

【研究ノート】

最高の職場とは

—ロバート・レヴェリングの所論を中心に—

伊藤健市

世界を代表する経済誌は、それぞれが毎年、多彩な企業評価ランキングを発表している。特に、『フォーブス (Forbes)』、『ビジネス・ウィーク (Business Week)』、『フォーチュン (Fortune)』、『フィナンシャル・タイムズ (Financial Times)』に掲載される企業評価ランキングは有名だし、それが載っている号は通常よりも販売部数が大きく増えると言われている。

企業評価の内容は、大きく分けて3つある。1つ目は、経営指標による評価、2つ目は第三者による評価、3つ目は当該企業の内実を熟知する従業員による評価である。

経営指標による評価では、何を指標にするかによって、各経済誌紙のオリジナリティが表れる。例えば、『フォーブス』の「フォーブス2000 (The World's 2000 Largest Public Companies)」は、売上げ (sales)・利益 (profits)・総資産 (assets)・株式時価総額 (market value) の4項目による総合評価である。同じようなものとして、『フォーチュン』の「フォーチュン500 (Fortune Global 500)」がある。これは、アメリカ企業を売上高順にリストした企業評価ランキングである。さらには、『フィナンシャル・タイムズ』の株式時価総額 (market capitalisation) に基づく「グローバル500」—それには世界企業版 (Financial Times Global 500)、アメリカ企業版 (Financial Times US 500)、日本企業版 (Financial Times Japan 500) などがある—もある。

第三者による評価には、『ビジネス・ウィーク』の「世界で最も革新的な企業 (The World's Most Innovative Companies)」がある。これは、米ドルに換算して時価総額が世界上位1,500社の経営幹部に対して行われたアンケート調査の回答と、ボストンコンサルティンググループ、BCCバリューサイエンス、スタンダード&プアーズが別個に行った革新企業調査の結果を総合評価したものである。さらに、『フォーチュン』の「最も尊敬される会社 (The Most Admired Companies)」—これには世界企業版とアメリカ企業版がある—もある。これは、同誌とヘイ・グループ (Hay Group) が共同で、3,300社以上の経営トップの投票で決定される。

以上の企業評価は、フォーチュンの「最も尊敬される会社」を除けば、基本的には、売上げ・利益・総資産・株式時価総額といった指標を評価基準に、何よりも財務的側面で企業を評価しようとするものである。だが、企業評価は、そうした財務的側面だけで十分であろうか。ステ

ークホルダー (stakeholder, 利害関係者) ごとの評価があつてしかるべきである。上記の財務的側面からみた企業評価は、株主あるいは投資家にとっては役立つかもしれないが、例えば、女性や障がい者の活用、環境の保護・保全に対する企業の貢献を知ろうとする際には参考にはならない。多様な視点・基準があつてしかるべきである。

その意味では、3つ目の従業員による企業評価がもつ意味は大きい。本稿では、その代表例として『フォーチュン』の「アメリカで最も働きやすい会社ベスト100 (The 100 Best Companies to Work For in America)」(以下、フォーチュン100)を考える。ただし、ここでは、同誌に1998年以降掲載されているランキングやそこに登場する企業を問題にするのではなく、なぜこうした企業評価が必要なのか、それにはどういった評価(選考)基準が相応しいのかといった視点から、フォーチュン100に至る歴史的経緯を明らかにしたいと考えている。

これを解く鍵は、フォーチュン100を選考しているGreat Place to Work[®]Institute (働きがいのある職場研究所、以下GPTW)の代表者である、ロバート・レヴェリング (Robert Levering) 氏の著作にある。本稿では、ミルトン・モスコウィッツ (Milton Moskowitz) 氏とマイケル・カッツ (Michael Katz) 氏との共著である、*The 100 Best Companies to Work For in America* (Addison-Wesley Publishing Company, 1984. 邦訳は『アメリカン・ベスト・カンパニー100』として1986年に光文社から出版されている)と、書名は同じだが、カッツ氏が抜けてモスコウィッツ氏との共著となった、*The 100 Best Companies to Work For in America* (Currency Doubleday, 1993. こちらは邦訳はない)の2冊を考察の対象とする。(以下、敬称は略させていただきます。)

1. ロバート・レヴェリングとフォーチュン100

繰り返しになるが、フォーチュン100は、サンフランシスコに拠点を置くGPTWが『フォーチュン』の依頼を受けて毎年発表している。GPTWは、レヴェリングとエイミー・ライマン (Amy Lyman) を中心に1990年に設立された。レヴェリングは、後で取り上げるように元新聞記者で、1981年に*Everybody's Business* (Harper & Row) を出版したことが契機となって、後にBest Companies to Work For in Americaといった書名の本を執筆するよう打診された。それに対し彼は、「私は新聞記者として、いろいろな会社の取材をしています。労働争議も多く、ストライキも多いです。アメリカに“最も働きがいのある会社”と呼べる会社があるのでしょうか」¹⁾と答えたという。また、彼の単著である*The Great Place To Work: What Makes Some Employers So Good (And Most So Bad)* (Avon Books, 1988) では、「最初とりかかったとき、最高の職場を見出せるか確信はなかった。ビジネス・ジャーナリストと労働ジャーナリストと

1) ロバート・レベリング『働きがいのある会社 A Great Place to Work』Great Place to Work[®]Institute Japan, 2007年, 92ページ。

しての10年以上の経験に基づく私の印象では、ほとんどの会社が働きがいや働きやすさという点ではかなりお粗末であると感じていた。私は会社、特に巨大企業で働くことは、ファウスト的な取引—悪魔に魂を売り渡した代償としての雇用保障あるいはお金—を意味すると思い込んでいた。この信念は、一流の航空会社で40年間働いた父が、その労働生涯について話すのをふと耳にした幼い頃に得たものだった²⁾と語っている。さらに、サンフランシスコのある週刊新聞社で働いた（それは6年間で、これが彼の最長勤続年数であった）自身の職業経験からも、「職場環境を改善できるかどうかについて、さらなる幻滅しか得られなかった³⁾と述べている。しかも彼は、この年間離職率100%という新聞社で、非管理職スタッフ全員が労働条件と雇用保障の欠如に対リストを打った際に、「私は、もう一人の従業員がこれまでよりも少ない給料でさらに多くの仕事をするのを拒否したために首を切られたことに異議を唱え、解雇⁴⁾されるといふひどい扱いを自ら体験していたのである。

こうした企業に対する評価は、何もレヴェリングのみのものではなかった。彼の友人や知人も「同じような—あるいはもっとひどい—企業との出会い⁵⁾を話していたし、ほとんどが「最終的に自分の自尊心に影響を与えかねない不愉快な妥協をしているのに気づいている。それも仕事の一部⁶⁾とみなしていたのであった。さらには、当時の社会評論家たちも、職場を取り巻く同じような現状を報告していた。レヴェリングは、そうした社会評論家の一人、スタッズ・ターケル (Studs Terkel) がインタビューした人々が、「日々の屈辱」で満ちた職場を描写している点を指摘している⁷⁾。だが、その一方で、そうした人々の大部分が、自分たちはいい仕事をしたいと話し、自分の仕事に誇りを感じたいと感じている点をターケルが明らかにしているのは注目に値する⁸⁾。また、もう一人の社会評論家、ダニエル・ヤンケロビッチ (Daniel Yankelovich) も、ターケルと同じような点を指摘している。彼は、1960年代末に行った調査で、回答者の半分以上が自身の仕事で個人的な満足感を得たと感じていたことを発見したが、この数字は、1980年には27%まで低下していた⁹⁾。でも、働いているアメリカ人の半数以上は、「私は、給料にかかわらず、心の底では可能な限り最高の仕事をしたい(傍点は引用者)¹⁰⁾と感じている、とヤンケロビッチは指摘していたのである。

つまり、レヴェリングならびに彼の友人・知人で、仕事もしくは職場をよく言う人はほとんど

2) 3) 4) Robert Levering, *The Great Place To Work: What Makes Some Employers So Good (And Most So Bad)*, Avon Books, 1988, p.xix.

5) 6) 7) *Ibid.*, p.xx.

8) Studs Terkel, *Working: People talk about what they do all day and how they feel about what they do*, Pantheon Books, 1974. 中山容他訳『仕事（ワーキング）！』晶文社、1983年、21～35ページ。

9) Robert Levering, *The Great Place To Work*, p.xx.

10) Daniel Yankelovich and John Immerwahr, *Putting the Work Ethic to Work: A Public Agenda Report on Resorting America's Competitive Vitality*, Public Agenda Foundation, 1983. (Robert Levering, *The Great Place To Work*, p.xx.)

どいなかったが、社会評論家たちの鋭い鑑識眼は、実際に働いている人びとの心の底には「仕事に対する誇り」であるとか、「最高の仕事」へのあこがれといったものが確かにあるのを見抜いていたのである。最終的に、レヴェリングもこれを発見するのだが、それには時間を要した。

レヴェリングは、3年半の取材を経て、1984年に*The 100 Best Companies to Work For in America*を出版した。この3年半の間、彼は様々な業種の会社を訪れ、種々の職種に就いていた多くの人々にインタビューした。そこで彼が発見したのは、「働きがい・働きやすさ」を語る時に誰しもが口にする話で、それをまとめたのがこの1984年版である。そして、1988年に*The Great Place To Work*を出版した。同書は、この1984年版を書くために訪れた職場の内、20職場を再訪して執筆されたものである。そこでは、「なぜ最高の職場 (great places) になったのか、どのようにしてそうなったのか」¹¹⁾を知るという目的をもって、「ローワーレベルの従業員へのさらなるインタビューに加えて、経営トップ、可能であれば創業者と話すよう心がけた」¹²⁾ようである。最終的には、先の20社から増えて50社に関するインタビューを含む詳細な資料を手に入れ、その内の7社の詳細な分析がこの書物で提供されている。その後、1993年に*The 100 Best Companies to Work For in America*を執筆している。タイトルは1984年版と同じだが、取り上げられている企業は半数近く入れ替わっている。また、評価指標に若干の変化が見られる。本稿が明らかにしようとするのはこの点である。

2. 最高の職場 (1984年版の場合)

この本で選考された100社はどのように集められたのであろうか。レヴェリングらは、まず口コミによる情報収集から始めたようである。彼らの言うところを聞いてみよう。「直感的な情報を確認し、新たな情報を得るためには、われわれの情報網を拡大する必要があることはわかっていた。ある会社が好ましい職場 (a good place to work) であれば、従業員はそれを隠そうとはしない。自分の職場について語るのは、アメリカではもっともありふれた暇つぶしのひとつだ (それに、もっと快適な職場がほかにあるかどうかを、少なくとも知りたいと思わない者などいるだろうか)。待遇のよい会社 (better employers) は、たいてい地元でも業界でも評判がいい。だから、まず最初は、評判 (reputation) を手掛かりにすべきだ、とわれわれは考えた。そして、口コミ (grapevine) による情報収集」¹³⁾にとりかかったと語っている。

この口コミにより350社を候補企業とし、それらを対象に会社そのものや従業員政策 (employee policies) に関する情報を集め、まず135社に絞りこんだ。次に、この135社のなか

11) 12) Robert Levering, *The Great Place To Work*, p. xxi.

