

《研究ノート》

ジョブシステム社会における マルチタスク慣行とその行方—アメリカの事例

鈴木 良 始

- I はじめに
- II アメリカ企業におけるマルチタスク慣行の事例
 - II-1 IBM における組織革新
 - II-2 P&G リマ工場
 - II-3 大規模リージョナル・スーパーマーケット Publix
 - II-4 サウスウエスト航空
 - II-5 UPS
- III アメリカにおける自律型経営組織とマルチタスク慣行
 - III-1 GM フィッツジェラルド・バッテリー工場
 - III-2 製紙工場
 - III-3 W. L. ゴア
 - III-4 モーニング・スター
- IV 考察
 - IV-1 ジョブシステムとノンユニオン
 - IV-2 株式非公開企業とマルチタスク慣行
 - IV-3 働き方環境の変化とジョブシステム—不適合性の拡大傾向

I はじめに

小論の課題は、ジョブシステム、すなわち細分化された職務 (job) に基づく雇用契約・賃金体系・働き方のシステムが広く定着しているアメリカ社会において、これとは異なる働き方のシステムであるマルチタスク慣行が実践されてきた諸事例を取り上げ、その含意を考察することである。

マルチタスク慣行とは、通常の職務とは対照的な幅広いタスクの修得と複数タスクを柔軟に遂行する働き方、幅広いタスク修得に基づく労働者間の柔軟なコミュニケーションと協働、職務給とは異なる賃金報酬などから構成される働き方の経営慣行 (management practices) を意味する。したがって、これをジョブシステムとの対比でマルチタスク・システムと呼ぶことも可能である。

アメリカにおいては 1930 年代から 50 年代にかけて、今日見られるようなジョブシステムが形成され、定着した。細分化された職務による雇用と労働という現象自体は、移民の大量流入と、自動車産業など大量生産産業の勃興に伴う半熟練労働の激増を背景に

して、1920年代までに広く定着していたが、職務内容と賃金の対応関係や職務配分、レイオフなどにおいて現場監督の恣意的扱いが蔓延していた。1930年代の大不況期に相次いで成立し、大量生産諸産業において団体交渉権を獲得した産業別労働組合は、これらの曖昧な関係を労使の労働協約によって整理・明確化し、「紛れのない」ジョブシステムの体系を構築していった。この歴史過程を詳細に追跡した S. M. Jacoby は、このような体系を、硬直的ではあるが労働者の所得と働き方を安定化させる、官僚制的な「良い仕事」の生成史と規定した (Jacoby, 1985)。

以上のようなアメリカにおけるジョブシステム生成史と同時期に、その裏面の過程として、少数ではあるがこれとは異なる労使関係の個別企業事例が展開していた。Jacoby (1997) は、Jacoby (1985) が描いたジョブコントロール・ユニオニズムと官僚制的ジョブシステムの成立史の裏面史として、このような個別事例 (コダック、シアーズ・ロウバック、トムソン・プロダクツ社) の展開史を追究している。ジョブシステムのほうは、産業別労働組合と大規模大量生産企業との団体交渉によって文書化された膨大な諸規定に基礎を置く、細分化された職務に基づく働き方を生み出した。これに対して、これら少数の企業事例ではレイオフによる雇用調整ではなく、会社は雇用を守る会社共同体を追求することを標榜し、そのための労使協力による効率的経営に従業員に求めるという方向を追求した。これらの企業は、ジョブシステムではなくマルチタスク慣行を追求することによって、タスク配分 (配置) の柔軟化を可能にし、配置の柔軟性とワーク・シェアリングによって不況期においてもレイオフをせず雇用を維持しようとしたのである。

コダックなどの企業が雇用保障を追求したのは、労働者を企業に囲い込んで忠誠心を育て、経営課題の追求を他人事ではなく自分事として受け止めて働いてもらうことを狙いとしたからであると理解されている。経営課題への協力姿勢によって確保される効率性とマルチタスク慣行による配置の柔軟性が雇用保障を可能にし、次には雇用保障がそのような会社共同体を強固にするという好循環が追求された、ということもできよう¹。

しかし、アメリカの一部の企業においてジョブシステムではなくマルチタスク慣行が追求された文脈を、このように雇用保障のための選択としてのみ把握することは、現代においてはマルチタスク・システムへの十分な理解ではないかもしれない。なぜなら、アメリカにおける労働組合組織率は1960年代以降一貫して低下を続け、現代においては10%を多少上回るに過ぎない。1930年代から50年代のころのような、企業経営に

1 これとは対照的に、労働側が職務に基づく安定と所得保障を確保し、他方経営側は「経営権」の不可侵を労働組合側に認めさせるという相互不可侵の考え方を基本とするジョブシステムにおいては、経営課題への労使協力という契機は存在しない。ジョブシステムにおける個々の労働者の働き方は経営課題を自分事化することなく、雇用契約上の職務記述書通りに働くことである。それ以上でも以下でもない。

2 濱口敬一郎・海老原嗣生 (2020) は Jacoby (1997) の論旨をこの視点で整理している。

における労働組合組織化への対抗策の必要性がマルチタスク慣行と雇用保障の組み合わせを必然化したという理解が、現代においても有効なのかについては疑問なしとしない。

1990年代には S. M. ジャコービィが取り上げた企業だけでなく同様の経営アプローチを採ってきた企業が相次いで大量のレイオフを余儀なくされ、雇用保障という信頼の一角に深刻なひびが入るといった現実が展開したが（ジャコービィ，1999：429-431），これによってマルチタスク慣行が消滅することはなかった。そればかりか，新たにアメリカ産業の成長を牽引する IT 系新興企業の中にマルチタスク慣行を含む新しい労働慣行は広がっているようにみえる。マルチタスク慣行は，労働組合組織化を回避することを目的として採用され，労働組合回避の不可欠の手段としての雇用保障を容易にするために経営主導で取り入れられたという理解の妥当性は低下しているのではないか。マルチタスク慣行は，労働組合回避のための経営手段としての枠組みを超えて生き残り，あるいは今後一層広がりを見せる可能性があるのかもしれない。マルチタスク慣行の組織事例をみるのが有益だと思われる理由である。

II アメリカ企業におけるマルチタスク慣行の事例

II-1 IBM における組織革新

ドラッカー（2006：第19章，原著1954刊）は，IBMの工場においてマルチタスク慣行が始められた状況をつぶさに描き出している。

工場で作業をやめて座ったままの女性作業者に，IBM初代社長（1914-1956年）のトマス・ワトソン（Thomas John Watson, Sr.）が，「なぜ働いていないのか」と尋ねた。彼女は，次の作業のために機械が設定（段取り）されるのを待っているところだと応えた。「自分でできませんか」と訊くと，「できますが，してはいけないことになっている」という返事であった。ワトソンは，その後，機械工は週に何時間も機械設定待ちで時間を潰していることを知った。

これを契機に，ワトソンはジョブシステムの改革に取り掛かった。数日の訓練が実施されて，機械工が機械の設定を自ら行うようになり，さらに完成品検査も仕事に加えられた。「このような仕事の拡大が，予想外の生産量の増大と品質の向上をもたらした。そこで IBM では，あらゆる種類の仕事の拡大に体系的に取り組んだ。個々の作業は可能な限り単純化した。しかし1人1人は，それらの単純化された作業を，できるだけ多く受け持てるよう訓練された。…。しかも働く人が自分で仕事の進め方を変えられるようにした。」（ドラッカー，95-96）

