

アメリカの非組合大企業における人事管理：F.K. フォルクスの所論の批判的検討

今村，寛治

<https://doi.org/10.15017/4492930>

出版情報：経済学研究. 56 (3), pp.137-148, 1990-12-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



アメリカの非組合大企業における人事管理

—F. K. フォルクスの所論の批判的検討—

今 村 寛 治

目 次

はじめに—問題の所在—

I フォルクスの所論の概説

II 非組合大企業における人事管理

おわりに

はじめに—問題の所在—

筆者は前稿¹⁾において、ニュー・ディール以来アメリカ労使関係の基調を成してきた伝統的な組合型労使関係システムが、1980年代以降、労働市場と製品市場の変化および非組合型労使関係システムの圧力によって、新しい労使関係システムへと変容し始めている事実を明らかにした²⁾。その変容の過程を示したのが、図1である。

図の左側に示されている伝統的な組合型労使

関係システムは、1935年に制定され、労働者の団結権、団体交渉権を認める画期的な内容をもつ全国労働関係法 (National Labor Relations Act) によって、この時期から1980年代の初めまでほぼ50年もの間、アメリカ労使関係において支配的な位置を占めてきたが、その特徴を、戦略レベル、団体交渉レベル、職場レベルの三層に区分すると³⁾、次のようになる。

まず、戦略レベルの特徴としては、企業の戦略的意思決定が独占的に経営の統制下にあるということである。そしてこの裏返しとして、アメリカでは伝統的に、労使関係に占める団体交渉制度の比重が大きく、経営権事項以外のきわめて広い範囲の問題が団体交渉を通じて決定されるのであり、これが団体交渉レベルの特徴となっている。以上の二つの特徴は、アメリカ労働運動の伝統であるビジネス・ユニオンズムを反映したものである。

そして、職場レベルの特徴となっているのは、職務規制組合主義である。これは、職務内容とそれに対応する賃率、各種の職務への配置、昇進、配転、解雇、再雇用などを明確に定義した詳細な協約と、それを円滑に運用するための苦

1) 拙稿「アメリカ労使関係の変容とQWLの位置づけ」『経済論究』(九州大学大学院)第74号, 1989年。

2) 仁田氏はその論文のなかで、組合-非組合と労働者参加・統合-非参加・統合という二つの軸によって、1980年代のアメリカ企業労務戦略を類型化している。これは、アメリカ労使関係の変容を考えるうえでかなり示唆的であると思われる。仁田道夫「労働組合に対する経営の挑戦-1980年代アメリカ労使関係の動向-」『日本労働協会雑誌』第325号, 1986年。また、アメリカ産業社会における労働組合の存在意義を詳細かつ明確に分析し、それとの関連で非組合部門にも言及している、R. B. Freeman and J. L. Medoff, *What Do Unions Do?*, Basic Books, 1984 (『労働組合の活路』島田晴雄, 岸智子訳, 日本生産性本部, 1987年) も参照した。

3) このように労使関係を三層に区分する方法は、コーハン (T. A. Kochan) ら MIT (マサチューセッツ工科大学) グループの理論に特徴的に見られる。詳しくは、T. A. Kochan, H. C. Katz and R. B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986を参照されたい。

情処理制度から構成されている。

それでは、以上の特徴をもつ伝統的な組合型労使関係システムは、図1の右側に示される新しい労使関係システムへとどのように変容しているのだろうか。

まず、戦略レベルでは、従来は独占的に経営の統制下にあった企業の戦略的意思決定に労働組合が参加する動きが見られる。これは、取締役会への組合代表の参加、トップレベルでの協議会などいくつかの形態をとっている。

次に、団体交渉レベルでは、団体交渉の結果における変化と団体交渉の過程における変化の

二つに分けられる。

団体交渉の結果における変化の第一は、賃金・付加給付に関する労働側の譲歩である。そして第二は、作業組織や人的資源配分における柔軟性の増大を目的とした就業規則の変更である。これは具体的には、職務内容の拡大、残業の割り当てに関する経営側の発言権の拡大、経営側がより自由に下請けを利用する権利の獲得、労働者の自発的な配転に対する経営側の規制強化などである。

