



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	アメリカ経営史におけるパターナリズム
Author(s)	森, 杲; Mori, Takashi
Citation	経済學研究, 53(3), 1-26
Issue Date	2003-12-16
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/5341
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v53(3)_01.pdf



アメリカ経営史におけるパターナリズム

森 杲

はじめに

1980年代から、さらに1990年代に入っていっそう、アメリカ経営史関連の文献にパターナリズム (paternalism) という用語を見かけることが多くなってきたというのが、私の印象である。それは、ウェルフェア・キャピタリズムが経営史のテーマとしてクローズ・アップされてきた事態と深くかかわっているだろう。

アメリカで用いられるウェルフェア・キャピタリズムの意味を以前に私は、「会社が従業員に、《雇用の安定、内部昇進、利潤分配、年金や保険などの福利給付》をほどこし、《従業員代表制やその他の参加とコミュニケーションのチャンネル》を活用させ、それらを通じて《従業員の意識を社会的共同体たる会社に統合》しようとする、政策と理念の総称」と要約して書いたことがある。そのようなウェルフェア・キャピタリズムは通常、第1次世界大戦から戦後にかけておこった「人事管理ブーム」をへて、1920年代に一部大企業が率先して採用したのが発端だとされている¹⁾。

しかし企業が従業員にほどこすウェルフェア・サービスはそれ以前の時期からあった。19-20世紀転換期の福利厚生運動の最大団体「全国市民連盟」に所属する J. R. コモンズが、1903年にそれを「ウェルフェア・ワーク」と表現し、「----(この)語は、雇主が従業員にたいして、賃金の支払以外に賃金を越えて与えるサービスの

すべてを含んだ、広い意味で用いられる」と規定した²⁾。全国市民連盟は翌04年にウェルフェア部門を創設し、それ以降、ウェルフェア・ワークという語が産業用語として定着したといわれる³⁾。

この、ウェルフェアの語義や用例にくらべると、企業の労使関係におけるパターナリズムははるかに曖昧で、規定するのもむずかしい語である。ふつう企業内の前近代的な人間関係を指すように思われがちだが、しかし『パターナリズム』という表題の本を著した J. クライニグは、パターナリズムは19世紀後半に生まれた語なのだと書き出している。その意味は二つあって、一つは、何にでも「----イズム」をつける

2) Commons, p.79. コモンズはここでウェルフェア・ワークを“betterment work”とも言い、両方を用いている。どちらの表現も当時の産業界で熟したものでなかったことがうかがえる。コモンズよりずっとおそく、1919年に U. S. Bureau of Labor Statistics Bulletin 250 があたえた規定では「賃金の支払を越えて従業員に、知的、社会的な面で安楽と改善を与えるすべて。これは産業に不可避のものでも法によって強制されるものでもない」とされ、そこには雇主が与える保険、年金、利潤分割制のごときがウェルフェア・ワークの概念に含まれていない (Wood, p.406, note6)。

3) Tone, p.37. 井出 21-22 頁。「ウェルフェア」の語そのものは14世紀からあるが、19世紀までその用例は、生活の満足、繁栄、健康な状態などを一般的に指すにとどまった。N. P. Gilman が1899年の著書(A Dividend to Labor)で、ドイツ語の Wohlfahrtseinrichtungen を“Welfare Institutions”と英訳したのが、いわば産業用語として用いられた最も初期の例という (Gitelman, p.11, note17)。

1) Jacoby (1997) の邦訳「訳者あとがき」542頁。関口および大塚 55-56 頁をも参照。

風潮がこの時代を特徴づけていること。それまでは「パターナルな権威」のごとく、ずっと形容詞として用いられてきたという。もう一つはもっと重要な理由で、こうして19世紀後半に成立したパターナリズムという用語は、自由な個人からなる自由社会を基盤とし、古い家父長制 (patriarchalism) にかわるものとして概念化されたというのである⁴⁾。

パターナリズムを家父長制に対置するのはやや言い過ぎだと私は思うが、それにしても、企業のパターナリズムを近代的な労使関係と無縁な古いものときめてしまうことができないという感覚が、近年、ウェルフェア・キャピタリズムの研究に呼応してこの語の見なおしに向わせていることは明らかである。ウェルフェア・ワークをアメリカ経営史のなかに組み込む作業はいま着々進行中であるが、その源流をたどり、あるいはそこにいかなるアメリカ的特徴があるかと問うたときに、十分な答えはまだないといわざるをえない。その源流とそこにおけるアメリカ的特徴は、一筋ではないというのが私の考えである。そこであえてパターナリズムという不定形の用語を正面に据え、さまざまな含意をもったその時々の実践が次第にウェルフェア・ワークというより制度化された労務管理に合流する過程をたどってみたい、これが本稿のねらいである。

1. パターナリズムへの関心の国際性

パターナリズムの邦訳語としていちばん多く用いられているのは「温情主義」であろう。この温情主義をわが国の経営学が問題にしてきたのは、ほとんどの場合、いわゆる日本の経営の歴史的特質を論ずるなかでのことであった。パターナリズムが日本にかぎらずどの国にもあったことを否定はしないが、それを今日の企業経営にまでつなげて取り上げる意義は日本にだけ

あるような扱いをしてきた。この問題での代表的な著作、間宏『日本労務管理史研究』は、日本の労使関係の温情主義が、封建時代の家業経営における主従関係を明治期に再編したのから、大正・昭和期に親子の情愛のような心理的結合を重んじた「経営家族主義」へと展開したととらえる⁵⁾。明治・大正・昭和をつうじて原型がつくられた日本的経営のなかにある温情主義が「主従の情誼に立脚する家族主義の論理によって基礎づけられた」とする理解は、長年にわたる通説だったといつて過言でない⁶⁾。

しかし周知のように、1980年前後から日本の経営に国際的な高い評価が与えられるようになって、その労使関係の性格についても、「前近代性」論や「近代化のゆがみ」論の全般的な見直しが急速にすすみ始めた。そのなかでパターナリズムは、古い家父長制の再編としてより、むしろ進歩的な成長志向の経営者に濃く備わっていたという解釈が強まってきた気味がある。たとえば大戦前の代表的な温情主義経営者と目されてきた武藤山治⁷⁾とその鐘紡の経営についても、これを日本における近代的管理、組織革新の先駆とする観点からの研究が生まれてきている⁸⁾。武藤じしん、鐘紡に温情主義、家族主義を施策するにあたって欧米の会社や工場、家庭における人間関係の観察から多く学んだことを語っている⁹⁾。大戦前のわが国で温情主義を

4) Kleinig, p.3.

5) 間 (1964) 第1章。なお間氏は第2次大戦後の日本企業の温情主義は、欧米の労働者福祉施策の影響を受けた「経営福祉主義」だとして、戦前の経営家族主義から区別している (49頁)。

6) 「通説」といっても、経営家族主義の成立根拠やその質の変化 (とくに日露戦後のそれと大正後期との大きな違い) などにかんする説明は一樣でない。紙幅の都合でここで諸説には立ち入らない。

7) 由井・島田は、「武藤山治は‘家族主義’や‘温情主義’を、藤原銀次郎は‘工業日本精神’を高唱し、大原孫三郎は---‘人格主義’の経営を提唱した」と、開明的経営者3人を並べる (279頁)。

8) 桑原 (1993, 1997)。

9) 武藤。だが同時に武藤は日本の家族制度の美点を

かざして設けられた慈惠的・福利増進施設の内容¹⁰⁾も、本稿でこれからのべるアメリカのウェルフェアの内容ととくに異なるものではない。

温情主義と経営家族主義を重ね合わせてこれを日本的経営の特質としてきたわが国の研究史から、目を欧米に転じてみよう。パターナルという語の発生は16世紀に遡るといふから¹¹⁾、当初は支配者の権威を前提とした慈惠の意味が強かったかもしれないが、近代的な工場制度のもとで実施されたパターナルな諸施策といえ、ロバート・オウエンのニューラナーク工場のごときが、いまでも発端におかれるのがふつうである。オウエンの思想と実践にたいするこれまでの評価は多く、空想的社会主義者あるいは協同組合運動の父としてであったが、近年は近代的な経営管理の先達としてオウエンに言及したものをしばしば見かける。またオウエンをそのような経営管理者としての面から見れば当然のことながら、彼が採用した諸施策は彼にかぎったものでなく、同時代あるいはそれ以前にさえ、ほかにも博愛的、開明的な経営者がいたことが知られるようになってきている¹²⁾。

オウエンから時代を下った産業資本主義時代のイギリスにかんして、パターナリズムが新しい意味と内容をともなって生じたことを説いたのが、P. ジョイスの1980年の著作である。ジョイスは「1840年代からの産業パターナリズムの進展は、イギリス社会の展開のなかで中心的な重要性を持っていた。それは通常考えられているよりはるかに、国際的な変化の本流に

イギリス的体験として持ち込まれていった」と書く¹³⁾。つまり産業資本主義の進展が生んだ工場町の荒廃、労働現場の規律強化、コミュニティの崩壊といった事態に対応して、19世紀後半に工場所有者たる雇主は、それまで自由主義をたてに雇主・労働者関係で賃金以外の「封建的な」つながりを排してきた態度を変えて、^{オペラテイヴ}一般労働者の工場内外の生活に立ち入った諸施策を導入し、「パターナリスト・コミュニティのフィクション」を追求するようになった。ジョイスはこれを、かつての資本主義勃興期に工場主が権威や服従の関係を土台におこなったパターナルな施策と区別して、「ニュー・パターナリズム」と呼んだのである。ジョイスのこの著作を発端に、ニュー・パターナリズム概念の当否や内実をめぐる1980年代にいくつもの論文が書かれた¹⁴⁾。私はその関連論文の一部に目を通したにすぎないが、イギリスでも1980年代ころから産業のパターナリズムへの新しい着眼が生じたということは、たしからしく思われる。

イギリスやフランスと対照的に¹⁵⁾、ドイツに

13) Joice (1980) p.134.

14) Joice (1984), Huberman, Price, Rose *et al.* Gray, pp.48-50, 122-130.

15) パターナリズムというテーマでのフランス経営史にかんする知識を私はほとんどもっていないが、Katznelson and Zolbergによれば、フランスでも産業革命初期には家族ぐるみ雇用が利用され、工場主が工場敷地内に住み、社会関係がつねに家族を規範としたことから、工場主を父とするようなパターナリズムの気風が濃厚だった (p.89)。だが19世紀後半に工場の規模が大きくなるにつれてパターナルな人的関係は次第にスタミナを失い、初期の工場主に冠せられた「主人」(パトロン) という語は敵対的な意味をもつようになってきた (p.100)。フランスの労働者といえは階級意識と結束の強さでヨーロッパ中に知れ渡り、一方、フランスの工場主・雇主といえは自分たちが労働者と違う天与の権利をもつと信ずる頑固さにおいてヨーロッパ諸国のなかでもきわだつ存在になったというのであるが、しかし同書も同時に、「フランス労働者階級の歴史の分野で、単なる博愛主義の品定め以外に労働者の生活に立ち入った研究はまれである。---- (だが近年になって) 博愛主義文献の新しい

企業に移植することの意義も、機会あるごとに強調した。たとえば「西洋の労働史には温情主義の時代なし、故に労働者は権利を主張す。是れ止むを得ざる次第之が為め吾国において資本家と労働者の間に存在する温情主義を排斥せんとするは誤りならずや----。」(武藤, 275頁)。

10) 間 (1987)。

11) Kleinig, p.4.

