

Title	現代労務管理の歴史的形成とその動向に関する研究(その一)
Sub Title	A Study on the Historical Formation and Trend of the Contemporary Personnel Administration
Author	森, 五郎(Mori, Goro)
Publisher	
Publication year	1973
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.16, No.1 (1973. 4) ,p.1- 19
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19730430-03959010

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

現代労務管理の歴史的形成とその動向に関する研究

(その一)

森 五 郎

目 次

はじめに (問題の提起と本小稿の意図)

第1章 米英における近代労務管理の歴史的形成過程とその矛盾の発生

- (1) 資本主義企業における労務管理の歴史的発達段階について——C. C. リング教授の見解にふれて
- (2) 米英における近代労務管理の歴史的形成過程
- (3) 米英における近代労務管理の特徴と矛盾の顕在化 (以上本号)

第2章 初期現代労務管理の形成とその背景および要因

- (1) 第2次大戦を契機とする米英労務管理の発展についての評価
- (2) 米英における初期現代労務管理の形成
 - (a) 初期現代労務管理形成の背景および要因——1950年代における現代資本主義の諸特徴
 - (b) 初期現代労務管理の概要とその特徴
 - (c) 矛盾の顕在化

第3章 第2期現代労務管理の形成とその背景および要因

- (1) 米英における第2期現代労務管理形成の背景と要因——1960年頃以降の現代資本主義の変化
- (2) 第2期現代労務管理の概要とその特徴
- (3) 矛盾の潜在的形成

はじめに (問題の提起と本小稿の意図)

資本主義企業における労務管理の歴史的形成や発展過程については、すでにわが国でも若干の優れた著書がある。たとえば醍醐作三教授は「労務管理論序説」で、西欧での1920年代における近代労務管理の形成という事実について、その歴史的社会的経済的技術的基礎をマルクス主義的に解明しているし、藻利重隆教授は「経営労務管理」や「労務管理の経営学」で、労務管理の先駆をテーラーに求め、その後の1920年代からのアメリカにおける「人事管理」、1930年代初期のドイツにおける経営社会政策による「労務管理」(狭義)、人関関係研究の導入による「人事管理の精錬化」等を論じて、「広義の労務管理の二重性」の発展的形成を論理的に系譜づけている。また笛木正治教授は「労務管理発展史論」で専らアメリカにおける労務管理の成立とその発展を、テーラーの科学的管理、1900年代初頭の福祉運動 (Welfare movement)、労働組合運動の若干の発展のインパクト等を「人事管理の認識」(第1期)とし、これを基礎として第一次大戦を契機とする「人事管理の成

立」(第2期)を述べる。その後大恐慌以後の1930年代での労働組合運動の発展と人間関係研究の進展から「労務管理の成立」(第3期)を説き、第二次大戦後の経営革新、技術革新との関連で、「労務管理の発展」(第4期—その1)を、ついで行動科学の発展とその導入を内容とする「労務管理の発展」を(第4期—その2)とされる。

右のようにわが国でも資本主義企業における労務管理の成立や発展過程や動向についての研究がないわけではないし、何れもそれぞれのメリットをもってはいるが、しかしその研究が「成立」の歴史的社会的経済的技術的基礎を、どちらかといえば抽象的理念的定式的にまとめることに終っていたり、歴史的社会的経済的経営的諸条件との関連に殆どふれず、しかも米独を混合して単に論理的系譜化のみに力点をおいていたり、また労務管理の発展史研究をアメリカのみに限定し、かつ発展要因をやや表面的にとらえるにとどまって、その結果「発展の必然性」にふれていないなど、必ずしも歴史性と論理性とをともに満足さすだけの研究はいまだ発表されていないといってよい。もちろん本格的に全てを満足さすに足りる研究はきわめて至難なわざであるし、この小論でそれを成し遂げようなどという僭越な意図は毛頭もってはいない。しかし成立や発展の要因には、背景となる歴史的社会的経済的要因(その背後には社会思想や経営思想等も考慮する必要がある)と、その直接的要因となる経営的技術的労使関係的要因とがあるし、また関連のある方法科学の発達水準やそれとの相互促進作用なども考慮に入れなくてはならない。また国によって各要因の力にも相違があるし、歴史的な時期にずれもあるから、その研究は極めて広い視野と緻密な論理とを必要とする。

以上のような研究視角から、この小論ではアメリカとイギリスにおける近代労務管理の成立要因を考察し、その要因の力の相違や、形成された「近代労務管理」の基本的内容の比重の相違にもふれつつ、労務管理の成立と発展の国による相違と共通性および歴史的必然性を多少とも描き出すことを試みるのがこの論文の第一の意図である。第二の問題は「現代労務管理」について今までそれを明確に規定し特徴づけた研究が、わが国のみでなく米欧文献にも殆ど見当たらないということである。周知のように第二次大戦後、殊に1950年前後から国際資本主義は「現代資本主義」またはマルクス主義的には「国家独占資本主義」とよばれる新しい性格をおびた資本主義の段階に入ったとされている。この新しい資本主義経済体制の単位である企業も、必然的に大なり小なり新しい性格をおびた企業になってくるが、労務管理もそれを反映して「現代労務管理」といえる新しい諸特徴をもつことになる。

しかしながら「現代資本主義」も1950年代と60年頃以降とでは明らかに異なった二つの小段階を示していることが、多くの内外の経済学者によって指摘されている^{注(1)}。このことは経済学の上のみではなく、米英の1950年前後から50年代後期までの労務管理文献と、60年頃以後の文献との間には著

(1) 大内力編「現代資本主義の運命」(1972)、宮崎義一その他「現代資本主義論」(1970)、J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967 など。

しい差異を見出すことができる。すなわち後述するように1960年以後の諸文献の多くは、そのPrefaceのなかで「最近著しい変化が生じた」ことを十分意識して指摘している。ただ米英文献では、その変化の背景となる要因を現代資本主義の小段階の移行と関連させて述べているものは全くないし、またその背景や要因を系統的に探求し、それが60年代の労務管理のあり方をいかに規定し、進展を促しているかという点を解明したのも殆ど見当たらない。この小論が明らかにしたいと意図している第二の点は実はそこにある。一口にいえば、1950年代の「現代労務管理」と1960年以後の「現代労務管理」との具体的特徴の変化とその歴史的つながりを、アメリカとイギリスとの双方について、比較研究的に考察し、「現代労務管理」の発展動向をその背景である「現代資本主義」の50年代と60年以後との変化と関連せしめて、出来るだけ具体的に解明して見たい。この二つが本小論での課題である。

第1章 米英における近代労務管理の歴史的形成過程とその矛盾の発生

(1) 資本主義企業における労務管理の歴史的発展段階について——リング教授の見解の批判を通して

労務管理(アメリカでは personnel administration or management イギリスでは labour management)という纏まった言葉や内容が形成されたのは、第一次大戦をへた1920年頃からである。しかし雇主またはその代理人が常時多数の労働者を雇用して労働さすという事実がある程度一般化したのは、資本主義的生産が開始されるとともに形成されたものと見てよい。C. C. リングはその著の中で、^{注(1)}1400—1890年を「労務関係機能の発達の第1期」であるとしている。そしてその理由は、まだ労務機能」(personnel function)も意識されていないし、労務関係(personnel relations)にたずさわる人の責任に対して権限委譲も行なわれてはいなかったし、また、労務機能をもった組織もなかったけれども、近代労務管理がそれから芽生える種は播かれつつあった(たとえば中世末期の徒弟制度や従業員厚生プログラムなど)としている。そして彼は労務関係機能の形成は、「自由雇用関係の創生」(creation of a free employment relationship)と「永遠の賃労働者階級」の成立とを基礎としてい^{注(2)}ることを指摘している。

右のリングの見解は、一部の学者がおこなっているように、^{注(3)}労務機能を中世期や古代社会にまで遡及させて抽象的一般化をはかったり、また労務機能の萌芽を1890年以後のテーラーに求めたりしていない点で、私も同じ見解である。しかしながら、リングの労務管理の発達段階の区分けは(発達段階を明確に区分した研究は、いまのところでは、リングのものが唯一のものである)、三段階説をとって

(1) Cyril C. Ling, *The Management of Personnel Relations—History and Origin*, 1965. pp. 19-20.

