

「会社荘園制」の過去・現在・未来：ウェルフェア・キャピタリズムの米国実験史

ODAKA, Konosuke / 尾高, 煌之助

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei University Economic Review / 経済志林

(巻 / Volume)

70

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

341

(終了ページ / End Page)

358

(発行年 / Year)

2003-03-05

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003164>

【研究ノート】

「会社莊園制」の過去・現在・未来

—— ウェルフェア・キャピタリズムの米国実験史 ——

尾 高 煌 之 助

I

平成の大不況が続くなかで「リストラ」が稀ではなくなり、「長期安定雇用」を一つの目玉とする「日本的経営」も根本的な見直しを迫られているといわれてきた。とりわけ、いうところの「グローバル化」の大潮流のなかで国際競争力を維持するためには、労働力もアメリカなみに流動化せねばならないというのだ。日本的経営論が1980年代の輝きを失うとともに、一世を風靡した青木理論⁽¹⁾への注目度も減退した気配がある。

だが、以上の見解は、ジャーナリズム論壇をにぎわす議論の常として、過度の単純化の弊を免れない。このような議論に与する人は、人件費削減の一手段として雇用流動化にふみきりたいという自己の願望を表明している場合もあるかもしれない。そうであればなおさらのことだが、かくあるべしと論ずるのと、実態がどう変わりつつあるのか（あるいは、変わらないのか）とは別である。

それだけではない。19世紀末以来、アメリカにも長期安定的雇用を目指す有数の企業があったと記せば、多くの読者は目をこすって、これはなにかの誤りだと思うではあるまいか。ところが、まさにそれが、サンフォード・ジャコビー（Sanford M. Jacoby）氏の主張のひとつなのである。同

氏の近著『会社莊園制，アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡』⁽²⁾を読めば，同じ読者は，20世紀における雇用システムの動きがマクロの政治経済の動向や制度変化と連動しており，日米間には差異もあるが共通性もあること，アメリカ合衆国においても労働の流動化がすべての職場に共通するわけではないこと，を納得するに至るだろう。

ジャコビー氏は，1985年に刊行された別の大著『雇用官僚制』⁽³⁾で，20世紀の大企業でいかに内部労働市場が発祥したか定着したかを論じた。『会社莊園制』はその姉妹篇を構成するもので，全国組合が組織されていない（その意味で「非組織 unorganized」の）アメリカの大企業が，いかに「好ましい」労使関係を維持し，従業員の労働意欲の向上に腐心し，ある場合には会社組合（company union）との共存共栄をはかったかを論ずる異色の書物である。

本稿は，「会社莊園制」をめぐる同氏の見解をあとづけ，またその意義を考えるのを目的とする⁽⁴⁾。以下，本文中に丸括弧で囲んだ数字は，邦訳書のページ数を示す。

Ⅱ

まずは，本書の叙述にしたがって厚生資本主義を实践した3社の歩みを観察しよう。

イーストマン・コダック

コダック社は，（従業員は仕事を怠けるものだという）人間不信の思想から出た高水準の報酬システムと科学的経営管理とのみごとな結合の例である。しかも，この双方を1960年代まで継続したところが異色である（104）。

創業者のジョージ・イーストマンは，禁欲的で慈善活動に意欲的な，筋金入りの共和党员だった。彼は，その主義として，組合に反対ではなかつ

たけれども、かといって自社の従業員を組織して欲しくはなかった。そこで、紛争のコストは大きいという認識のもとに、紛争抑止をねらって1897年以来産業福利に力を注いだ。その努力は、従業員提案制度の開設（同年）に始まり、イーストマン個人の利益の従業員「特配」（1899年）、体育クラブの設置（1900年）、自己所有株式の巨額贈与による従業員福利基金設立（1911年）、報酬と在職期間とに連動した利潤分配制の導入（1912年；ちなみに、5年勤続ならば1ヶ月賃金相当分）、自己所有自社株の従業員に対する低価大量売却（1919年）、等々と続き、しかもこれらのウェルフェア・プログラムには小手先の細工や道德臭が少なかった。賃金水準はもちろん地域の相場をはるかに上回ったが、これには、気前よく振舞うことで監視不可能な暗室内の仕事の怠業を未然に防ぐ意図もあった。幸い、装置産業的で労働費用比率が小さかったから、経理上の制約は少なかったのである。株式の対従業員販売には、社長の持ち株比率が減り、（社長の身の異変による株価の暴落を心配する）市場関係者から不安要因を減殺するという副次的効能もあったという（114—15）。

