

【資 料】

# インターナショナル・ハーヴェスター社労使 協議会制度に関する資料(2)

— 『労使関係活動の要約(*Resume of Industrial Relations Activities*)』 —

伊 藤 健 市

はじめに

今回資料として以下で訳出しているのは、1930年3月1日に出された『労使関係活動の要約 (*Resume of Industrial Relations Activities*)』である<sup>1)</sup>。本資料は、1918年にインターナショナル・ハーヴェスター社(International Harvester Company, 以下ハーヴェスター)内に設置された労使関係部 (Industrial Relations Department) の約10年間の活動を要約したものである。いうまでもなく筆者の関心は、そのなかの従業員代表制 (Employee Representation Plan) —ハーヴェスターでの正式名称は「労使協議会制度 (Harvester Industrial Council Plan)」である—に関する記述部分にある。それが本資料を「インターナショナル・ハーヴェスター社労使協議会制度に関する資料(2)」と記したゆえんでもある。

まずここでは、本資料の内容理解に供するため、ハーヴェスター労使関係部に関して若干触れておきたい。

---

1) *Resume of Industrial Relations Activities, International Harvester Company, March 1930, AOF, Box 68, IH.*

労使関係部を設置に関係したハーヴェスターの経営首脳の一人パーキンス (George W. Perkins) は、「当社は、事故防止のパイオニアであつたし、その面でのリーダーシップを明け渡してはいない。同じように、衛生、好ましい労働条件、医療補助、看護訓練、保険、そして現在ますますその重要性を大きくしている分野——産業における婦人の分野——の問題は、過去数年間の間に効果的かつ前進的に発展させられている」<sup>2)</sup>と、それまでのハーヴェスターを評価している。しかし、ハーヴェスターが重大な時点に至っているとするのがパーキンスの考えであり、「従業員数が急速に増加し、上述のような問題の展開が絶えず時間、研究、そして詳細な注意を必要とするものになりつつあり、このことはそのような問題に特化した部門によつてのみ十分に与えられるからである」<sup>3)</sup>と主張して労使関係部の必要性を訴えた。

パーキンスが述べた点をもう少し別の角度からみておこう。労使関係部の初代部長であつたヤング (Arther H. Young) によると、同部は「何らかの新たな考えを花開かせる」<sup>4)</sup>ものではなく、「この産業自身に古くからある問題に関して、効果的な解決を見いだそうとするハーヴェスターの長期にわたる継続した取り組みにおける単にもうひとつのステップに過ぎなかつた。それは、革命ではなく発展であり、単に論理的なものであり、一般的には一步前進であつた」<sup>5)</sup>と評価されている。ハーヴェスターは事故防止、個人の傷害の自発的な和解、従業員共済組合による所得獲得能力と扶養家族の保護、採用申込者に対する身体検査、労働者に対する迅速で永続的な外科的治療、結核の発見・防止・治療、適切な工場照明と衛生、そしてその他のバランスがとれ、調和的な労使関係プログラムに属する項目におけるリーダーとみなされていた。それゆえ、労使関係部はそれまでハーヴェ

---

2) 3) “Arthur H. Young Heads of Department,” *Harvester World*, Dec. 1918, p. 6.

4) 5) “A Survey of Harvester Industrial Relations Progress,” *Harvester World*, July 1924, p.2.

スターで展開されてきた施策を単にそのもとに統合させるだけではなく、個々に発展してきたそれらの施策をシステマティックに結合しようとするものであった。この点はヤングによると、「このような傾向と時代の要請に歩調を合わせて、より明確で進歩的な努力に対する基盤と機構に結合する」<sup>6)</sup>役割を労使関係部は持っていたのである。

