

經濟論叢

第125卷 第6号

シンガポールのアジア・ダラー市場……………	石川 常雄	1
ソ連經濟の地域別投資構造……………	田中 宏	22
イギリスにおける地域政策と地方財政……………	清水 修二	45
ドイツ電機工業大經營の人事・勞務管理……………	今久保 幸生	69

經濟学会記事

昭和55年6月

京都大學經濟學會

ドイツ電機工業大経営の人事・労務管理

——19世紀中葉のドイツにおける職員層の状態(2)——

今 久 保 幸 生

I は じ め に

19世紀末以降に大量に登場するドイツの職員層の特質および当時の「職員問題」の内実を把握するためには、問題の歴史的出発点をなしたところの、19世紀中葉の個別企業内に既に確立していた「労働者と職員の差異」の諸相を明らかにする必要がある。前稿ではこうした観点に立って、1847-73年の電機工業大経営、合名会社ジーメンス・ハルスケ電信機製作所ベルリン本社（以下 S & H 社と略す）を事例として、同社をとりまく職員市場の構造および同社の業務管理秩序における職員の位置を労働者のそれとの対比において分析し、次の諸点を明らかにした¹⁾。即ち、当時の職員市場は、職員の絶対的供給不足と広汎な独立可能性を特徴としていたこと、そうした市場的背景のもとで、1847-67年の「マヌファクトゥア」S & H 社の職員は、労働者と比べた場合「雇主の補助者」ないし「支配の担い手」として経営に対する著しい自立性を持ち、未だ完全に賃労働者化していなかったこと、しかし67-73年の「工場」への推転のなかで、職員全体としては経営に対する初期的自立性を維持しつつも、下級職員の場合そうした自立性は失われはじめ、この意味での「プロレタリア化」の端緒が現われはじめたこと、である。ひき続き本稿では、主として当時の S & H 社が、以上のような職員の状況に規制されつつ彼らを人事管理の対象として如何に秩序づけたかを、労働者に対する労務管理との対比において検討し、職員

1) 拙稿「ドイツ電機工業大経営における職員層の位置について——19世紀中葉のドイツにおける職員層の状態(1)——」京大『経済論叢』第121巻第6号、1978年、を参照。

層のおかれた客体的状況を更に詳しく解明したい。その場合、時期区分については、経営形態の変化を指標に1847-67年と67-73年とに二分した前稿と異なり、1847年から1872年10月までを一括して扱うこととする。67年からの「工場」への推転過程は生産・労働過程における職員と労働者の位置にかなりの変化をもたらしたとはいえ、さしあたり72年10月までの人事・労務管理には質的变化が認められないからである²⁾。

II ヴェルナー・ジーメンスの人事・労務管理の理念

まずはじめに、S & H 社の創業者であり、1890年の引退に至るまで一貫して人事・労務管理の総括的裁量権を保持していた社主のヴェルナー・ジーメンス Werner Siemens の人事・労務管理の理念を分析し、とりわけ彼の理念における職員と労働者の区別の観点の有無、区別の観点がある場合その具体的内容の如何、を明らかにすることとしよう。

まず、管理対象としての S & H 社職員・労働者はジーメンスにとっていかなる存在として捉えられ、またジーメンスは彼らにいかなる「従業員」的資質を要求したであろうか。前稿で述べたように、「有資格で同時に忠誠心のある従業員」の不足の問題は、S & H 社の企業的拡張の隘路として繰り返し現われた管理問題であった。したがって、ジーメンスをはじめとする経営首脳にとっては、「^{ベアムテン}確固たる労働者・官僚基幹を形成すること」³⁾、つまり、職員と労働者を長期的に経営に定着させ、彼らに企業帰属意識や企業忠誠心をうえつけることが、人事・労務管理の共通の課題とならざるをえなかった。しかし、ジーメンスは職員と労働者を同質の管理対象として捉えていた訳ではない。まず、彼にとって職員は自立性の高い「^{ミフタルバイロー}共働者」であり S & H 社の権力・情報中枢に参与する「^{ベアムテ}官僚」であった。しかも、彼らはしばしば自己の自立的立場を利用した「利害分離主義」的な「果てしない詐欺行為」によりジーメンスを悩

2) S&H社の人事・労務管理の性格は1872年10月12日の「労働者・^{ベアムテン}官俸用年金・寡婦・遺児金庫」の設置を画期として変化するが、この問題の究明は職員の主体的状況を分析する統稿に委ねたい。

3) K. Burhenne, *Werner Siemens als Sozialpolitiker*, München 1932, 15.

ませているのである⁴⁾。したがって、彼は経営の中枢をゆるがす「当社のアキレス腱」＝「官僚達」に対し、専門的資格とともに、なによりもまず S & H 社およびその社主に対する人格的忠誠心を要求した。彼はこの要求基準を、職員の「プロレタリア化」が進行しつつある1880年代に至ってもなお保持していたように思われる⁵⁾。他方、労働者については、「有能な機械工の不足」、「芸術家気取りの仕事」、「芸術家諸氏の過度の怠惰」の問題としてジーマースに意識された⁶⁾。つまりこの場合は主として技能や熟練および工場労働への適応性が、要するに S & H 社が必要とする特定質量の労働力の確保と陶冶が主眼とされたのである。

では、そうした要求の質の異なる職員と労働者を、ジーマースは如何に管理しようと考えたか。これに関して彼はおよそ、(1)自由主義的立場、(2)「ヘル・イム・ハウゼの観点」、(3)プロイセン官僚制的秩序感覚の三つの要素からなる管理の理念を1872年までに確立しており、またそれを1890年の引退に至るまで保持していたといえることができる。以下、各要素の一般的性格、そこにおける職員と労働者の区別、について検討したい。

(1) ジーマースが自由主義的立場の持ち主であったことは、彼が進歩党の共同結成者となったことから知られるが、この立場は人事・労務管理、ないし労資関係の面では、まず封建的な「束縛された労働関係」の廃棄と、「自由な労働関係」の形成＝産業資本による専制的賃労働支配という二重の性格を持っていた⁷⁾。すなわち、彼は一方で、ベルリンの主要機械工場主と共にプロイセン内務省に、団結禁止(1845年一般工業法)の廃止、労働者の移動と定住の自

4) 1857, 58, 60, 63年のジーマースの書簡。R. Ehrenberg, *Die Unternehmungen der Brüder Siemens*, Jena 1906, 408-412, 465.

5) 「経営官僚を評価する際の私の基準は、彼れが自己の利害を会社の利害の上位に置かないかどうか…にある」(1880年の書簡。J. Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestellten-schaft am Beispiel Siemens 1847-1914*, Stuttgart 1969, 80)。

6) 1854, 57, 58年の書簡。Ebd., 65 f., Ehrenberg, *Das Wesen der neuzeitlichen Unternehmung*, in: *Archiv für exakte Wirtschaftsforschung*, Bd. I, 1906, 54.

7) W. v. Siemens, *Lebenserinnerungen*, Berlin 1893, 187. Vgl. L. H. A. Geck, *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit*, Berlin 1913, 61 f.

