

# プルマン豪華車輛会社における労務管理と プルマン・ストライキ

伊 藤 健 市

## 目 次

はじめに

- 1 プルマン・ストライキの分析視角
  - (1) リチャード・セネットの評価
  - (2) プルマン・ストライキの発端はどう描かれてきたか
  - (3) プルマン・ストライキの分析視角
- 2 1893年金融恐慌とプルマン豪華車輛会社
  - (1) 1893年金融恐慌直前のプルマン豪華車輛会社の財務状況
  - (2) 1893年金融恐慌がプルマン豪華車輛会社に与えた影響
- 3 プルマン車輛製造所における作業管理
  - (1) 車輛製造作業の概要
  - (2) 内部請負制度とは
  - (3) プルマン車輛製造所の内部請負制度
  - (4) 内部請負制度の廃止と作業内容の変容
- 4 プルマン車輛製造所における労務管理とプルマン・ストライキ
  - (1) 車輛運行部門の労務管理
  - (2) プルマン・ストライキ前史
  - (3) 賃下げの実態
  - (4) 賃下げと社宅賃貸料
  - (5) ストライキ突入までの経緯

今後の課題

## はじめに

本稿の序に当たる論文を筆者はすでにものにしている<sup>1)</sup>。そのなかで、スチュアート・D・ブランドス（Stuart D. Brandes）が、ウェルフェア・キャピタリズム（Welfare Capitalism）の展開にとって、プルマン豪華車輛会社（Pullman Palace Car Company, 以下プルマン社）で発生したストライキ、もう少し詳しくいえば、同社のプルマン車輛製造所（Pullman Car Works）で発生したストライキを、「あまり重要でない要因」だが「ドラマチックな要因」として描いたことに対し、次のように指摘した。「なぜプルマン・ストライキが20世紀の転換期

1) 伊藤健市「会社町とプルマン・ストライキ」『関西大学商学論集』第57巻第3号、2012年12月。

(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、この点を会社町ブルマンが固有にもっていた特徴に基づきつつ解明することにある。それは、ブルマン・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ブルマン社の労務管理の特徴によって重層的に捉えることで補完される。後者に関しては他日を期したい」と。本稿は、この「補完」を提供しようとするものである。

## 1 プルマン・ストライキの分析視角

ここでプルマン・ストライキと呼ぶのは、会社町ブルマンを舞台に、1894年5月11日に始まり、9月6日に終わった争議を指している。一方、プルマン・ストライキを契機として生じた同情ストライキのなかで、1894年6月27日に始まったボイコットをプルマン・ボイコットと呼ぶことにする。このボイコットは8月5日に終わった<sup>2)</sup>。なかには、このストライキとボイコットを一括してプルマン・ストライキと使う論者も見受けられる<sup>3)</sup>。だが、この2つは明確に区別して扱わないと、それぞれの持つ意味を正確に把握できない。以下で取り上げるのは、プルマン・ストライキである。プルマン・ボイコットに関しては別稿を予定している。

### (1) リチャード・セネットの評価

社会学者のリチャード・セネット (Richard Sennett) は、『権威への反逆 (*Authority*)』のなかで、近代世界の権威像としてのパターナリズム (Paternalism) を取り上げている<sup>4)</sup>。セ

2) プルマン・ストライキが正式に終結したのは、1894年9月6日であった。一方、プルマン・ボイコットも、ユージン・V・デブス (Eugene V. Debs) らが法廷侮辱罪で逮捕された7月17日に実質的には敗北していたが、正式に終結したのは、1894年8月5日に開催されたアメリカ鉄道労働組合 (American Railway Union) の臨時大会においてであった。これらの点については次の文献を参照のこと。Elias Lieberman, *Unions before the Bar: Historic Trials Showing the Evolution of Labor Rights in the United States*, Oxford Book Company, 1950. 近藤享一・佐藤 進訳『労働組合と裁判所』弘文堂, 1958年。

3) その代表格は、本稿が多くを負っているアルモント・リンジー (Almont Lindsey) の *The Pullman Strike* である。これもまた本稿が多くを負っているスタンリー・ブダー (Stanley Buder) の *Pullman* は、"strike and boycott" と表記して2つを明確に区分している。プルマン・ストライキとボイコットを真っ正面から取り上げている邦文文献は、2冊しかない。その1冊である小澤治郎氏の『アメリカ鉄道業の展開』(ミネルヴァ書房, 1992年) は、その第8章「プルマン・ストライキ」で本稿でいうストライキとボイコットを取り上げておられるが、そこには特段の区別はない。もう1冊は、山口房司氏の『多分節国家アメリカの法と社会』(ミネルヴァ書房, 1999年) である。山口氏は、筆者のように明確に2つを区分されているわけではないが、プルマン・ストライキのなかの「ボイコット事件」としてプルマン・ボイコットを抽出されている。

4) Richard Sennett, *Authority*, Secker & Warburg, 1980. 今 防人訳『権威への反逆』岩波現代選書, 1987年。なお、以下の引用は必ずしも訳文通りではない。

ネットはそこで、家族と労働が物質的に結合されていないという高揚期資本主義の事実に対し、「権威者という自分たちのイメージを通して家族と労働を象徴的に溶接しようと努力した」<sup>5)</sup> 企業のパターナリストの代表としてジョージ・M・プルマン（George Mortimer Pullman, 以下ジョージ・プルマン）を取り上げ、パターナリズムのもつ限界に言及している。もちろん、セネットが彼を取り上げたのは、1894年5月11日に、彼が経営するプルマン豪華車輛会社の車輛製造所でストライキが起こったこと、とりわけその「発端」が「最も驚くべきこと」であったからである<sup>6)</sup>。

セネットのいう「最も驚くべきこと」とは、「イリノイ州プルマンは当時アメリカで建設されていた会社町の最も成功した一例であると考えられ、プルマン自身は一流の経営者と考えられていた」<sup>7)</sup> にもかかわらず、さらに、「いささかサン＝シモン主義者ばりの理想主義と、大規模な組織を調整する機械的といっていかなりの能力を兼ね備えていた」<sup>8)</sup> にもかかわらず、「アメリカが最初に経験した最初のゼネストの試みの1つであり、連邦軍が社会混乱を鎮圧するために大量に投入された初めての経験の1つ」<sup>9)</sup> となったストライキが起こってしまったことにある。

では、ストライキの「発端」についてセネットはどのように捉えていたのであろうか。彼は、2つの理由があったとする。1つ目は、会社町プルマンが「不安定なコミュニティ」<sup>10)</sup> であった点にストライキの発端を求めている。彼は、ジャーナリストのリチャード・イーリ（Richard Ely）が執筆した次のような記事をこの理由の根拠として挙げている。つまり、「プルマンを本当の住まいだとみなしている者は誰一人としていない。実際、プルマンには仮の住人以上の者がいるとは到底いえない。ある女性は筆者に、プルマンに来てから2年になるが、来た時から住んでいた家族はたった3家族しか知らないと言った。」<sup>11)</sup>

だが、ほとんど知らない者同士が4ヵ月にも及ぶストライキを行えるであろうか。そもそも、従業員を多様な人種で構成することや集会の禁止と酒場を設置しないことで、会社町プルマンの住民が横の繋がりをもたないようにするのがジョージ・プルマンのやり方であった。その意味ではコミュニティの不安定さというイーリのみた現実は、その成功事例かもしれない。ここで問わねばならないのは、そうした不安定性があるにもかかわらず、なぜ従業員はストライキを行うだけの連帯感と団結心を構築できたのかという点である。それには、すでに拙稿で取り

5) *Ibid.*, p.62. 同上邦訳書, 84ページ。

6) *Ibid.*, 同上邦訳書, 85ページ。

7) *Ibid.*, pp.62-63. 同上邦訳書, 85ページ。

8) *Ibid.*, p.63. 同上邦訳書, 85ページ。

9) *Ibid.*, p.62. 同上邦訳書, 85ページ。この節の冒頭で述べた通り、プルマン・ストライキとプルマン・ボイコットは分けて考察する必要がある。だが、セネットにそこまで求めるのは酷かもしれない。

10) 11) *Ibid.*, p.65. 同上邦訳書, 88ページ。

上げた会社町ブルマンの特徴に加えて<sup>12)</sup>、ブルマン車輛製造所の作業現場の実態とその労務管理 (labor management) の実態を知る必要がある。

2つ目の理由は、ブルマン車輛製造所の全現場従業員に当てはまるものであった。それは、「労働における人間関係を人格化する」<sup>13)</sup> パターナリズムがもたらすもので、「お前たちの雇い主である私は、お前たちのことを気にかけているし、これからも面倒をみよう」<sup>14)</sup> という「危険な公式」<sup>15)</sup> である。その危険さは、「事態が悪くなると、従業員たちが責任を負わせる対象は、至上の圧力のような抽象的力ではなくなる。対象は雇い主になる」<sup>16)</sup> といった点に表れてくる。つまり、「一時解雇を要求する需要の変化のような、会社外の経済変動に経営が順応」<sup>17)</sup> しただけでも、雇い主でパターナリストのジョージ・ブルマンが「世話をする人々を裏切ったと解釈」<sup>18)</sup> されてしまうのである。でもそれは、パターナリズムに帰せられる問題であろうか。そう解釈すれば、ブルマン・ストライキが当時のアメリカ社会とその後のアメリカ社会に与えた影響は何ら解明されないことになってしまう。

ここで必要なのは、こうしたパターナリズムがもたらす事態は何も会社町ブルマンだけに当てはまるものではないという視点である。事実、当時数多くの会社町があったし、ジョージ・ブルマンと同様、パターナリストックな背景をもった経営者が造営し、ある程度成功していた事例もあった。そのなかで、なぜブルマン・ストライキが発生したのかが問われなければならない。つまり、「世話をする人々を裏切った」内実が問われなければならない。それには、先に触れたブルマン社の労務管理に加えて、それに対する従業員の抵抗がどのような形態をとっていたのか、それに同社はどうか対峙していたのか、つまり同社の労使関係 (labor relations) の内実を明らかにすることが必要となる。

セネットの鋭い分析は、ジョージ・ブルマンのパターナリズムについて多くのことを教示してくれる。しかし、ブルマン車輛製造所の労務管理・労使関係の分析がない限り、ブルマン・ストライキのもつ意味は理解できない。

この点を筆者の関心と重ねて述べれば次のようになる。ブルマン・ストライキが教えてくれるのは、経営者がパターナリストティックな思い入れをもっていたとしても、必ず組合だけは情け容赦なく粉砕するということである。しかし、ブルマン・ストライキを調停しようとしたシカゴ市民連盟 (Civic Federation of Chicago) の取り組みにみられるように、さらには鉄道業における政府機能の拡張と労働平和の時代の到来を約束した条項を体系化した1898年のエルドマン法 (Erdman Act) にもみられるように、革新主義期のビジネス・リーダー (実業家) のなかには信頼できる労働組合の必要性を認める者もいた。それが、アメリカの巨大企業のため

12) 伊藤健市「会社町とブルマン・ストライキ」を参照のこと。

13) 14) 15) R. Sennett, *Authority*, p.65. 前掲邦訳書, 89ページ。

16) *Ibid.*, pp.65-66. 同上邦訳書, 89ページ。

17) 18) *Ibid.*, p.66. 同上邦訳書, 90ページ。

の労務管理と安定した労使関係の確保を意図したプログラム構築に向けた、新たな制度的枠組みを創出した全国市民連盟（National Civic Federation）の結成へと繋がったのである<sup>19)</sup>。その意味で、1894年のプルマン・ストライキは、20世紀アメリカ社会における労務管理・労使関係の有り様を決定づけた一里塚といっても過言ではない<sup>20)</sup>。

## （2）プルマン・ストライキの発端はどう描かれてきたか

プルマン・ストライキの発端はどう描かれているのか。ここでは、まず「アメリカ史」を冠した書物を取り上げる。

サミュエル・E・モリソン（Samuel E. Morison）は、「世界博覧会の魅力に惹かれて流れ込んできた浮動労働者が溢れていたシカゴは、この不況（1893年の不況のこと―注、伊藤）の影響をもっとも強く受けたが、そのシカゴで、1894年の春、プルマン車輛製造所の労働者たちが、給料からプルマン『モデル村』の家賃を差し引くと、給料がほとんど手元には残らなくなるほどの賃下げに反対して、ストライキに入」ったとし、「賃下げ」がこのストライキの発端としている<sup>21)</sup>。

ハーヴェイ・ワッサーマン（Harvey Wasserman）は、モリソンの賃下げに別の視点も組み入れている。「1893年の経済崩壊とともに、プルマン社は、賃下げと労働者の一時的な解雇を開始した。だが、家賃はそのまま据え置かれた。1894年5月、苦情処理委員は、自分たちの苦情を討議してくれるよう、ジョージ・プルマンに要請した。彼は、賃上げおよび家賃の値下げについて考慮するのを拒否し、ついでに、苦情処理委員会（grievance committee）のメンバー3人を首にした。」<sup>22)</sup>つまり、賃下げに加えて、「労働者の一時解雇」、「家賃の据え置き」、「苦情処理委員会のメンバーの誅首」が発端であったとの指摘である。

