

GM サターン社の労使パートナーシップ経営

安 井 恒 則

Ⅰ. はじめに—GM サターン社と日本 型経営

GM が日本車との競争に勝利できる小型車の米国内生産を目指してサターン計画を発表したのは、トヨタとGMの合弁会社NUMMIの設立が公表されて8ヶ月後の1983年11月であった¹⁾。同年12月にはGMとUAW（全米自動車労組）が共同でサターン計画の実現にむけて研究センターを設立、その2ヶ月後には労使合同の研究チーム（99人委員会）が発足した。当委員会内には7つのベンチマーク小委員会が設けられ、真に世界レベルの自動車を製造するためにメンバーは世界中の100社以上のベンチマーク企業の現地調査を行った²⁾。その結果は1985年のGM・UAWの覚書協定として結実した。この協定はそれまでのGMおよびその他のアメリカ自動車会社がUAWとの間で締結した全国協定からは切り離され、全く独自に作成された。この協定ではサターン社の基本理念やミッションさらには組織原則や労使パートナーシップの基本原則とともに作業チームや委員会の構造までもが示されている³⁾。

本稿はGMの100%子会社として誕生しながらも親会社とは全く異なる理念と構造をもち労働組合との関係でもUAWの全国協定とは異なる独自の協定を持つサターン社の特徴とその20年に及ぶ歴史を概観し、日本型経営の諸特質との対比に留意しながら当社の経験の歴史的な意義について検討を加えることを課題としている。サターン社の設立は単に日本製小型車への対抗を意図しているだけではなく、経営理念、

作業方式、労使関係、ステークホルダー関係、コーポレートガバナンス、マーケティング戦略など経営全般について伝統的な方式からの根本的な離脱を展望している点で際立っている⁴⁾。中でも本稿が主な対象とする作業方式、雇用関係、労使関係など要するに経営と管理の領域における改革は日本型経営と共通する諸要素の導入を伴いながら進行しており、サターンの事例研究は日本型経営の諸要素のもつ意味の考察に寄与できる。

サターンの事例研究を日本型経営の諸特徴と対比に留意して進める場合、中心となる諸点として、1)経営全体の基本に位置づけられるチーム作業方式、2)雇用保障の位置づけや内容、3)サターン社の経営を最も特徴づける労使のパートナーシップ、を挙げることができる。これら3点はいずれもアメリカ国内でもサターン社だけの特徴ではないがその実施に際しての徹底度や一貫性において他に類例を見ない。日本型経営との対比でいえば、1)のチーム作業方式は日本企業のQCサークル活動など小集団活動と一体化した作業方式に類似性を見ることができる。2)の雇用保障は日本型経営の土台をなすいわゆる終身雇用制と理念の点で共通する。3)の労使パートナーシップは日本型経営の3本柱の一つである企業別労働組合を特徴づける労使協調主義と考え方の基本に共通性がある。

上記3点はそれぞれ独立して存在するのではなく相互に依存しあいながらサターン社全体を特徴づけている。本章ではまず上の3点がサターン社のミッション、経営の原理や基本構造の中にいかに含まれているかを概括することか

ら始めたい。

Ⅱ. サターン社の基本原理と自主管理作業チーム

1. サターン社のミッションと基本原理

サターン社の製造開始は1990年7月30日であるが、それはサターンプロジェクトの公式発表から6年8ヶ月、覚書協定成立から5年6ヶ月を経過している。この間にサターン社のミッション、基本原理、組織原則やそれらに基づく運営方法が定められていくが、これら構想から運営体制確立までのすべての過程でUAWの代表が参画している。この過程で出来上がったサターン社の運営体制も 労働組合の代表が日常的に深く関与する経営組織が実現した。サターン社が労使関係の研究者の大きな注目を集めたのはサターン社の成立過程と運営のこのような特徴にその根拠がある。

しかし労使関係の側面から見たサターン社の意義の大きさの割にはサターン研究は多いとは言えない。その中でSaul A. Rubinsteinは最も深く一貫してサターン研究に取り組んでいる研究者の一人である。ここでは彼とThomas A. Kochanの共著に依拠してサターン社の基本理念や組織原理について概括しておきたい。サターン社の考え方の基本にある原理はサターン哲学として協定の前文に次のように表現されている。

我々は、あらゆる人々が自分達に影響する意思決定に参画すること、彼らの職務やお互いに配慮すること、彼ら自身や彼らの行う貢献にプライドを持つことを望み、そしてこれらの努力の成功を共有したいと望んでいると信じる⁵⁾。

この考え方のもとに意思決定への参画が労働組合に限られずディーラーや部品会社にも拡大されるため、サターン社をステークホルダー企業⁶⁾の先進例として考察することもできる。実際に、RubinsteinとKochanはステークホルダー

企業としての側面をサターン社の最も大きな特徴の一つに位置付けている。サターン社のミッションとしては次の2点が表明されている。

サターンのミッションは人と技術とビジネスシステムとの統合を通じて品質、コストと顧客満足において世界のリーダーであるような自動車を合衆国で開発、製造し市場に送り出すこと、そしてその知識、技術、および経験をGM全体に移転することである⁶⁾。

前半部分は、①人と技術とビジネスシステムの統合を図る、それにより②品質、コスト、顧客満足で世界のリーダーとなる、しかも③アメリカ国内での開発、製造にこだわる、という3点からなる。さらに後半部分からは、サターン社から得られた知識、技術、経験をGM全体へと普及させることを二つ目のミッションとしていることが分かる。これら二つのミッション達成のためにサターン社はチーム作業と労働組合の参画（パートナーシップ）を軸とする次のような組織原理を協定覚書の中で表明している。長くなるがサターン社の施策や運営はこの原理に基づいていることを考え全文を紹介する⁷⁾。

- 1) 人々を固定資産として扱う。会社への彼らの寄与と価値を最大化するための機会を彼らに提供する。全ての従業員へ広範な訓練と技能開発を提供する。
- 2) サターン社の組織は共通の目標を確認しあいそれに向けて協力して働こうとするグループに基盤を置く。
- 3) サターン社は財務データを含めあらゆる情報をオープンに共有する。
- 4) 意思決定は一連の公式の労働-マネジメント合同委員会、あるいは決定リングを通した合意に基礎をおく。サターン事業における一つの利害関係者としてUAWはビジネスの意思決定に完全なパートナーとして参加する。そこに含まれるのは、立地場所の選定と建設、工程および製品のデザイン、技術の選択、部

品供給業者の選定, 内製外注の決定, 小売・ディーラーの選択, 価格決定, ビジネスプランニング, 訓練, ビジネスシステムの開発, 予算, 品質システム, 生産性の改善, 職務デザイン, 新製品開発, 新入社員募集や採用, メンテナンス, およびエンジニアリングである。しかし GM は投資と新製品の決定に対する自由裁量は保持する。

- 5) 自主管理チームあるいはワークユニットが組織全体の基本的な建造用ブロックとなる。
- 6) 意思決定の権威は必要な知識が存在し実施がなされる組織レベルに置かれる。力点はワークユニットに置かれることになる。
- 7) 職務分類は最小限となる。
- 8) サターンは新人募集や選抜過程を共同で開発し統治する。そしてワークユニットが自分達のチームメンバーを雇う。先任権は選別の基礎とはならず, 主な人材募集プールは在職中およびレイオフされた GM/UAW の従業員から構成される。
- 9) 技術的および社会的な作業組織は統合される。
- 10) 常勤の組合選出 UAW 役員を減らし, 雇用契約業務に責任を負う労働関係の人事管理要員を減らす。
- 11) サターンの報酬システムは品質, コスト, タイミング, および消費者価値という共通目標に向けて一人ひとりの努力を奨励するように設計される。

以上, 11 項目の原理は, たとえば 1) では雇用保障と教育訓練の重視を示す, というように, すべての項目がその後の具体的な施策へと展開されていて重要である。しかし, ここでは自主管理チーム(ワークユニット)と労働組合の意思決定への参画という2点に焦点を当てる。11 項目のうち 5), 6), 8) では作業チーム(ワークユニット)の位置付を行っている。自主管理的な作業チームがサターン社の組織全体の基本要素であることが 5) で述べられ, 6) では, その作業チームが意思決定の基礎単位であることを, 「意思決定の権威は必要な知識が

存在し実施がなされる組織レベルに置かれる。力点はワークユニットに置かれることになる。」と表現されている。日本企業でよく強調される現場重視の視点が, 明文化されている。この作業チームの自主管理的な性格は, 8) で示されているように, この作業チーム自体に自分達のメンバーを決める決定権があることに象徴されている。

