

ウェルフェア・キャピタリズムの実像

—SCC加盟企業ベスレーム・スチールを事例として—

百 田 義 治

- I. はじめに
- II. ベスレーム・スチールと特別協議委員会
- III. 非組合型労使関係と従業員代表制
- IV. 従業員代表制の構造と機能
- V. ウェルフェア・キャピタリズムの労務・労使関係諸施策
- VI. 結びにかえて—ウェルフェア・キャピタリズムの歴史性—

I. はじめに

革新主義時代とニューディール期の狭間に開花した「あだ花」とも理解されてきたウェルフェア・キャピタリズム (welfare capitalism) が、1980年代以降ふたたびアメリカを徘徊している¹⁾。1980年代以降のアメリカ労使関係の変容はこのように形容されてもよい状況にある。S. M. ジャコービ (Sanford M. Jacoby) は、この状況を「現代ウェルフェア・キャピタリズム」と呼んでいる²⁾。現代アメリカにおけるウェルフェア・キャピタリズムの再来は、労働運動の停滞・労働組合組織率の低下、人的資源管理の浸透、近年の経済的繁栄を反映したものである³⁾。

このような現代アメリカの労使関係の変容を1920年代ウェルフェア・キャピタリズムの再来であり、労働運動・労働組合運動の停滞と経済的繁栄を背景に現出する一時的状況と把握する

1) “welfare capitalism” には「福祉資本主義」などの訳語も見られるが定訳はない。“welfare capitalism” の内実をキーワードとして簡潔に表現することは困難であり、本稿では「ウェルフェア・キャピタリズム」と表記する。その内実を簡潔に要約すれば、「ウェルフェア・キャピタリズムとは、会社が従業員に、《雇用の安定、内部昇進、利潤分配、年金や保険などの福利給付》をほどこし、《従業員代表制やその他の参加とコミュニケーションのチャネル》を活用させ、それらを通じて《従業員の意識を社会的共同体 (ゲマインシャフト) たる会社に統合》しようとする、政策と理念の総称」(Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism since New Deal*, Princeton Univ. Press, 1997. 内田一秀・中本和秀・鈴木良始・平尾武久・森泉訳『会社荘園制』北海道大学図書刊行会, 1999年, 「訳者あとがき」542頁) である。

2) S. M. Jacoby, *op. cit.*, pp. 5-6. 前掲訳書, 21頁。

3) 竹田有「ニューディール労資関係の終焉」『アメリカ史評論』第16号, 1998年。

か、その変容を規定する根本的変化が生じつつあり、戦後アメリカの労使関係＝ニューディール型労使関係の終焉と把握するのか、このような現代のアメリカ労使関係を巡る議論も活発である⁴⁾。

本稿の課題は、1920年代ウェルフェア・キャピタリズム（以下、ウェルフェア・キャピタリズムと略記）の実像をその基軸制度である従業員代表制（employee representation plan）に関連づけ歴史実証的に探求することである。1920年代、より正確には第1次世界大戦直後から1930年代初頭まで、主として20世紀に入り急成長した大量生産型のアメリカ製造業大企業において展開されたウェルフェア・キャピタリズムを再検討する意義、換言すればウェルフェア・キャピタリズム研究の今日的意義は、何よりも現代アメリカ労使関係の変容（現代ウェルフェア・キャピタリズム）を歴史的コンテクスト（時代比較的）において理解することにある。この点を含めてその意義は次のように要約できるであろう⁵⁾。

第1に、1980年代以降のアメリカ労使関係の変容である。1980年代以降のアメリカ労使関係は、いわゆる「ニューディール型労使関係」の衰退と、人的資源管理にもとづく「非組合型労使関係（nonunion industrial relations）」の台頭によって特徴づけられる⁶⁾。「非組合型労使関係」の特徴は「相対的に良好な賃金、高い雇用保障、従業員の積極的な参加や発言を取りつけるための諸制度などを用意し、労働組合不在を容認していること」⁷⁾にあり、ウェルフェア・キャピタリズムと極めて類似した性格を有する。ウェルフェア・キャピタリズムの実像の解明は、1980年代以降のアメリカ労使関係の変容——それは「日本の経営ブーム」「ジャパナイゼーション」という言葉で語られてきた動向でもある⁸⁾——の理解に不可欠である。1990年代

4) Peter Cappelli, "Market-Mediated Employment: The Historical Context", in Margaret M. Blair & Thomas A. Kochan ed., *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Brookings Institution Press, 2000; ditto, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press, 1999; Paul Osterman, *Securing Prosperity: The American Labor Market, How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton Univ. Press, 1999.

5) 井上昭一・黒川博・堀龍二編著『アメリカ企業経営史—労務・労使関係の視点を基軸として—』税務経理協会, 2000年, 「はしがき」1-2頁。

6) Bruce E. Kaufman & Daphne G. Taras ed., *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, M. E. Sharpe, 2000. 本書は、1997年9月3日～5日に、バンフ (Banff, Canada) で開催された、Nonunion Forms of Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy をテーマとした研究集会の成果である。このような研究集会が開催され、600頁に迫る成果が公表されるにも現代アメリカ労使関係の変容（非組合型）に対する関心の高さが例示されている。

7) 井上昭一他編著, 前掲書, 「はしがき」1頁。

8) 関口定一「『1920年代』アメリカにおける雇用慣行と労使関係—『ジャパナイゼーション』の歴史的背景—」(中央大学企業研究所編『日本の企業・経営と国際比較』中央大学出版部, 1991年), 第11章。

アメリカの労使関係の変容を解く鍵のひとつは1920年代労使関係の再検討にある⁹⁾。

第2に、バブル経済の破綻以降の「日本的経営」の動向の検討にとっても、ウェルフェア・キャピタリズムの盛衰の再検討は意義ある示唆を与えるであろう。また、「日本的経営」とりわけ「日本的雇用慣行」の歴史的起源の検証にとっても有益な示唆を提供するであろう¹⁰⁾。

第3に、ウェルフェア・キャピタリズムは、その影響を第2次大戦後のアメリカ労使関係にも及ぼし、少なくない「組合不在企業 (nonunion companies)」ではウェルフェア・キャピタリズムの伝統が継続され¹¹⁾、また組合が存在する場合にもその慣行・制度にアメリカ的特殊性を刻印していることが明らかにされつつある¹²⁾。ウェルフェア・キャピタリズムは、革新主義時代とニューディール期の狭間に咲いた「あだ花」として無視できない一定の影響を第2次大戦後のアメリカ労使関係（ニューディール型労使関係）に及ぼしているといわれる。

ウェルフェア・キャピタリズムの盛衰を検証する今日的意義は以上のような諸点に見だされるであろう。本稿では、このような問題意識のもとにウェルフェア・キャピタリズムの実像の具体的把握に努め、それが大企業体制下における労働者の統合・統治・支配メカニズムの選択肢として歴史的必然性をもつものであったことを主張する。本稿の主要な対象は、アメリカ鉄鋼業の代表的企業であるベスレヘム・スチール (Bethlehem Steel Corp.) が第1次大戦直後から1930年代前半にかけて展開したウェルフェア・キャピタリズムである。このような研究対象の設定には若干の言及が必要であろう。第1に、ウェルフェア・キャピタリズムの研究対象として、とりわけアメリカ鉄鋼業を対象とする場合に、なぜベスレヘム・スチールでありUSスチール (United States Steel Corp.) ではないのか、ということである。ウェルフェア・キャピタリズムの典型的事例としてUSスチールを分析対象とした研究もあるが¹³⁾、本稿では参加・コミュニケーションのチャネルとしても機能した従業員代表制を基軸制度として具備していることがウェルフェア・キャピタリズムの必要条件であるとの立場をとっている。従業員代表制はウェルフェア・キャピタリズムの核心であり、従業員代表制の機能・役割を抜き

9) 伊藤健市・関口定一・平尾武久・森川章編著『アメリカ大企業と労働者—1920年代アメリカ労務管理史研究—』北海道大学図書刊行会、1998年、i頁。

10) 中馬宏之「“日本的”雇用慣行の経済的合理性論再検討—1920年代の日米比較の視点から—」『経済研究 (一橋大学)』第38巻第4号、1987年。

11) ジャコビーは、イーストマン・コダック (Eastman Kodak)、シアーズ・ローバック (Sears Roebuck)、トムソン・プロダクツ (Thompson Products) の3社を対象にニューディール以降のウェルフェア・キャピタリズムの展開 (継続) を跡付けている (S. M. Jacoby, *Modern Manors*, pp. 35-192. 前掲訳書, 67-319頁)。

12) 関口定一「20世紀アメリカの労働と福祉」『土地制度史学 (別冊)』1999年9月、55-56頁。

13) Jonathan Rees, *Managing the Mills: Labor Policy in the American Steel Industry, 1892-1937*, Ph. D. Diss., Univ. of Wisconsin-Madison, 1997, pp. 152-200; ditto, "Giving with One Hand & Taking Away with the Other": The Failure of Welfare Capitalism at United States Steel, 1901-1937, *Labor Heritage*, Vol. 9, No. 2, 1997, pp. 20-31, 48-57.

にウェルフェア・キャピタリズムは語れないであろう。これはウェルフェア・キャピタリズム研究に不可欠な対象である「特別協議委員会」(Special Conference Committee; 以下, SCCと略記)の立場でもある。US スティールにおける従業員代表制(会社組合)の導入は1933年6月であり, 1920年代には導入していない¹⁴⁾。また, 従業員代表制を基軸制度とした労務・労使関係政策とその理念の展開がウェルフェア・キャピタリズムであると把握すれば, すなわちウェルフェア・キャピタリズムを「ロックフェラー=ヒックス流の労使関係観」(Rockefeller-Hicks philosophy of industrial relations)の流れを汲む相対的に洗練された労務・労使関係政策とその理念の展開であったとすれば¹⁵⁾, SCCの存在とその活動を無視することはできない。US スティールは1934年にSCCに加盟することになるが, 主として1920年代を研究対象とする場合には1918年の創立以来のSCCメンバーであるベスレヘム・スティールがその研究対象に相応しい企業であろう。ベスレヘム・スティールは, SCCの創設に関与し, その存続期間にわたり主要加盟企業として活躍し, 初代議長C. J. ヒックス(Clarence J. Hicks)の後任議長J. M. ラーキン(Joseph M. Larkin)¹⁶⁾を輩出したSCCを代表する企業である。

