

## ■自由論題■

## 「職務」の成立と労働組合

専修大学商学部 田中和雄

The Formative Period of “Job” System and Trade Union  
Senshu University, School of Commerce Kazuo Tanaka

1910年代におけるフォード・システムによる徹底した機械化・分業化の結果、職種の解体を前提に工場現場にあらわれた細分化され不熟練化された作業には、職務の原基形態としての理論的・歴史的な意義をみとめるものである。しかし、それをもって管理単位としての職務が成立したと考えることは厳密にはできないであろう。管理単位としての職務は、1930年代後期の自動車産業における産業別労働組合の確立による大量の不熟練労働者の問題に対する労働組合側の要求や実践的な対応の生起と、それに対する経営側の人事管理上の対応策にその成立の契機を求めなければならない。

キーワード：職務，労働組合，自動車産業，フォード・システム，分業

In general subdivided and unskilled works brought by Ford system in 1910s can be considered as theoretical and historical meaning of original form for “job”. But, it would be hard to say that job for management unit has been established in that era. Therefore we would have to consider formation of job with reference to countermeasures for problems of unskilled workers in industrial union of automobile industry in late 1930s.

Keywords : job, trade union, automobile industry, Ford system, division of labor

## 1. 「職務」の成立要因

## 1-1. 管理単位としての「職務」

アメリカ産業社会において、管理単位としての「職務」(job)の存在は、今なお大きな意義をもつ。それは、雇用・労働・管理の領域で、製造業のみならず広くアメリカ産業社会を特徴づける要因となっている。

ここでいう職務とは、個別分業を人間の主体的活動の側面から定義した概念であり、「職業」(occupation)、「職種」(trades)に次ぐ単位を意味する。職務は、個々の労働者に分業分担された労働者一人分の労働力を必要とし、一定の目的に規定された「動作」(motion)から構成される一群の「課業」(tasks)として定義される「職位」(position)において、遂行に必要な知識・熟練・責任・義務あるいは遂行上の困難度などの要因の観点から類似する、もしくは事実上同一の種類や程度のもを一単位として編成される管理単位である。それは、「職務分析」(job analysis)、「職務記述書」(job description)、「職務明細書」(job

specification)など、人事管理(Personnel Management)の諸技術により精密に定義され、しかも労働組合との団体交渉により厳密に限定される<sup>1)</sup>。

もとより、職務は労働者を管理する立場から考えられたものであり、先述したように端的に管理単位である。しかし、管理される個々の労働者の立場からすると、従事することになる労働の単位でもある。こうした職務の形成および職務の細分化は、「テイラー・システム」(Taylor system of management) = 「科学的管理法」(Scientific Management) および「フォード・システム」(Ford system of management)として企業経営に具体化される個別分業の延長上にある。したがって、アダム・スミス(Adam Smith, 1723~1790)、チャールズ・バベッジ(Charles Babbage, 1791~1871)以来の分業論の帰結、すなわち分業に基づく労働生産力の増大や経済性の観点からその有効性が評価され、アメリカ産業社会において広く採用されてきた<sup>2)</sup>。

それゆえ、先述の意味における職務の成立は、

こうした分業の観点から技術的に規定されていることを確認しておく必要がある。しかし、職務は分業にのみ規定されているわけではない。職務は、他面で技術的分業の結果に対する労働者・労働組合の要求や運動に規定されているということも確認しておく必要がある。

すなわち、1910年代におけるフォード・システムによる徹底した機械化・分業化の結果、職種解体を前提に工場現場にあらわれた細分化され不熟練化された作業には、職務の原基形態としての理論的・歴史的な意義をみとめるものである。しかし、それをもって管理単位としての職務が成立したと考えることは厳密にはできないであろう。管理単位としての職務は、1930年代後期の自動車産業における産業別労働組合の確立による大量の不熟練労働者の問題に対する労働組合側の要求や実践的な対応の生起と、それに対する経営側の人事管理上の対応策にその成立の契機を求めなければならない。さらに、職務の成立・普及は、職務分析、職務記述書、職務明細書など一連の人事管理の諸技術が確立される1950年代以降のことになると考えている。

本稿では、こうした問題意識に基づき、職務の成立の過程を分業論および労働組合運動の展開との関連で検討し、とりわけ労働組合運動の観点から若干の指摘をすることを課題としたい。

## 1-2. 「職務」と個別的分業

### 1-2-1. 分業の技術的側面と労働の生産力の増大

分業論の展開の嚆矢として重要な位置にあるA. スミスは、主著『国富論』(*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*)で、「労働の生産力の最大の改良 (The greatest improvement in the productive powers of labour) と、それがどこかにむけられたり、適用されたりするさいの熟練、腕前、判断力の大部分は、分業の結果であったように思われる」<sup>3)</sup>と述べ、分業という命題を提示し、それを労働の生産力の改良の観点から分析している。

分業の効果を社会の仕事全体のなかで具体的に示すために、スミスは特定の製造業でそれがどの

ように作用しているかを考察する。有名なピン製造の事例である。「きわめてささやかな製造業ではあるが、そこでの分業がきわめてしばしば注目されてきた製造業、すなわちピン製造の職業 (the trade of the pin-maker) から一例を取ってみよう。……(中略)

この仕事が今日おこなわれているやりかたでは、仕事全体が一つの独自の職業であるだけでなく、多数の部門に分割されていて、その大部分がまた同じように、独自の職業になっているのである。1人は針金を引き伸ばし、別の1人はそれをまっすぐにし、3人目はそれを切断し、4人目はそれをとがらせ、5人目は頭をつけるためにその先端をけずる。……ピンを造るという重要な仕事だが、このようにして、約18の別々の作業に分割されているのであり、そのすべてが、別々の人手によって行われている製造所もあるし、時には同じ人がそのうちの二つか三つの作業を行うばあいもある」<sup>4)</sup>。

こうした分業の結果、労働の生産力を増大することが、次のように指摘される。「他のどんな手仕事や製造業でも、分業の効果はこのきわめてささやかな製造業での効果と同様である。もっとも、そのうちの多くでは労働をそれほどに細分する (subdivided) ことも、作業をそれほどに単純化 (simplicity) することもできない。しかしながら分業は、導入しうるかぎり、どの手仕事でも、それに応じた労働の生産力の増大 (increase of the productive powers of labour) を引き起こす」<sup>5)</sup>。

