

米国企業の経営戦略と人的資源管理の現状

畑 隆・原口 友子

The Current Status of U.S. Companies' Management Strategy & Human Resource Management

Takashi HATA, Tomoko HARAGUCHI

要 旨

本稿は、米国企業の経営戦略と人的資源管理の現状を考察する論文であり、平成27～28年度常葉大学共同研究の成果の一部である。本稿では、まず米国の運輸関連サービス業のコンサルタント企業を取り上げて、カリフォルニア高速鉄道受注獲得までの経営戦略を説明する。その際、社内トップの地位を維持し続ける支店の人事戦略についても言及する。次に、人的資源管理に焦点を絞り、航空宇宙産業と自動車産業の米国企業における人的資源管理の現状を考察する。高い国際競争力を有する米国の航空・宇宙産業では、熟練労働者の育成と確保を重視しており、長期勤続の熟練労働者の賃金が高くなる人事・賃金制度を採用していた。他方、自動車産業では、BIG 3の経営危機が克服されたことを反映して、二層賃金制度は解消されることが労使で合意され、インプログレション労働者の賃金は最長8年で伝統的労働者の賃金と統合されることとなった。本稿は現地調査に基づきながら、以上のような米国の人事・賃金に関する注目すべき事実の詳細を明らかにした。

キーワード：経営戦略、人的資源管理、航空宇宙産業、自動車産業、二層賃金制度

Summary

This paper will discuss management strategy and human resource management of U.S. companies. It is part of the results of our collaborative research at Tokoha University in the fiscal year 2016-2017. We will first describe a transportation consultant company's management strategy to succeed in getting order for California High Speed Rail and a branch's personnel strategy to keep its leading position in the company. Next, we will consider human resource management in the U.S. aerospace industry. It was found that the more skilled a worker is, the higher his wage rises. It indicates that they consider it extremely significant to nurture skilled workers and to secure them. Lastly, we will take a look at auto industry's human resource management. Overcoming the management crisis, the BIG 3's labor and management agreed on canceling the two-tier wage system. The wages of "In-Progression" workers will be integrated with traditional wages within eight years the latest. Noteworthy facts revealed in the paper are mainly based on our interviews with top management in their offices.

Key Words: management strategy, human resource management, aerospace industry, automobile industry, two-tier wage system

目 次

はじめに

第1章 カリフォルニア高速鉄道プロジェクトと経営戦略

第2章 航空・宇宙産業の人的資源管理

第3章 自動車産業の人的資源管理と賃金交渉

おわりに

はじめに

本稿は、米国企業の経営戦略と人的資源管理の現状を考察する論文であり、2015-16年度常葉大学共同研究の成果の一部である¹⁾。この共同研究ではすでに畑・原口・土村〔2016〕として日米企業の経営戦略の分析が論文化されているが、本稿はその続編として、経営戦略とともに経営管理について論じ、特に米国企業の人的資源管理を考察することとする。

経営戦略に関しては、前掲論文で取り上げた運輸関連サービス業の米国企業 A2 社（従業員数 900 人、2016 年）における最近の経営戦略とその組織的実践を分析する。米国では近年、高速鉄道プロジェクトが進められているが、A2 社はその高速鉄道事業のコンサルティング業務を受注している。米国の高速鉄道事業は日本で詳しい紹介がなされてきていないため、本稿ではその事業内容を説明するとともに、その事業の受注獲得と推進に関わる戦略的・組織的取り組みを考察する。また、その中で同社の人的資源の充実化にもふれることになるが、A2 社の分析においては、戦略的な観点からの考察、いわば A2 社の人事戦略を説明するものとなる。

本稿では次に、経営管理の領域に視点を移し、米国企業の人的資源管理の現状を論じる。その研究対象は米国製造業とし、航空宇宙産業と自動車産業の米国企業を扱う。

航空宇宙産業は米国企業が競争優位を有している産業であるが、その人的資源管理については、これまで日本では研究されてこなかったと思われる。それゆえ、本稿の分析は希少価値を有すると言えよう。

本稿で考察する A1 社は、航空宇宙産業の中堅企業（従業員数 310 名、2016 年）であり、現 CEO の下で事業の多角化を進め高成長を遂げてきている。A1 社の経営戦略については前掲論文で取り上げて考察してきているため、本稿では同社の経営管理を人的資源管理に絞って分析することとする。

他方、米国の自動車産業については、人的資源管理も視野に含めた近年の代表的研究として、篠原〔2003〕、石田・篠原〔2010〕が挙げられる。前者は GM の作業組織改革を丹念な現地調査に基づいて解明し、後者は GM の方針・品質・能率管理等と労使関係を日本との比較を織り込みながら検討した実証研究である。

いずれも GM に関する本格的な研究であるが、研究時期の関係上、2009 年の GM の経営破綻以降における新たな賃金制度や労使関係には分析が及んでいない。そこで本稿では、BIG 3 における近年の賃金をめぐる労使関係を考察し、その中で 2009 年以降に導入された新たな賃金制度とその変化についても言及することとした

い。

1990 年代以降の米国の賃金については、日本では笹島氏が数多くの研究成果を積み重ねており、笹島〔2001〕、〔2008〕が米国の賃金を扱った包括的な著作である。また、石田・樋口〔2009〕は、1990 年代から 2000 年代における日米の人事制度改革の共通点と相違点を、米国現地調査も実施しながら解明しようとしている力作である。しかし、これらの研究でも BIG 3 の近年の賃金制度の変化は取り上げられていないため、本稿の考察は米国の賃金に関する日本の研究史の上でも有意義であろう。

