

アメリカ人事管理運動と人間技師の戦い

— (2) 雇用管理運動と労使関係管理運動の協調と対抗 —

上野 継 義

福島大学経済学会『商学論集』第84巻 第3号 抜刷

2016年3月

【論文】

アメリカ人事管理運動と人間技師の戦い

——(2) 雇用管理運動と労使関係管理運動の協調と対抗——

上野 継 義

安全は基本的に人間問題, すなわちあの“人間工学”の一側面であり, 今日そのはかりしれぬ重要性はあまねく知られている。

—— 全国安全協議会⁵⁶

災害防止, 衛生, 「福利」活動などが注目をあつめ, これらの諸活動はそれぞれ固有の領域であるかのようにみえるが, 人間工学という単一の問題の異なる側面に過ぎず, 相互に密接に関係している。

—— トマス・リード⁵⁷

目次

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)
 - 1) 人事管理に魅せられた人たち
 - 2) 専門家協会間の対立と協調
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

- 3 全国安全協議会主催の全国安全大会議事録
- 4 全国私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」

⁵⁶ National Safety Council, *The Principles and Practice of Safety: A Handbook for Technical Schools and Universities* (Chicago: W. D. Keefer, National Safety Council, 1919), 26.

⁵⁷ Thomas T. Read, “Increasing Dividends through Personnel Work,” *Engineering and Mining Journal* 104, no. 18 (November 3, 1917): 797.

2. 「第四の腕」をめぐる攻防

1) 人事管理に魅せられた人たち

雇用管理運動の処方箋とその魅力 人間技師は「人事管理」に魅せられた人たちである。1916年の進行とともに、雇用管理運動は企業管理改革の中心に躍り出た。突然の人気の高まりは、労働分野の他の専門的中間管理者たちの羨望と妬みと対抗心を惹起することになる。その原因は、端的にいて、マイヤー・ブルームフィールドらの説く「人事管理」に魅力があったからである。背景を異にする多様な人びとがわれこそは人間技師なりと声を挙げて、雇用管理改革に合流したのも、詰まるところそこに行きつく。それゆえ、雇用管理派の処方箋の骨子をいまいちど振り返って「人事管理」の魅力のありかを突きとめておかなければならない。この作業がゆくゆくは人事管理運動内部の不協和音、労働分野の専門的中間管理者同士の対抗関係（利害の相関図）をあぶり出すことになるであろう。

雇用管理運動の開始事情とその処方箋はこうであった。雇用管理改革を企業内部から実現する方途を模索していたブルームフィールドは、労働移動の「再発見」という事件に目をつけた。これを経営内の管理的対応によって解決可能な問題として再定義し、人の処遇を「科学的」にとりあつかう専門的サービスの必要性を説き、その潜在需要を掘り起こすならば、雇用事務所を人事部へと昇格させて、有能な「雇用管理者」の登用に道を開くことができるだろう、と⁵⁸。ブルームフィールドの同労者ジョウゼフ・ウィリッツによる売り込み文句を聞いてみよう。

過度の労働移動が従業員のところを惨めに打ち砕いてしまう (degenerative effects) ことは多言を要すまい。

このような状況を改善するには産業における“第四の腕 (fourth arm)”の発展が求められており、それは生産、販売、財務の諸部門がそれぞれの領域に専門化しているのと同様に、人事の科学的な取り扱い (scientific dealing with personnel) に専門化したものとなるであろう⁵⁹。

かくして雇用管理運動の指導者たちは人事の科学的な取り扱いに長けた理想的な「雇用管理者」を工学的メタファーを使って描きあげた。労働者の処遇に「科学」を応用し、人間関係を「分析」し、労使を和解に導く「人間技師」にほかならない、と。求められる雇用管理者像はしだいに理想の高みに昇りつめ、法律家や医師に匹敵する中立的な第三者がイメージされるようになる。雇用管理派の論客たちの説く「雇用管理者」は、新しく創造された専門家の理想像なのであった⁶⁰。

⁵⁸ Meyer Bloomfield and Joseph W. Willits, foreword to “Personnel and Employment Problems in Industrial Management,” *Annals* 65 (May 1916): vii-viii.

⁵⁹ Joseph H. Willits, foreword to “Stabilizing Industrial Employment: Reducing the Labor Turnover,” *Annals* 71 (May 1917): vii.

⁶⁰ 1910年代半ばの雇用管理派の論説に登場する「雇用管理者 (employment managers)」は、彼らが創造し理想

労働分野の他の専門的中間管理者たちは、しかし、このような雇用管理者像には関心がなかった。彼らが羨望の眼差しでみつめ魅入られていたのは、ひとつは雇用事務所を人事部へと引きあげる目的で利用された労働移動統計の説得力の大きさであり、いまひとつは「第四の腕」の比喩で語られるようになった人事部のステータスの高さであった。この二つが労務改革のさまざまな潮流を雇用管理改革へと引き寄せると同時に、雇用管理運動に対する愛憎相半ばする感情をかき立てることになる。以下、その経緯を明らかにしてみよう。

労働移動統計の説得力 労働移動統計が有する説得力の大きさは並外れていた。雇用管理派の論客たちは、労働移動を「最大の労働問題」として大々的に取りあげたために、安全運動や産業衛生運動の処方箋の魅力を篡奪するほどであった。合衆国労働統計局長ロイヤル・ミッカー (Royal Meeker) は、企業に雇用された専門的中間管理者同士の利害関係に疎かったのであろう、1916年1月の第1回雇用管理者会議の『議事録』の序文に不用意にも次のような文言を挿入してしまった。

およそあらゆる産業上の害悪の中で、金銭的にも労働者の意気阻喪の面でも一番高くつくのは失業、不完全就業、過剰雇用、不安定雇用、「不完全」雇用である。統計の示すところによれば、労働災害と疾病による損失さえ、労働力需給の不一致による損失にはとても及ばない⁶¹。

労災統計を駆使して「安全第一」運動を売り込んでいたセイフティ・マン⁶²、専門的な医療サービスと保健活動の大切さを訴えるために疾病統計の整備にとりかかっていた産業医たち⁶³が、労働移動統計の説得力の大きさに目を眩ると同時に、こころ穏やかでいられなかったのはいうまでもなか

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。また人事部のステータスに引き上げられた雇用部の管理者は名実ともに「雇用管理者 (employment managers; supervisors of employment)」を名乗ることができた。これに対して、雇用事務所 (employment office) の下級事務職員、および、いまだ人事部の地位を得ていない雇用部の管理者には「雇用担当者 (employment men)」の呼称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、史料の訳出に際しても、原文に忠実に、この二語を訳し分ける。

⁶¹ Royal Meeker, “Introduction” EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 5. ミッカーは、労働省長官ウィリアム・ウィルソンの推薦で労働統計局局長についた傑出した学者行政官であり、『マンスリー・レイバー・レビュー』の創刊も彼の業績のひとつに数えられる。彼は企業に雇用された専門家従業員同士の人間模様には頓着しなかったのかもしれない。全国安全大会に出席した折には労災統計の重要性を力説し、アメリカ産業医師会 (American Association of Industrial Physicians and Surgeons) の会合に出席した時には労働者の健康診断結果について統計資料をまとめるよう訴えている。セイフティ・マンにはセイフティ・マン向けの、産業医には産業医向けのメッセージを用意していた。Royal Meeker, presided over the governmental session and opening address, NSC *Proceedings* 3 (1914), 74-79; “Meeting of Industrial Physicians and Surgeons at Atlantic City, June 8, 1919,” *Monthly Labor Review* 9, no. 2 (August 1919): 519.

⁶² 詳しくは、上野「合衆国労働統計局の安全運動批判」109-46.

⁶³ アメリカにおける疾病統計の整備はドイツに比べて著しく遅れていた。産業医にとってもっと悩ましかったことは、米国内において、労災統計に比べて疾病統計の整備が遅々として進まず、第二次大戦後までこの問題がもちこされたことであった。これは産業医のプレゼンスが高まらなかったことの原因であり結果でもあった。Winthrop Talbot’s remarks on human conservation, quoted in “National Metal Trades Association,” *Iron Age* 89 (April 18, 1912): 967-68; “A Preliminary Survey of the Industrial Hygiene Problem in the United States: A Review,” *Public Health Reports* 55, no. 49 (December 6, 1940): 2285-86.

ろう。雇用管理運動の処方箋にくらべて自己の処方箋の魅力が霞んで見えてきたことを証す象徴的な史料としてこの序文を読むことができる。

めざといセイフティ・マンは、さっそく労働移動問題への対処法を自己の処方箋に書き加え、雇用管理運動の人気にあやかる行動にでた。彼らの発言をさかのぼって調べてみると、労働移動の問題に早くから注目する者もいたし、安定的な継続雇用が災害発生率の低減につながるとの認識も前々からみられたが⁶⁴、労働移動の「再発見」という事件を契機にして、労働移動の削減を自己の職業的課題としてひきうけ、雇用管理への取り組みを災害防止活動の一環として位置づけるようになる。1917年9月の第6回全国安全大会における討議を覗いてみよう。労働者が仕事に関心がもてないと作業に身が入らず注意散漫となって事故に遭いやすくなる。これは「おなじみの問題、丸い穴に四角い杭」という適材適所の問題であって、災害予防と労働移動は「われわれが考えているよりもはるかに密接に関連している」のであり、人事の問題に安全管理者がかかわって配転システムを整えることがその打開策であると主張している⁶⁵。

セイフティ・マンは労働移動問題に対する輿論の高まりを新しい機会とうけとめて、自己の専門的サービスの範囲を広げる方向で雇主の説得工作にとりかかっていた。雇用管理運動を率いるブルームフィールドは、1916年の行動計画 (Activities Suggested for Year of 1916) の中で、人事の領域には「真正銘のサービスの可能性が無限に開かれ」ているとの見通しを語っていた⁶⁶が、この見立てに反応したのは雇用担当者ばかりではなかった⁶⁷。当時の史料を見渡すと、むしろセイフティ・マンの方が積極的かつ野心的に反応していたとの印象を受ける。

自分の仕事に注意怠りないセイフティ・マンがすばらしい機会 (a wonderful opportunity) にめぐまれたのは、ほとんどの会社が人事活動にまだ手をつけていないからです。経営者のところへ行って次のようにいう機会に恵まれました。「事故防止は数ある人間関係活動のなかのひとつにすぎません。わたしたちは労働者とうまくやってゆけます。ご賢察のうえ、ほかの仕事

⁶⁴ Arthur H. Young, "Industrial Welfare Nursing," *Public Health Nurse Quarterly* 6, no. 3 (July 1914): 84-85; Lew R. Palmer's remarks in "Proceedings of the First National Conference on Unemployment in New York City, February 27-28, 1914," *American Labor Legislation Review* 4, no. 2 (May 1914): 245-46.

⁶⁵ Dixon's remarks, NSC *Proceedings* 6 (1917), 161-62. 産業災害と労働移動を関係づける議論はこの時期のセイフティ・マンの言論を特徴づけている。たとえば、Earl B. Morgan, "Accident Prevention in Its Relation to Labor Turnover," in New York State, Industrial Commission, *Proceedings of the Second Industrial Safety Congress, Syracuse, N. Y., December 3-6, 1917*, 94-97.

⁶⁶ ブルームフィールドは述べている。「雇用と解雇の現今のやり方を観察するものは、かくも無理解で、コストを顧みず、イマジネーションのない管理領域などほかには存在しないとの結論に身がつかされる。他方、雇用計画を正しく整えているなら、真正銘のサービスの可能性が無限に開かれるように思われ、そのサービスたるやきわめて情け深い福利計画においてさえ不可能なものなのである。」Meyer Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Association," *Annals* 65 (May 1916): 76-87, 86 (quotation).

⁶⁷ 雇用管理運動はブルームフィールドやウィリッツなど企業外部の社会改良派知識人によって運動目標が設定されたが、企業に雇用された雇用担当者たちが実際に雇主を説得する方向で動かなければ目標は画餅に帰さざるを得なかった。前篇で見てきたとおり、経済学者ダグラスによれば、現実の雇用担当者たちに〈雇用管理者〉の器量をそなえる者はわずかであり、ほとんど見あたらなかったという。

(other lines of activity) もできるようおとりはからいたければ、これにすぐる喜びはありません。」労働移動、事故防止、福利活動は密接に結び合わされているのです⁶⁸。

こうした発言は自己の管轄領域の拡大を求める野心の産物とはいえ、セイフティ・マンの側に、大きな責任を引き受けるだけの自信と確たる裏付けがなければそれを公言することも適わなかったであろう。自信の源は安全委員会活動で蓄えた豊富な実務経験にあった。彼ら自身の言葉を使って敷衍するならば、災害防止対策の要は、安全委員会活動を通じて工場内の全構成員と親密な接触 (the close personal touch) をたもち、彼らから心からの協働 (sympathetic cooperation) を引き出すことであり、その意味で「安全工学こそまさに人間工学である」と⁶⁹。この頃のセイフティ・マンは人間工学ブームに相乗りし、人間技師として自分を売り込もうとしていた⁷⁰。

セイフティ・マンの管轄領域拡大の意欲はきわめて旺盛であった。安全管理目標の達成は、常識的に考えるならば、安全部の企業内での地位を一時的に押し上げはするが、長期的には低下させる方向にはたらくはずである。目標の成就是自己の存在意義を小さくするがゆえに。だが官僚的な階層的管理組織に組み入れられた専門的なスタッフ部門の場合、部門の存続と成長が自己目的化する傾向がみられる。部門を存続発展させるためには、つねに管轄範囲の維持拡大に意を配り、新しい「問題」を発見して再定義し、その解決策を自己の処方箋にくみいれていく必要がある。1910年代の初め、大手産業企業は、州から州へ法制化のすすむ労働者災害補償法に急きたてられるようにして安全部を開設、安全管理者 (safety inspectors) を登用して「安全第一」キャンペーンを組織した。安全部は災害頻度率の引き下げに目覚ましい成果をあげ、災害防止は儲かる仕事だ (it pays) との信頼を獲得した。セイフティ・マンの全国組織 NSC は会員数を大幅に増やし、他分野の専門家協会

⁶⁸ H. W. Foster's remarks, NSC *Proceedings* 6 (1917), 155.

⁶⁹ David Van Schaack, "Duties of the Safety Engineer," NSC *Proceedings* 6 (1917), 80-92, 89 and 90 (quotations). 同様の史料は限りなく多い。例えばセイフティ・マンからカーティス出版社の雇用管理者に転じたアール・モーガンは述べている。安全運動は事故防止を超える働きを有しており、経営側と労働側がお互いをよく知るようになった。「協調は安全運動の精神である」と。Earl B. Morgan, "Conservation of Our Human Equipment: A Dollars and Cents Proposition," paper presented at the Meeting of the Executive Committee of National Boot and Shoe Manufacturers' Association, Cincinnati, Ohio, April 27, 1918 (n.p., 1918), 4; Thomas P. Kearns, "Co-operation of Employer and Employee Necessary in the Prevention of Industrial Accidents," *Safety Bulletin of the Industrial Commission of Ohio* 2, no. 3 (March 1, 1915): 16-18.

⁷⁰ 1915-16年度のNSC会長アーサー・モーリーみずから「人間工学」と題する講演をしている。Arthur T. Morey, "Human Engineering: Welfare or Fellowship Work in Manufacturing Plants," *Railway Review* 59, no. 16 (October 14, 1916): 523-26. セイフティ・マンが全国安全大会で異なる意味の「人間工学」を聞くこともあった。第6回大会で産業における人間関係について報告したホイティン・ウィリアムズは、「人間工学の基本原則」について自分なりのフレームワークを構築しているところだと述べている。労働者のこのころのありようをすくいあげた最初の書物で彼は産業安全の問題にたびたび言及し、身の安全が労働者の日常経験で重要な位置を占めていると語っている。大会報告をおこなった時の彼は、改名して間もなくの頃で、旧名チャールズの頭文字を署名に残している。C. Whiting Williams, "Human Relations in Industry, With Particular Reference to Corporate Employer and Employee," NSC *Proceedings* 6 (1917), 279-89; Whiting Williams, *What's on the Worker's Mind: By One Who Put on Overalls to Find Out* (New York: Charles Scribner's Sons, 1920), 57-58, 98, 101, 121, 237.

