

【資料】

インターナショナル・ハーベスター社
労使協議会制度に関する資料(1)

伊藤健市

はじめに

以下で訳出しているのは、インターナショナル・ハーベスター社 (International Harvester Company, 以下ハーベスター社) に1919年3月に導入され、1937年4月に全国労働関係局 (National Labor Relations Board) によって解体を命じられた労使協議会制度 (Industrial Council Plan) を巡る資料である。

この資料の内容は、以下の5つの文書からなっている。

最初の資料は、1919年に当時の社長ハロルド (Harold F. McCormick) が従業員に労使協議会制度の導入を告知した際の手紙である。

2番目の資料は、労使協議会制度が全国産業復興法 (National Industrial Recovery Act) のもと、全米自動車労働委員会 (U. S. Automobile Labor Board) によって修正を余儀なくされたことを示すものである。ここでは、ハーベスター社の一工場であったフォート・ウェイン工場 (Fort Wayne Works) で1919年版の労使協議会制度規程を改訂せねばならなくなった経緯を同工場の従業員に告知した資料を取り上げている。(なお、以上の2つの資料に関して、1919年版と1936年版の労使協議会制度の規程は、すでに

「1936年ハーベスター労使協議会制度」として訳出している（『大阪産業大学論集（社会科学編）』（第109号，1998年6月）を参照のこと。）

3番目の資料は、1936年9月26日にプリンストン大学で開催された労使関係夏季大会において、当時ハーベスター社労使関係部の部長補佐であったホッジ（George Hodge）が同社の従業員代表制（労使協議会制度）について講演したものである。これは、1935年5月の全国労働関係法（National Labor Relations Act）によって従業員代表制が違憲となったこの時期に至っても、依然として同社の従業員代表制を評価する「したたかさ」を示す恰好の資料である。

4番目の資料は、1936年11月12日に全国労働関係局がハーベスター社フォート・ウェイン工場の労使協議会制度を全国労働関係法第8条第2項違反であると裁定したことに対し、1936年11月16日に当時の社長マカリスター（Sydney G. McAllister）が全国労働関係局の命令に抗議したことを管理者に知らすべく出した手紙である。

最後の資料は、マカリスターが労使協議会制度の解体、つまりハーベスター社における従業員代表制の終焉を知らせた1937年4月21日付の手紙である。

なお、当然のことながら上記資料以外にも労使協議会制度に関するものはあるが、今回は1930年代後半以降とくに全国労働関係法以降のハーベスター社の対応を明らかにするものに限定した。「インターナショナル・ハーベスター社労使協議会制度に関する資料（1）」とした所以である。

＜労使協議会制度導入を知らせる手紙（1919年3月10日）＞

従業員諸氏へ

当社の取締役と役員は、従業員と経営者とのより密接な関係を確立するための一つのプランをかなり長い期間を要して作り上げてきた。この目的のために、従業員諸氏の評価を受けるものであることを期待しつつ、彼らは、以下のハーベスター労使協議会制度を諸君達の熟慮に供すべくここに

提案している。

この制度は、「工場協議会 (Works Council)」を提供するものである。そこでは、従業員によって選ばれた代表者が、従業員と経営者双方の相互の利害を考慮して、経営者と対等の発言権と、投票権をもてるようになる。

この制度は、すべての従業員に何らかの提案、要求、あるいは不平不満を表明する権利を保障し、それを迅速に考究し、公正に決定する権利を保障するものである。

この制度は従業員の投票によってきっと採用されるであろうが、役員は、形式・精神の両面での最善の努力をもってそれを運用することを誓約している。

もしこの制度が採用されたなら、それは、われわれが一般的に工場内で持っている関係を実質的に深めるであろうし、われわれすべてにとってより大きな満足と福祉をもたらすであろう。このことが私の希望であり、信念である。

社長 ハロルド・F・マコーミック

<1936年版の労使協議会制度の前書き>

1935年4月1日から36年4月1日まで、フォート・ウェイン工場の工場協議会は合衆国大統領によって設置された全米自動車労働委員会の細則 (rules and regulations) のもとで運用されていた。