分業はこのように、労働の生産力を増大するが、その理由をスミスは3つにまとめている。「分業の結果、同じ人数の人たちのなしうる仕事の量が、このように大いに増加するのは、3つの異なる事情による。第1に、すべての個々の職人の腕前の向上、第2に、ある種類の仕事から別の種類の仕事に移るさいに通常失われる時間の節約、そして最後に、労働を容易にし、省略し、1人で多人数の仕事ができるようにする、多数の機械の発明による」<sup>6)</sup>。

職務は、以上のような労働の生産力の増大を目的とする分業の技術的側面に規定されていること

をまず確認しておきたい。

## 1-2-2. 分業の社会的側面と労働力の低廉化

スミスの分業論をさらに精緻に展開したのはC.バベッジである。彼は当時のイギリスにおける製造業の工場の観察により、1832年に主著『機械と製造業の経済論』(*On the Economy of Machinery and Manufactures*)を刊行した。そこで展開されているバベッジの分業論における特徴は次の2点である。第1に、バベッジは、分業の技術的側面だけではなく、その社会的側面をも分析している。第2に、スミスの分業論が考察の対象としていたのは肉体労働であったが、バベッジは精神労働(mental labour)をも対象としたことである<sup>7)</sup>。

すなわち、分業の結果、工業製品の価格が安くなるという説明には、次の原則を考慮しなければ不完全であるとして、バベッジは次のように述べている。その原則とは「実施されている仕事を、それぞれ程度の異なる技能と能力を必要とする多様な工程へと分割することにより、製造業者は、工程ごとに必要な技能と能力の正確な数量を的確に獲得することができる。他方、全ての仕事が1人の労働者によって実施されている場合には、その人は、作業において最も困難なことをやり遂げるのに十分な技能と、最も骨の折れることを果たすことのできる十分な体力とを備えていなければならない」<sup>8)</sup>。

ハリー・ブレイヴァマン(Harry Braverman)は、「このたいへん重要な原理を別様に表現すれば、労働力の売買に基づく社会では職業の分割(dividing the craft)はその各部分を低廉化することである」<sup>9)</sup>として分業による労働力の低廉化の重要な論点を指摘している。

ブレイヴァマンは、こうした点を分業の社会的側面であるとして、スミスの分業論が分業の技術的側面を分析しているのとは対比して、次のように言及している。

「バベッジの原理は資本主義社会における分業の発展にとって基本的なものである。それは、分業の技術的側面ではなく、その社会的側面を説明している。労働過程が分解されうるかぎり、それ

は、ある要素よりは単純であり、どの要素も全体より単純であるような諸要素に分解されるであろう。市場の用語で述べるならば、このことは、労働過程を遂行しうる労働力は、一人の労働者に統合された能力としてよりも分解された諸要素としてのほうがより安価に購入されうるということを意味する。バベッジの原理は、はじめは手工業に、それから機械工業に適用され、ついには、どのような状況のもとであろうと、あるいはどのような熟練水準にであろうと、資本主義社会におけるあらゆる形態の仕事を支配する基本的な力となる」<sup>10)</sup>。

こうして肉体労働において展開される分業は、肉体労働と精神労働との間で展開され、さらに、精神労働の間においても同様に展開されることになる。もとより、こうした展開の推進動機は労働力の低廉化である。それゆえ、分業は資本主義的分業という特質をおびることになる。資本主義的分業のもとで、労働の細分化・単純化はいつそう進展する。

職務は、こうした分業による労働力の低廉化、すなわち分業の経済性という社会的側面に規定されていることも確認しておきたい。

## 2. 「職務」の技術的分業構造と労働組合

### 2-1. 「職務」の技術的分業構造

#### 2-1-1. フォード・システムと職種の解体

職務は、職種の解体に起源を有するとされる。職種の解体が、職種を構成する作業の細分化を意味するのであれば、そうした職種の解体が大規模に進展したのは、20世紀初頭におけるアメリカの自動車産業での大量生産体制の確立の過程においてである。それは、ヘンリー・フォード(Henry Ford, 1863~1947)が1903年に創立したフォード社(Ford Motor Company)におけるモデルT(Ford Model T)の大量生産の実現の過程に典型的に見られるものである。フォード社では、創立以来、小型大衆車生産に重点的に取り組んでいたが、1907年に大量生産に適合的なモデルTの開発に成功し、翌1908年9月27日にデトロイトの

ピケット工場で最初の1台がラインオフした。1909年にモデルTのみに車種を限定して以来、1927年5月26日にハイランドパーク工場で生産が終了するまで1,500万台余が生産されている。

1910年に完成したハイランドパーク工場でのモデルTの生産は、1914年1月には、全生産工程規模での時間的強制進行性をもった流れ作業生産によって特徴づけられる高度な段階に達した。いわゆるフォード・システムの確立である。ここでは製造される車種がモデルTのみに限定されるがゆえに、機械と工具の専用化および部品の標準化が可能となり、そして時間研究・動作研究に基づき個別作業ごとの作業内容と作業時間の標準化が行われた。それまでは、労働者が一人で万能機械 (multipurpose machinery) を使用して行っていた作業を分割して、単一目的機械 (single purpose machinery) すなわち専用機械を使用することにより、多くの労働者を不熟練労働者である単能工に置きかえていった。労働者は、所定の専用機の前で、専用化された工具と標準化された部品を使用して、標準化された方法・手順で、ベルト・コンベアの速度に合わせて標準化された作業を遂行すればよいだけの存在となっていた。他方で、万能熟練工や万能職長が排他的に所有していた作業方法・手順などの裁量は不要なものとなる<sup>11)</sup>。分業はこのようにして一層深化してゆくことになる。ここにA.スミスの指摘する分業の技術的側面を見ることができる。

こうした状況がすすむ過程で、フォード社は1913年10月1日に、新しい賃金体系である熟練度等級賃金システム (Skill-wages classification system) を導入し、労働者を熟練度に応じて7つの階層に分類している。ところが、注目すべきは、この賃金システムでは、フォード社の全ての機械操作工と組立工がともに同一の階層に一括して分類されていることである。表1に示されている等級Cの作業員がそれである。

H.フォードとジョン・R.リー (John R.Lee) が改革に取りかかったとき、賃率は職長の裁量により設定されていたため、賃金体系は不合理なものであった。リーが1913年に調査したときには65

種類もの多様な賃率があった。彼は、作業内容を分析して、労働者を7種の区分に分類し、それに基づいて賃金体系を確立した。すなわち、機械技師 (mechanics: 工具制作工や金型制作工, 万能熟練工), 作業長 (sub-foremen), 熟練作業員 (skilled operators), 作業員 (operators), 補助員 (helpers), 一般労働者 (laborers), 特別作業の従事者 (special: 例えば連絡員など) である。

