

「雇用管理者協会」の一考察

—アメリカにおける福利制度展開との関連で—

A Note on the “Employment Managers’ Association”

伊藤 健市
Ken-ichi Ito

1. はじめに
2. 「雇用管理者協会」成立前史
3. 職業指導運動と「ボストン雇用管理者協会」の創設
4. 雇用管理者協会の展開と「全国雇用管理者会議」の発足
5. 全国雇用管理者会議と福利制度
6. 雇用管理者協会のその後の展開
7. 今後の課題

1. はじめに

アメリカにおいて、「雇用部」⁽¹⁾に代表的に示されるスタッフ部門が多く企業の企業に設置され、その部門の構成員である「雇用管理者」⁽²⁾が登場してくるのを促進した要因の一つに、各地で組織された「雇用管理者協会(Employment Managers’ Association)」の存在があったことは、周知の事実である。

雇用管理者協会には、当時まだ設置まもない各企業のスタッフ部門の代表者が集まり、彼らはそこで、それぞれの得た情報を交換し、その経験を蓄積しつつ、当時の企業が直面していた様々な問題の解決策を議論し合っていた。そこで問題にされていたことは、企業における従業員対策のすべてを含んでいたといっても過言ではなからう。

一方、アメリカにおける企業内福利厚生制度（以下、福利制度と略す）の発展は、それまでの歴史的展開⁽³⁾の後を受けて、雇用部や雇用管理者の企業組織への登場とともにその速度を早め、その存立基盤を一定確保するに至った⁽⁴⁾。

この福利制度の普及・発展に関し、雇用管理者協会やそれらの協会が合同で開催した全国雇用管理者会議が何らかの役割を演じていたのではないだろうか。そこでこの小論では、雇用管理者協会およびその全国会議の展開を跡づけ、そのなかで福利制度がどのように扱われていたのかを考察し、それらが、福利制度の普及・発展にいかなる影響をあたえていたのかを分析してゆきたい。

(1)(2) ここで、「雇用部」「雇用管理者」というようにカッコ付きで使用したのは、それらが当時の代表的な名称であったにすぎず、すべてそのように呼ばれていた訳ではなく、様々な呼ばれ方をしていたからである。以下では、カッコを付けずに同じ趣旨で使用する。

(3) 拙稿「『福利制度担当者』の職務について」(『大阪産業大学産業研究所所報』第7号、1984年所収)を参照されたい。

(4) 拙稿「『雇用部』の機能について」(『大阪産業大学論集(社会科学編)』第61号、1984年12月所収)を参照されたい。

2. 「雇用管理者協会」成立前史

「雇用管理者協会」は、言うまでもなく雇用管理者という職名に代表される企業のスタッフ構成員が集まって組織したものであり、こういった協会が成立する背後には、このような職名を持つ管理者が多くの企業に出現していたことがあげられる。もちろん、彼らの出現を促した歴史的・社会的な要因があることは言うまでもない。この歴史的・社会的な背景について、すでに筆者は若干の検討を加えている⁽⁵⁾。そこで、そういった要因を踏まえた上で、この節では、このような職名を持つ管理者が、アメリカではいつ頃登場してきたのかという点のみをみておきたい。それは、雇用部に代表されるスタッフ部門の成立時期の確定という問題と関連してくる。

雇用部に代表される管理部門の成立について、例えば、ケネディ(D.Kennedy)は、1900年には早くもB.F.グッドリッチ社(B.F. Goodrich Company)に、そのような管理部門があったことを指摘している⁽⁶⁾。それは、「雇用課(employment bureau)」として知られ、その果たしていた機能は、「従業員の雇用(hiring)であり、そして、雇用に必然的に付随する職務を伴っていた」⁽⁷⁾とされている。ただ、この当時の多くの企業がそうであったように、この会社でも「雇用課」を指揮していたシュワルツ(O.T. Schwartz)には、雇用管理者という、その後一般に使用されるようになった職名は与えられておらず、単に雇用課の管理者として知られていたようである。エイルバート(Henry Eilbirt)は、この管理者を「雇用代理人(employment agents)」と呼んでいる⁽⁸⁾。また、ナショナル金銭登録器社(National Cash Register Company)は、1902年に「労務部(labor department)」を設けていた⁽⁹⁾。この「労務部」は、労働者の苦情や会社に適合しない労働慣習(labor practices)を処理するほかに、賃金と衛生・作業条件の管理、雇用、解雇、教育、必要な記録の保存といった問題を扱い、労働者と職長との関係改善に対し管轄権(jurisdiction)を持っていた⁽¹⁰⁾。

こういった初期の経験を経て、その後雇用部は多くの企業に設置されるようになる。この点について、ティード(Ordway Tead)は、「アメリカ合衆国では、組織の主要な管理部門(executive divisions)のなかで、明確で独自の名称をつけられた機能としての人事活動(personnel work)は、1912年頃から始まっている」⁽¹¹⁾と述べている。

しかし、彼は、残念なことに雇用部や雇用管理者の出現を1912年頃とする自分の見解について何ら明確な根拠を示していない。その点では、若干視角は異なるが、1919年4月の時点でのブルームフィールド(Meyer Bloomfield)の主張は、示唆に富んでいる。彼は、「あなた方は、10年前に書かれた企業管理(industrial management)の文献をくまなく探すことができ、そして、『雇用管理(Employment Management)』という言葉が使用されていないこと、もしくは、人事・雇用管理者(personnel or employment supervisor)の活動が述べられていないことを見出すであろう」⁽¹²⁾と指摘していた。彼は、1918年7月の論文でも、「8年前には、おそらくこの問題(雇用の専門家)についての問題—注、伊藤)に関して、何の言葉も見つけられ

(5) 同上、参照。

(6)(7) D.Kennedy, "Functions and Scope of the Employment Department," *Industrial Management*, Vol.57 (June, 1919), p.491.

(8)(9)(10) H.Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review*, Vol.33(Autumn, 1959), p.353.

(11) O.Tead, "Personnel Administration," *Encyclopedia of Social Science*, Vol.12, 1934, p.88.

(12) M.Bloomfield, "Introduction," Daniel Bloomfield ed., *Selected Articles on Employment Management*, H.W. Wilson Company, 1920, p.1.

