

研究ノート

戦間期における I C I 企業内労使関係の再編成

— “経営主導型” 「内部労働市場」形成とビドーシステム導入をめぐる —

(2)

杉 崎 京 太

前稿においてわれわれは、Gospel 論文についての理解に端を発し、そこでの課題すなわち、戦間期のイギリス大企業における企業内労使関係の形成を、より一般的な「内部労働市場」論のうちに位置づけるべく、研究史を瞥見してきた。その結果、「内部労働市場」の枢要をなす昇進に問題を限定したうえで、そこにおける基準と規制主体により、年次昇進型・選抜昇進型・先任権型・選挙昇進型の四つのモデルを導出した。⁽³¹⁾もとより、これらの詳細な検討は小論の範囲をこえており割愛せざるをえないが、その意味するところについて、若干付け加えておく必要がある。

まず第一に、四類型導出をつうじて、日本的「年功序列制」を「内部労働市場」概念の内に位置づけようとした点である。その意図するところは、「終身雇用」や「企業内労働組合」の諸特徴とともに、従来必ずしも比較の基準を明確にしえぬまま、無限定に“日本型経営”あるいは、“日本型特殊性”として強調されすぎた感のあるその諸特徴を、あらためて「内部労働市場」という段階性を帯びた共通概念のうちにくるることにより、その一般性と特殊性を解明するための論理的基礎をすえることにあった。⁽³²⁾したがってわれわれが、本稿で I C I の事例を検討するのも、まさにそのような“共通項”の枠組をより豊かなものにしようとする試みの一環に他ならない。つまり、これまで、殆ど看

過されてきたといってもよいイギリスにおける「内部労働市場」形成を、戦間期にさかのぼって解明することにより、「内部労働市場」の普遍性の一端が明らかになるであろうし、同時にその普及を阻害した“イギリス的特殊性”についても示唆しようとするのである。⁽³³⁾

第二に、われわれが前稿でふれた「内部労働市場」概念は、あくまで企業内部における昇進階梯の形成に限定されたものでしかなかったという点である。つまり、労働市場を「内部化」するという場合には、それ以外に次のような問題が派生する。まず、「外部市場」との接点をなす“入口”・“出口”をどのように設定するか、たとえば、“入口”を職務階梯の最下層におき、“出口”を定年退職とする、狭義の「終身雇用」を設定するのか、あるいは、企業が外部市場に対して差別化された一連の体系、すなわち昇進階梯・賃金体系・福利厚生施設等をもつことを前提としたうえで、各階層にわたる外部市場との接点を認めるかどうか。また、企業内における労使間の相互的規制関係に対する労働組合・雇用者団体の予与をどのように位置づけるべきか。これらがその問題点である。⁽³⁴⁾もとより、これらの点についてただちに解答をあたえる用意はわれわれにはない。したがってここでは、「内部労働市場」を「企業内に差別化された労働市場」と規定することで一般的枠組をあたえ、厳密に“封鎖された市場”はその一類型として位置づけるべきだということにとどめよう。つまり、それは固定資本の巨大化・技術体系の企業内特殊化に対応すべく労働力の長期定着化にむけて形成された、企業独自の労働力管理の体系とでもいうべきものであって、その入職・退職の経路を一カ所に限定する必要もなければ、「企業内組合」である必要もない。それらは、「内部市場」にとっては環境要因となる「外部市場」形成の歴史的性格によっても規定されざるをえないし、また逆に「内部市場」自体における、技術革新に伴なう企業内生産体系の改編によっても変化せざるをえないからである。

さて、以上のような点に留意しつつ、この広義の「内部労働市場」概念に立脚して、戦間期のイギリス化学企業ICIの事例を整理することが本稿の次なる課題である。もっとも、われわれも独自の資料を用いるとはいえ、個々の事

実は W. J. Reader 氏の著書、*Imperial Chemical Industries : A History* に紹介されているものが殆どであり、必ずしも目新しいものではない。⁽³⁵⁾ 小論の意図するところは、それらを「内部労働市場」の再編過程のうちに再構成することにある。その再編の必然性と包括的性格を明らかにすることにより、労働市場の「内部化」が内包する諸契機を解明しようとするからである。

3. ICIにおける企業内労使関係の再編成と「内部労働市場」形成をめぐって

(1) 化学工業における労働力の構成

ICI の事例をみるにあたり、まず、化学工場内部の労働力の構成についてみておく必要がある。当時のイギリス化学企業の工場内におけるそれは概略以下のようなものであった。

まず第一は工場長と化学技術者の下にあって重要な地位を占めていた組立工 (fitter) や電気工 (electrician) ら熟練工の一団である。彼らは、工場の機械・電気系統等の整備・保全にあたった。第二は化学工場の連続処理工程で働く装置工 (process worker) であって、彼らはその仕事の性格上、交替勤務に従事した。第三にはこれらの保全部門の熟練工や、装置工の作業を補助する一般労働者 (general worker) がいた。そしてこれらの他に書記等の事務職員や倉庫要員・守衛等サービス要員が存在した。およそ以上が標準的な化学工場の労働力の構成であったといえる。⁽³⁶⁾