由、を要請する請願書を提出した。これは、ドイツ産業資本による封建的労働関係からの自立化、「自由な」資本・賃労働関係の確立の宣言に他ならない⁹⁾。しかし他方で彼は、団結の自由の実質的行使、つまり労働者・被傭者の労働力の集团的取引(殊に争議行為を伴うそれ)はこれを峻拒した。かかる行為は個人の自由と国民的結集を妨げるものであり、経済的係争を外部の権力政策によって解決する事は(彼の)自由主義的立場と相容れぬ、というのである⁹⁾。要するにこの場合、ジメンスの自由主義的立場=「自由な労働関係」観とは、個別的労働契約の強制、第三者の干渉(国家干渉や労働組合による団体交渉)の排除、被傭者との労使協議の拒否を、総じて経営内における産業資本の専制的賃労働支配の自由を内実とするものであった¹⁰⁾。

ところで、ジメンスは以上の立場を職員に対し、労働者に対する以上に厳格に適用する考えであったように思われる。つまり彼は1872年の職工長による集团的給料引上げ請願を全く受けつけなかった。それは、単なる被傭者でなく他ならぬ人格的忠誠関係で結ばれた「官僚」である、との彼の職員像に反するところの不忠行為とうけとめられたからであった¹¹⁾。一方、彼は1870年の労働争議の際、争議の事実を一応認めつつ、「当社の労働者の希望を知るため」自ら経営内労働者集会に出席して、彼らの行動が「彼ら自身の利害にすら反している」との説得を行う旨の意思を明らかにしている¹²⁾。このように彼が労働者との意思疎通を意図としている点は、職員に対する厳しい黙殺の姿勢と対照的

8) E. Bernstein, *Die Geschichte der Berliner Arbeiter-Bewegung*, Bd. I, Berlin 1907, 138. 藤瀬浩司「ドイツ産業資本の確立と上からの革命」岡田与好編『近代革命の研究下巻』東京大学山版会, 1973年, 137-138ページをも参照。

9) Burhenne, a. a. O., 19-26.

10) この点は当時支配的であった「独逸マンチェスター派」の社会政策思想、および個別的自由の算術的総和としての団結を承認したにすぎない1869年工業法の法理念とも対応している。大河内一男『独逸社会政策思想史』日本評論社, 1936年, 第二章, 戸塚秀夫・徳永重良編『現代労働問題』有斐閣1977年, 26ページ。1860年代のドイツでは団体交渉権は未だ殆ど確立しておらず、「団結の自由にもとづく団体交渉のうちに、契約の自由…が保障される」(藤瀬, 前掲論文, 138ページ)といった状況ではなかった。この点については、手塚和彰「ドイツ第二帝制と団結権(上)」『日本労働協会雑誌』第232号, 1978年, 24ページをも参照。

11) Burhenne, a. a. O., 24-26, Koeka, a. a. O., 123 f.

12) 1870年の書簡。Burhenne, a. a. O., 25.

であった。しかもこの場合、忠誠ではなく単に被傭者としての利害計算が問題とされていたにすぎないのである。

次に、ジーメンスの自由主義的立場には、私利の合理的追求は結局全体の幸福に繋がる、との「健康な利己主義」の考え方が含まれており、とくに利潤参加の形態による金銭的刺激策の根拠としてこれが強調された¹³⁾。このベンサム的功利主義の企業内労使関係への適用の考え方は、一般的には一方で経営と被傭者との利害調和（「労働共同体」）¹⁴⁾幻想を生み出させ、他方で被傭者間競争による分断支配を合理化するイデオロギーということになる。しかしまた、彼の「健康な利己主義」は、基本的には、自立的で統制の容易でない職員、ことに上級管理職の利害を企業の利害に結びつける必要性に規定されたものであり、労働者についてはごく若干の者のみがこの考え方の対象とされたにすぎなかった¹⁵⁾。

(2) ジーメンスは S & H 社を家産的に捉え、「私の創った帝国^{フアイヒム}」とも表現した¹⁶⁾。その彼が「帝国」の家父長的な専制的支配者として、「曲がろうと欲せぬものは折ってしま」う程の「極めて厳格な統制」と「われわれにあくまで忠実な従業員」への「温情的」で「思いやりある応待」の意志を示した¹⁷⁾ことは容易に理解されうる。この典型的な「ヘル・イム・ハウゼの観点」は、第一にそれが対外的干渉の排除と対内的専制を含意する限り、彼の自由主義的立場と重なり合うものである¹⁸⁾。しかし第二にこの「観点」は、人格的支配・恭順

13) Siemens, a. a. O., 271, Burhenne, a. a. O., 14, Kocka, a. a. O., 81.

14) Burhenne, a. a. O., 25.

15) 「事業の指導に関与している者をその成果に参加させないのは最大の浪費だ…自ら見通しえず細かく管理できない大企業、それも支社をもつ大企業の場合、利潤の相当部分を各管理者に分配してやらなければならない。これが大事業体をうまく経営するための基本原則だ」（1868年のジーメンスの書簡, C. Matschoß, Werner Siemens. Ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe, Bd. I, Berlin 1916 [以下 *Briefe* と略す], 295 f.)。「職員^{ベツシュ}の統制を意図せず、或いは統制の可能性が少ない場合、その分だけ彼らに対する支払いを良くしなければならぬ」（1869年の書簡, Ehrenberg, a. a. O., 460）。Vgl. Kocka, a. a. O., 83 f.

16) 1887年の書簡, Burhenne, a. a. O., 15.

17) 1856, 57, 68, 87年の書簡, Ehrenberg, *Unternehmungen*, 461, Matschoß, *Briefe*, 125 f., 295, Kocka, a. a. O., 82.

18) 因に、1869年工業法と「ヘル・イム・ハウゼの観点」との整合性については、手塚、前掲論／

と後見的保護の関係をも想定しており、被傭者の私生活への干渉を許すものでもあった¹⁹⁾。つまりこの「観点」は、労働力再生産過程の全体に互る雇主の直接的・人格的な被傭者支配の理念であって、この点で、等しく専制的だが少なくとも被傭者の人格と労働力処分の形式的自由を前提とし、また非人格的市場機構による間接支配をこととする自由主義的立場とは区別される²⁰⁾。しかし、いずれにせよこの「観点」は、産業資本による専制的賃労働支配の（当時における）特殊ドイツ的形態を理念的に表現したものとといわなければならない²¹⁾。

ところで、この「ヘル・イム・ハウゼ的観点」は、1857年の彼の書簡からも明らかなように、「総ての有能な従業員」を会社に「忠実に定着」させ、「良い精神を喚起」するための管理の理念として彼の中で重要な位置を占めるものといつてよいが、その場合に留意すべきことは、彼が「従業員」というとき労働者というよりもむしろなによりも職員を念頭に置いていたように思われることである。同じ書簡において、彼は具体的には「職工長と事務所官僚」を挙げるのみで、労働者については一切ふれていないのである。ジメンスにとって、職員の忠誠の調達のために彼らをこの「観点」のもとに包み込むことがさし迫った問題であった。一方、一般労働者との「私的な交流」を彼は全く考えなかった訳ではないが、職員の場合と比べて力の置き方は相対的に弱かったの

文、22-23ページを参照。

19) 1857年の書簡で彼はいう、「総ての有能な従業員と、彼らがあたかも私の身内であるかのようにならず私的に交流し…」(Matschoß, *Briefe*, 126) と。

20) 野村正實氏は、「ヘル・イム・ハウゼ的観点」の内容として、①労働契約に際しての労資平等、②「第三者」の介入から自由な個別的労働契約による労働力売買、③経営内における資本の専制的支配、の三点を挙げられる(『ルール炭鉱業における労資関係の形成』社会政策学会年報第21集『日本経済と雇用・失業問題』御茶の水書房、1977年、187ページ)。が、以上はむしろ「自由な労働関係」観の、またはそれと「ヘル・イム・ハウゼ的観点」とが共通する部分の内容規定にとどまり、前者と原理的・概念的に区別される後者固有の内容が明らかにされていないように思われる。

21) ジメンスがこの「観点」において常に資本家の合理性を意識していたことは、彼の次の言葉に明確に示されている。「総ての有能な従業員と、彼らがあたかも私の身内であるかのようにならず私的に交流…するという私の実践は常に極めて合目的であることを証明した」(1857年の書簡、Matschoß, *Briefe*, 126)。「ヘル・イム・ハウゼ的観点」およびそれに基づく管理政策の、資本主義的性格については、野村、前掲論文、藤瀬浩司「第二帝制ドイツ資本主義をめぐる一論点」『社会科学の方法』第93号、1977年、14ページをも参照。

