

# 「人—サービス—利益」—フェデックスにおける労務管理と 労働組合の挫折

山崎 萌子\*

## 1. はじめに

フェデックス (FedEx) は1971年にフェデラル・エクスプレス (Federal Express) として創業し、1973年にテネシー州メンフィスをその「ハブ」として航空貨物の運輸事業を開始した。メンフィス出身の創業者フレッド・スミス (Frederick W. Smith) は1944年生まれで創業当時若干27歳であったが、1970年代後半に会社の営業利益は黒字を達成し、事業は拡大を続け1990年代にはアジア・ヨーロッパを中心として海外展開するまでに至った。今日、フェデックスはユナイテッド・パーセル・サービス (United Parcel Service: UPS) と双璧を成すアメリカ最大の運輸企業となっている。

「翌日配達」というサービスをアメリカで初めて大規模に行ったフェデックスは、アマゾンを始めとする通販産業に不可欠な配送サービスの下地を築き上げた。正確で速く柔軟な流通ネットワークを構築したことが、フェデックス成功の鍵である。このスムーズな配送サービスを可能にした要因は複数あり、企業の関係者はハブ・アンド・スポーク構造や航空貨物の規制緩和 (1977年) などを強調しがちだが、本稿では労務管理、特に福祉資本主義的な経営方針に注目したい<sup>1)</sup>。20世紀後半に雇用の中心として製造業に取って代わったサービス業では、直接消費者と関わる従業員への待遇を重視することが多く、フェデックスの労務管理も他企業から注目されていた<sup>2)</sup>。そこで本稿では、1970・80年代メンフィスという歴史的及び地域的文脈をふまえながら、フェデックスにおける労務管理の発展を文化面および制度面から検証したい。

創業からの10年間、フェデックスの経営陣は「人—サービス—利益 (People-Service-Profit)」という理念に基づき、軍隊に類似する連帯感を中心として従業員たちの企業に対する忠誠心を築き上げようとした。その後企業が成長していくにしたがい、経営陣はさらに従業員の不満や苦情に対

\* 山崎 萌子 (Moeko YAMAZAKI) : オレゴン大学歴史学部博士課程 (ymoeko0105@gmail.com)。“Road Not Taken: Dissident Teamsters and the End of the New Deal Order, 1969-1980,” MA Thesis, University of Oregon (June 2019) など。

\* 本研究はOregon Humanities CenterおよびWayne Morse Center for Law and Politicsの助成を受けたものである。  
<sup>1)</sup>関係者によるフェデックス関連の著作には、Roger Frock, *Changing How the World Does Business: FedEx's Incredible Journey to Success—the Inside Story*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2006; Madan Birla, *FedEx Delivers: How the World's Leading Shipping Company Keeps Innovating and Outperforming the Competition*, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005; James C. Wetherbe, *The World on Time: The 11 Management Principles That Made FedEx an Overnight Sensation*, Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996などがある。

<sup>2)</sup>たとえば、米国経営者協会はフェデックスの顧客サービスに関して調査を行い、1991年にその結果をブックレットとして出版しているが、この中で高い顧客満足度を可能にする要素として第一に従業員を重視する姿勢を挙げている。*Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach*, New York: AMA Membership Publications Division, American Management Association, 1991, 17.

応するための福祉資本主義的な仕組みを敷いた。こうした取り組みの背景にあったのは、（経営陣がそれを公に語ることはほとんどなかったが）労働組合への非常に強い拒絶である。全体として評価すれば、1970年代前半から80年代半ばにかけて、フェデックスは「人」を重視する姿勢を企業理念の中心として従業員や外部のジャーナリストに説得力を持って提示し、組合の影響を退けるという目標を達成した。本稿では、この「人」を重視するという労務管理の戦略が、組合を拒絶しようとする取り組みの中でどう発展していったか分析していく。

アメリカ労働史研究において、1980年以降の「組合の衰退」は重要な論点として注目されてきた。もともとニューディール政策や第二次世界大戦及び戦後の経済成長を通して、アメリカの労働組合は法的・政治的・社会的な立場を確立したが、その勢いは1980年までに衰退し、2023年現在、民間部門の組織率は6%と停滞したままである<sup>3)</sup>。労働組合がいかんにして影響力を失っていったのかについてはさまざまな角度から分析がなされており、例えば2000年代から2010年代前半には、ニューライト（New Right）の台頭に関する研究が盛んな中で、白人男性を中心とした組合自体に原因があったとする考察や、公民権運動・フェミニズム運動と労働運動との摩擦を強調する研究が多かった。代表的なのがアメリカ社会史・政治史研究者ジェファソン・カウィ（Jefferson Cowie）による*Stayin' Alive: The 1970s and the Last Days of the Working Class*や社会運動史・公共政策史の研究者であるナンシー・マックリーン（Nancy MacLean）の*Freedom Is Not Enough: The Opening of the American Workplace*であろう。カウィは労働者階級の白人男性のアイデンティティに注目し、1970年代に女性や非白人たちの社会運動が盛んになるなかで彼らが自身を「他者」とであると認識したこと、ニューライトのポピュリズムに「文化的な避難先」を見出したことを明らかにしている<sup>4)</sup>。一方マックリーンは、新しく労働市場に参入した女性や非白人たちが平等な扱いを求める中で、労働組合ではなく雇用における差別を禁じた公民権法第7条や雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission: EEOC）などの法的手段を用いたことを論じた。その結果、アメリカ国内における平等を求める議論や運動において労働組合は中心的な役割を失っていったのである<sup>5)</sup>。

一方で、組合内における女性や非白人たちの活発な運動の歴史に注目した研究の中には、より大きな政治・経済的要因、企業側の戦略など外的要因を組合の衰退の原因とするものも多い。労働史研究者レーン・ウィングダム（Lane Windham）による*Knocking on Labor's Door: Union Organizing in the 1970s and the Roots of a New Economic Divide*は特に、黒人史および労働史研究者ジュディス・スタイン（Judith Stein）や政治経済学者バリー・ブルーストン（Barry Bluestone）、ベネット・ハリソン（Bennett Harrison）らの脱工業化に関する分析を下敷きとして、企業による反組合運動の激化や経済構造の変化といった逆風の中でそれでも非白人や女性の労働者たちが1970年代以降組合運動に積極的に参加していたことを論じた。ウィングダムは組合選挙の申請数を引用することで、1970年代は非白人や女性たちによる非常に活発な労働運動が行われた時

<sup>3)</sup>U.S. Bureau of Labor Statistics, "Union Members Summary," <https://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm>（最終閲覧日2024年3月2日）。

<sup>4)</sup> Jefferson Cowie, *Stayin' Alive: The 1970s and the Last Days of the Working Class*, New York: New Press, 2010.

<sup>5)</sup>Nancy MacLean, *Freedom is not Enough: The Opening of the American Workplace*, Cambridge: Harvard University Press, 2006.

代であると主張し、カウイが提唱した「労働者階級最後の日々」という白人男性を中心とした1970年代の解釈に真っ向から反対した。彼女によれば、1970年代をそれまでの時代と異なるものにしたのは、労働者たちの階級意識や組合幹部の問題というよりもむしろ企業側の組合に対する反対や、それを可能にしたアメリカ国内の政治経済的な変化であった<sup>6)</sup>。

また近年の資本主義史研究においては、労働側と経営側双方の視点を含んだ研究が多く生み出されており、アメリカの経営者たちもまた労働者と同じく階級に基づく運動を組織してきたことが明らかにされている。ニューディールから1980年までの経営者たちの運動を分析した歴史学者キム・フィリップス・フェイン (Kim Phillips-Fein) の *Invisible Hands: The Businessmen's Crusade Against the New Deal* やローズマリー・フューラー (Rosemary Feurer) とチャド・ピアソン (Chad Pearson) による編著 *Against Labor: How U.S. Employers Organized to Defeat Union Activism* などが代表的なものだろう。彼らの分析は、ニューディールリベラリズムの時代においても労働側と経営側の協力関係は決して安定したものではなかったこと、経営者たちはニューディールの枠組みを崩壊させる機会を常に窺い逃さなかったことを暴いてきた<sup>7)</sup>。

経営側が組合に対抗するため用いた具体的な手法に関しては、主に歴史学以外の分野で詳しく検証されてきた。例えば経済学者サンフォード・ジャコビー (Sanford Jacoby) は、ニューディール以降組合に対抗する手段としてアメリカの企業が福祉資本主義的なプログラムに取り組んだことを論じ、社員意識調査などの具体的な手法をそれぞれ分析した<sup>8)</sup>。モーリス・クレイナー (Morris Kleiner) やジョン・ローラー (John Lawler) といった社会学者たちも、経営側による反組合の演説や組合リーダーへのハラスメント、解雇、交渉に応じないなどの「鞭」から、外部コンサルタントや心理学の利用といった「鉛」にあたる戦略が組合運動に与える影響を明らかにしている<sup>9)</sup>。また労働組合の現場からは、1970年代以降の福祉資本主義や「従業員関与 (employee involvement)」といった労務管理の手法に関して、キム・ムーディ (Kim Moody) やマイク・パーカー (Mike Parker) といった活動家たちが団体交渉を回避するための戦略に過ぎないと批判してきた<sup>10)</sup>。

<sup>6)</sup> Lane Windham, *Knocking on Labor's Door: Union Organizing in the 1970s and the Roots of a New Economic Divide*, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2017; Judith Stein, *Pivotal Decade: How the United States Traded Factories for Finance in the Seventies*, New Haven: Yale University Press, 2010; Stein, *Running Steel, Running America: Race, Economic Policy, and the Decline of Liberalism*, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2000; Barry Bluestone and Bennett Harrison, *The Deindustrialization of America: Plant Closings, Community Abandonment, and the Dismantling of Basic Industry*, New York: Basic Books, 1982.

<sup>7)</sup> Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands: The Businessmen's Crusade Against the New Deal*, New York: W. W. Norton, 2009; Rosemary Feurer and Chad Pearson, eds. *Against Labor: How U.S. Employers Organized to Defeat Union Activism*, Urbana: University of Illinois Press, 2017.

<sup>8)</sup> Sanford Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton: Princeton University Press, 1998. [会社荘園制—アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡, 内田一秀・中本和秀・鈴木良始・平尾武久・森泉訳, 講談社, 1999年]。

<sup>9)</sup> Morris Kleiner, "Intensity of Management resistance: Understanding the Decline of Unionization in the Private Sector," *Journal of Labor Research* 22 (2001): 519-22; John Lawler, "The Influence of management consultants on the outcome of union certification elections," *Industrial and Labor Relations Review* 38 (1984): 38-51; Lawler, *Unionization and Deunionization*, Columbia, SC: University of South Carolina Press, 1990, 82-86; Thomas A. Kochan, Harry C. Katz, and Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books, 1986, 56.

<sup>10)</sup> Kim Moody, *An Injury to All: The Decline of American Unionism*, New York: Verso, 1988, 191; Moody, *US Labor in Trouble and Transition: The Failure of Reform from Above, The Promise of Revival from Below*, New York: Verso, 2007, 109-12; Mike Parker and Jane Slaughter, *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Labor Notes Book, 1988, 8, 18-19.

