

【 論 文 】

アメリカ人事管理運動と「人間工学」の諸相 (1)

—— 人間工学ブームの盛衰 ——

上 野 継 義

雇用管理者は人間技師なり。命あるものをとりあつかう。人間機械の効率性に関心あり。人間テクノロジーの改良にたずさわる。……粉砕身して新しき産業革命の先駆けたらんとする。

—— ウォルター・マザリー¹

目 次

1. 問題提起
2. 人間工学運動のはじまり
3. 雇用管理運動の始動 (以上, 第 83 巻第 4 号)
4. 処方箋の定式化と「人間工学」の復活 (以下, 第 84 巻第 1 号)
5. 人間工学ブームの興隆と雇用管理者像の変貌
6. 人間工学ブームの終焉

1. 問題提起

「人間工学」とは何か 「“人間工学”という言葉を管理文献や専門雑誌で頻繁に見かけるようになりました。人間工学とはいったい何でしょうか。」1917 年 2 月 22 日, 職業指導家マイヤー・ブルームフィールド (Meyer Bloomfield) は, インタナショナル・ハーヴェスター社 (International Harvester Co.) 主催のフォアマン会議のメイン・スピーカーとして登壇し, 並みいる聴衆に向かって問いかけた。そして世紀の大発明家トマス・エジソン (Thomas A. Edison) の書簡を読み上げて, ここに答えがあると宣言している²。

19 世紀には物質的なかたちの工学に才能と注目が集まっていたましたが, これからの時代は人間工学 (human engineering) の諸問題に同等の関心が向けられることでしょう。

わたくしどもは産業の繁栄に立派な基礎を据えました。これからは職業指導と職業教育, および雇用部の賢明な運営によって労働者の幸福と成長を確かなものにしたい。産業上の実験と

¹ Walter J. Matherly, “The Employment Manager,” *Industrial Management* 61, no. 5 (March 1, 1921): 220.

² Meyer Bloomfield, “Relations of Foremen to the Working Force: A Foremen’s Meeting, International Harvester Company,” *Industrial Management* 53, no. 3 (June 1917): 340-49, 341 (quotation).

高潔な指導力 (statesmanship) の試される沃野が広がりつつあります³。

人間工学という思想は、かみ砕いていえば、人の取り扱いを「科学」にしなければならないとの労務改革のメッセージであるが、これはその当時新しい考えであった。19 世紀の後半、モノをあつかう術である機械工学 (mechanical engineering) は驚異的な発展をとげ、アメリカ産業を押し上げる原動力となったが、ヒトをあつかう術はそれに見合うかたちで発展してこなかった、このギャップを埋めるには後者を機械工学に匹敵する「科学」として確立し、専門家の仕事として発展させなければならない。強烈な専門職業イデオロギーに裏付けられたこのような問題意識が、1910 年代のはじめに human engineering という言葉に結晶し、やがてこれがブルームフィールドら雇用管理運動の指導者たちによって「人事管理」の代名詞として用いられ、人口に膾炙することとなる。人間工学は、機械工学と同様、専門職業領域と学問領域の両方を指し示す言葉であったが、これから検討するように、それ以上の働きをした。

ブルームフィールドらは、人事管理という「新しい専門職業」を担うにたる理想的な雇用管理者像を工学的メタファーを使って表現した。求められる雇用管理者は、労働者の処遇に「科学」を応用し、人間関係を「分析」し、労使を和解に導く「人間技師 (human engineers)」にほかならない。人事管理は人間工学という「新しい科学」なのだ、と⁴。このような「ファッショナブルな用語」で彩られた専門職は人気の的となり、背景を異にするさまざまな人たちが人間技師として名乗りをあげることになった。セイフティ・マン、アール・モーガン (Earl B. Morgan) もそのひとりであったが、彼は第一次大戦期に急成長した人事管理運動にはバブル的要素があったと批判的に回顧している。「技術者、牧師、社会福祉、法律、医療その他なんやかやといったあらゆる職業から、この仕事に対する資格要件などお構いなしに、この“魅力的で”“興味深く”“すばらしい”うえに“機会にあふれた”専門職へ最近移ってきたのが彼らだ。」⁵ この他にもジャーナリストや社会主義者、YMCA ワーカーや大学教授がいたし、女性の進出が期待されていたのもこの専門職の大きな特徴のひとつであった。

だが、人間工学ブームは長続きしなかった。終戦の声を聞く頃には、工学的メタファーの使用を差し控える動きが広がっていた。「人間工学」の語だけは人事管理運動に深くかかわったいくつかの専門職業分野で命脈を保っていた⁶ が、1919 年の春以降、主だった管理文献から消えてしまう。ある論者は大戦期のブームを辛辣にも次のように振り返っている。「5, 6 年も経つか経たぬか、大抵の人たちがとっていた態度を思い起こしてみるなら、雇用管理、あるいは応用心理学や人事活動など、いかように呼ぼうと構わないが、この突然の人気は非常に興味深く、いささか滑稽なくらい

³ Thomas A. Edison's letter, in "[Editorial] Inspiring Growth of the New Science of Industrial Management," *Industrial Management* 52, no. 2 (November 1916): 148c. 同誌の編者は、雇用管理運動と連携する決定を下し、「人間工学」の語を時代の管理思潮を象徴する言葉として受けとめた。

⁴ Roy W. Kelly, "British Solution of Certain Employment Problems," *Industrial Management* 54, no. 3 (December 1917): 436a.

⁵ Earl B. Morgan, "Is Personnel Management Essential Now?" *Management Engineering* 1, no. 2 (August 1921): 89.

⁶ 産業医学と産業心理学、およびインダストリアル・エンジニアリングの分野では、1920 年代に入っても human engineering の語が用いられた。とくに IE 分野では後述のとおり独自の発展がみられた。

だ」⁷と。そして 1923 年 2 月、人事管理分野の複数の専門家協会が合同してアメリカ経営管理協会 (American Management Association; AMA) が設立されると、この新しい団体は「非工学的管理協会 (a non-engineering management society)」であると宣言して、工学との類比に一線を画すに至るのである⁸。

研究目的と分析視角 人間工学に対するかくも慌ただしい意識変化はいったい何に起因するのであろうか。従来問われることのなかったこの疑問文を導きの糸として、人間工学思想の盛衰を視野に入れた新しい人事管理生成史を提示するのが本稿の目的である。歴史の当事者がこだわりをもって口にしていた言葉に寄り添い、その主観的に思われた意味に即して人事管理運動を理解しようというのが、本研究の方法的立場である。

分析に際しては、管理の制度化 (institutionalization of management) のプロセスに着目する。マネジメントの母国といわれるアメリカでさえ、長らく管理は「人びとへの指導を通じて伝達可能な知識と実践」(シドニー・ポラード) にまとめられてはおらず、他企業の管理経験を容易に学べる状態ではなかった。伝統的な徒弟制度に就き、若き日に機械工として働いたコーネル大学教授デクスター・キムボール (Dexter S. Kimball) が回顧しているように、産業企業の立ち上げは「特別才能のある個人に与えられた性格なり持ち前の能力」の果実であり、「生産管理やインダストリアル・マネジメントは経験に基づく仕事だと一般に受けとめられ、それに習熟するためには長期にわたる実務経験だけが頼り」だと信じられていた。それが 19 世紀末葉から 1920 年代にかけて、企業経営の諸側面が分析的に検討されるようになり、個別企業の経験を一般化するような「基本的な諸原理」があるとの理解がだんだんと浸透していく。この難事業に最初に取り組んだのは一群の機械技術者たちであった。「技術訓練を受けた人たちが産業の管理部にたずさわるようになったことが、こうした進んだものの見方に少なからず貢献してきた。この人たちは工学の諸原理を応用することに慣れていたもので、それと同じ正確さで基本的な諸原理をマネジメントや生産の問題に応用しようと努めたのはごく自然なことであった」とキムボールは指摘している⁹。アメリカ機械技術者協会 (American Society of Mechanical Engineers; ASME) など工学系の諸協会が情報交換の場となり、管理上の諸原理が専門雑誌や業界誌で議論され、やがて知を司る制度である大学のカリキュラムに組み込まれ、スタンダードな教科書にまとめられていく。このような諸制度 (専門雑誌、専門家協会、大学の専門課程、標準的テキスト) に支えられて管理が「科学」になると、その移転可能性は飛躍的に高まり、企業から企業へ、産業から産業へ、国から国へと波及するようになる¹⁰。

⁷ Dudley R. Kennedy, "Employment Management," in Society of Industrial Engineers, *Industrial Reconstruction Problems: Complete Report of the Proceedings of the National Conference, New York City, March 18, 19, 20, and 21, 1919*, 114-15.

⁸ "The American Management Association: A Non-Engineering Society," *Management Engineering* 4 (April 1923): 272-73.

⁹ Dexter S. Kimball, *Industrial Economics* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1929), vii, 57-58. Cf. Leland H. Jenks, "Early Phases of the Management Movement," *Administrative Science Quarterly* 5, no. 3 (December 1960): 421-47.

¹⁰ 企業者史学の創始者アーサー・コールや経営史家シドニー・ポラードによって早くに指摘されているように、これが企業成長や経済発展の原動力となるのは言うまでもなからう。コールは述べている。「ものごとを成し遂げるための新しい方法が、地域から地域へ、産業から産業へ、工場から工場へと、経営諸制度のなかに広がっていくことのほうが、時間・空間の特定地点においてそのような新しい方法が創始されるということ

しかしながら労務管理¹¹分野における「基本的な諸原理」の発見は、他の管理分野よりもおおはばに遅れた。科学としての労務管理を求める動きは、19世紀末葉にはじまる産業改善運動(industrial betterment movement)や福利活動(welfare work)、および体系的管理運動の中に萌芽的にあらわれてはいたものの、他の管理領域に比べてずっと後手に回っていたのは否めない。人間労働の不能率は機械の不能率に比べてコスト計算に載りにくく見えにくいという一般的な事情のほかに、代替可能で安価な移民労働力の大量流入や労働法制の未整備、強力な労働者政党の不在という特殊アメリカ的な制約条件が重なり、労働者の雇用・解雇・規律はすべて末端的管理職制たるフォアマンの恣意に委ねられ、体系的な検討対象とされてこなかった¹²。

労務管理の科学化と制度化は、アメリカの場合、管理の専門職化(professionalization of management)の方向で進展した。この点に国際比較上のおおきな特徴がある¹³。労働問題を発見して定義し、そ

よりも、経済成長にとってはるかに重要なのである。」Arthur H. Cole, *Business Enterprise in Its Social Setting* (Cambridge: Harvard University Press, 1959), 15; アーサー・コール『経営と社会——企業者史学序説——』中川敬一郎訳(ダイヤモンド社, 1965), 14; Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain* (Cambridge: Harvard University Press, 1965); シドニー・ボラード『現代企業管理の起源』山下幸夫ほか訳(千倉書房, 1982)。

¹¹ ここに「労務管理」とは研究対象を指し示すための概念である。市場経済が人びとの生活の全面をおおい、取引の自由が原則的に保証されている社会において、人の肉体的および精神的な力を目的に合わせて利用すべく、他者から服従と規律を調達するための行為と思想を指し示す概念である。そして「人事管理」は、1910年代アメリカに登場した労務管理の実践と思想のあつまりに対して同時代人があたえた名称であり、本稿ではこれを——マックス・ヴェーバーの言葉を借りるなら——歴史的個体(historisches Individuum)として把握する。つまり歴史的現実のうちから得られる個々の要素をもって構成し、一連の研究の最後に、発生的な連関として提示する。

¹² 労務管理の科学化の遅れは最初期の人事管理者たちの切実な問題関心を構成しており、その理由や制約条件は同時代の経済学者ポール・ダグラスや労働経済学者サムナー・スリクターらによっていち早く指摘されていた。Ernest Martin Hopkins, “A Functionalized Employment Department as a Factor in Industrial Efficiency,” *Annals* 61 (September 1915): 112-13, 118-19; Paul H. Douglas, “Plant Administration of Labor,” *Journal of Political Economy* 27, no. 7 (July 1919): 544; Sumner H. Slichter, “The Management of Labor,” *Journal of Political Economy* 27, no. 10 (December 1919): 813-39. 潤沢な移民労働力の存在が労務政策に及ぼした影響については、Sumner H. Slichter, “The Current Labor Policies of American Industries,” *Quarterly Journal of Economics* 43, no. 3 (May 1929): 393-95. 労働法制の未整備については、たとえばイリノイ州の場合、Earl R. Beckner, *A History of Labor Legislation in Illinois* (Chicago: University of Chicago, 1929), 228. 米国では、国政に労働者の声を反映させる運動が南北戦争直後に始まり、州労働統計局と連邦労働省という中立的な労働専門機関の設置運動という形をとったが、その実現におよそ半世紀を要している。これは有力な労働者政党が育たなかった結果でもあり、アメリカにおける労働運動の弱さを表現してもいた。John Lombardi, *Labor's Voice in the Cabinet: A History of the Department of Labor from Its Origin to 1921* (New York: Columbia University Press, 1942); Johnathan Grossman, “The Origin of the U.S. Department of Labor,” *Monthly Labor Review* 96 (March 1973): 3-7; J. David Thompson, “Personnel Research Agencies: A Guide to Organized Research in Employment Management, Industrial Relations, Training, and Working Conditions,” BLS Bulletin, no. 299 (November 1921): 19. 米国における労働運動の弱さについて国際比較の視点から論じているのは、Larry G. Gerber, *The Irony of State Intervention: American Industrial Relations Policy in Comparative Perspective, 1914-1939* (DeKalb, IL: Northern Illinois University Press, 2005)。