ドラッカーは，特定の機械作業を職務とする女性作業者の仕事に機械の設定（段取り作業）が加えられたこと，そればかりか自らの作業結果を確認する完成品品質検査が加

えられ、準間接作業まで含むマルチタスク化が進められたことを記述している。これを契機に、IBMの生産現場では職務範囲の拡大によるマルチタスク化が広く進められたこと、作業者が「自分の仕事の進め方を変えられるように」作業改善までが作業者の職務範囲に加えられたことが、ドラッカーの記述から分かる。

この改革の結果、IBMでは作業者の仕事に対する誇りの増大が認められた。また、経験の浅い作業者が次第に経験を積むことによって、判断が必要な仕事ができるようになった。職務拡大の指導をする役割として監督者のサポート役をする「インストラクター」が設定され、「インストラクター」は監督者への昇進経路となった。こうして現場作業の範囲拡大や準間接作業、後進の指導をする仕事が順に修得されていく道筋が出来上がり、生産現場を熟知する生え抜きの現場監督を養成するルートが成立することになった。「IBMでは、経営管理者への昇進候補を探すうえで苦勞していないばかりか、昇進させた職長が仕事ができなかったり、部下を掌握できないということがほとんどない。それらのことは、他の企業のほとんどの工場で問題になっていることである。」(ドラッカー, 95-6)

ドラッカーは、新製品生産立ち上げのための工程設計過程に製造現場の人々が関与するようになった事実についても言及している。工程設計はプロセス・エンジニアの仕事であり、製造現場に張り付くエンジニアや、職長、現場作業者が関わることは、アメリカのジョブシステムにおいてはあり得ない。しかし、IBMでは、新製品設計から量産準備、量産工程の熟成までの「エンジニアリング」に、生産現場の製造技術者と職長、一般作業者が協力するようになった(いつ頃からかについてドラッカーは記述していない)。「何年前か、新型の複雑なコンピュータを開発した」とき、エンジニアリングを急がなければならなかったという特殊事情が、このような変革のきっかけとなった。この試みの結果、「エンジニアリングは大幅に改善され、生産のコストは安くなり、生産に要する時間は短縮された。…。この経験から得られた教訓は、今日IBMにおいて、新製品の開発や既存製品の改善に必ず適用されている。(工程)設計のエンジニアリングの途中で職長の1人が担当管理者に任命される。…。(職長と)その部下の従業員が、あらゆる種類の専門技術者の協力のもとに、生産のための工程レイアウトを決め、個々の仕事を決めていく(ドラッカー, 97。丸括弧内は引用者)」。このような諸慣行は、日本の製造企業の多く、とりわけ自動車産業が1990年代以降に意識的に開始した慣行とほとんど変わらないものである。ジョブシステムが一般的なアメリカにおいて、IBMがきわめて早期にかかるマルチタスク慣行を社内に広げたことは注目すべきことである。

以上のように、IBMではマルチタスク慣行が早くから製造現場と新製品工程設計・量産準備過程に広く定着していた。IBMは、S. M. Jacoby (1997) が取り上げたノンユ

ニオン企業の分類に含まれる企業であり、Jacoby 自身、IBM についてそのように記述している。しかし IBM の取り組みは、不況時の柔軟な配置換えのために取り組まれた労働慣行と理解するよりも、そのような幅広い能力形成と柔軟なマルチタスク慣行、異なる職務間の協働などが有する本来的な合理性ゆえに追求された、とも理解できる。また、そのような働き方は、経営上の効率性という意味での合理性ばかりでなく、働く者自身にとっても肯定的な内容を含んでいるように思われる。³

ドロッカーは IBM の能率管理についても言及している。1936 年、生産量の目標が上からノルマとして与えられる方式から、従業員と職長が決めるように変更された。「IBM では…、従業員自らが上司の助けを得て自らの生産量を最大とすべく仕事の速さと流れを決めている。」とドロッカーは記述している。IBM がこの新方式によって生産量の大幅増加を実現したとき、1936 年の大恐慌時だからできたと批判の声が上がった。しかし、他の企業が第二次大戦下の高賃金でも生産は低下したのに、IBM では生産は上昇を続けた。」（ドロッカー、97-8）

II-2 P&G リマ工場

P&G は、IBM と同様に、雇用維持を重視しながら様々な福利厚生を行い、社員の組織コミットメントを涵養してきた長い歴史を持つノンユニオン企業である。洗剤・柔軟剤製品を製造する同社リマ工場の労働慣行について、ウォーターマン（1994）が記述している内容を以下に整理する。

P&G リマ工場におけるテクニシャン（リマ工場における作業者の呼称）の賃金報酬体系は職務給ではなく、職能資格給類似の制度になっている。資格は5段階のブロックになっていて、各ブロックに給与レンジが対応している。新人は「オペレーター B」という最下位のブロックから始まり、1年後には、製造工程の知識（原材料、温度、処理時間、フローチャート、品質管理重要点、水処理システムや防火システムの概要など）と技能が評定されて、「オペレーター A」に昇格する。さらに1年後には、「ゼネラルテック」の資格ブロックへの昇格審査が行われる。必要な知識と技能はさらに高度になる。上位の資格ブロックへの昇格判断を行うのは、チーム内からの選抜者で構成されるグループである。洗濯用柔軟剤ダウニー製造ラインの場合、資格候補者本人、候補者に近いところで作業を行っている者1名、すでに当該資格にある者1名、製造マネジャー、資格候補者が指名した者1名から構成される（ウォーターマン、1994：82-84）。

別の製造工程に異動すると資格は再び「オペレーター B」から始まるが、それによっ

3 マルチタスク慣行（あるいは、多能工）が、企業の能率管理のあり方によっては、高い労働密度の仕事が可能にする手段になることは、見逃してはいけない。しかし、マルチタスクが必然的に高い労働密度になるということもいえない。それは職場の状況に依存する。作業能率の決定に作業者が関与する IBM の場合、マルチタスク慣行が労働密度を高める可能性は低いと思われる。

て給与が下がることはない。テクニシャンとマネジャーの給与はいずれも月給制であり、テクニシャンには残業手当が支払われる点以外、区別がない(同上書：104)。

新製品の導入に必要なローンチング(新製品量産立ち上げ)に関わる諸々の業務は現場作業員(テクニシャン)から構成されるチームが担当する。初期流動期間の3時間試運転、24時間試運転、半年間フォローによる品質等諸問題のトラブルシューティングを行うオフラインチームもテクニシャンによって構成される(同上：89-90, 98-99)。

作業員によって随時編成されるチームがここまで広く深く仕事を担当する背後には、現場テクニシャンに浸透する「オーナーシップ(当事者意識)」がある。工場の問題、顧客の問題、市場での競争力は、テクニシャン自身の問題として受け止められている(同上：90-91)。

5段階の最高レベルの資格まで達したテクニシャンは、オフラインの仕事に当たることも多くなる。オフラインとは、直接作業(製造・梱包・出荷)から外れた仕事である。たとえば、人種や文化が異なる多様な作業員をいかにうまく協調させ、まとめていくか、そのためのダイバーシティ・マネジメントプログラムを考案し執行するチーム、技術進歩に対応して新しい研修プログラムを作成・実施するチーム、濃縮新製品のための製造ラインと設備を検討するチームなどである。ローンチングのチームはエンジニアと協働しながら設備業者と接触し、生産ラインに導入される機材の決定を行う(同上：84-89)。ウォーターマンの工場訪問時、ダウニー出荷部門のテクニシャンで構成される特別チームでは、新製品導入に伴いどの程度作業エリアの変更が必要か、どの程度の生産量であれば対応可能かを検討していた(同上：95)。