12) 土方。またオウエンの義父デイヴィッド・デイルがオウエン以前にニューラナークで博愛的工場経営を実践していたことについて、McLarenを参照。

おける企業と労働者の関係、またそれを規定する社会の組織志向性という特質においても日本と共通するところが多いと見られるから、ドイツ経営史でのパターンリズム評価も日本と似た面があることが予想される。この関心によくこたえてくれるのが、田中洋子氏の近著である。同書によればドイツ史研究でもかつては雇主に給与以外で労働者の生活に立ち入ったことが封建的、家父長主義的と否定的に評価されてきたが、やはり1980年代ころから異なる分析視角による研究が顕著になってきたようである¹⁶⁾。こうして新しい視点に立った田中氏は、ドイツ特有の歴史的な社会環境条件を、①ものづくりの伝統（マイスター論）、②社会組織が成員全体の生活を保障しようとする伝統（ゲマインヴォール論）、③家長＝主人が上から組織を導き保護する権利と義務をもつ伝統（ヘル・イム・ハウゼ論）という三面から追って、その伝統が20世紀ドイツ大企業の労使関係に強い影響を及ぼし、いわばウェルフェア・キャピタリズムを世界史上最も早く実現せしめたと実証した。しかしこの20世紀ドイツのウェルフェア・キャピタリズムは、アメリカのそれと、あるいは日本の家族主義的労使関係とも違って、労働運動をつうじてより社会的、公共的なものに押し広げられ、社会制度の変革や福祉国家への道をたどることになると、田中氏は説いている¹⁷⁾。

私の言葉でいえばパターンナリズムな労使関係を、前近代的として片付けしないでこの国の歴史・社会条件をとおして理解しようという田中氏の視

角には大いに共感するが、ところでその田中氏は、そうしたドイツ企業の特徴を表現するさいにしばしば「アメリカとの違い」としてそれをのべる。「どの国の大企業もみな同じような企業と人との関係をつくり出してきたわけではないことは、例えばアメリカとドイツについて、次のような実際の歴史におけるいくつかの疑問を思いうかべてみることから示される」という具合に¹⁸⁾。そこで対比されるのは、ドイツの労働者「定着」志向にたいするアメリカにおける「雇用と解雇」の繰り返し、ドイツの企業内「長期的技能養成」にたいするアメリカで近年までの教育「投資」の軽視、ドイツ企業の早くからの福利厚生政策にたいするアメリカでの導入の遅れ、といったことである。そしてそんな違いを生んだ歴史的な条件として、たとえば、「イギリスやアメリカなどの市場性の強い社会とドイツや日本など組織性の強いと言われる社会の間の対照性」¹⁹⁾、「同時代のイギリスやアメリカのように、労働者は労働者で勝手に生き、資本家は資本家で勝手に計算するという関係は、すでにドイツの資本主義化の初めの時点で大幅に放棄されていた」²⁰⁾、「(イギリスやアメリカに見られた)ファクトリー・コロニーやファクトリー・タウンをつくる事例には、比較的辺鄙な場所の新しい工場に多くの一つを集めるという、労働市場条件からの要請が強い場合や、経営者が個人的に労働者への慈善の必要に目覚めて福利政策を行う場合などが多かった。---(が)、これらの事例と---ドイツ大企業の企業内福利政策との間には---本質的な相違がある」²¹⁾、などのような記述が与えられている。総じて、アメリカのパターンリズムが市場原理に規定され経済合理性を濃くもって企業の労務管

編集が、ブルジョアの妄想をフーコー（フランス構造主義）流の産業における道徳性の進展なる言葉を使って文章にしている」（p.112）と書いてるところからして、最近、労使関係史におけるパターンナリズムな側面に言及したものがないわけではなさそうである。

- 16) そのことを田中氏は主として、同書が分析対象にしているクルップ社にたいする分析の視点や評価が1980年代後半以降変ってきたことにそくして説いている（田中（2001）40頁）。
- 17) 田中（2001）451頁以下。

18) 同14頁。

19) 同11頁。

20) 同23頁。

21) 同227頁。なお「アメリカの歴史的な条件」への田中氏の立ち入った説明は田中（1998）274-278頁。

理に組み込まれていったのにたいして、ドイツでは共同体の全体利益を追求する伝統に規定されたという対照性が強調されている。

このような国際比較に、私は半ば同意できるが、しかしアメリカ史を勉強してきた者として、また別の論点を指摘したい気持ちにもなるのである。イギリスとアメリカが上のような意味でひと括りされることにも違和感がある。冒頭にのべたように、アメリカにおけるパターナリズムが企業のウェルフェア・ワークの流れを量と質の両面で規定するその仕方は、市場原理のように単一の合理的な根拠で説明しきれない、そこにやはりアメリカなりのさまざまな社会的・文化的な条件があったというのが、私の考えである。

2. パターナリズムの諸源流

そこで、アメリカの企業内にパターナルな人間関係がどういう経緯で導入されたか、社会がそれをどんな意味で求めたか、だれがそれを推進したか、そのパターナリズムの性格がたとえば日本の「主従の情誼」などとどんなふう違っていったか、等々の問題に関連すると思われる史実を、アメリカ史から拾いあげてみたい。19世紀（あるいは20世紀初頭）までにアメリカ企業がさまざまにおこなったパターナリズムの「証し」は、具体的には次のような内容で企業史に記録されてきた事々である。仕事の保証、住宅と寄宿舎の提供、清潔な職場環境づくり、工場付きの商店、子弟向けの学校、地域の教会、図書館、病院と医療、従業員食堂、休憩室、サマーキャンプ、リクリエーションやジム、休日や有給休暇制、貯蓄・貸付組合、従業員持株や利潤分配制、健康保険、生命保険、技能訓練、起業（独立）への援助、従業員の親族の雇用、内部昇進機会、従業員代表制----。またこうした系譜に、職場では暴力をふるわせない、女性労働者を性的強制から守る、経営者と従業員がファースト・ネームで呼び合う、従業員の道徳

性を高める（宗教、飲酒などに関連）、上司が従業員の家庭状況まで熟知し何くれとなく面倒を見る----といった、心理的要素を含む職場の人間関係が随伴する。これらは従業員にかえって疎んじられたり、温情を見せかけた隷属の強制だったりもするから、企業史でつねに「良い企業」として語られるばかりではないことに留意する必要がある。ともあれ、こうした施策や人間関係がどんな動機やいきさつで、あるいはどのようなアメリカ的な特徴を帯びて導入されたかという関心から、問題に近づいてみたい。以下、六つの論点を立てたが、これは今日の時点における私の仮説であって、おそらく修正の余地が多分にある。また紙幅が限られている本稿の条件からして、各項目の十分な展開は今後の課題とする。

（1）建国の方針をめぐる対抗、工業町の建設

独立後の合衆国における連邦議会レベルの政争のうちでも、最も大きな争点のひとつが工業振興の是非をめぐるものであって、その論争は長年に及んだ。イギリスの工場や工業町を「悲惨、陰鬱、道徳的退廃」の禍根と呼び「神は新世界にバーミンガム、マンチェスターの再現を禁じたもう」と唱える工業化反対論が建国方針をめぐる有力な一翼を占め続けたから、工業推進派は、アメリカにおける工業化の得がイギリスのそれと違うことを力説しつつ、イギリスと違う工場や町のイメージを提示しなければならなかったのである。B. ラッシュ、T. コックス、A. ハミルトンらによる初期の工業化推進論らしい、そのことへの強い配慮が一貫してうかがわれる。工業が零落した人々に仕事を与え、女性と子供を社会の「お荷物」の存在から有為な存在に変え、怠惰な人々に勤勉の徳性を身につけさせるといった擁護論²²⁾はイギリスでも翳されなかったわけではないが、イギリスのそ

22) Crawford, pp.11-12. Licht (1995) pp.13-20. 邦訳 25-34 頁。Glickstein, pp.189-192, 220-222.

れが所詮現状への弁護だったのと違って、アメリカではそのことをかかげて新しい工業町づくりが構想されたのである²³⁾。ふつうアメリカ産業革命の発祥とされる、18世紀末にS. スレイターがポウタケットにつくった工場も、最初から「模範的で調和のとれたコミュニティを建設しよう」という彼の意向のもとに、労働力が調達され労働条件が設けられた。「落ち着いた雰囲気」がスレイターのコミュニティをつつんだ。家族中心の価値と活動、宗教、学校教育、そして管理の諸規則が秩序の形成に貢献した。とはいえ緊張や変化が、この村になかったわけではない。スレイターは不断に、彼のパターナリスティックなやり方が気に入らない投資家たちとの摩擦にさらされた²⁴⁾。」彼の工場に続いて19世紀初頭までにこの地一帯に200に近い工場が建設されたが、そうしてできた工場村の様相は、イギリスの産業革命初期の雰囲気とかなり違っていた。

アメリカ産業革命初期の工場におけるパターナリズムの事例として最もよく引き合いにだされるのが、F. ロウエルがボストン投資家の資金を得て建設したウォルサム、さらにロウエルの死後に建設が完了した工場町ロウエルである。

23) 計画だおれに終わった(1794年)ハミルトン＝コックスの工業町構想もそうであるが、その10年後に元スペイン大使デイヴィッド・ハンフリー大佐が、工業セツルメント、ハンフリーズヴィルをコネチカットに建設した。ハンフリーは羊毛工業を中心とするこのセツルメントに「アメリカ最初の労務管理システム」を適用し、新しい労働力として近隣の農家の娘とニューヨークの救貧施設にいた孤児たちを採用した。農家の娘は家から通って給料を得ることで地域の農業の発展にも寄与する、孤児たちは無給だが徒弟修業にはげみ一人前の熟練工に成長する、というのであった。孤児たちに与えられた快適な部屋とベッド、新鮮な野菜、仕事後と日曜日の(専任の教師による)教育、仕事と生活全般にわたる日課遵守と規律等、「ハンフリーの労働システムはどこまでもパターナリスティックなものであった。」(Crawford, pp.15-17.)

24) Licht (1995) p.24, 邦訳 38-39 頁。

ここでの工場群における労働力調達の最大の特徴は、ニューイングランド農村の若い女性に向けて、寮母がついた寄宿舎での安全な居住、現金による給料支払、リクリエーションを含む健康な生活環境の提供を宣伝し、彼女たちを大量採用したことである。その条件づくりには慈善心からでない未婚の女性労働力の調達という明快な経済目的があったわけだし、そうした着眼は日本における出稼ぎ女工の調達とも共通するともいえるが、日本のそれが悲慘な「原生的労働関係」の事例として取り上げられたのと対照的に、ロウエルはほとんどの場合、ヨーロッパなどからの訪問者を感嘆させ彼らから称賛をあびたアメリカン・デモクラシー体现の名所として描かれてきた。訪問者はイギリスとは比較にならない工場の清潔さ、工場内での女工の洗練されのびのびした仕事ぶりに感銘を受け、また休日の街中で彼女たちがファッショナブルな衣服や装身具をつけてショッピングを楽しんでいるさまに驚いた。女工たちの文芸誌「ロウエル・オフアリング」に載った作品の数々が(会社が発行の資金援助をしていたことを考慮しなければならぬにしても)工場生活の積極面を描いており、工場労働力の道徳向上の証拠としてしきりに引用された。ロウエルこそはこれまでの「工場をめぐる論争」に決着をつけたと言う者さえいた²⁵⁾。

パターナリズムはとりわけ寄宿舎で喧伝され、寮母は女工たちの親代わりとして振るまい、規律の遵守義務にもしばしば家庭のしつけのような理由づけをした。1棟の寮に25人ほど、各部屋に4人から10人が入り、どの部屋も寮母が監視できるようにレイアウトされていたから、ここではプライバシーも「不道徳な行為」も困難だった。こんな管理を受けながら19世紀前半に女工の抗議や逃亡があまりなかった理由と

25) Hindle and Lubar, pp.193-201. Crawford, pp.26-27. Licht (1995), pp.27-28. Ferguson (1979) pp.15-16. Glickstein, p.222.