一方、団体交渉の過程における変化は次の四つである。①交渉構造の分権化。これは、パタ

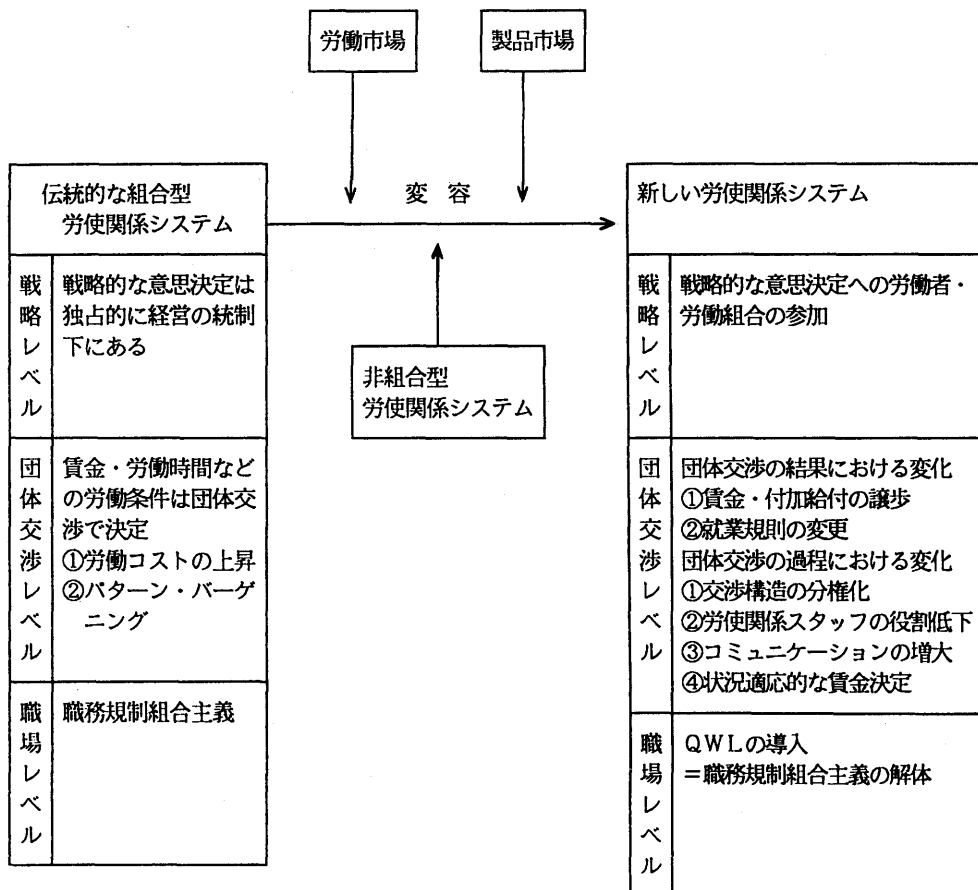


図1 アメリカ労使関係の変容

(出所) 今村寛治「アメリカ労使関係の変容とQWLの位置づけ」『経済論究』（九州大学大学院）第74号，1989年，23ページ。

ーン・バーゲニングの機能低下や、問題が解決されるレベルが全国レベルから企業・工場レベルへ下方移動することを意味する。②非組合型操業への経営戦略の転換と、従業員参加の進展によって、労使関係スタッフの役割が低下したこと。③経営側と一般組合員との直接的なコミュニケーション戦略。④状況適応的な賃金規準の導入。

最後に、職場レベルにおける変革は、QWL(労働生活の質の向上)の導入=職務規制組合主義の解体である。この変革は、作業組織の変更、職務分類の削減、職務の拡大(多能工化)、先任権の制限、賃金制度の改変など、労働協約の内容にまで踏み込み、伝統的な団体交渉プロセスを侵食する傾向が見られる。

このような伝統的な組合型労使関係システムの変容にきわめて大きな影響を与えた要因としては、まず労働市場と製品市場の変化をあげなければならない。

第二次大戦後のアメリカの労働組合組織率は、1945年の35.5%を頂点としてその後一貫して低下傾向にあるが、その原因は、労働市場における産業別、地域別、職種別、性別変動である。すなわち、第一に製造業からサービス業への経済のシフト、第二に北部および中西部から南部および西部への産業の地理的移動、第三にホワイト・カラー労働者の増大、そして第四に労働力に占める女性の構成比の増大という諸変動が大々的に進行した結果、これまで組合が広く浸透していなかった分野での雇用が増大したのである。

一方、製品市場の変化は、国際競争の激化、国内の非組合企業の競争力の増大、規制緩和の三つに大別できる。

そして、以上の労働市場と製品市場の変化と

並んで重要な意味をもつ要因が、非組合型労使関係システムである。そこで本稿では、この非組合型労使関係システムを、アメリカの非組合大企業 (large nonunion companies) における人事管理に関する綿密な調査を行なった F. K. フォルクス (Foulkes) の所論を手がかりとして、解明することを課題とするものである。

本稿の構成としては、まずフォルクスの所論を概説し、次にその中心的な位置を占める非組合大企業における人事管理を詳細に考察する。そして最後に、彼の所論を批判的に検討する。

I フォルクスの所論の概説

(1) 調査の目的、対象、方法

フォルクスの所論を概説する前に、彼の調査の目的、対象、方法について述べておこう。

まず調査の目的は、彼の著作のタイトルである *Personnel Policies in Large Nonunion Companies* から明らかなように、アメリカの非組合大企業において行なわれている人事政策や施策 (personnel policies and practices) の解明である¹⁾。

さて、フォルクスは、非組合大企業を二つの型に分類している。ひとつは、完全な非組合大企業 (entirely nonunion large company) であり、もうひとつは、支配的な非組合大企業 (predominantly nonunion large company) である。前者は、組合がアメリカ国内に代表権を全く持っていないかあるいは持っていたとしてもその企業の人事政策や施策にほとんど影響を与えないほどわずかである企業を意味する。これにたいして後者は、アメリカ国内の生産・保全労働

1) F. K. Foulkes, *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Prentice-Hall, 1980, p. 5.

