

アメリカ自動車産業史論（中）

——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 ……（以上前号）
 - 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 ……（以上本号）
 - 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
 - 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
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
4. む す び

〔前回の要点〕

1910年代前半、フォードT型車（4気筒、20馬力。軽量性と力強さを兼ね備えた大衆車で、1927年までフォード社の生産する唯一の乗用車）のためにつくられたハイランドパーク工場において、専用機械の開発・機械化の徹底が計られるとともに、ライン組立生産方式が導入され、自動車の大量生産体制が樹立される。今日の自動車生産システム—量産体制の原型である。

その結果、フォード社の乗用車生産台数は、1908年の1万台から13年には20万台へと飛躍的に増大し、19年には80万台に至る。同じ時期にフォード社の雇用労働者数も、1908年450人から13年1万4000人へと激増し、19年には4万8000人に及ぶ。拡大した労働者の中心は、機械操作工・組立工という、熟練工でも補助—肉体労働者でもない新しいタイプの労働者であった。この新しい労働力の大量需要を満たしたのが、東欧・南欧からの移民（1910年代前半）とアメリカ中西部の農業労働者（1910年代後半）であった。彼らに共通するのは、それまで工場労働とは無縁であったこと、自動車産業の相対的高賃金が、生活水準向上へのインセンティブとなっていたことである。

このように、1910年を境とするわずか数年の間に一挙に拡大したフォード自動車工場労働者とフォード経営者との間の労使関係は、どのようなものであったのか。

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

5) 労働組合の事実上の欠如

前回冒頭において、「生成—確立期のアメリカ自動車産業には、事実上労働組合は存在しない」と指摘したが、まず、その点について簡単にふれてお

こう。

1900—1920年代に自動車産業に関する労働組合が全くなかったのかといえ
ば、そうではない。「荷馬車、馬車、自動車労働組合（Carriages, Wagons, Auto-
mobile Workers' Union）」という形で、AFL（American Federation of Laborers）
傘下の労働組合が存在してはいた。しかし、それに参加した自動車労働者
はきわめて少く（1910年1100人、15年3000人、19年1万3000人。組織率：1910年
3.1%、19年6.3%¹⁾、表16）、フォード社をはじめとする主要自動車メーカー
において交渉相手としての位置を築くには程遠かった。それには、次のよう
な理由—背景がある。

第1は、デトロイト特有の事情。デトロイトの産業経営者の団体＝デトロ
イト雇用者協会（Employer's Association of Detroit）は、組合に対して厳しい
態度をとっており、とくに、当時のアメリカの労働組合（AFL系。職人＝熟練
工を中心とした同職組合の性格が強い）がとっていたクローズド・ショップ制（組
合員だけを雇用する制度）をデトロイトから一掃するとともに、ストライキ崩

〔表16〕 荷馬車、馬車、自動車労働組合（AFL）の
組合員数（1902—26）と組織率
(1000人、%)

	組合員数	自動車労働者数	組織率
1902	5.5	N.A. ⁽¹⁾	
10	1.1	36	3.1
15	3.0	N.A.	
19	13.0	208 ⁽²⁾	6.3
21	39.0	N.A.	18.8 ⁽³⁾
26	3.0	N.A.	
30		294	

注(1) N.A.=Not Available: 利用しえ
ず。

(2) 1920年。

(3) 1920年の自動車労働者数にて除す。
資料：U.S.D.C., *Historical Statistics of
the U.S., Colonial Times to 1970*,
pp.143, 145.

J. S. Peterson, *American Auto-
mobile Workers*, p. 21.

しのために動員しうる4万人の労働者のリストをもっていた²⁾(1900年代後半のデトロイトの労働者総数の半分近い)。

第2は、拡大する労働力の中心となった新しい労働者(東欧・中欧・南欧からの移民とアメリカ中西部からの農業労働者出身の者)の性格に関する。彼らは、それまでほとんど工場労働には関係のない世界にいたから労働組合への関心はなかった。逆に、彼らの自動車産業への就業動機は、その比較的高い賃金を得ることによる生活の安定なり生活水準の向上におかれていたから、組合費の納入義務を伴う組合への加入は、なおさら彼らの選択肢に入りえなかった。

第3。さらに、当の「荷馬車、馬車、自動車労働組合」は、それらの製造に携わっている熟練職人の組合であったから、自動車労働者の拡大する中心をなしていた機械操作工や組立工に対しては「自分たちとはちがう(熟練労働者ではない)」という意識をもち続け、その組織化に熱意がなかった。

こうしたわけで、フォード社をはじめとするデトロイトの自動車工場には、労働組合は事実上存在しないという状態が1920年代まで続いたのである³⁾。したがって、前回「課題と構成」において述べたように、この時期のフォード社の労使関係は会社と組合との間の明示的な労使関係として存在するわけではなく、存在していたのは、経営の労働者に対する関係(Labor Relations)、あるいは労働政策(Labor Policies)＝労務対策であり、それを、ここでは、広い意味での労使関係として、とりあげていくのである。

[注]

- 1) 1910年のアメリカの労働組合員数は約257万人(うち、AFL加盟156万人)、その組織率8.2%(組織率の基準としては、農業労働力を除いた雇用者数をとる)であったから、数字の上での自動車労働者の組織率は、その3分の1程度ということになる。U.S.D.C., *op. cit.*, pp. 138, 177.
- 2) A. Nevins, *Ford*, Vol. I, pp. 512-514.
- 3) 表16において、1921年の組合員数が3万9000人となっているのは、この時が第一次大戦後の鋭い恐慌の年で、自動車大企業もはげしい打撃を受けた年であることによる。いわば、一時的な例外現象と考えてよい。

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

アメリカ自動車産業の形成—確立期（1900—1910年代）におけるフォード社の労働政策—そこに示される労使関係は、1913年10月の改革（職長からの解雇権等の剥奪、賃金体系の簡素化）と14年1月の「1日5ドル（賃金倍増）・8時間制」の導入によって特徴づけられている。だがその意義と背景を知るためには、それらの導入以前のフォード社の労使関係の実態と、雇用労働者が激増するもてフォード社ハイランドパーク工場においてどのような問題が生じていたのかを検討しておく必要がある。そこで、改革前のフォード社の労使関係をいくつかの項目に分けてみていこう。

(1) 賃金形態と賃金水準

1900—1910年代のアメリカ自動車産業において、フォード社以外のほとんどすべての企業は、賃金支払—算定方式として、出来高払い制（Piecerate）を用いていた¹⁾。出来高払い制は、「不必要なコストをかけずに生産能率を高めるための最善の方法」²⁾として、当時の多くの経営者によって位置づけられていたのである。出来高払い制を用いる自動車メーカーのなかには、グループ出来高払い制を用いていたところもあった。1900年代中頃までの自動車企業は、組立て専門の色彩が強く、ここでは1台の組立てに5—6人から14—15人の労働者がグループとして取り組んでいたから、その生産台数を引き上げるためにグループ出来高払い制が導入される場合もあったわけである。

このように、他の自動車企業では出来高払い制度が用いられているなかで、フォード社では時間給（Hourly Wage）が会社設立当初より行われていた。それは、時間制の方が労働者にとってよりよいとするフォード自身の考え方にもよるが、フォード社の場合、生産方法の改善—変化が絶え間ないの