次に, 経営上の意思決定への労働組合参画の範囲や内容については, 上記 11 項目のうち 4) で列挙している。労働組合はビジネスにおける完全なパートナーとして, 実に広範な領域の意思決定に参画していることが分かる。その範囲は, 「立地場所の選定と建設, 工程および製品のデザイン, 技術の選択, 部品供給業者の選定, 内製外注の決定, 小売・ディーラーの選択, 価格決定, ビジネスプランニング, 訓練, ビジネスシステムの開発, 予算, 品質システム, 生産性の改善, 職務デザイン, 新製品開発, 新入社員募集や採用, メンテナンス, およびエンジニアリング」にまで及ぶ。これらの意思決定は公式の労働-マネジメント合同委員会(決定リングと呼ばれる)で行われる。しかし, 後に決定的な意味を持ってくる二点の例外事項がある。すなわち, 「GM は投資と新製品の決定に対する自由裁量は保持する。」とあるように, 投資と新製品の決定については親会社である GM に自由裁量がありサターン社には決定権はない。したがって労働組合が参画することはできない。この例外規定の決定的意味については後に現実化する。ここでは, サターン社経営の最大の特徴が自主管理作業チームと労働組合の意思決定への参画であることを確認し, 次に, この2点の内容をそれぞれ少し詳しく見る必要がある。

2. 自主管理作業チームの性格と役割

サターンの作業単位は専門的に分化された個々の職務ではなく, 6 - 15 名のメンバーからなる自主管理的な作業チームそのものである。それぞれのチームは以下のような 30 の職能に

責任を持つ⁸⁾。すなわち、1. 合意的意思決定を用いる。2. 自主管理される。3. 職務割り当てを行う。4. 紛争を解決する。5. 作業を計画する。6. 職務をデザインする。7. スクラップを管理する。8. 資材および在庫の管理(サターン生産システムに一致するワークユニット在庫計画を開発し維持する)。9. 設備保全を行う。10. 直接/間接作業を行う[つまり、実際の作業を行う]。11. グループ内又は外でのコミュニケーションを予定に組み入れる。12. 記録をとる。13. ワークユニットへの新しいメンバーの選抜決定を行う。14. 品質、コスト、および作業環境の改善をつねに追求する。15. 予算を実行する(サターンの予算手続きやビジネスプランに一致した予算を作成する)。16. ビジネスユニットの資源と水平に合体する。17. 相乗効果的な成長を示す。18. 作業方法を決める。19. リリーフタイムをスケジュール化する。20. パケーションをスケジュール化する。21. 欠勤者の代替を行う(ワークユニットは自分達自身のメンバーの出勤に責任をもつ)。22. 修理を行う(仕様明細に対する既知あるいは未知の不適合をワークユニットに残す職務がある場合には、発端となったワークユニットは矯正行動や修理に責任を持つことになる)。23. 庶務(housekeeping)を行う。24. 健康および安全プログラムを維持し実行する。25. 競争できるコストでスケジュールを組むために品質で世界クラスの製品を生産する。26. 訓練を開発し提供することを支援する。27. 援助(supplies)を得る。28. 必要な資源を探す。29. 会合をスケジュール化し開催する。30. 自主矯正行動のための最初の協議手続き設け、個々のメンバーに責任を持たせる。

以上、要するに、日常的な実際の作業以外に、作業計画や予算の立案・作成から新しいメンバーの選定や訓練、規律維持、さらには品質・コスト・作業環境の改善など、実に幅広い従来であれば作業員以外の監督者や専門的組織的に分化した担当者や技術者によって担われる職能をチーム自身が実施するのである。新たに生じ

た分業関係の下でこれら様々な職務を担当できるように、チームメンバーである作業員には大量かつ多様な教育訓練が実施されなければならない。

サターン社ではチームのメンバーとして生産に従事するまでに350時間から700時間の訓練を受ける必要がある⁹⁾。チームの30職能に対応して、訓練内容も実に豊富である。たとえば、チームワーク、問題解決法、意思決定、紛争処理や労働の歴史について訓練を受ける。さらに従来は管理者の職務とされていた領域にまで訓練の領域は拡大する。それらには予算作成、ビジネスプランとスケジュールリング、コスト分析、製造方法、人間工学、産業工学、職務設計、会計、記録保持、統計的工程管理、実験設計およびデータ分析を含むとされている¹⁰⁾。そのうえ、年間92時間の訓練目標が後に触れる独自の報酬制度とリンクして設けられた¹¹⁾。

チームメンバーはそのチームの責任に割り当てられたあらゆる職務を交代で行う。すなわちジョブローテーションがサターンのチーム制の基本的な特徴の一つである。また、上記のチームの30職能を見るとGMの他の工場では監督職の職務がいくつか含まれていることが分かる。ワークユニットカウンセラー(WUC)と呼ばれるチームリーダーはメンバーの選挙により選出される。チームリーダーは特別の手当てを受けず、日常生産の管理—品質、量、コストおよび人—toに責任を持つ。彼らは3年任期で、オフィスにて組合宣誓を行い、メンバーの3分の2の投票でリコールされることがあるといわれる¹²⁾。こうした自主管理作業チームは数チームごとに製品、工程、あるいは立地を基礎にモジュールに組織される。次にモジュール以上の組織構造を概括する。

Ⅲ. パートナーシップ経営とローカルユニオン

1. サターン社の組織構造と労働組合の参画 数個のチームを組織するモジュールは3つの

ビジネスユニットに統合される。すなわち、ボディーシステム（ボディー組立、鋳造、塗装など）、パワートレイン（エンジンおよびトランスミッションの機械加工と組立など）および車両システム（車両インテリア、シャーシー、ハードウエア、切削、エクステリアパネルと組立など）の3つのビジネスユニットである¹³⁾。このビジネスユニットの上にスプリングヒル工場全体の製造および組立複合体を包摂する製造行動評議会（MAC）が存在し、全社レベルでは全社的長期計画やディーラー、部品会社、株主やコミュニティとの関係を担う戦略行動評議会（SAC）がある。

モジュール、ビジネスユニットから戦略行動評議会までの4つの層にはサターンでは意思決定リングと呼ばれる労働－マネジメントの合同委員会が組織され、それらが共同意思決定機関の役割をになう。各意思決定リングへは労働組合が正式メンバーとして参画する。戦略行動評議会（SAC）には地方支部（UAW ローカル 1853）会長と UAW 全国代表が参加する¹⁴⁾。製造行動評議会（MAC）に参加するのは地方支部会長、MAC アドバイザーそして UAW 交渉委員として働く4人の副会長である。各ビジネスユニットは工場レベルの労働－マネジメント合同委員会（意思決定リング）を持ち、その役員会議メンバーには UAW 側モジュールアドバイザーと組合を代表してクルーコーディネーターが参加する。モジュールのレベルでも労働－マネジメント合同委員会（意思決定リング）が組織され、組合代表としてのモジュールアドバイザーとチームで選出されたチームリーダー（ワークユニットカウンセラーと呼ばれる）が参加する。

以上、自主管理的な作業チームより上の4つの層（モジュール、ビジネスユニット、MAC および SAC）のそれぞれに労働組合代表が加わる合同委員会が設置され、そこでは合意的意思決定の原則が適用される。この原則は、ある決定においてすべての基本的な利害関係者がその決定過程に参加し、あらゆる特定の時点で自分

達意思を決めるために必要とするすべての情報が与えられるということを想定している。そして投票の70%以上を得た時にのみ決定が下される。支持されなかったプロジェクトはより強力な支持が得られるような現実的で効力のある提案が思いつくような機会が与えられる¹⁵⁾。決定が下されると、たとえそれが70%のみの支持であっても、100%の人々がその決定の実施に彼ら自身がコミットするよう期待される。

なお、各階層組織は毎週1時間から数時間会合するようスケジュール化されており、SACは月曜、MACは火曜、ビジネスユニットは水曜、モジュールは木曜、作業チームは金曜に開催される¹⁶⁾。会合はいずれも毎週定期的に開催されるとしてもこれはあくまでも参画でありオフラインである。委員会方式（意思決定リング）のこの限界を超えて、日常的なオンラインでの労使共同マネジメントともいえる一対一パートナーシップが追加された。

2. 労使パートナー化と共同マネジメントの構造

伝統的な組織では管理階層に当たるモジュール以上のすべてのレベルでマネジメント側選出の管理者に労働組合とマネジメントが共同で選出した組合代表としての管理者が対等な権限を持つパートナーとして組み合わせられる。たとえばモジュールレベルの管理者はモジュールアドバイザーと呼称されるが、組合代表の場合は「代表モジュールアドバイザー」、もう一方は「非代表モジュールアドバイザー」のように区別される。すなわち、モジュールには指導と資源提供のために「代表」・「非代表」の二人のアドバイザーがいるのである。

