

アメリカ人事管理運動と人間技師の戦い

—— (1) 人間技師の戦いから私的福祉資本主義へ ——

上 野 継 義

福島大学経済学会『商学論集』第84巻 第2号 抜刷

2015年12月

【論文】

アメリカ人事管理運動と人間技師の戦い

——(1) 人間技師の戦いから私的福祉資本主義へ——

上野 継義

ここで労使関係管理と雇用管理を区別することがなかなか重要で
す。……引くべき本当の区分線があり、それがいないために、わたく
しどもの運動全体が混乱しています。

——ダッドリー・ケネディ¹

目次

前篇：人間工学ブームの盛衰

1. 問題提起 (第83巻第4号)
2. 人間工学運動のはじまり
3. 雇用管理運動の始動
4. 処方箋の定式化と「人間工学」の復活 (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

後篇：人間技師の戦い

1. 人間技師の戦いから私的福祉資本主義へ (第84巻第2号)
2. 「第四の腕」をめぐる攻防 (第84巻第3号)
3. 人間工学学院をめぐる協調と対抗
4. 労使関係管理派の台頭と雇用管理の再定義 (以下、連載予定)
5. 人事管理の新しい概念
6. 結論——雇用管理運動の歴史的役割

補註

- 1 雇用管理者協会の史料 (第83巻第4号)
- 1b 造船所雇用管理者会議の報告書について (第84巻第1号)
- 2 オハイオ州立大学「人間工学会議」議事録 (第84巻第2号)
- 3 全国安全協議会主催の全国安全大会議事録 (第84巻第3号)
- 4 全国社立学校協会の年次大会議事録
- 5 連邦職業教育局報告書「雇用管理シリーズ」

¹ Dudley R. Kennedy, "Functions and Scope of the Employment Department," *NAEM Proceedings* (1919), 17.

1. 人間技師の戦いから私的福祉資本主義へ

人間技師の戦いの歴史 人事管理運動は人間技師たち (human engineers) の戦いの歴史であった。1910 年代のアメリカにおいて、人のとりあつかいを「科学」にしなければならないとの労務改革の理想が人間工学 (human engineering) という言葉に結晶した。そして 1916 年、この言葉がマイヤー・ブルームフィールド (Meyer Bloomfield) から雇用管理運動の指導者によって「人事管理」の代名詞として用いられるようになると、背景を異にするさまざまな人たちが競うようにしてわれこそは人間技師なりと声を挙げ、それぞれ固有の労務改革案を唱えるようになる。人事管理運動は、これら人間技師たちによって戦われた労働問題解決策の提案競争であった。本稿の目的は、戦いの中軸をなした雇用管理運動 (employment management movement) と労使関係管理運動 (industrial relations movement) に焦点を絞り、この二潮流の協調と対抗の過程を再構成することによって、人事管理生成史を新しく書き換えることである。

「人間工学」人気はブームの様相を濃くしていった。この言葉それ自体が魅力を持っていたのはもちろんだが、ブームのおおもとをたずねるならば、人事管理という新しい専門職業に「すばらしい機会」を求めて群がった人たちの希望や野心にその源泉があったと言わなければならない。ブームのはじまりは、アメリカの第一次大戦への参戦前夜に立てつづけに開催された一連の会議に見てとれた。1916 年 10 月オハイオ州立大学で開かれた人間工学会議 (Human Engineering Conference)、翌 17 年の 2 月インディアナポリスで開催された第 2 回雇用管理者会議、その 40 日後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、これらの会議には多様な改革テーマをもつ人びとが参集し、それぞれ自分なりの人間工学を語っていた。人間工学会議ではコロラド・フュエル & アイアン社 (Colorado Fuel & Iron Co.) のクラレンス・ヒックス (Clarence J. Hicks) がロックフェラー・プランの運営について話した²。この会議は産業奉仕運動 (industrial service movement) のメンバーによってお膳立てされたもので、インダストリアル・エンジニアリング (IE) 運動の人事管理運動への合流を物語っていた (補註 2)。会議主催者の思いをくんでアメリカ圧延会社 (American Rolling Mill Co.) 副社長チャールズ・HOOK (Charles R. Hook) は、H. L. ガント (Henry Laurence Gantt) の論説を引きながら人間要素の大切さを説き、最新の雇用管理実務を紹介した³。雇用管理者会議では、全国産業教育促進協会 (National Society for the Promotion of Industrial Education; NSPIE) の副会長を務めるコモンウェルス製鋼 (Commonwealth Steel Co.) 社長クラレンス・ハワード (Clarence H. Howard) が、人間工学の具体例として安全第一運動と移民のアメリカ化について報告している⁴。産業心理学者も人間工学の語に飛びつ

いた。カーネギー工科大学のウォルター・ビンガム (Walter V. Bingham) 教授は心理学の産業への応用領域を指し示す学問名称としてこの言葉を用いている⁵。人間工学運動の創始者ウインスロップ・タルボットのほか、マイヤー・ブルームフィールドやアーネスト・ホプキンズ (Ernest Martin Hopkins) から雇用管理運動の中心人物がいずれも産業心理学に強い不信感を抱いていたことを思うと、人間工学の語は相対立する労務改革思想の持主をも引き寄せていたことになる。会議の出席者は、さまざまな改革潮流が合わさって「人事管理運動」なるものができあがっていることを、参会者の顔ぶれからだけでなく、人間工学の多義性からも感じとったことであろう。

人間工学ブームは、しかし、長続きしなかった。休戦を迎えるころには、ブームを牽引してきた雇用管理運動の求心力はあらかた失われていた。運動指導者やその同調者たちは工学的メタファーを操って理想的な雇用管理者像を謳いあげてきたが、そうした言動それ自体が運動を頓挫させる引き金になったのである。これら雇用管理派の人びとの純粋な専門職志向と理論偏重姿勢への不満や反感が実業界の底辺に潜行しており、休戦によって戦時経済体制の抑えの箍がはずれると、鬱積していたものが一気に表面化し、これを放置したならば人事管理運動そのものが頓挫しかねない情勢であった。

かくして人間工学ブームの幕引き役を買って出たのが労使関係管理運動の指導者たちであった。この運動は全国安全協議会 (National Safety Council; 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・中間管理者層 (a new generation of professional-managerial class) に支持の輪を広げていた。これら労使関係管理派の人たちはいったい人事管理運動をどこへ導こうとしていたのであろうか。人間工学ブームの興隆から終焉までを雇用管理運動の展開に即して辿った「前篇」⁶ につづき、本稿「後篇」は、この疑問文を導きの糸として、ブーム終焉の背景事情をなした雇用管理運動と労使関係管理運動の協調と対抗のプロセスを再構成する。

検討課題と分析視角 調査の結果わかったことは、労使関係管理派は人事管理運動の存続を図りながら自己の統制範囲を拡大するために、専門職業思想の作り替え作業に着手したのである。雇

ings (1917), 92-93. 人間工学運動の創始者ウインスロップ・タルボットも、移民のアメリカ化作業を人間工学の課題だとしている。Winthrop Talbot, "Managing Alien Workers in War Time," *Iron Age* 100 (August 2, 1917): 252-53; Henry Hammond, "Americanization a Problem in Human Engineering," *Engineering News-Record* 80, no. 24 (June 13, 1918): 1116-19.

⁵ W. V. Bingham's remarks, EM Indianapolis Conference *Proceedings* (1917), 287-89. ヴァン・ディ・ウォーターは、心理テストを企業管理に適用しようとする産業心理学者たちの思想と行動を心理測定の専門職化の枠組みの中で解釈した。ヒューゴ・ミュンスターバーク、ウォルター・スコット、ウォルター・ビンガムら才気煥発な心理学者たちは、売り込み術に長けた企業家であり、彼らは工学や医学など社会的に認められた専門職業のメタファーを使い、言葉遣いを真似し、「人間技師」を自称して、自分たちの処方箋に対する社会的認知を獲得しようとしたという。優れた分析だが、人間工学の語が人事管理運動から生まれた用語であり、さまざまな職業分野で用いられたことを見落としている。心理学分野における工学的メタファーの利用はより大きな思想潮流の部分現象なのである。Thomas J. Van De Water, "Psychology's Entrepreneurs and the Marketing of Industrial Psychology," *Journal of Applied Psychology* 82, no. 4 (August 1997): 486-99.

⁶ 上野継義「アメリカ人事管理運動と『人間工学』の諸相——人間工学ブームの盛衰——」福島大学『商学論集』83 巻 4 号・富澤克美教授退職記念号 (2015 年 3 月): 93-118; 84 巻 1 号 (2015 年 9 月): 39-68.

² C. J. Hicks, "Social and Industrial Democracy in the Colorado Fuel and Iron Company," in *Congress of Human Engineering, October 26, 27 and 28, 1916*, Ohio State University Bulletin, vol. 21, no. 12, January 1917 (Columbus, Ohio: the University, n.d. [1917]), 54-64.

³ Charles R. Hook, "Human Engineering in Steel Mills," in *Congress of Human Engineering*, 17-21. ガントの言葉は、H. L. Gantt, *Industrial Leadership: Addresses Delivered in the Page Lecture Series, 1915, Before the Senior Class of the Sheffield Scientific School, Yale University* (New Haven: Yale University Press, 1916), 17-21.

⁴ Clarence H. Howard, "Human Engineering," EM Indianapolis Conference *Proceedings* (1917), 257-60; Clarence H. Howard, "Fellowship: Basis of True Relation of Employer and Employee," EM Philadelphia Conference *Proceed-*

用管理派の純粋な専門職志向を排し、官僚制的組織化の進むアメリカ企業社会の現実に即したビジネス志向・官僚制志向の人事管理者像を提示することになる。先行研究はこの動きを「反専門職的」と即断してしまった⁷が、そうではない。もしも人事管理の専門職理想が失われてしまったならば、労使関係管理派にとっても、自己の職業的可能性を狭めてしまうことになるからである。そこで同派がとった戦略は、雇用管理派の説く「雇用管理」を再定義するかたちで「労使関係管理プログラム」を組み立て、それを通じて新しい人事管理者像を提示することであった。工学的メタファーで美しく描きあげた理想的な雇用管理者が人事管理者なのではなく、ビジネス志向の専門職業思想を体現する労使関係管理者 (managers of industrial relations)こそが真の人事管理者なのだ、と。このような再定義によって「雇用管理」は数ある人間関係活動の中のひとつに過ぎなくなり、労使関係管理という新しい人事管理概念に従属する下位職能として位置づけ直されることになった。したがって、労使関係管理派にとって雇用管理と労使関係管理の違いを明確にすることは、単なる言葉の問題ではなく、労務改革の屋台骨、すなわち専門職業思想、理想とする人事管理者像、管理組織内における雇用管理の位置づけ、雇用管理者の行動半径などのすべてを作り替えることを意味しており、それを通じて産業社会における労使関係管理者のプレゼンスを高めるとともに、人事管理運動を新しい軌道へと転換することを意味していた。労使関係管理派の人たちにとってこれは人事管理専門職の将来をかけた戦いなのであった。かくして労使関係管理派による雇用管理の再定義と人事管理概念の作り替えのプロセスを復元することが、本稿の中心的な作業課題となる。

分析に際しては、前篇と同様、管理の制度化 (institutionalization of management) と専門職化 (professionalization of management) のプロセスに一貫して着目していく⁸。とくに後篇では、専門職業人が経験するであろう内面の葛藤をすくいあげていきたい。史料的に辿るのが難しいテーマではあるが、この局面を視野におさめない限り、人事管理専門職の実像には永遠に接近しえないのではないか。従来の専門職研究に欠けているのはまさしくこの点である。組織史の総合理論によれば、専門職業人は、「専門の境界線を確定してコントロールしようとし、さらに職業上の目的を定義してそれを成

⁷ ジャコービィは、特別協議委員会 (SCC) を構成するアメリカの指導的大企業 10 社のトップ経営者たちが信奉する「人事管理の保守主義モデル」(実は労使関係管理派の処方箋だったのだが) を反専門職的 (antiprofessional) だと断定している。Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945* (New York: Columbia University Press, 1985), 180; S. M. ジャコービィ『雇用官僚制 —— アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の成立史 ——』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)、219。

