

富澤克美著

## 『アメリカ労使関係の精神史－階級道徳と経営プロフェッショナルリズム－』

伊藤 博之 (Hiroyuki ITO)

滋賀大学経済学部 教授

## 1. 本書の特徴

他国の労使関係を理解するためには、雇用慣行や労働市場といった制度面の特徴を知る必要があることは自明の理に違いない。その反面、各国の制度の背後には、労働と経営をめぐる様々な思想や事件からなる歴史の地層が存在することは見落とされがちである。そのような歴史の地層は、労使の複雑な関係性を読み解く鍵となるものであるが、労使関係論の主流をなす労働経済学や制度論のパラダイムでは捉えることが困難であった。

本書の最大の特徴は、アメリカ労使関係論におけるこのミッシングリンクを埋める歴史社会学的研究であるという点にある。本書では、アメリカの大量生産体制確立期（19世紀後半から20世紀20年代ころまで）の労働者の階級道徳と労働組合の質的な変化と、それに対峙して労働者を企業組織に統合するために展開された言説（経営者論が中心となる）や実践が、それぞれの時代を画する出来事や人々の思想の緻密な分析を通して記述される。また、著者は、アメリカ経営学を労働者の組織統合戦略のための主たる言説と解釈して、その意義を経営史や労働史と関連づける。このようにして、本書は、「労使関係の精神史」という独自の貢献をアメリカ労使関係論に提供するものとなっている。

## 2. 本書の概要

著者の緻密な思索の流れや経営史的に価値ある史料に基づく分析の説明を大幅に省略せざるを得ないことをお断りしたうえで、本書を要約すると次のようになる。問題提起や研究アプローチの説明を提示する「序」に続いて、時代の流れに沿うかたちで、本論が2部にわたって展開され、「結語」によって締めくくられる、というのが全体の構成である。

第1部「熟練労働者の階級道徳と経営管理」は3つの章からなる。本書のサブタイトルにもある「階級道徳」は、「仲間と共によりよき物的生活を追求すると同時に連帯を通して名誉と誇りを表現する労働者の心的態度である」（14頁）と定義され、労働者の主体の変遷と労働組合の変質を規定する要因とされる。階級道徳が反権威的労働組合を支持する基盤となる一方で、「経営管理」は、階級道徳に対抗することを基本的性格とするものとして対置されている。

第1章「19世紀後半期における職場の労使関係と熟練労働者の階級道徳」では、労働者の階級道徳と労働者の生産高制限との関連性が、労働組合との関係において対照的な同業2社の比較分析を通して論じられる。すなわち、労働組合に融和的なマコーミック社では、もっとも有能な熟練工がストライキや組合活動のリーダーであった。彼らは階級道徳を重んじ、自らの損失を顧みず労働者仲間のために生産高制限に参加した。一方、労働組合の影響を排除したディアリング社では、熟練労働者の個人主義的利害を刺激することで労働者を分断するなどして、

彼らが職長や企業に従属せざるを得ないような管理戦略が展開されていた。以上の比較から、労働者の仲間からの承認を重視する意識が階級道徳を支えたこと、階級道徳は労働の尊厳などの理想主義的理念を労働組合が掲げることと関連性があったこと、労働組合が階級道徳を堅持する労働者を陶冶する場となったことなどが明らかにされる。

第2章「生産高制限「問題」を契機とする労使関係改革と熟練労働者のエートス」では、世紀の転換期、テイラーの科学的管理論と労働組合のあり方の変遷が熟練労働者に与えた影響が事例分析を通して明らかにされる。テイラーの科学的管理論は、労働組合の排除を主張するとともに、勤勉に従順な従業員を陶冶する管理戦略であった。一方、労働組合は、階級道徳に基づいたかつての理想主義的主張から、労使関係の枠組みそのものは受容したうえで、労働協約の締結を通して賃金上昇と労働時間短縮を要求する現実的な方針に転換していた。その際、労働組合が生産高制限を放棄したことで、労働者の経営サイドに対する実効力のある対抗手段が失われ、労働者の階級的連帯を維持する防波堤が損なわれていた。その結果の一つが、労働者に対する現場監督者の支配権の強化が可能となったこととされる。

第3章「機械化の進展とアメリカ労働者文化の危機」は、機械化の進展が階級道徳と労働者文化の決定的な衰退と雇用主の圧倒的優位の確立をもたらした経緯を事例分析によって明らかにしている。当該の事例において、機械化を受け入れるという労働組合の決定に、組合員である熟練労働者は従わなかった。しかし、彼らの抵抗の試みは、未熟練労働者である移民労働者が機械操作を受け入れたことで無効とされた。さらに、労働組合は、組織存続をはかるため、機械操作者となった未熟練労働者の組合への取り込みをはかった。こうして、移民の雇用により労働者の階級的連帯は大きく損なわれることとなった。また、機械化は、労働を単調でありながらもスピードの要求されるものとし、労働

