

タイトル	ティード&メトカーフ : 『人事管理～原理と実践～』 (1920年版)の再考
著者	岡田, 行正
引用	北海学園大学経営論集, 4(3): 95-106
発行日	2006-12-00

# ティード&メトカーフ： 『人事管理 ～原理と実践～』（1920年版）の再考

岡 田 行 正

## 目 次

- I 序
- II 人事管理の認識
- III パーソナリティ概念
- IV 人事管理の諸機能
- V 結
- 〈参考文献〉

## I 序

アメリカにおける人事管理 (Personnel Management, Personnel Administration) は、一般にテイラー (F. W. Taylor) の科学的管理 (Scientific Management) が労働組合から激しい批判を受けた後、産業心理学の成果を取り入れながら、第1次大戦を契機として1920年代に生成したとされている<sup>1)</sup>。科学的管理における「科学」の不十分さと人間的側面への配慮の欠如が露呈されるにしたがい、人事管理研究は科学的管理の克服策あるいは補完として次第に人間に関する認識を深化させながら展開していくことになったからである。ティード&メトカーフ (O. Tead and H. C. Metcalf) の著書『人事管理』 (*Personnel Administration: its principles and practice*)<sup>2)</sup> は、このような過程のなかで著された最初の体系的な人事管理論であり、労働者=人間 (human being) と捉え、労働者の真の福祉 (well-being) を適切に考慮するという従来とは異なる新たな論理をうちだ

している。ここに、近代的人事管理研究の基礎が確立されたのである。

その後、人事管理研究は、ワトキンス (G. S. Watkins), ヨーダー (D. Yoder) をはじめとする伝統的人事管理論や、レスリスバーガー (F. J. Roethlisberger), ピゴーズ (P. Pigors), マイヤーズ (C. A. Myers) などによる人間関係論的人事管理論へと発展することになるが、これら諸理論もティード&メトカーフの人事管理研究を基盤として形成されたといえる。

そこで本稿では、成立期の人事管理論を代表するティード&メトカーフの所論を取り上げ、心理学に基づく彼らのパーソナリティ (personality) 概念と人事管理に対する認識および人事管理制度との関わりを考察しながら、彼らの理論の特質や意義について検討していくこととする<sup>3)</sup>。

## II 人事管理の認識

ティード&メトカーフは、まずその著書『人事管理』の序文冒頭において、「本書は産業における健全な人間的諸関係 (human relations) を促進し、自発的な人間的協働 (human cooperation) ・興味 (interest) ・創造力 (creative power) に基づいて生産性を確保することに関心をもっている人びと<sup>4)</sup>」を対象にすると明記している。これは、当時のアメリカ産業社会において「管理の科学」

(the science of administration) の1部門 (one branch) が急速に発展するにしたがって、管理の焦点が「人間的要素」(the human element) や「個人としての人間」(the individual person), 「労働者」(the worker) に当てられ<sup>5)</sup>, 次第に「人間労働 (human labor) を適用する際の効率性に対する論理的必要性が注目されるようになったこと<sup>6)</sup>, 「人間的協働や労働者の興味・好意 (goodwill) の確保が生産における最重要問題として浮上してきたこと<sup>7)</sup>」を重視する彼らの認識と深く関わりあっている<sup>8)</sup>。

一方、彼らは、産業の発展、とりわけ産業管理 (industrial administration) には「人事管理の科学と技術」(the science and art of personnel administration) について定義し研究することが必要であり、満足に足る産業関係を維持するためにはこの科学と技術の応用を探究することが緊要であるものの<sup>9)</sup>, 現実には「安定かつ公正な産業秩序の確立にむけての管理、特に労働者に直接関わる果たすべき諸業務の管理が、あまりにも長い間無視されてきた。<sup>10)</sup>」と指摘している。

このような状況を背景に、ティード&メトカーフは、人事管理によって究極的には生産性向上をめざし、それを自発的な人間的協働・興味・創造力によって達成することを目的にしているのである。その際、生産性は能率 (efficiency) と密接な関係にあることから、生産能率向上のためには労働者の同意、特に積極的・自発的同意 (an active and voluntary consent) が不可欠になると高唱している<sup>11)</sup>。この自発的同意こそが労働者の仕事あるいは企業に対する関心の指標であり、同時に労使協調も実現できると考えているからである<sup>12)</sup>。つまり、彼らは、生産能率向上を基本的に目指しながら、より具体的には、それを労働者の仕事への関心・自発的同意・積極的協調によって達成する原理・原則の解明を試みているといえよう。

上記にみられる問題意識は、1910年代以降に顕著に現れた労使対立はもとより、人事部門 (personnel department) の形成要因に関する彼らの分析および認識に基づいている。