(2) Do, op. cit., p. 23.

(3) Chruden and Sherman, *Personnel Management*, 2nd ed., 1963. p. 1.

て、第一段階は1400—1890年、第二段階は1890—1920年、第三段階は1920—現在としている。^{注(4)}そして彼は発展段階を二つの基準にもとづいて行なったことを明記しているが、それは(1)会社組織構造における労務機能の所在と(2)この機能に責任をもつ人に割当てられた権限の程度と幅、とである。^{注(5)}

しかしこのリングの発達段階に関する見解は、アメリカのみに限定していることと、そのために年代もきわめて確定的にすぎた弾力性がないし、また、その基準も「労務機能」のみに偏している、長期の発達段階を区分する基準としては不十分である（たとえば第3期を「1920年—現在」としているが、後述のように第二次大戦を境に大きな発展が生じているという現実を説明できない）。したがって私はリング説はとらない。私は労務管理の発達段階を分ける基準として、(1)労務理念（この背後には社会思想や経営思想、労働者の社会的地位の向上などがある）、(2)労務諸機能の領域、(3)各労務管理機能の管理技術の発達水準、(4)労務機能の担い手、の四つをあげることができる。この四基準にしたがって労務管理の歴史的発達段階を分けると、(1)専制的労務の時期（1400—1800年代中期ないし後期）、(2)温情的（親権的 paternalistic）な労務の時期（1800年代中期ないし後期—1920年頃）、(3)近代労務管理期（1920年代—1940年頃ないし1940年代）、(4)現代労務管理期（1950年頃から現在）の四段階になる。

なおこれらの諸段階の年代区分は、概ね欧米先進工業国についてであるが、後述するように、厳密には国によって若干の相違（前掲の四段階の(1)と(2)で、「1800年代中期ないし後期」としたのは、産業革命の終了が国によって相違するからである）や特殊性がある。またわが国のような後発先進国の場合は、きわめて著しい特殊性が認められる。またより厳密には同一の段階にあっても、それぞれ「初期」と「中期」「後期」とでもいうべき小区分が必要になるほど、各局面に発展変化が生ずる場合もある。たとえば本書の研究対象である「現代労務管理」などは、1950年頃から形成されるけれども、厳密には1950年代は「初期現代」、1960年代からは「第2期現代」と分けることが妥当と考える。次に私見による近代労務管理の歴史的形成を段階的に考察して、その特徴と矛盾とを明らかにし、その矛盾の体制内的解決としてそれぞれが次の段階に発展せざるをえない必然性を明らかにしよう。

(2) 近代労務管理の歴史的形成過程

(a) 専制的労務——その特徴と矛盾の発生

前述のように労務管理の発達状態の比較や特徴の検出は、四つの基準によって行なうことができる（これは国際比較にも適用できる）ので、この四基準にしたがってまず専制的労務の特徴を明確にしよう。

① 労務理念、15世紀からはじまる初期資本主義は、マルクスによれば「いわゆる原生的蓄積」(Die sogenannte ursprüngliche Akkumulation)の時期であり、産業革命が一応終了して産業資本主

(4) C. C. Ling, op. cit., p. 13, p. 19, p. 203, p. 405.

(5) Do, op. cit., p. 13.

義的な機械的工場生産が軌道にのるまで継続する。これを労働関係についていえば「原生的労働関係」の時期であって、豊富な都市貧民層や農村流出者、教会区の貧民児童等の存在を背景に、雇用条件は全くの買手市場であり、しかも国によって時期は相違するが、自由放任主義によって国家による労働者保護法は原則としてまだ制定されていないし、労働組合も禁止されるか（イギリスでは1791年）あるいは実質的に殆ど有効な活動ができなかった状態のもとでは、いずれの国でも一部の熟練工を除いては、必ず暴力と饑餓的低賃金と過長労働時間（14—16時間）とにさらされるのが一般であった。^{注(6)}

このような背景のもとでは、雇主の「労務理念」は、労務管理の二つの直接目的のうちの第一の経営労働秩序維持にあたって、労働組合に対しては全く否定的であり、労働条件決定も自由に放任された買手市場として一方的恣意的である。また個人としての労働者に対しては、「人間性」を殆ど認識せず、自分よりも低い下劣な怠けものとしてしか考えない。労務管理の直接目的の第二である労働力の有効利用の考え方としては、労働者の「人間性」も認めず下劣な怠けものとの認識から、「アメとムチ」で1人当りの生産高をあげさす（非科学的な「人間性」無視による1人当り生産高の暴力的な増大）という考え方といってよい。

②領域、労務機能の領域については、いまだ組織的に定まっておらず、必要に応じた経験的事項のみを場合場合に応じてとり上げるだけである。たとえば1830年に「10数ヶ条程度の就業規則」を一方的にではあるが規定している例もある。^{注(7)}しかしこのことは「専制的」の性格を何ら変えるものではない。また、固定資本の節約のために作業場は著しく不潔であり、しかも長時間労働であったから、

(6) 「原生的労働」の歴史的事例については、K・マルクス「資本論」第1巻、第8章「労働日」および第24章「いわゆる原生的蓄積」、F・エンゲルス「イギリスにおける労働者階級の状態」（1845）が余りにも有名である。いまそのうちの代表的な一節を引用すると、レース製造業における幼少年労働者は、不潔、苛酷、栄養不足、過長労働のために、「手足は萎び、体格は萎縮し、容貌は痴鈍化し、人間性が全く痺痺してしまい、見ただけでも怖いほどの鈍重」なものになってしまう。また陶器業では男女成年労働者とともに、「肉体的にも道徳的にも退化し……早くから老い込んで短命」となり、「もしダンテが、このような工場を見たすれば、彼の描いた残酷極まりない地獄の有様も、これには及ばないことを見出したであろう」と。こうした叙述は、単にマルクスやエンゲルスのような共産主義者だけに限らない。たとえばドイツで有名なツァイス工場の創設者の1人であるE・アッペも、1850年代のドイツの工場の劣悪、過長労働のもとで働く彼の父やその同僚の姿を、「昼弁当を機械によりかかったり、箱の上にしゃがんで大急ぎで食べおわると……直ちに仕事にかかり、……38才の壮令でありながら、既に70～80才の老翁そのままであった」（Ernst Abbe, Sozialpolitik, Bd. III, S. 241）とその著に書いている。またわが国では農商務省が調査報告した「職工事情」第3巻には、明治33—36年にわたる「工女虐待」（拷問、なしくずしの虐殺などを含む）や「印刷工」の何ら割増もない徹夜業が多く「重役ハ私達ヲ殺スナリト云ヘリ」などの数10件の事例が報告されている。