この間、ラヴジョイ（Frank W. Lovejoy）技師による新フィルムの開発（1903年）は、通年操業生産平準化と製品在庫による需要変動への対応とを可能にし、雇用の安定化に役立った。そこでコダック社は、生産技術の卓越性は良好な労使関係にも役立つと考えるに至った。ラヴジョイ方式は徐々に拡大され、1914年には統計部が新設されてハーヴァード・ビジネス・スクールの優等生（フォルサム Marion B. Folsom）が迎え入れられ、生産計画データの系統的管理が始まった。さらに同社は、通年就労と同時に内部昇進を約束し、1919年には労使関係部を設置して体系的な労務管理を心がけた。同年には、従業員代表制が施かれたが、これは1920年代半ばには撤廃して、その代わり職長の規律権限を制約するとともに、会社に対して従業員が直接苦情申し立てを出来るようにした。また、職長訓練制度を設けて人事管理テキストを読ませたり職場監督に大卒者を採用するなど、一方では職長の権限を制限するとともに、他方ではその職務の格上げ

をはかった。これは、生産現場と経営管理者との接点に位置する職長の役割を重視した施策として注目される。1920年代における産業心理学の経営実践（適性検査など）、MIT 卒業生の採用による体系的な労務管理の施行などは、同じ管理思想の現われである（117—22）。いずれも、当時としてはきわめて進取的な経営哲学だった。ただし、これらの政策が定着するまでには20年前後を要したことも忘れるべきではない。

もっとも、新施策の行き過ぎも発生した。古参従業員が引退を渋るようになり、労働固定化の傾向が生まれたからである。これには企業年金制度を発足させることで対処し（1929年）、アメリカ的終身雇用制度として産業界の注目を浴びた（123—24）。（なお、1950年当時のコダックでは、働き盛りの者たち——25～54歳——の比率が高く、55歳以上の従業員は比較的少なかった（141）というから、固定化の弊は避けられたものであろう。）

さらに1931年には、ロチェスター・プランと呼ばれる失業給付制度を14の企業で共同運営することにした。もっとも大恐慌はこのプランを後退させ、雇用も削減されざるを得なかったが、コダックの販売と雇用とは1933年には回復していた。

第2次世界大戦後は、多角化の試みにもかかわらずフィルムが製品の大部分を占め、技術の他社への漏洩を心配するなど、以前に比べればやや先陣性に欠ける経営方針が観察された（134）。しかし給付水準は終始高めで、資本集約度の高さから説明される水準よりもはるかに高かった（1940～50年代には、同業諸社より少なくとも10%高めだった）。また一人当たり年間福利給付は、1949～59年時には化学産業平均の1.6倍程度（1949年の数値は\$523対\$822）で、福利給付の給与に対する比率は産業平均の28%に対して45%であった。なお、付加給付のなかでもっとも力を入れたのは賃金配当（給与の10～15%）、それに次ぐのが年金、そして有給休暇だった（135—37）。

ジャコビー氏によれば、これらの卓越した労働待遇の代償として、従業

員たちは、コダック社に対して黙約を与えた。すなわち彼等は、会社の機密を守り、技術変化を受け容れ、監督者に身を委ね、組合を遠ざけたのである（141）。もっとも従業員はエリート意識をもっていた（144）のだから、これらの「黙約」は彼等にとってごく自然な行為で、意識的な約束とは感じられなかったであろう。

なお、これらの経営管理を実施するにあたって、コダック社に有利に働くいくつかの物理的要因があったことを忘れるべきではない。本社を囲む地域社会（ロチェスター）の保守性と地理的なまとまり、組合攻勢の欠如、安定した商品需要、そして寡占的な製品市場など（164）。ちなみに、同社の幹部にとって終始心労の種だったのは、労使関係ではなく、いかにして独禁法違反のレッテルを貼られぬようにするかという一事であった。

