

《資 料》

West Virginia Flat Glass, Inc. 労働協約より

— 米国における労働慣行, seniority system の実際 —

藤 野 哲 也

1. はじめに
2. 旭硝子の海外事業と West Virginia Flat Glass 社の位置付け
3. West Virginia Flat Glass 社労働協約・1980/2～1983/2
(seniority system に係わる Article の抜粋)
4. 米国における労働慣行, seniority system の実際
(相良重雄氏講義^{註1)}から)

1. はじめに

製造業の地域別海外直接投資累計額 (1951年度から94年度まで) をみると、北米が46.0%を占め、第二位のアジア (26.0%) を大きく上回っている。このことは、1951年度から71年度までの20年間の累計額では北米のシェアは21.5%に止まっており、第一位のアジア (36.8%)、第二位の中南米 (26.6%) に次ぐ第三位であったことから考えれば、70年代以降の製造業の海外直接投資が北米、とりわけ米国に大きく傾斜したことを表しているもの^{註2)}と言えよう。

北米、とりわけ米国に進出した日本企業の経営課題については、現場主義などの日本型生産システムや長期雇用などのマネジメントシステムの海外移転をめぐる既に多くの実態調査もなされてきているが、そうした課題を検

討する上で重要なのは進出先国に現存する経済社会システムの存在ではないかと考える。米国の場合、そうした経済社会システムの中で最も重要なもののひとつは、よく知られているように、seniority system であろう。

長崎大学経済学部では、'97年度の専門科目「日本経営論」の講義の中で日本の雇用慣行との比較理解を促進する目的で、相良重雄氏（旭硝子（株）元社長室長、West Virginia Flat Glass 社元社長）を講師に特別講義「米国における労働慣行……seniority system の実際……」を実施したが、同氏から提供された労働協約書は資料としても大変貴重であると考えられるため、関係各位の了解を得てここに抜粋して掲載、紹介することとした。なお、併せて資料の解説として、講義録についても掲載するものである。

注1）第4章は1997年7月8日に長崎大学経済学部の専門科目「日本経営論」の特別講義として行なわれた相良重雄氏の「米国における労働慣行……seniority system の実際……」講義の記録である。

資料として編集する上で、講義における口語体を文語体に改めているほか、相良氏の事例解説（『海外進出企業の現地従業員管理育成』、アーバンプロデュース出版部、1987年、p. 121～146）などを参考にしていく。

講義の採録については長崎大学大学院経済学研究科修士課程の稲用敬が担当し、藤野の責任において加筆訂正を行なった。

注2）製造業の地域別海外直接投資累計額からみた日本企業の海外進出の特徴については、藤野哲也「グローバリゼーションの進展と日本企業……『日本型多国籍企業』のゆくえ……」（『日外協 Monthly』、日本在外企業協会、通巻200号、1997年11月1日）を参照されたい。

2. 旭硝子の海外事業と West Virginia Flat Glass 社の位置付け

West Virginia Flat Glass 社の労働協約書を掲載する前に、まず旭硝子の海外事業と West Virginia Flat Glass 社の位置付けについて極く簡単に紹介しておきたい。

旭硝子の海外事業はインド、タイ、マレーシアなどに戦後比較的早い時期

から展開されていたが、それらは主としてアジアを中心としたものであり、欧米先進国への進出が課題となっていた。

その欧米進出の最初のケースが米国、West Virginia Flat Glass社への経営参加であった。旭硝子は1979年に経営不振に陥っていた米国の West Virginia Flat Glass 社への経営参加を要請され、米国におけるパイオニア事業として株式を取得した。当時、West Virginia Flat Glass 社は破産法第11条（いわゆる Chapter 11）適用会社となっており、工場は閉鎖され、従業員はレイオフ中であった。旧株主、債権者の合意に基づいて減資・増資を行ない、新資本金は 240万ドル、旭硝子の出資比率は85%となり、レイオフ中の従業員を呼び戻すことから West Virginia Flat Glass 社の事業は始まった。West Virginia Flat Glass 社の概要は次表の通りである。

ウエスト・バージニア板硝子 (West Virginia Flat Glass, Inc) の概要

住所	P.O.Box 1840, 1628 Adams Ave. Clarksburg, WV 26301 ☎304-624-6434	規模	資本金 240万 \$ 売上高 700万 \$ 従業員 300名 (日本人駐在20名)
役員	取締役社長相良重雄以下日本側 4 名 米側 3 名	株主	旭硝子 ^(株) 85% 米側 15%
沿革	1979年 買収減資増資 新資本金240万 \$ 1979～1980年 工場大修理 1980年 6 月 操業開始 1981年10月 不況により操業停止・休眠 1983年末 売却により撤退		
品目	普通板硝子 70万並換ケース／年		

出所：相良重雄「ウエスト・バージニア板硝子」、『海外進出企業の現地従業員管理育成』、アーバンプロデュース出版部、1987年、p.121より。

こうして始まった West Virginia Flat Glass 社の事業は米国のリセッションに遭遇してあっけなく1981年に再び操業停止、83年には売却・撤退という展開をたどることになるのであるが、旭硝子としては米国における経営ノウハウを得るなどのメリットも得られたものと考えられる。^(注3) 旭硝子はその後改