で、仮に出来高払い制度を実施しようとしてもそれが定着しえない、あるいは、1910年代における量産体制の導入が、出来高払いという賃金形態をフォード社にとっては意味のないものとさせたという事情の方が重要であろう。

さて、自動車産業の賃金水準は、すでに、その勃興期（1900年代）においても、自動車産業の急成長→その労働力需要の急増によって製造業平均を上回っていた。前掲表 13（前号）のように、1904年の自動車労働者の年平均賃金稼得額 594ドルは製造業平均 538ドルを 10% 上回っており、09年 643ドルは製造業 599ドルを 7% 上回っていたのである。フォード社の賃金も、デトロイトの他の製造業よりもやや高かったといわれる³⁾。

表 17 は、フォード社設立（1903年）から 1914年に至る時期の賃金額（1日あたり）をネヴィンズの文献から拾い出したものである。生産労働者の日賃金は、設立時の 1903年と 1904—05年を例外とすれば、1908年の 1.9ドル→13年 2.7ドルへと着実に上昇していたことが知られる⁴⁾。設立したばかりの年は、フォード社の資金的余裕も極度に少く（それは払い込み資本金の少さに示されていた。2)-(1)参照）、A型車の販売が軌道にのるまでは、会社の存続自体

〔表 17〕 フォード社の労働時間と賃金（1903—13）

暦年	労働時間 (時間)	賃金 (ドル/日)	
		生産労働者	事務職
1903	10	1.50	N.A.
1904—05	9	3.15 ⁽¹⁾	N.A.
1908	10	1.9	2.3
1909	10	2.4	2.7
1910	10	2.5	N.A.
1913	9	2.7	N.A.
1914	8 ⁽²⁾	5.0 ⁽²⁾	

注 (1) 熟練労働者が中心。

(2) 1日8時間・5ドル（1914年1月）による。

資料：Nevins, *Ford*, Vol. I, pp. 524-525, 547 より。

が不透明であったから賃金も低かった。また、逆に、1904—05年の場合には、熟練工のウェートが一時高まったために平均賃金がハネ上げる結果となっているので⁵⁾、1903年、04—05年は例外としてよいのである。

このように1914年における賃金の倍増（1日5ドル）以前の段階において、フォード工場労働者の賃金が着実に上昇し続けていたのは、フォード社の業績が好調であり、その労働力需要が強かったことによる。

〔注〕

- 1) フォード社以外の自動車企業では出来高払い制が1920年代まで続けられる場合が多かった。
- 2) Peterson, *op. cit.*, p. 46.
- 3) Nevins, *op. cit.*, pp. 524-525.
- 4) 1903→1913年の時期は、アメリカの消費者物価も安定している（消費者物価指数：1903年27→13年29.7, U.S.D.C., *op. cit.*, p. 211）から、03年→13年のフォード社の賃金増は、実質増とみてよい。
- 5) 当時のデトロイトでは、熟練機械工の賃金は、一般労働者（肉体労働者）より50%ほど高かった（Nevins, *Ibid.*）。

(2) 労働時間

前掲表17には、同じくネヴィンズの文献から拾い出したフォード社の労働時間が示されている。1908—13年の労働時間は1日10時間、13年に9時間である。当時のデトロイトの標準労働時間は1日10時間であったから、フォード社も、他の自動車企業と同じ標準日であったといえよう。なお、当時の昼食時間は、どこにおいても10分間であったから、それは、最小限のランチ・タイムであって休憩時間は含まれていない。また、超過勤務の場合にも、割増ナシの通常的时间給レートで支払われるのが一般的であり、フォード社の場合もそうであった。

なお、すでに指摘したように、フォード・ハイランドパーク工場では、換気・採光等の工場衛生や工場内の安全性について、当時としては抜きん出た配慮がされていたことも、労働条件を考える時に留意されてよい。

このように、1914年の「1日5ドル・8時間制」導入以前のフォード社の基本的労働条件は、他のデトロイトの企業と同じ（労働時間）か、ややよい（賃金）ということになる。フォード・ハイランドパーク工場に大量流入した移民や中西部の農業労働者は、こうした比較的よい賃金に強く引きつけられたのであった。

（3） 職長による労働者管理

ところで、1913年10月の改革（賃金体系の簡素化・職長からの解雇権の剥奪）以前においては、職長（Foremen）に労働者の解雇権を含む広範な労働者に対する管理権が与えられていた（1910年までは採用権も職長のもとにあった。同年以降は中央事務所：Employment Office へ¹⁾）。解雇という人事権のほかに、採用した労働者の賃金額の決定、その労働者の仕事の決定、仕事を学ぶための時間の許可、移動や昇進の推薦などが、ことごとく職長の裁量に委ねられていたのである。

このように労働者に対する広範な権限が職長に与えられていたのはフォード社や自動車企業においてだけでなく、他の大部分のアメリカの工場にあっても同様であった。とくに、職長のもつ解雇権は、労働者を能率的に働かせるためのカギとみなされていたといわれる²⁾。

労働者数が1万人を越すに至った1914年時点のフォード社では、職長も四つのクラスに分けられ、管理組織を構成していたことが表18に示されている。工場の部一課（Department）毎にそれを統括する担当の職長がおり、その下に各職種毎に（職種）職長（Job Foremen）が配置されていた。そして、彼のもとに、職長補佐（Assistant Foremen）と職長助手（Sub-Foremen）とがついていたのである。1914年3月時点では、その総数は255人に及んだ（表18）。

このうち、職長助手は、一般労働者のひとつ上のクラスに位置しており、彼らが、解雇権をはじめとする労働者に対する管理裁量権を乱用する傾向が

〔表 18〕 フォード社ハイランドパーク工場の工場支配人（Superintendents）
 のもとの管理体制：職長（Foremen）の構成（1914年⁽¹⁾3月）

内 訳	英 語 名	人 数
部一課職長	Department Foremen	11
（職種）職長	Job Foremen	62
職長補佐	Assistant Foremen	84
職長助手	Sub-Foremen ⁽²⁾	98
合 計		255

注(1) 1914年のフォード社の平均雇用者数は1万2880人。

(2) Straw-Boss とよばれ、一般労働者のひとつ上のクラスに位置する。

資料：H. Arnold and F. Faurote, *Ford Methods and the Ford Shops*, 1915, p. 45.

