

デュポン社ブルーカラー労働者の昇進階梯形成過程 ——人事部確立への道程——

森 川 章

〈目 次〉

- I 本稿の課題
- II 職名統一への社内論議
- III 高性能爆薬部における昇進階梯モデルの提案
 - 1) ビアーズ報告の狙いといくつかの留意点
 - 2) 高性能爆薬部工場の職位一覧と適正賃率
 - 3) 現状における実際賃率と適正賃率の乖離
 - 4) ビアーズ報告の検討
- IV 高性能爆薬部監督者会議の社内における位置
- V 小 括

I 本稿の課題

周知のごとくアメリカでは、第1次大戦期から1920年代にかけて多くの大企業を中心に人事部設置の動きが高まった。この人事部の設置を促した社会的要因は種々あり、単純ではない。「人事管理は……マーケティングや財務と異なり、企業外部の発展、たとえば産業の雇用に対する社会の受けとめ方や規範の変化などに深く影響された」⁽¹⁾と考えるジャコービは、19世紀末以降の人事管理の形成に連なる諸潮流の動向を詳細にフォローしている。つまり産業技師やソーシャルワーカー、職業指導運動の活動家、戦時労働委員会を始めとする連邦政府諸機関などの動向を分析している⁽²⁾。

既発表の二つの拙稿⁽³⁾では、人事管理形成に関するこのようなジャコービのアプローチとは異なって、デュポン社という個別企業の内部に沈潜し、当時の大企業が従業員管理についてどのような問題に直面していたのか、またその問題をどのような方法で解決しようとしたの

かを具体的に検討してきた。そのような検討を経ることによって、大企業における人事部設置の必然性を内在的に理解することが可能になると思われたからである。本稿では、この立場を堅持した上で、第1次大戦前に展開されたデュポン社におけるブルーカラー労働者の昇進階梯形成過程を検討している。

デュポン社においてはすでに第1次大戦前に、ブルーカラー労働者についても内部昇進制を確立し、ホワイトカラー労働者と同じ勤労働機の下に管理しようとする流れがあった。すなわち賃金従業員にも俸給従業員と同様に前進の機会、雇用保障、公平な処遇への希望をもたせ、勤労意欲を促進し、企業への定着を促す制度を確立しようという動きがあった。本稿では、この動向をハグレー博物館・図書館に所蔵されたデュポン社の経営資料を用いて分析している。

II 職名統一への社内論議

多数の工場を擁する近代的企業において賃金

労働者の昇進階梯が全社的・統一的に確立するためには、その前提として工場ごとにまちまちなりがちな職名の全社的統一が実現していなければならない。まさにそれが昇進階梯確立への第一歩であろう。

本節で検討するのは、デュボン社において職名統一への議論を引き起こすきっかけとなったデブロイス (L. F. De Blois) の提案である。このデブロイスの提案は、1914年4月1日に発足したばかりの提案制度⁽⁴⁾に則って1914年6月1日に提案されたものである。彼の提案は、関係部署の意見聴取においても好評を博し、採択されるに至った。採択に引き続いて、関係部署の代表者達を委員とする職名統一のための委員会が発足し、8月1日にはその第1回目の会議が開催されている。このように彼の提案は、社内の多くの関係者に歓迎されており、まさに時宜にかなった提案だったといえよう。

以下、彼の提案を紹介しその検討を行うが、彼の提案書は次のように簡潔なものであったので、まずその全文を示しておこう⁽⁵⁾。

「関係する作業や工程：工場賃金台帳、会計部門、現業部門

提案の要旨：3つの部門（黒色火薬部、高性能爆薬部、無煙火薬部）の現業部では工場従業員の職名について標準的な用語法 (a standard nomenclature) が用いられるべきである。また可能であれば、エンジニアリング部と化学品部においても作業の類似性から許される限りにおいて、そうすべきである。

現在の工場賃金台帳においては、同一クラスの雇用者について数個の異なる名称がつけられており、そのような分類は賃金台帳課で保持され続けている。したがってダイナマイト混合工程の従業員は、ある工場では「Powder Man (火薬工)」と呼ばれ、他の工場では「Mixer (混合屋)」、 「Mixing House (混合工程)」、 「Dynamite Mixing House (ダイナマイト混合工程)」

などと呼ばれている。各工場で最初に用いられた用語法はウイルミントンの本社記録にそのまま保持されており、しかもこのような多様性は非常に多くの職種 (occupation) について見受けられるので、賃金台帳課の記録を保存するときや、要請に応じて雇用のクラス分類をしようとするときには、なんらかの追加労働を余儀なくされることになる。さらに雇用のクラス分類に基づいたなんらかの比較を試みる際には、大変な混乱と不正確性がつきまとうことになる。

この提案は、フランク・ターナー (Frank Turner) 氏とシャレンバーガー (Shallenberger) 氏に口頭で伝えていますが、両氏も私と同意見だと思います。」

彼のこの提案について意見を求められた関係各部署の反応を具体的に示せば次のようであった⁽⁶⁾。

高性能爆薬部・現業部・原価課：「提案はよいものであり、大いに実践可能なものと考える」
(6月6日)

無煙火薬部・現業部：「工場における様々な職位 (position) に対して、デブロイス氏の提案にあるように標準的な用語法を採用することは当部門にとって申し分のないことである」(6月8日)

本社エンジニアリング部・主任技師：「デブロイス氏の提案には多くの利点がある。……(標準的な用語法の採用には) 喜んで協力したい」
(6月9日)

黒色火薬部・現業部：「黒色火薬部では、数年前に同様の検討を行い、黒色火薬工場で考えられるあらゆる職種 (occupation) のリストを作成し、各職種に一つの名称を割り振ったことがある。そして各工場にそのリストを送り、そのような職種の名称に従うよう要請することのメリットとデメリットを検討してみたが、結果的にこの問題は沙汰止みとなった。理由は、工場がその新しい名称に馴染むまでに生じると思わ

れる混乱を考えれば、そのマイナス分を上回るような成果が得られるとも思われなかったからである。……しかし我々はとくに反対しているわけではないので、他の部門で何らかの直接的なメリットが得られるのであれば、喜んで他の部門の動向に歩調を合わせる用意がある。」（6月10日）

高性能爆薬部・工場会計課：「提案に賛成です。同様の提案が採択されれば、かなりの文書のやり取りを省くことができるでしょう。たとえば賃金台帳課は、賃率や職務変更のカードを受け取りますが、そのカードには現在の職種と労働者名および新しい職種である「Case House（ケース工程）」を示す「C」が記入されています。そしてその後に出てくるカードには、現在の職種として「Shell House Hand（外殻工程工）」と書かれることがあります。このようなことは様々な職種についてお馴染みのことなので、カードはそのまま手紙を添えて賃金台帳課へ送られてきます。それを受け取った賃金台帳課では、そのカードを以前のカードと照らし合わせてみて、新しい職種と現在の職種が一致しないので、そのカードを当該工場へ送り返し、訂正を求めることになります。

以上のことからお分かりのように、これらの仕事は、様々な職種の用語法が標準化されておれば、必要のないことなのです」（6月16日）

以上のように、黒色火薬部だけは消極的な賛成意見であったが、他はすべて積極的な賛成意見であった。しかしここで留意されなければならないのは、提案者であるデブロイスを始め、賛成意見を述べた各関係部署の誰も、従業員管理のための昇進階梯の形成という発想はしていないということである。つまり提案者も意見を求められた関係部署も、提案のメリットとして挙げる内容は事務的な煩雑さの削減でしかなかった。したがってこの時点では、従業員管理のための昇進階梯の形成を意識して議論が開始

されたわけではなかったのである。

ともあれ、関連する部署からの賛成意見を受けて、8月31日に第1回の職名標準化委員会が開かれるようになった。会議の参加メンバーは次のようであった⁷⁾。

黒色火薬部・現業部：ラモー・デュボン（Lammot du Pont）、高性能爆薬部・現業部：W. T. シャープリス（W. T. Sharpless）、無煙火薬部・現業部：ヘンリー・デイヴィス（Henry Davis）、開発部：クラレンス・アンダーウッド（Clarence Underwood）、化学品部：W. D. シュラック（W. D. Schrack）、エンジニアリング部：ウォルター・ブラックソン（Walter Blackson）、財務部：E. E. シャレンバーガー（E. E. Shallenberger）

