

## 【書 評】

井上昭一・黒川 博・堀 龍二 編著

『アメリカ企業経営史  
—労務・労使関係的視点を基軸として—』

—2000年4月，税務経理協会刊—

田 中 和 雄

## I

本書は、主として大恐慌以降、1930年代のウェルフェア・キャピタリズム (welfare capitalism) の動向とそれを規定した労使関係の展開との諸関係を事実集積を基にして整理したうえで、その意義を分析した高水準の研究書であり、「アメリカ企業経営史」を労務・労使関係的視点を基軸として考察しているところにその大きな特徴がある。本書はこうした視角から以下のような編成となっている。すなわち、(1) ニューディール期に台頭した産業別組合主義をとる全国組合の組織化に対して、比較的冷静に自社の経営環境を踏まえてこれを承認し、ニューディール型に転換するパターン。典型的な事例としてGE社 (General Electric Co.)、GM社 (General Motors Corporation)、USスチール社 (United States Steel Corporation) があげられている。(2) 全国組合の組織化に執拗に抵抗しながらも、第2次大戦初期にやむなくこれを承認せざるを得なくなったパターン。典型的な事例としてフォード社 (Ford Motor Co.)、グッドイヤー社

(Goodyear Tire & Rubber Co.), ハーヴェスター社 (International Harvester Co.) があげられている。(3) 労働組合組織化の脅威が低かったためか、ウェルフェア・キャピタリズムが順調に機能したためか、横断的な労働組合との関係ではなく、企業の枠内に留まる独立組合との関係を築いたか、もしくは労働組合不在状態を保てたパターン。典型的な事例として AT&T 社 (American Telephone & Telegraph Co.), デュポン社 (E. I. du Pont de Nemours & Co.), シアーズ社 (Sears, Roebuck and Co.), デニスン社 (Dennison Manufacturing Co.) があげられている。

ここで分析されているウェルフェア・キャピタリズム導入企業10社のうち、フォード社、シアーズ社、デニスン社を除く7社は、1919年にロックフェラー財団の支援で創設された SCC (Special Conference Committee : 特別協議委員会) の加盟企業である。SCC は、労使協調主義の研究と普及を目的とした組織であり、その存在は1935年にワグナー法 (National Labor Relations Act : 全国労働関係法) の審議の過程でマスコミに登場するまで知られることなく、先の7社のほかに、アービング社 (Irving Bank-Columbia Trust Co.), ニュージャージー・スタンダード社 (Standard Oil Co. [New Jersey]), ベスレヘム・スチール社 (Bethlehem Steel Corporation), ウェスチングハウス社 (Westinghouse Electric & Manufacturing Co.), US ラバー社 (United States Rubber Co.) が加盟していた。SCC の基本理念は、1920年代のアメリカの大企業で支配的となり、①人事部による全社的な雇用管理の導入、②従業員代表制 (employee representation plan) の導入、③新型の福利厚生プログラムの導入という3点に実現されている。とりわけ従業員代表制の展開は SCC の理念の特徴である。

SCC 加盟企業の従業員代表制の展開をウェルフェア・キャピタリズムとの関連で、とりわけ1920年代を中心に分析した優れた研究として、平尾武久・伊藤健市・関口定一・森川 章編『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究—』(1998年9月、北海道大学図書刊行会刊)が学界に大きな刺激をもたらしたことは記憶に新しい。例えば、奥林康司氏は、「本書

は、1920年代のアメリカにおける労働者管理の発展を、当時の代表的大企業の第一次的資料にまで溯って、具体的、実証的に解明した世界的水準の傑作である。この研究はアメリカの研究者においても最先端の研究として注目されており、その学問的水準の高さにおいて感嘆するものがある。……

本書は研究の対象、課題および方法において、他に類を見ない特徴を有している。研究対象としては、20年代の代表的大企業13社と造船業を取り上げ、その労務管理施策を徹底的に実証分析している。研究課題としては、大量生産方式の発展とそれに対処しようとするAFLの対応、さらには増大しつつある半熟練・不熟練労働者のリアクションという相互作用のなかで、労務管理制度をウェルフェア・キャピタリズムの典型として分析している。……1920年代を再評価するためにも絶好の労作といえよう。」(北海道大学図書刊行会、推薦の栞、1998年)と賛辞を述べておられる。

本書『アメリカ企業経営史』は、その『アメリカ大企業と労働者』が研究対象とした1920年代の従業員代表制とウェルフェア・キャピタリズムを、さらに大恐慌を経てニューディールの時代、すなわち1930年代にまで時代を移し、その展開過程を詳細な史実に基づき分析したものである。したがって、対象企業や主要執筆者に多少の異同があるものの、本書はその続編と考えてさしつかえないであろう。