強かった。それが、次にみるような著しく高い労働者移動率（Turn-over Rate）＝定着率の低さを1910年代前半のフォード社一自動車企業にひきおこす一因となったのである。あるいは、職長が賃金額の決定権をもっていたために、フォード社には、無数の賃金システムがはららんする結果を招いた。

19世紀後半のアメリカの機械製作業などにおいては、職長ないしは熟練機械工が、企業の経営者から機械等の製品の製作を請負う内部請負制が行われていた。職長は、その製作の全責任を負うとともに（したがって利潤をあげることでもある）、それに必要な労働者の採用、支払賃金額の決定、その支払いをも行っていたのである³⁾。こうした内部請負制の軸となっていた19世紀後半の職長と比較すれば、1900—10年代前半のフォード社一自動車企業における職長は著しく趣きを異にする。ここには、もはや、内部請負制は存在しないからである。だが、職長による労働者管理という側面はひきつがれ、それが、短期間に労働者が急増するなかで肥大化していたといえよう。職長や職長助手などの個人の恣意的な判断が大幅に入り込む労働者管理方式は、労働者の激増という新たな事態にマッチしえなくなっていく。

〔注〕

- 1) フォード社に求職を希望する者は毎朝、列をつくって会社の入口で待つ。何がしかの技能をもつ者は、それについてのテストを受ける。採用された者は、名前を給与リストに記載され、バッジを与えられて部署に赴く。そこで、直属の職長のもとにおかれる…… (Nevins, *op. cit.*, p. 526)。
- 2) *Ibid.*
- 3) D. ネルソン著、小林康助・塩見治人監訳『20世紀新工場制度の成立——現代労務管理確立史論』広文社、1978年、66—70頁。

(4) 工場規律

フォード社—自動車企業の1910年代における工場規律は、① 禁煙、② 会話の禁止(だまって仕事をする)、③ 工作中、坐ってはならない、④ 時間厳守(とくに、これは、ライン生産の本格化=1914年以降、きびしくなる)、というものであった。ただし、5日間続けて休まなければ解雇には至らなかったといわれるから、10年代の規律は、20年代に比べればなお緩やかであったといえる。

(5) 著しく高い移動率(1910年代前半)とその原因

以上のような労働条件と職長による労働者管理のもとで、年間平均労働者数が1万人を超えたフォード自動車工場において、労働者の移動率が著しく高くなる(定着率がきわめて低い)という事態が発生した。1913年には工場労働者1万3632人の維持のために、その4倍の5万2445人を雇用しなければならなかった。定着率はわずかに4分の1である。1913年には、8490人が解雇され、5万448人が自発的に辞めた¹⁾といわれる。

こうした異常事態が生じたのには、いくつかの理由がある。

第1は、すでに指摘した職長への大幅な労働者管理の裁量権の付与→その乱用に基づく大量解雇、あるいは、職長による恣意的な労働者への関り²⁾に嫌気がさしての労働者の離反である。1913年10月の改革までは、上司(職

長）の権限は絶対であり、職長の命令—決定が仮に不当であると労働者が感じた場合でも、不服申し立てや訴えの場は設けられていなかったから、解雇はもとより職長の職権乱用に対しても労働者の対抗手段はなく、不服の場合には労働者は、職場＝フォード社を去る以外になかった。

第2は、当時の労働者の側の状況である。移民が中心をなしていた1910年代の自動車労働者の多くは、すこしでも賃金の高いところに移ろうという傾向が強く、フォード以外の他社が時間あたり数セント余分に出していると聞くと、簡単に（職長に辞めるともいわず）そちらへ移ったという³⁾。結果的には、多くの労働者が、自動車会社の間をわたり歩くことになったわけである。

あるいは、移民出身の労働者の多くがそれまでは工業労働に無縁であったから、仕事への不慣れや工場規律になじめず、辞めていく場合もあったといえよう。この仕事への不慣れとは別に、部品生産のライン化に伴って仕事の内容が単純作業の反復になっていること⇒その単調さへのあきたらなさからの移動も一部関係していたかもしれない。だが、それらの要因は、仮にあったとしても一部であり、1913年にみられた高い移動率の主因は、“職長による解雇権等の職長権限の乱用→それへの労働者の不服表現としての工場離反”にあったと考えるべきであろう。というのは、これからみていくように、職長解雇権の剝奪を中心とする13年10月の改革によって、フォード社からの高い移動率は鎮静化するからである。

〔注〕

- 1) Peterson, *op. cit.*, p. 94.
- 2) 職長は、金品のプレゼントの強要、えこひいきなども日常的に行っていたといわれる。
- 3) Peterson, *op. cit.*, p. 47.

7) 改革(1913年10月)と「1日5ドル・8時間」の導入(14年1月)

こうした著しく高い移動率は、機械操作工や組立工など一定の技能をもった労働者が、フォード社ハイランドパーク工場に定着しえないという重大問題をフォード経営陣に提起することとなった。そこで、1913年10月、職長の権限の制約→労働者管理の近代的機構化を中心とする改革が、ジョン・リー(John Lee)のイニシアチブのもとに行われる。さらに、3カ月後の14年1月、「1日5ドル(賃金倍増)・8時間制」がフォード自身の決断で実施されるのである。以下、順を追ってみていこう。

(1) 職長解雇権の剝奪を中心とする労働者管理体制の改革(13年10月)

ジョン・リーによる改革の第1は、すでに何回かふれている職長による労働者解雇の停止であった。職長は自分の部一課から労働者を外すことはできても、解雇はなしえない。外された労働者については、中央事務所が、その本人の希望も入れつつ、別の部一課に配置換えさせるということになった。

第2。賃金体系が簡素化された。それまでは採用した労働者の賃金は直属の職長が決めていたので、実に65の賃金表(Payments Scale)が13年10月時点のフォード社にあったが、これを八つ(労働者7、事務職1)に簡素化した¹⁾。そのため、表19のように、総数1万4000人前後の労働者が7クラスに分けられたのである。

第3。これに関連して、翌14年には、労働者は自分のもっている技能についての申告を行うこととされ、その申告に基づいて上記7クラスへの再分類と配置転換が行われた。さらに、労働者には、自分の申し出によって3回まで配置転換が可能とされた²⁾。これは、他の自動車会社にはみられなかったものであり、1910年代のフォード社の「開明的で、労働者愛護的」性格を示すものといえる。これは、次の「1日5ドル・8時間」と同様、フォー

〔表 19〕 1913 年 10 月：フォード社における 7 クラスへの労働者の区分¹⁾

	労働者区分	英 語 名	最低時間給
1	熟練機械工	Mechanics	54 セント
2	職 長 助 手	Sub-Foremen	
3	熟練操作工	Skilled Operators	
4	操 作 工	Operators	
5	補助労働者	Helpers	26 セント
6	肉体労働者	Laborers	
7	伝達係など	Messengers	

注 (1) 賃金表は、このクラス分けに基づく。
資料：Nevins, *Ford*, Vol. I, p. 527.

ド社があげていた巨額の利潤に基づいていたといえよう。

こうして、フォード社の労働者管理体制は、このリーの改革をとおして、近代化され組織化されたのである。

〔注〕

- 1) Nevins, *op. cit.*, p. 527.
- 2) *Op. cit.*, p. 555.

(2) 1日5ドル・8時間制の導入¹⁾(14年1月)

1914年1月5日、フォード社は、一定の条件を満たしていれば、誰にでも1日8時間制で5ドルの賃金を与える（1日5ドルの最低賃金を保障する）と発表した。13年12月の平均時間給が30.2セント=8時間で2.56ドルであったから、1日5ドル・8時間は、まさに日給の倍増を意味したわけである。しかも、1日8時間は、それまでの9時間から1時間の減少であった。

さて、一定の条件というのは、① デトロイトに6カ月以上住んでいること、② 6カ月間勤務していること、③ 個人的な悪習慣をもたず、居住条件が劣悪でないこと、であった。①と②には、労働者の経験を尊重するとともに、その定着性を確保しようとするフォード社側の意図もこめられている。いずれも条件としてはきびしいものではなく、誰でもが、クリアしうるものといっている。③は、労働者を酒癖やギャンブルなどから遠ざけ、あるい

は、移民スラム等の劣悪な居住環境から切り離そうという当時のフォードの労働者愛護的な発想から出たもの（同時に、それは生産性の上昇にも結び付く）であり、その判断は、次項でふれる社会生活局（Sociological Department）が行った。社会生活局の目的も、労働者の習慣や居住環境の改善への説得一指導にあったから、③も労働者にとって重大な障害とはならなかった。

