

アメリカ自動車産業史論（下）

——拡大—確立期（1910—1920年代）を中心とする
戦前期フォード社の労使関係を焦点にして——

服 部 信 司

課題と構成

1. アメリカ自動車産業の形成—拡大期（1900—1910年代前半）
における主導企業＝フォード社の労使関係
 - 1) 自動車の開発
 - 2) フォード自動車会社の発展
 - 3) 1910年代の技術革新とそれに伴う新しい労働力の大量形成
 - 4) 誰が、新しいタイプの労働力になったのか ……（以上23巻3号）
 - 5) 労働組合の事実上の欠如
 - 6) 改革（1913年10月）と「1日5ドル・8時間」（1914年1月）
以前のフォード社における労使関係
 - 7) 改革と「1日5ドル・8時間」の導入
 - 8) 改革と「1日5ドル・8時間」による変化
 - 9) 小 括
2. アメリカ自動車産業の拡大—確立期（1910年代後半—1920年代）
におけるフォード社を中心とした労使関係
 - 1) 1910年代後半（第一次大戦期）—1920年代のフォード社を
中心とするアメリカ自動車産業 ……（以上前号）
 - 2) 1910年代後半—1920年代の自動車産業の技術革新と
自動車労働力の担い手 ……（以下本号）
 - 3) 1920年代におけるフォード社を中心としたアメリカ
自動車産業の労使関係
 - 4) 小 括
3. 1930年代における自動車労働組合の組織化とアメリカ的
雇用保障の成立
 - 1) 大恐慌下のアメリカ自動車産業

- 2) 自動車労働組合の組織化と先任権制の確立
- 3) 1930年代の位置
4. むすび

2) 1910年代後半—1920年代の自動車産業の 技術革新と自動車労働力の担い手

(1) 1910年代後半—1920年代の技術的特徴： フォード生産システムの業界への波及

前節（前号）においてみたように、1910年代後半—20年代の自動車産業の技術的特徴は、1914年頃にフォード・ハイランドパーク工場において確立した大量生産システム＝“専用機械の開発・機械化の徹底、部品組立と最終組立のライン生産化”が、フォード社以外の自動車メーカーに取り入れられ、アメリカ自動車産業全体に波及していったことにある。

これは、フォード社自体についてもいえた。1910年代後半—20年代における産業的巨象ともいべきフォード・ルージュ工場も、自動車の工場生産システムとしては、ハイランドパーク工場の量的拡大という域を出るものではなかったからである。

1910年代後半—20年代のもうひとつの技術開発の特徴として、様々な部品の改良が進められたことがあげられる。1910年代後半には主としてフォード社によって、20年代には主としてフォード以外のGM等他のメーカーのイニシアチブのもとで進められた技術改良である。だが、これも、前号で指摘したように、基本的な生産技術や生産システムの変更を伴うものではなかった。

とすれば、1910年代後半—1920年代のアメリカ自動車産業の技術的特徴は、フォード生産システムの普及＝量的拡大にあったとしうるであろう。

そのことは、1910年代後半—20年代のフォード社とアメリカ自動車産業において必要とされた労働力の中心が、1910年代前半のフォード社の場合

と同じように、機械操作工・組立工という「新しいタイプの労働力」であったことを物語っている。

（2）機械操作工・組立工のウェートの増大

この点に関しての統計的確認については、1910年代の機械操作工・組立工のウェートを検討する時に、すでに関連してふれておいた（前号表11）が、再確認しておけば、1924年のフォード社についてのピーターソンの推計では機械操作工と組立工が、全体の35—64%を占めていた。中位をとれば、彼らが、フォード社労働力の半分を占めていたことになる。

なお、この点について、前号で注記した（23巻3号28頁）C.ライテルの1923年における自動車産業労働者のグループ区分をあげておくと表27の如くであり、機械操作工と組立工のウェートは64%となっている。ただしここでは、母数が2万6326人であり、それは少くとも22万¹⁾を超えていた1923年の自動車労働者の8分の1程度であるから、ややそこには偏りがあるかもしれない（補助員・単純一般労働者の割合が11%で、ピーターソンの推定の25—30%の半分以下になっているというのが、その点である）。

〔表 27〕 自動車産業労働者のグループ
区分（1923年）

	数（人）	%	平均時間賃金 （セント）
熟練工	2,360	9.0	84
検査工	4,043	15.4	61
機械操作工	12,332	46.8	68
組立工	4,631	17.6	66
補助員	653	2.4	56
一般労働者	2,307	8.8	46
計	26,326	100	

資料：A. Chandler, Jr., *op. cit.*, p. 185.

原拠：C. Reittel, "Machinery and Its Effect upon the Workers in the Automobile Industry", 1924.

以上のことから、1920年代において、機械操作工・組立工という新しいタイプの労働力は、手堅くピーターソンの推定を基にして、全体の半分強を占めていたと考えておけばよいであろう。

ところで、前掲表 11 は、もうひとつの重要な事実を示している。それは、フォード社の 1917 年の機械操作工・組立工のウェートは 42% であったから、1910 年代後半から 20 年代中期（約 50%）にかけて、彼等の占めるウェートがフォード社において高まったという点である。

同様のことは、センサス統計による労働者の内訳（表 28）によってもみとめられる。センサス統計（*Historical Statistics of the U.S.*）においては、「職長と熟練工など（Foremen, Craftsmen and Kindred Workers）」のところが「輸送施設・機器」一本にまとめられているので、自動車産業の熟練工の数をカウントしえないという難点はあるが、機械工・組立工の時系列的変化をつかむことはできる。それによれば、「機械工・組立工など」は、1910 年には、それと「補助・肉体労働者など」を合わせたものの 43% であったが、1920 年には 60%、30 年には 58% となっている。1910 年代を通して機械操作工や組立工の数が急拡大し、そのウェートが高まったのである。

このような 1917 年から 24 年へかけての、あるいは 1910 年→20 年への機械工・組立工のウェートの上昇は、言うまでもなくフォード生産システムの波及を基礎とするものであった。

〔表 28〕 センサス統計による自動車労働者の内訳（1910, 20, 30）

		(1000 人, %)		
内 訳	英 語 名	1910	1920	1930
機械操作工・ 組立工など	Operatives and Kindred Workers ⁽¹⁾	(43) 21	(60) 125	(58) 170
補助労働者・ 肉体労働者など	Laborers ⁽¹⁾	(57) 16	(40) 83	(42) 124
合 計		(100) 37	(100) 208	(100) 294

原注 (1) 厳密な区分に非ず。

資料：U.S.D.C., *Historical Statistics of the United States*, pp. 143, 145.

