

産業民主制、科学的管理、ワーカーズ・

コントロール

——アメリカ合同衣服労働組合（ACW）の場合——

竹 田 有

【要約】 ACWは団体交渉ならびに仲裁のシステムを創出して、産業民主制を確立し、混沌とした紳士服産業に秩序をもたらした。だが、雇用主の専制的で恣意的な行動を阻止した規則なり手続きは、皮肉にも、労働者の自律的で自発的な行動を封じ込めるものでもあり、産業民主制は労働者の権利と尊厳を保証したが、同時に彼らを束縛したのである。紳士服産業は小規模経営が支配的で、企業間競争が激しかったために、組合企業が非組合企業との競争に勝ち、組合員の職と組合基準が確保されるためには、ACWはどうしても生産性向上と効率化に協力せざるを得ず、科学的管理を受容した。しかしながら、ACWの場合、この資本との「協調」は経営の領域への組合権力の浸透を意味していた。ACWは経営権の蚕食を通じて生産を実質的に支配し、企業と産業の共同管理を現実のものにしようとしたのである。ただし、生産効率の上昇が労働者の条件改善を可能にすると考えた限りにおいて、ACWによるこの蚕食は資本にとって許容できるものであった。

史林 八〇巻三号 一九九七年五月

一 はじめに

第一次大戦直後に『ニュー・リパブリック』誌は次のように述べていた、「デモクラシーの将来は、自由のデモクラティックな理想と効率的生産に不可欠な自発的自制とを調和させる雇用主と労働者の力量にかなりな程度かかっており……合同衣服労働組合（The Amalgamated Clothing Workers of America 以下ACWと略記）ほど鋭くこのことを認識している人

々はアメリカにはいない」と。^①デモクラシーの実質を確保するために産業民主制と効率を調和させることは、グローバルな厳しい競争に勝ち抜くために労使関係のあるべき姿を模索している現在と同様、二〇世紀前半においても大きな課題であった。そして、現在と同様に過去においてもこの二つを調和させることは難しく、産業民主制の否定と犠牲の上に効率が追求された。「民主主義は工場の門前で立ちすくむ」のである。

だがしかし、労働組合運動の主流から外れた、思いもかけないところからこの支配的潮流への挑戦が現れた。組織化の対象として無視されてきた新来の移民労働者を結集したACWである。シドニー・ヒルマン(Sidney Hillman)が率いるACWは紳士服産業に産業民主制を確立すると同時に、科学的管理を受容して効率化と生産性向上に協力し、さらには経営権の蚕食と生産の実質的支配を通じて、産業の秩序と福利に不可欠な存在として組合権力を打ちたてたのである。

産業民主制は自立的組合の承認と団体交渉によって実現されるが、この時期の自立的組合の中核をなし、生産点で様々な規制や制限を加えた熟練工の技能を破壊して、生産の主導権を経営側に確保しようとしたものが科学的管理(テイラー主義)であり、他方、生産点での熟練工をはじめとする労働者が行使する権力を強化し拡大し、生産を実質的に労働者が支配しようとしたのがワークーズ・コントロールであった。この産業民主制、科学的管理、そしてワークーズ・コントロールの相互のせめぎあいを追及することは、二〇世紀前半における生産点での権力の所在を明らかにするための重要なテーマである。しかしながら、ACWについてのフレイザーの業績を除いては、管見の限りそのような研究はなされてはいない。^②その意味でフレイザーの研究は意義深いけれども、同時にはなはだ不十分なものである。なぜなら、彼の視座が、社会福祉志向で、ケインズ主義的で、コーポラティズム的なニューディール改革へ向けてのドレス・リハーサルとしてヒルマンとACWの活動を捉えることにあり、労働問題専門家、テイラー主義者、法曹界エリートから革新主義的な改革者ならびに政治家、大量小売販売業者に至るリベラルなグループとの接近に注目しているからである。その結果フレイザーは、法制的・官僚制的職場規制秩序への労働者の統合を重視する反面、産業民主制確立の具体的プロセスとその成果には

言及しておらず、産業民主制確立による労働者の「解放」という側面をあまり評価していない。だが、当時の労働者にとって職場において権利をもった「市民」となることは彼らの最大の願望であったはずである。また彼は、ACWでのワーカーズ・コントロールの実態を、技術革新と効率化の中でかろうじて生き残っている熟練工の後ろ向きで偏狭でサンディカリスティックな反抗と捉えており、科学的管理の受容による労使「協調」が実は同時に経営権の蚕食とワーカーズ・コントロールを結果したという事実を見落としている。この重大な欠落は、科学的管理の問題をACW内での社会主義者と共産主義者の政治的対立の脈絡の中で取り上げてしまい、科学的管理受容が生産点での労使の力関係を実際にどのように変化させたのかを検討しなかったことから生じている。本稿の目的は、一九一〇年代と二〇年代の生産点におけるACWの活動に焦点をおき、職場における権力の在り方という視点から、産業民主制、科学的管理、ワーカーズ・コントロールの相互連関を明らかにすることにある。

- NOTE: This research was assisted by a grant from the Abe Fellowship Program of the Social Science Research Council and the American Council of Learned Societies with funds provided by the Japan Foundation Center for Global Partnership.
- ① "The Forty-Four Hour Week," *The New Republic*, Feb. 1, 1919, pp. 8-9.
- ② Steven Fraser, "Dress Rehearsal for the New Deal: Shop-Floor

Insurgents, Political Elites, and Industrial Democracy in the Amalgamated Clothing Workers," in M. H. Frisch and D. J. Wal-kowitz eds, *Working-Class America* (1983); idem, *Labor Will Rule: Sidney Hillman and the Rise of American Labor* (1991) が国では野村達朗『ユダヤ移民のニューヨーク』(山川出版社、一九九五年)がACWの主力になったユダヤ移民を広い視野から捉え、参
考になる。

二 紳士服産業の特徴

二〇世紀初頭のアメリカ紳士既製服産業は、ごく少数の近代的大企業と無数の小規模経営体との二重構造をなしていた。^①主にドイツ出身のユダヤ系商人資本家が経営する近代的大工場は、インサイド・ファクトリーと呼ばれたように、全工程がその工場内で行われた。ここでは電気を動力とし、蒸気アイロンが用いられ、分業と機械化が進んでいた。他方、一八

八〇年代以降主に東欧系ユダヤ人が経営を始めた小規模工場には二種類の経営者がいた。デザイナー、裁断工、検査工、仕立直し工を抱え、自らの作業場（インサイド・ショップ）で生産した完成品を小売・卸売業者に引き渡す製造業者と、製造業者に対して完成品の一部を供給した下請業者である。^②

品質と均一性よりも低コストの方が重要な場合には、製造業者は自ら服地を裁断した後で、仕事を渴望している下請業者を競争させ、最低の価格で請け負った者に仕事を与えた。裁断後の工程が行われる下請業者の作業場、即ちアウトサイド・ショップでは、製造業者は生産と労働の管理を下請業者にまかせ、事業諸経費の負担を回避した。下請業者は低い請負価格の中から自らが雇う労働者に賃金を払わねばならず、生き残り、自らの取り分を増やすためには可能な限りの低賃金を押し付けた。厳しい生存競争の中にいた移民労働者は職がないよりは、どのような苛酷な条件でも耐え忍ぼうとした。^③

下請制度は八〇年代からのいわゆる新移民が大量に流入し、安価な労働力が豊富に供給された大都會で発達した。典型的なアウトサイド・ショップは下請業者とその家族が住む狭いテナメント・フラットか借用した屋根裏や物置にあり、労働者は親族、友人や新来の同郷者であり、業者の家族も動員された。アウトサイド・ショップは、非衛生的仕事場で生産された製品への反対運動やテナメント法、労働組合による組織化にもかかわらず、存続した。一九〇九年に紳士服産業に従事する約一九万の労働者のうち三四％がアウトサイド・ショップで雇用されており、二九年になっても約一八万八千名のうちの二一％が依然としてそこで働いていた。

一般的に近代的大企業は良質で高価な商品を生産したが、安価で質の良くない服は小規模企業のいわゆるスウェット・ショップで生産された。特にニューヨーク市を中心とした東部の小規模経営では、下請か否かを問わず、タスク制度という悪名高いグループ生産方式が普及しており、スウェット・ショップの劣悪で苛酷な状況は最悪のものとなった。この制度の下では、通常仮縫い工、ミシン工、仕上げ工、アイロンかけ工で構成される一つのチームが週当たりある量のタスクを与えられ、報酬は個々の衣服や一定率の週給ないし時間給ではなく、タスク全体に基づいて支払われた。タスクを一週間

で仕上げてしまわないと、賃金はカットされた。それ故、雇用主は賃金を切り下げたためにはタスクの量を単に増やすだけでよく、例えば一八八〇年当時一日当たり八着から一〇着のコートを生産していたチームは、二〇年後には倍以上の二〇着ものコートを課せられており、仕事のペースが速くなり、労働時間も長くなったにもかかわらず、賃金は減り続けた。^④

紳士服産業全体での企業当たり雇用者数の平均は一九一四年では三六名、インサイド・ファクトリーでの平均も五三名にすぎず、下請企業での平均は二〇名であった。小規模経営の割合は特にニューヨーク市において顕著で、一九一三年に全企業の実に四分の三が五名以下の労働者しか雇用しておらず、一九二〇年には全ニューヨーク市労働者の六割もが下請業者に雇われていた。また、一九一四年に登録された全企業一六、七八二社のうち、一、〇〇〇名以上の従業員を雇うした企業はわずかに二六社であり、二七年の四、一一八社のうちでは、一四社のみが一、〇〇〇名以上の労働者を雇用し、三〇〇名をこえる従業員を雇った企業は一〇社にすぎなかった。^⑤生産高からいえば五つの都市が産業を支配しており、その中で小規模経営の占める割合が高い都市は、ニューヨークの他は、フィラデルフィアであった。これに対して、近代的インサイド・ファクトリーが優位を占めたのはシカゴ、ロチェスター、ボルティモアであった。シカゴでは一九一一年当時市生産高の四分の一を占める全米最大の企業、Hart, Schaffner and Marx 社（以下H S Mと略記）を筆頭に一九の大企業が市全体の約五割を生産していた。^⑥

