

フレキシビリティの再検討

石 田 英 夫

慶應義塾経営管理学会機関誌

慶應経営論集 第12巻第3号 抜刷

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

フレキシビリティの再検討

石 田 英 夫

論文要旨

1980年代、激しくなる世界的競争に対処するために労働力管理の面で柔軟性が要請されるようになり、その研究も活発に行なわれ、フレキシビリティの三つの側面—数量的・金銭的・機能的柔軟性—が明らかにされた。筆者は海外の日本企業の調査を通じて職務行動の柔軟性が日本型経営の根底にあることを見出し、工場における機能的柔軟性は日本企業の国際競争力の重要な基礎をなすと考えた。この論文ではフレキシビリティに関する研究のサーベイと筆者の事例研究によって、フレキシビリティの各側面の関係をより深く分析するとともに、その概念を拡張して、管理組織の異文化接点におけるフレキシビリティおよび職場と私生活の境界のフレキシビリティに着目し、それがグローバル化時代の日本企業の競争力に及ぼす影響を検討した。労働力流動化時代といわれる今日、フレキシビリティの観点から人的資源の問題を再検討することは有意義であろう。

はじめに

1980年代に日本型経営は世界の関心を集めたが、バブルが崩壊して不況が長期化し、円高が依然進行する中で、日本企業の強さに対する内外の信認が一挙に低下した観がある。わが国の経営者の自信もゆらぎ、日本の将来に対する悲観主義がひろがっているようだ。人的資源の問題としては、終身雇用をこれ以上維持できないという論調が優勢になり、日本企業の競争力向上のためにはホワイトカラーの生産性向上が不可欠だといわれている。更に円高対応として製造工場のアジアへの大規模な移転が不可避的だとみられる。

現在の経済的苦境は、21世紀に向けて日本企業の人的資源の管理はどうあるべきかを基本的に再検討をする好い機会を与えていると言えよう。雇用安定はこれからの人的資源管理の方針として意義を失ってしまったのだろうか？ 日本型生産方式を人的資源の面から支えた仕事の柔軟性ももはや意味

をもたないのだろうか？ コストの安い外国に大規模に生産移転すれば製造業の問題は解決するだろうか？ このような問題について、人的資源のフレキシビリティという観点から検討を加え、今後の日本企業の人的資源管理のあり方に示唆を与えることが小論のねらいである。

1. 職務行動の柔軟性の発見

筆者は1973年に海外の日本企業の人的資源管理の調査を始めたが、当初から日本人と外国人との間に職務の考え方に大きな違いがあることを見出した。いくつかの実例を紹介しよう。

ケース1 メキシコ日産自動車（1973年）¹⁾

同社のメキシコ人部長はかつて勤務した西欧系企業と比較して次のように述べた。「西欧企業では職務を明確にし、権限を尊重する。それに対してこの会社では誰でもどんな仕事でもする。西欧企業の上司は仕事の結果だけを問題にし、方法・プロセスは問わないが、日本人は毎日プロセスをチェックする。」日本人幹部はその点について「彼らの仕事をチェックしてデータの蒐集・照合が不十分だと批判すると、これは自分の権限だと開き直る。会社の利益を守るためのきびしさが不足している」と批判した。メキシコ人部長は「当初は、職位に伴う権限が与えられず、自分は信用されていないと不満だった。しかし部下の仕事をたえずチェックするのは日本人の性分からくるのだと覚った」と述べた。工場の創設期にメキシコ人管理職が日本人経営者に対して、肩書きに応じた権限を与えよと要求し、経営者が彼らを解雇するという事件にまで発展したといわれる。

ケース2 シンガポール・ジュロン造船所（1973年～76年）²⁾

石川島播磨はシンガポールで合弁の造船所を創設するにあたり、欧州の造船所の労働慣行を調査し、労働協約の中に「協力条項」として「緊急の場合ならびに効率的な操業のために時に応じ従業員を移動させることができ、課内または他の課に仕事を再配分できる」と規定した。同造船所は職種区分を大まかにし、多能工化や柔軟な配置換えを可能にしようとした。

1976年に、同造船所の桜井社長はシンガポールの更なる産業的発展のためには「職務または責任の範囲に限界を設けない」ようにすべきだという見解を述べ、シンガポール人には「職務記述書に固執し、定められた職責を超えることは一切しない傾向」があると批判し、掃除をしない機械工や、不在の同僚の机の上で鳴る電話を誰も取ろうとしない例をあげた。その発言に対して現地の労使や新聞は、シンガポールは西欧化しており、「職務の記述をますます必要とする」土壌があり、日本人のまねをする必要はないと反論した。

1) 石田 (1985) pp.78～79

2) 石田 (1990) pp.46～47

3) 石田 (1985) p.168及びp.174

ケース3 京セラ・アメリカ工場 (1975年)³⁾

京セラは1970年代初頭にカリフォルニアで工場を買収した。その工場にしばしば赴いて陣頭指導をとっていた稲盛社長に、アメリカ人工場長は次のように要請した。「私の権限でできることを明確にし、その権限の範囲内では私に自由にやらせてほしい。業績目標を明示し、その結果に応じて賞罰してもらいたい。業績が悪ければクビでも結構だ。しかし私の権限内のことに関しては本社の社長といえども介入してもらいたくない。」それに対して稲盛社長は「経営的にも技術的にも私の方が優れているのだから、私の権限は限定せずに留保せざるを得ない。そして、どこまでは君の裁量ででき、どこからは私の指示を仰がねばならないかを、ルールがなくても適切に判断できるのが良いマネジャーなのだ」と答えた。

京セラは経営理念にもとづいて、アメリカ工場でも「ノー・レイオフ・ポリシー」を表明していたが、その政策を実施するために要請される「従業員の責任」を明示した。その概略は次のとおりである。好況の時には、雇用を増加させなくてもすむように、自発的に残業をせよ。できるだけ多くの仕事を習得して担当できる仕事の範囲を上げよ。不況期には、責任の重い仕事でも、つまらない仕事でも、進んで引き受けてほしい。シフトの変更や配置換えにも自発的に協力してほしい。アメリカで一般的なレイオフは不況期のコスト削減のための安易な方法ではある。レイオフは社員が家族のように結束するという京セラの基本と矛盾するだけでなく、長期的には効率をも損なうので京セラは賛成出来ないという。

ケース4 イタリア・吉田メディテラーネオ社 (1980年)⁴⁾

1980年当時吉田工業のイタリア南部の子会社は100人余の現地従業員と8人の日本人が働いていたが、欠勤率は10%以上と高く、またストライキが頻発していた。吉田工業は「全員が第一線で働く」という現場主義を信奉していたが、組合は労働者が多くの作業をしなくてすむよう、職種の細分化・固定化を求め、日本人技術者の職務範囲を明確にして「工程責任者 兼 労働者という不明瞭な立場に置かないこと」を要求した。組合長は次のように述べた。「日本人工場長は『自分の仕事が暇になったら忙しい工程に行き手伝うように』と言うが、我々はこのような職務の流動性を認めるわけにはいかない。そうすれば経営者に有利になるだけだからだ。機械整備工として雇われた者はその仕事だけをすべきだ。そうしなければ新たな雇用をふやすことはできない。」

