

Title	アメリカにおける近代人事管理の形成過程
Sub Title	A Study on the Formulation's Process of Personnel Administration in the United States
Author	安, 春植(Ahn, Chun-Sik)
Publisher	
Publication year	1977
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.19, No.6 (1977. 2) ,p.72- 83
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19770228-03959232

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.

アメリカにおける近代人事管理の形成過程

安 春 植

目 次

はじめに

1. アメリカにおける近代人事管理形成の端初
 2. 近代人事管理形成の基礎的諸要因の進展
 3. Welfare Movement の形成・発展とその内容
 4. 科学的管理法と初期産業心理学の発展
 5. Employment Management の形成と発展
 6. アメリカにおける近代人事管理の形成
 - (1) 形成の直接的要因
 - (2) 形成当時の人事管理の概念と具体的内容—O. Tead & H. C. Metcalf を中心に—
- 要 約

はじめに

日本では第2次大戦後、労務管理の研究および実践化の著しい発展が見られる。しかし戦後日本の労務管理発展の基盤となったのは、主としてアメリカにおける人事管理である。したがってアメリカの人事管理の研究を行うことは、戦後日本の労務管理を理解するために欠くことのできないステップである。すなわち、アメリカの近代人事管理は、どのような歴史的状況下で、どのような内容をもって形成され発展してきたのであろうか。この小稿では1920年頃までのアメリカにおける人事管理 (Personnel Administration) の形成過程に範囲を限定して研究して見たい。

人事管理の対象である経営の場での「労働者」は、三つの側面—労働力、労働者人格、賃労働者—から構成されている有機的存在である。^(注1)歴史的にみると、人事管理の形成は、労働者のもつ三つの側面をいかに総合的に管理して行くか、という複雑にして困難な現実的・具体的課題に直面し、かかる課題を企業にとって合理的に解決して行く過程のうちにあったといえよう。

アメリカにおいて「人事管理の歴史的形成・発展」については、それぞれの視角から考察した研究が若干あるが、それらは概ね短篇的であるか、あるいは単行本としては唯一のものである Cyril

(注1) 森五郎, 新訂労務管理概論, 昭和51年, pp. 338~339.

(注2) 森五郎, 前掲書, pp. 76~77.

C. Ling, *The Management of Personnel Relations—History and Origins*, 1965. も比較的平板な歴史的叙述にとどまっている。そこで本稿では、アメリカにおける近代人事管理の形成過程を、その社会的・経済的・経営的・文化的・歴史的諸条件の変化を背景において、また人事管理の対象である労働者の持つ三つのモメントと関係づけつつ、考察して見たいと思う。

1. アメリカにおける近代人事管理形成の端初

一般に労務管理諸機能の中では、鉱山・工場で発生する災害や職業病などの防止を動機として安全・衛生施策が最も早くから発達した。しかし産業革命の進展の結果、労働災害は著しく増加し、これを背景としてアメリカでは、1869年に最初の鉱業安全法令が、1877年には、工場災害予防法が制定実施されていた。

他方、19世紀末からの産業の発展は、必然的に移民労働者の増加をもたらしたが、その結果労働者の労働組合組織化が進み、1872年には全国労働組合連盟 (N. L. U.) が組織され、1881年には後にアメリカ労働総同盟 (A. F. L.) となる合衆国・カナダ職能別労働組合連盟が創立された。

かくして1880年以降アメリカの労働者階級は、自力で労働時間の短縮を獲得しようとする動きが強まるが、1886年5月1日にはアメリカ労働運動史上に有名な8時間労働を求めた実力行使が行なわれた。その結果各地で何らかの程度の労働時間短縮が実現したが、これに対して企業は労働時間短縮に対応するため、「労働能率」を増進させ、時間当り生産高を増大せしめる方法を考え出そうとする方向を取った。かくして「能率増進運動」(Efficiency Movement) は、ハルシー・ロワン等の新しい能率給制度を生んだが、単価の切下げが行なわれる限り、それは労働者の組織的怠業にぶつかるという矛盾に直面せざるをえなかった。ここに単価の切下げを行なわない賃率決定が必要となり、F. W. テーラーの科学的管理法が生まれることになった。このようにテーラーの科学的管理法は、それ自身は「職場管理」の新しい方式であるが、その中に含まれる労働者の選考、訓練、インセンティブ賃金制度などの組織的研究は、その後の近代人事管理生成への一つの重要な端初となったと見ることができる。