13) Robert Levering, Milton Moskowitz and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work For in America*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984, p. vii. 日本航空広報部訳『アメリカン・ベスト・カンパニー100』1986年、光文社、8ページ。

の主要企業をすべて直接訪問し、そこでインタビューしたのである。その数は、27州の114社に及んだという。そして、最終的に選考されたのが、表1に示されるベスト100社であった。1社で、少なくとも5、6人に会う。時には、数十人の場合もあった。とりわけ、別の会社で働いた経験のある社員からの情報が重要だったし、グループで面接するのが、ある人の言い分が別の一人の反論を引き出すというように、非常に効果的であったと語っている¹⁴⁾。

なぜレヴェリングらはインタビューにこだわったのか。それには次のような信念があった。つまり、「従業員の満足度 (employee satisfaction) は、会社案内を読んで想像できるものではない。社長や会長が自分の会社のよさについて語るのは、別にめずらしくはない。そういう話は、年がら年中耳に入ってくる」¹⁵⁾のである。それゆえ、レヴェリングらが行ったように、社員の話を耳を傾け、「彼らが自分たちの会社にいかに誇り (pride) をもっているかを知ること (傍点は引用者)」¹⁶⁾は、会社案内をみるといったやり方では出てこないし、インタビューをすることでしか得られないのである。でも、当初はそこにこだわっていなかった。この点は、ベスト100社は、「ほとんど例外なしに、特色のある何かしらを従業員に提供している。……どの企業もそれぞれユニークである」¹⁷⁾といった表現に垣間見れる。レヴェリングらが理想的な企業の指標としたのは、表2に示されるようなものであった。これが当初の指標だったのである。それらを総合して理想的な企業のイメージを描くと次のようになる¹⁸⁾。

1. 従業員がチームの、あるいは場合によっては、家族の一員だと感じていること。
2. 自由なコミュニケーション (open communication) が奨励され、従業員に企業が直面している新たな事態が知らされ、提案や苦情の提出が歓迎されること。
3. 昇進の機会があること (promotion from within)。外部の人 (outsiders) を雇う前に、社内で人材を募集すること。
4. 品質を重視し、従業員が自社の製品またはサービスに誇りをもてるようにすること。
5. 利益分配制度 (profit-sharing) もしくは持ち株制度 (stock ownership)、またはその両方によって、従業員が自社の利益を共有できるようにすること。
6. トップ (top management) と新入社員の格差を縮め、全員がファーストネームで呼び合い、役員専用の食堂など上級管理者 (high-level people) だけの特典を設けないこと。
7. できるだけ快適な職場環境を創り出すことに注意と資金を注ぐこと。すぐれた建築家を雇うこと。
8. 従業員が参加している団体への寄付を通して、従業員が積極的に地域活動 (community service) に参加するのを奨励すること。
9. 貯蓄額に見合う奨励金を出して、従業員の貯蓄を援助すること。

14) 15) 16) *Ibid.*, p.viii. 同上邦訳書, 9ページ。

17) *Ibid.*, p.ix. 同上邦訳書, 9~10ページ。

18) *Ibid.*, p.ix. 同上邦訳書, 10~11ページ。表現は若干手を加えている (以下、同様)。

表1 1984年版のベスト100社 (アルファベット順, 業種は当時のもの)

Advanced Micro Devices (シリコンチップス製造会社)	Lowe's (板材・金物類の小売業者)
Analogue Devices (デジタル言語変換機器製造会社)	Marion Labs (製薬会社)
Anheuser-Busch (ビール醸造会社)	Mary Kay Cosmetics (化粧品販売会社)
Apple Computer (パソコン製造会社)	Maytag (大型電気製品製造会社)
Armstrong World Industries (家具製造会社)	McCormick (香辛料・調味料製造会社)
Atlantic Richfield (石油会社)	Merck (製薬会社)
Baxter Travenol (医療器具製造会社)	Merle Norman Cosmetics (化粧品製造・販売会社)
Bell Laboratories (AT&Tの研究開発部門)	Herman Miller (オフィス用家具製造会社)
Borg-Warner (自動車部品を含む工業製品製造会社)	3M (スコッチテープなど各種製品製造会社)
Leo Burnett (広告代理店)	Moog (電機油圧制御装置製造会社)
Celestial Seasonings (葉草茶製造会社)	J. P. Morgan (銀行業)
Citicorp (銀行業)	Nissan (小型トラック製造会社)
Control Data (メインフレームとミニコンピュータ製造会社)	Nordstrom (ファッション専門店)
Trammell Crow (大手ディベロッパー)	Northwestern Mutual Life (生命保険会社)
CRS/Sirrine (建築物管理会社)	Nucor (製鉄会社)
Cummins Engine (ディーゼル・エンジン製造会社)	Odetics (ロボット製造会社)
Dana (自動車部品製造会社)	Olga (女性用高級下着製造会社)
Dayton Hudson (小売店チェーン)	J. C. Penney (チェーンストア)
Deere (農機具製造会社)	People Express Airline (航空会社)
Delta Air Lines (航空会社)	Philip Morris (たばこ・ビール・清涼飲料水製造会社)
Digital Equipment (ミニコンピュータ製造会社)	Physio-Control (医療機器製造会社)
Donnelly Mirrors (バックミラー製造会社)	Pitney Bowes (郵便計量器製造会社)
Doyle Dane Bernbach (広告代理店)	Polaroid (インスタントカメラ製造会社)
Du Pont (化学工業会社)	Preston Trucking (運送会社)
Eastman Kodak (フォトグラフィック会社)	Proctor & Gamble (家庭用品製造会社)
A. G. Edwards (証券会社)	Publix (スーパーマーケット・チェーン)
Electro Scientific (レーザートリミング装置製造会社)	Quad/Graphics (印刷会社)
Erie Insurance (損害保険会社)	Rainier National Bank (商業銀行)
Exxon (石油会社)	Ralston Purina (ペットフード製造会社)
H. B. Fuller (接着剤製造会社)	Random House (出版業)
General Electric (電機機器製造会社)	Raychem (絶縁体製造会社)
General Mills (食品会社)	Reader's Digest (雑誌出版業)
Goldman Sachs (投資銀行業)	ROLM (コンピュータ電話交換機製造会社)
Gore (合成繊維製造会社)	Ryder (トラック・航空機の賃貸)
Hallmark Cards (グリーティングカード会社)	Saga (大学・病院などへの食事供給業者)
H. J. Heinz (ケチャップ製造会社)	Security Pacific Bank (銀行業)
Hewitt Associates (コンサルタント会社)	Shell Oil (石油会社)
Hewlett-Packard (各種精密機器製造会社)	Southern California Edison (電力会社)
Hospital Corporation of America (営利病院会社)	Springs (繊維製造会社)
IBM (コンピュータ、オフィス機器)	Tandem Computer (コンピュータ・システム製造会社)
Inland Steel (鉄鋼製造会社)	Tandy (電子機器販売業者)
Intel (マイクロエレクトロニクス製品製造会社)	Tektronix (電子機器製造会社)
Johnson & Johnson (ヘルスケア会社)	Tenneco (石油・天然ガス・自動車部品製造会社)
Johnson Wax (家庭用品製造会社)	Time Inc. (雑誌出版業)
Knight-Ridder (新聞出版業)	Viking Freight System (トラック輸送会社)
Kollmorgan (電子光学機器製造会社)	Wal-Mart Stores (ディスカウントストア)
Levi Strauss (衣料品製造会社)	Walt Disney (映画会社)
Liebert (空調装置と電気供給装置の製造会社)	Westin Hotels (ホテル業)
Linnton Plywood (合板製造会社)	Weyerhaeuser (家屋建築会社)
Los Angeles Dodgers (プロ野球球団)	Worthington Industries (鉄鋼会社)

出所) Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work For in America*. Addison-Wesley Publishing Company, 1984. なお、業種は伊藤が追記したものである。

表2 1984年版で採用されている企業評価の指標

1. 女性にとっての最高の職場	Citicorp Control Data Doyle Dane Bernbach General Mills Hallmark Cards IBM Levi Strauss	Mary Kay Cosmetics Nordstrom Northwestern Mutual Life J. C. Penney Security Pacific Bank Time Inc.	10. 優れた社員用フィットネス・センターがある会社	ROLM Springs	Tenneco
2. アフリカ系アメリカ人にとっての最高の職場	Cummins Engine General Electric Hewlett-Packard IBM	Levi Strauss Los Angeles Dodgers Polaroid Time Inc.	11. ゴルフ場がある会社	Du Pont IBM	3 M
3. 優れた社内報をもつ会社	Atlantic Richfield General Mills Merck	Publix Time Inc.	12. 豪華な社員パーティーを主催している会社	Advanced Micro Devices Leo Burnett Hewlett-Packard	Odetics Tandem Computer Time Inc.
4. 社員間のコミュニケーションがよくとれている会社	Marion Labs Merck Physio-Control Pitney Bowes	Tandem Computer Time Inc. Viking Freight System	13. スキャンロン・ブラン (富の配分制度) がある会社	Dana Donnelly Mirrors	Herman Miller
5. 特異な福利厚生を提供している会社	・自宅までのタクシー・チケット Time Inc. ・土曜日の無料映画チケット Merle Norman Cosmetics ・ファーストクラスの航空券 Walt Disney ・会社持ちの航空券 Delta Air Lines ・たばこの無料配給 Philip Morris ・無料ランチ Hewitt Associates Merle Norman Cosmetics (25セント) J. P. Morgan Northwestern Mutual Life ・車のリース Nissan ・社員紹介に伴うボーナス Baxter Travenol Security Pacific Bank Tandem Computer ・3,000ドルの養子縁組補助 Leo Burnett		14. 美しい本社がある会社	Cummins Engine Deere Johnson Wax Levi Strauss	Northwestern Mutual Life Physio-Control ROLM Weyerhaeuser
6. 上司と部下が定期的に会合している会社	Dana Electro Scientific Johnson Wax Marion Labs	Mary Kay Cosmetics Physio-Control Pitney Bowes Viking Freight System	15. 特異な経営スタイルをとっている会社	Gore Kollmorgan	People Express Airline Quad/Graphics
7. トップ大学で学位を取得するのを支援している会社	Bell Laboratories Trammel Crow General Mills Goldman Sachs	Intel Merck J. P. Morgan	16. 養成所が完備している会社	Citicorp General Electric	IBM Proctor & Gamble
8. 社員が多数の自社株を所有している会社	Hallmark Cards Linnton Plywood Lowe's	Publix Quad/Graphics	17. 強力な組合のある会社	Anheuser-Busch Borg-Warner Cummins Engine Dana	Deere General Electric Inland Steel Maytag
9. 人事異動が人生の一部になっている会社	Du Pont Exxon	IBM Westin Hotels	18. 大学卒業資格がそれほど重要でない会社	Dana Walt Disney Los Angeles Dodgers Nordstrom	J. C. Penney People Express Airline Quad/Graphics Westin Hotels
			19. 優れた退職者プログラムがある会社	Exxon Johnson Wax	Levi Strauss Northwestern Mutual Life
			20. 優れた社員ハンドブックがある会社	Leo Burnett	
			21. ガソリンを原価で提供している会社	Liebert Linnton Plywood	Merle Norman Cosmetics
			22. 優れた提案制度がある会社	Eastman Kodak IBM	Maytag
			23. 優れた休暇制度がある会社	Reader's Digest	
			24. 有給のサバティカル制度がある会社	Intel Moog	ROLM Tandem Computer
			25. 社員用菜園がある会社	Control Data	Reader's Digest
			26. 社員用保養所がある会社	Hewlett-Packard Johnson Wax	Spring Mills

