【郵便物認可】 【新聞定価一カ月2,000円・一部80円】 日経産業新聞 昭和57年（1982年）9月9日（木曜日）

米労組 日系企業にオルグの照準

高成長・高収益が魅力

"日本型"でも回避無理？

日本企業の米国法人における労組結成状況（本社調べ）

企業・事業所名（親会社名）	所在地	結成時期	上部団体	従業員数（うち組合組織人員）
○トヨタ・モーター・マニュファクチャリング（トヨタ自動車）	カリフォルニア州	72年	○チームスターズ（全米国際運転手倉庫労働者組合）	400（350）
○ヒタチ・マグネティックス・コーポレーション（日立金属）	ミシガン州	73.3	○UAW（全米自動車労組）	600（450）
○ヤマハ・インターナショナル―エベレット工場（日本楽器製造）	ミシガン州	73.9	○UAW（全米自動車労組）	320（309）
○フーバー・NSK・ベアリング―アナーバー工場（日本精工）	ミシガン州	75.7	○UAW（全米自動車労組）	500（350）
○サンヨー・マニュファクチャリング（三洋電機）	アーカンソー州	77.1	○IUE（国際電機・ラジオ労組）	2000（―）
○YKK・USA―メーコン工場（吉田工業）	ジョージア州	79.6	○UCGW（国際セメント石灰労組）	600（250）
○東芝アメリカ―テネシー工場（東京芝浦電気）	テネシー州	80.3	○IBEW（国際友愛電気労組）	540（―）
○ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチャリング（本田技研工業）	オハイオ州	82.4	○UAW（全米自動車労組）	493（4）
○シャープ・マニュファクチャリング・カンパニー・アメリカ（シャープ）	テネシー州	82.6	○IBEW（国際友愛電気労組）	680（500）

（注）従業員500人以上で労組のある主な事業場を調べた。ヒタチ、フーバー・NSK、ヤマハ、サンヨーの各社は労組のある米企業を買収して発足。このため結成時期欄には買収時期を示した。組織人員欄の―は不明

小規模な工場進出の時代ならいざ知らず、日本企業が本格的に米国での生産拠点づくりに取り組もうとしているいま、労組との付き合いを避けて通るわけにはいかなくなっている。このところ米産業界の苦悩の中で地盤沈下や職術的後退を余儀なくされているユニオン勢力だが、それゆえに日本企業の現地法人の従業員の組織化に意欲を燃やしている。「レイオフ（一時解雇）をあまりしない"日本的経営"をしていれば、従業員も組合づくりや労組加盟は望まぬはず」といった甘い読みは通用しなくなりつつある。

▼現在テネシー州で工場を建設中の米国日産自動車―。同社初の米国での本格的生産拠点・社長に、元米フォード生産担当副社長で「ユニオン・フリー」（労組なし）の考え方を持つマービン・T・ラニオン氏をスカウトした。これに対しUAW（全米自動車労組）は「意地でも労組をつくってみせる」と表明している。同工場は来年稼働すれば従業員二千人の工場になる予定だ。

五百人超せば洗礼

「日本企業の米国法人は、一般に成長率が高く、収益性も良い。そこが労組にとっては魅力だ」（米国の労務問題に詳しい経営コンサルタント、トーマス・J・ネビンス氏）。「従業員二千人の工場が労組の組織化の洗礼を受けないことはまず考えられない」（米国駐在が長く、労組対策で苦労したある機械メーカーの役員）。

米国の労働組合の地盤はここ十数年来、沈下を続けている。労働者の組織率も、ひところは三五%前後だったものが、いまは二五%に低下した。数字だけではない。十年前には「反組合的」な経営者は社会的にあまり良いイメージでみられなかったが、いまや「ユニオン・フリーは社会的に広く受け入れられる考え方になってきた」（桑原靖夫日本労働協会主任研究員）。

しかし、これはあくまでも米経済界全体としてみた場合の話だ。昨年、米国への進出日本企業の労務問題視察のため渡米した日本在外企業協会の野田皓久業務部長は「意外」

「従業員数が五百人を超えたら、必ず労組にねらいうちにされる」とみる。

結成まで毎年選挙

米国の労働組合の組織化の動きは執ようだ。全国組合の地方組織の運動員が、職場や従業員の行きつけのバーなどで社員に接触、まず従業員の三割の署名をとりつける。この署名をNLRB（全国労働関係委員会）に持ち込めば、タフト・ハートレー法の名で知られる労使関係法に基づき、労組結成を決める従業員の投票が行われる。

一回の投票で組合結成が否決されても、一年たてば労働組合はまた署名を集めた上で、選挙を行うことができる。またその間に別の全国組合がやってきて組織化の動きに出ることもある。「そんな苦労をするくらいなら、最初から労組とつきあうほうが楽」との見方もある。メキシコとの国境に近い米国ソニーのサンジエゴ工場（カリフォルニア州）。やはり二千人近い従業員を抱えながら、労組が無い。リオグランデ川を水しぶきを背にハネ返しながら越境してきた昔ながらなんでメキシコ系労働者を"ウエットバック"と呼ぶ。サンジエゴへの立地はこのウエットバック集めのため労組勢力はかねて主張しており、ソニーは日産と並んで労組組織化の重点目標にされそうだ。

