

〔論文〕

日米企業システムの比較史序説（6）

——雇用及び労使関係の日米比較史4：戦間期（中）——

金 容 度

目 次

II. 雇用及び労使関係

1. 雇用及び労使関係の日米比較史1：1910年代まで（上）（60巻2号）
2. 雇用及び労使関係の日米比較史2：1910年代まで（下）（60巻3号）
3. 雇用及び労使関係の日米比較史3：戦間期（上）（60巻4号）
4. 雇用及び労使関係の日米比較史4：戦間期（中）
 - (A) 共通点（続き）
 - ④直接管理・雇用への移行理由における日米共通点
 - ⑤大企業における内部労働市場の形成
 - ⑥福利厚生施策の実施（以上、本号）

(A) 共通点（続き）

④直接管理・雇用への移行理由における日米共通点

機械化と技術変化及び企業の管理能力向上

間接管理・雇用から企業による労働者の直接管理・雇用へ移行した理由においても日米間の共通点が少なくなかった。

まず、機械化と生産技術の変化によって、間接管理・雇用体制下で親方が果たした役割に限界が見えてくる代りに、企業側の管理能力が高まったことが直接管理・雇用への移行の理由であった。この点でも日米は共通していたのである。

機械化と生産技術の変化が企業にとって労働統轄を強化する必要を高めた¹⁾。日本の例で見れば、日露戦争を契機として軍工廠・造船工場

で機械化が一段と進展し、各職工の作業に厳密さが要求されると共に、職種が細分化・専門化が進んだ。例えば、造船所では、鉄木工、孔明工、鋸打工、填隙工などに職種が細分化した。こうした職種の細分化を通じて熟練の客観化が進み、明治維新以後の第1次産業革命期に生み出された手工的、万能的熟練が後退、解体していった。「渡り職人」的な万能工の必要が次第に減退したのである。よって、手工的熟練のうえで形成されていた工場徒弟制が動揺し、従来職場管理の中核にあった親分的職工の地位が大きく動揺した。かくして、機械化の進行は、経営者側直用の技能人の強化を必要とし、作業面における親方制の機能を圧縮していく傾向が著しくなった。さらに、機械化の進展を契機として、労働過程を合理化し労務費を節約するためにも、企業は労働者を直接に統轄しようとした。結果的に、機械化によって、企業は直備制に切り替えざるを得なくなったのである²⁾。

また、日米で電機、化学といった新興産業の出現で、生産に要求される技術変化が起こったが、こうした技術変化によって間接雇用・管理の限界が露呈された。まず、生産技術の高度化、技術の発展で労働様式が変化し、それに伴って知的熟練を要する新しい職種が出現した。職人的な技能との継承性がほとんどない技術を基礎とする作業が増え、新たな熟練、新しい型の熟練技術者が必要とされるに及んだ³⁾。しかし、既存の親方制では、新しい熟練工の不足に対応できなかった。熟練労働者を十分に確保することが困難であり、例えば、明治末年、官営工場などの大工場において、旧来の親方職人では要求される技術に十分に対応しえなかった。従来

の親方的な支配による労務管理は、技能水準の質的格差のためにその力を次第に失い始めた。企業側で労務管理の方式としての親方制度の有効性が疑問になりはじめ、既存の間接管理体系が新しい技術体系に不適合であることが明白に見え始めた。このように、第1次大戦後に生産技術の発展にともなって管理者層による労働条件規制を拡大しうる条件が整えられてきたのである⁴⁾。新しい生産体系をフルに活用するには、従来のように長年の経験を基礎とする職工頭に現場管理を一任できなくなった。すなわち、大量生産体制の発達によって内部請負制の無機能化が発現し、生産の制約要因に転化し、企業は内部請負制を断念し、現場の監督制度を強化せざるをえなくなった⁵⁾。

企業側の生産管理、労務管理を行える能力が高まった。工学的知識をもった技術者層がある程度生産過程に対する管理能力をもちうるようになり、企業は種々の新しい労務管理の方式を工夫しつつ労働者の直接的管理に乗り出すことになった⁶⁾。また、前号で明らかにしたように、日米両方で、労務部・雇用部・労使関係部、人事部など、企業が労働者を直接管理できる組織体系を整備していった、これも間接雇用・管理から直接雇用・管理への移行を可能にする要因になった。

内部請負による生産管理の限界

アメリカで内部請負制が導入された産業、例えば、鉄鋼、ガラスおよびシガレット・葉巻製造業は大量連続生産を特徴としたが、生産規模の拡大に伴い、内部請負制が大量連続生産の管理に向いていないことが明白になった。

まず、間接雇用・管理体制下では、大量連続生産での作業流れの調整・統制が難しかった。請負人に一切を任せられる分離可能な部品や製品は次第に少なくなり、請負仕事の統括や調整が煩雑になった。例えば、請負単位相互を調整して原材料の流れを統制することが難しく、請負単位間に仕掛品の過大な在庫や欠品が絶えず発生した。間接支配のため、計画どおりの製品ができにくい問題も起こっており、企業は欠陥部品や絶品遅延など請負人が犯す過ちに対して

まったく無防備の状態だった。部品に関しても、後のほうの工程では、前のほうの工程での作業が完了した部品の浪費が生じた。企業は請負人を慎重に監視せざるを得ない状況に追い込まれた⁷⁾。

また、内部請負の親方は、設備の適切な管理を行わず、材料、部品の効率的な利用を怠る傾向があった。例えば、内部請負業者からみて、次の契約をとれる保証がない限り、該当の契約期間に利益を出すために、工場主（企業）から貸し出される設備を無理して使いがちであり、機械のメンテナンスにも労力をかけなかった。親方は設備の使用と保全に適切な注意を払わなかったのである。それゆえ、設備の劣化が早くなった。それに、原材料は企業から請負親方に支給されるため、原材料を浪費しがちであり、工程革新も労働節約的な革新に偏り、材料節約的な革新はあまり行われなかった⁸⁾。こうして、生産能率の向上を図るためには、経営全体の統一的視野から人員配置を規制する必要が生じた。それに対応して、より直接的に職工層を掌握し、直接的管理体制への転換が行われたのである。日本においても、第1次大戦後の重工業大経営は、経営安定の戦略目標を労働能率の向上におき、そのために生産過程に対する経営の規制力を強化した⁹⁾。

親方の改善・革新の誘因の欠如

企業と親方の間には、請負価格をめぐって利害が直接的に対立しており、契約更新時の請負価格の改定の際に、こうした利害の対立が表出した。毎年の請負価格の「調整」が悩みの種であり、不満の種であった。特に企業が複数の請負人に仕事を分割して任していたこともあり、請負価格は下がる傾向があった。請負人は価格引下げの「調整」の矢面に立たされたが、請負単価の切り下げをめぐってしばしば紛争が発生していた¹⁰⁾。請負価格の形成をめぐって市場性が働いたのである。

こうした利害対立の中で、親方は企業に対する交渉力向上のために集団行動を行った。例えば、日本の炭鉱では、企業と親方の「利害が対立すれば、親方等が一体となって力強い団結を

以て会社当局に迫るようなことが生じた¹¹⁾。アメリカでは、内部請負人仲間による同業組合が組織され¹²⁾、工場主との交渉の場において、彼ら組合員集団で生産量についての抑制的な共同歩調をとるという「組織的怠業」を行い、請負単価切り下げの阻止を図った。このような同業組合による「組織的怠業」は全国的に存在した¹³⁾。

親方が有利に交渉更新を行うためのもう一つの方法は、親方が現場の情報を手許にとどめおくことであった。請負人は、もし彼らの所得が著しく高いと思われる場合には、企業が請負価格を切り下げるということを知っており、それゆえに、その外見上の利益をできるだけ低く維持しようとした。そのために、企業との間の出来高払い賃率の定期的な再交渉時、請負業者は、技術変化の情報、製造原価に関わる情報を手許にとどめておいた¹⁴⁾。請負親方による「情報隠し」である。

そのため、請負業者が当該製品の製造に使われる技術や製造方法、そして、請負人の「従業員」がどのくらいのお金を支払われているかを企業が知ることはなかった。請負業者がどのような利益を得るか、請負人の所得がいくらであるかを知らず、どの請負人が大きな所得を獲得し、どの請負人がかろうじて生活しているのかも判らなかった。請負人やその従業員が最善を尽くしているのか、生産を制限し、革新を自制しているのかを見極めることも困難であった¹⁵⁾。企業側による製造コストの制御が効かなかったのである。それゆえ、請負業者にとって高価な機械をより長期に、かつ、効率的に使用する誘因が弱かった¹⁶⁾。

さらに、同じ理由で、親方層は製造原価を削減する技術革新を導入しなかった。技術改良、工程革新の意欲が弱くなったのである。製品の革新を行わせるような誘引も不足していた¹⁷⁾。よって、企業は内部請負制を「時代錯誤」の制度であり、「時代遅れ」の経営管理であると見做すようになった¹⁸⁾。

親方の高所得及び地位上昇による問題

前述したように、親方請負制では、親方が獲

得する利益、所得を企業が把握することは困難であり、それゆえ、莫大な所得を得る親方が続出し、それに伴って地位を高める親方も出現した。

アメリカで、内部請負制がもつ主要な困難の一つは、所得が社会的階層の中でのその個人の地位に一致するように、各請負人が受け取る所得を統制するという問題であった。多くの企業で、請負人の収入は、大部分の会社の幹部の給料や職長の賃金をはるかに超えており、平均的請負人は平均的従業員の3倍以上稼いでいた。特に、大規模な内部請負人の収入は、莫大な額となっていた。少数の請負人が大金を稼いだのである¹⁹⁾。

内部請負制を導入していた銃器製造業者のウィンチェスター社の例で、1880年代に労働者の年平均所得は570-700ドルであったのに対して、請負人の年平均所得は1,430ドル-4,860ドルであった。最高所得者の請負人は1万ドル以上も稼いでいた。当時の同社社長の年平均所得は14,200ドル、最高幹部の年平均所得が7,600ドルであったことを考えれば、最大規模の請負人はウィンチェスター社社長とほぼ同額で、高級幹部よりも多くの所得を得ていたことになる²⁰⁾。

こうした高い所得を基に、請負人の地位は上がり、会社の役員たちの地位を脅かした。工場の内部でも外部でも有力者になり、1910年頃までには増大するホワイトカラー労働者より請負人の地位が上であるという混乱を生み出した²¹⁾。

日本でも、有力な親方たちが不当に請負額を釣り上げたり、三菱長崎造船所の例のように、請負親方が自分の地位を利用し、会社に対して請負金額の増額を要求して認めてもらった²²⁾。鉱山においても、一部の鉱夫頭及び請負頭は、稼働人員をごまかし、採鉱能率を適当に査定することによって、「不正の利益を得」、「私腹も肥やし」ていたとされる²³⁾。一部の親方の所得が企業役員の所得より大きくなり、親方が「労働貴族」的地位を占めることによって企業の役員達の地位が脅かされた。

大規模な請負人の中には管理者や経営者と同

等であると思われないと望む者もいたが、経営者はそれを喜んで受け入れようとはしなかった。経営者が工場や社会における地位や名声の上でのライバルを生み出す制度を廃止したいと思うようになった²⁴⁾。雇用主・企業は請負業者が稼いでいた利益を自分たち自身が得ることを期待して、内部請負制を廃止した²⁵⁾。ある程度安定した需要の見通しが立てばこれらの中間者(請負親方)の存在は企業にとってマイナスの面が大きくなり、その結果、企業も親方制廃止に踏み切らざるを得なくなっていった。請負人の独立性と権力が、究極的にはこの制度を廃止へと導いていったのである²⁶⁾。

親方と労働者の関係における問題点

親方制で、親方と労働者間の衝突や利害対立が頻発したことも、親方的な支配による労務管理、職工頭への現場管理一任を難しくした。親方と労働者の間に発生した諸問題が、間接雇用・管理から直接雇用・管理への移行の要因になったのである。

i) 賃金面及び労働条件面の収奪

アメリカで、請負親方はしばしば標準的な水準以下にまで一般労働者の賃金を切下げ、追加的な支払いもしなかった。さらに、親方の請負価格が下がる傾向にあり、親方はそれによる利潤圧縮分を賃金引下げによる人件費切りつめによって補おうとした。

その結果、権力における大きな格差を反映して、請負人と労働者の所得格差は広がった²⁷⁾。クローズンの調査事例によれば、平均2名の従業員をもつ小規模な請負人でさえ、その従業員の2倍以上は十分稼ぎ、平均40名以上の従業員をもつ大規模な請負人は、その従業員のほぼ7倍も稼いでいた²⁸⁾。

日本でも、親方制のもとで、労働者が中間搾取されることも少なくなかった²⁹⁾。例えば、炭鉱労働者は賃金を納屋頭より毎年2回に受取ったが、賃金および賄料に関連して納屋頭の奸曲が多く、ごまかしによって不正・不当な中間搾取が行われた³⁰⁾。「採炭の計量に従って賃銀の高をごまか」した例も多かった。すなわち、賃

銀支払いの基準になる鉱夫の採掘数量は実際よりも少なく測られる場合が多く、これが賃金支払いの基準額を実際より低くした。また、売勘場では普通、日常生活必需品、食料品、作業用品等が販売され、しかも、賃金が「炭券」で支払われることが多く、現金を所有しない鉱夫に、市価より3割ないし5割も高く品物を半ば強制的に買わせ、売勘場から「適正」な手数料・「口銭」という名目の暴利をとった。それに、その他納屋賃、油料、湯銭などの生活費、費用価格を不当に高価に計算して、鉱夫の手に入る残額を少なくした³¹⁾。さらに、納屋頭の中には労働者に金を貸し労働者より搾取するものもあった³²⁾。その結果、納屋頭の懐に入る金額が莫大なものになったことと対照的に、労働者の負債は累増された。納屋頭からの坑夫の負債・借金は「日一日年一年に」、働けば働くほど増加したとされる³³⁾。

このように、請負人は自分の収入の増加を図り、労働者の賃金は薄く、それが企業が内部請負制の廃止を断行する重要な理由になった³⁴⁾。

しかも、親方制は一般労働者に過酷な労働条件を強いるものでもあった。親方が達成水準を維持し上昇させるために用いた諸方法はつきっきりの監視、酷使、怒鳴りつけ、威嚇など「駆り立て方式」であった。内部請負の親方は「駆り立て人」として労働者の労働強化を強いたのである。熟練工としての請負業者は「汚い」低級な仕事はすべて配下の不熟練労働者に丸投げし、請負業者と未熟練との間には労働条件面での搾取関係が続いていた。失業の恐怖で親方による駆り立て方式に不熟練労働者は服従するしかなかったが、こうした搾取は親方と労働者間の対立を深刻化させた³⁵⁾。

日本でも、親方制下で、労働時間が必ずしも厳守されたわけではない。例えば、重工業における労働時間は1日10時間を原則としたが、実際には、これに多くの残業がついたから、全体としては、1日11時間、12時間の長時間にわたることが稀でなかった³⁶⁾。炭鉱業でも、納屋・飯場制度は労働者の拘禁・強制労働の機構として機能した。納屋頭は腕力を用い、暴力を背景にする威圧的な態度で、鉱夫たちに秩序を強制

し、不当の取り扱いを蒙る鉱夫が少なくなかった³⁷⁾。親方は小頭・人繰を協力者として労働者を強圧的に統轄し、納屋頭・飯場頭（組長）は往々にして「善良」な鉱夫を酷使し、苛酷な労働を強制した³⁸⁾。

ii) 親方の恣意的判断と行動

アメリカで、内部請負人は従業員を恣意的な基準で雇い、また解雇し、すべての従業員に十分な仕事がない時にはその仕事の配分を恣意的に決定した。それゆえ、請負人の工場では、労働条件に労働者間格差が生まれた³⁹⁾。また、労働者の経済的性向や職務満足は親方との個人的な関係に依存し、親方との個人的紐帯や親方への忠誠が重きをなした⁴⁰⁾。

