

アメリカにおける労務管理理念形成の再検討
—— Man power という理念 (労働者像) を中心として ——

The Formation of Personnel Philosophy ("Man power") in the U.S.

菊野 一雄
Kazuo KIKUNO

アメリカにおける労務管理理念形成の再検討

— Man power という理念 (労働者像) を中心として —

The Formation of Personnel Philosophy ("Man power") in the U.S.

菊野 一雄

要旨

アメリカで世界に先駆けて労務管理が生成したのは1920年頃であるが、そこで重要な役割を演じたのは労務諸職能を統合して労務管理の体系化を推進するための理念 (Man power という労働者像) であった。かかる理念は、後の人間関係論や初期人的資源論の理念と比べると未完の部分が多々あった。それにも拘わらず、テイラーなどの従前の理念と比較すると「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく、能力・興味・適性を考慮すべきである」という考え方 (理念) に立っており、さらにこの考え方の前提には、個々の労働力の「願望・刺激・感覚」などが明示されており、これがその後の人間関係論のセンチメント (感情) や初期人的資源論のニーズ (欲求) などの理念の母胎 (先駆的形態) となったのである。この点において、アメリカにおける労務管理生成期における Man power という理念 (労働者像) は歴史的にみて充分評価に値すると思われる。

1. はじめに

アメリカにおいて労務部 (Personnel Department) が初めて現れたのは1920年頃¹⁾であるが、ここで労務管理の体系化を推進した理念²⁾は労務管理 (Personnel Management ないし Personnel Administration) における Personnel の理念³⁾であった。個別企業はかかる理念に基づいて雇用、教育・訓練、賃金、福利厚生、「労使関係」(Joint Relations) などの労務諸職能⁴⁾を統合し、労務管理というひとつの体系に纏めあげたのである。⁵⁾

ここで重要な役割を演じたのは企業内の労務部や企業外の労務管理の研究者たちであったが、とりわけ O. Tead and H. C. Metcalf および W. D. Scott and R. C. clothier らの研究者たちが行った労務諸職能を統合し、労務管理として体系化しようとする動きが顕著であった。⁶⁾

しかしながら、労務諸職能を統合し、労務管理として体系化するためには、その体系化を推進すべき一定の理念が必要なことは言を俟たない。かかる体系化を推進した理念 (Personnel の

概念)とは如何なるものであろうか。以前の拙稿⁷⁾において、Personnel の概念とその生成の背景を概観したが、そこでは Personnel の概念(とりわけ「人間的存在」の側面を中心として)の生成の歴史的背景の分析に重点を置いたため、Personnel の概念自体の究明がやや脆弱であった。そこで本稿では Personnel の概念に焦点を絞り、中でもとりわけ労働力(Man power)の側面を中心として、その意味と歴史的位置について究明したい。

2. アメリカにおける生成期の労務管理理念(労働者像)の内容と特徴 —— Man power(労働力ないし人的動力)の側面を中心として ——

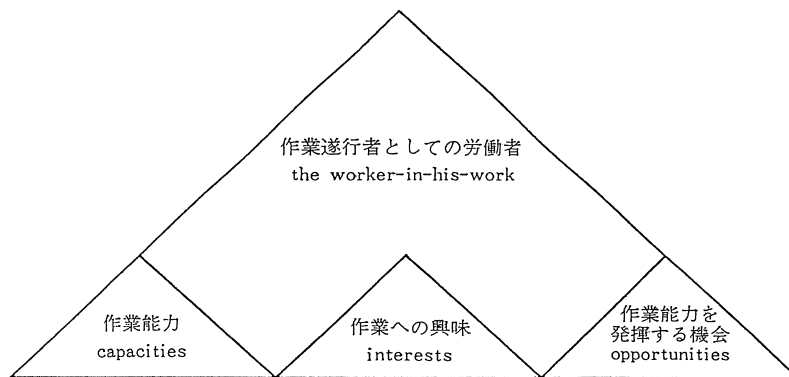
次節で詳しくみるように、F. W. テイラーなどの従前の理念(労働者像)は労働者を機械や部品と同列に扱っていた。

しかしながら、生成期の労務管理の理念(労働者像)においては、労働者を人々(Personnel: 従業員)という用語で表現し、人々が作業に適するか否か、あるいは人々が作業に興味を示すか否かということを重視するようになった。

生成期の代表的な労務管理研究者である W. D. Scott and R. C. Clothier は、このように「人々(従業員)が作業に適するか否か、作業に興味を示すか否か」という前提に立って以下のような見解を提示している。⁸⁾