数の上で圧倒的優位を誇る小規模経営の存在は、企業家として自立するのに必要な資本金が少額で済むことを意味した。特許の制限もなく、デザインは自由に借用でき、仕事場や必要な設備を借りる費用も安かった。投資する資本の中で最も割合が高いのは約五割を占める服地類の費用と約三割を占める労賃であり、下請の場合は服地類は製造業者から提供されるから、アウトサイド・ショップを開くことはわずか五〇ドルぐらいで可能であった。だが同時に、激しい競争の下では、コスト計算の知識もなく、経営能力も経験も乏しく、旧式の設備や生産方法に頼っていた小規模経営は非常に不安定で、利潤も少なく、事業の失敗は日常茶飯事であった。紳士服企業の平均寿命はわずか七年と言われた。^⑦

この企業の不安定性には生産サイクルの季節性が大きく作用していた。一年のうち五月中旬から八月にかけての三カ月間と十一月中旬から二月にかけての三カ月間に生産がピークをむかえ、その時には資本金不足で不安定な小企業も数多く参入可能となるが、ひとたびピークが去り長期の生産不活発な時期に入ると、生産が縮小され、中小企業の多くが破産し、解雇された労働者が街にあふれた。好況の年一九一九年に、紳士服産業労働者が集中するニューヨーク、イリノイ、ペンシルヴェニア、メリーランドの四州において、一年のうちで生産がピークに達した月に雇用された労働者は約一三万八千名であったが、最も不活発な月にはその六八%の九万四千名しか雇用されていなかった。ニューヨーク州だけではその割合は六二%であり、実に四割近くの労働者が失職する不運を味わった。^⑧

雇用の不安定や失業の恐怖を始めとして、労働条件は苛酷であった。労働時間は一日一六時間近くにもなり、生産のピーク時には体力の限界が一日の労働の終了を意味した。全労働者の中で約一〇%を占める裁断工以外には熟練技能はあまり要求されず、労働者中の約半分を占める女性の存在もあって、賃金は低かった。一九一四年に男性衣服労働者の平均時給は約三五セントで、建築業での不熟練人夫の賃金を上回るのみであった。賃金の低さに加えて、様々な経費と罰金が課せられた。小規模経営の場合労働者はミシンを自分で用意するか借りなければならなかったが、その修理代は自前であり、使用する針や糸やボタンは自分で購入する必要があった。もし衣類を傷つければそれを小売価格で買い上げねばならず（H S Mでは、週一四ドル稼ぐ仕立工は三本のズボンに傷をつけて一ニドル支払われた）、古く空になった糸巻きスプールは、殆ど価値がないにもかかわらず、紛失すれば一個五〇セントの罰金が課せられた。一分の遅刻で一五分ぶんの賃金が差し引かれ、五分の遅刻や早退で解雇されることもあった。このような状態に抗議の声をあげれば、専制君主的な職長による解雇が待っていた。そして、激しい競争の下では、最悪かつ最低の労働条件が産業全体に拡大し、支配的基準となったのである。^⑨

以上のように、二〇世紀初頭の紳士服産業の特徴は、新来の移民労働者の低賃金・長時間労働の搾取の上に成立した下

請制度、多数の不安定な小規模経営の乱立、激烈な競争と低い利潤率、産業への簡単な参入と頻繁な破産、生産サイクルと雇用の季節的周期性、失業とレイオフの常態化、労働条件の苛酷さと専制的労務管理にあり、アナキーと混沌が支配する産業であった。資本の一部、特に多額の資本を投資し、大量生産を行った産業エリートの中には、無理のないコスト見積や将来計画を可能にするような生産の持続性と安定性を求め、競争を緩和するために産業全体で賃金、時間、条件を標準化することを望んだ者もいた。だがしかし、企業家の誰もそのような安定性と破壊的競争の緩和をもたらす程の強力な市場支配力をもっていなかった。それ故、資本ではなくむしろ労働組合の方がそのような役割を担わざるを得なかったであり、ACWこそが、労働市場に対する規制と生産点での行動へのコントロールを通じて、標準化を実現し、破壊的競争を緩和し、生産を安定化させる実力を備えていたのである。^⑧

① この二重構造については Fraser, "Combined and Uneven Development in the Men's Clothing Industry," *Business History Review*, 57 (1983), 522-47 を参照。

② 上請制度については次を参照。Joel Seidman, *The Needle Trades (1942)*, pp. 10-13, 55-57; Charles Zaretz, *The Amalgamated Clothing Workers of America (1934)*, pp. 25-27, 43-46; J. M. Budai and G. Soule, *The New Unionism in the Clothing Industry (1920)*, p. 34.

③ 紳士服産業に労働力を供給したのは移民であり、大都市に定住した移民の推移がそのまま労働者の構成に反映した。ニューヨーク市では一八八〇年代にロシア、ポーランド、ガリシアからのユダヤ移民がドイツ系、アイルランド系、イギリス系の労働者に取って代わり、一八九〇年までにはユダヤ系がほぼ完全に支配するようになった。しかしそれ以降はイタリア系が増加し、一九一〇年頃にはユダヤ系を凌駕していく。シカゴでは、初期の労働者はドイツ系、ドイツ系ユダヤ人、

ボヘミア系、ポーランド系で、一八九五年以降、ロシア系ユダヤ人、イタリア系、リトアニア系が増加した。(Zaretz, pp. 47-53; Seidman, pp. 31-36)

④ Fraser, pp. 534-35; Zaretz, p. 34.

⑤ *Ibid.*, p. 23; Fraser, pp. 535, 542, 544.

⑥ *Ibid.*, pp. 541-43. 一九二三年当時の生産高にならぶ、第一位のニューヨークが全体の四一%を占め、第二位のシカゴが一七%、続いてフィラデルフィアが七%、ロチェスターが六%、ボルティモアが四%であった。以上の五都市が全生産高の七四%を占めた。六位から九位はシンシナティ、ボストン、クリーブランド、セントルイスの順である。なお、ACWメンバーの四割強がニューヨークに、二割強がシカゴに分布していた。Zaretz, p. 29; Earl D. Strong, *The Amalgamated Clothing Workers of America (1940)*, pp. 4-5 を参照。

⑦ Fraser, p. 536; Zaretz, p. 25.

⑧ Strong, pp. 6-7. この状態は後に大幅に改善され、一九二九年には

この割合は四州では九三%、ニューヨーク州では九一%を上回った。

⑨ *Ibid.*, p. 3; Joseph Brandes, "From Sweatshop to Stability: Jewish Labor Between Two World Wars," *YIVO Annual of Jewish Social Science*, XVI, 1976, p. 9; Seidman, pp. 58, 70.

この表によると一四年から一九年にかけて平均時給は七三%、週給は六二%の上昇だが、生計費は七七%上昇していた (Brandes, p. 36)。

⑩ Zarets, p. 29; Seidman, p. 249; Fraser, pp. 545-47; Budish and Soule, p. 44.

年度	週当りフルタイム の平均労働時間	平均時給(セント)	フルタイムの平 均週給(ドル)
1911	54.4	23	12.30
1914	51.3	26	13.06
1919	47.9	45	21.08
1922	44.1	73	31.91
1924	44.1	76	33.52
1928	44.0	73	32.16

[出典 Seidman, p. 70]

三 H S M方式と産業民主制の確立

1 A C Wの誕生

紳士服産業労働者は、雇用の不安定、低賃金・長時間労働、理不尽な罰金制度と職長の専制、非衛生的環境などの苛酷な状況に抗議し、生産のピーク時が近づくにわかに組合を組織し、ストライキを行ったが、エスニシティとジェンダーの壁や多くの小規模工場の乱立等によって職種や作業場の枠をこえた広い連帯を作れず、運動は孤立しがちであった。また、譲歩を勝ち取ったとしても、ピークが去り、生産が縮小され、解雇が広がると、たちまち譲歩は失われ、組合は消滅した。生産の季節性のために雇用が継続しない中で、労働者の利益を持続的に擁護することは困難であった。闘いは毎シ

ーズン新しく始められねばならなかった。さらに、賃金率や労働条件が各工場ではばらばらで、標準化していない限り、賃金切下げや労働条件の改善が競争に打ち勝つ手段となり、強力な包括的組合組織のない場合、競争のしわ寄せが労働者にくることを防ぐことは難しかった。また、インサイドとアウトサイドの作業場が連動して、分業が進む中で各セクションは相互に直接結合されているため、労働者の中の「貴族」と言われた熟練裁断工といえども超然とはしておれず、分離主義的な組織や行動は有効性をもたなかった。技能や職種や作業場の枠をこえてすべての労働者を一つの組織の下で連帯させ、少なくともある一つの労働市場において賃金と条件を標準化し、それらを競争の外におくことができる包括的組合組織が必要とされていたのである^①。

一八九一年に結成されたU G W (United Garment Workers of America 統一衣服労働組合)は、熟練技能の高い注文服労働者に組合加入を拒否されたために既製服労働者のすべてを糾合する形で結成され、産業別組織の方向へ一歩近づいていた。しかしながら、アイルランドないしドイツ系でアメリカ生まれの熟練裁断工より成る指導部は熟練裁断工の利益を専ら優先し、小都市でつなぎ服を生産する工場に組織化の重点をおいた。東欧ユダヤ系やイタリア系を中心とした外国生まれの、それほど熟練技能をもたず、特にユダヤ系の間では社会主義的傾向の強い仕立工は、その一部が大都市の支部組合に組織されてはいたものの、U G W内では指導部によって軽視され差別されていた^②。このようなU G W内の対立を先鋭化させるとともに、仕立工を糾合したA C WのU G Wからの分離を促し、さらには、紳士服産業における産業民主制確立の契機となったものこそ、シカゴにおける一九一〇年の大ストライキであった。すべてはシカゴから始まったのである。