である²²⁾。

(3) 元プロイセン軍将校であり同国家官僚でもあったジーメンスは、S & H 社を「所轄上級官庁」と呼び、自社職員を「官僚」と呼ぶほどの、強烈なプロイセン（文武）官僚制的秩序感覚の持ち主であった。この感覚は、「ヘル・イム・ハウゼの観点」として表現された産業資本による専制的賃労働支配が貫徹される場合の、特殊の具体的形式を表明したものと考えられる²³⁾。そしてそれは大きく、「お上の^{ヘル}首長」＝ジーメンスのための「^{ベアムツ}官僚」＝職員による「^{ワンデルマン}臣民」＝労働者支配の局面と、「^{フュムト}官職」に対する「人格的責任」の論理を媒介とした、「首長」＝ジーメンスによる「官僚」＝職員支配の局面との、二重の局面をもつものであったといえる²⁴⁾。

ところで、ジーメンスの官僚的精神を規定した当のプロイセン官僚制においては、その核心部分に、官僚の地位を定めたいわゆる「^{ベアムツ}官僚関係」の規範が存在していた。そして、ドイツ公法学の定式化によれば「^{ベアムツ}官僚関係」とは次のようなものであった²⁵⁾。即ち、第一にそれは、人格と労働力の形式的分離を前提とする私法上の労働契約概念では把握されえない、公法上の特別勤務・権力関係であり信頼関係である。この関係においては、^{フュムト}官職に対する官僚の全人格的・専一的・終身的献身と忠誠、および国家元首に対する特別の忠誠と服従が倫理的義務として要請され、そうした要請は官僚の私生活や政治的経済的活動をも規制する。第二に、官僚は給料受給や官職に付帯する地位、肩書、栄誉等への権利をもつ。給料は単なる一定^{ライストゥンク}労働給付に対する対価ではなく、国家

22) Matschoß, *Briefe*, 125 f. 当時の職工長の回想によれば、ジーメンスはストライキの恐れのある場合を除き、作業場に姿を見せなかったという。Kocka, a. a. O., 134.

23) 「予め整備された正確な組織、人格的責任、極めて厳格な統制、が絶対に適用されねばならぬ」（1868年）。「曲がろうと欲せぬものは折ってしまわなければならぬ…確固たる指揮権を欠いては当社のように複雑な大経営では事は決してうまく運ばぬからだ」（1887年）といったジーメンスの言葉もこの関連で理解されうる。Matschoß, *Briefe*, 295, Kocka, a. a. O., 82.

24) *Ebd.*, 190 f., 523.

25) O. Hintze, *Der Beamtenstand*, (1911) in: ders., *Soziologie und Geschichte. Gesammelte Abhandlungen zur Soziologie, Politik und Theorie der Geschichte*, 2. erw. Aufl., Göttingen 1964, 66-125. なお、室井力『特別権力関係論』勁草書房、1968年、3-75ページをも参照されたい。

が官僚を身分相応の生活保障によって扶養する形式であり、休暇や病気および一時的な職務遂行中断時の給料支給、老齢・疾病による勤務不能者への年金等の給付、遺族の生活扶助もそれに含まれる。昇進や昇給は年功原理によって行われる。

一方、ジーマースがこうした「官僚関係」の規範を強く意識していたことは、彼の次のような言葉からも容易に推測されうる。「特に重要な事は……全官僚によりよい勤務態度を身につけさせる事だった。私は……オットー（弟）とD.（ダネンベルク＝職員）^{オーバーズヘルズ}を上級官庁に擬して彼らの上位に配置した。そして彼らはこの官庁にいつでも控訴しようとするとともに、逆にこの官庁に対する服従と精^{ゲイーストアイファー}勤、および誠実な共働の義務をも負うという仕組をつくった。」²⁶⁾つまり彼は、自社の職員に対してはとくにこの規範を適用することによって、彼らの全人格的忠誠を調達しようと考えていたのである。そして、彼が私法的労働契約関係との相違を強調するこの「官僚関係」規範を人事管理の理念として持っていたということは、彼がこの規範を一基準とする職員と労働者の分断支配を目指していたことをも意味するといえよう。

以上要するに、ジーマースの人事・労務管理の理念は、自由主義的立場、「ヘル・イム・ハウゼ的観点」、プロイセン官僚制的感觉、の三要素から構成され²⁷⁾、一応全従業員への企業への定着と忠誠心の維持・喚起を目標としつつも、各要素において大きく職員と労働者を区別して支配しようとする傾向が強く、特に職員からは人格的忠誠の調達を、労働者からは主に労働力としての質の確保をそれぞれ図ろうとするものであった。では、そうしたジーマースの理念は

26) 1868年の書簡。Ehrenberg, a. a. O., 394.

27) コッカはこの理念を④「穩健な、官僚制的に合理化された「ヘル・イム・ハウゼ的観点」、または⑤「自由主義的家父長主義」と規定している。Kocka, a. a. O., 82. しかし、⑥の場合、ジーマースの官僚制的感觉は官僚制一般のそれではなく、同時代のプロイセン官僚制に規定されたものであり、非「合理的」内容をも含んでいたこと、⑥の概念は、「自由主義」と「家父長主義」ないし「ヘル・イム・ハウゼ的観点」とを区別する原理的に異質な要因を曖昧にし、またそれ自身にプロイセン官僚制の契機を含みえないこと、以上のゆえに各々不適当な概念であると言わなければならない。

S & H 社の人事・労務管理の政策として具体的に如何に実践され、またその実態はどのようなものであったか。以下この問題を「労働者と職員の差異」の観点から検討してゆきたい。

III ジーメンス・ハルスケ社における人事・労務管理の政策と実態

ここでまず注目すべきことは、第一に、S & H 社がほぼ創業当初から職員を「官僚関係」擬制策によって管理したこと、第二に、この擬制策により職員と労働者を明確に区別して秩序づけたこと、である。すなわち、まず、この「官僚関係」擬制策は「官僚」^{ベアムデ}、「官職」^{アムト}、「任用」^{ニアホントツアイト}、「勤務時間」^{デーニストツアイト}、「給料」^{ゲハルト}、「年功原理」^{フツシエニエーツフツツツイブ}といった同社の管理用語が端的に示すように、人事管理全体に互っていた。他方、人事・労務管理のほぼ全域は、「官僚」と「労働者」の階層区分に従い截然と区別され、その間に超え難い特権と差別の壁が形成されていた。この区分は身分的階層区分といってよい。以上のことから、さしあたりジーメンスの管理の理念のなかで、特に「官僚関係」的規範が S & H 社の人事・労務管理政策の基軸的原理として生かされていることが判明する²⁸⁾。以下その中味を管理政策の主要部分について検討し、また他の理念がどう実現されているかもあわせて吟味しよう。

(1) 雇用・昇進管理 職員の採用については、前稿でみたように、プロイセン官庁や軍からの縁故募集が目立った。これは「官僚関係」的管理を容易にする背景をなしたといえる。契約形態は団体協約でなく、会社首脳と職員との個別的雇用契約であり、また契約内容が職員毎に異なることを特徴とした²⁹⁾。この点はジーメンスの自由主義的・「ヘル・イム・ハウゼ的」立場を反映している。職員の雇用期間については、1858年のジーメンスの書簡が示唆的である。

28) 管理秩序は職位序列と身分的区分の二本立てであったが、人事・労務管理の基軸はあくまでも身分的階層区分にあった。なお、当時の官庁統計、*Jahrbuch für die amtliche Statistik des Preussischen Staats*, III, 1869, 585 において職員が「工場官僚、建築官僚」という項目によって挙示されていたことは、「官僚関係」的人事管理がドイツ資本主義に広く行われていたことを推測させる。

29) Ehrenberg, *Unternehmungen*, 87, 457 ff., Kocka, *Unternehmensverwaltung*, 130 f.

