

インターナショナル・ハーヴェスター社における ウェルフェアリズムの展開

伊藤健市

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社) は、すでに明らかにしたウェルフェアリズムの伝播¹⁾の影響を受けたというよりも、そこで主導的な役割を演じていた。この点を、1911～15年にハーヴェスター社で経営トップの補佐を務めていたクラレンス・J・ヒックス (Clarence J. Hicks) は、「ハーヴェスター社は、ナショナル・キャッシュ・レジスター社 (National Cash Register Company) と並んで、従業員に対する『福利厚生 (welfare work)』の提供では当時の企業のなかで傑出した存在であった²⁾」と評価している。

具体的には、ハーヴェスター社は、「アメリカで最初に労働災害に対する責任を引き受けた大企業で、労働者災害補償に関してはいかなる州法あるいは連邦法よりもはるかに先を行っていた。多くの工場が衛生的というには程遠かった当時であって、同社は産業衛生面で指導的立場にあった。医療部が早くから設置されており、同部は労働条件も監視していた。同社はまた、全従業員に適用可能な年金制度を導入した最初の企業の1つでもあり、その支払い能力を担保するために積立資金を準備していた。従業員と会社がともに費用を拠出することで病気になった従業員を保護する従業員共済組合の結成も奨励³⁾していたことを明らかにしている。

だが、ヒックスはこうも語っている。「1911年までにハーヴェスター社の労務政策 (labor policies) は、同社が当初導入していたものとも、そして多くの思いやりのある使用者の間で展開されていた福利厚生とも著しく対照的なものとなっていた⁴⁾、と。ヒックスがここでいっているのは、彼がハーヴェスター社に関係した時点で、同社の労務政策が大きく転換したこと、そしてそれは福利厚生に関しては、旧来の温情主義・家父長主義・キリスト教的慈善主義の色彩が濃い、慈悲や善意に基づく福利厚生と違って、別の考え方——ビジネス主義——に基

1) 伊藤健市「ウェルフェアリズムの生成と伝播」(『関西大学商学論集』第56巻第1・2・3号合併号、2006年)を参照のこと。

2) C. J. Hicks, *My Life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession*, Happer & Brothers Publishers, 1941, p.42. 伊藤健市訳「経営コンサルタントのバイオニアークラレンス・J・ヒックス伝一」関西大学出版部、2006年、50ページ。

3) *Ibid.*, pp.42-43. 同上邦訳書、50ページ。

4) *Ibid.*, p.43. 同上邦訳書、51ページ。

づく福利厚生に変わっていたということである⁵⁾。

こうしたヒックスの評価が正しいとすれば、ハーヴェスター社における福利厚生プログラムの性格変化をもたらしたのは何かが問われなければならない。さらに問うとすれば、そうした性格の変化は同社だけのことなのかどうかである。これらの点は、ハーヴェスター社におけるウェルフェアリズムの展開を解明する際に必要な論点であり、別のいい方をすれば同社におけるウェルフェアリズムからウェルフェア・キャピタリズムへの変遷を明らかにする際に避けて通れない論点なのである。

ハーヴェスター社におけるウェルフェアリズムの展開

まず、ハーヴェスター社におけるウェルフェアリズムの展開を跡づけておこう。その試みは、同社の前身企業の1つであるマコーミック収穫機会社(McCormick Harvesting Machine Company, 以下マコーミック社)で始まっていたが、この小論ではハーヴェスター社の試みとして扱う。

ハーヴェスター社におけるウェルフェアリズムの展開を理解するには2つのキーワードが有効である。1つは組合であり、もう1つはトラストである。ただし、1913年にニューヨーク州オーバーンにあったトワイン・ミルで発生したストライキを例外として、同社では1905年から16年まで同社の諸工場に対する組合の影響力はないに等しかった。それというのも、1904年に組合協約が満了した時点で、同社は総力を挙げてその更新を阻止したからである。その代わりに、同社は福利厚生プログラムを全面的に活用した。その結果、当時の福利厚生プログラムは、組合を念頭に置きつつも具体的にはハーヴェスター・トラストに対する政府や世間——特にトラスト批判に熱心な農民やいわゆるマックレーカーズ——の動向に大きく左右されていた。

