

〔論文〕

日米企業システムの比較史序説（5）

——雇用及び労使関係の日米比較史3：戦間期（上）——

金 容 度

目 次

問題提起

I. 企業間取引

1. 問題の所在
2. 20世紀前半の米自動車部品取引：戦後日本との共通点を中心に（以上、50巻1号）
3. 鉄鋼の企業間取引史の日米比較：自動車用鉄鋼の事例（以上、54巻4号）

II. 雇用及び労使関係

1. 雇用及び労使関係の日米比較史1：20世紀初頭まで（上）（以上、60巻2号）
2. 雇用及び労使関係の日米比較史2：20世紀初頭まで（下）（以上、60巻3号）
3. 雇用及び労使関係の日米比較史3：戦間期（上）

(A) 共通点

- ①労働者の移動率の低下と長期雇用層の拡大
- ②移動率低下と長期雇用層の拡大の理由における日米共通点
- ③直接雇用・管理への移行（以上、本号）

工業化の開始以来、第1次世界大戦期まで、人が頻繁に移動し、親方制に基づく間接雇用・管理体制が広がったという日米共通点があった。1910年代末から40年代初めまでの、いわゆる兩大戦間期には、雇用・労使関係に変化が現れたが、その変化の内容にも日米の共通点が多かった。例えば、日米両方で、10年代半ばまでと違って、労働者の激しい企業間移動が収まり、長期雇用が増えると共に、企業による直接雇用・管理体制が導入、定着した。長期雇用層

の拡大と直接雇用・管理体制は内部労働市場の形成に基づいたものであり、こうした内部労働市場の形成は経営側の施策によるものであった。この点も日米の共通点であった。しかし、他方では、戦間期、日米の雇用及び労使関係には少なくない相違点もみられた。そこで、戦間期の労使・雇用関係に日米間にどのような共通点と相違点があったかを分析していこう。

(A) 共通点

①労働者の移動率の低下と長期雇用層の拡大

i) 労働者の移動率の低下

前々号（『経営志林』第60巻第2号）の拙稿で述べたように、1910年代までのアメリカで労働者は頻繁に移動することが常態であったが、20年代以降は急変した。23年のように一時的に労働者移動が激しかった年を除けば、1次大戦期までと比べ、労働者の移動率、離職率が大幅に低下し、労働者の移動が収まった。

表1によれば、1910年代に、米労働者の年移動率が200%をも超える年が多かったことと対照的に、20年代と30年代のほとんどの年で、移動率が100%以下に止まった。離職率をみても、100%を超えることが多かった10年代と違って、20年代と30年代には、ほとんどの年で50%以下に収まっていた。

表 1 米労働者の年移動率、離職率の推移 (1911 ~ 40 年)
(単位: %)

年	移動率 (A + B)	雇入れ率 (A)	離職率 (B)
1911	194.4	106.0	88.4
1912	182.5	85.8	96.8
1913	245.5	111.5	134.0
1914	223.2	135.6	87.5
1915	143.1	80.4	62.7
1916	183.5	76.8	106.6
1917	267.5	138.5	129.1
1918	287.3	136.6	150.7
1919	211.6	121.3	90.3
1920	246.0	121.6	123.4
1921	81.2	33.0	48.2
1922	155.1	96.1	59.0
1923	186.8	108.4	78.4
1924	84.9	39.6	45.3
1925	109.2	61.8	47.4
1926	67.1	54.4	12.7
1927	79.4	39.9	39.5
1928	76.8	44.5	32.3
1929	97.5	52.3	45.2
1930	48.5	19.4	29.1
1931	85.0	36.6	48.4
1932	91.8	39.8	52.0
1933	110.6	65.2	45.4
1934	106.1	56.9	49.2
1935	92.9	50.1	42.8
1936	92.5	52.2	40.3
1937	95.7	42.6	53.1
1938	95.4	46.2	49.2
1939	86.6	48.9	37.7
1940	92.9	52.7	40.2

出所: Berridge (1929), pp. 4-5; Brissenden and Frankel (1922), p. 48; U. S. Bureau of the Census (1975); United States Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*.

表 2 で、データがとれる 1930 年代の産業別年離職率をみれば、主要な産業で、50%を下回る低い水準にあり、移動率は、100%を下回る産業がほとんどであった。さらに、1910 年代と比べれば、すべての産業で年離職率、年移動率が大幅に

下落している (表 2)。自動車産業及び同部品産業、食肉加工産業、家具産業の移動率と離職率は他産業のそれらよりやや高かったものの、しかし、これらの産業でも、1910 年代の移動率や離職率の 3 分の 1~2 分の 1 の水準に止まっている。

表2 米主要製造業における労働者年移動率と離職率

(単位：%)

産業	年	移動率 (A + B)	雇入れ率 (A)	離職率 (B)	移動率 離職率	
自動車	1930	127.2	57.0	70.2	自動車及び同部品 (1913-14年) 317.3 161.1 (1917-18年) 457.8 227.6	
	1931	171.2	80.0	91.2		
	1932	180.1	81.2	98.9		
	1933	213.6	116.6	97.0		
	1934	261.5	144.2	117.3		
	1935	155.1	84.9	70.2		
	1936	166.8	88.9	77.9		
	1937	165.0	72.0	93.0		
	1938	185.1	90.0	95.1		
	1939	159.2	81.8	77.4		
自動車部品	1930	193.6	76.7	116.9		
	1931	135.1	64.1	71.0		
	1932	179.6	81.7	97.9		
	1933	220.6	124.6	96.0		
	1934	245.8	125.2	120.6		
	1935	168.6	91.6	77.0		
	1936	148.2	84.4	63.8		
	1937	181.0	72.0	109.0		
	1938	205.2	102.0	103.2		
	1939	168.4	91.7	76.7		
タバコ	1932	85.8	39.2	46.6		
	1933	95.9	59.3	36.6		
	1934	105.2	52.0	53.2		
	1935	82.7	33.5	49.2		
	1936	108.1	60.5	47.6		
	1937	65.8	42.8	23.0		
	1938	54.9	40.5	14.4		
	1939	58.5	41.1	17.4		
機械・ 金属加工	1931	84.4	30.8	53.6	機械 (1913-14年) 188.6 108.8 (1917-18年) 324.7 159.3	
	1933	76.6	30.2	46.4		
	1934	103.0	63.4	39.6		
	1935	107.3	58.9	48.4		
	1936	94.3	53.6	40.7		
	1937	92.8	56.1	36.7		
	1938	94.2	46.4	47.8		
	1939	82.1	29.8	52.3		
	1939	70.3	44.6	25.7		
	家具製造	1931	120.3	55.6		
1932		112.3	50.4	61.9		
1933		152.1	85.8	66.3		
1934		119.1	58.7	60.4		
1935		102.5	57.3	45.2		
1936		121.0	69.0	52.0		
1937		124.1	52.7	71.4		
1938		119.1	57.8	61.3		
1939		97.9	55.0	42.9		

石油精製	1932	55.4	24.0	31.4	化学及び石油精製 (1913-14年) 223.1 104.3 (1917-18年) 549.1 251.5
	1933	71.0	44.5	26.5	
	1934	77.7	38.3	39.4	
	1935	63.7	31.6	32.1	
	1936	72.0	38.3	33.7	
	1937	66.0	33.4	32.6	
	1938	44.3	19.5	24.8	
	1939	56.2	31.1	25.1	
ゴムタイヤ	1931	53.2	21.2	32.0	革製品及びゴム製品 (1913-14年) 292.9 134.6 (1917-18年) 488.3 246.9
	1932	40.5	15.2	25.3	
	1933	92.0	62.4	29.6	
	1934	58.5	29.0	29.5	
	1935	47.5	20.9	26.6	
	1936	51.7	35.1	16.6	
	1937	49.5	12.4	37.1	
	1938	70.4	30.9	39.5	
食肉加工	1931	192.4	92.2	100.2	食肉加工 (1913-14年) 493.5 239.7 (1917-18年) 475.3 220.2
	1932	160.8	80.0	80.8	
	1933	159.1	75.9	83.2	
	1934	198.6	112.3	86.3	
	1935	263.7	133.4	130.3	
	1936	193.5	87.5	106.0	
	1937	187.7	99.4	88.3	
	1938	175.1	84.9	90.2	
	1939	179.9	89.9	90.0	
	1940	169.1	89.1	80.0	

出 所 : United States Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review* ; Brissenden and Frankel(1922), p. 43.

このように、1920年代と30年代に、離職率や移動率が低い水準に止まる中で、離職形態別には、辞職率、解雇率、レイオフ率共に下がり、中でも、辞職率の低下が著しかった。前々号で述べたように、10年代まで労働者の離職の圧倒的な部分は辞職の形であったが、20年代に入り、この辞職率の急落が離職率下落の主な理由であった¹⁾。30年代の大恐慌期になると、離職のうちレイオフの比重が高くなったものの、1920年代には、解雇やレイオフも極端に抑えられ、30年代にも解雇率は極めて低かった(表3)。労働者が非自発的に辞めさせられることが少なくなったのである。特に、この時期、需要が安定していた産業で、非自発的に企業を辞める比率が低かった。公益事業、化学、百貨店、石鹼、砂糖、日用品といった非耐久消費財産業がその

例である²⁾。

ii) 勤続長期化と長期雇用層の形成

第1大戦後、とりわけ、1920年代から労働者の移動が鈍くなるにつれて、労働者が一つの企業の中に定着する度合いが高まった。勤続が長期化して、長期雇用層が拡大していった。

1920年代以降、移動が少なくなる中で、この少ない移動も勤続年数が短い層に集中した。表4によれば、22年~24年、フィラデルフィア地域で、移動する労働者のほとんどが短い勤続年数の人であったことが分かる。例えば、22年と23年に移動した人の約4分の3が勤続年数半年未満の人であり、85%以上が勤続1年未満であった³⁾。

表3 米企業の離職形態別年離職率

(単位：%)

年	辞職率	解雇率	レイオフ率
1911	63.1	19.4	9.0
1912	68.7	20.2	5.6
1913	104.6	17.2	9.9
1914	39.5	20.4	25.2
1915	34.0	14.3	10.8
1917	144.3	13.5	14.4
1919	69.7	13.4	7.2
1920	100.9	12.8	9.7
1921	26.7	4.2	21.5
1922	51.0	8.0	4.5
1923	74.9	11.7	3.5
1924	32.0	6.3	7.0
1925	37.0	6.4	4.0
1926	34.4	6.6	6.1
1927	25.6	5.5	8.4
1928	25.8	4.8	6.5
1929	32.6	7.2	5.4
1930	12.9	13.9	2.2
1931	11.4	2.7	34.3
1932	8.3	2.0	41.7
1933	10.7	2.5	32.2
1934	10.7	2.2	36.3
1935	10.4	2.3	30.1
1936	13.0	2.6	24.7
1937	14.9	2.4	35.8
1938	7.5	1.3	40.5
1939	9.5	1.5	26.7
1940	12.5	1.8	25.9

出所：表1に同じ。

表4 勤続年数別移動者分布 (1922年～24年)

(単位：%)

	1922年	1923年	1924年
1週間未満	15.5	9.2	5.4
1週～1ヵ月	26.5	29.0	19.9
1ヵ月～3ヵ月	21.7	24.3	22.6
3ヵ月～6ヵ月	11.7	13.5	14.5
6ヵ月～1年	10.0	9.9	14.7
(1年以下)	85.4	85.9	77.1
((合計))	100.0	100.0	100.0

出所：Bezanson, Hussey, Willits and White (1925), p. 52; Prickett (1931), p. 265.