¹³ 他の先進工業国でも管理の科学化と制度化が進展したが、必ずしも管理の専門職化を通じて達成されたわけではなかった。戦前のわが国でも新興の中間管理者たちが欧米への留学や視察を通じて先進的な労務管理手

の解決を専門家の仕事として提示するという市場開拓の努力(専門的な管理的調整サービスに対する需要の創出・顧客の創造)、ならびに大学教育との連携(専門家養成のための教育機会の開発と「科学」としての公的認知)が、新興の専門的中間管理者層(a new generation of professional-managerial class)によって意識的に追求された¹⁴。こうした努力の総体が「人事管理運動」である。本稿において、管理運動の指導者や人間技師をめざす人たちの思想と行動に一貫して着目するのは、このような管理の専門職化に向けてなされた彼らの意識的な努力をすくいあげるかたちで上記の課題に接近してみたいからである。

検討範囲(研究史と新たな知見) 本稿の検討範囲を絞り込むために、結論を先取りして提示するとともに、従来の研究との相違点を明らかにしておこう¹⁵。

人間工学ブームの退潮は人事管理運動内部における路線の対立の顕れであり、背後で管理思潮の交替劇が進展していたのである。そもそも人事管理運動は革新主義期のさまざまな社会改良運動や企業管理改革の試みにその源泉があったが、労働問題解決のための主要な処方箋は、20世紀初頭に生まれ1910年代に全国組織の結成に向かった複数の管理運動の中で定式化された。活動開始年の早い順に示すならば、産業衛生運動(industrial hygiene movement)、社立学校運動(corporation schools movement)、労使関係管理運動(industrial relations movement)、雇用管理運動(employment management movement)がそれである¹⁶。細かいところを端折って言い切るならば、人事管理運動はこれら複数の

法の輸入に貢献したが、管理技術を普及するための組織づくりの面では、協調会に見るように、国や財界のイニシアティブがおおきな役割を果たした。このような管理の制度化プロセスの特徴は、わが国の管理者に専門家意識が希薄であることと密接なかかわりがあるであろう。協調会については、高橋彦博『戦間期日本の社会研究センター——大原社研と協調会』(柏書房, 2001), 145-292; 梅田俊英, 高橋彦博, 横関至『協調会の研究』(柏書房, 2004)。

¹⁴ どのような専門分野であれ、専門家たろうとする者は、クリストファー・ラッシュが再確認しているように、自分たちの「専門的サービス」を求める「市場」を実際に創造しなければならない。Christopher Lasch, “The Siege of the Family,” *New York Review of Books*, November 24, 1977, 15-18; Daniel J. Walkowitz, *Working with Class: Social Workers and the Politics of Middle-Class Identity* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1999), xii.

大学が専門職の形成に果たした役割についてはウィービーの古典的理解を参照。「1900年までに大学は専門職業に正当性を付与する上で大きな影響力を持つにいたり、専門の学問的カリキュラムとして位置づけられない限り、いかなる専門職も完全なもの、あるいは科学的なものとは認められなくなった。大学は思索と宣伝の中心機関となる。大学は専門職の志願者にその価値と目標を教え込んだ。」Robert H. Wiebe, *The Search for Order, 1877-1920* (New York: Hill and Wang, 1967), 121.

¹⁵ アメリカの人事管理はきわめて複雑な諸力が働いて成立したのであり、これまでの研究はそうした複雑な糸の絡まりを一つひとつはぐしていく作業であったといっても過言ではない。人事管理生成史は蓄積の豊かな成熟した研究領域であり、直接間接にかかわってくる先達のモノグラフは少なくないし、いきおい研究史上の論点も多岐にわたる。本稿と先行研究とのおおきな違いは第1節でとりあげるが、それ以外の重要だが細かな相違点については、関連箇所の本文と脚注で逐次補足していく。

¹⁶ これら管理運動の呼称は、同時代人によって使われていた表現である。史料を例示するならば、産業衛生運動は、Irving Fisher, “Industrial Hygiene as a Factor of Conservation,” *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York* 2, no. 2 (January 1912): 7. 労使関係管理運動は, “Success: Chicago Meet Another Big Stride Forward in Industrial Relations Movement,” *Personnel* 2, no. 6 (June 1920): 1. 社立学校運動は, Arthur Williams, “Address of the President, Arthur Williams,” in National Association of Corporation Schools, *First Annual*

管理運動の複合体だったのであり、その牽引役が漸次交替していくこととなった。最後に登場した雇用管理運動が第一次大戦への参戦直前に突然人気を博し、人事管理運動を牽引したが、大戦末期から 1919 年春にかけて労使関係管理運動にその主導権を譲り渡すことになる。この主導権の交替劇が工学的メタファーに対する人気の消長と連動していた。

かくして本稿の分析対象はおのずと絞り込まれる。産業衛生運動については「人間工学運動」のはじまりを確認するために簡単に触れるにとどめ、また熟練工の純粹培養を目指す私立学校運動は全体の流れに影響を及ぼす限りでとりあげることとし（後篇第 2 節）、主としてこの交代劇の中心的なアクターである雇用管理運動と労使関係管理運動に焦点を絞る。この二つはそれぞれ、指導者の社会的背景、労務改革の処方箋、理想とする管理者像、目指すべき専門職の性格におおきな違いがあった。雇用管理運動は先行研究で繰り返し取りあげられてきたが、その整理もかねて、この二潮流の特徴をあらかじめ素描し、本稿の作業課題を具体的に提示することにしよう。

雇用管理運動はブルームフィールドの創始した職業指導運動（vocational guidance movement）に直接的な起源があった。当初はボストンの開明的な雇主やセツルメント運動の関係者に支持者は限られていたが、1915 年半ば以降全米の主要工業都市で雇用管理者協会の設立を後押しし、支持基盤を拡げていく。そして、表 1 に見るように、数次にわたる雇用管理者会議を開催して意見調整をすすめる、1918 年 5 月、全国雇用管理者協会（National Association of Employment Managers; NAEM）の設立に至る。その処方箋は企業外部の社会改良派知識人の問題関心を下敷きに、人間工学運動の遺産と少数の先進企業における先駆的な実践例に依拠したものであった。職務配置の適正化を図ることによって雇用を安定化させ、労働者のグッドウィルを獲得するならば、労働者はすすんで仕事に精を出すようになるだろう。労働者の自発性に依拠した新しいかたちの能率を調達するためには、雇用と解雇の職能を分権的な雇用部に集中して有能な専門家に任せ、フォアマン権力を抑制して労働者の処遇に公正さと秩序をもたらさねばならないという。運動の進展とともに求められる雇用管理者像は理想の高みにのぼり、労使の利害を調整する、スタッフでもラインでもない、中立的な第三者がイメージされるようになる¹⁷。こうした考えの主唱者とそれにつらなる人たちを、ここでは「雇用管理派」

Convention, Papers, Reports and Discussions, Dayton, Ohio, September 16-19, 1913 (New York: Trow Press, 1914), 286. 雇用管理運動は、Meyer Bloomfield, *Labor and Compensation*, Factory Management Course and Service, vol. 2. (New York: Industrial Extension Institute, 1918), title page; Roy Willmarth Kelly, *Training Industrial Workers* (New York: Ronald Press Co., 1920), 117.

- ¹⁷ 雇用管理運動の専門職業イデオロギーについては、ジャコービが、ウィービーの新中間階級（a new middle class）論やハーバーの科学的管理思想史研究の知見に依拠して、興味深い理解を提示している。革新主義期の社会改良運動と雇用管理改革との間には強い類似性があった。どちらも「自己の影響力と統制力の拡大を熱心に求める新中間階級の専門職業人」によって担われ、科学的かつ官僚制的な問題解決を目指す運動であった。だが雇用管理改革は、営利企業の内部で改革を進める点で、社会改良運動よりも「一層厳しい制約」が課せられており、この制約を克服するヒントがフレデリック・テイラーの科学的管理の中にあった。「組織内の伝統的な秩序と権威のかたちを作り替えるための処方箋」を雇主に提案し、それによって「労使紛争を仲裁する専門家というセルフ・イメージ」を確立する手法は、テイラーのやり方そのものだったという。テイラーの影響が実証されているわけではないが、既存の研究を手際よくまとめたエレガントな説明である。これに対して本研究は、ウィービー以後の専門職研究の発展を視野に入れつつ、同時代史料を精査して実証的に説明し直してみたい。雇用管理運動の指導者や人間技師を目指す人たちが愛用した「人間工学」の語に

と呼ぶことにしよう。

表 1 雇用管理者会議および全国組織の年次大会、1916-1921

	会議および大会名	開催年月日	開催地	開催経緯など
1	第 1 回雇用管理者会議	1916 年 1 月 19・20 日	ミネアポリス	全国産業教育促進協会（NSPIE）の第 9 回年次大会の日程に合わせて、同協会との合同で開催される。
2	ボストン雇用管理者協会の会議	1916 年 5 月 10 日	ボストン	ボストン雇用管理者協会の呼びかけで、運動の発祥地で開催される。
3	第 2 回雇用管理者会議	1917 年 2 月 21 日	インディアナポリス	ボストン職業局の協賛、第一回と同様、NSPIE 第 10 回年次大会の日程に合わせて、同協会との合同で開催される。
4	第 3 回雇用管理者会議	1917 年 4 月 2・3 日	フィラデルフィア	フィラデルフィア雇用問題懇話会、ペンシルヴェニア大学、教育委員会、商工会議所、アメリカ政治社会科学学会、公教育協会の共催。全国組織の設立が提案されるが、具体案の作成を任された委員会は、時期尚早との結論を出す。
5	造船所雇用管理者会議	1917 年 11 月 9・10 日	ワシントン、D.C.	戦時艦船公社主催の雇用管理者会議。人名の綴りに誤植が多いのは戦時の突貫作業の故か。
6	第 4 回雇用管理者会議	1918 年 5 月 9～11 日	ロチェスター	雇用管理者向け短期集中課程の最初の卒業式を兼ねる。およそ 650 名の参加登録、800 名以上の参加者あり。
7	全国雇用管理者協会第 1 回年次大会	1919 年 5 月 21～23 日	クリーヴランド	NAEM の名で開催された最初で最後の大会。参加登録者数は 1,006 名。
8	アメリカ労使関係管理協会第 1 回年次大会	1920 年 5 月 19～21 日	シカゴ	IRAA の名で開催された最初の大会。参加者は過去最大の 2,500 人を数えた。
9	アメリカ労使関係管理協会第 2 回年次大会	1921 年 11 月 1～4 日	ニューヨーク	5 月の開催予定を延期。ニューヨーク市政治学会との合同で開催された。議事録は出版されなかった。

典拠史料：巻末の補註 1「雇用管理者協会の史料」に掲げた雇用管理者会議の議事録ならびに全国組織の年次大会議事録；Meyer Bloomfield, “Progress in the New Profession: Its War Time Significance,” *Industrial Management* 53, no. 2 (May 1917): 279; Leon P. Alford, “Ten Years’ Progress in Management,” *ASME Transactions* 44 (1922): 1259-60, 1270-72.

