HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	フォーディズムの経済的背景:第一次世界大戦後のアメリカにおける経営労務の性格
Author(s)	中村, 通義
Citation	北海道大學　經濟學研究, 12(2), 137-166
Issue Date	1963
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31094
Type	departmental bulletin paper
File Information	12(2)_P137-166.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

フォーディズムの経済的背景

——第一次世界大戦後のアメリカにおける経営労務の性格——

中　村　通　義

Economic Background of Fordism.

Michiyoshi Nakamura.

[I]

この小論は，ふつう，アメリカにおける労務管理の成立期といわれている第一次世界大戦後から1929年ごろまでの時期をとりあげて，その内容の一面を明らかにしようとするものである。しかし20年代のアメリカの産業の各部門のすべてにわたってこれを検討することはできない。したがって，どの産業部門をとりあげるかということがまず問題になる。さしあたり，基幹産業たる鉄鋼業，石油業が考えられるが，これらの部門は19世紀末から20世紀初頭にかけて，すでに，巨大な独占体を形成し終り，その後は，いちおう安定した生産構造をもって蓄積を進めていたのであり，労務管理の面についても「永遠の繁栄」の時代といわれる20年代のアメリカ産業に，とくに新らしい問題を提出したとはいいがたい。

1920年代のアメリカ経済を代表する産業は自動車産業である。自動車産業は，化学産業，電機産業などの，新興産業とならんで，この時期にもっとも急速な発展をとげた。1929年をとってみると，自動車産業に直接雇用されている労働者数は447,000人であり，これに，関連諸産業の労働者を含めると，約4,000,000人に達している[1)]。また1927年における自動車産業の原材料消費高は，ゴム輸入高の82%，板ガラスの63%（生産高に対する割合，以下おなじ），装飾用皮革の60%，スチールの14%（鉄鋼産業の最大の顧客），錫の22%，銅の12%，ニッケルの29%（これは全消費量に対する割合），鉛の17%，硬質木材の13%をそれぞれ占めている[2)]。このように自動車産業は20年代の繁栄を支えた一大支柱であった。だがそれだけではない。生産技術的

な面においても，この産業は20年代のいわゆる産業合理化，経営合理化のうごきの中軸をなしており，ひろく経営管理全般について，従来とはちがった形での新らしい問題を出してきたのであった。そこで以下においては，自動車産業を中心として1920年代の経営労務の性格をみていくことにしたい。

その場合，焦点はフォードに絞られる。ヘンリー・フォードの経営方策は，ひろくは20年代のアメリカ産業全体の，特殊的には，その中における自動車産業の経営方策の一典型をなすものだからであり，他の自動車企業をみる場合にも，フォード企業との関係においてみることが，事態を明らかにするのに便利だからである。ところで，フォードの経営方策は，フォーディズムとして，ひろく知られている。フォード企業の経営はすべてこのフォーディズムの発現として把握されているのである[3]。フォードの，一見，意表をつく逆説的主張と，かかる主張が実践的に具体化されたものといわれるフォード企業のめざましい成功，発展によって，フォーディズムは，発表当初から各界に大きな反響をよびおこし，すでに1920年代に，これについてのいくつかの研究書があらわれている[4]。労務管理の発展史上からも，19世紀末から20世紀初頭にかけての段階を代表するテイラリズムについで，1920年代のいわゆる「永遠の繁栄」の時期における新らしい管理思考を代表するものとして，多くの経済学者，経営学者によって，くりかえしとりあげられ論じられてきている。しかし問題の核心はかならずしも明らかにされているとはいいがたい。

企業存立の基礎を「奉仕」に求め，大衆への「奉仕」が利潤に先行することを説くフォードの主張は，それじたいとしては，まったくナンセンスにすぎない。かかる主張は資本主義経済の本質に反するものであるとして批判しさることは容易である。しかし，こういういわば原理的批判によってはフォーディズムの本質は明らかにならない。一見ナンセンスとみえる彼の主張のうちには，1920年代の労務問題の性格を明らかにするための手がかりが伏在しているのである。そこで本稿では，以下フォーディズムの具体的内容とその経済的背景を検討し，それを通じて1920年代のアメリカの経営労務問

題にいちおうの見通しを与えることにしたい[5]。

注

1) Hearings before the Temporary National Economic Committee (TNEC), Investigation of Concentration of Economic Power, Part 30. Technology and Concentration of Economic Power, 1940, p. 16359.
2) R. W. Dunn: Labor and Automobiles, 1929, p. 12.
3) フォードの著書には次の4冊がある。
   a) My Life and Work, 1922.
   b) Today and Tomorrow, 1926.
   c) My Philosophy of Industry, 1928.
   d) Things I've been thinking about, 1936.
4) a) F. V. Gottl-Ottlilienfeld: Fordismus, über Industrie und technische Vernunft, 1926.
   b) Paul Rieppel: Ford Betriebe und Ford Methoden, 1925.
5) なお本稿はアメリカにおける労務管理の形成・発展過程を扱った一連の論文の一部をなすものである。

[II]

ティラーの科学的管理法の19世紀末以降の発展は，それが結局，労務管理をも含めた経営管理全体をカバーしうるようなプリンシプルではなく，たんに生産管理技術の一部をなすにすぎないものであることを明らかにした。動作研究，時間研究を基礎として「公正な一日の作業量」(a fair day's work)を設定し，それを実現する手段として，差別的出来高給制度(the differential rate-system of piece-work)を採用し，これらを円滑に運行せしめるために，工場の作業管理組織を再編成するというティラーの管理法は，彼のそもそもの意図である労働問題の解決に寄与するどころか，逆に多くの労働者，労働組合の反感を買い，1911年のウォーター・タウン兵器廠鋳物工場における最初の時間研究実施に端を発したストライキや1913年，1914年のアメリカ労働総同盟(A. F of L)の年次大会における科学的管理の排撃決議などにみられるような，はげしい反対運動を惹起したのであった[1]。労働問題に個別経営的に対処する方策としての労務管理の問題は，労働力をたんに生産要素

の一つとして処理しようとするティラーの管理法においては，なお生産過程の管理技術一般のうちに埋没されていて，独自の意義をもっていなかったといってよいであろう。

そこで新らしく登場してきたのがフォーディズムである。1920年代のアメリカの代表的産業である自動車産業の，最大最強の工場の経営者たるヘンリー・フォードは，生産の標準化 (standardization of production) および移動組立線 (moving assembly line) にその集中的表現を与えられるような，生産技術の高度化，生産過程の徹底的合理化という，いわば生産技術的な側面において新らしい発展を画すると同時に(フォード・システムというばあいは，主として，この面を指す)，経営労務の面においても従来とはちがった考え方を打ち出した。もっとも彼においては，経営労務の問題は，それじたいとしてとりあげられているわけではない。それは，彼の企業の経営管理全体の指導原理=フォーディズム=「奉仕主義」として提唱されたもののなかに，他の要素と一体となって表現されているのである。

そこで，ここでは，まず彼の主張の要点をみることにしたい。フォードは「奉仕の精神」(the spirit of service) において経営をおこなうための原則 (the principles of service) としてつぎの四つをあげている[2]。

1. 未来に対する恐怖，あるいは過去に対する崇拝をやめること (an absence of fear of the future or of veneration for the past)。

2. 競争を気にしないこと (a disregard of competition)。

3. 奉仕を利潤に先行させること (the putting of service before profit)。

4. 製造するということは安く買って高く売ることではない (manufacturing is not buying low and selling high)。

このような奉仕の諸原則は具体的にはつぎのようなものとして展開される (その内容は主として3と4に関係している)。

A. フォードはまず，経営を「奉仕の手段」(instrument of service) あるいは「奉仕の組織」(service organization) として把握する[3]。経営はふつうは利潤のために存在するように考えられているが，彼によればこれは正しくな