## II

本書は、「アメリカ企業経営史」を労務・労使関係の視点を基軸として考察するために前述のように、この時代の労使関係の展開を3つのパターンに分類し、それぞれのパターンの典型的な企業を対象とし、各章で1社ずつ分析されている。以下、各章の基本的な論旨を簡単に紹介しておきたい。

### 第1章 「GE社におけるウェルフェア・キャピタリズムの展開」(関口定一稿)

本章では、主として GE 社の最大の生産拠点であるニューヨーク州東部のスケネクタディ事業所 (Schenectady Works) とマサチューセッツ州リン事業所 (Lynn Works) のウェルフェア・キャピタリズムの事例が取り上げられている。本書のキータームであるウェルフェア・キャピタリズムを理解するために、十分な内容となっている。

同社は早くから高水準の福利厚生施策を展開し、社立養成工学校を開設するなど積極的な労務政策を展開しており、比較的安定的な労使関係を享受していた。しかし、第 1 次世界大戦前から、労働組合の連絡組織が結成され、戦中から直後にかけて労働争議が頻発するという、新しい事態を経験することにより、従来の労務政策が有効でないことを認識することとなった。同社の労務政策の変革は、1922 年就任のスウォープ社長 (Gerard Swope) らにより行われた。①「高賃金」と「良好な労働条件」の提供、②勤続重視・雇用安定化政策、③内部技能養成制度、追加訓練部門による「多能工化」と配転政策、④金銭型福利厚生：持ち家、年金、生命・傷害保険、失業手当、⑤企業・工場内コミュニケーションと参加：社内報、安全委員会、提案制度、⑥苦情処理：従業員代表制と現場協議機構の整備(＝フォアマンの権限の限定)、という 6 つの政策がそれである。

次に、ウェルフェア・キャピタリズムと呼ばれるこうした新しい労務政策が、企業経営と労使関係に及ぼした変化が考察されている。ことに、企業外に広がる全国的な労使関係の面では、ウェルフェア・キャピタリズムの展開は、決して GE 社だけに限定されるものではなく、当時最も有力な企業群の多くによって採用され、AFL (American Federation of Labor：アメリカ労働総同盟) 傘下のクラフト・ユニオンとの交渉＝協約体制に基づく企業横断的な集団的労使関係モデル、組合の関与を完全に排除した、オープン・ショップの下での個別的労使関係モデルという旧来の 2 つのモデルに並ぶ、第 3 の労使関係モデルとなり、20 世紀に入って急成長した大量生産型の製造業大企業において極めて有力な労使関係モデルの地位を占めるに至ったことが指摘されている。しかし、ウェルフェア・キャピタリ

ズムの全盛期は、1930年代半ばに、ニューディール政策の展開とともに終わる。それにもかかわらず、ウェルフェア・キャピタリズムは、今日に至るアメリカ雇用労働者の「労働と福祉」のあり方、企業と労働組合の関係、社会と企業の関係全体に深い影響を与えた。この意味で、20世紀アメリカの労働者と企業、企業と社会の関係の仕方は、「企業社会」といわれる日本に比べてもはるかに強く大企業の労働、福祉政策の影響を受けていたことが指摘されている。

## 第2章 「GM社と労働組合」(井上昭一稿)

本章では、GM社を事例として、ニューディール期に自動車産業で展開された労使攻防が詳細に分析されている。

大恐慌以降の時期、自動車産業労働者の職場の保障に関してはウェルフェア・キャピタリズムは無力であった。労働組合運動を強力に推進する有力な局面が生じたにもかかわらず、AFLは自動車や鉄鋼などの大量生産産業に進出できなかった。こうした状況の中で、8つの産業別労働組合が分離して、1935年11月8日、CIO(Committee for Industrial Organization: 産業別組織委員会)を結成した。すでに同年8月にAFLの指導で結成されていた全米自動車労働組合(United Automobile Workers of America: UAW)も翌36年7月にCIOに加盟した。ローズヴェルト(F. D. Roosevelt)民主党政権は、ニューディール政策の一環として、1933年6月16日に全国産業復興法(National Industrial Recovery Act: NIRA)を制定した。さらに、雇用主の不当労働行為が明確に規定されたワグナー法が35年7月5日に制定され、全国労働関係委員会(National Labor Relations Board: NLRB)が設置された。

しかし、反労働運動の中心である全米製造業者協会(National Association of Manufacturers)に所属する雇用主たちは、労働組合の組織化を公然・非公然に妨害した。労働者は同法によって保護を与えられた団結権と団体交渉権も主体的に関わらない限りは、これを有効にして現実のものにな

