

ワグナー法合憲判決のデュポン社労務管理・ 労使関係政策への影響

——従業員代表制の独立労働組合への転換と労務管理基本方針の確立——

森 川 章

〈目次〉

- I ワグナー法体制下の労務管理・労使関係政策分析の課題
- II ワグナー法合憲判決の衝撃
- III デュポン社のワグナー法対策
 - (1) ワグナー法合憲判決直後のデュポン社経営陣の判断
 - (2) ワグナー法合憲判決以後のデュポン社の対応
- IV デュポン社労務管理基本方針の策定
- V 小 括

〈資料〉「デュポン社の労務管理基本方針」

I ワグナー法体制下の労務管理・労使 関係政策分析の課題

周知のごとくニューディール期に展開された政府の労働政策は、企業の労務管理・労使関係政策に大きな影響を及ぼした。デュポン社も他の多くの企業と同様に、ニューディール初期に制定された全国産業復興法（National Industrial Recovery Act：以下では NIRA と略す）の第 7 条 a 項（労働者の団結権、団体交渉権などを擁護する条項：森川）に対処するため、1933 年に従業員代表制を全社的に導入した。もちろんデュポン社の対策はそれだけではなく、従来から進められてきた高賃金政策、手厚い福利厚生制度、労使協同の事業として取り組まれてきた工場安全委員会活動などの諸施策を点検・強化する活動にも力を入れていた⁽¹⁾。

このように、予想される全国組合の組織化攻勢に対して万全の体制を構築したと思われたデュポン社であったが、全国労働関係法

（National Labor Relations Act：いわゆるワグナー法である。以下における呼称は、引用した資料で用いられた呼称などに応じて適宜使い分ける。）の最高裁による合憲判決（1937 年 4 月）は、デュポン社の労務管理・労使関係政策を根底から揺るがすことになった。つまりデュポン社が労使関係政策の重要な柱と位置づけた従業員代表制は、正規の労働組合とは認められないことが明らかとなり、それに依拠することは許されなくなったのである。したがってワグナー法の合憲判決に応じた新たな対策が要請されることとなった。

本稿の課題は、デュポン社の新たな対策がどのようなものであったかを確認し、労務管理・労使関係政策がどのように変化したかを確認することである。つまりワグナー法はデュポン社の労務管理・労使関係政策にどのような変更を迫ったのか、デュポン社は求められる合法性の範囲内でいかなる対応策を講じたのか、等々を明らかにすることである。これらの解明は、ワ

グナー法体制下におけるアメリカ大企業の動向の一端を明らかにすることになり、他企業の分析と統合されることによって、ニューディール期におけるアメリカ労使関係の全体的状況の解明に資することになるはずである。

Ⅱ ワグナー法合憲判決の衝撃

デュボン社の労務管理・労使関係政策の変化を検討する前に、アメリカにおける労使関係の全体的状況について確認しておこう。

まずワグナー法が制定された1935年の状況についてSCC事務局がまとめた『1935年度SCCアニュアルリポート（1936年2月13日報告）』⁽²⁾を見ておこう。同アニュアルリポートは、1935年の1年間を振り返って、当時の状況を次のように伝えていた。

「NIRAは、シエクター訴訟における連邦最高裁判決によって1935年5月27日に無効となった⁽³⁾。そして改定ワグナー法案（a revised Wagner bill）が1935年7月5日に法律となり、新設の全国労働関係委員会（National Labor Relations Board）がその法律の権威の下に裁定を下しているし、その裁定が法廷で最終判決を勝ち取るよう見守っている。社会保障法はすでに連邦法規集に記載されており、失業保険法を制定している州の数は、1州から10州に増加しており、ワシントンDCもそれに加わった。さらに連邦議会は、1935年の会期で新鉄道労働者退職年金法を制定し、連邦最高裁によって違憲判決を受けた旧法（1934年鉄道労働者退職年金法：森川）にとって代わるようにした。また同会期に制定されたもう一つの法律であるGuffey法⁽⁴⁾は、歴青炭産業全体におよぶ統制を確立することになった。さらにAAA（農業調整法）訴訟における最高裁判決は、新しく制定されたいくつかの労働法規（some of the new labor legislation）の妥当性についてさらなる疑

念をもたらしている。労働関係の領域で1934年末に支配的であった混乱は、1935年末までに一層はげしくなっている。」

以上に示された1935年の1年間のアメリカ労使関係の全体状況に関する叙述は、SCC事務局によって纏められたものであり、どちらかといえば大企業経営者に寄り添った情勢認識を示している。そのような大企業経営者寄りの立場から見ても、1935年の1年間における全体としての労使関係は、経営者側、労働者側のいずれに有利になるのか不明であるような社会状況の下で展開していたというわけである。つまりニューディール初期に制定された労働者寄りのNIRAが最高裁で違憲判決を受け、経営者側の巻き返しが功を奏したかとおもえば、直ちにさらに労働者寄りのワグナー法が制定され、全国労働関係委員会が活動を開始している。そして社会保障法の制定以来、失業保険法を制定する州が増大してきており、さらに歴青炭産業における法の規制が強化され、労働者側に有利となる展開が続いた。ところがその一方で、AAA訴訟においては、いくつかの労働関係立法の妥当性を疑わせるような最高裁判決が出されたのである。このように全体としての労使関係状況は、混沌の度合いを深めながら推移していた。

次に最高裁によってワグナー法の合憲判決が出された1937年の1年間に関するコードリック（E. S. Cowdrick）の報告を見ておこう。コードリックは、先の『1935年度SCCアニュアルリポート』を纏めたときのSCCの事務局長であるが、1938年にはその職を辞して一介の労使関係コンサルタントとして活躍していた。ここで引用するのは、彼がクライアントに提出した報告書『1937年度顧問報告（1938年1月25日報告）』⁽⁵⁾である。彼は、1937年の1年間を振り返って、次のように述べていた。

「この1年間は、多くの点において異常な1年間であった。組織労働者のキャンペーン（そ

これは、この年の第一・第二四半期を特徴づけたような産業の高収益時を彷彿とさせるものであった）は、政府のあからさまな同情とライバル組織の競争的な取り組みによって強められていた。ワグナー法に関する最高裁判決によってガードを外された雇用者たちは、新しい事態に対処するために採られた方法について、しばしば自信が持てず、ためらいがちであった。おびただしい数のストライキが発生し、ときには新奇で混乱をもたらしうような手法が持ち込まれた。労働組織は、ときには自らの契約を踏みにじることをさへ行った。この年の9-12月の景気後退は、突然にやってきたし、その進行はあまりにも早かったもので、労使関係に影響する状況はほぼ毎日のように変化していた。産業経営者たちは、年末には、経済的・社会的・政治的な不確実性に取り囲まれ、計り知れない量の多様性のために解決不能と思われるような問題に取り組んでいた。」

この引用から明らかなように、コードリックの目から見て、ワグナー法の合憲判決が出された1937年の1年間は、産業経営者にとっては労働攻勢の嵐が吹き荒れた1年間であった。わずか2年前の1935年の1年間との対比でその状況を確認すれば、その違いは次のように言うことができるであろう。つまり1935年の1年間は、ワグナー法が制定されたとは言え、経営者側にはその法律がいつ最高裁で違憲判決を受けるかもしれないという期待を持ちえた1年間でもあった。それに対して1937年の1年間は、その期待が見事に打ち碎かれ、ガードを外された経営者たちが無防備のままに労働攻勢にさらされた1年間だったのである。