（本章執筆 畑 隆）

第 1 章 カリフォルニア高速鉄道プロジェクトと経営戦略

初めに、運輸関連サービス業の米国企業 A2 社における最近の経営戦略を分析する。現在カリフォルニア州に米国初の高速鉄道が建設中であるが、A2 社はその高速鉄道事業のコンサルティング業務を受注している。本章ではその事業内容や受注獲得に至るまでの戦略的・組織的取り組みの詳細を明らかにする。筆者は高速鉄道プロジェクトの中心となっている C 支店を 3 日間訪問することができ、このプロジェクトの総責任者である支店長はじめ多くの管理職の方にヒアリングをさせて頂いた²⁾。その中で見えてきたこの支店の人的資源の充実化についても考察する。

1. カリフォルニア高速鉄道の概要

オバマ政権下運輸省連邦鉄道局から 10 地域の鉄道建設プロジェクトが公表された。その中には連邦政府プロジェクトが 1 つだけ含まれていた。それがカリフォルニアに新幹線や TGV 並みの高速鉄道を走らせる高速鉄道計画であった。連邦政府プロジェクトの予算は規模が大きく、1 次予算だけで 250 億ドルが計上されていた。カリフォルニア州の人口は増加の一途をたどっている。2015 年に 3900 万を突破し現在は 4000 万人を超え 2050 年には 6000 万人に達すると予測されている。

サンフランシスコーロサンゼルス間は 840km の距離があり、2017 年現在車で 6 時間かかる。飛行機では 1 時間だが、両国際空港では過密ダイヤに起因する遅延が頻発している。2008 年州が 99 億 5000 万ドルを投じることを認める提案 1A (Proposition 1A) の州民投票通過により、米国初の高速鉄道建設が承認された。

計画では、2029 年にまずサンフランシスコーロサンゼルス（アナハイム）間が開通し、3 時間弱（時速 220 マイル；354 キロ）での移動が可能になる。その後北は州都サクラメントまで、南はサンディエゴまで 1,280km

が高速鉄道で結ばれる。本州の北端—南端の距離が1,300kmであるから、大規模な建設工事である。全ルート完成後は、年間利用乗客数1億人、純利益22億3000万ドルが見込まれている。建設工事には年間66,000人の雇用が生まれ、鉄道開通までに45万人が鉄道関連の定職を得ることができると言う。経済効果も大いに期待できる。2017年9月現在 Central Valley の十数か所で高架橋建設工事や高速道路の移転工事が進行中であり、サンフランシスコ中心部で駅の建設工事も開始された。

2. 鉄道受注獲得にむけての A2 社の戦略的・組織的取り組み

(1) アメリカ連邦鉄道局第一次書類審査

A2社の目標は、予算額で他を圧倒する「連邦プロジェクト」の獲得にあった。カリフォルニア州は教育レベルが高く州の環境保護法案は世界一厳しいと言われている。したがって、現状を熟知し州政府プロジェクトの受注経験があり州政府の面々とすでに面識があるC支店長M女史がプロジェクト責任者に任命された。

一次応募書類には、どのプロジェクトの受注を希望するかを記入する欄はなかった。一次審査通過後、残った企業は二次審査前に具体的プロジェクト名を決定し申請する、という手順が組まれていた。一次審査を通過したコンサルティング企業は10社であった。

(2) プロジェクト数決定のための戦略会議

鉄道局は「10社はすべてのプロジェクトに申請する権利がある」と発表したが、いずれの企業もこの選択こそが合否を直接左右することを見抜いていた。二次審査は建設工事プランのプレゼンテーションの出来映えで決まる。受注できる可能性が高いプロジェクトのみに申請をし綿密な準備をする必要があった。

そこでA2社は8名の戦略会議メンバーを選び、2点について討議を重ねた。

①鉄道建設が予定されている州の法規、地域情勢、鉄道の現状をA2社が熟知しているのはどれか。

②総合的にA2社が他社より有利な立場にいるのはどれか。

審議の結果、カリフォルニア高速鉄道、北西部(New York)、南東部(Florida)、南西部(Texas)の4つのプロジェクトにおいてA2社が獲得する可能性が高いという点においては全員の意見が一致した。しかし、会議では意見が二つに割れた。一方は「10のプロジェクトに対して10社が残っている意味は連邦鉄道局が『1社に1つのプロジェクト』という方針を密かに決めている可能性がある。したがって、カリフォルニア高速鉄道に絞って申請すべきだ」という意見であった。他方は『1社

に1つずつ』という方針はあくまで推測であり、何ら根拠がない。受注できる可能性が高いプロジェクトには複数申請すべきだ」というものであった。二者択一の究極の選択を迫られた訳である。結局のところ、カリフォルニア高速鉄道に絞って申請して万一失敗したらA2社の受注数はゼロになってしまう。最悪の場合に備える意味でA2社が獲得できる可能性が高いプロジェクトにはすべて申請を出す、という結論に至った。

(3) 厳しく困難な第二次審査

まず、中心メンバー4名が各担当部門のプレゼンテーションを行う。これは万国共通の典型的な試験パターンと言えよう。その次の審査が厳しく困難な試験であった。それは、連邦鉄道局からその場である課題が与えられ、審査員の目前で4人で1時間話し合う。1時間経過した時点でリーダーは定められた時間内で回答のプレゼンテーションをしなければならない(時間をオーバーすると減点)という審査内容であった。各社の審査時間は4時間に及んだ。

