

アメリカ型生産方式と労働—国際的優位の形成と崩壊

新井光吉

- I はじめに
- II アメリカ型生産方式の形成
- III 福祉資本主義の展開
- IV 戦後の労使関係
- V むすび

I はじめに

古来、「功成る者は堕ち、名成る者は虧く」と言われるが、事程左様に「創業はたやすく守成はかたい」ようである。今やアメリカほどこの点を骨身に徹して感じている国はあるまい。パクス・アメリカーナの終焉が語られるに至って既に久しく、我々が目の当たりにしている統計数字や事実を一瞥しても、アメリカの衰退は歴然としている。既に「アメリカ病」は膏肓に達し、狂瀾を既倒に廻すことも叶わぬ望みとなりつつあるように思われる。¹⁾

言うまでもないが、アメリカの衰退は他の国の衰退とは違った特別な重要性を持っている。世界経済や国際政治に及ぼす影響について思いを致す時、我々は思わず慄然とした気持に襲われざるをえない。それ故、アメリカが早急に再生の可能性を掴み得ぬならば、世界経済は保護主義や通貨危機によって翻弄され、動揺と混乱の中で解体の危機に瀕する恐れがある。

さほどにアメリカの盛衰は日本や世界の安定と繁栄にとって重要問題であり、その動向に対する注視を寸刻たりとも忽せにできないのである。²⁾

無論、何故アメリカが衰退したのかを論ずることはそう簡単ではない。ただ言えることは、生産システムの問題が特に重要だという点である。何故ならば、アメリカの盛衰はアメリカ型生産方式の消長と軌を一にしているからだ。即ち、アメリカはこの生産方式の国際的優位確立と共に勃興し、パクス・アメリカナの時代を築き得たが、1970年代初頭にその優位を喪失するに伴って衰退し始めたのである。それ故、アメリカの盛衰を論ずるに当たっては、まずアメリカ型生産方式が国際的優位を獲得した根拠と、それを失うに至った理由を解明することが不可欠だと思われる。³⁾

そこで、本稿はこうした問題意識を踏まえ、生産方式と労働との関係を中心として、アメリカ型生産方式が如何なる条件の下で優位を占め、また如何なる環境の変化によって優位を失ったのかを明らかにしたい。つまりアメリカの盛衰をもたらした原因をその生産方式の成果と限界に求めようというのである。

ところで、アメリカ型生産方式はフォード・システムに代表される規格品の大量生産方法である。それは部品の規格化、作業の細分化、自動化、スケール・メリットなどを通じて製造コストを劇的に削減し、生産性を大幅に上昇させると同時に、高賃金をも可能にした。特に第二次大戦後は、団体協約の普及により、生産性上昇に応じた大幅な賃金引上げが実施され、大量消費市場の形成が促されることになった。かくて大量生産は大量消費と結合し、生産の急速な拡大を促して戦後の高成長を実現することになった。しかもこの生産方式は他の生産方式を駆逐し、アメリカ製造業全般に普及するに至った。その結果、米企業は部品供給者との密接な協力関係を形成し得ず、また労働者に対しては職場の階層化と職務の細分化を徹底させて団交制度と職務規制を中心とした敵対的労使関係を作り出すことになった。⁴⁾無論、それは高い効率性を実現するのに極めて有効なやり方

だったが、市場構造が変化し、製品差別化が進み、多品種少量生産が求められるようになるると、逆に大きな障害となるに至った。何故ならば、日本型生産方式がかかる市場構造の変化に柔軟に対応できたのに対して、硬直的なアメリカ型規格品大量生産方式はこれに対応できず、国際的優位を喪失することになったからである。そこで、まずアメリカ型生産方式の出現から見て行くことにしよう。

II アメリカ型生産方式の形成

19世紀末の大不況の影響で、物価下落や需要減退に見舞われた米企業は合同運動や生産性向上運動を果敢に展開した。だが、そのために賃金や労働時間をめぐり熾烈な労働争議が勃発し、労働者の「組織的怠業」も蔓延するに至ったので、米企業は熟練工の職場支配を打破し、生産と労務の管理体制を構築する必要に迫られた。こうした状況を背景としてアメリカ型生産方式は、互換性と標準化の伝統を基礎に、科学的管理法の登場とフォード・システムの出現によって確立するのである。

[1] 科学的管理法の登場

(1) 加工組立生産の特徴

周知の如くアメリカで工場管理への関心が高まり始めたのは19世紀後半のことである。当時の機械制大工業の生産方式は連続加工生産（紡績）と組立加工生産（機械・金属）の2つのタイプがあった。連続加工生産においては、工場全体としての作業の流れは常に一定の量的比例性を保ちながら自動的に進行する。一方、組立加工生産の工場では、各工程の作業機械と人員を如何に有効に稼働させるかという困難な問題が存在した。これを十分に管理するためには、作業専門化の徹底と個々の作業標準時間についての正確な知識が不可欠であった。¹⁾ しかも当時、出来高給制を採用してい

た機械・金属工業は、大不況下の深刻な価格下落に対処するため賃金切下げを敢行したが、その結果、組織的怠業と呼ばれる労働者の自然発生的な抵抗の蔓延を惹起するに至った。まさに斯かる状況の中から能率増進・管理運動が発生し、やがて科学的管理法（テイラー・システム）へと発展して行くことになるのである。²⁾

(2) 科学的管理法

19世紀半ば以降の内部請負制の発展と機械化に伴う作業の客観化を背景として、東部の機械・金属工業で出来高賃金制度が普及する。だが、大不況期に入り価格下落が深刻化すると、内部請負制は企業にとって桎梏となる。即ち、製造原価の切下げは、製品1単位当たり労務費の固定化と請負価格切下げに反対する請負人（親方＝熟練機械工）の抵抗によって著しく妨げられた。³⁾ 然るに1880年代以降、新移民が大量に流入し、不熟練工として次第に基幹労働力化するに至ったため、内部請負制は動揺し、解体に向わざるを得なかった。そして1880年代以降の労働運動の昂揚と組織的怠業の蔓延も内部請負制の解体を促すことになった。⁴⁾ なお組織的怠業とは企業の賃金切下げ攻勢に対して労働組合の抵抗が封じ込められている職場で濺発した消極的抵抗のことを言い、職業別組合が「作業規制」と呼んでいた生産高制限慣行のこと指している。⁵⁾ 無論、旧来の現場管理体制を動揺させ、職場秩序の混乱と生産能率の低下を招き、能率増進・管理運動の展開を促す基本的な要因はこの組織的怠業にあった。それ故、この運動の基本的課題は「ライン生産のもとになお残存するふるい工場管理体制＝間接・分散管理の労働過程に癒着している工場管理機能を全て剝奪して、労働過程の変革に照応する現代的管理組織を作り上げること」⁶⁾ にあった、と言える。

そこで、組織的怠業の原因を出来高賃金制度に求め、労働強化と賃金切下げとを同時に達成し得る制度として、タウン分益制やハルシー割増制が導入された。だが、これらの方法は専ら労働者の意欲に依存していたの

で、賃金率を合理的に決定し、組織的怠業の禍根を断つことができなかつたのである。⁷⁾これに対して解決すべき課題は賃金支払制度ではなく、賃金率決定方法にあると指摘し、その合理的な決定方法を提唱したのが他ならぬF.テイラーであった。⁸⁾即ち、彼は科学的時間研究によって設定された標準作業量＝課業を労働者に示し、その達成を鼓舞するために差別的出来高給制度を導入する一方で、現場管理体制も管理職能を作業職能から分離し専門化することにより内部請負制を解体し、職能的職長制へ再編成しようとしたのである。⁹⁾つまり科学的管理は労働強化によって生産高を増加させ、管理組織を企画部に集中して熟練工の技能の秘密を奪い、その組織を意識的に破壊しようとした。科学的管理法の普及は職業別組合を弱体化すると同時に、不熟練工の新しい社会集団を作り出した。その結果、存立の基盤を脅かされた職業別組合、就中AFLは組織を挙げて科学的管理と対決し、一連のストを敢行した。結局、科学的管理法は単に生産管理技術の一部に過ぎず、労務管理を含めた経営管理全体を網羅し得るような方法ではなかつたのである。¹⁰⁾そこで、科学的管理法に立脚しつつ、その欠陥を克服すべく登場したのが、次ぎに述べるフォード・システムである。

[2] フォード・システム

(1) 生産管理

周知の如くフォード・システムは、作業の細分化と専用機の多用によって精度の高い互換性部品を猛スピードで加工し、移動組立ラインによって各作業工程を同期化し全体として統一された淀みのない流れを確保しながら、規格品を大量に生産する方式である。¹¹⁾

それは作業の細分化を徹底することにより労働生産性を高め、高賃金を実現すると同時に、規模の経済を可能にしてコストを大幅に引き下げた。アメリカでは19世紀半ば以降、部品の規格化・標準化・互換性、工作機械の精度向上、科学的管理法による作業の細分化などが進展していたが、

フォード社はこれを基礎として1914年、コンベア・システムによる移動組立方式を導入し、アメリカ型生産方式を完成する。斯くてフォード社はT型車のみを猛スピードで大量生産すると同時に、コストを劇的に引き下げることができた。即ち、生産が1911年の4万台から23年の167万台へと急増する一方で、価格は1908年の850ドルから23年の295ドルまで下落し、農民や労働者にも手の届くものとなった。また移動組立方式の完成により生産性が飛躍的に向上し、例えば車台組立所要時間は従来の定置式組立方式の12時間28分から1時間半に短縮されたのである。¹²⁾尚、この製造技術（規格品大量生産方式）はフォード社が公開したこともあってアメリカ製造業全般に広く普及するに至った。¹³⁾

(2) フォードの労務管理

では、この大量生産方式は労使関係にどのような影響を及ぼしたのか。無論、フォードの労務管理は前述の科学的管理法と温情主義に基づく労使関係改善運動によって大きな影響を受けた。¹⁴⁾即ち、科学的管理は職場における技術的・組織的効率性向上に、また労使関係改善運動は労働者に対する広範な企業内福祉計画に多大の影響を与えた。だが、これらによっては長時間労働、低賃金、粗末な住宅、劣悪な職場環境、職長や監督の恣意的行為などの点に対する労働者の不満を解消できず、作業能率低下の原因ともなっていた。このためフォード社は1913年10月に(1)労賃の15%引き上げ、(2)熟練賃金分類制度の新設、(3)従業員貯蓄貸付組合の設置、などからなる新しい労務政策を実施した。¹⁵⁾そして翌年1月、労働時間を1時間短縮して8時間とし、賃金率を1日5ドルに引き上げる一方で、生産能力をフル稼働するために9時間2交替制から8時間3交替制に切り替え、従業員を1.5万人から1.9万人に増加すると発表した。というのも、労働者の所得が増大すれば、その家庭生活が豊かになり、職場での作業にも好影響を及ぼし、工場全体の能率を高め、生産性を上昇させ得ると考えられたからで