すなわち、彼らは、①「労働者の作業能力」(Capacities)、②「労働者の仕事への興味」(Interests)、③「労働者個々人が慣習、環境、経験などによって得た能力を発揮する機会(適性能力)」(Abilities 発揮の Opportunities) の3つの要素から成る「作業遂行者としての労働者」(Worker-in-his-work) という体系を構築する。⁹⁾

ついで、彼らは、これら3つがひとたび下図のように調和した暁には、生産の無駄と人間的幸福の損傷とが少なくなり、したがって生産能率の向上と人間的幸福の増進が同時に達成されると説くのである。



第1図 「作業能力、作業への興味、作業能力を発揮する機会——以上三点の完全な均衡の図」
(W.D.Scott and R.C.Clothier, *ibid.*, 1st ed.,18)

これを要するに、Scott と Clothier は、労働者が持っている「Man power(労働力ないし人的動力)は労働者の能力、興味、適性能力(能力を発揮する機会)という3つの要素の調和の上に成り立っている」と説いている。但し、彼らが挙げた3つのうち、興味と適性は同類項であるため、これらを整理統合すると、①能力と②興味・適性の2側面に収斂され得よう。

それでは、「能力」と「興味・適性」とは何であり、その出自は何処にあり、従前のものどう異なっていたのであろうか。この点について以下の節で検討したい。

3. 生成期の「Man power」の理念形成の背景と基盤

前節でみたとおり、1920年前後前後に現れた Personnel という理念(労務管理の理念)の3つの柱の中のひとつである Man power という理念は、人の「能力・興味・適性」などを重視した点に特徴があった。かかる Man power という理念は、①第一次大戦中にアメリカ陸軍において産業心理学者達が中心となって設置された人事委員会での研究成果や熟練の衰退に伴って生成してきた職務分析の技法、及び②フォード：システムの台頭、などを背景として生成してきた。

そこで以下これらの点を改めて検討してみよう。

1) アメリカ陸軍の人事委員会の成果と職務分析の生成

「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく、能力・興味・適性を考慮すべきである」という発想は、当時の産業心理学者達を集めて1917年に設置されたアメリカ陸軍内における人事委員会の研究成果に由来している。¹⁰⁾

1917年8月5日、アメリカ陸軍内に「兵士の最も効率的な配置を目的として、兵士を分類(Classification)するための委員会」が設置された。¹¹⁾ この委員会は、W. D. Scott が委員長となり、E. L. Thorndicke が議長、J. B. Watson や R. C. Clothier などもメンバーとして参加した。この委員会では約300万人の兵士を分類し、そのうちの凡そ120万人が能力に応じた職務についたが、兵士を分類するための最も重要な研究は「適性配置のための知能テスト」であった。知能テストは、グループテストと個人テストという2つのタイプがあった。

グループテストにはアルファテストとベータテストの2種類があり、前者は①指揮命令テスト、②算数テスト、③実践的判断テスト、等々から成っており、後者は①評点(Point scale)法、②スタンフォード・ビネ(the Stanford-Binet)法、③作業適性検査基準(the Performance scale)法、等々から成っていた。¹²⁾

また、兵士を分類する技法そのものについては、W. D. Scott と E. L. Thorndick が各々新しい評価基準(Rating scale)を開発した。前者の Scott Rating scale は5つの基準

(①肉体的資質, ②知性, ③リーダーシップ, ④個性, ⑤奉仕する力) から成っており, 後者の Thorndik Rating scale は人間の資質を 12 に分類した。すなわち, ①命令を出す力, ②人間的魅力 (popularity), ③軍事的訓練に耐える力, ④実行力, ⑤知性 (アカデミックな学習も含めた), ⑥総合的な運動能力, ⑦機敏さ (瞬発力), ⑧ビジネス能力, ⑨協調性, ⑩体力, ⑪性格, ⑫勤勉さ。¹³⁾

以上のように「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく, 能力・興味・適性を考慮すべきである」という前提のもとに開発された「知能テスト」や「人材の分類法」(Rating scale) は「職務分析」(Job Analysis) の開発 (熟練職種から職務への転換) と共に, 「適性配置」, 「適性訓練」などの労務管理の最も基本的な技法として, 生成期 (1920 年代) に一般企業へ導入されていった。