この賃金システムでは、管理・監督者を除く7種の一般的な区分が設定され、その内の4つにおいて、3つの下位区分が設定されている。すなわち、職種を熟練度別にA~EおよびSpecialに分類し、A~Dについては、Serviceおよび1~3の下位区分のある体系である。B-Service, C-Serviceはそれぞれ等級の上位の職種の仕事が可能である者、A~Dの1は優秀な労働者、2は標準的な労働者、3は初心者を表している。さらに、Cの職種からBへ、Bの職種からAへという昇進も設計されている<sup>12)</sup>。

リーらは、全ての機械操作工と組立工をC等級に分類していた。C等級の下位区分には、仕事

表1 1913年10月時点でのフォード社従業員の熟練度等級賃金システム

熟練等級	時間賃率	労働者数	職種	比率(%)
A-1	.51	2	機械技師・作業長	2
A-2	.48	45		
A-3	.43	273		
B-service	.43	51	熟練作業員	26
B-1	.38	606		
B-2	.34	1,457		
B-3	.30	1,317		
C-service	.38	19	作業員	51
C-1	.34	348		
C-2	.30	2,071		
C-3	.26	4,311		
D-1	.34	31	補助員	
D-2	.30	137		
D-3	.26	416		
E	.26	2,003	一般労働者	
Special	.23	208	特別作業の従事者	

出典: Oliver J.Abell, "Labor Classified on a Skill-Wages Basis," *Iron Age*, 93 (January 1, 1914), p.48 and E.A.Rumley, "Mr.Ford's Plan to Share Profits," *World's Work*, 27 (April 1914), pp.665-666. Stephen Meyer III, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, State University of New York Press, Albany, 1981, p.103. より作成。



を始めたばかりの初心者の等級がある。このC-3等級で入職するものは皆、同一の賃金を受け取る。この労働者が、平均的な技能をもつようになれば6週間で、彼の職長は一定の金額まで賃金を増大し、技能に対する評価をC-2に上げることが期待される。さらに、勤続期間が経過し、技能が向上すればC-1の評価を受け取ることになる<sup>13)</sup>。このように、機械操作工や組立工はその熟練度に相応する賃金は設定されてはいる。しかし、機械操作工や組立工を構成する作業の内容に即した詳細な分類はなされていないところに問題がある。

熟練度等級賃金システムは、フォード社における労働者の職種や賃金の構造を合理化することを目的としていた。すなわち、大量生産体制はフォード社の伝統的な労働力構造を変えてしまったので、その労働力の組織化や分類のためには新しい方法や基準が必要となっていたのである。従来の伝統的な職種の分類では、ハイランドパーク工場に大規模に創出された不熟練労働者の分類に適さないということが判明していたからである<sup>13)14)</sup>。

1917年1月に、フォード社では機械化された同社工場における職種に関して、さらに詳細な調査をおこなった。その結果は、表2に示されるC.ライテル(Charles Reitell)による1912年から1923年にかけて実施された自動車産業労働者の職種の調査に基づいて分類された。表3がそれである。

そこに見るように、1917年には、フォード社工場の職種構造において、不熟練の単能工(unskilled specialists)が完全に多数を占めるようになっていた。実際、これらの単能工は工場の総労働者数の55%以上にのぼっている。これら単能工に分類される労働者の大多数は機械操作工と組立工であり、17,741人を数えた。ライテルは、これら2種の職種は自動車産業の全労働者の35%から55%を占めていると述べている。機械や作業工程の設計には、多くの機械職人の熟練が必要とされているが、機械化と分業の進展は、以前には多くの機械職人がもっていた熟練でさえ無意味

なものにしている。工場において、彼らが長期の徒弟期間や労働の経験を通じて獲得した伝統的な熟練は、以前の意味や価値の多くを確実に失っていった。このように新しい産業技術と労働の細分化は、自動車工場に特徴的な労働者として、ほとんど伝統的な熟練を所有していないばかりか、その労働に思考あるいは判断を必要としない単能工の大規模な出現をもたらした<sup>15)</sup>。

フォード・システムのもとで旧来の職種の解体

表2 アメリカ自動車産業における職種分類

A 「技術者」(technical workers)……課業、仕事の手順を計画、開発、設計する従業員
B 「職長」(foremen), 「事務職」(clerks)……職場の様々な業務のすべてを記録、製品の質と量を点検、生産の流れを監視する従業員
C 「生産労働者」(production workers)……以下の6種に分類される
① 「機械監視工」(machine tenders)……専用機械を操作する労働者
② 「組立工」(assemblers)……工具や機械的な器具を使い、定められた標準動作にしたがって標準生産する労働者。彼らの仕事は肉体労働(physical workers)である。
③ 「熟練労働者」(skilled workers)……未だに職能(craft)あるいは職種(trades)をもっている労働者
④ 「検査工」(testers and inspectors)……作業の各段階で部品の検査および完成品の検査をする労働者
⑤ 「補助労働者」(helpers)……熟練労働者を補助する労働者
⑥ 「一般労働者」(common laborers)……製品の運搬や工場の清掃などに従事する労働者

出典：Charles Reitell, "Machinery and Its Effects upon the Workers in the Automotive Industry," *Annals AAPSS*, 116 (November 1924), pp.37-43. Stephen Meyer III, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, State University of New York Press, Albany, 1981, p.209. より作成。

表3 1917年1月時点でのフォード社従業員の職種分類

職種分類	人数	比率(%)
管理・監督者	198	.4
職長	2,523	6.2
事務職	1,710	4.2
検査工	1,533	3.7
技術者	5,391	13.2
熟練職種	1,003	2.4
単能工	22,652	55.3
不熟練労働者	5,986	14.6
総計	40,996	100.00

出典：Stephen Meyer III, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, State University of New York Press, Albany, 1981, p.51. より作成。

に基づきこのような不熟練の作業員あるいは単能工である機械操作工や組立工が大規模に出現したが、そうした事実をもって直ちに管理単位としての職務が成立したということにはならない。すなわち、1913年時点で、すべての機械操作工と組立工が熟練度等級制度においてC等級に分類され、1917年時点ではフォード社工場の総労働者の過半数を占めるまで増大した機械操作工と組立工は単能工という一階層に分類されているが、そうした分類が管理単位としての機能を果たすとは考えにくい。わずかに熟練度等級制度において各等級の下位区分が設定されているものの、機械工や組立工を構成する作業の内容に即した詳細な分類はなされていない。さらに、各等級の下位区分から上位区分への昇進や職種の転換についても基準や規則が明確ではない。労働者の配置や昇進・昇給に関してこうした客観性が確保されていないため、職長の管理権限や裁量・恣意性を排除することはできない。

