

# ベル・システムにおける会社組合主義の原型について：AT&T長距離回線部門従業員協会の規約を中心に

その他のタイトル	A Prototype of the Company Unionism in the Bell System
著者	松田 裕之
雑誌名	関西大学商學論集
巻	30
号	6
ページ	554-581
発行年	1986-02-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00020681">http://hdl.handle.net/10112/00020681</a>

# ベル・システムにおける会社組合主義 の原型について

——AT&T 長距離回線部門従業員協会の規約\* を中心に——

松 田 裕 之

## <目次>

- I. 問題の所在
- II. AE=LLD 規約の内容とその吟味
  - (1) 導入時におけるイニシアチブの所在
  - (2) 会員資格の制限
  - (3) AE=LLD の組織構造
  - (4) 経営側との交渉の在り方

## III. 総括と展望

補足資料：AT&T 長距離回線部門従業員協会規約条項

## I. 問題の所在

本稿の目的は、ベル・システムにおける労務管理の発展史的研究の一環として、1920年代のベル労務管理機構を支えた「会社組合主義 (company

---

\* *Constitution of Association of Employee, Long Lines Department, American Telephone & Telegraph Co., November 27, 1922, pp.1-28 (AT&T Archive Box. 6).* ここでは、原本のマイクロフィルムのコピーを参照した。この貴重な資料は、AT&TのDivision ManagerであるRobert G. Lewis氏に提供していただいた。本資料については、稿者に無断での引用は御遠慮頂きたい。

unionism)<sup>(1)</sup>」が依って立つ最も基本的な組織運営の原則及び制度的メカニズムが具体的に如何なるものであったのかを解明することにある。

周知のように、アメリカ合衆国における「会社組合主義」は、第一次大戦期から戦後の相対的安定期に至る数年間の激烈な労資闘争を契機に、企業内労使関係の「安定化」を目指す経営側の手で普及・定着させられた。このことは、ベル・システムの場合においても例外ではない。戦時経済体制下での合衆国政府による電話・電信事業の一時的管理の開始(1918.8.1~1919.7.31)と郵政長官による電話労働者の団体交渉権の事実上の剥奪、それに続いてベル系諸会社で発生した一連の大規模労働争議、その結果としての郵政長官による電話労働者の団結権・団体交渉権の正式承認(1919.6.14)——これら一連の出来事が、ベル・システムの総指令部たるアメリカ電話電信会社(AT&T)の経営陣に、企業側の絶対的優位に基づく労使関係の「安定化」を実現する方途として、「会社組合主義」の導入を促した。そして、1919年12月31日、AT&T長距離回線部門(Long Lines Department: LLD)で逸早く結成された「従業員協会(Employee Association)」は、まさにその<sup>(2)</sup>の第一歩を画するものであった。

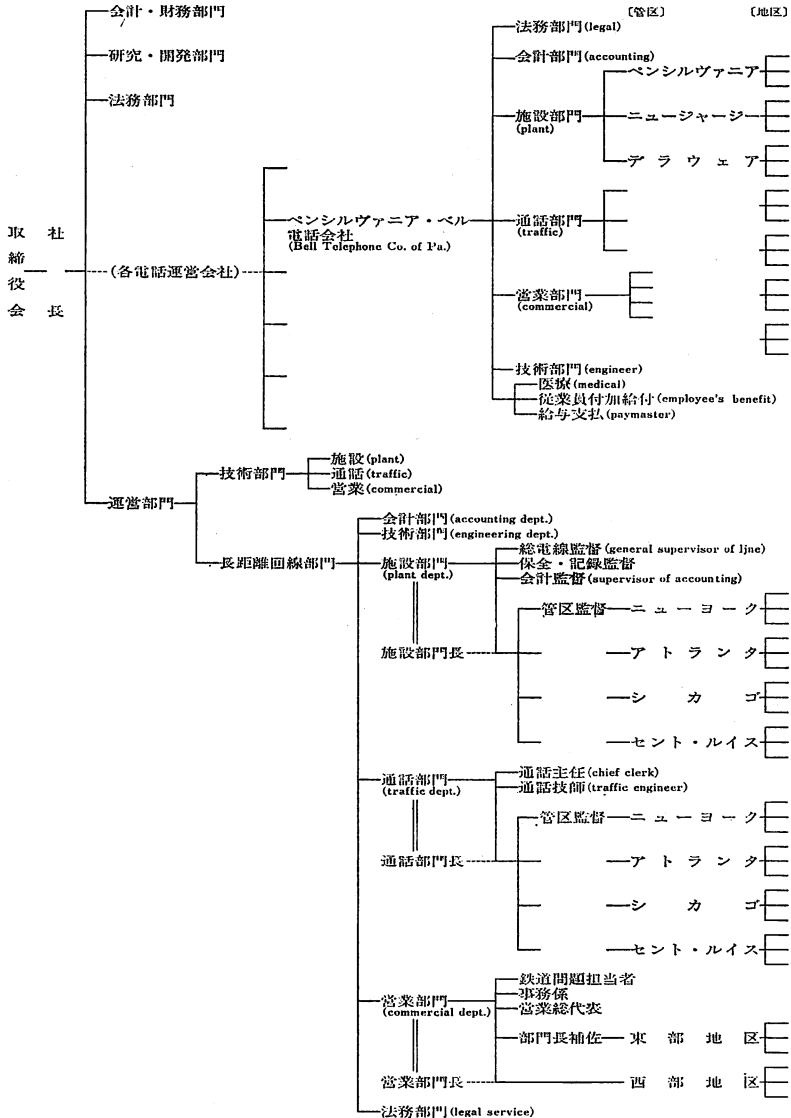
本来、LLDはAT&T本社直轄の一業務部門であるが、実際には図一1

---

(1) 本稿では、「会社組合主義(company unionism)」と「会社組合(company unions)」という術語を次のような区別に基づいて使用する。すなわち、前者は、「オープン・ショップ攻撃(open-shop drive)」及び「厚生資本主義(welfare capitalism)」とともに、いわゆる反組合主義を基調とした1920年代のアメリカ労務管理の総体を構成していた「労務政策」の一つの呼称である。これに対して、後者は、かかる「政策」を実現するところの具体的な「労務管理制度」=企業内・事業所内従業員組織を指している。尚、「会社組合」は、しばしば「従業員代表制(employee representation plan)」や「工場委員会(shop committees)」等とも称されるが、ここでは「会社組合」を一貫して使用する。こうした術語の使用上の問題については、松田裕之「アメリカにおける『会社組合』の発展と労働組合運動——R. W. ダンの所論を中心に——」(『関西大学商学論集』第29巻第2号, 1984年), 42~44ページを参照されたい。

(2) かかる経緯については、松田「ベル・システムにおける会社組合の展開」(『近畿大労働問題研究』第21号, 1985年), 29~35ページを参照されたい。

図一 1 ベル・システムの管理機構図 (1910年代末)



(出所) 宮崎信二「巨大企業の形成と管理機構——巨大電話トラスト AT&T (Bell System) を中心に——」(小林康助編『アメリカ企業管理史』ミネルヴァ書房, 1985年), 111ページ: Stehman, J. W., *The Financial History of AT&T Co.*, Houghton Mifflin, 1925, pp. 220-229. より作成。

