



# 従業員サービスの生成・発展・消滅：従業員サービスの研究(1)

奥林, 康司

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 125(3):74-93

**(Issue Date)**

1972-03

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/00171504>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00171504>



# 従業員サービスの生成・発展・消滅

—従業員サービスの研究(1)—

奥 林 康 司

## 1. 序

従業員サービス (employee service) の具体的な活動内容は、一般に企業内福利厚生制度と呼ばれている諸制度あるいは諸活動とはほぼ同じである。一般に、企業内福利厚生活動 (employee welfare work) は、産業革命以後の賃労働者の労働条件および生活諸条件の劣悪化への対策として、個々の資本家により自発的に実施された諸改善の総体であり、その端緒はロバート・オウエン (Robert Owen) のニュー・ラナーク (New Lanark) での諸改善活動に求められている<sup>1</sup>。それゆえ企業内福利厚生活動は歴史も古く、またその活動も多様であり、今日ではいわゆる fringe benefits としてますます発展している<sup>2</sup>。

しかし、現代の企業内福利厚生活動が個々の企業に広く普及したのは、福利厚生活動が古くから発展していたイギリスにおいてさえ、第一次世界大戦中の軍需省保健局 (Health Welfare Department of the Ministry of Munitions) の活動を契機としている<sup>3</sup>。アメリカにおいても、それらの活動の普及は第一次世界大

1 それゆえ、ロバート・オウエンは、労務管理の父とも言われている。(Frankel, L. K. and Fleisher, A., *The Human Factor in Industry*, 1924, pp. 8~9.) L. A. Boettiger は現代の福利厚生制度の源を中世の荘園やギルドに求めている。福利厚生制度の発展および各国での有名な実践家については次書参照。Boettiger, Louis A., *Employee Welfare Work*, 1923, 第1章より第10章まで。

2 fringe benefits については次書参照。Wistert, Francis M., *Fringe Benefits*, 1959, Hugh Hollman Macaulay, Jr., *Fringe Benefits and Their Federal Tax Treatment*, 1959., Rubner, A., *Fringe Benefits*, 1962., Allen, Donna, *Fringe Benefits*, 1964., Wade, M., ed., *Personnel Manager's Guide to Employee Benefits*, 1967., Deric, A. J., ed., *The Total Approach to Employee Benefits*, 1967.

3 イギリスの福利厚生制度については次書参照。Kelly, Eleanor T., ed., *Welfare Work in Industry*, 1925. また今日の制度については次論文参照。間宏稿「イギリス労務管理の社会的特質——企業内福利厚生を検討——」ビジネス・レビュー, 18巻2号, 58~62頁。

戦以後であり、厚生資本主義の思想や人事管理の発展と機を一にしている。すなわち、従来博愛主義的・温情主義的な資本家によって例外的に実施されていた福利厚生活動が人事管理の体系の内に組込まれることによって広く企業に普及し発展したのである。しかもこの人事管理の一環としての企業内福利厚生活動は、当時の経営者および同じ立場に立つ研究者により、福利厚生活動というよりもむしろ従業員サービスと呼ばれた。<sup>4</sup>

本稿においては、そのような20年代の人事管理の一環としての従業員サービスを研究対象とし、その本質を解明することを目的とする。われわれは先づ、従業員サービスの特徴を明確にし、その生成・発展の過程を跡づける。次にその生成・発展の諸要因を分析することにより、従業員サービスによって解決しようとした諸問題を明らかにし、その制度の運営によりそれらの諸問題をどのように解決したかを明らかにする。最後にその従業員サービスに対する従業員および労働組合からの批判を明らかにして、従業員サービスの限界および他の制度への移行の必然性を明らかにする。それゆえ本稿は、このような従業員サービスの運動と資本主義企業の本質を関連させることにより、資本主義企業における従業員サービスの本質を解明することをめざしている。

わが国においても、高度経済成長の下に企業内福利厚生制度が発展し、あるいは公害や産業災害および職業病の増大に伴って、福利厚生制度の一層の発展が予想される。<sup>5</sup> それゆえ1920年代のアメリカにおける経験を明らかにしておく

4 O. Tead and H. C. Metcalf は、人事管理の職能を、雇用・健康と安全・教育・調査・サービス・調整と合同関係 (joint relations) に分類し、従業員サービスという概念を使っている。(Tead, O. and Metcalf H. C., *Personnel Administration*, 1921, pp. 33~35.)

5 昭和44年の日経連の労務管理制度調査 (労働資料速報, No. 17, 1970年12月, 30頁。)および福利厚生費調査 (労働資料速報, No. 23, 1971年3月, 12~15頁, 40頁。)においても、特に住宅・生活援助・医療保健・文化・教育・レクリエーションなどの活動が増大している。また現代日本の福利厚生活動については次書参照。大河内一男・有泉享・金子美雄・漢利重隆編, 現代労働問題講座8, 「社会保障と福利厚生」1967年, 長谷川広著「現代労務管理制度論」1971年, 森五郎著「経営労務管理論」1960年, 齊藤守生稿「福利厚生の実態」研究所報 (大分大) 5号, 1971年2月, 齊藤守生稿「福利厚生管理論への一試論」大分大経済論集23巻1号。総評および同盟の福利施設にたいする見解は次書参照。河野徳三稿「福利厚生」堅山利忠編著「現代の労務管理」1968年, 第9章。藤田至幸・石田英夫著「企業と労使関係」1970年, 94~95頁。