シアーズ・ローバック

シアーズは、元来は通信販売から出発した（1906年）。人口の大部分が農村に居住していた時代に、（最新の科学的管理法ともいえる）大量処理技術を駆使して、広大な国土を股にかけた通販網を張りめぐらして一躍その名をあげたのだ。シアーズの通販カタログといえば、米国では誰も知らぬ者はいないくらい有名である。だが、工業化が進むに従ってその販売目標を転換し、通販と並行して、広い駐車場を備える量販小売店をあちこちの大都市郊外に開設し、これに力をいれることにした（165）。

コダックに有利に働いた環境要因は、シアーズにはなかった。しかもコダックとは違い、この会社に対してはしばしば外部から組合結成の働きかけがあった。そこでシアーズは、コダックよりも積極果敢に、独自の新しい企業文化の創出を試みることになった（164）。

シアーズの店舗経営戦術には特徴があった。百貨店のようなしゃれた一級品を置くのではなく、また（J.C. ペニーのような）安物商品のチェーン店とも違い、標準的で（つまり、大量仕入れによる低価格化が可能で）しかも良質の商品を多様に取り揃え、低コストで販売したのだ。とくに、

自動車用品、金物、スポーツ用具、家具、家電製品などの「ハードな」商品には強く、これが男女双方の、中間層を自認する都市顧客にアピールした（213）。シアーズが大量必需品を小売の基本に据えたことは、一種の規模の利益を享受した。さらに、供給業者と安定した関係を保ち、自らも工場を所有し、多くの供給業者に資本参加することによって厳格な在庫管理と品質管理とを可能にした（180）。つまりシアーズは、品揃え、対象とする顧客層、それに仕入れ戦術に工夫を凝らすことで、他の小売店との差別化に成功したのである。すでに1920年代に、同業諸社に先駆けて販売実力の練磨怠りなかったところに、第二次大戦後におけるその躍進の秘密があった（171—72）。

このように、シアーズは安定的な売れ筋の商品を抱え、積極的な成長と多様性志向の経営を実践した。これが、雇用計画の策定を可能とし、また内部昇進制度を維持し得た条件であった（181）。もちろん、小売業一般よりも良好の仕事を提供し、労働条件もよかった。百貨店に比べて営業費用は安く、生産性は高かったとされている（175；ちなみに生産性をどう計測したのか、著者に尋ねたいところである）。

他方シアーズでは、1970年代にいたるまで、高額商品の売り場には男性を配するなど男女間で雇用が均等でなかった。しかも、百貨店に比べて男性従業員が多かった。たとえば、1939～40年の統計は次のとおりだった。

	百貨店	シアーズ
女 性	66[59]%	39[23]%
男 性	33[20]%	60[43]%

カギ括弧の中は常雇の数値である。職務における性差別は、男性経営層と男性従業員とを緊密に連繋させ、従業員の横の連帯を阻止したという。どうやら、安物販売を担当する女性従業員たちが団結して、高額商品を担当する男性従業員と同じように販売コミッションを要求したら困ると考えたらしい。彼女たちは結婚後の退職を期待されていただけでなく、経営側は、結婚後は彼等を解雇する権利を保有してもいたのである（176—

79)。

ところでシアーズは、トップのウッド (Robert E. Wood) 以下、労働組合嫌いだった。この感情は従業員にも浸透したらしい。経営陣は、なによりもチェーンストアの組織化を恐れたのだ。シアーズに特徴的なのは、1937年、組織化攻勢に対抗して (コンサルタント J. David Houser の) 「モラル調査」による戦略に踏み切ったことである。すなわち、1939年から42年にかけて、同社150小売店舗と10通信販売施設とでこれを実施し、約3万7千人をカバーした (194) ほか、1943~46年にはガードナー (Burleigh B. Gardner) 博士指導による非指示インタビューを実施した。後者のインタビューは、有名なウェスタン・エレクトリック (Western Electric) でのそのような「過度の操作性をともなっていないかった」 (200)。つまり、インタビュー自体がもつ「治癒力」を期待するよりも、従業員の不満がどこにあるかを知る手段として用いたのだ。モラル調査は、賃金よりも職場不満の処理、満足すべき将来の保証、面白い仕事などの方が重要であることを示し (196)、インタビューは、目標管理の必要や従業員たち相互の関係の重視 (201)、過度な身分差別の回避 (217) 等々の勧告を生み出した。

