

Title	伝統的労務管理論の発展過程に関する一考察：主としてD. Yoder学説を中心として
Sub Title	
Author	山ノ内, 敏隆
Publisher	
Publication year	1977
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.20, No.5 (1977. 12) ,p.111- 121
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19771230-04051076">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19771230-04051076</a>

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.

<研究ノート>

# 伝統的労務管理論の発展過程に関する一考察

—主として D. Yoder 学説を中心として—

山ノ内 敏 隆

—伝統的労務管理論の集大成—

目 次

はじめに (問題の提起と限定)

一 伝統的労務管理論の端緒としての  
O. Tead & H. C. Metcalf の労務管理論

二 40年代における D. Yoder  
労務管理論の歴史的背景

三 40年代における D. Yoder  
労務管理論の形成  
—伝統的労務管理論の形成—

四 D. Yoder “Manpower Management”  
論の成立

おわりに

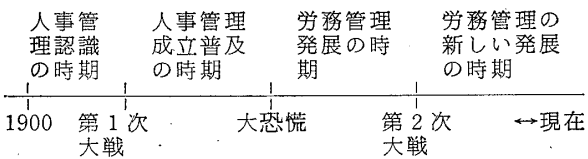
はじめに (問題の提起と限定)

アメリカにおける労務管理論の生成ならびに発展の歴史については、多くの研究者によって、さまざまな視点から多くの業績がものにされ、その生成と発展については多くの点がすでに明らかにされている。<sup>(1)</sup> すな

(注1) アメリカ労務管理史の発展段階区分を一定の視点から論究した研究には次の如きものがある。

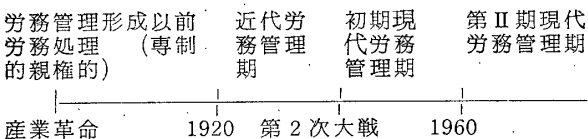
笛木正治著『労務管理発展史論』同文館 昭和44年

笛木正治稿「労務管理の発展」(森五郎編『労務管理論』有斐閣昭和47年 所収) 教授は、経営理念を規準とし、経営管理論の発展、大企業の発展、労働組合の発展の三要因を考慮され、次のような段階区分を提示されている。



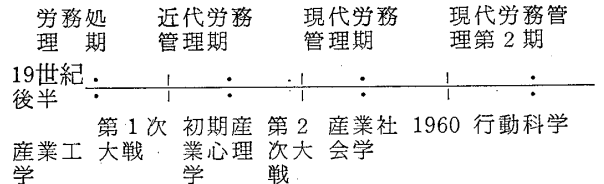
森五郎著『新訂労務管理概論』泉文堂 昭和51年 第1章「労務管理の歴史的形成と発展」、補論(Ⅰ)「現代労務管理の発展動向」

森五郎稿「現代労務管理の歴史的形成とその動向に関する研究」『三田商学研究』第6巻、第1号、教授は社会的、経済的、技術的等の背景を考慮され、(1)労務理念、(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4つの基準によって次の段階区分を提示されている。



菊野一雄稿、「人事管理論史」(長谷川広編『人事管理論』日本評論社、1974年所収)

菊野一雄稿「労務管理の歴史的発達と現代労務管理の新しい動向」(森五郎編、『労務管理』法学書院、昭和51年 所収) 助教授は社会的、経済的、技術的要因および個別企業内的要因を考慮しつつ、主として主な方法科学を基準にして次の段階区分を提示されている。



長谷川広著『現代労務管理制度論』第3章「労務管理の史的展開」青木書店 1972年

長谷川広稿「経営労務の史的展開」(醍醐作三・柴田勝次編『経営労務論』中央経済社 昭和47年所収) 教授は労務管理の発展段階区分には論究されていないが、生産力、技術の発展、労働運動の発展および寄生化の発展の三要因を軸として労務管理の生成と発展を論じられている。

C. C. Ling, The Management of Personnel Relations-History and Origin Irwin Inc 1965. Ling は (1)会社組織構造での労務機能の所在 (2)この機能を担う者に割り当てられた権限の程度と幅の二基準によって段階区分を行っている。

W. H. Knowles, Personnel Managemen-

われ、近代労務管理論は Welfare Movement と Scientific Management Movement を源泉とし、<sup>(2)</sup> 1920年代に成立し、40年代後半から50年代にかけて、伝統的労務管理論と人間関係の労務管理論に分化してきた。伝統的労務管理論は、D. Tead, H. C. Metcalf, W. D. Scott, R. C. Clothier そして S. B. Mathewson 等によって端初的な形成がはじめられ、30年代、40年代にかけて、これらの人々および M. J. Jucius, D. Yoder, J. F. Mee 等によって発展、精緻化されていった。他方、人間関係の労務管理論は F. J. Roethlisberger, P. Pigors, C. A. Myers 等によって、40年代後半から人間関係研究の成果を基盤として形成されたことは周知のことである。<sup>(3)</sup>そして、60年代に至るまでは、いわゆる「伝統的労務管理論」が人間関係研究を摂取しつつ概して主流をなしていた。したがって、アメリカ労務管理論の研究には、まず伝統的労務管理論の形成、発展、集大成化の過程を辿ることがきわめて重要な研究課題となるといってよい。

しかしながら、一步立入って「伝統的労務管理論の特質は何であるのか」という点については、人間関係の労務管理論とは異なり、かならずしも明確ではない。まず、「伝統的労務管理論」なる語自体は、“Tr-

nt 1955. Knowles は労務管理の主要な方法科学を基準として (1)産業工学(Industrial Engineering)—科学的管理(Scientific management), (2)産業心理学(Industrial Psychology)—人事管理(Personnel Administration) および(3)産業社会学(Industrial Sociology)—人間関係(Human Relations)の3段階に区分している。