賃金面でも、親方は自分が雇い入れた労働者の賃金の決定にかなりの権限をもっており、その結果、ほぼ同じ熟練をもっていても、全く同じ仕事をしていても、労働者個々人が極めて違った賃率の、まったく異なった賃金を受け取ることがしばしばあった。請負人は彼らの親族、他の請負人の親族を雇用するケースも少なからずあり、請負人はこれら親族には、ほとんど経験もなく不規則に働いた場合にもしばしば非常に高い賃金を支払った。さらに、労働者は仕事を得るために親方にしばしばウィスキー、タバコ、現金など賄賂を贈り、職場では親方によるえこひいきや気まぐれが横行したとされる⁴¹⁾。

日本でも、親方が労働者の雇用、解雇、賃率設定、養成、昇進を恣意的に統制する場合が多かった。こうした決定が組長・伍長や現場監督者に一任され、かなりの恣意性が存したのである。とりわけ、賃金の決定についてかなりの権限をもっていた親方は、主観的判断によって請負給を子分職工に配分していたが、賃率決定に際して親方は非常に特殊的、属人的な要素を重視したとされる。こうした親方の恣意的な判断による賃金支払で、親方と一般労働者の対立傾向が強まった⁴²⁾。

工場や炭鉱で、労働者から親方への賄賂が横行して、それが親方の恣意的な判断に影響して、労働者の不満が高まった。「工場内においては、賄賂は全く横行」して、親方の「コミッション

は一つの役得と心得であ」った。職工が新しく採用される時も、昇給にコミッションをもらい、「昇給間際や盆暮れなどには」親方への「遣ひ物は大変なもので、ビール何十ダース、節や呉服切手が何百円、中には現金で贈るものもあ」った⁴³⁾。炭鉱においても、「賃金作業個所も納屋頭の手によって決定されるので、良い切羽を割当ててもらうためには鉱夫は納屋頭や人繰に、焼酎一升と鶏一羽を持参するというようなことなどは普通」であった。「良い切羽を割当ててもらって、賃金をより多くするためには自分の妻や娘の貞操をさえも犠牲にすることが珍しくなかった」⁴⁴⁾。

また、親方が多数の労働者の住居を支配し、その賃金の一部を収納した上、有力な親方は専横な振舞いが多く、親方の恣意的判断による労働者間の大きな不平等が起り、一般労働者・職工の不満や批判が高まった。こうした労働者の不満や反抗、苦情は遂に企業や経営者に対しても向けられた。さらに、こうした問題は作業の非効率性につながり、生産計画に多くの支障をきたすことになった。

それゆえ、歴大化した経営のなかで労働者の不満を解消しつつ作業能率を引き上げていくには画一的な管理を行うことが必要となった⁴⁵⁾。企業は親方制の廃止に踏み切らざるを得なくなっていく⁴⁶⁾。親方が「受容可能な」社会階層制を構築し、維持しようとした内部請負が廃止されていったのである⁴⁷⁾。

⑤大企業における内部労働市場の形成

前号でみたように、戦間期に日米両方で労働者の移動率が低下し、勤続年数が長くなったが、それは中核労働者を企業内に囲い込んだことを意味した。囲い込んだからには、できる限り、雇用を保証して、彼らの能力を企業内で伸ばし、活用する仕組みを作る必要があった。実際に、中核労働者を対象とする、訓練・教育・養成、昇進・配置の企業内ルールが作られ、賃金も一定の企業内ルールで体系化された。企業をまたがった労働市場とは別に、「(企業)内部」という組織性と、労働「市場」という市場性が結合された「内部労働市場 (Internal labor mar-

ket)」⁴⁸⁾が大企業内で形成されたのである。

しかも、その形成の時期が日米にほぼ同じであった。つまり、内部請負制から内部労働市場への転換は日米でほぼ時を同じくして、早いところでは19世紀末、遅い所でも戦間期までには観察された⁴⁹⁾。新制度が早いところより遅いところに集中する傾向があることから、総じて、戦間期には日米両方の大企業で内部労働市場が形成されたといえる。

さらに、一定時期における内部労働市場の形成は日米に限った現象でもなく、経済の一定の発展段階ではごく普遍的な傾向であった。内部労働市場の存在は、歴史的および国際的に見て、きわめて一般的な現象であったのである⁵⁰⁾。

アメリカでは、製造業で内部請負制が一般的であった19世紀後半に、すでに印刷、鉄道、建設、鉄鋼業などで部分的に内部労働市場が現れ始めた⁵¹⁾。しかし、より多くの大企業で内部労働市場が形成されたのは第1次大戦後であった。19世紀からの開放的で、流動的で、競争的な経済の発展過程の中で、1920年代にアメリカの主要企業は、内部昇進、雇用保障を採用し、柔軟な内部労働市場づくりに取り組みつつあった⁵²⁾。

日本では、明治末期～大正初期に官僚制度と官業および封建的商家の家業経営が与件として大きく作用し、内部労働市場の基礎になる年功的労使関係が端初的に成立し、昭和初頭に本格的に確立された⁵³⁾。特に、日露戦争後の1907年頃に、日本における労務管理がスタートし、養成制度の成立もこの時期であり、1920年代に、定期採用、定期昇給、永年勤続によって特徴づけられる「日本的」雇用関係が成立した⁵⁴⁾。

内部労働市場の特性

内部労働市場とはどのようなものかをみておこう。市場という言葉がついていることから分かるように内部労働市場も、一応、市場である。しかし、市場とはいえ、一般的な外部労働市場(開放型市場)とは異なり、その対極にあるものである。外部労働市場は、企業外部での人の自由な移動を前提に労働力配分と賃金が市場メカニズムによって決められるような、企業横断的、

競争的市場である。こうした外部労働市場との差は組織性にある。企業という組織内で、組織によって労働力配分と賃金が決められ、運用されている。つまり、内部労働市場では組織性が強く働いていることが外部労働市場と異なる特徴である。

その際の組織性はいくつかの形態で働いている。第1に、内部労働市場での組織性は、まず中核労働者の「囲い込み」という形で働いた。資源移動における閉鎖性という組織性である。企業内部に大量の新型熟練労働者が集積し、「労働市場の内部化」の進展によって長く同じ企業内に止まった。逆に、外部から調達するのは、まだこの企業で働いたことのない未経験工(例えば新規学卒者)に限られた。その上で、企業内部と外部の労働者を厳格に区別する管理規則に沿って内部の労働者が管理される⁵⁵⁾。

第2に、内部労働市場においては、現場の仕事管理、人事管理が直接的、かつ中央集権的に企業によって行われる⁵⁶⁾形でも組織性が働いた。企業外の労働市場に頼らずに企業が直接賃金設定や労働配分を管理した。前号で戦間期に日米共に、間接管理から直接管理へ移行したことを明らかにしたが、そうした変化は内部労働市場の組織性を表すことでもある。

第3に、内部労働市場では企業自らの賃金や労働配分の管理に際して個人の恣意が排される。つまり、雇用関係及び人的資源管理が規則に基づく手続きに沿って行われ、個人ではなく、官僚制組織による管理が行われるという点で組織性が働く⁵⁷⁾。

他方、内部労働市場では企業が労働の内部配分においてより高い柔軟性を保持することによって市場性も働く⁵⁸⁾。それゆえ、内部労働市場では市場性と組織性が絡み合っている。

第1に、多くの企業の内部労働市場は完全な開放型と完全な閉鎖型の中間にあった。中間というのは、両方の性格を合わせ持つことであり、したがって、開放型に表す市場性と閉鎖型に表す組織性が絡み合っているのである。第2に、内部労働市場で、業務配分、賃金決定、仕事不足期の後の手続きなどのすべてが市場の諸力に「完全には」反応しない⁵⁹⁾ものの、市場諸力に

反応していることには疑いを入れない。その面で、市場諸力という市場性が、「完全には」反応しないという組織と絡み合っている。第3に、内部労働市場が形成された理由の一つは、中核労働者の不足にあったことから分かるように、(外部)労働市場が逼迫すると即座に内部労働市場型の労働関係に引き戻されうる⁶⁰⁾。外部労働市場の労働力需給状況が内部労働市場の発展程度に影響するという形で市場性と組織性は絡み合っていた。第4に、内部労働市場での官僚制的雇用慣行は、「市場志向の雇用システムが生み出した不安定と不公平を克服する長期にわたる闘争の所産」⁶¹⁾であった。レセー・フェールを標榜し、そのために契約を用いる経済的自由主義という市場性と、他方の保護立法、制限的団体、市場介入の手段に依拠する社会的保護の原理という組織性がぶつかり合った結果が内部労働市場の形成であった⁶²⁾。

内部労働市場では、従業員の採用から人事・労務の幅広い領域で企業内ルールに沿った管理が行われた。すなわち、社内の規則に基づき、採用、配置、ローテーション、技能訓練と教育が行われ、賃金も企業内ルールにより決められ、内部の昇進階梯、雇用保障が従業員に提供された⁶³⁾。

まず、採用については、企業による直接雇用で、特に、大卒や高卒の新卒採用が企業によって行われた。中核労働力との間には、長期的雇用関係が形成され、基幹的従業員の雇用の安定が志向された。この雇用の安定は内部労働市場のもっとも顕著な特徴でもあり、ほとんどの国の内部労働市場において、少なくとも正規社員として採用されたものに対しては、「雇用保障」が提供される。配置や配置転換、昇進について、特に内部昇進が重視され、労働に対する需要の変動に対しては企業内における配置換えと昇進の規則・ルールによって対処した⁶⁴⁾。

日米共通の内部労働市場類型

ただし、内部労働市場の中でも、具体的な内容においてはかなりの多様性がある。工業諸国間はもとより、同じ国の中でも、内部労働市場の具体的な内容が異なることが珍しくなかつ

た⁶⁵⁾。

アメリカの大企業の中にもそれぞれの企業が形成している内部労働市場は多様であった。典型的には、二つの基準から内部労働市場モデルを分類することができる。まずは、サラリーマンモデル (salaried model) とブルーカラーモデル (industrial model) の分類であり、もう一つは、組合企業モデルと組合不在大企業モデルの分類である。そして、この二つの基準による分類では、お互い重なる企業も多い。例えば、IBM、プロクター・ギャンブル (P&G、以下、P&G とする)、イーストマン・コダック、シアーズなどは、サラリーマンモデルの企業でもあれば、組合不在大企業でもあった。

前者の分類でのサラリーマンモデルは、生産労働者をホワイトカラーと同様に“社員”として扱い、レイオフを行わないため、「ホワイトカラー・モデル」とも呼ばれる。この「ホワイトカラー・モデル」は、一般的にブルーカラー労働者の内部労働市場よりも「解放的」であり、このモデルで労務管理は、終身雇用、人材開発の重視、従業員参加などの特徴をもった。対照的に、ブルーカラー・モデルでは、生産労働者を生産要素としてしか扱わなかった。労働者がある種の硬直性とりわけ名目賃金の下方硬直、厳格な職務等級、その他の仕事規則によって保護されたとはいえ、労働者のレイオフによって景気下降に対する調節が行われた⁶⁶⁾。

後者のモデル分類基準は、労働組合があるかどうかである。組合不在モデルと組合モデルである。組合不在大企業は雇用の安定に力点を置いて、事業の沈滞期に給与カット、労働時間削減、配置転換などで景気の波を切り抜ける。対して、組合モデル企業は失職中の補償を行う限りで労働者の定期的なレイオフを容認する企業である⁶⁷⁾。

従って、異なる類型の米大企業すべてが日本企業と類似した内部労働市場を有していたわけではない。日本大企業の内部労働市場と類似したのは、組合不在大企業やサラリーマンモデルの内部労働市場であった⁶⁸⁾。このように、日本の大企業とアメリカの組合不在大企業が類似な内部労働市場が形成されていた以上、内部労働

市場の形成をその国特有の文化的要因で説明することはできない。むしろ、両国企業に共通する経済的、社会的発展の型に注目すべきであろう⁶⁹⁾。

日米内部労働市場における昇進と配置転換の仕組み

内部労働市場では、いったん採用された労働者を企業内で一定のルールに沿って動かしていた。労働者の縦の移動が昇進であれば、横の移動が配置転換である。昇進と配置転換のルール、仕組があったのである。そこで、戦間期に形成された日米の内部労働市場で、従業員を移動させる仕組みがどうなっていたかをみていこう。

i) 昇進

イ. 米

中核労働者の「囲い込み」を図った米大企業では、内部昇進を重視し、内部昇進制を広く用いることとなった。当時の雇用分野で最も重要なイノベーションといえば、内部昇進制を確立するための諸施策であった⁷⁰⁾。ただ、内部昇進制は人事部による高度の集権的支配を喚起したが、職長からの一貫した抵抗もあったため、内部昇進の制度化の進行は遅々として、内部昇進制の普及に時間がかかった。ところが、最終的に、大企業では、内部労働市場を形成して昇進の階梯を作り、熟練労働者の横断的なトレード（職業）を最終的に解体させた。ジェネラル・モーターズやウェスティンハウスなどのように、ワグナー法の制定後まもなく、新しい内部昇進政策を告示した企業もあった⁷¹⁾。

大企業では、最下層の不熟練職務から半熟練職務、熟練職務、そして職長へとといった階層的に編成される職務階梯を作った。つまり、要求されるスキルの類似性の観点から職務を分類し、それぞれの職務を「昇進の階段」に当てはめた職務分類体系を作り上げた。上位の職務に空席、欠員ができると、企業内部の昇進で補充するというピラミッド型の内部労働市場が形成されたのである。昇進の階梯はトップ・マネジメントにまでつながっており、昇進の階梯を上ることによって専門的な経営能力を長年にわ

たって身につけ、最後にトップにたどり着くというルートが形成された⁷²⁾。

かなりの数の労働者は職務階梯のそれぞれの地位でオン・ザ・ジョブ・トレーニングを受けながら、場合によってはショート・コースと呼ばれるマネージャーやスーパーインテントによる特別訓練を受けながら、昇進の階梯を上って企業独自の技能の形成を図った。このように、昇進階梯は労働者の技能を体系的に開発する機構であり、一方では、「有能で忍耐強い従業員が次第に最上位へと昇進していく」選抜装置としても作用した。

内部昇進制で明確な基準に従って昇進させ、企業内での昇進の見通しを高めることにより、従業員に企業全体とより強く結びつくインセンティブを提供し、忠誠心と愛社精神を生じさせ、かつ、より大きな達成度と仕事への熱心さの誘因を作り出した。また、内部昇進の階梯が形成されたことが昇進の希望を労働者に与えることによって、企業に長くとどまろうとするインセンティブを社員に与え、労働者の企業間移動を抑制した面もある⁷³⁾。

ロ. 日本

日本においても、戦間期に、一部大企業でホワイトカラー、中上級ブルーカラーを対象として、内部昇進の人事政策が開始された。上級の職務が空席になった場合は、社内の労働者が昇進して埋めていく例が現れ始めた⁷⁴⁾。例えば、三菱造船所では、企業内養成施設において技能養成をうけた者が、その後も同じ企業（職場）で就労経験を積むことによって次第に熟練度の高い作業に昇進していった。「企業内昇進による労働力の維持・補充の体制」が定着しつつあったのである。日立では、1920年代後半、職員の補充は新採者の企業内昇進によってカバーする体制、つまり、職員に対する新卒者の定期採用＝企業内昇進の体制が整えられていった⁷⁵⁾。戦前期三菱造船で、勤続社員は極めて高い比率で管理職への昇進を遂げており、戦前期都市銀行においても同じ事実が観察される⁷⁶⁾。