本稿では、スタインやウィンダムによる1970年代の解釈を踏まえつつ、ビジネス史と労働史を合わせた資本主義史研究の視点から70年代以降の福祉資本主義と反組合主義の関係を分析する。企業側の史料としては、国立アメリカ歴史博物館に保管されているフェデックス創業当初の関係者インタビュー及び経済学者ロバート・シガフォース（Robert A. Sigafos）によって集められたメンフィス大学所蔵の社内資料を主に用いる。また、フェデックスと関わりの深いテネシー州選出の下院議員や州議会議員の史料も補助的に用いた。労働組合側の資料は、全米自動車組合（United Auto Workers: UAW）と航空パイロット組合（Air Line Pilots Association: ALPA）のコレクションを中心に検討した。フェデックスという具体的な一企業に注目し質的な分析を行うことで、1970年代以降の労務管理がどのように発展したのか、それが労働組合に与えた影響はどのようなものだったか検討したい。

## 2. 軍隊という企業のルーツと連帯感

1970年代、創業初期のフェデックスでは軍隊的な連帯感が企業文化の中心にあった。これは役員たちが従軍経験を共有していたこと、また軍隊で訓練を受けたパイロットや整備士も多く所属していたことが背景にある。彼らはまだ小規模な企業の中で大きな存在感を放ち、企業の一体感を培う上で重要な役割を果たした。またスタートアップ企業にとって生き残りの難しい航空業界での経営難が、「ゲリラ戦」を戦っているという意識の形成に繋がり、軍隊的な連帯感を強化させた。それでは、具体的な創業者たちのプロフィールや、軍隊との関連を示唆する彼らの言葉を見ていきたい。

フェデックスは1971年にアーカンソー州リトルロックで創業し、2年後の1973年にメンフィスへと本社を移したあと、大企業との厳しい競争に晒されつつも成長していった。フェデックスの創業に深くかかわっていた経営陣たちは、多くが経営やコンサルティングの知識・経験を持つ退役軍人である。彼らはアメリカ国内の主要な大学で経営学などの学位を取得しており、航空関係の大企業やコンサルティング会社での勤務経験を共有していた。創業者のフレッド・スミスはイエール大学卒業後ベトナム戦争から帰国して間もない20代の若者であり、リトルロックで航空機の中古販売会社を経営していた。1972年10月に計画立案のシニアバイスプレジデントとして入社したアーサー・バス（Arthur Bass）はミドルベリー大学の卒業生で、自身のコンサルティング会社を営みパン・アメリカン航空などと関係があった。彼と共に会社を営んでいたのが1973年8月入社のヴィンセント・フェーガン（Vincent Fagan）で、彼はニューヨーク大学において経営学と経済学を学んでいる。この2名のコンサルティング会社には、もともとパン・アメリカン航空でリサーチと営業部門の管理職に就いていたタッカー・テイラー（Tucker Taylor）も所属しており、フェデックス創業の際の市場リサーチを行っていた。テイラーはイエール大学におけるスミスの同窓生で、1974年に労務部のシニアバイスプレジデントとして入社している。スミス、バス、フェーガン、テイラーというこの4名がフェデックス創業の中心人物であった。ほかの中心的な人物としてはロジャー・フロック（Roger Frock）がおり、1972年5月にゼネラルマネージャーとして入社しているが、それ以前には12年間大手コンサルティング企業のA. T. カーニーに勤務している<sup>11)</sup>。

フェデックスの文化を形成していく上で幹部たちに加え重要だったのは、パイロットや整備員ら

<sup>11)</sup>Selected Biographical Sketches, Folder 49, Box 3, Robert A. Sigafos Papers, Special Collections, University of Memphis, Memphis (Hereafter cited as Robert A. Sigafos Papers)

航空運輸のオペレーションに直接関わっていた人々である。フェデックスの事業内容は一般的な航空会社と異なり、トラック運送や倉庫業を兼ねたものであったにもかかわらず、役員たちはあくまで自社をエアラインだと規定し、この認識を中心として企業の文化は形成された。たとえばフレッド・スミスは10代の頃にパイロットのライセンスを取得し、イエール大学時代にも週末にプライベートジェットのパイロットとして働いていたが、オラル・ヒストリー・インタビューのなかでもこうした航空へのあこがれを創業当時ほかの幹部たちと共有していたことを語っている<sup>12)</sup>。また、1970年代のフェデックスのテレビコマーシャルを見ても、宅配会社や物流会社ではなく航空会社としての広告が目立つ。1975年に放映された最初のコマーシャルは「アメリカよ、新しいエアラインだ」と始まり、滑走路に着陸する飛行機と貨物でいっぱいになったその機内が映される<sup>13)</sup>。このあと1970年代に制作されたほかのコマーシャルも、飛行機のカットで終わることが多く、配達トラックや倉庫が映されることはほとんどなかった<sup>14)</sup>。企業側は、フェデックスを宅配業者や貨物運輸業者ではなくあくまで「航空会社」として宣伝していたといえる。

パイロットを従業員の筆頭とした「航空会社」としての自己認識は、多くの幹部が共有していた従軍経験と結びついていた。軍隊でスキルを得たパイロットや技術者が航空業界に就職することは一般的によく見られるが、フェデックスもその例外ではない。たとえばイエール大学卒業後すぐベトナム戦争に従軍したフレッド・スミスを始めとして、前述のアーサー・バスは元海兵隊のパイロット、タッカー・テイラーも元海軍の戦闘機パイロットであった。さらにテイラーの跡を継いで1976年に労務部のシニアバイスプレジデントとなったウェズリー・テリー (Wesley Terry) も元陸軍、ロジャー・J・フロックは元海軍の所属である<sup>15)</sup>。一方、従軍経験者の割合が高かったのは企業の中枢においてであり、幹部以外の従業員にどれほど退役軍人がいたのかについては議論の余地がある。確かに、管理職や企業側の出版物は従軍経験者の多さをよく強調した。1972年に入社したマネージャー、カール・ウィリアムズ (Carl Williams) は、1988年のインタビューで「多くのベトナム戦争経験者-特にパイロット-が働いていました」と述べ、企業内の月刊ニュースレターも、1983年の記事で「貨物運輸を担当している当社の400名以上のパイロットの中の多数 (a large number)」が「軍における航空 (オペレーションに関する一訳者註) バックグラウンドを共有して」いると記している<sup>16)</sup>。

しかしながらその一方、メンフィスの地元紙コマーシャル・アピール (Commercial Appeal) は1982年の記事でフェデックスに勤務する「374人中27人」のパイロットおよび「486人中85人」の整備士、つまり合計で860名のうち112名の従業員がベトナム戦争に従軍したと述べている<sup>17)</sup>。当該

<sup>12)</sup> Fred Smith, interview by Scott Ellsworth, July 26, 1988, Box 10, Federal Express Advertising History Collection, Archives Center, National Museum of American History (Hereafter cited as Federal Express Advertising History Collection)

<sup>13)</sup> Carl Ally Inc., TV commercial storyboard, Jan 8, 1975, FedEx/Ally Photoboards, Box 26, Federal Express Advertising History Collection.

<sup>14)</sup> FedEx/Ally Photoboards, Box 26, Federal Express Advertising History Collection.

<sup>15)</sup> Selected Biographical Sketches, Folder 49, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>16)</sup> Carl Williams, interview by Scott Ellsworth, May 10, 1988, Box 9, Federal Express Advertising History Collection; "Naval Reserve Gets 8 FEC Employees," *Update*, April 1983, Folder 53, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>17)</sup> "A Closer Look: Fred Federal Express chief tries to be ordinary guy but it's 'Mr. Smith' now," *Commercial Appeal*, October 19, 1982.

記事以外に具体的な従軍経験者の人数を記した史料はなく、ベトナム戦争以外の時期に従軍していた従業員数を知ることもできない。しかしここで挙げられている860名のうち112名という数字は、割合にすると13%程度でしかなく、「多数」の従業員に従軍経験があったとするのは経営側の誇張ではないか。フェデックスの初期の役員たちは、企業内における従業員共通の従軍経験というものをやや過度に強調していたようである。

少なくとも組織の中核にいた幹部たちは、航空業界のスタートアップ企業として歴史ある大企業との競争にさらされる中でこの従軍経験を強く意識し、チームワークや忠誠心、闘争精神を強調するような職場文化の基礎を形成していった。彼らは特に大企業に対する自社の挑戦を「戦争」と比較し、軍隊に類似した「連帯感 (camaraderie)」を培っていった。たとえば元海軍のタッカー・テイラーは、1981年のテレビ番組に出演した際「自分たちは仲間だ、という大きな帰属意識があった」と創業時の連帯感を強調し、「すべての従業員の精神を高く保っていたのは、フェデラル・エクスプレスが資金を失っているという事実だった」と当時の苦労について回顧したあとで、「『自分たちは皆ともに塹壕にいる』というような感じがあった」と軍隊に関する比喩を用いている。同じ番組で、ヴィンセント・フェーガンはフェデックスの創業を「聖戦」と呼び、「ビジネスについて知っているすべてのことを証明するチャンス」だったとしている<sup>18)</sup>。1988年に行われたオラル・ヒストリー・インタビューにおいても、多くの管理職たちがこの「連帯感」に関して語り、従軍経験との結び付きを説明している。ベトナム戦争中陸軍に所属していたカール・ウィリアムズは、「私たちの多くは、アメリカに帰って来て、自分たちには何かができるんだということを世界に証明したかったのだと思う」と語り、同じ退役軍人によって始められた企業での奮闘がベトナム戦争後の喪失感を埋める一助となったことを振り返っている<sup>19)</sup>。アメリカ海兵隊として戦場における多くの破壊を目撃したフレッド・スミスも、帰国後何か創造的かつ生産的なことをしたかったと話し、「フェデラル・エクスプレスはベトナム戦争の産物だ」と述べている<sup>20)</sup>。

これらの役員たちは、創業間もない自社の不安定さや乱れた組織運営に関して、アメリカ側が描こうとした姿としての北ベトナム軍や南ベトナム解放民族戦線のゲリラ軍と比較までした。たとえばタッカー・テイラーは、前述のテレビ番組で「ベトコン」という単語を用いフェデックス社員が自社を南ベトナム解放民族戦線のゲリラ軍と比較していたことを回顧している。一見すると倒錯しているように見える彼ら退役軍人たちの「ゲリラ」という自認だが、この背景には1970年代半ばの規制緩和をめぐる議論があった。フェデックスは連邦政府による航空貨物の規制に反発し緩和に向けて積極的なロビー活動を行っており、アメリカ政府という強大な「敵」に立ち向かっていたという点で北ベトナム軍や南ベトナム解放民族戦線と類似していたのである。創業者のフレッド・スミスも、こうした比喩をしばしば用いて自社の歴史を誇らしく語った。たとえば1988年のインタビューでは、アメリカン航空やUPSなどの名前を挙げたあとで、これら大企業に対する自社の挑戦は「ベトナムがアメリカだけでなくすべての西ヨーロッパの国とも同時に戦おうと決めるようなもの」だと話している<sup>21)</sup>。社内でも軍隊に関わる表現は多用されており、役員会議について伝える1983年の

<sup>18)</sup> Creativity with Bill Moyers: Fred Smith and the Federal Express, PBS, 1981-11-4. VHSは 国立アメリカ歴史博物館のアーカイブセンターにて閲覧可能。

<sup>19)</sup> Carl Williams, interview by Scott Ellsworth.

