慶應義塾大学ビジネス・スクール

日立マグネティックス・コーポレーション（A）

１９７４年９月、全米自動車労働組合（ＵＡＷ）の機関誌ＳＯＬＩＤＡＲＩＴＹは次のような記事を掲載した。

日立で働くちがいは“ＷＡ”（和）

日本人が買収した旧ＧＥ工場でＵＡＷ組合員は問題解決が容易になった。

カール・モンタヤ

“ブールワリズム”に代えて“和”をとると、労使関係に対して全く新たなアプローチが得られる。

それはＵＡＷ第１４３６支部の組合員がミシガン州エドモアにある磁材工場の職場で経験したことである。

かつてゼネラル・エレクトリック会社が所有していたエドモア工場は、今では日立マグネティックス・コーポレーションという名称になっている。日立は日本の大きなエレクトロニックス会社で、１９７３年３月に、ＧＥから1,０００万ドルでその工場の８０.５％の所有権を購入した。

日本人の“侵入”とともに、いくつかの新しい考え方が入ってきた。主要なものはＷＡである。ＷＡとは調和、一致、親和を意味する日本語である。

労働者と彼らを代表するＵＡＷの役員は、ＷＡとブールワリズムの名で悪名高いＧＥの労働対策との間には「大きなちがい」があると言う。ブールワリズムは「受入れるのも受入れないのもそちらの自由」式の団体交渉のやり方である。経営者は従業員に“妥当”と考える条件を自分で決め、それから組合にそれを示して、その条件をのむか或いはストライキをするか二者択一をせまるやり方である。このシニカルな労働政策はＧＥのかつての副社長レミュエル・ブールワーの名を冠したものであり、１９６９年から７０年にかけて行われたＧＥに対する１５週間の全国的ストライキの主要な原因でもあった。

今は工場の人口の花壇に花が咲き乱れ、日立はデトロイトのプロ・スポーツ観戦用にバスを

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同ビジネス・スクール教授石田英夫が作成した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。本ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。１９８０年７月作成。

仕立て、工場の中では部品や材料の充分な供給があり、新しい扇風機で換気はよくなり、医務室は場所を移して明るい色に塗りかえられ、それ以外にも日立になって導入された歓迎すべき変化がいろいろある。

サードベースを守る

この会社の取締役会長である日本人は、最近できた工場の野球チームで一般従業員と一緒になってサードベースを守ることまでしている。

「ＧＥはあらゆる苦情処理について、第３段階か第４段階に至るまでは『ノー』をくり返すという政策をとっていました」と第１４３６支部の組合長ライル・ランバートは想起している。

「日立になってからは、苦情の３分の２以上は第１段階または第２段階で解決しています」とランバートは語る。彼は５２才で、工場の６００人の労働者の中で最古参組の１人で、１９５２年に採用された鋳造用中子工である。

第３・第４段階に達する苦情は７５％も減り、交渉の席上では実質的なやりとりがよく行われるようになった。

現在の日立とＧＥ当時との対照的な雰囲気は、１９７０年のＧＥストの真最中に彼が記者に語った言葉に如実に示されている。その時彼は「冬の寒さは耐えられるが、この大会社の冷たさは耐えがたい」と言ったのである。「会社は厚かましくも、我々がなぜストをやるのか理解できないと言いました。何百人もの従業員に関係する３３の苦情が数カ月も、１年以上もたまったままで、何の手も打たれませんでした。我々がストに入った理由はその点なのです。そのことを会社は知っているのです。」

ＵAWの第１Ｄ地区責任者のケン・ロビンソンは日立との最初の協約で得られた成果を、労使関係改善のしるしとしてあげた。「ＧＥから日立への移行はきわめてスムースでした。彼らは年金その他の条件を何の抵抗もなしに受入れました。」

