

〔書 評〕

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 』

黒 川 博

—

本書は、1920 年代アメリカ大企業における労務管理と労使関係の実態を解明すべく、既に労務管理史や経営史などの分野で多くの成果を挙げてこられた 14 氏によって執筆・上梓されたものである。執筆陣はいずれも 1991 年に発足した「アメリカ労務管理史研究会」のメンバーで、その内容に関してはこれまで公表された諸論稿を通じて部分的に知ることはできたが、この度一冊の書物にまとめられたことにより、全体像がほぼ明らかになった。当該分野に貴重な財産が新たに加えられたことを心より喜ぶたい。

本書は、1920 年代のアメリカを代表すると言ってもよい 13 企業と 1 産業を対象とし、全体で 3 部・17 章、総計およそ 550 頁という大著となっているが、全体を通しての大きな特色として、さしあたり次の 4 点を挙げることができよう。

第 1 に、1920 年代における労務管理の展開を取扱うに際し、その前後の時期——第 1 次大戦期およびニューディール期——を視野に収めつつ検証している点であろう。これによって、20 年代に多くの企業において新たな装いをもって推進された労務管理が、たとえば第 1 次大戦期の労働組合勢力の急激な拡張ないし組合運動の高揚を要因の 1 つとしていること、また 20 年代の労務管理の限界の 1 つの帰結としてニューディール期における組合勢力・運動の爆発的な進展があったことが明確に看取されうるのである。こうして本書にあつては、20 年代における労務管理の実態が歴史的パースペクティブの中で正当に位置づけられることが可能になったと

言えよう。

第2に、分析に当って各企業の Annual Report や各種内部資料、あるいはたとえば National Archives and Records Administration (NARA) の所蔵資料等の膨大な1次資料をインターネットなどで収集し、縦横に駆使されている点である。これにより、きわめて多様な内容をもって推し進められた当時の各企業や産業における労務管理・労使関係の具体的な姿を生き生きと描き出すことに成功した。

そしてこの点と関連して第3に、これら個別の企業や産業の分析が現実を冷徹なまでに直視しつつ行われていることであろう。一例として、20年代におけるアメリカ資本主義の大きな趨勢となっていたウェルフェア・キャピタリズムに関し、これをたとえば即座に反組合主義と一刀両断に切って捨てるのではなく、大量に収集された1次資料に沿って事実関係を丹念に跡付け、組合を承認しないという前提に立ったものではあったが労使調和的な側面も併せて有していたことに注目するのである。この点は、本書を一段と説得力あるものにしており、今後のアメリカ労務管理の形成・発展史研究に大きな一石を投じることは疑いえないであろう。

最後に、上記3点が各章における執筆者のほぼ共通の姿勢として貫かれていることである。取扱われている企業・産業に応じて接近の仕方が若干異なっていたり、資料の関係上分析に多少の精粗がみられるものの、執筆者が多くを数えたにもかかわらず、本書全体として問題意識がほぼ共有されていることは「21回の研究会を重ねてきた」（あとがき）賜物であり、類書にはみられない特色であろうと思われる。

以下では、まず各章ごとの要約を評者なりに試みてみよう（なお、本書の「終章」において各章の概要が簡潔に示されている。参照されたい）。

二

序章「研究の課題と方法」（平尾武久氏）では、本書全体を貫いている問題意識が提示されている。すなわちここでは、まず1919年に結成された「特別協議委員会」（SCC）加盟企業を中心とする大企業が20年代においてどのような特徴を持った労務管理を推進し、労使関係を構築したのかという本書の基本的な課題が示され、これを「工場・職場レベル」で実証的に明らかにするとともに、アメリカン・プランおよびウェルフェア・キャピタリズムとの関連で考察するという方法的な枠組みが

論じられている。そして、こうした課題と方法にかかわって、内外におけるこれまでの20年代労務管理史研究、とりわけジャコビー(S. M. Jacoby)の「内部労働市場」、「プロフェッショナルリズム」、「保守主義モデル」に関する見解を要約・検討した上で、ウェルフェア・キャピタリズムについての評価——「新たな労使妥協への道筋」と「半熟練労働者層の形成・動員と親和的」という「二重的性格」を内包する——が行われている。