彼らは、まず第1に、機械化による作業の分割と細分化が、労働者から仕事への興味や意義をかなりの程度奪い去る傾向をもたらしたと述べている<sup>13)</sup>。また、機械化にともなう単調作業によって、労働者が本来有する操作し (manipulative), 建設し (constructive), 創造する (creative) といった衝動が奪われ、仕事における生活の実現や関心 (interest and fulfillment of life in work) が見出せなくなったとも指摘している<sup>14)</sup>。これは、彼らの理論に底流するパーソナリティ概念、すなわち心理学的視点からの人間的諸特性に関する理解に拠っている。第2に、企業組織の巨大化、いわゆる株式会社形態の管理が普及するのに応じて、異なった階層の労働者間において没人格主義 (impersonalism) が促進される傾向にあり、とりわけ最下位の労働者層で仕事に対する無関心が拡大していると強調している<sup>15)</sup>。そのため、彼らは、組織のすべての労働者の間に個人的協同感 (a sense of personal association) を回復させる目的のもと、それに特化した独立の管理部門として人事部門が形成されたと把握するのである<sup>16)</sup>。

ティード&メトカーフは、こうした現状分析と認識から、独自の人事管理論を展開するわけであるが、その際、次の点を理論的前提として提示している。

第1に、「人事管理の諸原則は、雇用者と被雇用者、管理する者と管理される者との関係が存在するところでは、産業の諸組織だけでなく、病院、研究所、学校、行政機関などどのような組織でも、かなりの程度適用できる<sup>17)</sup>」と考えている点である。「管理者と被管理者との関係の諸側面のうち大部分が、産

業の所有問題から独立した問題として存在<sup>18)</sup>しており、「指揮する者とされる者との関係は、人間的接触 (human contact)、協力 (association)、組織 (organization) における問題を生みだしているが、それは固有成り・永久・普遍的なもの<sup>19)</sup>と理解しているからである。しかし、前述したように、彼らは労働者の仕事への関心の喪失が機械化による疎外と無関係ではないことも認めている。第2に、「創造的衝動 (the creative impulse) を基本的な人間的性質 (human nature)<sup>20)</sup>として重視している点である。「労働者とは、内的衝動を自ら充足するために怠惰よりも活動を好み、また自発的に行動する存在である<sup>21)</sup>」と認識しているからである。これは、テイラーが人事管理の対象となる労働者を自己の能力を最大限発揮せず、主として外的強制や物質的・金銭的刺激によってのみ働く存在とする労働者観と大きく異なっている。つまり、ティード&メトカーフは、労働者を内的・創造的衝動をもつ存在と捉え、現実の経営の場ではこの人間的欲求が抑圧されているところに人事管理上の様々な問題が生じていると把握しているのである。それゆえ、彼らは「管理者とは人間——パーソナリティ (personality) ——を取り扱っており、その内的趨勢や衝動、特徴的な反応、希望や要望は人間行動 (human behavior) の研究によって次第に明らかにされている。<sup>22)</sup>」と指摘し、心理学の諸成果を人事管理に応用することによって、労働者の仕事への関心・自発的同意・積極的強調を確保しようとしているのである。

以上のような現状認識・問題意識および理論的前提に基づきながら、ティード&メトカーフは人事管理自体について以下のように定義づけている。

「人事管理とは、最小限の努力・対立 (a minimum effort and friction) と労働者の真の福祉 (the genuine well-being of the

workers) への適切な考慮によって、必要最大限の生産を確保するために、その組織の人間的諸関係を指揮・調整することである。<sup>23)</sup>」

この定義のなかで、彼らが特に注記している部分は次の2点である。第1に「最小限の努力・対立」という規定である。これには「人間のエネルギーを機械や原料に適用する方法と、好意・理解・相互信頼をつくりだす方法との意識的研究<sup>24)</sup>」という意味が内包されており、「管理者の直接的な義務の1つとして、個人的・集団的な不適応、不満、摩擦を減少させること<sup>25)</sup>」などが指摘されている。第2は、「労働者の真の福祉への適切な考慮」という規定である。彼らによれば、この部分が「定義の他のいかなる文言よりもこの部門を他の管理職能と区別する<sup>26)</sup>」規定であり、「労働者の真の福祉への適切な考慮」がなされるために「人事管理者は、人間の本性や人間福祉の本質的内容を知らなければならないし、可能な限り労働者の人間的性質と人間的諸関係の科学者であることが求められる。<sup>27)</sup>」と主張している。つまり、ここに心理学に基づいた彼らのパーソナリティ概念が強く反映しており、人間とは不変な生得的・本能的諸欲求をもつ存在と捉え、この欲求の充足こそが「労働者の真の福祉」に繋がると考える彼らの基本姿勢を見出すことができる。

このように彼らは、人事管理の最終的な目的を最大限の生産確保に求め、それを労働力の能率的利用<sup>28)</sup>によって達成するために労働者＝人間的性質を有する心理的な存在と解し、人間労働への心理学的接近を試みているといえる。それは、彼らが「テイラーの職務研究の考え方は、客観性の側面を重視しすぎるといふ過ちを犯している。労働者の態度・意見・希望・恐怖といった主観的要素が十分に考慮されておらず、人間人格 (personality) としての労働者への仕事の影響にも十分な配慮がない。<sup>29)</sup>」と批判していることから