この四カ月以上も続いたストライキは一九一〇年九月末、ヒルマンがその前年に裁断工の徒弟として働き始めたH S Mにおいて、一七名の少女が賃金カットに抗議して職場を放棄したのに端を発し、ついには三万五千ないし四万名ものシカゴ中の仕立工が参加するまでに拡大していった^③。このストライキについては詳述できないが、結局、H S Mのジョーゼフ・シャフナー (Joseph Schaffner) が一一年一月に提示した案に沿って収拾された。その内容はすべてのスト参加者の職場復

帰、組合加入を理由にした差別の禁止、仲裁委員会による苦情処理であり、ストライキ労働者が強く求めた組合承認は含まれていなかった。しかし、合同ストライキ委員会やリーダーとして頭角を現わしてきたヒルマンは長びくストライキの行方を懸念し、仲裁委員会設置に組合承認へのわずかな可能性を見いだして、この案に合意した。

その後、ニューヨーク、ボルティモア、フィラデルフィア等にある仕立工の支部組合が連携をとって「赤い仕立工評議会」(Red Tailors' Council)を選出し、大都市での仕立工の組織化に着手するようにUGW指導部に圧力を加える一方で、一二年一二月末ニューヨークでゼネストに突入し、いくつかの譲歩を勝ちとった。しかしながら、一〇年のシカゴ・ストの時と同様、今回もUGW指導部はストライキ労働者に何の相談もなく、組合承認が含まれない敗北主義的な妥協を試み、仕立工たちの指導部への不信は決定的となった。こうして、一九一四年のUGWナッシュビル大会での分裂の後、同年末ニューヨーク市においてACWが誕生するのである。^④

ACWの委員長にはヒルマンが就任し、ニューヨークで仕立工の組織化に活躍し、デレオン(Daniel DeLeon)の社会主義労働党(SLP)の党員でもあるジョゼフ・シヤロスバーグ(Joseph Schlossberg)が書記長となった。ACWには、ニューヨークのロシア系ユダヤ人仕立工がもっていた社会主義的傾向が強く反映された。その規約前文は、生産手段を所有する支配階級と商品としての労働力しかもたない被支配階級との不断の闘争の存在を指摘し、職能別組合の時代錯誤性と産業別組合主義の有効性を説いた。そして、組織された労働者階級による「生産システムの事実上の支配」から「それ(生産システム)の所有」へと向かう革命的目標が明らかにされた。^⑤ただし、ヒルマンをはじめとするシカゴのリーダーたちは一九一〇年ストライキに理解を示し、支援したハル・ハウスのジーン・アダムズやWTUL(Women's Trade Union League)ら革新主義者の影響もあって、穏健な現実主義路線をとった。ヒルマンは階級闘争を叫ぶ社会主義者というよりむしろ「ハル・ハウスの卒業生」であり、労働問題を技術的な管理上の問題とみなして、労使間交渉と中立の第三者による調停により処理し、産業平和を実現しよう(できる)とする産業民主主義の考えに接近していた。換言すれば、ACW

内には社会主義的ニューヨーク派と現実主義的シカゴ派の二つの流れがあり、徐々にヒルマンらシカゴ派がヘゲモニーを握っていくのである。^⑥

2 H S M方式の確立

一九一〇年シカゴ・ストライキの歴史的重要性は、六千名のH S M従業員が獲得した仲裁委員会の設置が、組合承認につながるとともに、紳士服産業における調停と仲裁による苦情処理システムの成立をもたらした点にある。団体交渉と苦情処理に関するこのH S M方式は、婦人服産業においてルイス・ブランドイス (Louis Brandeis) によって構築された、ほぼ同じ内容をもつ「平和議定書」が一九一〇年からのわずか五年間で機能しなくなる中で、組合承認に基づく産業統治という新しい地平を切り開いた点において、衣服産業のみならずアメリカ産業全体を通じて最も重要な実験であった。

一九一一年の合意に沿って、苦情を調査し、仲裁委員会の前で経営側を代表する労務部が設けられ、シャフナーの友人でノースウエスタン大学教授のアール・ハワード (Earl D. Howard) が部長となった。しかしながら、仲裁方式の導入とハウードの介入に対して監督や職長らは強い抵抗を示し、従来どおりの専制的態度で労働者に接し、多くの活動家を解雇した。彼らは「根本的な変化があったということを全く了解できなかった」ため、労務部は彼らから権限を取り上げ、協定をサボタージュしないように「職長を教育し訓練する」必要があった。職長にとって「従業員は正当な理由のみによって解雇されうるという考えは……ラディカル」であった。^⑦

紛争の多くは作業の変更や新型機械の導入がもたらす出来高賃率の不整合と不統一に対する不満をめぐって起こったが、労使それぞれが選んだ二名より成る仲裁委のメンバーに技術的な問題への知識がなく、また、最初の年に八〇〇件もの苦情を抱えた委員会から結論が出るまで長く待たされたために、強い不満が蓄積した。この危機を打開するため、一二年三月仲裁委の下に交渉委員会 (Trade Board) が設置され、迅速に苦情を処理し賃率を決めることが期待された。交渉委員会

には中立の委員長の他、会社側と労働側から各々五名（のち二名）の代表が選ばれ、すべての紛争に対し最初の審判権をもった。また、交渉委は各部門ごとに労使双方から「代理」を指名し、労使各々の代理の代表にハワードとヒルマンが就いた。これは大きな意味をもった。なぜなら、交渉委の労働側の代表も代理も全員組合のリーダーであり、H S Mは実質的に組合と団体交渉に入る結果となったからである。^⑧ヒルマンによれば、交渉委員会の設置は新しい原則、即ち「もし労働者が協約違反で懲戒をうけるのなら、彼ら自身が審判の一端を担うべきだ」という原則に基づくものであった。^⑨

二人は苦情が上がってくるのを待つよりむしろ積極的に職場に降りていき、出来るだけその場で問題解決に当たったが、ハワードは紛争が平和的に処理されるためには、一般労働者を説得できるだけの力を組合がもつことが重要だと認識し始めた。一二年四月から一四年六月にかけて、代理のレベルでは苦情全体の実に八四%（二七八件）が処理され、このレベルで合意されず交渉委員会で解決されたのは約一五%（二〇六件）にすぎず、仲裁委にまで上げられたのはわずか一%（七件）であった。ストライキや職場放棄ならびに労働移動は大幅に減少し、大きな成果が上がった。^⑩元々三名で構成されるはずであった仲裁委員会では中立の第三者（委員長）の選出で合意ができていままではなかったが、一二年末炭鉱産業で調停役をしていたジョン・ウィリアムズ（J. E. Williams）をそのポストに選んだ。交渉ならびに仲裁委員会における、労使いずれをも代表しない、このいわゆる「公平な委員長」（Impartial Chairman）はH S M方式の要であった。労使双方から報酬を受け、技術的問題にも明るい、専従の委員長の任務は、効率的生産を保証し、双方に協約を遵守させ、放置すればストライキとして爆発するような苦情や対立を協約に基づいて平和的に迅速に解決することにあった。この両委員会を下された決定は以後の紛争を解決する先例となり、ひとつの法体系が徐々に形成されていった。

一年の協定は一三年に改定されたが、この時の最大の争点はクローズド・ショップであった。この制度を求めた労働側の理由は組合員に対する差別への恐れであった。他方、経営側の反対理由は、採用時に組合員しか雇えないクローズド・ショップにおいては、組合が弱体で組織率が低い時には必要な労働者を組合からは確保できないという点であった。結局、

組合員を差別しないと同時に、必要労働力を確保することを可能にする組合員優先ショップ (preferential union shop) の原則が承認された。この制度の下では、採用時組合員が優先的に雇用され、組合がある特定の職種に組合員を提供できない場合に限り、経営側は非組合員を雇うことができた。企業への労働者の供給と候補者の選抜と割り当てについては組合が権限を掌握することになり、以前のようなブラックリストによる排斥と差別は不可能になった。この原則はレイオフにも適用され、非組合員はただその存在を許されているに過ぎないので、組織化は順調に進んだ。一四年五月の組合調査によれば、組織率はそれが最低のズボン部門でも七八%であり、他の部門は九割をこえた。後にH S Mはその雇用部を廃止してしまい、労働者の採用を全面的に組合に委ねることになった。また、この協定では、組合の正式代表として職場委員 (shop chairman) が承認され、裁断、コート、ベスト、ズボンの各部門と、ポーランド系ならびにリトアニア系に各々一名づつ職場委員が置かれた。職場委員は企業内部における労働者代表として、一般労働者からの苦情をくみあげ、組合の力を大きく伸長させた。こうして、ここに苦情処理のプロセスが確立した。まず最初に職場委員と職長、次に双方の代理の間で対立の解決が図られ、さらに交渉委員会、最終的には仲裁委員会が決着がつけられたのである。^⑩

一九一三年協定の下で組合は承認され、真の意味で団体交渉がスタートしたが、H S Mにおいて組合が飛躍的にその地位を強化できたのは、「公平な委員長」ウィリアムズの力によるところが大きい。彼によれば、「仲裁人は……組合主義の完全な信奉者でなければならぬ。その意味では全く第三者でも公平でもない。」なぜならば仲裁人の決定を「実施できる強い組合を我々は必要としている」からであり、「弱い組合は……規律のない労働者がしたくないことをやらせることが出来ない」からであった。^⑪ このウィリアムズの認識はヒルマンらの希望に沿うとともに、彼らの認識とも一致した。なぜならH S M方式による労使関係の法制化を労働者に受け入れさせるには、実は組合幹部の側においても、かなりの努力を必要としていたからである。協約により平和的な苦情処理プロセスが導入されると、組合はストライキを禁止することに同意した。しかしながら、その数は減少したとはいえ、様々な理由でストライキや職場放棄は相変わらず頻発し、経営