(7) Chrudden and Sherman, op. cit., p. 13. には1830年に制定された「工場規則」のコピーが掲載されているが、これによると「規則は」16条からなり、就業時間は「日の出10分前から始業し、……日没後10分で門を閉じる」とか、朝食、昼食、夕食時の25—30分の休憩を定めたものなどばかりで、安全、衛生、賃金規則などは見られない。

疾病がきわめて多かったので、次に述べるように「工場衛生」がとり上げられざるをえなかった。

③管理技術、これも科学以前であって、労働条件は非衛生的環境で、働ける時間の限り働かすという状態であった。しかしそのために疾病が多かったためか1700年にはイタリーのラマツチニが、不朽の名著といわれる「工人の疾病と予防」を著わし、18世紀の欧州で広く普及したと見られているから、最も早く衛生管理の一部が僅かに初歩的に行なわれたものといえよう。

④担い手、まだ労務専門職制は形成されておらず、雇主、監督者等が適宜に自己流に行なっていたにすぎない。

矛盾の発生 以上のように、この時期は第2期の温情主義時代とともに、いまだ「労務管理」形成以前であるが、ただ萌芽的に資本から見て必要に応じて僅かながら近代労務管理への種が芽生えたものもあるにすぎない。したがってこのような専制的非合理的「労務」の結果は、イギリスでは18世紀末葉から19世紀前期の産業革命期にかけて多くの矛盾を露呈した。すなわち、(1)体力の出来ない幼少年や体力の弱い女子は、発育不完や肺結核、脚気しょう進などのため死亡や廢疾者が多数輩出し、いわゆる「若年、女子労働力の枯渇」となって、資本制的生産そのものを阻害するにいたったこと、(2)苛酷な労働条件と体刑に対して、暴動、逃亡などの積極的・消極的抵抗が増加したこと、(3)非暴力的監視労働といわれる出来高払における不断の単価切下げや、労働者の無知につけ入った出来高数量のごま化しなどは、かえって精神的抵抗を生み、低能率化したこと、などが挙げられる。

こうした矛盾の増大はその体制内の解決として、ついに1830年代のチャーチズム運動を生んだ力を背景に、イギリスの「労働大憲章」(“Great Charter of Labour”)ともいわれる強制法としての1833年法(18才未満者の深夜業禁止、9才未満の児童労働の禁止、婦人および13才から18才未満の少年の12時間制と週69時間制、13才未満者の1日9時間と週48時間制)の制定に発し、1878年の「諸工場法」(the Factories Act)にいたる労働者保護法の一応の整備となった。また1824年の労働者団結法(Combination Act)に発し、1871年の労働組合法による近代的労働関係法の一応の整備、1880年の労働災害に対する雇主の責任を定めた「雇主責任法」の制定にいたり、労働三法が一応体系的にととのえられることになった。このようなイギリスにおける1860—70年以後の急速な労働立法の発達には、労働組合の発達とその力の増大が大きな圧力となったと見てよい。たとえば1867年には第1回労働組合

(8) 拙著「経営労務管理論」, 114—5頁参照。

(9) Maurice Dobb, *Wages*, (1st ed. 1928) 4th ed. 1956, pp. 58~59. では19世紀前期までは、イギリスでも単価の切下げ、出来高数量のごまかしなどが一般化していたことを述べた上で、1845年に出来高を明記したチケットを、その都度本人に手渡すことを強制する法律が施行されたことを述べている。

(10) イギリスの1833年の工場法は、世界最初の強制的工場法として「画期的なもの」とされているが、それが実際には十分に実施されていなかったことを、マルクスは「資本論」のなかで1860年の工場監督官報告を引用して実証している。しかし J. V. Grand and G. Smith, *Personnel Administration and Industrial Relations*, 1969, London, p. 8 によれば、「1878年法によって、これらの諸規制(諸工場法のこと……森)が定着し、普及した」と述べている。

会議が開催され、1885年には11名の組合関係者が下院議員に選出されているほどである。^{注(11)}

こうした労働組合の力の成長と初期近代的労働法の体系的整備とを背景に、労務管理も19世紀中期（端初的には18世紀末から19世紀初頭）には、第2期の温情的労務の段階に入ることになる。なおこの時期は国によって相違があるので（主として産業革命の時期の相違に関連している）、たとえばアメリカでは1890年頃から1920年代が温情主義労務の時期であるとともに、初期近代労務管理の形成期になる。わが国は明治末ないし大正中期（1910年代）から敗戦（1945年）までが温情主義的労務の時期であり、徳川後期のマニユファクチャー形成期から明治末期（1910年頃）までは専制的労務の時期ということができよう。

(b) 温情的労務—その特徴と矛盾の発生

右に述べたように当時の最先進国であったイギリスでは、1870—80年頃までには、労働組合の組織もすすみ（1900年に組織率30%）、それを背景に一応近代的な労働諸法も制定されて労働者も保護されるようになった。こうした社会状況の変化と、先進国イギリス資本主義の超過利潤を基礎とする労働条件向上の可能性の増大とは、雇主が対労働組合観や対労働者観を変化させ、労働者の「人間性」（the human factor）を認識し始めることを可能にした。かくて前述の「専制的労務」から生ずる諸矛盾の雇主的解決方向として、「専制的労務」から「温情的労務」への発展を現実化することになった。

しかし「温情的労務」の端初は、Matthew Boulton と James Watt が1795年に設立した自分の工場で労働者の選考や熟練工の訓練センターを設け、また工場の清潔化や大きさの異なる製品に対する出来高算定についての「公正賃金」（fair wages）とボーナス計画および「疾病厚生計画」（a sickness benefit scheme）^{注(12)}などを考案し、実施したのが最初であるとされている。またより有名であり、「人道主義的温情労務」の鼻祖として認められているのは、Robert Owen（1771—1858）である。彼はイギリス一流の紡績工場の総支配人であったが、幼児の長時間労働による弊害を痛感して、1816年に8時間労働制の計画、医療室、図書室、会館、娯楽設備などを設置し、少年工のための「人格形成学院」（The Institution of the Formation of Characters）^{注(13)}をも設けた。「しかしこうした開明的な（enlightened）雇主は、19世紀の間はきわめて稀れであった」と^{注(14)}されている。次に「温情的労務」の特徴を、前掲の四つの基準について見よう。

① 労務理念、本質的には温情主義も非民主主義的非科学主義的であるが、専制的労務理念に比べれば、専制度を緩和しているといえよう。第一の経営労働秩序維持に対する理念のうちの対労働組

(11) Grand and Smith, op. cit., p. 8.

(12) L. Urwick and E. F. L. Brench, The Making of Scientific Management. Vol. II, Management in British Industry. pp. 30—33.

(13) F. Podmore, Robert Owen, a Biography, 1907, p. 130 f. (本位田・五島共訳「ロバート・オーエン自叙伝」220頁以下)

(14) Grant and Smith, op. cit., p. 7.

