

労使関係に対する人間関係論的接近について-グリーンウッドの所論の紹介-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大學商學研究所 公開日: 2009-04-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 相田, 一郎 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/5753

労使関係に対する

人間関係論的接近について

— グリーンウツドの所論の紹介 —

相 田 一 郎

は し が き

資本主義社会に労使関係の問題が起つたのは、すでに二百年にも近い昔のことであるが、それから現在まで労使の紛争がなくなったことはない。これの解決のためには、あらゆる努力が払われて来ているように、労使関係の問題は古くして而も新しい問題である。そして労使関係の安定ないしは解決の方途は種々の立場から求められて来ており、今後も絶えず努力が続けられていくことであろう。この労使関係の問題は、労働問題や社会問題として探究されるばかりではなく、それは企業における経営管理上の問題としても大きなウエイトを占めるのである。否、この経営上において問題とされることこそが、資本主義経済において宿命でもあろう。そして、この労使関係、即ち労使の対立の問題こそが、経営学、殊に米国における経営学、管理論の生成発展のバック・ボーンをなしているのである。このことは「科学的管理の父」(The father of Scientific Management)とその墓碑に刻まれたテイラー(F. W. Taylor)自身が、一九一二年の下院特別委員会(The Special Committee of the House of Representatives)において、次のように述べて

いることからわかるであろう。「私の今日的は、労使を駈引上手な敵同志にしておかないで友達にさせようと努めるために、経営者とその配下の労働者との間の敵対の原因を取り除くことであつた。」⁽¹⁾そして米国では、このテイラーの精神が起動力となつて経営学——管理論が展開を遂げて来ているのである。そして現在、テイラーの科学的管理の成立を基礎にして人間関係論にまで展開して来ているのである。⁽²⁾

即ち、テイラーの科学的管理は、当時の貸銀支払方法の欠陥から発する労働者の組織的怠業を直接の契機として生れ出でたのであるが、それらの解決方法としてあみだされたものが、課業と賞与を重要視する課業管理⁽³⁾であつた。だが、課業管理としての科学的管理は、のちに、人間関係論の出発として考えられた米国の西部電気会社 (Western Electric Company) のホーンン工場 (Hawthorne Works) における実験で徹底的に批判されたのである。この調査実験の担当者であつたエルトン・メイヨー (Elton Mayo) は「科学的管理は人間社会的組織 (human social organization) の諸事実を決して研究しなかつた。それは経済的関心と論理的態度が社会秩序の基礎であるという十九世紀の経済的格言を受け入れたのである。それ故に、科学的管理は今や不都合に「合理化」へのあらゆる発展を阻止するそのはつきりとした労使の敵意を招くことに役立つ、ということはあることであると思われらるであらう。」⁽⁴⁾と、科学的管理を批判したのである。そして、この実験を出発点として、人間関係論は産業集団の集団的心的状態と労働者、監督者及び経営者間の人間的相互関係といったものに注目を向け、団結精神 (esprit de corps) の重要性を主張することになつたのである。勿論、テイラーも科学的管理の本質を労使の精神革命に求め、⁽⁵⁾ 労使の協力を説いたのであり、その意味で人間関係論も科学的管理と同じ方向に進むものであると考えることが出来るのである。

このように、人間関係論は科学的管理の批判と共にその精神を受けついでるのであるが、グリーンウッド (David Greenwood) は、この人間関係論の理論的根元をフランスの社会学者デュルケムに求めて、人間関係論を労使関係に

対する接近理論の一つとして説いているのである。このことは、人間関係論が、労働者は経営内に形成される社会的集団に属するのみならず、又経営活動の外において形成される集団、即ち家庭、労働組合、政治団体、文化団体などにも所属しているものであり、これらの諸集団、殊に労働組合及び政党は企業内の社会的集団にしばしば強力且遠心的な勢力を働かせるということに気づくようになり、経営内において、労使の対立を防ぎ、その結合・統一を強め、経営の発展力を強化するためには、こういった組合などの遠心的勢力に対して、求心的な勢力でもって対抗し、中和することが不可欠のものとなって来ていることを認識して来ていること(6)から興味ある問題を提出するであろう。

それ故に、グリーンウッドが労使関係において人間関係論的接近が米国のカリフォルニアにおいて支配しているという特殊条件は、問題分析の当否は後の問題として注目に値するものである。そこで、グリーンウッドの *Contentary Theories of Union-Management Relations* (7) の論文を紹介し、然る後に私見を附け加えることにする。

註

(1) Taylor's Testimony Before the Special House Committee: in *Scientific Management*, p. 128.

(2) 佐々木吉郎教授は管理の発展を三段階にわけ説明している。

「アメリカに於ける指揮管理の問題は、ここ約四十年の間に、三つの段階を経過して発展して居る。科学的管理が技術的な段階にとどまっていたのが最初である。第二の段階は人間的要素を重要視しながら、なおそれが福利施設その他これに類似する形においてとりあげられたことによつて特徴づけられる。第三の段階は人間的要素が労資の対立の緩和においてとりあげられることによつて特徴づけられて居る。」(佐々木吉郎編「経営経済学」東洋書館刊・三五頁)。

(3) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 122.