会社側は日本人の役割を限定することは会社の基本思想に反し、欠勤者を補っている日本人が直接生産に従事できなくなれば生産活動に重大な支障がでる、また頻発する山猫ストに対して日本人技術者が機械を操作して生産の低下を防がざるを得ないと反論した。組合は日本人技術者が生産活動に従事することは非合法だとして裁判所に提訴し、裁判所はストライキ中の日本人技術者の労働は反組合

4) 石田 (1990) pp.51~52

活動であるという判決を下だし、会社は敗訴した。

筆者が観察した以上の事例に示されているように、外国で日本人マネジャーと外国人従業員が接触する異文化経営の場では、相互の職務観のくいちがいから根の深いコンフリクトが発生していた。管理組織でも工場現場でも、開発途上国でも先進工業国でも、東洋でも西洋でも同じようなコンフリクトが観察された。そうだとすると、日本人の職務観の方が世界的に見て独特なのであり、普遍性も乏しいということになる。柔軟な職務行動は日本人だけの集団では非常に効率的だが、異文化経営の場ではうまく機能せず、コンフリクトをひきおこす。それゆえ、日本人の側で、より一般的な職務観（たとえば、複合民族国家アメリカのそれ）に適応する必要があるのではないかと考えた。

筆者は日本型の職務観と組織の編成を外国型と比較対照し、図表1のJ型とF型として図示した。この図の白い部分は個人の分担が明確なところ、黒い部分は個人の分担が不明確なところ、つまり人間の境界領域または相互に依存しあう領域である。F型では個人の職務として明確な部分が多く、不明確な境界領域はごく少なく、白いボックスの境界線に過ぎない。それに対してJ型では個人の職務として明確な白丸のまわりに多くの黒い部分があり、互いに助けたり頼ったり、柔軟に分け合う部分が多い。日本の組織ではあいまいな部分を状況に応じて適確にカバーする自発性と弾力性がメンバーに期待されている。このような柔軟な職務行動は外国ではあまり見られない日本の組織の顕著な特徴であり、日本の組織の効率と環境への適応性を支える鍵ともいえるべき重要性をもつ。⁵⁾1980年の筆

図表1 職務観と組織編成



5) 石田（1985）第1章参照。1960年代の半ば頃、創立直後の慶應大学ビジネス・スクールのトップセミナーに、IEの大家といわれる経営者が参加し、ケース討議の中で「日本の経営は‘おみこし’みたいなものだ」と発言した。ハーバード・ビジネス・スクールのミラー教授はそれに触発されて経営誌に“Management by Omikoshi”というエッセイを書いた。皆でおみこしをかついでいるが、役割の分担ははっきりせず肩の重荷に耐えて支えている者もいれば、ぶら下がっている者もいるといった意味である。それが筆者が初めて見聞した日米職務・組織観の比較対照であった。林吉郎（1994）は筆者が1982年に発表した図表1にヒントを得たとしながら、異文化コミュニケーション（ハイ/ロー・コンテクスト、アナログ/デジタル）の視点から、O（有機的）型とM（機械的）型に分けた。林の10年間にわたる、世界80数カ国1,200人の調査によると、O型組織が支配的な国は日本以外になく、他の国はすべてM型が支配的である。林は図表1の黒の部分単なる境界領域ではなく、日本型経営のエッセンスが集まっている積極的価値をもつ「グリーンエリア」と呼び、その国際化、つまり言語的に明示して外国人も参画できるグリーンエリアにすることが日本企業にとっての中心的課題だとしている（p.198）。

者の調査によって日本の組織は職務の規定が不明確だという「非公式性」は否定されたが、個人の職責を超えた弾力的行動は日本の特色として確認された。⁶⁾

2. フレキシビリティ概念の明確化

1980年代の西ヨーロッパは不況と高い失業率に悩まされ、雇用の創出と企業の競争力の強化が大きな課題となっていた。企業の競争力を高めるためには労働力管理の硬直性を打破し、柔軟化する必要性が活発に議論された。⁷⁾

Atkinson (1985) は労働力のフレキシビリティを次のように3つの側面に分けて明確化した。

数量的柔軟性 (Numerical Flexibility)

金銭的柔軟性 (Financial Flexibility)

機能的柔軟性 (Functional Flexibility)

数量的柔軟性とは雇用労働量（雇用人数および労働時間数）がフレキシブルかどうかということである。アトキンソンは雇用労働力が中核 (core) グループと周辺 (peripheral) グループに分化しており、周辺労働力のウェイトが増加し、多様化する傾向にあると指摘している。

周辺グループの存在によって、中核グループの雇用は安定し、社内で教育訓練を受けて多様な仕事をこなし、企業固有の技能を向上させ、企業内キャリアを歩む。周辺グループは企業特殊性の少ないゼネラルスキルの単純労働者、パートタイマー、日雇・臨時社員、派遣労働者、下請工などいわゆる「非正規従業員」が多く、彼らの雇用は流動的である。周辺グループの増加は数量的柔軟性を高める。雇用の流動化だけでなく、労働時間の伸縮性によっても数量的柔軟性は高まる。

金銭的柔軟性とは、報酬システムが企業や個人の業績を反映して変化する柔軟性をもつかどうかということである。厳格な職務給も年功給も金銭的柔軟性は低いということになる。利潤分配制、業績評価による給与、技能給、職能給（職務遂行能力給）などは金銭的に柔軟な賃金システムだといえる。周辺労働力は柔軟性の低い賃金、中核労働力は能力や業績を反映した柔軟性の高い賃金になる傾向がある。

機能的柔軟性とは、ある仕事から別の仕事へ速やかかつスムーズに従業員を配置できるかどうかということである。いろいろな仕事ができるように従業員が訓練されていたり、経験を積んでいると、環境（市場・技術）の変動に対して労働力の柔軟な適応が可能になる。中核グループの雇用安定化のためには、機能的柔軟性を高めることが必要になる。景気変動に直面して他部門への一時的配置換えや、技術者がセールスの仕事に変わるといったキャリアの転換もある。従業員が職務を拡げて多能工化したり、より高度な技能を身につけて機能的柔軟性の向上を促すためには、金銭的柔軟性を高め

6) 石田 (1985) 第7章参照

7) OECD (1986)