<sup>20)</sup> Creativity with Bill Moyers: Fred Smith and the Federal Express.

<sup>21)</sup> Fred Smith, interview by Scott Ellsworth.

社内報ではフレッド・スミスが宅配市場における自社の急成長を「UPSに対するゲリラ攻撃」と評したことが紹介されている<sup>22)</sup>。従軍経験のある役員たちは、まだ創業したばかりの企業において軍隊に類似する連帯感を強調することで従業員に訴え、社内の闘争心や一体感を強化しようと試みていた。つまりフェデックスは従軍経験を共有する実業家やコンサルタントたちが豊富な経験を元に準備した実験的なスタートアップ企業であり、彼らは歴史ある大企業との競争を「ゲリラ戦争」の物語として解釈することで、他よりも若く「革新的」な企業というイメージを作り上げたのである。その職場ではチームワークや組織への忠誠が強調され、雇用主と従業員との間には一体感や共通の闘争心があり、労働争議など起こり得ないものとされた。

### 3. 軍隊を中心とした従業員の帰属意識とその限界

1970年代前半から半ばにかけて、フェデックスでは役員やパイロットの従軍経験を核とした連帯感が形成されたが、そこには人種やジェンダーによる限界があった。企業の中核から離れた業種ほど女性や非白人の割合が高く、軍隊的な連帯感も薄まっていたのである。一方で創業後間もないこの時期には、企業の規模の小ささや、地元メンフィス出身者による野心的なスタートアップ企業という性格のために、女性や非白人従業員の間でも少なからず帰属意識が存在していた。以下、1970年代におけるフェデックス従業員の連帯感について、その限界や複雑さを検証していく。

企業内の連帯感について、フレッド・スミスは「排他的なものだったとは思わない」と述べているが、実際にこの軍隊的な連帯感を女性や非白人の従業員がどう受け止めていたのかを知るのには難しい<sup>23)</sup>。同時代のほかの多くの企業の例に漏れず、フェデックス創業当初の幹部は白人男性がほぼ独占していた。たとえば元労務部のシニアバイスプレジデントであるタッカー・テイラーは、創業当初のフェデックスについて「ものすごく男らしい雰囲気がありました。トラックや飛行機、その手のものです」と述べており、従軍経験に根差した連帯感と男らしさとの結び付きがうかがえる<sup>24)</sup>。また1973年に入社した白人女性のポーラ・バス (Paula Bass) によれば、当時のフェデックスには「お互いにとっても強く結び付いていて、お互いに尽くして」いる「男同士のものすごい連帯感」があり、それは「最悪」で「ひどい」ものだったという。女性に入る余地はあったかとインタビュアーに問われた彼女は、「いいえ」と即答し、「一分たりともなかった」と続けた<sup>25)</sup>。この言葉は、企業の中核にいた幹部や一部のパイロットが培っていった強い連帯感のうち、少なくとも軍隊との類似や男らしさといった側面は広く共有されていたわけではないことを示している。

創業当初、フェデックスの従業員は圧倒的に白人が多かった。EEOCに提出された報告書によると、1974年の時点で1017名の全従業員のうち93%が白人であり、残りの7%が黒人であった。この数字は、全体の6割の従業員が勤務していたメンフィスの本社でもさほど変わらず、91%を白人が占めていた。それぞれの役職は人種とジェンダーによって特徴づけられ、たとえば役員と管理職は93%が白人男性、6%が白人女性だった。パイロットを含む専門職は97%という大多数が白人男性

<sup>22)</sup> "Smith, Willmott Praise Employees for Efforts." *Update*, January 1983, Box 3, Folder 54, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>23)</sup> Fred Smith, interview by Scott Ellsworth.

<sup>24)</sup> Tucker Taylor, interview by Scott Ellsworth, July 21, 1988, Box 10, Federal Express Advertising History Collection.

<sup>25)</sup> Paula Bass, interview by Scott Ellsworth, July 27, 1988, Box 10, Federal Express Advertising History Collection.

である。一方秘書や事務職は女性がほとんどで、81%が白人女性、7%が黒人女性だった。メンフィスの本社では黒人女性の割合がやや高く、10%を占めていた。熟練労働者や、配送トラックの運転手を含む半熟練労働者には白人男性が多く、どちらも90%以上を占めている。ハブ施設での仕分け作業など非熟練労働者は100%が男性で、そのうち21%が黒人男性であった<sup>26)</sup>。

こうした白人男性による高賃金労働の雇用の独占は、職場における人種・ジェンダーの平等という点で、フェデックスをメンフィスの他企業よりも遅れたものにしていった。1974年の統計では、メンフィスの全企業における役員・管理職のうち13.3%が白人女性、4%が黒人男性、1.1%が黒人女性であり、これらの数字は市の人口に占める彼らの割合からすればはるかに低いものではあるが、フェデックスにおける割合に比べれば倍以上だった<sup>27)</sup>。こうした統計が示すのは、タッカー・テイラーが言うように、「トラックや飛行機、その手のもの」が企業の「ものすごく男らしい雰囲気」を表していたというのなら、それらに直接関連する業務は白人男性によって独占されていたという点である。フェデックスの軍隊に類似する連帯感は、男らしさと白人性によって規定され、従業員の多数を占めていた白人男性従業員たちを結び付けていた。

しかしフェデックス従業員の人種と性別の内訳は、企業の成長に合わせ1980年代までに大きく変化していった。過半数の役員と管理職は未だに白人男性であったが、1982年には白人女性が17%を占めるようになっていた。一方で人種間の格差はそれほど縮まらず、黒人男性が6%、黒人女性が2%を占めるに過ぎなかった。メンフィスの本社では19%が白人女性、5%が黒人男性、3%が黒人女性という数字である。これらの数字はテネシー州における1980年の統計（すべての企業役員・管理職のうち白人女性15.4%、黒人男性3.5%、黒人女性1.2%）に比べれば高いものとなっていた<sup>28)</sup>。事務職は相変わらず女性が多かったが、黒人女性の占める割合が増え、白人女性66%に対し21%を占めるようになった。全体の雇用の40%を占めていた半熟練労働でも、白人女性や黒人男性の割合が増えた。このカテゴリーの63%は白人男性であった一方、15%が黒人男性、13%が白人女性、5%がヒスパニック男性によって占められている。非熟練労働のうち48%は白人男性が占め、30%が黒人男性、11%が黒人女性だった<sup>29)</sup>。空港に設けられたハブ施設での仕分け作業員は地元の大學生、特にメンフィス州立大の学生をはじめとしたパートタイムの従業員が多く、人種・ジェンダーともにさまざまであったと記録されている。1980年代初頭にメンフィス国際空港のハブ施設を見学した経済学者ロバート・シガフォスは、「800人のパートタイム」従業員のうちほとんどが「若い大學生だった」と述べ、「メンフィス州立大のトレーナーを着ていた」と記している<sup>30)</sup>。これらの史料によってわかることは、1980年代初頭までに、フェデックスでは白人女性がより高い地位の役職につ

<sup>26)</sup> Equal Employment Opportunity Commission, Office of Research, Information and Planning, Employer Information Report Files, 1974, National Archives at College Park.

<sup>27)</sup> 国勢調査によれば1970年のメンフィスの人口のうち60.8%が白人、38.9%が黒人だった。U.S. Census Bureau. U.S. 1970 Census of Population United States, Department of Commerce, May 1974; Equal Employment Opportunity Commission, Employment Profiles of Women and Minorities in 23 Metropolitan Areas 1974, *Research Report*, 1976.

<sup>28)</sup> Equal Employment Opportunity Commission, Job Patterns for Minorities & Women In Private Industry, 1980, *EEOC 1980 Report*, 1983.

<sup>29)</sup> Equal Employment Opportunity Commission. Office of Research, Information and Planning, Employer Information Report Files, 1982, National Archives at College Park.

<sup>30)</sup> Robert A. Sigafos with Roger R. Easson, *Absolutely, Positively Overnight!: The Unofficial Corporate History of Federal Express*, second ed., Memphis: St. Lukes Press, 1988, 18.



くようになり、黒人男性や黒人女性は非熟練労働や事務職などを始めとして雇用されるようになっていったということである。1970年代前半の状況との比較、及びメンフィスやテネシー州全体の統計との比較を踏まえれば、フェデックスでは1980年代初頭までに同地域の他社よりもやや早いペースで非白人や女性の従業員の割合が増加したといえる。

1980年代にかけてのこうした白人女性や黒人男性、黒人女性の増加は、アメリカにおけるより大きな雇用の変化を反映していた。1970年代以降、アメリカの企業ではアフターマティブアクションなど女性や非白人の雇用・昇進に関する取り組みが行われたが、フェデックスもこうした動きに倣い管理職として彼らを雇用するようになっていった。たとえば、1974年にフレッド・スミスはジェームズ・パーキンス (James Perkins) という黒人男性を労務部の管理職として雇っている。1960年代前半に歴史的黒人大学のタスキーギ大学で学び、ベトナム戦争の帰還兵でもあったパーキンスは、まもなくフェデックス初の黒人シニアバイスプレジデントとなり、1999年の退職まで勤め上げた<sup>31)</sup>。1982年には、181名の白人女性および28名の黒人女性が役員・管理職に名を連ねている。たとえばキャロル・プレスリー (Carole Presley) という白人女性は1976年営業部に入社し、広告部などを経て1985年にはシニアバイスプレジデントにまで昇進している<sup>32)</sup>。企業内の広報誌を見ると、ほかにも地区責任者などの地位についている女性がたびたび紹介されている<sup>33)</sup>。またメンフィスの地元紙には、ヴィッキ・ギルモア・ホーキンス (Vicki Gilmore Hawkins) という黒人女性が、1970年代後半に企業財政の部長として5年間フェデックスに勤務していたことも記されている。彼女によれば、当時企業財政の管理職にはもう一人黒人がいたという<sup>34)</sup>。

もちろん、女性史・黒人史研究者たちが指摘してきたように、1970・80年代のこういった前進には限界があり、フェデックスにおいても経営方針に決定権のあるような役員の立場まで上り詰めた女性や非白人の管理職は限りなくゼロに近かった<sup>35)</sup>。さらに、女性や非白人の従業員たちが「連帯感」や軍隊に関わる言葉を使って1970年代の企業内の雰囲気について語っている史料はなく、役員たちが強調していた連帯感が広く共有されていたわけではないこともわかる。企業内、特にパイロットや役員たちの間にあった軍隊的な連帯感は、あくまでも白人性と男らしさに支えられたものであった。

しかしながら女性や非白人を含む一般の従業員も、メンフィス発のスタートアップ事業に対する情熱や、創業者および企業に対する愛着・帰属意識はある程度共有していた。たとえば、前述のポーラ・バスは創業当初のフェデックスに関して「とてもエネルギッシュな雰囲気がありました」と興奮気味の口調で語っている<sup>36)</sup>。さらに、企業による出版物においてではあるが、レースター・スミスという黒人女性の従業員も1981年の記事で「フェデラル・エクスプレスは時間を経て変わったか」

<sup>31)</sup> Selected Biographical Sketches, Folder 49, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>32)</sup> Carole A. Presley, interview by Scott Ellsworth, May 9, 1988, Box 9, Federal Express Advertising History Collection.