者の大多数が非組合員である企業であり、この場合、前者とは異なり、組合に組織された従業員は非組合部門の人事政策や施策に影響を与える。絶対数から言えば、完全な非組合大企業はきわめて少数で、Fortune 500社のうちの約5%にすぎないという。そしてフォルクスはこの調査において、二つの型のうち主として完全な非組合大企業を対象にしている²⁾。

また、対象となった企業数は26社であるが、それらはすべて匿名であり、業種は、3社がサービス業で他はすべて製造業であった³⁾。

因に、この調査における大企業の定義は、売り上げが、1億ドルから数十億ドル、従業員数は、アメリカ国内の生産・保全労働者に限定すると、およそ2,000名から20,000名である⁴⁾。

最後に、調査の方法は、企業の人事部門のスタッフおよびその長、会長や社長を含むライン・マネージャー、監督者(supervisors)をはじめとする現場管理者などへの面接という形をとった。ただし、現場労働者(hourly workers)への面接はほとんどなされなかった⁵⁾。

(2) フォルクスの所論の概説

非組合大企業に特徴的なトップ・マネジメントの価値観、政策、風土、成果に関するフォルクスのモデルを示したのが、図2である。彼によれば、従業員に関するトップ・マネジメントのある一定の態度、価値観、哲学、目標が、あ

る一定の現実の政策、すなわち、環境要因や企業特性の効果的な管理、雇用保障、企業内部からの昇進、影響力がありかつ活動的な人事部門、十分な賃金・付加給付プログラム、効果的なフィードバック・メカニズム、コミュニケーション・プログラムおよび苦情処理、管理者の入念な選抜、開発、評価などと結びつくことによって、信頼と信用の風土(climate of trust and confidence)を創り出す。そして、この風土は、それを創り出したもの(トップ・マネジメントのある一定の態度、価値観、哲学、目標と一定の現実の政策)を強化し、さらにはそれ自身、生産性や利潤に貢献するのである⁶⁾。

ところで、現実の政策については次節で詳しく述べるとして、ここでは、トップ・マネジメントの価値観と非組合大企業の人事管理の成果について触れておかなければならない。

まず、フォルクスによれば、非組合大企業のトップ・マネジメントの価値観には大きく分けて二つの型があるという。ひとつは、哲学を背負っている企業(philosophy-laden companies)である。この型の企業の根底には、もし経営側がその職務をうまく遂行すれば、従業員は組合を必要としないであろうという発想が存在する。それゆえ、組合が存在しないということは、その哲学の副産物にすぎない。そしてもうひとつは、教条主義的な企業(doctrinaire)である。先の型とは異なり、この型の企業にとって非組合を維持することは明確な目標となっている⁷⁾。

しかしフォルクスは、このような区分は歴史的には意味があるが、今日ではそれほど明確ではなく、図3に示されるようにトップ・マネジメントの価値観は一つの連続体として理解され

2) *Ibid.*, pp. 3~5.

3) *Ibid.*, p. 6, p. 8. 本稿で明らかにしている非組合大企業特有の種々の人事管理施策を実施しているアメリカの企業名を具体的にあげ、そこでの管理の内容をまとめたものとしては、上野明『アメリカの大企業—代表12社の経営戦略—』中公新書、1988年がある。

4) *Ibid.*, p. 8.

5) *Ibid.*, p. 7.

6) *Ibid.*, pp. 325~326.

7) *Ibid.*, pp. 45~46.

個人、公正さ、リーダーシップについて
トップ・マネジメントが表明する信念
(従業員に関するトップ・マネジメントのある一定の態度、価値観、哲学、目標)

↓

現実の政策

- 環境要因や企業特性の効果的な管理
- 雇用保障
- 企業内部からの昇進
- 影響力がありかつ活動的な人事部門
- 十分な賃金・付加給付プログラム
- 効果的なフィードバック・メカニズム、
コミュニケーション・プログラム、苦情処理
- 管理者の入念な選抜、開発、評価