表5 労働者勤続年数分布 (1928年頃)

(単位: %)

調査地域	1年未満	1年～5年	5年以上
メトロポリタン生命 保険調査サンプル	21.5	40.8	37.9
ブリッジポート、CT	24.3	43.1	32.8
マサチューセッツ	15.7	38.8	45.5
ミシガン	25.4	47.5	27.1
ニュージャージー	22.3	42.0	35.7
ウィスコンシン	26.8	38.7	34.5
(平均)	(21.5)	(41.2)	(37.3)

出典: U. S. Department of Labor (1929), p. 686; Prickett (1931), p. 264.

表6 米工作機械企業の労働者勤続年数分布 (1925年～26年)

(単位: %)

年	工場名	1年未満	1～5年	5～10年	10～15年	15～20年	20年以上	合計
1925年	6番工場	7.1	28.6	14.3	21.4	4.3	14.3	100.0
	18番工場	31.1	24.1	—	27.6	6.9	10.3	100.0
	23番工場	70.0	17.5	5.0	2.5	—	5.0	100.0
	26番工場	60.6	37.4	1.0	1.0	—	—	100.0
	31番工場	—	66.7	22.2	1.1	—	—	100.0
	36番工場	62.4	25.6	7.2	1.6	1.6	0.8	100.0
	37番工場	—	11.4	31.8	50.0	—	4.5	100.0
	44番工場	42.3	26.9	23.1	7.7	—	—	100.0
	45番工場	6.1	38.8	22.5	12.2	12.2	8.2	100.0
	49番工場	31.4	25.5	27.5	9.8	3.9	1.9	100.0
	54番工場	27.4	24.2	16.1	9.7	9.7	12.9	100.0
	全工場	43.9	29.3	11.0	8.9	3.1	3.5	100.0
1926年	6番工場	—	30.8	7.7	30.8	15.3	15.4	100.0
	18番工場	34.0	36.2	—	17.0	4.3	6.4	100.0
	23番工場	51.7	24.1	13.8	3.5	—	6.9	100.0
	26番工場	34.8	55.0	8.0	2.2	—	—	100.0
	31番工場	—	63.6	18.2	18.2	—	—	100.0
	36番工場	33.6	49.5	8.4	3.8	1.9	0.9	100.0
	37番工場	2.3	9.1	18.2	61.4	—	4.5	100.0
	44番工場	37.5	29.2	26.0	8.3	—	—	100.0
	45番工場	10.4	22.9	33.4	14.6	8.3	8.3	100.0
	49番工場	44.9	26.9	19.2	5.1	1.3	2.6	100.0
	52番工場	19.4	35.9	35.4	4.2	3.0	2.1	100.0
	54番工場	23.6	21.6	23.5	13.7	9.8	7.8	100.0
	63番工場	73.7	26.3	—	—	—	—	100.0
	全工場	38.2	34.2	15.5	7.3	2.1	2.2	100.0

注: 一部工場では、勤続年数不詳の労働者が含まれている。

出所: Frain (1929), p. 22.

表7 大阪市における職工移動

	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
雇入指数	100	52	59	37	34	23	22	21
解雇指数	100	61	59	37	36	28	23	24

注：職工100名以上を雇用する工場のうち代表的な20工場につき調査したもの。

出所：隅谷(1970)、182頁；『大阪市労働年報』1929年。

逆に、勤続年数が長い人の移動はかなり少なく、それゆえ、従業員の平均勤続年数は長くなる傾向にあった。殊に、大企業の事例から、勤続年数の長期化が観察される。GEでは、1920年代～30年代半ばを通して、従業員の中に占める長期勤続者の比重が高まった。例えば、GE本社における勤続5年以上の従業員は、26年時点で従業員総数の約40%強であり、28年に58%に上昇した⁴⁾。さらに、36年には、全従業員数の減少の中で、勤続5年以上の従業員の割合は約66%にまで上昇し、同年、10年以上の勤続者は全従業員の4割に当たる。GEの主力工場であったSchenectady Worksでは、同年、従業員の約6割の8,800人が10年以上の勤続者であった⁵⁾。

表5で、1928年頃、各地域企業の従業員勤続年数分布をみれば、5年以上の勤続者は平均で37.3%であり、勤続1年未満の人の割合は2割強に止まっている。特に、マサチューセッツ地域では勤続5年以上が半数に肉薄しており、勤続1年未満は15%程度にすぎなかった。メトロポリタン生命保険の調査サンプル企業でも、4割近くの人が勤続年数5年以上であり、勤続1年未満は2割程度にすぎなかった。

長期勤続者の割合が相対的に低かった中小企業でも、かなりの人が長期雇用されていることが確認できる。1925年に652名、26年に1,086名（ボール盤、フライス盤、タレット旋盤、ねじ切り盤、エンジン旋盤作業者）を対象とする米工作機械産業の調査によれば、5年以上勤続者が1925年に26.5%と27.2%に達しており、10年以上勤続者もそれぞれ15.5%と11.7%であった（表6）。中には勤続年数が長い労働者の比率が特に高い企業も少なくなかった。例えば、6番工場では、1925年と26年に、10年以上勤

続者が64.4%と69.2%で、37番工場も、10年以上勤続者の比重がそれぞれ86.3%と88.6%に達していた。45番工場も1925年と26年に、10年以上勤続者が55.1%と66.7%にもなっており、54工場も、それぞれ48.6%と54.8%の比重になっていた。

日本

i) 労働者の移動率の低下

第1次大戦後、日本においても、労働者の企業間移動は急速に減少した。とりわけ、重工業を中心に労働者の流動が鎮静した。さらに、1920年を境にして工場労働者の移動率、離職率が急低下しはじめ、22、24年、労働者移動が顕著に減った。もちろん、20年代にも低い離職率ではなかったものの、10年代までと比べれば、20年代～30年代における離職率、移動率は格段に低い水準にあった⁶⁾。

第1大戦中の1916年～18年に、製造業における移動率が年80%～100%程度であった⁷⁾ことと比べれば、21年に55%、25年以降30%前後でかなり低下したといえる。20年代、大阪市の職工移動指数をみても20年代を通して労働者の移動が低い水準に止まっていることが分かる。例えば、大阪市の解雇指数は1920年を100にしたとき、翌年には4割も下落し、23年にもまた下落し、26年～27年には20年の4分の1水準になった。雇入指数も同じ動きであり、21年には20年の半分ぐらい、23年には20年の4割弱、25年～27年には2割強にまで低下した（表7）。

労働者の移動率、離職率の低下は、陸海軍工廠・八幡製鉄所などの官営工場や、民間の大造船工場など有力大企業や大工場で特に顕著であった⁸⁾。大工場から渡り職工は姿を消し、「機

表 8 労働者の勤続年数分布 (1900年～1939年)

(単位: %)

勤続年数	1900	1918	1924	1933
6ヵ月未満	20.1	24.6	9.2	9.3
6ヵ月～1年	24.0	19.4	9.5	9.8
1年～3年	33.8	32.6	25.6	19.8
3年～5年	12.3	11.7	17.2	14.4
5年～10年	} 9.8	8.0	22.2	22.8
10年以上		3.7	16.2	23.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0
標本数 (労働者数)	115	1,371	1,314	1,424

出所: Taira(1970), p. 154.

械工とは言うものの」、「他種工場にでも行く気のあるものの外、移動は皆無であ」った⁹⁾。ある推計では、官業企業で23年に解雇率28.8%、雇入率25.1%であったのが、27年にはいずれも11%に低下し、民営工場でも、低下傾向は異ならなかった¹⁰⁾。

例えば、官営八幡製鉄所における労働者移動率をみれば、1910年代に比べ、20年代に急速に下落していたことが確認できる。18年～19年に八幡の年労働者移動率は30%を優に超えていたが、20年に20%を切り、22年からは10%前後で推移し、20年代末～30年代前半にはさらに低下している¹¹⁾。実は、八幡の場合、職工だけでなく、職員(社員)の離職率も、1920年代、とくにその後半期に大きく低落し、30年代にも年平均3%という低率に止まった¹²⁾。

大工場に比べ、中小工場での労働者移動率は相対的に高かった¹³⁾ものの、1920年代以降、移動率が著しく低くなったことは大工場と同様であった。すなわち、小工場においても多くの傭主と特別の関係が結ばれて熟練工の移動が益々少なくなることが普通であり、「熟練工と若干の年期徒弟」をもって組織された小機械工場で労働者の移動はほぼなかった¹⁴⁾。

ii) 勤続年数の長期化と長期雇用層の形成・拡大

労働者の移動が急速に収まることに伴い、第1次大戦後から20年代にかけて、とりわけ、大

企業労働者を中心に勤続年数が長期化する傾向がみられた。移動職工として形成された労働者でも、大企業に引き続き雇用された結果、労働者の特定経営への定着性が高まり、労使関係の固定化の傾向が著しくなった¹⁵⁾。

労働者標本数が少ないという限界があるとはいえ、Tairaの調査によれば、1920年代と30年代にかけて、長期勤続労働者の比重が急速に高まっていることが確認できる。例えば、5年以上勤続の労働者の割合は、1900年に1割弱、18年に12%弱にすぎながったが、24年に38.4%に、さらに、33年には46.6%にまで上昇している。勤続10年以上の労働者の割合も、18年の3.7%から、1924年には16%を超え、33年には24%にまで上昇した(表8)。

各産業の勤続年数労働者構成比率をみれば、成長度の高かった重工業で長期勤務者の比重が高かった。例えば、1930年労働統計実地調査によれば、勤続年数10年以上の層が、造船運搬用具が62.5%、機器産業が51.3%、精巧産業が41.9%、金属産業が40.5%で高かった。勤続年数15年以上の層は、造船運搬用具産業と機器産業で3割を超えていた(表9)。

特に、1920年代以降、重工業大経営で、労働者の勤続年数が急速に長期化した。例えば、佐世保海軍工廠で10年以上勤続者の比率が、28年の40%から31年の77%に上昇した¹⁶⁾。八幡製鉄所では、平均勤続年数が24年の5年10ヵ月から、34年には11年を超えるようになった。

表9 産業別就業年数別構成比率（1930年）

(単位：%)

