



従業員サービスへの諸批判 : 従業員サービスの研究 (3)

奥林, 康司

(Citation)

国民経済雑誌, 125(5):72-89

(Issue Date)

1972-05

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00171523>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00171523>



従業員サービスへの諸批判

—従業員サービスの研究(3)—

奥 林 康 司

1. 従業員サービスへの諸批判

1.1. 従業員の見解

従業員サービスがその具体的・直接的な効果として作業条件を改善し、産業災害を防ぎ、従業員の健康を維持し、さらには従業員の生活条件を安定化するものである限り、従業員がそれらの制度に積極的に反対する理由はなく、むしろそれらの利益を積極的に利用しようとするのは当然である。それゆえ労働省の調査においても従業員のあからさまな批判はなかったとされている¹。

しかし同じ調査において、休息室は事務職員のみに限られていたために工場労働者は洗濯場の床に座って休まねばならなかったり、歯の無料検診の後従業員自身の費用負担による治療が強制されたり、あるいは従業員サービスを実施する反面忙しい時期には病気になる程のスピード・アップがなされるような例が報告されている²。同様に身体検査についても、それが差別待遇の基礎として利用されたり、black listの作成に利用されたり、あるいはそれによりその地域の雇用から締め出されてしまうのを恐れて³、従業員は身体検査に反対し労使の対立を促進したほどである。このように個々の制度については従業員の批判も少なくない。

1 U. S. Department of Labor, *Welfare Work for Employees in Industrial Establishments, Bulletin of the U. S. Bureau of Labor Statistics*, No. 250, February, 1919, p. 10.

2 *Ibid.*, p. 11.

3 "Health and Recreation Activities in Industrial Establishments," *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 4, April, 1928, p. 16., Frankel, L. K. and Fleisher, A., *The Human Factor in Industry*, 1924, p. 168., Bloomfield, Daniel, *Labor Maintenance*, 1920, p. 191.

また従業員サービスが直接・間接に経済的利益を従業員に与えるとしても、従業員はそのような形態で利益を与えられることを好まなかった。ある繊維産業での報告では従業員は一週間の有給休暇よりもむしろ2%の賃金増大を求めている⁴。また従業員は休暇中でも働く事を希望し、むしろ賃金の増大を望んだため、休暇制度にかえてクリスマス賃金制が設置された例もある。同様に Cleveland Garment Manufacturers' Association と International Ladies' Garment Workers' Union の支部との労働協約では有給休暇よりもむしろ雇用保障の一週間の延長が選びとられている⁵。

従業員サービスへの従業員の参加にしても必ずしも積極的・自発的であるとはいえず、たとえばレクリエーションの場合、従業員はもし参加しなければ地位を失うことを恐れて参加しており、あるいは経営者の庇護下でのレクリエーションを嫌っていた⁶。それゆえ S. Korach and Company では組合により準備されたダンス・パーティは多数の労働者が参加したが会社の福利部の主催するそれは成功しなかった⁷。また高価なクラブハウスも、従業員がそれは経営者のものであると考えたため、充分利用されない場合があった⁸。

このように従業員サービスに対し従業員が積極的に反対しないまでも非協力の態度をとる基本的な理由は、その制度の背後にある経営者の動機あるいは温情主義への批判にある。従業員サービスは温情主義を排除するものと主張されたとしても、それが経営者の恣意的な決定で導入・廃止され経営者の主導性の下に運営されている限り、また従業員の家庭生活にまで干渉するものである限り、常に温情主義的傾向をもつ。それにたいし従業員は、従業員サービスによ

4 Allen, Donna, *Fringe Benefits*, 1964, pp. 83~84.

5 *Ibid.*, pp. 68~69.

6 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 235.

7 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 258.

8 Jones, Edward D., *The Administration of Industrial Enterprises*, 1917, pp. 314~315., Frankel, L. K. and Fleisher, A. *ibid.*, p. 234. 従業員は、そのような立派なクラブハウスは、経営者のものであり、彼らの要求を満すものとは考えなかった。従業員が望んだものはむしろ自尊心を維持しうる賃金であり、従業員は従業員サービスよりも賃金形態での利益を望んだのである。(Redfield, William C., "The Employment Problem in Industry," *The Annals*, Vol. LXV, May, 1916, pp. 13~14.)

