

## <論 説>

# 20 世紀前半英国のクエイカー 実業家たちの経営理念

山 本 通

### 一 はじめに

別稿においてわたしは、18 世紀後半においてはクエイカー派内で多くの実業家が、教会業務に積極的に関わり、1830 年代に福音主義をクエイカー派の正統説にすることに成功したが、19 世紀後半のヴィクトリア朝の繁栄期に多くのクエイカー実業家家族が富豪になり、ジェントリー化してクエイカー派を棄教してしまった、ということ<sup>(1)</sup>を明らかにした。しかしながら、クエイカー派にとどまった実業家家族はいぜんとして友会（クエイカー派）の中で影響力を行使した。今やかれらは社会・経済問題などについてのクエイカー派としての基本的な姿勢を確立し、その上で現実的な諸問題についてもクエイカー派実業家としての提言を世に示そうとしたのであった。かくて我々の手元には、四冊のクエイカー雇用主会議の報告書が残されている。クエイカー雇用主会議は第一次世界大戦末期の 1918 年に初めて開催され、その後 10 年ごとに四回開かれ、1948 年のそれを最後としてその後は開かれなくなってしまった。本稿の目的は、四冊のクエイカー雇用主会議の報告書の検討を通して、20 世紀前半のクエイカー実業家たちの経営理念を明らかにすることである。クエイカー雇用主義の報告書に現れたクエイカー派実業家たちの経営理念が、どのような特徴を持っていたのかが以下の分析の中心テーマになるのは当然であるが、なぜクエイカー雇用主会議が 1918 年に始められ、1948 年でなぜ終わってしまったのか、というこ

とも重大な問題である。このような諸問題を理解するために、我々はまずその背景となる20世紀前半の経済・経営史の基本的な諸事実について必要な限り触れておかねばならない。

19世紀の末から先進工業諸国の社会・経済のあり方は、大きく変化してくる。<sup>(2)</sup>その根本的な原因は、「世界の工場」たるイギリス以外の欧米諸国で工業化が進展したばかりでなく、いわゆる「第二次産業革命」の進行の結果、化学工業、電機工業、石油工業、自動車工業などの新工業が成立し、また19世紀に各国の工業化をリードした鉄鋼業や綿工業そして機械工業でも重要な技術革新がおこった事にある。これらの新・旧の工業における技術革新の多くは、アメリカ合衆国とドイツで行われ、これらの工業分野では巨大な企業が成立した。また、機械工業において典型的に見られるように大量生産システムが成立して、諸企業は過剰生産を回避し、市場をコントロールするために産業独占体を成立させた。これらの産業独占体が各国の政府の政策に影響を与えて植民地獲得競争にみちびいたことが、世界大戦の遠因のひとつと考えられる。他方、巨大企業の成立は、生産や人事の管理、労働力や商品の取り引き費用の内部化といった、かつて存在しなかった経営問題を生じさせることになった。また先進工業諸国の工業化が進展した結果、それらの国々での労働者の全就業人口に占める割合が増加していった。その結果、これらの国々の諸政党と政府は19世紀末から労働者大衆のための福祉政策の展開に着手した。

イギリスにおいては、新・旧の工業における最新技術の導入はアメリカ合衆国やドイツに比べて大幅に遅れた。イギリスで化学工業や電機工業の目覚ましい発展が見られるのは、第一次世界大戦後のことである。イギリスでは産業革命期に成立した企業の多くは個人企業やパートナーシップの形態をとり、また流通機構も非常に発達していたので、19世紀末までは株式会社形態の企業は非常に少なかった。しかし鉄道会社やガス供給会社を始めとして、しだいに巨大企業(3)の数は増加し、19・20世紀の転換期、両大戦間期、1950、60年代の三次にわたる企業合同運動を経て、大企業経済体制が成立した。したがってイギリスでも様々の経営・管理問題が生じてきたのである。

また 20 世紀前半期はイギリス経済の相対的停滞期であった。1870 年頃においてはイギリスは依然として世界一の工業国であり、その工業生産額は世界全体のその三分の一以上を占めていた。それにつづく 70 年間にイギリスの工業生産額は約三倍になったが、しかし 1937 年頃にはイギリスの工業生産額が世界全体のそれに対して占める割合は、約八分の一にまで低下していた。この 70 年間は大体三つないし四つの時期に分けられる。1873 年頃から 1896 年頃まではいわゆる「大不況期」、ブーア戦争から第一次世界大戦直前の時期までは相対的安定期、そして第一次世界大戦の戦時経済をへて、両大戦間期に至るわけである。両大戦間期においては、イギリスの旧来の輸出産業たる綿工業や鉄鋼業が後発工業諸国の挑戦を受けて不振を極めたが、他方では前述の諸新工業が発展し、また金融業も発展を続けた。しかし全体としてみれば 1920 年代は不況期であり、失業率は常に 10 パーセントを越えていた。1930 年代は、世界恐慌から戦時経済に移っていく時期であり、失業率は 1931, 32, 33 年と 20 パーセントを越え、その後も 10 パーセントを下まわらなかったけれども、住宅産業や電機工業などの発展にリードされて GNP は微増を続け、就業者の生活水準は確実に向上したといわれる<sup>(4)</sup>。

他の先進資本主義諸国と同じくイギリスでも、19 世紀の「夜警国家」の考え方は否定され、20 世紀前半には国民経済の動向に対する政府のコントロールが強化されていった<sup>(5)</sup>。第二次世界大戦後、ケインズの考え方が経済学の主流となり、イギリスをふくむ先進資本主義諸国の政府の政策を規定した（ただし現在では後述の福祉国家とともに不人気である）ことは、良く知られているが、その伏線はそれ以前から存在していた。第一次世界大戦下の 1916 年に自由党アスキス内閣の下で設立され、ロイド＝ジョージの連立内閣の下に引き継がれた「再建省」(Ministry of Reconstruction) は、戦後の経済再建の問題を考え、幾つかの重要な施策を行った<sup>(6)</sup>。また、両大戦間期にはいわゆる「総需要政策」が採用されていた。第二次世界大戦の戦時経済の下で政府のコントロールが強化されたことは、いうまでもない。

「福祉国家」形成も 20 世紀前半の先進資本主義諸国に共通の重要な動きであ

り、この意味ではイギリスは最先端を歩んでいた<sup>(7)</sup>。19世紀末からCh. ブースやシーボーム・ラウントリーが公表した大規模な社会調査によって、都市に大量の貧困が存在する事が発見され、ブーア戦争の徴兵検査で国民の体格が劣化していることが認識されたこと、労働運動が激化し労働者の政党が成長してきたこと、自由党の内部に新自由主義が台頭してきたことなどが、組織的な社会福祉政策が展開されるようになる背景を成していた。1906年に政権を統一党から奪い返した自由党の政府によっていわゆるリベラル・リフォームが実施されていたが、これによって老齢年金制度、最低賃金制度、疾病および失業に対する社会保険制度などの施策が創設された。1920年代にはこれらの諸制度が改善・充実された。そして第二次世界大戦中に作成されたベヴァリッジ・プランをもとにして、戦後労働党政府の手によって「福祉国家」イギリスが成立したのである。

以上述べてきた諸事実は、四回に及ぶクエイカー雇用主会議の背景として重要であり、会議の内容に直接、間接に関係している。

## 二 クエイカー雇用主会議のはじまり

この節では、1918年という年にクエイカー雇用主会議が開始されるに至った要因を考察しよう。その第一の要因は、19世紀末以来クエイカー教徒たちが、それ以前とは違った考え方に立った上で、社会・経済問題に非常に積極的に取り組みだしたことである。第二の要因としては、戦時下で政府主導の下で、労使協調路線が推進されたことがあげられる。第三には、クエイカー雇用主会議の開催を推進したリーダー達の存在である。以下、それぞれの要因について説明を加えていこう。

十八世紀のクエイカー派の「静寂主義」の時代には、クエイカーたちは社会・経済問題にはまったく関心を示さなかった。十八世紀末からは、福音主義やユニテリアニズムの影響を受けたクエイカー派実業家たちが、奴隷貿易反対運動や禁酒運動、さらには監獄改善運動などに活躍し始めた。しかしながら、彼等は個人として活動していただけであって、キリスト友会としての公式の社

会・経済観の表明は、一度も行われなかったのである。社会・経済問題に対して友会が正面から取り組むようになったのは、1895年に開催されたマンチェスター会議以後の事である。この会議の開催は、英国クエイカー派における自由主義神学の正統性の確立の画期となるのであるが、この会議の中の幾つかのシンポジウムのうちの一つは、「社会問題に対する友会の態度」と題されていた<sup>(8)</sup>。自由主義神学の最大の指導者といわれるJ. ウイルヘルム・ラウントリー(1868—1905)もまた、社会奉仕の慈善活動を越えて、社会問題を包括的に研究するようクエイカー派を導いた。十九世紀のクエイカー派の主な指導者たちの政治・社会思想は自由主義思想であったが、十九世紀末以後、クエイカー派の指導者たちの多くが新自由主義から影響を受け、一部には社会主義の影響を受けるものも現れた<sup>(9)</sup>。