そこで以下, 職務 (Job) 概念の生成についてみてみよう。

1912 年にシカゴで E. O. Griffenhagen が「職務研究」(Job study) と呼ばれる分析のパイオニア的仕事をした。¹⁴⁾ 「職務」(job) とは, 従前の熟練を媒介とした「職種」(occupation, craft, task) と異なり, 一工場ないし一作業工程における相対的に違う仕事群を分析し, 分類したものであり, 後にみるフォードシステムによる熟練の解体に伴う仕事の細分化 (極度の専門分化, ないし単純化の極みの分業) の進展と共に出現したものであった。

第一次大戦前後から職務分析は重要な人事労務管理の技法となり, 1922 年には国立人事労務協会 (NPA : National Personnel Association) は下記のような「職務分析」(Job Analysis) の規定を行った。すなわち, 「職務分析は職務の構成要素の規定と仕事遂行のために必要な人的資源の確保のプロセスである。」¹⁵⁾ 1920 年代までに, 多くの企業で人事労務のデータの要として職務分析が導入され, これに基づいて職務記述書や職務明細表などが作成されていった。¹⁶⁾

これを要するに, アメリカ陸軍の人事委員会の研究成果である「知能テスト」や「人材の分類法」と共に, 「職務分析」が企業に導入されることによって, 労働者の「適正配置・訓練」などが生成期の労務管理 (とりわけ労働力管理) の最も基本的な管理技法となったが, このような技法を支えた理念はまさしく「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく, 能力・興味・適性を考慮すべきである」という「Man power の理念」(労働力像) であり, こうした理念は当時の産業心理学者達 (Scott, Clothier, Tead, Metcalf, Thorndicke, Watson ら) によって考え出されたものであった。

それでは, 次にこうした新しい理念生成の技術的基盤について検討してみよう。

2) テイラーからフォードへ (熟練の衰退と職務形成の技術的側面)

周知のとおり, テイラーの「科学的管理」の中心課題は「成行管理」(19 世紀末の能率増進運

動)のもとで蔓延していた「労働者の組織的怠業」の原因を究明することにあつた。テイラーは、それを「賃金支払制度中ではなく、賃率の設定の非科学性、すなわち課業決定の非科学性」の中に見出した。そのため、彼は綿密な「動作研究」や「時間研究」に基づき、一日の標準作業量の決定を前提とした「課業(task)管理」の体系を纏め上げたのである。¹⁷⁾

ところで、テイラーのいわゆる「課業」は「かなりな熟練」を媒介とした専門機の段階に開発されたものであつた。三戸公博士によると、「典型的な機械たる工作機械は万能機——専門機——単能期の段階的發展を遂げる。万能機は、一台で表面を削る・磨く・穴をあける等々の諸種の作業を行う。労働者は高度の熟練を要する・専門機は、例えば磨くあるいは穴をあけるなどの一種類の作業しかできない。しかし、穴あけなら、大きな穴も小さい穴もいろいろと為し、かなりな熟練性をなお必要とする。単能機となると特定の部品の穴だけをあけることとなり、熟練は全く不要となる。」¹⁸⁾「専門機段階に成立した管理体系がテイラーシステムである。その基本は、機械の操作方法の規格化、標準化、および機械化されていない作業の規格化、標準化である。作業の規格化、標準化を時間研究、動作研究によって行い、それに基づいて一日の標準作業量＝課業を設定し、課業遂行のために、労働者の選抜と教育、企画部の設置、職能式職長、差異出来高制、罰則などの課業実施体系が作り上げられた。」¹⁹⁾

このようなテイラーシステムにおいては、労働力は機械や部品と同じように扱われていた。当時の産業心理学者達はこの点を批判し、人の「能力・興味・適性」の問題と取り組んだのである。

ついで、単能機の段階になると、熟練は不要化し、仕事は「職能」とか「職種」と呼ばれていたものから、「職務」(Job)へと移行する。そこでの技術的基盤は作業の規格化・標準化(テイラー・システム)に代わって、移動組立法(ベルトコンベア方式)を駆使した製品の規格化・標準化(フォード・システム)が中心となる。ここでは一切の熟練は不要化され、ベルトコンベア・ライン上での相対的、且つ極度に細分化された単純な仕事(職務)が出現する。²⁰⁾ 各職務は分類せられ、格付けせられ、階層化せられる。

しかし、同時に他方において、各々の職務に適した労働力の採用・配置・教育訓練が必要となり、アメリカ陸軍の人事委員会の研究成果である適性配置のための「知能テスト」や「人材の分類法」との融合がなされたが、その際に前提となった理念が先にみたような、ScottやClothierらによって築かれた新たな「Man power(労働力)の理念」であつた。

