

[翻訳] 全国市民連盟と福利厚生（下）

その他のタイトル	[Translation] The National Civic Federation and the Welfare Work
著者	伊藤 健市
雑誌名	關西大學商學論集
巻	66
号	2
ページ	61-79
発行年	2021-09-25
URL	http://doi.org/10.32286/00025343

【翻訳】

全国市民連盟と福利厚生 (下)

伊藤 健市

内輪で使用者福利厚生部 (Employers' Welfare Department) と称された福利厚生部は、マーク・ハナがまだNCF会長であった1904年1月に創設された。同部の創設は、NCFがその活動を単なる調停活動から拡張しようとした際の最初の一步であった。ハナの主たる関心が調停活動にあったことと、創設直後数年間のNCFが調停機構の完備に専心していた点は記憶に留めておかなければならない。NCF首脳陣に他の活動領域にも勢力を拡張するよう警鐘を鳴らしたのは、反労組を標榜する使用者の1903年の攻撃だったかもしれない。福利厚生活動を展開することの重要性が、NCFの種々の取り組みの「人道的側面」を進展させる準備的措置が講じられた福利厚生設置運動が始まった当初から認識されていたのは本当のことである〔訳注6〕。圧倒的多数の合衆国の使用者の工場には組合がなかったので、彼らが労使間に合法的な関係を樹立しようとするいかなる取り組みにも影響されるはずもなかったのは明らかであった。「さらに、種々の改善を確保する組合の奮闘が団体協約の締結に実質上限定され、その内容は主に労働時間の短縮や賃金表の確保に集中していて、『付帯事項 (frills)』と頻繁に呼ばれたものに目を向けなかったのも明らかであった」⁶⁶⁾。

福利厚生というアイデアをNCFの全国執行委員会が細部にわたって評価した後、労働者側会員がそれが有益な事業となるだろうとの信念を表明した時に福利厚生部は創設された。何カ月もの議論の後で、最終的にこの新設部門は使用者側会員のみで構成されることが決まった⁶⁷⁾。使用者側会員には、公官吏はもとより、組合がある企業とない企業の使用者の両者、産業界で福利厚生を先頭に立ってリードしている者とまだ導入していない者もいた⁶⁸⁾。

新設部門の目的は次のように公表されていた。

- 1) 福利厚生の実効性と価値について世間を啓蒙すること。福利厚生は、従業員の労働条件を改善するための、従業員とともになされる使用者の側でのあらゆる取り組みと理解されている。

66) *Ibid.*

67) R. Easley to S. Low, June 2, 1911, copy, E-NYPL.

68) MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL.

〔訳注6〕 訳注1に挙げた拙著を参照のこと。

- 2) 従業員の全般的な福祉に配慮するという使用者の道義的な義務を強調することで、福利厚生に着手していない使用者に福利厚生への関心を喚起すること。
- 3) 実際に福利厚生に着手している使用者の経験、つまり失敗とその原因として報告されている福利厚生の特徴の交換、さらには、問い合わせをしてきた全使用者の便益のために、データ、読物、イラストなどを蒐集する中央情報局 (central bureau) を維持すること⁶⁹⁾。

福利厚生部の活動の基本原則は次のように率直に語られている。つまり、正当な労働時間と公正な賃金が労働者に提供されなければ、福祉的な施策を推進する試みは徒勞となるし、労働時間と賃金に加えて使用者は従業員の生活条件と労働条件を改善する道徳上の義務を負っている。従業員の身体的・精神的・道義的、さらには社会的な福祉の提供は、使用者側の好意ではなく、義務であった。そうした活動は、商店、工場、鉱山、鉄道、あるいは公共機関で働く従業員の身体的な福祉にとって差し迫る必要性への対処に特に向けられるべきである〔訳注7〕。

福利厚生部はその目的の追求で多くの教育的な手段を用いたし、使用者の協議会、福利厚生担当者間の経験の交換、イラスト化された文献の配布、使用者を対象とした幻灯機による講義を提供した。情報交換局を開設・維持し、福利厚生に関する活動の失敗あるいは成功に関する専門家の勧告のみならず、写真・文献・企画案を使用者に提供した〔訳注8〕。最終的に、NCFの本部には、各種使用者団体が年次大会をニューヨーク市で開催した折りに、大会プログラムの一部として要請されるほどの「実際に機能している福利厚生展示物」が設営されていた⁷⁰⁾。

1915年までに、NCFはその「精力的な啓蒙キャンペーン」の結果、「今日、わが国で従業員を取り巻く労働環境に配慮する革新的な大勢の使用者の思考と行動」⁷¹⁾に大変革を起こすのに大きく貢献したとの評判を得たと主張できた。こうした成功を福利厚生部の創始者は予期していなかった。初期の頃、同部の活動に対する需要を創出しなければならなかったため、同部が無報酬で行う福利厚生の設置を説得すべく使用者を「仲間入りさせる」ことも必要であった⁷²⁾。NCFにとっては、人道主義的な取り組みに従事するごく少数の指導者が1904年の福利厚生部の設置委員会に応じてくれたにすぎなかった。この委員会の最初の会議が、従業員の福祉問題への配慮で使用者が集う会議としては最初のものであった。新設部門は125人の会員を誇り⁷³⁾、2

69) NCF福利厚生部の後援で開催された以下を参照のこと。Conference on Welfare Work (New York: Andrew H. Kellogg Co., 1904), p. xxv.

70) MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL.

71) *Ibid.*

72) R. Easley to G. Beeks, April 13, 1911, copy, E-NYPL.

73) H. H. Vreeland, Chairman, "Report of the Welfare Department," given at the meeting of the

〔訳注7〕 NCFの福利厚生を巡る経緯については、訳注1に挙げた拙著の第6章を参照のこと。

〔訳注8〕 情報交換局が調査していたものとしては、①共済組合と年金、②貯蓄制度、③貸付金制度、④利潤分配制、⑤洗面所とトイレ、⑥鉱夫の生活用品交換所、⑦休憩室、⑧食堂、⑨洗濯場、⑩火災防止制度、⑪クラブハウスとレクリエーション、⑫図書館、⑬従業員用の各種学校、⑭住宅、といったものがあつた。

年後に250人の使用者と種々の産業中心地で福利厚生を推進していた地方委員会で構成されるまでになり⁷⁴⁾、1911年までに500人の錚々たる使用者と公官吏が会員となった〔訳注9〕⁷⁵⁾。

福利厚生部は、変化に対応する提案以上のことをなそうとした際、しばしば大きな困難に遭遇した。同部は、多くの企業に蔓延る「野蛮な労働条件」に使用者の注意を喚起しただけではなく、彼らに圧力をかけてそれを改善させた。初期の福利厚生部の活動で、労働者の身体的福祉に向けた方策の設置を確保する際の支援を求める要請が労働組合から出された。使用者は、換気システム、安全防護策、清潔な洗面所といったものに対する要請を、労働者側から表明されたものであれば、面倒を起こすだけのものと多くの場合みていた。改善を必要とする労働条件に関する情報の提供で、多くの労組幹部と鉄道友愛会会長は福利厚生部を大いに支援した。「最も驚異的な変化のなかには、最も楽な方法である労働組合と福利厚生部との協力、さらには使用者の友好的な奮闘を通してもたらされたものもあった」⁷⁶⁾。

こうした事実は、福利厚生に向かう全運動に影響を与え、NCF首脳の根強い懸念のもととなる、使用者と労働組合との関係の問題に注意を向けさせた。NCFが福利厚生活動を始めた頃、この活動は一般には「産業改善 (industrial betterment)」とか「社会事業 (sociological work)」と称された。労働者の大半は福利厚生に抵抗した。それと言うのも、多くの事例で、それは好印象を与える宣伝を介して事業拡張に使われたし、使用者の多くは「福利厚生への感謝の念で圧倒された従業員が厭うことなく低賃金を受け入れるだろう」と感じていたからである。こうした抵抗を和らげるために、NCFは「福利厚生」という用語を造り出した⁷⁷⁾。

組合員の側でのそうした反感は当然のことであった。この時期に福利厚生が成熟した理由を説明する際に、最も著名な労働組合運動分析家の一人であるロバート・F・ホクシー (Robert F. Hoxie) は、組合と闘う使用者側の計画の一部として進展したと論じている。使用者は、自分たちが経済領域で各種団体を結成し、政治領域で力を合わせなければならないのに気づいて

Executive Committee, December 13, 1904, *NCF Review*, I (January 1, 1905), 14.