従業員代表の任期が1936年4月1日に満了となること、そして全米自動車労働委員会が存在しなくなることに伴って、選出されていた代表にとって、選挙規定を作り、代表であった者を引き継ぐ従業員代表の選挙を行うことがその時点で必要となった。上記のことは実行され、1936年3月に選挙が実施された。

1936年4月8日に新しい工場協議会が始まって以降、選出された代表達は将来の選挙手続きに適用される細則の作成を入念に検討し、研究を重ねてきた。そして、従業員の代表を律し、経営者と交渉する際の基準となる

べきいくつかの基本的な原則を勧告している。

この勧告に沿って、彼らは1936年7月9日の定例会議で、経営者に試案を提示した。

1936年8月17日月曜日に開催されたハーベスター労使協議会制度の月例会議において、副社長のマクドナルド (C. R. McDonald) からの手紙が読まれた。そこで彼は、2人の選出された代表と2人の経営側代表で構成される委員会を指名し、彼らがこの問題を検討し、工場協議会に承認を求め一連の細則の草案作成に尽力することを提案した。そこで、工場長ハリスン (C. M. Harrison) がウィン (J. W. Wynn) とシャーラー (A. H. Scherer) を経営者側代表に、従業員代表のコンロイ (J. J. Conroy) 議長がミュースング (H. Muesing) と彼自身を従業員代表として、マクドナルドの提案した委員会構成員として指名した。

当委員会の会議はこの問題を検討するために何度も開催され、各構成員は従業員代表の助言や協力といった支援を受けた。1936年10月7日の従業員代表の会議で、試案は満場一致で支持された。

7月に経営者に提出された覚書の結論——それは1936年8月4日のマクドナルド副社長の手紙によると従業員代表によって勧告され、経営者によって承認された——に従って、当委員会は工場協議会の運用基準となる以下の完成した細則を提案する。

当委員会は、草案を1年間試用し、その間に制度とその運用は、可能であれば改善するとの考えのもとに従業員と経営者の双方で検討されるよう勧告する。

J. J. コンロイ A. H. シャーラー

H. ミュースング J. W. ウィン

＜1936年9月26日にプリンストン大学大学院で開催された労使関係夏期大会におけるハーベスター社ホッジの講演＞

論題：従業員代表制について (Employee Representation)

本大会が始まって間もなく開催された部会で、従業員代表制の仕組みを討議する機会がありました。そこでは、制度のタイプと種類、制度の基本的な規定、さらには協議会事項を処理する適切な手続き、といった問題が討議されました。この部会の真の目的は、従業員代表制の議論を通して、われわれにとって有益なくつかの経験を引き出し、団体交渉の動向を明らかにすることにあります。

アメリカとカナダに点在する、炭鉱と鉄鉱山、製鋼工場と圧延工場、鉄道、トワイン工場、そしていくつかの大小の製造工場における17年間の工場協議会の経験は、顕著な結論を展開させてきました。今日、至るところで経営者の眼前に存在する問題は、どういった種類の従業員代表制が最も良いかということではなく、むしろいかに経営側が団体交渉の諸原則に信頼を置いているか、というものであります(アンダーラインは原文)。私が「経営者 (management)」といった場合には、それは一日一日の労務政策 (labor policies) の適用において従業員と交渉する権限をもつ組織に所属するすべての人を含む幅広いものを意味しています。

経営者が労働者の問題を良く知っていてそれに同情的なところでは、また経営者が従業員と公正に交渉したいと心から願っているところでは、そして労働者の理性的な関心への高い評価と彼らの能力への信頼および彼らが経営者と公正に交渉したいと熱望していることへの信頼があるところでは、どのような種類の制度でもうまく運営されるでしょうし、まったくそういう制度はいらないかも知れません。

もちろん、本来の意味での従業員＝使用者関係がうまく運ぶことを確実にするには、会社側でのそういった態度が従業員の経営者に対する信頼と釣り合っていないければなりません。つまり、従業員が忍耐強く、寛容で、協力的でなければなりません。

団体交渉の動向に関しては、その回答はいかに経営者が労働関係を処理し、外部のオルグや労働立法の挑戦に真正面から応じるかということの中に見出せるでしょう。労働立法あるいは脅迫の難点は、使用者が協議や交