入社年次	勤続年数	金属	機器	造船運搬 用具	精巧	化学	紙・印刷	紡績(女)
1930年	1年未満	6.97	5.79	2.50	7.08	10.86	5.99	12.70
1926年～29年	1年以上	30.11	23.33	15.30	28.35	34.62	27.49	54.97
1921年～25年	5年以上	21.87	18.98	19.27	22.17	24.86	27.98	24.59
1916年～20年	10年以上	20.66	20.52	30.03	18.53	16.47	17.67	5.14
1911年～15年	15年以上	9.44	13.17	12.99	9.01	6.61	8.88	1.18
1906年～10年	20年以上	5.60	7.96	9.97	6.62	3.33	6.10	0.49
1901年～05年	25年以上	2.83	5.50	5.94	3.45	1.56	3.09	0.18
1896年～1900年	30年以上	1.24	2.75	2.58	2.47	0.84	1.75	0.08
1891年～1895年	35年以上	0.52	1.08	0.81	1.10	0.24	0.52	0.03
1890年以前入社	40年以上	0.18	0.32	0.15	0.72	0.11	0.32	0.01
不詳	-	(0.58)	(0.70)	(0.46)	(0.50)	(0.50)	(0.21)	(0.03)

出所：藤田(1963)、68頁(原データは美濃口(1943)、94-95頁)。

表10 八幡製鉄所勤続年数別職工数と構成

(単位：人、%)

勤続期間	1924	1926	1928	1930	1932	1934	1936
職工数	16,331	17,699	17,230	18,338	16,664	16,762	21,241
5年～10年	29.0	38.3	32.2	24.2	29.2	29.8	17.4
10年～20年	17.5	17.7	23.2	37.3	43.9	46.7	37.9
20年～30年	1.6	5.2	6.2	7.8	8.2	9.7	9.9
30年以上	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.6	1.2
平均勤続年数	5年10ヵ月	6年8ヵ月	7年5ヵ月	9年4ヵ月	11年	11年1ヵ月	10年3ヵ月

出所：島田(1968)、65頁(原資料は、橋本(1926)；『八幡製鉄所工場労働統計』1926、28、30、32、36年；『八幡製鉄所労務概要』1934、38年)。

また、同製鉄所の10年以上勤続者比率は24年の19%から、34年に57%にまで上昇しており、20年以上勤続者も34年には1割を超えていた(表10)。

明治期を通して企業にとって渡り職工を引止め、基幹工を確保することが長年の課題であったが、この課題は、引止め策の試行錯誤を通じて、明治末期～大正初期に解決されていた。常用工制が導入され、定着したことが重要であった。すなわち、従来労働者の流動を阻止するために、一部の高い熟練を有する職工を定期職工として把握する制度はほとんど姿を消し、職工一般を期限の定めがない常備工として扱う体制が一般化した。よって、重工業大工場を中心に

役付工に昇進する基幹工層を中心に永年勤続者の層が形成されつつあった¹⁷⁾。さらに、1920年頃から昭和初期にかけて、旧型熟練工を排除し、「高小卒業→養成工(標準採用者)と除隊兵の優先採用」をもって基幹労働者層が形成された。

大企業の労働市場は、常備工に関する限り年功序列に基づいて閉鎖的なものになっていた¹⁸⁾。前述したように、大工場を中心に労働者の勤続年数が長くなったのもそのためであった。経年数より勤続年数の方が労使関係の中で重要性を増してきた¹⁹⁾。

こうして、明治末年を出発点とし、第一次大戦期を経て、大正末年から昭和初年にかけて、日本の工場内に長期勤続の定着層が形成され、

終身雇用と年功序列が確立したのである²⁰⁾。

②移動率低下と長期雇用層の拡大の理由における日米共通点

ほぼ同じ時期から日米で労働者の移動が急速に収まり、長期雇用が増えていったのには両国固有の事情・理由もあった。例えば、日本の場合、1920年代～30年代に大企業を中心に勤続が長くなり、長期雇用が増えた背景には、当時の日本特殊な事情があった。20年代～30年代の日本では、高卒・大卒を中心とするエリートの被雇用者が民間就職を志向したとき、中小企業ではなく大企業に向かうのは自然の勢いであった。また、当時、大企業の数に限られていたため、水平的な企業間職業移動は困難であった。それに、当時の「風潮」として、上層マネジメントに到達しようとする労働者の意識から、同じ大企業で長く務める傾向が生まれるのも自然であり、社会的通念として、ホワイトカラーを“模範”とする長期的雇用が根付いた。アメリカとは大分違う事情があったのである。

しかし、日米両国に共通した理由も少なくなかった。移動率低下と長期雇用層の拡大の日米共通の理由をみておこう。

企業の勤続奨励施策の効果

戦間期に日米両方で、企業が長い勤続を奨励する施策を導入、実施して、それが功を奏し、労働者移動率が低下し、長期勤続の傾向も顕著になった。企業側の施策・努力が移動率低下と長期雇用層の拡大の重要な理由であったのである。

1910年代末以降のアメリカで自動化を伴う新技術の導入で労働者に必要なスキルの企業特殊性が強まった上、産業の安全責任に関わる法的規制が強化されたことによって、社内での労働者訓練の必要性が高まった。従って、人の移動による生産中断の場合、回収できない訓練コストも大きくなった。しかも、高い自発的離職率と解雇率は、労働習慣を悪化させ労働者の意欲を損ねる問題点ももたらした²¹⁾。

よって、大企業は自発的離職を減らし、労働者の流動率を下げるための新しい雇用プログラ

ム・施策の実施に取り組んだ。主に、忠誠心をもって企業内で長く勤める労働者を育成するための施策が実施された。例えば、継続的な勤務に対する最も効果的な報酬の一つは一定の期間勤務した従業員に対して安定した雇用を確約することであった²²⁾。また、勤続年数に基づいて報酬、手当を支払う賃金政策を実施すると共に、勤続に基づく昇進可能性も提供した。例えば、この時期、長期勤続の方策として、年功による賃金や昇進制が、労働組合のあるなしにかかわらずアメリカで広く採用されていた。勤続期間に応じた年1～2回のボーナスを伴うことも稀でなかった²³⁾。

それに、カリフォルニア・スタンダード・オイル(The Standard Oil Company of California)やシカゴのコモンウェルス・エジソン社(Commonwealth Edison Company)のように、長期勤続を促すために1年の雇用後に従業員を時給制から月給制に移し、定期的に給料をもらう正社員にする企業もあった²⁴⁾。さらに、大企業は、職場環境の改善、労働者の恣意的な扱いに対する保護、苦情対応機構の設定、一般的な雇用条件の改善などにも努めた²⁵⁾。

大企業が労働者の福利厚生施策を施した重要な理由も従業員の勤続を促すためであった²⁶⁾。年金制度、団体保険、企業拠出型の共済組合、持ち家制度、利潤分配制、従業員持ち株制、有給休暇等、主に金銭的福利厚生プログラムが実施されたが²⁷⁾、その大部分はプログラムの対象を長期勤続者に限定していた。すなわち、このプログラムによって給付を受ける資格を得るには、それ以前の一定期間、継続的に雇用されていなくてはならなかった²⁸⁾。GE社の福利厚生施策で、給付水準の決定に当たって勤続年数が重要な基準となる場合が多かった。例えば、GEでは年金受給資格を得るためには勤続20年を必要とし、受け取る年金額は勤続年数に比例して計算される仕組みであり、Annual Reportによれば、1930年のGEの年金受給者の平均勤続年数は28.8年、31年では29.6年であった。同社の有給休暇は、勤続10年以上から年1週間分与えられ、29年にはこれが2週間になり、新たに勤続3年以上から年1週間の有給休暇が与えら

れた。また、GEによる保険適用は一定の勤続年数を条件とし、それゆえ、勤続年数を重ねた中高年労働者に対して、自発的離職や解雇を招く言動を避けようとする動機づけ効果があった²⁹⁾。IBMは、有給休暇、生命保険、年金、病気や傷害の補償、家族の入院時の補償、障害補償などの福利厚生プログラムを実施したが、これらの福利厚生施策の恩恵は専ら勤続年数に基づいて受けられた。また、同社は、連続して10年以上勤務した65歳以上の人々を社会保障給付(Social Security Benefits)の対象にし、勤続年数のみに基づき月々の給付額を決めた。さらに、1年以上勤務した従業員を対象に生命保険証券の発行を認め、すべての保険料を会社が支払ったが、25年以上勤務した人に対しては、より有利な特別保険プログラムである「四半期クラブ」(Quarter Century Club)に約10年間加入できるようにした³⁰⁾。

スコヴィル・マニュファクチャリング社(Sco-vill Manufacturing Company)は、25年以上勤続者に限って年金納付額の半額を企業が払い、有給休暇も勤続年数に基づいて取られるようにした³¹⁾。1914年にグッドイヤーが導入した年金制度では、15年以上勤続した65歳の男子従業員(女子従業員の場合、15年以上勤続で60歳)が勤続期間中の総収入に比例した一定額の年金を退職後に受け取る仕組みであった。同社が15年に導入した生命保険制度では、勤続5年以上になると、500ドルの追加の保険金を受け取る権利をもらえ、勤続年数によって保険金給付額に差が付けられていた。また、グッドイヤーは14年よりブルーカラーにまで有給休暇制度を拡大したが、その際、勤続5年以上の者に対しては、1週間、勤続10年以上の者には2週間の有給休暇を与えた³²⁾。

こうした企業の福利厚生施策は従業員にとって企業を辞職することによるコストを高め、辞職を抑えることによって長期勤続策としての機能を果たした。その結果、従業員の労働移動率は低下した³³⁾。実際に、1920年代の低い労働者移動率は企業の福利厚生プログラムの効果を表す指標であったとされる³⁴⁾。

日本企業の場合も、従業員の辞職などの移動

は多くの損失をもたらしていた。新たに採用された人が工場での作業に慣れるまでは時間がかかるが、頻繁に止めてしまうため、生産性の損失が大きく、生産能率が低かった³⁵⁾。「本業の多年の修業を経なければ技能の上達を遂げ難」いため、高い移動率が、「鉄工中技術優秀な」人が「少なく、精巧の機械を製造する能力のない一原因になった」³⁶⁾。

造船業では、移動率は欠勤率の上昇とともに作業の部門間不均衡を生み、生産全体の整合性を攪乱していた。さらに、激しい移動で募集費が嵩んだうえ、熟練工の高い離職率のため、徒弟訓練費用に見合う収益の回収も困難を極めた³⁷⁾。

そこで、勤続年数を長期化させ、終身雇用的関係によって労使関係を安定させるために、勤続自体に積極的意味を持たせることが必要になった。勤続の長さが企業への忠誠の尺度となっていく³⁸⁾。多くの企業が従業員の定着化を意図して各種の対策を講じたのもそのためであった。特に、大企業では、熟練工、ホワイトカラー層に対する長期勤続奨励の諸施策が施された³⁹⁾。前述した常用雇制の実施の主な目的はそこにあったが、さらに、勤続奨励のため、新たな賃金政策、福利厚生施策が行われた。

まず、年功賃金の色彩が濃い賃金政策が行われた。1920年の戦後恐慌以降、勤続による給与の上昇が大きな比重をもつ体系をみるに至り、勤続年数を賃金決定の最も重要な基準にすることによって、従業員が長く働く誘因を提供した⁴⁰⁾。例えば、足尾銅山では、10年代末に、勤続年数の上昇が平均賃金水準を引き上げる年功型賃金体系になっており、小坂鉱山などでも、勤続年数に応じて上昇する賃金体系がかなり明確化した。全国調査によれば、27年には鉱山で勤続10年前後までは賃銀が上昇していた⁴¹⁾。三菱長崎造船所では、勤続年数の短い並職工や役付工において、一定の勤続年数までは勤続=経験の長短が技能の高低に対応しているために、日給も勤続年数に応じて上昇し、勤続年数と賃金(日給)との間にきわめて高い相関があった⁴²⁾。

