

# 会社町とプルマン・ストライキ

伊藤健市

## 目次

はじめに

- 1 ジョージ・M・プルマンの略歴
- 2 会社町とは
  - (1) 会社町の定義とその機能
  - (2) 会社町とウェルフェア・キャピタリズム
- 3 会社町プルマンの特徴
  - (1) なぜ会社町プルマンは造営されたのか
  - (2) 会社町プルマンの相貌
  - (3) 社宅の実態
  - (4) 会社町プルマンの住民とその出自
  - (5) 会社町プルマンと近隣コミュニティ

今後の課題

## はじめに

1893年5月1日に始まった、コロンブスのアメリカ大陸発見400周年を記念した万国博覧会 (World's Columbian Exposition) が10月30日に終わったとき、同年5月5日に始まった金融恐慌が顕在化した。シカゴ市中には失業者が溢れ、社会主義者や無政府主義者がデモを組織するなど、8月に散発的に生じていた暴動が一気に大規模化する気配が充満していた。こうした状況のもと、恐慌下の失業問題、シカゴ政治の腐敗、行政サービスの欠如、都市改革問題への関心が高まり、それを受けてシカゴの労働組合は1893年11月12日(日曜日)に中央音楽堂 (Central Music Hall) で大衆集会を開催した。これを契機に誕生したのが、シカゴ市民連盟 (Chicago Civic Federation or Civi Federation of Chicago) である<sup>1)</sup>。

シカゴ市民連盟は、その創設直後にプルマン豪華車輛会社 (Pullman Palace Car Company, 以下プルマン社) のプルマン車輛製造所 (Pullman Car Works) で1894年5月11日に発生したストライキに遭遇した。このストライキ (本稿では便宜上プルマン・ストライキと呼ぶ) は、

---

1) 詳しくは、伊藤健市「全国市民連盟成立前史—シカゴ市民連盟の一考察—」『大阪産業大学論集 (社会科学編)』(第79号, 1990年)と同「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)、ならびに同「ラルフ・M・イーズリーとシカゴ市民連盟」『関西大学商学論集』(第54巻第5号, 2009年)を参照のこと。

アメリカ鉄道労働組合 (American Railway Union) がプルマン社製の車輛をボイコットしたことで、ローカルなストライキから、全国規模のストライキへと進展する。シカゴ市民連盟は、このストライキに積極的に関与することになる。そのことが、シカゴ市民連盟が1900年に全国市民連盟 (National Civic Federation) へと発展的に継承される1つの大きな契機になった、と筆者は考えている。その意味で、プルマン・ストライキとそれを受けたボイコットとは何であったのかを解明することは、この発展的継承を理解する上で避けて通れない道なのである。

ところで、1900年の創設以降、とりわけ1904年に福利厚生部 (Welfare Department) を設置して以降、全国市民連盟は数ある使用者団体 (employers' association) のなかでも特に、積極的にウェルフェア・キャピタリズムを推進した<sup>2)</sup>。筆者は、この全国市民連盟の活動を次のように考えている。つまり、全国市民連盟の前身であるシカゴ市民連盟がプルマン・ストライキに関与し、会社町プルマンやストライキ・ボイコットに対するジョージ・M・プルマン (George Mortimer Pullman) の対応を批判的に摂取にしつつ、ウェルフェア・キャピタリズムのもつ機能をどう活かすかという運動に先鞭をつけ、それが全国市民連盟の福利厚生部に受け継がれ、そこで全面的に開花した、と。

この筆者の仮説を検証する第一歩として、本稿では、そもそも会社町とはどういったものであったのかを明確にし、次に、会社町プルマンのウェルフェア・キャピタリズム的施策の特徴がどこにあったのかを明らかにする。その際、会社町に設置された諸施策には具体的にどういったものがあり、それがどういった機能を果たしていたのか、さらには、それを従業員はどう捉えていたのか、といった視点で分析する。いうまでもないことだが、会社町プルマンがもつ特徴がシカゴ市民連盟や全国市民連盟によって批判的摂取の対象として認識されていたのである。最後に、そうした特徴が、ほぼ2ヵ月にわたるストライキを闘った、プルマン車輛製造所従業員の連帯感・団結心の醸成にどういった影響を及ぼしたのかを考察する。

その意味では、「会社町とプルマン・ストライキ」とタイトルはつけたものの、プルマン・ストライキそのものを本稿では扱っていないことを最初に断っておきたい。あくまでも、会社町プルマンのウェルフェア・キャピタリズム的施策の特徴と、この会社町プルマンを介してプルマン・ストライキを闘う連帯感・団結心がどう醸成されたのか、を明らかにしたいのである。もちろん、連帯感・団結心の醸成と、ストライキの発生は、まったく別の次元の問題である。プルマン・ストライキの発端となったものの特定が必要となる。一般的には、会社町の存在、特にその高額な社宅賃貸料が発端の1つと認識されているが、そうではないことを明らかにするのも本稿の目的である。その意味で、本稿はプルマン・ストライキの本質を解明するための予備的考察と位置づけられるものでもある。

---

2) 詳しくは、伊藤健市『アメリカ企業福祉論—20世紀初頭生成期の分析—』(ミネルヴァ書房、1990年)を参照のこと。

## 1 ジョージ・M・プルマンの略歴

まず、ジョージ・M・プルマン (George Mortimer Pullman, 以下この節ではジョージ, 以降の節ではジョージ・プルマンとする) の略歴をみておくのが有効であろう<sup>3)</sup>。

ジョージは、父ジェームズ・L・プルマン (James Lewis Pullman) と母エミリー・C・M・プルマン (Emily Caroline Minto Pullman) の8人兄弟・姉妹の三男として<sup>4)</sup>, 1831年3月3日にニューヨーク州ブロクトン (Brocton) で生まれた (1897年10月19日に逝去)。生後まもなく両親とともにポートランド (Portland) に移った。そこで受けた万人救済派 (Universalist) 教会の教えが、後のジョージの労働観に大きな影響を与えた。父ジェームズは、農夫・大工・小規模事業主を経験した後、家屋移設事業を主たる仕事にしていた。この事業は、エリー運河をニューヨーク州北部に拡張するという政府の決定で活況を呈した。特に彼は、車輪を活用して家屋を移設するという特許を手に入っていた。

14歳で教育を終えたジョージは、ウェストフィールド (Westfield) の小さな雑貨店で年間40ドルの給与で働き始める。3年後の1848年、アルビオン (Albion) で高級家具師として働いていた兄のところへ赴き、そこで7年間を過ごした。ジョージは、その仕事を学び、数多くの請負仕事に従事した。それが後の車輛、特に寝台車や特等客車など豪華車輛の製造に役立ったことはいうまでもない。しかし、1855年に家具師になることをあきらめ、シカゴに移り住んだ。当時のシカゴが抱えていた問題の1つに、その地面がシカゴ川の水面と比べて低く、堤防を越えて来た水の影響で地下室はいつも湿っぽく、通りの排水が常に必要なことがあった。シカゴ市は8フィート地面を嵩上げする事業に取り組んでいた。ジョージは、シカゴで最も有名なホテルの1つであったトレモント・ホテル (Tremont Hotel) を含め、複数のシカゴ建造物の基礎を嵩上げすることで泥濘から救う仕事を請け負った。この事業で約2万ドルの資金を得たものの、この仕事には満足していなかった。

ジョージを魅了したのは、その路線網が1850年の9,000マイルから、1860年には3万1,000マイルへと急速に拡大した鉄道業であった。彼は貨物輸送よりも旅客輸送に関心を示した。後に

---

3) ジョージの略歴については、基本的にはStanley Buder, *Pullman: An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930* (Oxford University Press, 1967) とAlmont Lindsey, *The Pullman Strike: The Story of a Unique Experiment and of a Great Labor Upheaval* (University of Chicago Press, 1942) を参照した。それ以外にも、John N. Ingham, *Biographical Dictionary of American Business Leaders* (Greenwood Press, 1983), David R. Papke, *The Pullman Case: The Clash of Labor and Capital in Industrial America* (University Press of Kansas, 1999), *Dictionary of American History* (Charles Scribner's Sons, 1976) も参照した。邦語文献では、『西洋人名辞典 増補版』(岩波書店, 1981年)ならびに『岩波=ケンブリッジ世界人名辞典』(岩波書店, 1997年)のほか、小澤治郎『アメリカ鉄道業の展開』(ミネルヴァ書房, 1992年)や『世界伝記大事典1 (世界編)』(ほるぷ出版, 1980年)なども参照した。

4) ジョージの兄弟・姉妹については諸説ある。スタンリー・ブダー (Stanley Buder) は、本文のように8人兄弟・姉妹としているが、アルモント・リンジー (Almont Lindsey) は10人兄弟・姉妹としている。

生涯の仕事となる、鉄道車輛に寝台設備を提供する事業に出会ったのは1858年のことである。鉄道用寝台車に関しては、その歴史はペンシルヴェニア州のカンバーランド・ヴァレー鉄道 (Cumberland Valley Railroad) が最初に導入した1836年に遡る。そして、ジョージがこの事業に参入する前に、ワグナー寝台車輛会社 (Wagner Sleeping Car Company) やコモドル・ヴァンダービルト (Commodore Vanderbilt) の支援を受けていたウッドラフ寝台車輛会社 (Woodruff Sleeping Car Company) などで製造されていたが、それらは彼を満足させるにはほど遠いものであった。1858年、彼は2台の普通客車を1台につき1,000ドルで寝台車に改造するという契約をシカゴ・アンド・アルトン鉄道 (Chicago and Alton Railroad) と締結した。彼の工夫は、上段の寝台を側面に蝶番で取り付け、これをジョイントでつないだ2本の腕金で支えるという点にあった。残念ながら、この時期の寝台車輛製造はまだ彼に利益をもたらすものではなかった。そのため、南北戦争中の1862年から63年に、コロラドの金鉱地帯で雑貨店を経営するといった事業に手を出したが、その間も寝台車の開発には余念がなかった。

シカゴに再度戻ったジョージは、雑貨店を経営しながら、後に友人となる政治家 (1854~56年にニューヨーク州の上院議員) で実業家のベンジャミン・フィールド (Benjamin Field) と鉄道史に名前を残す寝台車「パイオニア号」(写真参照) を試作した。フィールドは、シカゴ・アンド・アルトン鉄道の寝台車運転権をもっていた。このパイオニア号に施された新たな工夫——すでに採用していた上段の折り畳み式に加えて、下段は引き延ばし型で、クッションを備え付けた——は、その後100年間変わることなく使い続けられた。豪華な内装を施された寝台車の製造には、当時2万178.14ドル (客車の4倍) を費やしたようである。ただ問題もあった。その車輛の丈が2.5フィート高く、幅も1フィート広かったので、プラットフォームに合わず、橋も渡れなかったのである。シカゴ・アンド・アルトン鉄道に改善を訴え、同鉄道会社は1865年4月にリンカーン大統領葬儀列車にプルマン車輛を連結するため、橋とプラットフォームを改修した。このリンカーン大統領の葬儀列車は一躍ジョージ・プルマンの名前を全国区にし、「プルマン・カー」に乗ることがそれ以降ステイタス・シンボルとなった。その後、ミシガン・セントラル鉄道も同じような改修を行うなど、プルマンの寝台車の丈と幅が標準規格となる。その後4台の寝台車を2万4,000ドルで製造し、1867年までに48台を所有するまでになった。

1867年2月22日、ジョージはイリノイ州議会から設立許可 (charter) を得てプルマン豪華車輛会社 (Pullman Palace Car Company, 以下プルマン社) を設立し<sup>5)</sup>、同社はプルマンの経営能力と利益追求の才覚もあって、世界最大の車輛製造会社に成長した。同社は、鉄道車輛の購入・製造・販売だけでなく、車輛の運用といった特権を得ていたほかに、不動産を所有す

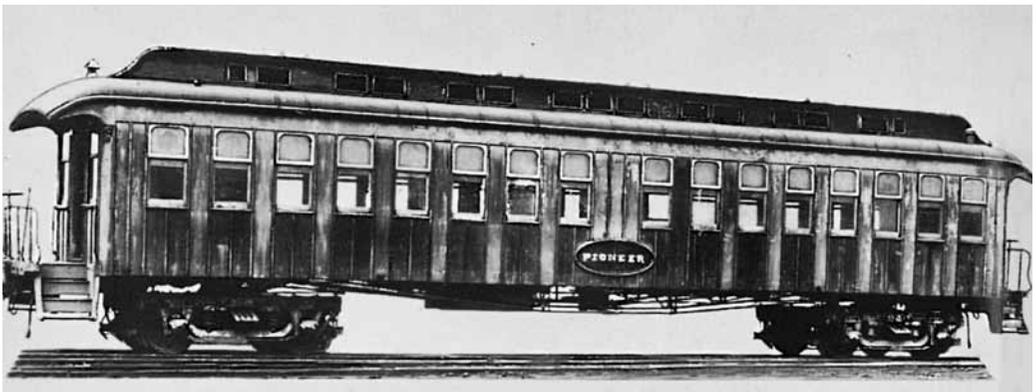
---

5) 筆者はかつて、ステュアート・D・ブランデス (Stuart D. Brandes) の *American Welfare Capitalism, 1880-1940* (University of Chicago Press, 1970) を『アメリカン・ウェルフェア・キャピタリズム』(関西大学出版部, 2006年)として翻訳したとき、プルマン豪華車輛会社ではなくプルマン寝台車輛会社と訳した。不明を恥じるばかりである。ここに訂正したい。



1891年に60歳を迎えたときのジョージ・プルマン

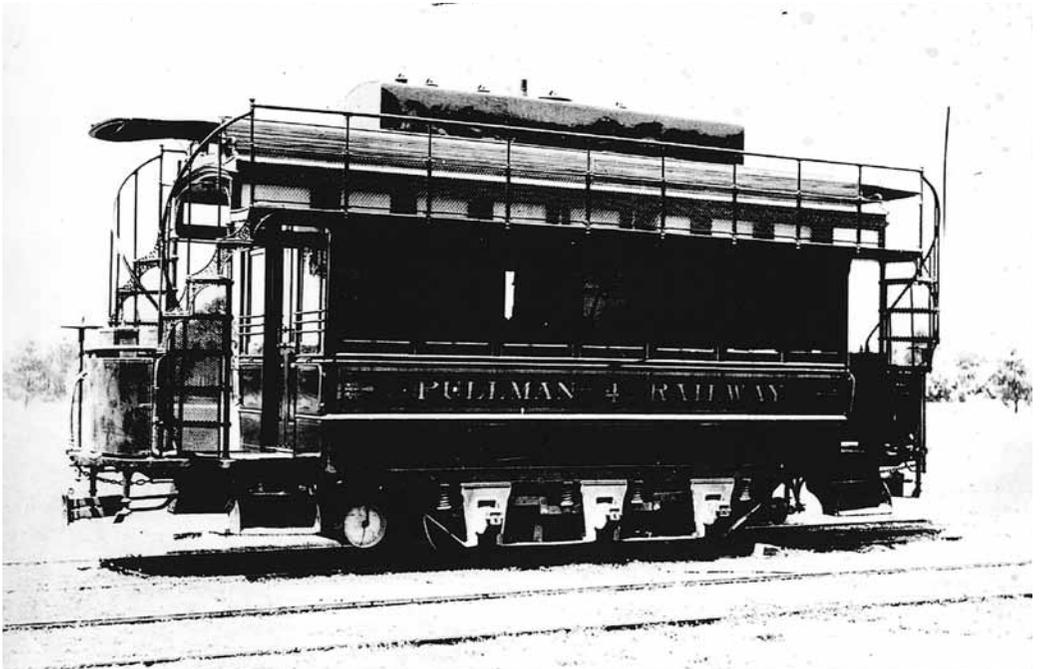
出所) Stanley Buder, *Pullman : An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967. この写真は、シカゴ歴史協会 (Chicago Historical Society) の好意でブダーがその著作に掲載したものである。以下の写真も断りのない限り、同様。