オフライン作業のなかには採用委員会もある。チームから推薦・自薦などで18名が選ばれて構成される。委員には、面接方法、法的問題への留意など選考に関する教育が数日間行われる。選考委員会を通過した採用候補者は、最終的には、配属されるチーム(たとえば「ダウニー」チーム)と会って一緒にやれる人間かどうかの評価を受けなければならない(同上書：94-95)。

オフラインの仕事を担当するテクニシャンは、いったんラインの仕事を離れたらラインには戻らないというやり方をリマ工場ではとっていない。リマでは、オフラインとオンラインの仕事を行ったり来たりする。つまり、オフラインの仕事はプロジェクト的、パートタイム的になっている。作業員は生産現場のタスクとオフラインのタスクを随時柔軟に担当する(同上：92-93)。

以上のように、P&G リマ工場では作業員はジョブシステムではなく、極めて幅の広い仕事を修得し柔軟に担当するマルチタスク慣行の下で働いている。その範囲は直接作業にとどまらず、新製品の導入過程のローンチング業務にまで及ぶ。さらに最上位資格の従業員になると、直接作業のほかに随時必要とされるさまざまなオフライン業務を分

担する。同工場のマルチタスク慣行の幅広さと深さは、日本の工場の多能工慣行を大きく超えている。

こうしたマルチタスク慣行は、資格昇格の評価方式が示唆するように、マネジメントによって管理的に働き方の労働密度を引き上げているものとは言えないようにみえる。作業者は多面的な仕事上の知識を身に付け、経験を蓄積し、職業能力を幅広く深く蓄積している。このシステムは作業者が分担する作業内容に高い柔軟性を有するので、雇用を維持するための配置換えの自由度を高める手段としても機能しうるであろうが、それ以上に従業員自身の働きがいを生み出す合理性を有しているようにみえる。

II-3 大規模リージョナル・スーパーマーケット Publix

パブリックス（Publix Super Markets, Inc.）は、フロリダ州を中心にジョージア州、アラバマ州、サウスカロライナ州などの米国南東部7州に1,000店を優に超す店舗を展開し、従業員数は2018年で20万2000人を擁する全米第4位のリージョナル・スーパーマーケットである。2018年通期の売上高は360億9391万ドルであり、日本円に換算すれば4兆円に近い売り上げを誇る。大規模なスーパーマーケット企業であるが、パブリックスは非上場企業である。社員持ち株制度を採用し、主要株主は同社従業員である⁴。

従業員20万人を超す大規模スーパーマーケットであるが、従業員の労働意欲は高く、きめ細かな接客サービスと店舗オペレーションによって高い顧客満足度を誇っている。パブリックスは、ミシガン大学などが毎年実施する米国顧客満足度指数（ACSI: American Customer Satisfaction Index）のスーパーマーケット部門で過去20年間、常に上位の評価を獲得し続けている。

パブリックスの働き方はジョブシステムではない。人材育成について2つの方針があり、1つは、採用後すべての社員が「一番下の役職からスタートすること」、もう1つは「社内で登用すること」である。社長を務めるトッド・ジョーンズも、1980年にレジ担当としてキャリアをスタートし、複数の部門や役職を経て、2008年に社長に就任した。つまり、同社は職務による雇用、職務によるタスク遂行というジョブシステムを採っていない。

実際、パブリックスには各人の特定の職務を表す職務記述書がない。店舗のほか、加工工場、配送センターを含めて、全従業員の唯一の仕事は「お客様を喜ばせること」と規定されている。したがってパブリックスには組織図もない。組織図を描くと、それをもとに人の仕事を特定部署と結び付け、限定的に理解することになる、というのが組織

4 <https://shuchi.php.co.jp/the21/detail/2512>

<https://news.shoninsha.co.jp/world/124063>

<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019>

以下の記述はとくに明記しない部分については、このウェブサイト情報に基づく。

図を持たない理由である。組織図を作ると、自分の仕事の範囲、成長のための意識の範囲を狭めることになる(太田美和子, 2015)。

1995年4月25日のニューヨーク・タイムズの記事で、二つのスーパーマーケットが比較されている。ジャム壘が落ちて床が汚れたとき、パブリックスでは気づいた者が掃除をするが、比較対象の北部の会社では、それは清掃担当の仕事なので他の者はモップをとることはしない。パブリックスでは、レジに行列ができれば副店長でもレジに入る。従業員の仕事は「お客様を喜ばせること」だからである(同上書:121)。

以上のように、パブリックスはIBMやP&Gと同様の考え方で社員の雇用を維持しながら、株式持ち株制度やその他の福利厚生制度によって企業共同体意識を涵養し、顧客を喜ばせるという目標のためには幅広くタスクを引き受けるというマルチタスク慣行を行っている企業である。

ジョブシステムを採っていないことから、賃金報酬慣行については、必然的に、職務給ではないことは明らかである。基本給以外については、同社は従業員持ち株制度による年間の会社利益一定額の配分、利益の一定額の賞与配分などの集団業績給を採っている(同上書:第5章)。

パブリックスは、FORTUNE誌が毎年実施する「働きがいのある企業」調査で、2019年、全米第12位にランクされている。その高いランキングは、同社の社員が、マルチタスク慣行のあるべき働き方として受容していることを示しているように思われる(本稿注4参照)。

II-4 サウスウェスト航空

アメリカ国内線輸送を全米展開するサウスウェスト航空の輝かしい業績の歴史、その独特の経営理念と戦略などについては多くの文献があり、広く知られている。しかし、ジョブシステムに基づく働き方が当然視される航空業界の中で、サウスウェスト航空がマルチタスク慣行を採っていることについては、あまり知られていない。サウスウェスト航空はアメリカの他の航空会社のような職務による雇用ではなく、職種別の採用を行っている。職務を固定せず、異動を前提とした雇用慣行であり、雇用の維持は社員を顧客以上に尊重する同社の経営理念の現れの1つである(オリリー, フェファー, 2002:71-75, 351)。

職種はあっても、共有された企業目的のためには必要に応じて随時に職種間の相互協力を行い、また職種内の異なる職務間のチームワークが通常の働き方になっている。客室乗務員・パイロットも、必要に応じて機内清掃・搭乗手続きを手伝う(同上書, 64)。空港所長、業務マネジャー、ランプ・マネジャー、顧客サービス・マネジャーはチームを組み、相互に仕事を肩代わりできるようにしている。各マネジャーはお互いの業務に

関するクロス・トレーニングを受け、不測の事態に柔軟に対処できるようにしている（同上書、193-194）。

サウスウエスト航空の職務規定には個々の職務に関する規定に加えて、「そのほかのすべての業務」という言葉が含まれている。社員は皆、定期的にさまざまな職種をローテーションしている。こうして互いの仕事を代替できる能力を身に付ける。かくて、マルチタスク慣行が通常の働き方となっている。やるべきことがあれば誰かがすぐに対応する（ピアスマ、1999：189-190；フレイ、モリス、2013：207-208）。

サウスウエスト航空はノンユニオンではない。労働組合組織率は他の航空会社よりも高い。その労組は労使信頼の下でマルチタスク慣行を認めている。人員整理をせず、そのためにも好景気時に急激な採用増をしないという考え方と社員第一の経営理念が、労使信頼のベースにある（オライリー、フェファー、2002：第2章；フレイ、モリス、2013：207-208）。