合理念としては、外部労働組合への加入は防止するが、それに替えて「従業員代表制」(Employees' representative plan) などによって従業員との意思の疎通をはかり、雇主の自発性による労働条件の向上と福利施設の設置(欧米ともに19世紀末から Welfare movement が開始されている)によって、従業員が労働組合加入の必要を感じないようにするというにある。また対労働者観としては、雇主にとって従業員は自分より低い人間だとの考えは「専制的労務理念」と共通しているが、しかし「人間性」を温情的にある程度認めるにいたっている点で、「近代」に一步近づいている。第二の「労働力有効利用」の理念としては、いまだ全体としては非科学的経験的思考であるが、部分的には科学的思考も導入され始め「能率理念」が萌芽え始めている(アメリカでは1890年代から Efficiency movement がとり上げられている)。

②領域、この期にはまだ「労務管理」という包括的領域は形成されていないが、部分的には各国の企業の必要に応じて、後の労務管理の領域の主要なものが「管理」として意識的に形成されてくる。殊にイギリスでは労働組合の発達を背景として、工場委員会制度や福利施設管理がすすんだ。またアメリカでは南北戦争による労働力不足とインフレは、労働組合の発達を促進したが、それでも組織率は10%程度を超えることはなかった。1873—8年の大不況期には失業も増加し、労働組合員は僅か5万人(組織率2—3%)にまで低下したこともある。しかし1880年代から1900年代初頭まで景気の好・不況はあったが、資本の集中、集積と産業資本の金融資本への移行を基礎として急速な産業の発展がすすんだ。こうした背景の下で、企業は労働力不足殊に熟練工不足とそれを背景とする組織的怠業に悩まされ、その対策として発達したテーラー(Frederick W. Taylor)の科学的管理法は、労務管理の一方の柱である労働力有効利用のための諸管理を生んだ。これが Employment management である。また労働組合の組織率は欧州に比べて低かった(1900年に11%余)とはいえ、労働者の組合加入の可能性は少なくなかったため、これを防止するためにはやはり Welfare work が重視された。このようにして、英米でその重点には相違があるが、ともに労務の領域を必要に応じて具体的に拡大していった。そしてこの傾向を急速に促進したのが第一次大戦であった。大戦による軍隊での各種の適性テストの緊要化や、産業における圧倒的な労働力不足、労働力移動、賃金上昇および戦争遂行のための「産業平和」の維持と労働者の協力の必要とは、国による重点の相違こそあれ、欧米先進諸国における労務機能の領域を急速に拡充し、管理技術の科学化をすすめ、またそれにつれて労務管理部門や労務スペシャリストの増加をもたらし、かくして近代労務管理成立への道を用意した。^{注(15)}

(15) 第一次大戦が「近代労務管理」成立の重要な促進契機となったことについては、すでに欧米の労務管理関係文献で労務管理の歴史を述べているもの全てが明確にこのことを指摘している。その主要なものをあげれば、アメリカ文献では Dale Yoder., *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed. 1942, pp. 45—46. Henry Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the U. S." in "Business History Review" Vol. 33. No. 3 (Aut. 1959), pp. 345—364. C. C. Ling, *The Management of*

③管理技術、前述のように労務機能のうち衛生管理が最も早く緒についたが、イギリスでは1844年の工場法に「災害予防規定」が加えられている。これは産業革命の一般化とともに19世紀30年代以後には蒸気ボイラーの使用が普及し、ベルト掛けの工作機が増大するにつれて労働災害は著しく増加したことに原因するものといえる。19世紀中期以後には欧米諸国に災害防止の初歩的管理がすすんでいる。たとえばドイツでは1869年に北ドイツ連邦産業法が、アメリカではマサチューセッツ州で1877年に工場災害予防法が、ペンシルバニア州では1869年にアメリカ最初の鉱業安全法令が、またイギリスでも1872年に鉱山安全法等が制定実施されている。また安全管理に関する民間運動も19世紀中期から後期にかけて開始されており、フランスでは1867年に「工場災害予防協会」が世界最初のものとして設けられたし、ドイツでも1884年に「災害保険相互協会」が、ベルギーでは1890年に「産業災害予防協会」が、イタリアでも1894年に同様な民間団体が設けられている。殊に1889年にはパリで「国際産業災害会議」が開催されている（ILO, The International Industrial Safety Movement. 参照）。これらは19世紀後期までには、先進的個別資本は初歩的ではあるとしても労働安全管理に着手するにいたったことを示している。

また旧来の単純出来高払制度が、単価切下げによって労働者へのインセンティブ効果を失うにいたると、欧米殊にアメリカで各種の賃金支払制度が研究実施されるにいたった。ハルサー、ローワン、テラー、ディーマー、アトキンソン等の能率給は有名であるし、また1889年にはタウンの分益制 (gainsharing system) が考案されるなど、賃金管理の初歩的諸形態が増加している。その他 F・W・テラーは1885年には労働者の選考・配置についての計画を実施しており、ドイツのライプチヒ大学ではウィルヘルム・ヴント (Wilhelm Wundt) の指導のもとに1879年に人間行動 (human behavior) の科学研究を開始し、ミュンスターベルク (Hugo Munsterberg) は1913年に *Psychology and Industrial Efficiency* を著して、一部の職業についての適性テストを開発しており、その他災害率、疲労問題、単調問題などの産業心理学的研究をおこなっている。そして1914年までには当時の産業家や経営者に「人間要素」 (human factor) への注目をひきおこしたとされている。^{注(16)}

第一次大戦は前述のように労務諸機能の急速な発達を促したが、イギリスでは軍需省に「産業福

Personnel Relations—History and Origin, 1965, pp. 322—337. などがあるし、イギリスについては、“The Development of Personnel Management in Great Britain” in “Management in Britain” 1960, by I. McGivering, D. Matthews and W. H. Scott., Grant and Smith, Personnel Administration and Industrial Relations, 1969, pp. 9—10. などがある。

(16) この時代の賃金支払制度については、米英労務管理文献およびたとえば Maurice Dobb, Charles W. Lytle などによる賃金論や賃金支払方法に関する文献などの多くに述べられているが、わが国では故増地庸治郎教授「賃銀論」(初版、昭和14年、増補版同16年、新訂版同18年)と古林喜楽教授「賃銀形態論」(昭和28年)が代表的である。また産業心理学的研究については、Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, 1942 が有名であるが、Scott, Clothier and Spriegel, *Personnel Management*. (1st ed. 1923) 4th ed. 1949, Chapter 15. *The first fifty years of applied psychology*. も参考になる。なお1910年代の産業心理学が当時の産業家や経営者の注目をひいたことについては、Grand and Smith, op. cit., p. 8 参照。

利部」(Industrial Welfare Department) を設けて、当時イギリスにおける最も開明的な経営者として知られていた Seebohm Rowntree を責任者として、多くの工場に新しい福利施設と労務諸慣行 (personnel practices) を導入した。また戦争の終末期には、復興省 (The Ministry of Reconstruction) は復興についての多くのパンフレットを発行して、生産における人間要素の重要性を述べ、福利施設や良好なコミュニケーションや工場委員会、また職務分析や訓練計画の価値を強調している。^{注(17)}

これを要するに、「温情的労務」の段階では必要に応じて労務機能の領域が拡充するのに関連して、労務諸機能の管理技術もまだ初歩的かつ局部的ではあるが漸次科学化がすすんだとってよい。