さらに、賃金とは別に、勤続賞与、勤続手当など、勤続年数を主要な給付基準とする付加的

給付も拡大した。例えば、重工業大企業は、第1次大戦中に労働者の勤続意欲を直接刺激し、彼等の定着効果を狙って設けられた勤続賞与や中元・年末賞与を大戦後にも維持する方策をとった。一次大戦後には、新たに勤続奨励の勤続手当をも導入された⁴³⁾。

他方、熟練労働者の長期継続的な雇用関係を確立すべく、大企業は福利厚生制度を整備した。1920年代に普及したのは、疾病傷害等に備えるための各種の共済制度、定年退職金等の付加給付、住宅・寄宿舎・集会室・テニスコート等の福利施設であったが⁴⁴⁾、給付はしばしば当該経営での勤続年数の多寡に応じてなされた。共済組合による解雇・退職手当などがその最たるものであった⁴⁵⁾。大正末期以降になると、一部の製造業で長期勤続条件付きの退職金・退職手当制度が導入され、鉱業にも、年齢満限により退職する人に対して退職手当を特別に増額する年功慰労金制度が設けられた⁴⁶⁾。

こうした長期勤続奨励の賃金政策、福利厚生制度の実施で、大企業労働者の経営帰属意識が強まった上、労働者の個別企業への定着性向が高まり⁴⁷⁾、その結果として定着率が高まった。

企業の採用行動による影響

1920年代以降、一旦採用された労働者の長期勤続化が進むにつれて、企業が新規採用に慎重になり、あるいは雇入れを絞り込むことになり、それが労働者の移動を収めた日米共通の一理由になった。

まず、アメリカで、鉄鋼、綿紡績、製靴、鉄道などの古い産業は、市場の成熟で過剰設備と収益減退に悩まされ、新規採用を減らした⁴⁸⁾。また、製造業の労働生産性の上昇により、雇用人数を減少させることが可能となり、新規採用の必要性も弱まった。その結果、新規採用者数が減少した。

それに、前述したように、この時期、企業が長期勤続を促す施策を行ったことは企業内の人材を育成・利用することに積極的になったことを意味した。実際、多くの企業が既存従業員を昇進させる形で重要な仕事を任せ、外部からの採用はその重要度が低い仕事に限定する傾向が

強まった⁴⁹⁾。こうして、1920年代以降、新規採用者数が絞られたが、雇入れは労働者の移動の一部であるから、労働者の移動率が著しく低下したのである⁵⁰⁾。

採用が絞り込まれただけに、労働者が新たな仕事を見つけることが難しくなった。そのため、労働者の辞職が抑制される傾向があった⁵¹⁾。それも、労働者の移動率を下げた。

日本の場合も、第1次大戦期までと比べて、1920年代以降は、新規採用が絞り込まれた。大企業は、不況が繰り返され来襲する状況の下で、解雇に伴う紛争を嫌ったため、労働者の雇用・採用を若年の見習工、幼年工・幼年者に限定する傾向を示した。大企業が養成工以外の熟練職工を新たに採用することを避ける形で採用を絞り込んだのである⁵²⁾。

こうした企業行動は新規採用率の推移に表れる。例えば、Tairaの推計によれば、新規採用率は1900年の10.1%、16~17年の7.3%から、20年代前半5.6%、20年代後半4.5%、30-33年に4.3%にまで下落している(表11)。前掲の表7で、大阪市における職工の雇入指数をみても、1920年代前半に急速に低下している。雇入れは労働者の移動の一部であるから、新規採用の絞り込みが移動率の低下をもたらした。

さらに、大企業による採用の絞り込みによって、労働者にとって、一度職を離れると条件のよい就職は困難となり、したがって、離職はそれだけ制約されざるを得なかった⁵³⁾。採用の減少が離職を減らし、労働者の移動率を下げたのである。

表11 日本企業の新規採用率

(単位：%)

年	新規採用率
1900	10.1
1916-1917	7.3
1920-1925	5.6
1926-1929	4.5
1930-1933	4.3
1934-1936	4.7

Source : Taira(1970), p. 154.

労働力需給状況

1920年代における労働力需給状況の変化も労働者の移動率を低下させた。労働力が供給過剰になったことである。

アメリカでは、第一大戦中から1920年代にかけて農村部から都市部へ、あるいは南部から北部への大量の労働力移動が生じた上、女性の労働市場参加率も高まった。こうした労働力の供給増加にもかかわらず、20年代に、労働力需要は伸びず、製造業の雇用は20年代を通じて停滞した。29年になっても労働者数は19年とほぼ同じであった。得られる職に比べ、労働力が多く、労働市場が供給過剰になっていたのである。従って、職を得ている労働者は常に解雇される危機にさらされると共に、辞職した場合、新しい職を見つけることが難しい状況にあった。労働市場の買手市場化で、賃金が下がり、所得が減少したため、一定の消費を維持するために借金が増えた。借金を抱えた労働者にとって、別の雇用を確保することなく元の仕事を辞めた場合のリスクやコストが上昇した。それゆえ、労働者が離職を躊躇う傾向が強くなった結果、離職率が下がった。1920年代の移動率の低下は労働市場の条件変化への労働者の反応という面があったのである⁵⁴⁾。

アメリカと同様に、日本も、第1次大戦後の不況の中で、労働市場の需給状況が変化し、それが1920年代の労働者の移動を鈍くし、移動率を下落させた。不況による労働市場の条件変化で職工の移動が減少し、これが移動率低下の重要な理由になったのである⁵⁵⁾。

まず、第1次大戦後の不況の慢性化に伴い、労働需要の減退と生産年齢に達する若年者の増大によって、労働市場は供給過剰の状況になった。過剰労働力の圧力によって、外部労働市場における有利な就業機会が縮小され、労働者は流動の機会を失った。さらに、慢性不足の過程で、数多くの労働者が大経営の労働市場から反撥された（大量解雇された）うえ、中小企業の事業縮小、倒産の激発によって雇用が不安定化したのがゆえに、失業問題が社会問題化していた。企業内で強化される解雇の脅威と失業の不安のため、渡り職工的な労働移動が困難となり、労

働移動は従前のように自由ではなくなった。現在の就業場所を維持しようとする志向が大経営労働者の間に生み出され、安定的な定着志向が得られた。1920年恐慌以後の労働市場状況の変化によって、労働者の定着と経営帰属意識の強化が実現されたのである。その結果、勤続が一般的に長期化する傾向が現れると共に、自ら中途退職し他の経営に移動する労働者が著しく減少し、離職率の低下がみられるようになった⁵⁶⁾。

企業の雇用安定志向

1920年代と30年代を通して、米大企業は解雇やレイオフをできるだけ回避し、雇用安定化を図る行動をとった。20年代の不況下においても米大企業は企業内配置等によりレイオフをできる限り避け、レイオフを行わざるをえなかった30年代前半の大恐慌期にも、ワークシェアリングなどを活用し、レイオフを最小限にすることに努めた⁵⁷⁾。特に、経営者は、それまでの教育投資によって形成された熟練工、「忠誠的な」従業員の雇用保障に努力した⁵⁸⁾。

募集や入れ替えが相対的に高くつく高度熟練労働者を大量に投入しなくてはならない製品を作る企業群が特に雇用安定化に積極的であった。1923年発表されたP & G社の「計画」は、ほとんどの従業員に対し、年48週間に及ぶフルタイムの雇用を約束し、IBMの雇用保障もこの時期に始まった。パッカード自動車も雇用安定プログラムを実施し、フォードは、労働者を解雇したいと思う職長は人事部の点検を受けるようにし、人事部が解雇が妥当かどうかを調査した上で、正当でないとなれば、該当労働者を配置転換し、解雇を回避した⁵⁹⁾。ドワイト社の例では19年に雇用部を設立したことを契機に、年平均解雇率が19年の100人当たり平均17人から26年の100人当たり平均4人に減少した⁶⁰⁾。

コロンビア・コンサーヴ、デニソン・マンユファクチュアリング、ダッチズ・ブリーチャリーズ、イーストマン・コダック、ヒルズ・ブラザーズ、リーズ・アンド・ノースラップ、ウルワースなども雇用安定に努めた企業であった。GE、ベスレーム・スチール社のように、継続的な雇

用を確定できない企業さえも、雇用における不安定性を防ごうと努力した。

とりわけ、20年代にレイオフは減少傾向にあり、それゆえ、労働者の離職率が下落した⁶¹⁾。また、解雇・レイオフを行う場合も、勤続に基づいて行われ⁶²⁾、これは従業員の勤続年数が長くなる傾向に影響した。

1930年代前半の大恐慌下に、レイオフが行われたものの(表3)、企業の雇用安定志向は続き、むしろ、大恐慌による脅威が内部労働力の雇用保障のための企業内部の諸施策を促進した。29年の大恐慌到来から32年頃までワークシェアリング至上主義の雇用調整政策がとられ、大企業は、操業率が20%以下に下落するまで様々な雇用確保策を講じ続けた。例えば、US Steelの場合、31年11月段階で操業率50%以下に陥ったにもかかわらず、恐慌以前の労働力の94%の雇用を維持し、GE社は恐慌の2年間、売上が半分になった状況においても、従業員の75%をも守った。組合不在大企業は30年代に大規模なレイオフをやらないで済んだ⁶³⁾。

1930年代後半には、雇用安定を指向する姿勢が制度化された。例えば、35年以後、経営者はまじめに働く従業員を一度雇い入れたならば、その従業員に雇用又は雇用への優先権を与え続けなければならないという原理を導入した。雇用契約につきものだった随時性を一部減じ、レイオフや解雇を決めた規則は、労働者の職を保

護する法的な仕組みとして整えられた。レイオフ条項を含む労働協約の割合が20-30年代にはほぼ倍増した⁶⁴⁾。

このように、企業が雇用安定の制度化を許したのは、労働需要を増やし続けてきたという確信で継続的な雇用関係を想定したためであった⁶⁵⁾。政府が民間雇主に、従業員への雇用保障を強めるよう圧力をかけたこと、そして、社会福祉とマクロ経済的な諸政策も雇用安定の制度化に影響したとみられる⁶⁶⁾。

日本の場合も、1910年代に比べ、20年代と30年代の解雇率が下落した。もちろん、20年代前半と大恐慌期の初期にかなりの人員整理を行った企業もあるが⁶⁷⁾、総じて、事業場の都合による大量解雇は大正期にほぼ行われなかった⁶⁸⁾。表12によれば、官営工場でも民営工場でも、20年代後半に解雇率が下がっており、官営のうち八幡製鉄所の解雇率も、20年代に低下していた。昭和恐慌期にも、1927年、31年の二度、解雇が行われただけで、解雇は比較的軽微な規模に止まった⁶⁹⁾。