このようにデブロイスの提案は、全社的な職名標準化検討委員会を発足させることになった。その取り組みの組織性や関係部署の協力的なスタンスから判断して、それほど時間をかけることなく職名統一は実現したものと思われる。もっともこの点については、その後の当委員会の議事録や検討結果を示す資料を、ハグレー博物館・図書館の保存資料の中に見出すことができていないので、断定はできない。しかしながら次節で検討するビアーズ（F. T. Beers）報告においては、工場間の賃金比較を統一的な職名のもとに行っており、職名標準化検討委員会が目指した職名統一は実現したものと判断される。

なおこの会議に先立って、各部門は自部門の工場における標準的職名の一覧表を用意するよう要請されていた。ハグレー博物館・図書館の保存資料の中には、このときに用意された資料として黒色火薬部と高性能爆薬部の職名一覧を見出すことができる。次節で検討される昇進階梯形成の議論は高性能爆薬部を対象としたものなので、ここでは高性能爆薬部の職名一覧⁸⁾のみを表1として掲げておく。

表1 高性能爆薬部の職名一覧

<Box Making (箱製造工程)> Box Factory Foreman (箱製造工場職長), Box Factory Helper (箱製造工場助手), Box Factory Trucker (箱製造工場運搬工)
<Box Printing (箱印刷工程)> Box Printer (箱印刷工)
<Boats (渡し船)> Captain (船長), Mate (航海士), Engineer (機関士), Fireman (機関助手), Steward (給仕), Deck Hand (甲板員)
<Dope House (吸収剤製造工程)> Ingredient Trucker (原料運搬工), Dope House Foreman (吸収剤製造工程職長), Dope House Helper (吸収剤製造工程助手)
<Dynamite Lines (ダイナマイト製造工程)> Dynamite Line Foreman (ダイナマイト製造工程職長), Dynamite Mixing House Foreman (ダイナマイト混合工程職長), Dynamite mixing House Helper (ダイナマイト混合工程助手), Dynamite Trucker (ダイナマイト運搬工), Hall Packing Machine House Foreman (ホール充填機工程職長), Hall Packing Machine House Helper (ホール充填機工程助手), Kimber Packing Machine House Foreman (キンバー充填機工程職長), Kimber Packing Machine House Helper (キンバー充填機工程助手), Dynamite Hand Packer (ダイナマイト手作業充填工), Damaged Powder Cutter (不良品解体工), Dynamite Box Packing House Foreman (ダイナマイト箱詰め工程職長), Dynamite Box Packing House Helper (ダイナマイト箱詰め工程助手), Lining Cutter (包装資材裁断工), Dynamite Box Packing House Supplies Trucker (ダイナマイト箱詰め工程資材供給運搬工), Dynamite Box Packing House Waste Trucker (ダイナマイト箱詰め工程廃材運搬工)
<Gelatine Lines (ゼラチン工程)> Gelatine Line Foreman (ゼラチン工程職長), Gelatine Dope House Man (ゼラチン浸潤工), Gun Cotton Dry House Man (綿火薬乾燥工), Gelatine Mixing House Foreman (ゼラチン混合工程職長), Gelatine Mixing House Helper (ゼラチン混合工程助手), Gelatine Trucker (ゼラチン運搬工), Gelatine Packing Machine House Foreman (ゼラチン充填機工程職長), Gelatine Packing Machine House Helper (ゼラチン充填機工程助手), Schrader Machine House Man (シュレイダー機操作工), Gelatine Box Packing House Foreman (ゼラチン箱詰め工程職長), Gelatine Box Packing House Helper (ゼラチン箱詰め工程助手)
<Glycerine Refinery (グリセリン精製工程)> Glycerine Refinery General Foreman (グリセリン精製工程総職長), Glycerine Refinery Floor Boss (グリセリン精製工程職長), Glycerine Refinery Still Man (グリセリン精製工程蒸留工), Glycerine Refinery Laborers (グリセリン精製工程不熟練工), Glycerine Refinery Repair Men (グリセリン精製工程保全工), Glycerine Refinery Operator "D" Refinery (グリセリン精製工程「D」精製装置運転工), Glycerine Refinery Drums Painters (グリセリン精製工程ドラム塗装工)
<Judson Line (ジャドソン工程)> Judson Dope Mill Foreman (ジャドソン吸収剤製造工程職長), Judson Dope Mill Helper (ジャドソン吸収剤製造工程助手), Judson Mixing House Foreman (ジャドソン混合工程職長), Judson Mixing House Helper (ジャドソン混合工程助手)
<Laborers (不熟練工)> General Foreman (総職長), Sub-Foreman (職長補佐), Railroad Repairs Foreman (鉄道保全職長), General Laborers (一般作業不熟練工), Acid Department Foreman (酸部門職長), Acid Department Laborers (酸部門不熟練工), Travelling Crane Man (移動クレーン運転工), Hoister Operator (巻揚げ機運転工), Riggers (巻揚げ作業員)
<Magazines (火薬貯蔵庫)> Magazine Keeper (火薬貯蔵庫管理責任者), Magazine Foreman (火薬貯蔵庫職長), Magazine Helper (火薬貯蔵庫助手), Magazine Car Man (火薬貯蔵庫車両係), Magazine Errand Boy (火薬貯蔵庫走り使い少年)
<Meal Grinding (挽き割り粉碎工程)> Meal Grinder (挽き割り粉碎工), Meal Screener (挽き割り篩い分け工)

<Mixed Acid（混酸工程）> Mixed Acid Man（混酸工）
<Mechanics（保全工）> Blacksmith（鍛冶工）、Blacksmith Helper（鍛冶工助手）、Boiler Maker（ボイラー製造工）、Boiler Maker Helper（ボイラー製造工助手）、Bricklayer（煉瓦積み工）、Bricklayer Helper（煉瓦積み工助手）、Carpenter Foreman（大工職長）、Carpenters（大工）、Carpenters Helpers（大工助手）、Electricians（電気工）、Electricians Helpers（電気工助手）、Lead Burners（鉛管工）、Lead Burners Helpers（鉛管工助手）、Machinists Foreman（機械工職長）、Machinists（機械工）、Machinists Helpers（機械工助手）、Millwright Foreman（機械修理工職長）、Millwrights（機械修理工）、Millwrights Helpers（機械修理工助手）、Painters（塗装工）、Pipe Fitters（配管工）、Pipe Fitters Helpers（配管工助手）、Scale Repair Man（湯あか除去工）、Powder Machine Man（火薬機械工）、Tin Smiths（板金工）
<Miscellaneous（その他）> Janitor（門番）、Laboratory Boys（実験室使い走り少年）、Telephone Operators（電話交換手）、Watchmen（夜警）、Store Room Helpers（貯蔵室助手）、Heater Firemen（加熱器缶焚き工）、Office Boys（事務所使い走り少年）、Machine Inspectors（機械検査工）、Fire Inspectors（火災検査工）、Messengers（文書送達係）、Gardeners（庭師）、Boarding House Help（寄宿舎助手）
<Nitro Glycerine Lines（ニトログリセリン製造工程）> Nitro Glycerine Line Foreman（ニトログリセリン製造工程職長）、Nitro Glycerine House Foreman（ニトログリセリン工程職長）、Nitro Glycerine House Helper（ニトログリセリン工程助手）、Separating House Foreman（分離工程職長）、Separating House Helper（分離工程助手）、Waste Acid Man（廃酸処理工）、Neutralizing House Man（中和工程係）、Nitro Glycerine Store House Man（ニトログリセリン貯蔵係）、Nitro Glycerine Wheeler（ニトログリセリン運搬工）
<Nitric acid（硝酸工程）> Nitric Acid Foreman（硝酸工程職長）、Nitric Acid Still Man（硝酸蒸留工）、Nitric Acid Tower Man（硝酸塔係）、Nitric Acid Fireman（硝酸工程缶焚き工）、Nitric Acid Repairman（硝酸工程保全工）、Nitric Acid Helper（硝酸工程助手）、Nitric Acid Salt Cake Man（硝酸塩ケーキ係）
<Nitrate of Ammonia（硝酸アンモニア工程）> Nitrate of Ammonia Neutralizing House Foreman（硝酸アンモニア中和工程職長）、Nitrate of Ammonia Neutralizing House Helper（硝酸アンモニア中和工程助手）、Nitrate of Ammonia Crystallizing House Foreman（硝酸アンモニア晶析工程職長）、Nitrate of Ammonia Crystallizing House Helper（硝酸アンモニア晶析工程助手）
<Nitro Starch（硝化糊製造工程）> Nitro Starch Nitrator（硝化糊製造工）
<Power House（動力室）> Chief Engineer（主任技師）、Asst. Engineer（技師補）、Power House Engineer（動力室機関士）、Power House Oiler（動力室注油工）、Power House Fireman（動力室機関助手）、Power House Coal Passer（動力室石炭繰り工）、Power House Repairman（動力室保全工）、Power House Boiler Cleaner（動力室ボイラー清掃工）
<Pulp Dry House（パルプ乾燥工程）> Pulp Dry House Man（パルプ乾燥工）
<Acid Recovery（酸回収工程）> Acid Recovery Foreman（酸回収工程職長）、Acid Recovery Helper（酸回収工程助手）
<Triton Recovery（トリトン回収工程）> Triton Recovery Man（トリトン回収工）
<Shell Houses（外殻製造工程）> Shell House Foreman（外殻製造工程職長）、Shell House Helper（外殻製造工程助手）、Shell House Dipper（外殻製造工程浸潤工）、Shell House Trucker（外殻製造工程運搬工）
<Soda Dry Houses（ソーダ乾燥工程）> Soda Dry House Foreman（ソーダ乾燥工程職長）、Soda Dry House Helper（ソーダ乾燥工程助手）