<sup>33)</sup> "Phyllis Has Seen Many Changes Since Becoming Employee No. 564," *Update*, May-June 1980, Folder 53, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>34)</sup> "Tiptoes' Won't Clear Corporate Hurdles," *Commercial Appeal*, September 21, 1983.

<sup>35)</sup> Sharon M. Collins, "Blacks on the Bubble: The Vulnerability of Black Executives in White Corporations." *Sociological Quarterly* 34, no. 3 (1993): 429-447; Sharon M. Collins, "Black Mobility in White Corporations: Up the Corporate Ladder but Out on a Limb." *Social Problems*, 44, no. 1 (1997): 55-67.

<sup>36)</sup> Paula Bass, interview by Scott Ellsworth.

という問いに対し、「企業がとても拡大していているために、先駆者として持っていたスピリットを失っているように見える」と答え、創業初期のチャレンジ精神を回顧している<sup>37)</sup>。

中枢部の白人男性たちが共有していたような連帯感の軍隊的な色彩は薄まっていたものの、フェデックス社員の多くは大企業に対抗する野心的なスタートアップ企業の一員であることを誇らしくとらえ、メンフィス住民の多くもまたフェデックスを支持していた。創業から10年足らずで新しい先進的なビジネスとしての知名度を築いたフェデックスは、脱工業化の真っ只中でサン・ベルトのほかの都市に取り残されつつあったメンフィスにおいては歓迎される存在だったのである。1980年代にフェデックスに関する客観的な分析を書籍として出版した当時メンフィス大学勤務のロバート・シガフォースは、のちに「この素晴らしい企業について自分が言ったことのせいで、私はメンフィスにおいて裏切り者のようにとらえられてしまった」とジャーナリストに語っている<sup>38)</sup>。こういった帰属意識や結びつきの強い雰囲気の中で、若きフレッド・スミスは「上官」というより「同僚」として自身の存在感をアピールすることができた。地元紙によれば、1970年代のフェデックス社内で彼は「スミス氏 (Mr. Smith)」ではなく「フレッド」と呼ばれ、メンフィス国際空港の仕分けセンターでは真夜中の作業中によく姿を見せて若い従業員たちを励ましていたという<sup>39)</sup>。同様に、学生時代仕分けセンターで働いていたという男性も、1977年に初出勤した際、フレッド・スミスが近くへやって来てしばらくの間隣で作業を手伝ってくれたと語っている<sup>40)</sup>。創業当初の1970年代、まだ企業の規模がそれほど大きくなかった時代には役員・管理職と従業員の距離が近く、程度の差はあれ企業に対する情熱や帰属意識の強さが社内の文化を形作っていたのである。

#### 4. 「人—サービス—利益」と労務管理の制度化

従軍経験に基づく文化的な連帯感、1970年代の終わりから1980年代初めにかけてより洗練され制度化された「人—サービス—利益」、「人第一」、あるいは「人主義」という理念に取って代わられていく。背景には、この直前の時期に行われた複数の組合による組織化運動がある。5節で詳しく見ていく通り、これらの組合運動はすべて失敗に終わったが、フェデックスの経営陣は組合組織化の「脅威」をここではっきりと認識することになった。また1980年代初頭までにフェデックスの事業は全国規模に拡大し、従業員も創業当初の連帯感や帰属意識を共有しない人々が増加していく。こうした状況をふまえ、フェデックスは「人—サービス—利益」というスローガンを具体的に制度化していき、「従業員を大切にす」という理念を経営ビジョンの重要な一部として発信していくのである。外部コンサルタントの協力も受けながら作られたこれらの労務管理制度は、団体交渉や組合による苦情処理手続きの代替としてデザインされ、組合を退ける取り組みの中心にあった。本節では、まずフェデックスの「人主義」をアメリカ経営史の文脈に置いたあとで、1980年前後のフェデックス社内でそれがどのように具現化されていったか検討したい。

<sup>37)</sup>“Leaster Has Been With FEC Every Day for 7 ½ Years,” *Update*, November 1981, Folder 55, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>38)</sup>Vance H. Trimble, *Overnight Success: Federal Express and Frederick Smith, Its Renegade Creator*, New York: Crown Publishers Inc., 1993, 269.

<sup>39)</sup>“Federal Express Chief Tries to be Ordinary Guy but It’s Mr. Smith Now,” *Commercial Appeal*, October 19, 1982.

<sup>40)</sup>“The Good Ole Days,” FedEx Legends, Jimmy G. Burk, <http://fedexlegends.info/stories.html>. (最終閲覧日 2024年1月14日)

そもそもアメリカの多くの企業では、19世紀以来核家族のメタファーを利用して、白人男性を中心とした従業員の間一体感を強調してきた<sup>41)</sup>。フェデックスも場合によっては「家族」という単語を用いて従業員に団結を訴えてはいたが、創業当初から経営側がより多用したのは「人」という言葉である。歴史研究者のポリリー・リード・マイヤース (Polly Reed Myers) が論じているように、航空機製造会社ボーイングのような古い企業では1960年代から1980年代にかけて、白人女性や非白人労働者の参入が白人男性労働者間の兄弟のような関係に基づいた企業の家族主義を揺るがした<sup>42)</sup>。しかし新しい企業であるフェデックスは同じ経過を辿らず、代わりにより多様化していく従業員の帰属意識を育もうとする過程で「人」という企業理念が中心的に語られるようになっていったのである。

「人」あるいは従業員を重視する姿勢は、アメリカにおける労務管理の発展の流れの中で採用された。経済学者のサンフォード・ジャコビが分析したように、1930年代から60年代にかけて、一部のアメリカ企業は福祉資本主義を「支配」的なものから「より親切で優しいタイプのパターナリズム」へと近代化させている。これらの企業は、労働者たちが階級に基づく団結というよりはむしろ企業のコミュニティに属していると認識するよう巧みに説得してみせ、組合を退けた<sup>43)</sup>。また経済学者のアイリーン・アップルバウム (Eileen Appelbaum) によれば、1950年代から1960年代にかけてアメリカで発展した人材モデルは、産業心理学や行動科学、組織行動理論に基づき、従業員の満足度を維持することが職務遂行能力の向上につながると想定していた。このモデルはもともと団体交渉により管理された職場の代替案として生まれ、従業員と管理職の関係性における心理学的な側面に注目するものであった。労働組合はこのモデルの中で正当な役割を持たず、むしろその存在はマネジメント側の能力の欠如の度合いを示すものとされた<sup>44)</sup>。このモデルからさらに発展して、1980年代には企業内の意思決定における従業員の関与を認めるチーム生産のアプローチが広まっていった<sup>45)</sup>。

こうした流れの中で、1970年以降多くの企業で「人」を優先する労務管理の方針が採用されるようになった。大量生産のための生産ラインのスピードや効率を重視した製造業的な労務管理に対し、サービス業では顧客満足度と従業員満足度を結び付けて考えるようなビジネスモデルが経営者や研究者によって提唱されたのである。たとえば経営心理学者ベンジャミン・シュナイダー (Benjamin Schneider) による銀行の顧客対応に関する1980年の研究では、サービス業において企業側が顧客サービスを重視することで、顧客だけでなく従業員も高い満足を得られると結論づけている<sup>46)</sup>。さらに有名な例では、1982年に発表されたベストセラー『エクセレント・カンパニー』で、マッキンゼー社のコンサルタントであるトマス・ピーターズ (Thomas Peters) とロバート・ウォー

<sup>41)</sup> Polly Reed Myers, *Capitalist Family Values: Gender, Work, and Corporate Culture at Boeing*, Lincoln: University of Nebraska Press, 2015, 2-3; 28-29; 32.

<sup>42)</sup> Myers, *Capitalist Family Values*, 96-100.

<sup>43)</sup> Jacoby, *Modern Manors*, 5.

<sup>44)</sup> Eileen Appelbaum and Rosemary Batt, *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca: ILR Press, 1994, 18-20.

<sup>45)</sup> Appelbaum and Batt, *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, 125-26.

<sup>46)</sup> Benjamin Schneider, "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics*, Autumn 1980: 63.

ターマン（Robert Waterman）が「もし生産性とそれに伴う経済的な報酬を得たいのであれば、労働者を最も重要な財産として扱わなければならない」と主張している<sup>47)</sup>。

1991年にはハーバード・ビジネス・レビュー（Harvard Business Review: HBR）上で、サービス業における従業員満足度の重要性が議論された。経営学研究者であるレオナルド・シュレジンガー（Leonard Schlesinger）とジェームズ・ヘスケット（James Heskett）は、研修の強化や賃金上昇によって店舗従業員の士気を高め、食品の製造から顧客サービスへとオペレーションの中心を移そうというファーストフードチェーンのタコベルにおける試みを賞賛した<sup>48)</sup>。この記事に対し、ファーストフードの草分け的存在であるマクドナルドのCEOマイケル・クインラン（Michael Quinlan）は、自社においても1990年代初頭になると店舗従業員を重視するような方針を取り、研修を充実させていることを紹介した<sup>49)</sup>。またHBRの同じ号には、フェデックスの人事部長であるジェームズ・パーキンスも寄稿しており、「革新的な」労務管理プログラムによって常に自社が「従業員を第一に」扱ってきたことを解説している<sup>50)</sup>。このように、フェデックスなど顧客サービスの提供を事業の中心とする企業の経営者にとって、従業員を重視する姿勢は質の高いサービスと密接に結びついて論じられたのである。フェデックスにおいては、公の場でも企業内においてもこういった従業員を重視する姿勢がほかの企業よりもさらに強調されていた。

「労働者」でも「従業員」でもなく「人」を大切にする、というレトリックは、フェデックスに関わっていたさまざまな人々の間にある差異を曖昧にしたことも指摘しておきたい。急速に企業が成長・拡大し、従業員が増え労務管理の高度な制度化が求められる中で、フェデックスの経営者たちが公式の企業理念として選んだのは範囲が広く曖昧な「人」という言葉であり、白人男性を中心とした軍隊的な「連帯感」などではなかった。労働史研究者レーン・ウィンダムは、1970年代により強力な運動として生まれ変わりつつあった労働運動に対しビジネス側は攻撃を激化させたと論じており、特にその中心には白人女性や黒人労働者たちの組合運動への新たな参加があったと主張している<sup>51)</sup>。この文脈をふまえれば、従業員が増加・多様化していくフェデックスにおいて採用された「人」という包括的なスローガンは、当時白人女性や非白人男性・女性が多く参加しつつあった組合を退ける戦略の一翼を担ったのである。「人」というレトリックは、「労働者」や「従業員」という言葉が呼び起こす階級の差を消し去り「フェデックスを支える人々」としての一体感を強調しただけでなく、「人」の間にある人種やジェンダーのもたらす複雑さをも曖昧にする言葉であった。

サービス業における労務管理方法・理念の発展を受け、1970年代後半フェデックスの役員は「人—サービス—利益」あるいは「人第一」という企業理念を経営の中心方針として育てていった。「人—サービス—利益」とは、高い利益は質の高いカスタマーサービスから生まれ、実際に顧客と関わり

<sup>47)</sup>Robert H. Waterman Jr. and Tom Peters, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: HarperCollins, 1982, 238. [エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件, 大前研一訳, 講談社, 1983年]。

<sup>48)</sup>Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett, "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, September-October 1991: 71-72, 77-79.