結果として、A2社は北西部以外の3つのプロジェクトの受注獲得に成功し、ライバル企業に比べて多数の受注獲得に成功した。

(4) コンサルティング業務とリスクマネジメント

ルート決定以前の主要業務は、複数の路線プラン作成、および、各路線プランの総経費算出(必要な鉄橋数、高架橋数、高速道路の移転、用地買収費用の計算)である。建設部門は駅舎の設計を開始し、環境調査部門は予備環境報告書の作成に着手する。

ルート決定後の主たる業務内容は、鉄橋・高架橋の設計と環境調査報告書の作成および用地の購入が同時進行で始まる。

工事開始後のコンサルティング業務の中で最重要課題は、リスクマネジメントである。米国の場合、経費とスケジュールの2つのリスクが存在する。米国の法律では、1次予算250億ドルを定められた日付までに使い終わらなかった場合2次予算は出ないと定められている。本州とほぼ同じ距離に高速鉄道を建設するという大規模なプロジェクトであるため、必要経費と建設に要する年月は世界的にも前例のない規模となる。したがって、この2つの面でのリスクマネジメントが最重要業務である。

3. C支店の人的資源の充実化

A2社では、支店の営業成績によって翌年の人員数が決定するシステムを採用している。成績が悪かった支店はリストラを余儀なくされ、好成績の支店にはボーナスが支給され人員補充の承認が下りる。C支店は常に1位

か2位の好成績を収めている。その強さについて考察する。

1点目は立地の良さである。C支店はOakland市にあり、Oakland市はサンフランシスコ湾の対岸Bay Areaと呼ばれる地域に位置している。シリコンバレー・サンフランシスコ・ベイエリア地域の経済発展についてはあらためてここでふれる必要もあるまい。2点目は、前掲論文でも触れたとおり、この支店には空港、鉄道、港湾、高速道路等あらゆる運輸関連コンサルティング業務の専門家スタッフが揃っている。どのような仕事の注文が来ても支店内で対応できる強みがある。

3日間の訪問中、新たな強みを発見する機会があった。支店長はワシントンの運輸省連邦鉄道局・カリフォルニア州政府と電話会議を開き、毎週工事の進捗状況を説明している。電話会議見学のお許しも頂いた。全米10か所で同一資料をPC画面で共有しながら、電話で会議が開かれた。支店長は経費のリスク分析を説明する際、折れ線グラフを使用した。経費報告書の数字より折れ線グラフの方が説得力の点で優るのは明らかだ。これは最先端技術を駆使したグラフであり、カリフォルニア州立大学バークレー校(UCB)を卒業したばかりの新戦力社員のみが持つ技術である。彼女は、経費報告書と予算計画書の全数字を入力しコンピュータでリスクマネジメント分析を行い、それを折れ線グラフで表示することができる。テクノロジーの進歩はめざましい。C支店はトップを争う営業成績であるゆえに人員の補充が認められる。近郊のカリフォルニア州立大学バークレー校から、最先端技術と知識を習得した新戦力を補充することにより、支店としてますます確固たる地位を維持できている。

(第1章執筆 原口 友子)

第2章 航空・宇宙産業の人的資源管理

それでは次に、米国製造業の人的資源管理について分析する。航空宇宙産業と自動車産業について、米国現地調査を踏まえながら、米国企業の事例を考察する。

1. A1社の等級制度と技能育成

まず、航空宇宙産業の人的資源管理について、中堅企業A1社の現状を説明する³⁾。A1社の従業員構成は、ブルーカラーが185人、ホワイトカラーが125人である(2016年3月1日現在)。この310名全員がフルタイムである。ブルーカラーはテクニシャン(Technician)と呼ばれており、その呼称からもブルーカラーの技能を重視していることが読みとれる。その賃金は時間給である(hourly paid)。ホワイトカラーは大多数が専門的な技術者であり、給料が支給される(salaried)。

A1社ではブルーカラーにのみ、等級制度が設定されている。ブルーカラーには、A、B、C、Dの4レベルの等級があり、Aから順にDへと昇級する。Dレベルのテクニシャンは勤続年数30~40年の人であり、長期勤続により高度な熟練を修得したブルーカラーが最上位の等級に位置づけられている⁴⁾。

採用の際には機械操作の技能を有することが期待されているが、熟練労働者(skilled)になるには10年かかるとのことである。10年間で7~8の仕事を経験させることにしており、多能工化がめざされている。

次に、A1社の技能育成を見てみると、ブルーカラーの技能育成は主としてOJTによるが、A・Bレベルのテクニシャンを対象とした次のようなトレーニングも行われている。それは15人のクラスが設けられて行われる1週間のトレーニングであり、1年間で2クラスがトレーニングを受ける。翌年、別のクラスが対象となる。A・Bレベルの90人中、80人にトレーニングが必要であると言われており、順次実施されている。

このようなトレーニングも経ながら技能が向上するにつれて、賃金も上昇する。賃金の分布は後述する。

2. A1社の評価と賃金

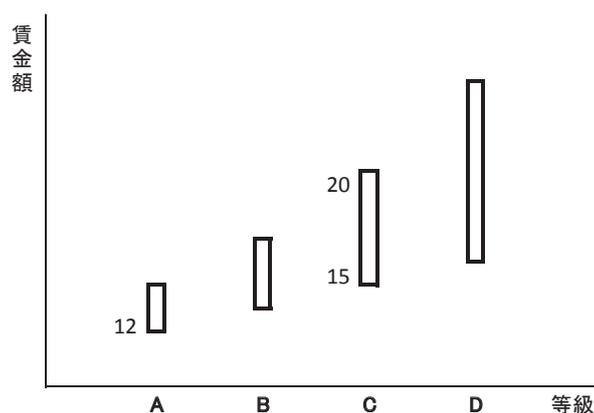
ところで、A1社の評価制度について述べれば、ブルーカラーには、評価表(appraisal sheet)はないものの、實際上、評価は行われている。その際、経験とともに、態度(attitude)や行動(behavior)が評価され、その評価は賃金に影響する。具体的には、遅刻や問題行動の有無がチェックされ、たとえばスクラップを出さなかったかどうかなどが着目される。また、特に前述の等級上の昇級では、勤続年数を見るとともに、主に効率かつ正確な職務遂行が重視される。