なかったであろう」¹³と述べていた。つまり、1910年以前には、「雇用管理」という言葉も雇用管理者という職名も存在していなかったと主張しているのである。もちろん、文献に見当たらないことが、實際上そういった職名が存在しなかったことを意味する訳ではないが、そういった職名のもとでなされる職務、つまり、その職名のもとにあった管理者の果たしていた機能が、いまだ問題にされる時期ではなかったことは理解できる。そして、この小論で問題にしている「雇用管理者協会」は、そのような状況のなかではまだ登場するべくもなかった。

以上のように、アメリカでは、その数は少ないものの、今世紀初頭頃より企業の管理部門のなかに従業員の雇用を中心とした「人事活動」を遂行する特定の部門が成立し始めていた。その部門が一般的に雇用部、そしてその部門の管理者が雇用管理者という名称で呼ばれるようになるのは、ブルームフィールドの指摘にもあったように1910年以降のことである。ティードは、先の引用に続けて次のように述べている。「その時(1912年頃—注、伊藤)には、少なくとも12の企業が、一人の管理者のもとに、労働生産性を向上させたり従業員の好意(good will)を啓発するためになされねばならない諸活動を統合することの有利さを見出していた」¹⁴と。

しかし、「有利さ」を見出していたものの、どういった機能を、どのような組織のもとで、どういった手段でもって実施するかは、個々の企業における管理者の判断にまかされており、彼ら管理者の経験を総合しようとする試みはなされていなかったのである。そういったなかで、1911年12月に「ボストン雇用管理者協会(Boston Employment Managers' Association)」が成立する¹⁵。このことは、一方で、雇用管理者という職名をもつ管理者が企業の管理組織のなかに存在し始めていたことを示唆するものであったし、他方では、これら多くの管理者がそれぞれの経験を披露し、その「有利さ」を積極的に主張することで、雇用管理者に代表されるスタッフ構成員が、その後他の多くの企業にも出現するに至る契機を与えることにもなった。

レスコーヒャー(Don D. Lescohier)は、その後の展開に関して、こういった職名について第1次大戦までに6つのものが確認されたとして、Employment Manager、Personnel Manager、Industrial Relations Secretary、Employees' Service Director、Labor Manager、Welfare Manager(これは評判の落ちた職名だと彼は主張している)を列挙している¹⁶が、第1表にも示したように、第4節でみる1918年5月9—11日にロチェスターで開催された第4回全国雇用管理者会議に出席した人々が示した職名には様々なものがあつた。しかし、そのなかでも

(13) M.Bloomfield, "First Epock of a New Profession," *Industrial Management*, Vol.56(July, 1918), p.62.

(14) O.Tead, *op. cit.*, p.88.

(15) John M. Brewer, *The Vocational-Guidance Movement, Its Problem and Possibilities*, Macmillan Company, 1918, p.120. なお、この協会の創設時期についてはいろいろな説がある。トムソン(D.Thompson)は、1912年の秋としている(D.Thompson, *Personnel Research Agencies*, U.S. Department of Labor, Bureau of Lador Statistics, Bulletin No.299, p.101. 以下、この労働省の公報は*Bulletin*と略す)。また、リンク(C.C.Ling)も1912年としている(C.C.Ling, *The Management of Personnel Relations, History and Origins*, Richard D. Irwin, Inc., 1965, p.299.)。ただし、トムソンは、1912年秋としているものの、それまでに非公式な会議を幾度が行っているとしている(*Ibid.*, p.101.)。ここでは先のブリュワーの説に従って、1911年12月としておく。

(16) D.D. Lescohier, "Working Conditions," John R. Commons ed., *History of Labor in the United States, 1896-1932*, Vol.III, Macmillan Co., p.326.

「雇用管理者(employment manager)」が圧倒的に多かったようである。この点で、雇用部や雇用管理者の展開にとって「雇用管理者協会」の果たしていた意義は大きく、その後の発展を一定規定していたといっても過言ではないであろう。ただ、この第1表に関してここで注目しておきたいのは雇用管理者が圧倒的な数を占め、その他にも「employment」という名称を附された職名が多いなかで、その数は少ないものの「personnel」や「labor」を附された職名や若干数ではあるが「industrial relations」を附されたものが登場してきていることである。職名の変遷だけで雇用部の機能変化を主張するのは根拠としてはいささか脆弱だが、このことは雇用部から「人事部(Personnel Department)」への継承・発展とその機能の拡大を示しているのではないだろうか。なおこの小論では、アメリカの第1次大戦参戦前における状況だけをその分析対象とするため、この点の解明は、第1次大戦参戦後を分析対象とする別の機会に譲らねばならないことをここで断っておく。

第1表

職名	人数
employment manager	223
superintendent (assistantも含む)	59
employment supervisor	14
employment director	12
employment and welfare manager	11
labor manager or superintendent	11
personnel manager or director	8
superintendent of employment	7
superintendent of labor	7
service manager or supervisor	6
employment agent	6
manager welfare department	5
works manager	5
welfare manager or director	4
superintendent of labor and safety	4
service supervisor	3
manager industrial relations	2
superintendent of labor and welfare	2
manager labor and service	2
employment and service manager	2
superintendent of welfare	2
safety director or manager	2
superintendent of safety and employment	2
manager social service	1
その他(分類不可能なものも含む)	249
計	649

(出所) U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Bulletin No.247,
Proceedings of the Employment Managers' Conference, Rochester. pp.228-249.
 なお、この表は、出席者の署名した職名によって伊藤が集計したものである。

3. 職業指導運動と「ボストン雇用管理者協会」の創設

アメリカの企業では、前節でみたように今世紀初頭から、本格的には1910年頃から「雇用」をその職務の中心とした管理部門や管理者が登場し始める。そして、こういった管理部門や管理者が多くの企業にみられ始めたなかで、「雇用管理者協会」として最初のものが登場してくる。すでに述べた「ボストン雇用管理者協会」がそれである。この協会は、1911年12月にボストン職業指導局(Boston Vocation Bureau)の業務の一環として組織された。ブリューワー(J.M.Brewer)は、彼の職業指導運動を研究した書物のなかで、ボストン職業指導局が行ってきた重要な10項目の活動について述べている。

その10項目の活動とは、

1. ボストンの学校に職業指導を定着させ、ボストンの教師用に職業指導の訓練講座を設けたこと、
2. 1911-13年にハーバード大学、1914-15年にカリフォルニア大学で夏季講座を開講、同様の講座をインディアナ大学とコロラド州グレーリーの州立師範学校(State Normal School, 高校卒業者がはいる2年制の初等教員養成の学校一注、伊藤)でそれぞれ夏季講座を開講、1913-14年にボストン大学で、1916-17年にコロンビア大学の教員養成大学(Teachers College、初等・中等学校教員養成のための4年制大学一注、伊藤)でそれぞれ始まった1年間の講座を開講したこと、
3. 1910年にボストン商業会議所(Boston Chamber of Commerce)と協力して第1回全国職業指導会議(First National Conference on Vocational Guidance)を開催したこと、
4. 1911年に *The Vocational Guidance of Youth* を出版したこと、
5. 職業(trades)・経営(businesses)・専門的職業(professions)に関するパンフレットや書物を出版したこと、
6. ヨーロッパやプエルトリコにおける職業指導の調査と1914年に *The School and the Start in Life* を出版したこと、
7. 1911年にボストン雇用管理者協会を組織したこと、
8. 1915年に *Youth, School and Vocation* と *Reading in Vocational Guidance* を出版したこと、
9. 1916年に *Business Employments* と *The Shoe Industry* を出版したこと、
10. 次にみる11項目からなる現在の活動リストに示される、通信業務・会議の開催・面接の実施・講演の開演、であった⁽¹⁷⁾。

出版・調査・啓蒙活動・講座開講・講演会などの実践活動と並んで第7番目の項目に、ボストン雇用管理者協会を組織したことが掲げられていることに示される通り、この協会はボストン職業指導局が主体となって設立したものであった。

また、この書物執筆当時(この書物の出版が1918年なのでその直前の状況を述べていると思われる、注一伊藤)のボストン職業指導局の果たしていた11項目に及ぶ活動についても彼は記述している。

(17) J.M.Brewer, *op. cit.*, pp.24-25.