“These two elements, the task and the bonus……, constitute two of the most important elements of the mechanism of scientific management.”

(4) E. Mayo, “The Blind Spot in Scientific Management,” in *Sixth International Congress for Scientific Management*, London July 15th to July 20th, 1935, p. 217.

- (5) See Taylor's Testimony Before the Special House Committee, in op cit., pp. 26~27.
 (6) See Georges Friedmann, Industrial Society, p. 368ff.
 (7) David Greenwood, Contemporary Theories of Union-Management Relations; Annals of American Economics, Public Affairs Press, Washington, D. C., 1956.

—

グリーンウッドは論文の冒頭にシカゴ大学の産業関係センター(The Industrial Relations Center of the University of Chicago)によって行われた労働組合員としての米國労働者についての調査研究の報告から、労使関係の米國産業全体としての代表的傾向として結論された部分を引用している。「多分この研究から明らかになるもっとも注目すべき事実は、労働組合に対して敵対(opposition)の態度からそれへの妥協(accommodation)の態度への経営幹部の変化(movement)である。監督者達は情勢を解決しようと日々の問題で組合と交渉した結果、彼らは組合に高い関心を持つようになつて来た。彼らはまた苦情処理手続を制定し、作業諸条件を改善し、賃銀を上げ、更に監督者による労働者の独断的取扱を防ぐことによるそれらの成果を正しく評価することを知った。監督者は工場における組合主義の多くの局面、即ち生産に及ぼす影響、決定の自由行使権に対する影響、及び先任制による余り有能でない労働者を保護するといったような面について批判的であるが、然るに又彼らは組合が従業員大衆と上層の経営者当局との間のコミュニケーションの良き手段を提供するといったようなことなど他の点で会社を助けたことを認める。同時に、組合主義の影響は低監督者層に許されていた権限の領域を切り詰めることになった。例えば多くの重要な問題の処理権が産業関係スタッフに集中されることになったように。」そして、こうした労使関係の改善の記述から、労使関係への接近に対して二つの理論を区別して、労使関係に対する理論の発展を説いている。又人間関係論学派の主張はカリフォル

ニアの諸条件にもっとも適用し得るということを説くことを論文の目的としているのである。

彼は労使関係への接近に対して次の二つの理論を区別するのである。

利害対立的接近 (The Conflict of Interest approach)

人間関係論的接近 (Human Relations approach)

そして、この二つの労使関係への接近に対する理論の内、前者は資本主義の分析研究から由来するものであり、後者は前節でも述べた如く産業における人間関係の研究から生じた最近の見地である。こうして彼は次のように述べていく。

一見した所では、これらの理論はすべての主要な諸原理と衝突すると思われる。利害対立的接近は、現在の産業形態内で労使間は協力の可能性を持つという現代的な見解と違って、対立は労使間の正常なる関係であることを強調する。一方の理論は単位として全経済体制を研究し、他方は単位として工場を研究する。一方は経済的動機の重要性を強調し、他方は非経済的動機を強調する。一方は根本的な制度上の変化 (Basic institutional change) を主張し、他方は現存の制度秩序内での変化 (change within the existing institutional order) を主張する、と述べ、これら二つの接近の間の対立の源泉はマルクス (Karl Marx) の理論とデュルケム⁽¹⁾ (Émile Durkheim) の理論に根元がある、とする。この二人の理論家によってなされた相対立する結論は、二人が別々の問題を研究していたが、若しも二人の仮説が彼らが分析した問題から切り離されているとするならば、この基本的接近は対立よりもむしろ、補完的になるという感じを与えるであろうとしている。

利害対立学派の諸研究はどちらかといえば一百年以上の期間にわたっている。又概してこの学派の人々は経済決定論者 (Economic Determinists) と称せられる。そして彼らの経済思潮型 (tradition of economic thought) におけるもっ

とも根本的概念は階級闘争と弁証法である。これら二つの概念は権力の根元の問題を解決する。そしてそれはもっとも現代的なる政治と哲学の問題が取組む権力 (authority) と自由 (freedom) との均衡の問題に及んでいる。

産業問題に特別の関心を示めして、マルクス主義理論は三つの重要な強調点を持つ。第一は、対立 (conflict) は不可避であるということである。そしてこれらはあらゆる制度は「それ自身の崩潰の種子を育てる」という弁証法的形態をとる。第二は、経済的関心は人間活動の決定者である。第三は、階級闘争と弁証法的発展は剰余価値を収取する資本家階級による労働者の搾取によっている。この第三の前提、即ち力関係は産業の対立の源であるという思考は利害関係機構の対立の根本的仮説を構成する。