労使関係管理運動は安全運動（safety movement）に起源があった。安全委員会活動を通じて労使間対話を推し進めるための実践的なノウハウを身につけたセイフティ・マンは、シカゴに本部を置く全国安全協議会（National Safety Council; NSC）を拠点に全米に情報交換のネットワークを築き、第一次大戦期に大企業労使関係を導く処方箋として労使関係部と合同委員会型従業員代表制を二本柱とする「労使関係管理プログラム」を提唱し、企業内での地位向上と統制範囲の拡大を目指すようになる。この動きは NSC に集う一群の指導的なセイフティ・マンを核としつつ、20 世紀のはじめに大規模産業企業ならびに中堅企業の労働分野で新たに雇用されるようになった新世代の専門的中間管

着目することによって、当事者の語りそのものから彼らの専門家意識および労務改革の処方箋に分析のメスを入れ、新しい理解を提示する。結論を先取りするならば、雇用管理運動はテイラーのやり方を模倣したわけではないが、結果的に、純粋な専門職志向という同じ道を選んだがゆえに頓挫することになる。これはジャコービの理解と正反対である。彼は純粋な専門職志向のゆえに雇用管理改革は大戦期に大きな成果を残したと主張している。Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945* (New York: Columbia University Press, 1985), 126-29; サンフォード・ジャコービ『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史——』荒又重雄、木下順、平尾武久、森杲訳（北海道大学図書刊行会、1989）、163-66; Wiebe, *The Search for Order*, 111-32; Samuel Haber, *Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era, 1890-1920* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).

理者たちに支持の輪を広げていく。この人たちをここでは「労使関係管理派」と呼ぶことにしよう。当初セイフティ・マンは雇用管理運動の人気に便乗し、人間技師として自己を位置づけようとするのであるが、しばらくして、雇用管理派知識人の理論偏重と「純粋な」専門職志向（「純粋な」の意味は後段で説明する）が人事管理運動そのものを頓挫させかねないとの深慮から、雇用管理者像の理想化に歯止めをかけるべく「人間工学」ブームに終止符を打つ行動に出る。最終的に労使関係管理派の処方箋が大量生産型の大手企業を中心に支持を集め、同派は雇用管理派の大半を併呑しつつ人事管理運動の主導権を握る。この過程において彼らは、著しく官僚制化の進んだ新しい産業社会の中でどのように生きていくべきなのか、人事管理専門職のあり方について一定の決断を下すことになる。

かくして本研究は、(a) 人間工学ブームの盛衰を辿り、(b) その背景をなす雇用管理派と労使関係管理派の協調と対抗のプロセスを実証的に再構成することによって、従来の人事管理生成史を書き換えようとの一試論である。論文構成を概観しておこう。第 2 節で人間工学運動のはじまりを確認したうえで、(a) の作業にはいる。まず雇用管理運動の開始事情を振り返り（第 3 節）、ブルームフィールドらが「人事管理」の代名詞として「人間工学」の語を復活させるまでを辿る（第 4 節）。そして雇用管理者像の理想化の経緯を跡づけ（第 5 節）、その行き過ぎから雇用管理運動が行きづまり、人間工学ブームが終焉を迎えるまでを描く（第 6 節）。ここまでが本稿の検討範囲である。紙幅の関係で (b) は「後篇」¹⁸ に譲るが、これは労使関係管理運動という補助線を新たに書き加えることによって人事管理史を新しく理解しなおす作業である。労使関係管理派が雇用管理派に代わって人事管理運動の主導権を握ることになるが、そこに至るまでの両派の協調と対抗のプロセスを再構成し、労務改革の処方箋として「労使関係管理プログラム」が提唱されるまでを辿る。最終節では、以上の検討作業を踏まえ、雇用管理運動の歴史的役割を評価して結びとする。検討対象年代は、人間工学運動が開始された 1911 年初頭から、1920 年夏の戦後不況に入る直前までの 10 年間である¹⁹。人間工学ブームの終焉とともに雇用管理派は NAEM の活動の前線から退くが、この全国組織は労使関係管理派に率いられて存続し、1920 年前半にピークを迎える。ここでいったん考察を区切り、戦後不況期とそれ以降については稿を改めて検討することとしたい。

本研究と先行研究との大きな違いは、人間技師として立とうとした人たちの内実に分け入り、人事管理専門職の形成が新興の専門的中間管理者同士の（とくに雇用管理派と労使関係管理派との）闘争と妥協の所産であったことを明らかにしようとした点にある。医療史家 R. スティーヴンスが明言しているように、「専門職の発展というのは、他の政治的プロセスと同様、長期的かつ包括的な合理

化に应ずるというよりも、むしろ特定時点での危機に应じた一連の闘争と妥協というかたちで進展する」のであり、これは歴史家 W. ホブソンの見立てどおり大半の専門職に当てはまるだろう²⁰。人事管理専門職もその例外ではなかった。このような闘争と妥協のプロセスは、企業内においては製造部門と新設の人事部門との間で新しい雇用慣行の導入をめぐる展開し、企業外部では労務政策に影響を及ぼす政府規制をめぐる大企業の専門家従業員と政府の担当部署との間で展開したのは周知のとおりである²¹。しかしながら、当時の史料を丹念に読みすすむと、それらに劣らず激しい闘争が新興の専門的中間管理者同士の間で、誰が人事管理者になるのか、またどのような専門職業を目指すべきかをめぐって戦われていたことがわかる。しかもこのすぐれてポリティカルな戦いは、企業外部に持ちだされ、専門家協会の存続やその行く末を左右するなど、人事管理生成史の重要局面を形づくっていたのである。もとより人事の専門家を目指す者たちが対処を求められていた企業内の中心的な問題が、製造部門における協働の確保と安定的な労使関係の構築にあったのは言うまでもないが、本稿では、この局面は専門的中間管理者同士の闘いの舞台のひとつ、処方箋の優劣を競う場として位置づけていくことになる。研究を導く問い（リサーチ・クエッション）が異なれば違った側面が歴史叙述の中心となるのは言うまでもなからう。人事管理は、新しい産業社会を統べる新しいかたちの権力として登場したのであり、産業の民主化を推し進めながら、それを一定の範囲内に納めて自己の統制下に置くべく、人びとの心を造り替える性格を有していた。いわば革命なしに社会を作り替える運動であった。いち早くこうした特徴を見抜いた同時代の労働経済学者サムナー・スリクター（Sumner H. Slichter）は、近代的人事管理はこの時代のもっとも野心的な社会実験であったと述べている²²。このような社会実験がいったい誰によってどのように担われたのか、この疑問文への回答は人事管理運動の主導権争いを復元することによって与えられるであろう。

先行研究との主要な相違点は以上のとおりであるが、本研究を通じて新たに得られる知見はさらに四つある。第一に、のちの人事管理運動を特徴づける処方箋のひとつとまりが、産業衛生運動の

²⁰ Rosemary Stevens, *American Medicine and the Public Interest* (New Haven: Yale University Press, 1971), 32; Wayne K. Hobson, "Professionals, Progressives, and Bureaucratization: A Reassessment," *Historian* 39 (August 1977): 656.

²¹ 新しい雇用慣行の導入をめぐる闘争場面を多面的に考察したのがネルソンの『経営管理者と労働者』である。同書によれば、20 世紀への転換期に進展した技術革新、生産組織の管理上の革新、人事管理の成立、これら三つの革新が相俟ってマネジメントの力が工場ならびに労働力を掌握する「新しい工場制度」が成立して今日の産業企業管理の基礎が築かれたが、その三つがいずれも「職長帝国」の成立とその解体にかかわっていたという。多様な諸力に目配りのきいた理解であり、この分野の古典といってよいが、こと人事管理生成史については、雇用管理運動を牽引した先進的な中堅企業にもつぱら注目したために、時代の労使関係を左右した大規模産業企業の位置づけが不分明なものとなってしまった。この点を補いながら内部労働市場の成立史をまとめたのがジャコービの『雇用官僚制』である。彼は人事管理の「保守主義モデル」を信奉する大手産業企業の動向を絡めて人事管理の生成を跡づけた。だが、結果から歴史を整理する傾向があり、同時代人が直面した問題状況を丹念にすくい上げようとするネルソンの目配りの広さは逆に失われ、安全運動にもまったく関心を示していない。いずれも労使関係管理運動の存在が知られていなかった時代の研究であり、本稿はこれを織り込んで人事管理生成史を新たに描きなおすことになる。Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison: University of Wisconsin Press, 1975); Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 167-205; ジャコービ『雇用官僚制』205-45.

²² Slichter, "The Current Labor Policies," 431-34.

¹⁸ 次のタイトルで公表する予定である。「雇用管理運動と労使関係管理運動の協調と対抗——アメリカ人事管理運動と『人間工学』の諸相（後篇）——」。

¹⁹ 第一次大戦期に急成長した人事管理運動にとって、1920 年夏から 1922 年春にかけて生じた戦後不況が厳しい試練となったのは周知の事実であるが、それに劣らず大きな転機となったのが人間工学ブームの終焉であった。後段で論ずるように、人間工学ブームに終止符を打たなかったならば、人事管理運動の存続は難しく、戦後不況を乗り切ることもかなわなかったであろう。戦後不況の影響を論じている文献は下に挙げる同時代史料を含めて枚挙にいとまがないが、人間工学ブームの影響を考察した文献は管見の限り皆無である。Paul H. Douglas, "Personnel Problems and the Business Cycle," *Administration* 4, no. 1 (July 1922): 18-23; Walter J. Matherly, "The Evolution of Personnel Management," *Industrial Management* 72, no. 4 (October 1926): 256-57.

一潮流をなす人間工学運動の中で早くに定式化されていたことを明らかにし、人事管理運動の始まりについて新しい理解を提示する。第二に、雇用管理運動の指導者たちの用意した処方箋の特徴をその思想的源泉にさかのぼって説明する。とくに彼らの専門職業イデオロギーが「人間工学」の語に端的に表現されていたという事実はこれまで等閑に付されてきた²³。また、雇用管理者像の理想化が、処方箋の単純化と表裏の関係にあり、実際的な問題解決からかえって遠ざかっていく事情を説明する。第三に、労使関係管理運動は長らくその存在が知られていなかったが、その起源と特徴ならびに個別企業レベルでの実際例を明らかにした前二稿²⁴につづき、本研究後篇ではこの運動が第一次大戦期をはさんでどのように進展したのかを考察する。この作業によって 1910 年代の人事管理運動と 20 年代の私的福祉資本主義 (welfare capitalism) との連続面と非連続面が明らかとなろう。第四に、人事管理運動の一連のキーワードについて、その起源と意味変化を詳らかにし、従来の研究のすべてが迷い込んでいた言葉の迷宮から脱出するための航海図を用意する。

史料と用語 史料とその読み方について説明しておきたい。当時の主要な管理技術のほとんどは、大規模産業企業や中堅企業に雇用された専門的中間管理者たちの緊密なネットワークによって普及し改良された²⁵。専門家協会の大会議事録や会報、企業管理の専門雑誌、業界誌などが情報交換媒体として重要な役割を果たした²⁶。従来の人事管理史研究は例外なくこれらの史料に依拠して

²³ 先行研究で唯一「人間工学」の語に着目したのは技術思想史家デビッド・ノーブルであるが、彼のモノグラフは実証面でも方法面でも本研究と交わってこない。ノーブルの場合、企業管理の発展は工学思想の一貫した勢力拡大の過程にはかならなかったとの筋立てが先行し、人事管理をこの物語に組み入れるべく、それに好都合な用語として「人間工学」に着目した。人事管理は、中核メンバーに技術者を擁する一群の企業改良家 (corporate reformers) が創造したものであり、「“engineering” の語に強意のある “human engineering”」であったという。史料の裏付けに乏しく、この言葉を自由に解釈しすぎている。これに対して本研究は、同時代人がこだわりをもって口にしていた言葉に寄り添い、その主観的に思われた意味に即して管理運動を再構成しようとの方法的視座をつねに意識している。David F. Noble, *America by Design: Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism* (New York: Alfred A. Knopf, 1977), 263-65, 291.

²⁴ 上野継義「アメリカ産業における安全運動の波及と労使関係管理の生成——1908～1915 年——」『経営史学』31 巻 4 号 (1997 年 1 月): 1-31; 同「アメリカ近代産業企業における委員会型管理システムと能率概念の転換——インタナショナル・ハーヴェスター社におけるフォアマン教育と合同委員会型従業員代表制の生成——」『経済経営論叢』35 巻 4 号 (1999 年 3 月): 56-117。労使関係管理運動は、その諸側面が断片的に取りあげられることはあったが、独自の起源と個性を有する管理運動の一潮流としては考察されてこなかった。これは従来の労務管理史研究において安全運動が適切に位置づけられてこなかったことに原因がある。人事管理なり福利活動の一構成要素として「安全第一」運動や災害防止活動に言及している研究は次の諸文献に見るとおり早くから存在するが、安全委員会活動が有する労使関係管理運動への発展の契機が見過ごされてきた。Charles A. Gulick, Jr., *Labor Policy of the United States Steel Corporation*, Columbia University Studies in History, Economics and Public Law, vol. 116, no. 1 (New York: Columbia University Press, 1924), 138-55; Oscar W. Nestor, “A History of Personnel Administration, 1890 to 1910” (Ph.D. dissertation, University of Pennsylvania, 1954), 131, 160-71; 平尾武久『アメリカ労務管理の史的構造』(千倉書房, 1984), 225-32.