パイオニア号

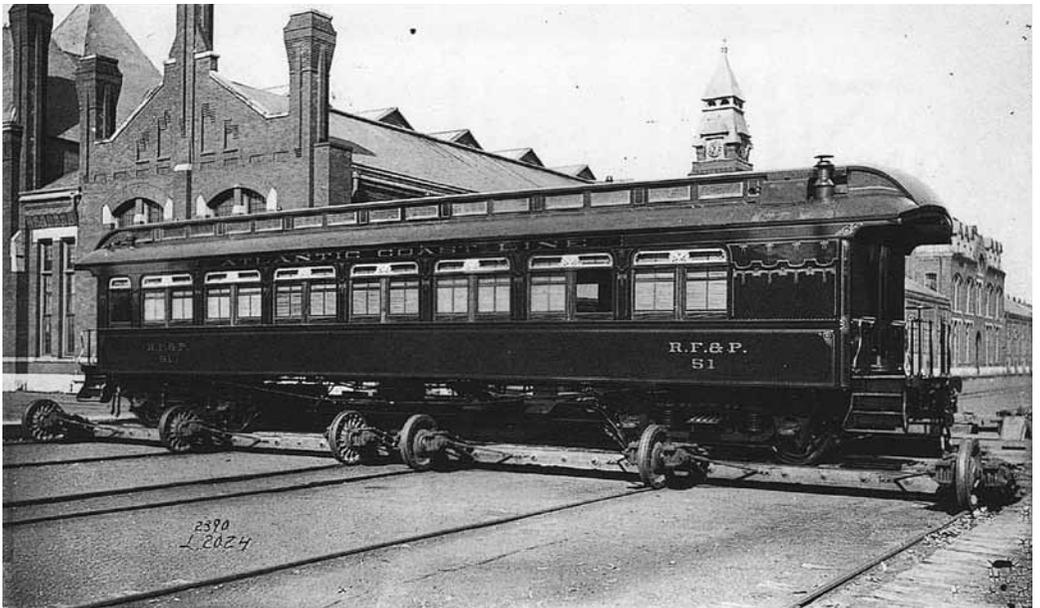


豪華車輛の代表，特等客車のサンタ・マリア号



プルマン社製の路面電車

出所) Frank Beberdick and the Historic Pullman Foundation, *Chicago's Historic Pullman District*, Arcadia Publishing, 1998. 以下4枚の写真はこの資料からのものである。



搬送を待つ客車



正確な年次はわからないが、天井からぶら下がったガス灯から1880年代の寝台車の内部と思われる。上段の狭さが特徴的である。



「パウリナ」号の内装



プルマン豪華車輛会社の本社ビル

る権限も認められていた。ただし、同社が会社町プルマン（Pullman town）の造営許可を得ていたかどうかは、後にみるように、約30年後にイリノイ州の最高裁が決定しなければならなかった。

プルマン社設立時の株数は1,000株、1株100ドルで販売された。ジョージ自身は500株所有し、7月31日に社長兼総支配人に選出された（当初の資本金を100万ドルとする説もある）。同年、寝台車とレストラン車が組み合わさった車輛を、翌68年には食堂車を、75年には特等客車をそれぞれ開発・製造している（写真参照）。ジョージはそれらを販売するのではなくリースしていた。1871年のシカゴ大火災でダウントウンのアーマービル（Armour Building）にあった当時の本社は焼失、73年の恐慌時には彼が投資していた銀行が倒産するなどしたが、車輛製造・リース業は順調に発展した。1879年に、同社は464車輛を製造し、年間総収益は220万ドル、純益は100万ドルに達した。1885年には資本金1,590万ドル、総資産2,800万ドル以上に、その後10年間で資本金3,600万ドル、総資産6,200万ドル以上の大企業となった。競合他社としては、ニューイングランドで事業展開していたモナーク寝台車輛会社（Monarch Sleeping Car Company）とヴァンダービルト財閥の支援を受けていたワグナー寝台車輛会社ぐらいしかなく、プルマン社は一大独占企業となった。1894年には、12万5,000マイル、つまり合衆国鉄道網の4分の3を支配するまでになった。その勢いは、国内に留まらず、イギリスやイタリアにも及んでいた。

当初、プルマン社は他社に寝台車製造を請け負わせていたが、1870年にはミシガン州デトロイト（Detroit）で自社生産を開始した。この工場は、ニューヨーク州パルミラ（Palmyra）に建造した最初の工場を移転したものである。事業拡張に伴い、新たな工場がミズーリ州セントルイス（St. Louis）、ニューヨーク州エルミラ（Elmira）、デラウェア州ウィルミントン（Wilmington）、カリフォルニア州サンフランシスコ（San Francisco）にも建造された。製造した寝台車は、基本的には乗務員を含めて賃貸され、販売されることはなかった。

ジョージが製造施設の集約と会社町の造営を始めたのは1880年のことである。それらは、シカゴのダウントウンの南にあるカルメット湖畔（Lake Calumet）の3,000エーカー（80万ドルで購入）の広大な土地に造営されることになる。そこには800万ドル近くが投下され、1882年4月には、プルマン車輛製造所（pullman Car Works）もほぼ完成した。従業員の生活を支える諸施設のほかに、ジョージが私財を投じた無料の手工訓練学校（manual training school）もそこにあった。最盛期の住民数は、1893年恐慌直前の約1万4,000人であり、その内の5,500人が製造所の従業員であった（プルマン社の全従業員数は1万4,500人）。ところが、1895年には、それぞれ8,000人と3,500人へと急減した。

プルマン豪華車輛会社の本社は、ミシガン・アベニューとアダムス・ストリートの南西角にある耐火性10階建てのプルマン・ビルの1階から3階を占めていた（写真参照）。さらに、ジョージとその家族は、1876年以降、シカゴのプレイリー・アベニュー（Prairie Avenue）にあ

るマンションで暮らしていた。1898年に、イリノイ州最高裁は企業には都市を造営する権利はないと裁定し、プルマン豪華車輛会社に対し、同社のビジネスに必要な会社町プルマンの不動産を売却するよう命じた。その結果、すべての社宅は1909年までに売り払われてしまった(年譜参照)。

#### 会社町プルマンの略年譜

- |       |   |
|-------|---|
| 1879年 | ジョージ・M・プルマン、シカゴの南に3,000エーカーの土地を購入。その内、600エーカーを工場と最初のモデル産業タウンに活用。会社町プルマンの設計者は、弱冠27歳のソロン・S・ビーマン (Solon Spencer Beman) で、景観設計技師は、ネーサン・F・バレット (Nathan F. Barrett) であった。 |
| 1880年 | プルマン車輛製造所と会社町プルマンの造営が開始される。   |
| 1881年 | 最初の住人が1月1日に転居。フローレンス・ホテル完成。ヨーロッパからの見学者、数百人が来訪。  |
| 1882年 | 会社町の人口が3,500人に。1885年のそれは約9,000人。  |
| 1889年 | 会社町プルマンを含むハイド・パーク郡区 (Hyde Park Township) とシカゴが合併するかどうかという政争が発生。大多数の会社町住民は反対投票する。  |
| 1892年 | 最初のマーケット・ホール・ビルが火災で焼失 (再建ビルは現存)。  |
| 1893年 | 金融恐慌勃発。労働運動が活発化。コロンブスのアメリカ大陸発見400周年を記念する万国博覧会がシカゴで開催 (5月1日から10月30日まで)。会社町プルマンが観光名所となる。  |
| 1894年 | プルマン・ストライキとプルマン・ボイコット発生。  |
| 1896年 | 会社町プルマンが「世界で最も完璧な都市 (World's Most Perfect Town)」として国際賞を受賞。  |
| 1897年 | ジョージ・プルマン逝去。ロバート・T・リンカーン (Robert Todd Lincoln) がプルマン豪華車輛会社の社長に就任。   |
| 1898年 | イリノイ州の最高裁がプルマン豪華車輛会社に対し、業務用に活用されていない全資産を売却するよう命じる判決を下す。   |
| 1907年 | 会社町プルマンの社宅は1907年から1909年の間に売却され、後は個人所有に。   |

出所) Frank Beberdick and the Historic Pullman Foundation, *Chicago's Historic Pullman District* (Arcadia Publishing, 1998) の125～126ページにある「年譜」をもとに、本稿と関係する部分を抽出。

## 2 会社町とは

### (1) 会社町の定義とその機能

#### ①コートニー・R・ホールの見解

まず、会社町 (company town) のごく一般的な定義を示しておこう<sup>6)</sup>。コートニー・R・

6) “company town” を「企業城下町」と邦訳する場合がある。参考のために、この企業城下町とはどう定義されているかを示しておこう。『大辞林 (第三版)』(三省堂)によると、「経済活動が一有力企業の存在に多く依存している市町村」のことで、「封建領主のもの城下町にたとえていう語」とされている。また、『世界大百科事典 (改訂版)』(平凡社)によると、「近代鉱工業の発達過程で、ある企業の発展とともに」

ホール (Courtney R. Hall) は、*The Encyclopedia Americana*において、こう定義している。「産業労働者用の居住地で、通常は1つの会社によって支配され、安定した労働力の供給を保証するものである。そうした町は、アメリカでは1850年頃に、大規模産業事業所の周辺で誕生した。西部の鉱業諸州にも登場し、その後まもなく油井や巨大鉄鋼工場の周りにみられるようになった。第1次世界大戦後は、繊維産業が移転した南部の諸州に何百という会社町がみられるようになった。」その機能については、「初期の産業資本家のなかには、魅力的なモデル・タウンを造営することで、従業員の不安を軽減しようとした者もいた」と指摘している。その内の一人であるジョージ・プルマンについては、1880年にシカゴ近郊で豪華車輛製造工のためにモデル・タウンを建設したが、会社町に関するすべての事柄を支配しすぎた結果、1894年のプルマン・ストライキ中に発生した暴動後にその実験は放棄された、としている。なおコートニィは、こうしたプルマン社の結果にもかかわらず、「労働条件を改善しようとする取り組みは、より啓発されたものになった」として、会社町がプルマン・ストライキの時点で衰退に向かうどころか、かえって「啓発」されたものとなったことも指摘している<sup>7)</sup>。

## ②ダニエル・ネルスンの見解

ダニエル・ネルスン (Daniel Nelson) は、もう少し詳細に会社町を取り上げている。彼は、会社町はその目的はどうか、工場建設への投資に欠かせないものであり、多くは必要に駆られて造営したものであって、運用のなかで最高の職工 (operative) を確保するという機能を見出したとして次のように述べている<sup>8)</sup>。「原材料、水力、あるいは安価な土地を手に入れるため、都市税や労働組合を避けるため、もしくは低賃金で済ますために地方に工場を建設し

---

ㄨ都市が形成されたことによって、その企業が地域社会に対して政治的、経済的、社会的に大きな影響力をもっている都市」のことでとされている。その特徴は、「大企業と中小企業（下請企業）が階層構造をなし、そこに就業する労働者が全市人口の相当部分を占め、都市の経済や財政がそこに立地している大企業の好況、不況に大きく依存していることにある。大企業は雇用就業機会を創出するばかりでなく、社宅、寮、運動場などの福利厚生施設を有し、市民の多数を占める労働者の日常生活に対しても企業の管理を浸透することができる」点にあるとされている。また、「地域外から大企業が進出したことによって地域社会が急激に変貌した新しい工業都市」も企業城下町と呼んでいる。そのアメリカの具体例として、インディアナ州のゲアリー (Gary) やイリノイ州のプルマン (Pullman) が挙げられている。ゲアリーはUSスチール社 (United States Steel Cor.) の、プルマンは本稿で取り上げているプルマン豪華車輛会社のそれである。

7) Courtney R. Hall, "Company Town," *The Encyclopedia Americana*, International Edition, Grolier Incorporated, 1996, p.454.

8) ここでは、operativeを注(9)の邦訳書に沿って「職工」と使っている。このオペラティブについて、森 泉氏は次のように説明されている。「ゼネラリストとしての特性を誇示してきたアメリカ職人の伝統的スキルと違って、スペシャリストとしての熟練が求められることが多くなった。それはまた、同じ動作の反復を多くともなう熟練であり、機械やコンベヤーのテンポに従属した熟練だという点でも、職人社会の熟練概念と質を異にしていた。」こうしたスペシャリスト的熟練の持ち主をオペラティブというのである (森 泉『アメリカ職人の仕事史』中公新書、1996年、225ページ)。

たかどうかはともかくも、多くの場合、製造業者たちは会社町がその投資に絶対欠かせぬものであることを理解していた。十分な労働力を引きつけるために、製造業者たちは住宅、学校、教会、商店を建設し、従業員の家庭に水道、下水設備、後には電灯を供給し、牧師、医者、教師、その他の公僕を雇わねばならなかった。なかには、会社町を社会改革プログラム(program of social reform)として設けた者も少数いたが、大多数はただ単に必要な駆られて設けていただけであった。どちらにしろ、製造業者たちはほどなく、『最高の職工は、住環境が劣悪なところにはいかない』ということを学んだ。<sup>9)</sup>

会社町は、必要に駆られるという実利的な取り組みを反映していたのであって、特定の時代、特定の社会運動、特定の経営思想学派に起源をもつものではなかった<sup>10)</sup>。もちろん、この指摘がすべての会社町に該当するわけではない。ジョージ・プルマンの場合は、ネルソンの指摘と少し違っている。彼は、1870年代の初めに、アルフレッド・T・ホワイト (Alfred T. White) が主導していたモデル共同住宅運動 (model tenement movement) に関心をもつようになった<sup>11)</sup>。ホワイトは次のようにいう。貧民は、あばら屋に高額な賃貸料を払うが、それはあばら屋の所有者を富ますだけである。したがって、憂国の士 (public-spirited man) は、優れた設計の建物とかなり立派に建造された建物を建てることのできるし、投資額に対する7%という正当な収益を手にしつつ、清潔で、明るくて、換気の整った部屋を提供できる<sup>12)</sup>、と。ジョージ・プルマンが、こうしたホワイトの主張に耳を傾けたことは想像に難くない。ただ、彼が設定した収益目標は6%であった。

会社町の特徴として、ネルソンはこう述べている。「会社町の特徴は、当該工場とその周辺コミュニティとの関係の明確さにあった。ほとんどの事例で、製造業者は会社町を工場レイアウトの拡張にすぎないものとみていた。工場とその周辺コミュニティの両方で効用および経済性の原則が支配していた。実際、このことは村民、少なくとも労働者の住居が、通勤時間を最小化し、遅刻を少なくするために、工場の周りに密集していることを意味した。このことに反対する従業員はほとんどいなかった。例えば、サウス・マンチェスターにあったチェニー社 (Cheney Company) の社員は、非公式に社宅を工場からの距離に応じて『貴族』用と『平民』用に分けていた。多くの会社町で、工場の壁に隣接して暮らしていることが身分の証しとなっていた。<sup>13)</sup> この指摘は会社町プルマンにも当てはまる。そこでは、次節でみるように、プルマン車輛製造所の職位・地位に応じて社宅の形態も大きく3種類に分けられていた。

---

9) Daniel Nelson, *Managers and Workers : Origins of the New Factory System in the United States 1880-1920*, University of Wisconsin Press, 1975, p.90. 小林康助・塩見治人訳『20世紀新工場制度の成立—現代労務管理確立史論—』広文社、1978年、177ページ。なお、引用は訳文の通りではない所もある。以下同様。

10) *Ibid.*, p.90. 同上邦訳書、177ページ。

11) 12) Stanley Buder, *Pullman : An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967, p.40.

