

# U.S. スティール社の従業員代表制と マイロン C. テイラー

黒 川 博

1. はじめに
2. 従業員代表制 (ERP) 導入の背景と経緯
  - (1) アメリカ鉄鋼業における ERP の普及
  - (2) USS における ERP の導入
3. ERP の内容と特徴
  - (1) 主な内容
  - (2) 主な特徴と修正
4. テイラーと ERP
  - (1) テイラーの経営理念
  - (2) テイラーの「原則」(principle)
5. おわりに

## 1. はじめに

1937 年 3 月 2 日, U.S. スティール (United States Steel Corp.: USS) は, 鉄鋼労働者組織委員会 (Steel Workers Organizing Committee: SWOC) を正式の交渉団体として承認した。すなわち, 同社の子会社カーネギー・イリノイ製鋼 (Carnegie-Illinois Steel Co.) と SWOC は最低賃金 (1日5ドル), 労働時間 (週40時間), 有給休暇 (年1週間), 先任権制度などを骨子とする労働協約を取り交わすことになったのである<sup>1)</sup>。その後, テネシー石炭製鉄鉄道 (Tennessee Coal,

Iron & Railroad Co.) など他の子会社とも同じ内容の協約を締結し、ここに USS と組合とは全く新たな関係に入ることになった<sup>2)</sup>。すなわち、1901 年の設立以来一貫して、組合を無視ないし敵視するというスタンスを取ってきた USS にとっては<sup>3)</sup>、この出来事はまさに歴史的な転換をなすものであったと言えるし、その後における同社の労使関係を考えた場合、きわめて重要な影響を及ぼしたものであった。

ところで、この SWOC との交渉に際し直接、一方の当事者となり USS 社内の論議をリードしつつ最終的に承認に結び付けたのがテイラー (Mylon C. Taylor) であった。彼は 1927 年に USS に招かれて以来約 10 年の間、取締役会議長及び財務委員会議長として、大恐慌に直撃された同社の経営活動を主導し、その「性格を徹底的に変えた」と評されているように、多方面にわたって重要な改革を相次いで推し進めたが<sup>4)</sup>、特に SWOC の承認はテイラーの名を一躍高め、「USS 史上最も優れた経営者の一人」として名を残すことになったのである<sup>5)</sup>。

バーンステイン (Irving Bernstein) によると、テイラーが何故かかる決定を行ったのか「明確な解答はない」が、① SWOC との闘争が高コストにつくこと、② 従業員代表制 (Employee Representation Plan: ERP) の混乱、③ 高操業率維持の必要性、④ 組合側に有利な政治情勢、⑤ テイラー自身の歴史認識、⑥ 英国政府による労使紛争回避の要請、といった内外の「複合的な諸要因 (combined forces) が彼を促し、行動を起こさせた」と指摘している<sup>6)</sup>。このバーンステインの指摘は、当時の USS ないしその経営を担っていたテイラーが置かれていたきわめて多様にして複雑な状況を、的確に整理・要約したものと言えよう。

とは言え、これらの「複合的な諸要因」は必ずしも同等の重みをもってテイラーの眼前に迫っていたわけではないことにも留意しておく必要がある。 「承認」は何よりも USS 内の労使対立が一層深刻化するのを沈静化ないし未然に阻止するためだったが、この対立の直接の、また主たる舞台が ERP

だったと考えるならば、上記の「諸要因」の中でも、同社「ERP の混乱」を最も重要なファクターに位置づけることはあながち的外れとも言えないであろう。そして、USS の ERP が何故「混乱」するに至ったのかという点に関しては、SWOC が何故同社 ERP をターゲットにしたのか、また SWOC がどのような方策・戦術をもって同社経営陣に対峙しようとしたのか、さらに、これに呼応して従業員がどのような動きを示したのか、あるいはテイラーをはじめとする経営陣がこれらにどう対処しようとしたのか、などを巡ってこれまで多くの考察が行われてきたし<sup>7)</sup>、筆者もこれに抛りつつ若干の検討を試みた<sup>8)</sup>。

小論では、少し視点を変え、ERP の内容上の特徴を検出するとともに、テイラー自身がこれをどのように受け入れたのか、という点を中心に見てみたいと思う。以下では、まず最初に USS の ERP について導入の経緯及び制度的な枠組み・特徴をやや立ち入って検証した後、同制度に関するテイラーの基本的な姿勢を彼の抱いていた経営理念との関わりに注目しつつ確認してみたい。

## 2. 従業員代表制 (ERP) 導入の背景と経緯

### (1) アメリカ鉄鋼業における ERP の普及

アメリカにおける ERP の推移を辿ると、第一次大戦期に最初の大きなうねりが押し寄せた後、ニューディール前期に至り爆発的ともいえる普及振りを示した<sup>9)</sup>。特に 1933-35 年における状況にはすさまじいものがあった。すなわち、この時期におよそ 21 万 3,500 名の従業員を擁する 320 の事業所で ERP が設立されたが、これは 1900 年以降に設立された ERP を有する事業所数の 65%、従業員総数の 56% を占め、他のどの時期をも圧倒する数値だっ

表-1 \*ERP の設立数（時期別） — 1935 年 4 月時点 —

|         | ERP  |         | ERP・労働組合 |         | 計    |         |
|---------|------|---------|----------|---------|------|---------|
|         | 事業所数 | 従業員数    | 事業所数     | 従業員数    | 事業所数 | 従業員数    |
| 1900-14 | 7    | 5,260   | 1        | 773     | 8    | 6,033   |
| 1915-19 | 68   | 103,948 | 19       | 25,918  | 87   | 129,866 |
| 1920-22 | 26   | 24,571  | 5        | 5,306   | 31   | 29,877  |
| 1923-29 | 29   | 17,785  | 6        | 15,699  | 35   | 33,484  |
| 1930-32 | 26   | 9,431   | 3        | 1,022   | 29   | 10,453  |
| 1933-35 | 320  | 213,493 | 58       | 93,035  | 378  | 306,528 |
| 不 明     | **18 | 10,171  | 4        | 826     | 22   | 10,997  |
| 計       | 494  | 384,659 | 96       | 142,579 | 590  | 527,238 |

\*：原表では、会社組合と表記されている。

\*\*：18 件中 5 件は 1933 年以前に設立され、838 名の従業員数を有していた。

出所) U.S. Department of Labor, *Bulletin*, No. 634, Characteristics of Company Unions, 1935, p.51.