かくして、1日5ドルの発表後、6カ月以内に即該当した者は10人中7人、14年末での該当者は10人中9人に及んだといわれる。また、ネヴィンズによれば、1914年4月に、1日5ドルを受けていた者1万5000人、6ドル1000人、7ドル以上700人であった²⁾。こうしてみれば、1日5ドルが実質的にフォード社の最低賃金を形作っていたことがわかる。

この1日5ドルの導入の背景であるが、「1910年代にフォード社のあげた巨額の利益の労働者への分配（Profit-Sharing）」³⁾とみるのが妥当であろう。1日5ドルのためのコストは年約1000万ドルとされるが、1910年代のフォード社の利益は、10年420万ドル、11年730万ドル、12年1350万ドル、13年2710万ドルと毎年倍増を重ねてきた（前掲表6〔前号〕）。そのもとで、フォード以下わずか10人足らずの株主は莫大な配当を受けとり（表6）、経営幹部はボーナスを得てきたのである⁴⁾。そこで、フォードが「では、労働者に対しては何をしてきたか」と振り返ってこの決断をしたといわれるが、それは、以上の脈絡からみれば決して唐突なことではないといえよう。

ところで、他の自動車会社は8時間制はとり入れたが、フォード社に追隨して1日5ドルを導入した自動車会社はひとつもなかった。それは、この措置が、ハイランドパーク工場における史上初めての大量生産システムを基礎にしてフォード社が得た巨額の利潤によって初めて可能となったものであることを示している。

なお、1日5ドルに1000万ドル（13年の利益の4割）を要したものの、機械化の徹底・ライン生産の本格化（14年3月）による大量生産体制の定着、8時間制の導入による1日3交替制の実施、労働者の定着率の著しい好転と労

働意欲の向上等による生産性の上昇が、そのコストをかなりの程度吸収したといえる。時間あたりの労働コストは2倍となったが、1人・1台あたりの労働コストは35%増にとどまり⁵⁾、1914年・15年のフォード社の利益（平均2580万ドル）も13年とほぼ同水準を続けているからである。さらに、「1日5ドル・8時間」がアメリカ社会全体に与えた衝撃→フォード社の好イメージとその宣伝効果を考えれば、結果的には、そのコストに十分見合う見返りがあったというべきであろう。

〔注〕

- 1) この項における事実関係は、主として Nevins, *op. cit.*, XXI The Company and the Worker, による。
- 2) Nevins, *op. cit.*, p. 543.
- 3) *Ibid.*, p. 546.
- 4) 労働者に対しても、勤続1年以上のものには勤続年数に応じて（1908—10年）、あるいは成績のよい一部労働者に（1911—13年）ボーナスが支給されていたが、その総額は1912年で43万4000ドル程度であった（*Ibid.*, p. 531）。
- 5) *Ibid.*, p. 548.

③ 社会生活局の設置とその活動

(a) 労働者生活環境の改善

1日5ドル・8時間の導入とともに、社会生活局が設置されたわけであるが、間もなく、局長がリーからマルキス（S. Marquis: アメリカキリスト教会の牧師）へと移り、そのスタッフも150人に拡大される。労働者個々の家庭を直接訪れて調査面談し、その生活習慣や住宅状態を改善していこうというのであるから、相当数のスタッフが必要とされたのである。まず、1日5ドルの条件との関係で、(i) 労働者に銀行口座を開かせる（貯金の奨励）、(ii) 食事や衣服の改善を促す、(iii) 住居の改善—移転を勧めることが中心となった。その結果、1914年末には「住居条件のよくない者」は全体の20%、16年末には2%にまで減少した¹⁾から、社会生活局の活動は目覚ましい成果をあげたといえよう。

〔注〕

1) Nevins, *op. cit.*, p. 553.

(b) フォード英語学校

社会生活局のもうひとつの重要な分野は、その教育活動にあった。1910年代中期→後期の中心はフォード英語学校におかれていた。前回詳しくみたように、1914年のフォード社労働者の7割、17年で6割、20年でも半分近い労働者が外国生まれの移民から成り（前掲表14〔前号〕）、14年時点ではフォードの労働者の40%は英語を話せなかったといわれる¹⁾から、英語学校は不可欠であった。

だが英語学校で教えられたのは、単に英語だけではなかった。健康管理、安全への注意、社会的ルールの遵守、アメリカ政府と憲法、市民権の取得方法、さらに労働慣習と工場規律²⁾が含まれていた。英語のテキストも、以上を内容とするものが多かったといわれる。

このように、フォード英語学校は、移民労働者にアメリカへの社会的適応を促し、工場規律を教育する場としても用いられていたのである。移民の大半が工場労働を経験したことのない者（農業労働者—無職）であったわけだから、それも当然であったといえよう。フォード社にとどまりたい者にとっては英語学校で英語を話せるようになることが義務づけられ、その結果、1917年には、英語を話せる労働者は88%に達する³⁾（14年=60%）。社会生活局の援助によって、移民労働者のアメリカ化（Americanization）が進んだことが知られよう⁴⁾。

なお、1916年には、熟練労働者や技術者の養成機関として、フォード職業学校（Henry Ford Trade School）がオープンする。その活動が拡充されるのは20年代に入ってからなので、そこで（次号）詳しくふれることとする。

〔注〕

1) Peterson, *op. cit.*, p. 20.

- 2) 強調された工場規律とは、(i) 定められた時間に来ること、(ii) 命令に従うこと、(iii) 清潔にし、よく働くことであった (*Ibid.*)。
- 3) *Ibid.*
- 4) Sociological Department の Sociological という語は社会変化への適応を表わす当時の用語 (H. Spencer の造語) であった。Nevins, *op. cit.*, pp. 554-555.

8) 改革と「1日5ドル・8時間」による変化

すでに行論のなかでふれてきたように、以上の一連の改革と措置は、著しく高い移動率に示されていた労働者の状態に対して大きな影響を与えた。1912年12月には48%にも達した移動率は、職長権限の制限を中心とする13年10月の改革により、早くも同月には6.4%に低下した¹⁾。1916年の解雇者はわずか1人であった(1913年:8490人)。さらに、これに賃金倍増が加わったことにより、改革以前に1日3—4%であった無断欠勤(Absenteeism)は、1916年には2%に半減したのである²⁾。こうして、職長個人による労働者管理から、それを近代化・組織機構化することによって、労働者の定着率が改善されたといっている。

では、1日5ドルの影響は何であったか。これによって若い労働者は結婚が容易になり、労働者が住宅を購入しうるようになった³⁾。また、「1日5ドル・8時間」を聞いた時、フォード社労働者は、会社のオーナーが、単にオーナーだけでなく自分たち労働者のことをも考えてくれる希望のもてる会社の一員であるということに、人間的・個人的満足を感じたといわれる⁴⁾。それらが、フォード社への労働者の定着と結び付きを高めることに貢献したことは間違いないであろう。

〔注〕

- 1) Nevins, *op. cit.*, p. 537.
- 2) *Ibid.*, p. 550.
- 3) 1914年の初めフォード労働者は住宅の購入に325万ドルを用いたが、2年後には2000万ドルを超した (*Ibid.*, p. 553)。
- 4) *Ibid.*, p. 549.