2. 近代人事管理形成の基礎的諸要因の進展

それでは、アメリカにおける近代人事管理を形成せしめるに至った基礎的要因はどのようなものであり、それらはどのように進展したであろうか。まず19世紀末期から産業資本の投資額は急速に

(注1) 望月清人、アメリカ労働政策史研究、昭和44年、pp. 138~143。

(注2) 長谷川広稿、「経営労務の史的展開」、(醍醐・柴田編、経営労務論、昭和47年、所収)、pp. 37・40。

拡大し、それは資本の集中と巨大株式会社の出現をもたらした。^(注1)そして生産の機械化と大量生産の基盤を確立した。

しかしこのような大量生産方式と技術進展による生産力の拡大は、企業内部の作業形態、管理組織形態に大きな変化をもたらした。すなわち職種 (trade) は職務 (job) に分解され、また職務はいくつかの単位作業 (task) に分解されることによって、これにマッチして従業員の持てる熟練も分解された。単純な作業は、労働者の多くに仕事ぎらいを生じさせ、また経営規模の拡大は、経営者と従業員の関係を疎隔化し、両者の関係を非人間的なものにした結果、従業員は企業への帰属意識を失った。このうえ、アメリカの社会思想の上にも、イギリスで1897年に著された Sidney Webb, *Industrial Democracy*, を先駆として「産業民主主義」(industrial democracy) の理念が発達し始め、これが労使双方の意識にも吸収され、経営の場に現われてきたのである。

技術進歩による熟練の分化、生産工程の分化は、労働市場構成にも変化をもたらした。当時この非熟練労働者の供給は、北欧、南欧、カナダ、メキシコを中心とする移民労働者と、南部の黒人、^(注2)さらには婦女子および若年労働者でまかなわれていた。彼らは無知で、産業災害も多く、またアメリカ生れを中心とする熟練労働者との対立、人種問題、住宅・衛生問題をも増大させた。それゆえ非熟練労働者を有効に仕事につけさせるためには、心理テストを中心とする適性配置のなかでも H. ミュンスターベルクによる職業適性検査法などは有名である。また彼等のモラル向上のためには作業条件を改善したり、家庭生活環境の改善を援助・保護することが必要になってきた。ここに1910年代には Employment Management と Welfare Work の発達が促がされる要因があった。

他面当時の人事管理は整っていないため、労働者は絶えず移動した。労働移動 (turn over) をする労働者は、短期勤続者で非熟練工に集中していた。労働移動率は、1919年において22.6%であるのに対し、非熟練労働者のそれは250.5%であった。^(注3)労働移動の原因は複雑であるが、自己の都合による辞職の理由は、賃金への不満、過度な作業、不適切な作業条件が大部分を占めていたとされている。

労働移動に伴う費用 (turn over cost) について、G. S. Watkins らの推計によれば、あるボイラー製造企業の熟練工の労働移動費は、熟練労働者1人当り94.57ドル、不熟練労働者は平均50ドルとされている。労働移動は費用損失のみならず、これは企業への労働者の不満の現われであり、労使関係不安の要素でもあるから、当時の経営者にとっては、企業忠誠心の向上、労使関係安定策のため、この高い労働移動率をいかに引下げうるかが大きな課題であった。

また1892年の恐慌に次いで1903年の恐慌は利潤率の低下をきたしたため、企業はその対策の一つ

(注1) Philips, Fonder, 「History of the Labor Movement in the United States」, Vol. 1 1947, p. 12.

(注2) 泉卓二稿, 「アメリカにおける労務管理の形成について」, 商学集志, 41巻2号, 1971, 11月, p. 43.

(注3) 津田貞激稿, 「19世紀末～1920年代のアメリカ労働史の統計的概観」, 一橋論叢, 63巻5号, p. 5.