ブーア戦争(1899—1902)から第一次世界大戦までの間に、クエイカー派の社会・経済問題への取り組みは本格的になっていった。ブーア戦争時に、バーミンガムのチョコレート企業家ジョージ・キャドベリーやヨークのチョコレート企業家ジョウゼフ・ラウントリーがそれぞれ新聞社を買収し、新聞を通して戦争反対のキャンペーンを行ったのは、有名である<sup>(10)</sup>。また、1903年には、「社会諸問題の研究を奨励し、宗教信仰の社会的・市民的生活への適用を勧める」という目的で「フレンズ社会同盟」が結成され、会長にB・シーボーム・ラウントリー、出納長にG・キャドベリー jr. が就任した。さらに1912年には、ロンドン年会の勧告にもとずいてフレンズ社会同盟協議会が開催され、社会問題についてのクエイカー派の取り組みかたが協議された<sup>(11)</sup>。第一次世界大戦が始まると、千名以上の若いクエイカーたちが、反戦を唱えて兵役を拒否して、うち数百名が獄に投じられた<sup>(12)</sup>。また開戦直後にクエイカー派の四つの委員会の後援で開催されたランデイドウノウ会議には、約270名の友会徒が出席して、戦争と社会問題が議論された<sup>(13)</sup>。反戦と社会改革のための運動のこのような下からの高まりを受けて、1915年のロンドン年会は受難対策集会の下に「戦争と社会秩序に関する委員会」(C. W. S. O.)を設置する事を決定し、J・エドワード・ホジキンをその委員長に任命した。この委員会は三年間の周到な準備の後に、社

会・経済問題を考える上でのクエイカー派としての基本的な立場を「真の社会秩序の八つの基礎」として纏めた。1918年5月末に開催されたロンドン年会において、これはキリスト友会の「証し」として採択された<sup>(14)</sup>。この「証し」の基本にあるのは、社会的不正と戦争が同じ原因から生じているという認識である<sup>(15)</sup>。カトリックの公教要理やプロテスタントの教理問答書に相当する、クエイカー派にとっての座右の書は、偉大な先輩たちの証しのうちで、現代にも適用しうるものを纏めた『キリスト者の信仰と実践』という本である。後に検討するように、「真の社会秩序の八つの基礎」は第二次世界大戦後の時期に何度か批判にさらされたにもかかわらず、現行の『キリスト者の信仰と実践』にも収録されている。この「証し」の採択は第一回クエイカー雇用主会議の約一ヶ月後に行われたのであり、この雇用主会議の報告書の編者はC. W. S. O. の委員長J・エドワード・ホジキンであったことから、「八つの基礎」の考え方が第一回クエイカー雇用主会議をつよく規定していることが容易に推察されるだろう。やや長くなるが、以下にその全文を訳出しよう<sup>(16)</sup>。

#### 「真の社会秩序の八つの基礎」

- 1 イエス・キリストによって明らかにされたように、神が我々の父であるということは、当然我々を、人種や性別や社会層の制限のない、兄弟愛に導くのである。
- 2 この兄弟愛は、すべての物質的な目的を越えて、神と人間に本当にかかわる人格の成長を導くような社会秩序の中で、表現されるべきである。
- 3 肉体的、道徳的ならびに精神的な完全な発展の機会が、社会のすべての成員に男にも女にも子供にも、与えられる事が保証されねばならない。人間の全人格の発展は、不公平な諸条件によって妨げられてはならず、また、経済的な重い負担によって潰されてしまうべきでもない。
- 4 我々は、物質的な事柄と因習から解放される生き方を追求すべきである。我々は、人と人のあいだにいかなる障壁をも設けないような生き方、過度な要求を満たすためにだれかに過重な重荷を負わせたりすることが決してない

ような生き方，を追及すべきである。

5 正義と親愛と信頼の精神的な力は，それがあらゆる人々の心の中の最良のものに訴えるからこそ，力強い。また，それを労使関係に適用するならば，偉大な事業が達成できるのである。

6 外からの支配を行使したり，武力に訴えるという方法を，我々は，国際間の事柄についてだけでなく，労務管理の全部の問題についても拒否する。対立を通してではなく，協力と善意を通してこそ，お互いにとっても，全体にとっても，最良の結果が得られるのである。

7 お互いの奉仕は，その上に生活が組み立てられる原則なのである。私的な利益ではなく，奉仕こそが，すべての仕事の動機であるべきである。

8 土地とか資本とかの物質的事物の所有権は，人間の必要と発展に最も良く貢献するよう，規制されるべきである。

クエイカー雇用主会議が開始されるに至った第二の，副次的要因は，第一次世界大戦の非常体制の下で実現した労使協調路線を戦後においても維持するための提案（通称ウイットリー報告）が，1917年に労働大臣の命令によって，全国の労働組合と，雇用主の諸団体に回覧されたことである。前述のように，第一次世界大戦中に政府は戦後復興の在り方を考える「再建省」を設立したが，その下で発足した「労使関係についての委員会」がふつうウイットリー委員会と呼ばれ，その第一次報告が，ふつう「ウイットリー報告」と呼ばれている。第一次世界大戦の長期化によって深刻な労働力不足の問題が生じ，また，労働組合の力が増大したことをも考慮して，「ウイットリー報告」は雇用主側に大きな譲歩を要求し，雇用主と労働者双方の代表が労使間の諸問題を話し合うための評議会を，各工場，各地方および全国の三つのレベルで創設する事を，奨励<sup>(17)</sup>した。以前から労使協調路線を追及し，企業内福祉政策を実施していたクエイカー雇用主たちは，この「ウイットリー報告」に極めて敏感に反応したのであった。

ところで，「ウイットリー報告」の趣旨を十分理解するためには，当時の労務管理の在り方を理解しておく必要がある。ロバート・フィッツジェラルドによ

れば、19世紀末から第二次世界大戦までの時期にイギリスの雇用主たちが利用し得た労務管理の在り方は、労働組合との団体交渉、「科学的管理法」および企業内福祉政策の三つであった。<sup>(18)</sup> 団体交渉は、19世紀末以後不熟練労働者を含む労働組合たる「新組合」が発展し、組合の労働者組織率が増加するとともに、<sup>(19)</sup> ひろがっていった。雇用主たちは、組合を通して労働のペース、価格、組織を間接的に支配するために、団体交渉に応じた。つぎの「科学的管理法」については、テイラー主義がイギリスではほとんど受け入れられなかったことが、良く知られている。イギリスにおいては、「科学的管理法」は、テイラー主義とは関係なく、むしろ、出来高賃金制による高い生産性の確保と、企業内福祉政策を通しての労働意欲の増進とを統合したようなものを意味するものとして、<sup>(20)</sup> 理解されるようになった。第三の企業内福祉政策は、19世紀イギリスの個人企業や家族企業の雇用主たちによって、綿紡績業を始めとして、多くの業種の多くの企業で広く実施されていた。企業内福祉政策がクエイカー派をふくむ非国教徒雇用主に特有の労務政策だった、という俗説は誤りである。<sup>(21)</sup> 雇用主たちは、疾病、怪我、老齢、失業などに対する労働者たちの不安を取り除くことによって、かれら（特に熟練労働者）の忠誠心を勝ち得、あるいはまた、娯楽・教育施設を提供することによって労働者の質を高めるために、福祉政策を採用した。しかしこの福祉政策は制度化されておらず、あくまでも雇用主たちの恩恵の帰結なのであり、不況期においては放棄された。雇用主たちが企業内福祉政策を取り入れたもう一つの狙いは、労働者たちを全国型労働組合から引き離すことであった。雇用主たちは企業内福祉政策を展開することによって、「工場文化」を形成し、労働者たちの精神をも支配しようとしたのであった。19世紀イギリスの小規模な個人企業に典型的に見られるこのような労務管理の在り方は、<sup>(22)</sup> 「パターナリズム」と呼ばれるものである。

ところが19世紀末以後、鉄道業やガス供給業をはじめとして様々の業種で成立してきた大規模企業においては、「パターナリズム」の実施は物理的に不可能であった。ここでは労務管理のために、一方では労働組合との団体交渉が利用されて、賃金や労働時間が労使双方の妥協によって決定されるとともに、他

方では中核的熟練労働者の確保のための福利厚生が、充実されていった。「パターナリズム」の下での福利厚生とは異なり、ここでは福利厚生は制度化されて、労働者の権利として確立することになった。<sup>(23)</sup>従って、当時最も進んだ労務管理は大企業において実施されていたと言えよう。しかし、前述の「ウイットリー報告」が提唱した三つのレベルの評議会の方式は、労使間団体交渉の基礎の上で労働者の一定の労働参加を認めるものであり、これよりもさらに革新的なものであったと評価できる。クエイカー雇用主会議のリーダーたちは、この評議会方式を積極的に取り入れていこうとしたのであるが、しかし、のちの両大戦間期の長期的経済不況の下で、イギリスの雇用主たちは、全般的にはこの評議会方式を否定していったのであった。