る諸改善はむしろ労働者の権利として要求し、またそのようなものとして実施されることを望むのである。それゆえ安全運動についてすら、労働者はその背後にある温情主義に反対し、州の安全立法による改善の方を求めている。⁹

かくして従業員サービスへの従業員の批判点はその背後にある温情主義あるいは制度運営における経営者の主導性にあった。批判の形態もそれが具体的な利益をもたらす限り積極的にその導入に反対するまでには至らず、むしろ非協力あるいは不参加を中心とするものであった。従業員サービスが他方で労働者の階級的団結を阻止するものであることについては労働組合から批判されざるをえなかった。

1.2. 労働組合の見解

従業員サービスに対する労働組合の反対は、従業員の見解を反映して、当初は積極的な批判よりもむしろ非協力の形態をとった。またその批判点も、従業員サービスの背後にある温情主義あるいは従業員サービスは労使間の権利—義務関係による制度ではないことが中心であった。¹⁰あるいは報酬はすべて給料の形で支払われるべきものであるという理論に基づき、¹¹公正な賃金に代りうる福利厚生はなく、従業員サービスはむしろ賃金問題をあいまいにすること¹²であった。それゆえ既述のように労働組合自身が有給休暇よりも賃金の増大・雇用の保障を要求しそれを獲得している。¹³

しかし、経営者側の激しい福利厚生攻撃 (welfare offensive) の下にストライキの失敗・労働組合員数の低下・労働組合員の組織忠誠心の低下などを経験した労働組合は、1920年代の中頃より、従来のような消極的・受動的形態での反対では不充分であることを次第に認識してきた。それゆえ積極的な形態の反対運

9 Somers, Herman Miles and Somers, Anne Ramsay, *Workmen's Compensation*, 1934, pp. 205~206.

10 Jones, E. D., *ibid.*, p. 321.

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

12 Person, H. S., "Welfare Work," in *Encyclopaedia of the Social Science*, Vol. 15, 1935, p. 397.

13 Allen, D., *ibid.*, p. 69.

動として、Railway Clerk の編集長 P. Ziegler は会社側の主催するスポーツ活動に代るものを組合自身が提供しなければならないと主張している。¹⁴ここに労働組合は経営者の主導する従業員サービスに積極的に反対し、同時に組合員の組織忠誠心や団結力を維持・拡大し組織を強化するためにも、¹⁵組合自身が従業員サービス活動に代る制度、あるいはそれらと同じ利益を組合員に与えるような諸制度を実施しなければならなかった。

そのような意味で労働組合自身が運営する制度として労働組合銀行、信用組合、住宅建設および貸付け協会、法律相談部、協同組合による用役あるいは商品の提供、各種の保険および老齢年金制度、健康維持施設などの諸制度がある。¹⁶それらのうち、最も普及した重要な制度はいわゆる財務的援助あるいは住宅に関連する諸制度である。何故なら、労働者の経済的困難にたいする共済機能は労働組合の伝統的機能であるからである。

1928年に96の全国のおよび国際的組織をもつ労働組合について調査した労働省の報告によると、75組合が回答し、その内61組合が死亡に対する経済的援助を行っており、13組合は労働不能に対し、13組合は病気に対し、13組合は老齢¹⁷に対し経済的な援助を提供していた。同様にその援助額について AFL の主要組合および鉄道友愛会を対象にした調査によると、1925年の一年間に財務援助として支出された金額は病気手当として1,842,292ドル、死亡手当として11,020,652ドル、失業手当として1,658,327ドル、老齢年金として2,823,145ドル、労働不能手当として950,963ドル、その他の援助として2,220,932ドル、計20,516,311ドルが支出されている。¹⁸もちろんこれら労働組合が運営する諸制度および

14 Dunn, Robert W., *The Americanization of Labor; The Employers' Offensive against the Trade Unions*, 1927, p. 266.

15 Dunn, R. W., "The Industrial Welfare Offensive," in Herdman, J. B. S. ed., *American Labor Dynamics in the Light of the Post-war Development*, 1928, p. 8., "Recreational Activities of Labor Organization," *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 5, May, 1928, p. 7.

16 "Trade Union Provision for Sick, Aged and Disabled Member, and for Dependents," *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 1, January, 1928, p. 1.

17 *Ibid.*, p. 4.

18 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 267.

その支出額は経営者による従業員サービスのそれに比べれば微々たるものでしかないが、労働組合が従業員サービスに対抗してこのような諸制度を運営していたことは充分評価されねばならない。

さらに個々の制度について労働組合の態度をみると、従業員サービスとしての各種の保険制度について、組合は、それらは労働者の good will を獲得し、労働者を特定の企業に引留め、ストライキを予防し労働組合を切り崩すものであると批判している。¹⁹そこで労働組合自身が企業側の保険制度に対抗して保険制度を設置しており、たとえば1924年には、International Brotherhood of Electrical Workers により Union Cooperative Insurance Association が設置され、あるいは AFL により資金700,000ドルで Union Life Insurance Corporation が設置され、また Locomotive Engineers Insurance Association なども設置されている。²⁰しかも組合による保険制度は、費用が安いこと、ある特定の企業への雇用とは無関係に利益が得られること、さらには組合員の安定化や新組合員の獲得にも役立つことなどの利点をもっている。²¹当時、将来の経済的不安についての労働組合自身による対策は、死亡・労働不能・病気についての財務的援助が主たるものであり、失業保険については組合はあまり積極的ではなかった。²²