<Soda Bag Wash House (ソーダ容器洗浄工程) > Soda Bag Wash House Foreman (ソーダ容器洗浄工程職長), Soda Bag Wash House Helper (ソーダ容器洗浄工程助手)
<Screen House (篩い分け工程) > Ingredient Screen Man (原料篩い分け工)
<Sulphuric Acid (硫酸工程) > Sulphuric Acid Foreman (硫酸工程職長), Sulphuric Acid Fireman (硫酸工程缶焼き工), Sulphuric Acid Helper (硫酸工程助手)
<Sulphur (硫黄工程) > Sulphur Grinder (硫黄粉碎工)
<Transportation (運輸部) > Gasoline Locomotive Engineer (ガソリン機関車機関士), Steam Locomotive Engineer (蒸気機関車機関士), Gasoline Locomotive Switchman (ガソリン機関車転轍手), Steam Locomotive Hostler (蒸気機関車整備員), Teamsters (トラック運転手または御者), Stable Boss (馬小屋親方), Car Inspector (車両検査工)
<Triton (トリトン工程) > Triton Foreman (トリトン工程職長), Triton Nitrator (トリトン工程硝化工), Triton Crystallizing (トリトン工程晶析工), Triton Graining (トリトン工程粒状化工), Triton Box Packing (トリトン工程箱詰め工), Triton Acid Man (トリトン工程酸係), Triton Helper (トリトン工程助手)

III 高性能爆薬部における昇進階梯モデルの提案

本節で検討するビアーズ報告は、1915年の春に予定されていた高性能爆薬部の第37回監督者会議 (Superintendents' Meeting) で報告するために準備されたものである。もっともこの会議は、第1次大戦の勃発に伴うヨーロッパからの火薬注文の激増により業務が多忙となり、急遽中止されている。その結果、用意された報告書だけが関係者に送付されることになった。本節で使用する資料もその中の一つで、「No. 15」とナンバーリングされている。

ところで本節でビアーズ報告を取りあげるのは、前節で検討した職名統一が実現していることを確認することもその目的の一つではあるが、それよりも当報告が明確に半熟練工に焦点を当て、昇進階梯を確立することによって彼らの社内への定着を意図している点を重視するからである。つまりデュボン社では、人事部が設置される以前に半熟練工の定着を意図した施策として昇進階梯の確立が検討されていたのである。以下、ビアーズ報告を紹介し、その検討を

おこなうことにする。

1) ビアーズ報告の狙いといくつかの留意点

ビアーズ報告のタイトルは、「高性能爆薬工場労働者の賃金比較 (Comparative Earning Power of High Explosives Plant Workmen)」となっており、ビアーズは報告の狙いを次のように述べている⁽⁹⁾。

「この報告書は、当社の諸工場における様々な職位 (positions) に雇われている労働者 (workmen) が、当社にとってどれほどの価値をもっているかを相対化して示すような係数 (factors) を確立しようと努力する中で作成されたものである。したがってこの報告書の作成においては、その職位が労働者にとってどれほどの価値を有するかという点 (それは彼の職位に対する態度で判断される) を考慮した。」⁽¹⁰⁾

この冒頭の一文は、当報告書の狙いをかなり抽象的な表現で述べているため、その意図するところを理解するのは必ずしも容易ではない。したがって紹介の順序は逆になるが、読者の理解のために報告書の狙いを端的に示した部分をも先に摘記しておこう。

「つまり我々は各職位に対する賃率を、その職位を十分に果たせるような人間を雇うことができるような水準で、しかもそれ以下の賃率であれば有能さに劣る人間しか雇えず、結果的に会社に損失をもたらすことになるような水準に定めようとした。」⁽¹¹⁾

ここに示した二つの引用から当報告書の狙いをほぼ正確に理解することができる。そこには、各職位に要請される人材の確保に必要な最低賃率（以下ではこの意味での賃率を「適正賃率」という用語で表すことにする。このような用語をあえて使用するのは、報告書の後半でこの賃率とは異なる「実際賃率」が議論されており、無用の混乱を避けるためである：森川）を確定すること、そしてそのようにして確定された各職位の賃率を一定の比率で相対化し、相互に比較可能な形で表すために係数化することがその狙いとして示されている。まさに高性能爆薬工場における賃率体系と昇進階梯の整備がその課題として示されているのである。しかも注目しなければならないのは、この報告書の対象とする職位が主として運転工からなる半熟練工の職位であり、賃率が労働市場で決定される関係にある熟練工や不熟練工の職位は対象外となっていることである。報告書では、この点を次のように述べている。

「なお、熟練した保全工や職人（mechanics or artisans）の賃率は当該工場の近隣地域における支配的な賃率によって必然的に決定される関係にあるため、当報告書では彼らのクラス分けはなされていない。他方、同様に当該工場の近隣地域における支配的な賃率によって決定される関係にある不熟練工の賃率については、これをベース賃率として採用し、対象となるすべての職位の賃率を不熟練工の賃率の何倍になるかという形で表すことにした。」⁽¹²⁾

このように報告書は、対象とする職位が工場の装置や機械を運転する半熟練工であることを

明示した上で、賃率を確定する際に配慮したいいくつかの留意点について述べている。まず、ある職位における職責の範囲については、標準的な状態を想定しており、実際の工場現場で追加的に付加される様々な責務については除外して考えていることを次のように断っている。

「ある職位に対する標準的な賃率を確定する際には、職位それ自体を考慮したことに留意していただきたい。というのは、実際の賃率は、その職位における本来の責務以外に様々な責務が付加された状態に対応するものとなっていることがよくあるからである。たとえば、ある硝酸工程（Nitric Acid House）の職長の賃率は、基準賃率を X とすれば、 $1.35X$ と表されるものと我々は考えるが、より小さな工場においては、同じ工程の職長が酸回収工程（Acid Recovery）まで面倒をみることになっているだろうし、そこでは職長の賃率はその分だけいくらか増額されているはずである。さらにもっと小さな工場の場合であれば、その職長は硝酸工程と酸回収工程の職長としての責務に加えて鉛管工の仕事も引き受けることになっており、賃率もその分だけさらに増額することになっているであろう。」⁽¹³⁾

報告書では、職位に求められる資質についても、平均的に十分な能力をもった人間がその職責を果たす状況を基本にしていることを次のように述べている。

「我々はこの研究を行うことによって、ある職位における例外的な賃率に相当するものとして、長期の勤続経験やその職位に対する特別に顕著な適合性、その他の特別な理由などの要因を考慮することは実際的ではないということも分かってきた。したがって我々はむしろ平均的に十分な人間が務めを果たしているときの職位そのものを考えるようにし、そのような人間を確保しその職に止ませうような最低賃率を確定しようとした。つまり我々は各職位に対す

る賃率を、その職位を十分に果たせるような人間を雇うことができるような水準で、しかもそれ以下の賃率であれば有能さに劣る人間しか雇えず、結果的に会社に損失をもたらすこととなるような水準に定めようとした。」⁽¹⁴⁾

また報告書では、従業員が潜在的にもっている発明や改善の能力などについては、賃率確定の作業においては考慮していないこと、そしてそれらについては賃率以外の制度で配慮すべきであり、しかもデュボン社においては提案制度やメリット賃金システムによってそのような配慮がすでになされていることを次のように述べている。