者だけでなくヒルマンをも悩ませた。ハワードによれば、彼もヒルマンもそれらが起こる度に現場にでかけて、合意を説明し、「これが苦情処理の新しい方法なのだ」と彼らに教えなければならなかった。^⑬

一九一三年から二五年にかけてH S Mの仲裁委員会が処理したケースから判断すると、最も頻繁にストや職場放棄や生産制限に訴えたのは熟練技能という武器をもち、時間給（週給）の下でインフォーマルかつ自律的に生産のペースと量を規制できた裁断工であった。例えば、一七年五月のことであるが、ウィリアムズを長とする仲裁委員会は裁断工の職場放棄が、「最も賃金の高い、最も熟練度の高い、そしておそらくは最も聡明で進歩的な人々によって引き起こされたが故に一層重大である」と失望をあらわし、「協約に違反し団体交渉の核心を痛撃するこの不当な反逆」をA C W全国執行部自らが迅速に処罰することを求めた。^⑭しかし、グレンによれば、職人的抵抗の伝統をもたない女性労働者も、決められた苦情処理手続きよりは迅速で効果的な職場放棄に訴え、ストライキ禁止協約に挑んだという。H S Mのある女性職場委員によれば、「もし何か間違っていると分かれば職場放棄を起こしました。……条件を改善するためには……よくそうしました。……悪いとは知っていましたが、労働者がひどく扱われていました……私は自分自身のルールを作ったのです。」^⑮H S M方式による産業民主制の導入は、このように、一方では専制的方法しか知らない職長、監督たちの抵抗を排しつつ、他方では自らの正義の観念に基づいて労働協約に挑戦する労働者に規律を与え、忍耐と自制を説き、「危険な」自発性を押えつつ、進行していったのである。

ウィリアムズとハワードは労使関係に法と秩序をもたらすためには強力な組合が必要だと考えたが、これにはハワードの背後にいるシャフナーらも賛同するようになった。一九一〇年のスト勃発とその規模にショックを受けたシャフナーらは固定費用の比率が高いH S Mでは生産の中断を避けることが枢要だと考え、経営側には永続的秩序をもたらす道徳的權威も力もないが、一般労働者の忠誠を獲得し、紛争の平和的・合理的解決をはかる労働組織こそ職場に規律を取り戻し、生産の継続を保証すると認識し始めたのである。ハワードもシャフナーらに、労働者への公正さという評判を得ることが

販売促進の観点からも必要だと説いていた。^⑩ 組合承認に踏み切ったH S Mは、労使関係が依然として混乱状態にあるために低コストという利点を生かせない非組合企業と競争しても十分業績をあげており、シャフナーは、一四年に議會で可能なら古いやり方に戻る気はあるか尋ねられた時、「いいえ、千年経ってもその気はありません」と返答した。^⑪ ウィリアムズはヒルマンたちを次のように高く評価した。彼らは「建設的協力という考え」をもち、「(労使) 双方に公正な産業平和をもたらすような実行計画の創設者になろうと熱望している。」彼らは「いつの日にか協同的共和国が到来するようにと活動するかもしれないが、それが今ここで競争的制度(現行の賃金制度)と並んで共存することを求めているのではない。この人たちは自滅的な崖っぷちへと運動を追い込もうとするような手に負えない連中を押える上で頼りになる」と。^⑫ H S M方式成功の最大の理由は、ヒルマンらの穩健な姿勢とともに、安定した労使関係は労働者を掌握した組合の存在を前提とするという経営側の認識だが、他の理由としては、H S Mが量産する高級な製品が全国市場で年間を通じて比較的堅実な売れ行きをみせていたこと、従って経営側は小企業のように季節的変動の波をともに受けずにすみ、生産を一定に保ち、産業全体の標準より高い労働条件を維持できる体力があったことがあげられる。^⑬

一九一三年協定は三年後の一六年五月に更新をむかえた。一六年協定の一つの特徴は、平均一〇%の賃上げによって今後三年間に獲得することになった一五〇万ドルの配分方法であった。即ち、職能別組合主義を否定し、熟練技能をあまりもたない仕立工を中心としたA C Wは、配分方法の決定権を獲得すると、最も賃金の低い層に二〇%という最高の賃上げ率を、そして最も賃金の高い熟練裁断工には五%ないし六%の最低賃上げ率を適用した。^⑭ 組合員間の格差を縮小し、団結を強めようとしたこの試みは、A C W執行部が排他的で独自の行動を取りがちな熟練裁断工をコントロールしていたことを意味していた。

以上のように、一九一一年からH S Mにおいて突出する形でヒルマンたちが産業民主制を構築していったが、A C Wの組織化は軍服の大量注文があり、連邦政府の親労働政策が実行された第一次大戦期に急速に進展し、H S M方式は数々の

ストライキを通じて一九一九年にニューヨーク、シカゴ、ロチェスター等で次々と導入されていった。四年半ほど前、わずか二万五千名程度のメンバーで誕生したACWは今や一七万五千名のメンバー数を誇り、全労働者の七五％を組織するまでになった。一九年にニューヨークの業界団体の法律顧問は、「適切な基準を維持しようとしないうアンフェアでハレンチな雇用主」から業界団体を守るためには、そのような「違法な競争者を撃退する強い組合」の存在が望ましいと述べ、「進歩的な製造業者は自分達の隊列の仲間で、懲罰を加えられなければ適切な基準を遵守しようとしないうような者に懲罰を与える際、強力な組合の助けを必要としています」と主張した。^④組合員に協約を守らせるだけでなく、雇用条件の標準化を乱し、破壊的競争を引き起こす雇用主を排除し、産業の安定化を図る上でも、ACWという存在の必要性が資本の側からも認識されるようになったのである。

3 ひとつの「革命」

以上のように、一九一九年を画期として産業民主制は定着していった。労使関係や労働条件の経営者による専断的決定とその強要は否定され、労働条件の決定と生産プロセスのあり方に対するACWの発言権は保証されることになった。労働者は職場において「市民」となったのである。賃金、労働時間、労働条件の変更はACWの承認を受けて初めて実施されることになった。以前は賃金は客観的・統一的基準をもとに決定されることはなく、そのため同じタイプの服を生産する工場間でも、同じ製造業者をもつ下請業者間でもかなりな格差があり、競争を悪化させていた。しかし今や、少なくともある労働市場内では、同一労働に対して同一賃金が支払われ、賃金は競争の枠外に置かれた。ある製造業者は次のように述べてこの事態を歓迎した、「朝七時に目を覚まし、街の向う側の商売がたぎが一時間早く起きだして、彼の労働者の賃金をもう一度切り下げてはいないかどうか心配したような時は、もう二度と戻って欲しくはない」^⑤と。

たとえ雇用主から懲罰として解雇された場合でも、それは現実には停職を意味するにすぎず、懲戒の種類や程度につい

ての最終的決定は交渉ないし仲裁委員会によって下された。また、雇用主による罰金の申し渡しは禁止され、交渉委によって行われた。賃金切下げや差別をもたらすような転属は認められなかった。他のセクションに転属され、そこで新しい作業を学び、適応する必要がある時は、その期間それまでの賃金が保証された。生産の季節性による解雇・失業という問題には、ACWは仕事と雇用を年間を通じて可能な限り均等化するように要求する一方で、交渉委員会が必要と認めた場合にのみ許されるレイオフに対してはローテーション制度を導入した。また、生産の停滞期には仕事を組合員にのみでできるだけ平等に分配させ、雇用の安定化と平等化を図った(ワークシェアリング)。具体的には、各労働者の一日ないし一週間の労働時間が短縮されたり、組合の仲介により別の作業場ないし企業への転属・転勤が行われた^⑤。この産業での最大の問題の一つである、不安定で無数の零細下請企業の存在については、ACWは下請企業での賃金支払い等について製造業者に責任をもたせ、ある場合には賃金不払いに備えて下請業者に保証基金を設けさせた。また、ACWは各製造業者が利用できる下請業者の数を制限し、その業者名を登録させ、ユニオンショップの下請にのみ仕事を回すようにした。このようにして、望ましくない業者は排除され、下請企業の倒産はかなり減少し、破壊的競争が緩和されることとなり、産業全体が安定化していった^⑥。

労働コストが高いという経営側の主張と、コストが高いのは賃金よりむしろ生産効率や販売方法等に問題があると反論するACWの主張が対立した時、HSM幹部が認めたように、ACWは「製造効率についてかなりの確かな判断を下せる立場にあり」、「その主張は度々正確であった。」組合には経営能力を判断する権利があるというこの新しい主張は「産業の容認された秩序に対する重大な挑戦」であり、ACWの批判は組合の協力が得られない管理職に及んだ^⑦。職長やそれ以上の管理職の労働者による選挙方式について意見を求められた時、ヒルマンは既に実質的にその成果を得ていると答え、経営者の誰も摩擦を恐れて組合に敵対的な職長や労務部長を任命しようとはしないと述べた^⑧。さらに、組合費や組合から課せられた罰金を払わない者を企業は解雇せねばならず、組合の地位はこのことから強化された^⑨。このようにしてHSM

を筆頭に紳士服企業は「混沌といつた産業のACWがもたらした秩序と安定の中で、そしてACWが課した数々の制限の中で、生産活動を行つたのを許さへつた。ひとつの「革命」が起つたのである」。