ことは、今日のわが国の場合にも多くの示唆が与えられる点で重要である。

## 2. 従業員サービスの生成・発展・消滅の過程

### 2.1. 従業員サービスの概念規定

企業内福利厚生制度は実に多様な制度を含み、また企業によってその具体的活動内容も異なり、また研究者によって研究対象範囲も異なっている。それゆえ従業員サービス概念を明確に規定することは非常に困難である。たとえば第一次世界大戦以前の英国で福利厚生活動家として有名な B. S. Rowntree は、福利厚生制度は「個々の労働者が自己の最善を尽すような条件を工場につくり出すこと<sup>6</sup>」とし、また E. Dorothea は「現在の産業制度内で、自己の工場内の従業員の諸条件を改善しようとする雇用者の自発的な努力<sup>7</sup>」と規定している。さらに1920年代のアメリカにおける福利厚生活動の研究で有名な Lawrence 単科大学の社会学教授 L. A. Boettiger は、それを「法律および市場の要求を越えて従業員の作業条件および生活条件を改善しようとする自主的努力<sup>8</sup>」と規定し、その具体的活動として、選択・訓練・インセンティブ・経済的不安定への保障・疲労の排除・産業災害・病氣・産業中毒・工場委員会・団体協約などを論じている。それゆえ、一方では福利厚生活動は改善活動 (betterment work) あるいは当時の人事管理活動と同義に使われていた<sup>9</sup>。

他方、一般に利用された産業上の福利厚生活動概念として、H. S. Person はそれを、「雇用者が現在の産業制度内部で、法律・産業の慣習・市場条件によって要求される以上の、従業員の作業条件や生活・文化条件を確立しようとする

6 Boettiger, L. A., *ibid.*, p. 17. 当時の福利厚生制度にたいする B. S. Rowntree の見解については次書参照。Rowntree, B. S., *The Human Factor in Business*, 1921, pp. 148~156.

7 Bloomfield, D., *Labor Maintenance*, 1920, p. 18.

8 Boettiger, L. A., *preface*, p.iii.

9 諸概念の検討については次書参照。Bloomfield, D., *ibid.*, p. 132. 人事管理活動と従業員サービス活動との混同は、人事部が、当初、改善活動と雇用管理を統合化し、従業員の取扱いを専門化する事から形成されたという歴史的事情にもよる。その事は、人事部が1910年代には *employment and service department* と呼ばれる場合があった事からも明らかである。(Cf. Sumner H. Slichter, *The Turnover of Factory Labor*, 1919, pp. 412~413.)

自主的な努力<sup>10</sup>」と規定している。これと同様の規定は、1916年～17年に全国的な実態調査を行った労働省の規定<sup>11</sup>、E. D. Jones の規定<sup>12</sup>、および R. W. Dunn<sup>13</sup>の規定にもみられる。それゆえ、このような規定が1920年代に広く利用された企業内福利厚生活動の規定と云う。ここに明らかなように、福利厚生制度の特徴は、第一に、それはあくまで個々の資本主義企業の内部の活動であること、第二に、法律や労働協約により義務づけられたものではなく、経営者の自主的な努力であること、第三に、それらの活動は作業条件のみならず生活・文化条件も含むこと、第四に、それらの改善は従業員にとって賃金以外の形態の利益となること、第五に、その改善が作業条件や生活・文化条件に関連する限り、多数の従業員がその利益に与りうることなどである。このようなより厳密な意味での福利厚生制度の具体的活動は、もちろん産業・企業規模・地理的社会的条件などによって異なるが、一般的には、従業員の保健・医療諸制度、飲み水、浴室およびロッカー施設、食堂およびレストラン、室内および室外レクリエーション、教育、住宅、労働不能基金、老令年金、団体保険、貯金および節約制度などを含んでいる。<sup>14</sup>

このようにより厳密な福利厚生活動の具体的内容をみる限り、福利厚生活動からは従業員代表制、団体交渉、利潤分配制、従業員持株制、インセンティブ賃金、さらには採用や教育・訓練などは排除されている。それゆえ、狭義の福利厚生活動はその活動内容において厚生資本主義 (welfare capitalism) から区別され<sup>15</sup>、また人事管理全体とも区別される<sup>16</sup>。狭義の福利厚生活動は人事管理体系

10 Person, H. C., "Welfare Work," *Encyclopaedia of the Social Science*, 1934, p. 395.

11 U. S. Department of Labor, *Welfare Work for Employees in Industrial Establishment*, *Bulletin of the U. S. Bureau of Labor Statistics*, No. 250, 1919, p. 8.

12 Jones, Edward D., *The Administration of Industrial Enterprises*, 1917, p. 291.

13 Dunn, Robert W., *The Americanization of Labor; The Employers' Offensive against the Trade Unions*, 1927, p. 291.

14 The U. S. Department of Labor, *ibid.*, pp. 3~5. たとえば、Jeffrey Manufacturing Co. における従業員サービス活動の具体的内容については次論文参照。Grievess, W. A., "The Handling of Men", in Bloomfield, D., ed., *Selected Articles on Employment Management*, 1920, pp. 67~84.

15 たとえば N. A. Tolles は厚生資本主義とは「従業員の直接的な賃金支払いへの多様な補足物によって、彼らの生活条件を向上させようとする経営者の自主的な努力を意味する。」として、従業員

の一部の活動を構成するにすぎない。

しかし20年代においては、福利厚生という用語自体が経営者によって好ま<sup>17</sup>しいものとはされなかった。第一次世界大戦前の福利厚生活動は、博愛主義的あるいは人道主義的な経営者によって例外的に実施され<sup>18</sup>、しかもその制度の背後にある思想は、経営者と従業員の関係を父と子あるいは保護者と被保護者との関係としてみるものであり、温情主義的あるいは家父長的・専制主義的な制度であった。それゆえ、既にイギリスにおいては、福利厚生活動は労働者のイニシアティブを認めず、労働者の独立性を奪い、私事に干渉し、さらには労働組合を避けるものであるとして、労働組合から激しく反対されていた。それゆえアメリカにおいては、福利厚生活動において、温情主義を避けあるいは労働者への強制を回避する方向がめざされた。そこに労働者の参加や自主的運営によって、労働者の自主性・独立性を尊重することが考えられた<sup>21</sup>。同時に福利厚生活動は単に道徳的見地に立つ経営者の従業員への賜り物としてではなく、むしろより大きなみかえりのある投資として、経済的観点から正当化された<sup>22</sup>。このような労務政策あるいは労務管理思想の変化を反映して、むしろ従業員サービスの用語が好んで用いられたのである。ここに、従来福利厚生制度として例外的に存在していた諸制度は、人事管理の一環としてその体系内に組込まれることになり、従業員サービスは人事管理の発展に伴って20年代に普及したので

---

代表制なども含む広義の福利厚生活動と厚生資本主義を同一視している。(Cf. Tolles, N. A., *Origins of Modern Wage Theories*, 1964, pp. 93~98.)