産業規律 (industrial discipline)、固定地位 (fixed status)、非人格化 (impersonality)、国有化 (nationalization)、及びその他の現代的諸現象は対立の原因となる工場諸条件である。利害対立学派の諸原理によると、これらの諸条件は資本主義の制度によって決定される力関係から生ずるのである。この故に力関係の根本的変化なしに軽減される根強い産業対立の状態の如何なる変化もない。手短かに言えば、他の一切を除いて一つの理論的問題、即ち経済力 (economic power) についてのマルクス主義の関心はこの学派の人々の間の社会思想の基礎を形成する、と労使関係における利害対立的接近の理論を説明する。

次に人間関係論的接近における展開に入り、人間関係論学派の業績はデュルケムの理論から発展させられて来ている、とする。この人の中心問題は連帯 (solidarity) の本質についての問題であった。彼の二つのもっとも有力なる概念たる「集合表象」(collective representations) と「無規制状態(アノミー)」(anomie) とは連帯の問題を取り囲んでいる。超個人的である共通律 (common rules) が社会秩序の基礎を構成するのならば、社会秩序の対立物は個人主義が支配力を有する事態であることになる。こうしてグリーンウッドは典型的なる考え方としてデュルケムの論を引用する。

「我々の全人生の殆どを占める職務 (task) において、我々が理解している利害ルール (rule) には従わないとするならば、我々は無私 (disinterestedness)、自己忘却 (self-forgetfulness)、犠牲 (sacrifice) に頼ることを如何にして学び得るか。又、このようにすべての経済規律 (all economic discipline) の欠如は経済界外にその影響を拡げ得ぬ筈がない。そして結果としての公衆道徳を低下させる。……

「併し、また害悪が認められる、その原因は何んであるか、又その救済策は何んであり得るか。⁽²⁾」

このようにデュルケムの理論の問題を示めして、歴史的に、人間関係論理論家は堅実な地盤の上に立つものであるとしている。更に次のように述べる。封建ヨーロッパから近代産業社会への変化でもって、集団生活が個人を支配した古き秩序の崩潰があった。デュルケムの意味において「アノミー」は事実古き秩序の瓦解の結果の一つであったし個人主義の生成であった。今日存在する無秩序の救済策は社会結合力 (social cohesion) を引締め又統合することによって人々の結束を強化することである。人間関係論学者は経済生活の社会的また集団局面を重要視する。そして特に工場が構成されている種々の単位集団間の協力 (cooperation) 又は連帯を生むために働くべきである機構 (mechanisms) 或は媒体 (media) としてのインフォーマルな組織において連帯を形成する情感 (sentiments) とさまざまな (bonds) を重要視する、と述べて人間関係論を説明する。

更に、現代の社会学上の思想におけるこれら二つの主要な潮流、即ちマルクスとデュルケムによって代表される二つの学派は敵対的であるよりも補完的である。根本的に、社会的連帯についての研究は経済力の研究と結びつけられる。社会秩序はある最少限の点でのみ、個人の利己を支配する一般の諒解 (common understandings) と道徳律 (moral rules) が存在するということが受け入れられるならば、規律 (rules) を実施するための機構は力関係——即ち規律を維持するために正しく構成された権力——を含むということを規定する必要がある。この権力をとる形態は変動するか

も知れないが、併しそれは常に究極的に他を支配し得る個人又は個人の集団を含む。その上、問題は連帯対アンミー又は協力対対立のような対極的概念を含むのみならず、又対立の一極端から連帯の他の極端へと変動する諸関係のタイプ (types) 又はフォーム (forms) に生ずる結合と分離の過程 (the processes of sociation and dissociation) が大なる重要性を持つ。近代経済学において力 (Power) の分裂的影響についてのマルクス主義の関心と、個人を集団に結びつける諸条件についてのデュルケム学派の関心は単一の一般理論の一面であるべきである。結合的及び分離的要因は同一の一般的体制の要素としてもっとも適正に考えられる、と二つの理論の補完性を説くのである。

続いて彼は労使関係の問題に対する接近として、とるべき立場・方法を指し示している。理念上、労使関係は労働者間の連帯を維持する手段であるとして労働の制度的条件、インフォーマルな組織 (第二次集団) の立場から考えられるべきである。各单位工場の社会体制がインフォーマルな組織、コミュニケイション及び地位を通じて人々の紐帯又はきずなを形成することを我々が見出し、又同時に大なる経済体制は労働者と経営者とを別々に動かしかめる制度的規範 (institutional patterns) を実施するに経営者と所有者の権力に反映することを発見するならば、そのような諸事実は単一の決定要素よりもむしろ労働において勢力の多様性があることを認めるべきである。

