

<論 題>

「福利制度担当者」の職務について

— 雇用部成立前史に関する一試論 —

The Functions of the Social or Welfare Secretaries

伊藤 健市

Ken-ichi Ito

1. はじめに
2. 福利制度の発展と「福利制度担当者」の登場
3. 「福利制度担当者」の職務
4. 「福利制度担当者」の地位
5. むすびにかえて

1. はじめに

アメリカにおける労務管理の形成・成立とその史的発展を考察する場合、労務管理をどのようなものとして理解するかによって、形成・成立時期の確定が異なり、史的発展を考察する視座も違ったものとなるのは当然のことである。

筆者は、労務管理を、生産過程内だけでなく生産過程外においても労働力の有効的利用をはかる資本の側からの従業員対策の総体、と理解している。

この理解にそって、筆者は、アメリカにおける労務管理形成・成立のメルクマールを、「雇用部 (Employment Department)」に代表されるスタッフ部門が企業の管理組織に登場し、そこに専門家としての「雇用管理者 (Employment Manager)⁽¹⁾」がみられ、企業内の様々な労務問題に対処し始めた点に置き、その時期を1910年代とする。この「雇用部」に代表されるスタッフ部門には、当時の主要な労務問題に関する、それまでは資本家自身や経営者もしくは現場の監督者によってなされていた職務が集権化され、このスタッフ部門独自の機能として、生産・販売・財務管理といった他の管理部門から「自立化」し、「専門化」していた。つまり、労務問題一多くは労働力の有効的利用の障害となるものであった一への対処が、一つの管理部門を通してなされ始めたのである。

しかし、「雇用部」や「雇用管理者」の出現は、1910年代になって突然生じたものではなかった。W.L. フレンチ (Wendell L. French) はこの点に関して、1900～20年の間に、「多くの専門家が、雇用・福祉・賃率設定・安全・訓練・健康といった問題について援助するため、多くの企業に登場した⁽²⁾」とし、「これらの専門家は、現代の人事部の先駆であった⁽³⁾」としている。フレンチは、ここにいる「専門家」として、雇用代理人 (employment agents)、賃金および年金管理者 (wage and pension administrator)、安全専門家と嘱託医 (safety specialists and company physicians)、訓練専門

*昭和59年3月30日原稿受理

1) 大阪産業大学経営学部

(1) ここで「雇用部」とか「雇用管理者」というように、かぎカッコ付きで使用しているのは、それが一般的な名称を示しているからであって、各企業ではそれぞれ様々な呼び方がなされていた。

(2) W.L. French, *The Personnel Management Process*, 5th ed., Houghton Mifflin Company, 1982, p.28.

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

家 (training specialists) と並んで「福利制度担当者 (social or welfare secretaries)」をあげている⁽⁴⁾。この「福利制度担当者」については、H. エイルバート (Henry Eilbirt) も、「1900年に、『福利制度担当者』と呼ばれていた経営上の補助者は、近代人事管理者の未発達な先駆者であった」と述べている。

そこで、この小論では、この「福利制度担当者」の果たしていた職務—その名称が示すように、企業内福利厚生制度 (以下、福利制度と略する) の管理が、その主たる職務であったが、のちにみるように様々な職務も果たしていた—を考察し、その企業の管理組織に占める位置をみた上で、その果たしていた職務が、「雇用管理者」にとってかわられる要因をみてゆきたい。

2. 福利制度と「福利制度担当者」の登場

「福利制度担当者」登場の背景は、福利制度それ自体の発生・発展と大いに関連している。そこで、まず初めに、アメリカにおける福利制度の発展を簡単に跡付けておきたい。なお、ここでは、「福利制度担当者」の登場との関連で福利制度の発展を考察するため、福利制度それ自体の発生・発展をもたらした要因の分析は、別の機会に譲りたい。

アメリカにおける福利制度の展開は、その端初形態が、19世紀前半におけるニューイングランド地方—特に、ローウェル (Lowell) とその周辺の諸都市を中心とする—の綿工業地帯にみられたことから、それをもって始まるとしてよいであろう⁽⁵⁾。しかし、これは、一地方に限定されたものであり、アメリカにおける福利制度の全般的な展開は、19世紀後半に鉄道業や鉱業 (特に石炭業) において広範にみられた、様々な給付活動を伴った、今日言うところの「付加的給付 (fringe benefits)」—ただ、当時であっても、今日みられるような形態、つまり、労働組合との協議でこういった「付加的給付」が提供されていたものもあり、厳密な意味では福利制度と呼べないものもいくつかあったが、その多くは企業の任意支出の形態をとっていた—の出現以降とみなされる。