「我々は、想像力と呼ばれる測定不可能なあの資質については、いつの場合でも意識的に無視することにした。我々は、ある従業員が、自分に割り当てられた責務を、提供された道具を用いて指示されたように遂行することを可能にする、あの人間の内部にひそむ資質の価値を十分に高く評価するものである。しかしながら、同時にそのような人間がもっとよいやり方やもっとよい道具を夢想するのであり、そのことを彼が責任を負っている上司に相談したりしながら、その夢を現実のものとするのである。提案制度がAボーナス制度⁽¹⁵⁾を補足するために新たに開設されたことは、そのようなサービスを認め、その補償をするためであったと思われる。このような理由から、そしてまたそのようなことは多かれ少なかれすべての職位に当てはまることであるので、我々は想像力と呼ばれるあの資質は考慮の外においた。同様な理由から、メリット賃金システム（Merit Roll System）⁽¹⁶⁾は、工場賃金台帳に記載されている従業員の勤続の長さに比例して特別な補償を提供しているのである。」⁽¹⁷⁾

2) 高性能爆薬工場の職位一覧と適正賃率

以上のように報告書は、その趣旨説明と留意

事項の指摘を行った上で、高性能爆薬工場の各職位に対する適正賃率を提示している（表2-1参照）。報告書には適正賃率とともに、各職位についてどのような責務や資質が求められるかが具体的に示されており、報告書の考え方を知らる上で重要な手がかりが与えられているので、多少長くなるが引用しておこう。

「不熟練労働者の賃率を基準時間賃率として採用し、それをXで表すとすれば、その不熟練労働者を統括する職長の賃率は、1.4Xとなる。その職長の職位が、様々な資材や補修品などの荷卸し作業を行う12～15人の労働者をたばねる、一般にBull Gangとして知られている職長の場合であれば、職長は資材の重量と個数を正確に量ることができねばならない。そして公正な親方であり、正直で信頼できる人間でなければならぬ。」⁽¹⁸⁾

報告書は、このように不熟練工の賃率をベース賃率として用いて他の職位の賃率をその倍数で表示する方法を説明した上で、以下では表2-1に示された職位についてその職務内容の説明と賃率を与えている。

「Power House Engineer（動力室機関士）、1.3X：交代勤務となっており、1シフト12時間で週7日勤務である。多数の部下を動かしたり報告書を書いたりはしないが、かなりの知性が要求され、かなりの責任が伴う。とくに夜勤の場合はそうである。用心深いタイプの人間で、緊急時には素早く冷静に行動できることが求められる。」

Power House Fireman（動力室機関助手）、1.1X：交代勤務となっており、1シフト12時間で週7日勤務である。不熟練工よりは少し高い知性が要求されるが、それは燃料効率の増加に影響するからであり、またある程度はボイラーの安全性にも関係するからである。

Coal-passers（石炭繰り工）、X：交代勤務となっており、1シフト10時間か12時間である

表2-1 高性能爆薬部の適正賃率表

Common Labor	Labor Foreman	Power House Engineer	Power House Fireman	Coal-Passer	Boiler Cleaner and Repairman
X	1.4X	1.3X	1.1X	X	1.1X
Pulp Dry	Soda Dry Foreman	Soda Dry Helper	Bag Wash Foreman	Bag Wash Helper	Shell House Foreman
1.15X	1.2X	1.05X	1.2X	1.05X	1.9X
Shell House Dipper	Shell House Helper	Shell Trucker	Nitric Acid Foreman	Nitric Acid Still Man	Nitric Acid Fireman
1.1X	0.5X	1.1X	1.35X	1.2X	1.1X
Nitric Acid Repairman	Salt Cake Men	Nit. of Ammo. Neut.	Nit. of Ammo. Cryst.	O. V. Plant Foreman	O. V. Plant Second Man
1.25X	1.1X	1.2X	1.1X	1.3X	1.15X
O. V. Plant Helper	Acid Recovery Foreman	Acid Recovery Helper	Ingredients Trucker	Dope House Foreman	Dope House Helper
1.05X	1.3X	1.1X	1.1X	1.4X	1.15X
Mixing House Foreman	Mixing House Helper	Powder Trucker	Punching Hse. Foreman	Punching Hse. Helper	Box Pack Hse. Foreman
1.4X	1.2X	1.1X	1.4X	1.15X	1.4X
Box Pack House Helper	N. G. House Foreman	N. G. House Helper	Separating Hse. Foreman	Separating Hse. Helper	Neut. House
1.2X	1.4X	1.2X	1.4X	1.2X	1.4X
N. G. Store House	Oil Wheeler	Powder Line Foreman	N. G. Line Foreman		
1.3X	1.3X	2.3X	2.15X		

が、いずれも週7日勤務である。不熟練工ではあるが、落ち着きのある人間であることが求められる。

Boiler Cleaner（ボイラー清掃工）、1.1X：機関助手とほぼ同じ程度の資質を備えた人間が求められる。

Pulp Dry（パルプ乾燥工）、1.15X：部下はいないし、機械も簡単で作業も軽作業であるが、ほこりのために多少の不快さを伴う仕事である。

Soda Dry Foreman（ソーダ乾燥工程職長）、1.2X：パルプ乾燥工程に比べれば、機械も多く作業も多少重くなる。通常、一人の部下がいる。

Soda Dry Helper（ソーダ乾燥工程助手）、1.05X：不熟練工の賃率をわずかに上回る賃率にしている。それは、職長が不在の場合にはこの工程を操作できるように学習するような人間を確保するためである。

Bag Wash House Foreman（ソーダ容器洗浄工程職長）、1.2X：機械はごく簡単なものであり、作業も複雑ではないが、判断力のすぐれた注意深い人間であることが要求される。というのは容器の不適切な分類を行ったり、まだ硝酸ソーダを回収することができる溶液を捨ててしまったりすれば、かなりの額の損失が発生するからである。

Bag Wash House Helpers (ソーダ容器洗浄工程助手), 1.05X: 一群の不熟練労働者の中の最良の部分から選抜された労働者である。この工程に少年を使うことは経済的ではないと考えている。大人は、少年よりはるかに多くの作業を行うので労働コストの面では損得なしとなる上に、作業をよりよく仕上げるからである。少年たちは、あまりにも不注意になりがちであるし、指示に厳密に従うことの重要性を理解しないことが多いからである。

Shell House Foreman (外殻製造工程職長), 1.9X: 外殻製造機は大変複雑であり、職長はそれらの機械のすべてを熟知していなければならない。職長は、それらの機械を素早く取り替えたり調整したりしていつでも完全な外殻を生産することができなければならない。というのはダイナマイト充填機の効率性も製品の品質や見栄えも、この外殻の出来いかに左右されるからである。職長は外殻の注文に正確に応じることができなければならない。さらに職長は、大人や少年、少女たちを掌握することもできなければならない。

Shell House Dip Man (外殻製造工程浸潤工), 1.1X: 特別な熟練は要求されないが、着実な人間であること、そして短期間であれば職長の代わりができるほどに知的であることが求められるので、不熟練労働者の賃率よりは高くなっている。

Shell House Helpers (外殻製造工程助手), 0.5X: 少年や少女で十分である。作業は軽作業であり、特別な知識は求められない。

Shell Truckers (外殻製造工程運搬工), 1.1X: 不熟練労働者ではあるが、次の二つのことが求められる。かなりの時間を火薬工場の中で過ごさねばならないことと、各工程に必要とされる外殻を正確に供給するように気をつけねばならないことの2点である。

Nitric Acid Foreman (硝酸工程職長),

1.35X: 部下を指揮し、高価な資材を取り扱うことが、その職務に含まれている。損失の発生は大変高額となる危険性があるが、注意深い職長が居ることによってその損失を回避する可能性が大いに高まる。修理費を低く抑え、操業の効率性を維持するためには、かなりの知性が求められる。

Still Man (蒸留工), 1.2X: 知性と用心深さが要求され、仕事にいつも細やかな注意を払うことが要求される。

Nitric Acid Fireman (硝酸工程缶焚き工), 1.1X: 仕事の難易度は不熟練工とほとんど変わらないが、堅実な労働者を確保することが求められる。

Nitric Acid Repair Man (硝酸工程保全工), 1.25X: 仕事の難易度は蒸留工とほぼ同じである。損失に対する責任を負うことはないが、道具を使いこなさなくてはならないし、補修費の引き下げに大いに貢献できなければならない。

Salt Cake Man (硝酸塩ケーキ工), 1.1X: 知性は不熟練工なみでよいが、骨の折れる作業であり、衣服は傷みやすい。

Nitrate of Ammonia Neutralizing House (硝酸アンモニア中和工程), 1.2X: 操作には知的な配慮が必要である。手入れの困難さは、他の酸工程現場と変わらないが、計量と計算に正確さが要求される。

Nitrate of Ammonia Crystallizing House (硝酸アンモニア晶析工程), 1.1X: 知性は中和工程ほどには求められない。交代勤務となっており、1シフト12時間の勤務を2シフト重ねることによって報酬は著しく増加する。