めて米国での事業展開を計り、現在米国に販売会社、製造会社を12社展開している。^{注4)}

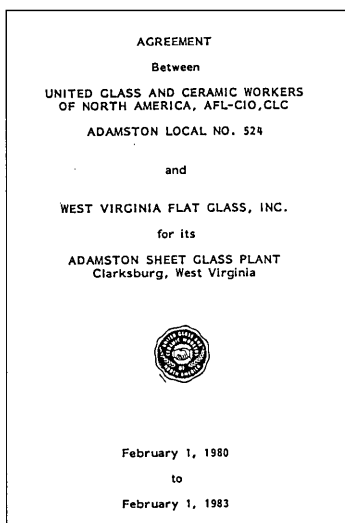
注3) 旭硝子が West Virginia Flat Glass 社の経験から米国における経営ノウハウを得た点については、例えば、West Virginia Flat Glass 社に親会社から派遣された宮原正雄氏や田村浩雄氏が現在、それぞれ旭硝子本社の取締役国際部長、取締役人事部長の要職にあることにも現れていると考えられる。

注4) 旭硝子資料（96年時点）による。

3. West Virginia Flat Glass 社労働協約・1980/2～1983/2 seniority system に係わる Article（抜粋）

前述のように、旭硝子が West Virginia Flat Glass 社に経営参加する際には減資・増資が行なわれたが、West Virginia Flat Glass 社の法人格は継承されたため、レイオフ中の労働組合員は職場復帰する優先権を有しているなど、労働協約は法的に有効であった。

資料として入手した労働協約は、正式には次のものである。



以下に抜粋するのは、この West Virginia Flat Glass 社労働協約の36 Article, 77ページの中で seniority system に直接係わる部分 (Article) である。

ARTICLE 5—GRIEVANCE MEN AND INDUSTRIAL RELATIONS COMMITTEE

A. The Union, for the purpose of effectively representing such of the Company's employees as are included in its membership, may appoint for the Plant, and the Company will recognize and deal with (I) not more than one member or his alternate of the Local Union in each department of the Plant for each shift to act as grievance man in the department for which appointed, and (I I) an Industrial Relations Committee, consisting in each instance of the President and Vice-President of the Local Union, a wage committeeman and four members of the Union selected from its membership. The Company, when provided with a list of the names of such grievance men and alternates and with a list of officers of the Local Union members of the Industrial Relations Committee, shall cooperate with these men in order that they may properly perform their duties.

B. All elected Local Officers, Wage Committeemen, Grievance Men and Industrial Relations Committee members shall not be discharged except for just cause, and in such cases the International President, the District President and the Local President or their duly appointed representatives of the Union, shall be notified. However, when operations are curtailed, such officers and representatives shall be subject to layoffs in accordance with seniority provisions as hereinafter outlined.

ARTICLE 6—SETTLEMENT OF GRIEVANCES

F. In the event of a strike, sitdown, slowdown or work stoppage which is unauthorized by the Union, the Company agrees that there shall be no liability on the part of the United Glass and Ceramic Workers of North America, AFL-CIO, CLC or any of their officers or agents, provided that the Union publicly disavows the unauthorized work stoppage or strike within twenty-four (24) hours after it has

received notice of the same by the Company and agrees to post notices at the Plant that such actions are unauthorized and orders its members to return to work. The Company will not be responsible for the return of employees to work in accordance with their Departmental or Plant Seniority.

ARTICLE 7 – SENIORITY

A. Departmental Seniority and competency shall entitle employees to first consideration for promotion as opportunity shall offer and in the manner indicated by Departmental promotion. Inter-Plant and Inter-Departmental Seniority not recognized, except as hereinafter provided.

When a number of employees are considered as reasonably equal in competency for a promotion, Departmental Seniority shall determine.

An employee on vacation must make such selection and written application prior to going on vacation through a prebid system. Pre-bids on any job classification may be made by any employee absent due to accident or illness by placing said bid with the Personnel Manager or his representative on a form provided by the Company. This file shall be open for inspection by the Local Union President.

In the reduction of forces and re-employment, Departmental Seniority shall determine. If disagreements exist in any case of promotion, discharge, layoffs, or re-employment, the case may be handled as a formal complaint in the manner hereinbefore provided.

B. where an operation requires technically trained persons, they shall be employed, retained or rehired, when conditions demand, regardless of other factors involved.

C. The Plant Seniority of any employee is determined by the length of his service, computed in years, month and days from the first date of his employment by the Company. When more than one employee starts to work on the same date, the Local Union and the Company shall mutually determine by draw their seniority standing. When Department Seniority is equal, Plant Seniority shall determine. Time lost through sickness or temporary layoff shall not be deducted from employees' seniority records. When leave-of-absence is granted, an employee shall not lose his seniority rights. The Local President will be notified in writing of changes in an employee's status under this section.