(注2) 近代労務管理の成立に関しては次の文献を参照されたい。

藻利重隆著『労務管理の経営学』,第一章「労務管理の発展とその本質」,千倉書房,昭和42年  
 奥林康司著『人事管理論』千倉書房,昭和48年  
 奥林康司著『人事管理学説の研究』有斐閣昭和50年

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』第12巻,第1号

泉卓二稿「アメリカにおける労務管理の形成について」『日本大学商学集誌』第41巻,第2号

田島司郎,「アメリカ労務管理の形成(上),(中),(下)」『海外事情研究』第1巻,第2号,第2巻,第1号,第3巻,第2号

安春植「アメリカにおける近代人事管理の形成過程」『三田商学研究』第19巻,第6号

(注3) 菊野一雄稿「前掲稿」『人事管理論』pp. 220

additional Personnel Management” という語で D. E. Mcfarland “Personnel Management” 1968 で始めて用いられたものと見られるが、研究者間においてまだ市民権を有していないようである。<sup>(4)</sup>しかしながら、後述のように伝統的労務管理論というべき内容の労務管理論はその生成から50年代末まで、現実の労務管理上の諸問題に就いてきたのであり、60年以後においても、そのまま精緻化されるか、あるいは新しい行動科学を導入して再編成されていまだに持続している。それゆえ、小稿では、伝統的労務管理論の出発点

—224

森五郎著『前掲書』pp. 43—47

伝統的労務管理論の主要な著書には次のものがある。

O. Tead & H. C. Metcalf, *Personnel Administration* 1st, 2nd, 3rd, ed., 1920, 26, 33

W. D. Scott, R. C. Clothier & W. R. Mathewson, *Personnel Management*, 1st, 2nd ed., Scott, Clothier & W. R. Spriegel, ditto. 3rd, 4th, 5th ed., 1941, 48, 54.

M. Jucius, *Personnel Management* 1st, 2nd, 3rd ed., 1947, 51, 59.

D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 2nd, 3rd, 4th, ed., 1942, 48, 56. J. F. Mee (ed.), *Personnel Handbook*, 1952, など、人間関係の労務管理論の著書には次のものがある。

F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1942, (但し、本書は人間関係の労務管理論に方法論的な道を拓いたもの)

P. Pigors & C. A. Myers' *Personnel Administration* 1st, 2nd, 3rd ed., 1947, 51, 56

H. W. Knowles, *Personnel Management*, 1955,

A. W. Whitehill, *Personnel Management*, 1955.

(注4) D. E. Mcfarland, *Personnel Management, -Theory and Practice-Macmillan*, 1968. pp. vii-viii

菊野一雄稿「前掲稿」『人事管理論』pp. 220—224

助教授は「マネジメント・プロセス論的人事管理論」なる語を用いられている。

笛木正治著『前掲書』pp. 50—75,

中谷哲郎稿「労務管理生成と発展—アメリカ」(副田満輝編『経営労務論』ミネルヴァ書房1975年所収)

両教授は「人事管理」なる語を用いられている。笛木教授は、大恐慌以前の労務管理を特に「人事管理」と規定されている。

となった Tead と Metcalf の学説とその後の発展の担い手であり、かつその集大成者である Yoder の労務管理学説を考察することを通して、伝統的労務管理論の形成、発展過程を、主として、その特質に視点を当てて考察するものである。なお、Yoder の学説については、その主書 “Personnel Management and Industrial Relations” の第 2, 3, 4 版を取り上げる<sup>(5)</sup>。

### 一 伝統的労務管理論の端緒としての

#### O. Tead & H. C. Metcalf 労務管理論

伝統的労務管理論の特質に関しては、若干の研究者によってすでに言及されている。すなわち、D. E. Mcfarland の “Personnel Management” は伝統的労務管理の特質を Bureaucratic Framework を基盤として Human Relations Framework を結合<sup>(1)</sup>したものと指摘している。森教授は「労働経済学および経営管理学を基盤にした」<sup>(2)</sup> 労務管理論が伝統的労務管理論であると指摘されている。また進藤教授は「(1) 労働力の雇用、教育、訓練、維持と合同管理 (Joint Relations) を主要な職能として体系化されていること、(2) これらの職能の主要な担当者は専門スタッフたる労務部員にあること」<sup>(3)</sup> の 2 点を伝統的労務管理論の特質

として指摘されている。各研究者は、分析視角を異にしており、またその研究は特に伝統的労務管理論の特質に限定した研究ではないことから、伝統的労務管理論の特質もそれぞれ異なったものとなっている。しかし、Tead & Metcalf “Personnel Administration” に後のいわゆる伝統的労務管理論の萌芽がみられるとする点では見解が一致している。それゆえ、Tead と Metcalf の著書を検討することにより、伝統的労務管理論の特質への手がかりを析出することができよう。

Tead と Metcalf によれば、「労務管理とは最小の努力と摩擦、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、調整することであり、<sup>(4)</sup> 労務管理の目的は、(1) 労働力の有効利用と、(2) その前提条件である経営労働秩序の安定維持にある。したがって、<sup>(5)</sup> 労務管理の内容も、雇用 配置 教育訓練、保健、安全、作業場条件などの労働力の有効利用に関する管理、すなわち労働力管理を中心としている。<sup>(6)</sup> 労働力管理は、職務分析 (Job Analysis)、職務明細書 (Job Specification) ならびに各種心理学的テストを基礎としており、<sup>(7)</sup> (1) 特に職務分析と職務明細書に規定された静態的組織と労働力管理の諸制度から構成される制度的組織論をその基盤としている。制度的組織論は労働力管理だけでなく、後に取り上げる人間管理ならびに労使関係 (Joint Relations) の基盤ともなっている。それ

(注 5) D. Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 2nd, 3rd, 4th ed., 1942, 48, 56 を主として考察する。なお、第 1 版 (38 年版) は Personnel Management and Labor Relations 入手不能であったので、検討できなかった。

Yoder にはその他に次の文献もある。

Labor Economics and Labor Problems 1933, McGraw Hill

Personnel Principles and Policies 1959, Prentice-Hall  
Yoder, Heneman, Turnbull and Stone, (ed) Handbook of Personnel Management and Labor Relations, 1958, McGraw Hill.