マルチタスク慣行に基づく以上のような働き方の結果は、航空サービスの高い信頼性と効率性に表れている。アメリカの航空業界の中でもサウスウエスト航空は、定時運行、荷物紛失最少、顧客苦情最少という点で、高い評価を受けている。効率性の一端は、同社の労働生産性の高さに表れている。社員1人あたり乗客数は他社の平均が約1000人であるのに対して、サウスウエスト航空は約2500人である。この主要な原因は、マルチタスク慣行による要員数の圧倒的な少なさにある。たとえば、搭乗ゲートの要員は他社が3名であるのに対して1名であり、離発着に関わる地上要員は他社が12名であるのに対して、サウスウエスト航空は6名である。保有航空機1機あたり従業員数をみても、業界平均は130人であるが、サウスウエスト航空は94人である（オライリー、フェファー、2002：64）。

サウスウエスト航空の賃金制度の詳細は確認できないが、マルチタスク慣行による働き方である以上、限定された職務対応の賃金はありえない。同社の賃金について、オライリーとフェファー（2002：79）では、「労働協約の対象となっている社員には、勤続年数をベースに報酬が支払われている。…。ほとんどあらゆる職種について社員の年収は4万ドルから6万ドルの間である。皆が、毎年決まった日にベースアップされる」と述べているので、同社の基本給は職種と緩やかに対応しながらも、それぞれ定期昇給される年功的な性格の強いものであると思われる。

サウスウエスト航空のマルチタスク慣行による働き方が機能する組織条件については、J. F. Gittellの詳細な研究がある（Gittell, 2006）。Gittellの研究は、マルチタスク慣行による働き方と経営目標の共有やその他の組織文化との関係を明らかにしていて、興味深い。

Gittellは、ローテーションによるマルチタスク訓練と「そのほかのすべての業務」を

やるという規定があれば臨機応変な相互協力が直ちに機能するわけではないと主張する。航空会社の離発着業務のような、多種類のタスク間の相互関連性が強く、しかも不確実性と時間制約性が高い業務では、タスク間の逐次情報交換と随時的調整の有無が組織成果を左右する。この情報交換と調整をジョブシステムにおいて行おうとすれば、事前に設計されたメカニズム、ルーチン、標準化、あるいは上位者の監督などによって行う以外にない。しかし、こうした調整タイプは、タスクの相互関連と不確実性があまり高くない業務においてのみ、効果を発揮する。航空業界の離発着業務のような仕事はタスクの相互関連が強く、不確実性、時間制約性も高いため、ジョブシステムによる組織とマルチタスクによる組織の間には、組織成果に大きな差が生まれる。

フライト出発プロセスは12の機能を担う人々のタスク間に、高度な相互依存関係がある。関係する仕事の多さと、各職務担当の考え方の違いが、フライト出発プロセスを難しい仕事にする。フライト出発プロセスは、もし各自が自分の仕事をしているだけで相互の調整と協力が無い場合、うまく進まないものである。うまく進むためには、まず目標が共有されていなければならない。

Gittell が調査対象とした航空会社は、American Airlines (AMR) とサウスウェスト航空 (以下、SWA) である。通常のジョブシステムで働く AMR の従業員は、自分のタスク遂行のみが関心事であり、他で何が起きているかなど関心外である。対照的に、SWA の離発着業務に関わる従業員では、離発着を15分以内に行うという「15分ターン」確実遂行への目標共有意識は非常に強い。マネジャーも、すべての部門の従業員も、自分の担当を超えて、共通目的として、安全性、時刻通りの業務遂行と運行、顧客を満足させることを意識している。時刻通りの業務遂行がなぜ重要なかと訊ねると、SWA のすべての従業員が、航空機は高価であること、航空機は地上に停止している間は利益を生まないことを説明する。すべての部門が時間との闘いに真剣に取り組み、顧客満足に真剣に取り組んでいる。

ジョブシステム職場とマルチタスク職場の第2の大きな違いは、情報の共有である。AMR の現場従業員は全体の仕事の進行に注意を向けておらず、自分の仕事以外の情報を把握していない。彼らに自分が行っている仕事について訊ねると、全体との関係を抜きにした答えが返ってくる。これに対して SWA では、共有された目標との関係および他の社員の仕事との関係を全員が理解し、時々刻々の情報共有を通じて臨機応変に協力している。

2つの航空会社に見られた第3の大きな違いは、社員間の相互リスペクトの有無、タスク間のステータス格差意識の有無である。一般に航空業界では、ジョブシステムの下の

5 パイロット、キャビン・アテンダント、メカニクス（整備）、ゲート係、発券係、タラップ係、手荷物トランスファー係、清掃係、飲食物業者係、燃料補給係、貨物係など。

での異なる職務間にはステータスの境界線（status boundary）が存在する。これがタスク間の協力的調整を困難にする。AMR においては、ステータスの境界がはっきり存在し、協力的調整を困難にしていることが確認された。パイロットと他の職務の関係は特に問題が多い。他方、地上員や清掃員は非常に強い劣等意識を持っている。彼らは、他のすべての人々が自分達を見下していると考えている。パイロットとの関係はとくに悪く、これが遅延問題の主要な原因だと多くの人々が考えている。キャビン・アテンダントとの関係も良くない。さらに、ゲート要員やチケット要員と地上要員間には、互いに自分たちのほうが上だと考える関係がある。機内清掃係は建物内清掃係より上だと考えている。

SWA では以上と対照的である。どんな職務の従業員に対しても敬意を持って適切に対応することが、働く際の文化になっている。この相互敬意の文化は、なかなか他社に模倣することは困難である。先行研究が示すように、仕事の遂行プロセスで他の人々の仕事の遂行に敬意を払うことが、航空業界に限らず相互依存関係にある仕事が調整される上で基本的条件である。

目標共有、情報共有、相互敬意の条件が揃うと、頻繁な相互サポート、タイミングよい調整と協力、問題解決のためのコミュニケーションによって、業務はうまく進む。逆ならばブレーキがかかる。3つの条件は、互いに強め合い、逆なら相互にブレーキをかける。SWA では、良い循環で回転している。

以上のように、マルチタスク慣行が効果的に機能する組織においては、組織全体の目標が各メンバーに共有されている。目標の共有ができる背後には、雇用、報酬、福利厚生等の、組織に対する信頼を醸成する様々な組織慣行がなければならないであろう。その結果として目標の共有が成立すれば、その達成に必要な情報の共有は必然的に受け入れられるであろう。

II-5 UPS

UPS（United Parcel Service, Inc.）は、フェデックス・エクスプレスなどと並んでアメリカを代表する国際貨物集配企業であり、世界 200 か国以上の国と地域で荷物を扱っている。UPS の働き方については、サウスウエスト航空やパブリックスとの類似性が高い企業事例として簡潔に記述する。

UPS も組織目標を働き方の第一に掲げて、目標のために職務を超えて柔軟に協力する働き方を実施している企業である。共有された組織目標の達成に役立つためには、トップ・マネジメントを含めて、職務に限定されずに働いている。繁忙期には全米レベルのマネジャーたちも荷物の積み込みを行う。創業者みずから顧客の問い合わせ電話に対応する。こうしたマルチタスクを許容する組織文化が定着している。離職率が低く、社

員は長期勤続を通じて多様な仕事を経験し、内部昇進していく (Cohen & Prusak, 2001 : 4-5)。

Ⅲ アメリカにおける自律型経営組織とマルチタスク慣行

Ⅲ-1 GM フィッツジェラルド・バッテリー工場

マンツ&シムズ (1997:86) によれば、GM (General Motors Co.) のフィッツジェラルド・バッテリー工場 (ジョージア州) には、チームリーダーと外部の調整者 (ファシリテーター)⁶ はいるが、現場職制 (フォアマン) はいない。チームリーダーは職制ではなく、チーム内から互選される、チームの自律的な活動のまとめ役にすぎない。同工場はジョブシステムではなくクロス・トレーニングによる柔軟なマルチタスク慣行を採る工場であるが、それだけではなく製造現場に関わる諸々の意思決定がチームに委ねられた工場である。意思決定の自律性は、マルチタスク慣行が経営から押し付けられたものではなく、チームを構成する作業員によって受け入れられていることを意味する。