がうらやむほどの成功をおさめ、財政基盤をたしかなものにしていく⁷¹。このような成功を土台にして彼らはさらに手を広げようとしていたのである。1916年以降新たに注目したのが労働移動の「問題」であり、1918年には雇用管理派が手をこまねいていた労働組合の「問題」に対案（合同委員会型の従業員代表制）を提示するようになる。セイフティ・マンはこれらを安全運動を通じてこそもっともよく対処しうる「問題」であると再定義することができたからこそ、それを「すばらしい機会」に作り替えることができたのである。魅力的な問題と機会を自ら創り出したのであった。

管轄領域拡大への意欲は、安全部に限らず、労働関連部門のおおきな特徴である。産業医も訪問看護婦も、訓練管理者も技術者も、労働移動に着目し、自己の職業的課題を雇用管理改革に意識的に関係づけるようになった⁷²。同時代のある観察者によれば、安全第一運動、衛生運動、福利運動が、また別の観察者は、それに加えて雇用管理運動、能率運動、社立学校運動、産業心理学が、それぞれ固有の独立した分野（distinct and separate fields）であるかのごとく活動してきたが、いずれも「人間工学という単一の問題」を「単に異なる側面」から見ているに過ぎず、相互に密接な関係があると指摘している。「当然のことながらこれら諸運動の仕事はさまざまな場面で重複しており、おのおのが問題の一定の側面だけを専門的にあつかってきたといつてよい。これまた言わずもがなだが、おのおの自分の視点こそが大切だと感じており、しまいには自分の仕事だけが重要だとの思いで頭がいっぱいになってしまう」と皮肉な観察を公にする者もいた⁷³。これらの史料は、人事分野の諸運動が結果的に同じ問題を採りあげていたという口調で書かれているが、労働移動に対するセイフティ・マンの対応に明らかなように、自己の管轄権の拡大を狙って意識的に労働移動という「同じ問題」を採りあげて再定義し、その解決法を自己の処方箋に組み入れてきたというのが実情であった。

こうして労働移動の削減という改革目標は、労働関連部署の戦いの争点となっていった。雇用管理派の論客で、のちにNAEMの初代副会長となるフィッシュ（E. H. Fish）は、上述の1917年全国安

⁷¹ NSCの「驚くべき発展」は産業界共通の認識であり、他の専門家協会でも話題になった。R. G. Williams's remarks, NACS *Proceedings* 3 (1915), 803; "The Railroad Service of the National Safety Council," *Railway Review* 59 (October 14, 1916): 512-13; "Rapid Progress of the Safety Movement," *Iron Age* 100 (September 20, 1917): 688; "[The success of the National Safety Council]," *Bulletin of the American Institute of Mining Engineers* 152 (August 1919): xxxiv. 補註3を併せて参照。

⁷² ここでは雇用管理運動と労使関係管理運動の協調と対抗の関係を明らかにするために、もっぱらセイフティ・マンの動きに焦点を絞って説明しているが、産業医も労働移動の削減を自己の処方箋に書き入れるようになった。分権的な医療部（industrial medical department）を組織し常勤医を雇用することは、労働移動の削減と労働者の健康保全に寄与する、とのメッセージがさまざまな場で産業企業家に向けて示されていた。Otto P. Geier, "Health of Working Force," *Industrial Management* 54, no. 1 (October 1917): 13-19; Welfare managers group of the Detroit Executives' Club, "Recommended Standard Practice on Medical Supervision in Detroit Plants," *Annals* 71 (May 1917): 96-106; Shelvey, "Work of the Industrial Physician," NSC *Proceedings* 6 (1917), 156-58.

⁷³ Thomas T. Read, "Increasing Dividends through Personnel Work," *Bulletin of the American Institute of Mining Engineers* 130 (October 1917): 1833 (quotations), 1833-48; Thomas T. Read, "Increasing Dividends through Personnel Work," *Engineering and Mining Journal* 104, no. 18 (November 3, 1917): 797; I. A. Berndt, "Factors Influencing Labor Turn-Over," WES *Proceedings* (1917), 116-17; I. A. Berndt, "Labor Turnover in 1906, 1916 and After," *Industrial Management* 53, no. 4 (July 1917): 538-43.

全大会の討論に同席し、産業医、セイフティ・マン、雇用担当者が、それぞれ異なる視点から労働移動の削減に貢献できると仲を取り持つような発言をしている⁷⁴。おそらく彼は、この三者が「同じ問題」に対処するようになったことの背後に、人事管理者の椅子に誰が座るのかという権力問題が絡んでいることを察知し、仲よく協力してほしいと願っていたのであろう。だが、現実フィッシュの思いを踏みにじる方向に動いていた。

「第四の腕」のステイタスと権力 雇用管理運動の処方箋が有するいまひとつの魅力は、「第四の腕」という象徴表現で語られる人事部および人事管理者のステイタスの高さや権力の大きさにあった。どのようなステイタスが実際に考えられていたのか、当時の史料から拾ってみよう。雇用管理運動の処方箋の手本となったカーティス出版社（Curtis Publishing Company）の場合、〈雇用管理者〉はジェネラル・マネジャーに直属する地位が与えられており、これはほかの企業にも確認できる⁷⁵。だが、雇用管理派の指導者はもう一段上の地位をめざしていた。同派の拠点のひとつとなったNACS職業指導委員会におけるヘンリー・メトカーフ（Henry C. Metcalf）の報告書をひもとくと、〈雇用部〉の長は「社長に直属する地位におかれるべきである（should be）。職位と権力と責任についていえば、彼は副社長、ジェネラル・マネジャー、事業部長と同等でなければならない（should be）。社長以外の者に従属すべき（should be）ではない」とある⁷⁶。すべて“should be”であり、理想が表出されている。雇用管理派の中には多様な考えの持主がいたが、この史料のように雇用管理者はトップ・マネジメントの一翼を形成すべきだと考える者が少なからずいて、この考えからやがてスタッフにもラインにも属さぬ中立的な第三者であるとの理想論が伸張してくる⁷⁷。なお、雇用管理派の処方箋によれば、ここで“should be”の語で意識されている高い地位を得たとき、〈雇用管理者〉は「人事管理者」の名に値することとなる。また、雇用管理派のいう〈雇用部〉は人事部のことであり、

⁷⁴ E. H. Fish's remarks, NSC *Proceedings* 6 (1917), 159-60. フィッシュは、著書の中でも、セイフティ・マンと雇用部との協働について述べている。E. H. Fish, *How to Manage Men: The Principles of Employing Labor* (New York: Engineering Magazine, 1921), 173-81.

⁷⁵ Robert C. Clothier, "The Employment Work of the Curtis Publishing Company," *Annals* 65 (May 1916): 95; N. D. Hubbell, "The Organization and Scope of the Employment Department," EM Philadelphia Conference *Proceedings* (1917), 97-98; Carleton F. Brown, "Industrial Relations," *Industrial Management* 64, no. 3 (September 1922): 188.

⁷⁶ Henry C. Metcalf, "Report of Committee on Vocational Guidance: The Organic Development of Business," NACS *Proceedings* 4 (1916), 312 on "Central Employment and Service Bureau." メトカーフの報告書はNACSで高く評価され、大部数のコピーが用意されて広く配布された。NACS *Proceedings* 4 (1916), 428, 439-441; J. E. Banks's remarks, NACS *Proceedings* 5 (1917), 139. ブルームフィールドの同労者ウィリッツや雇用管理哲学に心酔していたテイラー協会会長ハーロウ・パーソンも同じ意見であった。Joseph H. Willits, "The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry," *Annals* 61 (September 1915): 132; Harlow S. Person, "University Schools of Business and the Training of Employment Executives," EM Minneapolis Conference *Proceedings* (1916), 32, also in *Annals* 65 (May 1916): 119.

⁷⁷ 雇用部はラインの機能なのか、それともスタッフの機能なのか、こうした疑問が鋭く意識されるようになるのは、1918年の半ば以降、人事管理運動の主導権が交替して「雇用管理」の再定義が進む過程においてである。次の史料によれば、1920年7月のボストン雇用管理者協会の会合においてこのテーマをめぐって「まことに熱い議論」が戦わされた。John Bovingdon's remarks in the "Employment" session, NACS *Proceedings* 8 (1920), 97.

雇用事務所をその地位にまで引き上げる運動が雇用管理運動であった。同派の論客たちがしばしば「雇用管理」と「人事管理」の語を併記して同意語のごとく位置づけているのは、こうした処方箋のしからしめるところであった。

「第四の腕」のステイタスの高さは1910年代の前半を通じて大半の雇主にあって想像を絶するものであった。当時の雇主たちの思いを推しはかるために、雇用部を早期に導入したプリンプトン印刷会社 (Plimpton Press) のジェネラル・マネジャー、ヘンリー・ケンドール (Henry P. Kendall) の場合を検討してみよう。同社は1910年、科学的管理の導入と同時に雇用部を設置したが、この時の雇用部がどのような性格のものであったのかはわからない。1912年にケンドールは、雇用担当者 (employment man) の仕事は「科学的管理に固有の機能」だと述べている⁷⁸。この一言を典拠にして同社の雇用部はテイラーの機能別職長制 (functional foremanship)⁷⁹ のひとつ職場規律係 (shop disciplinarian) のアイデアを発展させた数少ない例だと考えられてきた⁸⁰ が、能率技師と雇用部との関係を明らかにする史料は存在しない。残されている史料はむしろ雇用管理者ジェーン・ウィリアムズ (Jane C. Williams) の手腕の高さを物語っている。彼女は雇用の安定化に向けてさまざまな取り組みをおこない、1917年4月の第3回雇用管理者会議でその成果を報告している。産業安全衛生環境の整備、訪問看護婦の雇用、労働者の多能工化によって内部異動を機能させたほか、中立的な苦情処理機関として雇用部を位置づけた⁸¹。同社の雇用部はこのように立派な姿へと少しずつ近づいていったと考えるのが素直な理解であろう。このように広範な機能を有する〈雇用部〉というものを当初ケンドールは知らなかった。そのためであろう、1914年末、テイラー協会の会合でロバート・ヴァレンタイン (Robert G. Valentine) から最新の雇用部について説明を受けた時、戸惑いを隠せなかった。雇用部を「製造、販売、会計の諸部門」と同等のレベルに「引き上げ」て、「人事部」へと発展さ

⁷⁸ Henry P. Kendall's remarks, "Discussion," *ASME Transactions* 34 (1912): 1208-9.

⁷⁹ Frederic W. Taylor, "Shop Management," *ASME Transactions* 24 (1903): 1391-1404. テイラーの管理法は工場組織の革新であり、したがって彼のいう "functional" は工場レベルでの分業を念頭においている。企業全体の機能別分業のしくみである機能別組織 (functional organization) のそれではない。それゆえテイラーの "functional foremanship" および "functional management" は、それぞれ「機能別職長制」「機能別管理」と訳すこととする。上野陽一氏の先駆的な訳業に倣った。

⁸⁰ プリンプトン社は、研究史上、テイラーの機能別職長制の考えから雇用部を発展させた企業だといわれてきた。たとえば、経営史家アイルバートは、プリンプトン社とジョセフ・フェイス社を念頭において、「このルート [職場規律係] を通じて科学的管理は人事管理の境界線に達していた」という。だが、同時代の観察者ロバート・ホクシーは、科学的管理の導入企業のいくつかが雇用管理面ですすんだ取り組みをしたのは事実だが、それは単なる偶然にすぎないと指摘している。Henry Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review* 33, no. 3 (Autumn 1959): 348n12; Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison: University of Wisconsin Press, 1975), 72; Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, 6th ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2009), 193; Jacoby, *Employing Bureaucracy*, 47-48; ジャコビー『雇用官僚制』76; Robert F. Hoxie, *Scientific Management and Labor* (D. Appleton & Co., 1915), 32, 92.

⁸¹ Jane C. Williams, "The Reduction of Labor Turnover in the Plimpton Press," *EM Philadelphia Conference Proceedings* (1917), 82-91, reprinted in *Annals* 71 (May 1917): 71-81. ウィリアムズの報告からは、雇用部の企業内での位置づけはわからない。

せよとの提案であり、ブルームフィールドの改革案を先取りする内容だったからである⁸²。

ヴァレンタイン氏は革命的な提案 (revolutionary suggestions) をいくつかなさいました。組織についてはなほ重要な点に触れておられます、つまり雇用部を生産や機械や販売といった組織内の他の部署と等しいステイタスに引き上げる、と。産業企業において雇用の問題が蔑ろにされてきたとわたしも思います。フォアマンに雇用と解雇、賃率設定、規律の維持をまかせる古いやり方は急速に時代遅れになっています。

ですが、その人をビジネスの他のパートナーシップ・メンバーと同じステイタスにつけるとのヴァレンタイン氏の理論 (theory) は、にわかには承服しがたいものがあります。その人たちをどこに置くべきか今のところ見当がつかず。とても厳しい提案ゆえ、取締役会でおおるかどうか。わたくし自身はそのような時代が来ると確信いたしますが⁸³。

ケンドールは当時では例外的に雇用管理に深い理解をもつ経営者であったが、そのような開明的人物にとってさえ〈雇用部〉のステイタスの高さは「革命的」なものであった。彼は機能別職長制にはよく通じていたが、〈雇用部〉はそのアナロジーで理解できるような代物ではまったくなかったのである。言葉遣いから分かるように、彼はこの提案をヴァレンタインの個人的見解 (theory) として受け流したかったが、以下に見るように、やがてこの提案が現実味を帯びてくる⁸⁴。

そもそも雇用管理運動開始前夜の1915年頃まで「雇用部 (employment department)」という言葉それ自体が一般化しておらず、従来どおり「雇用事務所 (employment office)」の語が広く使われていた。当時は雇用事務所の役割が見なおされはじめたところであり、新しい試みに着手していたのはごく少数の先進企業に限られていた。雇用管理派の理論的指導者へと成長していくことになるヘンリー・メトカーフは、移行過程にある雇用事務所のさまざまな態様を次のように描いている。

雇用事務所 (employment offices) はいま移行過程にある。いくつかの企業は、多くの点で先進的なのに、分権的傾向はまだ根強く、雇用と解雇は個々のフォアマンや現場監督者たち、時には原価計算部門に残されている。中央集権的な部局がない場合、昇進記録は保存されてい

⁸² Robert G. Valentine, "Scientific Management and Organized Labor," *Bulletin of the Society to Promote the Science of Management* 1, no. 2 (January 1915): 4. テイラー協会の会報は、1923年にこの論文を再掲載して次のように述べている。「労使関係管理文献は過去5年間にあふれかえるようになったが、10年前は寥寥たるもので、ロバート・G. ヴァレンタインの声はまさしく荒野の叫び声であった。」Robert G. Valentine, "Two Pioneer Papers on Industrial Relations," *Bulletin of the Taylor Society* 8, no. 6 (December 1923): 225-36.

⁸³ Henry P. Kendall's remarks, "Discussion" of Robert G. Valentine's paper, *Bulletin of the Society to Promote the Science of Management* 1, no. 2 (January 1915): 6. ケンドールはヴァレンタインの早世を悼み、後年、有能な人事管理者を登用することは「最良の投資」だと述べるようになる。Henry P. Kendall, "The First Industrial Counselor—Robert G. Valentine, 1871-1916," *Survey* 37 (November 25, 1916): 189-90; Henry P. Kendall, "The Problem of the Chief Executive," *Bulletin of the Taylor Society* 7, no. 2 (April 1922): 45.

⁸⁴ 1910年代前半まで〈雇用部〉に理解があるのはごく少数のほんの一握りの雇主に限られていた。1912年頃に人事活動に特化した部署もっていた企業はおよそ1ダースばかりといわれている。Ordway Tead, "Personnel Administration," in *Encyclopedia of the Social Sciences*, ed. Edwin R. A. Seligman, vol. 12 (New York, 1934), 88.