い。経営は生産によって大衆に「奉仕」するために存在しているのであって金儲けや投機のために存在するのではない。「奉仕の精神」あるいは「奉仕の観念」(the idea of service)こそが，利潤動機に代るものでなければならない。利潤動機とは，資本家が生産諸設備を提供し，できるだけ安い賃金で労働者を雇用して生産をおこない，その生産物をできるだけ高い価格で販売し，これによって可能なかぎりの高い利潤をあげることである[4]。しかしこのような経営は，たんなる「金儲けの機械」(machine for making money)にすぎない。これは労働者および消費者から利潤を奪取するものである。このような「高価格と低賃金」の原理によっては，経営は永続することができない。経営はその生産物を大衆に販売することによって存立しうるものなのであるが高価格は大衆の購買力をぎせいにする。また大衆の大部分は労働者である。したがってこれに対するに低賃金の原理をもってすることは，大衆の購買力をさらにまた低下させることになる。要するに，利潤動機による「高価格と低賃金」の原理は「消費者に対する価格を引き上げ，また賃金を切下げることを目的としているのであり，このようにして，たえず市場を縮少し，結局自滅する」[5]ことになるというわけである。経営は労働者，消費者から利潤を奪取すべきではなく，みずからの手によって利潤を生産しなければならない。それは何によって可能とされるか。「奉仕動機」(service motive)あるいは「賃金動機」(wage motive)[6]がそれである。利潤動機とは反対に，労働者にはできるだけ高い賃金を支給し，製品はできるだけ安い価格で市場に出すこと，つまり，「低価格と高賃金」(low price and high wage)の原理によって大衆に奉仕することがその基本方策となる。これによって経営は真にその存立の基礎を与えられることになる。なぜなら，この原理によるならば，経営はたんに既存の消費者に製品を提供するだけではなく，大衆の購買力を増大することによって，ますます市場を拡大することができるからである。このことは同時にまた，大衆の生活内容を豊かにすることにもなる[7]。これがフォードのいわゆる「奉仕主義」の内容のもっとも主要な部分であるが，彼はこれを基本として，さらに利潤についてはつぎのようにいう。

B. 大衆への「奉仕」は利潤を否定するものでない。利潤は「経営の生活力」[8] (business vitality) にとって必要なものである。しかし利潤の前に「奉仕」が先行しなければならない。「奉仕動機」による経営はかならず利潤を生むはずであり，利潤は「奉仕」の結果としておのずから獲得されるべきものである。ところで利潤が，このようにして得られるものであるとすれば，その使途もまたおのずから限定されてくる。「奉仕の手段」としての経営を維持し，その成長を可能にするために，すなわち，その経営に依存している各家庭を保証し (to secure the homes) さらに他のひとびとのために仕事を作り出す (to create more jobs for other men) ために使われるならば，それは正当であるが，これを社外に配当金などの形で分配することは合理的でない[9]。したがって「不在株主」(absentee owner) はフォードのもっともきらうところである。

C. こういう立場から，彼は当然「金融業者」(professional financier) をも排撃する。経営の存立のためには，利潤が必要なのとおなじく，資金も欠くことができない。しかし金融は経営にとっては第二義的な意味をもつにすぎない。経営の第一の目的は生産による「奉仕」であり，資金は，鉄や石炭とおなじく，そのための道具にすぎない[10]。金融は経営の本来の目的に副うかぎりでのみその意義を認められるのである。しかるに現実には金融が経営を支配している。このような状態は改善されなければならない。経営は銀行をできるだけ排除しなければならない。そのためには手許現金を多くもち，企業の拡張は利潤の社内留保にもとづく自己金融を方針としなければならない (policy of self-financing)[11]。まえに，経営には利潤が必要だと説いたのはこの点に関係している。

D. つぎにフォードが「奉仕主義」に反するものとして攻撃するのは「改革業者」(professsional reformer) である。これは具体的には労働組合，労働運動の指導者を指す。経営が大衆への「奉仕の手段」であり，その大衆の大部分が労働者より成るものであるとすれば，労働組合の指導者は労働者に仕事をさせて，賃金を得るようにさせるのがその本来の役割でなければな

らない。労働組合は「低価格と高賃金」を目的とする経営と協力することによってのみ，その目的を達しうる。このような方向に向かって進むものは真の改革者であって，そのかぎりでは反対しない。しかるに，現実には，多くの「改革業者」は経営をはじめから敵視し，ストライキなどによって生産を阻害することを目的としている[12]。これは一般の労働者の利益を増進するどころか，かえって，経営を破壊することによって労働者を飢えにみちびくものである[13]。一般の労働者はこれに乗せられてはならない。フォードは，このような「改革業者」から労働者を遠ざけ，それによって経営を守るためにもまた「高賃金」の原理が有効にして合理的であることを主張するのである。

以上4項目に分けてフォードの「奉仕主義」なるものの内容をみてきたが，その中軸をなしているものが「低価格と高賃金」であることは明らかであろう。利潤についての彼の見解も，「金融業者」に対する彼の態度も，「奉仕主義」=「低価格と高賃金」との関係において問題とされている。「改革業者」=労働組合の指導者に対しても，労働者に「高賃金」を支払うことによってこれを押さえようというのである。「奉仕主義」という一見，個人的なフォードのフィロソフィーの奥には，このように「低価格と高賃金」という，かなり具体的な経営方策が核心として存在するのであり，これはまた同時に労務問題に対するフォードの方策でもあった。市場の確保・拡大のための低価格方策，それを支えるものとしての高賃金による購買力の増大（これは同時に労働者の生活水準を高め，労働運動をチェックする）というのが彼の設定したコースであった。

そこで，以下つづく二つの節で，フォードをしてこのような考え方を抱かしめるにいたった経済的背景を検討しようとするのであるが，まず「低価格」の方からみていくことにしたい。というのは，いまみたように，フォードの経営労務方策の中核としての「高賃金」はそれじたいが目的として設定されているのではなく，「低価格」という経営方策との関連においてのみ問題にされているからである。

注

1) テイラー・システムに対する労働者,労働組合の反対を扱った文献にはつぎのようなものがある。
   a) Jean T. McKelvy: AFL Attitudes toward Production, 1900-1932, 1952.
   b) Milton J. Nadworny: Scientific Management and the Unions, 1900-1932, A Historical Analysis. 1955.
   c) William Gomberg: A Trade Union Analysis of Time Study. 1955.
2) H. Ford: My Life and Work, pp. 19-20 & pp. 273-274.
3) H. Ford: ibid., p. 161.
4) H. Ford: Today and Tomorrow, p. 8.
5) H. Ford: ibid., p. 28.
6) H. Ford: Today and Tomorrow, pp. 271-272.
7) H. Ford: ibid., p. 9 & p. 233.
8) H. Ford: ibid., p. 37.
9) H. Ford: My Life and Work, pp. 163-164.
10) H. Ford: Today and Tomorrow, p. 229, My Life and Work, p. 157.
11) H. Ford: My Life and Work, p. 156, p. 164, & p. 56.
12) H. Ford: Today and Tomorrow, p. 24, My Life and Work, p. 3.
13) H. Ford: Ms Life and Work, p. 257.