9) 小 括

フォード社における量産システムの確立に伴って発生した機械操作工・組立工という新しいタイプの労働力に対する大量需要を満たしたのは、1910年代前半においては東欧・中欧・南欧からの移民、第1次大戦勃発以後の10年代後半においては、アメリカ中西部を中心とする農業労働者であった。彼らの自動車産業への就業—移動の動機は、自動車産業の相対的高賃金であり、それによる生活の安定—生活水準の向上にあった。

こうしたアメリカ自動車産業の形成—拡大期におけるその労働者の実態を前提とした時、「1日5ドル・8時間（賃金倍増）」の意味はなお一層強く浮かび上がってくる。移民の多くは、まず自動車工場に就業し、そこで得た資金をもとにして他の仕事をする（店をもつ、あるいは農場をもつ。そのために、子供を含め家族総がかりで稼ぐ）という傾向が強かったが「1日5ドル・8時間」の実施は、彼らがフォード工場で生活水準向上の目的を達成していこうとする契機になったと考えられるからである。

それだけではない。移民やアメリカ中西部の農業労働者にとって、機械操作工や組立工となることは、たとえその技能が特定専用機械の操作であれ、部品組立作業の一部反復作業であれ、一種の技能労働者（熟練工ではないが、補助労働者でも単純肉体労働者でもない）に転じ、上昇する¹⁾ことを意味した。しかも、アメリカでは、収入はその社会的地位に強く結び付いている。したがって、フォード社において、機械操作工や組立工に転じた多くの移民や中西部農業労働者にとって、「1日5ドル・8時間」は、生活水準向上の場をフォード社—自動車産業に求めていくシグナルとなっただけでなく、そこで社会的階梯をも高めていこうとする契機にもなったといえよう。

勿論、一定の機械操作・組立作業を一日中反復する労働は注意力の持続的継続を必要とし、経営・技術スタッフの指示を遵守するにも努力が問われる。そうした労働は、それまで工業労働と関りのないところにいた多くの移

民や中西部農業労働者出身の者にとって、慣れるのがたやすいというものはなかったであろうが、それは、上述のような生活水準や社会的階梯上昇のための手段として意識されていたと考えられるのである。

〔注〕

- 1) Peterson, *op. cit.*, pp. 40-43. 専用機械の開発や組立作業のライン生産化により、その熟練が解体された労働者もいるが、それは一部であった (*Ibid.*)。しかも、当時の熟練工というのは万能機械工であったから、そうした場合でも、他の熟練職種（専用機械の製作や金型・用具の製作）についてははずだから、そのステータス自体が下がった熟練工というのは小部分にすぎなかったとみられる。

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

以上が、アメリカ自動車産業の形成期から、フォード社においてその量産システムが基本的に確立した1910年代前半におけるフォード社の労使関係である。次に、フォード生産システムが他社に波及することによってアメリカ自動車産業の拡大がさらに進み、それが、戦後—今日に近い形で確立される1910年代後半—20年代におけるフォード社を中心とする労使関係をみていくこととする。ここでも、まずフォード社を中心とするアメリカ自動車産業の動向をみることから始めよう。

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

(1) 概観：1920年代のアメリカ自動車産業

フォード社が「1日5ドル・8時間」を導入した1914年に55万台であったアメリカの乗用車生産台数は、その後ほぼ一貫して拡大し続け、1929年には14年の9倍の445万台に至る。前掲表7（前号）と表20のように、その間、生産の落ち込みがあったのは、1918年（対前年比54%減：アメリカの第

〔表 20〕 アメリカの自動車：生産台数、卸売価額、登録台数（1920—39）

	生産台数・卸売価額						登録台数 (1000台)
	乗用車		トラック		合計		
	(1000台)	(100万ドル)	(1000台)	(100万ドル)	(1000台)	(100万ドル)	
1920	1,905	1,809	322	423	2,231	2,232	9,239
21	1,468	1,038	148	166	1,616	1,204	10,493
22	2,274	1,494	270	226	2,544	1,720	12,273
23	3,625	2,196	409	308	4,034	2,504	15,102
24	3,186	1,970	417	318	3,603	2,288	17,612
25	3,735	2,458	531	458	4,266	2,916	20,068
26	3,692	2,607	609	484	4,301	3,091	22,200
27	2,937	2,164	465	420	3,402	2,584	23,303
28	3,775	2,572	583	460	4,358	3,032	24,686
29	4,455	2,790	882	622	5,337	3,412	26,704
30	2,787	1,644	575	390	3,362	2,034	26,749
1931	1,948	1,108	432	265	2,380	1,373	26,093
32	1,103	616	228	137	1,331	753	24,391
33	1,561	773	329	175	1,890	948	24,159
34	2,160	1,140	576	326	2,736	1,465	25,261
35	3,274	1,707	697	380	3,971	2,087	26,546
36	3,679	2,014	782	463	4,461	2,477	28,506
37	3,929	2,240	891	537	4,820	2,777	30,058
38	2,019	1,241	489	329	2,508	1,570	29,814
39	2,888	1,770	700	489	3,588	2,259	31,009

資料：U.S.D.C., *op. cit.*, p. 716 より作成。

一次大戦参戦に伴う自動車工場の軍需生産への一部切り換えによる）、21年（同22%減：戦時→戦後ブームの引き締め不況による）と27年（20%減：フォードT型車の生産停止から、それに代るA型車の開発→生産開始までのフォード社の工場閉鎖による）の3回にすぎなかった。

この29年の生産台数445万台は、戦前期のピークにとどまらず、今世紀前半のピークでもある（それが超されるのは1949年¹⁾）。そして、その生産の72%は、フォード（31.3%）、GM（32.3%）、クライスラー（Chrysler Corporation, 8.2%）の3社が占めるに至る（前掲表8〔前号〕）。この時期のアメリカ自動車産業の直接雇用者数は40万²⁾を上回り、関連部門を含めれば370万³⁾

（製造業の35%、農業を除く全雇用人口の12%⁴⁾）に達したといわれる。1920年代において、自動車産業は、アメリカの主導産業の位置についたのである⁵⁾。したがって、20年代のフォード社を中心とする自動車産業の労使関係というものは、アメリカの主導産業における労使関係ということになる。

なお、1929年の自動車登録台数は2670万台（表20）、30年のアメリカの総人口は1億2278万だから、平均4.6人（およそ1家族）に1台の割合で自動車が普及するに至ったことになる。エプスタインによれば、20年代後半のアメリカでは、電話の設置台数よりも、自動車の保有台数の方が多かったといわれる⁶⁾。自動車はアメリカにおける大衆の移動の用具となり、それによって、いわゆる自動車文明の時代も出現するわけである。

〔注〕

- 1) U.S.D.C., *op. cit.*, p. 716.
- 2) 1929年のフォード社の年間平均雇用者数は17万500人（表21）、同GMは23万3300人（表22）だから、両社だけでも40万人を越す。
- 3) R. C. Epstein, *The Automobile Industry*, 1928, p. 4.