に示した如く、独自の管理機構を有していた。つまり、LLD はライン組織（施設部門・通話部門・営業部門）—スタッフ組織（会計部門・技術部門・法務部門）という業務区分に基づいており、全国的規模での長距離電話サービスの遂行を集権的に管理・運営しうる仕組みとなっていたのである。<sup>(3)</sup>このように AT&T 本社のまさに膝元<sup>(3)</sup>にあり、しかも運営会社と同様の事業組織を持つ LLD は、AT&T 経営陣にとって、傘下諸会社が以後「会社組合主義」を導入するに際して範とすべき原拠モデルを創設するのに最適の条件を備えていたといえる。したがって、本稿の目的に応えるには、この長距離回線部門・従業員協会(Association of Employees, Long Lines Department: 以下、AE=LLD と略記) の内実を解明していくことがきわめて有効なアプローチとなるであろう。

われわれは、既に、別の機会において1920年代のベル会社組合主義について、若干の具体例に依拠しつつ、その運営方式や労使双方への影響、あるいはその持つ史的意義を検討した。就中、その史的意義に関しては、ベル会社組合主義に内在した如何なる特徴が1930年代に会社組合組織を産業別の労働組合へと転換させる動因となったのかを探ろうと試みたのである。<sup>(4)</sup>ここでは、かかる研究状況をふまえて、特に AE=LLD の規約を分析対象として取り上げ、ベル会社組合主義における基本的にして、かつまた際立った特徴を形成するのに寄与したのはその持ついかなる側面か、そしてかかる側面は後のベル会社組合主義の展開にどのような意味をもつことになるのかという問題に焦点を絞って論を進めることにする。なお本規約の構成については、末尾に補足資料としてその条項を列記しておいたので参照されたい。

## II. AE=LLD 規約の内容とその吟味

では、規約の内容を具体的に検討し、ベル会社組合主義の基本的な運営原

---

(3) cf. Stehman, J. W., *The Financial History of the American Telephone and Telegraph Company*, Houghton Mifflin, 1925, pp.223-227.

(4) 松田「ベル・システムにおける会社組合の展開」, 35~44ページ。

則及びメカニズムに接近していこう。そこで、以下においては、いわゆる「会社組合主義」と称されるものの本質がとくに明瞭となる幾つかの項目を選び出し、それらを分析の基礎的な枠組みとして設定した。<sup>(5)</sup> こうすることによって、ベル会社組合主義と、1920年代に他の有力な大企業に導入されたそれとの異同も明らかにでき、上記の問題に対する重要な解明の糸口をつかみうると考える。

### (1) 導入時におけるイニシアチブの所在

AE=LLD 創設については、「LLD 従業員は、みずから公衆に対する重要な任務を遂行し、また会社の運営において労使の利害が一致していることを承認したうえで、1919年12月31日に従業員協会を結成した」(序文)とされており、表面上は従業員側におけるイニシアチブの存在が主張されている。しかし、実情は、この主張とはかなりの懸隔があるといえる。

まず、ベル・システムへの「会社組合主義」の導入は、既述のとおり、当初から AT&T 首脳陣のイニシアチブのもとにすぐれて組織的に実行されている。このことを裏付ける事実としてここでは、AT&T 本社内にシステム全体への「会社組合主義」の普及を推進するという任務をもった労務対策部門 (Personnel Department) が1919年7月31日に設置されたこと、<sup>(6)</sup> 同年11月から従業員協会の運営方法を討議するために各運営会社の代表者からなる

(5) これについては、主として奥林康司氏の所説から示唆を得た(奥林「人事管理論——アメリカにおける1920年代の企業労務の研究——」千倉書房、1973年、173~190ページ)。

(6) AT&T をはじめとする著名な「会社組合」採用企業の調査を行ったガレットとグレイは、調査対象企業の大部分において「会社組合の導入と同時に労務対策部門も設置された」り、あるいは「労務対策部門が既に存在していた場合には、その任務が大幅に拡大された」事実を報告している(Gullett, C.R. & Gray, E.R., "The Impact of Employee Representation Plans Upon the Development of Management-Worker Relationships in the United States", *Marquette Business Review*, 20<1976>, p. 98.)。

労務対策会議 (Personnel Conference) が開催され始めたことを指摘し<sup>(7)</sup>うるのである。つまり、従業員協会は、労働者の大掛りな「組織化」攻勢に直面した経営側が「従業員を労働組合から隔離する」<sup>(8)</sup>と同時に、「労務活動を強化するための新しい機構 (a new kind of machinery)」<sup>(9)</sup>として導入・設置したものであった。それゆえに、1923年にフレンチ (French, C. E) が観察した如く「経営者の手で創設され、従業員によって受容される」<sup>(10)</sup>という「会社組合」の導入パターンは、ベル・システムの場合にも踏襲されていたわけである。

さらに、かかる導入時における経営側の一方的イニシアチブは、AE=LLDの財政面にも明瞭に反映している。AE=LLD 規約においては「各支部<これについては後述……筆者>はその会員の2/3の賛成投票によって会費徴収を行いうる」(15条1項)と定められているが、他方で「会社は協会の事業遂行に必要な資金を提供すること」・「協会活動は勤務時間中に有給で行いうること」(18条)が会社側と従業員協会側との合意事項とされていたのである。このように会社が活動資金の負担を引き受けた場合、AE=LLD 独自の財源となるはずの会費徴収の必要性が著しく減退させられるし、その結果としてAE=LLDの日常の運営においても資金提供者たる経営者側が強いイニシアチブを行使しうる可能性を生じることは自明と考えられるのである。

## (2) 会員資格の制限

AE=LLDの会員資格は、LLDに雇用されている従業員のなかでも、一定の条件を満たす者にのみ付与されることとなっていた。すなわち、「会員資

(7) Hall, E. K., "Review of Previous Bell System Personnel Conferences", *AT&T Archive Box 2017* (1925), pp.1-2.

(8) H. B. Thayer to H. J. Wells, June 2, 1922.

(9) Hall, E. K., "The Progress of the Personnel Work in the Bell System," *AT&T Archive Box 2017* (1923), p.1.

(10) French, C. E., *The Shop Committee in the United States*, The Johns Hopkins Press, 1923, p.54.

格申請前に3ヶ月以上、LLDに勤務している純粋な従業員(white employee)」（5条4項）が、「有資格従業員(Eligible Employee)」として、「支部書記長(Secretary)に会員資格申請書を提出」（5条7項）しうる。そして、会員資格が承認された場合、その従業員は自らが働く職場に結成されている支部(Branch)の会員となった。「AE=LLDにおける会員資格は支部の会員であることから生じ、また支部の会員資格はAE=LLDの会員たることの証」（5条1項）とされていたのである。但し、LLDに雇用されている者のなかでも、「LLD部門長(The head of LLD)、各業務部門長(Department heads)、管区長(Division heads)、地区長(District heads)」といった管理担当者並びに「経営者側代表(Management Representatives)」には、会員資格が付与されない(5条4項)。

さてAE=LLD会員には、「支部の事業運営への参加・支部会合での議題や動議に対する投票権・支部役員選挙権」にくわえて、「協会に対し意見・提案及び苦情を表明し、調整(adjustment)や検討(consideration)に付託しうる権利」(5条6項)が認められている。ここで選挙権は会員全員に付与されていることがわかったが、これとは逆に支部役員に選出される権利、つまり被選挙権となると、会員のなかでも更なる条件を満たす者にしか付与されない。その条件とは、「アメリカ合衆国の市民権、12ヶ月もしくはそれ以上の勤務期間、最低6ヶ月間の協会会員歴を持つ18才以上の者」(7条2項)とされていた。被選挙権の種類や選出方法、その任務については後述するが、ここでは若干の注意を要する点を指摘しておこう。