有賀 貞氏は、「不況になると会社は労働者の一部を解雇し、賃金を切り下げたが、家賃については従来どおりとりたて、調整を求める労働者の代表の要請を拒否し、交渉の代表となった労働者を解雇した」<sup>23)</sup>とされている。ワッサーマンの指摘と同じである。

メアリー・B・ノートンら（Mary B. Norton, et al.）は、「1893年に始まった不況がプルマン社の経営を脅かしたとき、ジョージ・プルマンは賃金を25パーセントから40パーセント切り

19) 伊藤健市『アメリカ企業福祉論』（ミネルヴァ書房、1990年）の第2編を参照のこと。

20) プルマン・ストライキのもつ意味に関しては、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) が多面的に分析している。

21) Samuel E. Morison, *The Oxford History of the American People*, 1965. 西川正身翻訳監修『アメリカの歴史〔4〕』集英社文庫、1997年、230ページ。なお、訳語と訳、ならびに仮名遣いを若干変えている。特に、混乱を避けるため固有名詞は筆者の用法で統一した。以下同様。

22) Harvey Wasserman, *Harvey Wasserman's History of the United States*, Harper & Row, 1972. 茂木正子訳『ワッサーマンのアメリカ史』晶文社、1976年、171ページ。

23) 有賀 貞・大下尚一・志邨晃佑・平野 孝『世界歴史大系アメリカ史2』山川出版社、1993年、84ページ。

下げ、モデルタウンの家賃や物価は従来通り据え置くことで、なんとか利益を維持し株主に配当金を支払うことができた。収入を奪われ借金をし、追い込まれた労働者は、1894年5月ブルマンに委員会を送り込み彼の方針に抗議した。しかしジョージ・ブルマンはその委員会の3人を解雇する措置を取った<sup>24)</sup>ことが発端としている。ここまでの資料が列挙していたことに加えて、「株主への配当の継続」が追加されている。

紀平英作氏は、「恐慌下の不安のもとで、1894年シカゴ近郊のブルマン寝台車製造工場において、賃金切り下げや会社町『ブルマン・タウン』での管理に抗議して大規模なストライキが起こった<sup>25)</sup>」とされている。「会社町での管理」という指摘が何を指しているのか明確ではないが、おそらく「社宅賃貸料の高額さ」のことであろう。

次に、「労働運動史」「ストライキ」を冠した書物を取り上げよう。

アレイン・オースティン（Aline Austin）は、3つの点を指摘している。まず、「ブルマン会社は1,000ガロンにつき4セントで水を買ひ、これを10セントで使用人たちに売っていた。会社は、1,000立方フィート当たり33セントでガスを買ひ、これを2ドル25セントで使用人に売っていた。」次に、「1893年は不況の年だったけれど、会社は普段の通り8パーセントの配当を支払うと声明したばかりでなく、同時に400万6,488ドルの特別配当をも発表したのだ。ところが一方では会社は、1893年の9月から1894年の5月までの間に、25パーセントないし40パーセントだけ使用人の賃金を切り下げてしまったのだ。」最後に、こうした事態に対し、従業員側の代表である苦情処理委員会が賃下げを撤回するように申し入れたが、会社側はそれを拒否した。さらに、苦情処理委員会のメンバーを差別待遇しないと約束していたにもかかわらず、3名が讎首された<sup>26)</sup>。つまり、「ガス・水道料金の上乗せ」、賃下げの一方での「配当と特別配当の支払い」、苦情処理委員の讎首の3点がブルマン・ストライキの発端としている。

リチャード・O・ボイヤーとハーバート・M・モライス（Richard O. Boyer and Herbert M. Morais）は、オースティンと同様ガス・水道料金の上乗せを指摘し、「その上このユートピア（会社町ブルマンのこと一注、伊藤）のなかには、スパイが横行していて、彼らは給料をもらって毎週同社に報告を書いていた。永年勤続した労働者でも、ただ一言不注意な言葉を漏らしただけで、勝手にクビにされた<sup>27)</sup>」というこれまでの資料にはなかった「スパイの存在」を指摘している。

24) Mary B. Norton, et al., *A People and A Nation : A History of the United States*, Houghton Mifflin, 1994.

本田創造監修、上杉 忍他訳『アメリカの歴史3 南北戦争から20世紀へ』三省堂、1996年、277ページ。

25) 紀平英作編『新版世界各国史24 アメリカ史』、山川出版社、1999年、239ページ。

26) Aline Austin, *The Labor Story : A Popular History of American Labor 1786-1949*, Coward-McCann, 1949, 雪山慶正訳『アメリカ労働運動の歩み』青木新書、1954年、192～193ページ。

27) Richard O. Boyer and Herbert M. Morais, *Labor's Untold Story : The Adventure Story of the Battles, Betrayals and Victories of American Working Men and Women*, Cameron Associate, 1955, pp.123-124. 雪山慶正訳『アメリカ労働運動の歴史』岩波現代叢書、1958年、226ページ。

上記以外には、川田 壽氏の「3月に加盟したプルマン寝台食堂車会社の労働者は30%の賃下撤回とその交渉員の解雇撤回とを要求して5月11日ストライキに突入し、それは拡大した」<sup>28)</sup>とか、津田真澄氏の、プルマン・ストライキは「5月に前年の賃金率への復帰を要求して会社が拒否したことからはじまった」<sup>29)</sup>といった指摘がある。残念ながら、新たな発端の提示はない<sup>30)</sup>。

### (3) プルマン・ストライキの分析視角

以上、「アメリカ史」を冠した書物5冊と「労働運動史」を冠した4冊を取り上げた。そこでは、①賃下げ、②労働者の一時解雇、③社宅賃貸料の据え置き、④苦情処理委員会のメンバーの誅首、⑤高配当の継続、⑥ガス・水道料金の上乗せ、⑦スパイの存在といったことが発端として列挙されている。これをどう捉えるかである。なかには、ガスと水道の料金は、それほどプルマン社に対する敵意を引き起こすものではなかった<sup>31)</sup>、といった指摘もある。これを除いた6つの要因は、大きく賃下げと労働者の一時解雇とそれ以外という2つに分けられる。この2つは、プルマン・ストライキのみならず、当時の多くのストライキの発端となった一般的な要因である。それに対し、それ以外の要因は特殊プルマン社の要因、あるいはすべてが該当するわけではないが会社町的特殊要因である。

以上で取り上げた資料の解釈は、賃下げと社宅賃貸料の据え置きを中心に置くという点では共通しているように思われる。それは、合衆国ストライキ委員会 (U. S. Strike Commission) の結論に沿うものでもある<sup>32)</sup>。賃下げが実施されているのに社宅の賃貸料は据え置かれたままで、従業員は二重の苦しみを味わう。そこから逃れるためにストライキに訴えた。非常にわかりやすい、単純な構図である。果たしてそうなのであろうか。そもそも、20~40%というパーセンテージは別として、これら資料がいうような単純かつ一律の賃下げだったのであろうか。社宅賃貸料の据え置きは、ストライキにどう影響を与えていたのであろうか。こういったことは、ここで取り上げた資料では一切わからない。

合衆国ストライキ委員会に代表されるこれまでのプルマン・ストライキの解釈は、次のような構図になっている。その発端としては賃下げと社宅賃貸料の据え置きを指摘する。いうまでもなく、賃下げは一般的要因である、社宅賃貸料の据え置きは特殊会社町的的要因である。この

28) 川田 壽『アメリカ労働運動史 上巻』勁草書房、1955年、326ページ。

29) 津田真澄『アメリカ労働運動史』総合労働研究所、1972年、108ページ。

30) 以上の点に関しては、伊藤健市「プルマン・ストライキはどう描かれてきたか」『関西大学商学論集』（第57巻第2号、2012年9月）を参照のこと。

31) Almont Lindsey, *The Pullman Strike : the Story of a Unique Experiment and of a Great Labor Upheaval*, University of Chicago Press, 1942, p.91.

32) U. S. Strike Commission, *Report on the Chicago Strike of June-July 1894*, Government Printing Office, 1895.

2つは同時かつ併置という関係に置かれているが、それでいいのであろうか。そうであるなら、賃下げの影響を緩和するために、もし社宅賃貸料が引き下げられていたらストライキは起こらなかったであろうか。そうではあるまい。そもそも、会社町に社宅を設置した当初からその賃貸料は高いまま推移してきたのであるから<sup>33)</sup>、それがストライキの要因になるためには、賃下げといった別の要因が付け加わる必要があった。

筆者は、この別の要因が賃下げの背後に隠れていると考えている。つまり社宅賃貸料の据え置きは、プルマン社の場合、単独ではストライキの発端としては考えにくいのである。この点は、本稿の第4節第2項で取り上げる、プルマン・ストライキ以前のプルマン車輛製造所で発生した争議をみても歴然としている。そこでは、社宅賃貸料を発端とした争議は発生していなかった。

同じことは賃下げにもいえる。恐慌後で仕事はない。でも、後にみるようにジョージ・プルマンは、そうした選択肢があったにもかかわらずプルマン車輛製造所を閉鎖せず、まがりなりにも雇用の機会を創出する手段を講じてくれた。賃下げはあってもプルマン社で働く方が多少は有利（本稿第4節第3項でみるように、圧倒的少数派ではあるが平均月収が上がっている職種もあった）。一般的にはこう考えるのではないだろうか。でも、現実にはストライキは発生したのである。賃下げと社宅賃貸料の据え置きが揃ったからだけではないと思う。賃下げの内実を明確にする必要がある。その前に、プルマン・ストライキがどういった状況のもとで発生したのかをみておかねばならない。まずはプルマン社の財務状況である。

## 2 1893年金融恐慌とプルマン豪華車輛会社

### （1）1893年金融恐慌直前のプルマン豪華車輛会社の財務状況

1893年7月に終わる会計年度で、プルマン社は異例の活況を経験し、650万ドルの利益を稼ぎ出していた<sup>34)</sup>。同年、プルマン社は6,200万ドルの価値のある資産を有し、その内の2,600万ドルは未配当利益であった。8%の配当を払った後にも400万ドルが収益として残り、それは15%を配当に回せるほどの金額であった。車輛製造部門の損失にもかかわらず、1894年度にプルマン社は、8%の配当を支払った上に232万ドルの純益を得ていた。1893年度の400万ドルの純益からは減少したものの、何ら大幅な賃下げを要する状況にはなかったのである<sup>35)</sup>。

さらに、あらゆる緊急事態に備えるべく、プルマン社は巨額の内部留保（financial reserves）を蓄え、1893年にその額は2,500万ドルを超えていた<sup>36)</sup>。これが、恐慌とその後の不

33) 伊藤健市「会社町とプルマン・ストライキ」を参照のこと。

34) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.571-573. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.96.

35) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.100.

36) *Ibid.*, p.27.



況を乗り越えるのを可能にし、ストライキにも十分耐え得る基盤となったのである。同社の財務面での強固さは、その株価と配当に表れている。1892年の株価は200ドルで、額面価格100ドルの2倍であった。プルマン株は、1893年4月時点で額面よりも106%高く、ストライキの最悪局面にあっても額面よりも50%高い額を維持し続けていた。1894年も152ドルであった<sup>37)</sup>。一方、配当は1867年から71年に9.5~12%、その後8%に引き下げられたが、景気動向に関係なく四半期の配当が2%を下回することはなかった<sup>38)</sup>。1893年恐慌は激烈な賃下げを招いたが、それは配当を堅実に支払うためという側面をもつものでもあった。

ただし、恵まれていたのはプルマン社だけではなかった。その程度ははるかに劣るが、従業員もその恩恵を受けていた。1893年のブーム期、プルマン車輛製造所で働く従業員の50%は銀行預金を有していた。その半数は100ドル未満であったが、それを合せて6分の5には500ドル未満の貯金があった<sup>39)</sup>。だがそれは、恐慌によって一瞬で消え去ってしまった。

## （2）1893年金融恐慌がプルマン豪華車輛会社に与えた影響

19世紀最後で最大の1893年金融恐慌下、アメリカ全土で642の銀行と約1万6,000社が倒産し、1,500万人の労働人口のうち300万人が失業していたといわれ、シカゴ全体でその数は約20万人に及んでいたといわれている。1893年9月にシカゴの大工組合がその組合員の約80%に仕事がないと報告していた。また、9月末に警察が実施した調査によると、シカゴの工場労働者の半分がレイオフされていた。具体的な企業の状況をみると、イリノイ製鋼会社（Illinois Steel Company）では最大雇用人員（full capacity）が3,600人であったにもかかわらず225人しか雇用されておらず、ディアリング収穫機会社（Deering Harvester Company）では3,000人のところ600人、マコーミック収穫機会社（McCormick Harvesting Machine Company）では2,000人のところ440人しか雇用されていない、といった状況であった。また、鉄道貨物操作場ではその従業員の20%を、食肉包装会社では25%をそれぞれレイオフしていた。いくつかの小工場は完全に閉鎖されていた<sup>40)</sup>。

プルマン車輛製造所も例外ではなかった。1893年7月に終わる会計年度の年次財務報告書によると、そこには5,500人の従業員が雇用されており、彼（彼女）らの平均年収は613ドルというこれまでにない高い数字になっていた<sup>41)</sup>。そこに、1893年5月の金融恐慌が襲う。この恐慌が同製造所に与えた影響は同年晩夏に顕在化した。同製造所の従業員の3分の2は外部市場向

37) *Ibid.*, p.25.