しえないことを理解した。それを立証するかのように、GM 労働者は自らの要求貫徹のために坐り込みストライキ (Sit-Down Strike) を断行する。

GM 社でストライキが本格化し、深刻な様相を呈し始めたのは1936年12月28日、オハイオ州クリーブランドのフィッシャー・ボディ工場で UAW 副委員長のモーティマー (Wyndam Mortimer) の指導の下に、労働者が坐り込みストライキに突入した以降のことである。坐り込みの長所は細かい分業を実施している大量生産工場やベルトコンベアー・システムを用いている工場においてこそ最大の効果を表わす。このストライキは、1937年2月11日に、UAW を GM 社組合員の団体交渉機関として承認させるなど8項目の合意に達し終結した。UAW と CIO は、GM 社との闘いにおいてアメリカ労働者階級の歴史的勝利を獲得し、オープン・ショップ制をとる独占資本の牙城の一角に初めて食い込むことに成功した。その後、基幹産業ないし大量生産産業において産業別に労働者を組織化し、資本の専制を否定する運動が広がっていくのであるが、その尖兵の役割を演じたものとして、歴史的意義があると評価されている。

### 第3章 「US スティール社の労務政策・労使関係」(黒川 博稿)

本章では、基幹産業である鉄鋼業の最大規模を誇る US スティール社における1920年代と30年代の労務政策・労使関係が取り上げられている。鉄鋼産業では、全国鉄鋼労働者組織委員会 (National Committee for Organizing Iron & Steel Workers) によって鉄鋼労働者を組合に組織するキャンペーンが展開され、全国的な労使紛争が1919年9月末に引き起こされたが、このストライキは、1920年1月に労働側の全面的な敗北に終わっている。この後、組織化されるまで、実に20年近くかかることになる。

US スティール社は、1901年の創立以来早い時期から、労働組合を承認しないという方針を堅持し、「厚生計画」(Welfare Program) として各種の福利厚生活動が推進されていた。1903年の従業員持株制度の実施、1908年の安全委員会の設置と安全運動の推進、1910年の事故救済計画の施行、1911

年の年金制度および衛生委員会の実施など多方面にわたって展開されていた。第1次大戦以後の労務政策も基本的には戦前のそれが踏襲され、労働組合の不承認を前提に、福利厚生活動を推し進める方向で進められた。それは、1920年春の従業員持家制度の実施、1928年の団体生命保険制度の導入、1923年からの1日12時間労働の廃止であり、戦前の諸制度を補強した。しかし、労働側はこれらの政策によって苦情や不満を解消したわけでは決してなく、組合勢力が衰退するなかでそれが表面化・顕在化するまでには至らなかったと考えるべきであると指摘されている。

同社はニューディール初期には、NIRAのとりわけ第1章第7条a項に対し、労働組合に替えて会社組合の設立で対応する。1933年6月以降、同社の全子会社に会社組合が導入された。しかし、1935年11月に結成されたCIOは、組織率が低水準であった鉄鋼業の組織化を目標とし、36年6月4日、合同鉄鋼錫労働組合(Amalgamated Association of Iron, Steel & Tin Workers)と、鉄鋼労働者組織委員会(Steel Workers Organizing Committee: SWOC)の設置などを含む協定に合意し、鉄鋼業の組織化運動が開始された。SWOCは、その戦略として、同社の会社組合に的を絞りを、SWOCに好意的な従業員代表を通じて、会社組合にあっては十分に成果をあげてこなかった賃上げや労働時間短縮といった問題を会社側に要求し、従業員の支持を広げた。これが奏効し、1937年3月2日、同社はSWOCを公式の交渉団体として承認するに至った。SWOCが同社の組織化に最初に成功したことは、鉄鋼業のみならず、他産業の組織運動に際してCIOに計りしれない支援を与えることになったという意味で、アメリカ経済史上、決定的な転機の1つに位置づけられる重大な事件であったことが指摘されている。

#### 第4章 「フォード社における大量生産方式の成立と人事・労務管理」 (今井 斉稿)

本章では、大量生産体制の基礎ともいえるフォード・システムを築き上

げたフォード社に焦点を当て、1910年代の大量生産方式の導入過程とそれをめぐる労務問題、その時期以降1920年代末までの労務政策を中心に取り上げている。

同社では、1909年に T 型のみで製造車種を限定し、低コストで大量生産すべく1913年にコンベア・システムに基づく大量生産方式を取り入れたハイランド・パーク工場を完成させた。1914年に組立ラインが完成するまでは、生産組織の慣習的なクラフト方式に依存しており、自治的クラフツマンたる熟練工が職場を支配していたが、機械の専用化、半自動化による「熟練の機械への移転」は、新たに大量の半・不熟練労働者（専用機械を操作するオペレーター）を需要した。この移動組立ラインの導入は生産現場の労働の性格を大きく変えた。従来作業は細分化され、思考や判断を必要としない同一作業の単純反復化が進められた。