同様に労働者の住宅条件の改善についても労働組合は積極的に援助を与えている。従業員サービスとしての住宅建設への援助は、資金が少なかったり、費用が高かったり、あるいは open shop の工場の従業員にのみ貸出されたりしたため、住宅を最も必要とした低賃金労働者あるいは労働組合員は従業員サービスによる住宅建設への援助を得ることができなかった。それゆえ Central Labor Union of Minneapolis は組合員の住宅建設を援助するために Union Building and

19 Hardman, J. B. S., ed., *ibid.*, p. 215, p. 217., Boettiger, Louis A, *Employee Welfare Work*, 1923, pp. 174~176.

20 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 178., Cf. *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 1, January, 1928, pp. 8~16.

21 Cf. Dunn, R. W., *ibid.*, pp. 172~187.

22 Cf. *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 1, January, 1928, pp. 8~16., Kiehel, Constance A., "Security of Job Tenure and Trade Union Out-of-Work Benefits, 1926~1929 and 1930~1933," *American Economic Review*, Vol. 27, September, 1937, pp. 454~456.

Loan Association を形成している。²³ 労働組合による住宅建設援助活動は1920年代に発展し、1920年から1928年の間にそのような協会が8協会設立され、少なくとも441住宅の建設に援助を与えている。組合による住宅建設援助の形態は、Brotherhood of Locomotive Engineers および Amalgamated Clothing Workers の場合のように組合が直接アパートを建設するもの、Florida Federation of Labor のように組合の連合体が住宅建設貸付け会社を設立し組合員に財務的援助を与えるものなどがある。²⁴ このようにその数や規模は小さいとはいえ、労働組合は自らの住宅建設に成功していたのである。

労働組合自身による諸活動の範囲は上述の家庭生活条件に関するものから、さらには工場内生活、特にレクリエーションや社会活動 (social event) にまで及んでいる。組合は、企業側の主導するレクリエーションは感謝の念で労働者を束縛しあるいは交渉過程での自由を減少させるものであると批判し、単に労働者の健康を維持するのみならず組合員の組織忠誠心や団結を強化するためにも、自らレクリエーション活動を実施するに至っている。²⁵ 1928年に労働省が国際的な労働組合を対象にしてレクリエーション活動の種類と程度について調査したところによると、41組合が何らかのレクリエーション活動を行い、7組合が何もしていなかったにすぎなかった。²⁶ しかも組合によるレクリエーション活動も多様であり、室内レクリエーションではダンス・パーティーと夕食会が主要なものであり、またスポーツでは野球とボーリングを中心とし、テニス、ゴルフ、バスケットボール、ホッケー、フットボール、ボクシングなど多くの競技が行われていた。さらには組合自身がサマー・キャンプや休暇の家あるいは各種の集会用の建物を所有・管理していた。たとえば International Ladies' Garment Workers' Union は夏休み休暇とレクリエーション用の施設として Unity House を所有・運営しており、また International Brotherhood of Electrical Workers

23 "Housing Activities of Labor Group," *Monthly Labor Review*, Vol. 27, No. 2, August, 1928, p. 16.

24 Cf. *ibid.*, pp. 2~18.

25 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 258.

26 *Monthly Labor Review*, Vol. 26, No. 5, May, 1928, pp. 5~6.

は各種のレクリエーションや集会用の施設として labor temple をもっていた。²⁷

このような労働組合自身によるレクリエーション活動は、若い労働者の健康や身体の鍛練に役立つと共に、組合員相互および組合員家族相互の友情を深め、組織忠誠心を高めるのに役立った。²⁸ それゆえ International Ladies' Garment Workers' Union の組合員は、自分達の組合に大きな誇りと関心を示し、自分達の自由と独立を強く感じていた。²⁹

このように企業側の従業員サービスに対抗し、たとえわずかであっても、労働組合が自ら相互援助の諸制度を実施したのである。しかし、それらの諸制度は、多数の未組織労働者の利益を保護しえないこと、組合の諸制度は従業員サービスが発展している大企業を含まなかったこと、また制度の運営も財政的に不安定であったことなどの限界をもっていた。³⁰ さらに労働組合自身の制度について労働組合によって態度が多少異なっていた。保守的組合とされる AFL は老齢年金制度の立法化について、それは社会主義的であるとして、むしろ企業による老齢年金制度を弁護した。³¹ 同様に失業保険についても、失業は個人の性格の欠陥によるものであると考えて、失業保険の社会的規模での実施にあまり積極的ではなかった。他方急進的組合は、従業員サービスとしての保険制度は受益者の恣意に依存することや受けうる金額が少額であることなどの限界から、むしろ自らの協同組合的保険会社の運営あるいは政府による立法化を要求した。³²³³

このように従業員サービスに対抗した労働組合自身による諸制度は自ら限界をもち、また労働組合自身の態度の相違も加わって、労働者階級の利益を充分保護することができなかつた。³⁴ そこに労働組合の反対にもかかわらず従業員サ

27 *Ibid.*, pp. 13~20.

