

1920年代のアメリカにおける団体保険について

— アメリカ企業内福利厚生制度の研究 —

A Note on the Group Insurance in 1920's of the U. S. A.

伊藤 健 市

Ken-ichi Ito

はじめに

1. 団体保険とは
2. 団体保険の発展とその意義
3. 1920年代の団体保険の実態
4. 団体保険の本質

はじめに

アメリカの団体保険は、後にみるように、1911年にその最初の契約がなされ、本格的には1912年に始まった。その後、第一次大戦中と1920年代に多くの企業に導入された。現在では、幾多の紆余曲折を経て、従業員給付 (employee benefits) の主要項目として存在している。その契約状況は第1表の通りである。もちろん団体保険は、今日に至るまでに、その形態・種類は言うまでもなく、多くの面で変化してきている。1920年代と現在の団体保険のもっと

第1表 アメリカの団体保険保有契約状況

| 年 度 | 件 数 | 被 保 険 者 数 | 保 険 金 額 (ドル) |
|------|---------|-------------|-------------------|
| 1911 | 3 | 427 | 403,000 |
| 1920 | 6,000 | 1,600,000 | 1,570,000,000 |
| 1825 | 12,000 | 3,200,000 | 4,274,000,000 |
| 1930 | 19,000 | 5,800,000 | 9,801,000,000 |
| 1935 | 18,000 | 6,400,000 | 10,208,000,000 |
| 1940 | 23,000 | 8,800,000 | 14,938,000,000 |
| 1945 | 31,000 | 11,500,000 | 22,172,000,000 |
| 1950 | 56,000 | 19,288,000 | 47,793,000,000 |
| 1955 | 89,000 | 31,649,000 | 101,345,000,000 |
| 1960 | 169,000 | 43,602,000 | 175,903,000,000 |
| 1965 | 234,000 | 60,930,000 | 308,078,000,000 |
| 1970 | 304,000 | 79,844,000 | 551,357,000,000 |
| 1975 | 378,000 | 96,693,000 | 904,695,000,000 |
| 1976 | 404,000 | 100,138,000 | 1,002,647,000,000 |
| 1977 | 473,000 | 105,649,000 | 1,115,047,000,000 |
| 1978 | 495,000 | 110,445,000 | 1,243,994,000,000 |
| 1979 | 559,000 | 114,893,000 | 1,419,418,000,000 |

(資料) American Council of Life Insurance, Life Insurance Fact Book, (Washington, D. C.), p. 29.

(出所) J. S. Rosenbloom and G. V. Hallman, *Employee Benefit Planning*, Prentice-Hall, Inc. , 1981, p. 40.

も大きな相違は、1920年代の団体保険が、使用者の一方的な発意によって、当時の企業内福利厚生制度（employer's or employee welfare work、以下福利制度と略す）の一環として実施されていたのに対し、現在の団体保険は、連邦並びに州のいくつかの立法や規則のもとで、労働組合との団体交渉における協議事項に取り上げられ実施されていることにある。また、その種類についても、1920年代の多くは団体生命保険と団体疾病・傷害保険が中心であった¹⁾。それが最初では、第1図のように多種多彩なものを含んでいる。

第1図 団体保険の種類

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1、団体生命保険（Group Life Insurance） | |
| ①団体定期保険（Group Term Life Insurance） | |
| 従業員定期保険（Employee Term Life Insurance） | |
| 災害死亡・障害保険（Accidental Death and Dismemberment Insurance） | |
| 扶養家族団体定期保険（Dependent Term Life Insurance） | |
| 遺族所得給付保険（Survivor Income Benefits） | |
| ②団体長期保険（Group Permanent Life Insurance） | |
| ③団体信用保険（Credit or Creditor Life Insurance） | |
| 2、団体健康保険（Group Health Insurance） | |
| ①団体医療費保険（Group Medical Care Insurance） | |
| 入院費（Hospital Expense） | } 通常医療費（Basic Medical Care） |
| 手術費（Surgical Expense） | |
| 医療費（Medical Expense） | |
| 高額医療費（Major Medical Expense） | |
| 歯科医療費（Dental Expense） | |
| 眼科医療費（Vision Care Expense） | |
| その他 | |
| レントゲン写真・検査費（X-Ray and Laboratory Expense） | |
| 放射線治療費（Radiation Therapy Benefit） | |
| 小児マヒ治療費（Poliomyelitis Expense） | |
| 特定疾病治療費（Specific Disease Benefit） | |
| 災害医療費特約（Supplemental Accident Expense） | |
| 健康管理費（Health Care Expense） | |
| 療養所費（Nursing Home Care Expense） | |
| 出産給付（Pregnancy Benefits） | |
| ②所得補償保険（Disability Income Insurance） | |
| 短期所得保険（Short Term Disability Income Insurance） | |
| 長期所得保険（Long Term Disability Income Insurance） | |

（出所）生命保険協会『欧米の団体保険』、43-44ページより作成。

このような変化を経験した団体保険がこの小論の対象である。ただし、この小論は、1920年代に福利制度の一環として多くの企業に設置された団体保険を考察対象とし、その意義と本質の解明を通じて、1920年代の福利制度の本質に迫る一助とすることを目的としている。そのため、団体保険の歴史とその変遷について簡単に触れるが、それはあくまで1920年代の団体保険との関連において取り上げるに過ぎない。また、現在の団体保険については、別の機会に考察することをここで断っておきたい。

(1) 団体年金と団体災害死亡・障害保険を提供していた企業も若干数はあったようである。

なお、1920年代の団体保険を考察する場合、まずアメリカにおける1920年代の労務管理の意義づけがあり、様々な労務管理施策の中で福利制度が、そしてその福利制度の中で団体保険がどのような位置にあるかを明確にした後に、その実態を考察し、団体保険の意義とその本質を明らかにするのが本来の研究態度であろう。だが、筆者は、1920年代に福利制度として実施されていた個々の制度—例えば、この小論で取り上げる団体保険、それ以外に企業年金、利潤分配制、持株制、各種の従業員サービスなどを別々に取り上げ、それら個々の制度のもつ意義と本質を明らかにし、そして、それらを総合することで、つまり個々の制度間の関係、並びにそれらと当時の「人事管理」²⁾方策や会社組合などとの関係という二重の関係を明らかにすることで、「厚生資本主義 (Welfare Capitalism)」という評価を与えられたり、「福利厚生制度設置運動 (Welfare Movement)」と呼ばれた1920年代の福利制度の意義と本質が明確にされ、ひいては1920年代のアメリカにおける労務管理の本質に迫れるのではないかと考えている。

そこで、この小論では、上述のような分析視角に基づいて、1910～1920年代の団体保険、特に第一次大戦後のそれに焦点をあて、その意義と本質を明らかにしたい。

1. 団体保険とは

団体保険とは、個人が選択し個人の意志で加入する個人保険とは異なり、企業や同業組合の代表者が契約者となり、その従業員や構成員を被保険者として一括加入させる生命保険や傷害・健康保険のことである³⁾。それは、保険期間が一年で、毎年更新して継続される定期保険である。

