

【論文】

アメリカ人事管理運動と「人間工学」の諸相(2)

——人間工学ブームの盛衰——

上野 継 義

真の科学的管理は科学的雇用とともに始まる。この二つは本来きりはなせないものなのだ。両者相俟って新しい職業、すなわち人間工学という職業をかたちづくる。

——『アイアン・トレード・レビュー』1917年2月22日号⁷¹

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

4. 処方箋の定式化と「人間工学」の復活

傑出した「人事管理者」に学ぶ ブルームフィールドは、雇用管理改革の処方箋を具体化するにあたって、フィラデルフィア雇用問題懇話会の中核メンバー、カーティス出版社の人事部長アーネスト・ホプキンズの考えから大きなインスピレーションをえた⁷²。ホプキンズは、米国で最初に「人事管理者 (supervisor of personnel)」を名乗った人のひとりであり、ブルームフィールドは「人事管理」の語を彼から拝借したのであろう。貧しい牧師の家庭に生まれ、幼少時からの刻苦精励、蛍雪の功を積み、のちにダートマス大学の総長としてリベラル・アーツの府を築いた人格者ホプキンズは、1910年から16年にかけて、4つの企業にかかわる中で人事管理の仕事を切り開いた先達である⁷³。

ホプキンズの人事管理思想はブルームフィールドのこころの琴線に触れた。1914年12月、のちにテイラー協会 (Taylor Society) と改称することになる管理科学促進協会 (Society to Promote the Science

⁷¹ “The Science of Human Engineering,” *Iron Trade Review* 60 (February 22, 1917): 475-76.

⁷² “What is Employment Manager?” *Industrial Management* 52, no. 6 (March 1917): 880. ブルームフィールドは、「雇用管理者の近代的概念」を理解する上で有益な具体例として、カーティス出版社を最初に挙げ、さらに次の企業を列挙している。The McElwain Shoe Company; William Filene’s Sons Co. of Boston; L. Bamberger & Company, Newark, N.J.; Thomas A. Edison, Inc., West Orange; and the Dennison Manufacturing Co. 次も参照。Bloomfield, *Labor and Compensation*, 63-75.

⁷³ “[Obituary] Dr. Ernest Martin Hopkins Dies; Dartmouth’s President 29 Years,” *New York Times*, August 14, 1964.

of Management) でなされたホプキンスの報告は注目を集め、鉄鋼業界誌『アイアン・エイジ』に詳報された。それによれば、「人事管理者が工場の内部からおこなっていること」は、労使関係カウンセラーという新職業を開拓したロバート・ヴァレンティン (Robert G. Valentine) が「工場の外部からおこなおうとしたこと」であり、このような二つの視点が将来的に大切になる、とホプキンスは説いた⁷⁴。外からの視点の重要性をつとに力説してきたブルームフィールドは我が意を得たりと膝を打ったことであろう。彼は 1916 年 1 月にミネアポリスで開催された最初の雇用管理者会議において、「外の世界のことをよく知っているがゆえに経営内部の問題にも理解がおよぶ人物」こそ「雇用管理専門職のもっとも基本的な考え」であると述べているが、この時ホプキンスその人を思い浮かべていたに違いあるまい⁷⁵。

かくしてブルームフィールドは、フィラデルフィアで出版されていた学術雑誌『アメリカ政治社会科学学会紀要』の人事管理特集号 (1916 年 5 月号) をウィリッツと共同で編集し、そこにカーティス出版社の論文を一挙 3 編収録した⁷⁶。とくに分権的雇用部について論じたホプキンスの論説は前年 9 月号が初出であるが、「卓越」しているとの理由で再録している。この論説でホプキンスは産業心理学や性格分析の「盲目的な受容」を強く戒めており、この点にもブルームフィールドは深い共感を覚えたはずである。

「人間工学部」としての人事部　ブルームフィールドはまた人間工学運動の遺産から養分を汲みとってきた。ウィリッツとの共著になる『紀要』の人事管理特集号の序文は、雇用管理運動の政策綱領といってよい。管理の専門職化の視点を打ち出すとともに、管理組織に占める人事部の位置を明示している。すなわち、雇用管理運動の目的は、「人事管理者を集めて共通の問題を討議し、経験を共有する」場を組織することであり、また「人事の職能をインダストリアル・マネジメントにおける適切な位置にまで引き上げる」ことであるという。ここにいう「適切な位置」とは次のようであった。

⁷⁴ Ernest M. Hopkins, "The Function of the Supervisor of Personnel," read before a meeting of the Society to Promote the Science of Management, December 5, 1914, in "Labor Problems in Scientific Management," *Iron Age* 94 (December 10, 1914): 1367-72, 1371 (quotation). ホプキンス報告は管理科学促進協会の『会報』にも掲載されたが、本文に引用した文言は見あたらない。Ernest M. Hopkins, "The Supervisor of Personnel," *Bulletin of the Society to Promote the Science of Management* 1 (January 1915): 9-13. ヴァレンティンについては、Henry P. Kendall, "The First Industrial Counselor—Robert G. Valentine, 1871-1916," *Survey* 37, no. 8 (November 25, 1916): 189-90; Nadworny, *Scientific Management and the Unions*, 74-76, 98-99.

⁷⁵ Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 42. 次の論説では、企業組織内の「完全に無視されている側面」に外の空気を入れる、と別の表現で語っている。Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," *Annals* 65 (May 1916): 76. この論説は、ミネアポリス雇用管理者会議での講演記録とまったく同じタイトルだが、文体が異なるだけでなく、内容的にも相違点が少なくない。同会議の口頭報告では「工学」の語が繰り返し返えされているのに対し、こちらの論説にはそうした表現は見当たらない。ブルームフィールドは、聴衆を前にした時、より多く工学のメタファーを用いていたと考えられる。この講演記録は次節で検討する。

⁷⁶ Meyer Bloomfield and Joseph W. Willits, eds., "Personnel and Employment Problems in Industrial Management," special issue, *Annals* 65 (May 1916). カーティス社退職後のホプキンスの論説も収録された。

自社の人事問題をきちんと調査するために独立の部門 (functionalized departments) を創設する雇主が増えているが、それは工場の機械工学部など他の分権化された部門と似たものである。その作業をきちんと遂行するには、この人間工学部 (division of human engineering) に、財務部や販売部、あるいは機械工学部に匹敵する重要性が与えられねばならず、その部長には他部門の管理者に見劣りしない才覚者が就かなければならない。

通常雇用事務所が選ばれてこのような人事部 (personnel department) になっているが、それはこの仕事は労働者との親密な関係を必要としているからである⁷⁷。

ブルームフィールドはまえまえから人の処遇に「科学」を応用すべきであるという考えをもってしたが、これを印象深く表現する用語として「人間工学」の有用性に気づくのは、たぶんカーティス出版社の雇用管理者ロバート・クロウズィアー (Robert C. Clothier) の報告に接したのが機縁となったのであろう⁷⁸。のちにルトガース大学の総長となるクロウズィアーは、プリンストン大学在学中に学内誌の編集主幹として健筆をふるい、卒業後『ウォール・ストリート・ジャーナル』のレポーターを務め、ホプキンスの後を襲ってカーティス社の雇用管理者となった。フィラデルフィア雇用問題懇話会の会合での報告 (1916 年 4 月) は、ジャーナリストらしく巧みなレトリックを駆使して雇用部の重要性を論じており、これがブルームフィールドの気づきにつながったと考えられる。

⁷⁷ Bloomfield and Willits, "Foreword," *Annals* 65 (May 1916): vii-viii. 当時の雇用管理文献に頻出する "functionalized" の語は、「人事の職能をインダストリアル・マネジメントにおける適切な位置にまで引き上げる」ために関連する諸職能を一箇所に集中して独立させるという意味合いで用いられている。たとえば分権的雇用部 "functionalized employment department" という使い方がなされており、また同じ意味で "centralized" の語も用いられた。たとえば、"individual central employment bureau" とか "centralized employment department" などである。そもそも人事管理は、企業内の人間関係活動のすべてを包括し、それらを相互に調整する職能ゆえ、諸機能の集中という性格が強いからである。"The Individual Central Employment Bureau," *Iron Age* 89 (April 18, 1912): 985; "Central Employment and Service Bureau," *NACS Proceedings* 4 (1916), 302; Eugene J. Benge, *Standard Practice in Personnel Work*, with foreword by Daniel Bloomfield (New York: H. W. Wilson Co., 1920), 7-8. 次の史料には "the idea of centralizing employment activities in one department" という表現が使われている。"Employing the Employment Manager," *Industrial Management* 56, no. 2 (August 1918): 145.

⁷⁸ ブルームフィールドには、もっと早くに「人間工学」の語を使ってもおかしくない出会いがあったが、その時には気づいていなかった。第一は、1912 年 12 月、ニューヨーク能率協会 (The Efficiency Society [of New York]) のシンポジウムでタルボット本人と意見交換している。第二は、タルボットから教えを受けてアメリカ最初の雇用管理文献ともいうべき『産業の新時代』を著したウィリアム・レッドフィールドが、全国産業教育促進協会の会長として第 1 回雇用管理者会議の開催に協力したときである。Winthrop Talbot's remarks, "Discussion on Efficiency in Employing Men," *Efficiency Society* (New York) *Transactions* 1 (1912), 348-49; William C. Redfield, *The New Industrial Day: A Book for Men Who Employ Men* (New York: Century Co., 1912). レッドフィールドは、同書の出版時は連邦下院議員、1913 年にウッドロー・ウィルソン大統領によって初代商務長官に任ぜられる。同書の目次ページで、タルボットから示唆を得たと謝辞を呈しており、第 6 章では職業教育の大切さを説いている。同書のエッセンスは「科学的管理の道徳的価値」と題する論文にまとめられ、著書の出版に先立ち、『アトランティック・マンスリー』誌に掲載された。この雑誌は 1857 年ボストンで創刊された総合的文芸批評誌である。すぐれた執筆陣を擁して全国的な評判をとり、時務的な論説でも一頭地を抜く存在であった。William C. Redfield, "The Moral Value of Scientific Management," *Atlantic Monthly* 110 (September 1912): 411-16.

機械技師が機械を組み立てるとき、当然のことながら組み付ける部品の質に最大限の注意を払う。同様に、人間技師 (human engineer) が能率的な労働力の構築に取り組むときには、その構成要素たる部隊の選抜に最大限の注意と選別眼を働かさねばならない⁷⁹。

ブルームフィールドが誰を介して人間工学思想を学んだのかは、しかし、さほど重要な問題ではない。タルボットもブルームフィールドもクロウズィアーも等しく革新主義時代に特徴的な楽観的な工学思想の影響下にあったという事実の方が肝要である。この時代の代表的知識人ハーバート・クロリー (Herbert Croly) の言葉を借りるなら、それは次のような信条であった。「社会というものは基本的に人間の工夫と意志の産物である」から、心に思い描いた理想に近づけることができる。「社会のよりよき未来は、練達の社会技術者 (social engineers) による善意の働き (beneficent activities), すなわち、調査研究が発見をもたらし、創意工夫が発明をもたらす、このような専門的力能のすべてを社会理想への奉仕に役立てるといふ善意の働きから生まれるのである」と。機械技術者がモノを作り替えるように、社会技術者は社会を作り替えることができる、こうした楽観的な信念が 19 世紀の末葉から 1920 年代の初めまで顕著に観察された⁸⁰。ブルームフィールドの支持者のひとりヘンリー・デニス (Henry S. Dennison) は、「雇用管理者はいつの日にか社会技術者となり、機械技術者がかつてなしたごとくわが国を前進させる役割を担うであろう」と熱く語っている⁸¹。このような時代思潮との共鳴関係の存在こそ、なぜ「人間工学」が人事管理の別名として流布したのか、なぜ工学的メタファーが人びとの心をつかんだのか、その説明要因となるであろう。

雇用事務所を人事部に昇格させる (雇用管理を人事管理にする) ブルームフィールドらは雇用管理改革の処方箋を描く上でタルボットよりも有利な地点に立っていた。わずか数年の違いにもかかわらず、この間に新しい管理的調整領域の存在が少数の先進企業において自覚されるようになっており、そうした実際例から「人間工学部」の姿を具体的にイメージすることができたからである。たとえば『紀要』の人事管理特集号に収録されているニューヨーク・エジソン社 (New York Edison Co.) のアーサー・ウィリアムズ (Arthur Williams) の論説によれば、近年、従業員関係 (employee relations) と呼ぶのがふさわしい管理領域が認識されるようになり、生産、財務および会計、マーケティ

ング、配給と重要性において等しい「大規模産業企業における第五番目の大きな専門部署 (subdivision)」として位置づけられるようになったという⁸²。

ブルームフィールドは、この新しい管理的調整職能に「人事管理」の名を与え、その必要性を雇主に自覚させ、専門的サービスに対する潜在需要を開拓するならば、雇用事務所を人事部へと昇格させて、雇用管理改革を企業内部から推進することができる、このような見取図を描くようになった。したがって、「雇用管理」を「人事管理」と言い換える言説それ自体の中に雇用管理派の改革シエーマが表現されていたのである。のちの概説書や研究文献において、雇用管理から人事管理が発展したとの説明が時になされるようになるが、これはブルームフィールドら雇用管理派の処方箋が受け入れられた場合に実現するであろう改革プロセス、つまり彼らの希望や願いなのであり、後述するようにこのような経緯を辿って成功した雇用部や人事部は限られていた。ちなみに、労使関係管理派はこの同じ管理的調整職能に「労使関係管理」の名を与えた。つまり、雇用管理派も労使関係管理派も同じ現象に着目しながら、異なる用語を使って自己の処方箋を売り込もうとしていたのである。両派の対抗関係を理解するための重要事実ゆえ、記憶にとどめておきたい。ブルームフィールドの処方箋に話を戻そう。

ブルームフィールドらはどのようにして雇用事務所を人事部という上位の職能部門へ引き上げようと考えていたのであろうか。それは雇用事務所の業務範囲を大幅に拡充し、雇用、解雇、昇進はもとより、従業員教育やソーシャル・サービス、利潤分配制などを幅広く手がけることによってであり、ブルームフィールドとウィリッツは「雇用事務所の役割がかくも広く解釈される例は稀である」と語っている⁸³。この面でもカーティス出版社が最良の手本を示してくれた。同社の雇用部は、雇用、医療、教育、福利厚生 の 4 つの下位部門 (divisions) から構成されており、クロウズィアーは雇用部の機能の大きさに注意を促している。「雇用部」という呼称は、もしもそれが単に労働市場との接点を保ち労働者を雇用するために維持されるべき部門という考えを意味するだけなら、誤った名称であろう。一文で要するなら、雇用部は労働者の能率を直接的にせよ間接的にせよ開発し、個々の労働者がほぼ 100 パーセント雇主に奉仕するよう条件を整えることを任務とする部門なのである。⁸⁴これが先進企業における管理実践から自然と湧きだしてきた「雇用管理」の新しい定義で

⁷⁹ Robert C. Clothier, "The Employment Work of the Curtis Publishing Company," *Annals* 65 (May 1916): 94-111, 95-96 (quotation). 前任者ホプキンズは、人間工学の語は使っていないが、同様のレトリックを用いて分権的雇用部の必要性を訴えている。Hopkins, "A Functionalized Employment Department," 113.