他方、企業内で経歴を積むことによって昇進していく仕組みが定着する中で、従業員の属性

による昇進格差も著しくなった。戦間期、中等教育出身者と高等教育出身者の昇進における学歴格差があり、初等教育と高等教育間の昇進格差もあった⁷⁷⁾。戦前期の三菱造船でホワイトカラーの職員は、入職当初から昇進スピードに大きなばらつきが生じていた。戦前三菱商事でも入社時の職階である事務・技師と事務補技師補備使として入社した者との間に昇進格差があり、大学・4年制高等専門学校・3年制高等専門学校で、正・副場所長や参事に昇進するまでの年数が学歴に応じて遅くなっていた。戦前期の三菱銀行の職員についても、備使出身と新規採用の間には、昇進時期の差があり、同じことは、同時期の三菱造船でも確認される⁷⁸⁾。ホワイトカラーに社内昇進のルート・階梯が形成されている中で、学歴もしくは入社時の不変の能力によって、昇進の度合、昇進のスピードが変わってきたのである。

こうした企業内昇進システムの成立によって、大企業の労働市場は著しく個別企業的な封鎖性を強めると共に、昇進をめぐる競争を激化させることによって労働者の経営への従属作用を働かせた⁷⁹⁾。

ii) 配置転換

イ. 米

アメリカでは、ブルーカラーに比べ、ホワイトカラー従業員の企業内配置転換が比較的容易であった。組合不在大企業、ホワイトカラーモデル企業で、配置転換が頻繁にみられた。例えば、IBM社では、配置転換は「社内での栄転」というスローガンでいわれた。特に、不況期に多くの配置転換が行われた。配置転換はジョブローテーションでもあり、頻繁なジョブローテーションが行われることが戦後日本企業の労使関係の一つの特徴といわれるが、ホワイトカラーに限って言えば、アメリカでもすでに戦前からジョブローテーションが珍しいことでもなかったのである。

こうしたジョブローテーションは、低級職務のレベルだけでなく、中高級職務でもみられ、これが経営陣を育てる重要な方法でもあった。例えば、米大手企業において、「スペシャリス

ト」としてのミドルマネジメントを「ジェネラリスト」としてのトップ・マネジメントへと変換することは、4年ごとまたは5年ごとのジョブローテーションによって可能になった。有望な下位および中位レベルのマネージャーは地域間、事業部間、部門間、本社と支社間を頻繁に移動させられた⁸⁰⁾。例えば、グッドイヤーの営業マンの回想によれば、同社の経営者達は、当時に既存ジョブ構造を固定されたものとは見なさず、実際の作業はそのジョブ構造を超えて柔軟に行われるものとみた。そのため、人を頻繁に移動させ、特に、有能な技術者、営業マンは、下位の職位にあるときから、いろいろな社内職場間をローテーションしながら、作業に対するより広い視野・理解を習得した。1930年代に、AT&Tにおいても有望な新人を現場からニューヨークの本社スタッフオフィスに移動させ、そこで、3年または4年間働かせ、その後、再び現場のポジションに送り返したとされる。本社と支店現場間の配置転換が個人のキャリアパス上で戦略的に活用されたのである⁸¹⁾。

こうした労働者の配置手続き・決定は集権化され、全社レベルでの明確な規則と手続きに基づいて行われた。異動の意思決定の集中化が、各部門の雇用ニーズの変化に対応した企業内移動を容易にした⁸²⁾。また、従業員の企業内の移動をスムーズに行うために、企業は移動、追加的訓練に伴う賃金調整の規則の確立など、各種の措置を取っていた。この政策が従業員にも受容され、職場に定着したため、配置転換が容易に行われたのである⁸³⁾。

従業員の企業内配転は長期雇用の保証のために行われた面もある。サラリーマン従業員の企業内配転が比較的容易だったということは、企業がいかんして彼らに終身雇用を提供しえたかの説明の一つになるのである⁸⁴⁾。例えば、GEは、不況期や、あるいは生産部門の閉閑などに際して、既存の従業員の雇用を確保するための手段として、意識的に配置転換を行った。1926年末～27年末、30年、長期勤続者の多くがかなりの数の配置転換を経験していた。長期勤続者の雇用を優先的に維持するために配置転換が用いられていた。IBM社も、サラリーマン従業

員は永年勤続の保障を手に入れるために、一定の場所で一定の勤務をする確実性を手放したとされる⁸⁵⁾。また、雇用保障のための配置転換は、職務構造と賃金体系が強くリンクしなかったP & Gなど組合不在企業で行いやすかった。すなわち、組合不在企業は、同じ産業の組合がある企業に比べて、より柔軟な職務構造をもっており、それゆえ、報酬の構造と職務の構造のつながりが弱く、それが、労働者をレイオフする代りに他部門に配転することを容易にした⁸⁶⁾。

ロ. 日本

日本の場合も、内部労働市場が形成し始めると、中核労働者の配置に関する管理が集中化され、企業内で頻繁な配置転換が行われた。ブルーカラーについては、日露戦争後より、伍長、組長を含む頻繁な配置転換が認められる⁸⁷⁾。ホワイトカラーについても長期勤続者を中心に業務間、職場間を移動しながら、特定業務に専門化することなく、幅広い業務経験を積んでいた。例えば、戦前の三菱銀行において職員の店舗間異動が行われ、また、職員は貸付、預金、為替・証券、外国、内部管理など業務間を数年ごとに移動するなど移動頻度が高く、複数の業務を経験する人がほとんどであった。同銀行の新規入行者は外国人材を除けば、出納と金庫を除いて、多様な業務を移動しながら、ジェネラリストとして養成されていた。組織における各業務間の仕切りが緩やかで、業務間、店舗間の配置転換を行い、人的資本形成が幅広い技能を蓄積する方式で行われたのである⁸⁸⁾。戦後日本企業で現れる頻繁なジョブローテーション慣行の下敷きがすでに戦前より存在したといえる。

ただし、すべての従業員が広いジョブローテーションを経験させられたわけではない。例えば、戦前の三菱銀行では傭使出身者は、預金、出納、金庫、本部それぞれに特化する人が多く、職務経験の幅が狭く、4つの業務のスペシャリストが養成された。特に、同銀行において、中等教育出身者はスペシャリスト的であり、経験職務の幅が狭かった⁸⁹⁾。企業が何を期待するかによって、また業務の性格によって、ジョブローテーションの頻度や幅は異なったのである。

⑥福利厚生施策の実施

戦前、大企業を中心に施された温情主義的施策が戦後にも続き、それが日本企業の「経営家族主義」的、「経営福祉主義」的な特徴を表すものとして注目された。年功賃金制、長期雇用などと共に、いわば「日本の経営」を象徴するものの一つとして位置づけられた時もある。しかし、こうした大企業の福利厚生施策は日本だけに限ることはなかった。アメリカにおいても、早くも19世紀後半に福利厚生制度を導入する企業が現れ、1920年代には、いわばウェルフェア・キャピタリズム(welfare capitalism)として本格的に広がった。

ウェルフェア・キャピタリズムとは、企業が従業員の生活基盤の安定に責任をもつことを約束するという労務政策・理念、あるいは、労務・人事管理のモデル・仕組みである。その主な内容は、新型福利厚生、従業員代表制、雇用管理の3領域に集約でき、企業が従業員に「雇用の安定、内部昇進、利潤分配、年金や保険などの福利給付」を施し、従業員の参加とコミュニケーションを活用させた⁹⁰⁾。このウェルフェア・キャピタリズムの内容の一部が福利厚生施策であった。

こうした米国の福利厚生施策は日本の経営温情主義の諸施策と類似したものであり、その意味で、「ウェルフェア・ワーク」はアメリカ独自のものだったわけではなかった⁹¹⁾。「温情主義」の諸施策は特定社会に限ったものでもなかったのである。

実は、ウェルフェア・キャピタリズムはアメリカだけでなく、19世紀末までにヨーロッパのどの工業国にもみられた。かなり工夫をこらした福利厚生施策が、クルップ社、ル・クルーソ社、キャドベリー社、それにランカシャーの紡績工場など、ヨーロッパ全土に散在したとされる⁹²⁾。福利厚生施策をより早く実施していたのはイギリスとドイツの企業であり、日米両国の大企業はイギリスやドイツの先例から学び、また、一部の先進的な日本企業は、日本より早く福利厚生を導入していたアメリカ企業の慣行を研究して同施策を導入した。近い時期に福利厚生施策を導入、実施するという日米の共通点が

現れたことは米企業からの日本企業の直接、間接の学習の結果としての面がある⁹³⁾。

このように、大企業の福利厚生施策の導入・実施は「一定時期」からの日米共通の現象であった。国によって、施策内容などによってその「一定時期」はやや異なるものの、多くの日米大企業で、現代的な福利厚生施策を本格的に実施したのは第1世界大戦と第2次大戦の間の時期、つまり、両大戦間期であった。

実は、日本は明治20年頃から明治末年にも、福利厚生は未発達であった。公傷病死者の救済制度が、企業主の恩情の表現として説かれていたものの、経営者の労使関係の基本的な考え方は、家族的恩情主義にはほど遠かった⁹⁴⁾。それゆえ、日本社会の特性を反映して、近代企業の誕生以来、「経営家族主義」、パターナリズムに基づく「温情主義」施策が施され続けてきたとのイメージは現実とはかけ離れたものであった。「温情主義」施策は日本特殊なものでもなければ、日本の工業化初期から、持続的に行われた施策でもなかったのである。従って、特定時期に多くの企業が福利厚生施策を本格的に導入、実施したことは、特定時期という歴史的文脈が重要であり、しかも、日米の両方で類似な施策が施された背景には特定時期に共通の理由が働いた可能性も高い。

戦間期を中心に日米両国で企業の福利厚生施策がどのように実施されたかを比較分析していこう。

福利厚生施策の内容

日米企業が実施した福利厚生施策は極めて多様であるが、大きくは3つのカテゴリーに分けることができる。第1に、伝統的福利厚生活動、第2に、健康・安全ケア、教育の活動、第3に、新型福利厚生施策・「準金銭的なプログラム」である⁹⁵⁾。実施時期についてみれば、おおざっぱには第1の施策群が最も早く、その次に、第2、第3の施策群が実施され、戦間期に多くの企業が新たに実施したのは第3の施策群であった。

第1のカテゴリーは、企業成員間の調和を増進し、忠誠心を育むために、旧来から設けられ

た伝統的福利厚生活動・施策である。従業員用のストアーと共同購入に関する諸原則を設け、従業員向け雑誌、喫茶室、休憩室、造園を設置した。加えて、会社ピクニック、運動チームと、テニス・野球・ボーリングなどの屋外施設、プール、トレーニングジム等の屋内施設、および成人の教育課程・講座、従業員クラブ、娯楽センター、映画館、コンサートなど、従業員とその家族が参加する社交活動や文化活動の支援がなされた。また、適切で清潔な家庭の提供、育児への支援がなされた⁹⁶⁾。

第2に、肉体的に快適なものになるために健康、衛生・安全面で特別な配慮を行った。特に、病気を予防するための支援を行い、治療施設を設けた。例えば、健康維持・病気予防のために会社の委託医の診察を受けさせ、従業員の個人的な問題に関する相談も行った。治療のために、救急病院・看護施設、病院と薬局を設置し、作業場に安全施設を設置するとともに、トイレ、洗濯・入浴施設、社員食堂・工場レストランを設けた⁹⁷⁾。

第3のカテゴリーは「(準)金銭的なプログラム」といわれる新型福利厚生施策群である。第1の旧福利厚生事業と違って、これらのプログラムは望ましい行動を助成するために金銭的刺激・誘因を利用し、投資に対する見返りが期待できるものとして施された施策である。例えば、退職・老齢年金、健康・傷害保険と事故・病気・障害の給付、団体生命保険、企業拠出型の共済組合、企業負担で提供された貯蓄クラブ・儉約制度(saving plan)と会社住宅計画(housing plan)及び持ち家(company-owned homes programs)・住宅ローン制度、有給休暇、利潤配分制としての従業員持株制、失業手当と勤続ボーナス(Length-of-service bonus)等がこの新型福利厚生施策群に含まれる⁹⁸⁾。

特に、企業年金、健康保険、生命保険は新型福利厚生施策の代表的な事例であり、従業員が乗用車のような余暇志向の物品購入に向かわないように、年金貯蓄プランは時折、マイホーム計画と結びつけられた⁹⁹⁾。

時期別福利厚生施策の導入過程

i) アメリカ

イ. 第一次大戦期まで

ウェルフェア・キャピタリズムは、第1次大戦後にアメリカで本格的に広がったが、福利厚生施策の歴史はもっと長かった。19世紀後半に、創業者が取りしきっていた会社を中心にウェルフェア・ワークが導入された。

ロード・アイランド州のピースデール製造会社 (Peacedale Manufacturing Company)、コネチカット州のチェニー・ブラザーズ社 (Cheney Brothers Company) とウィリマンティック・リネン社 (Willimantic Linen Company)、マサチューセッツ州のラドロー製造協会 (Ludlow Manufacturing Associates) の4社共に1880年までに、図書館とダンスのクラブやクラスを設置した。さらに、ラドロー社は病院を建設し、チェニー社は年配の従業員に恩給を与え、チェニー・ブラザーズは講堂も設けた¹⁰⁰⁾。

1886年から88年の間に、全米で20社以上が福利厚生プログラムを開始し、1900年以前、会社町 (company town) はしばしば包括的な慈善計画のための基礎をなすものであった¹⁰¹⁾。

施策別にみれば、最も早く進んだのは傷害を受けた労働者のための共済基金制度であった。1875年以降、当時の最大の企業が属していた鉄道業で共済組合が導入された。共済基金制度を導入する企業が相次ぎ、70年代後半～80年代に共済組合を採用していた企業が約20社に達した。例えば、ボールドウィン機関車製作所やウェスティングハウス・エア・ブレーキ社の他に何社かの軽工業企業、そして、フィラデルフィア、ストローブリッジ・アンド・クローシア百貨店やニューヨークのメイシーズ百貨店のような流通企業でも共済組合が作られた。87年までには、ペンシルベニア州の大企業のほとんどが一つあるいは別の種類の医療を提供し、1890年までに全米で120の共済組合ができた¹⁰²⁾。後述するように、日本でも最も早く実施された福利厚生施策は共済組合によるものであり、これも日米の福利厚生施策の実施上の共通点であった。

当初フランスで普及した利潤分配制も1880

年代に「ウェルフェア・ワーク」として米企業に導入された¹⁰³⁾。先駆的に同制度を導入した企業は前述のピースデール社と、シンシナティ近郊のアイボリーデールのプロクター・アンド・ギャンブル (Procter and Gamble、以下P&Gとする) であり、ピースデール社が全米最初の利潤分配制導入企業であった¹⁰⁴⁾。

1880年代半ばのストライキや不穏の状況下での「労働問題」への関心の増大が生み出したのが利潤分配制であり、その大部分は直接的にも間接的にも、福利厚生計画の先駆けをなすものであった¹⁰⁵⁾。特に、労働不安の時期であった86-89年に、アメリカで40社ほどが利潤分配制を発足させた。ただし、利潤分配制は80年代の米企業全体からみれば、まだ珍しいものであった。

前述したピースデール社とP & Gは、利潤分配制を野心的な福利厚生計画と結びつけていた。利潤分配制の導入と同時に食堂や庭園などのようなさまざまな居住環境改善にも配慮し始め、これがアメリカの福利厚生運動の第一歩であるとされる¹⁰⁶⁾。例えば、両社では、株式購入制度、不具になった従業員のための補償制や年金制度、貯蓄・貸付組合、一時的な協同売店、婦人労働者用の昼食室、図書館、および読書室、さらに「配給日」、つまり利潤分配制が告示される年1回の休日などを設置、実施した¹⁰⁷⁾。