O. V. Plant Foreman (O. V. 工場職長), 1.3X: 交代勤務となっており、1シフト12時間で、週7日勤務である。少人数の部下を指揮・監督することが職務に含まれる。夜勤には全般的な監督職を置いていないので、この職位の責任が重くなる。かなりの知性が必要であ

る。取り扱われる資材は、他の酸工程に比べて高価ではないが、有能な職長は、補修費について巨額の節約をもたらすことができる。

O. V. Plant Second Man (O. V. 工場職長補佐), 1.15X: 交代勤務となっており, 1 シフト 12 時間で, 週 7 日勤務である。職長の資質を備えており, 将来は職長になるような人物でなければならない。

O. V. Plant Helper (O. V. 工場助手), 1.05X: 交代勤務となっており, 1 シフト 12 時間で, 週 7 日勤務である。不熟練労働者よりは少し高めの知性が求められる。落ち着きがあり, 信頼できる人物が必要とされる。

Acid Recovery Foreman (酸回収工程職長), 1.3X: かなりの知性が需要である。また損失の発生をふせぐために, 操作への配慮と行き届いた手入れへの油断の無い注意が必要である。取り扱われる資材は高価であり, 操作はやや複雑である。

Acid Recovery Helpers (酸回収工程助手), 1.1X: 平均より少し高めの知性が需要である。信頼性 (夜勤時にはとくに) と出勤における時間厳守が求められる。

Ingredients Truck (原料運搬工), 1.1X: 骨の折れる作業であり, 吸収剤製造工程に資材を供給する際には不熟練労働者より少し高めの知性が求められる。

Foreman: Dope House, Mixing Houses, Punching Houses, Box Packing House, N. G. House, Separating House and Neutralizing House (次の各工程の職長: 吸収剤製造工程, 混合工程, 機械式ダイナマイト充填工程, ダイナマイト箱詰め工程, ニトログリセリン工程, 分離工程, 中和工程), 1.4X: これらすべて職長に, ほぼ同じ程度の知性が求められる。また全員が爆薬エリアで作業しているので, とりわけ注意深く, 清潔で勤勉であり, 規律に従いあらゆる点において信頼できる人物である必要が

ある。

Helpers: Mixing Houses, Box Packing House, N. G. House and Separating House (次の各工程の助手: 混合工程, ダイナマイト箱詰め工程, ニトログリセリン工程, 分離工程), 1.2X: 最初の二つの工程では, 作業は骨が折れ, 操作への配慮が求められる; 次の二つの工程では, 作業は骨の折れるようなものではないが, 細やかな注意が必要であり, いずれ職長になるような人物を確保するのが好都合である。

Helpers: Dope House and Punching Houses (次の各工程の助手: 吸収剤製造工程および機械式ダイナマイト充填工程), 1.15X: 上記の諸工程に比べれば, 骨の折れる作業はいくらか少ないが, 他の点についてはほぼ同じである。

Truckers (運搬工), 1.1X: 不熟練労働ではあるが, 作業現場が爆薬エリアにあり, 爆薬を取り扱うという点で他の不熟練工と異なっている。したがって命令にはっきりと従うことができる注意深い人物が求められる。

N. G. Store House Man, Oil Wheeler (ニトログリセリン貯蔵係, 油状ニトログリセリン運搬工), 1.3X: ニトログリセリン工程の職長とほぼ同じ程度の資質が求められるが, どちらかといえばこちらの方がやや低い。

N. G. Line Foreman (ニトログリセリン製造工程職長), 2.15X: 部下を掌握し, 生産に従事させるだけでなく, 絶対的に服従させることができなくてはならない。油断せず, 注意深く, 高潔で, 知的であり, 観察力が鋭くなくていけない。緊急時に, 冷静に判断でき, 絶対的に信頼できる人物でなければならない。

Powder Line Foreman (ダイナマイト製造工程職長), 2.3X: ニトログリセリン製造工程職長について述べられた上述のことはすべて完全にできなければならない。そしてさらに, 部下を働かせて効率的な生産を達成できなければならない。彼は, より大規模な労働者集団とより

多数で多様性の高い作業を掌握できなければならない。彼は、ずば抜けて精力的なタイプの人間でなければならない。』⁽¹⁹⁾

3) 現状における実際賃率と適正賃率の乖離

ビアーズ報告の核心部分は、高性能爆薬部の主として運転工から成る半熟練工の昇進階梯について、各職位の適正賃率を確定し、それを相互に比較可能なように係数化して表示することであった。そしてこの課題は、表2-1を提示しその説明を与えたことで基本的に果たされている。しかしビアーズ報告は、この基本的課題を果たした上でさらに表2-2と表2-3を提示し、この研究によって明らかになった適正賃率と実際に支払われている賃率（以下、実際賃率と略す）の乖離について言及している。つまり高性能爆薬部の実際支払い賃率の係数が、本来ある

べき適正賃率の係数といかに乖離しているかを分析的に説明している。デュボン社の賃率管理の実態を知る上で貴重な資料となっているのでこの点も検討しておこう。

まず表2-2について見ておこう。この表の各欄の第1行には、表2-1に示された適正賃率が記入されている。第2～6行の各行には、高性能爆薬部の各工場における実際賃率が同様の算出方法で係数化されて記入されている。各数値の先頭に付された文字は各工場の名称の頭文字を示しており、次のように対応している。第2行のR：レパウノ（Repauno）工場。第3行のB：パークスデール（Barksdale）工場。第4行のA：アッシュバーン（Ashburn）工場。第5行のL：ルーヴィアズ（Louviers）工場。第6行のD：デュボン（DuPont）工場。

この表2-2についてビアーズ報告は、留意点

表2-2 適正賃率と工場別実際賃率の比較表

Common Labor	Labor Foreman	Power House Engineer	Power House Fireman	Coal-Passer	Boiler Cleaner and Repairman
X	1.40X R-1.63X B-1.27X A-1.52X L-1.50X D-2.00X	1.30X R-1.57X B-1.27X A-1.13X L-1.80X D-1.36X	1.10X R-1.15X B-1.06X A-1.13X L-1.40X D-1.36X	X R-1.05X B-1.04X A- X L- - D- -	1.10X R-1.26X B-1.62X A-1.13X L-1.12X D-1.20X
Pulp Dry	Soda Dry Foreman	Soda Dry Helper	Bag Wash Foreman	Bag Wash Helper	Shell House Foreman
1.15X R-1.10X B-1.16X A-1.04X L-1.12X D-1.32X	1.20X R-1.26X B-1.16X A-1.13X L-1.25X D-1.40X	1.05X R-1.10X B-1.06X A-1.04X L- X D-1.30X	1.20X R- X B-1.16X A- X L- X D-1.10X	1.05X R- X B-1.02X A- - L- X D-1.10X	1.90X R-1.97X-1.84X B-2.04X A-1.86X L-2.20X D-1.66X
Shell House Dipper	Shell House Helper	Shell Trucker	Nitric Acid Foreman	Nitric Acid Still Man	Nitric Acid Fireman
1.10X R-1.18X-1.05X B-1.04X A-1.04X L-0.60X D-1.16X	0.50X R-0.71X B-0.51X A-0.60X L-0.50X D-0.80X	1.10X R-1.18X B-1.16X A-0.86X L- X D-1.20X	1.35X R-2.31X B-1.95X A-1.19X L-1.75X D-1.30X	1.20X R-1.36X B-1.27X A- - L- - D-1.20X	1.10X R-1.10X B-1.16X A-1.09X L-1.12X D-1.10X