- ① Strong, p. 58; Budish and Soule, p. 164; George Soule, *Sidney Hillman: Labor Statesman* (1939), pp. 18-20.
- ② Melech Epstein, *Jewish Labor in the USA* (1950), pp. 236, 367; Zaretsz, pp. 71, 75-84.
- ③ 「ソビエト連邦の労働者」 Fraser, *Labor Will Rule*, pp. 40-68; N. S. Weiler, "The Uprising in Chicago: The Men's Garment Workers Strike, 1910-1911," in J. M. Jensen and S. Davidson, *A Needle, A Bobbin, A Strike* (1984); S. Perlman and P. Taft, *History of Labor in the US, Vol. 4, 1896-1932* (1935), pp. 304-07; Matthew Josephson, *Sidney Hillman: Statesman of American Labor* (1952), pp. 41-58.
- ④ Seidman, pp. 121-22; Epstein, pp. 414-18.
- ⑤ *Documentary History of the ACW, 1914-1916*, pp. 74-75. 縫製組合と縫製工の組合は産業別組織ではなく、多くの都市では労働組合と結んだ Joint Board が組織の中核を成す。縫製組合は縫製組合の組合の中で、特定のヒエラルキー集団と女性組合の組合組織が加えられ、縫製組合の組織も依然として存在している。
- ⑥ Fraser, *Labor Will Rule*, pp. 62, 64; Epstein, pp. 46-47; Harry A. Cobrin, *The Men's Clothing Industry: Colonial Through Modern Times* (1970), pp. 109-10.
- ⑦ Morris Greenberg, "Working with Sidney Hillman's Union," *Personnel Journal*, 17-6, 1938, p. 210; Meyer Kestbaum, "A Study in Management Prerogatives," *Harvard Business Review*, XIX-1, 1940, p. 91.
- ⑧ Young-soo Bae, "Men's Clothing Workers in Chicago, 1871-1929," Ph. D. Diss., 1988, Harvard University, p. 210.
- ⑨ Statement of Mr. Sidney Hillman Before Commission on Industrial Relations, 1919, p. 3, Amalgamated Clothing Workers of America-Records (ACW-Records 文庫), Box 169-File 5, in the Labor-Management Documentation Center, Catherwood Library, Cornell University.
- ⑩ Josephson, pp. 59-65; Zaretsz, pp. 222-26; Soule, pp. 31-42; Perlman and Taft, p. 308; Chicago Joint Board of the ACWA, *The Clothing Workers of Chicago 1910-1922* (1922), p. 58.
- ⑪ *Ibid.*, pp. 61-67; Soule, pp. 43-45; Zaretsz, p. 199; Josephson, pp. 76-77; R. J. Myers and J. W. Bloch, "Men's Clothing," in H. A. Millis, *How Collective Bargaining Works* (1945), pp. 407-08; Bae, p. 213.
- ⑫ Soule, p. 48; Josephson, p. 72.
- ⑬ Chicago Joint Board, p. 52; Soule, p. 36.
- ⑭ "Stoppage in the Cutting and Trimming Department," May 7, 1917, Hart Schlafner & Marx Labor Agreement: Chicago-Cases Decided by the Board of Arbitration Direct and Appealed, 1913-1925; Fraser, "Dress Rehearsal," pp. 223-26.
- ⑮ Susan A. Glenn, *Daughters of the Shell* (1990), pp. 223-25.
- ⑯ Fraser, *Labor Will Rule*, p. 55.
- ⑰ Soule, pp. 48-50, 52; Josephson, p. 72; Greenberg, p. 200.
- ⑱ Williams to Henry Wolf (Clothing Manufacturer), Oct. 11,

1915, ACW-Records, Box 7-File 17; Chicago Joint Board, p. 107.

⑩ Budish and Soule, pp. 150-51.

⑪ Josephson, pp. 150-51; Soule, p. 83. なお、この産業に於いては大体すべての労働者に対しては同程度の技能が求められ、その熟練と不熟練との「宿命的分裂」はなかった。W. H. Herberg, "The Jewish Labor Movement," *American Jewish Year Book*, 53 (1952), p. 9. 参照。

⑫ Jesse T. Carpenter, *Competition and Collective Bargaining in the Needle Trades, 1910-1967* (1972), pp. 475, 568.

⑬ Kurt Braun, *Union-Management Cooperation: Experience in the Clothing Industry* (1947), p. 250.

四 科学的管理とワークス・コントロール

1 科学的管理の受容

組合員は新しい権利を獲得したが、同時に責任と義務を負うことになった。彼らは経営者の行動の合法性ないし違法性を勝手に判断して、直接行動に訴えることが出来なくなり、生産性向上と効率化を求める経営側の権利を尊重し、「公正な」委員会の決定に従うことを求められた。このことはACWのラディカルなメンバーに精神的緊張と自制を強いることになる。例えば、ロチェスターの大企業で労務部長を務めた者の報告によれば、「危険なラディカル」と評判のあるリーダーは、団体交渉の下では、その責任の故に「彼の判断を穏やかにし、攻撃のやり方を和らげ」たし、別の人物も「雇主の側にも公平であろうとして強い階級意識を抑えようと常に努力して」いた。あるラディカルな若いイタリア系のリーダーの場合には自らの信念や気質と雇主の利害への配慮の必要性との間で板挟みとなり、組合幹部職を辞した。また、

⑭ Chicago Joint Board, pp. 233, 281-87, 408.

⑮ Seidman, pp. 275-76; Strong, pp. 96-97.

⑯ Kestnbaum, p. 97.

⑰ *The New York World*, July 27, 1919.

⑱ William M. Leiserson, "Constitutional Government in American Industries," *American Economic Review*, XII-1, March 1922, pp. 68-69.

⑲ Chicago Joint Board, p. 196; Kestnbaum, pp. 97-98. 産業民主制が職場における正義を実現した点を強調するトロツキーの次の論考を参照。David Brody, "Workplace Contractualism: A Historical/Comparative Analysis," in *his In Labor's Cause* (1993).

シャフナーによれば、H S M方式の導入後、「賃金制度に反対し、階級としての雇用主に敵対的な」多くの従業員がその態度に「驚くべき変化」をみせ、「会社の約束は信用できるし、彼ら自身が発言権をもつ制度の下では正当に扱われると思うようになった」という。^①

一九一九年の末、H S Mは裁断の時異質の服地を重ねることで生産性を上げるように求めたが、A C Wは裁断の質が悪化し、熟練技能を低下させ、裁断工のレイオフを招くという理由で、これに反対した。しかしながら、仲裁委員会は需要増加の中で生産を上げるための臨時の緊急措置としてこの要求を認めたため、裁断工は職場放棄、続いて生産制限で抵抗した。仲裁委は生産制限が「協約の目的を挫折させる、（ストライキよりも）陰険な方法」だと非難した。しかし、解雇や罰金による処罰は事態を悪化させるだけで、このように一致した行動に対しては「考えを変えさせるしか適切な救済策はない」と委員会は判断し、組合幹部による説得を要請した。^②効率的・継続的生産を阻害するストライキや職場放棄や生産制限は協約を順守しようとする組合の権威と威信を傷つけるものとみなされ、元々職場規律の問題として雇用主の問題であったものが、組織内の規律の問題としてむしろ組合の問題となり、A C Wは「治安維持機能」を果たすことになったのである。例えば、仲間の解雇に抗議をして仕事を放棄したある企業の裁断工は、職場委員、職長や監督、労務部長による仕事復帰の要求を拒否し、交渉委の要請をうけた組合の代理がようやく彼らを仕事に戻した。代理は職場集会を開いて説得し、裁断工の全員から今後は直接行動に訴えない旨の約束を取り付けた。また、徒弟の雇用をめぐる裁断工が職場放棄をしたケースで組合の仕事復帰の要請が無視された時、組合は交渉委に対し自ら懲罰することを申し出、要請に従わないメンバーの解雇をも辞さないことを約束した。^③ヒルマンは協約に違反する職場放棄を行う者は「公正な委員長」ではなく組合によって罰せられるべきで、「職場放棄はすべて、組合に向けられた職場放棄なのだ」と警告した。^④また、ニューヨークのある雇用主は職場の一つで職場委員を含めた労働者の生産制限に悩み、組合上層部に訴えた結果抗議の正当性を認められ、彼らを解雇した。雇用主は「組合の懲戒処分権を後ろ盾にすること」ができたのである。^⑤A C Wは以上のような

「責任ある」姿勢を示すことによって、「労働者の自発的協力を確保する上での経営の不可欠の同盟者」となり、雇用主は「生産と企業の円滑な運営を、組合の好意と協力とに益々依存する」ようになった。^⑥

機械化や省力機械の導入は従来からの作業方法の改変と熟練の喪失につながり、余剰労働者を生み出したが、ACWは技術革新には基本的に反対せず、直接影響を受ける労働者の利益をまもる対策が講じられれば承認する姿勢をとった。組合が技術革新を阻止すれば、雇用主は競争に敗れて破産するか、組合に敵対的になるかのどちらかだからである。HSMの副社長によれば、労働力削減につながる改善策を導入しようとした時、組合幹部は「必要や事情は分かるが、そうはさせない」という態度を最終的にはとらなかった」、「彼らはそう言ったものの、その姿勢に固執しなかった」のである。^⑦

一九一五年のHSMでのあるケースでは、組合は飾り付けの省力機械の導入には反対しないものの、その機械の操作をこれまでの熟練飾り付け労働者にまかせるように主張した。会社はこの機械操作が「子供の仕事」であり、「賃金や地位の上昇の見込みはない」と反論し、低賃金で不熟練の少年を雇おうとした。「公正な委員長」は仕事への権利を主張する組合の立場を支持し、出来るだけこれまでの労働者が新しい作業につくべきだし、その際彼らの賃金は切下げられてはならないとの裁定を下した。こうして、経営側は、新しい協約の下で別の取り決めが合意されるまでは、機械導入により影響を受けた労働者を以前と同じ賃金で雇用し続けねばならず、また別の作業に就かせた場合でも賃金を切下げてはならないという原則がほぼ確立し、技術革新に対する反対や抵抗はかなり除去された。^⑧

ただし、機械化にともなう作業内容の単純化と熟練技能の希釈化は不可避であり、ACWは技術革新を支持していた以上、この点については無力であった。例えば、仕事を覚えるのに五年かかったというロチェスターのアイロンかけ職人は「公正な委員長」に、機械化によって「俺の仕事——俺の財産をボスが壊してしまったのに、なぜ逮捕されないのか説明して欲しい」と抗議した。しかし、熟練技能が機械導入によって破壊されるという労働者の反対は苦情としては取り上げられず、熟練の喪失のかわりに、特殊化（専門化）がもたらす効率の向上から労働者は利益を得るのだと説明された。^⑨