④担い手、第1期の専制的労務の段階では、労務機能の専門化がおこなわれなかったが、この段階、殊に1900年代に入ると欧米ともに必要に応じた専門化がすすんで、それを専門的に担うスペシャリストが形成されていった。まずイギリスでは、1896年に Rowntree の会社で、婦人や少女達の福利施設に責任をもつ婦人の「福利施設士」(welfare officer) を任命しており、この福利施設士は1913年までには60名近くに達するようになり、「福利施設士協会」(the Welfare Workers' Association) を創立している。当時のイギリスの労務機能は Welfare Works が重視されていたし、その範囲も現在に比べれば広く、作業環境改善、災害救助、生理的幸福、精神的開発、などに及んでおり、工場によっては Welfare Department も設けられていた。^{注(18)}しかし彼等の権限はきわめて狭く、その地位も低くかったし、またライン・アンド・スタッフ組織も形成されていなかったから、労務機能の責任ある担い手は依然として雇主とラインの管理者にあったとってよい。したがって雇主もライン管理者も専門的知識をもたないままに、常識と経験とで労務を行ない、一部の共通的な専門的事項についてスペシャリストを用いたという補助的職能組織体制であったといえよう。

またアメリカでは前述のように労働力不足のために労働能率を重視し、1900年頃から Employment management の発達を見たが、これの専門職制として1910年頃にプリンストン新聞社が“employment department”を設けたのが最初とされる。しかし1912年には早くもボストンで Employment Managers' Association が設立され、1917年までにはこの種の協会が10を数え、メンバーの数も1,000社に及んだといわれている。^{注(19)}また「早くも1902年には、ナショナル金銭登録器会社で“labor department”を設け、労働者の苦情処理や「会社にとっての不当労働慣行など」を取扱った」とされている。^{注(20)}したがって、これらのスペシャリストもいまだ労務機能の一部を専門

(17) Grand and Smith, op. cit., pp. 9—10.

(18) E. Proud, Welfare Work. London, 1916, p. 52.

(19) Joseph H. Willts, “Development of Employment Managers' Association”, in “Monthly Labor Review” (Sept. 1917), pp. 497—499.

(20) Heckmann and Huneryager, Management of the Personnel Function, 1962, p. 15.

的に扱うにすぎなかったわけであるから、アメリカにおいても労務機能の責任ある担い手は雇主に職長にあったことになり、一部の共通的専門事項を補助的にスペシャリストが担ったものと見てよからう。

矛盾の発生 以上のように「温情的労務」の本質的特徴は、労働組合のある程度の発達と政府による労働者保護法の一応の整備とを背景として、一方には労働組合の発展を阻止し、他方には従業員の企業に対する忠誠心を培養するために、欧米ともに工場委員会や従業員代表制度をも含めた広義の「福利施設」に力を注いだところにあったといえる。しかしながら、第一次大戦は「皇帝制と民主主義との闘い」と称せられただけに、労働者の戦争協力による「産業平和」の維持のためには、労働者の社会的地位の向上をその代価として支払う必要があった。すなわち労働者は漸次「人間としては雇主も労働者も同格である」という民主主義の基本原則を自覚するにいたるし、またスコット等は「1910—17年までには、『労働者は人間である』という観念が雇主達の考え方をはっきりと把んだ^{注(21)}」と述べている。

この人間としての対等観の形成は、従来の「温情主義」(paternalism)の理念とは全く相容れないから、ここに労働者の協力をえるための労働者の社会的地位の向上と「人間性」の認識とは、かえって「温情主義理念」そのものを覆えざるをえないという矛盾に逢着する。このことは労働組合運動のすすんだ欧州においてより強く表われ、民主主義の産業の場への適用である「産業民主主義」の思想の急速な発展にしたがって、「労使対等原則」も強く意識されることになった。殊にドイツでは隣国ロシアでの1917年の社会主義革命の影響と敗戦による支配階級の動揺とを背景として、1919年にはワイマール憲法が制定され、その65条に「経済民主主義」がとり上げられて、労使対等のもとに経済を担うことが憲法に規定されたほどである。ここに「温情的労務」では対処できない事態に移っていった。かくしてこれに対応できる労務管理体制としての「近代労務管理」が形成されざるをえなくなったといえよう。

しかしアメリカはややその事情を異にした。すなわち戦後1920年代にもなお労働組合の思想は資本主義体制を認めた改良的組合主義であり、その組織率は20%程度にとどまっていたの対して、アメリカ資本主義は戦後の世界最大の繁栄(1921年に短期の戦後恐慌はあったが)を謳歌するという状況のもとでは、かえって雇主に「福祉資本主義」(welfare capitalism)の思想を生み、雇主の自発的な労働条件の向上と従業員代表制による従業員の地位の向上という「福祉主義」(welfarism)をとれば、労働組合は不要であるとの労務理念が強まった。また戦時中の軍隊における適正配置の必要と企業における労働力不足、女子の活用等は、労働力有効利用をより組織的科学的に行なう必要を強めた結果、職務分析、適性テスト、人事考課、階層別教育訓練等の諸技法が開発されたが、戦後の産業合理化運動の一環としての「労働合理化」運動は、これらの諸技術を基礎として、労働力のよ

(21) Scott, Clothier and Spriegel, Personnel Management, 4th ed. 1949, p. 5.

り効率的な利用の体制を要請するにいたった。この要請に対して、従来の「温情的労務」の段階における非組織的な労働力管理では、も早これに有効には応じられないという矛盾が発生した。このような矛盾への管理的解決として、1900年以来科学的管理法を基礎として発達してきた部分的な労働力管理の諸技術はここに急速に組織化されて、いわゆる「人事管理」(personnel management)を形成した。しかし労働組合運動の発達が欧州と比べてなお低調であったことを反映して、労使対等理念の点ではなお未成熟であった。したがって労働組合への加入を防止し、かつ従業員の労働条件への欲求に応ずるためには、高度の「福祉主義」がとられ、ここに両者が総合されて温情主義的労働秩序を温存したいわばアメリカ的「近代労務管理」の体制をとることになったといえよう。

(3) 近代労務管理の特徴と矛盾の発生

右のようにして必然的に形成された「近代労務管理」の本質的な特徴はどのようなものであったであろうか。これを上述の四つの基準について見よう。

①労務理念 労務理念の第一は経営労働秩序の維持の理念であるが、これは一言でいえば「産業民主主義」(industrial democracy)の理念である。この理念は文献的には1897年に出版された Sidney Webb, *Industrial Democracy* に始まることは周知のとおりであるが、これが実際に開花するのは第一次大戦末期から1920年代にかけてである。これは(1)対労働組合理念と(2)対労働者理念との双方に具現するが、前者の対労働組合理念は、雇主は労働組合を確認し、対等の立場で交渉するという「労使対等の理念」であり、後者の対労働者理念は、雇主も労働者も人間としては対等であるという「人格対等の理念」である。この理念は労働組合運動の発達したイギリスその他の欧州諸国では定着するが、アメリカでは人格的対等観は個人主義、契約主義を基盤として定着するけれども、労使対等理念はいまだ「理念」としてであって、真の定着は1940年代以後にまたねばならなかった。第二の労働力の有効利用の理念は、専制的労務の段階のように暴力と饑餓賃金による酷使の利用でもないし、温情的労務の段階のように、雇主の温情によって従業員の忠誠心をつちかい、それにもとづいて努力さすようにしむけるものでもない。それは「職能的合理主義」ともいうべきものであって、一方に仕事(職務)の内容を「職務分析」によって明らかにし、他方に就職志望者または従業員の資質を心理テストによって分析して、採用や配置、異動、昇進等について仕事と能力との整合性を見い出そうとする科学的合理主義を理念とするものである。すなわち「仕事と労働者の資質や能力」との整合性と、労働時間および作業場環境の適正化とによって最大の「労働成果」を