たのである (表-1)<sup>10)</sup>。

鉄鋼業においてもこれと全く同じような趨勢が見られた。ドーハティ (Carroll R. Daugherty) らによると、1932 年に鉄鋼企業において公式に導入され、機能していた ERP は僅か 7 つにすぎず、他に従業員安全委員会 (employee safety committee) ないし従業員相互共済組合 (employee mutual benefit and relief association) を通じて苦情を調整するための非公式の調停機関を有していた企業が 10 社存在していた。ところが 34 年末に ERP を導入していた企業は、これら公式・非公式のものを含め、計 93 社にも達していた<sup>11)</sup>。この 93 社の ERP 導入時期をいま少し細かく区分すると、表-2 に示されているように、33 年 6-7 月の 2 カ月だけで実に 40 社 (43%) もの多くを数えたのである。

この時期に ERP の導入が集中したのは、同年 6 月 16 日にローズベルト (Franklin D. Roosevelt) 大統領のもとで制定された全国産業復興法 (National Industrial Recovery Act: NIRA)、なかでも同法第 7 条 a 項の規定によるところが大きかった。周知のように、NIRA 第 7 条 a 項は従業員の団結権及び団体交渉権を法的に承認するとともに、最低賃金率や労働時間を含む雇用条件に関する



表-2 鉄鋼企業における ERP の設立（時期別） — 1934 年 1 月時点 —

| 年 月      | 会社数 | 年 月      | 会社数 | 年 月      | 会社数 |
|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| -1933. 5 | 7   | 1933. 8  | 6   | 1933. 11 | 4   |
| 1933. 6  | 28  | 1933. 9  | 3   | 1933. 12 | 2   |
| 1933. 7  | 12  | 1933. 10 | 4   | 1934. 1  | 1   |

出所) C.R. Daugherty and others, *The Economics of the Iron and Steel Industry*, McGraw-Hill, 1937, p. 1008.

る諸規定を備えたものであったが、具体的には次のような内容になっていた<sup>12)</sup>。

第 7 条 a 項 本章に従い認可・規定または発行された公正競争規約、協定または免許状は、すべて次の要件を備えていなければならない。

- (1) 従業員は団結権、及び自ら選出した代表者による団体交渉の権利を有し、代表者の選任または自己の組織化、その他団体交渉あるいは相互扶助ないし保護を目的とする協同行為を行うに際して、使用者またはその代理人の干渉、抑制または強制より自由でなければならない。
- (2) 従業員または雇入希望者はすべて、雇用条件として、会社組合への加入を要求されたり、自己の選択する労働組織への加入、その組織化、またはそれへの援助をしないように要求されてはならない。
- (3) 使用者は大統領によって認可、規定された最高労働時間、最低賃金率、その他の雇用条件に同意しなければならない。

この規定に基づいて鉄鋼業にあっても規約 (code) が作成され、33 年 8 月 19 日に大統領の承認を受け、発効することになった。この鉄鋼規約 (Steel Code) には第 7 条 a 項に対応した諸規定が盛り込まれていたが、上記(1)及び(2)の従業員の団結権、団体交渉権に関しては、次のような内容となっていた。す

なわち、

「従業員は、使用者の干渉、抑制、強制を受けずに、団体交渉や相互扶助のための代表者を組織し、選任する自由を保障される。また、使用者が労働者と反組合的な契約（＝黄犬契約）を結ぶことは禁止される」<sup>13)</sup>。

ところで、この鉄鋼コードの最初の草案は33年7月6日に作成され、印刷に付されたが、それは既存の労働組合など労働界が全く参加せずに、復興局とアメリカ鉄鋼協会（American Iron and Steel Institute: AISI）の両者が協議を重ねつつ練り上げられたものであり、特に鉄鋼企業の業界団体である AISI の意向を色濃く反映する内容になっていたという点で注目される<sup>14)</sup>。すなわち、この草案では「苦情の解決や団体交渉を行う機関としては、外部の組合〔＝労働組合—引用者〕より ERP の方が優れている」という文言が明記されており<sup>15)</sup>、団体交渉の機関として労働組合ではなく、ERP を念頭に置いていたことが示されている。この文言は、同月31日の公聴会を経て最終的に削除されることになったが<sup>16)</sup>、この時期の AISI、したがってその構成メンバーである鉄鋼企業の認識を端的に示すものであったと言えよう。そしてこのような認識の上に立って、未だ規約が大統領の承認を受けていなかった6-7月において多くの鉄鋼企業が足並みを揃えるように ERP を導入したのではないかと考えられるのである。

## （2）USS における ERP の導入

USS にあっても、33年6月に ERP の原案を従業員に提示した。この原案の作成に AISI が直接関与したという「決定的な証拠はない」、とされている<sup>17)</sup>。とは言え、原案が提示された時期あるいは後に見るような翌34年2月の原案の「修正」といった動きは他の多くの鉄鋼企業と軌を一にするものであり、これらの点で AISI の影響を少なからず受けつつ、USS に ERP が導入されたことが窺えるのである<sup>18)</sup>。

また、USS に ERP が制定される以前に、既に幾つかの有力企業において ERP が導入されていたこと、これらの企業において一定程度蓄積された経験が何らかのかたちで USS の ERP に反映したのではないかということも推測される。こうした点で注目されるものとして、たとえば、特別協議委員会 (Special Conference Committee: SCC) を挙げることができる<sup>19)</sup>。SCC は、1919 年にベスレヘム製鋼、デュポン社、インターナショナル・ハーベスター社、ゼネラル・モーターズ社、ニュージャージー・スタンダード社など 9 企業によって設立され、「労使関係上の問題を第一義的に扱」うこと、それに関する「ノウハウの交換と蓄積」を行うことを主な活動内容にしていたインフォーマルな組織だったが、加盟企業の多くは ERP を採用し、長年にわたる経験を有していた。

