

1. 本論文の構成

本論文の構成は、次のとおりである。

第1章 本論文の課題と方法

第1節 本論文の課題

第2節 英国における経営パターナリズムの実践

1. 産業革命期の工場村における経営パターナリズム
2. 19世紀後半の大企業における経営パターナリズム

第3節 研究史の整理と本論文の視座

1. 市場志向的な労使関係観
2. パターナリスティックな労使関係観
3. 本論文の視座

第4節 本論文の構成

第2章 20世紀初頭におけるキャドベリー・ブラザーズ社の福利給付と労務管理

第1節 はじめに

第2節 初期の労使関係

第3節 企業内労使関係の再構築

1. 従業員提案制
2. 労使関係の内部化

第4節 内部労働市場の形成

1. 労働者の雇用
2. 労働者の教育
3. 内部昇進制度
4. 福利厚生施策

第5節 人間的要素にもとづく管理

第6節 むすび

第3章 両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

第1節 はじめに

第2節 化学工業における労使関係とICIによる統合

1. 化学工業労働者の構成と訓練
2. 化学工業労働者の組織化
3. ICIによる統合
4. 小 括

第3節 初期ICIにおける福利厚生

1. 従業員持株制
2. 職員同格待遇性
3. 工場協議会制
4. 小 括

第4節 後期ICIにおける福利厚生

1. インペリアル・ケミカルズ(労働者)共済組合
2. 労働者年金制度

第5節 むすび

第4章 両大戦間期におけるインペリアル・タバコ社の連合体的構造と経営パターナリズム

第1節 はじめに

第2節 第1次世界大戦までのITC

1. ITCの設立
2. ITC本社機能の確立
3. 関連事業への関与
4. 小 括

第3節 第1次世界大戦以後の変化

1. 消費動向の変化とITC内外におけるライバルの登場
2. 労働条件の標準化
3. ITC年金制度
4. 小 括

第4節 ウィルズ社における福利厚生施策

1. ボーナス制度
2. 疾病クラブ
3. 労働条件
4. 小 括

第5節 ウィルズ支社における福利厚生施策

1. ウィルズ相互扶助組合
2. ウィルズ病院準備基金

3. ウィルズ工場誌
 4. スタッフ親善基金
 5. ウィルズ支社の経営構造の変化
- 第6節 むすび

第5章 結論

参考資料・文献一覧

2. 本論文の目的

本論文の目的は、19世紀末以降のイギリスに登場した大企業が、いかなる企業内労使関係を構築したのかを、経営パターナリズムの再検討を通して実証的に解明することである。本論文は、その作業を通して、19世紀末以降に実践された経営パターナリズムはこの時期に出現する近代的な大企業において伝統への回帰によって創りだされる労使関係の管理手法であったことを示すものである。その具体的な事例研究として、キャドベリー・ブラザーズ社、インペリアル・ケミカル・インダストリーズ社、インペリアル・タバコ社が取り上げられる。

3. 第1章 本論文の課題と方法

第1章では、イギリス労使関係についての先行研究のレビューを通して、経営パターナリズムの概念を整理し、第2章以降で検討される本論文の視座を提示した。

これまでのイギリス労使関係研究では、大別して2つのアプローチが取られてきた。1つは、市場志向的な労使関係をイギリスの特徴とするアプローチであり、イギリス労使関係研究の主流をなすものである。このアプローチは、イギリス労働史研究やオックスフォード学派、比較社会学に典型的である。これに対して、もう1つのアプローチは、イギリス労使関係を自由な労働市場にもとづく賃金契約関係とのみみなさず、労使間の支配＝服従関係の構造から説明するものである。このアプローチは、主にイギリス経営史と社会学の分野で採用されている。

本論文では、この2つのアプローチをそれぞれ市場志向的な労使関係観とパターナリスティックな労使関係観とにわけ、レビューを行なった。これによって明らかになったことは、前者のアプローチでは市場志向的な雇用システムの形成によって、後者のアプローチでは近代的な株式会社の出現によって、経営パターナリズムは消失すると理解されていることである。先行研究においては、経営パターナリズムとは近代社会や先進工業国においては失われ行く伝統とされているのである。

これに対して、本論文では、父と子が接するように雇用主が労働者を扱っている場合に経営パターナリズムがあったとする先行研究の定義にもとづきつつ、さらにパターナリズムを政策と思想とに概念上区別して理解している。政策としてのパターナリズムは、経営者によるパターナリスティックな労使関係の構築のための政策である。これに対して、思想としてのパターナリズムは、労使関係についての言説である。労使関係が実際にどのようなものであるかにかかわらず、労使関係がパターナリスティックであるという意味づけがなされた場合には、思想としてのパターナリズムがあったと考える。つまり、政策としてのパターナリズムがなくとも、思想としてのパターナリズムはありえる。その反対に、政策としてのパターナリズムがあるにもかかわらず、それがパターナリズムとして意味づけされていない場合もありうるのである。