28 *Ibid.*, pp. 10~11.

29 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, pp. 258~259.

30 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 266.

31 *Ibid.*, pp. 188~189.

32 Kichel, C. A., *ibid.*, pp. 454~455.

33 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 268.

34 League of Industrial Democracy の A. Epstein は「労働組合が労働者に産業上の不安一病気・失業

サービスが普及し、労働組合員の減少や労働組合運動の停滞がもたらされたのである。それゆえ労働組合、特に急進的労働組合から、従業員サービスは労働者の忠誠心を企業に引きつけ、ストライキを防止し、労働組合運動を切り崩すものであると激しく批判されたのである。³⁵

1.3. 従業員サービスへの批判

1.3.1. 導入目的への批判

(1)投資原理の貫徹。従業員サービスは、既述のように、労働者を単に労働力商品以上のものとして取扱い、労働者の個性や能力を発展させるものとして導入された。しかし当の S. H. Green 自身、「産業でのサービス活動は将来のより大きな利益をめざして直接的な利益を繰り延べることである。」³⁶としているように、従業員サービスは長期的な従業員の作業能率を高めるもの、あるいは将来より大きな利益をもたらす投資として正当化されているのである。³⁷

たとえば食堂の設置にしても、ある保険会社は、従業員の栄養不足を背景として午後の作業能率を向上させる手段として導入している。また食堂の運営がたとえ赤字を出しているとしても、それが従業員の健康と能率の向上をもたらす限り、事業として正当化されている。³⁸同様に安全施設や医療施設にしても、³⁹能率の向上と忠誠心の獲得をみかえりとする投資とみなされ、また住宅にしても、「住宅への投資は事業を行うに必要な投資の一部とみなされるべきであ

・孤児・未亡人・労働不能・老齢一に対する適切な保護を提供しなかったこと、および如何に不適切なものであれ経営者が福利厚生活動を採用したことは労働運動の停滞に大きな責任を負っている。」としている。(Derber, Milton, *The American Idea of Industrial Democracy, 1965~1965*, 1970, p. 252.)

35 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 180.

36 Bloomfield, D., ed., *Problems in Personnel Management*, 1923, p. 412., さらに, Employee's Mutual Benefit Association of Milwaukee Electric Railway and Light Company では「労働者が負債や裁判ざたや家庭のいざごに煩わされない時、より優れた労働者になる」という考え方の下に従業員サービスが実施されたのである。(Carpenter, O. F., "From Welfare to Democracy," in Commons, John R., ed., *Industrial Government*, 1921, p. 148.)

37 Bloomfield, D., ed., *Selected Articles on Employment Management*, 1920, p. 465.

38 *Ibid.*, p. 468., Allen, D., *ibid.*, p. 58.

39 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 196.

る。」⁴⁰とされている。

このように従業員サービスが、現実には投資として実施されている限り、有給休暇にしても単に疲労の回復というよりもむしろ次期の能率向上をもたらすものとしてのみ容認されるにすぎない。⁴¹それゆえ逆に、従業員が休息し体力を回復するのを確実にするためにレクリエーション施設が提供されることになるのである。⁴²かくして従業員サービスは、それが温情主義的動機から導入され、あるいは従業員の個性を伸ばすものとして宣伝されたとしても、現実には投資原理に基づいて実施されているのであり、それゆえこの制度においても資本主義企業の利潤追求法則が貫徹していることを忘れてはならない。

(2)労働組合対策。同様に、経営者自身はその目的を明確化していないとしても、それが労働組合運動を阻止するために導入されたことは、その制度の生成・発展の諸要因をみれば明らかであろう。National Civic Federation の理事長 R. Easley は「現在の状況への急進派の攻撃に対し、知性的で本物のうまく指導された福利活動よりも優れた解毒剤はおそらくあるまい。」⁴⁴と述べ、従業員サービスが急進的労働組合対策であることを明示している。

さらに導入過程において述べた如く、従業員サービスは労使の対立の激しい企業あるいはストライキの発生後に導入されており、既述の従業員サービスを実施している大企業は最も反労働組合的な企業として労働組合から激しく攻撃されているのである。

しかも労働組合対策としての従業員サービスは、「満足している人は煽動家に耳をかさない。」⁴⁵という基本的命題に基づき、従業員の不満を取り除き、あるいは

40 Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 483., Slichter, S. H., *Labor Turnover of Factory*, 1919, p. 227.