第I部「アメリカ労務管理の歴史的性格」では、SCCの実態とSCCモデルの源流とされるCF&Iにおける従業員代表制(=ERP)が考察されている。

第1章「SCCの労務理念と従業員代表制」(伊藤健市氏)では、加盟企業の労務管理・労使関係に多かれ少なかれ影響を与えたとされるSCCについて、その実態に迫る試みがなされている。まずSCC結成の経緯および活動の主な内容をSCC年次報告書や議事録などによって示した後、SCC報告書等に表明された「原則要綱」を拠り所に、労使関係、福利厚生、雇用管理に関するSCCの諸政策が紹介され、その「労務理念」の抽出を試みている。最後に、関係者の書簡を主な手掛かりに、この理念の「基本的で、最も重要」な「実際の応用手段」としてのERPについて、主に労働組合への対応を勧案することで合同協議会型のERP(=「ロックフェラー・プラン」)が推奨されたことが、イギリスの「ホイットレー・プラン」と対比しつつ考察されている。これらを通じ、SCCが労使関係上の諸問題を最も重視し、加盟各企業の「経験や情報を交換」することを目的とする「緩やかな結合体」という性格を有していたことが確認されている。またSCCにあつては、第1次大戦期のウイルソン政権によって労働者の組織権や団体交渉権が承認されたという背景の中で、労働組合を承認せずに、それと対峙する方策として福利厚生やERPが重視されたことが明らかにされている。

第2章「CF&Iとロックフェラー・プラン」(廣瀬幹好氏)では、コロラド燃料・製鉄社(CF&I)において1915—16年に導入されたERPに関し、その経緯と機構を明らかにすることによって、SCCモデルの源流としての性格と限界を探ろうとしている。まず同社のERPが1913—14年のストライキの渦中で起った有名なルドローの惨事後の労使関係修復の過程で浮上したこと、またERPプランの作成に当り、従業員に意見表明の機会を与える場合、いかに社会の非難をかわしながら外部勢力(=労働組合)を排除するかという点に腐心しつつ進められたことが具体的に描かれている。またERPの機構上の最大の特徴が労使双方の代表によって構成さ

れる合同協議会形式を採っていること、苦情処理が基本的に現場において行われるような仕組みになっており、従業員にとって「かなり不利」なシステムだったこと、従業員代表の立場が曖昧かつ限定的だった反面、現場の「第一線管理者」が依然として大きな、また「恣意的」な権限を行使しようようになっていたことなどが考察されている。最後に、ロックフェラーJrの「基本理念」が同社のERPにいかなる特徴を刻印することになったのかという点を検討し、それが「労使の人的接触」を目指そうとする「進歩性」を有しつつも、労働組合を排除しようとする姿勢に端的に示されているように、きわめて「制約」された「進歩性」であったことが述べられている。

第2部「SCC加盟諸企業の労務管理・労使関係」はSCCに加盟していた9企業の分析を行っている。

第3章「NJスタンダードにおける従業員代表制の展開」（伊藤健市氏）では、1918年に発足したニュージャージー・スタンダード石油におけるERPの意義や評価をみるに当たり、38年のワグナー法違反の裁定後にERPが辿った道を見据えつつこれを行っている。すなわちこの裁定後、労働組合を交渉団体として承認するか否かという「2つの選択肢」が考えられたが、同社は、他のSCC加盟企業の多くと違って、後者、つまり独立組合を新たに組織し、それを正式の交渉相手として認めるという道を選ったのである。本章では、最初に裁定後のSCC加盟各企業のERPの「結末」を概観した後、NJスタンダードの採った道が同社ERPの「性格に起因」しているとの「仮説」をたて、その導入の経緯と内容の検討を議事録などに掘りつつ行っている。すなわち、1915—16年のストライキを経、労使が「接触」する何らかの方途を模索していた経営側がCF&Iの事例を参考にしつつ導入に踏み切り、労使双方に通ずる「コミュニケーション・チャンネル」が開かれたこと、またそこでの賃金等に関する交渉や処理を通じて同社の「労務政策が一定明確」にされたこと、そしてこれらがERPに対する一定の評価を労使双方にもたらし、本章冒頭の「結末」につながったことが示されている。