同工場は、設立された1974年から自律型チーム制を導入している。工場の人員320人は最初から、連続する工程ごとに分けられたセルフマネジング・チームとして編成された⁷。

賃金はGMの他工場のような職務給ではなく能力給 (pay for knowledge) である。賃金がタスクの種類 (職務) にリンクしていないため、作業員が担うタスクの柔軟性と多様性を容易にする (マンツ&シムズ:43)。最上位の賃金レベルに進むには、自分の所属するチームを含めて2つのチーム内のすべてのタスクについて、時間内に正確に遂行できる職務能力を実証しなければならない。これには普通2年かかる。このようなマルチタスクの作業員が育つことによって、チーム内やチーム間で柔軟にタスクを遂行することが可能になり、チームは高い柔軟性を獲得する (マンツ&シムズ:87-88)。

チームの成員は直接作業のタスクを幅広く身につけるだけではない。チームには管理権限が取り込まれている。製造スケジュールの決定、工程調整 (process adjustments)、製品の改善、品質トラブルに対する工程改善活動なども直接作業員のチームの仕事である。また、メンバーの欠勤対応などチーム内部のタスク割り当てといった現場の要員管

6 自律的なチーム運営への助言者と思われる。

7 1974年という時期は、日本の自動車産業の「チーム・システム」が知られるほぼ10年前である。その組織の内容は日本の自動車企業のチームとは異なる自律型である。GMは典型的な大規模階層制組織からなる企業であり、他のGM工場はフィッツジェラルド工場のような自律型チーム制とはまったく異なり、「経営権」によって統制される伝統的な工場であった。GMは日本の自動車企業との小型車競争への試行的対策として、1985年にGM本体から独立させて小型乗用車を生産する会社サターン (Saturn Corp.) を設立しているが、なぜ1974年という早い時期にフィッツジェラルド・バッテリー工場を設立したのか。考えられる背景は、1960年代後半から70年代にかけて広がったアメリカの自動車工場における労働不安であろう。

理タスクも行う。これらの問題はチームミーティングの時間に評議によって問題解決される。特別な問題には特別ミーティングで対処する。ミーティングは通常、1週間に1時間半予定され、すべて就業時間内に行われる。ミーティングはチームリーダーが主宰する（マンツ&シムズ：88，原書，p.43）。

小修理のような保全業務の一部もチームのタスクに取り込まれている。大きな修理は保全部門が行うが、それにもしばしばチームメンバーが発言する。「今週末にベアリングを取り替えた方が良い。そうしないとあの機械は来週には故障し、1日の生産性を下げてしまう可能性がある」と、マンツ&シムズの見学時に、作業チームのメンバーが発言していた（マンツ&シムズ：90，原書，p.45）。

品質不良を発見し、原因を考え、対策案を議論し実施するというような問題解決型の改善タスクは、チームまたはチーム間連携で行われている。これには工場の技術者が一緒に活動する。品質問題は直接作業者のタスクではないというようなジョブシステム型のタスク分担はここにはない（マンツ&シムズ：99-101，原書，pp.52-53）。

Ⅲ-2 製紙工場

アメリカの製紙諸工場では、自律型のチーム制が広く普及している。レイク・スペリオル製紙会社は、1987年に操業を開始した。マンツ&シムズによる同工場への訪問調査は、翌年1988年に行われた。非コート紙、光沢紙分野で全米トップ規模の生産量を誇る工場であり、高度に自動化された設備を熟練工たちが操作する。労働組合はなくノンユニオンである（マンツ&シムズ：117-118）。

労働者は工場の各工程の部門等に即して20以上のチームに編成されていた。チーム制が導入されたのは、それが製紙業界の常識だったからであるという。過去にスタートした直近の諸製紙工場は全て最新式の設備と自律型のチーム方式を導入している（マンツ&シムズ：118，原書，p.66）。

ローテーションによるクロス・トレーニングがチーム内、チーム間で実施されている。一定の仕事ブロックを修得すると労働者は能力給（pay-for-knowledge）によって1つ上のランクに昇格する。昇格によって、最も大きい場合では賃金水準が22%もアップする。労働者は、学習機会があり成長できるマルチタスク慣行を喜んで受け入れている（マンツ&シムズ：127-128，原書，pp.73-74）。

Ⅲ-3 W. L. ゴア

W. L. ゴア（W. L. Gore & Associates）およびこれに続いて次項で考察するモーニングスター（Morning Star Company）は、これまでに取り上げたGMフィッツジェラルド・バッテリー工場や製紙工場の事例とは異なり、工場の作業組織レベルを超えて、会

社組織全体が自律型組織として経営されている事例である。

ゴアは、デュポン社の化学エンジニアであったウィルバート (ビル)・L・ゴアが、会社丸ごとスキャンワークス⁸のような働き方ができる会社をつくるという目標のもと、デュポンを退職して1958年に起業した技術主導型の企業である。創業者ビル・ゴアは、ダグラス・マクレガーとマズローの考え方の影響を受け、社員が自律的に仕事をする組織としてゴア社を構想した (ハメル&グリーン, 2008: 281-282, 284)。

2013年、ゴアの社員数は世界で約10000人である。現在、アメリカ合衆国のほか、欧州、アジア、中東、豪州に40を超える製造拠点を展開するグローバル企業であり、売上高は30億ドルを超えている。また、同社社員の仕事に対する満足度は非常に高く、アメリカ国内の「働きがいのある会社 (Great Place to Work)」サーベイにおいて1998年以降一貫して100位以内にランクインしている⁹。

ゴアには、四つの大きな事業部門—ファブリック、エレクトロニクス、医療、工業用資材部門—と、そのもとに数々の製品別事業部がある。会社全体をサポートする本社機能もある。それゆえ、ゴアの組織は一見すると普通の階層制組織であろうと予想されるが、実態はまったく異なる。事業部門、製品別事業部、本社スタッフ組織は相互にすべてフラットな関係であり、階層的権限関係はない。すべての業務は自己管理型のチームによって担われている。ゴアでは、同社の組織を「格子状」と表現している。チームがフラットに並び、チーム間を情報と人が自由に往来する組織という趣旨である (ハメル&グリーン, 106-107)。

要するに、ゴアには管理階層がまったく存在せず、業務を担当する相互にフラットなチーム以外はCEOのみである。CEOは社員の互選によって選出される。前社長兼CEOであったテリー・ケリー (2005-2018)も、また現社長兼CEO ジェイソン・フィールドも、このようにして就任した。以上の組織モデルは同社の創業以来、基本的に変わっていない¹⁰。

組織の基礎単位であるチームには、リーダーがいる。チームはリーダーを自由にすげ替えることができるので、リーダーは同僚の支持を得なければならない。リーダーは管理者ではなく、チームの諸活動のファシリテーターという位置にある。

新規採用者は、特定の職務ではなく、人事、研究開発などの大きなくくりで採用される。新入社員には、ベテラン社員が指導係としてあてられる。指導係は、格子状組織を

8 ここでは、会社の設定する研究開発テーマに縛られず、自由に興味あるテーマで研究を進める共同研究の意である。

9 Business and Financing Models that Enable Participation Case Summary No.3 (June 2019), "W. L. Gore & Associates Inc.: Workplace Democracy in a Transnational Corporation"
<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/14566> (2020/10/26 参照)