ないようだし、性格分析などまったくなされていないのは言うまでもあるまい。集権的な事務所があらわれる段階になっても、雇用と解雇は依然として外部の監督者たちの掌中にあり、雇用事務所は従業員の選抜の際の予備的な相談所 (a preliminary clearing house) といったところである。科学的管理のシステムが導入されて時間研究が実施され職務分類がなされているところでさえ、雇用方法はまだまだ旧態依然というのがしばしばであろう。最新の雇用事務所では、練達の人が仕切っており、人選、昇進、個々の従業員の監督一般について最新の手法を試しているところである⁸⁵。

メトカーフはつづけて、新たに雇用の専門部署を立ち上げるとしても、まずは部門の統括管理者に適任者が得られるかどうか、いかに訓練するかをじっくり検討する必要があると述べている。雇用事務所をすすんだ内容に改組しようにも、すぐれた管理者の手当は容易でないとみている。

革命的な提案だと思われていた雇用部の設置は、しかし、アメリカの大規模産業企業において比較的短時日のうちに現実的な目標になっていった。雇用管理改革をめぐる時代の雰囲気は急速に変わりはじめ⁸⁶、1916年にはいると雇用事務所を〈雇用部〉という名の人事部に昇格させるというブルームフィールドの運動が目ざされはじめる。そしてアメリカが第一次大戦に参戦するや、総力戦を労務改革のチャンスと考える雇用管理運動の指導者たちがこぞって戦時労働行政にかかわり、〈雇用部〉は必需品であるとのキャンペーンを張った。アメリカ空軍航空機工場の指揮をまかされたフレデリック・コバーン (Frederic G. Coburn) は、人びとの意識変化の速さに驚きを隠せなかった。

雇用部と雇用管理者が一時的な流行だと思われていたのはほんの数年前のことである。その頃は贅品であったが、いまや必需品だとみなされている。このようにして管理問題の人間の側面が他の側面と同様きわめて重要だとの考え (principle) が認められるようになった。1917年にはこの考えが広く受け入れられているとはいいがたかったのだが、……⁸⁷

かくして「第四の腕」の創設は現実的な目標となっていたが、これは同時に、その高いステータスと権力をめぐって人間技師たちの出世競争が過熱していくプロセスにほかならなかった。もしも労務改革が雇用管理派の見取図どおりにすすんだあかつきには、雇用管理はもとより、災害防止や産業衛生、従業員教育や福利厚生など、労働にかかわるすべての人間関係活動は〈雇用管理者〉のコントロールに服する下位の職位 (divisions) として位置づけられることになる。図 1 は雇用管理

⁸⁵ Henry C. Metcalf, "The Scope and Content of the Report of the Committee on Vocational Guidance," *NACS Proceedings* 3 (1915), 340-41.

⁸⁶ 本研究前篇第 4 節を参照。労務改革をめぐる時代の雰囲気の変化は、同時代人をはじめ後の研究によっても指摘されている。A. Lincoln Filene, *A Merchant's Horizon* (New York: Houghton Mifflin Co., 1924), 193-95; David W. Eakins, "The Origins of Corporate Liberal Policy Research, 1916-1922: The Political-Economic Expert and the Decline of Public Debate," in *Building the Organizational Society: Essays on Associational Activities in Modern America*, ed. Jerry Israel (New York: Free Press, 1972), 163-79.

⁸⁷ Frederic G. Coburn, "Employment Problem of the U.S. Naval Aircraft Factory," *Industrial Management* 57, no. 5 (May 1919): 359.

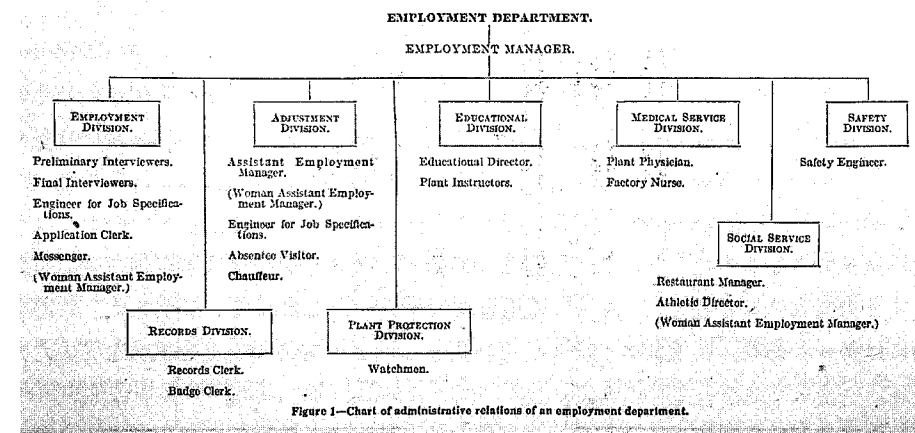


図 1 雇用管理派の処方箋に基づく雇用部組織図
 出典：Boyd Fisher and Edward D. Jones, *Employment Management, Its Rise and Scope: The Organization of an Employment Department*, Federal Board for Vocational Education Bulletin, no. 50 (January 1920), 31.

派の処方箋に基づく雇用部の構成を図示したものである。この組織図は、個々の専門管理者たちの立場から見れば、従来固有の専門職業と考えてきた自分の仕事領域がひとしく〈雇用管理者〉の指揮下にはいることを示している。彼らが心穏やかでいられなかったのは言うまでもない。新しい包括的な管理的調整機能 (人事管理) の必要性がひとたび認識され、その潜在需要が雇用担当者によって開拓されはじめると、労働の他の側面で活動していた専門管理者たちは、当然この動きを黙って見ているわけにはいなくなった。セイフティ・マンや産業医、訓練管理者や福利管理者はもとより、少し遅れてインダストリアル・エンジニアも、自己の仕事の管轄範囲や専門職としての独立性について、否応もなく見直しを迫られることになったからである。

1917年の進行とともに「第四の腕」をめぐる昇進競争は管轄範囲の奪い合いの様相を呈してきた。労働分野の専門的の中間管理者たちは労働移動問題の解決に向けて互いに協力すべき立場にありながら、我こそは「人間技師」であると名乗り出て、この新しい地位と権威をめぐる相争う仕儀となり、とうとう専門家協会の会合 (上述の第 6 回全国安全大会だと考えられる) で利害対立が表沙汰になった。

雇用や安全や健康の問題に関心のある人たちの集まった最近の会合で、仲違いが明らかになった。医者が人の雇用と配置をコントロールすべきかどうか、雇用管理者が安全技師を補助として使うべきかどうか、それともセイフティ・メンが健康と雇用の両方にわたってその方針を指図すべきなのか、と。……

誰がこれらの機能を調整する指導者たるべきなのか？ 産業医がなるべきか？ 産業医はこの分野に入ってきた最初の人だろう。安全技師がなろうというのだろうか？ 安全技師は情報の収集と宣伝のための最大最強の組織 (the largest and strongest organization) を持っている。最後の登場者、雇用管理者がなろうというのだろうか？ 雇用管理者こそがこの管理職能を手掛ける

のに最もふさわしいかのようだ⁸⁸。

出世競争の行方は容易に見通せなかった。この史料の著者は、いずれかに軍配をあげるというのではなく、これら三者から独立した人物が調整職能を担うべきであり、その担当者は社長や事業部長、その補佐役、あるいは副社長のような取締役会メンバーがよいと「第四の腕」の職位を具体的に列挙している。「最大最強の組織」NSCを拠点に全国規模で活動を組織していたセイフティ・マンの動向は無視できなかったが、少なくともこの時点では、産業医には人事管理運動の全体をコントロールする力量と人望がなく⁸⁹、大方は雇用管理者に分があると見ていただろう。この頃の雇用管理運動には勢いがあり、工学的メタファーを多用する同派の言説が一世を風靡していたからである。

人間技師たちの戦いの帰趨が人事部の発展経路を決した。のちの研究で雇用部から人事部が発展したとの説明がしばしばなされている⁹⁰が、この発展経路が実現するのは雇用管理派の処方箋が雇主に受け入れられた場合の話しであって、実際には人間技師たちの戦いのゆくえ如何にかかっていた。彼らの出世競争は、雇主にしてみれば、「産業における人間的側面」をあつかう部署（人事部）を管理組織のどこに位置づけるかという問題として意識されていたが、見通しは定かではなかった。1917年5月、フランセス・ケラー（Frances A. Kellor）は、この点について「アメリカの雇主の間に見解の一致は見られない」と述べている。新たにつけ加えられるべき人事管理部門を彼女は“human organization”と呼び、この組織は「ある雇主にとっては雇用部を意味しており、別の雇主にとっては安全第一部門、ほかの雇主にとっては病院や運動場の部門というわけで、産業における人間的側面には組織も標準もなにもないのだろう」と匙を投げている⁹¹。ただし、この論説からはからずも、雇主たちが既存の部署を拡充するかたちで“human organization”を位置づけていこうとしていたことが分かる。現実のタイトルはまちまちだが、人事部は既設の労働関係の部門から発展していくことになるのであり、最終的にどの部門が人事部へと昇格するかは、人間技師たちの働きと彼らによる雇主の説得工作如何にかかっていた。

「第四の腕」をめぐる出世競争は、この時代に数多あらわれた新しい専門職業の経験と多くの点で類似していた。19世紀末葉から20世紀はじめにかけて、エンジニアリングや教育、ソーシャル・ワークなどの分野で新しい専門職業がぞくぞくとあらわれたが、専門職にかんする先行研究が指摘

⁸⁸ E. F. Henry, “Who Is to Control?” *Industrial Management* 54, no. 2 (November 1917): 265 and 266. NSCが「強力な組織（strong organization）」であるとの評価は次にも見られる。Leon P. Alford, “The Status of Industrial Relations,” *ASME Transactions* 41 (1919): 171.

⁸⁹ 大手企業で医療部門の設置がすすんでいたが、産業医が人事管理運動の全体を指導するには至らなかった。National Industrial Conference Board, *Health Service in Industry*, Research Report no. 34, January 1921 (New York: NICB, 1921), 3-9, 15-17, 20-23; Robert S. Quinby’s remarks, *NAEM Proceedings* (1919), 130, also in “Human Relations and the Industrial Physician,” *Industrial Management* 67, no. 6 (June 1919): 503a.

⁹⁰ Bruce E. Kaufman, *Managing the Human Factory: The Early Years of Human Resource Management in American Industry* (Ithaca: Cornell University Press, 2008), 139.

⁹¹ Frances A. Kellor, “Industrial Americanization and National Defense,” *North American Review* 205, no. 738 (May 1917): 725 and 726.

しているとおり、これらの専門的サービスに対する一大需要は彼らを雇用する組織（企業、教育機関、行政組織など）から生まれてきた。このような状況がもたらしたきわめて重大な結果は、専門家たちの理想的なキャリア・パターンが管理職なり経営者の地位への昇進を目指すことにならざるをえない、ということである⁹²。人事管理専門職も事情は同じであった。これは営利を目的とする生産組織内の一職能であるがゆえに、仕事の独立性に課される厳しい制約を無視することができない。ブルームフィールドら雇用管理派の論客たちが、労使の利害を超える「第三者」として〈雇用管理者〉を位置づけ、企業外部からの視点の大切さをどれだけ力説しようとも、人事管理職能を企業組織内に制度化する方策は、有能な人物を人事管理者へと「昇進」させるという企業内キャリア形成の道から外れるわけにはいかない。それゆえにまた、人事部の創設には、経営内における権威と権限の配分変更が必ずついて回り、専門管理者同士の対抗心を刺激せずにはおかなかった。また人事管理者の地位を得たら得たで、当人が一個の専門家として職務に誠実であろうとすれば、別様の問題が彼らを苦しめることになるだろう。つまり、企業に雇われ俸給を得てはたらく専門管理者の専門職性とはいったいいかなるものなのか、企業の利潤動機と専門家としての職業理想や奉仕動機とをどのように摺り合わせていけばよいのかという内面的な重い問いに直面することとなる。この点は後段（第4節）であらためてとりあげる。

2) 専門家協会間の対立と協調

敵愾心を燃やす全国社立学校協会（雇用管理運動生成の前と後）「第四の腕」をめざして対峙する専門的中間管理者同士の不協和音は、人事分野の専門家協会間の関係をもぎくしゃくさせた。彼らの利害はこの分野で活動する複数の専門家協会と全国協会の設立を目指す雇用管理者の地方協会によってそれぞれ別々に代表されていたために、「第四の腕」の必要性認識の高まりとともに、専門家協会の各種会合において仕事領域の重なり合いや利害の対抗がいやがうえにも意識されることになったのである。この経緯は、人事管理分野の専門家協会の中でもっとも混成的な性格の強いNACSの動きによく観察することができる。

NACSは人事管理のあらゆる分野に触手を伸ばしたが、活動領域の広範さゆえの問題を抱えていた。同協会は、そのタイトルからうかがえるように、もとは熟練工の社内養成にたずさわる大企業の訓練管理者が中心となって立ち上げた団体⁹³であるが、設立の当初から広義の「教育」にたずさ

⁹² この記述はホブソンの研究史整理に倣っており、彼はつづけて次の重要な指摘をしている。「これは工学分野でとくに顕著なのだが、その養成機関では専門家意識よりも管理者のエートスが奨励されている。もしも大多数の技術者が企業の従業員になることよりもコンサルタント会社の設立に成功していたなら、彼らの理想的なキャリア・パターンは法律家のそれと極めて似通ったものとなっていただろう。」Wayne K. Hobson, “Professionals, Progressives, and Bureaucratization: A Reassessment,” *Historian* 39, no. 4 (August 1977): 653; Louis Galambos, “The Emerging Organizational Synthesis in Modern American History,” *Business History Review* 44, no. 3 (Autumn 1970): 286.

⁹³ 参加企業のすべてが社立学校を持っているわけではなかった。雇用管理運動の指導者のひとりケリーは述べている。ニューヨーク大学で開かれたNACSの創立総会には、「48企業が参加したが、これらの企業のすべてが社立学校を組織していたというわけではない。実のところ、鉄道業の徒弟学校を除けば、その当時ちゃんとした（well-established）社立学校は、たぶん合衆国内に25もあったかどうか。」Roy Willmarth Kelly, *Training Industrial Workers* (New York: Ronald Press Co., 1920), 74.

わる専門的中間管理者をゆるやかに広く組織しただけでなく、大学教授や社会改良家など多くの知識人をメンバーに加えていた。しかも協会の活動は労働の諸側面に焦点を絞った専門性の強い小委員会 (sub-committees) を軸に組織され、全国大会もそれぞれの専門委員会がしきる分科会形式がとられたために、良くいえば多様な利害の混在を許し、人事管理の構成要素となる諸分野 (熟練工養成、各種社内訓練、産業衛生、安全運動、職業指導、雇用管理、職務分析、労働移動、移民のアメリカ化など) に手広くかかわってはいた⁹⁴ が、それらを広い視野からまとめあげる視点がはなはだ弱かった⁹⁵。

個々の専門委員会の活動にも継続性の欠如などの問題があった。NACS 議事録から専門委員会の動きを辿ってみると、検討テーマが転々として活動内容の継続性と活動方針の一貫性に欠ける傾向がみられる。たとえば、安全衛生関連の専門委員会の活動を一瞥してみよう。表 3 に見るとおり、委員会タイトルは 1918 年まで毎年のように変更され、全国大会での討議内容も比較的短期間に移り変わり、一時は熱心に議論された災害防止活動も 1918 年の第 6 回大会では討議対象から外されてしまった。背後には産業医とセイフティ・マンとの間で産業企業へのプレゼンスをめぐる対立があった、というよりは、産業医たちが一方的に「安全第一運動」の人気に嫉妬のほむらを燃やしていた⁹⁶。また、1915 年に労働移動が注目されるや、職業指導委員会は他の専門家協会に先駆けて検

⁹⁴ NACS は設立当初から多様な活動領域に手を広げていたが、同時代文献もこの点を見逃している。たとえば、レオン・アルフォードは NACS の活動範囲のひろがりについて、1916 年以降の変化ばかりを強調している。「最初の 3 年間、この協会の活動の力点は新規従業員をはじめて仕事につける時の準備に向けられていた。1916 年に活動対象を拡大して長期勤続者の開発にもとりくんだ。1917 年に協会の仕事は広がり、「人間関係にかかわるあらゆる諸活動」を含むことになった。協会はまさしく人事の領域に入ったことになる」と。Leon P. Alford, "Ten Years' Progress in Management," *ASME Transactions* 44 (1922): 1268. 同様の見方はアメリカ経営管理協会 (AMA) のラン・レポートやダニエル・レンの著名なマネジメント思想史テキストにもみられる。1915-16 年に NACS の検討テーマが広がり、全国大会のプログラムに非教育的 (non-educational) なトピックス (employment plan, safety, cooperation, and vocational guidance) が含まれるようになったという。だがここに列挙されているテーマの専門委員会メンバーは広い意味での教育にかかわっていることを自覚しており、「非教育的」なテーマだとは考えていなかった。また、大戦期における活動範囲の広がりをいうのなら、後述するように、黒人や移民など半熟練・不熟練労働者に視野を広げたことをこの時代の NACS の特徴として重視すべきであろう。協会の内部者はその点に注目していた。Lange, "AMA and Its Predecessors," 5; Wren and Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, 193; "Report of the Committee on Allied Institutions," *NACS Proceedings* 5 (1917), 836-37; "Report to the Executive committee of the National Association of Corporation Schools by the Sub-Committee on Scope of Activities for 1914-1915," *NACS Bulletin* 1 (October 1914): 10-11, 14; Paul Kreuzpointner, "Broader Scope for Vocational Training," *Iron Age* 100 (September 13, 1917): 590-91.