労使関係部は、ハーヴェスターの全組織に奉仕する部門として存在し、本資料によると以下のような問題をすべての部門の部長と共同して対処する役割を担っていた。すなわち、従業員代表制、集権化された雇用、事故防止、従業員共済組合、労働災害補償、外科的・内科的な治療、従業員持株制、教育活動、老齢年金、工場労働者の有給休暇、職務分析、職種等級制度、レクリエーション、社会活動である。以上の施策の主だったもの、例えば事故防止、従業員共済組合、老齢年金は1908年より、持株制は1909年より、労働災害補償と外科的・内科的な治療は1910年より、集権化された雇用は1916年よりすでに導入・実施されていた<sup>7)</sup>。それゆえ、1918年に設置された労使関係部が果たした機能は、次の3つの施策に収斂する。①ハーヴェスターの従業員代表制である労使協議会制度、②職長啓発コース (foremen's development course)、③職種等級制度 (occupational rating plan) である<sup>8)</sup>。

労使関係部は、ハーヴェスターがそれまで培ってきた企業福祉の伝統を継承すると同時に、従業員代表制、職長啓発コース、職種等級制度を新たに開発・導入した。そして、新たに導入された施策を含めて、それぞれの労務管理施策が有機的に機能するように労使関係部で結合されていたので

---

6) "A Survey of Harvester Industrial Relations Progress," *Harvester World*, July 1924, p.2.

7) 詳しくは、伊藤健市「<学術資料>インターナショナル・ハーヴェスター社の新入社員向けパンフレット」(『大阪産業大学論集(社会科学編)』, 第101号, 1996年)を参照のこと。

8) 詳しくは、伊藤健市「インターナショナル・ハーヴェスター社労使関係部と従業員代表制」(『大阪産業大学論集(社会科学編)』, 第103号, 1996年)を参照のこと。

ある。その中核にあったのは従業員代表制であり、1920年代のハーヴェスターの労務管理は従業員代表制を中心に運営されていた。本資料は、このような同社の状況を余すところなく伝えている。

なお、本資料の入手に当たっては、コーネル大学キール労使関係古文書センター (Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives) のストラスバーグ氏 (Richard Strassberg) とホープさん (Hope Nisly) に大変お世話になった。ここに記して感謝の意を表したい。また蛇足ながら、これまでの筆者の諸稿では International Harvester Company をハーベスターあるいはハーヴェスターなどと表記してきたが、本資料以降はハーヴェスターに統一したい。

### 労使関係活動の要約

ハーヴェスターの変わらぬ願いと決意は、その従業員との関係を相互理解と信用という明確で永続性のある基礎のもとで続けることにあったし、これからもそうである。ハーヴェスターの第一の伝統のひとつは、満足して製品を製造する労働者が顧客を満足させられる、という固い信念と方針にある。1847年創業当時の小さな工場から、今日の高度に多様化し、統合された生産に至る発展の長い道程を一步一步通して、従業員との人間関係の展開というハーヴェスターの物的成長・拡大よりも印象的で重要な事柄が見られたのである。

今日のハーヴェスターは20以上の工場と事業所をアメリカとカナダにもち、セールスとサービス部門を除いて約4万5000人の従業員がいる。ハーヴェスターの工場 (plants) と事業所 (operations) には、炭鉱と鉄鉱山、鉄鋼工場、製材工場、鉄道、そしてトラック、トラクター、バインダー用トワイン、多くの種類とタイプの農機具をそれぞれ製造する工場が含まれている。1918年に、ハーヴェスターは経営側と労働者側との関係を処理してきたすべての既存の方策と計画を調整し直し、そういった管理を統轄す

る機関として労使関係部を設置した。

労使関係部は、ハーヴェスターの全組織に対するサービス部門である。労使関係部は、上記の方策と計画の管理にあたる全部門の部長達と協力し合っている。そこには、従業員代表制、雇用の集権化、事故防止、従業員共済組合、労働災害補償、外科的治療と内科的治療、従業員持株制度と株式投資制度、教育活動、老齢年金、工場労働者向けの有給休暇、職務分析、職種等級制度、社会活動とレクリエーション、が含まれている。