16 故大塚一郎氏は「労資間的生活関係の内容を形成する要素」をすべて企業内福利施設として論じておられる。それゆえ、従業員代表制なども企業内福利施設として論じておられる。(大塚一郎著「企業内福利施設に関する研究」1934年、9頁。)

17 Eilbirt, H., "The Development of Personnel Management in the United States," in Heckmann, I. L. and Huneryager, S. G., ed., *Management of the Personnel Function*, 1962, p. 13., Dunn, R. W., *ibid.*, p. 15.

18 有名な実施者としては、イギリスの Robert Owen, フランスの Edme-Teau Leclair, ドイツの Krupps などがある。(Cf. Kelly, E. T., ed. *ibid.*, pp. 4~7., Boettiger, L. A., *ibid.*, pp. 73~121.)

19 Person, H. S., *ibid.*, p. 397.

20 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 15.

21 *Ibid.*, p. 20.

22 *Ibid.*, p. 21., Person, H. S. *ibid.*, p. 398.

ある。

人事管理の一環としての従業員サービスが福利厚生活動とは区別されるのと同様に、従業員サービスは fringe benefits と<sup>23</sup>も区別される。fringe benefits は、第二次世界大戦中に賃金引上げを制限した政府の戦時労働政策の下にあって、むしろ労働組合が賃金引上げに代るものとして非賃金的利益 (non-wage benefit) を要求したことから生成し、第二次世界大戦後の団体交渉の普及によって発展した制度である。<sup>24</sup>それゆえ fringe benefits は労働組合を前提とし、労働組合の要求に基づき、団体交渉によって確立される点で従業員サービスとは基本的に異なる。しかも fringe benefits の具体的内容は、残業手当、有給休暇、病気休暇、病気・失業・老令などの経済的危険への補償などであり、むしろ労働者への経済的保障が中心となる。<sup>25</sup>それゆえ、具体的な活動内容およびその範囲からも両者は区別される。

以上の如く、人事管理の一環としての従業員サービスは、その具体的活動においては福利厚生活動や fringe benefits と類似するが、その基本的理念・運営主体・発展時期などにおいて区別される。その特徴は、資本主義企業内への活動範囲の限定性、作業条件のみならず企業内での生活および家庭生活条件へ管理対象の拡大、経営者の主導性、賃金外的利益、多数の労働者の受益性などにある。以下において、このような現象的な特徴が従業員サービスの本質とどのように関連しているかが明らかにされねばならない。

## 2.2. 生成・発展・消滅の過程

福利厚生活動は一般に、第一次世界大戦前のイギリスにおいて発展し、Messers, Rowntree, Cadbery, Fry, Scott などの活躍は有名である。<sup>26</sup>このような西欧での福利厚生制度の発展は労働者の窮乏化、労働組合の発展、社会主義思想の普及、工場立法の発展などを背景とし、また人事管理と明確に区別されず

23 fringe benefits の定義については次書参照。Allen, D., *ibid.*, p. 42.

24 Allen, D., *ibid.*, pp. 25~26.

25 *Ibid.*, p. 30.

26 Cf. Boettiger, L. A., *ibid.*, Chaps. 6, 7, 8.

に発展した<sup>27</sup>。他方、人事管理体系の一環としての従業員サービスはアメリカにおいて発展した。それはアメリカにおける階級間の高い流動可能性、労働者保護立法の遅れ、自由主義思想の普及、さらには階級闘争思想の流入を防ぎ立法による労使関係への政府の干渉を経営者が避けようとしたことなどによる<sup>28</sup>。それゆえ従業員サービスはアメリカ式制度 (American plan) としても宣伝され普及したのである<sup>29</sup>。

この従業員サービスの個々の制度が数量的にも急速に発展するのは1910年以後である。たとえば医療制度は労働者災害補償法 (workmen compensation act) の成立以後特に危険な産業に普及し、老令年金や団体保険についてもその急速な発展は1911年以後であった<sup>30</sup>。それゆえアメリカ労働省は、1916~17年の1年間に渡り、繊維、鋳物・機械工場、商店、鉄鋼、電気鉄道、食品加工、電信電話、衣服、鉱山等の各産業において総計1,662,000人の労働者を含む431事業所を対象に従業員サービスの実態調査を行っている<sup>31</sup>。

その調査において、たとえば医療制度の普及についてみれば、表1の示すごとく、調査した431事業所の内、375事業所が何らかの医療活動を行っており、その内110事業所が救急設備を備えており、265事業所は病院あるいは救急室を持ち、あるいは171事業所は専門の医師を雇用し、84事業所は必要な時に医師を召集していた。このように工場に病院や救急室を備えている企業としては、American Locomotive Company, Canegie Steel Company, General Electric Company, National Cash Register Company など多数の企業がある<sup>32</sup>。同様に食堂についても431事業所の内、224事業所が何らかの形態の食堂を準備してお

27 イギリスにおける福利厚生制度および人事管理の発展については次書参照。Niven, M. M., *Personnel Management, 1913~1963*, 1967, pp. 15~53.

28 Person, H. S., *ibid.*, p. 397.

29 Jones, E. D., *ibid.*, p. 298., Allen, D. *ibid.*, p. 69.

30 Bloomfield, D. ed., *Selected Articles on Employment Management*, 1920, p. 443. 当時の医療制度の発展については次書参照。Selleck, Henry B., *Occupational Health in America*, 1962, pp. 44~69.