しては、彼女たちが工場で長く働くつもりがなかったこと、農村の家族の支配から離れてそれなりの自由を享受したこと、農村女性にとっての相対的に良い賃金、現実の作業規律がそのころまだそれほど規則的でなかったこと、などが挙げられてきた。それにもうひとつ、ロウエル女工の集団生活の記述を辿りながら（日本の女工哀史からのイメージと較べて）の強い印象は、農家の娘たちの身についた「自由の娘」としての自覚であり、管理を受容しながらも寮を緊密なコミュニティの場にしていく能動性である。寮には企業が定めた規律と並ぶ仲間うちの「グループ・スタンダード」ができ、それに馴染めない女工を企業が解雇しなければならないこともあった。そのような結束性が会社にたいする不満に向ったとき、回数は少ないながら彼女たちが職場放棄に走ったこともあった。寮の良きコミュニティを保証しているのが会社パターナリズムだと思いついていた監督者はショックを受け恩知らずとののしかったが、一方、女工は職場放棄をイギリスから独立をかちとった「愛国的先祖」の行為になぞらえた。そのようなときに、自分たちは雇われてはいても人間として監督や工場主と平等なのだという主張が明確に口にされたのであって、企業がほどこすパターナリズムは、それに有効に対応する施策や言辞をもたなければならなかったと思われる²⁶⁾。

（2）ピューリタニズムと道徳向上・社会改善運動

近代世界が新しい労働人間を創出するのに宗教が重要な役割を果たしたこと、とりわけ絶対主義国家の装置をもたず、また宗教が国家から分離し多種多様な宗教活動の展開が可能になったアメリカにおいて、宗教の果たした役割が大きくかつ長期に及んだことは疑う余地がないが、しかしその宗教の力がアメリカ企業における労働者管理にどう作用したかという問題では、そ

うすっきりした解答が得られない。

正規の行政組織と別に住民が自発的に団体をつくって行動するのは植民地らしいのアメリカ社会の特徴とされるが、なかでも 19 世紀前半は、それがさまざまな改革運動のかたちをとって出揃い高揚した時代であった。それは禁酒、宗教心の回復、健康増進、性道徳、ギャンブル抑制など個々人の改善をめざす運動、貧困女性や孤児を救済する慈善運動、教育制度、女性の権利拡張、奴隷制反対など社会の改善をめざす運動、ユートピア共同体の建設運動など、まことに多岐に及ぶ。それぞれが別々に、さまざまな地域活動として興り、あるものはいち早く全国組織に発展した。個別の課題ごとの運動でありながら、しかし運動のかなり多くが当時の信仰復興運動（第 2 次大覚醒）とかかわりをもっていたとされる。D. マッシュズはそれを次のように説明している。独立革命後のアメリカは、解放の諸力が生みだした地理的な移動、権威と服従の規範の崩壊、受容できる国家目標の欠如などから、社会的な方向感覚を失ってしまった。そうした状況下の人々に度合はさまざまであれ、自分が動いていく新しい政治的、経済的および地理的な方向・場所を与える組織化過程として信仰復興運動はかくまで大運動となり、何千という教会がアメリカ社会におけるコミュニティ、道徳規範、人生の意義・目的の制定役を担ったのだと²⁷⁾。これと別に、19 世紀前半の改革運動の高揚と宗教との密接な関連を理解する鍵は工業の台頭だとする見方もある。信仰復興運動のなかでも（中産階級を主体とする）アメリカ福音主義（evangelicalism）がなぜかくまで中心的役割を演じたかの理由を、それが当時の経済的趨勢に最もよくマッチしたからだとするのである。福音主義はピューリタニズムの勤勉・節欲にかかわる道徳コードを、自由競争、利益の追求、利子の取得、蓄積といったセルフ・メイ

26) Cantor & Laurie eds., pp.43-61 が最も詳しい。ほかにも上掲の Gutman, Licht, Crawford など。

27) Mathews. なお Mathews の論旨に言及した Faler, pp.100-101 をも参照。

ド・マンの世俗の利と読み取らせるのに先導的役割を果たした。改革運動のなかでも禁酒運動がなぜ突出した大運動になったかといえば、それが工場の雇主にあっていちばん頭の痛い管理問題——聖月曜日（日曜日の飲酒の結果、月曜が仕事にならない職人社会の伝統）の廃絶や仕事中の飲酒習慣の克服——に直結した社会問題だったからだ²⁸⁾。

だがまた信仰復興運動がこれほど大きな国民的運動になったのは、中産階級だけでなくもっと下層の労働者が、労働者の立場からプロテスタンティズムを積極的に受容したからでもある。H. ガットマンは、労働者が自分の境遇への不満をプロテスタンティズムによって正当化した側面を掘り下げている。「神は人間を自由かつ道徳的な行為の主体者として創られた」と説く福音主義の教えは、労働者に仕事への誇りと雇主との平等感をいだかせる力になった。そして「福音を信ずる労働者たち（は）、急速に発展する新しい工業社会の秩序を、非キリスト教的で、神の意志を冒涇していると思った---。」19世紀を通じて労働改革のすべての動きは、何らかのかたちでキリスト教と関わりをもったとする²⁹⁾。

プロテスタンティズムの影響下にある社会改善の運動が企業のパターナリズムにほどこした色彩はさまざまであったろうけれども、その端緒で認められるのは大きく次の二つだと思われる。一つは、ピューリタニズムは肉体労働にも固有の道徳的な価値があると認めたが、伝統的にそれは農民と職人の仕事をイメージして語られてきたことだった。それを工場労働にも適用

する、そのために工場が勤労にふさわしい場所であること、とくに女性や児童が工場での労働によって悪徳から遠ざけられるということ、雇主は実地に示さなければならなかった。雇主たちがこの課題をどの程度意識し実行したかはむろん個人的な事柄であり、結果として同時代人に称賛された工場がそれほどあったとは思えないが、限られた「良き雇主」の多くが宗教心に後押しされたことは疑いえない。

もう一つは、貧民救済の運動に見られるものである。アメリカにも浮浪者や孤児を収容して労働力に再生しようという「ワークハウス」が19世紀、各地に設けられたが、そのほかにもさまざまな救済活動があり、その多くがキリスト教の教義をかかげていた。もともとキリスト教徒の慈善でおこなう貧民救済は、寡婦、孤児、高齢者、障害者などに向けられるもので、社会秩序から脱落して貧困におちいった者を救助することは彼らの自律性や努力をかえって損ねるとの態度が強かったから、ワークハウスが浮浪者を集めて怠惰な彼らを鍛えなおすというとは違う道をたどってきた。が、その運動は次第に「道徳的な障害者」の救済や教育にも及ぶようになり、やがてソーシャル・ワーカー、セツルメント・ワーカーを、そしてウェルフェア・ワーカーを輩出する系譜につながっていく³⁰⁾。

キリスト教が企業のウェルフェア・ワークに接続した最も直接の事例が、19世紀末のYMCA（青年キリスト者協会）の活動であろう。1870年代に鉄道労働者のなかでの宗教活動を通じて鉄道のウェルフェア関連事業に関与したのを皮切りに、20世紀初頭までに主として大都市のYMCA会館（企業からの寄付で建てられたものも多い）を拠点として、契約を結んださまざまな分野の企業を相手に、労働者への教養・英語教育、道徳・宗教活動、映画・娯楽・リクリエーションの提供、親睦会等々といった

28) Faler, pp.109-138. Glickenstein, p.195. 455のnote134におけるFalerへの言及。なおピューリタニズムの勤勉・節欲倫理の世俗化についてはP. Bernstein, Rodgers, また禁酒運動をはじめプロテスタントが与える労働倫理が大方の労働者の仕事習慣に反するものだった点についてはGutman 邦訳第1章。

29) Gutman 邦訳第2章。

30) Trattner, Chapter 5, 8. Crandall, pp.6-8. 井出20-41頁。

ウェルフェア・プログラムを展開した。各地でそれを統括した「総務」はYMC A直属で会社からは間接的に雇用されたに過ぎないが、ある意味で企業の最初のウェルフェア担当マネージャーだった。労働者に自制心、正直さ、勤勉、儉約の徳をもたせる、あるいは低俗な盛り場に浸らないように仕向けるといった活動をもって、管理の実践にまだまったく未熟だった企業家たちを補完し、このような経路からウェルフェア・ワークを導入していったのである³¹⁾。

(3) 職人社会の伝統³²⁾

アメリカ職人社会の規範はもともとヨーロッパから移入した職人が持ち込んだものであるから、制度的にはヨーロッパとそれほど違わないが、その実質的な内容はいちじるしく変っていた。大きく二つの特徴をあげる。一つは、親方—職人—徒弟の関係がヨーロッパに較べてはるかに緩く、良く言えば民主的、平等な上下関係であり、悪く言えば親方が弟子にほどこす技能養成の義務が不徹底で、修業途中の若者は自らの判断で技能を磨かなければ一人前になれなかった。やる気の若者はヨーロッパの遍歴職人とは別の意味で各地を遍歴し、親方を代え、また自分の専門分野を変更していったのである。特定の技能を深めることにこだわらないぶん、彼らはさまざまな種類の機械の扱いが得意で、また製品や工程を改良する意欲も強かった。そうしながらドイツのマイスター制のように高度な物づくりの伝統とは別の、つぶしのきく万能職人が育ったのがアメリカの大きな特徴である。そ

のような職人たちが19世紀後半に大挙して工場に乗り込んでいくことになる。

もう一つは、上のことにも関連するが、職人たちが仕事場、地域の事業団体(ギルド)といった枠を越えて交流する気風がきわめて強かったことである。E. ファーガソンは、アメリカの産業技術形成をたどった論文の結論部分で、「合衆国に見られてヨーロッパには見られない最後の要因は、知識を分かち合い交換し合う自由の存在である。---アメリカにおける機械技術の‘ノウハウ’を高めた要因を重要な順からランクづけするとすれば、私はそのトップにこれがでてくるだろうと考えている」と書いている³³⁾。技能に長けた職人が自分の技能の秘訣を公開し伝授することでその地に技術集積が生じ、靴の町、家具の町、工作機械の町---としての評判をたかめたというのが、植民地時代にまで遡るアメリカの工業町づくりの一面をなしていた。技術のハウツウ書や情報誌の発行も早くから他国に見られない盛況を示した。また19世紀後半には特許王国といわれるまでに特許申請が増加していくが、各地で展開された訴訟合戦も技術と情報の伝播に大きな役割を果たした。訴訟があるごとに法廷はあたかも職人のセミナー会場と化し、証人として呼ばれた専門家が図面や模型や実物をつぶさに点検し他の技術との異同について説明する。それがまたその地の業界誌に詳細に説明されるという具合だったからである³⁴⁾。すでにフォアマン・メカニックとして働いていた男が、遠隔地に旅をして評判の工場を訪問する。その工場主は「鄭重かつ親身」な態度で彼を遇し、質問に答え、工場をまわって細部にいたるまで説明する。しばしの逗留のち帰郷した男はやがて新しい企業を立ち上げる---。ジョン・リチャーズという、のちに著名な機械企業主になるその男の遍歴を書いたP. スクラントンによると、「このようなオーブ

31) Jacoby, (1985) pp.56-59. 邦訳 85-88 頁。

(2003) 邦訳 168 頁。

32) アメリカ職人社会の仕事習慣や文化を問題にする場合、建国いらいの固有の労働倫理と物づくりの特徴を議論の中心にするのと、外国から職人が不断に移民として流入し外国の仕事習慣を移植しようとした(そこに緊張関係が生じた)面に重きをおくのとでは、話の展開がまるで違ってくる。この項では前者にそくしてのべ、後者は次項の問題とする。

33) Ferguson (1962) p.15.

34) 森 (1996) 34-42, 126-132 頁。

ン・ドア政策は、19世紀後半の機械製造企業間におけるかなり一般的な事象だった。業界出版物がそうした慣行にさからう者をこきおろした³⁵⁾。」

この二つの特質にしぼって、それが19世紀を通じて工場のパターナルな人間関係にどんなかわりをもったか、考えられる4点をあげる。第1に、職人を各地から集めて賑わう場所が多数の工業町を形成していったのであるが、そのような工業町には総じて職人たちを惹き付ける仕事場と町の雰囲気があった。町の行政組織にも職人層が強い影響力をもち、大規模な株式会社のお雇い経営者の意向などが通らない傾向がよく見られた³⁶⁾。第2に、そうした町で「実践的製造業者」として尊敬されたのは、P. スクラントンの表現を借りれば、「手を真っ黒にしている企業主、---シャツの袖口に油がついているような企業主」であるとともに、「労働者の品位を傷つけ彼を悲嘆に陥れることをせず、---協力的に手をさしのべ、アイデアをさすげ、あるいは共有する困難を率直に聞きとってやる」ような企業主だった。「事業の智恵が教えるところ、‘手を使う’ことを見くびったり放棄した工場主は、自分の最良の技能労働者を他の工場に取られてしまうということである³⁷⁾。」第3に、職人=熟練工たちの互助組織が早くから発達した。19世紀末に生まれてくる初期労働組合のほとんどが、もともと失業、疾病、死亡などのさいに助け合おうという互助組織・友愛会から発したと言ってよい。そのため19世紀末から20世紀初頭にかけて会社がさまざまなウェルフェアを導入しようとしたとき、それを組合つぶしと見る疑念や批判が随所で生じた。じっさいそうした意図をはっきりもって導入された企業側の救済プランもあった³⁸⁾。第4に、

機械好きでつぶしのきく技能をもったアメリカの職人は、労働習慣が異なるはずの近代的な工場に容易に入り込んで、羽をのばした。内部請負で工場のある部分を職人集団が占拠してしまうケース、職人をしたがえた職長に権限が集中して工場管理者といえども手がだせない「職長帝国」といった事態が、技師たちによる「科学的管理論」の強い課題意識を育てたのは周知のところである。

(4) 移民、人種・民族集団の異質の人間関係

R. ホーフスタッターは、名著『改革の時代』のなかで、19世紀末から興ったポピュリズム・革新主義の動きに認められるアメリカに特殊な状況として、「工業化と都市化とが人口構成の相対的同質性の解体と並行して起こったこと」を挙げる。「そもそもアメリカ民主主義は、1880年頃までは、その基本的考えにおいてはたんに農村的であるのみならず、ヤンキー的でありプロテスタント的であった」が、その後のいわゆる新移民の流入を境に「全く異なった二つの政治倫理の体系が生ずるようになった。」その一つはほんらいのヤンキー・プロテスタント的なものであるが、「もう一つの倫理体系は、移民のヨーロッパ的背景に基づくものであり、---個人の政治生活というものは家族の必要から起こってくるものと考え、政治的市民的関係をもつばら義理人情で解釈し、抽象的な法や道徳律への忠誠よりも、個人的忠誠に重きをおくものである³⁹⁾。」

ホーフスタッターの場合は同書の主題からして1890年ころを境とする変化が強調されているが、ガットマンでは、もともとのヤンキー・プロテスタントの労働倫理・労働習慣にたいして、外国からきた出生、皮膚の色、生活習慣、価値観、行動様式を異にする人々が19世紀全体を通じて繰り返し新しい緊張関係を労働現場

35) Scranton (1997), p.30.