その特徴は、①一括方式のため諸経費が節約できること、②若年従業員や健康な従業員が加入しているため死亡率が低いこと、③高齢者は脱退し若年者が新規加入することで団体の年齢構成がほとんど変化しないこと、といった理由から、保険料がほぼ一定でしかも個人保険の比較して低廉なことにある。さらに、年齢、性別、国籍、人種、健康状態、職務の危険度といった項目にかかわりなく、一企業のすべての従業員、もしくは有資格者の75%以上の従業員が、健康診断なしに加入が認められている。このような団体保険のもつ特徴が、それが福利制度の一環として広範に利用される要因となっている。

この小論は、1920年代の団体保険を対象としている。そこでこの節では、当時団体保険はどのようなものとして理解されていたかを見ておきたい。

アメリカにおける団体保険は、次節でみるように1912年以降その本格的な展開を遂げている。1929年と1934年に報告書を公にして1920年代の団体保険を分析している全国産業調査局 (National Industrial Conference Board, 以下 NICB) によると、団体保険は、「従業員の一人もしくは集団に対し、個人で申し込む場合よりも少ない費用で、保険保護を提供する方法である」⁴⁾と規定されている。

(2)このようにカッコ付きで「人事管理」を使用した理由については、拙稿『「雇用部」の機能について』

(『大阪産業大学論集(社会科学編)』、61号、昭和59年12月)を参照してほしい。

(3)なお、本論では特に断りのない限り、団体保険は団体生命保険をさすものとする。

(4)NICB, *Industrial Group Insurance*, revised, 1929, p. 9 なお、この文献は、以下 *Industrial* と略す。

(5) *Ibid.*, p. 6.

(6)生命保険協会『欧米の団体保険』、昭和52年、11ページ。

こういった、概略的な規定は当初からあったのであろうが、「用語やテクニックに関して、一般的な理解や同意」⁵⁾がなかったことから、「すべての州が団体生命保険の取り扱いを均一にするための基準の設定が要請」⁶⁾され、団体保険の定義の必要性が主張された。こういった要請に答えて、1918年に開催された各州の保険制度規則団体の代表者からなる全国保険監督官会議 (National Convention of Insurance Commissioners) において、次のように定義された。

「団体生命保険は、50人以上の従業員を対象に、有診査または無診査にて使用者宛に発行する一保険証券により担保する保険形態であって、その保険料は使用者単独または使用者と従業員との分担により払い込まれ、付保される従業員は一使用者に属する全員かまたは雇用条件により決定される一階層もしくは数階層の全員とし、その従業員の保険金額は個別選択を排除する方式により定められ、かつ使用者以外の者の利益のために付保されるべきである。ただし保険料が使用者と従業員との分担により払い込まれる場合には、有資格者の全員にこの保険の特典が供与されかつ従業員の75%以上がこの保険に加入することを要するものとする」⁷⁾、と。

この定義の解釈は、NICBの調査において、無拠出制と拠出制に分けてもう少し詳しく以下のように展開されている⁸⁾。

〈無拠出制〉

- 1、最少限50人の従業員が必要。
- 2、保険が提供されるのは、一人の使用者によって雇用されているすべての従業員、あるいは、雇用されている従業員のうち特定の一階層のすべての従業員でなければならない。
- 3、この上述の階層は、雇用それ自体に関係する条件によって決定されなければならない。
- 4、個々の従業員に提供される保険金額は、個々の従業員の選択を排除する制度に基づかなければならない。
- 5、全従業員は、彼らがその制度に定められた勤続期間もしくは試用期間を経過した時自動的に保険が適用される。そして、保険は雇用期間が終われば自動的に解約される。
- 6、保険給付金は、従業員によって指名された受取人に支払われなければならない、いかなる場合でも使用者に支払われることはない。

〈拠出制〉

- 1、保険が提供されるのは、一人の使用者によって雇用されているすべての従業員、あるいは、雇用されている従業員のうち特定の一階層もしくは数階層のすべての従業員でなければならない。この階層は、無拠出制の場合と同じ方法で決定される。
- 2、無拠出制の第4・5項が、同じように適用される。
- 3、少なくとも50人の従業員、もしくは有資格者の75%が保険が効力を発揮する前に制度に

(7) NICB, *Recent Developments in Industrial Group Insurance*, 1934, p. 6.

なお、この文献は、以下 *Recent* と略す。Shepard B. C Lough, *A Century of American Life Insurance* Columbia University Press, 1946, p. 12. Charles K. Knight, *Advanced Life Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., 1926, p. 308. Joseph B. MacLean, *Life Insurance*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1939, p. 383. 生命保険協会、前掲書、11ページ、ただし原文通りではない。

(8) NICB, *Recent*, p. 7

(9) *Ibid.*, pp. 7-8.

加入していなければならない。

4、保険証券は、保険会社が従業員保険料を集め、そして必要とされる手数料を保険業者に支払ってくれる使用者に対して発行される。

この中で特に問題となるのは、無拠出制の第5項（拠出制の第2項はこれを含んでいる）であろう。そこでは、「使用者は、ただその事務員だけを付保したり、もしくは、望むなら労働者といった特定の階層の従業員を除外してもよかった。しかし、そのような決定は、職業、工場の場所、勤続期間の長さといった雇用に関係する条件に基づいてなされねばならなかった」⁹⁾のである。つまり、この定義が採用された時点で、勤続期間を条件に団体保険の提供をなすことを正当化し、さらに特定の従業員のみを対象とすることを可能にしていたのである。

この定義には、団体保険の特徴を明示する以下の諸点が列挙されている。

- ①団体保険は、25人未満でも認められるものの中にはある¹⁰⁾が、一般に50人未満では加入できない。
- ②健康診断を実施する場合と実施しない場合がある。普通、団体保険加入には健康診断は不必要だが、いくつかの州では、その州の保険法で必要なことをうたっている¹¹⁾。ただし、多くの事例ではその必要はないとしている¹²⁾。「団体保険は、身体検査の必要なしに、低保険料で包括担保（blanket coverage）を提供する」¹³⁾といわれる所以である。
- ③保険料負担の方法は、定義では使用者全額負担の無拠出制（non-contributory）と使用者と従業員の負担による拠出制（contributory、分担制）の二つしか示されていないが、全額従業員負担という制度もある。また、従業員が追加金を負担して企業の提供する保険に上積みするという制度もあった。なお、「拠出制の場合、使用者の拠出金として要求される最低限度は、普通、全費用の約25%」¹⁴⁾であった。
- ④その対象については、すでに触れたように、企業の従業員全体か、もしくは特定の従業員、例えば、共済組合員のみ、工場労働者だけ、事務員、男子従業員、既婚男子、一定額の給与をもらっている者、管理者のみというように制限してもよかった¹⁵⁾。

しかし、この全国保険監督官会議で採用された定義には、団体保険の形態に関する記述がない。この点は、NICBの1929年の報告書によると二種類あり、団体生命保険（group life insurance）と団体疾病・傷害保険（group sickness and accident insurance）である¹⁶⁾。

(10) NICB, *Industrial*, p. 11

(11) "Group Insurance Experience of Various Establishments," *Monthly Labor Review*, Vol. 24, No. 6 (June, 1927), p. 79.