出所) Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work For in America*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984, pp.7, 22, 39, 52, 67, 87, 101, 114, 138, 148, 155, 171, 178, 189, 205, 216, 228, 237, 250, 265, 274, 290, 320, 332, 343, 360. なお、この表で示したものは、邦訳されていない。

10. まず社の内外の職場への配転を検討せずにレイオフを行わないこと。
11. 従業員の健康に気を配り、フィジカル・フィットネス・センターや、定期的な運動や医療プログラムを設けること。
12. 社内教育プログラムや社外での研修コースの授業料払戻しを通して、従業員の技能 (skills) を伸ばすこと。

この1984年版が出版される2年前に、トーマス・J・ピーターズ (Thomas J. Peters) とロバート・H・ウォーターマン・ジュニア (Robert H. Waterman, Jr.) の『エクセレント・カンパニー (*In Search of Excellence*, 1982.)』が出版された。同書で取り上げられている企業とベスト100社を対比してみると、多少重なる企業はあるが、そこには大きなずれがあった。レヴェリングらによると、「企業の利益や成長や株主を満足させることをめざす経営は、必ずしもよい職場 (a good place to work) を生み出すわけではない」¹⁹⁾ のである。

1984年版では、ベスト100社は5つの評価基準それぞれについて5段階評価 (最高は五つ星) されている。その5つの基準とは以下のものであった²⁰⁾。

- ①給与レベル (Pay) : ほかの99社および同じ業界の他社と比べた給与のレベル。
- ②福利厚生 (Benefits) : 付加給付制度の内容の多様さと充実度のレベル。利益分配制度があるか。従業員の貯蓄を援助しているか。従業員が自社の株を割引で購入できるか。そのほか特別な付加給付 (unusual benefits) があるか。
- ③雇用保障 (Job Security) : 従業員が常に解雇の不安にさらされていないか。最高点 (五つ星) がつけられたのは、たとえばHP (Hewlett-Packard), P&G (Proctor & Gamble), IBM (International Business Machines), デルタ航空 (Delta Air Lines), デジタル・イクイップメント社 (Digital Equipment) などのように、まったくレイオフを行わない方針 (no-layoff policy) の企業である。
- ④昇進のチャンス (Chance to Move Up) : 下級職から上級職への昇進のチャンスがあるか。充実した従業員教育プログラム (good training programs) があるか。
- ⑤勤務環境 (Ambience) : その企業に独特の社風 (unique qualities) があるか。働き方 (または遊び方) に、ほかのどの会社とも違うところがあるか。

以上の基準に基づいて選ばれた総合ベスト10社と次点の5社、給与レベル・ベスト10社、福利厚生ベスト10社、雇用保障ベスト10社、昇進チャンス・ベスト10社、勤務環境ベスト15社は、表3の通りであった。なお、ベスト100社を業界別に見たのが表4、所在地 (州) 別にみたのが表5である。表4と表5から言えるのは、最高の職場は業界や所在地に偏りはないということである。つまり、どの業界に属しようとして、どこに本拠地を置いていようと、すべての企

19) *Ibid.*, p.x. 同上邦訳書, 11ページ。

20) *Ibid.*, pp.x-xi. 同上邦訳書, 12~13ページ。

表3 1984年版各種ベスト

1. 総合ベスト10		4. 雇用保障ベスト10	
Bell Laboratories	Hewlett-Packard	Advanced Micro Devices	IBM
Trammel Crow	BM	Delta Air Lines	Johnson Wax
Delta Air Lines	Pitney Bowes	Digital Equipment	Linnton Plywood
Goldman Sachs	Northwestern Mutual Life	Exxon	Proctor & Gamble
Hallmark Cards	Time Inc.	Hewlett-Packard	Worthington Industries
<次点5社>		5. 昇進チャンス・ベスト10	
Advanced Micro Devices	3M	Citicorp	Nordstrom
Merck	Publix Super Markets	Gore	Proctor & Gamble
J. P. Morgan		IBM	Quad/Graphics
2. 給与レベル・ベスト10		Lowe's	Tandy
Atlantic Richfield	Hewitt Associates	3M	Westin Hotels
Leo Burnett	Hewlett-Packard	6. 勤務環境ベスト15	
Trammel Crow	Linnton Plywood	Advanced Micro Devices	Merle Norman Cosmetics
Exxon	Merck	Apple Computer	Herman Miller
Goldman Sachs	Shell Oil	Delta Air Lines	Northwestern Mutual Life
3. 福利厚生ベスト10		Doyle Dane Bernbach	Odetics
Apple Computer	IBM	Hallmark Cards	Physio-Control
Atlantic Richfield	Johnson Wax	Hewlett-Packard	Pitney Bowes
Bell Laboratories	J. P. Morgan	Kollmorgan	Publix
Trammel Crow	Proctor & Gamble	Los Angeles Dodgers	
Hewitt Associates	Time Inc.		

出所) Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work For in America*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984, pp.368-369. なお、この表で示したものは、邦訳されていない。

業が最高の職場となるチャンスはあるということである。

最後に、若干視点を変えて最高の職場とは何かを考えてみよう。それは、ベスト100社に入れなかった企業の理由が何であったかを知ることによって得られる。1984年版でそのような企業として取り上げられているのはマクドナルド社 (McDonald) である。

レヴェリングらがマクドナルド社を訪ねたのは、イリノイ州オークブルック (Oak Brook) にある本社でスタッフとして働いていたある人物の推薦であった。彼は、同社をひどく褒め称えていたし、そこで出会ったアフリカ系アメリカ人のレイ・マインズ (Ray Mines) は、同社で働くことを次のように語ったという。「まず第一に、マクドナルド化しなくてはなりません。ここここでは、血管から血をすべて抜き取って、そこにケチャップを注ぎ込むのです。本当ですよ。一生懸命働けば、ここで成功できるのです」²¹⁾と。事実、1983年に会長であったフレッド・L・ターナー (Fred L. Turner) は焼き肉場、社長であったマイケル・R・クインラン (Michael R. Quinlan) は郵便室と、それぞれ最低レベルの仕事からそれぞれの地位に登り詰めていた。

また、レヴェリングらは、ヘレン・ファーレル (Helen Farrell) という女性の話を取り上げている。彼女は、ネブラスカ州の公立大学の教師を辞めて1973年に同社に入社したのであるが、それに伴い、テキサス州に住んでいた二人の子どもをシカゴに送り届けなければならなくなっ

21) *Ibid.*, p.365. 同上邦訳書, 484~485ページ。

表4 1984年版業界別ベスト100

消費財産業 (Consumer Goods)		衣料産業 (Clothing)	
Anheuser-Busch	Mary Kay Cosmetics	General Mills	Olga
Celestial Seasonings	Maytag	Gore	Springs Mills
Eastman Kodak	McCormick	Levi Strauss	
General Electric	Merle Norman Cosmetics		
General Mills	Philip Morris	建設業 (helter)	
H. J. Heinz	Polaroid	Armstrong	Linnton Plywood
Johnson Wax	Procter & Gamble	Trammell Crow	Herman Miller
Johnson Sr Johnson	Ralston Purina	CRS Shrine	Weyerhaeuser
医薬・医療産業 (Drugs & Health Care)		公益事業 (Utility)	
Baxter Travenol	Marion Laboratories	Southern California Edison	
Hospital Corporation of America	Merck		
Johnson & Johnson	Physio-Control	マスコミ・娯楽産業 (Media & Entertainment)	
ハイテク産業(High Technology)		Leo Burnett	Los Angeles Dodgers
Advanced Micro Devices	IBM	Walt Disney	Quad/Graphics
Analog Devices	Kollrnorgen	Doyle Dane Bernbach	Random House
Apple Computer	3 M	Hallmark Cards	Reader's Digest
Bell Laboratories	Moog	Knight-Ridder	Time Inc.
Control Data	Odetics	小売業 (Retailing)	
Digital Equipment	ROLM	Dayton Hudson	Nordstrom
Electro Scientific	Tandem Computer	General Mills	J. C. Penney
General Electric	Tandy	Lowe's	Publix Super'Markets
Hewlett-Packard	Tektronix	Mary Kay Cosmetics	Tandy
Intel		Merle Norman Cosmetics	Wal-Mart Stores
石油・化学産業 (Oil & Chemicals)		銀行・金融業 (Banking & Finance)	
Atlantic Richfield	Gore	Borg-Warner	Goldman Sachs
Borg-Warner	3M	Citicorp	J. P. Morgan
Du Pont	Polaroid	Control Data	Rainier National Bank
Eastman Kodak	Raychem	A. G. Edwards	Security Pacific Bank
Exxon	Shell Oil	General Electric	
H. B. Fuller	Tenneco	保険業 (Insurance)	
鉄鋼・自動車関連産業 (Steel & Auto)		Erie Insurance	Ryder
Borg-Warner	Inland Steel	Northwestern Mutual Life	Tenneco
Cummins Engine	Nissan	J. C. Penney	
Dana	Nucor	航空・運輸業 (Transportation)	
Deere	Tenneco	Delta Air Lines	Ryder
Donnelly Mirrors	Worthington	People Express	Viking Freight
コングロマリット (Conglomerate)		Preston Trucking	
General Electric	3M	レストラン・ホテル業 (Restaurants & Hotels)	
General Mills	Tenneco	General Mills	Saga
事務機器産業 (Office Equipment)		Ralston Purina	Westin Hotels
Apple Computer	Liebert		
Control Data	3 M		
Digital Equipment	Pitney Bowes		
Eastman Kodak	ROLM		
Exxon	Tandem Computer		
Hewlett-Packard	Tandy		
IBM			

出所) Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work For in America*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984, p.370.