⁸ この研究では、「管理の制度化」と「管理の専門職化」とを分けて概念化している。アメリカの経営史家の中には、たとえばチャンドラーのように、自国における管理の制度化プロセスしか念頭にないために、こうした概念化の必要性を意識していない研究者もいる。もとよりアメリカだけを検討している分には問題ないのだが。また、ジャコービィの場合、管理の制度化にわずかに言及している箇所はあるものの、彼の専門職概念に制度化の視点は入っていない。Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977), 8-9, 130-33, 464-68; アルフレッド・D. チャンドラー Jr.『経営者の時代 —— アメリカ産業における近代企業の成立 ——』鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (東洋経済新報社、1979-1982), 15, 226-31, 795-802; Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 126-32, 281; ジャコービィ『雇用官僚制』163-69, 328。

就するための支配のシステム (a system of governance) を創りあげてきた」という⁹。これはすでに多くの専門職業領域で確認されており、人事管理もその例外ではない¹⁰。しかし、支配の意志を析出しただけで、はたして真の理解に達したといえるだろうか。専門家の心根を善意にとるか否かを問わず、モリス・クックの次の言葉は、専門職を専門職たらしめる生命線でありつづける。

いかなる専門職、専門家集団といえども、職業倫理なり行動規範は、当該職業の理想が行為に反映したものにほかならない。この理想というモメントが固定化し静止すれば、倫理も規範も死ぬ。これが生命の法則である。……

芸術家とは理想をにかけて歩む人のことだという。「専門職」という言葉になにかしら重いものがあるとしたら、ほかでもない、あらゆる専門職業人はこの点について芸術家の資質を備えなければならない¹¹。

少なくとも本稿が対象とする革新主義期から 1920 年代初頭までのアメリカでは「精神のない専門人」(Max Weber) の跋扈を許さない精神文化が息づいていた¹²。クックの文章は技術者に対するメッ

⁹ ガランボスは組織総合理論について再検討した 1983 年の研究史サーヴェイにおいて、近代的専門職 (modern professions) を生みだしてきた「組織変化の一般的なパターン」を再確認している。「過去百年間におびたらしい量の新しい専門職業が出現した。その多くはこのように新しく機能分化をとげた (differentiated) 大企業が求める従業員になったのである。また同様の専門化傾向を経験しつつあった政府や教育機関に向かう者もいた。」これらの新しい専門家たちが、本文の引用にあるとおり、支配のシステムを創りあげてきたという。Louis Galambos, “Technology, Political Economy, and Professionalization: Central Themes of the Organizational Synthesis,” *Business History Review* 57, no. 4 (Winter 1983): 486. 専門職概念の再検討は企業倫理研究の分野でも進展し、専門職業人を自認する人たちの思考様式に即して専門職を定義するようになった。Norman E. Bowie, “Are Business Ethics and Engineering Ethics Members of the Same Family?” *Journal of Business Ethics* 4, no. 1 (February 1985): 34-52.

¹⁰ 本研究は、革新主義期における新中間階級 (a new middle class) の興隆という現象に着目したロバート・ウィービーのシェーマに学び、その後の専門職にかんする研究史をふまえ、人事管理専門職の興隆という現象を人事管理運動内部の権力争い (協調と対抗の関係) から説明する試みである。マコーミックの研究史整理によれば、ウィービー後の研究は組織された専門職業人 (organized professionals) に焦点を合わせ、彼らの支配の意志をすくいあげようとしてきた。専門家たちはそれぞれの職業領域において専門知識の担い手 (experts) として認められることを願い、自分たちの処方箋にしたがわせる権力を手に入れようとしたという。当時の人間技師たちにも同様の思考行動様式が観察されるが、しかし、支配の意志だけを強調する従来の研究には限界を感じる。Robert H. Wiebe, *The Search for Order, 1877-1920* (New York: Hill and Wang, 1967), 111-32; Richard L. McComick, “Public Life in Industrial America, 1877-1917,” in *The New American History*, rev. & expanded ed. Eric Foner (Philadelphia: Temple University Press, 1997), 108, 124-25.

¹¹ Morris Llewellyn Cooke, “Ethics and the Engineering Profession,” *Annals* 101 (May 1922): 68 (quotation), 70.

¹² 革新主義期の専門職業家に問題がなかったと言うことではない、むしろ問題は山積していた。これはいつの時代でも同様であろう。肝心なことは、専門職業家が専門職業家であるためには、みずからそれを証明するための行動規範の確立と自浄の努力が不可欠だという点である。1919 年デトロイトで開催された専門職業家同士の対話集会 Inter-Professional Conference はそうした問題関心の発露であり、またクックの文章を掲載した『アメリカ政治社会科学学会紀要』1922 年 5 月の特集号も同様であった。Clyde L. King, foreword to “The Ethics of the Professionals and of Business,” ed. Clyde L. King, special issue, *Annals* 101 (May 1922), vii-ix. ちなみに、産業医が人事管理運動の主導権をとれなかった大きな理由のひとつは、彼らの職業倫理と行動規範が

セージとして発せられたものであるが、あらゆる専門職業に妥当する普遍性を有している、と当時の良識ある人びとは受けとめていたことであろう。本稿では、この二方向の相対立するモメント、つまり専門家ひとりひとりの内面で戦われたであろう権力意志と職業理想とのせめぎ合いに着目して分析をすすめる。この作業が、組織総合理論の限界を乗り越えて、人事管理運動のより十全な理解にいたる道であると考ええる。

史料の読み方（言葉の迷宮とその脱出路） 史料の分析と解説にあたっては、執筆意図の分析が欠かせない。当時の管理雑誌や業界誌に掲載された論説、専門家協会の機関誌やパンフレットの記述は、完了した出来事の記録というかたちをとっているときでさえ、それ以上の思いがこめられているのがふつうである。歴史の当事者があり得べき将来を望み見て、一定の読者層を想定し、人びとの思想と行動に影響をおよぼすために記した文章がほとんどなのであり、この場合、執筆意図はいまだ完結していない。管理運動の指導者や人間技師たちが繰り出す言説について、主観的に思われた意味を推しはかり、その欲求や願いや思想を読み解くかたちでことの因果連関を明らかにする、マックス・ヴェーバーの「理解的方法」に則った作業が欠かせないだろう。

このような方法的姿勢を堅持して、人事管理分野のキーワードの意味および意味変化を明らかにすることが、史料解説の鍵である。この分野の用語法は文字通り迷宮であり、従来の人事管理史研究のすべてが迷い込み、出口を見つけることができなかった。中には迷宮を彷徨っているとの自覚を欠いているケースも少なくない。同時代人の気持ちに寄り添い、彼らの操る言葉の力学に感覚を研ぎすまし、史料に対して正しい質問で問いかけることが、迷宮の溪谷から脱出するための唯一の峽路である。この領域のキーワードについて、あらかじめ注意すべき点をまとめておこう。

雇用管理派の用語法のもっとも重要な特徴は、前篇で明らかにしたとおり、「雇用管理」を「人事管理」の同義語として位置づけようとした点にある。このような言説は文字通り「提案」なのであり、指導者たちの希望や目標が表現されていた。「雇用管理」と「人事管理」はもともと同義語ではない、それを同義にしようというのがブルームフィールドらの運動であり、ここに雇用管理運動の最大の特徴がある（前篇第4節42-44頁）。これまでの研究はこの点を見過ごしてきたために、雇用管理運動はもとより、それを含む人事管理運動の全体を正確に理解することが出来なかった¹³。

疑いの目で見られていたためである。有名な例を挙げるなら、鉛中毒の権威アリス・ハミルトンは、専門家の矜持に欠ける「カンパニー・ドクター」に失望していた。1913年に合衆国労働統計局の上司に宛てて次のように書いている。「最近ナショナル・リード社と四つの独立企業に雇用されている医師が全員ニューヨークに集まりました。……医師たちはその会合の議事録を私宛てに送ってきましたが、彼らの採用した政策がまずもって自分たちを雇用している会社を守るためだというのはわかりきっています。」ハミルトンは、この時の調査結果をアメリカ医師会の機関誌に掲載し、産業における鉛中毒は「米国の医療専門職によって無視されてきた」と公の場で遠慮会釈なく糾弾した。Alice Hamilton to Charles H. Verrill, February 12, 1913, in *Alice Hamilton: A Life in Letters*, by Barbara Sicherman (Cambridge: Harvard University Press, 1984), 170-72; Alice Hamilton, "Industrial Lead-Poisoning in the Light of Recent Studies," *Journal of the American Medical Association* 59, no. 10 (September 7, 1912): 777-82.

¹³ 従来の研究のすべてが言葉の迷宮に迷い込み、しばしばその自覚を欠いていた。ジャコービはその時々思いつきで史料にある「雇用管理」の語を「人事管理」に書き換えている。たとえば、1918年5月、ロチェスターで開かれた第4回雇用管理者会議の報告においてブルームフィールドは一貫して「雇用管理者」の語を用いているが、この史料を引用する際「人事管理者」と言い換えてしまった(p. 130)。史料の誤読であり、

本稿では、雇用管理派の説く〈雇用管理〉や〈雇用部〉については、文脈上注意が必要なときには、山括弧でくくって弁別性を高める工夫を施した。このような小細工で迷宮の溪谷から抜け出せるわけでは勿論ないが、登攀と溯行の手助けとなる予備のハーケンにはなるだろう。

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。人間技師たちの戦いに焦点を当てる後篇では、言葉の迷宮に分け入り、彼らが操る言葉の戦略を解明することになる。第一次大戦期から戦後にかけて、雇用管理派と労使関係管理派は、あくまでも自覚的に「人事管理」を異なる意味で用いていた。雇用管理派にとっては「雇用管理」が、労使関係管理派にとっては「労使関係管理」こそが、真の人事管理であった。社立学校運動のメンバーにも独自のジャーゴンがあり、彼らは労働分野の広範な管理的調整領域を「サービス(service)」の語で表現し、事実上、この言葉を人事管理と同じ意味で使っていた。アメリカの第一次大戦への参戦前夜に人事管理運動に合流してきたIE運動の指導者たちにも愛用の言葉があった。彼らは「労働力保全(labor maintenance)」という言葉で人事管理に触手を伸ばしはじめた。「人事管理」という言葉は、管理運動の担い手たちが別の言葉で言い換えていたとしても、奪い合いの対象となる積極的な象徴だったのであり、その意味と意味変化の中に人間技師たちの戦いの姿が表現されていた。

新しい人事管理生成史（人間技師の戦いを分析するための視座と概念装置） 本稿は、人間技師の戦い

この管理運動を理解していない証拠だが、当人にはその自覚がない。この時ブルームフィールドは「雇用管理」が一個独立の専門職業になったという点を強調したかった。当人の思いに即していえば、「雇用担当者」が人事管理者と言い換えられる存在であるならば、雇用管理運動など最初から立ち上げる必要がなかった。人事管理という新しい専門職を担うにたる「雇用管理者」を育成したいというのが彼の願いであった。これはほんの一例であり、このような史料の書き替えは同書のいたるところに見いだすことができる。1916年の雇用管理者会議を「人事管理者会議」と書き替えているし、ハーロウ・パースンの論説に言及する際にも雇用管理者(employment executive)を人事管理者(personnel manager)に書き換えている(p. 90, 130)。ついであるが、同書の邦訳者たちも原著の“employment managers”を「人事管理者」と訳しているところがある。しかもこの箇所は原著自体が史料の文言“Detroit Executives' Club”を書き換えており、この書き換えから団体の性格を誤解していることもみずから証明してしまった。こんなことを言うのは辛い、引用頁数もまちがえていいる。註と引用の不正確さはここだけでないので敢えて指摘した(p. 92; 邦訳 126頁)。Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 90, 92, 130; ジャコービ『雇用官僚制』126, 166-67. ブルームフィールドの発言は, Meyer Bloomfield, "Problems of Industrial Management," EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 156-59.

同様の言語感覚の麻痺と史料の誤読は、言説分析を唱えるジェンダー史家による企業福利研究の通弊でもある。言葉遣いに細心の注意を払うべき言説分析が、言葉のラビリンスをさまよい、しかもその自覚がない。Andrea Tone, *The Business of Benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America* (Ithaca: Cornell University Press, 1997), 229-36; Nikki Mandel, *The Corporation as Family: The Gendering of Corporate Welfare, 1890-1930* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2002), 147-48.

ネルソンは、雇用管理運動について史料に忠実な記述を心掛けているが、それは言葉の迷宮に絡め取られないための自衛の策であったと考えられる。そのことは史料の執筆意図を分析する視点を提示しえていないことから推察される。Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison: University of Wisconsin Press, 1975), 148-56.

迷宮を彷徨っているとの自覚をもつ研究が近年あらわれたが、迷宮からの脱出見込みが立っていない。労使関係管理運動の存在を知らないのは致し方ないが、史料に対して適切な問いを用意しようとの姿勢が求められる。Bruce E. Kaufman, *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry* (Ithaca: Cornell University Press, 2008), 183-95.