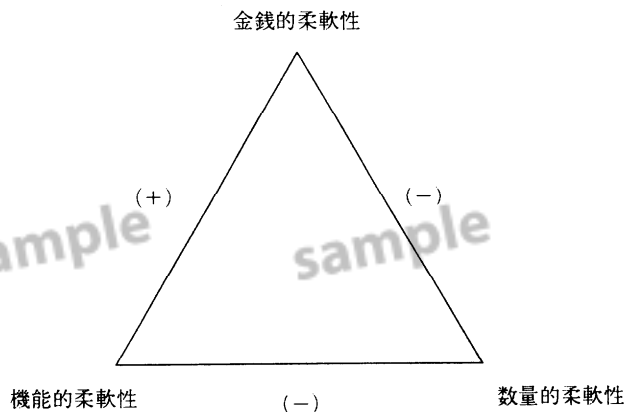
フレキシビリティの再検討

る、つまり、技能や職務遂行能力の向上ぶりを評価し、賃金がそれに応じて上がるしくみが必要であるろう。

アトキンソンは明示していないが、柔軟性の3つの側面相互の関係はどうなっているかを考えてみよう。図表2に示すように、数量的柔軟性と機能的柔軟性は相反する関係(-)にある。前者が低い(雇用の安定性が高い)と後者は高くなる(多能化が進む)という関係にある。機能的柔軟性と金銭的柔軟性は相互に助長する関係(+)にある。すなわち、前者を高める(多能化を促す)ためには後者を高める(年功給や職務給を職務遂行能力給にする)ことが効果的である。数量的柔軟性と金銭的柔軟性の関係は相反する関係(-)にある。つまり、前者の高いグループ(雇用安定性の低い周辺グループ)は金銭的柔軟性の低いシステム(職務給)でよく、前者の低いグループ(雇用保障された中核労働力)は金銭的柔軟性の高いシステム(能力・業績給)が適切である。

アトキンソンは3つの柔軟性がいずれも高い企業を「フレキシブルな企業」モデルとしている。経営者が環境の不確実性に対処し、効率と生産性を高めるために数量的フレキシビリティを向上させる必要があり、また競争力のあるイギリスの企業はそうしていると言う。つまり、中核労働力を削減し、周辺グループを多様化し増加させている。またホワイトカラーとブルーカラーの給与・労働時間・フリンジベネフィットの平等化を進め、技能・業績を重視する報酬制度への変更、即ち金銭的柔軟化がすすめられている。更に、仕事の縄張りの緩和や多能工化など機能的柔軟化の方向にすすんでいるという。⁸⁾

図表2 柔軟性の相互条件



8) 稲上(1990)第2章参照

3. フレキシビリティの国際比較

この論文の第1節で示したように、異文化経営の場で筆者が見出したのは「機能的柔軟性」に他ならなかった。この節では機能的柔軟性に焦点を合わせながら、国際比較研究の成果を紹介しよう。

(1) ビアらの職務システム・モデル⁹⁾

Beer (1984) は、アメリカの「伝統的職務システム」と新しい「高コミットメント職務システム」を図表3のように比較対照している。モデルAは科学的管理法に由来する伝統的なシステムであるが、モデルBは現代の革新的なシステムである。大まかな職務のとらえ方、ローテーション、習得した技能に与える給与、学習や成長への関心、情報の共有と経営参加といった特徴を見ると、高コミット型職務システムは日本型に近いといえるだろう。これを見ると、日本の職務システムは必ずしも文化的に特殊なものではなく、むしろ、現代の社会的・技術的条件に適合した「先進性」を具えていると見ることができるともかもしれない。

(2) 小池の技能形成の「統一方式」論

小池・猪木 (1987) はわが国の技能形成の特色をOJTの重視、および生産労働者が「ふだんの作業」のみならず「変化への対応」と「異常への対処」という知的技能をも行使する「統一方式」にあると主張している。「統一方式」は「分離方式」（ふだんの作業は生産労働者、ふだんと違う作業は技術者など別のグループが担う方式）にくらべると、効率上大きな有利性をもっている。それゆえ、効率性に勝る統一方式の採用は当然であり、東南アジアの国々も統一方式の採用に向かうはずであると小池は主張す

図表3 米国における2つの職務システム

モデルA—伝統的職務システム	モデルB—高コミットメント職務システム
狭く定義された職務	広く定義された職務
従業員の専門化	従業員の職務ローテーション
特定の職務内容による給与	習得した技能による給与
直接監督による考課	同僚による考課
厳重な監督下での労働	本人自身又は同僚による監督
規則による残業命令あるいは異動	チームが柔軟な方法でメンバーを配置して空席を充足
キャリア開発なし	学習や成長への関心
個人としての従業員	チーム・メンバーとしての従業員
従業員は、業務について無知	チームが業務を運営、業務データを広く共有
階層を補強するために用いられるステータス・シンボル	地位の違いを最小限にとどめる
従業員は、ほとんど寄与せず	広く従業員が参画

資料出所：Beer (1984) p.167より引用

9) ビアラ (1984) p.167

フレキシビリティの再検討

る。東南アジアの現地企業を調査した結果、統一方式についても「ゆるい共通性」が認められると言う。とはいえその実施の程度を見ると日本では職場の労働者の大半が異常への対処という仕事をこなすのに対して、東南アジアではごく少なく1割程度にすぎないが、統一方式への変化の芽は認められる。そしてその方向に逆行すると思われる施策を「悲しい実例」とみなしている。¹⁰⁾

小池は労働者の「知的熟練」が日本の工場の高い効率性の最大の源泉であり、¹¹⁾アジアの工場でも「統一方式」を取り入れるべきだと主張し、その促進策として「仕事表」の採用と技能向上を反映した賃金制度を推奨している。世界的競争の圧力は効率的なシステム、小池のいう統一方式、つまり機能的柔軟性の導入を後発国にも迫る契機として作用するかもしれない。しかし、ノウハウの伝達と金銭的インセンティブさえあればそれが実現されるという保障はなく、制度・文化の抵抗が起こりうる。旧宗主国などの労働慣行の影響が残っていれば移転の支障となるし、既存の慣行がなければ移転はそれだけ容易であろう。

(3) ベギンによるフレキシビリティの国際比較

Begin (1992) はフレキシビリティの各側面についてシンガポール、日本、ドイツおよびアングロサクソン諸国(米・英・オーストラリア)を比較分析している(図表4)。ベギンは数量的柔軟性を内と外に分け、外的数量的柔軟性を「労働者の数を調整する自由度」、内的数量的柔軟性を「既に雇用している労働者の労働時間を調整する自由度」と定義している。以下の説明では金銭的柔軟性をFI (Financial)、機能的柔軟性をKJ (Kino Junan)、外的数量的柔軟性をEN (External Numerical)、内的数量的柔軟性をIN (Internal Numerical) と略称する。シンガポールは英国の旧植民地で、独立後目覚ましい経済発展を遂げた島国であるが、FIつまり業績主義的賃金制度は中位または高位である。KJは低位または

図表4 柔軟性の各側面の国際比較

	シンガポール	日本	ドイツ	米・英・オーストラリア
金銭的柔軟性	中/高	低/中	中	低/高*
機能的柔軟性	低/中	高	高	低
外部的・数量的柔軟性	高	低	低	高
内部的・数量的柔軟性	高	高	中	高