ある。¹⁶⁾しかも高賃金は価格の引き下げと相俟って、労働者の消費者としての地位を向上させ、大量生産を大量消費と結び付けることになると看做された。¹⁷⁾

とはいえフォードの利潤分配計画は費用が膨大で、従業員数が増加するに伴ってコストが激増した。それに加えてデトロイトの労働市場が逼迫するにつれて、基本賃金率は引き上げを迫られ、利潤率は圧迫された。このため1914年には不熟練労働者の収入は賃金分と利潤分配分が半々であったが、18年には賃金率の上昇によって利潤分配分の比重は僅か20%まで低下する。¹⁸⁾19年に1日6ドルに引き上げられるが、戦時インフレ下では焼け石に水で、14年当時と同様の刺激効果を上げるためには少なくとも1日10ドルまで引き上げる必要があった。このように大きな限界はあったが、ともかくフォードの温情主義的計画は労働者のアブセンティズムや移動率を減少させ、生活水準を向上させることになったのである。¹⁹⁾

しかし第一次大戦を契機に社会的風潮が保守化すると共に、フォード社の労務政策も転換した。アメリカの参戦以降、労務政策は次第に権威主義的となり、抑圧政策が前面に出てくるに至った。その結果、好戦的反組合主義、オープン・ショップ、スパイや密告網などに立脚したアメリカン・プランがフォード工場に行き渡ることになる。²⁰⁾

(3) 意義

前述の如く生産管理面では、移動組立ラインの導入によって細分化された作業（職務）を機械を通じて連続化・同期化し、統一した淀みのない作業の流れを実現した。そのため管理者の厳格な監視から労働者を守ってきた熟練工の自治が破壊され、直観的作業知識も不要となったことから組合の徒弟訓練支配は効力を失った。一方、温情主義的労務管理も頓挫した。²¹⁾その原因はまず膨大な費用を要する企業内福祉計画によっても労働問題を解決し得ず、潜伏していた労働者の不満はAWU（自動車労働組合）の登場によって顕在化したという点である。この労働者の抵抗に直面して、フォー

ド社はより強硬な抑圧的労務管理に転換する。というのは、この抑圧的方法は効果の面で温情主義にそれほど劣らず、コスト面でははるかに安価であったからだ。また市場構造が変化し、大量生産技術が競争会社にも普及するに及んで、フォード社は優位を失い、企業内福祉の資金源たる特別利潤を次第に失うことになった。更に戦争に伴う激しいインフレが1日5ドルという賃金率の魅力を急速に喪失させるに至った。²²⁾最後に戦後の景気後退は工場拡張のために巨額の借入を行っていたフォードの財務を著しく悪化させ、社会福祉部の機能縮小など生産に直結しない費用の徹底的な削減を不可避にしたのである。²³⁾

結局、戦後恐慌を契機としてフォード社は利潤分配計画を放棄し、社会福祉部を解体する。そして抑圧的労務政策と経営側による技術や知識の独占によって、労働側は抑え込まれ、劣悪な労働条件に耐えながら、雇用の保障、労働時間の短縮、高賃金などにその補償を求めようとした。またこれに応じてフォード社も勤勉な労働者に対する年末ボーナス制度を導入した。²⁴⁾つまりフォード社は技術的優位によって高利潤を獲得し、それを背景として極めて寛大な利潤分配計画を実施したが、技術的優位と高利潤を失うと共に企業内福祉計画の内容を削減せざるを得なかったのである。

[3] 多品種大量生産

言うまでもなくフォード・システムは規格品を大量に生産する方法としては最も効率性が高かった。だが、市場構造の多様化が徐々にその優位を蝕み始めた。この市場の変化に注目し、フォードが確立した大量生産方式を生かしながら、あらゆる階層、あらゆる目的に合った多様な車種を作ろうとしたのがGMのA. スローンである。²⁵⁾しかし大量生産と多車種はコストの点で二律背反の関係にあった。そこで、この矛盾を解決するために多くの車種をそれぞれ違った形に見えるようにする一方で、可能な限り部品を共通化し規格品大量生産の効果をできるだけ発揮させ得る多品種大量生

産方式を確立した。またそれを効果的に運営するため、分権的事業部制と中央統制とを統一する経営組織を確立したのである。その結果、例えば部品共通化以前に875ドルであったシボレー車が数年間で595ドルまで低下し、T型車の価格に急接近するに至った。生産台数も25年には75万台に達し、45万台のT型車を追い抜いた。

しかしながら多様な車種に対する市場の要求は第二次大戦後、益々強まり、「外観」だけの多様性を追求するスローンの多品種大量生産方式では対応できなくなった。²⁶⁾しかるに米自動車産業はコスト引下げのために部品共通化を更に強化し、市場動向に逆行しようとしている。即ち、エンジンの種類や基本ボディ構造の種類を益々減らし、非多様化に邁進しつつある。これに対して日本企業は製品の多様化・差別化に適合した柔軟な多品種少量生産方式を確立し、国際的優位を確立するに至ったのである。²⁷⁾

III 福祉資本主義の展開

さて、1920年代のアメリカ企業を特徴付けるものは、目覚しい産業合理化の展開と労務・生産管理の形成である。アメリカ企業は会社組合を通じて、オープン・ショップ運動（アメリカン・プラン）と福祉資本主義（企業内福祉）とを有効に結合し、労働組合を無力化し、近代的労務管理を確立して産業合理化を強力に推進した。¹⁾そこで、次にアメリカの労使関係を取り上げ、かかる組合の弱体化を招いた原因を検討しよう。

[1] 労使関係の展開

(1) AFLの台頭

アメリカの労働運動は「内部の結合力の不足からくる分裂に対して、絶えず組織を守る」闘争の歴史であったと言われる。²⁾これは私有財産制が強靱で労働者の階級意識が欠け、移民が大量に流入し続けたというアメリカ

社会の特質に由来するものであった。

さて、アメリカでも1860年代以降、全国的労働組合が出現するが、最初の本格的全国組織は労働騎士団 (Knight of Labor) を以て嚆矢とする。騎士団が1886年のヘイ・マーケット事件により急速に衰退すると、右派のAFL (アメリカ労働総同盟, 1886年) が台頭した。³⁾ 無論、AFLも1890年代のスト闘争の大敗北で打撃を被ったが、1896年夏以降の景気回復によって雇用が増大し、組合員数も増加したため、労働運動における主導権を掌握するに至った (組合員数も1899年の35万人から1904年の168万人へと激増)。

だが、経営側も1890年代末以降、NAM (全米製造業者連盟) を中心に「オープン・ショップ運動」を展開し、一連の労働争議においてAFLに痛撃を与えた。就中1901年のUSスチール・ストにおける傘下最有力組合の1つ、合同鉄鋼錫労働組合 (AISTW) の敗北はAFLに大きな打撃を与えた。しかもUSスチールは1902~09年に利潤分配制度、事故防止・安全対策、医療サービス、任意災害保険、老齢年金、社宅建設などの企業内福祉を導入・拡充しつつ、1909年に全工場のオープン・ショップ化を宣言した。そこで、AISTWは組織の存亡を掛けた最後の抵抗を試みたが、賃金引上げという餌によって切り崩され、全面的な敗北を被り、崩壊したのである。⁴⁾

斯かる相次ぐ敗北の原因は、労働界を牛耳るAFL傘下の組合が不熟練労働者の声を無視しがちであったため、その支持や協力を得られなかったという点にある。既に基幹労働力の中心が半熟練及び不熟練工に移りつつあった時期に、熟練工を中心とした職業別組合主義が確立されるに至ったという点にアメリカ労働運動の悲劇があったと言える。⁵⁾

(2) 労使関係の再編成

第一次大戦中のアメリカの労使関係は(1)従業員代表制の発展、(2)企業内福祉の拡充、(3)人事管理の発展、によって特徴付けられる。⁶⁾ 参戦により労働力不足が深刻化すると、連邦政府は団体交渉の承認と戦時政府機関への

労働者代表の参加によって労働者の協力を取り付け、産業平和を確保しようとした。⁷⁾特にNWLB（全国戦時労働委員会）は戦時生産の維持とスト防止のために会社組合（従業員代表制）を奨励した。⁸⁾その結果、労働組合は団結権、団交権及び8時間労働制などを獲得し、組合員数も17～20年に約200万人増加したのである。だが、NWLB廃止後、経営側が企業内福祉を拡充する一方で、労使間の団交を円滑化するためと称して会社組合を積極的に導入したので、労働運動は一転して急速な衰退に向った。⁹⁾またNAMを中心とするオープン・ショップ運動と戦後恐慌後の産業合理化と並行して、労務管理の近代化も図られた。つまり近代的労務管理が20年代のオープン・ショップ運動を基軸とする人事職能の人事部への集中化と福祉資本主義の発展、そして会社組合の普及によって形成されるに至ったのである。¹⁰⁾

ところで、会社組合は「各事業所の従業員が自分達自身で自分達の中から選んだ代表を通じて、その事業所の雇用条件の調整に集団的に参加する産業組織の一形態」とされる。¹¹⁾会社組合は各企業・工場単位に限定された組織で、温情主義的な人事管理を補完し、能率向上と原価低減を図り従業員の苦情を処理するための協議機関として設置された。では、どんな産業に会社組合が多いかという点、最も多く普及していたのが鉄道と公益事業であり、金属（製鋼、電機）などがこれに次ぐ。¹²⁾また会社組合はその組織的特徴によって組合型、委員会型、産業民主主義型の3つのタイプに分けられる。¹³⁾このうち使用者からある程度独立していたのは組合型で、組合費、支部、入会資格、行事などに関して労働組合と類似した規定を持っていた。組合型は主に従前まで労働組合が存在した企業や労働組合による組織化の脅威にさらされていた企業などで導入された。産業では、鉄道で一般的であり、公益事業でもある程度採用されていたが、33年の全国産業復興法の施行までその導入は極く少数の企業に限られていたという。¹⁴⁾