10 現社長兼CEOについては、<https://www.gore.co.jp/news-events/featured-story/jason-field-to-succeed-terri-kelly-as-president-and-ceo-of-w-l-gore> (2020/10/26 参照)

構成するあちこちのチームを案内し、社内用語を説明し、様々な人に合わせたりする。最初の数カ月の間に、5-6チームでそれぞれ短期間働き、最終的に所属チームを選択するが、チーム側には新入社員を受け入れるかどうかの決定権がある（ハメル&グリーン、109-110）。

新入社員は最初のチームに参加してから2、3カ月足らずで、2つ目、3つ目のチームにも参加することを奨励される。ゴアでは、人間は幅広い関心を持つものとされ、1つの職務や職種に限定されるものではないと考えられている。社員はどんな仕事も希望することができ、チームに認められればそれを実行できる。何をやりたいか、どの分野で最大の貢献が出来るか、自分で考えて決めなければならないが、同時にその希望は関係する人々から有益な貢献だと認められることで受け入れられる。また逆に、社員はどんな要請も断ることができる。しかし、いったん引き受けた自己選択には、周囲に対する責任が伴う。決める自由と貢献の約束はメダルの裏表になっている。以上の意味で、ゴアでは事実上、すべての社員が自己責任で「自分のやりたいことをやっている」（ハメル&グリーン、113-114；ハメル、2013：282-283、295）。

メンバーがリーダーとして承認されるのも、以上のように各社員が希望する仕事を同僚に提起して受け入れられるプロセスとまったく同じである。周囲がある人の考えに賛同すれば、賛同された人は自然にリーダーになる。周囲が「ついていきたい」と思う人がリーダーになる。リーダーはフォロワーがいることによってリーダーになるのである。新しいチームも、リーダー希望者が提起した仕事が周囲に受け入れられ、そのチームで働こうとするフォロワーが集まることで生まれる。こうして、自然にチームができる（ハメル、2013：282-283、294）。

ゴア社の働き方は、以上のように、ジョブシステムとはまったく異なるものである。規定された職務のような箱がまったくない多様な仕事の自己選択、しかも複数のチームへの同時所属という働き方であり、これに対応する賃金報酬は職務給とは無縁である。

ゴアの社員の報酬は、年俸と、集団業績給（プロフィット・シェアリング）、および社員持ち株プログラムの3つから構成されている。社員は入社1年後から、給料の12%を株式で受け取る¹¹。年俸は同僚による集団の評価（ピア・レビュー）を基礎として決められる。社員は年一度、包括的なピアレビューを受け、そのデータは当該社員と同じ分野で働いているリーダーから構成される報酬委員会にかけられる。その結果、総合的な貢献度の観点から、各社員は事業部内の他のすべての社員と比較されて連続的にランク付けされる。このランキングに基づいて報酬が決まる。本人には、自分がランキングの上、中の上、中の下、下のどこにランクされたかが通知される。このように、同僚評価に基づく貢献度が年俸の基準となっている（ハメル、2008：114）。

11 Business and Financing Models that Enable Participation Case Summary No.3（2020/10/26 参照）

ゴア社における働き方は個人の選択の自由が徹底している。それにもかかわらず組織として混乱するわけではなく、共有された組織目標への貢献組織として機能するのは、すべての仕事の自己選択に対する同僚の承認システムと、この同僚からの評価システムがあるからである。同僚からの評価は、会社に自分が貢献できていることを基準としなければならない。社員は、自分の強みが何か、何をすれば貢献できるかを考えなければならない。ピアレビューでは社員は通常 20-30 人の社員から評価を受ける。「事業の成功に最も貢献しているのは誰か」という基準で相対順位が付けられる。貢献度の他に、「協働を実践しているかどうか、理念に沿っているかどうか」も重要な基準である (ハメル, 2013 : 295-296)。

III-4 モーニング・スター

モーニング・スター (Morning Star Company) は 1970 年創業のアメリカを代表するトマト加工会社である。世界最大規模の 3 つの大規模加工工場を保有し、いずれの工場も管理室で集中管理されている。加工トマトの製品レシピは数百種類に及ぶ。フルタイム社員 400 人で、年間加工量はアメリカの加工トマト消費量の 40% 以上を占める。会社傘下には輸送会社、トマト栽培事業もある。8 万エーカーの農地から産出されるトマトを加工しているが、7000 エーカーは直営農場である。業界平均の成長率は年率 1% であるが、モーニング・スターは過去 20 年間、二桁増を続けている。その成長資金はほぼすべて自己資金であり、効率性と収益性の高さを示している。同社は株式非公開企業である (ハメル, 2013 : 308-310 ; <https://www.morningstarco.com/>)。

モーニング・スターの組織ビジョン「チームメンバー全員が自主管理の達人になり、誰からの指示も受けずに同僚、お客さま、納入業者、業界関係者とのコミュニケーションや調整を図る会社になる」は、同社がゴア社と同様の自律型経営組織であることを示している。

「誰からの指示も受けずに」同社はどのように舵取りされているのか。階層的管理組織による舵取りの代わりにするのは同社の共有された目標＝「ミッション」である。会社のミッションは、「トマト関連の製品やサービスを提供して、品質や対応の面でお客さまの期待に確実に応える」、である。アソシエイトと呼ばれる社員は、この目標実現のために自分がどう貢献するかをミッション・ステートメントに記す義務がある。社員は、全部で 20 ある事業ユニットのいずれかに所属する。ユニットとは、企業としても独立している輸送事業ユニットや、蒸気生成のような工場内のユニットもある。各事業ユニットはそれぞれミッションを掲げ、各人はその事業ユニット・ミッションを遂行する自分自身のミッション・ステートメントを持つ (ハメル, 2013 : 310-312 ; <https://www.morningstarco.com/>)。

社員は、それぞれのミッション・ステートメントの遂行のために、仕事上影響関係にある多数の社員や部署と働き方の調整をしてクルーと呼ばれる合意書（Colleague Letter of Understanding：CLOU）を毎年作成・改訂している。クルーは一元管理され、社員は誰でも閲覧できる。クルーは社内のフルタイム社員同士の「3000にも上る」業務上の関係性を表現している。クルーは会社のミッション、ユニットのミッションの実現と関係しあう。クルーの蜘蛛の巣状のネットワーク体系は社員が自律的に働き方を選択した結果としての「自然発生的な秩序」である（ハメル、同上書：312-313）。

以上のように、モーニング・スターにはジョブシステムのような定義された役割の箱というものはない。それはゴア社の働き方と酷似している。新しいスキル、能力、経験を獲得すれば、社員はより多くの、より複雑な仕事を引き受けようとする事ができる。同社の社員は、他社のどこよりも複雑で広範に亘る仕事を引き受けている（Gino & Staats, 2014）。

仕事の広がりには、現場の直接業務にとどまらず、間接業務にまで拡大する。さらに、管理者はいないので管理業務に相当する判断も、社員自身やチームで担うことになる。たとえば、モーニング・スターでは購買部門や発注を許可する上司はいないので、必要な設備の発注、必要な人材の選抜・雇入れの意思決定も行う。ただし、すべての意思決定は同僚やその分野の知識と経験の多い社員の助言と承認が前提である。社費の支出は自由だが、その正当性や結果を同僚に説明する責任がある。30万ドルの投資をしようと思うなら、30人ほどの同僚の理解を得よう説明に努める。大勢を巻き込み、理解を打ち立てなければならない。社員は大きな裁量を持っているが、独断は出来ないのである。しかし、そのような社会的関係のネットワークの中で、技能を伸ばし、知識を増やし、経験を積むことで、社員はより大きな責務を引き受ける機会を増やしていくのである（ハメル、同上書：315-317, 322-324）。