<sup>49)</sup>Michael R. Quinlan, "How Does Service Drive the Service Company?," *Harvard Business Review*, November-December 1991: 146-47.

<sup>50)</sup>James Perkins, "How Does Service Drive the Service Company?," *Harvard Business Review*, November-December 1991: 156-57.

<sup>51)</sup>Windham, *Knocking on Labor's Door*, 70.

オペレーションを担う人びと、つまり従業員への献身こそがその鍵となる、という考え方である。ここにおける「人」とは、消費者などを含まない従業員のみを指した。経済学者のダリル・ワイコフ (Daryl Wyckoff) とデビッド・マイスター (David Maister) によれば、フレッド・スミスは「人第一」主義について「安い労働を目指してはいません。それは高い離職率を意味し、私たちに新しく人を訓練する余裕はありません。だから私たちは高い賃金を払うのです」と説明している<sup>52)</sup>。実際、1983年の時点でフェデックスの時給は6.91ドルだったが、これは当時の連邦最低賃金3.35ドルよりもはるかに高いものだった<sup>53)</sup>。

フェデックスの管理職たちは、1970年代後半にはこの「人第一」を企業の最も重要な価値観として扱うようになっていく。回想録やインタビュー、ビジネス関連の書籍などにおいて、彼らはこの理念を繰り返し強調しており、広報部もその月報でタイトルの真下に「人—サービス—利益」と毎回記載していた。メンフィス大学サイクルタイム研究センターの所長で「フェデックス優秀教授」の肩書を持つジェームズ・ウェサビー (James Wetherbe) も、「フェデックス11の経営方針」の最初に「従業員のためには尽くしても尽くしきれない」というルールを挙げている<sup>54)</sup>。元ゼネラルマネージャーのロジャー・フロックは、従業員に対する「独自のサポート文化」をフェデックス成長の要素の一つとして挙げ、これを「パープル・ブラッド (紫はフェデックスのブランドカラー—訳者註)」と呼んでいる<sup>55)</sup>。UPS退社後フェデックスの営業・顧客対応のシニアバイスプレジデントとなったマイケル・バスク (Michael Basch) も、著書*Customer Culture : How Fed Ex and Other Great Companies Put the Customer First Every Day*において、継続的で利益のある成長のために企業は顧客・従業員・所有者の3つの対象に向けてそれぞれ目標を設定し、それらを統合するべきだと主張している。彼は、顧客のための中期的な目標と所有者、つまり株主のための短期的な目標と並んで、従業員のための長期的な目標を重視したのである<sup>56)</sup>。また元マーケティング部長のウィリアム・アーサー (William Arther) は、オラル・ヒストリー・インタビューにおいて「人—サービス—利益」に言及し「当社は100%従業員重視です」と述べた<sup>57)</sup>。管理職を対象にしたニュースレターでもフェデックスはこの理念を強調しており、1981年1月の「オフィスにおける愛」と題された記事では、「権力」ではなく「関係性に基いた」マネジメントの重要性が語られている。心理学者のトム・マグラスを引用したこの記事では、管理職たちに「(従業員に対する) 権力ではなく、従業員 (your people) との関係性に集中すること」が呼び掛けられていた<sup>58)</sup>。1970年代後半から80年代前半にかけて、「人—サービス—利益」は単なる空虚なスローガンではなく、実際に管理職の人間が従業員と関わるうえでの重要な方針として設定されていたのである。

「人—サービス—利益」という言葉自体はフェデックスにおいて1970年代前半から使われており、

<sup>52)</sup>Daryl Wyckoff and David H. Maister, *The Domestic Airline Industry*, Lexington, Mass.: Lexington Books, 1977, 175.

<sup>53)</sup>テネシー州は当時最低賃金を設定していなかった。

<sup>54)</sup>Wetherbe, *The World on Time*, 15, 23.

<sup>55)</sup>Frock, *Changing How the World Does Business*, 4.

<sup>56)</sup>Michael Basch, *Customer Culture : How Fed Ex and Other Great Companies Put the Customer First Every Day*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, 64-67.

<sup>57)</sup>Bill Arthur, interview by Scott Ellsworth, July 26, 1988, Box 10, Federal Express Advertising History Collection.

<sup>58)</sup>“Love at the Office,” *MGMT Memo*, January 1981, Box 3, Folder 45, Robert A. Sigafos Papers.

その具体的な起源や提唱者は不明だが、この理念を1970年代後半以降具現化していくなかで企業内のさまざまなプログラムを設けるのに大きく貢献したのは、チャールズ・ヒューズ（Charles Hughes）という当時の「組合回避」産業を代表するコンサルタントである<sup>59)</sup>。調査会社のビューロー・オブ・ナショナル・アフエアーズ（Bureau of National Affairs）によれば、組合に反対するための経営指導は1950年代から1980年代にかけてコンサルティング産業のなかでももっとも急速に成長していた分野のひとつであり、1980年代には認証選挙へ向けた組合運動がおこると労働者一人につき推定500ドルが反組合のコンサルティングに投じられていた<sup>60)</sup>。1990年までに社会学者のジョン・ローラーが指摘しているが、当時の反組合コンサルティング業務の程度と複雑化は歴史的に類を見ないものであった。こういったコンサルタントたちは、非合法の方法をも利用して組合選挙に介入しただけでなく、日頃から「前向きな労使関係」プログラムを実施しておくことが組合不在の状況を維持するために必要であると論じ、組織化されていない企業で組合運動が起こる前に、人事務を再構築し予防的な戦略をとることも行っていた<sup>61)</sup>。前述したように、彼らは1950年代には既に大企業で業務を行っており、チャールズ・ヒューズはその代表的な人物である。彼は1959年からIBMのコンサルティングを担当し1970年代末にフェデックスとも契約を結んだ。歴史研究者ジョン・ローガン（John Logan）が説明しているように、ヒューズは新しい世代の「人事心理学者」を代表する人物で、最新の行動科学や社会科学のノウハウを「組合回避」に利用しようという試みにおいて重要な役割を果たしていた。彼は組合化の波が訪れた際のみ一時的に抵抗するのではなく、組合を「回避」するような職場環境を普段から作っていくことの重要性を強調し、フェデックスの「人主義」を洗練された労務管理プログラムとして発展させてみせたのである<sup>62)</sup>。

組合の存在はマネジメント側の失敗であるという見方を反映し、ヒューズは組合のない職場を維持するための戦略を著書*Making Unions Unnecessary*の中で示している。特に彼が強調しているのは、「私たち」と「彼ら」という二分法ではなくひとつの「私たち」という感覚のもとに達成される管理職と従業員の一体性である<sup>63)</sup>。こうした戦略をとる上で、フェデックスの企業文化の特徴である管理職と従業員の一体感是有利な条件として機能した。ヒューズが記した案にほぼ従う形で、フェデックスは労務管理の方針を作り上げていった。たとえば、彼の代名詞である社員意識調査、内部昇進制、ノンレイオフなどがこれに含まれる。再度強調するが、ヒューズはこれらの取り組みを組合化「回避」の戦略として提案している。つまり、フェデックス側の史料で組合について役員が言及することはほとんどなかったが、彼らが「人第一」の理念や高い給料、優れた福利厚生について語る時、その裏側にあるのは単なる生産性やサービスの質だけでなく、組合の不在の維持で

<sup>59)</sup>Research note, Folder 45, Box 3, Robert A. Sigafos Papers; Robert A. Sigafos, *Absolutely Positively Overnight!*, 149; John Logan, "Union Avoidance Industry in the United States," *British Journal of Industrial Relations* vol. 44 no. 4: 651-75.

<sup>60)</sup>Cited in Kleiner, M. "Intensity of Management Resistance: Understanding the Decline of Unionization in the Private Sector," *Journal of Labor Research*, vol. 22: 522.

<sup>61)</sup>John Lawler, *Unionization and Deunionization*, Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press, 1990, 83; Lawler, "The Influence of Management Consultants on the Outcome of Union Certification Elections," *Industrial and Labor Relations Review*, 38: 38.

<sup>62)</sup>Logan, "Union Avoidance Industry," 661-63.

<sup>63)</sup>Charles L. Hughes, *Making Unions Unnecessary*, New York: Executive Enterprises Publications Co. inc., 1990, 23-33; Hughes, *Goal Setting: Key to Individual and Organizational Effectiveness*, New York: American Management Association, 1965.

もあったことを意識しておきたい。

フェデックスが1983年に発効した従業員用の福利厚生ハンドブックでは、健康保険、所得補償制度、年金や遺族年金などさまざまな手当がリストアップされている。フルタイムの従業員は大学生を含むパートタイム従業員よりも多くの手当を受け取っていたが、後者でさえも健康保険や生命保険、年金などの受給資格があった<sup>64)</sup>。フェデックスは特に利益配当に力を入れ、純利益の一定の割合を従業員に持ち株として分配している<sup>65)</sup>。さらに献身を示すため、企業側は従業員への広報活動にも力を入れた。1981年の管理職向け広報誌では、従業員たちがしっかり「部署内・企業内で発言力を持」てるよう、さまざまな意見交換の制度があることを管理職たちに確かめさせている<sup>66)</sup>。組合による団体交渉がなくとも、従業員たちには労働環境の改善を訴える力があると認識させようとしていたわけである。

チャールズ・ヒューズと契約を結んで以降、1970年代後半から1980年代初頭にかけて、従業員の苦情に対応するためフェデックスはさまざまなプログラムを設けた。「人第一」を具現化する試みの中心にあったのは、組合など外部の機関の介入なしに企業内で苦情を管理しようとするこれらのプログラムだといっても過言ではない。人間関係から給料や福利厚生など、あり得限りの不満の種をすべてカバーすることで、フェデックスはすべての問題が企業の内部で解決されるように制度を作り上げていったのである。いくつか挙げると、雇用や給与、年功制などに関する苦情に対応した「オープンドア」、職場における従業員の権利を保障するための「公平取扱保障手続き」そして「調査—フィードバック—行動」などがあった。これらのプログラムの制度化は、1980年代従業員数が劇的に増えたフェデックスにおいて効率的かつ効果的な労務管理を実現するのに重要であった<sup>67)</sup>。

「公平取扱保障手続き (Guaranteed Fair Treatment Procedure: GFTP)」は1981年頃に導入された。これは通常労働組合や全米労働関係委員会 (National Labor Relations Board: NLRB) および雇用機会均等委員会 (Equal Employment Opportunity Commission: EEOC) が対応するはずの案件を企業内で処理しようとした制度である。社内で不公平に扱われていたり権利を侵害されたりしていると感じた場合、その従業員は直近の上司で構成された審査団に訴えることができ、審議の結果に満足できなければさらに上の管理職たちによる審査団に二度まで「上訴」することができる。司法制度にも似た仕組みだが、実際の裁判と異なるのは訴えられている対象と審査する人間が同一になりうるという点である。実際、不当な扱いを受けたと感じてGFTPを利用した従業員の中には、社内での決定に納得できず外部のEEOCや司法に訴えた者が非常に少ないがらいた。1990年までの間に、少なくともウィリアム・マーシルとスリンダー・ウトレジャという従業員2名が、GFTPの決定を不服としてそれぞれイリノイ州の地方裁判所とEEOCに訴え出ている<sup>68)</sup>。

管理職を対象とした1982年のニュースレターで、フレッド・スミスはこのGFTP制度を「人を重

<sup>64)</sup> Federal Express, *Your Employee Benefits*, 1983, The Memphis and Shelby County Room, Benjamin L. Hooks Central Library, Memphis Public Library, Memphis, TN.