我々が労使関係 (対組合関係) の研究を労働の制度的条件における結合的及び分離的過程の研究として定義するならば、そこにはなおある社会の他の制度に対する経済制度の問題が残る。この関係の分析は経済決定論 (economic determinism) を昂揚 (motivation) の適当な説明として正当にはとってはならないが、併し産業内の動機 (motives) の多様性をとるべきである。この一般分野の研究は三つのグループにわけられる。第一は、工場機構の合理化の進展と共同社会の身分構造における所有権の移転との影響を説明する地方共同社会に基礎がおかれるグループである。第二は、権力 (power) と連帯の分解を結びつける社会体制としての資本主義についての歴史的研究である。第三は、

産業発展の前後の文化的比較に基づかれる研究である。

註

(1) デュルケムは十九世紀後半から二十世紀初頭にかけてのフランスの社会学者・哲学者である(1858～1917)。彼は実証主義の確立者たるオーギュスト・コント(Auguste Comte)の後継者であるとされている。彼は特に道徳社会学に力を注いだ。又は社会をヒューマニティに基づいて研究する必要を説いた。分業論において彼は *economic return* よりもむしろ *moral function* を研究し、連帯について二つの形態を区別した。 *uniformity* を要求する機械的連帯と *diversity* を許す有機的連帯とである。そして分業の発展は近代社会が *personality* に対して重要性を増さしめ、且自由契約制度へと展開している事実を示すとしてゐる。分業が社会結合体(*social union*)の幸福な成果を生まんがために、諸個人はその真の能力に従って職業を選ぶことが出来ねばならない。且又その結果としての均衡は富の不平等によって破壊されてはならないと彼は考えたのである。そして彼の中心理論は集合表象の理論であるとされている。

(See *Encyclopaedia of the Social Sciences*, Vol. III, DAN-GOS pp. 291～292.)

(2) *Division of Labor in Society*, Free Press, p. 4; Greenwood, op. cit., p. 3.

二

このように彼の労使関係に対する接近の理論の展開をなした後に、彼はカリフォルニアの労働力構成の特殊性を示して、この独特の労働力構成がデュルケムの理論に緊密な関連性を持ち、その理論の適用性があるとしているのである。

カリフォルニアでは、産業は一般の米國産業の歴史的生成と比較して種々の方向に向って発展して来ている。一九三九年以来労働力の増加は驚くべきものがあつた。即ち三百万以下から五百万以上への増加である。人口数で米國の各州の内五番目から、カリフォルニアは二番目へと上つた。

多分カリフォルニア産業のもっとも注目すべき特徴は労働組合の漸次的衰微である。カリフォルニアのもっとも新

	組合支部数	組合員数	全雇用労働者数
1950.5	3,164	1,354,500	3,129,200
1951.7	3,218	1,443,100	3,534,500
1952.7	3,355	1,503,400	3,748,600
1953.7	3,382	1,577,900	3,905,100

(Union Labor in California, 1953, State of California, Department of Industrial Relations, Division of Labor Statistics and Research; Greenwood, op. cit., p. 5.)

しい工場の多数、特に航空機生産と石油採掘を行っている工場は非組合化されている。このことは労働組合員数は下降傾向であるとは述べられないが、併し労働組合員の増加は雇用の増加と比例していなかったとは述べる事が出来る。一九五〇年五月から一九五三年七月までの間、全就労人口が二十五パーセントほど増加したが、組合員数は十六パーセント増加した。

比較的小支部がカリフォルニアの組合組織の特徴である。かん詰製造と原鉱(Primary metals)採掘のような大量生産産業に組合の大支部がある。併し一九五三年七月には三千三百八十二支部の内たった十三パーセントが千人又はそれ以上の組合員を持っていた。約半分(四十七パーセント)は千人以下の組合員数であった。

カリフォルニアの組合員の大体三分の一は一九五三年七月現在製造産業で仕事した。同月中、州の賃銀及び俸給労働者の二十八パーセントはこれらの産業に使用されていた。これは非製造産業におけるよりも製造産業において組合化の程度は高いことを示めている。

製造産業の内、二つの関連せるグループを合計して州の組合員数の十六パーセントとなる。これらは十二万八千一百人の組合員を持つ運輸機関(航空機、自動車、船舶)産業と十二万八千人の組合員を持つ金属及び機械産業であった。食品及び同種製品産業(かん詰を含む)の諸支部は大凡十萬五千人の組合員を持つ。か又は州全体の七パーセントを持つ。

非製造部門においても高度に組合主義が行きわたっている産業集団の二つは建設産業と交通及び倉庫産業で

あると思われる。建設労働者は一九五三年七月において州総組合員数の十八パーセントとなるが、一方建設産業の従業員はこの州で雇用されている全賃銀及び俸給労働者の六パーセントを代表した。交通及び倉庫産業において、労働組合員数は州の全組合員数の十三パーセントを代表したが、この産業における雇用は州全体の六パーセントからなっていた。一九五二年から一九五三年の間にロスアンジェルス市における組合員数の相当なる衰微は、官庁、映画生産及び配給産業、劇場、公共企業の組合で報告されている。