として従業員の労働能率の増進をはかったが、その方法として、一方にテラー等による「科学的管理法」を生んだし、他方に安全設備や訓練費の節減、劣悪な作業環境の改善の見送りなどの経費節約が行なわれたため職業病を増加さず結果になった。各種労働災害の増加に対して、災害補償への経営者の義務づけは、経営者にも安全・衛生管理への関心を呼びおこすことになった。

労働組合は、第1次大戦後A. F. L.を中心に急速に発展し、1920年にはその頂点に達した。すなわちその組織率は、1910年に僅か8.6%であったものが、1920年には17.5%に達し、年平均労働組合員総数が、1913年に2,716,300名が、1920年には5,047,800名に急速に増えている。^(注4) またストライキはアメリカが参戦した1917年には4,450件発生しており、戦前の1914年の4倍近い発生率をみせている。その主な理由は賃上げ、労働条件の改善、労働組合の承認などであったが、労働組合の内部分裂などであまり成功しえなかった。A. F. L. は産業民主主義の思想を背景に労使協調を主張したが、会社側は、労働組合に対してはオープン・ショップ政策を取り、また労働組合組織化防止の施策として工場委員会、従業員代表制 (employee representative plan) などを取入れ、労使協調政策を取った。

以上の諸要因を基盤として、近代人事管理は形成して行くのであるが、次に人事管理の中心となる主要な個別諸施策の形成過程を検討する。それは確かに労働組合運動のある程度の進展がその促進要因の一つにはなっているが、社会的経済的文化的諸条件とも関連した経営者の労働力管理的必要による自発的努力によってむしろ形成された面が多かったところに、1920年代におけるアメリカ人事管理形成の一つの特徴があるといえよう。この点はイギリスにおける近代人事管理の形成と相違していることに留意する必要があるだろう。

3. Welfare Movement の形成・発展とその内容

アメリカの近代人事管理形成の主要な要因の一つはいわゆる Welfare Movement である。本節ではまずこれについて見ることにする。

Welfare work は、産業革命以後の賃労働者の労働条件及び生活諸条件の劣悪化への対策として、個々の資本家ないし雇主により自発的に実施された諸改善活動の総体であるといえる。その端初はイギリスの Robert Owen (1771~1858) がニュー・ラナークで人道主義的動機から行った諸改善活動に求められているが、アメリカでは、Samuel Slater が1873年に従業員のために日曜学校を設立し、また住宅・教会・墓地・学校・図書館・牧師館などを建設したのが最初とされている。^(注1)

(注4) Leo Wolman, *Edd and Flow in Trade Unionism*, 1936, p. 116, p. 118, p. 26, p. 36, (奥林康司, 人事管理論, 千倉書房, 昭和48年, P. 56, 所収)。

(注1) E. H. Cameron, *Samuel Slater, Portland, The Bond Wheel-Wright Co*, p. 103, (水原正亨稿, 「スレーター工場における労務管理」, 彦根論叢, 昭和47年, 11月, P. 109, 所収)。

ところで Welfare work の概念や具体的内容は、国・産業・企業規模・地理的社会的条件などによって異なるが、アメリカ労働省の分類によると、一般には従業員の保健、医療諸制度、飲み水、浴室およびロッカ施設、食堂及びレストラン、室内および室外レクリエーション施設、教育、住宅、労働不能基金、老齢年金、団体保険、貯金および節約制度などを含んでいるとされている。^(注2)

このような Welfare work を雇主が自発的に設ける傾向は、当時 Welfare Movement と呼ばれたが、Welfare Movement の第1の内容は安全対策である。すなわち1890年から1910年頃まで大規模な産業災害に対する世論の批判、労働者災害補償保険法の制定、科学的管理法を基礎とする安全工学の普及などによって、一般に安全についての社会の関心が高まってきた結果、企業も安全対策、安全教育を注視するようになり、政府も援助もしくは立法によってそれを促進したためと見ることができる。

Welfare Movement の第2の内容は労働移動防止の諸施策である。劣悪な労働条件のため、前述のように労働者は絶えず移動したが、企業は移動に伴う諸費用あるいは損失時間を回避するために、作業・安全条件の改善、年金制度や補償制度などを Welfare として導入した。