被選挙権保有の条件には「合衆国市民権」が含まれていたが、これはAE=LLDに限らず当時著名な大企業に導入された「会社組合」にほぼ共通してみられた慣行であった。そして1920年代にあっては、かかる条件の設定が、しばしば労働者のなかでかなりの比重を占めていた英語を使いこなせない移民労働者を実際の組織運営から締め出すこととなった<sup>(11)</sup>と言われている。しかし、ことベル・システムに関しては、雇用基準に明瞭な英語会話能力が含ま

(11) 奥林, 前掲書, 182ページ。



れており、また伝統的にアメリカ生まれの白人 (native-born American) を優先的に雇用することが慣行化していた。<sup>(12)</sup> その結果、「合衆国市民権の保有」は、他企業——典型的には不熟練移民労働者を大量に雇用していた大量生産企業——の「会社組合」の場合ほどには、ベル従業員にとって厳しい制約とはならなかったと推測しうるのである。

ともあれ、上の検討からは、会員が LLD 従業員のなかでも一定の勤続期間を満たした者に限られていることがわかり、またその点に AE=LLD の排他的な従業員組織としての側面を看取できるであろう。もっとも、同規約は「AE=LLD 会員は、他の外部の協会や組織の会員である、または会員となる権利を保証される」(5条11項)とも明記している。この条項は、一見すると、「労働組合からの従業員の隔離」という経営側の動機といささか矛盾するように思える。しかし、この条項には二つの意味が隠されている。すなわち、ひとつは1919年6月14日の郵政長官による電話労働者の団結権・団体交渉権の正式承認に対抗する「抜け道」としての意味であり、いまひとつは先述した AE=LLD の導入・運営における経営側の一方的なイニシアチブを隠蔽する「覆い」としての意味である。それゆえに、この条項は当初より事実上「有名無実」化する運命に置かれていたと解釈して差支えないであろう。こうした点からも、AE=LLD は、ダン (Dunn, R. W) によって鋭く批判されたところの「労働者が全国的な力と連携を備えた労働組織に結集するのを阻止するための道具」<sup>(13)</sup> という「会社組合主義」の反動的特徴を内包して

(12) cf. Schacht, J. N., *The Rise of the Communications Workers of America: Union Organization and Centralization in the Telephone Industry, 1935-1947*, Ph D diss., Univ. of Iowa, 1977, p. 21. しかし、このようなベルの雇用慣行は、時を経て1972年に平等雇用委員会 (Equal Employment Opportunity Commission) によって少数人種集団に対する雇用差別であるとの批判を受けることとなったのである。これについては、大塚秀之「アメリカ電話電信会社 AT&T における雇用差別——平等雇用機会委員会報告を中心に——」(『神戸外大外国学研究所研究年報』第14号, 1983年) 47~83ページに詳しい。

(13) Dunn, R. W., *Company Unions: Employers' Industrial Democracy*, Vanguard Press, 1927, p. 177.

いたといえるのである。

### (3) AE=LLD の組織構造

つぎに、規約条項をもとに作成した AE=LLD の組織図(図-2)を参照しながら、その組織構造の検討を進めたい。一般に「会社組合」という場合、通常は組織のタイプならびに従業員代表の構成の仕方から、これを連邦委員会型(federal plan)、合同委員会型(joint committee plan)、従業員協会型(employee association plan)に分類しうる<sup>(14)</sup>。AE=LLD は、その名が示すとおり、「従業員協会型」の「会社組合」である。この点は、AE=LLD の際立った特徴をなすので、以下、幾分詳細な説明を行う。

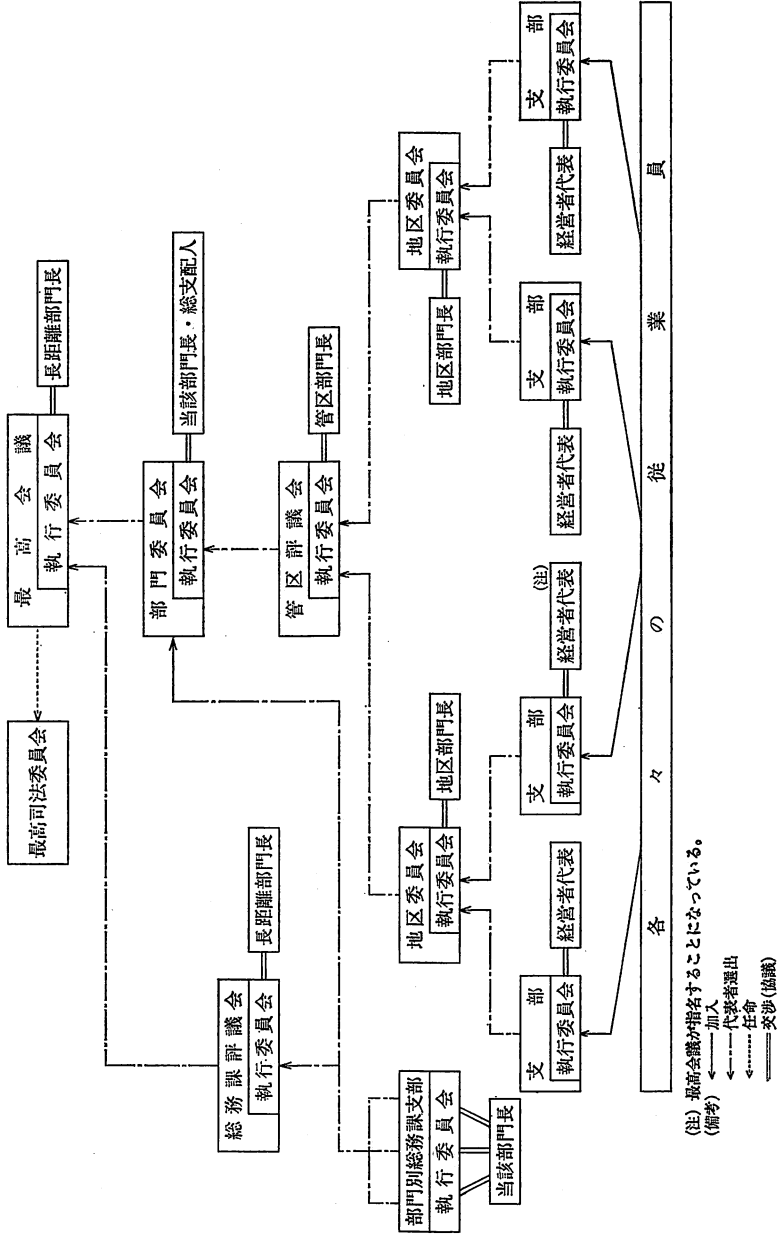
図-1と図-2を比較対照すると、AE=LLD の組織が「会社組織に可能な限り照応する」(3条1項)ように編成されていることがわかる。「その最も基本的な単位組織(unit Bodies)が支部(Branch)」(3条2項)であり<sup>(15)</sup>、それは「各業務部門もしくはその下位分区〔管区・地区を指す……引用

(14) Daugherty, C.R., *Labor Problems in American Industry*, Houghton Mifflin, 1941, pp. 638-639.