41 「セールスマンの時間は休暇中も彼自身のものではなく、彼が賃金を支払われている限りは、休暇が意味することを行うこと、つまり休息するように期待されている。」(Allen, D., *ibid.*, pp. 59~60.)

42 *Ibid.*, p. 58.

43 「1920年中頃の Millis の調査では、有給休暇の意義について述べている199人の経営者のうち誰一人としてこの制度を組合の抑制剤として述べていない。」(*Ibid.*, p. 71.)

44 Dunn, R. W., *ibid.*, pp. 204~205.

45 Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 437.

企業への good will を形成することによって労働組合の必要性を感じさせないようにするものである。すなわち、その基本的原理は「親切によって殺す」(kill by kindness)⁴⁶ ことにあり、その原理に基づき賃金以外の利益が経営者の自発的意思から与えられることになる。従業員サービスは、それにより従業員の企業への態度を変更させ、企業忠誠心を高め、労働組合の組織化を阻止することをめざしていたのである。かくして従業員サービスは単に「労使のつまらない誤解を排除する」⁴⁷ ものも、あるいは従業員に「アドバイス」⁴⁸ や「サービス」⁴⁹ するものでもなく、労働組合への「福利厚生攻撃」⁵⁰ なのである。

1.3.2. 運営に関する批判

(1) 運営の専制性。既述のように従業員サービスは経営者のイニシアティブで導入・運営された。またそれらは経営者の一方的通告によって廃止しえたのである。それゆえそのような制度への参加あるいは受益は、従業員に権利として保障されているのではなく、たとえば Morris & Co. が Armour & Co. に吸収されたとき従来の年金契約は継続されなかった。⁵¹ また老齢年金の受益資格の判断は取締役会に独占され、従業員は制度が実施されている場合でもその受益を当然の権利として要求しえなかった。あるいは逆に、任意加入の保険制度においても、たとえば Arlington Mills of Lawrence の内規によれば集団保険に参加しない従業員が欠勤した場合自動的に解雇されると規定されているように、⁵² むしろ加入がほとんど強制されている場合があった。このように温情主義を排

46 Hackett, J. D., *Labor Management*, 1929, p. 653.

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

48 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 201.

49 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 27.

50 Hardman, J. B. S., ed., *ibid.*, p. 213, 「20年代のこれら福利制度の背後の動機は複雑である。それらは、独立の組合への代用品として、20年代の従業員に売りつけられた『厚生資本主義』の重要な部分であった。確かにその存在の主たる理由は組合を破ることであった。」(Wood, Norman J., "Industrial Relations Policies of American Management 1900~1933," *Business History Review*, Vol. 34, No. 4, Winter, 1960.)

51 Hardman, J. B. S., ed., *ibid.*, p. 219.

52 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 184.

53 *Ibid.*, p. 173.

し従業員の自発的な参加が求められる従業員サービスにおいても、個々の制度は経営者の専制の下に導入・運営・廃止されたのである。

(2)家庭生活への干渉。福利厚生活動が労働者の私事に干渉するものであることは、既に労働組合の力が強いイギリスにおいて批判されている。またアメリカにおいても家庭訪問をして病気の状況を調べる看護婦は労働者の家庭生活をスパイする管理者の用具であると非難されてもいる。⁵⁴しかし従業員サービスにおける家庭生活への干渉は単に個別の特定の制度に限定されるものではなく、むしろ従業員サービスの考え方自体本質的に家庭生活に干渉するものなのである。異常に高い労働移動や工場での能率刺激制度の限界から明らかになったことは、作業現場の従業員の作業能率は単に作業条件や物理的環境のみならず、従業員の工場内での生活諸条件および工場外の家庭生活条件によっても規定されることであった。さらに産業心理学者などによって明らかにされたことは、従業員の作業能率やモラルは、従業員の満足感や企業への態度によっても大きな影響を受けることであった。ここに工場と従業員の家庭生活は明確に区別すべきであるとする従来の考え方は修正される。工場内の従業員の問題を解決するためには、工場外の地域社会の諸条件や従業員の家庭生活条件をも取扱わざるをえなくなる。⁵⁵しかも従業員の企業への態度を変化させ good will を高めようとするれば、それを単に工場内の改善や諸方策によってのみ行うことにも大きな限界がある。従業員に経営家族主義の思考を植えつけるためには従業員の家族をも含めて統制し管理しなければならない。それゆえ企業は対公衆関係を改善し、また従業員の家庭生活の改善まで統制しあるいはそれに助言や援助を与えることになる。このような従業員サービス活動の典型が住宅条件の改善、通勤のための輸送手段の配慮、借金や経済的不安への対策としての財務的援助あるいは法律相談などであり、それに関連してレクリエーションや文化諸活動さらには食堂施設などである。このように従業員の全生活を統制しようとした