⁸⁰ Herbert Croly, introduction to *Social Discovery: An Approach to the Study of Functional Groups*, by Eduard Christian Lindeman (New York: Republic Pub. Co., 1925), xi-xii. このような工学的心性を表現する同時代の作品は、William H. Tolman, "Social Engineer: A New Factor in Industrial Engineering," *Cassier's Magazine* 20 (June 1901): 91-107; V. Karapetoff, "The Human Side of Engineering Profession," *Electric Journal* 4, no. 3 (March 1907): 162-67; William H. Tolman, *Social Engineering: A Record of Things Done by American Industrialists Employing Upwards of One and One-Half Million of People* (New York: McGraw Publishing Co., 1909); Edwin L. Earp, *The Social Engineer* (New York: Eaton & Mains, 1911), esp. 26-36. クロリーの発言は歴史家カプランが古典的論文の中で早くに注目していた。Sidney Kaplan, "Social Engineers as Saviors: Effects of World War I on Some American Liberals," *Journal of the History of Ideas* 17, no. 3 (June 1956): 347-48.

⁸¹ Henry S. Dennison, "Labor and the War: Discussion," *National Economic League Quarterly* 3, no. 2 (August 1917): 15.

⁸² Arthur Williams, "The Instruction of New Employees in Methods of Service," *Annals* 65 (May 1916): 234-35. 次の史料も参照。期待まじりの言葉だが、「大多数の雇主が労働問題に対する姿勢を、1914 年 8 月以降、大幅に改めたことは疑うべくもない」と指摘している。Charles W. Eliot, "Road toward Industrial Peace," *New York Times*, September 21, 1919; National Civic Federation, Profit Sharing Department, *Profit Sharing by American Employers, Examples from England, Types in France* (New York: NCF, 1920), 362.

⁸³ Bloomfield and Willits, "Foreword," vii-viii. 雇用事務所の機能が拡大して人事部が生まれた例として、ネルソンは、プリントン印刷会社とデニス・マニュファクチャリングの二社を挙げている。Nelson, *Managers and Workers*, 155, 193n93.

⁸⁴ Robert C. Clothier, "The Function of the Employment Department," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 7-14, 7 (quotation); Clothier, "The Employment Work of the Curtis Publishing Company," 94-95 (quotation). この史料は 1916 年 4 月に開催されたフィラデルフィア雇用問題懇話会の会合の議事録である。クロウズィアーは、ハート・シャフナー & マークスやインタナショナル・ハーヴェスター社、マーシャル・フィールド、ナショナル・キャッシュ・レジスター社など先進企業の管理実践に言及しつつ、これらの企業でなされている多様なプログラムを取り込むのは今後の検討課題であると述べている。この時代、企業同士がお互

あり、またブルーフィールドらがこの言葉と同義に用いるようになった「人事管理」の定義であった。つまり、労働能率の向上に結びつくと考えられる企業内の人間関係活動（雇用・解雇・昇進・配転・賃金支払制度のほか、医療、教育、従業員福利、提案制度、安全衛生など）のすべてを包括し、それらを相互に調整する職能が人事管理であった。雇用部の機能が拡充されるにつれ、「人事管理者（supervisor of personnel）」なるタイトルが“雇用管理者”に代わって今日広く用いられている」との事実確認がロチェスターの雇用管理者グループでなされ、同年 4 月にフィラデルフィアで開催された第 3 回雇用管理者会議で改めて報告された⁸⁵。なお、クロウズィアーの説明では、雇用管理者はジェネラル・マネージャーに直属する位置が与えられ、当時の一般的な慣行からみれば相当高い地位にあるものの、雇用管理運動の指導者たちの説く利害の中立性（後述する）という視点は希薄だった。

雇用管理運動の立ち上げ 処方箋の定式化とほぼ同時期に、ブルームフィールドは運動の立ち上げに向けて歩みをすすめていた。雇用管理者協会の普及、全国会議の開催、戦時労働行政への協力、大学教育との連携、他の改革団体との協働が模索された。ブルームフィールドにとってこれらの諸活動のすべては人事管理の専門職化のための努力にほかならなかった。

最初に手がけたのは全国の主要工業都市で雇用管理者協会の設立を後押しすることであった。1916 年の春までに、ニューヨーク、フィラデルフィア、デトロイト、シカゴ、ミネアポリス、サンフランシスコで設立された。その実態は史料の制約からよく分からないが、団体名はまちまちで、構成メンバーも企業の雇用担当者ばかりとはいえず、シカゴの雇用アドヴァイザーズ・クラブ（Employment Advisers' Club）のように何をするのかよく分かっていない「単なる支持者の集まりに過ぎない」団体も少なくなかった⁸⁶。しかし、ブルームフィールドはこれらをひとまとめに「雇用管理者協会」と言及し、主要な大都市にその設立をみたのは「雇用管理および人事管理の科学」が求められている証拠であるとして、管理の科学化への期待が高まっているとの状況判断を公言している⁸⁷。

さらに地方の雇用管理者協会の代表と利害関係者を集めて「雇用管理者会議」という全国レベルでの情報交換の場を組織した（表 1）。最初の会議は 1916 年 1 月にミネアポリスで開催されたが、その時には比較的小規模なものであった。運動はそれから一気に盛り上がり、翌 17 年 4 月にフィラデルフィアで開催された第三回雇用管理者会議は盛会で、会期中の晩餐会には 375 名が参加した⁸⁸。最初の二回の会議は、合衆国商務長官レッドフィールドが会長を務める全国産業教育促進協会（National Society for the Promotion of Industrial Education; NSPIE）の全国大会の日程に合わせ、同協会との

いの労務政策に学ぼうとの姿勢が顕著に観察される。

⁸⁵ N. D. Hubbell, "The Organization and Scope of the Employment Department," EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917), 99; "Employment Conference a Success," *100%* 8 (May 1917): 40.

⁸⁶ Cogan's remarks, "Discussion," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 79.

⁸⁷ Bloomfield and Willits, "Foreword," viii. 次の史料でも「類似の協会」と言及されている。"Employment Associations," *Engineering Magazine* 52, no. 1 (October 1916): 110. また次の史料では、「この運動は雇用管理者協会として知られている」と述べている。Meyer Bloomfield, "The New Profession of Handling Men," *Industrial Management* 52, no. 4 (January 1917): 441.

⁸⁸ Meyer Bloomfield, "Progress in the New Profession: Its War Time Significance," *Industrial Management* 53, no. 2 (May 1917): 279.

合同開催のかたちをとっている⁸⁹。また、連邦労働統計局（U. S. Bureau of Labor Statistics）はこの会議を後押しし、議事録は同局の報告書にまとめられた（補註 1）。

運動の指導者たちは戦時経済体制を雇用管理改革のチャンスとうけとめ、連邦政府からの戦争協力要請をすすんで引き受け、戦時労働行政の立案と施行に関与ようになる。国防会議の意向説明が 1917 年 4 月のフィラデルフィア会議でなされた。労働および労働者福祉諮問委員会（advisory committee on labor and welfare of workers）のメンバーとなった労働問題の専門家ジョン・フィッチ（John A. Fitch）が説明しており、以後彼は雇用管理者会議の内容を改革派の雑誌『サーヴェイ』で逐次報告するようになる⁹⁰。同年 9 月、ブルームフィールドは戦時艦船公社（Emergency Fleet Corporation）産業サービス部（Industrial Service Department）の部長として招聘され、急増する造船労働者の対策に腐心することとなる。これは雇用部の設置を促進したいとの自己の信念に基づく行動であった⁹¹。

ブルームフィールドらは大学に雇用管理講座の開設を働きかけた。1910 年代のはじめから、ボストン職業局を通じて大学に職業指導の科目設置を働きかけていたが、雇用管理運動の開始とともに、雇用管理科目の設置を併せて要求するようになる。職業指導の最初のコースは、1911 年、ハーヴァード大学サマー・スクールの場を借りて職業局によってはじめられた。その後カリフォルニア大学、インディアナ大学、コロラド州グリーリーの師範学校、ボストン大学に職業指導科目の設置がすすんだ。雇用管理者養成のための最初の講座は、1915 年にダートマス大学タック経営管理スクールで開講され、その後ペンシルヴェニア大学ウォートン・スクールにも開設された⁹²。ブルームフィールド本人も、1916-17 年の学期に、マサチューセッツ工科大学の管理工学課程の外部講師として雇用問題と人事管理について講じている⁹³。

ブルームフィールドは雇用管理改革に関心のある団体や個人と広範な協力関係を結んだ。さまざまな改革テーマを持つ個人や団体が、それぞれ固有の問題関心と思惑から雇用管理運動に接近してきた。工学専門誌『エンジニアリング・マガジン』、イエール大学シェフィールド科学学校ではじまっ

⁸⁹ レッドフィールドは当時よく用いられた類比表現で雇用管理の大切さを訴えている。機械を購入する時には細心の注意を払うのに、「機械装置よりもはるかに複雑精巧な機械」である人の雇用にはまったく関心を示していない、と。William C. Redfield, "The Employment Problem in Industry," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 57-62, revised and reprinted in *Annals* 65 (May 1916): 9-14. 同様の類比表現は、Henry P. Kendall "Discussion," ASME *Transactions* 34 (1912): 1209.

⁹⁰ Alvin E. Dodd's and John A. Fitch's remarks, EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917), 125-30; "Employment Mangers' Conference—Philadelphia," BLS *Monthly Review* 4, no. 6 (June 1917): 900; John A. Fitch, "Making the Boss Efficient," *Survey* 38, no. 9 (June 2, 1917): 211-15.

⁹¹ United States Shipping Board, Emergency Fleet Corporation, *Report of New England Shipbuilding Conference, Under the Auspices of the Industrial Service Department, Division of Construction, Emergency Fleet Corporation, At Chamber of Commerce Building, Boston, Mass., October 1, 1917* (Washington, D.C.: GPO, 1917), 14; Meyer Bloomfield, "Labor and the War: Discussion," *National Economic League Quarterly* 3, no. 2 (August 1917): 7-9.

⁹² Vocation Bureau of Boston, *Vocational Guidance and the Work of the Vocation Bureau of Boston* (Boston: Vocation Bureau, 1915), 8-10; Bloomfield, "Progress in the New Profession," 279; Brewer, "In Memoriam: Meyer Bloomfield," 694.

⁹³ Davis R. Dewey, "Economics and Statistics," *Bulletin of the Massachusetts Institute of Technology* 53, no. 2, Reports of the President and Treasurer, [1916-17] (January 1918), 97-98.

た産業奉仕運動 (industrial service movement)⁹⁴, 狭隘な能率観や労働者観を克服し「産業における人間要素」に関心を示すようになった能率運動の諸団体 (テイラー協会, [ニューヨーク] 能率協会, 西部能率協会, デトロイト・エグゼクティヴズ・クラブなど), 移民のアメリカ化に関心を示す合衆国商工会議所や YMCA, フランセス・ケラー (Frances A. Kellor) の音頭で組織された全国アメリカ化委員会 (National Americanization Committee)⁹⁵, 労働市場への政府規制に関心を示すアメリカ労働立法協会 (American Association for Labor Legislation) など実に多様な改革グループが近づいてきた。他方ブルームフィールドもこれらのグループを自己の改革目標実現のための援軍と受けとめていた。なかでも彼がもっとも強い関係を取り結ぶことになるのが『エンジニアリング・マガジン』誌であり, 両者の連携が「人間工学」ブームに火をつけることになった。

『エンジニアリング・マガジン』と雇用管理運動の連携 1916 年 10 月, 体系的管理運動の中核媒体として長い伝統を誇る『エンジニアリング・マガジン』誌は, ブルームフィールドの協力をえて, 誌名を『インダストリアル・マネジメント』と改め, 再出発を誓った⁹⁶。雑誌の新しい門出に際し, トマス・エジソンは人間工学の将来に大きな期待を寄せ, その思いを綴った手紙を雑誌編者に託している。本稿冒頭に引用した「人間工学」書簡がそれである。書簡の文言は管理文献に頻繁に引用され, 「人間工学」を時代のキーワードに押し上げるのに与って力があつた。

この出来事は雇用管理運動の推進力となった。『インダストリアル・マネジメント』1917 年 1 月号では, 表紙にエジソン書簡の文言が刷り込まれ, ブルームフィールドの論説が大発明家の言葉を引いた社説⁹⁷につづいて巻頭を飾り, 彼の監修執筆になる「雇用管理者の常設特別欄 (Employment Manager's Department)」という新企画がはじまった。以後この権威ある雑誌は雇用管理運動の広報媒体の役割を果たすようになる。同誌の発行元エンジニアリング・マガジン社は, 体系的管理および科学的管理文献の発行元としてつとに有名であり, ホレス・アーノルド (Horace L. Arnold) や A. H. チャーチ (Alexander Hamilton Church), H. L. ガント (H. L. Gantt) やハリントン・エマソン (Harrington Emerson) らの作品を出版して, アメリカの工場管理運動を支えてきたが, 以後, 雇用管理テキストの出版も手がけるようになる⁹⁸。雇用管理改革に関する論文は, これまでは主に『アメリカ政治社