Nitric Acid Re- pairman	Salt Cake Men	Nit. of Ammo. Neutralizing	Nit. of Ammo. Crystallizing.	O. V. Plant Fore- man	O. V. Plant Second Man
1.25X R-1.44X B-1.16X A-1.08X L- - D- -	1.10X R-1.10X B-1.06X A- X L- - D- -	1.20X R-1.26X B-1.20X A-1.13X L-1.25X D-1.20X	1.10X R-1.26X B-1.06X A-1.04X L-1.05X D-1.10X	1.30X R-1.42X B-1.39X A- - L-1.37X D-1.30X	1.15X R-1.31X B-1.11X A- - L-1.25X D-1.20X
O. V. Plant Helper	Acid Recovery Foreman	Acid Recovery Helper	Ingredients Trucker	Dope House Fore- man	Dope House Hel- per
1.05X R-1.15X B-1.02X A- - L-1.15X D-1.10X	1.30X R-1.36X B-1.27X A-1.13X L-1.32X D-1.30X	1.10X R-1.10X B-1.04X A-1.08X L-1.12X D-1.10X	1.10X R-1.18X B-1.11X A-1.04X L- X D-1.26X	1.40X R-1.44X B-1.39X A-1.34X L-1.37X D-1.36X	1.15X R-1.31X B-1.16X A-1.21X L-1.12X D-1.26X
Mixing House Foreman	Mixing House Helper	Powder Trucker	Punching Hse. Foreman	Punching Hse. Helper	Box Pack Hse. Foreman
1.40X R-1.57X B-1.39X A-1.47X L-1.57X D-1.36X	1.20X R-1.31X B-1.20X A-1.21X L-1.32X D-1.26X	1.10X R-1.31X B-1.16X A-1.26X L-1.17X D-1.20X	1.40X R-1.57X B-1.39X A-1.47X L-1.57X D-1.36X	1.15X R-1.44X B-1.16X A-1.21X L-1.32X D-1.26X	1.40X R-1.57X B-1.39X A-1.47X L-1.57X D-1.36X
Box Pack House Helper	N. G. House Fore- man	N. G. House Hel- per	Separating Hse. Foreman	Separating Hse. Helper	Neut. House
1.20X R-1.31X B-1.20X A-1.21X L-1.32X D-1.26X	1.40X R-1.57X B-1.39X A-1.60X L-1.70X D-1.36X	1.20X R-1.44X B-1.20X A-1.21X L-1.45X D-1.26X	1.40X R-1.57X B-1.39X A-1.60X L-1.57X D-1.36X	1.20X R-1.44X B-1.20X A-1.21X L-1.32X D-1.26X	1.40X R-1.57X B-1.39X A-1.49X L-1.57X D-1.36X
N. G. Store House	Oil Wheeler	Powder Line Foreman	N. G. Line Fore- man		
1.30X R- - B-1.27X A-1.34X L-1.45X D- -	1.30X R-1.31X B-1.27X A-1.21X L- - D-1.26X	2.30X R-2.31X B-1.86X A-1.73X L-3.00X D-2.16X	2.15X R-2.31X B-2.04X A- - L- - D-2.24X		

を二つ指摘している。ひとつは、表3に示されているように、各工場の基準賃率となる不熟練工の実際賃率が工場間でかなり異なっていることである。したがって不熟練工の実際賃率が低い工場においては他の職位の賃率係数は高くな

り、不熟練工の実際賃率が高い工場においては他の職位の賃率係数は低くなる傾向が見られる。この点についてピアーズ報告は次のように述べている。

「いくつかの工場（とくにレパウノ工場）では

表2-3 適正賃率と実際平均賃率の比較表

Common Labor	Labor Foreman	Power House Engineer	Power House Fireman	Coal-Passer	Boiler Cleaner and Repairman
P. S. X	P. S. 1.40X	P. S. 1.30X	P. S. 1.10X	P. S. X	P. S. 1.10X
Avg. X	Avg. 1.58X	Avg. 1.46X	Avg. 1.22X	Avg. 1.03X	Avg. 1.26X
Pulp Dry	Soda Dry Foreman	Soda Dry Helper	Bag Wash Foreman	Bag Wash Helper	Shell House Foreman
P. S. 1.15X	P. S. 1.20X	P. S. 1.05X	P. S. 1.20X	P. S. 1.05X	P. S. 1.90X
Avg. 1.15X	Avg. 1.24X	Avg. 1.10X	Avg. 1.05X	Avg. 0.95X	Avg. 1.93X
Shell House Dipper	Shell House Helper	Shell Trucker	Nitric Acid Foreman	Nitric Acid Still Man	Nitric Acid Fireman
P. S. 1.10X	P. S. 0.50X	P. S. 1.10X	P. S. 1.35X	P. S. 1.20X	P. S. 1.10X
Avg. 0.99X	Avg. 0.62X	Avg. 1.08X	Avg. 1.70X	Avg. 1.28X	Avg. 1.19X
Nitric Acid Repairman	Salt Cake Men	Nit. of Ammo. Neut.	Nit. of Ammo. Cryst. .	O. V. Plant Foreman	O. V. Plant Second Man
P. S. 1.25X	P. S. 1.10X	P. S. 1.20X	P. S. 1.10X	P. S. 1.30X	P. S. 1.15X
Avg. 1.22X	Avg. 1.05X	Avg. 1.21X	Avg. 1.10X	Avg. 1.37X	Avg. 1.19X
O. V. Plant Helper	Acid Recovery Foreman	Acid Recovery Helper	Ingredients Trucker	Dope House Foreman	Dope House Helper
P. S. 1.05X	P. S. 1.30X	P. S. 1.10X	P. S. 1.10X	P. S. 1.40X	P. S. 1.15X
Avg. 1.10X	Avg. 1.28X	Avg. 1.09X	Avg. 1.12X	Avg. 1.38X	Avg. 1.21X
Mixing House Foreman	Mixing House Helper	Powder Trucker	Punching Hse. Foreman	Punching Hse. Helper	Box Pack Hse. Foreman
P. S. 1.40X	P. S. 1.20X	P. S. 1.10X	P. S. 1.40X	P. S. 1.15X	P. S. 1.40X
Avg. 1.47X	Avg. 1.26X	Avg. 1.21X	Avg. 1.46X	Avg. 1.28X	Avg. 1.46X
Box Pack House Helper	N. G. House Foreman	N. G. House Helper	Separating Hse. Foreman	Separating Hse. Helper	Neut. House
P. S. 1.20X	P. S. 1.40X	P. S. 1.20X	P. S. 1.40X	P. S. 1.20X	P. S. 1.40X
Avg. 1.26X	Avg. 1.52X	Avg. 1.31X	Avg. 1.50X	Avg. 1.29X	Avg. 1.47X
N. G. Store House	Oil Wheeler	Powder Line Foreman	N. G. Line Foreman		
P. S. 1.30X	P. S. 1.30X	P. S. 2.30X	P. S. 2.15X		
Avg. 1.26X	Avg. 1.26X	Avg. 2.21X	Avg. 2.20X		

不熟練労働に就いている労働者の程度が低く賃率も低いので、職長および熟練工、半熟練工の賃率係数はそれに応じて高くなっている。他方、他の工場においては不熟練労働に就いてい

る労働者の程度が高いので、熟練工や半熟練工の賃率係数はそれに応じて低くなっている。」⁽²⁰⁾

二つ目の留意点は、不熟練工の実際賃率における工場間格差が大きいのに比較すれば、職長

表3 不熟練工賃率の相違による影響

	不熟練工の実際賃率	職長および熟練工の平均賃率係数	職長および熟練工の実際平均賃率
アッシュバーン工場	23 セント	1.2355	28.3セント
パークスデール工場	21.5	1.2615	27.1
デュボン工場	25	1.3151	32.9
ルーヴィアズ工場	20	1.39	27.8
レバウノ工場	17.5	1.3983	24.5

および熟練工、半熟練工の実際賃率における工場間格差はそれほど大きくないことである（デュボン工場のみを例外とすれば）。ピアーズ報告はこのことについて表3を用いて説明している。表3に示された「職長および熟練工の平均賃率係数」は、表2-2に示された各工場の賃率係数の一覧から、不熟練工以外の全職位の賃率係数を取り出し、その平均を求めたものである⁽²¹⁾。この「職長および熟練工の平均賃率係数」に各工場の不熟練工の実際賃率を掛け合わせれば、表3に示された「職長および熟練工の実際平均賃率」が得られる。このようにして得られた実際平均賃率は、デュボン工場を例外とすれば、ほぼ近似している。ピアーズ報告は、このようにその計算過程を説明した上で次のように述べている。「このような結果になるのは、熟練職位に就いている労働者のレベルがそろっており、不熟練職位に就いている労働者のレベルほどには差が無いためである。」⁽²²⁾

次に表2-3について見ておこう。この表の各欄の上段には、表2-1に示された適正賃率が、提案された標準値（proposed standard）として記入されている。下段には、表2-2に示された工場別実際賃率の単純平均から得られた平均値（average figure）が記入されている。

ピアーズ報告は、この表2-3における両数値の差異について、分析的説明が可能なものをピックアップし、次のように説明している。

「Labor Foreman（不熟練工統括職長）：この職位の責務は工場によって大幅に異なるので、標準値を定めるのは困難である。同様の事情が、Power House Engineer や Boiler Cleaner についてもある程度見受けられる。これらの職位の賃率は、その職務範囲の広さに応じて変化している。

Bag Wash House Foreman and Helper（ソーダ容器洗浄工程職長および助手）：近年、副産物マーケティングの体系化・徹底化が進んだことにより、この業務の重要性が増してきていることをどの工場も認識していないように思える。副産物マーケティングの体系化・徹底化によって副産物価格は上昇しており、当社の収入の増大に寄与している。これら二つの職位によりよい人材を得るためには、もっと高い賃率を支払うべきだと思われる。