36) Scranton (1997), Gutman, 邦訳第4章, 木下順 (ウースターのケース)などが豊富な事例を示す。

37) Scranton, *ibid.*, p.31.

38) Asher, pp.21-26.

39) Hofstadter, pp.8-9. 邦訳 6-7頁。

に注入したという論の展開である⁴⁰⁾。外国から入ってくる労働者・職人が前工業的社会の前近代的な仕事習慣を持ち込み、それがアメリカ自身の構造変化と複雑に結びつきながら独自のものを生み出したという文脈で説かれており、本稿前項の職人社会観察の視角とは違う。

この移民労働者たちは、19世紀が末になるほど顕著であるが、都市の中で集団をなして居住し、同じ出身地、教区などごとに友愛組合的な組織をつくり、さらに病気、事故、死亡などに対応する相互扶助組織をつくった。都市や自治体が取組むようになるウェルフェア活動も、大部分が新移民に向けられたものである。とくに大都市では英語の読み書きを教えるとか、マニュアル・トレーニング手 工 訓 練を通じて勤勉とパンクチュアリティの習慣をつけさせるための施設の多くが、移民の居住区近くに設けられた。ニューヨークのタマニー・ホールを拠点に都会のボス支配を縦にした W. M. トウィードは、アイルランド人を始めとするカトリック系の移民家族を保護する名目でニューヨーク市にウェルフェア施設建設の補助金を出させ、そのルートを通じて莫大な公金を横領したのだった⁴¹⁾。こうした移民対象の諸施策についてまわったパターナリズムは、これまで各項で見たのとは明らかに異質のものであるが、それらが施設ぐるみやがてアメリカ企業のウェルフェア・ワークに包摂されていくのである。なかでも最も重要かつ明確に関連が認められる動きが、世紀交替期に鉄鋼業を先頭にして起こった安全運動であろう。安全運動がアメリカ人事管理の一つの源流となったことを実証した上野継義氏は、そのような運動が興隆した二つの基本的な要素として、工業化の進展（大企業時代の到来）と移民の大量流入とをあげている⁴²⁾。

ヤンキー・プロテスタントを前提とする人間関係とは違うパターナリズムということでは、以上にのべてきた移民とくに新移民の社会におけるものと並んで、アメリカ南部のそれに言及しないわけにいかない。アメリカ南部独特のパターナリズムの存在は19世紀の前半から夙に知られていた。南部で奴隷を所有するプランターといえども、自由と平等を掲げてイギリスからの独立をかちとったさいの価値観を捨て去ることはできなかった。南部経済が奴隷労働力への依存を深め、それにたいする北部からの批判が強まるにつれて、南部プランターは、北部の「賃金奴隷制」を糾弾し、黒人にたいする自分たちの処遇が知能劣悪な弱者への温情あふれるものであることを示して応戦した。そして南北戦争後に、南部パターナリズムは格段の展開をみせる。プランター側の事情としては、解放後の黒人の農場離脱、集団強制システムの崩壊にともなう生産性低下、連邦政府が設けた監視機関による規制などのために、労働力不足が深刻になった。当然ながら昔から情け深いプランターのところには黒人が集まったから、それを真似て黒人家族にきれいな住宅や家庭菜園用の土地を提供し、薪を拾わせ、学校や教会まで準備してやるプランターが、以前よりずっと多くなった。他方、黒人側の事情として、貨幣経済に適応しきれないぶん現金以外のさまざまな援助を必要としたし⁴³⁾、さらに（これがいちばん大きな理由だったともいわれるが）市民権をもたず

スローガンのもとでの大運動は、たしかに上野氏が説くように鉄鋼業などからであろうが、企業による災害救済プランは19世紀末ころから鉄道業を中心に広がり、さまざまに試みられていた。それの方は、新移民問題と大きな関係をもっていたように思われない。

- 43) 1925年におこなわれた全米調査でも、南部農業労働者の月収入のうち現金（賃金）でない収入（雇主からの家、家畜、食料など現物の提供、菜園の貸付、道具や馬の使用許可等）部分が全体の43-45%を占め、全米平均よりはるかに高かった。Alston & Ferrie (1985), p.102.

40) Gutman, 邦訳第1章。

41) Pratt, Katznelson & Zolberg, pp.267-269.

42) 上野, とくに第1章。災害が起きてからの補償でなくそれ以前に災害を起こさないようにしようという「安全第1, 品質第2, コスト第3」

法律の保護を受けることができない黒人たちにとって、彼らに加えられる暴力や無法行為から守ってくれるのは雇主以外になかった。こうして南部パターンリズムは、19世紀末までに綿花、砂糖、タバコのプランテーションに広く浸透したのである。その内容は、上にのべたほかにも、働けない高齢者への援助、季節的失業にたいする救済、医療ケア、行政当局との交渉の仲介、リクリエーション設備などにおよんだ⁴⁴⁾。

19世紀末以降の南部経済の工業化にも、この伝統が強い影響を及ぼした。かつての北部と同じ紡績業などの工業町づくりでは、北部工業町よりはるかに、雇主が労働者の仕事と生活に介入し、地域住民が強いコミュニティをつくる傾向が見られた。初期に南部紡績町で雇用されたのは黒人よりもアイルランド人、イギリス人、ドイツ人などであり、そこには家族ぐるみの雇用や、戸主が農業で働き息子や娘が工場働く兼業農家的な家族形態が少なくなかった。こうした工業町に入っていったウェルフェア・ワーカーたちも、よく工場全体あるいは町の全体を家庭になぞらえ、仕事と同時に教育、家事、健康、融和の重要性を説いた。企業ウェルフェアへの注目度が高まるなかで、南部企業のこのような実践こそアメリカで最も先進的な事例だという評論も現われた⁴⁵⁾。

(5) ジェンダー

20世紀初頭の企業ウェルフェア・プログラムが、男性向けと女性向けとで別の系譜をもつことに最初に言及したのはD. ネルソンだと思

うが⁴⁶⁾、その事実と意義（とりわけ女性向けのウェルフェアが大きな比重を占めたこと）に立ち入ったその後の研究がいくつか目につく。S. ジャコービは、1916年に連邦政府がおこなったウェルフェア・ワーク調査で、調査対象の431企業のうち37%が女性労働者が優勢な産業に属し、28%が男性優位の産業に、10%がふつう孤立した地域に企業が立地する産業に属していた（残る25%はいずれにも分類できない）ことを紹介している⁴⁷⁾。A. トーンによれば、「ウェルフェアの受益者を代表するのは、若い、アメリカ生まれの女性だった。女性がまだ賃金取得者のごく少数派だった革新主義の時代——1920年でも労働力人口の4分の1にすぎない——に、女性は全ウェルフェア受益者の半分を占めた⁴⁸⁾。」トーンへの書評（レビュー・エッセイ）を書いたW. リクトは、トーンがこうした比重の大きさだけでなく、女性向けと男性向けのウェルフェアが違う革新の道を歩んだことに踏み込んだ点を高く評価している⁴⁹⁾。

女性労働者が優勢の産業（あるいは企業）とは、古くからあるのではむしろ紡績業が抜きんできていて、一方、新しい産業としては百貨店、通信販売、生保、機械（高速の同一反復作業を求める組立部門）、電話（交換手）などが代表的である。ほかに衣服製造業が女性職場として古くからあり、中間搾取と低い手間賃で苦汗制度が支配的だった産業であるが、そこにも温情を売り物にしたウェルフェア企業が出現した。たとえばフェリス・ブラザーズ社は女性用ブラウス、ドレス、下着のメーカーだが、同社が1904年に325人の女性従業員（全従業員の90%を占める）を雇ってほどこした以下のような処遇が、革新主義時代の女性向けウェルフェア・ワークの典型例とされる⁵⁰⁾。

44) Crandall, pp.14-19. Alston & Ferrie (1985), (1993).

45) Wingerd, Padavic, Crawford (pp.180-182). このように強固な企業パターンリズムの基盤をつくった南部の企業主が、1930年代以降、アメリカの福祉国家化にたいする強力な抑止力になったというのが、Alston & Ferrie (1985) 論文の論旨である。また南部から出て北部工業地帯に入った黒人労働者にたいしてほどこされた独特の racial paternalism については Street 論文。

46) Nelson (1975), pp.118-119, 邦訳 226-228 頁。

47) Jacoby (1985), p.54, 邦訳 83 頁。

48) Tone, p.142.

49) Licht (1998), pp.170-171.

50) Tone, pp.140-141.

「同社の朝の笛は7時に鳴るが、きびきびした女性従業員たちには職場につくまでの‘それなりの猶予時間’が認められていた。ぬれた足で工場に入ってきた者には無料で靴下が提供された。シフトのさいに女性従業員は必ず‘ミス〇〇’と呼ばれ、経営者もフォアマンも‘育ちの良い男女が日常交わすような礼儀正しきで彼女たちを指揮するよう’規則が定められていた。毎日30分の休憩が2度与えられ、ほかに要求すれば特別タイムをとることも可能だった。休憩時間にはソファや毛布があるラウンジで過ごすことができる。もっと気随な楽しみがほしい女性のためにはリクリエーション・ホールがあって、グランド・ピアノ、‘快適な安楽椅子やきれいなひざ掛け’、最新号の雑誌が置かれ、‘花が美と洗練の雰囲気をつくって’いた。ダイニング・ルームでは午前のおやつと昼食が供され、テーブル・クロスと食器を担当する女性が一人雇われていた。熱いお茶が無料、ほかに会社の調理場でつくった---スープが2セントである。一人ずつ利用する浴室が5室あり、‘清潔なタオルと化粧用品’が備えられている。病気や具合の悪いときには‘すべての範囲にわたって会社がめんどろをみる’ことになっていた。労働者は出勤時と同じ快適な気分です社退社することが期待された。退社時に雨が降れば、‘傘、合羽、ラバーシューズ’などを貸してくれた。」

20世紀初頭までの女性向けの企業ウェルフェアは独身の白人女性対象にほぼ限られていたといつてよいが、その施策は、企業あるいは社会の弱者である女性を護る（したがって企業内で男から隔離する施設を設けることが重点になった）、工場をやがて良き母になるための条件づくりの場にする（女らしい礼儀作法、教育、料理教室などが重視された）といった、開明的経営者の女性観に根差すところが大きかった。と同時に、若い女性の勤続年数が短いため企業忠

誠心を高めるのに温情とウェルフェアが手取り早い、百貨店・電話交換など顧客との接触が多い職場では職場環境が接客態度にでやすい、といった経営面からの効用が意識されてもいた。同じ時期に男性労働者を主体にする企業で採用されたウェルフェアが、住居、貯蓄・貸付、技能訓練、災害補償、利潤分配、従業員持株、内部昇進、年金等々へと展開した、その背景や道筋とは大きく違っていた。トーンがいうには、20世紀初頭に男向けのウェルフェアが売り物にした「男らしさ」の助長とは、もはや19世紀的な技能中心のものではありえず、家族の生計の担い手としての権威にかかわるものと、レジャー＝スポーツの訓練や楽しみの施策に重点が移ってきた⁵¹⁾。

19世紀に遡って女性を対象にしたパターナリズムの淵源をさぐると、19世紀全体を通じてヨーロッパの先進国とアメリカとにひろがったマターナリズム (maternalism) の動きが目につく。マターナリズムという用語を「歴史家はパターナリズムの女性版を意味させて使ってきた」と書いたものもあるが⁵²⁾、女性の本性を何よりも家庭における母親の役割の面からとらえ、その役割の遂行を個人まかせにせず社会（国や自治体）にも責任を負わせようとする運動といつてよいだろう。ヨーロッパでそれは主として中産階級の女性運動（道徳向上、貧困の救済、女性と子どもの労働条件、子どもの保護や教育、売春規制や禁酒---）として展開され、各国の社会保障政策や福祉政策の源流になったとされる⁵³⁾。アメリカでもこの運動はヨーロッパにひけをとらぬ高揚を示し、とくに20世紀初頭、他国に先駆けて連邦政府に児童局を設けさせる（1912年）牽引力になったともいわれる⁵⁴⁾。しかしながら私は、本稿での考察の基調

51) *ibid.*, pp.165-171. またもっぱら「男らしさ」のパターナリズムが追求された事例研究として Fine.