組織化防戦のためには、1935~48年にわたって、労使関係コンサルタントであるシェファーマン (Nathan W. Shefferman) が利用された。シェファーマンは、1939年にシアーズ提供の資金でコンサルタント会社、労使関係協会 (Labor Relations Association, LRA) を作り、これを使って組合幹部の攻略など、一連の驚くべき反組合的行為を展開した (219-37, 492)。しかし、やがてこの事実は議会の知るところとなり、1957年には公聴会が開かれて、シアーズはここに呼び出されるはめになる。この結果シアーズは、雇主はフェアでなければ結局は失点を喰らうという自覚をもつに至った (237)。しかし、当時の労働組合はシアーズの管理政策と労働文化とに対する洞察を欠いていたので、LRA なしても組織化を防げただろう、と著者はいう (236)。もしそうなら、シアーズの反組合作戦は、たん

に資金を浪費しただけに終わった。

他方では、組織面での工夫が凝らされた。すでに1920年代、分権化が必要な大規模小売店舗を「分散した帝国」にまとめる「接着剤」として人事部門を設置していたが、同時に全社的人事政策（利潤分配制、打ち解けた企業文化など）を立案し、第二次大戦後にはスリムなM型組織（複数事業部制、各店舗は独立採算）を採用した（211）。M型の採用は、反トラスト運動をかわすために有効だろうとウッドが考えたためでもあった（485）。

「管理者と労働者との社会的懸隔を縮めることによって親睦と結束を旨とする労働文化を創造する」（214）シアーズの望みは、ほぼ成功した。内部昇進による管理者の養成、「シアーズは中流むけの店」というイメージの強調、職場における地位差別の縮小、平等主義的な利潤分配制の運用、労使間の亀裂が露骨な百貨店とは異なる企業文化の演出、等々の意識的な努力は、安定的労使関係という目標の実現に貢献したといえよう（215—17）。

トムソン・プロダクツ

トムソン・プロダクツは、1901年にオハイオ州クリーヴランドで創業した、自動車部品（バルブ、ポンプ、シャシー部品）のメーカーである。（その社名は、1926年に標記の名前になるまでに、Cleveland Cap Screw, Electric Welding Products, Steel Productsと3回変わった。）その成長の源泉は、自動車産業の成長とあわせて、第一次大戦中にバルブ製造技術を航空機エンジンに応用して成功したところにあった。すなわち半熟練作業者を使いつつ、高度の工程分割によって、分業による精密部品の大量生産を実現したのである。宣伝上手だったこと、また航空機産業における連邦政府の重要性にいち早く目をつけたことなども見逃せない（244—47）。

トムソンの労務政策は、その従業員のほとんどが白人、既婚女性は雇用禁止、1ダースを超える民族グループを採用した連帯の防止戦略など、保守的だった（247—48）。しかしその一方では、多様性に富んだ従業員たち

を経営に結びつける工夫も凝らされた。すなわち、ボウリング、野球などの親睦行事を介した仲間意識の醸成、監視コストの削減に役立った米国では珍しい集団性刺激賃金（グループ・ボーナス）、すべての役員と部長たちが生え抜きであることに象徴される長期勤続の奨励とプラスの評価、従業員からも高く評価された大恐慌中も中堅従業員の雇用を継続する努力、等々（250—53）。もっとも、1929～33年の期間にトムソンの雇用は5割以上減少したが、1930年代なかばのずば抜けた回復で、解雇された従業員の多くを再雇用出来た（256）。

しかし1930年代のトムソンは、厚生資本主義的な施策ではきわめて後進的だった。それが労使関係政策で転回を遂げたのは、1933年に社長になったクロフォード（Frederick C. Crawford）の決断力と、気さくでよくしゃべるその人的魅力とに負うとされる。（もっとも、従業員の組織化を防ぐためにはあえてえげつない抑圧的戦略をとるなど、クロフォードには陰の側面もあった。）（242—43）