ハーヴェスターの労使関係活動における顕著な特徴は、生産量の増大や低い製造コストのもとでの所得といった建設的な問題に対する従業員の関心が著しく発展したことにある。つまり、無駄な作業の削減、生産物の品質改善、浪費の排除、無届け欠勤の引き下げ、事故の減少といったことへの関心である。これは非常に幅広いステートメントであるが、教育を持続させるキャンペーン、相互の利害のあるすべての問題について従業員と率直に情報を交換すること、従業員に影響を及ぼすすべての予期できる変化に関する情報を前もって提供すること、建設的なアイデアで従業員の考えを刺激すること、といった結果として示され、相互の問題に対するよりよい相互理解とそれを解決する絶好のチャンスの結果としてもたらしたし、これからももたらすことになろう。

これらの建設的な諸力がそこを通して作用する媒体が従業員代表制である。この制度は、従業員との協働関係に伴う必然物ではなく、ハーヴェスターの純粋に自発的な活動として導入されたものであり、従業員との適切な関係を維持する当社の取り組みの論理的展開の結果として導入されたものである。それはまた、事故防止に対する労働者と経営者の協力、そして従業員共済組合の共同運営といったことにおける11年間に及ぶ経験から生まれてきたものでもある。

従業員代表制は、従業員の多数決によって採択された各工場あるいは事業所で工場協議会を提供している。それは、1919年3月に、比較的操業開始時期が新しい5つの事業所を除くアメリカとカナダにある全事業所の従

業員に提案され、現在ではすべての事業所で機能している。採択の是非を票決した最新の工場は、ルイジアナ州ニューオリンズのトワイン工場である。この工場では、従業員98%が賛成票を投じたのであって、このことは250名の従業員のうちわずか5名が反対票を投じたに過ぎなかったことを意味している。

代表の基準は、250～300名の従業員に対して1人の従業員代表という割合であるが、いかなる場合も工場協議会には5名以上の従業員代表がいる。現在、4万5000人の従業員は、190名の従業員代表によって代表されており、これは240名の従業員に対して1人の従業員代表という割合である。

従業員代表は、従業員に無記名投票で推薦され、選出されている。その選挙区は、当然のことながら全職種と全工場を代表するように調整されている。従業員代表として推薦される資格として、候補者は推薦に先立ってハーヴェスターでの少なくとも1年間の勤続期間が必要で、その選挙区で雇用されていなければならず、21歳以上でなければならず、アメリカ市民——あるいはカナダの工場ではカナダ市民——でなければならなかった。

従業員代表は1年間の任期で選出されている。6ヶ月毎に彼らの半数が入れ替わる、あるいは再出馬を我慢しなければならないように、従業員代表の半数は7月1日に任期切れとなり、残りの半数は1月1日に任期切れとなる。

経営側代表は、工場長(superintendent)によって指名され、その人数は従業員代表と同数でもいいが、それを越えることはできない。組織の運営方法は、労使関係部の部長が全工場協議会の議長を務めるが、彼あるいは彼が指名した人物——たいていの場合、部長補佐あるいは労使関係部の総括補佐(general assistant)——のどちらかが通常議長を務めると規定している。しかし、1919年12月の制度改訂は、工場協議会がそのメンバーもしくは工場の経営側スタッフから副議長を選出するのを禁じている。この副議長は、労使関係部派遣の者が欠席した際には工場協議会の議長を務める。通常は工場の労使関係部に関係している秘書(secretary)が工場長に

より指名される。この秘書も議長も投票権はない。

工場協議会の月毎の定例会議は作業時間内に開催され、ハーヴェスターは従業員に対し、工場協議会業務に従事している時間に対して給与を支払う。しかし、従業員は彼らの間での前もった査定によって支払われる報酬を手配することを選択できるが、これまでのところその権利は行使されていない。