ところで、このようにして生まれた労務管理生成期(1920年前後)の「Man powerの理念」とその後の理念との間には、そのような相違があるのであろうか。以下の節では1930年後半に生成した人間関係(Human Relations)論と1950年代後半に現れた行動科学における初期人的資源(Human Resources)論の理念との比較検討を行ってみたい。

4. 生成期以降の「Man Power(労働力)の理念」との比較検討

生成期の労務管理における Man power(労働力)という理念は、前節までにみたとおり、「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく、能力・興味・適性を考慮すべきである」という前提に立っていた。

しかし、この前提は当時の産業心理学者達が依拠していた本能説心理学の S - R(刺激-反応) 図式²¹⁾に基づき、個々の労働力の本能的・生理的側面(願望 = desire, 刺激 = stimulus, 感覚 = feeling 等)²²⁾が各々作業に適すか否かと言う点を考慮したにすぎなかった。すなわち、ここではあくまで作業が先行し、当該作業に対して個々の労働力の本能的・生理的側面が適すか否かという点が考慮されたにすぎなかった。このような「人よりも作業が先行する」という意味においては、テイラー等の従前の考え方と同類にすぎず、後の人間関係 (Human Relations) 論や行動科学 (Behavior Sciences) における人的資源 (Human Resources) 論などと比較すると、「経済人仮説の否定」の論理は貫徹されていなかったとみてよい。

1) 人間関係 (Human Relations) 論の理念

人間関係論の源流は 1924 年から 32 年にかけて行われた、いわゆる「ホーソン実験」にあり、この実験を通じて以下の諸点が明らかになった。

- ①労働力の能率は物的作業条件によって単純直接に規定 (S - R 図式で規定) されるのではなく、むしろ労働者の感情 (sentiment) によって規定されること。しかも感情の表現は個々の労働者の経歴と職場状況(単なる個人的感情だけでなく、集団に共通の感情)を考慮することによってはじめて理解できること。すなわち、従来の心理学の「本能説」(S - R 図式)や経済学の「経済人仮説」の否定。
- ②非公式集団 (Informal Group) の発見と、このような非公式集団を考慮した上でのインタビューング、カウンセリング、コミュニケーション・コントロール、リーダーシップ、協働ないし社会的均衡、等々の問題の提示。²³⁾

以上のように人間関係論の理念は、従前のものと比べれば、奥行きと幅がより広く深くなったとはいえ、幾つかの問題点を内包していた。

すなわち、第 1 に、感情 (センチメント) という概念は、後の行動科学の「欲求 (Needs) 分析」などに比べると労働者像の幅と奥行きが脆弱であり、第 2 に、非公式手段に重点を置くあまり、公式集団における労働力の位置と意味が明示されていない点にある。これらの諸点の克服は 1950 年代後半から台頭した行動科学における初期人的資源 (Human Resources) 論に委ねられることになる。

2) 行動科学における初期人的資源 (Human Resources) 論の理念

行動科学 (Behavioral Sciences) という名称の生成に関しては, J.G. ミラーや W. フレンチらによると²⁴⁾, 以下のように記述されている. すなわち, 1949 年にシカゴ大学の学者達の間で, 「行動を経験的に検証し得る一般理論」を構築しようという議論がなされ, こうした純学問的な要請によって「行動科学」という名称が生成したという記述がこれである.

しかし, 当時のアメリカ合衆国は国を挙げて「冷戦体制」の確固たる地盤を固め始めた時期である. とりわけ, 議会の中では「反社会主義」を強調する余り, 「社会科学」と「社会主義」が混同されて使われるという奇妙な情況 (いわゆるマッカシー旋風) が巻き起こっていた.²⁵⁾

したがって, 「社会主義者」のレッテルを貼られた「社会学者」は資金援助の停止²⁶⁾のみならず, 逮捕される危険性まであったため, 社会科学に代わる名称の発案が学者間で緊急の課題となっていた.

行動科学という名称の生成 (1949 年) はまさにこのような状況を抜きにして考えることはできない. こうして, 「行動科学」という名を冠した「社会科学研究」は 1950 年代に入ると多くの大学や研究機関で隆盛を極めることになった.²⁷⁾

このような状況の中から, A. H. マズロー, D. マグレガー, C. アージリス, R. リッカート, F. ハーツバーグなどの初期人的資源 (Human Resources) 論が意思決定論 (サイモン) やサイバネティクス, ゲーム理論等と並びつつ行動科学の花形として発展して行くことになった.