更に、交渉を通じて組合はユニオン・ショップを獲得した、とロビンソンは述べた。ＧＥはユニオン・ショップを組合に認めることを頑強に拒否してきたのである。日立との協約は１９７３年６月２３日に締結された。また、第１４３６支部の交渉担当者は新規採用者の試用期間を６カ月から９０日間に短縮することに成功した。ロビンソンとランバートによると、ＧＥ時代には会社は６カ月の期限の直前にしばしば試用工を解雇していた。

日本人の経営哲学

ＷＡの精神は、日立マグネティックスの取締役会長松野浩二氏の穏やかだが真剣な語り口に示されている。

「我々の仕事－経営者の仕事－はすべての従業員が満足して働ける環境をつくることです」

と松野氏は語る。「日本では、立派な会社、よい会社の経営者は、従業員関係に関して我々と同じ哲学をもっています。」

日本人のなまりはあるがよく声の通る英語で松野氏は説明する。「会社の目的は利益をあげることです。しかしながら、利潤追求以上の何ものかがあるはずです……　私はこう考えます、会社の目的は全ての従業員によいチャンスを与えるために収益をあげることである、と。」

「従業員が充分働けないでいると、その従業員を解雇する会社があります」と日立勤続１９年のベテランで、３月に米国に赴任した松野氏は述べた。「従業員が現在の仕事で充分能力を発揮できない場合には、社内で別の仕事を見つけてやるようにしたいと思います。」

日立は労働者を解雇しないとは言わないが、松野氏は次のように説明する。「従業員はそれぞれ異った能力をもっています。向いていない仕事についている従業員が居れば、たぶん適職をみつけてやることができるでしょう。そうすればベストをつくして仕事ができます。日立マグネティックス・コーポレーションは従業員に今ひとつ別のチャンスを与えるのです。」

労働者が永年経験を積み、知識をたくわえ、退職するときに、「どうすれば経営を改善できるかを我々に教えることができる」日を松野氏は心に描く。「それこそ家族のようにです。我々はこうしたことをすべて和の精神と呼ぶのです」と彼は言う。

「日本の経営哲学を押しつけようとは思いません」と言いながら、松野氏は「和の精神を全従業員で実現する我々独自のやり方を見出したいと思います」と主張する。松野氏は和栄夫人と三人の十代の子供と一緒にグリーンビル近くに住んでいる。

ロビンソンは、１９７３年に日本政府の招待で１５日間日本の工場をまわったことがあるが、日立の政策は充分研究されるだろうと彼は言う。「従業員を解雇せずに、何かの役に立たせようという考え方は或る程度成功を収めるだろう」と彼は述べる。

第１Ｄ地区のその責任者は、「ＧＥが反組合キャンペーンで町を組織」し、ＵＡＷの組織化攻勢に対抗しつづけ、１９６６年、全国労働関係局（ＮＬＲＢ）による三度目の選挙で遂に過半数の労働者がＵＡＷを支持した経過を想起する。対照的に、日立がエドモアにやってきた時には、経営者は高校の体育館を借りて、労働者・ホワイトカラー全従業員をバスでよび集め、映画とスライドを使って工場の買収の経過を説明した。

「ちがいは調和」

労働者にとって、変化は大きかった。「ちがいは調和－一緒に働くことにあります」と３９才の真ちゅう工で、１５年間この工場に勤めたデニス・パーキンスは語った。「敷地内のペトニアスの花の美しさは私たちに何かを語りかけます。同じことが暑さをやわらげてくれる扇風機についても言えます。」

ルイーズ・スティンマンは自分の研磨機に二かごのプラスチックの花をかざっている。「働

sample

く場所をひきたててくれる」からだ。彼女はＧＥで８年間働いていたが、そういうことに熱心になることはかつてなかった。

この工場でつくられる数百万の小さなマグネットを研磨する仕事を１５年間つづけてきた当年３４才のジョン・ブルエムは述べる。「日立は本当に働きよい所で、真の協同組合といった感じです。彼らは会社が繁栄することを望んでいます。彼らは従業員の好感を得なくてはなりません。そして彼らはその目的に向って努力していると思います。」