13) 14) D. Nelson, *Managers and Workers*, p.91. 『20世紀新工場制度の成立』、178ページ。

ただし、次のような指摘は会社町プルマンには当てはまらない。「コミュニティ計画立案に対する製造業者の事務的な対応が、多くの会社町の殺風景さを説明している。おそらく南部の『モデル』村であったヴァージニア州スクールフィールドでは、『デザイン、原材料、および色彩が基本的に同じであった家並みの単調さが、裏口から50歩程度の距離にある標準的な屋外便所によって際立たされていた。』田園的なニューイングランドの町ですら、標準的なやり方からそれることは減多になかった。しかし、それを補うような取り柄もあった。通常、会社町は田舎か郊外にあったので、街路、芝生、庭用の広大な土地があった。ほとんどの居住者は野菜は花を栽培し、南部では、豚や鶏に加えて牛を1～2頭飼育していた。南部では、少なくとも農場生活と工場生活は互いに相容れないものではなかった。」<sup>14)</sup>

ジョージ・プルマンは、その寝台車と同じイメージ——優雅で、清潔で、堅固で、計画的で、整然としている——で会社町を造営した<sup>15)</sup>。その結果、アメリカはもとより世界中から訪問者が訪れる場所になっていた。そのレンガ造りの社宅、花壇、清掃の行き届いた街路は賞賛され、ジョージ・プルマン自身が各種の新聞やツアーガイドを介して宣伝していたこともあって、シカゴで最も観光客を集める場所となっていた<sup>16)</sup>。シカゴのスラム街や労働者階級が住んでいる近隣と比べてみても、都市計画が達成できることを会社町は明確に指し示していた。会社町の造営に先立って上下水道が整備されていたこともあって、そこにはシカゴにみられた環境汚染やそれに伴う健康上の問題とも無縁だった。

さらに、ネルソンの次のような指摘も注意を要する。「プルマン社で働く労働者たちは、温情主義ではなく、高額な家賃に対してストライキをうった。賃下げ、長時間労働、そして会社町特有の問題—会社が設けた売店—といったものも共通の苦情の種であった。」<sup>17)</sup> この引用文中の「温情主義ではなく」は正しいが、「高額な家賃に対してストライキをうった」との指摘は、その適否の判断を慎重に下さなければならない問題である。この点が次節の課題である。後半の文中の「会社が設けた売店」は、本稿が依拠している資料にはストライキの原因として挙がっていない。だが、一般的には、次のように受け止められていた。「会社が設けた売店の弊害は、おそらく会社町の運営に伴う他のいかなる欠陥よりも、製造業者とその権力に対する攻撃の結果としてもたらした。ニュージャージー州においては、ガラス工労働組合は、会社の設けた売店を容赦なく攻撃した。組合が売店の廃止を求めてストライキを打ったとき、『ストライキの影響を受けた地域の人々の同情心は、ことごとくスト参加者に集まった。』20世紀への転換期までには、北部の大部分の議会は売店の制限と廃止、物品での給与支払い、給与支払日と次の支払日との長期の隔たり、そしてその他の関連する悪弊を禁止する手段を講じていた。」<sup>18)</sup> 会

15) Susan. E. Hirsch, *After the Strike : A Century of Labor Struggle at Pullman*, University of Illinois Press, 2003, p.17.

16) S. Buder, *Pullman*, chaps. 5-8.

17) D. Nelson, *Managers and Workers*, p.93. 『20世紀新工場制度の成立』, 181ページ。

18) *Ibid.*, p.93. 同上邦訳書, 181～182ページ。

社町プルマンに設けられていた店舗の賃貸料が相当高額であったことは事実だが、それが売り値に反映され、会社町で扱われていた商品が高価だとして、住民である従業員の不満をかっていたという事実は、本稿が依拠している資料では指摘されていない。

ネルソンは最後にこう指摘している。「労働者たちの行動が常に雇用者の権威を制限したと決めてかかるのは誤解を招きかねない。まず第一に、ほとんどの製造業者たちは、真面目にその温情主義的な責任をとった。少なくとも財務的な意味では、製造業者たちは従業員をだましたり、搾取しようとはしなかった。第二に、製造業者たちには、理にかなった愛情深い方法で労働者を処遇する正当な理由があった。結局のところ、会社町の目的は十分な労働力を引きつけ、維持することにあった。不穏な状態、敵意、あるいは労働移動に繋がる施策は、会社の観点からすれば不合理なものであった。温情主義的な社会観と一体となったとき、この事実は常に協働の政策を宣言するものであった。しかし、製造業者たちが不和の潜在的な発生源を予知したり、無力化することができなかつたときでさえ、比較的小規模の会社町、経営者と従業員との間にある個人的な関係、従業員の経済面での企業への依存(ほとんどの社宅の賃借契約は、解雇やストライキの場合の立ち退きを規定していた)、そして私的な集会の開催が事実上できなかったことは、労働者の一致した行動に対する主要な障害物であった。」<sup>19)</sup>ネルソンが第一の点として挙げている内容は、会社町プルマンでは正反対であった。正反対であったからこそ、最後の文の「労働者の一致した行動に対する主要な障害物」という表現は、会社町プルマンに関しては障害物にならず、かえって連帯感・団結心を強固にした、と筆者は考えている。

### ③サンフォード・M・ジャコービの見解

最後に、サンフォード・M・ジャコービ (Sanford M. Jacoby) の見解を取り上げよう。彼は、筆者の関心事であるウェルフェア・キャピタリズムの展開との関係でどう会社町を位置づけるのかという視点を提示してくれている。

ジャコービは、福利厚生 (welfare work) の普及、特に鉱業、製材業、紡績業といった地理的に孤立した産業への普及のなかで会社町が造られたとし、こう述べている。「会社町がつくられ、雇主が住宅から学校、教会、さらに娯楽施設に至るまで、労働者に必要なものすべてを用意した。こういうコミュニティにおける福利厚生プログラムは、未開発地域に労働者を引きつける経済上の必要から生まれたのである」<sup>20)</sup>、と。そうなのである。一般に会社町とは、「未開発な地域」で「労働者に必要なもの」を提供し、そのことで「労働者を引きつける」という「経済上の必要性」から造られたものであった。だが、そうした必要性から派生して、会社町

19) *Ibid.*, pp.93-94. 同上邦訳書, 182ページ。

20) 21) 22) Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985, p.54. 荒又重雄・木下 順・平尾武久・森 杲訳『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史—』北海道大学図書刊行会, 1989年, 83ページ。

が「社会的統制の一形態としても機能した」<sup>21)</sup>ことも事実である。会社町は、「会社が町を所有して町の法律をつくったのだから、大きな示威行為などは非合法が普通であり、組合オルグもその地域から強制的に追い立てられた」<sup>22)</sup>といった機能も演じていた。

ここでは、福利厚生が会社町造営の契機となっていたこと、会社町は「経済上の必要性」を第一義としながらも、そこから「社会的統制」としての機能が派生していたことが指摘されている。この福利厚生は、20世紀の転換期にその普及の全盛期を迎え<sup>23)</sup>、その後のウェルフェア・キャピタリズムへと継承されていくものである。さらには、全国市民連盟が1904年に福利厚生部を設置し、全面的にその普及をバックアップすることになる<sup>24)</sup>。その意味では、福利厚生が普及して会社町が演じた役割は大きい。

また、ジャコービィは次のようにも述べている。「孤立した会社町——とくに紡績、鋳業の町——では、ウェルフェア・ワークによって雇主は労働者の生活のほとんど全領域を取りしきり、あたかも封建制に近接するかの観を呈した。前工業社会の主従関係さながらに、服従が家父長的な義務や特権と結びついた」<sup>25)</sup>と。さらには、「1880年から1915年にかけて合衆国全土に建設された会社町がまた、ウェルフェア・ワークのかっこうの舞台になった。プルマン（イリノイ州）、ウィルマーディング（ペンシルヴェニア州）のようなどころは、温情主義的なソーシャル・エンジニアリングの生きた実験場だった。雇主は、頭に浮かべた職場内の調和にマッチする産業コミュニティのあらゆる相貌——レジャー活動から建築、景観づくりにいたるまで——をデザインした。……だがこの共同体的調和は、かりに達成できたとしても、けっして安くはつかなかった。モデル・タウンは建設費も維持費もかさんだし、さらにプルマンの例が示すように、それで労使の平和が保証されたわけでもない。」<sup>26)</sup>

ジャコービィは、会社町プルマンを「温情主義的なソーシャル・エンジニアリングの生きた実験場」としているが、この「温情主義的な」という評価には賛同できない。ジョージ・プルマンが会社町を造営したのは、彼の「営利心」以外の何物でもない。それはさて置き、「プルマンの例」とジャコービィが言っているのは、いうまでもなく1894年のプルマン・ストライキのことである。明らかにしなければならないのは、示威行為が非合法となっており、組合オルグも地域から強制的に追い立てられていたはずの会社町プルマンで、なぜストライキが起こったのかである。簡単に答えるなら、経営側からみれば会社町がその本来の機能を果たしていなかったから、ということになる。あるいは、そうした機能に労働者が反発したから、ということにもなる。これをどう考えるかが本稿の目的である。

筆者は、会社町プルマンはストライキの直接的な原因ではなかった、と考えている。会社町

23) 24) 詳しくは、伊藤健市『アメリカ企業福祉論』（ミネルヴァ書房、1991年）を参照のこと。

25) 26) Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton University Press, p.14. 内田一秀・中本和秀・鈴木良始・平尾武久・森 泉訳『会社荘園制—アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡—』北海道大学図書刊行会、1999年、34ページ。

の存在が、プルマン社従業員の連帯感・団結心を鼓舞した側面は否定しないが、会社町に対する最大の不満であった社宅賃貸料の高さは、ネルスンを含む一般的な解釈とは違い、ストライキの直接の原因ではないと考えている。これがまず一点。さらに、会社町プルマンはその後のウェルフェア・キャピタリズムの展開で批判的に摂取された、と考えている。その代表が、シカゴ市民連盟であり、それを継承・発展させた全国市民連盟であった。そこには政府の後押しもあった。以上の組織や政府の運動、それが冒頭で引用したホールのいう「啓発」だったのでないだろうか。項を改めて、スチュアート・D・ブランデス (Stuart D. Brandes) の研究を手がかりにこの点を考えてみたい。

## (2) 会社町とウェルフェア・キャピタリズム

ウェルフェア・キャピタリズムとインダストリアル・パートナーリズムは、言葉は違えども類義語であるとブランデスは指摘する。前者が実業界よりであるのに対し、後者は組合よりの言葉であるだけである。同じことは、カンパニー・タウン (会社町) とインダストリアル・ヴィレッジ (産業村) にもいえる<sup>27)</sup>。

このウェルフェア・キャピタリズムは、ブランデスの評価では、「20世紀初頭の労使関係の危機に対してアメリカの実業家が提供した1つの解決策」<sup>28)</sup>であった。1880年から1900年の間に2万3,000件近くのストライキが発生し、それが11万7,000件の事業所に影響を及ぼしていた。この数字では、20年間にわたり、1日平均3件のストライキが発生していたことになる。それに付随する暴力は社会を不安に陥れていたし、多くの場合より激しい暴力での応酬があった。こうした暴力に対し、武器や軍隊を、さらにはスト破りやブラックリストを使い、労働者側もそれに対して抵抗するといったことが繰り返され<sup>29)</sup>、会社資産の損害もさることながら、多くの人命が犠牲になった<sup>30)</sup>。

一方、若者を産業社会に順応させ、ストライキやそこでの暴力行為に目を向けさせないように、企業があらゆる形態の学校を運営するといった取り組みも行われていた。また、最低限の生活を保障するために、従業員の住居や飲食物に注意を払う経営者も登場した。さらに、仕事の上での事故や病気に対処する施策はもちろん、最悪の場合には葬儀場や墓場まで手配する会社もあった。さらに、工場生活の退屈さ・単調さを和らげるための施策、文化的・娯楽的な施設、コミュニティでの生活支援のための仕組みを提供する場合もあった。こうした慣行がウェ

---

27) S. D. Brandes, *American Welfare Capitalism*, p.ix. 『アメリカン・ウェルフェア・キャピタリズム』, i ページ。

28) *Ibid.*, p.6. 同上邦訳書, 7 ページ。

29) これは、経営側の機関銃・ライフル銃に対し、労働側が火炎瓶で対抗するといったことである。

30) S. D. Brandes, *American Welfare Capitalism*, pp.1-3. 『アメリカン・ウェルフェア・キャピタリズム』, 2 ~5 ページ。

ルフェア・キャピタリズムを構成している<sup>31)</sup>。その定義は、「従業員の快適さあるいは改善を提供するサービスで、産業の必要性あるいは法律によって要請されていないもの<sup>32)</sup>」ということになる。

このウェルフェア・キャピタリズムの背後にある実業家の思考を歴史家はどうか捉えているのか。ブランデスが最初に取り上げたのは、「革新主義史 (progressive history)」と呼ばれる学派であった。この派によると、「20世紀初頭の実業家は自分たち以外の人々の要求にはほとんど関心をもっていなかった。… (中略) …実業家たちの関心のなさという観点からすれば、公共心ある改革者による介入と強制はまったく正当なもの<sup>33)</sup>とみなされた。次に、ビジネスを批判的に捉える立場を代表する歴史家として、アーヴィング・バーンスタイン (Irving Bernstein), ロバート・オザン (Robert Ozanne), ミルトン・ダーバー (Milton Derber) の3人が取り上げられ、バーンスタインの「ウェルフェア・キャピタリズムの中核的な目的はユニオニズムの回避」、オザンの「福祉関連施策は、……ユニオニズムに代わるものとして発展してきた」というそれぞれの評価、ダーバーもこれと同じ結論であったことが指摘されている<sup>34)</sup>。フォード自動車会社の研究者アラン・ネヴィンス (Allan Nevins) に代表される1950年代の「ビジネス修正論者 (business revisionists)」は、ウェルフェア・キャピタリズムを「見込みのある夢」と呼び、フォード自動車会社での全盛期を「短い同社の黄金時代……社会的な良心が存在した時代」と描写していた。そこに、実業家の積極的な貢献をみていたのである<sup>35)</sup>。革新主義史家よりもはるかに実業家に批判的な1960年代のニューレフト史家に関しては、「実業家は近視眼的ではなく、物事をかなり全体的に把握する力をもっていたことになる。実業家は、社会党 (Socialist Party) や世界産業別労働組合 (Industrial Workers of the World) のような急進的な労働者グループのもとで、彼らによるアメリカ社会の支配が重大な挑戦に直面していたことを正確に理解し、そして、この認識が彼らが受容できる種類のユニオニズムとの合意を求めるように仕向けた<sup>36)</sup>」と指摘していた。

このような実業家のリーダーが全国市民連盟の初代会長も務めたマークス・A・ハナ (Marcus

---

31) *Ibid.*, pp.4-6. 同上邦訳書, 5～7ページ。

32) *Ibid.*, pp.5-6. 同上邦訳書, 7ページ。

33) *Ibid.*, p.6. 同上邦訳書, 8ページ。

34) *Ibid.*, p.7. 同上邦訳書, 9ページ。Irving Bernstein, *The Lean Years: A History of the American Worker, 1920-1933*, Houghton Mifflin, 1960, p.187. Robert Ozanne, *A Century of Labor-Management Relations at McCormick and International Harvester*, University of Wisconsin Press, 1967, p.245. 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, 338～339ページ。Milton Derber, *The American Idea of Industrial Democracy, 1865-1965*, University of Illinois Press, 1970, pp.206ff.

35) *Ibid.*, p.7. 同上邦訳書, 9～10ページ。Allan Nevins and Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge, 1914-1933*, Charles Scribner's Sons, 1957, pp.345,354.