USS が ERP の草案を作成・提示した 33 年時点ではこの組織との関係を示すものは見当たらないが、たとえば GM 社副社長の立場でこの組織に関わっていたステッテニウス (Edward R. Stettinius, Jr.) が 34 年に USS の財務委員会議長に招かれていること、また、最初はハーベスター社の労使関係部長として、後に「個人的な立場」で SCC のメンバーに名を連ねていたヤング (Arther H. Young) も 34 年に USS の労務担当副社長に就任したこと、USS 自身も同年に SCC に加盟したこと<sup>20)</sup>、さらに、同社 ERP の内容がベスレヘム製鋼のそれときわめて類似していたことなど<sup>21)</sup>、USS と SCC との関係は浅からぬものがあり、少なくとも何らかの影響を受けていたことは明らかであろう。

こうして、USS の ERP は決して同社独自のものではなく、当時の有力企業における経営側の意向を何らかのかたちで反映し、これを踏襲するものであったと推し量ることができる。このような背景の中で作成・提示された USS の ERP はどのような内容を持ち、いかなる特徴を有していたのであろうか。項を改めて見ることにしよう。

### 3. ERP の内容と特徴

#### (1) 主な内容

1933年6月6日、USSは子会社のH.C.フリック・ークス社(H.C. Frick Coke Co.)にERPを導入し、9日に担当役員を指名した。また、カーネギー製鋼(Carnegie Steel Co.)に対しても、20日に担当役員をノミネートし、23日に従業員代表の選出を行うことを決定し、引き続き他の子会社にもERPを導入する予定であることを公表した。こうして、USSでは子会社ごとにERPが導入され、その内容も各子会社の実情に応じて若干異なっていたものの、全子会社に適用されうる共通のものを多く含んでいた<sup>22)</sup>。以下では、カーネギー製鋼の従業員に提示されたERPの原案に抛りつつ、主な内容を示してみることしよう。

まずERPの目的として、「労働条件について労働者が意見を述べるができるような、また労使関係に直接関わる諸問題について経営側と従業員側とがより効果的にコミュニケーションをとり、触れ合うことができるような手段を提供する」ことが冒頭に謳われていた。

そして、いわば本文に当る部分がこれに続いているが、それは全部で12条から構成され、それぞれに詳細な規定が盛り込まれていた。すなわち、I「従業員代表制」、II「従業員代表の任期」、III「従業員代表と投票者の資格」、IV「従業員代表の指名と選挙」、V「経営側代表」、VI「委員会」、VII「委員会の開催」、VIII「年次大会」、IX「調停の手続き」、X「従業員代表の自主性」、XI「修正」、XII「廃止」の12条で、これらに付された細かな規定は合計して54項目に上っていたのである。

まず従業員代表の選出単位について、小規模な工場では100名につき1名

の、また大規模工場では300名につき1名の従業員代表が選出されること、従業員代表の数は最小5名、最大で30名を基本とする旨規定されていた（第1条第1項—以下、I-1のように略記する）。具体的には、工場の部門（department）ごとに、あるいは仕事の都合上さらに細分化されているグループ（subdivision）を基本的な選出単位とするが、事情に応じ調整が行われることもありうること、この調整は後述の規則委員会（Committee on Rule）の勧告に従って行われることとされていた（I-2, 3）。

従業員代表の任期は1年間とされ、再選も認められていた（II-1）。また、投票者の $\frac{2}{3}$ の署名入り罷免要望書が規則委員会に提出されたり、会社との雇用関係が消滅した場合、当該代表はその職を辞さなければならないことになっていた（II-2, 3）。

従業員代表となるには、1年間会社に雇用されていること、21歳以上であること、アメリカ市民であることが要件とされたが、人種・性・信仰による、あるいは合法的な団体・同好会・組合その他の組織に所属していることを理由にした差別は行われなことが明記されていた（III-1, 4）。他方、代表選挙に投票する者も従業員名簿に登録されていること、次に見る代表指名が行われる前に少なくとも60日間は会社に勤務していることが求められた（III-2）。

ところで、全ての従業員代表は毎年1回行われる指名と選挙を経て選出されることになっていた（IV-1, 3）。最初の指名投票では、各投票者は所定の代表数の倍の数の名前か番号を、指定された投票用紙に記入することとし、投票の結果、代表数の3倍に相当する上位得票者が翌週に実施される選挙の候補者としてノミネートされる定めになっていた（IV-2, 6, 7, 11）。選挙では、候補者の氏名が印刷された用紙を規則委員会から受け取り、意中の候補者にチェックを入れるかたちで投票が行われ、最高得票者が従業員代表に選任されるが、得票数が同数の場合、勤続年数の長い者の選択に委ねることになっていた（IV-12, 14, 16）。そして、以上の指名及び選挙に関して問題が起こっ

た場合、規則委員会の裁定に委ねるとされた (IV-17)。

他方、経営側代表 (management representative) は会社によって指名され、従業員代表と継続的に連絡するが、彼らとの交渉に際しては経営側を代表する立場にあった。そして、従業員代表から何らかの要請があった場合には迅速に対応することも求められていた (V-1)。しかし、雇用や停職あるいは正当な理由による解雇や配置転換などを含め、工場の運営と労働者に対する指揮権はあくまでも経営側に属するものであることも定められていた (V-2)。

次に、ERP を機能させる上で重要と考えられる委員会制度であるが、それは基本的には規則委員会と合同委員会 (Joint Committee) とから成っていた。まず規則委員会は従業員代表によって構成され、諸規定、財源、安全と事故防止、節約と無駄の防止、賃金・賃率、労働時間・労働条件、住宅や生活条件、保健・衛生、教育・出版、運動・レクリエーション、雇用の継続と産業の状況といった諸問題を取り扱う機関として位置づけられていた (VI-1)。また、規則委員会で取り扱われない問題は全体委員会 (General Committee) において検討されることになっていた (VI-2)。これらの各委員会は5名の委員によって構成され、それぞれ議長と書記長を置くことになっていた (VI-3)。合同委員会は従業員代表と会社側によって指名された会社側代表とによって構成されるが、会社側代表者数は従業員代表者数と同じかこれを超えないこと、また苦情処理の手続きは規則委員会と共同して調整する旨定められていた (VI-5, 6)。