このような生産性と効率へのACWの肯定的姿勢は、何よりも、非組合企業よりはるかに優れた労働条件を譲歩した組合企業が非組合企業との競争の中で生き残り、組合員に雇用を与え続けることを可能にするための対応策であった。非組合企業に対抗する、ACWと組合企業経営者との「共通の利害関係」が生まれるのである。^⑩ HSM方式はほぼ全国的に拡大したとはいえ、組合権力は各主要都市においても完全ではなかった。ACWは、主に中級ないし高級の服を生産していたシカゴとロチェスターで最強であり、ニューヨークとボルティモアでも強固な足場を築いていたが、フィラデルフィアとシンシナティには進出できなかった。組合市場での賃金は非組合市場と較べると、二五%から五〇%も高かった。紳士服産業全体で雇用は二年から三年にかけて一六万五千名から一九万五千名に増加したにもかかわらず、シカゴでの労働者数は変わらず、ロチェスターでは一割以上も減少したが、フィラデルフィアなどの非組合市場は軒並み労働者数を増加させていた。^⑪ また、ACWが様々な規制を設けるや否や、それを回避しようとして多くの企業が主要生産都市の周辺部にある、組合に敵対的で、安価な女性労働力が豊富な町へ脱出したり、非組合の下請業者に仕事を回そうとし、組合企業とACWに大きな脅威となった。低賃金のオープンショップ企業との競争に勝ち抜くために組合企業が生産性と効率を上げなければならぬ時、科学的管理こそがその手段であった。「コストの引き下げは組合労働基準の引き下げではなく、生産方法の改良からもたらされるべき」であり、紳士服産業における科学的管理受容のイニシアティブは、少なくとも経営者や産業エンジニアと同じ程度で、ACWにもあったのである。^⑫

とはいえ、この効率化と科学的管理に対してACWに存在していた反対が、標準作業量の設定をめぐる一挙に噴出することになった。ニューヨークでは、シカゴやロチェスターでは一般的であった出来高給ではなく時間給が普及していたが、雇用主は賃金が生産の量やペースと直接連動しない時間給（週給）の下では労働者は必ず生産制限や手抜きをすると考え、労働生産性が低いとの不満を抱いていた。ヒルマンは労働コストが相対的に高いニューヨークで早晚労使対決がおこることを予想し、週給制について譲歩が必要だと感じてはいた。しかしながら、一九二〇年のACW大会では、むしろ労

働強化を招く出来高給を廃止し、週給の採用を求める決議案が多く、支部組合から提出されていた。そこでヒルマン執行部は、週給制に標準作業量の設定を加えた案を提出した。つまり、時間研究により各々の作業の標準スピードを決め、一週間に生産する標準量を定め、実際の生産高がその量以下だと標準賃金の減額、以上だと増額が行われるシステムであった。この結果、週給制の下にある裁断工たちは生産過程へのインフォーマルな規制力を失うことになり、特にニューヨークのアウトサイド・ショップに集中した、社会主義的熟練裁断工はこの「えせ」出来高払制に強く反対した。^⑬ 彼ら裁断工の生産過程への慣習的な規制力を協約で合法化し、組合権力の基盤とした組合そのものが、皮肉にも、その規制力を弱体化する提案をしてきたのである。ヒルマンやシュロスバーグらは、標準量の設定は組合の承認のもとに決定されるから、危険はないと説明した。別の機会だが、この標準作業量設定と科学的管理との違いを尋ねられたヒルマンは、「目標は同じかもしれないが、方法が異なる」と答えた。つまり、科学的管理者や産業エキスパートは雇用主の圧力をうけて科学的な正確さと公正さをもつことが難しいが、雇用主側と組合側のエキスパートが互いの時間研究の結果をチェックしあい、協議すれば、「科学的検証の真の方法」が可能となる。「我々は効率的の方法に反対ではない……ただそれらは……民主的コントロールの下に置かれなければならないのです」^⑭と。大会では主にニューヨークの代議員から、テイラー主義的であり、同時に悪名高きタスク制度を想起させる奴隷的制度として、猛烈な反対があったが、結局二時間半の激論の末一七八対八八で執行部案が可決された。この問題は次の二二年大会でも蒸し返され、標準作業量の設定が九八対六三で承認されたが、反対票の割合は増えており、標準量設定への反対には根強いものがあったのである。^⑮

ともあれ、ヒルマン執行部は効率的生産方法が「民主的コントロールの下におかれ」れば、それを支持した。ロチエスターのある企業の労務部長によれば、裁断工の仕事に時間研究を行おうとした時強い反対を受けなかったのは、組合が「われわれの賃金額のデータの有効性に異議を唱え、時間研究への我々の解釈に反論を加える権利をもっている」からであった。^⑯ ヒルマンによれば、製造業者の中には「その事業を収益が上がるように経営するのに、労働者を搾取するしか他に方

法を知らない」者がおり、「我々は彼らにエキスパートを派遣して……どうしようもない混乱を解決したり、最も基本的な効率的方法を導入しなければならなかった。我々が彼らを助けるのには立派な理由があり、衣服労働者は、ちょうど雇用主と同じように、衣服産業で生計を立てなければならぬからである。」^⑩ ACWは、企業経営がうまく行けば労働者の雇用が確保され、企業が利潤を上げれば賃上げを要求しやすくなるとメンバーに説明し、「経営の成功は雇用主と組合の両者が最も重要と考えるものである」とまで言った。本来経営目的である生産性向上が組合の目的ともなったのである。個々の資本家、しかも非能率的資本家を助けるこのような行為は「階級協調」という批判を浴びるかもしれないが、とシユロスバーク書記長は述べた後、「それは正しく労働者のパンとバターに他ならず、組合がそのような行動を故意に退けて、なおかつ存続することを期待するなど可能であろうか」と問いかけた。^⑪

このようなACWの「協調的」対応は個々の企業の経営レベルに留まるものではなかった。アメリカの労働組合は伝統的に、生産を上げコストを下げるのは経営者の責任と考え、その際に労働者が犠牲にならないように保護を与えることを自らの責務としてきた。それ故、生産方法の改善のために雇用主を助けるなどという発想は生まれず、コストの高い企業において雇用が結局どういう影響を受けるのかを考えなかった。また、組合は、「その権力を用いて経営に細かな制限を加え」、「その権力を否定的に、妨害するように用いるだけで満足してきた。」「産業の利害は組合の関心事ではなかった」のである。しかしながら、安定した寡占的重工業に較べると、紳士服産業においては労働者の福祉と収入とは産業全体の繁栄により直接的に連動していた。非効率的で不安定な産業は失業と低賃金と劣悪な労働条件を意味したのである。そのため、ACWは「衣服産業の福祉と発展に強く関心を寄せ」、「自らの永続的利害を産業の利害と同一視した。」^⑫ヒルマンの判断では「組織としての我々の成功の本当の理由は、我々が産業の利益を常に考えているからであった。」彼は、労働者の現実の状況を改善できないようなラディカリズムは何の役にも立たないと断じる一方で、「現実的な労働者のプログラムは……産業の諸事実ならびに労働者と産業双方の必要に対応していなければならない……労働者は産業全体に対して否

定的態度をとれば生き残ることは出来ない」と主張した。^①

要するに、ACWは紳士服産業そのものが内包する諸問題を抱え込んだのである。シュロスバーグ書記長の言葉を借りれば、「雇用主たちが万事思いどおりにやってきた時に彼らが生み出した混沌にかわって、秩序をこの産業に確立するのは我々の責任である。産業は我々のものである。それは我々に生計の糧を与えてくれる。そこに混沌をもたらすことはできない、被害を受けるのは我々だからである。」^②換言すれば、ACWが「協調」しようとしたのは単に個々の資本家ではなく、紳士服産業そのものであった。小規模経営が多く、競争が激しく、利潤率が低く、需要と生産が不安定で、労働コストの変化がすぐに企業の競争力に反映するという産業において、混沌と無秩序と浪費しか生み出さなかった資本家にかわって、ACWが秩序形成の役割を果たさざるを得なかったのである。^③

2 「協調」とワークアズ・コントロール

ACWは、承認を拒否する雇用主には組織化攻勢とストライキで常に圧力をかける一方で、組合企業には競争上不利にならないように協調的態度でのぞみ、効率化と生産性向上に協力した。この協調の方針は二四年から全面的に展開されるが、そのきっかけは二三年不況とその中の非組合企業との競争の激化であった。

二三年春頃から始まる不況の大きな原因はより安価な服を求める消費者の動向にあり、高価な服を生産する大企業が支配的で、ACWが最強であったシカゴが特に打撃を受けた。シカゴで二三年五月に四一三社の組合企業が二万七千名を雇用していたが、二六年末にはわずかに二〇六社の組合企業が一万九千名を雇用するのみであった。非組合市場が組合市場より発展し、組合基準を回避しようとする企業の都心部からの脱出が顕著となり、組合員は仕事を奪われていった。産業全体の完全な組織化が望めない以上、非組合企業との競争に勝ち、組合員の賃金や雇用を維持するためには、ACWを承認している経営者に対して、労働コストを削減し生産効率を上げる組合側の協調的努力がなお一層必要とされた。こうして、