というできごとを軸に据えて人事管理生成史を新しく書き替えることになる。これによって 1910 年代に進展した人事管理運動はもとより、1920 年代の大企業労務政策である私的福祉資本主義 (welfare capitalism)¹⁴ の起源および生成に関する説明も一変することになろう。以下では、本稿の分析概念と研究手続きについて説明するとともに、従来の研究の視野の限定性を明らかにして、それを乗り越えるための道を指ししめす。

本研究のもっとも大きな特徴は、人事管理の生成 (emergence)¹⁵ という歴史現象を、新しい専門管理者層の自己形成の経緯に即して明らかにする点にある。アメリカの人事管理運動は、人びとへの指導を通じて伝達可能なひとまとまりの諸原理から構成される “industrial management” の中に、人事の職能を適切に位置づけようとする意識的な努力であった¹⁶。くだけた表現で言い換えるなら、人の取り扱いを「科学」にする、というものであり、この理想が「人間工学」という言葉に結晶していた。このような意識的努力は、19 世紀末葉にはじまる福利運動や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、それを組織的に追求する動きは、新しく台頭しはじめた一群の専門

¹⁴ 上野継義「福祉資本主義の形成」『外国経営史の基礎知識』経営史学会編（有斐閣，2005），84-85。この文章では “welfare capitalism” に厚生資本主義なる訳語が編者によって書き加えられているが、適訳とはいえない。アメリカ史研究における “welfare capitalism” という用語には、公的福祉 (state care) あるいは国家による労働力保全 (state maintenance) に対する明確な態度表明が含意されるべきであり、そうした視点を織り込み、かつ『改革の時代』の訳業に学び、「私的福祉本主義」の訳語を前々からつかってきた。わが国では英語をそのままカタカナ表記する動きもあるが、意味が伝わりにくだけでなく、研究史を無視しているとの自覚がない。アメリカ史研究の先達は私的福祉 (private welfare) である旨を強調する用語法を採用してきた。たとえば、リチャード・ホフスタッターは “a system of private welfare capitalism” と綴り、ダニエル・ネルソンは “private welfare programs” の語を使っている。また、デヴィッド・モンゴメリーは大手私企業によって主導されたものであることを強調すべく会社福祉主義 (corporate welfarism) という用語を使っている。Richard Hofstadter, *The Age of Reform: From Bryan to F.D.R.* (New York: Alfred A. Knopf, 1955), 243; 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），212; Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison: University of Wisconsin Press, 1975), 48; David Montgomery, *The Fall of the House of Labor: The Workplace, the State, and American Labor Activism, 1865-1925* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987), 242。米国における労働力保全の意味は、Editorial, “Labor Maintenance,” *Industrial Management* 54, no. 1 (October 1917): 3-4。

¹⁵ ここに「生成」とは、読んで字のごとく、ものごとが生まれてかたちを成すことであり、一定の時間的な流れをその中に含んでいることを読者にイメージさせる言葉である。これを学術的な用語として用いる場合には、言葉の中身を詰める必要がある。本研究は人事管理および人事管理運動を——マックス・ヴェーバーの方法にならない——「歴史的個体」として把握する。つまり、歴史的現実のうちからえ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。これが「生成史」である。それでは無限の多様性を有する歴史的現実の中からいかなる要素を選びだすのか、選択の基準を与えてくれるのが、一般に「切り口」といわれている問題関心なり分析視角である。本稿では一貫して、管理の制度化と専門職化のプロセスに着目して、人間技師たちの自己形成の姿を再構成する。なお、「生成 (emergence)」の類義語には、“growth,” “rise,” “birth,” “formation,” 「形成」「成立」などさまざまな言葉があるが、概念構成の基本はここに記したのと同じである。言葉の違いに惑わされることなく、概念構成の基本に即してこれらの言葉を受けとめることが肝要である。

¹⁶ Meyer Bloomfield and Joseph W. Willits, foreword to “Personnel and Employment Problems in Industrial Management,” special issue, *Annals* 65 (May 1916): vii-viii; Dexter S. Kimball, *Industrial Economics* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1929), vii, 57-58。

的中間管理者たちによって担われて、1910 年代に専門家協会の結成に向かう複数の管理運動へと発展することになる。最初にあらわれたのが産業衛生運動であり、その一翼を担ったウインスロップ・タルボットの人間工学運動はのちの「人事管理」を見通していた。その遺産を引き継ぐかたちであらわれたのが雇用管理運動であり、これが大戦期の人事管理運動を牽引するが、運動の内部では、人間技師たちのさまざまな利害の対抗が進展していた。彼らはいずれも問題解決の専門家として自己を売り込み、「人事管理者」という高いステイタスを目指して相争うようになる。人事管理運動は、その担い手の思想と行動に即して観察するならば、人間技師たらんとする人たちによって戦われた労働問題解決策の提案競争だったのであり、最初から統一性なり一貫性のある運動ではなかった。わけでも人事管理運動のゆくえを決定的に左右する利害の対抗が雇用管理派と労使関係管理派との間で進展した。本稿の英文タイトル “The Hidden Dimensions of the Personnel Management Movement” はこれまで記述されることのなかったこの側面を解明しようとの研究意図を表現している。

このような人事管理運動内部の闘争と妥協のプロセスを分析するための概念装置が「雇用管理派」と「労使関係管理派」である。その当時さまざまな処方箋が拮抗していたが、強い凝集力を有する処方箋を軸におおきなグループを形成したのがこの二派である。人事分野の管理運動には、このほかにも産業衛生運動や社立学校運動があり、第一次大戦への参戦直前には IE 運動と産業心理学が加わり、伝統的な福利運動の諸潮流も依然影響力を有していた。また、黒人労働者を北部産業に定着させるべく活動を開始していた全国都市黒人連盟 (National Urban League) やカラード YMCA (Colored Y. M. C. A.) が、休戦後、人事管理運動に流れてきた¹⁷。しかしながら、人事管理運動全体のゆくえを左右したのは件の二派であった¹⁸。この分析概念について注意しておきたいことは、もしも雇用管理者協会に集う人が「雇用管理派」で、NSC に集う人が「労使関係管理派」だといいうるなら話

¹⁷ John T. Clark, Executive Secretary, Urban League, Pittsburgh, Pa., “The Urban League and Its Relation to Industry,” and David D. Jones, Executive Secretary of Colored Y. M. C. A., “The Negro in St. Louis — A Study on Good Relations,” *NACS Proceedings* 8 (1920), 668-74。

¹⁸ 従来の研究のほとんどは福利活動と科学的管理（およびそれを含む体系的管理）を人事管理の源泉として位置づけるとともに、職業指導運動から生まれた雇用管理運動の流れが新たに加わって、第一次大戦期の人事管理運動ができあがったと考えてきた。科学的管理運動と福利運動については、本稿で検討する人事管理概念の転換にほとんど影響を及ぼさなかったのが、敢えて言及しなかったが、重要な研究テーマが残されている。科学的管理運動と人事管理運動との交わりは、19 世紀末葉から 1920 年代にかけて進展したインダストリアル・エンジニアリング運動の中でおおきな化学的な反応が起きた。また伝統的な福利活動の担い手としてウェルフェア・セクレタリーが活躍したことはアイルバートらの研究で周知のとおりだが、1910 年代にはいると、それに代わって産業看護婦 (industrial nurses) が地歩を占めるにいたる。彼女たちは人事管理専門職に色気を示さなかったが、主に安全運動を推進する大手産業企業の福利活動ならびに移民のアメリカ化に一定の役割をはたした。この二つの動きについては、ひとまとまりの研究を要するゆえ、別稿を用意している。科学的管理運動と人事管理運動の交叉については、「人事部創成神話の起源——インダストリアル・エンジニアリング生成史の一面——」アメリカ経済史学会編『アメリカ経済史研究』14 号 (2016 年 3 月)、予定。産業看護婦については、さしあたり、「革新主義期アメリカにおける安全運動と移民労働者——セイフティ・マンによる『安全の福音』伝道——」アメリカ学会編『アメリカ研究』31 号 (1997 年 3 月): 19-40; 「ウェルフェアの看護化——革新主義期アメリカにおける産業看護のポリティクス——」Kyoto Sangyo University Discussion Paper Series, no. 3 (October 2015)。

しは簡単だが、現実はそうではないという点である。ひとつの専門家協会の内部に異なる処方箋の信奉者が多数混在しており、しかも移ろいやすい信者も交じっていて、途中で信仰を曲げて管理運動の列車を乗り換える者も少なくなかった。

この概念装置を用いることによって人事管理運動の複雑かつダイナミックな性格を描きだすことができる。具体的に説明しよう。雇用管理運動は「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あげ」ようとする管理運動である（前篇第 4 節 40 頁）。この改革目標を実現するために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進めようとの処方箋を提唱した指導者とその同調者たちが「雇用管理派」である（前篇第 1 節 98 頁、第 4 節 42-44 頁）。だが、この改革目標は雇用管理派の占有物ではない。同じ目標を達成するために別の処方箋を唱えるグループが台頭してきた。そのもっとも有力な一団が「労使関係管理派」である。同派は当初、雇用管理運動の改革テーマ（労働移動の削減）とその具体策を自己の処方箋に組み入れると同時に、人間工学ブームに便乗して「人間技師」を名のり、地方の雇用管理者協会の会員になって、全国雇用管理者協会（National Association of Employment Managers; NAEM）の設立に向けて雇用管理派と手を握るが、ほぼ同時にすすめていた労使関係管理プログラムの売り込みに成功して運動全体の主導権を掌中に収めるや、この全国組織を労使関係管理運動の推進組織に作り替えていく¹⁹。当時 NAEM と NSC の提携を予想する者もいたが、結局その方向には向かわず、1920 年 2 月、NAEM はアメリカ労使関係管理協会（Industrial Relations Association of America; IRAA）と改称した。労使関係管理派は雇用管理運動に相乗りし、雇用管理者協会の内部からその主導権を握る方向で行動したために、同協会の動きを表面的に眺めている限り安全運動との深いつながりはまったくといってよいほど見えてこないし、さらには 1920 年に入って NAEM の運動方針が突然変化したかのような印象を受ける²⁰。

¹⁹ 労使関係管理派が地方の雇用管理者協会のメンバーになって、雇用管理者協会の運動を内部から作り替えていくプロセスは、本稿では十分に論及することができなかった。この経緯を実証するには地方協会レベルの分析が欠かせない。

²⁰ この印象を事実と取り違え、「保守派」による IRAA の乗っ取りという物語を創作したのがジャコビーの『雇用官僚制』である。労使関係管理運動の存在が知られていなかった時代の苦心の説明努力であり、当時の研究水準の中では群を抜いていた。とくに雇用管理運動の専門職業イデオロギーとその動きに注目した点は、今日の研究水準から見れば不十分な点は多々あるにせよ、その後の人事管理史研究におおきな刺激を与えた。しかし、彼は保守派による人事管理運動の制覇という物語に惚れ込むあまり、このストーリーに史実を合わせるプロクルステス・ベッドの誘惑に克てなかった。(1) ティードとメトカーフの人事管理テキスト（出版年を間違えており、第 2 版でも訂正されていない）の影響力を否定するために、書評の検討範囲を狭めた。(2) IRAA 機関誌『人事』の論調の変化を指摘して自説を補強しようとしたが、証拠がないので註に別の文献を挙げた。(3) 職長訓練を AMA=SCC モデルの特徴として指摘したが、論拠に乏しいので、YMCA の訓練プログラムに議論をそらした。(4) 20 年代のリベラル派の影響力を低く見積もるために、同派の全体を「人事調査連盟やテイラー協会のような傍流（fringe group）」として描いた。(5) このように堀を埋めた上で、リベラル・モデル（雇用管理派の処方箋）の衰退という対になる物語をこしらえ、事実上、雇用管理運動と私的福祉資本主義とのつながりを問う道を遮断した。すべて実証的な根拠を欠いていることは、本人がいちばんよく分かっているはずである。雇用管理派の処方箋（人事管理のリベラル・モデル）は訴求力を失ったが、同派の中心人物、すなわち雇用管理運動の分裂後、1920 年代を通じて人事分野の教育啓蒙活動に従事した「管理科学啓蒙派」は、職長訓練プログラムの開発と普及、人事管理教科書の執筆、大学への人事管理教育の導入など、管理の制度化と科学化におおきく寄与し、労使関係管理運動を側面から支える働きをした。先行研