第3の内容は住宅施設である。多くの従業員にとって住宅条件は特に劣悪であった。移民の増大、農村から都市へ、南部から北部への人々の移動に伴って住宅の不足・劣悪化が大きな社会問題となった。企業にとって、この住宅条件の悪化は、住宅と工場の遠隔に伴う食堂の必要性、輸送手段の整備、従業員の高い家賃など多くの問題をもたらした。

このような多くの要因によって形成された、個別企業の生産過程の外からの人事施策である Welfare Movement を、L. A. Boettiger は三つの発展段階に分けている。即ち、第1発展段階は、Robert Owen などにみられるいわゆる温情的な Welfare work であり、第2段階は、企業の中にスタッフとして Welfare Secretary が登場して Welfare Program を整備し始めた19世紀後半から20世紀初頭の時期であり、また第3段階は、Welfare work が、Employment management や Personnel Administration の中に統合されていた段階である。^(注3)

この Welfare Movement の具体的活動が数量的に急速に発展するのは、1910年以後雇用管理に吸収されてからである。1916～17年間の各産業の統計1,662,000人の労働者を含む431事業所を対象にした Welfare work の実態調査のうち、医療制度の普及についてみれば、375事業所が何んらかの医療活動を行っており、そのうち110事業所が救急設備を備えており、265事業所が病院あるいは救急室をもち、あるいは171事業所は専門の医師を召集していた。^(注4)

(注2) The U. S. Department of Labor, Welfare Work for Employees in Industrial Establishment, Bulletin of the U. S. Bureau of Labor Statistics, No. 250, 1919, pp. 3~5, (菊野一雄稿, 「近代労務管理の成立過程に関する一考察」, 三田商学研究, 12巻1号, p. 102, 所収)。

(注3) L. A. Boettiger, Employee Welfare Work, 1923, pp. 126~128, (菊野一雄稿, 前掲論文, pp. 100~101, 所収)。

(注4) U. S. Department of Labor, *ibid.*, p. 15.

以上のようにして形成された Welfare Movement は、1910年以後は、雇用管理に吸収され、そして特に第1次大戦後のいわゆる「永遠の繁栄」の時代の福祉資本主義 (welfare capitalism) の思想と相まって、近代人事管理の一環として発展的に止揚されて行くのである。

4. 科学的管理法と初期産業心理学の発展

アメリカにおける近代人事管理形成の第2の内容となるものは、科学的管理法の発達と初期産業心理学の発展にともなう雇用管理の充実であるとみてよい。まず科学的管理法の発展とその近代人事管理形成への関係について見よう。

科学的管理法は、作業の客観化およびアメリカ東部の諸産業に特徴的な工場管理組織即ち「内部請負制度」の広汎な採用を背景として^(注1)、19世紀末葉東部の機械工業や金属加工工業に出来高払賃金制 (piece work system) が一般的に採用されるようになった。これは従業員の作業意識を大きく刺激し、生産量を急速に上昇させ効果をもった。しかしながら雇主は出来高制による生産量の増大に対して、労働市場の圧力を利用して相ついで賃率の切下げを行った。この賃率切下げと8時間労働制要求とは、当時の労使対立の焦点となった。出来高払賃金制による生産量の急増に対して雇主が強行した賃率の切下げに対して、労働者は組織的怠業によって対抗した。経営側はこの組織的怠業を解決するために各種の新しい賃金支払制度の工夫を行ったが、それらの新しいインセンティブ賃金制度のうちで賃金率決定の科学的基礎の確立をめざしたものが、ほかならぬテーラーの科学的管理法であった。

テーラーは各作業をそれぞれ多数の要素と動作に分解したうえ、時間研究 (time study) によってその各要素・動作に必要な時間を測定し、それに応ずる賃率を決める要素的賃率決定を主張した。他方、利潤率低下傾向に対応して、企業は労働者作業をより能率化する必要に迫られた。

F. W. Taylor (1856~1915) は、1911年の著「科学的管理法の原則」のなかで、高賃金・低労務費を根幹とする課業管理 (task management) を提唱した。^(注2) すなわち職務分析・時間研究によって1日の標準作業量や賃率を科学的に決定し、それを達成するものには高い賃率を支払い、反対にその課業に到達しない場合には低い賃率を適用することによって従業員の競争心を喚起した。これが差率出来高払賃金制 (differential rate system) である。