38) U. S. Strike Commission, *Report*, p.535.

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

40) *Chicago Times*, Septmber 30, 1893. (Richard Jensen, *The Winning of the Midwest*, University of Chicago Press, 1971, p.212.)

41) Stanley Buder, *Pullman : An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967, p.148.

けの車輛製造に従事していたが、恐慌はこの部門に立ち上がれないほどの打撃を与えた。車輛の注文はキャンセルされ、未完の契約はその後完遂されることはなかった。さらに、1893年8月、プルマン社はただの1件も入札に応じられなかった。この8月に賃下げが始まったのである。9月に6件の入札に応募する機会があったがすべて失敗し、10月には入札件数を減らして7件でどうにか成約し、かろうじて1,100ドル余りの収益を上げることができた。賃下げと同時に労働力の大幅な削減も進められ、11月1日には、プルマン車輛製造所には1,100名足らずの従業員が働いていただけ、といった惨状に陥った<sup>42)</sup>。

このような状況下で、ジョージ・プルマンには2つの代替案が残されていた。それは、車輛製造部門を完全に閉鎖するか、あるいは製造原価以下で入札することで競争に勝つか、の2つであった<sup>43)</sup>。7月に工場の再編成が行われ、デトロイト工場が閉鎖されたことに伴って、ヘンリー・H・セッションズ (Henry H. Sessions) に代わってハーヴェイ・ミドルトン (Harvey Middleton) がプルマン車輛製造所の支配人 (superintendent) となる。このミドルトンは根っからのビジネスマンで、その意図はコスト削減にあった<sup>44)</sup>。このミドルトンのもとで、客車、荷物車、冷凍車、路面電車、有蓋貨車の価格が平均25%引き下げられたのである。この思い切った方針によって、プルマン・ストライキが起こるまでに総計で約150万ドルに達する44件の契約を勝ち取ることができたが、ほぼ同額に匹敵する39件は契約には至らなかった。他社との競争に勝つという目的で、プルマン社はその車輛製造所の操業を続け、1894年4月までにプルマン車輛製造所の従業員数は約3,100人にまで回復する<sup>45)</sup>。

損失を出しながらもプルマン車輛製造所を操業するには、プルマン社と従業員の双方が同じように損失を被るべきだとジョージ・プルマンは主張した。1893年9月18日から1894年5月1日の間に製造部門が被った損失に関し、プルマン社は5万2,000ドルを引き受け、賃金を切り下げることで従業員は6万ドル以上を肩代わりした。車輛製造に用いられる資材費と人件費の割合は、ほぼ3対1であったし、合衆国ストライキ委員会もプルマン社が4分の3、残りを従業員が負担するのが妥当な割合であった、としている。つまり、従業員がより大きな損失の引

---

42) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.571-573. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.96. S. Buder, *Pullman*, p.149.

43) 同じような状況は、1883年から1886年半ばまで続いた不況のもと、車輛製造台数が全米各地で減少し、1884年10月に西海岸からの200台の車輛注文のキャンセルを受けたときにも生じた。それは、デトロイトで数百人のレイオフを必要とした。普通なら、工場を閉鎖し景気が回復するのを待つが、その時もジョージ・プルマンは工場閉鎖は避けていた (S. Buder, *Pullman*, p.138.)

44) S. Buder, *Pullman*, p.149.

45) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.536, 572-573, 577, 592. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.96. スタンリー・ブダーは次のように説明している。1893年8月1日から1894年5月1日までに、同社は277万5,481.81ドルに該当する契約に入札し、その内の142万1,205.75ドルを獲得していた。しかし、コストは価格を5万2,069.03ドル上回っていた。できるだけ多くの車輛の修理などを引き受けることで、1894年4月には、総計で3,100人の労働者を雇用することができたのであった (S. Buder, *Pullman*, p.149.)

き受けを余儀なくされていたのである<sup>46)</sup>。

ジョージ・プルマンにとって、損益を出している部門に対処する方法は、最低水準まで賃金を切り下げること以外にはなかった。さらに、ある部門を除外して1つの部門の賃金を引き下げることは得策ではないとみなされた。かくして、利益を出し続けていた車輛修理部門であってもそれから逃れられなかった<sup>47)</sup>。これには少し説明が必要かもしれない。車輛修理部門は、車輛製造部門ではなく車輛運行部門に属していた。この車輛運行部門への恐慌の影響はそれほど大きなものではなかった。1873年までは、各鉄道会社がプルマン車輛の点検などを行っていたが、その後プルマン社が点検・修理作業を請負い、その代わりに同社はチケットが1枚売れる毎に1マイルにつき2セントを手にするようになる。寝台車やそれ以外のサービスについても同じことが行われた。こうしたことが膨大な利益をもたらした。その結果、恐慌・不況は同社の収益構造にさしたる影響は及ぼさなかったのである<sup>48)</sup>

車輛運行部門の実績は、1893年7月に終わる会計年度と対比して、1894年のそれは豪華車輛の乗客数が7%減少したものの876万2,000ドル、1893年に比べてわずか43万8,000ドルの減収で済んだ。この車輛運行部門の1894年度の収益は、車輛製造部門が被った損失を補って余りあるもので、通常の配当支払いも可能であった。しかし、ジョージ・プルマンの主張は、車輛運行部門と車輛製造部門はまったく別組織であって、一方の部門の利益は、他の部門が被った損失を吸収するために使われるべきではない、とするものであった。こうしたジョージ・プルマンの考えとは裏腹に、車輛製造部門の損失は車輛修理部門にも影響を及ぼした。それというのも、車輛修理部門の賃金スケール（賃金表）を決定していたのは車輛製造部門であったからである<sup>49)</sup>。所属部門が違っていても、1893年恐慌のもとでの賃下げの影響は、車輛製造部門と車輛修理部門の両部門で働く現場従業員に実害を及ぼすものであった。

### 3 プルマン車輛製造所における作業管理

1893年金融恐慌下でもプルマン社全体で収益は確保されていた。それにもかかわらず、ジョージ・プルマンの指示のもと、損益を出していた車輛製造部門（部門は車輛運行部門に属する車輛修理部門を含めて）の基幹工場であったプルマン車輛製造所で、ハーヴェイ・ミドルトンのもとコスト削減が遂行される。それは、同製造所の労務管理を大きく変貌させ、その労使関係にも大きな影響を及ぼすことになる。

ここでは、プルマン車輛製造所の作業現場とその管理がどういった形態で行われていたのか

---

46) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.xxxii, 603-604.

47) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.97.

48) *Ibid.*, p.25.

49) *Ibid.*, p.97.

を考察する。まず、現場作業の概要である。

### (1) 車輛製造作業の概要

車輛はどういった作業工程を経て製造されていたのか<sup>50)</sup>。それが基本設計から始まることはいうまでもない。製図工が詳細な設計図を作成し、各部署の監督者がボルトやナットの数量と品質を指定した上で必要な部材を発注する。発注を受けたプルマン社の製材工場やユニオン・ファウンドリー社 (Union Foundry) などが、木の角材、厚板、鋼鉄製の棒といった基本材料を提供する。それらを職人 (craft worker) が車輛用部品に整形する。

部品が整えば車輛製造に取りかかる。ある部署では、木工細工工 (woodworker) が窓枠であるとか扉といった構造品を前もって組み立て、その間に別の高級家具職人 (cabinetmaker) や彫刻工 (carver) が壁板、寝台あるいは椅子枠、戸棚といった車輛用調度品を作る。鉄工旋盤工 (iron machinist) は車輪が正確な円形になっているか確認し、それを車軸にしっかりと固定する。鍛造工 (blacksmith) はボルト、ナット、小ぶりの鋳造物を、真鍮工 (brass worker) はカーテン棒、ドアノブ、痰壺を、ガラス工 (glass worker) は窓ガラスと鏡を、椅子張り職人 (upholsterer) と女性の裁縫師 (seamstress) が座席のクッション、カーペット、カーテン、シーツ類をそれぞれ作っていた<sup>51)</sup>。

典型的な客車は、上記でその一端を示した作業を含め、全体で16工程からなる作業を経て製造されるが、そこにはさまざまな技巧を駆使して作業を調整することが必要となる。例えば、あるグループの大工 (carpenter) が車台の上に乗る各車両の底部 (bottom) を作り、別の大工が骨組みを作り車体を完成する。第3のグループである木工職人が屋根を葺き、ブリキ工 (tinner) がブリキのカバーで覆う。車輛内部の作業では、鋳造物と調度品を据え付ける内装工 (trimmer)、電線を装備する電気工 (electrician)、暖房装置を据え付ける配管工 (plumber) がそれぞれの作業を調整しながら遂行するのである。最後に、車輛は塗装工 (painter) のもとに送られ、そこで1ヵ月以上を要して外装・内装の塗装が施されて完成する。

では、車輛製造現場で働いていたのはどういった人々であったのか。いうまでもなく職人であった。ここでいう職人とは、上記で示したさまざまな熟練をもつ人々であった。それを熟練工ではなく職人と表記するのは、後にみるように職人のオペラティブ (operative) 化が問題となるからである。このオペラティブについて、森 杲氏は次のように説明されている。「ゼ

50) 車輛の前身といってもいい「馬車」の製造工程は次のようであった。「馬車は木工場での仕切り板とフレームづくりから始まり、乾燥室を経由して組立て工場に送り、そこで車輪および鍛冶工場からきた各種部品を組み立てる。それから塗装工場に移して下塗り、塗装、磨きをかけ、乾燥室にかなりの日数置いたあと、最終の調整と検査をおこない完成、というのが標準工程である。」森 杲『アメリカ職人の仕事史』中公新書、1996年、203ページ。

51) Susan E. Hirsch, *After the Strike : A Century of Labor Struggle at Pullman*, University of Illinois Press, 2003, p.22.

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技能と違って、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<sup>52)</sup>。それは、あえて邦訳すると「職工」ということになるかもしれないが、多能工的側面をもつ職人に対して、それを単能工化したものとも捉えられる。プルマン車輛製造所で、こうしたオペラティブが登場するのは1893年頃まで待たねばならなかった。

オペラティブ化するまでの職人は、デュエイン・ドウティ（Duane Doty）やスタンリー・ブダー（Sutanley Buder）によると現場従業員の60%以上を占めていたが<sup>53)</sup>、スーザン・E・ヒルシュ（Susan E. Hirsch）は、プルマン車輛製造所の1893年5月上半期の給与台帳に記載されている職種名で分析した結果、その68%がそうであったことを指摘している<sup>54)</sup>。車輛（特に寝台車や特等客車といった豪華車輛）の製造は、職人が行う非常に多くの作業を調整する必要があった。同製造所は、特定の規格部品を作る職人で構成される作業場（craft shop）の集合体であることに加えて、各部分品が最終的に豪華車輛や客車、そして貨車に組み上がる巨大な組立工場（works）でもあった。

## （2）内部請負制度とは

ジョージ・プルマンが車輛製造に乗り出した1870年代は、「思いきって単純化するというなら、どんな産業であれ仕事場の実質的な運営を職長はじめ熟練の職人にまかせる以外になかったのが、1880年ころまでである。それから世紀交替期までが、旧来のそうした管理と、工場管理者による新しい管理の試みが入り交じって、過渡的な様相を広範に呈した時代ということになる」と森氏は述べておられる<sup>55)</sup>。そして、プルマン車輛製造所は、まさにこの「過渡的な様相を広範に呈した時代」に操業していたのである。森氏が、「仕事場の実質的な運営を職長はじめ熟練の職人にまかせる」とされた制度が内部請負制度（inside contract system）であったことはいうまでもない。

プルマン車輛製造所に導入されていたのも内部請負制度であった。こう述べると、当然のごとく導入されていたように思われる。もちろん、ボールドウィン蒸気機関車会社（Baldwin Locomotive Co.）の事例を出すまでもなく、鉄道会社の作業現場に内部請負制度が広範に導入されていたことも大きな要因であった。それに加えて、ジョージ・プルマンが「パイオニア号」

52) 森 果『アメリカ職人の仕事史』、225ページ。

53) Duane Doty, *The Town of Pullman : Its Growth with Brief Accounts of Its Industries*, T. P. Struhsacker, 1893, pp.72-74, 145-155, 168-176. S. Buder, *Pullman*, p.150.

54) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.229, Note No.36.