「パール・ハーバーの後で、日本人のために働こうなんて日がくるとは思ってもみませんでした」と５２才のロナルド・ジョンソンは語った。工場の鋳物部門で２１年の先任権をもつ中子製作工で、ユニオン・ショップが実施されてからＵＡＷに加入したジョンソンは、組合も会社も「協調的にやろうとしてきました。労使共通の感情があるように思います」と語る。

ケン・ブッシュは「人々の間の感情が良好になったこと」を感じている。「職制の協力も少し改善しました。」当年５０才の精密研磨工で、工場勤続２１年のベテラン、ブッシュは、日立は機械の保守と部品・備品の供給に以前よりも注意を払っていると述べた。

その工場はＵＡＷが協約を結んでいるごく少数の日本企業のひとつであるという点で特別な存在であり、その中で断然他より大きい。

ＵＡＷの組合長レオナード・ウッドコックは、多数の日本企業、とりわけ自動車会社に対して米国に組立工場をつくるよう呼びかけ、日本の製造業のこの国への投資をうながしてきた。

〔注：この記事には二つの写真が付されている。ひとつは「第１４３６支部のライル・ランバートのみるところでは、日立の松野浩二取締役会長は旧ＧＥの経営者よりはるかにものわかりのよい交渉相手だ」という説明つきで、ランバート、松野両氏が現場で語りあっている写真、もうひとつは「日立は、ルイズ・スティンマンが彼女の研磨機に花をかざり、“働く場所をひきたて”ても文句を言わない。ＧＥならそれを許さなかっただろう」という説明のついた彼女の職場での写真である。なお、ＳＯＬＩＤＡＲＩＴＹ誌の表紙には「日本の“侵入”を歓迎する」（A Welcome Japanese “Invasion”）という見出しと日立マグネティックス社の正面にたつ松野、ランバート両氏の写真が載っている。〕

日立金属とHMCの買収

日立金属株式会社は、１９５６年に日立製作所の鉄鋼部門を分離独立した会社であって、１９７３年当時、資本金７７億円、売上高９８６億円、従業員数は約９２００名であった。同社の主要製品は、高級特殊鋼、鋳物部品、製鉄用ロール、配管機器（管継手）、および磁気材料（マグネット）からなっていた。同社のマグネット事業は同業他社にくらべ後発であったが、エレクトロニックス関連部品としてその将来は明るく、同社の五番目の柱として期待されてい

た。マグネットの種類としては鋳造マグネット（アルニコ）、酸化鉄マグネット（フェライト）および稀土類マグネットがあり、日立金属の熊谷工場でこれらを生産していた。日立金属は１９６７年にゼネラル・エレクトリック会社（ＧＥ）が発明した新しい磁石「ローデックス」の販売で提携関係をもった。ＧＥのマグネットはミシガン州ェドモア工場で生産され、アルニコ・マグネット市場の３０％をにぎって米国でトップにたっていたが、合理化にたち遅れ、またストライキによって市場を失ない、業績は悪化していた。

１９７２年２月、ＧＥはマグネット事業を今後どうすべきかを決定するために調査団を日本におくり、日立金属に対して、ＧＥが熊谷工場を買収するか、または日立金属がエドモア工場を買収するかいずれかにしたいという提案を行った。１年余の交渉と調査を経て、日立金属はＧＥと合意に達し、１９７３年３月１日、ＧＥのエドモア工場は日立マグネティックス・コーポレーション（ＨＭＣと略称）としてスタートした。新会社は資本金２００万ドルで、その８０.５％を日立金属、１９.５％をＧＥが所有する合弁会社であった。[注1)] 日立金属がこの買収に要した資金は８００万ドルであった。