表5 1984年版ベスト100所在地 (州のアルファベット順)

アメリカ全土に所在	: Dayton Hudson, Delta Air Lines, Du Pont, General Electric, IBM, J. C. Penney, Pitney Bowes, Ralston Purina, Ryder, Saga, Tandy, Time Inc., Westin.
アラバマ州	: Hospital Corporation of America, Nucor, Wal-Mart Stores, Weyerhaeuser.
アラスカ州	: Atlantic Richfield, Nordstrom, Rainier National Bank.
アリゾナ州	: Gore, Intel.
アーカンソー州	: Baxter Travenol, Wal-Mart, Weyerhaeuser.
カリフォルニア州	: Advanced Micro Devices, Anheuser-Busch, Apple Computer, Atlantic Richfield, Borg-Warner, Citicorp, Walt Disney, Exxon, General Mills, H. J. Heinz, Hewlett-Packard, Hospital Corporation of America, IBM, Intel, Knight-Ridder, Levi Strauss, Los Angeles Dodgers, McCormick, Merle Norman Cosmetics, 3M, Nordstrom, Odetics, Olga, Philip Morris, Ralston Purina, Raychem, ROLM, Saga, Security Pacific Bank, Shell Oil, Southern California Edison, Tandem Computers, Tenneco, Viking Freight, Westin Hotels, Weyerhaeuser.
コロラド州	: Atlantic Richfield, Celestial Seasonings, Citicorp, CRS Serrine, Hewlett-Packard, Philip Morris, ROLM.
コネティカット州	: Hallmark Cards, Hewitt Associates, Pitney Bowes.
デラウェア州	: Du Pont, Gore, Preston Trucking.
フロリダ州	: Anheuser-Busch, Citicorp, Walt Disney, General Mills, Hospital Corporation of America, IBM, Knight-Ridder, Los Angeles Dodgers, Pitney Bowes, Publix Super Markets, Ryder.
ジョージア州	: Armstrong, Citicorp, Delta Air Lines, Hospital Corporation of America, Lowe's, Herman Miller.
アイダホ州	: Hewlett-Packard, H. J. Heinz.
イリノイ州	: Baxter Travenol, Bell Laboratories, Borg-Warner, Leo Burnett, Deere, Exxon, Hewitt Associates, Inland Steel, 3M, Shell Oil, Tandem Computers, Tenneco, Worthington Industries.
インディアナ州	: Borg-Warner, Cummins Engine, Dana, Inland Steel, Maytag, Nucor.
アイオワ州	: Deere, H. J. Heinz, Maytag, 3M.
カンサス州	: Hallmark Cards, Pitney Bowes.
ケンタッキー州	: General Electric, Philip Morris, Worthington Industries.
ルイジアナ州	: Exxon, Shell Oil.
メイン州	: Digital Equipment.
メリーランド州	: Citicorp, Control Data, Erie Insurance, Gore, McCormick, Merck, Preston Trucking, Random House, Worthington Industries.
マサチューセッツ州	: Analog Devices, Delta Air Lines, Digital Equipment, General Electric, Hewlett-Packard, Kollmorgen, Polaroid.
ミシガン州	: Borg-Warner, Dana, Donnelly Mirrors, Knight-Ridder, Herman Miller, Westin Hotels.
ミネソタ州	: Control Data, Dayton Hudson, H. B. Fuller, General Mills, 3M.
ミシシッピー州	: Baxter Travenol, Weyerhaeuser.
ミズーリ州	: Anheuser-Busch, Citicorp, A. G. Edwards, Hallmark Cards, Marion Laboratories, 3M, Philip Morris, Ralston Purina, Wal-Mart Stores.
モンタナ州	: Atlantic Richfield, Nordstrom.
ネブラスカ州	: Nucor.
ニューハンプシャー州	: Anheuser-Busch, Digital Equipment.
ニュージャージー州	: Anheuser-Busch, Bell Laboratories, Borg-Warner, Exxon, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Merck, People Express, Preston Trucking.
ニューメキシコ州	: Intel, Levi Strauss.
ニューヨーク州	: Anheuser-Busch, Borg-Warner, Citicorp, Cummins Engine, Doyle Dane Bernbach, Eastman Kodak, General Electric, General Mills, Goldman Sachs, IBM, Kollmorgen, Moog, J. P. Morgan, J. C. Penney, Philip Morris, Preston Trucking, Random House, Reader's Digest, Springs Mills, Time Inc.
ノースカロライナ州	: Analog Devices, Armstrong, Baxter Travenol, Dana, Hospital Corporation of America, IBM, Knight-Ridder, Lowe's, Philip Morris, Raychem, Springs Mills, Weyerhaeuser.
オハイオ州	: Anheuser-Busch, Cummins Engine, Dana, Delta Air Lines, General Electric, Johnson & Johnson, Knight-Ridder, Liebert, Pitney Bowes, Procter & Gamble, Worthington Industries.
オクラホマ州	: Wal-Mart Stores, Weyerhaeuser, Worthington Industries.
オレゴン州	: Electro Scientific, Hewlett-Packard, Intel, Linnton Plywood, Nordstrom, Tektronix, Weyerhaeuser.
ペンシルヴェニア州	: Anheuser-Busch, Armstrong, Atlantic Richfield, Borg-Warner, Dana, Erie Insurance, H. J. Heinz, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Knight-Ridder, Merck, Preston Trucking, Procter & Gamble, Tenneco.
サウスカロライナ州	: CRS Serrine, Cummins Engine, Eastman Kodak, Lowe's, Nucor, Springs Mills, Worthington Industries.
サウスダコタ州	: Citicorp, 3M.
テネシー州	: Delta Air Lines, Eastman Kodak, Hospital Corporation of America, Levi Strauss, Lowe's, Maytag, Merle Norman Cosmetics, Nissan, Wal-Mart Stores, Worthington Industries.
テキサス州	: Advanced Micro Devices, Anheuser-Busch, Apple Computer, Atlantic Richfield, Trammell Crow, CRS Serrine, Delta Air Lines, Eastman Kodak, Exxon, Hospital Corporation of America, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Levi Strauss, Mary Kay Cosmetics, 3M, Nucor, ROLM, Shell Oil, Tandem Computers, Tandy, Tenneco, Wal-Mart Stores.
ユタ州	: Nordstrom, Nucor.
ヴァーモント州	: Digital Equipment.
ヴァージニア州	: Anheuser-Busch, Kollmorgen, Lowe's, Philip Morris, Preston Trucking, Tandem Computer, Tenneco, Time Inc.
ワシントン州	: Hewlett-Packard, Nordstrom, Physio-Control, Rainier National Bank, Tektronix, Westin Hotels, Weyerhaeuser.
ウェストヴァージニア州	: Borg-Warner.
ワイスコンシン州	: Johnson Wax, 3M, Northwestern Mutual Life, Philip Morris, Procter & Gamble, Quad/Graphics, Tenneco.
ワイオミング州	: Atlantic Richfield, Exxon.

注) この表は、支社・工場・事業所・事務所などの所在地も示しているため、同一企業が複数回登場する。

所) Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work For in America*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984, pp.371-372.

た。しかし、そのための航空運賃を払う余裕はなく、バスと鉄道路線の時刻表も複雑であった。同社から彼女に届いていた飛行計画では、テキサスからシカゴに飛ぶ便があったので、創業者のレイ・クロック (Ray Kroc) のオフィスに、この便に乗せてもらえないか電話で問い合わせたようである。クロック自身から電話があり、子ども達をラブフィールド空港に行かせるよう指示があり、そこでピックアップしてもらえたそうである。話はここからで、実はその飛行機はフロリダからシカゴに直行する予定だったのを、クロックがテキサス経由に変更したのをヘレンは後に知ることになる。彼女は、レヴェリングらに、「ただの人間に、こうしたことをしてくれる会社のために、私は一生懸命働こうと思います」²²⁾と語ったという。

同社の福利厚生も充実していた。それには、年収を10%以上増やす利潤分配制度 (profit-sharing)、投資貯蓄プラン (investment saving plan)、35歳未満なら隔年、それ以上なら毎年受診できる無料の健康診断、10年勤続者に対する3か月間の休暇などのほか、一年間に約50人がその顕著な功績で表彰され、社長賞を受け取っている。この社長賞には、名誉だけでなく、各人の給与の3分の1に相当するボーナスも支給されていた²³⁾。

では、なぜマクドナルド社は1984年版のベスト100社に選考されなかったのであろうか。その最大の原因は、ほとんどの従業員が働く地方都市の職場にあった。それをレヴェリングらは、「マクドナルド社の仕事人が人を向上させる経験ではない」²⁴⁾と考へ、「働く者第一 (people first)」²⁵⁾の場所と考へなかつた点に求めている。現在でもそうなのであるが、同社はティーンエージャーの最大の雇用主である。しかし、彼 (彼女) らの仕事は、「(可能な限り) 低い給与と、従業員にものを考へる自由な時間をほとんど、あるいはまったく与えない組み立て作業」²⁶⁾なのである。レヴェリングらがインタビューしたカリフォルニア州のティーンエージャーは、次のように語っている。「マクドナルドは、チョップリの金のためにメチャクチャに働く場所さ。ぼくの働いた店なんて、6時間働くのに、ポテトフライ小一袋にドリンク小一杯、それにハンバーガー大一個しかくれない。」「初めの給与は1時間3ドル35セント。3ヵ月ごとに従業員には全員、5セント、10セント、15セントのアップがもらえるかどうか、見直しがあるんだ。」「給与が安くて、やらされる仕事の量の割りにひどいから、皆がしょっちゅう辞めていく。」²⁷⁾

本社社員も以上の点は認めている。低い給与、決まり切った仕事、店長による監視、こうした点を否定しない。それどころか、「この仕事がティーンエージャーにとって、通常最初の労働経験であり、規律が彼 (彼女) らに大変役立つ」とか、「初めの頃のあらゆる困難に耐え、長い間そこに留まれば、報酬は大きくなるだろう」とか述べ、何よりも、同社が仕事の口をつくり出していることで正当化するのである²⁸⁾。

22) *Ibid.*, p.365. 同上邦訳書, 485ページ。

23) *Ibid.*, p.366. 同上邦訳書, 485ページ。

24) *Ibid.*, p.366. 同上邦訳書, 485~486ページ。

25) 26) 27) 28) *Ibid.*, p.366. 同上邦訳書, 486ページ。

最終的に、レヴェリングらは、マクドナルド社は人間を非人間化する会社であり、従業員志向の会社ではないし、低いランクの人々を搾取するようしつらえたシステムを使っていることから、ベスト100社には選ばなかったのである。

