

経営史学会第37回全国大会・パネル(II)  
2001年10月21日・大阪大学（法42番講義室）

# アメリカナイゼーションと人事管理

経営史と労働史の対話

## 問題提起

上野 継義

一見すると工場管理とは全然関係ないかにみえるのが、いわゆる“アメリカナイゼーション”である。この最後の[管理]領域はいまだ明確に定義されておらず、産業管理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持ち、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いであろう。

デクスター・S. キムボール (1917年)<sup>1)</sup>

かような状況を改善するには産業における“第四の腕”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に専門化したものとなるであろう。

ジョウゼフ・H. ウィリッツ (1917年)<sup>2)</sup>

「問題提起」で話すことは3つある：

- パネルの組織経緯を説明するとともに、研究史上の問題を提示する。[第1節]
- 「人事管理」の歴史について概観し、討議のための共通理解の場をつくる。[第2節]
- 「アメリカナイゼーション」の意味を説明して、パネル全体の検討課題を明らかにする。[第3節]

<sup>1)</sup> Dexter S. Kimball, "Labor-Maintenance Service as a Factor in Management," *Industrial Management* 54 (October 1917): 11. キムボールはGEピッツフィールド製作所マネジャー。

<sup>2)</sup> Joseph H. Willits, Foreword to "Stabilizing Industrial Employment: Reducing the Labor Turnover," *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 71 (May 1917): vii.

## Outline and Sample Questions

（史料番号）

### 1 . 近代産業企業における「第四の腕」

- a) 研究組織とパネルのタイトルについて
- b) ジョウゼフ・ウィリッツのいう「第四の腕」はどこへ行ってしまったのか？..... 1

### 2 . 「人事管理」とは何か

- a) 人事管理はいつ出現したのか？ ..... 表 1 , 2 ; 資料 2 , 3
- b) 人事管理はどの程度の広がりをもつ管理運動だったのか？..... 3 , 4
- c) 人事管理運動の担い手は誰か？ ..... 5 , 6
- d) 人事管理は「科学」として成立したのか？ ..... 7
- e) 以上の歴史過程を一言で表現するなら？ ..... 8  
労使関係管理革命 (managerial revolution in industrial relations)

### 3 . アメリカナイゼーション

- a) 第一次大戦前と戦後の労務政策を特徴づけるものは何か？
- b) 労働運動と人事管理運動は何をめぐる争っていたのか？ ..... 9
- c) 人間工学の専門家はいかなる任務を自覚していたのか？ ..... 10

## Historical Materials

### 1 アーサー・コールのジョウゼフ・H. ウィリッツへの謝辞

以上に名前をあげた人々に劣らず、私はジョウゼフ・H. ウィリッツに負っている。当時ロックフェラー財団に関係していたウィリッツは、経済史研究委員会 (Committee on Research in Economic History) を創設し、それと企業者史研究センターの維持に尽瘁したのみでなく、その成功に自信をもてなかった私の「お尻をたたいて」企業者史の開発を試みさせたのも、もとはといえば、ウィリッツである。

（出典）アーサー・コール『経営と社会 企業者史学序説』中川敬一郎訳（ダイヤモンド社、1965）、xi.

表1 合衆国への移民流入数の推移, 1911-1920年 (人)

年次（会計年度）	人数	年次（会計年度）	人数
1911	878,587	1916	298,826
1912	838,172	1917	295,403
1913	1,197,892	1918	110,618
1914	1,218,480	1919	141,132
1915	326,700	1920	430,001

出典：U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970 (Washington, D.C.: GPO, 1975), pt 1, ch. C: International Migration and Naturalization.