[III]

「低格価」による売上げ増大ということが第1次世界大戦後のアメリカの自動車産業において，フォーディズムという形で，一つの支配的な経営イデオロギーとして，とくにつよく意識され，問題とされたのはなぜかということを明らかにするためには，たんにフォード企業のみならず，それをも含めた自動車産業全体の構造をみなければならない。

自動車の製造が一つの産業として独立し，“利潤を生む(profitable)”企業として一般に認められるようになったのは1910年前後からである。第1表は自動車の生産台数の推移を示す表である。生産量は1911年にはなお20万台足らずだったが，1912年には一挙に約2倍近くの35.6万台に達した。生産台数はその後もいちじるしいテンポで増大した。1916年は第2の飛躍の年であり，生産台数は前年の約2倍の152.6万台となり生産価額も10億ドルに

第1表　全米自動車生産台数・価額[1]　(1909～1928)

	生産台数(千台)	卸売価額(100万ドル)		生産台数(千台)	卸売価額(100万ドル)
1909	128	160	1920	1,906	1,809
1910	181	213	1921[2]	1,529	1,096
1911	199	225	1922	2,431	1,572
1912	356	335	1923	3,760	2,283
1913	462	400	1924	3,318	2,049
1914	544	414	1925	3,896	2,555
1915	896	576	1926	3,976	2,758
1916	1,526	921	1927	3,086	2,269
1917	1,746	1,054	1928	4,029	2,631
1918	943	802	1929[3]	4,388	2,826
1919	1,658	1,462			

1) 乗用車のみ。トラックの生産台数は乗用車のほぼ10～20%である。
2) 1921年以降は，アメリカの会社のカナダ工場での生産をも含む。
3) この欄の数字のみ Statistical Abstract of the U.S., 1931, p. 865 からとったが，他はすべて R. W. Dunn: Labor and Automobiles, 1929, p. 214 による。

迫った。1920～21年の戦後不況を切り抜けてからは，その発展のテンポはますます急となり1923年には300万台をはるかに越した。以後27年までは若干停滞気味であったが，28年には回復して400万台となった。

つぎに20世紀初頭以降の企業数の推移をみると第2表のとおりである。これによってみると，1903年から1926年の間に，自動車の生産に従事した181の会社のうち137社は脱落し，44社が残ったことになる。エステーンによれば，そのうち全期間にわたって生産を継続していたのは，わずか11社にすぎなかった。他の33社のうちには2，3年前に設立されたばかりのものもある。このように自動車企業の死亡率は他の産業部門にくらべて非常に高く，平均すると10年に満たないという[1]。

自動車業界における生産の集積・集中の傾向は，すでに第1次世界大戦前後ごろからいちじるしいものがあった。大量生産方式に適合した独創的な工場組織を作りあげたフォードと，豊富な資金を背景とするゼネラル・モー

第2表　自動車企業数の推移　(1902～1926)

	新参加企業数	脱落企業数	営業継続企業数		新参加企業数	脱落企業数	営業継続企業数
1902	…	…	12	1915	10	6	75
1903	13	1	24	1916	6	7	74
1904	12	1	35	1917	8	6	76
1905	5	2	38	1918	1	6	71
1906	6	1	43	1919	10	4	77
1907	1	0	44	1920	12	5	84
1908	10	2	52	1921	5	1	88
1909	18	1	69	1922	4	9	83
1910	1	18	52	1923	1	14	70
1911	3	2	53	1924	2	15	57
1912	12	8	57	1925	0	8	49
1913	20	7	70	1926	1	6	44
1914	8	7	71				

R. C. Epstein: The Automobile Industry, 1928, p. 176.

なお，この数字は全企業数を示すものではなく，実際に商業的に自動車を製造して販売している企業のみをとりあげたもののようである。

ターズの2社を筆頭とする上位の数社は，このころから生産台数においても売上げ台数においても，つねに全体の半ば以上の比率を占めていた。フォード企業の占める生産比率は，1913年以降，18年の30%，26年の33%，27年(型を転換するため生産を休止した年)の13%を除いたほかは，つねに40%以上であり，とくに1921年には約60%という高率を示した[2]。ゼネラル・モーターズも，ある時はフォードを抜き，あるときはわずかの距離をおいてこれを追うというぐあいだった。この2社を含めた上位3社は1909年には42.1%，15年には51.2%，20年には71.3%，25年には71.9%の生産比率を占めていた[3]。

この数字だけを見ると，自動車産業は，20世紀初頭以降，すでに巨大な独占体を形成していた他の産業部門に匹敵するか，あるいは凌駕するほどの生産の集積・集中を達成していたといってよいであろう。

しかし問題は，このことからただちに，この部門の製品たる自動車の価格が，なんらかの独占的機構を通して決定される，ということにはならなかったという点にある。いくつかの巨大企業への生産の集中は，たしかに独占組織の形成を容易にし，これを促進する重要な要因をなすものといってよい。しかしその部門における生産と販売が好調で，これらの企業がかなり長期的にあるていど安定した利潤をあげることができ，外部の資金にたよることなく蓄積をおこないうるような条件の下では，生産の集積・集中度が相当に高くても，価格を独占的に設定しうるような組織はなかなかできない。1920年代末までの自動車産業は，まさにそういう状況の下にあったのである。

第 3 表　自動車企業上位5社の利潤（純資産に対する比率）（1909～1926）

	Ford Motor Company	Reo Motor Company	Packard Motor Company	General Motors Corporation	Willys Overland Company
1909	127	102	49	94	
1910	215	68	23	58	
1911	141	20	11	10	
1912	132	16	19	12	
1913	149	29	17	23	41
1914	100	49	8	21	30
1915	46	38	19	28	39
1916	98	41	25	56	17
1917	23	16	19	57	11
1918	23	15	17	14	9
1919	33	17	12	26	4
1920	23	38	13	12	19*
1921	56	6	2*	9*	34*
1922	77	19	5	14	43*
1923	29	28	15	15	23
1924	18	16	11	10	5
1925	12	20	27	24	20
1926	9	15	30	32	4

R. C. Epstein: ibid., p. 354.
*　印は損失を表わす。

第3表は自動車企業上位5社(年度によっては5位以下になった会社もある)の利潤率を示す表である。会社によって差はあるが，各社とも平均するとその水準はかなり高い。エステーンによると，自動車企業の利潤率は1914年前後ごろまでは“正常利子”(normal interest)率の6倍から7倍，つづく7，8年間はおなじく5倍であったという[4]。つづいてこの部門における蓄積の様式をみよう。

自動車産業の発展は最初のうちは技術的にも不安定でその歩みは遅々としており，外部からの資本調達はきわめて困難であった。当初は自動車製造が企業として成り立ちうるか否かさえもあやぶまれ，銀行筋も一般投資家もこの企業に投資することを極端に嫌った。投資銀行は，ユー・エス・スチールの成立に典型的にみられるように，既存工業の大集中に対しては非常に積極的に乗り出していったが，まだ試作段階にあった自動車企業には何の関心も示さなかった。たいていの会社は，機械メーカーや近親者，友人の融資によって仕事をはじめた。はじめのころは自動車の製造といっても，設計と組立てだけであり，部品は外部メーカーから信用で買入れた。企業の拡張のための資金は利益の留保を積立ててこれに当てた。