Shell House Dipper（外殻製造工程浸潤工）：この平均値が低くなっているのは、ルーヴィアズ工場ではこの作業が賃率0.60Xの従業員によって遂行されているためである。ルーヴィアズ工場を除外した場合の平均値は1.09Xである。

Shell Trucker（外殻製造工程運搬工）：アッシュバーン工場は、この作業に0.86Xの従業員を使用している。アッシュバーン工場を除外した場合の平均値は1.15Xである。

Nitric Acid House Foreman（硝酸工程職

長)：レパウノ工場とパークスデール工場では、職長の経験や能力が特別に優れているので、特別に高い賃率が支払われている。そのために平均値が上がっている。

Powder Truckers (爆薬運搬工)：この賃率については、良い人材を得れる範囲内のできるだけ低い水準に保ち、未経験者が火薬作業に入っていくための第一段階にするのがよいと思われる。

N. G. House Foreman (ニトログリセリン工程職長)：ルーヴィアズ工場の職長はラインの職長として働いているので平均値が高くなっている。ルーヴィアズ工場を除外した場合の平均値は1.48Xである。

Powder Line Foreman (ダイナマイト製造工程職長)：この職位の賃率は、すべての工場において、本報告書5ページに述べた理由(ニトログリセリン製造工程職長について述べられた要件はすべて満たした上で、さらにいくつかの追加的能力が求められること：森川)を考えれば、ニトログリセリン製造工程職長に比べて相対的に低くなっている。

上述の原因によって説明できないもののほとんど全ては、適正賃率を定める際に想定することができなかった個別的ないし特定地域的な条件における個性によるものと考えられる。」⁽²³⁾

以上が表2-3についてビアーズ報告が述べている説明のすべてである。そこでは、適正賃率と実際賃率の乖離の多くは、特定工場の例外的な賃率が平均値に影響を及ぼしていることの結果であり、したがってその例外を除いて平均値を求めれば適正賃率に近似することが示されている。つまり提案された標準値としての適正賃率は、多くの場合、現状の実際賃率とそれほどかけ離れたものになっているわけではないことが確認されている。

しかし他方、Bag Wash House Foreman and Helper と Powder Line Foreman の二つに関す

る乖離については、いくつかの工場の例外的な事情が影響しているからというのではなく、すべての工場の実際賃率が不当に低くなっているためであることを指摘している。つまりこの二つの職位に関しては、すべての工場の評価認識が間違っていることを指摘し、その是正を求めているといえる。ビアーズ報告の本来の狙いが、高性能爆薬工場における賃率体系と昇進階梯の整備にあったことを考えれば、この指摘は、賃率体系のあるべき姿を示す上で重要な指摘であったといえよう。

4) ビアーズ報告の検討

以上、ビアーズ報告の内容を詳細に見てきたが、ここで本稿の課題に即してその内容を検討しておこう。まず前節からの課題である職名統一については、表2-2からその実現の程度を確認することができる。というのは、職種が半熟練工である運転工に限定されているとはいえ、表2-2においては5工場のすべての職位が統一的に比較されているからである。この状況からすれば、前節で言及した職名統一検討委員会の作業がここに結実していると判断できる。

次に昇進階梯の形成・確立という観点からビアーズ報告の内容を吟味してみよう。昇進階梯が形成・確立され、それが十分に機能して従業員の勤労意欲を促進し、従業員の定着に寄与するためには、提案された適正賃率の体系が次の2点を具備していなければならない。第一には、各職位の職務内容や職責が客観的に明瞭に示されていることであり、第二には、職位相互の序列関係を示すものとしての賃率が、職務内容や職責の相違に応じて適切な体系性を備えていることである。以下ではこの2点について検討しておこう。

第一の点については、ビアーズ報告における表2-1の各職位に関する説明を見れば、その要件を十分に備えていると判断できる。この点は

一目瞭然であり多言を要しないであろう。

第二の点についても、表 2-1 および表 2-2、表 2-3 について与えられた説明文の端々から、提案された適正賃率が職位相互の序列関係に十分な配慮を払いながら決定されたものであることが読み取れる。たとえば表 2-1 の説明文においては、各職位の賃率係数が各職位に求められる職務内容、職責、資質と照応する形で与えられており、納得できる説明が与えられている。また適正賃率と実際賃率の乖離状況を分析した表 2-2 および表 2-3 の説明文においても、提案された適正賃率が各工場において納得的に受容され得るものであることが示されている。たとえば特定工場の例外的な数値の影響による乖離（この原因による乖離が、適正賃率と実際賃率の乖離の大部分を構成していた）については、それを除けば現行の実際賃率は適正賃率に近似する関係にあることが示されている。したがって提案された適正賃率のこの部分は、工場サイドでも異論なく受容されると思われるものであった。また経営政策的判断に基づいてすべての工場に考え方の変更を求めている Bag Wash House Foreman and Helper と Powder Line Foreman の二つについても、経営政策的な判断根拠が明瞭に述べられており、提案された適正賃率は納得的に受容されると思われるものであった。したがって提案された表 2-1 においては、職位相互の序列関係を示すものとしての賃率が、一定の考えに基づいて体系的に与えられており、しかも工場サイドでの受容可能性が高いものとして提示されていると考えられる。

IV 高性能爆薬部監督者会議の社内における位置

ビアーズ報告は、先述のような経緯をたどったため、実際に監督者会議で報告し討論される機会を逸している。したがってその直接の反響

を知ることはできない。とはいえ監督者会議での報告を求められたこと自体、その報告の重要性を示唆しているといわねばならない。この点の理解を深めるために、監督者会議について、それがどのように開催され、社内でのどのような位置を占めていたかを見ておこう。

高性能爆薬部の監督者会議は、1904 年から毎月 1 回ウイルミントンの本社で開かれるようになった会議であるが⁽²⁴⁾、開催方法と参加者は年を経るにつれて変化している。当初は、口頭報告と討論のみで、参加者も数人であったが、後には報告ペーパーが用意されるようになった。つまり用意された報告ペーパーが読み上げられた後に討論が交わされる形に発展した⁽²⁵⁾。また報告者も参加者も増大するにつれて、会議は毎年 1 回 3 日間の会期を設けて集中的に開かれるようになり、開催地についてもウイルミントン市だけではなくニューヨーク市や首都ワシントンも選ばれるようになった。

ビアーズ報告が予定されていた第 37 回会議（1915 年）の直前の第 36 回会議（1914 年）について会議の具体的な様相を見れば次のようであった。この会議では、開催方法に関してさらにいくつかの改善が加えられている。まず報告ペーパーの取り扱いについては、会議の当日に配布するという従来の方法に替えて、報告ペーパーが参加者に事前配布され、会議当日までに報告に対する質問やコメントが文書化されて集められるようになった。したがって会議では報告ペーパーの読み上げを省略し、討論のみが集中的に行われるようになった⁽²⁶⁾。

また会期と開催場所についても大きな変更が加えられている。会期は従来の 3 日間から 6 日間へ延長され、前半の 3 日間は高性能爆薬部の直接的な関係者だけによる予備セッション（preliminary session）としてニューヨーク市で開催され、後半の 3 日間は高性能爆薬部以外の他部門からも参加を認めた全体セッション

(general session)としてウイルミントン市で開催されている。予備セッションをこのような形で開催するようにしたのは、報告テーマの討論に不可欠な人物を、日常の業務に煩わされることなく確実に召集するためであった。つまり本社所在地のウイルミントン市で開いた場合、参加者が出張という形にならないため、どうしても日常業務から抜けきることができなかったからである。

このような変更を伴って開催された第36回会議の参加者数を、開催日と午前、午後の別をつけて示せば、次のようであった⁽²⁷⁾。

〈予備セッション〉5月7日(午前:47人, 午後:47人), 5月8日(午前:53人, 午後:56人), 5月9日(午前:40人)。

〈全体セッション〉5月11日(午前:83人, 午後:80人), 5月12日(午前:100人, 午後:104人), 5月13日(午前:91人, 午後:100人)。

これらの参加者のうち取締役は7名であった(取締役総数21名の3分の1)。そしてこの7名のうちもっとも多く出席したのは高性能爆薬部長・副社長のH・G・ハスケルで、彼は主催責任者として予備セッション、全体セッションのすべての会議に出席していた。次いで多く出席したのは、製造部門担当のゼネラル・マネジャー・副社長のH・M・パークスデールと黒色火薬部長のラモー・デュボンであった。パークスデールは、前半の2日間と後半の1日に出席し、ラモー・デュボンは、後半の3日間(午前中のみ)に出席していた。他の4人の取締役は、前半か後半のセッションに半日出席しただけであった。したがって上記参加者のほとんどがデュボン社の取締役以下の中堅幹部クラス的人物であり、これらの人々の間で実質的な討論が交わされたと思われる。このような参加状況