54 Scott, Walter D., Clothier, Robert C. and Mathewson, Stanley B., *Personnel Management*, 2nd ed., 1931, pp. 6~7.

55 Colvin, F. H., "Reducing Labor Turnover in Our Shop," in Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 429.

最初の人は Henry Ford であり、彼の考え方は次第にデトロイトの経営者の間に受け入れられ拡大していった。⁵⁶

従業員サービスが基本的に従業員の家庭生活をも企業側の統制の範囲内におこうとするものである限り、その運営に従業員の参加が認められたとしても、その制度は温情主義・専制主義・家父長主義的性格を持たざるをえない。それゆえ従業員はそのような温情主義を批判することになる。逆に経営者はこの従業員の家庭生活への干渉をむしろ経営者の社会的義務として正当化しようとする。しかし労働組合は労働者の独立性を奪ってしまうこのような従業員サービスに強く反対し、従業員サービスへの積極的対抗策の最初の処置として労働者の家庭生活を経営者の統制から守ろうとする。このことは従業員サービスへの労働組合の批判活動から明らかである。このように従業員サービスは労働者の家庭生活をも企業に増々依存させることになる。そのことは労働者の独立性を奪い労働組合の形成を一層困難にする。

(3)差別待遇。作業条件の改善あるいはレクリエーション活動などの従業員サービスは、大多数の場合、すべての従業員がその利益を享受しうるものであり、利潤分配制の場合に比べ受益者の制限あるいは差別的取り扱い⁵⁷は少ない。もちろん差別的取り扱いの例も少なくはなく、たとえば会費が高いために多数の従業員がレクリエーションのクラブ活動に参加できなかったり、あるいは勤続6⁵⁸ヵ月以上の従業員のみがより詳細な治療を受けられるような場合もあつた。⁵⁹

このような差別待遇はむしろ労働組合員に対して厳しく適用され、労働組合員は住宅資金が借れなかったり、あるいは相互扶助協会のメンバーになれなかったり、さらには急進的労働組合員は会社の読書室に入ることも阻止される場⁶⁰

56 Fisher, Boyd, "How To Reduce Labor Turnover," in Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 402.

57 有給休暇については次書参照。Allen, D., *ibid.*, p. 94., レクリエーションについては次書参照。

Frankel, L. K. and Fleisher A., *ibid.*, pp. 244~245.

58 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 245.

59 Bloomfield, D., ed., *ibid.*, p. 455.

60 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 213.

合もあった。⁶¹あるいは Lake Carriers Association は船員のためにクラブハウスを⁶²設けていたが、それは労働組合員を縮出すことになった。

従業員サービスの利益を得られる人の場合でも、たとえば老齢年金や有給休暇の場合のように、勤続年数が長く企業に忠実な従業員により大きな利益が与えられることになっている。それゆえ従業員サービスにおける差別待遇は組合員あるいは短期に労働移動をくりかえす不熟練労働者には不利となる。

(4)組織化の阻止。差別待遇と同様に、従業員サービスは労働組合の指導者と従業員の接触の機会をなくし、あるいは従業員の意識を労働条件の改善や賃金の引き上げあるいは団体交渉による解決からそらすことによって労働組合の組織化を阻止するために利用されたのである。たとえばある有名な電気会社は従業員サービスの一環として昼休み中に映画を従業員に見せていたのであるが、その労使関係管理者は「このようにしてわれわれは昼休みの従業員の時間をふさぎ、彼らが集まって小集団をつくり、自分達の問題を話し合うのを阻止している⁶³」と述べている。同様に R. W. Dunn は、食堂設置の背後にある決定的要因の一つは、従業員を昼休み中も事業所内に引き留め、従業員と組合の煽動家との接触を阻げることにあり⁶⁴としている。また組合の組織化の阻止に努力していた Herry Doherty Silk Co. は州で最強の野球チームをつくっており、Western Electric Co. の工場では能率や企業忠誠心についての講演を伴ったスポーツ活動を熱心に奨励している。⁶⁵⁶⁶

このようにして従業員サービス活動は労働組合指導者と従業員との接触の機会をつぶし、従業員の関心を労働組合の活動からそらすことによって、組合の組織化を阻止することになるのである。

(5)ストライキ対策。従業員サービスはその受益資格を厳格にすることによ

61 *Ibid.*, p. 202.

62 Fitch, John A., *The Causes of Industrial Unrest*, 1924, p. 145.

63 Dunn, R. W., *ibid.*, p. 202.

64 *Ibid.*, p. 222.

65 *Ibid.*, p. 223.

66 *Ibid.*, p. 224.