歴史上、政策としてのパターナリズムは、産業革命期あるいはそれ以前からみられる現象であったし、19世紀のイギリスにおいて一貫してみられる現象でもあった。たとえば、親方＝職人関係や工場村などがその典型例である。しかし、それは労使双方がイギリス労使関係の伝統としてパターナリズムという思想的な意味づけを行なうことで実践されていたわけではなかった。むしろ、近代的な大企業においてこそ、労使間の人格的結びつきの喪失が労使双方によって認識され、そのことが古き良き時代の労使関係の再現を標榜する言説を生み出し、その結果、経営パターナリズムが企業内労使関係の管理手法として選択されるようになるのである。つまり、経営パターナリズムとは近代において失われ行く伝統ではなく、まさに近代において創りだされた労使関係管理の概念であるという側面も持つのである。まさに、この点が先行研究において見過ごされていた点であった。したがって、本論文においては、伝統への訴求によって創出された思想としてのパターナリズムの実践に視座が置かれているのである。

そして、本論文では、19世紀末以後の近代的な大企業の出現によって、経営パターナリズムが企業内労使関係の管理手法として選択される諸局面に注目する。まず1つの局面は、所有経営者に替わって職場に登場する俸給経営者の行使する権限に伝統的の制約がかかる場合である。つまり、近代的な大企業という新たな秩序のもとで、従来の労使間の人格的結びつきの喪失を危惧する労働者が過去の労使慣行への懐古的な情に訴えて労使関係の動揺が生じる場合、俸給経営者によって再構築される労使関係はその安定化のために伝統による正当化を必要とする。なぜなら、この場合、新たな階層として登場した俸給経営者の権限行使の正当性が、懐古的な労働者によって要求されるからである。したがって、この場合における俸給経営者は、過去の労使慣行についての認識—とりわけ、労働者側からの「かつてはそうであった」という言説—にもとづいて労使関係の再構築を行なう。このようにして構築される労使関係は、一見して硬直的な関係とみなされうるが、しかし実際には、新たな秩序のもとでの伝統への訴求によって、その労使関係は新しく創りかえられるのである。

経営パターナリズムが選択されるもう1つの局面は、伝統の範囲外という新たな状況において、新興の俸給

経営者は伝統を利用することで自らの権限行使の正当化を行ない—すなわち、「かつてはそうであった」という言説を利用して—、労使関係を再構築する場合である。つまり、新たな経営秩序において、俸給経営者が会社のトップとして委譲された権限を労使関係の構築において最大限行使する場合である。こうして構築される新たな労使関係においては、かつての雇用主の個人的人格に対する服属は消滅している。その労使関係は伝統を強調することで人格的結びつきを標榜したにすぎず、行使される権限は形式的に制定された規則による客観的な機能の範囲内に限定される。したがって、小規模な家族企業における経営パターンナリズムでは、雇用主の制定する諸規則は彼に対する人格的服属によって正当化されるのに対して、近代的な株式会社において新興の俸給経営者によって再構築される企業内労使関係においては、彼の権限行使の正当性は彼の個人的人格にあるのではなく、過去の労使慣行に対する労使間の共通認識によって規定・形成される伝統の範囲内にあるのである。つまり、新たな秩序のもとで再構築される労使関係は俸給経営者によってなされるが、彼の行使する権限は彼の自由裁量下にあるのではなく、かつての労使慣行の伝統に訴える—したがって、伝統に対する共通認識を創出する—ことによって正当化される必要が生じるのである。その結果、経営パターンナリズムが、再構築を要する企業内労使関係の管理手法として選択されることになる。

こうして、新たな近代的経営秩序においてこそ伝統的な労使関係への懐古の情に訴えることで、経営パターンナリズムが「イズム」という概念を付されて—したがって、意図的に創りだされた伝統という思想をともなつて—企業内労使関係の安定化のために実践されるのである。また、本論文において経営パターンナリズムを議論することで、すべてのイギリス労使関係が経営パターンナリズムによって説明できるとは考えていない。

4. 第2章 20世紀初頭におけるキャドベリー・ブラザーズ社の 福利給付と労務管理

第2章では、経営パターンナリズムの先駆的事例として知られるキャドベリー・ブラザーズ社における福利給付と労務管理の関係が議論される。とりわけ、キャドベリー・ブラザーズ社の事例では、企業構造の変化にもなつて、企業内労使関係においてどのような問題が発生し、それに対して経営パターンナリズムがどのように実践されていったのかが吟味された。