「官僚達は当社で勤続を重ねている。彼らは自己に責任がなく、また当社が彼らの為に何ら配慮する必要のない場合ですら当社が誰をも解雇しない事を経験的に知っているのだ」³⁰⁾、と。つまり彼らに対して初発から、「官僚関係」的（「地位の終身性」）・「ヘル・イム・ハウゼ的」（温情的保護）観点に基づく長期雇用策がとられていたのである。1872年に S & H 社が作成したある雇用契約書に契約期間の規定がなく、「将来に互る……共働を希望し」と曖昧な表現が用いられていること、解雇の場合、作業場長3カ月、職工長4週間というように各職員に対し相対的に長期の解約告知期間が定められたこと、不足の著しい技術職員は72年までジューメンス自ら子飼いの的に養成したこと³¹⁾、これらもそうした長期雇用策との関連で理解されうる³²⁾。昇進管理においてもまた、主な特徴は「官僚関係」的原理の貫徹という点にあった。それは辞令の表現に示されているだけではない（例えば職工長への昇進は「官職保持者」への榮譽ある「任用」とされた）³³⁾。昇進基準自体に（能力や業績評価とともに）多かれ少かれ勤続年数序列としての「年功原理」が適用されていたのである。そしてこの原理は、労働者に対する職員の特権としての性格も与えられていた。即ちジューメンスはいう、「ハンゼンは当社での勤続が既に長いので機械工のような人々と同列には扱えない」と³⁴⁾。しかし他方、「年功原理」の適用方法は著しく無規定的かつ恣意的であった。「当社は……貴氏を職工長に任用し、本年……より350ターレルの給料を認与する。当社は貴氏が熱心かつ精力的に職務を遂行して今後更に「表彰」の機会を与えられるよう期待する」（1855年のある昇任辞令）、「デームス氏は12月1日より追って通知するまで……補助勤務につく

30) Ehrenberg, a. a. O., 136.

31) Kocka, a. a. O., 102, 139f. Vgl. Ehrenberg, a. a. O., 87, 103, 465.

32) この点に関し、他工業企業の一事例を挙げれば、1830年頃デーホフマンスヒュッテは、ある工業インスティトゥート卒業生と終身ないし10年間の雇用契約の締結を企図し、また最終的に18カ月の解約告知期間をとり決めている。P. Lundgreen, *Techniker in Preußen während der frühen Industrialisierung*, Berlin 1975, 259.

33) Kocka, a. a. O., 185.

34) 海底電信線敷設スタッフの一職員に関する1859年の書簡。Ehrenberg, a. a. O., 463.

ものとする」(67年の辞令)³⁵⁾。職員の昇進は国家官僚的な「官職付帯権」³⁶⁾ではなく、いわんや一般的権利でもなかった。それは「ヘル・イム・ハウゼの観点」に基づく経営の恣意的な恩恵にすぎなかったのである。

これに対し労働者の場合、契約形態が未だ団体協約でなく個別的(直接)雇用契約によった点は職員の場合と同様であるが、職員と異なり、50年代半ばから会社が一方的に定めた工場規則に従い、職工長の面前で画一的に署名する方法がとられていた³⁷⁾。このことは既に、人事管理と対比した労務管理の相対的非人格性を示唆している。雇用期間については、70年代初頭までの熟練工不足のもとで、彼らに対しても長期雇用策がとられたかのごとくであるが、その根拠は職員の場合とかなり異質であって、いわば労働力確保の観点を基本とした³⁸⁾。ジーメンスの自由主義的立場が前面に現われているのである。それゆえ不況や小経営による競争圧力の増大に促されたコスト引下げの要請、71/72年の専門工作機導入に伴う労働力不足の基本的解消、とともに躊躇なく柔軟な雇用政策が実践されることになった。この点は、「極めて早期に」日賃銀制が時間賃銀制に転換されて景気変動に応じた労務費節約と雇用量調節(操短、解雇)の用意が整えられたこと、やや後の1875年の労働者用就業規則が「労働関係の解消は双方の側から事前通告なしにいつでも可能なものとする」として即時解雇の可能性を公式に定めるに至ったこと³⁹⁾、に示されている。この政策は職員との間に際立った格差を形成させるものといってよい。労働者の訓練法は、既に手工業経営で徒弟訓練をへた熟練工に職工長が追加的速成訓練を施す場合が殆どであり、職員の場合のような子飼いの養成は当時問題とならなかった⁴⁰⁾。労働者

35) Kocka, a. a. O., 73, 93.

36) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen 1972, 577 f.

37) Kocka, a. a. O., 113.

38) 「常に敏速に生産しうるためには、我々は良質の労働者を保持していなければならない」(1861年のジーメンスの書簡, Ehrenberg, a. a. O., 494)。

39) Burhenne, *Werner Siemens*, 47, Kocka, a. a. O., 577, Ehrenberg, a. a. O., 272.

40) 1870年入社の H. マイヤーは S & H 社初の徒弟として雇用され、かかるものとして例外的存在であったという。H. Meyer, *Fünfzig Jahre bei Siemens*, Berlin 1920, 4.

に対する柔軟な雇用政策と対応するものといえよう。職員への昇格・抜擢については、古参熟練工または特に有能な熟練工が例外的にその対象となったが、60年代末に、設計・技術通信部門へ抜擢された労働者の多くが、不適格者として再度降格され作業場に送り返された事実が物語るように、昇格・抜擢基準としては、職工長に昇格する古参熟練工に対する、熟練⁴¹⁾プラス年功の評価を除けば、基本的に熟練的技能や成績が重視されており、しかも昇格は必ずしも確定的に保証されず可逆性をもっていたのである。従って、この点にもジーマンズの自由主義的立場、およびこれに基づくいわゆる「業績原理」^{ライストツングスブリンツイブ}が貫徹していたといえる。

(2) 労働時間と休暇 職員の「勤務時間」に関する公式的規定は当時欠如していた。職員、労働者ともに週6日労働制であったが、事実上存在した職員の慣行的な所定勤務時間は労働者と対比して相対的に短く、7時間前後であったとみられる。ただ、残業や日曜出勤もしばしば課されたため実働勤務時間はやや長くなったが、その際超過勤務時間への対価が支払われなかったことが特徴的である⁴²⁾。他方、創業時11～12時間であった労働者の労働時間は、70年に、「公式標準労働日」10時間と定められ、ややのちの73年における連続就業方式の「イギリス式労働時間」でも9時間というように、なお相対的に長時間労働であった。しかも職員と同じく要求された残業と日曜出勤を加えれば、公式労働時間の短縮傾向にも拘らず、実働時間としては依然絶対的にも長時間労働であったといわねばならない⁴³⁾。職員との対比で更に留意すべきは、労働者の残業や日曜出勤には相応の賃銀加給がなされたこと、勤怠時間に対して労働者に

41) 創業直後の1849年に「職工長に適する人物の不足」(Matschoß, *Briefe*, 68) が問題となっていることは、勤続でなく熟練・技能が選抜基準とされていることを示す。

42) 所定勤務時間は時代が下るにつれて延長傾向にあったが、1885年の規定でもなお7.5時間であった。なお、この間職工長のみは職務の性格上労働者と同時間就業させられた。以上 Köcka, *a. a. O.*, 102, 186, 289, Burhenne, *a. a. O.*, 37.

43) 更に、出来高払い制と連続就業制とが結びつけられて、単位労働時間当りの労働強度が同時に高められていることも看過しえない。Burhenne, *a. a. O.*, 37 f., Meyer, *a. a. O.*, 4, Köcka, *a. a. O.*, 69.