渉を強いられることにありますが、しかし使用者は同意することを求められないし、この点は従業員も同じことであります。

集団主義 (collectivism) について語られていることや書かれていることにかかわらず、従業員は農夫のように終始一貫して個人主義者であります。労働立法、労働組織、そして同じような組織の誤信は、個人をただ集団的もしくは十把ひとからげの基準でカバーする規定を作ったことにあります。従業員は非常に明確な自身の問題を抱えているのでありまして、当然のことながらそれを公正かつ迅速に片づけたいと願っているのであります。ある人は次のようにいいます。「平均的なアメリカの労働者は、他に利用可能な方法がないと確信するまで、仕事での喜びに関してある種の解決手段を手に入れる目的でその使用者の工場の範囲外に出ていくことはない」、と。

従業員代表制は、従業員もしくは従業員の集団が彼らの問題を即座に検討しうる手段でありますし、そうあるべきであります。従業員代表制は、従業員から選ばれた代表との団体交渉方式を提供するだけでなく、個人あるいは少数派の権利を認めるべく考案されたものでもあります。

従業員代表制の動向は、経営者と従業員によって、その諸原則へのより確固とした信頼に向かって進んでおり、その結果としてより良好な労働関係がもたらされています。しかしながら私は、全国産業復興法以降に制度を設置した会社のいくつかがそれをもどかしく感じている兆候に気づいています。その批判は、従業員の不満処理にあまりにも多くの時間が求められていることに向けられ、その結果何人かの使用者はそういったの経験にうんざりしているのです。

ハーバスター社の従業員が労使協議会制度を採択した1919年以来、わが社は全国でいくつかの工場を吸収合併したり、新しく設立して参りました。これら工場の歴史は、ほぼ似通ったものです。すなわち、小さな不満という折り重なった皺をアイロンで伸ばすには2～3年かかりましたが、それが終わってからは現下の諸問題が従業員とその代表そしてフォアマンによ

って能率的かつ迅速に処理されています。

この従業員代表制の形成期においては、フォアマンと経営側での忍耐のなさや狭量さがこの制度の失敗の原因となっていました。労働者の信頼を得られるかあるいは失うのもこの時期のことです。したがって、従業員代表制の将来は、比較的新しく制度を導入した使用者の掌中にあるといっても過言ではないのです。使用者と従業員は、今日のアメリカの労働問題に着目しなければなりませんし、労使協力 (industrial cooperation) を基盤として制度を継続するのか、もしくは立法による強制あるいは労働組織との闘いに真っ向から対抗するのかを決めなければなりません。

ハーベスター社における工場協議会の経験に関する簡単な説明は、以下の議論を進めるにあたって有益であろうとの期待のもとに提起されたものです。

ハーベスター労使協議会制度は、これまでの17年間にわたって成功裏に、そして労使互いに満足した形で運営されてきました。従業員と経営者がこの17年間という長期にわたってうまく機能してきた労使協議会制度に信頼を寄せているのは当然のことです。最高で4万5000人にも昇ったハーベスター社の従業員は、労使協議会制度のもとで、経営者との団体交渉で全面的な自由を享受しています。この自由は、労使協議会制度の精神においても、その規程においても彼らに保証されており、労使の相互利害にかかわるすべての問題に日々適用されることも保障されています。労使協議会制度は、賃金、労働時間、そしてすべての労働条件といった紛争の種になる主だった問題をあからさまに、かつ効率的に含めています。それは、労働者と経営者との間の労使協力にかかわる特許状 (charter) であることを予定し、そうであることを立証するものであります。

ハーベスター社の制度は、漸進的変化の順序に沿い、かつ論理的な発展手順を踏んでおり、ある種の商品を満足した諸条件のもとで生産する労働者は、顧客を満足させると固く信じているわが社によって、徹底的にそして慎重に導入されたものであります。それは、ある遠因に対して設置され、

産業平和の礎として始められたものです。労使協議会制度に至る17年間のゆっくりとした歩みの中で、ハーベスター社はさまざまな具体的な体験を通して、労働者と経営者の相互の利益に向けた協力は、精細な産業理論ではなく、実践的かつ慎重な現実であるということを学んだのであります。