資料出所：Begin (1992) 表2 (p.11) より作成 ※筆者による修正部分

10) 小池・猪木 (1987) 第1章及び第2章

11) この点については、小池が技術者やテクニシャンの役割を考慮せず、すべて労働者の知的熟練に帰属させ、日本の工場労働者の効率の高さを過大視しているという批判がある。野村 (1992)。また日本の労働者のテクニシャン化については泉 (1993) を参照。

中位と見ている。雇用調整 (EN) と労働時間調整 (IN) はいずれも容易である。

日本は、FIは低位または中位、KJは高く、ENは低く、INは高いとしている。多能工化や配置換えの容易さ、雇用安定、労働時間の伸縮性など日本の特色を考えるとKJ、EN、INの判定は妥当だが、FIについてはどうだろうか。年功賃金は厳格であればFIは低いと言えるが、日本の賃金システムの主流は職能給で、年功だけでなく能力・業績も考慮されているし、業績をよりよく反映するボーナス制度があり、そのウエイトは大きい。それゆえ、FIは中位と見てよいだろう。しかし国際比較的に見ると、工場労働者に対して人事評価を適用して賃金・ボーナス・昇進の差をつけていることを考えると労働者のFIは中位または高位、ホワイトカラーやマネジャーのFIは中位または低位と判定するのが妥当だろう。

ドイツは日本とともに、シンガポールが経済発展の模範としてきた国である。ベギンはドイツのFIは中位、KJは高位、ENは低位、INは中位と判定している。ドイツは欧米で最も雇用保障が強く、機能的柔軟性も高い国のようである。賃金の業績リンクと労働時間の伸縮性は中位とみている。米・英・オーストラリアのアングロサクソン諸国はFIとKJは共に低く、ENとINは共に高いと判定されている。労働時間と雇用人数は共に景気に感応的で、ワークシェアリングやレイオフが行われる。ベギンは賃金の業績リンクは低いとしているが、これは考察の対象が工場労働者であるためと考えられる。ホワイトカラーやマネジャー層をとるとこれらの国の金銭的柔軟性は日本より相当高いと思われる。それゆえこの欄はブルーカラーについては低位、ホワイトカラーは高位とみる方が妥当と思われるので、原表をそのように修正した。英米オーストラリアの機能的柔軟性はおしなべて低いと判定されている。それは19世紀のイギリス以来の分業観、労働組合の職務規制、科学的管理法の影響などが重なり合っているのだろう。

図表4で各国の柔軟性の各側面の関係を見てみると、一貫性が認められるのは、外部的数量的柔軟性 (EN) と機能的柔軟性 (KJ) が逆の関係にあること、つまりENが低つまり雇用安定性が高い国は機能柔軟性も高い、ENが高い即ち雇用保障が低い国は機能的柔軟性も低いということである。

4. 機能的柔軟性の普遍性

日本の経営者や技術者は自国で慣れ親しんだ機能的柔軟性の実現が海外ではかなり制約されていることにおどろき、日本の労働文化のユニークさを認識するようになった。筆者も日本型の柔軟な仕事のしかたががなり文化の影響をうけていることを認めざるを得なかったが、「作業効率の観点だけでなく、労働疎外対策として... 職務再設計など先進工業国の重要課題となっている今日、流動的な職務編成のノウハウを豊富にもつ日本企業が貢献できる可能性は大きい」と考えた。職務と組織の柔軟性について外国人従業員に情報を十分与えて教育すれば、日本人の職務行動の柔軟性も「素質」だけではなく、訓練され、人事評価などでコントロールされ「強化」されている部分も多分にあるのだから

ら、その限りでは外国にトランスファーできる可能性もあると指摘した。¹²⁾

1980年代に入って自動車産業を先頭に日本企業の欧米への直接投資が増大し、外国人を雇用して日本型生産方式の移植に成果をあげると、工場における機能的柔軟性の実施例が注目されるようになった。以下にいくつかの事例をとりあげよう。

(1) ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング会社 (NUMMI)¹³⁾

トヨタ自動車とゼネラルモーターズ (GM) との合弁会社、NUMMIと自動車労組 (UAW) との労働協約は冒頭で「アメリカで最も革新的で協調的な労使関係の樹立」を誓い、オープン・コミュニケーション、相互信頼と尊敬、人的資源が最も重要な資源であることを認め、更に、品質・能率・労働環境の向上のために、たえざるKAIZEN (改善)、QCサークル、提案制を実施することを約束している。

会社は雇用の安定が従業員の福祉に不可欠であるとし、組合の協力を得て、雇いを安定化する責任を認め、会社が長期的な財務的危機に陥った場合を除いてレイオフをしない、もしレイオフにふみ切らざるを得ない時には、その前に経営者・管理者の給与カット、下請の内製、希望退職 (自発的レイオフ) などの措置を実施すると規定している。¹⁴⁾

NUMMIではワーカーの職種は生産およびメンテナンス 2 職種の計 3 職種にすぎない。大ぐくりの職種設定と教育訓練によって人員配置の弾力性と多能工化を可能にし、操業の柔軟性を維持し、品質と生産性を向上させようとしている。雇用の安定と良好な労使関係はそのための前提条件とされている。84年末に生産を開始したNUMMIはかつて最悪といわれたGMの工場の生産性と品質を劇的に向上させ、モラル、欠勤率、苦情などの改善も顕著であった。¹⁵⁾ NUMMIより前に操業を開始したホンダと日産の工場には組合がなかったが、NUMMIのケースは組合相手に日本型の労使関係とフレキシブルな操業体制を築いた事例として全米の注目を集めた。

(2) ナショナル・スチール・コーポレーション (NSC)¹⁶⁾

日本鋼管 (NKK) は1984年に米国第 6 位の鉄鋼会社ナショナル・スチール (NSC) に50%出資 (90年に70%に引上げ) した。NSCは1986年の鉄鋼労組との労働協約の中で、アメリカでは異例の「労使協力協定」(Cooperative Partnership Program) を結び、労働者の雇用保障 (ノー・レイオフ) と生産性向上への協力を約束した。そのねらいを米国人事部長は「米国の労働者がいつも恐れている職を失う心配を取り

12) 石田 (1985) p.173,p.247

13) 石田 (1990) p.48

14) Agreement between New United Motor Manufacturing Inc. and the UAW, July 1, 1985

15) 島田 (1988) 第 1 章参照。「従業員はみな多能工だ。ロボットがシステム・ダウンしても、現場の作業員でできるだけのことをする。... GMではこういう仕事は保全部門とエンジニアの縄張りだった。」(同書 pp.40~41)

16) 石田 (1994) 参照。1989年 8 月の現地でのヒアリングにもとづいている。

除くことによって、生産性向上のための変化の導入を可能にするとともに、労働者の企業への一体感を高めることにあり、職種統合など相当の成果をあげている」と語った。NKKから派遣された労務担当者は「雇用安定によって日本のような労使関係をつくりたかった」と述べている。生産性向上のためには伝統的な職場慣行から脱却して日本流の柔軟な仕事のしかたや人員配置を導入する必要がある。70以上あった保全の職種を16に統合することができた。しかしオペレーターが日常的な保全を分担できるようにする多能工化は十分できず、またアメリカの工場労務管理の大原則である先任権制度には手をつけられず、日本人からみて適材適所の柔軟な配置はできなかつた。雇用保障の効果・機能的柔軟性の導入による生産性向上に対する日本側の期待は高すぎたようである。画期的な協力的パートナーシップにより期待された成果は十分達成されたとはいえない。