第4章「ベスレヘム・スチールの労務管理システム」（百田義治氏）は、20年代に拡張を遂げたベスレヘム・スチール社におけるERPの導入の経緯、構造的な特質、基本的な機能などを探ることにより、それがSCCの「理念を実践した代表的事例」だったことを検証しようとするものである。まず同社ERPが、1918年に全国戦時労働局（NWLB）裁定を契機としてベスレヘム工場に最初に導入されて以来、23年

にかけて他の工場・造船所にも設置されたことが述べられる。そして、各工場・造船所のERP「規定」に拠りつつ、構造上の諸特質が分析されているが、ERPがいずれも会社側の主導により設置されたこと、またたとえば労働組合員に対する「差別禁止」規定の検討によって反組合的な姿勢が看取されること、さらに苦情処理の手続きが「多段階かつ周到に整備」されていたものの、ほとんど「初期段階」で解決されたことなどが明らかにされている。最後に同社の『社内報』により、安全・事故防止運動や年金・共済制度等が概観されるとともに、これらがERPを通じて運営されていたことも考察されている。かくて、同社ERPが合同委員会型の「典型的」な特質を備えていたこと、またそれが労務管理諸施策の「推進役」あるいは「末端職制的役割」を担っており、したがって労務管理システムの「基軸制度」であったことが示されている。

第5章「ハーヴェスターにおける従業員代表制の展開」（伊藤健市氏）では、SCC加盟企業の中ではNJスタンダードに次いで早く、また同タイプ（＝合同協議会型）のものを採用したハーヴェスター社のERPに関し、機構上・運営上の特徴と問題点を探ることにより、その後の労使関係や労働者に及ぼした影響が考察されている。まず、1916年のストライキの後、従来までの福利厚生諸施策と新たな労務政策を集約・統合する部門として労使関係部が設立されたが、この中で特に、工場協議会を「かなめ」とする労使協議会制度（＝ERP）とフォアマン啓発コースおよび職種等級制度、なかんづく前2者が相互に補完的な関係にあったことに注目する。そして、同社のERPが従業員代表資格や選挙制度からみて、基本的には経営側にとって望ましい人物が代表に選出されるように「仕組まれていた」こと、さらに代表の「発言権」や仲裁方式等の検討を通じ、工場協議会が労使関係部の「代行機関」として、また「組合活動の防波堤」としての役割を担っていたことが、規定上からも、1919年のストライキに際しても看取されうることを明らかにしている。そしてこのような性格を持ったERPに対し、従業員の多くが「無関心」たらざるをえず、30年代における産業別組合の侵攻に抗しきれなかったことが指摘されている。

第6章「GEスケネクタディにおける事業所評議会の形成」（関口定一氏）は、副題にもあるように、GEの「主力事業所」だったスケネクタディ事業所に他所より遅れて導入された事業所評議会（＝ERP）の成立過程を検討するとともに、従業員代表である評議員の活動と役割をみることにより、同制度の性格を浮き彫りにしよ

うとしている。まず、第1次大戦中の各事業所の労使紛争に介入したNWLB裁定に際してスケネクタディでは、他の事業所と異なり、職場委員会の設置が義務づけられず、また強力な労働組合の存在のために、ERPプランへの取り組みが22年まで持ち越されたこと、さらにこのプランは「周到」に準備・作成されたにもかかわらず、組合の消極的（「実質的に反対」）姿勢のためもあって失敗に帰したことが所内刊行物や小冊子等に拠りつつ示されている。そして、24年によく設置された事業所評議会の導入経過とその性格および活動の分析を通じ、それが組合の中心メンバーの参加も容認するというように、ストレートに労働組合の排除を狙ったものでないこと、評議会が労使間のコミュニケーションによる各種ルールの確認の場として、さらには苦情処理の機関として機能するとともに、評議員の役割も「事実上のショップ・スチュワード」に拡大・変化したことが述べられている。