55) 森 果『アメリカ職人の仕事史』、229ページ。

で特許を取り、「発明家」と評価される技術屋であったにもかかわらず、彼の関心が生産現場にあまり向けられていなかったことも、内部請負制度の導入に繋がったかと思われる。プルマン豪華車輛会社には、車輛運行部門と車輛製造部門があり、その収益は圧倒的に車輛運行部門が稼ぎ出していた。その一端はすでに前節で取り上げた。ジョージ・プルマンにとって、車輛製造はその経営能力と時間を傾倒する対象ではなかったと思われる。

だがそれは、プルマン車輛製造所の生産能力が低かったことを意味するものではない。1882年の操業開始以来、同製造所では寝台車・特等客車といった豪華車輛のほかに普通客車と貨車を製造しており、その製品の70%を鉄道各社に販売していた。1886年には路面電車部門が併置され、1900年には路面電車製造で全米第一位の地位を獲得している。同製造所の現場従業員は4,000～5,000名を数え、アメリカでも最大級の工場の1つとなっていた。1892年には、週当たりで貨車240輛、客車12輛、寝台車3輛、そして多数の路面電車の生産能力を有するまでになった。デトロイト工場が1880年一年間で寝台車のみを114輛しか製造できていなかったことから、プルマン車輛製造所の生産能力の高さがわかる<sup>56)</sup>。

この生産能力の高さは、内部請負制度のもとで達成されたものであった。しかし、プルマン車輛製造所を1893年金融恐慌が襲うのである。それは、作業現場が抱えていた問題を現出せしめ、何よりも内部請負制度の限界を露呈させることになる。

まず、内部請負制度とは一体どういうものであったのか、その一般的形式的な特徴を概観しておこう。内部請負制度とは、「企業家・経営者と一般労働者の間に熟練労働者でもある請負人が介在し、請負価格や引き渡し期日などを契約し、請負作業に必要な労働者を雇用し、指揮・監督した。工場の機械や設備などを企業が提供した限りでは経営者側の生産過程統制は皆無ではなかったが、請負作業の内容と方法、作業量の決定といった作業管理機能や請負作業に従事する労働者の雇用・訓練・配置・賃金・解雇といった労務管理機能などはすべて請負人が遂行」<sup>57)</sup>するものであった。さらに、「請負人は企業の従業員（被雇用者）であると同時に、請負作業の契約者として請負作業に従事する労働者の雇用者（実業家）でもあり、その所得は請負利潤（請負価格×生産個数－配下の労働者の賃金総額）と日給で構成」<sup>58)</sup>されていた。そして、「経営者と請負人の関係の焦点は請負契約（請負価格）であった。請負契約の交渉と決定は請負人に対する経営者統制の主要手段であった。一般的に請負契約は毎年更新され、請負価格が決定される場合、多くは価格切下げ」<sup>59)</sup>が行われていたのである。この請負価格の切下げは、労働者に転嫁され、「労働者は請負価格切下げの調整弁という役割を担わされたのであり、請負人の労働者管理の基本原則は駆動方式」<sup>60)</sup>であった。最後に、「頻繁な請負価格切下げの労働者

56) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.18. デトロイト工場の生産台数は以下による。S. Buder, *Pullman*, p.17.

57) 百田義治「アメリカン・システムと内部請負制度」井上昭一編著『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房、2004年、16～17ページ。

58) 59) 同上論文、25ページ。

60) 同上論文、26ページ。

への転嫁は、請負人と労働者の矛盾・対立を激化しただけでなく、過酷な駆り立て方式とも相俟って労働者の反抗を招き、大規模ストライキの発生など対立を深刻化し、労働不安・労働問題の増大を招来」<sup>61)</sup> することになった。

内部請負制度が導入されるということは、「工場のなかに内部請負という別経営を包摂すること」になる。しかし、そこにはそれを補って余りある意義があった。「まず、とりあえずこういう手段に頼ることができたおかげで、経営規模を拡大し大量生産の一貫体制をつくることが容易になった。下請け利用と同じくコスト削減や不況の際の生産縮減に柔軟性を発揮しえた。事業参入に必要な資本規模の水準がそれだけ低くなったために、多くの起業が可能になり、競争への刺激が高まった。さらにこうしたかたちで工場が拡大していったことは、アメリカに伝統的な技術の公開性とあいまって、生産局面だけで他企業にたいする安定した優位にたつことをむずかしくし、そのぶん流通・販売の局面での熾烈な競争を惹起」<sup>62)</sup> することになったのである。

### （３）プルマン車輛製造所の内部請負制度

19世紀後半のアメリカの製造現場に広範に導入された内部請負制度であったが、「一口に内部請負制といっても、19世紀末の実態は、幅が非常に広く産業によって性格も同じでなかった。一方の極にはアメリカ職人社会の積極面がこういうかたちで工場に組み込まれた性格をよく示しているものがあり、他方の極には、姑息な労務対策やコスト政策から新たに広がった請負形態がたくさんあった。」<sup>63)</sup> ここで森氏は、産業によって内部請負制度の性格が異なるだけでなく、そこには両極に分かれるほどの相違があったと指摘されている。プルマン車輛製造所の場合、森氏のいわれる後者の性格が噴出していた。それを具体的に考察していこう。

プルマン車輛製造所の場合、先に触れたように16工程を経て車輛を完成していた。各工程にはフォアマン（foreman, 職長）がいた。フォアマンは、工程ごとの「仕事」をプルマン社が設定した「価格」で請け負う。これだけ読むとフォアマンが内部請負人（inside contractor）であるかのような印象を受ける。ところがフォアマンは職人を直接監督するわけではない。各工程の「仕事」は4～5人の職人からなる「組（gang）」が行う。この組は、フォアマン補佐である「ギャング・ボス（gang boss, 組長）」が監督していた<sup>64)</sup>。つまり、プルマン社から仕事を請け負ったフォアマンは、このギャング・ボスと呼ばれる熟練職人との間で、「請負価格」を交渉し「請負契約」を結ぶのである。そして、ギャング・ボスと呼ばれる「内部請負人」が

61) 同上論文、27ページ。

62) 森 杲『アメリカ職人の仕事史』、231ページ。

63) 同上書、232～233ページ。

64) スタンリー・ブダーは、このギャング・ボスをストロー・ボス（straw boss）と表現している（S. Buder, *Pullman*, p.150.）。

職人を監督し、2週間ごとに支払われる賃金は、ギャング・ボスがフォアマンとの交渉で決定した賃率で支払われるのである<sup>65)</sup>。

一般に、内部請負人は、「工場主と出来高給で工場内部の部分作業を請負い、程度の差はあれ、この請負作業の遂行にかかわる生産管理機能（作業計画・作業方法の設定、設備の保全・修理、工程改善）と労務管理機能（労働者の調達・養成・解雇、賃率設定、賃金支払い）を担当する主体」<sup>66)</sup>であった。だが、プルマン車輛製造所にあつては、生産管理機能と労務管理機能をフォアマンとギャング・ボスが分担していたように思われる。フォアマンは、他のフォアマンとの間で生産工程の調整（＝生産管理機能）を行い、なかには、「変更を求めることで設計仕様書に改善を加えることに野心的」<sup>67)</sup>なフォアマンもいた。その一方で、現場作業に関しては現場従業員（＝職人）を監督することはなかった。ギャング・ボスは、こうしたフォアマンに代わって現場従業員を監督していた（＝労務管理機能）。ただし、ここが若干錯綜しているのであるが、現場従業員の賃率（＝労務管理機能）はフォアマンとギャング・ボスとの交渉で決定されていた。そうすると、フォアマンも労務管理機能を果たしていたかのようにみえる。でも、フォアマンの軸足は生産管理機能に向いていた。必然的に、現場従業員の労務管理機能は、基本的にはギャング・ボスが担わざるをえなかった。ギャング・ボスは、一般的な賃率（各鉄道会社や他の車輛製造会社で一般的に支払われている賃金）を参考にするとしても、組員＝職人の熟練度や業績を考慮し、その賃率も設定するなど、労務管理機能を担っていたのである<sup>68)</sup>。

一連の「仕事」が完遂した折に、検査係でもあったフォアマンが検査し、先の請負価格でギャング・ボスに支払うことを認める。この請負価格から職人の賃金を差し引いた残金がギャング・ボスの「請負利潤」（＝収入）となる。理論的には、ギャング・ボスの収入は最適価格の交渉力と、職人の協力を引き出す彼の能力にかかっている。しかし、それだけがギャング・ボスの収入を決定するわけではなかった。実際には、各工程間の調整が最終的にギャング・ボスが受け取る額を左右していたのである。例えば、車輛、部品、部材がそれぞれ時間通りに来ないだけでもギャング・ボスたちはその収入の機会を逸することになる。だが、フォアマンたち

65) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.23. このスーザン・ヒルシュの研究も含めて、本稿が依拠している文献では、フォアマンがいかなる給与制度で働いていたのかは明確ではない。一般には年俸制であったが、依拠している文献ではプルマン社との請負契約でその給与額が決定されるようにも読めるが、実際の所はわからない。また、ギャング・ボスの場合も、一般的な内部請負人と同じスタイルなのかどうかも定かではない。内部請負人の場合、その給与は「請負利潤」と日給で構成されるが、ギャング・ボスの日給がどうなっていたのかはわからない。その意味では、内部請負人と規定していいのかも自信はないが、それ以外に規定のしようがないのも事実である。もっとも、この曖昧さがプルマン・ストライキの遠因になっていたことは事実である。

66) 塩見治人「アメリカにおける工場制度の変質と内部請負制度」『経営史学』第20巻第2号、1985年、22ページ。

67) S. Buder, *Pullman*, pp.150-151.

68) *Ibid.*, p.150.



は各工程間の調整に失敗するケースが多く、ギャング・ボスはこうしたフォアマンの管理の不手際に不満を抱いていたし、それを配下の職人たちにも漏らしていたようである<sup>69)</sup>。それというのも、「仕事」は検査係であるフォアマンが承認するまで公式には終わらないからである。さらに、検査係としてのフォアマンは、「無給で超過労働を[現場従業員]に強いる」<sup>70)</sup>こともあった。

現場従業員である組員＝職人は全員、検査係が来るまで手持ちぶさたであったし、ときには数時間待たねばならなかった。当然、この時間は賃金に反映されないが、内部請負制度であれば現場従業員は日給なので損はない。ところが、これが出来高給制に変わると（実際、次の項でみるように1893年に内部請負制度は廃止された）、現場従業員もフォアマンの不手際によって損失を被ることになる。フォアマンの不手際は、ギャング・ボスのみならず現場従業員にも実害をもたらすことになったのである。このように、フォアマンに対する不満は重層的に蓄積されていった。

さらに、ジョージ・プルマンはフォアマンに対して新たな請負契約を締結するごとに、再度計算し直した請負価格を提示していた。それは、最終的に職人に支払う賃率にも大きく影響する。再計算の根拠は、個々の仕事のもつ困難度は設計仕様書ごとに異なるという点に置いていたが、ジョージ・プルマンの本音は利益の極大化にあったことはいうまでもない。要するに、設計仕様書ごとに新たな請負価格のもとで請負契約を結び直すのであるから、同様の作業であっても賃率は違ってくる。新たに契約した賃率が公正かどうかは別として、頻繁に賃率が変わることで、現場従業員である職人たちは自分たちがごまかされているのではという疑念をもつようになったことは否めない。それがフォアマンに向けられることはいうまでもない。

これに拍車をかけたのが短期間でのフォアマンの交替であった。ジョージ・プルマンの経費削減要求は、望ましい成果を上げえなかったフォアマンや製造所管理職を支配人が即座に解雇するという結果をもたらしていたのである<sup>71)</sup>。当時においては、相当な社会的地位にあり、高額な所得を誇っていたフォアマンですらプルマン社での地位は安泰ではなかった。フォアマンからすれば、ギャング・ボスや現場従業員に犠牲を強いることに何の躊躇もなかったであろう。フォアマンの評判はさらに悪化した。

#### （４）内部請負制度の廃止と作業内容の変容

1893年の経済恐慌に直面したプルマン社が利益を上げるためにとった方策は、他の多くの製造業者同様、作業内容を変容（それは必然的に労働力構成の変化を伴う）させることで、旧来型の高賃金熟練工を機械あるいは低賃金の不熟練工と置き換えるというものであった。それは、

69) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.23.

70) S. Buder, *Pullman*, pp.150-151.

71) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.23.