モーニング・スターは、ゴア社と同様に上司も階層もないので、昇進という仕組みはない。しかし社員は、専門性やクルーで約束した業績で同僚から評価を受け、それは給与水準に反映される。そのためには、新しい技能を身に付けたり、同僚や諸部門に貢献しなければならない。問題は実力や評判であり、肩書きではない。各社員は年末になると、クルーで約束した目標などに照らしながら、業績の自己評価表を作成する。そして、クルー上でつながりのある同僚から詳細なフィードバックを受ける¹²（ハメル、同上書：310, 325-327）。

12 事業ユニットも同様である。ユニットごとに関係者が集まり、説明責任を全うする。毎年2月には戦略会議があり、同僚による評価をうける。また、各事業部が全社員を前に、年間事業プランを説明する。聴き手は有望かどうかを評価して仮想通貨を投じる。

IV 考 察

IV-1 ジョブシステムとノンユニオン

小論では、最初に次の問いを立てた。マルチタスク慣行については、従来、次のように見なされてきた。すなわち、ジョブシステムとはまったく異なるマルチタスク慣行が歴史的に一部企業で実践されてきたのは、それが企業による配置転換を可能にする手段であるからである。ではなぜそれらの企業はレイオフによる雇用調整ではなく配置転換を選択するかというと、配置転換による雇用維持が労働組合組織化の防壁になるからである、と理解されてきた。しかし、労働組合組織化の防壁手段としてマルチタスク慣行をみるこのような理解は、現代の働き方の状況とマルチタスク慣行の事例から見て、現実の的確な把握なのか、以上が小論の問いであった。

小論で取り上げた事例においては、労働組合の存在が明らかなのはサウスウェスト航空のみである。その他の事例は、一部不明の企業を除き、¹³すべてノンユニオンである。しかし、従来の理解のように、①マルチタスク慣行が可能にする配置転換、②配置転換による雇用保障、③雇用保障が労働組合の必要性を遠ざける結果としてのノンユニオン、という順序の因果関係が、取り上げたノンユニオン企業の実践を的確に説明するものなのかどうかは、明確とはいえない。なぜなら、これらの事例がマルチタスク慣行を追求する理由は、ノンユニオンのためというよりも、ノンユニオンでなければマルチタスク慣行を選択できないから、であるのかもしれないからである。

取り上げた事例によって強弱はあるが、マルチタスク慣行はジョブシステムと比較して明らかに作業効率性、作業品質（顧客サービス、品質問題解決）において優れた結果を出し続けている。また、目標共有による従業員間の柔軟な協働、労働のスキルと知識の拡大、市場成果から受け取る顧客からの肯定的反応などは、従業員自身にとってもマルチタスクの働き方を本来望むべき働き方として主体的に選択する要因である。言い換えれば、マルチタスク慣行は雇用の安定と引き換えにやむを得ず受け入れた働き方とはいえないように思われる。

このように思料すれば、マルチタスク慣行を実践する事例の多くがノンユニオンであるのは、一般に労働組合はジョブシステムを求めるからだとして理解することも可能かもしれない。サウスウェスト航空のような例外事例はあるけれども、労働組合に組織化された企業においては、マルチタスク・システムに移行するのは相当の困難を伴うのであ

13 不明はUPSとGMフィッツジェラルド・バッテリー工場である。GMは全米自動車労組が組織しているが、労使関係の中でこの工場がどういう扱いになっているのかについては情報を得られなかった。UPSも不明であるが、働き方の慣行からみてノンユニオンの可能性が高い。

る。したがって、一般にマルチタスク慣行はノンユニオンの環境において育つ、ということになる。ノンユニオンを追求するためにマルチタスク慣行が手段として追求されたというより、マルチタスク慣行を追求できたのはノンユニオン環境においてであったという因果関係である。

マルチタスク慣行がジョブシステムと比較して多くの点で優れた働き方のシステムであるとすれば、それを追求することは経営政策として合理的である。しかし、多くの場合、そのためにはノンユニオンでなければならない。結果、マルチタスク慣行を実践する事例のほとんどはノンユニオンであることになる。

伝統的なジョブ・コントロール・ユニオニズムという労働組合の防衛的な志向性がないところでは、働く者自身にとってもマルチタスク慣行は肯定的に選択される可能性がある。その端的な事例が、W. L. ゴアやモーニング・スターのような自律型組織である。自律型組織では経営側と労働者との利害の対立は存在しない。そこでは、労働者集団自身が集団として経営者である。それゆえ、自律型組織は必然的にノンユニオンではあるが、労働者の意思と乖離したところで経営の意思決定が行われるものではない。そのような自律型組織として小論が取り上げた事例において、マルチタスク・システムの働き方が選択されているという事実は、重く受け止めなければならない。

IV-2 株式非公開企業とマルチタスク慣行

小論が取り上げた事例のうち株式非公開企業は、大規模スーパーマーケット企業パブリックス、W. L. ゴア、モーニング・スターの3事例であり、IBM、P&G、サウスウェスト航空、UPS、フィッツジェラルド・バッテリー工場のGMは、いずれも株式上場企業である¹⁴。

株式の公開・非公開はマルチタスク慣行の採用と実践にどのような影響を与えるかという問題は、株式公開は株主圧力を通じてマルチタスク慣行の採用と実践に何らかの影響を与えるかいなか、という問いに尽きる。これについては、取り上げた事例そのものが一定の答えを出している。IBM、P&G、サウスウェスト航空、UPSは、フィッツジェラルド工場のような工場単位の特殊な働き方ではなく、企業としてマルチタスク慣行に取り組んでいる事例といえる。この4企業はアメリカでもよく知られた大企業である。したがって、こうした株式公開企業がマルチタスク慣行を追求できているということは、事実として、株式公開によってマルチタスク慣行が明らかな困難を抱えるということはないといってよい。

しかし、株式市場は基本的に四半期単位の短期的業績に敏感に反応し、業績の短期的低下に対して対策をとることを厳しく企業に要求する傾向がある。企業が長期的視野に

14 製紙工場については不明。

立って、マルチタスク慣行の維持と育成を自社の必須の組織能力とみなしている場合、その維持のためには短期的な雇用調整は採用しないであろう。株式市場は企業が中長期的に相対的に良い業績を上げている限り、企業の採る政策に対して深刻な障害とならないことは、小論が取り上げた長期視野の経営を行う企業事例が示していることであろう。マルチタスク慣行は中長期的に明らかに企業の組織能力を高め、高い経営成果をもたらす可能性が高いので、マルチタスク慣行にとって株式非公開は絶対的な条件ではないといえる。

IV-3 働き方環境の変化とジョブシステム－不適合性の拡大傾向

ジョブシステムは、組織が遂行すべき業務内容を事前に想定し、それを細分化して、個々の職務記述書に書き上げ、それらを一つ一つの箱として編成するシステムである。したがって、業務内容の安定性はジョブシステムが効果的に機能する前提条件である。経営を取り巻く環境条件が不断に激しく変化し、それにつれて業務課題が刻々と変わり、新しい業務課題が次々と押し寄せるような状況においては、ジョブシステムは適合性が小さく、硬直性を露わにする。このような環境では、相互依存性の強いタスク間で随時柔軟な協働が求められ、また自発的かつ創造的なタスク遂行が可能なマルチタスク・システムが効果を発揮しやすい¹⁵。そして今日、企業経営を取り巻く環境は VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) と表現される傾向を強めている。経営環境は、ジョブシステムではなく柔軟なマルチタスク・システムを要求しているように見える。