第7章「1920年代GEにおける福利厚生と労働者」（鈴木良始氏）は、主に20年代に展開されたGE社の「新型福利厚生」、すなわちジャコービの言う「準金銭的プログラム」に関し、その内容を紹介するとともに、これら福利厚生諸施策が同社従業員に及ぼした影響について考察している。まず、貯蓄プラン、団体生命保険、ボーナス制度、年金制度より成るGEの福利厚生制度は、その多くが従業員の勤続年数を利用資格要件として設定していること、また20年代における他企業の水準を超えた「恵まれた」内容のものであったことが示されている。次いで、この時期の作業現場における賃率切下げや能率増進を強制するシステム、あるいは一定程度「公正」ではあったものの、レイオフや復職の優先順位に見られるように、企業論理の「逸脱」者に対しては厳しい雇用差別が行われたことが、労使紛争時の実例や傍証によって明らかにされている。かくて、20年代のGE社にあっては先進的な福利厚生制度の下で、解雇によって勤続年数が断絶せられることを恐れた従業員の「不満が内攻」というきわめて屈折した状態がもたらされ、この時期に「独特の相対的安定」がもたらされたことが述べられている。

第8章「1910～20年代におけるグッドイヤーの労務政策と労使関係」（井藤正信氏）では、グッドイヤー社のERPが、既に1910年代に展開された各種福利厚生施策および現場管理体制や教育訓練制度といった労務政策の「総決算」であったという位置づけをした上で、ERP（インダストリアル・アセンブリー：IA）の導入に至るまでの過程としてこれら労務政策の内容を具体的に示すとともに、IAの機構上や活動面に見られる特徴を検出し、これがいかなる狙いを持っていたのか、また労使

双方からどのような評価を得たのかが考察されている。本章の前半では、1910年代における生産工程の革新に伴う不熟練・半熟練労働者の急増と労働移動の激化さらには労使紛争などへの対応策の1つとして福利厚生制度が推進されたこと、またこれと並行して、フォアマンの現場での影響力を減退させ、良質の労働者を確保するために労務部が設置されたり、Flying Squadronなどの組織が形成されたことが述べられている。後半では、導入初期には従業員代表のみによって構成されていたIAが、23年には経営側代表も同席する合同委員会に変更され、基幹労働者を一定優遇する反面、たとえば組合寄りの労働者を排除するという「差別・分断化政策」を通じて労使関係の安定化を図る制度として機能するに至ったことが明らかにされている。

第9章「USラバーの従業員代表制と労務管理」（堀龍二氏）は、20年代におけるUSラバー社の労務政策を主導し、SCCとも深いかかわりを持っていたチング（C. S. Ching）の理念を1つの手掛かりにして、この時期における同社の雇用管理、ERP、フォアマン教育の内容を検討するとともに、これらが従業員に及ぼした影響を検出しようと試みている。まず、第1次大戦期以降、生産方法の改善に伴う半熟練工化の進行や度重なる賃率切下げさらには労使関係の動揺という状況の中で、チングによる労務管理の改革が展開されたこと、労使関係部の設置により集権的・統一的な雇用管理が遂行されるに至ったこと、工場協議会（=ERP）の機構と機能の分析を通じ、賃金など労働条件やフォアマンへの不満がほとんど取り上げられず、苦情処理機関としての役割を担わされていなかったこと、さらに「経営側の一員」として「近代的」なスタイルで職場の管理を実践することを目的に始められたフォアマン教育が相応の成果を挙げえなかったことが明らかにされている。また従業員への影響として、彼らの不満が意識のうちに蓄積され、その一部が自発的離職というかたちで現れたこと、あるいは会社に留まった者はフォアマンの支配とERPの下で「強制と誘導の二元的な支配」に組み入れられざるをえなかったことが示されている。

第10章「SCC発足前後のデュボン社の労務管理と労使関係」（森川章氏）は、労働組合を排除しつつ労使の協調を図るという労務上の方針を堅持していたデュボン社が、第1次大戦前後にいかなる職場状況の下で、どのような労務管理を遂行したのか、またそれがニューディール期のERPにどのような影響を及ぼしたのかを検討するとともに、SCCの労務理念といかなる関連にあったのかについても付言す