代表のモジュールアドバイザーは1988年に初めてマネジメントと合同で選出され、クルーコーディネーター（クルーは交代勤務の職員でその管理職はコーディネーターと呼ばれる）は1989年に加えられた¹⁷⁾。なお、この代表クルーコーディネーターは1994年からはマネジメントとの合同ではなく組合員による選挙選出の地位

となり、伝統的な組合化された工場における苦情処理委員会代表に似たものへとその役割を変えたといわれる。さらに、1989年から1990年までには職能別スタッフの領域にまでパートナー化は進み、販売、サービスおよびマーケティング;ファイナンス;インダストリアルエンジニアリング;品質保証;健康、安全;教育訓練;組織開発;コーポレートコミュニケーションの各部門でパートナー化が実現された。その後、1991年にはメンテナンス、1992年には製品および工程開発部門でパートナー化が追加された。

これらパートナー化の結果、組合側のパートナーはモジュールアドバイザーが91名、クルーコーディネーターが24名、工場規模の責任を持つ職能別コーディネーター51名、ビジネスユニットレベルの職能別コーディネーター53名、そして品質、エンジニアリング、資材その他に対してモジュールサポートに責任を持つ155名を含む400名を超える組合メンバーにまでに達したといわれる¹⁸⁾。選挙で選出された組合役員会議のメンバーと4名の副会長はビジネスユニットリーダー(工場マネージャー)とパートナーを組んだりあるいはスタッフカラインのポジションについてパートナーシップ協定を結んだ。組合幹部やメンバーが意思決定過程へ参画するだけではなく、日常的な共同マネジメントを担う点について、ルビンシュタインは「サターンは組合員が非常に多くの管理的業務やスタッフの地位を満たしている合衆国におけるわれわれが知る唯一の会社組織である。」¹⁹⁾と評価している。

3. ローカルユニオンの諸会合

サターンのチームリーダーは1995年までで700人に上っている。マネジメントと合同で選ばれた組合側パートナー400名にこれらチームリーダーの他にクルーコーディネーターや組合役員を加えるとほぼ5人に一人の割合で組合の指導的地位に就いていることになるという²⁰⁾。これら多くのリーダー的な組合員を擁したサ

ターンのローカルユニオンは組合員の意見集約や情報・意見交換の場として様々な会議や会合を制度化させた。

それらのうちまず1988年に設立された「①組合会議(Congress)」は月2回の会合を持ち、ローカルユニオンの執行役員会議の全メンバー、組合側モジュールアドバイザー、クルーコーディネーター、およびその他のキーとなるスタッフ職能のコーディネーターが出席する。この会議の目的はローカルユニオンに戦略的方向性と特定の問題(ほとんどはビジネスの状況やこれら代表が共同で果たす役割に関連している)を提起することである。

次いで、「②リーダーチーム(Leadership Team)」は選出された役員、幹部会のメンバー、それにクルーコーディネーターを含めておよそ50人の組合トップリーダーが参加し、毎週会合し定期的なワークショップを実施する。このワークショップでは、パートナーシップ、組合戦略、およびビジネスの問題などが討論される。

「③ワークユニットカウンセラーズ(Work Unit Counselors)」は隔月の会合で、選出された組合役員と選出されたワークユニットカウンセラー(チームリーダー)の間で、作業チームリーダーとしてのおよび選出された組合代表としての彼らの役割と責任が議論される。この他に、「④自由発言セッション(Rap Sessions)」と「⑤タウンホール(Town Hall)」と呼ばれる会合がある。前者は毎月行われ、各ビジネスチーム内でローカルユニオン会長と組合メンバーとの間で自由な質問と回答の場となる。後者も毎月開催され、第一シフトと第二シフトの両方が実施し、クルーの参加を促すため正規の労働時間の間に設定されている。最後に、会合ではないが「⑥毎年のメンバー間調査(Member to Member Survey)」が実施される。これは組合員が組合に望む問題、関心あるいは必要についてチームリーダーを使ってすべての組合員個々人に対して行うインタビュー調査である。この調査はUAW指導者による個々のメンバーに対する個人的インタビューを含むのだから、

その他の方法すなわち公式的な文書化された質問票調査やローカルユニオンの会合、あるいは伝統的な苦情処理手続きによっては明らかにできない問題を組合員が提起する貴重な機会になると位置づけられている。実際にも協約改定時の団体交渉や新しい方針・政策決定などUAWにとって決定的ないくつかの機会にその調査結果が利用されたという²¹⁾。

サターン社では経営トップも含めた各管理層における意思決定過程に労働組合の代表が参画するに止まらず、すでに見たように各管理層やスタッフ組織における日常的なマネジメント過程に経営側の管理者と組合代表がペアを組むという一対一原則のパートナーシップが実現している。

労働組合の代表がマネジメント過程に単に関わるだけでなくその過程の一翼を日常的に担うことができるためには様々な条件が必要となる。単にマネジメントの技法や知識を学び習得するだけでは決定的に不十分である。なぜなら彼らは日常的にマネジメントの一翼を担うとしてもそれは同時に労働組合の代表として担うのであってマネジメントの技法や知識とは全く異なる種類の経験や資質が求められるからである。UAWやローカル支部としてもマネジメントの一翼を担うことから生ずるさまざまな困難や紛争に対して統一性、一貫性や公平性を確保するために他の支部とは異なる特別の努力や工夫が欠かせなくなる。上に見たサターン支部に設けられたさまざまな会合や調査活動はサターン社のパートナーシップ構造から必然的に生ずる必要性に根拠がある。以下で扱うが、サターン社の労使パートナーシップが直面した大きな課題の一つは、組合代表のモジュールアドバイザーやクルーコーディネーターが持つ二面性に由来するのである。

サターン社の労使パートナーシップ経営は、組合員に対する雇用保障や経営参画を認めることと引き換えに、組合や組合員に経営目標への貢献を求めるという意味があるが、この壮大ともいえる社会的な実験が実際にいかなる問題に

直面しどのような経過をたどってその実験の終結を迎えたのか、概括してみたい。なお、その課題に付随するさまざまな理論的問題について詳述するのは別の機会の課題としたい。

Ⅳ. 独自の賃金制度とローテーション問題

1. サターン社のリスクー報酬制度

サターン社のユニークさは賃金支払いの仕組みと作業方法にも見られる。どちらもサターン社が従来の伝統や慣例にとらわれることなく、白紙の状態からの構想・設計が可能であったために実現した仕組みである。

まず、サターン社の報酬制度はリスクー報酬制度と呼ばれ、リスクを負う部分と追加的な報酬部分の存在がGMの他の事業部とは異なる。リスク部分はUAWとGMとの全国協定で定められた給与を基準としてその20%とされた。つまりサターン社の労働者の賃金はGM労働者の全国平均と比べて20%低く設定されることになった。ただし、実際にはいきなり20%ではなく初年度5%から始め段階的に増やす措置が取られ97年に12%まで達しそれ以上になることはなかった。初めて実施された1992年にはこのリスク部分(5%)は92時間の追加的な教育訓練と結びつけられた²²⁾。すなわち、この教育訓練を受けることで5%のリスク部分は補填されることになる。次に、リスクー報酬制度の報酬部分は、サターン社とローカル組合との間で事前に交渉により定められた目標達成の度合い次第とされる。その目標とは品質、コスト、生産スケジュール、収益性、および生産量などに関して年ごとに両者で交渉される。1992年から実施され99年までの報酬ボーナスはそれぞれ、2,600ドル、3,000ドル、6,400ドル、10,000ドル、10,000ドル、2,017ドル、3,300ドル、6,200ドルと年により変化している。報酬部分の上限は97年までは10,000ドルに設定された。98年には12,500ドルに変更されているがこの額が支払われることはなかった。なお、ルビン

シュタイン等によると、この期間のGM労働者が基本給に加えた得た利潤分配ボーナスは平均して500ドルであったという。残業手当については比較されていないが、「サターンの従業員はGMよりも多くの所得を得ていた。」²³⁾ことになる。

リスク部分について少し詳しく見ると、その割合が12%となった1997年の例では、その内の5%が訓練、同じく5%が品質、残りの2%は新しいスキルの学習という3つの要素に連動されている。98年もリスクの割合は12%で同じであるが、3つの部分の内容及び比率が異なり、品質は4%、訓練4%、チーム効率化目標にも4%が連動する構成に変わった。