▼ブリヂストンタイヤは、米大手タイヤメーカー、ファイアーストン社からテネシー州ナッシュビル工場を買収するための条件として、URW（全米ゴム労組）との間で同工場での労働条件交渉を進めていたが、八月下旬物別れに終わった。これにより、秋に予定されていた工場引き渡しはかなり遅れる見通しとなった。

即日本型は危険

すでに多くの進出企業で、米国の労組との「付き合い」は現実の問題となっている。労組のほうから扉をたたいてくるケースに加え、企業買収によって拠点を確保する場合は、すでに存在する労組を"とぶ付き"で引き継ぐことになることが多い。

そこでいきなり、日本企業特有の生産性向上に取り組もうとすると、永年の間に築かれてきた人事制度や作業環境の変更に労組が難色を示すことがある。ブリヂストンの場合も、その典型的な例と言えそうだ。

▼日本楽器製造が十年前、中堅のピアノメーカー、エベレット社を買収したときもそうだった。労組側は三カ月にわたりストライキに入り、この間、現地人社長宅にライフル銃が撃ち込まれたり、日本人駐在員宅に爆弾を仕かけたという脅迫電話が入るなど、緊迫した事態が続いたという。

「米国の労組をいたずらにこわがるべきでない」と経営コンサルタントのネビンス氏は言う。米国は労使関係法が整備されているので、日本と違って労組の側にも不当労働行為が定められている。ストや組合員がみだりに会社に入れないし、非組合員が職場に入るのを阻止することも禁じられている。また指名ストもご法度だ。

弁護士を友に信頼を

エベレット社の買収後、現地で労組との交渉を経験した灰野秀郎日本楽器製造海外楽器業部ピアノ輸出課長は「スト中どんなに激しく対立しても、いったん労働協約がサインされると、ウソのようにサバサバしているのが米国の労組の特徴」という。あとは業績さえ好調に推移すれば「二―三年に一度の労働協約改定交渉をすればいいだけ」（桑原氏）。それほど苦労はいらない。

となると問題は、労組との友好的な関係を築き上げるまでの期間どうするかだ。「企業買収をした場合など、性急にいろいろなことを言い出さないほうがいい」（ネビンス氏）との意見もある。

日本楽器製造のケースでは「とにかく生産体制を大幅に変えないと思うような品質の製品が出来ないので、ストは覚悟で強硬姿勢に出た」という。ただその場合、重要なのは、「労務関係で経験をもつ弁護士の助言を得ながら、信頼関係を断たないギリギリの線を見極めること」（灰野氏）だという。

転機で成長

工藤 秀幸

昭和五十四年六月、兼松江商本社の燃料本部長補佐を辞して九州石油との合弁子会社、九石商事の社長に転出したことは大きな転機だった。当時、九石商事は九州地区に七つの直営スタンドを持ち、従業員は合わせて約七十人。二度のオイルショックとその後の不況の中で、会社がそっぽを向いていなかったことは、正直言って在籍軍人

しかし子会社ではそうはいかない。もうからなければボーナスはゼロ、給与カットもしなければならない。私はこの時、経営者としての最低の責任はまず、社員のクビを切らないこと、次に給与カットをしないこと、最後に世間並みのボーナスを出してやれることーの三つだと痛感した。

九石商事の社長を二年半ほどつとめたことしの二月、突然、本社から取締役としてもどってこい、という話があった。特攻生き残りの私としては、正直言って在籍軍人

CDP（キャリア開発計画）が脚光を浴びている。一九五五年に米国で考えられたこのシステムは、それほど普及しないまま、人事・教育システムの片隅に追いやられていたが、三十年余を経た今日、急にフットライトを浴び始めている。

工藤 秀幸

◇くどう・ひでゆき 昭和二十九年九大卒、同年日本経済新聞社に入り、永らく経営問題担当編集委員をつとめる。五十七年四月から拓殖大学講師。共著に「いまなぜCDPか」など。

かとされた。

ではどうしたら効果のあがる教育ができるだろうか。組織人の教育は間尺に合わなかったからである。

しかし、こうした"近視眼"的見方では従業員教育を誤ってしまう。最近は"知識の半減期"が急速に短くなっているので、同じ職務で足踏みしていたのではすぐに能力が陳腐化してしまう。また、最近は創造的能力の開発が企業にとって緊急課題となっているが、

・レベルも高くなっていくような仕組みになっている。

第二は評価と面接相談（カウンセリング）の制度が組み込まれていることだ。評価は業績や職務遂行能力を評価するわけで、具体的には業績の相互検討、業績の審査、表現力テスト、管理判断テストなども実施する。

一方、面接相談は一夜が部下を、割り当てや訓練スケジュールを作成することになる。

第三は訓練と自己啓発である。いくら職務を異動、昇進させても、これに訓練や自己啓発が伴わなかったら"絵にかいたモチ"に終わってしまう。新しい職務には新しい訓練が必要なのである。そこで、CDPでは職能域ごとに底辺レベルからトップにまで総合的な訓練