<sup>65)</sup> Quarterly report to the employees, May 1974, Folder 32, Box 2, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>66)</sup> “...About Management Job Security”: An Open Letter from Frederick W. Smith and Peter S. Willmott,” - *MGMT Memo*, April 1981, Folder 45, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>67)</sup> *Blueprints for Service Quality*, 36-49; Birla, *FedEx Delivers*, 158.

<sup>68)</sup> *Mercil v. Federal Exp. Corp.*, 664 F. Supp. 315 (N.D. Ill. 1987); *Utreja v. Federal Exp. Corp.*, 65 Fair Empl. Prac. Cas. (BNA) 502, 1994 WL 486861 (W.D. Tenn. 1994).

視する理念の実践」と呼び、その背景にある考えを説明している。彼によれば、GFTP制度が始まって以来、従業員によって提出された不満・苦情の数は増えており、管理職たちはこの制度を自身の権力に対する制限だとみなすようになっていた。この懸念を払しょくするため、スミスは商業の世界に歴史的に存在してきた「二つの勢力」の間の「摩擦」について議論する。彼曰く、まず一方に「企業は従業員のすべてを支配しなければならない」と信じる管理職がおり、もう一方には「自分たちは常に不利な立場にいる」という「当然の考え」を持ち、「たとえ管理職側が公平に振舞ったとしても、「気まぐれな行為の可能性に対ししばしば疑い深い」下位の従業員たちがいる。そのうえで、この二極化が生産性を下げることがを防ぐために、GFTPのような取り組みが必要なのだとスミスは説く。GFTPを「恐れている」かもしれない管理職に対しては、「尊厳と敬意をもって従業員を扱おうという正直な努力」をする限り、「このプロセスを踏むことで、彼あるいは彼女の権威はむしろ強化される」のだと主張した<sup>69)</sup>。つまり、企業における権力関係の不均衡を解決する潤滑油としてGFTPは想定されており、管理職への信頼を強化するためのシステムとして設定されていたのである。

GFTPと同じくらいフェデックスが力を入れたのは、「調査—フィードバック—行動（Survey-Feedback-Action: SFA）」という社員意識調査である。1979年に開始されたこの年次調査は、従業員のアンケートと、それをもとにした管理職とのフィードバックセッション、そして浮き彫りになった問題を解決するための行動計画の作成から成っていた。シアーズなどの企業で最初に発展したこの種の意識調査は、1940年代から50年代に組合化を防ぐ努力の一環として多くの企業で使われるようになった<sup>70)</sup>。フェデックスはチャールズ・ヒューズのセンター・フォア・バリュース・リサーチ社にこの大規模な調査を委託しており、開始から5年経って質問事項が定まった段階のフェデックスのアンケートを見ると、チャールズ・ヒューズの著書で紹介されている意識調査のサンプルとほぼ同一の内容となっている。最初の10問では人種や雇用の種類、年齢、性別、勤続年数、学歴など従業員のプロフィールが問われ、次の20問では「この企業で働くことを誇りに思っている」、「正当な給料を受け取っている」、「上司に対して自由に意見を言える」などの職場環境や給与に関する記述に対し「はい」、「いいえ」、「わからない」の3つの選択肢から選ぶようになっている。最後の8問では、各問いに対して6つの選択肢が用意され、それぞれにポイントを振る形式がとられている。たとえば問31では「私にとって企業への忠誠とは—」という問いに対し、「個人の理念に反しない限り企業の目的を支持すること」、「いいときも悪いときも企業に留まり、企業を強くするために必要ならば犠牲を払うこと」、「自分の自由を諦め、気に入られるように振舞うこと」、「可能な限り勤務し、言われたことをすること」、「従業員が必要としていることを気にかけてくれる企業への献身」、「自分を成功させてくれる組織を支持すること」の6つの選択肢がある。回答者は自分が同意する選択肢により高いポイントを記入して、すべての合計が12ポイントとなるように調整するよう指示されている<sup>71)</sup>。

1980年に行われた二度目のSFAに関する報告書から、センター・フォア・バリュース・リサーチ

<sup>69)</sup>Fred Smith, "The Guaranteed Fair Treatment Procedure," *Manager's Pak*, July 1982, Folder 46, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>70)</sup>Jacoby, *Modern Manors*, 111-13; 176; 226-28.

<sup>71)</sup>Survey Feedback Action Program, Folder 46, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.



社がフェデックス従業員の回答をどのように解釈し経営側に伝えていたか窺い知ることができる。二つのパートからなるこの報告書は、5945人の回答を分析しており、同業他社との比較や改善点などを検討したものになっている。この報告書によれば、フェデックスの強みの一つは従業員が雇用主に感じている誇りであり、95%以上の回答者が「この会社で働けることを誇りに思う」と答えている。全体としてフェデックスは「健全な」企業であること、従業員たちは他社に比べて職場環境に満足していることが強調されている<sup>72)</sup>。最後の部分では、アンケートの結果問題があると分かったフィードバックなどの分野における人事戦略の改善点が論じられて報告書は締めくくられている<sup>73)</sup>。

フェデックスはSFAの結果を細かく分析し、従業員たちにそれを伝えた。企業内の広報誌ではSFAに関する記事がよく掲載され、従業員の回答をきちんと受け止めているというメッセージになっていた。たとえば、1981年の広報誌では、「すべての従業員は重要で—そしてフィードバックセッション中には、すべての従業員に、フェデラル・エクスプレスをさらによい職場とすることに参加するチャンスがあります」という力強い言葉が記されている<sup>74)</sup>。そしてその次の号では、最新のSFAの結果に関して管理職たちの反応を説明した記事が掲載された<sup>75)</sup>。1982年の調査で健康保険に対する従業員の評価が前年よりも下がると、理由を明らかにするため従業員を招いてインタビューセッションを行い、手当の内容を変更してそれを再び社内報で報告した。この記事で、社長のピート・ウィルモット (Pete Wilmott) は「これは私たちの『人主義』を示している」と述べている<sup>76)</sup>。1983年6月には、13391人が参加したという1983年の結果を前年の結果と比較した記事を載せ、20項目のうち16項目で改善が見られたと報告している。特に、記事では公平なマネジメントに対する信頼が65%から69%に上がったことを強調し、GFTPの成果だと主張している<sup>77)</sup>。

管理職から従業員に対する十分なフィードバックが足りない、とSFAで明らかになれば、企業側はそれに応えて従業員を労うための新しいプログラムを作った。実のところ、調査20項目のうちフィードバックの不足は1980年から83年まで常に最低を記録していた<sup>78)</sup>。これを受けてマネジメント側は問題を認識し、褒賞制度を設けようと決定した。その中心的なものが、Bravo Zuluと呼ばれる制度である。1983年1月、企業は管理職たちにBravo Zuluと書かれたステッカーを一式送り、フレッド・スミスのサインが記された添付の手紙で「期待以上の」活躍を見せた従業員にそのステッカーを送るよう依頼した。手紙では、アメリカ海軍がこれらのステッカーに似た信号旗を使って兵士の活躍を労うことが説明されている。軍隊からヒントを得たこのプログラムは、スミスによれば、「従業員に感謝を伝える習慣を忘れない」ためのものであった<sup>79)</sup>。ここでは、1970年代に幹部たち

<sup>72)</sup> この調査の時点で、フェデックスはおよそ6000名のフルタイム従業員および2100名のパートタイム従業員を雇用していた。Federal Express, *Form 10-K* 1980.

<sup>73)</sup> Summary Report Excerpts, Folder 46, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>74)</sup> "People More Realistic, Survey Shows," *Update*, July 1981, Folder 54, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>75)</sup> "Managers Share Reactions to '81 Feedback," *Update*, August 1981, Folder 54, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>76)</sup> "SFA Benefit Findings Spark January Benefit Changes," *Update*, December 1982, Folder 53 Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>77)</sup> "1983 SFA Results Surpass 1982 Figures," *Update*, June 1983, Folder 53, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>78)</sup> "1983 SFA Results Surpass 1982 Figures," *Update*, June 1983, Folder 53, Box 3, Robert A. Sigafos Papers; "People More Realistic, Survey Shows," *Update*, July 1981, Folder 55, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>79)</sup> Interoffice Memorandum from Frederick W. Smith to All FEC management, 31 January 1983, Folder 45, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

の間で共有されていた連帯感の軍隊的な側面が、従業員を労う具体的な制度として変換され現れている。

これらの史料からわかることは、フェデックスの経営側が、従業員の不満の種を片端からすべて発見し早期に取り除くべくかなりの労力を割いていたということである。チャールズ・ヒューズの考えに沿い、彼らは外部を巻き込んだ労働争議に発展する前にすべての火種を把握し企業と従業員との間の緊張を取り除こうと腐心していた。少なくとも1980年代の前半までは、「人主義」の理念が実際に従業員を満足させるよう、フェデックスは本気で取り組んでいたといえる。こうした制度が敷かれて以降、1970年代末から1980年代末まで、フェデックスでは組合による組織化の運動が行われなかった。

## 5. 反組合主義としての「人主義」

組合化運動が行われなかった1980年代は、フェデックスの「人主義」が最もよく成功していた期間だといえる。フェデックス社内において、経営側及び一部の従業員たちは労働組合の存在を企業理念の失敗であるとしてとらえていた。1980年に行われたSFAの分析では、「人主義」を創業10年間における「フェデラル・エクスプレスのもっとも重要な成果」とであると挙げた従業員たちがいたことが報告されている。回答のサンプルとして、「組合なしでここまで来られたこと」や「チーム精神」、「組織における人びとの重要性についての革新的な考え」が挙げられている。従業員が会社の将来に関して懸念していること、という別の項目では「人主義」の劣化についても論じられており、回答者たちが挙げた具体的な懸念事項に労働組合の介入が含まれている<sup>80)</sup>。つまり「人第一主義」は労働組合への対応策として機能しており、管理職たちや一部の従業員はこの二つを互いに相容れないものとしてとらえていたのである。組合は労働者を力づけるものではなく「人主義」の失敗として認識されていた。この結びつきを理解するうえで、マーケティング部長のハインツ・アダムス(Heinz Adams)の1978年の言葉が役に立つ。フェデックスを「非常に従業員に根差した組織」と表現したあとに、彼はこう付け加えた。「従業員の忠誠は当社にとってとても重要です<sup>81)</sup>」。結局のところ、「人第一主義」が培おうとしていたのは、従業員「に対する」経営側の忠誠ではなく、従業員「の」経営側に対する忠誠だったわけである。

フェデックスによるこれらの取り組みにもかかわらず、全米トラック運転手組合(International Brotherhood of Teamsters, 以下チームスター)、全米自動車組合(United Auto Workers: UAW)、航空パイロット組合(Air Line Pilots Association: ALPA)といった主要な組合は1970年代および1990年代から今日にかけて繰り返しフェデックス従業員を組合化しようと試みてきた。しかしALPAを除いてほとんどの組織化運動は失敗に終わった。これらの運動に参加し組合に投票した労働者たちの声は「人第一主義」の限界を露にする一方、組合の失敗はいかにフェデックスのマネジメントが反組合戦略としての「人第一主義」に成功したか、ということも明らかにしてくれる。以下、具体的な組合運動を見ていく。

1970年代に行われたALPAとチームスターによるフェデックスの組合化運動は、両方失敗したものの、経営陣に組合を脅威として認識させ「人主義」の制度化を進めるきっかけとなった。フェデッ

<sup>80)</sup>Summary Report Excerpts, Folder 46, Box 3, Robert A. Sigafos Papers.