⁹⁵ ここにいう「広い視野からまとめあげる視点」こそ人事管理の特徴にはかならなかった。企業内の人間関係活動のすべてを包括する管理的調整機能 (人事管理) の必要性は、一部の NACS 会員は意識していた。たとえば、1916 年 5 月、ヘンリー・メトカーフによってまとめられた職業指導委員会の報告書では、比較的狭い意味の雇用管理に特化した部門 (Central Employment and Service Bureau) の設置が提案されているが、同報告書をたたき台にした円卓会議ではより包括的な「人間工学部」の必要性が提案されている。「人間工学部」という言葉遣いから推して、この提案はブルームフィールドの運動に触発された可能性が高い。Henry C. Metcalf, "Report of Committee on Vocational Guidance: The Organic Development of Business," and "Round Table on Vocational Guidance," *NACS Proceedings* 4 (1916), 302-14, 449-51. Cf. Meyer Bloomfield and Joseph H. Willits, "Foreword," *Annals* 65 (May 1916): vii-viii.

⁹⁶ "Report of Committee on Health Education," *NACT Proceedings* 9 (1921), 497; Otto P. Geier, "Human Relations

表 3 全国立学校協会における安全衛生関連の専門委員会 (分科会) の活動

年次大会	専門委員会の名称	専門委員会 (分科会) の討議内容
第 1 回大会 (1913)	Health and Service Work	委員会のタイトルから明らかなように、議論は健康問題に集中したが、報告者のひとりゼネラル・エレクトリック社ピッツフィールド製作所の教育福利部長シドニー・アッシュ (Sidney Whitmore Ashe) は安全運動に焦点を絞った。
第 2 回大会 (1914)	Physical Efficiency, Hygiene and Sanitation	シドニー・アッシュは、イリノイ製鋼のセイフティ・マン、ロバート・ヤングの見解を引用して、「事故削減に対する教育的方法の価値」について語った。
第 3 回大会 (1915)	Safety, Hygiene and Co-operation	安全運動に関するもっともまとまった委員会レポートが提出された年。
第 4 回大会 (1916)	Safety and Health	安全運動の信奉者であり委員長を務めるシドニー・アッシュは欠席。委員会内部の意見の食い違いが表面化した。安全よりも健康を重視すべしとの意見あり。
第 5 回大会 (1917)	Safety and Health	労働移動と災害防止活動との関係が、NSC 全国大会での議論を引用してなされた。
第 6 回大会 (1918)	Health Education	一昨年の「安全と健康委員会」の議論が健康問題に集中しており、この年、委員会のタイトルから「安全」の語が外された。
第 7 回大会 (1919)	Health Education	シドニー・アッシュに代わって F. S. クラムが議長に就く。
第 8 回大会 (1920)	Health Education	シドニー・アッシュが公衆衛生にかんする報告をおこなう。1917~18 年のインフルエンザの流行から教訓を引き出す方向での議論がなされた。
第 9 回大会 (1921)	Health Education	「“安全第一” が国民全体によって考慮されるべき合言葉になるまで、われわれのワークショップはこのスローガンを聞いてきたが、この間ずっと医学は、医務室での手当てを除けば、目立たない役回りを演じてきたに過ぎなかった。」

出典：補註 4 にまとめた NACS の年次大会議事録。

討の場をもうけており、NACS はボストンの職業指導グループからの協力要請に柔軟かつ好意的に対応していた⁹⁷。ところが、ボストン・グループの活動が翌 16 年に雇用管理運動へと発展し人気を集めるようになると、以下に見るように、一転して新興勢力への対抗心をあらわにするメンバーが口を差し挟むようになった。

NACS がアカデミックな色彩を強くもっていたことも併せて指摘しておかなければならない。総じて全国大会での議論のやりとりは回りくどく、つねに言葉の定義から入る議事録の文章は読み手によっては学術的に見えたことであろう。外部の人間には理解不可能なジャーゴンも常用されていた。こうした傾向を懸念するメンバーがいて、協会内部からの改善努力もあり、議論がアカデミックに傾かないようにとの協会創立時の戒めが復唱される場面もあった⁹⁸。同協会のタイトルは 1920 年に変更されるが、その改称理由のひとつは、協会名にある“schools”の一語がアカデミックな印

Department from the Standpoint of the Industrial Physician," *NAEM Proceedings* (1919), 130, also in *Industrial Management* 57, no. 6 (June 1919): 503a.

⁹⁷ "Committee on Allied Institutions," and Henry C. Metcalf, "The Scope and Content of the Report of the Committee on Vocational Guidance," *NACS Proceedings* 3 (1915), 80-86, 340-41, 405.

⁹⁸ First vice-president of NACS, W. W. Kincaid's remarks, *NACS Proceedings* 7 (1919), 151.

象を与えると憂慮するメンバーが少なくなかったことである⁹⁹。

NACSは人事管理運動の方向を左右するような影響力をついに持ちえなかった。その理由として、人事管理運動が進展した第一次大戦期に協会の活動が停滞したこと¹⁰⁰、財政基盤の不安定さ、議論がアカデミックな性格に傾きがちで協会の同意を集めるうえで困難をかかえていたことなど、さまざまな要因が考えられる。しかし、その根本原因は会員同士の利害対立からくる首尾一貫した運動方針の欠如によってつねに足を引っぱられていたことにあった。

NACSは早くから人事管理にかかわる諸問題をはばひろく取りあげていながら、どの分野においても影響力は限られており、そのためであろう、並行して歩む他の人事管理団体の動きが気がかりで仕方なかった。1915年に雇用管理者協会が「静かに活動して」いた頃は、NACSはこの団体を好意的に受けとめていた¹⁰¹。ところが、翌16年の秋、NACSが最初の支部をピッツバーグに設立する作業にとりかかる段になると、他の団体と仕事内容が重複しているのではないかと懸念する声が協会の間からあがった。ピッツバーグにはNSCの第6番目の支部が早くに結成されていたし、雇用管理者協会も行動を開始しようとしていた¹⁰²。NACSの地方支部委員会のメンバーは、重複的努力をいかに防ぐかに頭を悩ませたが有効な手だてを見いだせず、結局個々の会員が個別に対応するとか、あるいは他協会のメンバーにNACSに参加してもらうのが最善の策だと提案している。同委員会の座長を務めたカーネギー製鋼(Carnegie Steel Co.)社長補佐ジョン・マクラウド(John McLeod)の発言には他協会に対する対抗心がありありと観察される。

あまりに多くの人たちが同じ仕事をしているからと畏れる理由などないでしょう。雇用管理者協会は目下活動中ですが、この種の仕事以外になすべきことがあり、これは彼らの仕事のほんの一部分にすぎません。全国安全協議会は安全と福利の分野でとても大きな仕事をしていますが、この分野とてさらに努力しようという者には有り余るほどの機会が残されています。……たとえわたくしどもがこの仕事を少しばかりしたからといって、雇用管理者協会がねたむようなことはないでしょう¹⁰³。

NACSは他団体との提携をすすめたが、ここでも他の人事管理団体と競合するかたちになっていた。協会の一部は雇用管理者協会とNSCに対して必要以上に対抗心を燃やしていたが、協会全体としては教育分野の団体と積極的に協力関係を結ぶべく、1916年にそのための専門委員会を立ち上げた。提携先としてとくに重視したのは産業教育の分野でおおきな存在となっていたNSPIE

⁹⁹ F. C. Henderschott's remarks and the Minutes of the Meeting of the Executive Committee, May 6, 1919, in NACS *Proceedings* 7 (1919), 807-8.

¹⁰⁰ NACSの活動は大戦中に停滞し、1918年の年次大会は郵便連絡だけで済まされた。補註4を参照。Lange, "AMA and Its Predecessor," 5.

¹⁰¹ "Report of the Committee on Vocational Guidance," NACS *Proceedings* 3 (1915), 405.

¹⁰² NSCのピッツバーグ・ローカル協議会は1914年1月に設立された。"Pittsburgh Local Council," NSC *Proceedings* 4 (1915), 85-87; Royal Meeker's opening address of the Governmental Session, NSC *Proceedings* 3 (1914), 79; W. R. Rasmussen, "The Western Pennsylvania Division Plan," NSC *Proceedings* 7 (1918), 134-45.

¹⁰³ John McLeod's remarks, NACS *Proceedings* 5 (1917), 867.

であった¹⁰⁴が、同協会は第1回雇用管理者会議を共同開催するなど雇用管理運動を支援しており(表1, 補註1 [83巻4号])、また協会の副会長は安全運動に熱心な経営者クラレンス・ハワードであった。ここでも雇用管理運動や安全運動と競合しており、NACS会員の一部は不満をくすぶらせていたことであろう。

協調の衣をかぶる専門家協会(第一次大戦と新しい管理問題) 人事管理運動は、利害の対抗という経糸と協調という緯糸で織り上げられた斑模様をなしていた。労働分野の専門家協会とそのメンバーは、類似した野心、類似した問題関心を有する他者の存在を意識し対抗心を燃やすようになったが、時代状況のゆえに相互協力が強く求められることになった。欧州における第一次大戦の勃発とアメリカの参戦が、この運動の上におおきな影響をおよぼしはじめ、さまざまな労務改革潮流に属する人たちが、専門家協会の垣根を越えて、協働を模索する必要に迫られたからである。こうした協働の環境条件をなし推進要因となった労働市場の変化と戦時労働行政の影響について概観しておこう。

第一に、労働市場の急変が新たな管理問題を惹起し、専門的中間管理者たちに専門家協会の枠を超えた情報交換の必要性を強く意識させることになった。欧州で勃発した第一次大戦の影響で南・東欧系移民の流入が激減しただけでなく、移民が祖国防衛のために帰国する動きも顕著となった¹⁰⁵。加えて米経済が1914年の不況を脱して回復基調に向かったために、翌春には労働力不足を心配する声が業界誌にあふれ、労働市場が売り手市場に振れるやストライキ件数はみるみる増加に転じた¹⁰⁶。1916年にU. S. スティール社(United States Steel Corporation)などの大量生産大手はコモン・レイバー(不熟練職)賃率の引き上げをたびたび繰り返すことになる¹⁰⁷。つづく米国の参戦で労働力不足はいよいよ深刻となり、コモン・レイバー賃率はさらに引き上げられたが、物価の高騰に追いつかず、ストライキの増加を招いた。アレグザンダー・ビング(Alexander M. Bing)の調査によれば、1916年から18年の争議理由で賃上げ要求が全体の5割を占めている¹⁰⁸。移民労働者が争議の中心的な担い手であったことも雇主の心配の種となった。またコモン・レイバー賃率の引き上げと労働

¹⁰⁴ "National Association of Corporation Schools," NSPIE *Newsletter*, no. 8 (May 1916): 19-20; "Allied Institutions," and "Report of the Committee on Allied Institutions," NACS *Proceedings* 5 (1917), 833-39.

¹⁰⁵ Frank Julian Warne, "The War and Immigration," *Annals* 61 (September 1915): 37-38.

¹⁰⁶ "Common Labor Scarcer," *Iron Age* 95 (May 27, 1915): 1186; "Labor Shortage Now Serious Problem," *Iron Age* 95 (May 27, 1915): 1203-3; "Immigration and Labor Supply," *Iron Age* 95 (June 17, 1915): 1357-58. ストライキ件数の急増に労働市場の変調を感じた当時の論説は、"More Than Seventeen Hundred Strikes and Lockouts inside Six Months," *Monitor: Official Publication of Associated MFRs and Merchants of New York State* 3, no. 3 (August 1916): 12-15.

¹⁰⁷ "Storing Up Labor Trouble," *Iron Age* 97 (May 4, 1916): 1082; *Iron Age* 98 (November 30, 1916): 1256.

¹⁰⁸ "Why Employes Strike in War Time," *Survey* 39 (March 30, 1918): 710; Alexander M. Bing, *War-Time Strikes and Their Adjustment* (New York: E. P. Dutton & Co., 1921), 293, table no. 1. See also, Edson L. Whitney, "Strikes and Lockouts in the United States, 1916, 1917, 1918, and 1919," *Monthly Labor Review* 10, no. 6 (June 1920): 1510, table 5. 戦時期の物価の高騰と賃金動向については、National Industrial Conference Board, *Wartime Changes in the Cost of Living, July 1914, to November, 1918* (New York: NICB, 1919); National Industrial Conference Board, *Wartime Changes in Wages, September 1914, to March, 1919* (New York: NICB, 1919).

力不足は南部黒人の北部産業都市への「大移動」を引き起こす誘因となった¹⁰⁹。北部へ向かう鉄道貨車に黒人たちがひしめきあい、1917年にはイースト・セントルイスで人種暴動が発生した¹¹⁰。

労働市場の急変は移民労働者への対応を見なおす一大契機となった。戦時下における外国人労働者の忠誠心のありようが、生産効率の低下¹¹¹や労使関係の不安定化、急進主義思想への傾斜¹¹²とからめて議題にのぼり、移民のアメリカ化が管理問題として意識されはじめた。人間工学運動の創始者タルボットは「外国人労働者の管理」について筆を執っている。「これまで工場管理者は外国人をひとも無げに扱ってよしとしてきた。外国人は普通の平均的雇用担当者にとってさえ“ハンキー”や“ポーラック”や“伊太公”であった。」「すべての産業経営者が戦争の影響で人的資源の保全(human conservation)を研究するよう強いられて」おり、「雇用問題の解決に注意を払い、最新の人間工学によってそれを理性的に解決すること」が緊要の課題になっている、と¹¹³。ウェスティングハ

¹⁰⁹ 「シカゴ周辺ではコモン・レイバー〔不熟練労働者〕が不足し、鑄造業の経営者の中には、重筋肉労働に適するものでさえあれば、白人にも黒人にも、ためらうことなく時間あたり30セント支払うものがある」と業界誌は報じている。“Illinois State Council of Defense Warns against Artificial Movement of Population,” *Iron Age* 100 (July 12, 1917): 91. 南部黒人の北部への移動については、Frederick A. Waldron, “Labor Dilution as a National Necessity,” *ASME Transactions* 40 (1918): 899-901; George Edmund Haynes, “Negroes Move North: I. Their Departure from the South,” *Survey* 40 (May 4, 1918): 115-22; George Edmund Haynes, “Negroes Move North: II. Their Arrival in the North,” *Survey* 41 (January 4, 1919): 455-61. 1917年の次の史料には、黒人たちは冬の到来とともに南部に帰るとの指摘があるが、やがて北部に定住することになる。“Negro Labor in the North,” *Iron Age* 99 (April 12, 1917): 910-11. 黒人の大移動を考察した研究は、James R. Grossman, *Land of Hope: Chicago, Black Southerners, and the Great Migration* (Chicago: University of Chicago Press, 1989); 樋口映美『アメリカ黒人と北部産業——戦間期における人種意識の形成——』(彩流社, 1997), および同書の書評『社会政策学会誌』第2号(1999): 238-42.

¹¹⁰ イースト・セントルイスの産業企業家が南部で労働力の募集キャンペーンをおこない、大規模な黒人流入がみられた。だが、白人労働者の間に黒人が労働条件の改善を阻んでいるとの敵意が広がったことと、黒人が白人居住区に「はみ出した」のが原因で人種暴動が発生した。1919年のシカゴ暴動を予兆するような事件であった。“Illinois State Council of Defense Warns against Artificial Movement of Population,” *Iron Age* 100 (July 12, 1917): 91; “Excessive Negro Migration,” *Iron Age* 100 (July 12, 1917): 91; “War-Time Labor and the Unions,” *Iron Age* 100 (July 19, 1917): 143; Sterling D. Spero and Abram L. Harris, *The Black Worker* (New York: Columbia University Press, 1931), 162-63; R. O. ボイヤー, H. M. モレーズ『アメリカ労働運動の歴史II』雪山慶正訳(岩波書店, 1959), 24-25.

¹¹¹ 大戦開始以来鉄鋼労働者の賃金は平均して170%上昇したが、生産効率は20%低下した。U.S. スティール社の労働者一人あたり平均鉄鋼生産量は漸次低下し、1916年に61トンだったのが、1917年に56トン、1918年には52トンに落ち込んでいる。“Steel Workers' Wages,” *Personnel* 1, no. 10 (October 1919): 2.

¹¹² W. A. Grieves, “Stabilizing Our Labor Units,” *WES Proceedings* (1917), 98-106; “Americanizing Our Alien Population,” *Engineering and Mining Journal* 105, no. 14 (April 6, 1918): 648.