さて、これら労働力の存在形態は、その背後にある労働市場や労働組合との関連で捉えるとき、おのずとその性格を異にしていたが、まず技能養成の点では次のように互いに異なる養成システムが並存していたことがあきらかになる。このことを英国労働者が1925年に発表した「徒弟調査報告」から見てみよう。⁽³⁷⁾

同調査は各企業へのアンケート方式によるものだが、化学工業編は、化学工業労働者の45%にあたる7400人分について回収したとされている。そこでの技能養成システムは三つのコースに大別される。まずは昔ながらの徒弟制システ

ムである。これは、先に述べた保全部門の熟練工を養成するためのもので、組立工・電気工以外に施盤工・機械工・鉛管工・ボイラー工・大工・建具屋・鍛冶屋・塗装工・等多職種に及んでいた。先の7400人中には、509人の文書契約による徒弟、284人の口頭契約による徒弟、153人の見習工 (learner) がいたが、彼らは、早いもので14・15才からしかし大半は16才から主に縁故で採用された後、21才までの期間を徒弟あるいは見習工として技能を習得した。期間終了後は一年の見習職人をへる者と直ちに渡職人となる者があった。そこでは、いわゆる入職規制と双方独占に立脚した横断的労働市場が成立していたのである。もっとも、この徒弟制も大企業内においてはより企業内化し、システム化する傾向にあった。たとえばユニリーバ系列の大工場の場合、機械工の訓練は各職種を6ヵ月ごとに4回交替した後、2年間の修理部門を経て、1年間の新プラントの一般建造 (general erection) をもって終了した。また、期間中の技術専門学校への出席を奨励して授業料を援助する企業が、徒弟・見習工制を実施していた85社中30社に及び、他の夜学出席の義務化(8社)や、土曜特別学級制(1社)を含めると、大企業ほどこうした系統的な勉学援助システムが整備されていたことがうかがわれる。⁽³⁸⁾ これらは、従来の熟練渡職人や職長による“勘”にたよった養成システムを是正する一方で、養成した熟練労働力の企業内定着を促す役割も果たしたと考えられよう。

第二の技能養成システムは、化学見習工・化学実験助手の場合である。先の調査では、209人が該当したが、内訳169人が見習工で、この他に13人の文書契約徒弟と、27人の口頭契約徒弟も含まれていた。彼らは中学卒業後の16~17才時に試験によって採用され5年間の養成期間を過ごす場合が一般的であった。終了後は、工場内で連続処理工程の現場監督、化学技術者となるための大学進学、化学労働者のいずれかの道を進むことになった。⁽³⁹⁾ しかしとりわけ第二の大学進学から化学技術者・研究者への道は極めて困難であり、多くは養成工場内の職に就くことになったと考えられる。

第三は、半熟練 (semi-skilled) の装置工の場合である。彼らには徒弟制はなく、14・15才で初等学校を卒業後企業に入社すると、OJTによって技能を習

得した。まず最初の3年間は、使い走り、包装、清掃等の一般補助作業に従事し、それを終えると化学労働者とみなされた。その後は連続処理工程の補助労働を行い、二～三の工程作業に習熟することで装置工への昇進の資格がえられたが、実際には空席が少なかったので、多くは化学労働者としてプールされ、装置工への昇進は極く限られていたといわれる。⁽⁴⁰⁾

さて、化学工場内におけるこのような複合的労働力構成と技能養成システムにあっては、労働組合の組織状況も錯綜したものとならざるをえなかった。化学技術者や事務職員は別にしても、まず保全部門の熟練工は合同機械工組合（A E U）や全国建築業職台連合会（N E B T O）傘下の職能別組合等によって組織されていたし、装置工や補助労働者、一般労働者は、全国一般都市労働組合（N U G M W）や、運輸・一般労働者組合（T G W U）等に組織されているといった具合である。⁽⁴¹⁾各組合は互いに縄張りをめぐって規制しあう関係にあったし、とりわけ賃金面において熟練職種と非熟練職種間の賃金格差を設定することが重要であった。これらイギリスの労使関係が歴史的に築きあげてきた労使及び労労関係をいかに整合的に企業内に包摂するかということこそ、合同により巨大化したI C Iが直面した、最大の経営管理上の問題であった。次にわれわれはこの点をみていこう。

(2) I C I 成立と「内部労働市場」の再編成

ICIは、1926年12月、Brunner , Mond 社、Nobel Industries 社、United Alkali 社、British Dyestuffs 社の四社合同により設立されたが、その規模は従業員数にして4万人、傘下の工場数も100近いという巨大企業であった。そこでは従来、各企業内・各工場内で、慣行によるにせよ、あるいは政策的にせよ、すでに形成されていたシステムを再編・統合することが不可欠であった。

「内部労働市場」を狭義の「内部昇進制度」として捉えるならば、化学工場内においては先にみたような企業内における技能養成システムが、すでに第一次大戦前から形成されつつあった。もっとも、その多くは慣行的なものでしかなかったし、熟練職種は言うに及ばず、加工処理工程の装置工などでも、どの