²⁵ アメリカの人事管理技術のほとんどは、企業に雇用された専門的中間管理者や企業外部の社会改良派知識人による管理の制度化努力を介して普及し改良されたものである。コーポレイト・リベラルの歴史解釈がしばしば暗示するごとく、資本家階級が労働力を直接掌握すべく支配の道具を自らあみだしたというのではない。大半の雇主は労働力の直接的管理には関心がなかった。

²⁶ 人事管理文献の網羅的な解説は、Cyril Curtis Ling, *The Management of Personnel Relations: History and Origins* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965)。

きたが、これまで慎重に検討されてこなかったのが安全運動関係の史料であり、NSC が人事管理推進団体としておおきな役割を果たしていたことが見過ごされてきた²⁷。同協会主催の全国安全大会の議事録ならびに安全運動に独自の取り組みをしたウィスコンシン産業委員会 (Wisconsin Industrial Commission) の文書類は、労使関係管理運動の動静を探るための不可欠の史料である。これらの史料を検討する際に注意したいことは、管理運動の指導者たちの論説の多くが冷静な観察者の文章ではなく、いままさに立ち上がりつつある管理運動を鼓舞し、自己の仕事領域を専門職業として確立しようとの明確な意図をもって書かれていた点である。それゆえテキストに現れた彼らの言説は、その内容はもとより、言葉遣いや語り口調、発話の文脈に留意しながら、言葉の力学を浮き彫りにするかたちで分析されねばならない。なお、近年発達著しいデジタル・コレクションを積極活用した。網羅的な用語検索をかけることによって、従来ではとても考えられない正確さで、言葉の使用年代の特定と語義の変化の追跡が可能となった。

人事管理運動のキーワードについて予備的な考察をまとめておくことにしよう。雇用管理 (employment management)、人事管理 (personnel management)²⁸、労使関係管理 (industrial relations) の語は、1910 年代のアメリカでは、労務改革の処方箋のひとつとまりを指し示す記号であった。労働問題の解決策をいかに印象深く雇主に提案するかは管理運動の指導者ならびに人間技師たろうとする者たちのつねに中心的な関心事だったのであり、彼らはそのための言い回しやレトリックを工夫した。それゆえ発話状況をよく観察するならば、これらの言葉に、人事管理者として立とうとする者たちの新しい自覚、新しい専門家意識だけではない、より上位の管理職位を手中に収めようとの立身出世欲や統制範囲の拡大を目指す支配の意志をも聞き分けることができる。これらの言葉はシンボルであり、書き手と読み手、話者と聴者との間の暗黙の約束にしたがって用いられているゆえ、研究に先立って定義することができない。一連の歴史的現実の中から得られる諸要素によって漸次組み立ててゆき、その十全なる定義は、研究の最後に、本稿の全叙述をもって、つまり、変化の相において与えられることになる。とはいえ、概念上の混乱を避けるために、「暗黙の約束」の幹になる

²⁷ 同時代人の多くは NSC の重要性を理解していた。たとえば、産業医ハリー・モックは、人事管理推進団体としてもっとも重要なものを、NSC を筆頭に 6 つ挙げている。残りの 5 つは、雇用管理者協会、全国社立学校協会、インダストリアル・エンジニア協会、西部能率協会、そしてモックが属するアメリカ産業医師会である。Harry E. Mock, “New Developments in Industrial Medicine and Its Future,” *Modern Medicine* 1, no. 3 (July 1919): 206。メトロポリタン生命保険会社のリー・フランクルは、NSC の「円卓」会議に参加するなど、セイフティ・マンの働きに精通しており、のちに著した人事管理テキストの中で NSC を人事管理推進団体のひとつに数えている。Lee K. Frankel’s remarks, *NSC Proceedings* 3 (1914), 203, 216-18; Lee K. Frankel and Alexander Fleisher, *The Human Factor in Industry* (New York: Macmillan Co., 1920), 13-14。これに対して、AMA 人事管理委員会の調査報告書は NSC の存在を完全に見過ごしている。調査者の視野が組織の系譜に限定されているために、この報告書の描く人事管理成立史はあたかも雇用管理運動と社立学校運動の収斂の過程であったかのようにみえる。William H. Lange, “The American Management Association and Its Predecessors: Significant Evidence of Trends in Personnel Management and Industrial Relations,” Special Paper, no. 17 (New York: AMA, 1928)。

²⁸ 「人事管理」の原語はさまざまである。ここではもっとも広く用いられるようになった “personnel management” としておいたが、当時の文献には、“personnel administration” や “supervision of personnel” といった表記もなされていた。論者の中には management と administration を区別して用いる者もいたが、同義に用いる者もいて、容易に一般化できない。

部分をまえて説明しておく必要のある言葉が「人事管理」である。

人事管理運動の主導権争いは「人事管理」という言葉の使用をめぐつても戦われた。当時の管理文献を仔細に検討するならば、おおまかに言って、この言葉には広狭三通りの意味があり、それらが時期的なズレをともなっていたことがわかる。もともと「人事 (personnel)」なる語は、1910 年代の前半に少数の先進企業で認識されるようになった新しい管理領域を指し示す数ある言葉の中のひとつに過ぎなかった²⁹。主たる管理対象はブルーカラー労働者であり、産業の「人間関係にかかわるすべての活動」を包括する管理的調整機能としてイメージされるようになる³⁰。この原義を基にして、対抗的な狭義の二用法が登場した。最初にあらわれたのが雇用管理派の処方箋という「人事管理」であり、雇用部の機能が拡充されるにつれて「雇用管理」の語と併記して、あるいはそれに代えて用いられるようになる。ブルームフィールドらは、先述の通り、これを「人間工学」と言い換えた。次に登場したのが労使関係管理派のいう「人事管理」であり、「労使関係管理プログラム」の代名詞として用いられるようになるが、同派の中にはお高くとまった (highbrow) 語感を嫌って使用を差し控える者もいた。最後にあらわれたのが広義の「人事管理」である。1920 年代の半ば以降、上述の原義に即して、両派の対立を越えた概念として、時に学界的反省の立場からも用いられるようになる³¹。この用法がやがて一般化することになるが、この広義の用法を念頭に

²⁹ この新しい問題領域は、産業の人的要因 (human factor in industry) とか産業における人間要素 (human element in industry) という言葉で意識されはじめ、これらの言葉は書物や論文のタイトルにもなった。その後、固有の管理領域として意識されるにつれ、人事問題 (personnel problems)、産業における人間関係 (human relations in industry)、従業員関係 (employee relations)、労働関係 (labor relations)、労使関係 (industrial relations) など、さまざまな言葉が用いられた。ブルームフィールドの同僚者ジョウゼフ・ウィリッツは、職能別管理の視点から、生産・販売・財務に並ぶ「第四の腕」と呼んだ。数え方は論者によってまちまちであり、「第五番目」の管理領域だという者もいたが、要は最後に遅れて登場した管理領域の意である。なお、新設の部門名称は必ずしも人事部とは限らず、雇用部、労使関係部、労務部、雇用人事部、サービス部、雇用サービス部、人事サービス部、従業員サービス部などまことに多様であった。「サービス」の語が愛好される傾向にあったが、その理由は、第一次大戦期にロチェスター大学に置かれた雇用管理者向けの短期集中課程の担当者が全米の企業を対象におこなった調査によれば、こうである。「“サービス”は従業員に接近するための最良の言葉である。サービスの語には権利と義務の存在が含意されている。慈善やパターナリズムの香がしない」と。この説明は「福利 (welfare)」の語が意識的に避けられた理由を反語的に語っている。また、雇用部と労使関係部という呼称は、それぞれ雇用管理派と労使関係管理派の処方箋を明示する働きをも有していた。Joseph H. Willits, foreword to “Stabilizing Industrial Employment: Reducing the Labor Turnover,” *Annals* 71 (May 1917): vii; Daniel Bloomfield, *Labor Maintenance: A Practical Handbook of Employees' Service Work* (New York: Ronald Press Co., 1920), 27.

³⁰ Leon P. Alford, “Ten Years' Progress in Management,” *ASME Transactions* 44 (1922): 1268; Lange, “The AMA and Its Predecessors,” 5, 9.

³¹ 各用例を代表的に示す史料を参考までに挙げておく。雇用管理派の用例は、Joseph H. Willits's letter, quoted in *Industrial Management* 52, no. 2 (November 1916): 148d; Federal Board for Vocational Education, *Employment Management: A New Executive Position in Industry*, Opportunity Monograph, Vocational Rehabilitation Series, no. 12, December, 1918 (Washington, D.C.: GPO, 1919), 3. 労使関係管理派の用例は、Sam A. Lewisohn, “Recent Tendencies in Bringing about Improved Relations between Employer and Employee in Industry,” *Economic World*, n.s., 21, no. 10 (March 5, 1921): 332-34. 広義の人事管理の用例は、Matherly, “The Evolution of Personnel Management,” 256-57.

において歴史を結果から振り返ると、狭義の二用法間の対立、つまり人事管理運動内部の対抗関係は見えなくなってしまう。要するに、「人事管理」の語義の変遷を辿る作業と、人事管理運動を再構成する作業とは表裏の関係にあるのである。

本研究のリサーチ・クエッションを導く「人間工学」の語については、さらに次のような事情を押さえておく必要がある。この言葉は、早々とブルームフィールドの手を離れて、第一次大戦後いくつかの専門職業分野に引き継がれた。インダストリアル・エンジニアリング (IE) の分野では、1930 年前後に工学教育とのかかわりで人びとの口に上るが、しばらくの間おきな進展はみられなかった。それが第二次大戦中、空軍戦闘機の操縦席の設計問題が契機となり、人間の能力に機械や作業環境などを適合させるための研究がすすみ、戦後、機械設計やシステム設計の学として人間工学は成熟することとなる。こんにちパソコン用の椅子や机の設計など、民生品の工学デザイン領域で人間工学がひろく応用されているのは周知のとおりである。英語圏では “human engineering” よりも、むしろ “ergonomics” の語が好んで使われるようになった³²。現代の人間工学とこれから検討する 1910 年代の人間工学との間に思想的なつながりがあるのは事実だが、その因果連関を辿るにはひとまとまりの考察が必要であり、ここで立ち入る余裕はない。さしあたり別ものと考えておいた方が無難である。この点を踏まえたうえで、まずは人間工学運動がどこでどのように生まれたのかを確認する作業からはじめてみたい。

2. 人間工学運動のはじまり

雑誌『人間工学』の創刊 人間工学の語の最初の使用例は、管見のおよぶ限り、ウインスロップ・タルボット (Winthrop Talbot) によって 1911 年に創刊された雑誌『人間工学』である³³。彼は 1866 年ボストンに生まれ、若くして欧州に遊学してヨーロッパの諸言語に通じ、その後ハーヴァード大学に学び、さらにボストン大学医学教室の傑出した医師にして初代学部長を務めた父の後を追って医学を志す。ロンドンで医師免許を取得したあと、プラハの病院でインターンを勤め、ウィーン大学で先端医療を修得し、1892 年から父とともにボストン大学で臨床に従事するかたわら、病理学と顕微鏡検査法の講義を担当した。1895 年には米国で初めて血液病理学の講座をボストン大学に設置している。もともと青少年教育に熱い思いをいだいていたタルボットは、ハーヴァード大学卒業後にサマー・キャンプを組織したが、1900 年には医学の仕事を辞めて、その後の 10 年間は夏冬の少年キャンプの運営に捧げた³⁴。多方面にわたって卓越した才能を発揮した古典的学者は、一転

³² G. サルベンディ編『IE ハンドブック』日本能率協会 IE ハンドブック翻訳委員会訳 (日本能率協会, 1986), 14, 432-41.

³³ コーネル大学図書館のアメリカ社会史デジタル史料集 *Making of America* には 19 世紀に出版された 267 冊の書籍と 10 万件を超える雑誌論文が収録されている。これで “human engineering” の語を検索したところ次の 1 件だけ挙がってきたが、タルボットと思想的なつながりはなく、また著者がこの言葉をこだわりをもって使っているわけでもなかった。G. Reynolds, “The French Struggle for Naval and Colonial Power,” *Atlantic Monthly* 12 (November 1863): 626-37. また、*Historical New York Times* では、1918 年の次の記事まで、1 件も挙がっていない。“Heralds Human Engineer,” *New York Times*, December 6, 1918.