<sup>81)</sup>Christopher H. Lovelock, *Federal Express (A)*, Harvard Business School, September 1978, 12.

クスを組合化しようとする一番最初の運動は、本格的に事業が開始されてから間もない1973年の末、ALPAによって始められている。ALPAはフェデックスを「成長中の企業」と見定め、パイロットたちに組合の認証カードを配布した<sup>82)</sup>。しかしながら、当時100名に満たなかったパイロットたちのうち興味を示したのは数名で、組合化の運動は一旦中止される<sup>83)</sup>。その後フェデックスがより多くのパイロットを雇ったのに従い、1974年の夏、ALPAは再び運動を開始した。この際積極的に参加していたパイロットの一人は、20分という短時間の停機中に計6000ポンド(約2721キロ)にもなる貨物の荷積み・荷降ろしまで自分たちが任されていることを訴えている。当時フェデックスは小型の機体のみを使用していたため天井も低く、このような労働は身体的な苦痛を伴うものであった。創業者たちが「ゲリラ戦」の比喩を用いたり、『自分たちは皆ともに塹壕にいる』というような感じがあった」と抽象的に語ったりした創業初期の混乱だが、実際に当時現場で働いていた労働者たちの一部はそれを肉体的な苦痛として感じていたのである。こうした苦情はほかのパイロットとも共有されており、ゆえに「彼らは(組合化の一記者注)準備ができています」と組合書記長に報告されている<sup>84)</sup>。実際、ALPAは過半数のパイロットから無事認証カードを集め、全国調停委員会に組合選挙を申請することができた。しかし実際に投票を行うと、194名のうち86名のパイロットからしか票を得られず、フェデックスにおけるパイロットを代表するには至らなかった。ALPAの役員や組合側のパイロットたちは、事前準備の不足をこの原因に挙げている<sup>85)</sup>。1977年には再び一部のパイロットがALPAに連絡を取り組合化を試みたが、これも前回同様に挫折した。1978年になると、航空業の規制緩和を受けてALPAは新しく誕生した小規模な地域航空の組合化に力を入れ、フェデックスからは手を引くことになった<sup>86)</sup>。

チームスターは1975年の春にフェデックスの整備員と倉庫労働者を組織化しようと動き始めていた。この運動は、最終的に整備員と倉庫労働者それぞれを対象とした二件の異なる選挙へと発展し、徹底的に敗北した。1976年初頭に行われた整備員の組合選挙では、投票権がある104名の労働者のうち11名しか組合に投票しなかったのである<sup>87)</sup>。これに続いて行われた倉庫労働者の組織化運動では、フェデックス側が組織化には「事務員やドライバーなどを含むすべての従業員」による支持がなければならぬと主張したのに対し、組合側は「メンフィスのハブ施設で雇用されている荷降ろし作業員、仕分け作業員、確認作業担当者およびほかの仕分けセンターの荷役作業員」のみですべてに組合選挙の資格を持つ独立した「従業員」のグループが成立していると主張した<sup>88)</sup>。全国調停委員会は組合側の意見に賛成したものの、チームスターは1978年5月に申請を取り下げることになる<sup>89)</sup>。この直接の理由に関する史料はないが、当時幹部の腐敗や改革運動などでチームスターの内部政治が非常に混乱していたこと、フェデックスがまだそれほど大きな企業ではなく従業員と幹部

<sup>82)</sup> Scruggs A. Colvin to William C. Davis, 30 November 1973, Folder 1, Box 3, ALPA Union of Professional Airmen, Walter P. Reuther Library, Wayne State University, Detroit. (Hereafter cited as ALPA UPA)

<sup>83)</sup> Scruggs A. Colvin, 30 January 1974, Box 3, Folder 1, ALPA UPA.

<sup>84)</sup> Bill Davis to Scruggs A. Colvin, 21 August 1974, Box 3, Folder 1, ALPA UPA.

<sup>85)</sup> Arthur A. Brennan to J. J. O'Donnell, 17 December 1974; James Harrison to Al Bonner, 3 October 1975, Box 3, Folder 1, ALPA UPA.

<sup>86)</sup> M. R. Ferrara to Stephen L. Binder, 6 June 1977; Randy Hurst to M. R. Ferrara, 20 June 1977, Box 3, Folder 1, ALPA UPA.

<sup>87)</sup> Adams v. Federal Exp. Corp., 547 F.2d 319 (1976)

<sup>88)</sup> Federal Express, 6 NMB 442 (1978).

<sup>89)</sup> Federal Express, 6 NMB 506 (1978).

の結びつきが強かったことなどがおそらく原因ではないか<sup>90)</sup>。失敗したとはいえ、この組合運動の直後にチャールズ・ヒューズが雇われたことを考えると、フェデックスの労使関係の発展、「人主義」の制度化に重要な役割を果たした運動だといえる。ALPAとチームスターによるこれら二つの組合運動は、どちらも規模が小さく、全米に広がりつつあったフェデックスの流通網を巻き込むような流れにはならなかった。次にフェデックスで組合化運動がおこるまでには10年以上がかかっており、これはまさに1980年代における「組合回避」戦略の成果であった。

フェデックスの組合運動で唯一成功したのが、やや特殊な状況下で行われたパイロットたちの組合化である。1989年10月、フェデックスが競合他社である航空貨物会社のライニング・タイガー (Flying Tiger Line) を吸収合併した後、ALPAの組合員だった元タイガーのパイロットたちは組合代表権を失った。これを受けて、ALPAはメンフィスを中心に新しくフェデックスの組合化運動を開始する。1991年に行われた認証選挙では組合側が敗北したものの、ALPAはフェデックス側の不正な選挙妨害を訴え、それを全国調停委員会が聞き入れた結果再度選挙が行われた。160名のパイロットを擁するALPAの組織委員会は6都市にローカルの委員会を設立して選挙に備え、1993年1月にはALPAが正式なフェデックスの組合として認められることになった<sup>91)</sup>。現在でもフェデックスの従業員のうち唯一組合化されているパイロットたちだが、合併によりフェデックス社員となった元タイガーの労働者たちにフェデックスへの帰属意識はほとんどなく、フェデックスにおける組合運動の例外として扱われるべきだろう。

1990年代までにフェデックスの事業は拡大を続け、従業員数も爆発的に増加していた。すると80年代まではうまく機能していたように見える「人第一主義」も、綻びが明らかになり形骸化していく。ここでようやく、東海岸を中心にしたフェデックスにおける大規模な組合運動が行われることとなる。1991年8月、ペンシルベニア州南部の「リパティ区」と呼ばれるエリアのフルタイム及びパートタイムの従業員を組織化するため、UAWは全体でおよそ1300名のうち65%の支持を得てNLRBに組合選挙を申請した。1992年の秋にはこのキャンペーンを拡大すべく全米中のフェデックス従業員に向けたニューズレター*FedExpressions*の発行を開始している。UAWは1994年まで運動を続け、少なくともフィラデルフィアでは従業員が強い組合化への意志を見せたと報告された<sup>92)</sup>。組合のアンケートに対する従業員たちの回答を見ると、仕事量から安全性、賃金、苦情の対応制度、年金まで、彼らがフェデックスにおいて直面していたさまざまな困難を窺い知ることができる<sup>93)</sup>。フィラデルフィアにおけるUAWのオーガナイザー、バーバラ・ラーキ (Barbara Rahke) は「人—

<sup>90)</sup> Aaron Brenner, "Rank-and-File Teamster Movements in Comparative Perspective," in Glenn W. Perusek and Kent Worcester ed., *Trade Union Politics: American Unions and Economic Change, 1960s-1990s*, NJ: Humanities Press, 1995; Dan La Botz, *Rank-and-File Rebellion: Teamsters for a Democratic Union*, New York: Verso, 1990; David Witwer, *Corruption and Reform in the Teamsters Union*, Urbana: University of Chicago Press, 2003; Dan La Botz, "Tumultuous Teamsters of the 1970s," in Aaron Brenner, Robert Brenner, and Cal Winslow ed., *Revel Rank and File: Labor Militancy and Revolt from below During the Long 1970s*, New York: Verso, 2010; Moeko Yamazaki, "Road Not Taken: Dissident Teamsters and the End of the New Deal Order, 1969-1980," MA thesis, (University of Oregon, 2018).

<sup>91)</sup> Randolph Babbitt, 9 Sep. 1991; Randolph Babbitt to Eric Vartanian, 29 Sep 1992, Folder 11, Box 41, Subseries A, Series III, Part 3, ALPA President's Department Records, Walter P. Reuther Library, Detroit. (Hereafter cited as ALPA President Records)

<sup>92)</sup> Ben Perkins to Stan Marshal, 25 Nov 1992, Folder 25, Box 156, Part 2, UAW President's Office Owen Bieber Records, Walter P. Reuther Library, Detroit (Hereafter cited as Owen Bieber Records).

<sup>93)</sup> Speak Out!, Folder 25, Box 156, Part 2, Owen Bieber Records.

サービスー利益」というフェデックスのスローガンを批判してこう言った。「本当は『利益，サービス，人』だと今では従業員たちが言っています」<sup>94)</sup>。

フィラデルフィア都市圏で勤務していた16名の従業員は、UAWのサポートを受けながら1993年クリントン政権下で作られた「労使関係の未来に関するダンロップ大統領諮問委員会」の聞き取りに参加し、「人第一主義」を非難した。彼らはフェデックスを何年間にも渡って導いてきた「人ーサービスー利益」は、今や「利益ーサービスー利益」になってしまったと糾弾している。彼らの言葉によると、苦情の対応制度であるGFTPは「完全に雇用主に支配されて」おり、せいぜい「上位のマネジメントが下位のマネジメントの決定を翻すための仕組みとしてしか」機能していなかったという。具体的に彼らが挙げた問題点としては、審査団とのミーティングにおいて従業員は企業側の人事部にしか弁護を頼むことができず、同僚に付き添ってもらったり証言者を招いたりすることができないこと、審査中の期間には訴えている対象の上司による指導がより厳しくなる可能性も認められていることなどがあった。また、異なるタイミングで異なる苦情を訴えた2名の従業員がそれぞれ訴えを退けられた際、それを告げる手紙の文面が全く同じであったことも彼らの不信感を増大させた。年次調査のSFAに関して、従業員から厳しい評価を下された管理職が同じ職場に留まり、報復的な振る舞いをするケースがあったと述べられている。こうした例により、従業員たちのSFAに対する態度は「非常にシニカル」なものになっていたという<sup>95)</sup>。つまり組合運動が開始してから彼らが訴えたのは、フェデックスが誇る従業員のための制度に実際は労働者が意味のある形で参加しているとはいえないということ、経営側の「人」に対する献身は表面的なものにすぎないということであった<sup>96)</sup>。

一方こういった意見は1990年代に入って目立つようになってきたものにすぎないことも強調しておきたい。1990年代に入り、フェデックスの取扱貨物量は急激に増加したが、これによって従業員数も急増した。このような変化のなかで、「人主義」が形骸化していったと従業員たちは訴えたのである。1980年代、フェデックスは従業員を満足させ組合を職場から排除することにあくまで成功しており、1993年のダンロップ委員会に参加した組合支持派の従業員たちでさえも「かつては私たちもフェデラル・エクスプレスの多くのプログラムから与えられる利益に熱狂し、忠誠心のある従業員のことをそう言うように、私たちにも『紫の血が流れ』ていました」と証言している<sup>97)</sup>。

1990年代に入り、こうして一部の労働者たちは「人第一主義」の欠陥を認識し明らかにしようとしていたが、一方でほかの多くの労働者たちはそれに賛成しなかった。そして、組合は結局フェデックスの従業員から必要な支持を集めることができなかった。多くの従業員、特に1970年代にフェデックスで働き始めた人々は企業に対する強い忠誠を培っており、企業を支持するデモや反組合グループを作ることで積極的に雇用主への支持と組合への反対を示した。多くの従業員や、メンフィスに

<sup>94)</sup>Bradford Wernle, "Unions Eye FedEx as Package of Members" *Crain's Detroit Business*, July 19, 1993.