クロフォードは、それまでの個人企業的色彩を脱却すべく、補修部品販売の全国的ネットワークを構築して販売能力を高め、また人事部を創設して単純な温情主義的労務管理を改めたのだ。たまたま1933年はクリーヴランドで自動車産業が組織化を開始した年でもあったので、これに対抗すべく、産業一般の風潮とは逆に企業福利活動を充実させ、労働法の専門家を顧問に起用し、「人間関係論」を信奉して行動科学の結論を採用するなど、一連の試みが展開された。（ただし、クロフォードがメイヨー（Elton Mayo）流の人間関係重視の立場を奉じたとはいっても、彼の「信念の背後には、労働者があくまで従者であって、強い組織と指導者に忠誠を捧げようと熱望しているのだという前提があった」（262）ことは記憶しておく必要がある。）

クロフォードの社長就任以前から、トムソンには「会社護衛隊（Old Guard）」と称する社内組織があり、勤続5年以上の従業員がこれを構成した。そのメンバーは、景気が悪くても雇用の安定を期待できた。トムソ

ンでの会社組合の淵源は、1934年に「会社護衛隊」の役員の呼びかけで、トムソン・プロダクツ従業員協会（Thompson Products Employees' Association, TPEA）が作られ、苦情処理や労使協議の任にあたった時点まで遡る。

TPEA は、1937年に法人格をもつ会社組合（Automotive and Aircraft Workers' Union, AAWA）となり、その後1941年に新設された大工場でも新しい会社組合（Aircraft Workers Alliance, AWA）が組織された。これら会社組合の交渉力は、（その結果からみて）全米自動車労組（United Automobile Workers Union, UAW）の活動にただ乗り（フリー・ライド）したものだ。なぜなら、会社組合の要求に対する会社の対応は、いつも UAW の組織化を失敗させようという経営側のねらいに裏打ちされていたからである（282）。それのみでなく、経営側は UAW の組織化をあの手この手で積極的に妨害した。（従業員側からすると、UAW の組合費の方が割高だというマイナス要因もあった（299）。）

ワグナー法の時代は、産業組合主義の興隆期で、会社組合が日陰の存在だった。AAWA と AWA とは、たえず UAW の挑戦を受けた。だが UAW の挑戦は、効を奏することもあったけれども総じて成功しなかった。そればかりか、「1942年から67年の期間に UAW が仕掛けた7回のキャンペーンは、AWA に経営と交渉させる力強い梃子を与えるという、意図せざる効果をもたらした」（305）。賃金水準では AWA は UAW に先んじてはいなかったが、AWA と会社とは双方独占の関係にあったので、AWA が有利なことがなにかと多かった。しかも、AWA メンバーが早速して宣伝物を撒く、組合役員は高い賃金を支給され、組合関連の業務に時間外手当が支給されるなど、不当労働行為まがいのこともあった（307-12）。

もちろん、会社組合にも先鋭化する可能性がある。それを経営側が気づいていなかったはずはない。そのリスクに応えるためにも、労使のコミュニケーションを密にする、会社組合（AWA）を適度に穏健化させてお

く、などの配慮がたえず払われていたのである (315)。

だが、第二次大戦後数年を経て組合運動を支持する風潮が弱まるにつれて、会社組合に対する政府（全国労使関係委員会, National Labor Relations Board, NLRB）の風当たりも厳しさを減じた。1950年代以降、経営者が四六時中組合との抗戦に神経を使わずともすむ時代が訪れたのだ。しかしこの新しい労働法環境のもとで会社組合の設立が容易になったときには、それと反比例して、経営側にとっての会社組合の魅力もまた減退した。委員会制度と小集団による従業員参加という、もっと安価な代替物が編み出されたからである (319)。