74) Report of Charles A. Moore, Chairman of the Welfare Department, December 12, 1906, in "Review of the Civic Federation's Activities," *NCF Review*, II (March-April, 1907), 11.

75) William R. Willcox, Chairman, "Employers' Welfare Department," *NCF Review*, III (July 1, 1911), 22.

76) MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL.

77) Ibid.

〔訳注9〕福利厚生部は、1904年3月16日時点で、執行委員 (Executive Committee) が幹部役員を含めて29名、一般会員は82名の計111名で構成されていた。1907年には、総計で175名、1911年には500名へと増加した。1907年の同部の幹部は、座長がマニング・マックスウェル・アンド・ムーア社 (Manning, Maxwell & Moore) のC・A・ムーア (Moore)、第一副座長がインターナショナル・ハーヴェスター社 (International Harvester Co.) 社長のC・H・マコーミック (McCormick)、第二副座長がR・H・メーシー社 (R. H. Macy & Co.) のN・シュトラウス (Straus)、第三副座長がペルツァー製造会社 (Pelzer Manufacturing Co.) 社長のE・A・スマイス (Smyth) で、公務員福利厚生委員会座長で後に第27代大統領となるW・H・タフト (Taft) もいた。

いたので、経済面と社会面での福祉のあらゆる側面を研究しなければならなかったし、組合主義を助長していた産業の内・外部の状況を調査し、そこにある害悪の救済策を考案しなければならなかった。「この点は、使用者をあらゆる種類の福利厚生、安全・衛生設備の研究、労災補償、失業問題と企業内教育に専心させ……。自分たちが組合主義を排除あるいは弱体化できるなら、組合が労働者に提供しようとしたものを供しなければならないことを理解し始めた」⁷⁸⁾。ホクシーの説明の大部分は正しいが、あまりにも単純化しすぎているし、階級闘争というテーマがあまりにも容易にその中に組み込まれすぎている。彼は、従業員に不可欠な給付、あるいは必要以上の給付を提供する際に、いかなる使用者であれ慈悲深い独裁者であろうとするとの考えを受け入れてしまっている。なかには、社会的責任あるいは博愛主義によって動機づけられた使用者がいたことは疑いないし、一方で使用者の多くは、福利厚生活動が結局良い結果を生むと確信するようになった⁷⁹⁾。

福利厚生部に所属していた使用者たちは、当初より、自分たちの従業員の福祉 (well-being) への関心が何はともあれ純粋なものでなければならぬと警告された。従業員の信頼確保には、福利厚生のような活動の目的は初めから組合役員に、あるいは組合不在企業では従業員から選抜された委員会に説明される必要があった。使用者は、「福利厚生はいかなるものであれ、多かれ少なかれ温情主義とみなされる可能性がある」⁸⁰⁾とも告げられた。

この活動に対するNCFと関係していた労組幹部の公式見解は、印刷工組合のJ・W・サリヴァン (Sullivan) が福利厚生部向けに執筆した、『福利厚生に対する労働組合の態度 (*The Trade Unions' Attitude Toward Welfare Work*)』というパンフレットで表明されている。彼は、労働組合主義者はNCFの福利厚生活動を好意的にみていた、と述べている。それと言うのも、NCFは労働者階級のために労働組合の取り組みを補う、特定の産業改善を推進していたし、啓発された使用者の善意を実践していたからである。組合は、本来の活動にあまりにも専心するか、あるいは労働条件に関して使用者と衝突するのを躊躇していた。そのため、多くの場合、第三者の和解的介入を歓迎した。通常、従業員は工場での厄介な出来事やちょっとした不便に直面した際に助けを得ることはできなかった。にもかかわらず、使用者はこうした点に注意を払うことで、組合規則あるいは州法で厳格に要請された以上の労働条件の改善で工場生活を「比較的快適なもの」にできた。

さらにサリヴァンは、極端な急進論者でも、使用者のなかに真摯な者がいるのを認めるだろうし、最後の最後まで競争の法則に追随することなく、正直に不満を漏らした人たちと敵対しない使用者もいると語った。他方、労組幹部は、思いやりのある、誠実な使用者の善行を喜ん

78) R. F. Hoxie, *Trade Unionism in the United States* (New York: D. Appleton and Company, 1917), pp. 202-203.

79) C. Daugherty, *op. cit.*, pp.612-613.

80) G. Beeks, "What is Welfare Work?" *NCF Review*, I (August, 1904), 5.

で認めた。「以上の二種類の人情味豊かな人たちが、その懐具合は均衡していなかったが、NCFで一緒になっていたように思われる」。多くの場合、善意だけで行った使用者は教育されなければならなかった。それと言うのも、そうした使用者は換気に関する基本原則を知らなかったし、清潔な洗面設備、十分な照明、適切な室温、あるいは衣類用ロッカーを提供しようなどと思わなかったからである。NCFが、ある特定の職業で、他の使用者がどういった特別の福利厚生を実施しているのかを説明できたのはこの分野であった。なんの底意もなく、NCFは労働者の日常の労働条件に関して何がなされていたかを確かめるために、全国にエージェントを派遣することまで行った⁸¹⁾。

サリヴァンによるNCFの福利厚生活動に対する擁護は1907年に行われたが、その6年後にもはやNCFの会員ではなかったミッチェルもNCFが継続していた福利厚生という発想に「全面的に賛成」と語っていた。福利厚生は使用者が労働者に負う義務であって、公正な賃金、正当な労働時間、さらには仕事がやりやすい環境を補完するものであった。福利厚生が労働組合主義の代替物もしくは対抗手段として活用された時、福利厚生に反対する者はしばしばその原則を非難したが、使用者のなかには「福利厚生の本質の目的を無知で利己的に歪めるか、悪用している者がいたので、システム全体が批難あるいは批判される筋合いのものではなかった」のである。ミッチェルにとって、労働組合主義と真の福利厚生との間には対立などあろうはずもないので、「私は、産業改善に向けて奮闘しているこれら両勢力の協力から、素晴らしい利益がもたらされるのを知っている」⁸²⁾と語っていた。

当然想像されることだが、福利厚生部はNCFを批判する連中の攻撃対象に幾度となくなった。1906年に、ミッチェルは児童労働問題に関して福利厚生部の活動を攻撃する論文を発表した廉で、『合同鉱山労働組合雑誌 (*United Mine Workers' Journal*)』の編集者を叱責しなければならなかった⁸³⁾。ミッチェルは批判したことを深く後悔し、福利厚生部の事務担当であったガートルード・ビークス (Gertrude Beeks) に、自分は己を偽っており、「あなたが労働に従事するわが国の女性や少年・少女のために行った良き活動との認識は、あなたに負わせたこの傷を治すためにできることの何もしなかった私の」⁸⁴⁾ 怠慢であったと語った。NCF内にいた労

81) J. W. Sullivan, *The Trade Unions' Attitude Toward Welfare Work* (New York: Welfare Department of the NCF, 1907), pp. 3 ff. この講演は、コロンビア大学内の教員養成大学 (Teachers' College) の家政クラブ (Home Economics Club) で行われたものである。

82) J. Mitchell to G. Beeks, May 10, 1913, copy, M-CUA.