31 U. S. Department of Labor, *ibid.*, p. 15.

32 Jones, E. D., *ibid.*, p. 299.



表1 救急設備および救急病院をもっている事業所

産 業	事業所数	従 業 員 数			設備を報告した事業所数				
		男 (人)	女 (人)	総計 (人)	救急設備のみ	病院または救急室	医師	看護婦	救急係
自動車	9	93,077	2,606	95,683	1	8	8	7	3
長靴および短靴	5	16,555	7,375	23,930	3	2	2	3	3
石油および関連生産物	7	12,698	841	13,539	3	4	3	1	2
衣服および家具	12	6,736	12,547	19,283	1	11	5	10	4
電気器具	5	44,376	6,664	51,040	...	5	4	4	3
爆 薬	5	30,095	5,935	36,030	...	5	4	5	2
精密機械および設備	8	15,122	5,641	25,263	1	7	4	5	3
食 料 品	13	8,367	8,662	17,029	4	7	5	6	5
鋳物および機械	48	138,127	9,148	147,275	12	35	23	19	23
鉄 鋼	36	201,306	1,467	202,773	4	32	21	25	10
採 鉱 (石炭)	11	17,855	1	17,856	...	11	5	...	9
採 鉱 (その他)	12	25,392	56	25,448	6	5	2	...	9
事 務	7	3,757	4,828	13,587	1	6	4	4	3
紙および紙製品	7	5,995	3,179	9,174	1	6	1	4	3
印 刷・出 版	9	7,750	4,176	11,926	...	9	4	7	1
鉄 道	16	59,043	1,015	60,058	9	6	6	1	3
ゴム・ゴム混合物	9	37,094	5,753	42,847	2	7	4	6	1
商 店	46	56,838	67,935	124,773	2	44	32	39	7
織 維	33	25,553	20,209	45,762	16	16	7	11	8
そ の 他	77	152,437	58,847	220,734	44	39	27	24	29
	375	958,173	226,885	1,204,010	110	265	171	181	131

U. S. Department of Labor, *Welfare Work for Employees in Industrial Establishments in the United States*, Bulletin of the United States Bureau of Labor Statistics, No. 250, p. 15.

り、その内8事業所は事務員および管理者のみを対象にしていたが、206事業所は工場労働者も利用した。このような食堂を備えていた企業としては、American Locomotive Company, National Harvester Company, United Shoe Machinery Company, Western Electric Company などがあげられる。<sup>34</sup>

このように1916~17年においても、各種の従業員サービスが普及していたこ

33 U. S. Department of Labor, *ibid.*, p. 54.

34 従業員サービスの実施企業については次書参照。Jones, E. D., *ibid.*, pp. 291~322.

とがわかるが、更に同じ労働省による1926~27年における追跡調査をみると、この10年間に従業員サービスが急速に発展していることは明確に示されている。たとえば医療制度についてみれば、1917年には救急設備のみの事業所が110であったのに対し、1927年ではそれは34に減少しているが、逆に、救急病院をもつ事業所は373に増大している。医師および看護婦を雇用している事業所についても、それぞれ171事業所から311事業所へ、また181事業所から322事業所へとほぼ倍増している。同様に食堂についても1927年には303事業所に増加し、70%の増加率を示している。レクリエーション施設についても、室内レクリエーション施設については1917年の152事業所から1927年の235事業所に、また室外レクリエーションについては1917年の219事業所から1927年の319事

表2 福利厚生およびサービス活動の変化

活 動	現存する有効な制度				消滅した制度	
	諸制度をもつ企業		それに含まれる従業員		数	現存する制度への%
	数	2450社中の%	数(千人)	450万人中の%		
					1	2
レクリエーション						
諸々の運動	1,155	47	3,224	72	289	25
クラブ・ハウス	425	17	1,559	35	54	13
ダンス	518	21	1,993	44	81	16
演劇	98	4	720	16	24	25
音楽組織	167	7	1,465	33	70	42
ピクニック	816	33	2,566	57	195	24
サマー・キャンプ	38	2	486	11	12	32
食事施設						
カフェテリア・レストラン	693	28	2,915	65	108	16
昼食カウンターあるいは食事車	301	12	2,295	51	20	7
法的援助	342	14	1,472	33	8	2
会社の売店	126	5	785	17	41	33
社宅	181	7	1,017	23	13	7
有給休暇	439	18	1,675	37	69	16

National Industrial Conference Board, *What Employers are Doing for Employees*, 1936, p. 24.

Daugherty, Carroll R., *Labor Problems in American Industry*, 1948, p. 616.

業所に増大している。<sup>35</sup>同様な傾向は他の諸制度についてもみられる。これらによって、一般に従業員サービスは第一次世界大戦以後、特に20年代において急速に発展したことが実証されている。

しかしこれらの制度は30年代の大恐慌において一部の制度は消滅し、あるいは一部の制度は他の制度に移行している。1936年に2,450社について全国産業評議会 (National Industrial Conference Board) が福利厚生およびサービス活動の変化について調査したところによると、表2に示されるごとく、2,450社の内1,155社がスポーツ活動を行っていたが、その25%に当たる289社はそれを廃止し、あるいは会社の売店についても126社が実施しているのに対し、その33%の41社が廃止している。<sup>36</sup>

他方、従業員への財務的援助をめざす諸制度は、次第にその限界が認識されて来た。たとえば老令年金制度については、その受益資格者は少数でしかないこと、従業員はそれを権利として要求しえず単に長期勤続者への賜り物でしかないこと、またその金額も少額でしかないことなどの欠陥があった。<sup>37</sup>同様な欠陥は相互扶助制度・団体保険・失業手当などについても妥当する。<sup>38</sup>それゆえ労働組合は、むしろ政府による法律に基づく保障を要求した。そこに30年代の大恐慌を契機にして1935年には社会保障法 (Social Security Act) が制定され、州政府による失業保険制度、老令者・盲人・被扶養児童への公的扶助活動さらには公衆衛生への連邦政府の補助が促進されることになった。<sup>39</sup>同様に1938年の公正労働基準法 (Fair Labor Standard Act) の制定により、最低賃金・週最高労働時

35 Cf. "Health and Recreational Activities in Industrial Establishments," *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 4, April, 1928, p. 14~20.