このような人事管理運動のなりゆきそのものが、従来の研究において安全運動が正確に位置づけられてこなかった原因のひとつなのであり、表層を突き抜けて安全運動との密接なかかわりを析出するための概念が求められるゆえんである。

この概念装置は人事分野の他の専門家協会の分析にも不可欠である。たとえば、全国社立学校協会（National Association of Corporation Schools; NACS）は、教育訓練管理者たちが自己の仕事領域（熟練工の社内養成）の制度化と専門職化を推しすすめるための組織として出発したが、労働移動問題の発見を契機にして、内部対立をはらみつつ雇用管理運動に歩み寄り、その一翼を形成することになった。NACS 内の職業指導委員会（Committee on Vocational Guidance）は雇用管理派の処方箋を受け入れたが、協会の内部で労使関係管理派の処方箋に同調する者が次第に頭角をあらわす。最終的に NACS は労使関係管理派の人事管理概念を受け入れることになるが、最後まで内部対立を解消することはできなかった。ひとつの専門家協会の内部において異なる処方箋の信奉者たちが対峙していたのであり、同じような事情はインダストリアル・エンジニア協会（Society of Industrial Engineers）の内部にも、NACS 内の安全衛生分野の集まりにも観察することができる。本稿ではこれらのグループについては、人事管理運動の基本線（雇用管理運動と労使関係管理運動の協調と対抗の関係）に影響を及ぼす限りで論及することになる。

人事管理の生成は、以上のように、人間技師の戦い、つまり専門的中間管理者たちの自己形成というモメントを入れてこない限り説明できない歴史現象なのである。この点をさらに例証するために、アメリカ人事管理史研究において今日なおひろく流布している学説を参考までに検討しておこう。管理組織における労務管理機能の専門分化をもって人事管理の生成とみなし、その具体的な指標を人事部の創設に求める見解がある。この学説の最大の弱点は、研究者のまなざしを企業内の管理組織上のできごとに囲い込み、人事管理の生成というできごとの重さ、すなわち、それが管理の制度化と専門職化という広範な社会変化をともしなう歴史現象であり、企業の存続可能性とそこに就労する労働者の生活のありようはもとより、アメリカ産業社会の進路をも左右する事件であったという歴史の重みに視野を閉ざしてしまいがちだという点にあるが、百歩譲ってこれに目をつぶるとしても、なお大きな問題が残されている。それは何をもって人事部の創設とみるのか、この問いに実証的に答えていないことである。この難題に挑戦したのが経営史家ヘンリー・アイルバートであった。労務部門の分離独立という現象は、たとえば B. F. グッドリッチ社（B. F. Goodrich Co.）にみるように、早く 1900 年頃にさかのぼるが、オードウェイ・ティード（Ordway Tead）の見立てによればそれは近代的（modern）な人事部ではなかったという。それではなにをもって「モダン」とみなすのか。アイルバートもまた人事部の創設こそが人事管理のはじまり（beginnings）を画する指標だとみていたが、モダンの判断基準を見つけることができなかった。人事部の統制範囲と機能（scope and functions）から判断しようと考えると（目のつけどころはよかった）関連文献を博搜したが、コアになる機能は絞り込めるものの、実務の世界はきわめて多様であり、結局、統一的な基準は見つけることが

究の問題点、とりわけ史料の読みにかかわる歴史研究の核心部分については、関連箇所の脚注で逐次補足していく。Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 174-80 (decline of the liberal model), 180 (Tead & Metcalf text), 183 and 329n49 (takeover of the IRAA, newsletter *Personnel*), 184 and 330n53 (fringe group), 185-87 (foremen's training)。

できなかった²¹。だが、現実には人事部のあるべき姿について明確な基準が存在した。人事部の定義と組織図が人間技師たちの戦いの争点になっており、例の二派が異なる基準（ステイタスと統制範囲と経営組織内における他の職能部門との関係で定義される）をもって対峙していた。1918 年から 19 年春にかけて、雇用管理派のいう〈雇用部〉という名の人事部が否定され、「労使関係部」という名の人事部が労使関係管理派によって提唱される。そして後者が覇権を握ることになった。モダンな人事部とは何か（近代的人事管理とは何か）という研究史上の難問は、人間技師の戦いという要素を入れてこない限り答えられない質問なのである。

そもそもこれまでの研究は、「人事管理」という概念が、いつ、どこで、どのように生まれ、いかなる意味変化を辿ったのか、この肝心な問いに答えていない。当然のことながら、「雇用管理」と「人事管理」と「労使関係管理」の違いは何か、「雇用部」と「人事部」と「労使関係部」を分けるメルクマールは何か、これらの問いに答えられなかったし、そもそもこのような問いを立てることもなかった。本稿冒頭の引用句は、第一次大戦後の人事管理運動が歩むべき方向性を確認する場となった NAEM 第 1 回年次大会における基調報告の一節である。労使関係管理と雇用管理とをしっかりと区別することによって人事管理運動の混乱を治めようとした同時代人の問題関心がこの句に表現されている。歴史の当事者の切実な思いを受けとめ、その背景事情を詳らかにしない限り、人事管理運動を理解したことにはならないであろう。本研究は人間技師の戦いの姿を再現することによって人事管理生成史を再構成し、これらの問いのすべてに研究史上はじめて答える試みである。

新しい私的福祉資本主義生成史（実証深度、方法意識、研究手続き） 本稿は、歴史変革の主体が誰なのかを問い、最終的に、私的福祉資本主義が人間技師の戦いの中から生まれたことを明らかにする。労働史家や労務管理史研究者は私的福祉資本主義という歴史現象についてさかんに発言してきたが、いずれもこの新しい労務政策の導入にイニシアティブを発揮した一群の開明的な大企業経営者の存在を与件とし²²、その上で、労務政策の導入動機を探り（多くは組合対策と新しい能率観の受容を挙げている）、また、この労務政策の性格（慈悲的な労務政策を労働者は受け入れたのか否か）とその行く末（大恐慌によって崩壊する運命にあったのか否か）について論じてきた²³。私的福祉資本主義の起源についてもあれこれ詮索してきたが、開明的な大企業経営者のイニシアティブで新しい労務政策が導入さ

れたこと、一群の労務担当者が登用されたことを強調する点では共通している。比較的によく考えているのが労働史家デヴィッド・プロディであり、いまひとつ特別協議委員会（Special Conference Committee; SCC）のメンバー企業の役割を重視する見解に人気がある。

プロディは、アメリカの大企業経営者たち（American industrialists）が労働者の処遇について世間の期待に応えようとしてきた動きをふりかえり、これをハイフン付きの労使関係運動（industrial-relations movement）と名づけた。これは労務政策を合理的かつ組織的な基盤のうえに載せる動きのことであり、大企業経営者たちはこの目的のためにクラレンス・J. ヒックス（Clarence J. Hicks）やアーサー・H. ヤング（Arthur H. Young）らが主導する一群の専門管理者グループ（a professional group of managers）、ならびに労使関係カウンセラーズ社（Industrial Relations Counselors, Inc.）といった専門家集団をこしらえた（created）。私的福祉資本主義の導入動機には、「大組織」が有すべき義務の観念、生産効率向上への冷静な判断、労働運動への対抗などさまざまあるが、ともかく開明的な大企業経営者によって採用された労務政策であり、それを実現するための専門管理者集団をみずから創り出したという²⁴。プロディ本人はどう思っているか分からないが、これはコーポレート・リベラリズムの歴史解釈だといってよい。なお、一群の専門管理者たちは、「大学の専門課程、調査と出版、専門家協会によって支えられていた」と述べており、管理の制度化現象にもわずかに言及しているが、全体の論調から推して、この史実を重くみているわけではない。

私的福祉資本主義をロックフェラー系企業の影響力の拡大として説明する見解に多くの研究者は惹かれている。アーヴィン・バーンスタイン、ロバート・オザン、ジャコービなどが主要な論客である。これらの論者は、注目する「大企業経営者」の範囲を狭めたが、企業家のイニシアティブを強調する点でプロディのそれと同質のものである。いずれも特別協議委員会（Special Conference Committee; SCC）を結成した指導的大企業 10 社のトップ経営者と労使関係管理者たちの動きを重視し、彼らがアメリカ経営管理協会（American Management Association; AMA）²⁵ や労使関係カウンセラーズ社を使ってその影響力を拡大したという。バーンスタインはまた、ヒックスがコモンズ学派の支配するウィスコンシン大を卒業した経験から、「収集した事実に基づく偏りのない教育」の大切さを痛感して、プリンストン大学に労使関係センターの設置を進めたという周知の事実にも言及している。これは管理の制度化にかかわる史実だが、これのアメリカ企業管理史上の意味を問う視点はみ

²¹ Henry Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review* 33, no. 3 (Autumn 1959): 350-55.

²² このような認識は早くも同時代の労働経済学者サムナー・スリクターにみられる。彼は 1920 年代の大企業労務政策をふりかえり、第一次大戦によって引き起こされた一連の変化によって、「雇主たちは労働者のグッドウィルを獲得することに突然（suddenly）関心を持ちはじめた」と述べた。スリクターが問うたのは、そうした態度変化がなぜ生じたのかではなく、なにゆえに 20 年代を通じてその関心が持続しえたのかという点にあった。Sumner H. Slichter, "The Current Labor Policies of American Industries," *Quarterly Journal of Economics* 43, no. 3 (May 1929): 393-435.

²³ 組合対策を主要な導入動機と考えているのは、たとえば、Irving Bernstein, *The Lean Years: A History of the American Worker, 1920-1933* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1966), 187; Robert Ozanne, *A Century of Labor-Management Relations at McCormick and International Harvester* (Madison: University of Wisconsin Press, 1967), 245. 私的福祉資本主義を労働者は受け入れたのか否かについて新しい史実の発掘と新しい理解を提示したのは、Lizabeth Cohen, *Making a New Deal: Industrial Workers in Chicago, 1919-1939* (New York: Cambridge University Press, 1990).

²⁴ David Brody, "The Rise and Decline of Welfare Capitalism," in *Workers in Industrial America: Essays on the Twentieth Century Struggle*, 2d ed. (New York: Oxford University Press, 1993), 49-54. プロディのこの論説は、1968 年の次の書物への寄稿論文を改訂したものである。John Braeman et al, eds., *Change and Continuity in Twentieth Century America: The 1920's* (Columbus: Ohio State University Press, 1968), 147-78.

²⁵ 1920 年代の人事管理推進組織として機能した AMA は、「アメリカ経営者協会」と邦訳されてきたが、この団体は管理の制度化に貢献しようとの目的を有しており、同時代人の思いを訳語に反映させて「アメリカ経営管理協会」とするのがよいだろう。レオン・アルフォードが編集主幹を務める『管理工学』誌は、協会の設立を伝える社説のなかで、このタイトルについて次のように報じている。「この新しい名前はことのほか喜ばしい選択であるように思える。ひとつにはアメリカ産業ならびに商業における管理の普及と発展に尽力する組織であるという考えをこの新しい名前は示唆していることである。いまひとつは、多分あまり自明のことではないだろうが、アメリカ式の管理（American management）を推し進め、その利益を世界の産業と商業にもたらすよう尽力する協会であるということである。」"American Management Association (Editorial Comment)," *Management Engineering* 4 (April 1923): 274.

られない。他方、ジャコービィは、SCC のトップ経営者たちが AMA の理事会を牛耳り、エドワード・コードリック (Edward S. Cowdrick), W. J. ドナルド (W. J. Donald), サム・ルイソン (Sam Lewisohn), アーサー・ヤングといった宣伝係 (publicists) を使って、従業員代表制を核とする人事管理の保守主義モデルの普及につとめた、そのために人事管理のリベラル・モデル (雇用管理派の処方箋) は「衰退」し、1920 年代をつうじてリベラル派は「傍流」の位置にとどまったという²⁶。こうして雇用管理運動と私的福祉資本主義との結びつきは否定され、結果的にロックフェラー系企業や SCC の働きがもっとも強調されることになった。

先行研究はいずれも、ニュー・レフトも、コーポレート・リベラリズムも、内部労働市場論も、個別企業の実証研究も、認識枠組みや立場の違いを問わず、大企業経営者が一群の専門管理者の手を借りて新しい労務政策を採用したという物語をえがいてきた。現象的にはまさにそのように見えるが、現実の製造業大手の雇主たちは、新しい労働者観と能率観を自発的に身につけ、みずからの采配で進歩的な労務政策を採り入れるほど、ものわかりがよかったのであろうか²⁷。そして新しい労務政策を担う有能な専門管理者はかくも都合よく見つかる存在であったのだろうか²⁸。人間技師

²⁶ Bernstein, *The Lean Years*, 157-69; Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 167-205; ジャコービィ『雇用官僚制』205-45; Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal* (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1997), 13-31; サンフォード・ジャコービィ『会社荘園制: アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡』内田一秀, 中本和秀, 鈴木良始, 平尾武久, 森果訳 (北海道大学図書刊行会, 1999), 33-60. ジャコービィはこれらの書物では SCC の構成メンバーを「トップ経営者たち」と述べていたが、2003 年の論文では「CEOs と人事管理者たち」との割り註を挿入して、正確を期した。Sanford M. Jacoby, "A Century of Human Resource Management," in *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, ed. Bruce E. Kaufman, Richard A. Beaumont, and Roy B. Helgott (Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, 2003), 152.