罰金と賃銀控除が厳しく課されたのに対し、職員はそうした罰則の適用から除かれていたことである⁴⁴⁾。以上はしかし、職員の勤務時間が労働者の労働時間に比べて短く、その管理が相対的に緩やかであったという程度に留まらない意味をもっていた。それは、労働者が主に時間で計測可能な「生きた労働」の給付者として扱われたのに対し、職員には各「職務」への「官僚関係」的な人格的献身、および（権利関係を明確にしない）「ヘル」＝ジューメンスとの「私的な交流」が要請されたことの労働時間レベルでの表現に他ならなかったのである。

そうした関係は休暇の場合にも同様に妥当した。1873年までは休暇規定も存在しなかったが、職員には「正当な」理由で申請がなされる限り休暇が認められ、しかも有給であった。因に1874年の最初の「一般的休暇規定」によれば、一年間「職務」についていた者は以後年14日の「完全有給休暇権」を持つ、とされている。他方労働者には当時そうした休暇は与えられず、のちの1909年の労働争議をへて漸く年1週間の一部有給休暇が認められたにすぎない⁴⁵⁾。以上の休暇制度における特権と差別にもジューメンスの管理の理念が貫かれていたことは明らかである。つまりこの格差は、一方で労働者が単に生産の客体的要素＝労働力として扱われたことを示し、他方で職員に対し、「官僚関係」的・「ヘル・イム・ハウゼ的」な人格的献身の要求への報酬として、「官僚」的な「身分相応」の生活保障が与えられたことを示すものであった。

(3)「賃金」体系 [A] 職員の「賃金」体系は、(i)給料、(ii)賞与および／または利益配当（上級管理職のみ）、ないし期末賞与（中・下級職員）、(iii)諸手当、から成っていた。

(i) まず、給料は総て定額の年給与形態であり、1～3カ月毎に後払いされた。1860年代の固定給の推移を示す表1によれば、①利益配当に参加した上級管理職（W. マイヤー、ハーゼ、ヴェイス）の給料は各々どの年をとっても一定額を保っている。それは職位＝「位階」を基準として定められたものといえ

44) *Ebd.*, 69.

45) 以上, *ebd.*, 102, 344 ff.

表1 S&H 社職員の固定給 (ターレル/年)

職 員	年	1860	1863	1864	1865	1866
支配人・技師長マイヤー		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
帳簿係ハーゼ		700	700	700	700	700
会計係 ¹⁾		610	750	650	700	600
記録係レングナー		425	—	—	—	—
使 丁		275	250	—	325	—
作業場長ヴァイス		700	700	700	700	700
資材管理員		585	—	—	—	350
作業場長補佐・職工長 ²⁾ (平均)	(5)	475	(5) 468	(4) 528	(4) 552	(6) 450
作業場筆記員		320	362	330	380	425
製 図 員 ³⁾		264	324	368	407	240

注 1) 1860年はハーバーシュトルツ, 1863年以降はレングナー。

2) 括弧内の数値は人数を示す。なお, 1860年から63年, および1865年から66年に至る平均給料の減少は, 古参職工長と新旗の職工長との交替による。

3) 1865年から66年に至る給料の減少は担当者の交替による。

[出典] Kocka, *Unternehmensverwaltung*, 100, 564 より作成。

表2 1872年の S&H 社職員の固定給 (ターレル/年)

支配人・帳簿係ハーゼ	2,000	技術通信事務所員(2名)	600
会計係レングナー	1,800	製図員(5名)	500~600
補助員ローツホ	—	機械技師リーフシュタール	800
記録係ハルトヴィヒ	—	作業場長ショルツ	1,300
法律顧問G. ジーメンズ	500 ¹⁾	作業場長補佐ヤコビ	700
技師長フリッシュェン	2,000	作業場長補佐ホルバイン	700以下
実験室長フレリヒ	80(ノ日)	職工長(約16名)	約600
技師フロムホルツ	1,700	包装作業長	—
技師v.ヘフナー・アルテネック	1,000	作業場筆記員	500~600
実験室員(2~3名)	300~400		

注 1) この場合のみ1868年の給料を表す。なお空欄は資料の欠如による。

[出典] Kocka, *Unternehmensverwaltung*, 565 より作成。

る。更に、相互の格付けの際、勤続累進的な「年功原理」も加味されていたとみられる。この点は1871年の、ジーメンズの給与政策へのロシア支社長(彼の弟)の批判から逆説的に明らかとなる。「なぜハーゼ(支配人・帳簿係)の給料がフリッシュェン(技師長)のそれより多くなければならないのか。それが 勤 続

年数の長さのみに基づくとすれば、この理由に私は必ずしも納得できない。元来私は「年功原理」をさほど賛仰していない。……兄さんが簡略化した形ではあれ積極的にこの方向（年功原理）で事を図っていることを……私は知っているのだ。⁴⁶⁾しかしまた、以上の相互格付け問題における支社長の批判は結局採り入れられ、翌72年には70年入社の技師長の給料が60年前入社の支配人・帳簿係のそれと同額扱いとされるに至った（表2参照）。この経過は、「技術集約的」電機企業 S & H 社の上級管理職給与における、職位（「位階」）+「年功原理」〔支配人〕に対する職位（「位階」）+「業績原理」〔技師長〕の優位を示すものといえよう。②中・下級職員の給料決定基準としては、職位（「位階」）とともに、ジーメンスが「積極的に事を図った」「年功原理」が昇給と格付けの基本的尺度であったと推定される。それは、表1、3において、職工

表3 S & H 社技師2名の給料(年収)の推移 (ターレ/年)

技 師 \ 年	1867	1868	1869	1870	1871	1872	1873
フロムホルツ ④	600	1,200	—	—	1,600	2,100	2,363
⑤	—	—	—	—	—	1,700	—
v. ヘフナー・アルテネック	260~322	400	600	800	900	1,000	1,200

注 1) フロムホルツ④の数値は期末賞与を含む年収を表わすと推測される。フロムホルツ⑤とレフナー・アルテネックの数値は期末賞与を除く年給料である。ただし、ヘフナー・アルテネックの1867年の数値のみは週5~6ターレルの賃銀を年当りに換算したものである。

2) 空欄は資料の欠如による。

〔出典〕 Kocka, *Unternehmensverwaltung*, 136-138 より作成。

長、作業場筆記員、製図員、技師2名の給料が勤続累進的に増加する傾向にあること、同じ職位の技師でも、60年前入社の現場上りの古参職員フロムホルツの方が、はるかに有能だが勤続年数のやや少い（67年入社）v. ヘフナー・アルテネックの給料ないし年収を上回っていること、からも窺われる⁴⁷⁾。つまり、

46) Ehrenberg, a. a. O., 472.

47) 「古参の官僚や業務上の慣行を顧慮して」ヘフナーの昇給は制限されていたという。Kocka, a. a. O., 238. なお、職位と年功のほか、各職員の成績や企業の収益も決定基準としてある程度影響を与えたと思われる。会計係、作業場筆記員、使丁の給料が年とともに波動的推移を示し、また会計係と筆記員の給料減少の年（64年）が一致しているからである。年齢や学歴が基準とされたか否かは明らかでない。Vgl. *ibid.*, 99-101.