鉄道業においては、1880年5月1日に、バルチモア=オハイオ鉄道 (Baltimore and Ohio Railroad Company) が、強制加入の救済活動 (relief work) を始め、1886年の初頭よりペンシルベニア鉄道会社 (Pennsylvania Railroad Company) が、自発的加入の救済部門—これには、① Pennsylvania Railroad (lines east of Pittsburgh and Erie), ② Northern Central, ③ West Jersey, ④ Philadelphia, Wilmington and Baltimore, ⑤ Camden and Atlantic の5つの鉄道会社も含まれている—を設け、その活動を始めていた⁽⁶⁾。この2つの活動のうち、前者は、従業員の共済組合 (The Baltimore and Ohio Employees' Relief Association) として活動していたが、後者は、会社の正規の部門 (Pennsylvania Railroad Voluntary Relief Department) として活動していた。その後、この両鉄道会社にならって、例えば1889年にはシカゴ=バーリントン=クインシー鉄道会社 (Chicago, Burlington and Quincy Railroad Company) が、1888年にはリーディング鉄道会社 (Reading Company) が、それぞれ救済活動を始めていた。

(4) *Ibid.*, pp.28-9. 「福利制度担当者」は、welfare workers, welfare agents と呼ばれていた。

(5) Henry Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review*, Vol. XXXIII (Autumn, 1959), p.350.

(6) さしあたり、拙稿「企業内福利厚生制度の形成」(今井俊一編『現代企業管理論』ミネヴァ書房、1981年所収)を参照されたい。

(7) この点については、次の拙稿を参照されたい。「アメリカ産業資本成立期における福利施設の一考察—1810~50年代の綿工業を中心として—」同志社大学大学院『商学論集』第14号、1979年9月20日。

(8) Emory R. Johnson, "Railway Departments for the Relief and Insurance of Employee," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 6, (Nov., 1895), p.429.

(9) *Ibid.*, p.431.

(10) *Ibid.*, pp.432-3.

第1表

SUB-CLASS.	Monthly Payments.		Disablement benefits, per day, not including Sundays and legal holidays.			Death Benefits.		
	First Class.	Second Class.	For accident while on duty.		For sickness, during first 25 weeks, not including first six working days.	Death from accident.	Death from sickness.	
			First 26 weeks.	Thereafter until recovery.			Ordinary.	Maximum.
	A .	\$ 100	\$ 75	\$ 50	\$ 25	\$ 50	\$ 500	\$ 250
B .	200	150	100	50	100	1000	500	1250
C .	300	225	150	75	150	1500	750	1250
D .	400	300	200	100	200	2000	1000	1250
E .	500	375	250	125	250	2500	1250	1250

(出所) E.R. Johnsen, *op. cit.*, p. 436.

は、1877年5月1日に、はやくも給付基金 (Beneficial Fund) を設置し、鉱夫から拠出金をその職務に応じて徴収し、彼らにたいし死亡・傷害給付金を支払っていた。その総計は、1877年5月1日から1902年12月31日までで、

第2表

1,924,286 ドルに達していた。⁽¹⁾その他、デラウェア＝ラカワナ＝ウエスタン鉄道会社 (Delaware, Lackawanna & Western Railroad) の石炭部門では、従業員とその家族に対して、医療が現物給付の形で与えられていた。⁽²⁾また、1887年には、デラウェア＝ハドソン会社 (Delaware & Hudson

WAGES CLASS.	Disablement benefits per diem.				Death benefits.		
	For accident while on duty.		For sickness or accident while off duty.		Ordinary.	Maximum.	
	First 52 weeks.	Thereafter until recovery.	First 52 weeks, excepting first three days.	Thereafter until recovery.			
First.	\$ 50	\$ 25	\$ 40	\$ 20	} Or such aid as the company may decide to give.	\$ 250	\$ 500
Second	100	50	80	40		500	1000
Third	150	75	120	60		750	1500
Fourth	200	100	160	80		1000	2000
Fifth.	250	125	200	100		1250	2500

(出所) 第1表に同じ。p. 437.

Company) に、労使折半の費用負担に基づく、自発的な給付制度が設置され、死亡・労働不能給付金が支払われていた。その他にも、Lehigh Coal & Navigation Company や G. B. Markle & Company などで、死亡・傷害・医療給付がみられた。これらの諸制度は、R. ギンガー (Ray Ginger) が、「1900年以前の諸制度設置のイニシアティブは、会社がとり、その制度の管理に対する有効なコントロールは、すべての事例において、会社によって握られているようであった」と述べているように、会社指導のもとに実施されていたようである。

以上のような、鉄道業や鉱業 (特に、後者の場合にその傾向が著しいのであるが) にみられた福利制度は、その産業の立地条件が一定地域つまり、大都市から遠く離れた、何らの社会的施設 (病院など) が完備していないところ—に限定されていることに示される、特殊な条件を考慮しなければなら

これらの鉄道会社の救済活動は、疾病・傷害・死亡給付を中心に、年金・退職金の支給にまで及んでいた。第1表はバルチモア＝オハイオ鉄道の、第2表はペンシルベニア鉄道の、それぞれの傷害・死亡給付を示したものである。

鉱業においても、鉄道業同様、早くから救済活動がおこなわれていた。ここでは、鉱業の中でも、瀝青炭業における救済活動を中心にみておきたい。

フィラデルフィア＝リーディング石炭・鉄会社 (Philadelphia & Reading Coal & Iron Comany)

(1) Ray Ginger, "Company-Sponsored Welfare Plans in the Anthracite Industry before 1900," *Bulletin of the Business Historical Society*, Vol. 27, No. 2, (June, 1953), p. 113.