〔注〕

1) 1923年のフォード社労働者は12万6700人（表21）、同GM9万1200人（表22）。

（3） 1920年代における自動車労働力の担い手

（a） 引き続き自動車産業における高水準の労働力需要

表29によれば、1920→29年へと総雇用人口（非農業）が14%増え、製造業人口が横バイにとどまっているなかで、フォードとGMの雇用者数は、フォード176%増（1920年6万2000→1929年17万1000人）、GM188%増（同8万1000→23万3000人）という高率の伸びを示している。フォード・GMともに、1929年の雇用規模は、20年の3倍近くになっているのである。この伸びは、自動車産業の形成一拡大期（1910年代）の爆発的な伸び（自動車産業全体で約5倍、フォード社で22倍。前掲表12）に比べれば低くなってはいるものの、1920年代における自動車産業の労働力需要が、引き続き高水準を続けていたことを示している。

〔表29〕 総雇用人口、製造業・自動車産業・フォード・GMの雇用者数（1920, 29）

(1万人)					
	総雇用人口 ⁽¹⁾	製造業	自動車 ⁽²⁾	フォード	G M
1920	(100) 2,743	(100) 1,070	(100) 20.8	(100) 6.2	(100) 8.1
1929	(114) 3,134	(100) 1,070	N.A.	(276) 17.1	(288) 23.3
1930	(107) 2,942	(89) 956	(141) 29.4	(239) 14.8	(213) 17.3

注(1) 非農業。

(2) 労働者（Operatives & Laborers）のみ。熟練工・職長・事務労働者などは含まない。フォードとGMの雇用者数にはそれらも含まれている。

資料：U.S.D.C., *op. cit.*, pp.137, 143, 145, Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 687, GM, *Annual Report 1929*, pp.38-39.

なお、フォードと GM において、こうした全体としての雇用規模拡大傾向が進むなかで、20 年代においては、各 2 回ほどの落ち込みがあったことも留意されてよい。GM の場合は 1919 年—21 年（戦後不況期）と 24 年、フォードの場合は、21 年と 26・27 年（T 型から A 型への移行時）である。これは 1910 年代にはなかったことであり、後にみるように、一定の雇用保障（セニオリティ・システム）への要求が労働者の中から出てくる背景をなしている。

(b) 1920 年代の自動車労働力の担い手

前掲表 15（前号 36 頁）によって、機械操作工・組立工を中心とする自動車労働力の担い手を見ることとしよう。それによれば、1920 年の出身地・人種別内訳は、アメリカ生まれ白人 12 万 2800 人（60.6%）、アメリカ生まれ黒人 8200 人（4%）、外国生まれ白人＝移民 7 万 3400 人（35.9%）であった。これに対し 1930 年には、アメリカ生まれ白人 17 万 6600 人（61.4%）、アメリカ生まれ黒人 1 万 9700 人（6.9%）、外国生まれ白人＝移民 8 万 6400 人（30.3%）となっている。

この 1920 年代の変化をみると、アメリカ生まれの白人 5 万 3800 人増（+44%）、同黒人 1 万 1500 人増（+140%）、移民 1 万 3000 人増（+18%）となる。絶対数の上からはアメリカの白人労働者の増加が最も大きく、増加率は黒人が最大である。移民からの労働者は増えているが、増え方は最も小さい。

(i) 農業労働者、農民、青年層。ピーターソンによれば、1920 年代において数の上で最も大きく増大したアメリカ生まれの白人は、農業労働者、農民、青年の 3 者から主として成り立っていたといわれる¹⁾。

1910 年代後半に自動車労働者に転じた農業労働者は主に中西部地帯の人たちであったが、20 年代においては、彼らの出身地は中西部にとどまらず、アメリカの農村地帯全体に及んでいたことが、ピーターソンの著書からうかがえる。1920 年代のアメリカ農業は第一次大戦期の拡張のあとを受けた農

業不況に直面しており、単に農業労働者だけでなく、苦境に陥った一部の農民や特に就業年齢に達した農村の青年にとっては、製造業のなかで最も高い賃金の得られる自動車産業は、「メッカの相」²⁾を呈するものであったとさえいわれる。

自動車産業の高賃金に引きつけられたのは農村地帯の青年層だけではなく、一般の若者にとっても自動車産業は、その労働は単調できつい、「じきに一定の金額を手にでき、家を買ひ、家族とともに住むことが可能となる」³⁾産業であり、他の産業には見出しえない「機会とチャレンジの場」⁴⁾であったという。こうして、1920年から30年へかけての自動車労働者の増加数の3分の2が、アメリカ生まれの白人労働者によって満たされたわけである。

(ii) 移民。第一次大戦による中断を経て、1920年代には移民の入国は再開されるが、移民法の制約のもとで、その規模は1900—1910年代前半の半分以下（1920—29年平均：43万人⁵⁾）となる。それが、自動車産業における移民労働者の伸び方が比較的小さかった基礎的理由と考えられる。同時に、上にみたように、若年層を中心とするアメリカ人が自動車産業に赴いたことを、もうひとつの要因として指摘しうるかもしれない。