²⁷ 開明的な経営者が新しい労務政策の普及に一定の役割を演じたのは事実である。たとえば、ロックフェラー 2 世の働きについてはよく知られている。だが、1915 年以前の彼は労働問題についてはまったくの無知であり、彼に労務改革を「先導させよう」と決意し、それを実現したのは、コロラドの炭鉱ストライキを機に彼の個人アドバイザーとなったマッケンジー・キングである。もともとロックフェラー 2 世はとても誠実な人物で、他者の話に耳を傾ける温和な人柄だったことが幸いしたのであり、ほかの大企業経営者に同様の誠実さと気性を期待するのは非現実的であろう。よく知られている例を挙げると、ロックフェラー 2 世は、1919 年 9 月に U.S. スティール社の H.C. フリックとエルバート・ゲーリーに従業員代表制の導入を検討するよう懇請し、翌 20 年 3 月にもジョージ・パーキンズ宛の書簡で導入のメリットを縷説して再検討を求めた。だが、ゲーリーは従来からの福利政策にこだわり、この薦めに従わなかった。以下に述べるとおり、私的福祉資本主義の起源は、ビッグ・ビジネスの興隆を背景に、階層的管理組織の内部に新しい職業機会を見いだした専門的中間管理者たちによる労働問題解決策の提案競争にあったというのが本稿の作業仮説である。W. L. Mackenzie King, *Diary*, December 3, 1914, quoted in F. A. McGregor, *The Fall & Rise of Mackenzie King, 1911-1919* (Toronto: Macmillan of Canada, 1962), 113; John D. Rockefeller, Jr. to Perkins, March 5, 1920, Perkins Papers, quoted in David Brody, *Labor in Crisis: The Steel Strike of 1919* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1965), 83; "Judge Gary on Shop Committees," *Iron Age* 105 (April 22, 1920): 1183.

²⁸ 雇主たちの生態を経済学者 J. R. コモンズらの同時代調査は皮肉混じりに描いている。「1919 年の夏に雇主の多くがなんと安易に専門家 (experts) を登用したことか、まことに驚くばかりだ。四方八方のいくつかの職業からこのような専門家がやってきて職に就いた。専門家たちは、早急においで頂きたくとの雇主からの長距離電話を受け取ったのである。専門家たちは雇主の財布を意のままにした。資本主義体制は風前の灯火、雇主は自制力を失ってしまったかのようだ。いくつかのケースでは雇主たちが事業の労務面を本当に放棄してしまい、それを先生方 (professors) に預けていることが判った。」労使関係管理プログラムの導入企業は、

たちの戦いの姿から事態を観察すると、とてもこのように朗らかな物語を描く気にはなれない。労使関係管理運動の指導者の言葉をそのまま引くならば、進んだ労務政策の採用は「経営者の協力があつたからではなく、むしろ経営者の協力を欠いていたにもかかわらず」成しとげられたものだという。新しい労働観や能率観に耳を貸そうとしない頑なな雇主を説得する力量のことを、セーフティ・マンは、当時の広告論の言葉をかりて「セールスマンシップの才能」と呼んでいた。彼らはこの作業を「もっとも困難な種類の教育」だと振り返っているが、同時におおきな達成感をも味わっている。この教育事業に果敢に挑戦する専門管理者集団が一定の量的規模をとまってあらわれなかったならば、私的福祉資本主義が陽の目を見ることはなかったのではあるまいか。

本研究は、セールスマンシップの才能を駆使して経営者の説得に奔走した人間技師たちの戦い (労働問題解決策の提案競争) に即して新しい労務政策の登場を説明する。階層的管理組織によって運営される複数事業単位制企業 (チャンドラーのいう「近代産業企業」) の興隆とともに、数多の専門的中間管理者が成長しはじめたが、このプロセスはかなりの時間を費やして少しずつ進展したものである。なかでも労働部面での管理的対応は著しく遅れていた。労務管理を「科学」にしなければならないとの問題関心があらわれるのはようやく 19 世紀も終わりに近づいてからであり、しかもこの提案は経営者からではなく、社会福音 (social gospel) 派の指導者²⁹ や YMCA の活動家など企業外部の社会改良家や新興の専門的中間管理者層に属する人たち (その中には労働者の処遇に心を痛める勇敢な女性たちがいた) や体系的管理の実務家から出てきた。労働分野の専門的中間管理者が一定の量的規模をとまって姿をあらわすのは 20 世紀に入ってからであり、彼らのなかに自己の仕事領域を専門職へと高めようとの自覚が芽生えるのはそのあとのこと、専門家協会の創設に向けて彼らが実際に行動を起こすのは 1910 年代に入ってからである。このような長い準備期間を経てようやく、人間技師をめざす人たちが労働問題の解決策を雇主に直談判するような度胸と専門家としての矜持を身につけるようになり、やがて経営者の説得をゲーム感覚で追求する専門家集団すら出現した。セーフティ・マンの発言を仔細に辿ってみると、経営者教育という骨の折れる難事業を楽しげに振り返っており、仲間うちの自慢話の種にしている風がある³⁰。このような長期にわたる管理者の自己形成の努力の中から私的福祉資本主義がその姿をあらわしてきたと考えられる。

私的福祉資本主義の生成について、先行研究と本研究との違いはどこにあるのか。ひとつは労使関係管理運動の存在を認識しえたか否かという実証深度の差にあり、これまでの研究のすべてはこの動きを「管理運動」として認識できなかった。しかしもっとも重要な違いは管理の制度化と専門

コモンズらの観察よりも一足早く第一次大戦中に、人間技師たちの説得に応じて労使関係管理者の登用を開始していたが、これらの企業の雇主の生態も、コモンズらの観察と大同小異であっただろう。John R. Commons et al., *Industrial Government* (New York: Macmillan Co., 1921), viii.

²⁹ 管理思想史家ダニエル・レンによれば、米国の産業社会学の真の起源は、ソーシャル・ダーウィニズムに対する抵抗思想として登場した 19 世紀末葉のソーシャル・ゴスペルにあり、1920 年代から 30 年代のホーソン実験ではないと述べている。アメリカの管理運動は企業外部の社会改良思想の影響を強く受けていた。Daniel A. Wren, "Industrial Sociology: A Revised View of Its Antecedents," *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 21, no. 4 (October 1985): 311-20.

³⁰ "General Round Table Discussion," NSC *Proceedings* 7 (1918), 111-31. この討議では雇主に安全をいかに売り込むか (how to sell safety to the big boss) がテーマとなった。

職化という歴史現象をどの程度の重みをもって受けとめるのか、方法意識の差にあると考えられる。このような歴史的な感性をみがくためにこそ研究史はふりかえらなければならない。シドニー・ポラードの『現代企業管理の起源』によれば、産業革命期のイギリス企業の中にはすぐれた管理手法をみいだした例がいくつもあった。ところが、そうした「企業管理上の成果は企業から企業へと伝達されるようなサイエンスにまで固まっていなかった」という³¹。こうした状況は同国ではその後も長くつづいた。アメリカでも事情に大差はなく、本研究前篇（第1節96頁）で述べたとおり、中でも労務管理の分野は他の管理領域よりも著しく遅れていた。こうした状況を打破しようとの先覚者たちのたゆまぬ努力と試行錯誤が進展し、ついに第一次大戦末期から1920年代にかけて、労務管理は「科学」へと近づいていく³²。このような長期にわたる管理の制度化と専門職化の努力がなかったならば、企業家が新しい労務政策の導入を試みようとしても、それを担う専門管理者たちはどこにも見あたらず、打つ手は限られていたことであろう。

私的福祉資本主義は人間技師たちの戦いの中から生まれた。その直接的な源泉は安全運動とそこから成長した労使関係管理運動にさかのぼることができるが、雇用管理運動もその成立に直接間接に少なからざる影響を及ぼした。この二運動の協調と対抗の関係から私的福祉資本主義の生成を説明するには、以下のような研究手続きを踏む必要がある。手続きのひとつひとつがこの歴史現象を新しい視点から捉えなおすための語彙をゆたかにすることになるだろう。

第一に、労使関係管理運動を固有の管理運動として提示する。人事管理生成史は蓄積の豊かな成熟した研究領域であるが、労使関係管理運動は長らくその存在さえ知られていなかった。この運動は1920年代の大企業労務政策の基調を決定づけたために、その諸側面が断片的に取りあげられることはこれまでもたびたびあった。しかしながら、セイフティ・マンを核とする一群の専門的・中間管理者たちによって担われた管理の制度化と専門職化をめざす意識的な努力、つまり「管理運動」としては考察されてこなかった。これは労使関係管理運動の母体となった安全運動がアメリカ企業管理史の中に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モノグラフは早くから存在する³³が、安全運動が一群のセイフティ・マンによって指導される管理運動であったこと、ならびに安全委員

会活動から労使関係管理運動への内発的な推転の契機（新しい能率観と労働者観の発見）が見過ごされてきた。

第二に、雇用管理運動と労使関係管理運動との協調と対抗の関係を軸に人事管理運動を再構成することによって、私的福祉資本主義の成立にいたるまでの人間技師たちの戦いの歴史を詳らかにする。労使関係管理運動の起源と特徴、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³⁴につづき、本稿ではこの運動が、アメリカの第一次大戦への参戦前夜から1920年夏の戦後不況直前までの時期に、人事管理運動のなかでどのような位置を占め、人事管理の制度化と専門職化に向けていかなる役割を果たしたのかを考察する。これは人事管理運動を正しく理解するために新たに補助線（安全運動から労使関係管理運動へ、さらに私的福祉資本主義への流れ）を書き入れる作業である。この作業によって雇用管理運動の性格が逆照射されるだけでなく、1910年代の人事管理運動と20年代の私的福祉資本主義との連続面と非連続面が重層的に明らかになるであろう。ここに重層的とは、労使関係管理運動から私的福祉資本主義への系譜的な連関だけでなく、リベラルな人事管理思想を掲げる雇用管理運動と私的福祉資本主義とのつながりをも同時に解明するという意味である。前者は前二稿からだけでも十分に見通せるようになっていたが、後者はこれまで検討されてこなかった。というより、研究史的には、雇用管理運動と私的福祉資本主義とのつながりは否定される傾向にあった。本稿はこの研究傾向に抗う試みである。

第三に、人事管理運動と国家とのかわりを明らかにする。具体的には、(1) 運動指導者たちの国家観、(2) 州政府による工場監督官行政の役割変化、(3) 連邦政府レベルでの安全委員会思想の受容について検討する。なお、本稿では立ち回らないが、人事管理および私的福祉資本主義の生成という歴史現象は、アメリカ型福祉国家の形成史の中に位置づけることによって、福祉国家の国際比較研究に接合しうる³⁵。ここでは(1)と(2)についてだけ検討指針を示しておく。

人事管理運動は複数の管理運動の集合体であり、運動指導者たちの国家観はまちまちであった。ただし、管理運動ごとにそれぞれ一定の傾向性を指摘することができる。第一次大戦中に、運動指導者たちは自己の労務改革案を実現するために国家の権力と権威を積極的に活用しようとする挙に

³¹ シドニー・ポラード『現代企業管理の起源』山下幸夫ほか訳（千倉書房、1982）、日本語版への序文。

³² 「労務管理の科学」は、第一次大戦期にはいまだその必要性が叫ばれている状況だったが、1920年代初めにはダートマス大学アモス・タック・スクールやペンシルヴェニア大学ウォートン・スクールのほか、ハーヴァード大学やコーネル大学、コロンビア大学に労務管理コースが設置されるにいたる。“The New Art of Labor Management,” *Survey* 40 (July 13, 1918): 433; Lee K. Frankel and Alexander Fleisher, *The Human Factor in Industry*, with the cooperation of Laura S. Seymour (New York: Macmillan Co., 1924), 12-14.