その結果明らかになったことは、キャドベリー・ブラザーズ社では、1899年における突然の株式会社化によって生じた労働者の動揺を解消するために、様々な福利給付がパターンナリスティックな言説をともなつて実践されたことである。とりわけ、この背後には、かつてのパートナーシップのもとでのパターンナリスティックな労使関係に対する労働者たちの懐古的な訴えがあった。それは、株式会社のもとでは労使間の相対的・人格的な関係が形式的・没人格な契約関係に取って替わられる、と労働者がみなした結果であった。したがって、取締役たちは新たな株式会社形態のもとで各部門の責任を配分し階層的な組織をつくと同時に、労使関係の安定化のために従来からの労使間の人格的関係の維持を表明しうる施策を必要とした。その結果、新たな経営秩序のもとでの労使関係が単なる賃金契約関係ではないことを主張する施策として、様々な福利給付が導入されることになった。

こうして導入された福利厚生施策は、大規模な株式会社組織において個々の労働者の個人データを用いた厳格な労務管理の手段として用いられるようになった。しかも、そうした労務管理の実践はかつての労使間の人格的な結びつきの表明によって正当化され、会社による労働者の知的・身体的管理へと進展した。その結果、1913-14年の間に企画部を設置して科学的管理法の導入を試みたときにも、キャドベリー・ブラザーズ社の取締役は、労働者は単なる生産要素に還元できない存在であることを主張する必要に迫られ、労使関係のパターンナリスティックな管理手法として人間的要素にもとづく管理を自らの論文において提唱したのである。

5. 第3章 両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

第3章のインペリアル・ケミカル・インダストリーズ社(ICI)の事例では、まず、合併当初に生じた労務上の課題に対して、経営パターンナリズムがどのように用いられ、いかなる役割を果たしたのかが検討された。そして、その後のICIが事業統合・合理化の問題に直面し、より集権的な組織のもとで体系的な労務政策の実施を迫られたとき、当初に実践された経営パターンナリズムはどのような限界に直面し、どのように変化したのかが考察された。

ICIにおいては、1926年の合併によって各構成企業で様々な職種に従事する労働者を中央本社がいかに管理するかが焦点の課題とされ、初代ICI会長のA・モンドのリーダーシップのもとで集権的な労務政策が追求された。したがって、ICIの設立と同時に設置された中央労務部の目的は、ICI傘下の全工場における労務上の問題を集権的に管理することにあつた。そして、A・モンドは、「人格的付き合い」や「兄弟の絆」というような古き時代の労使関係の言説を用いることで各労働者の忠誠心の涵養をはかり、福利厚生施策を通じて彼らをICI労働者として統合しようと試みた。より具体的には、ICI労務政策の4つの柱として、社内報、従業員持株制、職員同格待遇制、工場協議会制が実践された。これらは、A・モンドの労使関係管理の持論にもとづいて、ICIスピリットの涵養、労使協調、労働者の雇用の保証と地位の改善、人格的付き合いをそれぞれ具体化する施策とされた。

しかし、こうしたパターンナリスティックな企業一体化の理念を提唱するA・モンドの企業内労使関係の構築は、かつてA・モンドが雇用主を務めたブラナー・モンド社以外のICIの各構成企業の労働者たちから反発を招き、その思惑とは反対に、各グループ・レベルあるいは各工場レベルの労使慣行に立脚せざるをえなかつた。

た。

したがって、A・モンドが統轄するICI労務政策においては、恩情的な慰労金による給付等のような、取締役の自由裁量のもとで幾分無計画かつ不安定な福利給付が行なわれた。この点に関して、中央労務部はより体系的な制度として、すなわち全ICI労働者の処遇を同一の客観的な基準で統轄しようとする体系的な労務政策として、福利厚生施策を実施することができず、従来の各構成企業あるいは工場ごとに慣行にもとづいて様々に行なわれている諸施策を援助するにとどまっていたのである。

これをより体系的な労務政策として福利厚生施策を実施したのが、A・モンドの死後、1930年末に第2代ICI会長に就任したH・マッガウアンであった。この当時のICIでは、世界恐慌によって打撃を受けた部門を中心に大規模な事業統合・合理化が断行されていた。H・マッガウアンは、大規模な人員整理を進める一方で、労使関係の構築に不可欠な要素としてヒューマンズを掲げ、A・モンドの理念の継承を主張しつつ新たな福利厚生施策を導入した。具体的には、インペリアル・ケミカルズ(労働者)共済組合と労働者年金制度である。しかし、それらの福利厚生施策の実施方法はそれまでとは異なるものであった。H・マッガウアンは「ICI労働者であるかぎり、どこの工場で働こうとも同一の処遇を受けられる」を合言葉にICI労働者の処遇の標準化を行ない、それによって形式化された客観的な基準にもとづく福利厚生が導入された。したがって、H・マッガウアンのもとで実施された福利厚生施策は、中央労務部を介して全ICI労働者の処遇を同一の客観的な基準で統轄しようとする体系的な労務政策として実践されたのである。