熟練工が労働力構成の3分の1を占めるだけの存在になってしまった鉄鋼業でみられたように<sup>72)</sup>、現場従業員はいうまでもなく職業別組合にも多大な影響を及ぼした。特に、プルマン車輛製造所の様相は複雑であった。

プルマン車輛製造所の作業内容の変容は、鉄鋼生産技術の変革を伴う鉄鋼業ほどでもなかったが、経営側が客車部門と修理部門の木工部門を再編した結果、1893年には両部門とも一人の高熟練工具修理工 (highly skilled toolmaker) のもとに20人の半熟練木工旋盤工 (semiskilled wood machinist) が配置される体制となった。他の部門では、現場従業員は1つの課業あるいは職人技の1つの技能に特化することを余儀なくされていた。つまり、職人のオペラティブ化が進行したのである。例えば、かつての客車製造工は、車体製造工 (body builder)、車輛底部製造工 (bottom builder)、屋根葺き工 (roofer)、内装工、あるいは内装仕上げ工 (inside finisher) のどれかに特化することになった。あるいは、塗装工は、車外 (exterior body)、車内 (interior body)、天井・天井裏張り (ceiling and headlining)、寝台・窓枠 (bunk and sash)、その他の小物を塗装する者へと特化した<sup>73)</sup>。スーザン・ヒルシュが1893年5月上半期の給与台帳の職種名を分析したところによると、3分の2は熟練職人であったが、木工細工工のようにオペラティブに置き換わっている部署もあった<sup>74)</sup>。だが一方で、車外塗装工には装飾用品塗装工 (ornamenter) や縞模様塗装工 (striper) などの高給取りもいた<sup>75)</sup>。

作業内容の変容が貨車製造部門に与えた影響は大きかった。そこでは、客車製造部門ほども職人は必要とされず、経営側は多くの仕事で不熟練工を活用した。1893年に、貨車製造部門の不熟練工は、職人が同製造所では多数を占めていたとはいえ、全体の3分の1を構成するまでになっていた。

貨車製造部門では、不熟練工の大量導入による人件費削減が達成されたが、それ以外の部門では職人を必要とした。この職人の代替方法を思いつかなかったプルマン社は、人件費を引き下げる別の方法を模索することになる。それは、支配人の交替を伴いつつ遂行された。すでに指摘したことだが、1886年に支配人に就いたヘンリー・セッションズに代わって、1893年7月にデトロイト工場が閉鎖されたことに伴い、ハーヴェイ・ミドルトンがその任に就いた<sup>76)</sup>。セッションズは、乗客が客車間を容易かつ安全に移動できる車輛間の通路である連廊を発明したことでも知られる技術者で、多少なりとも現場のことを理解していたのとは違い、ミドルトンは

72) David Brody, *Steelworkers in America : the Nonunion Era*, Harper & Row, 1969, pp.9-14, 28-34, 44-47.  
David Montgomery, *The Fall of the House of Labor : the Workplace, the State, and American Labor Activism, 1865-1925*, Cambridge University Press, 1987, pp.22-44, 116-128, 321.

73) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.27.

74) *Ibid.*, p.28. 一方、デイヴィッド・モンゴメリー (David Montgomery) は、60%が熟練工、19%が不熟練工、残りが半熟練工と推計している (David Montgomery, *The Fall of the House of Labor*, p.129.)。

75) S. E. Hirsch, *After the Strike*, pp.27-28. D. Doty, *The Town of Pullman*, pp.145-150, 153-154.

76) S. Buder, *Pullman*, p.149.

根っからのビジネスマン（経営者）で、彼をその地位に就けたジョージ・プルマンの意図はコスト削減にあった。つまり、ミドルトンは、コスト・カッターとして送り込まれたのである。この新しい支配人のもとで内部請負制度が廃止されることになる。

内部請負制度の廃止は、修理部門を除いて実施された。その結果、ギャング・ボスも廃止され、フォアマンがギャング・ボスに代わって労務管理機能を担う体制に変更された。主に生産管理機能を担っていたフォアマンが、ギャング・ボスに代わって労務管理機能も担わなければならないようになったのである。森氏もいわれているように、「もともと職長は、そのような組織管理者としての訓練の受けて上昇してきた者ではない。むしろ自己規律を尊ぶ職人社会の気風を身につけたがゆえに、自己流のやり方に固執する、そして組織的な規律や方策を遵守するのが苦手な者たちである。企業主は具体的には生産の遂行と労働コストの削減を期待して職長を起用したのであるが、職長がそれに応えようとすれば、要するにむちゃくちゃな酷使、絶え間ない怒鳴りつけ、首切りの威嚇、つきっきりの監視、といった方策をとるほかなかった」<sup>77)</sup>のである。

内部請負制度が廃止された結果、ほとんどの職人は日給ではなくフォアマンとの交渉で決定される出来高給で支払われることになった。これは、シンガー・ミシン社（Singer Sewing Machine Company）をはじめとして、内部請負制度が廃止された折にとられるごく一般的な所作であった。ただし、プルマン社の場合、それによって人件費を削減し、労働強化を図ったのである。だが、すでに指摘した通り、プルマン車輛製造所のフォアマンに対する評価は芳しいものではなかった。横暴なフォアマンの問題は、会社町では古くて深刻な歴史をもっていた<sup>78)</sup>。合衆国ストライキ委員会で証言した8人のスト参加者の内、5人はフォアマンによる職権乱用が主たる不満であったと述べている<sup>79)</sup>。なかには公正なフォアマンもいたが、えこひいきしたり、リベートを要求したり、悪態をついたり、暴力を振るう者もいた。また、レイオフとリコールの際にセニヨリティに基づかない者もいた。新人フォアマンが必ずしも優れていたかというところでもなかった。工程間の「仕事」の継起的な流れの調整をうまくとれなかったフォアマンもこれまでと同様存在したし、それは日給ではなく出来高給で働くことになった職人たちに、賃金の減少という実害を直接与えることになったのである<sup>80)</sup>。

以上、プルマン車輛製造所の場合、フォアマンとその補佐であるギャング・ボスという、現場従業員から見ると二人の内部請負人がいる独特の内部請負制度であった。プルマン社とフォアマンの間と、フォアマンとギャング・ボスとの間にそれぞれ請負契約が存在していた。一般的な内部請負制度でいう内部請負人は、労務管理機能を担っていたギャング・ボスであった。

77) 森 果『アメリカ職人の仕事史』、234～235ページ。

78) S. Buder, *Pullman*, p.143.

79) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.416-468.

80) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.28.

現場従業員の苦情・不満は、第一線監督者であるフォアマンではなく、まずはギャング・ボスに向けられ、フォアマンに直接向かうことはなかった。つまり、現場従業員の苦情・不満は、このギャング・ボスによってワン・クッション置かれていたし、そこで何らかの解決策が講じられていたはずである。それでもフォアマンに対する不満は存在した（第4節第2項でみるように、フォアマンの対する不満が1888年の木工彫刻工（wood carver）のストライキに直結した事例はあるが、ギャング・ボスに対する不満が表明された記録はないようである）。さらに、ギャング・ボスがフォアマンの不満を配下の現場従業員に漏らすといったことはすでに指摘した。そうしたなかでの内部請負制度の廃止であった。ギャング・ボスが廃止された結果、現場従業員の苦情・不満はそれまで主に生産管理機能を担っていたフォアマンに直接向かうことになる。

プルマン車輛製造所の支配人が、多少なりとも作業現場を知る支配人からコスト削減を遂行するために派遣された支配人と交替したことは、同製造所の労務管理を大きく変貌させることになった。それは、この新たな支配人のもとで進められた内部請負制度の廃止がもたらしたものであった。一般的な内部請負制度であれば、フォアマンは多少なりとも労務管理機能に精通しているのが普通であった。だが、プルマン社の場合、生産管理機能を担っていたフォアマンが現場の労務管理の責任を担わされることになるのである。コスト志向の支配人と労務管理に不慣れなフォアマン、これら2つの要因が相まって、1893年金融恐慌以降の不況下で、同製造所の現場従業員はそれまでとは大きく異なった労働を強いられることになる。変貌した労務管理のもとに置かれた従業員は、それに対して鋭く抵抗することになる。これがプルマン・ストライキの本質であった。

#### 4 プルマン車輛製造所における労務管理とプルマン・ストライキ

ここでの課題は、内部請負制度のもとで曲がりなりにも機能していた労務管理が、フォアマン主導型に変貌した結果、いかなる問題を噴出せしめたのかを明らかにすることにある。それがプルマン・ストライキを招いた直接の要因となったのである。

##### （1）車輛運行部門の労務管理

プルマン社の事業は、すでに指摘したように、車輛製造と車輛運行からなっていた。車輛製造部門の労務管理は、内部請負制度が解体する1893年頃までは基本的に同制度によって行われていたとみるのが自然であろう。その意味で、プルマン社の労務管理の内実とその特徴を知るには、車輛運行部門のそれを検討する必要がある。

車輛運行部門でとられていた労務管理は、「人種に基づいて仕事を割り振る」というやり方であった。この点に関し、プルマン社の研究者であるスーザン・ヒルシュは、人種で分割する

のが合理的だとジョージ・プルマンは考えていた、としている<sup>81)</sup>。基本的には、管理職、事務職、職人は白人に、サービス業務はアフリカ系アメリカ人に割り振られていたのである。

車輛運行業務は、プルマン社が鉄道会社にリースしている寝台車や特等客車といった豪華車輛ならびに一般の客車に乗務して遂行される。それは、主に白人の仕事であった車掌 (conductor)、アフリカ系アメリカ人の仕事であったポーター (porter)、新移民（南部ではアフリカ系アメリカ人、西部ではアジア系移民）の仕事であった操車場での車輛洗浄 (car cleaner) と寝具の洗濯 (laundry worker) というように、人種別に分割されていた。アフリカ系アメリカ人のポーターは、2,000人近くいた。このポーターは車掌が管理していた。ポーターは、一緒に働く車掌の仕事を学ぶことができるが、ポーターが車掌に昇格することはなかった<sup>82)</sup>。そして、このポーターらはアメリカ鉄道労働組合には加入できなかった。この事実は、プルマン・ストライキとその後のプルマン・ボイコットにも影響するが、その帰趨は本稿で取り上げる範囲を超えている。

一般に、当時の列車は、機関士、罐焚き、車掌、制動手がクルーを構成して運行していた<sup>83)</sup>。罐焚きはその仕事を勤め上げると機関士の候補生と認められ、最初は貨物列車を運転するところから始めて機関士に昇格する。車掌の場合も、制動手として4～5年働いた後に貨物列車の車掌となり、それを10年経験して客車の車掌に昇るのが標準コースであった<sup>84)</sup>。いずれの場合も、下位の仕事から上位の仕事に昇格できる道筋 (キャリア・パス) が設定されていた。プルマン社の場合は、それがなかったようである。ただし、給与レベルが3つの等級に分けられていた車掌は、最高等級に格付けされれば地方の管理職に昇進するチャンスが与えられていた<sup>85)</sup>。それが、白人のみを対象とするものであったことはいうまでもない。

白人は「白人用給与 (white men's wages)」として月給あるいは日給で支給され、ポーターはわずかな食費扶持を稼げるだけであった。1879年の事例によると、ポーターの平均月収は10ドルであったのに対し、白人の仕事である車掌の月収は65ドルであった<sup>86)</sup>。ポーターやウェイターなど、下級業務従事者はチップで生計を立てていた。ポーターは、プルマン社現場従業員の6分の1を構成しており、彼らの低賃金が同社の収益の源泉でもあった<sup>87)</sup>。

業務を人種的に分割するやり方は、車掌およびポーターがそれぞれ組織化するのも防いでいた。車掌は、鉄道車掌同盟 (Order of Railway Conductors) に加入しようとしなかったし、ポーターの散発的な組織化の試みは容易に打ち負かすことができたのである<sup>88)</sup>。1890年に、シ

81) *Ibid.*, p.10.

82) *Ibid.*, pp.10, 34.

83) 森 果『アメリカ職人の仕事史』, 212～213ページ。

84) 同上書, 216～217ページ。

85) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.14.

86) 87) *Ibid.*, p.10.

88) 89) *Ibid.*, p.15.

カゴ地区のポーターの何人かが月収40ドルという最低賃金を要求した際、プルマン社は白人にもポーター職を開放すると脅すことで、容易にそれに対処できたのであった<sup>89)</sup>。

このように、車輛運行部門における労務管理は、従業員を人種別に分割し、白人を優遇するものであった。この人種別分割策は車輛製造部門でもとられたが、同部門の従業員は男女の違いはあれ、ほぼすべてが白人であった<sup>90)</sup>。ではそこに、出身国別の分割策はとられていたのだろうか。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、とも考えていたようである<sup>91)</sup>。しかし、彼の考えが実際に活かされた証拠はない。シカゴへの入植者の多様性が、プルマン車輛製造所の従業員構成に反映していたとみるのが正解であろう<sup>92)</sup>。要するに、車輛運行部門でとられていた労務管理は、同部門で機能していただけであって、車輛製造部門に転用できるものではなかった。内部請負制度の廃止に伴い、フォアマンがその任に当たるのは必然的なものであった。

ただし、結果としてそうなったとはいえ、多様な人種が働いていたことは、その言葉の違いだけをとりても現場の不満がプルマン車輛製造所全体で共有されにくい点は事実であった。それに加えて、シカゴの住民構成と異なり、同製造所従業員の構成は独身男性が相当な比率を占めていた<sup>93)</sup>。会社町プルマン全体での男女比も2対1か3対1であったから、独身男性が圧倒的に多かったことがわかる<sup>94)</sup>。彼ら独身男性は、一般労働者＝不熟練工として働く、いわゆる「出稼ぎ型」の新移民であって、アメリカ生まれや旧移民である職人とはその労働の目的からして大きく異なっていた<sup>95)</sup>。彼らは組織化の話に耳を傾けようとはせず、短期間で稼いで母国に錦を飾りたいと思っている彼らにとっては、ストライキなどそれを邪魔する以外の何物でもなかった。だが、1893年金融恐慌の影響は彼ら独身男性にも及んだ。プルマン社は、1893年5月から翌94年5月の間に、プルマン車輛製造所で1,000人以上の現場従業員をレイオフした。最大の人員削減は貨車部門 (45%) で、修理部門には変化はなかった<sup>96)</sup>。貨車部門では多くの現場従業員が短時間勤務となり、平均で28%の賃率カットが行われた<sup>97)</sup>。既婚者の前に独身者をレイオフするのが同社の方針であったから、独身男性が真っ先に影響を受けたのである。

90) 雇用政策でアフリカ系アメリカ人を差別していたわけではなく、もともとアフリカ系アメリカ人が少なかった。詳しくは、伊藤健市「会社町とプルマン・ストライキ」を参照のこと。

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

92) 伊藤健市「会社町とプルマン・ストライキ」を参照のこと。

93) 1885年の数字だが、男性の平均年齢は29歳であった。S. Buder, *Pullman*, p.79.