ところで、デトロイトにおける自動車産業労働者の出生地別・人種別内訳（前掲表15）では、1930年においても、移民43.3%、アメリカ生まれ白人40.8%、同黒人13.9%となっており、移民のウェートは自動車産業全体の場合（30%）よりもかなり高い。すでに多数の移民が定着していたデトロイトに、20年代に自動車産業に就業した移民のうちの多くが赴いたのであろう。

(iii) 黒人。1920年代においては黒人労働者の増加率が最も高いわけであるが、黒人の採用を積極的に行ったのは、1910年代にひき続いてフォード社である。黒人労働者は、南部において農業労働や単純作業に携っていた者であり、生活の向上のために北部に移ってきた。自動車産業では、鑄造工場

での労働など底辺の仕事に就く場合が多かった⁶⁾のである。

鑄造工場は、その熱からの暑さ、騒音、工場内の汚れなどのために、自動車労働者によって最も好まれない作業場であった。フォード・ルージュ工場では例外で、黒人労働者は、最終組立ラインなどにもつけ、鑄造工場で働いていた黒人は、フォード社の黒人全体の60—70%くらいであったといわれる⁷⁾。そこには、人種差別を好ましくないとするフォードの意向も働いていたとみられる。

[注]

- 1) Peterson, *op. cit.*, p. 151.
- 2) *Ibid.*
- 3) *Ibid.*
- 4) Peterson, *op. cit.*, p. 95.
- 5) U.S.D.C., *op. cit.*, p. 105.
- 6) Peterson, *op. cit.*, p. 24.
- 7) *Ibid.*

3) 1920年代におけるフォード社を中心とした アメリカ自動車産業の労使関係

以上の自動車労働者の実態を前提として、1920年代の労使関係をみていこう。

(1) 労働時間

1914年に「1日5ドル・8時間制」を導入したフォード社だけでなく、他の自動車メーカーにおいても1日8時間制が、フォードに追いつする形で1910年代後半において採用されている。したがって、20年代の自動車メーカーの労働時間は、8時間制のもとにあったと考えてよい。

（2）賃 金

（a）自動車産業

まず、自動車産業全体の賃金（平均年賃金稼得額）を示せば、表 30 の如くである。1923—29 年のその平均は 1650 ドル。これは、戦前 1914 年の 2 倍である。その間、消費者物価も上がっているから（1914→25：+73% 増）、それによってデフレートした実質額でみると、1914 年→20 年代へと 1.2 倍となっている（表 30）。1910 年代後半—1920 年代前半をとおして、自動車産業の賃金は、名目的にも実質的にも上昇したのである。

〔表 30〕 自動車産業労働者の平均年賃金稼得額と
その実質額（1904—33）

	年平均賃金	指 数	工業部門中の順位	実質年賃金 ⁽¹⁾ （1914 価格）	
				ド ル	指 数
	(ドル)				
1904	594	(74)		662	(83)
09	643	(80)		717	(29)
1914	802	(100)	7 位	802	(100)
19	1,431	(178)	5 位	831	(104)
1921	1,498	(186)		842	(105)
23	1,630	(203)		959	(120)
25	1,675	(209)	1 位	963	(120)
27	1,659	(207)	"	959	(120)
29	1,638	(100) (204)	"	964	(100) (120)
1931	1,228	(75)	2 位	813	(84)
33	1,035	(63)	1 位	802	(83)

注 (1) デフレーターは消費者物価指数 (BLS)。

資料：自動車賃金；Peterson, *op. cit.*, p. 47, U.S.D.C., *Historical Statistics*, p. 211 より作成。

そこで、自動車産業の平均年賃金稼得額と製造業のそれとを比較してみると（表 31）、自動車産業の方が 10% 前後高い。とくに 1925 年には 16% も高くなっている。自動車産業の相対的高賃金が、そこに端的に示されているといえよう。

自動車産業の賃金稼得額は、1914 年には、製造工業のなかで第 7 位、1919 年に第 5 位であったが、1920 年代前半には、鉄鋼業に次いで第 2 位となり、

〔表 31〕 自動車産業労働者の平均年賃金稼得額と
製造業⁽¹⁾平均との比較 (1921—33)

(ドル)

	自動車産業	指 数	製造業 ⁽¹⁾	比較 (A/B)
	(A)		(B)	
1921	1,498	(100)	1,346	1.11
25	1,675	(112)	1,450	1.16
29	1,638	(109)	1,543	1.06

注 (1) フルタイム労働者。

資料：Peterson, *op. cit.*, p. 47, U.S.D.C., *op. cit.*,
p. 166 より作成。

20年代後半には製造業のなかのトップに至っている(表30)。この高賃金によって、自動車産業は、その必要とする労働力(若い男子労働力)を吸引したのである。

(b) フォード社

フォード社においては、1914年に、他社の追随しえない「1日5ドル」を導入したわけであるが、この水準は第一次大戦期をとおして引上げられることなくそのままにされていた。その結果、第一次大戦期のインフレによってその実質額は下がり続け、1918年末には、実質2.80ドル(1914年価格)にまで低下してしまふ。こうして、フォード社の突出した高賃金が崩れるとともに、物価上昇への対応が問われることとなった。1919年の1日6ドルへの最低保障の引き上げがそれである。また、1920年1月には、さらにそれを補うものとして、1人あたり50—270ドルのボーナス、21年1月にも総額700万ドル(1人平均140ドルほど)のボーナスが支給された¹⁾。

そして、1920—21年不況の後の1922年に、熟練労働者1日6.80ドル、準熟練労働者(機械操作工・組立工)6.40ドル、補助・肉体労働者6ドル(準備期のもの5ドル)という体系が決まり²⁾、これが、29年10月まで続いていくことになる。

以上の賃金区分のうちで、準熟練労働者の1日6.40ドルをとり、土曜半

日・年間レイオフ率8%³⁾として年稼得額を計算すると1695ドルとなり、1923—29年平均の自動車産業の1650ドルを3%ほど上回る。1920年代前半のフォード社の賃金は自動車産業平均よりもやや高いものであったとみられる。当時、自動車生産の50%内外のシェアを占めていたフォード社の圧倒的な立場が、その根拠になっていたといえよう。