52) Sklar, p.80, note 6.

53) Koven & Michel (1990) (1993), Michel, Bolt.

からして、そこにアメリカの特性を3点加えて、19世紀のマターナリズム運動を相対化したいと思う。

第1に、アメリカに出現した道徳向上、慈善、社会改善の運動の多彩なこと、団体の数の多いこと、それが必ずしも中産階級婦人に特定されず階級横断的であったことなどからして、マターナリズムは理念・組織ともにヨーロッパほど女性運動の中心的な位置にはつかなかったのではないか。たとえばドイツでは「マターナリズムが、1880年代から1920年代にかけてばらばらの女性運動の一つに結びつける最も重要な糸になった」⁵⁴⁾とさえいわれるのにくらべて、アメリカでそういう時期はなかっただろう。19世紀のアメリカでそれに比すべき結びの糸は信仰復興運動かもしれない、多岐におよんだその運動は女性だけのものではなかったにもかかわらず、ひじょうに多くの場合、女性が先頭に立ち中心的な役割を演じたのである。

第2に、「男は外、女は家庭」という考え、女は男に従属する存在だという観念は19世紀のアメリカでも支配的だったが、それは人間的に女が男に劣るという意味ではなかった。むしろ当時書かれたものの多くが、女(妻)は道徳の面で男(夫)に勝っていること、人々の徳性(道徳、責任感、義務の遂行、市民意識---)は政治や仕事のような世俗的活動からでなく家庭の中から生まれること、その家庭では母親が子どもにたいする教育としつけの中心的役割を担わなければならないことを説いている⁵⁵⁾。母親の子どもにたいする教育は単に道徳的なものだけでなく知的な分野でも期待されていた。19

世紀早々から白人女性のほとんどが学校教育を受けるようになり、識字率も男と並び、そして1870年代までにはハイスクール卒業生数で女が男を凌駕するまでになる⁵⁷⁾。このように家庭における女性の実質的に高い地位は、むしろマターナリズムにもつながったが、同時に奴隷制反対のような社会運動における女性のリーダーシップをも生んだのである。

第3に、そうした19世紀のアメリカ女性の多彩な活動と指導性を前提にして、19世紀の末以降、ソーシャル・ワーカー、セツルメント・ワーカー、ウェルフェア・ワーカー等々の専門職が多く女性によって担われて登場した。彼女たちのウェルフェア・ワーカーとしての資質や彼女たちに企業主や労働者が向けた信頼・期待は、19世紀をつうじてアメリカの女性が家庭内で確立していた道徳規範者としてのそれに通じていたと考えられる⁵⁸⁾。

(6) 福祉への政府介入にたいする抵抗

19世紀末からドイツを筆頭にヨーロッパ諸国の中央政府が社会保障、社会福祉の政策を導入しひろげていったときに、アメリカでは女性と子どもを対象とする保護以外に政府の政策の進展がひじょうに遅れた理由として、個人主義、自由主義、自助・自立を原理としたアメリカ社会の伝統があげられることが多い⁵⁹⁾。そのことに基本的に異存はないが、本稿のテーマからして、福祉国家化への動きを抑制し他方で企業のウェルフェア・ワークへの刺激を生んだ、19

54) Koven & Michel (1993) p.20. また Noble (pp.47-50, 151) は、アメリカではこのマターナリズム運動が、連邦国家に取組ませる福祉活動の対象を女と子どもに集中させたことによって全般的な福祉国家化をかえって困難にしたと説いている。

55) Koven & Michel (1993) p.13.

56) Degler, 邦訳 28-33 頁。なお同書の序(小川晃一)をも参照。

57) Davies, pp.55-56.

58) 女性向き職業のガイド・ブック(1929年)で Mirian Leuck が次のようにいう。女性の人事管理者は、職場という家庭の母親になったのであり、そこでのポストつまり父親が気ままに勝手に決めたことを子どもたちつまり労働者に説明してやる役回りを担うのだ。時に彼女は繊細な心配りと戦術とで、家長の良い人柄にうたえて子どもにご褒美や特別のお許しをもらってやるかもしれない (Strom, p.124)。

59) その過程と内容については Lubove, Trattner,

世紀以降の環境について付言したい。

合衆国憲法はその前文で、連邦結成の基本目的として、正義、安全、共同の防衛などと並べて福祉の増進を謳ったが、しかし独立後も公的福祉制度には特別の変化が見られなかった。植民地時代いらいイギリスを真似て実施してきた救貧法が各州によって引継がれ、新しい事態への州レベルでの対応がやや付加された程度である。むしろ独立を境としての最も顕著な変化は、民間の慈善団体の急増であったろう。独立革命は人道主義を鼓舞し、困窮のない理想社会の建設に向けて博愛と慈善の情熱を喚起した。連邦政府が宗教と国家を分離しそれがおびたしい宗派の台頭をもたらしたことも、大きな関連がある。ほとんどの宗派が布教活動の内容に、それ自身の孤児院、病院、貧窮者援助その他の福祉活動を含めたからである。こうして全国の民間慈善機関の名簿は19世紀末までに100頁もの紙数を必要とするまで増大した。1878年のフィラデルフィア市だけで800を越えるその種の団体が登録されていたという⁶⁰⁾。

19世紀を通じて、アメリカといえども連邦や州政府が公的資金をもって救済に乗りださざるをえない局面がなかったわけでない。たとえば南北戦争の戦中・戦後における軍人やその家族への救済がそうである。しかしそんな一時の事情が過ぎると、自助と責任を強調する世論が公的救済を抑制するのが常であった。とりわけ、公的救済を救貧院、少年矯正所のような施設に収容しておこなうもの(院内救済)に限るべき

で、居宅者に公的資金を与えること(居宅救済)は受益者から感謝の念を奪い、彼らをいっそう怠惰にし、キリスト教の教えにもとるとする考えは、一貫してアメリカでの多数意見だった。

19世紀末～20世紀初頭にヨーロッパにおける社会保障、社会福祉の立法化・制度化の進展を見ながら、アメリカで交わされた議論は、そのような19世紀的伝統を継承して展開されたのである。前述のマターナリストを始め、政府に出番を求めた組織や論調がなかったわけでない。1906年にはアメリカ労働立法協会(AALL)が設置されて、各州政府に労働者保護立法(労働者補償法、健康保険、老齢年金、失業補償等)を制定させようとする運動の推進役になった。ほかにも全国消費者連盟、女性労働組合連盟、セツルメント・ハウス運動なども、ヨーロッパの先進例を自分たちの活動目標にする傾向があった。

だが当時の実業界では、全国製造業者協会(NAM)を筆頭に多くの団体が立法規制に反対の側に立った⁶¹⁾。A. トーンは、世紀転換期のアメリカで企業ウェルフェアが急速に盛り上った最大の理由が、国家の福祉介入を恐れたことにあると考えている。「私は(本書で)事業体の温情(benevolence)が反国家の衝動から生じたことを検証して、革新主義時代の政治に新しい理解を加えたい⁶²⁾。」トーンのように言

菊池、高島、井出。第1次大戦前のアメリカで政府が女性・児童保護立法以外の社会保障に踏み込んだのは1910年代の労働者災害補償制が最初であるが、これとても「ヨーロッパの先例から20年近くおくれて」いた(藤田、6頁)。労災保険のほかでは、マサチューセッツ州が1903年、連邦議会が1909年に高齢者保護立法を試みたが成立にいたらなかった。ウィスコンシン州がアメリカ最初の州レベルの失業保険制を導入するのはようやく1932年である(Noble, p.36)。

60) Trattner, 邦訳83頁。

61) 世紀転換期の企業間競争や労使紛争を目にして、社会安定化のために政府の福祉立法・福祉支出を進めるべきだとする財界人もいた。最もよく知られるのが金融家モルガンで、モルガンは全国市民連盟(NCF)の創設を助け、またAALLにも資金援助した。だがそれはごく少数派にとどまる(Noble, p.43)

62) Tone, p.8. つまりトーンはこの時期の企業ウェルフェアの高揚の原因としてこれまで挙げられてきた労働力不足、労使対立の激化、開明的実業家・ソーシャルワーカーの理念などに、政府介入への恐れを最大原因として加えたわけである。これにたいしてはLicht(1998, p.170)が論証不足だとやや批判的である。

い切れるかどうかは別としても、ウェルフェアを標榜する雇主は、政府がやろうとしている以上のことを自分は前からやっていると自負し、NAMもそれをひいて、公的な温情よりこちらの方が優れていると広言した。NAMの会長G. ポープは1916年、「社会的責任への鋭い感性をもった巨大製造業者」によって特徴づけられる「アメリカ産業の新時代」が到来したと自賛した。ヨーロッパを先進的、アメリカを後進的といふアメリカ産業を「ドイツ化、フランス化、イギリス化」することを求める輩に、公的制度はせつかくの個々人の自発性を奪ってしまうと反論し、「不運、事故、病気、高齢などにさいして個々人が自分で備える力を失ったときには、われわれが彼を、自分で力をつけるように助けてやろうではないか」と呼びかけた⁶³⁾。

一方、労働者側の最大組織であるAFLも、政府が福祉に介入してくることに、問題と条件にもよるが、どちらかといえば批判的だった。AFLの基本的な姿勢は「ボランタリズム」で、政府が労働者の組織化と団体交渉権さえ保証すれば、組合は自分が望むベネフィットを雇主からちとれるし、組合が失業救済資金をとりしきることでもできるというのだった。そのような方針が地方的な労働組合を含めて労働者一般の心情に合致していたかと問えば、それはかなり疑わしい。この点は労働史の研究者でも解釈が分かれるようで⁶⁴⁾、今後のいっそうの研究が必要と思われる。

3. パターナリズムの類型

企業ウェルフェアに合流する19世紀社会のパターナリズムの多様性を見た上で⁶⁵⁾、ではその多様なあり様を、何かを基準に分類できるかという問題を次に考えてみたい。

その点で、これまでの考察からすぐ挙げうる

のが、一つは、アメリカ伝来の職人社会の人間関係に根差したパターナリズムと、移民労働者をアメリカの労働現場に組織し彼らの企業忠誠心を涵養するためのパターナリズムとの対照的な性格であり、もう一つは男性労働者向けと女性労働者向けのパターナリズムの理念、目的、内容、発展方向などの違いである。これらを一緒にたにして企業ウェルフェアの源流を論ずるわけにいかない。

これとは別の観点として、たとえばW. リクトは、アメリカで政府が社会にいかなるウェルフェアが必要かの指針を示すことがなかったために、企業のベネフィット・パッケージがまことに多様な、とりとめのないものになったことを指摘し、そういうことにアメリカ的特質があるかもしれないとのべている⁶⁶⁾。とすれば、そのように無秩序に生まれた企業ウェルフェアの種類や内容にそくしたパターナリズムの類型化も可能かもしれない。

もう一つの見方を加えるかたちで以下にとりあげるのが、繊維産業という1産業を対象にして、そのなかに歴史的に異なる質のパターナリズムの展開があったことをのべたP. ス克蘭トンの所説である。「パターナリズムの多様性：

65) 本稿はウェルフェア・ワークに合流するパターナリズムの性格を主題にしているので、19世紀末に高揚した労働運動が企業ウェルフェアにおよぼした影響などにはあえて深入りしない。労働運動が企業主のウェルフェア導入におよぼした影響が大きく、しかもそれが単線的でなくさまざまな条件と雇主の戦略を通じて個々にウェルフェアの選択に結果したことは、たとえばJacoby (1985) によって詳述されている。

66) Licht (1998), p.175. リクト自身は1992年の著作で、1920年代のフィラデルフィア諸企業の人事管理にパターナリズムが合流していった過程を、①非体系的なパターナリズムがそのまま人事管理の実体に移しかえられる、②部分的に公式化する、③労働組合など下からの要求でウェルフェア条項が整っていく、④体系的なパターナリズムが労働組合の結成までをも受容していく、⑤体系的なパターナリズムで労働組合の結成を食い止める、といったケースに区分している (pp.152-167)。

63) Tone, p.36.