D. Every new employee shall be a probationary employee for a period of 480 hours actually worked from the date he first reports to work, but if retained at the end of 480 hours actually worked, he shall become a regular employee and shall be given credit for all time worked as a probationary employee. The Company may discharge any probationary employee and such discharge shall not be the subject of a grievance, unless the discharge is an act of discrimination. Employees hired to perform work that is definitely temporary, such as taking care of peak bulges, construction work or emergency work of any kind, or to take the place of regular employees absent through illness, vacation or for any other reason, shall be considered temporary employees and shall not accumulate seniority. No employee will be given prior departmental service credit in a department until he is the successful bidder on a bid and his Departmental Seniority shall commence from that date.

Home Department is defined as that department in which an employee has first accumulated 480 hours actually worked, either by bid or being hired directly into the department after no bid had been made for the job.

E. Seniority will be broken by any of the following contingencies:

- (1) If an employee quits or resigns;

- (2) If an employee is discharged for just cause;
- (3) If an employee fails to report his intention of returning to work within three (3) days when called back by the Company by certified letter, return receipt requested, mailed to his last known address, or by personal contact, or after having given the Company notice of his intentions to return to work, actually fails to report to work within a seven (7) day period following such Company notification. The Company is entitled to rely upon the last address furnished by the employee, and it is the sole responsibility of the employee to keep the Company advised by written notice of any change of address. The Company will furnish the Local Union and the International Union with a copy of all changed addresses. Notice of all recalls shall also be sent to the President of the Local Union at the same time the recalls are made. Service records and employment lists shall be open for inspection by the Local President or Vice-President of the Union. The Company will designate someone to be responsible for recalling all employees to work;
- (4) If an employee is laid off for a period in excess of two (2) consecutive years, or total years of service, whichever is greater;
- (5) If an employee fails to report back at the expiration of a leave of absence without good cause;
- (6) If an employee is absent from work for three (3) consecutive working days without notice and without just cause;
- (7) Absence for more than ninety (90) days after termination from military service.

F. Full and accrued seniority status shall be retained by employees while acting as full-time officers of AFL-CIO Unions or serving in public office, either by Election or appointment. There shall be a limit of one (1) person from the Local to act

as a full-time officer of the Union during the term of the Contract. Each employee who has secured a leave-of-absence under this paragraph shall, at the termination of such full-time service, report his intention of returning to his Plant within ten (10) days and a mutually satisfactory period shall be arrived at governing his return.

- G. (a) When application for transfer to another Department is made, the applicant oldest in Plant Seniority shall have the first preference, provided that the applicant is competent to perform the job into which he wishes to transfer.
- (b) When additional help is required in a Department, the man having the oldest Plant Seniority who is not working shall have first preference, provided he has signed a card signifying his intention to accept employment as it is available in departments other than his Home or Resident Department. Any employee exercising this Clause must return to his Resident Department at the first opportunity or forfeit all seniority in his Resident Department.
- (c) Any employee after having exhausted his seniority in his Resident and Home Departments because of curtailment will be permitted to replace the employee with the least Plant Seniority in the factory, provided he can qualify and has more Plant Seniority than the replaced employee. Any employee exercising this Clause must return to his Home or Resident Department as opportunity or vacancies offer or relinquish all accumulated seniority in said Home or Resident Department, in which case he will retain his full Plant Seniority but his Department Seniority shall become that which he has accrued in the department to which he had elected to remain, said department then becoming his Home Department. Any layoff of fourteen (14) days or less shall not be governed by the foregoing Paragraph. Should the Company or the Union feel that invoking of Plant Seniority will

seriously disrupt the operation of any department, the matter may be discussed with the Local Union President or Industrial Relations Board before such change takes effect.

- (d) The Company will post in each department a seniority list which shall be kept up to date.

H. Should any employee leave the service of the Company to serve the Federal Government in its Armed Forces or in Federal Mobilization for war purposes by enlistment or by Government Legislation or Edict, then such employee shall retain and accrue his seniority during such service, provided he returns to the employ of the Company within ninety (90) calendar days after his demobilization. If, however, an employee re-enlists in the Armed Forces before the expiration of the 90-day period, he shall accrue his seniority only until the termination of his first re-enlistment with such forces. In accordance with locally negotiated leave-of absence procedures, the Company will grant leaves of absence for education purposes under and in accordance with the G. I. Bill of Rights to returned veterans who were regular employees of the Company prior to joining the Armed Forces.

I. Continuation of seniority for Union members who accept promotion to management or supervisory positions with the Company will be subject to the following limitations:

- (a) During an initial 90-day trial period in the management or the supervisory position, seniority will continue to accumulate. Employee can return to his former job any time during his 90-day trial period;
- (b) After the 90-day trial period, his seniority is frozen;
- (c) After either two years or the time equal to his seniority in the bargaining unit, whichever is the greater, his seniority rights cease;
- (d) At any time prior to the expiration of his seniority in the bargaining unit, per (c) preceding, he can elect to return to the bargaining unit as

opportunity presents itself in accordance with the preceding seniority provision.

ARTICLE 9—RETURN TO FORMER JOB OR DEPARTMENT

A. THE TRANSFER OF ANY EMPLOYEE FROM ONE DEPARTMENT TO ANOTHER BY DIRECTION OF THE COMPANY AND THE CONDITIONS GOVERNING HIS RETURN TO THE FIRST OF THESE TWO DEPARTMENTS.