(22) 職務分析によって職務(job)や仕事(work)の内容を明らかにし、各種の心理テストと面接によって労働者の資質分析をおこない、両者の整合性を見い出すという職能合理主義的考え方や技法は、アメリカでは世界最初の労務管理文献である Tead and Metcalf, *Personnel Administration*, 1920. (pp. 51—64) に見られるばかりでなく、イギリスでのこの方面の最初の文献である Oliver Sheldon, *Philosophy of Management*, 1923 (p. 164) にも、このことは明確に記述されている。

科学的合理的に達成しようとする「近代労働能率理念」に立っているといてよい。この理念は逆にアメリカでより根深く定着するが、イギリスではいまだ熟練工を基調とする労働形態が中心であったから、職能的合理主義の点ではアメリカに比して徹底を欠いていた。

②領域、前述のように19世紀後期から、とくに1900年代に入ってから、欧米ともに労務に関する諸部面の科学化がすすみつつあったのが、第1次大戦による労働力不足にもとづく労働力の有効利用に関する諸管理と労使関係の安定維持のため諸管理が、国によってその重点や形態に相違はあったけれども急速に進展した。その結果イギリスでは、1919年までは多くの工場で生産における人間要素 (human element) の重要性が認識され、福利諸施設、良好なコミュニケーション、工場委員会等が設けられ、また団体交渉制度や紛争処理制度も設立されるにいたった。しかし戦争終結とともに労務諸機能への関心は全般的には量的に衰退したが (the Welfare Workers Institute の会員数も1919年の700から1921年には僅か250に激減。しかし、再び徐々に上昇して、1940年には850に達している)、それにもかかわらず、第二次大戦までの20年の間に一部の進歩的雇主と四つの関係機関の設立・活動^{注(23)}によって、労務諸機能は質的には発展をとげ、近代労務管理の体系的形成となった。ここでいう四つの機関とは、the Industrial Welfare Society (1918)、the Industrial Fatigue Research (1918)、the National Institute of Industrial Psychology (1921)、the Institute of Industrial Welfare Workers (1924) (前身は the Welfare Workers' Association (1913) であったがその後 the Institute of Labour Management (1931) に、また戦後には the Institute of Personnel Management (1946) と名称を変更して現在にいたっている)。

イギリスにおける近代労務管理に関する最初の文献は、Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1923, Chapter V. *Labour Management* であるが、その章の構成は、(1)産業における新精神、(2)賃金問題、(3)雇用施策 (employment work) (職務分析も含まれていることは注目に値いする) (4)経済保障、(5)福利施設 (welfare works)、(6)訓練と教育、(7)労働組合、(8)協力である。しかしここでは「福利施設の範囲」として、良好な照明、換気、軽食堂、休憩室、医療施設、作業室の「色調」、清潔、保健などを含めている (O. Sheldon, op. cit., pp. 173~179) から、その章の構成は一応労務諸機能の全領域に及んだといてよいし、またこれらの諸機能も労務管理 (labour management) という語で総括されるにいたっている。その意味でイギリスでもアメリカと比べて経営社会秩序に重点をおいた、いわばイギリス型ともいべき「近代労務管理」が1920年代に一応組織化されたといてよい。

またアメリカにおいても、1919年に S. H. Slichter, "The Management of Labor" *Journal of Political Economy*, Vol. 27 (Dec. 1919) が書かれ、「労働の管理」という語が用いられているが、「人事管理」という語で書かれたのは、O. Tead and H. C. Metcalf, *Personnel Administ-*

(23) Grand and Smith, op. cit., p. 10.

ration, N. Y., 1920. であって、これは世界で最初の纏まった労務管理文献である。その後1922年
 から25年にかけて、この語を用いた文献が漸次増加していった。ところで前掲の Tead and Met-
 calf, が「労務管理の領域」^{注(24)}として掲げているところを見ると次のようである。注(25)
 (1)雇用、(2)保健と安全、(3)教育、(4)調査、(5)従業員サービス、(6)報酬(賃金支払制度と方法)(7)合同(労使)関係
 (Joint relation)(職務規則の適用、不平不満の処理、解雇問題の調整、職場委員会の監督への協力、賃金・労働時間等の雇用条件の調整、職場委員会または労働組合との協議)となっている。これは明らかに近代労務機能の基本的機能と調査機能を含んだものであって、労務機能の全領域にわたったものといえる。しかし後述のようにアメリカでは1940年頃からは、人間関係研究と管理思考および労働関係研究の導入があって1920—30年代に比べてその「領域」も拡大してくる。

③管理技術、既に述べたように1890年頃から、必要に応じて個々の労務機能が漸次科学化されはじめていたのである。しかるにその後1910年代には「産業医学」とテーラーの科学的管理法にもとづく時間研究、標準化の発達のみでなく、労働者の「人間性」の認識にもなって発展した「産業心理学」などの貢献および第1次大戦による経営規模の拡大にもとづく「専門的分化」の傾向の進展などがバックとなり、次いで1920年代に発達した初期産業社会学、初期社会心理学、労働問題研究等がこれを補充した結果、全労務機能にわたって初期的ではあったが、方法科学の形成が一応すんだ。これは前述のように第一次大戦後の恐慌を動機として展開された産業合理化の一環である「労働合理化」——労働能率の増進と労務費率の節減——の要請がこれを促進したものと見えよう。

まずイギリスにおける1920年代からの労務管理技術の全般的発達について見ると、イギリスでは前掲の四機関による研究などを基礎として、選考テスト、面接技法、職務分析、適正配置方法、作業場環境の照明、換気、疲労などの研究と応用、新しい徒弟制度の制定、従業員技能訓練および成人教育などの諸方法、管理者への科学的管理の教育、福利施設の充実、良好なコミュニケーション、ホイットレー報告にもとづく工場委員会制度などの発達^{注(27)}がその主要なものである。しかしマックギヴァリング等によれば、その後1930年代の不況期には、労務スペシャリストの増加も、管理技術の発展も緩慢であったとしている。それは不況のため企業がスタッフの増加に消極的であったことと、多数の失業者の圧力で労働組合の力が弱まったという二つの要因が主要な原因であったと指摘している。^{注(28)}やがて1939年の第二次大戦の勃発によって事態は急速に変化した。労働党左派の首領 E・ベヴァン

(24) C. C. Ling, op. cit., "Appendix—Chronological Bibliography of Personnel Literature 1889—1965" (pp. 517—519) による。

(25) Tead and Metcalf, op. cit., pp. 31—35, pp. 327—373.

(26) C. C. Ling, op. cit., pp. 207 f.

(27) O. Sheldon, op. cit., Chapter V.

(28) McGivering, Matthews and Scott, Management in Britain, 1960, p. 151.