育は間尺に合わなかったからである。

しかし、こうした"近視眼"的見方では従業員教育を誤ってしまう。最近は"知識の半減期"が急速に短くなっているので、同じ職務で足踏みしていたのではすぐに能力が陳腐化してしまう。また、最近は創造的能力の開発が企業にとって緊急課題となっているが、

経

「南山大学のヒルシュマイヤー学長などが指摘している"企業集団型"の意思決定に興味を持ちました。三菱グループの経営者の集まりである金曜会などは、私が思っていたより権限が小さいようですが、こうした企業グループは日本に特有のものです」

――研究のきっかけは、やはり

"日本の挑戦"？

「日本企業が強くなっているといっても、自動車など一部の産業だけ。それも、十数年前には全くとるにたらない規模だったものがようやく一人前に育ってきたに過ぎません。現在の米国の産業に問題があるとしても、それをほど来日）

一則務、マーケティング、経営計画の策定など幅広い知識を身につけられる機関はビジネス・スクールだけ。中でもハーバードの教育水準は金米一との自負は変わりません」（K）

（企業組織論の第一人者。野村マネジメント・スクールの講師としてこの

◎初期の胃ガン、手術も再発の恐れ　胃ガンは

うちにみつけて手術を

ば、ほぼ治るといわれる

ガン治癒の目安とされる

術後5年間生存」の期間

きてから再発するケース

なりある。

昭和大学医学部外科の

助教授らの研究によると、

ンが静脈やリンパ管を侵

いる場合、そうでない患

比べ「10年間生存率」で

程度の差が生じるという。

再発を抑えるためには、

術時にガンの転移経路と

リンパ節を徹底的にチェ

するほか、術後も抗ガン

よる化学療法を行うこと

要になる。

◎血圧値の下の値に要

脳卒中の中でも、最近

数の増加が著しいのが脳

（こうそく）。九州大学

部第2内科が福岡県久山

住民を対象に行った調査

ると、血圧値のうち下の値

縮の拡張期血圧値）の上

具合が激しい人が、脳梗

なりやすいことがわかっ

この調査は、脳卒中を

した住民の血圧値を、調

始時の昭和36年のデータ

較検討したもの。この結

血圧の上の値（収縮期血圧

は、脳梗塞になった人も、

らない人も年齢とともに

同じペースで高くなるが、

い方の値は、脳梗塞にな

人の方が、上昇率が高い

≪マンション≫

ビデオ作戦や値下げ

マンションの販促に"ビデオカー"まで登場（東京・大手町で）

ない」と専務の二階堂篤。藤和不動産は八月末の常務会でズバリ値下げすることを決めた。値下げ幅は一律一五%。二千九百五十万円だったところは二千五百万円になった。実に四百五十万円の値下げだ。「これなら絶対売れるという価格にした。利益はほとんど出ないが、売れ残ったままで金利に食われるよりはいい」と二階堂。値下げ広告が効いたのか、すでに十数組がモデルルームを訪れた。

マンション市場は一向に明るいきざしがみえない。売れ行きを示す月間契約率（発売した月のうちに契約した戸数の割合）は、五〇%前後に張

十月に埼玉県の国鉄上尾駅前で総戸数四百九十九戸の大型マンション「ソフィア上尾」を売り出す日商岩井。発売一カ月以上前の八月末からビデオをつんだ車を使って東京都心のビジネス街や郊外の団地でキャンペーンを始めた。長島茂雄涙の引退シーンとか王貞治七百五十六号ホームランといったVTRを流して人を集め、さりげなくソフィア上尾をPRする。

「クルマの売り込み並みのプロのセールスマンになれ」――。業界各社の首脳は営業マンにこうハッパをかける。営業マンは朝早くからチラシを各戸に投げ込んだり、戸別訪問している。秋が深

火ぶたを切った九月早々。藤和不動産の新聞広告に業界の注目が集まった。東京・台東区で分譲中のマンションの販売を促進するため出した値下げ広告である。

「藤和東浅草コープ」。地下鉄銀座線浅草駅からバスで七分、隅田川を臨むところにある。総販売戸数は五十戸。昨秋、最多価格帯二千六百万円で売り出した。だが、八月末までに売れたのは十八戸で、三十二戸が売れ残ったまま。真新しい建物にかけられた「建物内モデルルーム公開中」というたれ幕だけがやけに目立つ。

「交通条件や立地からみていまの価格では売れない」

ふえ、首都圏では八月末段階で史上最高の二万戸を超えている。

それだけにマンション各社とも「とにかく売るしかない」とあの手この手で販売促進に知恵を絞っている。

「主婦の情報を借りよう。それなりの謝礼を出せば、わずかな自己資金不足でマンション購入をやめている家庭の自己資金づくりにもなる」。長谷川工務店はこの六日から首都圏を対象に主婦のモニターを募集し始めた。主婦からマンション希望者の紹介を受け、売れ残りマンションで成約した際には謝礼として一件につき最高三十万円を支払うという。