

# 書 評 と 紹 介

ロバート・フィッツジェラルド著  
山本通訳

## 『イギリス企業福祉論』

イギリスの労務管理と  
企業内福利給付：1846-1939』

評者：岩出 博

これまで日本では、通俗的な言い回しであるが、「イギリスには労使関係はあっても、労務管理はない」と揶揄されてきた。それは、一方に膨大な労使関係研究の蓄積があるにもかかわらず、企業内の労務施策にかかわる研究がほとんど見られないというイギリスの広く労使関係研究の状況を言い表したものである。

このようなイギリスにおける「労務管理の看過」の状況を生み出した事情としては、大きく2つのことが考えられる。その1つは、賃率・労働時間などの基本的労働条件や雇用・訓練の一部が、全国産業別団体交渉を通じて企業外で決定され、労務管理はその労使協約の忠実な運用を担うに過ぎない受動的なスタッフ管理職能と見なされていたことにある。もう1つは、労使関係研究において、労使の「使」は無視され、その対象はもっぱら労働組合運動に傾いたものになっており、経営側の労務戦略への関心は、ドノバン報告を契機とした伝統的なイギリス労使関係制度の改革論議が高揚する1960年代後半までほとんど生じていなかったことにある。

\*

こうした企業内の労務施策に関する研究が十分に行われてこなかったイギリスの労使関係研究の状況下において、本書は19世紀半ばから第2次大戦に至るまでのイギリス企業における企業内福利厚生施策（welfare works）の歴史的な展開と分析を試みたものであり、労務管理史研究におけ歴史的な空白の一齣を埋めるきわめて意義のある研究成果といえるものである。

まず、本書の章構成は、翻訳書に即して掲げると、次のようである。

日本語版への序

第1章 労使関係、企業そして福利厚生

第2章 鉄道業、独占そして労務管理

第3章 首都ロンドンのガス産業における労働

第4章 鉄鋼業における会社単位の労務政策  
の展開

第5章 化学工業における体系的経営管理と  
福利厚生

第6章 ビール醸造業における労働問題

第7章 イギリス産業における企業内福利給  
付の位置

第8章 労働者共営制協会と企業内福利厚生  
協会

第9章 産業と社会改革

エピローグ

本書におけるイギリス労務管理史研究の問題意識と分析視角は、第1章で述べられている。それによると、本書における論点は、大きく3つあるようである。第1の論点は、イギリス産業における企業内福利厚生施策の展開は限られた例外的な企業においてのみであったとする通説をひるがえし、諸産業において広範囲に展開されていた事実を明らかにしたことにある。そしてその意図は、第2章から第7章までを通じ、

鉄道・ガス・化学・ビール醸造・繊維・炭鉱・造船・機械・電気製品・自動車・食品・タバコといった諸産業における企業内福利厚生施策の実際を、会社内記録文書等の一次資料を駆使した丹念な掘り起こしに示されている。

第2の論点は、企業内福利厚生施策のタイプを、大きく家父長的温情主義にもとづく「親切心からの給付」(ex gratia benefits)としての「恩恵的な福利厚生」とより近代的な経営管理的な発想にもとづく「体系的(systematic)な福利厚生」の2つに分け、その展開の相違はそれぞれの企業が置かれた市場組織と経営・生産組織のあり方から生じるとする分析視角を提示していることである。

イギリスにおける企業内福利厚生は繊維業を中心に18世紀末には生まれており、時代の経過とともに、一般的に「恩恵的な福利厚生」から「体系的な福利厚生」へと発展していく。それゆえ、本書が1846年から1939年までの時期の企業内福利厚生に対象を限定した本来的な意図は、いわゆる近代的な「体系的な福利厚生」の組織化の発端を19世紀に独占・寡占市場が形成された鉄道業に見出すとともに、第2次大戦後に展開される福祉国家政策の影響を受けていない戦前までの「体系的な福利厚生」の実際を観察することにあつたといえるだろう。

しかしその本来的な意図とは裏腹に、この時期における諸産業の企業内福利厚生施策展開の現実として、「体系的な福利厚生」と「恩恵的な福利厚生」の同時代的な並存状況を見出していくことになる。たしかに、独占ないし寡占市場が形成された鉄道業や都市ガス供給業では、中核的な労働力の育成や安定的な雇用の確保をめざして福利厚生施策の組織化が進められた(第2, 3章)。また、当初は恩恵的な福利厚生を展開していた鉄鋼業も、大企業レベルにおける経営の近代化や生産組織の合理化とともに中

