

〔翻 訳〕

ボーフムのオペル工場

——あるグローバルな自動車大手の生存競争での敗北?——

アンチュエ・ブレッカー
片渕 卓志 [訳]

アブストラクト

自動車市場が世界的に成長するなか、ヨーロッパ部門が持続的な生産能力過剰の危機にある。オペルは敗者の一つである。1929年以来オペルが属する親会社ゼネラルモーターズのリストラクチャリング・プログラムの過程で、2001年以降、大規模な人員削減や工場閉鎖に至った。

2012年12月には、GMは2016年以降のボーフムでの自動車生産を停止することを決定した。作業場の維持のため、ノルトライン＝ヴェストファーレン州政府、ボーフム市、学者、労働組合、従業員評議会¹⁾ (Betriebsrat) は共同で自動車生産の代替案を作るために努力している。

* 訳者まえがき

ボーフムは、ノルトライン＝ウェストファーレン州にある人口36万人の都市で、エッセンとドルトムントとのほぼ中間に位置する。1962年にGM子会社オペル (Opel) の工場が建設された。訳者は、2013年8月に同工場を訪れ、従業員にヒアリングを行った。折しも、同工場は

閉鎖の危機にあった。EU諸国のなかで比較的経済が好調とされるドイツにおいても、グローバル化のなかで工場閉鎖の危機をまぬがれえない。2016年にボーフム工場は閉鎖され、部品工場へと転換したが、ドイツ国内での自動車工場閉鎖は数十年ぶりの出来事であった。

著者は、ルール大学ボーフム (RUB) 一般社



写真1 ボーフム工場前での抗議

表1 ヨーロッパでのオペル発展における画期

年	出来事
1862	アダム・オペル、ドイツのリュッセルスハイムにミシン工場を設立
1886	家族経営の会社アダム・オペル、自転車の生産に入る(1937年まで)
1899	アダム・オペルは、最初の車、「オペル特許自動車」を生む
1907	最初のオペル従業員評議会がその作業を行う
1924	リュッセルスハイムで最初の生産ラインが「ラウブフロッシュ」の生産をスタート
1924	GM、アントウェルペン/ベルギーの工場を新設
1925	GM、ボックスホール モーター株式会社(ルートン/英国)を買収
1929	GM、アダム・オペル AGを買収(過剰債務から会社を救済する。オペルは1960年代半ばまでヨーロッパの最大のメーカーとなる)
1946	軍需生産の歳月ののち自動車生産オペル「ブリッツ」とリュッセルスハイムの復興への集中を開始
1962	ボーフムのオペル第1工場(車両生産)が設立され、「カデット」の生産を開始
1962	ボーフムのオペル第2工場(部品工場:エンジン, トランスミッション, アクスル)が設立される
1963	エレスメア・ポート/英国が生産を開始
1965	ボーフムのオペル第3工場(部品センターと物流センター)がスタート
1966	カイザースラウテンの部品工場が(1996年までのエンジン)の製造を開始
1980	ウィーン近郊のアスペルン(オーストリア)に新しいエンジンとトランスミッション工場を建設
1982	スペインのサラゴサでオペル-コルサ生産が開始
1989	ボーフムでジョンソンコントロールズ社にシート生産を委託。GMがスウェーデン・サーブ(Saab)の50%を買収
1990	ハンガリーのラバ社とのJV(合弁事業)によりGMセントゴットワード工場の統合が開始
1992	東ドイツでのコルサ生産のためオペルが古いヴァルトブルク工場を買収。セントゴットワード/ハンガリーで追加のエンジン生産を開始
1993	オペルにおける立地移転契約I(1997年12月31日まで)は会社都合による解雇通告は一切しないと決定
1995	オペル第1工場がザフィーラ生産のために完全に改修(1997年12月31日まで)
1998	ポーランドのグリヴィツェにオペル工場開設。リュッセルスハイムが1998年から2002年まで完全に改修される。立地移転契約II(2001年12月31日まで)は会社都合による解雇通告は一切しないと決定
2000	合弁のフィアット-GM-パワートレインのトランスミッション第2製造工場が設立(2005年まで、GMのパワートレイン用)
2001	事業再編プログラム「オリンピア」は15%分=1工場分の生産能力縮小と評価
2004	GMヨーロッパ/オペルの貯蓄計画で12,000人分の職場の削減、ドイツから10,000人分を予定。ボーフムのエンジン製造終了。ボーフムでリストラ計画に反対する7日間の労働争議になる
2005	従業員評議会と経営陣はドイツ国内の工場を守るという「将来計画2010」を協定。2007年末までのボーフムの経営協定「ボーフム工場のリストラクチャリング」が将来契約2010から導き出される
2006	オペルのパートナー企業が、ボーフム内の倉庫、ビジネスモールI、工具生産のアウトソーシングを担う
2007	その外にボーフムでビジネスモールII、鋼製材、車両積載業務がアウトソーシング。サントペルブルク/ロシアでアンタラの生産が始動。GM、アメリカで石油価格の高騰とサブプライム危機のために流動性危機に陥る
2008	従業員評議会および経営陣が「将来契約2016」を協定。ボーフムでは経営協定2008年12月が将来契約2016の移行を定める
2009	GM、連邦破産法11条による破産申請(60.8%を合衆国が引き受け、11.7%をカナダ、17.5%をUAW(全米自動車労組)、10%を債権者が引き継ぐ)。ヨーロッパでオペル売却(候補としてマグナ社)をめぐるボーカーゲームが開始。GMのパワートレインからアダム・オペル有限会社への再統合となる(2010年以来、アダム・オペル株式会社)。ボーフムにおいてRAG教育の設立とともに、職業教育と再教育が外部委託される(2010年からTÜVノルト)
2010	2010年5月のマスター契約は、リストラ計画「ヴィアピリティ」の枠内で約1,799人の削減を予定。「ボーフム工場立地保証」
2011	仲裁委員会で決まった人員削減は2011年6月にボーフムの89の解雇通告を取り消す
2012	アストラについての決定は、エレスメア・ポート(英国)とグリヴィツェ(ポーランド)の代わりにボーフムが犠牲になるという結果になる。オペルの「ドライブ2022」がヨーロッパ域内の工場の将来についてGMとオペルの間で交渉される。ボーフムの立地におけるザフィーラ生産は、2016年まで維持される。その後、ボーフムにおける車両生産は終了される。3,300人分の職場のうち約1,000人分が維持され続けることになる。労働グループ「ボーフムの展望2022」が設立され、またオペル工場(およびコンポーネント、物流)における新しい職場のための構想の練り直しが始まる