(12) NICB, *Industrial*, p. 11.

(13) *Ibid.*, p. 18.

(14) *Ibid.*, p. 14.

(15) *Ibid.*, p. 21.

(16) *Ibid.*, p. 9.

(17) NICB, *Recent*, p. 1.

(18) *Monthly Labor Review*, *op. cit.*, p. 77.

(19) 生命保険協会、前掲書、10ページ。もちろん、それ以前にも同じ趣旨の制度がみられてはいたが現実的なものとして機能していたのは、この1911年のものが最初であった (Marshall Diebold, "Group Insurance in Industry," *Personnel*, Vol. 5, 1928-29, p. 177.)。

また、1934年の報告書によると、上述の二種類以外に団体年金（group annuities and pension）と団体災害死亡傷害保険（group accidental death and dismemberment insurance）が含まれている¹⁷⁾。

この定義が、1918年にニューヨーク州の保険法の第101条(a)項に規定され、施行されている¹⁸⁾。その後、同様の定義がいくつかの州法に規定された。この点で団体保険が形式的に開始されたのは、1918年であるとされるのである。

2. 団体保険の発展とその意義

アメリカで現代的な概念としての団体保険が創設されたのは、1911年にエクイタブル生命保険会社（Equitable Life Assurance Society of the United States）が、ニュージャージー州のパンタソート皮革会社（Pantasote Leather Company of Passaic）に対し、団体生命保険証券を発行した時とされている¹⁹⁾。

この会社の団体保険設置の目的は、労働移動を減少させることにあり、開始当初35%であった移動率が、1年後には15%へと低下していた。そして、この減少は、団体保険を設置したことによる従業員のグッド・ウィルの獲得によるものと理解されていた²⁰⁾。この労働移動の減少が、団体保険だけの効果によるものかどうかについては疑問の残るところであるが、この事例に示されるように、団体保険のスタートはうまくゆき、その後労働移動との関連で団体保険が議論されるようになったことは事実である。なお、前節との関連で付け加えておくと、この会社の従業員の53%は何ら保険の保護は受けておらず、残り47%の従業員にしてもその掛けていた保険の平均保険額は、150ドルに過ぎなかった²¹⁾。

ただし、この企業はその経営規模が小さく、従業員数は100人未満であった²²⁾。そのため、実質的に団体保険が開始されたのは、1912年に百貨店兼通信販売会社であるモントゴメリー・ウォード社（Montgomery Ward and Company）が、約3,000人（シカゴ本社2,054人、キャンザス・シティの支店858人）²³⁾を担保とした、約600万ドルの保険を採用した時とされる²⁴⁾。このモントゴメリー・ウォード社の団体保険は、一年更新、保険料は月払いで全額使用者負担の団体生命保険であった。

これ以降のアメリカにおける団体保険の成長は非常に著しかった。この点を、保険金額の増加から見ておこう。第2表に示されているように、1912年に約1300万ドルであったものが、1919年末にはほぼ1億ドル、1919年末には10億ドルを超え、1920年代の初めに若干の退歩はあったものの大恐慌まで着実に増加していたことがわかる²⁵⁾。特に、1914年と1917年の対前年増加率は非常に高率であり、「団体保険は、第一次大戦中および大戦後に非常に刺激を与

(20) (21) M. Diebold, *op. cit.*, p. 177.

(22) NICB, *Recent*, p. 2.

(23) 生命保険協会、前掲書、10ページ。

(24) NICB, *Industrial*, p. 17.

(25) エプスタイン（Abraham Epstein）によると、この数字は、1912年に13,172,198ドル、1917年に346,525,472ドル、1922年に1,852,593,553ドルとなり、1924年に61の保険会社で3,264,638,213ドルとなっていた（A. Epstein, "Industrial Welfare Movement Sapping American Trade Unions," *Current History*, Vol. 24, Jan.-Sep., 1926, pp. 518-519.）。

第2表

| 年度 | 金額(千ドル) | 対前年増加率 | 年度 | 金額(千ドル) | 対前年増加率 |
|------|-----------|--------|------|-----------|--------|
| 1912 | 13,172 | — | 1923 | 2,468,936 | 33.7 |
| 1913 | 21,202 | 61.0 | 1924 | 3,194,576 | 29.4 |
| 1914 | 64,468 | 204.1 | 1925 | 4,299,271 | 34.6 |
| 1915 | 99,049 | 53.6 | 1926 | 5,425,988 | 26.2 |
| 1916 | 152,859 | 54.3 | 1927 | 6,429,743 | 18.5 |
| 1917 | 346,525 | 126.7 | 1928 | 8,034,290 | 25.0 |
| 1918 | 627,008 | 80.9 | 1929 | 9,121,448 | 13.5 |
| 1919 | 1,145,786 | 82.7 | 1930 | 9,886,029 | 8.4 |
| 1920 | 1,662,327 | 45.1 | 1931 | 9,954,011 | 0.7 |
| 1921 | 1,598,743 | -3.8 | 1932 | 9,108,742 | -8.5 |
| 1922 | 1,847,139 | 15.5 | 1933 | 8,911,742 | -3.1 |

(出所) NICB, *Recent Development in Industrial Group Insurance*, 24ページより作成。

えた²⁶⁾」と、いわれる通りであった。1914年の非常な増加率は、アメリカの全産業が戦時生産体制に見合わせるべく、その組織を拡大した結果であり、1917年の拡大は、アメリカの参戦によるものであって、「明らかに、不安定な労働状況が、多くの使用者に対して、労働力不足と労働移動率の高い時期に従業員を保持しておく方法として団体保険を導入することに駆り立てた²⁷⁾」という状況のもとでの増大であった。

まさにこの時期に、「すべての人事管理方策 (personal devices) のなかで、団体保険は、その『担保された (covered)』労働者数とそれに相応する保険金額の両者においてもっとも驚異的な成長を享受した²⁸⁾」のであった。

以上のような団体保険の急速な発展は、それが福利制度として当時の企業が直面していた問題の解決にとって、何らかの形で貢献しうるのであったこと、並びに実際上そのようなものとして役立っていたことを示している。団体保険の発展をもたらした要因の中心が、このような企業の直面していた問題解決という側面にあったことは否定しえないが、それに加えて従業員側の要因—つまり従業員が団体保険を必要とし、また団体保険がその要請に答えるものであったこと—があったことも見逃せない所である。ここに団体保険設置の意義があった。企業の側の要因については第4節で考察するので、この節では従業員側の要因に焦点をあてておこう。

団体保険は、19世紀半ばから始まり、19世紀末に本格化したアメリカにおける生命保険事業の成長とそこでの個人保険の増大に刺激を受けつつ、個人保険とは違った意図のもとに登場し、発展してきたものであった。この点をハケット (J. D. Hackett) は、「団体保険の目的は、従業員本人が死亡した場合に、貧困な扶養家族を残してゆくという恐れを彼らから取り除くこと²⁹⁾」とし、「団体保険は、一般にどのような工場でも適用されているが、未熟練労

(26) NICB, *Industrial*, p. 19.