米人幹部のインタビューから、管理組織の「二重構造」の存在が浮かび上がった。NSCの本社には「技術・経営調整部」という部門があり、技術担当副社長以下14人の日本人マネジャーが働いていた。その部門はNKKからNSCへの技術・経営上の支援とともに、NSCからNKKへの情報提供という任務もっていた。しかし米人から見ると日本人のエネルギーの大半は後者に費やされていた。日本人だけから成る「分離組織」が米人の疑念と反感を招いていると米人幹部は語った。「この部門の主要機能はNKKに仕えることであり、NSCへのサービスは二義的である。そこの日本人はいつも情報集めをしており、米人社員が帰宅した夕方5時以降、電話やファックスのフル活動を始め、“スパイ行為”をしているかのようだ。その部門はNSCの一部というより、日本の親会社が我々を監視するための独立組織としてできたと見てよい。」

NSCのケースは1980年代に米国で活発に行われた企業買収の後の管理の問題の重要な側面を示している。新規操業（グリーンフィールド）にくらべて、買収企業の管理は日本企業が得意とする工場労働者の管理においても困難が多い。既存の慣行の変更は容易な仕事ではなく、フレキシビリティの導入による革新にも限界があることが判明している。管理組織の「二重構造」の問題については、日本側は事態をあまり重視していないが、米国人の疎外感と反感はかなり根深いように思われる。

(3) 英国日産自動車製造会社¹⁷⁾

英国日産は1986年に生産を開始したが、1989年には英国人ギブソン氏が2代目社長に就任した。英国日産は最初から機械工組合（AEU）を唯一の組合（シングル・ユニオン）として承認し、労働協約の冒頭で、企業が最高水準の品質・生産性・競争力を維持できるよう最新の技術と作業慣行を用いること、設備と労働力を最大限に活用するために、従業員の完全なフレキシビリティと移動可能性（モビリティ）を許容するような作業慣行が必要だとしている。そのため従業員は会社が求めるすべての仕事に従事し、またそのための訓練を受けることになっている。¹⁸⁾労働者の職種は製造スタッフとテクニ

17) 石田（1990）及び「英国日産自動車製造会社」（慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース）参照。

ジャンの2つだけである。職務記述書は作製していないが、それがあると、職務をのりこえるような仕事をしないからである。多能工化をすすめるために「スキル・マトリックス」を職場に表示している。

英国人労務課長は「伝統的な会社に存在する仕事の縄張り（デマケーション）は労働者を保護するものと言われるが、本当はその反対で、企業の競争力を低下させ、労働者の雇用を守るのではなく、脅かすものだ」と述べている。英国日産ではホワイトカラーとブルーカラーの労働条件・フリンジベネフィットの身分差をなくするシングル・ステータス（労働条件のハーモナイゼーション）を導入しており、オフィスも大部屋制である。英国では珍しいことだが、工場労働者に対しても人事評価を適用しており、評価結果を反映して昇給・昇進を決めていた。

日本人の初代社長は次のように回顧している。「私は日本式管理を強制しなかったが、結局日本式になった。工場内で完結することについてはほぼ100%日本式でやれた。しかし労働時間・休暇など家族やコミュニティにかかわることは日本流にはできない。たとえば夏冬2週間の休暇中は何が起こってもイギリス人は絶対会社に出てこない。こういう点は全く日本とちがう。その違いが日本の国際競争力の最後の砦なのかもしれない。」工場内のフレキシビリティは日本流をほぼ完全に実現できたが、職場の要求で私生活を犠牲にすることは英国では無理だというのである。英国日産は「イギリスにおける日本化（Japanization）の最も完璧な事例¹⁹⁾」といわれている。同社のウィッケンズ人事部長は次のように述べる。「日本式経営の良い部分の多くは、西欧の環境に合わせて修正すればトランスファー可能である。トランスファー可能な要素は‘日本的’というより‘国際的’と言ってよいものだ。」移植可能な三本柱、フレキシビリティ・品質意識・チームワークは「日本に固有とは決して言えないが、他のどこよりも日本でより強力に行われている²⁰⁾」とウィッケンズは言う。

英国日産は雇用保障を約束してはいないが雇用安定を維持しようとしていた。必要に応じて強制的残業（上限週9時間）や短い予告による配置転換に応じるようになっていた。欠勤率や移動率は非常に低かった。1993年秋、欧州の自動車産業はきびしい不況に直面してリストラに迫られていた。英国日産は労使の話し合いを通じて半年分の賃金支払を条件にした希望退職にふみ切った。それに対して英国の新聞は「日産は終身雇用を放棄」と報じた。

（4）米国トヨタ（販売会社）²¹⁾

米国トヨタは長い歴史をもつ販売会社で、1987年当時3,000人の社員のうち日本人は38人、社長と財務担当副社長のみがライン管理者で、他の日本人はすべてコーディネータであった。同社の米人人

18) Agreement on Terms and Conditions of Employment Between Nissan Motor Manufacturing (UK) and Amalgamated Union of Engineering Workers.

19) Oliver & Wilkinson (1988) p.63

20) Wickens (1987) pp.55~57, p.63

21) 1987年8月のヒアリングによる。石田（1990）参照。

フレキシビリティの再検討

事部長は1970年に入社したが、当時の組織はほとんどカオス状態だったという。日米幹部の協議を通じて、74年にライン・マネジャーの職責権限を明確化し、日本人派遣者の役割を「コーディネータの役割」として規定化した。規定によると、コーディネータはライン・マネジャーのもつ権限・責任をもたず、彼らの主たる職責は所属部門の活動と親会社との調整である。そのためにラインと共に親会社に対する交渉に参加し、ラインに助言を行い、ラインの権限を尊重し、親会社との意思疎通を監督する。コーディネータの権限として、部門の活動についての情報提供をラインに求めることができ、会議に参加し、マネジャーの評価を幹部に提出できる。ライン・マネジャーとコーディネータは定期的に会合をもち、マネジャーは重要文書の写しをコーディネータに配布し、コーディネータは米国トヨタと親会社のやりとりの中で部門に影響のある情報（手紙、ファックスなどの文書）の英文をマネジャーに提供する。彼らは親会社からの正式文書を幹部に配布し、親会社に正式の文書を送付する時には事前に幹部の了承を得るものとする。ラインとコーディネータの間に意見対立が発生した時には社長または他の幹部が決定を下す。