クエイカー雇用主会議が開始されるに至った第三の要因は、雇用主会議を推進した一群のリーダーたちの存在である。デイヴィッド・ジェレミーによれば、クエイカー雇用主会議の開催を呼びかけた人物は、グラストンベリの羊皮敷物製造企業、クラーク・サン・アンド・モアランド有限会社の取締役、J・コウルビー・モアランドであったが、<sup>(24)</sup>そのほかにも、前述のJ・エドワード・ホジキン（彼は保険会社の取締役であった）、第一回と第二回のクエイカー雇用主会議の議長を務めた庶民員議員アーノルド・S・ラウントリー（彼はJ・ウイヘルムおよびB・シーボームの従兄弟であり、ラウントリー・チョコレート企業の実業家でもあった）、前述のG・キャドベリー jr., B・シーボーム・ラウントリー、そしてはじめシーボーム・ラウントリーの助手を務め、のち1952年にラウントリー・チョコレート企業の会長に就任することになるウィリアム・ウォリスなどは、雇用主会議においてたびたび発言し、また重要議題について決定的な発言を行なったという意味で、指導的な存在であった。

しかし彼等は、単にクエイカー派の中で指導的な存在であっただけではなく、イギリス実業界の中でも大きな影響力を持つ人々でもあった。その中でも傑出していたのはB・シーボーム・ラウントリーである。彼の名はわが国では、ヨーク市の貧民の実態調査を行って、「貧困線」の概念を掘り下げるとともに、同市において全市民の30%が貧困層に属するという事実を発表して、社会

福祉・社会事業研究の基礎を築いた人物として有名であるが、この社会学者としての活躍は、彼の多方面にわたる諸活動の一面にすぎない。彼は企業内福祉政策の推進者として有名なチョコレート企業家ジョウゼフ・ラウントリー(1836—1925)の次男として生まれて、有能な実業家としてその手腕を発揮した。彼は、1897年に労務担当取締役役に就任して以来、1906年に企業内年金制度を導入し、1916年に工場評議会を創設し、1919年には週休二日、週44時間労働体制を確立し、1921年には失業社内保険を導入し、1923年には利益分配制を導入するなどして、企業内福祉政策を常に最先進的に取り入れる事によって生産効率の増大を実現し、イギリスの実業界をリードした。<sup>(25)</sup>彼はまた、イギリス経営学の創始者たちの一人でもある。彼は、F・W・テイラーの『科学的管理法』(1911年刊)に反発して、経営管理、とくに労務管理論についての考察をすすめ、『産業平和への道』、『実業における人間的要素』などの著書を刊行し、またイギリス最初の経営学会である経営管理グループNo. 1(1927年創立)の会長として活躍し、イギリス経営学の基礎を作った。<sup>(26)</sup>『経営管理の哲学』(1923年刊)の著者O・シェルドンと『共同事業制再考』(1955年刊)の著者W・ウォリスという二人の影響のある経営学者が、ともにラウントリー社の取締役であったという事実も、シーボーム・ラウントリーの影響力の大きさを裏書きしている。<sup>(27)</sup>

もう一つ重要な事は、シーボーム・ラウントリーが「新自由主義」の有力なイデオログたちの中の一人であり、1912年以後、デイヴィッド・ロイド＝ジョージのアドバイザーの一人として、自由党の各種委員会の委員として活躍し、住宅問題、失業問題、レジャー問題について種々の社会調査を行った、<sup>(28)</sup>という事実である。彼は1917年には、「再建省」の母体たる再建委員会の委員を務めていたのだから、<sup>(29)</sup>「ウイットリー報告」の趣旨を熟知し、その実現のために努力を惜しまなかったことであろう。<sup>(30)</sup>

### 三 クエイカー雇用主会議報告書の分析

#### (A) 全四回のクエイカー雇用主会議の概観

報告書の内容の分析に入る前に、四回のクエイカー雇用主会議の出席者と、

討議されたテーマの異同など、会議のいわば外面的な部分を、明らかにしておく。

まず出席者数であるが、第一回クエイカー雇用主会議の報告書は、この点を明快に記している。すなわち、招待されたのは 50 名以上の労働者を雇用するクエイカー雇用主全員であったが、その総数は 375 名であった。そのうちで、会議に出席したのは 75 の企業を代表する 86 名であったが、彼等は、全クエイカー企業で雇用されていた労働者総数約 10 万人のうち、約 44% を雇用していた。<sup>(31)</sup>つまり、報告書の巻末にその氏名が明記されている出席者たちは、比較的大規模な企業のクエイカー雇用主たちだったわけである。

第二回以後の雇用主会議への出席者については、出席者数が記されているだけであるが、おそらく招待の基準は第一回と同じであっただろう。[第一表] は四回のクエイカー雇用主会議の出席者を所属業種別に分類したものである。この表から明らかなように、出席者の半数以上 (1928 年には 68%) が製造業に従事していた。金融業関係の出席者が少ないことは、パークリー銀行とロイズ銀行という二つの巨大な銀行が、ともにクエイカー家族企業から出発し、あるいは数多くのクエイカー家族企業が合同して成立したことを思い出すならば、意外である。これはおそらく、別稿において示唆したように、19 世紀後半以後、金融業関係のクエイカー雇用主たちの多くがクエイカー派を棄教し、<sup>(32)</sup>かつまた、友会内にとどまった金融業関係の雇用主たちも、雇用主会議の趣旨に賛同しなかったためであろう。

四回のクエイカー雇用主会議の出席者たちの企業のうちで、20 世紀前半のイギリスの (雇用労働者数を基準とした)「最大百社」<sup>(33)</sup>に属するのは、チョコレート・ココア製造のキャドベリー社と澱粉、インク、医薬品などを製造した化学企業リケット・アンド・コルマン社の二社のみであり (ラウントリー社は 1955 年に 55 位にランクされ、はじめて「最大百社」入りを果たした)<sup>(34)</sup>、その多くは中小規模の家族企業であった。<sup>(35)</sup>しかし D・ジェレミーによれば、「多くの企業は、規模は大きくなかったけれども、それぞれの産業において名高い企業であった」<sup>(36)</sup>。

次に、四回のクエイカー雇用主会議の報告書の内容構成が、変化してくるこ

〔第一表〕 クエイカー雇用主会議出席者の所属業種別分類

業種	1918	1928	1938	1948
農業		3	2	
鉱業	2			
製造業	44	68	62	69
建設業	2	3		
運輸業	1			
流通	5	8	7	5
金融業	2	2	2	2
専門的サービス		1	4	4
その他のサービス	6	6	5	2
公務員			2	
アカデミック			3	6
その他	3	9	7	4
不明	21		21	26
出席者総数	86	100	115	119

(出典: Jeremy, David J., *Capitalists and Christians*, Oxford, 1990. p. 163.)

とに注意を喚起しておきたい。要するに、第一回の雇用主会議の報告書は丹念に構成され、第二回のそれもこれに倣って纏められたのに、第三回、第四回においては構成がずっと単純化された。第一回の雇用主会議の報告書の内容構成と、第二回のそれは、まったく同一である。ともに九つのセッションのそれぞれの報告者の報告の全文と、それについてのそれぞれの質疑応答の要旨、会議の「公式報告書」(これは会議の決議文に相当する)が収録され、さらに会議出席者の氏名と会社名が付されている。<sup>(37)</sup>ところが第三回の雇用主会議の報告書においては、セッションの数が七つになっただけではなく、報告についての質疑応答がすべて省略され、また「公式報告書」は、採択不可能になったために、収録されなかった。<sup>(38)</sup>第四回の雇用主会議の報告書においては、一つの講演と、そのテーマに関連する二つの報告と、「決議文」が収録されているのみである。<sup>(39)</sup>このような内容構成の上での変化の原因は、報告書の編集者の熱意の減退よりは、

むしろ次に詳述するように、時勢の変化とともに雇用主会議の報告と討論の内容自体が次第に乏しくなっていた、ということにあったのである。

### (B) 第一回・第二回の雇用主会議の報告書の内容

第一回と第二回の雇用主会議(1918年と1928年)の報告書は、内容構成の上で同一であるだけでなく、報告・討論されたテーマも大部分重複していた。この二つの会議では、おもに労使関係に関する諸問題が取り上げられた。それらは、労働者の経営参加の問題、労働諸条件の問題、利益分配制の問題、失業問題の四つに纏められる。