(27) NICB, *Recent*, p. 25.

(28) Robert W. Dunn, *The Americanization of Labor*, International Publishers, 1927, p. 169.

(29) J. D. Hackett, *Labor Management*, D. Appleton and Company, 1929, p. 567.

(30) *Ibid.*, p. 568-569. ただ、彼の指摘の中の未熟練労働者の件については、疑問がある。

(31) C. K. Knight, *op. cit.*, p. 308.

働者の割合が高く、男子労働者が優勢で、平均年齢が低く、従業員が加入している生命保険が取るに足らないものである工場で、特に適用」³⁰⁾されている、というように、生命保険との関連で団体保険を理解している。それは、個人保険による生命保険の限界を打破し、個人保険に加入しえない多くの労働者をその対象とすることで、その保険規模をすでにみたように急速に拡大しえたのである。この点、ナイト (C. K. Knight) が、団体保険の目的は「低コストで価値のある保護を提供することにある」³¹⁾としていることから理解できるように、その保険料が低廉であったことが大きく影響していたことはいうまでもない。そして、以上の団体保険の持つ特徴が、一般の多くの労働者をその対象とすることを可能にし、その結果、福利制度として団体保険が多くの企業に採用され、1920年代の「福利制度設置運動」の中で広範に展開された要因となっていた。

では、団体保険の発展を促進した労働者側の要因としてはどのようなものがあったのか。それには、以下の諸点の存在が考えられる。

- 1、賃労働者の40%以上がならん生命保険の保護を受けていないこと、
- 2、生命保険を掛けている者でもその額が少なく平均500ドル以下であったこと、
- 3、多くの従業員がその高齢や職業上の危険性により生命保険をまったく受けられないか、もしくは極端に高い保険料でしか受けられなかったこと、
- 4、およそ16%の従業員が身体的な労働不能によって標準的な生命保険を受けられなかったこと、
- 5、多くの労働者がその必要とする保険もしくは希望する保険の保険料総額を負担できなかったこと、
- 6、団体保険なしでは、全従業員の約35%がその扶養家族を金銭的な窮乏状態にしたまま死ぬこととなったこと、であった³²⁾。

団体保険の登場は、死亡・疾病・傷害といったことが原因として生じる労働者の所得の中断を、これまでの「帽子まわし (pass the hat)」による労働者間の相互扶助に代わって援助するものとして多くの労働者の間にその価値を認められ、また、企業もその点を認めたのであった。なお、この点に関連して、「共済組合は、生命保険よりもむしろ、葬儀費用を提供していた」³³⁾という指摘を最後に示しておこう。

3. 1920年代の団体保険の実態

この節では、NICBの調査に基づきながら、1920年代のアメリカにおける団体保険の、特に団体生命保険の実態を考察してゆきたい。

すでに述べたように、団体保険に関するNICBの調査には、その主要なものとして二つの調査があった。なお、それら以外に、人事管理制度や労資関係に関するいくつかの調査の中で団体保険を扱ったものがあったことは言うまでもない³⁴⁾。ここでは、これらの調査のうち、1927年にその報告書が出され、1929年にその改定版が出た、*Industrial Group Insurance* を中心として、1920年代の団体保険の状況をみてゆきたい。

具体的な内容に入る前に、このNICBの調査の概要を示しておこう。この調査は、80万人

(32)NICB, *Industrial*, p. 18-19.

(33)J. D. Hackett, *op. cit.*, p. 566.

第3表

| 一企業当たりの従業員数 | 企業数 | 従業員数 |
|----------------|-----|-----------|
| 200人未満 | 232 | 25,464 |
| 201- 500人 | 135 | 46,335 |
| 501- 800人 | 62 | 39,142 |
| 801- 1,000人 | 21 | 19,343 |
| 1,001- 1,500人 | 31 | 37,742 |
| 1,501- 3,000人 | 51 | 105,225 |
| 3,001- 5,000人 | 25 | 100,143 |
| 5,001-10,000人 | 20 | 134,980 |
| 10,001-15,000人 | 8 | 108,500 |
| 15,001-25,000人 | 9 | 171,783 |
| 25,000人以上 | 9 | 446,267 |
| 不明 | 15 | — |
| 総計 | 618 | 1,234,924 |

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*,
10ページより作成。

第4表

| 一企業当たりの従業員数 | 従業員一人当たりの平均保険額 |
|----------------|----------------|
| 200人未満 | 1,102ドル |
| 201- 500人 | 1,132 |
| 501- 800人 | 1,177 |
| 801- 1,000人 | 1,188 |
| 1,001- 1,500人 | 1,098 |
| 1,501- 3,000人 | 1,077 |
| 3,001- 5,000人 | 1,209 |
| 5,001-10,000人 | 1,469 |
| 10,001-15,000人 | 1,696 |
| 15,001-25,000人 | 1,563 |
| 25,000人以上 | 2,229 |

(注) 団体生命保険のみ。

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*,
25ページより作成。

第5表 団体保険を導入した時期 (企業数)

| 年 | 数 | 年 | 数 |
|------|----|------|-----|
| 1912 | 1 | 1919 | 92 |
| 1913 | 1 | 1920 | 93 |
| 1914 | 9 | 1921 | 35 |
| 1915 | 12 | 1922 | 48 |
| 1916 | 19 | 1923 | 69 |
| 1917 | 52 | 1924 | 65 |
| 1918 | 51 | 1925 | 48 |
| 総計 | | | 595 |

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*,
10ページより作成。

以上の従業員を持つ、そのほとんどが製造業である618社を対象としていた。調査時点でのこれら618社の保険金額は約13億ドルで、アメリカにおける団体保険全体の約1/4、従業員数の1/6以上を網羅していた³⁵⁾。この618社の企業規模別の分布は、第3表の通りである。また、規模別の従業員一人当たりの平均保険額は、第4表のとおりである。

まず、これらの企業が団体保険を導入した時期からみてゆこう。618社のうち、導入の時期がわかっている595社については、第5表の通りである。1917~21年に開始されたものが約50%、1921~25年に開始されたものが約45%であった。まさしく、団体保険は第一次大戦中および大戦後に非常な刺激を受けたのであった。