(注 1) D. E. Mcfarland, Personnel Management-Theory and Practice., Macmillan Corp., 1968. p. ix

(注 2) D. Yoder, Personnel Management and Industrial Relations 4th ed., Prentice-Hall, 1956 (森五郎監修、岡本秀昭、細谷泰雄訳『労務管理 (I), (II)』日本生産性本部、昭和 42 年) における森五郎稿「監修者のことば」第 I 巻, pp. I—II.

(注 3) 進藤勝美稿「伝統的労務管理論と人間関係」

『彦根論叢』第 178 号 p. 5

(注 4) 進藤勝美稿「同稿」, pp. 3—5  
森五郎稿「前掲稿」D. Yoder, op. cit., 4th (『前掲訳書』) 第 1 巻 pp. I—II  
笛木正治著『前掲書』p. 50  
中谷哲郎稿「前掲稿」p. 201  
菊野一雄「前掲稿」『人事管理論』p. 220  
D. E. Mcfarland, op. cit., p. ix

Mcfarland は伝統的労務管理の研究の系譜については論及していない。

(注 5) O. Tead and H. C. Metcalf, op. cit., 1st ed. p. 2  
このような労務管理の目的規定は生成期の労務管理論にひろくみられるものである。  
W. D. Scott and R. C. Clothier, Personnel Management, 1st ed, 1923. pp. 18, 60  
A. M. Simons, Personnel Relations in Industry, 1921, p. 33

(注 6) 森五郎著『前掲書』pp. 40—41  
副田満輝著『経営労務論研究』ミネルヴァ書房 1977 年 pp. 256—7

(注 7) O. Tead and H. C. Metcalf, op. cit.,

は、Mcfarlandが伝統的労務管理の特質として指摘する「固定化された職務明細書」に基づいた官僚的組織(Bureaucratic Organization)である。職務評価制度(Job Evaluation Plan)が賃金決定に使用されていない当時において、制度的組織論を労働力管理の基礎として位置づけていることはアメリカ労務管理が雇用管理(Employment Management)の科学化を軸として発展したためであるが、そうであるからこそ、制度的組織論を伝統的労務管理論の一つの特質と指摘できるであろう。

TeadとMetcalfは、労務管理の対象である労働者をHuman-beingとしてとらえ労働者の心理的モメント例えば、教育の一環としての「仕事への関心の喚起」、労働者の創造的衝動、「知性への欲求」そして「社交欲」などを重視している。この心理的モメントへのアプローチは、労働力管理を補完するものであり、後のHuman Relations Frameworkへと萌芽的関連をもつものとみられる。したがって、この点にも伝統的労務管理論の一つの特質の萌芽が認められる。

またTeadとMetcalfは労使関係をも取り上げているが、当時のアメリカでは労働組合の発達がいまだ低調であったことから、工場委員会(shop committee)あるいは従業員代表制(employee representation)を中心とするJoint Relations 管理制度として、制度的組織論の枠組のなかで取り上げている。そして、雇用、教育訓練、保健、安全、従業員サービス、労使関係および調査を労務管理の基本機能であるとTeadとMetcalfは規定している。これらの基本機能の主要な担当者が専門スタッフである点を、伝統的

労務管理論の特質として進藤教授は指摘されている。しかし、労務管理の担当者がスタッフ的役割を果たすものであるとする見解はPigorsとMyersも指摘するところであって特に伝統的労務管理論の特質とは思われない。

最後に方法科学の特質についてであるが、まず、労務管理論を心理学および生理学の研究成果を応用しようとする一個の応用科学と把握する点と関連諸科学の成果から得られた労務管理の諸制度を統一するための基準として管理過程的思考を導入する点にその特質があると見られる。TeadとMetcalfの著書は、いまだ萌芽的な形であるが管理過程的思考を一応導入しているという意味で伝統的労務管理形成への端初的文献とみなれよう。こうした方法科学の特質は、森教授が伝統的労務管理論の特質として指摘されているものである。

これを要するに、伝統的労務管理論の特質は、(1)方法科学の特質として、労務管理が一個の応用科学であり、管理過程的思考をその統一の基準とする。(2)労働力管理を中心として展開される労務管理が静態的組織と管理諸制度から構成される制度的組織論を基盤としている。(3)人間管理の側面では、心理学を基礎としながらも、Human Relations FrameworksないしHuman Relations的思考に準ずる要素を大なり小なり導入している点に求められるものと解せられる。しかし、これらの特質は、生成期の労務管理論たるTeadとMetcalfにあっては、極めて端初的にはあるが、これらの諸特徴をもっている意味で伝統的労務管理論の萌芽を示すものと評価できよう。そして、伝統的労務管理論が、その特質を鮮明にするのは、30年代後半から40年代においてであるし、それが完備した形をとるのは50年代である。したがって、この時期に一貫した労務管理研究を進め、しかも萌芽の代表的研究の一

1st ed pp. 30—40

(注8) D. E. Mcfarland, op. cit., ix

(注9) O. Tead and H. C. Metcalf, op. cit., 1st ed., pp. 3—4

W. D. Scott and R. C. Clothier, op. cit., p. 18

Human-beingという労働者観については次の文献を参照されたい。

森五郎稿「アメリカ労務管理研究の発展過程に関する一考察」『三田商学研究』第11巻、第6号  
菊野一雄稿「アメリカにおける労務管理理念の形成と社会思想」『武蔵大学論集』第18巻 第5・6合併号