14) 本稿の課題にとって, 「従業員代表制」と「会社組合」は明確に区別されるべきであろう。1920年代の「従業員代表制」に言及される場合, 両者の関係をどのように位置づけるかには, 1920年代においても現在においても混乱があり, 従業員代表制を産業民主主義を具現したモデルとして肯定的に評価するか, 会社組合(≒御用組合)と否定的に評価するかによって, 「従業員代表制」と呼ばれたり, 「会社組合」と呼ばれる現状にある(Daniel Nelson, *The Company Union Movement, 1900-1937: Reexamination*, *Business History Review*, Vol. 56, No. 3, 1982; Ray Gullett & Edmund R. Gray, *The Impact of Employee Representation Plan upon the Development of Management-Worker Relationships in the United States*, *Marquette Business Review*, No. 20, 1976)。本稿で「会社組合」という場合には, 全国産業復興法(NIRA)以降の狭義の「会社組合」を意味している。「従業員代表制」と「会社組合」との根本的相違は, 「従業員代表制」がメンバー・シップ制を採用せず, 従業員独自の組織と活動資金をもたなかったこと, すなわち労働組合の形式要件を満たさないことにある。多くの「従業員代表制」は, NIRA体制下でこれらの点を修正し「会社組合」に改組され, 「独立」性を強める措置が講じられた。「従業員代表制」と「会社組合」の混乱はこの変化の過程を曖昧にすることになる(関口定一『1920年代』アメリカにおける雇用慣行と労使関係, 387-388頁)。

15) S. M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia Univ. Press, 1985, p. 181. 荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史—』北海道大学図書刊行会, 1989年, 220頁。

16) ラーキンの経歴はほとんど知られていない。“Who's Who in Commerce and Industry, 11th International Ed.”によれば, 1888年8月30日にマサチューセッツ州クインシー(Quincy, Mass.)に生まれ, パブリック・スクールを卒業後, 1904年にベスレヘム・スティールのクインシー造船所(Quincy Yard)に入社し, 労使関係などを担当した後, 1918年ベスレヘム製鋼会社社長補佐, 1924年同社取締役, 1934年同社副社長に就任した。また, National Industrial Conference Board, アメリカ鉄鋼協会などの役職も兼務した。

II. ベスレヘム・スチールと特別協議委員会

ベスレヘム・スチールは、1904年12月、ベスレヘム製鋼会社 (Bethlehem Steel Co.) を中核に、1903年に倒産した当時国内最大の民間造船施設を擁した US 造船 (United States Shipbuilding Co.) などを引き継ぐ事業持株会社として設立された。設立当初の鉄鋼生産高は産業全体の2% (鋼塊生産では全米第11位、従業員9,461人) にすぎなかったが、その後の積極的な合併政策と第1次大戦にともなう軍需契約の獲得によって、1916年にはUSスチールに次ぐ世界第2位の鉄鋼企業 (最大の軍需品生産企業、従業員60,000人) に成長し¹⁷⁾、以来今日までアメリカ第2位の鉄鋼企業として発展してきた。

経営学や経営史学におけるベスレヘム・スチールに関する研究蓄積は決して多くはない¹⁸⁾。ベスレヘム・スチールがF. W. テイラー (Frederick Winslow Taylor) による科学的管理法の実験企業 (1880-1901年) であったことは周知の事実であるが、しかしアメリカ鉄鋼業を代表する企業でありながらガリバー企業USスチールの陰に隠れ、その企業経営の実態はほとんど解明されていない。しかし、前述の通り、SCC加盟企業ベスレヘム・スチールは、NJスタンダード (Standard Oil Co. of New Jersey), GE (General Electric Co.), ハーベスター (International Harvester Co.) などとともに、ウェルフェア・キャピタリズムとSCCの研究にとって典型的事例である。1920年代に従業員代表制を基軸制度として展開された労務管理・労使関係諸施策は、1920年代に成立した人事・労務管理の諸施策をほぼ網羅するだけでなく、その代表的施策である安全事故防止 (Safety and Prevention of Accidents) 運動には現代TQC (Total Quality Control) 運動を彷彿させるものがある。総じて、ベスレヘム・スチールにおけるウェルフェア・キャピタリズムの展開は大企業における労働者の統合・統治・支配メカニズムの萌芽形態として位置づけることができよう。またベスレヘム・スチールは1920年代に従業員代表制を導入した最大の鉄鋼企業であり、その従業員代表制は全国産業復興法 (The National Industrial Recovery Act, 1933年6月) 成立前夜からその最高裁違憲判決 (1935年6月) と全国労働関係法 (The National Labor Relations Act, ワグナー法, 1935年7月) の成立、そして「最高裁における従業員代表制のワグナー法違反裁定」 (1938年) までの時期には「会社組合」の典型的モデル (ベスレヘム・モデル) でもあった。

17) Arundel Cotter, *The Story of Bethlehem Steel*, The Moody Magazine and Book Co., 1916, p. 13.

18) Robert Hessen, *The Transformation of Bethlehem Steel, 1904-1909*, *Business History Review*, Vol. 46, No. 3, 1972; ditto, *Steel Titan: The Life of Charles M. Schwab*, Oxford Univ. Press, 1975. 二橋智「第1次大戦前アメリカにおける独立鉄鋼企業の成長—独占体制下でのベスレヘム製鋼会社の発展—」『愛知大学国際問題研究所紀要』第92号, 1990年。

この時期、US スティールをはじめ多数の鉄鋼企業の会社組合はベスレヘム・モデルに準拠して形成された¹⁹⁾。

ところで、既述のように、ウェルフェア・キャピタリズムの再評価に関連し、その存在と活動に大きな関心が向けられている SCC との関連においても、ベスレヘム・スティールにおける1920年代労務・労使関係政策の展開を跡付ける意義は大きい。1920年代ベスレヘム・スティールにおけるウェルフェア・キャピタリズムの展開を担ったラーキンの SCC 議長就任（1934年）は、ベスレヘム・スティールにおけるウェルフェア・キャピタリズムが SCC の理念と政策を実践した代表的事例であることを示唆するものである。1919年4月に結成された SCC は、「教育と労働に関する上院委員会」の小委員会であったラフォレット市民的自由擁護委員会（the Lafollette Civil Liberties Committee）でその存在が公表される（1937年2月）まで「非公然」の使用者組織であり、当時のアメリカを代表する大企業の労務・労使関係政策に関する秘密のネットワークであった²⁰⁾。SCC は加盟企業の労務管理施策と労使関係に関する経験と情報の交換を目的とした組織であったが、その基本的スタンスは反労働組合主義の立場から新たな協調的労使関係の構築を模索することであり、その理念を媒体に加盟企業が実践した労務・労使関係政策がウェルフェア・キャピタリズムの内実を形成するものでもあった。ベスレヘム・スティールはこのような SCC の創立以来のメンバーであった²¹⁾。

Ⅲ. 非組合型労使関係と従業員代表制

① NWLB 裁定（職場委員会）と合同委員会型従業員代表制

戦時体制下でなければベスレヘム・スティールに従業員代表制は存在しなかったであろう。こう言っても過言ではない。このことはベスレヘム・スティールだけの状況ではなく、NWLB（National War Labor Board：戦時労働委員会、1918年4月設立）が労使の団体交渉機関として「職場委員会（shop committee）」の設置を勧告（裁定）した多くの企業に妥当する。ウェルフェア・キャピタリズムの基軸制度である従業員代表制がベスレヘム・スティールに形成された契機として NWLB の裁定は決定的な意味をもつものであった。

19) Robert R. R. Brooks, *As Steel Goes... Unionism in a Basic Industry*, Yale Univ. Press, 1940, p. 79.

20) 伊藤健市他編著、前掲書、第1章。

21) SCC 加盟企業は次の12社である。創立メンバーは、ベスレヘム・スティール、GE、GM（General Motors Co.）、グッドイヤー（Goodyear Tire & Rubber Co.）、ハーベスター、デュポン（E. I. du Pont de Nemours & Co.）、NJスタンダード、ウェスティングハウス（Westinghouse Electric & Manufacturing Co.）、アーヴィング（Irving Bank-Columbia Trust Co.）の9社であり、1922年にUSラバー（United States Rubber Co.）、25年にAT&T（American Telephone & Telegraph Co.）、34年にUSスティールが加盟している。

第1次大戦末期・直後、1916年から1920年まで、アメリカは労働争議の大高揚期であった。鉄鋼業においても、1919年の大ストライキを含めてこの間に多くの労働争議が発生している。ベスレヘム・スチールでも、1918年4月にアレントタウン工場（Allentown, Pa.）とサウス・ベスレヘム工場（South Bethlehem, Pa.）で、6月にはトロイ工場（Troy, N. Y.）で、1919年2月と4月にはレバノン工場（Lebanon, Pa.）でと労働争議がこの時期に集中的に発生している²²⁾。とくに、ベスレヘム・スチールにとって旗艦工場であったサウス・ベスレヘム工場（従業員約7,000人）における労働争議はとりわけ深刻であった。この争議は、当初、電気工（440人）と機械工（2,309人）を中心に、国際機械工組合（International Association of Machinists）も関与し、政府契約作業に従事する熟練機械工に保証されていた8時間労働制の改廃をめぐる問題（戦時生産と熟練機械工不足を根拠とした3交替制から2交替制への勤務体制の変更）および超過勤務手当・日曜出勤手当・出来高賃金の支払方法など労働時間・賃金の問題を巡って闘われたが、次第に他職種の労働者や半熟練・不熟練労働者をも巻き込み工場全体に拡大すると同時に、争議の焦点も団体交渉と労働組合承認の問題に移行した²³⁾。この時期、サウス・ベスレヘム工場は陸海軍向け兵器の製造に集中し、NWLBの管轄下にあったために、同工場の労働争議は戦時生産の脅威として直ちにNWLBの裁定に委ねられた。

NWLBは、労働者の団結権と団体交渉権の擁護、労働組合が獲得した労働諸条件の維持、ロックアウトとストライキの禁止という立場から労働争議を調停し、労使の団体交渉機関として職場委員会の設置を勧告した。NWLBは1919年8月に解散するまで、その短期間の存続期間に1,205件の労働争議に介入し、その125件に職場委員会の設置を勧告している²⁴⁾。

1918年7月31日のベスレヘム・スチールに対するNWLB裁定は、最低賃金制の確立や超過勤務手当の支給などその労務政策に大きな変更を求めるものであると同時に、またそれはサウス・ベスレヘム工場の労使にかつて経験のない職場委員会の設置（職場単位に労使各3名で構成）と労使の団体交渉を求めるものであった。この時期の争議において、経営側は労働条件や労務政策では多少の妥協を示しても、団体交渉や組合承認要求など労使関係に関連する要求には極めて強固な姿勢で対応するのが一般的傾向であった²⁵⁾。ベスレヘム・スチールの場合にも、NWLBの裁定は労働組合の認知を要件とせず、職場委員会を通した「団体交渉」を求めるものであったにもかかわらず、NWLBの調査官が「本委員会の決定がこれほどの妨害に

22) 関口定一「第一次大戦期アメリカにおける労資関係と労務政策—大企業における労働争議の分析を中心として—」『商学論纂（中央大学）』第29巻第2号、1987年、151-193頁。

23) J. Rees, *Managing the Mills*, p. 222; Melvin I. Urofsky, *Big Steel and the Wilson Administration: A Study in Business-Government Relations*, Ohio State Univ. Press, 1969, pp. 265-269.

24) National Industrial Conference Board, *Works Councils in the United States*, NICB, 1919, p. 13.