さらに行動科学が飛躍的に強化・発展するに至る契機は, 1957 年後半のソ連による一連の宇宙開発の成功 (8 月 26 日に ICBM の実験, 10 月 4 日にスプートニク 1 号打ち上げ, 11 月 3 日に同 2 号打ち上げ) によりアメリカ全土を覆ったいわゆる「スプートニクショック」にあった. この「スプートニクショック」を契機として, 再び「反社会主義」はピークを迎えると同時に, 行動科学のさらなる強化・発展の必要性が叫ばれるようになった. その中の有力な動きのひとつとして, 1958 年 2 月に, R. K. マートンや J. G. ミラーら 15 人の有力な行動科学者による「行動科学の国家的援助の必要性」という報告書²⁸⁾ が出された. この中で, 彼らは次のような見解を表明した.

すなわち, 「アメリカはソ連などの社会主義圏よりも優位に立つべく, 物的にも精神的にも強固にならなければならない. この強固さを支える最も重要なファクターは Human Resources (人的資源) であり, つまるところ人々の健康・士気・動機付けである. これが行動科学研究の課題であり, これと関連した労働と企業における人間関係も重要な課題である.」

ここで行動科学の課題として取り上げられた「人々の健康・士気・動機付け, および労働と企業における人間関係」などの問題は初期人的資源 (Human Resources) 論の中心課題であると同時に, 労務管理の中心課題でもあった.

そこで以下, ①行動科学の定義と, ②初期人的資源 (Human Resources) 論の中心課題のよ

り具体的な内容について概観してみよう。

行動科学の定義に関する有力な説として、B. Berelson, J. Miller, H. B. English, 吉村融, 田中靖政²⁹⁾らを挙げることができる。ここで、彼らに共通する基本的なポイントを整理するならば、「行動科学とは、自然科学で確立された実験的、観察的方法を社会現象（人間行動）一般に積極的に援用しようという意図のもとに、既存の社会諸科学を再統合（ないし学際化）することにある。」

ついで、行動科学の一分野である初期人的資源論の内容と特徴については、第1に、方法論的には、心理学、社会学、文化人類学を中心に、あらゆる科学の研究成果を応用しようとする学際的³⁰⁾立場が濃厚である。第2に、「参加的組織」(Participative organization)、「自己実現 (Self-actualization) 的人間」などが、あらゆる組織あらゆる状況において普遍的に妥当する「唯一最良の途」(one best way)であるという規範的色彩が強い。具体的にはマズローの「欲求5階層説」、アージリスやリッカートの「参加的組織」、マグレガーの「Y理論」、ハーツバーグの「動機付け・衛生理論」などに共通する基本的な見解、すなわち「あらゆる人間は職務上で自己実現を得たいと欲し、また参加的経営があらゆる組織において普遍的に妥当する唯一最良の途である」³¹⁾という見解がこれである。

こうした考え方を前提として、労働力を Human Resources という用語で表現し³²⁾、それ(労働力)はさまざまな欲求 (needs) を持ち、さまざまな行動をなすものとみなし、つまるところ、そうした個人の欲求や行動を仕事(職務)ないし公式組織の目的に積極的に結びつけようとする、いわゆる「自己実現的労働力像」という理念(「参加的組織のもとで、仕事を通じて自己実現を達成する労働力」)を提示している。

すなわち、ここでは人間関係 (Human Relations) 論の「センチメント」(感情)よりさらに深い「ニーズ」(欲求)を前提とし、且つ公式組織と非公式組織の統合を視野に入れた理念を提示しているのである。

このような理念が現れた背後には、アメリカで1956年を境として歴史上初めてホワイトカラーの数がブルーカラーの数を上回るという画期的な出来事³³⁾が起り、ここに「肉体労働から知識労働 (knowledge work) へ」、「ルーティンワークから裁量ワークへ」への途が拓かれ、従来のような「与えられた仕事を決められた手順に従ってコツコツとこなす」というブルーカラー中心の理念から「仕事を通じて自己実現を達成する」というホワイトカラー中心の理念への変容が必然化したという状況があった。