では、企業が会社組合を導入する目的は何であったのか。会社組合研究の権威E.R.バートンは(1)労使間の情報、意見、希望の交換のために連絡経

路の確保，(2)個人的・一般的誤解，不満，苦情等の処理，(3)賃金，労働時間，その他の雇用契約に関する団体交渉，(4)従業員教育，などの点をその目的として挙げている。だが，暗黙の意図として(1)組合排除，(2)見せ掛けの団体交渉による実質的なオープン・ショップの貫徹，(3)労働者の企業への忠誠心育成，(4)賃金切下げ，スピード・アップ，生産制限的慣行の廃止等に対する労働者の同意，などの点があったことは疑いない。¹⁵⁾

(3) ロックフェラー・プラン

ところで，会社組合の普及は第一次大戦から1920年代にかけての時期で，それ以前には若干の工場で見られたにすぎない。¹⁶⁾その中で特に重要なのはロックフェラー財閥支配下のコロラド燃料鉄鋼会社のケースである。即ち，UMW（合同炭坑夫組合）が指導するスト（1913年9月～1914年12月）の最中に「ルードローの大虐殺」と呼ばれる流血事件が勃発し，これに衝撃を受けたJ.D.ロックフェラーJr.はスト崩壊後の15年，産業平和の確保を目的として「ロックフェラー・プラン」を導入した。¹⁷⁾その中身は(1)労使間の利害事項については両者間で協議し，(2)賃金，労働条件の公正を保障する，というものであった。¹⁸⁾前者の目的のため，従業員年次大会で労働者150人に1人の割合で選出される代表は地区協議会で会社側と交渉する。また少なくとも年1回催される全社協議会には従業員代表全員とトップ・マネジメントが召集される。更に同社は鉱山法の遵守，賃金率・作業規定の公示，解雇事由たる違反項目の公示，苦情処理機関の設置などの点にも同意した。¹⁹⁾一方，後者の目的のため，同社は従業員代表との間に家賃，電気・水道・燃料代金，労働時間（坑内作業員8時間，坑外作業員9時間），既存賃金の踏襲などを内容とする協約を締結した。しかも協約期限内であっても，当該地域の賃金が上昇すればそれに見合った引き上げを認めると約束したのである。²⁰⁾このプランが発表されると，世論は概ね歓迎したが，ウォール街は不満を表明し，UMWは激しく反発した。

同プランはアメリカの主要企業が会社組合を導入した最初の例として重要な意義を持っていたが、以下の如き欠陥を免れなかった。多くの小規模炭坑を抱える同社は労働組合の存在する炭坑の動向に追随して賃金を決定していたが、この慣行は1915年の協約でも曖昧な表現ながら踏襲された。そのため他の炭坑の賃金がUMWなどの要求で引き上げられるならば、直ちに同社の賃金上昇となって波及し、もしこれを抑制しようとするればストを惹起——例えば21年に2回勃発——する懸念があった。²¹⁾また苦情に関する従業員代表の権限は非常に不安定で、解雇に対する恐怖から不満の表明を抑制する傾向があった。それ故、同プランは中途半端に終わるべく運命付けられていたと言える。²²⁾

結局、同社の会社組合はあまり成果を上げ得なかったが、その哲学と政策は1920年代の経営者に多大の影響を与えた。即ち、その利害調和思想は徐々に使用者の頑固な頭の中にも浸透し、1920年代末までに企業の労務政策に重要な影響を及ぼすに至ったのである。特にロックフェラー財閥が金融的関係を有する企業においてはそれが顕著であった。スタンダード石油会社や合同石炭会社にはコロラド燃料鉄鋼社で会社組合育成に敏腕を揮ったM.キングが派遣された。その中でスタンダード石油（インディアナ）は19年6月にコロラド燃料鉄鋼社に類似した会社組合を導入し、それを監督する労使関係部を設置した。²³⁾そしてその下で、20年に広範な安全計画、21年に従業員持株制、24年従業員死亡手当（故人の勤続年数に応じて遺族に500～2000ドル支給）などの制度が相次いで設置され、26年にはレクリエーション・センターやスイミング・プールなどが建設された。だが、これらの計画もスタンダード石油（N.J.）のそれと比べれば著しく見劣りがする。1915～16年のベイヨン製油所スト後、その後遺症の修復と新しい労務政策の実施のためにコロラド燃料鉄鋼社からヒックスが派遣され、18年に会社組合を中核とする計画が実施される。²⁴⁾即ち、18年に人事訓練部を設置し、会社負担年金（対象は男子65歳、女子45歳で退職した労働者）と遺族

手当及び疾病手当を導入し、19年には障害手当を実施した。また当時アメリカではほとんど実施されていなかった有給休暇を18年に採用し、21年に従業員持株制度を導入した。更に週労働時間も18年の54時間から20年に48時間、30年に40時間と大幅に短縮されたのである。

無論、ロックフェラー・プランは系列企業のみではなく、アメリカ産業界全体に大きな影響を及ぼした。²⁵⁾ 会社組合は第一次大戦中にNWLBが奨励し、「アメリカン・プラン時代」に労働組合排除に成功した企業がその代替案として導入した結果、急速に普及し、28年には全組合員数の45%を会社組合員が占めるに至ったのである。

(4) 会社組合の役割

では、会社組合は実際、どのような役割を果たしたのか。会社組合を導入している361社に関する調査によれば、このうち356社が会社組合は労使関係に有益であると答え、また349社中310社が労働移動率の低下に役だったと回答している。²⁶⁾ 即ち、会社組合は他の企業内福祉計画と相俟って(1)労働移動の減少、(2)生産性上昇、(3)就職希望者の増加、(4)平穏な労使関係、など企業にとって好ましい成果を上げたのである。そのため企業は企業内福祉計画を放棄した後も会社組合を維持しようとした。²⁷⁾ 一方、一般労働者は必ずしも会社組合を敵視しなかったが、熱心に支持した訳でもなかった。というのも会社組合は賃金や労働時間といった労働者にとって最も重要な問題でほとんど成果を上げることができなかったからである。²⁸⁾ 会社組合は財政基盤も交渉力も持たず、スト権も放棄していたので、真の意味での組合とは言い難かった。そのため会社組合、就中委員会型は些細な苦情、ピクニック、浪費抑制などあまり重要でない問題にしかタッチしなかった。レイオフ、解雇、昇進、作業分析などに関する協議は許されなかったし、たとえ許されている場合でも最終決定権は経営者に留保され、従業員代表の発言や投票は全く諮問的な意味しかなかった。大部分の会社組合で、従

業員代表のみが別個に会議を開くことは労働組合主義への危険な兆候として許されず、組織単位も1企業ないし1工場に限定されていたので他の工場や企業の労働者から孤立させられていたのである。

結局、企業は労働立法や社会立法を潰し、労働組合に対する差止命令を確保する手段として会社組合を盛んに利用したと²⁹⁾言ってもよい。会社組合の実体を示す好例はアメリカ最大手綿・毛織物工場の1つアモキーング社についてのエピソードであろう。同社は1922年の賃金切下げをめぐるストでアメリカ合同繊維労働組合(UTWA)を敗北させ、翌年に会社組合を導入した。その結果、労働条件や賃金は著しく悪化し、熟練仕上工の賃金はUTWA時代の平均週48時間32~35ドルから会社組合時代には週54時間18~28ドルへと低下した。³⁰⁾このような会社組合の跋扈を許した所以はその牙城ともいえる鉄道や金属工業において明らかな如く、多くの分派的な組合の存在とそれに由来する団結の困難さのためであった。偏狭な職能的労働組合主義を捨て、既に支配的となっていた大量生産体制に対応する産業組合主義へと脱皮せぬ限り会社組合を打破することは不可能であったと³¹⁾えよう。

[2] 企業内福祉の内実

(1) 概観

1920年代に入ると、企業は労働争議の勃発に対する危惧や労働者のモラルと作業能率との関係に対する認識から、賃金切下げを抑制する一方で、企業内福祉を積極的に展開した。³²⁾無論、1920年代の労使関係に影響を及ぼした要因は他にもある。即ち、(1)人事部の充実と職長からの解雇権奪取、(2)会社組合の増加、(3)福祉資本主義の隆盛、(4)人間関係を重視するメイヨラの経営管理論の登場、(5)移民の流入制限、(6)義務教育年限の引き上げと職業・技術教育の拡充による労働者の教育水準の向上、(7)企業の成熟、(8)生産性の上昇、などの要因である。³³⁾それ故、企業内福祉計画もこうした要

因と絡み合いながら展開されたといえよう。

さて、企業内福祉を導入した企業の動機は労働者の健康、安全、福祉などに対する人道的配慮という面もない訳ではなかったが、基本的には労働運動を無力化し、会社に対して忠実で有能な労働者を育成したいという意図にあった。³⁴⁾つまりそれは鞭としてのオープン・ショップ運動と表裏をなす飴としての労働運動抑圧手段であったといえる。また企業内福祉が積極的に導入された産業は鉄鋼、金属、運輸、公益事業、印刷、出版などであり、一方、繊維、被服、建築、鉱業などでは消極的であった。³⁵⁾因みに企業内福祉計画はその性格によって次ぎのように区別し得る。³⁶⁾即ち、(1)金銭保障：年金、従業員持株制、失業手当・賃金保障、貯蓄貸付、利潤分配、団体保険、相互共済組合、(2)厚生：レクリエーション、昼食施設、法律相談、会社ストア、社宅、有給休暇、(3)保健・安全：公衆衛生、訪問看護婦、診療施設、健康診断、安全委員会・コンクール、(4)労働条件：8時間労働制、恣意的でない定式化された賃金率決定方式、職場環境の改善、恣意的解雇の廃止、長期生産計画による雇用の安定確保、などである。³⁷⁾

(2) 普及状況

そこで、企業内福祉計画の普及状況を見るため、1935年の2450社（従業員450万人）について調査した第1表を検討しよう。まず金銭保障では、半数以上の企業が実施しているのは団体生命保険のみで、他で目立つのは団体健康・障害保険、相互共済組合、年金などである。一方、対象となる従業員数では、団体生命保険と相互共済組合が過半数を超え、信用組合、貯蓄、団体健康・障害保険、年金、失業補償計画なども三分の一を占めている。次に厚生では、体育計画が約半数、ピクニックやカフェテリア、レストランが約3割の企業で実施されている。従業員数では、いずれも過半数以上を占めている。更に保健・安全では、公衆衛生や安全委員会、それに応急手当や医務室・病院などがかなり普及し、対象となっている従業員の