委員会は毎月1回持たれ、隔月に合同委員会として開催されることになっていた (VII-1, 2)。これらの委員会は通常15-17時の間に行われるが、この他に従業員代表の中から選ばれた規則委員会議長と経営側代表の両者が必要と認めた場合、特別会議 (special meeting) が開かれること、この会議に出席した従業員代表に対しては、その時間の平均収入に相当する金額が会社から支給されることになっていた (VII-3, 4, 5)。また、委員会で検討または報告される問題については、経営側代表を通じて経営陣に照会することができた

(VII-8)。さらに、年次大会 (annual conference) には全ての従業員代表と経営側代表が出席するが、大会の日程・会場及び議事手続きは規則委員会によって決定され、責任を負うことになっていた (VIII)。

ところで、従業員がフォアマンと調整できなかつた問題について調停を希望する場合、この従業員は直接または書面により従業員代表を通じてこの問題を取り上げてもらうことができた。調停は、最初に関係するフォアマンと、次いで経営側代表と、最後に経営陣という順序で行われ、それでも不調に終わった時には、従業員は従業員代表を通じ、また経営陣は経営側代表を通じ、両代表合同の全体委員会に提訴の処理が委ねられること、さらに同委員会でも解決できなかつた場合、会社社長に委ねられることになっていた (IX-1, 2, 3)。

以上のように、従業員代表に課せられた義務は多様かつ重要であるが、これらを自主的に履行するための従業員代表の自由が了解・同意されており、また代表として取った行動のために彼と会社との関係に影響が及ぶことがないように保障されていた。さらに、従業員代表は自分に対する個人的差別を問題として取り上げ、最終的には労働省または労働長官に訴える権利を有していた (X)。

各条項の修正は、従業員代表と経営側代表との合同の規則委員会における  $\frac{2}{3}$  の、あるいは年次大会における多数決の投票によって行われる (XI)。

最後に、この制度は NIRA の期間中存続するが、それ以後は 3 カ月前の通告に基づき、経営側もしくは正当に選出された従業員代表の多数決によって廃止される (XII)。

やや長くなったが、USS カーネギー製鋼における ERP の原案の主な内容を順を追って見てきた。そして、ここからわれわれは幾つの特徴・問題点を検出することができるであろう。項を改め、見ることにしよう。



## (2) 主な特徴と修正

第1に、当然のこととはいえ、従業員代表がきわめて重要な位置を与えられていることであろう。従業員代表は、たとえば規則委員会を通じて労使間の様々な問題に関わったり、時には従業員の苦情や要望を取り上げて会社側と協議するという両者のクッション役あるいはパイプ役として位置づけられている。したがって、会社側にとって従業員代表に選出される資格及びその選出の方法は慎重に規定されるべきものであった。その資格に関し人種・性・信仰・所属団体などによる差別は行われず、また代表が自主的に義務を果たすための自由は保障されているとしながらも、代表につく前の少なくとも1年間はUSSの従業員であること、21歳以上のアメリカ市民であること、解雇されたり退職した者はその職を解かれることといった厳しい条件が付されていたことは、従業員代表の重要な役割に鑑みて採られた措置であったと考えられるのである。また選出方法について、指名投票を行った後に本選挙を実施するという2段階の方式を採用し、いずれにおいても秘密投票で行っていたが、これは実際の「従業員代表の選出に際し、経営側による公然たる介入はほとんどなかったとはいえ、票を取りまとめる (get out the vote) という点で大きな圧力」があったと言われる<sup>23)</sup>。

しかし、第2に、この従業員代表の立場や役割はきわめて限定的なものであったことにも併せて留意しておく必要がある。それは、たとえば従業員代表の選出単位として彼が所属する工場やその一部門ないしグループが基本とされていたこと、苦情などの調停に当ってもこの選出単位に属する従業員の問題のみを取り上げ、協議・調整するのにとどまっていたこと、さらに雇用・解雇・配置転換や工場の運営あるいは労働者に対する指揮権のような問題は経営側に属すると明記されていること、などに示されているように、全社的な立場で活動できるようには位置づけられていなかったのである。つま



り、従業員代表に求められていた役回りは、基本的には、作業現場における作業の不合理性や危険性あるいは慣例的に設定されていた賃金の不平等性などを彼の身近な範囲（＝選出母体）に限って軽減・改善することだったのであり、かかる措置が会社全体の労務管理に直接影響を及ぼしたり、それと抵触することがないように慎重に配慮されていたと考えられるのである<sup>24)</sup>。

第3に、外部との関係が周到なかたちで遮断されていたことである。この点は上述の従業員代表資格の条項にも見られるが、投票者資格も厳密に規定することによって一層強化されていた。すなわち、投票者は会社の従業員名簿に登録され、かつ従業員代表の指名投票日の少なくとも60日前には会社に勤務していることが要件とされていたのである。その大きな狙いは、従業員代表の選出に際して投票者の中に外部の者が侵入するのを阻止すること、より端的には労働組合勢力を基本的に排除し、社内の者のみによって構成・運営されるERPを目指すことにあつたのである。

最後に、この制度が会社主導の下で設立・運営されていた点を挙げることができる。この点はたとえば、制度の導入に際して会社側から従業員に一方的なかたちで原案が提示されたこと、委員会は通常勤務時間内に行われ、出席した従業員代表に対してはその時間の平均収入に相当する金額が会社から支給されていたこと<sup>25)</sup>、などに端的に示されているように、会社の「庇護と統制下」に置かれていたのである<sup>26)</sup>。この制度はあくまでもUSSの労務管理の枠内で機能するような「一つの団交処理装置」として位置づけられており<sup>27)</sup>、それゆえこの枠を逸脱することがないよう先手を打って導入し、また財政的な支援も行いつつその運営をコントロールしようとしたのである。

このようにUSSのERPは、一見すると従業員代表を中心にして円滑かつ協調的な労使関係を構築することを目指したものに映るが、その役割や活動の範囲はきわめて限られたものであつたし、外部との関係が断ち切られており、さらには会社の統制の範囲内に置かれた制度であつたと考えられるのである。しかし、こうした会社側にとって好都合とも言える原案における規定