94) 伊藤健市「会社町とプルマン・ストライキ」を参照のこと。

95) 詳しくは、伊藤健市『アメリカ企業福祉論』を参照のこと。

96) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.30. S. Buder, *Pullman*, pp.159-160.

97) この削減幅は、非農業部門の全国平均よりも大きく、製造業の12%と比べても随分と大きかった。S. Buder, *Pullman*, p.159.

こうした状況下でプルマン・ストライキは発生した。その火種を蒔いたのも、それに火をつけたのもプルマン社の労務管理の変貌であった。この点を考察する前に、プルマン車輛製造所で発生していた労働争議を経年的に整理しておこう。

## （2）プルマン・ストライキ前史

プルマン・ストライキは、プルマン社が最初に直面したストライキではなかった。1893年5月の金融恐慌に誘発されて引き起こされたものであるとはいえ、それまでのストライキに示される従業員の不満が火種のようにくすぶっており、それらに恐慌下の賃下げで一挙に火がついたのである。プルマン車輛製造所の職人は、プルマン社の独特の内部請負制度、第一線管理職のみならず管理職層にまで及ぶジョージ・プルマンの絶対的権力などの状況下、会社町の評判ほどにはその仕事に満足していなかった。同社の職人は、経営側から指示された設計仕様書に沿って作業を遂行するのであるが、職人はそれを自身の方法と道具で行っていた。車輛製造に必要な技術は、車輛修理に必要な技術と同じである。それゆえ、職人たちは自分たちの賃金や労働条件を、他の鉄道会社の修理工場で働く職人たちが設定していた基準などに照らして判断していた。この基準から逸脱していると感じれば、同社を辞めて他の会社で仕事を探すか、短期間のストライキを打つか、職種別組合に加わるかした。

会社町プルマンでプルマン車輛製造所が操業を始めて以降、いかなるストライキが発生していたのかを順次みていこう。

1882年に、1,000人の従業員が関係するストライキが発生した。当時、会社町プルマンは造営中であり、建設作業員を含めて多くの従業員はシカゴからイリノイ・セントラル鉄道を使って通勤していた。その運賃は20セントで、数ヶ月間は同社が肩代わりしていた。だが、その負担が大きいことから、同社は通勤費の半額以上の支払いを拒否したのである。これに抗議した従業員がストライキに入った。結局、従業員側が勝利し、プルマン社による通勤費の負担は継続されることになった<sup>98)</sup>。

1884年3月、150人以上の貨車製造部門の従業員が仕事を拒否した。彼らの主張では、それは家族を養えないほどの賃下げに対して行われたものであった<sup>99)</sup>。労働不安をかき立てないように、同社はストライキは大した影響を与えないし、それは「常習的な不平家（chronic kicker）」とみられる数名の人物によって引き起こされたものと公表した。その一方で、スト参加者のほとんどは蹴首され、別の従業員と入れ替えられた<sup>100)</sup>。

1885年10月初旬、プルマン社は10%の賃下げを命じたが、ストライキが起きる危険を小さくするために、賃下げはいくつかの部門で実施されるとした。何人かの従業員が工場の持ち場を

---

98) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.28.

99) *Ibid.*, p.28-29.

100) 101) *Ibid.*, p.29.

離れたが、ストライキは起きなかった。その理由は、冬が近づき、ストライキが社宅からの立ち退きに繋がると従業員が信じたからで、何の抗議もないまま新たな賃金表が受け入れられた。しかし、このときの賃下げは従業員が労働騎士団 (Noble Order of the Knights of Labor) に加入する誘因となった<sup>101)</sup>。

シカゴをはじめとする各地で、多くの熟練工は職業別組合のメンバーという身分のままで労働騎士団の地域別団体 (district assembly) にも属していた。会社町プルマンを含むシカゴ南郊は、地域別団体57の管轄下にあった。1886年、労働騎士団は、8時間労働制を求める全国規模のストライキを5月1日に呼びかける計画の一環として、プルマン車輛製造所の従業員を組織化するべくジョセフ・ブキャナン (Joseph Buchanan) をデンバーから派遣した。これに呼応して車輛製造工 (car builder)、高級家具職人、彫刻工、木工旋盤工 (wood machine worker)、鍛造工、鍛冶工 (hammer smith)、貨車製造工 (fright-car builder) など、製造所従業員約1,800名が労働騎士団に加入した<sup>102)</sup>。さらに、著名なシカゴの運動家ジョージ・シェリング (George Schelling) とヘイ・マーケット騒動の主導者であったアルバート・パーソンズ (Albert Parsons) が、4月にケンジントン (Kensington) のターナー・ホール (Turner Hall) で集会を開いた際には、400人の製造所従業員がそれに参加していた<sup>103)</sup>。

労働騎士団は、組織の規模が拡大するにつれてイデオロギー上の亀裂が拡大し、特に地域別団体は、ストライキを行わないという全国本部 (General Assembly) の当初の指導原理を無視して、ボイコットやストライキに訴えるようになっていた。この点では、地域別団体57もその例外ではなかった<sup>104)</sup>。1886年5月1日、8時間労働制を求める全国規模のストライキのなか、シカゴでは6,000人の労働者が仕事を放棄し、プルマン車輛製造所でも労働騎士団がストライキを始めた。プルマン社が労働時間の短縮を考慮するのを拒否した結果、スト参加者数は日ごとに増加し、5月4日には8時間労働で10時間労働分の賃金を求めて多くの現場従業員がストライキ決行を決意し、翌日全現場従業員がストライキに突入した。ジョージ・プルマンは、現場従業員の要求である高賃金短時間労働を拒絶し、将来的に組合の驚異にどう対処するかという先例を実行に移した。彼は、60日間に及ぶロックアウトを敢行すると脅したのである。交渉の進展もなく2週間が経過した時点で、スト参加者はストライキの中止を決断した。多くのスト参加者は、同社の提示した条件で仕事に戻り、1902年まで10～11時間労働に耐えねばならなかった。ストライキには敗北したものの、現場従業員の多くは労働騎士団を含む種々の組合に

102) 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*, p.47. S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.24.

103) S. Buder, *Pullman*, p.140.

104) Bruce Laurie, *Artisans into Workers : Labor in Nineteenth-Century America*, Noonday Press, 1989, chap.5. D. Montgomery, *The Fall of the House of Labor*, pp.208-209.



属し続けた<sup>105)</sup>。

この直前、従業員側の代表として実行委員会 (executive committee) が、10%の賃上げ、出来高仕事の変更、労働不能補償制度 (policy of disability) 改悪への反対という、3つの要求を提出していた<sup>106)</sup>。最後の点は少し解説が必要であろう。1886年まで、仕事上で発生したケガは全面的にプルマン社が補償していたし、休職中の賃金も支払っていた。1881年にジョン・マクリーン (John McLean) 医師が嘱託医に任命され、正門前の彼の自宅にクリニックが開設された。ケガをした者は即座にそこに運び込まれ、会社負担で治療を受けていた。必要な場合は、シカゴのセントリューク病院に搬送されていた<sup>107)</sup>。1884年から94年まで、マクリーン医師は4,155件のケガを治療したが、その大多数は少なくとも2日間の休業が必要なものであったという<sup>108)</sup>。ところが、1886年の年初、ヘンリー・セッションズがプルマン車輛製造所の支配人になったとき、ケガで仕事ができなかった日の賃金も払うこれまでの慣行を取りやめ、個人的な過失が原因でないと証明できる者だけが求職中の賃金を受け取れるように制度変更された<sup>109)</sup>。ケガの件数もさることながら、その重傷度も相当なものであった。1888年5月20日の『シカゴ・ヘラルド (Chicago Herald)』紙によると、一週間で仕事に関係するケガとして、3人が指を失い、1人が膝を傷め、1人が股間にケガを負い、1人が爪先を潰し、2人が腕の骨を折り、1人が足の骨を折っていた<sup>110)</sup>。

ジョージ・プルマンは要求を拒否しただけでなく、従業員がプルマン社のやり方に異議を唱えることは決して許されないと警告した。彼にとっては、出来高仕事の変更は生産性を向上させる手段であり、「従業員にその技能を改善するインセンティブを与える教育上の道具」<sup>111)</sup>とみていた。しかしながら、従業員にとって、それは会社の利益に向けて自分たちを駆り立てるムチ以外の何物でもなかった。仕事上のケガもそれと関係していた。勝利を確信したプルマン車輛製造所の全従業員は、シカゴの何千人という労働者と歩調を合わせてストライキに入った。スト参加者は種々の組織に属していたが、自分たちがコミュニティの尊敬されるべきメンバーであるというイメージを損なうことになる暴力行為や無秩序状態が起こらないようにするために、「法と秩序同盟 (Law and Order League)」を結成していた<sup>112)</sup>。しかし、この1886年のストライキは、突入後10日も経たない前に、工場は警官に守られながら再開された。従業員は元

105) S. E. Hirsch, *After the Strike*, pp.25-26. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.28. S. Buder, *Pullman*, p.140. プルマン車輛製造所の労働時間は10～11時間、1894年に10時間45分に変更された。9時間労働制への移行は1903年まで待たねばならなかった (S. Buder, *Pullman*, p.26.)。

106) S. Buder, *Pullman*, p.141. なお、アルモント・リンジーは、労働時間の短縮と10%の賃上げを求めたとしている (A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.29.)。

107) 108) 109) S. Buder, *Pullman*, p.141.

110) "Life in the Suburbs," *Chicago Herald*, 20 May, 1888 (S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.25).

111) S. Buder, *Pullman*, p.141.

112) S. E. Hirsch, "The Search for Unity among Railroad Workers," p.47. こうした活動はプルマン・ストライキにも引き継がれていく。

の条件で仕事に戻るしかなかった。組合主義が徹底的に粉碎された結果、従業員を組織化しようとする試みはこれ以降1894年までみられなくなる<sup>113)</sup>。

労働騎士団の地域別団体のもとで発生する組織だったストライキではなかったが、短期間のストライキは頻発していた。なかでも、1888年1月の木工彫刻工 (wood carver) のストライキは、それまでのものと違って、プルマン車輛製造所の労務管理の実態を垣間みることができると。このストライキは、飾り棚部門の従業員に対してフォアマンが行使していた醜悪な権限によって引き起こされたものであった。このフォアマンの解任を要求して、木工彫刻工たちは持ち場を離れた。スト参加者に、現行の職場環境のもとで仕事に戻るかどうかを判断するのに必要な最低限の時間が与えられた後、プルマン社は永久に工場の外に出よう木工彫刻工に命令を下したのである<sup>114)</sup>。

この同じ戦術は、1891年1月に貨車製造部門のストライキを打ち破る際にも活用された。ここでは、スト参加者は9日間の猶予の間に仕事に戻るか、永久に仕事を拒否するかを選ぶよう命じられた。スト参加者は戻らないという投票をした。しかし、ストライキのかなり後で、スト参加者の一人が偽名を使って仕事をしていたことが判明している<sup>115)</sup>。偽名を使うということは、プルマン社がブラックリストを活用していたことを物語っている。このブラックリストは、職場の悪弊のなかでも最たるものであった。1893年12月9日に生じた蒸気管取付工 (steamfitter) のストライキでは、41人の名前を記したブラックリストが作成され、多くの鉄道会社に送られていた<sup>116)</sup>。

同じく1891年3月、プルマン社は鑄鉄工場の従業員が組織化されたことを知った。このとき、「特別捜査官 (special agent)」と呼ばれていた「スパイ」が、支配人ヘンリー・セッションズへの推薦状を携えてプルマン車輛製造所に送られ、セッションズはその真の目的を知ることもなく雇い入れた。WWCと名乗るこの人物は、3月16日から仲間に疑われるようになった4月8日まで会社町に居住し、組合役員の氏名、誰が組合に入ったかを明らかにした。彼の報告書はアーカンソー州ホットスプリング (Hot Spring) で休暇を楽しんでいたジョージ・プルマンの手許にまで届き、プルマン社の役員たちも同じリストをもっていた<sup>117)</sup>。特別捜査官の主な目的は、組合活動に関する情報を提供することであったが、工場の労働条件に関するかなりの情報も提供していたし、個々のフォアマンに対して従業員が抱く不満も報告されていた<sup>118)</sup>。つまり、ジョージ・プルマンは、従業員がフォアマンに不満を感じていたことを知っていたのである。でも、彼は自身のスタッフを信頼するとの信念のもと、この問題に積極的に対処した

113) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.29.

114) *Ibid.*, pp.29-30. S. Buder, *Pullman*, p.143.

115) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.30.

116) 合衆国ストライキ委員会の報告書にはブラックリストに挙げた従業員の氏名が公表されている (U. S. Strike Commission, *Report*, p.421.) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.95. S. Buder, *Pullman*, p.151-152.