1920年代と30年代を通して、解雇をできるだけ回避しようとする企業の姿勢が表れていたが、この時期は、人事部・労務部の新設が相次いで、企業による労働者の直接管理・雇用が行われ、解雇の管理が集中化された時期でもある。従って、雇用安定の姿勢が解雇の管理の集中化と結合して解雇率が低下したといえる。

表12 各工場の解雇率

(単位：%)

年	民営工場	官営工場	八幡製鉄所
1919	—	—	36.1
1920	—	—	30.7
1921	—	—	17.6
1922	—	—	11.9
1923	82.9	28.8	12.2
1924	66.8	33.9	11.8
1925	59.5	19.7	10.2
1926	51.9	14.1	—
1927	52.9	11.3	—

出所：隅谷(1970)、182頁。

なお、解雇する場合も、壮年労働力の解雇はできるだけ避ける傾向があった。すなわち、1920年代の大企業における過剰労働力の整理は、低熟練あるいは未熟練の若年労働力と熟練の摩滅が進む高年労働力に集中し、熟練工の中核をなす壮年労働力は基本的に温存された。例えば、1922年と23年、2度にわたる人員整理で解雇された職工は、熟練度が相対的に低い短期勤続の若青年層と、熟練の摩滅がすすむ役付の高年層という二つの層に集中した⁷⁰⁾。こうした壮年労働力の解雇を回避する企業行動も、この時期、従業員の勤続年数が長くなった理由の一つであった。

③直接雇用・管理への移行

米

工業化の初期、多くの米企業が親方を媒介に、労働者の間接管理・雇用を行っていたが、その後、親方を排除して企業が直接管理・雇用を行うことになった。

親方がもっていた権限と決定権が企業の人事部・労務部に移り、経営者の影響力を労働者によりよくゆきわたらせた。新しい全社的な規則や手続きが雇用関係を官僚制的合理性の網へと織り込んでいった⁷¹⁾。

企業の直接管理・雇用は人事部の創設と活動によって行われた。その第一歩は、採用や解雇についての権限をフォアマンから奪い取り、企業の人事部に集中することであった。さらに、人事部は、配置転換、選抜と昇進に明確なルールと手続きを適用し、教育、労働者の苦情への対応、福利厚生施策にまで取り組んだ⁷²⁾。

米企業ではじめて雇用部を新設したのは1900年頃のグッドリッチ社であり、03年頃には、ウィンチェスター社が雇用・解雇事務を集中する雇用部（employment department）を設置し、10年には、プリムトン・プレス（Plimpton Press、マサチューセッツ州ノーウッド所在）が雇用部を設けた。アメリカ初の現代的な人事部・労務部（labor department）の設立は02年のNCR社（National Cash Register Company）であり、12年までいくつかの企業で現代的な人事部（personnel department）が設置された⁷³⁾。

その後、第1次大戦期には雇用部や人事部の導入に尽力した雇用管理運動（employment management movement）が起り、この期間中、約200社で雇用部や人事部が設立された。雇用と解雇の職能を雇用部に集中し、雇用事務所を人事部へと昇格させる企業が多かった。1915年から20年の間に、従業員250人以上の企業で人事部のある企業の割合は約5%から25%にまで高まり、20年に約500社が雇用部、人事部をもつようになった⁷⁴⁾。

戦時中の雇用部の活動が工場運営に大きな影響力を与え、1920年代には一層広範な人事運動が行われた。特に、高く、かつ、安定した利益水準を維持し、十分な資金を有していた電機、科学機器、化学、公益事業、食品加工などの産業、また、個人所有か強力な個人支配の企業で、「先駆的」人事管理プログラムを実施する企業が多かった⁷⁵⁾。29年に、人事部を有していたのは、1,000人以上の労働者を雇用している製造企業の約40%、250人以上の企業の34%に至った。他の調査によれば、30年に、従業員2,000以上企業の50%、従業員500人~2,000人企業の約30%が労使関係部をもった⁷⁶⁾。

1930年代初頭の大恐慌にも、人事部を全廃した企業は少なく⁷⁷⁾、全国産業復興法（NIRA）の制定で再度人事管理ブームが訪れた。人事部のある企業の割合は33年から36年の間に劇的に上昇し、特に、1933-35年の間に人事部を持つ大企業の割合は目覚ましい上昇を見せた。

また、1930年代は、アメリカで人事管理者が大きな影響力をもった時期であり、SCC（Special Conference Committee、特別協議委員会）⁷⁸⁾を構成する巨大企業は33、34年にその人事部を拡大し、格上げした⁷⁹⁾。1930年代後半に、アメリカ企業の労務管理はほぼ今日の姿に近い形をとるに至った⁸⁰⁾。

1940年代に入り、とりわけ、第2次大戦が勃発してから、米大企業の人事部はその地位が空前の高さに達し、規模も大きくなった。さらに、第2次大戦中に、一部の中小企業も人事部を創設し、その規模も拡大した⁸¹⁾。

この人事部を中心に企業による労働者の直接雇用・管理が行われた。まず、企業が直接採用、

教育を行い、採用・選抜が企業内に集権化された⁸²⁾。実は、アメリカ企業における組織的な新卒者の採用は、早くも19世紀末から開始された。例えば、フォードでは人事部を作り、新しい従業員を募集し選抜する権力をそこに持たせた。GE社は、大卒の組織的採用に関する先駆的企業の一つであり、他の電機企業や製造業の企業もこのやり方を取り入れた。しかし、新卒者の計画的採用に取り組む企業がかなり増えたのは第1次世界大戦から1920年前半までの時期であった⁸³⁾。同社は、第一世界大戦中にSchenectady Worksで雇用部を設置し、雇入れ・解雇の集権化を図った。30年代になると、人事管理戦略の核心は、雇用手続きと雇用政策の再建にあった⁸⁴⁾。

人事部・雇用部の創設によって、企業は解雇とレイオフについても直接的な対策を取ることができた。解雇を企業が直接管理するようになったという意味で、雇用機能・権限が中央集権化されたのである⁸⁵⁾。

労働者の生活面にも企業が直接管理を行うことになった。その端的な例が企業の人事部・雇用部の雇用管理者が福利厚生制度の運営を行ったことである⁸⁶⁾。金銭的な福利厚生施策が1920年代より行われ、その主な実施主体は企業の人事部であった。労働者に対する福利厚生事業はその事業面の正当性を見出すことができる人材管理政策であったため、人事部・労使関係部が責任をもって実施した。一部企業では、労働者の生活管理の一環として人事部が労働者の苦情に対応して助言も行っていた⁸⁷⁾。

組織的に、福利厚生部と雇用部との間になんらかの区別を設けてきたのはチェニー・ブラザーズ、カーディス出版会社ぐらいで、ほとんどの企業では福利厚生部と雇用部の区別がなかった。福利厚生部が雇用部になった企業もあれば、前述したように、雇用事務室が人事部に昇格した企業もあった⁸⁸⁾。前者の例は、チェニー・ブラザーズ、カーディス出版会社、ジョセフ・フェイス社、アメリカ圧延会社などで、雇用部は初期の福利厚生制度から徐々に発展し、雇用管理者の大部分が福利厚生担当員であると同時に、雇用、訓練、解雇の責任をも引き

受けた。後者の例として、プリンプトン、イースタン製造会社、デニスン製造会社では、まず雇用事務室としてつくられた雇用部が段々とその機能を拡大していった福利厚生活動も含むようになり、最後に正式の人事部となった⁸⁹⁾。

日本

1910年代後半から30年代にかけて日本で相次ぎ親方制が廃止され、やがて個別企業による労働者の直接的かつ全面的なコントロールである直用制に切り替えられていった⁹⁰⁾。

まず、製造業では、作業請負制が急速に後退し、多くの親方が追い出されるか、親方の実質的な権力が剥奪され、企業組織内の職長に任命された。その結果、中間の親分的職工を省いて、工場主対職工の2者間関係、直接の雇用関係となった。

親方職長制度に対する企業の規制が強化されるに伴い、職長層の機能が縮小された。つまり、職場管理機構の整備に伴い、工程管理や労働管理や労働条件決定における職長の発言力が一層小さくなった⁹¹⁾。その代りに、生産過程に対する企業の直接的管理・規制が拡大・深化した。管理主体は企業の下級技術者、職場管理者であった。下級技術者が、直接の管理者として作業現場に進出し、労働者は現場管理者の指令の下で働き、工程管理の面で、職場管理者の規制力が強化した。大工場では作業管理や原価管理のスタッフがおかれた⁹²⁾。

鋳業でも、坑夫と経営者との雇用関係が直接的になる直轄制度に移行し、納屋制度は廃止された。納屋頭の権限は縮小され、飯場頭は現場係員の「補助者」になるにすぎず、飯場頭が作業請負をなし得なくなった。経営者の側に坑内作業の監督者が用意され、採炭作業に対する炭鋳側・鋳業主・経営者の直接監督、つまり、鋳夫管理・監督権が強化された⁹³⁾。

i) 直接雇用・管理への移行プロセス

間接雇用・管理から直接雇用・管理への移行はかなり長い時間にわたるプロセスであり、実は、こうした移行の動きはすでに日清戦争期から現れた。すなわち、日清戦争を契機として軍

工場・造船業で、間接的管理の機構に一定の変化がみられるようになった。

日露戦後には、作業請負制が急速に姿を消し、親分的職工もほとんどみられなくなった。工場主と職工との雇用関係が工場主対職工の二者の関係となる動向は、日露戦後、工場にも鉱山にも見られた。実は、イギリスにおいても、1906年～1次大戦勃発期に請負制が直接雇用・管理制に変わった⁹⁴⁾。そこに、工業化が進んでいた時期の先進国の共通点を見出すことができる。

しかし、本格的に内部請負制が委縮されたのは1910年代前半からであり、第1次大戦終了後の不況期から、金融恐慌と合理化の進展、31年の満州事変の勃発期にかけて、直接管理・雇用制、直轄制度が定着していった⁹⁵⁾。

製造業では重工業を中心に企業が労働者を直接雇用する動きが強まった⁹⁶⁾。工場主の工場管理が下部まで浸透し、職工を直接管理するようになり、生産過程に対する経営側の規制力が強くなった⁹⁷⁾。芝浦製作所など20世紀早々から直接雇用制に移行した企業もあったが⁹⁸⁾、1908年に親方請負制を廃止した三菱造船所のように、普通は明治40年代に入ってからであった⁹⁹⁾。

鉱業でも、坑夫の作業請負制の変化に対応した坑夫飯場制度の改革・廃止が間接管理から直接管理への転換の焦点であった¹⁰⁰⁾。1890年代末より、納屋制度・飯場制度を廃止する企業が現われ、大鉱山では、日露戦争ころより、飯場頭による採鉱作業の請負が廃止された¹⁰¹⁾。また、鉱業分野での親方制度は、第1次大戦後をエポックとして、もう一度弱体化の流れになった¹⁰²⁾。イギリスでも、炭坑経営が発展し、経営に必要な資本が蓄積され、労働者統轄に対する経営側の体制が形成されるにつれて、バッチ・システムが解体した点で、日英は共通していた¹⁰³⁾。