日立金属にとって、ＨＭＣのような海外事業の買収も現地生産も初めてのことであった。それゆえこの買収に対して日立社内では反対の空気が強かった。理由はエドモア工場を管理していけるだけの力が日立金属社内にはないというものであった。しかし、河野現社長（当時副社長）らトップは、マグネット事業が同社の将来に対してもつ戦略的重要性、同事業を強化する上でＧＥの工場を買収する意義－熊谷工場とエドモア工場をあわせると世界のマグネット業界で首位にたてること－を認めて買収にふみ切った。

ＨＭＣの買収交渉を担当し、同社の初代会長となった滝谷氏は、ＨＭＣが買収後いち早く業績を向上させた重要な原因として、ＧＥ社エドモア工場の工場長フーリー氏以下の経営陣と、技術・製造・販売力をそのまゝ引き継いだことをあげている。[注2)] 当時、同工場には、５３名の管理職、４０名の非管理職ホワイトカラー、４６５名の時間給労働者が働いていた。管理職にはＧＥの他の事務所に配転するという代案が与えられたが、１人をのぞいて全員がＨＭＣに残留した。工場長のレン・フーリー氏の残留決意が他の人々に与えた影響は大きかったと滝谷氏は述べている。日立金属から派遣された日本人は、日立金属アメリカ社長兼務の滝谷氏のほか、財務担当、営業担当、及び２人の技術者の計４名だけであった。

ＨＭＣの発足と同時に初代社長となったフーリー氏は、高校卒業後労働者としてＧＥに入社した「生え抜き」の人物で、社内資格を得て昇進し、ＧＥのいくつかの事業所の製造や

注１） その後１９７８年６月、ＧＥはＨＭＣの持分を日立金属に譲渡し、ＨＭＣは日立金属の１００％子会社となった。

注２） Kenji Takitani, "A Prototype for Japanese Investment in the United States?" *the Columbia Journal of World Business*, Winter 1973

営業のマネジャーを経て、１９６９年にエドモア工場長に就任した。フーリー氏は当時、３０年間勤めた会社を辞めて日立に移るべきかどうかは苦しい決定だった、と滝谷氏に語った。滝谷氏は、日立金属がマグネット事業に身を入れていること、そして日立はＨＭＣの経営陣を尊重しかつ全面的にバックアップすることを約した。フーリー氏は、ＨＭＣの社長として留保すべき権限－工場経営の責任者として必要なすべての権限、価格決定権、部下の報酬決定権など－の附与と取締役会のメンバーとなることを条件として滝谷氏に提示し、即座に了承された。

HMCの経営方針と労務管理

ＨＭＣはミシガン州中部のエドモアという住民１２００名の小さな村落に所在していた。そこはデトロイトから車で３時間、当時のアメリカ大統領フォード氏の出身地、グランド・ラピッズから１時間半ほどの距離にあった。ＧＥは１９５２年にエドモアにマグネットの工場を設立した。周囲は農村地帯であって、エドモア工場の従業員にも半農半工という人が少くなかった。この地方には「古き良きアメリカ」が残っていると思われた。独立心に富み、誇り高く、人情に厚い人達が住んでおり、日本人にとっても「住みよい」土地だと感じられた。ＧＥ以来のマネジャーがほとんどすべてＨＭＣに残留した理由の一半は、彼らがミシガンの風土を気に入っているためであった。

松野浩二氏は１９７３年２月に渡米して、ＨＭＣの発足と同時に社長補佐兼取締役となり、１年後には、滝谷氏のあとをうけてＨＭＣの取締役会長となった。松野氏は会長就任に際して、ＨＭＣの社内報で次のように述べている。

「ＨＭＣは独立したアメリカの会社ですから、決定は現地で行います。……得られた利益は事業の改善と従業員の福祉に用いられます。……皆さんの努力により事業が成功を収め、ミシガン州でレイオフがひろがっておりますが、我が社ではこれまでレイオフなしでこられたことを特に嬉しく思います……。」