てストライキ対策となる。たとえば老齢年金制度では一定の勤続年数が受益資格および受取り額の計算において重要であるが、ストライキ参加者は職場復帰後は新規採用者とみなされる。それゆえもう少しの勤続で年金を得られる人はストに参加せず、また既に年金を得ている人はスト破りとして行動する。事実、年金制度は1919年の鉄鋼スト、繊維および皮革加工労働者のスト、プルマン・ストライキ、さらには1922年の鉄道工場ストライキにおいて労働者を縛るムチあるいはスト破りを生むアメとして利用されたのである。同様に5年以上の勤続者に宝石をつけたピンを与える Goodyear Service-Pin Association の規約によれば、ストライキに参加した会員はその協会の証券を額面で返却しなければならず、また職場に復帰した者は新規採用者と同じ資格しか与えられない。⁶⁷ それゆえ従業員は受益資格の喪失を恐れてストに参加せず、むしろ経営者の提供する賃金および労働条件に盲従しなければならなくなる。

1.3.3. 労働者階級への不利益

制度の運営面のみならず従業員サービスは労働者階級全体にとっても大きな限界をもつ。たとえば健康対策についても、何らかの程度で従業員サービスの利益に浴している労働者は約800万人といわれるが、残る3,000万人は何らの利益も受けられない。またその制度の下にある労働者の場合でも実際に利益を受けられる労働者は企業に忠実な長期勤続者でしかない。労働移動の激しい低賃金労働者は現実に十分な利益を得ることができない。またその金額も少なく、Goodyear Relief Association の年金制度では勤続20年で年平均賃金の1.5%、勤続30年で2.5%でしかなかった。⁶⁹ さらにその制度の運営や廃止は経営者の恣意に依存し、会社の破産や合併などによっても廃止され、したがってその利益は非常に不安定なものであった。かくして従業員サービスは労働者階級全体の利益からしても不十分であり、むしろ法律に基づく社会保障・社会福祉の充実が

67 *Ibid.*, pp. 186~187., Hardman, J. B. S., ed., *ibid.*, pp. 216~217.

68 Dunn, R. W., *ibid.*, pp. 227~228.

69 Frankel, L. K. and Fleisher, A., *ibid.*, p. 168.

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

要求されたのである。

以上示したように、従業員サービスは、それが経営者により如何に宣伝されようと、本質的には労働者の長期的な作業能率を向上させ、同時に労働組合の発展を阻止することをめざした制度である。しかもそのような問題を解決する基本原理は、労働者に賃金以外の利益を経営者が自発的に与えることにより労働者の満足を促進し企業への態度を変更させることにある。すなわち従業員サービスは従業員の good will や企業への忠誠心を高める事によってモラルを高め生産能率を促進し、同時に従業員に大家族主義の思考を植えつけることにより労働組合への参加の必要性をなくしようとした制度である。しかもその原理によって産業災害の増大、病気および遅刻時間による損失時間の増大、高い労働移動率、疲労による作業能率の低下、さらには労働組合の進出やストライキおよび労使対立の激化など、当時の企業が直面していた諸問題を解決しようとしたのである。

2. 結

従業員サービスは、それ以前に人道主義的見地から例外的に実施された個々の福利厚生制度が、温情主義を排し新しい従業員の個性重視の理念と投資原理に基づき、人事管理の一環として実施された制度である。それゆえ、従業員サービスも第一次世界大戦を契機として1920年代に発展し、当時の企業が直面していた諸問題を解決することをめざしていた。

第一次世界大戦前後の資本の強蓄積は労働力の破壊と疲弊をもたらし、労働者はより良い労働条件を求めて労働移動を繰り返した。しかしこれらの諸現象は、個々の企業にとっては、無駄・浪費・作業能率の低下あるいはモラルの低下として取扱われ、その対策が求められたのである。他方そのような資本の運動に対応して労働者は労働組合の組織を拡大し各地に急進的な激しいストライキを展開した。しかしこのような労使対立の諸現象は個々の企業においては企業忠誠心の低下・モラルの低下・労働者のつまらぬ誤解として取扱われた

のである。ここに、このような諸問題を同時に解決しうる何らかの制度が企業にとって不可欠であった。

当時は心理学の企業への応用を背景として、これら生産能率を妨げ階級対立を激化させる根本的原因は労働者の仕事への無関心であり、労働者の仕事や企業への不満⁷¹であると考えられた。それゆえむしろ労働者の不満を解消し企業への good will を形成する具体的方策として各種の作業条件の改善・レクリエーション活動の導入・労働者の家庭生活条件の改善などがなされたのである。それゆえ従業員サービスは、形式的には、経営者が自発的に多数の労働者に賃金以外の利益を与える制度であると規定されるときも、基本的には、労働者の作業および企業への態度の変更あるいは企業忠誠心の獲得によって、生産能率を向上させ労使対立の緩和をめざす制度である。それゆえ経営者は比較的わずかの費用の支出でより多くの生産量の増大・無駄の排除をなしえたのである。さらにはストライキを失敗させ労働組合の発展を阻止しえたのである。しかも従業員サービスが同じ目的を持っていた利潤分配制などと区別される特徴は、移民を中心とする不熟練労働者の増大を背景として、その制度の利益が多数の労働者にも及ぶこと、その利益は単に経済的なもののみ限定されないこと、労働者の家庭生活条件まで干渉することなどにある。