表2 ストライキおよびロックアウト発生件数, 1914-1919年

年次	ストライキ発生件数	ロックアウト発生件数	計	参加労働者数		
				ストライキ	ロックアウト	計
1914.....	979	101	1080	n.d.	n.d.	n.d.
1915.....	1246	159	1405	468,983	35,292	504,275
1916.....	3678	108	3786	1,546,428	53,182	1,599,610
1917.....	4233	126	4359	1,193,867	19,133	1,213,000
1918.....	3181	104	3285	1,192,418	43,041	1,235,459
1919.....	3253	121	3374	3,950,411	162,096	4,112,507

出典：Alexander M. Bing, War-Time Strikes and Their Adjustment (New York: E. P. Dutton & Co., 1921), 293, table no. 1.

注：ストライキ参加労働者数について、1914年のデータはえられない。1915年については情報が得られた873件についての人数である。以下、同様に1916年は2664件。1917年は2220件。1918年は2097件。1919年は2493件。

### 2 人事管理の発展（労働経済学者レイザーソンの観察）

ヨーロッパで大戦が勃発するや移民労働力の供給は途絶え、“労働移動”はアメリカ産業の差し迫った関心事となり、主として“雇用と解雇”の方法を改善する目的から“雇用部”が現われるようになった。“福利”や安全活動は、その当時すでに散発的に現われていたのであるが、移民流入の停止、ならびに州から州へ矢継ぎ早に法制化の進んだ労働災害補償法によってそれ以降もおおいに鼓舞された。こうした努力は通常“サービス”部に位置づけられていたが、この部門はすぐに雇用部と一緒にされた。この雇用とサービス活動から、今日の労務部や労使関係部が急速に発展したのだった。というのも労働関係のす

べてを取り扱う包括的な政策の必要性がすぐに明かとなったからなのである。

（出典）William M. Leiserson, *Adjusting Immigrant and Industry* (New York: Harper & Brothers, 1924), 85-86.

### 3 雇主の動揺と専門家 [ 労使関係管理者 ] の登用（コモンズらの調査）

1919年の夏に雇主の多くがなんと安易に専門家を登用したことが、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、早急において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。……たしかに一時的な労働力不足が主要因だったわけであり、1920年には雇主も我にかえり、賃金を切り下げ、先生方をレイオフしはじめた。

（出典）John R. Commons et al., *Industrial Government* (New York: Macmillan Co., 1921), viii.

### 4 労使関係管理者の労務改革への抱負（インタナショナル・ハーヴェスター社の労使関係管理者に内定した直後のアーサー・ヤングの書簡から）

わが国の種々さまざまな産業改善活動のすべてを調整することが緊急に求められており、またそれが実行可能なことだと最近考えるようになりました。それらの諸活動はいずれも労働移動の改善提案のひとつひとつなのであり、しっかりと訓練された一人の人物の下にすべてを整理統合する時がまさに来たのだと思います。そうした諸活動には、雇用、医療サービス、衛生、食堂、防火、空調、リクレーション、教育、住宅、保険、移民のアメリカ化、安全などがあります。

（出典）Arthur H. Young to Sydney J. Williams, 30 March 1918, C1633, Box 108, Wisconsin, Department of Industry, Labor and Human Relations, Subject files, 1911-1975, State Historical Society of Wisconsin, Madison. 下線は引用者。

### 5 人間工学の専門家たち

真の科学的管理は科学的雇用とともに始まる。両者は本来きりはなせないものなのだ。両者相俟って新しい職業すなわち人間工学をかたちづくる。この新しい科学の有能なる創始者のひとりがA. H. ヤングなのである。

（出典）"The Science of Human Engineering," *Iron Trade Review* 60 (22 February 1917): 475.

### 6 アーサー・ヤングの回想

従来、人事管理にはしばしば福利とパートナーリズムの気味があり、今日これらの言葉は経営者の大嫌いなものであり、従業員にとってはもっとそうなのです。

（出典）Arthur H. Young, "The Broader Concepts of Industrial Relations," Presented at Spring Meeting of the Pacific Coast District, A. P. I. [American Petroleum Institute], Division of Production, Los Angeles, California, 11 March 1941, p. 3, Folder labeled "Mr. Young Speeches," Arthur H. Young Papers, Industrial Relations Center, California Institute of Technology, Pasadena, California.