る。大戦前に既に屈指の火薬製造企業として、その地位を確立していたデュボン社の諸工場では、火薬製造の特殊性に鑑み、「経験」、「忠誠」、「能率」という3つの資質を備えた「中核的労働者」を安定的に確保することが重要な労務管理上の課題とされたこと、そのためにジョブ・ラダーと内部昇進ルールの明確化および労使共同参加の工場保安委員会がほとんどの工場に、また2工場のみだったがERPが設置されたことが示されている。そしてこの工場保安委員会がERPのいわば代替的な機能を果たし、大戦後の大量解雇という事態を大きな混乱もなく乗り切るのに重要な役割を担ったこと、ニューディール期（1933年）に至って全工場にERPが導入されたが、その際も工場保安委員会が従業員の間にはっきりと根づいていたことが考察される。最後に、デュボン社の労務上の方針がSCCの「洗練された反組合主義」と「共鳴」し合い、同社のSCC加盟を促したことが指摘されている。

第11章「GMの組織改革と労務管理・労使関係」（猿田正機氏）は、1920年代におけるGMの組織改革と労務管理・労使関係の実態を検討している。周知のスローン（A. P. Sloan, Jr.）社長の下で展開された製品差別化および計画的陳腐化政策に対応して事業部制組織への変更が推進されたことを示した後、当時のアメリカ自動車産業の趨勢も交えつつ労務管理の実態を観察する。まず労務管理の基本的な課題が、計画的陳腐化政策に伴う雇用の季節的変動や生産の急増に対処するため、労働力の安定的な確保に置かれたこと、賃金の面では、自動車産業に倣って「グループ別刺激給が主流」となっていたが、GMでは全社的な管理は20年代には未だ行われていなかったことが示されている。また、貯蓄プラン、従業員住宅建設、安全キャンペーン、保険制度、社内報などの福利厚生諸施策が実施され、労使間の対立を顕在化するのを抑えるのに役立つが、20年代には労働問題が深刻なものとして十分認識されていなかったこと、さらにGMにあつてはERPの導入がニューディール期（1933年）にまで持ち越され、しかも「単なる反労働組合的な戦術」に過ぎなかったことが指摘されている。

第12章「AT&Tの労務政策とベル・システムにおける労使関係」（宮崎信二氏）では、AT&T社の「特異な」経済的地位と労働力編成を踏まえつつ、同社の労務政策が「マネジリアル・パターンリズム」として「労使協調体制」を構築・持続しえた点に着目し、分析を行っている。まず同社の「特異な」経済的地位について「規制下の独占」の下で全国的な規模で統一的な「電話システム」を構築したこと、また労働力編成に関して性別による職種の区分が明確になされていたことが考察さ

れる。そして、世紀転換期から第1次大戦期にかけての労働組合勢力・運動の動向に対抗して様々な労務政策が展開された点を概観した上で、1919年に設置された従業員協会（＝ERP）の目的、導入経緯、構造と機能、評価について検討するとともに、大戦前後に推進された従業員給付制・持株制・貯蓄制などを柱とする新型・金銭的福利厚生 of 具体的内容と意義が示される。これらより、AT&Tの労務政策が反組合主義を基調としつつ、経営主導による従業員とのコミュニケーション機構を形成するとともに、従業員に各種の恩恵を付与することにより彼らの忠誠心・帰属意識を喚起・育成するものであったことが明らかにされている。

第Ⅲ部「SCC 周辺主要諸企業の労務管理・労使関係」はSCCに加盟していなかったものの、20年代アメリカの労務管理・労使関係に重要な影響を与えた3企業・1産業を考察している。