¹¹³ Winthrop Talbot, “Managing Alien Workers in War Time,” *Iron Age* 100 (August 2, 1917): 252-53. 移民のアメリカ化を管理問題として位置づける議論は、たとえばデクスター・キムボール教授の論説にも看取される。「一見すると工場管理と全然関係ないかにみえるのが、いわゆる“移民のアメリカ化”である。この最後の[管理]領域はまだ明確に定義されておらず、インダストリアル・マネジメントとの関係も明らかではなく、まして雇主が自社の従業員の国民意識に関心をもち、彼らにアメリカの理想や秩序への愛情と理解を植え付けようと試みるべきかどうかは未決の問題だといってよい。とはいえその一方で、この新しい領域がアメリカ産業にとって死活の重要性を有するといっても差し支えなからう。」Dexter S. Kimball, “Labor-Maintenance Service as a Factor in Management,” *Industrial Management* 54, no. 1 (October 1917): 11. 移民のアメリカ化に

ウス電機製造会社(Westinghouse Electric and Manufacturing Co.)の教育管理者チャンニング・ドゥーリー(Channing R. Dooley)は、移民のアメリカ化は政府よりも私企業によって実に効果的な(really effective)方法でなし得ると訴えた。移民たちを昇進ルートに乗せ、責任のある仕事につけることによって、法の精神にしたがわせることができるのは産業経営者だけである、と¹¹⁴。

さらに黒人労働者の雇用が大量生産産業で顕著な増加をみたために、職場とコミュニティにおける人種関係の調整が新しい管理問題として急浮上した。当時の管理文献には黒人に対して特別の労務管理施策を講ずる動きがいくつも報じられている。ヤングズタウン・シート&チューブ会社(Youngstown Sheet & Tube Co.)、カーネギー製鋼、アメリカ圧延会社(ARMCO)では黒人専用のクラブ・ハウスが用意され、ニューポート・ニューズ造船会社(Newport News Shipbuilding Co.)では黒人労働者向けの住宅建設がすすんだ。黒人をいかに取り扱うか、意見は割れていた。黒人という「人間素材をアメリカ市民という鑄型にはめこむ」ために教育に注力せよと説く強硬な同化論もあったが、産業界では総じて現実的な対応が模索された。黒人専用のクラブ・ハウスは、批判的な視点からみれば、人種別の労務政策であるが、白人労働者の反撥を未然に防止しつつ、黒人たちの機嫌をとるための恰好の策と考えられていたようだ。雇用管理の先進企業として知られるARMCOの場合、タスキギー学院の卒業生を登用して文盲の同朋に読み書きを教えさせたほか、読書会や合唱団を組織するなど、福利活動に力をいれた¹¹⁵。

移民と黒人の処遇が新しい管理問題として意識されるにつれ、労働分野の専門的中間管理者たちは、専門家協会の枠を超えて情報交換をすすめるようになった。1917年にイリノイ製鋼(Illinois Steel Co.)の安全総監督ロバート・ヤング(Robert J. Young)やインタナショナル・ハーヴェスター社(International Harvester Co.)のジョージ・ラニー(George A. Ranney)、フォード自動車会社(Ford Motor Co.)の人事管理者サミュエル・マーキス(Samuel S. Marquis)牧師といったこの分野の著名人がNACSの不熟練労働者委員会に正規メンバーとして加わる一方、今度はNACSの会員が雇用管理者会議や全国安全大会に顔を出すようになった¹¹⁶。

移民と黒人の処遇に関心を寄せるさまざまな個人や団体が人事管理運動に合流してきたことも、

向けたさまざまな取り組みについて、H. H. Wheaton, “Making Real Americans out of Many Races,” *American Review of Reviews* 58, no. 2 (August 1918): 161-66.

¹¹⁴ Channing R. Dooley, “Education and Americanization,” *Industrial Management* 54, no. 1 (October 1917): 49-50.

¹¹⁵ “War-Time Labor and the Unions,” *Iron Age* 100 (July 19, 1917): 143; “National Safety Meeting,” *Iron Age* 100 (September 20, 1917): 690; Carl Smith’s remarks, *NSC Proceedings* 6 (1917), 1294; American Rolling Mill Company, *Fact for Foremen* (Middletown: the Company, 1920), 44-45; “Glimpses of the Newport News Shipbuilding Co.,” *Industrial Management* 53, no. 6 (September 1917): 908; “The Present Needs of the Negro,” *American Review of Reviews* 58, no. 2 (August 1918): 211; Frank E. Morris, “Safe Practices in Sheet Mills,” *NSC Proceedings* 6 (1917), 1205-1206; “Educational and Vocational Training Courses of the American Rolling Mill Company by H. V. Mercer, Secretary to the Vice-President,” *NACS Bulletin* 4, no. 1 (January 1917): 20-21; Roger L. Miller and George C. Crout, *Middletown: The Steel City, Images of America* (Chicago: Arcadia Publishing, 2000), 96.

¹¹⁶ John G. Wood (for G. A. Ranney), Manager of Works, International Harvester Co., “Report of the Education of Foreign-Born Employes for the Chicago District,” *NACS Proceedings* 5 (1917), 426-28; Samuel Marquis, “The Ford English School,” *NACS Proceedings* 5 (1917), 431-35; Kreuzpointner, “Broader Scope for Vocational Training,” 590-91.

人事分野の専門家協会のメンバーに課題の共通性を意識させ、協働の道を模索させる圧力となった。移民のアメリカ化に取り組んでいたタルボットは、1918年5月、ロチェスターで開催された雇用管理者会議に出席し、創設された全国組織 NAEM の運営方針について NSC に見習うよう進言しており、ブルームフィールドもこれを好意的にうけとめている。黒人の社会福祉団体も人事管理運動に合流してきた。全国都市黒人連盟の前身である黒人の都市生活条件に関する全国連盟 (National League on Urban Conditions Among Negroes) やカラード YMCA のリーダーたちは、「産業における人間要素という新しい考え」を奉ずる運動が、黒人労働者の北部産業への定着にも一役買ってくれることを期待していた。鉄鋼産業の中心地ピッツバーグでは、社会奉仕のためのピッツバーグ都市黒人連盟 (Urban League of Pittsburgh for Social Service Among Negroes) を組織し、黒人福利担当者の会合を毎週開いて職場の労働問題について討議する場を用意するなど、人種の境界線で仕切られた枠組みの中とはいえ、労働分野の中間管理者の組織化にも着手している。黒人指導者たちにとって人事分野の専門家協会間の利害対立など考慮の外にあり、同朋の生活条件と労働条件の改善のためならば、どのような団体とも手を結ぶ用意があった¹¹⁷。

第二に、連邦政府の戦時労働行政が、専門家協会間の親密な協力を押し進める圧力となった。労働および工学分野の各種専門家協会のリーダーたちは、戦時経済体制への移行を自己の固有の改革目標を実現する好機と受けとめて連邦政府からの協力要請をすすんで引き受けたが、これが結果的に、総力戦のために互いに協力する関係を築く必要に迫られることになる。雇用管理運動の指導者たちと NACS 内の雇用管理派は軍需品部 (Ordnance Department) や戦時産業本部 (War Industries Board)、戦時艦船公社 (Emergency Fleet Corporation)、合衆国海運委員会 (United States Shipping Board) などにかかわり、他方 NSC とアメリカ安全博物館 (American Museum of Safety) は連邦政府兵器廠と海軍工廠への安全運動の導入を一手に引き受けており、戦時労働行政のさまざまな部面でお互いに顔を合わせるようになった¹¹⁸。彼らは企業マネジメントの強化を通じて問題解決をすすめる点で一致していたが、解決のための処方箋や専門職業思想にはそれぞれの思惑があった。

以上、人事管理運動はその初期段階から統一性や一貫性をもった運動体ではなかった。労働の異なる側面に焦点を合わせていた専門的中間管理者たちは、雇用管理運動の突然の人気上昇を目の当たりにするや、その処方箋の魅力に惹きつけられると同時に敵愾心を燃やすようになった。労働移動問題への対処法を自己の処方箋に書き加え、われこそは人間技師なりと声を挙げ、「第四の腕」の比喩で語られる人事管理者の大きなステイタスと権威を手に入れるべく相対峙することになったのである。こうした企業内の対立が専門家協会間の縄張り争いにも飛び火していた。戦時経済への移行と新しい管理問題の発生が専門家協会間の協働を後押しする外圧となり、その方向での協働行動もみられはしたが、一皮むけば怪しいものがあった。

¹¹⁷ Winthrop Talbot's and Meyer Bloomfield's remarks, "Discussion," EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 143-45; Boyd Fisher's remarks and Eugene Kinckle Jones, "Psychology of the Negro Workingman," EM Rochester Conference *Proceedings* (1918), 100 and 101-104; "Negro Welfare Workers in Pittsburgh," *Survey* 40, no. 18 (August 3, 1918): 513.

¹¹⁸ "U. S. Personnel War Activities," *Personnel* 1, no. 3 (March 1919): 1 and 3; Walter J. Matherly, "The Evolution of Personnel Management," *Industrial Management* 72, no. 4 (October 1926): 257.

協調の衣をかぶりつつ対抗心を燃やす構図はいろいろな部面に観察されたが、わけても全国の有力大学およびいくつかの教育機関に設置された雇用管理者向け短期集中課程をめぐって、雇用管理派と労使関係管理派との間でつばぜり合いが始まっていた。戦時下において人事分野の複数の専門家協会と政府機関が一致協力して推しすすめたプロジェクトであったことから、傍目にはうるわしい協働の果実のように見えたが、課程の創設当初からその目的と役割をめぐって二派の間で静かな戦いが開始されていた。人事管理運動内部の中心的な対立軸（雇用管理派と労使関係管理派との協調と対抗）へと筆を進めることにしよう。

3. 人間工学学院をめぐる協調と対抗

人間工学学院に対する期待の相違 短期集中雇用管理課程 (short intensive courses in employment management) は、なにゆえに雇用管理派と労使関係管理派の対立の焦点となったのであろうか。課程の設置にあたって7つの政府機関がかかわっていたほか、実践的な教育プログラムを用意するうえで各種技術者協会や NSC は支援の手を惜しまなかった。したがって、課程を設けることについて関係者の間に異論はなかった。だが、この二派の間で、課程に対する期待の質におおきな温度差があった。雇用管理派にとって同課程を立ち上げ、卒業生を輩出することは、〈雇用管理〉が一個独立の専門職業として公的に認知されたことの証にはほかなかった。これに対して労使関係管理派は、以下に見るとおり、雇用管理の専門職性を認める気などさらさらなかった。課程の有用性には理解を示しながら、課程の戦後への継承と存続に雇用管理派のような熱意を持ち合わせていなかったのはそのためである。

両派の意見対立の背後には「第四の腕」をめぐる権力争いがあったが、戦いの帰趨は次の二つにかかっていた。ひとつは実効性のある処方箋を提示し現実の労働問題に対処できるか否か、いまひとつは新しい労務政策の採用に向けて経営者を説得できるか否かである。大規模産業企業の労使関係は第一次大戦への参戦直前から一気に不安定化した。大量生産大手の基幹労働力は南欧や東欧から流入した移民労働者で構成されていたが、彼らのなかには祖国防衛の戦いに参ずべく帰郷する者はなほ多く、また当初の出稼ぎ意識を捨てて米国への定住を決意する者たちは労働条件の改善にむけて積極的に行動するようになった。1916年に各地で起きた移民労働者の反乱はその前兆に過ぎなかった。雇主は移民労働者の急進化に神経をとがらせ、移民のアメリカ化を声高に叫ぶようになる。こうした労働不安への対処如何が二派の命運を分けることになった。

労使関係管理派のリーダーたちは、1918年の初頭には、経営者の説得に一定の成果をおさめつつあり、経営責任を分担する「第四の腕」としての自覚を強め、管理的調整への強い思いから短期集中課程の意義を限定的に見ていた。いまは人間技師同士が戦っている場合ではない、統一的な労務政策を策定するうえで企業内のさまざまな「人間関係活動」の調整が急務である、こうした思いは当時インタナショナル・ハーヴェスター社の労使関係部長に内定していたアーサー・ヤング (Arthur H. Young) の書簡に確認することができる。

わたくしのみたところ、目下「人間工学学院」に対する需要には切なるものがあります。わが

国のいくつかの革新的なカレッジ、全国安全協議会、アメリカ安全博物館、工学系の諸協会、その他の機関の後援で短期課程が開設されておりますが、そこでは実務に通じたわが国の安全技術者や雇用管理者が、他の科目に精通するための初歩を学んでおり、ひいてはこれが彼ら自身の可能性を自覚させ発展させることになるのではなでしょうか¹¹⁹。

当時のヤングは人間工学の語に否定的な感情を持っておらず、短期集中課程に「人間工学学院 (Human Engineering Institute)」の愛称を与えたが、後から振り返ってみれば、この呼称は雇用管理派の純粋な専門職志向をよく表現していた¹²⁰。ヤングは課程の重要性を力説しているが、書簡の文言を注意深く読むと、雇用管理派の説く〈雇用管理〉の位置づけに同意していないことも明らかである。彼が人間工学学院に期待していたことからは、ボイド・フィッシャー (Boyd Fisher) やエドワード・ジョーンズら課程の創設に尽力してきた人たちのそれとは決定的にズレていた。雇用管理運動の指導者たちは、課程修了者の中からひととき高い管理的調整職能の担い手たる〈雇用管理者〉という名の人事管理者、「第四の腕」の担い手が登場することを期待しており、法律家や医師に匹敵する専門家の誕生を「空想」することさえあった。これに対してヤングは、労使関係部長に従属する下位職能として雇用管理を位置づけており、その上で、雇用管理者には課程での学びを通じて労働の他の側面にも通じ、隣接分野の管理者と協力しながら狭く限定された己が仕事に精進することを期待していたのである。さらに言えば、安全管理者もまた労使関係部長に従属する下位職能の担い手であり、雇用管理者と同じ職位に置かれる。現実には、アーサー・ヤングのように、セイフティ・マンから労使関係部長になるケースがよく見られたが、出自はどうあれ、安全管理者の役割と「第四の腕」たる労使関係管理者の役割とを明確に切り分けることの大切さを労使関係管理派のリーダーはわきまえていた。

労使関係管理派は大戦中に鉄鋼産業で進展した従業員代表制運動をお膳立てする方向で自己のプレゼンスを高めていった。同派の中軸が鉄鋼業のセイフティ・マンであったことが関係しているが、

¹¹⁹ Arthur H. Young to Sydney J. Williams, March 30, 1918, File C1633, Box 108, Wisconsin, Department of Industry, Labor and Human Relations (DILHR), Subject files, 1911-1975, Wisconsin Historical Society, Madison, Wisconsin. ヤングは1918年4月25～27日に予定しているウイコンシン産業委員会主催「産業サービス会議」での講演を依頼された。それに対する返書がこの書簡である。当時ヤングはアメリカ安全博物館館長の職にあったが、インタナショナル・ハーヴェスター社労使関係部長への転出が内定していた。なお、産業サービス会議の議事録は公刊が予定されていたが出版に至らなかった。会議の概要は、Industrial Commission of Wisconsin, "Industrial Service Conference, Milwaukee, April 25-27, 1918," pamphlet, File C1633, Box 108, DILHR, subject files.

¹²⁰ 当時のセイフティ・マンは人間工学の語に否定的な感情を持っていなかった。1918年3月、NSCはアメリカ機械技術者協会と協力して安全教育をテクニカル・スクールと工科系の大学や学部を設置する方向で行動を開始しており、そのためのテキストを用意した。テキストは1919年に出版されたが、NSCによる大学教育との連携作業の進捗状況から推して、1918年中にまとめられたと考えられ、この中で人間工学の語は労使関係管理の同意語として用いられている。稀な用例である。National Safety Council, *The Principles and Practice of Safety*, 26-28, 42-44; National Safety Council, *The Teaching of Safety in Technical Schools and Universities: A Memorandum Prepared for the Aid of Those Desiring to Undertake Such Work* (June 1918); "Safety Education Session," *ASME Journal* 40, no. 7 (July 1918): 543-48.