図書館、食堂、クラブ・ハウス、およびその他の社交的・娯乐的な諸施設を設ける企業が増えた。例えば、福利厚生を導入に先駆的な役割を果たした都市製造業者たちのうち、ピッツバーグのH・J・ヘインズ (Heinz) は、労働者に制服を支給し、また工場を「地球上で最も清潔な場所」にすると共に、女性従業員向けの更衣室、化粧室、ロッカーおよび昼休みの散歩のための「屋上庭園」を設けた。さらに、ヘインズは1890年代までに、娯楽室、共済組合を設置し、年1回の遠足を行い、欠勤者のチェックおよび必要ならば、カウンセリングを行う、「マザー」ダンと呼ばれる福利厚生職員をおいた¹⁰⁸⁾。

しかし、1893年から97年の不況で、福利厚生プログラムはその煽りを真っ先に食らっていた。ウェルフェアリズム施策は、主に、従業員

の社会・教育・文化・レクリエーションに限定された¹⁰⁹⁾。利潤分配制を断念する企業も増え、同制度が短命に終わる企業が多かった¹¹⁰⁾。利潤分配制の効果が分散的であったこと、有能な労働者と怠け者との間に差別をつけなかったことなど同制度の魅力が小さかったからである。利潤分配制を導入する企業の規模も比較的小さかった¹¹¹⁾。とはいえ、その中でも、イーストマン・コダックのように、企業業績と関連せず、利潤分配制を数十年間維持した大企業もある¹¹²⁾。99年、イーストマンは株式公開で莫大な利益を得ると、その利益の一部の178,000ドルを約3,000人の従業員に初めてボーナスとして支給することを決定し、その後も、企業の利益の一部を従業員に還元した。

不況から脱出しつつあった1897年とその翌年に、一部企業が福利厚生施策を実施した。ボストンの百貨店であるウィリアム・フィレン・ソズ社(William Filene Sons Company、以下、フィレン社とする)とオハイオ州デイトンのNCR社(National Cash Register Co.、以下、NCRとする)である。両社は福利厚生活動の方向をとくに住宅と地域社会の事業から工場の労働条件へと移し、体系的な福利厚生事業の発展にかなりの影響力を及ぼした¹¹³⁾。

フィレン社は、米ウェルフェア・キャピタリズムの初期形態の1つを進化させた先駆者であった。同社は1898年に「フィレン協同組合」と呼ばれる組織を設け、貯蓄、障害、教育、およびレクリエーション・プログラムを設置したが、同社の協同組合は全米で最初の著名な会社組合であった。しかし、同社の取り組みはビジネス界で大きな流れを作ることはできず、近代的な福祉資本主義をアメリカの大企業に導入するのは、NCRに任された¹¹⁴⁾。NCRは、従来からの伝統的な福利厚生活動に加えて、新たに諸々の保健・衛生制度を実施した。例えば、同社は共済組合を組織し、職場における厳格な安全規則を制定し、事故による犠牲者のための医療サービス、従業員のための浴室、婦人労働者のための食堂、「休憩室」、および無料料理教室などを提供した¹¹⁵⁾。

福利厚生施策の広がりには20世紀最初の10年

間にも続いた。20世紀初頭から製造業を中心に従業員の就労ニーズの充足や勤労意欲の高揚を意識的に追及する経営者が相当数存在した。例えば、1904年に、福祉厚生施策の普及を担う福祉部(Welfare Department)の執行委員会(Executive Committee)に、前述のフィレン社のエドワード・A・フィレンとNCRのジョン・H・パターソン社長、ゼネラル・エレクトリック(General Electric、以下GEとする)、ウェスティングハウス、スチュードベーカー(Studebaker)、ナショナルビスケットカンパニー(National Biscuit Company)、アメリカンロコモティブ(American Locomotive)、H.J.ハインツ、インターナショナル・ハーベスター(International Harvester)、R.H.メイシー・アンド・カンパニー(Macy and Company)の経営者が含まれていた。最初は100社の経営者しか会員に入っていなかったが、7年後の1911年にはその総数が5倍に増えた¹¹⁶⁾。

第一大戦以前の10年間(1905-1915)、包括的な福利厚生計画を導入した製造企業は40社にも上った。この40社は繊維、機械、鉄鋼等の産業に集中したが、鉱業、製材業のような、地理的に孤立した産業にまでも福利厚生施策は普及した¹¹⁷⁾。この時期、福利厚生施策の導入を主導したのはほとんど大企業であったが、一部の中小企業も含まれた。例えば、1886年に創業された床ワックスと家庭用品のメーカー、SCジョンソン・アンド・サン社は、20世紀に入って、従業員に、保養施設、利潤分配制、有給休暇、団体生命保険、その他さまざまな給付制度を立て続けに供与した¹¹⁸⁾。イーストマン・コダックも1911年より100万ドルを使って、従業員のための福利、病障、年金基金を設立した。

福利厚生施策の内容をみれば、労働条件改善にかかわる施策が多く、庭園工場(garden factories)、より良い設計、明るさ、空気、清潔さといったアイデアに加えて、新たに医療施設や教育施設、さらには年金制度の開発に企業が真剣に取り組んだ¹¹⁹⁾。20世紀の最初10年間に利潤分配制には定期的に支払われる賃金以外のボーナスまでが含まれ、1910年代前半に、全米で約60社が新たに利潤分配制を導入した¹²⁰⁾。

この時期、年金、保険、有給休暇など「新」福利厚生制度を積極的に導入、強化したグッドイヤー社の例をみておこう¹²¹⁾。グッドイヤーは、1909年にあらゆる事故や疾病で働けなくなった従業員に対して、従業員の拠出金によって疾病生活を補助し、医療費を肩代わりする共済組合を設立し、その後、グッドイヤー医療組合も創設した。15年には共済組織に生命保険業務を組み込めるなど、会社からの援助のもとに生命保険を追加し、付加給付の充実化を図った。14年には会社が全額出資する無拠出制の年金制度を導入し、全雇用期間の資金総額の1%相当額が毎年支払われ、支払いは月々の分割払い方式をとっていた。従業員から応募を募って優先株を割当る形式で従業員持ち株制も導入した。同年にホワイトカラーのみに与えられていた有給休暇制度を、ブルーカラー従業員にも適用した。それに、アクロン市の人口増加に伴う住宅難や生活状況の悪化を考慮して、15年に、社宅としてGoodyear Heightsの建設を決定し、16年から原価で従業員に土地と住宅を販売した。

1次大戦期には、ウェルフェア・ワーク・プログラムの増殖現象がみられた。雇主自らが保険プラン、年金、利潤分配制などにもっと関心を注ぎ始めた。1916年から17年にかけての431事業所を対象とする米労働統計局の調査によれば、診療施設や簡易食堂、休憩室、貯蓄制度、図書館、社交クラブおよび「家族のための事業」についての関心が増大しつつあった。同調査によれば、1917年には福利厚生プログラムに対して好意を示した企業がそうでない企業の約5倍に達していた。W.Jett LauckとEdger Sydenstrickerの調査によれば、1917年に「2,000の企業のうち、1,500の企業」が「福利厚生事業を取り入れてい」た¹²²⁾。

ロ. 戦間期

このように、伝統的な福利厚生施策を19世紀後半より導入する企業があり、その後、一部の先進企業が先駆けて部分的に新型福利厚生施策を導入したが、第1次大戦期まではまだ限界があった。多くの企業は、福利厚生事業のただ一

つか、あるいは2、3だけを採用していた。また、企業の資金力の限界もあり、工場では「新」福利厚生制度をさらに導入することは減多になく、しかも、一部の大工場に限られた。例えば、年金制度は、US スチール社と2、3の金属製造工場だけにとどまっていた。新福利厚生施策を導入する場合も、その対象がブルーカラーにまで広げられたケースは少なかった。有給休暇や年金の権利が保障され、深夜労働やレイオフから免除されたのはブルーカラー労働者には無縁だった。1916年においてさえ、月給制労働者に有給休暇を与えた317社のうち、従業員全員にこれを与えたのは、わずか16社にすぎなかった¹²³⁾。

しかし、第1次大戦後、アメリカでは、大企業を中心にウェルフェア・キャピタリズムがさらに普及し、ウェルフェア・キャピタリズムが隆盛を極めた¹²⁴⁾。26年にアメリカ最大企業1,500社の80%が少なくとも一つの形態のウェルフェア・キャピタリズムを採用しており、20年代末、アメリカの雇用全体の15%~20%を占める企業で、ウェルフェア・キャピタリズムを実践していた。企業のパターナリズムは、「労使関係プログラム(industrial relations programs)」と知られる、より公式的でより包括的な施策に発展した¹²⁵⁾。

a) 1920年代の「新」福利厚生施策の拡大

アメリカの1920年代には、福利厚生施策の実施企業が増加した。例えば、26年に、約2分の1の企業が包括的な福利厚生プログラムを設置し、最低でも400万人以上の労働者が福祉的な活動を採用していた会社で働いていた¹²⁶⁾。

この時期に、前述したサラリーマンモデル企業、組合不在企業が福利厚生施策の実施に積極的であり、特に、1919年に創設された特別協議委員会(Special Conference Committee、以下SCCとする)の加盟企業がこの時期の福利厚生施策導入・拡充のリーダーであった。例えば、SCC創設時からの加盟企業、ベスレヘム・スチール(Bethlehem Steel、以下ベスレム)、デュポン(Du Pont)、ウェスティングハウス、GE、ジェネラル・モーターズ(General Motors)、

表1 「新」福利厚生施策の導入企業数と比率

(単位：社、%)

	1917年		1926年	
	導入企業数	導入企業比率	導入企業数	導入企業比率
退職年金プラン	75	17	—	
病床給付プラン	80	19	214	50
団体保険プラン	32	7.4	186	43
貯蓄プラン	188	44	196	46
従業員持ち株制	—		123	29
利潤分配制	—		50	12
有給休暇プラン	16	3.7	133	31

注：1917年と26年の両年に重なる大企業サンプル430社を対象にする。

出所：Moriguchi(2005), p.54(原資料はU.S.Department of Labor(1919, 1928)).

グッドイヤー、アーヴィング・トラスト (Irving Trust Co.)、インターナショナル・ハーベスト社、ニュージャージー・スタンダード・オイル (Standard Oil of New Jersey、以下、SONJとする)¹²⁷⁾、23年加入のUSラバー、25年加入のAT & T、32年加入のUSスチールも積極的に福利厚生施策を導入した。シアーズ、イーストマン・コダック、P&G、IBM、トムソン、NCR、デルタ・エアラインズ、SCジョンソン・アンド・サンズ、エンディコット・アンド・ジョンソン社 (Endicott and Johnson)、フォードモーターズ、オーティス・エレベーター (Otis Elevator)、スチュードバーカー、シャーウィン・ウィリアムズ (Sherwin-Williams) などにもそれに加わった¹²⁸⁾。

このように、世界大戦を挟んで福利厚生プログラムを実施する企業が増えたばかりでなく、そのプログラムの内容、対象も変化していた¹²⁹⁾。伝統的福利厚生施策が減退する代わりに、新福利厚生活動が強化・拡充された。すなわち、1920年代の大企業の経営者は「古い温情主義」の施策形態を意識的に排し、旧式の家長制的なプログラムの規模を縮小した。例えば、25年～30年に食堂、従業員向け雑誌、社交組織、体育施設、会社ピクニックなどの福利厚生活動が減退した。その代わりに、伝統的な福利厚生に比べれば温情度が落ちる金銭的福祉給付＝「非人間的」な金銭支出プログラムを導入す

る企業が増えた¹³⁰⁾。

この時期、導入、拡充された代表的な金銭的福祉給付は、団体健康保険、年金制、有給休暇などであった¹³¹⁾。米 Bureau of Labor Statisticsのデータから、1917年と26年、個別の新型福利厚生施策の導入企業比率を比較してみれば、病床給付プランは19%から50%へ、団体保険プランは7.4%から43%へ、有給休暇プランは3.7%から31%に大幅に上昇している。17年の導入企業数は確認できないものの、26年に従業員持ち株制は約3割の123社が実施しており、これは10年代より増えたことが推測できる(表1)¹³²⁾。20年代末の調査によれば、団体保険導入の企業が7割、共済基金が6割に達していた¹³³⁾。

1928年時点で、大企業の2割以上が退職年金、貯蓄プラン、持ち家制、有給休暇プランを導入しており、団体保険プランを実施している企業は半数近くになっている。中小企業でも団体保険プランと有給休暇プランを施行する企業が2割～3割に達した(表2)。

さらに、プログラム・施策の対象者も広がった。ホワイトカラーだけでなく、ブルーカラーにまで福利厚生施策の恩恵が広がったのである。例えば、1920年代に、多くの企業で毎年数百万ドルを超える金銭的プログラムの費用をブルーカラー労働者に対して支出していた¹³⁴⁾。15年～26年に、米国において正式な退職年金制度

表2 「新」福利厚生施策の導入企業数と比率 (1928年)

(単位: 数、%)

	中小企業		大企業		導入企業数合計
	導入企業数	導入企業比率	導入企業数	導入企業比率	
退職年金プラン	121	4.8	474	28	585
団体保険プラン	1,600	36	774	47	2,374
従業員持ち株制	163	3.7	287	17	450
利潤分配制	168	3.8	80	4.8	248
貯蓄プラン	168	3.8	328	20	496
持ち家制	264	6.0	386	23	650
勤続賞与	384	8.7	183	11	567
有給休暇プラン	926	21	427	25	1,353

出所: Moriguchi (2005), p.54 (原資料は NICB, Industrial Relations Programs).

