

# アメリカ人事管理運動の経営史的研究

## —管理の制度化と専門職化の視点から—

### 〈研究経過および研究成果報告書〉

平成 30 年 4 月 19 日受付

上野 継義\*

#### 要 旨

本研究は、アメリカ合衆国における人事管理の生成について、管理の担い手に着目することによって、新しい理解を提示するものである。従来の研究は新しい管理方式の導入を経営者や雇主を主語にして語ってきたが、現実には、率先して改革に着手する雇主は稀であった。人事管理運動 (personnel management movement) の主体である新興の専門的中間管理者層 (a new generation of professional-managerial class) の思考と行動を再構成するかたちで、人事管理生成史を書き替える必要がある。

この作業を通じて、最終的には、アメリカにおいて管理の制度化がどのようにして進展したのかをより深く理解し、国際比較の視点から同国の企業管理史を位置づけてみたい。

キーワード：人事管理，人間工学，安全運動，管理の制度化，産業看護

#### 1. 研究目的と分析視角

本研究の目的は、アメリカ合衆国における人事管理の生成史を、人事管理運動の主要な担い手となった新興の専門的中間管理者たちの思考と行動を復元するかたちで、新たに書き換えることである。

分析に際しては、管理の制度化 (institutionalization of management) と専門職化 (professionalization of management) のプロセスに着目する。この視点に立つことによって米国における人事管理の生成という出来事を、国際比較の座標軸に載せることができる。

管理の制度化とは何か。個々の企業で達成された管理上の革新が経営内で閉鎖的に利用され、ノウハウが秘匿されているかぎり、その影響範囲はたかが知れている。ある企業で有効性が確かめられた管理上の経験が他企業における同様の問題への対処法として応用可能なかたちに客観化され、「科学」と呼ばれるようなひとまとまりの知識に定式化されるようになること、これが管理の制度化と呼ばれている現象である<sup>1</sup>。アーサー・コールやシドニー・ポラードが早くから注目しているように、これが経済成長の大きな要因となった<sup>2</sup>。

そもそも管理の制度化と呼ばれる現象は先進工業国に広く観察されるが、その経緯は国によって大

---

\* 京都産業大学経営学部

きな違いがあり、差異をもたらした要因もさまざまである。アメリカでは生産管理やマーケティングや会計処理方法など、企業運営上のノウハウは、主として新興の中間管理者たちによる専門職化の努力、すなわち管理運動を通じて、一定の制度に結晶していくことになった。ほかならぬこの点にアメリカの企業管理史を他国のそれから分かつもっとも大きな特徴のひとつがある。このような事情のゆえに、米国の企業管理の成長を跡づけた経営史家アルフレッド・チャンドラー、Jr. は、管理の制度化と管理の専門職化という二つの概念を区別する必要性を感じていなかった<sup>3</sup>。しかし、他の国では、管理の制度化は必ずしも管理の専門職化を通じて成し遂げられたわけではなかった。

アメリカ人事管理の制度化は、人事という仕事領域を一個の専門職にしようとする人たちの働きを通じて達成されることになった。労働問題を発見して定義し、その解決を専門家の仕事として提示するという市場開拓の努力（専門的な管理的調整サービスに対する需要の創出・顧客の創造）、ならびに大学教育との連携（専門家養成のための教育機会の開発と「科学」としての公的認知）が、新興の専門的中間管理者層によって意識的に追求された。こうした努力の総体が「人事管理運動」である。

つまり人事管理の生成という出来事は、個別企業における管理実践を基礎としつつも、単に個別の総和として捉えることはできない。人事管理が一個の「科学」として成熟していくまでの歴史的経緯の全体とそれによって引き起こされた広範な社会変化を視野に入れることによって初めて説明することのできる歴史現象なのである。

## 2. 研究史と本研究の位置

かくして人事管理運動なるものを、その担い手の思考と行動に即して復元することが、人事管理の「生成」という歴史現象を説明し理解するための鍵となる。これまでの研究で明らかになったことは、この運動が首尾一貫した統一的な運動体ではなく、より魅力的な労働問題解決策を雇主に提示することで企業内での地位向上と社会的ステータスの確立を目指す数多の専門的中間管理者たちを担い手とする複数の管理運動の集合体だったということである。活動開始年の早い順に示すならば、産業衛生運動、社立学校運動、労使関係管理運動、雇用管理運動がそれである。

人事管理運動がさまざまな管理運動の集合体であったとの理解は、早くに雇用管理運動の指導者たち自身によって示されていた。たとえば、オードウェイ・ティード (Ordway Tead) は1923年に来し方を振り返り次のように述べている。

過去20年間、さまざまな“諸運動”や諸力 (a variety of “movements” and forces) が今日の人事活動になくしてはならない広範な改革綱領の形成に与って力があつた。歴史的起源は詮索しないが、人事管理の仕事 (personnel work) が次のような諸運動のおかげで経営者が注目するようになった諸活動からなっていることは指摘しておいたほうがよいだろう。すなわち、職業指導、安全第一、産業医学、企業内訓練、科学的管理の中の職務分析や標準化や体系化の諸方法、労働組合運動が強く求めてきた公正な雇用や団体交渉、福利活動の運動、職場委員会運動、陸軍における適性試