大規模の炭鉱で、間接雇用・管理制が廃止・崩壊していく中で、鉱夫たちを会社の直接的な統轄下におこうとする試みがなされた¹⁰⁴⁾。直接雇用・管理制が導入されていったのである。

例えば、筑豊地区では、1899年に安川関係の明治鉱業で直轄制が初めて採用され、1901年創

業した同地域の山野炭坑は、開坑時より直轄制を採用し、漸次同地域の他炭鉱にも直轄制が普及した¹⁰⁵⁾。高島炭鉱も、1897年に直轄制度へと雇用制度を改変した¹⁰⁶⁾。

日露戦争ころの1905年以降、各炭鉱で直轄制度への移行が進められ、大鉱山では、企業の技術者が生産の指揮統制を行うようになった。例えば、1906年、別子銅山では飯場頭による包括的な作業請負を廃止し、坑夫数人の団体請負制を採用し、鉱業所による直接的労働力統轄に取り組んだ¹⁰⁷⁾。筑豊における三菱の主力炭鉱であったねん田・新入両炭鉱でも、1910年頃には直轄制が相当の範囲で採用され、全鉱夫の30%が直轄制の下に置かれていた¹⁰⁸⁾。

こうして、1900年代末には大手炭鉱で直轄制度が相当広く採用されるようになったが¹⁰⁹⁾、さらに、大正期に入って、直接雇用・管理制を導入する炭鉱が相次いだ。例えば、13年に、生野鉱山では、直轄飯場が試験的に開設され、以後次第に部屋主制から直轄制への移行が行われた。北海道の炭鉱でも、直轄制度の導入が進み、21年、北海道のほとんどの炭鉱で皆直轄制度が導入された¹¹⁰⁾。こうして、農商務省鉱山局が23年に行った調査によれば、全国鉱山のうち、直轄制度が43%に達するようになった¹¹¹⁾。

ii) 企業による労働者の直接管理・雇用

企業の直接的な管理・雇用体制の最も重要な特徴は、一般労働者を企業が直接統轄することであった。すなわち、企業が直接的な労務統轄機構を整備し始め、労働条件に対する経営の規制力を強化し、雇用労働者への直接支配力が個別企業の手に移管された¹¹²⁾。八幡のような大企業では、現場労務管理を直接企業の手掌握する体制が体系的に整備された¹¹³⁾。

企業による労働者の直接管理のためには、労働条件に対する管理職能をもつ専門的な管理部門スタッフ、あるいは、専門家の組織(労務管理部門)を必要とした。その機能を果たしたのが企業の人事部、あるいは労務部であった¹¹⁴⁾。殊に、人事部設置の最も重要な理由は募集業務の効率化、採用に関する管理の集中化¹¹⁵⁾であった。

一般的に日本企業に労務係が設けられたのは1910年から13年の間であり¹¹⁶⁾、日本の民間企業に人事部、勤労部の設置が広まったのは明治末から大正期にかけてであった。人事部が企業内にいち早く設置されたのは直接雇用が早期に定着した紡績業であり、重工業大企業では、第1次大戦直後から20年代末までに工場あるいは本社に労務人事関連の部署が集中的に設立された¹¹⁷⁾。例えば、三菱長崎造船所は1918年に職工課を設け、19年には、川崎造船所が職工課、浦賀船渠と住友鋳工場が職工係(浦賀船渠は23年には職工課、住友鋳工場は20年住友製鋼所になり、21年に人事部を設けた)を、八幡製鉄所が工場課¹¹⁸⁾をそれぞれ設けた。22年には三菱造船所に職工課が、23年には、海軍工廠と砲兵工廠に総務部が、25年には大阪鉄工所に工場課が、26年には釜石製鉄所に人事課が設置された¹¹⁹⁾。

鉱山でも、企業内で労務管理を一元化する組織が設けられた。例えば、三池鉱山では、1924年争議を契機に労務管理機構の一元化が図られ、26年2月に、鉱業所長の管理下に労務事務長がおかれた¹²⁰⁾。また、鉱業では、納屋制・飯場制の廃止後の純直轄制度の中で、鉱夫を直接統括したのは取締係・繰込方、あるいは人事係と呼ばれる企業の係員たちであった¹²¹⁾。

こうした人事部、あるいは労務部門と、それに統轄された職場管理機構によって、労働者の採用・配置・昇給・解雇、出退業、賃金支払、労働者の陶冶と監督、その他の労働条件の整備など一般に「労務管理」とよばれるものが行われた¹²²⁾。さらに、人事部や労務部は、病気その他不時の場合の世話、家庭の出来事の世話、寄宿舎・社宅管理など生活面の管理まで行った。

参考文献

(1) 日本語

- S.B. レヴィーン (1964) 「戦後日本における労働市場、賃金構造、団体交渉」『日本労働協会雑誌』(日本労働協会) Vol.6 No.2。
 市原博 (1997) 『炭鉱の労働社会史 - 日本の伝統的労働・社会秩序と管理』多賀出版。
 市原亮平、田中光夫 (1964) 「納屋制度論 (四) : 日本

賃労働史の一断面」『経済論集』(関西大学)、第14巻第4号。

- 上野継義 (2015) 「人事部創成神話の起源 - インダストリアル・エンジニアリング生成史の一断面」『アメリカ経済史研究』第14号。
 上野継義 (2023) 「書評 関口定一『ホワイトカラー雇用史序説 - 20世紀アメリカの企業社会』」『経営史学』第57巻第4号。
 大河内一男 (1959) 「日本的労使関係の特質とその変遷」『日本労働協会雑誌』(日本労働協会) 創刊号。
 大河内一男 (1963) 「日本的労使関係の原型 - 第一次戦後の「工場委員会」をめぐって -」(有泉享編『日本労使関係の研究』東京大学出版会)。
 大阪市社会部調査課 (1929) 『大阪市労働年報』。
 大山敷太郎 (1954) 「我が国鉱業労働における封建性と親方制度」『立命館経済学』第3巻第4号。
 尾高煌之助 (1984) 『労働市場分析 : 二重構造の日本的展開』岩波書店。
 尾高煌之助 (1988) 「内部請負と内部労働市場 - 労働過程変革の歴史理論 -」『経済研究』(一橋大学) 第39巻第1号。
 協調会 (1926) 『機械工業労働事情概観』。
 金容度 (2023) 「日米企業システムの比較史序説 (3) - 雇用及び労使関係の日米比較史 I : 1910年代まで(上) -」『経営志林』(法政大学経営学会) 第60巻第2号。
 小池和男 (1963) 「職員層の形成と賃金問題」(有泉享編『日本労使関係の研究』東京大学出版会)。
 故団男爵伝記編纂委員会 (1938) 『男爵団琢磨伝(上)』。
 塩見治人 (1985) 「アメリカにおける工場制度の変質と内部請負制度」『経営史学』第20巻第2号。
 島田晴雄 (1968) 「年功制の史的形成について - 戦前八幡製鉄所の事例研究 -」『三田学会雑誌』(慶應義塾大学) 第61巻第3号。
 ジャコービィ、S・M (1989) 『雇用官僚制 : アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北海道大学図書刊行会 (Jacoby, Sanford M. (1985). *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*. Columbia University Press)。
 ジャコービィ、S・M (1999) 『会社荘園制 - アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡 -』北海道大学図書刊行会 (Jacoby, Sanford M. (1997). *Modern*

Manors: Welfare Capitalism since the New Deal. Princeton University Press).

ジャコービィ、S・M (2005)『日本の人事部・アメリカの人事部 - 日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。

菅山真次 (1989)「戦間期雇用関係の労職比較」『社会経済史学』第55巻第4号。

菅山真次 (2006)「日本におけるホワイトカラーの形成 - 官営八幡製鉄所における職員のキャリアと学歴」『経営史学会第42回全国大会報告集』。

菅山真次 (2011)『「就社」社会の誕生 - ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会

隅谷三喜男 (1960)「納屋制度の成立と崩壊」『思想』8月号 (No.434)。

隅谷三喜男 (1964)『日本の労働問題』東京大学出版会。

隅谷三喜男 (1966)『日本労働運動史』有信堂。

隅谷三喜男 (1968)『日本石炭産業分析』岩波書店。

隅谷三喜男 (1970)『日本職業訓練発展史《下》 - 日本の養成制度の形成』日本労働協会。

隅谷三喜男 (1971)『日本賃労働史論 - 明治前期における労働者階級の形成』東京大学出版会。

隅谷三喜男 (1976)『日本賃労働の史的 연구』御茶の水書房。

隅谷三喜男、小林謙一、兵藤釗 (1967)『日本資本主義と労働問題』東京大学出版会。

隅谷三喜男編 (1959)『産業と労働組合 : 産業関係講座5』ダイヤモンド社。

関口定一 (2021)『ホワイトカラー雇用史序説 - 20世紀アメリカの企業社会』中央大学出版部。

スチュアート・D・ブランデス (2004)『アメリカン・ウェルフェア・キャピタリズム』関西大学出版部。

大東英祐 (1970)「アメリカの労務管理の一側面 - 労務管理と先任権制度 -」『経営史学』第5巻第2号。

武田晴人 (1987)『日本産銅業史』東京大学出版会。

ダニエル・ネルスン (1978)『20世紀新工場制度の成立 - 現代労務管理確立史論』広文社。

中央職業紹介事務局 (1927)『職業別労働事情 (三) 機械工業』。

中馬宏之 (1987)「“日本的”雇用慣行の経済合理性論再検討 - 1920年代の日米比較の視点から」『経済研究』(一橋大学)、第38巻第4号。

津田真澄 (1968)『年功的労使関係論』ミネルヴァ書

房。

西成田豊 (1988)『近代日本労資関係史の研究』東京大学出版会。

農商務省商工局 (1903)『鉄工事情』(『職工事情』(生活者版)第1巻)。

農務省鉱山局 (1923)『鉱夫調査概要』。

間宏 (1964)『日本労務管理史研究 - 経営家族主義の形成と展開 -』ダイヤモンド社。

橋本能保利 (1926)「本邦製鉄業労働事情概説 (三)」『社会政策時報』第69号。

馬場克三 (1957)『個別資本と経営技術 - 経営学の方法及び労務の根本問題』有斐閣。

P.B. ドーリンジャー、M.J. ピオレ (2007)『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部。

兵藤釗 (1971)『日本における労使関係の展開』東京大学出版会。

平尾武久、伊藤健市、関口定一、森川章 (1998)『アメリカ大企業と労働者 - 1920年代労務管理史研究』北海道大学図書刊行会。

藤田若雄 (1963)『日本労働協約論』東京大学出版会。

美濃口時次郎 (1943)『中小産業と労務問題』日本出版社。

森口千晶 (2013)「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』No. 634。

八幡製鉄所 (1926) (1927) (1928) (1929)『八幡製鉄所工場労働統計』。

八幡製鉄所 (1932) (1938)『製鉄所労務概要』。

横山源之助 (1910)「東京の工場地及工場生活のパノラマ」『新公論』9月。

(2) 英語

Berkowitz, Edward and McQuaid, Kim (1978). "Businessman and Bureaucrat: The Evolution of the American Social Welfare System, 1900-1940," *Journal of Economic History*, Vol. 38 No. 1.