³³ 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; Stuart D. Brandes, *American Welfare Capitalism, 1880-1940* (Chicago: University of Chicago Press, 1970), 4-5, 29; 平尾武久『アメリカ労務管理の史的構造——アメリカ鉄鋼業を中心として——』（千倉書房、1984）、225-32。1990年代の終わり頃から技術史家による安全運動史研究があらわれたが、安全運動を労務管理運動としてとらえる視点はかえって後退してしまった。Mark Aldrich, *Safety First: Technology, Labor, and Business in the Building of American Work Safety, 1870-1939* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997)。

³⁴ 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。

³⁵ 私的福祉資本主義の起源について考察する際、米国人の福祉国家観の分析は避けられないが、本稿では歴史家オスカー・ハンドリンによる研究史を踏まえた総括的発言を前提にしている。「20世紀の最初の10年にはすでに個人主義の観念はよく定着しており、社会政策的行為（social action）はなんであれ個人の自由（personal liberty）に対する脅威と見られるようになっていた。自助（voluntary effort）という対抗的形態の方が、より適切でより国民の特性に合っていると考えられた。かくして社会保障の提案は、それによって満たされるニーズの視点から単純に検討されたのではなく、個人的自由をついには奪ってしまうであろう国家権力の拡大過程に道を開く糸口と考えられたのである。」このような思考傾向が私的福祉資本主義の成長を助け、また逆に、大企業の経営行動ならびにアメリカのミドルクラス（管理の専門職化を目指す中間管理者層はこの階級に属する）の社会的影響力の大きさがこのような思考傾向を強化する方向に作用したことは言うまでもなからう。Oscar Handlin, foreword to *The Struggle for Social Security, 1900-1935*, by Roy Lubove (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), ix.

出た。この点はすべての管理運動で一致しているが、仔細に検討してみると、根本的な相違点のあることがわかる。雇用管理運動の指導者たちは理想的な分権的雇用部と自己の社会理想を産業界へ注入するために国家の権威を頼みとした。これに対して労使関係管理運動の指導者を輩出することになるセイフティ・マンたちは、私企業ですでに確立されていた進んだ安全管理手法を政府工場に導入し、公的機関に安全管理者の登用を義務づける法律の制定を政府に働きかけた。つまり、ともに国家の権威を利用するといっても、労務改革の方向は正反対であった。すすんだ管理手法の導入を民間企業が率先垂範することが、労使関係の安定につながるだけでなく、政府規制の進展を牽制することになるとの労使関係管理派のメッセージこそ、私的福祉資本主義の国家観にほかならず、これは安全運動の実験経験から得られたものであった。

州の工場監督官と企業との関係は、1910年代前半に各州で制定された労働者災害補償法(workmen's compensation laws)および労災保険法のおかげで相互協力の方角にすすんだ。産業安全行政をつかさどる産業委員会(state industrial commissions)など、州の労働行政機関の主催する各種会議やシンポジウムは人事管理運動の諸潮流、とくに労使関係管理派のネットワーク形成に重要な役割を果たした。これらの集まりは雇用管理者会議に匹敵する規模と内容の豊かさを有するものもあったが、これまで等閑に付されてきた。従来の研究は、もっぱら雇用管理者協会の史料(補註1)を典拠にして大戦期の人事管理運動を辿ってきたために、視野が雇用管理派の動きに閉じ込められがちであった。このたび検討したのはウィスコンシン、オハイオ、ペンシルヴェニア、ニューヨーク諸州の労働行政機関に限られるが、今後この面での実証をさらに深めていく必要がある。

第四に、私的福祉資本主義の起源について、これを考える際の問いの立て方を変更する。まずはその準備作業として、私的福祉資本主義を支える管理技術と新しい経営者像とを弁別的に認識するよう主張するデヴィッド・ブロディの見解を、わたしの安全運動研究の成果を加味して敷衍しておく。1920年代の大企業労務政策を支える管理技術のほとんどは大戦前にできあがっていた、なかにははるか昔にさかのぼることができるものも含まれている。雇用安定化のための諸施策、すなわち、雇用部の設置、雇用記録の体系的な整備、職務分析に基づく合理的な賃金支払制度、内部異動と昇進の公正な手続き、長期勤続者優遇型の私的福祉プログラム、移民労働者向け英語教室と市民権取得プログラム、保健医療サービス、疾病給付金、法律相談、訪問看護婦の派遣による移民労働者家庭の生活レベルからのアメリカ化など、これらは戦前期にすでにはじまっていた。職場で発生する問題について労働者に発言の機会を与える施策も、戦前期の安全委員会活動の中で大規模に試みられ、それが労働者の同意と自発性と創意を調達する仕組みとして発展してゆき、「合同委員会型」従業員代表制を支える管理技術として応用されていく。これらの諸技術が、経営者教育運動という性格を有する人事管理運動を通じて、新しい経営者像を軸にまとめあげられ、企業戦略の主要な構成要素として位置づけられた。これが1920年代の私的福祉資本主義の基調を形づくることになったのである。

私的福祉資本主義は、したがって、ブロディが早くに指摘している通り、それを構成する諸技術の総和以上のものであり、新しい経営者像を基軸にした社会理想であった。すなわち、一連の労務政策は企業の社会的責任の一環として自発的に導入されたもので、自社従業員の生活の安定(well-being)に一定の義務(obligation)を引き受けるという暗黙の約束にほかならず、この約束が国家の介

入(反トラスト訴訟や社会保障制度の拡充)を抑制し、労働者の経済観念をつくりかえるというのである。

私的福祉資本主義がどのような要素で構成されているのか、この問いに対する回答の仕方が、その起源にかんする理解を左右している。一群の管理技術の組み合わせで構成されていると説く者は、19世紀末葉からの福利活動(welfare work)やあるいはもっと古くにさかのぼる同様の諸施策に起源を見いだそうとする³⁶。これに対して新しい経営者像を重視する者は、経営者の性格と意識の変化にその起源を見いだそうとする。この視点を代表するブロディの見解は一種の経営者革命論である。ビッグ・ビジネスの出現により経営の規模と内容が急速に拡大し複雑化するにつれて、経営の支配権が法律家と財務担当者の手に移ると、彼らは偉大な法人企業の高い地位にふさわしい広範囲にわたる義務の観念を持つようになったという。たとえば自身法律家であったゼネラル・エレクトリック社(General Electric Co.)のオウエン・ヤング(Owen D. Young)はいく、「法律家が学んだ一事があるとしたら、それは管財人(trusteeship)の知識であり、そうしたポジションが神によって与えられたとの観念である」と³⁷。

ブロディの指摘はきわめて重要であるが、この経営者像がどこからやってきたのかについては定説がない³⁸。リチャード・ホーフスタッターによれば、大企業をして市民社会のメンバーにふさわしい立派な行動規範を身につけた存在にすべしとの政治文化は、反トラストの民衆運動の中にあつたという³⁹。現実には革新主義期のさまざまな改革運動のすべてに程度の差こそあれ新しい経営者像は含まれており、その中には禁欲的プロテスタンティズムの職業倫理に遡るものも少なくなかつ

³⁶ 管理技術に着目する者は、19世紀末葉の福利活動に直接的な源泉を求める者がいる一方、ロバート・オウエンによるニュー・ラナーの実験や綿業都市ロウエルに言及する論者もいる。Stuart D. Brandes, *American Welfare Capitalism, 1880-1940* (Chicago: University of Chicago Press, 1970), 11, 38-39.

³⁷ Brody, "The Rise and Decline of Welfare Capitalism," 48-62. オウエン・ヤングの言葉は、*Nation's Business* 17 (April 1929): 164; also *Fortune* 2 (February 1931): 110 ff., and (March 1931): 94. ブロディは、私的福祉資本主義を支える経営者像を、オウエン・ヤングの大恐慌期の発言に依拠して論じているが、実証手続きに問題があるのではないだろうか。新しい労働者観と能率観を「ゆつくりと学んでいます」という次の史料の方が、彼の1920年代の経験を如実に表現しているように思われる。Owen D. Young, "Dedication Address," *Harvard Business Review* 5, no. 4 (July 1927): 3490-92.

³⁸ ブロディは新しい経営者像が科学的管理運動や産業心理学の中にあつた述べる一方、経営者の意識変化は大戦期の環境変化の結果であつたとも述べており、事実上、人事管理の発展を念頭においている。Brody, "The Rise and Decline of Welfare Capitalism," 52-53.

³⁹ Hofstadter, *The Age of Reform*, 218-19, 243-44, 255-56; ホーフスタッター『改革の時代』192, 212-23, 222-23. ホーフスタッターの反独占運動の理解は、マックス・ヴェーバーのカルテル問題のとりあげ方と底通している。「私的大経営における労働関係によせて」および「カルテルと国家の関係によせて」『マックス・ヴェーバー政治論集』(みすず書房, 1982), 71-91. 1920年代における「企業の社会的責任」の観念については、Morrell Heald, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960* (Cleveland: Press of Case Western Reserve University, 1970), 83-116.

たであろう⁴⁰。このような諸理想を吸収して育ったのが人事管理運動であった⁴¹。エドワード・ジョーンズ (Edward D. Jones) の経営管理者論、ジョウゼフ・ウィリッツ (Joseph H. Willits) の失業調査、ブルームフィールド、アーネスト・ホブキンズ、ロバート・ヴァレンティン (Robert G. Valentine) の雇用管理思想、IE 運動の指導者たちが期待するビジネス・リーダー像など、これらのすべてに新しい経営者像が含まれていたことをわれわれはすでに確認してきた。

本稿は私的福祉資本主義の起源を問うための質問形式そのものを変更する。管理技術も新しい経営者像も、その源泉をさかのぼれば遠く中世にさかのぼるものもあり、当然のことながら研究者の見解は千々に分かれているが、私的福祉資本主義の成立にとって決定的に重要なことは、現実の経営者をしていかにして新しい経営者像を体現させることができたのか、という問題である。この問いに即して当時の状況を見わたすならば、その具体策は経営者教育運動という性格を有する安全運動の中にあったのではないか。これが本稿の仮説的な回答である。安全運動はもともと教育運動という性格を有しており、労働者教育、フォアマン教育、経営者教育のための具体的な方法を開発し定式化してきた。フォアマン安全委員会はフォアマン教育プログラムの嚆矢である。フォアマン教育プログラムが合同委員会型従業員代表制とワンセットで導入されるべきものだと考えられていた点については別稿で明らかにした⁴²。加えてセイフティ・マンたちのセールスマンシップとしての安全は、新しい労務政策を売り込むための経営者教育運動という性格を有していた。写真や災害統計ひとそろえを工場長や雇主の机の上に置いておき、彼らがみずから事実を認識して行動をとるようしむけるなど、説得の段階的プロセスが定式化され、事故防止活動で一定の経験を積んだ者ならばそれを試してみることができた。安全運動の宣教師 C. W. プライス (C. W. Price) は述べている。「自分の置かれている状況を自分でいかに処理すべきかを明確なまでにマネジャーにみせてあげるのです。」ひとたび安全委員会活動を開始すると災害頻度率 (accident frequency rates) はみるみる低下したために、雇主の安全への心構えひとつで防災活動の効果がてきめんにあらわれたという物語を説得の素材にして、さらなる投資を引きだすことができた⁴³。その後の経緯については本論で詳述する

⁴⁰ 禁欲のプロテスタンティズムにかんするマックス・ヴェーバーの次の指摘は、先に見たオウエン・ヤングの言葉と底通するものがある。「人間は託された財産にたいして義務を負っており、管理する僕、いや、まさしく『営利機械』として財産に奉仕する者とならねばならぬという思想は、生活の上に冷やかな圧力をもつてのしかかってくる。……こうした生活様式は、その起源についてみれば、近代資本主義の精神の多数の構成要素と同じく、一つ一つの根は中世にまで遡るが、しかし、禁欲のプロテスタンティズムにいたって、はじめて、自己の一貫した倫理的基礎を見出したのである。それが資本主義の発展に対してどんな意義をもったかはきわめて明瞭だ。」マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』大塚久雄訳 (岩波文庫、1989)、339; 梶山力訳 (未来社、1994)、335。

⁴¹ 人事管理運動の諸潮流の経営者論、とくに雇用管理派のそれは、『アメリカ政治社会科学学会紀要』1919年9月号の特集「近代製造業：理想主義とコンセンサスの共同事業」にみられる。たとえば、J. E. Otterson, "The Executive and Administrative Organization," and D. M. Bates, "The Manager's Part," *Annals* 85 (September 1919): 90-99, 152-65. また、Daniel Bloomfield, ed., *The Modern Executive* (New York: H. W. Wilson Co., 1924) は、この時代の経営者論を俯瞰している。