### 7 労務管理の制度化（クラレンス・ヒックスの自伝から）

労使関係管理者がこんにち仕事をするにあたって孤立無援ということはありません。まずもって自社の置かれた状況をよく理解していなければならないが、他企業の専門家からアドバイスを助言をいくらかでももらうことができる。労使関係管理文献は量的にも学問的内実においても成長し、専門職に見合うものとなった。より徹底した訓練を受けることによって労使関係管理者はこれらの文献を適切に使用方法をすみやかに学んでいる。

（出典）Clarence J. Hicks, *My Life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession* (New York: Harper & Brothers, 1941), 138-39.

## 8 労使関係管理革命

近代ビジネスは諸々のマス運動と共に成長した。すなわちマス・プロダクション，マス・ディストリビューション，マス・セリング，そしてマス・パーソネル，つまり労使関係管理とか時に“人間工学”と呼ばれるものがそれである。

（出典）George F. Bush, "Functions of the Personnel Department," *Personnel* 9 (November 1932): 60.

## 9 忠誠心獲得競争（スウィフト社の労使関係管理者ジョン・コールダーの発言）

わたくしどもの考えでは，組合指導者と開明的な雇用主は，目下，アメリカ人労働者たちの忠誠心獲得競争に参加しているのです。労働者の大多数はもっとも賢明に導くものに結局は従う。わが国最高の雇用条件に退けを取らない，最良の労働環境，最上の昇進機会，最高の賃金をもたらすリーダーシップの持ち主に，彼らは最終的には従うことでしょう。

（出典）John Calder, "The Way Out in Industrial Relations," *Iron Age* 107 (30 June 1921): 1767.

## 10 移民のアメリカ化と雇用管理者の任務（イリノイ製鋼南シカゴ製鉄所労務安全監督アーサー・ヤングの全国安全大会での報告）

アメリカは坩堝るっぼです。なぜならアメリカ国内にある工場，ソーシャル・セツルメント，シビック・センターのひとつひとつが，それ自体坩堝だからです。雇用担当チーフ(chief)はシェフ(chef)のようなもので，各々の工場の調合(mixture)を任されているわけです。支配的な諸価値に香味料を加え，灰汁をすくい，焦げつかせてこれまでの下拵えを全部ダメにしてしまわないように底にたまったものをかき混ぜて，そうしてアメリカ男児という製品を精錬するのです。火は強すぎたり燻ったりするし，釜も明るくなったり暗くなったり，風味も芳香も変化するでしょうが，坩堝はつねにそこにあるのですから，坩堝の働きをきちんと管理できないような経営者は有益で愛国的な奉仕を疎かにしているのです。

（出典）Arthur H. Young, "Employment," in *Proceedings of the National Safety Council, Fifth Annual Safety Congress, Detroit, Mich., October 17-20, 1916*, 526-27.

## Bibliography

- Barrett, James R. "Americanization from the Bottom Up: Immigration and the Remaking of the Working Class in the United States, 1880-1930." In *Discovering America: Essays on the Search for an Identity*, ed. David Thelen and Frederick E. Hoxie, 162-86. Urbana: University of Illinois Press, 1994.
- Brody, David. *Workers in Industrial America: Essays on the 20th Century Struggle*. New York, 1980.
- Chandler, Alfred D., Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977. (鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社, 1979-1982.)
- Cohen, Lizabeth. *Making a New Deal: Industrial Workers in Chicago, 1919-1939*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Dubofsky, Melvyn. "Not So 'Turbulent Years': A New Look at the 1930s." *Amerikastudien/American Studies* 24: 5-20; reprinted in *Life and Labor: Dimensions of American Working-Class History*, ed. Charles Stephenson and Robert Asher, 205-23. Albany: State University of New York Press, 1986.
- Dunn, Robert W. *The Americanization of Labor: The Employers' Offensive Against the Trade Unions*. New York: International Publishers, 1927.
- Edsforth, Ronald. *Class Conflict and Cultural Consensus: The Making of a Mass Consumer Society in Flint, Michigan*. New Brunswick, 1987.
- 古矢旬「アメリカニズム：その歴史的起源と展開」『20世紀システム1 構想と形成』東京大学社会科学研究所編, 61-105. 東京大学出版会, 1998.