5. 結びにかえて

以上でみたように、生成期(1920年代)の労務管理の理念 (Man power という労働者像) は

その後の人間関係 (Human Relations) 論や初期人的資源 (Human Resources) 論の理念と比べると、奥行きと幅が脆弱であった。すなわち、Man power という理念は「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく、能力・興味・適性を考慮すべきである」という前提を立てたが、この前提は本能説心理学の S - R(刺激-反応) 図式に基づき、個々の労働力の本能的・生理的側面 (願望, 刺激, 感覚など) が各々の作業 (職務) に適するか否かという点を考慮したにすぎなかった。つまり、ここではあくまで作業が先行し、当該作業に対して個々の労働力の本能的・生理的側面が適するか否かという点が考慮されたにすぎなかった。このような「作業が人よりも先行する」という意味においては、テイラーなどの従前の理念と同類にすぎず、後の人間関係論や初期人的資源論などの理念と比較すると、「経済人仮説の否定」の論理は貫徹されなかったとみてよい。

それにも拘わらず、テイラーなどの従前の理念と比べるならば、下記のような画期的な側面を持っていたと言えよう。

すなわち、生成期の Man power という労務管理理念は歴史上初めて「労働力を機械や部品と同列に扱うのではない」という新しい視点を打ち出した点において、その後の労務管理理念の発展 (労働力的人間的側面への考慮の幅と奥行き) の深化) へのパイオニア (最初の一里塚) となったのである。

つまり、「労働力を機械や部品と同列に扱うのではなく、能力・興味・適性を考慮する」という考え方の前提には個々の労働力の「願望・刺激・感覚」(労働力の本能的・生理的側面) が明示されており、これがその後の Human Relations(人間関係) 論における「センチメント」(感情) や初期人的資源 (Human Resources) 論における「ニーズ」(欲求) などの母胎 (先駆的形態) となったと位置づけることが出来よう。

その意味において、アメリカにおける労務管理生成期の Man power という理念は歴史的にみて充分評価に値するものと思われる。

注

- 1) 菊野一雄「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, 1969年4月, PP. 110f. しかし、「採用や解雇に関して、職長 (Foreman) と労務部 (Personnel Department) の雇用担当者との間の軋轢は、またこの時期 (1920年代) において特徴的であった。労務部に雇用の権限を集中する以前には、職長は自らの手で採用し、解雇する権限を有していた。しかし、1929年までに労務管理の仕事はスタッフとしての労務部の手中にあるということが一層一般化した」(G. E. Kahler and A. C. Johnson, The Development of Personnel Administration, 1923 ~ 45, Graduate School of Business, The University of Wisconsin Press, Monograph, 1971 (菊野一雄訳『アメリカ労務管理発達史, 1923 ~ 45年』石崎書店, 1981年, PP. 10 ~ 11))
- 2) 理念という用語は、論者によって必ずしも統一された使い方はなされていない。例えば、アメリカにおいても “philosophy”, “ideology”, “creed”, “thought” など、さまざまな用語が使われているが、厳密には

統一された用語はない。但し、「労務管理の理念」という場合は、労務管理の主体がその対象を如何に把握するかということであり、営利企業（資本主義企業）であれば、資本家ないし経営者が労働者を如何に把握するかという点に凝縮される。その意味から、労務管理の理念は資本家ないし経営者による労働者観（Concept of Labor）である。