他方、同じ州にある他社により人材が高賃金で引き抜かれる例があり、近年も2人移った。そのため、同社では賃金水準の決定の際に、人材確保も念頭においている。

さらに、ブルーカラーの賃金引き上げについては、労働組合との賃金交渉が行われており、近年は毎年3~4%の賃上げがなされている。なお、労働組合は評価が嫌いで、同じ賃金にすることを求めているとのことである。

このようにブルーカラーの賃金は、上記の評価要素が考慮され、他社の水準も意識しながら、労働組合との交渉を経て決定される。その結果、A1社のブルーカラーの賃金構造は、図表1のようになる。なお、同社のブルーカラーの平均賃金は時給\$19.22である。

図表1. A1社のブルーカラーの賃金構造



典拠)A1社のトップマネジメントからのヒアリング(2016年3月4日)による。
注)数値は時給、単位はドルである。

他方、A1社のホワイトカラーの評価においては評価表がある。その評価要素は、専門的能力、組織化能力、仕事量、顧客重視、折衝力、チームワーク・態度、安全、工場内整理・整頓、信頼性である。各評価要素の詳細は、以下の通りである。

- 専門的能力 (Technical Competence)
「関連する職務機能を理解」し、「最小限の監督で任務を達成すること」ができ、「1日毎をベースとして堅実な決定に導く適切な政策と手続きを熟知」していること。
- 組織化能力 (Organizing Ability)
「職務機能と計画を優先」し、「時間の使用において効率的・効果的であり、複数の職務」の遂行が可能であること。
- 仕事量 (Quantity of Work)
「十分な分量がある質の高い仕事を処理」し、「イニシアティブ(率先力)を発揮し」、職務上の任務に正しく従うこと。
- 顧客重視 (Customer Focus)
「顧客の(内部または外部の)要望に時宜を得たやり方で応え」、顧客が満足し、顧客のニーズがかなうことを保証するように顧客と意思疎通すること。
- 折衝力 (Dealing with People)
他者との取引の際、協力や優れたリーダーシップ、機転や外交的手腕を証明すること。
- チームワーク・態度 (Teamwork / Attitude)
職務を遂行する時や会社を代表する時に関心と熱意を示し、「会社や部署の目標を達成する努力を保ち続ける」こと。
- 安全 (Safety)
「工場安全規則とともに企業安全プログラムに注意を向け、維持し、実施する」こと。
- 工場内整理・整頓 (Plant Cleanliness)

「整然とした秩序ある職場を維持し、組織管理の実践のよき事例を示す」こと。

• 信頼性 (Dependability)

公平な作業負荷を処理し、期限に間に合わせ、コミットメントを果たすことに関して信頼できること。また、行動の責任を受け入れること。時宜を得たやり方で仕事を報告し、自立して働く能力を示すこと。

以上の評価項目から、ホワイトカラーにおいても複数の職務が遂行できること (multitasking) やチームワークが評価の対象となっていることがわかる。また、目標達成の努力を保ち続けることが評価される。

評価表では、上記の各項目について1~5の5段階評価が行われ(1は「改善を要す」、5は「例外的である」)、管理者の全体的なコメントと要約を書く欄と従業員のコメントを書く欄が設けられている。評価表の末尾には、管理者の署名と日付とともに、従業員の署名と日付を書くことになっている。米国企業の評価では評価される従業員が署名することが一般的と言われているが、この企業でもその慣行が確認できる。

ホワイトカラーの平均給料は、時給\$36.03であるが、通常、管理職にはボーナスの支給がある。ボーナスには、ボトムラインの業績に基づいて四半期毎に支払われるものと、収益性に基づいて年1回支給されるものがある。なお、マネジメントへの昇進には、優れたコミュニケーション能力と顧客を満足させ続けていることが判断基準とされている。

(第2章執筆 畑 隆)

第3章 自動車産業の人的資源管理と賃金交渉

1. 二層賃金制度と賃金水準

さて次に、米国自動車産業に視点を移し、近年のBIG3の賃金制度と労使交渉を考察することにしよう⁵⁾。周知の通りGMとクライスラー(現在はFCA US LLC、以下FCAと略称)は、リーマンショック前後の金融危機の影響を受けて2009年に経営破綻している。オバマ政権の救済策により解体は免れ、復活を遂げてきているものの、2000年代後半の住宅バブルの崩壊期以降、BIG3は厳しい経営状況にあった。

その時期のBIG3において、2007年に人件費の抑制措置として導入されたものが、二層賃金制度(two-tier wage system)である。これは伝統的な賃金によるフルタイムの雇用とともに、それよりも低水準の賃金によるフルタイムの雇用を並立させる仕組みであり、後者の雇用の対象者はインプログレッション労働者(In-Progression worker)と呼ばれている。これに対して、従来のフルタイムの労働者は伝統的労働者(Traditional

worker) と呼ばれている。

インプログレーション労働者の賃金水準は、2015年時点で、3社とも \$15.78 ~ \$19.28 であり、フォードの伝統的な生産労働者（ライン労働者等）の賃金 \$28.12⁶⁾ と比べると、その 56.1 ~ 68.6% の水準である。GM における組立ライン労働者の賃金の最大値 \$29.07 とインプログレーション労働者の最大値と比べれば、後者は前者の 66.3% である⁷⁾。