を持つ企業数は倍増し、その対象が400万人になったが、その対象としてホワイトカラーだけでなくブルーカラーまでを含めていた。従業員持ち株制を実施した企業も、21年から27年の間に約280社に倍増しており、その対象は、ブルーカラーを含めた全従業員であった。20年代前半、1,058社の約3分の2がブルーカラーにも有給休暇を与える制度を導入した¹³⁵⁾。

b) 1930年代の福利厚生施策の実施

1930年代は大恐慌から始まり、そのあおりを受けて、ウェルフェア・キャピタリズムの後退がみられた。ウェルフェア・キャピタリズムの強い支持者であった経営者の中で、33年までに企業福利厚生を撤回し、大規模な解雇を実施するケースが出てきた。「従業員が最も必要とするとき」に福利厚生施策が縮小されたのである。恐慌前に比べると、33年までその縮小が大きかったのは、株価暴落や企業業績の悪化の影響を受けやすい従業員持ち株制(52%)、利潤分配制(35%)¹³⁶⁾、住宅購入プログラム(24%)に加えて、従業員雑誌(49%)、有給休暇(43%)、社会的およびレクリエーション活動(38%)であった。

しかし、恐慌の中でも、施策によってはその縮小の度合いが低いものもあった。例えば、年金制、団体生命保険の縮小率(10%)は低かった¹³⁷⁾。しかも、労働組合不在か組合が弱い企業、また、1920年代にウェルフェア・キャピタ

リズムに積極的な企業であればあるほど、恐慌下の福利厚生事業の縮小は小さかった。これらの企業の共通点は景気循環に対して安定的かつ製品需要が長期的に着実に増加していた新興産業に属しており、大恐慌の打撃が相対的に深刻でなかったことであった。それに、労働組合が比較的弱体で、第2次大戦後まで組合の攻撃にあわないうで済んだこと、強力な指導者によって切り回されていたこともこれらの企業の共通点であった。恐慌を乗り切った先駆企業のうち、組合不在の状態を保ち、30年代を超えてウェルフェア・キャピタリズムを実践し続けえた企業も少なくなかったのである¹³⁸⁾。

しかも、大企業では、1935年以後、34年以前に削減した福利厚生給付金のいくつかを元に戻し、さらに、年金や健康保険、利潤分配、有給休暇などを適用される労働者数が着実に増加した¹³⁹⁾。

c) 施策別推進例

共済基金と保険制

企業が医療に携わるようになるにつれて、共済組合基金を組み、主治医、病院、そして薬に要した代金を労働者の代りにこの共済基金から支払ってもらった。その基金には、企業も拠出し、1907年には30%、1926年には3分の2、その後、大恐慌期前半の1931年には若干下がっても50%近くを企業が拠出した。基金から医療

保険の適用を受けられる会員資格に制限をかける企業もあり、例えば、22%の共済組合は最低年齢の制限を設け、29%の共済組合は中高年従業員が加入するのを阻止する最高年齢制限を設けた。ただし、大多数の共済組合は、会員に制限を設けていなかった¹⁴⁰⁾。健康診断・健康証明書を必要とする共済組合もあり、この健康証明書は若者が病気で保険金を請求したり、老人が何度も請求することに対する一種の「保険」であった。

共済組合の数は1916年の425から31年には398へと減少しているとはいえ、同じ期間に共済組合員数は18年の74万9千人から31年には82万5千人へと増加していた。こうした増加の主な理由は適格従業員の割合が増えたことにある。すなわち、16年の適格従業員数は平均労働者の約60%にすぎなかったが、31年までに約74%になっていた¹⁴¹⁾。

ただ、共済組合には欠点があった。まず、拠出企業の内、イーストマン・コダック社、カーネギー・スチールなど何社かは「極めて気前が良かった」が、こうした企業は稀で、大部分の企業の拠出額は非常に小さく、支給される給付金額も貧弱であった。給付金の受取人は労働不能に陥る人に限られるなど給付条件も厳しかった¹⁴²⁾。

そこで、共済組合に代わるものとして団体保険制度が登場した。団体生命保険は掛金の会社負担で従業員を一括して生命保険に加入させるものである。この団体保険制を最初に導入したのは1912年頃とされるが、その後、導入企業が急増し、特に、20年代に顕著に広がり、同制度の実施企業は27年に約750社に達したと推計される。従業員の少なくとも75%が入会していなければならなかった団体保険制の採用も16年の32社から26年には186社にまで増えた。団体保険の販売額は14年の4,500万ドルから、17年に1億7,800万ドル、19年に4億2,600万ドルに増加し、28年には75億ドル相当の団体保険になった。20年代に、この健康・生命保険制度は「新」福利厚生プランの中でも最も普及した施策の一つになった¹⁴³⁾。

保険の適用範囲も拡大され、当初、死亡に対

してのみ給付金を支払ったが、1922年から23年に、いくつかの企業では、疾病・事故給付を追加し始めた。労働者だけでなく、その家族の事故、病気、老衰、死亡による損失補償を図る保険プログラムも実施された¹⁴⁴⁾。20年代の労働者世帯の一般的状況は、自力で保険に加入する経済的余裕がなかったため、会社負担の生命保険制度は、中高年労働者世帯に無視しえない意義を持った¹⁴⁵⁾。30年代の恐慌中にも、新たに保険制度をつくる企業が現れた。例えば、イーストマン・コダックに追随してローチェスターの13社やGEが、恐慌の最中の2年間に保険制を新たに導入した¹⁴⁶⁾。

利潤分配制と従業員持ち株制

すでに述べたように、利潤分配制は1880年代より一部の企業で導入されていたが、その後、アメリカが第一大戦に参戦するまで約250社が利潤分配制を導入し、さらに、1次大戦後に利潤分配制の導入の動きが一層著しくなった。1915年から21年の6年間で利潤分配制を導入した企業数は約400社になった¹⁴⁷⁾。福利厚生施策の中で、利潤分配制は企業にとって最も費用がかかったといわれるが¹⁴⁸⁾、20年代に最も多くの企業が導入していた福利厚生施策でもあった。

従業員持株制について、割引価格で株式を購入できるだけでなく、雇用関係が継続しており、かつ会社の最良の利益を増進するために働いたという上司の証明書がある者には、最初の5年間毎年1株当たり5ドルのボーナスを支払った。さらに、資格がなくて5ドルのボーナスを受け取れなかった者に支払われるはずであった5ドルが積み立てられ、それが5年勤続者に分配される利潤分配制もあった¹⁴⁹⁾。

1922年以降の株価上昇過程で急速な広がりを見せたこともあり、20年代に、従業員持ち株制が大量生産型大企業を中心に急速に普及した。従業員持株プランの実施企業は17年60社、21年120社であったが、27年までにはおよそ400社に達した。24年-29年、300社以上の企業が何らかの形で従業員持ち株制を運用しており、22年-29年、米大企業のほとんどで従業員

に自社の株式を保有させていた。導入企業で自社株を保有する従業員の比率も高かった。例えば、1926年現在、ベスレヘムでは、6割以上の従業員が、コモンウェルス・エジソン・カンパニー (Commonwealth Edison Company) では43%の従業員が自社株を所有していた。カリフォルニア州とインディアナ州のスタンダードオイル社は、それぞれ自社株保有資格を持つ従業員の86%と71%が自社株を所有していた。実は、この従業員持ち株制は、1920年代のウェルフェア・キャピタリズムの諸施策の中でもっとも広範に普及した施策の1つであった¹⁵⁰⁾。

年金制

次に、年金制も1920年代の「新」福利厚生施策の代表的な施策であった¹⁵¹⁾。すでに1900年代の10年間に42社が年金制を導入したが、1次大戦後に導入企業が急増した。例えば、1910年以後15年間で少なくとも181社に同制度が追加された。1914年-19年に90の老後年金が追加された上、21年-25年には新たに72の年金制が導入された。その結果、年金制を施行していた企業数は24年に245社になり、25年には245-310社に見積もられ、28年には500社を超えた。年金制でカバーされていた従業員数も24年に280万人を超え、28年には350万人近くになっていた¹⁵²⁾。

多くの産業の企業が年金制を採用していた。最初に正式の年金制を考案した業種の一つである鉄道業、その他の公益事業、金属産業、鉄道業、銀行業など一部の業種に集中する傾向もみられ、これらの産業が対象従業員数の85%を占めたが、石油、電機産業等の大企業でも実施企業が多かった¹⁵³⁾。企業規模別には圧倒的に大企業に偏っており、年金制導入企業のうち従業員2万5,000人以上の29社で4分の3を占め、従業員数1万人以上の48社で84%を占めた¹⁵⁴⁾。

d) 主要企業別の施策推進例

GE

GE社はすでに20世紀初頭から有給休暇、共済組合、退職年金など従業員向けの各種福利厚生施策を導入しており、1910年代までも当時と

しては極めて高水準の従業員の福利厚生施策を施していた。さらに、20年代に入ってから、年金、付加報酬、生命・障害保険、貯蓄・投資プランなど金銭的給付に関するプランの改編と強化を相次いで実施し、また、大企業としてもほとんど前例のない、企業単位の失業保険にも着手した¹⁵⁵⁾。30年代の大恐慌期に一部の福利厚生施策が廃止・縮小したとはいうものの、34年に付加報酬、35年に有給休暇制を復活させ、37年には生活費調整計画 (cost-of-living adjustment plan) を導入するなど、30年代末には同社の福利厚生支出は大恐慌前の水準を上回るようになった¹⁵⁶⁾。

施策別にみれば、GEは、まず、1920年に団体保険を始めた。設立当初、掛け金は企業のみが負担し、従業員は負担しない無拠出制団体保険であったが、25年11月に、掛金を従業員自身が負担する付加的団体生保プランを発足させた。ただ、本人負担とはいえ、団体保険であるから掛金率は割安であった。発足当初は、既従業員については任意加入とされ、新規従業員については付加的生保への加入が無料の団体生保の適用条件とされ、付加部分による生命保険額の増額が督促される形であった。26年のAnnual Reportによれば、勤続1年以上の有資格者のうち、男女含めて83%が付加的生保に加入した。28年7月以降は、男子従業員には勤続5年を超える45歳以下の雇用継続が加入条件となり、事実上の強制加入となった。こうした自己負担による中年層への加入強制は、掛金率が高いだけに必ずしも全面的に歓迎される制度改革ではなかったが、すでに30年末時点で、加入者は全従業員比約85%の高率であった¹⁵⁷⁾。

年金制については、GEは1912年から始まり、当初は全額企業負担の無拠出年金であったが、その後、一定条件を満たす従業員を対象とする自由老後年金に変わった¹⁵⁸⁾。

1927年末からは、従業員給与の1.5%分の貯蓄からの追加年金制を提供した。経営側から拠出制付加年金制がGE全社的に提示されたのは28年末で、同年7月に遡って実施された。この付加年金制度の発足時に勤続5年以上の従業員で45歳以下の者については付加年金への加入

が強制加入の雇用条件とされた。45歳以上の人については任意加入とされたが、それでも9割を超える従業員が加入していた。GEの年金基金は、事業の業績に左右されないように、同社とは完全に独立した別の信託基金に置かれており、29年までこの年金信託に1,200万ドルが積み立てられた。このように、別々の信託基金に年金制を運営したのが、30年代の大恐慌中にも年金制度を維持できた理由の一つであった¹⁵⁹⁾。

GEが試行的に貯蓄制を導入したのは1919年であり、22年まで従業員貯蓄向けに特別社債を発行・販売した。20年には従業員持ち株制を創設し、同年11月には従業員持株プランの試みとして同社の普通株5万株を従業員に有利な条件で販売した¹⁶⁰⁾。

持株プランは安定貯蓄制度にならないと判断したGEは、1923年1月、従業員持株制を取りやめ、代わりに、元利確実な貯蓄制として永続的な制度を新たに発足し、従業員証券会社(GEESC=GE Employees Securities Corporation)を設立した。このGEESCで普通株は企業が所有し、債券は従業員に販売した。この新しい貯蓄制では、従業員はGEESCが発行した6%の利息を支払う10年債を購入でき、さらに、元の購入者が雇用され続け、債券を保有し続ける限り、2%分を会社負担で上乘せし、この結果、8%の高い年利を約束する形で従業員にかなり有利であった。20年代後半には、従業員40%以上が積極的に貯蓄・投資プランに参加し、従業員が平均で800ドル-1,000ドルの債券を保有した。持株プランの不安定性を予測し、安定的な貯蓄プランを採用し、利子補給による高い利率といった点で、GEの従業員持株制は、一般的な持株プランと比較して相対的に際立っていたのである¹⁶¹⁾。

GEは1917年に工場労働者に対する有給休暇制をも開始し、同年から同社スケネクタディ従業員の19%が有給休暇制度適用者になったが、同制度は、29年にさらに拡充された。すなわち、それまでの工場労働者の有給休暇制は俸給職員向けとは格差があったが、同じ扱いに変更された対象労働者の範囲が広がった¹⁶²⁾。

1924年には従業員持ち家制も導入した。この

制度では、法的な問題への対応、銀行への第二抵当権保証などで住宅ローンの困難さを軽減させる形で従業員を支援した¹⁶³⁾。30年まで、2,500件の住宅購入の資金調達を手伝い、この時期購入した住宅の価値、1,900万ドルのうち、600万ドルのみが従業員によって支払われた。

ベスレーム・スチール

ベスレームは1923年1月より、全社統一の新年金制度を実施し、26年6月に新共済保険制度を開始した¹⁶⁴⁾。同社の共済制度の歴史は古いが、26年の共済制の改定は従業員の要望を受けた疾病・非産業事故に関する傷病給付と死亡給付の増額が主眼であり、従来の共済制に加えて健康保険・生命保険の役割を兼ねたものであった¹⁶⁵⁾。従業員は一定の掛金を負担し、共済基金が加入者掛金とその運用益などで賄われ、管理運営費は企業側が全額負担した。任意加入であったが、新共済制度加入率は発足時に90%、31年には98%で高かった¹⁶⁶⁾。

また、ベスレームは1924年に従業員貯蓄・持株制をも導入したが、この従業員持ち株制は20年代に実施された「新」福利厚生プログラムの中で同社が最も期待した労務管理施策であったとされる¹⁶⁷⁾。この制度では、7%累積的優先株(cumulative preferred stock)が充当され、購入当初5年間は総額15ドルの特別給付が付加された。応募条件として年収400ドルごとに1株であり、募集毎の一人当たり応募株数は平均2株であった。最長21カ月の割賦が認められ、この場合、特別給付は購入資金に充用された。26年から29年まで、対従業員総数応募者比率は60%を超えた。しかし、大恐慌の影響を受け、32年には募集停止に追い込まれ、33年末には従業員株主9,717人、所有株式8万3,403株にまで減少した¹⁶⁸⁾。なお、ベスレームは、10年代半ば以降、従業員の住宅取得問題への取り組みを行い、23年に新制度として住宅取得補助制も発足したが、従業員持ち株制と同様に、大恐慌の影響で持家制は32年に廃止された¹⁶⁹⁾。

US ラバー

US ラバーは1次世界大戦期に従業員持株制

と年金制を創設し、ゴム靴工場では、従業員寄宿舎、レストラン、託児所、買店、診療所などの伝統的福利厚生プログラムを拡充していた。それに加えて、新福利厚生施策である従業員持株制も導入した。この従業員持株制は自社の普通株を原価で分け与えるもので、購入者は10年間の保有を義務付けられ、この間に少しずつ購入代金を払い込む仕組みであった。しかし、USラバーの普通株の株価は1920年末に143.75ドルから53ドルへと急落し、20年代を通じてその額面価格を回復できず、会社は従業員からの払込を延期する措置を取り続けた。26年5月には、60歳以下の俸給従業員を対象とする団体生命保険も導入し、28年には、工場労働者の加入も認められる生命保険制に拡充した¹⁷⁰⁾。

GM

ゼネラル・モーターズ (GM) は1910年より、従業員向けの大規模な持ち家プログラムを運営しており、住宅を低廉な価格で従業員に販売していた。また、19年に貯蓄投資プランも導入し、さらに、24年に従業員持ち株制を開始し、従業員が購入した自社株に対して会社が1株当たり2ドルを支払った。27年には、勤続3か月以上の従業員が加入できる、拋出制の共同負担型団体保険制度も導入され、資格を持つ従業員の99%がこの団体保険プランに加入した。30年代まで、同社は年金制や有休休暇制は導入しなかったが、40年には、ホワイトカラーの従業員だけが加入できる年金制や退職手当制を設けた¹⁷¹⁾。

ii) 日本

イ. 第1次大戦期まで

日本においても、19世紀末より一部の先進的な企業で、経営家族主義、温情主義に基づく福利厚生施策を実施し始めた。代表的な例が鐘淵紡績と三菱長崎造船所であり、これらの企業は明治中期～明治30年代初に職工救済の制度を設けた¹⁷²⁾。例えば、三菱長崎造船は、「職工救護法」を1897年11月に制定し、職工と造船所の同額出資による救護基金を原資にして救済制度を実施した。公傷治療費を造船所が負担するだけでなく、公傷病気療養中の日当手当金も企

業が支給した。また、公傷による死亡・不具廃疾者に対する手当金を支給すると共に、退職年齢に達した場合と、死亡・不具退職・造船所都合解雇の場合には退隠手当を支給した。