3. 最高の職場（1993年版の場合）

1984年版で明らかにされたように、最高の職場（best workplaces）は、アメリカ中のあらゆる業界でみられる。それは、「アメリカのビジネス界で非常に長期に蔓延していた階層的で、独裁的な職場からの決別を示す」²⁹⁾ものでもあるが、特徴的というよりも例外的なものでもある。それゆえ、多くの企業はひどい職場環境を今まで通り提供し続けている。この点は、1993年版においても変わりはない。

でも、1993年版のベスト100社を選考するプロセスで、レヴェリングたちはアメリカの職場に関して一般的に考えられているのとは違った結論に達したのである。周知の通り、1984年版から1993年版までの約10年間は、アメリカ企業にレイオフの大破が押し寄せた時期であった。少し時期は下がるが、1996年の『ニューズウィーク（*News Week*）』の記事は次のように語っていた。「社員を解雇することは、アメリカ産業界の流行になっている。新しい工場を作り、良き企業市民であることが25年前の流行であったのと同じことである。今では、企業の屋台骨を形成する社員、特にホワイトカラーを解雇している。……ウォール・ストリートとアメリカの大企業は、傍若無人な資本主義（in-your-face capitalism）こそが、アメリカを再び偉大な国にしたことでは完全に意見が一致している。」³⁰⁾ これまで企業一家を標榜していたエクセレント・カンパニーも何万人もの従業員を解雇し、中間管理職に約束していた長期勤続型の仕事を反故にしたのである。その代表は、シアーズ社（Sears, Roebuck 1990年以降16万6,000人を削減）、AT&T（15万5,000人削減）、IBM（11万3,000人削減）であり、それ以外に挙げるとすればGM（General Motors）、コダック社（Kodak）、ゼロックス社（Xerox）といった企業であった。しかし、こうした企業が存在し、レイオフやストレスによる燃え尽き症候群、そして多額の健康保険料の社員への転嫁によって、職場が精神的にショックを受けている一方で、「最高の職場はこれまでに以上に素晴らしいものとなっている」³¹⁾のも事実であったとレヴェリングたちは語っている。

1993年版のベスト100社に適した多くの候補企業は、10年前のリストよりも増えていた。レヴェリングらによると、推薦できる会社としては400社以上あったし、この数字は前回の2倍

29) Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work For in America*, Currency Doubleday, 1993, p.xi.

30) A. Sloan, "The Hit Men," *News Week*, 28 Feb. 1996, pp.22-23.

31) Robert Levering and Milton Moskowitz, *op.cit.*, p.xii.

以上であった。1993年版のベスト100社は、アメリカ全体の働く人々から見れば、ほんの一握りの人しか雇用していないが、事例としては、増大しつつある勢力を代表しているのであって、具体的には、「有意義な仕事を求める人々を惹きつけているし、完璧にやり遂げようとしている会社のモデル」³²⁾でもあった。

では、大規模なレイオフを行う企業がある中で、なぜレヴェリングらが考える最高の職場は増えたのであろうか。少し長いが、彼らの言うことに耳を傾けてみよう。「1つの理由は逆境にある。それが時として人々のそして会社の一番いい面を引き出すのである。アメリカの会社は、ますます熾烈化するグローバルな競争環境でたたきのめされている。製品の品質が問題視され、軽蔑すらされている。近年、社員が酷使されるか無視され、事業遂行のためのコスト以外の何ものでもないとみなす最悪の職場 (bad workplace) が遺憾な最終結果と関係しているという考えは廃れている。品質管理運動は会社から会社へと普及していった。それは素晴らしい職場 (better workplace) に移行する重要な要素である。職場の質の改善に寄与する他の要因は、女性とマイノリティの管理職層への昇進 (それは近い将来仕事に対する新鮮な見方をもたらす) であり、職場環境のニーズに取り組み (労働者も新鮮な空気を吸う必要がある)、そして (ぴかぴかのフィットネス・センターと健康教育プログラムに反映された) これまでにない健康意識である。」³³⁾そして、何よりも注目すべきなのは、最高の職場にすることを目標に掲げた企業が登場してきたことであった。これは、そもそも最高の職場を探すというレヴェリングらのミッションを開始した1980年代の初期には場違いな考え方であった³⁴⁾。別の言い方をすれば、1984年版、そして1988年の *The Great Place to Work* の刊行以降、アメリカにこうした考え方をする企業が誕生してきた、つまり最高の職場といった考えが場違いではなくなったのはレヴェリングらの功績であった、とも言えるのである。

この間の変化で、つまり最高の職場が場違いではないと考えられるようになった変化で首肯できるものとしては、以下の5つがあった。

1. より多くの従業員参加機会 (More employee participation)

「1980年代初期には珍しかったが、本書 (1993年版のこと一注、引用者) で取り上げている企業では、社員が自身の仕事に関して意思決定する際の従業員参加が現実のものとなっている。多くの場合、こうした変化はレイオフのせいで起こったものである。管理職の数が削減されたことで、多くの会社は仕事の遂行方法の再編を余儀なくされている。ある場合には、品質管理運動-管理に関する現下の流行語-が、従業員参加を推進する具体的なテクニックを提供している。」³⁵⁾

2. 仕事と家庭生活の両立に対する配慮 (More sensitivity to work/family issues)。

32) 33) 34) 35) Robert Levering and Milton Moskowitz, *op.cit.*, p.xii.

「本書で取り上げた会社の多くが、育児に関する各種のオプションや柔軟な仕事のスケジュールを提供することで、働く母親や父親が抱える問題に対処する点で長足の進歩を遂げている。」³⁶⁾

3. 富のさらなる配分 (More sharing of the wealth)

「利潤分配制やゲイン・シェアリング制度 (gain-sharing programs) が劇的に増加したし、ESOP (employee stock ownership plans, 従業員持ち株制度) もそうである。ますます多くの会社が、例によって少数の経営トップ向きに用意されたストック・オプションを一般社員層にまで拡大している。」³⁷⁾

4. さらなる楽しさ (More fun)

「今日、楽しさを企業ミッションの一部とする会社が散見される。楽しさは、真面目に営利事業を営営することと矛盾するものではない。ユーモアのセンスがない会社は要注意な会社である。」³⁸⁾

5. 管理職と社員とのさらなる信頼 (More trust between management and employees)

「これは新しい職場スタイルの特徴で、品質管理チーム (quality teams)、フレックスタイム、あるいは利潤分配制度 (profit-sharing plans) よりもはるかに基本的なものである。最高の職場 (best workplaces) では、社員は上司である管理職を信頼し、管理職は部下を信頼している。信頼はいろいろな形で姿をみせる。たとえば、タイムレコーダーの廃止、懸念を表明できる機会を社員に提供する会議、(まず現にいる社員が空席にチャレンジできる) ジョブ・ポスティング、(社員が新しいスキルを学べる) 繰り返し行われる研修、そして、従業員委員会 (employee committees) である。この委員会は、従業員に、会社の方針を変更したり、新しい給与 (相場) を勧告したり、あるいは企業が慈善事業で集めたお金を割り振るといった権限を与えるものである。信頼は、職場にあっては、社員が共同経営者 (partners) として扱われることや、筋力や器用さあるいは強靱な両足と両腕以上に何か貢献できるものをもってしていると認められること、を単に意味している。」³⁹⁾

レヴェリングらによれば、これら5つの変化は、長期にわたってアメリカの産業界でごく普通に使われていた「権威主義的なワークスタイル (authoritarian workstyle)」⁴⁰⁾ が機能しなくなったことを背景に登場したものである。こうしたワークスタイルは、社員にも会社にも効果はなく、かえって「アメリカ企業の劣悪な業績と1980年代末から1990年代初めにかけて行われた大規模レイオフ (massive layoffs)」⁴¹⁾ という結果をもたらす元凶となった。つまり、「経営トップが会社で働く人々と関係しなくなれば、解雇は苦もなく行われるようになる。さらに、労働者が自分たちの仕事と関係しなくなれば、自分たちが送り届けている製品あるいはサービ

36) Robert Levering and Milton Moskowitz, *op.cit.*, p.xii.

37) 38) 39) 40) 41) *Ibid.*, pp.xiii.

スを気にならなくなる」⁴²⁾のである。そこで求められるのが、変化の最後に取り上げられている信頼 (trust) なのである。この視点に立って、1993年版では、旧来の権威主義的なワークスタイルに変わる、21世紀におけるアメリカの職場の先駆となる新しいワークスタイルとその実現可能性を、ベスト100社に求めたのである。

では、1993年版のベスト100社はどのように選考されたのであろうか。推薦企業を集める際に活用されたのは、1984年版同様口コミであった。レヴェリングらはこう述べている。「私たちは雑誌や新聞記事、友人たちからの推薦、たまたま知り合った人、ビジネス・ジャーナリストの仲間、といった多くの情報源からリスト向きの企業を推薦してもらった。なかには自薦してくる会社もあった。どこに出かけようと、私たちはいい職場 (good workplaces) だと評判になっている会社を知らないかといつも尋ねている」⁴³⁾と。このようにして、1984年版の100社のほかに推薦企業として300社程度、都合400社が集められた。これら推薦企業すべてに手紙を書き、選考に必要な文献を送ってもらったようである。大多数の企業は、従業員ハンドブック、福利厚生関連のパンフレット、社内報、応募様式一式、年次報告書、会社の略歴、そして会社紹介ビデオといった資料を送ってくれた。そうした資料を1つ1つ丹念読んで選んだ結果、最終候補企業として企業訪問すべき147社が選抜された⁴⁴⁾。訪問先企業では、「あらゆるレベルの従業員と話をすることに多くの時間」⁴⁵⁾を割き、「この職場で働くのは楽しいですか。なぜ楽しいのですか。これまでに働いた職場と比べてどうですか」⁴⁶⁾という質問に、従業員がどう答えたかに注目したようである。「6～12名程度の非管理職従業員へのインタビュー、同規模の第一線監督者と中間管理職グループへのインタビュー、人事担当役員へのインタビュー、そして当該企業のCEOあるいは他の経営トップへのインタビュー」⁴⁷⁾が行われた。

このようにして選考されたのが表6に挙がっている企業である。今回の100社は、従業員企業規模では38万人 (ウォルマート社) から430人 (グレイト・ブレインズ・ソフトウェア社) にまで及んでいた。13社には5万人以上の従業員がいるし、8社は1,000人足らずである。1984年版の20社から31社に増えたのが、株式未公開企業あるいは株主不在で組織された企業であった。さらには、製鉄会社、製薬会社、食物と飲物調達企業、そして多くのハイテク企業が入っている。1984年版と同様、巨大企業の部門あるいは子会社である職場も含まれている。法律事務所第一号と3つの病院も新たに入っている。フェデラル・エクスプレス社、IBM、モトローラ社、ゼロックス社は、ボルドリッジ品質賞を受賞した企業でもあった⁴⁸⁾。

1984年版と1993年版の最大の違いは、レイオフの扱いであった。すでに触れたように、この約10年の間に、アメリカの企業がそれまで大きな特徴としてきた雇用保障が大きな危機に直面

42) *Ibid.*, pp.xiii.