従業員サービスは生産能率を向上させるものとして安全施設や医療設備など物理的作業諸条件の改善を含んでいる。その限りにおいて従業員サービスは労働者の工場内での作業および生活条件を改善し、それゆえ改善活動と同一視される。しかし物理的作業条件の改善は、産業災害の低下原因や工場精神の高揚の場合について述べた如く、むしろ労働者の態度の変化、すなわち不満の解消や企業忠誠心の育成を媒介として、生産能率を向上させるるのである。それゆえ従業員サービスは究極的には労働者の態度の変更をめざすものであり、それによって作業能率の向上をはかる制度である。

このような労働者の態度の変更は、同時に、労使の対立を緩和することにな

71 Bloomfield, D., *ibid.*, p. 69.

るのである。労働組合対策としての従業員サービスの原理は「親切によって殺すこと」にある。労働者に彼らが労働組合に参加して得られる以上の利益を賃金以外の形態で組合の機先を制して経営者が自発的に与えること・あるいは労働者の家庭生活条件にまで援助を与えることは、労働者の企業に対する不満を解消し、経営家族主義の思想をふきこみ、労働者の家族ぐるみの企業一体感・企業忠誠心を高めることになる。さらには労働組合員の差別的取扱いや組織化の機会の剝奪は労働組合の組織化を阻止することになる。それゆえ、従業員サービスは労働者の態度の変更あるいは kill-by-kindness の原理によって労働組合を無用化する制度なのである。ここに労働者は企業忠誠心を高め、労働組合の必要性を感じなくなり、経営者の指示した作業条件や雇用条件に容易に従うことになる。それゆえ労働者の企業への依存は強化され、経営者の支配・統制と従業員の企業への従属が強化される。このようにして従業員サービスにおいても資本の専制性が貫徹しているのである。

資本は自己増殖しつつある価値として、賃労働者からより多くの剰余労働を搾取し、同時に賃労働者への支配・統制を強化していく。資本の専制性は資本の本質的特徴の一つである。しかしこの資本の専制性は、全般的危機の第一段階において労働組合が次第に大きな力を持ち、あるいは資本家による支配を否定する急進的労働組合が発展し、他方労働者は労働移動が容易となり、あるいは民主主義思想の下に労働者の自由と平等が産業界においても次第に認められるようになると、単に首切りによる恐怖や威圧的な強制の形態をとることは次第に困難になってくる。他方、労働組合が法的に保障されない段階においてはむしろ労働組合を無用化し労働組合を排除することによって労働者への資本の支配・統制を維持することが要求される。ここに人事管理の一環としての従業員サービスは資本主義発展の一定の歴史的段階における資本の専制性の貫徹形態である。しかも資本の専制性が産業民主主義の原理に基づいて貫徹した制度が従業員代表制であり、労使の経済的利害の一致の原理に基づいて貫徹した制度が利潤分配制であるのに対し、労働者の good will の獲得あるいは kill-by-

kindness の原理に基づいて貫徹した制度が従業員サービスである。

しかし従業員サービスは、その目的・運営・階級的利益において大きな限界をもつ。またそれが反労働組合的な制度であれば労働者および労働組合から消極的・積極的批判を受けざるをえない。従業員サービスは労働組合を無用化する制度であっても、資本主義経済体制において労働組合の発展自体を阻止することはできない。ここに従業員サービスは階級対立の激化・労働組合の発展に伴って消滅しあるいは他の制度に移行せざるをえない。従業員サービスのうち、家庭生活条件に関連するものは労働組合自身がその一部を担当し、あるいは社会保障法の成立に伴って公共機関の活動の中に吸収される。また作業条件の一部は公正労働基準法によって立法化されて、政府の干渉が強化される。他方レクリエーションなどの活動は大恐慌によって消滅した。ここに20年代の人事管理の一環としての従業員サービスは、もはや経営者が法律の要求以上に自主的に労働者に与えるものではなく、労働組合との団体交渉によって成立する fringe benefits へ移行していくのである。

—完・1972. 2. 3.—

(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っている。

1. 序
2. 従業員サービスの生成・発展・消滅 (以上第125巻第3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 (以上第125巻第4号)
5. 従業員サービスへの諸批判
6. 結 (以上本号)