松野氏はＨＭＣの基本方針として、企業の独立性、地域社会への貢献、および良好な労使関係の三つをうちだした。ＨＭＣは「日立とＧＥの良い所をとり入れて、アメリカ人経営者が管理するアメリカの会社」である。半径３０マイルの地域で最大の会社であるＨＭＣはコミュニティと良好な関係を維持することに努める。そのために工場内外の美化、地元への寄附などを積極的に行う。

ＧＥ時代の労使関係は良好ではなかった。その頂点は１９６９年１０月から翌年１月にかけて行われた１５週間の全国的ストライキであった。スト中にはエドモアでも自動車のタイヤにくぎがさされ、暴力沙汰がおこり、警官の介入などがみられた。ＧＥの労働政策はブールワリズムの名で知られていた。第２次大戦後約１０年間ＧＥの労務担当副社長であったブールワーは、経営者の判断で労働条件を決めるべきだという考えにたち、従業員に対する徹底的なコミ

ュニケーションと団体交渉の一発回答主義を特色としていた。ＧＥは、協約の定めにより従業員が自動的に組合員になるユニオン・ショップ制を一貫して容認せず、ストライキ中も操業をつづけ、スト中の組合員の職場復帰をすすめる“オープン・ゲイト・ポリシー”をとっていた。１９６９年の協約改訂交渉ではＧＥ相手の１４組合が結束して１４万人の労働者が１００日近いストを行い、一発回答主義を初めて大幅に修正させた。

日立金属の社是は「和すれば強し」であった。松野氏はエドモアに赴任以来、従業員関係の施策を次のような考えにもとづいて実行した。人間にとって働く時間はきわめて大事なときである。その時間を楽しく、やりがいのあるものにすることは経営者の責務である。そのためには労働環境を良くし、人間関係を改善しなくてはならない。ＧＥ以来の労使関係の状態にかんがみ、あらゆる機会をとらえて従業員と話合うことは関係改善のために不可欠である。従来のやり方では、日常的な労務問題の処理に会社が誠意をもっていると感じさせることは難しかった。松野氏はまず苦情処理[注３)]から手をつけることにして、労務担当副社長ジム・マックファースン氏に「どんなささいなことでも労働者の苦情に耳をかすように」と指示した。

日立マグネティックスになってから始められた従業員関係の施策としては次のようなものがあった。経営者、従業員と配偶者や恋人たちのピクニックと“やきとりパーティ”、ソフトボールやサッカーなどの社内スポーツ活動、デトロイトで開かれるプロ・スポーツの観覧バスのチャーター、会長、社長から現場の労働者まで全階層にわたり数十人が参加するゴルフ・リーグなど楽しみとリクリエーションの集いである。毎年６月には、会長、社長が全従業員を１０組くらいにわけて、各１時間ほど直接話合う機会をもった。その場で社長が会社の現状を説明してから、従業員が質問し、意見を述べた。また、社長は４半期に一度支部組合役員に対して企業の現況を説明し、意見をきく会合をもつようになった。

労働組合との関係

ＨＭＣは１９７３年５月１０日に交渉を開始し６月２３日に締結されたＵＡＷとの最初の労働協約で、

注３）　苦情処理とは「労働協約の規定の解釈適用または違反、労働時間、賃金、雇用条件、または懲戒処分に関して、会社と従業員の間に発生した紛争の処理」の手続きである。４つの段階があり、第１段階では、本人の申立てにもとづき、直属監督者と組合の職場委員の間で解決を図る。第１段階で解決されなかった苦情は第２段階にまわされ、組合の工場委員会委員とマネジャーとの間、ついで第３段階では、組合支部長と経営者側代表者との間、更に第４段階では、組合支部長と労務担当副社長との間で解決を図る。第４段階でも合意をみなかった苦情は（労使双方で雇う）私的仲裁人の裁定で最終的に決着をつける。労働協約〔Agreement Between Hitachi Magnetics Corp. and International Union United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America ― U.A.W. Local 1436〕第６章に苦情処理の規定がある。