験の開発，などである<sup>4</sup>。

したがって、人事管理運動の実態を理解するためには、これらの「諸運動」の一つひとつについて、それと人事管理とのかかわりを分析し、その上で、全体に占める位置を明らかにしなければならない。

これに対して従来の研究は、管理技術の継承関係にもっぱら着目して、人事管理の生成を跡づけようとしてきた<sup>5</sup>。なかでも、福利活動と科学的管理が合わさって人事管理が生まれたとの説は人気があり、こんにちでも通説的な位置を占めている。上に引いたティードの観察でも「科学的管理の中の職務分析や標準化や体系化の諸方法」に言及がなされているとおり、管理技術の継承関係に着目する視点ははなはだ重要である。

しかしながら、管理技術を継承する人たちの思考と行動に着目することによってはじめてその実態は明らかになるといえよう。管理技術の継承はさまざまな曲折を経て実現されたのであり、その過程においてしばしば管理技術の性格変化も起きており、単線的な影響関係を想定することはできない。実際ダニエル・ネルソンは、テイラー・システムと雇用管理の両方で名を馳せたいくつかの先進企業を調べてみたが、能率技師が人事管理の導入に積極貢献した例を見つけることができなかつたし、管理技術の継承関係についても単純な想定が許されないことが分かった。たとえば、機能別職長制について、「フォアマンの固有の役割に関するテイラーの考えははなはだお粗末なものであり、実際のところ人事管理の発展に関係づけることなどできない」とネルソンは結論づけている<sup>6</sup>。科学的管理も福利活動も、その名で呼ばれている諸々の管理技術を人事管理へと接ぎ木する担い手が現れたとき、はじめて有意義な継承がなされたのである。

科学的管理はどのようなかたちで人事管理に結びついたのであろうか。結論的にいえば、科学的管理は、インダストリアル・エンジニアリング運動（IE運動）という「管理運動」を通じて、「システム」の軛から解き放たれ、管理の「基本的な諸原理」として理解しなおされることで、その広範な応用可能性が発見されることになり、これによってはじめて人事管理とのつながりが事後的に意識されるようになったのである<sup>7</sup>。その基本線はすでに別稿で明らかにした<sup>8</sup>が、科学的管理と人事管理とのかかわりについて、IE運動の主要な担い手の思考と行動を再構成するかたちで、さらに考察を深めてゆきたい。

福利活動については、慈恵的福利から金銭的福利へと重点が移行したとするジャコービの指摘は大切だが、それよりはるかに重要なことは、健康と安全という労働者の生命に直接かわる諸活動の担い手たちによって「管理運動」が立ち上げられ、彼らの中から人事管理者たらんとする者が数多あらわれたという事実である。わけても安全運動の担い手たるセイフティ・マン（安全管理者）の中から人事管理運動の主導権を握る人たちが成長した点に私は注目している<sup>9</sup>。つい最近発見したのだが、この因果連関に同時代の観察者ヒューゴ・ディーマー（Hugo Diemer）はいち早く気づいていた<sup>10</sup>。なお、衛生運動の担い手たる産業医は、種々の事情から人事管理運動の主導権を握ることができなかつた。また、伝統的な福利活動（同時代人によってパターナル・システムとかマターナル・システムと呼ばれた）の

多くを引き受けることになった産業看護婦 (industrial nurses) は、セイフティ・マンと親密な協力関係をとり結んだものの、人事管理者としてみずから立とうとの意欲や野心をまったく持ちあわせていなかった<sup>11</sup>。

### 3. 本年度の取り組みと今後の課題

今年度 (2017 年度) は、IE 運動と産業看護婦の働きについて研究を深め、論文とディスカッション・ペーパーにまとめることができた。

#### (1) IE 運動

IE 運動の指導者には、思想信条を異にする多様な人びとが含まれていたが、技術者が新たに担うべき職業的課題と責務を語り、希望ある未来に向かって歩むべき道を指し示そうと行動する点では一致していた。それでは意見の食い違いは奈辺にあったのか。理想とする専門職業像と運動スタイルに無視しえぬ相違点があった。その違いから「工学教育の改革者」と「IE の伝道者」の二つのグループに大別できる。前稿 (註 8 を参照) では後者を取りあげた。今年度は、工学教育の改革者、とくにその代表的な論客のひとり、ヒューゴ・ディーマーについて調査を進めた。

次年度は、この作業を継続するとともに、さらにデクスター・キムボール (Dexter S. Kimball) に調査対象を拡げ、彼らの思考と行動を再構成し、科学的管理をどのように解釈替えして、いかにしてそれと人事管理とを結びつけていったのかを明らかにしてみたい。

#### (2) 産業看護運動

20 世紀初頭のアメリカの大企業労務政策を考察する際、どうしても視野に入れておかなければならないことは、福利活動をさまざまな非営利団体が外部から支えていたことである。19 世紀末葉からの企業規模の飛躍的な拡大と移民の大量流入は、労働者福祉を専門に取り扱う非営利組織の活動をおおいに刺激し、企業の側でも慈善の香りの強い活動から手を引きたいとの思惑からそのような専門家組織に仕事を委託する方向を辿り、相互に密接な協力関係を築くことになった。そのような外部団体のひとつが訪問看護婦協会 (visiting nurse associations) であり、1910 年頃から企業に産業看護婦を派遣するようになる。