その団体保険の種類については、618社の制度のうち、

- 1、537社の制度は、死亡もしくは死亡と永久的全体的な労働不能をカバーしていた。
- 2、4社の制度は、疾病と傷害による労働不能をカバーしていた。
- 3、77社の制度は、死亡、永久的全体的な労働不能、そして疾病と傷害による労働不能をカバーしていた³⁶⁾。

つまり、その大部分が団体生命保険であった。NICBの1934年の調査では、4種類の保険が区別され、それぞれについて調査が実施されていたが、第6・7表のように1920年代では団体生命保険が中心であり、疾病・傷害保険については若干触れられていたに過ぎなかった。

その対象となる従業員については、417社は、全従業員を対象としていた。41社は、共済組合の組合員のみを対象としていた。11社は、不確定な限られたグループを対象としていた。7社は、工場労働者だけを対象としていた。いくつかの企業は、事務員、男子従業員、既婚

(34) これらの調査のうち、主要なものは、

NICB, *Industrial Group Insurance*, revised, 1929.

NICB, *Industrial Relations Programs in Small Plants*, 1929.

NICB, *Industrial Relations: Administration of Policies and Programs*, 1931.

NICB, *Recent Developments in Industrial Group Insurance*, 1934.

(35) NICB, *Industrial*, p. 10.

(36) *Ibid.*, p. 20.

第6表

| | 企 業 | | 従 業 員 | |
|----------|-------|-------|-----------|-------|
| | 数 | % | 数 | % |
| 全企業 | 4,655 | 100.0 | 2,505,815 | 100.0 |
| 共済組合 | | | | |
| 死亡給付 | 697 | 15.0 | 1,012,722 | 40.4 |
| 健康・傷害給付 | 820 | 17.6 | 1,098,390 | 43.8 |
| 団体保険 | | | | |
| 生命保険 | 1,880 | 40.4 | 1,130,217 | 45.1 |
| 健康・傷害保険 | 662 | 14.2 | 364,290 | 14.5 |
| 年金制度 | 660 | 14.2 | 989,983 | 39.5 |
| 全死亡給付 | 2,577 | 55.4 | 2,142,939 | 85.5 |
| 全健康・傷害給付 | 1,482 | 31.8 | 1,462,680 | 58.4 |

(注) この表は、1927年の時点で調査したものである。
 調査対象企業は4,655社、従業員2,505,815人で、9州にわたっていた。
 (出所) NICB, *Recent Development in Industrial Group Insurance*,
 19ページより作成。

第7表

| | 従業員250人未 満の4,409社 | | 従業員250人以 上の1,676社 | |
|---------|----------------------|------|----------------------|------|
| | 数 | % | 数 | % |
| 共済組合 | 198 | 4.5 | 498 | 29.7 |
| 死亡給付 | 123 | 2.8 | 482 | 28.8 |
| 疾病・傷害給付 | 141 | 3.2 | 547 | 32.6 |
| 団体保険 | 2,085 | 47.3 | 1,046 | 62.4 |
| 生命保険 | 1,600 | 36.3 | 786 | 46.9 |
| 疾病・傷害保険 | 485 | 11.0 | 260 | 15.5 |
| 年金 | | | | |
| 個人 | 206 | 4.7 | 443 | 26.4 |
| 団体 | 5 | 0.1 | 32 | 1.9 |

(注) この表は、1928年の調査によるもので、大企業と
 中小企業を比較したものである。
 (出所) NICB, *Recent Development in Industrial Group
 Insurance*, 20ページより作成。

男子、一定額の給与をもらっている者、管理者、に限っていた³⁷⁾。そして、従業員の中で
 団体保険の適用を受けていた者とその割合は、第8表の通りであった。規模の小さな企業ほ
 どその割合は高く、平均を上回っていたが、団体保険の適用を受けている従業員総数からみ
 ると、その割合は低かったと言わねばならない。

団体保険に要する費用は、保険金額1,000ドルに対して10.50～12ドルであった³⁸⁾。そし
 て、費用負担の形態については、第9表の通り、「初期の団体生命保険は、普通使用者がその
 費用を支払っていたが、最近この傾向は、拠出制になってきた³⁹⁾」のである。そして、この
 点については、「この傾向は、第一次大戦中および直後に比べて、いく人かの研究者によって
 温情主義的でなくなってきたことを意味すると解釈されている⁴⁰⁾」ようである。ただし、拠
 出制が開始されたのは、1917年である⁴¹⁾。調査時点での形態別保険額とその構成比は、第10
 表の通りである。

団体保険への加入資格は、「雇用直後数ヶ月は普通労働移動率が高いので、一般に、使用者
 は従業員が一定の勤続を続けるまで団体保険をつけなかった⁴²⁾」といわれるように、勤続期
 間が重視されており、第11表のように、6ヶ月、3ヶ月、1年の順で多かった。この点は、
Monthly Labor Review 誌の調査⁴³⁾でも、ほぼ似通った数値が出されている。この調査によ
 ると、8社が1ヶ月、4社が2ヶ月、46社が3ヶ月、45社が6ヶ月、43社が1年と、それぞ
 れ勤続期間と団体保険を結び付けていた。また、保険金の支払い額の算定については、319
 社は勤続、48社は所得、115社は均一方式、14社は勤続と所得の組み合わせによって決定す
 るというやり方を採っていた⁴⁴⁾が、普通、勤続期間に応じてその受け取る保険額は順次増
 加しており、6ヶ月から1年では500ドル、1年から2年では600ドル、2年から3年では700

(37) *Ibid.*, p. 21.(38) *Ibid.*, p. 26.(39) (40) *Ibid.*, p. 22.(41) M. Diebold, *op. cit.*, p. 178.(42) *Ibid.*, p. 21.(43) *Monthly Labor Review, op. cit.*, p. 79.(44) *Ibid.*, p. 26.(45) *Ibid.*, p. 25.