ハーベスター社は、この教訓を産業災害の件数を引き下げ、その激烈さを小さくしようとする1908年に始まった体系的で、協力的な関係を通して学んだのです。ハーベスター社は、労働者と経営者はうまくやっていると、仕事と関係しない事故、疾病、自然死、あるいは雇用関係外での事故によって所得獲得能力を失った場合の安価な保険の準備といったことにも共に協力しあえることを学んだのです。こういった従業員を守る仕組みは、従業員によって選出された代表と経営者によって指名された代表が共同で管理する従業員共済組合 (Employees' Benefit Association) によって提供されてきましたし、現在も提供されています。

1918年になって初めて、労使協力プランの実際的で明確な準備が始まりました。最終的には、1919年3月初めにハーベスター労使協議会制度が検討すべき問題として従業員に提案されました。全従業員に制度のコピーが手渡され、2日後に行われる選挙で採択あるいは拒否のどちらかに投票できるよう、それを慎重に検討することが求められました。97パーセントの有資格従業員がこの選挙で投票権を行使しました。

{訳者注：3月12日に投票した従業員数は有資格者2万9125名のうち2万8611名、投票率は98.6パーセントであった。有資格者は規程によると、21歳以上でかつ1年以上の勤続者、さらにアメリカの市民権を持っている者、であった。詳しくは、伊藤健市「インターナショナル・ハーベスター社従業員代表制の特徴——工場協議会を中心に——」(『大阪産業大学論集(社会科学編)』第103号、1996年9月)を参照のこと。}

合衆国内の20工場のうち、17工場で労使協議会制度が採択され、残りの3工場(すべてシカゴに所在)はその程度は異なっているとはいえ過半数をもって拒否したのです。ただし、このうちの2工場では、労使協議会制

度に対する再提案の請願が直ちに行われました。これら3工場のうちの171票という多数票で拒否した工場では、8日後の第2回目の選挙では618票をもって採択しました。もうひとつの工場では、最初の選挙の9日後に再提案がなされ、124票での拒否から222票での採択へと変わりました。最初の選挙で制度を拒否した第3番目の工場は、再提案が再度請願され、2年後の1921年3月に選挙が実施されました。その結果、796票の拒否が3382票の賛成票へと変化したのです。

{訳者注：導入を拒否したのはマコーミック工場、トワイン工場、トラクター工場であり、トラクター工場では20日に、トワイン工場では21日にホッチの指摘のような方法を経て導入が採択されている。1921年まで導入されなかったマコーミック工場は、AFLの牙城であった。}

以上の事実と数字は、労使協議会制度の採択あるいは拒否という意志表示をなす投票において従業員に全面的な自由が与えられていたことを示しています。

1919年という年は、ハーベスター社の産業上の不安と混乱に関する規模と苛酷さで依然として注目に値する年でありました。この年の秋に全面的で全国規模の鉄鋼ストライキや炭鉱ストライキが発生したことが思い出されますが、そのほかにもアメリカの基本的な利害や産業社会の大部分を直接的にも間接的にも巻き込んで、雇用、生産、そして公的サービスの中断が一地方に限定された形で登場するようにもなったのです。

かくして、ハーベスター労使協議会制度は、そもそもその誕生したばかりの頃の衝撃に対抗することを求められ、そこではわが社が期待したことをはるかに越えて機能したのです。工場協議会がこういった敵対的な情勢のもとでどのように立ち向かっていったかは、われわれも確信していることですが、ハーベスター社の労使関係史における傑出した一章を提供してくれています。

{訳者注：以上の内容は、労使協議会制度導入後間もなく発生したマコーミック工場、トラクター工場、ウィスコンシン製鋼所などでの一連のスト

ライキを、工場協議会を使って巧妙に切り抜けたことを指している。詳しくは、伊藤健市「インターナショナル・ハーベスター社従業員代表制の展開」(『大阪産業大学論集(社会科学編)』第105号, 1997年2月)を参照のこと。}