その11項目の活動とは、

1. 計画と方針に関する文書の通信業務、
2. 実際に指導を求めている人々の相談にのること、
3. 教師・使用者・労働組合・ソーシャルワーカー・立法者との協議、
4. ボストン大学とコロンビア大学の教員養成大学での職業指導講座の開講、
5. 各種の協会(associations)・学校・クラブでの局長もしくは副局長による講演、
6. 職業に関する出版物に結びつく調査、
7. 職業指導や職業教育に関する文献図書館の維持管理とその一般大衆への公開、
8. 職業指導を調査している大学生の相談にのってやり、そして助力してやること、
9. ボストン・フィラデルフィア・サンフランシスコ・ニューヨークにおける雇用管理者協会の設立とその指導に関して援助してやること、
10. 職業指導の会議と大会の計画を補助すること、
11. 未青年者とニューヨークの公立学校に対する職業選択に関する助力計画の組織化、であった¹⁸⁾。

第9番目の項目に上げられているように、当時ボストン雇用管理者協会に続いて設立された地方協会の主要なものは、このボストン職業指導局の援助のもとに組織されていたことがわかる。ボストン職業指導局は、ボストン雇用管理者協会だけでなく、その後設立された地方協会のいくつかのものとの関係をもっていたのである。では、この関係はどういった側面から生じてきたのであろうか。ボストン雇用管理者協会の果たしていた機能を見る前に、当時の職業指導運動と雇用管理者協会との関連を簡単に考察しておきたい。それには、職業指導とは何であり、それがアメリカではどういった問題意識をもって、つまりどのような問題の解決を意図したものとして登場してきたのかを知る必要がある。

職業指導は、個々人の就職先を見つけること—就職斡旋—ではなく、個々人に最適な仕事の種類をみつけ出してやることにその目的を持つ。そして、その職業への適応とその職業での発達を含めた全人格的発達を意図するものである。つまり、配分・適応・発達こそが職業指導の目的とするところである¹⁹⁾。この3つの機能は、長い職業指導の歴史のなかで培われてきたものであって、初めからこれらの機能を持つものとして登場した訳ではない。よって機能の変遷とともにその内容も変化する。先のブリューワーによれば、成立直後の職業指導がその内容としていたことは、職業選択にあたっての情報と能力発見機会の提供、能力発見と職業への準備に適した学校選択についての忠告、昇進・職業転換・就業後の教育・より進んだ研究への忠告、特定の職位や職業への就業の監督²⁰⁾、といったことであった。

この職業指導は、19世紀末から20世紀初頭のいわゆる「世紀の転換期」における独占の形成とともに欧米各国においてほぼ時期を同じくして登場している。それは、大企業の出現＝独占化のなかで生じた産業構造と生産様式の変化とそれを反映する労働力構成と労働力需要構造の変化、そしてより大規模化した恐慌とそこでの大量失業の発生、労働者数の増大とともにその深刻度を増した労働移動、ことにこれらの点の若年未熟練労働者への影響—就業難、

(18) *Ibid.*, p.26.

(19) 後藤 豊治『職業指導』、明治図書、昭和55年、77-78ページ。

(20) J.M.Brewer, *op. cit.*, pp.1-2.

失業の危険などを背景に登場してきたのである。

特に、1893-6年の恐慌と不況を経て1897年から始まった好況のなかで、鉄道・鉄鋼をはじめとした金属機械工業における独占体の出現がみられたアメリカでは、独占の形成によってより一層急速化した機械化のもとで労働力構成の急激な未熟練化が進んだ。労働力供給源を移民でまかなってきたアメリカでは、この未熟練化は移民労働者への就業機会を提供したが、一般の学卒者にはかえって否定的な局面をもたらした。そのような状況のなかで、産業予備軍としての新規学卒者の労働市場への分配が新たな問題として表面化してくるのは当然のことであった。特に「西漸運動」が終わり、アメリカ生まれの者が都市労働者として生活してゆかざるを得なくなった当時の状況のもとでは、この点の解決は大きな社会問題となっていた。それは、職業選択の重要性と最善の職業選択を実施しうる教育課程の再編・強化、それに供する情報の蓄積と整理の必要性を現出せしめた。ここに、企業が主体となって実施する職業選択の「科学化」としての心理学的テストをはじめとする各種のテストの利用と並んで、職業指導がこの時期に登場する必然性があった。

アメリカにおける職業指導は、先のブルームフィールドが1901年に組織したボストンの「市民館(Civic Service House)」で、パーソンズ(F.Parsons)がカウンセリングを始めたことにその端緒を持つ⁽²¹⁾。その後、各種の職業の分析的研究や調査を実施した「職業院(Breadwinners' Institute)」と名づけられた独立機関が彼らによって創設され、1908年4月23日にはボストン職業指導局ができ、ここに職業指導を主導する組織が完成したのである⁽²²⁾。パーソンズは、同年出版された『職業指導の原理と問題(Principles and Problems of Vocational Guidance)』のなかで初めて「職業指導」という概念を使用し、この分野の研究に先鞭をつけたのである⁽²³⁾。そして、「1909年の初春に、ボストン教育委員会(School Committee of Boston)は、公立学校の卒業生援助用の職業指導計画を提供してもらうことをボストン職業指導局に対して要請することを決議⁽²⁴⁾したのであって、教育委員会がこの職業指導局の提案を受け入れた1909年6月7日以降⁽²⁵⁾ボストン職業指導局は、先の教育委員会や教育長と協力してボストンの公立学校の卒業生(特に高校、初等中学校の)を対象に職業指導の実践にたずさわった。もちろん公立学校の卒業生とは関係なく個人的な問題でもカウンセリングに依拠していた⁽²⁶⁾。また、他の職業指導を実践していた組織とも協力していた。その代表的なものには、Girls' Trade Education League と Boston Home and School Association などがあつた⁽²⁷⁾。さらに、大企業の経営者や教育者との非公式な会食を通して、彼らに職業指導局の活動を知らしめ、職業指導が「少年・少女や家庭・学校だけでなく、商業界や産業界にも同じように関連していること」⁽²⁸⁾を示した。また、多くの公開講座を開講し、その場でも上述のような活動の有効性を主張していた。

もちろん、こういった様々な組織ができ職業指導に関する研究が登場し、それへの関心が

(21)(22) *Ibid.*, p.23.

(23) 福山 重一「職業指導研究」、文雅堂銀行研究社、昭和33年、12ページ。

(24) M.Bloomfield, *The Vocational Guidance of Youth*, Houghton Mifflin Company, 1911, p.32.

(25) *Ibid.*, p.34.

(26) *Ibid.*, pp.42-43.