36 National Industrial Conference Board, *What Employers are Doing for Employees*, 1936, pp. 23~24., Daugherty, Carroll, R., *Labor Problems in American Industry*, 1948, pp. 602~612.

37 Boettiger, L. A., *ibid.*, p. 178.

38 Asch, Sidney H., *Social Security and Related Welfare Programs*, 1957, pp. 11~12.

39 Cf. Deber, Milton, *The American Idea of Industrial Democracy, 1865~1965*, 1970, pp. 305~307. Millis, Henry A. and Montogomery, Royal A., *Labor's Risks and Social Insurance*, 1938, pp. 407~408. Social Security Board, *Social Security in America; The Factual Background of the Social Security Act as Summarized from Staff Reports to the Committee on Economic Security*, 1937.

間など、重要な作業条件はむしろ法律で規制されるようになった。<sup>40</sup>同時に、ワグナー法によって団体交渉が保障されると、労働組合は自ら作業条件の改善や経済的保障を fringe benefits として要求するようになったのである。

かくして従業員サービスは、少数の博愛主義的な経営者による福利厚生活動から発展し、第一次世界大戦以後は温情主義を排除し、投資原理あるいは産業心理学に基づく能率原理を基礎とし、人事管理の中に組込まれることによって一般的に普及した。それゆえ従業員サービスは1920年代に急速に発展するのであるが、同時にその限界も次第に認識されて来た。ことに30年代の大恐慌を契機に、それらの活動の一部は廃止されあるいは諸立法に吸収されたのである。ここに人事管理の一環としての従業員サービスは消滅し、労働組合を前提とする fringe benefits へ移行する。次にわれわれは従業員サービスがこのような運動過程をたどった諸要因を明らかにしてみよう。

## 2.3. 生成・発展の諸要因

### 2.3.1. 産業災害の増大

第一次世界大戦を契機とする資本の強蓄積の下で、生産および輸送過程での大規模な機械の導入・安全保護設備の節約・労働の強化さらには機械に不慣れでかつ英語が読めない移民労働者や不熟練労働者の増大などは多くの死傷者を伴う多数の産業災害を発生させた。<sup>41</sup>しかしこの産業災害に対して経営者は、事故は不可避であるとする考え方・市民法における過失責任原則の主張・産業災害に伴う損失への無知などにより、当初は十分な注意を払わなかった。<sup>42</sup>しかも1910年代には産業災害についての全国的な統計調査も行われず、その実態すら明らかでなかった。

しかし F. L. Foffman の推計によれば、1915年には、労働不能をもたらす程度の産業災害によって、総損失日247,008,000日、総損失賃金443,105,000ドル

40 Taylor, Albion G., *Labor Problems and Labor Law*, 2nd ed., 1950, pp. 249~250.

41 Millis, H. A. and Montgomery, R. E., *ibid.*, p. 189., Frankel, Lee K. and Fleisher, Alexander, *The Human Factor in Industry*, 1924, pp. 141~142.

42 Somers, Herman M. and Somers, Anne R., *Workmen's Compensation*, 1954, p. 199.

の損害が発生している。<sup>43</sup> さらに20年代に入って、1923年の労働省労働統計局の推計によれば、事故当日を越える労働時間の損失をもたらす程度の産業災害によって、年間2億3,000万日の損失、10億223万ドルの賃金損失が発生している。<sup>44</sup> このように産業災害による損失が明確化されるにつれて、個々の企業はこのような損失あるいは費用の無駄を避けるためにも、自ら安全対策を考えざるをえなかった。

しかも1910年頃より鉄道・石炭・鉄鋼・鋳物などの産業での大規模な産業災害に対する世論の批判・労働者災害補償法の制定・科学的管理法を基礎とする安全工学の普及などを条件として、<sup>45</sup> 一般に安全についての社会の関心が高まって来た。そこで1912年には連邦政府および州政府の安全対策担当者や輸送・製造・鉄鋼産業の安全委員が会議を開き、これを契機に全国安全会議 (National Safety Council) が結成された。この会議はその後4年間で、4,500,000人の労働者を雇用する3,293企業の代表者15,400人を会員とするまでに発展し、政府や保険会社の援助も加わって安全運動の中心となった。<sup>46</sup> 同様に当時の安全運動を推進した組織として、安全教育を中心とする American Museum of Safety (1911年成立)、Mine Safety Association (1911年)、International Association of Industrial Accident Boards and Commissions (1914年)、National Conference on Street and Highway Safety (1924年) などが存在した。<sup>47</sup>

このような企業による安全対策に対し、政府は直接的にはそれらの活動に援助を与えると共に、間接的には立法によってそれを促進した。既に1910年までに州法として安全立法が制定されてはいたが、その効果は少なかつた。<sup>48</sup> その主

43 Verrill, Charles H., "Industrial Accident and Compensation Statistic," *American Economic Review*, Vol. 12, 1922, Supplement, p. 140.

44 King, Clyde L. ed., *Industrial Safety, The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, (以下 *The Annals* と略す) Vol. CXXIII, January, 1926, p. 3.

45 Somers, H. M. and Somers, A. R., *ibid.*, p. 30.

46 安全運動については次書参照。Millis, H. A. and Montgomery, R. E., *ibid.*, p. 222., King, C. L., ed., *ibid.*, p. 13., Frankel. L. K. and Fleisher, A. *ibid.*, p. 136., Lescohier, Don D., "Working Conditions," in Commons, John R. ed., *History of Labor in the United States, 1896~1932*, Vol. III, pp. 366~370.