ところで、「会社組合」は、ほんらいが労働組合の代用物として導入されたことからして、通常そこでは外部の労働組合が従業員の組織として公認されることはない。但し、1922年の大鉄道争議の善後策としてボルチモア・アンド・オハイオ鉄道で採用されたボルチモア・アンド・オハイオ計画(B&O Plan)では、その労資協力機構(joint local cooperative committee)と(joint system cooperative committee)の担い手に労働組合が承認されていた。これは労働組合が組織防衛のために、生産能率の向上や原価の切り下げに積極的に協力するものであったことから「精神的に挫折せる労働組合主義(spiritually defeated unionism)」の産物と評される。そのために、しばしば B&O Plan を、「会社組合(主義)」の枠内で論じることもあるが、やはりこれは特殊な事例であり、「会社組合」という場合には労働組合との団体協約によって導入された制度は、これを含まないとするのが妥当であろう。

(15) 1920年頃、AE=LLD は約10,000人の会員を擁し、その下には200近い支部が結成されていたということである(Barbash, J., *Unions and Telephones: The Story of the Communications Workers of America*, Harper & Brothers, 1952, p. 12.)。

図一2 AT&T・LLD 従業員協会の組織構造鳥瞰図



者]における10人以上の有資格従業員からなって」(4条1項)いる。この支部が「同一部門内に二つ以上存在する場合、各支部の代表 (representatives) からなる地区委員会 (District Boards) が設置」(3条3項)される。更に、地区委員会の上には「その代表からなる管区評議会 (Division Councils) が設置される」(3条4項)のである。また各業務部門の総務課 (General Office) でも支部が結成され、「その代表が総務課評議会 (General Office Councils) を組織」(3条5項)した。そうして、「管区評議会の代表と総務課支部の代表とが、その直属する業務部門の部門委員会 (Department Boards) を構成」(3条6項)する。かかるピラミッド型の階層的組織の頂点に、最終的に位置するのが「部門委員及び総務課評議会の代表から構成される最高会議 (General Assembly)」(3条7項)だったのである。

さて、支部から最高会議に至る諸単位組織 (Bodies) は各々独自に会合を開催しえた。まず年次会合 (Annual Meetings) が毎年以下の日取りで行われる (6条1項)。

- a. 支部：1月2～15日の間。具体的な日時は支部毎に決定する。
- b. 地区委員会：2月の第2月曜日。
- c. 管区評議会：3月の第2月曜日。
- d. 総務課評議会：同上。
- e. 部門委員会：11月の第2月曜日。
- f. 最高会議：部門委員会の年次会合終了後、できるだけ早い時期。

これ以外に次の要領で、各組織は定期会合 (Regular Meetings) を開催する (6条2項)。

- a. 支部：各支部毎に内規 (By-laws) にて開催日時を規定。
- b. 地区委員会：9月の第2月曜日に中期会合 (Mid-year Meeting) を開催。
- c. 管区評議会：10月の第2月曜日に中期会合を開催。
- d. 総務課評議会：同上。

くわえて、特別会合 (Special Meetings) が「その召集の手順と方式 (the means and methods) を各単位組織の内規において規定」(6条4項)されている。

これらの会合のうちでも特に重要なものは、年次会合である。というのも、各単位組織の会員はその場において、既述の被選挙資格を持つ会員のなかから、秘密投票 (secret ballot) によって自らの代表職に就く者を選出するからである。代表職には、執行委員 (Executive Committeemen)・上位単位組織への代表 (Representatives)・代理人 (Alternates) があり、任期 (term of office) は各々1年間である。ただ、管区評議会と総務課評議会に限っては、代表及び代理人を中期会合で選出する。尚、候補者の指名ならびに選挙に関わる方式と規定は各単位組織が独自に確立するものとされている (以上、8条1～2項)。

ここで各代表職の人数を記しておこう。執行委員は執行委員会 (Executive Committees) を構成するが、その内訳は以下のようなものである (7条3項)。

- a. 支部：最低3人だが、正式数は内規において明記。
- b. 地区委員会：3人以上5人未満。正式数は内規において明記。
- c. 管区評議会：同上。
- d. 総務課評議会：同上。
- e. 部門委員会：管区評議会の上級代表 (Senior Representative) と部門委員会の選出する1人の代表からなる。
- f. 最高会議：部門委員会の上級代表3人と総務課評議会の上級代表からなる。

執行委員会はその構成員のなかから議長と副議長を選出するが、この議長が「各単位組織の会合の議長も兼任し 議事運営にあたる」(6条7項) こととなっている。代表の人数は次のとおりである (7条4項)。

- a. 支部：次の割合で地区委員会への代表を選出する。
  - 〔会員数〕 1～9 (含) …… 〔代表数〕 1
  - 10～50 (〃) …… 2
  - 51～100 (〃) …… 3
  - 101～150 (〃) …… 4
  - 151～ …… 5
- b. 地区委員会：管区評議会への代表2人を選出。
- c. 管区評議会：部門委員会への代表4人を選出。そのうち1人は上級代表。
- d. 総務課評議会：全員が全体会議への代表。そのうち1人は上級代表。
- e. 部門委員会：執行委員と他の構成員から選出された者が最高会議への代表。その数は11人であり、うち3人が上級代表。

最後に代理人は執行委員及び代表と同人数いるが、代表の代わりを務める場合に「その代表の欠席理由を説明した後、当該単位組織の $\frac{1}{2}$ の賛成投票により討議の席につくことができる」(7条5項)のである。

それでは、上記の代表職は各々どのような任務を果たすのか。まず執行委員についてみると、かれらは執行委員会を構成し、次の任務を遂行する。すなわち、本規約の諸規定の実行・必要に応じた法規の制定と実施、当該単位組織の書記長・財務部長 (Secretary・Treasurer) の任命、執行委員会を援助する小委員会 (sub-committees) の任命、被選挙職における欠員補充 (10条3項)、会員と単位組織の間あるいは会員同志の間に生じた係争の裁定 (11条5項) である。但し、各単位組織の執行委員会が独自に裁定しえなかった係争については、最終的に最高司法委員会 (General Judicial Committee) に委ねられる。それは「勤続最低2年・協会会員歴最低1年・被選挙職最低1期という条件を満たす5人の会員からなっており、最高会議の $\frac{2}{3}$ の同意を以て同会議執行委員会により任命」(11条3項)されるのである。尚、各単位組織の執行委員会は、経営側との交渉にあたるという任務も遂行するが、これについては後述する。

ついで代表は、自らを選出した単位組織の意見や提案を上位の単位組織において表明することを任務としている (7条7項)。また代理人は、執行委員や代表に欠員が生じた場合にその残りの在任期間を担ったり、かれらが不在の時にそのポストを一時的に補ったりするのである (8条3項)。

ところで、協会会員の側には、これらの役職に就いた者に対するリコールが認められている。その場合、「会員の $\frac{1}{2}$ 以上がリコールを要求する署名を提出し、それに応じてその対象者の処遇を検討するために特別会議が開催される。そして、そこで出席会員の $\frac{2}{3}$ がリコールに賛成投票を行うと、リコールが成立する」(8条4項) こととなっていたのである。

以上において AE=LLD の組織構造を概観した。最初に指摘したように AE=LLD は、「会社組合」のタイプからすると「従業員協会型」の組織であ

ったが、これは1920年代に「会社組合」を導入した著名な大企業のなかにあつては特異な存在といえる。というのも、幾つかの事例研究も明らかにしている如く、これらの巨大企業はほとんど例外なく「合同委員会型」組織<sup>(16)</sup>を採用しており、その限りにおいてこれが20年代における最も典型的な「会社組合」のタイプとなっていたからである。この両者の相違<sup>(17)</sup>を整理すると、次表のようになるであろう。