これらの目標についてはその基準やその測定方法が詳細に決められている。いずれにせよ、このリスク部分については教育訓練や品質と連動しており労使の合意が得られやすい一方、報酬部分については生産量や収益性など市場環境の影響を直接受け変動が大きいだけに労使交渉の複雑化・長期化が避けられないと想定される。労使の共同決定と共同経営がサターン社の特徴とはいえ賃金は両者の利害の違いが表面化しやすい部分の一つである。しかしこの点については労使間の対立を扱う部分で触れる。

2. ジョブローテーション

サターン社の自主管理作業チームはすでに見たように組織全体の基本的な構成要素であり、この作業チームに新人採用における決定権をはじめとする多くの自治権が委譲されている点が組織面から見たサターン社の最大の特徴のひとつである。サターンの作業労働者は、直接的な作業労働以外に一般の工場では技術者や監督者など特別の部類の労働者が実施する労働（作業計画の立案決定、品質管理、改善活動、修理や教育訓練など）を自分たち自身が行う。この点もすでに概括した。ここでは、作業チームのメンバーの間で実施される直接作業のローテーションについて取上げる。

サターン社のジョブローテーションについて

は、裁判の焦点になったことがある²⁴⁾。この裁判の経過の中で、サターン社の理念としてのジョブローテーションとその運用のされ方の違いが次第に浮き彫りにされた。この裁判の詳細に立ち入ることはできないが、原告勝訴の判決文の中で明らかになったジョブローテーションの理念と実際の差異に直接関係する部分を参考にサターン社のジョブローテーションについて概括する。

ジョブローテーションの概念はサターン社のミッションと企業哲学の中で重要な役割を果たしている。サターンの労働者は製造過程の一つのステップに責任を負うチームにグループ化されており、それぞれのチームメンバーはチームの責任を果たすために必要とされるそれぞれのタスクを習得し実施する。また、チームメンバーは労働日の間中にチームのタスクを交代で行う。ジョブローテーションシステムを用いることで、品質管理の向上、従業員のモチベーションやコミュニケーションの改善、従業員の知識の増大、さらに人的資源のより効率的な配置など様々な利益が確認できる。前述の99人委員会のメンバーの一人は裁判でその概念について次のように証言している。すなわち、その概念は「一緒に働くチームであって、自分たち自身を配置するその能力という点で自らの内部的なフレキシビリティを高めるために、そして自分たちの作業を行うなかで直面する問題について意見交換できるために、チーム内のあらゆる職務職能に関する知識を持つ」²⁵⁾ことにある、というのである。チームメンバーの全てがそのチーム内のすべての作業を担当できるという点がサターン社の理念であり目標であり、チーム員が欠勤した場合でも他のメンバーで補充するためにも、さらには改善活動を定着化させる上でも、根本的な前提となっているのである。その他にも何人もの従業員が、サターン社がオリエンテーションや訓練期間にジョブローテーションを強く求めたと証言した。

裁判で焦点となったのは、このジョブローテーションシステムがサターンの日々の操業に

とってどの程度明らかであったか、またジョブローテーションがどれ程サターン従業員の「必須」職能であり続けていたのか、ということである。1990年10月からサターン工場に勤務し始めた Ronald Jeffrey Kiphart が1991年12月に複数の反復性動作障害を発症した後、当時の作業チームを移動させられ、一連の一時的な職務を転々とし、最後に強制的な自宅療養措置に7カ月間据え置かれるなどの作業制限措置をうけ、サターンが最終的に彼を全ての職務を担うことのできるチームに配属するまで1,300日以上費やしたことが発端である。Kiphart はサターン社を障害者保護法（Americans with disabilities, “ADA”）違反で訴えた。彼がサターンでメンバー配置プログラム（MPP）と呼ばれる作業制限措置の必要な社員の配属制度を適用されていた期間の経済的な損失は裁判のなかで21,298.11ドルと計算された。

サターン社は Kiphart が様々な反復性動作障害を持ち、6人から15人ほどからなるチーム内の全ての職務を担当できるチームがないことを理由に長い間彼を職務に就けなかったのである。彼は完全なジョブローテーションという哲学がサターン従業員に広く周知されていることを認めながらも、これまで完全に実施されていないし強制もされてこなかったと主張した。にもかかわらず彼がすべての職務をこなせるチームがないとの理由で適切な配属措置を怠ってきたという主張である。公判記録の中には彼と会社側との両方の主張を裏付ける証言がある。たとえば、職務記述書の中に、あるチームへの配属の条件として「必要とされるスキル、能力および経験」、「進んでローテーションを行うこと」とか、あるいは応募者には「すべての職務を交代で実施できなければならない」ことを求めている事例がある一方で他の職務記述書にはローテーションについて何も記載がない、などである。しかし、極めて多くの従業員はチームメンバーが完全には交代していないことが度々であり、その代わり別のメンバーとタスクを交換し合っているとの証言を行った。さらに、どのメ

ンバーも全ての職務を交代で行っているようなチームは一つも知らない、とか、肉体的制約のある従業員が治療を要すると分類されたり自宅療養や職務喪失にあうのを避けるために実施できない職務を取引することが時々あるなどの証言が紹介されている。しかもその上、会社側と組合側の監督者が共に、従業員は職務タスク間のローテーションを完全には行っておらずこのことで懲戒を受けたものはいないことを認める証言も含まれている。

この裁判では原告である Kiphart の勝訴が確定したが、同時にサターン社におけるジョブローテーションの実態が明らかにされ、サターン社によるその運用方法が問われた意義は小さい。

3. シフトローテーション

次に、作業システムの中で、サターン社の理念に基づきながら次第に労使の意見対立の焦点の一つとなる昼・夜勤シフトのローテーションについて言及したい。サターン社の労使協定覚書（1992年版）の第26項は「サターンにおけるシフト配置」となっておりその内容は、「サターンの哲学はすべてのメンバー間の平等を、そしてすべての者が共通の必要と目標を持てるような事業成功への帰属感を共有することを強調する。それゆえシフトローテーション手法が当事者により実施されてきた。」²⁶⁾ というものである。分かりにくい表現であるが、ここで「全てのメンバー間の平等」とは、アメリカの他の自動車工場に一般的に見られる先任権によって有利な職場やシフトへの優先順位が決まるのではなく、サターンでは全員平等を実現するため昼・夜のシフトを交替で平等に実施する、という意味である。このシフトローテーションが早い時期から争点のようになってきたことは、94年版の協定覚書ではこの第26項に次の文章が追加されたことから伺うことができる。すなわち、「固定シフト制およびその他のオプションの適用可能性が当事者により調査研究され、適切な行動評議会における検討のため提起されるであ

ろう。」²⁷⁾ と、固定シフト制への移行可能性を表明している。

実際に固定シフト制への移行は1999年の10月の組合投票で初めて実現するがそれまで労使対立の一つの焦点であったことが分かっている。サターン社は1993年にそれまでのA、B二つのクルーから三つ目のCクルーを分離し²⁸⁾、3つのクルーによる昼夜交替制を採用した。

各クルーは1日10時間で週4日間、週40時間の勤務となる。週休3日ではあるが、4週間28日の間に昼間勤務が8日、夜間勤務が8日、休日が12日という配分になる。表から分かるように3週間ごとに5連休が挟まることになる。この5連休について、実際には「しかし、多くはその期間中に別のクルーで自発的に2日ないし3日働く」³⁰⁾ という指摘もある。“*Working Smart*”の著者たちの行ったインタビューによると、「大半のサターン労働者は異なるシフトを廻るローテーションは身体にも精神的にもきついと語った。固定された割当仕事（固定シフトのこと—引用者注）で働くことは好まないとする者も少しいたのではあるが。」³¹⁾ という。同時に著者たちはシフトローテーションが睡眠、家庭生活、精神面や職務実績にさえ様々な否定的影響を及ぼすことを強調している。

1999年2月にサターン社においてUAW ローカル1853の役員選挙が行われた時、現職の役員を構成する集団（Vision Team）に挑戦して

勝利した反対派が繰り広げたキャンペーンの一つが「シフトローテーションをやめる doing away with rotating shifts」であったと言われている³²⁾。その結果、*Labor Notes*, 2000年2月号によれば、1999年10月に固定シフト制への移行が組合員投票により承認を受け、「もはや労働者の家族や彼らの健康は非人間的なシフトローテーションによって破壊されることない。われわれは今や人間に復帰できる。」³³⁾ と勝利宣言された。