このような時期に、デュボン社はそれまでに確立していた労務管理・労使関係政策をどのように変更し、再構築していったのであろうか。この点を次に見ておこう。

Ⅲ デュボン社のワグナー法対策

(1) ワグナー法合憲判決直後のデュボン社経営陣の判断

デュボン社経営陣は、ワグナー法案が議会上程されたときから同法案の動向に留意し、同法案が企業経営にもたらす危険性について検討していた。そして同法案が議会を通過する直前の1935年4月10日には、ラモー・デュボン（Lammot du Pont）社長が、デュボン社とその子会社の従業員へ宛てた社長文書を発表し、従業員自身が支持する上院議員と下院議員に働きかけて同法案の議会通過に反対してもらうよう呼びかけている。この社長文書の原稿はA4判用紙で4頁に及ぶ長文であるが、そこにはもしもこの法案が通ると企業経営に重大な悪影響をもたらすこと、ひいては従業員の福祉を危険にさらすことになること、また労使間の平和的な問題解決の道ではなくプロフェッショナルな労働組合の活動家に指導された暴力的な対決が志向されるようになること、等々の内容が縷々述べられた後、最後は次のような文章で締めくくられていた⁽⁶⁾。

「従業員の皆さんにこれらの事実をお伝えするのは、当社が、この法律の制定は従業員の皆さんを直接的に害するものになると信じているからであります。当社は、合法的なあらゆる手段を用いて我々の下院議員と上院議員を説得し、この法律が成立すべきでないことを納得してもらおうつもりです。当社は、従業員の皆さんに対しても、アメリカ市民として、この法律とこの法律がもたらす悪影響について十分に検討されることを希望します。そして皆さん自身の結論を、皆さんが支持される下院議員と上院議員にお伝えくださるよう希望します。」

周知のごとくデュボン社経営陣のこのような働きかけにもかかわらず、ワグナー法は、1935年5月16日に上院で、1935年6月19日に下院

でそれぞれ可決され、1935年7月5日に大統領の署名を得て発効している。

ワグナー法の発効以降においては、同法の合憲性をめぐる司法レベルの争いが産業界と政府の間で展開されるが、デュポン社もSCC加盟企業の一員としてワグナー法の検討を重ねていた。したがって1937年4月12日にワグナー法に対する最高裁の合憲判決が出されてからは、デュポン社経営陣は、必要な法的対策を矢継ぎ早に打ち出している。

当時のサービス部担当副社長であったハリントン (W. F. Harrington) のファイルの中には、4月16日から4月21日までの日付を付した次の①～⑤の文書を見出すことができる。いずれもワグナー法の合憲判決を受けて、社内関係者に事態の解説や対処方法を示したものであるが、作成部署や発送部署が示されていないメモ原稿の形となっている。また②と③以外の文書にはタイトルも付されていない状況である(①④⑤の文書の〈 〉内に示したタイトルは内容に即して森川が付したものである)。それぞれの文書の内容的特徴を付して列挙しておこう。

① 1937年4月16日：〈全管理職へのメモ〉⁽⁷⁾

(この文書は、ワグナー法の合憲判決に伴って評議員やその他の従業員から管理職に種々の質問が寄せられている状況を踏まえ、管理職に対してそれらの質問に回答する場合の要点を示したものとなっている：森川)

② 1937年4月20日：「工場長のためのメモ」⁽⁸⁾

(この文書は、ワグナー法に抵触する行為を明らかにし、工場経営陣にデュポン社の労使関係政策の基本を示すものとなっている：森川)

③ 1937年4月20日：「労組オルガナイザーとの折衝を想定して」⁽⁹⁾

(この文書は、オルガナイザーからインタビュー要請があったことを想定した応答マニユ

アルである：森川)

④ 1937年4月21日：〈ワグナー法が求める団体交渉機関〉⁽¹⁰⁾

(この文書は、ワグナー法の合憲判決に伴って、従業員代表制の再編が必要になったという認識を示し、工場経営陣へ次のようなアドバイスを与えている。④a 今後は、工場評議会が従業員代表のみで構成され、かつ従業員の絶対多数を代表している場合にのみ、それを団体交渉機関 (Collective Bargaining Agency) として認める。④b 工場経営陣は、この会社方針を念頭において経営に当たって欲しい：森川)

⑤ 1937年4月21日：〈工場評議会へのアドバイス〉⁽¹¹⁾

(この文書は、工場評議会に対して、ワグナー法の諸条項と裁判所の一連の判決に照らして、現行の従業員代表制の制度的整備を行うよう示唆したものである：森川)

これらの文書は相互に内容的な重複があり、対象範囲もまちまちなので、ここでは、ワグナー法に対するデュポン社経営陣の考え方をもっとも体系的に示したものとなっている文書②をとりあげ、その内容を検討しておこう。なお後の便宜のために、各段落に④a～④cの記号を付すことにする。

「④a ワグナー法に関する最近の最高裁判決からすれば、当社の現行の工場評議会は両方とも (合同委員会型の工場評議会と従業員代表だけで構成されている工場評議会の両方とも) ワグナー法に違反していると思われる。合同委員会型は、経営者側の指名代表が構成員となっているために明らかに違法である。

④b 全員が従業員投票で選ばれた評議員で構成されている工場評議会の方も、当社が会議時間に対して評議員に報酬を支払っており、書記と会議室を無料で提供している、

等々の事実から、多分違法と思われる。

- ③ 全員が従業員投票で選ばれた評議員で構成されている工場評議会は、上述の諸点を排除することによって合法的なものにすることができると思われるが、この問題に決着がつくのが何時になるかは分からない。
- ④ ところで我々は、いずれの型の工場評議会においても、今ただちに次の措置を取るべきである。つまり、会議時間に対して従業員に支払っている報酬の支払を止めること。会議を工場外の施設で開催するように要求すること。工場評議会が自前で書記を雇い、その他の経費も自分たちで支払うようにするよう要求すること。
- ⑤ 再度繰り返すが、上述の変更を行った場合に、全員が従業員投票で選ばれた評議員で構成されている工場評議会が合法的なものとなるか否かは、時がたてば判るが、現時点では不明である。
- ⑥ 従業員代表制についていかなる変更がなされようとも、また団体交渉のいかなるシステムが採用されようとも、それらは、従業員自身の大多数者による選択でなければならない。
- ⑦ 当社は、いかなる方法であっても、従業員代表制を推進したり統括したりすることに参画することはできない。しかし従業員代表制それ自体は、完全に従業員だけによって組織され統括されるのであれば、ワグナー法によって禁止されることはない。
- ⑧ ベル工場型の工場評議会は、断定はできないが、合法的だと思われる。
- ⑨ 工場長または工場長補佐が従業員から出される個々の質問に精一杯努力して答えることは、適切な方法である。現行の工場評議会はどのようにすれば合法的なものとなるのか、ということに関する質問への回答は、現時点ではまだ利用できない。もしも

現行の工場評議会が、さしあたり全員が選挙で選ばれた評議員で構成され、工場の施設外で会議を開き、会議に要した時間に対する給与の支払を受けない、等々というのであれば、それらの工場評議会は、全く自由にそのようにすることができる。従業員は、自分自身が外部の労働組合に加入したくないのであれば、どんな議論が提示されようとも、そのような組合に強制的に加入させられることはありえない。

- ① 現時点で考慮されなければならない重要なことは、次の2点である。
 - ① 当社の大多数の従業員が何を考えているのか、外部の労働組合に加入したいと思っているのか否か。
 - ② 当社の従業員の大多数が外部の労働組合に加入したいと思っていないならば、大多数の従業員を代表する合法的な団体交渉機関を作る方法が見つかるかもしれない。
- ② 次の2点について、従業員の大多数がどうしたいと思っているかをはっきりさせるために構成員の意識を調べることが、評議会が次に採るべき措置であることを評議会に示唆する。
 - ① 外部の労働組合に加入するのか、それとも
 - ② 上述のように修正される今の評議会にとどまり、従業員の大多数を代表する完全に合法的な団体交渉機関が設立されることを期待するのか。
- ③ 工場長の皆さんには、工場評議会の開催を要請し、評議員たちに上述の事情を説明していただきたいと思っています。」

以上が文書②の全文であるが、そこにはデュボン社経営陣がワグナー法をどのように理解していたかが明瞭に示されている。段落ごとにその内容を確認しておこう。

段落①②には、現行のデュポン社の工場評議会、合同委員会型であれ、従業員代表だけで構成された型のものであれ、いずれもワグナー法に抵触しているという認識が明瞭に示されている。つまり経営者指名代表が評議員となっている前者の型だけでなく、後者の型においても、会議時間に対して評議員に報酬を支払っていること、書記や会議室を無料で提供していることなどが、ワグナー法でいう不当労働行為に相当するという認識が示されている。