1913年、同社では人事・労務管理の改革が行われた。その背景となる要因としては、第1に、大量生産の確立に必要な半・不熟練労働者に対する供給は大量の移民労働者によってなされ、その労働力を大量生産方式に適応させる問題が生じたこと。第2に、ハイランド・パーク工場ではアブゼンティーズムや労働移動率が新しい生産方式の完成につれて上昇し、生産効率の低下など莫大な損失が表面化したこと。第3に、世界産業別労働組合 (Industrial Workers of the World : IWW)、馬車・荷馬車・自動車労働組合 (Carriage, Wagon, and Automobile Workers' Union : CWAU) や AFL など労働組合運動の影響である。人事・労務管理の改革を推進した主役は、フォード社が1911年に買収した John R. Kiem Mills の総工場長であったリー (John R. Lee) であった。その改革は、新しい「熟練度別賃金分類制度」や1日5ドル制と社会生活指導部の設立、ヘンリー・フォード職業学校開校など社内教育・訓練施設の充実に及んでいる。しかし、こうした施策は第1次世界大戦期の労働移動の再燃と労働組合運動の高揚に直面して大きく転換していく。とりわけ、ウェルフェア・キャピタリズム的施策に批判的であるソレンセン (C. Sorensen) が1921年就任して以来、フ



ード社の福利厚生施策は急速に弱体化され、労働組合運動に対する高圧的な姿勢を鮮明にしていった。

最後に、大量生産に伴う労働者の単調感や疲労の問題、その結果としての労働移動問題は、人事部を中心としたウェルフェア・キャピタリズムの施策では解決できなかったことが指摘されている。

## 第5章 「グッドイヤー社の労務政策と労使関係の展開」(堀 龍司稿)

本章では、1898年創業のタイヤ・メーカー、グッドイヤー社の1910年代から1930年代半ばにわたる労務政策と労使関係の形成・展開・変革の経緯が分析されている。

同社では、1909年、タイヤ製造の最重要工程である成形工程の機械化に成功した。タイヤ成形機はその後急速にタイヤ産業に普及していくが、同時に労働条件の低下を伴った。それに起因するストライキは、大量生産の安定的・継続的遂行には労使関係の安定が不可欠であること、しかし、従来からのオープン・ショップ＝反労働組合主義ではそれは期待できないことをタイヤメーカーに認識させた。

同社がストライキ後に従業員の不満の未然防止と積極的な労働意欲＝企業忠誠心の育成をねらいとして推進した包括的な労務政策は、①賃金・労働時間の改善、②包括的な福利厚生プログラム、③労務管理の専門部門の拡充、④能率部の設置、⑤広範で多様な教育訓練プログラムである。これらにより、労働運動の高揚期においても、ストライキは経験していない。しかし、1919年、同社は労使関係の安定を確実にするために、従業員代表制を導入した。総じて、同社のウェルフェア・キャピタリズムは定着志向労働者を確実に企業の枠内にとらえたと評価されている。

ところが、こうした基盤を大恐慌が動揺させた。その労務政策への影響は、①レイオフとワークシェアリングの実施、②賃金引き下げ、③作業密度の増大にみられるが、注目すべきことは、従業員代表組織の活動が長期勤続者の利益擁護という性格へと傾斜し、勤続の短い従業員との間に溝を

生み出し、労使関係に亀裂を作り出したことであった。

1933年6月に施行されたNIRAによりAFLはゴム産業組織化運動を始め、同社にもAFL直属のローカル組合が結成される。以降、同社では、従業員代表制とローカル組合とのいずれかが従業員利益を代表する組織なのかをめぐって労使関係が混乱することになる。1935年9月には、ローカル組合は全米ゴム労働組合（United Rubber Workers：URW）を結成する。1936年2月、8時間3シフト制への復帰に端を発した大規模な座り込みストライキにCIOとの協力関係に入っていたURWが大きく貢献したため、ローカル組合は同社に基盤を獲得した。他方、従業員代表組織は、交渉組織としての無機能ぶりを露呈させ、多くの従業員の支持を失って影響力は後退する。結局、同社の従業員代表制は、1937年4月のワグナー法合憲判決の直後に廃止され、他方、ローカル組合は従業員を代表する排他的交渉組織として認証された。しかし、同社の伝統的な労務政策をなお支持する従業員がかなりの程度残存しており、そうした事実はウェルフェア・キャピタリズムの有効性を示していたという意味で注目すべきだとの指摘がなされている。

## 第6章 「ハーヴェスター社における従業員代表制と労働組合運動」(伊藤健市稿)

本章では、1920年代にフォード社とハーヴェスター社との間で展開されたトラクターをめぐる価格競争がハーヴェスター社の労務政策・労使関係に及ぼした影響について分析している。

同社は1902年に企業合同で設立され、1910年にはトラクター業界のリーダーとなった。競争企業としてはハート・パー社（Hart-Parr Gasoline Engine Company）など数社あり、GM社も高品質トラクター、サムソン（モデルM）の販売で一時参入していた。GM社の撤退後、トラクター業界はフォード社とハーヴェスター社の競争を中心に展開してゆくことになる。フォード社は1917年7月にフォードソン（Fordson）で登場した。フォ