また、2007年以降、BIG 3 では、伝統的労働者も含めて賃上げはなかった。それゆえ、約 10 年間、ブルーカラーの伝統的労働者の賃金は水準が変わらなかった。

2. 2015 年の賃金交渉 (BIG 3 vs UAW)

2015 年の BIG 3 と UAW の賃金交渉は半年間という長期間に渡った。2015 年交渉では FCA がパターンセッターとなり、FCA、GM、フォードの順に交渉が行われた。FCA の交渉では最初の妥結提案が組合員により拒否されたため再度の交渉が行われ、2 度目の交渉後に組合員に承認された。引き続き GM の交渉では、最初、熟練労働者 (skilled trades) が拒否したため、交渉担当者は熟練労働者と話し合い、その後に妥結した。このような経緯から、フォードの交渉が妥結したのは、11 月後半となった。

組合員投票の賛成票は、FCA の第 1 回目が 35%、第 2 回目が 77% (生産労働者 77%、熟練労働者 72%、給料労働者 87%) であり、GM では 55.4% (生産労働者 58.3%、熟練労働者 40.5%)、フォードでは 51.4% (生産労働者 51.3%、熟練労働者 52.4%) であった。GM では熟練労働者の反対票が多かったが全体的には賛成票が過半数を占め、フォードでは賛否が僅差ではあったが妥結に至った⁸⁾。

この 2015 年交渉では、約 10 年ぶりの賃上げとともに、二層賃金制度の解消に向けた合意がなされたことが注目される。特にそれらの点に比重を置きながら、ブルーカラーに関する妥結結果を中心に考察する。

(1) ブルーカラーに関する事項

(a) 賃上げの内容

まず賃上げの内容をみると、次のような 3 社に共通する事項が合意された。

- 2015 年；基本賃金 (Base Wage) の 3% の引き上げ
- 2016 年；4% の賃上げに相当する総額の一括払い (Lump Sum)
- 2017 年；基本賃金の 3% の引き上げ
- 2018 年；4% の賃上げに相当する総額の一括払い

2015 年には、上記の賃上げに加えて、3 社でそれぞれボーナスが支給されており、それは批准ボーナス

(ratification bonus) または調印ボーナス (signing bonus) と呼ばれている。但し、その金額は企業によって相違がある。FCA では伝統的労働者に \$4000 が、インプログレーション労働者に \$3000 が支給されるが、GM の \$8000 とフォードの \$8500 は、伝統的労働者とインプログレーション労働者の両者に支給される。フォードの場合、レイオフされている労働者にも同額が支給される場合がある。また、GM とフォードでは現役の臨時工 (temporary worker) に \$2000 が支給されるが、フォードの場合、90 日間の雇用がある臨時工が対象とされている。

2016 年の一括払いは、FCA が \$2400、フォードが \$2400 (熟練労働者が \$2800)、2018 年の一括払いは FCA が \$2500、フォードが \$2480 (熟練労働者が \$2890) である。GM は明示されていないが、両社とほぼ同じ程度の水準の支給があるように推測される⁹⁾。

(b) インプログレーション労働者の賃金改善

次に、インプログレーション労働者の賃金について、3 社とも伝統的賃金に統合していくことが決定された。その統合の方式を 3 社とも掲げれば、図表 2 ~ 4 の通りである。

フォードの勤続期間が若干短いのは、フォードが他社よりも遅くインプログレーション労働者の制度を実施し始めたからであろうと考えられる。いずれにせよ、3 社ともブルーカラーの場合 8 年間かけて、インプログレーション賃金は伝統的賃金へ統合されることが合意された。

UAW は交渉を開始するにあたり、「エントリーレベルとレガシーの従業員のためのギャップを埋める」、あるいは「労働者のためにギャップを埋める」と主張しており¹⁰⁾、二層賃金制度の解消をめざしていたが、その要求がようやく実現し、BIG 3 の二層賃金制度は解消に向かうこととなった¹¹⁾。

(c) 各種ボーナス

ところで、BIG 3 には上記の (a) で述べたボーナスとは区別されるボーナスの制度または報奨制度があり、各社の制度は相違している。今回の妥結で支給されることが決まったボーナスまたは報奨金は、以下の通りである。

FCA

- 品質達成賞金 (Quality Achievement Award)；品質管理監査点 (1 ~ 5) に基づき \$0、\$500、\$750、\$1000、\$1500 を支給
- 世界クラス製造業賞支払金 (WCM Award Payment)；WCM 監査レベル (Bronze、Silver、

図表2 FCAのブルーカラーの統合表

New Progression		Start	1 yr	2 yrs	3 yrs	4 yrs	5 yrs	6 yrs	7 yrs	8 yrs
		\$17.00	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
Years of Service	Current Wage	Wage increases by years of service – First increase upon ratification, followed by 4 increases on each seniority anniversary date								
Less than 1 year	\$15.78	\$17.00	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
1-2 years	\$16.66	→	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
2-3 years	\$17.53	→	→	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
3-4 years	\$18.41	→	→	→	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
4-5 years	\$19.28	→	→	→	→	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
5-6 years	\$19.28	→	→	→	→	→	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
6-7 years	\$19.28	→	→	→	→	→	→	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
7-8 years	\$19.28	→	→	→	→	→	→	→	\$28.00	Traditional wage

典拠) UAW, *UAW FCA HOURLY REPORT*, Oct. 2015, p.3.