段落③④には、ワグナー法に抵触する部分を修正すれば、工場評議会は合法的になるはずであるが、実際にそれが法的に確定するためには、一定の法廷闘争を経なければならないため、決着がつくのが何時になるか分からないという認識が示されている。

したがって段落⑤では、デュポン社としては不当労働行為に相当する行為をただちに止める措置をとらねばならないことが主張されている。

段落⑥⑦⑧⑨には、工場評議会や従業員に対して、「ああしたらよい」「こうしたらよい」などとアドバイスを与えること自体が不当労働行為となるので、あくまでも工場評議会や従業員自身の判断を待つスタンスが必要であるという認識が示されている。

段落⑩には、ワグナー法の不当労働行為条項に照らしてみても、ベル工場型の工場評議会は合法的といえるかもしれないという認識が示されている。この点は、UMW (United Mine Workers of America: アメリカ統一炭鉱労働組合) の組織化攻勢を受けたベル工場の従業員代表制が、1937年の3月に経営者指名代表の評議員を排除するという制度修正を行ったことを踏まえての評価だと思われる。ただしベル工場の従業員代表制においては、この時点(1937年4月20日)では段落⑪に示された会社からの支援は続いており、その不当労働行為は是正され

ていなかった。したがって段落⑫で指摘されている「ベル工場型の工場評議会」の意味するところは、「従業員代表だけで構成されている工場評議会」とほぼ同義と解すべきであろう。当然のことながら、実際にワグナー法に触れないようにするためには「従業員代表だけで構成されている工場評議会」となるだけでは不十分であり、段落⑬に示された諸行為(会社が提供している種々の支援)を排除する必要がある。事実、ベル工場の従業員代表制においても1937年8月から9月にかけてそのような制度修正が行われている。つまり従来の従業員代表制を一旦廃止し、新たにACE (Association of Chemical Employees: 化学従業員協会) を組織する形で独立労働組合への衣替えが行われている⁽¹²⁾。

段落⑭には、デュポン社として今後どのような施策を講じるべきかは、従業員の大多数が外部の労働組合に加入することを望んでいるのか否かによって大いに異なるので、従業員の大多数の意識状況を確認することが重要な課題であるという認識が示されている。

段落⑮⑯では、段落⑰に示された認識に基づいて、工場評議会の開催を要請し、工場評議会自身の手でその確認作業が開始されるよう示唆すべきであるということが、工場長に対する指示として示されている。

以上、文書②「工場長のためのメモ」の内容を段落ごとに検討してきたが、そこに示されたワグナー法理解は、後の歴史的な展開に照らしてみても非常に正確なものであったといえる。少なくとも、何が不当労働行為に該当し、何が不当労働行為に該当しないかについては正確に理解されていた。したがって当面取るべき措置として示されたことは、段落⑱に示されたごとく、不当労働行為をただちに止めることであった。また段落⑲⑳には、今後の従業員代表制のあり方に関わって、会社が新たな不当労働行為

を引き起こさないための留意点が示されており、そこでは従業員組織のあり方はあくまでも従業員自身の選択によるものでなければならず、その選択に会社が関与してはならないことが示されていた。

このようにワグナー法に抵触しないための留意点を確認した上で、次に重要なこととして指摘されているのは、従業員の大多数が外部の労働組合への参加を希望しているか否かを確認することであった。なぜなら、その如何によって会社の対応が大きく異なるからである。つまり、従業員の大多数が外部の労働組合への参加を希望していないのであれば、従業員による独立労働組合の形成が可能となり、その独立労働組合が団体交渉機関となる構想が描けるからである。したがって段落①⑥①では、工場長に対して、細心の注意を払って従業員の大多数の意思を確認することを指示していた。

(2) ワグナー法合憲判決以後のデュボン社の対応

このように文書②には、最高裁によるワグナー法の合憲判決が出された段階で、デュボン社がとるべき方策の基本線が示されていた。後の検討を先取りする形で、デュボン社の労務管理・労使関係政策のその後の展開を確認すると、まさにここに示された基本線に沿った展開がなされていた。つまりデュボン社の労務管理・労使関係政策のその後の展開は、一方では従業員の大多数の意思を確認し、できれば独立労働組合が形成される方向で会社の対応策を講じることであり、他方では従業員の大多数の意思がどのようなであろうとも、全国組合の組織化攻勢に備えてその防御を固めることであった。

前者の独立労働組合が形成される方向については、次節で全社の状況を確認することになっている。また個別工場において実際に独立労働組合が形成された様相については、ベル工場に

おける具体的な事例を検討した拙稿⁽¹³⁾があるのでそちらを参照していただきたい。

以下の本節では後者の、全国組合の組織化攻勢に備えてその防御を固める方策について見ておこう。その方策とは、基本的には従来から進められてきた高賃金政策、手厚い福利厚生政策、安全委員会活動などをより強化することに他ならない。デュボン社は大恐慌期、ニューディール期を通じてそのような政策を維持したことで知られているが、ここではデュボン社の高賃金政策の具体的展開を示すものとして、デュボン社のこの時期の賃金調整について紹介しておこう。

次に示すのは、デュボン社サービス部労使関係課長セデウィック (H. F. Sedwick) が、各部門長宛に出した「賃率と従業員収入 (Wage Rates and Employees' Income)」に関する調査の依頼状 (1937 年 8 月 31 日) である⁽¹⁴⁾。

「覚えていらっしゃると思いますが、昨年の 10 月と今年の 1 月に全ての工場から以下のような情報を寄せていただきました。

1. 男性従業員の平均時間賃率
2. 女性従業員の平均時間賃率
3. 男性従業員の平均週収入
4. 女性従業員の平均週収入
5. 平均男性従業員数
6. 平均女性従業員数

今年の 1 月に入手しました情報は、この間の頻繁な賃率調整によって陳腐化してしまっていますので、サービス部は、1937 年 8 月をカバーする最近のデータを収集するように要請されています。

以前に指摘しましたように、賃金の支払い方法および工場賃金台帳における従業員の分類については、工場ごとにかかなりの相違が見られます。全ての工場から実際に比較可能な情報をいただきたいと思いますので、時間給、日給、週給、月給のいずれであっても、工場賃金台帳に

記載されている全ての従業員数をお知らせください。さらに、係長以下の職位（below the rank of supervisor）にある者で、職長や工場事務職員のように直接的に現業部で働いている従業員は全て含めて下さい。たとえそれらの従業員がウイルミントン本社のサラリー台帳に記載されている場合でもそうして下さい。メリット賃金やその他の刺激的賃金などの全ての収入を集計して下さい。」

この短い文書は、デュポン社の高賃金政策に関する重要な情報を伝えている。デュポン社の高賃金政策の基本は、工場が立地している地域におけるトップクラスの高賃金を維持するという点にあるが、そのためには絶えず賃金状況を把握していなければならない。このセデュウィックの文書には、全社的な賃率調査が過去1年の間に、昨年10月と今年1月の2回も実施されていたことが示されている。しかも今年1月以来、わずか7カ月ほどしか経過していないにもかかわらず、その間の頻繁な賃率調整によって、1月に入手した情報は実態から乖離してしまったという。ここには全国的に労働攻勢が強まる中、デュポン社が全国組合の組織化攻勢に対する防御を懸命に固めようとしていたことが如実に示されているといえよう。

このように一方では従業員代表制が独立労働組合へ衣替えする方向を模索しながら、他方では全国組合の組織化攻勢に対する防御を固める努力が続けられたのであるが、1937年11月にデュポン社経営陣は、その後のデュポン社の労務管理政策の基本を定式化することになる「デュポン社労務管理基本方針」⁽¹⁵⁾を策定し、そのような模索に一段落つける状況を迎えている。

以下では「デュポン社労務管理基本方針」を検討し、デュポン社がワグナー法合憲判決以後の時期をいかなる方針で乗り越えようとしていたかを確認しておこう（本稿末尾に「デュポン