83) 以下と対比のこと。G. Beeks, "Welfare Work and Child Labor in Southern Cotton Mills," *NCF Review*, II (July-August, 1906), 14 ff. 14ヶ所の綿紡績工場を対象とした研究で、ビークスは幼児雇用の個別事例について報告した。だが、彼女は、子供たちを教育しようとする当該工場の取り組みと、「児童労働の害悪を廃絶しようとする際の支援となるであろう適宜的な立法措置を保証する」取り組みに対しては、使用者を信用していた。彼女は、当該問題に関して出版されていた数多くの社会主義的なプロパガンダがあったと述べ、そのことから彼女は、使用者を批判するのはもとより、「注目に値する使用者の慈善心に富んだ取り組み」を説明しようとした。

84) J. Mitchell to G. Beeks, December 6, 1906, copy, M-CUA.

組幹部がNCFとの関係で強力な攻撃に晒された1911～12年に、福利厚生部に属する反労組を標榜する実業家の存在はしばしば痛烈な皮肉の対象となった⁸⁵⁾。NCFがこうした態度に敏感だった点は、ピークスがニューヨーク・タイムズ紙のエドワード・マーシャル (Edward Marshall) に宛てた手紙で証拠づけられる。マーシャルはNCFの福利厚生を対象とした長文のインタビュー記事を公表した。彼はそのなかで、労働組合が労働者の当然の権利として与えられるべきものを確保するほどは強力ではなかったのかと尋ねている。ピークスは、「今一度、ありふれた出来事がNCFの福利厚生部が組合の取り組みとどのように取って代わったのかを例示するであろう」と答えた。ピークスはマーシャルに宛てた自暴自棄な手紙のこの「取って代わった」という言葉に怒りを込めて下線を引いた、それは「福利厚生設置運動 (welfare movement) の全精神にとって命取りになるほどの変化を及ぼすものであった」。彼女は「補完される」と言うべきだった。この記事のその後の展開がNCFの立場を明確にしたのは間違いなかったが、「我々が労組幹部から得た真剣な協力は私が行った声明によって正当に評価されるようには思えない」。NCFとその福利厚生部の立場は、労働組合は団結権をもつだけではなく、それを必要不可欠とするという点にあった。「我々は、組合が公正な賃金と労働時間の合理的な制限に向けた偉大な闘いで、適切に調整された賃金表を手に入れるためにそのような困難な時をすごしたように、まだ強く要求できないそれらのものを手にすることで、賃金労働者の労働条件での必要な改善を確保する活動で協力するだけである」⁸⁶⁾。

ここでピークスの名を挙げたが、彼女の活動そのものが福利厚生部とNCFにとって極めて重要な構成要素であるので、もう少し彼女のもつ影響力への言及が必要である。彼女は、シカゴ市民連盟 (Chicago Civic Federation) のために個人的に調査を行なった1890年代に、同連盟の最初期の「社会事業」と関係していた。この社会事業は、その後1899～1900年に彼女が監督したマコーミック・インターナショナル・ハーヴェスター (McCormick International Harvester) 社のシカゴ工場での福利厚生部の創設を準備するものであった〔訳注10〕⁸⁷⁾。約1

85) 数年後、NCFが組合とクロズド・ショップに対し、あまりにも同情的であったとの見解を表明した重要な使用者に就いて、イーズリーはNCFのレターヘッドに挙がっていた20人の使用者の内、二人だけがクロズド・ショップ契約を結んでいたと回答していた。福利厚生部の50人の使用者からなる執行委員会で、クロズド・ショップに賛同していたのは10人もいなかった。R. Easley to V. E. Macy, November 22, 1916, copy, E-NYPL.

86) G. Beeks to E. Marshall, November 18, 1912, copy, M-CUA.

87) "Secretary of the Welfare Department," *NCF Review*, I (February 1, 1905), 14.

〔訳注10〕マコーミック・インターナショナル・ハーヴェスター社における労使関係研究の泰斗であるロバート・オザーン (Robert Ozanne) によれば、ピークスが同社と関係するようになったのは1901年のことで、「改善活動」を始める目的で雇用したとしている。当時彼女は、シカゴ市民連名の常勤職員として働く傍ら、全国女性速記者協会会長でもあった。オザーンは、ピークスの仕事を「賃金、労働時間、そして労働関係とはまったく別のものであった。彼女の主な関心は、健康、衛生、そしてレクリエーションにあった」としている。Robert Ozanne, *A Century of Labor-Management Relations at McCormick and International Harvester*, University of Wisconsin Press, 1967. 伊藤健市訳『アメ

年後にNCFが創設され、ラルフ・イーズリーは、ニューヨークに来てNCF本部での自身の仕事を助けてくれるようビークスに要請した。早口なイーズリーは口述筆記ができる秘書を探すのに苦労していた。ビークスはシカゴ市民連盟で彼の秘書を務め、手紙を代筆・校訂する仕事を直ちに任された。これ以降、彼女はイーズリーの協働者となった⁸⁸⁾。彼女は晩年、自身をNCFの事務担当ではなく、「総じて、私は雑用係であった」⁸⁹⁾と描写している。

福利厚生部を創設するとの着想の背後にビークスがいた事実を示す物証はない。しかしながら、福利厚生を始める発端が彼女の存在にあるとすることにほとんど疑いはない。彼女はある意味イーズリーと同様天性のオルグで、女性ならではの細部に及ぶ関心と秩序正しさを保ちつつも、経済に関する事実を会得する男性顔負けの能力を有していた。彼女の大きな関心は社会的な「向上 (uplift)」にあり、当時はまさにそうした活動が専門職業上の地位を確固たるものにしつつあった時期であった。彼女は、イーズリーと同様、この仕事に関して注目に値する能力をもっていたので、NCFのオフィスで単なる雑用係のままで終わるはずもなかった。NCF首脳に、福利厚生にかかわることで、組合がある使用者はもとより、組合不在の使用者もNCFに誘い込むよう説得したのはおそらく彼女であった。イーズリーは、NCFの影響力を拡張し、より広範な賛助を得る好機としてこれを歓迎した。労組幹部からの反対はあったが、彼女のおそらく不偏不羈の影響力とその論議の説得力のせいで、最終的に彼らは同意した。

当初より、ビークスは福利厚生部の事務担当であった。彼女は、福利厚生部の失敗と成功の原因を常に研究する目的で、工場や炭鉱、デパートや商店を訪れるべく各地を旅行し、使用者は福利厚生部の適応性について頻繁に彼女に相談を仰いだ⁹⁰⁾。例えば1906年に、彼女はイリノイ州アルトン (Alton) を訪れ、当地の複数のガラス工場の「要請に応じて、福利厚生として何を設けるべきかに関する助言」を提供したことを知らせる手紙をミッチェルに書く機会がたまたまあった。当地に滞在することになったので、彼女は、児童労働と全体的な社会状況に関する、当該地域と無煙炭地帯の対比を行う目的で、イリノイの複数の鉱山を訪れる許可をもらえるようミッチェルに依頼した⁹¹⁾。毎号毎号、NCFレビュー誌の紙面の多くは、種々のタイプの福利厚生部の議論あるいは解説に割かれた。時には、シンポジウム形式の記事、あるいは特定の産業での特殊な活動形態に精通した専門家によって書かれた記事もあったが、彼女は、長文で専門的な色彩を放つ論文を無署名で幾度となく執筆した。長年にわたって、福利厚生部は福利厚生に関する数多のパンフレットと書籍を刊行した。1912年、ジョン・R・コモンズは、ウイスコ

88) Mrs. R. R. Lounsbury to the author, Highlands, North Carolina, March 10, 1954.