程度勤続の長期化が見られたかを示すことは、ここではできない。しかし、Brunner, Mond 社と同様に、早くから開明的労務政策をとっていたことで知られる Lever Brothers 社において、長期勤続者が輩出するといった事例も見られることから、昇進の内部化・勤続の長期化という“狭義”のレベルにおける「内部労働市場」は、すでに化学工業の大企業内部では、部分的にせよ形成されつつあったことが十分推測される。この推測を補強する材料としては、これらの大企業における福利厚生施策の充実をあげることができよう。社宅や従業員持株制などがその例である。⁽⁴¹⁾

さて、本稿では、われわれは主として、合同を契機とする I C I の「企業内労働市場」の再編に問題をしばって考察していくことになるが、合同から第二次大戦にいたる期間は、モンド会長のなくなった1930年を前後に、第一期と第二期に分けることができる。

① 第一期：基盤整備期

合同後から1930年にいたる時期は、全面的再編にむけての基盤整備期ともいえるものであった。初代 Mond 会長は、前身の Brunner・Mond 社における福利厚生施策を継承・発展させつつ、「家父長的」企業一体化の理念を提唱して積極的な企業内統合政策を推進した。まず、中央労務部 (Central Labour Department) が設置された。これは、「イギリス産業の経営陣が広汎な問題に忙殺されて、労使関係に関する問題を放置してきた」という Mond 会長の永年にわたる批判にみずから解答を与えようとしたものであった。⁽⁴²⁾ すなわち、多工場・多職種・多組合にわたる複雑化した I C I 内部の労働市場と労使関係を主動的に再編するための、一元的政策展開の基礎をすえたのである。

モンドに関しては、1926年のゼネスト後に、労使協調・産業平和を提唱したモンド・ターナー路線について多くのことが語られてきたが、⁽⁴³⁾ その企業内労使関係についてはあまりふれられていない。Mond は、企業内においてもみずからのイニシアティブにより積極的に推進したが、それはさしあたり、“合意形成”システムの制度化と合意事項の積みかさねという点から見ることができる。

まず、企業内“合意形成”システムの制度化である。イギリス化学産業では、

1918年に全国産業評議会が設置され、化学工業雇主連合 (Chemical Employers' Federation) と数個の労働組合が交渉を行っていた。ICI の前身である Brunner・Mond 社等は雇主連合の中心メンバーであったが、合同後当初の、ICI も積極的にその役割を担っていたといえる。しかし、中小企業も含む横並びの全国協約体制は企業内における、再編・統合を焦眉の課題とするICIにとって桎梏となっていくこともあきらかであった。企業内部に自立的な労使協議機関を設立する必要があった。工場評議会 (Works Councils) 制度がそれである。

工場評議会は、「福利厚生等労使間の共通の問題について協議し、労働者の声を経営方針に反映させる一方で、経営方針の各工場・各部への公式伝達ルート」として設置され、工場ごとの試行期間をへた後、1929年に中央評議会の設立総会が開かれた。⁽⁴⁴⁾ それは、74の工場評議会、製品部門別の13のグループ評議会、そして中央評議会という三層の構造からなり、中央評議会とグループ評議会の代議員は、それぞれ、労使双方をあわせて78名、214名であった。代議員の選出に際しては、組合員の資格の有無は問われなかったが、ICI 従業員以外の者は除かれた。「従業員代議員は、代議員としての権能を行使するに際し、善意による行動に対して、当人と会社の個別の関係に影響を及ぼすおそれをもつことなく、自主的にその義務を行使する自由のあることを了解する。」という条項も規則改正によって付加され、Mond 会長は設立総会の演説で「労働組合とは敵対しない。両者は平行して成立しうる。」と述べて、組合との団体交渉機構とは別個のものであることを明言したのであった。⁽⁴⁵⁾ つまり、全国的団体交渉と協約の対象となる賃金や労働時間といった雇用条件以外の諸問題を広くこの協議機構を通じて討論し、あわせて経営方針を伝達しようとするねらいがあった。つまり、これにより、労働条件や福利厚生などについて、毎月の定例会議をつうじて職場、工場レベルから討論を積み重ね、労働組合の団体交渉とは別に、企業内における「合意形成」を図るとともに、中央評議会からグループ評議会、工場評議会というルートを通じて、企業一体の経営理念を広く宣伝することも試みられた。

労働組合は、こうした労使関係の「企業内化」の動きに対して、当初は、組合排除を警戒して牽制の動きを強めたが、労使協調・団体交渉との並存の方向が明らかになるにしたがい、積極的参画を求める方向へと変化した。組合員が協議会に参加しただけでなく、制度的にICI本社労務部と労働組合五団体の間で、中央労働諮問会議(Central Labour Advisory Council)が1929年に設置されたのがそれである。これはICIの労務管理政策に対して組合側が提言を行うというもので、NUGMW、TGWU、AEU、から各2名と、NFBTOから1名、ボイラー工及び鉄鋼・造船(BISSS)1名の計8名と会社側7名によって構成された。⁽⁴⁶⁾ こうして、産業別交渉機構とは別に、ICI内部に、全従業員による協議機構と労働組合の提言機関とが並置され、二元的な「合意形成」のメカニズムが形成されることになったのである。