ユニオン・ショップ[注4)]を認めた。ＧＥはオープン・ショップ制を堅持する政策をとっていた。エドモア工場のＵＡＷ第１４３６支部に加入していない労働者は有資格者の２割弱であった。組合はＧＥのオープン・ショップ政策を会社の反組合的態度のあらわれとみなしていた。ＵＡＷは自動車、航空機、農機具産業を組織地盤とし、組合員約１５０万人を擁するアメリカで最強の産業別組合のひとつであった。

ＨＭＣの経営陣は労務担当マクファーソン氏の意見を容れて、ユニオン・ショップ制を初めて認めた。ミシガン州ではユニオン・ショップ制が普及していること、同じ工場内に組合員と非組合員がいるといろいろまとまりの悪いことがあり、トラブルのたねともなる、大多数の労働者はＵＡＷに加入しているのだから、ユニオン・ショップを認めることは組合関係の改善に資するだろうというのが同氏の見解であった。

マックファーソン氏はＧＥに２０年間勤務した労務のベテランで、エドモア工場には1968年に赴任した。同氏はＧＥと日立の労務政策について次のように語った。

「ＧＥは従業員の感情に余り注意を払いませんでした。この工場には６６年に組合ができ、私が赴任して１年ほど経って６９年の大ストライキが発生しました。このストは労使の対峙上、不可避的なものでした。あのストの時は多くのトラブルが起こりました。日立になって、従業員ともっと話し合うようになり、家族的な雰囲気が生まれ、人間関係はよくなりました。労使関係改善の理由は三つあります。ひとつは従業員を人間として扱い、彼らの欲求によく気付くようになったこと。それと、何かを実施するときには事前に従業員に説明しようとすること。第三に、組合を認め、受け入れようという日立のフィロソフィです。ユニオン・ショップの承

注４）　労働協約第１章「組合の承認」よりの抜粋を示す。

第１条　会社は全米自動車労組、ならびに第１４３６支部を給与、賃金、労働時間その他の雇用条件に関する団体交渉の目的のため第２条に定める従業員のための唯一の交渉機関として承認する。

（中略）

第４条　会社は現在交渉単位内にある従業員については本協約の調印から３０日以内に、また本協約調印後に採用された従業員については採用の日から３０日以内に雇用継続の条件として組合に加入し且つ組合員たる地位を維持すべきことを承認する。但しこの規定は１９４７年全国労使関係法またはその他の関係法規に違反するものと解釈されてはならない。

アメリカでは労働組合が交渉権を得るには、事業所など交渉単位内の従業員の過半数の支持を得なければならない。過半数の支持を得た組合は他の組合員や組合非加入者を含めた全従業員を代表して交渉にあたる。交渉代表認定の投票は、３０％以上の従業員の署名にもとづき、全国労働関係局（ＮＬＲＢ）の管理下で行われるのが通例である。組合が過半数の支持をえられなかった場合には、組合に加入している従業員が居ても、会社は組合と交渉する義務を負わない。

ユニオン・ショップ制は１９４７年全国労使関係法で認められているが、州法でこれを制限することも容認されている。南部諸州を中心としてユニオン・ショップ制を禁止する労働権法（Right to Work Law）が制定されている州の数は２０にのぼっている。

認は会社の労務政策の転換を何よりもよく物語っています。ユニオン・ショップ制は新しい会社と従業員の関係改善の鍵だったと言えます。」

製造担当副社長のウェント氏は「ＧＥ時代の従業員関係は冷たいものでした。最後の頃の労使関係は非常にきびしかった。日立は従業員に対してより親切で、暖い関係になりました。ここは小さい工場ですから、互いに皆よく知り合っていますので、人間関係がよくなると生産性にもプラスです」と語った。