この場合給料はジューメンスの「官僚関係」的規範に従って、「身分相応」の年功的生活保障給の性格を持たされていたのである。不況時の操短や老齢時の体力的衰えに余り影響されないこうした職員給与が、後述の「業績原理」による労働者の賃銀に比べて際立った特権をなしたことは言うまでもない⁴⁸⁾。もっとも以上の給料における特権は、昇進（や後述の期末賞与及び手当）の場合と同様、客観化された権利でなく会社によって恣意的に決められた⁴⁹⁾。社主の「ヘル・イム・ハウゼ」的な恩恵的観点がこの場合もやはり生かされていたのである。

(ii) まず賞与について。その実体は必ずしも明瞭でないが、少なくとも利益配当や期末賞与を含む総称概念の場合と、勤続の浅い職員に与えられる利益配当や期末賞与の予備的形態の場合が確認されうる。即ち、ロンドン支社の純益からまず職員に諸賞与が配分され、15%は資本積立金に充当され、残額は出資者間で分配された事実、ロシア支社の一職員が初任給2000ルーブル、出張手当3ルーブル/日、勤続一年目に賞与150ルーブル、以後当人の業績に応じて毎年150ルーブルの賞与引上げ、という条件の雇用契約を結び、また当人はまもなく2.5%の率でロシア支社の利益配当を受けるに至ったこと、がそれぞれの場合を示す例である⁵⁰⁾。予備的形態の場合については、定額であるが支給額が年功

48) 「年功」的給料が他産業企業にも広まっていたことについては次のような事例がある。ある技術者は1851年にヘルコルト社に年給料500ターレルで雇用され、以後毎年50ターレルの昇給をうけ、10年後に1000ターレルの年給料を受け取った (Matschoß, *Einjahrhundert deutscher Maschinenbau. Von der mechanischen Werkstätte bis zur Deutschen Maschinenfabrik 1819-1919*, Berlin 1922, 67)。1832年にダーテホフンクスヒュッテはある工業インスティトゥート卒業生を雇用する際、6年契約で初任給300ターレル、以後500ターレルになるまで毎年30~50ターレルの昇給、という方式を企図していた (Lundgreen, *a. a. O.*, S. 259 f. Vgl. *ebd.*, 265)。1828年に卸売書店コロン (プレスラウ) に初任給300ターレルで入社したある販売代理人は、36年に400ターレル、37年に500ターレル、41年には支配人として1000ターレル (うち200ターレルは手当) の年給料を受けとっている (R. Engelsing, *Zur Sozialgeschichte deutscher Mittel- und Unterschichten*, Göttingen 1973, 76)。商業的職員の場合の同様の事例については更に、*ebd.*, 67, 83, 95 をも参照されたい。

49) 一般に昇給 (や期末賞与) は会社の「自発的給付」、成績や「勤勉、精励、きちようめんさ」、「職務義務の忠実な遂行、への報酬」と解され、会社はこれ、すなわち「当社の満足のしるしを」、「当社の厚情の新たな証拠を」、「貴氏の業績」と「忠実な精励を承認しつつ」与える、という状況であった。Kocka, *a. a. O.*, 105. Vgl. Burhenne, *a. a. O.*, 48, Ehrenberg, *a. a. O.*, 463.

に応じて引上げられ、しかも支給の際の業績評価について明確な基準はなく、経営の恣意的決定の余地を残すという特徴をもつ。それは、S & H 社が一方で未だ「信頼性と能力」の定かでない新入社員に利益配当等への権利を与えるリスクを避け、他方では彼らをも「官僚関係」的・「ヘル・イム・ハウゼ」的観点に基づくいわば年功的生活保障給体系に組み入れて、彼らの企業忠誠心を調達するための政策を示すものといえよう。次に、利益配当は、純益への一定比率の形で契約により権利保障され、上級管理職のみを対象とした。企業全体または各事業所の収益に現われる各管理職の業績を基本的基準としたこと（「業績原理」）はいうまでもない。それは自律性の高い管理職から最大限の企業者の利潤追求心を引き出して企業全体の利害に結びつけようとしたジューメンスの「健康な利己主義」を投影した政策であった。が、出資者でない管理職にリスクなく利点のみを与えるこの政策は、しばしば S & H 社の利害に反する「職員の利益配当渴望」を呼びおこしたため、この場合にもある程度「人格的忠誠」が評価基準に加えられることになった⁵¹⁾。権利化の程度の最も高い利益配当にすら社主の「ヘル・イム・ハウゼ」的・「官僚関係」的理念が浸透していたことは注目に値する。最後に、期末賞与については利益配当参加者を除く勤続半年～1年を超える全職員に受給資格が与えられた。その額や率は予め決められず、収益（そのほぼ5%）や各職員の業績に応じて（毎年末に）配分され支給された。もっとも配分類は各職員の給料に応じて格付けされ、給料の10～15%に相当したという。しかも業績評価の基準は著しく曖昧で経営首脳、殊にジューメンスの個人的「好意」に依存すること大であった⁵²⁾。それゆえ期末賞与は、ジューメンスの「健康な利己主義」の一表現でもあるが、むしろそれ以上に彼の「官

50) 以上, Ehrenberg, a. a. O., 87, 407.

51) 「私は（帳簿係の）ハーゼの利益配当を引上げた。……彼は未だかつて個人的な金銭的利益による要求を出したことがなく、この点で私は彼を高く評価しているのだ」（1869年のジューメンスの書簡, Ehrenberg, a. a. O., 460）。

52) ジューメンスは可及的自ら配分の仕事を行い、賞讃や叱責を加えつつ個人的に各「共働者」に期末賞与を手渡すのが常だった。業績次第で、予期せぬ高額支給をして職員を驚かせたり、前年に比べ支給を著しく減らすこともはばからなかったという。以上, Burhenne, a. a. O., 63-66, Ehrenberg, a. a. O., 471.

僚関係」的・「ヘル・イム・ハウゼ」的観点に基づくところの、「身分相応」の年功的生活保障給体系の一環を構成するものであったといえよう。

(iii) S & H 社（企業全体）で確認しえた限り、手当は、物価手当、出張手当、賄い付き宿舎または住宅の貸与（これは現物支給の住宅手当と見ることもできる）、といった名目ないし形態で支給された。その実態は、第一に、1855年にロシア支社長が給料とその10%の物価手当を支払われ、第二に、54年のロシア支社の1職員、68年の印欧電信線敷設スタッフの3職員はそれぞれの給料のほか一律3ルーブル/日の出張手当を支給されており、第三に、50年代のロシア支社の2職員に賄い付き宿舎が貸与され、また同年代のベルリン本社社屋には社主の家族とともに数名の職員が同居させられている⁵³⁾、という状況であった。以上のいずれも、賞与の場合と同様にジーマンスの人事管理の理念（「官僚」の恩恵的「扶養」）から導き出された年功的生活保障給体系の重要な構成要素をなすものといえよう。

[B] 労働者の賃金体系については、(i)各形態の賃銀、(ii)期末賞与（当初少数の古参労働者のみ、のち時間賃金の労働者を対象とする）、という構成が確認されうる⁵⁴⁾。

(i) 賃銀については、支払形態が熟練度別・勤続年数別に区別され、またそれが時期を追って変更されたことがまず目につく。即ち S & H 社で圧倒的多数を占めた熟練工^{グレンツ}の賃銀形態は、創業当初手工業に普通の日賃銀^{ターグローン}であり、技能、勤続年数、年齢に関わらずほぼ一律の額が定められていたが（1853年の賃銀台帳によれば、熟練工34人のうち33人までが一律15銀グロッツェンを支払われていた）、「極めて早期に」時間賃銀制^{シフトワッデンローン}への転換がなされた。早くも1858年には出^ア来高賃銀制が採用されたが、60年代末まで充分広まらず、専門工作機械が導入された71/72年以降に支配的形態となった。熟練工のうち若干名の古参労働者のみはこの間週賃銀^{ワグツヘンローン}で支払われている。少数の不熟練工^{ウングレンツ}には一律の額の日賃

53) Ehrenberg, a. a. O., 87-89, 215, 458.