出所) オペルの業務報告および最新の報道より著者作成

会学研究所教授で、長い間オペル・ボーフム工場の調査を行ってきた。GMの欧州政策の変転、従業員の抵抗が活写されており、ドイツの労働問題の事例としても興味深い。

2017年3月、GMは、80年におよび子会社としてきたオペルをPSA（プジョーシトロエン・グループ）に売却することで合意した。今後のオペルの展開が注視されることである。

1960年代初頭におけるオペルのボーフムへの誘致は、ルール地方の深い構造変化の成功の始まりを象徴するものと見なされている。オペルのもとでの新規の職場が、ボーフムにおいて、30年以上にわたる鉱山閉鎖、鉄鋼危機という負の結果を吸収することを可能とした。ボーフムへのオペルの誘致は、自然のなりゆきではなく、困難な交渉ののちに初めて達成することができたのである。というのは、ボーフム市は当初、完全に整った工場用地を唯一提供できる都市というわけではなかった。ドルトムントとの競争において、ラーアー地区と市所有のランゲントレールの2つの鉱山用地が、市が1億ドイツマルクを投資することで自由に利用できるようになったことによって誘致は成功した。それで、1962年にラーアー地区に車両（自動車）

生産用のオペル第1工場（708,000㎡）と第2工場（コンポーネント、491,000㎡）、ランゲントレールの第3工場（1965年、倉庫・補修部品、492,000㎡、表1を参照）が完成した。1965年には、リュッセルスハイムに次いで、2番目のドイツのオペル工場で、成功モデル「カデット」の生産が始まった（写真2を参照）。

ボーフムの3つのオペル工場において、1979年には最高水準で23,000人弱の人びとが働いた。ドイツのアダム・オペル株式会社のもとでは、全部で57,000人を越えた。ボーフムのオペル工場は、オペル株式会社のなかで最大の生産拠点に成長した。加えて、各々の職場で1ヶ月単位で働く直接雇用と商業・サービス業に利益を生む乗数効果を受け止めれば、オペルの誘致の高い地域的な重要性が明らかになる。オペル工場はボーフムの市の境界をはるかに越える最大の雇用主になった。オペル・ボーフムは、ルール地方を代表していた。このことがどの程度持続的に作用しているかということは、次の点に示される。ルール地方でのオペルの市場シェアは、2012年に16%を越えていた。それは、ヨーロッパの別の地域と比べ、ほぼ2倍の高さになった。ヨーロッパの別の地域では、何年も前からオペルはひどいマーケットシェアの落ち込