(注10) O. Tead and H. C. Metcalf, ibid. p.199

(注11) Ibid., p. 402

(注12) Ibid., pp. 30—39

(注13) 進藤勝美稿「前掲稿」p. 5

(注14) P. Pigors and C. A. Myers, op. cit., 3rd ed. 1956 (武沢信一訳編『人事管理』, 日本生産性本部, 昭和35年) pp. 26—27

(注15) O. Tead and H. C. Metcalf, op. cit., 1st ed., p. 5

(注16) Ibid., pp. 3—4, pp. 304—326

(注17) 森五郎稿「前掲稿」および D. Yoder, op. cit., 4th ed. (『前掲訳書』) 第1巻 pp. I—II

つと見られている Yoder の労務管理学説の発展過程を考察することを通して、伝統的労務管理論がどのような発展過程を辿って集大成されたかを主として、上述した伝統的労務管理論の特質に視点をあてて検討しようとするものである。

## 二 40年代における D. Yoder 労務管理論の歴史的背景

アメリカにおける近代労務管理は、第1次大戦を契機として、1920年頃に成立し始めたが、その後の労務管理の発展方向を規定したものは、大恐慌とそれを克服すべく展開されたニュー・ディール政策であった。<sup>(1)</sup> 大恐慌はアメリカ資本主義史上前例のないものであり、体制の基盤を揺がすほどのものであった。それゆえ、政府は景気循環の上での市場経済の自律性を喪失したアメリカ資本主義の破綻を救うため積極的政策介入を企画したニュー・ディール政策を展開した。それは、単に生産活動に対するだけでなく、金融および所得などの流通過程への積極的な介入により、アメリカ資本主義の国家独占資本主義の様相を強化してゆくこととなった。しかし、このような政策も37—38年恐慌を阻止しえず、アメリカ経済を30年代の大不況から終局的に救出したのは、第2次大戦にはかならなかった。大戦の勃発とともに、アメリカ資本主義は、莫大な利潤を獲得し、資本主義市場におけるその支配的地位を確立しようとした。そして、大戦後には、東欧、中国などの社会主義圏が拡大するなかで、アメリカ資本主義は、自由主義経済の「守り手」として、より一層国家独占資本主義体制を強化してゆくこととなる。

このようなアメリカ資本主義の国家独占資本主義段階への移行過程のなかで、40年代における労務管理発展の直接的要因はいかなるものであったであろうか。その主要な要因は以下のようなものと考えてよいであろう。すなわち、第一に、企業外的要因として、ニュー・ディール政策下における、(1)労働諸立法の発展、そして(2)第2次大戦中の政府機関による労働力の利用に関する計画や諸制度の発達等があげられる。まず以上2点を考察してみよう。

(1)大恐慌による有効需要の大激減要因の一環として大量の失業と生活水準の急激な低落等があるが、これへの挺入れと社会不安の防止のために、ニュー・ディ

ール政策は労働諸立法を発展させた。<sup>(2)</sup> 33年に NIRA (National Industrial Recovery Act) の成立によって、労働者の団結権、団体交渉権が認められ、<sup>(2)</sup> 次いで、35年の NIRA の違憲判決直後にワグナー法 (National Labor Relations Act) が成立した。ワグナー法は、NIRA の第7条a項の最も不備な点であった会社側の不当労働行為について明確な規定を行ない、法を運用する行政機関として全国労働関係委員会 (National Labor Relations Board) を設置した。同委員会は、(1)交渉単位の決定、(2)従業員を代表する組合の承認、(3)不当労働行為の摘発の権限を与えられた。<sup>(3)</sup> ワグナー法によって、はじめて労働者の団結権、団体交渉権、争議権が連邦法として認められ、さらに会社側の不当労働行為が禁止されることになった。このようにして、アメリカにも近代労働関係法が確立し、それを機に1937年から40頃にかけて、労働組合の急発展が見られ、個別企業でも団体交渉制度の定着を見るにいたった。

(2)第2次大戦下、全国的に労働力を利用するために、戦時労働力委員会 (War Manpower Commission)、戦時生産委員会 (War Production Board's Labor Production Division)、全国戦時労働委員会 (National War Labor Board) が設置された。戦時労働力委員会は、すべての生産組織の各職務に雇用された労働者数、適性等を記入した従業員配置表を (Maning tables) 作成し、また労働者の訓練の原則、方法を系統的に考察した T. W. I プログラム (Training Within Industry Program) を開発した。戦時生産委員会は労働者の働く動機についても調査をし、産業における人間の問題の重要性と複雑性を経営者に改めて認識させた。また全国戦時労働委員会は、労働

(注2) Ibid., 3rd. ed., pp. 669, 715

津田真澄著『アメリカ労働運動史』総合労働研究所 1972, pp. 178—186

(注3) Ibid., 3rd ed. pp. 716—717

R. H. Freeman, Labor Economic, Prentice-Hall 1972, (内海洋一、片山明訳『労働経済学』東洋経済新報社 昭和49年) pp. 166—167

(注4) Ibid., (『同訳書』) pp. 164—167

(注5) 津田真澄著『前掲書』pp.120—208, 251—290  
下川浩一稿「世男大恐慌期の経営問題」(山下幸夫編『経営史—欧米』日本評論社 1977 年所収) pp. 200—203

(注6) D. Yoder, op. cit., 3rd ed. pp. 57—62

(注1) D. Yoder, op. cit., 3rd ed. pp. 53—54

協約のなかで体系的な苦情処理手続きを明確にするとともに、大規模な賃金調査を行ない、賃金に関する資料と賃金調査技法の広範な活用の必要性を一般に認識させた。<sup>(4)</sup>