も明らかである。一方、この定義は人事部門形成当初において物的要素から区別された「経営における人的要素」(human factor in business)を重視するとともに、「組織の人間の諸関係を指揮・調整する」という点に人事管理の特徴を強調したものと捉えられる<sup>30)</sup>。また他方、実際の経営という場においては、労働力の能率的利用を労働者の仕事への関心・自発的同意・積極的協調によって達成する目的のもと、「労働者の真の福祉」を向上させるものとして人事管理を規定しているところにティード&メトカーフ理論の現実的意義があるともいえよう。

### Ⅲ パーソナリティ概念

ティード&メトカーフは、人事管理が既述のように「組織における人間的諸関係を指揮・調整する」ものである以上、定義内における「労働者の真の福祉」を明確にすることが不可欠であると考え、人間的特性・人間的性質について究明している。この心理学的観点に基づいたパーソナリティ概念が、彼らの理論の根幹に大きく作用しているのである<sup>31)</sup>。

ティード&メトカーフは、まず「人間的特性や人間的性質は変わるものではない」(“Human characteristics unchanging”および“You can't change human nature”)と述べ、ここに重要な意味があると指摘している<sup>32)</sup>。それは、「人間とは服装・言語・社会的地位・肌の色などに関わらず、誰でも同じ基本的欲求や要望をもつ<sup>33)</sup>」こと、「性格や内面的特質が似かよってなくても、同じアピールや方法が同種の反応を誘引する<sup>34)</sup>」こと、「人間とは本質的に同じ欲求によって動かされ、同じ活動で満足を得るがゆえに、基本的に訴求力のある理念・目的・抱負が普遍的に人の心を揺り動かす力をもつ<sup>35)</sup>」ことが認識されているからである。

そのうえで、彼らは普遍的かつ基本的な人

間の諸特性として、①肉体的完全性 (bodily integrity)、②家族愛 (love of family)、③創造的衝動 (the creative impulse)、④所有への欲求 (the desire of posses)、⑤好奇心 (the value of curiosity)、⑥交際への欲求 (the desire for association)、⑦承認への欲求 (the desire for approval)、⑧正義への欲求 (the desire for justice)、⑨美への愛 (love of beauty)、⑩善への愛 (love of goodness)をあげ、これら諸要素が相互に作用し人間的性質が形成されるとしている<sup>36)</sup>。これら諸要素および諸欲求は相対立することがあるものの、人間には生得的にこれらを統合し組織化しようとするパーソナリティが備わっており、なかでも家族愛・交際への欲求・創造的衝動・承認への欲求といった積極的特性が主導的に作用するからである<sup>37)</sup>。それゆえ、人間のパーソナリティとは相対立する諸欲求の葛藤の場ではなく、各欲求間のバランスを保持し全体的統合性を維持・形成する概念であると把握されている<sup>38)</sup>。

このような認識に基づいて、彼らは「パーソナリティ概念には、人間の生きる目的 (purpose) についての示唆が含まれている。<sup>39)</sup>」と指摘している。すなわち、「パーソナリティ自体は個人生活の完全性とその最大限の質的改善とを正当な不変的目的としているがゆえに、パーソナリティの遂行 (fulfillment) とは個々人の生得的な資質を自由かつ活動的・精力的に解放し、自己の発展さらには社会の発展といった2つの側面に寄与する。<sup>40)</sup>」と捉えているからである。したがって、「パーソナリティとは本質的に社会的産物 (a social product) であり、個人の実現 (realization) は人生における重要かつ高尚な目的である。<sup>41)</sup>」としている。

一方、「人生の中核的価値をしめる人間のパーソナリティの復権は、産業においても無視できない重要性をもつ。<sup>42)</sup>」として、パーソナリティを産業という観点からも考察して

いる。彼らは、「パーソナリティが人生の中核に位置づけられるならば、それは産業においてもそうあるべきである。管理者や労働者は、よもや産業のために仕事を続けているわけではない。産業とは、そこに従事しそこの勤務を必要としている人びとのために営まれるものである。<sup>43)</sup>」と主張しながらも、「いままで産業界において、人間生活の価値はそれ自体が目的としてほとんど受け入れられてこなかったところに、混乱・悪意・争議の原因がある。<sup>44)</sup>」と分析している。「人間的諸問題の管理に関する標準が産業界には欠如しているだけでなく、産業におけるすべての混乱・苦労・心配が何のためのものであるのかについての明確な合意（agreement）や、その努力を評価する基準（criterion）も欠いている。<sup>45)</sup>」からである。それゆえ、「現時点における労働問題や現在の人間的特性に関する知識と照らし合わせてみると、工場手続き（factory procedure）の標準についての再定義（redefinition）や産業における目的の新たな声明（statement）が必要なことは明白である。<sup>46)</sup>」と述べるとともに、「産業の目的とは必要な財貨を十分な量と適正なコストで作りに出すことであるが、より基本的には、産業の目的は人間の幸福（human happiness）を高めることにある。<sup>47)</sup>」と高唱するのである。