64) Noble, pp.37-42.

アメリカ繊維産業における産業構造と生産の社会関係」と題されたこの論文（1984年）の目的は、スクラントンの多くの著作に共通している「蓄積マトリックス」⁶⁷⁾という視点から、19世紀の工場パターナリズムを、「物質面と文化的との両面から構成される生産関係の多様性に、行動面でのさまざまな多様性がリンクする」現われとしてとらえることで、社会科学上の概念にまで高めようというところにある⁶⁸⁾。そこでまず、まことに「掴み所なく」、「驚くほど同じでなく」、しかも「豊富に存在する」パターナリズムを、コンテキスト（どんな時代にどんな地域から）、コンテンツ（パターナリズムの条項、保護の内容、どのようなコントロールを求めたか）、アフェクト（工場の人間関係を、家族に擬したり、友愛・平等を強調したり等々と、心理面から緊密、円滑なものに見せかけようとする仕方）の3面から観察し、その結果として、（アメリカ繊維産業の場合、という制限つきではあるが）「パターナリズムには19世紀を通じて三つの基本的なプロフィール——フォーマル、ファミリア、フラタernalなスタイル——があった」⁶⁹⁾という整理に到達している。

フォーマル (formal) ・パターナリズムとは、既述のロウエル工場に代表されるようなものである。これは工場で働く女工たちと何の人間的な接触もなく、階級的に労働者層とはっきり区別された人々からなる取締役会が、経営上の方策として導入した諸条項、保護と支配の装置の体系であった。他企業との生産・技術・人間的接触を持たない統合大企業が、周辺農村から不

熟練のしかも長期には働かずむしろ身内や仲間と頻りに交替する女性労働力を大量に起用するという必要が、パターナリズムの全体を規定した。家族的なモチーフが行使されたのは、ほぼ寄宿舎のなかだけであった。かくしてロウエルのパターナリズムは「19世紀第2四半期のニューイングランドにおける標準繊維の大規模生産という産業目的に適合的だった、企業の合理的、官僚的政策にほかならない⁷⁰⁾。」19世紀後半になって、ロウエル工場の労働力構成が変わり、紡績産業の競争条件が変わったとき、もはや労働者と使用者の関係はかつてのパターナリズムの形態を無力にし、ロウエルはスラムと高い死亡率と引きもきらぬ移民の工業町に変貌していく。

ファミリア (familiar) は、ロウエルのような「町」でなく、ずっと小さな工業「村」——前述のスレイター工場から始まるいわゆるロード・アイランド型の工場群、やがてペンシルヴェニア、デラウェア、カロライナへとひろがった——に生まれたパターナリズムのスタイルを指す。百人そこそこの規模の工場が単位となり、その工場主たちが労働者に住居や、住居を建てる土地、菜園などを貸し、企業直営店が薪、肉、各種商品を信用貸して売った。企業直営店は企業の慢性的な現金不足をおぎなう手段としても重要で、ときに「企業主は自分の利益のうちどれだけが繊維の生産から、どれだけが直営店の売上げから生じたか、わからないほどだった。」多くの雇主が工場敷地に隣接して住み地元のエリートだったため、彼らには地域の社会的責任がともなった。雇主の父親性（従業員の血統や家族史まで掌握していること）がしばしば強調され、雇主は貧困者、寡婦、子どもの面倒を見るとともに、学校や教会の用地を提供し、従業員と家族が勤勉の徳性を高めることに気をくばった。家族ぐるみの雇用や農業との兼業も多く見られた。だが父親性が強調されたとはいえ、現実に工場労働者が企業主の後を継いだり

67) 企業が生産と利潤を実現する条件を構成する社会的、経済的要因の全範囲におよぶものを指す。たとえば紡績業の場合、ニューイングランドの「先進事例」を基準にしてその後の他地域紡績業の動きを云々するのでなく、時代、場所、文化等々の外部環境とその時々企業の選択・意思決定が生んだ結果との相互関係として特定の経営史を描く必要を強調する。Scranton (1983), Introduction が詳しい説明。

68) Scranton (1984), p.236. 69) *ibid.*, p.239.

70) *ibid.*, p.240.

自ら企業主になる道はほぼ閉ざされており、労働者の昇進の最終地点は監督になって使用者側に加わることだった。こうして生まれ展開したパターナリズムは、鉄道が発達して全国市場が育ち、同一製品での競争が激化するにつれて、多くの面で維持できなくなってくる。もともと「このシステムは、どちらの側もしきたりから離れて相手を裏切ることがない限りで安定性を保持できた」ものであるがゆえに、国民経済の発展とともに両方から従来どおりには機能しなくなる⁷¹⁾。

最後のフラタernal (fraternal)・スタイルの典型例を、スクラントンはフィラデルフィアの繊維業界に見る。一見してここでの工場が上の二つの地域と違う点は三つあって、第1に、フィラデルフィアは繊維産業だけの工業町ではない。当時のフィラデルフィアは「世界の仕事場」と称せられたほどにあらゆる種類の製造業を擁した都市であり、繊維産業は最大産業だとはいっても全工業労働者の4分の1以下(19世紀中葉で5万人余)がそこに属したにすぎない。第2に、上の二つの地域と異なって、繊維工場には女性労働者がほとんど雇用されており、男子の熟練労働者が主力だった。第3に、工場規模は前2者より一段と小さく、ある証言によれば「847を数える関連企業で株式会社はひとつもない」、つまりほぼすべて個人所有かパートナーシップ形態の企業だった。

このような見かけ上の特徴が、この地のパターナリズムのあり様にどう結びついたか。スクラントンの強調点はここでも三つだと思われる。第1に、工場主と熟練労働者との双方が同じ技能の陶冶と工場での体験を持つ移民(必ずしも外国からばかりでない)であって、文化の多くを共有し同じ階級の背景を持つ者たちであった。パターナリズムには優越した者による保護というニュアンスが希薄で、互恵性が強く作用していた。第2に、数百ある工場がどれも独立した

存在でなく、繊維生産の諸段階(紡糸、染め、織り、模様、仕上げ)の一つあるいは最終商品(下着、靴下、ウーステッド、絨毯、高級繊維、モール、絹製装飾品、室内装飾用品)のどれかを担当し、それらが合わさってこの都市をアメリカにおける繊維製品の製造センターにしていた。そのため企業間、工場間の関連、協力が日常的に存在し、かつての同職ギルドとは違う、工業都市における産業集積のなかでの人間関係を生んだ。第3に、この社会関係のなかで熟練労働者が自ら起業して工場主になる、あるいはいつか企業家になる野心をもっていることが、労使関係を、さらにパターナリズムの質を根底において規定していた。フィラデルフィアには「工場長屋のフロア貸し」あるいは「動力つき貸工場」が多数あって、技術さえあればわずかの手元資金やパートナーとの資金で創業が可能だった。親方=企業主が従業員の独立に協力的で、独立後も仕事を分けてやったり製造の連携関係をつくることは、ごく一般的であった⁷²⁾。

スクラントンの最も執着するのがこのフラタernalなスタイルである。近代以前の古いパターナリズムと見られがちなこの種のスタイルを、20世紀に再編して蘇えらせる最も有望なパターナリズムとして照射するのが、この論文の狙いだとさえいってよい。そのことはスクラントンの後に書いた著書“Endless Novelty”(1997)全編の記述からもうかがえるのであって、世紀転換期に鉄鋼、電機、自動車といった大産業の台頭と並んでおびたしい専門産業群が族生したことの意義を重視する同書は、結果として上の繊維産業のフラタernal・スタイルに類似したパターナリズムが、ある条件のもとでさまざまな工業地帯の繊維産業以外の産業にも育ったことに、多くの筆をついやしている⁷³⁾。

先の論文にもどると、スクラントンは19世

71) *ibid.*, pp.240-241, 245-246, 253.

72) *ibid.*, pp.241-242, 248-250, 254.

73) Scranton (1997) で、繊維産業以外でパターナ

紀パターンナリズムと 20 世紀の企業ウェルフェアとの接合にかんして、次のような研究の展望をもって結論としている。

「最後だがけっして軽くない問題として、工業化への移行期に随伴したパターンナリズムと資本家的大合同の時代 (1890-1950) に展開する会社ウェルフェアの諸制度との類似性をどう考えるべきかということがある。単一工場からなる企業が複数の複合工場からなる企業に道をゆずるにつれて、事業のルーティンと革新技術の新しい構成が、仕事現場における一連の人間化への取組み---を伴って浮上してきた。そうして現われたプログラムの広範なヴァリエーションは、1928 年に評者が記したごとく ‘あるものはセンチメンタリズムの派生物であり、他のあるものは企業経営の一環をなすまともなもの’ であった。まぎれもなく会社ウェルフェアという一連の施策が、産業構造の展開にともなう古いパターンナリズムからの継承物だという観点を掘り下げることによって、20 世紀の労使関係における多様性の由来に新しい洞察を加えなければならない⁷⁴⁾。」

4. 「体系的管理」運動とパターンナリズム

とはいっても、19 世紀パターンナリズムがそのままストレートに 20 世紀の企業ウェルフェアに継承されるわけでない。世紀転換期に顕現しやがてウェルフェア・キャピタリズムに結実する全体像の歴史研究には、本稿の範囲を越えて多くの 20 世紀的要件の考察が必要である

リズムに言及されるのは、主にフィラデルフィアの金属加工業、ニューヨークの印刷・出版業、シンシナティの工作機械産業、グランド・ラピッツの家具製造業などである。なお世紀転換期の産業構造変化にかんするスクラントンの理解や主張についてここで詳述するわけにはいかないので、とれあえず森 (2002) を参照されたい。

74) Scranton (1984), p.257.

う⁷⁵⁾。そうおさえた上で、この最後の節では、20 世紀に入って経営管理の理論や手法が科学的であることを標榜するようになった状況のなかで、一見、科学の対極にある、情緒的、非合理的なパターンナリズムが生産現場で科学的管理とどのように交錯したものかという、見当をつけてみたいと思う。

20 世紀初頭の科学的管理論もウェルフェア・ワークも、企業の立場からいうと、もともと広義の社会改良にとりこんでいたエンジニア、エコノミスト、教育者、ソーシャル・ワーカー等々に、企業が広い意味での能率向上の目的でいわばコンサルタントの役を依頼して経営の内部に入れたものである。能率向上はけっして科学的管理論の側だけの売り物でなく、たとえば Y M C A も国じゅうで能率講座を開設していた⁷⁶⁾。しかし科学的管理の方が工場内部で計測できるような能率向上の具体目標を作りだし、工場管理者と協力しながら生産システム全般に適応性を

75) 1959 年に書かれた H. Eilbirt 論文は今でもアメリカ人事管理史の参考文献としてよく挙げられているので、少なくとも最近まで人事管理の成立にかんする標準的な考えだったのではないかと思うが、そこでは次のような説きかたになっている。今日の人事管理には、一方におけるウェルフェア・ワークの展開、他方における科学的管理法の展開という、二条の源流がある。そのうちウェルフェア・ワークの方は、19 世紀の宗教活動、慈善活動などを起源とし、慈善的思考とパターンナリズムの両方から 20 世紀初頭の大経営に (もはや経営者が従業員と個人的に接触・交流できなくなった状況のもとで) 従業員のウェルフェア状態 (生活の満足度や健康) を調べて改善策を提言する専門員の設置を導き、彼らが「ソーシャル・セクレタリー」とか「ウェルフェア・セクレタリー」と呼ばれるようになった。したがって彼らの企業における権能や必要な専門性は当初まったく曖昧なものだったが、科学的管理との合体を通じて次第に人事管理という明確な体系と内容をもったものになってくると。近年の研究たとえば Jacoby (1985) 以降になると、人事管理の源流は 20 世紀の新しい課題を含んでもっと複雑に論ぜられ、ウェルフェア・ワークの起源もこれほど単線的でない議論になっているように思う。

ひろげていったのにたいして⁷⁷⁾、ウェルフェア・ワーカーの方はむしろ従業員の仕事外の生活にかかわり、家庭訪問や地域コミュニティづくりに多くの時間を費やした点では、企業に入る前からの変化がそれほどはっきりしていなかった。ウェルフェア・セクレタリーと呼ばれた人々の企業における地位も明瞭でなく、所詮コンサルタント的存在を脱することができなかった。まだ人事部のごとき組織は1910年代まで企業内におかれておらず、ウェルフェア・ワーカーは人事にかかわるといっても従業員の採用、解雇、給与条件などには権限がなかった⁷⁸⁾。結局のところ何をどんな手法をもって行うかはウェルフェア・ワーカーまかせにされ、そのように手法も対象も曖昧なぶん、パターンリズムを抛り所にする気配が濃くついてまわったのである。