社労務管理基本方針」を〈資料〉として掲載しているので参照されたい）。

Ⅳ デュポン社労務管理基本方針の策定

「デュポン社労務管理基本方針」(以下では「基本方針」と略す)は、1937年10月13日に経営委員会からその作成を指示されたサービス部担当副社長のハリントンが、11月1日に経営委員会へ提出した報告書である。同報告書は、1937年11月10日の経営委員会で承認され、各部門長および各子会社社長の手元に配布されることになった⁽¹⁶⁾。

この「基本方針」は、大きく五つの大項目（Ⅰ．団体交渉、Ⅱ．賃金政策、Ⅲ．労働時間政策、Ⅳ．先任権政策、Ⅴ．雇用政策一般）から成っている。そしてそれぞれの大項目がさらに細分化されており、原資料の文書量はA4判の用紙で12頁に及んでいる（付属資料は除く：森川）。

一読すれば分かるように、「基本方針」の大項目Ⅱ～Ⅴの主要な内容は、高賃金政策の定式化をその中に含む「Ⅱ．賃金政策」に代表されるように、従来からデュポン社が実践してきた労務管理政策を定式化したものである。それに対して「Ⅰ．団体交渉」は、ワグナー法の合憲判決が下された1947年4月12日以後に初めて定式化されたものである。ワグナー法の合憲判決以後、デュポン社の労務管理・労使関係政策がどのように変わったかを検証しようとする本稿の課題からすれば、当然のこととして、検討すべき項目は、「Ⅰ．団体交渉」である。以下、この「Ⅰ．団体交渉」に限定してその特徴を確認しておこう。

ところで「Ⅰ．団体交渉」は、四つの中項目（1．一般原則、2．団体交渉組織の承認、3．団体交渉組織との接触、4．労働者組織との協約）から成っているため、中項目の各テーマの下に纏められた諸事項について、労使関係のあ

り方を大きく規定することになる事項を中心に確認しておこう。

まず「1. 一般原則」においては、次の諸事項が注目に値する。

従業員や組合員の権利について言及した(a)(f)では、従業員は、どのような労働組織に対しても、参加する権利や参加を拒否する権利をもっていること、またどのような組織の構成員であっても、その組織が合法的な組織である限り、差別されることはないことが明言されている。

労働組合の取り扱いに言及した(e)では、労働組合は、従業員を適切に代表している限り、AFL, CIO, 独立労働組合の区別無く、全国労働関係法にしたがって同等に扱われることが明らかにされている。

プロの探偵の雇用について言及した(i)では、労働組合活動に関連してそのような者を雇用してはならないことを明らかにした上で、従業員に関する必要な情報については、従業員との正常な通常の接触を通じて得られるようにしておくことが基本になることを明らかにしている。

次に「2. 団体交渉組織の承認」においては、次の諸事項が注目に値する。

(a)(b)では、団体交渉組織となるためには、その組織が代表しようとする単位職場の従業員の絶対多数を代表していなければならないこと、また団体交渉組織として承認されるためには、絶対多数を代表していることの証明が求められることを明らかにしている。

「3. 団体交渉組織との接触」においては、次の諸事項が注目に値する。

(a)(b)(c)では、勤務時間中の会議や会社施設内での会議、会社の備品の使用などは、経営者と協議するためなどの特別な場合を除き、一般的には全国労働関係法で禁止されている会社の援助と解されるという見解が示されて

いる。

(e)(g)(h)(i)では、勤務時間中の組合費の徴収、組織の代表者がその構成員と接触すること、労働組合員の勧誘、組合の選挙は、全国労働関係法で禁止されている会社の援助と解されると同時に、他方では、それらは従業員の労働の邪魔となることから、許可されないことが明らかにされている。

また(h)では、勤務時間外であれば、労働組合員の勧誘は、工場内でも許可されることが明言されている。

(k)では、会社の業務に不都合が生じず、常軌を逸しない勤務状況の範囲内であれば、無給であることを条件に、従業員代表が組織活動のために勤務時間を割くことを認めることが明らかにされている。

「4. 労働者組織との協約」においては、次の諸事項が注目に値する。

(a)では、協約の署名は、やむを得ない場合を除き、できるだけ避けた方がよい、というかなり曖昧な見解が示されている。この点は、4年後に「基本方針」が改定されたときに全面的に修正されており、「団体交渉の結果として得られた協約は、労働組織から要請があるときには、書面にしなければならないことが、法律によって求められている」という紛れのない表現になっている。多分、4年間の判例の積み重ねから、法解釈が限定されてきたものと思われる⁽¹⁷⁾。

(c)では、口頭での協約も可能であるという見解を示している。この点は、4年後の「基本方針」の改訂版では削除されている⁽¹⁸⁾。

(f)では、以下の(a)(b)(c)(d)の理由から、給料からの組合費の天引は認められないという見解が示されている。

① それは、会社の支援と解釈され、全国労同関係法に違反する可能性がある。

② それは、従業員に組合費の支払を強制

するようなものである。

③ それは、限りなく「クローズショップ」に近くなる。

④ それは、全国組合に不当に巨大な政治力を賦与することになりがちである。

(g)では、以下の③④の理由から、クローズショップは認められないという見解が示されている。

③ それは、労働者組織へ納付金を納めない労働者が職を得るのを妨げる。

④ それは、少数者に対する差別である。

⑤ それは、全国労働関係法によって認められている自由を諸個人から奪うものであるし、従業員から、労働者組織に加盟する自由あるいは加盟しない自由を奪うものである。

以上の検討から、「Ⅰ．団体交渉」で示された内容がほぼ明らかとなった。それは一言でいえば、ワグナー法の下における団体交渉の枠組みについて、合法、非合法の境界線を明瞭に示すものであった。つまりどこまでが合法的なものとして許され、どこからが非合法となるかを、交渉の開始から協約の締結に至るまでの団体交渉の過程に即して明らかにしたものであった。したがって「基本方針」の大項目Ⅱ～Ⅴが、従来からデュボン社が実践してきた労務管理政策を定式化したものであった点を考慮すれば、「基本方針」は、従来からのデュボン社の労務管理政策（大項目Ⅱ～Ⅴ）にワグナー法下で求められる新たな団体交渉の枠組み（大項目Ⅰ）を追加し、労務管理・労使関係政策の全体を新時代に対応できるように再編・集大成したものである。

ところで「基本方針」がこのようなものとして理解されるとすれば、次に解明すべき課題として浮かび上がってくるのは、デュボン社経営陣はなぜこのようなものを、この時期に策定することになったのだろうかという点である。つ

まり、この「基本方針」の策定によりデュボン社経営陣は何をしようとしていたのか、またその策定がワグナー法の合憲判決の直後ではなく11月となったのはなぜかという疑問が生じる。この点の解明は、デュボン社経営陣が、事態をどのように認識し、どのように対処しようとしていたかを理解する上で重要な材料を提供してくれるはずである。

まずこの「基本方針」がどのような意図の下に作成されたかについて、「基本方針」の作成者ハリントンが経営委員会に出した報告書の送り状から読み取ってみよう。ハリントンが10月13日に経営委員会へ提出した「基本方針」の送り状には、「基本方針」がどのような観点で纏められているかが、次のように簡潔に示されていた⁽¹⁹⁾。

「同封しました報告書は、経営委員会の要請に応えようと努力したものです。ご覧になるとお分かりのように、報告書は、考えられる様々な問題を取りあげようとしていますし、またこれらの問題に対して越えてはならない一線（この越えてはならない一線とは、既存の公認された前提条件となっていると理解されるものです）を設けるようにしています。この様々な制約の範囲内のものであれば、現業諸部門ならびにサービス部は、許可済のもの、つまり経営委員会の承認を得る必要のないものと解釈いたします。反対に、この制約範囲を越えるものは、経営委員会の承認が必要となります。」