Berridge, William A. (1929). "Labor Turnover in American Factories," *Monthly Labor Review* Vol. 29 No. 1.

Bezanson, Anne, Hussey, Miriam, Willits, Joseph H. and White, Leda F. (1925). "Four Years of Labor Mobility: A Study of Labor Turnover in a Group of Selected Plants in Philadelphia 1921-1924," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 119, Supplement, May.

- Brody, David (1968). "The Rise and Decline of Welfare Capitalism," in Braeman, Bremner, Robert H. and Brody, David eds. *Change and Continuity in Twentieth-Century America: The 1920s*. Ohio State University Press.
- Buttrick, John (1952). "The Inside Contract System," *Journal of Economic History*, Vol. 12 No. 3.
- Chokki, T. (1979). "Labor Management in the Cotton Spinning Industry," in Nakagawa, Keiichiro ed. (1979). *Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference*. University of Tokyo Press.
- Daito, E. (1979). "Management and Labor: The Evolution of Employer-Employee Relations in the Course of Industrial Development", in Nakagawa, Keiichiro ed. (1979). *Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference*. University of Tokyo Press.
- Edwards, Richard (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Basic Books.
- Eilbirt, Henry (1959). "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review*, Vol. 33 No. 3.
- Emmet, Boris (1919). "Labor Turnover in Cleveland and Detroit," *Monthly Labor Review*, Vol. 8 No. 1.
- Engelbourg, Saul (1976). *International Business Machines: A Business History*. Arno.
- Frain, H. Larus (1929). "Length of Service and Wages," *Monthly Labor Review*, Vol. 20 No. 4.
- Hazama, Hiroshi and Kaminski, Jacqueline (1979). "Japanese Labor-Management Relations and Uno Riemon," *Journal of Japanese Studies*, Vol. 5 No. 1.
- Jacoby, Sanford M. (1999). "Are Career Jobs Headed for Extinction," *California Management Review*, Vol. 42 No. 1.
- Lazonick, William H. (1983). "Technological Change and the Control of Work: The Development of Capital-Labour Relations in U.S. Mass Production Industries," In Gospel, Howard F. and Littler, Craig R. eds. *Managerial Strategies and Industrial Relations*. Heinemann Educational Books Ltd..
- Lebergott, Stanley (1976). *The American Economy: Income, Wealth, and Want*. Princeton University Press.
- Lebergott, Stanley (1984). *The Americans: An Economic Record*. W. W. Norton and Company.
- Lester, Richard A. (1947). *Economic of Labor*. Macmillan Co..
- Littler, Craig R. (1982). *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies—A Comparative Study of the Transformation of Work Organization in Britain, Japan and the USA*. Heinemann Educational Books Ltd..
- Metropolitan Life Insurance Co. (1929). *Executives' Service Bulletin*, March.
- Moriguchi, Chiaki (2000). "The Evolution of Employment Relations in U.S. and Japanese Manufacturing Firms, 1900-1960: A Comparative Historical and Institutional Analysis," *NBER Working Paper* 7039.
- Moriguchi, Chiaki (2005). "Did American Welfare Capitalists Breach Their Implicit Contracts during the Great Depression? Preliminary Findings from Company-level Data," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 59 No. 31.
- Nakase, T. (1979). "The Introduction of Scientific Management in Japan and Its Characteristics—Case Studies of Companies in the Sumitomo Zaibatsu," in Nakagawa, Keiichiro ed. (1979). *Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference*. University of Tokyo Press.
- Oi, Walter (1962). "Labor as a Quasi-Fixed Factor," *Journal of Political Economy*, Vol. 70 No. 6.
- Owen, Laura J. (1992). "The Decline in Turnover of Manufacturing Workers: Case Study Evidence from the 1920s," *Journal of Economic History*, Vol. 52 No. 2.
- Owen, Laura J. (1995). "Worker Turnover in the 1920s: What Labor-Supply Arguments Don't Tell Us," *Journal of Economic History*, Vol. 55 No. 4.
- Ozanne, R. (1979). "United States Labor-Management Relations, 1860-1930", in Nakagawa, Keiichiro ed. (1979). *Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference*. University of Tokyo Press.
- Prickett, A. L. (1931). "Labor Turnover Rate and Cost," *Accounting Review*, Vol. 6 No. 4.
- Sabel, Charles F. (1982). *Work and Politics: The Division of Labor in Industry*. Cambridge University Press.
- Schatz, Ronald W. (1983). *The Electrical Workers: A History of Labor at General Electric and Westing-*

house, 1923-60. University of Illinois Press.

Slichter, Sumner H. (1929). "The Current Labor Policies of American Industries," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 43 No. 3

Sundstrom, William A. (1986). *Studies in the Evolution of the Employment Relationship in American Manufacturing, 1880-1930*, Ph.D. diss., Stanford University.

Taira, Koji (1970). *Economic Development and the Labor Market in Japan*. Columbia University Press.

U.S. Bureau of the Census (1975). *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970*.

United States Bureau of Labor Statistics. *Monthly Labor Review*.

注

- 1) Owen (1992), p. 459.
- 2) ジャコービ (1989), 231 頁。
- 3) ただ、勤続年数が短い人に移動が集中したことは、1920 年代以降に限る現象ではない。例えば、13 年-14 年に、離職者のうち、勤続年数 3 ヶ月未満の人が 5 割で、17 年-18 年にも 6 割を超えていた。また、18 年にもほとんどの産業で、離職者の 3 分の 2-8 割は勤続 1 年未満の人であった (金 (2023))。20 年代以降、長期雇用の人が増えたことは、移動率自体が低下したことに負うところが大きいといえる。
- 4) 1928 年に、GE の従業員のうち、勤続 20 年以上の割合は 26% であった (Moriguchi (2005), p. 70)。
- 5) 関口 (2021), 8, 141-142, 171, 229, 639-640 頁。
- 6) 隅谷編 (1959), 25 頁; 隅谷 (1964), 20, 189 頁; 隅谷 (1966), 132 頁; 隅谷、小林、兵藤 (1967), 189 頁; Taira (1970), p. 156; 兵藤 (1971), 405, 428 頁; 中馬 (1987), 308 頁; Moriguchi (2000), p. 30; 森口 (2013), 55 頁。
- 7) 隅谷 (1964), 189 頁; 隅谷 (1966), 132 頁; Moriguchi (2000), p. 30。
- 8) 隅谷、小林、兵藤 (1967), 185 頁; 隅谷 (1976), 67 頁; 森口 (2013), 58 頁。
- 9) 中央職業紹介事務局 (1927), 36 頁。
- 10) 隅谷 (1966), 132 頁; 隅谷 (1970), 183 頁。
- 11) 島田 (1968), 60 頁。
- 12) 菅山 (1989); 菅山 (2006), 88 頁; 菅山 (2011), 177 頁。
- 13) 例えば、1927 年、小工場の多い器具、金属品製造業では、かなり高い離職率であったとされる (兵藤 (1971), 406 頁)。
- 14) 中央職業紹介事務局 (1927), 36, 45 頁; 隅谷 (1964), 193 頁。
- 15) 隅谷編 (1959), 25 頁; 大河内 (1959), 8 頁; 大河内 (1963), 5 頁; 隅谷 (1964), 187, 190 頁; 隅谷 (1966), 132 頁; 隅谷 (1976), 67 頁; 尾高 (1984); 中馬 (1987), 308 頁; 西成田 (1988), 52 頁。
- 16) 西成田 (1988), 70 頁。
- 17) 藤田 (1963), 73, 76-79 頁; 間 (1964), 453 頁; 津田 (1968), 44 頁; 兵藤 (1971), 428 頁。
- 18) 隅谷編 (1959), 28-29 頁; 藤田 (1963), 75 頁; 隅谷 (1966), 135 頁。例えば、三菱造船所では、1929 年に、定期採用と長期勤続を基底とする本工制が成立したとされる (中央職業紹介事務局 (1927), 41-43 頁; 隅谷 (1966), 133 頁)。
- 19) 大河内 (1959), 8 頁。
- 20) 隅谷 (1964), 277 頁。
- 21) Owen (1992), p. 460; Owen (1995), p. 837; Oi (1962); Edwards (1979); Lazonick (1983); Sabel (1982); Sundstrom (1986); ドーリンジャー、ピオレ (2007); ジャコービ (1989), 152 頁。
- 22) Slichter (1929), p. 416。
- 23) ジャコービ (1989), 3 頁; Slichter (1929), pp. 414-415; Schatz (1983), pp. 18-19; 中馬 (1987), 315 頁。
- 24) Slichter (1929), pp. 415-416。
- 25) Owen (1995), pp. 825, 828, 838; Emmet (1918), p. 9。
- 26) 福利厚生施策を進めたのは、この時期の日米大企業の共通点であり、福利厚生施策を行った理由は従業員の勤続を促すためだけではなく、日米の大企業の福利厚生施策の実施については、次号の論文で詳細に分析する。
- 27) 関口 (2021), 307 頁。
- 28) ジャコービ (1989), 82, 236 頁。
- 29) 関口 (2021), 10, 230 頁; 平尾、伊藤、関口、森川 (1998), 232, 237, 253 頁。
- 30) Saul (1964), pp. 211-213。
- 31) Owen (1995), p. 836。
- 32) 平尾、伊藤、関口、森川 (1998), 264-265 頁。
- 33) Lester (1947), pp. 658-659; 中馬 (1987), 312 頁; ジャコービ (1989), 322 頁; Owen (1992), p. 460; Owen (1995), p. 825; ブランデス (2004), 197 頁。