³⁴ Winthrop Talbot, “Summer Camping for Boys,” *American Physical Education Review* 4, no. 1 (March 1899): 30-33;

して今度は労務改革の世界へと入っていくことになる。

雑誌『人間工学』はタルボット自身の実際経験から生まれた。1910年に彼は、全国電気ランプ協会 (National Electric Lamp Association) の保健・エコノミクス部 (Department of Health and Economics) の部長職を引き受けた。この協会は、一見業界団体のような名称を有している³⁵が、この産業の21企業をたばねる持株会社である。カナダのトロントからカリフォルニアまで広範な地域に散在する工場群におよそ5,000名の労働者が就労していた。これらの工場は、もとは独立の小規模製造企業であり、労働条件や労使関係は工場ごとに異なっていたと考えられるが、タルボットはそのすべてに空調および衛生環境を整えるための産業衛生プログラムを導入した³⁶。そして労働者の処遇に「科学」を適用することの重要性を痛感したタルボットは、そのための情報交換の場として雑誌『人間工学』の刊行を思い立つのである。また彼は1912年からニューヨークの有名な摩天楼ウールワース・ビルディングに事務所を構え、労働関係コンサルタントの仕事をはじめた。顧客にはイェール&タウン製造会社 (Yale & Towne Manufacturing Co.) やジェネラル・ケミカル社 (General Chemical Co.) といった大手企業のほか、地元のバレット社 (Barrett Co.) などが名を連ねている。

タルボットの人間工学運動　タルボットの活動は1910年代初頭にわかに盛り上がった産業衛生運動³⁷の一潮流としてさしあたり位置づけることができる。ただし、彼の場合、企業のマネジメントのありようを変革しようとの明確な意思を持っていたことと、それを実現すべく並外れた行動力を示した点で、同時代の数多の産業医と趣を異にしていた。さらにまた、『人間工学』誌への寄稿者を見渡すと、タルボットの人脈は広範囲におよび、社会改良のさまざまな潮流とかかわっていたことがわかる。労務政策に応用できるものは何でも採り入れていこうとの姿勢がみられ、実際彼の労務改革案は産業衛生運動の域を超えていた。

タルボットの労務改革案の骨子は、独立の労務部門「人間工学部」を設立し、その仕事を専門家に任せるというものであった。1911年1月、『人間工学』創刊号において、彼は自身の労務改革構想を説明している。そもそも人間工学という言葉は機械工学に対比されるべき「新しい専門職」を表現するために自分が考案したものだと述べている。そしてこの新しい職能を担う企業内の分権化された部署として「人間工学部」を新設すべきだと提案した。この部門は、経営組織内において、「生

Leslie Paris, *Children's Nature: The Rise of the American Summer Camp* (New York: New York University Press, 2008), ch. 1.

³⁵ 電力産業の業界団体、全国電燈協会 (National Electric Light Association) とよく似た名称なので注意したい。この業界団体の労働問題対策については、Arthur Williams, "Industrial Peace Activities of the National Electric Light Association," *Annals* 44 (November 1912), 86-96; 小林啓志「全国電燈協会の史的展開——アメリカの電力業における業界団体活動——」奈良産業大学『産業と経済』1巻3号 (1986年12月): 47-72.

³⁶ "Talbot, Winthrop Tisdale," *National Cyclopaedia of American Biography*, vol. 30 (New York: James T. White Co., 1943), 235-36; C.-E. A. Winslow, "Factory Sanitation and Efficiency," in *Technology and Industrial Efficiency: A Series of Papers Presented at the Congress of Technology, Opened in Boston, Mass., April 10, 1911* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1911), 447-48.

³⁷ シアーズ・ローバック社の産業医ハリー・モックは述べている。「1911年と1912年の間に、産業企業にかかわる数多の医師の著述によって」人間生命の浪費の問題が検討されはじめ、「1909年以前」とは比べものにならないくらい注目を浴びるようになった、と。Harry E. Mock, "Industrial Medicine and Surgery—A Résumé of Its Development and Scope," *Journal of Industrial Hygiene* 1 (May 1919): 3.

産、販売、購買、会計監査、輸送、エンジニアリング、研究開発の諸部門」と同等の地位に位置づけられるべきであるとしている。

人間工学部は、当時の先進的な大企業に見られる福利部との中の人事部の機能を併せたような性格を有していた。タルボットによれば、部門名称は保健・エコノミクス部、サービス部、あるいは福利部でもさしつかえないと述べており、その職能の中には19世紀末葉から20世紀はじめのソーシャル・セクレタリーが担った伝統的な福利活動と重なる部分³⁸も認められる。だが、中心的な職能として列挙されている以下の3領域はいずれも当時利用可能となっていた「サイエンス」であり、それらを積極的に労務政策に採り入れていこうとの姿勢が看取される。第一は、労働条件の改善にかかわる諸活動であり、とくに当時急速に研究のすすんだ産業衛生 (industrial hygiene and sanitation) が重視されている。「換気や配管、暖房、照明、洗面所や化粧室、ランチ・ルーム、休憩室やリクレーション・ルーム、病院施設、就業時の従業員の保健」を考慮して、工場の新築プランをコントロールするのも人間工学部の役割だということから、いわゆるレイアウト技師の職能を取り込んでいたことになる。第二は、職務の労働者への影響、労働者とその職務の適合性、効率的な作業方法に関する「研究、実験、調査」であり、いわゆる体系的管理の成果に学んでいたと考えられる。第三は、長期勤続者優遇型の私的福祉である。労災補償や互助会、年金、貯蓄および融資制度、疾病救済基金、企業内教育が列挙されており、これらは「労使協調のための近代的方法」であるとしている³⁹。

人間工学部の設置目的は労務政策に「科学」を応用することであったが、利用すべき「科学」の範囲には彼なりの考えがあり、当時注目されつつあった産業心理学には距離をとっていた。「インダストリアル・サービスは、労働コストを引き下げるための会計制度と密接に関連づけられるべきである」が、「労働コストは能率に規定され、能率は精神活動の法則に規定されて」いる。そして精神活動は「動機」と「環境」に影響されているが、動機を扱う産業心理学は未成熟ゆえ、人間機械 (human machine) に作用する物的な労働環境を扱う科学に焦点を絞るという⁴⁰。上述の3分野のサイエンスを重視する理由をタルボットは自分なりに考え抜いていたことがわかる。なお、産業心理学に対する不信任は後述のとおりブルームフィールドにもあった。

タルボットの人間工学運動は人事分野における後の管理運動の諸特徴を先取りしていた。すなわち、人間工学を新しい専門職として位置づけている点、伝統的なフィランソロピーに距離を置き、

³⁸ タルボットは、女子従業員の処遇に関連して「女性カウンセラー」の雇用を勧めており、その仕事は「少女たちを援助し、女性の視点から部門監督を補佐して、もって産業と地域社会との間に調和的な関係を築く手助けとなる」ことであった。タルボットはその具体例を全国安全大会で説明している。これはウィリアム・トルマンが主に女子従業員を雇用している企業家に採用を勧めたソーシャル・セクレタリーの仕事に近似している。なお、雑誌『人間工学』の目配りは広く海外にも及び、たとえば鐘淵紡績の労務管理施策についても写真入りで詳報している。Winthrop Talbot's remarks, *NSC Proceedings* 2 (1913), 181-82; William H. Tolman, "The Social Secretary: A New Profession," *Outlook* 77 (July 9, 1904): 594-98; Henry Eilbirt, "Twentieth-Century Beginnings in Employee Counseling," *Business History Review* 31, no. 3 (Autumn 1957): 310-22.

³⁹ Winthrop Talbot, "A Study in Human Engineering," *Human Engineering* 1 (January 1911): 3-5. レイアウト技師については、Lindy Biggs, *The Rational Factory: Architecture, Technology, and Work in America's Age of Mass Production* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996), ch. 5, esp. 115.

⁴⁰ Winthrop Talbot, "Shop Hygiene as a Factor in Efficiency," *Human Engineering* 1 (October 1911): 216.

労務管理の科学を志向している点、新しい能率観がコスト計算の視点からみても有利であると説いている点、労働のさまざまな側面を調整し統括する職能として人間工学部を構想している点、またこれらの思想を普及するための情報交換媒体を用意した点においてである。これらはいずれも労使関係管理運動や雇用管理運動の中で全国規模で実現されることになるが、そうした諸特徴のすべてを小規模ながら備えていた。実際ブルームフィールドらが雇用管理運動を立ち上げるとき、運動の目標や労働問題解決の処方箋はもとより、人間工学という言葉づかいまでが踏襲されることになる。したがって、「人事管理」という言葉こそ使っていないが、事実上ここからアメリカの人事管理運動は始まったとみてよいだろう。

『人間工学』の終刊とその後 従来の人事管理史研究において人間工学運動が適切に位置づけられてこなかったのは、タルボットの思想に共鳴する人がわずかであったこと⁴¹と、『人間工学』誌が短命であったためであろう。同誌は 1912 年の秋に突如終刊となった。その理由は、おそらくは、(1) タルボットの問題関心が移民のアメリカ化に移っていったことと、(2) 雑誌の創刊からわずかのうちに労働の諸側面で活動する専門家協会があいついで設立され、情報交換の場を提供しようとの所期の目的が別の団体によって全国規模で実現されようとしていたためであろう⁴²。この二つはいずれも人事管理史を理解する際の枢要点にかかわることがらゆえ、少しく敷衍しておく。

第一に、アメリカ人事管理思想の底辺には、移民を「よきアメリカ市民」に造り替えようとの社会改良派知識人の教育的な問題関心があり、タルボットはそうした思想を代表する人物のひとりであった。彼はローレンスの繊維産業ストライキを契機にして移民のアメリカ化にとり組むようになる。その後続発するパタースン絹産業スト、コロラド炭鉱ストなど、いずれも原因は労使間の意思疎通の不十分さにあるゆえ、もしも移民労働者が英語の読み書き能力を身につけるならば、大半の労働問題は氷解すると彼は考えるようになる。短見の憾みなしとしないが、タルボットは彼なりの理由づけと具体的な施策を考えていた。1914 年 2 月、下院の公聴会において「読み書きの出来ない労働者は高くつく労働者である」と言い切っている。読み書き能力の効能は広範囲におよび、労働災害など種々の労働問題を未然に防止し、労働力の質を高めて生産効率の向上に寄与し、民主主義の基礎を形づくるといふ。英語の授業では、最初のうちは教育や勤勉、正確さや注意深さがどのように収入の増加に結びつくかに力点が置かれるが、ゆくゆくはアメリカ市民のなんたるか、国家に対するつとめとは何かに重点は移っていく。そして新聞が読めるようになることは「個人の成長にとってとても大切」だと説いている。「新聞は情報を広め、思考を刺激し、良き市民となる素質を強化いたします」と⁴³。第一次大戦期には移民のアメリカ化が管理問題として意識されるように

なり、大戦後は移民をアメリカ人にするための教育制度として従業員代表制が位置づけられるようになるが、その背後には、タルボットら社会改良派知識人の思想に典型的に顕れている移民労働者に対する教育的な眼差しが働いていたことは注意されてよいだろう。

第二に、アメリカ人事管理のおおきな特徴のひとつは、管理の制度化への強い志向が見られたことである。これは 1910 年代の初めに、労働のさまざまな部面で、それぞれ別個に、ほぼ同時にあらわれた。タルボットがとりわけ深い関心を寄せていた安全衛生の分野では、1912 年に最初の全国規模の安全大会が開催され、翌 13 年には NSC の前身、産業安全のための全国協議会 (National Council for Industrial Safety) が創設された。タルボットは 1913 年にニューヨークで開催された第 2 回全国安全大会に、後に結婚することとなる教育家アナ・ヘッジス (Anna Charlotte Hedges) とともに出席している⁴⁴。同じ 13 年に社内教育の分野でも新しい動きがはじまっており、大企業の訓練管理者を中核メンバーとする全国社立学校協会 (National Association of Corporation Schools; NACS) が誕生した⁴⁵。また、後に雇用管理運動へと発展することになるブルームフィールドの活動も 1910 年代初めに始まっていた。おそらくタルボットはこれらの動きを知るに及び、重複的な努力を避けて移民の英語教育に注力しようと考えたのであろうが、管理の制度化への問題関心はその後一貫して持ち続けた。彼は 1917 年に鉄鋼業界誌に筆を執って、「すべての産業中心地に産業企業管理に役立つ情報を交換するための機関が必要だ」と説いている。「人的側面に関する産業企業管理技術は過去 5 年間に急速に発展したことから、そうした機関なしでは、経営者はこの分野の最新の情報を採り入れることができないであろうし、なんであれそのための時間もみつけれない」と論じている⁴⁶。

『人間工学』誌の終刊とともに“human engineering”の語は管理文献から一時的に消えたが、1916 年に突如息を吹き返した⁴⁷。労働分野の諸協会のうち、NSC は安全管理を固有の専門職として確立する方向で行動しており、他方 NACS は教育にかかわる専門的中間管理者を広く組織していたが、第一次大戦への参戦直前に、お互いの問題関心の親近性に気づかされる。その契機となったのが雇

Talbot, *Adult Illiteracy*, U.S. Department of Interior, Bureau of Education, Bulletin, 1916, no. 35 (Washington, D.C.: GPO, 1916).