第1表 企業内福祉計画, 1935年

計 画	実 施 中 の 計 画				廃止された計画	
	実施企業		従 業 員		数	割合(3)
	数	割合(1)	数	割合(2)		
	万人	%	万人	%	万人	%
<金銭保障>						
貯蓄貸付制度						
〔建築貸付	96	4	67	15	18	19
〔その他住宅購入	88	4	80	18	41	47
〔信用組合	278	11	151	34	13	5
〔その他貯蓄	387	16	170	38	63	16
相互共済組合	692	28	245	54	59	9
団体保険						
〔生命	1440	59	273	61	109	8
〔健康・傷害	753	31	153	34	54	7
年金						
〔正規	253	10	200	44	17	7
〔非正規	580	24	107	24	27	5
失業手当						
〔解雇補償	317	13	146	32	8	3
〔雇用保障	39	2	14	3	4	10
利潤分配	116	5	23	5	56	48
従業員持株	166	7	50	11	209	126
<厚生>						
レクリエーション						
〔体育計画	1155	47	322	72	289	25
〔クラブ・ハウス	425	17	156	35	54	13
〔ダンス	518	21	199	44	81	16
〔演劇	98	4	72	16	24	25
〔音楽組織	167	7	147	33	70	42
〔ピクニック遠足	816	33	257	57	195	24
〔サマーキャンプ	38	2	49	11	12	32
食堂						
〔カフェテリア, レストラン	693	28	292	65	108	16
〔簡易食堂	301	12	230	51	20	7
法律相談	342	14	147	33	8	2
会社ストア	126	5	79	17	41	33
社宅	181	7	102	23	13	7
有給休暇	439	18	168	37	69	16
<保健・安全>						
公衆衛生						
〔化粧室	1318	54	322	71	1	(a)
〔ロッカー	1720	70	380	85	7	(a)
〔シャワー	1141	47	314	70	14	1
〔洗濯設備	1956	80	398	88	—	—
安全委員会	1199	49	336	75	25	2
安全コンクール	474	19	230	51	40	8
応急手当	1330	54	330	73	7	1
医務室, 病院	1154	47	371	82	7	1
歯科クリニック	113	5	86	19	27	24
眼科クリニック	179	7	74	17	18	10
定期健康診断	471	19	242	54	25	5
健康増進	366	15	202	45	6	2
訪問看護婦	366	15	190	42	37	10

資料：C. R. Daugherty, *Labor Problems in American Industry*, P.604,608. 製造業 2075社, 鉱業28社, 運輸, コミュニケーション, 74社, 石油37社, 銀行40社, 保険39社, 公益事業77社, 卸・小売76社, サービス6社の大, 中, 小企業2450社について調査。

注 (1) 全450社に対する割合, (2) 450万人に対する割合, (3) 実施中の計画に対する割合, (a)0.5%未満。

比率も高い。なお、いずれの計画も企業数の比率に比べて対象となる従業員比率が高いのは、大企業ほど企業内福祉の拡充に積極的だったためと考えられる。

次に代表的工業地域 8 州を取り上げ、1920年代後半の企業内福祉の普及状況を検討しよう。まず第 2 表により州別の普及状況を見ると、³⁸⁾ 団体生命保険は各州で最もよく導入されており、企業数ではニューヨークの38%からペンシルヴェニアの52%まで、また雇用数ではニューヨークの38%からニュージャージーの67%までの範囲にある。これに次ぐのは、企業数では有給休暇で、以下、徒弟訓練制度、食堂、相互共済組合の順となっており、雇用数では食堂、徒弟訓練制度が団体生命保険を凌駕し、相互共済組合もそれに匹敵する。

州別の特徴を見れば、ニュージャージーとペンシルヴェニアでは企業内福祉が広範に普及し、両州の企業の半数以上で団体生命保険が導入されている。ニュージャージーでは団体生命保険、食堂、年金、徒弟訓練などで、またペンシルヴェニアでは食堂、年金、相互共済（死亡、疾病・障害）などで全従業員の半数以上が対象とされている。他の 6 州では半数以上の企業で採用されている計画はないが、コネティカットでは年金、徒弟訓練、食堂、オハイオでは食堂と団体生命保険、イリノイでは食堂と団体生命保険などにおいて全従業員の過半数が受益者となっている。ニューヨークでは食堂と相互共済組合（疾病・障害）のみが全従業員の約半数をカバーするが、他の州に比べて企業内福祉の普及率は低く、ミシガンでは更に低調であった。

では、企業規模や労務政策の影響はどうだろう。まず企業規模別で見ると、第 3 表の如く従業員1001人以上の企業では約半数の企業が食堂、団体生命保険、相互共済組合（死亡、疾病・障害）などを導入しているのに対して、従業員100人以下の企業では団体生命保険がある程度採用されているものの、他は数パーセントにすぎない。特に年金、持株、貯金、徒弟訓

第2表 工業州8州の企業内福祉計画

	ニューヨーク		コネティカット		イリノイ		マサチューセッツ		ミシガン		ニュージャージー		オハイオ		ペンシルヴェニア		8州合計	
	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人	企業数	雇用数 千人
付加給付	141	64	24	22	74	51	36	12	41	30	40	20	39	44	69	37	464	279
勤続	84	38	17	12	27	9	10	3	22	12	21	12	31	16	45	26	257	128
出勤	53	23	2	9	22	15	19	9	11	12	24	11	14	21	34	31	179	132
品質	49	56	13	10	30	28	31	13	14	15	9	3	13	10	38	42	197	177
利潤分配	113	184	27	29	56	109	30	21	50	70	38	61	43	65	75	85	432	624
持株制																		
相互共済組合	173	238	40	53	69	133	88	59	71	78	50	78	95	145	111	228	697	1013
死亡手当	188	268	44	60	94	161	120	78	84	83	58	81	103	139	129	230	820	1098
疾病・傷害手当																		
団体保険																		
生命	427	210	150	62	235	183	180	59	172	142	169	120	226	177	321	177	1880	1130
健康・傷害	164	73	61	23	67	31	79	19	71	38	57	45	67	90	96	45	662	364
年金制度	167	166	79	117	59	154	88	65	37	56	56	89	66	112	108	231	660	990
有給休暇	378	227	47	65	148	143	96	53	77	61	83	56	83	62	146	120	1058	786
貯金制度	108	174	32	25	64	112	55	41	36	60	61	55	59	59	79	102	494	627
食堂	231	297	54	108	123	225	83	67	73	124	86	91	148	210	123	250	921	1372
徒弟訓練制度	291	254	91	133	139	167	91	79	77	123	75	89	110	142	147	200	1021	1187
職場協議会	61	126	12	19	25	71	31	41	12	19	23	38	26	56	41	158	231	528
報告数	1301	554	341	149	599	354	537	148	407	339	330	179	524	351	616	431	4655	2506

資料：NICB, *The Economic Status of the Wage Earner in New York and Other States, 1928*, p.59,61

第3表 工業州8州の企業内福祉計画(企業規模別・労務政策別)(単位：%)

	8州合計		雇 用 数 別						労 務 政 策 別									
	企業数	従業員	～100人		101～500人		501～1000人		1001人～		オープン・ジョブ		クローズド・ジョブ		一部組織化		ノン・ユニオン	
			ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州	ニューヨーク	他の7州
付加給付	10	11	9	8	12	9	11	11	12	14	10	6	7	5	6	11	10	
勤続	6	5	4	3	8	6	11	6	7	6	5	3	1	8	1	7	6	
出勤	4	5	3	2	5	4	5	6	7	8	4	3	3	11	3	6	7	
品質	4	7	3	4	3	4	7	5	9	6	5	4	2	3	6	5	4	
利潤分配	9	25	3	4	6	8	25	20	37	23	10	5	4	3	14	8	7	
持株制																		
相互共済組合																		
死亡手当	15	40	3	5	13	12	38	30	43	45	18	8	11	11	8	13	12	
疾病・傷害手当	18	44	4	7	14	16	39	35	47	48	21	13	14	14	17	9	17	
団体保険																		
生命	40	45	25	37	35	44	46	47	50	50	44	19	29	24	53	31	42	
健康・傷害	14	15	9	14	13	15	24	16	13	13	15	10	15	5	13	10	13	
年金制度	14	40	5	5	12	12	35	25	43	43	16	9	6	5	9	13	13	
有給休暇	23	31	28	19	29	19	30	22	28	28	21	24	12	32	27	35	19	
貯金制度	11	25	2	5	8	10	20	20	28	28	12	4	6	11	11	8	11	
食堂	20	55	5	4	18	16	45	43	64	64	23	6	12	16	18	15	18	
徒弟訓練制度	22	47	17	15	21	20	36	28	44	44	23	45	32	49	32	16	17	
職場協議会	5	21	3	2	5	4	6	6	11	11	6	5	1	3	6	3	3	

資料：第2表と同じ， p.56, 62, 63.