写真2 オペル・ボーフムの伝説的成功

—1969年6月、テープをした200万台目のカデットがここに出走する

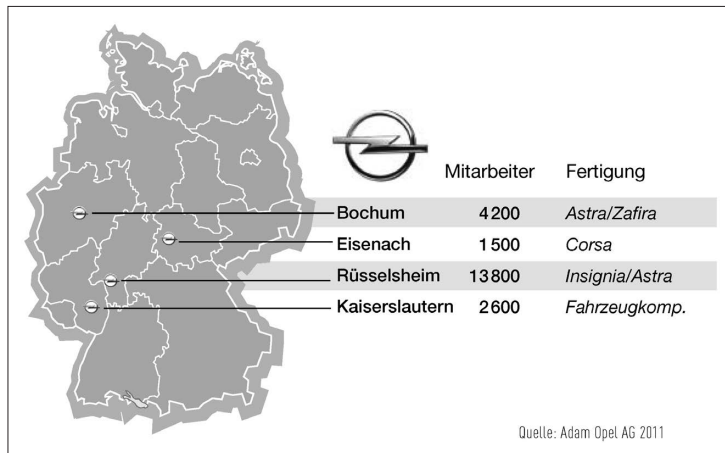


図1 ドイツにおけるオペル株式会社の正社員数と製造立地（2011年の状況）

みを甘受しなければならないのであるが。

ボーフム工場の50周年にあたる2012年においても、3つのボーフムのオペル工場にはまだ4,000人分の職場、そのうちで3,200人分のオペル直接の職場とオペル関連会社の800人分の職場があった。モデルはザフィーラ、ザフィーラ・ツアラー、アストラ・キャラバンが製造される。50年のうちの30年の間、オペル・ボーフムは、成功の年月だった。しかし残りの20年間、アダム・オペル株式会社は、欧州の自動車業界における大きな敗者の一員に属するのである（図1参照）。1990年代が到来すると、オペルの親会社GMのなかで独自性の喪失が始まり、またこれまでの市場の没落に対して、GMは新規のグローバル生産構想の導入に取りかかった。

グローバルな枠組み条件の変化

世界の自動車産業は、予測によれば、2030年まで一つの成長部門であり、かつ成長部門であり続ける（OECD2011を参照）。しかし、成長および生産と雇用は、その重心を伝統的な三組の市場である北アメリカ、欧州、日本から離れて、新しい成長地域へ移る。特に、BRICs諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国）に新しい消費市場が成立する。すべての大規模自動車製造

事業者は、1990年代の半ばからこれらの市場に新規の生産能力を積み上げた。GMもまた、すべての新興市場に存在する。GMの世界生産におけるヨーロッパのシェアは、1990年の30%から2011年の13%へ落ち込んだ。それはオペルの発展へ大変ネガティブに作用した。というのはGMの場合、特異性は次の点にあるからである。すなわち、ヨーロッパの工場群の場合、明確な地域ブランドが重要であるという点にある（オペルとボクスホール）。オペルとボクスホールは、新しい成長地域への市場再配置によって競合他社と同程度には利益をえることができない。GMブランドのシボレーは、すべての世界市場へ販路をもっており、そしてGMは例えばヨーロッパ向けのオペル・モッカを韓国で作っているのであるが、オペルにとって新興市場はタブーである。したがってヨーロッパ地域以外への拡張は、今日まで不可能なのである。

地政学的な移動と並んで、新しい生産コンセプトの導入が、ヨーロッパのオペルにとって重要な役割を果たす。というのは、このコンセプトの導入がコンツェルンの内部で立地競争を促進させたからだ。自動車メーカーは、1990年代に入り中核的な事業に集中した。というのは、大量生産と大量消費をともなった以前のフォーダイズムという生産方式は解体し始めたからで

Oct. 2017

ボーフムのオペル工場

ある。消費モデルの個性化は、より短いモデル・サイクルと車種の多様性の大幅アップへと導いた。このことは、生産開発向けの費用を強く増え続けさせた。それだから、可能な限りより高度な規模の経済の獲得のために、同一部品戦略とプラットフォーム戦略、モジュールのユニットシステムが導入された。その結果、今まで優勢であった機能的な組織形態が、マトリックス構造の厳格に区切られた部門（マーケティング、会計・金融、製造部門など）によって補完され、費用対効果中心の原理へと導かれた。比率分析を用いて生産性比較が個々の車両レベルまで可能になった。このことは、コンツェルンの内部で立地をめぐる競争を可能にした。

企業は、国際化と合わせて、同時におこるモデルと車種の多様性の加速のために追加資本を必要とした。それは金融市場における新規投資を通じて手に入れられた。GMの場合、極めて短期的な株主利益に関心を持つ個々の大株主が乗り込んできた。高い売上高利益率の一方に偏した固定化は、資本と労働の力関係を労働側に不利なように変えた。ただ労働強化（タクトタイムなど）と工場周辺の低コスト労働の利用だけで、またあるいは高賃金諸国の周辺（1980年代においては南欧、1990年以降は東欧）にある低コスト用地に工場を建設することだけで、さらに生産性増大を行うことが可能であった（Haipeter und Banyuls 2007参照）。GMは、それゆえスペインとポルトガルに、その後になってポーランドとハンガリーに新工場を建設したのである。

労働政策上、この構造的な破壊は、次のことを意味した。職場保全と演出された産業立地競争および工場移転の脅迫との対決が、従業員代表にとって中心的な挑戦テーマとなった（Freysenet 2009参照）。立地保全と雇用保全は、1990年代には、まず第一に立地閉鎖と経営上の理由による解雇通告を阻止することであった。1990年から1993年までの世界自動車恐慌の後、従業員評議会と労働組合の防衛的姿勢は徐々に変わった。それは1998年から積極的な

政策形成の戦略へと転換するところまで変わった。それからは、雇用保全契約は、投資および車両モデルの承諾に対抗してのみ交渉が可能になった。

アダム・オペル株式会社の衰退

1990年代の初めからのヨーロッパでのGMコンツェルンの衰退の様相に目を向けてみると、ヨーロッパのGM経営陣の幾度となく変化する欧州運営の非継続性が特に重要である。デトロイトにある企業本社は、ヨーロッパに対し見当はずれの車両モデル政策と技術政策でもって重要な誤った展開を引き起こした（Jürgens 2004参照）。軽量車の製造、四輪駆動、スポーツ・ユーティリティ・ビークル（SUV）のトレンドにもかかわらず、とりわけ前輪駆動の普及にもかかわらず——このヨーロッパ市場の特異性はデトロイトでは無視されたか、あるいは予見されるのが遅すぎた。