実際、この2つの産業の目的を達成するうえで、彼らは「専門的管理者、とりわけ人事部門に従事する人間には、世界的な経済生活の中核としてこの人間的価値に本来的かつ実際的な重要性が内包されていることを認識しておくという重大な職務がある。<sup>48)</sup>」と管理者の責任について言及している。また、「産業とはサービス（service）のためのものであり、このサービスは個々人のパーソナリティの発展に寄与する方法で執行されなければならない。<sup>49)</sup>」とも述べている。つまり、産業におけるサービスと個々人のパーソナリ

ティとは相互補完的な関係にあり、この関係の形成にむけて努力がなされないところに混乱や対立が発現すると考えているのである。そのため、彼らは「産業の管理者が、自らこれら2つの目的を調和させるまでは、管理者とその部下との間のみならず管理者自身の心中においても対立と誤解は存在し続けるであろう。……（中略）……しかしそれは、パーソナリティとは人生における最高価値であるという認識が広まる場合にのみ可能となる。<sup>50)</sup>」と補足している。

以上にみられる彼らの見解は、次のように整理・要約することできる<sup>51)</sup>。第1に、人間は普遍的かつ基本的な諸特性を有するとともに、これらの人間的諸特性を生得的に統合しようとするパーソナリティを備えている。第2に、パーソナリティは個々人の人生において中核的な価値として位置づけられ、人間はこのパーソナリティの遂行によって自己の発展、さらには社会の発展に貢献する。第3に、人事管理上の問題の多くは、産業界において人間的な生活に関する価値が認められてこなかったこと、また実際の経営の場において目的と手続き・評価の標準についての合意が形成されてこなかったことに起因しており、これが混乱や対立を生みだしている。第4に、それゆえ産業におけるサービスと労働者個々人のパーソナリティとの相互補完関係を維持・形成することが、パーソナリティの発展に寄与する。第5に、したがって人事部門の管理者の責務は、労働者の人間的価値を重視し、産業の目的であるサービスと人間のパーソナリティの遂行とを調和・統合させることにある。

上記の内容からなるパーソナリティ概念は、一貫して彼らの理論に貫かれている。それは、彼らがもともと人事管理の定義における「労働者の真の福祉への適切な考慮」のために、労働者の有する人間的諸特性や人間的価値を心理学に拠りつつ究明し、パーソナリティと

いう新たな価値基準を提示していることから明らかであろう<sup>52)</sup>。また、こうした価値基準に基づき、彼らは産業におけるサービスとパーソナリティとの相互補完関係を確立することによって、定義内の「最小限の努力・対立」を可能にし、「組織の人的諸関係を指揮・調整」しようとしている。したがって、パーソナリティ概念は、彼らの理論を根底から支えながら、労使の合意や積極的協調の確保、労働者の仕事への関心を高揚させることによって当時の企業が直面していた生産能率向上と労使対立緩和といった課題を解決しようしているところに現実的・客観的意義を見出すことができる。

#### IV 人事管理の諸機能

ティード&メトカーフの著書『人事管理』（1920年版）は、表-1のような章構成になっている。

このように、彼らの理論は最大限の生産確保を人事管理の究極的な目的に据えながら、労働力の能率的利用のためのあらゆる分野を網羅して体系化されている。そのうえで、管理目的（administrative purposes）という観点から人事管理は、①雇用（Employment）、②健康と安全（Health and Safety）、③教育（Education）、④調査（Research）、⑤サービス（Service）、⑥調整と共同関係（Adjustment and Joint Relations）といった機能に論理的区分（logical division）されており<sup>53)</sup>、この分類と内容との対応関係は表-2のようにまとめられる。つまり、彼らは人事管理を6つの主要機能から構成される総合的な管理制度と捉えているのである。

上記の主要機能のなかで、まず①雇用とは、能動的かつ効果的な労働力を確保するために必要な一連の活動を意味しており、労働者の募集・選考・採用・配置などが中心的職能と

表-1 ティード&メトカーフ：『人事管理』（1920年版）の章構成

<p>I. 序論</p> <p>1. 人事管理の分野</p> <p>2. 産業における人的価値</p> <p>II. 人事管理</p> <p>3. 人事部門設置の理由</p> <p>4. 人事部門の諸機能</p> <p>III. 雇用方法</p> <p>5. 労働力供給源</p> <p>6. 選考・配置の方法</p> <p>IV. 健康と安全</p> <p>7. 労働時間</p> <p>8. 労働者の健康</p> <p>9. 安全プログラム</p> <p>10. 物的作業条件</p> <p>V. 教育</p> <p>11. 管理者訓練</p> <p>12. 職長問題</p> <p>13. 従業員訓練</p> <p>14. 社内報</p> <p>15. 仕事に対する関心の喚起</p> <p>16. 配置転換と昇進</p> <p>17. 職場規律、苦情、解雇</p>	<p>VI. 調査</p> <p>18. 職務分析と職務明細書</p> <p>19. 職務分析の管理・監督</p> <p>20. 労働移動の測定</p> <p>21. 工場労働分析の方法</p> <p>22. 労務監査</p> <p>VII. 報償</p> <p>23. 賃金決定要素</p> <p>24. 賃金支払方式</p> <p>25. 保険と年金</p> <p>VIII. 経営管理上の諸関係</p> <p>26. スタッフ部門の調整</p> <p>27. 雇用安定のための諸部門の調整</p> <p>IX. 共同関係</p> <p>28. 工場委員会組織の原理</p> <p>29. 工場委員会組織の運営方法</p> <p>30. 従業員団体</p> <p>31. 団体交渉の経営的価値</p> <p>32. 団体交渉の経営的価値（続）</p> <p>33. 使用者団体</p> <p>34. 全国産業協議会</p> <p>35. 産業統治の目的</p>
--	--

(出所) Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill, 1920, pp.xi-xii.