本年度は、訪問看護運動のなかから産業看護 (industrial nursing) が、公衆衛生看護 (public health nursing) の一特殊領域として、生成してくる過程について、看護婦たちの自覚的な取り組みをすくい上げるかたちで再構成した。調査成果はディスカッション・ペーパーにまとめ、北海道アメリカ研究会 (小樽商科大学) で報告した。次年度は、この原稿を推敲して学術論文に仕上げる予定である。

### 4. 研究成果

研究成果は次のとおりである。論文とディスカッション・ペーパー、書評をまとめ、口頭で研究報

告をおこなった。いずれも単著または単独報告である。

- (1) 「草創期のインダストリアル・エンジニアリング運動——ヒューゴ・ディーマーの講演記録（インディアナ工学協会，1906年）を読む——」『京都マネジメント・レビュー』第32号・経営学部開設50周年記念号（2018年3月）：189-205.
- (2) 「革新主義期アメリカにおける産業看護の生成——看護の専門職化をめぐる——」Kyoto Sangyo University Discussion Paper Series, no. 13 (July 2017).
- (3) 「書評：『グローバル企業——国際化・グローバル化の歴史的展望』安部悦生編著（文真堂，2017年1月）」経営史学会に提出・受理済み。『経営史学』第53巻第1号に掲載予定。
- (4) 研究報告「革新主義期アメリカにおける産業看護の生成——看護の専門職化をめぐる——」北海道アメリカ研究会（2017年8月4日，小樽商科大学）。

## 註

- 1 Leland H. Jenks, "Early Phases of the Management Movement," *Administrative Science Quarterly* 5, no. 3 (December 1960): 421-47.
- 2 Arthur H. Cole, *Business Enterprise in Its Social Setting* (Cambridge: Harvard University Press, 1959), 15; 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），14-15; Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain* (Cambridge: Harvard University Press, 1965); シドニー・ポラード『現代企業管理の起源』山下幸夫ほか訳（千倉書房，1982），日本語版への序文。
- 3 Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977), 464-76; チャンドラー『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立——』鳥羽欽一郎，小林袈裟治訳（東洋経済新報社，1979 & 1982），795-802.
- 4 Ordway Tead, "The Field of Personnel Administration," *Bulletin of the Taylor Society* 8, no. 6 (December 1923): 238.
- 5 Henry Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review* 33, no. 3 (Autumn 1959): 345-64; Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945* (New York: Columbia University Press, 1985); S. M. ジャコービ『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の成立史——』荒又重雄，木下順，平尾武久，森泉訳．北海道大学図書刊行会，1989）。
- 6 Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison: University of Wisconsin Press, 1975), 72-73. ネルソンは，ジャコービの実証抜きの言説に惑わされて，この考えを同書の第2版で撤回したが，初版のこの指摘の方が正鵠を射ている。
- 7 たとえば次の同時代史料を参照のこと。“Management versus ‘System,’” *Engineering Magazine* 40, no. 6 (March 1911): 952; Alexander Hamilton Church, “The Meaning of Scientific Management,” *Engineering Magazine* 41, no. 1 (April 1911): 97-101.
- 8 上野継義「人事部創成神話の起源——インダストリアル・エンジニアリング生成史の一断面」アメリカ経済史学会編『アメリカ経済史研究』第14号（2015年12月）：1-29; 同「科学的管理と人事管理とのかかわり

- 人事部創成神話の起源・後篇——」アメリカ経済史学会編『アメリカ経済史研究』第15号（2016年12月）: 1-25.
- 9 上野継義「アメリカ人事管理運動と人間技師の戦い（2）（3）（4）」福島大学『商学論集』第84巻第3号（2016年3月）: 91-126; 第85巻第1号（2016年7月25日）: 47-74; 第85巻第2号（2016年10月28日）: 23-50.
- 10 Hugo Diemer, *Foremanship Training* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1927), 157-71.
- 11 上野継義「産業看護婦による移民のアメリカ化——安全運動と訪問看護運動との協働——」『医療化するアメリカ——身体管理の20世紀』平体由美, 小野直子編（彩流社, 2017）, 91-146.

# Historical Research of the Personnel Management Movement in America: Preliminary Progress Report for 2017

Tsuguyoshi UENO

## Abstract

The objective of this research is to explore the major factors in the development of personnel management around the turn of the 19th-20th century of the United States. By 1910 a sense of professionalism had captured reform-minded middle managers, employed at large corporations and excellent medium-sized companies, who were eager to pose another set of labor problems in a new language and to sell their treatment for them to their employers. They created new customers who would buy their personnel services.

My goal in this research is to broaden our understanding of how the institutionalization of personnel management in America developed and to place it in a comparative historical setting.

**Keywords** : personnel management, human engineering, safety movement, institutionalization of management, industrial nursing