の幾つかは翌34年2月に修正され、会社側の狙いは後退を余儀なくされることになった。以下、同じくカーネギー製鋼における主な変更点を見てみることにしよう<sup>28)</sup>。

まず、従業員代表の罷免後の選出に関し変更が加えられた。原案では罷免後の選出規定はなく、通常の従業員代表のそれと同様、指名投票で代表数の3倍の人数に絞られた後、翌週の選挙において最高得票者が選出されることになっていた(原案のII-2—以下同じ)。修正案では、罷免要望書が規則委員会にて承認された後15-30日で選挙が行われ、投票総数の $\frac{2}{3}$ を得票しなければ代表を選出できないとされた。これは、従業員代表がむやみに罷免されたり、交代させられたりすることのないように採られた措置であり、彼の立場を強化することにつながるものであったと考えられる。

また、通常の指名投票の規定も修正された。原案にあつては各投票者は所定の代表者数の2倍の数の名前か番号を記入することになっていたのに対し(III-7)、修正案では所定の代表者数を超えない数しか記入できなくなり、指名投票で絞られる(ノミネートされる)人数も3倍(III-11)から2倍へと削減された。指名投票の段階からより厳格な内容に変更することによって、従業員代表が投票者の恣意で、あるいは一時の気まぐれで選出されるべきではないとの意思が込められていたのではないかと推測される。

さらに、この投票者の資格に関し、指名が行われる前の少なくとも60日間の勤務という規定(III-2)が削除されたが、これによってより多くの者が代表の選出に関与できることになったことは言うまでもない。

その他、委員会の開催についても、毎月1回定期的に開かれるもの以外の会議については、原案では規則委員会議長と経営側代表との両者の承認が必要であったが(VII-4)、修正案では規則委員会もしくは合同の規則委員会の決定によって開催することができるようになり、従業員代表のみをメンバーとする規則委員会の意向が以前よりも強く反映されるようになった。最後に、調停を申し出た従業員に対して差別が行われるべきではないという一項

が新たに追加され、苦情や不満を申し立てる権利が少なくとも規則上は保障されることになった<sup>29)</sup>。

以上、USS の ERP の原案及びその修正案の内容と主な特徴・問題点について見てきた。先にも触れたように、それは会社側が先導するかたちを取りつつ従業員に提示されたものであり、当時の USS の労使関係を改善し、安定させたいとの狙いが込められていたものでもあったと考えることができる。そこで以下では、同社 CEO として各種の改革を精力的に進めていたテイラーがこの制度についていかなる考えを持っていたのか、探してみたい。

## 4. テイラーと ERP

### (1) テイラーの経営理念

テイラーが USS の経営活動をリードした 10 年間は、後に彼自身も述懐しているように、まさに「乱気流の時代」(turbulent years) であり<sup>30)</sup>、空前の繁栄を享受することができた反面、未曾有の恐慌にも直撃された大変な激動期でもあった。このような中で USS を指揮するに当たり、彼が基本的な拠り所にした考え・理念は、次のようなものであった<sup>31)</sup>。

「USS は営利企業 (commercial enterprise) を超えた存在である。それは国家的な制度で、その鼓動は国家とともに脈打っている。厳密に言うと、USS を単なる私企業として運営したのでは成功することはおぼつかないのである。しかしながら同時に、USS は私的な制度でもあり、その意味においてわが社は自分の足で立たなければならない。わが社は公的な利益、貯蓄を委託している [=USS の株主になっている—引用者] 20 万人を超える人々の利益、わが社に生計を依存している 25 万人の従業員の利益を調

和させるような施策を講じつづけるという三重の義務を負っているのである。この10年間、USSは一つの理念(philosophy)……を持ちつづけてきた。この理念を変更する必要はなかったし、実際変えることもできなかった。と言うのは、それは利己主義に基づいたものでなく、変わることもない自然の真理に基づいたものだったからである。

見られるようにこれは、同社が「私的な制度」であると同時に「国家的な制度」としての側面も有しているというテイラーの認識を示すものであると言えよう。それは基本的には、USSが一個の私企業として高収益を上げていかなければならないという面と、同社の動向が鉄鋼業のみならず、アメリカ経済の帰趨に対しても重大な影響を及ぼすという彼の強烈な信念を表明したものと考えられるが、当時における同社の状況を考慮すると、これとはやや異なった意味合いをも有していたのではないと思われる。

周知のように、USSは1920年代のアメリカ鉄鋼業において進展した軽薄鋼材へのシフトという新たな趨勢に十分対応できず、相対的に地位を低下させつづけていた<sup>32)</sup>。テイラーはこうした時期にUSSに入社し、その舵取りに当たったわけであるが、その際、同社の経営体制や生産体制の刷新などあらゆる面にわたって改革を進めることが急務とされた<sup>33)</sup>。とは言えテイラーは、このような多方面に及ぶ改革が、恐慌という不測の事態に直面したこともあって、USSのみをもってしては十分に展開できないのではないかと判断したと考えられる。こうして、政府の意向を全く無視したり、あるいは政府との関係が大幅に損なわれるような場合、自社の経営改革を的確かつ迅速に推進できないのではないかという彼の考えが、同社は「国家的な制度」でもあるという表現をとって理念に反映されることになったと思われるのである。

この点に関し、テイラーはUSS在任期間中とりわけNIRAの期間中、しばしばワシントンを訪問した。連邦政府との頻繁な接触は、テイラーの言葉

を借りると、「わが社の特別な利益を求めたり、法的な保護を求めたりするためではなく、わが社の政策を……国の政策に調和させるため」に行われたものであったという<sup>34)</sup>。これをそのまま鵜呑みにすることはできないにしても、彼が自社の利益を保持するために連邦政府の意向をもある程度考慮しつつ経営活動を担っていた、少なくともこれをまったく無視して同社を主導していたわけでないことは確かであろう。そして、こうした彼のスタンスは ERP に関しても基本的に貫かれていたと思われる。項を改め、見ることにしよう。