このような環境変化に伴い、世紀交替期頃からチーム労働が増加してきた。それにつれて、「仕事の境界」がぼやけてきたという認識が、経営の現場から報告されている。バンク・オブ・アメリカのミドルマネジャーは次のように述懐している－過去 10-15 年の仕事の変化として、自分の仕事の境界がぼやけてきたこと、明瞭に定義された仕事からチームによる仕事に変わってきたことがある。自分自身も、自分の部下も、本来の自分の仕事よりもアドホックなチームの仕事が多くなっている (Osterman, 2008 : 62)。

縦割りの部門別組織に所属して、その中の職務を遂行するという仕事から、必要に応じて編成されるプロジェクト型の、部門を超えたチームに加わり、柔軟かつ創発的に共同作業を遂行し、目的が達成されればチームは解散するという働き方が急速に増えている。しかも、同時に複数のチームで仕事をする傾向が強まっている (Buckingham & Goodall, 2019 ; Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019)。こうなると、職務記述書に基

15 「いかに詳細に職務を規定しても、概してスタティックなものばかりであり、結局のところ項目の羅列でしかない。業務は複雑化し、その業務に携わる社員に柔軟性が求められるようになるほど、実際にその社員が従事している仕事と固定的な職務記述書との乖離はさらに広がっていく。」(レビンソン, 2003 : 76)

づく労働というジョブシステムの存在感は弱まらざるを得ない。

「卓越した業績を上げる企業では、できる限りよい仕事をするために、同僚同士が当然のように助け合っている。」「組織市民行動」（職務要件に含まれない任意の個人的行動）が「知識労働の時代にはいっそう欠かせないものになっている。」とアマビールは主張する。「というのも、プロジェクトは至極複雑になっており、望ましい事業成果を上げるカギは創造性にあるからだ。単なる仕事の分担に留まらず、アイデアの質を高めたり、よりよく実行したりするために、視点、経験、専門性の提供がなされる、いわゆる『コラボレーション型支援』が目立つようになっている（アマビール・他、2014：52）」。

アマビールの指摘は、プロジェクト型のアドホックなチームでの働き方が増加していることと同じ変化を捉えているように見える。このような変化は、ジョブシステムには逆風であり、マルチタスク・システムにとっては順風である。

参考文献

- Amabile, Teresa, C. M. Fisher and J. Pillemer (2014), "IDEO's Culture of Helping: By Making Collaborative Generosity the Norm, the Design Firm Has Unleashed Its Creativity", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (テレサ・アマビール, コリン・M・フィッシャー, ジュリアナ・ピルマー (2014) 「コラボレーション型支援を実現する組織のつくり方: IDEO の創造性は助け合いから生まれる」『Diamond ハーバード・ビジネスレビュー』, June, 51-62.)
- Wiersema, Frederik D. (1998), *Customer Service: Extraordinary Results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA*, HarperBusiness. (フレッド・ピアスマ編 (1999) 『クレームはチャンスだ: アメリカ流サービスの極意』日経 BP 社。)
- Buckingham, Marcus and Ashley Goodall, "The Power of Hidden Teams," *Harvard Business Review*, May 14, 2019. (マーカス・バッキンガム, アシュリー・グッドール (2019) 「組織図に表れないチームの力が従業員エンゲージメントを高める」『Diamond ハーバード・ビジネスレビュー』, Nov.。)
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019), *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*. 2019/10/15 参照。
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc. (P. F. ドラッカー, 上田 惇生訳 (2006) 『現代の経営 (下)』ダイヤモンド社。)
- Frei, F. & A. Morriss (2012), *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, Harvard Business. (フランセス・フレイ, アン・モリス, 池村千秋訳 (2013) 『ハーバード・ビジネススクールが教える顧客サービス戦略』日経 BP 社。)
- Gino, Francesca and Bradley R. Staats (2014), "The Morning Star Company: Self-Management at Work", Harvard Business School Case 9-914-013, Rev. Jan. 30.
- Gittell, J. F. (2006), "Relational Coordination: Coordinating Work through Relationships of Shared Goals, Shared Knowledge and Mutual Respect" in Kyriakidou, O. E. and M. F. Özbilgin, *Relational Perspectives in Organizational Studies*, Edward Elgar.
- Hamel, G. with B. Breen (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press. (ゲイリー・ハメル, ビル・ブリン, 藤井清美訳 (2008) 『経営の未来』日本経済新聞出版社。)
- Hamel, G. (2012), *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition*,

- and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass. (ゲイリー・ハメル (2013) 『経営は何をすべきか』ダイヤモンド社。)
- Jacoby, S. M. (1997), *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton University Press. (ジャコービィ, S. M., 内田一秀・他訳 (1999) 『会社荘園制: アメリカ型ウエルフェア・キャピタリズムの軌跡』北海道大学図書刊行会。)
- Jacoby, S. M. (1985), *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press. (ジャコービィ, S. M., 荒又重雄・他訳 (1989) 『雇用官僚制: アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北海道大学図書刊行会。)
- Laloux, Frederic (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker. (フレデリック・ラルー (2018) 『ティール組織: マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版。)
- Levinson, Harry, “Management by Whose Objectives?” *Harvard Business Review*, July-August 1970. (ハリ・レビンソン 「MBO 失敗の本質」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー』April 2003.)
- Mantz, Charles C., and Henry P. Sims Jr. (1993), *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*, John Wiley & Sons. (C. C. マンツ, H. P. シムズ, Jr., 渋谷華子・他訳 (1997) 『自律チーム型組織 - 高業績を実現するエンパワーメント』生産性出版。)
- Manz, C. C., F. Shipper and G. L. Stewart (2009), Everyone a Teamleader: Shared Influence at W. L. Gore & Associates, *Organizational Dynamics*, Vol.38, No.3.
- Osterman, Paul (2008), *The Truth about Middle Managers: Who They Are, How They Work, Why They Matter*, Harvard Business Press.
- O'Reilly, Charles and J. Pfeffer (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press. (チャールズ・オリリー, ジェフリー・フェファァー, 廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値: 高業績を続ける組織の秘密』Harvard Business School Press。)
- Waterman, Robert H. (1994), Jr., *What America Does Right: Learning from Companies that Put People First*, Norton. (R. H. ウォーターマン, 野中郁次郎訳 (1994) 『エクセレントマネジャー』クレスト社。)
- 太田美和子 (2015) 『パブリックスの「奇跡」: 顧客満足度全米 No.1 企業の「当たり前」の経営術』PHP 研究所。
- 太田美和子 (2015) 「アメリカの超優良スーパー「パブリックス」の秘密とは？」2020/10/25 参照
<https://shuchi.php.co.jp/the21/detail/2512>
- 濱口敬一郎, 海老原嗣生 (2020) 『働き方改革の世界史』ちくま新書。
- Business and Financing Models that Enable Participation Case Summary No.3 (June 2019), “W. L. Gore & Associates Inc.: Workplace Democracy in a Transnational Corporation”
<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/14566> 2020/10/26 参照。
- 「『社員を大切に 32 年間成長』, SAS のグッドナイト CEO」
<https://www.itmedia.co.jp/im/articles/0810/30/news141.html> 2020/11/03 参照。
- 商人舎流通スーパーニュース (2020) 「パブリックス news」18 通期売上高 361 億ドル・4.4% 増/純利益 3.9% 増で堅調」(2019 年 03 月 19 日)
<https://news.shoninsha.co.jp/world/124063> 2020/11/1 参照。
https://www.sas.com/ja_jp/company-information/leadership/jim-goodnight.html 2020/11/03 参照。
<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019> 2020/11/03 参照。
<https://www.morningstarco.com/> 2020/10/20 参照。