〔表21〕 フォード社の年間平均雇用者数とその内訳（1900—33）

(1000人)

	アメリカ国内			時間給の内訳	
	時間給労働者	月給雇用者	合計	ルージュ工場	ハイランドパーク工場
1920	61.7	1.9	63.6	8.1	49.3
21	49.4	0.9	50.4	6.6	31.7
22	80.2	1.2	81.4	20.5	44.2
23	126.7	1.5	128.2	35.9	63.2
24	138.3	1.7	140.0	40.4	61.8
25	153.7	1.9	155.5	56.9	50.5
26	139.8	2.0	141.7	56.8	41.3
27	100.5	1.5	102.0	49.2	31.1
28	141.6	2.8	144.4	74.1	33.1
29	170.5	3.6	174.1	98.3	13.4
1930	148.1	4.2	152.3	88.5	3.6
31	104.2	4.4	108.6	61.0	1.8
32	86.7	4.0	90.8	56.3	0.8
33	46.3	2.7	49.0	28.9	0.5

資料：Nevins and Hills, *Ford*, Vol. I, p. 648, Vol. II, p. 687 より。

〔表 22〕 GM：年間平均雇用者数（1909—39）と
平均年賃金稼得額⁽¹⁾（1921—39）

暦年	雇用者数 (1000人)	稼 得 額 (ドル)	暦年	雇用者数 (1000人)	稼 得 額 (ドル)
1909	14.3		1925	83.3	1,642
1910	10.0		26	129.5	1,705
11	11.5		27	175.7	1,724
12	16.6		28	209.0	1,748
13	20.0		29	233.3	1,672
14	14.1		1930	172.9	1,615
15	21.6		31	157.6	1,500
16	25.7		32	116.2	1,233
17	25.4		33	137.8	1,242
18	49.1		34	191.2	1,377
19	86.0		35	230.6	1,547
1920	80.6		36	262.0	1,666
21	46.0	1,436	37	189.0	1,757
22	65.3	1,456	38	220.4	1,591
23	91.3	1,515	39	249.4	1,973
24	73.5	1,500			

注(1) 賃金支払総額を雇用者数で除して計算。

資料：GM, *Annual Report 1929*, pp. 38-39, *do.*, 1926,
p. 27, *do.*, 1936, p. 61, *do.*, 1940, p. 81.

4) U.S.D.C., *op. cit.*, p. 137 による。

5) 1929年の総人口1人あたり生産台数を計算すると0.036台。これは、現在（1987年）の0.029台を24%上回る。当時の自動車産業のウェートの高さを示しているといえよう。

6) Epstein, *Ibid.*

(2) T型の改良とフォード社のシェア拡大

第一次大戦期（1914—18年）とその直後の戦後期は、戦時需要に伴ってインフレが激しく進行した時期であり（1915→20年：消費者物価2倍に、卸売物価2.2倍に。表23）、フォード社も鉄製品やガラス、木材製品のコスト増に直面することになった。

しかし、同時に、この時期には、14年初めに本格的に導入されたライン

〔表 23〕 アメリカの物価指数と製造業労働者の年賃金稼得額、T 型車⁽¹⁾価格

	物 価 指 数		（製造業）年賃金額		T 型 車 価 格			
	消費者 物 価	卸 売 物 価	ド ル	指 数	ド ル	指 数	対賃金比 (B/A)	
			(A)		(B)		(B/A)	(指数)
1915	100	100	661	100	440	100	0.67	(100)
19	170	149	1,293	196	575	131	0.44	(66)
1920	197	222	1,532	231	440	100	0.29	(43)
21	176	140	1,346	204	〃	〃	0.35	(52)
25	173	149	1,450	219	〃	〃	0.30	(45)
29	169	137	1,543	233				

注(1) ツーリングタイプ（ほろ型車）。

資料：U.S.D.C., *op. cit.*, pp.166, 200, 211, Nevins and Hill, *Ford*, Vol. I, p. 647, *Ford*, Vol. II, pp.147, 393.

生産方式が、ハイランドパーク工場の生産システムを中心にあっていき、それを基礎にして一段と量産が進んだ（1914年：30万8000台→19年82万台）から、量産によるコストダウン効果が、資材価格の上昇によるコスト増をかなりの程度吸収したものとみられる。T 型車（ツーリング＝ほろ型車タイプ）の販売価格は、引き上げられてはいるが、その上昇率は30%ほどにとどまっていたからである（1915年440ドル→19年575ドル。表23）。

ところで、その間、製造業労働者の年間賃金稼得額は倍増しているから、勤労者所得をベースとしたT 型車の実質価格は逆に、30%以上も下がったことになる（表23のT 型車価格の対賃金比を参照されたい）。1915年にはT 型車の購入には労働者の年間賃金の67%が必要であったが、19年には44%で足りたのである。こうしたT 型車—自動車価格の実質的低下が第一次大戦期→その直後における自動車需要の拡大を支えたといっている。

さて、この1910年代後半のフォード社において、T 型車にさらに改良が加えられていく。(i) アセチレンを用いたヘッドランプから電気ヘッドランプへ、(ii) フェンダー（Fender: 泥よけ）の湾曲化、(iii) 警報器（Horn: ホーン）の改良、(iv) 一枚ガラスによるフロントガラスの使用、(v) エンジン冷却装置の改善などが、それである¹⁾。フォード社は、車の改良においても先頭を切

っていたといえる。

他社に先がけてフォード社が樹立したハイランドパーク工場における自動車大量生産システムのフル稼動、T型車の改良の積み重ね、これによって、1910年代後半のフォード社はアメリカ自動車業界におけるシェアを伸ばし続け、1920年後半—21年初頭の戦後不況にもさしたる打撃を受けずにのり切り、1921—23年には50%前後のシェアを占めるに至るわけである(前号表8)。

[注]

- 1) A. Nevins and F. E. Hill, *Ford: Expansion and Challenge 1915-1933*, Vol. II (以下, *Ford*, Vol. II と略), p. 385.

(3) フォード生産システムの波及

この第一次大戦期においてフォードシステムの採用を他の自動車メーカーが開始していくことが見落されてはならない。フォードは、ハイランドパークを誰に対しても(自動車メーカー関係者であっても)公開しており、1915年には、アーノルドとフォロートのハイランドパーク工場についての詳細な報告書(*Ford Methods and the Ford Shops*: 『フォード生産方法とフォード工場』。これには、フォードとフォード社技術スタッフの協力があったといわれる)が出版されたから、フォード生産システムについての情報は容易に入手され得たのである。

かくして、1916年にはダッジ自動車会社¹⁾以下5社がフォードシステムを採用し、さらにシボレー(Chevrolet: GM²⁾の大衆車生産部門)他2社が、それに続きつつあった³⁾。こうして、フォード生産システムがアメリカ自動車産業全体に普及していくのである。これは、後の行論との関係でふれておけば、「新しいタイプの労働力」を中心とする工場労働力構成が、自動車産業全体に行き渡っていくことを意味する。

また、フォード生産システムの導入を基礎に他の自動車メーカーの大衆車も20年代に入ると次第に価格競争力をつけていくことになる。

〔注〕

- 1) ダッジ自動車会社は、1927年にクライスラー社（W.クライスラーがマックスウェル自動車会社を買収して1925年に設立）に買収・合併される。
- 2) GM（General Motors Company: 以下GMとする）は、1908年、ビュイック社、キャデラック社、オールズ自動車会社、オークランド自動車会社をはじめとする自動車メーカーと部品製造メーカー21社から成る企業連合として成立（GM, *Annual Report*, 1911, p.11）。
- 3) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, pp. 391-392.