Ⅲ

ジャコビーが本書でとりあげた三企業の特徴をまとめると、表1のようになる。

雇用の安定

コダックとシアーズとは、労働時間削減、計画的人員配置、利潤分配を通じて雇用安定をねらった。これら二社では、勤続年限に応じた付加給付と昇進の機会とを与えた（ただし、会社都合による配転は覚悟せねばならなかった）。また利潤分配制の下で、賃金総額の変動は一般企業よりは大きかった。シアーズの経営思想では、賃金は人に対して（職務に対してではなく）払うものだから、賃金管理の観点から職務を細分化する必要はなかった (74)。

他方トムソンの雇用システムは、米国の一般企業と類似しており、賃金は職務と連動した。大恐慌時には解雇（レイオフ）を余儀なくしたが、同じ時期に自動車補修部品の販売拡大と航空機部品の製造開始に成功することによって1933年以降は雇用増を達成したから、結果的には長期安定的雇用が確保された (94—96)。(ちなみに、大恐慌の経験は、同社従業員の子

表1 事例3社の経営特質、雇用規模および相対利益比率

	Kodak	Sears	Thompson
経営特質（注a）			
創業年	1881	1886	1901
資本金（1929）	\$60billion	\$30billion	?
技能の質	半熟練	パートタイマー4割	半熟練
利益分配制	1912-	年金基金1916-	戦後に充実
安定的雇用	Yes	Yes	Yes
組織化攻勢	一貫してなし	拮抗して成功	会社組合で対抗
国内雇用規模（人）（注b）			
1935	17,840	49,500	2,510
1945	45,000	103,100	9,000
1955	50,900	178,800	21,200
1930年代の雇用変化率（注c）			
1929→33	1.19/0.95	1.19/1.09(0.91)	1.09/0.87
1929→39	1.89/0.90	1.75/1.24(1.07)	1.74/0.88
相対利益比率（注d）			
1936-40	0.98	1.17(1.47)	0.72
1941-45	0.99	1.18(1.21)	0.57
1946-50	1.01	1.52(1.34)	0.73
1951-55	0.92	1.48(1.44)	0.75
1956-60	1.30	1.55(1.49)	0.74
1961-65	1.40	3.03(1.59)	1.44

（注）（a）訳書 pp.105, 106, 111, 113, 164, 165, 167, 179, 244-46, 314 による。

（b）訳書 p.72 による。

（c）分子に各社の雇用変化率、分母に化学産業、チェーンストア（括弧内は小売業）、および乗用車・トラック製造業それぞれの雇用変化率を記載。訳書 p.93 による。

（d）年間売上高純利益率の、化学産業、通信販売業（括弧内は小売業）、および自動車部品工業それぞれの平均値に対する比率。訳書 p.87 による。

供たちに対しても安定志向を植えつけることになったという。) また内部昇進があり、経営陣は、自分たちが内部昇進者であることを誇りにしていた(74-75)。

福利プラン

社内福祉制度充実の動機は、いずれも従業員帰属意識 (corporate solidarity) の構築にあったが、そのきっかけはさまざまで、シアーズの仕組みが三社中もっとも早熟だった。帰属意識高揚のためには、態度調査、インタビュー、計量社会学、マス・コミュニケーション手法、カウンセリングなど、当時はやりの行動科学を利用したところに特徴があり、その結果、産業と学界との間の絆が出来た。(もっとも、労働経済学者と社会学者とは、行動科学者による産学協力の動きに概して批判的だった。)

会社組合

ワグナー法の下で会社組合を非合法とする連邦政府は批判的だったが、実際に会社組合が結成されたのはトムソンだけであった。

企業価値観

三社のいずれも、創始者の家族所有ではなかったものの、白人男性優位、伝統的アメリカ主義、反リベラリズム、反組合主義、強力な経営リーダーシップ下の企業文化など、メンタリティーの上では同族経営と共通のものがあった。コダックの創始者イーストマン (George Eastman) はヤンキー労働観を奉じ、組合は疫病神で私有財産制の冒瀆だと考えていたし、1920年代後半以降シアーズを率いたウッド将軍 ((Robert E. Wood) と1933年以後のトムソンの社長クロフォードとは、徹底した保守主義、東部文化や財界エリート嫌い、反組合主義などで共通していた。