第二に、企業内要因としては、以下の諸点があげられる。すなわち、(1)高度大量生産の急激な発展によって、労働の単純化、標準化、特殊化が進展した結果、従来の技能に依拠した労働力の管理をこれに対応した労働力管理に再編成することを必要としたこと、(2)産業別労働組合を背景とする団体交渉が企業内で一般化するにしたがって、労働組合との関係のルール化をはかり、その調整を行い易くするための労使関係管理を新たに強化することを必要としたこと、<sup>(5)</sup>(3)「技術革新」の進展にともなう経営規模の巨大化は、経営管理の計画化、統制、監査機能を強化することの必要を生じたが、これに対応して、労務管理にも方針、管理思想が導入され、労務管理諸機能、諸制度の有機的高度化を必要としたこと、(4)生成期の労務管理の時期に比して、社会心理学、産業社会学(人間関係論を含む)等の発達にもとづいて、労務管理の対象がより広く深く理解されたこと、また労働市場、賃金決定の企業外的要因を労務は十分に配慮しなくてはならないことから、労働経済学等の関連諸科学の諸成果を進んで摂取することを必要としたことなどをあげることができよう。<sup>(6)</sup>

### 三 40年代における D. Yoder 労務管理論の形成

#### ——伝統的労務管理論の形成——

Yoder によれば、生成期の労務管理論は「労働者の個人的問題に関する Personnel Counseling を主要なかつ最も重要な機能と考えていた。」<sup>(1)</sup>したがって、生成期の労務管理論はワグナー法以降法認された労働組合の団結権、団体交渉権等から生ずる諸問題に 대응することができないという矛盾に逢着せざるをえなくなった。ここに、労務管理論の新たな発展が要請されることになる。かかる要請に応えたのが Yoder による労務管理論である。

#### (a) Yoder 第2版について

労務管理の基本目的について見るに、Yoder によれば「Manpower が浪費されず、最大の能率をあげるために、それを能率的に使用し、保全すること」<sup>(2)</sup>で

(注1) D. Yoder, op. cit., 2nd, ed. p. 67

(注2) Ibid., p. 5

あるとしている。これは労務管理の基本目的を「労働力の最有効利用」と見る Tead と Metcalf の労務管理論の延長線上にあると見てよい。そして、その目的にもとづいて展開される内容は表1のようである。<sup>(3)</sup>この内容から明かなように、Yoder 労務管理論の主要内容は労務管理の諸制度についての記述であって、その意味では Tead と Metcalf の延長線上に展開されたものであって、明らかに「伝統的労務管理論」の具体化であるといえる。

第二に、方法科学の特質についてであるが労務管理が、Industrial Relations の広範な諸問題に応え

表 1

#### Contents of Volumes 1 and 2 VOLUME I

- I Introduction
- II The Background of Personnel Administration
- III Approaches to the Study of Industrial Relations
- IV Statistical Tools for Personnel Administration
- V Job Analysis, Description, and Classification
- VI Recruitment and Sources
- VII Selection
- VIII Selection (continued)
- IX Training for Industry
- X Industrial Unrest
- XI Working Hours
- XII Service Rating
- XIII Wage Plans

#### VOLUME 2

- XIV Wage Policies
- XV Promotion and Transfer
- XVI The Health of Employees
- XVII Interest and Morale
- XVIII Employment and Unemployment
- XIX Employment Stabilization
- XX Employee Representation
- XXI Collective Bargaining
- XXII Collective Bargaining (continued)
- XXIII Personnel Services

(注3) Ibid., pp. vii—xii

XXIV Personnel Administration-in the Public Service

XXV Personnel Records

XXVI Personnel Research

Appendices

ようとするものであることから、TeadとMetcalfのあげる心理学、生理学に加えて新たに経済学、精神病理学そして社会学が労務管理の基礎科学として取り上げられている。<sup>(4)</sup>それは、労務管理の領域の拡大と産業心理学産業社会学、人間関係論などの関連諸科学の発達によるものである。また第2次大戦中からの経営規模の巨大化は、労務管理への管理過程の思考の導入の強化を必要とした。TeadとMetcalfにあっては、管理過程の思考の労務管理への適用がいまだ萌芽的であって、たとえば、管理過程の最終環である「労務監査チェック・リスト」は労務管理諸制度の整備状況をチェックして監査するにすぎないし、「労務方針」<sup>(5)</sup>は単に言葉上使用されているだけであった。これに対して、Yoderは、労務方針の計画、計画遂行のための手段のプログラム、諸制度の運用とその効果に関する検討(Review)と評定(Opraisal)とをあげている。<sup>(6)</sup>すなわち、労務方針は労務管理の指導原則(Guiding Principles)であると同時に、プログラムならびに労務監査の標準(Yardstick)を提示しており、労務監査は、労務管理の諸制度の運用とその効果の評定と各従業員の実績の評定から構成されている。したがって管理過程の思考は、TeadとMetcalfに比して、Yoderの労務管理論では統一基準としてより十全に適用されており、それは伝統的労務管理論を発展させたといえよう。

また、Yoder 労務管理論はその Contents から明らかなように労働力管理、人間管理そして労働組合との関係の管理から、構成されている。まず、労働力管理は、募集、採用、教育訓練安全衛生、労働条件等から構成されており、職務分析による職務の明確化をその基点としている。職務—「各従業員に割当てられた仕事(tosk)、義務、責任の総体」<sup>(7)</sup>は生産組織の基礎であり、その内容は職務記述書によって固定化される。この職務を基準として雇用、教育訓練、安全衛生等

に関する諸制度が確定され、これらの諸制度を核に労働力管理が遂行される。かかる労働力管理は、TeadとMetcalfのそれと項目的には同じであるが、Yoderにあっては、個々の技術論ははるかに精緻化されており、制度的組織論に依拠する労働力管理を一層充実されたものであって、伝統的労務管理論を発展させるものといえよう。

つぎに、人間管理の側面で注目すべき点は第17章でモラルの問題が取り上げられていることである。Yoderはホーソン実験に関して言及している。彼はモラルを「集団としての特色(Collective characteristic)」<sup>(8)</sup>であり、従業員全集団の精神状態であるとし、「モラル形成」を労働条件と結びつけて論じており、ここに伝統的労務管理論のHuman Relations Frameworkへの発展が見られる。