サターン社の自主管理チーム生産方式は労使による共同決定や共同経営と並び歴史的かつ画期的な意義を持つものであるが、その内容は作業やシフトのローテーションに見られるような深刻な対立の要素を含むものであったと言わなければならない。すでに見たようにサターン社は当初、そこで得られた知識、技術、経験のGM全体への移転という長期的な展望の下に、世界中の最も進んでいると思われる手法を大胆に採用し、従来の古い伝統や慣行にとらわれず、むしろそれらを根本的に改めることでGM社の再生を企図したものであった。そうすることで、品質の良い小型日本車と対等以上に競争することを目指している。そのための必要条件は品質向上とコスト削減であり、またそのためには労働者の協力が絶対不可欠である。そしてこの協力を得るために最も重要な前提が労働者に対する雇用保障である。

サターンのシフト交替制²⁹⁾

日	月	火	水	木	金	土
休	昼	昼	休	休	夜	夜
休	夜	夜	夜	夜	休	休
休	休	休	昼	昼	昼	昼
休	昼	昼	休	休	夜	夜

* 昼勤シフトは午前6時30分—午後4時30分
夜勤シフトは午後5時—午前3時

Ⅳ. 雇用保障と対 GM・UAW 問題

1. サターン社の雇用保障

サターン社は、従来の硬直的な作業慣行を改め、労働者からそれまで得ることのできなかった高い作業意欲、積極性、自発性、新たな作業能力や総合的な管理能力などを最大限に開発し引き出そうと企図した。それによって同時に企業への一体感や愛着心や積極的な協力を獲得しようとしたのである。サターン社を特徴づける革新的な自主管理チーム作業方式や戦略を含めた労使共同意思決定や日常的な労使共同管理の諸手法はそのための手段という意味を持つ。長い期間をかけて築き上げられてきた慣行を抜本的に改革する積極的な担い手として労働者を位置付けるというのであるから、それには大前提がある。雇用保障である。労働者の協力により改革が成功し必要人員が減った結果として人員削減を行わないことはもちろん、景気後退に襲われる度にレイオフを繰り返すようでは、労働者から長期的・安定的な協力を得ることはできない。それゆえ、労働者に対する雇用保障こそはサターン社の最も重要な特徴の一つといわなければならない。

サターン社の雇用保障は協定覚書では第 21 項「職務保障」で文章化されている。その文面は以下のとおりである³⁴⁾。

サターンは人々が当社の最も価値ある財産であることを認める。新しい技術やシステムを開発するのは人であり、サターンのミッションを果たすためにこれらのシステムを有効に機能させるのも人である。それゆえ、以下に定義されるように、職務保障の資格を持つサターンメンバーは、SAC が定めるような、予想すらできないあるいは壊滅的な出来事または耐え難い経済状況に帰すべき重大局面を除いて解雇されることはない。

恒久的な雇用保障の資格を持つのは、次の二つのどちらかの場合であるとして、1) サター

ンの社員となるために現職の GM-UAW 社員を辞めるか GM-UAW の復帰権あるいは再雇用権を持ちサターン社の社員として雇用された者、あるいは 2) サターン社での勤続年数の長いものから 80% の者、という条件をつけている。覚書では続いて、「サターンは正規雇用の望ましいことを認め雇用保障の資格を持たないメンバーの解雇を避けるように努める。」³⁵⁾と表明している。以上は 1992 年の覚書の文章であるが 94 年版では、さらに「レイオフというありそうにない事態の場合には、サターンでの勤務期間によってレイオフされ再雇用される。」³⁶⁾という一文が追加された。実際にはまずあり得ないが解雇の必要な時や再雇用がおこなわれる場合は先任権に従うということを明文化したのである。

労働者を最も価値ある財産とするサターン社の基本理念からしても、労使相互の信頼と尊敬の原則、労使の合意的な意思決定原則や日常的な労使共同経営・管理のあり方からみても、レイオフは例外的な措置として以外はありませんと考えるのが自然である。実際にも、例えば GM のオハイオ州ローズタウン工場が 1992 年に数週間ストライキを行った時、その部品を利用するサターンにはリーン生産システムにより一日分の部品しかなくたちまち生産停止に追い込まれたが、サターンの労働者はレイオフされることなく、日系リーン工場で伝統となっているように訓練や整備に従事し続けた、といわれる³⁷⁾。また、1994 年初めにサターンの小売店が過剰在庫になった時も、6 週間、工場の一日の自動車生産量を 1,100 台から 800 台に削減したが、減産分の労働者をレイオフしたり給与削減して早退させることなく、労働者は生産が 800 台に達した時点でラインを止めて、それ以降は 30 の作業チームの機能のうち直接作業以外の機能に従事した例も紹介されている³⁸⁾。「減産時には、労働者たちは床掃除や工場の周囲数マイルに広がる白いフェンスの塗装を行った。」³⁹⁾という指摘もある。

労働者のレイオフを極力回避する一方、作業

に対する積極性や柔軟性への責任が労働者に求められるため、これらに適応できないものへの対処が焦点になる。Rehder は、一般的に言ってアメリカにおける日系工場は大量のレイオフをしてこなかったが、疾病、欠勤、仕事の遅さや要求される作業標準を達成できないことを理由にした人員削減はある、と指摘している⁴⁰⁾。同じ傾向がサターンにあったかどうかを詳しく指摘した文献は発見できなかったが、Parker 等の研究成果では、1994 年 4 月の時点で勤務ルール違反などに関連して 250 - 350 人を解雇したと見積もる証言を紹介している⁴¹⁾。

雇用保障はサターン社の理念や原理と直結した原則であり、一般的にもサターン社の基本的特徴であると理解されてきた。しかし実際には、ルビンシュタイン等が「サターン社が生き残る限り労働者は雇用が保障される。」⁴²⁾と指摘するように、雇用保障にはサターン社の存続が条件である。サターン社で初めて従業員の間に広く雇用不安が生じたのは 1997 年と 1998 年に小型車市場が弱体化した時であったといわれる⁴³⁾。この時の雇用不安はサターン向けの新型車の欠如をめぐるローカルユニオンと GM 本社との緊張の増大という形を取った、というのがルビンシュタイン等の指摘である⁴⁴⁾。1998 年 7 月、UAW ローカル 1853 はサターン社創立以来初めてスト権を確立したが、その背景には雇用不安の深刻化があるといわれている。もちろんこの時点で労使関係が突然悪化したのではなく、ローカル内部での意見対立を含め様々な要因が影響した。サターン社の基本理念である労使相互の信頼関係を損なう出来事の一つの頂点がスト権の確立であった。このスト権確立について少し詳しく触れておきたい。

部品をアウトソーシングするという GM 社の経営方針は子会社のサターン社にも示された。すなわち GM 社は 1998 年に、サターン工場で製造する部品のうちエンジン、トランスミッション、金属加工、プラスチック加工、前部コックピットさらにはサターン車にアイデンティティを付与するポリマー製ドアパネルさえ

もサターン社以外から調達すると提案した⁴⁵⁾。テネシー州スプリングヒルにあるサターン工場はこれらの部品を全て内部で製造する点で他の北米の自動車工場とは異なるし、そもそこの統合性がアウトソーシングよりも競争力があるという前提の下に 20 億ドルとも 30 億ドルともいわれる初期投資で設立されたのである。なお、サターン車の部品内製率は 75% 以上といわれている。GM 社のこのアウトソーシング提案は実施されると当時およそ組合員 7200 名ほどのうち 2000 名から 2500 名分の職務が除去されることになりうるという試算が紹介されている。スト権投票は 7 月 19 日に実施され、7200 名の組合員のうち 5000 名程が投票し 96% の支持を得てスト権が確立した⁴⁶⁾。この時の紛争に関して、「本当の不安は雇用保障に関してである。」⁴⁷⁾とか、「我々の最大の懸念は雇用保障である。」⁴⁸⁾など労働者の生の声が紹介されている⁴⁹⁾。

この時の雇用不安の遠因となる GM に対するサターン労働者の不信を大きく増幅させた出来事として、GM が 1996 年にサターン向け新型車をスプリングヒルではなく、閉鎖を予定されていたデルウエア州のウイルミントン工場で生産するとした決定を挙げることができる。この決定に至る過程をみるとサターン社がもともと内包していた限界がいかなるものかを示すことができる。

2. サターン社と親会社 GM の経営戦略—次世代車の開発と製造—

サターン社はその発足時より、「異なる種類の会社」・「異なる種類の自動車」を標榜し、顧客層や広く公衆に強くアピールしてきた。日本車をはじめとする外国車と市場競争で対抗できる小型車を GM 自らがアメリカ国内で製造販売するとすれば、GM やアメリカ自動車産業で広く普及定着した伝統的な生産販売方式やその土台にある対立的な労使関係や慣行を根本から改革するしかない、という理解で GM と UAW のトップが一致したのがサターン社誕生の発