ードソン製造方法での革新,すなわち大量生産方式の採用と低価格戦略で、同業他社に衝撃を与えた。

フォード社との対抗で余儀なくされた低価格競争は、ハーヴェスター社の従業員に賃下げを強いるものであった。競争の犠牲はすべて従業員に転嫁され、対立的な労使関係を同社に招来せしめるはずであった。しかし、同社は、こういった事態を従業員代表制—ハーヴェスター労使協議会制度 (Harvester Industrial Council Plan) —を最大限活用することで乗り切ったのである。だが、それは同社の思惑とは裏腹に労働組合運動を再生させ、1930年代における新たな労使関係を準備するものとなる。

1919年3月に導入された従業員代表制は、同年7月15日、マコーミック工場でのストライキで、工場協議会 (Workers Council) を通して、工場の閉鎖・再開という経営側の権利の行使を代行するなど重要な役割を果たした。同制度は、その後経営側により賃下げ、品質管理、安全運動など様々な側面で積極的に活用された。しかし、それは従業員の要求を何ら取り上げるものではなく、ほとんど機能していなかった。

こういった状況の下でトラクター工場の労働組合運動が再生した経緯が指摘されている。すなわち、工場協議会の中で秘密裏に組織化され、1934年に存在を公表した農機具労働組合 (Farm Equipment Workers' Association) は、1937年には農機具労働者組織委員会 (Farm Equipment Workers Organization Committee) となり、1930年代後半のハーヴェスター社における組合運動を主導した。1919年ストを契機に組合員を排除し、1920年代には安定した労使関係を構築したかにみえた工場協議会であったが、フォード社との競争のなかで発生した従業員の不満に十分対処し得ず、皮肉にも1930年代の組合運動の展開を準備する存在となったのである。

## 第7章 『『規制下の独占』とAT&T社のウェルフェア・キャピタリズム』 (宮崎信二稿)

本章では、AT&T社の1920年代におけるウェルフェア・キャピタリズム

の内実を、従業員代表制と新型・金銭的福利厚生機能分析により解明している。

第 1 次世界大戦以前の同社の労務政策の基本スタンスは、当時の合衆国の大企業と同じく、「反労働組合」主義にあり、労働組合に反対し利用できるあらゆる施策で組合と闘い、電話産業から組合主義の痕跡がなくなるまで破壊したといわれる。同社は、職業的スト破り・差止命令などの攻撃的諸施策を強行する一方、伝統的な温情主義的な福利厚生を展開した。それらは、同社の特異な労働力編成を基盤として、男子の熟練労働者を労働組合から遠ざけるとともに女性交換手の獲得と結婚退職などを含む高い離職率に対応した労務政策であった。

1920年代においては、政府の規制委員会のもとでの「独占」による「安定した成長と利潤」を経済的基盤に同社は、ウェルフェア・キャピタリズムにより「組合不在」の下で、従業員の「忠誠心と満足」や「雇用の安定と長期化」を確保し「経営者の天国」を享受することとなる。ウェルフェア・キャピタリズムの第 1 の柱である従業員代表制—同社での従業員協会 (Association) は、反組合主義の装置を意図し、第 1 次大戦直後の労働組合に対する攻撃的手段の一部として導入された。従業員協会が労働組合と団体交渉に敵対する「反労働組合」の目的を意図することは、全国的な労働争議に対して、ストライキ破りや警察の介入などを徹底するとともにそれを導入したプロセスを見ても明らかである。ウェルフェア・キャピタリズムの第 2 の柱は、①従業員給付制 (Employees Benefit Plan)、②従業員持株制 (Employees Stock Purchase Plan)・従業員貯蓄制 (Employees Saving Plan) などの新型・金銭的福利厚生である。20年代の「安定した成長と利潤」を基盤にした新型・金銭的福利厚生は、従業員が同社でキャリア (職歴) をつむことを奨励し、「雇用の安定と長期化を求める協同的な労働者」の獲得を可能ならしめた。

しかし、ニューディール期、同社のウェルフェア・キャピタリズムによる労使間の「協同の関係」 (= 労使協調体制) は、大きく揺らぐこととなる。

とりわけワグナー法によって、ベル・システムの「会社組合」(従業員協会)は、電話会社から独立し約184の労働組合に移行した。これら「独立」労働組合は、年金と厚生計画についての労使交渉の不調を契機に連合化へと進み、1939年6月に参加組合27、組合員数約9万人を擁する全国組織、全国電話労働者連合(National Federation of Telephone Workers)が結成された。これは、そのほとんどがベル・システムの「会社組合」を引き継いだものであるが、1947年には全国産業別組合、全米通信労働者組合(Communications Workers of America: CWA)に発展し、49年にはCIOに加盟することになる。