（4）フォード社・ルージュ工場

ところで、フォードは、ハイランドパーク工場を上回る規模の新工場を構想し、ミンガン湖に注ぐデトロイト川の支流＝ルージュ川沿いの用地で、その計画を進め始める（1916年）。このルージュ新工場は、1926年にほぼ完成する。その工場敷地面積は446 ha（旧ハイランドパーク工場92 ha）、工場床面積64 ha（同21 ha）に及んだという¹⁾。主要設備と工場は、高炉2基、コークス炉、平炉、圧延工場、プレス工場、スプリング工場、ガラス工場、鑄造所、組立工場、発電所。各工場間はコンペアーで結ばれ（総延長43 km）、延べ150 kmに及ぶ鉄道引込線が敷かれていた。また、ルージュ川の浚渫とドックの構築によって、鉄鉱石や石炭を積んだ貨物船が工場に直接、接岸することも可能とされた。その高炉は1926年には32万トンの銑鉄を生産してT型車の生産に必要な鋼鉄の35—50%近くを供給し²⁾、ハイランドパークを上回る鑄造工場（労働者1万2000人）ではより一層の部品の内製化が進められた。1927年にハイランドパーク工場の組立作業工程もルージュに移され、ハイランドパークからルージュへの移行が完了していくわけである。また、これと併行して1919—25年には3億6000万ドルを投じて、各地組立工場の近代化と新設が進められ、分散組立工場は1925年には36工場を数える³⁾。

こうしたルージュ工場での部品生産の拡大や分散組立工場の拡充が、1920年代前半をピークとしたフォード社の生産拡大に寄与したことは確実である

う。あるいは、鉄等の素材生産の取り込みが、「自動車の自給生産」⁴⁾のシンボルとしてユニークではあった。だが、余りにもひとつの工場としては巨大すぎて（ピーク時=1929年の雇用者数9万8300人。表21）、逆に生産工程の変更に際して柔軟性を欠いたり⁵⁾、余分な労働者を大量にかかえこむ（工場清掃だけのために一時5000人も雇う）という結果をも招いた。また、ここでは、経営・技術幹部と労働者との間の距離はハイランドパーク工場の時よりもさらに離れたといわれる⁶⁾。

このようにみえてくると、ルージュ工場において、自動車の基本的な生産技術や生産システムについて新たな質的發展が加えられたとは言い難く、基本的には、ルージュ工場の生産システムは、素材生産の取り込みを別とすれば、ハイランドパーク工場の量的拡大にとどまるものであったといえよう。

〔注〕

- 1) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, p. 292.
- 2) *Ibid.*, p. 279.
- 3) *Ibid.*, p. 256.
- 4) *Ibid.*, p. 201.
- 5) 柔軟性の欠如は、T型に代るA型の生産拡大（1928年）をめぐる起る。チャンドラーも同様の指摘（柔軟性の欠如と高い固定費）をしている（A. Chandler, Jr., *Giant Enterprise*, p. 14）。
- 6) Nevins and Hill, *op. cit.*, pp. 295-296.

（5）GM等による部品と大衆車装備の改良

（a）20年代の部品改良

1920—21年の恐慌後から20年代中期において、自動車の部品改良がさらに進む。(i) 従来の二輪ブレーキに代わる四輪ブレーキの導入、(ii) 広幅低圧タイヤの導入、(iii) 安全ガラスの使用、(iv) エンジン点火装置の改良、(v) 塗装でのラッカー仕上げの導入、(vi) 戦後—今日とほぼ同様の3速変速装置の導入が、それである¹⁾。

こうした部品改良は先の10年代後半の場合も含め自動車生産の基本技術

に関するものではない（先回りをしていえば、本稿のテーマである労働の性格—労使関係に質的变化を与えるものでもない）。しかし、大衆の移動の用具という自動車の性格からいって、自動車の運転を一層容易にし、その便利さを高めた以上のような改良は、1910年代後半の場合と同じように、自動車の販売—生産拡大→その雇用規模の拡大にとっては重要な意味をもっていた。ただし、これらの改良は、主としてフォード社以外のメーカーによるものであった。

〔注〕

1) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, pp. 390-395.

(b) GM等による大衆車装備の改良とその背景

さらに、GM等は、それまで高級大型車にしか用いられていなかった6気筒エンジン（それは、4気筒のT型よりも速いスピードを可能にする）を価格1000ドル以下の大衆車に装備し始め、同じく高級車にだけ用いられていた全天候型のクローズド・ボディー（Closed Body: 今日車と同じ密室型）を大衆車にも用い始める。6気筒大衆車はハドソン（Hudson Co.）とGM傘下のオールズモビルが先鞭をつけ、1924年には密室式ボディーの大衆車は15車種を数えたといわれる¹⁾。

こうしたGMを中心とする他社の積極的動きは、フォードT型車が圧倒的強さをもっていた大衆車市場に参入し、そこでの販売を拡大していこうとする「競争戦略」から生じたのである。そこでは、大衆車ではあっても、“より大きく（より居住性の大きい）、よりスピードの速い、全天候型で、しかもデザインのよい車”を欲し始めていた1920年代のアメリカ大衆の要求が意識されていたわけである。

便利さ・快適さに、より大きいウェイトがおかれ始めたのには、次のような理由があげられる。(i) 大衆の所得水準が上昇したので、より低価格であることよりも、一定の価格水準であれば、より便利でより快適である方が選択されるようになった。(ii) 自動車の普及が進み、買替需要が中心になり始

めた。(iii) アスファルト道路が普及し、ハイウェイ網が全国的に整備されたことが以上の要求をいっそう強めた。(iv) 自動車の購買における女性の選択権が高まり²⁾、デザインが重視されるようになったことなどが、それである。

〔注〕

1) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, p. 395.

2) *Ibid.*, p. 390.

(6) GM シボレー工場のフォードシステム化と大衆車シボレーの急伸長

(a) 他メーカーのフォード T 型に対する価格競争力の形成

さて、1920年時点では、フォード T 型車（ツーリングタイプ：440ドル）に価格上最も近い他のメーカーのものは 895ドルであり、そこには大きな価格差があった。20年代初頭において、フォードが 50% 近い販売シェアを占めたのは、その価格競争力のためであった。

だが、1926年には、500—750ドル内に 11 車種、500ドル以下にも 3 車種が出回るに至っていた¹⁾。フォード以外の有力メーカーは、部品改良にイニシアチブを発揮し、大衆車の装備改良にいち早く乗り出しただけでなく、T 型車に対する価格競争力をも強めたのである。その基礎には、フォード生産システムの導入→普及があった。

〔注〕

1) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, p. 393.