とその人数規模から判断すれば、デュボン社でこの会議がいかに重視されていたかが分かる。なぜなら日常業務で中心的役割を果たしている中堅幹部の多くを6日間にわたって会議に参加させるということは、業務を支障なく運営する観点からは、かなりの決意を要することであったに違いないからである。

ところでデュボン社の当時の業績は、1912年の会社分割⁽²⁸⁾以来低迷を続けており、経費削減の要請が厳しくなるなかで監督者会議の廃止も議論される状況にあった。したがってこの第36回会議がこのように規模を拡大して開催されたことは、監督者会議に特別な意義が認められていたと考えられる。この点について開催責任者のH・G・ハスケルは、次のように述べている⁽²⁹⁾。

「今回は、すんでのところでのこの会議が持たなくなるところでした。ほぼひと月かひと半月前、注文が急激に落ち込み始め、当社は深刻な事態に追い込まれました。私は、いざとなれば会議の開催を取りやめると言わざるを得ないとまで思っていました。今日、当社のあらゆる部署における至上命令は経費節減でありますし、この会議の開催経費はかなり巨額です。したがって状況からすれば、事態がこれ以上に悪化すれば、この会議も廃止することになったであろうと思います。

私自身は、実際にそうしなくてすんだことを大変喜んでいます。というのは私としましては、我々はこの会議の開催に要する費用の何倍かに相当する価値を当社にもたらしていると確信しているからです。」

このように特別な位置づけを与えられた会議であることを考えれば、この会議で報告されること自体、その報告の重要性を示していると考えられる。少なくともこの会議で報告される内容は、高性能爆薬部だけでなく他の部門も含めたデュボン社の幹部層全体に知られることに

なっていたのである。

V 小括

以上、昇進階梯の形成に関するデュポン社の状況を、1915年の春に至るまで検討してきた。検討結果を概括しておこう。

デュポン社では第1次大戦前から、半熟練工である運転工を対象にした昇進階梯の確立へ向けた努力が、高性能爆薬部のスタッフを中心になされていた。ピアーズ報告に結実したその成果をみれば、提案された賃率体系の完成度は非常に高く、実際に運用可能な水準に達していた。しかもこの成果は、人事部という専門部署を設置する以前に得られたものであった。つまり高性能爆薬部が直面する様々な課題に対して、部門スタッフ、工場スタッフとして働く人々が、その対策を考え、相互に意見交換し解決策を樹立していくという枠組みのなかで得られた成果であった。高性能爆薬部の監督者会議は、そのような努力を集約する場であり、成果発表、意見交換の場であった。

このような状況をつぶさに検討したことによって、次の指摘を行うことが可能になったと思われる。

①職名統一のための全社委員会の設置からピアーズ報告の出現に至るまでの社内状況から判断すれば、デュポン社スタッフの人事管理問題に関する造詣は非常に深く、人事部設置に必要な人材は社内はかなり蓄積されていたと考えられる。

②ピアーズ報告で提案された適正賃率と実際賃率の多くが近似していたことから判断すれば、一定の昇進階梯の形成は、ピアーズ報告以前に自然発生的になされていたと考えられる。ピアーズ報告は、この自然発生的な昇進階梯をより洗練されたものとして整備・確立しようとした意識的・自覚的な努力であったというべき

であろう。

③昇進階梯の形成が、デュポン社においてピアーズ報告以前に自然発生的になされていたのは、高性能爆薬部を始めとするデュポン社の工場では半熟練工である運転工が基幹労働者として重要な役割を担っており、彼らの定着や勤労意欲促進が重要な課題となっていたからだと思われる。そしてこのように半熟練工である運転工が基幹労働者として重要な役割を担う事態は、当時アメリカ経済の主役に躍り出てきた大量生産型産業に共通していたはずである。したがってデュポン社が直面した昇進階梯確立の問題は、デュポン社1社だけの問題ではなく、当時の大量生産型産業企業一般の問題であったと考えるべきであろう。

注

- (1) S. M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945* (N. Y.: Columbia UP, 1985), p. 7. 荒又・木下・平尾・森訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会、1989年、34ページ。
- (2) S. M. Jacoby, *Employing Bureaucracy*, Chapter 2-5.『雇用官僚制』第2-5章。
- (3) 「デュポン社におけるサラリー・コントロール・スキームの形成過程：デュポン社人事部確立への道程」（『名城論叢』第3巻第3号、2002年11月）、「第1次大戦前におけるデュポン社の従業員関係管理：人事部確立以前の従業員関係管理」（『名城論叢』第3巻第4号、2003年3月）。
- (4) ハグレー資料：デュポン社の全従業員宛社長声明「提案制度の設置」（1914年3月23日），Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, Box 1004, File (Employees Suggestion Plan).
- (5) ハグレー資料：デブロイス「提案報告」（1914年6月1日），Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, Papers of H. M. Barksdale, File (Nomenclature for Works Payrolls).
- (6) ハグレー資料：デブロイス提案に対する関係部署からの回答（1914年6月6-16日），Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, Papers of H.

- M. Barksdale, File (Nomenclature for Works Payrolls).
- (7) ハグレー資料：職名標準化委員会開催通知（1914年8月25日），Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, Papers of H. M. Barksdale, File (Nomenclature for Works Payrolls).
- (8) ハグレー資料：高性能爆薬部職名一覧，Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, Papers of H. M. Barksdale, File (Nomenclature for Works Payrolls).
- (9) ハグレー資料：F. T. Beers, “Comparative Earning Power of High Explosives Plant Workmen”, Records of E. I. du Pont de Nemours, Accession 228, Box 39, Folder (ID-17). この報告書は、A4用紙10ページ（うち付表3ページ）から成っている。以下の引用においては、報告書のページ数のみを記すことにする。
- (10) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，1ページ。
- (11) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，2ページ。
- (12) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，1ページ。
- (13) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，1ページ。
- (14) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，1-2ページ。
- (15) A ボーナス制度は、発明その他により特別な貢献をした従業員に対して普通株が与えられる制度で、1905年から実施された。このA ボーナス制度については次の文献を参照されたい。Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salisbury, *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, Publishers, 1971, pp. 136-137.
- (16) メリット賃金システムは、従業員の定着を奨励するために、勤続年数に比例して賃金を引き上げるようにした制度である。この制度は、レパウノ工場の前身であるレパウノ社でH・M・パークスデール（H. M. Barksdale）が創設したものであるが、彼がデュポン社の高性能爆薬部長になるとともに高性能爆薬部全体に普及することになった。この点については次の文献を参照されたい。John C. Rumm, *Mutual Interests: Managers and Workers at the Du Pont Company, 1802-1915* (Ph. D. Dissertation: University of Delaware, 1989), pp. 413-414.
- (17) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，2ページ
- (18) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，2ページ。
- (19) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，2-5ページ。
- (20) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，7ページ。
- (21) したがってこの平均値の計算においては、不熟練工以下の賃率しか得ていない少年工なども含まれており、厳密には「職長および熟練工の平均賃率係数」とは言いがたいものである。しかしそれらの職位の数は少ないので、近似的にそのように見なしてもよいであろう。
- (22) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，7ページ。
- (23) ハグレー資料：「ピアーズ報告」，7-8ページ。
- (24) Ernest Dale, *The Great Organizer*, McGraw-Hill Book Company, 1960, pp. 39-46. 岡本康雄訳『大企業を組織した人々』ダイヤモンド社，1968年，56-62ページ。
- (25) ハグレー資料：第36回監督者会議におけるH・G・ハスケル（H. G. Haskell）の開会の辞（1914年5月7日），Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, the 36th Superintendents' Meeting, p. 10.
- (26) ハグレー資料：Ibid., pp. 9-10.
- (27) ハグレー資料：第36回監督者会議出席者名簿，Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, the 36th Superintendents' Meeting, pp. 1-7.
- (28) 独占禁止法違反の最高裁判決に基づく措置として、デュポン社はその資産の一部を分離・分割し、ハーキュリーズ社とアトラス社を発足させた。
- (29) ハグレー資料：前掲ハスケルの開会の辞，Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, the 36th Superintendents' Meeting, p. 9.
- 〔付記〕本研究を進めるに当たって、文部科学省より科学研究費補助金（基礎研究(c)(2)，平成15～17年）をいただいた。本稿はその研究成果の一部である。