科学的管理法は、「高賃金・低労務費」の結合による労使の共栄を管理の第1の目的とし、この目的達成の基本原理として有名な五つの原理をあげているが、その後、1911年の「科学的管理の諸原理」においては、新しい経営者の義務として四つの原理—①職務の各要素に科学を形成するこ

(注1) 中川敬一郎稿、「米国における大量生産体制の発展と科学的管理運動の歴史的背景」、ビジネスレビュー、11巻3号、1963、p. 26.

(注2) F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911, p. 10.

と、②労働者を科学的に選択し訓練すること、③科学の諸原理にみあった仕事が行なわれるように労働者と協力すること、④経営者と労働者との間で平等に職務と責任を分担すること一を上げてい(注3)る。また、1912年の公聴会の証言では、科学的管理法 (Scientific Management) の本質として事実の厳密な科学的分析にもとづく判断と、労使協調精神への態度の変更を求める精神革命を強調している。H. S. Person も「科学性」と「民主性」を科学的管理法の特徴としてあげており、それは Hoxie 報告においても同様である。

だから、Taylor は、労使の意見や単なる経験にもとづいて決定される団体交渉は、最も非科学的なものとして否定した。また、人間は生まれながら、能力が不平等なので、労働者の個人能力を無視し、賃金を平等にしようとする労働組合も否定した。このように科学的管理法の基本原理自体が、労働組合と根本的に対立するものであることから、その普及にしたがって労働組合のはげしい批判を受けた。しかし、Hoxie 報告以後、両者の関係は、より積極的な意義をもつようになった。当時、労働組合の中心であった A. F. L. も団体交渉の承認を契機に、生産と産業民主主義の実践に協力するようになった。この傾向は、アメリカの第1次大戦への参加により一層促進された。1916年に Gompers も労働組合への大衆の支持を獲得するため労使協調とサービスの必要を説くようになった。

これを要するに、科学的管理法は、労働者の選考、訓練、配置等に「科学性」を導入することによって、人事管理の主要な構成要素である労働力管理の近代化に貢献したとみてよい。また労働関係についても労使の共栄を志向してはいるが、労働組合を否定している点で、近代的労使関係の形成には貢献したとはいえない難いであろう。しかし労使の協力化を課題としたことは、近代人事管理への道に通じている面をもったとも評価できよう。

次にアメリカ近代人事管理形成の今一つの要素としての産業心理学の進展について見よう。産業心理学は一般に Hugo Münsterberg (1863~1916) によって確立された。彼はすでに1890年に鉄道・造船・通信業などで産業災害の引下げ、従業員選択の改善、能率の向上などに従事しており、その成果が1913年「心理学と産業能率」として出版され、テーラーの弟子であるギルブレス夫人に大きな影響を与え、彼女はテーラー・システムにも労働者の心理学的ならびに生理学的研究の導入が必要であることを提言している(注5)。

H. Münsterberg は、科学的管理法が科学的調査の必要性を主張する限り、客観的で厳密な測定方法によって労働者の肉体的・精神的諸能力を測定し、その職務に最も適した労働者を選択すべきであると主張する。ここに作業それ自体の分析に対応する労働者の能力あるいはパーソナリティーの分析が必要であると批判する。

(注3) F. W. Taylor, *ibid.*, 1911, pp. 36~37.

(注4) F. W. Taylor, *Shop Management*, p. 190.

(注5) L. M. Gilbreth, *The Psychology of Management*, 1914, p. 29.