とりわけコモンレール技術を用いたディーゼル車のトレンドは強く放置された。デトロイトの本社は自主開発に反対する決定を下し、日本の製造者いすゞにディーゼルエンジン供給を委託した。GMとオペルはそのことによってなるほどかなりの開発費用を節約したが、しかし相対的に単純ないすゞのディーゼルエンジンは、ディーゼルの専門会社であるフォルクスワーゲン、PSAおよびフィアットの原動機に対して競争力を持たなかった。このことは、ついに2000年に2005年までのGMとフィアットの間のエンジン提携に至らしめた（GMとフィアットのパワートレイン）。それは2005年からGMのパワートレインとしてさらに継続された。オペルのボーフム工場にとって、この提携は第1工場（オペル）と第2工場（GMのパワートレイン）の分離を意味した。すでに2004年にGMの経営陣は、質的に高級なエンジンとギア製造を、相対的に高い賃金グループであるゆえに放棄すること、そしてその製造をカイザースラウテン工場、ハンガリーのセントゴッタード工場、のち

にオーストリアのアスペルン工場に移すことを決定した。

品質ポートフォリオにとって重要な意思決定が、購買の再構成でさらに起こった。ホセ・イグナチオ・ロペス・デアリオツァー (José Ignacio López de Arriortúa) は、1987年にGMヨーロッパ向けの購買最高責任者になった。彼はデトロイトにおける新しい株主の基準の指示にしたがって、購買費用と生産費用を何度も押し下げた。重要なコンポーネントの生産は外部に移管された。この結果としてパーツとコンポーネントの品質上の欠陥が出るようになった。このことは、イメージダウンを引き起こした。このイメージダウンは、後年ボーフムで生産したモデル・アストラとザフィーラのように、高品質の車両であるにもかかわらず、修正が困難であった。

GMのヨーロッパ・生産ネットワークの戦略的な新方針にともなって、1996年にボーフム・オペルの立地に対する、ヨーロッパのGMコンツェルン連合内の位置づけは大きく変化した。すべてのヨーロッパにおけるGMの立地(ドイツ内の4つのオペルの立地、英国内のボックスホールとスペイン、ポルトガル、ポーランド、ハンガリー内のGM、スウェーデン内のサーブ(Saab))は、グローバルなGM生産システ

ム(GMグローバル製造システム)の下におかれ、その結果、これらの立地は特定のプラットフォームの立地になった。アストラやザフィーラのような、それぞれの自動車モデルを、デルタ・プラットフォームの上で製造するための平行的な製作構造の構築は、ボーフムのオペルにとっては、エレスメア・ポート、グリヴィツェ、アントウェルペン、トロルヘッタンと直接にデルタをめぐる競争することを意味した。

1998年までの、ボーフムのオペル全従業員に対するリストラクチャリングは、立地保証契約I(1993年)とII(1998年)によって社会契約上規制しえたにもかかわらず、1998年にオペルの工場群に対する最初の大きな改革の段階が、オペル・ヨーロッパ戦略の「第1のアメリカ化」とともに始まった。すべてのヨーロッパの立地に適用されるベンチマーキング研究は、新しい生産過程の導入へ導いた。その研究は、労働協約の当事者たち(タリフ・パートナー)がオペル・ヨーロッパ従業員評議会との困難な交渉のちに初めて合意したものである。自主性の高さで特徴づけられるヨーロッパの地域ブランド・オペルは、いまや集中的に制御されることになった。管理システムは統一され、トヨタを範とするリーン哲学の組織プロセスに従属させられた。

表2 ヨーロッパにおけるオペルのマーケットシェアと雇用者数

オペル/ボックスホールのマーケットシェア (%)	1990	1998	2006	2009	2011
ヨーロッパ	11.6	10.9	8.3	6.4	6.1
ドイツ	14.2	14.3	12.0	8.6	7.7
イギリス	13.5	12.6	13.5	11.7	11.9
イタリア	7.4	8.9	10.7	5.7	6.3
スペイン	10.2	10.0	9.1	6.7	6.7
フランス	6.0	6.2	6.1	3.6	3.8
オペル/ボックスホール/サーブの雇用者数(注1)					
ヨーロッパ	57,489	55,600	60,569	46,500	39,958
ドイツ	49,100	44,636	27,226	23,890	22,166
オペル・ボーフム工場+	19,125	15,098	5,742	4,800	4,200
オペル・パートナー企業			+900	+1,100	+900

注1) 2000年から2008年までの雇用者数はサーブのそれを含む出所) Blöcker, Palomo, Wannoeffel 2012.