各工場に救済制度が興ってきたのは日露戦役後の現象であった。日露戦後、不況と労使紛争が激化する中で、経営家族主義あるいは温情主義といわれる労使関係が急速に展開した。各種の産業部門の官営・民営企業において、疾病・傷害等の事故に際して労働者の生活を最低限維持し労働力の継続的確保を図ると共に、労働者の帰属意識や連帯意識を高めるために、福利施設を設置する企業が続出した。1次大戦期の好況と急速なインフレが福利厚生施策の拡充・普及を促進したのである¹⁷³⁾。

a) 共済、救済制度

日露戦役後、つまり、概ね1907年(明治40年)以降、日本企業の福利厚生施策は救済から「共済」に代わり、この共済制度が急速に増加し、確立した。扶助施設の多くは共済組合形式をとっており、この共済組合は企業の主導下に誕生し、経営の直接的な指導のもとに運営された¹⁷⁴⁾。04年までも共済組合の設立の動きはあったが、日露戦争中より設立企業数が増えた。その後も毎年20社～30社で共済組合が設立され、一次大戦中にはさらに増加速度が高まった(表3)。

日露戦争直後、八幡と砲兵工廠で職工共済会が発足され、大紡績資本を中心に共済組合の設置や病院の設立など「福利」政策が現れた¹⁷⁵⁾。日本の共済制度の典型・モデルは1907年制定の鉄道院共済組合であり、その後、急速に民間工場や鉱山にも採用されるようになっていった¹⁷⁶⁾。

なお、救済制度の内容も充実を見るに至った¹⁷⁷⁾。具体的に、業務上の事故にもとづく傷病・死亡などに対する扶助から、直接的には業務とは無関係に発生する生活上の事故としての死亡・疾病・慶弔、あるいは退職などに対する扶助にまで及んでいた¹⁷⁸⁾。19世紀末に救済制度を導入した三菱長崎造船が1909年1月に「職工救護法」を改正して救済制度の内容を充実化

表3 共済組合設立状況

年次	新設組合数	年次	新設組合数
1904年までの合計	26	1911年中設立	23
1905年中設立	17	1912年中設立	30
1906年中設立	3	1913年中設立	31
1907年中設立	14	1914年中設立	27
1908年中設立	14	1915年中設立	43
1909年中設立	23	1916年中設立	71
1910年中設立	30	1917年中設立	61

出所：隅谷(1964)、182頁。

したが、その改正点から救済内容の充実化をみれば、まず、業務上の負傷・死亡・不具退職に対する手当を全額造船所負担とした。また、共済手当の支給範囲を結婚、出産、家族の疾病・死亡にまで拡大した上、半カ月の賃金支払の都度、労働者に一定額を「養老基金」として積立させ、退隠手当はこの積立額を基準に決定し、養老手当と合わせ造船所が支給することにした¹⁷⁹⁾。

共済組合の枠を超えた救済制度も導入された。例えば、三菱長崎造船では、1911年8月と12月に社倉制度・救済貸金制度が制定され、12年より実施された。社倉制度は12年に白米(後で精麦、醤油、石鹼、足袋が追加)を労働者各人の賃金限度内で「原価」で払い下げるというものであり、救済貸金制度は労働者の負債整理のために造船所が低利の資金を貸与することであった¹⁸⁰⁾。

b) 他の生活扶助及び福利厚生施策

会社援助によって生活扶助施設を中心に他の福利施設の充実も図られた。日露戦争後、工場社宅や労働者住宅の建設が進められ、寄宿舎も福利施設的な側面が加わってきた。労働者の生活費を低減できる生活扶助として、日用品の供給施設・売店を設ける企業も現れた¹⁸¹⁾。

従業員だけでなく、従業員の家族の生活を扶助する施策も施された。隣人組織、衛生委員会、消費者団体、主婦団体、または家族団体を作らせる企業もあり、託児施設を新設する例もあった。また、1次大戦期の好況に、会社食堂、公

共浴湯を設ける企業、慰安娯楽施設を設置する企業も現れた¹⁸²⁾。例えば、1917年10月、三菱造船の設立とともに職工幸福増進基金を創設・運営し、この基金の利子をもって、年数回労働者の慰安、娯楽と、その他教養に関する各種の催しを行った¹⁸³⁾。

ロ．戦間期

a) 福利厚生施策の拡充と普及

第1次大戦後の1910年代末より、大企業を中心に、福利厚生施策を拡充した¹⁸⁴⁾。20年代を通して、大企業の経営者は企業福利主義を積極的に実施し、福利厚生施策の普及がかなり進んだといわれるが¹⁸⁵⁾、とりわけ、鉱業、製造業の中では紡績業が他業種と比較して福利厚生がもっとも進んでおり、労務費に占める福利施設費の割合が、この紡績業と鉱業で突出して高かった。対照的に、中小企業が多く、また相対的に賃金額の高い重化学工業では、福利厚生制度が発達せず、せいぜい臨時的な支出への扶助が他業種と比肩できる程度であった¹⁸⁶⁾。

1920年代後半には経営家族主義的な福利厚生施策が一層広く普及された。前述したように、福利厚生施策の実施が早かった紡績業だけでなく、20年代後半と30年代前半にかけて、他の産業にも福利施設は企業の労務政策のなかでその重要性を一段と高めた¹⁸⁷⁾。表4で、26年と31年を比較すると、福利施設費の対労務費比率は機械器具工業、紡績業を除くほとんどの産業で上昇している。労働者1人当り福利施設費も、この期間中、金属、化学、飲食品、電気ガス、

表 4 産業別福利施設費

(単位: 円、%)

事業種別	労働者 1 人当り福利施設費		福利施設費の対支払賃金総額比率	
	1926 年	1931 年	1926 年	1931 年
紡績	32.52	30.06	23.5	18.5
機械器具	15.17	23.24	5.0	4.6
造船車輛	35.85	34.77	9.9	21.9
金属	42.42	52.88	9.0	13.1
化学	39.74	34.18	12.8	15.7
飲食品	20.89	50.44	8.1	15.6
雑工業	13.09	18.43	2.7	4.7
ガス電気	39.81	81.57	4.3	9.5
鉱業	52.19	51.45	24.1	30.0

出所: 西成田(1988)、64 頁; 高橋(1937)、132 頁。

雑工業などの産業で高まった。具体的な企業をみれば、三菱造船、三菱電機、住友伸銅所、日本鋼管、芝浦製作所、日立製作所などの財場系大経営、そして、官営の八幡で経営温情主義の推進が目立った¹⁸⁸⁾。

1930 年代の大恐慌下でも、日本の有力経営者は主要な福利厚生給付を実施し、温情主義者の評判を守った¹⁸⁹⁾。前掲の表 4 によれば、恐慌の最中の 31 年時点で、福利施設費の対労務費比率は、鉱業、紡績業に加えて、造船車輛、飲食業、化学、金属工業など広い産業分野で高い水準にあった。

b) 施策別

日本企業が実施した福利厚生施策の範囲も戦間期に広がった。従業員 100 名以上の 2,310 工場を対象とした内務省社会局の調査によれば、1931 年現在、退職手当、従業員とその家族のための傷病・死亡手当を導入している企業が多く、売店、病院、社宅を設けている企業も少なくなかった。運動施設、安全委員会、従業員会及び社員遠足を実施、設置する企業も多く、一部の企業ではあるものの、勤続賞与、利益分配制や従業員貯蓄制を導入する企業もあった¹⁹⁰⁾。

扶助

第一大戦後、疾病や障害への対策として診療

所や病院が会社の資金で建てられ、従業員の家族に対しても廉価の医療サービスが提供された¹⁹¹⁾。

表 5 は、工場法で法定されたもの以外の扶助・共済手当の状況を示しているが、それによれば、1921 年、傷病扶助の普及率は 24.2% で高く、慶弔扶助の導入率も 2 割近くあった。20 年代初めの時点にも、傷病扶助と慶弔扶助の導入率がかなり高かったのである。特に、傷病扶助は、紡績工場が最も多く導入し、半数以上の工場が導入していた。飲食物工場と官設工場でもほとんどの企業で導入されていた。業務外傷手当も、その導入率が 21 年にすでに 70% に達しており、多くの産業で、かなり高い導入比率を記録していた (表 6)。

1927 年の健康保険法の制定後、扶助施設として、従来の共済組合は解体され、企業主導による福利厚生組織に切り替わり、また、扶助の範囲も、作業中の事故による障害・損失だけでなく、他の多様な不測の事態に対する障害・損失補償にまで広まった¹⁹²⁾。

退職手当

退職手当を導入した企業も多かった。明治鉱業のように、すでに 1906 年から鉱夫に対し退職手当の支給を始めた企業もあるが¹⁹³⁾、第 1 次大戦後から 20 年までの不況の時期に同制度を

表5 業種別の扶助救済手当 (1921年)

	調査工場数	扶助救済手当				その他
		傷病扶助	家族傷病扶助	平時補助	慶弔扶助	退職手当
製糸工場	830	63	19	2	69	143
紡績工場	238	126	66	46	89	168
織物工場	213	42	17	6	17	60
染織雑工場	104	16	1	3	11	50
機械器具工場	290	69	33	39	84	184
化学工場	283	77	30	15	60	168
飲食物工場	68	63	5	4	15	46
雑工場	144	25	10	8	28	62
特別工場	23	8	5	3	8	16
官設工場	74	60	1	2	20	71
計	2,267	549	187	128	401	968
%	100.0	24.2	8.2	5.6	17.6	42.6

出所：隅谷(1970)、176頁。

表6 業務外傷手当の普及状況 (1921年)

	紡績	製糸	機械器具	化学	雑	鉱山	官設	合計
工場総数	45	17	31	19	12	33	11	168
施設工場数	31	6	20	12	9	29	11	118
%	68.9	35.3	64.5	63.2	75.0	87.9	100.0	70.2

出所：隅谷(1970)、175頁(原資料は協調会(1921))。

導入する企業が多かった。前掲の表5によれば、1921年に、調査企業の42.6%で退職手当が導入されていた。この時点で、最も高い導入率の福利厚生施策であり、産業別には紡績、機械器具、化学、製糸工場に多く導入されていた(表5)。

自発退職以外の理由によって退職された職工慰労金の給与額を勤続年数に応じて累進的に高めて、不況下の従業員の減縮に伴う労使紛糾を防ぐと共に、勤続意欲を奨励するための導入であり、ホワイトカラーだけでなく、ブルーカラーまでを対象にした¹⁹⁴⁾。

従来の共済方式による退職手当を経営の費用負担による退職手当に変えた三菱造船のような企業もあるが、多数の企業は、共済組合による脱退手当の支給に加えて新たに退職手当を支給した。八幡製鉄所、海軍工廠、日本製鋼所、住友製鋼、釜石製鉄所、神戸製鋼所、石川島造船

所、大阪鉄工所、浦賀船渠、横浜船渠などがその例に当る¹⁹⁵⁾。

社宅、住宅手当、寄宿舎

第一次大戦後、工場の住宅対策として独身者に対する寄宿舎のほかに社宅が建設され、経営の労働者管理が食住生活の面にまで及ぶようになった。一定勤続期間以上働いた従業員は、低い賃料で社宅に退職まで住居できた¹⁹⁶⁾。表7から、1920年代初頭に企業によって住宅が提供されている工場・炭鉱の比率が極めて高かったことが分かる。紡績、製糸など繊維産業はもとより、化学工場、鉱山も高く、中小企業の多い機械器具工場でも3分の1以上で住宅が提供されていた。2割以上の紡績工場、化学工場では住宅手当制度も導入されていた。

このように、第1次大戦後～1930年代に多く

表7 住宅施設概況 (1921年)

	調査工場数	住宅		住宅手当		寄宿舍		合宿所	
		施設工場	%	施設工場	%	施設工場	%	施設工場	%
紡績工場	45	33	73.3	11	24.4	39	86.70	10	22.2
製糸工場	17	11	64.7	1	5.9	17	100.0	1	5.9
機械器具工場	31	11	35.5	0	0.0	4	12.9	10	32.3
化学工場	19	15	78.9	4	21.1	11	57.9	7	36.8
雑工場	10	1	10.0	0	0.0	1	10.0	1	10.0
鉱山	33	30	90.9	4	12.1	4	12.1	16	48.5

出所：隅谷(1970)、173(原資料は協調会(1921))。

の日本企業が福利厚生施策を導入し、拡充していったが、しかし、これがすべての日本企業で行われたわけではないことにも留意しなければならない。温情主義施策を制度化した中小企業は稀であり、20年代に福利厚生施策を実施した企業の労働者は全生産労働者の2割に止まるとされる¹⁹⁷⁾。その限りで、経営家族主義、温情主義の施策をこの時期の日本企業の特長と位置づけることは無理があるといえる。

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』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。
- 岩出博 (1991) 『英国労務管理 - その歴史と現代の課題』有斐閣。
- 遠藤正男 (1960) 「明治初期における労働者の状態 - 軍需諸産業における労働事情」(明治史料研究連絡会編『明治前期の労働問題』御茶ノ水書房)。
- O・E・ウィリアムソン (1980) 『市場と企業組織』日本評論社。
- 大河内一男 (1959) 「日本の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。
- 大島久幸、岡崎哲二 (2018) 「戦前期における三菱商事の組織と職員のキャリア形成」『三菱史料館論集』

第19号。

- 大島久幸、中林真幸 (2021) 「三菱商事における学歴と昇進」『三菱史料館論集』第22号。
- 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。
- 大山敷太郎 (1955) 「高島炭坑に見る明治初期の親方制度の実態 - 「我が国鉱業労働における封建性と親方制度」補論その二」『立命館経済学』第4巻第2号。
- 大山敷太郎 (1964) 『鉱業労働と親方制度 - 「日本労働関係論」鉱業偏 -』有斐閣。
- 岡崎哲二 (2005) 「戦前期三菱財閥の内部労働市場」『三菱資料館論集』第6号。
- 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。
- 粕谷誠 (2017) 「戦前期三菱銀行の職員養成と銀行合同」『三菱史料館論集』第18号。
- 協調会 (1921) (1932) 『本邦産業福利施設概要』。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加 - 労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 故岡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。
- シドニー・ポラード (1982) 『現代企業管理の起源 - イギリスにおける産業革命の研究』千倉書房。
- 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』第61巻第3号。
- ジャコビー、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、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、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 (1985) 「1920年代の企業内養成工制度 - 日立製作所の事例分析」『土地制度史学』第27巻第4号。
- 菅山真次 (1989) 「戦間期雇用関係の労職比較: 『終身雇用』の実態」『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。
- 鈴木孝明 (1994) 「明治・大正期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要』第32号。
- 鈴木孝明 (1995) 「大正・昭和期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要』第33号。
- 鈴木孝明 (1998) 「昭和10年代三菱社の人事政策」『大東文化大学紀要』第36号。
- 鈴木文治 (1931) 『労働運動二十年』一元社。
「東京の工場及び工場生活のパノラマ」『新公論』第25巻第9号、1910年9月。
- スチュアート・D・プランデス (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。
- 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 (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 (1976) 『日本賃労働の史的 연구』御茶の水書房。
- 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。
- 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。
- 関口定一 (1996) 「プレ・ニュー・ディール期GEにおける雇用政策の展開 - 勤続重視・雇用維持政策と配置転換」『商学論纂』(中央大学)、第37巻第3・4号。
- 関口定一 (2017) 「アメリカにおけるホワイター・カラーの雇用保障 - 従業員ハンドブックを中心に(上)」『企業研究』(中央大学)、第31号。
- 関口定一 (2021) 『ホワイターカラー雇用史序説 - 20世紀アメリカの企業社会』中央大学出版部。
- 高橋亀吉 (1937) 『日本産業労働論』千倉書房。
- 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。
- 谷口明丈 (2002) 『巨大企業の世紀』ミネルヴァ書房。
- 谷口明丈・須藤功編 (2017) 『現代アメリカ経済史 - 「問題大国」の出現』有斐閣。
- ダン・クロースン (1995) 『科学的管理生成史 - アメリカ産業における官僚制の生成と労働過程の変化: 1860 ~ 1920年 -』森山書店 (Clawson, D. (1980). *Bureaucracy and the Labour Process: The Transformation of U.S. Industry, 1860-1920*. Monthly Review Press)。
- 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。
- 長崎造船所職工課 (1928) 『賃金及手当編』(稿本)。
- 中西洋 (1977) 「第1次大戦前後の労使関係」隅谷三喜男編『日本労使関係史論』東京大学出版会。
- 西成田豊 (1988) 『近代日本労資関係史の研究』東京大学出版会。
- 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。
- 間宏 (1970) 「第一次大戦前後における労務管理」『経営史学』第5巻第1号。
- 長谷川信 (1980) 「1920年代の電気機械工業」『歴史学研究』第486号。
- 三菱長崎造船所職工課 (1930) 『長崎造船所労務史』。
- ピーター・キャベリ (2001) 『雇用の未来』日本経済新聞社 (Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Harvard Business School Press)。