この送り状で読み取るべき要点は二つある。一つは、「考えられる様々な問題を取りあげようとしています」という点である。先述のごとく「基本方針」は、大きく五つの大項目（Ⅰ．団体交渉、Ⅱ．賃金政策、Ⅲ．労働時間政策、Ⅳ．先任権政策、Ⅴ．雇用政策一般）から成っており、労務管理・労使関係政策の全領域をカバーするものとなっている。まさに労務管理・労使関係政策に関して考えるほとんどの問題

が網羅されているといつてよいものとなっている。

読み取るべきもう一つの点は、採り上げられた様々な問題について、それぞれに越えてはならない一線を明瞭に設定したという点である。つまりその一線の範囲内であれば、経営委員会の事前承認を得る必要がなく、各部門や各子会社の判断で自由に処理できるという区分を明瞭にしたことである。換言すれば、「基本方針」は、全国に約70の事業拠点を有するデュボン社の工場経営陣に対する実践的な労務管理マニュアルとして策定されているのである。

送り状に記された上記2点は、当時の時代状況を考えれば、非常に重要な意味をもっていたことが理解されよう。つまり、一方ではワグナー法の合憲判決によって、全国組合の組織化攻勢が激化することは目に見える状況があり、他方では、それまで実際に労働組合との団体交渉を経験したことのない工場が全国に多数散在しているというデュボン社の社内事情が存在している。このような状況の下では、個々の工場においてその経営を任されている工場経営陣が、それぞれの地域事情を考慮して迅速に意思決定できる体制が必要であるし、しかも個々の工場経営陣のそのような判断が、全社的な経営の観点から求められる労務管理・労使関係政策の基本線から逸脱してはならない。この実践的な差し迫った課題に応えるものとしてこの「基本方針」が策定されたのである。したがってこの「基本方針」は、デュボン社の全部門、全子会社に配布されたのである⁽²⁰⁾。

このように整理すると、先に指摘したもう一つの疑問が浮上してくる。それは、先の文書②の検討で明らかになったこととの関係から出てくる疑問である。文書②に示されたデュボン社経営陣のワグナー法理解は、基本的に非常に高い水準にあり、正確なものであった。この点を考えれば、「I. 団体交渉」は4月の時点でも策

定できたと思われる。したがって文書②との関連から、「基本方針」の策定が4月ではなく11月になったのはなぜか、というもう一つの疑問が出てくる。この点も、デュボン社の実際の労務管理・労使関係政策の展開を考える上では、見逃せない重要性を帯びているように思われる。紙幅の関係から結論だけを示せば、次のように考えるのが妥当であろう。

一つの理由は、従業員代表制の独立労働組合への転換には、かなりの時間が必要であったことである。文書②の検討から明らかなように、デュボン社経営陣が望んでいた事態の最良の展開は、従業員の大多数が全国組合への加入を嫌い、自分たち自身で独立労働組合を形成することであった。そのため、文書②が作成された時点では、各工場長にまず従業員の大多数の意識状況を把握するよう求めていた。しかしながらその一方で、工場長にワグナー法に違反しないよう慎重に行動することを求めていた。この後者の要請は、工場長の行動に一定の制約を加えることになった。したがって従業員代表制の独立労働組合への転換は、従業員代表制の導入時の強引さとは対照的に、慎重な展開とならざるをえなかったのである。デュボン社経営陣は、この転換の推移を見守っていたのだと考えられる。

もう一つの理由は、デュボン社経営陣が、ワグナー法の合憲判決以降の社会情勢の動向を見極めようとしていたためだと考えられる。つまり4月～11月の時期は、デュボン社経営陣が、他の企業や全国組合の動向、労働争議・訴訟の動向、等々を見極めようとしていた時期であったと思われる。

V 小 括

以上、ワグナー法の合憲判決以降の展開を、「基本方針」の策定まで追ってきた。この節で

は、その後の数年間の状況を概観することによって、ニューディール後期におけるデュボン社の労務管理・労使関係政策について纏めておこう。

ところで、サーヴィス部労使関係課長セディウィックは、「デュボン社における団体交渉の発展」（以下では「発展」と略す：森川）という簡単な報告書を纏め、1942年1月20日にハリントンに送っている。その報告書には、チャンバース工場に従業員代表制が導入された1919年から1942年1月までのデュボン社における労使関係の推移が概括されている⁽²¹⁾。以下では、この「発展」に依拠して、「基本方針」策定以後の数年間の状況を概観しておこう。

① 1937年5月～1938年12月

この時期の状況について、「発展」は次のように描いている。

「全国労働関係法および全国労働関係委員会による裁定の下で発展した事態に従って、多くの工場経営陣は、既存の“全員が従業員代表で構成された”工場評議会に対して次のように自己変革するよう促した。つまり、勤務時間中の会議も無く（経営陣と協議する場合は除く）、会社からの会議場所や事務用品、備品の無料提供も無いという形で完全に独立・自立するよう促した。1938年末までにこの再編はほぼ完了し、多数の団体交渉機関が、州法の下で法人格を獲得し、合法的な顧問弁護士を擁するようになった。

このような再編が、選出された従業員代表たちによって、その構成員に相談することなしに遂行された場合もあれば、構成員による賛成投票が得られた場合にのみ再編が行われた場合もあった。全てではないにしてもほとんどの場合、移行に伴う投票やその他の行為は、勤務時間中に会社の施設内で行われた。同様に、全てではないにしてもほとんどの場合、新しい交渉

機関は、以前の工場評議会と同じ役員、同じ組織構造、同じ資産を有していた。会社が、従業員へ公式の手紙を出すことによって工場評議会を廃止したというようなことは、もしあったにしてもごくわずかでしかない。したがって、“全員が従業員代表で構成された”旧工場評議会の解散と現在の独立労働組合との間には、明瞭な断絶もなければ、時間的隔たりもない。」

ここで確認すべき点は、従業員代表制の独立労働組合への転換は1938年末までにほぼ完了したこと、工場ごとに多少の相違はあるにしても転換は、会社のあからさまな指示や介入によるのではなく、従業員自身の手で行われたということの2点である。後者の点は、「基本方針」に示された全社的な指示がほぼ遵守されたことを示している。

② 1941年4月23日～1942年1月

この時期には、いくつかの労働組合との間に労働協約が締結されている。その状況について「発展」は次のように伝えている。

「1941年4月23日に最初の正規の労働協約が、ポウルズボロ工場（Paulsboro Works）の従業員のためにCIOとの間で結ばれた。以後、今日（1942年1月）までに次の労働協約が締結されている。

1941年4月24日：グリーンキャッスル工場（Greencastle Works）（AFL系）

1941年6月11日：スプルアンス・セロファン工場（Spruance Cellophane Works）（独立労働組合）

1941年6月25日：レミントン・イリオン工場（Remington Illion Works）（独立労働組合）

1941年10月13日：シーフォード工場（Seaford Works）（独立労働組合）

1941年11月3日：レパウノ工場（Repauno Works）（独立労働組合）

1941 年 12 月 31 日：トレド工場（Toledo Works）（独立労働組合）」

ここで確認すべき点は、正規の労働協約の締結がなされたのは 1941 年 4 月以降であったこと、最初の協約は CIO 系労働組合との間で結ばれているが、他の協約は、AFL 系が一つ、独立労働組合が五つであったことの 2 点である。前者の点については、従業員代表制の独立労働組合への転換が 1938 年末までにほぼ完了したことを考えると、1939 年と 1940 年の 2 年間にいくつかの工場で団体交渉が行われていたことを示している。後者の点については、協約が締結された工場は全部で七つであり、意外に少ないということと、比率においては独立労働組合の割合が高いということが特徴的である。