⁴⁴ ヘッジスはコロンビア大学教育学部を卒業し、家政学の教師経験を有する才媛であった。タルボットの知遇を得た 1913 年当時、コロンビア大学大学院にあらためて籍を置き、ニューヨーク市における少女の職業教育について論文をまとめていた。彼女はタルボットの仕事を手伝うようになり、1916 年に結婚した。Anna Charlotte Hedges, *Wage Worth of School Training: An Analytical Study of Six Hundred Women-Workers in Textile Factories* (New York: Teachers College, Columbia University, 1915); “Talbot, Anna Charlotte Hedges,” *National Cyclopaedia of American Biography*, vol. 30 (New York: James T. White Co., 1943), 237-38.

⁴⁵ “An Association to Foster Corporation Schools,” *Iron Age* 91 (January 30, 1913): 318; Roy Willmarth Kelly, *Training Industrial Workers* (New York: Ronald Press Co., 1920), 74. NACS の第 1 回年次大会に「タルボット夫人」が参加している。発言内容から推してアナ・ヘッジスだと思われる。National Association of Corporation Schools, *First Annual Convention, Papers, Reports and Discussions, Dayton, Ohio, September 16-19, 1913* (New York: Trow Press, 1914), 152-53, 328. 以下、NACS の大会議事録は NACS *Proceedings* と引用する。

⁴⁶ Winthrop Talbot, “Managing Alien Workers in War Time,” *Iron Age* 100 (August 2, 1917): 252-53.

⁴⁷ 主要な管理文献を網羅的に検索して確かめた。また、*Industrial Arts Index: Subject Index to a Selected List of Engineering and Trade Periodicals* (New York: H. W. Wilson Co.), を創刊号 (1913) から検索すると、1914 年と 15 年には一件も挙がってこない。第 6 巻 (1918-19) に初めて独立の項目として立てられるが、“Employees; Employment management; Employment systems; Industrial betterment; Scientific management,” を参照とある。

⁴¹ 同時代文献を広く検索してみたが、アメリカ公衆衛生学の先駆者チャールズ・ウィンズローと連邦下院議員ウィリアム・レッドフィールドくらいではないだろうか。Charles-Edward A. Winslow, *Industrial Hygiene* (Boston: Health-Education League, 1911), 35. レッドフィールドについては註 78 を参照。

⁴² “Talbot,” *National Cyclopaedia of American Biography*, 235-36. タルボットは 1912 年から 13 年の冬に発生したストライキに衝撃を受け、移民労働者に対する英語教育に尽力するようになる。また『人間工学』の創刊とほぼ同時に、『アメリカ労働立法雑誌』が創刊されており、全国市民連盟の刊行物も同様の問題を扱っていた。

⁴³ U. S. Congress, House, Committee on Education, *Illiteracy in the United States: Hearings before the Committee on Education, Statement of Winthrop Talbot, M.D., February 10, 1914*, 63d Cong., 2d sess. (Washington, D.C.: G.P.O., 1914), 1-16, 9 (quotation). この下院での証言内容を詳しく体系的に展開したのが次の史料である。Winthrop

用管理運動の出現であった。ブルームフィールドが、産業の人間要素にかかわるあらゆる活動を包括し調整する職能として「人事管理」を提唱し、人間工学という「新しい科学」の必要性を訴えた。こうして人間工学の語は復活したが、すぐにこれらの諸協会の間で路線の対立が明らかとなり、やがてこの言葉は毀誉褒貶の荒波にもまれていくこととなる。その経緯を再構成するのが、次節以降の課題である。

3. 雇用管理運動の始動

ボストン雇用管理者協会の設立 雇用管理運動は職業指導家マイヤー・ブルームフィールド(1878-1938)の問題関心の所産であった。ルーマニアのブカレスト(Bucharest)に生まれ、幼くして米国へ移住し、ニューヨークのロワー・イースト・サイドで育ち、ハーヴァード大学に学んだ彼は、将来展望のない行き止まり職に呻吟する近着移民の子どもたちの姿が他人事には思えなかった。ボストンのシヴィック・サービス・ハウス(Civic Service House)というセツルメント内に設けられたボストン職業局(Vocation Bureau of Boston)を、前任者フランク・パーソンズ(Frank Parsons)の遺志を継いで、若者の「知的な」職業選択に資するための機関へと発展させていく⁴⁸。産業の求めるところに人間を合わせるのではなく、むしろそれとは正反対に、「子どもたちが目的をもち、きちんとした準備と明察力を身につけて人生をスタートすることができるように手を貸す」ことが目指された⁴⁹。革新主義知識人による社会改良運動には、労働者階級に対する責任なり義務の観念がともなっていたが、ブルームフィールドの職業指導運動もそのような志に基づく運動であった。

ブルームフィールドの職業指導哲学の特徴は、当時急速に影響力を増してきた産業心理学に対する態度によくあらわれている。その著『若者の職業指導』の中で、彼は職業指導カウンセラーが心理テストを使うことに強い疑念を表明し、否定詞をたたみかけている。「実験心理学(laboratory psychology)はまったく進歩しておらず、これで才能や適性を推しはかることはできない。……職業局の仕事において実験室の方法や器具を見境なく使うことは、現状では混乱と誤解の元となり、志願者が興奮したり気まずい思いをしているようでは、望ましい人間関係を築くための適切な精神状態とはいえない。職業局は実験室でもなければ診療所でもない、この事実を見失ってはならない。」彼にとって職業指導カウンセラーの仕事というのは、若者の性格を分析することではなく、就職情報を提供してともに歩む「兄貴分」のような存在になることであった⁵⁰。雇用をめぐる問題のほと

んどは、労働者の性格に原因があるのではなく、管理の質や労働市場のありように起因するというのがブルームフィールドの基本的な考えであった。これは彼の職業指導運動はもとより、雇用管理運動を理解するうえでとても重要な点である。

ブルームフィールドはまた社会改良派知識人の市民社会観の影響を受けていた。ボストンの職業指導サークルのメンバーは市民社会を支える倫理的前提が危機に曝されているとの憂慮の念を共有していた。ボストン職業局の理事会(executive board)には、ハーヴァード大学教育学教授ポール・ハナス(Paul H. Hanus, 1855-1941)や後に連邦職業教育局(Federal Board for Vocational Education)の初代局長となるチャールズ・プロッサー(Charles Allen Prosser, 1871-1952)など教育畑の社会改良派知識人が席を占めていた。歴史家リチャード・ホフスタッターによれば、革新主義運動の担い手たちはいずれも、19世紀後半に生まれ、1890年代にはまだ若く、アメリカ社会の転換期に多感な年頃を過ごした世代であった。同時代の観察者ウィリアム・アレン・ホワイト(William Allen White, 1868-1944)の言葉を借りるなら、「20代、30代、あるいは40代になってまもない何百、何千という青年たちであった。」⁵¹ ボストン・サークルのメンバーはいずれもこの世代に属しており、大量生産体制の興隆と分業の進展が労働者のここに及ぼしつつある悪影響、ひいてはアメリカ民主主義の将来に不安を募らせていた。ハナスは述べている。

近代産業においては、人に活力を与える仕事は減る一方で、人の活力を弱める仕事が増え続けている。わが国は労働の世界を比較的少数の精神労働者で膨大な肉体労働者の大群を指揮するかたちに早急に組み替えようとしている。産業のこのような状態は今後とも続くであろうし、この傾向はますます顕著となっている。このような状況下で留意しておきたい大切なことは、自治を尊ぶわが国の民主主義体制下において、人口の大多数を占めるこの人たちの心が、市民として完全な責任をまっとうできなくなるという脅威に晒されていることなのであり、それというのも彼らが生活の資を得るための仕事に従事しているあいだ中、何事であれ建設的な思考なり目的をもった努力ができなくなっているからである⁵²。

Vocational Bureau of Cincinnati," *Human Engineering* 1, no. 4 (1911): 262.

⁵¹ Richard Hofstadter, *The Age of Reform: From Bryan to F.D.R.* (New York: Alfred A. Knopf, 1955), 166-67; リチャード・ホフスタッター『改革の時代—農民神話からニューディールへ—』清水知久ほか訳(みすず書房, 1967), 150-51; William Allen White, *The Autobiography of William Allen White* (New York: Macmillan, 1946), 367. ホワイトはカンザス州東部の都市エムポーリア Emporia 生まれのジャーナリストで、『エムポーリア・ガゼット』を創刊した。同紙は地方の小出版ながら独自の社説と報道姿勢で全国に知れわたる。ホワイトの自伝については次の評価が受け入れられている。「自伝を額面通りに受け取るわけにはいかない。著者が自己の生涯の弁明を試みるのは避けがたいからだ。とはいうものの、よく書かれた自伝は同時代の細部を伝えてくれる。」Thomas T. McAvoy, "William Allen White and the Progressives," *Review of Politics* 8, no. 3 (July 1946): 407.

⁵² Paul H. Hanus, *School Efficiency: A Constructive Study Applied to New York City, Being a Summary and Interpretation of the Report on the Educational Aspects of the School Inquiry* (Yonkers-on-Hudson, N.Y.: World Book Co., 1913), ch. 5, esp. 41-43, 42 (quotation). また次も参照。Paul H. Hanus, "Industrial Education in Massachusetts," *Charities and the Commons* 19 (October 5, 1907): 820-23. ハナスは、幼少期に両親とともにプロイセンからウィスコンシンに移住し、ミシガン大学に学び、ハーヴァード教育大学院の創設にたずさわった。近年の研究は職業指導運動の人的なつながりとその背景事情を詳細に調べている。David B. Hershenson, "Frank Parsons's

⁴⁸ Marie de Montalvo, "A Stoker to the U.S.A.," *Everybody's Magazine* 38, no. 2 (February 1918): 72; Frank Parsons, *Choosing a Vocation* (New York: Houghton, Mifflin, 1909), 91-101; Frank Parsons, "Vocation Bureau," *Arena* 40, no. 224 & 225 (July & August-September 1908): 3-16, 171-83; John M. Brewer, "In Memoriam: Meyer Bloomfield, February 11, 1878 - March 12, 1938," *Occupations: The Vocational Guidance Journal* 16, no. 7 (April 1938): 666.

⁴⁹ Meyer Bloomfield, preface to *Readings in Vocational Guidance*, ed. Meyer Bloomfield (Boston: Ginn & Co., 1915), v-vii; Allen F. Davis, *Spearheads for Reform: The Social Settlements and the Progressive Movement, 1890-1914* (Oxford: Oxford University Press, 1967), 52-54.