最後に、労働組合との関係の管理であるが、ワグナー法以降における産業別労働組合の急激な抬頭を背景とする団体交渉の普及により、Yoderは従業員代表制とともに団体交渉を定着した制度として取り上げている。<sup>(9)</sup>TeadとMetcalfも団体交渉を取り上げているが、それは団体交渉を定着した制度としてではなく、むしろどのような経営的価値を有しているかを検討するという視点から取り上げていた。しかしYoderにあっては、団体交渉は「雇主の労働施策の一部についての明確な客観的宣言でありそれによって、そこに規定されている従業員の権利と特権をかれらに保護しようとするものである。」<sup>(11)</sup>そして、それは「多くの問題において異なった相互利害関係を有している労働組合と経営との協働に対する十分な機会」<sup>(12)</sup>を提供するものとする。つまり、Yoderの労働組合との関係の管理は、「労使対等」の理念に立って、制度化された団体交渉を企業レベルのものについては、労務管理の一つの制度として組み入れている点で、TeadとMetcalfのJoint Relationsに比して、大きな発展であり、労務管理の制度的整備という伝統的労務管理の一特徴を一層発展させたといえることができる。

(b) Yoder 第3版について

48年版の第3版では第2版に比していくつかの発展がみられる。第3版では、Industrial Relations, Per-

(注4) Ibid., pp. 54—71, 3rd. ed. pp. 10—11

(注5) O. Tead & H. C. Metcalf, op. cit., pp. 3—4, pp. 304—320

(注6) D. Yoder, op. cit., pp. 22—26

(注7) Ibid., p. 106

(注8) Ibid., pp. 517—558

(注9) Ibid., pp. 615—689

(注10) O. Tead and M. C. Metcalf op. cit., pp. 446—480

(注11) D. Yoder, op. cit., p. 642



sonnel Management などの語にかえて新たに Manpower Management の語を用いそれらの諸概念を明確にしている。

Yoder よれば、「Industrial Relations (以下 I R と略す)とは、近代的産業過程における人々の不可欠な協働に起因する人間諸関係であり<sup>(13)</sup>」、「雇用関係に特有なまたそれから発生する。雇主と従業員関係、従業員相互間の関係、雇主と組合<sup>(13)</sup>」さらに従業員家族、公衆、地域社会、政府等との諸関係を含むものであるとする。

また、Manpower Management とは、「経済活動における人間資源 (Human Resources) の計画、調整、指揮するという機能であり<sup>(注15)</sup>」、その基本目的は「労働力の最有効利用」にあるとする。そして、Manpower Management は、人事管理 (Personnel Management) と労働関係 (Labor Relation) の二基本部門から構成される。「人事管理は Manpower Management のうち個人としての従業員に関するものであり、集団に関する事項は大部分除外される<sup>(15)</sup>」が、労働力の最有効利用を目的とする。他方、労働関係は Manpower Management のうちで集団としての従業員に関する事項—団体交渉、労使委員会 (Labor-Management Committee) 等を対象とし、「労使協力の形成」を目的とするが、それは「労働力の最有効利用」の前提条件であると解することができる。

ところで、第3版には、第2版に比べて、Manpower Management に若干の発展がみられる。第一に、労働力管理の側面において、産業別組合の出現、団体交渉の制度化そして第2次大戦中の賃金統制を背景として、職務評価 (Job Evaluation) が取り上げられていることである。職務評価は、各職務間の基準賃率の相対的大きさの決定に適用し、賃金の公平を確保するための制度である。それによって、第2版の賃金支払制度 (payment system of wage) から制度としてはるかに進展することになり、伝統的労務管理論を前進せしめるものである。

つぎに、人間管理の側面では、第2版の第10、12の2つの章が、Maintenance of Morale, と Maintaining

Morale の2つの章にまとめられ、第2版での「モラル形成」に加えて、新たに「コミュニケーション」の問題も取り上げられている<sup>(18)</sup>。それは、人間関係論の成果の部分的導入ではあるが、Human Relations Framework の進展という点で明らかに伝統的労務管理論を発展せしめている。

最後に、労働関係であるが、第2版で論じられていた従業員代表制の章が削られ、団体交渉が労働組合との関係の管理の中心的な制度と位置づけられたことが大きな変化である。

これを要するに、40年代における Yoder 労務管理論は、次の諸点で伝統的労務管理論を発展させたといえることができる。すなわち、(1) 労務管理の領域の拡大と関連諸科学の発達によって、労務管理の基礎科学として新たに経済学、社会学、精神病理学を取り上げたこと、(2) 労務管理の統一基準として管理過程的思考が明確にされたこと、(3) 組合—雇主関係の管理を労務管理の基本部門として制度的に明確にし、労働関係なる語で労務管理のなかに位置づけたこと、(4) 労働力管理の各管理について、制度的組織論を一層発展させたこと、(5) 人間管理の側面では、人間関係論の成果の一部 (モラル形成、コミュニケーションの理論) を制度として導入したこと、(6) 労働関係において、団体交渉が労務管理の制度として位置づけたこと、以上の諸点で、伝統的労務管理論の最大の特徴である制度論の性格を一層充実させたといえる。

#### 四 D. Yoder, "Manpower Management" 論の成立

—伝統的労務管理論の集大成—

社会主義圏の質的拡充、労働者階級の力の増大そして大量生産の発展による経営規模の巨大化と経営労働秩序の動揺を動因として1956年刊行の第4版はその内容を発展させている。すなわち、Yoder 第4版において40年代の彼の労務管理論において不明確であった I R の領域の内的関連ならびに I R と Manpower Management の関連を明確にしている。

Yoder によれば、「I R とは、近代産業の雇用過程において多人数の協調が必要となったことから発生した人間諸関係のすべての領域」<sup>(1)</sup> であるとしている限

(注12) Ibid., p. 687

(注13) Ibid., 3rd ed. p. 3

(注14) Ibid., pp. 5—6

(注15) Ibid., p. 5.