点である⁵⁰⁾。GMの既存の工場では伝統的な慣行が深く定着し急激な改革は望めないことから、工場立地も含め生産方式、技術、労使関係などの選択、導入、あり方についても白紙状態から検討するという姿勢がとられたのである。

GMとUAWの全国協定や伝統的な労使慣行に拘束されないということの意味には、高度な雇用保障や労働組合の意思決定・経営・管理への参画など労働者にとって積極的な側面が含まれている。しかし、同時にUAWが長年の闘争で勝ち取ってきた先任権などの作業ルールが適用されず、レイオフ時の厚い所得保障からも切り離されているなど既得権を大幅に放棄することが内容として含まれている。サターン社に雇用された労働者の出身は、採用時期によって、GMの現役労働者かレイオフ中のGM労働者あるいは閉鎖予定のGM既存工場の労働者と異なるが、いずれにせよ大半が以前のGM-UAW協定の下での労働者であった⁵¹⁾。サターン社はGMの100%出資による子会社ではあるが、GM本体からもUAWの全国協定からも独立した企業であり、サターン社での雇用に際してはGM雇用期間中に得た先任権は放棄しなければならない。サターン社の従業員として雇用された以上GMへの復帰することはできない⁵²⁾。したがって、サターン社の従業員としての雇用保障もサターン社が存続する限りのことであり、処遇も最終的には生産や販売の実績によって左右される。

サターン社従業員の雇用や処遇の運命は親会社のGMではなく独立した会社としてのサターン社自体の成否にゆだねられているのである。そしてこの独立性・自立性と新しい慣行に基づく労使運命共同体的なサターン社の性格が労使の信頼関係とサターン社従業員の勤労意欲や創造性発揮の源泉となるよう企図された。実際にも、ルビンシュタイン等が詳しく紹介しているようにサターン従業員はとりわけ初期には様々な場面で意欲と創造性を発揮し目覚ましい成果を挙げることができた⁵³⁾。しかし、サターン社がGMの一部でありながらなおかつGMからの独

立性と自立性を維持することは親会社GMとの間での対立と緊張を伴わずにはありえない。GMとサターン社のこの対立関係はUAWのサターン支部であるローカル1853とUAWインターナショナルの関係とも連動し、社内の労使関係をより複雑にした。

親会社GMとサターン社との対立関係が最も分かりやすい形で表面化したのは、サターン車の次世代モデルの開発と製造を廻ってであった。この経過を比較的詳しく紹介しているルビンシュタイン等の研究成果に依拠して概略を示す⁵⁴⁾。

サターン車の生産が開始された2年後の1992年にはすでにサターン社の将来の製品のあり方についての議論がサターン社とGMとUAWインターナショナルの間で活発な議論が展開されていた。しかしこの年、GMは45億ドルの損失という財政的な危機に直面した結果、コスト削減を最優先とする圧力がサターンに加えられ、当初予定されていた1995年に次世代車を投入するというプランは、サターンが目標のコストダウンと利益を上げGM全体の損失が回復されるまでは問題外とされる方針が示された。1992年6月のサターン社の最高意思決定機関である戦略行動評議会(SAC)において、95年、96年および97年向けのサターン社の全新製品プログラムはGMの他の部門と同じように2年から3年遅れるとの報告があったという。

サターンの次世代車については1993年中のSACの会合において繰り返し議論された。ルビンシュタイン等によると、1993年の4月にサターン社の求める新世代車についての提案がGMの北米事業戦略会議で議論され、その結果がGMの取締役会へと提起される前にUAW会長からの強い反対に直面したという⁵⁵⁾。UAW会長とサターン社やGMの役員の間で様々な会合が持たれたが、「UAW会長からのメッセージは明確で一貫していた。すなわち、彼はスプリングヒル(サターンの製造工場—引用者注)におけるModII(サターンの新世代車—引用者注)の

ためのいかなるプランにも反対した。ModII のためのいかなるプランも、どこで製造されようと、全国 UAW-GM 協約の下に行われなければならないというのである。」⁵⁶⁾

UAW 会長はサターンの新世代車を UAW-GM の全国協定とは異なる独自の協定を持つサターン社スプリングヒル工場で製造することに一貫して反対したのである。GM のサターン社以外の事業部からもサターン社に対する特別扱いには強い反発があったことも指摘されている⁵⁷⁾。1994 年半ばまでには GM 全体の統合化戦略と組織的リストラクチャリングによってサターン社は次第に組み込まれていく。まず、1994 年 9 月の MAC 会議において、サターン社は GM に新しくできた小型車グループの一部になることが知らされた。GM によるサターンの統合化の最初のステップである。

新世代車のスプリングヒル工場拡張による生産以外にいくつかの GM 既存工場での生産という代替案も含めて議論はその後も続いたが、UAW 会長はスプリングヒル拡張案に最後まで反対したと伝えられている。最終的には 1996 年にスプリングヒルではなく閉鎖予定されていたデルウエア州の GM ウイルミルトン工場での生産が決まった⁵⁸⁾。しかも新型車は GM のドイツ子会社オペルによって設計され、後に LS (ラージサターン) と呼ばれることになった。生産開始は 1999 年が予定された。

サターンの新世代車 (サターン社では当初 ModII と呼ばれた) がウイルミルトンで製造されるという決定がスプリングヒル工場の労働者をいかに落胆させたかについて、ルビンシュタイン等は次のように表現している⁵⁹⁾。

ModII をウイルミルトンに割り当てるという決定はスプリングヒルにおけるモラルに重大な否定的影響を及ぼした。労働者全体やローカル (UAW の支部 - 引用者注) の指導者たちが裏切られたと感じただけでなく、その動きに初めて雇用不安という現実の恐れが生じた。なぜならサターンの基本モデルは古くなりつつあったからである。ス

プリングヒルのための何らかの新製品の確約なしでは、最初の覚書協定にある雇用保証は果たされない。サターンのだれもがこのことを知っていた。サターンの指導者たちがスプリングヒルの外での能力拡大に狼狽を表明していたので、この動きをパートナーシップモデルの原則や組織デザインに対する GM のコミットメントの喪失とみなす者もいた。それを信頼に対する裏切りと見る者もいた。なぜなら彼らは求められたことはすべて成し遂げていたしその見返りに約束された二番目のモジュール (上記 ModII のこと - 引用者注) を期待していたからである。

前節で見た 1998 年 7 月のスト権確立までにはこのような経過があったのである。上記のような雇用不安を背景とした一ヶ月に及ぶ激しい労使交渉の後、新しい協定の合意に達した。その協定には、リスク報酬の算出公式、意思決定権、業務外注化および新製品に関する事項が含まれていた⁶⁰⁾。これにより前述のようにストは回避されたが、その後もサターン後続車をスプリングヒルで製造することを焦点とした労使交渉が続き、1999 年 4 月になってようやく GM は新しい SUV 車をスプリングヒルで製造するとの意向を表明した。しかし GM は異なる車種の部品共通化を計画していたので、たとえスプリングヒルで新製品を生産できたとしても、エンジンやトランスミッションは GM の他の工場から供給されるかもしれないとの不安材料はなくならなかった⁶¹⁾。こうした経過を見ると、GM の経営戦略のあり方そのものが労使交渉の焦点となっていることが分かる。

すなわち、サターン社が親会社である GM から独立した自治権を持つ会社としては根本的に制約されているという限界が表面化しているのである。こうしたサターン社の二重性はサターン社の労組である UAW ローカル 1853 支部内でも、UAW との関係は一つの争点であり、次第にサターンの独立性を強調するグループと全国協定への復帰を目指すグループとの主導権争いとして表面化した。

3. ローカルユニオンの内部対立と UAW

サターンで 1993 年にローカルユニオンの役員選挙が行われたとき、当時現職の幹部組織ヴィジョンチームに対して 3 つのグループ（ミッションチーム、クリアビジョンチーム、民主的労組のメンバー）がチャレンジした⁶²⁾。この選挙の結果については、「決選投票となったが、接戦の末に現職会長とその役員会議メンバーが役員室に戻った。」⁶³⁾ 第一回投票で過半数を得られず⁶⁴⁾、現職会長の第一回得票は 48%、決選投票では 52% の得票であり⁶⁵⁾、内訳は現職 2,913 票、相手候補 2,644 票⁶⁶⁾、といわれるように接戦であった。サターンの 1985 年の覚書協定を廻ってはすでに当初から UAW 内部で公然と反対意見が存在した。UAW の役員会議内部での論争は以下のような内容であった⁶⁷⁾。