二四年、「重要なアメリカ産業において未だかつて見られたことがないような協調と親善のキャンペーン」が開始されたのである。^②

即ち、シカゴの経営者からの大幅な賃金切下げ要求をうけての交渉は、賃金カットを避けるために、「急速に産業の調査へと転化し、可能なあらゆる節約源と雇用促進策を見つけ出す努力がなされた。」^③各企業で労働コストや諸経費、販売方法、職場組織、管理体制などが討議に付され、分析され、労使双方が提案を出し合った。そして、それらの多くが労働者に譲歩と犠牲を強いるものであったことは否定できない。賃金下がらないことを条件に出来高給の賃率の切下げに同意した場合、生産が増大して賃率の差が埋めあわされない限り、賃率のカットはそのまま賃金切下げを意味した。二一年にシカゴの裁断工に対して標準作業量が設定され、五段階の等級分けが導入されていたが、彼らは中間の標準賃金にそうように生産制限を行って抵抗し、幾つかの工場では上位二等級に届くように働いた裁断工はいなかったという。このようにあくまで生産制限で対抗していた裁断工に対して、組合は標準量の引き上げ（労働強化）を承認し、彼らに懲罰を加えさせた。工場内の各セクションに分散していた仕立直し工は衣類のどんな縫い付け作業もこなさなければならず、反復作業ではないために時間給を受け取り、仕事を切らしてしまわないようにゆっくりと働くのを常としていた。そこで、ACWは仕立直し工を一カ所に集めて監督の目が行き届くようにし、出来高給を導入し、その結果いくつかのケースでは彼らの数が六割も削減された。新式機械の導入について、これまでACWはたとえ求められる技能レベルが導入の結果低くなっても、従来と同じ賃金を求めてきたが、この方針は今や変更され、低い技能レベルにみあう低い賃率を認めた。また、余剰となった労働者が転属した場合、これまでのように以前と同じ賃金が保証されることも求めず、さらに、余剰となる労働者の転属先がない場合でも、省力機械の導入を認めた。その結果そのセクションでの人員過多が生じ、仕事の均等配分の原則によりそのセクションのすべての労働者の賃金が切り下げられた。^④

以前は反組合主義を基準に選ばれていた職長や監督が生産効率を上げる上では有能ではないため、ACWは能力のある

組合員を職長や生産管理者として送り込み、「当産業で最良の管理者斡旋業者」と呼ばれた。^② A C Wはまた、部門ごとに紛争を処理する代理を抱えており、作業内容や生産方法に雇用主よりも精通した代理は、作業内容の見直しによる作業の単純化、無駄の排除、品質向上などについてアドバイスを与え、経営者を支援した。消費者の選好により服の等級を変えなければならぬ時、製造業者は新しい等級の服の生産に「全く慣れておらず」、A C Wの「エキスパートがあちらこちらの企業で相談を受け、どのように衣類を作るかを教えない日は一日たりともない」状況であった。^③ とくにシカゴからは、作業場再編成のエキスパートとして代理が各地に派遣され、生産方法の改善やコスト削減を実現した。例えば、中西部のある都市の工場は二四年に倒産の危機を迎えた。七〇〇名の従業員が路頭に迷うことを恐れたA C Wはより安価な服を生産するように経営者に提案し、作業場再編成のフリーハンドを与えられた。組合はシカゴから数人の代理を呼び、八カ月かかってコート部門を再編成し、ズボンとベスト部門を大幅に改造した。シンシナティでもA C Wは赤字に苦しんでいる企業の再編成を依頼され、シカゴから三名の代理を呼んだ。調査の結果、仕事の流れがかなり不規則で、服地の扱いに無駄が多く、衣類の構成方法が複雑すぎ、必要な機械と設備が不足していることが判明した。改善が加えられ、半数の労働者に適用されていた出来高給が今度は全員に導入された。この企業の組合幹部の何名かはこの再編成に反対し、解雇されたり、辞職した。ともかくA C Wはコスト削減に成功し、三名の代理は数カ月間再編成に文字どおり没頭したが、この努力と成果は経営側に対して無償でもたらされたものであった。^④

経営側への支援で最も有名なのが、H S Mのケースである。^⑤ 四五ドル以上のスーツを生産してきたH S Mは三五ドル前後のものへの需要の転移の中で大きな打撃を受けたため、二五年春安価ないわゆる「Xブランド」のスーツを生産することにした。このため生産コストの大幅な削減が必要となり、労使の一層の協力が求められた。A C Wは各々の作業に対する賃率を決め、それらを下から積み上げて労働コストを算出するのではなくて、完成品に対する総労働コストをあらかじめ設定し、その総コストを上回らないように各々の出来高給を決めることに同意した。このことは、与えられた賃金総

額を二〇〇に及ぶ各作業ごとに組合自らが分配することを意味していた。そして、コスト削減のために、組合代理は工場内での衣類材料の配送を効率化し、デザインに注文をつけて構成を単純化し、複数の作業を合体させ、品質管理を引き受けて検査工の削減を可能にした。新しい出来高給率は当然従来の賃率より低く、賃金が大幅に下がることを懸念した組合はXラインの労働者数を制限して全員に年間最低限の雇用期間を保証するようにし、一週間の生産高を二千着に限定して販売を確実にし、安定した仕事を提供しようとした。幸いXブランドは人気を博し、生産も一週五千着に増やされ、賃率が下がったにもかかわらず、受け取り賃金額は減少しなかった。

裁断部門でもコスト削減が実現した。裁断工から型のレイアウトを考案する、時間のかかる仕事が高賃金のクラークに移され、彼らはクラークが作成した指図書に従って裁断することになった。裁断工は裁断する服地をいくつか重ねることによって生産性を上げることができ、H S MではA C Wは一二枚までしか重ねることを認めていなかった。しかし、Xラインでは二〇枚まで重ねることを認め、さらに、以前は禁止していた、異質の服地を重ねて裁断することも反対を押し切って承諾した。この作業規則の変更で、人員が前から過剰気味であったこの部門は一層余剰の裁断工を抱えることになった。二五年末には裁断工の三割に当たる一五〇名が余剰となったが、仕事の均等分配の原則を適用すれば、全員の賃金がそれぞれ切り下げられて、大きな不満を生むことになる。結局A C Wは失業補償金を出すことでこの問題の解決を図り、H S Mに五万ドルを出させ、裁断工の失業保険基金からの二万五千ドルと合わせて、一人当たり五〇〇〇ドルを用意し、解雇された後に始める事業（レストラン経営など）の資本金あるいは新たな就職の準備金として提供した。この二六年春の削減は十分でなく、秋にも二度目の人員削減があり、合計二三名の裁断工がH S Mを、事実上は紳士服産業そのものを離れていった。このH S Mの先例にならって、ニューヨークのある企業では八〇名が余剰となった際、各人の財政的必要性に応じて最低五〇ドルから最高二〇〇ドルの補償金が支払われ、シンシナティ最大の企業、ナッシュ（Nash）社では、退職を希望する裁断工に会社から三〇〇ドルが支払われる取り決めが交わされ、二八年六月一六名がこれに応じた。なお、

二五年にナッシュ社はACWを承認していたが、この企業にもシカゴからACWのエキスパートが派遣されて、各部門の改革が行われ、その結果企業収益は上昇し、重役会に組合代表が一名加わることになった。^③

一九二四年からの以上のような協調路線は、ACW執行部の認識においても、「労働組織の手段や方針においてかなりラディカルな離脱」であり、特に裁断工を中心に不満や反対が起こったが、組合内の社会主義者と共産主義者の政治抗争のために、執行部に対する組織的な反対運動には発展せずに終わった。^④ここで留意すべき点は、この資本との「協調」が、以上見たように、職場の規律や無駄の排除から、生産方法の改善、生産管理体制の見直し、さらには作業場の再編成にまで及ぶものであり、「協調」は同時に経営権の大幅な蚕食を意味していたことである。二八年大会への報告の中で執行部は、「わが組織は経営機能をこれまで以上に担っている。組合支配(union control)のような漠然とした用語は、多くの製造業者との協定の下で、敢然とした事実になっている」と報告した。ACW副委員長フランク・ローゼンブラム(Frank Rosenblum)も次のように述べた、「我々の戦闘性は協調的プログラムの進展に何ら障害ではなかった。」「我々の協調的プログラムによって、いくつかの工場では、組合が実質的に生産を支配するまでになった。」つまり資本との「協調」を通じて、組合権力は賃金、時間、労働条件の狭い領域を越えて拡大し、経営権を蚕食し、ワーカーズ・コントロールを実現したというのである。「ますます多くの経営責任が組合に委任されている」と述べたあと、ヒルマンは次のように続けた、「我々は新しい工場を編制することさえ依頼されている。このような場合工場経営のための資金調達と製品の販売のみが雇用主に残されている」^⑤。

① Meyer Jacobstein, "Can Industrial Democracy Be Efficient? The Rochester Plan," *Bulletin of the Taylor Society*, V-4, 1920, p. 156; George Creel, "A Way to Industrial Peace," *The Century Magazine*, 90-3, 1915, p. 439; The Hart Schaffner & Marx Labor Agreement, 1916, p. 25, in ACW-Records, Box 38-File 16.

② "Restriction of Output by Cutters Following Decision on Piling Mixed Fabrics," Feb. 6 & 21, June 8, 1920, in HSM Labor Agreement: Chicago-Cases, 1913-25.

③ Chicago Joint Board, pp. 260-61, 263-64, 266-67.