1918年のロンドン年会において採択された「八つの基礎」においては明示的でないけれども、そこに示された諸原則を押し進めれば労働者の経営参加の問題が現れてくるのは、当然であろう。しかも前述のように、当時「ウイトリー評議会」の実現が、労働大臣によって推奨されていたのである。1918年の雇用主会議の議長A・ラウントリーは「ウイトリー報告」を「産業の歴史における画期的事件」と賞賛<sup>(40)</sup>し、第四セッションではJ・B・シュアルが「ウイトリー評議会」の推進を奨励する報告を行い、多くの発言者の賛同を得た<sup>(41)</sup>。10年後の第二回雇用主会議では、キャドベリー社のボーンヴィル工場の婦人労働者アイヴィー・ドルーが、同工場内に導入された工場評議会の機能と運営について報告<sup>(42)</sup>し、この会議で採択された「公式報告書」においても、工場評議会の推進が、労使間の相互理解を進展させ、労働者に対する福祉を増進させ、労働者の地位を向上させるだけでなく、生産効率を著しく向上させることになる、と記<sup>(43)</sup>されている。

しかしながらクエイカー雇用主会議においてさえも、労働者の経営参加は、労務管理の分野のみに限定されていた。1918年の雇用主会議の第九セッションにおいて報告した公認会計士A・J・カドワースは、労使共同事業(Co-partnership)について次のように論じている<sup>(44)</sup>。労使共同事業とは本来、財務、商務、労務といった経営管理業務への労働者の参加を意味する。これはクエイカー派が理想と考えるものであるが、労働者が資本を持たず、十分な見識もない現状で

は、実現不可能である。現状において可能なのは、(賃金率、規律と職場規則、労働者の福祉関連事業などの) 労務問題のみを労使双方の代表者が審議・決定する「ウィットリー評議会」であるが、これは将来において労務以外の管理業務をも担当する事になる労働者のための管理教育の手段としても有効である、とカドワースは言う。シーボーム・ラウントリーもこれと同意見であり、<sup>(45)</sup> A・J・カドワースのこの意見は、そのまま同年の「公式報告書」の第26項に収録された。<sup>(46)</sup> しかし、将来において実現されるべき理想と見做された労使共同事業は、その後の雇用主会議においても時期尚早として見送られ、実現しなかった。すなわち1928年の会議ではエドワード・キャドベリーが「現状では、大規模な産業において労働者に有効なコントロールを与える方法を、私は思いつかない」と述べたのみであった。<sup>(47)</sup> 1938年のクエイカー雇用主会議においてこの問題に言及したウィリアム・ウオレスは「経営管理の共有は能力次第の問題であり、それ以外の要因には関係ない。従って兄弟愛は、大衆集会や挙手裁決による事業経営管理を、含まない。雇用主の義務は、自分の事業を確かに最も効率的に運営することである。…効率こそは、雇用主にとっての第一の義務である」<sup>(48)</sup>と述べて、労使共同事業を、その非効率性のゆえに否定したのであった。

次の労働諸条件の問題に就いては、1918年のクエイカー雇用主会議において詳しく検討され、その公式報告書の中で充実した議論が展開された。まず第一に雇用主は、労働者の「人間としての権利」を認め、彼を「敬意を持って丁重に処遇」<sup>(49)</sup>すべきである。雇用主は労働者を信用し、彼等の考えや欲求を理解すべきである。<sup>(50)</sup> 従って、「労働者に影響を与えるすべての事柄は、労働者と協議をした上で決定されねばならない」<sup>(51)</sup>。このような考え方から、前述の「工場評議会」の形成が勧められるのである。また、「労働の喜びは、明確な目的であり財産である、と考えられるべきである」<sup>(52)</sup>。従って、「労働者たちは、労働日の長さや労働の強度が原因の、過度の緊張から保護され」、「一つの単調な仕事に何年ものあいだ縛りつけられ」てはならない。また作業場の換気、温度、照明は適切に維持され、清潔に保たれねばならない。また労働者たちは、十分な住宅施設と、リクリエーションと教育を享受するための十分な施設を与えられるべき

である。そして雇用主の労働者に対する最大の責任は、労働者にそのような生活の享受を可能にさせる「賃金」を支払い、そのための「労働日」を確立する事である。<sup>(53)</sup>

「賃金」については、シーボーム・ラウントリーの報告の内容が、ほとんどそのまま1918年の「公式報告書」に収められた。シーボーム・ラウントリーによれば、「支払われるべき賃金の率を決定する際には、基礎的賃金と二次的報酬とを区別すべきである」。男性の基礎的賃金は、「彼に結婚を可能にさせ、見苦しくない家に住ませ、普通の家族が肉体的能力を保つために必須のものを供給し、他方で、不測の事態やリクリエーションのための適度のゆとりを持たせる程度の金額であるべきである」。彼の算定によれば、1918年の物価水準において、その金額は週あたり44シリングであった。<sup>(54)</sup> 二次的報酬とは「特殊な職務の遂行のために必要な何らかの特別な才能や資格に対して支払われるべき報酬」であり、その正確な金額は、現状では労使間の交渉に任せて良い。<sup>(55)</sup> もし仮に、適切な賃金を支払えない企業があるならば、その雇用主は機械化や原価計算の導入を進め、経営管理組織を合理化して、能率を向上させて、適切な賃金の支払いを可能にすべきである。<sup>(56)</sup> 「賃金」についてのシーボーム・ラウントリーのような議論は、1928年と1938年の雇用主会議で、彼の弟子に当たるウイリアム・ウォリスによって繰り返し強調された。その際、物価水準の上昇にともなって、基礎的賃金が算定され直されたことはいうまでもない。<sup>(57)</sup>

「賃金」を含めた労働条件一般について、第二回の雇用主会議(1928)の「公式報告書」は、10年前の会議では「パターナリズム」(家父長主義)の立場からの議論が中心的だったのに、今回は社会的公正への要求の強さと、諸問題の緊急さがむしろ浮き彫りにされた、と述べている。<sup>(58)</sup> ここには、第二節で述べたようなイギリス労務管理の在り方の変化が、反映されているのである。第二回の雇用主会議(1928)においてH・F・S・ストウクスは1920年代における社会保障のための諸立法の内容を詳述し、国家による社会保障の前進を評価するけれども、他方では戦後の不況が社会問題をヨリ深刻にしている、とも指摘する。<sup>(59)</sup>

第一回と第二回の雇用主会議の第三の大きなテーマは、利益分配制の問題であった。この問題に就いて1918年の会議ではA・J・カドワースが報告を行ったが、つづく討論においては、積極的賛成論よりは消極的反対論のほうが多かった。雇用主としては（とくに不況期には）「基礎的賃金」を労働者に与えるだけでも困難なのに、利益分配制どころではない、というわけである。<sup>(60)</sup>しかしF・H・フォックスや、ハルの機械製造業者W・D・プリーストマンらのすでに利益分配制を実施している雇用主たちが、その意義と効用を説いたことも効果があつて、<sup>(61)</sup>最終的な「公式報告書」においては、「余剰利益が存在する場合」という条件付きで、利益分配制の実施が奨励されたのであつた。「余剰利益」とは「労働に対して賃金が支払われ、経営管理者と取締役たちがそのサービスの、市場価格に応じた報酬を与えられ、資本が、リスクを勘案した上での、適切な資本供給を確保するに必要な率の利子を受けとり、さらにまた、会社の安全と発展のために必要な、資金の内部留保が行われた後で、残るかもしれない余剰」を意味する。<sup>(62)</sup>大抵の場合この「余剰利益」は雇用主によって独占されているが、本来これは社会の委託物 (trust) と見做されるべきであり、雇用主のみならず、経営者、労働者および社会一般に、分配されるべきだ、というのであつた。<sup>(63)</sup>利益分配制についてのこのような考え方は、1928年と1938年のクエイカー雇用主会議において、W・ウオリスによって整理され、より明快に論じられた。<sup>(64)</sup>

クエイカー雇用主会議の第四の大きなテーマは、失業問題であつた。第一次世界大戦下の1918年の会議においても、雇用の不安定は労働者の身体と心に悪影響を与え、労働争議や生産性の低下の原因になる、<sup>(65)</sup>という認識の下で、さまざまな議論が戦わされた。例えばF・バーチャルは、企業は多角化によって不況を乗り越え、失業者を出さないよう努力すべきだ、と主張した。またシーボーム・ラウントリー、G・キャドベリー jr., シェフィールドの製鋼業者C・M・ドンカスターらは、多企業間、ないしは業界間の協力の下での、失業対策基金の創設の必要性を力説した。<sup>(66)</sup>