なお、1926年に入ると、フォード社は、賃金の時間あたりレイトを10%ほど上げる（平均80セント→89セントへ）代りに、週5日制を敷く。この結果、週の稼得額は1ドル37セントの減額⁴⁾（年65ドルの減）になったといわれるから、20年代後半のフォード社の賃金は、自動車産業平均をすこし下回るくらいであったと考えられる。この週5日制への移行は、GMの大衆車シボレーの追い上げ→フォードT型車の生産台数減に伴うものであったとみてよい。

なお、フォード・ルージュ工場の衛生・安全状態もハイランドパーク工場と同様に優れていた（両工場で全米の1,2位を占めた）といわれるから、その点を含めて考えれば、1920年代のフォード社の賃金・工場環境等の条件は、自動車産業のなかにおいて比較的良かったといえよう。

〔注〕

- 1) Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 387.
- 2) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 329.
- 3) 1920年代におけるフォード社の年間平均レイオフ率は3—12%であった（Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 352）。
- 4) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 527.

(c) GM

GMの場合には、年次報告書（*Annual Reports*）から、同社の1920年代における平均年稼得額を算定しうる。賃金支払総額を平均雇用者数によって除して得たものが、表22（前号22頁）の年平均稼得額である。それによれば、GMの年賃金稼得額は、1921年の1436ドルから1928年の1748ドル（21年の22%増）へと一貫して上昇している。これを自動車産業平均（表30）と比較

すると、1925年までは、GMの稼得額の方が2—7%下回っていたが、20年代後半は、逆に、2—4%上回っている。この変化の背景には、20年代前半から後半へのGMの業績の拡大があったわけである。

(3) フリンジ・ベネフィット

1920年代の自動車産業の特徴として、フリンジ・ベネフィットの充実があげられる。そこには、従業員貯蓄計画、住宅供給プログラム、死亡—災害保険、職業訓練学校、一部有能な労働者へのボーナス計画が含まれる。以下、順を追ってみていくことにする。

(a) 従業員貯蓄計画

貯蓄計画 (Saving Plan) は、GMでは1919年、フォードで1920年に始められた。労働者にとってレイオフや解雇された時への備え、あるいは退職後の年金にあたるものへの準備 (フォードやGMを始め、大部分の自動車会社は年金制度をもっていなかった) として導入されたのである。フォード社において、1920年12月末から21年2月初めまで、戦後不況期のなかで一時工場が閉鎖されたが、フォード社始って以来のこの状況のなかで、多くの労働者が、不時に備えての貯蓄の必要を強く感じたといわれる¹⁾。

(i) フォード社。フォードに勤める労働者—事務員ならば、誰でも、その賃金の3分の1まで投資債券 (会社による6%の利子保障) を購入し得て、いつでも換金しうるとされた。会社は、利益のうち、年400万ドルをこれに対する利子として支払う意向であったから、実際の労働者の受けとり利子は年12—16%から19—20%にもものぼり (一種の利益シェアリングともいえる)、「よい投資」としての人氣が高く、1923年には2万7000人が参加しており、時には、フォード社従業員の5分の4以上もこれに参加したという²⁾。ただし、会社は、貯蓄総額の限度を2700万ドルに設定していた。これを、1924年の労働者総数14万人で割ると1人あたり約200ドル (年稼得額の12%ほど)

になる（2人に1人がもっていたとすると400ドルとなる）から、フォード社の場合には、労働者の保有額には一定の限度もあったわけである。

(ii) GM。労働者は、年300ドルまたは賃金ないしはサラリーの10%までを貯蓄基金（Saving Fund：会社による6%の利子保障）に貯蓄しえて、いつでも引き出し得るというものであった。表32のように、1919—29年の従業員払い込み金総額7635万ドル、29年時点の残高6513万ドルとなっている。これを、1928年のGMの雇用者総数20万8000人で割ると1人あたり払い込み額367ドル、同残高313ドル（年稼得額の約18%）となり、フォードの場合よりも多い。20年代後半のGMの高賃金が、そこに反映されているといえよう。

〔表32〕 GMの貯蓄計画（1919—29）

内 訳	額（1000ドル）
従業員の払い込み額	76,353
支払利子	6,616
小 計	82,969
引 出 額 ⁽¹⁾	17,839
残 高	65,130

注(1) 1919—1928。

資料：GM, *Annual Report 1926*,
p. 27, *do.*, 1929, p. 38 より作成。

なお、GMの場合には、会社が、貯蓄基金に対応する投資基金を設け、そこに、貯蓄基金への従業員からの払い込み額の2分の1を投じ、従業員向けの基金とした。その額も1919—29年で4200万ドル³⁾に達したのである。

以上のGM、フォードの貯蓄計画は、1930年代後半における連邦社会保障制度の成立とともに終了する。

〔注〕

1), 2) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 331.

3) GM, *Annual Report 1929*, p. 38, *do.*, 1926, p. 27.

(b) 住宅供給

この分野は、GM 近代住宅供給会社 (General Motors' Modern Housing Corp.) が代表している。GM は、この子会社によって GM 工場のある全国各都市で住宅を建て、それを会社原価で、かつ長期の月賦払いで、GM 従業員に販売したのである。1929 年までに 3 万 5000 人が購入したといわれる¹⁾。1928 年の GM の雇用者数をベースにすると、6 人に 1 人が購入したことになる。決して少数ではない。

〔注〕

1) Peterson, *op. cit.*, p. 62.

(c) 保 険

1920 年代の自動車産業では、労働者の死亡・廃疾に対する保険制度が広まった。なかでも、1926 年に始った GM の制度は最も幅広く、勤務 3 カ月後から、1000 ドルの保険に加入しえた¹⁾。

〔注〕

1) Peterson, *op. cit.*, p. 62.