さて、このような機構の整備過程で、ICIは産業別交渉に対する企業内労使関係の独自性を徐々に際立たせていくことになったが、その際Mond会長自らイニシアティブをとった「家父長的」福利厚生施策が「企業内合意形成」の梃子となったことはいうまでもない。

まず工場評議会制度が試行段階であった、1928年の時点で、すでに重要な施策が二つ提起されているので、そのことから見ておこう。その一つは、ICI職長年金制度(Foremen's Pension Scheme)であり、第二は、職員登用制(The Staff Grade Scheme)であった。前者は、職長で62才に定年退職した後5ヵ年につき、退職前10年間の平均年収の1/80を支給する拠出年金制度である。⁽⁴⁷⁾ 例えば40年間勤続の場合は最低年£120を、10年間勤続の場合は年£52を支給するというものであった。また健康上の理由による62才以前の退職には10年間勤続率により、また余剰人員削減による50才以後の退職には20年間勤続率により支給された。このほか、10年未満の退職等についての拠出金の返済規定を含むほか、寡婦・遺児年金としての機能ももっていた。例えば職長の退職以前の死亡に対しては、寡婦はその再婚・死亡まで、また職長が退職後に死亡した場合にも寡婦が死去するまで、1/2相当の年金を支給するとし、18才未満の子供がいる場合、また遺児のみの場合についても支給規定が定められていた。この基金

への加入は自由であったが、加入した職長は年収の5%を拠出し、会社側が各人の年収の7¹/₂%分を負担した。

第二は、職員登用制である。⁽⁴⁸⁾ これらは5年間以上連続勤務した労働者に対して職員待遇に登用するというもので、賃金支払い方法を日給制から週給制にした他、病気欠勤6ヵ月までの有給化、有給の工場休日、解職に際しての最低1ヵ月前の通告等の特典を含んでいた。この登用は、勤続年数と勤務評定によって本社の中央労務部が決定するもので、1928年6月1日時点では、有資格者16,862人中、4分の1にあたる4,319人が職員待遇であった。これに対して労働組合側からは、労働者を分断するものとの批判の声があがり、先の中央諮問会議も、その目的の一つには、この登用制について議論することがあった。しかし、その後、組合側がこの登用システムに何らかの干与がなされたかどうかは明らかではない。ただ、第二次大戦後になって職員として登用される割合が増加するにしたがい、登用のメリットはうすれ、むしろその有給休暇の特典がアブセンティズムの温床になる場合もあったといわれている。

ところで、このような職員登用制が、技術的なOJTや職務階梯に立脚した内部昇進システムとは、その性格を異にすることはおのずと明らかであろう。まず、この登用による特典は、主として付加給付の面から待遇を改善するものであって、直接的に職務上の昇進や賃金率の変化をもたらすものではなかった。また登用に際しての基準をみると、「①熱心さ、②協調性、③技術の練達度、④労働のしかたや原料使用における経済性、⑤作業場における整理整頓、⑥時間厳守の度合、⑦勤続年数というもので、客観的な職務評価に対するものよりも、ある程度主観を混えざるをえない企業への忠誠心の評価に対する比重の方が大きかった。⁽⁴⁹⁾ しかし、必ずしも職務評価に立脚した体系的昇進システムであったとはいえないにせよ、人事における経営権を確立し、一元的に遂行した点で、それは大きな意義をもったといわなければならない。さらに、このシステムは登用による特典のもつメリットから考えて、労働力の基幹部分の定着化にもそれなりの効果をもったと考えられよう。

さて、話は若干前後するが、職員登用制が基幹労働力の定着化を企図したも

のであるとすれば、先に述べた職長年金制は、職長レベルの上級労働者層のそれを図ったものであることはあらためて言うまでもない。労使間の接点に位置する職長こそ現場労働者の職務階梯の最上位に位置するものであり、このような職長層を長期雇用体系の内に位置づけることなくしては、「内部労働市場」も十分に機能しえなかったにちがひあるまい。その意味において、これから二つは、合同 I C I の雇用政策の根幹をなすものであったと考えられる。これに対して、次に述べる諸施策は、より広汎な労働者を対象とするもので、付加給付や福利厚生面から「外部市場」に対する“差別化”を図るものであった。これらは I C I 工場協議会の議題として提案されたが、例えば、1929年の第一回中央協議会では、モンド会長の積極的政策意図を反映して、①社内貯蓄銀行、②企業英雄顕彰、③ I C I 共済 (Provident Society)、④年金、⑤従業員持株制、⑥提案制度と多岐にわたる議題が討議された。⁽⁵⁰⁾ ここでは、そのいくつかについて、簡単にふれておこう。