自動車企業のこのような財務上の性格は，たんに草創期のみならず第1次世界大戦後から1920年代全般を通じて変らなかった。ただゼネラル・モーターズだけがちがっていた。同社は1908年にデュラン(W. C. Durant)によって，ほとんど独力で持株会社(holding company)として設立された。これに結合された会社は，Buick, Cadillac, Cartercar, Elmore, Ewing, McLaughlin, Marquette, Oakland, Olds, Randolph, Welch, Weston-Mott の諸社だった。このようにして成立したゼネラル・モーターズは翌1909年には28,550台を生産して業界をリードしたが[5]，統合過程に無理があったため，その後しばしば投資銀行家の援助を仰がねばならないことになり，デュランも一時は失脚したが，デュポンと組んでまもなく社長の席にもどった。復職後彼はふたたび活発な買収に力を注いだが，資金的裏付けのない過度の拡張をつづけたため，1920年についに破綻をきたし，社長の席を永久に追われ，以後同社はモ

ルガンに援助されたデュポンに経営の実権を握られることになった。以後ゼネラル・モーターズは，金融業者の強力な資金的背景の下に営業を続けた[6]。しかしこのような会社はまったく例外であり他の多くの会社は，フォードに代表されるように，独力で資金を蓄積し企業の拡張をおこなったのである。

1903年にフォード社が創立された時には，12人の株主が10万ドルの株式に応募しただけであり，しかもそのうちの5.1万ドルは特許，機械などの現物出資で，実際の現金払込みは，4.9万ドルだった（フォード社じしんの記録によれば，実際に払込まれた額はもっと少なく，2.8万ドルとされている）[7]。その後新株が発行されたことは一度もなく，巨大なフォード企業はすべて留保利潤によって築かれた。このような事情は多かれ少なかれ他の企業にも共通していた。1927年現在の最大自動車企業7社の投下資本額の80%は留保利潤の再投資によるものであったという[8]。なお，さきのゼネラル・モーターズも，1909年から1926年の間に，その利潤の約47%を自己の企業に投資していた[9]。

このように，自動車産業における大部分の企業がその創業に際しても拡張に際しても，外部からの援助にたよることなく，自己の利潤に支えられながらその必要とする資金を調達できたとすれば，いかに競争がはげしくてもそれらを統合して独占組織を作ることは容易にはできない。ゼネラル・モーターズのデュランも，いくたびか，フォードをも含めた主要自動車企業のほとんど大部分を吸収する一大会社の組織を計画したが，その試みは結局失敗に終った。不況期に金融的苦境におちいったいくつかの企業が，金融的利害によって外部から統合されるというのが独占組織形成のもっともふつうの形であるが，自動車産業は1920～21年の不況期をも若干の摩擦をひきおこしただけで切り抜けることができた。1923年以降は生産・販売の伸びが鈍り，巨大企業間の勢力分野も若干変ってきたが，なお独占価格を設定しうるような機構は形成されなかったのである[10]。

こういう状況の下では企業間の競争は激烈な形をとらざるをえない。じじつ，この時期の自動車企業は，技術の改善・価格の引き下げをめぐって巨

人同士の鎬を削る争いを展開した。フォードは早くも1908年にT型車を発表し翌9年にはこの型の車の製造に主力を注ぐ旨を言明した。T型車は高級な車を買うことのできない，いわゆる残りの95%の市場つまり労働者や農民の市場をねらったものである。フォード企業の一貫した経営方針はこうした低廉車種の大量生産とその生産過程のたえざる合理化による価格の引き下げであった。第4表はフォードの主製品たるT型観光用自動車(tourig car)の価格の推移を示したものである。みられるとおり価格は年々着実に下っている(1919年の値上げはインフレーションによる価格の修正である)。1920年から21年へかけての不況にはさすがのフォードも金融逼迫に苦しんだが，それでもなお価格は引き下げられた。

第4表　フォードT型価格
(1909～25)

	T型観光用自動車価格(ドル)		T型観光用自動車価格(ドル)
1909	950	1919	525
1911	690	1921	355
1913	550	1922	298
1915	440	1923	275
1917	450	1925	290

D. A. Moore: The Automobile Industry (in W. Adams ed. The Structure of American Industry) 1954, 邦訳352頁.

フォードが大衆相手の市場の開拓に成功したことに注目したゼネラル・モーターズは，ルイス・シボレーと協力しておなじく低廉小型車種シボレー・ベビー・グランドを作り，同車種の大量生産によるコスト切り下げ，価格引き下げをおこなって，フォードの牙城に喰いこむことに成功した。他の多く

第5表　低廉車種(675ドル以下)の市場占拠率　(1909～26)

	占拠率(%)		占拠率(%)		占拠率(%)
1909	6.9	1915	43.9	1921	48.1
1910	7.0	1916	51.1	1922	56.2
1911	15.9	1917	55.3	1923	62.7
1912	36.0	1918	41.6	1924	59.4
1913	46.6	1919	43.5	1925	51.2
1914	49.3	1920	39.6	1926	51.6

R. C. Epstein: ibid., 1928, p. 337, 345.

の会社もこの方向に進んだ。この結果自動車の価格は年々かなりのテンポで下落している。低廉標準型乗用車の価格指数は1920年を100とすれば，21年は98，22年は73，23年，24年は52，25年は51，26年は49となっている[11]。つまり5年間に半分になったわけである。また低廉車種の市場占拠率を示すと第5表のとおりである。この比率は1916年には50%を越え，1923年には62.2%に達した。24年以降は若干下っているがそれでも50%は割っていない[12]。

このようにみてくると，フォードのいわゆる「低価格」なるものが，どういう背景の下に，いかなる意義をになって主張されたものであったかが明らかになるであろう。この部門での価格は，なんらかの独占的機構を通して設定されるものではない。しかしそれはまた，かならずしも，無数のほぼおなじような規模の企業による，いわば古典的な自由競争によって形成される市場価格を目安として決定されるというものでもない。市場はわずか数社の巨大企業によって分割されている。各企業はたがいに相手企業の生産量，市場での地位を知りぬいていて，つねに市場全体を見渡すことができる。巨大自動車企業にとっては，自動車の市場価格はたんに外から与えられる基準としてではなく，あたかもみずからの価格方策の如何によって直接にその水準を左右できるものであるかのようにみえる。また，自動車は当時はまだ食料，被服などのような生活必需品になりきってはおらず，いわば奢侈品的性格をもった大衆消費財であったから，その需要は価格のうごきに対してきわめて敏感であった。一企業における価格の切り下げは，ただちにその企業の市場占拠率の増大となってあらわれる。市場は企業みずからが直接に作り出すものとして意識される。このようなあいつぐ価格引き下げは，とうぜんコスト切り下げを前提としなければならないが，すでにみたように，各企業は資本市場の状況の如何にかかわらず，つねにかなりの規模の新投資をおこないうるだけの資金を留保利潤として確保していた。

要するに，たえざる技術改善による価格の引き下げ，それによる市場の拡大，これがこの時期の自動車産業の生存条件であった。第1次世界大戦後，

1920年代を通じて(とくにその半ばごろまで)自動車企業はまさに「低価格」をその経営の支配的原理とせざるをえなかったのである。フォードはこの激烈な競争戦においてつねに先頭に立っていた。フォードの「奉仕主義」の内容の一面をなす「低価格」の原理は，自動車産業におけるこのような市場をめぐる企業間の競争に対する経営方策を，彼独特の個人的信念という形で表明したものにほかならなかったのである。