(注16) Ibid., p. 5 pp. 655—658

(注17) Ibid., p. 123. pp. 416—424

(注18) Ibid., p. 431—511

(注1) D. Yoder, op. cit., 4th. ed, 1956 (『前掲訳書』第1巻 p. 4

りでは第3版の定義と同じである。しかし、彼はIRの領域を2つの分野に区分し、その内的関連を明確にする。すなわち、第1の分野は、社会的労働力の雇用過程を対象とする Manpower Marketing である。第2の分野は、「雇用における人間資源の効果的な活用および運用に<sup>(2)</sup>関係する。」とし、この分野は、労働関係と人事管理から形成される Manpower Management をさしている。Manpower Managementの体系は、J. F. Mee や M. Jucius では Personnel Management<sup>(3)</sup> となっているが、内容としては同じである。つまり、Yoder は、IRの領域を Manpower の視点から、社会的労働力の雇用過程という企業外的領域—Manpower Marketing—と企業内諸関係の領域—Manpower Management—とに整理している。この点は Yoder 労務管理論の重要な発展である。

第二に方法科学の特質についてであるが、労務管理を「心理学、精神病理学、社会学、生理学、経済学などの成果を適用した一個の応用科学<sup>(4)</sup>」とする点では、従来の伝統的労務管理論の特質を継承している。また、関連諸科学の成果から得られた諸制度を統一する基準として管理過程の思考を適用する点も従来の伝統的労務管理論の延長線上にある。しかし、第4版においては、労務管理への管理過程的思考の導入の仕方がその領域の広さと深さにおいて大きな発展がみられる。第4版では、“Policy, Programs and Practice”そして“Auditing Manpower Management”の2つの章を設け、労務管理全体に関する方針、計画、施策、労務監査を論じている。労務管理方針は、「雇用関係についての確立した意図の一定の基本方向<sup>(5)</sup>である。それは雇用の各局面や各機能に関連している。」方針は、労務管理の全般の方針だけでなく、部分の方針をも必要とする。したがって、Yoder は募集、採用、教育訓練、団体交渉等の各局面についての部分の方針<sup>(6)</sup>を取り上げている。また労務監査についても、募集、選考、教育訓練等の諸制度について、それらの監査の必要を論じている。つまり、第4版では、労務管理の

全体について方針、プログラム、施策、監査の管理過程的思考を貫き、それによって体系化するだけでなく、各諸制度についても管理過程の思考を適用することによって、労務管理の管理機能が高度化されたといえよう。

労働力管理の側面では、J. F. Mee にもみられることであるが、Organization Planning の1章が設けられ、制度的組織論に立脚する Manpower Management の補強がなされている。すなわち、40年代の労務管理論は職務分析に依拠した静態的な組織を基盤としていた。そこでは、「職務に人びとを適正に配置すること<sup>(7)</sup>」を目的としていた。しかし、「マネジメントとは本質的に他人—職務担当者—に仕事をしてもらうこと<sup>(7)</sup>で成り立っている」とする観点からは、静態的組織だけでは不十分であり、新たに、有効なチーム・ワークを必要とする。つまり、職務担当者の仕事を「全体の目的なり、目標なりにむかって統合する」ためには、「組織チームを『組織化する』こと—遂行業務の分割と協同的努力の調整—<sup>(7)</sup>」を必要とする。この問題に<sup>(7)</sup>応えるものとして、Organization Planning の章では、組織原則、参加、組織とステータス、非公式組織等を取り上げている<sup>(8)</sup>。また、労働力管理の主要な制度の一つである教育訓練については、第2次大戦中に開発されたT. W. Iプログラムに加えて、管理者、経営者育成のための定型的コースが新たに<sup>(8)</sup>取り上げられ、さらに、教育訓練の諸制度に管理過程的思考を適用することにより、その内容が一層体系化<sup>(9)</sup>されている。

つぎに人間管理の側面では、人間関係論の重要な成果の一つであるコミュニケーションの問題をEmployment Communication の章において、論じている。そこでは、経営者によって近年コミュニケーションの問題の重要性が認識されてきたと指摘し、従業員向け財務報告書、提案制度のような定型的諸制度を検討するとともに、コミュニケーションに関する一般原則についての理解方法を論じている。また、コミュニケーションの諸制度に管理過程の思考を導入することによって、コミュニケーションの定型的諸制度の運用とその効果を測定<sup>(10)</sup>することを検討している。人間管理

(注2) Ibid., (『同訳書』第1巻 p. 5)

(注3) J. F. Mee (ed.) *Personnel Hand book*. 1952.

M. J. Jucius, *Personnel Management* 1951.

(注4) D. Yoder, op. cit., 4th ed. 1956 (『前掲訳書』第1巻 pp. 11—12)

(注5) Ibid., (『同訳書』第I巻 p. 21)

(注6) Ibid., (『同訳書』第I巻 pp. 69—98, 第II巻 pp. 335—365)

(注7) Ibid., (『同訳書』第I巻 p. 139)

(注8) Ibid., (『同訳書』第I巻 pp. 140—174)

(注9) Ibid., (『同訳書』第II巻 pp. 301—312, pp. 357—375)

(注10) Ibid., (『同訳書』第II巻 p. 292, pp. 303—329)

へのコミュニケーションの諸制度の導入は、40年代における人間関係論の成果の敍取方法と同様に、制度として部分的に導入することにとどまっている。かかる導入の仕方は、Yoder だけでなく Mee, Jucius 等の伝統的労務管理論者にみられる傾向である。<sup>(11)</sup>