## 第8章 「デュポン社における労務管理・労使関係の展開」(森川 章稿)

本章では、巨大化学会社デュポン社の労務管理が検討されている。

同社は会社創業100年目の1902年に、大きく再編された。この会社再編を通じて、労務管理と労使関係のあり方も従来の家長主義的・温情主義的なものから近代的なものへと転換されざるを得なかった。すなわち、会社再編を通じて、地理的には多数の工場や営業所が全国各地に配置されるようになり、人間関係もかつてのライバル企業の管理者や労働者を多数含むようになって複雑化していた。従業員の勤労意欲と忠誠心を引き出すためには近代的な諸関係への転換が不可避であった。同社における労務管理と労使関係の近代化は、このような要請に応えるものとして展開されたのである。その主要な内容は、①内部昇進ルールの明確化、②福利厚生の実施、③工場保安委員会活動への従業員参加の3点であった。同社は、第1次大戦時にヨーロッパ諸国から膨大な量の火薬の注文を受け、急激にその工場施設と人員を拡大した。これを契機として、蓄積された経営資源の活用を求めて事業の多角化が追求された。この時期における労務管理や労使関係にかかわる動きとして注目されるのは、①雇用管理の専門家の招聘と人事部の設置、②従業員代表制の導入の2点である。

1920年代における同社では、経営多角化に伴う経営組織的な問題が20年

代初頭の事業部制組織の確立によって解決されて以降、新規事業の順調な発展が続き、会社業績は良好な状態で推移した。このため、20年代における同社の労務管理や労使関係においては一部の工場で科学的管理の取り組みがあったものの、他に特別な動きはみられなかった。

しかし、30年代には労使関係にかかわる重要な変化がみられた。NIRAが制定された1933年、同社の経営陣は、外部からの労働組合の組織化攻勢に対する防衛のため、すべての工場を含む67の事業所に従業員代表制を導入した。従業員がこれを受け入れた背景には、大戦前からの工場保安委員会活動での類似の経験があったからである。1937年にワグナー法に対する最高裁の合憲判決が出て以降、同社はUMWをはじめとする全国組合の組織化攻勢を受けたが、その多くは失敗に終わり、同社の多くは独立のローカル組合が組織するところとなった。この独立のローカル組合は、従業員代表制が母体となったものであり、その組織率の高さは他の化学企業と比較しても突出していた。同社では、第1次大戦前に確立された労使協調の枠組が、大恐慌とニューディール期を経た後の第2次大戦後においても維持されていたのである。この基底には、ノン・ユニオンこそが最も望ましい労使関係と考える同社経営陣の思想が一貫してあったことが指摘されている。

## 第9章 「シアーズ社の労働と労務管理」(内田一秀稿)

本章では、1886年に通信販売から出発し、1920年代後半から小売業にも進出したシアーズ社の成長とその過程で展開された労務管理が分析されている。

通信販売の拡大に伴ない、同社は1906年にシカゴに当時としては世界最大の通信販売事業用ビルを建設し、1920年代までに、同様の事業所をアメリカの拠点都市に建設していった。それらの事業所は、フォード・システムに類似した科学的管理を取り入れた商品処理システムを備えていた。通信販売の職務は、工場と似ていて単調なものであったが、相対的に清潔・

安全であり、その点で事務労働に近い。しかし、工場労働より型どおりの職務（ルーティン・ワーク）であった。それゆえ、職務の多くが低賃金の若い女性によって行われていた。そのため社会改革家からの批判もあり、1916年に同社は利潤分配制を始めたことで知られている。福利厚生については先駆的な企業であり、すでに今世紀初頭、通信販売事業所のゼネラル・マネジャーであったスコット (Elmer Scott) により、労働者向け雑誌の創刊、親睦団体の創設、労働者の医療費補助を目的とした共済組合の設置、長期勤続者を優遇する休暇制度や疾病に関する制度などが施行されていた。このウェルフェア・キャピタリズムは、同社がノン・ユニオンのままではいられた大きな要因であった。

同社は1920年代後半より、小売業へ進出してゆく。農村人口の相対的減少と都市の成長による通信販売市場の縮小やモーターレーゼーションの進展の影響のためである。同社は、量販小売業において、立地、品揃え、顧客、仕入れなどで、他の量販小売業者との差別化をはかって成長し、大恐慌による通信販売の被害も小売販売の増加で軽微に抑えることができた。他の小売業者に比べて、同社は、相対的に良い仕事を提供し、労働者の扱いもよかった。旧来の百貨店に比べると営業コストが低く、生産性が高く、そのうえ成長率が高かったので、昇進の機会と職務の安定・長期の雇用を保障できた。