問題は更にカリフォルニアの労働力の極端に異常な構成によって複雑化されている。その労働者の大多数はよそからこの州に移住した人々である。

ここで、グリーンウッドはロード・ジェイムス・ブライス (Lord James Bryce) の説を引用して、その特殊性を示している。

「大部分の西部州は二・三の古い州からの開拓者の着実な流入によって人口が稠密化されて来た。例えば、ミネソタとアイオワは、ヨーロッパからの直接の移住によっても勿論、イリノイとオハイオからの開拓者の流入によって増大した。併しカリフォルニアは世界のあらゆる所から冒険家達の突然の殺到によって植民された。……この種々の人々は、作法、慣習及び思考の多様性を持ち込んで、私が見たような北西部社会において人を見出すよりもずっと変動的且不安定な社会、又確固とした信念と原則によって支配されることが少い社会を形成した。」³⁾

唯二つの例外はあるが、一八七〇年以來の各十年間は前の十年間より大きなカリフォルニアへの人口の移動を示した。不景気の襲来でもって、カリフォルニアへの人口の流入は急激に減少させられ、そして結果として一九三〇年から一九四〇年の間の人口増加は繁栄せる二十年代に生じた人口増加の半分にもならなかった。第二次大戦の状況は雇用傾向の鋭い上昇を産んだ。且又同時に雇用性標準 (standards of employability) は労働力不足の圧迫でもってゆるめ

られた。結果は普通では職を求められなかったであろう大多数の婦人、年少者、年輩者及び身体障害者の労働力への加入であった。カリフォルニアでは、人口の自然増加と「余剰」労働者の労働力への加入に今までのカリフォルニアの歴史上で最大のものである大移住（一九四〇年から五〇年までの移住は百万人に近い）の影響が附け加わらせられた。結果として、全国の民間労働力は衰微してはいたけれども、カリフォルニアの民間労働力は一九四〇年と一九四五年の間のほぼ三分の一まで増大した。一九四〇年—一九五〇年のまる十年間にわたって百四十万人以上の労働者がカリフォルニア労働力に附け加えられた。これは全国の労働力の十一パーセントの増大と比較して殆ど五十パーセントの増加を示している。

幅広い変化が種々の年齢と性別グループを持った労働者等級 (worker rates) に生じた。そして遠大な社会変化がこれらの変動に反映されている。例えば婦人の地位が変化しているということは労働力に婦人の参加の傾向が上昇していることに明らかである。カリフォルニアでは四十年前に五人に一人の割合と比べて一九五〇年にはほぼ三人に一人の割合で婦人が労働力に加わっている。同様に、早期退職への傾向でもって、米国社会の老人の地位が変化していることは、一九二〇年の半分以上から一九四〇年の三分の一以下への六十五歳以上の人の労働力に占める比率の低下に反映されている。この年齢階層の反対の端において、児童労働力の一般の不承認が増していることと教育期間の長期化の重視の増大とは労働力外への年少者の移動に見られる。一九一〇年には十五歳のカリフォルニアの五人の少年の内一人は一人前の労働者であったが、一九四〇年にはたった三十人に一人が労働力に加っているだけであった。同じ期間の間に十六歳から十九歳の男子の労働力に占める割合は三分の二から三分の一に下落した。

グリーンウッドはこのカリフォルニアの独特の労働力構成を留意してみると、マルクスとデュルケムの綜合は事実補完的であるけれども、後者の理論はこれらの特殊の諸条件に親密なる関係を持つとして直接の適用性を持つと考え

られると結論するのである。

そして更に次のように述べてマルクス理論を否定する。

マルクスのもっとも根本的な理論は今日時代遅れであるのみならず——少なくとも産業関係に関して——、また彼が著作した時にさえこれらは時代遅れであった。マルクス主義のもっとも不朽の部分は彼の弁証法と歴史の説明にある。併しこれらは産業関係に直接に関係を持たない。カリフォルニア産業のもっともぞんざいな調査でさえ対立は不可避であるという見解を支持しない。そして人事管理の最新の発展からみて、力関係 (power relationship) における資本家階級による労働者の搾取によるものであるとして最近の産業変化を説明することは困難である。

註

(3) Lord James Bryce; *The American Commonwealth* (1923 edition), p. 428; Greenwood, op. cit., p. 6.

三

次に、グリーンウッドは労働者が達成した諸施設 (Benefits)、『即ち有給休暇制度 (Paid Vacations)』、『有給病氣賜暇制度 (Sick Leave With Pay)』、『退職金および年金制度 (Retirement and Pension Plans)』、『保健と医療奉仕 (Health and Medical services)』、『安全計画 (Safety Programs)』、『労働協約 (Labor Contracts)』、『士気樹立計画 (Morale-Building Programs)』、『利潤分配制度 (Profit-Sharing Plans)』、『生命保険 (Life Insurance)』の統計 (この統計はロスアンジェルス地方に限られているが、サンフランシスコの数字も同一の経過を語っており、そして条件がカリフォルニア内の他の地域で正反対に異なっていることを信ずる理由は殆どないとしている) を示めして、これらの大部分は合法的な団体交渉手続の成果として手に入ったと述べ、人間関係論的接近の優位性の証明とするのである。