↓

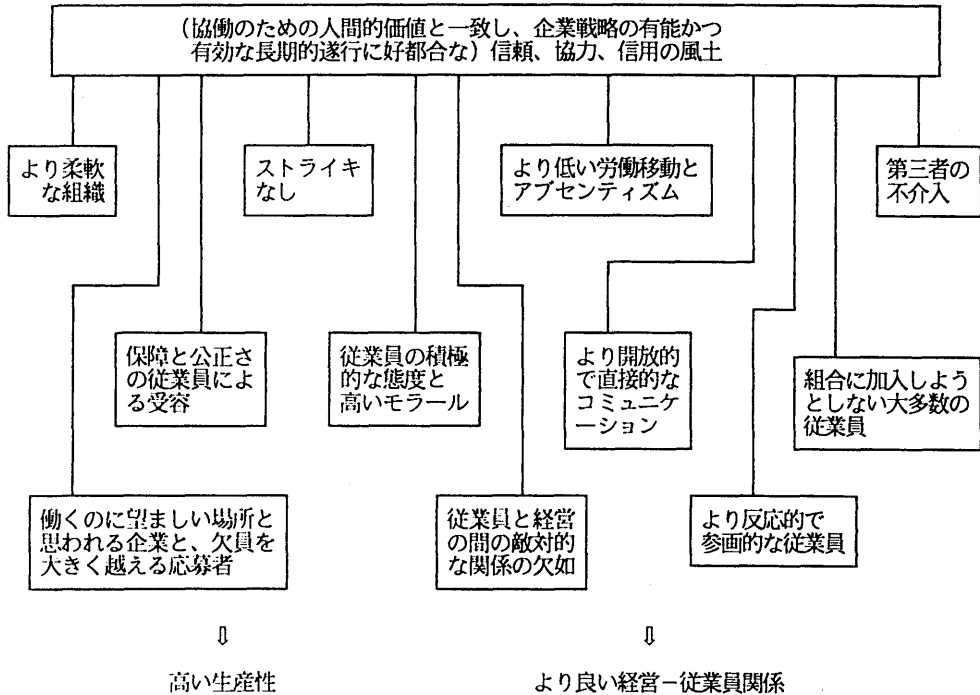


図2 非組合大企業におけるトップ・マネジメントの価値観、政策、風土、成果に関するモデル
(出所) F.K. Foulkes, *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Prentice-Hall, 1980. p 327.

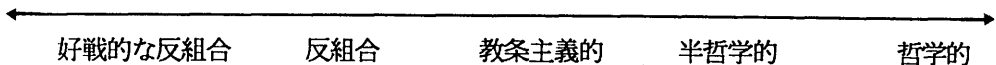


図3 トップ・マネジメントの価値観
(出所) Foulkes, *op. cit.*, p. 56.

るべきであると主張している。つまり、トップ・マネジメントの価値観は複合的なものであって、図の線上のどの部分が相対的に強調されるかという問題なのである⁸⁾。

次に、図2に示されているように、フォルクスは人事管理の成果として、より柔軟な組織、ノー・ストライキ、労働移動率の低さなどをあげている。しかし、これらは、経営側が認知している (perceived) 成果である。というのは、実際には非組合大企業が効率的であることを示す確かなデータが存在しないので、それに関する判断はどうしても面接を行なった経営者や管理者の主観的な理解にとどまらざるをえないからであるという⁹⁾。

II 非組合大企業における人事管理

(1) 環境要因や企業特性の効果的な管理

非組合大企業における人事管理としてフォルクスが最初にあげているのは、環境要因や企業特性の効果的な管理である。彼によれば、調査の対象となった企業には6つの環境要因が存在するという。それらは、企業の創立年、地理的な位置、工場の規模、労働力に占める女性労働者および専門職の割合、不安定な仕事や従業員グループの取り扱い、組合による組織化攻勢の内容と強度である。そして、これら6つの環境要因が以下のような状態にあるとき、その企業が組合によって組織される可能性は低くなるという。

第一に、企業の創立年については、その企業が第二次大戦後に創立された場合。というのは、調査の対象となった非組合大企業は、アメリカ

において労働運動が非常に高まりを見せた1930年代および40年代には創立されていなかったかあるいは非常に小規模であったために、組合の組織化攻勢から免れることができたと考えられるからである¹⁾。

第二に、地理的な位置については、その企業が南部の労働権州 (right-to-work state) に位置する場合²⁾。

第三に、工場の規模については、その企業が農村や郊外で小規模な工場を操業している場合。それは、工場の規模が小さい場合には、管理が容易であり、従業員との良好な関係を保ちやすく、組合による組織化攻勢の目標にされにくいという理由からである。しかし、工場の規模が余りに小さく、例えば、交渉単位の過半数が数人などという場合には、組合への賛成票を獲得することがきわめて容易になるために、逆に組合の勝率は高くなってしまう³⁾。

第四に、労働力に占める女性労働者や専門職の割合が高い場合。これは、女性労働者や専門職は、そもそも組合加入への関心が薄いからだという⁴⁾。

第五に、景気に左右されやすい不安定な仕事を下請けに出している場合⁵⁾。なぜならば、もしこれらの仕事を自社の従業員に任せた場合、その雇用の不安定さゆえに、彼らが組合に走る可能性があるからである。

最後に、その企業が属する産業に大規模かつ強力な組合が存在しない場合。この場合は、組合による組織化攻勢はそれほど強力ではない⁶⁾。

1) Foulkes, *op. cit.*, p. 19, p. 39.

2) *Ibid.*, p. 39.