なお、同社の福利厚生プログラムには、社長のサイラス・H・マコーミック・ジュニア(Cyrus H. McCormic, Jr., 以下マコーミックJr)を除けば、マコーミックJrの弟のスタンレー・マコーミック(Stanley R. McCormick)、ガートルード・ピークス(Gertrude Beeks)、そしてジョージ・W・パーキンス(George W. Perkins)という3人が大きく関与していた。スタンレーとピークスが福利厚生プログラムに期待した目的とパーキンスが期待したそれとは相当内容を異にするものであった。この点が、先に引用したヒックスの評価にあった福利厚生プログラムのもつ性格が変化した最大の要因であったし、それが皮肉なことに福利厚生プログラムに依存した労使関係のあり様に限界を課すものともなったのである。

ハーヴェスター社は、ヒックスもいうように、ナショナル・キャッシュ・レジスター社と並んで福利厚生プログラムを提供していた双璧との評価を得ているが、その前身企業の1つであ

5) 温情主義・家父長主義・キリスト教的慈善主義に基づく福利厚生プログラムとビジネス主義に基づく福利厚生プログラムに関しては、伊藤健市「ウェルフェアリズムの生成と伝播」を参照のこと。

ったマコーミック社に福利厚生プログラムが導入され始めるのは1901年のことであった。この意思決定の背後には、1885～86年の労働争議で組合活動家を解雇し、一時の安寧を謳歌していた同社にユニオニズムの影が再度迫っていたという事実があった。それは、1900年にシカゴ可鍛鑄鉄会社（Chicago Malleable Iron Company）で発生したストライキであった。このストライキがマコーミック社をも飲み込むのではと危惧したのは、社長のマコーミックJrだけではなくマコーミック家の全員が同じ気分を共有し、組合活動に対して何らかの手を打たねばと全員（家族所有の同社にあっては⁶⁾、全株主といった方が当たっているかもしれない）が考えたのである。

翌1901年、マコーミックJrは、「従業員に当時『改善活動（betterment work）』と呼ばれていたものを始める目的で女性のソーシャル・ワーカーを雇用した。」⁷⁾この「女性のソーシャル・ワーカー」とは、いうまでもなくピークスのことである。こうした活動は、旧来の男性労働者に加え、この年よりトウィン・ミルで400名の女性労働者を雇ったことで、「マコーミック家の長老派教会に対する良心とマコーミックという誇り高き名前」⁸⁾に悪影響を及ぼす事態が発生するのを避けるために始まったものでもあった。ピークスとマコーミックJrの間を取り持ったのは、ジェーン・アダムス（Jane Addams）だったのではないかとロバート・オザン（Robert Ozanne）教授は推論されているが、間違いないと思われる。それというのも、ピークスは全国市民連盟（National Civic Federation）の前身であるシカゴ市民連盟（Chicago Civic Federation）の常勤職員で、アダムスはシカゴ市民連盟の理事であったし⁹⁾、アダムスはマコーミック家に滞在していたことがあったし¹⁰⁾、マコーミック家は社会事業に多額の寄付を行っていたからである。

ピークスが雇われて1年が経過した時点で、次のような記事がシカゴ・トリビューン（*Chicago Tribune*）紙に掲載された。その記事は、マコーミック社が「労使の問題解決を支援」するために彼女を雇い、「彼女は更衣室に数多くの鏡を設置することで女性労働者から評価」を勝ち取り、「労働者の福祉を含む多くの任務を遂行」していた点を明らかにした上で、「ピークス女

6) 同社の主要な株主とその所有株比率は以下のようなものであった。創業者サイラス・H・マコーミックの未亡人でマコーミックJrの母親ナンシー（ネッティ）・F・マコーミック（Nancy F. McCormick）が23.132%、マコーミックJrが21.4%、マコーミックJrの妹メアリー・V・マコーミック（Mary V. McCormick）が12.152%、マコーミックJrの弟ハロルド・F・マコーミック（Harold F. McCormick）が14.136%、スタンレーが15.048%、マコーミックJrの妹でエモンズ・ブレイン（Emmons Blaine）夫人となったアニタ・マコーミック（Anita McCormick）が14.128%であった。対照的に、エモンズ・ブレインは0.004%を所有していたにすぎなかった。典型的な家族所有と見なしてかまわないであろう。

7) 8) Robert Ozanne, *A Century of Labor-Management Relations at McCormick and International Harvester*, University of Wisconsin Press, 1967, p.31. 伊藤健市訳「アメリカ労使関係の一系譜—マコーミック社とインターナショナル・ハーヴェスター社—」関西大学出版部、2002年、44ページ。