⁵⁰ Meyer Bloomfield, *The Vocational Guidance of Youth*, with an introduction by Paul H. Hanus (Boston, New York & Chicago: Houghton Mifflin Co., 1911), 94-96, 94 (quotation). 職業指導家の間で心理テストに対する考えはまちまちであり、ブルームフィールドの考えを真っ向から否定する者もいた。Helen Thompson Wooley, "The

このような主張は社会改良家や開明的な知識人サークルの間ではよく聞かれるものであり、リベラルで親労働者的なものと受けとめられていた。しかしながら、彼らの著述を検討すると、現今の生産体制は与件なり運命であって、たとえば作業組織の変更など大量生産プロセスに即した具体的な改善提案をするような議論はみられなかった。また、この史料にある移民労働者が直面している「脅威」というのは、実のところ、社会改良派知識人たちが自身が移民労働者に対して抱いている怖れであり、こうした危機感が彼らをして労働組合に距離を取らせる遠因ともなっていた。最底辺の喜びとを支えたいとの思いの奥には、無意識のうちに、南・東欧系の新移民に対する脅威の念が紛れ込んでいたのである。

ブルームフィールドの問題関心は、このような知的雰囲気の中で育まれ、倫理的な高潔さと同時に欠点も共有していた。彼は 1918 年に出版した人事管理テキスト『労働と報酬』の中で述べているように、労働者が就いている仕事の性格は問わず、もっぱら管理のありように問題の根を見いだしている。「過去 10 年あまりのあいだに、いわゆる“袋小路”職とか“行き止まり”職として知られるようになった事柄を痛烈に批判する文献があまた出版された。これらの言葉が意味しているのは、興味や機会、熟練の習得や経験など、一般人の知性とか野心に訴えるものが、将来的に、何もないといった仕事のことなのだ。仕事そのものが本来的にこうした批判に晒されているのではない、労務管理の設計にインセンティブや魅力が欠けているということなのである。」それだから管理の手法を改め、「昇進と配転のリベラルなシステム」を導入せよという主張に結びつく⁵³。ブルームフィールドは巧みな話術の持主で、中心的な論点を極端に強調する傾向があり、仕事の性格にまったく問題がないと考えているわけではないのだが、管理のありようを改める方向に処方箋を絞り込むために敢えてこうしたレトリックを用いた。このような論法は、後段で見るとおり、労働移動問題への対処法にも観察され、雇用管理運動を頓挫させる一要因になったと考えられる。

ブルームフィールドの思想と活動は、このような制約があったとはいえ、職業指導の可能性を広げ、新境地を開くものであった。彼にとって職業指導は「学校生活と学校卒業後の人生との間のギャップを架橋」するための手段であったが、その手段を実効性のあるものとするために、労働市場改革に視野を広げていく⁵⁴。産業が子どもたちに提供する雇用の条件や職場労使関係のありように強い関心を抱くようになった。「もしも学校が若者たちを訓練すべきだとしても、雇用条件が旧態依然で、学校を支えているのと同じ精神で改善されていないのだとしたら、コミュニティのおこなう教育投資のほとんどが無駄になってしまうのは必定」だからである。また彼は、「人を動かす本質的な力」を失ってしまった現代の産業制度を深く憂慮し、それを埋め合わせてくれるのは「労働者の民主的な地位」の確立にあるという産業民主主義思想を信奉していた⁵⁵。

こうした思いを実現するための機関が雇用管理者協会であった。「有能で先見の明ある学校関係者と健全な考えをもった雇用担当者との交わり」の場を組織するならば、労働者の採用プロセスは

もとより、職場での監督のあり方、さらには産業制度の全体に公正さと秩序をもたらす契機となるに違いない、このような高邁な理想を語るようになる⁵⁶。労使関係委員会の公聴会で彼は述べている。

わたしたちが教師やソーシャル・ワーカーに参加を依頼した共同計画に、雇主をも参加させる必要があるということが分かったのです。……わたくしどもが自分たちの世界で自分たちだけの言葉で話し合っている問題を、雇用管理者たち (employment superintendents) と一緒に議論するために協会をつくるべきだとの考えが心に浮かんできました。……

わたくしどもが彼らをまとめたのは、労働者の雇用を担当する人、つまり学校が手がけた人間製品を扱う人は、子どものキャリアや労働者の生涯において適性とか将来性がいかなる意味をもっているのかについて一定の見識を持つべきだと考えたからなのです。彼らはこれまで一度たりとも組織されたことがありませんでした。……信用調査人は組織されていますし、セールスマンも門番も掃除夫も組織されていますが、経営体に生命を吹き込むこの人たちは、これまで集まって自分たちの問題について話し合うことさえなかったのです。その問題が経営全体にとってもっともやっかいな問題だというのに⁵⁷。

かくしてボストン雇用管理者協会 (Employment Managers' Association of Boston) が設立された。1911 年にボストン職業局が市内および近郊の大規模工場と商店の雇用担当者 50 名を招待して、定期的に会議を開催することの可否を話し合ったが、この提案に乗ったのは「ほんの一握り」であった。1913 年 1 月 3 日に協会が組織され、25 名の会員でスタートした⁵⁸。その実態は史料の制約からよく分からないが、ブルームフィールドの理想に共鳴する人たちの小さな同好会のような集まりだったようだ。協会員にはフィリーン百貨店 (William Filene's Sons Co.) やデニスン製造会社 (Dennison Manufacturing Co.) などの開明的な雇主が名を連ねていた。ボストン職業局の理事を務めるリンカン・フィリーン (A. Lincoln Filene) は、ブルームフィールドの職業指導哲学に深い理解を示したひとりであり、「雇用管理者は学校とビジネスおよび産業との間の連結環なのであり、私どもは雇用管理者が占め

⁵⁶ Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," *EM Minneapolis Conference Proceedings* (1916), 42.

⁵⁷ "Statement of Mr. Meyer Bloomfield," December 31, 1913, in Commission on Industrial Relations, *Industrial Relations: Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations Created by the Law of August 23, 1912*, S. Doc. 64th Cong., 1st sess., Doc. 415 (Washington, D.C.: GPO, 1916), 1:390-91.

⁵⁸ Meyer Bloomfield, "The New Profession of Handling Men," *Annals* 61 (September 1915): 121; Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Association," *Annals* 65 (May 1916): 77; Meyer Bloomfield, "First Epoch of A New Profession," *Industrial Management* 56, no. 1 (July 1918): 62; Bloomfield, *Labor and Compensation*, 51. 協会の設立年は同時代史料の間でもまちまちであり、総じて史料の年代が下るにつれて創立年を早めて言及する傾向がある。のちに AMA 人事管理委員会によって比較的厳密な検証がなされており、本文に記した日付はそれに依拠した。Lange, "The American Management Association and Its Predecessors," 6 and 23. 雇用管理運動に関する同時代文献は、運動の開始時期の早さ、「組織の一貫した成長」、活動の「活発さ」を過度に強調する傾向がある。雇用管理運動が 1910 年代初頭に開始され全国的な規模へと急速に拡大していったという言説は、運動指導者たちの希望の表明という性格が強い。

Enablers: Pauline Agassiz Shaw, Meyer Bloomfield, and Ralph Albertson," *Career Development Quarterly* 55, no. 1 (September 2006): 77-84.

⁵³ Bloomfield, *Labor and Compensation*, 295, 297-98.

⁵⁴ Meyer Bloomfield, ed., *Readings in Vocational Guidance* (Boston: Ginn & Co., 1915), vi.

⁵⁵ Meyer Bloomfield, "Scientific Management: Co-operative or One-sided?" *Survey* 28 (May 18, 1912): 312-13.

る位置の重要性をいま認識しようとしているのです」と語っている⁵⁹。

雇用管理運動はボストン協会の設立後すぐに始まったわけではない。協会が設立されてからの 2 年間に会員数は 40 名に増えたものの、会員組織は「完全に地方的な」もので、事務局長を務めたデュポン社 (E. I. Du Pont de Nemours & Co.) の雇用管理者ラルフ・ウェルズ (Ralph G. Wells) が述懐している通り、最初のうち例会や会議を開くこと以外何に着手するでもなかった。「雇用管理者や彼の企業にとってもっと手応えのある実践的な意義のあることをすべき時が来た」とブルームフィールドが決意を新たにするのは 1915 年夏のことであり⁶⁰。「20 世紀啓蒙運動という良心の命令に従い、産業活動を公明正大なものにするための意識的な努力」であるとの自己規定に、彼の意気込みがうかがえるが、この運動に深くかかわっていた管理専門誌の編者は「1916 年頃までこの運動に進展はみられなかった」と振り返っている⁶¹。

ブルームフィールドが 1915 年に自前の運動を組織しようと思いついたのはなぜであろうか。大きな労働争議が続発した時代状況の影響もなくはなかったが、むしろ企業のマネジメントの見直しによる労働問題解決の道筋を具体的にイメージできるようになったことが挙げられよう。とくに (1)「労働移動」の再発見と (2) フィラデルフィア市における失業問題調査が重要な契機となった。説明の便宜から (1) は後にまわし、失業調査から見ていこう。これを通じてブルームフィールドは信頼できる同労者や協力者を獲得し、自身の労務改革構想を肉付けしていく。いずれも基礎事実は周知のことながら、これらの諸事件が雇用管理運動の立ち上げにとって、思想的かつ実践的にどのような意義を有していたのか、肝心のこの点が従来の研究では十分に問われてこなかった。

失業問題への「アメリカ的対応」ブルームフィールドの労務改革構想におおきな影響を及ぼしたのはフィラデルフィア市の失業調査であった。失業問題に対する包括的な調査は、同市のほかニューヨークやシカゴで精力的にとり組まれたが、失業問題に対して個別企業の管理的な対応が一定の効果を有するという考え——労使関係論の専門家ハーマン・フェルドマン (Herman Feldman) は「アメリカ的対応」と呼んだ——を明確に打ち出したのは「科学的管理の故郷」フィラデルフィア市が最初であった。能率行政の推進者として知られる市長ルドルフ・ブランケンバーク (Rudolph Blankenburg) は、1911 年、市政改革にフレデリック・テイラー (Frederic W. Taylor) の支援を求め、その弟子モーリス・クック (Morris L. Cooke) を公共事業部長として迎えた⁶²。1913 年末からの景気後退

は同市の産業を直撃し、折からの失業問題について対策を協議すべく、1914 年 12 月に市長は実業家の会合を召集する。その討議の中で、将来同様の問題に直面したときに備えて調査を行うこととなり、ペンシルヴェニア大学ウォートン・スクールの講師を務めていた大学院生ジョウゼフ・ウィリッツ (Joseph H. Willits) を調査官として採用した⁶³。調査結果は『フィラデルフィアの失業』にまとめられ、1915 年にクックの序文をつけて市の公共事業部から出版のはこびとなり、翌 16 年ペンシルヴェニア大学に博士論文として提出された⁶⁴。

ウィリッツの調査報告書『フィラデルフィアの失業』は、失業問題に対する管理的対応の可能性を仔細に論じていた。失業はさまざまな要因によって引き起こされ、たとえば経済恐慌に起因する場合には個別企業の力では対処できない。しかしながら、慢性的な失業については、これを完全に無くすることはかなわないまでも、雇主の努力次第で「大幅に削減」することができる。「雇主は自分の家族を守るのと同様の責任に従業員に対して負っているものであり、従業員も自分も同じ企業一家 (an industrial family) の構成員と考えなければならない。……この責任には、まず第一に、長期安定的な正規雇用 (continuous, full time employment) を提供し、人員の交替を最小限に抑える義務が含まれて」いるとし、その具体策を列挙している。雇用記録の整備と分析、会計記録を整えて判断の基

⁵⁹ Morris L. Cooke, foreword to “Steady Employment,” *Annals* 65, suppl. (May 1916): iv-v.

⁶⁴ 失業問題への管理的アプローチが重視されるようになるのは、労働移動の再発見、ウィリッツによる失業調査、雇用管理者協会の発展を契機としており、1920 年代前半にはアメリカ労働立法協会の機関誌で集中的に議論されることとなる。ハーマン・フェルドマンの先駆的な研究によれば、失業問題に対する管理的な対応は、隣国イギリスの王立救貧法委員会 (Loyal Commission on the Poor Laws and Relief of Distress) による包括的な調査 (1905-9 年) にも見られない特殊「アメリカ的な対応」であり、そうした視点が最初に現れたのは 1912 年のラッセル・セージ財団の女性労働委員会 (Committee on Women's Work) による調査だという。Herman Feldman, *The Regularization of Employment: A Study in the Prevention of Unemployment* (New York: Harper & Brothers, 1925), 44-53. 王立救貧法委員会の調査については、大澤真理『イギリス社会政策史—救貧法と福祉国家—』(東京大学出版会, 1986), 193-251.

ニューヨーク市の失業調査は以下の諸文献にまとめられたが、管理的対応の重要性が指摘されるのは 1916 年の報告書においてである。同報告書で出された改善提案には、ニューヨーク雇用問題調査会 (New York Society for the Study of Employment Problems) と連携してことに当たることと、労働移動の削減など雇用安定化について市の雇主たちに注意を喚起することが盛り込まれた。こうした認識の変化が雇用管理運動との出会いによってもたらされたであろうことは、調査にかかわったヘンリー・ブリュエアの論説から推察される。New York (City), Mayor's Committee on Unemployment, *First Formal Report of the Work of the Mayor's Committee on Unemployment*, by Elbert H. Gary and John Purroy Mitchell (New York: The Committee, 1915), and *Report of the Mayor's Committee on Unemployment* (New York: Press of C.S. Nathan, Inc., 1916), 52-65, 92; New York, Office of Chamberlain, *A Proposal in Reference to Unemployment in the Winter of 1914*, by Henry Bruère (New York: M.B. Brown Printing & Binding Co, 1914); Henry Bruère, “America's Unemployment Problem,” *Annals* 61 (September 1915): 11-23.