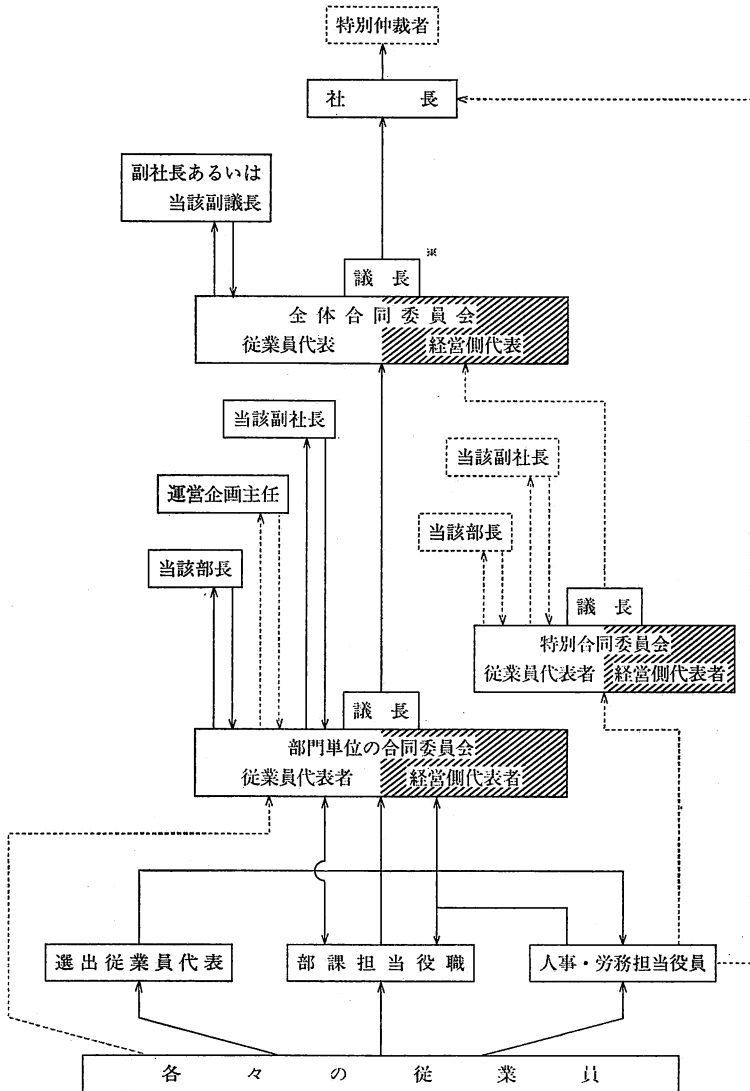
---

(16) このタイプの「会社組合」組織は、1915年にコロラド燃料・鉄鋼会社に設置されたロックフェラー労資代表制 (Rockefeller Industrial Representation Plan) を、その嚆矢としている。この歴史的意義についてパールマンとタフトは、その後の「会社組合主義」に対する基本モデルとなった旨の指摘を行っている (Perlman, S & Taft, P., *History of Labor in the United States, 1896-1932, Vol. IV*, Augustus M. Kelley Publisher, p. 343.)。なお、ロックフェラー労資代表制の詳細については、松田「アメリカにおける会社組合の生成——コロラド燃料・鉄鋼会社とインターポロー電鉄会社の事例を中心に——」(『千里山商学』第19号, 1983年)を参照されたい。

(17) cf. Daugherty, *loc. cit.*; National Industrial Conference Board, *The Effect of Depression to Industrial Relations Problem*, 1934, p. 8.

「従業員協会型」の「会社組合」は、1933年の全国産業復興法 (NIRA) 発効により労働者の団結権・団体交渉権に法的承認が与えられたことを契機として、同法制下におけるオープン・ショップ体制の維持を意図した使用者側の手で急速な普及をみた (cf. Saposs, D. J., "Organizational and Procedural Changes in Employee Representation Plan", *The Journal of Political Economy* 44, 1936, pp. 803-811.)。しかし、NIRA 発効直後に全国産業協議会 (NICB) が行った調査によると、その対象となった「会社組合」設置企業中、従業員数1万人以上の大手23企業 (100%) において「合同委員会型」組織を採用していたものが20企業 (87.0%)、「従業員協会型」組織を採用していたものが1企業 (4.3%)、その他が2企業 (8.7%) となっており、1933年以前の巨大企業における「会社組合」には「合同委員会型」組織が圧倒的に多かったことを裏付けている (NICB, "Individual and Collective Bargaining under NIRA", *Monthly Labor Review* 40-8, 1934.)。

図一 3 「合同委員会」型会社組合の組織・機構図



(注)※議長は選挙ではなく、人事労務担当役員が行う。

出典：National Industrial Conference Board, *Collect Bargaining Through Employee Representation* (New York, National Industrial Conference Board Inc. 1919) p.80.  
田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房，1981年，161ページより転載。



〔従業員協会型〕

〔合同委員会型〕

<p>企業外部の独立した組織がもつ規約・会員証・定例会議・会費・その他の必要要件を備えている。また、従業員独自の明確な組織を持ち、従業員代表者の意見交換も可能となっている。</p>	<p>独立の組織としての必要要件を備えておらず、従業員による会合・事前協議が持てない。従業員代表者による独自の会合はなくて、労使双方の代表者が定期的に直接会合を開催する。</p>
--	---

奥林康司「人事管理論——アメリカにおける1920年代の企業労務の研究」千倉書房、1973年、175～6ページより作成。

上表から両者の決定的な相違点は、組織的・機構的な面での経営側からの「独立性」——無論、相対的な意味での——の有無に存しているといえるだろう。「合同委員会型」組織の構造を示した図—3によると、このタイプの「会社組合」には労使双方の代表者による直接会合が存在するだけで労働者独自の会合は認められていないこと、また会合が様々な管理担当者の介入を受けるように設計されていることがわかる。他方、「従業員協会型」組織である AE=LLD は、会員のみの会合を行いうる「独立した自治組織としての形式的な要件」<sup>(18)</sup>を備えており、その限りで経営側による露骨な干渉を被ることはより少なかったであろう。かくして、その会員たちは、こと協会活動の面では「合同委員会型」の「会社組合」に比して大幅な自由を享受しえたと推察しうる。このような組織的・機構的な「独立性」こそは、AE=LLD を他企業の「会社組合」と峻別する最も際立った特徴であったが、この点については後程詳論しよう。

(4) 経営側との交渉の在り方

AE=LLD の場合、先述した組織構造面での特徴を反映して、会員とその代表者が各単位組織において経営側から独立した会合を開き、その結果を経営者側代表と交渉するという形式がとられる。そこで、まず、労使双方にお

(18) 奥林、前掲書、152ページ。

いてその任にあたる者は誰かを明らかにしておこう。

協会側は、既に触れたとおり、「各単位組織の執行委員会がその単位組織、場合によっては、下位の単位組織の唯一真の代表とされる」（13条2項）のである。他方、経営者側代表は図—2に示したように各単位組織毎に異なっている（13条3項）。

- a. 通常の支部：最高会議の指定する特定の経営者側代表（The particular Management Representative）。
- b. 総務課支部：各業務部門長（The head of the proper Department）。
- c. 地区委員会：地区部門長（The departmental head in that District）。
- d. 管区評議会：管区部門長（The departmental head in that Division）。
- e. 総務課評議会：長距離回線部門長（The head of the LLD）。
- f. 部門委員会：各業務部門長。
- g. 最高会議：長距離回線部門長。

ところで、AE=LLDの規約では労使間の交渉を「協議（negotiation）」<sup>(19)</sup>と称しているが、これは「AE=LLDの諸目的及びそれに付随する諸活動に関連した事項について、AE=LLDの認可する代表と経営側とが接触（contact）をもつこと」（13条1項）を意味している。一層具体的には、労使間において「労働諸条件・安全・能率・教育ならびに相互の利益にかかわる問題について自由かつ率直に意見や提案を交換しあうこと」（1条2項）といいかえられる。そして、この「協議」をつうじて「労使相互の協力と信頼の精神を