(27) *Ibid.*, p.43.

(28) *Ibid.*, p.65.

高まってくる背後には、それが必要とされる問題があったことは言うまでもない。この点は、アメリカでは当時大きな社会問題となっていた労働移動問題に帰される²⁹⁾。つまり、学校を出て就業した職業を継続し得ない多くの事例が存在したことから、職業への適性を確認し、職業選択方法を開発することの必要性が主張されたのである。それは、「職業指導運動(Vocational Guidance Movement)」として、1908年のボストン職業指導局創設以後、数年を経ずして全国に波及した。

こういった状況を踏まえて、ブルームフィールドは、一方で教育機関における職業指導を強化すると同時に、他方では受け入れ側である企業の「雇用管理者の資質・職務・条件の体系的な研究」³⁰⁾を実施していた。この点が、「職業指導の普及は雇用管理の普及と結びつけられて」³¹⁾おり、「その関係は偶然ではなかった」³²⁾のであって、「最初の結びつきは、Meyer Bloomfieldという人物に見出されるうる」³³⁾というエイルバートの評価に示されている。ブルームフィールドは、パーソンズの死後ボストン職業指導局局長として、最初の雇用管理者協会の創設に結びついた会議を開催し、それを指導していたのであった。そして、1910年にはボストン職業指導局によって、若年者に門戸を開放している職業に関する広範な調査が実施された。この調査の時点でボストン職業指導局は、多くの雇用管理者と接触し、彼らが雇用問題に関する会議を開催することに賛成しているという実感をつかんだのであって³⁴⁾、このことが先に示した10項目の活動の第3番目にあがっていた第1回全国職業指導会議の開催とそこでなされたボストン雇用管理者協会創設の提案へと結びついてゆくのである。

職業指導運動と雇用管理者との関連について、ウィリアム・フィーレンズ・サンズ社のフィーレン(A.L.Filene)氏は、1916年5月10日にボストンで開催された第2回全国雇用管理者会議の席上で、「この会議は、職業上の指導をうけていないわが国の青年や産業能率の保護管理に対して多大な貢献をなした職業指導運動の必然的な成果である」³⁵⁾と、職業指導運動と雇用管理者協会並びに全国雇用管理者会議との関係を述べている。そして、「雇用管理者は、学校と企業・産業との間を結びつける輪であり、われわれは今、彼らが占める職位の重要性を認識し始めている」³⁶⁾と続けていた。

アメリカにおける以上のような職業指導運動の展開のなかで、ボストン雇用管理者協会は「販売・財務・生産と同様、重要かつ注目に値する問題である従業員の選考・訓練・管理は、商業上及び産業上の諸活動のなかで別個の問題を構成している」³⁷⁾と主張していたボストン職業指導局の援助のもとに組織された。そして、ブルームフィールドによるとボストン雇用管理者協会には教育者や雇用管理者という、「以前には組織されたことのなかったこれらの人々が、情報(notes)を比較し合い、経験を交換し、公然と行われていることを理解」³⁸⁾するため

29) 注(4)の拙稿を参照されたい。

30) J.M.Brewer, *op. cit.*, p.31.

31) H.Eilbirt, *op. cit.*, p.357.

34) R.G.Wells, "The Work Program of the Employment Managers' Association of Boston," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*(以下、*Annals*と略す), Vol.65(May, 1916), p.111.

35) A.L.Filene, "Informal Addresses," *Bulletin* No.202, pp.11-12.

36) *Ibid.*, p.12.

37) R.G.Wells, *op. cit.*, p.112.

38) M.Bloomfield, "The Aim and Work of Employment Managers' Associations," *Bulletin* No.196, p.43.

に初めて集まり、そして、「従業員の漏出(Leakege)―防ぎうる漏出―とその漏出期間に社会が被る不就業(nonemployment)問題の複雑性によって示されるひどい浪費に対する責任について議論することを要請」³⁹⁾されていた。その会員数は、当初雇用管理者だけでなく教育者も含めて50数名であったが、先のブリューワーの書物が執筆された当時125名にまで増大していた⁴⁰⁾。

設立当初、主だった活動を行っていなかったボストン雇用管理者協会は、「最近(この論文の発表は1916年である―注、伊藤)になって、雇用管理者やその管理者のいる企業に対し、より重要で実践的なことをなすべき時期がきたと判断し」⁴¹⁾、次の2つのアウトラインにそってその活動を開始した。ひとつは、「雇用活動(employment work)に従事している人々の知識とその効果を高め、そして、今日における最新の展開に遅れないための手段を提供すること」⁴²⁾であり、もうひとつは、「『雇用管理』の重要性を強調し、この点を実際にそういった活動に従事している人々ばかりでなく実業界(business world)にも印象づけること」⁴³⁾であった。

このような活動方針のもとで、ボストン雇用管理者協会はいくつかの活動を実施し始める。ここでそのすべてについて言及することは不可能であるので、まずこの協会の目的を示し、その目的との関連で福利制度に関心を示していたことを明らかにしておきたい。

その定款(constitution)に記載されていたボストン雇用管理者協会の目的は、

1. 従業員問題の議論、すなわち、彼らの訓練と能率についての議論、
2. 雇用部の業務を管理する際の失敗や成功の解明に光明を投じるであろう諸経験の比較、
3. 従業員の資質を確かめ、彼らの発達を準備するための、最上の方法と試みに関する知識を持つ専門家や他の人々を招待すること。そして、より詳しくは、若年者のもっとも効果的な雇用に関する問題を研究すること、であった⁴⁴⁾。

そして、こういった目的との関連でこの協会が関心を持っていた問題は、従業員の①選考、②訓練、③管理、と彼らに対する④特別な活動、の4つであり⁴⁵⁾、このそれぞれの問題を研究するために4つの特別委員会が設けられていた。そこで問題にされていたことは、

1. 選考については、労働力供給源、応募者の獲得方法、検査(特定の職位に関する、a)一般テスト、b)メンタル・テスト、c)身体検査)、標準申し込み用紙、証明書の調査、資質の相対価値、応募者の選択、若年者と未経験者のなかから訓練と昇進に適した人物を選考すること、移民労働者の価値、事前になされる訓練と教育の価値、従業員を選択する際の将来における計画立案の必要性、以前の従業員が残した行動の跡(track)の保持、就職希望者のリスト(waiting list)、職長・監督者・各部門の長との協力、
2. 訓練については、直前予備教育の必要性、工場での教育、特別のクラス、社内学校、外部教育、定時制学校、補習学校と夜間学校、技術学校、企業における訓練の必要性、通信教育学校、昇進のための訓練、適切な予備訓練を獲得するための学校当局との協力、使用者の立場からみた現在の教育方法の欠点、職業指導訓練とその使用者に対する価値、外部教育活動における従業員の健康に対する危険性、

39) *Ibid.*, p.43.

40) J.M.Berwer, *op. cit.*, p.120.

41)42)43) R.G.Wells, *op. cit.*, p.112.

44) *Ibid.*, pp.112-113.