(b) GM の大衆車シボレーの伸長

そうした新たな大衆車の先頭に位置していたのが、GM のシボレーである。GM は 1920—21 年不況において 3870 万ドルもの赤字を出し（表 24）、その大衆部門シボレーは一時閉鎖の瀬戸際にまで追い込まれる。しかし、GM の新副社長スローン¹⁾(A. P. Sloan, Jr.) は、元フォードの片腕であったク

〔表 24〕 GM の経営指標（1909—39）

（100 万ドル）

暦年	売上額	(税引後)利益	配当金	事業への再投資額
1919	509.7	60.0	21.5	38.5
1920	567	37.8	23.5	14.3
21	305	△38.7 ⁽¹⁾	26.8	65.5 ⁽²⁾
22	464	51.5	16.6	34.9
23	698	62.1	31.7	30.4
24	568	45.3	32.3	13.0
25	734	106.5	69.6	36.9
26	1,058	176	111	64.5
27	1,269	235	144	91.1
28	1,460	277	175	102
29	1,504	248	166	82.2
1930	983	151	140	11.0
31	809	96.9	140	43.0 ⁽²⁾
32	432	0.2	63	63.4 ⁽²⁾
33	569	83.2	63	20.2
34	863	94.7	73	21.1
35	1,156	167	106	61.5
36	1,439	239	201	36.4
37	1,606	196	169	26.7
38	1,067	102	73	28.6
39	1,376	183	160	23.0

注(1) △は損失を示す。

(2) 内部蓄積からの充当。

資料：GM, *Annual Report 1927*, p. 23, *do.*, 1940, p. 79.

ヌードセン (William Knudsen) にシボレー工場の革新を委ねる。クヌードセンは、すべての古い設備を破棄して最新かつ最善の機械の導入を計るとともにベルト・コンベアシステムを全面的に導入し²⁾、「ルーージュ工場には及びえないとしても、フォードでの経験を生かして、それに近いところにシボレー工場をひきあげた³⁾」といわれる。こうしてシボレーは、T型車に接近した価格設定をなしうるに至る（1925年510ドル、T型フォード440ドル）とともに、T型に先行した部品の改良によって、その販売一生産台数を急上昇させていく（1924年30万台→26年62万台。表25）。

〔表 25〕 GM の車種別販売台数 (1919—39)

(1000 台)

車種 曆年	車種						合 計
	ビュ イック	キャデ ラック	シボレー	オーク ランド(1)	オールズ モビル	ポンティ アック	
1919	119	20	132	54	33	—	392
1920	116	20	144	37	26	—	393
21	84	11	76	13	20	—	215
22	139	22	240	21	21	—	457
23	218	22	465	36	33	—	799
24	167	18	295	37	46	—	587
25	209	23	466	45	44	—	835
26	280	27	620	59	59	76	1,235
27	267	19	792	54	58	141	1,563
28	230	20	931	46	90	214	1,810
29	168	15	988	31	99	194	1,899
1930	128	13	863		50	93	1,174
31	95	10	782		50	92	1,074
32	48	6	397		23	49	563
33	45	4	625		37	88	869
34	82	6	897		84	82	1,240
35	109	9	1,064		189	178	1,715
36	184	13	1,277		191	184	2,038
37							2,119
38							1,308
39							1,727

注(1) 1930年以降はポンティアックを含む。

資料：GM, *Annual Report* 1933, p. 36, *do.*, 1930, p. 31, *do.*, 1923, p. 21, *do.*, 1940, p. 82.

〔注〕

- 1) スローンは、分権的経営管理と組織的経営という経営革新、多様な価格帯の車種の提供(表26)・販売金融の拡充等のマーケティング革新(Chandler, Jr., *op. cit.*, pp. 14-17)を行い、1920年代の新たな自動車市場にGMを的確にこたえさせていく中心的役割を果たしたことで知られている。
- 2) GMは、1921—28年に、その間の利益の総額9億1470万ドルの半分近い4億3830万ドルを事業に再投資している(表24)。これがGMの対処の基礎にあったことが留意されるべきである。なお、本稿のテーマからはやや離れるが、チャンドラーによる20年代におけるGMの逆転の説明(*Giant Enterprise*)には、大衆車

市場においてGMがフォードT型を逆転した、その基礎にはGMシボレーの価格競争力の強化があったということが位置づけられていないように思われる。

3) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, p. 405.

〔表 26〕 GM の車種別自動車販売価格（1929）

車種	モデル数	価格（ドル）
シボレー	8	495— 675
ポンティアック	7	745— 875
オールズモバイル	7	895—1,060
ビュイック	15	1,260—2,070
キャデラック V-8	21	3,295—5,145
キャデラック V-16	50	5,350—9,700

資料：GM, *Annual Report 1929*, p. 11.

(c) フォードの対応とGMの逆転

このようなGMシボレーの追い上げに直面し、23年をピークとしてT型車の生産一販売台数が下降し続けてきたフォード社（1923年182万台→26年137万台）は、27年5月、T型車の生産一販売を打ち切って工場を閉じ、5カ月後（27年10月）にT型に代わるA型車をフォード自らのイニシアチブで開発一生産する。A型には、大衆の要望にこたえた改良が施され、T型よりも広く便利で、のり心地もよく、ボディースタイルもシボレーと並ぶ「予想以上の車」¹⁾であったといわれる。

だが、これに対し、1年後の28年11月、GMは、フォードA型車（4気筒）の100ドル上の価格帯（595—725ドル²⁾）で、6気筒、46馬力、最高時速70マイル（110km）の新型シボレーを投入。1929年は、フォードとGMがともに生産一販売台数を伸ばす「ツバぜり合い」に終始し、GMのシェアー32.3%、フォード31.3%として20年代の幕を閉じるのである³⁾。

なお、こうした過程をとおして、GMの業績（とくに利益）が急上昇していく。前掲表25のように、1922年に5150万ドルであったGMの税引後利益は、以降ほぼ一貫して増大し続け、1928年には2億7700万ドルに達する。

ちなみに、28年のフォードは7064万ドルの赤字⁴⁾、29年のGMの利益2億4800万ドルは、同年のフォード社の9150万ドルの⁵⁾の2.8倍に及んでいた
のである。

以上のように、1910年代後半—20年代のフォード社は、20年代初頭まで
はそのシェアを上昇させつつアメリカ自動車業界のトップに位置し、その
後半は、GMと相並ぶあるいはGMに次ぐ位置にと転じるわけである。し
かし、フォード社の労働者雇用規模は、その間、ほぼ一貫して増え続け、
1915年の1万8000人から20年代中期の14万—15万人台、29年の17万人
台へと拡大する(表21)。同様にGMの雇用規模も15年の2万1600人から
ほぼ一貫して増大し続け、20年代中期に10万人前後、同末期には20万人
台に達する(表22)。このように20年代においてフォード1社で14万—15
万人、GMと合わせれば34万—35万人に及ぶに至った自動車労働者と企業
経営者との間の労使関係をみていくこと、それは次号の課題である。

〔注〕

- 1) Nevins and Hill, *Ford*, Vol. II, p. 455.
- 2) *Ibid.*
- 3) GMとフォードとの差は1930年代に入って決定的に開く(前号表8)。シボレー
は、便利さ(容易なクラッチ=変速, オイル・ゲージ等の新装備), 快適さ(早い加
速, より広い車内)においてフォードA型を上回っており(*Ibid.*), さらに20年
代の経営・販売革新に基づくGMの組織力が、不況下で物を言うことになるから
であろう。
- 4), 5) Nevins and Hill, *op. cit.*, p. 571. なお、1920年代—30年代については、フ
ォード社の年次報告書は出されていない(1919年にヘンリー・フォードが小株主か
ら株式を買収し、全株式を手中にしたからである)。他のソースからの時系列的経
営数値(たとえば、1903—1921年についてのネヴィンズとヒルの文献の付帯資料
として示されているもの: 前掲表5はそれに基づく)も利用しうる状況にない。フ
ォード社については、ネヴィンズとヒルの文献のなかから見出す以外にないのである。