ドル、3年から4年では800ドル、4年から5年では900ドル、5年以上では1,000ドル⁴⁵⁾と
 いうのが一般的であった。

第8表

| 一企業当たりの従業員数 | 従業員数 | 保険を受けている従業員数 | % |
|----------------|-----------|--------------|------|
| 200人未満 | 25,043 | 20,505 | 81.9 |
| 201- 500人 | 45,910 | 36,605 | 79.7 |
| 501- 800人 | 38,355 | 31,770 | 82.8 |
| 801- 1,000人 | 19,343 | 15,292 | 79.1 |
| 1,001- 1,500人 | 36,526 | 26,221 | 71.8 |
| 1,501- 3,000人 | 96,293 | 70,468 | 73.2 |
| 3,001- 5,000人 | 100,143 | 68,929 | 68.8 |
| 5,001-10,000人 | 134,980 | 102,245 | 75.7 |
| 10,001-15,000人 | 108,500 | 71,807 | 66.2 |
| 15,001-25,000人 | 131,105 | 90,207 | 68.8 |
| 25,000人以上 | 446,267 | 291,288 | 65.3 |
| 総 数 | 1,182,465 | 825,337 | 69.8 |

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*, 21ページより作成。

第9表

| 年 次 | 無拠出制 | 拠 出 制 | 無拠出制と無拠出制 | 不 明 |
|------|------|-------|-----------|-----|
| 1912 | — | — | — | — |
| 1913 | 1 | — | — | — |
| 1914 | 6 | 1 | — | — |
| 1915 | 11 | 1 | — | — |
| 1916 | 17 | 4 | — | — |
| 1917 | 45 | 3 | — | 2 |
| 1918 | 44 | 7 | — | — |
| 1919 | 80 | 6 | 2 | 3 |
| 1920 | 83 | 7 | 1 | 2 |
| 1921 | 29 | 5 | 1 | — |
| 1922 | 30 | 13 | 2 | 2 |
| 1923 | 40 | 25 | 3 | 3 |
| 1924 | 28 | 37 | 3 | — |
| 1925 | 15 | 37 | 1 | 1 |
| 不明 | 6 | 6 | 2 | 7 |
| 総計 | 435 | 152 | 15 | 20 |

(注) 団体生命保険のみ。

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*, 23ページより作成。

第10表

| 団体保険の形態 | 保 険 額 | % |
|-------------------|-------------|------|
| 無拠出制 | 583,785,352 | 47.6 |
| 拠出制 | 560,987,800 | 45.8 |
| 従業員全額負担、 追加的保険 | 80,633,200 | 6.6 |

(注) 団体生命保険のみ。

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*, 24ページより作成。

第11表

| 勤続期間 | 企業数 |
|-------|-----|
| 必要なし | 22 |
| 2 週 間 | 1 |
| 1 ヶ 月 | 14 |
| 6 週 間 | 1 |
| 2 ヶ 月 | 13 |
| 3 ヶ 月 | 129 |
| 4 ヶ 月 | 3 |
| 6 ヶ 月 | 141 |
| 9 ヶ 月 | 3 |
| 1 年 | 104 |
| 2 年 | 4 |
| 3 年 | 2 |
| 5 年 | 2 |

(出所) NICB, *Industrial*

Group Insurance,

20ページより作成。

4. 団体保険の本質

この節の目的は、前節の実態に基づいて、第一次大戦中から1920年代にかけて急速に発展した団体保険の本質を明らかにすることにある。

ただ、第一次大戦中は、戦時下という特殊事情を考慮しなければならず、したがってこの節の考察の中心は、1920年代の団体保険になることをここで断っておかねばならない。しかし、戦時下において、前節でみたように団体保険の急速な拡大がみられたことも事実である。その影響がその後の、特に1920年代の発展にかかわっていたことは大いにありうることである。そこで、戦時下において、どのような理由から団体保険が多くの企業に導入されたのかを簡単に考察しておく必要がある。

大戦中の団体保険の拡大は、団体保険が労働移動を引き下げる有効な施策であるという、保険販売者たちの評価に基づく宣伝効果も大きな影響を与えていたが、戦時下における労働力不足とそれを反映した高い労働移動という否定的な局面の中で、従業員を保持しておかねばならないという要請に応えるべく導入されたものである。ここでは、団体保険の労働力の維持・安定に対する機能に主眼が置かれていた。

では、1920年代はどうであったのか。

アメリカにおける団体保険の発展ならびに団体保険の意義、つまり従業員がそれを必要としていた要因と団体保険の1920年代の実態については、前節まででみてきたところである。そこで、この節では、NICBの調査を中心に、企業がどのような意図をもって団体保険を導入したのか、つまり団体保険の本質を明らかにしたい。この点に関し、わが国の研究者の間でもこれまでにいくつかの点が指摘されている。ここでは、その代表的なものとして、泉卓二教授と田島司郎教授の見解を取り上げておきたい。

泉教授は、団体保険をその「保険料が他の個人保険に比べて定率であるということから低所得者の労働者や個人保険では高い保険料を支払わざるをえない高年齢の労働者にとって有利な制度」⁴⁶⁾であるとされ、「団体保険の加入資格要件として勤続が重視されている」⁴⁷⁾ことから、「この勤続期間の長さは、賃金とともに保険金額を左右する基本的な要因であるがために、労働者の企業への忠誠と労働移動の減少に貢献するという働きをもっていることは否定できない」⁴⁸⁾とされている。以上のように、泉教授は、「労働者の企業への忠誠」の培養と「労働移動」対策を、団体保険の目的として挙げておられる。

一方、田島教授は、団体保険の機能を二点において指摘されている。その第一点は、「保険契約は労働者の同意なしで、会社側の意向で破棄され得る上に、加入資格要件として勤続年限が設定される場合もあり、さらに一たび離職すれば、その時点で契約は失効する以上、企業への忠誠＝永年勤続、従業員の企業への緊縛・奨励、施策であった」⁴⁹⁾ことから、「労働移動の減少－一定率率の向上」を挙げておられる。第二点は、「労働組合活動への牽制－賃上げの代替物」とされ、「職務への貢献、企業への忠誠心の心理的環境を醸成することは、団体交渉－ストライキによる賃上げという組合活動のパターンに対する労働者の意識を希薄化する」⁵⁰⁾温情的ボーナスとして団体保険の保証をあたえ、経営者は、賃上げ圧力から回避される」⁵⁰⁾ことを指摘されている。

(46)(47)(48) 泉 卓二『アメリカ労務管理史論』、ミネルヴァ書房、1978年、130ページ。

(49)(50) 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』、ミネルヴァ書房、1981年、125ページ。

両教授とも、団体保険が勤続期間をその資格要件としていることを根拠に、それが当時のアメリカ企業が直面していた労働移動問題への対策として導入されたと指摘されているのである。この点に関してはR. W. ダン (R. W. Dunn) も、団体保険は「労働者の忠誠心を特定の工場もしくは会社に固定しておくための方策」⁵¹⁾として急速に発展したというように同じような主張をしていた。また、世紀転換期にオープン・ショップ運動を展開していた全国製造業者協会 (National Association of Manufacturers) も、1913年頃にその方針を若干変更し⁵²⁾、さまざまな福利制度を擁護する一もっともそれが対組合方策として役立つということが理解されたからであるが—なかで、労働移動を減少させる有効な手段として使用者の提供する団体保険を支持していた⁵³⁾。以上のような状況のもとで、その初期 (1910年代、特に第一次大戦集結までの次期) には団体保険が、それが労働移動問題に対して果たす機能に期待されて多くの企業に設置されていたとの見解・主張については、筆者もほぼ賛成である。当初の団体保険の多くが、すでにみた第9表のように、無拠出制であったことを考慮すればこの点は明らかである。また、NICBの調査においても、第12表のように、労働移動との関連を団体保険導入の第一位にあげている。しかし、1920年代の団体保険についてもそれまでと同じように労働移動との関連で把握するだけで十分であろうか。