IV

この書を通読して今更ながら感ずるのは、労使関係にも歴史の波が強く反映しているという当然の事実である。20世紀初頭に始まる米国産業別組合主義の隆盛は、巨大産業の時代の到来を機に始まった。工業化に必要な良質の鋼材を供給する巨大鉄鋼業に始まり、次いで標準化された互換性部品を利用する大量生産方式（流れ作業）による機械工業、そして連続生産に携わる装置産業としての化学工業が次々に登場したからである。このプロセスが進行すると、従来の職人型熟練に代わって、単能型の半熟練工が生産工程従業者の大半を占めるようになった。こうして、CIO（Congress of Industrial Organization、産業別労働組合会議）が結成される下地が準備された。CIOは、以上のような巨大産業を律する生産技術の体系を支える半熟練工たちを主要なメンバーとして産業別に結成されたのである。現代日本の組合とは構造が違い、全国組合に権力が集中し、その一翼を担う各地の地方組合（ローカル）がその下部組織を構成する。AFL（American Federation of Labor）とは異なり、職種別の労働供給を制御する力は持たず、その交渉力の淵源はもっぱら製品市場が寡占的であるところに由来する。産業別組合の労働条件をめぐる交渉力は、その組合との交渉にあたる企業が製品価格の決定にどれだけ影響力をもつか（つまり寡占的であるか）に依存する。この意味では、20世紀米国の労働組合は経済動向のペース・セッターではあり得ず、あくまでも企業による経済支配への拮抗勢力たるところにその本質があった。

労働運動におけるこの新しい展開は、1930年代のニューディール政策によって少なからず「下支え」された。とりわけ、1935年に制定されたワグナー法とその執行母体であるNLRBとは企業による不当労働行為を厳しく規制したので、労働関係において、経営者はしばしば受身に立たされることになったからである。

第二次大戦直前から1960年代前半に至るまでのアメリカ合衆国で、労使関係研究が隆盛をみたのは、以上の史的展開があつてのことであつた。労働法をめぐる判例やNLRBによる仲裁の裁定の結果を追うだけでも興味の尽きない研究材料が提供されたからである。そこでは、労使関係を構成する制度的環境（寡占的製品市場、産業別組合組織、労働法の存在とその運用など）は当然の前提として、労使交渉がとりあげる新たなトピックスを追ひ、また労使交渉の結果とその効果を分析するところに多大の関心が寄せられた。労使交渉の結果は賃金水準を左右するので、景気予測からみても関心が寄せられた。

この過程では、アメリカの製造工業には組合の盛隆期でも半数以上にのぼる未組織部分があることはあまり念頭に浮かばなかった。それどころか、未組織部門にときたまみられる職場単位の組合は、「カンパニー・ユニオン」という侮蔑をこめた名前で呼ばれた。一企業を単位とする組合は経営者の簞笥中の存在となりやすく、労働者の利害——それは経営側の目標とは真っ向から対立する——と到底一致するはずがないと考えられたからである。（もっとも、かつてコモンズ（John Commons）は、会社組合が「労働者の誠実と能力発達と良識ある分別」に立脚するのであれば存在の価値があると説いたという。実際、まやかしてない会社組合もあった（44—47）。しかし、そのような「事実」は、おおむね忘れ去られた。）この文脈の中でみると、日本の企業別組合は、組織の構造からいってまさに会社組合そのものであつて、「正統的な」労使関係論からすれば異端の存在だし、強力な（つまり、産業全体の労働条件を律するような）交渉力は所詮望むべくもないと考えられたのである。

V

このようにみえてくると、日本の戦後経済改革のプランが、アメリカのニューディーラーたちによって策定されたことの意義は大きい。ポーツマス

会議で戦後日本の占領政策が論議されたとき、その主流を構成したのはローズベルトの思想を帯する専門家たちだったから、戦後日本の労働法には、ワグナー法の影響が強かったのである。（法律のタイトルに「労働関係」という語句が冠せられた一事にもそれが現われている。）法律制定の過程で末廣巖太郎博士が活躍されたことも、この結果に反映していよう。しかも、金融政策や産業政策とは異なり、労働立法については第二次戦前や大戦中に制度化された部分はきわめて少なかった。だから、ワグナー法は、いわば白紙に近いところに黒々と書かれたのだともいえる。日米間で類似が明白なのは不思議ではない⁽⁵⁾。