---

(19) ここで、“negotiation”を訳する場合、「交渉」や「折衝」という一般的に使用されている訳語ではいささか不適切である。規約の内容を的確に表現するには、むしろ、“negotiation”をば「物事を処理すること（to conduct an affair）」を目的とした「共同の討議（mutual discussion）」と解し、それに沿う訳語を当てるべきであろう（cf. Hanks, Ped., *Encyclopedic World Dictionary*, Hamlyn Publishing Limited, 1971, p.1056.）。それゆえにここでは、「協議」という訳を行った。ちなみに、中村・谷田貝両氏は、英文和訳の際の日本語表現について論じた著書のなかで、“negotiation, negotiate”を「『交渉（する）』の意だが、今では『協議（する）』という訳語をあてるとぴったりする場合が多い」としている（中村保男・谷田貝常夫『英和翻訳表現辞典（I）』研究社出版刊、1978年、114ページ）。

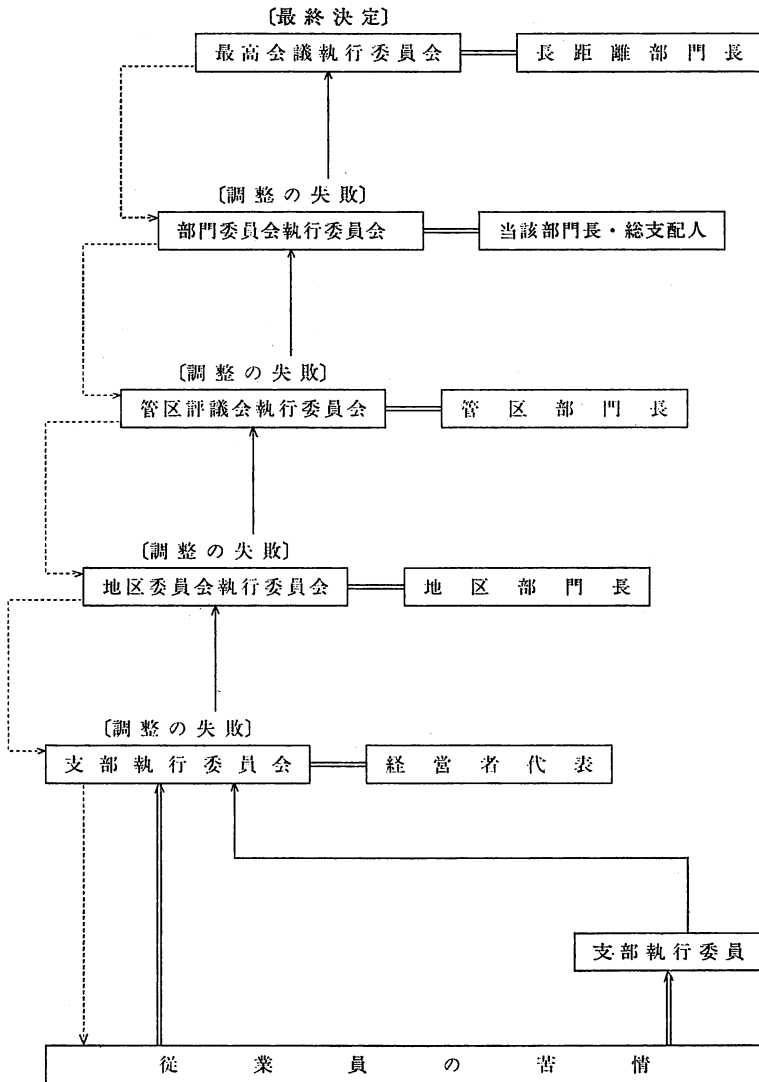
確保すること」(序文)が目指されるわけである。では、かかる意味合いを持つ「協議」は、主としてどのような場合に行われたのであろうか。そこには二つのケースがあったと考えられる。

第一は、経営側より何んらかの議題が提出され、それに関して労使が討議(discussion)を行う場合である。議題は、上記 a～g の経営側の代表から、対応する単位組織の執行委員会に提出される。かかる討議の場においては、執行委員会は自らが代表する会員に遵守を強いることになるような如何なる協定(agreement)も締結できない。そこでは、もっぱら討議中の問題に関する会員の見解や提案(the viewpoints and suggestion)を表明するのが、執行委員会の義務なのである(14条3項)。

「協議」の行われる第二のケースは、現場で働く会員が苦情(complaints)を提出した場合である。「或る会員が管理者から不当な扱いを受け、その問題の調整(adjustment of the case)のために協会の援助を望む時」(14条1項)、図-4に示したルートで解決が図られる。まず、苦情を抱える会員は、口頭か書面で、それを執行委員会もしくは個々の執行委員に訴える。執行委員会はその件に関する書類を作成し苦情を訴えた会員に署名させた後、必要とあらば経営側と討議を行う。そして、その結果を当該会員に報告するが、仮にかれがそれに満足しなかった場合には上位単位組織の執行委員会にその件を上訴するのである。これを受けた上位単位組織の執行委員会は、それに対応する経営側の代表と討議を行う。このようにして、会員の意に沿うような調整が達成されるまで執行委員会と経営側との「協議」が続くのだが、最高会議の執行委員会による調整が結果の如何を問わず最終的なものとなるのである(同前)。

以上、AE=LLD 規約に明記された交渉方式をみた。明らかにそれは、従業員が経営側から独立した会合を持ってない「合同委員会型」組織形態における労使代表の直接会合と比較して、民主的な色彩を帯びており、労働組合による「団体交渉(collective bargaining)」にも質的に近い印象を与える。だが、当然のことながら、規約を概観しただけでは、果たしてどのような議

図-4 AT&T・LLD 従業員協会の苦情処理機構



(備考) ←--- 苦情の提出  
← 上提  
←..... 協議結果の報告  
——— 交渉(協議)

題がこの「協議」の場で取り扱われていたのか、あるいは会員の苦情がどの程度満足のいくように解決されたのか、といった問題には明確な解答を見出せない。ただ、その後ベル系運営会社に導入された従業員協会の実態について若干の分析を行った折りに、労使交渉の場には主として経営側から労使の相互利益に関わる議題が提出され、従業員の苦情については大方の場合に現場の第一線管理者がその処理にあっていたことを明らかにしておいた。<sup>(20)</sup> いずれにせよ、ここで言っているのは、AE=LLD 規約に定められた「協議」とは、あくまでも労使間での「意見や提案の交換」であり、たとえ会員側の組織の独立性が保証されていようともいわゆる「団体交渉」とは異質なものとなっていることである。また AE=LLD が、ほんらい労働組合による「団体交渉」への代用物として導入されたという背景を考えれば、このことは十分に首肯しうる。結局、規約に定められた「協議」は、一方で職場において不断に生起する従業員の個人的及び集団的な不平・不満ならびに要求を経営側に表明し、他方で経営側が自らの主張や政策決定を従業員に周知させる二元的な意思疎通を意味しており、その限りにおいて労使関係の「安定化」の実現という経営側の意図に寄与するものであったと結論しうる。

### III. 総括と展望

AE=LLD の規約を中心に、1919年から約20年間にわたるベル・システムの労使関係のなかで、強力な影響力を持続した「会社組合主義」の最も基本的な組織運営の原則を探ってきた。以下では、ここまでの分析を総括・整理して冒頭に設定した問題に具体的な解答を与え、さらに今後の課題もあわせて提示しておこう。

最初に述べた如く、ベル会社組合主義も他の産業分野における巨大企業のそれと同様に労資対立激化の時期にオープン・ショップ攻撃との密接な連携のもと「労働者集団を統御する仕掛け (device)<sup>(21)</sup>」として採用された。では、

(20) 松田「ベル・システムにおける会社組合の展開」, 15~16ページ。

(21) Dunn, *op. cit.*, p. 13.