89) Testimony before the Industrial Relations Commission, *Industrial Relations, op. cit.*, III, 2215. 最終的に彼女は労災補償部の事務担当者となった。イーズリーは、彼女が同部において非常に専門的な手紙のやり取りをテキパキと熟すやり方を多に誇っていた。

90) "Secretary of the Welfare Department," *loc. cit.*, 14.

91) G. Beeks to J. Mitchell, New York, December 28, 1906, M-CUA.

ンシン州労使関係委員会 (Wisconsin Industrial Commission) 用に、ピークスが福利厚生部から刊行した書籍5,000冊を発注し、ウィスコンシン州の重要な場所で幻灯スライドを用いた一連の講義を行う手はずを彼女のために整えた⁹²⁾。

彼女の活動は、至る所でみられたし、内容も多岐にわたっていた。福利厚生部の事務担当として、彼女は非組合員女性従業員のストライキの和解にも手を貸した。イーズリーはゴンパーズにそうした逸話の1つを説明した。ニューヨーク州トロイ (Troy) にあった製造会社の女性従業員は、エレベーターの使用を禁じられたことでストライキに入った。福利厚生部執行委員会の使用者側会員の一人がピークスに和解に持ち込むよう要請した。ピークスが同地に着く前に交渉は決裂していたが、彼女が女性従業員の元を訪れて信頼を得た結果、女性従業員たちは使用者との間の斡旋を依頼した。ピークスの提示した争議解決案を女性従業員たちは承諾し、両者は将来起こりうる意見の相違の際の仲裁を規定した協約に署名した⁹³⁾。

福利厚生部の最も重要な成果は、公務員のためにパナマ運河建設中の労働条件に関する調査を二度にわたって行ったことにあった。1905年7月、運河委員会 (Canal Commissioner) 委員の依頼を受けて、2人の専門家が福利厚生部を代表して運河建設に従事する従業員の全レクリエーション施設を調査し、それについて勧告した⁹⁴⁾。より重要な調査と、ローズヴェルト大統領自身の関心を惹き付けた調査はピークスによって実施された。それには、1907年6月7日から7月12日までの5週間を要した。

運河建設時に労働争議が発生しており、組合員は運河委員会の代表に選出されるよう世論に訴えていた。ローズヴェルト大統領は、組織労働者の振りをする者に決して同情せず、その考えを「愚行」⁹⁵⁾として退けた。イーズリーが、軍務長官ウィリアム・H・タフト (William H. Taft) を座長として、国家公務員福利厚生委員会 (Committee on Welfare Work for Government Employees) を組織するとの考えに至ったのは、おそらくローズヴェルトがイーズリーにこの問題を知らせた時のことであった。ピークスが運河建設に従事する国家公務員4万人の労働条件について調査を行ったのは、少なくともこの新規に指名された委員会の支援下であった。政府高官とその技能が運河建設で活用された労組幹部からの手紙を用意して、彼女は、賃金、労働時間、休暇、住宅供給、衛生設備、食糧・飲料水の供給、売店と病院、休憩室とレクリエーション施設といった問題を調査した⁹⁶⁾。

92) R. Easley to S. Low, January 3, 1912, copy, E-NYPL.

93) R. Easley to S. Gompers, New York, July 9, 1905, G-AFL. この手紙には、このストライキのタイプライターで打たれた説明がある。

94) "Welfare Work and the Panama Canal," *NCF Review*, II (July-August, 1905), 1-2.

95) T. Roosevelt to R. Easley, Washington, November 27, 1906. 以下で引用されている。Morison, *op. cit.*, V, 508-509.

96) "Conditions in the Canal Zone," *NCF Review*, III (September, 1907), 9; and "Employees' Welfare on Canal Zone," *ibid.* (October, 1907), *passim*. ピークスの報告書はこの論点全体に費された。パナマ運河の

ビークスがパナマから戻るとすぐに、イーズリーはゴンパーズに彼女の報告書が非常に重要な問題を含んでいるので、彼女のほかにベルモントやムーアなど何人かを加えて検討し、「それをタフト長官あるいは大統領に届ける前に、何をすべきか決める」のが得策だとゴンパーズに告知した。イーズリーの評価では、ビークスは対処すべき重大な問題を明らかにする「最も忍耐を必要とする徹底的な調査」を行った。NCFの立場からすれば、彼らは問題の処置で間違いを犯していなかった。「ビークスは、労働者の苦情はほぼあらゆる場合に真実であったことに気づいていた。あらゆる見地からして、彼女の訪問は非常に大事で、貴重だったことに疑いなく私には思える」⁹⁷⁾。報告書が大統領とタフトに提出された時、二人はともに、「それに大変満足していたし、実質的にはビークスの重要な勧告をすべて採用しようとした」。ゴンパーズが旅行中で最終報告書案は読めなかったので、イーズリーはパナマ地峡の状況を知る何人かの労働者側会員にそれを提供し、彼らの提案は報告書本体に取り入れられた。ジョージ・W・ゴースルズ (George W. Goethals) 大佐はそれを公刊するとの願望を表明した⁹⁸⁾。大統領は、イーズリーに不正利得の代価は公刊された報告書に含めるべきでないとは警告したが、報告書には「感銘を受けた」。報告書は徹底的な調査をするであろうローズヴェルトに提供されるべきであった。大統領はイーズリーが報告書をゴースルズに送るよう示唆し、ゴースルズに慎重に報告書を点検させた上で、事態が改善されるのを求め、ビークスに別の報告書を執筆させるべく6～8カ月以内に再度パナマに赴かせることを期待すると述べた。ローズヴェルトは改善点が提示されることも切望した⁹⁹⁾。

報告書の作成と事態の改善は別問題で、後者は困難な作業であった。翌12月までに、改善点のいくつかは実行に移されたが、最も緊急に必要とされた点の多くはまだ適切な措置を講じられていなかった¹⁰⁰⁾。イーズリーがこうした事態に対して理解できた唯一の回答は、労働委員会委員 (Labor Commissioner) の任命、つまり大統領が反対していたものであった。しかし、イーズリーは自身の信念を貫く準備ができていたし、1908年2月にNCFのある委員会が軍務長官タフトとゴースルズ大佐の前に現われた。彼らは、パナマの問題が労働委員会委員の任命によって処理すべき問題なのは明らかであったと論じる、どちらかと言えば「難しい時間」をすごしたし、彼らは労組幹部が任命される必要がないのを認めたが、組織労働者と交渉でき、彼らに友好的な人物を必要とした。健康状態が良好で、NCFの労働協約部座長に就かなか

、歴史を研究したM・P・デュヴァル (DuVal) は、社会調査者としてビークスは官吏よりも労働者より緊密になれたと述べている。彼らは「反対者」と呼ばれることなく自由に彼女と話せた。*And the Mountains Will Move* (Stanford: Stanford University Press, 1947), pp. 279 ff.

97) R. Easley to S. Gompers, New York, July 13, 1907, G-AFL.

98) Ibid., New York, August 19, 1907, G-AFL.

99) T. Roosevelt to R. Easley, Oyster Bay, August 10, 1907, 以下で引用されている。Morison, *op. cit.*, V, 744.

100) 1907年12月16日の年次総会での執行委員会議長による福利厚生部に関するレポート。“National Civic Federation in 1907,” *NCF Review*, III (February, 1908), 15.