まず社内貯蓄銀行制度である。⁽⁵¹⁾ これは、年収 £ 500 未満の希望する者に対して、給与天引あるいは、現金や I C I 持株等による貯蓄を奨励するというもので、1929年時において年 5 % の利子が保障されており、その年の 2 月の時点では 4,592 人が参加して、貯蓄総額は £ 25 万 3 千 5 百に達していたといわれる。これに対して労働者の側からは、貯蓄などすると給与が高すぎるといって減らされることになりはしないか、といったような警戒の声もあがっていたようである。

次に I C I 共済についてみると、これは当初は Works Benevolent and Hospital Funds として提案され、後に、I C I Provident Fund と呼称をあらためた労働⁽⁵²⁾者及びその家族の不時の病氣・事故・死亡に対する拠出保険制度であった。合同時の I C I 内においては、Alkali グループ内に、United Alkali 社から受け継いだ会社設立の包括的基金があったが、それ以外のグループでは、工場ごとの医療基金、慈善基金あるいは有志による疫病クラブといった労働者の自主的な相互扶助組織が多数存在し、その拠出基金の合計だけでも年約 1 万ポンドに及ぶほどであったといわれる。当初は、労働者の自主的共済組織を強制的に

組み込むつもりはないとしていたICIも、その巨額の基金の内の剰余金がクリスマス時に配当として分配されることをみて、それらをICI全社包括基金に統合することで、ICI貯蓄銀行において資金運用を行うことを考案し、そのための会社側拠出金として5万ポンドを工場協議会に委託することを提案した。その内容は、この委託金に加えて、労働者1人あたり、本人拠出を週3d.、会社側拠出を1d.とし、本人の病気に際しては1週から13週にかけては週10S、14週から26週にかけて週5Sを、またその死亡に対しては£10を給付するというもので、加入の可否は、各工場ごとの工場評議会決定に委ねるというものであった。Billinghamの確安工場評議会は、ただちにこれへの加入を決定した。

第三は、年金制度で、先の職長向けに対して一般労働者向けのものである⁽⁵³⁾。これについては、全社包括的拠出年金制度を設けることは、とりわけ若年労働者への拠出負担が重くなるものとして難色を示し、従来工場ごとにつくられていた自発的な年金制度を会社側が援助するという形態がとられた。その年金制度とは、加入資格を男工50才未満、女工40才未満、支給期間を男工65才から、また女工55才から死亡まで、それぞれ週5Sの支給額を1ユニットとして、1人4ユニットまでの加入を認めるというものであった。注目すべきは、15年以上勤続した退職者に対しては、退職時給与の2週間分が毎年下賜金(Gratuity)として支給され、その中に勤続40年以上までもが想定されている点であろう。一律の終身雇用ではないにせよ、長期雇用体系が考えられているといえるからである。

ICI本社及び関連会社に1年以上勤務している20才以上の全従業員の中から希望者に対して、ICIの株式を市場価格から割引いて売却するという従業員持株制(Employees' Share Investment Scheme)⁽⁵⁴⁾は、イギリスでは大戦前から大企業に普及していたから、Brunner Mond社の方式を継承したとしても、それほど目新しいものとはいえない。しかしこの他にも、企業内広報の充実や工場評議会への一般従業員からの提案促進など、中央評議会に提出されたモンド提案は多岐にわたっていた。これらは、採択された後順次実行にうつされたが、Mondの死とBillingham工場の危機の中で、30年代後半にいたるまで頓

挫したのもあった。しかしこの時期に据えられた枠組は、その後第二次大戦後にいたるまで、ICIの長期的労務政策の基礎をなしたとあってよい。端的に言って、その方向は横断的産業別団体交渉から離れた企業内の独自の労使関係の形成と、長期雇用に立脚した労働市場の「内部化」にあったが、それは、最初に述べた合同により産み出された複合的労働市場と労使関係から導かれる当然の帰結であった。その特徴は、かつてのアメリカ鉄鋼業における厚生資本主義の例に見られるような反組合政策によるものではなく、⁽⁵⁵⁾むしろ組合と共存する企業内協議機関を並置し、工場レベルからの「合意」の枠組を形成するなかで、企業一体化が図られていったところにあるといえよう。ちなみに四社合同による重複工場の閉鎖や合理化により、1927-28年の間に、1934人の余剰人員が生み出されたが、彼らのその後は、同一工場内の他職種への移動が252人、他の工場への配置転換が590人、退職による恩給や年金受給者739人、退職に二際してICIから経済的保障のない者362人という内訳であった。最後のケースは勤続5年未満の労働者等で、その数を多いとするか少ないと見るべきか一概には決めかねるが、従来の職種別概念に立脚したイギリス的労働市場についての見方からすれば、このような企業内の工場間・職種間の労働市場の流動化や、企業側からの退職者に対する福利厚生施策の展開は、極めて異例のものとみなしうるであろう。もっとも、こうした流動化は実はICI内部にとどまるものではなかった。合同後ICIの最重点部門となった硫安工場の建設されたイングランド北部 Billingham では、周囲の炭坑や鉄鋼工場等を解雇された様々な熟練職種を吸収して化学労働者として再編しつつあったからである。世界農業恐慌にともなう Billingham 工場の危機により、こうした試みも途中で挫折したが、労働市場の企業内包摂はむしろこの過程で一層強められたのであった。⁽⁵⁷⁾次に、この世界恐慌下の1930年代について見ることにしよう。