6. 第4章 両大戦間期におけるインペリアル・タバコ社の 連合体的構造と経営パターナリズム

第4章では、同族企業の緩やかな連合体とされるインペリアル・タバコ社(ITC)のW・D&H・O・ウィルズ支社で実践された経営パターナリズムの導入と展開のプロセスが考察された。その結果、同社の事業統合を阻んだ1つの要因としての経営パターナリズムの特質が明らかになった。

ITCにおいては、1901年合併以前のウィルズ社におけるパターナリスティックな労使関係に対する懐旧が、合併後のウィルズ支社において「幸福な家」や「家族精神」という言説で表現され、同支社の労働者に限定的な福利厚生施策が導入された。そこでは、ウィルズ支社が大規模で非人格的になりすぎたことが、同支社の労使双方によって認識されていた。そして、そうしたウィルズ支社に限定的な諸施策の導入は、とりわけ第1次世界大戦以後に顕著となってあらわれた。この時期のウィルズ支社では、同族取締役役に替わって俸給経営者が支社長に就任し、大規模な組織改革が行なわれるなど、支社の規模だけでなく経営構造の変化においても労使関係の希薄化が労使双方によって認識されるようになっていた。その結果、1922年創刊の社内報において、かつてのウィルズ社の労使慣行が「家族」や「家」といった言説をともなって表現された。そして、家族的な絆と仲間意識を再現する施策として、前身企業(ITC傘下のウィルズ支社)を構成単位とする福利厚生が追求されることになった。つまり、そこで「家」の構成員と考えられたのは、ITC労働者全体ではなくウィルズ支社に従事する労働者であった。

しかし、そのやり方は以前のものとは異なるものであった。なぜなら、かつてのパターナリスティックな労使関係の再構築が唱えられても、ITC傘下のウィルズ支社は労使関係の希薄化が生じるには十分なほど大規模な組織となっていたし、またかつての同族取締役役はITC取締役となり、支社の実質的な経営は俸給経営者によって担われるようになっていたからである。したがって、合併以前のウィルズ社における福利給付が主として同族取締役役の自由裁量によってなされていたのに対して、合併後のウィルズ支社における福利施策は俸給経営者の自由裁量を極力排除し、会員によって管理・運営される制度とされた。つまり後者では、従来、同族取締役役の自由裁量のもとで慣行として実施されていた給付が、形式化された客観的な基準にもとづいて規則的かつ専門的に運用されるシステムとされたのである。そして、そのシステムの導入は、ウィルズ家の支配が薄れ、それに替わって登場した俸給経営者による管理のもとで、過去のパターナリスティックな労使関係への訴求による正当化をともなってなされたのであった。

したがって、ウィルズ支社において実践された経営パターナリズムの特質から、ITCの連合体的構造が創造・維持される一要因を次のように説明できる。すなわち、合併によって雇用主の権威が本社の取締役会に移されてより形式的な権限に取って替わられることで、従来の労使関係に見られた実質的な権威が構成企業の労使双方によって伝統として認識されようになる。そこでは、古きよき時代の労使関係の再構築が道徳的な言説をともなって労使双方によって唱えられ、経営パターナリズムが新興の俸給経営者によって労使関係の管理手法として実行される。そうなると合併しても旧企業への帰属意識は変わらない、あるいはむしろ強化されて、持株会社においては構成企業単位で派閥が形成される。その結果、連合体的構造が形成され、統合は進まず、各社各様の施策が追求・展開されることになるのである。

6. 第5章 結論

第5章では、イギリスの近代的大企業において経営パターナリズムが企業内労使関係の管理手法として選択される条件を各章の事例研究にもとづいて総括し、次のような結論を得た。

19世紀末以降の経営パターナリズムは、この時期に出現した近代的大企業において労使関係における人間的要素の喪失が労使双方によって認識されたときに、企業内労使関係の安定化のために、かつての労使慣行の伝統への訴求によって創りだされた概念であった。したがって、この意味において、経営パターナリズムは失われ行く前近代的な労使慣行ではなく、近代的大企業においてこそ労使関係の懐古的な言説をともなって用いられる企業内労使関係の管理手法であった。