3) *Ibid.*, pp. 26~29, p. 39.

4) *Ibid.*, pp. 29~32, p. 39.

5) *Ibid.*, p. 39.

6) *Ibid.*, p. 18, p. 39.

8) *Ibid.*, pp. 55~56.

9) *Ibid.*, pp. 66~68.

これらの環境要因に関してフォルクスは、このなかには偶発的なものもあるが、他方で企業の目的を遂行するために管理することができるものもあり、例えば、地理的位置、工場の規模、労働力の性質、不安定な仕事などは、経営が十分コントロールすることができるものであると主張している⁷⁾。

(2) 雇用保障

非組合大企業にとって、雇用の安定はきわめて重要な目標である。例えば、調査の対象となった企業のうち9社は一度もレイ・オフを行なったことがなく、さらにこの9社のうち6社では、操業短縮による労働時間の削減さえなかった⁸⁾。

さて、雇用保障を提供するために非組合大企業が実行している技法としては次のようなものがある。新規採用の凍結、労働力の自然減耗を待つこと、臨時従業員や元従業員をある特定の時期に限定して使用すること、在庫のつくりだめ、下請け業者の利用、自発的な欠勤、休暇の積み上げ、特別早期退職プログラム、配置転換、訓練、ワーク・シェアリングなどである⁹⁾。

この他に、ある特定の環境要因や企業特性が、雇用保障に大きな影響を与える場合がある。例えば、企業の急成長、高い利潤率、それに労働力に占める女性の割合などは雇用保障にプラスの影響を与えるし、反対にその企業が景気に左右されやすい産業に属する場合にはマイナスになるだろう¹⁰⁾。

非組合大企業においても状況によってはレイ・オフを行なわざるをえないが、それは組合

企業とはかなり異なった様相を見せる。例えばある企業では、下請けの人員の全員排除と、その年と翌年の全休暇の任意あるいは強制的な消化がレイ・オフを開始するための条件になっていた。また他の企業では、優遇された退職金プラン、先進的な任意の特別早期退職プログラム、職業紹介サービスが実施されていた。また、非組合大企業においても、レイ・オフの際には先任権が尊重されていた¹¹⁾。

(3) 企業内部からの昇進

企業内部からの昇進は、調査の対象となった企業にとって、雇用保障と同程度に重要な原則である。

まず内部昇進の定義として、フォルクスは次の4点をあげている。第一に、管理者や監督者を主に時間給労働者の階層から選抜すること。第二に、工場労働者に研究部門や事務部門への移動の機会を提供すること。第三に、従業員に訓練や教育の機会を提供すること。そして第四に、入り口の仕事 (entry jobs) を制限すること¹²⁾。この第四の点は、内部昇進の原則を維持するために外部からの採用を制限していることを意味するものと思われる。

多くの非組合大企業において、内部昇進は職務揭示 (job posting) によって制度化されている¹³⁾。職務揭示とは、ある職務に空きができたときに、それが社内で公示され、応募者のなかから選考によって昇進者がきめられる方法である。職務揭示の対象となる従業員は、主に生産・保全労働者であるが、事務・技術・管理職の一部まで対象としている企業もいくつか存在した。

7) *Ibid.*, pp. 330~331.

8) *Ibid.*, p. 99.

9) *Ibid.*, p. 99.

10) *Ibid.*, p. 99, p. 121.

11) *Ibid.*, p. 118.

12) *Ibid.*, p. 124.

13) *Ibid.*, p. 125.

しかし、上級管理職まで含んでいる企業はきわめて少数であった。また、職務が掲示される範囲は、調査の対象となった企業では組合企業よりも一般的に広がった。例えば、複数の州に工場をもつ企業では、ある一つの工場の職務が企業内のすべての工場に掲示されていた¹⁴⁾。

これらの企業が職務掲示を採用している最大の理由は、職務掲示が、監督者が自分の気に入った従業員だけを昇進させることを防止し、その存在を知られていない組織内の才能の発見を促進することにある¹⁵⁾。このように内部昇進は、企業内での人的資源の有効利用、言い換えれば、人材の活性化を目標とし、他方で昇進に対する従業員の欲求を満足させようとするものなのである。

しかしフォルクスは、いくつかの点で非組合大企業における昇進と組合の存在する企業のそれとの相違を明確にしていらないように思われる。第一に、非組合大企業では、必ずしもすべての職務が掲示されるわけではないということである。つまり、そこでは昇進ラインがすでに確立しているために、ある特定の部門内にその職務に関心をもち実際に遂行できる従業員がいない場合に限って、職務掲示されるという事例が指摘されている。その結果、掲示される職務の多くは昇進ラインの入り口の仕事に限定されてしまう¹⁶⁾。けっきょく、非組合大企業の昇進の範囲が実際には組合企業のそれとどの程度異なっているのかをフォルクスは明らかにしていない。第二に、応募した従業員のなかから昇進者を決定する場合、能力や業績を計測することがきわめて困難であるという理由から、組合企業と同