② 第二期：「内部市場」再編から“内部管理”へ

ICIの Billingham への重点投資は1927年から£2千万の投資計画をもって行われていたが、29年のNY株式暴落と前後する農業不況はイギリス帝国内農業諸国の肥料輸入の減退と相俟って、その硫安重点戦略に大打撃を加えた。

1929年中には Billingham を中心に I C I 全体で 6 千人を越えるレイオフが行われ、32年までに一時はその総数がほぼ 2 万人にも達した。そして Billingham 工場はその1/3を占めていた。この間に、Billingham への設備投資の名目で、1929年 5 月に発行された I C I 普通株は、当初の 33 S 6 d から半減し、31年には 9 S 10¹/₂ d の底値をつけるに至った。⁽⁵⁸⁾ 30年末には Mond 会長が死去し、Mc Gowan 氏が 2 代目会長を継いだ。その労務政策の眼目は、モンド路線を継承した中央労務部による一元的政策の展開にあったといつてよい。すなわち、恐慌下における合理化の要請は、20年代までの「合意」の枠組の形成から、労働組織の体系的管理への推移を必要としていたのである。ビドー・システムの導入はまさにそうした組織的管理の根幹をなすものであった。

若干まわり道とはなるが、ビドー・システムについて言及するにあたり、従来のイギリス産業史、経営史における通説的理解について一言述べておく必要がある。詳細については別に稿を改めて検討する機会もあると思われるので、ここでは次の点について簡潔にふれておきたい。すなわち、従来、科学的管理法のイギリス産業への導入についての研究は、殆ど閉却されてきたといつてよい。しかし、テイラーシステムとは若干異なるとはいえ、ビドーシステムが 1920 年代から 30 年代のイギリスにおいて普及の兆しをみせていたことは、イギリスにおける労務管理思想不在というこれまでの印象を修正することを余儀なくさせるであろう。またそれは、この時期のイギリス産業合理化運動の性格付けについても新たな検討を迫ることになるにちがいない。なぜなら、従来の理解は、イギリスにおける「合理化」思想が、合同による規模の利益にのみ着目し、労働過程管理などは考慮に入れられることがなかったものと見なしてきたからである。しかし本稿で垣間見るように、I C I の事例はその両者が不可分であったことを示している。その際、ここでもわれわれは労働過程管理方式の深化を歴史的に位置づけるにあたり、「内部労働市場」を基礎概念として用いようというのである。そしてそれは、一般的共通性の土俵を設定してこそ、イギリス的特殊性も、またその裏返しとしての日本の特殊性も解明しようという先の主張に連なるものなのである。

さて、このビドーシステムがICIに導入された過程は次のように捉えることができるであろう。

まず、ビドーシステムの性格だが、およそ次のようなものであった。すなわち、それは、平均労働者の正常な速度による1分間の作業量と必要な休息の量を1ビドー単位=1Bで表わし、全ての労働をこの点数に還元しようとするものなのである。つまり平均労働者は標準速度において1時間に60Bの労働をするものとみなされる。実際には、時間研究・動作研究・疲労研究によって作業の標準所要時間とそれに必要とされる休息時間から決定され、そのうえで、それを基礎に各人の作業点数が算出される。例えば標準点数3点の製品を8時間に200個完成し、その間に8分ずつ2回の休息をとった場合には、

$$\frac{(200 \times 3) + (2 \times 8)}{8} = 77 \text{ (B)}$$

として計算される。この場合、平均作業量としての60Bを上回る作業がなされたことになり、割増し賃金が支払われる。このビドー制度は、点数制度とも呼ばれ、生産労働及び補助労働を含めあらゆる労働を共通単位に還元するところにその特色があり、賃金率の異なる労働相互の間でも、その点数によって標準作業量に対する実行量を測定することが理論上可能になった。このため、テイラーシステムのように個々の労働者に対する課業管理としての性格のみならず、労働組織管理を一元的に行う手段を提供することになった。ICIのマネージャーは、次のように述べている。⁽⁶⁰⁾ たえば、Bの点数と費用総額から1000Bごとのコストを工場ごとに明らかにする。またBの総計はそのまま生産量の増減を示すし、部門ごとにBの点数を比較することで、その労働効率が比較可能であるというのである。かくして、ビドーシステムの導入は、能率給の導入を意味しただけではなく、複合的なICI労働市場において、統合的な賃金体系を創出することを企図していたといえるのである。しかし、もちろん、直ちにそれが実現されたわけではなかった。