25) 関口定一、前掲論文、182-183頁。

あい、有効性を発揮し得なかった例は他にない』²⁶⁾と述べるように、その裁定の実行に執拗に抵抗した。

1918年10月、ベスレヘム・スチールは、製品価格の値上げと引き換えにNWLBの裁定に合意し、職場委員会を通じた「団体交渉」制度をサウス・ベスレヘム工場に導入することになる。しかし、ベスレヘム・スチールはNWLB裁定直後より、NWLBを満足させ、また同時に団体交渉を排除できる従業員代表制の検討を開始し、SCC加盟企業を中心に1920年代従業員代表制の源流ともなるCF & I (Colorado Fuel and Iron Co.) の合同委員会型 (joint committee) 従業員代表制 (いわゆるロックフェラー・プラン) を考案したマッキンジー・キング (Mackenzie King) を、NWLB型職場委員会に対抗して導入することを意図した従業員代表制の起草者として雇用した。キングはこれに先立ち、同年7月に、ベスレヘム造船 (Bethlehem Shipbuilding Corp.) における従業員代表制の起草にも携わっている。造船労働調停委員会 (Shipbuilding Labor Adjustment Board) による工場委員会の設置要求に対応し、ベスレヘム造船は従業員代表制の導入を意図し、そのプランの起草をキングに依頼している。このキングの招聘は、同年3月にNJスタンダードが導入した従業員代表制に関心を抱くラーキンにより、C. ヒックス (Clarence Hicks) を介して行われたものであり、ベスレヘム造船はその直後にキングが起草した従業員代表制を導入している²⁷⁾。したがって、NWLBの裁定を契機としたベスレヘム・スチールによるキングの再雇用にもラーキンが深く関与したものと推察できる²⁸⁾。

26) M. I. Urofsky, *op. cit.*, p. 283.

27) Howard M. Gitelman, *Legacy of the Ludlow Massacre: A Chapter in American Industrial Relations*, Univ. of Pennsylvania Press, 1988, pp. 251-252. この1918年に導入されたベスレヘム造船の従業員代表制の詳細は不明である。この規程は1923年3月に改訂され (*Representation of Employees in Plants of the Bethlehem Shipbuilding Corporation, Ltd., March 1923*, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell Univ., Labor Management Documentation Center, Archives Organizational File I, 以下, CU, LMDC, AOF I と略記), それ以降はベスレヘム・スチール各工場と同様に従業員代表選挙の結果も記録されている。1923年規程は1918年の各工場の従業員代表制規程とほとんど同じである。ベスレヘム造船の従業員代表選挙の結果だけが1923年まで記録されていない。

28) ベスレヘム・スチールとCF & I従業員代表制との接点には、キング以外にもベスレヘム・スチールと同様にNWLBの裁定に直面し、1918年9月に従業員代表制を導入したミッドベール・スチール (Midvale Steel & Ordnance Co.) の副社長であり労働改革提唱者でもあったW. ディクソン (William B. Dickson) や、CF & I従業員代表制の導入プロセスではロックフェラー, Jr. の広報担当として活躍し、ベスレヘム・スチールではC. シュワップ (Charles Schwab) の広報担当であったI. リー (Ivy Lee) の存在も大きかった (Raymond L. Hogler & Guillermo J. Grenier, *Employee Participation and Labor Law in the American Workplace*, Quorum Books, 1992, pp. 37-39)。ディクソンについては, Gerald G. Eggert, *Steelmasters and Labor Reform, 1886-1923*, Univ. of Pittsburgh Press, 1981 が詳しい。

ベスレーム・スチールは、キングがその草案を作成した経営側主導の従業員代表制を、サウス・ベスレーム工場への職場委員会制度の導入と同時（1918年10月）に、NWLBの職場委員会制度に対抗する意図を込めて、当時NWLBの管轄下にはなかったスティールトン（Steelton）、メリーランド（Maryland）、レバノン（Lebanon）などほとんどすべての工場に導入した²⁹⁾。その後、ベスレーム・スチールの従業員代表制は、ウェルフェア・キャピタリズム展開の基幹的制度として、ラッカワナ（Lackawanna）、カンブリア（Cambria）、コーテスビレ（Coatesville）、シアトル（Seattle）、南サンフランシスコ（South San Francisco）、ロサンジェルス（Los Angeles）など1920年代から1930年代に取得されたすべての施設にも導入されている³⁰⁾。

ところで、SCCは従業員代表制の導入について、「従業員代表制に関する細部にわたる合意もしくは制度を作り上げるための代表を選出するイニシアティブを従業員に与える」³¹⁾と、従業員との合意およびそのイニシアティブの尊重という立場を表明している。SCCの創立に深く関与したベスレーム・スチールにおける従業員代表制の導入が、このようなSCCのフォーマルな立場とは著しく異なるものであり、経営側主導で導入されたことは明白である。このことは、NJスタンダードやハーバスターなどSCC加盟企業の多くに共通することでもあり³²⁾、SCCのフォーマルな立場と実際とは大きく乖離し、ほとんどすべての従業員代表制は経営側のイニシアティブで導入されている。しかし、その実像は資料的制約もありほとんど明らかにされていない。

1918年10月に導入されたベスレーム・スチールの従業員代表制はプランの公表から設置まで約30日に過ぎず、またその導入決定に従業員はまったく関与していない³³⁾。しかし、その詳細が現時点において確認できる事例は、1922年10月に従業員代表制が導入されたラッカワナ工場だけである。ラッカワナ工場の従業員代表制は経営側専決事項として事前に決定され、工場管理者や従業員には極めて形式的な説明がなされただけであり、その設置手順の手際良さは驚くばかりである。従業員代表制の導入では経営側のイニシアチブが遺憾なく発揮され、従業員は従業員代表選挙に投票しただけであった。僅か10日間で従業員代表選挙までが完了し、各種常設委員会の設置まで含めても30日である。従業員への情報提供は極めて形式的な一方的通達

29) R. L. Hogler & G. J. Grenier, *ibid.*, p. 38; J. Rees, *op. cit.*, p. 225.

30) J. Rees, *op. cit.*, pp. 225-227.

31) SCC, Report of the Special Conference Committee, Revising and Supplementing the Progress Report, July 24, 1919, in *Report of the Special Conference Committee: Including Supplement, March, 1921, and Annual Reports of 1922 and 1923*, nd., p. 8.

32) 伊藤健市他編著、前掲書、第3章および第5章。

33) U. S. Congress, Senate, *Report on the Committee on Education and Labor, Labor Politics of Employers' Associations, Part IV, The "Little Steel" Strike and Citizens' Committees*, 77th Cong., 1st Sess., Report No. 151, 1941, p. 59.

だけであり、従業員との合意形成の意図や努力の形跡はまったく見られない³⁴⁾。従業員代表制導入の実際は、SCCのフォーマルな表明とは正反対に、従業員との合意形成や従業員のインシヤティブの尊重とは無縁な経営側主導の意思決定として導入されたことを明らかにしている。

②従業員代表制と反労働組合主義

CF & Iが従業員代表制を導入して以降、キングは多くの企業の従業員代表制の導入に関与し、基本的にはCF & Iプランに類似した合同委員会型従業員代表制の導入を奨励している。しかし、個々の企業の最終案はそれぞれの企業の経営者の意見を汲み上げて作成された。ベスレヘム・スチールの従業員代表制もCF & Iプランと類似したものであるが重要な相違点もある。例えば、苦情処理に関する従業員の権利について、規程上ではあるが、CF & Iプランでは従業員の苦情は最終的に企業外の機関（コロラド州産業委員会）の裁定を仰ぐことができるのに対して、ベスレヘム・スチールの場合には従業員の苦情処理は企業内に限定されている。また、CF & Iプランではすべての従業員が必要に応じて苦情を提起する会合を開くことができるのに対して、ベスレヘム・スチールの場合には従業員代表以外にはそのような会合を開く権利は認められていない³⁵⁾。NWLBはベスレヘム・スチールの従業員代表制（案）が提示されたとき、その規程の「非民主性」を指摘している³⁶⁾。このような相違がキングの意図するものではなく、E. グレース（Eugene Grace）などベスレヘム・スチール経営者たちの主張を反映したものであり、キングは従業員代表制のあり方を巡ってグレースなど経営者たちと決して友好的な関係を維持できなかった。H. M. ギッテルマン（Howard M. Gitelman）は、「ベスレヘムを去るとき、彼（キング）はふたたび戻りたくないと真剣に悩んだ…グレースたちには従業員と真剣に協議し、彼らに耳を傾けるつもりがないことを感じていた」と述べている³⁷⁾。この点では、C. ゴードン（Colin Gordon）がSCC加盟企業の従業員代表制を2つに類型化し、一方の類型に属するGM、グッドイヤー、ハーバスター、デュポン、ベスレヘム・スチールでは、従業員代表制は「単なる反労働組合的な戦術に過ぎなかった」と結論づけ、他方の類型に属する企業では、従業員代表制は会社との「利害の同一性を組織する」試

34) Ernest R. Burton, *Employee Representation*, The Williams & Wilkins Co., 1926, pp.87-90.

35) CF & Iの従業員代表制プラン（Industrial Constitution: Plan of Representation of Employees in the Coal and Iron Mines of the Colorado Fuel and Iron Company of Colorado and Wyoming）については、John D. Rockefeller, Jr., *The Personal Relation in Industry*, Boni and Liveright Pub., 1923, pp.121-149, 参照。ベスレヘム・スチールの従業員代表制規程については以下の資料に依拠している。①*Representation of Employees in Plants of the Bethlehem Steel Corporation, October 1918*, ②*Plan of Employees' Representation, Bethlehem Plant, Bethlehem Steel Company, January 1920* (CU, LMDC, AOFI).

36) J. Rees, *op. cit.*, p. 225.

37) H. M. Gitelman, *op. cit.*, p. 254.