工場協議会活動の細かな点の多くは、小委員会を通して処理される。この小委員会は通常3つ置かれている。生産小委員会は、その活動の中心を質の高い技量、生産、提案、無届け欠勤と他の類似の問題に置いている。健康・安全小委員会は、従業員の健康と安全の確保と保護を支援している。サービス小委員会は、交通問題、レクリエーション、アスレチック、節約・貯蓄制度を支援している。これらの小委員会は、工場協議会に指名された従業員代表と経営側代表で構成され、それぞれの委員会はその議長と秘書を推薦し、選出している。議長もしくは秘書のどちらかが小委員会の活動報告を工場協議会の定例会議に提出する。小委員会は工場協議会の管轄下にあり、小委員会の勧告は工場長が検討あるいは実施するために照会される前に工場協議会が承認しなければならない。

工場協議会制度のもとで、フォアマンがどこでうまくとけ込むかについては、当然のことながら疑問が生じている。その答えは、フォアマンの職位は変化しないということである。当初、フォアマン達の間には工場協議会制度がある程度彼らの権限を縮小するのではないかといった漠然とした反感が生じていた。しかし、労働者を平等に扱うことは、結果としてフォアマンの権限を何ら弱めることをもたらさないことが間もなく明白となった。事実、フォアマン達は今や従業員代表を些細なもめ事を解決する際の貴重な補佐、事故防止、質の高い技量、無届け欠勤の減少といったすべての建設的な問題で非常に貴重な支援をなしてくれるものと考えている。

工場協議会制度が導入されて約11年が経過した。騒然とし、かつ苦しい時期ではあったが、工場協議会の機能を知る多くの機会もあった。何度か

の賃上げと賃下げの際には、工場協議会がうまく機能した。工場協議会は、そういったすべての問題をうまく切り抜け、苦情処理の段階を通過して明らかに建設的な問題を議論する段階へと入った。

工場協議会はまた、質の高い製品の製造を支援する際に最も重要な役割を演じている。通常の間時間経過と使用に耐える機械を作る、そして最も重要なこととして製品を買いそれを使って下さる人々の評判の高い機械を作るというのが常に変わらないハーヴェスターの方針である。ハーヴェスターはこの方針通りに行動してきたし、ハーヴェスターの品質記録は何ら恥じるものは含んでいないが、近代農業のより厳しい条件の下では機械力を利用した農業の推進に責任をもたねばならないこと、依然としてより高品質に対するの需要があると感じている。個々の労働者は、各自が製造した製品に慎重な検査者となることを求められているし、その仕事において、「製品にかかわる事故」がないように監視する責任はもちろんのこと、接点のある別の仕事においてもそういった事故がないよう防止する責任を負っている。

当社副社長で製造担当のマコーミック三世 (Cyrus McCormick, Jr.) による組織に対する所見は、次のようなアピールに各自がいかに素早く対応するかを示している。

「私達は、全従業員、フォアマン、工場協議会構成員に感謝し、よりよい製造方法と技量は、昨年の製品品質を改善したといえることに深い喜びを感じている。」

この質の高い技量に関するエピソードは、そういった問題に対して工場協議会が演じた重要な役割を示すのに引用されている。それはまた、時としてつまらないものとみなされる事柄を処理することに加えて、重要な建設的な活動に際しては、工場協議会は全身全霊誠実に支援しているという声明を強調するのに役立っている。



従業員代表制それ自体は、アメリカの産業構造において範囲を限定したものととして設置され、労使協調 (industrial cooperation) においてはさらなる大きな業績に対して門戸を開放している。しかし、そういった業績が達成される前に、経営者だけでなく工場組織の側でも完全な理解と全身全霊での支援がなければならない。

### 〈雇用〉

雇用は、労使関係部の活動において重要な部分を占めている。適材適所は、それを行うのに一人の適任者の全面的な注意が必要とされる価値ある職務であり、ハーヴェスターの各工場と各事業所では、すべての従業員の選考、配置、解雇は有能な雇用管理者が担当している。各応募者は個別に面接を受け、もし採用されることになればハーヴェスターの主な方針と規則が簡単に伝えられる。その際、安全な作業、高品質製品の製造、規則正しい労働といったことの必要性が強調される。非公開の身体検査も全従業員になされる。それは、雇用先の性質と条件によって既知の欠乏疾患が悪化することのない職位に就けることでハンディキャップをもつ従業員の配置を確かなものにする。配置を目的とした身体検査の必要性とそれがもっている価値は、1万2000人の検査を調査することによって立証されている。この調査は、89%はどのような職務にも適合すること、9%は採用条件に制限が必要なことを発見し、わずかに2%が結核のような伝染病や重大な臓器異常で採用を拒否されただけであった。