36) *Ibid.*, pp.7-8. 同上邦訳書, 10ページ。

A. Hanna) であった。ハナと全国市民連盟を介した実業家たちの取り組みは、1930年代まで成功裏に続いてきたし、そこでウェルフェア・キャピタリズムは一定の役割を演じていた。それは、「企業を近代的なアメリカ流の生活様式で中核をなす制度として受け入れるよう労働者を洗脳する手段」であったし、ジェームス・ワインスタイン (James Weinstein) にいわせれば、「労働者の人生を会社の命運と統合するプロセスの一部が、今では政府の責任と考えられている機能を企業が引き受けることを伴っていた」ということになるし、スティーヴン・シャインバーグ (Stephen Scheinberg) は、福利厚生が「企業が単に経済的な組織からアメリカ社会における基本的な社会構成体へと変貌するのに手を貸した」と付け加えていた<sup>37)</sup>。

では、ウェルフェア・キャピタリズムは、当時の実務家たちにはどう映っていたのであろうか。1914年に、ジョン・D・ロックフェラーJr (John D. Rockefeller, Jr.) は「産業にとって新しい朝が明けた」と宣言し、USスチール社のエルバート・H・ゲアリー (Elbert H. Gary) 社長は「偉大な目覚め」を体験したことを繰り返し確信していた。この二人の発言は、福利厚生や、当時は産業改善 (Industrial Betterment) として知られている活動、つまりウェルフェア・キャピタリズムの福音を宣言していたのである<sup>38)</sup>。同じような考えは、当時の学者にも共有されていた。その代表が、リチャード・イーリ (Richard Ely) とジョン・R・コモンス (John R. Commons) で、彼ら経済学者は福利厚生に関する研究書を出版していた。連邦政府や各地の州も、20世紀初頭に各種の報告書を刊行し、こうした動きを支えていた<sup>39)</sup>。世紀転換期のいわゆる「新移民」の大量流入が持ち込んだ習慣・慣習は、ようやく始まろうとしていた大量生産の成否に暗雲を投げかけるものであった。彼(彼女)らの行動様式・思考様式・嗜好を変える必要があり、ウェルフェア・キャピタリズムはそれに一役買っていた。もう1つ忘れてはならないのがトラストの成立である。「トラストは単に規模が大きっただけではない。それは膨大な利益を上げており、福祉に関して積極的に取り組める2つの重要な要素もっていた。つまり、体系化された福利厚生プログラムを正当化するだけの従業員数と容易に資金提供できる十分な資力をもっていた」<sup>40)</sup>のである。

従業員数と資力が整った巨大産業、それが鉄道業であった。この鉄道業でウェルフェア・キャピタリズムを推進したのは、鉄道YMCA (railroad YMCA) であった。1877年の鉄道ストライキが5つの幹線と主要鉄道の中心地を機能麻痺に追い込んだとき、鉄道会社の経営陣は、「労働者の一般的な労働条件を改善することでストライキの再発を避けようとした」のであり、これに貢献したのが鉄道YMCAであった。鉄道YMCAが基盤にしていた考え方は、「雨露をし

37) *Ibid.*, p.8. 同上邦訳書, 11ページ。James Weinstein, *The Corporate Ideal in the Liberal State : 1900-1918*, Beacon Press, 1968. Stephen Scheinberg, *Employers and Reformers : The Development of Corporation Labor Policy*, Garland Publishing, 1986.

38) *Ibid.*, p.10. 同上邦訳書, 13ページ。伊藤健市『アメリカ企業福祉論』も参照のこと。

39) *Ibid.*, p.10. 同上邦訳書, 13~14ページ。

40) *Ibid.*, p.14. 同上邦訳書, 18ページ。

のぐ場所を提供され、十分に食事を与えられ、清潔で、きちんとした教養を身に付けているキリスト教徒はストライキをしないか、あるいはこういったライフスタイルをもっていない人たちよりもストライキをする可能性が低い」というものであった<sup>41)</sup>。

この鉄道業での展開、鉄道YMCAの活動に影響を受けたのがジョージ・プルマンであった<sup>42)</sup>。彼がその会社町で行ったことは次節に譲るとして、最後にブランデスがウェルフェア・キャピタリズムの展開で会社町プルマンをどう位置づけているのかを明らかにしておきたい。

ブランデスは、ジョージ・プルマンが会社町プルマンで行ったことを、「実業家たちが直面していた問題に対して、利益をもたらす万能薬をこのような魅力的で壮大な形態で具体化することによって、同町がアメリカ型のウェルフェア・キャピタリズムの展開における一里塚となったことも不思議ではなかった<sup>43)</sup>」と評価している。そして、ジョージ・プルマンが始めた試みは、1880年代の実業家の多くに指針を提示するものとなった。具体的には、配管備品の製造業者 N・O・ネルスン (N. O. Nelson)、ソルヴェイ・プロセス社 (Solvay Process Company)、1886年に14件のストライキに遭遇し、利潤分配制度を導入した P&G (Procter and Gamble) などの名前を挙げるができる。1886年から1888年までの間に20社以上の会社が福利厚生プログラムを開始し、1890年までにウェルフェア・キャピタリズムはかなりの程度で普及していた<sup>44)</sup>。そこには連邦政府の後押しがあったことを忘れてはならない。当時の中心人物は、労働長官のキャロル・D・ライト (Carroll D. Wright) で、彼の指導のもと、労働統計局は福利厚生プログラムに関する報告書を刊行していた。また、1890年のシャーマン独占禁止法は、トラストの福祉志向をこれまで以上に刺激した。ある意味、ウェルフェア・キャピタリズムがトラストを同法から守ったといえなくもなかった。つまり、「福利厚生は、少なくとも企業の社会的責任という形をとっており、そのことで巨大企業合同のもつイメージを高めたのであった。」福利厚生に関する考えを唱道していた代表的なトラストには、1899年創設のニュージャージー・スタンダード・オイル社 (Standard Oil of New Jersey)、1901年創設の US スティール社 (United States Steel)、1902年創設のインターナショナル・ハーヴェスター社 (International Harvester) などがあった<sup>45)</sup>。

41) *Ibid.*, pp.14-15. 同上邦訳書, 19~20ページ。

42) ジョージ・プルマンは鉄道YMCAの活動に刺激を受けたが、鉄道YMCAで当時働いていたクラレンス・J・ヒックス (Clarence J. Hicks) の評価によると、積極的に支援したとはいえない。Clarence J. Hicks, *My Life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession*, Harper & Brothers Publishers, 1941, pp.22-24. 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—』関西大学出版部, 2006年, 28~31ページ。

43) S. D. Brandes, *American Welfare Capitalism*, p.17. 『アメリカン・ウェルフェア・キャピタリズム』, 22ページ。

44) *Ibid.*, p.17. 同上邦訳書, 23ページ。

45) *Ibid.*, p.18. 同上邦訳書, 24ページ。これら3社に関しては、平尾武久・伊藤健市・関口定一・森川 章 編著『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究—』(北海道大学図書刊行会, 1998年) が取

さて、1880年代に興隆したウェルフェア・キャピタリズムに、起きるはずもないプルマン豪華車輛会社で発生したストライキが与えた影響はどう考えればいいのかであろうか。

ブランデスは、「あまり重要でない要因」だが「ドラマチックな要因」としてプルマン・ストライキを描いている。温情主義はウェルフェア・キャピタリズムの本質的な要素であって、会社町の温情主義がストライキに対する非難の多くを生んだという合衆国ストライキ委員会 (U. S. Strike Commission) の告発は、「重大かつ影響力の強い敗北に等しいもの」をもたらした。もう1つの「重要な要因」とは、1893年から1897年の不況であって、企業が不況対策を講じるとその煽りを真っ先に受けるのが福利厚生プログラムであった。これは、ウェルフェア・キャピタリズムがその歴史を通して体験したことであり、一時的には「重要な要因」であったかもしれないが、時を経れば事態が大きく変化するのが常であった。「プルマン社での出来事にもかかわらず、1897年までに福祉施策に対する新たな関心が芽生えてきた」のであって、「1897年とその翌年に、一連の企業が福利厚生施策を取り上げ、この拡大は労働者の好戦性が高まるとともに20世紀最初の10年間にも継続」していくのである<sup>46)</sup>。そこでは、これまでも増して強力な「味方」が登場する。1つは、ヨシア・ストロング (Josiah Strong) とウィリアム・H・トールマン (William H. Tolman) を擁するアメリカ社会奉仕協会 (American Institute of Social Service) である。もう1つは、いうまでもなく全国市民連盟である。最後に、プルマン・ストライキでその発端 (筆者はそうは考えていないのだが) とされた社宅である。労働統計局の調査によると、1916年までに1,000社近くのアメリカ企業が少なくとも60万人の従業員とその家族、大雑把にみてアメリカ人の約3%に社宅を提供していた<sup>47)</sup>。

こうした事態は、「敗北」というブランデスの評価にもかかわらず、プルマン・ストライキはウェルフェア・キャピタリズムの展開にとってさしたる影響を与えていなかった、と断言して良さそうである。つまり、ブランデスのいう「あまり重要でない要因」とは、ウェルフェア・キャピタリズムの展開にとってそれほどダメージを与えるものではない要因と解釈しても良さそうなのである。でも、そこに新たな問題が出てくる。会社町プルマンは、「ユートピア」まではいかないものの、そのようなものとして当時の人口に相当程度膾炙していたはずである。そこでのストライキである。それなのにそれほど影響を与えていない。なぜなのか。これを解く鍵は、会社町プルマンがもつ特徴にしかない。

ブランデスは、なぜプルマン・ストライキが20世紀の転換期 (1930年代に至るまでとしてもかまわないが) におけるウェルフェア・キャピタリズムの展開において「あまり重要でない要

---

り上げている。特にインターナショナル・ハーヴェスター社に関しては、伊藤健市『インターナショナル・ハーヴェスター社従業員代表制の研究』(関西大学出版部、2008年)を参照のこと。

46) *Ibid.*, pp.18-19. 同上邦訳書、24~27ページ。

47) Leifur Magnusson, *Housing by Employers in the United States*, Bureau of Labor Statistics, Bulletin No. 263, 1920.

因」であったのかを、十分説明していない。本稿の目的は、この点を会社町プルマンがもつ固有の特徴に基づいて解明することにある。それは、プルマン・ストライキがもつこれも固有の特徴、あるいはこのストライキの背後にあるプルマン社の労務管理の特徴などによって重層的に捉えることで補完される。後者の点に関しては他日を期したい。

### 3 会社町プルマンの特徴

ここでは、ジョージ・プルマンが造営した会社町の特徴を明らかにする。後にシカゴ市に吸収されるが、少なくとも本稿が対象としている時期には、会社町プルマンは便宜上「タウン」と呼ばれているだけであって、独立した行政体ではなく、当時世界最大級の村であったハイド・パーク（Hyde Park）に属していた<sup>48)</sup>。この村は、面積は最大級だったが、住民（1884年で4万5,000人）は各所に点在し、それぞれの人口密集地には教会、学校、商業地があった<sup>49)</sup>。

#### （1）なぜ会社町プルマンは造営されたのか

1986年に会社町プルマンの跡地を訪ねられた藤岡ひろ子氏は、ジョージ・プルマンが「その夢の実現に成功したという『トータルコミュニティ』<sup>50)</sup>に思いを馳せられながら、次のように記されている。「プルマンは、労働者を含めた約1万4,000人の家族のために、工場の近くに住宅やショッピングセンター、銀行、学校、および教会、ホテルなどを建設しました。住宅は階層（プルマン車輛製造所内での職位・地位一注、伊藤）に応じたレンガ造り・木造のアパート、独立家屋で、街路の幅を広くとり、緑樹を植え、下水道・上水道の施設にはとくに最新の調査による配慮がなされました。家賃はシカゴ市のどの地域よりも低くしたということです。15～18歳の青少年労働者のために、特殊技能を学ばせる学校も開いています。」<sup>51)</sup> 事実と異なる点——「家賃はシカゴ市のどの地域よりも低くした」のとは反対に20～25%高かった——はあるが、これが広く一般に受け止められたジョージ・プルマンとその会社町の姿ではないかと思う。

藤岡氏が「家族のために」とおっしゃるように、氏が取り上げられている諸施策はジョージ・プルマンのパターナリズムの賜物と捉える向きもある。果たしてそうであろうか。それらが彼のパターナリズムに基づくものであるかどうかは、それぞれの運用方法を含め、つぶさに検討

---

48) 筆者は、クラレンス・J・ヒックス（Clarence J. Hicks）の*My Life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession*（Harper & Brothers Publishers, 1941）を『経営コンサルタントのパイオニア—クラレンス・J・ヒックス伝—』（関西大学出版部、2006年）として翻訳したとき、Pullman townを「プルマン市」と訳した。不明を恥じるばかりである。ここに訂正したい。

49) Almont Lindsey, *The Pullman Strike: The Story of a Unique Experiment and of a Great Labor Upheaval*, University of Chicago Press, 1942, p.61.

50) 51) 藤岡ひろ子「プルマンの町と日本企業の進出」『地理』第31巻第8号（1986年8月）、94ページ。

する必要がある。結論を先取りするならば、そうした諸施策は、ほぼすべてが彼の「営利心」によるものとみなして間違いないし、彼自身もそうした発言を繰り返している。この営利心が、ジョージ・プルマンの名をもう一方で有名にした1894年のプルマン・ストライキに大きくかかわったのである。

ジョージ・プルマンが会社町の造営を思い至った背景にはどういったことがあったのか。合衆国ストライキ委員会 (U. S. Strike Commission) において彼が証言したところを聞いてみよう。「会社町プルマンを造営した目的は、労働者はいかなる製造企業にとっても、それがうまく運営されるための最も重要な要因であることを認めるといふ、考えられうる最も基本的な基盤の上に立って、巨大製造ビジネスを構築することにあります。わが社は、働く場所を探している最上級の職人 (mechanics) が、他の企業ではなくわが社での採用を志向する理由となる非常に魅力的な特徴と住環境をもつ従業員用の家を、工場のすぐそばに建設することを決定しました。さらに、わが社は、そうした方針が……商業的な見地からして……最大の成功という結果に繋がると信じて、すべての有害な影響を排除してくれるということに基づき、(カルメット湖畔という一注、伊藤) かの地に造営しようとしたのです。このようにして、プルマンという現在の場所が選ばれたのです。」<sup>52)</sup> 彼は、この証言で事実を語っているのであろうが、それは会社町造営に至った表面的な理由を述べたものでしかない。何よりも、彼がいう排除すべき「すべての有害な影響」の内実を明らかにしなければならない。

この点に関しては、スタンリー・ブダー (Stanley Buder) が次のようにうまく整理されている。「プルマンは、明白な利益をもたらさないことはなく、それが安全な投資で利益をもたらすと信じているというそれだけの理由で会社の資金を危険にさらした。会社町は、優れた労働者を惹きつけ、留まらせることを期待され、次にそうした優秀な労働者が物理的な環境によって『品性を向上し、洗練される』ことを期待された。これは、満足した従業員とその結果として、無断欠勤、飲酒、仕事をサボることが減少するのを意味していた。さらに、そうした従業員は、シカゴのスラム街にいる意気消沈した労働者ほどには、『煽動者』の檄に影響されないであろうことも期待されていたのである。プルマンの会社町はその会社を労働不安とストライキから守ってくれるものであった。プルマンは、こうした実践的な考え方をすべての人間に明確にするという回りくどい方法をとったのである。」<sup>53)</sup>

では、優秀な労働者を惹きつけ、その品性を向上させ、無断欠勤などを少なくし、煽動者に影響されることなく労働不安とストライキを回避できる理想的な会社町というアイデアをどこから得たのであろうか。さらに、そうした会社町にどういった施策を設けるべきかといった知識は、どこから手に入れたのであろうか。

52) U. S. Strike Commission, *Report on the Chicago Strike of June-July, 1894*, Senate Executive Document No.7, 53rd Congress, 3rd Session, Government Printing Office, 1895, p.529.