- 34) Brody(1968),p.152。ブランデスは、この時期、米企業の年金制度は労働移動と「闘う」際の貴重な武器となったという(ブランデス(2004),152頁)。
- 35) Hazama and Kaminski(1979),p.74; 大河内(1959),7頁。
- 36) 農商務省商工局(1903)、10頁。
- 37) 大河内(1959)、7頁;市原、田中(1964)、86頁;Hazama and Kaminski(1979),p.74;中馬(1987)、313頁;西成田(1988)、151頁。
- 38) 隅谷編(1959)、28-29頁。
- 39) 中馬(1987)、312頁;間(1964)、453頁。
- 40) 隅谷編(1959)、26頁;Daito(1979),p.18。
- 41) 武田(1987)、321頁。
- 42) 隅谷、小林、兵藤(1967)、188頁。ただ、日給決定に不明確な要素が多分に残されており、勤続年数が日給決定の指標として貫徹しえなかった。長期勤続の並職工では、日給は横ばい、ないし低下し、ある限界を越えると、異質な職能を要求される役付工に昇進できなかった並職工では、経験を積み重ねたからといって技能の向上はおろか維持さえ困難になった。労働者間の競争を考慮すれば、勤続年数に応じて日給を上昇させることが困難であった(隅谷、小林、兵藤(1967)、188-189頁)。
- 43) 隅谷、小林、兵藤(1967)、189頁;兵藤(1971)、414頁;西成田(1988)、150頁。
- 44) 隅谷(1971)、173-175頁;中馬(1987)、311頁。
- 45) 隅谷、小林、兵藤(1967)、163頁。
- 46) 藤田(1963)、52頁;隅谷(1964)、21頁;兵藤(1971)、429頁。
- 47) 西成田(1988)、326頁。
- 48) ジャコービ(1989)、205-207頁。1920年代のアメリカでの雇用は、製造業内では鉄鋼、製靴、綿織物、鉄道設備などの旧産業から、電気製品、化学製品、食品加工などの新しい産業へと移動していた。なお、この時期、ブルーカラーからホワイトカラーへ、製造業からサービス業へ雇用の移動もあった(Jacoby(1999),p.129)。
- 49) Slichter(1929),pp.417,430。
- 50) ジャコービ(1989)、209頁;Slichter(1929),p.430。
- 51) Slichter(1929),pp.425,430。
- 52) 協調会(1926)、26頁;隅谷(1964)、190頁;隅谷(1966)、133頁;隅谷(1970)、183頁;中馬(1987)、307頁。例えば、三菱造船所では、1929年、「一時に急速に多数職工を必要とする場合又は作業の性質上特殊の事情がある場合は別として常態における職工の補充は原則としてこれを幼年工に求め」た(中央職業紹介事務局(1927)、41-43頁;隅谷(1966)、133頁)。
- 53) 隅谷(1970)、183頁。
- 54) Slichter(1929),pp.425-426;ジャコービ(1989)、207頁;Owen(1995),p.824;Lebergott(1976);Lebergott(1984),p.436。ただし、集計データやケーススタディによっても、離職率の低下が単に景気不振による労働需要低迷に負うということは裏付けられない(Owen(1992), pp.459-460)。
- 55) 隅谷(1964)、89頁;Moriguchi(2000),p.28。
- 56) 隅谷(1964)、20頁;間(1964)、107頁;隅谷(1966)、132頁;隅谷、小林、兵藤(1967)、190-191頁;島田(1968)、44頁;隅谷(1970)、183頁;兵藤(1971)、416、419、420、432-433頁。
- 57) Schatz(1983), pp.19-20; Brody(1968), pp.151, 164; Slichter(1929), pp.421, 424-425。
- 58) ジャコービ(1999)、23頁;Schatz(1983),pp.58-60。
- 59) ジャコービ(1989)、154、240頁。
- 60) Owen(1995),p.837。
- 61) Slichter(1929),p.430。
- 62) 例えば、米スコヴィル社(Scovill)は、21年の不況時にレイオフを実施したが、その際にその企業での勤続年数が長い人を優遇する基準に従った(Owen(1995),p.836)。
- 63) ジャコービ(1999)、6頁;Brody(1968),pp.165-178;中馬(1987)、315-316頁;Moriguchi(2005),p.70;ドーリンジャー、ピオレ(2007)、43頁。
- 64) ジャコービ(1989)、32、285頁。
- 65) ジャコービ(1989)、231頁。
- 66) ジャコービ(1989)、278、330頁。
- 67) 1920年代から30年代初めにかけて、多くの工場で大規模な解雇が行われ、その際勤続の長い中高年層が真っ先に対象とされた(間(1964)、1章;菅山(2011)、181頁)。20年代前半に大量解雇を行った企業もある。例えば、三菱長崎造船所は22年2月3,729人、23年に10月に1,499人、24年11月製罐工場職工114人、25年6月1,646人の4次にわたる人員整理を行った(西成田(1988)、171頁)。
- 68) 島田(1968)、60頁。

- 69) 島田(1968)、60頁。
- 70) 西成田(1988)、50、174頁。
- 71) ネルスン(1978)、215、301頁;Brody(1968),p.153; Littler(1982),p.175; ジャコービ(1989)、204頁; ジャコービ(2005)、138頁。
- 72) Ozanne(1979),p.89; ジャコービ(2005)、138頁; Eilbirt(1959),pp.353,355。人事部の創設とその本格的な活動の中で、雇用への伝統的対応と官僚制対応との摩擦がしばしば起こった。こうした摩擦は、製造部門と人事部の衝突、職長と人事部の摩擦に集約された(ジャコービ(1989)、33、200頁)。
- 73) Eilbirt(1959),pp.350-353; ネルスン(1978)、215頁; 塩見(1985)、42頁。
- 74) 上野(2015)、3、6頁; ジャコービ(1989)、186頁; ジャコービ(2005)、134頁; Eilbirt(1959),p.359; 関口(2021)、306頁。第1次世界大戦後の一時期には、人事部の設置を推進した同じ力が逆回転を始め、人事部をもつ企業が急減し、人事部の影響力も減退した(Eilbirt(1959),p.362)。労働市場が買い手市場となり、労働不安が減少した上、政府が戦時規制を解除したためであった(ジャコービ(2005)、138頁)。
- 75) ジャコービ(1989)、231-232頁。
- 76) Brody(1968),p.161; 中馬(1987)、316頁; ジャコービ(2005)、138頁; Ozanne(1979),p.91。ただ、従業員250人以下の企業では、当該比率は1930年にも3%足らずであった(Brody(1968),p.161; 中馬(1987)、316頁; ジャコービ(1999)、59頁)。
- 77) 恐慌期に人事部をなくした企業数は、1929年の5%にすぎなかったとされる。ただ、恐慌中に人事部の規模と責任を格下げした企業は少なくなかった。コスト削減の必要で、失業が多いとき人事部は余計だとの認識がその動機であった(ジャコービ(1989)、216-217、262-264頁)。
- 78) アメリカの大手10社のトップ経営者たちが、労働関係と人事管理の政策を調整するために、1919年にSCCを設置した。
- 79) ジャコービ(1989)、266頁; ジャコービ(2005)、14、138頁。
- 80) 大東(1970)、70頁。
- 81) ジャコービ(1989)、303-304頁; ジャコービ(2005)、140頁。
- 82) Littler(1982),pp.152-153,173; Ozanne(1979),p.9; ジャコービ(1989)、276頁。
- 83) 関口(2021)、446-447頁。
- 84) ジャコービ(1989)、154、273頁; 関口(2021)、229頁; 上野(2023)、66頁。
- 85) Slichter(1929),p.411; Owen(1992),p.460。
- 86) ネルスン(1978)、301頁。
- 87) Ozanne(1979),p.90; Brody(1968), pp.153-54, 160; Slichter(1929), p.422。
- 88) ネルスン(1978)、297、300頁。前述したように、アメリカ初の現代的な労務部(labor department)の設立したNCR社も福利厚生施策実施のための行政組織機能を果たした(Berkowitz and Kim(1978), p.123)。
- 89) ネルスン(1978)、300頁。
- 90) 間(1964)、34頁; 西成田(1988)、118頁。
- 91) 兵藤(1971)、435頁。
- 92) 隅谷(1966)、70頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、160頁; 隅谷(1970)、57頁; 兵藤(1971)、434頁; 西成田(1988)、118頁。
- 93) 隅谷(1960)、109頁; 間(1964)、444頁; 隅谷(1966)、70頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、160頁; 隅谷(1970)、4-5、57頁; 隅谷(1976)、56-57、99、104頁; 西成田(1988)、118、158、160頁; Moriguchi(2000)、p.23。
- 94) Buttrick(1952),p.219。
- 95) 大河内(1959)、7頁; 隅谷(1960)、112頁; Nakase(1979),p.178; Littler(1982),p.151。
- 96) Hazama and Kaminski(1979),p.74。
- 97) 横山(1910); 隅谷編(1959)、16、18頁; 隅谷(1964)、180頁; 隅谷(1966)、71頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、109頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、160頁; 菅山(2011)、1章。
- 98) 海軍工廠のように、当初から親方請負制の存立基盤が脆弱で、生産過程を経営側が直接規制する客観的条件をそなえているところでは、早くから親方的な職長を媒介としつつも直轄制を導入されていた(西成田(1988)、25-26頁)。
- 99) 間(1964)、35頁; 西成田(1988)、27頁。
- 100) 武田(1987)、174頁。
- 101) 藤田(1963)、53頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、159頁; 市原(1997)、67-68、81頁。三池鉱山のように、すでに1889年に納屋制度を廃止した鉱山もある(故団男爵伝記編纂委員会(1938)、240

- 頁)。
- 102) 大山 (1954)、31 頁。
- 103) 隅谷 (1976)、101 頁。ただ、イギリスでは集団的労働を伴う長壁式の場合には却ってパッティ・システムが長く残存したのに対して、日本では、一丁切羽に納屋制度、大炭坑では早く納屋制度さえ解体していった (隅谷 (1960)、107 頁)。間接雇用・管理の解体のスピードには日英の違いがあったのである。
- 104) 市原 (1997)、67 頁。
- 105) 馬場 (1957)、176 頁 ; 藤田 (1963); 隅谷 (1968)、316 頁。
- 106) 市原 (1997)、81 頁。
- 107) 武田 (1987)、175 頁。
- 108) 隅谷、小林、兵藤 (1967)、159 頁 ; 市原 (1997)、68、74 頁。
- 109) 市原 (1997)、74 頁。
- 110) 隅谷 (1960)、110 頁 ; 武田 (1987)、180 頁。
- 111) 農務省鉱山局 (1923)、100 頁 ; 馬場 (1957)、176 頁。
- 112) 大河内 (1959)、8 頁 ; 間 (1964)、444 頁 ; 隅谷、小林、兵藤 (1967)、158 頁。
- 113) 島田 (1968)、51 頁。
- 114) レヴィーン (1964)、8 頁 ; 兵藤 (1971)、434 頁。
- 115) 兵藤 (1971)、436 頁。人事部、職工課などを独立したり新設した理由として、1 次大戦後の労働争議の頻発も挙げられる。労働運動への対策も人事部、労務部新設の重要な理由であったのである (Hazama and Kaminski(1979),p.75)。
- 116) 非製造業でも、三井物産が 1912 年に庶務課から独立された人事課を新設した (菅山 (2011)、94 頁)。
- 117) 隅谷 (1964)、283 頁 ; 兵藤 (1971)、436 頁 ; Daito(1979),p.19; 尾高 (1988)、57-58 頁。この時期、工場法の施行 (1916 年、公布は 1917 年) に伴い、雇用・労働条件にかかわる事務手続きが生じたことも、人事組織の設置の理由であった。また、王子製紙のように、1930 年代末に人事課を設置した企業もあり、2 次大戦期に、軍需工場として急速に拡大した企業を中心に、労務統制の諸手続きの業務を行うために、人事部が独立した企業もかなりあった。
- 118) 八幡では、1906 年に文書課は庶務課に代わり、19 年に庶務部に昇格し、その下に文書課と工場課がおかれた。この文書課は職員の人事管理を、工場課は職工の労務管理をそれぞれ担当した。さらに、24 年には庶務部の仕事は新設の総務部に引き継がれ、26 年には同部から労務部が独立し、職員と職工の管理は異なる部局に分かれた (菅山 (2011)、97 頁)。
- 119) 兵藤 (1971)、436 頁 ; Chokki(1979),p.182。
- 120) 隅谷 (1976)、137 頁。
- 121) 市原 (1997)、75-76 頁。
- 122) 隅谷、小林、兵藤 (1967)、110、187 頁 ; 小池 (1963)、306 頁。