シカゴ市の失業委員会調査は以下の諸文献にまとめられた。市の調査報告書は管理的アプローチについてなにも語っていないが、調査委員長ヘンダーソン教授は、自身の著書の中で、企業が労働者の熟練の幅を広げる方向で従業員教育をおこなうことが雇用の季節変動の影響を緩和するとの見解を紹介している。Chicago, *Report of the Mayor's Commission on Unemployment* (Chicago: Cameron, Amberg & Co., March 1914); Charles Richmond Henderson, *How Chicago Met the Unemployment Problem of 1915* (Chicago: University of Chicago Press, 1915); Charles Richmond Henderson, “The Chicago Committee,” *American Labor Legislation Review* 4, no. 4 (December 1914): 600-1; Henderson, *Citizens in Industry*, 215-17.

⁵⁹ A. Lincoln Filene's remarks, in Boston EMA Conference *Proceedings* (1916), 7-8; Frederick Allen, “Editorial Department,” *Vocational Guidance Magazine* 4, no. 3 (December 1925): 131-32. シヴィック・サービス・ハウスで移民の教育にたずさわった音楽教師にテレーズ・フィリネ (Therese Weil Filene) がいた。彼女はリンカン・フィリネに嫁し、彼の兄がフィリネ百貨店の当主エドワード (Edward A. Filene) である。Mark L. Savickas, “Meyer Bloomfield: Organizer of the Vocational Guidance Movement (1907-1917),” *Career Development Quarterly* 57, no. 3 (March 2009): 260. この研究はブルームフィールド賛美の傾きがあり、AMA の創設も彼の功績に数えている。後段で述べるように、すでに 1918 年末に彼は人事管理運動の前線から退いていた。

⁶⁰ Ralph G. Wells, “The Work Program of the Employment Managers' Association of Boston,” *Annals* 65 (May 1916): 111-12.

⁶¹ Bloomfield, “The New Profession of Handling Men,” *Annals* 61 (September 1915): 121; L. P. Alford, “The Status of Industrial Relations,” *ASME Transactions* 41 (1919): 172.

⁶² Haber, *Efficiency and Uplift*, 108-10; Milton J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1955), 114.

礎とすること、従業員訓練を通じて職務配置の柔軟性を確保し、労働移動を削減すること、製造と販売活動の調整、生産過程における資材搬入の適正化、工程間の調整、生産の平準化など、改善提案は生産と労働を中心に産業企業管理 (industrial management) のあらゆる部面におよんでおり、とくに作業組織の変更を示唆する提言が見られることに注目しておきたい。また、労働移動の問題については、ゼネラル・エレクトリック社 (General Electric Co.) リン製作所のマグナス・アレグザンダー (Magnus W. Alexander) によってなされた最新の調査を引用して、追加雇用に要するコストの大きさに論及すると同時に、失業は労働者から自立心を奪い、熟練の機会や労使の人間関係を損なうなど、手に取ることのできない精神的な資産 (abstract assets) を失うことになることと力説した。そして労働移動の削減方法については、従業員の採用と解雇にもっと注意が必要であり、信頼できる管理者に一任すべきであると論じており、その具体的な方策としてカーティス出版社 (Curtis Publishing Co.) の雇用管理実践を紹介し、同社の人事管理者アーネスト・ホプキンズ (Ernest Martin Hopkins) の論文を巻末に収録している⁶⁵。労働者の心理的側面に洞察がおよんでいることと、作業組織の改変にまで説き及んでいる点にウィリッツの報告書の特徴があるが、後者は雇用管理運動の処方箋の中で重要な位置を与えられなかった。

失業問題をめぐる輿論の高まりとこの問題に対する管理的対応の必要性認識の広がり雇用管理改革の追い風となった。ブルームフィールドも参加した 1914 年 2 月の第一回全国失業対策会議は、合意事項を確認して終えはしたものの、二日間にわたる討議はむしろ参加者の「視点の相違がはなはだ大きいこと」を露わにしていた⁶⁶。しかしながら失業問題にかんする連日の新聞報道や市民の直接行動が耳目をあつめ、これが失業対策の策定を急がせ、その過程で管理的アプローチの大切さが理解されるようになった。ボストン、ソルトレイクシティ、オースティンなど全米各地で失業者がデモ行進し、教会、労働組合、市民団体が検討集会を開き、各種慈善団体が救済事業に乗り出した⁶⁷。1915 年 6 月に公開された第二回全国失業対策会議の議事録には、具体的な失業対策を紹介す

るジョン・アンドリュース (John B. Andrews) の巻頭論文が掲載された。その中で彼は失業問題に対する管理的対応にページを割り、雇用部の設立の効果について論じ、併せてボストンとニューヨークの雇用管理者協会の働きに言及した⁶⁸。このような動きの延長線上に『フィラデルフィアの失業』があらわれたのであり、ブルームフィールドはウィリッツとの見解の一致におおきな希望をみいだしたに違いない。

フィラデルフィア市の失業問題への取り組みは雇用管理協会の設立に結びついた。1915 年 6 月 28 日、モーリス・クックのイニシアティブで、「進歩的な大手企業」の雇用・労働関係の担当者およそ 50 名が集まりフィラデルフィア雇用問題懇話会 (Philadelphia Association for the Discussion of Employment Problems) が設立された。24 歳の若き経済学徒ウィリッツが事務局長に就いた。創立時の会合でブルームフィールドがボストン雇用管理者協会の創設経験について話しており、また月例会議ではボストン協会のメンバーなどに講演を依頼して他企業の取り組みについて学んでいる⁶⁹。この集まりがボストン、ニューヨークに次ぐ「雇用管理者協会」として位置づけられることになるが、ウィリッツが反省的に振り返っているように、結成後 4 年間は定例会議を開く以外何をするでもなかった⁷⁰。ブルームフィールドにとっては、フィラデルフィア市の進歩的企業に人脈を拡げたこととウィリッツとの出会いが最大の収穫であった。このような出会いを通じてブルームフィールドは、「人事管理」および「人間工学」という運動のキーワードを見いだし、雇用管理改革の処方箋を肉付けしていくことになる。

【附記】本稿の初期草稿は早くに完成していたが、人事管理運動のキーワードの使用年代と意味変化について確認すべきことがらが残されているとの思い強く、なかなか公表に踏み切れなかった。それが近年急成長したデジタル・ライブラリーのおかげで、従来ではとても望めない正確さで年来の課題をクリアすることができた。本研究は第 49 回経営史学会全国大会 (2013 年 10 月 26 日、龍谷大学) で発表の機会を得た。金子良事、竹内恵行、富澤克美、木下順、市原博、中島俊克の諸先生から貴重なコメントと質問をいただいた。とくに畏友富澤さんとは、近くの喫茶店で心ゆくまでアフター・セッションをつづけることができた。氏の退職記念号に本論文の掲載が許されたことをとてもうれしく思う。

⁶⁵ Joseph H. Willits, *Philadelphia Unemployment: With Special Reference to the Textile Industries* (Philadelphia: Department of Public Works, 1915), 5-10, 64-109. 労働移動については、77-92. 170 ページからなるこの調査報告書は、巻頭の summary を省き、新タイトルを付して『アメリカ政治社会科学学会紀要』第 65 巻 (May 1916) の増補巻として再版された。Joseph H. Willits, *Steading Employment: With a Section Devoted to Some Facts on Unemployment in Philadelphia* (Philadelphia: American Academy of Political and Social Science, 1916). ウィリッツの主張はほぼそのままモーリス・クックによって復唱されることになるが、彼は失業に対する管理的対応を科学的管理の応用と位置づけている。Morris Llewellyn Cooke, "Scientific Management as a Solution of the Unemployment Problem," *Annals* 61 (September 1915): 146-64; Morris Llewellyn Cooke, *Our Cities Awake: Notes on Municipal Activities and Administration* (New York: Doubleday, Page & Co., 1918), 286-301.

⁶⁶ John B. Andrews, "Introductory Note," and Meyer Bloomfield's remarks, *American Labor Legislation Review* 4, no. 2, *Proceedings First National Conference on Unemployment, New York, N.Y., February 27-28, 1914* (May 1914): 209, 350-52. この会議における見解の不一致について、たとえば、イリノイ労働総同盟会長ジョン・ウォーカーなどは、この先 10 年間移民の流入がなければ産業の発展によっておのずと失業問題は解消すると述べており、新移民の大量流入を諸悪の根元と見る AFL のドグマを失業問題にあてはめていた (274 頁)。異質な住民を敵視するような考えは、次の史料にみるように一般大衆の通念でもあった。"Immigration and Unemployment," *Chicago Tribune*, February 9, 1914.

⁶⁷ American Association for Labor Legislation, "Unemployment Survey, 1914-1915," *American Labor Legislation Review* 5, no. 3 (November 1915): 495-501.

⁶⁸ John B. Andrews, "A Practical Program for the Prevention of Unemployment in America," *American Labor Legislation Review* 5, no. 2, *Proceedings of the Second National Conference on Unemployment, Philadelphia, Pa., December 28-29, 1914* (June 1915): 184-85.

⁶⁹ Joseph H. Willits, "Philadelphia Association Has Interesting History," *Personnel* 1, no. 4 (April 1919): 7; Willits, "The Philadelphia Association," *Industrial Management* 52, no. 5 (February 1917): 725-56.

⁷⁰ Joseph H. Willits, "The Philadelphia Plan of Self-Education of Foremen," *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York* 9, no. 4 (January 1922): 737.

補註 1 雇用管理者協会の史料

雇用管理者会議の議事録ならびに全国組織の年次大会議事録は、年次によって異なる形式で出版された。表 1 の番号順に議事録のフルタイトルと引用書式（カギ括弧内）をまとめておく。

- (1) *Proceedings of Employment Managers' Conference: Held under the Auspices of the National Society for the Promotion of Industrial Education and the Minneapolis Civic and Commerce Association, January 19 and 20, 1916*, Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics, whole no. 196 (May 1916). [EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916).]
- (2) *Proceedings of the Conference of Employment Managers' Association of Boston, Mass., Held May 10, 1916*, Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics, whole no. 202 (September 1916). [Boston EMA Conference *Proceedings* (1916).]
- (3) *Proceedings of the Employment Managers' Conference, Held in Conjunction with the Tenth Annual Meeting of the National Society for the Promotion of Industrial Education at Indianapolis, Indiana, February 21st, 1917*, in National Society for the Promotion of Industrial Education, *Bulletin*, no. 24 (May 1917), 225-291. [EM Indianapolis Conference *Proceedings* (1917).]
- (4) *Proceedings of Employment Managers' Conference, Philadelphia, Pa., April 2 and 3, 1917*, Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics, whole no. 227 (October 1917). [EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917).]
- (5) United States Shipping Board, Emergency Fleet Corporation, *Report of the Shipyard Employment Managers' Conference Held under the Auspices of the Industrial Service Department of the Division of Construction, Emergency Fleet Corporation, Washington, D.C., November 9 and 10, 1917* (Washington, D.C.: GPO, 1918). [Shipyard EM Conference *Report* (1917).]
- (6) *Proceedings of Employment Managers' Conference, Rochester, N.Y., May 9, 10, and 11, 1918*, Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics, whole no. 247 (January 1919). [EM Rochester Conference *Proceedings* (1918).]
- (7) National Association of Employment Managers, *Proceedings of the First Annual Convention Held at Hotel Cleveland and Cleveland Chamber of Commerce, May 21, 22, 23, 1919* (Newark, N. J.: C. Wolber Co., n.d. [1919]). [NAEM *Proceedings* (1919).]
- (8) Industrial Relations Association of America, *Proceedings of the Annual Convention, Auditorium Theatre, Chicago, Ill., May 19, 20 and 21, 1920*, Part I: Main Sessions, Part II: Subjects and Sectional Sessions (Newark, N.J.: C. Wolber Co., n.d. [1920]). [IRAA *Proceedings* (1920).]
- (9) IRAA の財政状態は議事録の出版を許さなかった。報告のいくつかは、合同開催されたニューヨーク市政学会の内容と部分的に重なっていると考えられる。大会プログラムは、"Program: Annual Convention, Industrial Relations Association of America, Waldorf Astoria, New York City, November, 1, 2, 3, 4," *Personnel* 3, no. 10 (October 1921): 1 and 3. ニューヨーク市政学会の議事録は、Sam A. Lewisohn and Parker Thomas Moon, eds., *Constructive Experiments in Industrial Cooperation between Employers and Employees: A Series of Addresses and Papers Presented at the Annual Meeting of the Academy of Political Science in the City of New York, November 4-5, 1921*, in *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York* 9, no. 4 (January 1922): 539-794.