むしろ注目したい点は、次節で詳述するように、難題の解決を自己の職業的機会としてうけとめた彼らの主体的な側面である。鉄鋼業は軍需の中核を担う産業であり、とくにミッドヴェイル製鋼 (Midvale Steel and Ordnance Co.) やベスレヘム製鋼 (Bethlehem Steel Co.) など独立系の大手企業は兵器生産および艦船建造にたずさわっていたために全国戦時労働委員会 (National War Labor Board; NWLB) の早期介入を招くことになった。そして、このような戦時労働政策の存在は労働組合にとってみれば基幹産業を組織する好機と受けとめられたのである¹²¹。1918年の春に鉄鋼労働者の組織化運動が開始された。8月1日に24のクラフト組合の協調が実現し、全国鉄鋼労働者組織化委員会 (National Committee to Organize the Iron and Steel Workers) が結成される。鉄鋼各社はこの動きに対抗すべく春先には従業員代表制の仕組みを検討しはじめ、秋口からその導入に着手した。9月にミッドヴェイル製鋼とルーケン製鋼 (Lukens Steel Co.), 10月にベスレヘム製鋼, 12月にヤングズタウン・シート&チューブ会社, 翌19年1月1日に南シカゴ地域で最初の従業員代表制がインランド製鋼 (Inland Steel Co.) に導入され、3月にインタナショナル・ハーヴェスター社の子会社ウイスコンシン製鋼 (Wisconsin Steel Co.) とつづいた。これら一連の動きがはじまる直前の1918年9月18日、第7回全国安全大会において労使関係管理派の論客のひとりインランド製鋼の安全監督クロード・スミス (J. Claude Smith) が、コロラド・フェエル&アイアン社で実験されたロックフェラー・プランに倣って「友好的な労使関係」を築くとのメッセージを発しており、実際に事態はその方向に動いた¹²²。スミス本人も自社の労使関係部長として従業員代表制の導入とその運営にたずさわった。時の鉄鋼業界誌『アイアン・エイジ』は各社の動きとスミス報告を逐一詳報しており、人事管理運動の内部者はそこに労使関係管理派の躍進を読みとったことであろう¹²³。

これに対して雇用管理派は当初の勢いをほとんど失いかけていた。企業に雇用されている雇用担当者も、同派のリーダーたちも、自己の処方箋の訴求力に陰りが見えてきたことを肌で感じとっていたに違いない。現実の雇用担当者は同派のリーダーたちが思い描く〈雇用管理者〉からほど遠い状態にあった。その責任の一半は指導者たちのリーダーシップの質にあったといわなければならぬ

¹²¹ "Bethlehem Steel in Line," *Boilermakers' and Iron Ship Builders' Journal* 31, no. 6 (June 1919): 410.

¹²² J. Claude Smith, "The Future of Safety in the Iron and Steel Industry," *NSC Proceedings* 7 (1918), 759-63. スミス報告の概要はすぐに鉄鋼業界誌でとりあげられ、「新しい労使関係」のタイトルで紹介された。"New Industrial Relations," *Iron Age* 102 (October 3, 1918): 845. 副題は "Harmonizing of Industry along Lines of Colorado Fuel & Iron Plan Predicted."

¹²³ 『アイアン・エイジ』の記事を時系列的に並べると、"Midvale Plan of Employee Representation," *Iron Age* 102 (September 26, 1918): 763; "Democracy in Steel-Making," *Iron Age* 102 (September 26, 1918): 764; E. C. Gould, "Modern Industrial Relations Department," *Iron Age* 102 (October 3, 1918): 831-32; "Bethlehem Steel Co. Adopts a System of Employee Representation," *Iron Age* 102 (October 17, 1918): 953; "Bethlehem Plan of Employee Representation," *Iron Age* 102 (October 24, 1918): 1020-22; "Youngstown Sheet Employee Representation," *Iron Age* 102 (December 12, 1918): 1468-69; [Inland Steel Co.], "Inaugurates Employee Representation Plan," *Iron Age* 103 (January 9, 1919): 122-23; "Harvester Employees Vote on Plan," *Iron Age* 103 (March 27, 1919): 832; "Midvale Plan of Representation Tested," *Iron Age* 105 (March 18, 1920): 815. この頃の従業員代表制運動については、National Industrial Conference Board, *Works Councils in the United States* (Boston: NICB, 1919), 11; Gerald G. Eggert, *Steelmasters and Labor Reform, 1886-1923* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1981), ch. 5; David Brody, *Labor in Crisis: The Steel Strike of 1919* (Philadelphia: J. B. Lippincott Co., 1965), ch. 2.

い。理想を描くことにばかり熱心で、労働組合問題に実効的な対案を提示することができなかった（前篇第6節61-65頁）。指導者たちは身の処し方を模索しはじめ、終戦後、それぞれ異なる道を歩むことになる。運動の創始者マイヤー・ブルームフィールドや理論的指導者オードウェイ・ティード（Ordway Tead）らは、従業員代表制運動の進展に産業民主主義の将来を託す決心を固める。これら「管理科学啓蒙派」と呼ぶべき人たちは傍目には労使関係管理派に与したかのようにみえた。彼らの戦後は結論でとりあげる。雇用管理運動の理想を捨てず、純粋な専門職志向を貫く人は少数派となった。ボイド・フィッシャーやW. A. グリーヴズ、イースタン製造会社（Eastern Manufacturing Co.）サーヴィス部の部長ジーン・ホスキンス（Jean C. Hoskins）らが気炎を吐いていたものの、彼らの声は労使関係管理運動の大波にかき消されていく。

以上のように、1918年の秋口から人事管理運動は、同時代人の言葉を借りるなら、混乱（confusion）の様相を深め、その渦中で雇用管理派から労使関係管理派への主導権の交代劇が進展しており、このような二派の位置関係の変化が人間工学学院の将来に深く影を落としていた。両派はともに人事管理運動の戦後への継承を願っており、この目標を共有する限りで協力することができたが、共約不可能な隔たりのあることが明らかになった¹²⁴。それは「雇用管理」の職位と職能をどのように位置づけるか（管理組織内における雇用部の位置づけとその管轄範囲）という問題をめぐって展開し、これが人間工学学院の役割に関する見解の相違となってあらわれた。すでに雇用管理運動は自壊と分裂の方向を辿っていたが、同派の指導者たちは、休戦後しばらくの間、自己の職業理想を守るべく人間工学学院の戦後への継承に希望をつなぐことになる。

人間工学学院の戦後への継承 雇用管理派指導者たちは人間工学学院を戦時中の一時的な制度として終わらせることなく、戦後への継承を模索した。そのための器となったのが連邦職業教育局（Federal Board for Vocational Education; FBVE）の雇用管理セクションである。同セクションは戦時中に短期集中課程の立案と運営を指導した戦時産業本部の雇用管理セクションを名称も役割もそっくりそのまま引きついだものであった。FBVEは、連邦政府の資金を職業教育にまわすべく制定されたスミス・ヒューズ法（Smith-Hughes [Vocational Education] Act）に基づいて、米国の参戦間際の1917年2月23日に創設された政府機関である。NSPIEの事務局長（1912-15）およびボストン雇用局の理事として雇用管理運動を支援してきたチャールズ・プロッサー（Charles A. Prosser）が同法の制定に尽くし、彼がFBVEの初代局長（1917-19）に就任した¹²⁵。任期は当初6ヶ月の予定であったが、傷痍軍人の社

¹²⁴ 雇用管理派と労使関係管理派は、戦後、雇用管理者協会の一連の会議（1919年5月のNAEMクリーヴランド大会、同年10月ニューヨークでの第1回隔月会議、12月シカゴでの第2回隔月会議）とその後継組織IRAAの全国大会（1920年5月のシカゴ大会）のすべてにおいて、同じテーブルを囲んで議論しているために、外観だけをながめている限り両者の対立はなかなか見えてこない。

¹²⁵ 1910年代のNSPIEは社会改良派知識人たちの支配するところとなっていた。1911年に会長職に就いたウィリアム・レッドフィールドは、翌12年にチャールズ・プロッサーを事務局長に迎え、協会の運営方針を「人的資源の保護（the conservation of our human assets）」という時代のキーワードで語り、職業教育法の制定や雇用管理運動の支援に力をそそいだ。タルボットの人間工学思想に深く共感したレッドフィールドは、生産の技術的側面は高度に発達したが、人間労働を科学的に取り扱う術はなきに等しいと語っている。タルボットの人間工学運動と雇用管理運動とのつながりはNSPIEのルートからも辿ることができる。William C. Redfield, "The Future of the National Society," and "The Conservation of Our Human Labor Asset," in National Society for the Promotion of Industrial Education, *Bulletin* no. 16: *Proceedings Sixth Annual Meeting, Philadelphia*,

会復帰事業に彼の手腕を必要としたことから2年間に伸ばされた¹²⁶。ボストン・サークルのメンバーがこの要職を占めている間に、戦時産業本部議長バーナード・バルーク（Bernard M. Baruch）と商務長官ウィリアム・レッドフィールド（William C. Redfield）が、短期集中課程の戦後への継承をウッドロー・ウィルソン（Woodrow Wilson）大統領に進言し、1919年7月1日までの期限付きではあったが、存続の方向で大統領のお墨付きと運営資金を引きだすことに成功したのである¹²⁷。

FBVE雇用管理セクションとそれが運営する人間工学学院は、雇用管理運動の理想を戦後に引きつぐ唯一の制度とってよかった。休戦をはさんでこの運動の行く末に悲観的な見通しがひろがっていたにもかかわらず、あるいはそれゆえに言うべきか、同セクションのメンバーだけはなおもその将来について明るい見通しを公言していた。ボイド・フィッシャーとエドワード・ジョーンズ教授は、休戦直後の1918年12月、「雇用管理者は戦後も必要とされるか」と自問し、次のように答えている。

人間工学の発展をもたらしている〔雇用管理〕運動は、一時的かつ散発的に必要とされるものではなく、わが国の経済生活の基調に込めるものである。この運動は、大戦の圧倒的な情勢下で生まれたものではないし、そういう状況に支えられたというのでもない。……戦争が終われば、経済の推進力は、人間らしい切実なる欲求にのみ基礎づけられ、このような経済改革を着実に前進させるであろう。人間味豊かな見識によって改革の道が指し示されてきたのはそ

December 5-7, 1912, ed. William T. Bawden (Peoria, IL: Manual Arts Press, 1912), 135-36 and 245-52, 252 (quotation); William C. Redfield, "The Moral Value of Scientific Management," *Atlantic Monthly* 110 (September 1912): 411-16. 木下順の研究によれば、NSPIEはオープンショブ雇主の利害から1906年に創設されたが、1908年頃には組織労働との対決姿勢を緩和する方向での内部人事がすすんでいたという。木下順『アメリカ技能養成と労資関係——メカニックからマンパワーへ——』（ミネルヴァ書房、2000）、295-323。

¹²⁶ FBVEの設立経緯は、W. Stull Holt, *The Federal Board for Vocational Education, Its History, Activities and Organization*, Institute for Government Research, Service Monographs of the United States Government, no. 6 (New York & London: D. Appleton & Co., 1922), 5-6; "Further Help Needed to Pass the Smith-Hughes Bill," *NSPIE Newsletter* no. 8 (May 1916): 7-9. FBVEの機能と同局に配分された連邦政府資金の使途に関する簡潔な説明は、Meyer Bloomfield, "Employment Manger's Department," *Industrial Management* 53, no. 3 (June 1917): 436-39. プロッサーは、すでに前篇で述べたとおり、ボストン職業局の理事のひとりであり、ブルームフィールドを支援していた。彼の経歴は、"Dr. Charles A. Prosser," *Modern Medicine* 1, no. 7 (November 1919): 620; "Charles Prosser, Educator, 81, Dies," *New York Times*, November 28, 1952.

¹²⁷ バルークが短期集中課程の存続にどれほどの熱意をもっていたのか、それを証す史料は見あたらなかった。のちに戦時産業本部での仕事を回想する一著をものしているが、同課程についてはただの一言も触れていない。おそらくはボイド・フィッシャーら雇用管理派の中核メンバーが、大統領の信任篤いレッドフィールドに提案方を依頼し、バルークを巻き込んだものであろう。Bernard Baruch, *Baruch: The Public Years* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960). また、政府の関係者が課程の存続に熱意をもっていたかどうかとも疑わしい点がある。FBVEの『年次報告書』を見ると、課程存続の要請理由として、1918年12月にはじまったノースウェスタン大の予備課程がまだ終了していないから、という経過措置的な事情が持ちだされているだけで、それ以上の切実な理由は記されていない。運営資金の提供期間がわずか半年と短かったのはそのためであろう。Federal Board for Vocational Education, *Third Annual Report, 1919*, vol. 1: *Vocational Education* (Washington, D.C.: GPO, 1919), 27-29, 78-81.

のためであった¹²⁸。

抽象的な言葉遣いが印象的であり、従来通りの「改革の道」に希望を託しているものの、裏付けの乏しさはいかんともしがたかった。戦争の影響を全否定している点に、自己の運動が置かれている厳しい現実から目を逸らしているように思えてならない¹²⁹。

「人間工学」の語は、早々とブルームフィールドの手を離れて、いくつかの専門職業分野（産業医学、産業心理学、IE、鉱山工学）に広がっていたが、雇用管理派の文献とFBVEの出版物だけは休戦後も引きつづき純粋な専門職志向をこの言葉に読み込んでいた¹³⁰。1919年1月1日、FBVEは戦時産業本部から雇用管理セクションの移管を受け、短期集中課程の運営を引き継いだほか、戦時期の遺産を戦後に継承すべく全9巻からなる「雇用管理シリーズ」の出版に着手した（補註5）。シリーズの総編者にエドワード・ジョーンズ教授、執筆陣にボイド・フィッシャー、オードウェイ・ティード、ロイ・ケリー（Roy Willmarth Kelly）など、雇用管理運動の理論的指導者が名を連ねている。1920年1月付けで公刊の運びとなったシリーズ第1巻『雇用管理』の中で、ジョーンズとフィッシャーは「人間工学」の大切さを説き、雇用管理者にはおおきな機会が開かれているとの甘い見通しを公言している。

雇用管理者には人間工学を実践する任務がある、つまり指導力を発揮して雇主と被用者の関係を単なる「金銭的つながり」から互いに頼れる人間関係（a satisfying human relationship）へと作り替えることである。雇用管理者の前にはアメリカのビジネス界が提供しうる最良の機会が広がっている。こうした機会は、雇用管理者を目指す者たちの強烈な目的意識と訓練如何にかかっている¹³¹。

この頃には雇用管理運動の求心力はとうに失われていたが、FBVEは（雇用管理者）の職業機会を広げる方向でなおも努力を重ねており、政府からの資金援助が途切れたあとも、雇用管理者教育

をしばらくのあいだ支援しつづけた¹³²。

他方、労使関係管理派はFBVE雇用管理セクションへの協力姿勢を大戦中と変わらず維持していた。たとえば、「雇用管理シリーズ」の第7巻『産業災害とその予防』にNSCは全面協力しているほか、戦後の短期集中課程（表4）の教育プログラムにもかかわっていた¹³³。最初のコースはハーヴァード大学で20週間にわたる講座が用意され、そのあとノースウェスタン大で2月から6週間の講座が開講された。ボイド・フィッシャーが講座責任者を務めるノースウェスタン大の課程に、労使関係管理派の本拠地、NAEMシカゴ協議会（Chicago Council of the N.A.E.M.）は協力を惜しまなかった。また、全国組織NAEMはすでに労使関係管理派がその支柱となっていたが、機関誌『人事』は編集の中立性を維持しており、短期集中課程の案内を継続的に掲載している¹³⁴。しかし同時に労

表 4 EBVE 雇用管理セクション監督下の戦後の雇用管理コース、1918年12月～1919年7月

設 置 機 関	期 間	男性	女性	企業派遣学生	予備学生
ノースウェスタン大学、準備課程	1918年12月2日～1919年1月30日	3	10	0	13
ノースウェスタン大学、全日制	2月3日～5月15日	20	11	17	14
ハーヴァード大学、全日制	1月13日～6月7日	20	6	22	4
シンシナティ・パブリック・スクール、定時制	1月28日～4月11日	27	5	32	0
ニューヨーク市政調査局、全日制	3月31日～5月24日	9	7	7	9
ワシントン大学（セントルイス）、定時制	3月23日～6月16日	75	4	78	1
リード・カレッジ（ポートランド）、全日制	3月23日～6月27日	4	7	1	10
リード・カレッジ（ポートランド）、定時制	3月23日～6月27日	8	1	9	0
ノースウェスタン大学、定時制	4月8日～6月27日	23	2	25	0
デンヴァー大学、定時制	5月12日～7月15日	12	3	15	0
合 計		198	46	206	38

出典：Federal Board for Vocational Education, *Third Annual Report, 1919*, vol. 1: *Vocational Education* (Washington, D.C.: GPO, 1919), 78, 80.