注

1) R. C. Epstein: The Automobile Industry, 1928, p. 164.
2) R. W. Dunn: Labor and Automobile, 1929, p. 21.
3) TNEC, Monograph, No. 27, The Structure of Industry, 1941, p. 244.
4) R. C. Epstein: ibid., p. 265.
5) TNEC, Monograph, ibid., p. 243.
6) ゼネラル・モーターズの成立史については L. H. Seltzer: Financial History of the American Automobile Industry, 1928 および宇野博二「アメリカにおける自動車工業の発達」(学習院大学政経学部研究年報 No. 5)をみよ。
7) D. A. Moore: The Automobile Industry (in W. Adams ed. The Structure of American Industry) 1954, 邦訳346頁.
8) R. W. Dunn: ibid., p. 28.
9) G. Soule: Prosperity Decade, 1947, p. 166.
10) 自動車産業におけお独占体の形成を困難にした要因としては，ほかにつぎのようなものがある。第1は自動車という商品の消費財としての特殊性によるものである。自動車は漸次大衆の日常生活にとって，きわめて必要度の高いものになってきていたのであるが，しかしなおふつうの意味での生活必需品とはいえない性質のものであった。自動車の購入は通常生計費(住居費，光熱費，食費，被服費)以外の余剰収入で購入される一種の流行商品としての性格をもっている。性能やスタイルに対する大衆の好みは多種多様であると同時に，きわめて変りやすい。この場合，資金，技術ともにすぐれている大企業の方が一般的に有利であることはいうまでもないが，中小規模の企業でも特徴ある製品を作り出すことができれば，市場において独自の地位を確保することができる。つまりアウトサイダーを完全に排除することがむずかしいわけである。

第2はこの産業には技術的独占がなかったということである。アメリカ特許局は1895年にジョージ・セルデン(George, B. Selden)に自動車製造法の特許を与え，生産販売の独占権を許可した。かれはこれによって特許料を徴収した。1903年エレクトリック・ビークル会社は，セルデンの特許権をもって30社にのぼる会員会社からなるALAM (Association of Licensed Automobile Manufacturers) を設立し，会員会社

はこの ALAM に特許料の 5%（これはのちに 1.25%，0.8% としだいに引き下げられていったが）を支払うことになっていた。フォードはこれを認めず，訴訟を起した。1911 年の判決はフォードの勝利を宣告した。この判決以後，特許権を自動車のような一般化したものにも許可すべきであるという考え方はうすれ，製造業者はあまり重要でない改良に対して独占的な権利を得ようとする考えを捨てた。特許権の大部分はその後フォードを除く全自動車会社を会員として結成された National Automobile Chamber of Commerce に寄託され，会員会社は相互に無料でこれを利用することができるようになった。この協定は 1925 年には，すでにプールされ利用されていたものを除いては廃止されたが，このころまでには自動車製造技術上の種々の新機軸はおおよそ出つくしてしまっていた。つまり第 1 次世界大戦後から 1920 年代の半ばまでの拡張期においては，何か特別の技術的利点を持つことによって他企業を圧迫し独占的地位を築くということはできなかったわけである。

第 3。自動車工業においては，フォードのように自企業内で部品の製作と組立てを同時におこなっているものはすくなかった。多くの会社は組立て工程を主としていて，部品は周辺に多数散在する部品メーカーから買入れていた。独占組織を作るためにはこのような外部の部品メーカーをもその支配下に収めなければならず，それはきわめて困難なことであった。

11) TNEC, Monograph, No. 22, Technology in Our Economy, 1941, p. 259.

12) 1924 年以降は，自動車需要の伸びが一段落し，それとともに消費者の購買動機が若干変ってきた。どの会社の車を買うかということを決めるばあいに，価格だけではなく外観をも大きな考慮要因とするようになってきたのである。フォードの T 型はこの点でシボレーより不利であった。フォードの市場占拠率は 1920 年代の半ば以降下落していった。焦ったフォードは従来の経験に徴して，ここでもまた値下げによって切り抜けようとしたが，苦境を打開することができず，ついに 1927 年には型の転換を決意して工場を一時閉鎖した。しかしこのことは自動車市場の拡大にとって，価格切り下げが一般的に有効性を持たなくなったということを意味するものではない。フォードの停滞の原因は，基本的には T 型車が大衆に飽きられたことによるものであった。約 9 カ月の準備期間を経て新らしく発売されたフォードの A 型は，1929 年に記録的な売上げをみせたのである。

[IV]

いまみたところによって「低価格」の原理なるものは，大衆市場の拡大をめざすはげしい競争場裡における経営のイデオロギーであることが明らかになったが，フォードにおいてはすでにみたように，これは「高賃金」と一

体化したものとして，すなわち「低価格と高賃金」の原理という形で主張されているものであった。フォードじしんの言葉によれば「もしわれわれが高賃金を支給しうるならば，それはやがで消費されて，小売業者→卸売業者→製造業者→異部門産業の労働者を繁栄させることに役立ち，かれらの繁栄は，われわれの売上げとなって反映する」[1]ことになる。つまり「高賃金」の支給は新たな購買力の創出による新たな市場の開拓を可能にする。「低価格」と密接不可分の関係をなす「高賃金」の支給は労働者の生活を豊かならしめ，「改革業者」の活動を封ずる。かくして経営も労働もともに繁栄し，そこに労働問題は発生しようがないというのが経営労務に対するフォードの基本的考え方であった。

このようにフォードにおいては「低価格」と「高賃金」は相互におぎないあうものとして矛盾なく並存しているのである。しかしおなじく市場の拡大を目的としているにしても，「低価格」と「高賃金」は経営にとってはけっして同列におきうるものではないであろう。市場拡大のために「低価格」を推進するということは，それがいかなる時期にどういう意義をもっておこなわれるかということを別にすれば，競争場裡にある経営者としては本来のあり方である。販売価格の引き下げは売上げの増大をもたらす。売上げの増大はますます高能率での大量生産を促進し，単位当りコストは低下するとともに，利潤率は高まり，つぎの価格引き下げを可能にする。「低価格」はその意味では合理的な経営実践原理である。しかし賃金の引き上げはそうではない。経営はたとえ一時的には，自己の企業における高賃金が他企業にも波及して大衆の購買力を高めるという信念の下に高賃金を支払いえたとしても，たんにそれだけの故をもって長期的にこれを継続しうるものではない。賃金の引き上げは直接的にはコストの騰貴，利潤の減少を意味する。高められた購買力が何に向けられるかは消費者の任意であるし，またかりにそれが自己の属している産業部門の生産物に向けられるとしても，自己の企業の製品のみに需要が集まるという保証がないことはまったく自明の理である。経営が支払いうる賃金は結局その経営が当面している労働市場の状態，その経営が

獲得しうる利潤の量によって決まらざるをえない。一見「奉仕主義」の発現そのものとみられるフォードの「高賃金」もその例外ではなかった。

まずフォード企業における賃金方策を具体的にみよう。フォードは1913年以降つぎつぎと新しい労務方策を採用していったがその中でもっとも重要なのは，1914年1月12日に発表された新しい賃金制度であった。それによればフォード企業の労働者は1日8時間，1週48時間の労働時間で，1日5ドルの最低賃金を保障されるというのである[2]。1914年ころの労働条件は1日9時間[3]，平均賃金1日2ドル[4]がふつうであったし，フォード企業においてもそれまでは1日9時間，平均賃金2.4ドルであった[5]。したがってこの新賃金は当時としては画期的な高賃金であった。この新賃金制度の反響は大きかった。同業者はフォードを労働市場に混乱をまきおこすものとして非難したが，一般には“偉大な人道的運動”として賞讃され，フォードの名声は一時に高まった。[6]