### 2-1-2. フォード・システムと作業の細分化

フォード社において、機械化と分業の進展がどれほど徹底的に行われたかはH.フォードによる後年の著書で知ることができる。そこでは、ハイランドパーク工場において「静止組立て」(stationary assembling)から1914年にコンベヤー・システムとしての流れ作業組織である「移動組立法」(moving assembly method)に移行するのにもない作業が細分化され、その作業は7882種にもなることが示されている。その作業数の多さはもとより、注目すべきはその作業の多くが単純化・不熟練化されたものであることが推測されることである。各作業の内容や賃率、さらに充当される労働者数などの詳細な情報は知ることができないが、作業の単純化・不熟練化が進行していることは、作業が要求する労働者の身体的な条件を見ることにより理解することができる。

それによれば、ハイランドパーク工場の7882種の作業のうち、949種は身体的に完全な労働者を要求する重作業であるが、それを除く軽作業6933種のうち、通常の体力の労働者を要求する

表4 フォード社の作業の種類

重作業 (heavy work)	
強壯で身体的に完全な労働者 (strong, able-bodied and practically Physically perfect men)	949種
軽作業 (the slightest jobs)	
通常の体力の労働者 (men of ordinary physical development and strength)	3338種
虚弱な労働者 (the slightest,weakest sort of men)	3595種
軽作業 6933種のうちの4034種の内訳	
両足のない労働者 (legless men)	670種
片足のない労働者 (one-legged men)	2637種
両腕のない労働者 (armless men)	2種
片腕のない労働者 (one-armed men)	715種
盲目の労働者 (blind men)	10種

出典：Henry Ford, *My Life and Work*, Garden City Publishing Co., Inc., New York, 1922, pp.108-109. より作成。

作業は3338種、肉体的な力を必要としない虚弱な労働者で可能な作業は3595種ある。しかも、完全な身体的能力を必要としない作業はそのうち4034種あり、その内訳は、両足のない労働者で可能な作業670種、片足のない労働者で可能な作業2637種、両腕のない労働者で可能な作業2種、片腕のない労働者で可能な作業715種、盲目の労働者で可能な作業10種がある<sup>16)</sup>。

このように、ハイランドパーク工場における作業は徹底的に細分化されており、単純化・不熟練化されていることを推測することができる。そこに、スミスの指摘する労働の生産力の増大を目的とする分業の技術的側面を見ることができる。さらにこの事例では、バベッジの指摘する分業による労働力の低廉化、すなわち分業の経済性という分業の社会的側面が端的に具現化されていることを推測することができる。もとより、こうした作業の細分化は直ちに職務の成立を意味するものではないが、職務が細分化された作業に起源を有し、その形成の過程で分業の技術的側面とともに、分業の社会的側面に規定されることを理解する必要がある。

## 2-2. 職種の解体に対する労働組合の対応

### 2-2-1. 職種の解体とアメリカ労働総同盟

自動車産業において旧来の職種が解体され、作業が細分化されてゆく過程で、労働組合はどのような対応をしていたのであろうか。

もとより、この時代には労働組合は未だ合法化されていない。したがって、この時代の自動車産業では経営者は労働組合をいっさいみとめておらず、それはフォード社においても例外ではない。ことに生産性の向上が経済的な繁栄をもたらすと考える H. フォードは、労働者の雇用維持のために、雇用機会を失うことになりかねない生産性の向上を抑制しようとする政策と運動を展開する労働組合の存在には強硬に反対し、オープン・ショップ攻撃により徹底的に排除している<sup>17)</sup>。

したがって、フォード社における労働組合の対応に関しては個別具体的な検証はできない。そのため、当時のアメリカ産業社会における労働組合の二大潮流である「アメリカ労働総同盟」(American Federation of Labor : AFL) と「世界産業労働組合」(Industrial Workers of the World : IWW) の運動を概観することにより自動車産業における労働組合の活動の理解に迫りたい。

AFL は、1886 年 12 月 8 日にオハイオ州コラムバスにおいて、サミュエル・ゴンパース (Samuel Gompers, 1850~1924) を会長として、1881 年にインディアナ州テレホートで結成された「アメリカ合衆国・カナダ職能労働組合連盟」(Federation of Organized Trades and Labor Unions of the U.S. and Canada : FOTLU) を改組して発足した。

AFL は、1886 年の発足当時より、移民を主とした増大する不熟練労働者に対して、熟練労働者の地位と利益の確保を目指す排他的な職業別労働組合の全国的連合体であり、AFL に組織された組合は、何よりも熟練労働者により構成されていた。それゆえに、AFL はもっぱら熟練労働者の特技と利益を基盤とする職業別労働組合の擁護という観点からのみ運動に携わることになる。

もとより、AFL のそうした対応はフォード・システムに先立つテイラー・システムに対しても同様の傾向がある。テイラー・システムにおいては、「計画と実行の分離」がその基本的特徴と考えられている。テイラー・システムのそうした基本的特徴については当時、明確に認識されていたわけではなかった。まして、統制権に対する蚕食が職業別労働組合の反対運動の方針となりうべく

もなかった。それにもかかわらず、早い時期から、AFL の指導者 S. ゴンパースや国際機械工組合の委員長 J. オコンネルなど当時の労働組合の指導者は、テイラー・システムが職業別労働組合の編成原理にとって打撃となることを認識していた。テイラー・システムが熟練労働者のもつ生産過程上の熟練の秘密に迫るものだったからである。それゆえ、職業別労働組合は激しい反対運動を繰り広げた。ところが、それは熟練労働者の地位と利益の確保を目指す排他的運動に終始するものであった。そのため、第 1 次世界大戦への参戦時など労働の生産力の増大が必要とされる時期には、そうした正当性のある要求の前に譲歩せざるを得なかったのである<sup>18)</sup>。

まして AFL は、この時期フォード・システムや職種の解体などに対して、有効な対抗手段をもち運動を展開することはなかった。AFL を構成する一組合である「馬車・自動車労働者組合」(the Carriage, Wagon and Automobile Workers' Union) などの熟練職業別組合は自動車産業で組織化の努力を開始していたが、経営者のオープン・ショップ攻撃に対抗することはできなかった。