ベル会社組合主義におけるこうした側面は、その原形形態たる AE=LLD の規約にどのような形で具現されていたのだろうか。

まず組織単位が作業現場 (localities) を基礎として最終的には LLD 全体に限定されており、そのために経営側と交渉 (= 協議) を行いうる範囲もその枠を決して出ないこととなる (2条3項・3条1項・13条1～3項)。ついで組織単位上の制約に規定されて、当然、会員資格にも一定の条件が課せられざるをえない (5条1～11項)。しかも会員を代表する役職に就ける者となると、勤続期間・会員歴・年齢に基づく一層厳しい条件を満たしていなければならなかったのである (7条2項)。くわえて、AE=LLD はその財政面において会社側に大きく依存している。その運営活動に必要な資金を会社側が提供するいう合意 (18条) は各支部に認められた会費徴収の権利 (15条1項) を実質的に形骸化してしまう働きを為し、その結果 AE=LLD 独自の財源は、たとえあったとしても、微々たる額とならざるをえないであろう。

さて、これらの点は、AE=LLD がその規約のなかに「会社組合の古典的な特徴 (the classic characteristics of company union)<sup>(22)</sup>」と呼ぶべきものを内包していたことを示唆しており、その限りにおいてそれは当時の他の産業企業に導入された「会社組合」と同一の基盤の上に立っていたといえる。しかし、看過してはならないのは、AE=LLD がこうしたいわゆる「古典的特徴」とともに、他企業の「会社組合」との比較において非常に顕著な特徴を、その組織構造の面で備えていた事実である。すなわち、「従業員協会型」組織構造をとる AE=LLD には、従業員の独立した自治組織としての形式的な要件が整えられていた。この点を次に整理しておこう。

まず、会員同志は支部レベルで独自に会合を開催することができた。また経営側と交渉 (= 協議) を行う場合も、事前に当該単位組織の会員の代表た

---

(22) Barbash, *op. cit.*, p.13. 但し、バーバッシュが「一般会員による会合の欠如 (no membership meeting)」をも、ベル会社組合主義の特徴に含めていることは、ここまでの検討からも明らかなように正当性を欠いている。

る執行委員同志が相互に意見を交換することも可能であった(6条1～7項・13条2～3項・14条1項)。その結果、会員となった従業員には、協会の日常的な運営活動への参加をつうじて、組織運営にかかわる技能や経営側との討議に臨む経験を獲得する機会が与えられることとなる。ベル・システムの従業員構成を考える時、かかる機会の持つ意味は大きい。そもそも電話会社の従業員は当然そこに固有の技術を必要とするが、それは他の諸企業で要求されるものとは異質であることが多く、そのため新規採用者はいきおい産業生活の経験に乏しく階級意識も希薄な者に限られる傾向がある。かかる傾向は、特に電話交換手職を中心にベル従業員の約60%を占めていた18～25才位の若年女子層において著しかったのである。<sup>(23)</sup>こうした若年女子を含め会員となった従業員が、形式的なものではあったが経営側からは一応独立した自治組織のなかで、その日常的な運営活動に「主体的に」参加しようように配慮されていた点に、ベル会社組合主義の原拠形態たる AE=LLD の重要な史的意義が存していたといえよう。

ついで、AE=LLD の組織機構が、個々の職場における支部を基礎的な組織単位として、最終的には会員全員を代表する最高会議に至るという具合に、LLD 自体の事業組織に照応する形で編成されていたこと(3条1～8項)は、会員となった従業員の間での団結意識・連帯感の育成をもたらす可能性をもつ。図一1にみられるように、LLD と地方の電話運営会社では、事業活動が地理的に広範な分散をみせており、また職能別部門を基調とした厳格な業務区分が設けられていた結果、従業員相互間の緊密な接触は非常に困難な状態にあった。かかる従業員の地理的及び業務部門的な分断状態は、それ自体、外部の労働組合のベル・システムへの侵入を阻止する障壁として、オープン・ショップ体制を実現する有力な基盤をベル経営陣に提供し

(23) 若年女子の採用にかかわる史的背景については、松田「創業期のベル・システムにおける労務管理の実態——ベル労務管理発展史研究(I)——」(『千里山商学』第23号、1986年)、39～42ページを参照されたい。

(24)  
た。だが、AE-LLD においては、会社の事業組織に照応した階層的組織編成が、様々な地区、管区、業務部門の会員代表を共通の委員会や評議会に参集させ、これら代表を媒介としての会員間の組織的な接触を促進する可能性を創出している。実際、AE-LLD がとったこの組織編成は、その後若干の修正を被りつつもベル系運営会社に設置された「会社組合」に共通の特徴となり、<sup>(25)</sup>ベル従業員が自らの分断状態を克服し連帯の気運を盛り上げていく役割をはたすことともなるのである。

以上の総括によって、AE-LLD の規約には、その後のベル会社組合主義の展開、否、むしろベル・システム労使関係の展開を考えるうえで、決定的な重要性を持つ要素が内包されていたことが明らかとなった。AE-LLD が組織構造の面で「従業員協会型」組織形態をとっていたことは、ベル会社組合主義を1920年代の他企業におけるそれから峻別する大きな特徴となったと同時に、後にベル会社組合主義自体を特異な発展のコースへと導く現実的な基盤をも形成したと結論しうるのである。かかる組織形態を採る「会社組合」が全国的ないし産業別の労働組合への過渡的組織としての役割を果たすことは、周囲の環境条件の相違をあえて考慮の枠から外すならば、1930年代のニューディール期における鉄鋼産業に同様の事例を見出すことができよ<sup>(26)</sup>う。だが、ともかくも、以上の分析によって、冒頭に設定した問題に一応の解答を与えることができたのではないだろうか。

とはいえ、解明の必要な問題も残されている。それはすぐれて根本的な問題、つまり、AT&T 首脳陣が「従業員協会型」組織を採用した背後には如何なる現実的な要因が働いていたのかという問題である。たとえば、AE-LLD が設置された1919年当時は、モルガン・グループがその強大な財務力を背景にしてベル・システムをはじめ他の巨大企業の人事労務政策の面にも

(24) 松田「ベル・システムにおける労資関係の展開：1919—1935——専制的・温情的労資関係の成立をめぐる——」（同前誌第22号，1985年），19～25ページ。

(25) 松田「ベル・システムにおける会社組合の展開」，35ページ。

(26) 神代和欣「アメリカにおける『企業別組合』の形成と崩壊」（『季刊労働法』第27号，1958年）を参照されたい。



かなりの影響力を保持していた。<sup>(27)</sup>モルガンの影響力を受けたこれらの企業のなかで「会社組合主義」を導入した企業（ゼネラル・エレクトリック、インターナショナル・ハーベスター等）は、ベルを除いて「合同委員会型」組織を採用していたのである。<sup>(28)</sup>またベル・システムの親会社 AT&T は「会社組合主義」の推進を中心的な課題として1919年に結成された著名大企業の社長や労使関係担当者からなる特別協議会 (Special Conference Committee) にも参加している。<sup>(29)</sup>そのなかには、ベスレーム製鋼、GE、ニュージャージー・スタンダード石油、デュポン、グッドイヤー・タイヤ、インターナショナル・ハーベスター、ウエスチングハウス等が含まれていたが、これらの企業の設置した「会社組合」は一様に「合同委員会型」組織をとっていたのである。<sup>(30)</sup>とすれば、AT&T 首脳陣をして、「会社組合主義」の推進にあたり独自の道＝「従業員協会型」組織を選択させた背景には具体的にどのような事情が潜んでいたのであろうか。しかし、この問題の解答を探るには、何よりも