9%の多かれ少なかれ重大な欠陥をもった人々は、工場嘱託医の承認のもとに仕事に就いている。喘息の持病のある者をほこりっぽい職務に、ヘルニアの持病がある者を重い物を持ち上げる職務に、扁平足の労働者を長時間立っていなければならない職務にそれぞれ配置すべきではないということは明白であった。2%の採用を拒否された人々について、ともに働く従業員は伝染性あるいは伝染力の強い社会病と接触しないようにしなければならず、したがってそのような場合は採用からはずされるのである。

全従業員は、雇用管理者あるいは彼に指名された者によって勤務終了時に面接を受ける。このことは、適切な個人経歴の維持を確かなものとし、安全保護懲戒手段と従業員の権利保護の機会を提供する。

部門間あるいは工場間の配転は雇用部を通して処理される。このことは、さまざまな部門の労働力の過不足をバランスさせることによって労働移動率を引き下げ、8工場があるシカゴ地区の場合、工場間での労働力の過不足の調整が可能となる。

すべての職務が分析され、採用される際に必要な一定の資格が設定されている。このような職務の分類は、適材適所を発見する目的を実行する雇用部にとって価値あるものである。それぞれの職務は、他の職務との関係で評価され、それにしたがって等級づけられている。それは、なぜある職務は他の職務よりも高い支払を受けるのかという問題に対する科学的な回答であり、有能な従業員がより給与の高い職務に配転されるという昇進制度の基礎をなしている。

ハーヴェスターの集権化された採用手続は、約14年間にわたって有効に機能し、その間労働移動を明らかに減少させ、労働力の安定性を高め、その結果として最適で有能な労働者の配置をもたらした。

#### 〈事故防止〉

ハーヴェスターは、安全という重大であるが難しい活動に組織的で体系的な基盤を与えた1908年よりこの方、ビジネスと一般的には人間愛という2つの問題として、各事業所で安全点検者 (safety inspector) を任命することで安全に対する責務を認めてきたし、それを負ってきた。

最初、安全点検者と初期に結成された労働者の委員会による入念で継続的な検査というように、注意は機械の安全保護に向けられていた。

このことにより、設備や機械は次第に機構的な保護の下に置かれ、一定の規則や規制の採用と施行によって、1908～23年の間に事故に起因する損失時間は75%改善された。この期間中の1919年に、工場協議会を通した従

業員代表という新たな安全因子が導入され、従業員に受け入れられた全活動での協力関係は種類においても程度においてもまさに顕著なものとなった。こういった協力関係は、工場協議会の支援なくしては、そして工場協議会がハーヴェスターとその従業員との間に作り上げた相互理解と相互の利害関係といった精神と雰囲気なしには決して達成できないものである、という私の見解を付け加えておきたい。

1908年から23年1月1日まで機構的な安全対策に集中した結果、機械にはかなりの程度の安全防御がなされた。事実、損失時間のうちの20%未満は依然として良好な機構的安全防護策によって防がれたこと、80%は教育・訓練、そして個人的・集団的な従業員の協力関係によってのみ防げることを記録は示している。

こういった情報を手にしていたとしても、もし「雇い主の不注意 (“Old Man Carelessness”）」と闘うことに成功しておれば、より徹底的な訓練と教育的な取り組みが必要とされることは明白である。このことは、そういった目的と効果を持った全安全システムの組織再編、再構築、再活性化へと導いた。