- 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。
- 平尾毅 (2001) 「キャドベリー社における産業福祉と労務管理 (一八九九 - 一九一四年)」『経営史学』第 36 巻 第 1 号。
- 平尾毅 (2002) 「兩大戦間期におけるインペリアル・ケミカル・インダストリーズ社の体系的労務政策の展開と福利厚生役割」『経営史学』第 37 巻 第 1 号。
- 藤村聡 (2014) 「戦前期企業・官営工場における従業員の学歴分布 - 文部省「従業員学歴調査報告」の分析 -」『国民経済雑誌』第 210 巻 第 2 号。
- 藤田若雄 (1963) 『日本労働協約論』東京大学出版会。
- 堀隆二 (1994) 「アメリカゴム産業における従業員代表制の展開 (1)」『岡山商大論叢』(岡山商科大学) 第 30 巻 第 3 号。
- 堀隆二 (2000) 「大恐慌下のタイヤ産業とグッドイヤー社労務政策の動揺」『岡山商大論叢』(岡山商科大学) 第 35 巻 第 2 号。
- マイケル・J. ピオリ、チャールズ・F. セープル (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房。
- 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。
- 森口千晶 (2018) 「日米比較にみる日本型人事管理制度の史的発展」(深尾京司、中村尚史、中林真幸編『日本経済の歴史 5 現代 1』岩波書店、第 1 章 第 1 節)。
- 百田義治 (2001) 「ウェルフェア・キャピタリズムの実像 - SCC 加盟企業ベスレヘム・スチールを事例として」『立教経済学研究』第 54 巻 第 4 号。
- 山本潔 (1994) 『日本における職場の技術・労働史』東京大学出版会。
- 吉田幸司、岡室博之 (2016) 「戦前期ホワイトカラーの昇進・選抜過程: 三菱造船の職員データに基づく実証分析」『経営史学』第 50 巻 第 4 号。
- ロバート・フィッツジェラルド (2001) 『イギリス企業福祉論 - イギリス労務管理と企業内福利給付: 1846-1939』白桃書房。
- 若林幸男 (2007) 『三井物産人事政策史 1876-1931』

ミネルヴァ書房。

若林幸男 (2018) 『学歴と格差の経営史』日本経済評論社。

(2) 英語

- Berkowitz, Edward and McQuaid, Kim (1978). "Businessman and Bureaucrat: The Evolution of the American Social Welfare System," *Journal of Economic History*, Vol. 38 No. 1.
- Boettiger, L.A. (1923). *Employee Welfare Work*. Ronald Press Co..
- 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.
- Chandler, Alfred Jr. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Chandler, Alfred Jr. (1981). "The American System and Modern Management," in Otto Mayr and Robert C. Post eds., *Yankee Enterprise: The Rise of the American System of Manufactures*. Smithsonian Institution Press.
- Daito, Eisuke (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.
- Eilbirt, Henry (1959). "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review*, Vol. 33, No. 3.
- Englander, Ernest J. (1987). "The Inside Contract System of Production and Organization: A Neglected Aspect of the History of the Firm," *Labour History*, Vol. 28 No. 4.
- Epstein, Abraham (1926). *The Problem of Old Age Pensions*. Pennsylvania Old Age Pension Commission.
- Foerster, Robert F. and Dietel, Elsie H. (1926). *Employee Stock Ownership in the United States*. Princeton

- University.
- General Electric. *Annual Report 1925-1930*.
- Hazama, Hiroshi and Kaminski, Jacqueline (1979). "Japanese Labor-Management Relations and Uno Riemon," *Journal of Japanese Studies*, Vol.5, No.1.
- Kishimoto, Eitaro (1966). "The Characteristics of Labour-Management Relations in Japan and Their Historical Formation (2)," *Kyoto University Economic Review*, Vol.36 No.1.
- LaDame, Mary (1930). *The Filene Store: A Study of Employees' Relation to Management in A Retail Store*, Hardback.
- Lazonick, William (1992). *Organization and Technology in Capitalist Development*. Edward Elgar Publishing.
- 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..
- McQuaid, Kim (1977). "Henry S. Dennison and the 'Science' of Industrial Reform, 1900-1950," *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.36 No.1.
- Meyer, Stephen (1981). *The Five Dollar Day: Labor, Management, and Social Control in the Ford Motor Company*. State University of New York Press.
- 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 (2003). "Implicit Contracts, the Great Depression, and Institutional Change: A Comparative Analysis of U.S. and Japanese Employment Relations, 1920-1940," *Journal of Economic History*, Vol.63 No.3.
- Moriguchi, Chiaki (2005). "Did American Welfare Capitalists Breach Their Implicit Contracts during the Great Depression? Preliminary Findings from Company-Level," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.59, No.31.
- Nelson, Daniel (1979). *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States 1880-1920*. University of Wisconsin Press.
- 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.. *Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference*. University of Tokyo Press.
- Slichter, Sumner H. (1929). "The Current Labor Policies of American Industries," *Quarterly Journal of Economic*, Vol.43, No.3
- Swope, Gerard (1931). "Management Cooperation with Workers for Economic Welfare," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.154.
- Tsuda, Masumi (1979). "The Formation and Characteristics of the Work Group in Japan," in Nakagawa, Keiichiro ed.. *Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference*. University of Tokyo Press.

注

- 1) 間(1964)、445頁。
- 2) 隅谷編(1959)、16頁；大河内(1959)、7-8頁；間(1964)、81頁；隅谷(1964)、178頁；隅谷(1966)、70頁；隅谷、小林、兵藤(1967)、159頁；隅谷(1970)、56頁；兵藤(1971)、409-412頁；隅谷(1976)、56頁。例えば、三菱長崎造船所では、日露戦争後の設備投資の拡大によって機械化と工場内の分業が進展し、経営側が生産機構を直接整備する必要性が増大したとされる(長崎造船所職工課(1928)、39頁；Hazama and Kaminski(1979), p.74)。
- 3) 大河内(1959)、7頁；間(1964)、60頁；隅谷、小林、兵藤(1967)、109頁；兵藤(1971)、226頁；ジャコービ(1989)、41頁；キャペリ(2001)、93頁。
- 4) 隅谷(1964)、276頁；隅谷(1966)、70頁；隅谷、小林、兵藤(1967)、109、187頁；隅谷(1970)、148頁；隅谷(1976)、56頁。
- 5) Buttrick(1952)；間(1964)、81頁；市原、田中(1964)、109頁；ネルスン(1978)、67頁；塩見(1985)、28頁；武田(1987)、175頁。
- 6) 隅谷、小林、兵藤(1967)、110頁。イギリスでも、内部請負制の廃止と直接管理への移行の背景に

- は、内部請負制が多く弊害を伴ったことだけでなく、管理能力の向上があった(ポラード(1982)、60頁)。
- 7) 間(1964)、39頁;塩見(1985)、42頁;キャペリ(2001)、92-93頁。
 - 8) 塩見(1985)、41頁。こうした原材料の浪費に対応して、ウィンチェスター社では、不合格品についてその原材料費の全額または一定額を内部請負人の収入から控除したとされる(塩見(1985)、42頁)。
 - 9) 兵藤(1971)、436-437、440頁;長谷川(1980)、29頁。
 - 10) ネルソン(1978)、68頁;塩見(1985)、41頁;Englander(1987)、pp.436-437;クロースン(1995)、115、119頁。
 - 11) 大山(1955)、85頁。
 - 12) 例えば、ミュール紡績工、ガラス吹き工、陶器工、バドル工、庄延工および鍛造工など請負親方による、製造部門におけるもっとも強力な同業組合が結成された。こうした同業組合は、自分たちの間の競争を制限するための一連の規則を策定する手段として利用されると共に、助手や不熟練労働者の加入を排除し、仕事の管轄権を維持する活動もした(ネルソン(1978)、74頁;Littler(1982)、p.170)。
 - 13) 塩見(1985)、41頁。
 - 14) ネルソン(1978)、70頁;Englander(1987)、pp.439、443;クロースン(1995)、133頁。
 - 15) Buttrick(1952)、pp.208-211;ネルソン(1978)、70頁;Littler(1982)、p.172;Englander(1987)、p.437;クロースン(1995)、117頁。
 - 16) Chandler(1977)、p.277;Chandler(1981)、pp.157-158。シンガー社の例でも、内部請負制下では機械の質や労働刺激を維持する誘因が弱かったとされる(ネルソン(1978)、69頁)。
 - 17) クロースン(1995)、133頁;ウィリアムソン(1980)、159-160頁。
 - 18) Englander(1987)、p.446。
 - 19) Buttrick(1952)、p.210;ネルソン(1978)、71頁;塩見(1985)、42頁;クロースン(1995)、101、118-119頁。
 - 20) Englander(1987)、pp.437-438;クロースン(1995)、112、122-123頁。
 - 21) ネルソン(1978)、71頁;塩見(1985)、42頁。
 - 22) 間(1964)、38頁;西成田(1988)、117頁。
 - 23) 隅谷(1966)、71-72頁。
 - 24) クロースン(1995)、123頁。
 - 25) Littler(1982)、p.172;クロースン(1995)、120頁。
 - 26) 間宏(1964)、447頁;ネルソン(1978)、70頁。
 - 27) クロースン(1995)、71-72、103、120頁。
 - 28) クロースン(1995)、101頁。
 - 29) 間(1964)、474頁。
 - 30) 大山(1964)、168頁。
 - 31) 大山(1955)、78頁;遠藤(1960)、88頁;市原、田中(1964)、107-109、121-122頁;大山(1964)、140頁。こうした名目で、鉱夫賃金のうち、納屋頭により公然と削除されるのが賃金の1割6分で、この他、「量目補欠」と称して、炭坑当局によって削除されるのが2割で、両者を合わせれば、3割6分にも達していたとされる(大山(1964)、168頁)。
 - 32) 故団男爵伝記編纂委員会(1938)、240頁。
 - 33) 市原、田中(1964)、102、104頁;大山(1964)、140頁;隅谷(1968)、274-275頁。
 - 34) 長崎造船所職工課(1928)、39頁;西成田(1988)、117頁。
 - 35) ジャコービ(1989)、46-47頁;Littler(1982)、p.170。
 - 36) 間(1964)、474頁;隅谷(1976)、124頁。
 - 37) 隅谷(1971)、142頁;市原(1997)、51頁。
 - 38) 市原、田中(1964)、105頁;市原(1997)、67頁。こうした現象の典型は高島炭鉱であり、高島炭鉱の労働条件は悪く坑夫の惨状について「とかくの風評」があった(隅谷(1968)、274-275頁)。1888年以來、雑誌『日本人』によって起こされたいわゆる「高島炭鉱問題」はこの納屋制度に対する世人の非難の声であったが(遠藤(1960)、87頁;隅谷、小林、兵藤(1967)、48頁)、鉱夫への圧制と酷使は、当時の高島炭鉱だけに限られず、時代を後にして、他の炭鉱においても普遍的にみられる現象であった(大山(1955)、82頁)。
 - 39) 塩見(1985)、42頁;クロースン(1995)、72頁。
 - 40) ジャコービ(1989)、50頁。
 - 41) ジャコービ(1989)、44、46頁;クロースン(1995)、107-108、122頁。
 - 42) レヴィーン(1964)、6頁;隅谷、小林、兵藤(1967)、158頁;隅谷(1976)、66頁。
 - 43) 鈴木(1931)、144頁;大河内(1959)、6頁。

- 44) 市原、田中(1964)、93頁。
- 45) 大山(1955)、75頁；間(1964)、39頁；隅谷、小林、兵藤(1967)、187頁；隅谷(1976)、66頁；ネルスン(1978)、71頁；西成田(1988)、134頁；クロースン(1995)、122頁。1919年の「大騒擾事件」も、鉱夫の核心的要求は飯場(親方)制度の撤廃であった(大山(1964)、222頁)。
- 46) 間(1964)、446-447頁；隅谷(1976)、124頁。三池炭鉱の例のように、炭鉱側が請負人がとる手数料を引き下げる等監督を厳にしたにもかかわらず、納屋制度はその根を下ろすことなく崩壊していった。イギリスでも、請負業者の貪欲が、往々にして労働者の不満や暴動を引き起こし、またそれが質の高い技量の発展を妨げたとされる(ポラード(1982)、53頁)。
- 47) Littler (1982), p.170; Englander (1987), p.445.
- 48) 内部労働市場という概念は、ダンロップ等が開発した「Industrial Relations System」という分析枠組みを基に作られたものである。
- 49) 尾高(1988)、83頁。
- 50) ドーリンジャー、ピオレによれば、調査対象となったほとんどすべての国々に強力な内部労働市場が存在しているとする(ドーリンジャー、ピオレ(2007)、4頁)。
- 51) ドーリンジャー、ピオレ(2007)、6頁。
- 52) ジャコービ(1999)、452頁；キャペリ(2001)、102頁；ドーリンジャー、ピオレ(2007)、42頁。
- 53) 津田(1968)、41頁。
- 54) 隅谷(1964)、280頁；菅山(1989)；菅山(2006)、88頁。
- 55) 尾高(1988)、82頁；ジャコービ(1989)、35頁；ドーリンジャー、ピオレ(2007)、54頁；関口(2021)、226頁。
- 56) 尾高(1988)、82頁；ジャコービ(1989)；平尾、伊藤、関口、森川(1998)、5頁。
- 57) ジャコービ(1989)、28-29頁。
- 58) ドーリンジャー、ピオレ(2007)、4頁。
- 59) ドーリンジャー、ピオレ(2007)、54頁。
- 60) キャペリ(2001)、102頁。
- 61) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、7頁。
- 62) ジャコービ(1989)、30頁。
- 63) Mills and Montgomery(1945)；小池(1977)；ジャコービ(1989)；ジャコービ(1999)、1頁；キャペリ(2001)。
- 64) 尾高(1988)；ドーリンジャー、ピオレ(2007)、4、45頁；関口(2021)、431頁。
- 65) ジャコービ(1989)、36頁。
- 66) ドーリンジャー、ピオレ(2007)、55頁；ジャコービ(1989)、7-8頁。
- 67) ジャコービ(1989)；ジャコービ(1999)、6-7頁；ピオリ、セープル(1993)、173頁。組合不在企業であるコダック社では、1920年代に、雇用の季節変動を極力抑え、企業にレイオフを避けるための特別の手続きを踏ませる雇用制度を企画し、30年代初頭に行っており、IBM社やP&G社は、創業以来従業員をレイオフしないことを掲げていた(ジャコービ(1989)、16頁；関口(2021)、425頁)。
- 68) ジャコービ(1999)、3、6、8頁；ドーリンジャー、ピオレ(2007)。ジャコービによれば、こうしたサラリーマンモデルで成功企業が多かった理由は主に三つであった。第1に、これらの企業には労働組合がなかったため、利潤分配制のような臨時的給与の設定が容易だった。第2に、これらの企業ではホワイトカラー従業員の比率が高く、このホワイトカラー従業員は、さまざまの特権(例えば短い労働時間、夜間勤務の免除、有給休暇、諸給付金、職務保障、等々)を享受した。第3に、属する産業の市場面のメリットがあった。たとえば、季節や景気による需要の変動があまり敏感でない、サービス業、小売業、また製造業の中では非耐久消費財部門(石鹸、薬品、調理用具、等々)などの産業であった(ジャコービ(1989)、18-19頁)。
- 69) ジャコービ(1999)、2頁。
- 70) Slichter(1929), p.417; キャペリ(2001)、101頁；関口(2017)、26頁。
- 71) ジャコービ(1989)、194、196、292-293頁；谷口(2002)、331頁。
- 72) ジャコービ(1989)、195頁；谷口(2002)、13、326-327、343頁；谷口、須藤編(2017)、292頁。
- 73) ジャコービ(1989)、193頁；Lazonick(1992), p.134; キャペリ(2001)、101頁。
- 74) Daito(1979), p.18; 森口(2013)、57頁；森口(2018)、80頁。
- 75) 西成田(1988)、326頁；菅山(1989)、23、29、31頁。
- 76) 吉田、岡室(2016)、22-23頁。