45) *Ibid.*, p.113.

3. 管理については、適切な環境と条件の有利さ、衛生、モラル、関心・熱心さ・忠誠心の確保と維持、工場規律、出来高作業、事故防止、従業員組織の有利さ、ある部門から別の部門への配置転換、昇進、好ましくない従業員と不能率な従業員の排除、新従業員導入に要する費用、労働移動の除去、一時休業(shutdown)に要する費用、解雇、
4. 特別活動については、健康、レクリエーション、休憩室、節約保険、年金、信用組合、ボーナス制度、利潤分配制、一般的な忠告、生活条件、社会生活、職業上の援助と助言、よりよく・より適した職位につくことの手助け、であった⁴⁶⁾。

最後の特別活動のなかに、福利制度と係わる諸施策が含まれている。このように、ボストン雇用管理者協会は、当時の企業が設置していた主だった福利制度を議論の対象として取り上げていた。ただ、それが「特別活動」という範疇でしかとらえられておらず、独立したものとして、つまり一定の体系のもとに選考・訓練などと同等の地位を与えられたものとしてはまだ理解されていなかったようである。

4. 雇用管理者協会の展開と「全国雇用管理者会議」の発足

前節でみたボストン雇用管理者協会創設の後、「雇用管理者協会設置運動(Employment Managers' Association movement)」⁴⁷⁾と呼ばれるように各地に同様の協会(それらはすべて employment managers' associationと呼ばれていた訳ではなく、society for the study or discussion of employment problem, executives' club, employment advisers' clubなどとも呼ばれていたようである)⁴⁸⁾が設立された。それぞれの協会は、「使用者と従業員の双方によって経験される浪費(wastes)のいくつかのものが避けられるように、そして、企業管理(industrial management)のなかで人事職能(personnel function)が適切な位置を占められるように、人事管理者(personnel executives)の共通の問題に関して議論し、経験を蓄積する」⁴⁹⁾という目的のもとに、当時の企業にみられた雇用管理者に代表されるスタッフ構成員を集め共通問題の議論や経験の蓄積をはかると同時に、「工場に従業員を実用的・科学的・人間的であるようなやり方で選考し、取り扱う方法」⁵⁰⁾を論じていたのであって、そこで議論されていた内容は、一般的には、「高い労働移動の減少、従業員の訓練、職長の訓練、従業員の選考、医療サービス、看護婦の活動」⁵¹⁾といったことであった。この点に関し、ボストン雇用管理者協会が果たしていた機能(これについては前節で見た通りである)の他に、もうひとつの具体例としてニューヨークにあった協会の行っていた活動について簡単にみておきたい。ニューヨークには、名称は雇用管理者協会ではないが類似の活動をしているものとして「雇用問題研究会(Society for the Study of Employment Problems)」があり、①労働力供給源、②従業員の選考、③職務の分析、④訓練方法・昇進の方法・物的諸条件・従業員の記録・報酬の支給方法といった諸点を含む従業員の保護、⑤解雇理由とその方法、といった問題を研究し

(46) *Ibid.*, pp.113-114.

(47) M.Bloomfield, "The Progress of Employment Managers' Associations," *Bulletin* No.227, pp.10-12.

(48) *Ibid.*, p.10.

(49) M.Bloomfield and J.H.Willits, "Foreword," *Annals* Vol.65(May, 1916), p.viii.

(50)(51) J.H.Willits, "Development of Employment Managers' Association," *Monthly Labor Review*, Vol.5 (Sep., 1917), p.85.

ていた⁵²⁾。また、他の諸都市の雇用管理者協会もボストンやニューヨークのそれとほぼ似通った活動を実施していたようである⁵³⁾。

このように各地に雇用管理者協会が設立され、雇用管理者という職名に代表されるスタッフ構成員が増大してきた点を反映して、1916年1月19・20日の両日には、ミネアポリスで「使用者と従業員の両者に関するいくつかの問題を議論するために」⁵⁴⁾、第1回全国雇用管理者会議(Employment Managers' Conference)が開催された。この会議は、ミネアポリス市民・商業協会(Minneapolis Civic and Commerce Association)の援助のもと、全国産業教育促進協会(National Society for the Promotion of Industrial Education)の第9回大会と合同で開催されたものであった。したがって、これには雇用管理者の他に、大学・工場・商業組織の代表が出席していた⁵⁵⁾。次いで、1916年5月10日には、ボストンでボストン雇用管理者協会の会議(Conference of Employment Managers' Association of Boston)が開催されていた。この会議は、第1回全国会議の発展・継承として開催されたものであり、その会議の名称には「ボストン」という地域的な限定はなされてはいるが、ボストンのあるマサチューセッツ州の他に、メイン・ニューハンプシャー・ロードアイランド・コネティカット・ニューヨーク・ニュージャージー・ペンシルベニア・メリーランドの合計9州からの代表が出席していた⁵⁶⁾。その意味で、この会議は、ボストン雇用管理者協会の会議ではあったが、当時の雇用管理者の存在・分布状況からみて、全国会議といってもさしつかえないであろう。また、実際アメリカでもこの会議を全国会議として扱っていた⁵⁷⁾。そこで、ここではこの会議を第2回目の全国会議として扱う。第3回目の全国雇用管理者会議は、1917年4月2-3日の両日、フィラデルフィアで開催された。そして、この全国大会の時点で雇用管理者協会は、ボストンのほかに、シカゴ、クリーブランド、デトロイト、ニューアーク、ニューヨーク、フィラデルフィア、ピッツバーグ、ロチェスター、サンフランシスコの合計10都市に存在していた。それら10都市の協会への参加企業は、約1,000社に及んでいた。そのうち、この第3回全国会議には、約500名の代表が出席していた⁵⁸⁾。第4回全国雇用管理者会議は、第1節で触れたように1918年5月9-11日の3日間、ロチェスターで開催され、第1表にも示しておいたように649名の代表が参加していた。そして、彼らは全国約20の雇用管理者協会を代表していた⁵⁹⁾。ただ、この会議は「新たな運動と新たな専門的職業にとって転換点をなしている」⁶⁰⁾というブルームフィールドの評価はあるが、その開催時期が第1次大戦への参戦後であったことから、若干それまでの3回の会議とその性格及び内容を異にしている。そこで、この小論では、「第1次大戦は雇用管理者が一本立ちするに際して最も重要な潜在的要因」⁶¹⁾ではあるが第1次大戦前に開催されていた第1回から第3回までの全国会議に焦点をあてておきたい。

では、これら第1次大戦参戦までに3回にわたって開催された全国会議ではどのような報告がなされており、そこでどのようなことが問題にされ、そして、そのなかで福利制度はど

(52)(53) J.M.Brewer, *op. cit.*, p.121.

(54) R.Meeker, "Introduction," *Bulletin* No.196, p.5.

(55) J.M.Brewer, *op. cit.*, p.122.

(56) "Introduction," *Bulletin* No.202, p.5.

(57) R.Meeker, "Introduction," *Bulletin* No.227, p.5.

(58) *Ibid.*, p.6.