1930年代以前のシアーズ社は、労働組合運動とかかわることはなかった。しかし、1937年の春、2つの通信販売事業所でストライキが発生した。徐々にAFLやCIOの組合もシアーズに浸透し始めていた。この事態に対し、同社では、コンサルタントのハウザー (J. David Houser) の指導で、前述の福利に加えて人間関係論的手法、とりわけモラル調査が導入され、労働組合組織化の潜在的危険性が未然に防止された。それでも組織化が防げない場合には、腐敗した組合幹部と取り引きし、組合潰しの各種の方策が使われたという。こうして、同社は、同業他社より、組合組織率が極端に低く、労働組合の影響もほとんどない、ノン・ユニオンを誇示できたこと

が指摘されている。

## 第10章 「デニス社の従業員持株制と従業員代表制」(中川誠士稿)

本章では、1844年にまで起源を遡ることのできる紙製品を製造する軽工業に属する企業、デニス社の従業員持株制と従業員代表制を柱とした労務政策と、同社のコーポレート・ガバナンスの特異なあり方との関係が分析されている。

同社は、1878年に株式会社化されたが、特異な経営が姿をあらわすのは、創業に携わった A.デニス (Andrew Dennison) の曾孫にあたる H.S.デニス (Henry Sturgis Dennison) が経営に関与し始めた1909年以降のことである。この時期、診療所、食堂、洗面所、同好会、図書館、レクリエーション施設、貯蓄基金など、当時多くの大企業において導入されていた福利厚生 of 諸施策を充実し、雇用部を設置した。さらにこれに留まらず、コーポレート・ガバナンスの根本問題について、投資家、従業員、顧客という3つのステイクホルダーのうち従業員がその役割を担うべきと考えていた。また、企業内部の管理についても、すべての従業員がそれに関与しなければならないとしている。このような考えは、管理分担性 (Management Sharing) と呼ばれた。従業員持株制と従業員代表制は、この考えを実現するために導入された制度であった。1917年に彼が社長に就任したことにより、このアイディアの適用範囲は管理職を超えて一般労働者にまで広げられ、職場委員会という従業員代表制の一類型である組織に具体化された。

大恐慌の時期、同社は犠牲を最小限に留めた。この健闘を支えた要因の1つが、同社における安定した労使関係であった。1930年代においても、同社はいかなる深刻な労働問題も経験しなかった。1938年に最高裁において従業員代表制がワグナー法の規程に違反するという判決が下された後も、同社の従業員は従業員代表制の趣旨に沿う形で機能する独立組合を運営することによって経営者との従来 の 関係 を 維持 した。

同社の両大戦間期の経営においてみられた特徴は、従業員株主というイ



ンサイダー株主に議決権を100%独占させることによって経営の自律性を確保すると同時に、投資家諮問協議会による不在株主の利益を考慮した経営のモニタリングを行うというコーポレート・ガバナンスの構造の下に、そのような構造の下でしか可能でないような性質の従業員持株制と従業員代表制を核とする労務政策を展開することにより、企業の法的所有者である出資者よりも従業員の方がむしろ企業にコミットしているという現実により合致するように、従業員と出資者との間で利益と権限をめぐる調整を行ったことである。このような同社の経営は、ステイクホルダー間での利益と権限の分配を重視したコーポレート・ガバナンスとそれを反映した労務政策によって特徴づけられる点で、ステレオタイプとは異なるアメリカ的経営の一事例であるとともに、現在試行錯誤を重ねている日本的経営の将来を考えるうえで手がかりとなりうると指摘されている。

### III

以上でみたように、本書『アメリカ企業経営史』は、先の『アメリカ大企業と労働者』が研究対象とした1920年代の従業員代表制とウェルフェア・キャピタリズムを、さらに大恐慌を経てニューディールの時代、すなわち1930年代にまで時代を移し、1930年代のウェルフェア・キャピタリズムの動向とそれを規定した労使関係の展開との諸関係を事実集積を基にして整理したうえで、その意義を分析した研究書であり、「アメリカ企業経営史」を労務・労使関係的視点を基軸として考察されているところにその大きな特徴があった。この分野における我が国を代表する研究者が、従来、十分に明らかにされていなかった事実関係を丹念に調べ、その研究成果を限られた紙幅の中で、説得的に展開されている努力に先ず敬意を表したい。

編者による本書編集の方針ないしは問題意識は、次の3点にあった。第1は、従来、アメリカ経営史が論究することのあまりなかった労務・労使関係問題を基軸に据え、企業経営の表舞台で展開される活動に比して、み