53) 54) S. Buder, *Pullman*, p.44.

前者に関しては前節で若干触れた。ジョージ・プルマンの場合、一般に認知されているパターンリスティックな動機ではなく、「差し迫ったビジネス上の必要性に対する実践的な答え」<sup>54)</sup>としての行動とみるべきであろう。ニューヨークのある雑誌に、こう語っている。「資本家が感傷にひたって投資することはないし、労働者階級に対して感傷的な動機を抱くこともない。しかし、この種の事業が安全で利益が出るのが一度でも証明されれば、巨大製造企業が同じような事業を展開するのを目にするであろう。そのようにして、労働史における新たな時代がもたらされるのである。」<sup>55)</sup>さらに、プルマン社が1893年の万国博覧会用に用意したパンフレットには、次のような記述がある。「プルマンの物語は当然3つの部分に分けられます。つまり、車輛の製造、経営システムの構築、そして会社町の造営です。これら3つの局面のそれぞれが、他の局面の自然的・論理的な帰結なのです。それらすべてには、土台となる同じ考え、同じ思考の筋道があるのです。」<sup>56)</sup>会社町の造営は、車輛の製造、経営システムの構築と同様、ジョージ・プルマンのビジネス上の経験に裏打ちされ、その論理的筋道の上に登場したものであった。

後者のどういった施策を設けるべきかという点はどうであろうか。これもビジネス上の論理に沿ったものと考えらるべきであろう。それを明らかにするには、ジョージ・プルマンが会社町の造営を思い至った1880年頃に、プルマン社がどういった問題に直面していたのかを知らねばならない。彼の事業は、車輛運行と車輛製造の2つを軸に展開されていた。この内、車輛運行は、自身が特許をもつ豪華車輛によってほぼ独占的地位を確保していたし、そこから上がる収益はプルマン社を財務的に健全・強固なものにしていた。一方、車輛製造に関しては、競合他社が数多く存在し、M&Aによって独占化を模索しつつも、競合他社を打ち負かす価格戦略を展開する必要があった。

車輛製造、特に豪華車輛の製造は、熟練職人の技巧を要する労働集約型産業であった。そこでは、低賃金でなおかつ未組織の熟練職人をいかに惹きつけるかが競争戦に勝ち抜くための必須要件であった。その際、既存のデトロイト工場を組合の勢力がそれほど強くないデラウェア州ウィルミントンに移転するという選択肢もあったが、最終的にジョージ・プルマンがとったのは新たな会社町と新工場の造営であった。そこには、車輛製造を基幹工場に集約し、そこで作業効率化を推進する意図があった。当然ながら、作業の効率化は熟練職人の反発を招き、それが組合運動に結実する可能性も高い。それをどう避けるのか、ジョージ・プルマンの課題はそこにあった。

1850年代以降のシカゴの発展を支えたのは、食肉加工業と鉄道機械工業を含む鉄道業であった。中西部の鉄道交通の一大結節点であるシカゴで、鉄道機械工業が発展したのは歴史の必然であった。車輛製造企業であるプルマン社にとって、多くの鉄道会社が乗り入れているシカゴ

55) *Hour Week Journal of New York*, August 5, 1882. (S. Buder, *Pullman*, p.45.)

56) S. Buder, *Pullman*, p.45.

は最高の立地条件を提供してくれているといっても過言ではない。鉄道機械工業は、プルマン社が必要とする熟練工の供給を十分満たしてくれる。しかし同時に、そこには組合運動の火種を囲い込むことにもなりかねない危険性もあった。1886年のヘイ・マーケット事件を事例に出すまでもなく、シカゴは労働運動の一大拠点でもあった。

そこには、シカゴの中心部の不動産価格の高騰が、1870年代の初めにはシカゴの諸企業を郊外へと向かわせるという追い風もあった。この傾向は、1879年の経済的回復とともに加速化した<sup>57)</sup>。だが、郊外は安価な土地や税金の低さといった魅力もあったが、必要な労働力を供給できないという難点もあった。車輛製造をはじめとして、熟練職人を必要とする産業は都市部から離れるのを躊躇した<sup>58)</sup>。最終的にジョージ・プルマンを決断させたのは、1870年代のストライキや暴動は、労働不安と都市部の貧しい生活環境がもたらした、という事実であった。

ジョージ・プルマンは、新鋭工場をシカゴの南14マイルにある<sup>59)</sup>、カルメット湖畔の土地に建造することを決意する(図1を参照)。彼が入手した土地は、シカゴのダウンタウンからイリノイ・セントラル鉄道を利用すればそれほど時間のかからない場所にあり、会社町プルマン内には同鉄道の駅舎も設けられていた。会社町の造営中、建設作業員の多くはシカゴから通勤していたようである。この距離と時間では、シカゴの中心部に工場を構えるのとさほど変わりはない。彼は、工場だけでなく、従業員が暮らす空間も同時に建造した。こうしてできあがった会社町は、熟練職人を惹きつけるのに最適な巨大都市の近くにありながら、シカゴの労働者階級の居住地とは一定の距離を保つことで、組合オルグの影響を避け、組合の作成する賃金表に基づく賃金とも決別できる場所とみなされたのである<sup>60)</sup>。

ジョージ・プルマンが、その会社町をパターンリスティックな背景で造営したのではないという点を繰り返し指摘してきたが、彼は都市問題や青少年問題に無関心だったわけではない。1867年に自分の会社を設立して以降、彼は徐々にシカゴの名士になっていく。1871年には、シカゴの名だたる実業家が一堂に会するシカゴ市民協会(Citizen's Association of Chicago)とも関係していた。同協会は、アメリカ最古の市政改革組織として、市政に巣くう高利貸しや競馬場の悪弊、そして個人歳出割り当ての是正へと向かい、州法改正による行政サービスの立法化を推進していた<sup>61)</sup>。こういった活動の過程で、さまざまな組織と関係し、シカゴやその都市住民、とくに労働者階級が抱えていた問題についても直接目にしたはずである。そうしたことが、会社町プルマンの諸施策に活かされたことは十分に考えられる。

そうした組織の事例として、以下で2つの組織を取り上げておきたい。

---

57) *Ibid.*, p.38.

58) *Ibid.*, p.39.

59) この距離には諸説あって、正確なところはわからない。つまり、シカゴのどこを拠点に、会社町のどこまで(製造所か住宅街か)の距離かによって異なるのだと思われる。

60) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.17.

61) 伊藤健市「ラルフ・イーズリーとシカゴ市民連盟」, 4ページ。

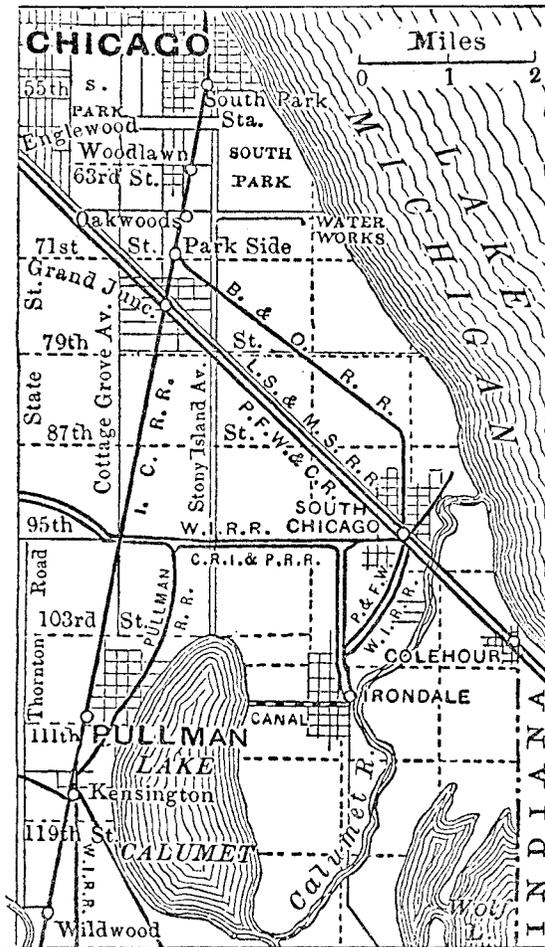


図1 シカゴ市と会社町プルマンの位置関係

出所) Richard T. Ely, "Pullman: A Social Study," *Harper's New Monthly Magazine*, Vol.70, 1885, p.453.

ジョージ・プルマンは、若年労働者の改善を図る取り組みについて、多くの場合匿名で寄付していた。1871年10月17日の大衆集会で設立されたキリスト教青年会 (Young Men's Christian Association) では、翌72年に会長となり、74年までその任に当たっていた。彼の在任中に、名称はシカゴ学術振興会 (Chicago Athenaeum) に変わり、取り組む問題も教育に絞られることになる。同振興会向けに入手されたビルには、教室、図書室、浴場、体育館が整備され、簿記から現代語教育に至る実践的な講座がわずかな授業料で提供されていた<sup>62)</sup>。

1877年12月に創設された、会員が60名に限定されていた商業クラブ (Commercial Club) に

62) S. Buder, *Pullman*, pp.32-33.

も属していた。同クラブは、「社交ならびに打ち解けた雰囲気の中での意見交換によって、シカゴの繁栄と発展を推進すること」を目的に、月に一度夕食会と談話会を開催していた。そこで関心を示されていたのは、誠実な都市政治、増大する教育施設、シカゴの住宅環境の改善、下水設備、交通機関といった問題であった<sup>63)</sup>。1883年には、このクラブが後援してシカゴ手工訓練学校 (Chicago Manual Training School) が設立され、ジョージ・プルマンは同校の理事に就いた。同校は、シカゴの労働者階級の子弟を対象に、3年間で完了するプログラムをわずかな授業料で提供し、職人に養成することを目的としていた。そこでは、数学や英語といった伝統のある教科と並んで、機械製図や各種道具の使用法といったコースも提供されていた。ジョージ・プルマンの教育に対するたゆまぬ関心は、彼が14歳で教育を終えざるを得なかったというその境遇にもあったが、スタンリー・ブダーは、アメリカ人労働者の技能の劣悪さへの懸念ももっていたとしている<sup>64)</sup>。

## (2) 会社町プルマンの相貌

次に、ジョージ・プルマンの実体験も踏まえて造営された会社町プルマンの姿と、そこで提供されていた諸施策を詳細にみていこう (図2を参照)。

ジョージ・プルマンが、カルメット湖畔で手に入れたのは3,000エーカーの土地であった。この地で会社町の造営が始まるのは1880年のことで、1884年にはほぼ完了した<sup>65)</sup>。会社町で工場とここで取り上げる諸施設などが占める土地は600エーカーで、9つのビルからなる同製造所はその内の30エーカーを占め<sup>66)</sup>、イリノイ・セントラル鉄道をはじめとして複数の路線に近接した位置にあった。

会社町にあったのは、プルマン車輛製造所だけではない。それ以外に、塗装工場、鋳物工場、車輛用車輪工場、ねじ工場、洗濯所、ガラス工業、テラコッタ挽材工場、編物工場があった。それらは、会社町の北か南の端に位置していた。これらの工場は、ジョージ・プルマン自身や、プルマン社を所有している株主が運営しているものであった<sup>67)</sup>。また、会社町の周辺部にもいくつかの工場があった。例えば、ユニオン・ファウンドリー社 (Union Foundry) の建物は、車輛製造所の4分の1マイル北にあり、そこでは貨車用の鋳鉄製車輪を製造していた<sup>68)</sup>。会社町のなかには、プルマン社所有の20マイル以上に及ぶ線路が張り巡らされていた<sup>69)</sup>。これが

---

63) *Ibid.*, p.32.

64) *Ibid.*, p.33.

65) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.40.

66) S. Buder, *Pullman*, p.56. アルモント・リンジーは、30エーカーではなく15エーカーとし、9つのビルではなく、レンガ造り3階建ての4つの巨大ビルとしている (A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.43.)。

67) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.43.

68) S. Buder, *Pullman*, p.57.

69) *Ibid.*, p.58.

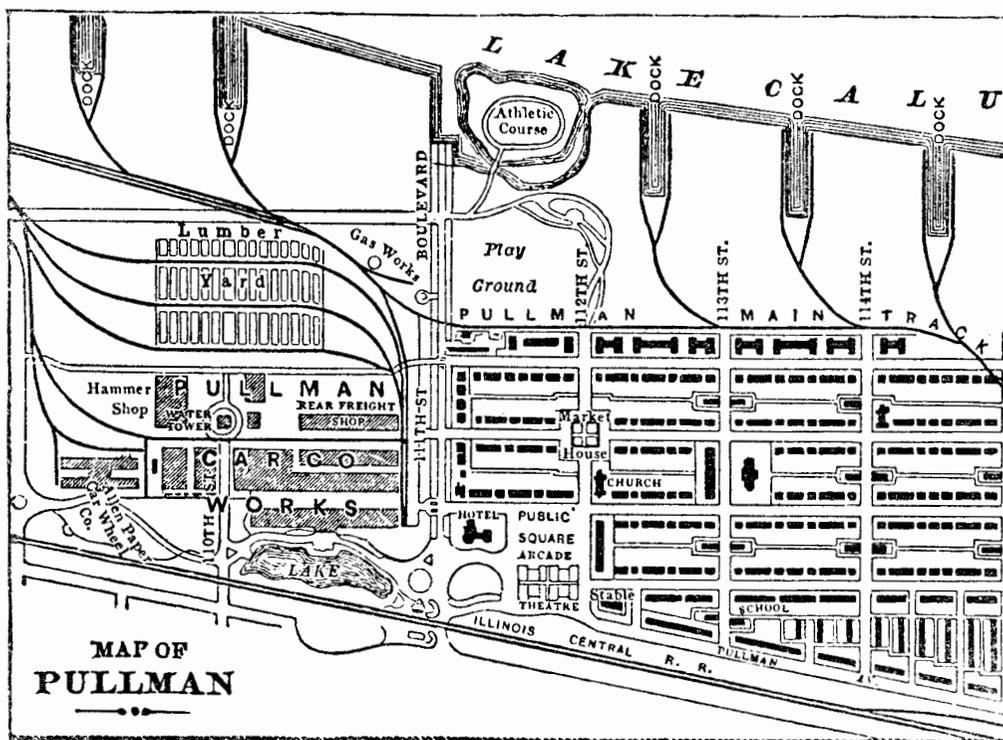


図2 会社町プルマンの景観

出所) Richard T. Ely, "Pullman : A Social Study," *Harper's New Monthly Magazine*, Vol.70, 1885, p.454.

後に、プルマン社の従業員がアメリカ鉄道労働組合に加入を許可される条件となった。

工場街と住宅街を分けていたのはフローレンス大通り (Florence Boulevard) であった。大通りの南には、イリノイ・セントラル鉄道の駅舎、アーケード・ビルディング (Arcade Building)、フローレンス・ホテル (Florence Hotel)、プルマン小学校 (Pullman elementary school)、グリーンストーン教会 (Greenstone Church)、マーケット・ホール (Market Hall) などがあった<sup>70)</sup>。近隣から孤立した会社町には、こうした公共施設をはじめとして、生活関連施設が不可欠であった。そのなかの主なものを取り上げ、その特徴を考察しておこう。

#### ①アーケード・ビルディング

会社町で最も高価で印象的な建物は、38万ドルを要して1882年6月に完成したアーケード・ビルであった (写真参照)。ビル自体は全長250フィート、最も広い所で166フィート、最も狭い所で145フィートの幅があった。地上2階建てと3階建ての部分があり、地下室はなかった。

70) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.43.