## (2) テイラーの「原則」(principle)

テイラーによると、「ERP の基本的な目的は、賃金や労働時間及びその他の雇用条件について経営側と協議する代表を選出する手続きを各工場の従業員に提示し、NIRA の条項を充たすような団体交渉の機関を創設すること」であった<sup>35)</sup>。

また、従業員代表について次のように述べている<sup>36)</sup>。すなわち、「わが社は、どのようなかたちをとるにせよ、また事の起こりが何であれ、命令や強制や脅迫を伴わずに、従業員によって自由に選ばれた代表を通じて団体交渉する権利を従業員が持っていることを確認する。働く権利は従業員がどの組織のメンバーであるかどうかによって変わるものではないという原則が確認されるなら、また全ての従業員は上に述べたような方法で〔自由に一引用者〕選ばれた代表を通じて交渉する権利を持っているということが確認されるなら、わが社はどのグループから選出された従業員代表とも、またいかなる組織とも交渉し、協約を締結するであろう」という「原則」を打ち出したのである。

見られるように、テイラーは ERP を従業員代表を通じての団体交渉機関と捉え、代表にノミネートされる者がどのような組織に属しているかという

点については、「制限は全くな」く、たとえ「わが社に雇用されていない労働組合のメンバーが従業員代表に選ばれたとしても、それは自由である」と考えたのである。先にも見たように、USSのERPにあつては当初、従業員代表の資格として人種・性・信仰・所属団体の如何は問われないものの、代表になる1年前から会社に雇用され、かつアメリカ市民でなければならないという2つの条件が付されていた。この条件は34年2月の修正によって撤廃されたが、それでも多くの鉄鋼経営者にあつては労働組合に所属している者が代表になることについて強い警戒心を抱いていた。

この点に関し、たとえばAISIは、ERP以外の方法で「団体交渉を行うことも考えられるが、それらはいずれも工場の外部の者や鉄鋼業とはしばしば無関係の者が代表となる」可能性がある」と指摘し、こうした「アウトサイダーの介入」を阻止するためにもERP（外部者をシャットアウトした）が堅持されるべきであると説いている<sup>37)</sup>。また、アームコ社（American Rolling Mill Co.）社長フック（Charles R. Hook）は、「ここ数年来、ERPは真の産業民主主義と集団的な協調の基盤となってきた。しかし、私の考えでは、相互理解を進めようとするためには、ERPはまだ〔その役割を一引用者〕終えるべきではない。労使は工場の門の外で広まっているある共通した問題を沢山抱えている。従業員は大衆を惹きつけようとしている煽動家やアメリカの経済システムを弱体化させようとしているラディカルなグループによって常に間違つた、また非アメリカ的なプロパガンダを与えられている」と、外部の者に対する不信の念を露わにしている<sup>38)</sup>。このような風潮の中で、従業員代表に条件を一切付けないというテイラーの「原則」は、おそらく34年におけるERPの修正を追認したものと考えられるが、当時としてはやはり異色のものだったと言えよう<sup>39)</sup>。

ところで、テイラーは何故こうした「原則」を打ち出すことになったのであろうか。この疑問を解くに当って一つの示唆を与えてくれるのが、33年に勃発した労働争議及びその收拾の内容であった<sup>40)</sup>。

この争議は USS の子会社の一つフリック・コークス社の炭鉱があったペンシルバニア州フェイエット郡 (Fayette County) で勃発したストライキに始まる。このストは労働組合——アメリカ鉱山労働者連合 (United Mine Workers in America: UMW) ——によって認められたものではなく、またストライカーの中に USS の鉄鋼労働者や炭鉱労働者は一人も含まれていなかったと言われる。フリック社は、クレアトン (Clairton) のコークス製造工場に石炭の在庫が大量にあったことを踏まえ、フェイエット郡の炭鉱を閉鎖するという対抗策をとった。これに対しストライカーはクレアトンのコークス工場を占拠し、コークスの供給を停止させることによって USS の鉄鋼生産にも影響が及ぶよう企てた。こうして、争議は長期化・複雑化の様相を呈することになったが、かかる状況を打開するべく、調停に向けての会合が持たれ、同年 10 月 30 日に概ね以下のような合意 (agreement) が成立した。

- ・商業用炭鉱 (commercial mine) を再開するとともに<sup>41)</sup>、閉鎖直前に雇用されていた炭鉱労働者はどの組合のメンバーであっても仕事に復帰させることにする。
- ・従業員の希望がある場合、組合費を給与から天引きする (check-off) ことを認める。
- ・専用炭鉱と UMW との間では炭鉱労働者が仕事に復帰する際の労働時間、賃金、労働条件を規定したアパラチア協定 (Appalachian agreement) が既に結ばれていたが、この協定を全ての炭鉱で掲示するとともに、協定と同じような条項と条件を含む正式の協定を専用炭鉱と従業員代表との間で締結する。
- ・従業員代表は NLB の規定に基づき、その指示の下で行われる選挙によって選出されるが、この代表は UMW の役員か、他の労働組合のメンバーか、あるいは非組合メンバーかにかかわらず、炭鉱経営者 (mine operator) と交渉する。

このように、合意の内容は ERP の枠組みを保持しつつ、労働組合 (= UMW)



を承認したものであり、テイラーによるとそれは「USSの子会社が従業員の選んだ交渉団体が何であれ、これを認める」ことを意味しており<sup>42)</sup>、この内容が先に示した彼の「原則」のベースになっていたことは明らかであろう。

ところで、ここで注目されるのは政府関係者が合意形成に関わっていた点であろう。すなわち、この合意に際してはUSSをはじめとする大手の鉄鋼企業経営者とUMW代表の他に、ローズベルト大統領とジョンソン復興局長官 (General Hugh S. Johnson) も加わっていたのである<sup>43)</sup>。事態を打開するために政府側が経営側に何らかの譲歩を迫ったのか、あるいは鉄鋼経営者が組合側に歩み寄ったのか、残念ながら真相は明らかではない。しかしいずれの場合でもこの合意は、経営側とりわけ当事者たるUSSが政府関係者にも意を払いつつ実現されたものであり、少なくとも政府との協議を踏まえた上でなされたものであったことは確かであろう。テイラーは後に、「1933年初夏のNIRAの採択によって、大企業の労使関係に明らかな変化が生じた。政府は初めて労使関係の一当事者となった……。労使関係はもはや経済的な理由のみによって左右される私的なものではなく、これに政治的理由もある程度ミックスされた準公共的な事柄 (quasi-public affair) になった」と述懐している<sup>44)</sup>。彼のERPに対する「原則」はかかる情勢の中で生み出され、具体化されたものだったと言えよう。