47 Cf. King, C. L., *ibid.*, pp. 13~18.

な理由は、産業災害の補償は、市民法原理の下に、雇用者に事故の責任があると立証された場合にのみ、労働者に支払われたにすぎなかったからである。しかしこの法律上の原則は産業災害の増大に伴って不公平であることが明らかとなり、遂に1911年には、ニュー・ヨーク州において、危険な職業については無過失責任原則に基づく災害補償を強制する法律が制定された。しかしこの強制法は私有財産を犯すものとして違憲の判決を受けたのであるが、1911~15年の間に30州において労働者災害補償法が制定され、1917年には合憲判決が出るにおよび1920年までには南部6州を除く全州がこの法律を制定した。<sup>49</sup>この法律によって経営者は、災害補償を支払うよりもむしろ産業災害の予防の方がより経済的であると考えようになり、安全設備・医療施設・作業条件の改善などを行うようになったのである。<sup>50</sup>

### 2.3.2. 労働力の疲弊

産業災害による労働力の破壊と並んで、特に有害物質を使用する職場での中毒（たとえば鉛・ヒ素・ヨウ素・イオウ・リンなどによる中毒）あるいは結核などが増大し社会問題ともなっていた。さらに非衛生的な作業環境・不十分な照明や換気・極度に高温あるいは低温の下での作業さらには長時間の作業あるいは強度の緊張と速いスピードの下での作業などは、労働者の疲労を増大させあるいは健康を破壊した。<sup>51</sup>たとえばガラス・繊維・衣服などの産業では、中毒によるよりもむしろ速い作業速度・騒音・不十分な換気・過労などにより婦人および児童の病気が増大していた。<sup>52</sup>このような状況の中で New York State Department of Labor により1919年7月~12月において76,559人の労働者を対象

48 Millis, H. A. and Montgomery, R. E., *ibid.*, p. 198.

49 労働者災害補償法については次書参照。 Millis, H. A. and Montgomery, R. E., *ibid.*, pp. 190~197., Somers, H. M. and Somers, A. R., *ibid.*, pp. 31~32.

50 全国産業評議会の会長 M. W. Alexander は「安全設備への経済的動機は災害補償法で決定的な刺激を与えられたというのが正しいかもしれない。」と述べている。(King, C. L., ed., *ibid.*, p. 7.)

51 Milles, H. A. and Montgomery, R. E., *ibid.*, p. 190. また当時の劣悪な作業条件については次書参照。 Flankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, pp. 155~159.

52 Lescossier, D. D., *ibid.*, p. 362.

表3 ある東部の電燈および電動機会社における従業員の病気数

年	平均従業員数 (人)	病気による 損失日総計 (日)	従業員1,000人 についての病 気数 (人)	従業員1人当 の平均損失日 (日)	病気の平均 継続期間 (日)
1907	980	2,920(a)	199.0(a)	2.98(a)	15
1908	1,196	3,906	219.9	3.26	14
1909	1,258	3,551	166.1	2.82	17
1910	1,369	4,506	204.2	3.29	15.3
1911	1,622	5,065	206.2	3.13	14.3
1912	1,796	6,704	209.4	3.73	17.2
1913	1,984	7,130	209.2	3.59	17.0
1914	2,199	7,849	196.4	3.57	17.0
1915	2,345	8,427	195.9	3.59	18.1

(a) 8ヶ月の資料から年間ベースに換算した数値

Sumner H. Slichter, *The Turnover of Factory Labor*, 1919, p. 404.

として行われた調査によると、8,761人、すなわち11%が病気をしたことがあり、労働者一人平均9.7日、賃金に換算して36.73ドルの損失を被っていた。<sup>53</sup> 同様の結果は U. S. Public Health Service によっても明らかにされており、アメリカ全体では病気により年に33,500,000人の労働者により284,750,000日が失われたとされている。<sup>54</sup>

個々の企業においても、たとえば Sears Roeback Company の場合、1914年の身体検査によって従業員の27%が明らかに病気の状態にあったことが知られている。<sup>55</sup> また、東部にある電燈および電動機会社の調査によれば、従業員の病気数および損失日数は表3に示される通りであった。この表によれば、病気による損失日総計の増加率は、平均従業員数の増加率を大きく上まわっている。それゆえ、病気の平均継続期間の増大をも考慮すれば、労働者は次第に重い病

53 Fitch, John A., *The Causes of Industrial Unrest*, 1924, pp. 26~27.

54 Frankel, L. K., and Fleisher, A., *ibid.*, p. 163. また、1917年の陸軍徴兵検査では、兵員の34%が不適格として拒否されている。また Stetson Company では1915年10月に終る一年間で約24%の志願者が、身体的不適合によって拒否された。(Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 60.) このような個別的事例からも、当時の労働力の破壊と疲弊の状態が推測される。(Bloomfield, D., *ibid.*, p. 191.)

55 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 172.

気にかかるようになった事が推測される。

このような職業病あるいは職場での衛生や健康について、それが社会問題となるに至り、政府は1914年に公衆衛生の観点から、Office of Industrial Hygiene and Sanitation を設置し、諸中毒・職業病の実態調査やセメント・鉱山などの産業で職場衛生の改善に努力した。<sup>56</sup> 個々の企業も労働者の健康対策を実施し、たとえばシカゴの多くの企業は、1911年に始まる結核研究所の宣伝活動の結果、従業員に身体検査を行うようになった。<sup>57</sup> このような企業内での活動に伴って、1915年には工場衛生の専門家の協会である American Association of Industrial Physicians and Surgeons (現在の Industrial Medical Association) が結成され、1918年には360人の会員を擁するまでに発展した。<sup>58</sup>

このような作業条件の悪化と労働強化による労働力の疲弊は、個々の企業においては病気・欠勤・遅刻あるいは疲労による作業能率の低下さらには労働移動の増大となって現象する。それゆえそれらは個々の企業にとっては労働時間の損失・無駄の増大あるいは非能率・モラルの低下としてその対策が強く要求されたのである。

### 2.3.3. 住宅条件

安全・衛生などの工場での作業条件と同様に、多くの労働者にとって家庭生活条件、特に住宅条件は劣悪なものであった。当時は移民の増大・農村から都市へあるいは南部から北部への人口の移動に伴い、人口は産業都市に集中されるようになった。20年代の10年間に人口10万人以上の都市は68から93都市に増大し、その人口も2,700万人から3,600万人へと増大している。このような人口

56 Somers, H. M. and Somers, A. R., *ibid.*, p. 215.

57 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 60, p. 164.