会科学学会紀要』に掲載されていたが, デクスター・キムボール教授が指摘するとおり, この高尚な雑誌は「どれだけの雇主が読んでいるか心もとない」媒体であった⁹⁹。情報媒体の影響力ひとつとってみても, この工学専門誌の再出発は雇用管理運動にとってははなはだ大きな援軍となった。ブルームフィールドの感慨いかばかりであったろう, 彼は講演や論説の中で「人間工学」の語を繰り返し, エジソンの書簡に言及した。

人間工学思想に媒介されて, 雇用管理運動とインダストリアル・エンジニアリング運動との間で, 互いに相手を支えとする動きが広がり, これが人間工学ブームの幹となった。本稿冒頭の引用句にある通り, 科学的管理と科学的雇用が手を結んだのである。人間工学は, 産業の人間の側面に視野を広げようとの技術者たちの新しい心構えを表現する言葉となり, 工科大学や総合大学の工学部に新たに設置されるべき人間諸科学や雇用管理関連科目を意味するようにもなる (これには産業奉仕運動が関係していた)。他方, 雇用管理運動の指導者たちは, 工学のメタファーを駆使して雇用管理の科学化の必要性を訴えるとともに, 雇用管理者を「管理の科学」の担い手として印象づけようとした。19 世紀末葉からの産業改善運動や福利運動には慈善の香がついて回ったが, そうした弊害を取り除き, 人員の「科学的な配置」をすすめて労働移動を減らし, 雇用を安定化させる専門家が「人間技師」であると説いたのである¹⁰⁰。

1916 年から 18 年にかけて, ブルームフィールドと彼の思想に共鳴する人たちによって, 人事管理という新しい専門職業を担うにたる「雇用管理者」が創造された¹⁰¹。その理想像や資格要件が工学的メタファーを使って記述され, かつての雇用事務所の下級事務職員とは似ても似つかぬ気高い存在へと祭り上げられていく。この経緯を再構成するのが次節の課題である。

5. 人間工学ブームの興隆と雇用管理者像の変貌

経営内の無用者 1910 年代に入っても雇用担当者の社会的地位は惨めなほど低く, 経営内で

Cole, *Business Enterprise in Its Social Setting*, 85-91; コール『経営と社会』81-87。

⁹⁹ Dexter S. Kimball, "The Relation of Engineering to Industrial Management," *ASME Journal* 40, no. 2 (February 1918): 122. 雑誌 *Annals* は編者による周到な企画に基づき, 月号統一テーマを決めて編集された。年 6 回発行, ペーパーバックは 1 ドル, 布製本は 1 ドル 50 セントで頒布された。"Employment Problems," *Engineering Magazine* 51, no. 4 (July 1916): 592-93.

¹⁰⁰ マイヤー・ブルームフィールドがかかわったフォアマン教育テキストには, 慈善の対義語として「人間工学」が用いられている。ブルームフィールド兄弟は 1921 年以降ヒューゴ・ディーマーとラサール通信制大学のフォアマン教育プログラムの開発と実施にたずさわった。そのテキストがこれである。彼らは 1920 年代に入っても「人間工学」の語を使いつづけた。Hugo Diemer, Meyer Bloomfield, Daniel Bloomfield, and E. F. Dahm, assembled, organized, & edited, *The Foreman and Industrial Service: The Fifteenth Work Manual; Modern Foremanship and Production Methods* (Chicago: La Salle Extension University, 1922), 11-12, 52; 上野継義「ヒューゴ・ディーマーとアメリカ企業管理史——管理の制度化の視点による著作目録の作成——」『京都マネジメント・レビュー』26 号 (2015 年 3 月): 71-83.

¹⁰¹ 1918 年に刊行されたケリーの雇用管理テキストは, 序言の劈頭で次のように述べている。「“雇用管理者”なる言葉はいまだ商業界ならびに産業界の新顔である。」Roy Willmarth Kelly, *Hiring the Worker* (New York: Engineering Magazine Co., 1918), iii.

⁹⁴ 工学教育改革の一翼を担った産業奉仕運動の指導者フレッド・リンジも, 次の文献にみるとおり, 早くに「人間工学」の語に注目していたが, 当時の彼はタルボット思想に向き合っていたわけではない。Fred H. Rindge, Jr., "Making Men as Well as Profits," *Sibley Journal of Engineering* 24, no. 1 (October 1914): 23-26.

⁹⁵ EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917), 95; Frances A. Kellor, "Americanization by Industry"; Frank Trumbull, "Report of the Committee on Immigration of the Chamber of Commerce of the United States of America"; John H. Fahey, "American Industry and Immigrant Labor," *Immigrants in America Review* 2, no. 1 (April 1916): 15-26, 32-34, 47-50; A. V. Whitson to A. H. Young, June 16, 1919, File 188, Box 203, 1C, Cyrus H. McCormick, Jr. Papers, Wisconsin Historical Society, Madison, Wisconsin.

⁹⁶ John R. Dunlap, "Inspiring Growth of the New Science of Industrial Management," *Industrial Management* 52, no. 2 (November 1916): 145-148d.

⁹⁷ Editorial, "The Intolerable Burden and Cost of Needless and Senseless Labor Strikes: Impressive Statements by Frank A. Vanderlip and Thomas A. Edison," *Industrial Management* 52, no. 4 (January 1917): 433-40.

⁹⁸ ケリーの雇用管理テキストは同社から出版された。この出版社は, アメリカ企業管理の発展におおきく貢献しており, アーサー・コールに倣って言うならば, 企業者単位を相互につなぎ合わせるコミュニケーション機構 (communication apparatus) の代表格であり, この時代のビジネス・システムの重要な構成要素であった。

は労働問題について相談を持ちかけられるような存在ではなかった¹⁰²。1913 年 12 月、合衆国労使関係委員会の公聴会でブルームフィールドは次のように証言している。

雇用担当者 (employment men) は経営内の無用者であり、付け足しであり、負け犬でした、いわば必要悪だったのです。雇用担当者こそ、もっともよく訓練された人物でなければなりませんし、経営内の能率対策上最重要の人物であるべきで、解雇権限を行使する者を監督するための大きな権力と、昇進について明確な発言権をもっていなければなりません。雇用担当者の職責がなさに等しいために、労働移動 (turnover) や不公正、労使対立や依怙毚戾といった、避けようと思えば避けられる無駄がどこの企業にもありました¹⁰³。

ある推計によれば、1913 年にのちの雇用部に割り当てられる仕事を遂行していたのは「おそらく 20 名そこそこ」であり、そもそも「雇用管理」という考え自体が産業界では知られていなかったというから、ブルームフィールドの嘆きもむべなるかなである¹⁰⁴。さわめて低い地位にあった雇用担当者の仕事の重要性を雇主に理解させ、優れた資質を有する「雇用管理者」の登用に道を開き、雇用管理改革を企業内部から進めようというのがブルームフィールドの目論見であったが、その必要性和合理性を説くための恰好の素材となったのが、彼自身前々から問題視していた労働移動であった。

労働移動「問題」の再発見とその解決策の絞り込み 労働移動問題の「再発見」は雇用管理運動の跳躍台となった。特定職種に就く労働者の勤続年数が短いことや若年層の離職率の高さは業界ではよく知られていたが、1914 年の秋に GE のマグナス・アレグザンダーとジェフリー製造会社 (Jeffrey Manufacturing Co.) の雇用管理者 W. A. グリーヴズ (W. A. Grievess) が、それぞれ別々に、ひとりの労働者を追加雇用するのに何ドルかかるという具合に労働移動コストを厳密にはじき出して問題を再定義し、具体的な改善策を提案する講演をおこなった。この事件をきっかけに労働移動は “labor turnover” の語で呼ばれるようになり、企業管理改革の表舞台に躍り出たのである¹⁰⁵。管理雑誌で毎

¹⁰² Meyer Bloomfield, “The Aim and Work of Employment Managers’ Associations,” *Annals* 65 (May 1916): 77. 1910 年代半ばの管理文献に登場する「雇用管理者」は、雇用管理運動の指導者たちが創造し、理想と仰ぐ人事管理の専門家、「労務管理の科学」の担い手である。これに対して、雇用事務所の下級事務職員には「雇用担当者 (employment men)」という言葉がひろく使われていた。本論文は同時代の用法にならってこの二語を区別して用いる。

¹⁰³ “Statement of Mr. Meyer Bloomfield,” 1:392.

¹⁰⁴ Paul H. Douglas, “War Time Courses in Employment Management,” *School and Society* 9, no. 232 (June 7, 1919): 692; “Bibliography of N.A.E.M. Shows Steady Growth of Organaization,” *Personnel* 1 (May 1919): 1. 分権的雇用部の必要性を説く文献は、20 世紀の最初の 10 年間に例外的かつ散発的にあらわれていたが、実際にそれを実行している企業はほんの一握りに過ぎなかった。そのような稀な文献のひとつは、Herbert J. Hapgood, “How to Secure Right Men,” *System* 7, no 1 (January 1905): 64.

¹⁰⁵ 人事管理者ホプキンズは「労働移動」という言葉について、当時の状況を次のように語っている。「労働移動 (labor turn-over) という用語は、近年一般に使われるようになったもので、今のところだれも完全に理解しているとはいいがたいが、通常使われているもっと野蛮な表現である “hiring and firing” よりはたぶん格段に優れていると思う。」Hopkins, “A Functionalized Employment Department,” 116.

号のように取りあげられ、専門家協会の年次大会で集中討議の対象となった¹⁰⁶。やがて「工場や職場における 20 世紀最大の問題」とまでいわれるようになる¹⁰⁷。鉄鋼業界誌『アイアン・エイジ』は、「現在おこなわれている労働者の雇用方法が非常にコストの嵩むものであるということを初めて強烈な説得力をもって示してくれことのゆえに、産業界は全国工作機械製造業者協会と M. W. アレグザンダーに多大の感謝の意を表するものである」との社説を発表した¹⁰⁸。ジョウゼフ・ウィリッツは、先述の通り、『フィラデルフィアの失業』でアレグザンダーの調査を紹介したが、労働移動問題を雇用管理改革に結びつける論文を別に執筆している¹⁰⁹。他方、グリーヴズは、デトロイト・エグゼクティヴズ・クラブ (Detroit Executives’ Club) 主催のデトロイト商工会議所の集まりで講演した。クラブの主要メンバーが西部能率協会 (Western Efficiency Society) の会員であったこともあろう、同協会はこの講演に強い関心を示し、「労働者の処遇問題に関するはなはだ貴重な貢献」であるとの編者の言葉を添えて、機関誌の巻頭論文として全文を掲載した¹¹⁰。クラブの副会長ボイド・フィッシャーは労働移動問題の伝道者となり、同クラブの雇用管理者グループは雇用管理運動に合流していく¹¹¹。

雇用管理運動の宣教師たちが労働移動問題に着目したのは、それが雇用部の専門的サービスを雇主に売り込むための恰好の方便となったからである。彼らの説得術には二つの特徴があった。第一は、統計データを示して経営者のコスト意識に訴えたことである。労働移動がいかに生産コストにはねかえっているのかを印象深く提示することによって、産業における人間要素の重要性を「科学的」に説明することができると考えられた¹¹²。ブルームフィールドは、雇用管理者協会の行動計画を説明する際に、「従業員を取り替えるのにいくらコストがかかるかを、はたしてどれだけの雇主がドルとセントで計算してきたであろうか？ 組織と忠誠心、堅実さと精神態度の視点からそのコストを測ってきた雇主はどれほどいるのだろうか？」と問うて、雇用管理者による「正真正銘の

¹⁰⁶ 労働分野の専門家協会の中でいち早く労働移動問題への対応を協議したのは、全国私立学校協会の職業指導部に集う大企業や中堅企業の専門的中間管理者たちであった。“Vocational Guidance,” and “Employment Plans,” in National Association of Corporation Schools, *Fourth Annual Convention, Addresses, Reports, Bibliographies and Discussions, Pittsburgh, Pennsylvania, May 30-June 2, 1916*, 273-445, 661-88.

¹⁰⁷ James W. Wardrop, “‘O! Hell’ or ‘Hello,’” *Industrial Management* 55, no. 2 (February 1918): 148.

¹⁰⁸ “Efficiency in Hiring,” *Iron Age* 94 (November 5, 1914): 1032-33. 次も参照。“Reducing Waste in Hiring Men,” *Iron Age* 94 (November 19, 1914): 1189-90; Frederic G. Coburn, “The Work of Management,” *Industrial Management* 53, no. 4 (July 1917): 517.

¹⁰⁹ Joseph H. Willits, “The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry,” *Annals* 61 (September 1915): 127-37.

¹¹⁰ W. A. Grievess, “The Handling of Men,” Read before Executives’ Club, Detroit Chamber of Commerce, December 22, 1914, pamphlet, Detroit Executives’ Club Papers, no. 102, Detroit Public Library, Detroit, Michigan; W.A. Grievess, “The Handling of Men,” *100%* 4, no. 3 (March 1915): 5-12, no. 4 (April 1915): 5-15.

¹¹¹ デトロイト・エグゼクティヴズ・クラブは雇用管理者協会のひとつと受けとめられるようになるが、もともと能率運動の団体であり、人的つながりの面では西部能率協会と密であった。管理運動の動向に通暁していた経済学者ダグラスのいうとおり、「デトロイトのグループはボストンの運動の派生物であるとしばしばいわれている。が、それは正しくない。この団体はボストン・グループの存在が知られる一年くらい前に自主的にはじまったものである。」Douglas, “Plant Administration of Labor,” 545n1.