117) 118) S. Buder, *Pullman*, p.142.

形跡はない。すでに触れたことだが、合衆国ストライキ委員会で証言した8人のブルマン・ストライキ参加者の内、5人はフォアマンによる職権乱用が主たる不満であったと述べていた。社宅賃貸料や賃金よりも、この点の方が重大であったのである。

以上、1894年のブルマン・ストライキに至るまで、賃下げに対するストライキは発生していたが、社宅賃貸料の高額さに抗議してそれが発生するといった事態はなかった。それよりも、現場監督者であったフォアマンに対する不満が、新たな火種としてくすぶり続けていた。さらに、1891年には、組合活動を監視すべくスパイが活用され、ブラックリストも作成されていた。こうした経営側からする労使関係方策（組合つぶし策）も従業員の不満を駆り立てるものとなっていたのである。

一方、スパイやブラックリストを回避するために、組合は秘密裏に集会を開いていた。ローズランド（Roseland）やケンジントンの公共集会所、特に酒場を備えた集会所が組織化を必要とする労働者にとって安全な場所として利用された。ブルマン社の現場従業員の多くが会社町の外に居住するようになるにつれ、組合組織化を支援する場所は増えていった<sup>119)</sup>。

さらに、ブルマン社の現場従業員は、シカゴの労働運動を構成するあらゆるものから影響を受けていた。それは、伝統的な職業別組合から、強力な社会主義運動でシカゴの各紙から無政府主義者と呼ばれていた、国際労働人民協会（International Working People's Association）にまで及んでいた<sup>120)</sup>。この国際労働人民協会のリーダーであったアルバート・パーソンズ（Albert Parsons）とマイケル・シュワップ（Michael Schwab）は、ローズランドやケンジントンの公共集会所で講演し、ブルマン社を弾劾することで拍手喝采を浴びていた<sup>121)</sup>。

ブルマン・ストライキは、この一触即発の状態にあった不満が爆発したものである。それに着火したのは、労務管理の変貌を契機とした、賃下げと社宅賃貸料の据え置きであった。このように記すと、合衆国ストライキ委員会の主張と同じように受け止められるかもしれないが、そうではないことは強調しておきたい。以下では、この賃下げと社宅賃貸料据え置きの背後にあった複雑な様相を解明する。

### （3）賃下げの実態

賃下げは2つの方法で実現された。1つは請負賃率と出来高賃率を一定率で引き下げること、もう1つは時間給で支払われていた賃金の割合を引き下げること、であった。大多数の現場従業員は、前者で支払われていた。この点を中心に考察しておこう。

出来高賃率は、会社の説明では一定の能力を有する労働者が1日に達成できるものに基づく

119) 伊藤健市「会社町とブルマン・ストライキ」を参照のこと。

120) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.23. 黒色インターと呼ばれるこの組織については、津田真澄『アメリカ労働運動史』の81～82ページを参照のこと。

121) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.24.

はずであったが、1893～94年のそれはエキスパートでしか達成できないものによって決定されるものに置き換わっていた。その結果、プルマン車輛製造所全体の賃下げ幅は平均で25%に及ぶことになったのである<sup>122)</sup>。しかし、それはあくまでも平均値であって、多くの従業員はこれよりもかなり高い割合で引き下げられていた。

プルマン社には、適切な出来高賃率を設定するための原価計算部門が設けられた<sup>123)</sup>。少なくとも理論的には、割り振られた課業における現場従業員の平均的な業績に基づいて出来高賃率は決定されるものであった。だが、出来高賃率そのものは、プルマン車輛製造所にはない反復作業を想定するものでもあった。車輛の修理や点検は、それぞれに必要な熟練も作業に要する時間にも違いがあった。そのため、車輛修理部門には内部請負制度が残された。それに比べると車輛製造は反復性に近いものはあったが、冷凍車輛と豪華車輛では随分と異なっていたし、個別鉄道会社向けの特別仕様車輛の製造もあった。賃率は、単純かつ統一的に引き下げられるものではなかったし、個々の仕事に合うよう調整されなければならなかった。

賃下げは、1893年金融恐慌以降の不況下で車輛製造を存続させるために、プルマン社が基本方針として策定し、新たな支配人ハーヴェイ・ミドルトンのもとで推進されたものである。だが、プルマン社が同じ作業でもどの仕事に伴う作業かに応じて賃率を調整した痕跡はないし、下げ幅を平均化しようとした痕跡もない。結果、第1表のように職種によって賃下げし、その下げ幅はバラバラなものとなった。これが不満の原因となった。下げ幅が何によって決定されていたかは、本稿が依拠する資料には記載がないが、日によって支払額に相違があったり、同じ仕事をしている者同士であっても差があった<sup>124)</sup>。これも不満の原因となった。職人のなかには、一般労働者よりも賃金が低いと文句をいう者もいたようである<sup>125)</sup>。さらに、第1表は、賃率によって示される個々の職種のプルマン社における位置づけが変化したことも示している。それは、作業内容の変容、つまり職人のオペラティブ化が引き金となって生じたものだが、それがフォアマンの恣意性、つまり彼らによるえこひいきあるいは情実であるとみなされた。これもさらなる不満の原因となっていた。それに対し、ハーヴェイ・ミドルトンは、ヘンリー・セッションズ時代のフォアマンを多数入れ替えたようだが、事態は変わらなかった。その背景には、フォアマンの言動を通して、現場従業員がそうみなす下地が常日頃からあったからである。フォアマンが信頼されていなかったのである。

プルマン社の統計によると、あらゆる職種の熟練職人の1日平均の所得は同時期に23%の損失を被り、それぞれ2.63ドルと2.03ドルであった<sup>126)</sup>。最も所得の損失が少なかったのは塗装工で、平均で17.5%の損失であった。これは、先に触れたように、装飾用品塗装工(ornamenter)

122) U. S. Strike Commission, *Report*, p.xxxiii. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.98.

123) S. Buder, *Pullman*, p.150.

124) 125) *Ibid.*, p.160.

126) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.592-593.

第1表 プルマン車輛製造所の熟練職人の平均月収と月平均労働時間

部 門	従業員数		一人当たりの 平均月収（ドル）		一人当たりの 月平均労働時間		全体の中での順位	
	A	B	A	B	A	B	A	B
機械工場	37	24	54.57	37.76	210.71	179.79	19	20
木工旋盤	97	52	58.22	46.24	222.20	210.17	15	7
飾り棚	292	187	55.46	31.35	220.94	165.89	18	31
木工彫刻	99	12	75.09	43.06	227.54	184.00	1	14
鍛冶金槌	92	99	71.57	48.45	225.05	202.73	2	3
締め釘	29	20	59.63	35.54	220.03	181.35	12	22
鉄工旋盤	122	97	60.25	35.88	251.06	186.88	11	24
客車製造	631	513	60.71	39.52	222.39	210.22	9	18
電気技術	21	14	58.45	46.25	262.10	243.43	14	6
台車製造	13	9	60.19	43.66	242.70	222.78	10	13
ブリキ工	71	94	53.79	38.31	221.34	184.20	20	19
蒸気管取付	62	66	61.78	46.18	235.82	200.77	7	8
布張椅子	114	80	61.63	45.50	235.24	217.69	8	10
真鍮磨き	76	54	66.90	42.36	271.91	191.69	4	15
ガラス工	11	10	66.74	46.10	246.27	214.40	5	9
塗装	343	312	59.23	44.60	231.37	211.35	13	12
機械据付とひな型	48	27	64.46	59.29	237.85	245.00	6	1
型枠大工	33	11	36.72	46.32	178.27	220.55	34	5
貨車工場	42	28	51.84	35.46	226.36	172.14	23	23
貨車製造	147	101	53.06	13.93	203.28	90.46	22	45
路面電車	245	140	55.49	46.98	214.26	228.04	17	4
総 計	2,625	1,950	59.33	40.07	225.58	197.38	—	—

注) A欄は1893年4月、B欄は1894年4月を示す。

出所) Stanley Buder, *Pullman : An Experiment in Industrial Order and Community Planning, 1880-1930*, Oxford University Press, 1967, pp.164-165.

や縞模様塗装工 (striper) などの高給取りがいたからである。最高の下げ幅を経験していたのは、貨車製造部門の熟練職人 (journeyman mechanic) 約100人で、1893年4月の53.06ドルから1894年4月には13.93ドル、実に75.4%も引き下げられていた<sup>127)</sup>。プルマン・ストライキで率先して闘ったのがこの貨車製造部門の現場従業員であったのも頷けるところである。一方、型枠大工11人は、1893年4月の36.72ドルから1894年4月には46.32ドルに上がっていたし、製造所内では1割程度の従業員がそうした状況にあった<sup>128)</sup>。

氏名と職場がわかっている事例を挙げておこう。内装仕上工 (inside finisher) のトマス・W・

127) S. Buder, *Pullman*, p.159.

128) *Ibid.*, p.160.

ヒースコート (Thomas W. Heathcoate, プルマン・ストライキの指導者) は、1893年5月の段階で、請負作業あるいは出来高作業で時間給30セントであったが、1894年4月には20.5セントに引き下げられていた。車輛製造工 (car-builder) のロバート・W・クームス (Robert W. Cooms) の賃率はこの間に37.5%引き下げられていた。裁縫師 (steamstress) のジェニー・カーティス (Jennie Curtis) は、時間給が17セントから11セント、35%の引き下げを被っていた<sup>129)</sup>。

以上の状況をさらに悪化させたのが、第1表にも示されている仕事量の少なさであった。プルマン社は、可能であれば就業時間に差をつける方針を採用していた。例えば、先のヒースコートは、1893年10月に平均して週に28.5時間働き、6.73ドル稼いでいた。クームスは、同じ月に1週当たり10時間働いて1.85ドルを得ていた。カーティスの仕事は常時あったが、賃率が低かったため、1894年3月に週当たり6.23ドルしか稼いでいなかった。ストライキの1ヵ月前の4月、それぞれの1日の稼ぎは平均で、1.51ドル、36セント、88セントであった<sup>130)</sup>。継続する賃下げと10時間45分の就業時間働くだけの仕事量を安定して供給できないこともあって、多くはほんのわずかな所得しか手にしていなかったのである<sup>131)</sup>。

一方、プルマン社の役員やフォアマンの給与は、まったく引き下げられなかった。この方針を擁護するために、ジョージ・プルマンは経営幹部 (official force) をそのまま残し、辞職を防止するために、手を付けずに高所得層に留めておく必要があった、と述べていた<sup>132)</sup>。

#### (4) 賃下げと社宅賃貸料

1893年恐慌後、プルマン社はその賃金を急激に引き下げた。一方、地主として、賃貸料をそれに見合うよう調整することは拒否した。その背後にあった論理は、労働者の雇用と、社宅の賃貸は何の関係もない、というジョージ・プルマンの発言に表れている<sup>133)</sup>。別の機会に取り上げたように、プルマン車輛製造所の従業員の一定割合は、会社町プルマンの近郊コミュニティに住んでいた<sup>134)</sup>。実際のところ、プルマン車輛製造所の従業員は、会社町プルマンに住むことを強要されていたわけではない。それは、近隣のコミュニティに居住する従業員が相当数いたことから明白である<sup>135)</sup>。ジョージ・プルマンの考えは、賃貸料に文句があるなら、近隣のコミュニティに住めばいいというものであったのであろう。しかし、それは1893年恐慌で会社町プルマンが苦境に陥った時点で成り立たない考えになったのである。従業員は、ある時期から会社町に住むことを強制されるのである。

129) 130) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.593, 596. A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.99.

131) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.99.

132) *Ibid.*, p.100.

133) *Ibid.*, p.93.