(d) 職業訓練学校

代表的なものが、ヘンリー・フォード職業学校 (Henry Ford Trade School) である。1916 年にオープンし、16 歳以上で工場経験のある者は誰でも入学を申請しえた。定員 400 人 (1925 年から拡大)、生活費が支給され、3 分の 1 が学科、3 分の 2 が実習。工具と金型の製作が中心で、その点では他の追いつきを許さなかったといわれる。18 歳になるとシニア・コースに入り (昼仕事、夜製図・数学の学習)、20 歳で部一課でのポジションを与えられた。熟練工と現場幹部の養成制度である。36 年間で 8000 人がここを出たという¹⁾。

GM も、工場幹部養成のためのフリント技術院 (Flint Institute of Technology) を設けていた。

〔注〕

- 1) Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 340.

(e) 熟練—技能工維持のためのボーナス制度

GM は、有能な労働者を社内に維持していくためのボーナス制度も設けていた。利益の 10% をボーナス基金として GM 株式に投資し、優秀な従業員に、ボーナスとして GM の株式を与えたのである¹⁾。この制度が発足したのは 1918 年。とくに 1918—20 年の 3 年間、ボーナス支給者が多く、その 3 年間で 1 万 5000 人を上回った（1920 年の GM 雇用者の 19%）。1920 年代後半は年間平均 1800 人ほどである²⁾。

〔注〕

- 1) GM, *Annual Report 1922*, p. 18.
2) GM, *Annual Report 1929*, p. 81.

(f) フリンジ・ベネフィットの意味

以上のような GM・フォードを中心とした自動車産業の広範なフリンジ・ベネフィットの制度化は、公的な社会保障制度のない 1920 年代において際立っており、自動車産業における「福祉資本主義」¹⁾化を示すものと評されてもいるが、そういつてさしつかえないであろう。30 年代後半に始る連邦社会保障制度が、先どりされていたといていい。その根拠には、自動車産業の成長とそれによる巨額の利益があった。GM やフォードをはじめとする自動車大企業は、こうしたフリンジ・ベネフィットの制度化により、必要労働力の吸収を進めることに役立てつつ、労働者——とくに、熟練—技能労働者——の定着化を図ったのである。先に指摘したように、青年層は、こうしたフリンジ・ベネフィットにも引きつけられたわけである。

〔注〕

- 1) Peterson, *op. cit.*, p. 61.

(4) 工場規律と作業速度

では、こうした高賃金とフリンジ・ベネフィットのもとにおける工場規律はどのようなものであったのだろうか。

(a) 工場規律＝軍隊規律

フォード社をはじめ、1920年代の自動車産業（他の大量生産産業をも含む）の工場規律（Working Rules）は、軍隊式規律であった¹⁾。労働者は命令と指示どおりに動くものとされていたのである。

フォード社では、労働者は、作業中、完全な沈黙が要求されており、坐ったり、機械にもたれかかったりすれば、解雇に値するとされ、遅刻は厳禁となっていた。労働者は、開始のベルが鳴るまでに、タイムカードを押し、着替え、工具をとり揃えて、機械のそばに立っていなければならなかった。会社は監視人を雇い、時間を勝手に使っている者を報告させた²⁾。

1922年にヘンリー・フォードが著した次の一文は、工場規律についての考え方を端的に言い表している。「我々は、労働者が言われたことをやることを望む。工場組織は、きわめて高度に専門化されており、ひとつの部署は他の部署につよく依存しているので、我々には、一瞬たりとも、労働者に思いどおりにやらせることを考えることなどできはしない。規律を最も厳格なものにしなければ、極度の混乱が生ずるのであろう」³⁾。

こうした厳しい工場規律は、部品生産がライン化し、それらがコンベアで結び合わされているという生産のシステム化を根拠としていたわけであるが、同時にそれまで工場労働の経験のない移民や農業労働者、就業年齢に達した若者などを、できるだけ早くそうした生産システムに組み込んでいくという必要にも基づいていたのであろう。

〔注〕

1) Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 511.

2) Nevins & Hill, *op. cit.*, pp. 513-514.

3) H. Ford, *My Life and Work*, 1922, p.111.

フリンジ・ベネフィットや相対的高賃金は、第二次大戦後に引き続いていくが、こうした軍隊規律は戦後には見られない。その変化は、自動車労働組合の組織化による。

(b) 作業速度の推移

以上のようなフォード社の1920年代の工場規律は自動車産業のなかでも厳しい方であり、1910年代の「労働者愛護的な」フォード社のあり方と比較しても厳しさが増している。

そうした変化のきっかけとなったのは、1920—21年不況であった。20年暮れから21年2月初めにかけての工場閉鎖後、作業ペースの加速化と規律強制の強化が行われ、工場内の空気が険しくなったといわれる¹⁾。それまで1人の職長のもとに労働者30人がおかれていたのが15人となり、職長による労働者の駆り立て競争が行われた。そのムチには、「レイオフの脅し」が用いられ、それまでは1人の受持機械が3台であったのが5—6台になったり、一時は、通常の60%の労働力で80%の稼働を実現していたという²⁾。

この1921—23年の時期が、フォードの労働者にとって最も苛烈な時期であった。しかし、1924年になると、スピード・アップは緩和される。ペースを上げすぎると労働者の定着性が崩れ去り、元も子もなくなってしまうと経営幹部が判断したからである。そして、1928—29年には、組立ラインは「穏かな (Moderate)」ペースとなり、余りに早いと労働者が感じた時には、ラインを止めてもよい（同時に、中央コントロール部にライトがつく）とされた³⁾。1924年以降のフォード工場における職長—労働者の関係は、再び安定したものに帰ったわけである。

このように1920年代のフォード社—自動車産業全体の工場規律は、軍隊規律であり、フォード社の作業速度の推移とそれに伴う労働者と職長との関係の変化は以上の如くであったが、ネヴィンズ—ヒルによれば、「フォード

の多くの労働者は、ルーヂュ工場を他の工場よりもよいと思い、そこでの生産方法の発展と作られる T 型に誇りを持ち、フォードに職を得て幸せである⁴⁾と感じていたという。これも留意すべき指摘であろう。

〔注〕

- 1) Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 518.
- 2) こうした労働者の駆り立て競争は、社会生活局の権限が 1920—21 年不況の中で決定的に弱められたこと（労働者の移動についての権限の喪失）も関係している。
- 3) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 521.
- 4) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 523.