構造改変は、GMの場合、1つの絶え間ないプロセスになった(表2参照)。たった1998年から2001年の間だけで、GMはヨーロッパでおよそ21,000人分の職場を削減し、このような縮減にもかかわらず5年連続で赤字になった。さらにヨーロッパの12,000人分の職場を削減するという2001年の予告は、ティンパニーの響きのようにボーフムの工場に衝撃を与えた。というのは1つの立地の閉鎖が予告されたからである。

リストラ計画をめぐる交渉は、最終的に2001年の“オリンピア”・プログラムに到達した。それは5つの本質的な目標をもっている。すなわち、短期間のうちにもとの生産性へ戻すこと、ディーラー網の強化、オペル・ブランドを蘇らせること、新しい成長地の開拓、内部の改変プロセスの促進という5つの目標である。これらの目標は、その後続くGM経営陣とヨーロッパの従業員評議会(GMの場合、ヨーロッパ従業員フォーラムと呼ばれている)の間における枠組み協定のなかに姿を現した。ボーフムに

とって、このプログラムの実施は2004年の1年間にさらに5,000人分の職場を削減し、9,500人へ雇用を低減させることを意味した。

合理化、報酬低下と雇用削減を全従業員が容認したにもかかわらず、デトロイトのGM経営陣は、2004年にヨーロッパでのその外のリストラについての論議を激化させた。その論議は、まだ存在した自主的な裁量の余地を最終的に引き渡すことになった(“第2のアメリカ化”)。財務、購買、製造、マーケティングと計画立案に対する責任、いわばリュッセルスハイムでの開発を除いたほとんどすべての中核的機能は、2004年には、チューリッヒに1986年に設立されたGM中枢に手渡さねばならなかった。生産工場にとっては産業立地競争がすべての次元で企てられた。ボーフムのオペルにとってはアストラ組立が問題であり、そのためにザフィーラ生産の一部分が引き渡されねばならなかった。「美人コンテスト」(参加した従業員代表がこのやり方をそのように名付けた)が、グリヴィツェに有利な結果になるように決定した(+10

表3 欧州におけるオペル工場の存続をめぐる戦いとボーフムにとっての結果

フェーズ	GMプラン	交渉結果	産業立地上的意義	職場削減数(単位:人)
1993-1998	<ul style="list-style-type: none"> ・25%コスト削減 ・立地閉鎖はない 	<ul style="list-style-type: none"> ・立地協定I+II ・会社都合の解雇はない 	<ul style="list-style-type: none"> ・グリヴィツェ(ポーランド)、セントゴットワード(ハンガリー)に工場を建設 	<ul style="list-style-type: none"> -4,289(ドイツ) -920(ボーフム)
1994-2004	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨーロッパにおけるひな型移転 ・オリンピア・プログラム20,000人分の職場削減 ・2001-2005:生産能力の15%削減=1工場分 ・GM-フィアット・ジョイントベンチャー(パワートレイン) ・オペル, GMチューリッヒ本社への有限責任会社になる 	<ul style="list-style-type: none"> ・オリンピア協定2001 ・生産能力解体, コスト削減 ・賃金報酬の放棄 	<ul style="list-style-type: none"> ・ボーフム工場, 閉鎖の脅威 ・第2工場をGM-フィアット・パワートレインにアウトソーシング ・カイザーラウテルン, 販売における脅威 ・ルートン(イギリス)の閉鎖 ・7日間のストライキ(ボーフム) 	<ul style="list-style-type: none"> -17,410(EU) -5,598(ボーフム)
2005-2009	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年までのリストラクチャリング: 20%のコスト削減 30%の人員削減(-12,000人) ・2009年6月:GMの破産 	<ul style="list-style-type: none"> ・将来契約2010(2005年3月から): ザフィーラの独占的生産 ・将来契約2016(2008年9月から): 2011年までのギア製造の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・ボーフム, エンジン生産放棄, オペルパートナー企業にアウトソーシング ・ボーフム工場, 閉鎖の脅威 ・アザンブジャ工場(ポルトガル)の閉鎖 	<ul style="list-style-type: none"> -3,336(EU) -3,200(ボーフム)
2010-2014と2016年までの計画	<ul style="list-style-type: none"> ・新GM, オペルは株式会社へ(リュッセルスハイムにEU本部) ・再開発計画2011-2015/2016 ・2億6,500万ユーロの節減(欧州) ・生産能力解体 	<ul style="list-style-type: none"> ・マスター協定(2010年5月から) ・立地閉鎖なし ・2013年までのギア製造の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・アントウェルペン工場(ベルギー)の閉鎖 ・2013年にギア製造, 終了(ボーフム) ・アストラ生産をグリヴィツェ, エレスメアポートに譲与 ・2016年, 車両生産終了へ 	<ul style="list-style-type: none"> <u>2010-2012</u> -4,724(EU) -1,833(ボーフム) <u>2016年までの計画</u> -8,369(EU) -3,200(ボーフム)

出所) Blöcker, Palomo und Wannöffel 2012.