43) 44) 45) 46) 47) *Ibid.*, p.xiv.

48) *Ibid.*, p.xv.

表6 1993年版のベスト100社 (アルファベット順, 業種は当時のもの)

*Acipco (鋼管製造会社)	Lowe's (板材・金物類の小売業者)
Advanced Micro Devices (シリコンチップス製造会社)	*Lyondell Petrochemical (石油精製業者)
*Alagasco (天然ガス供給業者)	*Marquette Electronics (医療器具製造会社)
Anheuser-Busch (ビール醸造会社)	Mary Kay Cosmetics (化粧品販売会社)
*Apogee Enterprise (ガラス製品製造会社)	McCormick (香辛料・調味料製造会社)
Armstrong World Industries (家具製造会社)	Merck (製薬会社)
*Avis (レンタカー会社)	*Methodist Hospital (病院)
*Baptist Hospital of Miami (病院)	*Microsoft (ソフト・ウェア開発業者)
*BE&K (建設業)	Herman Miller (オフィス用家具製造会社)
*Ben & Jerry's Homemade (アイスクリーム製造業者)	3M (スコッチテープなど各種製品製造会社)
Beth Israel Hospital Boston (病院)	Moog (電機油圧制御装置製造会社)
Leo Burnett (広告代理店)	J. P. Morgan (銀行業)
*Chaparral Steel (鉄鋼製造業者)	*Morrison & Foerster (法律事務所)
*Compaq Computer (コンピュータ製造会社)	*Motorola (携帯電話製造会社)
*Cooper Tire (タイヤ製造会社)	Nissan Motor Manufacturing (小型トラック製造会社)
*Corning (ガラス製品製造会社)	Nordstrom (ファッション専門店)
*Cray Research (スーパー・コンピュータ製造会社)	Northwestern Mutual Life (生命保険会社)
Cummins Engine (ディーゼル・エンジン製造会社)	Odetics (ロボット製造会社)
Dayton Hudson (小売店チェーン)	*Patagonia (スポーツ・アウトドア製品製造会社)
John Deere (農機具製造会社)	J. C. Penney (チェーンストア)
Delta Air Lines (航空会社)	Physio-Control (医療機器製造会社)
Donnelly (バックミラー製造会社)	Pitney Bowes (郵便計量器製造会社)
Du Pont (化学工業会社)	Polaroid (インスタントカメラ製造会社)
A. G. Edwards (証券会社)	Preston Trucking (運送会社)
Erie Insurance (損害保険会社)	Proctor & Gamble (家庭用品製造会社)
*Federal Express (宅配会社)	Publix Super Markets (スーパーマーケット・チェーン)
*Fel-Pro (パッキン製造会社)	Quad/Graphics (印刷会社)
*First Federal Bank of California (銀行業)	Reader's Digest (雑誌出版業)
H. B. Fuller (接着剤製造会社)	*REI (アウトドア製品製造会社)
General Mills (食品会社)	*Rosenbluth International (旅行業者)
Goldman Sachs (投資銀行業)	*SAS Institute (ソフト・ウェア開発業者)
W. L. Gore & Associates (合成繊維製造会社)	*J. M. Smucker (ジャム・ゼリー製品製造業者)
*Great Plains Software (ソフト・ウェア開発業者)	*Southwest Airline (航空会社)
Hallmark Cards (グリーティングカード会社)	*Springfield ReManufacturing (エンジン再製会社)
*Haworth (オフィス用家具製造会社)	Springs (繊維製造会社)
*Hershey Foods (チョコレート・キャンディー製造会社)	*Steelcase (オフィス用家具製造会社)
Hewitt Associates (コンサルタント会社)	*Syntex (製薬会社)
Hewlett-Packard (各種精密機器製造会社)	Tandem (コンピュータ・システム製造会社)
*Honda of American Manufacturing (自動車製造会社)	*TDIndustries (配管業者)
IBM (コンピュータ、オフィス機器)	*Tennant (床洗浄機製造会社)
Inland Steel (鉄鋼製造会社)	*UNUM (団体保険販売会社)
Intel (マイクロエレクトロニクス製品製造会社)	*USAA (損害保険会社)
Johnson & Johnson (ヘルスケア会社)	*U S West (電話会社)
SC Johnson Wax (家庭用品製造会社)	*Valassis Communications (日曜紙用クーポン業者)
*Kellogg (シリアル製造会社)	Viking Freight System (トラック輸送会社)
Knight-Ridder (新聞出版業)	Wal-Mart (ディスカウントストア)
*Lands' End (衣料品通販会社)	*Wegmans (スーパーマーケット・チェーン)
*Lincoln Electric (アーク溶接器具製造会社)	Weyerhaeuser (家屋建築会社)
Los Angeles Dodgers (プロ野球球団)	Worthington Industries (鉄鋼会社)
*Lotus Development (ソフト・ウェア開発業者)	*Xerox (コピー機製造会社)

注) *は、1993年版に新たに登場した会社である。

出所) Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies To Work For In America*. Currency Doubleday.

していた。ベスト100社に入っている、アドバンスト・マイクロ・デバイス社 (Advanced Micro Devices), デジタル・イクイップメント社, イーストマン・コダック社 (Eastman Kodak), エクソン社 (Exxon), ケログ社 (Kellogg) といった企業は, 明示的にであれ, 暗黙の内にであれ, 景気後退を理由に従業員の仕事を奪わないことを以前から約束していた。ただし, 「ノン・レイオフ政策は社名簿に載るための許可証」⁴⁹⁾ではない。1993年版のベスト100社には, 従業員規模をかなり縮小した会社-カミンズ・エンジン社 (Cummins Engine), ジョン・ディア社 (John Deere), IBM, インランド・スチール社 (Inland Steel), ウェアハウザー社 (Weyerhaeuser) - も入っていた。これらの企業は, 人員削減の際にどのような処置をしたかが問題となった。つまり, 「十分な事前通告があったのか。十分な退職金が支払われたのか。人員削減の対象となった社員は, 新しい仕事を見つけるための支援を受けたのか」⁵⁰⁾, そしてそれを社員がどう受け止めたかである。不況の際に社員をどう処遇したのか, これが重要なのである。一方, 依然としてノン・レイオフ政策に固執している企業は18社あった⁵¹⁾。

もう1つの問題は, CEOや経営トップの急上昇する給与であった。1980年に, CEOの給与は平均して社内の最低給与の40倍程度であった。1980年代末頃までに, その比率は100倍にまで上がり, 百万ドルを越える小切手はごくありふれたものとなった。ベン&ジェリー・ホームメイド社 (Ben & Jerry's Homemade), スプリングフィールド・リマニュファクチャリング社 (Springfield ReManufacturing), ハーマン・ミラー社 (Herman Miller) といった企業は, CEOのサラリーキャップ制 (CEO salary caps) を実施していた。また, カミンズ・エンジン社やデルタ航空 (Delta Air Lines) といった不況期には必ず役員報酬を削減する企業もあったのである。要するに, 社内の給与格差が大きい企業は最高の職場とはみなされなかったのである⁵²⁾。

先にも述べたが, 1993年版は, 「アメリカの職場の先駆となる新しいワークスタイル」の実現可能性を考慮することも課題にしていた。この点で, ベスト100社には新興企業が数多く入っていると考えられる。でも, 実際に蓋を開けてみると, 19世紀に誕生した会社が21社もあったし, ベンチマークを1912年に置き, 創業80年以上の会社とすれば, 26社がそうであることが判明した⁵³⁾。それは, 「持続性, 一貫性, 時勢に順応する能力, そして-とりわけ-社歴の初期段階で設定され, 一度も譲歩したことがない公正な処遇といった経営慣行への傾倒」⁵⁴⁾がなせる技であった。最高の職場がもつ価値観は, 並外れた耐久性を有していたのである。

1993年版では, ベスト100社は6つの評価基準それぞれについて5段階評価 (最高は五つ星) されている。その6つとは以下のものであった⁵⁵⁾。

49) 50) 51) *Ibid.*, p.xv.

52) 53) 54) *Ibid.*, p.xvi.

55) *Ibid.*, pp.xvii-xviii.

①給与と福利厚生（Pay/Benefits）

当該企業の方針が業界トップあるいはそれに近い給与を支払うことにあり、他社にないかあるいはユニークな福利厚生を提供している。健康保険制度と退職金制度（health and retirement plans）が業界最高である。フィットネス・センターや育児支援で例示される、仕事と家庭生活の両立（work/family）や健康面でのニーズに特に細やかに配慮している。

②出世の見込み（Opportunities）

社員が新しいスキルを学び昇進できるようにする研修プログラムが多数用意されている。新規の空席が絶えず出てくるようにするための社員の成長記録がある。下級職から始まって経営トップにまで昇進できる社内昇進制度（promotes from within）がある。昇進のための具体的なメカニズム（ジョブ・ポスティングや年度毎の業績見直しなど）がある。女性やマイノリティが仕事を順調にこなしている。

③雇用保障（Job Security）

成文化されたあるいは暗黙の内に承認されたノン・レイオフ政策があり、ここ何年かはレイオフに頼ることなく不況期を切り抜けている。4つ星は、めったにレイオフしない会社と、レイオフしたもの、社員を傷つけないよう対処した会社に与えられている。

④仕事と会社に対する誇り（Pride in Work/Company）

あらゆるレベルの社員が、自社の製品あるいはサービスに直接関係していると感じられるよう仕事が編成されている。社員が個人の功績（personal accomplishments）を誇りに感じ、傑出した業績（outstanding achievements）を認めもらえる。社員が自社が業界トップになるのに手を貸していると感じ、自社製品あるいはサービスが社会で実際に役立っていると自社を賞賛している。社員は自社の企業市民（corporate citizen）としての役割に満足している。

⑤オープン・ドアと公正さ（Openness/Fairness）

経営トップが誰に対しても近づきやすい存在である。何が起きているかを社員に伝えるのはもちろんのこと、社員が上級管理職（upper-level managers）に提案、批判、並びに苦情を伝える、双方向のコミュニケーション手段（two-way communications vehicles）がある。そして、批判を報復の恐れなく上申できる。社員が自分たちに対してとられた行動に異議申し立てできる系統だった苦情処理システム（explicit grievance system）がある。役員向けの特典（perks）がないか、あったとしても最小限に抑えられている。

