

論文内容の要旨

論文題目： 戦前期，富士瓦斯紡績における労務管理制度の形成過程

氏名： 金子良事

本稿は戦前期の富士瓦斯紡績という企業を対象にその労務管理制度の形成過程を描いたものである。富士紡は戦前の日本経済を牽引した紡績会社の一社で、日本経営史研究においては、先進的な経営者であった和田豊治が近代的な労務管理を行ったことでも知られている。また、和田は会社の経営だけではなく、広く財界活動をはじめとした社会活動に従事したことでも有名である。

日本の労働に関する先行研究では、二つの大きな潮流があった。一つは間宏に始まる労務管理史である。もう一つは兵藤釗らによる労資関係史である。間が『日本労務管理史研究』で提示した手法は労務管理史的アプローチとして受容された。だが、間の方法は、企業社会の中の集団に焦点を当てたため、企業全体の経営管理的な視角が弱かった。また、管理者と被管理者という「人」に注目したため、管理技術に対する分析も十分とはいえなかった。他方、労資（使）関係史分析は労働者と資本家、労働者と使用者と対立する集団の交渉に重きを置いた。この分野はプレイヤー同士の関係の中から生まれてくるルールに

注目している。そのため、重点はプレイヤーの動きに当ることになり、管理技術という点にはやはり注目が弱かった。

こうした研究史を踏まえた上で、本稿の分析視角は三つの点で特徴を出している。第一に、管理者の思想と管理技術そのものに注目する。賃金について簡単な例をあげよう。単純な個別出来高給は労働者の生産高に応じて賃金を支払う制度だが、部下の育成が優秀であるといったような生産高以外の側面を反映することが出来ない。たとえば、管理者はそうした制度の技術的限界を補うために、手当のような制度を利用するだろう。第二に、企業内の管理制度だけでなく、社会や国家との関係に注目する。一般的に企業経営における環境の重要性は広く認識されている。しかし、本稿の場合、分析対象の富士紡が当時の日本を代表する企業であったことに大きな意味があった。第三に、本稿では労務管理制度を生産に関係する部分とそれ以外の部分に分け、両方を分析する。特に後者を広い意味で福利厚生制度と捉える。本稿では福利厚生に関して、社会政策や社会事業との関係を重視している。この点は第二の視角と関連している。

管理技術を重視する分析視角が成立したのは、本稿が主に二つの系統の良質な史料群を使用することが出来たからである。一つは、小山工場旧蔵史料である。工場事務書類等の一次史料である。もう一つは、元富士紡職員の廣池千英氏旧蔵社会・労働関係文書である。廣池氏は工場の職工係から本店の調査部に異動になった。廣池氏の勤務した大正 6 年から大正 13 年は労使協議制度の導入や各種規定の改定の時期に当たっていたため、様々な制度の作成過程を追うことが出来た。

本稿はこうした分析視角をもとに論点別の章構成を取っている。以下、章別構成にそって要約する。ただし、一つ一つの制度は関連しあっているので、その点にも触れておく。

第 1 章と第 2 章は和田豊治を中心とした導入的な章である。第 1 章では、明治 34 年に入社した和田が小山工場で改革を成功させ、社内での地位を確立させるまでの経緯が描かれ、使用される史料の性質を踏まえた上で、その後の富士紡の展開が概観される。あわせて紡績業の中及び日本の中における富士紡の位置づけが確認される。

第 2 章では、労務管理制度の前提となる雇用関係について二つの視点から分析される。最初に、個別の雇用関係がある一定の期間の継続性を必要とし、それを支える信用を担保する制度が必要であったことが明らかになる。次に、和田の労資共同論とその体現として利益分配制度に思想的な観点から、会社に雇用される意味が考察される。和田は労働者と資本家の対立を日本の伝統的な温情主義という雇用関係によって否定する。温情主義とは被用者が感謝をもって報酬を受け取り、雇主もその気持ちに応えるというものである。和田が提示したのは思想的には企業一体の労資共同論であり、具体的な実践はその思想に基づく利益分配制度であった。利益分配制度は思想的な意味では、事業遂行は経営者のみで行うわけではないので、獲得した利益を重役だけで受け取るのではなく、重役・職員・職工で共有すべきであるというものである。ただし、株主と利益を共有するわけではない点に注意が必要である。あくまで事業遂行を行う点で重役・職員・職工が共通した性格を持っているのである。本稿では、会社から経営を委託される重役の代理関係及び職員と職工の雇用関係のうちに等しく含まれていることで、和田の議論を説明した。一方、利益分配制度は事務的な面では、分配方法において企業内のヒエラルキーを反映していた。