しかしこの最低賃金1日5ドルがとくべつに「高賃金」としての独自性を誇りえたのはそう永い期間ではなかった。第6表は自動車企業の年間平均労働者数および彼らの年間平均賃金の推移を示すものである。年間就業日数を300日として概算すると1914年の年間平均賃金802ドルは1日2.6ドル強であり，19年の1431ドルはおなじく4.8ドル弱，以下21年は5ドル弱，23年は5.4ドル強，25年は5.6ドル弱になる。この表の年間平均賃金は多数の中小車体メーカー，部品メーカーの労働者の賃金をも含めた平均であるから，組立工程を主とする一定規模以上の自動車企業のみをとってみれば，平均はもっと高くなるはずである。つまり1919年ないし21年ごろまでには，フォード以外の自動車企業の労働者に

第6表　自動車企業の年間平均労働者数および年間平均賃金
(1904～25)

	年間平均労働者数	年間平均賃金(ドル)
1904	12,049	594
1909	75,721	643
1914	127,092	802
1919	343,115	1,431
1921	212,777	1,498
1923	404,886	1,630
1925	426,110	1,675

R. W. Dunn: Labor and Automobiles, 1929, p. 117.

とっても，5ドル前後ないしそれ以上の賃金はふつうの水準になっていたのであり，したがってフォードの「高賃金」が真に「高賃金」としての意味をもっていたのは1914年からせいぜい5,6年の間のことにすぎないことになる。

このように彼の「奉仕主義」は「高賃金」という面ではかならずしも貫ぬきえなかったのである。1914年の高賃金方策も，じつは，自動車産業の中心であるデトロイト地区の特殊の労働事情に促がされて採用されたものであった。

がんらいデトロイトは自動車産業によって急速に発展した都会であった。労働需要は大きかったが，労働者の多くは，東欧からの移民，南部の農民出身者などのいわゆる“渡り鳥労働者”(the transient worker)[7]であった。彼らは労働条件がきわめて劣悪だったにもかかわらず言語，習慣をことにする雑多な人種の集りであったうえに，これを組織すべき労働組合の勢力が弱かったことから，集団的な行動をとることができず，また一定の地区への定着性を持たなかった。彼らはほんのわずかの労働条件の差異によっても職場を変えた。また他の地方によい仕事の口があるときくとただちに移動した。当時のデトロイト地区における工場企業の経営者にとって最大の問題は，労働者の移動がはげしくて一定の労働者数を必要に応じて確保することがきわめてむずかしいということであった。フォードの1914年の「高賃金」は直接には，これをもって従来頭痛の種であった労働者の高い労働移動率の問題を一挙に解決することを意図したものであった。1914年はちようど，フォードが永い間研究してきた移動組立法 (moving assembly method) による大量生産方式が彼の工場の各部門にわたって実用化された年であった。フォード企業の利潤はそれまでにも十分高かったが(第3表をみよ)この新しい生産方式の採用は，このような「高賃金」を支払ってもなおかつ相当の高利潤を期待せしめるに十分だった。じじつ，この新賃金制度の実施された1914年においても利潤は2034万ドルであり（前年は2505万ドル），純資産額に対する比率は100%であった[8](なお1915年にこの比率は46%に下っているがこれは純資産額が一挙に1.8倍になったためであり，利潤の絶対額は2464万ドルで

前年より多かった)。

この新しい賃金制度によってフォード企業労働者の移動率ははなはだしく減少した。この間の事情についてフォードじしんつぎのように述べている。「この制度を実施した1914年には従業員を14,000人雇用しており，この人数を維持するには，1年に約53,000人を採用しなければならなかった。しかし1915年にはわずか6,508人を新たに雇用したにすぎない。しかもその多くは企業の成長の結果雇用された人々である。もしいままで通りの労働者回転率で現在の人数を維持しようとすれば，年に約200,000人を採用しなければならなかったであろう。かかることはおそらく不可能であったろう。われわれの工場における仕事は2,3日でおぼえることができるが，はじめと1年後とでは段ちがいである。かくして労働者回転率の問題は，それ以後は頭痛の種ではなくなった。現在ではおそらく月に3%から6%の間だと思うがくわしくは知らない。なぜなら，数字をとるほどの問題ではなくなってしまったからである」。[9]

フォード企業とおなじような問題に直面していた他の自動車企業も漸次賃金を引き上げていかざるをえなかった。大戦中の労働力不足，自動車産業における労働力需要の急速な増大（第6表に明らかなように，自動車産業の労働者数は1914年から1919年までの5年間に約3倍になっている）がこれを促進した。

「高賃金」の支給およびそれの他企業への波及というフォードの「奉仕主義」は実際には，このようにきわめて現実的な経済事情に規制されていたのであり[10]，自動車産業における賃金は，フォードの賃金方策の如何にかかわらず，全体として上昇せざるをえない事情にあったのである[11]。フォードの新賃金制度の採用はそのきっかけをなしたものにすぎなかった。しかしこの新賃金制度が実施されたときの反響はあまりにも大きく，フォード企業が「高賃金」であり，それが他企業にも波及したという印象はその後も多くの人々の脳裡につよく焼きつけられた。フォードじしんもその著書の中でくりかえしこれを誇示した。前節でみた「低価格」とともに，フォード企業は「低

価格と高賃金」の推進者とみなされていたのである。

注

1) Henry Ford: My Life and Work, p. 124.
2) Henry Ford: ibid., p. 106 & p. 126.
3) A. L. Gitlow: Labor Economics and Industrial Relations, 1957, p. 631.
4) G. Soule: Prosperity Decade, 1947, p. 221.
5) Henry Ford: Today and Tomorrow, p. 157.
6) もっとも，フォード企業のすべての労働者がただちにこの新賃金制度の中に組入れられたわけではない。実施の詳細については，Henry Ford: My Life and Work, pp. 121-129 をみよ。
7) R. W. Dunn: Labor and Automobiles, 1929, p. 62.
8) R. C. Epstein: The Automobile Industry, 1928, p. 353.
9) Henry Ford: My Life and Work, pp. 129-130.
10) フォードは1919年に従来の最低賃金1日5ドルを6ドルに引き上げたが，同年は戦争中の動員解除，産業再編成などのため，労働移動率がふたたび高まった年だった。つまり賃金引上げの契機は1914年の場合とおなじだったのである。
11) 1916年から19年の間ははげしいインフレーションが進行した時期であった。したがってこの時期の賃金上昇は実質的にはそう大きなものではなかった。

[V]

まえの二つの節において，フォードをして「低価格と高賃金」の原理を主張せしめた経済的条件とそれが実施されるにいたった直接的契機およびその実際の過程を吟味してきたが，みられるとおり，いずれもその背後には“市場拡大”ということが至上目的として設定されていたことは明らかであろう。「低価格」による市場占拠率の増大，「高賃金」による新しい購買力の創出，これがフォードじしんの意識における「奉仕主義」なるものが理想として目指すところであった。

ところで，このような考え方は，たんにフォード個人の，あるいはフォードに代表されるかぎりでの自動車企業にとってのみ適合的な経営イデオロギーであるというにとどまらなかった。この考え方は1920年代のアメリカの産業界につよい影響力をもって流布され，この時期の経営管理思想の主要

な一面を代表するものとなった。1920年代の経営労務方策もこのようなコンテクストの中における「高賃金」思想をその基調とするものであった。

周知のように第1次世界大戦はアメリカをヨーロッパへの債務国から債権国へと変えた。アメリカ経済は1920年から21年へかけてかなりの規模の不況を経験したが，それを切り抜けてから以後は未曽有の好況，いわゆる「永遠の繁栄」の時期をむかえることになった。しかしその実態はかならずしも無条件で楽観できるものではなかった。アメリカの工業生産力は第1次世界大戦中の異常な拡張と1920～21年の不況末期における大規模な技術改善による生産性の向上によって，いちじるしく高まっていた。他方，戦争によって疲弊したヨーロッパ経済はアメリカのドルによって支えられていたが，それはかならずしもアメリカの輸出を持続的に増大せしめるものではなかった。アメリカの輸出総額は1920年には81億ドル（1911～15年の年平均の約3.5倍）に達していたが，翌21年には44億ドルに下落し，以後27年までは多少の増減はあったがほぼ同水準を維持したにとどまった[1]。しかも輸出商品のうち工業完製品の占める比重は半分に充たなかった[2]。