58 AAIP & S. については次書参照。Selleck, H. B., *ibid.*, p. 69 以下。

59 当時欠勤の問題は大きな人事管理上の問題であったが、R. S. Quinby の調査では欠勤による全損失時間の37.06%が病気によるものとされている。(Quinby, Robert S., "A Study of Industrial Absenteeism", *Monthly Labor Review*, Vol. XIII, No. 4, October, 1921, p. 4., Bloomfield, D., ed., *Problems in Personnel Management*, 1923, Chap. VIII, Lateness and Absence, pp. 314~383., Slichter, Sumner H., *The Turnover of Factory Labor*, 1919, p. 266.)

60 Derber, M., *ibid.*, p. 202.



の都市集中に伴って住宅の不足・住宅条件の劣悪化が大きな社会問題となった。たとえば Waterbury と Bridgeport の両市での調査によると、11,000~12,000 家族が家をほしがっており、しかもその内65%は週給14ドル以下の不熟練労働者であった。<sup>61</sup> 当時好ましい最低限の家賃は週15ドルであり、それゆえ、労働者の半数以上がそのような最低限の家にさえ住めない状態であった。<sup>62</sup> この住宅不足にたいして政府は、特に軍需産業の住宅不足を契機に、1918年には Bureau of Industrial Housing and Transportationを設置し、あるいは U. S. Housing Corporation を設置して、住宅建設への財務的援助を行った。<sup>63</sup> また AFL の Samuel Gompers も戦後の労働政策として、政府は賃労働者のためのモデル住宅を建設すべきこと、また失業期間中に労働者が宿泊し食事ができるような住宅の設立と維持を援助すべきことなど労働者の住宅条件の改善を強く訴えている。<sup>64</sup>

他方、企業にとってもこの住宅条件の悪化は、住宅と工場の遠隔化に伴う食堂の必要性・輸送手段の整備・従業員の高い家賃など多くの問題をもたらした。<sup>65</sup> しかも「非衛生的で不健康な住居に住んでいる人は、あまり健康でなく、非能率で、病気により多くの時間を浪費し、愚鈍で不平をいうことが次第にわかってきた。」<sup>66</sup> それゆえ、経営者は、作業能率の向上・浪費の排除・労働者の仕事への不満の解消・さらには労働移動や産業不安を解決するためにも従業員の住宅条件の改善が要求されたのである。

#### 2.3.4. 労働移動

第一次世界大戦を契機として労働移動が非常に高くなり、その対策として、

61 Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 477.

62 *Ibid.*, p. 474.

63 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 317., Ihlder, John, "Housing and Transportation Problems in Relation to Labor Placement", *The Annals*, Vol. LXXXI, January, 1919, pp. 51~55.

64 Gompers, Samuel, "Labor Standerds after the War," *The Annals*, Vol. LXXXI, January 1919, pp. 183~185.

65 Cf. Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 467, p. 474, p. 480.

66 Boettiger, L. A., *ibid.*, p. 202.

表 4 主要理由別の離職割合

年	離職理由									解雇		一時解雇	計
	賃金	作業条件	労働時間	労働政策	他の職場	社会および家族	個人的事情	身体的理由	不明	無能力	職場規律		
1922	4.1	10.0	0.2	0.9	25.9	3.8	6.2	5.3	16.0	5.3	6.1	16.2	100.0
1923	5.6	12.0	0.3	1.0	23.7	3.8	7.0	6.3	13.2	5.3	8.1	13.7	100.0
1924	2.3	5.6	0.2	1.3	20.6	3.3	6.6	5.6	9.0	5.7	10.1	29.7	100.0

The Industrial Research Department, Wharton School of Finance and Commerce, University of Pennsylvania, *Four Years of Labor Mobility, 1925, Supplement to Vol. CXIX of The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, May, 1925, p. 48.

人事管理が発展したことは衆知の事実である。<sup>67</sup> 従業員サービスについてもその例外ではない。特に1920年代においては、表4に示される如く離職理由の内では作業条件および他の職場への転職が大きな比重を占めている。それによって、医療施設・健康的な作業条件・年金制度・自由な休暇制度を提供している企業などを求めて労働者が労働移動を繰返していることが経営者にも次第にわかって来たのである。<sup>68</sup> 同時に労働移動の激しい労働者が産業災害をよくおこすこともわかって来た。<sup>69</sup> それゆえ、産業災害を低下させ労働移動に伴う諸費用あるいは損失時間を回避するために、雇用管理を始め多様な方策が要求された。それゆえ作業条件の改善・安全対策の改善・さらには勤続期間の長さに応じてより大きな利益が得られる年金制度や報償制度などが従業員サービスとして実施されたのである。同時に労働移動は費用面からのみではなく労使対立の面からも検討された。すなわち、当時心理学者あるいは労働経済学者により労働移動は単に職務と労働者の不適合のみから生じるのではなく、むしろ労使の対立から生じるものであり、<sup>70</sup> 産業不安の一形態と考えられた。ここに従業員サービスは

67 拙稿「人事管理成立の諸要因」六甲台論集14巻4号、1967年12月、78頁。

68 Allen, D., *ibid.*, p. 39.

69 Westinghouse Electric and Manufacturing Company of Pittsburg では、1918年以前には産業災害の76%が勤続1ヶ年以下の従業員によって引起こされていた。(Frankel, L. K. and Fleisher, A. *ibid.*, p. 141.)