- 77) 若林(2018); 藤村(2014)。
- 78) 吉田、岡室(2016); 粕谷(2017); 大島、岡崎(2018); 大島、中林(2021)。
- 79) 隅谷、小林、兵藤(1967)、188頁。
- 80) Lazonick(1992), pp.116-117, 134。
- 81) Lazonick(1992), pp.116-117。
- 82) ジャコービ(1989)、274頁; Owen(1995), p.836。
- 83) 関口(1996)、647頁。
- 84) ジャコービ(1989)、19頁。
- 85) ジャコービ(1989)、19頁; 関口(1996)、647頁。
- 86) ジャコービ(1999)、8頁。
- 87) 菅山(2011)、1章。
- 88) 岡崎(2005); 粕谷(2017)。
- 89) 粕谷(2017)。
- 90) ジャコービ(1989)、542頁; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、12、14、18、227頁; 堀(2000)、142頁; Moriguchi(2005), p.51。アメリカで、福祉資本主義は1920年代における「アメリカン・プラン」とも呼ばれ、特に、安定雇用(job security)の確約を目指した。
- 91) ジャコービ(1999)、33頁; 中馬(1987); Moriguchi(2000), p.2。労働者の生活と福祉に対する企業の関与に関しては、アメリカ企業が日本企業より先見的、体系的、組織的であったという主張もある(関口(2021)、236頁)。
- 92) ジャコービ(1999)、33頁。利潤分配制はフランスで、クラブ・ハウスはイギリスですでに始まっていた(Ozanne(1979), p.79)。ただ、ヨーロッパ諸国を見ても、合衆国におけるほど幅広い福利厚生施策が浸透したところはほかにないとされる(ジャコービ(1999)、19頁)。
- 93) Moriguchi(2003), pp.627, 643。
- 94) 間(1964)、35頁。
- 95) 森口はアメリカのウェルフェア・キャピタリズムと日本での経営温情主義の企業福祉主義(corporate welfarism)の概念で括っており、その内容を長期インセンティブ契約(longterm incentive contracts)、人的資本投資(human-capital investment)、社内強制施策(internal enforcement mechanism)の3つに分けている(Moriguchi(2003), p.631; Moriguchi(2005), p.156; 森口(2018)、78頁)。こうした分類は、本稿での福利厚生施策群の分類と重なる部分もあるが、本稿の福利厚生施策はあくまで企業福祉主義の一部であり、より狭い範囲の内容が含まれる。例えば、森口は、経営陣が主導した提案制度、合同委員会など従業員代表制、各種社内教育など人的資源への投資、そして昇進制度までを企業福祉主義の内容に含めているが、本稿ではそれらを企業の福利厚生施策に入れない。
- 96) Alexander(1917), p.53; ネルスン(1978)、204、227頁; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、44、227頁; 百田(2001)、79頁; ジャコービ(2005)、132-133頁。
- 97) Eilbirt(1959), p.349; ネルスン(1978)、204頁; ジャコービ(2005)、132頁。
- 98) Slichter(1929), pp.396, 414; ネルスン(1978)、204頁; Ozanne(1979), pp.82, 90; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、44頁; ジャコービ(1999)、5、12頁; Moriguchi(2000), p.16; 堀(2000)、142頁; 伊藤(2006)、15頁; 関口(2021)、10、230頁。
- 99) 百田(2001)、83頁。
- 100) ネルスン(1978)、206頁。ただ、ウィリマンティック・リネン社は、1890年代に図書館を除いて、全部の福利厚生計画を廃棄した(ネルスン(1978)、207頁)。
- 101) ネルスン(1978)、91頁; ジャコービ(1999)、22、452頁; ブランデス(2004)、23頁。
- 102) ブランデス(2004)、135-140頁。
- 103) ジャコービ(1999)、33頁。アメリカでも、利潤分配制のアイデア自体は早くから生まれていた。例えば、ジェファーソン政府で財務長官を歴任したアルバート・ギャラティン(Albert Gallatin)が1794年にペンシルベニア州にある自分のグラス工場に利潤分配制プランを導入した。
- 104) ネルスン(1978)、206頁。ただ、ピースデール社の経営者はストライキ後の1909年に、利潤分配制度を中止した(ネルスン(1978)、207頁)。
- 105) ネルスン(1978)、91頁。
- 106) ジャコービ(1989)、77頁。
- 107) ネルスン(1978)、210頁。1903年に、彼らは利潤分配制を株式購入制に切り替えた。
- 108) ネルスン(1978)、205頁。
- 109) ブランデス(2004)、25頁。
- 110) ネルスン(1978)、209頁。
- 111) ネルスン(1978)、210頁。
- 112) Moriguchi(2005), p.56; Moriguchi(2003), p.633。

- 113) ネルスン(1978)、211頁; Gospel(1978), p.21。
- 114) LaDame(1930); Berkowitz and McQuaid(1978), p.123; ネルスン(1978)、211頁。
- 115) ネルスン(1978)、212-213頁。同社は伝統的な福利厚生活動として、従業員のために図書館と読書室を設置し、幼稚園を開園した。造園計画を立案し、女性労働者や近所の子供や従業員の母親のための公認クラブなどを後援した。日曜学校、聖歌隊、および音楽隊を設置するほか、労働者に対する定期公演を含む会社の教育計画のモデル・ホームとして「NCRハウス」も設置した。
- 116) Berkowitz and McQuaid(1978), p.124。
- 117) ジャコービ(1989)、83頁; ジャコービ(1999)、33頁; ブランデス(2004)、26頁; 関口(2017)、26頁。
- 118) ネルスン(1978)、224頁; ジャコービ(1999)、17頁。
- 119) Littler(1982), pp.90-91。
- 120) ブランデス(2004)、121頁。フォードも、1914年に日給5ドル制と共に、利潤分配制を導入したが、21年には同制度を取りやめた(Meyer(1981))。
- 121) ここでの記述は、平尾、伊藤、関口、森川(1998)、261、263-266頁; 堀(1994)、176、204頁に依拠する。
- 122) ネルスン(1978)、223-224、296頁; ジャコービ(1999)、40頁; ブランデス(2004)、197頁。
- 123) ネルスン(1978)、224、297頁; Gospel(1978), p.23; Littler(1982), p.91; ジャコービ(1999)、29頁。
- 124) ブランデス(2004)、197頁。
- 125) ブランデス(2004)、40頁; Moriguchi(2000), p.16。
- 126) ブランデス(2004)、40頁。
- 127) 同社は1918年に、健康保険、労災保険、年金、従業員持ち株制度、抵当保障の援助などを含む包括的な金銭給付のパッケージを導入した(ジャコービ(1999)、40-41頁)。
- 128) ジャコービ(1999)、45、58、100頁; ジャコービ(2005)、136頁; Boettiger(1923), pp.122-123; Berkowitz and Kim(1978), p.123; McQuaid(1977), pp.80-81; Nelson(1979), pp.163-178; Jacoby(1997), pp.20-30; Moriguchi(2000), p.13; Moriguchi(2003), pp.628, 655; Moriguchi(2005), p.58。
- 129) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)。
- 130) ジャコービ(1989)、237頁; ジャコービ(1999)、50、61頁; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、227頁。
- 131) ネルスン(1978)、296頁; ジャコービ(1989)、220頁; 百田(2001)、79頁。この時期、住宅関連の福利厚生施策を導入した企業も多かった。すなわち、従業員の住宅取得のための低金利のローン制度を設けるとともに、1924年までに2万8,000戸の住宅を建設して従業員に賃貸した。1920年代に多くの企業で、従業員が住宅を購入、所有する際に技術的、資金面の支援を行う、従業員持ち家制を導入した(Brody(1968), p.154; 谷口(2002)、327頁)。この時期、住宅関連の福利厚生施策を実施したことも日米の共通点であった。
- 132) ただ、利潤分配制を導入する企業数は1920年代を通して減少する傾向にあった(Moriguchi(2003), p.638)。
- 133) Brody(1968), p.161。
- 134) ネルスン(1978)、296-297頁; Moriguchi(2005), p.60。
- 135) Slichter(1929), p.397。
- 136) しかし、シアーズとコダックのように、1930年代前半に利潤分配制を維持し続けた企業も少なくなかった(ジャコービ(1989)、20頁)。
- 137) Moriguchi(2003), p.647。
- 138) ジャコービ(1999)、21、65、70、99-100頁; Moriguchi(2005), p.52。
- 139) ジャコービ(1989)、276、297頁; 関口(2021)、231頁。
- 140) ブランデス(2004)、137-138頁。
- 141) ブランデス(2004)、141頁。以上のデータは、合衆国公衆衛生局と全国産業審議会(NICB)の調査による。
- 142) ブランデス(2004)、141-142頁。
- 143) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、146、232頁; ブランデス(2004)、142頁。
- 144) Slichter(1929), p.396; Brody(1968), p.154; ブランデス(2004)、142頁。
- 145) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、232頁。
- 146) Brody(1968), p.169; ジャコービ(1999)、21頁。
- 147) ブランデス(2004)、121-122頁。1920年代には

- イギリスでも、ICI社、ブラナー・モンド社、ノーベル・インダストリーズなどの一部企業が従業員持株制を導入していた(平尾(2002)、36頁)。19世紀～20世紀前半のイギリスにおける福利厚生施策の導入・実施については、フィッツジェラルド(2001)と岩出(1991)の1章～2章を参照されたい。
- 148) Moriguchi(2003), p.639。
- 149) 谷口(2002)、327頁。この制度では、市場株価より低い価格で自社株を従業員に販売した。例えば、ユニオン・オイル・オフ・カリフォルニア社(Union Oil Company of California)は、従業員に対して市場価格より5%安い価格で自社株を販売しており、米蓄電池社(Electric Storage Battery Company)も従業員に販売した株価は市場価格より約20%安かった。ATTも、1925年に従業員に対して1株125ドルで自社株を提供し、その年の市場価格130ドル～145ドルより低かった(Slichter(1929), pp.408-409)。
- 150) Foerster and Dietel(1926), pp.115, 138, 160, 161; Slichter(1929), pp.397, 408-409; Brody(1968), p.154; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、230頁; 百田(2001)、81頁。
- 151) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、146頁。
- 152) Epstein(1926), pp.115-126; Slichter(1929), pp.396-398; Brody(1968), p.154; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、235頁; ブランデス(2004)、154頁。
- 153) 中馬(1987)、316頁; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、235頁; ブランデス(2004)、150、154頁。
- 154) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、235-236頁。イギリスでも、20世紀に年金制が導入された。1906年6月に、合同拠出制として男性労働者年金基金(Men's Pension Fund)が設立され、それに影響され1911年、国民保険法が成立した。当時のイギリスの拠出制年金基金をもつ企業は10社程度しかなかったが、20年代以降には一層広がった(平尾(2001)、73頁)。英ICI社の年金制の普及については、平尾(2002)を参照されたい。
- 155) 関口(2021)、6、10、230頁。
- 156) Moriguchi(2005), p.71。
- 157) Swope(1931), p.132; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、232-234頁。
- 158) Swope(1931), p.134; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、235頁。
- 159) Swope(1931), pp.134-135; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、235、238頁; Moriguchi(2005), p.68。
- 160) Swope(1931), p.133; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、232-234頁。
- 161) General Electric, *Annual Report*, 1925-1930; Swope(1931), p.133; 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、228-230頁; Moriguchi(2005), p.68。
- 162) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、235頁。
- 163) General Electric, *Annual Report*, 1925; Swope(1931), pp.132-133; Moriguchi(2005), p.68。
- 164) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、146頁; 百田(2001)、83頁。
- 165) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、147頁。
- 166) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、148頁; 百田(2001)、83-84頁。
- 167) 百田(2001)、81頁。同社では、1921年にも労働者が4千万ドル分の同社株を所有していた(ブランデス(2004)、122頁)。
- 168) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、144-145頁。
- 169) 百田(2001)、81頁。
- 170) 平尾、伊藤、関口、森川(1998)、300、309頁。
- 171) Moriguchi(2005), pp.72-75。
- 172) 隅谷(1964)、181-182頁; Kishimoto(1966), p.27。
- 173) 「東京の工場地及び工場生活のパノラマ」『新公論』第25巻第9号、1910年9月、17頁; Kishimoto(1966), p.27; 隅谷(1970)、5頁; 兵藤(1971)、276頁; 隅谷(1976)、64、132頁; Daito(1979), p.18; Tsuda(1979), p.38。
- 174) 大河内(1959)、8頁; 隅谷(1964)、275頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、162頁; 隅谷(1970)、175頁; 兵藤(1971)、277、282頁; 西成田(1988)、27頁。
- 175) 隅谷(1964)、181-182頁; 西成田(1988)、21頁。
- 176) 隅谷編(1959)、19頁; 隅谷(1976)、132頁。
- 177) 隅谷(1964)、25、181頁; 隅谷(1976)、62頁。
- 178) 兵藤(1971)、162、284頁。
- 179) 西成田(1988)、119頁。
- 180) 西成田(1988)、119頁。
- 181) 隅谷(1964)、25頁; 隅谷、小林、兵藤(1967)、162頁; 兵藤(1971)、276-277頁; 隅谷(1976)、64頁; Tsuda(1979), p.38。
- 182) Kishimoto(1966), pp.27-28。

- 183) 西成田(1988)、148頁。
- 184) 隅谷(1976)、65頁；Moriguchi(2000)、pp.22-24。
- 185) Tsuda(1979)、p.39;Moriguchi(2000)、p.29
- 186) 間(1964)、116頁；間(1970)、79頁；西成田(1988)、63頁。
- 187) Littler(1982)、p.155;西成田(1988)、63-64頁。
- 188) 島田(1968)、65頁；森口(2018)、78頁。
- 189) Moriguchi(2003)、p.652;森口(2018)、83頁。
- 190) 協調会(1932)。
- 191) 隅谷(1976)、65頁。
- 192) Kishimoto(1966)、pp.28-29; Daito(1979)、pp.18-19。平尾によれば、イギリスにおいても、一部企業では、労働者に過失のない場合の事故を補う災害手当給付や、自主的な拋出計画において会社と労働者の合同でなされた疾病手当給付、さらに病院土曜日基金(Hospital Saturday Fund)やボウク財団(Boeke Trust)など様々な給付や基金が設立されたという(平尾(2001)、74頁)。
- 193) 藤田(1963)、52頁。
- 194) 大河内(1959)、11頁；島田(1968)、56頁；Daito(1979)、pp.18-19。
- 195) 兵藤(1971)、414-415頁。
- 196) 隅谷(1976)、65-66頁；Tsuda(1979)、p.38。
- 197) Moriguchi(2003)、p.644。