## 2-2-2. 職種の解体と世界産業労働組合

IWW は、1905 年 6 月 27 日にシカゴにおいて、労使協調を主張しストライキなどの活動には否定的な AFL の保守的な傾向に反対していたユージン・ヴィクター・デブス (Eugene Victor Debs, 1855~1926) などの労働運動の指導者や AFL から排除されていた社会主義者・無政府主義者によって結成された。その創立大会のアピールで「労働者階級を苦しめる一般的な経済上の弊害は、一般的な労働者階級の運動によらねばこれを除去することはできない<sup>19)</sup>」と述べているように、AFL から排除されていた不熟練労働者や季節労働者、移民労働者、アフリカ系アメリカ人労働者などの未組織労働者の組織化を積極的に行い、繊維産業でのストライキを初めとして 150 をこす大規模なストライキを実施している。

IWW は、1912 年にマサチューセッツ州ローレ



ンスで繊維産業労働者の23,000人を動員したストライキを行っている。それは、アメリカ史上最も有名なストライキの一つであり、IWWが指導した最大のストライキである<sup>20)</sup>。それに続いて、中西部の諸都市の自動車産業や関連産業の不熟練労働者の組織化を精力的に行っていた。その活動は、1913年2月のオハイオ州エイクロンのゴム工場での大規模な自発的ストライキを端緒として始まった。その戦闘的で時には暴力的なストライキは、フォード社に供給しているタイヤメーカーであるファイアストーン社、グッドイヤー社、グッドリッチ社などのタイヤ工場で15,000人から20,000人のアメリカ人労働者および移民労働者が参加して行われた。このストライキが不首尾に終わった3月には、IWWの指導者は自動車産業労働者を組織化するためにデトロイトに進出した。

IWWの自動車産業労働者の組織化活動は、デトロイトでは、フォード社ハイランドパーク工場の門前から始まった。1913年4月末、組合指導者は工場の前で大規模な路上討議を組織している。IWWの関心は、デトロイトの他の自動車工場にも移り、6月にはスチュードベーカー(Studebaker)社工場などで6,000人が参加するストライキが起きている。ストライキは不首尾に終わったが、ストライキに対する警察の暴力的な弾圧、組合指導者とストライキ参加者の逮捕、それらに対するストライキ参加者の大規模な示威行動は、デトロイトにおける社会的な関心の水準を一挙に高めた<sup>21)</sup>。

フォード社にとって、こうしたIWWの活動は脅威であったことは間違いなく、IWWによるフォード社労働者の組織化に対しては徹底的にオープン・ショップ攻撃で対抗している。したがって、IWWはフォード・システムや職種の解体などに対しては具体的に有効な対応はできていない。しかも、IWWは政治活動や革命的組合主義をとったため、政府の圧力と内部対立によりまもなく1924年には分裂することになる。しかし、大量生産体制のもと産業合理化運動により促進された不熟練労働者の大量創出に対応して、1930

年代の産業別組合への運動の基盤を築いた<sup>22)</sup>。

### 3. 「職務」の経済的支配構造と労働組合

#### 3-1. 「職務」の経済的支配構造

1910年代におけるフォード・システムによる徹底した機械化・分業化の結果、職種の解体を前提に工場現場には細分化され不熟練化された作業が大規模に出現した。そうした作業に職務の技術的分業構造の形成の側面を見ることができ。したがって、その限りで職務の原基形態としての理論的・歴史的な意義をみとめるものである。しかし、それをもって管理単位としての職務が成立したと考えることはできない。管理単位としての職務は、1930年代後期の自動車産業における産業別労働組合の確立による大量の不熟練労働者の問題に対する労働組合側の実践的な対応策にその成立の契機があると考えられる。

アメリカ産業社会において、管理単位としての職務は、一般的には、観察および研究により特定の職務の性質に関する適切な情報を決定し報告するための手続きである「職務分析」により、職務を構成する課業、その職務を遂行するために従業員に必要な熟練、知識、能力、責任、他の職務から区別される要因などを決定することにより、以上の内容を実務的に書式化した「職務記述書」とともに管理的客観性を確保することに寄与すると考えられている。さらに、「職務評価」により、複数の職務相互の相対的評価が行われ、職務に対する序列づけがなされることになる。職務は企業内部の序列を端的に現す経済的支配構造の側面を持つことになるのである。それゆえ職務を形成する「職務評価」など、ほぼ1950年代までに確立された管理技術は、人事管理・労務管理の他の管理技術・制度がそうであるように、労働者に対する搾取・抑圧・支配の機能を端的に示している<sup>23)</sup>。M. アグリエッタ (Michel Aglietta) = A. プレンデル (Anton Brender) の次の指摘は、企業内の職務の序列付けが既存の社会秩序・社会階層を反映するものであり、それを企業内で再生産するものであることを示唆している。



「……企業は社会組織の原型である。というのも、企業は、職能と職務の差異化、技術的制約と管理規則の非人格の形態でのヒエラルキーの関係といった、勤労者を差異化する決定的な様式を含んでいるからである。企業組織は社会的ヒエラルキーの担い手である。職務権限のさまざまな地位は、賃労働者大衆を階層化された階級のシステムへと転換させるネットワークをなしているのである。

このランクづけは、すでに存在する自然的差異を名目的にさし示すのではない。それは、比較的安定したさまざまな人間集団をたがいに存続させ、位置づける社会的過程である。というのも、これらの集団は、企業において差異化され、組織だてられた諸実践の隠された部分だからである。このランクづけは、二重の側面を持っている。ヒエラルキー化された諸種の機能と活動をランクづけるといふ側面と、社会的階層をランクづけるといふ側面がそれである<sup>24)</sup>。

こうした示唆に見るように、職務は経営における階層的秩序を反映するものである。すなわち、それは、資本の運動を保障するための専制的支配機構の秩序体系に照応するものであり、したがって資本の権威を端的に示すものでもある<sup>25)</sup>。したがって、そこに職務の垂直的分業構造の側面を見ることもできるであろう。しかし、問題はこうした職務の経済的支配構造の側面は、どのようにして形成されたのかということである。ここでは、その形成への労働組合運動の関与の重要性を指摘しておきたい。

### 3-2. 職務規制と労働組合

#### 3-2-1. 労働力需要の変動と自動車労働者組合

職務の成立には、一面で先述の技術的な分業が、他面で労働組合運動がかかわっている。1930年代後半の自動車産業における職務規制組合主義(Job Control Unionism)という労働組合の政策と運動がそれである。ここではそれに先立つ1920年代のゼネラル・モーターズ社(General Motors Company: GM)の労働問題とそれへの労働組合の対応を見てみよう。

この時期のGM社を特徴づけるのは、フォード社との独自の対抗戦略である。ハーバード・ビジネススクールのR.S.テドロー(R.S.Tedlow)は、次のように指摘している。