9) 伊藤健市「全国市民連盟の創設」『大阪産業大学論集（社会科学編）』第81号、1991年。

10) R. Ozanne, *op. cit.*, p.36. 前掲邦訳書、52ページ。

史の仕事がうまくいっていることは、その斬新な任務に就いた時から労働争議が発生していないという巨大刈取り機工場が享受している状況によって最もよく示されている」と結論づけていた¹¹⁾。ビークスの関心は、従業員の健康、衛生、レクリエーションにあった。福利厚生プログラムの広範な情報を同社が得る目的で、ビークスは福利厚生のパイオニアとして名を馳せていた全国津々浦々にあった24社を視察した。そこで得られた最大の情報は、各社が福利厚生プログラムを導入した背景には「ユニオンイズムの恐ろしい洪水に対するダム建設」¹²⁾という動機があったことである。この工場視察の報告書を提出した後、ビークスの活動範囲は拡大され、女性労働者のみならず男性労働者も含めてマコーミック工場全体を網羅するものとなった。先の更衣室の鏡に加えて、飲料水を供給する井戸、衛生的なトイレ、食堂、熱いコーヒーのサービス、日曜日のピクニック、合唱クラブ、従業員用図書館、男性用・女性用雑誌の定期購読などが彼女がもたらした成果であった。

ビークスの活動を支えていたのがマコーミックJrであり、スタンレーであった。だが、こうしたマコーミック家との関係がビークスを窮地に追い込み、最終的には辞任という皮肉な結果をもたらした。表向きは体調不良ということになっていたが、実際の理由はマコーミック家以外の管理職、特にマコーミック工場長のF・A・フラザー (Flather) との確執が原因であった。彼女は1902年12月に退職し (後で見るように6か月後にディアリング工場に復職した)、福利厚生プログラムは元聖職者であった福利厚生管理者のC・W・プライス (Price) が管理することになる (プライスの在任期間は1905~11年)。

ビークスが退職する直前の1902年9月30日、マコーミック社はハーヴェスター社を組織する目的で4つの収穫機会社——ディアリング社、チャンピオン社、プラノ社、ミルウォーキー社——と合併した¹³⁾。この合併は、ハーヴェスター社の福利厚生プログラムに色濃い影響を及ぼした2つの事態を招いたのである。1つは、ハーヴェスター社内のマコーミック家とディアリング家——両家でトラスト株の約80%を支配していた——の主権争いである。もう1つは、ハーヴェスター・トラスト結成の立役者J・P・モルガン (Morgan) の代理人パーキンスの登場である。合併後は、賃金や労働時間の変更、あるいは組合との関係といった問題は、マコーミック家とディアリング家の両家とパーキンスの三者で構成される経営執行委員会で議論され、決定されるようになったのである。

1893~98年の不況期に停滞していた組合活動は、繁栄期に入るとともに復活した。組合員数は、全国規模では1898年の50万人から1904年には200万人へと増加した。しかし、ハーヴェスター社では事態は複雑な様相を呈していた。オザーン教授は、「マコーミック事業部門の賃金

11) *Chicago Tribune*, Sep. 24, 1902.

12) R. Ozanne, *op.cit.*, p.32, 前掲邦訳書, 46ページ。

13) この合併については以下の文献が詳しい。John A. Garraty, *Right-hand Man, the Life of George W. Perkins*, Harper & Brothers, 1957.

台帳記録は、組合役員と組合で積極的に活動していた者が1902年10月以降旧マコーミック系の工場から解雇されていたことを示している¹⁴⁾と指摘されている。だが、組合役員と組合活動家の排除があったとしても、マコーミック事業部門の労働情勢が平穏だったわけではない。この点は、1903年1月にシカゴ3工場——マコーミック工場、ディアリング工場、プラノ工場——の最も不安な部門を対象に大幅な賃上げが実施され、組合活動の機先を制しようとした点でも分かる。こうしたなか、1903年4月末、ディアリング工場内の10組合がストライキをうち、同工場は操業を一時停止せざるを得ない状況に追い込まれた。当然のこととして、ディアリング工場の従業員は、マコーミック工場の「同僚」に支援を求めた。ところが、彼らはストライキを断固拒否したのである。