54) 他に残業手当等が支払われたと推測されるが詳しくは不明である。

銀が支払われたとみられる⁵⁵⁾。専門工作機械の導入に伴って現われ始めた半熟練工や女工の賃銀形態は不明だが、主に出来高賃銀、場合により時間賃銀によったとみてまず間違いないであろう。

以上の過程は、大筋としては日賃銀から時間賃銀・出来高賃銀への支配的賃銀形態の移行として捉えられる。このことは第一に、S & H 社の賃銀政策が手工業的な「扶養賃銀」原理から資本制的な「業績賃銀」原理にその支払基準を転換させたことを意味する⁵⁶⁾。ジューメンスの労働者＝労働力という把握方が「極めて早期に」前面に押し出され、賃銀は一定質量の〈生きた労働〉への対価としてのみ支払われることになったのである。第二にそのことは同時に、S & H 社の賃銀政策が景気変動に応じた労務費節約と雇用・労働量調節の手段とされたことをも意味する。この場合、短縮化された賃銀計算単位時間（一日から一時間へ）と「業績賃銀」原理のもとで、景気変動は稼得賃銀収入の不安定性を、また不況時の操短は稼得収入の減少を必然化した。さらに同じ原理のもとでは、労働者の体力的頂点の35～40歳を上昇限度として、稼得賃銀カーブも以後年齢の増加に逆比例して下降することになった⁵⁷⁾。このように生活の不安定性を結果せざるをえない賃銀と、景気変動や老齢にあまり影響されない「身分相応」の生活保障的年功給与との間の、いわば断層の格差の存在はもはや明白であろう。ただ、古参労働者に週賃銀形態が適用されたことは、彼らに対する（職員への）抜擢策や（次にみる）期末賞与支給策とともに、賃銀政策にも部分的に「年功原理」が加味されたことを物語っている⁵⁸⁾。しかし、この点も給料と賃銀の質的格差をうめるには程遠いものであった。

55) 以上、Burhenne, a. a. O., 47 ff., Kocka, a. a. O., 67 f., 107, G. Siemens, *Der Weg der Elektrotechnik*, Bd. I, München 1961, 77 f.

56) 馬場克三編『経営学概論』有斐閣、1969年、74-75ページ。

57) Kocka, a. a. O., 109 ff., 464 f. Vgl. v. Bienkowski, Untersuchungen über Arbeitseignung und Leistungsfähigkeit der Arbeiterschaft einer Kabelfabrik, in: *Schriften des Vereins für Sozialpolitik*, Bd. 134, 1910, 21-28.

58) 週賃銀は「労働者関係」（労務管理）と「職員関係」（人事管理）の中間的局面を示すものといわれている。Burhenne, a. a. O., 48.

(ii) 期末賞与については、当初少数の古参労働者のみが対象とされ、表4から窺われるように、総計300ターレルが彼らの間で配分された。その後(60年代末からか?)、時間賃金の労働者全員が支給対象に加えられた。しかし、それでも労働者全体への配分率は期末賞与総額の二割前後に留まっており(表4参照)、また、出来高制が普及するにつれて受給資格者数が減少してゆくことに

表4 S & H 社職員の利益配当と期末賞与 (ターレル/年)

年	利 益 配 当 ¹⁾			期 末 賞 与					
	支配人 マイヤー	帳簿係 ハーゼ	作業場長 ヴァイス	支給総額 ²⁾		職 員		労働者	
				額	百分比	額	百分比	額	百分比
1855	2,509	—	—	—	—	—	—	—	—
1856	1,014	203	—	—	—	—	—	—	—
1857	1,027	205	—	—	—	—	—	—	—
1858	905	905	862	—	—	—	—	300	—
1859	1,221	610	747	—	—	—	—	300	—
1860	1,733	866	768	—	—	—	—	300	—
1861	—	—	—	—	—	—	—	300	—
1862	74	37	360	—	—	—	—	300	—
1863	984	492	707	—	—	—	—	300	—
1864	1,389	694	694	—	—	—	—	300	—
1865	2,219	1,109	1,109	1,096	(—)	796	(—)	300	(—)
1866	3,154	1,577	1,577	2,500	(5.0)	2,150	(86.0)	350	(14.0)
1867	2,366	1,183	—	2,900	(5.0)	2,550	(87.9)	350	(12.1)
1868	—	—	—	4,890	(5.2)	3,900	(79.8)	990	(20.2)
1869	—	—	—	5,580	(5.1)	4,580	(82.1)	1,000	(17.9)
1870	—	—	—	6,430	(5.2)	4,950	(77.0)	1,480	(23.0)
1871	—	—	—	9,965	(5.4)	7,725	(77.5)	2,240	(22.5)
1872	—	—	—	10,500	(5.0)	7,980	(76.0)	2,520	(24.0)
1873	—	—	—	12,500	(5.0)	10,000	(80.0)	2,500	(20.0)

注 1) 支配人の配当率はS&H社企業全体の純益の5%、帳簿係の場合はS&H社(ベルリン)の純益の2.5%、作業場長の場合S&H社ベルリン作業場の純益の2.5%。

2) S&H社ベルリン作業場+(68年から)アルコール計測器部門の純益を基準とする。

3) 空欄は職員の死亡(マイヤー、ヴァイス)の場合か資料欠如の場合かのいずれかである。

〔出典〕 Kocka, *Unternehmensverwaltung*, 99, Burhenne, *Werner Siemens*, 106 f., Ehrenberg, *Unternehmungen*, 470 f. より作成。

もなった。期末賞与は普通の(＝〈労働力〉としての)労働者にとって実体的には無縁な制度であったといつてよいであろう。

(4)「賃金」水準 これについては、(i)上級管理職と中・下級職員、(ii)中・下級職員と熟練工、(iii)熟練工と不熟練工、の三つのレベルでそれぞれの年収を比較する必要がある⁵⁹⁾。

(i) 上級管理職の給料はそれ自体として最高水準にあったが、これに給料額をしばしば上回る利益配当をも加算すれば、給料に10～15%の期末賞与を加えた中・下級職員の年収との格差は圧倒的であった。即ち表1、4によれば、例えば1860年における上級管理職の年収、3,733ターレル(支配人)、1,566ターレル(帳簿係)、1,468ターレル(作業場長)に対し、中・下級職員のなかで最高給の会計係でも(給料額×1.15～1.1≒)約700～670ターレル、つまり上級管理職の年収の半額未満ないし5分の1以下であり、また最低給の製図員で約300～290ターレル、つまり上級管理職の年収の5分の1ないし12分の1以下にすぎない。しかもこの格差は、67/68年以降の企業の拡張に基づく収益増に伴って一層拡大する傾向にあった⁶⁰⁾。

(ii) 中・下級職員と熟練工の場合について、便宜上まず熟練工の期末賞与や残業加給等を含めた年平均稼得収入を挙げれば、1859年に307、60年に269、61年に291、62年に269、63年に289、67年に313、の各ターレルであった⁶¹⁾。これに対し、表1に示された60年代の中・下級職員の固定給に期末賞与を加算すれば、熟練工の平均年収に及ばないか、またはその蓋然性の強い者は使丁と製図員の2名にすぎず、それも各々63年(約275～288ターレル)と66年(約264～276ターレル)に一度現われたただけであって、他の場合にはどの年をとっても全職員の給料+期末賞与は熟練工の平均年収を上回っている。職員に対する特権的な生活保障給政策の現実性がおよそここに示されている。しかし、1872年

59) 半熟練工と女工の年収については不明である。

60) S&H社の企業全体の収益は、68年の313,000ターレルから70年の627,087ターレルへとほぼ倍増しており、したがってその分利益配当も増額されたと考えられる。Ehrenberg, a. a. O., 508.

61) Kocka, a. a. O., 68.