註：ノースウェスタン大学の全日制コース（full-time course）の人数には、1行上の準備課程（preliminary course）の学生数が含まれている。合計欄の人数にはこの重複分は含まれていない。学生種別欄にある「予備学生」の原語は reserve students である。実務経験を欠いているが出席を許された学生のことで、課程修了後の証書は渡されなかった。

¹²⁸ Federal Board for Vocational Education, *Employment Management: A New Executive Position in Industry*, Opportunity Monograph, Vocational Rehabilitation Series, no. 12, December, 1918 (Washington, D.C.: GPO, 1919), 6. この史料の文言が「雇用管理シリーズ」第1巻にそのまま再利用されていることから推して、エドワード・ジョーンズ教授とボイド・フィッシャーの筆になるのは明らかである。ダッドリー・ケネディはクリーヴランド大会報告において、両名の作品としてこの史料を引用しており、人事管理運動の関係者の間では周知のことであった。Federal Board for Vocational Education, *Employment Management, Its Rise and Scope: The Organization of an Employment Department*, Employment Management Series, no. 1, FBVE Bulletin, no. 50 (January 1920), 16.

¹²⁹ 前篇第6節（60頁）に引用したレオン・アルフォードによる雇用管理運動の評価と対比されたい。

¹³⁰ 雇用管理派の文献に人間工学の語が見られる。たとえば、Nathan W. Shefferman, *Employment Methods* (New York: Ronald Press, 1920), 14, 15, 28; La Salle Extension University, *The Foreman and Industrial Service: The Fifteenth Work Manual*, assembled, organized, & edited. Hugo Diemer, Meyer Bloomfield, Daniel Bloomfield, and E. F. Dahm (Chicago: La Salle Extension University, 1922), 12, 52. 冷静な思考の持ち主ロイ・ケリーは、「人間工学」の語の使用にも慎重で、その適用範囲を限定して用いていた。Kelly, *Training Industrial Workers*, 125.

¹³¹ FBVE, *Employment Management, Its Rise and Scope*, 9.

¹³² ロイ・ケリーが統括責任者を務めるハーヴァード大学の定時制雇用管理コースは、第一期が1919年9月23日から翌20年1月16日、第二期が1920年1月20日～6月4日に開講され、FBVEから講師の派遣を受けることになっていた。“Part Time Course,” *Personnel* 1, no. 6 (June 1919): 4; “Part Time Course at Harvard,” *Personnel* 1, no. 7 (July 1919): 2.

¹³³ 表4を見ると、女性の受講者が比較的大きな割合を占めていることが分かる。女性人事管理者については別の考察を必要とするゆえ、本稿ではあえて言及をひかえた。

¹³⁴ “Employment Courses,” *Personnel* 1, no. 2 (February 1, 1919): 7; A column on FBVE, *Personnel* 1, no. 5 (May 1919): 5; “Part Time Course,” *Personnel* 1, no. 6 (June 1919): 4; Nina F. Winn, “Selling Employment Management to Firms on the Pacific Coast,” *Personnel* 1, no. 8 (August 1919): 5.

使関係管理派は、一見すると矛盾した行動に見えるが、戦後すぐに人間工学学院の問題性をあげつらうようになる。

ケネディ-フィッシャー論争 休戦がおとずれ、年が改まるや否や、短期集中課程をめぐって労使関係管理派と雇用管理派の間で激しい議論の応酬がはじまった。口火を切ったのは労使関係管理派の論客として頭角をあらわしていたダッドリー・ケネディ (Dudley R. Kennedy)¹³⁵ である。当時アメリカン国際造船会社 (American International Shipbuilding Corporation) の労使関係管理者を務めていた彼は、『インダストリアル・マネジメント』誌 1919 年 1 月号で短期集中課程を組上に載せ、そこで教授されている程度の内容では「大企業の労使関係部」を適切に運営するような人材は育成できないと断じた。そのための知識を得るには一生をかけても十分でなく、それがたった 6 週間ばかりで「書物から」学びうるわけがなく、まして「純理論派の教師」が教えることなど土台無理な話であり、むしろ「誰にでもわかる実地的な常識 (horse sense)」こそが「人間工学をあつかう者に求められている最重要の資質なのだ」と説いた。能率技師が過去数年間にかつての名声をほとんど失ってしまったのは、新しい専門職に不適格なものが一斉に殺到したからだとの専門職業を引き合いに出しながら、もしも短期集中課程が「新しい専門職の歴としたメンバーであることを正式に証明する紙切れ一枚」を渡して、不適格者の粗製乱造に手を貸すならば同じ道を歩むことになる、と。「いつも通り歯に衣着せぬ」筆遣いであった¹³⁶。

ケネディの一投は波紋を大きく広げていくことになった。同誌編集部が雇用管理者の活躍に期待を寄せる社説をその見開き頁に載せたが、その冒頭でケネディ論文を好意的に引用し、わずか数行ながら読みようによっては、雇用管理派に対する絶縁状ともとれる文言を入れてしまったために、波乱が予想された¹³⁷。案に違わずデュポン社のエドワード・マクヒュー (Edward P. McHugh) が短期集

¹³⁵ ケネディは、人事管理史に大きな足跡を残した人物であるが、詳しい経歴はわからない。インダストリアル・エンジニア協会第 4 回大会報告 (1920 年 3 月) を病気で欠席した折、代読された彼のペーパーによれば、安全運動、雇用管理、労使関係管理は「ライフ・ワーク」であったと述べている。若き日に移民労働者たちと同じギャング労働 (集団作業) に従事したというから、下からのたたき上げであり、同じ経歴を有するアーサー・ヤングともうまが合ったことであろう。NSC 円卓会議の最古参メンバーのひとりであり、ヤングズタウン・シート & チューブ会社やグッドリッチ社など大手企業の労務部門を比較的短期間に歴任した。豊富な実務経験に裏付けられた大胆な問題提起と巧みな議論の運びは聴衆をうならせた。Dudley R. Kennedy, "Executive Direction of Industrial Relations," *SIE Proceedings* 4 (Spring 1920), 38-45; Kennedy's remarks, *NSC Proceedings* 2 (1913): 141, 153, 172; "Personal," *Iron Age* 91 (March 20, 1913): 740; "Personal," *Iron Age* 96 (August 19, 1915): 442.

¹³⁶ Dudley R. Kennedy, "Horse Sense in Human Relations," *Industrial Management* 57, no. 1 (January 1919): 68. ケネディは雇用管理運動そのものを葬り去る腹づもりであり、それは次のような状況判断からもうかがえる。「新しい専門職が最近湧き出して、一般に「雇用管理」として知られるようになった。この職能の重要性は戦時の諸事情のゆえに過度に強調されてきた。実のところ今日では、というより半年前から、その必要性はかつてほどではなくなっていた。」論説のタイトルにある "horse sense" はなかなか日本語にならない言葉だが、19 世紀後半の西部起源の日常表現であり、観念的理論的知識の非現実性を揶揄するときに用いられる。鹿島祥造『アメリカン・ユーモア』(中央公論社、1990)、第 2 章。「歯に衣着せぬ」の評言は、"Association Notes," *Personnel* 1, no. 12 (December 1919): 8.

¹³⁷ "[Editorials and Comment] Employment Function in Productive Industry," *Industrial Management* 57, no. 1 (January 1919): 69-70. この史料は前篇第 6 節 (65 頁註 169) で論及した。

中課程とその受講生を擁護する手紙を同誌に送りつけ、その中で編集姿勢をきつく問い糾したらしい。これを受けて同誌は自己の立場を弁明する社説を次号に載せている。『インダストリアル・マネジメント』は短期集中課程を攻撃していないし、そこで訓練を受けた人たちの能力や仕事をけなしてもいない、ただ課程が戦時 (emergency) だけのものだった点は正しく理解されねばならない」と¹³⁸。課程の開設に尽力した人たちに敬意を表する台詞を幾重にも繰り返して火消しに努めているが、議論は収まらなかった。

つづく 3 月号には雇用管理者フランシス・モーダー (Frances G. Moder) が筆を執り、課程擁護の論陣を張った。彼はケネディの誤解を正すことからはじめている。受講者の大半は雇用管理実務の経験者である。人事の仕事をしただけで実務経験を欠く男女 (予備学生 reserve students と呼ばれた) が一定数履修を許されていたのは事実だが、この男女はまえもって 2 ヶ月間の準備トレーニングを受けており、コース終了時の証書も渡されていない、と。このように事実関係を正した上で、管理実務は書物から学べないとするケネディの主張は正しいとしながら、彼の重視する実際経験や常識も「学習によって、つまり他者の経験との比較を通じて、より効率的に身につくとはいえないか」と穏やかに論じている¹³⁹。

しかし雇用管理派に対してしっかりものを言うべきだとの意見が産業界の大勢を占めており、ケネディの論説は不満の捌け口を与えるかたちになった。論争は大衆向け週刊誌にまで飛び火した。『リテラリー・ダイジェスト』2 月 8 日号では、ある匿名の論者が「人間工学」は最も重要な検討領域だ」と口をはさみ、ケネディの主張を復唱して援軍を送っている。「技術的頭脳は今日のアメリカで最も低廉に見いだせるものだ。ところが、労働者をいかに組織し、どのように扱うかを本当に知っている人は、産業界になかなか見あたらない」と。第 1 節で紹介したコモンズらの同時代観察 (32-33 頁註 28) にある通り、大企業において労使関係管理者を外から呼ぶ動きがその当時ひろがっていたが、従来の研究が暗々裏に想定しているところとはおおきく異なり、適任者を見つけるのは容易でなかった。ケネディ論文の波紋が広がるなかで、批判の鋒先は雇用管理派の理論偏重姿勢にも向けられた。『インダストリアル・マネジメント』4 月号では、レイモンドなる人物がケネディの「率直な発言」に我が意を得たりと同調し、労働問題の取り扱いに「ごく普通のコモン・センスを用いない理論家にわが国は押し流されている」と書き立てた¹⁴⁰。

短期集中課程の立役者ボイド・フィッシャーが黙っていられなかったのは当然である。彼の反論は 4 月号に公表された。ケネディの批判が、もしも短期集中課程が 6 週間では短すぎるという点にあるのなら、この課程ができる前は雇用管理者に対して「なんの指導もなされていなかった」ではないか、あるいは、よく知られた課程卒業生の失敗という個別事例に基づいて批判がなされているのだとしたら、それでもって課程の全体を論ずるべきではない、と。そして最初の課程卒業生のひとりがケネディのあとを襲って大西洋岸造船業雇用管理者協会 (Atlantic Coast Shipbuilders Employment

¹³⁸ "Editorials and Comment," *Industrial Management* 57, no. 2 (February 1919): 162. 太字は原文イタリック。

¹³⁹ Frances G. Moder, "Horse Sense in Human Relations," *Industrial Management* 57, no. 3 (March 1919): 224.

¹⁴⁰ "Efficiency and Horse Sense," *Literary Digest* 60 (February 8, 1919): 25; Cyrus F. Raymond, "Industrial Common Sense," *Industrial Management* 57, no. 4 (April 1919): 323. 1890 年創刊の『リテラリー・ダイジェスト』は、影響力のある大衆オピニオン週刊誌であり、1927 年に発行部数 100 万部を超えた。

Managers' Association) の会長に選ばれているとの身内の成功例を引き合いに出し、また課程それ自体政府のお墨付きをもらって存続することになったということは「一時の感情に駆られた散発的な批判を完全に圧倒しており、もはや回答は不要」と一蹴した¹⁴¹。

フィッシャーに対する労使関係管理派の反論は、その翌月に開催された NAEM クリーヴランド大会でなされた。本研究の前篇末尾(第6節66頁)に引用したアーサー・ヤングの基調報告、つまり工学的メタファーの使用を諷める発言がそれである。大戦期の短期集中課程は、〈雇用管理〉という「科学」の「完璧に近い展示会」であったが、現実の雇用管理はとて科学と云われるようなものではないとヤングは断じた¹⁴²。雇用管理派が工学的メタファーで表現してきた純粋な専門職志向を否定し、人事管理運動の進路変更を宣言するという戦略的な意図をもって彼は語っている。〈雇用管理〉という名の人事管理は機械工学との類比で語るようなサイエンス「人間工学」ではないし、〈雇用管理者〉という名の人事管理者は製造部門と対立する中立的な第三者たる「人間技師」ではないとの対外的なメッセージであった。クリーヴランド大会は過去最高の1,000名を超える参加者を記録して傍目には盛会であったが、労使関係管理派の心中を察するに、工学的メタファーで美しく描きあげられてきた雇用管理者像への反感が増幅している最中、人事管理運動の存続を不安視する気持ちが相半ばしていたのではあるまいか。当時の雇用管理派は劣勢に立たされていたとはいえ、人間工学学院の戦後への継承を通じて純粋な専門職志向と理想的な雇用管理者像を守り抜こうとしており、またジーン・ホスキンスのようにヤング報告に対して果敢に反論する者もいた¹⁴³。労使関係管理派の指導者たちは、このような動きをそのまま放置したならば、人事管理運動そのものが頓挫しかねないとの危機感を覚えていたに違いない。

論争のゆくえと労使関係管理派の基本姿勢 人間工学学院をめぐる雇用管理派と労使関係管理派の対立は、以上に見るように、最終局面でケネディ-フィッシャー論争を軸に関係者を巻き込む激しい議論の応酬を惹起したものの、この頃には人事管理運動の主導権争いは疾うに決しており、労使関係管理派の努力は人事管理運動を新しい軌道に乗せることに向けられていた。大企業の労務改革に道をつけるには、人事管理機能を「第四の腕」に引き上げるという目標を雇用管理運動から引きつぎつつ、その極端となっていた理想的な〈雇用管理者〉像を葬り去る必要があった。雇用管理派の最後の拠点となっていた人間工学学院を批判の俎上に載せたのはそのためであった。識者の間で短期集中課程にたいする建設的な改善提案を出す動きもあったが、こうした議論に乗る気など労使関係管理派にはさらさらなかった¹⁴⁴。ケネディとフィッシャーの論争は翌年の春までつづい

¹⁴¹ Boyd Fisher, "Horse Sense in Human Relations — A Discussion," *Industrial Management* 57, no. 4 (April 1919): 323-24.

¹⁴² Arthur H. Young, "Functions and Scope of the Employment Department," *NAEM Proceedings* (1919), 11. 同大会の報告をよくみていくと、ケネディ-フィッシャー論争を念頭においているとみられる発言が散見される。

¹⁴³ Jean C. Hoskins's remarks, *NAEM Proceedings* (1919), 37.

¹⁴⁴ Paul H. Douglas, "Plant Administration of Labor," *Journal of Political Economy* 27, no. 7 (July 1919): 559; Paul H. Douglas, "War Time Courses in Employment Management," *School and Society* 9, no. 232 (June 7, 1919): 694-95. 経済学者ダグラスは、短期集中課程は戦時の緊急事態に対応するうえで「はなはだ有益」であったが、平時の訓練機関としては不十分であり、修学期間をのばし内容を大学院レベルまで引き上げて充実させるべきだと提案した。大学院プログラムの具体案はのちにオードウェイ・ティードによって提示されることになる。

た¹⁴⁵が、妥協点が見いだされるような性格のものではなかった。

労使関係管理派の雇用管理派に対する基本姿勢とこれを支える問題関心を、ケネディの議論に即して、整理しておこう。

第一に、労使関係管理派は人間技師同士の対立に終止符を打ち、統一的な労務政策の実現に向けて企業内の人間関係活動を調整したかった。ケネディはクリーヴランド大会の基調報告をヤングから引継ぎ、次のように論じている。「安全監督」、「主任医師」、「雇用管理者」、その他の部門の長のうち、誰が労使関係管理担当副社長なり社長補佐という新しい地位に進級するのかといったことにとくに関心があるわけではありません。もっぱら関心があるのは、労使関係管理あるいは雇主と従業員の関係管理の全体像を浮き彫りにして、次に労使関係管理を構成するさまざまな要素を統括して (setting up the administration of the various component factors)、私ども一人ひとりが心に思い描いている理想に可能な限り近づけることなのです」と¹⁴⁶。

第二は、人間関係活動の調整にとって極端と化した〈雇用管理者〉の理想像を排することである。ケネディは『インダストリアル・マネジメント』11月号の巻頭論文でクリーヴランド大会報告の内容を再論したが、この時には短期集中課程の存続期間が終了していたこともあり、彼は批判の鋒先をこの問題に絞り込み、理想的な〈雇用管理者〉像を説くことの逆機能を指摘した。理想を語るのはよい、だが理想を体現する担い手を欠いたとき、理想の高さがむしろ現実の企業経営を蝕んでいく、そうしたパラドクスを突いたのである。

雇用管理をダメにして、企業に実害を与える人間というのは、自分の役割の尊さをひけらかし、自分は会社幹部の仕事をしていると吹聴し、フォアマンや工場長の知能程度を小馬鹿にして、個人的な思いつきなり己が階級の発明品にすぎぬ書式や理論、主義や学説を後生大事に陳列する人のことだ。……わたしの見たところ、この手合いはしばしば下級管理者で、多くの場合、工場長の管理下で雇用係 (a hiring clerk) の仕事をしているにすぎない。

……もとよりこれは極端な例だが、残念ながら、このタイプの御仁がたくさんいるのである¹⁴⁷。

ケネディは論点を明確にするために意識的に極端な例をもちだしたが、それゆえにかえって、彼の議論から労使関係管理派のものの見方をクリアーにつかむことができる。同派の見立てによれば、雇用管理派指導者たちの吹聴してきた理想的な〈雇用管理者〉像は、現実の企業実務の世界では機能せず、かえって職場の人間関係をこじらせる元凶となっていた。

第三に、雇用管理と労使関係管理との違いを明確にして、人事管理運動の進むべき道を指し示す

Ordway Tead, "The Problem of Graduate Training in Personnel Administration," *Journal of Political Economy* 29, no. 5 (May 1921): 353-67.