すでに示した1918年の団体保険の定義にもあったように、勤続年数を条件に団体保険を提供することは、当時にとってはもはや当然のこととみなされていたのである。この点だけを捉えて、団体保険が労働移動と直接関連しているということで1920年代の団体保険を理解することにはいささか問題があるのではないだろうか。さらに、この点に関して泉教授が、「このような資格要件の制限は、労働移動率が高く、低賃金水準の非熟練労働者、とりわけ就業が不規則な移民労働者にとってはほとんど無縁な厚生計画であるといつてよい」⁵⁴⁾とされているように、当時の労働移動のもっとも大きな割合を占めていた不熟練労働者を意識した対策とはなっていなかったのではないだろうか。

この点をハケットは、「団体保険は、それがしばしばこの目的で設置されるのではあるが、実質的には未熟練労働者の労働移動を引き下げるものとなっていない。特に、団体保険が3ヶ月以上雇用されている労働者に適用される場合にはそうである」⁵⁵⁾と述べ、また、NICBの調査も、一定期間の雇用の後に団体保険が提供されるのであるから、「労働移動のかなりの部分を構成する『職業を転々と替える人 (floaters)』には影響しなかった」⁵⁶⁾としている。そして、1920年代の後半には、団体保険の流行にもかかわらず、「団体保険はどの程度労働移動に影響を及ぼしてきたのか」⁵⁷⁾が問題にされるという状況になってきていたのである。

(51) R. W. Dunn, "The Industrial Welfare Offensive," J. B. S. Hardman ed., *American Lad or Dynamics*, Harcourt, Brace and Company, 1928, p. 215.

(52) この点に関しては、拙稿「アメリカにおける企業内福利厚生制度の展開」(上林・笹川編『企業・経営の史的展開』、ミネルヴァ書房、1989年)を参照のこと。

(53) A. G. Taylor, *Labor Policies of the National Association of Manufacturers*, University of Illinois, 1927, pp. 64-65.

(54) 泉、前掲書、130ページ。

(55) J. D. Hackett, *op. cit.*, p. 569

(56) NICB, *Industrial*, p. 39.

(57) *Monthly Labor Review*, *op. cit.*, p. 78.

第12表

| 団体保険導入の理由 | 企業数 |
|--|-----|
| 労働移動を引き下げするため | 129 |
| 従業員とその家族の救済 | 101 |
| よりよい協調心と忠誠心の獲得のため | 89 |
| 従業員の勤務と忠誠心の評価の表明 | 64 |
| ギフトとして、もしくはギフトの代わりに | 29 |
| 生命保険に加入していない従業員に保険を提供するため | 25 |
| 普通の生命保険制度には肉体的もしくは他の理由で加入しえない従業員に保険を提供するため | 20 |
| 一般的な博愛主義的理由 | 20 |
| 従業員の悩みの一つを取り除くことで能率向上をはかるため | 15 |
| 職位への志願者を引きつけるため | 13 |
| 従業員間の代金回収や会社からの拠出金を除くため | 11 |
| ボーナスや年金の代わりに | 8 |
| 従業員の要請に応えて | 7 |
| 労働組合もしくは競争会社が実施している給付を提供するため | 7 |
| 共済組合から提供される給付を増大させるため | 3 |
| 共済組合の組合員を奨励するため | 1 |

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*, 19-20ページより作成。

以上の点から、第一次大戦後は、拠出制の団体保険の登場とその相対的比重の増大、さらに受給資格要件としての勤続期間の重視に示されるとおり、労働移動の防止よりも一定の雇用期間を経過した従業員の安定を図り、彼らの忠誠心を培養し、企業帰属意識を高めるものとしての機能が重視されるようになったのである。このことは第13表の結果からも理解できる。総回答数776のうち、労働移動に関するものは186で、全体の24%を占めていたに過ぎない。それゆえ、当初労働移動との関連で導入され、その点では一定の役割を演じていたとしても、団体保険が多くの企業に本格的に導入され始めた第一次大戦後は、従業員の維持・安定（これも労働移動の防止と考えられるが、当時の労働移動の中心は雇用3ヶ月未満の不熟練労働者であり、ここでいう安定は一定期間雇用された後に、企業にとって必要な労働力と判明した後の労働者の維持・安定）を図り、彼らの忠誠心を培養するものとしての機能を果たしていたのである。

では、田島教授が指摘されていた第2の機能である、「労働組合運動への牽制一賃上げの代替物」についてはどうであろうか。

もちろん、団体保険が労働組合運動をその意識下に置いていたとされる田島教授の見解には全面的に賛成である。しかし、それが賃上げ圧力と直接関係するとされる点についてはどうであろうか。さらに、1920年代のでの団体保険の掛金負担制度の中心にあった無拠出制の場合ですら、ダンが、「無拠出制は、しばしば労働者に対して、彼が好むと好まざるとにかかわらず、雇用条件として与えられる」⁵⁸⁾と指摘しているように、「雇用条件」として与えられているのであれば、団体保険が団体交渉に影響するとは少し考えにくいのではないだろう

(58) R. W. Dunn, *The Americanization of Labor*, p. 172.

(59) *Ibid.*, p. 171.

(60) R. W. Dunn, "The Industrial Welfare Offensive," p. 215.

第13表

| 団体保険に対する使用者の態度 | 使用者数 | % |
|--|------|-------|
| 確かに労働移動を引き下げた | 126 | 16.2 |
| 労働移動にはほとんど効果なし | 22 | 2.8 |
| 労働移動にはなんら効果なし | 38 | 4.9 |
| 団体保険が扶養家族や従業員を援助した | 152 | 19.6 |
| 団体保険は扶養家族や従業員に利益なし | 5 | 0.7 |
| 従業員が好意的に行動し、グッド・ウィルが形成され、彼らのより大きな協力が得られた | 314 | 40.5 |
| 従業員が団体保険を評価しない | 38 | 4.9 |
| 未婚者と若年者が団体保険を評価しない | 23 | 2.9 |
| 女性従業員が団体保険を評価しない | 7 | 0.9 |
| 団体保険が高くついた | 13 | 1.7 |
| 団体保険が応募者の誘因になった | 9 | 1.2 |
| 集金や掛金が廃止された | 22 | 2.8 |
| 団体保険創設後はそれをやめるのが困難になった | 7 | 0.9 |
| 総 数 | 776 | 100.0 |