表-2 ティード&メトカーフによる人事管理機能の「論理的区分」

①雇用	能動的・効果的な労働力を確保するために必要なすべての業務活動
②健康と安全	労働者の健康と肉体的安全とを維持・改善するいっさいの業務活動
③教育	工場内におけるすべての教育訓練活動
④調査	雇用条件の決定に必要な基礎的事実を得るための職務分析、職務明細書、労務監査、賃率の研究などを含む諸活動
⑤サービス	レクリエーション・共同購入などの多種多様な業務活動（生産問題との関連性という点では、選考や教育訓練ほど直接的ではない）
⑥調整と共同関係	労働協約の決定に際して生じる様々な問題を調整するための苦情処理、工場委員会、会社組合、団体交渉などを含むすべての活動

（出所）Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill, 1920, pp.32-35.

して取り上げられている<sup>54)</sup>。「労働者が自己の発展に必要な程度達成できるかどうかは、大部分仕事を選択する際の判断にかかっている。<sup>55)</sup>」こと、一方「管理者特有の関心も、単に十分な人手 (hands) を確保することではなく、人間の意思による協働、持続的で知的な協働を獲得することにある。<sup>56)</sup>」からである。それゆえ、彼らは「従業員関係 (personnel relations) には、基本的に労働者の選考における科学的かつ人間的な思いやりのある手続きが必要である。<sup>57)</sup>」と述べている。

②健康と安全は、労働時間管理も含めて労働者の健康と肉体的安全とを維持・改善するためのあらゆる活動とされている。しかし、これらの諸事項は労働者の働く工場の事情や状況に応じて議論をすすめるなければならないことや、労働時間については職務分析 (job analysis) や契約交渉 (bargaining discussion) に拠るところが大きく、「労働条件」(working conditions) としての意味合いが強いことから<sup>58)</sup>、いくつかの具体的な事例が紹介されている。そのうえで、「作業時間・作業強度・生産性の関係から、短縮された労働時間においても労働者から集中的な努力を引き出せるように管理能力の向上が求められている。<sup>59)</sup>」、「工場内での安全を最も保証するのは、労働者の注意深さと慎重さである。これは実体のない存在であるが、事故を減少

させるだけでなく経済的な効果もおよぼしているため、安全プログラムは人事管理全体のプログラムから切り離すことができない。<sup>60)</sup>」と指摘している。

③教育には、管理者訓練・職長訓練・従業員訓練など工場内でのすべての教育訓練活動が含まれるが、ティード&メトカーフはそのなかでも特に「職長問題」(the problem of foremanship) に注目している。それは、従来まで典型的であった「万能的職長」(all-around line foreman) が比較的小規模な工場においてみられるだけになり、科学的管理の概念である「職能的職長制度」(functional foremanship) へと大きく変動し始めているからである<sup>61)</sup>。それゆえ、「管理手法が進歩した現時点では、職能化の程度はまったく明確でなく、職長の職務も具体的なものでないため、職長訓練についての確かな回答を示すことはできないが、現場における職長の職務の大部分は熟練労働者との関係を構築することに注がれている。<sup>62)</sup>」と述べている。

④調査とは、雇用条件の決定に必要な基礎的事実を得るための活動全般であり、職務分析・職務明細書 (job specifications) ・労務監査・賃率の研究などが含まれる。これは、彼らが当時の産業界における激しい労働移動 (labor turnover) の問題を重視し、その原因を「あまりにもぞんざいな選考」(cannot



be too carefully chosen) にあると捉えていることによる<sup>63)</sup>。実際、彼らは「労働移動の測定」(The Measurement of Labor Turnover) もこの調査機能のなかに位置づけながら<sup>64)</sup>、この問題の解決に向けて職務分析に基づいた職務明細書や各種の選抜テストの活用を高唱している。

⑤サービスは、従業員に対する広範な福利厚生活動を内容としながらも、選考や教育訓練ほど直接的に生産性に関係するものとは捉えられていない。しかし、このような福利厚生への強調は「厚生資本主義」として特徴づけられている1920年代の企業の労働対策の特色を示すものであり、それによって長期的、持続的な労働力の有効利用と従業員の企業意識の高揚を図るために、この従業員へのサービスも人事管理制度の主要な一機能と位置づけられている<sup>65)</sup>。