④ Minutes, Meeting of the General Executive Board, May 3 to

- 5, 1927, ACW-Records, Box 165-File 6.
 - ⑨ Ray S. Baker, "Shop Council Plan," *The Evening Post*, Feb. 18, 1920.
 - ⑩ Chicago Joint Board, pp. 231, 257-58.
 - ⑪ Greenberg, pp. 201-07; Jacobstein, p. 158.
 - ⑫ Chicago Joint Board, pp. 288-93; William G. Haber, "Workers' Rights and the Introduction of Machinery in the Men's Clothing Industry," *Journal of Political Economy*, 33 (1925), p. 400.
 - ⑬ William M. Leiserson, "Problems for an Impartial Chairman," *The Atlantic Monthly*, Sept. 1925, pp. 308-09; E. W. Morehouse, "Development of Industrial Law in the Rochester Clothing Market," *Quarterly Journal of Economics*, XXXVII, 1923, pp. 270-75.
 - ⑭ Hillman, "The Problem of Employment in the Clothing Industry," *The Advance*, Aug. 19, 1927, p. 7.
 - ⑮ Sumner Slichter, *Union Policies and Industrial Management* (1941), pp. 504-05.
 - ⑯ Hillman, op. cit., p. 7; Seidman, p. 267; M. J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions, 1900-1932* (1955), p. 135; J. T. McKelvey, *AFL Attitudes Toward Production, 1900-1932* (1952), pp. 120, 123-24; Samuel Haber, *Efficiency and Uprift* (1964), p. 150; David Montgomery, "New Tendencies in Union Struggles and Strategies in Europe and the US, 1916-1922," pp. 108-09 in J. E. Cronin and C. Siriani, *Work, Community, and Power* (1983).
- 科学的管理運動はさうして、労働組合の存在を拒絶するトイラーの考えは第一次大戦末頃までは修正さうして、二〇年代には、労働者と互立した組合からの同意を効率的向上の前提として、団体交渉は効率的生産
- の妨げにはならぬとするリベラルな修正主義がテイラー協会にあらじやうと大々流れた。修正主義の代表が協会会長を務めた Morris L. Cooke である。タタはロンドンと親交を結んで、出来高給の利点を彼に説き、標準作業量設定の弊には仲間のトイラー主義者の協力を提案した。Nadworny, pp. 112-16; McKelvey, pp. 73-77; Haber, pp. 128-33; Fraser, "Dress Release," p. 221 参照。
- ⑰ Soule, pp. 109-17; Cobrin, pp. 132-39; Josephson, pp. 210-12, 224-25; Fraser, pp. 233-36. 図 23 111 年シムズの数断工は標準作業量が設定されるが、彼らは五等級に分けられ、週給は標準が四五シムズ、最悪の四シムズと最良の四シムズの間にシムズの差がつく。Francis J. Haas, "Shop Collective Bargaining," Ph. D. Diss. Catholic University of America, 1922, p. 118 参照。
- ⑱ Hillman, interviewed by Louis Levine, *The New York World*, July 11, 1920.
- ⑲ *Documentary History of the ACW*, 1920, pp. 343-52; *Ibid.*, 1922, p. 397. ただし、リベリオンはさうして、頭上反発のために標準作業量は設定せず、二〇年末の ACCM の存続がなかった六か月に及ぶロマンチックの口実である。
- ⑳ "Discussion of the Preceding Papers of Jacobstein and Leiserson," *Bulletin of the Taylor Society*, V-4, 1920, p. 170.
- ㉑ Benjamin Stolberg, "Labor Unions, Assuming Responsibility, Show Capital How to Solve Its Problems," *The New York World*, Oct. 5, 1924; Braun, pp. 183-84.
- ㉒ *Ibid.*, pp. 54-55; Schlossberg, "The Trade Union in the Class Struggle," *The Advance*, Aug. 5, 1927, p. 5.
- ㉓ Slichter, pp. 561-63; Chicago Joint Board, p. 192.
- ㉔ A. H. Coolidge "Michaels Stern & Co. vs. the Amalgamated,"

The Nation, June 5, 1920, p. 761; Hillman, "Labor Attitudes," in J. B. S. Hardman, *American Labor Dynamics* (1928), pp. 292-95.

② *Documentary History*, 1920, p. 347.

③ Stolberg, "The Collapse of the Needle Trades," *The Nation*, May 11, 1927; Sanford M. Jacoby, "Union-Management Cooperation in the US: Lessons from the 1920s," *Industrial and Labor Relations Review*, 37-1, Oct. 1983, p. 28. 「ユニオンが二八年のACW大会を観望し、おのづから縫製業の経済状態をどうも不安なメンタルを経営者会が分科会の手で調べた」といふことだ。 Stolberg, "The Tailor and the Scientific Method," *The Nation*, June 13, 1928.

④ Slichter, p. 505; Myers and Bloch, p. 432.

	全労働者数	ACWメンバー数	組織率
1923	194,820	134,000	69
1925	174,332	125,000	72
1927	186,711	129,000	69
1929	188,069	110,000	58

〔出典 Slichter, p. 526〕

五 結 語

労働者や組合が実質的に生産を支配する状態をワーカーズ・コントロールとすると、ACWにおいては三種類のワーカーズ・コントロールが確認される。一つは、熟練裁断工による慣習的でインフォーマルな仕事規制・職場支配である。これは、ACWの権力の重要な一つの基盤を提供したには違いないけれども、同時に新しく形成された団体交渉・苦情処理

② *Documentary History*, 1926, p. 13.

③ Slichter, pp. 511-12, 514-15.

④ Myers and Bloch, p. 433.

⑤ Address by Hillman Before Business Problems Group, March 7, 1929 in ACW-Records, Box 196-File 16.

⑥ Slichter, pp. 517, 519-23.

⑦ Lyle W. Cooper, "The Clothing Workers' Factory in Milwaukee," *Harvard Business Review*, Oct. 1930, pp. 95-96; Thomas W. Holland, "The X Plan in the Clothing Trade," *The New Republic*, Aug. 7, 1929, pp. 306-08; Myers and Bloch, p. 434; Perlman and Taft, pp. 587-88; Slichter, pp. 524-25.

⑧ *Ibid.*, pp. 131-32; Josephson, pp. 282-83; Seidman, p. 206;

Documentary History, 1926, p. 102.

⑨ *Ibid.*, p. 13; Fraser, "Dress Rehearsal," pp. 233-37; Young-soo Bae, pp. 297-99.

⑩ *Documentary History*, 1928, p. 13; Rosenblum, "Trade Union Tactics Under Changing Industrial Conditions," *The Advance*, March 14, 1930, p. 5; Hillman, "Labor Is Finding a Better Way Than Strikes," *Square Deal*, Oct. 1926, in Amalgamated Redbooks, Reel 1-2, ACW-Records.

制度の枠内にはなかなか収まらず、組合執行部が集権的・官僚制的規律の下におこうと苦勞した労働者権力であった。いま一つは、規約前文で謳われた、生産システムの奪取をはかる革命的労働者権力の樹立とでも言うべきものである。しかし、これは全国的なオープンショップ攻勢の一部として行われた、二〇年のニューヨークでの六カ月に及ぶロックアウトの際にACW解散要求の口実となり、二二年に規約から削除された。こうして、二〇年代後半のACWにおいては、ワークス・コントロールは、夢想的な生産システムの革命的奪取でも、標準作業量の設定や効率的生産の下で今やその基盤を切り崩されつつある熟練工による伝統的な職場支配でもなくて、「協調」を通じた経営権の可能な限りの蚕食による企業と産業そのものの共同管理を意味していた。^①ヒルマンは、二九年のある論考の中で、次のように述べた。以前は所有者の領域にのみ属すると考えられていた経営の多くの機能が、「雇用主の承認を得て、またいくつかのケースでは彼らの要請をうけて、組合によって担われて」おり、「一〇年前に漠然と産業民主主義と呼ばれていたものが……生産プロセスにおける積極的な共同 (co-partnership) に具現化された」と。^②ACWはもはや単なる闘う組織ではなく、むしろ産業の共同管理者として機能したのである。

自らのイニシアティブの下での生産性と効率の向上への「協調」は数々の犠牲と譲歩を生みながらも、同時に経営権を大幅に蚕食するものであり、企業ならびに産業の共同管理を意味したという点でACWの「協調」はラディカルであった。この点でACWの「協調」とAFIL的協調とは、生産性向上によるゼロ・サム闘争の回避という共通項をもちながらも、やはり異質のものであった。なぜなら、AFIL主義は組織化努力を放棄し、効率化に貢献できるプラス要素として自らを売り込み、経営側から認知を得ようとする「精神的に敗北した組合主義」であったからである。^③ただし、産業民主制の下で責任と義務を負ったACWが、「労働者の自発的協力を確保する上での経営の不可欠の同盟者」として機能し、生産効率の上昇が労働者の条件改善の前提となると考えた限りにおいて、ACWによる経営権の蚕食は資本にとって許容できるものでもあった。

- ① 本稿執筆 Cooper, p. 93; Montgomery, "Thinking about American Workers in the 1920s," *International Labor and Working-Class History*, 32 (1987), p. 17; idem., *The Fall of the House of Labor* (1987), pp. 421, 424; Arthur W. Calhoun, "Labor's New Economic Policy," in Hardman, *American Labor Dynamics*.
- ② "In Hillman's Words," ACW-Records, Box 169-File 16; Strong,

- p. 101; McKelvey, pp. 124-26; Jacoby, p. 32; Colin Gordon, *New Deals: Business, Labor, and Politics in America, 1920-1935* (1994), Chapter 3.
- ③ Perlman and Taft, pp. 582, 584; David Stark, "Class Struggle and the Transformation of the Labor Process," *Theory and Society*, 9-1 (1980), pp. 111-13,

(本稿執筆本稿執筆)

The August clash erupted in the wake of a general strike which failed as a result of the opposition of skilled Armenian labor organizations. Mullahs preached inflammatory sermons which directed the resentments of Muslim workers toward Armenians. In short, for Muslim workers, the August clash embodied a labor struggle between skilled and unskilled workers.

Industrial Democracy, Scientific Management, and Workers' Control

—The Amalgamated Clothing Workers as a Case Study—

by

TAKEDA Yu

The Amalgamated Clothing Workers of America, from the 1910s to the 1920s, successfully introduced a system of collective bargaining and arbitration, and established industrial democracy in the chaotic men's clothing industry. But the union was held responsible for its contractual obligations, and the same rules and procedures restraining arbitrary acts of employers, ironically, bound the workers themselves. Industrial democracy thus protected the basic rights of the workers, yet at the same time suppressed their spontaneous and independent shop-floor activities.

In order to secure jobs for its members and maintain union standards in this highly competitive industry in which small and unstable shops predominated, the ACW had to cooperate with the managers of unionized firms in raising productivity and efficiency so that they could compete successfully with low-wage open shops. The union thus embraced scientific management. But this "cooperation" with management, far from being class collaboration, meant a deep invasion into the managerial sphere. The ACW could assume practical control of production and attempted to manage the men's clothing firms as well as the industry itself as a co-partner. Yet it must be reminded also that as long as the ACW regarded productive efficiency as a precondition of wage increases and better working conditions, the ACW's invasion into the managerial sphere was acceptable to management.