The transfer of any employee from one department to another department by direction of the Company in accordance with Article 33 shall be discussed by the Company and the Local President or Industrial Relations Committee before such a transfer is made. Any employee transferred in this manner to another department by direction of the Company, in the event of layoff from or failure to qualify in the new department or job, may return to the department from which he was transferred (his former department) with accumulated seniority in that department.

B. THE TRANSFER OF ANY EMPLOYEE FROM ONE DEPARTMENT TO ANOTHER BY REASON OF HIS OWN APPLICATION AND THE CONDITIONS GOVERNING HIS RETURN TO HIS HOME DEPARTMENT BY REASON OF HIS OWN REQUEST TO DO SO.

Any employee wishing to transfer from one department to another shall make application in writing to the employment office. The Company shall place the applicant's name on the list in accordance with his Plant Seniority. The transfer having been effected, the employee, at his own request, may not return to Home department, except when there is a vacancy and then at the bottom of the line of promotion.

C. THE CONDITIONS GOVERNING TRANSFER OF AN EMPLOYEE

WHEN THERE IS A REDUCTION OF FORCES IN THE DEPARTMENT TO WHICH HE HAS BEEN TRANSFERRED ON HIS OWN APPLICATION

In the event of reduction of forces in a department to which an employee has been transferred on his own application, the employee must exercise his seniority in that department until it has been exhausted. He may then return to his original (Home) Department with accumulated seniority. When work is again available for him in the department he left because of reduction in forces, he may return to that department with the same Departmental Seniority he had in that department when he left it. However, if he wishes to remain in his original (Home) Department, he may do so, but forfeits all Departmental Seniority elsewhere.

“Home Department” is defined as that department in which an employee has first accumulated 480 hours actually worked, either by bid or being hired directly into the department, after no bid has been made for the job.

D. 1. In the event of permanent discontinuance of any department which could cause an employee to lose his Home Department Seniority, then the Company and the Local President shall mutually agree to assignment of such employees to a new Home Department, subject to the approval of the Local Industrial Relations Committee.

2. Employees to be assigned shall signify in writing his first, second and third choice. The Local President and Company shall attempt to place employees in accordance with their requests. Employees assigned will be credited in his new Home Department with his full accumulated seniority from his previous Home Department.

ARTICLE 11—REEMPLOYMENT

The employment office shall keep record of employees available for work in all departments due to service with the Company. The Company will furnish the Local and International Union with a list of all addresses, and will furnish to the Local and

International Unions quarterly a list of addresses of new employees and of all changes in addresses of which it has been advised by the employees. A card shall be kept of each employee setting forth his qualifications. When a vacancy occurs it shall be the duty of the person responsible for filling the vacancy to secure from the employment office a list of available applicants or candidates. The oldest employee in point of service shall have first preference but in the event this employee cannot qualify, he shall be notified in writing of the reason for his not being placed on the job.

ARTICLE 17—RATE OF REPAIR WORK

A. Regular hot end employees and regular maintenance employees shall be given first consideration for employment during clean-ups and hot repairs and shall receive their regular rate. Regular maintenance employees shall be given first consideration for employment during cold repair and shall receive their regular rate. This clause is an exception to Article 7-G (c).

ARTICLE 33—MANAGEMENT RIGHTS

It is understood and agreed that the Company retains all rights, powers and authority to manage the plant and to direct the work force including, but not limited to, the establishment of work schedules; starting and quitting times of all shifts; the determination of methods and equipment; the right to maintain present or create new job classifications; rates of production and processes to be used; the right to hire, promote, transfer, furlough, and to discipline and discharge employees for just cause. It is also expressly understood that the Company is free to introduce new methods of production, improvements in or replacement of machinery, tools etc., and/or changes in procedure, and that when same occur changes in the work force will be made as such changes require. The foregoing applies also to any new operation that may be introduced. It is further understood that Management has the initial right to determine the number of workers required at each work station, as well as what is classed as a work station. Should any such action taken by Management cause problem and/or

hardships, the Union, as in all cases, can challenge such action through the grievance procedure.

It is also understood and agreed that the Company will, in all cases where possible and consistent with efficient operation, adhere to the principle of seniority. Where this principle is not followed and is challenged by the Union, the burden of proof for not following the principle shall be on the Company.

The Company shall have the right to establish reasonable work rules and to make changes in such rules where deemed necessary. However, in no case shall any such work rules be in derogation with any term or provision of this Working Agreement.

ARTICLE 34—LEAVE OF ABSENCE

Employees who have completed their probationary period may be granted formal personal leave of absence. Application for such leave shall be made in writing to the Personnel Manager with a copy filed with the Local President. Informal leaves not to exceed seven (7) days for personal time off may be granted to any employee by his or her individual foreman. Formal leaves not to exceed thirty (30) calendar days may be granted by the Company following written request as above stated. All requests whether informal or formal shall receive fair and equal consideration. When a formal leave is granted, it shall not exceed thirty (30) calendar days, as per above. However, the employee may make written request for an extension of such time and such extension may be granted on a one-time basis but not to exceed an additional thirty (30) calendar days. When any employee is granted a leave, either formal or informal, the employee must be back to work on the appointed day. If the employee fails to return as scheduled without good cause, the employee may be disciplined, up to and including discharge, depending on the circumstances.