⑥調整と共同関係では、苦情処理 (handling of grievances and complaints), 工場委員会 (shop committees), 会社組合 (company union), 従業員団体 (employees' association), 使用者団体 (employers' association), 団体交渉 (collective bargaining) など主に労使関係にまつわる職能が取り上げられている<sup>66)</sup>。ここには、「個別的アプローチ」ないし「個別的関係」による労使問題処理だけでは、もはや労働組合の発展、労働争議の頻発に対応できなくなり、工場委員会、団体交渉などの「集団的関係」としての労使関係処理の問題を人事管理機能の一部として取り入れざるを得なかった彼らの認識が強く反映されている<sup>67)</sup>。

以上のように、ティード&メトカーフの唱える人事管理制度は、当時の様々な人事管理上の問題を従業員サービスなどの「個人的関係」によって緩和し、労働者の仕事への関心・自発的同意・積極的協調を確保することで生産能率の向上を図ろうとしたものと捉えることができる<sup>68)</sup>。また、それは心理学の諸

成果を応用した職務分析・職務明細書などによる雇用管理や教育訓練の実施によって、能動的で効果的な労働力を確保しようとすることにも貫かれている。

一方、組合員数や労働争議の増大などによって労使間の対立が激化するなかで、「集団的関係」処理として工場委員会・従業員団体・団体交渉などを取り入れて、労使協調を達成しようとしている<sup>69)</sup>。これは、テイラーなどにみられた労働組合および団体交渉の不要論から脱却した、新たな展開といえることができる。

このように、彼らは最大限の生産確保のための労働力管理を中心として、「個人的アプローチ」を基調としながらも「集団的関係」手法を補完的に導入することによって労働者の自発的同意・積極的協調を獲得し、労使の協調・協働関係を実現しようとしている。それゆえ、彼らは人事管理を専門に担う人事部門の果たすべき役割について次のように象徴的に明記している。

「労働者の監督に職務上直接関与しないすべての活動 (activities) を管理するのが人事管理の理想であるといわれている。そのため、人事部門は、労働者との直接的かつ本質的な接触が求められる個人的接触の部門である。また、人事部門は、労働者＝人間であるという事実をすべての管理思考の中心に保持し続ける責任をもつ管理部門 (the branch of the management) でもある。それゆえ、知識 (intelligence)・洞察力 (insight)・忍耐 (patience) と思いやり (sympathy) に特化する管理部門、つまり主として労働者の好意と労働意欲 (working morale) の維持に関与する管理部門なのである。<sup>70)</sup>」

## V 結

1910年代以降のアメリカ産業界は、労働組合の急速な発展による労働争議の頻発、生

産の機械化・大規模化にともなう労働者の仕事への関心の欠如や労働意欲の低下、激しい労働移動など様々な深刻な問題に直面していた。こうした現実を背景に、ティード&メトカーフは心理学の諸成果を人事管理に応用し、労働者の仕事への関心・自発的同意・積極的協調を確保することによって、これらの労働問題を解決しようとしたのである。

そのため、従来までのテイラー・システムが労働者を機械と同一視し、人間的要素を無視する傾向をもつと批判されたのに対して、彼らはまず労働者を人間的な存在と解する認識から出発している。すなわち、心理学的観点から人間のもつ普遍的かつ基本的な諸特性を分析することによって、この諸特性を生得的に統合する人間的性質としてパーソナリティを規定しているのである。また、人間の究極的な目的とは、パーソナリティの遂行による自己の発展、さらには社会の発展への寄与にあると捉えることから、産業自体もパーソナリティの発展に貢献するという意味で正当化されている。

このようなパーソナリティ概念に基づきながら、彼らは「人事管理とは、最小限の努力・対立と労働者の真の福祉への適切な考慮によって、必要最大限の生産を確保するために、その組織の人間の諸関係を指揮・調整することである。<sup>71)</sup>」と定義し、この「労働者の真の福祉」を適切に考慮するところに他の管理と区別する人事管理の特徴を求めている。そのため、彼らは労働者との「個人的アプローチ」を基調とした人事管理制度を重視しながらも、工場委員会・従業員団体・団体交渉などの「集団的關係」処理を補完的に取り入れて労使協調や協働関係を構築しようとしている。これは、テイラーなどにみられた労働組合・団体交渉の不要論から脱却した新たな展開と捉えることができよう。

一方、こうした人間労働への心理学的接近は、それ自体に一定の限界があるとも指摘さ

れている。それは、ティード&メトカーフ自身も述べているように、「組織がその構成員に対して長期の雇用保障やそれがいない場合の補償をしない限り、彼らの関心・忠誠心・熱意の獲得への真の解決にはならない。<sup>72)</sup>」からである。つまり、労働者の生活を維持する賃金の保障・雇用安定・労働時間短縮・単調労働自体を不用にする機械化の促進・生涯生活の保障・労働者の社会的地位の向上などの諸問題は、労働者にとってきわめて重要であるものの、心理学的分析だけでは解決し得ない問題だからである<sup>73)</sup>。