様に能力よりも先任権を重視していることであり¹⁷⁾、この点は組合企業と変わらないように思われる。

(4) 影響力がありかつ活動的な人事部門

非組合大企業の人事部門は、強力な力を所有し行使している。この源泉は、トップ・マネジメントと人事部門との密接な関係にある¹⁸⁾。

例えば、調査の対象となった企業の半数以上では、人的資源管理あるいは人事担当副社長は、直接、最高経営責任者（CEO）に報告していた。また残りの企業の大半では、総括経営担当副社長（administrative vice-president）かスタッフ副社長（staff vice-president）に報告している。さらに、総括経営担当副社長のなかには、以前その企業の人事部長を経験したものがおり、彼らは現在でも多くの場合、その企業の人事部の実際の長の役割を果たしている¹⁹⁾。

また、調査の対象となった企業のうち4社で、人事担当の副社長がその企業の取締役会のメンバーになっている事実がある。さらに他の企業では、その企業の取締役の座にある人事担当の上級副社長が、社長の後継者の一人と見なされていた²⁰⁾。

さらに、企業の各部門や工場に対する本社の人事部門の強大さを示す次のような例がある。34,000人の従業員を擁するある企業では、従業員の採用の際は、全従業員のわずか30%が本社勤務であるにもかかわらず、本社の人事部門が、応募者の面接と採用の決定を行なっているのである²¹⁾。

14) *Ibid.*, pp. 128~129.

15) *Ibid.*, pp. 125~127.

16) *Ibid.*, pp. 128~129.

17) *Ibid.*, p. 142.

18) *Ibid.*, p. 95.

19) *Ibid.*, p. 71.

20) *Ibid.*, pp. 71~72.

21) *Ibid.*, pp. 72~73.

(5) 十分な賃金・付加給付プログラム

非組合大企業は、賃金・付加給付に関してさまざまな特徴を持っている。

第一に、調査の対象となった非組合大企業は、概して同産業や周辺地域の標準よりも高い賃金を支払っている。そしてこのために、競争相手となる組合企業の賃金レベルを定期的に調査している²²⁾。

さらに、このような、組合企業に対する非組合大企業の賃金の相対的な優位性は、管理者の手紙、監督者の口頭説明、ミーティングなどを通じて、従業員にコミュニケーションされているのである²³⁾。

第二に、フォルクスの調査の対象である非組合大企業には、完全な非組合大企業と支配的な非組合大企業があることは既に述べた。このうち支配的な非組合大企業では、時間給従業員にたいして業績給 (merit pay) は適用されていない。この種の企業では、実験的に俸給制を導入しているところを除くと、賃金システムは、それらの企業のなかの組合によって組織された部門と非常によく似ている²⁴⁾。

これにたいして、完全な非組合大企業の大部分では、賃上げを個々の従業員の業績に基づいて行なう業績給が実施されている。これらの企業のトップ・マネジメントは、業績給を、組合企業に典型的に見られる総体的な賃上げをとともなった単一の賃率システムよりもより多くの労働努力とより良い従業員の成果を促進する一つのインセンティブであると認識している²⁵⁾。

しかしながら、調査の対象となった大部分の

企業では、業績給の理論的な概念と実際の運用とは非常に異なっていた²⁶⁾。というのは、職務によってはその業績を計測することが困難なものもあるし、またたとえ困難でなくても、大部分の従業員は自己の業績を平均以上であると考えているために、監督者が業績に関する査定を従業員に正直に伝えることをためらい、その結果、実際には、業績よりも先任権に基づいた自動的な賃上げを行なう傾向があるというのである²⁷⁾。

第三は、ブルー・カラー労働者に対する俸給制の採用である。これは、調査の対象となった企業のおよそ半分が実施していた。全従業員に対する俸給制の適用は、ブルー・カラーにたいして追加的な所得保障を与えるだけではない。それは、経営と労働の間の、すなわちホワイト・カラー労働者とブルー・カラー労働者の間の「俺達と奴等」(“we-they”)という差別意識の解消を意図したものである²⁸⁾。

第四に、非組合大企業は、付加給付に関しても賃金と同様に他の企業よりも高いレベルにある。さらに先の俸給制と同じく、平等な取り扱い原則に基づいて、企業の全従業員に同じ付加給付が適用されている。さらに、付加給付に関する情報は、小冊子、社内報、手紙などを通じて従業員に伝えられている²⁹⁾。

第五に、非組合大企業は、伝統的な給付建て退職所得プランを補完するいくつかのプログラムを備えている。代表的なものとしては、①繰

22) *Ibid.*, p. 166.

23) *Ibid.*, p. 160, p. 163, p. 166.

24) *Ibid.*, pp. 168~169.

25) *Ibid.*, p. 168.

26) *Ibid.*, p. 169.

27) *Ibid.*, p. 188. フォルクスが引用しているマイヤーも、業績給の最大の問題点は、このような、従業員の自己の業績に対する過大評価であると指摘している。Herbert H. Meyer, “The Pay-for-Performance Dilemma”, D. S. Beach, *Managing People at Work* (3rd. ed.), Macmillan Publishing, 1980.