図表3 GMのブルーカラーの統合表

Years of Seniority on the Effective Date	Effective Date	April 4, 2016	Sept. 19, 2016	Sept. 18, 2017	Sept. 17, 2018	Sept. 16, 2019	Sept. 21, 2020	Sept. 20, 2021	Sept. 19, 2022 Maximum Rate by Division*
Less than 1	\$17.00	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	* Traditional
1 < 2	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	* Traditional	* Traditional
2 < 3	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	* Traditional	* Traditional	* Traditional
3 < 4	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	* Traditional	* Traditional	* Traditional	* Traditional
4 < 5	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	* Traditional				
5 < 6	\$24.00	\$26.00	\$28.00	* Traditional					
6 < 7	\$26.00	\$28.00	* Traditional						
7 < 8	\$28.00	* Traditional	* Traditional	* Traditional	* Traditional	* Traditional	* Traditional	* Traditional	* Traditional

典拠) UAW, *General Motors CONTRACT SUMMARY: HOURLY WORKERS*, Oct. 2015, p.3.

図表4 フォードのブルーカラーの統合表

New Progression		Start	1 yr	2 yrs	3 yrs	4 yrs	5 yrs	6 yrs	7 yrs	8 yrs
		\$17.00	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
Years of Service	Current Wage	Wage increases by years of service - First increase upon ratification, followed by 4 increases on each seniority anniversary date								
Less than 1 year	\$15.78	\$17.00	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
1-2 years	\$16.66	→	\$18.00	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
2-3 years	\$17.53	→	→	\$19.50	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
3-4 years	\$18.41	→	→	→	\$21.00	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage
4-5 years	\$19.28	→	→	→	→	\$22.50	\$24.00	\$26.00	\$28.00	Traditional wage

典拠) UAW, *Ford CONTRACT SUMMARY: HOURLY WORKERS*, Nov. 2015, p.5.

Gold、World Class) に応じて有資格者に \$1000、\$2000、\$3000、\$5000 を支給

GM

- 業績ボーナス (Performance Bonus)；有資格者に対して \$1000 を毎年 6 月に一括支給
- 品質業績支払金 (Quality Performance Payments)；有資格者に対して \$500 を毎年 12 月に支給

フォード

- インフレーション保護ボーナス (Inflation Protection, Inflation Bonus)；有資格者に対して \$1500 を毎年 5 月に支給¹²⁾
- 競争力ボーナス (Competitiveness Bonus)；時間賃金の先任権労働者がビジネスの成功に顕著な貢献を果たしたことを認め、\$250 を毎年 11 月に支給

このように企業毎に異なる制度ではあるが、各社とも企業業績へのブルーカラーの貢献を認め、ボーナスまたは報奨金を支給することとなった。

(d) 利益分配プラン (Profit Sharing Plan)

3社とも利益分配プランを維持し、FCA とフォードでは、労働者への分配を増加させる制度改訂がなされた。また、フォードでは 2015 年に \$1500 の前払いも実施されることとなった。以下、3社の利益分配方式を順に説明する。

FCA の新たな利益分配方式 (Profit Sharing Formula) は、北米企業により生み出される純益率 1% 毎に \$800 がプールに分配される仕組みであり、各労働者はそのプールから労働時間に応じて配分される。その際、従来は 1850 時間の上限があったが、新たなプランではその上限が取り払われた。

GM の利益分配プランは、北米の利益 \$10 億につき \$1000 が分配されることを基礎としており、たとえば \$70 億の北米の利益がある場合には、労働時間が 1850 時間に達している各組合員は \$7000 に値する利益分配小切手を受け取る。GM の組合員は 2011 年以降、この制度により \$30000 以上の金額を支給されており、所得の重要な一部を成しているため、交渉委員会はこの制度を維持すべく取り組み、この制度は保持された。なお、1850 時間以下の労働をしている組合員には、比例配分されることとなっている。

フォードでは 2011 年以来、北米の利益 \$100 万につき \$1 の利益を分配する方式を採用しており、利益に対する分配額の比率は GM と類似している。たとえば、\$75 億の北米利益がある場合、年間で \$7500、すなわち時給換算で \$3.60 の利益分配がある。この方式が採用されてから 2014 年までに、フォードの労働者 (組合員) は GM 同様、\$30000 超の支給を受けているとのことで

ある。そこで交渉委員会はこの利益分配方式の維持をめざし、新たな労働協約の下で維持されることが合意された。しかも、フォードでは利益分配プランで把握される利益額の上限が取り払われることとなった。2011 年協約では \$120 億を超える利益に関しては分配がない仕組みであったが、その上限がなくなったのである。そして、2015 年の 11 月までに少なくとも 400 時間働いている労働者 (組合員) は、この利益分配プランに基づく \$1500 の前払いを受けることとなった^{13) 14)}。

(2) ホワイトカラーに関する事項

ホワイトカラーの組合員については、特にパターンセッターであった FCA の合意内容が詳しく報じられているので、本稿ではその内容の一部を紹介する。なお、ホワイトカラーは事務職・技術職・専門職であり、18 等級からなる等級制度が設けられている。