練などにおいては企業規模別格差が大きい。労務政策では徒弟訓練を除き、一般にクロズド・ショップや一部組合に組織された企業よりもオープン・ショップやノン・ユニオン・ショップの企業の方が企業内福祉に積極的であったようだ。それはオープン・ショップ運動と福祉資本主義が一体であったことを暗示しているように思われる。

最後に産業部門別の特徴を見ると、第4表の如く公益事業、化学、ゴムの3つの産業が企業内福祉の普及では群を抜いている。就中公益事業は持株、相互共済組合（死亡、疾病・障害）、団体生命保険、年金、職場協議会の普及率で第1位、利潤分配、有給休暇、貯金の普及率では第2位、そして徒弟訓練の普及率では第3位を占め、14の計画のうち9で1位か2位を占めている。これに次ぐ化学は貯金で1位を占めるほか、付加手当、利潤分配、持株、団体保険（生命、疾病・障害）、年金、職場協議会では2位か3位を占めている。ゴム工業は団体保険（生命、疾病・障害）、食堂で化学を凌駕し、付加手当、相互共済組合（生命、疾病・障害）、職場協議会では2位か3位である。一方、金属・機械、繊維・衣料、紙・パルプ、印刷・出版、食品、商社はいずれも2～3の企業内福祉計画で1～3位を占めるにすぎない。ただ例外的に、商社は勤続や出勤に対する付加手当、利潤分配、有給休暇の4つで1位を占めている。更に皮革や木材は3位内に入るものがなく、企業内福祉に消極的な姿勢が伺われる。

〔3〕 福祉資本主義の意義

1920年代のアメリカの労使関係は、(1)労働生産性の向上、(2)労働組合員数の激減、(3)ストライキ件数の減少、(4)労働移動率の低下、などによって特徴付けられるが、これは経済的繁栄と福祉資本主義によってもたらされた結果と言える。³⁹⁾ スリクターによれば、製造業労働者1人当たり生産性は1919～25年に約37%上昇したが、このうち何割かが福祉資本主義の成果に帰し得るといふ。何故ならば、勤続に応じた昇進慣行は従業員の勤労意欲

第4表 工業州8州の企業内福祉計画(産業部門別)(単位：%)

		金 属・ 機 械	織 維・ 衣 料	皮 革	木 材	化 学	紙・ パルプ	印 刷 出 版	食 品	ゴ ム	公 益 事 業	商 社
付加給付												
勤 続	ニューヨーク	10	6	8	6	30	12	11	13	18	…	17
	他の7州	9	8	9	6	18	13	11	12	7	11	24
出 勤	ニューヨーク	6	4	2	5	16	10	6	9	…	…	2
	他の7州	5	8	3	4	5	8	4	3	7	3	18
品 質	ニューヨーク	4	3	13	3	6	2	6	1	…	…	…
	他の7州	3	11	3	3	4	1	3	3	9	…	2
利潤分配	ニューヨーク	3	4	4	3	6	2	6	…	…	5	7
	他の7州	4	4	4	5	7	3	7	6	2	9	13
持 株 制	ニューヨーク	11	3	4	4	14	9	6	12	…	52	5
	他の7州	9	3	6	4	20	9	10	13	6	44	6
相互共済組合												
死亡手当	ニューヨーク	15	7	10	10	10	10	13	13	18	33	39
	他の7州	20	9	14	11	17	17	15	10	20	30	18
疾 病・ 傷 害 手 当	ニューヨーク	15	9	8	10	16	10	18	13	18	48	29
	他の7州	23	11	14	17	19	19	20	16	22	39	18
団体保険												
生 命	ニューヨーク	37	16	15	36	38	33	42	52	18	76	20
	他の7州	46	32	33	31	55	57	55	49	67	64	41
健康傷害	ニューヨーク	15	11	8	13	4	12	17	14	18	10	…
	他の7州	15	14	12	12	18	24	15	13	26	17	6
年金制度	ニューヨーク	12	8	10	14	25	10	13	24	27	33	20
	他の7州	14	14	8	8	36	17	10	20	28	44	18
有給休暇	ニューヨーク	17	30	15	17	51	16	38	38	…	86	73
	他の7州	17	16	6	10	42	18	27	52	17	58	60
貯金制度	ニューヨーク	9	5	13	4	6	2	7	11	…	38	20
	他の7州	13	15	8	6	17	12	14	13	9	16	14
食 堂	ニューヨーク	18	15	10	6	31	19	13	31	36	29	32
	他の7州	23	27	14	8	28	18	12	27	35	20	24
徒弟訓練 制 度	ニューヨーク	28	12	17	24	3	9	62	15	…	29	15
	他の7州	30	15	9	16	9	8	51	5	17	27	10
職 場 協 議 会	ニューヨーク	5	5	4	2	3	…	8	6	…	10	2
	他の7州	5	7	4	3	7	7	5	6	7	13	3

資料：第2表と同じ、p68-69。

を高め、その他の福利厚生計画も従業員の忠誠心を増大させ、作業能率を向上させる上で効果があったと看做されるからである。一方、組合員の減少は工場労働者の実質賃金が上昇（20～26年に11%）し、組合に対する労働者の関心が薄れたためではないかと思われる。このため労働組合は労使協調路線へと転換し、生産コストの引き下げに協力し、これと引き換えに雇用の安定、高賃金、労働条件の改善などを要求するようになった。⁴⁰⁾ また労働争議の減少は福祉資本主義の展開以外に生計費の安定、労働者の生活水準の上昇、労働組合の弱体化などの要因が影響しているように思われる。更に労働移動率は製造業では戦前の約100%から26年47%、27年41%と目立って低下した。⁴¹⁾ 結局、福祉資本主義は組合を排除し、ストを防止し、生産性を向上させて経済的繁栄をもたらすという成果を上げたと言えよう。しかも利潤分配に伴う労賃上昇は消費市場の拡大を促し、アメリカ型生産方式が生み出す大量生産に対して大量消費市場を提供することにもなったのである。

ところで、エプスタインによれば、調査企業1500社（雇用数400万人）のうち8割が何らかの企業内福祉計画を実施しており、その多くが目立って反組合的傾向の強い企業であったという。またそのために企業が負担する費用は514社（雇用数308万人）に関する調査によれば、1925～26年に総額5241万ドル、労働者1人当たり17.43ドル（賃金支払額の1%）に達する。⁴²⁾ そこで、「外国では、強制社会保険制度の使用者負担は、一般に賃金支払総額の約5%であるが、一方、アメリカでは、企業内福祉に賃金支払総額の1%以上を支出する企業はまれである」という実態を考慮する時、⁴³⁾ 企業内福祉は実質的な「福祉」というよりはその幻想を与えるカモフラージュにすぎないと言えなくもない。だが、ヨーロッパ諸国とは異なって、第一次大戦の影響が軽微で容易に「常態への復帰」を遂げ得たアメリカと言えど、企業内福祉という矮小な形ではあるが、1920年代には「福祉」を実施されざるを得なかったとも言えるのである。

無論，企業内福祉計画は繁栄している大企業に限定されていた。⁴⁴⁾従って，それは労働者全般を網羅するような福祉ではなかった。しかも企業は恣意的に福祉計画を修正・廃止できたので，制度として極めて不安定だった。更に「アメリカの労働者は社会が十分な所得を保障してくれると悟った時は，いつも既存の産業組織を受け入れる」⁴⁵⁾が，現実問題として企業がそのような保障をすることは不可能だった。そこに福祉資本主義の致命的欠陥がある。というのは企業は労働者に「福祉」を約束しても厳しい不況期にはそれを履行できないことが多いからである。その点は大恐慌期に見られた福祉資本主義の衰退過程に如実に示されている。⁴⁶⁾

以上の論点をもう一度要約しておこう。1920年代のアメリカは英独に比肩し得るような社会保障制度を持たなかった。だが，この時期にアメリカでは福祉資本主義が隆盛を見せ，社会福祉制度不備の穴をある程度埋めていた。企業内福祉は一種の所得再分配機能を持ち，その点では社会保障制度と同じ機能を備えていたが，その存立が企業の「温情主義」に依存していたが故に，不況その他の理由によって給付削減や計画廃止が恣意的に行われ易いという大きな欠陥を抱えていた。というのも福祉資本主義は以前のような強圧的労務政策を改め，組合を排除しながら企業内福祉や従業員代表制によって労使協調を維持しつつ，労働者を産業合理化に動員することを目的としていたからである。つまりそれは19世紀末以来の生産性向上運動の所産であったとあってよい。だが，かかる欠陥も「繁栄の20年代」にあってはほとんど表面化せず，福祉資本主義は高利潤を背景として最盛期を迎えたのであった。

無論それ故，1929年10月に勃発した大恐慌が3年半にわたって景気下降を続けると，企業は利潤を枯渇させ，企業内福祉を継続させて行く財政能力を失ってしまった。しかも1930年代に入ってから未曾有の労働争議が勃発する中で，福祉資本主義は急速に衰退し，その激動の中から企業の温情ではなく団交に基づいた労使関係が形成され，国家の介入に基づく社会保

障制度が整備されるのである。⁴⁷⁾ 即ち、1920年代には州段階でのみある程度の進歩を見た社会福祉立法が、ニューディール期には衰微する企業内福祉に代わって前面に登場し、国家立法として実現の運びとなる。結局、福祉資本主義は景気に翻弄され易いという限界を持っていたとはいえ、西欧諸国のような進んだ社会福祉制度を持たぬ20年代のアメリカにおいて、これに代替する制度として重要な役割を果たしたと言えよう。

IV 戦後の労使関係

[1] ワグナー法の成立

周知の如くアメリカで不当労働行為と交渉単位・交渉代表制度を支柱とする団交制度が確立されたのは1935年ワグナー法によってである。無論、それに先立つ1933年全国産業復興法（ニラ法）第7条(a)も(1)被用者の団結権と自主選出代表者を通じた団交権の保障、(2)雇用条件としての組合不加入・会社組合加入強制の禁止、(3)賃金・労働時間その他の雇用条件の使用義務、の3項目を各業界団体の公正競争規約に盛り込むべきことを規定していた。¹⁾ だが、規約作成に当たっては特に団交の意義や会社組合の合法性などに関して労使が真っ向から対立した。企業は一斉に会社組合の結成に走り、従業員代表制やオープン・ショップ制、労働者の組合不加入の自由などを認めた公正規約さえ作成した。その結果、労使紛争が激化したため、仲裁機関として33年8月に全国労働委員会（NLB）が設置された。だが、NLBは法的根拠が曖昧で、裁定を強制できず、新たに設置されたNLRB（全国労働関係委員会）も同様に無力だった。²⁾

そこで、労働者の団結権・団交権を保障し労使間の交渉力を平等化して産業平和を実現しようと企図したワグナー法（全国労働関係法）が制定される。³⁾ 同法は(1)団結権と団交権の保障、(2)団結権・団交権を侵害する使用者の行為を禁止する「不当労働行為制度」、(3)「交渉単位・交渉代表制

度」, (4)全国労働関係委員会 (NLRB) の地位保障, などを規定していた。NLRBは広範な裁量権を行使して団交権の具体的保障に努力したが, 特に37年4月, 最高裁のワグナー法合憲判決以後, その地位と権限を確立し, 積極的に団体交渉を促進するに至った。⁴⁾ 無論, 違憲判決による同法の失効を予想していた企業側の反発は強硬で, 不当労働行為事件を濺発させた。⁵⁾ しかし不当労働行為事件も次第に減少し, 産業別労働組合運動の画期的な発展と団体交渉制度の確立を見ることになったのである。