ハーベスター労使協議会制度がこれまで経てきた17年間において、工場協議会はハーベスター社とその従業員にもたらした価値を多くの面で立証してきました。ここでは、2度におよぶ大恐慌を処理した際にわが社とその従業員が享受したサービスをとくに指摘しておきたいと思います。労使協議会制度が採択されて以降この方、わが社は賃率を引き下げたりまた引き上げたりすることもなく、1日あるいは1週当たりの労働時間数を変えることもなく、操業を極端に短縮することもなく、労働者数を削減することもなく、労働条件の重大な変更もなく、関係する全工場協議会が協力することなくして従業員に影響する政策をつくったり、変更したりすることはありませんでした。

工場協議会に選出された代表が効率的かつ理解力をもって機能するなら、彼らにビジネス情勢についての情報を与え続け、ハーベスター社の諸計画や方針を理解してもらえるようにし、そして時々施行されるさまざまな法律の労働条項を知らせることは、経営者の義務であります。

ハーベスター社の経営者は、工場協議会に販売面、製造面、財務面に関するビジネス情報を与え続けることを長年にわたって実践して参りました。毎年、ハーベスター社の年次報告書は、このような情報を本社の経理部あるいは財務部の代表を通して各工場協議会の構成員(councilmen)に説明しております。工場協議会の会合内容を記載した議事録は、全従業員に完璧なメッセージとそこでの議論を伝えています。

このようなやり方は、最近3年間にとくに有効でありました。なぜなら、連邦法と州法の租税条項が、従業員と使用者に影響を与え、全国労働関係法、れき青炭保本法(Bituminous Coal Conservation Act)および類似の諸立法のもとでの規約(codes)に含まれる団体交渉原則に影響を及ぼして

きたからであります。これらの法律は、工場協議会の会議で議論され、その全文は議事録に記載され、それが全従業員に配布されます。経営側でのこのような対応は、従業員の信頼を生み、そういった法律が結果としてもたらす多くの問題に対処する際に従業員の協力を得ることができるのです。

経営者の完全な協力は、その計画、方針、労働実践に関して定期的な調査を必要とします。数年前、労使関係に関する調査がわが社の全経営状態について行われ、それ以後再チェックが毎年行われています。経営者は、すべてがうまく運んでいると思っているかも知れませんが、われわれは調査というアイデアが非常に価値あることを見出しています。

相互の信頼と敬意に基づく産業上の協力関係、すべてがビジネスの成功を目指して励んでいること、こういったことが労使関係の今日的課題に対して最高の回答を提供してくれるのです。

(資料出所：AOF V, Box 16. International Harvester Company, Collective Agreements. なお、この資料の入手にあたっては、コーネル大学のキール労使関係資料センター (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。この場をお借りしてお礼申し上げます。)

〈ハーベスター社経営陣から各管理者宛の声明〉

1936年11月、全国労働関係局はハーベスター社フォート・ウェイン工場の労使協議会制度を全国労働関係法第8条第2項違反であるとした。これに対し、当時の社長マカリスターは、1936年11月16日に、全国労働関係局の命令にハーベスター社が抗議したことを管理者に知らせている。以下は、その手紙の全文である。

{ちなみに、全国労働関係法第8条は「不当労働行為」を規定したもので、その第2項の内容は、「あらゆる労働団体の結成もしくは運営に対し、これ

を支配し、これに干渉すること、あるいはこれに財政的援助その他の支援を与えること。ただし、第6条第1項に基づき、全国労働関係局の制定、公表した規則および規程の範囲内において使用者が被用者と就業時間中に協議するために被用者の喪う時間または給料を補償することを妨げない」というものであった。}

11月12日、全国労働関係局はハーベスター社に以下のように命じる裁定を下した。

苦情、労働争議、賃金、賃率、労働時間、労働条件に関してハーベスター社と交渉する目的をもった、フォート・ウェイン工場の従業員を代表する「ハーベスター労使協議会制度」からすべての承認を撤回すること。そして、そのような代表機関としての「ハーベスター労使協議会制度」を完全に解体すること。

この裁定は、全国労働関係法の法律問題と事実の認定が連邦巡回控訴裁判所によって再審理されるまで効力をもたず、そして、この裁判所は命令を支持、あるいは破棄、あるいは修正するであろう。当社は、この件をシカゴ巡回控訴裁判所に上訴する。