In no case will an employee be granted a leave, either formal or informal, to work at another job unless the leave has been mutually agreed to by the Company and the Union.

In all cases when an employee returns from leave, the employee shall return to the job he left unless, due to change or reduction in forces, his seniority does not entitle him to resume his position, in which case he may exercise his seniority to secure a job as provided in this Agreement.

All leaves of absence will be without pay and during any leave an employee's seniority shall accumulate.

SUPPLEMENTAL AGREEMENT #2 SEVERANCE ALLOWANCE

This Supplemental Agreement re severance allowance is made and entered into by and between West Virginia Flat Glass, Inc. for its Adamston Sheet Glass Plant (hereinafter referred to as the "Company") and the United Glass and Ceramic Workers of North America, AFL-CIO, CLC (hereinafter referred to as the "Union").

Now therefore the Company and the Union intending to be legally bound hereby agree upon the following terms and conditions governing severance allowance:

A CONDITIONS OF ALLOWANCE

When in its sole judgment the Company decides to close permanently the Plant or discontinue permanently a department of the plant, or if the installation of mechanical devices or new methods of operation results in the elimination of employees, any employee who is permanently laid off as a result thereof because he was not entitled to other employment with the Company under the provisions of Article 7, Seniority, of the Master Contract shall be entitled to a severance

allowance in accordance with and subject to the following provisions:

B ELIGIBILITY

1. Such an employee to be eligible for a severance allowance shall have been credited with two or more years of continuous service and/or seniority.

2. He is not on the date of his application eligible for benefits under State Unemployment Compensation.

3. He could not on the date of his application claim a job in the bargaining unit under the practices and procedures in effect at the plant.

4. The date of filing of his application for severance pay is not less than 26 weeks nor more than 24 months after the date of his layoff.

5. His layoff has been continuous and he has not during the period between his layoff and the date of the filing of his application refused any recall.

C CALCULATION OF ALLOWANCE

The amount of an eligible employee's severance pay shall be determined by multiplying \$78.36 by a number which is less than the number of years of his continuous service and/or seniority at the time of his layoff. Each full month of continuous service credited shall be considered for purposes of this computation as 1/12th of a year.

D NONDUPLICATION OF ALLOWANCE

Severance allowance shall not be duplicated for the same severance, whether the other obligation arises by reason of contract, law, or otherwise. If an individual is or shall become entitled to any discharge, liquidation severance, or dismissal allowance or payment of similar kind by reason of any law of the United States of American or any of the states, districts or territories thereof subject to its jurisdiction, the total amount of such payments shall be deducted from the severance allowance to which the individual may be entitled under this Section, or any payment made by the Company under this Section may be offset against such payments. Statutory unemployment compensation payment shall be excluded from the nonduplication provisions of this paragraph.

E PAYMENT OF ALLOWANCE

An application for severance pay shall be filed by an employee in writing on forms provided by the Company and shall be deemed to have been filed when it is received by the Company.

Severance pay will be paid to an eligible employee in a lump sum within 30 days after the date of filing of his application. Payment will be subject to any withholding required by any law or regulation of the federal, state or local government.

Payment of severance pay by the Company to an employee will automatically:

- (1) Terminate all his seniority rights under the labor agreement and any supplements thereto;

4. 米国における労働慣行 — seniority system の実際 — (相良重雄氏講義から)

4-1 人員編成と労務の実際

はじめに工員 (worker) の位置付けをはっきりさせるために、職員 (salaried) について簡単に触れておきたい。職員は工員と較べると給料が高くよく働くように思われる。自分の仕事 (能力) に自信と誇りを持っている。しかし、採用するのも解雇するのも経営者の胸ひとつなので、自信のない者はいつも不安な気持ちを抱えながら勤めている。逆に自信のあるものは常により良い条件 (給料) の会社を捜しており、そういう会社が見つければ辞めてそちらへ行ってしまう。それを辞めさせないようにするためには少なくとも彼が捜して来たのと同額あるいは同額以上の給与条件を提示しなければならない。

通常、職員を雇用するときは契約書を取り交わさず、口答で行なうが、こ

の口約束は文書による契約と同等の法廷証言力を持っている。

解雇の手続も簡単である。本人を呼んで申し渡せばそれで成立する。ただ解雇する理由が例えば人種差別や年齢差別などいわゆる差別行為に該当してはならない。該当する場合は直ちに訴えられ、それ以外の理由なら極めて些細なミスなども解雇の理由となりうる。また日本でいうような退職金は無く、ボーナス制度も無い。^(注5)

これに対して、工具は通常、労働組合に属している。ウエスト・バージニア板硝子の場合は北米ガラス労組が工具を組織しており、たとえ社長といえども個々の組合員を対象として命令的行為は出来ない。工具は先任権（セニヨリティ；seniority）の対象となっている。

先任権は米国における現地労務管理の基本である。これは米国独特の制度であり、日本企業の進出に際しても、この社会制度としての先任権の存在には十分に留意する必要がある。