- 3) Personnelという用語を直訳するならば、「人事ないし労務」であろうが、“J. D. Hackett”によれば“Personnel”の意味は「工場（shop）と事務所（Office）における全従業員（Employees）」をさす。＜J.D.Hackek, Labor Management, 1929, Applentom & CO., P.21＞したがって、Personnelの概念は資本家ないし経営者が工場と事務所双方の全従業員を如何に把握するかという問題である。1920年代のアメリカではPersonnelの概念は、①「人的動力（労働力）」（Man power）、②「人間の存在」（Human-being）、③「会社組合員」（A member of Company Union）という3つの側面から成っていた。
- 4) 例えば、J. D. Hackettによると、いわゆる1920年代のアメリカにおける労務管理諸職能は以下のように整理されている。
1. 雇用：①労働力給源、②面接、③職務分析、④選考、⑤配置、⑥フォローアップ、⑦欠勤と遅刻、⑧労働移動（labor turnover）
 2. 訓練：①作業場訓練（shop training）、②心理的訓練、③レクリエーション
 3. 安全：①事故防止、②火災防止
 4. 医療：①疾病予防、②診察と救急、③衛生（hygiene）、④衛生施設（sanitation）
 5. 財務的側面（financial）：①賃金、②労働時間、③保険（insurance）
 6. 「労使関係」（Joint Relations）：従業員代表制（employment representation）
など＜J. D. Hackett, ibid, P.22＞
- 5) アメリカにおいて、労務管理が企業の中で一定の地位と権限を獲得すると共に、管理部門（スタッフ部門）として体系化され、制度化されたのは凡そ1920年頃からであった。そして、それは第一次世界大戦（1914～1918年）終了後から大恐慌（1929年以降）に至るまでの、いわゆる「黄金の1920年代」（齊藤真『1920年代のアメリカ：岩波講座・世界歴史・第26巻』、岩波書店、PP. 252～254）において、フォード・システムや会社組合の台頭などを背景とした、産業合理化（無駄排除）運動と労働組合対策との二つの意味を内包しながら、企業の維持・発展のための、個別企業における一管理部門として成長を遂げたのである。
- 6) O. Tead and H. C. Metcalf, Personnel Administration —— it's Principles and Practice —— , 1st. ed., 1920, 2nd. ed., 1926, McGraw-Hill Co.
W. D. Scott and R. C. Clothier, Personnel Management——Principles, Practices and Point of View —— 1923, A. W. Show Co.
- 7) 菊野一雄「アメリカにおける労務管理理念の形成と社会思想——『人間の存在』（Humann-being）という労働者観を中心として——」（『武蔵大学論集』第18巻、第5・6号、1971年3月）
- 8) Tead, Metcalf, Hackett等の生成期の労務管理の代表的文献もほぼ同じような見解立っている。
- 9) W. D. Scott and R. C. Clotheir, ibid., 1st ed., PP.15～20
- 10) 心理学（当時は本能説が有力）は19世紀の最後の10年間に応用科学として発達し始めた。かかる応用心理学は20世紀初頭に科学的管理法（テイラーシステム）や雇用管理（労務管理の前身で1910年代に台頭したEmployment Management）の出現と共に、産業心理学として一般に知られるようになった。アメリカにおいて、当時の産業心理学の生成・発展に多大な貢献をなしたのはH. Munsterberg（ミュンスターベルグ）である。彼の代表的著作はPsychology and Industrial Efficiency, 1913, Houghton Mifflin Co. である。なお、当時の産業心理学の状況についての詳細は、C. C. Ling, ibid., PP.271～272を参照。
- 11) C. C. Ling, ibid., P.329

- 12) C. C. Ling, *ibid.*, P.331f
- 13) C. C. Ling, *ibid.*, PP.332 ~ 333
- 14) C. C. Ling, *ibid.*, P.286
- 15) NPA, *Job Analysis*, 1922
- 16) C. C. Ling, *ibid.*, P.287
- 17) 菊野一雄「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, 1969年, P.104); F. W. Taylor, *The Principle of Scientific Management*, 1911(上野陽一訳『科学的管理法の原理』, 産能大学出版社, PP.235 ~ 236)
- 18) 三戸公『官僚制』, 未来社, 1973年, P.122
- 19) 三戸公, 前掲書, P.123
- 20) まさに, チャールズ・チャップリンが映画「モダンタイムス」(1936年製作)で描いた世界である。
- 21) このような単純なS-R図式に基づく本能説は, その後, 行動主義心理学として発展したが, 後年, ハイエク(ノーベル経済学賞受賞者)は「刺激と反応によって人間の行動を説明するモデルでは, 人間の心理は説明できない」と鋭い批判を投げかけている。(池田信夫『ハイエク:知識社会の自由主義』PHP新書, 2008年, P.81)
- 22) 願望(desire)などの考え方が労務管理に応用されたのは, J. B. Watsonの「本能説」に触発されたW. I. ThomasやF. Zealanckiらである。(O. Tead and M. C. Metcalf, *op. cit.*, 1st ed., PP.14 ~ 19,)
- 23) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and Morale*, 1941 (レスリスパーガー他著, 野田一夫, 川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, P.20, P.48, PP.129fを参照)
- 24) J.G.Miller, "Toward a General Theory for the Behavioral Sciences", *American Psychologist*, Vol.10, 1955, P.513; W. French, *The Personnel Management Process*, 3rd ed., 1974, P.29, P.739
- 25) 「第二次世界大戦後の“行動科学”(この用語は“社会科学”が数人の議員によって“社会主義”と混同された, いわゆるマッカーサー旋風の時期に一般化した)とその新名称である“組織論”はほぼ古い学派にとって代わった。けれども, この学問の推進者には経済学者よりも社会学者や心理学者が多くを占めてきた。そして企業組織が彼らの興味を中心であった。彼らの多くは, 昔の学者が自らを制度主義者と考えたのと同じように, 自らを行動科学者と認めた。」(M.Derber, *Research in Labor Problems in the United States*, 1967, P.93, 菊野一雄訳); K. E. Boulding, *Economics as a Sciences*, 1970 (清水幾太郎訳『科学としての経済学』日本経済新聞社, P.72; 南博『行動理論史』岩波書店, 1967年, P.215)
- 26) 「アメリカでは社会科学(Social Sciences)と社会主義(Socialism)が混同されて使われるという状況があるため, (行動科学という言葉は一菊野一)後日この学問分野が経済的な援助を受けるような場合によいということである。」(犬田充「アメリカ行動科学の現状」—『思想』岩波書店, 1964年8月号, P.51)
- 27) 例えば, エール大学(C. アーヅリス), ミシガン大学(R. リッカート), カーネギー工科大学(H. A. サイモン), マサチューセッツ工科大学(D. マグレガー), ハーバード大学(A. ゼルツニク), オハイオ州立大学(R. M. ストックディル), カリフォルニア大学(L. W. ポーター)らをはじめとする多くの大学や, 海軍研究所(1946年創立), フォード財団パロアルト行動科学高等研究センター(1951年創立)等々。
- 28) "National Support for Behavioral Sciences, February, 1958" in *Behavioral Sciences*, Vol.3, No.3, July, 1958, PP.217 ~ 227
- 29) 「周知のように, “行動科学”という名称はアメリカで生まれ, 行動科学そのものも主としてアメリカの知的風土の中で成長した。しかし, 行動科学がいかなる学問領域を包括する学問体系かという点に関しては, アメリカにおいても, あるいは日本においても必ずしも一致した見解は存在してこなかった。」(田中靖政「行動科学の地平線」—『思想』岩波書店, 1971年1月号, P.94) このように, 行動科学の定義に関しては定説はな