第13章「フォード自動車会社における近代的人事・労務管理の生成と転換」（今井齊氏）では、同社によって確立された大量生産方式の下で、いかなる要因によって近代的人事・労務管理が推進され、また第1次大戦を機にそれが大きく転換し、「駆り立て方式」と称されるものに復帰したのかを考察しようとする。章の前半では、周知の移動組立ラインを根幹とする大量生産方式の下で明らかになった作業の細分化と単純反復化の進行により、労働移動と生産制限が蔓延するとともに、労働組合運動への脅威などを要因として近代的な労務政策が推進されたこと、なかでも熟練度別賃金分類を新たなかたちで導入することにより雇用部が従来フォアマンの掌握していた諸権限の大きな部分を獲得したこと、1日5ドル制と社会生活指導部および教育・訓練諸施設の内容が具体的に述べられている。後半においては、大戦期における労働移動の急増、組合運動の高揚の他、フォードの「社会的情熱の衰弱」や同社の財務問題などにより上記の労務政策が転換を遂げ、たとえば利潤分配制の廃止、社会生活指導部の用務部への吸収などが行われ、フォアマンの管理の下で「駆り立て方式」へ復帰したことが示されている。

第14章「1920年代アメリカ鉄道業における従業員代表制」（中川誠士氏）では、一般に、B&O（ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道）を舞台に、AFL系労働組合、テイラー協会が関与して実施された労使協調プログラムとされるB&Oプランに関し、これをERPとしてとらえ直すとともに、ペンシルヴェニア鉄道（PRR）におけるERPと比較することにより、1920年代のアメリカ鉄道業における労使関係の解明を試みようとしている。本章の前半では、B&Oプランが実現されるに至った

要因として労働組合運動の動向や法的な調停機構の仕組み、あるいは福利厚生や科学的管理に着目し、後半においては同プランの「中軸」であった合同協調委員会の基本構造やプランの下で労働者が受容した成果などが示されるとともに、組合の存在を前提にしていないという点でこれと対照的とも言え、また多くの鉄道会社に採用されたPRRプランの内容・性格が描かれている。結局、B&Oプランが労働組合の存在を前提としている点などにおいてSCC型のERPに対し、「一定の独自性」を有していたこと、またこの点が後のニューディール期の労使関係を先取りする性格を持っていたことが指摘されている。

第15章「第1次大戦期における技能訓練と雇用管理」(平沼高氏)は、第1次大戦期における船舶の建造を促進するための方策の1つとして、連邦政府の主導の下に推進された造船労働者の技能訓練と造船所における雇用管理部の設置について、その背景と内容および特徴を観察しようとしている。まず、造船業において「体系的な教育・訓練」が必要とされた背景に関し、短期間に大量の船舶を建造するために「ファブリケーション」をはじめとする工法上の革新が行われるとともに多くの労働の内容も従来の手作業から単純作業に変化したこと、また政府の「労働力流動化政策」を通じて大量の未経験労働者が造船業に流入したことを挙げている。そして、この「体系的な教育・訓練」の中心に位置していたものが指導作業員を訓練・養成しようとするシステムで、職務分析を基礎とする教授法が実施され、OJT方式が採り入れられることによって、短期間での技能訓練を可能にしたことが明らかにされている。さらに、雇用量を安定的に確保するために、雇用管理部の設置が奨励されたが、これが20年代の人事・労務管理の成立と「近代的なフォアマン」への変容へと繋がっていったことが述べられている。

終章「研究の到達点と課題」(関口定一氏)では、本書全体にわたっての総括と今後の研究課題・展望が提示されている。最初に、本書を取り纏めるに当たって設定した2つの課題(①SCCの実態や加盟企業の活動との関係を明らかにすること、②各企業の労務政策の実態とそれが労働者に及ぼした影響を観察すること)と方法上の特徴(個別の企業ないし産業に即して分析すること)を振り返りつつ、各章で行われた企業・産業の分析を通じて、1920年代アメリカ労務管理・労使関係における諸問題、なかんづくERPが単なる直接的な反労働組合政策(=オープン・ショップ)を有するものでも、クローズド・ショップでもない、いわば「第三の道」を追求しようとしたものであることを指摘している。同時に、本書で取り上げられた企業の労務政策

には、その形式や機能などの面で「多様性」が存していたこと（SCC加盟企業のERPの特徴については一覧にまとめてある）、この点をさらに解明するためには30年代における変遷を追跡する必要があると、今後の研究課題を設定している。