(5) 雇用—地位の不安定性

すでに指摘してきたように、1920 年代のフォード社においては、1920 年 12 月末から 21 年 2 月初めにかけての工場閉鎖、1927 年 5 月から 10 月への T 型の生産停止→A 型の開発に伴う工場閉鎖があり、それに伴って大量の一時解雇（レイオフ）が行われた。工場閉鎖が解かれた後も、ただちに、フル生産に戻ったわけではない（とくに 27 年）から、一定の範囲の一時解雇はその後もある程度続いた。GM の場合にも、1921 年（対前年比 43% 減）、と 24 年（同 20% 減）の雇用調整があった。その他の年にも小幅なレイオフは行われていた。

会社の事情によるこうした解雇—レイオフは、“受け入れるべきもの”として労働者に意識されていたわけであるが、そこに何のルールもないことが、20 年代の自動車労働者の不安—不満となった¹⁾。というのは、生産停止が解除され労働者が呼び戻される時に、とくに組立ラインの場合には、若い労働者が新たに採用されて、それまでラインについていた者でも 35 歳以上の者は敬遠されがちであったからである。

フォード社—自動車産業労働者が、こうした再雇用の際の保障（=先任権制²⁾）の欠如、あるいは、その地位の不安定性に不満を感じたというのは、ある意味では、当然であろう。自動車産業労働者の就業動機は、その高賃金

による生活水準と社会的階梯の向上におかれていたのであり、したがって、解雇は、得つつあったそうした向上した生活水準と上昇した社会的階梯の突然の喪失を意味したからである。この問題は、1930年代に続いていく。

〔注〕

- 1) Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 534.
- 2) 当時、すでに、鉄道においては、鉄道労働者組合（Railroad Union）が先任権制を得ており、印刷・製本、金属・機械などでも組合のあるところでは、ある程度存在していた（小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977年、130-139頁）。

4) 小 括

以上のように、1920年代のフォード社を中心としたアメリカ自動車産業の労使関係の特徴として言い得るのは、製造工業のなかで第1位に位置するに至った高賃金とそれにつけ加えられた様々なフリンジ・ベネフィットである。

こうした相対的な高賃金とフリンジ・ベネフィットは、拡大を続ける自動車産業に労働力を吸引し、同時に、彼等の定着をはかるためのものであり、自動車産業の高利益がその根拠をなしていた。

20年代に自動車産業に就業した人たち——アメリカの農業労働者、青年層、南部の黒人農業労働者、ヨーロッパからの移民——の就業動機は、1910年代に就業した人たちと同様、その高賃金による生活水準の向上、社会的階梯の上昇であり、20年代をとおして、それらは、それなりに実現しつつあった¹⁾といていい。

フォード生産システムの自動車産業全体への波及によって、工場労働の大宗は、一定の機械操作や組立作業の反復労働となり、労働者は、軍隊式の工場規律のもとで、そうした労働に当ることを問われた²⁾。その場合、1910年代のフォード労働者について指摘したことが、ここにおいても、同様に言い得るであろう。すなわち、高賃金による生活向上を目的として就業した多く

の労働者は、きびしい規律のもとで指示どおりに働くことを“目的に対する手段”として受けとめていたものとみられる、と。

また、20年代において、雇用の一定の保障（先任権制）が、浮かび上がってくるのは、すでに1910年代からフォード社—自動車産業に就業している人々を中心にして、生活水準の向上とそれに伴う社会的階梯の上昇が、それなりに実現されていたことをも背景とするものであった。

〔注〕

- 1) 1920年代の社会的特徴として、労働者が洗たく機やラジオのような耐久消費財、あるいは自動車の購入層になったことがあげられている（R. H. Ziegler, *American Workers, American Unions, 1920-1985*, 1986, p. 5）。
- 2) フォード社ルージュ工場において、労働者は、100%上からの指示を受けるだけの存在であったかといえは、必ずしもそうではなかったようである。機械の操作や改良、作業手順等について労働者個々人が現場の責任者に直接提案すること（1910年代には、提案委員会への提起として制度化されていた）は、1920年代においても絶えず、それが改善に用いられる場合も少くなかったといわれる（Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 517）からである。ただし、ネヴィンズ—ヒルも、この点については、ごく簡単にしかふれていないので、結論を出すことは控えざるをえない。

3. 1930年代における自動車労働組合の組織化と アメリカ的雇用保障の成立

1) 大恐慌下のアメリカ自動車産業

(1) 生産—販売台数の激減

1929年に始った大恐慌は、アメリカ自動車産業にも大きな打撃を与えた。1929年に445万台に達した乗用車生産（トラックを含めれば534万台）は、以後低下し続け、1932年にはその4分の1の110万台（同133万台）にまで下降する。生産—販売台数が300万台に回復するのは、6年後の1935年（325万

台=29年の75%)においてであった(前掲表20)。

このなかにおいて、フォード社の生産一販売の落ち込みが最もはげしく、1932年には、29年のわずか19%=29万台に激減し、36年においても同52%で、ついに30年代をとおして、その乗用車生産は100万台を超えることはなかった(前号表5)。

他方、GMの落ち込みは、フォードに比べればそれほど激しくはなく、ボトムは32年が29年の30%で、以降、生産台数は急速に回復し、1936年には29年を上回る204万台を記録する(表25)。

こうして、1930年代において、GMとフォードの市場シェア格差が決定的に開く(1937年:フォード21.4%, GM41.8%, クライスラー25.4%¹⁾)。前号表8)とともに、その業績にも差がつく。表24(前号29頁)のように、GMは、1932年(+20万ドル)を別とすれば、30年代前半の大恐慌下においても毎年8000万ドル以上の利益をあげていたが、フォード社は、早くも1931年に3720万ドルの赤字²⁾を計上し、さらに1932年3243万ドルの赤字、33年赤字211万ドル³⁾という具合に、1931年以降3年連続して赤字に陥っているからである。

〔注〕

- 1) クライスラーの伸張は、大衆車プリマスの生産一販売に集中したことによる。
- 2) Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 571.
- 3) 玉野井芳郎編『大恐慌の研究』, V「自動車産業」(佗美光彦), 東大出版会, 1964年, 238頁。原拠: Federal Trade Commission, *Report on Motor Vehicle Industry*, p. 645.