以下、先任権について述べていくが、その前に作業及び休務予備の考え方、勤務の態様について触れておくことにする。

(1) 作業予備人員

高熱作業の中で働いているため、休憩を与えなければならない。そのために編成人員の中に必ず作業予備人員を加える。

— ウエスト・バージニア板硝子社の例 —

- 一班を6人で編成（これを組という）。
- 1人の工具は50分間働いて10分間の休憩
（作業予備人員は5人に1人の割合で配置）

↓

- 6人が10分ずつずらして作業に入り各々50分働いたら10分の休憩をとる。

(2) 休務予備人員

休務予備とは、正規の編成員が年次有給休暇（an Eligible Employee's Scheduled Vacation）で休むときや、突然の欠勤（Absenteeism）の代役として、あらかじめ準備する人員のことをいう。日本では初めからこの休務予備員を正規編成員の中に加え、常時出勤させて置き、いざというときにすぐに代役を務めさせる。必要のないときは一般雑務をやらせている。つまり休務予備人員も正規の編成員と同じように毎日出勤させ、通常どおりの賃金を支払っているのである。

これに対しアメリカでは休務予備のことをエキストラ・ボード、あるいはスペア・ボード（Extra Board, Spare Board）と呼び、正規の編成員には入れていない。エキストラ・ボードは常時自宅で待機し、会社からの呼び出し（Call）を待っている。この自宅待機者には会社からの賃金の支給はなく、呼び出されて実際に働いたときだけ賃金が支給される。つまり、無給従業員である。

(3) エキストラ・ボード

ここで休務予備人員の発生の仕組みをみてみよう。会社が追加の工員を募集する場合、希望者は採用してもらうため、会社に行き行列して待つ。人事担当職員が面接を行ない、ほとんど大部分の志願者は登録（Registration）される。この登録によって彼の先任権（Seniority）が発生するので、この登録は実に大切なことである。登録を受けた人は一度自宅へ戻って改めて呼び出されるのを待つ。これで彼はエキストラ・ボードの最後につくのである。

彼は、いつ呼び出されるか分からないので、うかうか外出もできない。しかも会社は、3度つまり3日呼び出しても本人が不在で（無断不在）で出勤してこないときは、取消しの通知状を出して一方的に登録を取り消すことができる。彼は労働組合員ではないので組合の保護がない。したがって彼はひたすら会社からの呼び出しを待っていなければならないことになるが、実際

にはそんなに長く待つ必要はない。会社は人手不足だからこそ追加募集をしたのだから、通常は直ちに呼び出して教育（O. J. T）する必要がある。出来るだけ急いで仕事を覚えてもらうためであって彼は呼び出され、ひとつの職場で働く。用が無くなれば再び自宅へ戻って待機し、また呼び出されて違った職場で働き、用済みとなれば自宅へ戻って待機する。これを繰り返すのである。賃金は会社へ出た時間分だけもらえるが、待機中は無給である。アメリカでは徹底してノーワーク・ノーペイ（No work No pay）である。

会社にとってこの制度は賃金を常時支払わないで、しかも労働力を常時確保出来るという意味で甚だ便利な制度である。これを大幅に増やしておいてはどうかという発想もありうるが、そうはいかない事情がある。これは法で規制されており、ある負担をしなければならないようになっている。例えば、ある者をエキストラ・ボードに登録するとそのことを労働局関係へ届け、そしてその者に係わる厚生年金、健康保険、失業保険、労災保険などの会社保険料と生命保険料などの労務副費（Fringe Benefit）を会社が負担しなければならないと法律で決められている。これら副費の合計額は賃金の約20%にもなるので金銭的に負担が大きい。したがって会社としてエキストラ・ボードをそうそうたくさん増やすわけにもいかないのである。

ウエスト・バージニア板硝子社でも、無届は少ないものの直前の電話欠勤という風な突然の欠勤（Absenteeism）が多かった。こういった突然の欠勤者が出ると、あるいはまた何等かの理由で正規編成員に欠員が生じそのポストが空くと、自宅待機中のエキストラ・ボードが呼び出される。このようにして出勤してきたエキストラ・ボードは他の工員と同じようにタイムカードに時刻を打刻する。

職員の末端には、直接的に工員を指揮監督して働かせる仕事と必要な人員確保（人繰り）を行なう三交代勤務のフォアマン（Foreman）がいる。どちらかと言えば、有給休暇、突然の欠勤の穴埋めにエキストラ・ボードの自宅へ電話して呼び出し人員編成を行なう人繰りの仕事のウエイトが大きい。

しかし、フォアマン達はこのエキストラ・ボードを恒常的に出勤させて常に定員増の状態にしがち傾向がある。これは欠員を出さないこと及びいつ休まれるかわからないという不安によるものと考えられる。

4-2 先任権の実態と運用

エキストラ・ボードに登録されたばかりの者は、試用見習工員（Probationary Employee）と呼ばれ労働組合には入れてもらえない。一般に累積労働時間が480時間になると正規の従業員（Regular Employee）となり自動的に組合員となる。ここでは三種の先任権の発生についてみてみることにする。