(59)(60)(61) M.Bloomfield, "First Epoch of a New Profession," p.62.

のように扱われていたのであろうか。まず、個々の全国会議における報告を順次みてみよう。

第1回の全国会議では、以下の8つの報告がなされていた⁶²⁾。

- ①フィラデルフィアにあるカーティス出版社 (Curtis Publishing Co.) の雇用部の管理者であるクロシアー (R.C.Clothier) による、「雇用部の機能 (The function of the employment department)」、
- ②デトロイト商務局管理者クラブ (Executives' Club, Detroit Board of Commerce) の副会長であるフィッシャー (Boyd Fisher) による、「労働移動を引き下げる方法 (Methods of reducing the labor turnover)」、
- ③クリーブランド婦人局局長マルハウザー (H.Muhlhauser) による、「公共雇用局と企業の雇用管理者との関係 (Public employment bureaus and their relation to managers of employment in industry)」、
- ④ダートマス大学のアーモスタック経営管理・財務大学のパーソン (Harlow S. Person) による、「大学の経営学部と雇用管理者の訓練 (University schools of business and the training of employment executives)」、
- ⑤ボストン職業指導局局長のブルームフィールドによる、「雇用管理者協会の目的と活動 (The aim and work of employment managers' association)」、
- ⑥ミネアポリスのダンウッドイー産業研究所 (Dunwoody Industrial Institute) 所長のプロッサー (C.A.Prosser) による、「労働移動を引き下げる要因としての新徒弟制度 (The new apprenticeship as a factor in reducing labor turnover)」、
- ⑦ニューヨーク州教育局のスミス (W.C.Smith) による、「企業における移民の訓練 (Training the immigrant in industry)」、
- ⑧フォード社の雇用管理者であるバンディ (G.Bundy) による、「フォード自動車の雇用部の活動 (Work of the employment of the Ford Motor Co.)」。

この8つの報告に示される通り、第1回全国会議では、企業の管理組織に登場してまもない雇用部の機能と雇用管理者の果たしていた職務に関するもの、それらの出現をもたらした要因の一つである労働移動の問題が大きな比重を占めており、福利制度は報告の論題にはまだ取り上げられていなかったようである。ただ、①のクロシアーの報告のなかで、カーティス出版社の「福祉課 (welfare division)」が論究されている。

第2回の全国会議では、以下の11の報告がなされていた⁶³⁾。

- ①U.S.カートリッジ社 (U.S.Cartridge Co.) の能率監督者であるコーホー (H.B.Coho) による、「労働力供給源と彼らとうまくやる方法 (Source of supply and means of getting in touch with them)」、
- ②W.F.シュラフト・アンド・サンズ社 (W.F.Shrافت & Sons Corporation) のステイーリー (D.G.Steely) による、「従業員の選考と検査 (Selection and examination of employees)」、
なお、これと関連して次の③—⑤の3つの報告がなされている、
- ③デニソン製造会社 (Dennison Manufacturing Co.) のレイリー (P.J.Reilly) による、「職務分析 (Job Analysis)」。

⁶²⁾ *Bulletin* No.196.

⁶³⁾ *Bulletin* No.202.

- ④チェニー兄弟社(Cheney Bros.)の雇用管理者であるガードナー(H.L.Gardner)による、「心理テスト(Psychological tests)」、
- ⑤フォーリバー造船会社(Fore River Shipbuilding Corporation)のラーキン(J.M. Larkin)による、「訓練、昇進、配置転換、そして解雇(Training, promotion, transfer, discharge)」、
- ⑥アモスキーグ製造会社(Amoskeag Manufacturing Co.)のスワロー(W.C.Swallow)による、「雇用部用の記録とファイリングシステム(Records and filing systems for employment departments)」、
- ⑦ウィリアム・フィーレンズ・サンズ社(William Filenes' Sons Co.)のコリー(T.K.Cory)による、「従業員の選考と啓発(Selection and development of employees)」、
- ⑧フォーリバー造船会社の副社長で全般管理者であったスミス(H.G.Smith)による、「能率の向上と人員の資質の改善(Improving the efficiency and quality of the personnel)」、
- ⑨先のガードナーによる、「雇用部; その機能と範囲(The employment department; its functions and scope)」、
- ⑩デニソン製造会社(Dennison Manufacturing Co.)のデニソン(Henry S. Dennison)による、「労働移動を引き下げる諸方法(Methods of reducing the labor turnover)」、
- ⑪カーティス出版社のクローシアーによる「カーティス出版社の雇用部(Employment department of the Curtis Publishing Co.)」。

ここでは、雇用部の事例研究が2つ、労働移動に関する報告が1つと、前回の全国会議で中心となっていた報告が減少し、それにかわって雇用管理者の具体的な職務—労働力供給源、選考、職務分析、心理テスト、訓練、昇進、配置転換、解雇、記録とその維持、従業員の啓発、能率と資質の改善など—に関する報告が増加したことにその特徴があった。

第3回の全国会議においては、4つの論題のもとに20の報告がなされていた⁶⁴⁾。その4つの論題とは、

- ①企業における労働移動(The Labor Turnover in Industry)、
- ②労働移動の数値化と分析(The Figuring and Analyzing of Labor Turnover)、
- ③従業員の選考と雇用の終了(The Selection of Employees and Termination of Employment)、
- ④雇用後の追跡(Following up after Hiring)、であった。

これらの論題のもとに報告されていたものすべてを列挙することは無意味なのでここでは主要なものだけを取り上げておく。

①と②においては、GE社(General Electric Co.)のアレクサンダー(M.W.Alexander)が「労働移動の費用(The cost of labor turnover)」、第1回全国会議でも報告したフィッシャーが「いかにして労働移動を減少させるか(How to reduce labor turnover)」と「労働移動費の決定(Determining cost of turnover of labor)」、ノートン社(Norton Co.)の雇用管理者であり、ボストン雇用管理者協会の労働移動委員会の議長であったフィッシュ(E.H.Fish)が「労働移動の作表化(The tabulating of labor turnover)」、プリムトン・プレス社(Plimpton Press Co.)の雇用管理者であったウィリアム女史(J.C.Williams)が「プリムトン社での労働移動の減少(The reduction of labor turnover in the Plimpton Press)」というように労働

64) *Bulletin* No.227.