⑥連帯感と親近感（Camaraderie/Friendliness）

社員が、家族の一員、チームの一員、あるいは社内のあらゆる階層にいる全員を含むコミュニティの一員であると言っている。明らかに一緒に働く（協力し合う）ことを楽しんでいる。一年を通して、さまざまな仕事で社交的に付き合っている。オフィス（halls）が笑いで満ち溢れている。

これら6つの企業評価に加えて、表7にあるような指標でも評価されていた。ただし、現在

表7 1993年版で採用されている企業評価の指標

1. 強力な組合のある会社	Alagasco Anheuser-Busch Armstrong Avis Cooper Tire Corning Cummins Engine John Deere General Mills Hershey Foods Inland Steel Johnson & Johnson	Kellogg Knight-Ridder Lyondell Petrochemical Merck Northwestern Mutual Life Preston Trucking J. M. Smucker Southwest Airline U S West Weyerhaeuser Xerox	Lotus Development (1982) Great Plains Software (1981) Ben & Jerry's Homemade (1978) SAS Institute (1976) Microsoft (1975) Chaparral Steel (1975)	Cray Research (1972) Valassis Communications(1972) Federal Express (1971) Southwest Airlines (1971) Quad/Graphics (1970)
2. 優れた社員ハンドブックがある会社	Leo Burnett Hallmark Cards Hewlett-Packard IBM	Lotus Development Merck Publix Super Markets	8. 社員の持ち株がかなりの額の会社 Acipco Avis Federal Express W. L. Gore & Associates Hallmark Cards Lowe's	J. C. Penney Polaroid Procter & Gamble Publix Super Markets Springfield ReManufacturing TDIndustries
3. 雇用保障が最も整っている会社	Acipco Alagasco Donnelly Eri Insurance Federal Express H. B. Fuller Hallmark Cards Haworth Hewitt Associates	SC Johnson Wax Lincoln Electric Northwestern Mutual Life Physio-Control Rosenbluth International Southwest Airlines USAA Worthington Industries	9. ランチが無料で食べられる会社 Hewitt Associates J. P. Morgan	Northwestern Mutual Life Syntex
4. 最も社歴の長い会社	Du Pont (1801) John Deere (1837) Procter & Gamble (1837) J. P. Morgan (1838) UNUM (1848) Corning (1851) Alagasco (1852) Northwestern Mutual Life (1857) Anheuser-Busch (1860) Armstrong (1860) Goldman Sachs (1869)	Tennant (1870) Morrison & Foerster (1883) Johnson & Johnson (1886) SC Johnson Wax (1886) A. G. Edwards (1887) Merck (1887) Springs (1887) McCormick (1889) Rosenbluth International (1892) Inland Steel (1893) J. M. Smucker (1897)	11. 給与と福利厚生が最も整っている会社 Leo Burnett Fel-Pro Goldman Sachs Hallmark Cards Hewlett-Packard	IBM Merck Procter & Gamble Syntex Xerox
5. 特異な福利厚生を提供している会社	・ 無料の託児所 SAS Institute ・ 全社員対象のストックオプション Du Pont Merck ・ 同性愛パートナーへの福利厚生への拡張 Ben & Jerry's Homemade ・ 大学生をもつ社員への年間3,000ドルの手当 Fel-Pro ・ 無料での所得税申告代行 Fel-Pro ・ 学齢期の子どもの個人指導 Fel-Pro ・ 新婚者への1週間の休暇 Johnson & Johnson ・ 3年間雇用保障した上での育児・介護休暇 IBM ・ 開催試合ごとに4枚のチケット Los Angeles Dodgers ・ 3ドルでの散髪 Worthington Industries ・ 1月に本給の30%の一時払い金 UNUM ・ 大卒資格取得者への2,000ドルの補助 H. B. Fuller ・ 制限なしの病気休暇中の給与 Leo Burnett	Syntex Tandem Lotus Syntex	12. 美しい本社がある会社 Cummins Engine John Deere Eri Insurance SC Johnson Wax Los Angeles Dodgers	Merck Northwestern Mutual Life Reader's Digest Weyerhaeuser
6. 職場に託児所のある会社	Baptist Hospital of Miami BE&K Ben & Jerry's Homemade Beth Israel Hospital Boston Fel-Pro Johnson & Johnson Merck	Patagonia Quad/Graphics SAS Institute Syntex UNUM Wegman	13. スイミング・プールのある会社 Hershey Foods SC Johnson Wax Lands' End Methodist Hospital	Nissan Motor Manufacturing Odetics Springs Tandem
7. 最も社歴の短い会社	Compaq Computer (1982)	Tandem (1974)	14. 昇進チャンスが多い会社 Dayton Hudson Microsoft Motorola Nordstrom J. C. Penney	Publix Super Markets Rosenbluth International Southwest Airline USAA Wal-Mart
			15. 女性にとっての最高の職場 BE&K Ben & Jerry's Homemade Federal Express First Federal bank of California Mary Kay Cosmetics	Morrison & Foerster Nordstrom Patagonia Pitney Bowes Xerox
			16. 教育研修が最も整っている会社 Federal Express General Mills Haworth IBM J. P. Morgan	Motorola J. C. Penney Procter & Gamble Quad/Graphics Rosenbluth International
			17. マイノリティにとって最高の職場 Beth Israel Hospital Boston Cummins Engine Federal Express Fel-Pro IBM	Inland Steel Los Angeles Dodgers Pitney Bowes Polaroid Xerox
			18. 楽しさが経営方針となっている会社 Ben & Jerry's Homemade Great Olains Software Odetics	Quad/Graphics Rosenbluth International Southwest Airlines
			19. 社員用保養所がある会社 First Federal Bank of California Hewlett-Packard SC Johnson Wax	Springs Steelcase
			20. サバティカル制度がある会社 Advanced Micro Devices Intel Lotus	Moog Tandem Tennant

出所) Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies To Work For In America*, Currency Doubleday, 1993, pp.14, 24, 39, 73, 107, 126, 156, 161, 181, 202, 207, 244, 249, 254, 317, 346, 371, 417, 450, 493.

の、あるいは別の言い方をするならフォーチュン100に関しては、上記の④～⑥の指標に注目すべきであろう。1993年版の総合ベスト10社と次点の5社は表8の通りであった。なお、ベスト100社を業界別に見たのが表9、所在地（州）別にみたのが表10である。表9と表10に関しては、1984年版と同様、最高の職場には業界や所在地に偏りはないということである。つまり、どの業界に属していようと、どこに本拠地を置いていようと、すべての企業が最高の職場となるチャンスはあるということが、この1993年版に関しても言えるのである。

最後に、1984年版と同じく、ベスト100社に漏れた企業がなぜそうなったのかを考えてみよう。今回の企業は、リーヴァイ・ストラウス社（Levi Strauss, 以下リーヴァイ社）であった。

1850年の創業以降、リーヴァイ社が本社を置くサンフランシスコで、同社とその創業一族は、長い間慈善活動でリーダーを務めてきた。ベイ・エリアには、同社遺贈の文化施設が点在している。同社は、会社関連施設の所在地でコミュニティ・インボルブメント・チーム（地域貢献チーム, community involvement teams, CIT）という考えを先頭に立って推進していた。CITは、同社が資金提供してバックアップしているとはいえ、従業員がコミュニティで緊急を要する社会的ニーズに取り組むプロジェクトである。リーヴァイ社は他社が渡ろうとしない危ない橋でもすすんで渡った。とりわけ、エイズ患者の支援プログラムを用意した先駆的な企業であった。また、社員のゲイ・パートナーや未婚の異性愛パートナーにも福利厚生を受給資格を拡大していた。リーヴァイ社がその価値観を明文化した「アスピレーション・ステートメント（Aspirations Statement）」を採択した1987年当時、人間と社会の問題に大きな関心を寄せており、この領域で自社の功績が評価されることを求めていた⁵⁶⁾。もちろん、リーヴァイ社は人事政策でも評価されていた。1992年6月、『マネー（Money）』は同社の福利厚生をすべての会社の中で第一にランクづけていた。

では、企業の社会的貢献や福利厚生で優れた実績を上げていたリーヴァイ社が、なぜベスト100社の選から漏れたのであろうか。

表8 1993年版総合ベスト10（アルファベット順）

Beth Israel Hospital Boston	Hallmark Cards
Delta Air Lines	Publix Super Markets
Donnelly	Rosenbluth International
Federal Express	Southwest Airline
Fel-Pro	USAA
<次点5社（アルファベット順）>	
Acipco	Motorola
Baptist Hospital of Miami	Northwestern Mutual Life
Merck	

出所) Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies To Work For In America*, Currency Doubleday, 1993, p.505.

56) *Ibid.*, pp.499-500.

表9 1993年版業界別ベスト100

航空業と旅行業 (Airlines & Travel)		保険業 (Insurance)	
Avis	Rosenbluth International	Erie Insurance	UNUM
Delta Air Lines	Southwest Airlines	Northwestern Mutual Life	USAA
Federal Express		法律事務所・コンサルティング業 (Legal & Consulting)	
自動車関連産業 (Automotive)		Hewitt Associates	Morrison & Foerster
Apogee Enterprises	Fel-Pro	医療用機器産業 (Medical Equipment)	
Cooper Tire	Honda of America	W. L. Gore & Associates	Marquette Electronics
Manufacturing		Hewlett-Packard	3 M
Cummins Engine	Nissan Motor	Johnson & Johnson	Physio-Control
Manufacturing		事務用品産業 (Office Equipment)	
John Deere	Springfield	Haworth	Pitney Bowes
ReManufacturing		Herman Miller	Steelcase
Donnelly		3 M	Xerox
銀行・金融業 (Banking & Finance)		印刷業 (Printing)	
A. G. Edwards	Goldman Sachs	Quad/Graphics	Valassis Communications
First Federal Bank of California	J. P. Morgan	石油・化学産業 (Oil & Chemical)	
マスコミ・娯楽産業 (Media & Entertainment)		Du Pont	Lyondell Petrochemical
Leo Burnett	Quad/Graphics	H. B. Fuller	3 M
Hallmark Cards	Reader's Digest	W. L. Gore & Associates	
Knightridder		小売業 (Retail)	
コンピュータ・半導体産業 (Computers & Chips)		Dayton Hudson	J. C. Penney
Advanced Micro Devices	IBM	General Mills	Publix Super Markets
Compaq Computer	Intel	Lands' End	REI
Cray Research	Motorola	Lowe's	Wal-Mart
Hewlett-Packard	Tandem	Nordstrom	Wegmans
建設・土木業 (Construction & Engineering)		Patagonia	
Apogee	TDIndustries	精密機械工業 (Scientific & Precision Equipment)	
Armstrong	Weyerhaeuser	Hewlett-Packard	Polaroid
BE&K		Odetics	Xerox
医薬・化粧品産業 (Drugs & Cosmetics)		ソフトウェア産業 (Software)	
Johnson & Johnson	Procter & Gamble	Great Plains Software	Microsoft
Mary Kay Cosmetics	Syntex	Lotus Development	SAS Institute
Merck		スポーツ産業 (Sports)	
飲料・食品業 (Food & Beverage)		Los Angeles Dodgers	
Anheuser-Busch	Kellogg	鉄鋼業 (Steel & Iron)	
Ben & Jerry's Homemade	McCormick	Acipco	Worthington Industries
General Mills	Procter & Gamble	Chaparral Steel	Inland Steel
Hershey Foods	J. M. Smucker	繊維・アパレル産業 (Textiles & Apparel)	
林産物業界 (Forest Products)		Du Pont	Patagonia
Weyerhaeuser		W. L. Gore & Associates	Springs
ガラス業 (Glass)		Lands' End	
Apogee	Donnelly	運輸・宅配業 (Trucking)	
Corning		Federal Express	Viking Freight System
病院 (Hospitals)		Preston Trucking	
Baptist Hospital of Miami	Methodist Hospital	公益事業 (Utilities)	
Beth Israel Hospital Boston		Alagasco	U S West
産業用機器・農機具産業 (Industrial & Farm Equipment Products)			
John Deere	3 M		
Corning	Moog		
W. L. Gore & Associates	Tennant		
Lincoln Electric			
家庭用製品業 (Household Products)			
Armstrong	3 M		
Corning	Procter & Gamble		
Johnson & Johnson	Springs		
SC Johnson Wax			