この中西部で最初に造られたアーケードは、1ブロックに及び、その高さは90フィートあった。アーケード・ビルは共同生活の中心をなす建物であった。アーケード内には30以上の店舗が軒を連ねていたが、競争心を煽るために同じ商品を扱う店舗が2～3軒あった。1階には、レストラン、洋服生地屋、家具屋、仕立屋、本・たばこ・新聞を販売していた文房具屋など各種の雑貨店、アイスクリーム・パーラーのある薬局、プルマン郵便局、プルマン貯蓄貸付銀行(Pullman Loan and Saving Bank)があった。1883年5月7日に資本金10万ドルで創設されたこの銀行の事務所は、アーケード・ビルの北東角にあった(写真参照)。ジョージ・プルマンは亡くなるまで頭取を務めていた。4%の利子で従業員に貯蓄を奨励し、低利でローンを組むことで持ち家を支援した。2階には、玉突き場、理髪店、集会室、図書室、千人分の座席を有する劇場、医師・歯医者・弁護士に賃貸しているオフィスと会社町の職員用のオフィスがあった。3階にはロジックルームがあった。場所は特定できていないが、アーケード・ビルには無料の幼稚園があり、4歳から6歳までが通っていた<sup>71)</sup>。

アーケード・ビル内の各店舗は、賃貸料として年間1,600ドルから1,800ドルを支払っていた。また、プルマン郵便局は1,600ドル、プルマン貯蓄貸付銀行は1,800ドル、劇場は4,000ドル、各オフィスは約300ドルの収益をそれぞれ見込んでいた<sup>72)</sup>。

## ②図書室

1882年に法人組織(理事長はジョージ・プルマン)として出発した図書室は5部屋からなり、2階の北東角にあった。その内の4部屋には、ステンドグラスの窓、シャンデリア、ウィルトン・カーペット、フラシ天製の椅子が備え付けられ、紳士クラブの様相を醸し出していた(写真参照)。残りの1部屋は、男性用読書室で、籐製の椅子とフロアマットがあるだけの質素な作りであった。この部屋だけは別の入り口があった。図書室は、大人向けの夜学にも利用され、そこでは速記といった実践的なクラスから芸術、語学、文学に至る講座が開設されていた。

図書室は、当初ジョージ・プルマンが個人的に寄付した5,100冊で出発したが、1887年度の年次報告書によると、その31%がフィクションと子ども向けの本であった。1894年までに、その蔵書数は科学雑誌や工学関係の雑誌も含む6,000冊以上に、1895年には8,500冊へと増加した。その中には70種に及ぶ定期刊行物、雑誌、評論雑誌などが含まれていた。図書館の維持費はプルマン社が負担していたが、定期刊行物や新刊書はそのほとんどが図書館利用代金と慈善興行で賄われていた。図書室長は、ジョージ・プルマンのいとこのバーサ・ルッドラム(Bertha Ludlam)で、会社町の教育活動や文化活動にも積極的にかかわっていた<sup>73)</sup>。

71) Richard T. Ely, "Pullman: A Social Study," *Harper's New Monthly Magazine*, Vol. 70, 1885, p.458. Duane Doty, *The Town of Pullman: Its Growth with Brief Accounts of Its Industries*, T. P. Struhsacker, 1893, pp.8-10. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, pp.44, 50-51, 76. S. Buder, *Pullman*, pp.61-62, 85.

72) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.68.

73) R. T. Ely, "Pullman," p.458. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, pp.44, 51. S. Buder, *Pullman*, pp.62-63.



会社町プルマンのメインビル群，左下は駅舎



アーケード・ビルディング



アーケード・ビルディングの内部

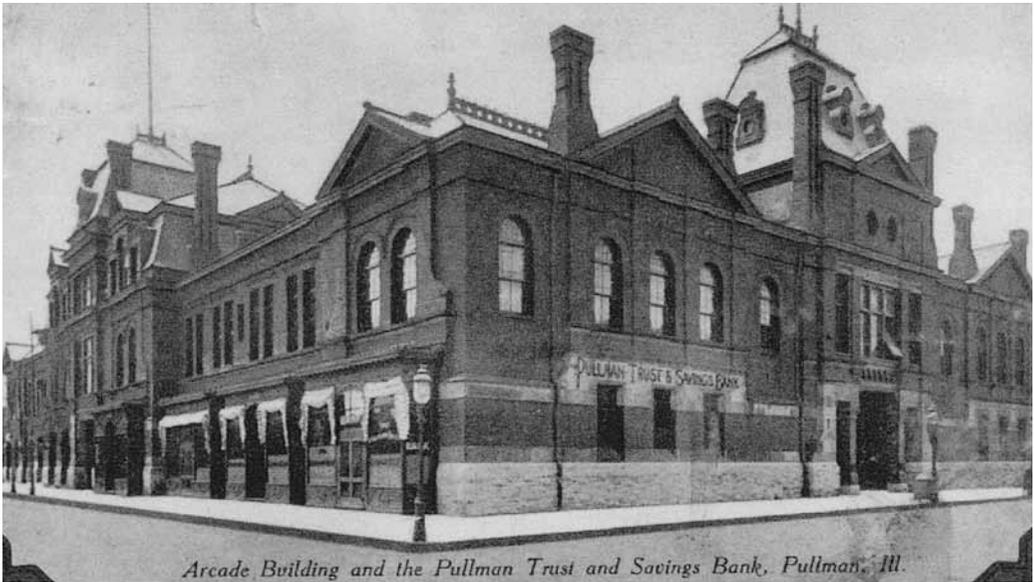


図書室



図書室内の書架

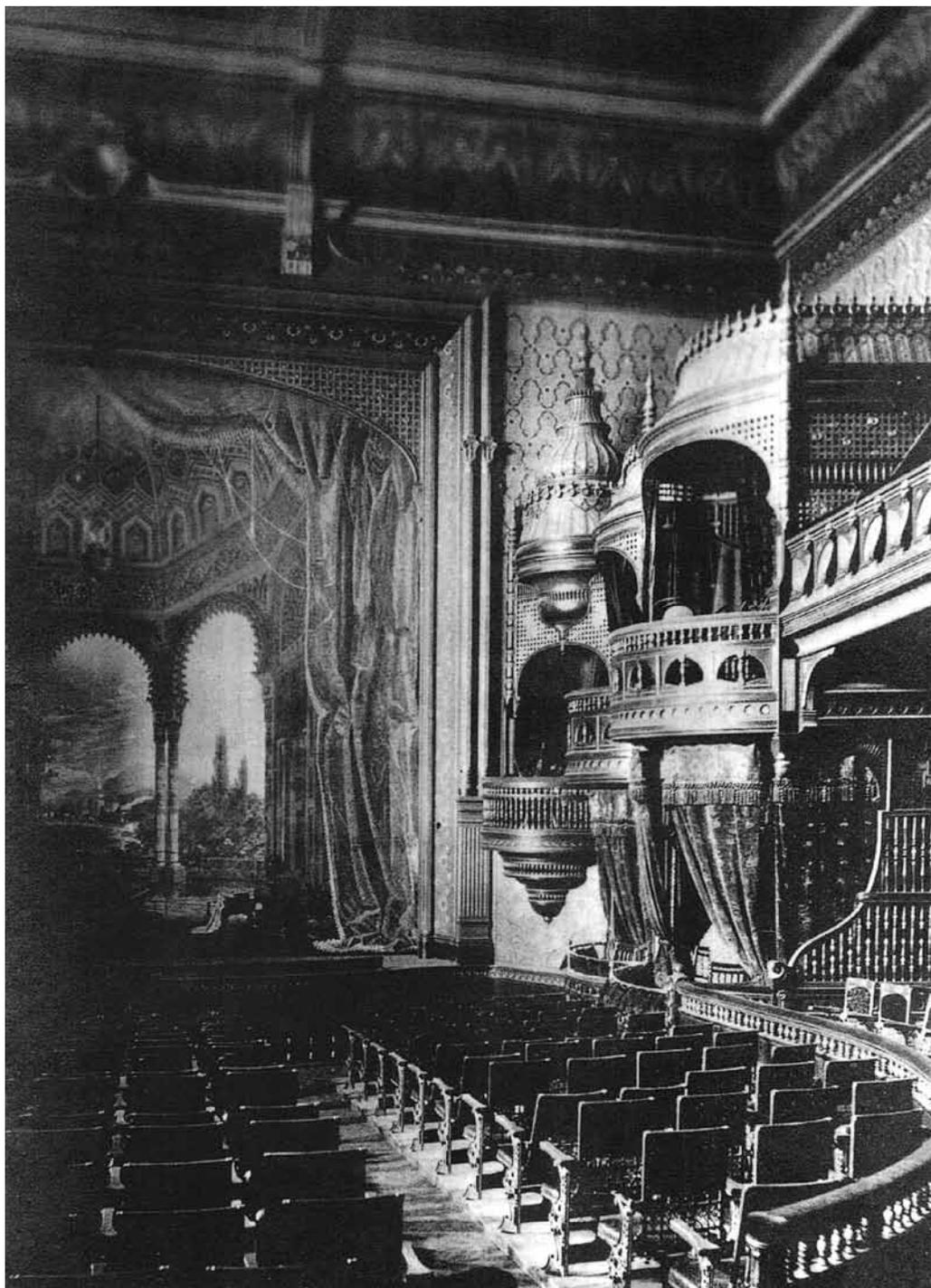
出所) Frank Beberdick and the Historic Pullman Foundation, *Chicago's Historic Pullman District*.  
以下7枚の写真はこの資料からのものである。



アーケード・ビルディング内にある1883年5月7日開行のプルマン貯蓄貸付銀行。



1920年代のプルマン貯蓄貸付銀行の内部。



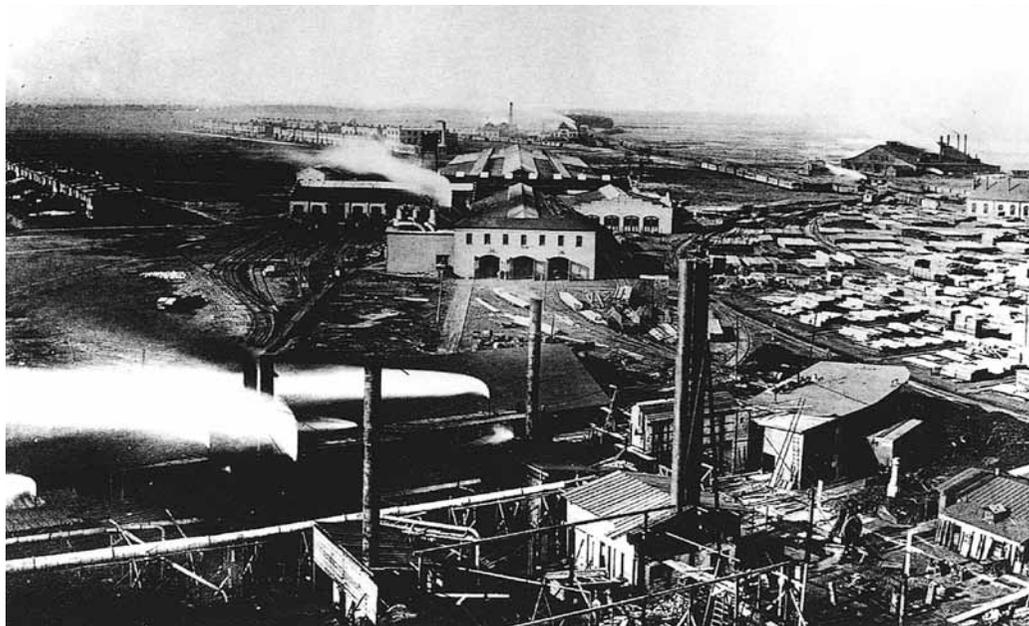
1,000人収容可能な劇場。内装の仕上げは、マディソン・スクウェア劇場も手がけたヒューソン・ホーリー (Hughson Hawley) の手による。



グリーンストーン教会



ラングレー・アヴェニューの3階建て社宅。各階はアパートメントになっており、各アパートメントには4室ある。



1892年の工場群。会社町ブルマンの全景のうち北半分。



工場正門を出る従業員。会社主催のピクニックを知らせる立て看が右手に見える。

図書室では、歴史、線画、芸術鑑賞（art study）、芸術的刺繍などの学習グループが組織されていた。大学の客員教授が教鞭をとる夜学もあり、科学、哲学、文学、歴史といった公開講座も支援していた<sup>74)</sup>。

この図書室の特徴は有料だった点にある。会員は年間で大人3ドル、子ども1ドルであった。この会費は図書室の運営費のごく一部をまかなっただけで、残りは先に触れたようにプルマン社が負担していた。会員数は、従業員数4,000人のときでも250人を超えることはなかった<sup>75)</sup>。会社側は、複数の人間がカードを使い回していたと文句をいっていたが、1884年から94年の間に貸し出し冊数が5倍に増えていたことは、図書室が読書を奨励するという点で成功していたことの証左でもあった、とスタンリー・ブダーは指摘している<sup>76)</sup>。

### ③プルマン小学校

プルマン小学校で、子どもたちは8年間教育を受け、1年間に200日授業日があった<sup>77)</sup>。それはイリノイ州で最高レベルと認識されていた。そのレンガ造り3階建ての校舎に13教室、当初は800人の生徒がそこで学んでいた。1教室当たり60人の子どもは多いように感じるが、当時の基準からすると多すぎるとはいえなかった。校庭も完備し、1888年までは地下室も遊技場として使われていた。この年、生徒数が1,300人を超え、地下室も教室として使わざるを得なくなっていた。この時点で、校長と24人の教諭が生徒を監督していた。教諭の内2人は、芸術と音楽の教師であった。小学校は、ジョン・マクリーン（John McLean）医師が委員長を務める教育委員会によって統制されていた。同委員会の他の委員もプルマン社の役員が務めていた<sup>78)</sup>。ジョージ・プルマンも、さすがにこの小学校を収益の対象にすることはなかったようである。

小学校の話ではないが、製造所で勤務している15歳から18歳の300人の少年には、工業技術を教える徒弟コースがあった。1891年にカリキュラムの改正があり、やる気のある者には、簿記、速記、機械製図のコースも設けられた<sup>79)</sup>。

---

74) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.51.

75) David R. Papke, *The Pullman Case : The Clash of Labor and Capital in Industrial America*, University Press of Kansas, 1999, p.11

76) S. Buder, *Pullman*, p.63.

77) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.50.

78) S. Buder, *Pullman*, pp.65, 127.

79) D. Doty, *The Town of Pullman*, p.70. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.51. S. Buder, *Pullman*, pp.65, 127.