③ 1942 年 1 月

「発展」は、最後に 1942 年 1 月の状況を次のように記して終わっている。

「工場経営陣は、現在、以下の 61 の団体交渉機関と交渉中である。

独立労働組合（40）：これらの労働組合は、会社の雇用カードの署名と労働組合の組合員署名を比較照合した後に書面によって公式に承認されている。

独立労働組合（1）：この労働組合は、全国労働関係委員会の投票に基づいて公式に承認されている。

独立労働組合（18）：これらの労働組合は、当該工場における従業員の絶対多数を代表しているという証拠書類は無いけれども、交渉に入っている。

CIO 系労働組合（1）：この労働組合は、全国労働関係委員会の投票に基づいて公式に承認されている。

AFL 系労働組合（1）：この労働組合は、全国労働関係委員会の投票に基づいて公式に承認されている。

上記以外の 19 工場においては、団体交渉機関との交渉は行われていない。」

ここには、1942 年 1 月における全体状況が示されている。デュボン社と交渉中の団体交渉機関は全部で 61 あり、そのうち全国労働関係委員会が関与した投票にもとづいて団体交渉機関として承認された労働組合は 3 組合だけであり、独立労働組合、CIO 系労働組合、AFL 系労働組合の 3 者がそれぞれ一つずつとなっている。残りの 58 の団体交渉機関は 2 グループに分かれている。一つは会社が名簿確認した上で団体交渉機関としての承認を文書で与えた 40 の独立労働組合であり、他の一つは証拠書類がないままに団体交渉に入っている 18 の独立労働組合である。またこれらの工場以外に全く交渉が行われていない工場が 19 工場存在している。

ここに示された 1942 年 1 月の状況は、まさにデュボン社経営陣が望んでいた状況そのものであったといってよいであろう。つまり従業員代表制のほとんどが独立労働組合へ転換し、またその独立組合のほとんどが団体交渉機関となっていた。そして全国組合が団体交渉機関の地位を獲得したのは、61 の団体交渉機関が存在する中で、二つでしかなかったのである（CIO 系の 1 つと AFL 系の 1 つ）。まさに「基本方針」が狙っていた通りの展開となったと言わねばならない。

このようにワグナー法の合憲判決以後のデュボン社の労務管理・労使関係政策は、一方では従業員代表制が独立労働組合へ転換するよう誘導し（ワグナー法に抵触しないように細心の注意をはらいながら）、他方では従来からの高賃金政策、手厚い福利厚生制度、労使協同の事業として取り組まれてきた工場安全委員会活動、等々をより一層充実させ、全国組合の組織化攻勢に対する防御を固めるという両面作戦であったが、この政策は見事に功を奏したと言えそう

である（少なくとも、1942年の初頭においては）。

〈資料〉「デュポン社の労務管理基本方針」

1937年11月10日経営委員会承認

I. 団体交渉

1. 一般原則

- (a) 労働者組織の構成員：すべての従業員は、どのような労働者組織に対しても参加する権利あるいは参加を拒否する権利をもっている。そしてその組織が合法的なものであれば、その組織の構成員であるからといって、あるいはその組織の構成員でないからといって差別されることはない。
- (b) 団体交渉の議題：団体交渉の議題は、労使関係に影響する問題に限定されるべきである。そして経営者の職能や責任に関することは団体交渉の議題とはなりえない。
- (c) 団体交渉の結果：団体交渉の結果は、団体交渉組織に所属しているか否かにかかわらず、当該工場の類似した環境にいる全ての従業員に適用されねばならない。
- (d) グループ別苦情処理：特定の単位職場における絶対多数の従業員を代表する者が、当該単位職場の全従業員のために、賃率、賃金、雇用時間、その他の雇用条件について交渉する唯一の団体交渉組織となる。そしてその排他的な団体交渉組織との交渉においては、全国労働関係法が遵守されることになる。また全国労働関係法にしたがって、いかなる従業員（個人あるいはグループ）であっても、苦情については十分なヒヤリングを迅速に受けることが認められているし、またその苦情が実際に根拠あるものであれば、苦情処理の適切な措置が迅速にとられることになっている。
- (e) AFL, CIO, 独立労働組合の扱い：従業員を適切に代表している全ての組織は、全国労働関係法にしたがって同等に扱われる。
- (f) 労働組合またはその構成員に対する差別：労働組合またはその構成員に対する差別があってはならない。しかし、法と秩序あるいは善良な経営に反する行動に対しては、適切な懲罰が課されることになる。
- (g) 独立労働組合の統合（Integration）：独立労働組合の統合は、自然の成り行きとして認められるべきである。ただし、グループからの要請に基づいて経営者がそのような統合の利点や問題点についてアドバイスすることは可能である。
- (h) 団体交渉諸グループへの工場の分割：団体交渉諸グループへ工場を分割することは、阻止しなくてはならない。その主要な理由は、デュポン社の工場では、工場の一部門が残余の全ての部門から独立して操業されることは不可能だからである。動力室や給水その他のサービスの的なものが、そのようなことを例証している。
- (i) 労働組合活動に関連したプロの探偵：そのような者を雇用してはならない。経営者は、デュポン社の従業員との正常な通常の接触によって、会社の事業に影響するような活動についての情報が得られるようにしておかねばならない。
- (j) 座り込みストライキ：座り込みストライキは、付属資料 A として添付された 1937 年 4 月 13 日のメモに従って処理されるべきである。

2. 団体交渉組織の承認

- (a) 絶対多数グループ：どんな組織であろうとも会社の単位職場における絶対多数の従業員を適切に代表している組織は、全国労働関係法にしたがって、その構成員あるいはその単

位職場における全ての従業員のための唯一の団体交渉組織として承認されることとなる。公式の承認は、サービス部および法務部が認定した文書の形で、工場経営者から与えられることになる。

- (b) 絶対多数を代表していることの証明：どんな組織であっても、単位職場における全ての従業員のための唯一の団体交渉組織として承認される前に、当該職場の絶対多数を代表していることの証明が求められる。
- (c) 少数グループ：経営者は、賃金や労働時間などに関する苦情も含めて、少数グループに影響する問題のヒヤリングを続けることになる。
- (d) 諸個人：少数グループの場合と同様である。

3. 団体交渉組織との接触

- (a) 勤務時間中の会議：勤務時間中の会議は、経営者と協議するためである場合を除き、許されない。というのは、もしそうでなければ、それらの会議は、全国労働関係法で禁止されている援助と解釈されるからである。「経営者」には、職長を含む全管理者集団（the entire supervisory force）が含まれる。
- (b) 会社施設内での会議：会社施設内での会議は、経営者と協議するための会議である場合を除き、強く拒否される。他に利用できる場所が無い場合に限り、会議施設を団体交渉組織に有料で貸し出すことができる。
- (c) 会社の備品の使用：会社の備品の使用は、強く拒否される。というのは、もしそうでなければ、それらの会議は、全国労働関係法で禁止されている援助と解釈されるからである。
- (d) 工場の掲示板の使用：かなり多数の従業員が所属する団体交渉組織に対しては、工場の掲示板の使用が認められるべきである。ただしその使用は、業務的な広報のためだけに認められるのであって、宣伝活動のようなものには認められない。
- (e) 組合費の徴収：組合費の徴収は、会社の勤務時間中においては許可されない。というのは、もしそうでなければ、それは全国労働関係法で禁止されている援助と解釈されるからであり、さらに、それは従業員の労働を邪魔することになるからである。
- (f) 従業員でない者が工場内で従業員に接触すること：従業員でない者（そのような人物は、通常、工場内に立ち入ることを認められていない）は、いかなる目的のためであっても工場内で従業員と接触することは禁止されている。
- (g) 組織の代表者が構成員と接触すること：勤務時間中においては、そのような接触を最小限にするあらゆる努力がなされなければならない。というのは、もしそうでなければ、それは全国労働関係法で禁止されている援助と解釈されるからであり、さらに、それは従業員の労働を邪魔することになるからである。
- (h) 労働組合員の勧誘：労働組合員の勧誘は、勤務時間中においては許可されない。というのは、もしそうでなければ、それは全国労働関係法で禁止されている援助と解釈されるからであり、さらに、それは従業員の労働を邪魔することになるからである。
すべての勧誘が、勧誘する者とされる者の勤務時間外になされ、かつ工場の操業の邪魔にならないように行われる場合には、労働組合員の勧誘は、工場内においても許可される。
- (i) 選挙：会社の勤務時間中に選挙を行ってはならない。というのは、もしそうでなければ、それは全国労働関係法で禁止されている援助と解釈されるからであり、さらに、それは従業員の労働を邪魔することになるからである。
他に適した場所がなく、団体交渉組織がそ