裁判所での聴聞までに、全国労働関係局がその裁定にいたったことの基礎にあるものを従業員に知らせ、そしてなぜ当社がその裁定が間違っており、破棄されねばならないと信じるかという理由を周知させる目的で、彼らに知らせる情報に関していくつかのコメントを以下でなしておきたい。

全国労働関係局は次のようにいっている。

労使協議会制度のすべての考えの基礎には、集団としての従業員の直接的な活動の手段に代わって、労働争議を処理する方法として使用者と従業員との間の自由な討議というものがある。労使協議会制度は、十分

に情報を与えられた従業員代表、そして彼らと経営者との間の理性的な議論が想定されている。……フォート・ウェイン工場の従業員代表は、これまでのところ専門家の助けを受けていない。

全国労働関係局は、「労使協議会制度は団体交渉の場を提供していない」と結論づけている。

裁定における意見で、ハーベスター社は不当性を非難されていないということは注目されることである。そこには組合員に対する差別への申し立てではなく、選挙の干渉への申し立てもなく、労働条件への非難もない。それとは逆に、従業員代表への「支配 (dominance)」という結論は、相互に満足のいく労働条件とはいえ、従業員代表が獲得すること以上には何もできなかったものであるという認定に基づいているように思われる。

ハーベスター社は、団体交渉を要求する全国労働関係法が議会を通過する16年も前から自発的に全工場で従業員と交渉することに同意し、その時より従業員との関係は自由に選出された従業員代表との腹藏のない討議を通して作り上げられ、ストライキや「専門家の雇用 (“employment of experts”）」が必要ないことを基礎に維持されているという事実を誇りにしてきた。

1919年3月10日、ハーベスター社がその従業員に提案した最初の団体交渉制度は、次のような規定を含んでいた。

この制度のもとでは、民族、性別、政治信条あるいは宗教、もしくは労働組合あるいはその他の組織の会員であることによる従業員への差別はない。{訳者注：これは1919年版規程の第18条である。}

この方針は、ハーベスター社によってその時以来厳格に支持されてきたし、今はそれを違えることで嫌疑を受けるときではない。

1935年4月、ローズヴェルト大統領に任命された自動車労働局はフォー

ト・ウェイン工場で選挙を実施し、次年度の団体交渉を目的に従業員を代表するべき選出された人物を正式に認定した。そして、1936年4月、これらの正式に認定された代表が、彼らの次代の代表の選挙を施行し、それを監視した。今、ハーバスター社との交渉権を否定している——それはもちろん従業員代表と交渉するハーバスター社の権利を否定する全国労働関係局の命令の効力でもある——のは、これらの自由に選ばれ、正式に選出された代表である。従業員自身が選出した代表を通して、集団的に交渉する権利を従業員に保障するという全国労働関係法の目的を考慮したとしても、全国労働関係局がそのような命令をいかにして法的に出したのかを理解することは難しい。実際、裁定は当面従業員をその代表者がいない状態に置き、現下のところ実施され、彼らが満足していることがわかっているやり方を継続することを望んでいたとしても、将来的には他の形態での団体交渉を探さざるをえない状況下に置くのである。全国労働関係局は、それ自身の選択を従業員の選択に置き換えているように思われる。

1936年11月16日

社長 S・G・マカリスター

(なお、この手紙の出所は以下の資料・ページによる。*Decisions and Orders of the National Labor Relations Board*, Vol.29, January 16 to February 28, 1941, pp.468-469.)

＜労使協議会制度の終了を告げる手紙（1937年4月21日）＞

合衆国の全従業員各位

まことに遺憾なことでありますが、わが社の合衆国にある全工場において「ハーバスター労使協議会制度」の下に選出された代表者との間で団体交渉目的をもってもはや交渉するべきではないという結論に達しました。皆さんの代表にはその旨をお伝えしましたが、この手紙で各従業員に上記の決定に至った理由を、正直かつ細大漏らさずお伝えしたいと思っております。

初めに、ハーバスター労使協議会制度とは何であったのでしょうか。同制度は、わが社による団体交渉の提案を受けて従業員の秘密投票で承認・採用され、1919年に成立をみました。従業員と団体交渉することを使用者に求めている全国労働関係法の16年も前にそれが成立していたことは特筆すべきことであります。同制度は、経営者と従業員が相互に利害をもつ問題を解決する手段として、自由に選出された両者の代表の間で遠慮なく、存分に討議することを奨励する合衆国における先駆的で、自発的な取り組みでありました。