第 3 章から第 6 章においては富士紡内の労務管理が分析される。富士紡の労務管理の中

核は第 4 章で扱う、職制及び身分制度の柔軟性と二つの軸を持つ評価制度であった。第 4 章は第 2 章の労資共同論と組織階層という点で関連する。職制及び身分制度の柔軟性とは、職員と職工の境界を登用によって越えることが出来るという意味である。ただし、職制と身分制度のあり方はジェンダーの影響を受けていた。職員層の男女間分業は社会の男女間分業のあり方に規定されていた。女性は世話係か看護婦だけであった。職工の間の男女間分業は緩やかに存在していたものの、固定的ではなかった。分業が存在したのは、男女の勤続年数に違いがあったためである。女工は男工よりも平均勤続年数が短かったため、1920 年代に養成方法が整備されるまで特定の部署への配属が忌避されたのである。他方、労働者の移動が激しいため、それに対応するように一部で柔軟に配置された可能性も指摘した。

評価制度の二つの軸とは、生産に直接寄与する者への評価と職場や生活の場における規律に寄与する者への評価である。こうした評価の多様性は第 3 章から第 6 章まですべての制度に通底している。また、生産に関する部分でも男女の違いは見られた。特に、同じ身分である役付工を比較しても、その工程を代表する「主なる役付工」は男性であった。おそらく、男工のキャリアルートが工務係まで繋がっていたためだと推測される。

第 3 章で扱う人員管理では二つの点が重要である。第一に、職工の人員管理が工場毎に行われていたことを確認する。その含意は採用や退職が工場単位に行われていたことに留まらない。人員管理は工場間の移動、すなわち転勤も含めて行われていたのである。第二に、多くの研究で指摘されるように、労働市場がジェンダー別に異なる特徴を持っていたということである。こうした特徴は第 4 章で扱う評価制度や人材育成、第 6 章で扱う福利厚生制度のあり方と関連している。

第 5 章で扱う賃金制度は、ほとんどの賃金形態において何らかの形で査定が組み込まれている点で評価制度と通底していた。富士紡では各工場の各科（工程）レベルで動作・時間研究が導入されて以降、様々な賃金制度が試行された。科学的管理法の提唱者のテイラーは最善の作業方法によって最高の能率を達成することを「標準」と考えたが、富士紡ではこのような意味での「標準」は達成されなかった。ただし、そのような「標準」を志向することで、問題を特定し、指標化するというプロセスを経ながら、作業改良が進められた。こうした傾向は第 3 章の表彰制度で扱われる男工の作業改良に対する表彰と関連している。

動作・時間研究を中心とした工夫は現場レベルで行われたが、こうした個別の調査研究を全社レベルで統括しようという意図で標準原価計算の導入が試みられた。しかし、前述の理由で同時に全工程で「標準」を達成することが出来ず、見切り発車での導入が行われた。ただし、この導入によって間接費と直接費を分離したため、間接工と直接工の比率を賃金ベースで比較することが出来るようになった。

第 6 章では生活という視点を中心に福利厚生制度を描いた。最初に、金銭的な面において日常生活を保証していた制度を概観した。次いで生活全般に関わるインフラ的な制度を描いた。思想的な面から見ると、福利厚生制度の核は教化を中心とした社会改良思想であった。この思想は第 4 章で扱う人材教育や第 6 章で扱う教育制度に通底しており、また、内務省の役人や友愛会らにも共有されていた。また、管理技術的な面から見ても、随所に社会事業の手法が利用されていることが明らかにされる。

第 7 章では、労資交渉の展開が描かれる。富士紡の組合活動は、友愛会の教化活動を支

援する形で始まった。教化による自治の育成は次第に制御できない領域を増やしていった。第一次世界大戦やロシア革命を契機とした労働運動の興隆の流れの中で、会社と組合の関係は変転していく。富士紡の押上工場では既にインフォーマルな形の職工と職員による協議が行われ、賃上げが約束されていた。しかし、その約束が履行されなれなかったため、争議が行われ、結果として賃上げに成功した。このように争議が交渉の一手段として確立していた。ただし、組合と会社の関係は大正 9 年の押上工場争議によって、完全に相互不信に陥った。その後、各工場の組合は争議を繰り返していった。その結果、総同盟は事業所別組合が連携するという戦術を考え出していった。このアイデアは戦後の企業別組合に繋がっていると推測される。また、こうした争議を繰り返し、交渉を重ねることで、失われた信頼関係は再構築されていった。また、他方、富士紡は教化活動の進展の中で作業諮問機関としての役付会を作る。この組織が労働運動の興隆を受け、拡大再編される。こうした労使協議制度は組合活動と並行して存続していった。