## 5. おわりに

以上、USSにおけるERPの導入経過と主な内容及び特徴を紹介し若干の検討を試みるとともに、テイラーの経営理念と彼のERPに対する「原則」について述べてきた。

同社のERPは当初、外部との関係を断ち切った上で、またきわめて制限された条件の下で、従業員の苦情や不満を従業員代表に吸収させようとする



ものと言え、会社側にとって好都合な、労使間の「より効果的にコミュニケーションをとり、触れ合うことができるような手段」として機能させようとするものであったと考えられる。

ところが、恐慌が深刻の度を増す中で本格的かつ早急に経営改革を断行しなければならなかった USS の内部的な事情に加え、急速に勢力を伸ばしていた労働組合勢力に触発されるように、激しく揺れ動いていた労働問題に積極的に関与するようになった政府の動きを見据えた時、当初 ERP に対して想い描いていたテイラーの期待は徐々に薄れ、新たな対応を迫られることになったのである。彼の経営理念に見られる「国家的な制度」という表現や ERP に対する「原則」に示されている労働組合を認めるかのような文言は、このような状況を背景にして生み出されたものだったのである。したがって「原則」は、彼が当初 ERP に対して抱いていた意図や期待が大幅に後退してしまったことを表明したものであったとも言えよう<sup>45)</sup>。そして、こうした彼の認識が、バーンSTEINの言う「複合的な諸要因」と重なり合い、SWOC を正式の交渉機関として承認する背景にあったと考えられるのである。

とは言え、小論においては政府の動きについて言及することは全くできなかった。その具体的な内容がどのようなものであったのか、またそれに対してテイラー率いる USS がどのように関わり、いかに対応したのかなど明らかにすべき問題は残されたままである。今後の課題としたい。

（本稿は、関西大学研究助成金による研究成果の一部である。）

〔注〕

- 1) *Steel*, March 8, 1937, p.24.
- 2) *Ibid.*, March 22, 1937, p.15, April 26, 1937, p.24.
- 3) たとえば、1901年の設立以来およそ27年間にわたって同社に君臨してきたゲイリー (Elbert H. Gary) は、「我々は労働組合と協約を締結したり取引したりしないが、それと争うこともしない」と、組合を全く無視する姿勢を示しつつも、「労働者が組合に所属すれば、彼は組合の産業奴隷になってしまう」あるいは「我々の工

- 場が完全に組合化されるなら、……その時経営は組合の手中に置かれてしまう」と述べ、敵意を露わにしている (Elbert H. Gary, *Principles and Politics of the United States Steel Corporation, Statement at Annual Meeting of Stockholders, April 18, 1921*)。
- 4) Adele Hast, ed., *International Directory of Company Histories*, Vol. IV, St. James Press, 1991, p. 573.
  - 5) Bruce E. Seely, *Iron and Steel in the Twentieth Century*, Brucoli Clark Layman, Inc., 1994, p. 420.
  - 6) Irving Bernstein, *The Turbulent Years*, Houghton Mifflin, 1969, pp. 467-470. この点に関し、当時結成されようとしていた国際鉄鋼カルテル (International Steel Cartel) の下で USS がアメリカ国内の鉄鋼製品価格の値上げを意図していた。そして、この値上げによって労働コスト増を吸収できるのではないかという観測が SWOC との妥協を可能にした一因であったという指摘もある (Richard A. Lauderbaugh, *American Steel Makers and the Second World War*, UMI Research Press, 1980, pp. 155-166)。
  - 7) たとえば, I. Bernstein, *op. cit.*, pp. 432-73, Walter Galenson, *The CIO Challenge to the AFL; A History of the American Labor Movement*, Harvard Univ. Press, 1960, pp. 75-96, Robert R.R. Brooks, *As Steel Goes...*; *Unionism in a Basic Industry*, Yale Univ. Press, 1940, pp. 75-109, などを挙げるができる。
  - 8) 拙著『U.S. スティール経営史』ミネルヴァ書房, 1993年。
  - 9) アメリカにおける ERP ないし会社組合 (company union) の推移及び一般的な内容については, U.S. Department of Labor, *Bulletin*, No. 634, *Characteristics of Company Unions*, June 1937 を参照されたい。
  - 10) なお, ERP 及び会社組合という用語について, 関口氏は両者を時代的にも機能的にも「明確」に区別され, ERP を「第一次大戦期以降の『合同委員会型』ERP」, 会社組合を NIRA 以降の狭義の会社組合」とされている (関口定一『「1920年代」アメリカにおける雇用慣行と労使関係——『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『日本の企業・経営と国際比較』中央大学出版部, 1991年, 387-89 ページ〕)。小論では, 原則として USS 内部の呼び方に倣い, ERP という語を用いているが, 引用資料の中で会社組合という語が用いられている場合には, これをそのまま使用した。
  - 11) Carroll R. Daugherty and others, *The Economics of the Iron and Steel Industry*, McGraw-Hill, 1937, p. 1006. ちなみに, アメリカ鉄鋼企業における ERP の嚆矢はアメリカ・ローリング・ミル社 (American Rolling Mill Co.) で, 1904年に導入された。工場労働者によって選出された1名の委員と総監督とが定期的 (毎週土曜日,

後に毎月1回)に話し合いの場を持ち、主に労働者の苦情について論議したという (Charles R. Hook, *Labor Relations in the Steel Industry*, Year Book of the American Iron and Steel Institute, 1936, p.80)。しかし、当時の同社は未だ地方の小規模な企業だったため、このような試みはほとんど注目されなかった。その後、第一次大戦期の労使紛争の頻発という事態に直面した鉄鋼企業の幾つかが ERP を積極的に導入し、労使関係の安定を図ろうとした。コロラド燃料・鉄工 (Colorado Fuel and Iron Co.), ベスレヘム製鋼 (Bethlehem Steel Corp.) などの有力企業がそれであった。この両社の ERP について詳しくは、平尾武久・伊藤健市・関口定一・森川章編著『アメリカ大企業と労働者——1920年代労務管理史研究』北海道大学図書刊行会、1998年を参照されたい。