万台のザフィーラ)。

将来的に、欧州の製造ネットワークのより高度の連係を手にするために、その後まもなくGM経営陣とヨーロッパ従業員評議会の間で、「未来契約2010」をめぐる交渉が始まった(表3を参照)。この交渉は、しかしながら引き続き演出された産業立地競争を背景にして行われた。ボーフムにとって重要なデルタ・プラットフォームは、3つの立地場所に削減されねばならなかった。すべてのデルタ用の立地において、特にボーフムではそれらの交渉は厳しい対立に至り、地域住民の大規模な抗議行動を生んだ。ボーフムでは1週間の「激しい」ストライキが勃発した。このストライキをボーフムのオペル労働者は、今日まで彼らの抵抗力の独自の特徴として好んで「激しい(wilder)ストライキ」と呼んでいる。

将来契約2010についてのその後に組み入れられた交渉において、デルタ・プラットフォームの立地の社会的パートナーらは、お互いを理解し合い、連帯の約束を行った。その約束は、立地競争の相互の対抗を排除することを定めていた。それはわずかの間だけ持続したにすぎない。ボーフム工場では車両当たり製造費が約28%削減され、さらに3,200人分の職場が2006年末までに削減された。その代わり、ボーフム工場は、2007年初めに、2010/2011年以降にスタートする新しいアストラ、ザフィーラモデルに対する割増しを受け取るようになった。デルタが立地するボーフム、グリヴィツェ、エレスメア・ポートは内部のモデル競争に勝利した。他方、アントウェルペン工場が敗北におわった。しかし、敗者は最後はすべての立地における従業員だった(表3を参照)。2008年には経営側と従業員評議会は、また別の立地保全契約、いわゆる将来契約2016に合意した。それは第三の合理化の波と結び付いていた。世界金融市場恐慌のために、ボーフムにとって重要なそのザフィーラ継続モデルは、2011年まで1年、引き延ばされてしまった。

2009年のGM破産後のマスター協定

2009年7月にGMグループが世界金融危機の影響で破産し、米国とカナダ政府ならびに労働組合UAWに引き受けられてしまってから、政治的なポーカーゲームが欧州の娘であるオペルで始まった。この点でドイツ連邦政府は4つの州政府と同様にオペルの立地に関与した。3つの購買者は工場を等しく引き受けることを望んだ。しかしそれらに引き受けられることはなかった。というのは、デトロイトのGM本社が2009年11月にオペルは自力で継続すると決定してしまったからである。これはコンツェルン内でヨーロッパ人の代償なしには生じなかった。すなわち、いわゆる2010年のマスター協定において、オペル経営陣、ヨーロッパ従業員フォーラム、ヨーロッパ金属労働者同盟の協定当事者たちは、4番目の包括的な再建プランで合意した。その再建プランは、高いコスト削減目標と甚大な職場の縮小ならびにアントウェルペンの立地閉鎖をとまなうものであった。2010年末、アントウェルペンで2,377人分の職場が最終的に失われた。

2014年まで全体で2億6,500万ユーロの削減が合意され、そこから66.7%はドイツの工場に割り当てられた。その計画は、それとともにヨーロッパ内全体で8,369人分の職場の削減を予定する。ボーフムのオペルにとって、この取り決めが意味するところは、1,833人の中核従業員を削減し、3,300人へとすること、そして第2工場で行うトランスミッション製造を2013年末で放棄することだった。見返りとして、コンツェルンの頂点の側から全オペル工場の将来が2016年まで保証された。

発展であって清算でない：ボーフムは抵抗する

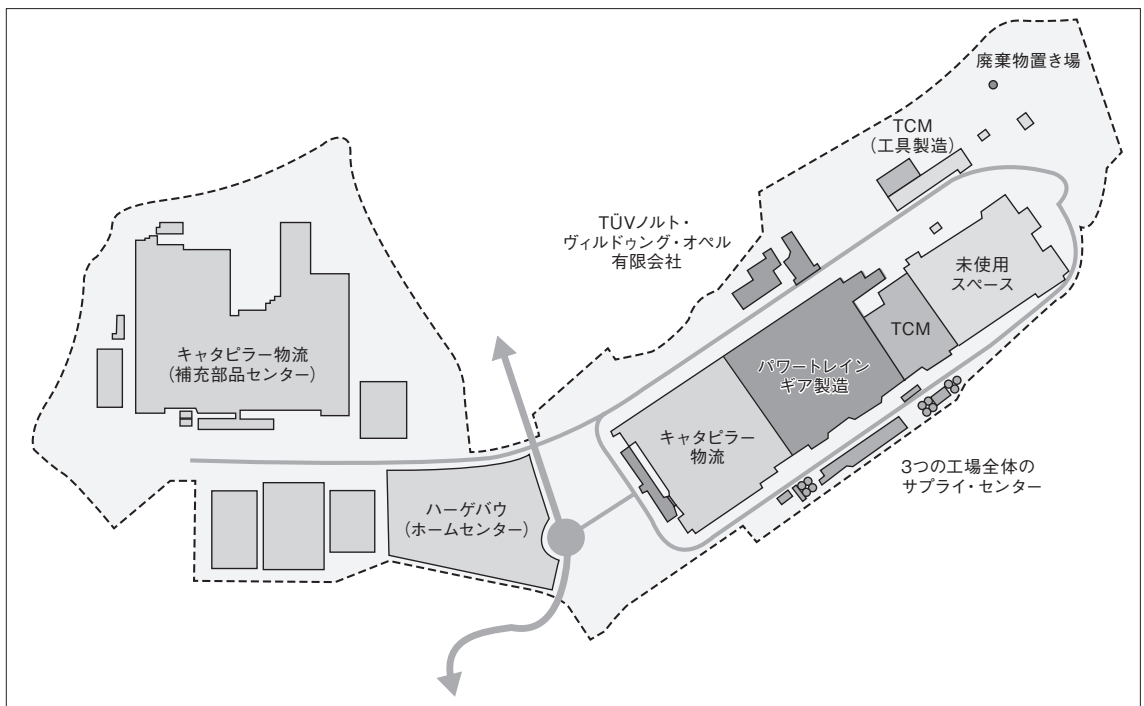
原則的にヨーロッパに市場が限定されることに対し、地域の関係者が影響力を持たないのと同様、立地を特定したプラットフォーム(Delta)