ジャコビー氏のいうように、第2次大戦後の労使関係研究が組織部門に重点をおいたことによって見逃した重要な論題が少なくとも一つある。産業の現場における人々の行動や心理の実態を調べることによって労働意欲の改善や労働効率の向上にあらたな資料を提供する諸活動がそれである。テイラー流の労働科学（動作研究）は、たんなる労働駆り立て——したがって経営者本位の儲け主義——にすぎないとして、労使関係研究の正統派（少なくとも経済学派あるいは、労働運動専門の正統派）からは軽視された。たしかにこれらの行動科学は、組合嫌いの、あるいは組合勢力の拡大を阻止せんとする経営者たちによって利用されることが多かった。けれども、これら行動科学が解明した職場の現状（あるいは働く者自身の問題や関心の実像）のなかには、労使利害の対立を超えて注目すべき新しい発見があった。経営者たちがその成果を応用して成功したのは、行動科学の貢献に純粋なものが含まれていたからこそである。組合側とリベラル派の知識人たちがこの点を無視したのは早計だった。

この点に関連して、戦時態勢との関連で見落とせない論点がもう一つある。すなわち、行動科学による労働意欲改善の研究とその政策的含意とは、第二次大戦期の米国陸海軍によって注目され、広く採用されたという事実である（374）。リッカート（Rensis Lickert）やレヴィン（Kurt Lewin）などの名前もこの文脈で登場する（525—56）。これらのフィール

ド研究の結果は、軍隊のマネジメントや作戦の遂行はいうまでもなく、組織運営一般にも応用された。このような経緯で、中間管理職の訓練マニュアルや産業内訓練 (Training Within Industry, TWI) の手法などが開発された。これらは、いずれ占領軍を通じて日本の実業界にも紹介されることになる。そしてこれらの方法は、戦後の日本における労務管理者たちに吸収されまた活用された。(もちろん、日本の会社文化に適合させるべく、さまざまな調整や修正が施されることが多かったようだ。)

戦後日本が欧米（とくに米国）から導入したのが、生産技術だけではなく、それを核としつつも、生産現場（事務職も含めて）の組織運営法や管理技法など（おそらくは財務管理にいたるまで）の経営管理技術であったところに、高度成長が花開いた理由の一端がある。しかもこれらの原理は、まったくの更地に輸入されたのではなかった。戦間期の日本の職場管理者たちは、戦時態勢の維持運営に苦勞するなかで、大量生産（当時の言葉づかいでは多量生産）に適した管理技法の必要性に目覚めていた。新しい種は、すでに耕されつつあった土壌に播かれたのである。

このように、20世紀の日本の経営思想（そしてそれに関連する社会思想、ひいては社会科学のあり方）は、意識するとしないとにかかわらず米国の社会思想のうねりのなかにあって、あたかも大波のなかに浮かぶ小舟のように揺れてきた。そのなかで独自性と主体性を保ち、なおかつ日米関係を友好的に発展させねばならないとするなら、日本の労使が自律性を獲得することが肝要である。

《注》

- (1) たとえば, Masahiko Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988 に展開された日本型経営システム論。
- (2) *Modern Manors, Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton: Princeton University Press, 1997 (内田一秀, 中本和秀, 鈴木良始, 平尾武久, 森 泉 訳, 北海道大学図書刊行会, 1999年)。

- (3) *Employment Bureaucracy; Managers, Unions and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, N.Y.: Columbia University Press, 1985 (邦訳『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』荒又重雄・木下 順・平尾武久・森 杲訳, 北海道大学図書刊行会, 1989年). ちなみに筆者によるこの書の書評は、『社会経済史学』57巻1号(1991年4月号)に掲載されている。
- (4) 本稿の姉妹篇が、『社会経済史学』68巻4号(2002年11月号)の書評欄にある。
- (5) 竹前栄次『証言日本占領史：GHQ 労働係の群像』岩波書店, 1983年参照。