者に厳しい経営規律への服従を求めるものでもあった。それに対して、労働組合は、機械化の進展や厳しい経営規律の実践を受容したうえで、労使交渉の焦点を機械操作のテンポの問題に絞り、労働者の消費生活の豊かさの追求を目的とするようになったとされる。

3つの章からなる第2部「経営プロフェッショナルリズムの発展」では、労働者統合論としての経営者のあるべき姿をめぐる言説の変遷とその含意が主に論じられる。

第4章「社会改革派と科学的管理運動修正派」は、経営プロフェッショナルリズム誕生前史と位置づけられる。1910年代に頻発した労働争議は社会を不安定なものにしていた。そのような状況下、社会を転換するような急進的改革を阻止するための「改革」を提唱する社会改革派が現れる。彼らは、経営サイドに融和的な労働組合と連携しつつ、公共へのサービス精神と科学的合理性を備えた専門経営者による、最低コストで最高品質を実現する「賢明な経営管理」の実践を旗印に掲げた。この社会改革派の主張に共鳴したのが、科学的管理運動修正派であった。修正派は、労働組合の排斥を主張したテイラーの科学的管理論とは異なり、労働組合との協調が必要なことを主張していた。第一次大戦による愛国心の高揚期にあったことを背景に、彼らの専門経営者論は一時世論の支持を得る。しかし、戦争の終結とロシア革命の影響から世論が私的利益の追求を重視するようになると、社会改革運動は衰退を余儀なくされる。しかし、専門経営者論は、その後、経営プロフェッショナルリズムへと展開する萌芽として命脈を保つこととなる。

第5章「経営プロフェッショナルリズムの誕生」では、アメリカの資本主義体制が揺らぎ、労働運動と消費者運動が高揚した1910年代を受けて、上記の科学的管理運動修正派と労働組合が連携する動きに触発された経営者や経営思想家が経営プロフェッショナルリズムという思想を生んだことが指摘される。経営プロフェッショナルリズムは、科学的管理を実践するためには、経

営政策立案を担う経営者が、労働者を自分と同等の人間と認め、彼らの心からの協力を引き出すマネジメントを実践する責任を引き受けることを主張するものであった。この思想は、当時の革新的な経営者の間で一部実践されたほか、経営大学院教育に反映されるなどして、アメリカの労使関係を形成する一つのエートスとなったとされる。

第6章「余暇・消費問題と労働関係の新たな「精神」の誕生」では、経営プロフェッショナルリズムの余暇運動（労働時間を短縮し余暇を充実させることを主張する運動）に対する立場を分析することで、その労働や経営に対する理論的含意を掘り下げることが試みられる。具体的には、雇用主を「経営プロフェッショナルリズム派」を含む3類型に分類し、それぞれの余暇運動に対する主張が吟味される。経営プロフェッショナルリズム派の主張は、余暇ではなく仕事そのものに意義を見出すべきこと、そのために経営参加を促すことで、労働者に管理者的機能を担わせる必要がある、というものであった。そのような労働者を生み出すことこそが経営管理の役割であることを経営プロフェッショナルリズム派は主張したのである。

「結語」では、以上の議論が整理されたうえで、1920年以降のアメリカ労使関係と経営プロフェッショナルリズムの展開がマグレガーやドラッカーの思想に反映されたこと、70年代以降の企業文化論などにこの種の労働者統合論の復活が見出せることを論じ、アメリカ労使関係に対する歴史的洞察が提示される。

### 3. 本書の意義と評価

経営や労働の世界の日常を構成する諸実践にはそれを生み出す歴史があるということは、筆者が10年以上前にアメリカ企業でフィールドワークに取り組んだ際に痛感したことであった。当時、筆者が漠然と求めていたのは、本書のような研究であったように思う。本書には、労働経済学や制度論が提示するような、労使関

係を理解する簡潔な図式は現れないが、アメリカの労使間の対立と対話に対する感受性を培うことを本書は助けてくれるからである。また、経営や労働の問題に目を向けるとき、われわれは、しばしば労使いずれか一方に偏ったパラダイムにとらわれがちであるが、本書は、労使関係を捉える俯瞰的な視点に立つことを可能にしてくれる。

一方で、本書のような歴史社会学的研究において、分析対象となる事例や人物の選択やそれぞれの解釈に正解が存在しないことに注意も必要である。それを本書の弱点と誤解してはならない。本書は、著者自身の知的探究を読者に再体験させながら問いを投げかける類の良書であり、読者は、本書との対話を通じて、自らの解釈を組み立てることが求められるのである。

（木鐸社、2011年、360頁、本体5,000円）