み、ロックフェラー、Jr. が労務政策に染み込ませたキリスト教的な産業観やパブリック・リレーションズの独特な結合形態の進展と見なされていたと述べていることも興味深い。後者は「資本集約的な産業である石油業、銀行業、およびハイテクノロジーの企業」、具体的には NJ スタンダード、GE、アーヴィングなどであろう³⁸⁾。NJ スタンダード、GE、ベスレヘム・スチールというキングがその従業員代表制の導入に関与した SCC 関連企業では、ベスレヘム・スチールだけが従業員代表制を「単なる反労働組合的な戦術」として利用したに過ぎない企業と評価され、ベスレヘム・スチールの特異性が際立っている。

第1次大戦直後から1920年代初頭にアメリカ製造業協会 (National Association of Manufacturers) などが展開したアメリカン・プラン (「アカ恐怖 (Red Scare)」に依拠したオープン・ショップ運動) とは異なり、「労働組合主義と闘う SCC の態度は、資本・労働間の利害の調和可能性を説くロックフェラー＝ヒックス流の労使関係観の流れを汲んで相対的に洗練されていた」と言われる³⁹⁾。しかし、相対的に洗練された反労働組合主義で SCC 加盟各社が共通していたとは言えない。ベスレヘム・スチールの反労働組合主義は次のようなシュワップやグレースの言辞に象徴されるように SCC 加盟企業の中でも際立っていた。

労働組合主義に対するシュワップの立場は、1892年のホームステッド・ストライキ (カーネギー・スチール総支配人)、1901年の鉄鋼ストライキ (US スチール社長)、1910年の鉄鋼ストライキ (ベスレヘム・スチール社長) に示された態度に明らかであり、「……われわれは決してストライキ参加者や組織労働の代表者たちと交渉するつもりはない」⁴⁰⁾ という1910年の鉄鋼ストライキに際しての言辞は労働組合主義に対するシュワップの立場を象徴するものである。また、グレースの New York State Joint Legislative Committee on Housing (1922年) における答弁もベスレヘム・スチールの反労働組合主義を強く示唆するものである⁴¹⁾。そこでは、団体交渉を信用していないこと、また嫌悪していること、他企業の従業員との共同行動を認めないこと、従業員を労働組合員としては認めないことが確信的に表明されている。それは端的にオープン・ショップの立場を表明したものである。

このような反労働組合主義は NWLB 裁定を受け入れ導入したサウス・ベスレヘム工場の職場委員会を巡っても見られた。ベスレヘム・スチールは NWLB と休戦に合意 (11月11日) すると直ちに、サウス・ベスレヘム工場の職場委員会に対する態度を一変し、委員会との会合を儀礼的なものにしただけでなく、休戦により NWLB の権限は失効したこと、したがってそ

38) Colin Gordon, *New Deals: Business, Labor, and Politics in America, 1920-1935*, Cambridge Univ. Press, 1994, p. 154.

39) S. M. Jacoby, *op. cit.*, p. 181. 前掲訳書, 220頁。

40) U. S. Commissioner of Labor, *Report on Strike at Bethlehem Steel Works, 1910*, S. Document 521, 61st Cong., 2nd Sess., p. 26.

41) U. S. Congress, Senate, *ibid.*, p. 65.

の命令に従う意思のないことを NWLB に通告し、NWLB 調査官たちの引き揚げを求めた。しかも、休戦の数週間後にはサウス・ベスレヘム工場の職場委員会との交渉を打ち切ると同時に、職場委員会の代表に選出されていた労働組合員を解雇し始めている。そして、NWLB の解散後、1920年1月には、NWLB が拒否し続けた従業員代表制がサウス・ベスレヘム工場にも導入され、職場委員会は廃止されている⁴²⁾。したがって、ベスレヘム・スチールの従業員代表制諸規程に見られる労働組合員に関する差別禁止規定、とりわけ1920年にサウス・ベスレヘム工場に導入された従業員代表制規程には労働組合員に関する差別禁止だけでなく、人種差別、性差別、政治的・宗教的差別の禁止が明記され、思想信条の自由が謳われているとしても、それら規程の精神が従業員代表制の実際においてどれほど実行あるものとして遵守されたかは大いに疑問である⁴³⁾。

このように第1次大戦末期の労働争議と NWLB 裁定を直接的契機として導入されたベスレヘム・スチールの従業員代表制は、その諸規程に謳われている文言とは別に、その導入の経緯やシュワップやグレースの言辞、あるいは経営側の行動の実際が象徴するように徹底して反労働組合主義の立場に立つものであり、徹底して非組合型労使関係の構築を意図したものであった。ベスレヘム・スチールは、NJスタンダード（1918年3月）やハーバスター（1919年3月）とともに、SCC の結成以前に従業員代表制を導入している。SCC 結成以前・以後の導入であるか否かにかかわらず、コーエンも指摘するように、SCC 加盟企業がその従業員代表制に込めた思いはさまざまであろう。しかし、反労働組合主義あるいは非組合型労使関係の構築ということは SCC 加盟企業すべてに共通することである。このことと従業員代表制が「単なる反労働組合的戦術」にとどまるものであったか否かとは異次元の問題であり、それは従業員代表制の構造と機能において検証されなければならないであろう。

42) J. Rees, *op. cit.*, pp. 225-227.

43) 1920年のベスレヘム（サウス・ベスレヘム）工場の従業員代表制規程には、「人種や性別や思想信条により従業員を決して差別せず、また合法的団体 (lawful society)、宗教団体、労働組合、その他の団体に属する従業員の権利を決して奪うものではなく、また矛盾するものでもない」と規定されている。このような規定それ自体について言えば、たとえ形式的文言であるとしても、当時としては画期的な規定であったことは否定できないであろう。当時の職能別労働組合は、ある場合には規約において、また熟練労働者主体である結果として、不熟練労働者を排除し、黒人労働者を排除していた。次の描写は、熟練労働者だけでなく、すべての従業員を包摂した従業員代表制の1側面の意義を明らかにするものである。「われわれはこれらのクラブが職場内の家族的精神の培養に非常に役に立つと考えている……黒人が『われわれの職場』、『われわれの野球チーム』、『われわれのソフトボールチーム』、『われわれの食堂』などと言うのがいたる所で聞かれる。彼らはそう言いながら、働いている場所に誇りと関心をもっていることを無意識に表現しているのである」(Horace R. Crayton and George S. Mitchell, *Black Workers and the New Union*, Univ. of North Carolina Press, 1939, p. 77)。

IV. 従業員代表制の構造と機能

従業員代表制の機能を評価する場合、SCCが従業員代表の選挙について、「すべての従業員が適切に代表されるように十分な数の代表を選出すること」を「従業員代表制基本原則」に謳っていること⁴⁴⁾、すなわち、従業員代表はすべての職場から選出される必要があることを謳っていることに注目すべきである。このような従業員代表の選挙に関するSCCの原則は、従業員代表制の機能（課題）に関連して重要な論点であろう。第1次大戦末期・直後の労働争議の頻発、労働運動・労働組合運動の高揚やNWLBの裁定などを契機に「従業員代表制」導入企業数は増加傾向を示すが、同時に1920年代の経済的繁栄とともに1926年をピークに「従業員代表制」を廃止する企業も増加傾向を示し始める⁴⁵⁾。また、USスチールのように従業員代表制を除けば「ウェルフェア・キャピタリズム」の労務・労使関係諸政策を広範に展開した企業も存在する。しかし、少なくともSCC加盟企業は従業員代表制（会社組合）に違憲判決が下されるまでそれを維持し、労働組合排除後のオープン・ショップ職場において従業員代表制や多様な福利厚生プログラムを導入展開し続けた。このことは労働組合忌避論だけでは説明できないであろう。

そこには、反労働組合主義は堅持しながらも、ドライブシステム・温情・強制・組合敵視といった従来型の温情主義的労務政策だけでは安定的労使関係の形成が不可能であるという大企業経営者たちの認識があった。当時の大量生産型大企業は職能別労働組合に包摂されない多様な労働者を雇用し、企業内に包摂し、企業内で養成訓練していたこと、彼らの不満・不安は温情主義的労務政策だけでは解消されないこと、こうした多様な労働者の対策なしに大量生産体制下における安定的労使関係の形成が不可能であるという認識の深化がウェルフェア・キャピタリズム展開の現実的基盤であろう。熟練・半熟練・不熟練など多様な労働者を大規模な工場（事業所）では数万人も擁する企業における新たな労務・労使関係政策の必要性に関する大企業経営者たちの認識が、たとえ労働組合を排除し、職場のオープン・ショップ化に成功しても、多様かつ多数の労働者に個別管理で対応するだけでなく、発言の機会（コミュニケーション・チャンネル）を提供し、労働者の不平・不満・苦情を吸収すると同時に、雇用の安定、内部昇進制、利潤分配制、年金や各種の保険など多様な福利厚生施策の提供を通して、労働者の定着化、企業帰属意識の培養、企業への統合・統治・支配を課題としたウェルフェア・キャピタリズムを展開させた原動力であったと言えよう。「参加・コミュニケーション」という視点からの従業員代表制再評価の動向もこうした視点からのものである⁴⁶⁾。このような視点から、まず

44) SCC, *op. cit.*, p. 8.

45) D. Nelson, *op. cit.*, p. 338.

46) D. Nelson, *The Company Union Movement*; R. Gullett & E. R. Gray, *The Impact of*

ベスレヘム・スチールにおける従業員代表制の構造と機能の実像に迫ってみよう。

①従業員代表選挙と従業員代表の実像

ベスレヘム・スチールでは、従業員代表の選挙権は最低60日間継続雇用されている18才以上の全従業員に、被選挙権は1年以上の勤続と21才以上のアメリカ市民であるという条件を満たす従業員に付与された。そして、従業員代表は従業員100人～300人に1人の割合で選出された。従業員代表の選出単位は産業や企業の特異性を反映してさまざまであり⁴⁷⁾、ベスレヘム・スチールでも工場ごとに微妙に異なる。従業員代表の選挙は2段階方式（推薦・本選挙）で年1回実施され、その任期は1年であったが再選禁止規定はなかった。選出された従業員代表はその活動に必要であれば職務の遂行が免除され、またその活動に起因する個人的差別などに関する身分保証が規程において手厚く保護されていた。従業員代表にとって従業員代表制の活動は「職務」であったと言える。

このように従業員代表は工場全体から従業員数に比例して選出されたが、被選挙権には1年以上の勤続と市民権の取得が条件であり、多くの移民労働者の被選挙権は厳しく制限された。勤続の長い市民権をもつ基幹労働者が従業員代表として選出されることを制度化したものであると言えよう。また、再選禁止規定が無いこともこの傾向を助長した。この点を、1924年度のベスレヘム・スチール全工場の従業員代表選挙について見れば、次の通りである。この選挙の投票率は93%であり、従業員代表総数は306人、そのうち再選者133人（43%）、元従業員代表33人（11%）であった。すなわち54%が従業員代表経験者であり、13人は従業員代表制が導入されて以降連続して選出されている。従業員代表の平均年齢は40才、平均勤続年数は14年である。全員がアメリカ市民権取得者であり、277人（91%）はアメリカ生まれであった⁴⁸⁾。また1923年度の従業員代表制議長の多数は勤続20年から40年の長期勤続者であり熟練労働者であった⁴⁹⁾。このような従業員代表の実像は、ベスレヘム・スチールの従業員代表制が長期勤続の基幹熟練労働者を制度の中核に据えて運営されていたことを如実に物語っている。従業員代表選挙の投票率は、1918年には3工場平均で60%弱と低く導入時の混乱を示唆しているが、1924年以降は90%以上に達しその急速な定着を示している。高投票率には職制の関与もあろうが⁵⁰⁾、経営側に全面的に支援されたなかでは意識的関与がなくとも高投票率は当然の結果でも

Employee Representation Plan upon the Development of Management-Worker Relationships in the United States.

47) Bureau of Industrial Research, *American Company Shop Committee Plans*, The Bureau of Industrial Research, 1919, pp. 4-5.

48) *Bethlehem Review*, No. 14, 1927, p. 2.

49) John Calder, "Five Years of Employee Representation under the Bethlehem Plan", *Iron Age*, June 14, 1923, p. 1691.

50) U. S. Congress, Senate, *op. cit.*, p. 63.