以上のようにコーディネータの責任・権限、マネジャーとの関係、親会社との関係を明確にしてコンフリクトの解消をはかったわけだが、米人人事部長は「いわばコンセンサス意志決定のしくみであり、時間はかかるが、良い決定ができる。‘トヨタは日本の会社だ’と日本人が強い指揮をとうろうとして米国人が反発するという事態がかつてはひんぱんに起こったが、今は少なくなった。20の部門に1～2名の日本人コーディネータがおり、“シャドー・マネジメント”を形成しているわけだ」と述べた。彼の見るところでは、日本人と米人を一体化した組織にすることは難しい。その理由は日本人が米国人を直接指揮するとよくトラブルが発生する。また、親会社から多大な情報をとる必要があるが、米国人にはそれができない。特に本社の非公式情報や人脈に疎いことが弱点だ。それを克服するためには3～4年の親会社勤務が必要だろう。

日本人幹部はコーディネータのシステムを、米国人を指揮命令系統に置いて表面に立てるためによくできた組織だと評価していた。日本人のコントロールが強すぎると米人のモラルが低下するが、他方では米人の独走を防ぐためにコーディネータ制が役に立っている。米人ライン・マネジャーとコーディネータの意見の対立がギリギリの所までくると、「これは親会社の意向だ」と日本側が押し切ることもある。コーディネータやアドバイザーの制度は海外の日本企業で広く採用されており、二重組織であるという批判も根強い。米国トヨタのケースは対親会社関係で不可欠な日本人コーディネータの役割を規定化し、親会社の威光により増長しがちな日本人の権力を限定したケースとして注目に値する。

5. フレキシビリティ概念の拡張

これまで筆者の海外での調査で見出されたフレキシビリティのいろいろな側面と研究者によるフレキシビリティの分析を紹介してきたが、これらにもとづいてフレキシビリティの考え方をより広い観点から整理し直してみよう。

(1) 機能的柔軟性の内容

わが国の工場労働者の働き方に見られる機能的柔軟性の内容を敷衍すると次のようになる。

①大まかに定められた少数の職務設定

②職務分担の変更を、操業上の必要性または人材育成の観点からしばしば行う

③多能化（マルチスキリング）

イ．労働者は職場内の多くの、またはすべての職務を習得する

ロ．職場の整理・整頓・清掃など下級の仕事をも自分の職務の一部として引受ける

ハ．機械設備の保全（メンテナンス）という上級の熟練職務を分担し、日常的に発生する不具合や故障を直す

ニ．労働者がつくる製品の品質の責任を負う。つまり検査係や品質管理技術者の職務の分担

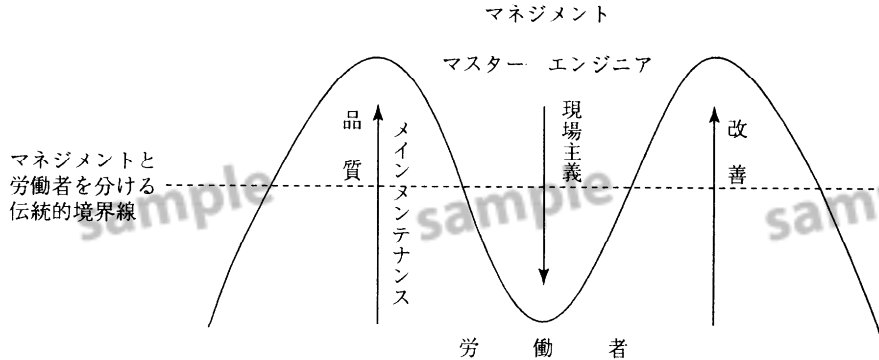
ホ．機械器具や生産方法の改善に労働者が参加する。本来は技術者や管理・監督者の仕事であるものの分担

このように、日本の労働者は実に幅の広い、また高度の仕事をしている。そうすることによって生産効率と品質の向上に大きな貢献をしている。同時に、それは労働者にとって職務内容の充実を意味し、肉体労働の知的労働化をもたらし、彼らの技能・賃金・社会的地位の向上に役立っているのである。

以上のように労働者は職務を上方に拡げているが、経営側はそれにどう対応しているかという点、技術者や管理者もどんどん現場に出て行って労働者と共に現場の問題を解決し、労働者による品質管理、改善活動、機械設備保全などの指導・支援をする。わが国の工場管理者や技術者の身についたこのような行動様式は「現場主義」と呼ばれる²²⁾。現場主義は労働者の機能的柔軟性と表裏の関係にあり、両者とも外国では通常見られないものであった。図表5はわが国の工場における経営側と労働者の仕事の境界の柔軟性、または相互に侵入し合う関係を図示している。マネジメントと労働者を分ける境界線はこの図では点線となっているが、外国では太い実線で分けられ、不可侵のラインとされていることは先のイタリアのケースでもわかるだろう。米国において画期的な労使関係と柔軟な職場慣行を打ち出したNUMMIの労働協約においても、「交渉単位の仕事」（Bargaining Unit Work）として組合

22) 森川（1988）によると現場主義は戦前から日本の職場の伝統であった。

図表5 マネジメントと労働者の境界の柔軟性



員の仕事が次のように規定されている。「俸給従業員その他交渉単位に含まれない従業員を時間給労働者の代りに用いてはならず、交渉単位内の従業員の仕事を奪って²³⁾もいけない」。

(2) 機能的柔軟性を支えるもの

これまで事例の分析や概念的検討の中で、フレキシビリティの各側面の間にもどのような関係があるかを示唆してきたが、ここで機能的柔軟性を支える条件は何かを明らかにしておこう。外国の職場における仕事のなわばりのきびしさや上記NUMMIの協約に見られるような労使の境界線の硬直性は一体何に由来するのだろうか。機能的柔軟性を最も大胆に導入した英国日産の事例で現地の労務担当者は「仕事のなわばりは労働者を保護するものだと言われるが、本当はそれは企業の競争力を低下させ、労働者の雇用を逆に脅かすものだ」と制限的慣行を批判していた。伝統的な考え方にたてば、仕事のなわばりをゆるめて自分の職務を拡げたり、経営側の「侵入」を許したりすると、雇用量を減少させ自らの首をしめることになる。そうした懸念が労働者の意識の深い所に存在するのである。

かつてパールマンは「雇用機会の稀少性意識」がアメリカの労働者の団結の基礎であると主張し、独自の労働組合論を展開した。²⁴⁾つまり、アメリカの労働者が組合をつくる根拠は雇用の不安定感にあるというのである。自分の持場をひろげて雇用機会を少なくするというような愚かなことはすべきではないのである。逆に言えば、労働者に雇用の安定感を与えることができるならば、機能的柔軟性を受け入れるだろう。日本の労働者が機能的柔軟性の導入に対して防衛的反応をあまり示さないとすれば、それは彼らが雇用安定感を抱いているためなのである。

23) 注14)と同じ。

24) パールマン (1954)。原著書はPerlman, Selig, A Theory of Labor Movement, 1928。アメリカの労働組合がレイオフを受け入れているのはパールマン理論と矛盾すると思われるかもしれない。この点について藤田 (1966) は、アメリカの労働者は「職務財産権」の思想をもっており、解雇は復職権付きの一時解雇であり、勤続につれて「財産」がふえることを示すのが先任権で、勤続が長くなると先任権により雇用は安定すると指摘している。