¹¹² Ernest Fox Nichols, “The Employment Manager,” an address to the Chamber of Commerce of the United States of America, Washington, D.C., February 8, 1916, in *Annals* 65 (May 1916): 5-7.

サービスの可能性が無限に開かれている」と訴えた¹¹³。セイフティ・マンたちが事故防止活動によるコスト削減効果を労災統計で証明し、安全部の専門的サービスを雇主に売り込んだのと同じ手法である¹¹⁴。「労働移動統計こそがたぶん雇用部の能率を測るもっとも正しい指標である」といった主張が、管理の専門雑誌や業界誌に繰り返し登場した¹¹⁵。また、ボイド・フィッシャーは、労働移動率を 400% から 23% へと劇的に低減させたフォード自動車会社 (Ford Motor Company) の事例を紹介し、雇用部を導入することのメリットを力説した¹¹⁶。フォード社は「特殊な事例」であると断りを入れているが、話題性に富む有名企業の事例を用いることによる波及効果を期待していたのはいうまでもなからう。

説得術の第二の特徴は、労働移動の原因を狭く限定し、その解決策の意図的な絞り込みをおこなったことである。その具体例を最初の問題提起者アレグザンダーの論の運びに観察してみよう。彼がこの問題を初めて公にした講演では、その解決に向けて複数の具体策を列挙していた。すなわち、(1) 雇用統計を注意深く検討し、解雇事由を分析すること、(2) 労働者の雇用と解雇の任に従来の雇用事務職員よりもはるかに優れた人物 (a far higher grade of men) をあてること、(3) 採用プロセスだけでなく、新人の配属や職場での処遇にも適切な方法を案ずること、(4) 従業員に対する社内教育制度の充実を図ること、(5) 可能な限り労働力需要をならすこと、とある¹¹⁷。労働移動の原因は単純でなく、複数の対策が列挙されるのはその意味で当然である。著名な経済学者ポール・ダグラス (Paul H. Douglas) が指摘しているとおり、もしも労働移動が生産活動の季節変動に起因しているならば、雇用部の設置がただちに解決策となるわけではなかった。また大量生産職場における機械作業の単調感が原因ならば、作業組織を変更するのではない限り、工場内で対処しうることにはおのずと限界があった¹¹⁸。ところが 1917 年 4 月にフィラデルフィアで開催された第 3 回雇用管理者会議の報告では、会議主催者側の意向を慮ってのことか、アレグザンダーは上に示した対策のうち (2) だけをことさらに強調し、理想的な雇用管理者像について縷々と説明している。

このような情況 [激しい労働移動] を改善する方法はいくらでもあります、基本的になくはならない方法がひとつあり、それなしには永続的な改善はついに得られないであります。

¹¹³ Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Association," *Annals* 65 (May 1916): 82, 86.

¹¹⁴ 上野継義「合衆国労働統計局の安全運動批判 —— セイフティマンの安全思想の特質 ——」中央大学『商学論纂』36 巻 3・4 号 (1995 年 3 月): 109-46.

¹¹⁵ Clothier, "The Employment Work of the Curtis Publishing Company," 108 and 109. 同様の発言は次にもみられる。Ordway Tead's remarks, "Discussion," EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917), 67; E. H. Fish, "The Tabulating of Labor Turnover," *Annals* 71 (May 1917): 33; Daniel Bloomfield, "Computing Labor Turnover," *Industrial Management* 56, no. 3 (September 1918): 239.

¹¹⁶ "Minutes of Meeting of the Employment Managers' Ass'n., of the Executives' Club, Tuesday evening, October 26, 1915," Detroit Executives' Club Papers, no. 6; Boyd Fisher, "Methods of Reducing the Labor Turnover," *Annals* 65 (May 1916): 144-54; Boyd Fisher, "Methods of Reducing the Labor Turnover," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 15-24.

¹¹⁷ Magnus W. Alexander, "Waste in Hiring and Discharging Men," *Iron Age* 94 (October 29, 1914): 1033. この論説は、1914 年 10 月 22 日、全国工作機械製造業者協会の会合でなされた講演の記録である。

¹¹⁸ Paul H. Douglas, "The Problem of Labor Turnover," *American Economic Review* 8, no. 2 (June 1918): 315-16.

なによりもまず優秀な人物 (high-grade men) が雇用管理者として雇用部にはいるべきであり、固有の管轄領域内および社内の他の管理者との関係において適切な権限が与えられねばなりません。男女従業員の選択・配置という仕事には特別の資質が必要とされます。深く感銘を呼ぶ人格と気高い道徳的性格を有し、産業上必須の要件を熟知しており、さらに望むべくば産業での実務経験があり、行動堅実にして粗略に墮さず、そしてほかでもない人のところ (human nature) を知り尽くしている人物が求められているのです。このような仕事内容に対する報酬が優秀な人物を引きつけるのに相応しいものでなければならないのは云うまでもありません¹¹⁹。

問題解決策の絞り込みは現実の問題解決からかえって遠ざかる結果となるために、説得の手段としては危険な賭であったが、雇用管理派の論客たちは当初それに気づいていなかった節がある。彼らの言説はますますレトリック過剰で修飾語が豊富になっていった。運動の創始者ブルームフィールドの語りがすでにそうだった。「産業の人間問題の解決に王道はない」が、「しかし方法はありません。知的で、常識的で、実にもっともなやり方があります。観察されるべき原則、適用されるべき方法、保持されるべき基準が、人事問題の取り扱いには存在するのであり、それらを忠実に実行することによってのみ、まずまずの成功が保証されるのです。」持って回ったいい方だが、これらの台詞はつまるところ、独立の雇用部を組織して有能な管理者に雇用と解雇を任せよとの主張を導くための枕詞である。本人の言葉を引こう。「雇用と解雇は重大な業務である。このような問題に対処しうるのは唯一立派な人物だけ (only big men) である」と¹²⁰。

専門職イデオロギーの変質とミネアポリス会議 当時の管理雑誌にさかんに投稿していた雇用管理派の論客たちは、理想的な雇用管理者像を描くことにますます熱中していったが、注意すべきことは、その過程で彼らの思い描く専門職の性格までが変わっていったことである。雇用管理運動は「労働力を構築し維持する仕事に専門家意識 (professional consciousness) を持ち込むというボストンの考え」¹²¹が基礎になっていたが、ここにいう「専門家意識」の内容それ自体が変化していった。革新主義期の専門職業イデオロギーは、ホブスンの研究史整理によれば、「純粋な」専門職志向、官僚制志向、ビジネス志向という三つが収斂してできあがったもので、個々の専門職ごとに三者の配合割合は異なり、また同一専門職業においてもそれは時の経過とともに変化していくものであ

¹¹⁹ Magnus W. Alexander, "The Cost of Labor Turnover," EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917), 22-23. 本文に「会議主催者側の意向を慮って」との一文を入れたのは、企業管理のさまざまな面に足跡を残したアレグザンダーの人となりを思慮してのことである。彼は、この時期、傍目には雇用管理派の論客のように見えたが、しかし自己の管理哲学と利害にあくまでも忠実な人物であり、そのためならどのような運動とも連携した。ブルームフィールドの思想に共感していたかどうかは疑問だが、雇用管理運動のキーワードのひとつである「ヒューマン・ネイチャー」の句を講演原稿に滑り込ませることなど彼にとってはお手のものであった。同時代の雇用管理派の文献におけるこのキーワードの使用例は、たとえば、Meyer Bloomfield, "Common Sense—A Safety Device in Employment," *Industrial Management* 53, no. 1 (April 1917): 119-20; Frederick J. Allen, *Business Employments* (Boston: Ginn & Co., 1916), 35, 129, 135, 144, 176; Ordway Tead, "Human Nature in Industry," *New Republic* 16 (August 31, 1918): 144-46.

¹²⁰ Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," *Annals* 65 (May 1916): 82-83; Bloomfield, "The New Profession of Handling Men," *Annals* 61 (September 1915): 124.

¹²¹ Meyer Bloomfield, "First Epoch of A New Profession," *Industrial Management* 56, no. 1 (July 1918): 62.

た¹²²。この整理に依拠するならば、雇用管理運動の指導者たちの言説に見られる専門職業イデオロギーは、当初はビジネス志向を強くもっていたが、やがて純粋な専門職志向に道を譲ることになった¹²³。

具体的に検討してみよう。たとえば、雇用管理運動が開始された当初のウィリッツの発言をみると、「雇用・解雇方法の改善策としてもっとも広汎に推奨されているのは、権限の一部または全部をフォアマンから分権的雇用部へと移し、社長に対して直接責任を負う優秀な人物 (a high grade man) にそれを委ねることである」と述べて、生産効率と競争優位の源泉は人間労働にあると語るホプキンスの論説を引用している。ウィリッツは開明的な経営者の存在を前提にしているが、この史料において雇用管理者は社長に直属するスタッフ部門の位置が与えられており、職務遂行上高度の自律性を有するものの、最終的には雇主のビジネス利害に服することになる¹²⁴。参照指示されているホプキンスの論考においても、雇用部は企業規模の拡大によって遮断された労使間コミュニケーションの通路をふたたび開き、労働者の意見を経営者にあげる働きをするとしており、利害の中立性の思想につながる言葉を記してはいるものの、同時に、この部門の成否は他の部門との協力ならびに相互理解にかかっているとして、「うぬぼれや高慢」に陥らぬようにと釘を刺している¹²⁵。雇用管理運動がはまりこむことになる陥穽をあたかも予見していたかのようだ。

ところが、1916 年 1 月、ミネアポリスで最初の雇用管理者会議が開催されて運動にはずみがつくと、雇用管理派の言説は純粋な専門職志向を一気に強めていくこととなった。雇用管理者をして組織図のスタッフにもラインにも属さない中立的な「第三者」として位置づけ、しかも、より大きな問題の解決者、労使を和解に導く「通訳者」という役割を期待するようになる。たとえば、ダートマス大学タック経営管理スクールに雇用管理コースを設置したテイラー協会会長ハーロウ・パーソン (Harlow S. Person) は、雇用業務にたずさわる「下級事務職員」と「雇用管理者」とを対比的に取りあげ、後者は「経営側に対しては労働民衆の代表者となり、労働民衆に対しては経営側の代表となる人物」であり、しかも「労使間の人間関係の将来について並すぐれた洞察力を有し、両当事者を労使協約に導き、お互いの権利と義務についてひとときわ高い考えへとつれていく指導者にして教師」である、と持ち上げている。同大学学長アーネスト・ニコルス (Ernest Fox Nichols) 教授も、この台詞を「ビジネス問題を解決する雇用管理者」と題する論説に引用して広報に務めた¹²⁶。

¹²² Hobson, "Professionals, Progressives, and Bureaucratization," 639-58. 専門職の分析に寄与した組織総合理論 (organizational synthesis) の功罪をホブソンは次のようにまとめている。この理論の強みは、ビジネス志向、専門職志向、官僚制志向が 20 世紀のアメリカでますます収斂してきたことを指摘した点にあるが、新しい専門職を科学的知識とテクノロジーの担い手とみる暗黙の前提があり、その収斂に限界のある点をただしく見とどけなかった。専門家の仕事環境の性格、わけても企業経営者や官僚の権力が専門家の自律的な任務遂行にどの程度妨げとなるのかを観察しなければならないという。

¹²³ 純粋な専門職志向を強めていったために、結果としてテイラーの専門職業戦略によく似てくることになった。従来の研究は雇用管理運動を最初から純粋な専門職志向の運動だと捉えており、この誤解が専門職業哲学をテイラーから学んだとの解釈をもたらしたと考えられる。Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 7-8, 129-32; ジャコビー『雇用官僚制』34, 166-69.

¹²⁴ Joseph H. Willits, "The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry," *Annals* 61 (September 1915): 132.

¹²⁵ Hopkins, "A Functionalized Employment Department," 114, 118 and 120.

¹²⁶ Harlow S. Person, "University Schools of Business and the Training of Employment Executives," EM Minneapolis

雇用管理専門職の科学的中立性は工学的メタファーを使って強調された。ブルームフィールドはラルフ・ウォルドー・エマーソン (Ralph Waldo Emerson) の警句にならい、「もしも雇主が [労働者から] 忠誠心を欲するなら、自らそれに相応しいものにならなければいけない。もしも効率性を欲するなら、自ら効率的になり、効率的な組織によって範を示さなければならない」¹²⁷ と述べて、雇主側の常套句をそのまま雇主に返し、それは「サイエンス」を軽んずる態度だとたたみ掛けている。

わたくしどもは空虚を見出したのです。イマジネーションはいうに及ばず、見識も情報も何もない。雇主は、「忠義を尽くせ」の、「さっさと仕事に取りかかれ」の、「時計ばかり見るな」と、けっこうなお題目を唱えて忠誠心を喚起しようと思っているのかも知れませんが、産業上の実際問題にお粗末なクリスチャン・サイエンスを適用しているようなものです。

もとよりブルームフィールドは反資本家階級の立場に立つ思想家ではなく、この発言はあくまでも労働者に対して新しい態度で接しなければならないとのメッセージであるが、雇主に対するこうした距離のとり方に純粋な専門職志向が表現されているとみてよいだろう。彼の本意は、「消化しやすく調理したフィランソロピー」を下々の者に授けるのではなく、「科学的」かつ公正な処遇を通じて自発的な貢献を引きだすよう管理の質を改善することが肝心だという点にあるが、彼の手にかかると次のような表現に作り替えられる。

さて、お集まりのみなさん、これは専門的な工学上の問題 (a technical engineering problem) なのです。私が議論しているのは漠としてセンチメンタルな利他主義のことではありません。原価計算や工場管理にこれまでなされてきたのと同じ科学的調査 (scientific study) のことなのであり、これまで機械や管理についてなされていたのが、たまたま人間になされているだけです。

さて、その同じ工学的洞察 (engineering insight) に、ヴィジョンを加え、さらに生産に従事するものの願望と調和していく能力を加える——これこそが人の処遇にたずさわる新しい専門職なのです¹²⁸。

工学的メタファーを多用するこうした言説を通じて「科学的」な中立性志向が強調されていくこと

Conference *Proceedings* (1916), 30-31; Ernest Fox Nichols, "Employment Managers Solving a Business Problem," *Nation's Business* 4 (March 1916): 15. Ch. Meyer Bloomfield, "What Is an Employment Manager?" *Industrial Management* 52, no. 6 (March 1917): 879.