財務担当副社長のスコット氏はエドモア工場の変化について次のように語った。

「第一の大きな変化は、現場の作業員の態度が非常によくなったこと、会社が従業員１人１人を見守ってくれているという自覚を従業員がもつようになりました。第二は、新しい設備が入って生産の効率が上がり、生産コストが下がったこと。第三に、工場の敷地に花や芝生が植えられ、工場の外観もきれいになりました。一口で言えば、人も物もみなよくなりました。」

ＵＡＷ１４３６支部の役員を勤める従業員は次のように語った。

「ＧＥの組合に対する態度はひどいものでしたし、現場の人間の扱いも同様でした。１９６９年のストライキも組合の要求を不当に拒否したことから発生したのです。日立になって雰囲気は大きくかわりました。コミュニケーションがよくなり、マネジメントと現場の人間の関係も気持ちよいものとなり、家族のような雰囲気がでてきました。組合の要求は以前よりはるかによくかなえられるようになりました。」

フーリー社長は「私はもともと反組合的な人間ではありません。相互によい関係さえできるなら、組合は会社の繁栄に貢献できると考えます」と述べた。マックファーソン氏は「ＵＡＷは責任のある組合で、合意したことはよく守ります。専門的に訓練されたスタッフ（エコノミストや法律家）を擁しています。しかし要求は控え目だとはとても言えません。手ごわい交渉相手です」と評した。

不況対策

松野浩二氏は１９７４年５月、ＨＭＣの取締役会長兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサーに就任した。石油危機のあとアメリカ経済はリセッションの気配が濃くなった。ＨＭＣのマグネット需要を左右する自動車産業は石油危機の影響をまともにうけていた。自動車の本場デトロイトをひかえるミシガン州の失業率は１０％を越え、全米平均５％の２倍を記録していた。その年、秋が深まるにつれ、不況色ははっきりしてきた。ＨＭＣの受注は２５％の減退をみせ、需要減がいつまでつづくのか、先行きの見通しは非常に不透明であった。ＨＭＣのアメリカ人経営者は２５％程度のレイオフ（一時解雇）が必要だという判断を示した。

松野氏はＨＭＣとしてできるだけレイオフは避けたいという意見をかねてからマネジャー層に表明しており、それがおのずと従業員にも伝わっていた。アメリカ企業は不況になると在庫

調整の手段として簡単に人間をレイオフしてしまう。たしかにレイオフは在庫べらしのために一番手っとり早い方法かもしれない。しかしそれでは、生きがいのある職場にしたいという会社の目的にてらして、面白くないではないか。松野氏のみるところでは在庫べらしのためにすぐにレイオフしてしまうやり方はアメリカの経営管理のキメの粗さを示すものであった。しばしばレイオフするために現場労働者の間に生産技術的ノウハウの定着・蓄積ができず、アメリカ産業の生産性向上のネックの一つになっているのではないかと松野氏は感じていた。レイオフのもうひとつの難点は、実際にレイオフする人員の３～４倍にのぼる多数の人間の配置換えが惹起され、その煩雑さと大量配転に伴う能率低下がさけられないことであった。

エドモア工場では、工場全体がひとつの先任権単位となっており（プラント・ワイド・セニオリティ）、人員削減は先任権（勤続期間）順に、つまり勤続の最も短いものから順番に、１００名なら１００名のレイオフがおこなわれる。それゆえレイオフされるのは下級の非熟練職務の労働者に集中する傾向がある。しかし操業度の低下により実際に仕事がなくなるのは下級の労働者だけでなく上級の労働者も含まれる。そこで次のような調整がおこなわれる。

操業度低下により不要になった上級職務の先任労働者は、同等あるいは下級の職務に就いている先任権の少ない労働者を「追い出し」（バンピング）てその仕事に就くことができることになっている。[注5)] かくして追い出しまたは置き換え（ディスプレースメント）の連鎖から大量配置換えが発生するのであった。