#### ④グリーンストーン教会

アメリカのほとんどの町には1つ以上の教会があったが、会社町にも教会が1つだけあった。ジョージ・プルマンは、大きな殿堂を1つ建てるのが合理的だと考えたのである。巨大なグリーンストーン教会は112番通りに面した1つのブロックに建造されていた。それは、直線美で彩られたアメリカン・プロテスタント教会の様式美と、曲線で彩られた石、バラ色のステンドグラスを用いた窓、鐘塔といったゴシック様式も兼備していた(写真参照)。同教会の収容人員は600人であった。1882年12月11日、万人救済派のジェームズ・プルマン (James Pullman) が会堂を神に捧げた。1882年まで、ローマン・カトリック教会派、メソジスト派、エピスコパル派、長老派のそれぞれの信徒は、別々に日曜礼拝を執り行っていた。しかし、このグリーンストーン教会を合同教会 (Union Church) とする試みは失敗した<sup>80)</sup>。

他の多くの施設と同様、このグリーンストーン教会も6%の収益を生むものとジョージ・プルマンは考えていた。同教会の賃貸料は年間3,600ドルであって、それ以外に牧師館の追加料金も必要であった。どの宗派も単独で借りうるだけの資金力はなかったが、1885年になって賃貸料が3分の2に引き下げられた結果、長老派がそれを独占することになった。それ以外の宗派は、アーケード・ビルの集会室などを利用していった。カトリックとスウェーデン人のルター派は、自分たちの殿堂を会社町に建造する許可を願い出ていたが、プルマンは認めず、最終的には会社町の外に教会用の土地を借りていた<sup>81)</sup>。

#### ⑤マーケット・ホール

マーケット・ホールと呼ばれる建物もあった(1892年に火災で焼失)。そこには、アーケード・ビルにはみられない店舗が入っていた。1階には「軽食スタンド」と売店があり、肉と新鮮な野菜が販売されていた。これらの店舗を毎日巡回し、その清潔度や商品の新鮮度をチェックする検査官も雇われていた。2階には、600脚の折りたたみ椅子が備えられた大広間があった。そこで年に数回、信仰復興伝道集会在催され、福音伝道師のドゥワイト・L・ムーディ (Dwight L. Moody) と伝道者で賛美歌作者のイラ・D・サンキー (Ira D. Sankey) がチームを組んで説教していた。1891年には、シカゴの弁護士クラレンス・S・ダロウ (Clarence S. Darrow)<sup>82)</sup> が、「8時間労働制：それをどのように手にするか (The Eight Hour Day : How to Obtain It)」といった論題で講演していた<sup>83)</sup>。

アーケード・ビルやマーケット・ホールの店舗など、ジョージ・プルマンが設置した店舗で

80) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, pp.52-54. S. Buder, *Pullman*, pp.66-67.

81) S. Buder, *Pullman*, p.67.

82) ダロウは、プルマン・ストライキを受けた同情ストライキで発生したボイコットに関する1895年のデブス裁判で弁護士を務め、1925年の進化論を巡るスコプス裁判 (Scopes Trial) で天地創造説の矛盾を突いたことでも名を馳せた。

83) S. Buder, *Pullman*, pp.67-68.

の売価は近隣の他店舗よりも高いというのが一般的な見方であった。それは、各店舗の賃貸料の高さに原因があった。16区画あったマーケット・ホールの賃貸料は、月40ドルであった。2階の大広間は1年間に320ドルの収益を上げるという計画が立てられていた。この建物では、年間トータルで8,000ドル、投資額の19%の収益を見込んでいた<sup>84)</sup>。

マーケット・ホールで販売されていた商品の多くは、30万ドルを要して会社町の南3マイル南に建造された「下水活用農場 (sewage farm)」で採れたものであった。この下水処理システムを活用したモデル農場では50人が働いており、会社町住民の排泄物がパイプで送られ、肥料として畑に散布されていた。ジャガイモ、トウモロコシ、タマネギ、キャベツなどが栽培され、シカゴでも販売されていた。プルマン社によると、1885年には投資に対して8%の収益が得られたようである<sup>85)</sup>。さらに、1890年には、420エーカーの牧場に100頭の乳牛が飼われており、そこからはミルク、バター、クリームが会社町の住民に提供されていたし、モデル農場と同様、収益の上がる投資であることを証明していた<sup>86)</sup>。

#### ⑥その他

会社町のなかには人工のヴィスタ湖があり、その湖畔には大きな公園があった。そこには、野球・クリケット・アメフト用のフィールドのほかに、テニスコートや特別観覧席も設けられていた。

プルマン軍楽隊 (Pullman Military Band) は、1881年に活動を開始し、1893年までにそのメンバーは全員が製造所の従業員で40人を数えた。天気の良い日には、アーケード広場でコンサートを開き、劇場では冬期に特別料金を徴収するコンサートが開催されていた。プルマン社は、練習室を無料で提供し、勤務時間中に予定されていたプログラムに参加する場合、その時間にも給与を支払っていた<sup>87)</sup>。

フローレンス・ホテルは、クイーン・アン様式 (イギリスの18世紀初頭の建築様式、赤レンガ造りの古典様式) のレンガ造りの建造物で、内装は淡い色の石の仕上げ、スレート葺きである。4階建てで、70部屋、大食堂も備えていた<sup>88)</sup>。その名称は、ジョージ・プルマンの長女の名前にちなんだものであった。会社町ではこのホテルのバー以外には酒類を販売している場所はなかった。そこでも宿泊客に限定され、しかも代価も相当高額であったため、プルマン社の従業員は排除されていた。ジョージ・プルマンは決して禁酒論者ではなかったが、アルコールの供給を制限することが、従業員ひいては彼の会社にとっていいことだと信じていた<sup>89)</sup>。

---

84) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.68.

85) *Ibid.*, p.41. S. Buder, *Pullman*, pp.68-69.

86) *Ibid.*, p.42.

87) *Ibid.*, pp.55-56. S. Buder, *Pullman*, p.125.

88) *Ibid.*, p.44.

89) *Ibid.*, p.49. S. Buder, *Pullman*, p.69.

### (3) 社宅の実態

会社町プルマンの最大の事業は、社宅の建設であって、それは数年をかけて建造された。社宅は、社内の序列を映し出していた。一戸建ては経営幹部用であり、連棟式(長屋風)のものは熟練職人で古参の従業員用、アパート(flat)は未熟練職人用、下宿群は一般労働者用であった<sup>90)</sup>。ただし、下宿者用の社宅があったわけではなく、一般労働者の多くはアパートに間借りしていた。

レンガ工場そばの60戸の木造家屋以外は、レンガ造りのスレート葺きであった。会社町プルマンに住む家族の3分の2は2つのタイプのいわゆる共同住宅(tenement)に住んでいた。そうした共同住宅は、1885年には1,400戸あった。1つ目のタイプは、一家族向け住宅に似ているが、入り口が複数あり、住居が複数戸集まった連棟式タイプである<sup>91)</sup>。会社町の東の端には、もう1つのタイプの3階建てで、一戸が2~4部屋からなるアパート・タイプがあった(写真参照)。アパート一棟には20~48家族が暮らしていた<sup>92)</sup>。共同住宅一棟当たりの建設費は1万3,050ドルで、年間1,224ドルの収益をプルマン社にもたらすはずであった<sup>93)</sup>。同じく、一家族向けの一戸建ては、5部屋と地下室があり、賃貸料は月18ドルで、一戸あたりの建築費は1,580ドルであった<sup>94)</sup>。ただし、ジョージ・プルマンのいう6%の収益はなかなか達成できず、1892年と93年には、税金と修理費の高騰もあって、6%には遠く及ばない3.28%の収益しか上げられなかった<sup>95)</sup>。これがプルマン・ストライキの火種となる。

社宅の賃貸料は、アパート2階の2室ある部屋の月4ドルから、最高級の月77.25ドルまであった<sup>96)</sup>。賃貸料を住宅タイプ別にみたのが第1表である。この表が何年の実態を表しているかは不明だが、総住宅戸数が1,736戸であることから、会社町プルマンの造営が完了を迎えた1884年以降の数字であろう。ただし、1881年に設定された賃貸料は、若干の変更はあったが、基本的には同額で1894年まで使われていたようである<sup>97)</sup>。この表に示された会社町の住宅1,736戸の65%の賃貸料は、1ヵ月10ドル以上で、全住宅の平均賃貸料は14ドルであった<sup>98)</sup>。1893年に合衆国労働委員会(United States Labor Commission)が調査した建物には83室あり、賃貸料は何階にあるかによって異なり、8ドルから8.5ドルの間であった。貸間が4つある4室は9ドルであった。そこには、高級家具職人(cabinetmaker)や車輛製造工(carbuilder)が、その給与の平均20%を費やして暮らしていた<sup>99)</sup>。1ヵ月15ドルから25ドルの家族向き一戸建て

90) D. R. Papke, *The Pullman Case*, p.11.

91) S. Buder, *Pullman*, p.86.

92) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.46. S. Buder, *Pullman*, pp.86-87.

93) 94) S. Buder, *Pullman*, p.87.

95) *Ibid.*, p.91.

96) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.68.

97) S. Buder, *Pullman*, p.89.

98) *Ibid.*, p.86.

99) *Ibid.*, p.87.

第1表 賃貸料と住宅のタイプ

賃貸料	住宅数	%	住宅の種類
10ドル未満	618	35.6	共同住宅
14ドル未満	558	32.1	共同住宅
17ドル未満	353	20.3	一家族用
20ドル未満	85	4.9	一家族用
25ドル未満	61	3.5	一家族用
25ドル以上	61	3.5	一家族用
総数	1,736	99.9	

注) 何年の数字かは不明。

出所) Stanley Buder, *Pullman : An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967, p.90.

もあり、熟練職人が借り受けていた。25ドル以上の住宅には、アーケード・ビルやマーケット・ホールの商人、医師や弁護士といった専門職、フォアマンを含む会社の役員が住んでいた<sup>100)</sup>。

快適な住環境が、従業員にいい影響を与えていたことは事実である。儉約という観点からそれを見てみると、プルマン貯蓄貸付銀行の貯蓄高は、1893年までの10年間に8万4,000ドルから60万ドルに増加していた。1893年7月には2,200以上の口座があり、その平均預金額は271ドルで、少なくとも560人の従業員が1894年までに持ち家を所有できるまでになっていた<sup>101)</sup>。さらに、死亡率の低さで、会社町の衛生状態の良さを主張する向きもある。1881年から1895年の平均死亡率は、千人当たり7～15人で、1894年のアメリカの諸都市の平均22.5人とは対照的であった。1885年にイリノイ州に提出した報告書によると、会社町ではコレラ、黄熱病、腸チフスは発生しておらず、天然痘が2件、ジフテリアと猩紅熱が数件発生していた。会社町の医師数はわずか6人で、アメリカ全体の500人に1人に対し、1,700人に1人という少ないなかで上記の実績は達成されていたのである<sup>102)</sup>。ただし、会社町の住民の平均年齢は1885年で29歳と若かったため<sup>103)</sup>、死亡率の低さだけで衛生状態を完全に評価できるものではないと考える。

だが、会社町プルマンで問題にされるのは住環境や衛生状態ではなく、冒頭の藤岡ひろ子氏の評価とは逆に、その賃貸料＝家賃が高かったことである。1ヵ月の平均賃貸料はすでにみたように14ドルで、一般労働者の水準からすると相当高額であった<sup>104)</sup>。この平均賃貸料は、多くの研究で分析されているように、シカゴや近隣コミュニティであるケンジントン

100) S. Buder, *Pullman*, p.88.

101) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.50.

102) *Ibid.*, p.49.

103) S. Buder, *Pullman*, p.79.

104) D. R. Papke, *The Pullman Case*, p.11.

(Kensington), ガノ (Gano), ローズランド (Roseland) といった町の賃貸料と比較しても相当高かった<sup>105)</sup>。会社町近郊でかなりの影響力を有していた不動産業者によれば、会社町で家賃17ドルの社宅は、同じような条件であれば、近隣の町では10ドルで賃貸できたという。この不動産業者のみならず、会社町プルマンの賃貸料は33%程度高かった、というのが一般的な見方であった<sup>106)</sup>。

これに対し、会社町プルマンの行政職員(もちろんプルマン社の職員)であったデュエイン・ドウティ (Duane Doty) は、社宅の賃貸料の高さは、建設費と維持費のみならず、下水管、水道とガスのパイプ、道路の舗装、歩道の整備、公園の設置、芝生、街路灯などの出費によると主張していた<sup>107)</sup>。また、ジョージ・プルマン自身も、「地下室、ガスと水道、明るい色で塗装された内装のレンガ造りの家は、十分その賃貸料に見合うものだと固く信じていた。」<sup>108)</sup> しかし、合衆国ストライキ委員会の結論は、衛生状態や町的美観といった特徴を除外したとしても、シカゴよりも20~25%高いと結論づけていたのである<sup>109)</sup>。

こうした賃貸料の高さは、プルマン・ストライキの発端の1つになっていた。そこには、賃貸料の高さがストライキに直結するという単純な構図はなかったが、その高額さが影響を与えていたことは否めない。ただし、次のような状況もあったことを忘れてはならない。それは、1892年9月までに、プルマン社のオペラティブの内、849人(13%)が自分の家を所有し、1,397人(22%)が会社町の外で賃貸していたこと<sup>110)</sup>、つまりオペラティブの3人に1人以上が会社町には住んでいなかったことである。彼らは、賃貸料の問題にはさほど影響を受けなかった。でも、彼らの間にもストライキの際には連帯感・団結心が醸成されていた。それを説明するのは何か。これが第5項の課題である。

話を元に戻そう。忘れてならないのは、ガスと水道もプルマン社にとっては収入源であった、という点である。ガスは、1000立方フィート当たり、シカゴでは1.25ドルであったが、会社町では2.25ドルで販売していた。多くの者にとって、この料金は割高であった。1893年の不況期にはほとんどの住民がガスの使用をあきらめざるを得なくなり、ガス代を支払う余裕のあった122人の労働者であっても、1894年の月平均支払額は1.67ドルでしかなかった<sup>111)</sup>。水道は、ガスと違い、プルマン社の思惑通りには進まなかった。料金は、その使用量の多寡に関係なく借家人は月71セントに固定されていた。水道水は、ハイド・パークから供給されており、その卸値は1886年から1894年まで千ガロンにつき4セントであったが、その後7セントに値上げされ

105) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.68.

106) *Ibid.*, p.92.

107) *Ibid.*, p.68.

108) D. R. Papke, *The Pullman Case*, p.11.

109) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.530, 546.

110) D. Doty, *The Town of Pullman*, p.35. S. Buder, *Pullman*, p.83.

111) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.67.

た<sup>112)</sup>。これでいくと、同社は水道で150%の収益を上げていたようにみえるが、実際はそうではなかった。同社は、1889年から1893年に、1ヵ月当たり水道事業から30ドルしか収益は上げておらず、その後は損失であったと述べている<sup>113)</sup>。

その実績は別として、賃貸料、ガス・水道料金、どれを取り上げても会社町はジョージ・プルマンにとって、一定の収益を上げるべき投資と捉えられていたのである。投資であるからにはリターン（収益）がもたらされねばならない。ジョージ・プルマンは6%を設定していた。彼にとっては、会社町も収益源だったのであり、それを彼のパートナーリズムの表現とみるのは誤りであろう。そうであるなら、会社町で発生したプルマン・ストライキは、その後のウェルフェア・キャピタリズムにさほど影響を与えていないとみなすべきかもしれない。それは、ウェルフェア・キャピタリズムの展開のなかで、批判的摂取の対象となったのである。

#### （4）会社町プルマンの住民とその出自

##### ①住民数の推移

1881年1月1日、デトロイト工場のフォアマンであったE・A・ベントン（E. A. Benton）が、家族とともに会社町プルマンに移ってきた<sup>114)</sup>。その後も、数百人の労働者がデトロイトから家族とともに移ってきた。同年3月には、車輛修理工場が操業できる体制が整い、シカゴの新聞に車輛製造工（car-builder）、高級家具職人、客車塗装工（coach painter）を150名募集するという募集広告が掲載されていた<sup>115)</sup>。同年4月に、プルマン車輛製造所が操業を開始し、5月までに350人が会社町の社宅で暮らすようになった<sup>116)</sup>。

プルマン社は、会社町が機能し始めた当初4年間に、10回人口調査を実施している。その結果は第2表に示されている。この表のように、1881年6月までに、会社町プルマンの人口は654人を数えていた。1881年11月までに、会社町には1,725人が暮らしていた。プルマン車輛製造所で働く従業員は2,000人に達していた。ちなみに、同製造所の製造能力は、1日に客車2台と貨車25台であった<sup>117)</sup>。

1884年9月までに、1万4,000人分の住宅が建設された（これで会社町の造営はほぼ完了した）。その結果、会社町と工場への投資額は800万ドルに近づき、会社町の人口は8,500人以上になった。その後1887年10月に、会社町プルマンの人口は1万人を超え、1893年8月1日時点で1万4,702人に達した<sup>118)</sup>。

---

112) *Ibid.*, p.67.