有給休暇制度。カリフォルニアテクノロジー協会 (California Institute of Technology) の産業関係部門によって一九四九年になされた調査は製造業に含まれる四百四十八社の内、四百三十二社は有給休暇制度を持っていた。そして他の十一社の場合は、詳細が到着するのが遅れたのでこの調査には入れられなかった。百九十二の非製造業会社の内百八十社は有給休暇制度を持っていた。一つの逆説的特徴は非製造業分野でもっとも高度に組合化された産業たる建設業は全体の割合からいって有給休暇制度を持つ会社は少なかった(十二社の内、五社が有給休暇制度を提供した)。然るに比較的的非組合化されている食品産業の幾つかの部門は彼らの従業員に百パーセント有給休暇制度を持っていた。

有給病氣賜暇制度。一九四九年の調査では、工場で面接された二十万三千八百三十二人の従業員のうち、十二万一千七百四十三人は病氣賜暇制度の利益を受けていた。そして十六万七千二百五十四人の事務系従業員の内、十五万三千二百二十二人が同じ利益を受けていた。この特権を享受している事務系従業員の大部分は或る点まではその事務系従業員にはこれらの制度を提供するが、その非事務系従業員には提供しない木製品、紙製品及び空気調節産業のある部門における珍しい状態によっている。最近に創設された諸産業、即ち航空機、石油及び原油 (Petroleum and oil) 産業は、その大部分の会社が利益が獲得されるには最少限十二カ月又はそれ以上の役務期間の長さが必要とするのであるけれども、事務系及び非事務系を含む全従業員の九十四パーセントが病氣賜暇制度の利益を受けていることを報告した。

退職金及び年金制度。一九五三年の州による組合労働者についての調査は少なくとも十八万七千人のカリフォルニア労働者に影響を持つ団体交渉協定は一九五三年の八月に年金制度を規定したと報告した。十八万七千人という数字はこの調査で分析された協約の条件の下で従事した百二十四万五千人の労働者の十五パーセントである。このトータルは団体交渉協定とは別に規定された年金制度を含んでいない。それで退職金制度の総数は調査が認める十五パーセ

ントよりも実質上高いであろう。若干の制度は一方的な会社側の制度として或いは組合側の制度として始まったが、後に団体交渉の領域に持ち込まれた。そのような協定の一例は太平洋電信電話会社 (The Pacific Telephone and Telegraph Company) と米国 C.I.O 通信労働者組合 (The C.I.O. Communications Workers of America) との間に結ばれた協約からのこの個条である。

『この協定の期間中、現行の「従業員年金 (Employees' Pensions)、無能力救済 (Disability Benefits) 及び死亡扶助 (Death Benefits) 制度」に、その下に規定されている利益又は特権を減少あるいは縮小するところの変化は組合の同意なしになされてはならない。』

退職規定によって規制されている労働者の八十三パーセントについては、年金は全く雇主によって金融されていた。十四パーセントについては、その費用は従業員によって分担された。残りの三パーセントの労働者については、資金調達の取決めは団体交渉協定に明細化されてなかったし又同協定の下で働く従業員の種々のグループについて多様化されていた。労働者の大部分が彼らの年金の費用の一部を支払った産業集団は歴史的に見てこの州の最古の産業であった。それは建設業と鉄道業である。

保健と医療奉仕。カリフォルニアの組合協約の下で各五人の従業員の内、三人は一九五三年夏の彼らの協約によって保健と厚生扶助の規定を持った。三つの市部地域——ロスアンジェルス、サンフランシスコ及びサンディエゴ——において、その比率は幾分高かった。保健厚生制度を規定する協定によって利益を受ける七十六万五千人の労働者の内、約七十万人は入院加療、外科及び内科の治療のような恩典を規定した制度によって利益を受けた。約六万五千人は雇主が金融する現金による病氣無能力扶助 (sickness disability benefits) を規定したが、入院加療は規定していない協定によって規制を受けた。これらの労働者の大部分は海上産業 (maritime industry) の労働者であった。不幸に

も協約によらない保健制度について役立つ数字はない。

安全計画。正確な統計はないが、併し一九五三年に米国工学協議会 (American Engineering Council) の安全及び生産委員会 (Committee on Safety and Production) は効果的な安全計画を持った工場数は一九四〇年におけるよりも高くこの時五十五パーセントであったということと、その九十八パーセントは事故率が低下するにつれて生産性は増大したということを見積った。米国全体にわたるこの数字が他所よりカリフォルニアにおいて低いことを信ずる理由はない。事実、それがより高いというチャンスの方があつた。

労働協約。労働協約の規制を受けるカリフォルニアの労働者の比率は産業ごとに大いに変動するが、併し一九五三年の州調査はこの年についてカリフォルニア産業における全賃銀及び俸給労働者の少なくとも五分の二は協定によって規制を受けたという控え目な評価をなした。