最後に、労働関係についてであるが、40年代の著書では団体交渉のなかで論じられていた労働協約に関して、Contract Negotiation and Administration の章を設け、考察している。Yoder は「団体協約または労働協約とは、労使が合意した憲章であり、有効期間中は広範囲にわたる Manpower Management<sup>(12)</sup>において、協同行為の一つの規範を示すものである。」と規定し、協約の交渉、主要事項、運営について検討している。特に第4節では「労使協調の諸制度の理想と手続きを検討<sup>(12)</sup>」しており、諸制度として労使協議(Union-Management Co-operation) 労使合同委員会(Labor-Management Committee) を取り上げている。

これを要するに、第4版での Yoder 労務管理論は、(1) Manpower 論の視点から I R の領域を社会的労働力の雇用過程である Manpower Marketing と企業内諸関係を対象とする Manpower Management とに整理したこと、(2) 管理過程的思考が労務管理の全体に適用されただけでなく、諸制度にまで適用され、労務管理の管理機能が高度化されたこと、(3) 労働力管理の側面については、組織計画、教育訓練の体系化によって、「人の側面」から制度的組織論の補強がなされたこと、(4) 人間管理の側面では、コミュニケーションの問題が正面から取り上げられ、その定型的諸制度の導入がなされたこと、(5) 労使協調の視点から、労働関係の諸制度が検討されていることにより、Manpower Management の諸制度が体系的に確立したとよい。また、Yoder 労務管理学説の第4版までの発展過程は、伝統的労務管理論の特質である(1) 労務管理諸制度の統一基準である管理過程的思考の適用による管理機能の高度化、(2) 職務評価、団体交渉等の諸制度の導入、各管理部面の内容の制度的整備による制度的組織論が精緻化されたこと、(3) 産業社会学等の摂取による Human Relations Framework の強化の過程でもあるということができよう。

しかし、ここに留意すべきことは、Yoder によっ

(注11) I. F. Mee, op. cit., 1951, Section 17

(注12) D. Yoder, op. cit., 4th. 1956, (『同訳書』第1巻 p. 471)

て、50年代のなかばに集大成された伝統的労務管理論は、一方で過去の多くの労務管理に関する理論的、技術的蓄積を集大成したものであり、他方で伝統的労務管理論の本質的特質が制度的組織論に立脚した労務管理の制度的構造論であるということである。それゆえ、この制度的構造が有効性をもちうるのは、戦後アメリカ独占資本主義体制が第2次相対的安定期にあって、制定された諸制度を人間関係的に円滑に運用すれば、基本的矛盾を表面化することがなかったという条件のもとにあったということである。したがって、この「相対的安定」の動揺がはじまる60年代には、一応集大成された伝統的労務管理論も再び動揺をはじめ、変動的諸状況の中で、有効性をもちえる新しい理論を展開することなしには、その存在理由を失うこととなる。ここに Yoder の第5版(1962年) 第6版(1970年) では、第4版までの伝統的労務管理論から大転換をせざるをえなかった理由があると解釈できるかも知れない。

すなわち、60年代以後には Yoder は新しい組織論(人間の組織論)に立って、行動科学をも導入し、一見伝統的労務管理論から全く新しい次元に移ったかに見える。しかしながら、これを緻密に考察すると、出発点では新しい組織論に立ってはいるが、それを構成するものは従来の伝統的労務管理の諸制度が中心であって、それに行動科学的技法がある程度導入されたものであって、動揺し始めた企業実態に即するために伝統的労務管理論の弾力化をはかろうとしていると見ることもできる。しかし、これには、より慎重な検討をするので、第5版以後については今後の研究にまづことにしたい。

なお、小論中にしばしば引用した Jucius は第1版(1947年)以来、伝統的労務管理論を述べているが、その後1975年の第8版においても、行動科学的技法の若干の導入は見られるが、明らかに伝統的労務管理論の基本的特徴をもち続けていることを付記しておきたい。

おわりに

この小論において、Yoder 労務管理学説の発展過程が伝統的労務管理論の発展と集大成への過程であることを考察した。以下では、その後出版された第5版(62年版)と第6版(70年版)を取り上げ若干の検討を加えておわりとする。

第2, 3, 4版の各版では, Manpower 論を軸として労務管理論が展開されており, 特に第4版では Manpower Management の視点から I R の領域を整理し, その中での Manpower Management の位置づけと特質の考察を行ってきた。しかし, 第5版では, I R 論を基礎におき, その最近の傾向として Working Organization を核にすえて, その Working Organization の運営と管理とを Manpower Management としてとらえるという論理に同書の半分近くをあてている。つまり制度的組織論から人間的組織論に移行し, またその組織の運営の方法に新しく行動科学的手法を導入している。したがって, Manpower 論を核とする伝統的労務管理論からすれば, 第5版ではむしろその特質を著しく後退させているといえよう。

これに対して Yoder 学説の現在までの終点となっている70年の第6版では, 再び Manpower Management に正面から取組んでいるが, それは新しい組

織論と行動科学とに立脚して伝統的労務管理論における管理過程の思考と制度的構造とを再編成しようとしたものといえよう。したがって, いうならば Yoder 理論は伝統的労務管理論の基盤の上に, 60年以降の多くの社会科学領域に一般化しつつ人間的組織論と行動科学研究の導入を試み, ある意味では異質ともいえる両者の総合化をはかろうとしたものと評価することができるように思われる。したがって, 本来の意味でのいわゆる「伝統的労務管理論」としての Yoder 労務管理論は第4版において集大成されて, 一応の終着点に達したものといえる。

この第4版における伝統的労務管理論の集大成がやがて本来の伝統的労務管理論の終着点となり, 1962年の第5版, 70年の第6版で理論的な大転換を図らねばならなくなった根拠については, 慎重な研究を必要とするので, 今後の研究課題としたい。

(商学研究科博士課程)