それ故, ワグナー法の基本的部分に対する企業の抵抗は39年頃までにはほぼ終息し, USスチールやGEなどの大企業が同法の利点を認め, 団交制度を受け入れるに至った。⁶⁾ 斯くしてワグナー法はいわばアメリカ型生産方式に適合的な労働力として創出された不熟練工を組織した産業別組合の発展を支援したのである。だが, 第二次大戦の勃発を契機として使用者団体が強化され, 政府機関に対して反組合的政策の実施を迫るようになった。しかも企業の経営管理政策が生産管理と労務管理の二重体系に分化し, 生産管理は純粹に機能的・能率的な見地から遂行し, 労務管理は専ら「高賃金原理」を貫徹することにより労働問題の表面化を事前に解消せしめようとした。こうした反組合的風潮の高まりを背景とした47年タフト＝ハートレー法は労働組合の不当労働行為制度を新設するなど経営側の利益を擁護する性格を持っていた。⁷⁾ 無論, NLRBの活動も労働者側より使用者側に有利に作用するようになったことは言うまでもない。

[2] ワグナー法的枠組みの機能

ところで, 組合は第二次大戦中, 国家の保護と引き換えに賃金統制やスト放棄に同意した。しかも戦争遂行や民主党政府に深く関わった組合指導部は賃金統制や生計費高騰への不満から勃発したヤマネコ・ストを鎮圧するように圧力を受けた。その結果, 組合の中央統制と官僚主義化が強まり, 労働者や組合職場委員の職場での独立した権限が失われるに至った。⁸⁾

一方、米企業は職長の組合加入問題と1945-46年のGMストにおけるワルサーの要求に関して経営権の危機を感じた。ワルサーはGMがインフレ的価格引上げに訴えずに30%の賃上げを飲み得る筈だと主張したのだ。無論、米企業は生産量やコストを管理する権限を維持し、ストを協約期限終了後の時期に限定することにより労使紛争を封じ込めたいと望んでいた。そこで、GMなどの米企業は組合排除を放棄し、十分な付加給付という譲歩と引き換えに伝統的経営権の再確立を図ったのである。組合も概ねこの取引を受け入れ、企業の意志決定への参加には無関心となった。その結果、戦後の労使関係はストなしとはならなかったものの、紛争を協約終了後の時期に封じ込めることができた。そして組合は益々職場の労働条件の改善よりもむしろ賃上げや付加給付の改善に集中するに至ったのである。⁹⁾

かくて戦後40年間、団交制度は有効に機能し、産業平和が維持された。だが、国際競争の激化に伴って労使協力が益々不可欠となる一方で、団交制度が労使協力の進展を阻害した。¹⁰⁾ というのも団交は敵対的交渉に基づいており、協力が禁止されていた訳ではないが、組合自治を保護する条項によって著しく制限されていたからである。しかも交渉事項は賃金や労働条件を中心としており、企業は他の問題について交渉する義務を負っていなかった。つまり力の均衡に立脚するワグナー法の枠組みは一般に硬直的で適応性がなく、急激に変化する経済環境の中で益々限界を露呈しつつあると言える。¹¹⁾

周知のように産業別組合は職業別組合に比べてはるかに集権的、階層的、官僚主義的であり、1950年代以降、専らスト戦術に訴えてきた。しかも広範なパターン協約を確立し、全産業に同一の賃金や労働条件を設定しようとした。そのため50年代には団交制度も極めて有効に機能し、産業別組合は絶頂期を迎えるが、同時にこの頃から強固な官僚組織によって支配されるようになった。しかもこの絶頂期は不安定で驚くほど短命だった。60年代に入ると労働組織率は年々低下し、経営側の不当労働行為も再び増

加し始め、70年代末に至ると反組合主義が広範な社会的支持を得るようになったのである。¹²⁾

一方、戦後労使関係のもう1つの特徴は職務規制であった。無論、職務規制には定式化された詳細な協約と協約期間中の紛争を裁定する苦情処理手続が必要とされた。労働者の権利・義務は各職務と結び付けられ、その所得も各職務に対応した賃金率によって決められた。また職務保障は先任権によるレイオフや職務欠員割当によって維持された。かくて労働協約の監視が協約期間中の経営側と組合指導部の中心的仕事となった。この制度を円滑に運営するためには職務定義とその変更を明確に規定する必要があった。さもなくば、特定の賃金や雇用権を各職種に結び付けることができないからである。無論、この職務規制はアメリカ型生産方式（規格品大量生産方式）に不可欠な制度であり、その方式の普及と共に広範な産業に広がった。というのは職種は科学的管理法により個々の部分作業である職務に細分化され、賃金も時間・動作研究と職務評価によって特定の職務と結び付けられていたからである。しかも組合や労働者が管理職の気紛れや依怙叢員を防ぐ代替案としてこれを支持したことから詳細な職務分類を固定化させることになったと言える。¹³⁾

[3] 労使関係の硬直化

前述の如くワグナー法的枠組みは労使関係の安定をもたらしたが、1960年頃から民間部門では労働組合員の減少傾向が見られるようになった。しかも70年代に入ると組合に組織された産業部門は外国からの激しい競争、深刻な不況に伴う雇用減少、そして未組織部門からの競争などの圧力を被り始めた。しかしながら70年代においては一部の産業を除き、労使双方とも従前の制度的枠組みを改めようとはしなかった。労使の主要関心事は団交手続の安定と継続であり、既存の労使関係の維持にのみ汲汲として、環境の激変には対応しようとしなかった。¹⁴⁾

例えば、労務担当者は70年代初めの労働者参加の実験に対して組合指導部との平穏な関係を損ねかねないという理由から抵抗した。GMの職場環境改善（QWL）計画が挫折した原因も労務担当者がそれを経営権力の屈服と看做して抵抗したからである。一方、組合もまた団交制度の根幹を揺るがすような労働者参加計画を拒否した。そのため70年代初めに多くの労使協力を目指した実験が行なわれたが、2～3の例外を除き、労働者の反発に遭って挫折したのである。¹⁵⁾

ところで、団体協約は徐々に雇用契約の経済的条件を規定した単純な文書から職場慣行を明示した詳細で強制的なマニュアルへと変化した。労使の権利・義務を協約で厳格に規定し、苦情処理手続に従って係争問題を解決し、職長専制体制に付随する恣意を払拭したが、その反面で職務の固定化と労使関係の硬直化を招いた。というのもこの職務規制は以下の如き科学的管理法や産業工学に立脚した原則に基づいていたからである。即ち、労働者は主として職務業績に対して受け取る経済的報酬によってのみ動機付けが与えられ、一方、効率性は作業を単純で狭い課業（職務）に細分化することにより最大となる。従って、作業手順は監督者や技師によって決定され、従業員は単に割り当てられた課業を実行すればよい。また職務評価は各職務に特定の賃金率を設定して決め、希少な職務機会の割り当をめぐっては先任権が基本原則とされた。かくの如く職場管理は画一性が重視され、個々の従業員の動機付けや能力の相違に対しては全く無関心であった。無論、この厳格さと画一性は職長や支配人の職権濫用に対する労働者の不信感の反動でもあったといえる。¹⁶⁾

例えば、自動車産業の場合を考えて見よう。自動車産業の労使関係は連結交渉、職務規制、賃金規定という3つの重要な特徴を持っている。無論、作業規定、賃金、付加給付などの労働条件は全米自動車労組（UAW）と自動車メーカーの間で交渉される団体協約に明記された。その協約は50年代半ば以降、期限3年の長文で詳細な文書となった。かくて雇用の条件

は協約に詳細に明記され、細分化された職務分類と賃金が直結され、企業の意志決定への労働者の参加は排除された。企業は労働者の手に金を払うのであり、その知力を使うことには関心がなかつた。¹⁷⁾

また職務規制は敵対的で厳格な労使関係を作り出した。では、何故職務規制が米自動車労使関係に定着したのか。企業は職務規制を経営権への組合の侵入を封じ込める手段と考えた。戦後の自動車会社は組合封じ込めを主要目的とし、そのために交渉事項を限定した。しかも職務規制は企業が固執する科学的管理法にも合致していた。一方、UAWは職務規制が自動車労働者の実質所得の増大と雇用増加をもたらす生産システムを発展させたことにより大きな利益を享受した。だが、その反面、労使関係は信頼感の欠如から敵対的なものにならざるを得なかつた。この信頼感の欠如を前提にすれば、紛争の合法主義的・形式主義的裁定や作業規定に保護を求めることは労使双方にとって意味があつた。そのため職務規制は敵対的組合主義と表裏の関係にある。更に賃金規定に基づいて賃金交渉を行えば、企業利潤が賃金や付加給付にほとんど影響を及ぼさなかつたから、労使が企業利潤や企業業務（投資計画、海外部品調達、新技術導入）などについて議論することは無意味となつた。それ故、GMが賃金規定を採用した最大の動機も価格や利潤の問題を組合との交渉事項から隔離して置きたいという願望にあつたといわれる。¹⁸⁾

しかし60年代半ば以降、景気拡大や社会的変化によって、自動車工場の職場は好戦的になり、地方ストも瀕発して地方協約の交渉は難航した。無論、企業もUAW全国指導部も50年代のような安定した労使関係を再構築したいと望んだ。だが、無断欠勤の増大、生産の減退、不安定な職場労使関係などに直面して、企業は職場環境改善計画などの新しい労使関係を模索し始めた。こうした1960年代以降の柔軟な非組合モデルは伝統的組合と違って個々の従業員の関心に配慮し、広い職務設定によって従業員により大きな裁量を与えようとしている。伝統的組合制度が協約上の慣行と画一

性を重視する一方で、新しい非組合モデルは個人のやる気、能力の相違、作業成績を重視している¹⁹⁾のである。

V むすび

以上、アメリカ型生産方式の成果と限界、つまりその歴史的役割を明らかにした。規格品の大量生産が主流であった時代は、アメリカ型生産方式が世界で最も効率的で、生産性の飛躍的な上昇も可能であった。即ち、高利潤、高賃金、価格引下げを同時に達成し、大量生産と大量消費を結合することにより規模の経済を実現し得たのである。¹⁾しかもこの生産方法は戦後、主要先進諸国に広く普及するに至り、世界的な高度成長と高度大衆消費社会の出現をもたらすに至った。