なぜ彼らは「同僚」を支援しなかったのか。この点に関し、5月1日付けのシカゴ・トリビューン紙の記事は示唆に富んでいる。その内容は次のようなものであった。「ストライキに参加しない理由として、マコーミック工場の従業員はいつも十二分に処遇されており、なおかつマコーミック家の人々が勤続5年の従業員全員に報酬を与えようとしていることを挙げている。その制度は完成していなかったが、与えられる最低額は100ドルで、最高額は3,000ドルから4,000ドルの間であった。有資格者は1,100名おり、総額は何十万ドルにも達するであろう。そのすべては現金で支払われる。従業員はこの制度を知っており、したがってストライキをしなくなかったのである。」¹⁵⁾

この記事には「現金」のことしか触れられていないが、実態は現金か株の贈与を選択できることになっていた。株の贈与は、マコーミックJrがマコーミック工場のフォアマンに対し、次のように語ったなかに登場する。彼は、「もし労働者の誰かがストライキを続けるなら、あらゆる手段を使ってその人物と親しくなり、諸君たちの部屋でそういった労働者と話をし、そしてマコーミック工場の従業員は非常に忠実で、騒ぎに影響されないという事実を正当に評価すると伝えてください。今現在から、わが社の側につくすべての労働者の日々の記録を付け、諸君たち全員に価値があると信じる一定数の株を提供する」¹⁶⁾と約束していたのである。

マコーミック工場の従業員が「同僚」を支援しなかったのは、フォアマンの労働者に対する圧力と、何よりも現金と株の魅力であった（この現金あるいは株の贈与は、次節で再度取り上げる）。ここで1点明らかにしておかねばならないことがある。それは、合併によってハーヴェスター社が誕生した後も、各事業部門——旧収穫機各社の工場といった方が正確かもしれない——はそれぞれ別個の労務政策を採っており、マコーミック工場の従業員がストライキに参加しなかった最大の要因と目される株の贈与はマコーミック工場に限定（併設されていたマコーミック・トワイン・ミルには不適用）されていたことである。

14) R. Ozanne, *op.cit.*, p.45. 前掲邦訳書, 65ページ。

15) *Chicago Tribune*, May 1, 1903.

16) R. Ozanne, *op.cit.*, p.48. 前掲邦訳書, 69ページ。

ディアリング工場でのストライキは、組織権、組合活動家に対する差別の禁止、賃金と労働時間の仲裁の約束、9時間労働に対する10時間分の支払い、といった提案をスト参加者が受け入れたことで5月14日に終わった。そこでは、1904年9月15日まで効力を有する以下の7項目からなる協約がシカゴ労働組合連盟 (Chicago Federation of Labor) との間で締結され、ディアリング工場のみならずシカゴ3工場すべてに適用された。

- 1 労働組合員あるいは苦情処理委員に対して差別しないこと
- 2 組合役員を含む年配従業員への採用優先権の付与
- 3 ウィークデーに対する1.25倍、日曜日に対する2倍の超過勤務手当の開始
- 4 フォアマンが腹立たしい言葉を使うことの禁止
- 5 清潔なトイレ、従業員用の椅子、換気扇
- 6 現在10時間労働に対して支払われている賃金での9時間労働制の制定
- 7 会社が新しい建物を建てる時、それは既存のシカゴ大工・建設労働者組合と大工協議会との間の協約あるいは規定のもとでなされること¹⁷⁾

この協約の第5項に基づき、福利厚生プログラムをディアリング工場に拡大するため、先に指摘したようにビークスが短期間ではあったが復職した。こうした協約とビークスの活動もあって、福利厚生プログラムはハーヴェスター社に浸透していくが、一方で後退を余儀なくされたプログラムもあった。それはシカゴ3工場の従業員が交流する——それを契機に組合活動が強化される——のを避けたいと考える経営側の意向を反映した工場間対抗競技大会といった社会的色彩の強いイベントであった。こうした側面に加え、ハーヴェスター社は金銭的な福利厚生から組合幹部や組合活動家を閉め出すことで組合の弱体化を図り、協約の延長を阻んだのである。その意味で、ハーヴェスター社は表向きは組合との協約を受け入れてはいたが、各事業部門——シカゴ3工場——では決してユニオニズムを承認していなかったのである。

一方、1903～04年の不況は農機具業界にも深刻な打撃を与えた。この不況下、1902年11月から04年4月までに、マコーミック工場ではその従業員の29.65%に当たる814人を解雇した¹⁸⁾。そのなかには当然組合関係者が含まれていた。さらに、ハーヴェスター・トラスト結成1年後の年次報告書は、前年度トラスト構成会社の利益総額1,000万ドルと比べて、公表ではわずか400万ドルを計上できたただけであった。しかもこの400万ドルという数字は楽観的なもので、1913年の連邦取引委員会の報告書では79万6,822ドルとされていたのである¹⁹⁾。

17) Agreement, International Harvester, *Eighth Annual Report of the State Board of Arbitration of Illinois*, July 1, 1903, p.180 (R. Ozanne, op.cit., pp.51-52. 前掲邦訳書, 74ページ) .