28) *Ibid.*, p. 190.

29) *Ibid.*, pp. 209~210, pp. 215~219.

り延べ利潤分配制、②現金ボーナスプラン、③投資プランなどがある。②の現金ボーナスプランには、企業の利潤に基づいて支払われるボーナスである「現金利潤分配制」と、従業員の所得と結びついている固定額のボーナスの2種類がある。さらに、③の投資プランとしては、従業員の掛金の一部を企業が負担する貯蓄プランと、従業員がその企業の株式を市場価格よりも安い価格で購入する株式購入プランがある³⁰⁾。

(6) 効果的なフィードバック・メカニズム、

コミュニケーション・プログラム、苦情処理

効果的なフィードバック・メカニズム（調査の対象となった企業は、コミュニケーション・プログラムと呼んでいる）の目的は、第一に、個々の従業員の問題をそれが重大になるまえに発見し対応すること、第二に、従業員が不満をトップ・マネジメントに示すことを恐れないような開放的な状況を創り出すこと、第三に、下位の管理者が上位の管理者の耳に心地よいことだけを報告する、いわゆるフィルター問題を解決すること、第四に、ビジネスに関する情報を監督者や従業員などの下方に伝達すること、第五に、これらのプログラムは、トップ・レベルの管理者が労働者とそのモラルに強い関心を持っていることを示すので、監督者をチェックすることになる、そして最後に、従業員が、職務に関連した問題だけでなく個人的な問題をも

解決するのを助ける³¹⁾。

フィードバック・メカニズムには次のような技法がある。態度調査、個人的あるいは職務に関連した問題のためのカウンセリング・プログラム、労使同数の代表からなる従業員代表制、従業員ミーティング、エグゼクティブと従業員との面接、従業員の不満にたいして経営側が文書か口頭で回答するパーソン・ツー・パーソン・プログラム、質問箱などである³²⁾。

ところで、一般的に組合企業には、紛争に関する拘束力のある仲裁を提供する公式の苦情処理手続きが備わっているが、非組合企業にはこの種の手続きは存在しない。しかし、調査の対象となった多くの非組合大企業は、「オープン・ドア政策」と呼ばれる、不満を解決するための公式のメカニズムを持っている³³⁾。

だが、大部分の非組合大企業ではこれらの手続きは、あまり使われていない。フォルクスによると、これは、フィードバック・メカニズムが、従業員の不満をそれが公式のメカニズムに達するまえに解決しているからだという³⁴⁾。

(7) 管理者の入念な選抜、開発、評価

特に一章を設けて論じているわけではないが、フォルクスはいたるところで管理者の活性化を強調している。彼によるとこれは、非組合企業特有の、規則の曖昧さや柔軟性ゆえに、人事政策を実行に移すためには優秀な管理者を必要とするからだという。

実際、非組合大企業の監督者は次のような不満を口にする。曰く、企業の政策の柔軟性ゆえ

30) *Ibid.*, pp. 228~242. 伝統的な給付建て退職所得プランを補完するこれらのプログラムは、次に述べる4つの相互に密接に関連した目的を持っている。第一に、公正さと経済的平等という哲学に、経営側が忠実であることの明確な表明として役立つこと、第二に、企業の将来の経済的な利害関係に従業員を関与させることによって、従業員をその企業の目標と一体化させること、第三に、従業員の動機づけに貢献すること、そして第四に、個々の従業員の所得保障を改善することである。*Ibid.*, pp. 247~261.

31) *Ibid.*, pp. 260~261.

32) *Ibid.*, pp. 261~263, pp. 276~296.

33) *Ibid.*, pp. 299~300.

34) *Ibid.*, p. 300, p. 318.

に決定がきわめて困難である。曰く、従業員の身分保障が非常に強固であるために、政策を乱用する従業員がいる。例えば、俸給制を導入したために、無断欠勤が増え、昼食時間が長くなり、従業員が残業をしたがらなくなったなどの事態が生じた企業がある。しかし、これらを理由に従業員の懲戒や解雇は難しいのである³⁵⁾。

お わ り に

以上、非組合大企業の人事管理に関するフォルクスの所論を簡単に見てきた。彼に従えば、これらの企業の人事管理の特徴は、雇用保障、企業内部からの昇進、平等色の強い賃金・付加給付、そして労使間の情報の共有であるといえるだろう。

ところで、筆者は前稿において、パーマ (A. Verma) とコーハンによる、組合型と非組合型の両方の工場を抱えるある巨大な製造コングロマリットに関する事例研究¹⁾をもとに、非組合型労使関係システムの分析を試みた。そこで、非組合型労使関係システムに関するパーマとコーハンと、フォルクスの見解を比較したのが、表1である。パーマとコーハンによると、非組合型労使関係システムの特徴は、第一に、組合部門よりも相対的に労働コストが低いこと、第二に、革新的な報酬制度、労使間のコミュニケーションの拡大および従業員参加プログラムの実施によって、労働者により大きな満足と参加意識を提供し、組合組織化への労働者の要求を