ある。高投票率が示唆することは従業員代表制に従業員が決定的不満を表明しなかったという事実、協調的労使関係が従業員代表制を基軸に継続したという事実であろう⁵¹⁾。

②合同委員会型従業員代表制のコミュニケーション構造

従業員代表制は従業員の苦情・不平不満・提案の処理が主要な役割であり、それら問題の協議・調停は従業員代表制の核心問題であった。したがって、ベスレーム・スティールをはじめNJスタンダード、ハーベスターなどロックフェラー・プランを源流とする合同委員会型従業員代表制を採用したSCC加盟企業の従業員代表制規程には、共通して協議・調停プロセスおよび協議・調停機関である合同委員会（協議会）について詳細に規定されていた⁵²⁾。ベスレーム・スティールの場合、協議・調停のプロセスは次の8段階であった。職長との協議（第1段階）。部門管理者との協議（第2段階）。経営側特別代表（Management's Representative）との協議（第3段階⁵³⁾。経営者との協議（第4段階）。この第2段階から第4段階までの協議・調停は書面で行われた。合同委員会での協議（第5段階）。提訴委員会での協議（第6段階）。第5段階と第6段階の最終調停は従業員代表と経営側代表の多数決で行われた。提訴委員会でも調停が達成できない場合には社長に報告され（第7段階）、社長と提訴委員会の従業員代表の多数が同意した場合には仲裁人調停に委ねられた（第8段階）。合同委員会型従業員代表制と呼ばれるように、このタイプの従業員代表制の真髄は従業員代表と経営側代表で構成される合同委員会の機能にあった。ベスレーム・スティールの場合、このような合同委員会は協議事項別に、第1委員会（規則、運営方法・手段）、第2委員会（作業・作業方法・節約、賃金・出来高仕事・ボーナス・トン当たり出来高賃率表、雇用・労働条件）、第3委員会（安全・事故防止、健康・労働衛生、年金・共済、スポーツ・娯楽）、第4委員会（通勤、住宅・家計・生活条件、教育・出版、継続雇用・産業状態）、第5委員会（一般委員会）という5委員会が設置されていた。これら委員会は、毎月1回2時間の定例会議（15時～17時）を開催し、隔月毎に従業員代表と多くが部門管理者である経営側代表（通常は各5人）で構成される合同委員会として開催された。一般委員会は第1～第4委員会に該当しない問題を扱うと同時に提訴委

51) この事実も1920年代アメリカ鉄鋼業の労働争議が極めて少なかったことに留意して判断する必要がある。1919年76件をピークに1920年25件、1921年25件、1922年10件、1924年7件、1926～1928年各2件と1920年代を通して減少した（*Monthly Labor Review*, Vol. 29, No. 1, 1929, p. 139）。

52) 伊藤健市「インターナショナル・ハーベスター社の従業員代表制」『大阪産業大学論集(社会科学編)』第100号、1995年、100-101ページ。伊藤健市他編著、前掲書、第3章。

53) 「経営側特別代表」(Management's Special Representative) という表現は U. S. Congress, Senate, *op. cit.*, p. 61 による。規程では「経営側代表」(a Management's Representative) である。規程では「経営側代表」は1人であり、従業員代表制設置工場別に1人ずつ任命された労使関係担当の責任者であった (J. Calder, *op. cit.*, p. 1693)。本稿では、合同委員会の経営側代表（しばしば会社側代表とも表現されている）との混同を避け、経営側特別代表と表記している。

員会を兼務した。また、ベスレヘム・スチールの従業員代表制では、経営側特別代表の存在と役割が極めて大きかった。経営側特別代表は各工場の労使関係担当責任者であり、従業員代表制の日常活動に関する経営側責任者であった。従業員代表制のあらゆる委員会や従業員代表総会に参加し、議論を方向づけ、提起された問題や提案に回答し、協議・調停プロセスにおいても職場レベルと経営者レベルの間に介在し、調停活動で重要な役割を担った⁵⁴⁾。結果として、ベスレヘム・スチールの従業員代表制には、従業員代表だけで構成される組織（委員会や総会）が規程には存在しても、実質的には存在しなかった。逆に言えば、ベスレヘム・スチールの従業員代表制には、従業員や従業員代表が職場で自分たちの労働・生活条件に関する問題を従業員だけで自由に語りあえる場は存在しなかった。換言すれば、ボトム・アップやトップ・ダウンの縦のコミュニケーションは成立しても、従業員間あるいは従業員代表間の横のコミュニケーションは遮断されるか、成立してもインフォーマルなコミュニケーションに終わらざるをいかなかった。この点は、各工場の従業員代表制間のコミュニケーションが禁止されていたこととも関連して、従業員代表制の性格を示唆するものである。

また、次の諸点も従業員代表制の性格を明らかにするものである。第1に、従業員代表制の日常活動に対して、①必要な会場の提供、②会議費用の負担、③就業時間内の会議開催、④会議出席者の賃金補填、などの物質的・財政的援助がなされた。物質的・財政的援助は従業員代表制がフォーマルな経営管理メカニズムに組み込まれたシステムであったこと、また従業員代表制が労働組合の要件を満たしていないことを明らかにしている。第2に、年次大会も従業員代表制で大きな役割を担った。年次大会には新・旧従業員代表だけでなく、社長を含む多数の経営幹部が参加し、経営状態を報告し、懸案事項や会社と従業員の将来見通しなどが報告・検討された⁵⁵⁾。苦情処理機構に止まることなく、従業員の貢献が必要な問題について意見交換するコミュニケーション・チャンネルとして、年次大会も従業員代表制の性格を象徴する舞台であった⁵⁶⁾。

③従業員代表制における協議・調停活動の実際

従業員代表制には、「連邦型委員会制」、「合同委員会制」、「従業員協会制」など幾つかの形態がある⁵⁷⁾。このような諸類型なかで合同委員会型従業員代表制の特質は、賃金・労働時間など労働諸条件から年金・共済制度など福利厚生プログラムまであらゆる問題を従業員代表と経

54) J. Calder, *op. cit.*, p. 1693; U. S. Congress, Senate, *op. cit.*, p. 61.

55) Bethlehem Steel Corp., *Ten Years' Progress in Human Relations: A Review of Some Accomplishments under the Bethlehem Plan of Employee Representation*, 1928, p. 10.

56) *Bethlehem Review*, No. 25, 1933, p. 2.

57) 奥林康司『人事管理論』千倉書房, 1973年, 173-180頁。Harry Tipper, *Human Factors in Industry*, The Ronald Press Co., 1922, pp. 134-166.

表1 ベスレヘム・スチール従業員代表制の事項別調停件数（1918-1933年）

事 項	1918-1920年	1921-1923年	1924-1925年	1926-1928年	1929-1933年	1918-1933年 (総計)
	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)
雇用・労働条件	301 (28.8)	311 (25.6)	342 (22.3)	292 (23.3)	59 (7.8)	1305 (22.1)
賃金・出来高仕事・ボーナスなど	317 (30.3)	253 (19.2)	319 (20.8)	206 (16.5)	51 (6.8)	1146 (19.4)
安全・事故防止	102 (9.8)	196 (14.8)	249 (16.3)	181 (14.5)	208 (27.5)	936 (15.8)
作業・作業方法・節約	124 (11.9)	174 (13.2)	79 (5.2)	66 (5.3)	41 (5.4)	484 (8.2)
健康・労働衛生	89 (8.5)	95 (7.2)	104 (6.8)	94 (7.5)	71 (9.4)	453 (7.7)
通勤	63 (6.0)	99 (7.5)	127 (8.3)	102 (7.5)	40 (5.3)	431 (7.3)
年金・共済	12 (1.1)	110 (8.3)	120 (7.8)	128 (8.2)	231 (30.6)	601 (10.2)
住宅・家計・生活条件	15 (1.4)	35 (2.7)	106 (6.9)	46 (3.7)	47 (6.2)	249 (4.2)
教育・出版	6 (0.6)	16 (1.2)	16 (1.0)	10 (0.8)		47 (0.8)
スポーツ・娯楽	7 (0.7)	5 (0.4)	25 (1.6)	25 (2.0)		62 (0.9)
規則および運営方法・手段	5 (0.5)	30 (2.3)	45 (2.9)	54 (4.3)	7 (0.9)	141 (2.4)
その他	4 (0.4)			47 (3.8)		70 (1.2)
小 計 (1年平均)	1045 (100.0) (348件)	1320 (100.0) (440件)	1532 (100.0) (766件)	1251 (100.0) (417件)	755 (100.0) (151件)	5918 (100.0) (370件)

(出典) Bethlehem Steel Corp., *Classification of Cases According to Subject Grouping. Plan of Employees Representation. October 1918 to October 1st 1920* (CU, LMDC, AFO IV); J. Calder, *Five Years of Employee Representation under the Bethlehem Plan*, *op. cit.*, p. 1694; E. R. Burton, *Employee Representation*, p. 269; Bethlehem Steel Corp., *Ten Years' Progress in Human Relations: A Review of Some Accomplishments under the Bethlehem Plan of Employee Representation*, p. 10 (CU, LMDC, AOF IV); W. T. Hogan, S. J., *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Vol. 3, Part IV, p. 869 より作成 (ただし, 1933年は, Bethlehem Steel Co. と Pacific Steel Corp. の数字であり, いわゆる太平洋岸諸工場 Seattle, South San Francisco, Los Angeles の数字が加算された反面, 1928年までは加算されていた Bethlehem Shipbuilding Corp. の数字が削除されているために, 1933年度とその他の年度との単純比較はできない)。

営側代表で構成される合同委員会において協議・調停するところにある。ベスレヘム・スチールの合同委員会における協議事項は、常設合同委員会の名称に関連して列記した通り、広範かつ多様である。このような協議事項別合同委員会における調整に失敗した問題、あるいは職場レベルで従業員や従業員代表が個別提起した問題が調停プロセスにおいて処理されることになる。すでに述べたように、その調停プロセスは形式的には多段階かつ周到に整備されていたが、提起された問題の処理にその多段階な調停プロセスが利用されることは稀であった。問題の圧倒的多数は職場レベルで解決された。従業員代表制導入後1933年までの調停件数全体の85%は第1段階・第2段階で解決され、経営側特別代表との調停件数は5～7%、合同委員会の調停件数はたった2%であった。また従業員代表制導入後5年間の調停件数2,365件のなかで提訴委員会まで上訴されたものはたった1件であった⁵⁸⁾。このような背景には、多くの場合に部門管理者が合同委員会の経営側代表であり、職場レベルでの調停結果が合同委員会で覆る可

58) William T. Hogan, S. J., *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Vol. 3, Part IV, D.C. Heath and Co., 1971, p. 868; J. Calder, *op. cit.*, p. 1694.