まず、賃上げについては、2015 年と 2017 年にそれぞれ 3% の基本給料 (Base Salary) の引き上げがある。たとえば給料 (週給) の最大値で言えば 5 等級は 2015 年に \$1280.31 から \$1318.72 へ、18 等級は \$1702.35 から \$1753.42 へ引き上げられる。これに加えて、一括払いのボーナスがあり、まず 2015 年に各等級とも批准ボーナスとして \$4000 が支給された後、2016 年と 2018 年にそれぞれ、賃上げ 4% に相当する金額が一括して業績ボーナス (Performance Bonus) として支給される。たとえば 5 等級で 2016 年に \$2742.92、2018 年に \$2825.20 が、18 等級では順に \$3647.11、\$3756.52 が支給される。すなわち、2 年間のボーナスは 5 等級以上で \$5568.12 ~ \$7403.63 となる。

ちなみに、ホワイトカラーの場合、同一の等級で給料に差があり、2015 年の最小値に対する最大値の比率は 5 等級で約 1.4、18 等級で約 1.5 である。2017 年においても、この比率は変わっていない。

ところで、ホワイトカラーのインプログレッション労働者 (インプログレッション従業員とも呼称) については、伝統的給料との差を縮小する方向が合意されたことが注目される。図表 5 に掲げた各年の列のように各等級で金額の積み上げがなされ、たとえば 10 等級以上の等級では、勤続 4 年以上のインプログレッション労働者の週給の最大値は、2016 年に伝統的な週給の最大値と同じ水準となっている¹⁵⁾。また、2010 年 4 月 15 日以降に採用された有資格者に \$3000 の批准ボーナスが支給される。

(第 3 章執筆 畑 隆)

図表5 FCAのホワイトカラーの統合表

Years of Service	Wage upon ratification (Greater of Current Rate or New Minimum rate of Grade)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Less than 1	(As stated above)	\$40.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
1 - < 2	(As stated above) +\$40.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
2 - < 3	(As stated above) +\$100.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$80.00
3 - < 4	(As stated above) +\$160.00	\$60.00	\$60.00	\$80.00	\$80.00
4 - < 5	(As stated above) +\$220.00	\$60.00	\$80.00	\$80.00	\$77.60
5 - < 6	(As stated above) +\$280.00	\$80.00	\$80.00	\$77.60	\$0
6 - < 7	(As stated above) +\$360.00	\$80.00	\$77.60	\$0	\$0
7 - < 8	(As stated above) +\$440.00	\$42.80	\$34.80	\$0	\$0

典拠) UAW, *UAW FCA SALARIED REPORT*, Oct. 2015, p.4.

注) たとえば5等級の場合、「As stated above」の欄は\$680であり、その下は順に\$720、\$780等々となり、「2015-2016」の列は\$720、\$780、\$840等々となる。

おわりに

本稿では、米国企業の経営戦略と人的資源管理を現地調査に基づきながら考察してきたが、全般的には人的資源に関わる戦略と管理に比重を置く作品となった。それゆえ、この論文の末尾で、特に人事戦略と人的資源管理に関わる注目点をまとめておこうと思う。

まず、本稿で取り上げた運輸関連のコンサルタント企業は、外部からの有能な人材を積極的に採用する人事戦略を採っていることが認識された。米国の高成長を遂げてきている企業においては、そのような人材獲得を通して、新たな専門的能力により不十分な分野を補い、企業のさらなる発展につなげており、畑・原口・土村 [2016] で指摘した同社の多角化はこの人事戦略と有機的に結びついている。

次に、航空宇宙産業の米国企業では、熟練労働者の育成と確保に力を入れていることにも注目したい。ブルーカラーの評価制度は日本ほど形を整えていないものの、長期勤続の労働者の賃金が高くなる人事・賃金制度の存在を確認できた。米国の中で競争力が高い産業において、多能工化と長期勤続による熟練の修得が重視されていることは、競争力の要素を考える上で参考になる事実であると言えよう。

さらに、米国自動車企業における賃金制度の変化も看過できない。米国自動車企業では二層賃金制度による人件費コストの抑制が続いていたが、2015年交渉で約10年ぶりの賃上げと同制度の解消の方向性が合意された。経営側としてはUAWの長年の要望を受け入れた形であるが、リーマンショック後の経営危機をBIG3が克服したことの現れでもあろう。経営側は二層賃金制度を非

常時の制度とみなし、その解消による労働者の意欲の向上を重視したと考えられる。

本稿は現地調査に基づきながら、以上のような事実の詳細を明らかにした。前掲論文 [2016] と本稿に収められなかった共同研究の成果については、また別の機会に発表していきたいと思う¹⁶⁾。

(本章執筆 畑 隆)

注

- 1) この共同研究は、「日米企業の経営戦略・管理の現状と地域貢献」をテーマとし、米国企業と米国現地の日系企業を対象とする調査研究であり、畑 隆・原口友子・土村宜明(研究代表者 畑)により遂行された。
- 2) この章は、A2社C支店のトップマネジメントからのヒアリング(2017年2月15日~17日)による。
- 3) この章は、A1社訪問時(2016年3月4日)のトップマネジメントからのヒアリングおよび同社資料 *A1 Company Overview* (2016) による。
- 4) A1社では、組立テクニシャン (Fabricator Technician [Labor Group D])、デザイン・エンジニア、および CNC プログラマーの職務記述書を入手した。組立テクニシャンの職務記述書は、要約/主要な職務機能 (SUMMARY/PRIMARY JOB FUNCTION)、必須の義務と責任 (ESSENTIAL DUTIES AND RESPONSIBILITIES)、特殊技能 (SPECIAL SKILLS)、全般的事項 (GENERAL) から構成されており、全体でA版程度の用紙2頁である。義務と責任については、「以下を含むが以下に限られない」(include (but are NOT limited to) the following) という言葉が添えられている。また、その中に、「この地位は、… (中