76) 時間と労働の節約はフランクリンいらいのアメリカの特性だといわれるが、ビュリタニズムの運動のなかでも「キリストは私たちが1時間さへムダにする権利をもっていないと教えています」といったことが唱えられた。ちなみに20世紀の能率運動と類似した意味で「能率」という言葉が登場する最も初期の例が『アングル・トムの小屋』のトムの仕事ぶりにかんする叙述だという (Ferguson (1979) pp.11-12)。

77) といってもそれは、F. W. テイラーの提唱した科学的管理法が20世紀初頭にアメリカ企業のなかにひろく採用され普及したという意味ではない。むしろテイラー・システムの導入が当初きわめて限定的であったことはD. Nelsonの研究などによって知られている。Licht (1992) も、テイラーのおひざもとのフィラデルフィアにおいてさえ「(この会社で) 労使関係にはるかに大きなインパクトを及ぼしたのは最初は温情的なベネフィット、やがて労働組合だったので――テイラーのインパクトは小さな一部分にすぎなかった」といったケース・スタディをおこなっている (pp.169-170)。なお木下氏の著書におけるテイラー研究は、当時の「科学的」管理の意味に新しい視角からの解釈を加えており有益である。

78) 20世紀初頭、人事部に先立ち労働者の採用や配置にかかわる「雇用部」を設置した企業があるが、これはむしろインダストリアル・エンジニアリングの適用としてであった (Jacoby (2003) 邦訳 167頁)。

顕現の時期をほぼ一にする科学的管理法とウェルフェア・ワークには、当初さしたる相克がなかった。エンジニアとウェルフェア・ワーカーの活動した場所が違う上に、双方ともいわゆる人事管理という面からの理論ができあがっておらず、労働者にとっての「良い経営」のイメージでは互いに敵対より同意する面の方が多いくらいだった。技能訓練、職業指導、安全管理といった施策も、その必要性は科学的管理論とウェルフェア・ワークの双方から求められた。もっとも、科学的管理運動の領袖たるF. W. テイラー個人は、労働者の勤労意欲は金銭的刺激をもってのみ高めるべきものと主張し、労働者の怠業を助長しかねないウェルフェアを蔑視したと伝えらるが、テイラー主義を唱える人々の多くが、それほど深刻に自分の使命とウェルフェア・プログラムが矛盾するとは考えなかった。科学的管理とウェルフェア・プログラムの両方を導入しようとした企業主にたいして、科学的管理論の立場からの批判や抵抗はほとんどなかったようである⁷⁹⁾。

1904年に全国市民連盟ができたころ、ウェルフェアを採用する企業の雇主たちは、真意はどうあれパターンリスティックな動機を前面に掲げる傾向がまだ強かった。それをいわばつき抜けて経営面からの動機を正面に掲げた大企業が、ナショナル金銭登録機会社 (NCR) である。同社は1890年代半ば以降、ウェルフェア・ワークの全領域を先駆的に実施する企業として知られていたが、同社社長 (にして最大株主) のJ. パターソンは、

「ウェルフェアにかんする諸条項が無拘束

79) 企業のなかでは、フォアマン、生産管理者、工場長たちつまり“manufacturing orientation”にいる層に、「労働者には厳格な規律を」、「自由や保障は労働倫理を腐敗させる」という信念から、ウェルフェアにたいする軽蔑をテイラーと共有する傾向があったという。Tone, pp.75-76, Jacoby (1985) pp.6-7.

の利他主義に発したのではないことを認めた最初の人物であった。ウェルフェア・ワークの費用は増大した利潤から支払われた。会社はウェルフェア・プログラムの数々を“快適、健康、リラックスからより大きな能率を生む故に”提供するのだと広言した。同社ウェルフェア部の計算によれば、年間賃金の3%に相当する4万5000ドルを従業員プログラムに支出することで、“利益を5%から10%”増やすことができる。この点を強調し、ウェルフェアはお情け（チャリティ）じゃないかと疑う労働者を納得させるために、パターソンはあえて工場じゅうに“IT PAYS”と書いたポスターを貼らせた⁸⁰⁾。

この方策は大いにあたり、同社ではウェルフェアが従業員の活力を高める目的をこえて、顧客の同社製品にたいする信頼や会社への人気にまでつながり、収益増大に寄与したといわれる。そしてそのような成果が、他企業の追随をうながす強い力になった⁸¹⁾。

しかしこんなふうに、ウェルフェアを明確に能率増進の経営手段と位置づけるならば、経営者の立場から、科学的管理との比較、選択を考慮する局面もあっただろうことは十分考えられる。総じてそれは潜在的なものにとどまったが、D. ネルソン=B. カウフマン論文が初期の恰好のケースを取り上げている。デラウェア州ウィルミントンで綿織物を製造する老舗企業バンククロフト (Joseph Bancroft & Sons Company) の創業者のジョセフは敬虔なクエーカー教徒で、宗教心から発したパターナリズムを地域と企業

に浸透させた。だが20世紀に入って企業規模が大きくなり (1907年の労働者数1400人)、南部綿製品との厳しい競争にも遭遇したバンククロフトは、従来のムード的なパターナリズムにかえて明確な経営目標を伴ったウェルフェア・ワークを導入しようと考え、1902年にE. ブリスコウをウェルフェア・セクレタリーとして雇い入れた。その年からすべての工場で安全・防火設備、環境改善のための諸施設 (休憩室、更衣室、風呂---)、料理教室や裁縫教室等々と、ウェルフェア全般への取組みがおこなわれた。ミス・ブリスコウの後年の追憶によると、「私がこの仕事についたとき、私たちには明確なプランが何もありませんでした。」しかし彼女はすぐ自分の職務を「雇主の立場を従業員にわかってもらうこと」「従業員代表として、個人あるいは団体が感じているどんな不満でも企業に伝えること」ときめて活動に入った。最初、従業員は彼女のことを「女探偵」など呼んで白い目で見したが、すぐその呼び名は「レディ・ナース」と変り、大多数の労働者が彼女を「自分の助けになる友達」と考えるようになった。バンククロフト経営陣はこの成果に大いに喜び、ブリスコウを同社の労使関係で「最も有用で不可欠」の人物とたたえた⁸²⁾。

だがこの同じ時期に、バンククロフトに別の問題が生じた。工場拡張にともなって発生した染色工場と仕上げ工場の隘路が、ウェルフェア・ワークによる能率向上などでは解決できない、特殊な技術問題として浮び上がったのである。一族の若い経営者ヘンリーの強い主張が入れられて、バンククロフトは1906年にテイラーの右腕ともいべき存在だったH. L. ガントを雇い、問題にあたらせることにした。そのようなつまみ食いの科学的管理の適用にテイラーは批判的だったが⁸³⁾、ガントは1908年4月から09年5月にかけて問題の解決に取組み、とく

80) Tone, pp.67-68.

81) *ibid.*, 68-69, Nelson (1972) pp.3-4. 同社も1901年に2ヶ月におよぶストライキに遭遇したが、パターソンは従業員ウェルフェアを断固続けると表明し、彼の名声はいつそう高まった。1913年、市場占拠率95%の同社製金銭登録機がシャーマン法違反で起訴されたが、世論の圧倒的な支持を背景に連邦政府は起訴を取り下げた。これも同社にたいする大衆の好感度が無関係でなかったといわれる。

82) Nelson (1972) pp.7-9.

に染色工場の一部で顕著な能率向上を実現した。ところが続いて仕上げ工場の折り畳み、包装、ラベル貼りなどの工程に入ったとき、ガントは女工たちの抵抗にであった。その理由についてガントは、

「ライアン（フォアマンの名前——森）の管理で最も深刻な欠陥の一つ、われわれが直面したトラブルの最大の一つは、作業場にいる労働者の多数が自分の職務を‘所有’（own）している事実だった。彼らはそうしたい時には外出しかねないし、工場に入ってきたときには、入ってくるなりやりたい仕事を求めてそれを手にいれることになっていた----」⁸⁴⁾と書いている。これにたいするガントの改善策はバンクロフトの伝統的なやり方、ミス・ブリスコウのウェルフェア・ワークと正面からぶつかることになった。多くの熟練女工が工場を辞めていき、また一旦は能率が上がった染色工場でも、従業員の忠誠心が薄まってとげとげしい雰囲気になった。のちにガントは追想して、仕事を前に進めようとするとき必ず抵抗に出会ったと書いているが、その困難の根源がどこにあるかを考えたとき、ガントは次第にバンクロフト一族の協力姿勢に疑いを強めざるをえなくなった。経営陣の大多数が従業員の離反に心を奪われて、科学的管理への評価を薄めているように見えたからである。テイラー主義の「原理が理解できておらず」、「たくさんのトラブルを生むようなこと」ばかり取り上げるよう求められた⁸⁵⁾。

83) ガントがテイラーの指示に従わず雇主が求めた部分だけを改善しようとするタイプの技師だったことが、テイラーが彼への不信を募らせた主要な原因だったといわれてきた。しかしD. ネルソンは1901年から第1次大戦時までにテイラー主義を採用した24企業を精査したうえで、ガントの実践がもっと忠実なテイラーの弟子にくらべて、じつはそれほど違ったものでなかったと結論づけている (*ibid.*, p.11, note 48)。

84) *ibid.*, pp.12-13.

85) *ibid.*, p.13.

経営陣はテイラーリズムとウェルフェア・ワークのどちらかを選択しなければならないと考えようになり、挙句、09年5月、ガントはバンクロフトを去った⁸⁶⁾。この時点でウェルフェア・ワークが勝ち残り、テイラー主義は破れ去った。だが数年後にバンクロフトの経営陣が一新され、以降、同族経営者よりも専門経営者に実権が移るにつれて、科学的管理法が同社のなかで再び力を増していく----。以上の過程を詳述したあと、論文の筆者は次のような結論を与えている。

「(以上に見たような) テイラー主義とウェルフェア・ワークを調整させる過程が----これに続く10年、アメリカ産業界の全体に起こった。夫々の指導者が主張し実践した競合する夫々の教義に共通するところはほとんど無かったが、理論的な体系より実践的な結果の方に関心をもつ実業家にとっては、描かれた像の違いはそれほど明確でなかったのである。科学的管理とウェルフェア・ワークの差異は----両方のシステムを結ぶことによって得られるだろう恩恵より重要ではないと考える雇主が増えてきた。第1次大戦中にテイラー主義の要素は、人事管理という新しい分野を作りだすのにウェルフェア・ワークと結びついた。こうして生まれた新しい専門性が、ガントの‘科学的’見地をJ. バンクロフトやE. ブリスコウのヒューマンイズムの信奉と統合した人々----を惹きつけた。1915年まで、また1920年までにはもっと確実に、バンクロフトの企業で1908-1909年に起こった種類の摩擦は、もはや昔語りになってしまったごとくであった⁸⁷⁾。」

86) *ibid.*, p.14.

87) *ibid.*, p.16.