表2 ベスレヘム・スチール従業員代表制の調停結果 (1918-1933年)

調停結果 (従業員側)	1918-1920年	1921-1923年	1924-1925年	1926-1928年	1929-1933年	総計
	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)	件数 (%)
肯定的解決	737 (71.7)	945 (73.4)	982 (62.0)	760 (59.5)	508 (68.5)	3932 (66.4)
否定的解決	176 (17.1)	154 (12.0)	265 (16.7)	205 (16.1)	49 (6.5)	849 (14.3)
取下げ	27 (2.6)	76 (5.9)	117 (7.4)	102 (8.0)	53 (7.1)	375 (6.3)
妥協	88 (8.6)	113 (8.8)	219 (13.8)	210 (16.4)	132 (17.8)	762 (12.9)
	1028 (100.0)	1288 (100.0)	1583 (100.0)	1277 (100.0)	742 (100.0)	5918 (100.0)

(出典) 表1に同じ。ただし、各期「交渉中」の事項を除いており、その小計は表1と異なる。

能性が少なく、また末端職制であると同時に熟練労働者として職場集団の中核メンバーでもある職長との協議・調停にはフォーマルな関係だけでなくインフォーマルな人間関係も大きく作用したことなどがあったと推測できる。したがって、合同委員会型従業員代表制の機能(活動)の実際を協議・調停事項の件数だけで把握することはできないが、資料的制約のなかでは従業員代表制の機能の一面を例証するものではあろう。

ベスレヘム・スチールにおける従業員代表制の調停活動件数は、常設合同委員会の協議事項別に分類されている。表1・表2は1918年10月の従業員代表制導入から1933年6月の全国産業復興法成立まで約16年間の事項別調停件数とその解決結果である。

総調停件数は5,918件、全期間を通した1年平均の調停件数は370件である。1年平均の調停件数では、1924～25年期が平均766件と多く調停活動のピーク期であり、1929～33年期は平均151件と急速に減少している。1931年以降は従業員数・操業度とも大幅に減少・低下するなど恐慌期の深刻な経済的困難に直面した時期であり、調停件数の急速な減少もその反映であろう。しかし、1926～28年期にも調停件数は減少傾向を示しており、調停活動それ自体が停滞傾向にあったことが窺われる。

事項別調停件数は、1920年代については各期とも「雇用・労働条件」と「賃金・出来高仕事・ボーナスなど」に関するものが40～60%に達し、調停件数のほぼ半数が雇用・賃金など従業員の直接的経済的利害に関わる問題であった。反労働組合主義に立脚した協調的労使関係下においても、労働者が雇用・賃金・労働諸条件に無関心では居られなかった証左である。ただし、1929～33年期にはこの事項の調停件数・比率とも急速に減少・低下している。他方、調停結果は、各期とも過半数が従業員側に肯定的に解決しているが、事項別の調停結果(表3)を見ると「賃金・出来高仕事・ボーナスなど」の肯定的解決は44.9%と過半数に達せず、労働者のもっとも関心が高い事項は協調的労使関係下でも厳しい調停結果に終わっている。逆に、企業にも利益が大きい「安全・事故防止」は82.8%という極めて高率な肯定的解決に帰着している。

また、各期毎の調停結果の推移では、「取下げ」・「妥協」の増加が顕著であり、とくに「雇用・労働条件」、「賃金・出来高仕事・ボーナスなど」、「住宅・家計・生活条件」などの事項においてとりわけ顕著である。このことは従業員代表制の定着とともに従業員が調停活動の

表3 ベスレヘム・スチール従業員代表制の事項別調停結果（1918-1933年）

事 項	解 決 結 果				
	肯定的解決 件数 (%)	否定的解決 件数 (%)	取 下 げ 件数 (%)	妥 協 件数 (%)	総 計 件数 (%)
雇用・労働条件	809(62.0)	225(17.2)	87(6.7)	184(14.1)	1305(100.0)
賃金・出来高仕事・ボーナスなど	515(44.9)	303(26.4)	77(6.7)	251(21.9)	1146(100.0)
安全・事故防止	775(82.8)	49(5.2)	38(4.1)	74(7.9)	936(100.0)
作業・作業方法・節約	344(71.1)	53(11.0)	32(6.6)	55(11.4)	484(100.0)
健康・労働衛生	346(76.4)	23(5.1)	36(7.9)	48(10.6)	453(100.0)
通勤	305(70.8)	56(13.0)	34(7.9)	36(8.4)	431(100.0)
年金・共済	464(77.2)	77(12.8)	21(3.5)	39(6.5)	601(100.0)
住宅・家計・生活条件	165(66.3)	35(14.1)	17(6.8)	32(12.9)	249(100.0)
教育・出版	27(57.4)	3(6.4)	9(19.1)	8(17.0)	47(100.0)
スポーツ・娯楽	37(67.3)	4(7.3)	9(16.4)	5(9.1)	55(100.0)
規則および運営方法・手段	87(61.7)	15(10.6)	14(9.9)	25(17.7)	141(100.0)
その他	58(82.9)	6(8.6)	1(1.4)	5(7.1)	70(100.0)
総 計	3932	849	375	762	5918

(出典) E. R. Burton, *Employee Representation*, p. 269.

限界を理解した現れであろう。経営側は、全体として肯定的解決の比率の高さを雇用政策・賃金政策を含めた経営政策の正当性の具体的例証であるとしているが、経営側の全面的支援のもとに運営された従業員代表制の機能という点では肯定的解決の比率は驚くほどの高率ではなく、むしろ賃金関係の調停の過半数が否定的解決に結果したことが驚きである。しかも、賃金問題について言えば、従業員代表制における賃金に関する協議は、賃金支払形態、職種・等級別賃金格差、時間外労働賃率などが中心であり、賃率や賃金額などはほとんど協議されなかった⁵⁹⁾。したがって、制約された協議事項のなかで調停プロセスに持ち込まれた問題の過半数が否定的解決に終わっていることに留意すべきであろう。確かに労働移動率（1918年151%～1927年55%）の減少⁶⁰⁾、従業員数・賃金支払総額の安定、また工場間での仕事量調整、部門間配置転換、工場所在地近辺での新規従業員の採用などの経営諸施策が雇用の安定化に有効に作用したことは否定できないであろう⁶¹⁾。その限りでは、雇用の安定化、相対的高賃金を基礎に従業員代表制をコミュニケーション・チャンネルとして活用し、調停に持ち込まれた問題の多くを従業員に肯定的に解決した労務・労使関係政策は、従業員代表選挙の投票率が明示するように、労使の決定的対立を回避し、安定的労使関係を維持するという経営側の期待を裏切らなかったと言える。

59) 奥林康司, 前掲書, 186-187頁。

60) Bethlehem Steel Corp., *op. cit.*, p. 12; *Bethlehem Review*, No. 12, 1926, p. 4.

61) Bethlehem Steel Corp., *op. cit.*, p. 11.

全期間を通じた事項別調停件数の推移は、「安全・事故防止」と「年金・共済」が調停活動のいまひとつの柱であり、その比重が着実に増大したことを示している。とくに、1929～33年期には「安全・事故防止」は27.5%、「年金・共済」は30.6%と圧倒的な比率を示している。しかも、その解決結果は、全期間を通して「安全・事故防止」の82.8%、「年金・共済」の77.2%が肯定的であった。この比率は雇用や賃金など労働諸条件に比較してかなり高率である。これら調停件数の推移と解決結果は、経営側が従業員代表制に期待した問題領域、従業員代表制を媒体に普及を意図した活動を明らかにしている。「安全・事故防止」と「年金・共済」は、経営側が期待した従業員代表制の中心的活動領域であったことを如実に物語っている⁶²⁾。従業員代表制の定着とともに、その活動の比重は賃金・労働諸条件など労使が利害対立する領域から労使協調できる領域に移行したと言えよう。

V. ウェルフェア・キャピタリズムの労務・労使関係諸施策

ベスレヘム・スチールにおけるウェルフェア・キャピタリズムは従業員代表制を基軸制度として展開された。その様子は従業員向け社内報“Bethlehem Review”（1924年4月創刊）の掲載記事に如実に示されている。同誌発刊の契機は従業員貯蓄・持株制（Saving and Stock Ownership Plan）の導入と普及にあったが、その創刊以来1936年3月発行の第28号（ワグナー法成立直後）まで安全運動、年金制度、共済制度、住宅取得補助制度など従業員代表制を媒体に展開されたウェルフェア・キャピタリズムの活動と施策に関する記事で紙面のほとんどが埋められるという状況であった。逆に、従業員代表制導入以前におけるベスレヘム・スチールの福利厚生活動は、子会社各社が独自に展開していたこともあり、“Annual Report”においてもほとんど言及されることがなく、その実態は全く不明であると言える状況にある。従業員代表制導入以前の“Annual Report”では安全運動と住宅取得補助制度などに関して若干言及されるに過ぎない⁶³⁾。このことを労務政策・労使関係政策のトップ・マネジメント職能としての確立という視点で把握すれば、ベスレヘム・スチールにおける労務政策・労使関係政策に対するトップ・マネジメントの体系的関与、すなわち労務政策・労使関係政策は全社的視点で取り組むべきトップ・マネジメント職能であるという認識は、従業員代表制を基軸制度としたウェルフェア・キャピタリズムの展開過程で確立されたものであると言える。

さて、ウェルフェア・キャピタリズムには本稿とは異なる多様な理解もある。それを開明的企業家の温情主義的な福利厚生施策の展開と把握すれば、資本主義とともに散在したことにな

62) *Bethlehem Review*, No. 27, 1935, p. 4.

63) *Bethlehem Steel Corp., Annual Report*, 1913, 1916.

る⁶⁴⁾。また、食堂、従業員向け雑誌、社交団体、運動クラブ・体育施設、会社ピクニックなど温情主義的な伝統的福利厚生施策も相当の歴史を有する。しかし、伝統的福利厚生施策が第1次大戦後減退傾向を示し始めるのに対して、本稿が対象とする1920年代に大企業を中心に普及したウェルフェア・キャピタリズムは、従業員代表制、団体保険・年金制度・従業員持株制・利潤分配制・有給休暇などの「準金銭的プログラム」からなる新型福利厚生施策や雇用安定化・内部昇進制など新たな労働者処遇諸施策の展開を特徴としている。その意味で、ウェルフェア・キャピタリズムは20世紀を特徴づける大量生産産業（鉄鋼、自動車、化学、電機など）の先進的大企業（SCC加盟企業はその代表的事例である）において、特定の歴史的時期に展開された歴史的現象である⁶⁵⁾。

同時代人であるS. H. スリクター (Sumner H. Slichter) は、眼前に展開される「ウェルフェア・キャピタリズム」が労働者と労働組合運動に及ぼす影響を分析し、その諸施策を次のように類型化している⁶⁶⁾。第1は、社内預金制度や住宅取得補助制度など財産取得の奨励である。とくに、住宅取得はその資金の支払いが長期にわたるために、労働者の独立性を減少させる効果的方法である。第2は、従業員持株制度など労使の一体感、企業帰属意識を助長する諸施策であり、ほとんどすべての大企業に導入されている。第3は、職長の解雇権の制限や人事部の創設、職長教育、工場委員会など旧来の現場管理制度を改革し、労働者を恣意的処遇から保護する諸施策である。ここに言う工場委員会は「従業員代表制」とほぼ同義である。第4は、勤続を重視した諸施策である。ウェルフェア・キャピタリズムの諸施策は、住宅取得補助制度・年金制度・保険制度などそのほとんどが「継続的な勤務」＝勤続を奨励する施策である。第5は、資格を基準とした「公正な」昇進・昇格である。第6は、雇用安定化政策である。スリクターが列挙する諸施策以外にも、ウェルフェア・キャピタリズムを特徴づける施策には、「高賃金」政策、8時間労働制、有給休暇制度、失業保険制度、内部昇進制、内部技能養成制度、多様な教育訓練制度、安全運動、提案制度などがある。本稿では取り上げないが「高賃金」政策、企業内技能養成・教育訓練制度、内部昇進制などはウェルフェア・キャピタリズムの諸施策として検討されるべき課題である。以下では、ウェルフェア・キャピタリズムの労務・労使関係諸施策のなかでも、ベスレヘム・スチールにおいて従業員代表制を基軸制度して展開された労務・労使関係諸施策の代表的事例として、①安全運動、②住宅取得補助制度、③従業員貯蓄・持株制、④企業年金制度・共済制度を取り上げ、その概略と意義について簡単に検討する。

64) Stuart D. Brandes, *American Welfare Capitalism, 1880-1940*, Univ. of Chicago Press, 1976, p. 10.