(Ernst Bevin) が労働大臣になると彼は工場主任監督官に多くの権限を与えて、医療施設と福利施設との監督を強化し、また従業員 250 名以上の工場には軽食堂を設けるように強制した。

また1942年には「重要労働令」(the Essential Work Orders) が約 750 万人にまで適用され、「その適用事業所では、解雇権が厳しく制限されたので、その結果雇主達は最も不器用な従業員でさえも効率的に利用するように努めざるをえなくなった」(傍点……森) し、「経営者—従業員委員会」(management-employees' committee) が事業所レベルで設置されて、ひどい遅刻や故意の欠勤を^{注(29)} 処理することになった。1939年には1,800名だった労務管理専任者が1943年には5,700名に達した^{注(29)}とされている。このようにイギリスの近代的労務管理技術は、戦時中の政府の力によって大幅に普及し定着はしたが、管理技術水準そのものの点では戦後イギリスで出版された C・H・Northcott, Personnel Management, 2nd ed. 1950 を見ても、後述するようにアメリカが、1940年代から「初期現代化」にすすみはじめるのと比べると、比較的停滞的であったといえよう。これに対してアメリカの管理技術を欧州と比べた場合の特徴として留意すべきことは、第一にはアメリカにおける労働組合運動の発達が欧州と比べて遅れていたため、「労働組合関係」に関する管理技術(たとえば団体交渉制度や労働協約制度など)は1930年代前期までは十分に発展しえず、むしろ「従業員代表制」に関する技術が団体交渉制度の研究とならんですすんだことである。第二には、1920—40年頃までは賃金の支払制度に関する技術が取扱われていたが、戦時における新職務の発生と職務の標準化による職務の人からの分離がすすんだことと、産業別労働組合が定着して同一産業内における賃率の標準化を必要としたこと、および「戦時労働力委員会」などによって、job description と job analysis の技術がすすめられたことなどを背景として、1940年代中期から「職務評価制度」の技術と、職務評価結果と賃金との結びつけの技術が急速に発展した^{注(30)}ことである。第三には、1924—32年にわたるホーソン実験をもととした人間関係研究(human relations' approach)の成果の労務管理への導入が、1930年代末期から「部下の取扱い技法」として導入され始めるが、40年代に入ると「モラル形成・維持」に関する技術として、コミュニケーションに関する諸技法や提案制による作業方法改善への「参加」技法などの新しい進展が見られ、また「人間関係論的方法」を労務管理に適用することの示唆を H. R 研究の中心者の 1 人であるレスリスバーガーがその著書のなかで強調^{注(31)}している。そして第四には、1920年代からその端初は見られるが、1929年の大恐慌を境としてはじまった世界的大不況を背景として、1930年代からは管理的思考(managerial thinking)や予算制

(29) Do, op. cit., p. 152.

(30) このことを立証することの一つとして、D・ヨーダーの前掲書 2 版(1942年)にはいまだ「職務評価」についての記述がないが、同書 3 版(1948年)ではこれをとり上げている。また P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration, 1st ed. (1947) でも多くの会社が、特に戦中に、正式な職務評価の手続が(賃率間の……森)不公平を最少限度にまで減少させることができることを知るにいたった」(P. 220)と述べている。

度の労務管理への初期的な導入が見られ、その管理技術化が若干発達したことである（その十分な開花は1950年代からであるが）。

このようにアメリカでの管理技術はイギリスと相違して、明らかに1940年代から萌芽的ではあるが、後の1950年代からの「現代労務管理」への道を準備しはじめていることに注目する必要がある。

④担い手、この段階における労務管理の担い手は、労務管理の領域の急速な拡大と、その管理技術の専門化との必要から、米欧ともに労務スペシャリストの量的質的発達がおこなわれ、スタッフ部門として労務管理活動を担うことになる。ただしここでスタッフ部門というのは主としてサーヴィス・スタッフ部門の意味であって、労務管理上必要とする共通的な諸制度の作成や、共通の労務施策たとえば集合教育とか福利施設ないし従業員サーヴィス等の立案・運営や共通事務手続たとえば従業員の募集事務などを専門的に担当する部門である。しかし企業、事業所レベルでの労使関係を主とするアメリカでは、従業員代表と経営者とからなる合同委員会 (Joint Committee) の準備と、運営援助、または経営者が産業別労働組合の当該支部などを行なう団体交渉の準備、その援助、労働協約の専門的チェックなどの経営者に対す助言・援助スタッフとしての機能は果している (C・C・リングの前掲書、445頁によれば、1934年のNICBの調査では合同委員会を主とする従業員代表制が約3分2、組合交渉が3分1と記している)。またライン管理者からの労務管理上の依頼や相談にもある程度応じているから、不十分ながらライン管理者への助言・援助スタッフとしての機能も初歩的には果しつつあったと見られる。

因みにイギリスではこの段階では労務部門は形成されていたが、そのメンバーの地位は低く、いわゆるスペシャリストとして、なおライン部門の従属的な立場にあつた。^{注(33)}これに対してアメリカでは、C・C・リングによればこの段階では「労務機能は生産機能における従属的な地位から、組織の上位レベルに上昇し、販売、生産、財務と並ぶことになった」^{注(34)}とされている。つまり主要な管理部門の一つとしての地位を占めていたのである。したがって米英での労務管理部門の地位と機能および機能分化の程度にはある程度の相違があつたことは留意すべきことであろう。このことは後に米

(31) 人間関係研究の成果を、「モラル形成」の技術として1940年代に労務管理に適用した代表的なものとしては、D・ヨーダー、前掲書2版(1942年)およびスコット＝クロウザー＝スプリーゲル、前掲書4版(1949年)をあげることができる。また人間関係研究方針を労務管理全体についての接近方法として全面的にとり入れるという適用の仕方を最初に強調したのは、人間関係研究の中心者の1人である Fritz J. Roethlisberger であつて、彼の著“Management and Morale”, 1941. 中のChapt 7. Adequate Personnel Administration がそれである。またその方法にもとづいた「人間関係論的労務管理論」の代表的文献である P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration, a Point of View and a Method, 1st ed. は1947年に出版されている。

(32) A. M. A., Handbook of Business Administration, 1931, pp. 1029—30.

(33) McGivering and others, op. cit., p. 151.

(34) C. C. Ling, op. cit., p. 406.