先に紹介したナショナル・スチールのケースでは、アメリカの労働者に雇用保障を与えることによって機能的柔軟性と生産性の向上を目指したが、十分な成果をあげられなかった。それが示唆することは、雇用の安定が機能的柔軟性の必要条件であっても、十分条件ではないということであろう。アメリカの工場で確立している先任権のルール（長勤続者の優遇）のために配置の柔軟性が制約されており、また金銭的柔軟性の導入もきわめて難しい。つまりアメリカの労働者に人事考課を適用し、技能や業績を反映した賃金制度にかえるのは容易なわざではない。²⁵⁾この論文の図表2において機能的柔軟性の高さは数量的柔軟性の低さ（即ち雇用安定）および金銭的柔軟性の高さと整合的であることを示唆した。機能的柔軟性を開花させる条件として、雇用の安定がベースではあるが、その上に、先任権による配置・昇進から能力による配置・昇進へ、職務給から職能給や技能給への切り換えが求められる。このようにフレキシビリティの導入・強化には従来からの職場慣行やルールの変革が不可欠なのである。それゆえ、雇用の安定化と共に、労使間の良好なコミュニケーションによる伝統的態度的「宥解」が求められるのである。

（3）本社と海外拠点のインターフェイスのフレキシビリティ

機能的柔軟性が日本企業の特徴（強み）として取り上げられる場合、そのほとんどは工場現場のケースである。日本企業の管理組織にもフレキシビリティが存在するはずだが、長所として注目されることはまずなく、取り上げられとすれば外国人にとって不可解な、あいまいな組織としてである。工場では機械設備や製品という現物がつきものだから仕事の内容は自ずから判然とする部分が多いが、オフィスでは物的条件が重要性をもたず、職務記述書のようなルールが仕事の枠を定める。日本企業ではそのようなルールの公式化・マニュアル化の程度が比較的 low、上司の指示も不明確な場合が多い。そのため外国人従業員は仕事の抛り所の乏しさに不満を感じ、日本人の融通無碍な行動や絶えざる介入に反発する。チュルク（1986）は公式と非公式の使い分け、表向きは現地マネジャーを立て、実権は‘黒子’としての日本人アドバイザーがにぎるといった二重構造は「国外の子会社では無理解と紛争を引き起こし、摩擦の源となるだけだと批判している。

日本企業の海外拠点の管理組織における地位権限配分のしかたには大きく分けて次の3つの類型がある。²⁶⁾

- 1) 日本人が要職を独占する「階層的二重構造」
- 2) 公式組織では現地の管理職を表に立て、非公式には日本人アドバイザーやコーディネータが実権をもつ「シャドー式二重構造」

25) 鈴木（1991）p.155.p.163

26) 石田（1988）（1989）参照。階層のおよびシャドー式二重構造に対する外国人からの批判は、チュルク（1986）など枚挙にいとまがないが、米国人に知られた文献としてNathans（1988）、最近のものとしてカップ（1993）がある。これらは在米の日本企業の将来に対して悲観的な見方をしている。

3) 国籍を問わず適材適所で人を配置する「モザイク構造」

現状では日本人支配の階層的二重構造とシャドー式二重構造が多く見られるようだ。表向きはマネジメント・ポストの現地化を進め、日本人が‘黒子’として実権を保持するという二重構造は日本人には歓迎され、外国人からは反発を買っている。シャドー式二重構造も、トップが日本人か現地人かによって機能のしかたが異なる。日本人トップの場合、配下の日本人アドバイザーの実権が増長する傾向があり、現地人の権限は萎縮し、彼らの反発が起こる。現地トップの場合には日本人アドバイザーが萎縮し、本社側の反発が強まる傾向にある。²⁷⁾先に紹介した米国トヨタの事例は日本本社とのインターフェイスを日本人派遣者が担うが、その役割を明確化し、日本人社長の存在と本社情報独占の威光により増長しがちな日本人の権限責任を限定しようとしたものである。林(1994)の言う「アナログ組織の部分的デジタル化」により、米国人にとって可視的で理解可能な組織にするねらいであり、一応の利害調整が行われた例である。

シャドー式二重構造は本来過渡的な形態と考えられるが、日本人から見て利便性があり、恒常化している例が多いようだ。将来的には、「モザイク構造」が望まれるが、そのためには以下のような条件が必要であろう。²⁸⁾(1)有能かつ異文化感受性にすぐれた現地経営者の確保。(2)現地拠点の管理組織および本社とのインターフェイスを現地マネジャーに理解可能なように公式化すること。(3)本社側の関連部署に、現地の文化に精通し、現地人マネジャーと有効なコミュニケーションをもてる人材を配置していること。そして(4)日本人派遣者は今や世界中どこでも極めて高価な存在なのであるから、ラインに入って充分腕を揮えるだけのコミュニケーション能力、専門能力、交渉力を備えた少数精鋭でなければならない。

(4) 職場と生活の間のフレキシビリティ

最近ホワイトカラーの生産性の問題がよく取り上げられるのは、それが世界に誇るべき水準にはないことを示している。わが国のホワイトカラーの働き方として国際的な関心をひいたのは製品開発の効率性の高さである。研究・開発・製造・マーケティングの各機能の間の密接な相互作用と同時進行的な作業プロセスは、ホワイトカラーの仕事のフレキシビリティの重要な側面であり、競争力の源泉となりうるものであろう。しかしわが国のホワイトカラーの働き方でより大きな関心を引いたのは労働時間の長さである。ホワイトカラーの機能的柔軟性よりも内的数量的柔軟性の方が注目されたわけ

27) 米国日産自動車製造のラニオン社長の下の管理体制で、その種の問題が起きた。英国日産では、その反省から初代社長を日本人にし、アドバイザーの体制を確立した上で、トップを現地化した。掲掲「英国日産」ケース参照。

28) 両方の文化に精通し、双方から信頼される人材を林(1994)は第三文化体と呼んでいる。ギブソン社長指揮下の英国日産はシャドー構造からモザイク構造への移行段階にあるといえよう。優秀で本社の信頼厚い英人社長の下、日本人が40人働いているが、ラインに就いているのは技術・製造担当の副社長と経理部長の2人のみで、他はアドバイザーである。

である。そして外的な数量的柔軟性は内的なそれと相反する関係がある。市場の変動にもかかわらず、雇用量を一定に維持すれば労働時間の伸縮性が求められる。需要低迷期の雇用の余剰をミニマムにするためには、雇用水準を低く抑えておく必要があり、その結果、不況の底を除くといつも残業している「恒常的残業体制」がとられることになる。回復期にも容易に雇用をふやさず、労働時間の伸縮性で対応しようとする。