- Halpern, Rick. "The Iron Fist and the Velvet Glove: Welfare Capitalism in Chicago Pacinghouses, 1921-1933." *Journal of American Studies* 26 (August 1992): 159-83.
- Jacoby, Sanford M. *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*. New York: Columbia University Press, 1985.
- Korman, Gerd. *Industrialization, Immigrants and Americanizers: The View from Milwaukee, 1866-1921*. Madison: State Historical Society of Wisconsin, 1967.
- Meyer, Stephen, III. *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981.
- 野村達朗「アメリカ移民史学の展開（1） 「新移民史学」以前のヨーロッパ系移民史研究」愛知学院大学人間文化研究所紀要『人間文化』第16号（2001年9月）：43-64.
- 大塚秀之「ニューディール期労働史の基調をめぐって 労働者の意識の変化を中心に」龍谷大学『経済経営論集』第28巻第4号（1989年3月）：160-71.
- .『現代アメリカ社会論 階級・人種・エスニシティからの分析』大月書店, 2001.
- Schwartz, Jonathan. "Henry Ford's Melting Pot." In *Ethnic Groups in the City: Culture, Institutions, and Power* (Conference on Ethnic Communities of Greater Detroit, Detroit, 1970), ed. Otto Feinsein. Lexington, Mass: Heath Lexington Books, 1971.
- Stead, William Thomas (1849-1912). *The Americanization of the World, or, The Trend of the Twentieth Century*. New York: Horace Markley, 1902.
- 上野継義「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』第31号（1997年3月）：19-40.
- .「アーサー・H. ヤングとその時代 職場文化と職業意識に即して, 1882～1905年」京都産業大学『経済経営論叢』第33巻第4号（1999年3月）：201-22.
- .「アメリカ大量生産職場における移民労働者の雇用と労働 移民フォアマンと民衆世界, 1901～1916年」関西アメリカ史研究会編『アメリカ史評論』18（2000年12月）：1-31.

### 『大会報告集』掲載の「問題提起」の註

- 国際貿易のルール： ダニエル・シンガー（杉浦茂樹訳）「GATTと夢の行方」『みすず』397（1994年4月）：75-77. 初出は『ネーション』誌。
- 会計制度：「だれが作る日本の会計基準（下）：『世界市場』への対応」『日本経済新聞』2000年2月17日.
- 雇用関係への影響： 高山与志子『レイバー・デバイド, 中流崩壊 労働市場の二極分化がもたらす格差』（日本経済新聞社, 2001）; 夏目啓二「アメリカの『IT革命』と雇用・労働問題」『経済』（2000年11月号）：74-89.
- アメリカ産業社会の特異な性格：「アメリカにおけるポピュリズムと革新主義の興起にともなって認められる状況として, 現代世界においてアメリカだけにある特殊なものがある。つまり, アメリカでは, 工業化と都市化とが人口構成の相対的同質性の解体と平行して起こったことである。」Richard Hofstadter, *The Age of Reform: From Bryan to F. D. R.* (New York: Alfred A. Knopf, 1955), 8; 清水友久ほか訳『改革の時代』（みすず書房, 1967）, 6.
- 大企業での移民のアメリカ化の取り組み： Stephen Meyer, III, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921* (Albany: State University of New York Press, 1981); Gerd Korman, *Industrialization, Immigrants and Americanizers: The View from Milwaukee, 1866-1921* (Madison: State Historical Society of Wisconsin, 1967); 上野継義「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』第31号（1997）：19-40.
- 『アイアン・エイジ』の社説： "Caring for the Unskilled Laborer," *Iron Age* 93 (19 February 1914): 504.