18) R. Ozanne, op.cit., p.264. 同上邦訳書, 353ページ.

19) U. S. Bureau of Corporations, Department of Commerce and Labor, *Report on the International Harvester Company*, Government Printing Office, 1913, p.234.

こうした財務上の危機は、それをもたらしたのが労務費である、別のいい方をすれば組合との協約が最大の要因であるとの意識をハーヴェスター社経営陣に植え付けた。同社の製造担当総支配人E・A・S・クラーク（Clark）は、1904年初夏にシカゴ3工場の労使関係を調査し、その報告書をマコーミックJrに提出した。そのなかでクラークは、「我々は、以前の取り決めのもとで費やしたよりも約40万ドル多い賃金を過去3つのシカゴ工場で費やした。この内の約12万5,000ドルはシカゴ労働組合連盟との協約のためであったし、残りは争議を食い止めようとの願いのもとで費やした結果であった。1年間の製造を通して、この40万ドルはほぼ2倍になった」²⁰⁾と述べている。もちろん、労働時間の短縮もそこに含めなければならない。さらに、財務上の危機は、マコーミックJrにとってこれまでに増して厄介な問題を背負うことになる。それは、彼とパーキンスとの関係であった。

パーキンスは、ハーヴェスター社にかかわるようになった当初より、「1902～12年の10年間、経営首脳陣の指名、給与と肩書きの決定、そして個々別々の家族の支配下にあった会社を1つの会社に完全に結合すること」²¹⁾といった権限を有していた。つまり、いつでもマコーミックJrの首を切ることのできる権限を有していたのである。財務危機は、この権限と彼の発言権を一層強化することになった。パーキンス——JP・モルガンといった方が正確かもしれない——に加えて、ジョン・D・ロックフェラー・シニア（John D. Rockefeller, Sr.）もハーヴェスター社の財務状況に関心を示していた。彼は、マコーミック家がハーヴェスター社を支配するのに必要な50%以上の株を手に入れる際に、450万ドルを用立てていた（そこには、彼の娘エディス（Edith Rockefeller）とマコーミックJrの弟ハロルド（Harold McCormick）との婚姻という背景があった）。

こうしたプレッシャーのもと、マコーミックJrを中心とするハーヴェスター社経営陣は組合と対抗する決意を固めたのであった。マコーミックJrは、父の跡を継いで社長に就任した直後に鑄型工組合を中心としたストライキに遭遇し、その折は組合を崩壊させた。だが、その後のマコーミック社の闘いは、彼のみならずマコーミック家という家名にダメージを与え続けていた。今回、彼はそうした轍を踏むわけにはいかなかった。ハーヴェスター・トラストは、農機具の生産の約85%を掌中にする巨大独占体であり、その注目度はマコーミック社の比ではなかったし、独占体に監視の目を向ける政府という存在もあった。そこでマコーミックJrが目にしたのがウェルフェアリズムであった。

以上の点から理解できるように、ハーヴェスター社のウェルフェアリズムは、1つは組合対策であり、もう1つは「善きトラスト」というイメージ対策であった。だが、巨大独占体に対する世間——政府——の反感に対し、マコーミックJrあるいはマコーミック家の人々よりも敏感に反応したのはパーキンスであった。彼は、時の共和党政権の影の支援者であり、共和党政

20) R. Ozanne, *op. cit.*, p.56. 前掲邦訳書, 80ページ。

21) *Ibid.*, p.55. 同上邦訳書, 79ページ。

権からの敵視を回避し、ハーヴェスター社ひいてはモルガン商会の存続・繁栄を図ろうとした。ここに、ハーヴェスター社のみに関心をもっていればいいマコーミックJrあるいはマコーミック家とは違うパーキンスの置かれていた立場があった。そして、このことがハーヴェスター社のウェルフェアリズムにも、なおかつウェルフェアリズムからウェルフェア・キャピタリズムへの変遷にも大きく影響を及ぼすのである。この点が具体的な施策のなかでどう表面化していたのかを次に見てゆこう(この小論では、紙幅の関係で「株の贈与」と「疾病・障害給付制度」しか取り上げていないことをここで断っておきたい)。