最も論争的な問題はサターンのリスク－報酬制度、組合員の 80% だけを包括する雇用保障条項そして職務とシフトの完全なローテーションであった。……これら全ての領域－給与制度、雇用保障、先任権そして職務分類－においてサターンの協約は全国的なパターンに従わなかった。組合の視点からは、これらの差異は当産業での全国パターン交渉の衰退化あるいは崩壊へ導きかねない。役員会議は二日間の議論の後、結局はプロジェクトを承認したが、反対は少なくない中心指導者の間で強く残り、彼らはこのモデルの他の工場への移転に反対し続けた。

この時期、他のローカルユニオンの幹部も、サターン社の覚書協定について、「組合が会社に吸収されるであろう」⁶⁸⁾ とか、「組合がこれまで勝ち取った全てについての裏切り」⁶⁹⁾ と表現している。サターン・ローカルユニオン内部での意見対立は、サターン社の独自性をできる限り維持するかあるいは独自性を薄め UAW の全国協定へ近づけるかという路線対立の形をとった。前節で見た GM 全体の統合化傾向にサターン社が組み込まれることで独立した企業

としての独自性を次第に失うにつれて、ローカルユニオン内部でも全国協定へ復帰あるいは近づけることで労働条件を全国レベルに合わせようとする意見が現実味を帯びてくる。1999 年 2 月のサターンローカルの役員選挙では、サターンの独自な協定と経営陣とのパートナーシップを維持・推進してきた現職役員全員が反対派に 2 対 1 の票差で敗北するという投票結果をもたらした。設立以来の現職ローカルユニオン議長の得票は 38.6%、反対派候補は 55.5% であった⁷⁰⁾。この時の反対派のキャンペーン綱領には、シフトローテーションの廃止やマネジメントと組合との共同選抜によるモジュールアドバイザー制度の除去あるいは選挙による選出、が含まれていた⁷¹⁾。1999 年 12 月に 89% の得票率で締結された労使協定は、全国協定との区別は残されたとはいえ、内容的にはサターンを特徴付ける独自性のいくつかを放棄する結果となった。例えば、リスク－報酬制度は残されたがリスク部分は実質的に解消され、労使の共同決定によっていた労組代表パートナーのうち 6 名が選挙選出に改められた。それ以前の 10 月には、シフトローテーション制が GM の他工場のように固定制に変更され、先任権によるモジュール内移動も 5 月に実現した⁷²⁾。なお、1998 年 2 月には、全国協定への復帰を求める 500 名ほどの署名を集めて組合員投票が実施された。この時、サターンの独自協定の維持を支持する票は 4052、全国協定への復帰を求める票は 2120 で 66% が現状維持を支持した⁷³⁾。この時点ではサターン協定への支持は 3 分の 2 を維持していた。

しかし全国協定への移行を求める動きは、前節で概観したようなサターン社の GM への統合化やサターン車の売上げ低下が続く雇用不安が深刻化するのに伴って、さらに強化された。2003 年 9 月、サターン・ローカルユニオンの執行部は、GM の 117,000 人の UAW 労働者を包括する全国協定への移行をスケジュールに組み込んだ新しい 4 年協定を締結した。この年の 12 月に、この新協定に対する一般組合員の

賛否投票が行われ、2,953 対 317 の圧倒的多数の支持で承認された⁷⁴⁾。この時をもってサターン社の労使パートナーシップ経営という壮大な実験は終わりを告げる⁷⁵⁾。

V. むすび—サターンの労使パートナーシップと日本型経営

本稿では GM サターン社の 20 年に及ぶ労使パートナーシップ経営の歴史について概括した。創立の経過からみても実際の内容からしてもサターン社の最も基本的な特徴は労使間のパートナーシップ関係に見出すことができる。サターン社のアイデアが GM 内で初めて芽生えたのは 1982 年といわれている。この時期は、日本製品の高品質の源泉が生産過程とりわけ第一線の作業員自身が改善活動を行うという作業慣行にあることが次第に認められつつあった。その後、欧米の経営者や研究者の関心はこの作業慣行を可能にしている日本的なマネジメントのあり方や協調的な労使慣行や部品会社との系列関係まで含めた日本型経営全体へと向かった。

サターン社の経験を見てみると、生産現場における作業員の意欲と創造性を引き出す工夫としての柔軟で集団的な作業方法、その根本条件である雇用保障と労使間の相互信頼関係を土台とする労使協調など、日本型経営の基本要素と共通する側面が基礎となっていることが分かる⁷⁶⁾。しかし、本稿で概括したように、GM という全体の中での独立組織という点にその存在価値を位置付けられながらも、サターン社は結局その独立性を維持できなかった。その意味では、日本型経営の諸要素が持つ普遍的な側面が現実的であるかどうかの判断をサターン社の経験から明確な形で引き出すことは大きく制約される。したがって、本稿での考察から得られる、日本型経営の特徴と関連付けてサターン社の経験を考察する作業の意義もその分割り引かれなければならない。しかも、サターン社に関するアカデミックな研究は本国であるアメリカ自体

においてさえ多くはない。日本においてはほとんど研究対象とされてこなかったため、本稿では基本的な特徴や経過を概括することに主眼を置かざるを得なかった。

とはいえ、生産現場における作業労働者に依拠して、品質やコスト面での優位を確保するためには雇用保障と労使の協力信頼関係がその根本前提であるという相互関係については、GM サターン社は一つの典型事例を提供してくれる。現場尊重と雇用保障と労使協調の 3 者は、日本型経営を構成する基本要素といえるが、同時にこれらは日本企業において大変不安定で崩れやすいという側面と不可分である。すなわち、現場尊重は現場依存から過重負担へ転化しやすく、長期雇用慣行は雇用不安定層の存在を前提としており、労使協調も労働組合による企業規制の弱さを本質としがちである、などが日本型経営のもう一つの現実である。サターン社の経験は、日本型経営のこうした弱い負の現実的側面の克服がどの程度そしていかに可能であるかの試金石という意味を持っていた。サターン社の特徴である作業チームの自主管理的性格、雇用保障の明文化そして経営参加を上回る労使共同経営はいずれも日本型経営をはるかに超えた可能性を秘めている。現実には、サターン社の親組織である GM および UAW の伝統や慣行から離れることはできなかったとはいえ、サターン社の経験がもつ日本企業や日本型経営に対して持つ含意については少なくないと思われる。

しかし、日本企業や日本型経営の特徴と関連させてサターン社の経営をより深く考察するためには、本稿が大まかにのみ概括してきた個々の研究領域をより詳細かつ具体的に検討することが不可欠である。本稿の考察が提起している一つの課題である。

注

- 1) サターン計画と NUMMI 設立の公表時期の近さに注目した研究は少なくない。cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, *Learning from*

- Saturn: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations*. Cornell University Press, 2001, pp.18-19. Christian Berggren and Robert Rehder. "Uddevalla and Saturn: The Quest for More Competitive and Humanistic Manufacturing Organizations", *The International Executive*, Vol.36 (2), March/April 1994, pp.239-241. Robert R. Rehder, "Saturn, Uddevalla and the Japanese lean systems: paradoxical prototypes for the twenty-first century." 1994, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.1, February 1994. pp.14-15.
- 2) 99 人委員会はサターン社設立への影響の大きさから後に伝説的に扱われることがある。この 99 人の構成については、35 人が GM 役員、64 人は組合関係者といわれる :*Business Week*, July 22, 1985. なお、当初この委員会メンバーは 100 人であったが、サターンプロジェクトに納得できない UAW メンバーの一人が辞退した、との指摘がある : *Automotive News*, December 8, 2008. 99 人委員会の活動内容については以下が比較的詳しい : Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., pp.19-20. Robert R Rehder, op.cit., p.14.
 - 3) GM-UAW の通常の協定文書は 400 ページ以上あるが、サターンの最初の覚書協定はわずか 28 ページに過ぎない。しかし本稿執筆の時点ではこの文書を入手していない。なお、本稿で引用している最初の覚書協定の内容は特に断らない限り、Saul Rubinstein and Thomas Kochan の前掲書からの引用である。サターン覚書協定は、GM-UAW の一般協定とは異なり、有効期限を設定しておらず、しばしば改定されている。なお、1992 年と 1994 年の覚書協定文書（コピー）については、橋場俊展氏（三重大学）のご好意により入手できた。記して感謝したい。
 - 4) 本稿で言及できなかったが比較的研究されている側面もある。例えば、ステークホルダー企業としての側面については : Thomas A. Kochan and Saul A. Rubinstein, "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, Vol.11, No.4, July-August 2000. サターン社の組織文化とメディア広告キャンペーンの関連を論じた研究 : Terry L. Mills, Craig A. Boylstein, Sangra Lorean, "Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation", *Organization Studies*, 22/1, 2001.
 - 5) この文章はサターン哲学として協定の最初に記載されている。Saturn Corporation, Memorandum of Agreement, 1992.
 - 6) このサターンミッションも協定の本文前の冒頭に記載されている。*Ibid*.
 - 7) Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit. p.21. なお、各項目の数字は便宜のためで本文にはない。
 - 8) Mike Parker and Jane Slaughter, *Working Smart - A Union Guide to Participation Programs and Reengineering*, A Labor Notes Book November 1994, pp.96-97.
 - 9) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit. 34. ただし、Rehder によれば、250 時間から 750 時間という。cf. Robert R. Rehder, op.cit., p.22.
 - 10) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op. cit. 35. 1994 年ころの各分野における時間配分も分かっている。cf. Parker, Mike and Jane Slaughter, op. cit., p.101.
 - 11) 年間労働時間のおよそ 5% (92 時間) を教育訓練に当てることで、報酬のリスク部分は保障される。cf. Mike Parker and Jane Slaughter, *ibid*.
 - 12) cf. *Ibid*., p.97.
 - 13) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.23.
 - 14) cf. *Ibid*., p.22. SAC は GM の取締役会に相当するとの指摘がある (*The Washington Post*, July 27, 1985.)。
 - 15) cf. Guy Cornette, "Saturn: Re-engineering the New Industrial Relations", in Jean-Pierre Durand, Paul Stewart and Juan Jose Casillo eds., *Teamwork in the Automobile Industry- Radical Change or Passing Fashion?*, 1999, Palgrave Macmillan, p.94.
 - 16) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.51.
 - 17) cf. *Ibid*., pp.28-29.