三

長くなってしまったが、各章の要点と考えられるところをまとめてみた。総じて各企業における労務管理・労使関係の内容がきわめて具体的・詳細に検討され、それぞれの特徴が明らかにされている。以下では、個別の問題について云々することは措いて、本書全体を通読して感じた点を幾つか挙げ、評者の努めを果したい。

第1に、「終章」でも指摘されているが、SCCと加盟企業との関係、つまりSCCの「労務理念」と各企業の労務管理が実際上また具体的にどのようなにかかわっていたのかという点が必ずしも明示的に伝わってこなかったことである。たとえば、SCCの「労務理念」を象徴する1つであったERPに関し、加盟9社中8社で導入され、しかもこの内5社がSCCモデルと称される合同委員会型ないし合同協議会型の制度を設置したことから窺えるように、両者の関係はきわめて密接なものであった。これらの事実は両者のつながりの深さを示しているものの、それは結果として指摘されているのみで、たとえば各企業におけるERP導入の過程において、具体的にSCCによってどのように触発・啓蒙されてそれが実現されたのか、多くの場合不明もしくは不問となっている。多くはERP導入の契機をSCCを媒介とする人的ネットワークに求めたり、SCCにおける情報交換を通じて与えられたとされているが、実際にそれがどのような経路を経て当該企業の意思決定につながっていったのかという点が依然として曖昧なまま残されたのではないかと思われるのである。SCCが秘密のベールに包まれた組織だったこと、また何よりも資料上の制約があったこととは言え、今後は是非検証して欲しい点である。

第2に、労働組合に関する言及がやや希薄だったのではないだろうか。1920年代は、「組合不在の時代」（D. Brody）とも言われているように、労働組合勢力・運動が大幅に後退し、その前後の第1次大戦期やニューディール期と著しい対照をなしていた。それは、一面においてはAFL系職能別組合の持つ限界や政府の労働政策の変更などによってもたらされたものであるが、各企業において推進された労務管理もその重要な一因として挙げることができる。本書で繰り返し指摘されている

ように、この時期のERPや福利厚生諸施策は、多くの場合、労働組合を直接攻撃したり、それと全面的に対決するというより、従業員に及ぼす組合の影響を最小限にしたり、遮断するという意図の下に導入されたのであり、その限りにおいては組合を認めてはいなかったものの、その存在を念頭に置きつつ進められたものであった。このような労務管理に対し、組合側がどのようなスタンスをもってこれに対応しようとしたのか、あるいはその成否は如何ほどのものだったのかが今少し探られてもよかつたのではないかと思われる。たとえばERPに対して、組合がこれを拒絶したのかあるいは利用しようとしたのかといった点について、組合の組織構造や政策などとの関連を踏まえながら検討されてもよかつたのではないだろうか。そしてこれにより、たとえばERPが単純な反組合的な性格を持つものではなかつたことが一層クリアーに示しえたのではないかと思われるのである。

ところで、企業の労務政策を考察しようとする場合、それがどのような状況の下で進められたのかという点にも意を払いつつみていくことが求められる。本書にあっては、各章によって多少の違いはあるものの、こうした視点が若干弱かつたのではないかという印象を受けた。もとより、本書の主要な課題の1つは各企業の労務管理の実態を「工場・職場レベル」で明らかにすることにあつた訳で、その意味ではこのような点はいわば無い物ねだりに過ぎないのかもしれない。とは言え、たとえば同業他社との競争関係や当該企業の投資あるいは収益の動向などといった内外の状況との関連において労務管理がどのように遂行されたのか、あるいはこうした状況といかなる相互作用があつたのかを検討することも必要ではなかつたかと考えられるのである。そしてこうした検討作業を通じて、諸企業の労務管理・労使関係の独自性・特殊性が一層浮き彫りにされうるであろうし、各企業の「多様性」が一段と明確になるのではないかと思われるのである。

以上、評者が感じた点を若干書き連ねてきたが、これらはいずれも些細なあるいは見当違いの問題であるかもしれないし、これらによって本書の重要性が損なわれるものでないことは言うまでもない。引き続き予定されている1930年代の労務管理の実態分析に大いに期待しつつ筆を擱くことにしたい。

(北海道大学図書刊行会刊、1998年9月、A5判、543頁)