¹²⁷ Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 44. 類似表現は、Meyer Bloomfield, "The New Profession of Handling Men," EM Indianapolis Conference *Proceedings* (1917), 237. ヴァレンティンにも同様の台詞があり、エマーソンの言葉は各種管理文献に繰り返し引用されている。Valentine's remarks, quoted in Mary Parker Follett, "Business as an Integrative Unity," in *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. Henry C. Metcalf and L. Urwick (New York: Harper & Brothers, 1942), 83. エマーソンの言葉は "The only way to have a friend is to be one." Ralph Waldo Emerson, "Friendship," in *Emerson's Complete Works*, vol. 2: *Essays*, new & revised ed. (Boston: Houghton, Mifflin & Co., 1885), 202.

¹²⁸ Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," EM Minneapolis Conference, 43-44.

となる。

中立的な雇用管理者像は平時なら雇主から見向きもされなかったであろうが、労使関係の危機の時代には一定の訴求力を持った。1916年に大量生産産業で続発したストライキを契機にして労務改革に着手した大手企業にそれはうかがえる。ヤングズタウン・シート & チューブ会社 (Youngstown Sheet and Tube Co.) では、同年1月の移民「暴動」を契機にして労務改革を進めた。労務担当スタッフとして新たに登用された産業技師アーネスト・グールド (Ernest C. Gould) は、ウォートン・スクールで経済学を修め、グッドリッチ社 (B. F. Goodrich Rubber Company) の労使関係部で経験を積んだのち、1917年にヤングズタウン社に転じており、人事の仕事でそれなりの経歴を有する人であったが、いかなる組織といえども「労働者とフォアマンが訴えをもっていける第三者」として雇用部は機能しなければならないと語るなど、雇用管理派の理想を公言してはばからなかった¹²⁹。また、同年6月にストライキを経験したインタナショナル・ハーヴェスター社では、本稿冒頭で紹介したように、ブルームフィールド本人をシカゴに招いて盛大なフォアマン会議を開催している。ブルームフィールドは中西部の大手企業での成功に気をよくし、雇用管理運動の開始以来もっとも感動的な出来事であったと言葉の限りを尽くして語っている¹³⁰。こうした成功の記憶が純粋な専門職志向をさらに強めていくことになった。

利害の中立性とその思想的背景 専門職の要件として独立不羈の姿勢を説くのはよい、だが現実の企業組織の中で雇用管理者は利害の中立性をどのように確保するのであろうか。雇用管理派の論客たちは、このもっとも肝心な点に触れること少なく、雇用管理者にふさわしい人物像や資格要件を多彩な言葉で書き上げることに熱中していた。職務の専門性と中立性を強調するためのレトリック、巧みな語り口調、工学的メタファーの使い方や強調点の置きどころには共通の特徴があり、そうした言説が雇用管理運動の求心力ともなり、独自のサブカルチャーを形成していた。これらの管理文献の書き手と読み手の間には暗黙の約束事や共通の価値観があったと考えられるので、それを明らかにすべく、雇用管理専門職に求められる奉仕動機、専門的能力、倫理的資質の三点について、彼らの言説の特徴とその思想的背景を考察してみよう。

雇用管理派の言説は、専門職業人にふさわしい奉仕動機についても能弁であったが、そこにはアリストクラシーの一変種たる「有能な人物のリーダーシップ」への期待が入り込んでいた。この思想は、労使対立という「不能率」を有能な専門家がより高い次元から治めて社会調和に導くというもので、革新主義期の社会改良家たちが社会的効率 (social efficiency) と呼ぶようになった新しい能率観である¹³¹。第一次大戦期にボイド・フィッシャーとともに軍需品部 (Ordnance Department) に入り、

¹²⁹ Ernest C. Gould, "Reducing Labor Turnover," *100%* 10 (February 1918): 96-102, (March 1918): 102-106, (April 1918): 98-102; Ernest C. Gould, "How to Reduce the Turnover of Labor," *Iron Age* 101 (April 4, 1918): 874-75. なお、ヤングズタウン社は利潤分配制が1916年ストライキの間接的な原因になったとして、それを廃止している。National Civic Federation, *Profit Sharing Department, Profit Sharing by American Employers* (New York: NCF, 1920), 264-65. ストライキの背景については、John A. Fitch, "Arson and Citizen: East Youngstown and the Aliens Who Set it on Fire," *Survey* 35 (January 22, 1916): 477-80.

¹³⁰ Bloomfield, "Progress in the New Profession," 282; Meyer Bloomfield, "The Progress of Employment Managers' Association," *EM Philadelphia Conference Proceedings* (1917), 10-12.

¹³¹ この思想は19世紀末葉における労働関係文獻の中に「有能な人物 (the competent) のリーダーシップ」によっ

納入業者に対して雇用部の重要性を力説したミシガン大学教授エドワード・ジョーンズ (Edward D. Jones) は、こうした能率観の信奉者のひとりであった。彼は「ジェントルマンの有すべきあらゆる特性を身につけた管理者」への期待を前々から口にしていた。「有能であるが慈悲深く、機敏であるが志正しく、同胞の指導者であると同時に彼らから愛される者であり、そして権限の行使は親切に、富の使用は想像力を働かせて、この私有財産の世の中を私利私欲を離れた真心の光で照らそうとする人」、この人こそ真の管理者である、と¹³²。雇用管理運動のプレーンの中には、今日のわたしたちの目から見て、気恥ずかしいくらいの生真面目さで奉仕動機の純粋さについて言葉を重ねる人が少なくなかったが、まさしく彼がそうであった。革新主義の精神には、「優れた道徳的資質は破壊し得ぬものであって、そのような立派な人物は役職についても一向に変わらないものだ」という前提があった¹³³とある史家は述べているが、雇用管理運動の指導者たちはまさしくそうした精神を共有していた。

雇用管理派の論客たちは、利害の中立性を担保するのは偏に専門家本人の能力と識見にかかっているとの主張を繰り返した。専門職業の資格要件を高く保つことははなはだ重要なことではあるが、筆が走り過ぎてしまうことがたびたびあった。運動を鼓舞しようとの思いが勝つてのことであろうが、これが管理者像の理想化に一段と拍車をかけることになった。たとえば、人材の適正配置と公正な賃金支払の前提として職務分析がなされねばならず、「職務分析も人物分析が伴わなければ不完全なもの」¹³⁴とはいえ、この手続きが雇用管理派の手にかかると次のように表現されることになる。従業員特性に関する明細記録は「ひとりの人によって書かれるのが望ましい。すなわち、分析と総合の優れた能力と哲人のごとく冷静で公正なる精神 (a philosophic, judicial mind) をもつべきであり、さらに豊富な言葉を用いて正確で信頼しうる的確な記述と定義を与えることの出来る文学的才能を有すべきはもちろんのことだ」¹³⁵。ここまでくると雇用管理者はまるで哲学者か詩人のようだ。実際そのようにいう人がいた。いや、大学教授だという人もいる。ロチェスターの衣服製造業の雇用管理者についての事例であるが、「彼のオフィスの雰囲気は工場のオフィスとは似ても似つかない

て労使間調和を達成するという表現で語られていたもので、これは同時代の社会改良思想や産業民主主義思想と響きあいながら革新主義期のさまざまな労務改革構想に受け継がれ、雇用管理者の理想像の中にも流れ込んでいった。Nicholas Paine Gilman, *A Dividend to Labor: A Study of Employers' Welfare Institutions* (Boston: Houghton, Mifflin & Co., 1899), 3; Charles U. Carpenter, "Money-Making Management for Workshop and Factory," *Engineering Magazine* 22, no. 5 (February 1902): 700; Robert G. Valentine, "Social Efficiency," *Transactions of the (New York) Efficiency Society* 1 (1912): 407-12; Marcus M. Marks, "The Canadian Industrial Disputes Act," *Annals* 44 (November 1912): 3, 8-9. 社会的効率の意義は、革新主義期の能率文獻を精査した研究の中で早くに指摘されていた。たとえば、Haber, *Efficiency and Uplift*, ix-x, 74, 106-7; Stephen J. Scheinberg, "The Development of Corporation Labor Policy, 1900-1940" (Ph.D. diss., University of Wisconsin, 1966), 51-52.

¹³² Edward D. Jones, "The Administrator as Diplomat—1. The History of the Gentleman-Administrator," *Engineering Magazine* 47, no. 5 (August 1914): 722.

¹³³ Hofstadter, *The Age of Reform*, 202; ホーフスタッター『改革の時代』180. ホーフスタッターが当時の大衆雑誌から抽出した「革新主義時代の平均的アメリカ人」なるものの性格描写に方法的疑問がないわけではないが、説得力のある性格描写も少なくない。とりわけ雇用管理運動の指導者たちが雇用管理者の理想像に託した思いを考え合わせると、その感を深くする。

¹³⁴ Douglas, "Plant Administration of Labor," 554.

¹³⁵ B. J. Burke, "Written Specifications for Hiring," *Annals* 65 (May 1916): 177.

い、むしろ大学教授の研究室を彷彿とさせる。書棚はぎっしり詰まっており、サイド・テーブルに載っている雑誌は人生を占う文学関係であり、人間関係管理者の仕事場にふさわしい。通例、労務管理者は“ドクター”と呼ばれることになっている。¹³⁶

雇用管理派の論客たちは、雇用管理者の倫理的資質についても多弁であり、とりわけ人事の機微に通ずることの大切さを説いたが、ことフォアマン問題になると、単純な善悪二元論に立って企業内の人間関係を一刀両断のもとに裁く傾向があった。善の力を代表するのが雇用管理者であり、悪の代表はフォアマンである。フォアマンの場合当たりのな権力行使と野蛮な駆り立て方式は管理文献の中で繰り返しやり玉に挙げられた。興味深いことは、その口調にプロテスタント的な正義観が見え隠れし、そうした視点からフォアマンの人間性や道徳的資質までがしばしば糾弾の対象とされていたことと、悪しきフォアマンの特徴づけが理想的な雇用管理者の倫理的資質を反転させたものだったことである。たとえば YMCA のリンジは、工場の「道徳的基調」の改善を訴え、「産業界は高い品性を備えたフォアマンの必要性に気づきつつある」と述べる。「モラルの弛緩状態、乱れた言葉、品性の低下を産みだすものはなんであれ非能率をはかる基準」と考えねばならない。「理想とされるフォアマンは、真の人間の同情、高潔さ、如才なさ、進取の気性と臨機応変の妙をこころえ、イマジネーションと適切な判断力の持ち主であらねばなるまい」¹³⁷と。こうした論法が、基本的には、職場に公正さをもたらそうとの熱意に基づいていたとはいえ、やはり筆が進みすぎることがあった。「フォアマンは普通労働者階級からあがってくるが、その分視野が狭い。つまり正義感が低めで偏見が高めということだ。」¹³⁸ ジョウゼフ・ウィリッツのこの発言は階級的偏見と踵を接し、ほとんど区別がつかないくらいである。この手の発言がはたして雇用管理運動の親労働者的でリベラルな立ち位置と矛盾しなかったのかどうか気になるところだが、少なくともウィリッツ本人はそれを自覚していなかった。

ロチェスター会議の高揚感 雇用管理者像の理想化は、1918 年 5 月、ロチェスターで開催された第 4 回雇用管理者会議でピークをむかえた。この会議は、戦時産業本部（War Industries Board）の後押しで全国の主要大学や教育機関に開設された雇用管理者養成のための 6 週間の短期集中課程（表 2）の最初の卒業生がロチェスター大学で誕生することから、それを「祝賀し批判的に検討する」ために、日程を大幅に繰り上げ、場所も当初予定のクリーヴランドに代えて開催されたものであった。卒業生の誕生とその活躍に関係者がいかに大きな期待を寄せていたかが窺える会議開催の裏事情といえよう。この課程の創設に尽力し、授業内容を設計したのは軍需品部から戦時産業本部に異動してきたボイド・フィッシャーであった¹³⁹。「七つの政府機関が共働して」構想した課程から卒業

¹³⁶ Jean S. Davis, “Local Representative Government,” in *Industrial Government*, by John R. Commons et al. (New York: Macmillan Co., 1921), 238.

¹³⁷ Fred H. Rindge, Jr., “From Boss to Fore-Man,” *Industrial Management* 53, no. 4 (July 1917): 510.

¹³⁸ Joseph H. Willits, “The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry,” *Annals* 61 (September 1915): 133.

¹³⁹ “Uncle Sam Trains Employment Managers,” National Society for Vocational Education (NSVE) *Newsletter*, no. 5 (October 1918): 5-6. 授業料は無料だが、生活の支度金と 5 ドルの書籍代が必要であった。翌 6 月にはロチェスターとハーヴァード両大学のコースで女性の参加が認められることとなり、メリー・ギルソン (Mary Barnett Gilson) がコースの設計に加わる。“Government Training Courses for Employment Managers,” NSVE *Newsletter*, no. 4 (June 1918): 4-5; “Women as Employment Managers,” *Industrial Management* 56, no. 1 (July

表 2 雇用管理者向け短期集中課程の設置機関

設置場所	協力機関	指導責任者
Rochester, N.Y.	University of Rochester	Meyer Jacobstein
Boston, Mass.	Harvard University in co-operation with the Massachusetts Institute of Technology and Boston University	Roy W. Kelly Ralph B. Wilson
New York City	Columbia University Bureau of Municipal Research New School for Social Science	Ordway Tead and Henry C. Metcalf Ordway Tead Robert W. Bruère
Pittsburgh, Pa.	Carnegie Institute of Technology Pittsburgh University	Henry C. Metcalf
Chicago, Ill.	Chicago School of Civics and Philanthropy Northwestern University	Mollie Ray Carroll Gilbert L. Campbell
Cleveland, Ohio	Case School of Applied Science	Mildred Chadsey
Seattle, Wash.	University of Washington	Boris Emmett and Miriam Bisby
Portland, Ore.	Reed College	H. B. Hastings and T. W. Mitchell
San Francisco, Cal.	University of California	Ira B. Cross and R. Sigsbee

典拠史料：“Employment Management Courses in Nine Universities,” *Iron Age* 102 (September 19, 1918): 729; Paul H. Douglas, “War Time Courses in Employment Management,” *School and Society* 9, no. 232 (June 7, 1919): 692-95; “War Emergency Courses in Employment Management,” n.d. [July 1918], Folder C1856, Box 70, Wisconsin, Department of Industry, Labor and Human Relations, Subject files, 1911-1975, Wisconsin Historical Society, Madison, Wisconsin; James 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): 87-89, 187.