移動について5つの報告がなされていた。なお、労働移動については、③のなかでウィリアム・フィーレンズ・サンズ社の雇用管理者であったギルマン(J.T.Gilman)が「離職理由の分析とその利用(Analysis of reasons for leaving and their use)」というどちらかといえば労働移動と関係する報告を、さらに④のなかでF・R・プラム社(Fayette R. Plumb Inc.)の総務部長(secretary)でフィラデルフィア雇用問題討論協会(Piladelphia Association for the Discussion of Employment Ploblems)会長のウィリアムス(J.M.Williams)が行った「われわれが労働移動を引き下げるためにやってきたことの現実的説明(An actual account of what we have done to reduce to reduce our labor turnover)」という報告も含めると、都合全報告の三分の一に当たる7報告になる。

③では、ゼネラル鉄道信号会社(General Railway Signal Co.)の雇用管理者であったフッベル(N.D.Hubbell)が「雇用部の組織と範囲(The organization and scope of the emplyment department)」、スコット(W.D.Scott)が「カーネギー工科大学での職業選択(Vocational selection at the Carnegie Institute of Technology)」、第2回全国会議で報告したガードナーの「チェニー兄弟社の選考問題(The selection plobrem of Cheney Bros.)」がそれぞれ報告されていた。

最後の④は、この会議の特徴をなしている。労働移動や雇用部の問題並びに選考をはじめとする諸点についての報告は、この会議ばかりでなく第1・2回全国会議でもみられた。しかし、この第3回全国会議では、「雇用後の追跡」のなかで4つの特徴的な報告がなされていた。この点を次節との関係でより詳しくみておこう。4つのうち2つは、共済組合(employees' benefit association, mutual aid association)を扱ったものである。残りの2つは、クロスクラフト社の雇用・サービス部(employment and service department)の管理者であったギルソン女史(M.B.Gilson)による「クロスクラフト社の雇用・サービス部の活動(Work of the employment and service department of the Clothcraft Shops)」と、イースタン製造会社(Eastern Manufacturing Co.)のホスキンス(J.Hoskins)による「イースタン製造会社のサービス活動(Service work of the Eastern Manufacturing Co.)」であって、ともにサービス部とサービス活動という福利制度にかかわる報告であった。

以上のように、第1回から第3回の全国会議にかけて、当時問題となっていた雇用部の機能や労働移動問題が取り上げられていた。そのなかで、福利制度は、当初雇用部の果たしていた機能のほんの一部にすぎなかったものから、当時それほど多くの企業にみられた訳ではないが(第1表でもwelfareの附された職名は少なかったようである)、サービス部門やサービス活動として自立化し、それまで漠然としていたものから体系だったものへと変遷していったことが理解できる。

5. 全国雇用管理者会議と福利制度

ボストン雇用管理者協会において福利制度がどのように扱われていたかについては、すでにみた通りである。そこでこの節では、前節で取り上げた全国雇用管理者会議における報告のなかで、福利制度がどのような位置づけを与えられていたのかを、いくつかの報告に依拠しつつ解明しておきたい。

第1回全国会議では、8つの報告がなされており、そのなかのクローシアーの「雇用部」の機能に関する報告に、福利制度との関連箇所を見出すことができる。彼は、第2回全国会議

においても前述のように、同じような論題で報告していたほか、「カーティス出版社の雇用活動(The employment work of the Curtis Publishing Company)」という論文も執筆していた⁶⁵⁾。これら3つの論文は、若干の差異はあるものの、ほぼ同じ内容である。彼は、雇用部の機能を、単に従業員の選考や雇用といった狭いものとして考えるのではなく、従業員の能率の開発とその発達をも含むものとする。このような理解のもとで、彼は、雇用課(employment division)、医療課(medical division)、教育課(instruction division)、福利課(welfare division)の4つの課に分割された当社の雇用部が、それぞれ独自の機能を遂行していたと主張する。ここでは、福利制度との関連で福利課だけを取り上げておきたい。

福利課は、「労働者にとって好ましい精神的背景を作り出すこと」⁶⁶⁾にその目的を持ち、その課の活動を、幸せで満足し心配のない従業員、そして好ましい身体的条件のもとで働く従業員は、そうでない従業員よりもよりよい仕事をなすであろうし、より多くの仕事をするであろうという確信のもとに実施していた⁶⁷⁾。つまり、従業員に満足感を与えることで彼らの作業能率の向上をはかり、また当時問題となっていた労働移動にも対峙しようとしていたのである。そこでは、「福利制度(welfare work)は、利他主義でも慈善でもない」⁶⁸⁾のであって、「企業は今や、職員(personnel)をあらゆる事業のなかで考慮されねばならない重要な一つの要因とみなしており」⁶⁹⁾そのことから、「福利部(welfare department, 内容は福利課のことを指していると思われる一注、伊藤)の仕事は、経済的に必要なものである」⁷⁰⁾という彼の考えが出てくる。この福利課は、照明・大気・衛生設備・エレベータといった労働条件への注意のほかに、レストラン・共済組合・退職年金・従業員クラブ・貯蓄基金・親睦会(social meeting)⁷¹⁾・休憩室・図書館・訪問看護婦・カーティスカントリークラブ⁷²⁾といった施策や施設に関心を持っていた。

クローシアーは、この報告のなかで、これまで利他的とか慈善的であるといった非難を受けていた福利制度の存在根拠を、「福利制度に使われた1ドルは、その見返りとして100セントをもたらすに違いない」⁷³⁾という経済的側面におき、そこでは、「福利制度は、望ましく、信頼でき、常識的なものへと完全に変容されねばならない」⁷⁴⁾と主張することで、評判を落としていた福利制度にその後注目を集める要因を作り出していた。

第2回全国会議では、その議題の関心が雇用部の具体的な機能や雇用管理者の職務とそこで利用される技法に移ってきてはいたが、先のクローシアーのほかには残念ながら福利制度について取り上げているものはなかった。

第3回全国会議では、この会議の特徴的な報告として、福利制度とかかわる雇用・サービス部とサービス活動が取り上げられていた。

雇用・サービス部に関する報告がなされていることは、これまで「雇用」にその中心を置いていた雇用部の活動が、雇用後の従業員の扱い、つまり彼らの保護を通して彼らの定着をは

65) *Annals*, Vol.65(May, 1916).

66) *Ibid.*, p.95.

67) *Bulletin* No.196. pp.8-9.

68)69)70) *Ibid.*, p.9.

71) *Ibid.*, pp.9-10.

72) *Annals*, Vol.65(May, 1916), pp.105-107.

73)74) *Bulletin* No.196, p.9.

かる活動にその比重が移りつつあることを示唆するものである。そこでは、家庭訪問(home-visit)・図書館・社内預金・看護婦と歯医者のある保護室・移民用の英会話クラスや夜間学校・昼食時のゲーム・レクリエーション⁷⁵⁾といった、「従業員と接触を保つ手段」⁷⁶⁾が問題にされていた。この雇用・サービス部の登場で、従来、雇用部の機能の一環としてなされてきた福利制度が、「サービス」という名称のもとに自立化しつつあったことは理解できる。この点をより明確に示しているのが、「サービス活動」についての報告である。

イースタン製造会社では、従来科学的管理法が導入されていたが、1915年の夏に従業員を個人的に扱う施策の必要性が認識され、同年10月にサービス部(service department)が設置された⁷⁷⁾。ただ、残念なことに、報告では科学的管理法に加えてこの部門を設置するに至る事情は述べられていない。この部門の機能、つまりサービス活動としては、保健室・巡回図書館・レクリエーション・衛生問題・換気・便所・ロッカー・ペーパータオルの設置・飲料水用のコップ・ミルクの販売・運動場の設定・身体検査の実施などがあった⁷⁸⁾。