しかしながら失業問題が本当に深刻になるのは、1920年代と30年代におい

てであった。前にも述べたように、1920年代は不況期であり、失業率は常に10パーセントを越えていた。1930年代の始めの数年間においては、失業率は20パーセントを越え、30年代末まで10パーセントを下まわらなかった。<sup>(67)</sup>こうなると、問題の解決は雇用主たちの手に負えなくなってしまう。1928年クエイカー雇用主会議の「公式報告書」の始めの部分では、「われわれは、失業問題について熟考した結果、国家による新しくドラステイックな行動が必要であるという事を、確信するに至った。私的に管理されている産業が独自で取り組むには、状況が余りに深刻になってきたからである」<sup>(68)</sup>とのべられる。同じ会議の中の「労働者の保全」と題する報告の中で、H・F・S・ストウクスが雇用主の行動の在り方を議論するのではなく、1920年代における国家による社会保障政策の展開をもっぱら検討しているのは、そのような理由によるのであろう。1938年のクエイカー雇用主会議の第一セッションにおいて最近のイギリス経済の状況を論じたH・G・タナーは、175万人にのぼる失業者の存在と、その結果としての貧富の差の拡大を指摘している。<sup>(70)</sup>しかしながら1938年の会議ではもはや失業問題に就いての議論は行われることなく、むしろ問題は政府の経済政策の在り方に移ってしまったのであった。

### (C) 第三回・第四回の雇用主会議の報告書の内容

第三回の雇用主会議(1938)の議長H・G・タナーは、過去10年間にイギリス経済が大きく変化したと指摘し、イギリスの金本位制離脱、英連邦のブロック経済の形成、大企業経済の興隆と市場独占の形成に言及している。<sup>(71)</sup>そして彼は、前二回の雇用主会議の議論が、余りにも狭く労使関係論に集中していた、と指摘する。<sup>(72)</sup>第三回雇用主会議(1938)における四つの主要な報告のうちで、前二回の会議の論調を引き継ぐものがW・ウオリスの報告のみであり、他の三報告が政府の経済政策の在り方を論じるものになったのは、イギリス経済の大変化と会議主催者の意識の変化の結果なのであろう。しかしその三報告のうち二つは互いに対立し、他の一つ(すなわちS・N・ブレインショウの報告)は会議参加者たちからの厳しい批判にさらされて、否定されてしまった。従って、その

公式報告書は、採決できなかつたのである。<sup>(73)</sup>

第三回雇用主会議(1938)の対立する二報告のうちの一つは、チョコレート企業家であり、イングランド銀行の取締役をも務めたローレンス・J・キャドベリー<sup>(74)</sup>(1889-1982)によって与えられた。彼は「産業の公的な管理」と題する報告の中で、徹底した自由放任主義の立場に立って、経済諸問題への政府の干渉を批判している。彼によればまず、植民地および国内産の工業原料および食料品の価格を統制する現政府の政策は、消費者無視の近視眼的政策である。また、複数の炭鉱企業や鉄道企業を現政府は強制的に合同させようとしているけれども、これも消費者たちを独占価格の犠牲に供することになる。そしてまた企業規模の拡大は、必ずしも生産効率の向上を意味しない、<sup>(75)</sup>と言う。ローレンス・キャドベリーは続いて、政府の援助の下ですべての産業の労使共同管理を実現しようというハロルド・マクミランの企画を、没落する産業から成長産業への資源移転を阻害し、企業の革新や合理化を不可能にするものとして、批判<sup>(76)</sup>する。また、政府による金融市場管理の強化は、政府自身が借り手なのだから、金融バランスを崩す可能性が高い、<sup>(77)</sup>と言う。最後に政府による公共事業の推進は、失業者救済のためにはある程度有効であろうが、産業復興の手段としては有効<sup>(78)</sup>でない。ローレンス・キャドベリーが「産業の公的な管理」を嫌うもう一つの理由は、それが全体主義に道を開くものと思われるからであった。彼によれば、「企業の自由こそが全体主義国家に反対する砦」<sup>(79)</sup>なのであった。

他方、マッキントッシュ<sup>(80)</sup>社の取締役J・H・ガイは、ローレンス・キャドベリーの報告の趣旨とほとんど真っ向から対立する見解を示した。J・H・ガイの報告のポイントは、現在のイギリスの企業の行動はキリスト教の精神と矛盾するので、実業が公共の福祉に役立つよう、産業組織を大胆に変革せねばならない、という主張にあった。ガイによれば、かつてクエイカーをふくむ実業家たちは一般的に、個人の営利追求行動が自動的に社会全体の福祉を生み出す、と信じていた。しかし近代産業が成長してくるにつれて、このような信念の誤りが益々明らかになってきた。雇用主たちは利潤追求のために、技術開発や市場拡大のためにしのぎを削り、労働者の福祉や商品の品質管理も一般的になおざ

りにされている。今日とりわけ熱心に追求されているのは、資金融資、社債・株式投資、地代などの利子取得であって、これは人々に対するサービスや責任とは無縁のものである。経済界のこのような状況のなかで、クエイカリズムは行詰まっている、<sup>(81)</sup>という。そこで次にガイは、1918年に発表された「真の社会秩序の八つの基礎」の精神に合致する経済秩序を模索する。一つのありうべき回答は、社会主義的理念に立った産業国有化である。だが、雇用主たちがこの企画に賛成しないのは、明らかである。そこでかれは、段階的に産業組織の変革を計る方法を提案する。第一段階では、資本家に与えられている法律上の特権を制限する。第二段階では、企業の経理についての情報を公開する。第三段階では、それぞれの産業の全体としての効率を確保すべく、雇用主たちが協力する。そして第四段階では、それぞれの産業部門ごとに、その部門全体の管理・運営を行う管理機関(government)を民主的に選ぶ、というのである。ガイは「私的利益のため行動する企業の中心的目的は、キリスト教の中心的目的と基本的に相容れない」と認めつつも、多くの産業部門で少数の大企業による寡占状態が実現している現状においては、四つの段階を経ての産業組織の変革は<sup>(82)</sup>実現可能だ、という。

第三回雇用主会議(1938)の第三の報告は、ストックポートの機械製造企業のS・N・ブレイショウによって行われ、「すべての有効資源の利用のための産業計画」と題されて<sup>(83)</sup>いた。その趣旨は、資本主義経済を基本にした上で有効な計画経済の肯与真を提示することにあつたが、討論の中では、その実行可能性や有効性について参加者の多くから強い疑問が突き付けられ、ブレイショウに賛同する者はほとんどいなかった。全体討論の中では、予想されるように、キャドベリーの主張を支持する人々とガイの主張を支持する人々との間で激しい論戦が行われ、その決着はつかなかつたので、ついに「公式報告書」は採択され<sup>(84)</sup>なかつたのである。

第三回雇用主会議から約一年半後の1939年9月に、ナチス・ドイツ軍はポーランドに侵攻し、イギリスとフランスはただちにドイツに対して宣戦布告して、第二次世界大戦が開始された。イギリスでは1940年に成立したチャーチ

ルの挙国一致内閣の下で、政府による経済統制が強化されるとともに、労資協調路線が遂行<sup>(85)</sup>され、また戦後の社会保障制度の推進のための「ベヴァリジ報告」は1942年に発表<sup>(86)</sup>されていた。第二次世界大戦後政権を獲得した労働党のアトリー内閣は、「福祉国家」実現のための一連の法律を成立させ、また石炭、ガス、電力、鉄道などの基幹産業の国有化を実現した。クエイカー派の第四回雇用主会議(1948)においては、このような状況を反映して、「中央政府による経済計画と経済統制」の問題が真っ向から取り上げ<sup>(87)</sup>られた。この会議では、ロンドン大学のサー・オリヴァー・フランクスが主報告を行った後、これをめぐって三つのセッションで討論が行われた上で、「決議文」が採択された。

「決議文」ではまず、英国の今後の貿易のバランスを保ち、「完全雇用」を達成し、国内の限られた土地と原料資源を最も有効に利用するために、「中央政府による経済計画と経済統制」が不可欠であることが、確認<sup>(88)</sup>された。しかし他方では、行政の費用の増大、官僚制に特有のさまざまな難点などの危険が生まれることも、指摘<sup>(89)</sup>された。そこで「中央政府による経済計画と経済統制」の実施には、いろいろな限定が付された。まず、その実施は最小限に止められるべきである。中央政府は大まかな経済計画と、その執行に必要な統制の方法の大筋を作成せねばならないが、具体的な計画作成と統制の執行は地方当局に任せるべき<sup>(90)</sup>である。また、個人の自由に対する制約が最小限に止められるよう、留意すべきである。例えば古い没落した産業から新しい発展する産業への労働力の移動を推進するためには、政府は、強制によるのではなく誘導によって、例えば新産業への優遇税制、新産業の労働者への高賃金の保証や有料住宅の供与、などの方法の採用によって、それを行うべきである、と<sup>(91)</sup>された。もう一つの重要な強調点は、「中央政府による経済計画と経済統制」が進められると、労働組合に対する不信感から労働者たちの労働組合離れが進むので、使用者側は労働者の意見や願望を聞くよう努力せねばならない、と<sup>(92)</sup>言う事に置かれた。

以上のように、第一回と第二回の雇用主会議ではもっぱら労使関係のキリスト教徒的な処理が問題となっていたのに対し、第三回と第四回の雇用主会議では、その問題は背後に追いやられ、変わって政府の経済政策の在り方が中心的