注) 複数の業界に登場する企業がある。

出所) Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies To Work For In America*, Currency Doubleday, 1993, pp.260-262.

表10 1993年版ベスト100本社所在地（州のアルファベット順）

アラバマ州：Acipco, Alagasco, BE&K
アーカンソー州：Wal-Mart
カリフォルニア州：Advanced Micro Devices, First Federal Bank of California, Hewlett-Packard, Intel, Los Angeles Dodgers, Morrison & Foerster, Odetics, Patagonia, Syntex, Tandem, Viking Freight System
コロラド州：U S West
コネティカット州：Pitney Bowes, Xerox
デラウェア州：Du Pont, W. L. Gore & Associates
フロリダ州：Baptist Hospital of Miami, Knight-Ridder, Publix Super Markets
ジョージア州：Delta Air Lines
イリノイ州：Leo Burnett, John Deere, Fel-Pro, Hewitt Associates, Inland Steel, Motorola
インディアナ州：Cummins Engine
メイン州：UNUM
メリーランド州：McCormick, Preston Trucking
マサチューセッツ州：Beth Israel Hospital Boston, Lotus Development, Polaroid
ミシガン州：Donnelly, Haworth, Herman Miller, Kellogg, Steelcase, Valassis Communications
ミネソタ州：Apogee Enterprises, Cray Research, Dayton Hudson, General Mills, H. B. Fuller, 3 M, Tennant
ミズーリ州：Anheuser-Busch, A. G. Edwards, Hallmark Cards, Springfield ReManufacturing
ニュージャージー州：Johnson & Johnson, Merck
ニューヨーク州：Avis, Corning, Goldman Sachs, IBM, Moog, J. P. Morgan, Reader's Digest, Wegmans
ノースカロライナ州：Lowe's, SAS Institute
ノースダコタ州：Great Plains Software
オハイオ州：Cooper Tire, Honda of America Manufacturing, Lincoln Electric, Procter & Gamble, J. M. Smucker, Worthington Industries
ペンシルヴェニア州：Armstrong, Erie Insurance, Hershey Foods, Rosenbluth International
サウスカロライナ州：Springs
テネシー州：Federal Express, Nissan Motor Manufacturing
テキサス州：Chaparral Steel, Compaq Computer, Lyondell Petrochemical, Mary Kay Cosmetics, Methodist Hospital, J. C. Penney, Southwest Airlines, TDIndustries, USAA
ヴァーモント州：Ben & Jerry's Homemade
ワシントン州：Microsoft, Nordstrom, Physio-Control, REI, Weyerhaeuser
ウィスコンシン州：SC Johnson Wax, Lands' End, Marquette Electronics, Northwestern Mutual Life, Quad/Graphics

注) ベスト100の多くの企業は、そのオフィスや工場、店舗を多くの州にもっているのと同時に、何社かは、全米中にそうした施設をもっている。この表は、本社所在地を示したものである。

出所) Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies To Work For In America*, Currency Doubleday, 1993, p.301.

レヴェリングらは、1991年8月、リーヴァイス501 (Levi's 501) を製造しているテキサス州エルパソ (El Paso) に7工場ある内の1つ、ロマランド工場 (Lomaland plant) を訪れている。そこでは1日に2万1,500本のジーンズが生産されていた。同工場は清潔で空調が効いており、ラジオ音楽が拡声器を通して流れ、ミシンの絶え間ない騒音の中でもはっきりと聞きとれた。550人いるオペレータの圧倒的大多数と100人のサポート要員のほとんどは、ヒスパニック系の女性であった (リーヴァイス社は、アメリカに34の製造・仕上げ工場を有しており、当時のアメリカ全体の従業員数は2万2,750人であった)。工場見学で驚いたのは、細分化された作業であった。ジーンズにポケットを縫いつけるのに、各自がそれぞれが簡単な1つの仕事をしている6人のミシンオペレータが必要で、ほとんどのオペレータは毎年毎年、来る日も来る日も、何時間も続けて同じ仕事をしていた。その賃金は、1時間で平均6.50ドルの出来高賃金であって、最低数のジーンズを1時間縫ってこの時給を稼いでいたのである。工場の基本賃金は1時間5.64ドルであった。リーヴァイス501を製造する作業の出来高賃金基準 (ノルマ) の大部分は、

1970年代初期に行われた大規模な時間・動作研究で設定されたものである。最近のイノベーションの1つとして、それぞれのワークステーションにあるコンピュータ・ターミナルで各オペレータの完成数が記録されていた⁵⁷⁾。

もちろん、リーヴァイ社でも従業員へのインタビューが行われた。従業員の多くは、互いに関係し合っているから、何人かは「家族」のようであると話していた。また、奨学金プログラム、ESLクラス、アメリカに帰化する際の支援、そしてヒスパニック・リーダーシップ協会(メンタリングとネットワーク構築のためのグループ)を称賛する従業員もいた。そして、CITに反映されたリーヴァイ社の社会的責任観も正当に評価していた。従業員のために週に一度誕生日パーティを開催し、その週に誕生日を迎える社員のお祝いもしていた⁵⁸⁾。

ただ、レヴェリングらが気づいた点もあった。それは、「流れ作業ラインで働いている者あるいは監督者の誰一人としてリーヴァイ社製のジーンズをはいていなかったことに気づいた。事実、全員リーヴァイ社の競争相手のジーンズをはいていた」⁵⁹⁾ということであった。また、『マネー』で評価されていたリーヴァイ社の福利厚生は、同社の大部分の従業員が働いている工場では利用できないし、利用できるものでもその内容に本社と工場では大きな格差があった。工場では、6ヶ月から3年勤務しておれば1週間分の休暇手当を、3年から5年勤務しておれば2週間分の休暇手当を従業員はそれぞれ手にする。15年以上勤務している者は、最高で年に4週間分の休暇手当を手にする。他方、本社従業員は、6ヶ月の勤務で3週間の休暇手当、20年勤続なら7週間に増えるのである。そして、工場では生命保険や私的理由による休暇といった他の福利厚生も本社ほどではなかった⁶⁰⁾。

さらにやっかいな問題もあった。リーヴァイ社は1989年12月に過去最大の収益(売上高36億ドル、収益は2億7200万ドル)を記録し、利潤分配制度を通して多くの従業員は500ドルのボーナス小切手を受け取った。だが、1カ月後に、リーヴァイ社はサンアントニオにある1,115人の従業員がいるダーカース(Dockers)工場を閉鎖すると発表したのである。生産は、労働者が1日約6ドルしか受け取れないドミニカ共和国とコスタリカの民間請負業者に譲渡された。この6ドルは、先のロマランド工場の例で行けば、同社従業員が1時間で稼せぐ金額に相当していた。リーヴァイ社は、90日の事前通知を含めて、レイオフされた従業員向けの多額の解雇手当を支給し、医療保険給付も延長した⁶¹⁾。

それにもかかわらず、この工場閉鎖は、かつてない批判を惹起した。それは、サンアントニオ市始まって以来の大規模レイオフであったことから、集合代表訴訟(class-action lawsuit)、組合が資金援助するリーヴァイ製品のボイコット、そして80人が参加したサンフランシスコ本

57) *Ibid.*, p.500.

58) *Ibid.*, pp.500-501.

59) 60) *Ibid.*, p.501.

61) *Ibid.*, pp.501-502.

社前でのデモを結果としてもたらした。一方リーヴァイ社は、解雇手当として法律以上に多くを払っていると指摘し、地元の関係諸機関に10万ドル、そしてレイオフされた従業員向けの特別サービス用としてサンアントニオ市に34万ドルも寄付した。しかし、以上の広範な取り組みと税金による再教育システムにもかかわらず、操業停止の10カ月後に仕事に就けた労働者はわずか14人だけであった⁶²⁾。

最後にもう一点指摘しておくべきことがある。1984年版のベスト100社にリーヴァイ社は入っているが、その当時、創業者であるハース一族は株の40%を支配していたとはいえ、同社株はニューヨーク証券取引所に上場されていた。しかし、1985年に、ハース一族は16億ドル相当の公開株式のすべてを買い戻した。ただし、同社従業員は、この買い戻しに従業員持ち株制を通して参加するようには誘われなかったのである。結果、「リーヴァイ社は同族経営の会社に逆戻りした。それは、従業員が所有者の寛大さに頼る家父長制の復活」⁶³⁾であった。こうして未公開企業となったリーヴァイ社は、四半期ごとに記録的な収益をあげ、それをハース一族を富ませることだけに使ったのである。

以上、従業員の意思決定への参加度の低さ、従業員の自社製製品への誇りのなさ、搾取工場並みの労働条件下で達成感を感じていない従業員の存在、本社と工場の福利厚生格差、経営トップと一般従業員の給与格差、従業員が株を所有できない同族支配、こうしたことが原因となって1984年版にはベスト100社入りしていたリーヴァイ社も、今回はそこから脱落したのである。

（謝辞：1993年版の翻訳に関して、関西大学商学部のカーティス・H・ケリー（Curtis Hart Kelly）教授から貴重なアドバイスを数多くいただいた。ここに記して感謝の意を表させていただきます。）

62) *Ibid.*, p.502.

63) *Ibid.*, p.503.