いが、一応の規定を試みているものは以下の通りである；J.G.Miller “Toward a General Theory for the Behavioral Sciences”, in L. P. White (ed.), *The State of the Social Sciences*, 1956；B. Berelson (ed.), *The Behavioral Sciences Today*, 1963；W.S.Wadia, “Management and the Behavioral Sciences? A Concept Scheme”, *California Management Review*, Vol.8, No.1, 1；H.B.English et al. (eds.), *A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Term*, 1970, P.62. なお、行動科学の生成・発展およびその内容と特徴については下記の文献に詳述されている。①大田充「アメリカ行動科学」, 南博「行動科学と行動学」(いずれも『思想』岩波書店, 1966年11月号所収)；②特集「現代社会と行動科学」(『思想』岩波書店, 1966年11月号所収)；③田中靖政『行動科学——情報時代の人間科学』筑摩書房, 1969年；④関, 犬田, 吉村著『行動科学入門』講談社, 1970年；⑤B. W. Benjamin (ed.), *Dictionary of Behavioral Science*, 1973；⑥南博『行動理論史』岩波書店, 1976年。

30) 学際的 (interdisciplinary ないし multi-disciplinary) 研究はプラグマチズムと並んでアメリカの学問を支配してきた特徴的な発想法といえよう。この(「学際」の)提唱者は R. Linton (*Science of Man in the World Crisis*, 1945) といわれている。

31) G. Strauss et al. eds., *Organizational Behavior*, 1974, P.7

32) J. W. Towler らは、D. マグレガー、R. リッカートらの理論を援用した後で、次のように述べている。「本書は労務管理の“職能”である従業員の管理に焦点を合わせる。近年、多くの論者が労務管理に対して Human resources management という用語を好んで使用してきている。」(J. W. Towler et al., *Problem of Politics in Personnel Management*, 2nd ed., 1972, PP.4～5, 菊野一雄訳)

33) 1956年を境として、ホワイトカラーの数がブルーカラーの数を上回り(1956年度は全米総就業者数に占める双方の比率は39%と同率)、1956年から1968年にかけて、ブルーカラーが焼く260万人しか増加しなかったのに対し、ホワイトカラーは約1,000万人も増加した。また、1968年には、ホワイトカラーは全米総就業者数の47%を占めるにいたり、ブルーカラーは36%に下降した。(W. Ginsburg, “Review of Literature on Union Growth, Government and Structure — 1955～1969” in *A Review of Industrial Relations Research*, Vol.1, 1970, P.210. 菊野一雄訳)