その導入の過程は、時間給不熟練労働者から始まって、加工処理の装置工へとすすんだが、保全部門の熟練労働者がこれを認めるのは後になってからのこ

とである。その間に、石灰採掘場などで、ドビーシステムによる能率給導入に反対してストライキがおきたがすぐ収拾され、決定的な対立には至らず受容されていった。⁽⁶¹⁾ その背景には、恐慌下の大量レイオフにより組合の交渉力が著しく低下していたことや全般的な賃金率引下げ傾向の中でのボーナス制導入であった点などがあげられよう。しかしより重要な点は、化学的連続処理工程が装置工を中心とするチーム作業による非熟練労働によって担われていたことにある。先に述べたような化学工場内部の労働力構造にあっては、保全部門の熟練工が入職規制や徒弟数制限を通じて限定された数の範囲内での企業間を横断する労働市場を形成していたのに対し、これら不熟練労働者の場合は、基幹装置工が、OJTによる技能養成を通じて深く「内部化」する一方、補助労働者は周縁の二次的外部市場とも接触していた。そうした企業内における労働力配置の相違に加え、作業内容の面からの時間研究や職務評価の容易さと、ビド一点数制が備えていた直接労働とそれに伴う補助労働をセットにして点数化するシステムの性格などが、不熟練労働者の側においてこのシステムが受容される要因となったと考えられるであろう。実際1930年代のイギリスにおいてビド・システムが普及した分野は、ICI以外には主に食料品加工やたばこ産業などの不熟練労働者を対象としていた。熟練工の場合は、組合の側からの規制力も強く、個々の作業に対する時間研究なども実際には行えないことが多かったからである。⁽⁶²⁾ ICIの場合も、熟練工階層が能率給を受け入れたのは1940年代になってからで、それも不熟練労働者の収入がボーナス分だけ増加し、熟練工との賃金格差を埋め、場合によっては越えてしまうような状況が生じてからであった。このようにビド一点数制は、化学工場の基幹労働力をなす不熟練労働者に対して適用されたのだが、この点数制にもとづく能率給ボーナスの付加により、全国的団体交渉による賃金水準をこえる独自の賃金体系が生み出されたのであり、労働市場の「内部化」はそれによって一層促進されていったのである。⁽⁶³⁾

さて、ビド一点数制導入をめぐる問題の最後に、職長層の動向についてふれておこう。なぜなら、こうした管理システムの導入により、権限の縮小や業務

の煩雑化の影響をうけるのは、現場の労働過程に対する管理権限をもつ職長層であったからであり、実際その向背は無視できないものがあったからである。したがってICIにおけるビドー制導入の成功には、こうした職長層の支持が不可欠であったといつてよい。Mond以来一貫した職長厚遇政策は、その意味からも、労働組織管理改編にあたって重要な鍵をなしていたと推測できよう。

こうした、ビドー一点数制の導入と労働組織管理の改編・労働市場の「内部化」と平行して、ICIは、全国的産業別交渉においても独自の道を辿ることになった。すでに、1931年の段階で、化学工業雇主連合の10%賃金切下げ提案に対して、5%を逆提案し、ICIの労働組合諮問会議の場で事前通告、また33年には自社のみで賃上げを実施するなど産業別交渉から乖離した動きがみられたが、その「内的再編」が進行するに及び、1936年には化学産業協議会から脱退し、ICI独自に労働組合と全国賃金協約を結び、さらに翌37年12月には、労働組合17団体と時間外労働、週末労働等の条件を含めての労働条件協約を締結するなど、団体交渉の面からも「企業内化」を強めていったのである。⁽⁶⁵⁾

4. ま と め

以上われわれは、戦間期のICIの企業内労使関係についていくつかの問題点を瞥見してきたのであるが、一見して明らかなように現場レベルでの職務階梯や昇進の実際など十分分析しえない点も多く、資料面からの精疎混在や、個々の問題点の評価等、今後さらに検討すべき余地を多く残している。しかし、それにもかかわらず、われわれはいくつかの点を提起しえたように思える。

まず第一は、「日本の労使関係論」の中の「年功制」賃金論の系譜を「内部労働市場」論との関係で辿ることにより、四つの類型を析出した点である。本稿ではふれることはできなかったが、これら四類型は単なる理念型のみとして存在するだけでなく、イギリス鉄鋼業やアメリカ鉄鋼業の事例の中にも見ることが可能である。また本稿で見たICIの場合は、「選抜昇進型」の類型の中に含まれうるものであった。もちろん、これらは日本の「終身雇用」「企業内

組合」と連結された、極めて厳格な「内部労働市場」と比べて、外部労働市場との複合性など、おのずと性格を異にする点も多いが、段階性を帯びた概念として「内部労働市場」を設定することにより、「日本の特殊性」や「イギリスの特殊性」も比較しようというのがわれわれの提起したい点である。ICIの事例の検討で明らかになったことは、「家父長的」理念のもとでの福利厚生の実と企業間の差別化、基幹労働力の雇用の定着化政策の推進等、「日本の経営」に共通する諸点もわれわれは見出すことができるという点である。