⁴² 上野「アメリカ近代産業企業における委員会型管理システム」56-117。

⁴³ NSC *Proceedings* 3 (1914), 222-23; 5 (1916), 114-15. 労働者よりも工場の管理責任者から説得を開始するということと、その際にものごとを強制するよりも客観的な情報を与えて管理者の自己認識を助けて自発的な行動を引き出すというのが、安全運動の指導者 C. W. プライスの一貫したやり方であった。とくに災害防止活

が、安全運動を通じてこのような説得の技術とセールスマンシップの力量を身につけた労使関係管理者たちは、雇主に対して、開明的な経営者であることを対外的にアピールすることは、経営の安定と成長にとってはかりしれない重要性を有すると説いて、新しい労務政策に対する支持を取りつけると同時に、とかく専制的になりがちな雇主の自制心をうながす方策をとった。

経営者教育運動を支えていた理念は、学的反省の視点からいえば、独自の専門家意識であり、専門職業イデオロギーの一種である。経営者の改心が労使関係管理者の権力維持につながったのはいうまでもなく、経営者教育運動には自己の保身という意味もあったであろうが、しかし同時に、そこに経営者の利害に一定の距離をとる姿勢がみられるのも事実であり、よく観察すれば、彼らの職業理想が表現されていた。セイフティ・マンや労使関係管理者たちが、どの程度まで自覚していたかはわからないが、ここに雇用管理派とは異なるビジネス志向の専門職業イデオロギーがあったと考えられ、組織史にかんするガランボスの研究史整理の言葉を借りるなら、労使関係管理運動は「近代的専門職」あるいは「準専門職」の成長として位置づけることが出来る⁴⁴。労使関係管理派はしばしば自分たちの仕事は専門職ではないという台詞を吐くのだが、発話の状況をよく観察して、彼らの真意をたしかめる必要がある。また、彼らのイメージしている専門職というのは、ふだん身の回りで見聞かしている理想的な技術者像 (独立の経営管理コンサルタントとして企業にかかわる工学専門職) であり、あるいは医師や法律家といった古典的な専門職のことであり、彼らの思考枠組みの中に近代的専門職などという学術的な分析概念が存在しなかったのはいうまでもない。同時代人の認識枠組みがいかなるものであったのか、史料を分析する際の方法的な構えとしてこの問いをつねに意識していることが肝要である⁴⁵。

第五に、労使関係管理運動が近代産業企業 (modern business enterprises) の管理的調整能力を補強する運動であったことを明らかにし、経営史と労働史の成果の接合を試みる。具体的には、チャンドラーの「経営管理革命 (the managerial revolution)」論をおぎなうかたちで修正し、それを労働史家の私的福祉資本主義論と結びつける。チャンドラー理論はきわめて説明力の高いシェーマであるが、多くの論者が繰り返し批判してきたとおり、彼は労働問題に関心がなく、無関心ゆえの事実誤認もあり、労使関係の管理的調整をその理論体系に織り込む努力をしなかった⁴⁶。あるいは、深読みが許されるならば、チャンドラーは自己の説明モデルに理論的なうつくしさを与えるために不安定要

動が経営合理性の観点から見て引き合うものだという具体的な統計数値をつねに用意した。NSC のセクレタリー、キャメロンはプライスのこのやり方をより詳細に説明しており、それは NSC *Proceedings* 4 (1915), 720-22, に確認できる。

⁴⁴ Galambos, "Technology, Political Economy, and Professionalization," 479, 492. また、災害頻度率が経営者を説得するための統計手法であったことは、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。

⁴⁵ ジャコービが人事管理の保守主義モデルを「反専門職業的」と即断してしまった理由は、ひとつは管理運動としての労使関係管理運動の存在を認識できず、人事管理運動の性格をつかみ損なったためであるが、いまひとつ近代的専門職のありようを見通す視座と適切な分析概念を用意できなかったためでもあろう。

⁴⁶ Chandler, Jr., *The Visible Hand*, 6, 493-94; チャンドラー『経営者の時代』10-11, 843-45; Jonathan Rees, "Managing the Mills: Labor Policy in the American Steel Industry, 1892-1937," *Business and Economic History* 27, no. 1 (1998): 23-28.

素を意識的に捨象したのかも知れない⁴⁷。

チャンドラーのいう近代産業企業は腕をもがれた巨人のようなものである。生産、販売、財務に並ぶ「第四の腕」を捨象することによって、その説明力に限界が画されることになった。チャンドラー・モデルのおおきな魅力は、アメリカ社会のさまざまな部面で進展した管理の制度化と専門職化の流れをすくいあげることによって、企業の成長とそれを支える社会的な諸制度との相互関係、約言するなら、企業と社会との関係を見通す視点を提示したところにある。ところが、彼の作品からは、近代産業企業の生成史上もっともクリティカルな時代である革新主義期の企業と社会との相互関係がまったくといってよいほど見えてこない。それはなぜか。チャンドラーは人の作った制度 (human institutions) に着目し、それがどのように生成し、変容していったのかを跡づけたが、その際、企業という制度だけでなく、アーサー・コールらの企業者史学の伝統にならい、企業の成長を支える外部の諸制度にもおおきな関心を向けてきた。つまり、業界誌や専門家協会、業界団体やビジネス・スクールなど、こうした諸制度に支えられて数多の専門管理者が輩出し、これが階層的管理組織の成長を下支えしたと考えている。このようにマネジメントの成長を支える諸制度に細心の目配りをしながら、しかし、ある種の制度は意識的に分析枠組みの外に置いてきた。その最たるものが人事管理の諸制度と労働組合と政府規制であり、この捨象を正当化するために労働運動と反トラスト運動の影響力を過小評価し、結果的に、革新主義期の企業と社会とのかかわりを理解する道を自ら閉ざしてしまったのである。

チャンドラーの歴史観に欠けるところがあるとしたら、労働部面についての現実感のなさである。米国の労働組合について、その「力量」が限られていたのは彼の見立てどおり紛れもない事実だが、雇主に組合伸張の怖れを抱かせるだけの「社会的影響力」を有していたのもこれまた動かせない事実なのである。経営者の抱く不安や恐れを無視した歴史解釈は現実感に乏しい。同時代の観察者デクスター・キムボール (Dexter S. Kimball) はすぐれたバランス感覚と歴史的感性の持ち主であり、労働組合の力量と社会的影響力の双方について適切な評価を導いている⁴⁸。1920 年代の終わりに出版

⁴⁷ チャンドラーは、複数事業単位制企業の生成という歴史現象に研究の焦点を合わせる際、多くの要素（金融市場、政府規制、人口統計上の諸変化、労働者と労働組合）を捨象したことをちゃんと自覚していた。Alfred D. Chandler, Jr., "Historical Determinants of Managerial Hierarchies: A Response to Perrow," in *The Essential Alfred Chandler: Essays toward a Historical Theory of Big Business*, ed. Thomas K. McCraw (Boston: Harvard Business School Press, 1988), 451-64.

⁴⁸ 労働組合の「力量」とは、自己の労働理想を語り、階級道徳を堅持して職場の労働倫理を高くしたもち、組合員を集めて、共済組合を組織し、ストライキを打つための豊かな財政基盤を築くといった実行力の総和のことである。これがそのまま組合の「社会的影響力」に転化することもあれば、逆に力量がありながらその影響力が限られることもありうる。なぜなら、社会的影響力というのは、組合の運動方針の魅力、個々の組合員の倫理的資質、指導者たちの人間性やマネジメント能力に左右されるだけでなく、むしろそれ以上に、時代のムード (political tone; a mood of a society; a climate of opinion) や社会の恵まれた人たちの感応力との相互作用の産物でもあるからだ。リチャード・ホフスタッターが慧眼にも指摘しているとおり、「ある時点における社会のムードをはかるいわば第一次試験の一つは、比較的恵まれた人々 (comfortable people) が心理的に、最上層の権力および成功に自己一体化するか、それとも非特権階層の欲求と苦しみにより自己一体化するかどうかである。革新主義の言論は、民衆の人道主義的関心を、社会階層の上によりも下に向けさせるのに非常な力があつた。」革新主義時代のこのような社会的響板の存在が労働組合の影響力を高めるのに与って力があつた。キムボールは、革新主義期の社会の感応力がどこに向いているのかを敏感に受けとめていた。

された名著『産業経済学』から引用しよう。

事実上すべての産業上の改革は労働組合の活発な働きによって成し遂げられたと思われがちだが、誤解である。労働組合が産業労働者の大多数を直接コントロールしたことなど一度もない。推計によれば、1900 年の合衆国内の全賃金労働者のうち労働組合メンバーはわずか 4 パーセントに過ぎない。1910 年にこの比率は 7 パーセントに上昇したが、この時はちょっと高めである。しかしながら、労働組合運動はしばしば同情心を惹きつける強い力を発揮し、基幹産業を強力に支配し、輸送職種 (transportation callings) では組合員数の規模からしたら桁外れの影響力を行使できた⁴⁹。

労働組合の伸張に不安や怖れを抱く経営者の意識が、労働部面での専門的中間管理者層の育成を助けたのはいうまでもない。プロディがいうごとく開明的な経営者が一群の労務担当者を育てたのではなくて、事実はまさに逆であり、経営者の抱く労働不安への怖れや政府による労働規制増大への懸念が労働部面での専門的中間管理者層の伸張に手を貸したのである。

第一次大戦末期から 1920 年代初めにかけて近代産業企業による管理的調整の範囲が労働部面をおおうようになり、それを支えるための諸制度が発達した。この労使関係管理革命 (the managerial revolution in industrial relations) と呼ぶべき企業成長の重要局面を織り込んでチャンドラー制度史を書き替えなければならない。具体的には次のようなストーリーが新たに書き加えられることになろう。近代産業企業の雇主たちは、階層的管理組織の階梯を駆け上がろうとする新興の専門的中間管理者たちによる懸命の説得を受け入れて、労使関係管理者 (managers of industrial relations) という新しいタイプの専門家を登用し、労使関係部 (industrial relations department) を組織した。これは同時代の冷静な観察者ウィリアム・ライザースンが指摘する通り、「大規模産業企業のほとんど」で進展したできごとである。大企業は、労使関係管理者たちの情報交換組織を通じて労働問題の処理方法を体系的に学習するとともに、労働運動の動向を恒常的に監視し、また同業他社の賃金動向を克明に追って自社の処遇体系の魅力を維持するなど、労使関係の管理的調整プログラムを広範な地理的規模で運営する体制を整えていくようになる。また、生産現場における権威構造の作り変えに着手して、長期的な視点に立つて人的資源 (人事管理運動のキーワードのひとつであった) の管理的調整をおこなう

これに対して、チャンドラーには、労働組合の力量と社会的影響力とを分けて考える視点がみられない。Hofstadter, *The Age of Reform*, 243-44 (quotation), 282-83; リチャード・ホフスタッター『改革の時代』213, 246. マックス・ヴェーバーの「階級道徳」という分析視点は、早くに鼓聲雄のドイツ労働問題研究に結実し、またわが国では労働者の同朋倫理の視点から戦後民主主義の質を問うてきた熊沢誠の研究に事実上存在したが、近年、富澤克美によってアメリカ企業における管理問題の中核的な争点として位置づけられた。階級道徳をめぐる労使のせめぎ合いからアメリカ社会の変容を跡づけ、さらに現代経営学が無自覚的に依拠している暗黙の前提を抉別している。富澤克美『アメリカ労使関係の精神史：階級道徳と経営プロフェッショナリズム』（木鐸社、2011）。

⁴⁹ Kimball, *Industrial Economics*, 52. 太字は原文イタリック。労働組合統計の出所は、George Barnet, "Growth of Labor Organizations in the United States, 1897-1914," *Quarterly Journal of Economics* 30, no. 4 (August 1916): 780-95.