の指定がデトロイトのGM本社によって確定されたことに対し、地域の関係者は影響力をもたない。また地域の関係者は、1980年代半ば以降に生じたヨーロッパの経営上の決定における失敗を防ぐことができなかった。しかし、地域の自由裁量の余地 (Mückenberger und Menzl 2002参照) が狭められたにもかかわらず、従業員評議会、労働組合、自治体政策とその行政は、ノルトライン＝ウェストファーレン州の支援をえて立地の発展に影響を及ぼすことができている。それは政策的な影響力の様々な次元で起こった。欧州レベルでは、この10年間で8つの枠組み協定がドイツのオペル立地のために結ばれた。その枠組み協定は、経営を理由とした解雇通告が大きく広がるのを防止するのに役立った。ヨーロッパの連帯はいつでもうまくいくのではなく、しばしば協定は経営側によって遵守されなかった。2012年の夏以来交渉されてき

た、GMの対ヨーロッパ戦略「オペルドライブ2022」の結果はまだ出ていないが、この結果は、ヨーロッパの共同決定文化がすべてのオペル従業員にとって1つの社会的な解決をもたらすことができるかどうかを示さなければならないだろう。

ボーフムのオペル工場の将来を考慮して、労働者と従業員評議会は、2001年以来ボーフム市の代表、地域経済の代表および学者の代表とともに、立地保持のための構想や将来計画について継続的に活動した。並行して追求される3つの戦略が中心にあった (図2参照)：すなわち、

- ・第1工場にとっては、継続モデルが、新モデルへの立候補が、そして1つのモデルだけに縮小することの3つが対立することが問題であった。このザフィーラの後継モデルについての立候補がうまくいき、新型ザフィー



出所) Stadt Bochum 2012, 8 ページ

図2 オペル・ボーフム第1・第2工場における敷地利用 (2012年)

ラ・ツァラーは、2012年に非常にうまく大量生産に移行した。それに対して新型アストラは、投入されえなかった。その上、希望すなわちGMの電気自動車をボーフムに持つてくることは実現されないままであった。けれども、GMの決定から独立して、未使用の敷地にBOmobil（電気小型トラック）という、2010年にボーフム専門大学により開発された小型電気車両の原型の組立に成功できた。

- ・第2工場にとってはコンポーネント生産を広げることが問題であった。新しい軽量建造物のコンポーネント、固有のトランスミッションギアの開発、中型エンジンと風力発電向け部品のための具体的な提案が作り上げられた。
- ・第3工場に目を向けると、物流の拡大と、補償事業の追求の中心にある補充交換部品の事業が成立した。

第2工場と第3工場の将来に対しては、オペルの関連会社のモデルが特別の役割を果たした。2006年には、GMの要請への答えとして、諸々のサービス機能のアウトソーシングが開発された。TCM（工具マネジメント、製鋼）、Cat-ロジスティック（部品在庫、付属部品）、SCB（シークエンス労働）、AFG（車両引き取り）とTÜV ノルト・ヴィルドゥング（職業教育）へと、オペル/パートナー企業として分離設立された分野については、900人以上の職場を確保させることができた。そのために、その従業員評議会との間で取り決められた事業所の変更は、オペルへの復帰を保証する（Blöcker und Wannöffel 2010）。車両の引き受けを除いて、第2、第3工場のこれらの領域は移転された。パートナー企業の従業員の半分は、2012年末までうまくオペルに再吸収された。

オペルのパートナー企業の移転にもかかわらず、第2、第3工場内では土地は未使用のままであった。それゆえ、立地開発において地域の関係者を参加させた重要な戦略的目標は、オペルの解体に対する職場の補償として納入業者を

移転させることだった。というのは、自動車業界における一般の傾向とは逆に、ボーフム第1工場の土地が制限されているゆえに、計画された下請け業者の複合体（≡サプライヤーシステム；片測補足）が成立しなかったからである。ジョンソンコントロールズ社に外部委託されたシート製造のジャストインタイムの工場は例外である。