おわりに

第1次世界大戦の戦中・戦後に、従業員250人以上の企業のなかで人事部をもつ企業の割合は5% (1915年) から25% (1920年) に急増し、1929年までには従業員1,000人以上の会社の40%が人事部をもつにいたった。そして1930年代、政府による労働市場規制に対応してアメリカには第2次人事管理ブームがおとずれ、人事部の設置は中小規模の企業にまで普及する⁸⁸⁾。この過程で企業が従業員にほどこすウェルフェアも次第に制度化されて、年金制度、有給休暇、健康保険、利潤分配制などいわゆる金銭的な福祉給付がウェルフェアの主要な尺度として用いられるようになった。しかしながらその後の企業ウェルフェアの展開、あるいは人事・労務管理論のなかにある考え方の変化(従業員の動機づけを探求する心理学の導入から今日の「人的資源管理論」にいたるまで)をたどると、そのようにいわば温情度の低い金銭的な給付だけがウェルフェア・キャピタリズムの基盤を強めていったのではないことが明らかである。人事の担当者には、企業を「人間味あふれる」ものとして従業員にも社会にも示す義務が一貫して課せられ、そこにパターナリズムをいっそう洗練して近代的な望ましい人間関係へと再編する任務が伴った。そしてむしろそういった面の方が、労使関係の企業による多様性のもとであり続けたとさえいえるかもしれない。

「公正な雇用」とはいかなるもので、何が「良い仕事」なのかをきめる社会的規範は、時代とともに変る。現実の企業と人の関係は、その規範に強く規定されながらさまざまなヴァリエーションを生むのである。各時代の労使関係を律したテクニクやその考え方は、あくまでその国の歴史的な文脈のなかで意義が問われなければならない。本稿はそのような視点から、

アメリカにおけるパターナリズムの生い立ちをたどってみた。

引用文献

- Alston, Lee J. and Joseph P. Ferrie, "Labor Costs, Paternalism and Loyalty in Southern Agriculture", *Journal of Economic History*, Vol.45, no.1 (March 1985).
- Alston, Lee J. and Joseph P. Ferrie, "Paternalism in Agriculture Labor Contracts in the U. S. South : Implications for the Growth of the Welfare State", *The American Economic Review*, Vol.83, no.4 (September 1993).
- Asher, Robert, "The Limits of Big Business Paternalism : Relief for Injured Workers in the Years before Workmen's Compensation", in Rosner, David and Gerald Markowitz eds., *Dying for Work: Workers' Safety and Health in Twentieth-Century America*, Indiana University Press, 1989.
- Berkowitz, Edward, "Businessman and Bureaucrat : The Evolution of the American Social Welfare System, 1900-1940", *Journal of Economic History*, Vol.38, no.1 (March 1978).
- Bernstein, Paul, *American Work Values : Their Origin and Development*, State University of New York Press, 1997.
- Bolt, Christine, *The Women's Movements in the United States and Britain from the 1790s to the 1920s*. The University of Massachusetts Press, 1993.
- Cantor, Milton and Bruce Laurie ed., *Class, Sex, and the Woman Worker*, Greenwood Press, 1977.
- Commons, John R. " 'Welfare Work' in a Great Industrial Plant " *The American Monthly Review of Reviews* 28 (July 1903).
- Crandall, John C., "Patriotism and Humanitarian Reform in Children's Literature, 1825-1860", *American Quarterly*, Vol.221, no.1, (Spring

88) Jacoby (2003) 邦訳 171, 175, 177-178 頁。

- 1969).
- Crawford, Margaret, *Building the Workingman's Paradise : The Design of American Company Towns*, Verso, 1995.
- Davies, Margery W. *Woman's Place is at the Typewriter : Office Work and Office Workers 1870-1930*, Temple University Press, 1982.
- Degler, Carl N. 「政治社会史における力としての家族」(アメリカ研究札幌クールセミナー・第5集, 小川・片山編『変貌するアメリカの家族』木鐸社, 1986年, 所収)。
- Eilbirt, Henry, "The Development of Personnel Management in the United States", *Business History Review*, Vol.33, no.3(1959).
- Faler, Paul G. *Mechanics and Manufacturers in the Early Industrial Revolution : Lynn Massachusetts 1780-1860*, State University of New York Press, 1981.
- Ferguson, Eugen S. "On the Origin and Development of American Mechanical 'Know-How'" *Midcontinent American Studies Journal*, Vol. 3, no. 2, (Fall 1962).
- Ferguson, Eugene S. "The American-ness of American Technology" *Technology and Culture*, Vol.20, no.1, (January 1979).
- Fine, Lisa M. "'Our Big Factory Family': Masculinity and Paternalism at the Reo Motor Car Company of Lansing, Michigan", *Labor History*, Vol.34, no.2-3(1993).
- Gitelman, H. M., "Welfare Capitalism Reconsidered", *Labor History*, Vol.33. no.2(1992).
- Glickstein, Jonathan A. *Concepts of Free Labor in Antebellum America*. Yale University Press, 1991.
- Gray, Robert, *The Factory Question and Industrial England 1830-1860*, Cambridge University Press, 1996.
- Gutman, Herbert G. *Work, Culture, and Society in Industrializing America : Essays in American Working-Class and Social History*, Alfred A. Knopf, 1976 (大下尚一他訳『金びか時代のアメリカ』平凡社, 1986年)。
- Hindle, Brooke and Steven Lubar, *Engins of Change : The American Industrial Revolution 1790-1860*, Smithsonian Institution Press, 1986.
- Hofstadter, Richard *The Age of Reform : From Bryan to F.D.R.* Alfred A. Knopf, 1955 (斎藤真他訳『アメリカ現代史—改革の時代』みすず書房, 1967年)。
- Huberman, Michael, "The Economic Origins of Paternalism : Lancashire Cotton Spinning in the First-half of the Nineteenth Century" *Social History*, Vol.12, no.2.(May1987).
- Jacoby, Sanford M. *Employing Bureaucracy : Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*. Columbia University Press, 1985 (荒又重雄他訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会, 1989年)。
- Jacoby, Sanford M. *Modern Manors : Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton University Press, 1997 (内田一秀他訳『会社荘園制』北海道大学図書刊行会 1999年)。
- Jacoby, Sanford M. "A Century of Human Resource Management," in Bruce E. Kaufman et al. eds., *From Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003. (伊藤健市訳「ヒューマン・リソース・マネジメントの1世紀」関西大学商学論集 第47巻第6号, 2003年2月)。
- Joice, Patrick, *Work, Society and Politics : The Culture of the Factory in Later Victorian England*. Rutgers University Press, NJ. 1980.
- Joice, Patrick, "Labour, Capital and Compromise : a Response to Richard Price", *Social History*, Vol.9, no.1(January 1984).
- Katznelson, Ira and Aristide R. Zolberg eds., *Working-Class Formation : Nineteenth-Century Patterns in Western Europe and United States*, Princeton University Press, 1986.

- Kleinig, John, *Paternalism*. Rowman & Allanheld, 1983.
- Koven, Seth and Sonya Michel, "Womanly Duties : Maternalist Politics and the Origins of Welfare States in France, Germany, Great Britain and the United States, 1880-1920" *The American Historical Review*, Vol.95, no.4 (October 1990).
- Koven, Seth and Sonya Michel eds., *Mothers of a New World; Maternalist Politics and the Origin of Welfare States*, Routledge, 1993 ("Introduction" by editors).
- Licht, Walter, *Getting Work : Philadelphia, 1840-1950*. Harvard University Press, 1992.
- Licht, Walter, *Industrializing America : The Nineteenth Century*, John Hopkins University Press, 1995 (森 果訳『工業化とアメリカ社会』ミネルヴァ書房, 2000年).
- Licht, Walter, "Fringe Benefits : A Review Essay on the American Workplace" *International Labor and Working-Class History*, No.53 (Spring 1998).
- Lubove, Roy, *The Structure for Social Security, 1900-1935* (古川孝順訳『アメリカ社会保障前史 : 生活の保障・ヴォランティアリズムか政府の責任か』)
- Mathews, Donald G., "The Second Great Awakening as an Organizing Process, 1780-1830 : An Hypothesis", *American Quarterly*, vol.21, no.1 (Spring 1969).
- McLaren, David J. *David Dale of New Lanark*. Heatherbank Press : Milingavie, 1983.
- Michel, Sonya, "The Limits of Maternalism : Policies toward American Wage-Earning Mothers during the Progressive Era", in Koven Seth & Sonya Michel eds., *Mothers of a New World*, Routledge, 1993.
- Nelson, Daniel and Stuart Cambell, "Taylorism Versus Welfare Work in American Industry : H.L. Gant and the Bancrofts", *Business History Review*, Vol.46, no.1 (Spring 1972).
- Nelson, Daniel, *Managers and Workers : Origins of the New Factory System in the United States 1880-1920*. University of Wisconsin Press, 1975 (小林康助他訳『20世紀新工場制度の成立—現代労務管理確立史論』広文社, 1978年).
- Noble, Charles, *Welfare as We Knew It : A Political History of the American Welfare State*, Oxford University Press, 1997.
- Padavic, Irene and William R. Earnest, "Paternalism as a Component of Managerial Strategy", *The Social Science Journal*, Vol.31, no.4(1994).
- Pratt, John W. "Boss Tweed's Public Welfare Program" *New York Historical Society Quarterly*45 (1961).
- Price, Richard, "Conflict and Co-operation : a Reply to Patrice Joyce", *Social History*, Vol.9, no.2(May 1984).
- Rodgers, Daniel T. *The Work Ethic in Industrial America 1850-1920*. University of Chicago Press. 1974.
- Rose, Mary et al., "Debate : The Economic Origins of Paternalism : Some Objections" *Social History*, Vol.14, no.1(January 1989).
- Scranton, Philip, *Proprietary Capitalism : The Textile Manufacture at Philadelphia, 1800-1885*, Cambridge University Press, 1983.
- Scranton, Philip, "Varieties of Paternalism : Industrial Structures and the Social Relations of Production in American Textiles" *American Quarterly*, Vol.36, no.2(Summer 1984).
- Scranton, Philip, *Endless Novelty : Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*. Princeton University Press, 1997.
- Sklar, Kathryn K. "The Historical Foundations of Woman's Power in the Creation of the American Welfare State, 1830-1930" in Koven, Seth & Sonya Michel ed., *Mothers of a New World : Maternalist Politics and the Origins of Welfare States*, Routledge, 1993.

- Street, Paul, "The Logic and Limits of 'Plant Loyalty': Black Workers, White Labor, and Corporate Racial Paternalism in Chicago's Stockyards, 1916-1940", *Journal of Social History*, Vol.29, no.3(Spring 1996).
- Strom, Sharon H. *Beyond the Typewriter: Gender, Class, and the Origins of Modern American Office Work, 1900-1930*. University of Illinois Press, 1992.
- Tone, Andrea, *The Business of Benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America*, Cornell University Press, 1997.
- Trattner, Walter I. *From Poor Law to Welfare State: A History of Social Welfare in America*, The Free Press, 1974 (古川孝順訳『アメリカ社会福祉の歴史: 救貧法から福祉国家へ』川島書店, 1978年).
- Wingerd, Mary L. "Rethinking Paternalism: Power and Parochialism in a Southern Mill Village", *The Journal of American History*, Vol.83, no.3(December 1996).
- Wood, Norman J. "Industrial Relations Policies of American Management 1900-1933", *Business History Review*, Vol.34 no.3(1960).
- 井出嘉憲「アメリカにおける『福祉国家』—パラドクサ・アメリカーナ」東京大学社会科学研究所編『福祉国家』3, 福祉国家の展開2, 東京大学出版会, 1985年。
- 上野継義『アメリカ労務管理の経営史: 革新主義時代から第一次大戦期の安全運動と人事管理』中央大学博士論文, 1994年)。
- 大塚秀之「Welfare Capitalism 論ノート」神戸市外国語大学外国語研究所『研究年報』第25巻, 1987年。
- 菊池馨実『年金保険の基本構造: アメリカ社会保障制度の展開と自由の理念』北海道大学図書刊行会, 1998年。
- 木下 順『アメリカ技能養成と労使関係: メカニクからマンパワーへ』ミネルヴァ書房, 2000年。
- 桑原哲也「日本における近代的工場管理の形成—鐘淵紡績会社武藤山治の組織革新, 1900~07年(上下)」京都産業大学『経済経営論叢』第27巻4号, 第28巻1号, 1993年3月, 6月。
- 桑原哲也「日本における工場管理の近代化—鐘淵紡績会社における科学的管理の導入, 1910年代」神戸大学『国民経済雑誌』第172巻第6号, 1997年12月。
- 高島 進『社会福祉の歴史: 慈善事業・救貧法から現代まで』ミネルヴァ書房, 1995年。
- 関口定一「20世紀アメリカの労働と福祉—American Standard of LivingとWelfare Capitalismを中心に—」『土地制度史学』別冊1999年9月。
- 田中洋子「企業と個人の関係史—'市場'と'共同体'の間で」岩波講座・世界歴史22, 岩波書店, 1998年。
- 田中洋子『ドイツ企業社会の形成と変容—クルップ社における労働・生活・統治』ミネルヴァ書房, 2001年。
- 間 宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社, 1964年。
- 間 宏(解説)『慈恵的施設と福利増進施設』日本労務管理史資料集第1期第3巻, 五山堂, 1987年。
- 土方直史『ロバート・オウエン』イギリス思想叢書第9巻, 研究社, 2003年。
- 藤田伍一「アメリカにおける労働者災害補償法の形成」一橋大学『一橋論叢』第92巻第1号, 1984年。
- 武藤山治『私の身の上話』1934年, 人物で読む日本経済史第4巻, ゆまに書房, 1998年。
- 森 杲『アメリカ職人の仕事史: マス・プロダクションへの軌跡』中公新書, 1996年。
- 森 杲「第2次産業革命」で何が変ったか—19-20世紀交アメリカの経済構造転換をとらえる視点」札幌大学産業経営研究所『産研論集』No.26, 2002年3月。
- 由井常彦, 島田昌和「経営者の企業観・労働観」日本経営史3『大企業時代の到来』岩波書店, 1995年。