株の贈与

まず取り上げるべきは株の贈与であろう。これは、先に見たピークスを中心とした福利厚生プログラムと違い、マコーミック家——その推進役は合併前のマコーミック工場長スタンレー——が主体となって、同家のために導入されたものである。それは、同家の内輪話としては1901年中頃から話題に上っていたが、具体的な形をとって登場するのはディアリング・ストライキ後の1903年11月であった。この株の贈与は、実体としては利潤分配制であるが、後にパーキンスの肝煎りで導入された利潤分配制と区別するために、株の贈与と表記する。

スタンレーがマコーミック工場長だった頃に、彼と関係した多くの人物のなかにシカゴ大学のグラハム・テイラー教授(Graham Taylor)もいた²²⁾。教授は、その自叙伝のなかでスタンレーのことを次のように描写している。「スタンレーは、我々がシカゴ・コモンスで生活していた頃、ハーヴェスター社のマコーミック工場において非常に責任の重い地位に就いていた。ある日、素晴らしい工場を私に見せてくれた時、個人的に気にかけていた何千人もの従業員の福祉を、工場の労働条件を通して増進させたいとする深遠な願望を話してくれた」²³⁾。と。テイラー教授が語るように、スタンレーの目的はマコーミック工場の従業員全員を対象に、その福祉の向上を図ることにあった。その意味で、当然彼は、株の贈与に対しても全従業員を対象とするものと考えていた。

だが、マコーミックJrの考えは違っていた。彼は管理職のみを対象に、その勤続奨励を目的とするものと捉え、手工労働者は対象外としたのである。最終的には、ハロルドやアニタ(Anita McCormick, エモンズ・ブレイン夫人)の賛同を得て、スタンレーの考えた全従業員が株式の配分に参加できるものとなったが、そこには5年間の経歴をもつ従業員に限定されるという制限が課された。しかも、株の贈与はスタンレーが考えた従業員の福祉向上を図るという純粋な目的のほかに、ハーヴェスター・トラストでマコーミック家が支配権を握るために旧マコーミック社の従業員の忠誠心を確保し続けることと、組合活動家を対象から締め出すことで組合

22) グラハム・テイラー教授については、伊藤健市「ウェルフェアリズムの生成と伝播」を参照のこと。

23) G. Taylor, *Chicago Commons through Forty Years*. Chicago Commons Association, 1936, p.36.

の弱体化を図るという目的もそこに込められていたのである。

既述のように、最終的に制度が確定するのは1903年11月であったが、そこに至る歩みは遅々としたものであった。マコーミック家の内輪話が株式の配分として100万ドルという上限を設定することで具体化したのは1902年11月18日であった。このプランの実現を早めたのは、1903年4月27日に発生したディアリング・ストライキであった。翌4月28日、5年以上の勤続年数を有するマコーミック工場従業員の間で臨時の工場集会在開催され、スタンレーとハロルドはそこで献身的な勤務に対する報酬として100ドルあるいは1株の贈与を約束した。それと同時に、マコーミック工場の組合指導者は解雇された。この5年勤続に該当する者は4,000人の生産労働者の内わずか700人にすぎず、4月30日には勤続5年以下の者もその対象者となった。その結果、当初の想定コスト100万ドルが150万ドルになった。

1903年5月18日に開催された株主総会で、高齢従業員向けの年金制度と3～4年の勤続年数を有する従業員に株を贈与する150万ドルが承認された²⁴⁾。しかし、従業員がこの株の贈与の発表を正式に聞いたのは1903年11月8日であったし、生産工程にいた約700人の従業員が平均300ドルの株券を受け取ったのはその4か月後のことであった。しかも、5年間の勤続期間という当初の案で有資格者となった者の内、20人は組合役員か組合活動家であったため「献身的な」従業員とは認定されず、この制度から締め出された。この20人は、その後1904年、05年、07年と3度再審査を受け、スタンレーは終始全従業員を対象とするという立場を貫いたが、誰一人として株を贈与されていない。