の特権の行使を要求し、かつ選挙が工場の操業の邪魔にならないように行われる場合には、選挙は、工場内においても許可される。

- (j) 組織活動のために割かれる従業員代表の勤務時間：会社の事業に対して重大な不都合がなく、かつ要求される時間が、代表者の勤務の常識的な規則性を損なうようなものでない場合には、無給であることを条件に、従業員代表が組織活動のために勤務時間を割くことが、認められる。

4. 労働者組織との協約

- (a) 協約への署名：協約への署名は、次のような理由から、できることなら避けた方がよい。つまり協約への署名は、団体交渉の適切な運営にとって必ずしも必要ではないし、法律によって要求されているわけでもない。またそれらは、従業員の最重用の関心事でもないし、後に恥ずかしくなるような前例を残すことにもなるからである。ただし協約への署名の拒否が、従業員のモラルを損なうような重大な事態を招くような場合であれば、協約は正式に締結されるべきである。しかしながら、そのような協約は、特定の期間において有効であり続けるというようには書かれるべきではない。交渉組織が、実際に、当該交渉単位職場の絶対多数を代表しなくなるような場合には、全国労働関係法にしたがってそれらの協約は終結するということを、経営者と交渉組織の双方が明瞭に理解しておかねばならない。
- (b) 団体交渉によって得られた諸決定の声明：団体交渉によって得られた諸決定の声明は、政策の声明として文書にして経営者から交渉組織に与えられることになるし、工場の掲示板に貼り出されることになる。
- (c) 口頭での協約：口頭での協約は可能である。しかし経営者は、協約された内容について将

来に誤解が生じないように、その議事録を適切に保管していなくてはならない。もしもそれらの協約が、特定の期間において有効であり続けるのであれば、そうしなくてはならない。また交渉組織が、実際に、当該交渉単位職場の絶対多数を代表しなくなるような場合には、全国労働関係法にしたがってそれらの協約は終結するということを、経営者と交渉組織の双方が明瞭に理解しているのであれば、やはりその議事録を適切に保管していなくてはならない。

- (d) 交渉手続：交渉手続について相互に合意することに問題はない。しかし、それらの手続の中に、交渉組織に対する会社の支援が含まれていてはならない。
- (e) 仲裁：仲裁は、口頭または文書化された協約の中に入れられてもよいし、また掲示された政策の声明の中に入れられてもよい。ただし相互の同意に基づくものであり、やっかいなものでなく、実際に労使双方にとって中立的であるというものでなければならない。
- (f) 給料からの天引：給料からの天引は、次の①～④の理由により認められない。
- ① それは、会社の支援と解釈されるかもしれない、したがって全国労働関係法に違反する可能性がある。
 - ② それは、従業員に会費の支払を強制するようなものである。
 - ③ それは、限りなく「クローズドショップ」に近いものとなる。
 - ④ それは、全国組合に不当に巨大な政治力を賦与することになりがちである。
- (g) クローズドショップ：クローズドショップは、次の①～③の理由により認められるべきでない。
- ① それは、労働者組織へ納付金を納めない労働者が職を得るのを妨げるものである。
 - ② それは、少数者に対する差別である。

- ㉔ それは、全国労働関係法によって認められている自由を諸個人から奪うものであるし、従業員から労働者組織に加盟する自由あるいは、加盟しない自由を奪うものである。

II. 賃金政策

1. 賃率：賃率は、団体交渉の適切な議題である。ただし取り決められた賃率の有効期限を設定すべきではない。
2. 刺激的賃金：刺激的賃金制度（Incentive Wage System）は、経営陣が望ましいと考える場合には採用してもよい。しかし採用する前に、影響が及ぶ従業員の要望について正当な考慮が払われていなければならない。
3. 超過勤務手当：1936年9月9日の経営委員会決定（付属資料B）は、「経営委員会は、超過勤務手当を取り仕切る公式の統一的な政策をその時期に採用することは妥当ではないと考えていた。」と述べ、次の㉕㉖の原則を定めている。㉕超過勤務業務として分類されるような仕事は、すべて可能な限り回避されるべきである。㉖そのような業務が緊急目的のために要請されるときには、十分な報酬が支払われるべきであり、1週間の最大時間は、そのような緊急業務に割り当てられる時間までは超過してもかまわない。

このように超過勤務手当は、団体交渉の適切な議題である。

超過勤務手当には、次のような業務に対する、通常の1倍半の手当が含まれる。

- ㉕ 特定の休日出勤
 - ㉖ 事前に計画されていなかった日曜出勤
 - ㉗ 1日当たり8時間を越える勤務
 - ㉘ 1週当たり40時間を越える勤務
 - ㉙ 緊急に呼び出された場合の勤務
- （現時点では当社のどの工場においても、交

代勤務の日曜出勤に対しては超過勤務手当が支払われてはいない。しかしながらレイヨン工場、セロファン工場、ナイアガラ瀑布工場、フrint工場、ブリッジポート工場においては、なんらかの交代勤務手当が支払われたり、通常の賃率に含められたりしている。ウィルミントン工場では、警備員と消防士を別にして、日曜勤務に対しては倍額の賃金が支払われている。しかしそのような実務は、先例として考慮されるべきではない。）

4. 地域の賃率・サラリー率とデュボン社の賃率・サラリー率の関係：比較可能な会社に関して特別な事情が存在しない限り、デュボン社の賃率・サラリー率は、どのような地域においても、当該地域において最高の賃率・サラリー率を有する会社によって類似した業務に対して支払われている賃率・サラリー率と同等以上でなければならない。1935年2月13日の経営委員会決定（付属資料C）および1935年11月13日の経営委員会決定（付属資料D）を参照されたい。
5. 賃金およびサラリーと生活費との関係：賃率調整の時期と程度を決定する場合には、賃率の動向や労働時間、生活費に対する配慮がなければならない。（1935年2月13日の経営委員会決定（付属資料C）を参照されたい。）同じ方針は、サラリーにも適用されるべきである。
6. 賃金・サラリーと会社の利益との関係：両者の間には考慮されるべき関係は存在しない。少なくとも当該地域で支払われている賃金・サラリーが、基本的な測定尺度であるべきである。
7. 全社的な規模における賃金・サラリー調整：通常においてはそのようなことが行われるべきではない。全ての調整は地域的に処理されるべきである。全国的な規模における経済問題に関連した異常事態においては、例外

的な措置がとられることがあるかもしれないが、通常ではありえない。

8. 利益分配制 (Profit Sharing) : 利益分配制は、会社の政策としては採用されるべきではない。というのは、利益分配制は、一般従業員にとって実践的であるという証明はなされていないからである。そのような利益は、寛大な賃金やサラリー、包括的な福利厚生制度という形で配分することができる。

9. 使用可能な提案や目ざましい業績に対する報奨 : 既存のデュポン社の制度に従って、現金あるいは株式によって支払われるべきである。

Ⅲ. 労働時間政策

1. 1日の労働時間 : 1日の労働時間は、団体交渉の適切な議題である。しかしながら1日の通常の労働時間は、8時間以上、9時間以下であるべきである。
2. 1週間の労働時間 : 1週間の労働時間は、団体交渉の適切な議題である。しかしながら1週間の通常の労働時間は、40時間以上、48時間以下であるべきである。
3. 緊急業務 : 通常の1週間の最大労働時間は、緊急業務に割り当てられた時間までは超過してもかまわない。(1936年9月9日の経営委員会決定(付属資料B)を参照されたい。)
4. レイオフの代わりに労働時間を削減すること : これは、団体交渉の適切な議題である。しかしながら労働時間は、どの時期についても、1週間当たり32時間以下に削減されてはならない。

Ⅳ. 先任権政策

1. レイオフの場合 : 先任権規則 (Seniority Regulations) は、次の諸要素を含むべきであ

る。

- ① 勤続の長さ (勤務の連続性規則にしたがう)
- ② 能力、熟練、能率、知識、訓練
- ③ 身体的な適合性
- ④ 家族状況 (Family Status) と扶養者数 (Number of Dependents)
- ⑤ 居住地 (Place of Residence)
- ⑥ ③④⑤の諸要素が比較的に同等である場合