なテーマとなった。第三回の雇用主会議では自由放任政策の是非をめぐって参加者の意見は二分されたが、イギリス政府による国民経済の管理体制が一定の成功を収めた時点で開かれた第四回の雇用主会議では、「中央政府による経済計画と経済統制」の実施は、幾つかの制限つきで是認されたのであった。

#### 四 クエイカー雇用主会議の意義と限界

第一回クエイカー雇用主会議は、産業界におけるキリスト教徒実業家の行動規範を、イギリスのキリスト教界の中で初めて公式に示したのであり、それは他宗教に属するビジネス・リーダーたちにとっても一つの模範<sup>(93)</sup>となった。とりわけ、「利益分配制」や「労使共同事業 (Co-partnership)」そして「工場評議会」の実現の試みが、多くの雇用主によって行われた。しかし第一回クエイカー雇用主会議の影響はキリスト教界にとどまらず、広く外部に及んだ。国際的には、まず第一次世界大戦直後にアメリカ合衆国政府によって任命された委員会の報告書『教会と産業再建』には前者の影響が色濃く見られる、といわれる<sup>(95)</sup>。またヴェルサイユ条約の「労働」に関する条項には、シーボーム・ラウントリーの「基礎的賃金」の概念が導入された<sup>(96)</sup>。

イギリス国内では、第一回クエイカー雇用主会議は、イギリス経営学の発展の出発点となった。シーボーム・ラウントリーはこの会議の経験を踏まえて、1919年四月にスカーバラで工場管理者を対象としたレクチャー・スクールを開いたが、翌年からはこれは、オックスフォード大学ベイリオル・カレッジの学寮長マリ・ロングの協力をえて、オックスフォード・コンファレンスとして引き継がれた<sup>(97)</sup>。1948年にイギリス経営研究所 (British Institute of Management) に編入されることになるオックスフォード・コンファレンスは、L・アーウィックによれば「イギリスにおける経営管理の発展を促進した最大の諸要素のうちの一つ」<sup>(98)</sup>なのであった。シーボーム・ラウントリーはまた、これとは別に、大企業における経営管理の諸問題を、その経営管理者たち自身がお互いに検討するための研究会として、「経営管理研究グループ No. 1」を1927年2月に発足させ、以後その会長を16年間務めた。このグループは、1942年には産業管理

研究協会 (Industrial Management Research Association) に発展した<sup>(99)</sup>。このようなわけで、イギリス経営学の創始期においては、クエイカー教徒やクエイカー企業に関連のある経営学者が指導的な役割を果たしたのであった<sup>(100)</sup>。

しかし、クエイカー教徒的な労務管理論が両大戦間期にもてはやされたのは、J・チャイルドによれば、(大企業経済の興隆の結果)イギリスにおいて生成した経営管理者層にとって、それが自分たちの自治権を主張する上での倫理的正当性を提供したからでもあった<sup>(101)</sup>。すなわち、企業にとっての第一義的な目的は、利潤追求ではなく、出資者のみならず、経営管理者、労働者そして社会一般に対するサービスであるべきである、というクエイカー雇用主の主張が経営管理者層の社会的威信の根拠を与えたのである。また、労働者に高賃金を保証し福祉を充実させるために生産効率の上昇を計らなければならないというクエイカー雇用主の主張は、前に述べたとうり、当時の先進的大企業の行動に合致するものであり、経営管理者たちの活躍を鼓舞するものとなったのである。このようにクエイカー雇用主たちの経営理念は、イギリス経営学の創始期において大きな影響力を持ったが、J・チャイルドによれば、それは後にE・メイヨーに代表される「人間関係論」学派の経営学がイギリスで広く受け入れられるための、地ならしの役割を果たしたのであった<sup>(102)</sup>。

しかしながら、実業界に対するクエイカー雇用主たちの影響力は、その後すっかり衰えてしまう。それはもちろん、第三回と第四回の雇用主会議で経営管理の問題が背後に追いやられ、しかも政府の経済政策の在り方をめぐっては見解の分裂さえ現れ、さらにクエイカー雇用主会議そのものが第四回のそれを持って終わってしまったからである。それではなぜ、第五回以後のクエイカー雇用主会議は開催されなかったのだろうか。

第四回のクエイカー雇用主会議の報告書は第五回のそれが10年後に開かれると約束していたけれども、第五回の雇用主会議の中止を伝える文書は、その中止の理由を明示していない<sup>(103)</sup>。したがって、その中止の理由を確定するのは困難だが、単に雇用主会議の開催が難しくなった、と見た方がいいだろう。その第一の理由は、イギリス産業界において影響力を持つクエイカー雇用主の絶対

数が減少した、と推定されることである。数次にわたって企業の合同運動がおこった結果、J・チャイルドが指摘したように、イギリスでも巨大企業の支配体制が形成され、企業内組織の官僚制化が進行した。それは、巨大企業内でのクエイカー派の経営理念の実現を困難にしたであろう<sup>(104)</sup>。このような傾向は、実はすでに1948年においても明らかであった。すなわち、この年の雇用主会議への出席者119名のうちにはキャドベリー社からの参加者が23名も含まれていたのだが、他方で自分の姓を社名に冠した人物（その多くは家族企業の雇用主たち）は僅かに34名にまで減少していたのである。

第五回クエイカー雇用主会議の中止のもっと直接の理由は、経済・社会問題に関するクエイカー派内部での見解の動揺である。1950年代には「真の社会秩序の八つの基礎」（1918年）に対する内部からの批判の声が大きくなった。とくに第七項は営利追求を罪悪視し、第八項は共産主義的な主張の様に見えるので、削除すべきだという意見が表明された。このような批判が雇用主サイドから提出されたことは容易に想像できる。ついに1957年のロンドン年会は、1928年以來社会問題に責任を負う専門委員会として活動してきた「戦争と社会問題の評議会」（I. S. O. C.）を廃止して、クエイカー派としての社会的な「証し」を再検討するための会議を招集したのであった。クエイカー派としての社会的な「証し」が再検討される状況の中では、雇用主会議が中止されたのも不思議ではあるまい。

ところで、このような経緯で招集された1958年のこの「産業と社会秩序についての会議」において、どのような「証し」が採用されたかを確認するのは、重要である。11月に三日間に亘って開催されたこの会議には、全国の季会によって任命された代表者268名を含む465名が参加した。したがってこの会議は、クエイカー雇用者ではなく、クエイカー派信徒全体の社会的な「証し」についてのコンセンサスを取り付けるものとなったのである。会議は六つのセッションから構成され、現代社会に対するキリスト教徒の責任を様々な角度から検討するものとなった。報告はそれぞれのセッションについて一つずつ行われ（報告者のうちで雇用主は第三セッションのH・S・ストウクスのみであった）、それを

めぐる会場からの賛否の議論を踏まえて、各セッションごとに決議文が採用された。これらの決議文は全体として統一された内容を構成しているわけではないが、部分的には大変ラディカルな内容を含んでいた。第一に注目すべきは、あの「真の社会秩序の八つの基礎」(1918年)の価値が再度確認されたことである。<sup>(107)</sup> 次には、クエイカーは中産階級の快適な生活を否定し、意識的に質素な生活を行うべきだ、という決議が行われたことが注目に値する。質素な生活によって生み出される余剰は、亡命者や第三世界の貧しい人々の救済のための基金に当てる、<sup>(108)</sup> というのである。最後の重要なポイントは、第一回クエイカー雇用主会議においては推奨されなかった労使共同事業 (Co-partnership) が、<sup>(109)</sup> ここでは明快に推奨されていることである。このように、キリスト教徒の社会問題に対する姿勢についてのイギリスのクエイカー派の「証し」は、1958年の時点においても、依然として極めてラディカルであり、雇用主会議で主張されたよりはずっと徹底した産業民主主義の立場が表明されていたのであった。

このことは、クエイカー雇用主会議が次第に沈滞し、ついに1948年以降開催されなくなったのとは対照的である。巨大な組織の中の歯車になってしまった経営管理者たちにとっては、「真の社会秩序の八つの基礎」を実践するのは、およそ不可能であろう。しかし、1958年の「産業と社会秩序についての会議」で徹底した産業民主主義が推奨されたのは、他方でこれを実践しつつあったクエイカー雇用主たちが、少数ではあるが、存在したからである。ここでは、その一例として、スコット・ベイダー・コモンウェルスを手短に紹介しよう。<sup>(110)</sup>

スコット・ベイダー・コモンウェルスの創設者アーネスト・ベイダー (1890-1982) は、スイスのレーゲンドルフで貧農の子として生まれ、1912年にイギリスに移住した。1920年にロンドンに事務所を構え、輸入プラスチック製品の販売代理商となり、1932年には工場を建設して、化学塗料などの生産を始めた。1940年には工場をノーザンプタンシアのウェリングバラに移し、1945年には四つの新製品の製造権をアメリカの企業から買い取って、新工場を建設した。しかし生産の大拡張のこの時期のベイダーのワンマン経営は、労働者の反発を買って1948年の労働争議を引き起こした。この争議の処理の過程でベイダー