ハーヴェスターは、経営者がその責任を引き受け、そのリーダーシップにより、安全教育プログラムの模範的なスポンサーであると信じているがゆえに、その全事業所の現場責任者 (superintendents) を、事故を最小限にまで減らす方法を議論し、決定するただその目的のためだけにシカゴに召集している。現場責任者——その数は約30名——は、2日間にわたって、本社役員とともに事故を最小限にまで減らすさまざまな方法を議論し、そのなかから中央安全委員会 (central safety committee) と工場安全委員会 (plant safety committee) が生まれた。

工場安全委員会の人員構成は、通常、工場長 (plant superintendent)、機械主任 (master mechanic)、機械管理責任者 (mechanical superintendent)、そして工場組織内の他の主要なキーマン達からなる。この委員会は毎月会合をもち、労使関係部の一員である安全監督者 (supervisor of

safety) にその会合の議事録を提出する。

中央安全委員会の人員構成は、製造担当副社長 (vice president in charge of manufacturing) とその補佐 (assistant), 製造部長 (manager of manufacturing), 労使関係部長 (manager of industrial relations), 工場部長 (manager of works) とその補佐, そして安全監督者である。すべての重大事故は再調査され, これらの事故を巡る討議は全事業所に影響する規制の採用を結果としてもたらしめている。例えば, クレーン用ケーブル, ケーブルつり鎖, チェーンつり鎖, ロープつり鎖の取り扱いを統御するルールであり, 蒸気クレーンの安全運転と安全装置, 保護用の安全コードと衛生コード, つや出し・研磨装置の整備と利用, スチーム・ボイラーの安全運転ルール, 電気工事と電気施設の追加的なルール, 足場・工事・設計・作業ルールである。

1923年以來, 重大事故の35%, 頻発事故の45%の削減がこれらの委員会の影響下にあった。このような顕著な減少は, 他のビジネスの重大局面でなされていたのと同じように, 安全運動に主発電機 (中央安全委員会) を適用したことによってもたらされた。

以上の側面の議論を終える前に, 安全委員会のルールはすべて厳密に実施されたことを付け加えておかねばならない。徹底的に実施されることのないルールや気乗りのしないルールは, 何のルールもないことよりも悪い。もし, 安全に対する取り組みが注目や敬意を集めることを求めるなら, 作成され, それがすべて実施されるのを確かなものにするルールの本質に注目しなければならない。

中央安全委員会は万能薬ではない。事故は, 決して何らかの委員会の組織だけでマジックのように消滅するものではない。どれほど度々事故防止が議論され, どんなに多くの会合がもたれようとも, 経営側が真剣でなければ, 経営側が積極的でなければ, そして情報が組織と仕事をしている人々に伝わらなければ, 何も達成されない。

ハーヴェスターが現下の安全組織をどう思っているかに関して, 製造担

当副社長補佐のジョーンズ (A. A. Jones) の声明から引用すること以上にこの点を明確にする方法は見当たらない。彼は次のように語っている。

「安全に対する当社の希望や要求に何ら新しいものはない。ハーヴェスターの歴史の出発点、あるいはその前身の企業に立ち戻ってみても、安全は常に当社の方針の主流をなしてきた。唯一の新しい出来事は、十分に達成されるひとつの方法があるという真実の明確な体系的適用である一つまり、労働者と経営者との真剣で継続的な協力関係である。」

#### 〈事故補償〉

ハーヴェスターは、雇用中に発生した事故で障害者となった全従業員を補償するという原則を採用した最初の会社のひとつである。この件に関する最初の州法に先立つこと2年以上も前から、ハーヴェスターは「任意事故救済制度 (“voluntary accident relief plan”）」を告知し、これが後に州補償法のモデルとなった。いくつかの州で労働者補償法が採択されたことに伴って、これらの法が当然のことながらハーヴェスターの任意事故救済制度にとってかわった。

#### 〈従業員共済組合〉

1908年、ハーヴェスターは疾病もしくは仕事上ではない事故で州労働者補償法の対象とならない障害者の場合に、1年最高1000ドルを上限として年収の半分の給付金を提供する従業員共済組合を設立した。自然死の場合は最高2000ドルを上限として1年間にわたり平均年収を死亡給付金として、そして仕事上の事故でない死亡の場合は最高4000ドルを上限として2年間にわたり平均年収を死亡給付金としてそれぞれ提供していた。