えにくいこの領域における企業の取り組みや労働者・労働組合との対抗の事実が、企業経営のあり方や戦略にいかにか大きなインパクトを及ぼしてきたかということをはっきりと明らかにする。それは、アメリカ経営史の内実を重層的・多角的に理解するために不可欠の作業である。第2は、近年のアメリカ労使関係が、「ニューディール型労使関係」から「非組合型労使関係」へと転換している現代的動向を、後者に極めて類似した性格をもつウェルフェア・キャピタリズムを分析することにより、歴史的・実証的に把握する手がかりを得られるようにする。第3は、日本経済の良好なパフォーマンスを背景に称揚された「日本の経営」も今では、むしろ企業の足枷であるかのように扱われ、それからの脱却がはかられているが、それはちょうど1930年代のウェルフェア・キャピタリズムの動揺と類似するものがある。したがって、我が国の労務管理・労使関係の今後の動向を占う手がかりが得られるのではないかと、いうことであつた。こうした問題意識は非常に斬新なものであるといえよう。しかも、本書はそれを一貫したモチーフとして各章で展開することに成功しているように思う。ここに、本書のすぐれている点を見出すことができる。

評者は、1980年代以降のアメリカにおけるヒューマン・リソース・マネジメントの成立と労使関係の展開との諸関係に関心をもつものである。本書の対象としたニューディール期にウェルフェア・キャピタリズムにかわり形成され、以降半世紀続く団体交渉制度を中心に巨大企業と対立的交渉を行う産業別労働組合に基づく労使関係が、1980年代には歴史的転換を迫られたが、こうした中で、労働組合は企業との共存的発展を労使共通の課題として、模索を開始している。たとえば全米自動車労組(UAW)とフォード社との間で実施された各種の労使協力・経営参加プログラムは、アメリカの労使関係の転換をうかがわせる内容となっている。それは、第1に、職場レベルでの問題解決と改善を主題として、従業員の意思決定への参加の機会を提供するとともに、自発的な協力を促す、職場の小集団活動を基礎とした従業員参加プログラム(Employee Involvement Program: EI)

の普及であり、第2に、団体交渉とは別に労使間のコミュニケーション促進のための労使協議機関の全国レベルと支部レベルの双方への設置であり、第3に、労使の共同運営による人材開発プログラムの開始であり、第4に、協約の有効期間中は解雇しない、あるいは技術革新の導入によるレイオフを回避し、配置転換により対応するなど、雇用保障への積極的な取り組みである。これらの幾つかはウェルフェア・キャピタリズムと類似する性格を示していることが理解できよう。本書の対象とした時代より半世紀を経た時代を研究するに際しても、諸事象の根拠を歴史的に把握する必要があり、本書のもつこうした問題意識に基づく分析からの示唆は非常に有益である。

ところで、先の『アメリカ大企業と労働者』に対して、萩原進氏は、研究対象を1930年代にまで拡張すべきであったと批評されていた(『日本労働研究雑誌』1999年6月, No.467)。すなわち、「その論拠は、SCCの従業員代表制が、1930年代前半にNIRA下で一挙に全産業に普及しながらも、NIRAの挫折をへて、会社組合を違法とするNLRA下で解散を余儀なくされていった歴史をトレースすることによって、ニューディール労働政策の評価がはじめて可能となる。アメリカ現代史の修正派が、大恐慌とニューディールの評価をめぐる台頭したことを考えると、ウェルフェア・キャピタリズムの分析をニューディール政策から切り離しておこなうことは、方法論としても無理があるように思われる」というものであった。本書『アメリカ企業経営史』は、もとより、こうした批評にこたえることを目的として編集されたものではないが、ウェルフェア・キャピタリズムの1930年代の展開を対象とし、従来にない優れた分析がなされている。したがって、この研究成果が、学界に大きく貢献するものであることは言を俟たないであろう。

ところが、1930年代に関連するもう1つの批評点については、本書においてもいまだ十分に明示されてはいないように思われる。すなわち、「SCCの経営理念は、I.バーンスタインのいう非アメリカ的なあだ花の狂い咲き

などではなく、内部労働市場の形成に対応した新しい経営理念の登場とみなす S. ジャコビーの『雇用官僚制』で展開されたウェルフェア・キャピタリズムの新解釈に対する評価が曖昧である。プロディから始まる修正派労働史の流れは、産業民主制のニューディール・モデルに対しては批判的なスタンスをとりつつ、内部労働市場を前提にした参加的かつ協力的な労使関係モデルを志向し、ニューディール・モデルから参加的・協力的モデルへの転換の必要性を強調しており、一部では日本の企業別組合を基盤とした労使関係モデルへの転換—労使関係の Japanization—論さえ唱えられている。著者は、こうしたことに対してどのような評価をしているのだろうか、というものであった。本書『アメリカ企業経営史』では、先に見たように大恐慌以降のウェルフェア・キャピタリズムの動向とそれを規定した労使関係の展開を 3 つのパターンに類型化して、歴史的真實に接近しているのであるが、そうした問題については、いまだ必ずしも十分に明示されてはいないように思う。

しかし、本書の主要執筆者は、1930年代のアメリカの労使関係について、さらに徹底した研究を継続しており、近い将来、その成果は公刊されることになろう。したがって、本書において十分に展開され得なかった問題は、そこで十分に明らかにされることと思う。本書と同様、学界に大きな知的刺激を与えてくれるに違いない。