しかし、科学的管理の「科学」の不十分さと人間的側面への配慮の欠如といった批判を端緒とした人事管理研究にあって、彼らは労働者を人間的な存在と捉え、パーソナリティ概念に基づいた制度を導入することによって、当時の企業が直面していた生産能率向上と労使対立緩和といった課題を克服しようとしており、その意味で近代的人事管理研究の基礎を確立した最初の体系的理論として位置づけられているのである。

## 注

- 1) 田島司郎教授は、アメリカ労務管理の形成時期を1920年代と策定するわが国の研究者による諸説を、それぞれ詳細に吟味・検討されている。詳しくは、田島司郎「序章 アメリカ労務管理形成史・研究の系譜」『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房、1981年を参照されたい。
- 2) Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill, 1920.
- 3) アメリカ人事管理論史を考察する際、ティード&メトカーフ理論は、人事管理論の成立を決定づけた代表的理論と位置づけられる。そのため、アメリカ人事管理論を扱ううえで彼らの理論に焦点を当てた先行研究は多数存在する。本稿は、そのなかでも特に下記の研究論文に拠るところが大きい。（発行年順）  
・菊野一雄「第10章 人事管理論史」長谷川廣編『人事管理論』日本評論社、1974年。

- ・ 奥林康司「第3章 O, Tead の人事管理論」『人事管理學說の研究』有斐閣, 1975年。
  - ・ 津田眞激「第2章 人事管理思想の展開」『人事労務管理の思想』有斐閣, 1977年。
  - ・ 浪江 巖「ティード・メトカーフ『人事管理論』の論理構造」『大阪産業大学論集（社会科学編）』（大阪産業大学学会）45, 1977年。
  - ・ 岩出 博「第2章 生成期のアメリカ労務管理論」『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年。
  - ・ 森川譯雄「第6章 O. ティード, H. C. メトカーフの労使関係思想」『アメリカ労使関係論』同文館, 1996年。
- 4) Tead, O. and Metcalf, H. C., *Ibid.*, p.vii.
  - 5) *Ibid.*, p.1.
  - 6) *Ibid.*, p.1.
  - 7) *Ibid.*, p.1.
  - 8) これに関連して、ティード&メトカーフは「労働問題の大部分は、管理の科学の観点からすると、管理者とその部下との間に満足のゆく効果的な協働関係（working entente）を確立することである。」（*Ibid.*, p.8.）とも述べている。
  - 9) *Ibid.*, p.1.
  - 10) *Ibid.*, p.2.
  - 11) *Ibid.*, p.224.
  - 12) *Ibid.*, p.224.
  - 13) *Ibid.*, p.23.
  - 14) *Ibid.*, p.199.
  - 15) *Ibid.*, p.24.
  - 16) *Ibid.*, p.25.
  - 17) *Ibid.*, pp.7-8.
  - 18) *Ibid.*, p.8.
  - 19) *Ibid.*, p.8.
  - 20) *Ibid.*, p.14.
  - 21) *Ibid.*, pp.14-15.
  - 22) *Ibid.*, p.vii.
  - 23) *Ibid.*, p.2.
  - 24) *Ibid.*, p.7.
  - 25) *Ibid.*, p.7.
  - 26) *Ibid.*, p.7.
  - 27) *Ibid.*, p.7.
  - 28) 森五郎教授は、アメリカにおける人事管理論生成期の特徴を「労働力有効利用説」と表しておられる。なお、詳細については、森 五郎『新訂労務管理概論』泉文堂, 1976年, 68~69頁を参照されたい。
  - 29) *Ibid.*, p.256.
  - 30) 岩出 博教授は、ティード&メトカーフの人事管理論（1920年版）における認識上の要点とは、①専門スタッフとして労務部が担い手となり、②心理学的存在として従業員をその対象として、③心理学と生理学の知識を応用した従業員の人間的取り扱いを通じて、④彼らの保有する労働力の最大発揮を目的としている、と整理することができる。とされている。（岩出 博, 前掲書, 28頁）
  - 31) ティード&メトカーフ理論に底流するパーソナリティ（personality）概念については、奥林康司教授が緻密かつ詳細なる分析をしておられる。詳しくは、奥林康司, 前掲書, 95~109頁を参照されたい。
  - 32) *Ibid.*, p.12.
  - 33) *Ibid.*, pp.12-13.
  - 34) *Ibid.*, p.13.
  - 35) *Ibid.*, p.13.
  - 36) *Ibid.*, pp.13-19.
  - 37) *Ibid.*, pp.19-20.
  - 38) *Ibid.*, p.20.
  - 39) *Ibid.*, p.20.
  - 40) *Ibid.*, p.20.
  - 41) *Ibid.*, p.20.
  - 42) *Ibid.*, p.21.
  - 43) *Ibid.*, p.21.
  - 44) *Ibid.*, p.513.
  - 45) *Ibid.*, pp.513-514.
  - 46) *Ibid.*, p.21.
  - 47) *Ibid.*, p.21.
  - 48) *Ibid.*, p.21.
  - 49) *Ibid.*, p.514.
  - 50) *Ibid.*, p.21.
  - 51) 浪江 巖教授は、ティード&メトカーフのパーソナリティ概念について、以下のように要約しておられる。（なお、下記引用文中の「個性」は、本稿で用いている「パーソナリティ」と同義である。）  
「ティードは、まず第1に人間性の本質として『個性』なる概念を定立し（それは、心理学によって論拠づけられる）、この個性の実現こそ人生の最高価値であるとする。第2に、当時の産業問題、労働問題の原因を、産業実践における目的と手続きの標準についての社会的合意の欠如にもとめ、新しい目的として、サービスとならんで人間性＝個性の実現という価値基準を提示する。第3に、このサービスと個性の実現という2大目的の同時的、調和的達成こそ、管理者の責任であるとする。」（浪江 巖, 前掲稿, 20頁）  
また、奥林康司教授は、ティード&メトカーフの著書『人事管理』の1920年版（初版）と1933年版（第3版）とを詳細に比較・分析されたうえで、1920年版（初版）ではパーソナリティ概念