このように，増大せる生産力を対外的に処理できないとすれば，アメリカ産業のとるべき道は国内市場の開拓以外にはない。しかし国内市場の見通しもまたけっして楽観できるものではなかった。問題はこの時期の繁栄の性格にある。好況はすべての産業部門にゆきわたることなく，部門ごとにいちじるしい不均等が存在した。自動車産業およびそれの関連産業（ゴム，石油，ガラス，セメント，道路建設機械），住宅建築，電気器具（ラジオ，電話，電気冷蔵庫），レーヨン，加工食料品（主として酪農製品）などの部門は比較的好調であったが，コットン，ウール，ウーステッドなどの天然繊維産業，石炭産業，自動車以外の運輸設備（鉄道，造船）産業などには繁栄は波及せず，これらの部門の所得（利潤，賃金）は増大しなかった。なかでも農業部門の停滞ははなはだしかった。農業部門は第1次世界大戦中にヨーロッパ向けの輸出が急激に増大したことに刺戟されて，作付け面積の過度の拡張をおこなっていた。大戦後のヨーロッパにおける食糧自給化の傾向の強化，新興農業国の

台頭などはアメリカの農産物輸出を激減せしめ，従来これに依存して発展してきたアメリカ農業を苦況におとしいれた。農産物価格は下落をつづけた。農業所得は1918～20年には年平均150億ドルだったが，1922～29年の年平均は100～120億ドルにすぎなかった[3]。がんらい，西部，南西部を中心とするアメリカの農業は，南北戦争以来急速に成長してきた東部の工業製品を消化する一大市場として，工業の発展を内部的に支えてきたものであった。したがってこの部門の停滞はただちに工業製品の販路の狭隘化を意味した。このようなことから，空前の繁栄にもかかわらず，この時期の工場企業はその生産能力をフルに運転することができなかった[4]。一国内に原料資源も市場も同時に併せもつという例外的に恵まれた条件の下に発展をつづけ，さらに第1次世界大戦中の特殊な地位によってついに債務国から債権国へ転化するにいたったアメリカは，大戦後も繁栄を謳歌したが，その繁栄の性格はこのようにきわめて不安定なものであり，その背後には市場問題が大きく浮び上っていたのである。

市場拡大のための価格引き下げは，このように，たんに自動車産業にとってのみならず，この時期のアメリカの他の産業にとっても，とくべつに重要な意義を有するものとして，あらためて問題にされたのであった。20年代の繁栄を支えた有力な柱たる住宅，電気器具，加工食料品などの各部門においては，自動車産業部門とほぼおなじような事情から，いずれも，独占価格の設定が困難であったことを考えると「低価格」による大衆市場の拡大という経営イデオロギーが，この時期にひろく流布され一般化された理由がいっそうはっきりするであろう。フォードにおいてはそれが，さきにみたような事情から，とくに尖鋭な形で意識された。1920年代のアメリカの産業界における「高賃金」思想も，このような「低価格」と絡みあった形で出てきた。

がんらい「高賃金」を購買力の増大による販路の保証ということに結びつけて主張したのは労働組合であった。第1次世界大戦前のアメリカの労働組合は賃金斗争に際して「もし経営者が技術的改善の利益を高賃金という形で分配しなければ，国民の購買力は生産されうる商品のすべてを買うに十分

ではないであろう」[5]という“理論”をかかげて斗った。しかし戦争中はインフレーションの進行による物価の騰貴がはなはだしく，それにともなって労働組合の賃金斗争のスローガンも変ってきた。賃金を生計費の高騰にスライドさせることが当面の緊急な目標になった。生計費調査が重視され，それに基づいて要求されるべき最低賃金の額が決められた。大戦中の労働力不足によって労働組合の発言力は強まっていたので，この方式はある範囲の経営者によって容認され，実際の労働協約の一項目としても，また仲裁委員会の紛戦処理の方針としても採用されるようになった。

ところが，1920～21年の不況によって物価水準はいちじるしく下落し，それにつれて労働者の生計費も下った。工業製品の価格の下落よりも，穀物価格の下落の方が大きかったことによって，生計費の下落はいっそう目立った。経営者は戦争中の賃金決定方式を逆に使って，物価の下落に合わせて賃金を切り下げることを主張した。そこで労働組合はふたたび戦前の“理論”をもちだしその妥当性を主張することになった。すなわち，労働者1人当りの生産高の増大あるいは人口1人当りの生産高の増大と，実質賃金＝購買力の増大とを平行させることの必要性を強調したのである。大戦直後から1920年までは労働組合の加入者の数は漸増していたし，労働組合の力は全体としてまだ弱まってはいなかった。(後掲の第9, 10表をみよ)1919年には400,000人近くの労働者が参加した鉄鋼部門での大ストライキをはじめとして，繊維，石炭部門の労働者もかなりはげしい斗争をおこなっており，鉄道労働者は鉄道公有案というラジカルな要求さえ出していた[6]。このような状況の下では，経営者側としても労働組合の要求をかんたんにしりぞけるわけにはいかなかった。他方1920～21年のデフレーションは製造工業の経営者に，あるていどの高賃金を容認してもよいような利益をあたえていた。というのは，このときのデフレーションにおいては，工業製品価格の下落よりも原料価格の下落の方が大きく，製造業者が買わねばならない原料価格と彼らが完製品に対して受けとる価格との間のマージンが拡大したからである。たとえば1921年には，工業製品の価格は1913年よりも63%高かったが，原料価格は25%

値上がりしていたにすぎなかった[7]。このような事情から経営者側はあるていどの譲歩をおこない，賃金の切り下げは一定の範囲内にとどめられた。その結果，デフレーションの末期まで職を失わなかった労働者にかんするかぎりでは実質賃金は数パーセント高まった（第8表をみよ）。

だがこのときにはまだ，「高賃金」を一つの経営方策として認める経営者はなかった。1921年には，いぜんとして，賃金切り下げの方法および賃金切り下げがどこまで可能であるかを扱った論文が300以上も発表されていた[8]。1922年にはこの種の論文はすくなくなったが，かわりに刺戟賃金について論じたものの数が増大した。

ところでこのころから経済の様相は変ってきた。不況からの回復，好況の到来によって労働力需要は増大した。失業率（第7表）は1921年には15.3％という高い率を示していたが22年には12.1％に減少し，23年には一挙に半分以下の5.2％にまで下落している。経営者は賃金の騰貴をそれじたいとしては不可避なものとして認めざるをえなかった。不況期の特殊の事情によって騰貴した実質賃金は，こんどは

第7表　失業率（年間平均最低推定値）（1920～27）

	失業率（％）
1920	5.1
1921	15.3
1922	12.1
1923	5.2
1924	7.7
1925	5.7
1926	5.2
1927	6.3

Recent Economic Changes, 1929, Vol. II. p. 879.