- 18) cf. *Ibid.*
- 19) *Ibid.* なお, Rubinstein と Kochan は 1985 年の覚書協定締結から生産開始の 1990 年までの 5 年間の準備過程で, 製品開発, 部品供給業者選定, マーケティングや小売店関係, パートナーシップ実施計画立案, 労働者選抜, 訓練開発などの領域で労働組合がいかに積極的に関わったかを例示している。(cf.*Ibid.*, pp29-35)
- 20) cf.*Ibid.*, p.72.
- 21) cf.*Ibid.*, p.71.
- 22) cf.*Ibid.*, p.41-42.
- 23) cf.*Ibid.*, p.42. サターン社の独自の賃金制度についてはほかに以下を参照にした。
"Being a Different Kind of Company At Saturn."
Source: Wilson, Thomas, B., Rewards That Drive High Performance, Amazon, New York, 1999.
www.wilsongroup.com. "Case Study: Saturn Corp.-A Different Kind of Pay", *Compensation & Benefits Review*, November 1997.
- 24) この裁判の判例については以下を参照。Ronald Jeffrey Kiphart v. Saturn Corporation, 251 F.3rd 573 (6th Cir. 2001) .
- 25) *Ibid.*
- 26) Saturn Corporation, Memorandum of Agreement, 1992, pp.15-16.
- 27) Saturn Corporation, Memorandum of Agreement, 1994, p.17.
- 28) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.78.
- 29) Mike Parker and Jane Slaughter, op.cit., p.97.
- 30) *Ibid.*
- 31) *Ibid.*
- 32) Jane Slaughter, "Partnership Takes a Hit at Saturn - Rebalancing the Vision Team." *Labor Notes*, January-June, 1999.
<http://www.labornotes.org/archives/1999/0499/0499a.html>
- 33) Tom Hopp, "In Showcase of Labor-Management Teamwork, Workers Choose the Old Way - Saturn Workers Get Standard UAW-GM Contract." *Labor Notes* February 2000. <http://www.labornotes.org/archives/2000/0200/0200.html>
- 34) Saturn Corporation, Memorandum of Agreement, 1992, p.11.
- 35) *Ibid.*, p.12.
- 36) Saturn Corporation, Memorandum of Agreement, 1994, p.14.
- 37) Robert R. Rehder, op.cit., p.20.
- 38) cf. Mike Parker and Jane Slaughter, op.cit., p.98.
- 39) *The New York Times*, December 2, 2005.
- 40) cf. Robert R. Rehder, op.cit., p.5.
- 41) cf. Mike Parker and Jane Slaughter, op.cit., pp.100-101.
- 42) Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.25.
- 43) *Ibid.*, p.46.
- 44) *Ibid.*
- 45) cf. *Automotive News*, July 20, 1998.
- 46) cf. *The Philadelphia Inquirer*, July 20, 1998. *USA Today*, August 10, 1998.
- 47) *USA Today*, August 10, 1998.
- 48) *The New York Times*, July 22, 1998.
- 49) このスト権を背景とした労使交渉の結果, サターン・スプリングヒル工場における小型 SUV 車の製造を約束した協定が結ばれることでストライキは回避された。*USA Today*, September 9, 1998. *Automotive News*, September 7, 1998.
- 50) この点はルビンシュタイン等の研究以外でも様々な機会に強調されている。例えば, William Bowers, "Twenty Years and counting Saturn changed life in Maury County", *The Daily Herald*, July 31, 2005. が比較的詳しい。
- 51) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.34.
- 52) ただし, 1994 年に GM 工場への復帰を募集したところ 1000 名が応募し最終的に 185 名が移籍したといわれている。cf. *USA Today* July 17, 1995. *Automotive News*, March 11, 1996.
- 53) cf. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., pp.29-35.
- 54) cf. *Ibid.*, pp.107-112.
- 55) この点は他の文献でもしばしば指摘される。最近

Mar. 2010

GM サターン社の労使パートナーシップ経営

- では、次を参照: *Newsweek*, U.S. Edition, April 13, 2009.
- 56) Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.108.
- 57) cf. *Newsweek*, U.S. Edition, April 13, 2009.
- 58) GM はすでに 1992 年の時点で、21 工場の閉鎖と 74,000 人の削減を 1995 年末までに実施するとの計画を発表している。 *USA Today*, August 28, 1992. *The New York Times*, August 28, 1992.
- 59) Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., p.110.
- 60) cf. *Ibid.*, p.111.
- 61) cf. *Ibid.*, p.112.
- 62) この時の争点としてルビンシュタイン等は、(1) 組合側パートナーの選び方について（選挙による選出か労使の合同選抜か）、(2) 作業スケジュールの交代制か固定制か、(3) 残業およびシフトのプレミアム制、(4) 職場における十分な代表の確保をめぐって、(5) UAW 全国組織に対する関係、を挙げている。 cf. *Ibid.*, p.96.
- 63) *Ibid.*, p.81.
- 64) cf. *The New York Times*, March 29, 1993.
- 65) cf. *The Washington Times*, April 3, 1993.
- 66) cf. *USA Today*, April 5, 1993.
- 67) Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., pp.22-23.
- 68) *The Washington Post*, July 10, 1985.
- 69) *The New York Times*, June 8, 1986.
- 70) 他に二人の候補者がいた。 cf. *The New York Times*, February 26, 1999.
- 71) cf. *Labor Notes*, January-June, 1999.
- 72) cf. *Labor Notes*, February, 2000. Saul Rubinstein and Thomas Kochan, op.cit., pp.4-5.
- 73) cf. *USA Today*, March 12, 1998. 一方、1992 年に行われた時には 87% がサターン協定支持を表明している。同上、 *The New York Times*, March 12, 1998.
- 74) Boston.com/Business/Saturn, UAW ratify new labor agreement, 12/15/2003.
- 75) 全国協定への移行が投票によって最終的に決定したのは 2004 年 6 月、発効は 2005 年 1 月からであった: *The Daily Oakland Press*, June 28, 2004. *The Daily Herald*, July 31, 2005. ただし、スプリングヒル以外に立地していたサターン・エンジニアリングセンターはローカルユニオンも別の支部を構成しており、80 人の組合員が他の GM 事業へ移転または退職の受諾を余儀なくされたのは 2004 年 10 月であった: *The Daily Oakland Press*, Oct. 16, 2004.
- 76) 1980 年代末から 90 年代末までのイギリス企業の事例で、経営改革が次第に雇用保障や協調的労使関係への改革との関連を深めたことを以下で確認した。安井恒則「企業労働の日英比較研究の視角と方法」、石田和夫、安井恒則、加藤正治編『企業労働の日英比較』第 3 章、大月書店、1998 年。同「経営改革と雇用保障」、労務理論学会『現代の雇用問題』（労務理論学会誌 第 12 号）所収、晃洋書房、2003 年。