第二に、「内部労働市場」のメルクマールとして何を設定するかという点である。慣行的あるいは技術的要請から生じる「内部昇進階梯」はたしかに不可欠な要素であるが、ICIのような巨大企業が、工場内統合を進めようとする際には、単なる作業場レベルの昇進階梯の問題にとどまりえず、むしろ企業内労働市場をいかに統合的に管理するかという、経営管理政策上の問題へと連ならざるをえないという点である。われわれはそれを、“経営主導型”再編と呼んだが、そのプロセスは、労働市場の「企業内化」に利立脚しながらも、労使協議機構の確立から労働組織管理の再編にいたるまで、“高能率・高賃金”による企業独自の“合意”の体系を創出することを企図するものであったと考えられるのである。⁽⁶⁶⁾

註

- (31) 前稿『白鷗大学論集』第1巻第1号（昭和62年2月）94頁において、“年功昇進”としたが、「年功」概念を分析することから導いた以上適切とはいいがたいので“年次昇進”とあらためておきたい。
- (32) こうした試みもすでになされてきてはいる。また、隅各三喜男、講演「日本の労使関係論の再構成」『横浜経営研究』8巻2号も参照されたい。
- (33) 馬場宏二「日本資本主義の特殊性」『富裕化と金融資本』（ミネルヴァ書房、1986年）第六章も参照されたい。
- (34) 福井幹彦「研究ノート 現代イギリス内部労働市場論」『立教経済学研究』31巻

- 4号(1978年2月)も参照されたい。
- (35) W. J. Reader, Imperial Chemical Industries : A History Vol II The first Quarter — Century 1926—1952(London. OUP, 1975).
- (36) Ministry of Labour, Report of an Enquiry into Apprenticeship and Training for the Skilled Occupations in Great Britain and Northern Ireland, 1925—26, III (HMSO, 1928)p.27.
- (37) ibid., p.28 ff..
- (38) ibid., p.37.
- (38) ibid., p.30, p.28.
- (40) G. D. H. Cole, British Trade Unionism Today : A Survey (London : Victor Gollancz Ltd., 1939)pp.364,451.
- (41) Lever Brothers 社資料による。
- (42) Reader, op. cit., p.59.
- (43) 戸塚秀夫・徳永重良編『現代労働問題』(有斐閣, 1977年)78頁。
- (44) I. C. I., I. C. I. Magazine, March 1929, pp.252—255.
- (45) I. C. I. Magazine, May 1929, p.491 ; December, 1929, p.570.
- (46) I. C. I. Magazine, December 1929. p.569.
- (47) I. C. I. Magazine, June 1928, pp.507 ff.
- (48) Spectator, November 1927, cited in Alfred Mond, First Lord Melchett, ed. by H. Bolitho(London : Martin Secker, 1933) p.303 f..
- (49) I. C. I. Magazine, June 1928, pp.511—512.
- (50) I. C. I. Magazine, December 1929, p.511.
- (51) I. C. I. Magazine, February 1929, p.127 f..
- (52) I. C. I. Magazine, October 1929, p.356 ; December 1929, pp.574—575.
- (53) I. C. I. Magazine, December 1929, pp.578—580.
- (54) I. C. I. Magazine, June 1928, p.512.
- (55) U. S. スチールを中心に、アメリカ鉄鋼業に関する研究は多岐にわたっているが、ここではとりあえず、萩原進「アメリカ資本主義と労資関係」前掲、戸塚・徳永編『現代労働問題』第2章151—156頁 ; Katherine Stone, 'The Origins of Structures in the Steel Industry', Review of Radical Political Economy 6 (1974) ; 関口定一「U. S. スチールにおける労務政策の展開(1901—1915)」中央大学『商学論纂』第24巻4号(1982年11月)等を参照。
- (56) Reader, op. cit., p.67.
- (57) A. W. Pettigrew, The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries (Oxford : Basil Blackwell Ltd., 1985) p.346.

- (58) Reader, *op. cit.*, p.117.
- (59) 古林喜楽『賃金形態論』（森山書店、1943年）第7章。同、『経営労務論』（『古林喜楽著作集 第2巻』千倉書房、1979年）第2章第4節をさしあたり参照のこと。
- (60) P. K. Standing, 'The Bedaux System', *Industry Illustrated*, June 1934, pp.31-32.
- (61) この点は資料や評者により、評価や事実認定そのものに食いちがいがあり、今後さらに検討されなければならない。
- (62) C. R. Littler, *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies* (London : Heinemann Educational Books Ltd., 1982) p.114.
- (63) S. Wood ed., *The Degradation of Work : Skill, deskilling and the labourprocess* (London : Hutchinson, 1982) p.144.
- (64) Littler, *op. cit.*, p.143.
- (65) I. C. I., *I. C. I. Memorandum on Labour Relations* (I. C. I., 1954) p.5.
- (66) たとえば、リッカートは、「連続過程をもつ工業においては、協同的動機づけの体系と職務体系の経営管理体系を発展させてきたようである。」としており、なお検討されなければならない。
- R. Likert, *New Patterns of Management* 三隅不二訳『経営の行動科学=新しいマネジメントの追求』（ダイヤモンド社 1964年）120頁。