- 12) 条文は、アメリカ学会訳編『原典アメリカ史 (第5巻)』岩波書店、1957年、527ページ、に拠った。ただし、用字は改めてある。
- 13) C.R. Daugherty, *op. cit.*, p.257.
- 14) *Ibid.*, p.204. ちなみに、アメリカ鉄鋼協会は、「鉄鋼事業が抱えている諸問題について関係者間のコミュニケーションを図る」という目的をもって1910年10月に設立された業界団体であり、いわば鉄鋼企業経営者の意向を集約・代弁する機関であったと考えることができよう (*Proceedings of the American Iron and Steel Institute*, New York Meeting, October, 1910, pp.35-36)。
- 15) C.R. Daugherty, *op. cit.*, p.261.
- 16) *Ibid.*, p.264.
- 17) *Ibid.*, p.1008.
- 18) この点については、「製鋼企業は……AISIの支援によって全国的にERPを計画した」との指摘もある (Paymond L. Hogler and Guillermo J. Grenier, *Employee Participation and Labor Law in the American Workplace*, Quorum Books, 1992, p.5)。
- 19) SCCについては、平尾武久他編著、前掲書、が詳しい。
- 20) 伊藤健市「1931~33年度の特別協議会委員会年次報告書」(『関西大学商学論叢』第45巻第5号、2000年12月、94ページ)。また、「後にUSSの副社長となったヤングは、33年の同社ERPの作成を指導した」との指摘もなされている (P.L. Hogler and G.J. Grenier, *op. cit.*, p.4)。
- 21) ベスレヘム製鋼のERPについては、百田義治「ベスレヘム・スチールの労務管理システム——1920年代従業員代表制を中心として——」(平尾武久他編著、前掲書所収)を参照されたい。
- 22) *Steel*, June 19, 1933, p.13. なお、同号にはカーネギー製鋼のERPの全文が掲載されている。したがって、引用個所の注記は一行行わなかったことをお断りしておきたい。

- 23) R.R. Brooks, *op. cit.*, p.80.
- 24) Walter H. Carpenter, Jr., *Case Studies in Collective Bargaining*, Prentice-Hall Inc., 1953, p.31. またブルックスは、「ERPには工場間あるいは会社間の関係が全く無く、それゆえ情報交換や外部からの財政的な支援によってもたらされる力強さにも欠けていた」と指摘している (R.R. Brooks, *op. cit.*, p.83)。
- 25) 一般に、勤務時間外に会合があった場合、出席した従業員代表には1回当たり1.5ドル支給されていたと言う (*ibid.*, p.81)。
- 26) W.H. Carpenter, Jr., *op. cit.*, p.32.
- 27) P.L. Hogler and G.J. Grenier, *op. cit.*, p.5.
- 28) この時、ジョーンズ・ラフリン製鋼 (Jones and Laughlin Steel Corp.) その他のピッツバーグ地区に立地する大規模メーカーにあっても足並みを揃えるかたちで修正案が提示された (*Steel*, February 26, 1934, p.11)。
- 29) これらの他、従業員代表の資格要件の撤廃、従業員の過半数による制度の改定などの変更も行われたとの指摘もなされている (伊藤健市「アメリカ製造大企業における労使関係と従業員代表制」〔海道進・森川譯雄編著『労使関係の経営学』税務経理協会, 1999年, 97ページ)。
- 30) Mylon C. Taylor, *Ten Years of Steel*, Hoboken, 1938, p.3. なお、テイラーに関するまとまった資料としてはこの他に、Mylon C. Taylor, 'The Machine Delusion,' Samuel Growther, ed., *A Basis for Stability*, Little Brown and Co., 1932, USSによるテイラーへの謝辞のかたちをとっているUSS, *Mylon C. Taylor; An Appreciation*, 1956, を入手できたが、小部のものであったり、最初の資料と多くの部分で重複する内容となっている。したがって今回は、最初の資料のみを用いた。
- 31) M.C. Taylor, *op. cit.*, p.25.
- 32) 1920年代のアメリカ鉄鋼業における軽薄鋼材生産の進展及びこの間のUSSの地位低下については、前掲拙著、第7章を参照されたい。
- 33) 大恐慌期のテイラーによる同社の経営改革について詳しくは、拙稿「1929年恐慌とマイロンC. テイラー」(『岐阜経済大学論集』第33巻第2号, 1999年9月)を参照されたい。
- 34) M.C. Taylor, *op. cit.*, pp.6-7.
- 35) *Ibid.*, pp.28-9.
- 36) *Ibid.*, p.35.
- 37) American Iron and Steel Institute, *The Men Who Make Steel*, 1936, p.33.
- 38) C.R. Hook, *op. cit.*, p.81.
- 39) ちなみに、テイラーの「原則」は36年秋に社内での主要なスタッフに「打ち明け」とされていることから判断して (I. Bernstein, *op. cit.*, p.466), これ以前に構想

されたものと言える。

- 40) 33年の労働争議に関する叙述は、M.C. Taylor, *op. cit.*, pp.29-31, に拠っている。
- 41) 商業用炭鉱とは、鉄鋼企業などが原料となる石炭を自ら確保するために自社で所有する専用炭鉱 (captive mine) に対し、一般の商業ルート、市場で取引の対象となる石炭を採掘している炭鉱のことを言う。
- 42) M.C. Taylor, *op. cit.*, p.33.
- 43) *Ibid.*, p.30.
- 44) *Ibid.*, p.28.
- 45) この「原則」が構想された頃、USS の労務政策に実質的な影響力を持ち、ERP の導入に際しても関与したとされるヤングについて、テイラーは彼が「誤って」おり、既に彼に対する「信頼を失っていた」との指摘もある (I. Bernstein, *op. cit.*, pp.466-7)。