生が出たということは、「雇用管理という職業が一個独立の専門職として認められるようになったことの一見して明らかな印なのであり、いわば機械技術者の職業とか、産業医やせめて看護婦、あるいは大学教授にいくぶん似たものになったのです」とフィッシャーは誇らしげに述べている¹⁴⁰。ブルームフィールドの喜びようも一通りでなく、卒業生を前にして口もなめらかに雇用管理者の将来像を大胆に描いてみせた。「もしもあなたのサービスが、経営側に対するのと同等の重要性和価値を労働者大衆に対しても持っているのだとしたら、こんなことを言うのは空想的に過ぎるでしょうか？ つまり、労働者たちは、あたかもそのサービスがすべての顧客に開かれている法律家や医師といった専門家を見るように、あなたやあなたの属する専門家団体を自分たちの味方なり仲間と考えるかもしれない、と。」¹⁴¹

雇用管理運動の指導者たちが雇用管理者の将来像をほがらかに描きすぎているのは明らかであった。常識的に考えても、わずか 6 週間ばかりの短期集中課程で彼らの理想とあおぐ雇用管理者が養

1918): 66.

¹⁴⁰ Boyd Fisher’s remarks, EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 8, 26. 7つの政府機関とは、War Department — Ordnance Department, Quartermaster General, Committee on Education and Special Training of the General Staff; Labor Department, War Industries Board, and United States Shipping Board. L. S. Hawkins, foreword to *Employment Management, Its Rise and Scope: The Organization of an Employment Department*, Employment Management Series, no. 1, FBVE Bulletin, no. 50 (January 1920), 5.

¹⁴¹ Meyer Bloomfield, “Problems of Industrial Management,” EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 156-59.

成できるはずもなく、実際運動指導者のひとりロイ・ケリー (Roy Willmarth Kelly) はもっと冷静に観察していた。ロチェスター会議の開催月に発行された管理雑誌の中で、彼は慎重に言葉を選んで語っている。この課程の目的は「完成された無欠の雇用管理者を輩出することではなく、将来の雇用管理者に正しいものの見方を教授し、わが国の指導的な雇用部で経験的にたしかめられた成功事例の要点に通じてもらうことにある」¹⁴²と。この発言と対比するならば、ロチェスターの会議場に特別な空気が流れ、運動指導者たちが高揚感につつまれて甘い見通しを口走っていたことがわかる。ひとまずこの点に戦時下における人事管理ブームの異常な高まりを読み取っておきたい。

ロチェスター会議では全国雇用管理者協会 (National Association of Employment Managers, NAEM) の設立が承認され、専門職業にふさわしい制度的条件も整いつつあるように見えた。だが、事務局の開設は遅れに遅れ、戦争も終わり、年の瀬も押し迫った 1918 年 12 月、ニュージャージー州オレンジにあるエジソン・インダストリーズ社 (Thomas A. Edison Industries, Incorporated) に置かれた。同社の人事管理者マーク・ジョーンズ (Mark M. Jones) が事務局長を努め、E. A. シェイ (E. A. Shay) が事務局次長に就いて会務の一切を引き受けている。月刊の機関誌『人事』を発行し、情報提供および就職斡旋サービスを開始した。情報サービス活動は、雇用・人事・労使関係にかかわるあらゆる情報を提供しており、1919 年度におよそ 6 千件の問い合わせがあった。就職斡旋サービスは、16 カ月間に 400 名を超える登録がなされ、そのうち 100 名以上が協会の努力で就職がまっている¹⁴³。入職口を一手にコントロールするほどの力はなかったが、人事管理者の労働市場に協会が介入しはじめたことは注目されてよい。それは専門職業としての成熟度を測るメルクマールのひとつと考えられるからである。

ロチェスター会議の議事録を丁寧に読んでみると、会議初日の熱気とは裏腹に、雇用管理運動に分裂の兆しが現れていたことを匂わせる記述が散見される。この大会では NAEM の将来構想にかかわる規約制定会議がもたれたが、その折、全国組織の目的条項と会員資格について異論が噴出した。「雇用問題の研究」という組織の目的条項の文言について、雇用の語を「労使関係」に代えてほしいとの提案がなされたが、労使関係の語は「あまりに広すぎる」との規約検討委員会の判断が伝えられ、結局この場では「雇用問題と人事問題」に落ち着くという一幕があった¹⁴⁴。その背景事情は議事録からは詳らかにできないが、最終的に目的条項が大幅に縮約されて異論の出た部分がすべて削除されたことと、次節で検討する NAEM の最初の全国大会における基調報告の性格から推して、労使関係管理派の発言力が次第に増していったことが推察される¹⁴⁵。

¹⁴² Roy Willmarth Kelly, "War Emergency Courses in Employment Department Practice," *Industrial Management* 55, no. 5 (May 1918): 411.

¹⁴³ E. A. Shay's report, in *IRAA Proceedings* (1920), I:122-23.

¹⁴⁴ "Social Problems of the Individual," EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 181-95; "National Association of Employment Managers, Constitution," *Personnel* 1, no. 1 (January 2, 1919): 3. 人間工学運動の創始者タルボットもこの会議に出席していた。彼は全国安全協議会 (NSC) が強固な財政基盤を築いてきた経緯に触れつつ、NAEM はそれに見習って可能な限り会員資格を民主的なものにすべきだと提言しており、ブルームフィールドもこの提案に好意的に反応している。Winthrop Talbot's remarks, "Discussion," EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 143.

¹⁴⁵ NAEM の目的条項について、ロチェスター大会の規約制定会議では、種々の目的が列記されていたが、『人事』

ロチェスター会議の高揚感は長続きしなかった。平時への移行によって人事管理ブームを支えてきた環境条件が激変したこともあるが、もっとも重要な理由は雇用管理運動それ自体の問題性にあった。

6. 人間工学ブームの終焉

雇用管理運動への期待と現実 雇用管理運動に期待する声は、主要な管理文献の論調を見る限り、少なくとも 1918 年の秋まで持続しており、運動の将来についても楽観的な見通しが語られていた。『季刊経済学雑誌』1918 年 2 月号の一論考は、「この戦争が終わっても」雇用管理運動の発展によってもたらされた「社会経済的成果が完全に後退してしまうことなどありえない」と太鼓判を押している¹⁴⁶。雇用管理の最初のテキストといわれるロイ・ケリーの『労働者の雇用』がエンジニアリング・マガジン社から同年春に出版されると、好意的な書評が相次いだ。経済学者ポール・ダグラスは「この問題に関する最良唯一の作品」とであると称揚しており、ノウォーク・タイヤ & ラバー社 (The Norwalk Tire and Rubber Co.) の雇用管理者ロッシー (C. S. Rossy) は同書の所説に全面的な賛意を表し、雇用管理者は「中立的な立場に立って、従業員はもとより雇主に對する義務をもつねに心にとめておかねばならない」と強調している。そして雇用管理専門職は「またたく間に発展して産業界の主役」となったが、「近い将来さらなる高みに昇ることも約束されている」と断じた。ヘンリー・デニソンは、本書が広く読まれるなら「人間工学の技術と科学」の進展をもたらすだろうと結んでいる¹⁴⁷。『インダストリアル・マネジメント』10 月号は「雇用管理の前進」なる社説を掲げ、雇用管理専門職の成長に眼を細め、手放しの賛辞を贈っている。ロチェスター会議で「正式に洗礼を受け」たこの専門職は「最近産業界にあらわれたばかりなのに、かくもたくましく成長した」と¹⁴⁸。

しかし、現実の雇用部および雇用管理者の働きに対する評価は、突然やってきた休戦¹⁴⁹をはさん

創刊号に掲載された完成稿ではそれらがすべて削除され、「雇用部ならびに雇用管理者協会の仕事と組織を研究し、標準化し、促進すること」という異論の出そうにない一文に縮約された。"National Association of Employment Managers, Constitution," *Personnel* 1, no. 1 (January 2, 1919): 3.

¹⁴⁶ Louis B. Wehle, "Labor Problems in the United States during the War," *Quarterly Journal of Economics* 32, no. 2 (February 1918): 347.

¹⁴⁷ Douglas, "War Time Courses," 695; C. S. Rossy, review of *Hiring the Worker*, by Roy W. Kelly (New York: Engineering Magazine Co., 1918), in *Industrial Management* 56, no. 2 (August 1918): 150-51; Henry S. Dennison, review of this book, in *Survey* 40, no. 8 (May 25, 1918): 230. ケリーの書はロナルド出版から特装版も公刊された。

¹⁴⁸ "[Editorials and Comment] Progress of Employment Management," *Industrial Management* 56, no. 4 (October 1918): 342.

¹⁴⁹ アメリカ産業に休戦は「突然」やってきた。W. R. Ingalls, "The Economic Duties of the Engineer," *Proceedings of the Mining and Metallurgical Society of America* 12, no. 1 (January 31, 1919), 36-52; William H. Moore, *Dissolution of the War Industries Board and Release of Its Industry Controls, 1918*, U. S. Bureau of Labor Statistics, Division of Historical Studies of Wartime Problems [for the use of the staff] (December 1942), 8-15; U. S. Fuel Administration, "Visualizing the Coal Needs of the Nation: How Records of Distribution and Consumption Were Made," *Industrial Management* 57, no. 5 (May 1919): 349.

で逆転した。戦時艦船公社において労働行政にたずさわっていたポール・ダグラスの主張の変化にそれは見てとれる。彼は雇用管理運動の盛行に期待を寄せており、1918年6月の論説では好意的な評価を下していた。全米に500名を超える雇用管理者がいるとの推計を引きながら、「集権的な雇用部は多くの工場で試みられ、概してとても上手くいっている」と¹⁵⁰。だが戦後すぐに前言を訂正せざるをえなかった。「大雑把な推計」によれば、雇用部は大戦中に200企業で新設され、1919年2月段階でおよそ700企業に普及したが、「その大半は“雇用係(hiring clerk)”やタイムキーパーのしている初歩的なことがら」にたずさわっているだけで、「多方面にわたってしっかり仕事をしているのはせいぜい50くらい」と断ずるに至る。雇用管理文献で論じられている心理テストや健康診断を実施しているところはほとんどなく、新人採用後のフォロー・アップや人員の内部異動もまれで、雇用部は安全衛生環境への監督権がなく、賃金支払制度についても発言できないありさまであった。しかもダグラスの調査ではなほだ興味深いことは、雇用部の機能不全を解消する方策として、インタナショナル・ハーヴェスター社やアメリカン国際造船会社(American International Shipbuilding Corporation)など、労使関係管理派の処方箋を導入した企業の例を持ちだして、それに見習うべきだとすすめている点である。このような論調から推して、「せいぜい50くらい」といわれた少数者に労使関係管理プログラムの導入企業が多数を占めていた可能性が高い¹⁵¹。ダグラスの調査を信ずるなら、雇用管理運動は、大山鳴動のわりに、あまりにも成果が乏しかったと言わざるを得ないだろう。

同時代の識者たちも雇用管理運動に厳しい評価を下している。ブルームフィールドの働きに当初期待を寄せていた『インダストリアル・マネジメント』の編集主幹レオン・アルフォード(Leon P. Alford)でさえ、この運動は深刻な労働力不足の時期に労働力需要が増大した大戦期の特殊状況がその推進力となっており、加えて「理より情を重んずる傾向(emotionalism)と社会理論に影響されていた」と総括している。ウィスコンシン学派の経済学者レスコイヤー(Don D. Lescohier)は、雇用管理運動は理想と現実におおきな落差があったと見ている。J. R. コモンズ(John R. Commons)の編集する『合衆国労働史』に「人事管理」の章を執筆し、その中で次のように書いた。「この新しいタイプの管理が大戦期にどの程度受け入れられ実践されたのかは容易に判断できない。この運動は成し遂げられたことというよりも、理念なり目標を象徴していた」と¹⁵²。いずれも雇用管理運動が実業

¹⁵⁰ Douglas, "The Problem of Labor Turnover," 315 and n22. ダグラスの雇用管理者数の推計はウィリッツに依拠している。ダグラスは雇用部の導入企業を下のとおり例示しているが、よく見ると、ブルームフィールドが雇用管理改革のお手本とした少数の先進企業と労使関係管理派の処方箋にしたがった大企業を区別せずに挙げている。Sears Roebuck & Co.; Marshall Field & Co.; Armour & Co.; Packard Motor Car Co.; Ford Motor Co.; Equitable Life Insurance Co.; R. H. Macy & Co.; American Tel. & Tel.; Curtis Pub. Co.; John B. Stetson Co.; Westinghouse Electric Co.; Eastman Kodak Co.; Dennison Manufacturing Co.; Cheney Bros.

¹⁵¹ Douglas, "Plant Administration of Labor," 550-52, 556-58. 雇用管理派の指導者ロイ・ケリーも、雇用部の機能にかんする論説のなかで、雇用部を労使関係部の一部局として位置づける労使関係管理派の処方箋を採用している企業に僅かながら言及している。Roy Willmarth Kelly, "A Classification of Employment Management Functions," *Industrial Management* 57, no. 6 (June 1919): 476-77.