日本の労働時間は先進諸国の中で目立って長い、それは主としてホワイトカラーの問題である。競争に打ち勝つためには、私生活を犠牲にしても長時間働きつづけ、休暇も返上して製品開発や顧客サービスに献身しなければならない。昔から日本の職場生活と私生活の境界はあいまいだと言われてきたが、現状を見ると私生活が職場領域に浸透することは殆どなくなり、職場の都合が万事優先し、働く人の生活はそれに従属して営まれる。職場の要求が一方的に私生活に侵入し、譲歩を迫るというかたちになっている。海外勤務の日本人も国内以上に長時間働いているといえそうだ。ヨーロッパ人は「生きるために働く」が、日本人は「働くために生きている」というのが西欧人の印象である。イギリス勤務の日本人の観察では、英国人マネジャーは長時間働かず、夕方には仕事をさっと切り上げるが、就業時間中は仕事に集中し、労働密度は高いという。英国人から見ると、日本人は長時間働くが生産性は必ずしも高くないということになる。

英国日産の日本人社長は、工場内で完結することについてはほぼ100%日本式ができたが、英国人の私生活に影響するようなフレキシビリティの要請は完全に拒否されたと述べた。英国でも工場内（サプライヤーの工場も含めて）のフレキシビリティが日本並みに達成されるとするならば、生産性と品質も日本に遜色がなくなるだろう。日本企業の国際競争力の最後の砦は職場と私生活の間のフレキシビリティにあるという、海外で経営の任に当たった人の証言には重みがある。“時短亡国論”は日本の多くの経営者の本音の表明なのかもしれない。²⁹⁾ 私生活優先の残業拒否、有給休暇の完全消化、高い欠勤率や移動率は欧米の常態である。それに対するわが国の恒常的残業体制、無償の「サービス残業」の一般化、低い有給休暇「消化率」、長期にわたる単身赴任による家庭生活の破綻、等々。労働者の生活の質（QWL）ではまちがいなく欧米に軍配があがる。

世界40ヵ国の意識調査を行ったホーフステッド（1985）は、日本は世界で最も「男性化」した（職場の価値が私生活に優先する）国であることを明らかにした。職場の要求に対して私生活の側が余りに柔軟で反発がないこと、つまり過度のフレキシビリティの恩恵を日本企業は享受してきた。それは日本の工業製品のコスト、品質、サービスを向上させ、競争力を強化してきた。しかし、外国よりの「不公正労働」批判への対処だけでなく、わが国のホワイトカラーの労働生活の質と創造性の向上のためにもそれは再検討を迫られているのである。

29) 清水（1994）

む す び

1980年代以降、世界的な経済変動と競争の激化を背景にして雇用システムの柔軟化が進行した。雇用形態の多様化、周辺労働力の増加と中核労働力の比重の低下などいわゆる労働力の流動化がすすんだが、他方では中核労働力の機能的柔軟性の深化が競争力の基礎として関心を引いた。欧米企業はブルーカラーを中核労働力として位置づけ、その機能的柔軟性を高める必要性を日本企業から学んだと言えよう。日本では中核労働力のウェイトが従来から高かったが、周辺労働力の増加と対応して中核労働力の柔軟化が近年さかんに論議されている。ホワイトカラーの生産性向上、管理職の人事・賃金の業績主義化、中・高年ホワイトカラーの排出などの問題である。しかし、中核労働力の雇用の安定と高度の機能的柔軟性は日本企業の人的資源管理の成功のカギであったはずである。

中核労働力の比重を従来より低め、周辺労働力のウェイトを増し、多様化させることは必要だろう。しかしオフィスでも工場でも安定労働力が担う企業の中核機能の重要性は変わるまい。成長するアジアへの生産移転は不可避的な流れだが、工場の中核労働力の機能的柔軟性を高めることにより日本の人的資源管理の強みを活かすとともに、管理組織のインターフェイスの国際化に努めることが必要だ。更に、職場生活と私生活のバランスについては、日本も先進国の水準に近づけることがグローバル競争の一員としての知恵であろう。日本人の働き方と人的資源管理のあり方についてフレキシビリティの観点から再検討することによって、自らの強みを保持しつつ海外経営の場に移転すること、また自らの弱点を是正しつつグローバル化時代に生きる指針が得られよう。

《参 考 文 献》

- [1] Atkinson, John, *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report 89, Institute of Manpower Studies 1985
- [2] Beer, Michael, et al, *Managing Human Assets*, The Free Press 1984 邦訳『ハーバードで教える人材管理』日本生産性本部 1990年
- [3] Begin, James P., "The Singapore IR System : Entering New Era," Paper presented to A Conference on Labour, Management and Industrialization, September 4-5, 1992
- [4] 藤田至孝「アメリカにおける失業補償—Job Property Rightsの思想—」『日本労働協会雑誌』No.83, 1966年2月号
- [5] 林吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社 1994年
- [6] ホーフステッド, ギャート『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部 1985年
- [7] 稻上 毅『現代英国労働事情』東大出版会 1990年
- [8] 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構 1985年
- [9] 石田英夫「金融機関の海外拠点における人材の現地化」『慶應経営論集』第8巻第1号(1988年)
- [10] 石田英夫「マネジメントの現地化問題」『日本労働協会雑誌』No.357 1989年6月号
- [11] 石田英夫「日本企業の人的資源の国際的適応性—職務行動の柔軟性からの検討」『法と経済の基本問題』慶應大学産業研究所 1990年

フレキシビリティの再検討

- [12] 石田英夫「日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理—日本型人的資源管理の問題点と可能性」『慶應経営論集』第11巻第2号（1994年1月）
- [13] 泉輝孝「日本の技能労働者の誘因・貢献と職業的魅力」『奈良大学紀要』第21号（1993年3月）
- [14] カップ, ロシエル『雇用摩擦—日本企業の文化破壊』産能大学出版部 1993年
- [15] 小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社 1987年
- [16] Nathans, Leah, "A Matter of Control", *Business Month* September 1988
- [17] 森川英正「日本技術者の『現場主義』について—経営史的考察」『横浜経営研究』第Ⅷ巻第4号（1988年）
- [18] 野村正實「1980年代における日本の労働研究—小池和男氏の所説の批判的検討」『日本労働研究雑誌』No.396 1992年12月号
- [19] OECD, *Labour Market Flexibility*, OECD 1986
- [20] Oliver, Nick and Wilkinson, Barry, *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell, 1988
- [21] パールマン, セリグ『労働運動の理論』法政大学出版局 1954年
- [22] 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店 1989年
- [23] 清水信次『時短は国を亡ぼす』ネスコ 1994年
- [24] 鈴木直次『アメリカ社会のなかの日系企業—自動車産業の現地経営』東洋経済新報社 1991年
- [25] チュルク, ドミニク『曖昧の構造—国際進出と日本のホワイトカラー』毎日新聞社 1986年
- [26] Wickens, Peter, *The Road to Nissan : Flexibility, Quality, Teamwork*, Macmillan Press 1987, 邦訳P. ウィッキンズ『英国日産の挑戦』東洋経済新報社1989年

石田英夫（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）