従来は、労働者の動作を、機械的運動と同一視し、賃金的インセンティブだけを与えたが、産業心理学は、労働者の心理的側面あるいは人間的側面を重視した点に功績がある。また、これは産業民主主義を発達せしめた。また L. M. Gilbreth “The Psychology of Management”, 1914, も産業心理学を中心に産業医学、産業衛生学などの関連諸科学をも取り入れて「最少疲労の方法」(methods of least waste) についての研究を行っている。

5. Employment Management の形成と発展

アメリカにおける近代人事管理の形成の内容になるものとして、Employment Management の形成がある。しかしこれは前節で述べた科学的管理法および産業心理学の成果をとりまとめたものと見ることができるから、近代人事管理形成の内容として見ると、Welfare Movement の内容と並んで第2の内容をなすものとみることができよう。

さて、19世紀末から20世紀初頭にかけての機械化の発展は、半熟練・不熟練労働者を増大させたから、彼等の労働能率を高めることが市場競争で優位を占め、より多くの利潤を獲得する条件になってきた。したがって企業はかれらの作業能率の向上や無駄排除に専念する管理部門を設ける必要を感じてきた結果、Employment Department が形成された。

テーラー・システムにみられるごとく、課業を達成しえない従業員あるいは非能率的な従業員を直ちに解雇し、新しい従業員を雇用する方法は、移民労働者の流入の低下、労働市場の組織化に伴い、随時の採用・雇用は次第に困難になってきた。このことは1910年代の各種の調査によって、労働移動による損失が明らかになるにつれて、企業はその対策を問題にするようになった。労働移動への対策は、労働移動の原因糾明からはじまるが、その原因として労働者の誤った選択、専制的な解雇、不満足な労働条件、作業場環境、単調な作業、従業員取扱いの誤った方法等々が上げられている。また、従業員の能力と職務の不適合にその原因が求められ、その結果1910年頃から職務分析(job analysis) が発達した。ここにより総合的な人事施策が必要になってきた。また従来の職長は、採用・解雇権をもっていたが、職長の専制的な態度、無知、従業員の不適正な取扱い^(注1)は、従業員間に不平や不満を増大させていたことがわかった。このことも近代的な雇用管理を生む一つの原因になった。

以上のような諸原因のため、1910年頃、それまで個々ばらばらに行なわれていた Welfare Movement や Scientific Management Movement などの人事諸施策を統合して、Employment Management が形成された。1911年に、ボストン職業安定局は、雇用の実態や雇用方法を調査するために、50企業から雇用管理担当者を招集したことを契機に、Meyer Bloomfield の指導のもと

(注1) 奥林康司, 人事管理論, 千倉書房, 昭和48年, P. 361。

に、「ポストン雇用管理者協会」が結成された。1916年には、雇用管理の普及を背景に全国会議が3回も開催され、一般の関心も一段と高まった。しかしながら雇用部の普及にもかかわらず、雇用管理担当者は、雇用についての科学的な知識や専門的な技法の訓練さえ受けていなかったもので、かれらを教育するため幾つかの大学に雇用管理についての専門コースが設置されはじめた。

第1次大戦前の雇用管理は、従業員の取扱いについての多様な業務を行っていた。人事管理としての雇用管理が発展するのは、産業心理学の発展を契機として各種の選択テスト法が考案されてからである。心理学が産業に普及するのは、第1次大戦中に兵員の取扱いに心理学が広く利用したことが大きな刺戟となった。そして、これらはしだいに近代人事管理の形成の主要な母体となった。ところで形成当時の雇用管理は、雇用部の業務全体と同一視されていた。当時の雇用部の業務は、たんに雇用管理のみならず他の多くの業務を含んでいた。当時のカーティス出版会社の雇用管理者であった R. C. Clothier は「雇用部の仕事は、従業員の能率を直接・間接に高め、100%の能率を発揮するような条件を形成することである。それゆえ、雇用はたんに労働者を採用する行為よりも、むしろ彼らを世話し発展させることを意味するのである」^{〔注2〕}と主張している。因みに、Employment Management の具体的内容について最も的確な解釈は、H. Eilbert によってなされているもの^{〔注3〕}とみてよい。かれによれば、雇用管理の中心課題は、募集、選考、および必要な記録保持（たとえば職務分析など）にあり、その他、訓練、苦情処理、種々のリサーチ、Welfare 施設等々さまざまなものの組み合わせから成っているとしている。

6. アメリカにおける近代人事管理の形成

1) 形成の直接的要因

近代人事管理の形成は、第1次大戦中およびそれ以後の1920年頃である。第1次大戦は、アメリカのさまざまな分野に大きな影響を及ぼしたが、近代人事管理の形成にも例外ではなかった。

近代人事管理の成立を促進した直接かつ急速的な要因は、近代人事管理の最初の著書を出した Ordway Tead も指摘しているように、第1次世界大戦前後を中心として起った諸要因を考えなくてはならないであろう。^{〔注1〕}即ち、ティードは、①産業心理学の発達、②職業指導の発展、③従業員訓

〔注2〕 R. C. Clothier, 「The Employment Work of the Curtis Publishing Company」, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. LXV, May, 1916, p. 95.