---

(27) ベルの人事労務政策に対するモルガン・グループの影響力は、既に、1913年の企業年金制導入の際にも看取されうる (Brooks, T.R., *Communications Workers of America: The Story of a Union*, Mason/Charter, 1977, p.20.)。尚、ベルの親会社 AT&T と金融集団との関係の推移については、山口一臣「アメリカ電話電信会社における企業金融の展開過程」(『経営史学』第12巻第2号, 1978年): 上林貞治郎『現代企業発展史論 (増補版)』森山書店, 1973年, 75~103ページに詳しい。

(28) ちなみに、AT&T と並ぶモルガン系最大の企業であった U.S. スチールは、1933年の全国産業復興法 (NIRA) 発効以前には「会社組合主義」を全く採用していなかったのである。

(29) この委員会は、コロラド燃料・鉄鋼会社社長 A.C. ベッドフォードと GE 社の O.D. ヤングの呼び掛けで、労資協調とオープン・ショップ政策の推進を目的として、結成された (Brooks, *op. cit.*, p.21.)。

(30) Dunn, *op. cit.*, pp.24-89; Miller, E.J., *Workmen's Representation in Industrial Government*, Univ. of Illinois, 1924, pp.51-59. 但し、ベスレーム製鋼の「会社組合」は「合同委員会型」組織を採用していたものの、従業員代表のみの会合が認められていたし、かれらからなる専門委員会 (規約, 安全・事故, 賃金, 雇用, 住宅, 年金, リクリエーション等) も設置されていた (Miller, *ibid.*, pp.56-57.)。

ベル・システムでの「会社組合主義」の採用に至るまでの歴史的な過程のなかにその手掛りを求めることが肝要であろう。したがって、この問題の解明は、別の機会に稿を改めて行いたい。

## 補足資料

### アメリカ電話電信会社長距離回線部門

#### 従業員協会規約

(Constitution of Association of Emplayees

Long Lines Department

American Telephone and Telegraph Company)

#### 序文 (Preamble)

#### 第1条 協会の名称及び目的 (Name and Purpose of Association)

第1項 名称 (Name)

第2項 目的 (Purpose)

#### 第2条 用語の定義 (General Definitions)

第1項 用語とその定義 (General Terms and Definitions)

#### 第3条 協会組織 (Organization of Association)

第1項 会社組織との関係 (Relation of Association Organization to Company Organization)

第2項 支部 (Branches)

第3項 地区委員会 (District Boards)

第4項 管区評議会 (Division Councils)

第5項 総務課評議会 (General Office Council)

第6項 部門委員会 (Department Boards)

第7項 最高会議 (General Assembly)

第8項 単位組織の識別法 (Identification of Bodies)

#### 第4条 支部結成の要件 (Requirements for Information of a Branch)

第1項 支部を結成しうる条件 (Where a Branch May Be Formed)

第2項 支部結成の方法 (Method of Forming a Branch)

第3項 特別許可状 (Special Charter for a Branch)

第5条 会員資格 (Membership)

- 第1項 支部の会員資格 (Membership in Branch)
- 第2項 会員資格の限定 (Membership Limited to One Branch)
- 第3項 有資格従業員の支部加入 (Branch with which an Eligible Employee May Become Affiliated)
- 第4項 有資格者 (Eligibility)
- 第5項 資格の制限 (Further Restriction as to Eligibility)
- 第6項 会員の権利 (Rights of Members)
- 第7項 会員になる方法 (Method of Becoming a Member)
- 第8項 会員資格の打ち切り (Termination of Membership)
- 第9項 会員資格の移転 (Transfer of Membership)
- 第10項 名誉会員資格 (Honorary Membership)
- 第11項 その他の協会における会員資格 (Membership in Other Associations)
- 第12項 会員による不当行為 (Misconduct of Members)

第6条 単位組織の義務 (General Duties of Bodies)

- 第1項 年次会合 (Annual Meetings)
- 第2項 その他の定期会合 (Other Regular Meetings)
- 第3項 定期会合日時の変更 (Modification of Dates of Regular Meetings)
- 第4項 特別会合 (Special Meetings)
- 第5項 規約及び準則 (Constitution and By-Laws)
- 第6項 定数 (Quorum)
- 第7項 会合の運営 (Conduct of Meetings)

第7条 単位組織の機構 (Organization of Bodies)

- 第1項 全体 (General)
- 第2項 執行委員・代表・代理人の資格要件 (Qualifications of Executive Committeemen, Representatives and Alternates)
- 第3項 執行委員会 (Executive Committees)
- 第4項 代表 (Representatives)
- 第5項 代理人 (Alternates)
- 第6項 代表の自動的任期延長 (Representatives Automatically Qualified for Additional Term)
- 第7項 代表の任務 (Duties of Representatives)

第8条 選挙・在任期間・欠員及びリコール (Election, Term of Office, Vacancies and Recall)

- 第1項 選挙 (Elections)
- 第2項 在任期間 (Term of Office)

第 3 項 欠員 (Vacancies)

第 4 項 リコール (Recall)

第 9 条 立法機関 (Legislative Bodies)

第 1 項 立法の定義 (Definition of Legislation)

第 2 項 権限の帰属 (Where Vested)

第 3 項 下位単位組織に影響を及ぼす立法 (Legislation Affecting Subordinate Bodies)

第 4 項 最高会議に付与される立法上の権限 (Legislative Powers Reserved to General Assembly)

第10条 執行上の権限 (Executive Powers)

第 1 項 定義 (Definition of Executive Powers)

第 2 項 権限の帰属 (Where Vested)

第 3 項 執行上の権限 (Executive Powers)

第11条 司法上の権限 (Judicial Powers)

第 1 項 定義 (Definition of Judicial Powers)

第 2 項 権限の帰属 (Where Vested)

第 3 項 最高司法委員会 (General Judicial Committee)

第 4 項 最高司法委員会による司法権 (Jurisdiction by General Judicial Committee)

第 5 項 執行委員会の司法権 (Jurisdiction of Executive Committees)

第12条 総則 (General Provisions)

第 1 項 諸記録 (Records)

第 2 項 書簡及び書類 (Correspondence and Documents)

第 3 項 法規 (Legislative Enactments)

第 4 項 賛否の投票 (Voting by Yeas and Nays)

第13条 経営側との協議 (Negotiations with Management)

第 1 項 協議の定義 (Definitions of Negotiation)

第 2 項 協議者 (By Whom Conducted)

第 3 項 経営者側代表 (Management Representatives with Whom to Deal)

第14条 議題処理手続き (Procedure)

第 1 項 個人的苦情 (Individual Complaint Cases)

第 2 項 その他の苦情 (Cases Other than Individual Complaint Cases)

第 3 項 経営側からの議題提出 (Matters Originated by the Management)

第 4 項 名誉会員による議題提出 (Presentation of a Matter by an Honorary Members)

第15条 資金 (Funds)

第1項 会費 (Assessments)

第2項 支出 (Disbursements)

第16条 規約の修正 (Amendments to the Constitution)

第17条 新規約の実施時期 (Adaptations When this Constitution Becomes Effective)

第18条 会社側との合意事項 (Company's Agreement with the Association)

本規約は1919年12月31日に実施された規約を 更改したものであり, 1922年11月27日より実施された。