場合には、勤続の長さによって決まる。

2. 再雇用の場合 : 妥当な再雇用が拒否される場合には、先任権への配慮が失われるという趣旨の条項が追加されことはありうるが、上記の諸要因は、以前に従業員であった者を再採用するときにも適用されるべきである。
3. 昇進の場合 : レイオフに関連して用いられる諸要因③④⑤は、昇進にも適用される。

Ⅴ. 雇用政策一般

1. 採用 (Hiring) : 最良の条件を備えた人々が、様々な職に採用されるべきであるが、地域住民とアメリカ市民であることを第1に配慮すべきである。
2. 採用年齢の上限と下限 : 16歳未満の者を採用してはならない。16歳以上、18歳以下の年齢にあると主張する者には、年齢証明書を提出させるべきである。(1936年3月4日の経営委員会決定、付属資料Eを参照されたい。)

45歳以上の従業員は、部門長の自由裁量で雇用されうる。ただしそのような従業員は、年金受給適格者となれない。(1922年12月13日の経営委員会決定(付属資料F)を参照されたい。)

3. 既婚女性の雇用 : 他の条件が等しければ、生計の維持手段が他にもある既婚女性よりは単身女性が優先的に採用されるべきである。

同じ優先性は、レイオフに関しても与えられる。

4. 従業員の健康診断：新入従業員の適切な配置や既存の従業員の保護のために、全ての新入従業員は、雇用時に健康診断を受けるよう要請されている。危険な職種に就いている従業員は、定期的に健康診断を受けるよう要請されることがある。従業員自身の健康を守るのに役立つ年1回の健康診断は、会社所属の医師によって希望者に無料で行われる。

（1925年1月25日の経営委員会決定（付属資料G）を参照されたい。）

5. 作業条件：安全、防火、熱、光、換気、飲み水、衛生施設などの作業条件に関しては、適切な基準が維持されなければならない。
6. 徒弟訓練：徒弟訓練は、多くの工場が必要とされるような徒弟制度を確立することによって、支援されねばならない。
7. 昇進：職位に空きができた場合、職位の充足は、資格要件が等しいときには、社内からの昇進によってなされるべきである。
8. 安定的な雇用：デュボン社は、1年を通じてできるだけ連続的で安定した雇用を提供するために、あらゆる努力を払って生産計画を調整する。
9. 職務要件（課業と負荷）：職務要件（課業と負荷）は、職務を遂行する従業員の肉体的・精神的能力の範囲内の妥当なものでなければならない。
10. 職業病を排除するための医療研究：職業病を排除するための医療研究は、従業員を保護し、会社の偶発的な労働者補償債務を削減するために、継続されねばならない。
11. 軍事訓練キャンプへの参加：有資格の従業員が軍事訓練キャンプへ参加するときには、1934年5月10日の経営委員会決定（付属資料H）にしたがって、会社は、有給休暇を許可することによって、会社の承認と奨励を与

えるべきである。

12. 陪審員や国防の義務：陪審員や国防の義務に付随する市民的義務についての会社の承認は、1936年7月15日の経営委員会決定（付属資料I）および1937年1月27日の経営委員会決定（付属資料J）にしたがって会社が従業員に有給休暇を許可することによって、与えられねばならない。

13. 給与からの控除（Payroll Deductions）：給与からの控除は、通常は、次のようなものに限定されるべきである。社会保障税、保険、会社の貯蓄制度に基づく貯蓄、社宅の家賃、電気、水、工場の売店、その他類似した目的のもの。

14. レイオフの告知：賃金台帳に記載されている従業員のためのレイオフ告知制度にしたがって、会社は、事前に告知するか、そうしない場合には、代わりに手当を支払わねばならない。ウイルミントン本社サラリー台帳に記載されている従業員については、現在、同様の実務が行われている。

15. 退職手当（Termination Allowances）：次の①②③の理由により退職する従業員には、勤続の長さに基づいた額の退職手当が与えられねばならない。

- ① 工場全体の恒久的な閉鎖。
- ② 1工場内のある作業工程の恒久的な閉鎖。
- ③ 恒久的で大規模な組織変更。

（注）付属資料A～Jについては、紙幅の関係から割愛した（森川）。

注

- (1) このようなデュボン社の状況については、次の拙稿を参照されたい。「デュボン社における初期ニューディール労働政策への対応：従業員代表制の全社的導入」（『名城論叢』第8巻 第3号、2007年

- 11月)。
- (2) ハグレー資料: *Annual Report of Special Conference Committee, 1935*, pp. 1-2, Accession 1813, Box 23, Folder 9.
- なおハグレー資料の典拠表示については、以下においてもここに示したように、資料タイトル、アクセス番号、ボックス番号、フォルダー名の順に記述する。
- (3) シェクター訴訟において下された NIRA の違憲判決が及ぼした政治的な影響については、次の文献を参照されたい。紀平英作『ニューディール政治秩序の形成過程の研究』(京都大学学術出版会, 1993年), 460-464頁。
- (4) Joseph F. Guffey は, 1934年にペンシルヴェニア州から選出された民主党の上院議員である。彼の提案によって制定された石炭法 (Coal Act) は, 石炭鉱山労働者の運動を支援することになった。この点については、次の文献を参照されたい。W・Z・フォスター著/合衆国共産党史料行委員会訳『アメリカ合衆国共産党史』(大月書店, 1954年), 463頁。
- (5) ハグレー資料: *Report to Clients, 1937*, p. 1, Accession 1813, Box 28, Folder 5.
- (6) ハグレー資料: Proposed National Labor Relations Act, Accession 1813, Box 20, Folder 6.
- (7) ハグレー資料: タイトル無しのメモ (April 16, 1937), Accession 1813, Box 24, Folder 11.
- (8) ハグレー資料: Memorandum for Plant Managers, Accession 1813, Box 24, Folder 11.
- (9) ハグレー資料: Assuming a Labor Organizer Requests an Interview, Accession 1813, Box 24, Folder 11.
- (10) ハグレー資料: タイトル無しのメモ (April 21, 1937), Accession 1813, Box 24, Folder 11.
- (11) ハグレー資料: タイトル無しのメモ (April 21, 1937), Accession 1813, Box 24, Folder 11.
- (12) この点については、拙稿「デュポン社ベル工場への労組の組織化攻勢」(札幌大学経営学部附属産業経営研究所『産研論集』No. 21, 1999. 3.)を参照されたい。
- (13) 拙稿「デュポン社ベル工場への労組の組織化攻勢」。
- (14) ハグレー資料: Wage Rates and Employees' Income, Accession 1813, Box 25, Folder 2.
- (15) ハグレー資料: Company Labor Policy (November 1, 1937), Accession 1813, Box 24, Folder 15.
- (16) ハグレー資料: Company Labor Policy (November 11, 1937), Accession 1813, Box 24, Folder 15.
- (17) ハグレー資料: Guide to Management in its Dealings with Wage Earners (July 31, 1941), Accession 1813, Box 20, Folder 5. 「基本方針」は4年後の1941年に改定され、表題もここにあるように「管理者のための賃金従業員取扱い手引」と改められた。
- (18) ハグレー資料: Guide to Management in its Dealings with Wage Earners.
- (19) ハグレー資料: Company Labor Policy (November 1, 1937), Accession 1813, Box 24, Folder 15.)
- (20) 注(17)で指摘したようにデュポン社は, 1941年に「基本方針」を改定して小冊子「管理者のための賃金従業員取扱い手引」を作成し, 全管理職に配布した。
- (21) ハグレー資料: Development of Collective Bargaining within the Du Pont Company, Accession 1813, Box 38, Folder 7.

〔付記〕本研究を進めるに当たって、日本学術振興会から科学研究費補助金(基盤研究(B), 研究課題18330085, 研究代表者・百田義治駒澤大学教授)をいただいた。本稿はその研究成果の一部である。