¹⁴⁵ 1920年4月にはボストンの雇用管理者グループの主催で「労使関係管理と雇用管理の未来」と題する討論会が開かれた。「Kennedy-Fisher Debate,' *Personnel* 2, no. 5 (May 1920): 11.

¹⁴⁶ Dudley R. Kennedy, "Functions and Scope of the Employment Department," *NAEM Proceedings* (1919), 16.

¹⁴⁷ Dudley R. Kennedy, "Employment Management and Industrial Relations," *Industrial Management* 58, no. 5 (November 1919): 355.

ことである。ケネディはこの論点を明示するときにも、〈雇用管理〉批判というかたちで論じている。「労働問題に関するおびただしい量の昨今の出版物は事実よりも哲学が幅を利かせている」だけでなく、現実の雇用担当者も企業の「労務政策の基調」に関与しておらず、高い視点に立った調整作業（労使関係管理）はなされていないと断じた。

[雇用部は] たいいてい雇い入れ窓口 (hiring office) か労働者の在庫処分部門 (labor clearance department) であって、労働者に仕事を割り振ることに特別の関心があり、工場購買係が資材や機械を取り扱うときの日常業務のやり方を踏襲したようなものだった。雇用長 employment superintendent (のちに雇用管理者 employment manager と呼ばれるようになる) が労務政策の基調に関与している例は総じて稀である。賃金問題にすら何の発言権もないのが普通で、労災補償、安全、保健など、今日一般に労使関係管理という見出しのもとに括られる事項にかかわることなどめったにない¹⁴⁸。

史料の読解にあたって注意しておきたいことは、ケネディが現実の雇用部の機能不全と管轄範囲の狭さを論じたのは、雇用管理派の説く〈雇用管理〉を矯めるためであって、雇用管理それ自体を否定するものではなかった、という点である。雇用管理を本来あるべきかたちに再定義して、自身の論文タイトルにある「雇用管理と労使関係管理」の違いを明確にし、人事管理運動の進むべき進路をはっきりさせたい、というのがケネディら労使関係管理派の最大の関心事であった。

それでは労使関係管理派は雇用管理をどのように再定義したのであろうか。労使関係管理運動の流れを振り返り、この問いに答えるのが次節の課題である。

【附記】 本稿第 1 節 (第 84 巻第 2 号) と第 2 節は経営史学会第 51 回全国大会 (2015 年 10 月 10 日、大阪大学) において、また第 3 節はアメリカ経済史学会東京例会 (同年 12 月 5 日、明治大学) において報告の機会を得た。市原博、小林啓志、米山高生、中島俊克、中本和秀、西牟田祐二、木下順、夏目啓二、小林健一、豊田太郎の諸先生から有益な質問とコメントをいただきました。記して謝意を表します。また、福島大学経済学会ならびに査読の労をとってくださった先生に感謝いたします。

経営史学会の大会で恩師山下幸夫先生の訃報に接した。学恩は計り知れず、旧・新約研究会での合宿の日々、尾瀬や根名草山や千手ヶ浜の散策を一緒にした時のことなど、数々の思い出がよぎった。

¹⁴⁸ Kennedy, "Employment Management and Industrial Relations," 354. 文中の括弧註は原文のまま。ケネディの雇用部批判は、ダグラスの調査を下敷きにしていて考えられる。Douglas, "Plant Administration of Labor," 550-52. なお、雇用部と工場購買係との類比表現は、「雇用部」という言葉が使われ出した当初からあった。たとえば、"The Individual Central Employment Bureau," *Iron Age* 89 (April 18, 1912): 985; Eugene J. Bengel, *Standard Practice in Personnel Work*, with foreword by Daniel Bloomfield (New York: H. W. Wilson Co., 1920), 7-8. ブルームフィールドはこの類比を常々批判していたが、それはとりもなおさず、現実の雇用部が工場購買係と変わらないものだと広く受けとめられていたことの証左といえよう。彼は訴えている。「雇用担当者は組織に生命を送り込むポンプにはかなりません。工具室の番人がやっているような、払出伝票に必ず人間在庫を管理しているのではないのです。……工具や資材を保管しておく工具室と人がパンを得るためにやってくる雇用部との間に類似性など何もありません。」Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," *EM Minneapolis Conference Proceedings* (1916), 42-43.

補註 3 全国安全協議会主催の全国安全大会議事録

アメリカ最初の全国レベルの安全大会は 1912 年にミルウォーキーで開催され、そこで全国安全協議会 (NSC) の前身「産業安全のための全国協議会 (National Council for Industrial Safety)」が設立された。以来、下の表にみるとおり、毎年秋に年次大会 (Annual Safety Congress) が開催されることとなる。討議内容は事故防止活動が中心であったが、年を追うにつれ人事管理の重要問題を取りあげていくようになる。とくに 1918 年と 1919 年の大会では従業員代表制が中心的な議題となった。

全国安全協議会主催の全国安全大会

	全国安全大会	開催地	開催年月日	開催経緯・特徴
1	第 1 回合同安全大会	ミルウォーキー	1912 年 9 月 30 日～10 月 5 日	アメリカ最初の全国規模の安全大会。鉄鋼電気技術者協会と合同で開催。連邦政府と州政府との協働が模索された。200 名を超える雇主が参加。大会の公式プログラムには載っていないが、round table が組織され、ミルウォーキー市の大規模製造業者がお互いの経験について情報を交換した。
2	第 2 回全国安全大会	ニューヨーク	1913 年 9 月 23～25 日	鉄鋼関係者が中心となっており、参加者のほぼ半数を占めていた。「安全第一」は国民的なスローガンである、との言及あり。
3	第 3 回全国安全大会	シカゴ	1914 年 10 月 13～15 日	6 月末段階で会員数 731 名。(a) 大会参加者はおよそ 950 名。(b)
4	第 4 回全国安全大会	フィラデルフィア	1915 年 10 月 19～21 日	会員数 1,211 名。(a) 大会参加者はおよそ 1,500 名。(b)
5	第 5 回全国安全大会	デトロイト	1916 年 10 月 17～20 日	会員数が急増し、安全大会には 2 千名を超える参加者あり。10 月段階の会員数 2,270 名。(a)
6	第 6 回全国安全大会	ニューヨーク	1917 年 9 月 10～14 日	セイフティ・マンの労使関係管理分野での働きが注目される。NSC は「情報の収集と宣伝のための最大最強の組織」といわれる。(c)
7	第 7 回全国安全大会	セントルイス	1918 年 9 月 16 日～20 日	労使関係管理プログラムの説明がなされる。
8	第 8 回全国安全大会	クリーヴランド	1919 年 10 月 1～4 日	従業員代表制の部会が設定される。会員数 3,761 名。
9	第 9 回全国安全大会	ミルウォーキー	1920 年 9 月 27 日～10 月 1 日	アメリカ労使関係管理協会全国大会の成功を、安全運動の成果として位置づける。産業衛生部会が創設される。1920 年には 4,100 名の会員を擁し、39 のローカル協議会が設立され、そのうち 16 は専属の俸給スタッフを抱えていた。(d)

註：(a) "Facts Concerning the National Safety Council," *Safety Engineering* 32, no. 4 (October 1916): 201.
 (b) "The Railroad Service of the National Safety Council," *Railway Review* 59, no. 16 (October 14, 1926): 512.
 (c) Dudley R. Kennedy, "Labor Turnover as Related to Safety," *NSC Proceedings* 6 (1917), 1289-92; E. F. Henry, "Who Is to Control?" *Industrial Management* 54, no. 2 (November 1917): 266.
 (d) Sidney J. Williams, "A Sketch of Our Family Tree," *National Safety News* 2, no. 11 (September 13, 1920): 10-11.

議事録のフルタイトルを上表の番号順に掲げておく。全国安全大会は第 1 回から第 3 回にかけて主催団体の名称が変わり、それに応じて議事録のタイトルも変化した。ただし、引用に際しては、煩雑さを避けるために、NSC *Proceedings* で統一する。

- (1) *Proceedings of the First Co-Operative Safety Congress, Held under the Auspices of Ass'n of Iron and Steel Electrical Engineers, Milwaukee, Wis., September 30th to Oct. 5th, 1912, Headquarters, Hotel Pfister.*
- (2) *Proceedings of the National Council for Industrial Safety, Second Safety Congress, Held at the Hotel McAlpin, New York City, September 23 to 25, 1913.*
- (3) *Proceedings of the National Safety Council, Third Annual Safety Congress, Held at the Hotel La Salle, Chicago, October 13th to 15th, 1914.*
- (4) *Proceedings of the National Safety Council, Fourth Annual Safety Congress, Held at the Bellevue-Stratford Hotel, Philadelphia, Pa., October 19-21, 1915.*
- (5) *Proceedings of the National Safety Council, Fifth Annual Safety Congress, Held at the Hotel Statler, Detroit, Mich., October 17-20, 1916.*
- (6) *Proceedings of the National Safety Council, Sixth Annual Safety Congress, Held at the Hotel Astor, New York City, September 10-14, 1917.*
- (7) *Proceedings of the National Safety Council, Seventh Annual Safety Congress, Held at the Hotel Statler, St. Louis, Mo., September 16-20, 1918.*
- (8) *Proceedings of the National Safety Council, Eighth Annual Safety Congress, Held at the Hotel Statler, Cleveland, Ohio, October 1-4, 1919.*
- (9) *Proceedings of the National Safety Council, Ninth Annual Safety Congress, Held at the Auditorium, Milwaukee, Wisconsin, September 27-October 1, 1920.*

補註 4 全国私立学校協会の年次大会議事録

本研究は雇用管理運動と労使関係管理運動の対抗と協調のプロセスを軸に人事管理運動を再構成するが、この過程に私立学校運動は複雑に絡んでくる。同協会の年次大会は以下の通り。

全国私立学校協会の年次大会

	全国大会	開催地	開催年月日	主催企業／支部	登録参加者数
	創立総会	ニューヨーク	1913年1月24日	ニューヨーク・エジソン社とナショナル・キャッシュ・レジスター社が招待状を出した。	
1	第1回大会	デイトン	1913年9月16～19日	ナショナル・キャッシュ・レジスター社	114
2	第2回大会	フィラデルフィア	1914年6月9～12日	カーティス出版社	227
3	第3回大会	ウースター	1915年6月8～11日	ノートン社、アメリカン・スチール&ワイヤー社	252
4	第4回大会	ピッツバーグ	1916年5月30日～6月2日	カーネギー製鋼会社、ウェスティングハウス電機&製造会社	225
5	第5回大会	バッファロー	1917年6月5～8日	ラーキン社	169
6	第6回大会	(郵便)	1918年7月1日	郵便連絡で済まされた。	—
7	第7回大会	シカゴ	1919年6月2～6日	シカゴ支部	n/a
8	第8回大会	ニューヨーク	1920年5月31日～6月4日	ニューヨーク支部	n/a
9	第9回大会	ナイアガラ・フォールズ	1921年6月6～10日	西部ニューヨーク支部	

全国私立学校協会 (NACS) の年次大会議事録の書誌をまとめておく。NACS は 1920 年 8 月 17 日に名称を全国社内訓練協会 (NACT) と改め、同年 11 月 17 日にデラウェア州法によって法人となるが、翌 21 年にアメリカ労使関係管理協会 (IRAA) と合同して、全国人事協会 (NPA) となる。そのために第 9 回年次大会は新しい協会名で開催される最初で最後の大会となった。引用に際しては、協会自身の方針にならない、それぞれ NACS *Proceedings* と NACT *Proceedings* と略す。

(Organizing Convention) "Minutes of Meeting for Organization of the National Association of Corporation Schools, Held at the New York University, Washington Square East, New York City, Friday, January 24, 1913." In NACS *Proceedings* 1 (1913), 341-438. 創立総会の議事録は、第 1 回大会議事録に併収された。

- (1) National Association of Corporation Schools, *First Annual Convention, Papers, Reports and Discussions, Dayton, Ohio, September 16-19, 1913* (New York: Trow Press, 1914).
- (2) National Association of Corporation Schools, *Second Annual Convention, Papers, Reports, Bibliographies and Discussions, Philadelphia, Pennsylvania, June 9-12, 1914* (New York: Trow Press, 1915).
- (3) National Association of Corporation Schools, *Third Annual Convention, Papers, Reports, Bibliographies and Discussions, Worcester, Massachusetts, June 8-11, 1915* (New York: Trow Press, 1915).
- (4) National Association of Corporation Schools, *Fourth Annual Convention, Addresses, Reports, Bibliographies and Discussions, Pittsburgh, Pennsylvania, May 30-June 2, 1916* (New York: Press of Andrew H. Kellogg Co., 1916).
- (5) National Association of Corporation Schools, *Fifth Annual Convention, Addresses, Reports, Bibliographies and Discussions, Buffalo, New York, June 5-8, 1917* (New York: Press of Andrew H. Kellogg Co., 1917).

- (6) National Association of Corporation Schools, *Sixth Annual Report, Addresses, Reports and Discussions, New York, N.Y., July 1, 1918* (New York: Press of Andrew H. Kellogg Co., 1918).
- (7) National Association of Corporation Schools, *Seventh Annual Proceedings, Addresses, Reports, Bibliographies and Discussions, Blackstone Hotel, Chicago, Illinois, June 2-6, 1919* (New York: Press of Andrew H. Kellogg Co., 1919).
- (8) National Association of Corporation Schools, *Eighth Annual Proceedings, Addresses, Reports, Bibliographies and Discussions, Waldorf-Astoria Hotel, New York, N.Y., May 31, June 1-4, 1920* (New York: Press of Andrew H. Kellogg Co., 1920).
- (9) National Association of Corporation Training, *Ninth Annual Convention, Addresses, Reports, Bibliographies and Discussions, Niagara Falls, N.Y., June 6-10, 1921* (New York: Press of Andrew H. Kellogg Co., 1921).

補註 5 連邦職業教育局報告書「雇用管理シリーズ」

第一次大戦期の雇用管理者向け短期集中課程の成果は、連邦職業教育局 (Federal Board for Vocational Education; FBVE) の報告書、雇用管理シリーズ (Employment Management Series) 全 9 冊にまとめられた。以下に書誌をまとめておく。

報告書第 47 号の「産業災害とその予防」には、NSC に対する謝辞を記した別刷の紙片が挟み込まれている。報告書第 51 号は 1919 年 6 月までに発行された雇用管理文献の詳細な目録である。

- No. 1: *Employment Management: Its Rise and Scope: The Organization of an Employment Department*, by Boyd Fisher and Edward D. Jones. Bulletin, no. 50 (January 1920).
- No. 2: *The Selection and Placement of Employees*, by Philip J. Reilly. Bulletin, no. 49 (November 1919).
- No. 3: *Job Specifications*, by Franklyn Meine. Bulletin, no. 45 (November 1919).
- No. 4: *Employment Management and Industrial Training*, by Roy W. Kelly. Bulletin, no. 48 (October 1919).
- No. 5: *The Wage-Setting Process*, by Alfred B. Rich. Bulletin, no. 44 (November 1919).
- No. 6: *The Turnover of Labor*, by Boris Emmet. Bulletin, no. 46 (November 1919).
- No. 7: *Industrial Accidents and their Prevention*, by R. R. Ray. Bulletin, no. 47 (November 1919).
- No. 8: *The Labor Audit: A Method of Industrial Investigation*, by Ordway Tead. Bulletin, no. 43 (January 1920).
- No. 9: *Bibliography of Employment Management*, by Edward D. Jones. Bulletin, no. 51 (June 1920).

正誤表

巻号	頁	行	誤	正
84巻3号	114	下から3行目	ボストン雇用局	ボストン職業局