65) S.M. Jacoby, *Employing Bureaucracy*, pp.180-182, 195-198. 前掲訳書, 219-221, 235-237頁。

66) Sumner H. Slichter, *The Current Labor Policies of American Industries*, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. XLIII, No. 3, 1929, pp. 404-423.

①安全運動

ベスレヘム・スチールが従業員代表制の導入以前に実施し、その“Annual Report”が言及するウェルフェア・キャピタリズムの諸施策は安全運動と住宅取得補助制度であり、とくに安全運動は従業員代表制導入以前から重視されていたことが窺われる。アメリカにおける安全運動にとって最大の推進力は1910年以降各州が相次いで制定した無過失責任原則に基づく労働災害補償法の法的圧力であった⁶⁷⁾。アメリカ鉄鋼業における安全運動の展開ではUSスチールが先進企業であった。ベスレヘム・スチールにおける安全運動に関する取り組みが“Annual Report”に登場するのは1913年であり、そこでは会社創立以来安全運動に積極的に取り組み、すでに安全運動を担う「特別な部門 (special department)」が設置されていることが報告されている⁶⁸⁾。安全運動の成果である事故減少率の統計も1916年以来公表されている。

こうした安全運動は、すでに検討した事項別調停件数の推移に明らかなように従業員代表制における中心的活動のひとつであった。各企業にとって産業災害(事故)はそれに伴う操業停止などの損失だけでなく補償費用の増大もあり、重大な関心をもたざるをえない問題領域であった。ベスレヘム・スチールでは、1923年度だけでも5,199件もの損失時間を伴う事故が記録され、その83件は死亡事故であった。その経済的負担は補償と病院経費だけでも200万ドル(賃金支払総額の1.7%)に達した。操業停止などの損失時間を加えればその負担は莫大であったと推測できる。また、労働者の安全意識の高揚を主眼とした安全運動はほとんど経済的負担を伴わず、しかもその改善は経済的効果だけではなく、大きな社会的PR効果をもつものでもあった。このことが安全運動をウェルフェア・キャピタリズムの先駆的施策として展開させた最大の要因であろう。

従業員代表制との関連では、その調停活動が停滞傾向を示し始める時期以降、安全運動が新たな展開を始めたことが注目される。安全運動は1928年以降、ベスレヘム・スチール従業員代表制の責任者ラーキンの指導のもと、子会社・工場別に事故率削減を競う懸賞付きコンテストを頂点とした全社的安全運動として展開された。この運動は、子会社・工場別、グループ別、チーム別に競争を組織し、チーム内では定期的に事故率削減の方法や手段について議論された。このような安全運動において従業員代表はその推進役でもあった。1928年には、全社的安全運動により7,000ドルの懸賞負担で事故損失時間が対前年比44%減少している。この運動の様相はまさに現代のTQC運動を想起させるものである⁶⁹⁾。

67) 上野継義「アメリカ産業における安全運動の波及と労使関係管理の生成—1908~1915年—」『経営史学』第31巻第4号, 1997年, 1頁。

68) Bethlehem Steel Corp., *Annual Report*, 1913, pp. 20-21.

69) *Bethlehem Review*, No. 2, 1924, No. 15, 1928; Bethlehem Steel Corp., *Ten Years' Progress in Human Relations*, p. 13.

②住宅取得補助制度

1917年の“Annual Report”によれば、ベスレヘム・スチールにおける従業員の住宅取得問題への取り組みは1910年代半ば以降であり、子会社ベスレヘム抵当会社（Bethlehem Securities Co.）を通して、それまでに従業員の住宅取得補助に約175万ドルが支出されている⁷⁰⁾。住宅取得補助制度は1923年に新制度として発足し、その後5年間に370戸の住宅が平均4,500ドルで販売され、住宅取得資金の債務保証援助（生命保険契約）として4,537人の従業員に1,838万ドルが支出されている⁷¹⁾。この実績は1年平均では住宅74戸の販売と907人の従業員に対する367万ドルの債務保証援助にすぎず、6万人以上という従業員数と比較すると微々たるものである。貯蓄制度、年金制度、従業員持株制とともに、ウェルフェア・キャピタリズムの主要施策と評価されるにはその現実は余りに貧弱である⁷²⁾。しかし、その意義の過小評価も危険である。住宅取得補助制度の恩恵に浴した労働者はおそらく長期勤続の相対的高賃金を取得した中核的な層の労働者であろう。極めて限定された層の従業員であっても、会社の恩恵に浴して自己所有の住宅に居住し、企業市民として「豊かな」生活を享受できたこと、このことがウェルフェア・キャピタリズムの実像のひとつの側面でもあった。「従業員の福祉と進歩と幸福に対する義務を負うという経営者の公約こそが…ウェルフェア・キャピタリズムの本質」であり、「この約束を信ずるに足ると思わせたものが1920年代のアメリカ資本主義のパフォーマンスであった⁷³⁾」。たとえ一定層の労働者が対象であっても、このような公約の実現が労働者の統合・統治・支配を保証するものであった。

③従業員貯蓄・持株制

ウェルフェア・キャピタリズムの諸施策のなかでも従業員貯蓄・持株制はもっとも広範に普及した施策であり、1927年までに約400社が採用していたと言われる。SCCも1924年の年次報告書において、従業員持株制を従業員が「企業の所有に参加する機会」を提供する「非常に健全で重要な労使関係施策」であると述べている⁷⁴⁾。ベスレヘム・スチールは従業員貯蓄・持株制（以下、従業員持株制）を1924年に導入し、従業員持株制の実施と同時にウェルフェア・キャピタリズムの宣伝媒体となる従業員向け広報誌“Bethlehem Review”も発刊している。1932年の従業員持株制の停止（廃止）まで、“Bethlehem Review”は定期的に従業員持株制に関する特集記事を組み、活発な宣伝活動を展開した。従業員持株制はウェルフェア・キャピ

70) Bethlehem Steel Corp., *Annual Report*, 1917, p. 17.

71) Bethlehem Steel Corp., *Ten Years' Progress in Human Relations*, p. 16.

72) *Ibid.*, p. 15.

73) David Brody, *Workers in Industrial America: Essays on the 20th Century Struggle*, Oxford Univ. Press, 1980, p. 61.

74) SCC, *Annual Report of the Special Conference Committee*, Dec. 16, 1924, pp. 10-11.

タリズムの施策として実施された新型福利厚生プログラムのなかでもベスレヘム・スティールがもっとも期待した労使関係施策であった。しかし同時に、ベスレヘム・スティールの従業員持株制は大恐慌期に破綻したウェルフェア・キャピタリズムの諸施策の典型的事例であり、また大恐慌期に破綻した従業員持株制の象徴的存在でもあった。

従業員持株制の主要な目的は所有への参加を契機に従業員に企業一体感を醸成し、企業帰属意識を鼓舞することにある。しかし、その効果が有利な貯蓄（利殖）効果と安定性に依存することは言うまでもないであろう。ベスレヘム・スティールでは、この制度に7%累積的優先株（cumulative preferred stock）を充当し、購入当初5年間は総額15ドルの特別給付を付加した。応募条件は年収400ドル毎に1株、募集毎の1人当たり応募株数は平均2株であった。当時平均年収が1,750ドル前後であった従業員に1株100ドルの株式購入は余裕を持った貯蓄投資ではなかった。そのために最長21ヶ月の割賦購入（毎月最低4ドル返済）が認められ、応募後2年間の特別給付は購入資金に充てられた。特別給付には従業員持株制の貯蓄効果と同時に株式売却の防止が期待されていた。従業員持株制の貯蓄効果は、1924年度の割賦購入応募者の事例では、応募価格94ドル、5年後の株式取得時原価70.97ドル、貯蓄額23.03ドル、特別給付を加算した年平均配当率10%であった。この条件は貯蓄効果としてはかなり有利なものである。その結果、1926～29年の対従業員の応募者比率は60%を超える盛況ぶりであり、募集年度毎に応募者数・対従業員比率が増大している。しかし、1人当たり応募株数の減少は相対的に低賃金の従業員が貯蓄効果に魅せられ従業員持株制に包摂されたことを物語っている。このような従業員持株制も従業員代表制の重要な活動領域と位置づけられ、職場単位に応募者比率を競う運動が展開されるなかで、従業員代表は応募申込用紙の回収や株式売却の慰留といった役割を担わされた。

従業員持株制は企業帰属意識の高揚だけでなく、安定株主形成と資本調達の有効な手段でもあった。1924～27年には245,116株の応募があり、その総額は24,511,600ドル、発行済優先株総数の25%に達している。この期間の配当総額は1,213,359ドル、特別給付総額は283,847ドルであり、従業員持株制は有効な資本調達手段として機能した。

しかし、累積的優先株も株式である以上その価格は市場に支配され、株式に依拠した貯蓄制度は常に不安定要因を孕んでいる。GEでは、従業員持株制は安定貯蓄制度にならないと判断し、1923年以降、元利確実な貯蓄制度に変更されている⁷⁵⁾。従業員は余裕をもって持株制を利用しているわけではなく、生活の必要に迫られ貯蓄効果に疑問を抱けば、株式の購入を中止し売却するであろう。従業員持株制は、雇用・賃金水準の安定と有利な貯蓄効果を前提として機能する施策である。ベスレヘム・スティールでも、大恐慌の影響を受け1932年には新規募集が停止され、1933年末には従業員株主9,717人、所有株式83,403株まで減少し、従業員持株制は

75) 伊藤健市他編著、前掲書、229頁。

事実上破綻した⁷⁶⁾。

④企業年金制度・共済制度

安全運動や住宅取得補助制度と同様に、ベスレヘム・スチールにおける年金制度・共済制度の歴史は従業員代表制の導入以前に遡る。しかし、安全運動や住宅取得補助制度と同様に年金制度・共済制度も従業員代表制導入以前には、子会社各社が独自に展開する分散的なものであり、トップ・マネジメントが体系的に関与するウェルフェア・キャピタリズムの施策としては、1923年に新年金制度が、1926年に新共済制度が実施されている。企業年金や健康保険・生命保険はウェルフェア・キャピタリズムを構成する新型福利厚生施策の代表的事例である。SCCの「原則綱領」によれば、年金や健康・生命保険は利潤分配制の一形態であり、その目的は雇用の安定・定着化、長期勤続の奨励であり、生活の安定感の提供であった⁷⁷⁾。