(2) フォード車とGMの雇用指標

こうした自動車の生産一販売の激しい減少に伴って、その雇用規模も縮小された。ピーターソンによれば、1929年に45万を数えた自動車労働者は、1933年には24.3万人(29年の54%)に減少している。ここでもフォード社の減り方が著しく、33年には29年17万人の27%=4万6000人にまで低下

〔表 33〕 大恐慌下の雇用，支払賃金総額，
平均年賃金稼得額（1929—33）

	年 平 均 雇 用 者 数		
	自 動 車 産 業	フ ォ ー ド 社	G M
1929	(万人) (100) 45	(万人) (100) 17.1	(万人) (100) 23.3
1930	N.A.	(87) 14.8	(74) 17.3
31	N.A.	(61) 10.4	(68) 15.8
32	(63) 28.5	(51) 8.7	(50) 11.6
33	(54) 24.3	(27) 4.6	(59) 13.8

	支 払 賃 金 総 額		年 稼 得 額 ⁽¹⁾	
	フ ォ ー ド ・ ル ー ジ ュ 工 場	G M ⁽²⁾	フ ォ ー ド ・ ル ー ジ ュ 工 場	G M ⁽²⁾
1929	(万ドル) (100) 1億8,150	(万ドル) (100) 3億8,952	(ドル) (100) 1,846	(ドル) (100) 1,672
1930	(80) 1億4,500	(72) 2億7,941	(89) 1,638	(97) 1,615
31	(42) 7,670	(61) 2億3,652	(68) 1,257	(90) 1,500
32	N.A.	(37) 1億4,326	N.A.	(74) 1,233
33	(18) 3,250	(44) 1億7,118	(61) 1,124	(74) 1,242

注 (1) 支払賃金総額/年平均雇用者数。

(2) GM全体。

資料：自動車産業雇用者；Peterson, *op. cit.*, p. 130.

フォード；Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, pp. 588, 687.

GM；*Annual Report 1940*, p. 80.

した（GMの1929→1932年の雇用減は50%。表33）。大恐慌による自動車企業への
の圧迫は，大量解雇として労働者にふりかかったのである。

ところで，表33によれば，フォード・ルージュ工場とGMの平均年賃金

稼得額¹⁾も減少している（フォード・ルージュ工場²⁾：1929年1846ドル→1933年1124ドル，39%減。GM同1672ドル→1242ドル，26%減）が，それ以上に，支払賃金総額の縮小が大きい（フォード・ルージュ工場：82%減。GM：56%減）。賃金総額の減少率は，フォード社とGMの雇用者数の減少率をも上回っている。これは，フォード社やGMに雇用されている労働者といえども，その勤務日が削減されていたこと（たとえば週3日等）を物語る。

〔注〕

- 1) 1930年代前半においても，年賃金稼得額においては，自動車産業は，製造業のなかで1位であった（表30）。
- 2) 1932年にフォード社では，熟練工1日6ドル，準熟練工同5ドル，補助・肉体労働者4ドルに引き下げられる。1929年には，補助・肉体労働者は7ドルに引き上げられていた。Nevins & Hill, *Ford*, Vol. II, p. 588.

2) 自動車労働組合の組織化と先任権制の確立

(1) 労働者の不満

このような状態のもとでのフォード工場労働者の不満は，解雇や賃金カットそれ自体にあったのではなく（それらは，他のすべての産業の労働者も受けているのであるから），むしろ次のような点にあったといわれる。

- (i) 職長や現場幹部の恣意的な生産への駆り立てや労働者に対する手荒な扱い，
- (ii) 予告なしの工場閉鎖，
- (iii) 勤続年限の無視（解雇・再雇用における）。

とくに第3点目が労働者の間で重要視されており，こうした不満が，組合の欠如に対する苛立ちになっていくのである¹⁾。

〔注〕

- 1) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 589.

(2) 自動車労働組合の組織化と先任権制の確立¹⁾

こうしたなかで、J. ルイス (John Lewis) たちが、職能別労働組合としての色彩が濃い AFL の枠をこえ、産業別組合として自動車労働者を組織していかうと自動車労働組合 (UAW) を 1935 年 8 月に結成し、自動車労働者の組織化を精力的におし進める。

1937 年 2 月、UAW による GM 18 工場での 6 週間のストライキの後に、GM は、UAW を唯一の交渉組織として認めるとともに、(i) 先任権の尊重、(ii) 通常賃金の 1.5 倍の超過勤務手当て、(iii) 高賃金の持続などを約束する。クライスラーもこれに追いついた。

これらの上に、1941 年 5 月、UAW は、フォード労働者 8 万人のうちの 5 万 8000 の投票を得て、フォード社に対する交渉組織の地位を確立するとともに、(i) 賃上げ、(ii) 厳格な先任権制、(iii) 1.5 倍の超過勤務手当て、(iv) 労働者 550 人に 1 人の割合での労働組合職場委員 (shop steward) の配置、さらには、(v) ユニオン・ショップの実施などを内容とする協約を得るのである¹⁾。

このように、1920 年代において自動車労働者のなかに出てきた先任権制への要求は、1930 年代の大恐慌の過程を経て満たされることとなった。それは、勤続年限の長い者ほど一時解雇の危険が小さいという意味において、一種のアメリカ的雇用保障と呼び得るものであろう。

また、フォード社におけるユニオン・ショップや労働組合職場委員の配置の承認は、20 年代に一般化していた軍隊式の工場規律に転機を与えていくものとなるはずである。

〔注〕

1) A. Chandler, Jr., *op. cit.*, pp. 194-227.