英における現代化の時期のズレを生む一つの要因になる。

矛盾の顕在化 前述のように米英ともに、その形には若干の相違はあるが、1920年代に「近代労務管理」は一応の形成を見た。「近代労務管理」の第一の目標は労使関係および経営—従業員関係からなる経営社会秩序の維持にあるが、これは何れも基本的には国民経済の成長と安定とを基礎とした生活水準向上の可能性の存在が前提条件になる。このことはアメリカでは1921年の戦後不況を除いて、1929年の世界大恐慌までの約10年間は、「永遠の繁栄」とさえいわれた好況を背景として矛盾の顕在化を見ることはなかった。しかし1929年のアメリカ取引所恐慌に端を発する数年間にわたる世界的大不況は、1933年のルーズベルト大統領によるNIRA（全国産業復興法）となり、つづいてニューディール（新経済政策）となって不況克服のための大がかりな政策がうたれたのであるが、その一環としてアメリカにも最低賃金法とならんで近代的労働組合法（1935年のワグナー法）を制定して、労使対等の力関係のもとに賃金の上昇をはかり、その結果として労働者の購買力を増加させし有効需要の増加をはかるという政策がとられることになった。これは1920年代の従業員代表制に重点をおき、労働組合運動をむしろ抑止した経営労使関係管理にとっては大きな自己矛盾であった。ここにアメリカ労務管理も職種別ないし産業別労働組合の当該事業所支部との団体交渉をルール化し、労働協約によって経営レベルの労使関係の安定をはかるという本来的な近代的方式に踏み切らざるをえなくなったのである。そしてその労使関係管理の近代的方式は1940年頃までには軌道にのるのであるが、この方式はあくまで労使対等原則のもとで団体交渉を通じて対立を調整するという方式であった。したがって、やがて発生した第二次大戦下での生産性向上への労使協力強化に対応するための新しい労使関係のあり方としては、限界があるという矛盾を孕んでいたのである。

また1930年代の大不況期には経営モラル形成を、主として「従業員サービス」（内容は「福利施設」から出発しているが、その精神において「雇主の温情」から「対等者としての援助・協力」という性格に変わってきている。）によっていた「近代労務管理」は、戦時需要による労働力不足下でも早その効果は限界に達し、ここに何らかの新しい経営モラル形成の管理技術を開発・導入せざるをえなかったのである。これが「人間関係研究」の労務管理への適用である。近代労務管理の第二の目標である「労働力の効率的利用」についての「近代労務管理」の技法は、主として大量生産方式による機械の単能化、自動化、コンベヤー導入などを基礎とした、作業の単純化・標準化・特殊化を前提とする「労働合理化」に対応した雇用管理、教育訓練管理、作業条件管理、能率給的賃金支払制度などであった。しかしそれらは何れも「人間不在」の人間工学的「労働力管理」であって、それが進めば進むほど、労働者は「人間性疎外感」を強めることになる。その面から逆に「故意の欠勤」(absenteesm) や個人的反撥となって現れ、全体としての生産能率の低下や職場秩序のびん乱を生むという矛盾を発生さすにいたった。

最後に「近代労務管理」の管理的総合化機能の限界について見よう。すなわち、第二次大戦準備

期（1930年代後期）から急速にすすんだ大量生産方式の発展は、経営規模の増大と、組織の複雑化を生むが、このことは経営管理の高度化—管理プロセスの浸透を必至なものにする。この経営管理の高度化はその主要な一環である労務管理についても、総合的な高度化がおこなわれなくては、経営管理全体の高度化は達成できない。しかるに前述のように、「近代労務管理」は、アメリカでは端初的には1930年代から管理思考の適用という考え方の萌芽をあらわしはじめるが、しかし労務プログラムの基礎となる労務方針の確立とそれにもとづく労務管理の各部門に一貫した部分方針、部分プログラムの確立、そしてそれらの実施結果の「評価」という一連の労務管理の総合的・高度化は、1940年代にはいっても確立していない（たとえば、D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd ed. 1942.）。このことは「近代労務管理」によっては、第二次大戦を契機として巨大化していく経営規模に対応した労務管理体制としての役割を担いえないという矛盾に逢着することになる。

またこれをイギリスについて見ると、1920—40年には労使関係は原則として全国レベルまたは地域レベルの職種別ないし産業別労働組合と産業別地域別の雇主組織との間の団体交渉制度と労働協約制度によって構成されており、アメリカのように事業所ないし企業レベルでの団体交渉制度は形成されていなかったから、個別資本がおこなう労務管理における労使関係問題は工場委員会ないし「労使協議制」（“joint consultation”）の運営をめぐるものに限定されていた。また労働組合も事業レベルや職場レベルの問題を shop steward に委すことは経営に統制され易いから危険であると考^{注(35)}え、その責任や権限を厳しく制限していた。しかしながら大不況以後の労働組合組織の力^{注(36)}の弱^{注(36)}化（1920年の650万人から1933—4年には半数の320万人に激減しているし、1926年の石炭業を中心とする全国ゼネストは敗退した）は、企業レベル事業所レベルでの賃金カットや時間延長などの資本攻勢にも効果的に闘うことができず、大衆の不満は漸次ショップ・スチュワードを中心とする職場レベルでの非公式な闘争形態（山猫スト）をとりはじめるようになった。このことは従来のイギリスでの「近代労務管理」が労使関係については直接タッチせず、従業員代表との間の「労使協議制」のみをとり上げていた体制では、漸次対処し難くなるという矛盾が発生した。また従業員の経営モラル形成についても、「近代労務管理」における welfare works によっては、それがO・シェルドーンのいうように「新しい精神」によるものであるとしても、従業員の労働者としての自立性の自覚の発達にしたがって、それだけでは経営モラル形成の効果を果すことはできないという矛盾に陥らざるをえなくなった。

他方「労働力の効率利用」の諸管理にしても、イギリスの雇主は戦間期には著しく保守的であったから、大量生産方式による機械化をすすめて作業の単純化・標準化を促進し、専門的な管理者を

(35) McGivering and others, op. cit., pp. 141—2.

(36) Victor Feather, *The Essence of Trade Unionism*. (邦訳「イギリス労働運動」27—8頁。)

用いて「労働合理化」をおこなうことには「偏見」をもっていて、「生産量当りのコストに対してよりも、むしろコストの絶対額を重く見る^{注(37)}」という傾向が強かった。もっとも「この態度も第二次大戦中の経験の結果、若干の修正が行われた^{注(38)}」とされているが。こうした事情から前述のように、第二次大戦時に労働党左派首領のE・ベヴェンが労働大臣となって労働力効率化のための諸管理施策（安全衛生管理、生産能率問題をあつかう工場委員会の強化など）を強行せざるをえなかったのである。

要約 これを要するに、米英資本主義はともに1930年代末期からの第二次大戦を契機として、一方には著しい労働力不足と大量生産方式の本格化に見合う労働力の質的再編成の必要と、他方には労使関係の安定維持と労働者の生産への協力化という新しい課題に直面したのである。しかしこの新しい課題に対しては、1920—30年代に形成・確立した「近代労務管理」の理念や領域や諸技術および担い手によっては、前述のように到底対応できないという矛盾に逢着したのである。かくして「近代労務管理」は私のいう「現代労務管理」に発展せざるをえない必然性をもったのである。そしてこのような矛盾を顕在化せしめた要因は、第一には、イギリスでは労働組合運動の量的減退にもかかわらず、その労使問題拠点（企業外での労使関係のみでなく、企業内あるいは職場での労使関係の重要化）の変化と労働者の人間としての認識の増大であり、アメリカでは1935年のワグナー法制定以来の労働組合の急速の進展による圧力があげられる。第二には1930年代における大量生産方式の進展にともなう生産技術の質や形態の変移がすすんだアメリカでは、新しい雇用管理や教育訓練計画を必要とするにいたったが、これらの要因は第二次大戦を促進契機として大きくおし進められたものといつてよからう。また第三には1920年代から萌芽的に形成されつつあった、社会心理学、人間関係研究、産業社会学、経営管理学、労使関係研究等の諸科学の新しい成果の蓄積と旧来からの産業心理学、疲労研究、労務諸手続等の精緻化の進展とが、「近代」から「現代」への発展を科学的に支えかつ可能にしたといえよう。

(37) McGivering and others, op. cit., p. 58.

(38) Do. op. cit., p. 59.