(1) 工場先任権（Plant Seniority）

工場先任権は会社に入社したとき、つまり登録したときにカウント開始でこれは大変厳格である。日と時間で台帳に登録される。一時間でも早く登録されればそれだけ先任権が高い。これはレイ・オフされるときや呼び戻されるようなときに決定的に働くので本人にとっても実に大切である。

(2) 原籍先任権（Home Department Seniority）

見習工はエキストラ・ボードとして自宅待機しており、呼び出されて、A部門、B部門という具合に働くが、その者が最初にA部門で累積480時間働いたとすると、このA部門が彼の原籍部門（Home Department Seniority）となる。そして正規の従業員つまり組合員となる。この原籍部門については好き嫌いは言えず、全く機械的に決まる。

(3) 現部門先任権（Resident Department Seniority）

原籍部門がA部門と決まった工員がいたとして、このA部門には欠員も空いたポストもなく、当面の仕事も終わってしまったとする。彼は再び自宅待機の身となる。そして次に呼び出されてC部門で働くとするこのC部

門が彼の現部門（Resident Department）となるのである。そしてこの部門の先任権はこのC部門の今回の累計時間で計算される。

(4) 工場先任権と部門先任権

先任権にはこのように三種あるが、性質的に言うと工場先任権と部門先任権に分けられる。工場先任権は日時の経過と共に自動的にどんどん加算されていく。これに対し原籍先任権は480時間に実働（実際にこの部門で働いた時間）時間が加算されて計算され、現部門先任権はその都度発生し、その部門を離れれば消滅してしまう性質を持っている。

以下、この三種の先任権がどのように運用されるかについて見ていく。

(5) レイ・オフの実施（Layoff and Bumping System）

アメリカにおいて労務費は日本と違って変動費である。景気が悪くなり操業を落とすときなど全く簡単にレイ・オフが行われる。このレイ・オフについては会社側に強い権限がある。

《第一ステップ》

当社はA、B二つの部門を持っており、次頁のような先任権があったとする。

A部門を縮小してA部門から2名レイ・オフすると仮定する。まず組合に通知し、組合側、会社側両者立ち会いで次のような作業を始める。当該A部

名前	工場先任権
a	P-1
b	P-2
e	P-3
c	P-4
d	P-5
f	P-6
g	P-7
h	P-8

名前	部門	原籍先任権
a	A	HA-1
b	A	HA-2
e	B	HB-1
c	B	HB-2
f	B	HB-3
g	B	HB-4
d	B	HB-5
h	B	HB-6

名前	部門	現部門先任権
a	A	RA-1
b	A	RA-2
c	A	RA-3
d	A	RA-4
e	B	RB-1
f	B	RB-2
g	B	RB-3
h	B	RB-4

門で現部門先任権の低い2名は誰かを探す。cとdを見つけ、同時にこの2名の原籍部門はB部門だということをつかむ。cとdをA部門から除く。

《第二ステップ》

cとdを原籍部門であるB部門へ戻す。しかし、B部門はフル定員で、そこへcとdが入り込んで来たので2名余ってしまう。ここでレイ・オフの対象になるのはB部門で原籍先任権の低いdとhである。先任権の高い者が割り込んで来て低い者を押し出してしまうことを『突き飛ばし』(Bumping)と言う。dはもともと現部門でレイ・オフの対象となった者であるが、hはcによってバンパされて自宅待機の身となる。

《第三ステップ》

もし、レイ・オフが14日以上続いて行われるということになるならば、14日以内に次の第三ステップが要求される。第二ステップでdは自宅待機の身となったが、工場先任権のより低いgがいるので、そのときはdが復活してきてgをバンパする。

結局、A部門ではaとb、B部門ではe、f、c、dが働くことになる。

《エキストラ・ボードの処置》

エキストラ・ボードは人数が増えたままにして置くのか、あるいはどうするかということであるが、これはレイ・オフ期間の長さによる。短期のレイ・オフならそのままにして置くが、長期になると労務副費の関係で、工場先任権の低い者から打切るのが普通である。大部分の会社はあらかじめ人数を決めておく。エキストラ・ボードから外す手続きは会社から組合及び本人宛に通知し労務副費の負担を打切るのである。会社が一方的に打切れるものと健康保険料のように打ち切り宣言から後3ヵ月は負担しなければならないものがある。

(6) 『呼び戻し』の実施 (Recall of Employees)

工場先任権はレイ・オフされている工員を呼び戻すときに働く。

《第一ステップ》

会社が再び人員を増強する際には、自宅待機者中で最も工場先任権の高い者から順に呼び戻され (Recall)、全く機械的に必要とされる部門へと配属される。そしてそれが彼の新しい現部門となり、そこで新たに現部門先任権のカウントが始まる。

《第二ステップ》

14日以内に、今、人が必要とされる部門の中に彼がレイ・オフされる直前まで働いていた部門があればその部門に戻って働きたいかについて選択権を与える。彼が配属変えを希望すれば、そこでの現部門先任権は以前の分と合計して累積される。希望しなければ今回配属された部門で働き、レイ・オフ直前の現部門先任権は消滅する。

(7) 入札の実施 (Bid Practice)