マコーミック工場は、この株の贈与によって、ディアリング・ストライキに巻き込まれるのを回避できたのであった。兄弟のなかで、唯一人リベラルな立場を貫いたスタンレーは、健康上の理由で1906年末をもってハーヴェスター社を退社した。それは、ハーヴェスター社における福利厚生プログラムが、温情主義・家父長主義・キリスト教的慈善主義の色彩が濃い、慈悲や善意に基づくものではなくなることを意味した。その後のハーヴェスター社におけるウェルフェアリズムを主導したのはパーキンスである。

疾病・障害給付制度

ハーヴェスター社は1902年10月に誕生した時点で巨大独占体であったが、その後のM&Aを通して、1907年頃までに農機具業界では競争はほとんどなくなっていた。市場での競争に代わってハーヴェスター社が意識しなければならなかったのが政府であり、顧客である農民であり、マックレーカーズであった。とりわけ、独占禁止法を盾にとる政府は厄介な存在であった。1906年12月、企業局（U. S. Bureau of Corporation）は、上院決議のもとハーヴェスター社の

24) R. Ozanne, *op. cit.*, pp.31-39. 前掲邦訳書, 53～55ページ。

調査を開始した。セオドア・ローズヴェルト (Theodore Roosevelt) 大統領は、1907年8月22日に、当分の間ハーヴェスター社に対する訴訟を起こさないよう検事総長チャールス・J・ボナバルト (Chales J. Bonaparte) に命じていたが、翌1908年夏よりハーヴェスター社に関する別の調査が企業局委員補佐ベンジャミン・F・ライト (Benjamin F. Wright) によって始められていた。

こうしたハーヴェスター社を取り巻く状況はその後何年も続き、1912年には検事総長が同社に対して独占禁止法違反の訴訟を起こし、18年の最高裁の裁定に至るまで訴訟で苦しめられ、1927年になってやっと最終的に決着がつくのである。ハーヴェスター社で、こうした事態にうまく対処できたのは、「共和党の著名な資金収集係」²⁵⁾あるいは「実業家の間で共和党の主導的な募金係」²⁶⁾として認知されていたパーキンスをおいてほかにはなかった。彼の戦略は、1907年12月頃より善きトラスト政策を推進したローズヴェルト大統領の逆手をとって、ハーヴェスター社が善きトラストであることを証明するという戦略であった。この戦略を端的に示しているのが1909年に彼が全国市民連盟に対して行った説明であった。彼はそこで、「我々の多くが信じ始めているように、もしビジネスにおける協調が冷酷な競争に取って代わる、いや取って代わるべきであるとすれば、もしこの新しい秩序が資本家に良くて、消費者にも良いなら、それがこの先も成功し続けるためには労働者にとってなおいっそう良いことを示さなくてはならない。もし利潤分配制、年金、保険、そしてこれらと同種のものが何かを意味するなら、それらは資本家と労働者の間の協調——最も広く、最も助けとなり、そして永続的な形式での協調——を意味しなくてはならない」²⁷⁾と語っていたのである。

パーキンスの戦術の1つが疾病・障害給付制度 (sickness and accident benefit plan) であった。その最初の案は、従業員が賃金の2%、ハーヴェスター社は管理諸経費のみを拠出するというもので、1908年に同制度を提案した経営トップ層内に設置された委員会が、「合衆国の全制度のなかで最も革新的で、合衆国をモデルにした諸外国の制度よりもさらに革新的である」²⁸⁾と自画自賛したものであった。だが、パーキンスが提案した制度はさらに寛大なものであった。彼は従業員の50%が加入すれば、ハーヴェスター社は従業員の拠出金の50%と等しい金額を、75%が加入すれば拠出金の75%と等しい金額を提供すべきだと主張した。最終的には、75%が加入したとして、ハーヴェスター社はその拠出金を5万ドルに引き上げ、管理諸経費として10万ドルを計上して制度は1908年9月1日より実施された²⁹⁾。

25) *Ibid.*, p.73. 同上邦訳書, 106ページ。

26) *Ibid.*, p.81. 同上邦訳書, 118ページ。

27) "The Underlying Principle of the Profit-Sharing, Benefit and Pension Plan of the International Harvester Company," paper by G. W. Perkins, Nov. 23, 1909, Cyrus H. McCormick II papers, File 523 (R. Ozanne, *op.cit.*, p.73. 同上邦訳書, 106ページ)。