113) *Ibid.*, pp.67-68.

114) D. Doty, *The Town of Pullman*, p.34. ベンソンは、1893年時点で別会社で働いていた。

115) S. Buder, *Pullman*, p.54.

116) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.40.

117) S. Buder, *Pullman*, p.56.

118) D. Doty, *The Town of Pullman*, p.34.

第2表 会社町の住民数 (1881~85年) (人)

	家族・世帯	男性	女性	子ども	全住民
1881年1月1日	1家族	1	2	1	4
1881年3月1日	8家族	31	14	12	57
1881年6月1日	102家族	357	119	178	654
1882年2月1日	321世帯	1,168	445	471	2,084
1883年3月8日	705世帯	1,956	984	1,572	4,512
1883年8月15日	910世帯	2,878	1,039	1,906	5,823
1883年11月20日	1,048世帯	3,128	1,388	2,169	6,685
1884年9月4日	1,295世帯	3,817	1,773	2,613	8,203
1884年9月30日	1,361世帯	3,945	1,845	2,723	8,513
1885年7月28日	1,381世帯	3,752	1,945	2,906	8,603

注)「子ども」は、16歳以下。

出所) Stanley Buder, *Pullman: An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967, p.89.

会社町プルマンの特徴は、その人口が不安定であった点にある<sup>119)</sup>。1892年の平均居住年数は4年3ヵ月で、プルマン社の男性従業員と事務員の労働移動率の高さがその原因であった。さらに、会社町で働いているものの、アメリカ市民になろうとしない者も多かった。1887年にはアメリカ市民になろうとしなかったイギリス国民が800人もいた。こうしたことが、1884年には会社町に8,500人が暮らしていたのに、その内有権者が1,200人を超えなかった理由である<sup>120)</sup>。

会社町プルマンの住人の勤務先は、そのほとんどがプルマン社の諸工場で、その内の約3分の2はプルマン車輛製造所の修理・製造工場で働いていた。そこでの仕事の性格上、雇用されていた労働者の4分の3は熟練職人 (mechanic) で、残りが未熟練職人か一般労働者であった<sup>121)</sup>。この数字は、ほとんどの産業よりも熟練職人の割合が高く、会社町プルマンの平均給与がそれ以外の町よりも高かった理由を説明している<sup>122)</sup>。

## ②住民の出自

1880年のシカゴの住人の59.3%はアメリカ生まれであった。それと歩調を合わせるように、1885年の会社町プルマンの人口の46.6%はアメリカ生まれであった。だが、1892年までにこの割合は急激に下がった。その年、プルマン社で働いていた男性のわずか28%がアメリカ生まれ

119) S. Buder, *Pullman*, p.81.

120) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.50.

121) R. T. Ely, "Pullman," p.459.

122) S. Buder, *Pullman*, p.78.

第3表 会社町の人種別住民数（1885年）、シカゴの人種別住民数（1880年と1890年）、プルマン社従業員の人種別構成（1892年）

出生地	会社町 (1885年)		シカゴ (1880年)	シカゴ (1890年)	プルマン従業員 (1892年)	
	人数	構成比 (%)	対人口比 (%)	対人口比 (%)	人数	構成比 (%)
アメリカ	4,013	46.6	59.3	52.5	1,796	28.4
ドイツ	1,088	12.6	15.2	15.2	732	11.5
スウェーデン	1,024	11.9	2.6	4.0	1,163	18.4
アイルランド	563	6.5	8.9	6.4	402	6.4
カナダ	557	6.5	2.6	—	264	4.1
イギリス	406	4.7	2.7	2.7	365	5.7
オランダ	271	3.2	0.4	0.5	753	11.9
ノルウェー	267	3.1	1.9	2.0	169	2.7
スコットランド	144	1.7	0.8	0.8	131	2.1
デンマーク	75	0.8	0.5	0.6	89	1.4
スイス	63	0.7	0.3	0.2	28	0.4
フランス	36	0.4	0.3	0.2	26	0.4
イタリア	33	0.4	0.3	0.5	99	1.6
南アメリカ	6	0.1	—	—	—	—
ギリシャなど	57	0.7	1.6	3.0	—	—

注) 最下欄の「ギリシャなど」は、ギリシャ、ポーランド、ボヘミア。

出所) Stanley Buder, *Pullman : An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967, p.90.

にすぎなくなった<sup>123)</sup>。その年の78%の外国生まれの出自は、スカンジナビア諸国出身者が23%、イギリス人とドイツ人がそれぞれ12%、オランダ人が10%、アイルランド人が5%であった<sup>124)</sup>。第3表は、会社町の人種別住民構成を示したものである。ただし、移民の多くは、会社町プルマンに来るまでの数年間、アメリカで生活した経験を有していた<sup>125)</sup>。

プルマン車輛製造所ではアフリカ系アメリカ人は一人も働いていなかった。それは、同製造所が差別待遇をしていたからではなく、シカゴにおけるアフリカ系アメリカ人の少なさに起因するものであった。1880年代のシカゴにあっては、アフリカ系アメリカ人は人口のわずか1%を占めるにすぎなかったのである。従業員の多くは、シカゴ地区の大多数の熟練工と同様、北西ヨーロッパ出身者であったが、同製造所内での人種別混成度は独特のものであった。第3表にも示されているように、アイルランドとドイツ生まれの従業員は、シカゴの住民に占める割合ほどには同製造所で働いていないことがわかる。それに対し、スカンジナビア諸国とオランダ生まれの現場作業員が先の割合に比べて多数働いていた。この点に関し、プルマンの会社町

123) *Ibid.*, pp.79-80.

124) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.50. S. Buder, *Pullman*, p.80.

125) S. Buder, *Pullman*, p.80.

の管理に当たっていた前出のデュエイン・ドウティは、この相違はプルマンの考えに基づいていたことを指摘している。ドウティがいうには、ジョージ・プルマンはドイツ人、イギリス人、スカンジナビア諸国人は勤勉で高い知能をもつが、「管理能力 (executive ability)」という面ではアメリカ生まれに劣ると考えていたようである。また、アイルランド人は政治活動にのめり込みやすいことから好ましくない、と考えていたとも指摘している<sup>126)</sup>。だが、スーザン・ヒルシュによれば、ドウティの見方は偏見であって、アイルランド人従業員の少なさは説明できても、ドイツ人の少なさやスカンジナビア諸国人とオランダ人の多さは説明できない。ヒルシュによれば、この相違はあくまでもシカゴにおける移民の入植地の問題であり、ドイツ人はシカゴの北部に入植した結果、南部に位置するプルマン車輛製造所では少数派になったのであり、オランダ人の多さは、プルマンが会社町を造営した隣町のローズランドで農業コミュニティを建設し、その後の新規移民もこのローズランドに継続して入植していた結果なのである<sup>127)</sup>。

人種別構成の相違は、プルマンが意図したものではなかったとしても、すでにみたように、会社町の住民の多くはアメリカ市民ではなかったことは事実である。彼らは、母国の家族に毎月何千ドルも送金していたし、当時の出稼ぎ型移民としての特徴、つまり一山当てれば母国に錦を飾りたいという希望をもっていた。その多くは独身であって、会社町プルマンにおける1880年代と90年代の男女比は、2対1か3対1であった<sup>128)</sup>。

##### (5) 会社町プルマンと近隣コミュニティ

以下では、なぜプルマン車輛製造所の従業員の間に関連感・団結心が醸成されたのかという点に考察を加えたい。筆者は、ジョージ・プルマンの意図とは逆に、会社町プルマンの存在こそがプルマン車輛製造所従業員の連帯感・団結心を強固なものとする素地を提供していた上に、同製造所内の労務管理に対する不満が直接の契機となってプルマン・ストライキが起こったと考えている。そして、この連帯感・団結心の醸成に近隣コミュニティが大きく寄与していたのである。

ジョージ・プルマンは、プルマン車輛製造所と会社町プルマンを、シカゴ労働者の積極的な行動の影響から切り離すために、シカゴの人口密集地域の南数マイルの地点に造営した。しかし、シカゴから距離を置いたことはプルマン社が抱える労働問題を解決するものではなかった。

126) *Ibid.*, p.80.

127) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.19. 当時のシカゴにあって、木工職人の中心はドイツ人とスカンジナビア諸国人であった (森 泉『アメリカ職人の仕事史』, 207ページ)。プルマン車輛製造所で働くスカンジナビア諸国人はこの木工職人であったろうし、ドイツ人が少なかったのは本文にある通りである。

128) D. Doty, *The Town of Pullman*, pp.34. S. Buder, *Pullman*, p.89 (Table 1). S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.20. なお、デヴィッド・ブロディ (David Brody) によれば、こうした状況は鉄鋼町でもみられていた。David Brody, *Steelworkers in America: The Nonunion Era*, Harper and Row, 1960, pp.96-100.

この点に関し、スーザン・ヒルシュは次のように結論を下しているが、筆者もそれに全面的に賛同する。つまり、従業員が「会社町やその近隣のローズランドおよびケンジントンで身を寄せ合って生活したことで、プルマン社の従業員は団結力のあるコミュニティを形成するほど親しくなった。一つの大企業でともに働いていることは、経営側への服従という共通の経験を共有していたことを意味している。さらに、プルマン社の従業員はシカゴの組合や政治活動から孤立していたわけではない。それというのも、組合や政治団体のリーダーたちがモデル会社町の近くの集会所で頻繁に講演していたからである。」<sup>129)</sup>最後の点については、すでに取り上げたクラレンス・S・ダロウの「8時間労働制」を訴える講演を思い起こしてほしい。

ここでは、近隣のコミュニティとしてケンジントンとローズランドを取り上げる。会社町ではお酒を飲めないため、会社町に住む従業員は近隣のコミュニティでその憂さを晴らすしかなかった。また、会社町では自由に集会を開けなかった。さらには、1885年のセンサスが示すところでは、会社町の住民の4分の3がルター派あるいはローマンカトリック教会の信者であった<sup>130)</sup>。各宗派の信者が増えるにつれて、1つの教会を共有するというジョージ・プルマンの考えは拒否され、会社町の外に教会が建てられることになる。こうしたことは近隣のコミュニティの繁栄に繋がったし、会社町では従業員に住宅を販売するのをジョージ・プルマンは禁止していたことから、従業員は近隣のケンジントンやローズランドで自宅を購入するしかなかった。プルマン・ストライキ直前には、近隣のコミュニティで自宅をもっていた従業員は17%にも及んでいた<sup>131)</sup>。そして、自宅はもっていないものの、近隣のコミュニティで賃貸していた従業員を合わせると、1890年代の初めまでに、2,000人以上の従業員が会社町以外で居を固めていたのである<sup>132)</sup>。

ケンジントンは、カルメット湖の西1マイルにあった。1880年の人口は250人、操作場、数件の下宿、2軒の酒場がそこにあった。1881年10月までに、酒場は20軒に増えた。1883年までに、人口は約1,300人にまで増加し<sup>133)</sup>、1894年までにそのメインストリートには40軒以上の酒場があった<sup>134)</sup>。ローズランドは、1840年代にオランダ人の農夫によって開拓され、オランダ村（Holland Settlement）と呼ばれていた。1880年までに、「小さな家と手入れの行き届いた芝生」を自慢する1,000人程度の住民がいた。ここには、熟練職人で儉約家のスウェーデン人やドイツ人が住んでおり、1883年までにその人口は約2,000人に増えた。ケンジントンと違い、

---

129) S. E. Hirsch, "The Search for Unity among Railroad Workers," Richard Schneirov, Shelton Stromquist, and Nick Salvatore, *The Pullman Strike and the Crisis of the 1890s: Essays on Labor and Politics*, University of Illinois Press, 1999, p.45.

130) S. Buder, *Pullman*, pp.66-67. S. E. Hirsch, *After the Strike*, pp.20-21.

131) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.91.

132) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.21.

133) S. Buder, *Pullman*, p.120.

134) *Ibid.*, p.121.

オランダ改革派教会 (Dutch Reformed Church) があった。1889年には、ローズランドには9軒 (ケンジントンでは29軒) の酒場があった<sup>135)</sup>。1892年までに、ケンジントンとローズランドを合わせた人口は1万2,000人になり、会社町のアーケード・ビルを中心に半径4マイル以内に6万人が住んでいた<sup>136)</sup>。

ケンジントンとローズランドの住民の3分の1から半分がプルマン社で働いていた<sup>137)</sup>。多くの従業員はプルマンが社宅売却を拒否したことに異議を唱え、近隣のコミュニティに居を構えた。高額の社宅賃貸料もこうした動きに拍車をかけた。従業員たちがケンジントンやローズランドで自宅を購入し、会社町の外に移動するにつれ、ジョージ・プルマンの支配の及ばないところで自治的な空間を育てた。さらに、これら近隣のコミュニティは、会社町に住んでいた従業員にとっても、労働者階級の文化の中心地となった。

ケンジントンとローズランドの公共集会所 (social hall) や、プルマン社の従業員が創建し支えていた教会や酒場などの諸施設は、会社町プルマンで会合を開けない労働者グループの受け入れ先となっていた。そうした施設は、かえって会社町の外にあることで、従業員の多様な文化的起源を乗り越えて連帯感・団結心を醸成していたのである。その意味では、他の会社町に住む人々と比べて、プルマン車輛製造所の従業員ははるかに自由を満喫していたし、他の人々とも積極的に接触していたといえるであろう。ここに会社町プルマンそのものではないにしても、そこから派生した特徴があったのである。

1890年代までには、こうした多様な従業員の間にも伝統的な組合活動が生まれた。それをもたらしたのは、職場での共通体験、広範なシカゴの労働運動からの刺激、そしてプルマン社が意図した計画的なコミュニティから独立した社会的な空間であった<sup>138)</sup>。プルマン社と会社町プルマンが、それに背後から手を貸していたのは、歴史の皮肉以外の何物でもなかった。

## 今後の課題

本稿では、会社町プルマンに設けられた諸施策がもっていた種々の特徴は、ジョージ・プルマンがそこから6%の収益を上げると常々公言していたことを含めて、パターンリズムに基づく諸施策とは性格を異にするものであった点を明らかにした。それと同時に、会社町プルマン、とりわけその高額の社宅賃貸料は、ストライキをもたらした発端となるものではなかったことも明らかにした。高額の賃貸料を避けて近隣コミュニティに居を構える従業員は徐々に増えていたのである。でもストライキは発生した。このストライキに関して会社町プルマンが果たし

---

135) *Ibid.*, p.122.

136) *Ibid.*, p.123.

137) *Ibid.*, p.123.

138) S. E. Hirsch, "The Search for Unity among Railroad Workers," p.45.

た役割は、2ヵ月強にわたって闘ったプルマン社の従業員の連帯感・団結心、これを醸成した点に求められるであろう。もちろんそれは、会社町プルマンのもつ種々の特徴から派生してきたものでもあった。

ところで、会社町プルマンとその後のウェルフェア・キャピタリズムの進展に関してどう考えればいいのか。筆者の考えは「はしがき」で若干触れたが、最終的な結論は、あくまでもストライキとその後のボイコットにまで発展する同情ストライキを考察した後で下すべき性格のものである。そこで筆者の今後の課題であるが、会社町プルマンの存在が醸成した従業員の連帯感・団結心をストライキという現実に駆り立てたものとは一体何であったのかを明らかにすることにある。社宅賃貸料に関していえば、賃下げ下の社宅賃貸料の高さが、プルマン社の意を汲んだフォアマンによる強制的な会社町への居住命令のもとで顕在化・問題化し、それがプルマン・ストライキへと進展したことが明らかにされる。それは、あくまでもそうした要因が介在して始めて問題化したのであって、高額な社宅賃貸料そのものがプルマン・ストライキの発端であったわけではなかった。