<sup>95)</sup>Statement by Federal Express Employees Prepared for the Commission of the future of Worker/Management Relations, 28 July 1993, Folder 1, Box 127, Usery Jr. Papers, Special Collections, Georgia State University. (Hereafter cited as Usery Jr. Papers)

<sup>96)</sup>ダンロップ委員会には経営陣も証言を提出しており、品質及び内部査察部長のエディス・ケリーが企業内における「従業員の参加」の成功を主張している。彼は「人ーサービスー利益」の理念に注目して従業員満足度への取り組みについて語り、社内コミュニケーションや研修制度、従業員フィードバックや報奨制度を紹介した。Federal Express, Labor Commission Testimony, July 28, 1993, Folder 1, Box 127, Usery Jr. papers.

<sup>97)</sup>Statement by Federal Express Employees Prepared for the Commission of the future of Worker/Management Relations, 28 July 1993, Usery Jr. Papers.

においては地元住民までもが、若い実業家の成功譚に好感を持ち、その企業の一部であることを誇っていた<sup>98)</sup>。

組合運動の中心であったペンシルバニア南部の「リバティ区」以外では特に、組合参加への関心が高まらなかった。UAWによる依頼を受け、ある調査会社が1994年5月に369名のフェデックス従業員を対象として電話アンケートを行っているが、この報告書ではフェデックスにおける運動を中止するよう提言されている。回答者は20%がパートタイム、80%がフルタイムの時間給従業員で、リバティ区の従業員は含まれておらず、全体の73%がドライバーであった。人種は白人が68%、黒人が19%、ヒスパニックが7%、全体の25%が女性だと報告されている。そしてこの369名のうち多くが雇用主のフェデックスや自分の仕事、創業者でありCEOのフレッド・スミスおよびフェデックスの経営陣に好感を示している。報告書によると、調査の中でフェデックスを「非常に高く評価する」と答えたのは全体の62%、「高く評価する」が23%、「どちらでもない」が10%、「低く評価する」が4%、「非常に低く評価する」がはわずか1%だった。フレッド・スミスに関しては「非常に高く評価」が59%、「高く評価」が20%、「どちらでもない」が14%、「低く評価」が4%、「非常に低く評価」は1%であり、実に全体の79%が好意的な回答をした。経営陣に対しても59%が高評価を示しており、こうした結果は「過去にほかのどんな企業においても経営陣へのこれほど高い数字を見た記憶がない」と執筆者に言わしめるほどであった。自身の仕事についても「満足している」と答える回答者が多く、全体の50%が「非常に満足」、40%が「満足」と答えている。回答者は労働組合や労働運動自体に対してネガティブな印象を持っているわけではなく、全体の44%は過去に何らかの労働組合に所属していたことがあり、42%はチームスターがライバル社のUPS従業員により契約をもたらしているという意見にも賛成している。ただ一方で彼らはフェデックスに組合は必要ないと感じており、半数以上の64%がもし組合選挙があれば「組合なし」に投票すると答えたのだ<sup>99)</sup>。

ALPAがフェデックスのパイロットを組合化しようとした際には反組合グループが作られ、そのうちの一人は組合による介入が「(フェデックスの) 継続的な成功にとっても必要不可欠な『やればできる』という精神や家庭的雰囲気」を「壊す」ものであると語った<sup>100)</sup>。このように、フェデックスの「人第一主義」を労働組合の代替としては不足するものだと感じていた従業員がいた一方で、ほかの従業員たちは企業への強い忠誠心を抱き「人主義」を内面化していたのである。ALPAによる組織化に直面した1993年、フレッド・スミスもまた「人第一主義」が組合運動に対抗するための理念であることを自ら明らかにしている。業界組織である国際航空クラブのスピーチで、「これまで私たちが使ってきたシステムは、団体交渉というアプローチよりも優れたシステムなのです」とスミスは述べた<sup>101)</sup>。組合運動を挫折させるための法的な対抗措置などに加えて、フェデックスの「人主義」は組合を「回避」しようという企業戦略の中心に位置していたのだ<sup>102)</sup>。

<sup>98)</sup> “Pilots’ Protest Not Effective, FedEx Says,” *New York Times*, Dec. 2, 1995; Federal Express Pilots for a Non-Union Operation, 23 Feb 1993, Folder 6, Box 25, Don Sundquist Papers, Special Collections, University of Tennessee at Knoxville Library, Knoxville (hereafter cited as Don Sundquist Papers)

<sup>99)</sup> The Survey of Federal Express Workers Conducted for the UAW, May 1994, Folder 25, Box 156, Owen Bieber Records.

<sup>100)</sup> Bill Bjorklund to Don Sundquist, 22 Jan 1991, Box 25, Don Sundquist Papers.

<sup>101)</sup> Fred Smith, Remarks at International Aviation Club Luncheon, 19 January 1993, Folder 12, Box 41, subseries A, series III, Part 3, ALPA President Records.

## 5. 結びにかえて

以上述べてきた通り、フェデックスは創業当初には軍隊的な連帯感を中心に、野心的なスタートアップという企業の性格にも支えられる形で、従業員の強い帰属意識を培っていった。しかし1970年半ばには組合の組織化運動に相次いで直面する。これら組合化の試みは失敗したが、フェデックスの経営陣は組合運動の再来を脅威として認識し、その未然防止を重要視するようになった。その結果、1980年代のフェデックスでは「人第一」の理念を具現化するような労務管理のプログラムが発展し、組合の代替として機能した。実際、1980年代のほとんどの期間にフェデックスで組合組織化運動は起きていない。しかし1990年代にかけて企業が成長を続け国内外での取扱貨物量も増加すると、「人主義」は形骸化し、一部の従業員は組合を通してその理念を批判するようになっていった。一方、ほかの多くの従業員はフェデックスの経営陣や「人—サービス—利益」のスローガンを支持し続け、結局ほとんどの組合組織化運動は失敗に終わった。

1993年1月、ロバート・レベリング (Robert Levering) とミルトン・モスコウィッツ (Milton Moskowitz) によるベストセラー*The 100 Best Companies to Work for in America*は、トップ10にフェデックスを選出した。のちにフォーチュン誌の企業番付へと受け継がれるこのリストは従業員たちへのインタビューを元に作成されており、著者の二人はフェデックスを評価して「給料/福利厚生」、「機会」、「雇用保障」、「仕事と企業への誇り」、「開放性・公平性」、「仲間意識・親しみやすさ」の全6項目中2項目（「雇用保障」および「開放性・公平性」）に最高得点の星5つ、残り4項目に星4つを与えた。

同年7月28日、フェデックスの政府業務代表であるダグラス・バトリー (Douglas Buttrey) はテネシー州上院議員ベン・アチュリー (Ben Atchley) 宛にある手紙を執筆した。彼は反組合的な「労働権法」をテネシー州において維持するためアチュリー上院議員が協力していることに感謝を述べ、州政治におけるフェデックスへの支持の継続を求めている。この手紙にバトリーは*The 100 Best Companies to Work for in America*の抄本を添付し、自社の「人—サービス—利益という理念を維持し強化するための努力」が世間に「気づいてもらえて喜ばしい」と本文を結んだ<sup>102)</sup>。「人第一主義」と労働組合の存在しない職場を作ろうとする努力がコインの表裏となってフェデックスにおける労務管理の柱となっていたことがここに示されている。

創業からの10数年間、フェデックスの経営陣は「人—サービス—利益」という企業理念に基づき従業員の帰属意識を養い、さらに彼らの不満や苦情に対応するためのさまざまな仕組みを敷いた。こうした取り組みの背景にあったのは、労働組合を決して認めようとしなない断固たる姿勢である。「人主義」で培われたフェデックス従業員の根強い企業への支持により、組合はいまだにほとんどのフェデックス従業員を組織化できていない。フェデックスが今日においても組合「回避」産業の主要な利用企業の1つであり、2014年から18年までの間に83万7,000ドルを費やしていることをふまれば、さまざまな反組合の戦略について詳しく検討していくことは今後も重要である<sup>103)</sup>。

最後に、1990年代後半以降フェデックスの福祉資本主義の恩恵を受けられた労働者の割合が減少

<sup>102)</sup>W. Douglas Buttrey, Correspondence to Ben Atchley, July 28, 1993, Folder 116, Box 40, Ben Atchley Papers, Special Collection, University of Tennessee, Knoxville.

<sup>103)</sup>Michael Sainato, "FedEx mounts big-money push to head off unionization by US workers," *The Guardian*, January 14, 2020 (<https://www.theguardian.com/us-news/2020/jan/14/fedex-anti-union-campaign-teamsters> 最終閲覧日2024年1月14日).

していることも指摘しておきたい。これまで論じてきたように、確かに創業時から1990年代初頭にかけて多くの従業員たちは高賃金や手厚い福利厚生といった手当を受け取ることができ、企業への好感を持っていた。しかし一方で、1990年代後半以降、フェデックスの運輸事業は個人事業主のトラック運転手や契約雇用の倉庫労働者たちに依存するようになっていった。経済学者や人類学者、社会学者たちがすでに指摘していることだが、メンフィスにおいては特に2000年前後に急増したメキシコ系移民の多くがこうした不安定な非正規雇用を選ばざるを得ない状況にあった<sup>104)</sup>。フェデックスは個人事業主や契約労働者を直接雇用しているわけではないため、彼らは「人主義」の恩恵を受けることができない。つまり21世紀の福祉資本主義は、それまでのように一部の労働者の間には強い忠誠心を培う一方で、他の多くの労働者たち—特に立場の弱い労働者たち—にその恩恵を与えることを拒絶し、彼らを企業のコミュニティから排斥することで成り立っているといえる。

---

<sup>104)</sup> David H. Cissel, Barbara Ellen Smith, and Marcela Mendoza, “The World on Time: Flexible Labor, New Immigrants, and Global Logistics” in *The American South in a Global World*, edited by James L. Peacock, Harry L. Watson, and Carrie R. Matthews, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2005, 23-38.