は、産業民主主義の旗手に変身する。ベイダーのこの変身の原因としては、ツァイス社の創設者エルンスト・アベやキリスト者フロント協議会のG・A・ゴイダーなどの友人の影響も指摘できるが、しかしもっと大きな原因は、いろいろな宗派を転々としたベイダーが、まさにこの頃クエイカー派に帰依したことであろう。彼は「真の社会秩序の八つの基礎」や初期のクエイカー雇用主会議の報告書を読んで大きな感動を覚えたであろう。それは一つの回心体験に近かったに違いない。しかも、彼の企業のように急成長する小規模な家族企業の場合には、産業民主主義は最も理想的に実現しえたのである。

スコット・ベイダー・コモノウェルスは1951年に創設され、その後1960年代始めと1971年前後の変革を経て改善されていった。かつてのスコット・ベイダー・アンド・カンパニーは私会社であって、会社の株式はベイダー一族によって所有されていたが、ベイダー一族は1951年には全株式の90%、1963年にはその全部をコモノウェルスに無償で譲渡した。この株式は社員全員によって共同で所有されるのであって、社員個々人が株主になるのではなく、社員は利子や配当を受けとらない。社員はその職種の違いに応じて7段階に分けられた給与と、年に一度のボーナスを受けとった。また、おもしろいことに、社員ボーナスの総額と同じ金額が毎年慈善事業に寄付された。ボーナスと慈善事業への寄付金は、毎年の純利益から税金と再投資分を引いた金額を、二等分したものである。純利益のうちの再投資、ボーナスおよび慈善事業への寄付金の割合は、毎年一回開かれる社員総会で決定された。総会の前には社員全員に収支決算書が配布された。1951年から71年までの年平均を取ると、純利益のうちの再投資の割合は約44%、ボーナスおよび慈善事業への寄付金の割合はともに約6%であった。

スコット・ベイダー・コモノウェルスはいわば持株会社であり、親会社はこれとは法的に区別された工業企業としてのスコット・ベイダー・カンパニーであったが、両者の社員は同一メンバーである。スコット・ベイダー・カンパニー自体も極めて民主的に組織されており、その取締役10名のうちの2名はかならず労働者を代表していた。命令系統と平行して作られた諮問のシステム

も確立し、管理組織から独立した社内の司法組織も存在した。アーネスト・ベイダー自身が言うように、スコット・ベイダー・コモンウェルスは「神と我らの同胞に奉仕する、より良き社会に向けての一つの具体的な貢献<sup>(111)</sup>」なのであった。スコット・ベイダー・カンパニーはけっして大きな企業ではない。1951年における社員数は161名であり、総売上高がその8倍に達した1971年においても、その社員数は379名にすぎなかった。また、その成功は様々な要素が偶然に好都合に結合した結果もたらされたとも言えよう。しかしながらそれが存在し、成功し続けている事自体が意義深いのである<sup>(112)</sup>。スコット・ベイダー・コモンウェルスこそは、クエイカー派の経営理念の結晶であり、それが存在するかぎり、「地の塩」でありつづけるであろう。

#### 注

- (1) 山本 通「十九世紀英国におけるクエイカー派実業家たちとキリスト友会」『社会経済史学』第57巻第3号(1991)。
- (2) 一般的には、藤瀬浩司『資本主義世界の成立』ミネルヴァ書房(1980)、第三部：石坂・船山・宮野・諸田『新版西洋経済史』有斐閣(1985)、第20章などを参照せよ。
- (3) Hannah, Leslie, *The Rise of the Corporate Economy*, London, 1976, 2nd edition, 1983. 湯沢・後藤訳『大企業経済の興隆』東洋経済新報社(1987)。
- (4) 両大戦間期の失業問題研究の現状については、Eichengreen, Barry, "Unemployment in Interwar Britain", in *ReFRESH*, No. 8 (1989 Spring) を、1930年代のイギリス経済については、Baines, Dudley E, "Recovery from the Depression, 1932-39", in *ReFRESH*, No. 11 (1990 Autumn) を参照せよ。
- (5) この問題の研究状況に就いては、Middleton, Roger, "The Rise and Fall of the Managed Economy", in Digby, A. and Ch. Feinstein eds. *New Directions in Economic and Social History*, London, 1989. pp. 89-101. を参照せよ。
- (6) Briggs, Asa, *Social Thought and Social Action: A Study of the Work of Seebohm Rowntree 1871-1954*, London, 1961. pp. 114-118.
- (7) イギリスにおける福祉国家の形成については、Thane, Pat, "The British Welfare State: its Origins and Character", in Digby and Feinstein eds., *op. cit.*, pp. 143-154. 東京大学社会科学研究所編『福祉国家の形成』(福祉国家 第一巻) 東京大学出版会(1984), 毛利健三『イギリス福祉国家の研究』東京大学出版会(1990), などを参照せよ。

- (8) Society of Friends, *Report of the Proceedings of the Conference of the Members of the Society of Friends... held in Manchester*, London, 1895. pp. 137-202.
- (9) Marwick, W. H., *Quaker Social Thought*, London, 1969, pp. 11-13.
- (10) Wagner, G., *The Chocolate Conscience*, London, 1987, pp. 88-89.
- (11) Marwick, *op. cit.*, pp. 15-16.
- (12) Punshon, J., *Portrait in Grey*, London, 1984, pp. 230-233.
- (13) Marwick, *op. cit.*, pp. 17-18.
- (14) 詳しくは, *Proceedings of London Yearly Meeting of the Religious Society of Friends*, 1918, pp. 75-81. を参照せよ。この冊子は, もちろん連続的に毎年一冊ずつ発行されている。
- (15) 「証し」の序文においては, 18世紀アメリカの有名なクエイカー, ジョン・ウールマンの「私たちは, …戦争の種子が私たちの所有物を栄養として育たないかどうかを, 調べてみようではないか」という言葉が引用されている。
- (16) Society of Friends, *Christian Faith and Practice in the experience of the Society of Friends*, London, 1960. Chapter, 12, No. 540.
- (17) Seymour, J. B., *The Whitley Councils Scheme*, London, 1932.
- (18) Fitzgerald, Robert, *British Labour Management and Industrial Welfare, 1846-1939*, London, 1988, pp. 4-19.
- (19) イギリスの労働者の労働組合への組織率は, 1896年の14%から, 1916年の34%, 1928年の58%へと上昇の一途を辿り, その後下降して1931年には30%まで減少したが, その後再び増加して1939年には40%まで上昇した。Cf. Wrigley, Chris, "Labour and Trade Unions in Great Britain, 1880-1939", in *Refresh*, No. 13 (1991, Autumn)
- (20) Fitzgerald, R., *op. cit.*, pp. 5-9, 12. なお, 岡山礼子「イギリスにおける科学的管理の展開」, 原 輝史編『科学的管理法の導入と展開』昭和堂, 1990年所収, をも参照せよ。
- (21) 例えば最近刊行された Bradley, I. C., *Enlightened Entrepreneurs*, London, 1987 は, R・フィッツジェラルドが正しくも指摘するように, 実業界の聖者列伝であり, 福祉政策の背後にある経営管理の動機を看過している。日本における従来の研究も, これと同様である。
- (22) イギリスにおけるパターナリズムについては, Joyce, Patrick, *Work, Society and Politics*, London, 1980. が標準書である。最近の研究としては, Jeremy, David J., "The Enlightened Paternalist in Action: William Hesketh Lever at Port Sunlight before 1914" in, *Business History* Vol. 33, No. 1, 1990. が興味深い。
- (23) Fitzgerald, R., *op. cit.*, pp. 10-19.
- (24) Jeremy, David J., *Capitalists and Christians*, Oxford, 1990. p. 162.