だが、かかる繁栄と所得水準の向上はやがて市場構造の変化と資源・エネルギー需給の逼迫を惹起することになった。所得が増大するにつれて、生活の階層差が拡大し、消費の多様化が益々促進されたのである。言うまでもなく、この差別化された市場においては、多様な需要に迅速かつ柔軟に対応することが競争に打ち勝つ最大の武器となっている。まさにこの点で、アメリカ型生産方式は硬直的なるが故の欠陥を露呈し、国際的優位を失うに至った。何故ならば、この方式は労働者を機械と同一視し、職種を狭い職務に細分化しながら、規格品の大量生産により効率性を徹底的に追求してきたからである。その結果、高度に単純化・機械化された工場では変更の費用が嵩むために規格品生産から容易に転換できないでいる。しかも団交制度と職務規制を中心とした戦後の労使関係は敵対的な関係と細分化された職務の固定化を生み出し、柔軟な生産方式を導入するための労使協力を著しく困難にしている²⁾と言ってよい。

このため米企業は依然として規格品化を生産コスト引下げの鍵として重視しており、量産に適した標準的なデザインに固執して製品差別化を閉却

し続けている。だが、米企業がこのように生産コスト削減による価格戦略を墨守している一方で、日本企業は製品差別化に柔軟に対応しうる多品種少量生産を可能にし、国際競争力を高めつつある。一例を挙げれば、70年代以降のアメリカの輸入車激増は、日本企業による積極的な市場差別化戦略によって加速されたものであった。しかも消費者の趣向は石油危機を契機に益々多様化に拍車が掛かっている。輸入車が性能、外観、新技術、経済性などの面で消費者を魅きつけているのに対して、米企業は相も変わらず規格品戦略に固執し、市場シェアを失いつつあるのだ。要するに、今やアメリカ型規格品大量生産方式が国際的優位を喪失する一方で、日本型柔軟生産方式が優位を占めるに至っているのである。³⁾

無論、アメリカ型生産方式はその社会的・歴史的文脈の中で形成されたものである。アメリカの社会的・歴史的条件がその生産方式を生み出し、世界一効率的な生産方法にまで高め、アメリカを覇権国に押し上げる経済的基礎を提供したと言ってよい。かくの如く生産方法はその国の社会的・歴史的条件と深く密着しているのだ。だから経済環境が構造的に変化し、その生産方法が国際的優位を喪失したからといって、新しい生産方式に転換することは決して容易ではない。何故ならば、その転換には社会構造そのものを変えることが不可欠だからである。それ故、「戦って勝はやすく、勝を守るはかたし」と古人も看破しているように、成功の原因はその持続を保障せず、むしろ失敗の原因ともなるのだ。つまりアメリカ型生産方式を生み出し、国際的優位を確立する背景となった社会的・歴史的条件が今や新しい生産方式への脱皮を妨げる桎梏となっていると言えるのである。⁴⁾

- 注 I 1) アメリカ病についてはとりあえずD. P. カレオ, 山岡清二訳『アメリカ経済は何故こうなったか』, 日本放送出版協会, 1983年, M. クロージェ, 大空博訳『アメリカ病』, 読売新聞社 1980年, を参照せよ。
- 2) 石崎昭彦『新経済ナショナリズム』 東大出版会 1979年。同書は世界経済の不安定をアメリカの衰退に伴う経済ナショナリズムの台頭という視点から分析している。
 なお石崎昭彦『日米経済の逆転』 東大出版会, 1990年も参照。
- 3) 拙稿「パックス・アメリカの盛衰」『外交時報』 第1265号, 1989年3月。尚, 薬師寺泰蔵『テクノヘゲモニー』 中公新書, 1989年第七章も参照。
- 4) J. ザイスマン & L. タイソン, 國則守生他訳『日米産業競争の潮流』 理工図書, 1990年, 292頁
- II 1) 馬場克三編『経営学概論』 有斐閣, 第三章, 48-49頁。
- 2) 土屋守章「米国経営管理の生成」(1), 『経済学論集』第31巻4号, 47頁。泉卓二『アメリカ労務管理史論』 ミネルヴァ書房, 1978年, 1頁。
- 3) 土屋前掲, 55頁。内部請負制度については関口定一「アメリカにおける企業内養成工制度の形成(1900-1917)」, 『商学論纂』第20巻1号, 179-181頁。
- 4) D. Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the U. S. 1880-1920*, 1975. D. ネルソン, 小林康助=塩見治人監訳『20世紀工場制度の成立—現代労務管理確立史論—』 広文社, 1978年, 68-69頁。
- 5) 泉前掲 10-14頁。S. Slichter, *Union Policies and Industrial Management*, 1941. p.164-165. 土屋前掲48頁。同「米国経営管理論の生成」(2), 『経済学論集』第32巻1号, 48頁。津田真澂『アメリカ労働組合の構造』 総合労働研究所1972年, 61頁。
- 6) 塩見治人「『アメリカン・システム』の生産構造」, 『オイコノミカ』Vol. 11, No. 1, 85頁。
- 7) 海道進, 三戸公編『アメリカ労務学説研究』 未来社, 1968年 17-18, 36-37頁。ネルソン前掲邦訳 92頁。土屋前掲(2) 91頁。藻利重隆『経営管理総論』第二新訂版, 192-193頁。M. J. Nadwoney, *Scientific Management and the Unions 1900-1930*, 1955. M. J. ナドワーニー, 小林康助訳『新版科学的管理と労働組合』9-10頁。
- 8) 泉前掲書28-29頁。中川敬一郎「米国における大量生産体制の発展と科学的管理運動の歴史的背景」, 『ビジネス・レビュー』第11巻3号, 26頁。藻利前掲書197頁。
- 9) 泉前掲書第2章。馬場編前掲書51-52頁。藻利前掲書第2章。高柳暁, 飯野春樹編『経営学(1)総論』 有斐閣, 17-20頁。
- 10) 土屋前掲(2)91-99頁。

- 11) 三輪晴治『創造的破壊』 中公新書, 1978年, 第IV章。下川浩一『米国自動車産業経営史研究』 東洋経済新報社, 1977年, 第2章。
 - 12) J. B. Rae, *The American Automobile*, 1965. J. B. レイ, 岩崎玄=奥村雄郎訳『アメリカの自動車』 小川出版, 1969年, 83-84頁。H. E. Krooss & C. Gilbert, *American Business History*, 1972. クルース&ギルバート, 鳥羽欽一郎他訳『アメリカ経営史』下, 東洋経済新報社, 1974年, 447-457頁。C. E. Sorensen, *My Forty Years with Ford*, 1956. C. E. ソレンセン, 高橋達男訳『フォード—その栄光と悲惨』 産業能率短期大学出版部, 1968年, 第10章
 - 13) D. A. Hounshell, *From the American System to Mass Production 1800-1932*, 1984. Chapt.6. M. L. Dertouzos et al., *Made in America*, 1989. MIT産業生産性調査委員会, M. L. ダートウズス他, 依田直也訳『Made in America』 草思社, 1990年84-87頁。
 - 14) S. Meyer III, *The Five Dollar Day*, 1981. pp.96-99
 - 15) S. D. Brandes, *American Welfare Capitalism, 1880-1940*, 1970. p.88
 - 16) J. Barnard, *Walter Reuther and the Rise of the Auto Workers*, 1983 p.24; Meyer, *op.cit.*, pp.1.9-111.
 - 17) R. Boyer, *L'Introduction à la Regulation*, R. ボワイエ, 山田鋭夫・井上泰夫『入門・レギュレーション』 藤原書店, 1990年, 14-34頁。
 - 18) Meyer, *op.cit.*, pp.167-168
 - 19) Barnard, *op.cit.*, p.24; R. Lacy, *Ford: The Man and the Machine*, 1986. R. レイシー, 小菅正夫『フォード』上, 新潮文庫, 1989年, 220-239頁。
 - 20) Meyer, *op.cit.*, p.172, 193.
 - 21) *Ibid.*, pp.195-196
 - 22) Barnard, *op.cit.*, pp.25-26
 - 23) 下川前掲書133-134頁。レイシー前掲邦訳468-473頁。レイ前掲邦訳111-116頁。Meyer, *op.cit.*, chap.8.
 - 24) *Ibid.*, pp.195-202.
 - 25) 三輪前掲書167-192頁。クルース&ギルバート前掲邦訳457-466頁。下川前掲書134-148頁, 第4章。A. P. Sloan Jr., *My Years with General Motors*, 1963, A. P. スローン『GMとともに』 ダイヤモンド社, 1967年, A. D. Chandler, Jr., *Giant Enter prise*, 1964. A. D. チャンドラー Jr., 内田忠夫, 風間禎三訳『競争の戦略—GMとフォード—栄光への足跡』 ダイヤモンド社, 第II部第3章も参照。
 - 26) 三輪前掲書182-192頁。ザイスマン&タイソン前掲邦訳279-284頁。
 - 27) ボワイエ前掲邦訳10, 25-34, 50頁。
- Ⅲ 1) I. Bernstein, *The Lean Years*, pp.169-189.