この産業不安を解決する制度としても導入されたのである。

### 2.3.5. 労働組合の発展

労働移動の場合と同様に、第一次世界大戦前後の労働組合の発展が人事管理およびその一環としての従業員サービスを発展させたことも衆知の事実である。特に当時の労働組合発展の特徴の一つは、不熟練労働者をも含む急進的労働組合の発展であり、しかも彼らは組織拡大にも非常に熱心であった。この急進的労働組合は、その闘争形態も非常に戦闘的であり、資本主義経済体制の否定をもめざしていた。それゆえ、一般に労働組合対策として「労使の誤解と対立を生む源泉を取除く方法、現在の産業制度への信頼を破壊する浪費を低下させる方法」<sup>71</sup>が強く要求されていた。

ここにおいて、不熟練労働者の大部分を構成する移民労働者に対しては、彼らの組織化を防ぐために、いわゆる「産業上のアメリカ化」(Industrial Americanization)が市民の協力の下におし進められた。すなわち、労働者の主張する階級闘争思想・立法による解決は非アメリカ的であるとして否定され、むしろ労使の自由・平等な契約あるいは労使協調による民主的な解決が強調され、アメリカ的方式として従業員サービスが宣伝され普及されたのである。<sup>72</sup>

他方、第一次世界大戦前後の暴力的な労働争議あるいは急進的労働組合の発展は、異常心理学を基礎とする労働経済学により、労働者の社会への不適応あるいは欲求不満の蓄積による異常行動に起因すると解された。しかも労働条件のみならず家庭生活での諸条件が労働者の不満を増大させ産業不安を高めていると考えられた。<sup>73</sup>それゆえ、労働組合の組織化を防ぎ、労働争議を回避するた

70 Bruère, Robert W., "Can We Eliminate Labor Unrest", *The Annals*, Vol. LXXXI, January, 1919, p. 99.

71 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 12.

72 National Americanization Committee の C. Edholm は、アメリカニゼーションの目的の内に、アメリカの人民を分離させるような急進的偏見・妨害・差別を排除すること、反アメリカの宣伝家および不忠義な宣伝家の土壌となるような無秩序・不安・不忠義の原因を取り除くことなどを挙げている。(Bloomfield, D., *ibid.*, p. 122.) アメリカニゼーションについては次論文参照。Keller, Frances A., "Americanization", *The Annals*, Vol. LXV, May, 1916, pp. 240~243.

73 Myers Charles S., *Mind and Work*, 1921, pp. 142~143.

めには、労働者の不満の原因となるものを取除き、労働者を仕事あるいは企業に満足させ、彼らの good will を獲得することが最良の解決策となる。ここにそのような効果をめざした諸制度として、作業条件の改善・快適な住宅の提供・あるいは従業員の財務援助など、労働者の私生活にも及ぶ改善活動が従業員サービスとして実施されることになるのである。すなわち、「雇用者によってなされた自主的な改善の多くは、労働組合の力の無言の承認であり、不満を和らげ煽動や労働組合活動を防止しようとするものであった。」<sup>74</sup>

### 2.3.6. 社会保障立法の立遅れ

このような労働者階級の状態に対し、アメリカにおける労働保護立法は西欧諸国に比べ充分ではなかった。たとえば工場の安全については、ほとんどの州で立法化されてはいたが、実態の把握が不充分であったり強制的ではなかったためにほとんど有効性を発揮しえなかった。<sup>75</sup> また最高労働時間および最低賃金にかんする法律は州法として存在していたが、その適用は婦人労働者に限られていた。<sup>76</sup> その後20年代に発展した社会保障法は労働者災害補償法と未亡人への年金が主たるものであり老令年金にしても1928年以前には任意加入あるいは委任制による制度が6州1地域で行われたにすぎなかった。このような労働者保護立法の遅れは、経営者が企業活動への政府の干渉を極度に嫌ったことに加え、司法界も私有財産権の保護の立場から、それらの合憲性を疑っていたからでもある。そこにおいて社会福祉活動はむしろ民間団体の責任とされていたのである。福利厚生活動が公共機関によって積極的に進められたのは、1930年代の恐慌対策としてのニュー・ディール政策以後である。<sup>77</sup> それゆえ20年代には、むしろこのような社会保障立法の遅れを背景として、個々の企業において労務管理上の効果を考えて企業自ら従業員サービスを実施したのである。あるいはこの

74 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 17.

75 Millis, H. A. and Montgomery, R. E., *ibid.*, p. 225.

76 Smith, Russel E. and Zietz, Dowthy, *American Social Welfare Institutions*, 1970, p. 65.

77 アメリカにおける社会福祉の発展については次書参照。一番瀬康子著「アメリカ社会福祉発達史」1963年、第7章 社会保障の成立と専門社会事業の確立、179～224頁。

企業の自発的な従業員サービス活動によって、政府による労使関係の規制あるいは立法による干渉を回避しようとしたのである。ここに社会保障立法の未発達を背景として従業員サービスが発展することになる。

以上の如く、第一次世界大戦以後の資本の強蓄積あるいは資本主義的合理化は、労働力の破壊と疲弊をもたらし、あるいは労働移動を増大させた。それらの諸問題への対策は、個々の企業においては、無駄あるいは費用の損失さらには作業能率の観点から強く要求されたのである。同時に資本の強蓄積に対抗した労働組合の発展にたいする対策としては、従業員の仕事および企業への不満を解消し従業員の *good will* さらには企業忠誠心を獲得する方策が要求されたのである。<sup>78</sup> しかもその諸方策は企業の労使関係への政府の法的干渉を回避するためにも必要であった。次号において、従業員サービスがこれらの諸問題をその具体的な運営の中でどのように解決したかをみてみよう。

(附記) 本稿は従業員サービスの研究の一部である。従業員サービスの研究は次のような構成をとる。

1. 序
2. 従業員サービスの生成・発展・消滅 (以上本号)
3. 従業員サービスの運営
4. 従業員サービスの経営者への利点
5. 従業員サービスへの諸批判
6. 結

78 当時、The Curtis Publishing Company の雇用管理者 (employment manager) であった Robert C. Clothier は、厚生係の目的は「労働者に気に入られるような精神的背景を形成することである。」としている。(Clothier, R. C., "The Employment Work of the Curtis Publishing Company," *The Annals*, Vol. LXV, May, 1916, p. 95.)