た場合は、ミッチェルがパナマに派遣されるべき最良の人物であった¹⁰¹⁾。

パナマに派遣される労働委員会委員の任命を示唆した後、NCFは当該問題にそれ以上関心を示していないように思われた。だが、報告書は、その下で運河建設が続けられた劣悪な労働条件の改良を進めるゴースルズに何らかの影響を与えたと推測できる。

NCFと特にその福利厚生部にとって多くを意味するはずであったパナマにおけるビークスの活動には間接的な成果が1つあった。ベルモントの提案で、ビークスはニューヨークの裕福な女性たちの会員制同好会であるコロニー・クラブ (Colony Club) に招聘され、NCFの活動に関する講演を行った¹⁰²⁾。その場にいた面々が、その後NCFのオフィスに立ち寄り、ビークスに自分たちが投資していた大工場、鉱山、鉄道で働く労働者の労働条件をどう改善できるのか話すよう要請し、福利厚生部にも協力を申し入れた¹⁰³⁾。ジョセフ・メディル・マコーミック (Joseph Medill McCormick) 夫人、アン・モルガン (Anne Morgan) 嬢、J・ボーデン・ハリマン (J. Borden Harriman) 夫人、フランシス・H・キャボット (Francis H. Cabot) 夫人、アーチボールド・アレグザンダー (Archibald Alexander) 夫人が〔訳注11〕、1908年初頭に明確な形をとって創設された女性委員会 (Woman's Committee) にいた著名人であった。イーズリーは、企図された女性たちのこの準会員団体に「熱烈な関心」を寄せていて、福利厚生部の活動を隈無く調べていたルース・ハナ (マコーミック夫人) を介して、彼女らが再度NCF内の「ハナ家の人々」に最終的に関心を寄せているのを知ってミッチェルが満足するのがわかっていった。「マコーミック夫人は父親の如才なさや政治的な天性の多くを、同じくモルガン嬢は父親の経営の才をそれぞれ象徴している。我々の会員全員について、あなたとダン・キーフ (Dan Keefe) は、我々の活動に協力してきた二人の偉大な盟友の娘たちがいる気持ちは良くわかるであろう……」¹⁰⁴⁾。

新設部門は依然形成途上にあっただが、何人かの婦人が働く女性も仲間に入れられる計画を考え出そうとした。このアイデアは、伴侶がそうした団体に入ることを望まなかった労働者側会員と、女性の連合体から引き抜かれた会員は全員が社会主義者になる恐れがあると指摘したゴンパズや他の労組幹部との協議後に断念されて終わった。最終的に、会員は、女性株主あるいは家族関係を通して金銭的に産業組織に利害を有し、自分たちの所得がそこから得られる企

101) R. Easley to D. J. Keefe, New York, February 1, 1908, copy, M-CUA.

102) Mrs. J. B. Harriman, *From Pinafores to Politics*, *op. cit.*, p. 88.

103) MS, "Report of the Chairman of the Executive Council" [1908], M-CUA.

104) R. Easley to J. Mitchell, New York, February 1, 1908, M-CUA. キーフはマーク・ハナの親友だった。

〔訳注11〕アーチボールド・アレグザンダーはアメリカ陸軍技術将校 (1858-1928)。1907年にローズヴェルト大統領から運河委員会の委員長と主任技師兼最高責任者に任命された。運河が完成した1914年には、パナマ運河地帯の初代知事に任命された。彼とウィリアム・C・ゴーガス (William C. Gorgas) 大佐の二人によって、パナマ地峡地帯はほとんどがジャマイカから連れてこられた黒人労働者にとって健康的な居住地となった。

業で働く者の福祉に関心をもつ女性に最終的に決まった¹⁰⁵⁾。

婦人福祉部 (Woman's Welfare Department) が公式に組織され、1908年5月11～12日にワシントンでその最初の会議を開き、代議員はホワイトハウスでローズヴェルト大統領の熱烈な歓迎を受けた¹⁰⁶⁾。ウィリアム・H・タフト夫人がその直後に名誉座長に指名された。福利厚生部内にいた使用者は、この新設部門を自分たちの部門の支部と捉えていた。これが摩擦の原因になったのは、女性の組織から「福祉」という言葉を削らなければ、あらゆる種類の困った事態に陥るだろうとのイーズリーがロウに伝えた所見からも明らかである¹⁰⁷⁾。婦人たちは間違いなく自主的に行動すると決めていたし、ジョン・ヘイズ・ハモンド (John Hays Hammond) 夫人が座長を務める婦人福祉部は全国執行委員会の末席に着いた。同部は、1913年までにモード・ウェットモア (Maude Wetmore) 座長の下で単に婦人部 (Woman's Department) と称するようになった。彼女は、長年にわたって座長を務め、NCFの各種協議会で婦人部を高く評価されるものにした。NCFの全国規模の会議で、婦人部は自身の臨時で独自の協議会を何度も開催した。

当初から、婦人部は3つの全国規模の常任委員会を設置した。それらは、産業従業員福利厚生委員会 (Committee on Welfare Work for Industrial Employees)、国家公務員福利厚生委員会 (Committee on Welfare Work for Government Employees)、産業経済委員会 (Committee on Industrial Economics) である¹⁰⁸⁾。これは多くの女性にとって新しい世界であった。ピークスは、多くの女性が特に労働組合運動が何を意味するかを学びたがっていたとミッチェルに説明した。婦人部はその地方委員会があった10都市で「労働組合主義」に関する一連の講義を提供した¹⁰⁹⁾。「彼女らが話を聞ききたがった労働者側会員の一人がミッチェルだったのは言うまでもない」。ピークスは、そうした希望が「支援したいとの好意的な願望と当該問題に関する自分たちの無知の認識」¹¹⁰⁾に起因していると付け加えた。労働者側会員は、自分たちの福音を伝道する好機を十分活用し、揺籃期の同部を温かく見守った。ミッチェルは、コロニー・クラブで頻繁に登場することで特に人気を博した講師であった。

注目に値する活動は婦人部のワシントン福祉委員会 (Washington Welfare Committee) が行った。1910年に政府印刷局における公衆衛生面での改革を成し遂げ、人口調査局に適切な換気システムを設置した、ウィリアム・タフト夫人、リチャード・ウェインライト (Richard Wainwright) 夫人、そしてジョン・ヘイズ・ハモンド夫人の功績は公に認められた。「NCFで最も熱心な勉強家の一人」アン・モルガンのお気に入りのプロジェクトは、ワシントン海軍工

105) R. Easley to S. Low, June 2, 1911, copy, E-NYPL.

106) "Woman's Department of the NCF," *NCF Review*, III (September, 1908), 7.

107) R. Easley to S. Low, June 2, 1911, copy, E-NYPL.

108) "Ninth Annual Meeting National Civic Federation," *NCF Review*, III (March, 1909), 10.

109) 同部の最強支部の1つはニューヨーク・ニュージャージー地区にあった。

110) G. Beeks to J. Mitchell, New York, June 20, 1908, M-CUA.