- 2) S. Perlman, *A Theory of the Labor Movement*, 1928. S. パールマン, 松井七郎訳『労働運動の理論』法政大学出版局, 1967年, 141頁。
- 3) J. G. Rayback, *A History of American Labor*, N. Y., 1959. pp.157-159, 208-210; E. Peterson, *American Labor Unions*, 1963. p.13; C. R. Daugherty, *Labor Problems in American Industry*, 1949, p.333.
- 4) Rayback, *op.cit.*, pp.217-219
- 5) 萩原進「アメリカ資本主義と労資関係」(戸塚秀夫, 徳永重良編『現代労働問題』有斐閣, 1977年) 129-130頁。C. C. Heckscher, *The New Unionism*, Basic Books, 1988, pp.20-23.
- 6) N. J. Wood, "Industrial Relations Policies of American Management 1900-1933" *Business History Review*, Vol. 34, No. 4, Winter, 1960, pp.110-111.
- 7) S. H. Slichter, "The Current Labor Policies of American Industries", *The Quarterly Journal of Economics*, May, 1929, p.395; P. Taft, "Workers of A New Century", in R. B. Morris ed., *A History of the American Worker*, 1983, chap.4; 津田前掲書145-155頁。鈴木滋「第一次大戦におけるアメリカの労働政策の展開」『経済学研究』第43巻3号, 平尾武久「第一次大戦後におけるアメリカ労務管理と『労使関係』について」『経営論集』第20巻1号, 小林康助「第一次大戦時におけるアメリカの労使関係施策の展開について」『名城商学』第23巻2号も参照。
- 8) Brades, *op.cit.*, pp.126-127; U. S. Bureau of Labor Statistics, *Bulletin*, No.634, pp.10-18; R. W. Dunn, *The Americanization of Labor*, 1927, pp.21-33. 萩原前掲146頁。
- 9) Taft, *op.cit.*, pp.144-146; Dunn, *op.cit.*, p.128; D. Brody, "The Rise and Decline of Welfare Capitalism", in J. Braemner, R. H. Bremner and D. Brody ed., *Change and Continuity in Twentieth-Century America: The 1920's*, 1968, pp.158-159.
- 10) Bernstein, *op.cit.*, pp.155-156; Dunn, *op.cit.*, pp.21-33; Wood, *op.cit.*, pp.411-416. 津田前掲書149頁。高柳他編前掲書24-27頁。
- 11) J. D. Hackett, *Labor Management*, 1929, p.647; Daugherty, *op.cit.*, p.637. 奥林康司「従業員代表制(1)~(3)」『経済学論集』第10巻4号, 11巻2号, 3号, 泉前掲書第4章, 5章, 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房第3章第3節も参照。
- 12) Dunn, *op.cit.*, pp.128-130; P. H. Douglas, "Shop Committee: Substitute for or Supplement to Trade Unions?," *The Journal of Political Economy*, Feb., 1921, No. 2, pp.90-91.
- 13) Daugherty, *op.cit.*, pp.638-639; Dunn, *op.cit.*, pp.31-32.
- 14) Dunn, *op.cit.*, pp.131-134; do., "The Industrial Welfare Offensive", in

- J. B. S. Hardman ed., *American Labor Dynamics*, 1928 (以下IWOと略記), chap.XIX; Daugherty, *op.cit.*, p.639.
- 15) Dunn, *op.cit.*, pp.137-138; IWO, pp.215-218; H. A. Mills and R. E. Montogomeory, *Organized Labor*, 1945, pp.871-874; Hackett, *op.cit.*, p.661.
 - 16) Brandes, *op.cit.*, pp.121-123; Dunn, *op.cit.*, p.128.
 - 17) Bernstein, *op.cit.*, pp.157-69; Brandes, *op.cit.*, pp.123-126; Brody, *op.cit.*, p.1 55; do., *Workers in Industrial America: Essays on the 20th Century Struggle*, 1980, chap.2
 - 18) Brades, *op.cit.*, p.125; *Bulletin*, No. 634, p.9.
 - 19) *Bulletin*, No. 634, pp.9-10; Bernstein, *op.cit.*, p.161.
 - 20) *Bulletin*, No. 634, p.10; Mills and Montgomery, *op.cit.*, p.882.
 - 21) Bernstein, *op.cit.*, pp.162-163.
 - 22) 1933年, NLB (全国労働委員会) 管轄下に実施された初めての自由投票により, コロラド燃料鉄鋼社の坑夫が887対273で会社組合よりもUMWを選ぶに至り, このプランは放棄され, UMWとの最初の団交が行われる (Bernsein, *op.cit.*, p.164)。
 - 23) *Ibid.*, p.166.
 - 24) Douglas, *op.cit.*, p.92.
 - 25) 例えば, 1919年にGE社のベッドフォードやヤングの提唱で, 巨大企業10社 (後に12社) の社長及び労使関係担当重役からなる特別協議委員会 (委員長はスタンダード石油のヒックス) が情報交換, 政策立案のために設置された。尚, 参加企業にはATT, GM, USスチールなどが含まれる (Bernsein, *op.cit.*, p.168.)。
 - 26) Brandes, *op.cit.*, p.128; Hackett, *op.cit.*, p.348.
 - 27) Brades, *op.cit.*, p.134.
 - 28) *Bulletin*, No. 634, p.201; Mills and Montgomery, *op.cit.*, pp.882-883
 - 29) Dunn, *op.cit.*, pp.139-142; do., IWO, p.219
 - 30) *Ibid.*, p.222
 - 31) Dunn, *op.cit.*, p.164.尚, AFLは1919年以降, 会社組合を非難する決議を行ったが, その一方では労使協調を主張した (Brandes, *op.cit.*, p.119; *Bulletin*, No. 634, pp.25-26)。
 - 32) Slichter, *op.cit.*, pp.398-404.
 - 33) Wood, *op.cit.*, pp.412-418.
 - 34) *Ibid.*, p.415, 419; IWO, p.213.
 - 35) A. Epstein, "Industrial Welfare Movement Shapping American Trade Unions", *Current History*, Vol. 24, No. 4, July, 1926, p.520.
 - 36) 企業内福祉は法律の強制や労働協約なしに企業によって労働者に提供さ

れるすべてのサービスを含む(Dunn, *op.cit.*, p.191.)。

- 37) Daugherty, *op.cit.*, pp.609-629; *IWO*, p.215; Wood, *op.cit.*, p.415.
 - 38) 1925年のセンサスでは8州の製造業賃金稼得者は514万人であったが、この調査では非製造業労働者を若干含むものの、251万人をカバーしている(NICB, *The Economic Status of the Wage Earner in New York and Other States*, 1928, pp.59-60.)。
 - 39) Slichter, *op.cit.*, pp.424-430.
 - 40) Bernstein, *op.cit.*, p.97.
 - 41) Slichter, *op.cit.*, pp.429-430; Brandes, *op.cit.*, pp.135-136. 企業内福祉制度による給付は勤続年数に応じて高くなるので、労働移動は減少する(*IWO*, p.218.)。尚、1910年代にいち早く企業内福祉を実施していたフォード社では労働移動率は1913年の370%から14年54%、15年16%へと急速に低下した(Brandes, *op.cit.*, p.135)。
 - 42) Dunn, *op.cit.*, pp.196-197.
 - 43) *New Republic*, Apr., 6, 1927, p.193; *Ibid.*, 197; A. J. Badger, *The New Deal*, 1989, pp.228-29.
 - 44) Brody, *op.cit.*, p.161.
 - 45) Bernstein, *op.cit.*, p.81; Slichter, *op.cit.*, p.429, 435.
 - 46) Brody, *op.cit.*, p.165; Badger, *op.cit.*, p.132. 1920年代後半には既に福祉資本主義は活力を失う。25年以降、新たな企業内福祉計画を実施する企業は減少する(Brandes, *op.cit.*, p.121.)。
 - 47) Brody, *op.cit.*, p.148. 「…福祉資本主義は1930年代の不況を生き延びることができず、その盛時は短期間にすぎなかった」(Brandes, *op.cit.*, p.29)。
- IV
- 1) I. Bernstein, *Turbulent Years: a History of the American Worker, 1933-1941*, 1969. (TYと略記) p.30, 35. 坂本重雄『アメリカの団体交渉制度』総合労働研究所1966年, 33-38頁。
 - 2) Morris, *op.cit.*, pp.158-160; Bernstein, *TY*, pp.174-185, 205-215; do., *The New Deal Collective Bargaining Policy*, 1950 (以下 *NDCBP* と略記), chap. VII; L. L. Lorwin and A. Wubnig, *Labor Relations Boards*, 1935, pp.101-115; B. Rauch, *The History of the New Deal*, 1944, pp.131-136.
 - 3) ワグナー法の制定過程については Bernstein, *op.cit.*, pp.100-128. 同法は歴史的妥協の産物であり、1935年以外のどんな時期にも成立し得なかったと言われる(Heckscher, *op.cit.*, p.42.)。
 - 4) Bernstein, *TY*, pp.324-330. 坂本前掲書, 第2章。
 - 5) Morris, *op.cit.*, pp.162-168.
 - 6) S. Fraser and G. Gerstle, *The Rise and Fall of The New Deal Order, 1930-1980*, 1989, pp.76-79; Heckscher, *op.cit.*, p.4, 44.

- 7) 坂本前掲書 112-124頁。Morris, *op.cit.*, pp.189-190; Badger, *op.cit.*, pp.143-144.
 - 8) Badger, *op.cit.*, pp.141-142.
 - 9) *Ibid.*, p.144; T. A. Kochan, H. C. Katz and B. Mckerie, *The Trasformation of American Industrial Relations*, 1986, p.33; Heckscher, *op.cit.*, pp.118-119; H. C. Katz, *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the US Automobile Industry*, 1985, p.15.
 - 10) Heckscher, *op.cit.*, p.7.
 - 11) *Ibid.*, p.9. Katz, *op.cit.*, p.45.
 - 12) Heckscher, *op.cit.*, pp.24-25.
 - 13) Kochan, *op.cit.*, p.29, 88.
 - 14) *Ibid.*, p.40.
 - 15) *Ibid.*, pp.44, 76-77. QWLについては島田晴雄『フリーランチはもう食えない』日本評論社 1985年を参照。
 - 16) Kochan, *op.cit.*, p.89; Heckscher, *op.cit.*, p.98
 - 17) Kochan, *op.cit.*, pp.40-41.
 - 18) *Ibid.*, pp.45-46.
 - 19) Heckscher, *op.cit.*, chap.7. 尚, 1980年代のアメリカ労使関係の動向については仁田道夫「労働組合に対する経営の挑戦」『日本労働協会雑誌』No.325, 1986年7月, 13-20頁を参照。
- V
- 1) フォーディズムが大量生産と大量消費を同時に拡大し, また戦後の団体協約が生産性の上昇に比例した賃金増大を可能にした点については, ポワイエ前掲邦訳14-15, 55-56頁。尚, 団交の経済的機能に関しては D. C. Boke and J.T.Dunlop, *Labor and the American Community*, 1970, pp.222-227を参照。
 - 2) ザイスマン&タイソン前掲邦訳第四章。三輪前掲書187-208頁。
 - 3) S. S. Cohen and J. Zysman, *Manufacturing Matters*, 1987, pp.79-89
ダートウズス他前掲邦訳第3章。尚, 日本型(トヨタ)生産方式については, 伊丹敬之他『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 1988年, 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社, 1978年, 野口恒『トヨタ生産方式を創った男』TBSブリタニカ, 1988年, J. C. Abegglen and G. Stalk, *Kaisha*, 1985, J. C. アベグレン&G. ストック, 植山周一郎訳『カイシャ』講談社, を参照。
 - 4) Cohen and Zysman, *op.cit.*, p.97.