には、熟練工の年稼得収入は最高700ターレル近く、平均でも600ターレルであったが⁶²⁾、他方表2に明らかなように、中級管理職以上を除く殆ど全職員（約27名）の給料+期末賞与は年700ターレル未満あるいは600ターレル未満となっている（職工長と技術通信事務所員が約660～690ターレル、製図員と作業場筆記員が約550～690ターレル、実験室員が約330～460ターレル）。このことは、下級職員の年収が平均的熟練工の年収以下かまたは後者と重疊していることを推測させる⁶³⁾。それは、67年からの「工場」への推転に伴う、下級職員の職務権限レベルの「プロレタリア化」の端緒の現われに対応するところの、彼らの労働条件レベルでの「プロレタリア化」の前兆と一応いうことができよう。とはいえ当時は未だ、生活保障給体系をはじめ、その他の際立った諸特権の壁は殆ど揺らいでいなかった。しかもまた、熟練工の年収の増加は（職員に無縁な）出来高制のもとでの労働強化の結果にすぎなかったことも留意されるべきである⁶⁴⁾。

(iii) 60年代の熟練工の年平均稼得収入を約300ターレルとすれば、不熟練工のそれは1860-66年に195～200ターレルであり、前者の収入の3分の2程度に相当した⁶⁵⁾。

以上の分析から、賃金水準において被傭者の各階層別に格差が形成されていることが判明する。このことは、人事・労務管理全体がいわゆる特権の逆ピラミッド構造をもっていたことを物語っている⁶⁶⁾。勿論、その基本が職員と労働者の間の「官僚関係」的な身分的階層区分にあったことは言うまでもない。

(5) 福利厚生施設⁶⁷⁾ ジーメンスは、68年のロシア電信保線事業の廃止に伴う余剰準備金によって、「利益配当参加者のみならず全従業員を引き留める」⁶⁸⁾ ために次のような資産構成(69年)をもつ諸施設をつくった。官僚扶助基金23,73

62) *Ebd.*, 120 f.

63) 中・下級職員の諸手当については、支給額の実態が不詳のため、ここではひとまず考慮外におくこととする。

64) G. Siemens, *a. a. O.*, 78.

65) Ehrenberg, *a. a. O.*, 469, Burhenne, *a. a. O.*, 54 f. 67年以後については不明である。

66) 古参労働者の管理の諸局面における年功評価もこの関連で理解されうる。

67) 以下、特にことわらぬ限り、Burhenne, *a. a. O.*, 71-78 による。

68) 1868年の書簡。Ehrenberg, *a. a. O.*, 473.

2ターレル、労働者扶助基金2,122ターレル、一般扶助勘定3,902ターレル、貯蓄金庫勘定23,495ターレル。貯蓄金庫を除く3つの施設の目的は「従業員」の疾病、療養等あらゆる困窮への扶助にあったが、官僚扶助基金と労働者扶助基金の額の際立った差（約10対1）が示すように、職員と労働者でかなりの給付格差があった。労働者扶助基金と扶助勘定はごく一時的目的に用いられたにすぎなかったという。扶助制度は事実上職員のための特権的制度であった。もっとも、この場合も給付は職員への人格的献身の要求に対する恩恵的「報酬」とされた。つまりこの給付も、「官僚関係」的・「ヘル・イム・ハウゼ」的な恩恵的生活保障給体系の一部をなしたのである。貯蓄金庫は預金利子5%で全被傭者の利用に供されたが、主な利用者は職員であり、彼らは期末賞与を主として預金した。その理由は、期末賞与支給日以前の決算時点から利息が払われたことによる。S & H 社はこの金庫を職員の長期雇用策と結びつけて、彼らの企業忠誠心の確保を図ったのである⁶⁹⁾。なお、労働者に関しては、彼ら自ら S & H 社内に補助金庫を設置し、自助の体制を整えるという状況であった⁷⁰⁾。それは、労働者に対するジューレンスの自由主義的立場＝いわば相対的無関心（単なる労働力としての扱い）の結果であったといえよう。

以上要するに、S & H 社はほぼ1872年頃までに、被傭者各層をいわゆる恩恵的な特権の逆ピラミッド構造に組み込んで、彼らの企業帰属性を強める人事・労務管理を形成していた。しかもその基軸は、社主ジューレンスの人事・労務管理の理念に基づく徹底した職員の国家官僚擬制策、および職員と労働者との截然たる身分的階層区分策にあった。つまり、自立的で掌握困難な職員からは会社または社主への不特定質量の人格的献身と忠誠を調達すべく、彼らに「官僚関係」的、「ヘル・イム・ハウゼ」的な恩恵的諸特権＝「身分相応」の長期的

69) この金庫はその後も維持されているが、これに関して二代目の社主ヴィルヘルム V. ジューレンスは1902年に次のように述べている、「官僚達に良い投資の口を与えることは熟慮された政策である。それは接合剤としては悪くない」と。Kocka, *a. a. O.*, 431.

70) 設置の時点は明らかでない。労働者に対してはそのほか、1853年にベルリン金属工業の経営者達が設置したベルリン機械製造労働者疾病・死亡・廃疾金庫で困窮時の扶助がなされた。Burhenne, *a. a. O.*, 78.

生活保障を与え、他方、労働者はこれを主に特定質量の〈生きた労働〉を給付する労働力と捉えて、彼らをより自由主義的な差別的な非人格的管理に服せしめたのであった。

IV お わ り に

最後に、以上の分析が19世紀末以降の職員層の問題といかに関わるかをごく簡潔に述べて、ここでの結論にかえたい。

19世紀末以降に昂揚した「職員運動」において、「人部分の私的官僚は彼らの以前の生活諸条件の再獲得のために闘って」いた⁷¹⁾。そして、そのための最重要な手段は、「国家官僚と同等の扱い」で「手労働者身分」と区別された特別の職員保険の法制化にあるとされた。しかも同時にこの職員保険問題は、第二帝制末期の「職員問題」をめぐる諸階級・諸階層の利害対立の集約点を形成していたのである⁷²⁾。本稿が分析した1872年頃までの S & H 社の人事・労務管理は、そうした職員層の動向や「職員問題」の性格を規定した「以前の生活諸条件」の基本的内容を示しているといえることができるであろう。職員の生活（労働力再生産）の主な場は、企業主の支配する個別経営のなかに存在し、彼らの「生活諸条件」は経営による人事（・労務）管理に基本的に規定されたと考えられるからである。要するに、「国家官僚」的扱いや「手労働者身分」との区別を主張する「私的官僚」の動きや、そうした動きをめぐる「職員問題」は、1872年頃までの S & H 社の例が示すような、職員に対する国家官僚擬制的な特権的生活保障策と、これに基づく職員と労働者との身分的階層区分策によって、歴史的に根拠づけられていたのであった。

なお、本稿はさしあたり1企業の事例研究にすぎず、その分析結果も他の企

71) E. Lederer, Privatbeamtenbewegung, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Bd. 31, 1910, 246. なお、「職員運動」の左翼的少数派の動きも帝制末には大きな政治的社会的影響力を獲得してくるが、ここでは紙面の都合上詳しく立入れない。

72) 以上 G. Hartfiel, *Angestellte und Angestelltengewerkschaften in Deutschland*, Berlin 1961, 136, Kocka, a. a. O., 517-519, Lederer, a. a. O., 217.

業の事例研究によって更に補完され吟味される必要があることを最後におことわりしておかなければならない。

(1979.11.5 稿, 1979.12.24 加筆)

〔附記〕

本稿脱稿後, L. U. Scholl, *Ingenieure in der Frühindustrialisierung. Staatliche und private Techniker im Königreich Hannover und an der Ruhr (1815-1873)*, Göttingen 1978; G. Schulz, *Die Arbeiter und Angestellten bei Felten & Guillaume. Sozialgeschichtliche Untersuchung eines Kölner Industrieunternehmens im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Beiheft 13, Wiesbaden 1979 を入手したが, 19世紀中葉における諸企業の職員人員管理に関する以上の両書の論述は, 本稿の分析結果と基本的に一致しているといってよい。