第8表　年間平均賃金　（1919～28）

	貨幣賃金 1914＝100	実質賃金 1914＝100		貨幣賃金 1914＝100	実質賃金 1914＝100
1919	187	105	1924	200	118
1920	218	106	1925	205	119
1921	191	108	1926	219	126
1922	187	113	1927	219	128
1923	200	119	1928	224	132

G. Soule: Prosperity Decade, 1947, p. 221.

第 9 表　労働総合加入者数　(1919～27)

	加入者数(千人)		加入者数(千人)		加入者数(千人)
1919	4,169	1922	4,059	1952	3,818
1920	5,111	1923	3,747	1926	3,901
1921	4,815	1924	3,747	1927	3,904

Recent Economic Changes, Vol. II. p. 480.

第10表　争議件数，争議参加者数　(1919～27)

	争議件数 1916＝100	争議参加者数 1916＝100		争議件数 1916＝100	争議参加者数 1916＝100
1919	96	260	1924	33	41
1920	90	91	1925	34	27
1921	63	69	1926	27	21
1922	29	101	1927	19	22
1923	41	47			

Recent Economic Changes, Vol. II. p. 491.

労働力需要の増大に支えられて，持続的に上昇することになった。第8表はその趨勢を示したものである。この傾向を反映して労働組合の加入者数は減少し争議件数も漸減していった。その推移は第9表および第10表にみられるとうりである。

他方，不況末期に集中的におこなわれた技術改善の効果がこのころからあらわれてきて，工業生産物のコスト低下は各部門にひろがり，利潤率は回復しはじめた。この時期の技術改善は同時に大量生産方式の一般化を意味していた。大量生産物は大量販売されねばならなかったが，さきにみたように市場はかならずしも楽観しうるような状態になかった。

賃金，労働運動，生産性（コスト），市場のこのような動向は，経営者ないしその代弁者にいままでとはちがった“賃金理論”を思いつかせることになった。賃金の増大は結局その企業に投資している株主の利益を削減するか，あるいはまた，その企業の生産物の購買者に高い価格を支払わせるよう

な結果にならざるをえないという従来の“理論”は後景にしりぞいた。かわりに，賃金の増大が生産性の増大と平行しうるような状態の下は，「高賃金」はかならずしも排除すべきことではないという考え方が出てきた。賃金の増大の結果として生ずる購買力の増大は，労働者の生活水準を高め，組合運動を軟化させ，企業に大きな損害を与えるストライキを減少せしめるだけではなく，販売しうる商品の量を増大させることにより経営者にとっても利益となる。労働者はたんに生産者としてだけではなく，消費者としても見なおされなければならぬ。販売量の増大は生産物1単位当りの諸経費を減少させ，大量生産の有利性をますます発揮せしめることになる。それはふたたびコスト節約的改善を促進し，販売量のいっそうの増大をもたらすような価格の引き下げを可能にする，というのがこの新しい“賃金理論”の内容である。

1923年にバウムは“Paper Trade Journal”に“低賃金を支給することはおろかな経営の証拠であり，不名誉のしるしである”ということを主張した論文を発表したが，これをきっかけとして，おなじような考え方をより積極的に表明するものがあいつぎ，この“賃金理論”は1926年までにはアメリカの産業界にひろくもてはやされるようになった[9]。1920年代の賃金は，あたかも経営者が「高賃金」の原理を実践したが故に増大したかのごとくみなされた。「高賃金」の支給は「高度な経営 (highgrade management)」の存在を意味するものとして受けとられた。1922年に発表されたフォードの“My Life and Work”における奉仕主義=「低価格と高賃金」の主張は，ちょうど，産業界におけるこのような動向にマッチし，そのさきがけをなしたのであり，1926年の“Today and Tomorrow”はこれをふたたび確認するものであった。

かくして，本来，経営にとって望ましからざるはずの「高賃金」は，とにかく彼らによっても，一方においては「低価格」とともに市場を拡大し，他方においては厄介な労務問題の発生を抑える（この面では，がんらい労働組合の“理論”だった「高賃金」は，逆に労働組合を抑えるための経営の“理論”に改作された）という二重の意義をになった経営方策として容認されることになった。しかしすでにみたところから明らかなとおり，これは，客観

的な経済事情（労働力需要の増大）によって不可避的に生じた賃金上昇（およびそれにともなう労働組合運動の軟化）を，高利潤に支えられたかぎりでの経営が，彼らの当面していた市場問題に結びつけて事後的に合理化したものであった。

賃金管理にかんしての，テイラリズムに対するフォーディズムの進歩は，前者がもっぱら賃金形態しか問題にしなかったのに対して，後者においてはむしろ賃金水準そのものが問題にされたという点に求められている[10]。すなわち，テイラリズムにおいてはまず生産要素の一つとしての労働力の使い方を標準化し，つぎにこの標準にもとづいて労働者を働かせるためには，いかなる賃金形態がもっとも刺戟効果が強いかというぐあいに考察がすすめられた（その結果案出されたのが差別的出来高給制度であった）。ところがフォーディズムにおいては，賃金形態の問題は背景にしりぞき，賃金支給額そのものの高低が端的にとりあげられたというわけである。現象的にみれば，これはたしかにそのとうりであるといってよいであろう。しかしその内実を探ってみれば，1920年代の「高賃金」は，経営労務方策それじたいの問題としての取り上げられたものではなく，当時のアメリカ産業にとっての主要な経済問題に対する経営の管理方策全体の中に埋没した形で，しかも事後の承認として一定の位置を占めていたにすぎなかったのである。

なおこの時期には，賃金管理以外の各種の労働力管理および経営労資関係管理についても，いくつかの新しい方策が採用されあるていどの普及をみたが[11]，これらも「高賃金」とおなじく，高利潤に支えられたかぎりでの，余裕ある経営の恩恵的宥和策としての色彩が強く，1929年代末以降の不況期には，いずれもぜいたくな失費として縮減されるかあるいは廃止されてしまった[12]。

多くの会社に設置された人事部門はなんらの原則もなしに運営され，各種の「テストがあらゆる種類の問題に対する万能薬として歓迎され，しかもこれは，その本質をも限界をもわきまえていない人によって計画され管理された」[13]のである。人事管理は温情主義（paternalism）と結びつけて理解され

ていた。経営者は，いぜんとして，労働者の「名前と顔を記憶し，うしろから肩をたたく趣味を有し，善意をまきちらし，彼らに彼らの雇用主の恩恵を信じこませることに熱心である」[14]ような者を労務管理の適任者として認めていたような状態であった。

労働問題に個別経営的に対処する方策としての労務管理は，1920年代の“フォーデイズムの時代”においてもなお，独自の一管理部門をなしていたとはいえなかった。1929年以降の大不況による労働問題の本格化によって，労務管理ははじめて，経営にとって必須不可欠の管理部門として確立することになるのである。

注

1) Statistical Abstract of the U.S., 1939, p. 463.
2) Ibid., 1937, p. 443.
3) H. G. Faulkner: American Economic History, 7th edition, 1954, pp. 625-630.
4) 1925～29年の間の鉱業と製造業をとってみると，前者では17%，後者では20%の生産設備が遊休していた。E. Nourse: America's Capacity to Produce, pp. 142-143 & p. 303.
5) G. Soule: Prosperity Decade, 1947, p. 217.
6) G. Soule: ibid., pp. 190-197.
7) G. Soule: ibid., p. 105.
8), 9) Recent Economic Changes in the United States, Report of the Committee on Recent Economic Changes, of the President's Conference on Unemployment (Herbert Hoover, Chairman), Vol. II, 1929, p. 524.
10) 藻利重隆：「労務管理の経営学」1959, pp. 105～107.
11) これらの実態についての詳細は次稿で扱う。
12) D. Yoder: Personnel Management and Industrial Relations, 3rd edition, p. 54.
13) D. Yoder: ibid., p. 53.
14) D. Yoder: ibid., p. 54.