134) 135) 伊藤健市「会社町とプルマン・ストライキ」を参照のこと。

プルマン・スウェディッシュ・メソジスト教会のモリス・L・ウィックマン（Morris L. Wickman）は合衆国ストライキ委員会において、会社町プルマンの借家人の間でみられた慣行を証言している。彼の証言は、1893年の秋、プルマン車輻製造所のフォアマンたちは、近隣の町に住む現場従業員に対し、もし同製造所で働き続けたいのなら、会社町プルマンに居を移すよう命じていた、という内容であった。これに対し、ウィックマンは、高度熟練工はこうしたルールに従うことはなかったが、複数の一般労働者（laborer）はケンジントンから会社町プルマンに居を移すよう命じられていたとのことであった<sup>136)</sup>。こうした命令がどの程度影響したかは正確には把握できないが、合衆国ストライキ委員会は、次のように説明している。1893年恐慌以前には、会社町の住人であったのは従業員の半数にすぎなかったが、1894年4月までにその数が増え、3分の2が会社町の住民になっていた、と<sup>137)</sup>。つまり、命令は有効に機能していたのである。それが、会社町への投資に対して、予定では6%の収益を上げるというジョージ・プルマンの意を汲んだフォアマンたちの行動であったことはいうまでもない。その結果、会社町プルマンでは賃貸料を節約するためもあって下宿人の数が増え、1894年にはプルマン車輻製造所の従業員1,100人がそうした下宿人であった。多くの社宅に空き室があった一方で、多くの家は下宿人で満ちあふれていたのである<sup>138)</sup>。1893年から94年にかけての冬の時期、ときに従業員は、2週間働いて賃貸料以上に稼いだ額が4セントから1ドルといった状況であった<sup>139)</sup>。また、W・H・カーワディン（W. H. Carwardine）牧師によると、多くの現場従業員は、賃貸料を払った後で、1ドルから6ドルしか手許に残らず、それで家族を2週間養わなければならないという状況に置かれていた。カーワディン牧師が引用している職人の事例では、かつて半月で9.07ドルを稼いだのであるが、その内の9ドルは賃貸料で消えてしまっていた<sup>140)</sup>。

プルマン車輻製造所の現場従業員は、賃下げに加えて、それに対抗する手段としての会社町プルマン以外での居住権をも制限されていた。この居住権を制限された上での賃貸料の据え置き、これらが相まってストライキへと突き進むことになった。一方で賃下げに直面していた従業員にとって、賃貸料は非常な重荷になっていたことはいうまでもない（下宿人の増加はささやかな抵抗であった）。賃貸料の滞納は急速に増加していった。ストライキの時点で7万ドル、最終的には10万ドルにまで達していた、といわれている<sup>141)</sup>。

賃下げと賃貸料の据え置きの2つが、同じ比重でストライキの発端になったわけではなかったのである。ストライキの発端は、あくまでも賃下げ、それも職種によって差がつけられた賃

136) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.462-464.

137) *Ibid.*, p.598.

138) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.93.

139) U. S. Strike Commission, *Report*, p.xxxiv.

140) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.94.

141) U. S. Strike Commission, *Report*, p.611.

下げにあった。さらに、この賃下げの背後には、フォアマンによる現場従業員の気まぐれな解雇、情実、えこひいき、専制といった職場の悪弊の蔓延があった<sup>142)</sup>。賃下げは、全製造所従業員に均一に行われたものではなく、職種別にも差がついていたし、その上に個人別にも差がついていたのである。これがフォアマンが担った労務管理の実態であった。それに輪をかけたのが、先に指摘したプルマン社の労使関係方策であった。

#### (5) ストライキ突入までの経緯

1893年恐慌以降の事態の急変に対応すべく、従業員たちは1894年4月初旬には組織化に着手した。会社町の中での組合活動は禁止されていたため、組合員の募集活動はケンジントンなどの近隣コミュニティで行われた。この組織化運動は功を奏し、3月末から4月にかけて、アメリカ鉄道労働組合の19のローカルが誕生し、組合員として4,000人を抱えるに至った<sup>143)</sup>。ヒースコートの証言によると、彼はローカル208の委員長で、同ローカルには656人の組合員が属しており、19ローカルのそれぞれには、200～650人程度の組合員がいた<sup>144)</sup>。なかには、カーティスが委員長を務めたローカル269のように、女性のためのローカル (girls' union) もあった<sup>145)</sup>。このローカルは、スーザン・ヒルシュによると、125人で組織された当初より積極的な組合支援者であった<sup>146)</sup>。

一方、プルマン社は、現場従業員の大多数がアメリカ鉄道労働組合に加入していたことを知っていた。いうまでもなく、組合対策の一環として、何年もの間機能していたスパイ・システムをもっていたからである。「ストライキが始まる数週間前に、シカゴの新聞各紙は、プルマン社がストライキを予測した上で、その修理工場をミズーリ州セントルイスに移転すると報じていた」<sup>147)</sup>のである。つまり、会社側はスパイを介して数週間前からストライキが発生することを予測していた。経営側も、組合オルグを取り込むことによってストライキを未然に防ごうとしていた。貨車製造部門のアメリカ鉄道労働組合ローカルのリーダーであったメリット・ブラウン (Meritte Brown) は、合衆国ストライキ委員会に対し、自分が検査工 (inspector) になれたのはストライキを阻止する以外に理由が見当たらない、と証言していた<sup>148)</sup>。

ジョージ・プルマンには想像だにできなかったが、会社町プルマンが手を貸すことになった

---

142) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.95.

143) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.xxiii, xxvii, 6-7, 416. スタンリー・ブダーは、5月初旬までに従業員  
の35%が組織されたとして実数は示していない (S. Buder, *Pullman*, p.155.)

144) U. S. Strike Commission, *Report*, p.416. この200～650は少し疑わしい数字である。200人で19ローカルなら、それだけで3,800人になる。また、女性ローカルの場合は、本文にあるように125人であった。

145) U. S. Strike Commission, *Report*, p.433.

146) S. E. Hirsch, *After the Strike*, p.32.

147) S. Buder, *Pullman*, p.142.

148) U. S. Strike Commission, *Report*, p.442.



連帯感・団結心の醸成と賃下げに鼓舞されたプルマン車輛製造所の従業員は、プルマン社から何らかの譲歩を引き出すことを決意した。従業員は、ヒースコートが代表を務める、46人からなる苦情処理委員会（grievance committee）を選出した<sup>149)</sup>。

苦情処理委員会は、賃上げについて議論するよう製造所総支配人のミドルトンに申し入れたが、彼にはそうした権限は与えられておらず、5月7日にプルマン社の第二副社長トマス・H・ウィッキーズ（Thomas H. Wickes）を本社に訪ね、自分たちの要求を手渡した。彼らの要求とは、賃貸料の引き下げ、職場の悪弊に関する調査とその是正、恐慌前の水準への賃金の回復であった<sup>150)</sup>。その時点で、5月9日にもう一度会合をもち、自分たちの不満を文書にして提示することに同意した。

この9日に開催された2度目の会合には、ウィッキーズ、ミドルトン、そして数人の部門長が出席した。そこでウィッキーズは、全管理職の徹底的な調査と、職権乱用の是正をアメリカ鉄道労働組合のジョージ・W・ハワード（George W. Howard）副委員長を伴った43人の苦情処理委員に約束した。しかし、賃金と賃貸料に関しては満足できる解答をもたらさなかった。最近の受注での損失を示す数字を引用しつつ、現下の悪条件のもとで以前の賃率に戻すことを期待するのは適切ではないと述べた。社宅賃貸料に関しては、プルマン社は会社町に対する投資に見合う正当なリターンを得ていないし、賃貸料を下げることはできないと説明していた<sup>151)</sup>。2時間後、ジョージ・プルマンも加わった。彼は、職場の不満の調査は認めたものの、それ以外の賃上げや賃貸料の引き下げは拒否した<sup>152)</sup>。賃上げに関しては、目下の経営情勢がそれを許さないこと。従業員の福祉に関心をもっているがゆえに、損失を出しても製造所を稼働させていること。賃貸料に関しては、賃金とはまったく関係がないことを理由に、改定はしないこと。こうした主張を行った<sup>153)</sup>。こうしたジョージ・プルマンの無愛想で非妥協的な態度が、従業員がストライキを決意することに繋がったことは否めない。

すでに指摘したように、ハワードがオブザーバーとして2度目の会合に出席していた。彼は、苦情処理委員会のメンバーが報復を受けないとの保障を求め、ウィッキーズはそれを承認した<sup>154)</sup>。会合の最後で、ハワードがウィッキーズと最初に約束した委員会委員に対する報復はないという点を再度ジョージ・プルマンに確認した<sup>155)</sup>。

149) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.103. スタンリー・ブダーは、アメリカ鉄道労働組合とも交渉し、必要ならストライキを宣言する全体委員会（general committee）としている（S. Buder, *Pullman*, p.155.）。

150) スタンリー・ブダーは、1893年5月の賃金水準への復帰か、社宅賃貸料の大幅な引き下げを要求したとしている（S. Buder, *Pullman*, p.155.）。

151) S. Buder, *Pullman*, p.156.

152) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.104.

153) U. S. Strike Commission, *Report*, pp.xxxvii, 538, 579-580, 584, 586, 611.

154) A. Lindsey, *The Pullman Strike*, p.104.

155) S. Buder, *Pullman*, p.156.

こうした保障があったにもかかわらず、約束は守られなかった。5月10日の午前6時半、製鉄部門 (iron department) で働いていた3人の苦情処理委員会委員が出勤した旨を届け出たとき、その内の2人には仕事がないと告げた<sup>156)</sup>。3人目は午前8時まで働き、その時点でレイオフされた。委員会委員の3人が「プルマン社流の解雇 (Pullman dismissal)」の犠牲になったというニュースは、製造所全体に広がった<sup>157)</sup>。5月10日の午前中に、プルマン社の役員が職場の不满に関する調査を始めたが、従業員はすべてをぐまかしとみた<sup>158)</sup>。10日の午後10時から始まり翌日の早朝まで、19のローカルの代表が協議した。アメリカ鉄道労働組合の最高役員2名 (ハワードとシルヴェスター・ケリハー (Sylvester Kelihier) 書記) がストライキ反対を意見表明し、同委員長のエージン・V・デブス (Eugene V. Debs) は慎重さを求める電報を打ったが、満場一致でストライキに入ることが票決された。

5月11日、一度参加者は家に戻った。仕事が始まってまもなく、ある組合員がウェスタン・ユニオン社の従業員から次のような内容を告げられていた。つまり、本社からミドルトンに一通の電報が届き、そこにはストライキへの投票のことが記され、正午に工場を閉鎖するようにとの命令が記載されていたのである<sup>159)</sup>。この電報の内容は組合役員に届けられ、彼は即座にストライキを決意し、ロックアウトよりもストライキの状態になった。この情報は10時半までに組合員に届けられ、機械が止められ、電源が切られ、道具が道具箱に戻された<sup>160)</sup>。2,500人が製造所を離れ、正午を期してさらに600人が仕事を離れた<sup>161)</sup>。スト参加者は、苦情処理委員会の掲げた要求を支持し、ストライキに突入した。一方、プルマン社は、1886年の成功例に倣って、無期限工場封鎖を行う旨の掲示を掲げ、即座にロックアウトし長期戦に備えた。ここにプルマン・ストライキは始まったのである。

## 今後の課題

プルマン・ストライキ、それは表面的には賃下げと社宅賃貸料の据え置きという2つの要因で生じたように見える。もちろん、この2つが発端であったことに疑問の余地はない。しかし、表面化した問題とその背後にある本質は別のものである。背後にあったのは、プルマン車輛製造所における作業内容の変容と、それに伴う労務管理の変貌であった。それはともに、1893年金融恐慌以降の不況下でのコスト削減によって要請されたものであった。

---

156) *Ibid.*, pp.156-157.

157) *Ibid.*, p.157.

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

159) S. Buder, *Pullman*, p.157.

160) *Ibid.*, p.158.

161) すでに指摘したが、この時期のプルマン車輛製造所の従業員は約3,300人であった。つまり、ストライキに入っていなかった従業員もいた。彼らは、オランダ人従業員で、後に参加することになる。

本稿では、ブルマン・ストライキが、内部請負制度の廃止に伴うブルマン車輛製造所労務管理の変貌を背景にしていたこと、つまり当時のアメリカ製造業が広く抱えていた低賃金オペラティブの創出に伴う労務管理の機能強化を契機として発生していたものの一類型であったことを明確にした。それは同時に、そうしたオペラティブを支配体制側の容認できる熟練工中心型労使関係の枠組みにどう組み込むかという新たな問題を現出せしめた。もちろんその先には、アメリカ鉄道労働組合のストライキへの関与が示す、不熟練工をどう扱うかという問題も提起された。そこに、このブルマン・ストライキのもつ意味があるし、シカゴ市民連盟がそれにかかわった理由もある。それゆえ、ブルマン・ストライキは、ジョージ・ブルマンの会社町造営にみられる、特殊ブルマン社的要因（高額な社宅賃貸料の据え置き）が発端とみてはその本質は把握できないのである。

このようにして始まったブルマン・ストライキは、スト参加者がアメリカ鉄道労働組合に支援を求め、ユージン・V・デブスら執行部は躊躇したものの、最終的には同情ストライキへと進み、最終的にはブルマン車輛のボイコットからゼネスト一步手前にまで至る。

このブルマン車輛のボイコットに対し、鉄道会社経営陣で構成されていた経営者協会（General Managers' Association）は、これを好機としてアメリカ鉄道労働組合の粉碎に着手する。さらに、当時の大統領グローヴァー・クリーヴランド（Grover Cleveland）のもと、連邦軍が派遣され、さらには司法長官のリチャード・B・オルニー（Richard B. Olney）らがこぞって経営者協会の利害を擁護する立場からボイコット潰しに奔走するのである。一方、当時のイリノイ州知事ジョン・P・オールトゲルド（John Peter Altgeld）など、スト参加者に同情を寄せる者も多数いた。こうした複雑な様相のなか、ブルマン・ストライキとブルマン・ボイコットは進展するものの、最終的にはストライキもボイコットも粉碎される。

さて、筆者がそもそもブルマン・ストライキを取り上げたのは、そこに全国市民連盟の前身であるシカゴ市民連盟がかかわっていたからであった。シカゴ市民連盟は、ブルマン・ストライキならびにブルマン・ボイコットに対し、調停役を買って出るのであるがそれは成功しなかった。なぜなのか。その理由を明らかにするのが今後筆者に課された課題である。