先任権は何年何ヵ月何日何時間で表わされる厳格な順番であり、工場先任権の高い者、つまり勤続年数の長い者はいつ、いかなることにも優先権、優先選択権を持っている。いわばアメリカ版年功序列制度である。

会社が従来の部門より若干賃金の高い新しい部門を設けようとするとき、社内で入札、つまり志願者を募らなければならない。手続としては組合に入札 (Bid) を通知し、掲示する。志願者が多く出るとその中で工場先任権の高い者がその職につく権利がある。入札に際して能力試験としてペーパー・テストと実技テストがあるのは、資格が必要で高給な電気工と工作工だけである。その他は無条件に工場先任権の高い者順につく。

そして、またポストが空くのでそこへの入札が行なわれる。このようにし

て誰も志願者がいない状態になると会社はエキストラ・ボードからその職へ補充する。この場合も工場先任権順に行われる。従来職場で比較的賃金の高いところで欠員が出た場合も同様の入札が行なわれる。

4-3 先任権とアメリカ病

ここで注意すべきは一般的に工場先任権の高い者は年配であるということである。彼等なるべく賃金の高い、しかも仕事の楽な職場を狙って入札する。会社としては、先任権の上に胡座をかいている年配工員の代わりに若い者を使いたいが出来ない。これは現在の日本の状況とは全く逆のことである。現在の日本では年配者が会社を追い出されている。先任権は明らかに生産性向上に反する機能をもつと言える。そればかりか工場の雰囲気をもマンネリ化する恐れがあり、その意味でアメリカ病の根底に存在するものとも言えるのである。

工場内の移動を何とかして制限し、若い人に仕事を習熟させて能率をあげることは出来ないものであろうか。『対米進出企業の労務管理のすべて』（トーマス・ネビンス、日本貿易振興会、1980年）には次のように書かれている。

「先任権規定を厳格に解釈すると連鎖的な配置転換が起こり、ある労働者を、他の労働者にやらせればより有能に行なうことが出来るような仕事につかせるという状況が生じ、この状況が度を過ぐすと会社及び全従業員の福祉にとって深刻な悪影響を及ぼすことが想起される。このような場合は会社は当事者と話し合うことを提案し、双方納得いく結論に達する。」

この記述には問題が三つある。一つは厳格に解釈するとあるが、実際にこれ以外の解釈の仕方があるかということである。先任権があるからこそ平等性、自由が確保出来るのである。次に福祉という言葉が使われているが、これは生産性というべきではないか。三つ目は当事者との話し合いとあるが、当事者というのがもし本人を意味するのであればそれは全く解決にならないということである。結局労働組合長を説得するしかないのである。

そこでウエスト・バージニア板硝子社では労組の組合長を説得を試み、何とかして入札をやめ、先任権を凍結し、新部門、あるいは追加人員を必要とする部門へは直接的にエキストラ・ボードで出番を待っている若い優秀な工員達を起用し、かつ各部門間への移動を禁止したいという提案をした。熱心に説得した結果、組合長は分かってくれ、組合全員の協力を得ることになった。ただし、条件として絶対にレイ・オフしないということが提示された。

この方法の採用の下に大いに若い人たちを起用し、半年ほどは目に見えて工場の雰囲気は明るくなり、大いに能率も上がった。しかし、半年後価格の値崩れによる需要減少、それに伴う競争の激化といった問題に直面し、どうしてもレイ・オフせざるを得ない状況になった。若い工員達は再びエキストラ・ボードに落ちてしまった。結局アメリカでは先任権ルール以外によい方法は無いように思われる。そのよし悪しはともかく、レイ・オフ制度は社会慣習として今まで築き上げられてきたものである。さまざまな民族の混在する社会の中で歴史的・経験的に培われてきたものは尊重されなければならない。

アメリカという国は先着順文化の国である。これは移民国家アメリカ・多民族国家アメリカの民衆の知恵から生まれたものである。大げさに言えばアメリカン・デモクラシーの根幹を形成する草の根原則である。誰でも納得のいく単純明解なルールである。これは老人をシニヤー・シチズン (Senior Citizen) として、何事についても尊重し優先権を与える文化風土にもなっている。

先任権というのは先着順ルールの工場版である。したがって外部からどんなに圧力をかけても潰れることはない。どんなに否定してもまた生き返るものである。組合があるとか無いとかに拘わらず、アメリカである限り、アメリカ人である限り、アメリカで事業をする限り尊重しなければならない生活原則なのである。アメリカにおいて万人が納得するような原理、それが先着順であり、先任権なのである。

注5) salaried (ホワイトカラー) に対するボーナス制度について、ここで相良氏は「ない」としているが、日本におけるボーナスのように年間給与の一部として、全員に数ヶ月分の賃金相当の金額で支給するような制度はない、という意味に解すべきであろう。

管理職以上など、企業によって対象に違いはあるが、一般に米国においてもホワイトカラーに対するボーナス制度はある。但し、それは年間給与とは全く別の、Management by Objectives (目標管理制度) などにおける好業績に対して賃金月額 of 2～3ヶ月分を上限に支給されるものである。詳しくは、例えば藤野哲也『比較経営論 — ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業 — 』(千倉書房, 1995年) を参照されたい。