18年間の記録が同制度の成功を雄弁に物語っています。その間、わが社のそれぞれの工場に設置された工場協議会で、賃金、労働時間、労働条件といった多くの問題が遠慮なく、存分に討議され、これらの問題はただ一度のストライキを引き起こすこともなく、また時間や所得の損失もなく解決されてきました。労使紛争の発生は完全に防止されてきたのです。忌憚のない討議ならびに情報と見解の交換が労使紛争にとって代わり、このことが長年にわたってわが社とその従業員との間に信頼と尊敬の念を生み、双方が互いの問題を理解し、公正で納得のいく解決に到達する取り組みへの参加をもたらしました。

最近、従業員の皆さんの手元に郵送された「従業員への年次報告書 (Annual Report to Employees)」において、わが社の全般的な方針が討議されております。工場協議会はわが社の方針の作成と展開において重要な役割を演じてきました。このことは私と同様に従業員の皆さんもご存じのことと思います。工場協議会が存在していることと、わが社が人々が喜んで働こうとする会社であることは決して偶然の一致ではなかったのです。

それにもかかわらず、去年11月に全国労働関係局は、フォート・ウェイン工場の工場協議会が全国労働関係法の下で権利として与えられている団体交渉を従業員に対して十分かつ自由に許していないと裁定し、わが社に従業員代表との交渉を止めるように命じたのであります。この裁定は最終

の決定ではなく、同法は合衆国巡回控訴裁判所 (U. S. Circuit Court of Appeals) への控訴を認めており、わが社は裁定が正当なものではなく、またわが社の従業員（自由が制限されていたかどうかを最も良く知る立場にあった）のほとんどが同じ信念をもって信じて、上告しました。この控訴は現在争われており、最終決定はまだ下っていません。

公平な立場からみて、全国労働関係局の裁定が基づいている根拠の一般的な性格を従業員が知っておくべきだとわが社は信じています。全国労働関係局は、わが社が組合員である従業員をともかくも差別していることを発見したわけでもありませんし、そのような示唆しているわけでもありません。労使協議会制度の運営が従業員の行動の自由を妨げているという全国労働関係局の結論は、そのほとんどがわが社が同制度を開始し、新しい従業員に同制度に留意するよう勧めたという調査結果と、わが社が会合の議事録の印刷や選挙費用を支払いかつ従業員代表に対し工場協議会活動に出席している間の正規賃金を支払ったこと、そして工場協議会の範囲が安全、体育、レクリエーション、従業員共済組合や他の相互に利害のある問題といった同制度の目的にそぐわない支援を含むものとなり、賃金、労働時間、苦情といったより基本的な問題に対しては不十分な討議しか行われていないといったことに基づいています。

これらの調査結果にはわが社の公正さは何も反映されておらず、長年にわたってうまく運営され、ほとんど批判されることもなかった労使協議会制度の開始に至る状況と運営に関するわが社の弁明はなかったのです。わが社は、自由に選ばれた従業員の代表との団体交渉の価値を証明してきた先駆者であることを大いに誇りに思っています。

フォート・ウェイン工場の今年度の従業員代表を選んだ最近の選挙は、完全に従業員によって行われました。実際、全従業員が投票し、選出された12人の代表のうち3人は組合員でありました。誰もこの選挙の公正さと独立性を疑わないでしょう。それにもかかわらず、仲間の従業員のために交渉するべく選出されたこのグループは、全国労働関係局の命令によって

その使命を果たすことを禁じられたのです。わが社が彼らと交渉できないのでありますから、彼らもわが社と交渉できないというのは全国労働関係局の命令の結果なのです。

このような事態は異常な状況を生み、巡回控訴裁判所の処置の再検討によつては、従業員が自由に選んだ代表が経営側と会合するという彼らの権利を保護する目的のためには、全国労働関係局の裁定を逆転させるかもしくは修正するという結果が起こりうるかも知れません。