納入業者の移転とともに、それに収まりきらなくなったコンポーネントの製造（エンジンとトランスミッション）のための代替生産が、オペル第2工場内に持ち込もうとされた。廃止になったコンポーネントに対する具体的な代替案が、2004年になって初めて、アーヘンにあるアーヘン工科大学の自動車車両研究所（IKA）によって作成されることが、ボーフム市の委託で要請され、その代替案が州の資金でもって討議に付されることになった。けれども、これらの提案はGMの経営陣がオペルの排他的供給に固執したことで挫折した。新規の納入業者は部品数の少なさのため、とりわけ将来補償を欠いているため、移転しようとはしなかった。これは、2012年になって変わった。なぜなら、GMはオペルの第2、第3工場への排他的権利を放棄したからであり、そして、2013年末にトランスミッション製造が採用されるであろう時に、第1工場の方へオペルのすべての領域を集中させることを計画しているからである。

第2、第3工場の代替利用に関して、すでに2004年以来行われていた予備研究が2012年半ばに具体化した（IKA/TWTH2012参照）。それ以来、「パースペクティブ・ボーフム2022」が労働危機の焦点となっている。オペル代理人とノルトライン＝ヴェストファーレン州政府をめぐって、今日までの地域労働危機の拡大は、2012年10月にオペル経営陣とIGメタルの間で協定された賃金協約の結果であり、その協約は、成長コンセプト「ドライブオペル2022」の際立った点の展開を、すべてのドイツのオペルの立地のために展開することを予定するものである。

「パースペクティブ・ボーフム2022（「ボーフ

ムの展望2022年」]」の発案において、GM/オペル、ノルトライン＝ヴェストファーレン州政府ならびにボーフム市、商工会議所の代表と学者たちは、来るべきオペルの土地の利用へ向けて共同で提案を作成している。集中的な審議によって、立地開発という中心問題が強調されている。オペル・ボーフム工場を維持するための地域ネットワークと共同作業は、2009年のグローバルな自動車危機の後に明確に強まった。地域のプロジェクトは参加志向を取っており、労働組合、従業員評議会および学者たちを、前の4つのリストラ局面より以上に強く相互を結び付けた。そのプロジェクトは、“生産経済”というイノベーション・クラスターをボーフムに建設するという提案によって、産業立地としてのボーフムの未来に賭けるものである。この発案は、2001年以降に生まれ、しばしば無くなったコンポーネントの製造の新たな発展のための提案が、再び息を吹き返すという希望をもたらす。オペルの人的および財務的な協力のもとで、2006年以降存在している供給業者の移転の提案が現実になることができるであろう。

望ましい発展の可能性を提供するのは、電気自動車(Elektromobilität)である。軽量自動車のコンポーネントの移転のための提案と、BOmobil実現プロジェクトと幅広い科学能力でもって、ボーフム市における関係者は重要な分岐点を作った。とはいうものの、3つのボーフムのオペル工場の将来に対する社会的責任は、まず第一に企業側にある。2016年末のボーフムでの自動車生産終了の公式発表後は、希望は次のことである。すなわち、労働グループ「パースペクティブ・ボーフム2022」において、オペルにおいて失われた雇用の大部分に新しい職場を生み出すことに共同して成功することである。

注

- 1) Betriebsrat は、これまで経営協議会と訳されてきた(例えば、熊谷徹(2015)、神戸大学経営学研究室編(1988)を参照)。しかし字義通り訳せば、事

業所評議会である。Betriebsrat は、これまで経営参加の文脈で紹介・研究され、日本の労使関係における経営協議制と比較が行われてきた経緯があるが、Betriebsrat は労働組合と異なり全従業員を包括する組織体であって、労働組合と経営者の協議体ではない。したがって、従業員評議会ないしは事業所従業員会が最も正確に意味を伝えられると考える。本稿では、従業員評議会を訳語にあてる。

引用文献

- Blöcker, A. und M. Wannöfel [2010]: Erweiterte Arbeitspolitik für standortübergreifende Produktionssysteme. WSI-Mitteilungen 12, S. 618-625
- Blöcker, A., M.E. Palomo und M. Wannöfel [2012]: Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung – Das Beispiel der Opel Standorte in Bochum. Bochum
- Eckardt, A. et al. [1999]: Global Players in lokalen Bindungen. Berlin
- Freyssenet, M. [Hrsg.] [2009]: The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century. GERPISA. Palgrave
- Haipeter, T. und J. Banyuls [2007]: Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. Leviathan 35 (3), S. 373-400
- IKA/RWTH [2012]: Handlungsempfehlungen zur Umstrukturierung einer Automobilfabrik und zugehöriger Zulieferunternehmen am Beispiel des Automobilstandortes Bochum. Aachen, Braunschweig, Vallstedt
- Jürgens, U. [2004]: Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie? Berlin [WZB-Discussion Paper SP III 2004-301]
- Mückenberger, U. und M. Menzl [Hrsg.] [2002]: Der Global Player und das Territorium. Opladen
- OECD [2011]: Economic outlook 2030. Paris
- Stadt Bochum [2012]: Aufbau eines Innovationsclusters “Produktions-wirtschaft” unter besonderer Berücksichtigung der Elektromobilität auf der Fläche des Bochumer Opel Werkes II. Bochum
- 熊谷徹(2015)『ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか』青春出版社
- 神戸大学経営学研究室編(1988)『経営学大辞典』中央経済社

(2017年7月14日掲載決定)