廠の女性従業員用の食堂であった。婦人部のワシントンでの活動は種々の政府部門に集中したが、民間企業にも注意を払った。ワシントンのデパートで働く女性従業員の労働条件と比較するために種々の統計数値が集められた。女性人口がはるかに男性のそれを上回っていたことから、婦人部は自分たちの改革活動にとってワシントンが理想的な都市と考えた¹¹¹⁾。

婦人部の最も特異なリーダーの一人はニューヨーク社交界の有名人J・ボーデン・ハリマン夫人であった。彼女は、NCFで活動するなかで労働や産業問題上の実物教育で鍛えられたことで、ウィルソン大統領が設置した労使関係委員会 (Commission on Industrial Relations) における唯一の女性委員として相応しい資格を有していた。彼女は後に、自身の自叙伝で婦人部会員としての活動をこう説明している。「私たちは舞台裏で福利厚生を物色し、見つからなければ、機転を利かせて食堂、休憩室、適切な更衣室……を提案しました。私が婦人部の活動で一番好きだったのは労働組合との交流でした」。彼女は、ティモシー・ヒーリー (Timothy Healy) が国際機関車火夫友愛会の組合員150人を連れて彼女の自宅で食事をし、一夜を過ごした夜を最も楽しかった夜を思い出としている。ミッチェルが同夜のゲストとして彼女の左に、ヒーリーが右に座った。友愛会は彼女を名誉組合員にし、組合バッジを握り締める彼女の彩色された肖像画がフレームに入った組合員書を贈呈した。彼女はNCFの後援のもと、南部の綿紡績工場で児童労働の労働条件を視察する旅行を行った。総じて、彼女はピークスから数多くの「NCFを介した人生の洞察」と恩恵を被った¹¹²⁾。

婦人部は福利厚生部のユニークな副産物であった。これまで行われることのなかった積極的な活動の多くが婦人部の後援下で成し遂げられた。その大きな成果は、労働運動の目的と目標をハリマン夫人に代表される多くの著名な女性に教育するというものであった。しかし、NCFの労働者側会員にとって遙かに重大な関心事である福利厚生部の別の派生物もあった。彼らの提案と批判は、同部の使用者にしばしば歓迎され、間違いなく取り上げられたが、せいぜいの所、それは労働条件に変化を来す間接的な手法でしかなかった。彼らの嗜好にとってより重要だったのは、福利厚生部内の使用者の関心から主に生じた別の部門の展開だった。それと言うのも、その構成員は福利厚生部と違って使用者側会員に厳密に限定されておらず、NCF内の労組幹部の直接的な影響にも門戸を開いていたからである。そうした部門がすでに議論した労災補償部で、同部は1910年までに具体化された。労災補償部から分離したのは、後に賃金労働者保険部 (Wage Earners' Insurance Department)、1914年に社会保険部 (Department on Social Insurance) となった、1909年にジョージ・W・パーキンス座長下で設置されたインダストリアル保険委員会 (Industrial Insurance Commission) であった。

労災補償とさまざまな形態の社会保険との相違は、まさに合衆国で研究され始めたばかりの

111) "Women Leaders of Washington Uplift," *Chautauquan*, LIX (June, 1910), 121-122, from an article in the *New York World*, February 14, 1910.

112) Harriman, *op. cit.*, pp. 89 ff.

問題であった。労働災害の結果として肢体不自由者になった時はもとより、疾病や老齢になった時にも労働者の面倒をみる問題に初めてまともに注目されるようになった。NCF首脳は当初から、西ヨーロッパ諸国で法律で統制されているように、インダストリアル保険の落とし穴とみなしたものを回避する立場に立って、「適切な方法で、それぞれの障害状況を正確に識別し、それに準じた制度を樹立しよう」と努力した。1907年に福利厚生部に設置されたパーキンスの委員会は、当初は使用者と従業員の任意加入の共済組合の奨励に専念し、疾病・事故共済や年金・死亡給付共済組合に適用される統一法の必要性を調査した¹¹³⁾。1914年、ワシントンで翌年10月に会議を予定していた国際社会保険会議（International Congress on Social Insurance）の準備において¹¹⁴⁾、社会保険部は保険に関するヨーロッパの試みを研究する目的で、当該問題の専門家4人からなる委員会を派遣した。この委員会の座長は、調査者として幅広い経験のあるサリヴァンであった。公刊された報告書は、当時イギリスで運用されていた強制健康保険制度に委員会委員全員が満場一致で反対を表明したことを記している。この点は、NCF首脳に「ヨーロッパの疑わしい試みを性急に模倣しようとするわが国の野心的な気風に抵抗すべき」¹¹⁵⁾ことを明確に示唆している。

この結論は、労災補償問題で使用者が事故に保険を掛けるという要請を支持する以外は、保険契約に関していかなる種類の強制原則にも激しく反対したAFLの基本方針と一致している。強制保険と老齢年金の双方が州議会で擁護された時、それらはAFLによって社会主義的であるとの烙印を押された¹¹⁶⁾。この理由でゴンパーズは、NCFが行った調査を嚴重に監視し、サリヴァンが率いる委員会の報告書には驚かなかった。イーズリーは1916年に、AFLが組合員3人を社会保険部のある委員会の委員に指名するようAFLに要請した。同部は、共済組合、企業救済部門、労組幹部の代表の間で協議会を開催した。その目的は、社会保険に関する問題で合衆国がとるべき次の段階とは何か、つまり任意加入の保険機関を育成するか強制的な州法で行うかを上記三者が学ぶのに必要な保険数理上のデータを入手する際に三者が協力し合える制度を決定することにあつた¹¹⁷⁾。同年、NCFとAFLはニューヨーク州議会で強制医療保険法案を廃案にするのに協力した。2年後にイーズリー夫人（ガートルード・ビークス）は、ニューヨーク州労働総同盟がすでに強制医療保険法の原理原則を承認したとゴンパーズに警告した。彼女

113) "A Remarkable Year of Progress," *NCF Review*, IV (March, 1914), 22.

114) この協議会に先行する3年間で、イーズリーはその代表者の任命に対して責任ある人たちに圧力を掛けることに専念した。全国製造業者協会^Nの労働組合^Aに対峙する幹部の一人であったF・C・シュヴァイトマン^M（Schwedtman）に対抗して、イーズリーは協議会でAFLを代表できる唯一の人物としてゴンパーズが任命されるのを望んだ。R. Easley to Miles M. Dawson, New York, June 17, 1912; and to W. B. Wilson, December 24, 1913, copies, G-AFL.

115) MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL. Cf. "To Study Social Insurance," *NCF Review*, IV (March, 1914), 12; and R. Easley to S. Gompers, February 21, 1916, copy, E-NYPL.

116) Carroll, *Labor and Politics*, *op. cit.*, p. 105.

117) R. Easley to S. Gompers, February 21, 1916, copy, E-NYPL.

は、AFLのヒュー・B・フレイン (Hugh B. Frayne) に相談し、フレインは非常に重大な問題であると考えた。議会決議は、2年前に他の議員がオールバニーで反対した折りに、唯一人計画を擁護したジェームズ・M・リンチ (James M. Lynch) の影響力にかかっているとピークスは確信した¹¹⁸⁾。

同じくAFLの基本方針に従ったのは、1915年に社会保険部から分離された年金部 (Pension Department) の活動であった。年金部は、ウィリアム・R・ウィルコックス (William R. Willcox) 座長のもと、老齢退職基金の既存の制度と提案された制度の双方を調査し、特に国家公務員 (AFLが年金を擁護した唯一の分野) の年金を獲得する運動を行った。抛出制か非抛出制の年金制度が擁護されるべきかどうかについて1915年まで合意に至らなかったが、同部は連邦、州、そして地方自治体の公務員に適用可能なモデル年金法案を起草した。すでにモデル年金法案を起草していた専門家からなる特別委員会は、抛出制そして非抛出制の制度に影響するそれぞれの考え方を融合・調和しようとした¹¹⁹⁾。

NCF内にいた労組幹部と関係するもう1つの問題が最低賃金問題であった。1912年まで私企業での賃金率の規制は立法措置の対象となる問題とは考えられていなかった¹²⁰⁾。しかし、複数の州がこの問題に関する委員会を設置し始めており、NCFの福利厚生部とAFLも関心を示していた。1913年3月の福利厚生部の年次総会で、最賃問題がもつ「重大かつ広範な性格」が考慮され、それが採用された所では不十分で相対峙する経験しかなかったことが指摘された。ゴンパーズは、製造業者、婦人部の部員、労働組合主義者、小売商、さらには社会学者各一名で構成される委員会の承認を求められた。これら多彩な代表はその報告書に「最大の価値」を付与すると思われた。最賃問題に関する委員会は、1915年までに、当該問題に取り組む小委員会のあるAFLの報告書、オーストラリアの制度を研究した全国製造業者協会の委員会報告書、さらには最賃局と実験を行った複数の州の報告書を含むデータを集めた。NCFの委員会は、最賃問題の経験が当該問題にとって価値があると推論するのは十分だとすることに満足しなかった¹²¹⁾。このどちらかと言うと否定的な結論は、おそらく成人男性労働者の最賃に関するAFLの強固な反対に影響されていた¹²²⁾。

労働者側会員の嗜好にはないが、使用者が深い関心を示す非常に厄介な問題が「産業能率」問題であった。これは、1910年頃に登場し、福利厚生部首脳が意識せざるを得なかった非常に通俗的な問題であった。「科学的管理」あるいは「産業能率」の体系、特に有名なテイラー・システムが実業界の想像力をまさに掻き立て始めていた。産業能率は、そのすべての側面が根底にある不変の自然法則に支配されると考えられたが、科学的管理は、それによって自然法則

118) G. B. Easley to S. Gompers, March 7, 1918, copy, E-NYPL.

119) MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL.

120) Commons and Andrews, *Principles of Labor Legislation*, *op. cit.* (1936 edition), p. 55.

121) S. Low to S. Gompers, New York, March 26, 1913, G-AFL; and MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL.

122) Carroll, *op. cit.*, p. 57.

のもとにある事実が、人間の考えや判断あるいは意志から独立した客観的なデータで決定・確立できる手段を発見したと確信していた。それで、生産関係と労使関係は、客観的事実と法則というきっちりとした科学的根拠を与えられた。科学的管理の支持者の大多数は、これら不変の法則を立証できる制度が動作時間研究であると信じた。全産業を支配すると思われたこの素晴らしい規準（code）は、テイラーによって「産業上の問題から力や世論はもとより、団体交渉も」¹²³⁾ 排除するものと考えられた。

科学的管理、特にその最も極端な何人かの支持者に養護されるそれに対する組織労働者の態度は、不変の敵意であった。科学的管理の流行は、労働者を生産の単なる道具の地位に降ろし、使用者の生産と利潤を増大させる装置と労働者からは非難されたし、狡猾に考案されたスピード・アップと搾取制度とみられた¹²⁴⁾。科学的管理の専門家であるロバート・ホクシー（Robert Hoxie）は、テイラー・システムを労働者の民主的な保護を破壊する、実質的には産業の専制政治への逆戻りと描写した。いわゆる「科学的管理者（scientific managers）」によって労働者を統御するのは、未熟で、そうした対処の仕方がもつ社会的影響に関する知識を欠く無知を証拠づけるものであった。無差別に適用されれば、テイラー・システムは既存の技能の不断の衰退と熟練の排除傾向を必然的にもたらした¹²⁵⁾。ホクシーは、労働組合主義の基本理念と科学的管理とは本質的に両立しがたいことにも言及した。科学的管理は、「産業状況の絶え間ない、不明確な変化に基づいて」、生産の新規でより優れた工程と方法を採用した場合にのみ成功裏に機能するが、労働組合主義は「安定した産業の状況の維持を通して」、あるいは産業上の変化に対する事前に決定された規制を通した場合にのみ成功裏に機能した¹²⁶⁾。

NCFの使用者側リーダーにとって、こうした背景を念頭に置いて問題を探求しようとした時に、その後続く反響は容易に想像できた。イーズリーが、福利厚生部は「その会員の多くが……当該問題に関する資料を送ってくれるので、非常に難しい能率増進の計画に再度直面した」とロウに、不安げに最初の手紙を書いたのは1911年のことであった。この論点は、海軍工廠の女性委員会が能率問題で支援を求められたワシントンですでに提起されていた。それは、実際のところ、福利厚生とは何の関係もなかったし、イーズリーは福利厚生部が能率問題から距離を置かなければならないのは理解していたが、多くの「有力会員が、ニューヨーク州〔労災補償〕委員会座長のシュラム氏が昨日、雑誌や能率技師によって現在行われているように、浅はかな考えで対処するのは、使用者と従業員の双方にとってあまりに多くのことを意味すると述べたので、あらゆる側面を考慮に入れて、能率問題に関する徹底的な調査と研究を行うことを私たちに求めた……」¹²⁷⁾。

123) R. Hoxie, *op. cit.*, pp. 296 ff.

124) R. Hoxie, *Scientific Management and Labor* (New York: D. Appleton and Co., 1915), p. 15.

125) *Ibid.*, pp. 112, 120, and 129.

126) R. Hoxie, *Trade Unionism, op. cit.*, pp. 341-342.

127) R. Easley to S. Low, March 31, 1911, copy, E-NYPL.

4月までにイーズリーは将来の活動計画を練り上げた。彼は、産業経済部座長ニコラス・マーレー・バトラー (Nicholas Murray Butler) 博士に、「『労働者の能率』のいわゆる新しい流派 (cult) の限界と妥当性を研究し、勧告を付して報告する」、使用者、科学的管理の専門家、政治経済学者 (後にゴンパーズ宛ての手紙のリストに挙げた労組幹部を含めた) で構成される委員会を任命するよう要請した。イーズリーは産業能率問題が最適の問題であると考えた。それと言うのも、賛否両面で多くが語られていたし、人道的見地——労働者の側での過度の緊張——からして適切に対処されていなかったからである¹²⁸⁾。バトラーとロウは、理解のあるところを示し、設置予定の委員会は公平無私な自治体所有委員会 (Municipal Ownership Commission) 程度の力量をもたなければならない点に同意した。それは、使用者が大きな関心をもつ問題であったし、労組幹部が「徹底的に対峙しようとする」問題でもあったから、設置予定の委員会では産業能率増進に賛同する者、テイラー・システムに反対する者、さらには偏見のない者の意見を表明すべきであった¹²⁹⁾。

産業能率増進システムを研究する委員会は実現しなかったようである。NCFの往復書簡あるいはNCFレビュー誌には当該委員会に関するこれ以上の記録はない。1915年に産業経済部の活動を要約した際に、NCFの長い歴史のなかで、イーズリーが言及しようとしなかった側面はほぼなかったが、産業能率システムについては言及していない。彼は、種々の産業で福利厚生部の部員の多くが出会った能率増進システムを評価する際に、出された苦情の多くに根拠はなかったと躊躇わずに語った。イーズリーは、労働組合主義を徹底的に抹殺するであろうこうした計画^{スキーム}に反対したことで組合がなぜ批判されたのか理解できなかった。2つのシステムがもたらす利益の間には選ばれるだけの明確な理由があった¹³⁰⁾。

組合が明らかに対峙したもう1つの問題が利潤分配制であった。産業界で使われる用語は、使用者によって擁護される種々のスキームを表し、それによって従業員が産業収益の分け前を受け取った。NCF会員で利潤分配制の熱心な擁護者は、J・P・モルガンの共同経営者でインターナショナル・ハーヴェスター社の財務委員会委員長ジョージ・W・パーキンスであった。パーキンスがNCFに加盟した時、彼はすでに同社で十分機能していた利潤分配制の原則の助成を切望した。イーズリーはパーキンスとゴンパーズの仲介役を務めた。イーズリーは、利潤分配制導入後にハーヴェスター社が賃下げしたと主張するゴンパーズに、誤った情報を与えられた点を納得させたがっていた。イーズリーはこの点が非常に重要だと考えているし、パーキンスがNCF内にいた労組幹部に語るのを期待していた。「私は、そうした人とお会いし、利潤分配制に伴う問題を話されることを切望しています。それと言うのも、私が間違っているなら、

128) R. Easley to N. M. Butler, April 28, 1911, copy, E-NYPL.