¹⁵² Alford, "Ten Years' Progress in Management," 1258; Don D. Lescohier, "Personnel Management," in *History of Labor in the United States, 1896-1932*, ed. John R. Commons (New York: Macmillan Co., 1935), 3:326. レスコイヤーは、1919年に出版した労働市場に関する書物で学位を得たが、その折、大戦期の雇用管理文献を丹念

界に及ぼした影響をきわめて限定的に見ており、抑制された言葉遣いながら、かなり厳しい否定的な評価だといってよい。

雇用管理運動の問題性 大戦中から雇用管理派指導者たちの理論偏重とイモーションリズムへの反感が潜伏しており、休戦と同時に、同派の言説と処方箋それ自体が人事管理運動の進展にとって足枷となりかねない事態が白日の下にさらされた。同時代人の観察を整理してみよう。

問題点の第一は、人事管理が魅力的な専門職業として注目されるようになったものの、十分な資質を備えていない者が大勢この分野に引き寄せられたことである。わけでも雇用担当者に力不足が目立った。ポール・ダグラスの観察によれば、その大半は「賃金支払係や作業時間係といったタイプ」の端役にすぎず、もともと大きな責任を引き受けるだけの力量に欠け、優れた器量の持ち主は見当たらなかった。しかも理論ばかり吹き込まれて口先だけ達者になった者がおり、この専門職の将来に不安を投げかけた。「科学的雇用活動は始まったばかりである。現在この分野は大きな成果が期待されているものの不確実でムラの多い仕事分野である。軽率で非科学的な扇動者が途方もない要求をしたり、新しく改良されたテクニックを労を惜しまず活用しようとしないうちに、この運動に大きな不信の種を蒔いている」と¹⁵³。

雇用管理者向け短期集中課程に対して戦後風刃りが一気に強くなる理由も、課程修了者の資質に疑いの目が向けられていたためである。1918年11月末日までに課程卒業生は360名を超え、そのほとんどが実務世界に送り出された¹⁵⁴が、関係者の間ではその失敗例が取りざたされていた。ボストン大学の課程で授業を受け持ったR. G. ウェルズの経験談によれば、受講生の側に課程を修了しただけで雇用管理者になれるとの傲慢な思い込みがあったと述べている。また別の論者は、若者をこの課程に送り出したとして、それを受講しただけで人事部門の全体をコントロールできるといった思い上がった考えを身につけてこられたのでは困ったことだと憂慮している。「実務に一年もたずさわれば、産業にとって自分がどれほど役立たずか、自分がいなくても部門はちゃんと動いていくということを思い知らされるだろう」と、辛辣なコメントを添えている¹⁵⁵。

第二に、分権的雇用部の設置によって労働移動がたちどころに解決されるかのような主張¹⁵⁶に不信感を抱く者が少なくなかった。労働移動問題に対する処方箋の絞り込みは、雇用部の売り込みにはたとえ好都合であっても、実際の問題解決からかえって遠ざかるだけでなく、雇用管理運動そのものに疑念を抱かせる原因となった。労働移動をめぐる言説は過熱気味で、雇用部の役割は過大評価されていた。たとえば、ヤングズタウン・シート & チューブ会社労務部のグールドは、雇用管理運動の専門職哲学に共感の情を隠さなかったが、その彼でさえ労働移動の削減キャンペーンには

に読み込んでいた。Don D. Lescohier, *The Labor Market* (New York: Macmillan Co., 1919), 18-19, 111-21, 242-48.

¹⁵³ Douglas, "Plant Administration of Labor," 550-51, 556-59. 引用は、559, 556.

¹⁵⁴ Douglas, "War Time Courses," 693.

¹⁵⁵ R. G. Wells and L. W. Lane's remarks, *IRAA Proceedings* (1920), II:358-59.

¹⁵⁶ 労働移動問題の伝道者ボイド・フィッシャーの言説がまさにそうであった。フォアマンは仕事が多すぎて労働者の管理ができない。「これこそが労働移動の主原因である」から、雇用部を設置してフォアマンの権限をここに移せ、という主張になる。Boyd Fisher, "Methods of Reducing the Labor Turnover," *EM Minneapolis Conference Proceedings* (1916), 15-24.

不信の目を向けている。「労働力不足が労働移動の問題に新しい光を投げかけ、今日この問題が生産コストにいかに大きな影響を及ぼしているかはある程度理解されている」が、「まことに魅惑的な理論、主義、システムを名のって、いたずらに真理探究者を迷わせ、難題を突きつける類のプロパガンダに出くわしてきた」と難じている¹⁵⁷。

雇用管理者の任務を労働移動の削減に絞り込むことの弊害を指摘する者もいた。労使関係管理派の論客アール・モーガンは、ある雇用管理テキストに対する書評の中で次のように批判している。

雇用管理者の唯一の目標は労働移動を削減することである、このような古い考えを過度に強調している箇所が散見される。労働移動の問題が重要でないというわけではないが、これを唯一の目標とする雇用管理者があまりにも多すぎる。……換言するならば、この問題を重視し過ぎることで、雇用管理者が「労働移動の猟犬」になる傾向を過度に助長する危険があるのだ¹⁵⁸。

ダグラスもまた同じ書物に対する書評の中で、「今日の人事活動はおびただしい量の宣伝屋やプロモーターらの害を被っており、調査研究の担い手を欠いている」との警句を吐いている¹⁵⁹。これらの批判的な書評の背景事情を推し量るなら、当時の雇用管理者の中に労働移動削減キャンペーンの文言を真に受ける者が少なくなかったのであろう。実際、戦後不況期に入ると、良心的な経営者の中からも、大戦期の雇用管理者の多くは自己の処方箋の効能を過大評価していたとの批判を口にする者が出てきた¹⁶⁰。

第三に、雇用管理運動の指導者たちが労働組合に対する態度決定を避けていたことである。それは彼らがお膳立てした雇用管理者会議における討議内容に看取される。合衆国労働統計局は同会議の議事録の出版を引き受けるなど、この運動に支援の手を惜しかなかったが、労働統計局長ロイヤル・ミッカー (Royal Meeker) は、労働組合問題への取り組み姿勢の不明さが気がかりで仕方がなかった。彼は1917年4月のフィラデルフィア大会の議事録に序文を寄せて、次の言葉で結んでいる。雇用管理者協会が永続するであろうことは、「責任を自覚する雇主のなかに人事問題へのいやまず関心の増大が見られることからして疑問の余地はない。」しかしながら「いまのところ労働組合のことがこの会議で話し合われていない。」「これらの新しい協会は、新しい目的で設立され、新しい視点を持った人びとで構成されているが、組織された労働者と組織された雇主とを和解させる媒介項となれるかどうかは、今のところわからない。そのような成果を得るためには、産業統治の並優

¹⁵⁷ Gould, "How to Reduce the Turnover of Labor," 874-75. グールドはまた労働移動の原因特定がはなはだ難しいことを指摘している。Ernest C. Gould, "Elements of Labor Turnover," *Industrial Management* 59, no. 6 (June 1920): 510-12. 労働移動概念の混乱を指摘し、交通整理をしているのは、Sumner H. Slichter, "The Scope and Nature of the Labor Turnover Problem," *Quarterly Journal of Economics* 34, no. 2 (February 1920): 329-45.

¹⁵⁸ Earl B. Morgan, review of *Employment Methods*, by Nathan W. Shefferman (New York: Ronald Press, 1920), in *Management Engineering* 1, no. 2 (August 1921): 126. 太字は原文イタリック。

¹⁵⁹ Paul H. Douglas, review of *Employment Methods*, by Nathan W. Shefferman, and *Training Industrial Workers*, by Roy W. Kelly, in *Political Science Quarterly* 36, no. 3 (September 1921): 533.

¹⁶⁰ Charles Piez, "Trends in Management," *Factory* 26, no. 1 (January 1, 1921): 30-32.

れた手腕 (the highest type of industrial statesmanship) が求められる」と¹⁶¹。

それからおよそ1年後の1918年5月に開催されたロチェスター大会においても、この不安は払拭されなかった。この大会で最初の卒業生を出した雇用管理者向け短期集中課程の教育内容に、そもそも労働組合問題が含まれていなかったからである。合衆国労働統計局のエセルバート・スチュアート (Ethelbert Stewart) は、当初計画されていた労働組合問題が授業内容からはずされたことに疑義を呈し、「雇用管理者のほとんどが直ちに、そしていつも対処せねばならないのは労働組合の問題であり、あなたがたが処理しなければならない最も厄介な問題がそれではないのだろうか?」と単刀直入に問い糾した。この問いかけに、ロチェスター大学の課程統括責任者マイヤー・ジェイコブスタイン (Meyer Jacobstein) 教授の代理として出席していた開明的な経営者ヘンリー・ノイエス (Henry T. Noyes) が答弁に立つが、歯切れは良くなかった。たった6週間の講座ですべてを講ずるのは不可能であるが、情報収集の方法を教えられる図書館員がいるので将来自分で知識を得ることが出来るといった言い訳に終始し、労使関係問題についてはさまざまな立場があり、雇用管理者は「各自よき判断をくださねばならない」と応えるのが精一杯であった¹⁶²。

労働組合に対するこのような態度の不明さは、雇用部に対する過剰な期待ならびに雇用管理者像の理想化と表裏の関係にあったと考えられる。ブルームフィールドは1917年5月に、経営者と労働者とが「本当の接触」をもてるかどうか組織運営の秘訣であり、そのような接触をいかに取るかということが「唯一の未決問題」であると語っている。彼は労使間対話の重要性を認識していたが、しかしこれをどのようなかたちで実現すべきかについて、20世紀の大規模産業企業に適した具体策を持っているわけではなく、独立の雇用部が労使間の通訳者となって従業員と個人的に接触するというのが唯一の処方箋であった。そして金属鉱山会社の事例をあげて、個々の企業家が「コモン・センス」を働かせることだと述べて話しを結んでいる。「言うまでもなくそのような接触を取るのに王道はない。いずれの工場や企業たりとも、どのような方法が自然かつ適切なものなのか、しっかりと判断力を働かせねばならない」と¹⁶³。ジョウゼフ・ウィリッツもまた、雇用部は「労働者と個人的に接触する部門」であり、どのような大規模工場であろうと個人的な接触を維持できないはずはないと説き、「中立的な意見の機関」である雇用部を、人事管理という「リベラルで建設的なプログラム」のなかに組み入れることによって産業の民主化が保障されるだろうとの過大な期待を公言している¹⁶⁴。それではどのようにして雇用部の中立性は担保されるのであろうか。この

¹⁶¹ Royal Meeker, "Introduction," *EM Philadelphia Conference Proceedings* (1917), 6. この序文はジョウゼフ・ウィリッツの文章を下敷きにしているが、ここに紹介した最後の引用句はミッカーのものである。次の文章と対比されたい。Joseph H. Willits, "Development of Employment Managers' Association," *Monthly Review of the U. S. Bureau of Labor Statistics* 5, no. 3 (September 1917): 86.

¹⁶² Ethelbert Stewart's statement and Henry T. Noyes's reply, "Discussion: Destructive Labor Recruiting," *EM Rochester Conference Proceedings* (1918), 72-73. ノイエスはロチェスターの装飾ボタン会社 (Art-in-Buttons, Inc.) の経営者。

¹⁶³ Bloomfield, "Progress in the New Profession," 282-83. 同様の議論は、Meyer Bloomfield, "Common Sense—A Safety Device in Employment," *Industrial Management* 53, no. 1 (April 1917): 119-20.

¹⁶⁴ Joseph H. Willits, "War's Challenge to Employment Managers," *Annals* 81 (January 1919): 47-50. もとよりこれはまったくの空論というわけではない。「個人的な接触」の努力をかさねている優れた雇用管理者もいたが、ごく少数の例外的な事例であった。E. H. Fish's statement, *Shipyard EM Conference Report* (1917), 27-35.

点について雇用管理派には具体的な処方がなく、このことが結果的に、難題を科学的に解決する人間技師の理想化に向けていっそう拍車がかかる要因になっていたと考えられる。

第四に、価値中立的な知の体系としての「科学」や「工学」というイデオロギーに惚れ込むあまり、雇用管理派の人たちは現実の企業に分権的な雇用部を導入する際につきまとう固有の困難を真剣に考えていなかった。雇主にしてみれば、彼らの説く理想的な雇用管理者を登用することはフォアマンや部門監督などライン管理者との対立をみすみす組織内に取り込むことを意味していた。このような困難をうまく乗り越える方策として、たとえばベスレヘム製鋼子会社、フォア・リヴァ造船所 (Fore River Plant, Bethlehem Steel Co.) で実施されたフォアマン委員会の試み¹⁶⁵ が雇用管理者会議で紹介されていたし、中規模の綿工場に「労働力保全」の諸施策を成功裡に導入したメリー・モリス (Mary L. Morris) の巧みな手腕も 1917 年の全国安全大会で注目され、その詳細は『インダストリアル・マネジメント』誌上で読むことができた¹⁶⁶。また雇用管理者向け短期集中課程ではフォアマンの抵抗を乗り越えるためのじょうずなやり方 (a diplomatic procedure) について座学がなされていたし、雇用管理者会議でもその大切さを説く者がいた¹⁶⁷。このような少数の最先端の事例を紹介して、それに倣えというのが雇用管理派の著者たちの基本的なスタンスであったが、フォアマンひとりひとりの性格をつかんでことに当たる方法は座学や講演で身につくものでもとよりなかったし、管理専門誌の誌面にあふれるこうしたアドバイスのあまりの多さは、かえって雇用部の設立が上手くいっていなかったことの現れではなかったか。

雇用管理派の言説において、「科学的」な雇用方法の提唱は、フォアマン批判と対になっていたが、

¹⁶⁵ フォア・リヴァ造船所は 1916 年に「最も先進的な企業における労働条件を調査する」ために、フォアマン委員会を組織して、中西部の工場を 15 くらい訪ねている。“History of Fore River,” *Fore River Log* 4 (January 1919): 24; Joseph M. Larkin, “How the Fore River Shipbuilding Corporation Determined the Kind of Employment Department It Needed and How It Was Put into Operation,” *EM Indianapolis Conference Proceedings* (1917), 248. 同造船所の取り組みは、ボストン雇用管理者会議でも報告された。J. M. Larkin, “Training, Promotion, Transfer, and Discharge,” 28-31; H. G. Smith, “Improving the Efficiency and Quality of Personnel,” *Boston EMA Conference Proceedings* (1916), 45-48. 同造船所の試みを高く評価しているのは、Lee K. Frankel and Alexander Fleisher, with the co-operation of Laura S. Seymour, “Hiring and Firing” *Suggestions for Employers, Industrial Service Bureau Bulletin*, no. 1 (New York: Metropolitan Life Insurance Co., 1918), 9.