「アルフレッド・P・スローン・ジュニア(Alfred Pritchard Sloan, Jr. 1875~1966)は、ヘンリー・フォードに立ち向かったとき、モデルTをしのぐ性能の車を作ろうとはしなかった—フォードは、この種の車としては、これ以上望みようもない最高の車を作ったのであった。スローンは、『どんな財布にもどんな目的にもあった車』すなわち価格ピラミッドと年々のモデルチェンジによって、自動車市場全体を変えてしまおうとした<sup>26)</sup>。

このように、この時期のGM社の基本戦略は、価格ピラミッドに基づくフルライン戦略とアニュアル・モデルチェンジの2つである。

ことに後者の問題は、自動車産業労働者の雇用・労働の問題に大きな影響を及ぼした。すなわち、アニュアル・モデルチェンジは、自動車生産に年間における時期的な変動をもたらしたのである。4~5月の生産の集中期には大量の労働力を必要とし、11~12月の縮小期には大量の解雇を発生させた。このことを可能としたのは、デトロイトを中心とする自動車産業集積地における大量の不熟練労働者の存在である。彼らには雇用の保障はなく、雇用・一時解雇・解雇についての基準も規則もなく、まして一時解雇された労働者の再雇用についての基準も規則もなかった。労働者の雇用上の身分は、もっぱら工場において絶対的な権限を持つ職長の裁量にゆだねられていたのである。

こうした事態に労働組合はどのような対応をしたのであろうか。この時期の自動車産業を代表する労働組合は、1920年に最大45,000人を組織していた自動車労働者組合(Auto Worker's Union: AWU)である。同組合の前身は、AFLを構成する組合であったが、その労使協調路線や排他的な職種別労働組合主義を批判し、1918年にAFLから除名され独立した。それゆえ、AWUは産業別組合主義を基本原理としていたと考えられる。しかし、その主要な組合員はAFL加盟当時の塗装

工や板金工など無力化されつつあった熟練労働者であり、当時急速に増大していた不熟練労働者や移民労働者の組織化に取り組んだとはいえ、自動車産業における経営側のオープン・ショッップ政策により成功してはいない。したがって、AWUは職種の解体、作業の細分化、労働力の不熟練化という先述の労働組合が解決できなかった問題に対してのみならず、GM社の提起したアニュアル・モデルチェンジに伴う上記の新たな問題に対しても有効な対応をとることができなかったと考えられる<sup>27)</sup>。

### 3-2-2. 職務規制と全米自動車労働組合

アニュアル・モデルチェンジに伴う労働者の雇用上の問題に対して後年、労働組合は、先任権規則 (seniority rule) で対応できるようになる。先任権制度とは、解雇・一時解雇および一時解雇後に再雇用が行われる場合、その対象となる労働者の人選にあたって、企業によりその適用範囲は異なるが概ね当該職務もしくは当該事業所あるいは当該企業単位において勤続期間の長短を基準とし、勤続期間の長い労働者を優遇する制度である。例えば、企業において解雇・一時解雇の必要がある場合、勤続期間の短い労働者からその対象者となる。逆に、再雇用の必要がある場合は、勤続期間の長い労働者からその対象者となる。それゆえ、先任権は優遇される労働者にとっては、労働協約上の法的な権利となる。解雇・一時解雇・再雇用は、こうした正式な基準・規則に基づいて行われるということになる。しかも、先任権は解雇・一時解雇・再雇用の基準・規則であるのみならず、職務配置や昇進などにおいても基準・規則としての意味を持つ<sup>28)</sup>。したがって、従来、解雇・一時解雇・再雇用や職務配置・昇進に関して職長が持っていた権限や自由裁量は、先任権制度により大幅に制限され、恣意性は極力排除されることになる<sup>29)</sup>。

先任権制度において、とくに当該職務での勤続期間が基準となる場合、解雇・一時解雇・再雇用・職務配置・昇進などが先任権に基づいて効果的に行われるには、その前提として労働者が適切

に従事することのできる職務が予め体系的に準備されていなければならない。そうした職務の体系を支援するための管理技術が職務分析や職務評価である。

ことに職務評価は、職務相互の相対的価値の決定を行うための人事管理の技術である。テイラー・システムが、時間・動作研究に基づき、課業すなわち一日の標準作業量という作業時間や作業量という量的必要要件を確定しようとしたのと同様に、職務分析は、職務に必要な技能や能力など質的必要要件を確定し、職務評価はその観点から、職務間の相対的価値づけを行い、職務間の序列を確定するための管理技術である。しかし、それは1930年以前には一部の例外を除いてアメリカ産業社会で見ることができない<sup>30)</sup>。それゆえ、管理単位としての職務の成立は、こうした先任権の確立を契機とするものであると考えなければならないであろう。M.J.ピオレ (Michael J. Piore) = C.F.セープル (Charles F. Sable) は次のように指摘する。先任権規則は、職務の細分化、職務評価に対する関心の増大、賃金と職務規定との関連に寄与した。S.H.スリクター (Sumner H. Slichter) らは職務評価の広範に行われるようになった時点を1930年代後半に求め、この始まりの契機を産業別組合の勃興に帰している。彼らによれば、経営者は組合によって組織化された職場においては、職務評価が労使関係の安定に役立つことに気づいたということになる。組合が不在の場合には、職務評価は賃金の不公正によって組合の設立が促されることを防止するのに役立った<sup>31)</sup>。

職務の細分化と職務評価は、先任権規則によって促進されたのと同時に、労使関係における多様な底流に乗って進行した。

自動車産業でこうした先任権制度を確立させたのは、1935年8月26日に創設された全米自動車労働組合 (United Auto Workers : UAW, 正式名称は International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement workers of America, 全米自動車・航空宇宙・農業機器労働組合) である。もとより、先任権制度はこうした

産業別労働組合が大企業の反組合政策に対抗し、組織化を進めてゆくなかで、組合員への公正で平等な取り扱い、雇用の保障を獲得する手段として労働者・労働組合が要求し、多くの犠牲を払って勝ち取った成果である。先述の M.J. ピオレ=C. F. セープルは、この点に関して次のように指摘している。「新しい労働運動は、雇用保障問題についてなんら確かな解決方法を用意していなかった。理念上では、この新しい労働運動においても、労働者に対する雇用の保障が念頭におかれていた。しかし世界大恐慌のさなかでは、それもやはり不可能であった。こうして労働者は、それに代わって仕事配分上の公平なシステムを求めた。これは、経営者が労働者をえこひいきしたり、仕事の配分を利用して、労働者を分断し、組合を破壊しようとするのを押し止めるためのものであった。1930年代後半の労働運動は、ワーク・シェアリングから、先任権またはその時々が必要度に沿ったレイ・オフ制、あるいはこれらを組み合わせたものにまでおよぶさまざまな方法を試みた」<sup>32)</sup>。