〔注3〕 H. Eilbert, 「The Development of Personnel Management in the United States」, in Readings of Personnel Management, edited by Chireden and Sherman, 1961, pp. 3~22.

〔注1〕 O. Tead, 「The Field of Personnel Administration」, Bulletin of the Taylor Society, Vol. VIII, No. 6, December, 1923, pp. 237~240, (笛木正治, 労務管理発展史論, 同文館, 昭和44年, pp. 50~51, 所収)。

練の進歩、④安全第1運動の展開、⑤工場委員会運動の影響、⑥産業医学の影響、⑦労働移動に関する研究の発達、そして⑧第1次大戦のもたらした影響などを挙げており、これらのうち、①から⑦まではいわば徐々に人事管理の成立に影響を与えた要因であるが、⑧の第1次大戦は、もっとも直接かつ急速に影響を与えたものとして重要な要因であると指摘している。

アメリカの経営者は、参戦によって不足した労働力をいかにして補充するかということと、戦争によって必要になった大きな製品をいかにして生産するかという二つの重要な課題に直面した。なお1917年の移民法の改正によって外国からの移民が制限されたため、労働不足は一層拍車が増えられた。また労働移動はなお増加した。この過度な労働移動は、経営にとって大きな損失、無駄として費用面から問題とされたばかりでなく、従業員の勤労意欲の低下の面からもこれを緩和する必要に迫られた。かくしてこれらの諸要因が相合して従業員の問題を総合的に取扱う人事管理整備の緊要性を促進したものと見られよう。

C. R. ドーハティーも指摘しているように、第1次大戦時の陸軍による人事活動が近代人事管理の形成に大きな影響を与えた。^(注2) 数百万人の市民を選別して短期間のうちに、これをよく戦闘員に訓練・配置することのできた陸軍人事活動の成果は、経営者に大きな関心をひき起こした。また移動防止、モラル低下防止のためには、従来の労働者観を改めて、人間性 (Human-being) として労働者を扱う必要を感じさせた。このことは、近代人事管理の理念に新しい要素を加えたことになる。産業心理学の企業への導入は、仕事ないし職務の面だけでなく、人間そのものについての認識も変化させた。また、政府も戦時産業に対して、雇用管理の発展・促進のために人事部門を設けることを奨励し援助した。

戦時中の労働強化と産業災害、非人間化は、労働力不足と軍需産業の生産のため一層強まった。その結果、1919年には、アメリカ労働運動は最高潮に達し、同年のストライキ参加者数は延べ416万人にのぼり、ストライキ件数は3,630件にも達した。^(注3) A. F. L. の組合員数は、1914年には約202万人だったが、1920年には約407万人になった。これを背景に、労働諸立法も強化された。ここに経営者は、労使の協調体制を確立し、経営内の社会秩序の安定のため、より「科学的」かつ「総合的」な施策を必要とするにいたった。

2) 形成当時の人事管理の概念と具体的内容—— O. Tead & H. C. Metcalf を中心に——

19世紀末から1910年代にかけて、各種の原因から形成された Welfare Movement や科学的管理運動、および Employment Management Movement などは、企業の人事諸職能を徐々に累積していったが、それらはいまだ部分的な諸制度・施策に留り、雇用、教育、訓練、安全・衛生、賃金の決定、福利厚生、joint relations 等の人事諸職能全体を、一つの体系にまとめ上げるまでに

(注2) C. R. Daugherty, Labor Problem in American Industry, 4th ed., 1941, pp. 592~593.

(注3) C. R. Daugherty, ibid., p. 287.