土気樹立計画。再び統計は容易に得られないが、併しロスアンジェルス市の私立経営相談会社から出た公報が信頼し得るのならば、これらの計画は一九五三年には一九四八年におけるよりも二倍以上も実施された。Dwight Palmer and Associates; the Stephen L. Wells Company; the Carl Byoir Company は一般に同意がある。財政的逼迫と一般の政治的不安定の感情は将来この傾向を逆にするかも知れないけれども。

利潤分配制度。この問題についても信用の置ける統計は利潤分配産業協議会 (The Council of Profit Sharing Industries) の西部地域事務所によって提供される。この地域では一百以上の会社は一九四八年以来協議会の賛助の下で利潤分配制度を始めた。そしてこの二年間の内に残りの大部分の会社も始めた。これらに加えて、若干の会社は株券所有制度 (stock-ownership plans) の種々の形態を確立した。Sears Roebuck and company の制度は全国的なモデルとして認められている。米国経営協会 (American Institute of Management) と米国経営者連盟 (American Management

Association) のような非営利団体の活動は特に新しく創設された工場においてこれらの制度の拡大を促進した。

生命保険。 団体生命保険は一九五三年の州調査によると、保健厚生制度の大部分に含まれている。調査された七百五十八の協定の内、六十四万四千人の労働者を規制する五百五十三の協定はまた生命保険を規定した。情報が信頼し得た協定の総数を考慮して、生命保険は保健扶助を享受する全カリフォルニア労働者の八十八パーセントに提供された。

団体生命保険制度の新形態の典型は B・F・グッドリッチ会社 (B. F. Goodrich Company) の制度である。生命保険表でもって、一年間三千ドルから四千ドルを所得する一従業員は一月当り二ドルの負担で (彼が希望するなら) 四千ドル生命保険証券 (\$4,000 life insurance policy) によって利益が受けることが出来る。この場合に一年の掛金は二十四ドルであり、これは生命保険は一千ドル当り六ドルでもってこの会社の従業員に対して役立てられていることを意味する。

更に、カリフォルニアは私立保険会社との競争において運営している公共保険制度がある十一州の一つである。公共制度の提唱者達は、州が雇主負担の保険を含めて労働者の補償についての全計画を管理する時、費用は減少されると主張する。分担案と非分担案 (Contributory and non-contributory schemes) の二つが実施されているが、非分担案の方が数的に多く、そして傾向は分担制度の下で雇主の分担額を増していることである——例えば、機械工組合と他の組合とを傘下に持ったカリフォルニア金属労働組合連合 (California Metal Trades Association) の協定に明細化された雇主の掛金は一九五三年九月から一カ月当り四ドル二十五セントから五ドル九十五セントに増加した。

グリーンウッドは、これらの諸統計を示めた後に、次のように結論して行く。

これらの諸施設 (benefits) に今や法律である調停手続に関する追加立法を加えるならば、人間関係論的接近は利害対立的接近に対して勝っていることは明らかである。人口の「移住」構成と人事職能の素晴らしい進歩とは、その過程中にマルクスの臆説を不遇な環境にある労働者に魅力あるものとする諸条件を充分に根絶させた。利害対立理論が階級反感に置く重点はトインビー (Toynbee) が全体としての米国に関して幾度かくり返したように、世人が経験していた多分もっとも平等主義の社会 (the most egalitarian) である社会においてはめったに適用し得ない。

利害対立理論にとって、組合対経営者関係において達成された諸施設は、組合が先ず力を使用しなかったとするならば可能ではなかったろうと論ずることが出来るであろう。併しその説明は今日新産業には役に立たない。マルクスは産業革命の絶頂にあって富を増している土地所有貴族政治の下に圧しつぶされたプロレタリアートを考えた。併しその初めに組合の形成に導いた諸条件の大部分は今日存在しない。世襲の階級制度、土地所有貴族政治、及びアリストートル派の言葉の意味で「good life」をおくるために教育、医学的予防と処置を受けない闘争的プロレタリアートは存在しない。

反対に、現代産業関係の全成果はフォーマル及びインフォーマルな組織の連帯に資する情感を刺激することによって社会保障と経営の共同面 (corporate aspect of business) と産業生活を強調することである。直線参謀組織の現代的概念の発展は労働者の仕事の種々の面についての上位のいかなる数にも労働者を従わしめることによってしばしば混乱に導いた旧式の「純粹の参謀」組織と「純粹の直線」組織の欠陥を治癒した。概して、今日産業の大多数の労働者は直線の上位者と参謀の上位者との区別についてはっきり理解している。