28) R. Ozanne, *op.cit.*, p.75. 同上邦訳書, 107ページ。

29) *Ibid.*, pp.80-81. 同上邦訳書, 116~117ページ。

パーキンスが提案した寛大策の真意を理解するには、ハーヴェスター社とその前身会社でこれに類する制度としてどんなものがあったのかを知らねばならない。1894年以降、プラノ社は全従業員から週賃金の1%を天引きし、同社自身は給付基金の維持・運営費の10%を拠出していた。ディアリング社では、1888年に労働者共済組合が組織され、その組合員は月30セントの拠出で、病気に罹った1週間後に週5ドルを8週間受け取ることができた。だが、1903年度に支払われていたのはわずか1,300ドルであった³⁰⁾。マコーミック社では、疾病・障害共済組合を組織するプランは1902年にスタンレーに委ねられてはいたが、彼自身は基金への名ばかりの貢献によって法的義務と訴訟から逃れようとするものであったと批判している。もっとも、同社には医療部があり、その設備は自由に使い、重大事故の場合病院の費用は同社が負担していた。だが、工場救済基金に関する1904年の報告書によれば、全賃金総額230万9,534.36ドルに対し、基金からの総支出額は1万6,742.54ドルにすぎなかったのである³¹⁾。5万ドルの拠出金と10万ドルの管理諸経費の負担は、相当気前のいいものであったことが伺えよう。

第1表 アメリカ労働統計局の調査

福利厚生プログラムの内容	企業数
従業員に快適さを提供するもの (1)	46
事故・疾病・障害・死亡給付	36
レクリエーション活動 (2)	27
教育活動 (3)	21
年金	10
貯蓄基金	8
利潤分配制度	4
ボーナス制度	4
計	50

注1) 救急病院、風呂、トイレ、換気、衛生設備、更衣室、ロッカー、食堂、レストラン、カフェテリアなどを含む。

注2) 文化・運動クラブ、休暇、遠足、ピクニックなどを含む。

注3) 読書室と図書館を含む。

出所) E. L. Otey, *Employers' Welfare Work*, Bulletin of the U. S. Bureau of Labor Statistics, No. 123, May 15, 1913.

なぜパーキンスはそれほど気前のいい制度を提案しなければならなかったのであろうか。これを理解するには、当時のアメリカの状況——各社に導入されていた福利厚生プログラムの状況——を知らねばならない。第1表はアメリカ労働統計局が初めて「福利厚生」を関して行った調査の概要を示したものである³²⁾。「事故・疾病・障害・死亡給付」を提供している企業の割合が大きかったことが分かる。これを1900年前後の状況を示す第2表と比べれば、パーキンスが提案した頃の状況はより鮮明になる。つまり、彼が提案した頃は、ハーヴェスター社の前

30) *Ibid.*, p.74. 同上邦訳書, 107ページ。

31) *Ibid.*, p.78. 同上邦訳書, 113ページ。

32) 詳しくは、伊藤健市「ウェルフェアリズムの生成と伝播」を参照のこと。

身会社がそうであったように、制度を構築しただけで評価される時代と違い、「善きトラスト」との評価を得るには、何よりもその内容が問われる時代に入っていたのである。疾病・障害給付制度の内容といえば、第1にその給付内容であるし、第2にそれを各企業がいかに支援していたか——各企業の拠出額がいくらであったのか——ということにならざるを得なかったのである。

第2表 世紀転換期の福利厚生プログラム

	Gilman	Shuey	Olmsted
文化的・教育的・レクリエーション的な制度の奨励	31	19	18
金銭的援助	29	4	7
医療上の施設と保護	10	3	5
節約もしくは保険の奨励	6	1	9
持ち家の奨励	6	4	2
カウンセリングのための特別スタッフ	3	4	3
家政と家事能力の奨励	3	2	2
コンサルタントの奨励	4	0	2
購入援助	1	5	1

注) Gilmanは、N. P. Gilman, *A Dividend to Labor*, Houghton Mifflin and Company, 1899.

Shuey は、E. L. Shuey, *Factory People and Their Employers*, Lenthon & Company, 1900.

Olmstedは、V. H. Olmsted, *The Betterment of Industrial Conditions*, Department of Labor, Bulletin No. 31, 1900.

出所) H. Eilbirt, "Twentieth-Century Beginnings in Employee Counseling," *Business History Review*, Vol. 31, No. 3 (Autumn 1957), p.314.

[注記：本研究は文部科学省の科研費（課題番号18330085）の助成を得たものである。]