- 略) … 持続的に技能を拡大する能力を要求する。」とある (A1 社資料)。
- 5) この章は、主として UAW, *UAW FCA HOURLY REPORT*, Oct. 2015. UAW, *General Motors CONTRACT SUMMARY: HOURLY WORKERS*, Oct. 2015. UAW, *Ford CONTRACT SUMMARY: HOURLY WORKERS*, Nov. 2015. UAW, *UAW FCA SALARIED REPORT*, Oct. 2015. *Agreements between FCA US LLC and the UAW; ENGINEERING OFFICE & CLERICAL*, Oct. 22, 2015. *Agreements between FCA US LLC and the UAW; PRODUCTION MAINTENANCE AND PARTS*, Oct. 22, 2015. *Agreement Between the UAW and GENERAL MOTORS LLC*, Oct. 25, 2015. *Agreements between UAW and the FORD MOTOR COMPANY*, Vol. I, Nov.5, 2015. および UAW 本部訪問時 (2016 年 3 月 7 日) の組合役員シニア・コミュニケーションズ・アドバイザーからのヒアリングによる。
- 6) この数値は前掲 *Ford CONTRACT SUMMARY*, p.3 による。同資料によると、フォードの熟練労働者 (Skilled) の時間給は、\$32.80 との記述がある。年間労働時間を 2080 時間として試算すると、ライン労働者と熟練労働者との賃金の相違は年間で \$9734.4 となり、かなり大きいと言える。
- 7) 前掲 *General Motors CONTRACT SUMMARY* によれば、2017 年 9 月 18 日より前の最大賃金率は、組立 (Assembly) が \$29.07、パワートレイン (Powertrain) が \$28.97、プレス (Stamping) が \$28.96 であり、2017 年 9 月 18 日以後は順に \$29.94、\$29.84、\$29.83 である。
- 8) UAW, *FCA NEWS*, Oct. 1 / Oct. 22, 2015. *GM NEWS*, Nov. 7, 2015. *FORD NEWS*, Nov. 21, 2015.
- 9) チームリーダーの時間賃金率は、チームリーダー・プレミアムとして、FCA では \$0.5、GM では \$1 引き上げられており、UAW はチームリーダーに配慮した取り組みもしていると考えられる。
- 10) UAW, *SOLIDARITY*, Sept.-Oct. 2015, p.6.
- 11) ヘルスケアに関しては、GM とフォードでインプログレッション労働者に関して伝統的労働者とその範囲を同一にする方向が決まるなどの改善が図られた。また、インプログレッション労働者の退職金も 3 社で引き上げられた
- 12) インフレーション保護ボーナスの有資格者は、以下のいずれかの者であると定義されている。前任権をもって就業している者、一時的なレイオフ状態にある者、家族・医療休暇法により休暇中の者、有資格日より 90 日前よりも早く始まってはいない休職中の者。
- 13) GM では妥結のプロセスにおいて、熟練労働者の多

数が納得しない事態が起きていた。そこで GM の 2015 年協約中の熟練労働者に関する事項を補足すると、まず熟練労働者の仕事を新たに 1300 作ることとなっている。その中には、少なくとも 400 人の新たな養成工が含まれている。また、一人前の熟練労働者のために再訓練の機会を設けることも決まった。さらに、新技術やデザイン、あるいは設備建築の領域に、UAW が事前に関与することを一層認めることも交渉されてきている。

- 14) 2015 年交渉では、各社で大規模な投資と仕事の創出が保障されたが、ここでは紙数の関係上、省略する。
- 15) 前掲 *Agreements between FCA US LLC and the UAW; ENGINEERING OFFICE & CLERICAL*, p.184-187.
- 16) 本稿作成にあたり共同研究費を支給して下さいました常葉大学と調査にご協力いただきました方々に心より感謝申し上げます。

参考文献

- Belcher, David W., and Atchinson, Thomas J., *Compensation Administration*, 2nd ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1987.
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, 12th ed., Global ed., Upper Saddle River: Pearson Education Inc., 2011.
- 遠藤公嗣『日本の人事査定』、ミネルヴァ書房、1999 年。
- 畑 隆「経営の国際化」海野博・畑 隆編著『やさしく学ぶ経営学』、創成社、1994 年、pp.256-274。
- 畑 隆・原口友子・土村宜明「日米企業の米国事業と経営戦略」『常葉大学経営学部紀要』第 4 巻第 1 号、2016 年、pp.25-39。
- 井上昭一『GM の研究－アメリカ自動車経営史』、ミネルヴァ書房、1982 年。
- 石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』、ミネルヴァ書房、2009 年。
- 石田光男・篠原健一『GM の経験－日本への教訓』、中央経済社、2010 年。
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., and Werner, Steve, *Managing Human Resources*, 10th ed., Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.
- 木下武男『日本人の賃金』、平凡社、1999 年。
- Mondy, R. Wayne, and Martocchio, Joe, *Human Resource Management*, 14th ed., Global ed., Harlow: Pearson Education Limited, 2016.
- 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』、日本経団連出版、2001 年。
- 笹島芳雄『最新 アメリカの賃金・評価制度－日米比較

- から学ぶものー』、日本経団連出版、2008年。
- 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係ー自動車産業における作業組織改革』、ミネルヴァ書房、2003年。
- 篠原健一『アメリカ自動車産業ー競争力復活をもたらした現場改革』、中央公論新社、2014年。
- Stone, Raymond J., *Human Resource Management*, 6th ed., Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd, 2005.
- 鈴木直次『アメリカ社会のなかの日系企業ー自動車産業の現地経営』、東洋経済新報社、1991年。
- 上野明『アメリカの大企業』、中央公論社、1988年。