¹⁶⁶ モリスは、労働力保全を、雇用、医療、ソーシャル・サービスの三部門に分け、医療活動からとりかかった。というのは、雇用からはじめるのは職長 (overseers) の反対に出くわすゆえ賢明ではなく、医療がこのような状況を徐々に切り崩す楔になると判断したからであった。Mary L. Morris, “Beginnings of Labor Maintenance Service in a Small Plant,” *Industrial Management* 56, no. 3 (September 1918): 205-208; Morris’s remarks, “Success in Service Work,” *NSC Proceedings* 6 (1917), 274-75. 最先端の事例として Fayette R. Plumb, Inc. の例も紹介された。同社のセクレタリーはフィラデルフィア雇用問題懇話会の会長を務めていた。John M. Williams, “An Actual Account of What We Have Done to Reduce Our Labor Turnover,” *Annals* 71 (May 1917): 51-70; Roy W. Kelly, “Employment Manager and Foreman,” *Industrial Management* 55, no. 1 (January 1918): 65-66.

¹⁶⁷ Federal Board for Vocational Education, *Employment Management, Its Rise and Scope: The Organization of an Employment Department*, Employment Management Series, no. 1, Bulletin, no. 50 (January 1920), 18-20; Employment Management Branch, Industrial Service Section, Industrial Relations Group, United States Shipping Board Emergency Fleet Corporation, *Handbook on Employment Management in the Shipyard, Bulletin I: Organizing the Employment Department* (Philadelphia, 1918); N. D. Hubbell, “The Organization and Scope of the Employment Department,” *EM Philadelphia Conference Proceedings* (1917), 98-99.

明らかに行き過ぎがあった。ブルームフィールドもそれを心配するようになった。彼は 1917 年のインタナショナル・ハーヴェスター社でのフォアマン会議を契機に、フォアマンへの対処法を反省し、労使間の通訳者となるようフォアマンを教育する方向へと舵を切った。フォアマンは労働者の意欲を高める人、経営側の思いや政策を通訳する人、これが「フォアマンの職責についての新しい考え (a new conception)」である、と¹⁶⁸。だが、種々のフォアマン教育プログラムが開発されるようになるのは戦後のことであった。

雇用管理派の言説に頻出する「科学」や「工学」のアナロジーは、自己の社会理想を産業界に持ち込むための手段になっていた。こうした過度の理想主義はこの運動の最大の協力者をも不安にさせた。『インダストリアル・マネジメント』誌は休戦後ただちに社説を掲げ、雇用管理の職能が、雑誌タイトルにある「インダストリアル・マネジメントの職能 (*function of industrial management*)」だということを思い起こさせ、初心に立ち帰れと警告を発している。「産業における雇用とは、福祉 (welfare) ではないし、社会的向上 (uplift) でもないし、社会適応 (social adjustment) でもない、商品生産にとって不可欠の働きをするものなのだ。それ以外の見方など認められない。それ以外の理由などあるはずがない。」¹⁶⁹ 矢継ぎ早に否定詞をたたみかける剣幕であり、読みようによっては「外からの視点」など経営内に持ち込むなどの主張とも読め、雇用管理派に対する絶縁状の趣すらあった。

人間工学ブームの幕引き 休戦とともに数多の修飾語で飾り立てられた雇用管理者像への反感が表面化し、人事管理運動の存続のためには軌道修正が避けられない事態となっていた。NAEM 主催の最初の全国大会が 1919 年 5 月にクリーヴランドで開催されたときには、前年のロチェスター会議の熱気と高揚感はずっかり影を潜めていた。雇用管理者を医師や弁護士に並ぶ専門家だと持ち上げる発言はどこにもなく、謙虚で控え目な姿勢が目立った。デュポン社 (E. I. DuPont de Nemours & Co.) の労務部長ホーレス・ガードナー (Horace L. Gardner) は反省の弁を口にしている。

平均的な雇用部に対するわたくしの批判は、わたくしども雇用管理者があまりにも利己的にすぎたということなのです。わたしたちは解答を手にしており、机に向かって理論を操り、それを工場内に確立することで工場現場の困難を解決しようと思っていました。雇用部は完全に己を滅して、利他心とチームプレイの精神でフォアマンと従業員のなかに適切な労使関係を作り上げるべきなのです¹⁷⁰。

¹⁶⁸ Meyer Bloomfield, “The New Foremanship,” *Industrial Management* 55, no. 2 (February 1918): 145-46.

¹⁶⁹ “[Editorials and Comment] Employment Function in Productive Industry,” *Industrial Management* 57, no. 1 (January 1919): 69-70. 太字は原文イタリック。この社説は雇用管理者向け短期集中課程の問題性を指摘するダッドリー・ケネディ論文に好意的に言及したこととも相まって、人事管理運動の内部に大きな波紋を引き起こすことになった。後篇第 3 節で詳述する。Dudley R. Kennedy, “Horse Sense in Human Relations,” *Industrial Management* 57, no. 1 (January 1919): 68.

¹⁷⁰ Horace L. Gardner, “Relations of the Employment Office with Foremen and Other Executives,” *NAEM Proceedings* (1919), 30. また次も参照。H. L. Gardner’s remarks, “Discussion,” *ASME Transactions* 41 (1919): 202. ガードナーのこの発言は、雇用管理運動全体を見渡しての反省点であると考えられる。彼自身は、チェニー・ブラザーズの雇用管理者であった 1916 年当時、医師による健康診断やメンタル・テストを用いるなど、科学的雇用管理の旗手として知られていたが、製造部門やフォアマンとの関係を大切に、ドラスティックな改革を避けて、慎重な対応を心掛けていた。Horace L. Gardner, “The Employment Department; Its Function

工学的メタファーの人気も地に落ちた。セイフティ・マンからインタナショナル・ハーヴェスター社の労使関係管理者へと転身していたアーサー・ヤング (Arthur H. Young) は、かつてイリノイ製鋼 (Illinois Steel Co.) 南シカゴ製鉄所 (South Works) での実績が買われて、人間工学の「有能なる創始者」との讃辞を贈られた人物である¹⁷¹。それがいまや労使関係管理派の軸としてクリーヴランド大会の基調報告をおこない、工学的メタファーの使用を諫める側にまわっている。

わたくしどもの仕事に広くかかわる事柄について思っていることを少しばかり申し上げてもよいでしょうか。わたくしは“仕事 (work)”とあえて申しました。それは“奉仕 (service)”の意であり、もっとも崇高な人間の仕事のことなのです。わたくしどもの仕事が科学だと云われることなどありえない話しでして、まして自分自身を“専門的な男女”だの、“雇用技師”だの、はたまた“産業技師”とか“人間技師”といったファッショナブルな用語に当然のごとく分類することもないでありましょう。それというのも雇用管理、つまり雇用を管理するというのは、創造力、すなわちヒューマニティを扱うわけであり、それは定式化し、構成要素に還元し尽くすことなどおおよそ不可能な対象だからです。ところが幾人かの著述家たち (わたしはあえて“ワーカー”ではなくて“著述家たち”と申します) は大量の人間関係を分析しようと試みて、いわゆる“平均的法則”なるものをそこから演繹してきましたが、そのような法則が個々のケースに適用しようと愚かにも仮定することは悲惨な結果をまねくだけです¹⁷²。

ヤングは人事管理運動のキーワードを「分析」「科学」「法則」という工学的タームから「奉仕」へと切り替えた。ルイス・ブランダイス (Louis D. Brandeis) が強調しているように、奉仕動機の有無は専門職業のもっとも大切なメルクマールのひとつである¹⁷³。だが見ての通り、ヤングのいう「奉仕」は雇用管理の専門職性を否定するための台詞である。「人間技師」などのファッショナブルな用語を排したのも同じ理由からである。これらの言葉は雇用管理運動の指導者たちの純粋な専門職志向を象徴していた。また、彼のいう「著述家たち」が雇用管理派の論客たちを指していることも容易に推察できる。ヤングはこうして雇用管理者像の理想化に歯止めをかけ、人事管理運動全体の方向転換を宣言したのである¹⁷⁴。

and Scope,” Boston EMA Conference *Proceedings* (1916), 49-55.

¹⁷¹ “The Science of Human Engineering,” *Iron Trade Review* 60 (February 22, 1917): 475. ヤングの南シカゴ製鉄所での働きは、上野継義「イリノイ製鋼社における安全委員会活動と雇用管理の近代化——1907～1916年——」『経営史学』29巻1号 (1994年4月): 1-30.

¹⁷² Arthur H. Young, “Functions and Scope of the Employment Department,” *NAEM Proceedings* (1919), 11. 引用文中の丸括弧内の説明は原文のまま。

¹⁷³ Louis D. Brandeis, “Business—A Profession,” *System* 22, no. 4 (October 1912): 365-69, reprinted in *Business — A Profession* (Boston: Small Maynard & Co., 1914), 1-12.

¹⁷⁴ 人事管理運動の内部者はヤング報告の意味を了解していたが、クリーヴランド大会では労使関係管理派と雇用管理派が同じテーブルを囲んでいたこともあり、一般には気づかれなかった節がある。たとえば、雇用管理運動の動向を注視していたジョン・フィッチは、ヤング報告に触れているが、人事管理運動の方向転換にはひとつも言及していない。彼の眼には、大会報告のほとんどは「リベラルで民主的な」ものに映っていた。John A. Fitch, “What Shop Committees Mean,” *Survey* 42, no. 10 (June 7, 1919): 409.

ヤングの基調報告は人事管理運動の主導権が労使関係管理派の手にすでに移っていたことを如実に物語っているが、同派はこの運動をどこへ導こうとしていたのであろうか。当時の状況を冷静に見渡すならば、雇用管理派の処方箋への共感相方は消え失せており、人間工学ブームは自壊の運命にあったと言ってよい。にもかかわらず労使関係管理派の指導者たちはそれに追い打ちをかけ、雇用管理運動の到達点ともいえる NAEM の最初の全国大会をブーム終焉の地にする心算であった¹⁷⁵。人間工学ブームの埋葬を企てるに至った背景事情を探るとともに、人事管理運動を真に理解するためにも、われわれは労使関係管理運動の流れをしっかりと組み入れて人事管理生成史を書き換えねばならないであろう。

【附記】本稿は「富澤克美先生退職記念号」に掲載していただいた論説の後半部分です。わたしと富澤さんの出会いは本学術誌に掲載された氏の論文がきっかけでした。「プログレッシヴィズム時代における熟練労働者のエートスと生産制限『問題』」(第59巻第4号, 1991年3月)と「19世紀後半アメリカにおける熟練労働者と経営管理」(第60巻第1号, 1991年10月)です。たてつづけに発表されたこの二論文を読んだ時の感動はひとことでは言い表せません。丁寧な実証作業と構想力の豊かさに脱帽しました。一面識もなかった氏に論文の交換をお願いし、以来ひんぱんに手紙のやりとりをするようになりました。その成果は経営史学会第37回全国大会 (2001年10月21日, 大阪大学) のパネル・ディスカッション「アメリカナイズーションと人事管理——経営史と労働史の対話——」に結実しました。仙人のごとき孤高の研究生活を過ごしてこられた富澤さんを学会活動に引っ張りだしました。わたしにとっては愉快的想い出ですが、さぞ騒音が増えたとお感じになったことでしょう。

この度は貴重な誌面をふたたびお借りすることになりました。福島大学経済学会の編集委員会のみなさん、菊池智裕さんと阿部美香子さん、関係者のお一人おひとりにこころからお礼を申し上げます。

従来の研究はいずれも人間工学ブームの消滅という現象に気づかず、人事管理運動の進路変更を見落としてきた。そのために純粋な専門職志向の働きを高く評価する研究もある。ジャコビーは、中立的な専門職業主義のおかげで「経営の外からの理念の持ち込み」が促進され、第一次大戦期に「新しい雇用管理技術の公開と急速な普及」が達成されたと説いており、本節で紹介した同時代人の観察とは正反対の結論を導いている。Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 140, 163-65; ジャコビー『雇用官僚制』179, 203-4.

¹⁷⁵ 労使関係管理派に主導権が移った結果、全国組織の名称は、1919年末の会員投票を経て、翌20年2月にアメリカ労使関係管理協会 (IRAA) と変更される。このためクリーヴランド大会は「全国雇用管理者協会」の名で開催される最初で最後の大会となった。

補註 1b 造船所雇用管理者会議の報告書について

- 補註 1「雇用管理者協会の史料」の(5)造船所雇用管理者会議のレポートについて補足しておく。
- このレポートは幾度も刷りを重ねており、いまのところ3つの異なる刷りを確認している。いずれも内容は同一だが、厄介なことに、増し刷りの度にページの割り振りが違っている。第3刷は表紙デザインも異なる。引用に際しては出版年と総頁数を確認して刷りを特定する必要がある。本稿では総頁数 62 頁の初刷から引用する。
- (5a) Employment Management Branch, Industrial Service Section, Industrial Relations Group, 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* [1st impression] (Washington, D.C.: GPO, 1917). 62 pages. [Shipyard EM Conference Report (1917).]
- (5b) Ibid. [2nd impression] (Washington, D.C.: GPO, 1918). 64 pages.
- (5c) Ibid. [3rd impression] (Washington, D.C.: GPO, 1918). 55 pages.

正誤表 (第 83 巻第 4 号)

頁	行	誤	正
117	6	雇用管理協会	雇用管理者協会
117	註 69	725-56.	725-26.