は至っていなかった。

これに対し、第1次大戦を契機として、これらの累積されてきた人事諸職能が、人事管理研究者によって人事管理 (Personnel Administration) として一つの体系にまとめあげようとする動きが顕著になった。

1920年に、アメリカ人事管理の古典書といえる O. Tead と H. C. Metcalf の「Personnel Administration」が出版された。かれらが人事管理という概念によって、経営における人間問題を一定の角度から体系化したことは、アメリカにおける人事管理の発展に一つの時期を画したものであるとあってよいだろう。したがって、同書によって、形成当時の人事管理の本質に関する概念と、その取扱う内容をみることにする。

同書によると、「人事管理とは、最少の努力と摩擦および労働者の真の福祉への考慮とによって、最大の生産を得ようとして、各組織における人間諸関係を指導し調整することである」と定義している。^(注4)

形成当時の人事管理の内容は、^(注5)雇用、配置、教育、訓練、安全・衛生、作業場条件、従業員サーヴィスなどの労働力の有効利用に関する管理が中心になっているが、それは、これまでの Welfare Movement や科学的管理法及び雇用管理運動などの諸成果を結集して、これらを発展せしめたものである。また労使関係の調整・安定化のための管理もやや特殊な形ではあるがとり上げられている。すなわち当時のアメリカでは、労働組合の発達が欧州に比べて低調であったから、労働組合と雇主との団体交渉制度の確立を中心とするものではなくて、工場委員会、あるいは従業員代表制を中心とする joint relation の形でとりあげられ、労働組合との関係はむしろ副次的に扱われている。そして人事管理の対象である労働者を、Human-being としてとらえ、労働者の人格的側面を重視し、労働力管理の補助手段として新しい管理体系を展開した。したがってティードらによる人事管理は、従来の機械的なものから、多少ながら Human-being として人間性を配慮に入れた新しい労働力管理を中心とし、労使関係に副次的な配慮を加えたものが基本内容になっているとあってよい。これはイギリスと比べてアメリカ型ともいべき特徴をもつものであり、また1935年のワグナー法制定以後の人事管理とも相違する時代的特性をおびたものであったといえよう。

要 約

本稿で私はまず近代人事管理形成の基盤となる諸要因を検討し、当時の企業が人事の上で直面した諸問題をどういふふうにか解決し合理化してきたかをみた。19世紀後半から近代工場制度成立と、

(注4) O. Tead and H. C. Metcalf, Personnel Administration: its Principles and Practice, 1st ed., 1920, p. 2.

(注5) O. Tead and H. C. Metcalf, ibid., pp. 30~40.

技術構成の高度化による19世紀末期からの利潤率の低下傾向のため、その対策の一つの柱として企業は労働移動の防止と労働組合の防止の上に立った労働力利用の効率化を考えざるをえなかった。そのための管理の端初的な形態は、各種の方法による能率増進運動であったが、それらが賃率切下げを避けることができなかつたため労働者の組織的怠業を生んだ。そこで個別企業は労働能率増進の基盤造成と、経営社会の安定化のため、自発的意思により親権主義 (paternalism) 的な諸種の Welfare Movement を行った。他方、テラーらの科学的管理法によって作業の科学化・標準化と、「科学的な」課業管理を開発したが、これも課業の設定方法が一方的であり熟練工の能率を基準としたものであつたため、一般労働者や労働組合の反発を生み、新しい矛盾と限界にぶつかつた。かくして、1910年頃から Welfare Movement や Scientific Management Movement などの諸成果を統合して Employment Management が形成し発展したが、これもまた親権主義的理念と労使関係への施策の不十分さの故にゆきずまつた。しかし第1次大戦を契機として労働力不足、労働移動の増大、軍の人事活動の成果、労働組合運動の昂揚、労働者保護立法などの諸要因の促進のもとに、それまでの人事諸施策を一層科学化し、また若干の民主化をはかることによって、一応の体系化をはかり、ここに近代人事管理が形成された。この背景には、産業心理学、産業生理学、等の科学の発達と、民主主義、人間性尊重の一般的社会思潮の発達と産業民主主義、福祉資本主義などの産業部面での新しい思想の形成・普及があつたことに留意する必要がある。