3) 1930 年代の位置

1910—1920 年代のアメリカ自動車産業における経営者と労働者との関

係＝広い意味での労使関係の中心には相対的な高賃金があった。その点からすれば、1930年代は、鋭い断絶の時期ともいえる。だが、その断絶は、戦前から戦後——1950—60年代を通して見れば、一時的中断にすぎないといっている。1910→1920年代へと続いた自動車産業の賃金の上昇⇒製造業におけるトップ水準への到達は、戦後にも引きつづいていくからである。自動車産業労働者が、戦後生まれる「新しい中流階級」の一部になるというのは、その結果といえよう。

そのなかで、1930年代には、自動車労働者念願の先任権制が確立され、さらに労働組合職場委員の配置も合意されたことにより、自動車産業は、労働者が生活水準を向上させていく場として、より就業しやすく、定着しやすい産業になっていくと考えてよいであろう。

4. むすび

1, 2各章の小括において、1910年代と1920年代の労使関係の要点をまとめておいたから、ここであらためて、それを再確認する必要はあるまい。

そこで、冒頭の「課題と構成」のなかでふれた“現代のアメリカの労使関係の特徴”との関りにふれて、むすびに代えることとしたい。

念のために、現代のアメリカ自動車産業あるいは産業全体の労使関係の特徴付けるものとして冒頭で指摘したことをあげれば、

(i) 日本の場合と比べて、労働者の製品・品質・技術への関心が薄く、自分に与えられた仕事をこなすだけで、それ以上のことには関ろうとしない傾向が強い（製品・品質管理・技術改善は、経営・技術者の責任ないしは権限領域であり、労働者は、それに関する必要もないし、関るべきでもないということが経営と労働者の双方において、多かれ少かれ前提とされてきた）こと。

(ii) 労働者は、最小のエネルギーで最大の賃金を得ようとする傾向が強く、経営側も、70年代に至るまでは、ビッグ・スリーの寡占体制が安定して

いるというもとで、労働者一組合の質上要求にかなりの程度こたえてきたこと。

(iii) 景気変動への主たる対応手段として、レイオフが用いられ、先任権制度を前提として、労働者一組合もそれを受け入れてきたこと、というものであった。

(一) まず第1点について。第1章でみたように、アメリカ自動車産業の形成の特徴は、フォードによる大量生産システムの確立によって一挙に成しとげられたことにあり、そこでは生産システムの構築とそのスムーズな進行が第1の前提とされ、労働者はそれを支える存在であって、彼らに自動車をつくるうえでの積極的役割は与えられていなかった。経営の側において、その必要が認められていなかったのである。けだし、それは、当然といってもよかった。機械化の徹底とライン生産化によって、自動車の量産＝自動車産業自体が生まれ、それによって、フォード等経営者は巨額の利益をあげ続けたからである。

同様のことが労働者の側についてもいえた。自動車産業の大量の労働力需要に応じたのは東欧・中欧・南欧からの移民、アメリカの農業労働者、青年層などであった。彼等の就業動機は、自動車産業の高賃金による生活の向上→社会的階梯の上昇にあったから、工場における自分たちの役割を、生活水準の向上という目的に対する手段として受け入れていたと考えられるからである。

こうしてみれば、生産システム（生産工程・品質・技術）に対して労働者が受け身である→それに関ろうとしない、あるいは、関ることが要求されていないし、その立場にも置かれていないという特徴は、アメリカ自動車産業の形成—確立過程にさかのぼるものであるといえよう。アメリカの自動車産業（あるいは大量生産産業）の生産工程において、「人間＝労働者に積極的役割が与えられていない、ないしは、期待されていない」という関係は、その形成—確立期に一般化していたのであり、それが、以降70年間にわたって再生

産されてきたことになる¹⁾。

(二) 戦前期のアメリカ自動車産業の労使関係の特徴は、その高賃金（1920年代において製造業の第1位）にあった。フォード社等の自動車企業は、それによって大量の労働力需要を満たすとともに、同一作業を反復する機械操作や組立作業への労働者の定着を図り、厳しい工場規律のもとに彼等をおいたのである。戦前期の自動車労働者にとって、高賃金は、緊張を1日中必要とする作業ときびしい工場規律への代価であったといえよう。

こうした高賃金は、戦後にも引きつがれる。だが、1930年代における労働組合の組織化やショップ・スチュワード制の導入等によって、工場内の労働者の立場は、労働組合により強く保護されるようになり、そこから、「最小のエネルギー（仕事に対する）で最大の賃金を得ようとする傾向」が、形作られていくのであろう。

(三) 自動車産業の景気対応手段であるレイオフは、すでに、自動車産業の形成期から存在するが、1930年代における先任権制の自動車会社による承認のもとで、「先任権制を前提としたレイオフ」となり、戦後—今日にひき続いている。

以上のように、現代のアメリカ自動車産業の労使関係を特徴付けているもののなかの重要な一部が、アメリカ自動車産業の形成—確立期に直接の起源を持っているのである。また、そのうちで、労働組合の制度化とその活動を媒介として、戦後において具体的に形作られていくものについても、以上みたと戦前期の労働者—経営者の関係が、その土壌をなしているといえよう。

〔注〕

- 1) 生産工程において労働者に積極的役割が与えられていないという関係——現在の、品質を含む日米間の自動車製品競争力の格差の基本的背景のひとつ——が、長期にわたって再生産されてきたということは、それが、アメリカ自動車産業の体質となっており、そうした体質的關係を変えていくのに相当の期間を要することを意味する。それは、日米間の貿易摩擦—経済摩擦の解消が容易ならざる性格をもつも

のであることをあわせて意味しているのである。

(了)