と人事管理とを結合させる論理が「参加原理」にあるとしているのに対して、1933年版（第3版）では「目的統合原理」にあると論究しておられている。なお、詳細については、奥林康司、前掲書、100～114頁を参照されたい。

- 52) このことに関して、ティード&メトカーフは「実際、人事部門とは、誰もがよくその特徴を表すように、パーソナリティの部門なのである。」（"The department of personnel is indeed, as someone has well characterized it, the department of personality."）（*Ibid.*, p.21.）とも明記している。
- 53) *Ibid.*, p.31.
- 54) 岩出 博教授は、ティード&メトカーフの「雇用」概念に関連して、次のように述べておられる。「雇用管理（employment management）について注意すべきことは、1910年代において、この語は労使関係職能を除いたすべての労務諸活動を包括する広義な内容をもつものであったが、ここでは、労働者の募集・選抜・採用・配置などを中心とする限定的な職能内容を意味するものに変わっていることである。そしてこれ以降、この雇用管理の概念は定着していくことになる。」（岩出博、前掲書、29頁）
- 55) *Ibid.*, p.49.
- 56) *Ibid.*, p.49.
- 57) *Ibid.*, p.49.
- 58) *Ibid.*, p.67.
- 59) *Ibid.*, p.83.
- 60) *Ibid.*, p.107.
- 61) *Ibid.*, p.155.
- 62) *Ibid.*, p.155.
- 63) *Ibid.*, p.50.
- 64) *Ibid.*, pp.281-290.
- 65) 森川譯雄、前掲書、p.134、参照。
- 66) *Ibid.*, pp.31-32, p.35.
- 67) 前掲書、p.134、参照。  
 なお、ティード&メトカーフの労使関係思想については、森川譯雄教授が詳細に分析・検討しておられるので、詳しくはそちらを参照されたい。（前掲書、131～145頁。）
- 68) 前掲書、p.143、参照。
- 69) 前掲書、p.143、参照。
- 70) *Ibid.*, p.35.
- 71) *Ibid.*, p.2.
- 72) *Ibid.*, p.396.
- 73) 奥林康司、前掲書、122～123頁、参照。

## 参考文献

- [1] Taylor, F. W., A Peace Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem, 1895, in Thompson, C. B., ed., *Scientific Management*, New York: Harper & Low, 1922.（上野陽一訳編『科学的管理法〈新版〉』産業能率短期大学出版社、1969年）
- [2] Taylor, F. W., *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill, 1947.（上野陽一訳編『科学的管理法〈新版〉』産業能率短期大学出版社、1969年）
- [3] Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practices*, McGraw-Hill, 1920.
- [4] Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practice*, 2nd ed., McGraw-Hill, 1926.
- [5] Tead, O., *Human Nature and Management*, McGraw-Hill, 1929.
- [6] Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: its principles and practice*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1933.（高田琴三郎監訳補『人事管理（上）』巖松堂、1950年）
- [7] Tead, O., *Labor Relations under the Recovery Act.*, McGraw-Hill, 1933.
- [8] Tead, O., *The Art of Administration.*, McGraw-Hill, 1951.
- [9] Tead, O., *The Art of Leadership.*, McGraw-Hill, 1951.
- [10] 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、1989年。
- [11] 奥林康司『人事管理論』千倉書房、1973年。
- [12] 奥林康司『人事管理学説の研究』有斐閣、1975年。
- [13] 菊野一雄「第10章 人事管理論史」長谷川廣編『人事管理論』日本評論社、1974年。
- [14] 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房、1977年。
- [15] 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房、1981年。
- [16] 津田眞激『人事労務管理の思想』有斐閣、1977年。
- [17] 浪江 巖「ティード・メトカーフ『人事管理論』の論理構造」『大阪産業大学論集（社会科学編）』（大阪産業大学学会）45、1977年。
- [18] 長谷川廣『労務管理論』青木書店、1960年。
- [19] 笛木正治『労務管理発展史論』同文館、1969年。

- [20] 藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房,  
1958年。
- [21] 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館,  
1996年。
- [22] 森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂,  
1976年。