1923年に実施された新年金制度は、当時の企業年金の通例と同様に⁷⁸⁾、従業員負担のない全額企業負担の無拠出年金であった。年金の受給資格は65才以上・勤続25年以上であり、勤続15年以上25年未満でも労働不能に陥った場合には例外的に受給資格が付与された。年金受給資格は従業員代表制の当該委員会が審査し、全社年金委員会 (General Pension Board) が承認した。1926年度の年金支給総額は448,123.14ドル、新規年金受給資格取得者は143人、年金受給者総数は999人であり、1人平均年金額は515.76ドルであった。1923～31年の年金受給者の平均勤続年数は35年、平均受給年令は68才であった。ベスレヘム・スチールの定年は70才であり、年金受給者はほぼ定年まで勤続したことになる。1928年には財務基盤を強化するために年金信託基金 (Pension Trust Fund) が設置されている。

年金受給者がほぼ定年まで継続勤務していた事実は、平均年収の約30%という年金は退職後の生活が賄える水準になかった証であろう。また年金受給者数も対従業員比率では2%未満に留まっている。大多数の労働者が年金制度の恩恵に恵まれなかった時期に、その恩恵に浴したベスレヘム・スチールの年金受給者は恵まれた存在であったことは否定できない。1928年には従業員総数の25% (約17,000人) が45才以上の年金受給資格取得予備軍であり、長期勤続者にとって年金制度は労働移動の抑制策として有効に作用したと推察できる。

ところで、一方では勤続が奨励されながら、他方では多くの労働者がレイオフなど企業側の都合で年金受給資格取得以前に退職を余儀なくされた。自己都合やストライキ参加など企業側

76) *Bethlehem Review*, No. 1, 1924; No. 6, 1925; No. 7, 1925; No. 9, 1925; No. 10, 1926; No. 13, 1927; No. 16, 1928; No. 19, 1929; No. 21, 1930; No. 22, 1931; *Bethlehem Steel Corp., Annual Report*, 1923-1932.

77) 伊藤健市「特別協議委員会の『原則要綱』(2)」『大阪産業大学論集(社会科学編)』88号, 1992年, 56-57頁。

78) Gordon S. Watkins, *Labor Management*, McGraw-Hill Book Co., 1928, p. 643.

の事由によらない「離職」だけでなく、合併、生産方法・製品・工場立地の変更、合理化などによるレイオフなど企業側の事由にともなう「離職」も勤続の断絶に該当し、年金受給資格を喪失した。こうしたレイオフなどによる「離職」「退職」がかなり頻繁であったことは、年金受給資格取得前の離職者・退職者の処遇に関する詳細な規程の存在にも明らかである⁷⁹⁾。このような状況のために、年金制度だけでなく勤続を重視したウェルフェア・キャピタリズムの諸施策は企業による労働者の統合・統治・支配の方策として有効に作用し、とりわけ雇用・解雇権をもつ末端職制の職場支配を強化した。ベスレヘム・スチールにおいても、年金制度の公正運用、記録不備による受給資格喪失の防止、受給資格取得直前の解雇の確認、不正受給の防止などが従業員代表制の当該委員会で議論されており、勤続計算や末端職制の解雇権乱用を巡るトラブルがかなり存在したことを想起させる⁸⁰⁾。

他方、1926年の共済制度の改定は、従業員の要望を受けた疾病・非産業事故にともなう傷病・死亡給付の引き上げを内容としていた。共済制度の歴史は古く、必ずしも1920年代に普及した新型福利厚生施策とは言えないが、ベスレヘム・スチールの新共済制度はウェルフェア・キャピタリズムを特徴づける新型福利厚生施策である健康保険・生命保険の役割を兼ねたものであった。共済制度である以上、任意加入であり従業員は一定の掛金を負担し、共済基金は原則として加入者掛金とその運用益などで賄われた。掛金は、年収に応じて、1,500ドル以下1ドル、1,500ドル以上2,000ドル未満1.5ドル、2,000ドル以上2ドルであり、この年収区分に応じて死亡給付・傷病給付が支給された。死亡給付は500~1,500ドル、傷病給付は毎週10~12ドルであった。傷病給付支給期間は保険加入年数（実施時特例措置により実質上は勤続年数）に応じて最長208週まで細かく区分されていた。また傷病により勤続不能の場合には、傷病保険終了後に死亡保険の80%が毎月分割支給された。これら掛金、傷病給付支給期間、傷病・死亡給付金額とも、当時の共済制度としては極めて高水準であった。

実施時の特例措置（加入要件である健康診断の免除、勤続年数の加入年数への換算）や給付条件もあり、新共済制度加入率は発足時に90%、1931年には98%に達している。1931年の給付総額は1,079,472.16ドル、死亡給付は596件、傷病給付は6,579件、1人平均の死亡給付は783ドル、傷病給付は93ドルであった。平均死亡給付は共済制度としては高額であるが、当時の団体生命保険（平均1,000ドル）と比較すれば低額である。また傷病給付規程は充実しているが、平均傷病給付は規程上の最低ランクの支給上限（130ドル）以下である。最長給付期間208週・最高給付上限2,496ドルに及ぶ勤続と年収を基準とした詳細な規程とは裏腹に給付実績は極めて低く、結果的に給付期間実績も極めて短期である。

79) George W. Vary, *Special Retirement Adjustments*, General Management Series No. 89, American Management Association, 1929.

80) *Bethlehem Review*, No. 7, 1925; No. 14, 1927; No. 20, 1929; No. 23, 1932; No. 27, 1935; No. 33, 1938; Bethlehem Steel Corp., *Annual Report*, 1922-1931.

新共済制度も管理運営費は企業側の全面負担であり、その実務も共済部 (Relief Department) が担当した。また共済制度の運営も従業員代表制と一体であった。共済制度の運営は労使同数の理事会 (Board of Trustees) が担当し、従業員理事は子会社・工場別の12グループから各2名が選出された。また各グループにも労使同数の委員会が設置され、受給資格審査などを担った⁸¹⁾。

以上のように、ベスレヘム・スチールにおける労務・労使関係諸施策の多くが従業員代表制の日常的活動を構成していたことに注目すべきである。労務・労使関係諸施策の多くが従業員代表制の協議事項であり、事項別に合同委員会が常設されていたのであるから当然のことにも思えるが、以上の検討でも明らかなように安全運動や従業員持株制では、従業員代表は合同委員会での協議にとどまらず、経営側が展開する「運動」の推進役であり、年金・共済制度では従業員代表に不正防止審査など末端職制的役割が課せられていた。これらの事実は、資料的制約もありその実態が明らかでない合同委員会の議論の多くも経営側がウェルフェア・キャピタリズムに期待する方向に沿って展開されたことを示唆すると同時に、労務・労使関係諸施策が従業員代表制を基軸制度として、システムとして、また運動として展開されたことを実証している。その様相は、まさに現代の日本の労務・労使関係諸施策の展開と共通するものである。

VI. 結びにかえて—ウェルフェア・キャピタリズムの歴史性—

ベスレヘム・スチールはウェルフェア・キャピタリズムを展開した期間を通して徹底した反労働組合主義の立場を堅持した。また、従業員代表制導入の直接的契機も NWLB の裁定という外圧と労働組合の忌避であったことも否定できない事実である。しかし、外圧や労働組合忌避だけであれば、戦時労働政策の終焉とオープン・ショップ運動の展開、その後の経済的繁栄のなかで、多くの従業員代表制が消滅したようにベスレヘム・スチールの従業員代表制もその存在意義を失ったであろう。ベスレヘム・スチールだけでなく SCC 加盟企業のすべてが多大な経営的労力と財政的負担を費やしてまで従業員代表制を維持した事実の評価には、従業員代表制の機能の実際とその客観的役割を実態に即して解明する必要がある。

この点では、調停機関としての合同委員会型従業員代表制の役割は実質的にはそれほど小さくなく、調停の圧倒的多数は合同委員会以前に職場レベルで解決されていたことに注目すべきであろう。むしろ、合同委員会型従業員代表制の機能と役割は、合同委員会における労使の協議 (コミュニケーションの確保) にあり、一方では労働者の労働と生活に関する不平・不満・苦情を汲み上げ、他方では経営側の方針・政策・課題などを徹底する場であった。また、ウエ

81) *Bethlehem Review*, No. 11, 1926; No. 14, 1927; No. 20, 1929; No. 23, 1932; No. 27, 1935; Bethlehem Steel Corp., *Annual Report*, 1926.

ルフェア・キャピタリズムの多くの施策の運営が従業員代表制の日常的活動を構成していたことにも注目すべきである。多くの労務・労使関係諸施策が従業員代表制・従業員代表を媒体に労働者の統合・統治・支配のメカニズムを構成し、システムとして運動として展開されていた。

ウェルフェア・キャピタリズムが労働者の統合・統治・支配の政策と理念の総称であるとするれば、それを必然化したものは何か。それはドライブシステム、温情、強制、組合敵視など労働者の個別管理や温情主義的労務政策だけでは大量生産型大企業における安定的労使関係の形成は不可能であるという経営者の認識であったと言える。熟練・半熟練・不熟練の多様な労働者を多数擁する大量生産型大企業にとって、彼らを統合・統治・支配する安定的労使関係の形成は不可欠であった。間接雇用から直接雇用への転換にともない多様かつ多数の労働者を包摂した大量生産型大企業が、安定的労使関係形成の必要性を認識し展開した熟練労働者の囲い込みと増大する半熟練・不熟練労働者に対する対応がウェルフェア・キャピタリズム生成の最大の要因であったと言えよう。このような客観的要因がウェルフェア・キャピタリズムの成立基盤であり、その認識の共有がSCCの設立と活動に結実したと言える。大企業の成立と新たな経営者の登場がウェルフェア・キャピタリズムを必然化したと言うD. ブロディ (David Brody) の見解は重要である⁸²⁾。労働力構成の多様化も含めて、大企業の成立は膨大な労働者群の統合・統治・支配を不可避的に要請する。その具体化は経営者の思想にも左右されるが、1920年代アメリカの大企業は経済的繁栄を背景にはそれを可能にする経済力を獲得できたのである。1920年代に開花したウェルフェア・キャピタリズムの歴史性はまさにこの点にある。しかし、反労働組合主義に立脚した安定的労使関係が労働者の支持と共感を獲得できる保証は経済的繁栄以外にないことも事実であろう。1920年代のウェルフェア・キャピタリズムの破綻はこのことの歴史的例証でもある。

(本稿は平成10年度駒澤大学特別研究助成による研究成果の一部である)

82) D. Brody, *op. cit.*, pp. 49-51.