しかしながらわが社は上告は取りやめ、全国労働関係局の命令に従うことを決定しました。それは、労使紛争を排除するという政府の取り組みに協力したいというわが社の願いのゆえの行動でありますし、批判の対象となっている制度——そのような批判が正当なものでないにしても——の下で団体交渉を続けることが従業員にとってもわが社にとってもあまり利益とならないと信じての行動でありました。全国労働関係局の裁定は、わが社の従業員が団体交渉において完全な自由を享受しているかどうかという問題を生ぜしめ、そして当社はそういった問題が生じる原因を取り除きたいと思っています。

今や中止されてしまった工場協議会形態での団体交渉の先には何が来るのでしょうか。このことは従業員自身が決定することであり、各従業員は全国労働関係法が保障する個人の選択の自由権をもっています。

最高裁判決における全国労働関係法の最近の解釈によりますと、従業員は誰も組合もしくは交渉団体 (bargaining group) に加入することを要請されることはなく、従業員自身の判断によってわが社と直接交渉できる、ということが明確になりました。

一方、団体交渉を希望する従業員はそれができし、この目的のためにその従業員は既存の交渉団体もしくは全国組合あるいは地方組合に加入できし、他の人々とともに新しい交渉団体もしくは組合を結成してもかまわないのです。

経営側は、個々の従業員もしくは利害のある問題を討議したがっている

何らかの団体の権威づけられた代表と会合し交渉するという以前の方針を継続するであります。しかし、将来的にはこういった関係は、「適正な単位 (appropriate unit)」（全国労働関係局によって決定・承認されたもの）における従業員の過半数代表が、賃率、賃金、労働時間そして他の雇用条件に関する団体交渉目的にとって適正単位内の全従業員に対する排他的代表となると規定している全国労働関係法の条項に従うように要請される限り限界があるとみなしなければならないでしょう。

競争相手となる団体が、過半数代表を手に入れようとする事は疑い無いことですし、この争いにおいて団体あるいは個人は強制的な方法を使いたくなるかも知れません。経営側は、全従業員に対し、以下の2つの十分に根拠のある理由から互いの自由な選択権を奪う試みをしないことを強く訴えたいと思います。まず第1に、それが不公正で非民主的であり、全国労働関係法の目的を無効にする傾向をもっているからです。そして第2に、強制によって手に入れた代表権は、真の代表ではありませんし、承認される合法的な要求のための基礎となり得ない詐欺的行為だからであります。

わが社は、強制的な方法によって推進された従業員団体のどのような代表（過半数派であれ少数派であれ）も承認しないし、彼らと交渉するつもりもありません。そしてわれわれは、全国労働関係局がこの立場を十分に支持してくれるものと確信しています。

全国労働関係局の1つの機能は、従業員を代表していると主張する個人もしくは組織の権限範囲と多様性に関して疑義がある場合に、それを処理することにあります。そのような場合、全国労働関係局は従業員の自由な選択を確認するために、秘密投票を実施・監視することができます。その時、もちろん強制があればそれは明らかにされ、代表だと自称していた者と秘密投票によって確認された代表との相違によってその強制の程度が図られるのです。強制を使っている組織は、選挙によって有罪が立証され、従業員、経営者、そして一般公衆の評価と信頼を失うことになることはいうまでもありません。

工場協議会の18年間に及ぶ経験を振り返ってみた時、最も大きな価値をもつ資産は発展し、それは将来団体交渉形態にどのような変化が生じようとも失われるべきではないということにわれわれは全員同意していたのだと思います。それには、従業員と経営者の間の相互信頼と尊敬、遠慮なく存分にできる討議、公正さを尊ぶ双方の精神、従業員と株主の双方の取り組みによって進展するわが社の福祉において両者が共通の利害をもつことの承認、といったことが含まれます。

私は、経営側は討議すべきものとして出てきたすべての問題にこれまでと同じ精神で対処しようとしていることを従業員の皆さんに確約させていただきたいし、従業員の皆さんも同じようになされると信じています。双方がこの精神をもってこそ、すべての問題を公正で納得のいくように解決することが可能となるのです。

社長 S・G・マカリスター

(資料出所：AOF V, Box 16. International Harvester Company, Collective Agreements. なお、この資料の入手にあたっては、ストラスバーグ氏とホープさんに大変お世話になった。)