- (25) Rowntree, B. Seebohm, *Poverty: a Study of Town Life*, London, 1901 (長沼弘毅訳『貧乏研究』ダイヤモンド社, 1959年)。また, Rose, Michael E., "Poverty and Self Help" in, *Refresh*, No. 11 (1990, Autumn) をも参照せよ。
- (26) Briggs, Asa, *op. cit.*, Chapters 4, and 8.
- (27) *Ibid.*, pp. 268-274.
- (28) また『科学的管理の形成』(1945-49)の著者L・F・アーウィックも, 1920年から1928年までラウントリー社で働いて, 経営組織論を研究していた。Cf., Briggs, Asa, *op. cit.*, p. 227.
- (29) *Ibid.*, Chapters 3, 5 and 7.
- (30) *Ibid.*, p. 135.
- (31) *QUAKERISM AND INDUSTRY, being the full record of a conference of employers, chiefly members of the Society of Friends, held at Woodbrook, nr. Birmingham, 11th-14th April, 1918, Together with the REPORT, edited by J. E. Hodgkin*, Darlington, 1918., p. 129. 私は, その「公式報告書」を神奈川大学『経済貿易研究』19号に訳出した。
- (32) 前掲拙稿, 『社会経済史学』第57巻第3号。
- (33) Jeremy, D. J., "The Hundred Largest Employers in the United Kingdom, in Manufacturing and Non-manufacturing Industries, in 1907, 1935 and 1955", in *Business History*, Vol. 33, No. 1. (Jan. 1990) を参照せよ。
- (34) *Ibid.*, p. 107., および Jeremy, D. J., *Capitalists and Christians*, Oxford, 1990, p. 164. なお, キャドベリー社およびその関連会社からの会議出席者の数は, 1938年には, 全出席者数115名中17名, 1948年には全出席者数119名中25名を占めた。
- (35) 全会議出席者中の家族企業の雇用者の数は, 1918年には86名中43名, 1928年には100名中56名, 1938年には115名中49名, 1948年には119名中34名を占めた。(Cf. Jeremy, D. J., *Capitalists and Christians*, Oxford, 1990, p. 164.)
- (36) *Ibid.*
- (37) *Quakerism and Industry*, 1918; *Quakerism and Industry*, 1928.
- (38) *Quakerism and Industry*, 1938.
- (39) *Conference of QUAKER EMPLOYERS held at WOODBROOK 2nd to 5th April, 1948, on Central Planning and Control*, London, 1948. この会議の報告書の標題が, 前の三冊と異なることに注意せよ。この標題から明らかなように, 1948年のクエイカー雇用主会議は, Central Planning and Control という唯一のテーマを討論するためのものになったのである。
- (40) *Quakerism and Industry*, 1918, p. 19.
- (41) *Ibid.* pp. 55-70. 賛同者の中には, F・E・マリッジ, F・H・フォックス, 機械製造業者J・A・ベイカーなどがいた。

- (42) *Quakerism and Industry*, 1928, pp. 31-38.
- (43) *Ibid.* pp. 88-89.
- (44) *Quakerism and Industry*, 1918, pp. 110-112.
- (45) *Ibid.* pp. 69.
- (46) *Ibid.* pp. 136. 従って、第一次世界大戦の時期にクエイカー派の雇用主たちが労働者の経営参加を認めようとしていた、と述べたジョン・チャイルドの見解は、誤っている。cf. Child, John, "Quaker Employers and Industrial Relations", in *Sociological Review*, vol. 12, No. 3 (Nov., 1964). p. 301.
- (47) *Quakerism and Industry*, 1928, p. 1. なお彼は、ジョージ・キャドベリー (1839-1922) の長男であり、従って、ジョージ・キャドベリー jr. および (1938年のクエイカー雇用主会議で報告を行った) ローレンスの兄であった。エドワードは『産業組織における実験』(1912年刊) やテイラーの「科学的管理法」を批判した論文のゆえに、初期のイギリス経営学者として有名。
- (48) *Quakerism and Industry*, 1938, pp. 110, 114.
- (49) *Quakerism and Industry*, 1918, pp. 134, 138.
- (50) *Ibid.* p. 57. これは、パーミンガムの文房具製造企業モアランド・アンド・インピイ社の工場長、J・B・シュアルの報告においてとくに強調されている。
- (51) *Ibid.* p. 134.
- (52) *Ibid.* p. 139.
- (53) *Ibid.* pp. 139-140.
- (54) *Ibid.* pp. 44-47, 132-133.
- (55) *Ibid.* pp. 132-133.
- (56) *Ibid.* p. 144.
- (57) *Quakerism and Industry*, 1928, pp. 17-19, 22, 87-88.; *Quakerism and Industry*, 1938, pp. 113. 後者においてウオリスは、1938年始めにおける男性の基礎的賃金は、週あたり 55 シリングであるべきだ、と言う。
- (58) *Quakerism and Industry*, 1928, pp. 84-85.
- (59) *Ibid.* pp. 50-56. 公式報告書においては、1925年の労働者保障法、1924年の国民健康保険法、種々の失業保険法、1925年の寡婦・孤児・老人拠出制年金法が特記されて、高く評価されている (*Ibid.* p. 91)。
- (60) *Quakerism and Industry*, 1918, pp. 110-121.
- (61) *Ibid.* pp. 92-93, 115-116.
- (62) *Ibid.* p. 141.
- (63) *Ibid.* pp. 141-142.
- (64) *Quakerism and Industry*, 1928, pp. 22-24, 86-88; *Quakerism and Industry*, 1938, pp. 114-115.

- (65) *Quakerism and Industry*, 1918, p. 136.
- (66) *Ibid.* pp. 104-107.
- (67) Eichengreen, Barry, "Unemployment in Interwar Britain", in *ReFRESH*, No. 8 (1989 Spring)
- (68) *Quakerism and Industry*, 1928, p. 85.
- (69) *Ibid.* pp. 50-54.
- (70) *Quakerism and Industry*, 1938, p. 4.
- (71) *Ibid.* pp. 6-10.
- (72) *Ibid.* p. 9.
- (73) *Ibid.* pp. 99-102. この部分は報告書の中で、Review of Discussions と題されている。
- (74) ジョージ・キャドベリー (1839-1922) の四男。キャドベリー社の発展史上での彼の功績は、同社を家族企業から、経営者企業、しかも国際的な経営者企業に発展させたことであった。(Jeremy, D. J. ed., *Dictionary of Business Biography*, Vol. 1, pp. 554-557.)
- (75) *Quakerism and Industry*, 1938, pp. 12-17.
- (76) *Ibid.* p. 16.
- (77) *Ibid.* pp. 17-18.
- (78) *Ibid.* pp. 19-22.
- (79) *Ibid.* p. 22.
- (80) ハリファックスの菓子製造企業マッキントッシュ社は、メソヂイストのジョン・マッキントッシュによって創業された。Cf. Jeremy, D., "Chapel in a Business Career: The Case of John Mackintosh (1868-1920)" in Jeremy, D. J. ed., *Business and Religion in Britain*, Aldershot, 1988.
- (81) *Quakerism and Industry*, 1938, pp. 23-28. J・ガイの報告は、Quandary of a Financial Executive in Competitive Business と題されている。題名そのものが、彼の苦悩を現しているわけである。
- (82) *Ibid.* pp. 29-31.
- (83) *Ibid.* pp. 33-54.
- (84) *Ibid.* pp. 99-102.
- (85) 米川伸一編『概説イギリス経済史』有斐閣, 1986年。268-270頁。この部分は、松村高夫の執筆部分。
- (86) 「ベヴァリジ報告」については東京大学社会科学研究所編『福祉国家の形成』(福祉国家 第一巻)(前掲)を見よ。
- (87) *Conference of QUAKER EMPLOYERS held at WOODBROOK 2nd to 5th April, 1948 on Central Planning and Control*, London, 1948.

- (88) *Ibid.* p. 40.
- (89) *Ibid.* pp. 36–37.
- (90) *Ibid.* p. 35.
- (91) *Ibid.* pp. 34, 37–38, 40.
- (92) *Ibid.* pp. 38–39.
- (93) Jeremy, D. J., *Capitalists and Christians*, Oxford, 1990, p. 173.
- (94) *Ibid.* p. 172.
- (95) *Quakerism and Industry*, 1928, p. 4.
- (96) *Ibid.* pp. 4, 17.
- (97) Briggs, Asa, *op. cit.*, pp. 268–270.
- (98) Letter of Colonel Urwick to Seebohm Rowntree, 13 January 1938, cited in Brigg, Asa, *op. cit.*, p. 271.
- (99) Brigg, Asa, *op. cit.*, pp. 272–274.
- (100) Child, John, “Quaker Employers and Industrial Relations” in *Sociological Review*, Vol. 12, No. 3 (November 1964), p. 306.
- (101) *Ibid.* p. 307.
- (102) *Ibid.* p. 308.
- (103) *Conference of QUAKER EMPLOYERS*, 1948, p. 41.,
- (104) Child, John, *op. cit.*, p. 309.
- (105) Marwick, W. H., *Quaker Social Thought*, London, 1969, pp. 33–34.
- (106) *Yearly Meeting Proceedings*, 1957, pp. 21–26.
- (107) *The Friend*, 1958, pp. 1441, 1444.
- (108) *Ibid.* pp. 1449–1450.
- (109) *Ibid.* p. 1444.
- (110) Bader, Ernst, “From Profit Sharing to Common Ownership : An Experiment in Industrial Democracy” in *Journal of Current Social Issues*, No. 10. (1971–1972); Hoe, Susanna, *The Man Who Gave His Company Away : A Biography of Ernst Bader, Founder of the Scott Bader Commonwealth*, London, 1978; *Dictionary of Business Biography*, Vol. 1, pp. 87–91.
- (111) Bader, Ernst, *op. cit.*, p. 15.
- (112) Schumacher, Ernest F., *Small is Beautiful*, London, 1973., Abacus edition, p. 233.