日本人からみると、アメリカの経営者は、レイオフする前になすべきことが多々あるにもかかわらず、それをせずにいとも簡単にわりきってレイオフという方法に訴えてしまうと感じられた。松野氏は考えられる方法をすべて提案し、実行してみた。すなわち、残業カット，販売促進のためのセールスマン・インセンティブの強化、セールス部門増強など人員の再配置、在庫をさばくための総棚卸し、原価低減、歩留り向上のための各部門の業務の総見直し、等々。

労務担当副社長のマックファーソン氏は、ＨＭＣがどんな場合でも解雇をしないというポリシーはとるべきではないと考えていた。アメリカでは、仕事が無くなった時には会社は雇用を継続しないというのがルールであり、従業員も雇用継続を期待していない、多分それは日本の臨時工やパートタイマーと同じような雇用関係ではないかと思うと語った。

社長のレン・フーリー氏はＨＭＣの経営のあり方について次のように考えていた。日立金属のトップは、ＨＭＣの経営陣にアメリカ人経営者をそのまま温存するという賢明な方法をえらんだ。ＨＭＣの成功のためには日本の文化とアメリカの文化のよいところをとって経営にあたるべきだろう。我々は日立からいろいろのことを学んだ。従業員がこの会社の雇用に魅力を感じ、喜んで働けるように我々は意識的な努力を積み重ねてきた。松野会長も雇用関係について

注５）　労働協約第３章（配置転換）第２条（労働力の削減）にレイオフとディスプレースメントのルールが詳細に規定されている。

sample

の恩情主義的な考え方には賛成していないはずだ。雇用保障についてはアメリカのパターンに従うべきだ。というのは、我が社は他のアメリカ企業と競争してゆかねばならないからである。アメリカの環境の下で完全な雇用保障を実現することは不可能と言うべきである……。

松野氏もレイオフが不況対策として速効性があり、短期的にみるとレイオフは安上がりの方策であることを認めていた。そしてＨＭＣの経営の基本原則はこの国の風土にあった経営をすること、しかもこの国の経営者の手で管理することにあると考えていた。その他、松野氏の念頭には次のことがあった。ひとつは組合の態度で、日本の労働組合とはちがって、ＵＡＷはあくまでも「雇用を守る」という考えをもたず、組合の目標は専ら賃金と附加給付（福利厚生費）の引上げにおかれているように思われた。もうひとつはアメリカ人幹部のインセンティブ制度のことである。会長に就任した松野氏は社長、副社長のインセンティブ報酬制度を実施した。インセンティブは、松野氏が設定し彼らが同意した目標の達成率および会社の利益にリンクして（それぞれ半々）決定された。もしもレイオフを実施しないために会社の利益がでないという事態になると、彼らから１人数千ドルのインセンティブ給与を取り上げることになってしまうことを松野氏は懸念していた。

不況対策の最終的決定は松野会長とフーリー社長の協議決定にまかされていた。アメリカ人マネジャーはフーリー氏とマックファーソン氏を中心に種々協議を続行していた。その中から、レイオフ以外の方策としてつぎの二案が浮上してきた。ひとつは４週間のうち１週間を全員で休んで工場の操業を停止するという案であり、もうひとつは１週５日の労働日を４日にへらすという一時帰休の考え方である。アメリカではレイオフを実施する前に週労働時間を（たとえば４０時間から３５時間に）減らす「ワーク・シェアリング」の制度は決して異例ではないが、１月に１週、１週に１日休むというタイプのワーク・シェアリング、あるいは一時帰休の制度はほとんど前例がなかった。注６）

景気後退は徐々に進行し、回復の兆候は未だ見出せなかった。松野氏はフーリー氏と早急に協議して対策を決定しなければならないと思った。

注６）　ミシガン州の失業保険の給付額は賃金の７０％程度である。通常のレイオフの場合は失業の続く限り２６週間は受給できる。４週に１週休業するケースでは失業保険の給付が受けられるが、週４日の労働のケースおよび通常のワークシェアリングの場合には失業保険の受給はない。

不　許　複　製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.