組合員は、1週最高58セントを上限に、それぞれの給与の1.5%あるいは1.75%の率で会費を払っている。ハーヴェスターは、従業員の75%以上が組合員であるならば、年間5万ドルを寄付する。この制度の採択以降、組

合員数はこの割合を下回ったことはなく、現在約87%が組合員である。

疾病や死亡の際に所得の損失に対し補償を提供するこの共済組合の価値は、その22年にわたる存在によって最も効果的に例証されている。労働不能となった組合員と死亡の場合の組合員遺産受取人に対し支払われた金額の累計は約950万ドルに達している。

#### 〈内科・外科治療〉

採用時の身体検査に付け加えて、伝染病をその初期段階で発見するために、そして身体的に欠陥をもつ従業員がその状態にあった仕事ができるように、すべての事務所で定期身体検査が実施されている。

あらゆる事故や病気に応急処置を施すために、全事業所には十分な設備が整えられている。作業中にけがをした時には、従業員の負担なしで外科的処置が施される。その際の不変のルールは、迅速・効果的・十分な処置である。州補償法ではこの点は責任の有限性という問題とかかわってくるが、ハーヴェスターの方針はけがをした従業員の要求範囲をすべて治療しようとするものである。

ハーヴェスターは、効率的な生産、最高の所得、高い技量の労働にとって健康が基本であることを認識している。数年前、ハーヴェスターは衛生的な設備と業務の明確な基準を設定した。医療部はこれらの基準を維持することに責任をもち、それは定期検診と医療サービス監督者 (supervisor of medical service) ・地方の経営者・従業員を代表する委員会によってなされた。

長年にわたって、ハーヴェスターは従業員から結核を廃絶する目的で反結核キャンペーンを実施している。1年あるいはその以上のサナトリウム治療を受けることが、18カ月以上勤務したどのような従業員に対しても、会社と従業員共済組合の負担で可能となっている。

そのほとんどのケースで、サナトリウム治療を受けた従業員は病気を克服し、生活費を稼ぎに当社に戻ってきている。当社の記録は、ハーヴェ

スター従業員間の結核の流行は、社会全体の流行と比較してほんのわずかなものであることを示している。

#### 〈教育活動〉

正規に組織された初心者学校 (apprentice schools), 職務訓練方法, アメリカ化クラスが, たいていのハーヴェスターの工場で, 時にはまったく当社の取り組みとして, だが通常はその地域の教育委員会 (Boards of Education) や市民改善機関との協力関係の下で維持されている。

傑出した能力をもつ従業員と技術系大学院卒業者の特別訓練コースが各製造工場で運営されている。このコースは, 大学院卒業者の技能知識を産業に適用するのを助け, 経験豊かな従業員がより多彩な工場体験をし, 技能訓練を受ける機会を提供している。

この特別訓練コースによって, 会社に対して能率を向上させるだけでなく, 生産分野でより重要な仕事をする準備をなすことを念頭において, 従業員はハーヴェスター製品, 方法, 政策と要求を学ぶ十分な機会を与えられる。

#### 〈従業員の株式所有・投資〉

1909年以来, ハーヴェスターはさまざまな制度を通して従業員が当社あるいは他社の有価証券を月賦方式で購入することを絶えず支援し, 奨励してきた。当社株に関しては, その購入と特別支払と配当による従業員所有が奨励されている。その結果, 何千人もの従業員が規則正しい貯蓄の習慣へと導かれ, 今日では正直いってそうでもしなければ手に入れられないような現金と投資物件の所有者となっている。ハーヴェスターは, このような方法が, 従業員の土地購入を支援し, 家持ちになることを支援する価値をもち, 彼らの社会的地位や産業内での地位を改善する価値をもっていると考えている。