労使関係は大體労働者間の連帯を維持する手段になっていたということは一九五一年から一九五四年の四年間カリ

フォルニア産業のストライキの数が比較的少ないことよって証明される。その数は第二次大戦の終了後同様の期間における数よりも少なかった。これは順次に産業と社会の他の部門との関係にその影響を持った。これらの関係は決して良くはなかった。それ故にロスアンゼルス商業会議所 (Los Angeles Chamber of Commerce) は、その月刊機関誌において、「オープン・デイ」 (open day) は以前よりも地方生活のもっとも一般的な特徴になりつつあることをしばしばくり返した。これは特に大衆に対して無料で「生々とした」且率直なプログラム放送が見物人の娯楽施設的能力が許し得る以上に群集を引き寄せたラジオとテレビジョン産業における場合であった。石油精製のような産業でさえ同じ傾向を表わしつつある。一九四五年五月にシェル石油会社の西部支社 (The Western Division of the Shell Corporation) によって発起されたオープン・デイは許容し得る以上のはるかに多くの人々によって押し寄せられた。これの主要な呼び物は明らかにこの会社がその毎年のシヨウ・デイ (show day) に人々を上手に待遇するという素晴らしい名声を持ったという事実である。この期間中に起った一大ストライキ、即ち一九五四年初めに North American Aviation Plant に起ったストライキは会社側の完全なる勝利であった。公平な調停者は会社が現在の諸条件の下で合理的に期待し得る程の多くの諸施設を従業員に与えていたことを主張した。

かように、グリーンウッドは述べた後に、更に現代の労働組合機構に対比して工人組合 (Craft unions) の組織を考えるのである。

中世労働の組織は垂直 (vertical) であった。現代労働の組織は水平 (horizontal) である。工人組合は明らかに互に差別化されていた。主人と徒弟は階級関係にあったが、併し彼らの組合に入っていない非組合員に対して彼らの秘密を守った。仕事の質に関する厳格な規則が定められた。そして徒弟が心中に profit-motive よりもむしろ quality-motive を持ったことを知ることは主人の道徳的義務であった。と述べて行き、最後に次のように結論するのである。

労使関係が長期間にわたって好結果であるのならば、彼らは純粹に經濟的基礎よりもっと永続的基礎に基づかれるに相違ない。ギルド制度への復帰は唱えないけれども、雇主と従業員を満足を持って結合するであろうものは、craft に対する common devotion であるべきであると感ぜざるを得ない。

む す び

以上がグリーンウッドの所論である。そして、ここにおいて労使関係に対する接近として、利害対立的接近と人間關係論的接近の二つがあることが理解され、而も後者は前者に対して勝っているという結論がなされたことを見た。

そこで、考えられることは、グリーンウッドが資本主義社会における労使関係の本質をどこまで深く理解し得ていたかということであろう。そもそも、労使関係は經營經濟の二重性に対応して、二重性として存在する。即ち、「そ
の二重性として存在するものであり、他のもう一つが生産関係としての労使の対立に起因するものである。」⁽¹⁾ 而もこれは弁証法的發展としての対立物の統一として存在するものである。従って、この二重性は個々の並列的なものとして存在するものではない。然るに、グリーンウッドは、経営内におけるフォーマル及びインフォーマルな組織の連帯の重要性を説き、その連帯が達成されている以上、マルクス理論は既に陳腐であるとして、生産関係が捨象された労使関係を考えている所から見て、この二重性を理解していたとは考えられない。そこには正に抽象化された労使関係が考えられているのである。このことは、資本と労働の結合には craft に対する common devotion であると結論することからも明らかであろう。

更に、彼は労働組合の力に対する判断を誤っていると言わざるを得ない。なるほど、カリフォルニアにおいては労働組合は衰微の傾向を示している。だが、労働者が享受している諸制度は大部分労働組合の団体交渉の成果であった

のであり、而も彼の論文の最初に引用され、示されたように経営者が労働組合に対して敵対から妥協への態度へと変わったのは、少なくとも労働組合の勢力が無視出来ないものであるとの認識からではなかったのであろうか。グリーンウッドは、こういった考えは、カリフォルニアの新産業には適用出来ないと論ずるけれども、それは労働組合勢力による労働条件の均一化が達成されていて、それを無視しては新産業の発展にとって不可欠な従業員の *morale* の昂揚が不可能であったということの見落しであろう。

グリーンウッドの所論の意義は、労使の対立になやみつづけた米國経営者と、そのなやみと共に発展をつづけた米國経営学が、そのなやみを解決せんとして、利害対立的接近としてマルクス理論を考慮しながらも、自己の理論たる人間関係論の妥当性を証明せんとした自己満足にあると言わざるを得ない。

ただ言い得ることは、彼らが何んとかして労使の協力を達成しようと努力し、その努力をいとわずに実行していることである。勿論、何故それが行われるのかは資本主義経済の分析にまたねばならない。然しながら、現段階においては、労使協力による生産性向上ということが、ますます欠くべからざる課題として、労使の対立になやむ経営経済にとって自己の生命の維持のために必須不可欠のものとなっているのである。ここに労使関係における人間関係論的接近の意義があるのである。

註

(1) 佐々木吉郎著「労使関係論」一八頁。