低下させていること、そして第三に、柔軟な作業組織と人的資源配分によって、労働力の弾力的な配置を実施していることであった。これにたいしてフォルクスは、パーマとコーハンのあげた第一の特徴に関しては否定的な結論を出している。これは、フォルクスの調査の対象が大企業であることと深い関連があるものと思われる。しかし、これ以外の第二、第三の特徴については両者の見解にかなり共通した部分が見られる。それゆえここでは、人事管理の個々の具体的な中味については両者に若干の相違が見られるものの、従来の伝統的な組合型労使関係システムとはかなり異質な人事管理を通じて、労働者と企業の一体感を醸成し強化するという点が、非組合型労使関係システムの中核を占めるのではないかという結論をひとまず提示しておくことにしたい。

従来ほとんど注目されることのなかったアメリカの非組合大企業の人事管理を綿密に調査したフォルクスの功績は大きいと言わなければならない。例えば、非組合大企業では労働者はもっぱら業績や能力に基づいて賃金や昇進が決められており、満足な働きをしないとすぐに解雇されてしまうとか、あるいは、この種の企業はただ単に他の企業よりも高い賃金を支払っているから非組合を維持しているのだとかいう一般の人々が抱いている誤った理解を訂正し、さらには非組合大企業の人事管理と組合企業のそれとの(レイ・オフや昇進における先任権の尊重、業績給の有名無実化、苦情処理制度の完備などの点での)類似性、すなわち、組合運動や団体交渉制度が非組合大企業の人事管理に及ぼす影響を指摘している点²⁾はとりわけそうであろう。

35) *Ibid.*, pp. 63~66.

1) 詳しくは、A. Verma and T. A. Kochan, "The Growth and Nature of the Nonunion Sector within a Firm", T. A. Kochan (ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor*, The MIT Press, 1985 を参照されたい。

2) Foulkes, *op. cit.*, pp. 340~341.

表1 非組合型労使関係システムに関するバーマとコーハンと、フォルクスの見解の比較

バーマとコーハン	フォルクス
①組合部門よりも相対的に労働コストが低い	→ 否定 (フォルクスが大企業を対象にしているからと思われる)
②革新的な報酬制度、労使間のコミュニケーションの拡大および従業員参加プログラムの実施によって、労働者により大きな満足と参加意識を提供し、組合組織化への労働者の要求を低下させている	→ 雇用保障、企業内部からの昇進、平等色の強い賃金・付加給付、労使間の情報の共有などによる信頼と信用の風土の創出
③柔軟な作業組織と人的資源配分によって労働力の弾力的な配置を実施	→ 肯定 (非組合大企業の人事管理の成果として言及)

(出所) A. Verma and T.A.Kochan, "The Growth and Nature of the Nonunion Sector within a Firm", T.A. Kochan(ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor*, The MIT Press, 1985.
Foulkes, *op. cit.*

しかしながら、フォルクスにはいくつか批判されるべき点もあるように思われる。

まず最初に、フォルクスの所論は、もっぱら経営者や管理者への面接調査に依存しているために、彼らの発言を鵜呑みにしている傾向が見られる。フォルクスの主張する、トップ・マネジメントの価値観→現実の政策→信頼と信用の風土→一定の成果という連鎖を検討してみよう。第一に、労使間の信頼と信用が効果的な従業員関係の鍵であると強調されているが、これは経営者や管理者の主観的な理解にとどまるものであり³⁾、客観的に証明されているわけではない。これは、一定の成果についても同様である。また、トップ・マネジメントの価値観がどのような場合に図3の線上のどこに位置するのかについては必ずしも明らかにされていない。

次に、ある企業が非組合であることは歴史的に見て偶発的な所産である可能性があるにもかかわらず、フォルクスは、非組合であることへの(コントロールできない、偶発的な)環境要

因と人事政策の影響を考える場合、後者を強調しすぎるきらいがあるように思われる。例えば彼は、環境要因や企業特性のなかには、企業にとって偶発的なものもあるが、他方で、地理的な位置、工場の規模、労働力の性質、景気に敏感な仕事や従業員グループなどの要因は、経営が十分操作することができると主張しているが⁴⁾、これらの要件を組合回避という目的のためだけにコントロールすることは不可能ではないだろうか。

非組合型労使関係システムの解明という課題への本稿の回答が十分なものであったとは思われない。またこれまで見てきたように、アメリカの非組合大企業の人事管理は、いわゆる日本の経営とかなり類似している点もあるようである。非組合型労使関係システムは、今後、日本の経営のアメリカへの移転可能性が議論される際、より重要な問題となってくるのではないだろうか。これら諸々の課題は、今後の検討に委ねることにしたい。

3) *Ibid.*, pp. 325~326.

4) *Ibid.*, pp. 330~331.