### 〈工場労働者の休暇制度〉

1929年1月1日、ハーヴェスターはその労使関係活動を前進させる一步を踏み出し、工場労働者に年次有給休暇を提供する制度を採択した。この制度は、毎年1月1日現在で2年以上の勤続記録をもつどのような従業員に対しても、そして前年度に満足のいく出勤記録をもつどのような従業員に対しても、当該年度内に1週間—5年間の勤続者に対しては2週間—の有給休暇の資格を与えるものである。この制度は、工場協議会の支援の下に進展したものであり、工場協議会は現在この制度がうまく運営されるように経営側と協力している。その目的は、当社と従業員との間に常に存在している調和的な関係をより一層強固なものにすることにあり。

### 〈老齢年金〉

1908年以来、ハーヴェスターは単独の支出によって任意年金システムを維持してきた。それは、60歳で退職する勤続30年あるいは65歳で退職する勤続20年の男性従業員、そして勤続20年で50歳の女性労働者に年金を提供するものである。1200人以上の年金受取人が年金台帳に載っている。彼らは、最も高い給与を受け取っていた10年間の平均所得の1.25%にその勤続年数を掛け、それが10年間の平均年収の半分を超えない範囲で年金を受けている。年金給付は、当該年齢と必要な勤続年数に達した全従業員に及んでいる。

すでに承認されたか将来的に承認されるであろう年金支払いに対するより確かな保障を与えるために、ハーヴェスターは変更できない年金信託 (pension trust) を創設した。現金と有価証券で総計1889万5000ドル—ハーヴェスターと信託に関係する合衆国内の関係会社の現在の年金基金を代表している—が3つの受託者に委託されている。

年金信託協定は、この基金は従業員の年金のためだけに保管され、投資され、使われることを規定し、関係会社やその債権者・株主のもついかなる優先的な要求・権利とはかかわりなくそうすることが許されている。年



金制度は、追加的な基金を将来の年金受取人に対する準備として経営者によって必要とされ、それに充当されるときには、年金信託への移転を期待されている。

年齢・勤続年数・支払率の規定がアメリカの制度と同じ別の年金制度がカナダ・インターナショナル・ハーヴェスター社 (International Harvester Co. of Canada, Ltd.) でその従業員の利益のために、別の年金基金によって支払を保障された上で維持されている。

年金制度は、当時の従業員の忠実さ、能率、忠誠心に対する評価の証として設置された。その目的は、長期に及ぶ誠実な勤務態度によって名誉ある退職を勝ち取った従業員に何らかの将来の準備をしてもらうことにある。

以上で概略した活動を要約すると、それらの活動は、従業員に対する公平で公正な扱いというハーヴェスターの理想を説明する手段であった。しかし、全システムを支える政策は、好ましくない状況を正し、苦情を調整するといったものではなく、労働者が産業社会のなかで彼らの適切な場所を見つけ出すのを助けることにあり、そうすることで彼ら自身と当社に役立つのである。

労使関係活動という媒介を通して、ハーヴェスターはビジネスはそれを構成する個々人の産物であるという基本的な信念を明確に表明している。なぜなら、もし個々人がそれぞれの職務に身を入れ、手元にもっている材料や資源を利用すれば、確かにビジネスは全体として健全かつ強力に成長するはずだからである。

リーダーシップは2つの主要な目的をもつ。ひとつは行動意欲を鼓舞することであり、もうひとつは行動の方向を決め、それに目的を与え、特別の指導を行うことである。労使関係部にとっては、経営者と従業員との間の接続機関として、当初の各従業員は経営者と従業員の双方の目的は相互に関係していることを実現するリーダーシップの義務を満たすために、責

任のいくつかが降りかかってくる。ハーヴェスターは、その工場における現実のハーヴェスター農機具生産のために構築された機構と同じく産業上の満足と産業の繁栄の達成にとっても重要である社員関係 (personnel relations) のメカニズムをその労使関係政策を通じて発展させてきたと信じている。

労使関係部

1930年3月1日