129) N. M. Butler to R. Easley, New York, May 1, 1911; and S. Low to N. M. Butler, May 12, 1911, copy, E-NYPL.

130) MS Hist. NCF, 1914, E-NYPL.

弁明したいと願うからです¹³¹⁾。パーキンスは明らかにその伝道的な活動で差したる成果は収めなかった。1915年まで、NCFはこの問題に関して公式的な行動をとらなかったし、パーキンスは社会保険に関する活動で満足しなければならなかった。パーキンスがNCFの会合で利潤分配制に関する自身の構想を披露した際、ゴンパーズが嫌がらせを言わねばならない巡り合わせになった。他の労働者側の代表は、儀礼的なスピーチをただけだったが、ゴンパーズは「労働者の闘争は、適者生存のための闘いに付き物の残忍さをもつとの解釈を披露した¹³²⁾」。

NCFの福利厚生部が利益分配制に関する報告書を刊行したのは1916年であった。労働争議の救済策として利潤分配制のために行った主張で世間の関心を大いに喚起したので、NCFは全国規模の調査をし、産業界で活用されていた200以上の制度を分析した。具体的な制度の分析は、引き合いに出せる情報がほかになかったため、個別企業から提供された情報にほぼ依存した。NCFの報告書は、特に労働者の観点からは興味深いものであった。それと言うのも、この種の文書で物議を醸している論点の両面が明確に語られ、支持者と反対者がそれぞれの思いを存分に語ることを認められ、先入観のない専門家によって全体が要約されていたからである。

組織労働者は利潤分配制と何の関係もなかったが、労働者側会員の見解は報告書で重要なものとして掲載された。特定の会社で利潤分配制の影響を受ける従業員の態度を確実に知るのとは不可能であったと説明された。利潤分配制のほとんどは、未組織労働者の正規の代弁者がいない組合不在企業で運用されていた。労組幹部は全員一致で利潤分配制に反対したが、彼ら幹部だけが権威をもって賃金労働者の一部に話せるだけで、「自分たちの敵対的な態度がある程度あるいは大多数の未組織労働者と共有されているかどうか」を決定する手段はなかった。「未組織労働者のごく一部が実際の経験で利潤分配制について知っているだけで、彼らが導入に反対するかあるいは組織労働者が熱心に説く反対理由に関心をもっているかどうかは、専断的に想定できなかった¹³³⁾」。

これは結論を下せなかったが、多くの事例で利潤分配制導入後に従業員の福祉と工場の士気が改善されたので、同制度の試みはすべて価値があったと報告書の序文で記述された。しかし、真の重要性、組織労働者の態度と先の試みでの失敗の比率とはっきりしない結果の双方が、「産業救済策として一般に適用される利潤分配制の考えられなくもない価値と関係していた」。使用者が労働組合を弱体化し、分断させようとしたのではとの組織労働者の側での心配は、わが国の産業上・社会上の制度の前途と関係しているという、おそらく何物にも劣らない問題であった。利潤分配制が労働組合主義の代替物と考えられる場合は、その重大性は心に留めておく

131) R. Easley to S. Gompers, February 10, 1908, copy, G-AFL.

132) S. Gompers, *Seventy Years, op. cit.*, II, 114. サミュエル・ゴンパーズ自伝] 下巻, 日本読書協会, 1969年, 223ページ。ただし、訳文通りではない。

133) 経済学者と作家で、1905～09年にニューイングランド市民連盟 (Civic Federation of New England) 事務担当者であったヘイズ・ロビンス (Hayes Robbins) の次の書物への序文。 *Profit Sharing by American Employers* (New York: Welfare Department NCF, 1916), pp. 5 ff.

べきである。労働組合主義者は労働者全体の利益が「利潤分配制下では使用者の支配のもとでに屈するであろう賃金水準を死守するために、強い団体の弱体化あるいは粉砕によって危険に晒されるであろう」点を指摘した。労働組合主義者はさらに、利潤分配制はただより高級な従業員に影響を与えるだけだったという理由で反対したし、自分たちの最大の利益に気づいていた労働者は利潤分配制を要求してなかったし、多くの場合賃金と利潤はともに一般的な組合スケールと等しくなかったし、利潤分配制は会社の経営面で労働者に発言権を与えなかったし、そして最後に、利潤が実際に稼いだものなかから支払われる場合は、それはそれで権利であったし、労働者には法律上の請求権があった。

労働者側会員の意見は、報告書の序文はもとより本文でも、個々の使用者の利潤分配制よりも言葉数は少なかったものの、説得力のある方法で提供されたように思われた。1つの事例として、いくつかの都市で従業員が株式応募に示した大きな関心を説明したアメリカ電気鉄道協会 (American Electric Railway Association) の従業員福祉委員会 (Committee on the Welfare of Employees) の言説は、そうした要求は大きく制限される必要がある点を指摘した、合同市街鉄道従業員組合の国際委員長W・D・マホーンからの引用語句が直後に続いた。報告書の最後は、3つの論文からの長々とした引用で、その内の2本はJ・W・サリヴァンとラルフ・イーブリーがそれぞれ執筆したもので、組合員の主張に賛同して利潤分配制への反対を力説していた¹³⁴⁾。

利益分配制に関する福利厚生部の刊行物の好調な売れ行きのせいで、ある書物は3つの別版が出版された。それぞれが使用者による最近の試みを追加すべく改訂されたが、組合員の態度に変化はなかった¹³⁵⁾。

労働「政策」に関してNCFの福利厚生を評価する際には、NCF創設時からその後第一次世界大戦期まで続く年月で一貫して、福利厚生活動がNCF内にいた労組幹部によって奨励されていた点が強調されるべきである。労働者側会員は福利厚生部のメンバーではなかったが、NCFが始めた方針全般に対し、執行委員会を通して一定の統制権をもっていた。彼らは産業界で福利厚生を奨励・推進した。とりわけ、福利厚生部から派生した部門に積極的に関わった。短命的な性格だったにもかかわらず、最も重要で非常に良好な成果を上げたのは、労災補償を取り扱った部門であった。同様に、他の分野——利潤分配制、社会保険、最低賃金、産業能率——でも、NCFの労働者側会員は組織労働者にとって有害と思われた方針に反対の意を表明する機会に恵まれた。

それにもかかわらず、労働者の観点からすれば、そうした福祉的な活動は潜在的な危険性を常に孕むものであった。それは組合に対峙するものとして簡単に活用できる制度であったし、NCF会員の多くによって疑いなくそのようなものとして採用された。この点は、1920年代に

134) *Ibid.*, pp. 6 ff., 230-231, 244 ff.

135) *Profit Sharing by American Employers* (New York: E. P. Dutton and Co., 1921).

反労組を標榜する使用者が終始こうした「向上（uplift）」活動を組合弱体化を目的に使った点にとりわけ言えた。NCFの労働者側会員がNCF内で福利厚生を奨励する際に、偏向から大きく誤った行動をとらなかったかどうか尋ねられるかもしれない。確かにNCFの批評家——リベラル派と労働者側会員の双方にいた——は、後年、自分たちの非難の的としての影響力の大きさから福利厚生を析出した。これには返す答えがいくつかある。まず第一に、組織労働者は世紀転換期に非常に弱い立場にあったし、労働条件は概して耐え難いものであったので、労組幹部はいかなる労働条件の改善であれ歓迎した。第二に、組合主義に対峙する使用者の「博愛主義的な」本性への訴求で籠絡することで、これら使用者は少なくとも組織労働者との議論を経験する（そして、付随的にNCFに金銭的支援——労働者側会員がやれなかったこと——を提供する）のである。このような機会がNCF内にいた労組幹部にとって大いに価値あるものであったことは、NCF内の「人対人」の関係の分析でしか理解できないのである。