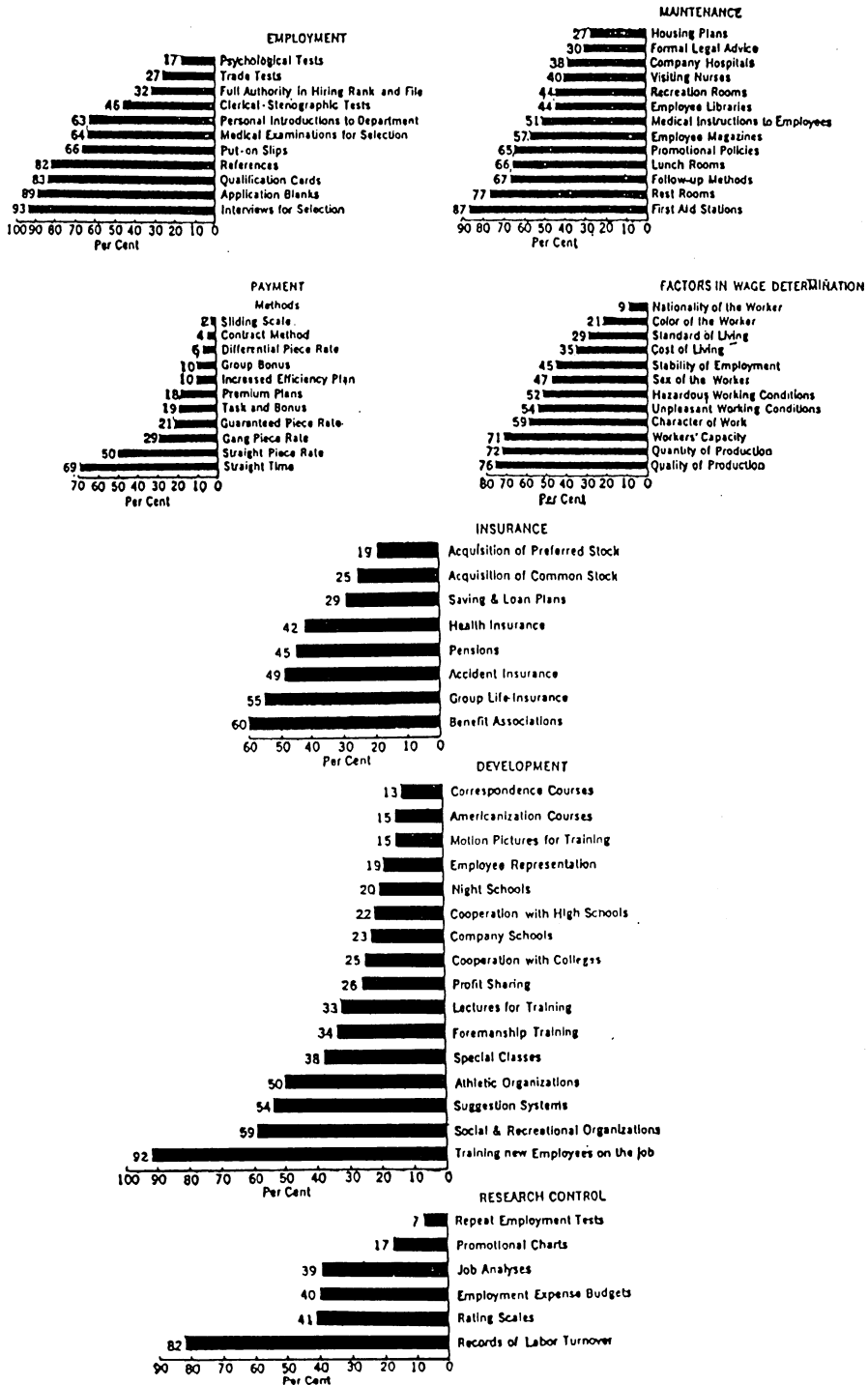
(注) 550社の複数回答による。なお、比率は伊藤の計算である。

(出所) NICB, *Industrial Group Insurance*, p. 43.

うか。また、賃上げの抑止となる点についても、1920年代以降は拠出制が大幅に増加してきたという事実が示しているように、あまり効果はなかったと考えられる。それよりも、ダンが主張しているように、その保険金額がわずかなものであったことから、「給与袋の中のこの程度の金額は、労働者に対しては無条件に侮辱となると主張される。しかし、保険の形態では、それは非常に魅力的なものとなり、労働者に対して会社が自分たちに非常に多くのことをしてくれているのだという印象を与える」⁵⁹⁾ことになるのである。それは、「労働者の忠誠心を特定の工場もしくは会社に固定しておくための方策」⁶⁰⁾と考えた方が良さそうである。つまり、従業員の組合への忠誠ではなく、企業への忠誠を獲得するものとなっていたのである。

だが、団体保険は非組合工場 (non-union shop) を創出するのに役立つ制度の一つとして、アメリカン・プランを推進している使用者団体によって宣伝・普及されていたことも事実である。すでにみた全国製造業者協会もその一種であった。ただし、団体保険だけで労働争議に対する万能薬となる考えるのはどうであろうか。「団体保険のもたらした諸結果を評価する際には、たいていの企業においては、そのような保険は、労使関係に関する広範な制度の一つに過ぎないということは忘れるべきではない」⁶¹⁾のである。この点に関して、第2図を見てほしい。この図は、500社を対象とした調査の結果を示したものである。この調査結果は、21の州 (コロンビア行政区も含む) の41業種からなる195社の有効回答をグラフで示したものである。それぞれの企業は、100人から24万人の従業員規模からなっており、195社全体で総計2,391,000人の従業員を雇用していたようである⁶²⁾。調査結果は、グラフに示されているように、①雇用 (employment)、②維持 (maintenance)、③給与支払い (payment)、④賃金決定要因 (factors in wage determination)、⑤保険 (insurance)、⑥啓発 (development)、⑦研究 (research control) の6つに分類されている。ここに分類されている諸項目が、1920年代の「人事管理」において利用されていた諸方策とみなすことができる。残念

第 2 图



ながら、労働組合を意識した「労使関係」方策という項目はみあたらないが、それぞれの分類の中に、持株制度、利潤分配制度、年金制度、各種の保険制度として散見される。

以上のことから、団体保険は労働組合や労働組合運動に対して直接的に影響を及ぼすものではなかったが、1920年代に様々な形態で企業に導入された制度の一貫として考えた場合には、それが当初より労働組合を意識し、従業員の企業帰属意識の確保やその安定化—労働力の維持だけでなく対労働組合運動にとっても—を目的に設置されていたものであったことが理解できる。そして、他の諸制度との関連の中でより効果のある労働組合対策となっていたのである。この点の解明は、「はじめに」でも述べたように他の諸制度の本質を理解したうえで初めて可能なことである。

(61) NICB, *Industrial*, p. 37.

(62) Stanley B. Mathewson, "A Survey of Personnel management in 195 Concerns," *The Personnel Journal*, Vol. X, No. 4, P. 226.