核的労働力の長期勤続化の要請が強まり、福利厚生施策の近代的な組織化が進められていくといった具合である(第4章)。一方、中小規模企業が乱立し、激しい市場競争が展開されていた競争的な産業部門(ビール醸造業、繊維業、炭鉱業、造船業、機械業など)では、福利厚生への投資を行う財政的なゆとりの限界、福利厚生への硬直的な出費の回避、生産組織の合理化投資の限界などが作用し、一部に例外的な企業はあるものの、概して家父長主義にもとづく「恩恵的な福利厚生」が継続されていたという(第6, 7章)。こうした観察結果から著者は、企業内福利厚生施策の実際的な展開を理解するためにはそれぞれの産業の市場と組織のコンテクストを踏まえなければならないとしながらも、きわめて直截な「競争的市場 - 中小規模企業 - 恩恵的福利厚生」、「独占・寡占的市場 - 大規模企業 - 体系的福利厚生」といった企業内福利厚生施策展開の図式を示すのである。

第3の論点は、イギリス労務管理の中核的な職能として、従業員の離職防止等を含む広い意味での企業内労使関係の安定に貢献する企業内福利厚生施策の決定的な役割を強調していることである。著者は、全国産業別団体交渉による労使協約ではカバーしきれない労働者の病気・労働災害・老齢化・失業に対する恐れを削減し、従業員の企業に対する好意を確保すると同時に、各種のプログラムの運営に従業員を参加させることを通じて従業員の協力を確保することが、労務戦略としての企業内福利厚生施策の目的であると強調している。そしてとくに「体系的な福利厚生」では、基金制度による各種の給付の提供にみられるように、従業員が賃金の一部を拠出することによって権利としての福祉を享受する基盤を確保している点を重視するとともに、勤続年数に応じた権利の取得、給付の増大を手続き的にもっていたことから、従業員

の長期安定的な維持という経営要求にも対応していたと評価している。さらに著者は、利潤分配制度に着目しながら、労使の企業共有による企業統治の可能性といった問題にまで企業内福利厚生施策の役割に関する議論を拡げ、職場労使関係の安定・維持に資する企業内労使関係施策としての多義的な役割を認めるとともに（第8章）、国家による労働福祉政策との関連で企業内福利厚生施策の意義や位置付けについて言及していくのである（第9章）。

\*

以上、本書の要点であるが、企業内労務施策としての労務管理研究の蓄積がないイギリスの学術世界にあって、本書がきわめて貴重な研究成果であることに間違いはない。しかし問題がないとはいえない。それは、British Labour Management & Industrial Welfare : 1846-1939といった原著タイトルから見て、本書は労働管理と企業内福利厚生施策の観察という2本柱の構成になっているにもかかわらず、その内容はもっぱら企業内福利厚生記述に偏しており、労働管理への言及がほとんど見られないということである。おそらくその背景には、労働管理と企業内福利厚生職能的な異同や施策内容に関して明確な定義的な整理ができていないことにあるように思う。

評者の私見によれば、イギリス労務管理の歴史的な発展は、住宅・学校・レクリエーション・食堂・医療施設・退職年金といった従業員の経済的・文化的な生活条件を補完し、従業員への企業に対する好意を確保する「外部福祉」(external benefits)の導入に始まり、その後これに、従業員の募集・採用・配置転換、技能訓練、賃金支払方法の改善、労働時間・作業条件の整備と改善など、従業員の労働能率の向上に資する「内部福祉」(internal benefits)が加わり、その職能的拡充を通じて今日的な労務管理

の体裁を整えていくといったことである。そして第2次大戦に至る戦間期は、少なくとも理論的にはアメリカの「労務管理」(personnel management)概念の影響を受けつつ、今日的な労務管理の体裁を整えていく過渡的な時代と位置付けることができるのである(拙著『英国労務管理』有斐閣、1991年)。もっともイギリスではこの時期、労働組合の強力な職務統制力(job control)のために、労働管理(ここでいう内部福祉)施策の導入・普及に困難がともなっていたことも事実である。しかし労働管理と企業内福利厚生施策を観察するという原著タイトルの意図から見て、労働管理への言及の少なさは片手落ちの感が否めない。

\*

最後に、翻訳書として若干気にかかった点を述べておきたいと思う。その1つは、訳者の律儀さの現われかもしれないが、人名に原著にはない肩書きを敢えて意図的に挿入していることである。それほど意味あるものとは思えず、かえってわずらわしく、翻訳書としてのスマートさを失っているように思う。また、ある程度定訳化していると思われる専門用語に対して訳者独自の訳が施されており、多少違和感が残る。たとえば profit sharing (利潤分配) が利潤共有制、engineering industry (機械業) が工学産業といった具合である。

しかし、こうした瑣末な指摘はさておき、イギリス企業の経営史や労務管理史に関心をもつ研究者にとっては垂涎的になるような本書に目をつけ、その翻訳書の刊行に携わった訳者の慧眼と努力には大いなる敬意を払いたい。(ロバート・フィッツジェラルド著、山本通訳『イギリス企業福祉論 イギリスの労務管理と企業内福利給付：1846-1939』白桃書房、2001年7月、387頁、4300円+税)

(いわで・ひろし 日本大学経済学部教授)