先任権制度に基づき UAW は、後年、職務規制組合主義という政策に基づく運動を行っている。H. C. カッツ (Harry Charles Katz) によれば、職務規制組合主義は次のように定義されている。第1に、細分化された多数の職務区分が存在し、職務は昇進経路ともなる下位職務から上位職務まで階層化されており、各職務にはそれぞれ時間賃率が設定されている。すなわち職務給の存在がある。第2に、階層化されている各職務の職務内容が明確に規定されている。第3に、解雇・一時解雇・再雇用・職務配置・昇進、さらには年金や失業手当、その支給期間などの水準に対して先任権規則が適用されている。第4に、労働者の苦情・不満を解決するための準司法的な手続きである苦情処理制度 (grievance procedure) が導入され、職場段階の労使関係の安定化や生産性の安定化がはかられている<sup>33)</sup>。

苦情処理制度については、主として締結された労働協約の解釈・適用をめぐる労働者の不満を解決する準司法的な手続きであり、労働組合がスト

ライキを行うことを抑制することへの代償として、第2次世界大戦中に要求したものであるため、ここでは除かなければならない。しかし、1930年代末の先任権を基盤とする客観的で公正な規則により職場を規制しようという労働組合の主体的な運動が、管理単位としての職務の成立の契機となったことは間違いのないことである。

#### 4. 管理単位としての「職務」の意義

##### 4-1. 「職務」の否定的な問題

管理単位としての職務は、1910年代の自動車産業における大量生産体制の確立による職種の解体や、その結果としての大量の細分化され不熟練化された作業にその原基形態を求めることができる。さらに、1930年代後期の自動車産業における産業別労働組合の要求を契機に成立したと考えられる。そうした職務は、1950年代以降、職務分析、職務記述書、職務評価など人事管理上の諸技術の発達とともに、製造業以外のアメリカの諸産業へ普及し、細分化された職務は広くアメリカ産業社会を特徴づける要因となってゆく。

もとより、労働組合の要求を契機に成立した職務であるが、労働者にとって問題がないわけではない。その典型としてあげられるのは、GMの最新工場であるオハイオ州のローズタウン (Lordstown) 工場で、1972年3月4日から25日まで22日間行われたストライキである。それは、同工場での労働強化の問題と、労働者の従事する職務の内容が単調であり無内容であるという職務不満 (job dissatisfaction) の問題に起因している。ストライキの結果、1974年には、GM社に職務再編 (job redesign) などのQWL (Quality of Working Life) が導入されている。同様の問題で1979年には、フォード社に問題解決チーム (problem solving team) などEI (Employee Involvement) が導入されることになった。こうした職務不満への対応に端を発する労働の人間化 (humanization of work) は、アメリカ産業社会の焦眉の課題となってゆく。さらに、1980年代以降、職務に本質的に付随する硬直性が問題となっている。この



ような状況に基づき、細分化された職務に替わりチーム労働制などが議論されてきている。人的資源管理 (Human Resource Management : HRM) はこうしたことを背景に従来の人事管理に替わり登場した<sup>34)</sup>。

#### 4-2. 「職務」成立の意義

現在に至るまで、職務やそれに基づく職務統制の硬直性に関し議論がなされ、批判がなされてきている。しかし、ここでは職務の成立におけるその歴史的な意義、とりわけ労働者・労働組合にとっての意義について確認しておきたい。

第1に、職務の成立は、自動車産業において大量生産体制が確立し、従来の職種が解体されるなかで、細分化され不熟練化された作業に従事することを余儀なくされた労働者が自らに対する公正・公平な処遇を求めた1930年代後期における労働者・労働組合運動の成果であったということである。労働組合はそうした職務を経営者側との団体交渉により再定義し、先任権その他の条件についても変更することを可能とする体制を築いた。それは、ニューディール型労使関係と評価されているが、労働者・労働組合による職場統制の実践としての意義をみとめることができる。

第2に、管理単位としての職務の成立と職務を中心とする管理の実施により、賃金、労働時間、労働内容、解雇・一時解雇・再雇用その他の処遇に関して規則化されることで管理的客観性が一定程度確保され、そのことに関する管理・監督者の権限や裁量が制限され、恣意性が排除されることになる。もとより、管理・被管理という状態において管理の客観性は達成されうべくもないが、少なくとも上記の問題について規則化することが客観性を確保することの前提となると考えれば、当時の労働者・労働組合が規則化や管理の客観性を確保する要求運動に取り組んだことは、客観的な管理制度の確立それ自体にとって意義のあることである。さらに、その確立に労働者・労働組合が関与する必要があることを認識し経験したことは意義のあることと考える。

第3に、職務の成立と職務を中心とする管理の

実施は、自動車産業だけでなく、広くアメリカ産業社会に普及してゆく。このことは、それぞれの企業であるいは産業で管理の客観性を確保する試みが進展してゆくことを意味している。しかも、このことは同時に、同様の管理制度のもとで賃金や労働時間などの労働条件の水準が決定される労働者が、産業内であるいは産業をこえて大規模な範囲となることを意味する。それゆえ、労働条件の水準の決定に対して、大規模な範囲の労働者の要求を反映させることが可能となる。そこに職務の成立の意義をみとめたいと考える。

#### 注

- 1) 拙稿, 「アメリカにおける『職務』概念と人事管理」, 『専修ビジネス・レビュー』Vol.11 No.1, 専修大学商学研究所, 2016年3月, 39~49ページを参照のこと。
- 2) さらに、それを基盤に編成される組織の効率の観点や、労働力の流動性を前提とするアメリカ産業社会においては細分化され限定された職務が、それに包摂される情報が制約されるために従事する労働者の教育訓練の時間と費用が節約されること、職務に基づく「職務給」(job evaluation wage system)により賃率の設定を厳密に行うことが可能となる。こうした観点からその有効性が把握されており、アメリカのみならずヨーロッパの産業界でも広く採用されてきた。  
拙稿, 「資本主義的分業の展開と統制概念—労働における『管理的要因』の分離と再統合の過程に関する研究との関連で」, 『商学研究所報』第41巻第6号, 専修大学商学研究所, 2010年1月, 1~25ページを参照のこと。
- 3) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776, R.H.Campbell, A.S.Skinner & W.B.Todd (eds.), London, Oxford University Press, 1996, p.3, 水田洋監訳 杉山忠平訳『国富論』岩波書店, 2000年, 23ページ。
- 4) Adam Smith, *ibid.*, pp.4-5, 同上邦訳書, 24~25ページ。
- 5) Adam Smith, *ibid.*, p.5, 同上邦訳書, 26ページ。
- 6) Adam Smith, *ibid.*, p.7, 同上邦訳書, 29ページ。
- 7) 前掲拙稿, 「資本主義的分業の展開と統制概念—労働における『管理的要因』の分離と再統合の過程に関する研究との関連で」, 9~14ページを参照のこと。
- 8) この原則を、バベッジは各種の工場調査に基づいて導き出したとしていたが、既に先行研究 (Gioja, *Nuovo Prospetto delle Scienze Economiche*, Milano, 1815) で指摘されていたことを明記している。Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, 1832 (4th, ed. 1835), Reprints of Economic Classics, NY, A.M.Kelly, 1971, p.176.
- 9) Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital : The*

- Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, 1974, pp.55-56. 富澤賢治訳『労働と独占資本—20世紀における労働の衰退』岩波書店, 1978年, 88ページ。
- 10) Harry Braverman, *ibid.*, p.57, 同上邦訳書, 90ページ。
- 11) 坂本清『フォードシステムともの作りの原理』学文社, 2016年, 135ページ。薬利重隆『経営管理総論(第二新訂版)』千倉書房, 122~167ページ。塩見治人『現代大量生産体制論—その成立史的研究—』森山書店, 1978年, 181~302ページ。
- 12) Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company*, Charles Scribner's Sons, New York, 1954, p.529.
- 13) Stephen Meyer III, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, State University of New York Press, Albany, 1981, p.102.
- 14) フォード社では, 1913年から14年にかけて熟練度等級システムのほかにも熟練労働者の最低日給を2.34ドルから5ドルに引き上げる「日給5ドル制」(the five-dollar day)や福利厚生活動の強化などを含む労務改革を行っている。本稿では, 職務の成立の問題に限定するので, そうした改革について詳述することはできない。
- 15) Stephen Meyer III, *op. cit.*, pp.50-51.
- 16) 坂本清, 前掲書, 135ページ, 薬利重隆, 前掲書, 151ページ, 156~157ページ。
- 17) Henry Ford, *ibid.*, pp.253-266.
- 18) 拙稿, 「科学的管理法による統制権の分離・掌握の過程と職業別労働組合の対応」『専修ビジネス・レビュー』, Vol.6 No.1, 専修大学商学研究所, 2011年3月, 47~73ページ。
- 19) Richard O.Boyer and Herbert M.Morais, *Labor's untold story*, Cameron Associates, NY., 1955, p.171, 雪山慶正訳『アメリカ労働運動の歴史I』岩波書店, 1959年, 315ページ。
- 20) Richard O.Boyer and Herbert M.Morais, *ibid.*, p.174. 同上邦訳書, 320ページ。
- 21) Stephen Meyer III, *op.cit.*, p 91.
- 22) Melvyn Dubofsky, *We Shall Be All: A History of the Industrial Workers of the World*, (2nd ed.) University of Illinois Press, Urbana and Chicago, 1988, pp.471~484. Staughton Lynd (ed.), *American Labor Radicalism: Testimonies and Interpretations*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1973, pp.17-45.
- 23) 拙稿, 「『人的資源管理』の批判的分析視角に関する試論—『人事管理・労務管理』批判との関連で—」, 『商学研究所報』第45巻第7号, 専修大学商学研究所, 2014年3月, 1~23ページ。
- 24) Anton Brender et Michel Aglietta, *Les Metamorphoses De La Societe Salariale*, Calmann-Levy, 1984, p.92. 斉藤日出治・若森章孝・山田鋭夫・井上泰夫訳『勤労者社会の転換—フォードイズムから勤労者民主制へ』日本評論社, 1990年, 85ページ。
- 25) 長谷川廣『現代労務管理制度論』青木書店, 1971年, 237~241ページ。同『現代の労務管理』中央経済社, 1989年, 117~120ページ。
- 26) R.S.Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (1990) pp.245-246. 近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993年, 292ページ。  
さらに以下を参照した。Alfred P.Sloan Jr. *My Years with General Motors*, Doubleday & Company, Inc., New York, 1963, pp.238-247. 田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GMとともに—世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社, 1967年, 303~314ページ。
- 27) Sidney Fine, *The Automobile Under the Blue Eagle: Labor, Management, and the Automobile Manufacturing Code*, The University Michigan Press, 1963, pp. 12-17. Robert H.Zieger, Timothy J.Minchin and Gilbert J.Gall, *American Workers, American Unions: The 20<sup>th</sup> & Early 21<sup>st</sup> Centuries*, (4<sup>th</sup> ed.) Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2014, pp.42-49. 「アメリカ資本主義と労資関係」戸塚秀夫・徳永重良編『現代労働問題』有斐閣, 1977年, 157~163ページ。
- 28) これらのパターンは, ユニオン・セクターを通して普及したばかりでなく, 労働組合のない多くの大企業によっても広く模倣された。以下を参照のこと。Paul Osterman, *Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Changed and What to Do about It*, A Century Foundation Book, Princeton University Press, New Jersey, 1999, pp.20-70. 伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たな繁栄のシナリオ』ミネルヴァ書房, 2003年, 28ページ。
- 29) Sumner H.Slichter, James J.Healy and E.Robert Livernash, *The Impact of Collective Bargaining on Management*, The Bookings Institution, Washington, D.C., 1960, pp.104-141.
- 30) Sanford M.Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985, p.322. 荒又重雄・木下順・平尾武久・森泉訳『雇用官僚制: アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』(増補改訂版)北海道大学図書刊行会, 2005年, 389ページ。
- 31) Michael J.Piore and Charles F.Sabel, *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, 1984, p.129. 山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年, 176ページ。
- 32) Michael J.Piore and Charles F.Sabel, *ibid.*, 128~129. 山之内靖・永易浩一・石田あつみ, 同上邦訳書, 175ページ。
- 33) Harry Charles Katz, *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, The MIT Press, Cambridge, 1985, pp.38-42. 関口定一「アメリカ労使関係における『ジョブ・コントロール・ユニオンイズム』—歴史的視点からの再検討—」, 『商学論纂』第48巻・第5・6号, 中央大学商学研究会, 2007年6月, 227~278ページ。
- 34) 拙稿, 「人的資源管理制度の批判的検討—E.E.Kossek=R.N.Blockの研究との関連で—」『専修ビジネス・レビュー』, Vol.10 No.1, 専修大学商学研究所, 2015年3月, 25~48ページ。