以上、ボストン雇用管理者協会における福利制度の取り扱い、第1-3回全国会議における報告によって、1910年代(第1次大戦参戦まで)の雇用管理者協会と企業における福利制度の関係の一端を考察してきた。ここで示された経験をてこに、第1次大戦中に福利制度は戦時下という状況のもとで、新たな機能を持つものとして再編成され、第1次大戦後の労働組合運動活発化のなかで、より一層強化され、1920年代へと引き継がれていくのである。

6. 雇用管理者協会のその後の展開

ボストン雇用管理者協会の創設をもって始まる、アメリカにおける雇用管理者協会設置運動は、第1-4回に及ぶ全国雇用管理者会議として結実し、すでにみてきたように、当時の企業に設置され始めていた従業員対策をその主要な機能とする管理組織に多くの面で大きな影響を与えていた。

そこでこの節では、まず雇用管理者協会として最初に創設されたボストン雇用管理者協会のその後の展開を簡単に跡づけることで、この協会の果たしていた役割を再確認しておきたい。

トムソン(D.Thompson)の「人事研究機関(Personnel Research Agencies)」に関する調査報告書⁷⁹⁾によると、ボストン雇用管理者協会は、後にアメリカ労使関係協会(Industrial Relations Association of America)の協会員となっている。そして、協会員となった後、この組織の目的は、「労使関係活動の様々な側面と従業員との関係における問題—彼らの選考、訓練、管理—を研究し奨励すること」⁸⁰⁾になった。後者の側面は従来からおこなわれていたが、前者の労使関係を扱うようになった点は、注目に値する。そして、最近(この報告書は1921年11月に出ている)になって、「労使関係活動の特定の側面(すなわち、雇用事務所の実践、訓練と教育、共済組合、計画と研究)に関心を持つグループが結成」⁸¹⁾されていることが示されてい

(75) *Bulletin* No.227, pp.148-150.

(76) *Ibid.*, p.148.

(77) *Ibid.*, p.153.

(78) *Ibid.*, pp.154-156.

(79) D.Thompson, *op. cit.*

(80)(81) *Ibid.*, p.101.

る。そこで取り上げられていた問題には、上記の他に工場委員会制度 (shop committee plans) や職長の会議といったものがあつた。

このことは、当初、労働移動の減少・訓練・選考といった主として「雇用」に関する側面に関心を置いていたのが、労使関係の側面にまでその関心を拡大せざるを得なくなったこと、つまりこの側面の問題が大きな問題として企業経営に登場してきたことを示している。

アメリカ労使関係協会は、1918年5月にロチェスターで開催された雇用管理者会議で結成をみた全国雇用管理者協会 (National Association of Employment Manager) が、1920年3月1日よりその名称を変えたものである⁸²⁾。この全国雇用管理者協会は、1919年5月21-23日にオハイオ州クリーブランドで第1回目の会議を、1920年5月19-21日にイリノイ州シカゴで第2回目の会議を開催している。第2回会議には、約2500名が出席していた。そこで問題となっていたことには、「アメリカ化、徒弟訓練、付加給付、節約と生活費、協同組合の売店、教育機関との協力、労使関係スタッフの育成、実地見習い者の育成、工場精神の啓発、雇用事務室のやり方、団体保険、住宅、労使関係部の費用、新労働者の導入、職務記述書と職務分析、メンタル・テスト、定期的な評定、労働者に対する個人的援助、工場新聞、中小企業問題、急進主義、レクリエーション、雇用事務室と職長との関係、レストラン、工場委員会、労働力不足、持ち株制、休暇、賃金水準、婦人問題」⁸³⁾と多様であつた。

ここでは、ボストン雇用管理者協会が問題にしていたことや、その後各地に組織された地方協会で問題にされていたことに加えて、第1次大戦中の労働組合運動の活発化のなかで新たに登場していた労使関係についての多くの問題が取り上げられており、当時これらの問題が急を要する問題となってきたことが示されている。このように、雇用管理者協会に対し、新たな問題が提起され、第1次大戦後には以上のような動きを示していた。この点は、第1次大戦前には、これらの問題について雇用管理者協会が十分に対応し得なかつたことからくる。例えば、第1回全国雇用管理者会議におけるディスカッションの席上、団体交渉は経営管理にとって絶対的に基本的なものである⁸⁴⁾としながらも、「組織労働者に関する何の方針もない」⁸⁵⁾とブルームフィールド自身が認めているのである。

この点はまた、第3回全国雇用管理者会議の席上、「個々独立した地方組織を関連づける目的で」⁸⁶⁾結成された全国雇用管理者委員会 (national employment managers' committee) が果たしていた役割についても言える。この委員会の構成員は、当時各地にあつた雇用管理者協会をそれぞれ代表する次のような委員であつた⁸⁷⁾。

委員長 J.H. Willits, Philadelphia Association for the Discussion of Employment Problems,
副委員長 J.C. Bower, Pittsburgh Employment Managers' Association,
会計 R.G. Wells, Employment Managers' Association of Boston,
委員 M.M. Jones, Newark Society,
C.L. Miller, Employment Managers' Group Detroit Executives' Club,
W.H. Winans, Employment Managers' Group, Manufacturers and Wholesale Merchants' Board, Cleveland,

(82) *Ibid.*, p.105.

(83) *Ibid.*, pp.105-106.

(84)(85) *Bulletin* No.196, p.74.

(86)(87) J.H. Willits, *op. cit.*, p.85.

E.B.Gowin, New York Society

C.R.Beard, Chicago Employment Advisers' Club

L.B.Ermeling, Rochester Employment Managers' Group

F.Dohrmann, San Francisco Society,

この委員会は、1917年5月17日にロチェスターで委員会を開催し、その目的が「雇用問題の研究に貢献している組織間のより密接な協力をもたらし、全国会議の手はずを整え、各協会の会議の報告書・調査・地方協会にとって関心のある情報の交換を手助けすること」⁸⁸であるのを決議した。しかし、この委員会の会議においても、「現在(1917年9月一中、伊藤)のところ、組合のことは議論されておらず」⁸⁹、「他のいくつかの使用者協会と同じく、ストライキの場合の利害関係(interests)の蓄積」⁹⁰はなかったのである。

以上のことから、第1次大戦後の労働組合運動活発化のなかで、雇用管理者協会はその存立基盤が危うくなり、その発展・継承としてアメリカ労使関係協会といった、労働組合対策をその主たる任務とするものへと変遷していったのである。

7. 今後の課題

1911年12月に組織されたボストン雇用管理者協会は、その後の雇用管理者協会設置運動のなかで、雇用部や雇用管理者の登場に大きな刺激を与え、そのことで福利制度の設置を促進していた。そして、この動向を決定的に規定したのは、アメリカの第1次大戦への参戦であった。しかし、この小論では、その対象時期を第1次大戦参戦までとしたため、この点の分析は別の機会に譲らねばならなかった。

そこで、筆者の今後の課題は、第1次大戦参戦期の福利制度の位置づけを行うことにある。

⁸⁸8990) *Ibid.*, p.86.