ようになった。経済学者サムナー・スリクター (Sumner H. Slichter) の同時代観察にはこうある。ひとりの労使関係管理者の指導の下に専門化された下位部門 (雇用、福利、教育訓練、医療など) を統合したのは、それによって「実行力のある並はずれて有能な人物」に労務政策の基本方針の決定を委ねることが可能であり、「その傑出した能力と広い視野ゆえに、下位部門に直接たずさわる能力的に劣る人物よりも、はるかに賢明かつ長期的な労務政策を策定する」ことができると期待したからであった⁵⁰。労使関係管理者は人的資源の管理的調整の視点から経営戦略の策定に加わるトップ・マネジメントの地位が与えられることになる。また彼らの仕事と生活を支える諸制度 (専門家協会、専門雑誌、大学の専門課程、人事管理テキスト) がかたちを整えた。このような労使関係管理革命の進展こそ人間技師たちの戦いがもたらしたおおきな果実のひとつであった。これが、研究史上、私的福祉資本主義の形成と呼ばれている歴史現象を、管理的調整様式の変化の相から眺めた断面図なのであり、従来市場にまかされていた雇用と労使関係が内部化され、1920 年代に、近代産業企業が安定的に事業を営むための条件がひとまず整うことになる⁵¹。チャンドラーの「経営管理革命」論に「労使関係管理革命」論を接ぎ木することによって、経営史と労働史を接合し、企業と社会とのかかわりをより説得的に説明できる理論の構築に向かわなければならないであろう。

最後に、私的福祉資本主義およびこれを支える人事管理の諸技術に深く織り込まれている権威主義的性格 (疑似民主主義的な性格と言い替えてもよい) を明らかにする必要がある。実は経営史と労働史を理論的に「接合」したとしても、二つの学問領域の建設的な「対話」が実現したことにはならないのである。労働史家が表だって語ることは少ないが、彼らがなにゆえに私的福祉資本主義の行く末を問うてきたのかを推察するならば、人びとの生活を支える労働とそれをめぐる日々の経験の相からアメリカ民主主義のありようを問うていく必要性を痛感していたからなのである。経営史家がこうした問題意識を共有しない限り学問対話は難しい。他方、労働史家や労務管理史研究者にも対話に向けた一定のところがまえがなければなるまい。なによりも管理の生成という歴史現象を安易に考えないことである。階層的管理組織の形成は一朝一夕に成しとげられたのではない、その背後には管理の制度化と専門職化に向けて動いた専門的中間管理者たちのたゆまぬ努力があった、このことをこれまでの経営史研究から学ぶ必要があるだろう。

経営史と労働史の対話を実現するためにも労使関係管理革命という概念は有効であると考ええる。私的福祉資本主義は、寄らば大樹の陰、プロディの言葉を借りるなら、「結局のところ大事業主 (the big employers) の強さへの信頼に依拠していた」⁵² といってよいが、その強さは、アメリカン・スタディーズ分野の研究が暗示するような資本家の権力 (power) に発するのではなく、基本的には、労使関係管理革命すなわちマネジメントの革新という合理的な経営行動によって生み出されたものである。もとよりこのように言ったからといって、人事管理そのものが有する権威主義的性格を

否定するものではない。そうではなくて、まさしくこの点を明らかにするためには、資本家の権力といった形而上学的な概念⁵³ をもちだすのではなく、人事管理はいったいいかなる性格の「能率」、いかなる質の「労働」を調達しようとする経営革新であったのか、これらの問いに、丹念な史料批判とそれにもとづく説明努力を通じて、実証的に答えなければならない、ということなのである。能率観や労働観を問う視点のない労務管理史研究は、社会のありようについて発言できないのではないか、そのような思いがわたしにはある。能率観を問う視点から人事管理および私的福祉資本主義の性格を明らかにする作業は不十分ながら別稿で試みたことがある⁵⁴ ゆえ本稿で復唱することはひかえるが、いますすめている研究の重要な構成要素ゆえ、ひとこと添えておきたかった。

論文構成 論文構成を概観しておく。冒頭の目次は、研究の全体的な流れを見渡すために、前後篇をまとめて示した。

人事管理運動内部における利害対抗の基本図式を明らかにしたうえで (第2節)、中心的な対立軸である雇用管理派と労使関係管理派に分析対象を絞り込み、対立の焦点が専門職業イデオロギーの違いにあったことを明らかにする (第3節)。最終的に労使関係管理派が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とになるが、このプロセスを労使関係管理派のとった専門職業戦略を浮き彫りにするかたちで考察する。同派が人事管理者の専門職業イデオロギーを作り替えるべく、雇用管理派の説く〈雇用管理〉を再定義するかたちで「労使関係管理プログラム」を構想していた点がはなはだ重要である (第4節)。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。人事管理者の仕事と生活を支える諸制度——アーサー・コールの言葉をかりるなら企業者単位を結びつけるコミュニケーション機構 (the communication apparatus among entrepreneurial units)⁵⁵ ——すなわち専門家協会とその機関誌、専門雑誌、人事管理テキスト、大学の

⁵³ なぜこの研究分野の「資本家の権力」が形而上学的な概念かということ、そこに自分の好きな思いをこめて用いることができ、その意味で無概念的な概念だからである。この言葉の中には、時に、泥棒貴族史観や大きいものは悪だとするブランダイス流の道徳批判が隠れていることもある。わが国の批判経営学者が愛用する「資本の専制支配」という言葉にも同様の傾向がある。「権力」という言葉を使つてはいけないというのは、そうではなくて、歴史的現実から得られる諸要素でもって概念を構成しようとの方法的自覚をもつことが肝要だと言いたいのである。なお、法律家ブランダイスはすぐれた思想家だが、彼の大企業観は、多くの経営史家が批判的に考察しているとおり、革新主義期の反トラスト運動の思想と偏見に影響を及ぼし、また及ぼされていた。たとえば、チャンドラーは次のように診ている。「大規模産業組織はもともと効率性に劣るものだとの信念は、一般大衆の目には、ルイス・ブランダイスの考えと結びついていた。実のところブランダイスは、デューイングその他の学者に比べて、はるかに強いイデオロギー的な偏見の持ち主だった。新設の巨大企業が効率的に運営されていたとしても、彼の目には旧い価値観に対する脅威にしか見えなかった。」Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962), 403-4 n27; アルフレッド・D. チャンドラー・ジュニア『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』三菱経済研究所訳 (実業之日本社, 1967), 395 註 21.

⁵⁴ 従業員代表制やフォアマン教育などの労使関係管理プログラムのひとつひとつは、「大量生産に固有の能率」を調達するための処方箋なのであり、いかに民主主義的な外観をそなえていようと、不可避的に権威主義的な性格をまとうざるをえない。そうした事情は、上野「アメリカ近代産業企業における委員会型管理システム」109-17.

⁵⁵ Arthur H. Cole, *Business Enterprise in Its Social Setting* (Cambridge: Harvard University Press, 1959), 85-91; A. H. 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), 81-87.

⁵⁰ William M. Leiserson, *Adjusting Immigrant and Industry* (New York: Harper & Brothers, 1924), 85-86; Sumner H. Slichter, *The Turnover of Factory Labor* (New York: D. Appleton & Co., 1919), 412-13.

⁵¹ 近代産業企業が一人前になる (had come of age) のは、チャンドラーの見立て (*The Visible Hand*, 455) とは若干異なり、第一次大戦期ではなく、その後の労使関係管理革命を通じて、社会的責任をわきまえた新しい経営者像がひろく受け入れられるようになった 1920 年代である、とわたしは考える。

⁵² Brody, "The Rise and Decline of Welfare Capitalism," 77.

専門教育のそれぞれにおいて、「人事管理」概念の書き換え作業がどのようになされたのかを観察する（第5節）。最後に、前後篇の検討結果を踏まえ、雇用管理運動の歴史的役割を考察して本研究を締めくくる。雇用管理派の「リベラル」な立場とはいったいいかなるものであったのか。この問いに答えるかたちで同派の中心人物の思考と行動について、その一貫性と戦後における変化の両方を観察し、私的福祉資本主義の形成に果たした隠された役割を明らかにする（第6節）。

史料に対する正しい問いかけを見つめるのにもっとも苦心したのは、人事管理運動内部における利害対抗の基本図式を描く第2節であった。雇用管理運動と労使関係管理運動は、それぞれ職業指導運動と安全運動という異なる起源を有し、労働問題の異なる側面に焦点を当てていた。それがなにより互いに敵愾心をもやすことになったのか。史料の調査範囲を広げると、ことは安全運動だけではない、労務改革のさまざまな潮流がみな雇用管理改革へと引き寄せられ、こぞって人間技師を名のり互いにしのぎを削るようになった。人びとを突き動かしている中心的な起動力をつかみ出すことができるなら、人間技師たちの戦いの姿を俯瞰できる視座を得たことになる。この作業からはじめることにしよう。

【附記】 本稿は富澤克美先生退職記念号（第83巻第4号）と次の号（第84巻第1号）に分割掲載していただいた論説の「後篇」です。福島大学経済学会の編集委員会ならびに関係者のみなさまのご厚意で、この学術誌につづけて連載していただくことになりました。また、査読の労をとってくださった諸先生に感謝申し上げます。

このたび富澤さんとの往復書簡を読み返してみたところ、わたし自身完全に忘れていたのですが、1997年6月4日付けのお便りで、本論文の構想をお話していたことがわかりました。「人事管理運動の主導権をめぐる専門家同士のたたかいがほぼ1916年頃から開始されており、1918年中頃から19年にかけていわゆるリベラル派『雇用管理』を『労使関係管理』の下位職能に編成するための『革命』がセイフティ・マンと彼らの影響を受けた一群の人事管理者によってなされた。したがって、この時期に設立された『労使関係部』というのは、単に独立の労務管理部門が設けられて管理職能が機能的に分化したというだけではなく、実はリベラル派『雇用管理』の囲い込みの一段階であった、というのが今わたしの考えているシナリオです」と。この度の論文はここに記したストーリーのままです。この間に実証深度は深まりましたが、あまりの仕事の遅さに内心忤ねたるものがあります。よき対話者に恵まれて、ようやく活字にすることが出来ました。

補註 2 オハイオ州立大学『人間工学会議』議事録

1916年10月26～28日、オハイオ州立大学を会場にして開催された「人間工学会議」議事録の目次は以下のとおりである。

Introduction, by D. J. Demorest and A. S. Watts	5
Opening Session, Thursday Morning, October 26	
Dean Coddington, Presiding	7
C. R. Dooley, "Ideals and Requirements and Training for the Engineering Profession."	8

Thursday Afternoon Session	
D. G. Mitchell, "The Timeliness of the Congress of Human Engineering."	16
C. R. Hook, "Human Engineering in Steel Mills."	23

Thursday Evening Session	
W. P. White, "The Hour of Labor or Getting on in the World."	34

Friday Morning Session, October 27	
S. P. Bush, President and General Manager of the Buckeye Steel Casting Company.	42
C. J. Hicks, "Social and Industrial Democracy in the Colorado Fuel and Iron Company."	54
W. A. Grievies, "The Handling Men."	65

Friday Afternoon Session	
Charles R. Towson, "The Human Factor in Industry: The Importance of the Man Who Handles Men."	76
Edwin L. Shuey, "Human Engineering and Welfare Work."	82
John A. Voll, "Human Engineering from the View Point of a Wage Earner."	88
Joseph W. Roe, "The College Man and Human Engineering."	97

Friday Evening Session	
F. H. Newell, "The New Emphasis on the Human Factor in Industry."	102
John P. Frey, "The Human Side of the Worker."	107

Saturday Morning Session, October 28	
Willard Beahan, "The Engineering of Men."	116
Fred H. Rindge, Jr., "New Ideal in Human Engineering."	123
L. T. Warner, "New Ideals in Human Engineering."	132
Horace B. Drury, "Scientific Management and Progress."	134
"Some Comments on the Congress."	154

出典：Ohio State University, *Congress of Human Engineering, October 26, 27 and 28, 1916*, Ohio State University Bulletin, vol. 21, no. 12, January 1917 (Columbus, Ohio: the University, n.d. [1917]).

註：134頁のホレス・デゥルーリーの報告はテイラー協会の会報第2巻に再録された。この報告のディスカッション記録は議事録に収められなかったが、テイラー協会会報の第3巻に収録されている。その書誌は以下のとおり。Horace B. Drury, "Scientific Management and Progress," *Bulletin of the Taylor Society* 2, no. 4 (November 1916): 1-10.

"Scientific Management and Progress: A Discussion of How far Scientific Management Is Coping with Present Day Industrial Problems, and What Is the Outlook for the Future," *Bulletin of the Taylor Society* 3, no. 1 (February 1917): 7-22.

正誤表（第84巻第1号）

頁	行	誤	正
46	14	本稿冒頭	本稿冒頭（第1節93-94頁）
53	註126の2行目	Ch.	Cf.
53	註127の3行目	エマースン	エマーソン
60	註150の5行目	ford	Ford