(2) *Ibid.*, p. 114.

(3) *Ibid.*, p. 117.

らない。しかし、先の綿工業の場合と異なり、19世紀後半期における鉄道業や鉱業は、当時のアメリカにおける大企業の多くがみられた産業であり、事業所も各地に存在していたことなどから、綿工業よりも福利制度の発展にたいしより一層大きな刺激を与えたことはまちがいない。この両産業にみられた福利制度は、上述のような諸給付が中心であったとはいえ、その他にも「会社町 (company town)」に示されるような諸施策（それには、病院・市場・公園・住宅などが含まれている）も実施していた。

こういった給付活動を中心とした福利制度の発展とは別に、19世紀末には、特定の企業家⁶⁴—その多くは、博愛主義者とか慈善事業家といった評価を受けていた—が実施していた福利制度が多くみられ始めた。その代表的な企業家のなかには、G.M. プルマン (George M. Pullman), N.O. ネルソン (Nelson Olsen Nelson), E.A. フィーレン (Edward A. Filene) —このフィーレンをレーニンが次のように言っている。「2,500人の従業員をもつ大商社の社主である、ぬけ目のないフィーレン氏 (E.A. フィーレンのこと—注、伊藤) は、利潤参加権等々をもつ『民主的』組織にその従業員を『組織した』のである、自分の従業員をどうにもならない間抜けどもと考えながら、ミスター・フィーレンは、彼らが満足しきって、『父なる恩人』にかぎりなく感謝しているものと確信している…… (傍点、伊藤)⁶⁵。」—、H.S. デニソン (Henry S. Dennison), J.H. パターソン (John H. Patterson) らがいた。

これらの企業家が、それぞれの企業に各種の福利制度を設置すると同時に、そのような制度の存在を他の企業に知らしめる目的をもって、1904年に全国市民連盟 (National Civic Federation) 内に「福利部 (Welfare Department)」が設置され、この機関を通して福利制度に関する情報が提供されていた。この「福利部」には、フィーレン、ネルソン、パターソンといった上記の企業家のほかに、GE社 (General Electric Company), ウェスティングハウス社 (Westinghouse Electric & Manufacturing Company), スチュードベーカー社 (Studebaker Company), ナショナルビスケット社 (National Biscuit Company), アメリカ蒸気汽関車会社 (American Locomotive), H.J. ヘインツ社 (H. J. Heinz Company), インターナショナルハーベスター社 (International Harvester), R.H. マーシー社 (R. H. Macy and Company) といった当時の大企業の代表も含まれていた。この全国市民連盟の積極的な普及活動の結果、「福利部」設置当初、そこに加入していた企業数125社が、2年後には250社になり、1911年までに500社のアメリカにおける指導的な企業が加入していた⁶⁶。その後、1914年までに、2500社にのぼる企業が何らかの形で福利制度をもっていたことが、全国市民連盟に報告されていた⁶⁷。

第3表は、1915年に出版された書物において、福利制度をもつ重要な企業として取り上げられていた企業をもとに、1913年に調査報告が出されたE.L. オーティ (Elizabeth L. Otey) の調査⁶⁸と1909年に出版された書物⁶⁹に福利制度が紹介されていた企業を加え、D. ネルソン (Daniel Nelson) による評価⁷⁰を加味して作成したものである。この表からもわかるように、当時すでに多くの企業において福

(64) ここで使っている「企業家」は、個人企業に典型的にみられる、出資・支配・経営という三機能をもつ人格をさしている。

(65) V. I. レーニン「先進的資本の思想」『レーニン全集』第19巻、大月書店、284ページ。

(66) M. Green, *The National Civic Federation and the American Labor Movement 1900-1925*, Catholic University of America Press, 1956, p.270.

(67) E. Berkowitz and K. McQuaid, *Creating the Welfare State*, Praeger Publishers, 1980, p.20.

(68) C. R. Henderson, *Citizens in Industry*, P. Appleton and Company, 1915, pp.316-323.

(69) E. L. Otey, *Employers' Welfare Work*, U. S. Bureau of Labor Statistics, Bulletin No. 123 (May 15, 1913).

(70) W. H. Tolman, *Social Engineering*, McGraw Publishing Company, 1909.

(21) Daniel Nelson, *Managers and Workers*, University of Wisconsin Press, 1975, p.116. 小林・塩見監訳『20世紀新工場制度の成立』広文社、1978年、224～5ページ。

第 3 表

カリフォルニア州 (California)	◦ Broadway Department Store	1896
	◦ Hale Bros.	1903
コロラド州 (Colorado)	※ ◦ Colorado Fuel & Iron Co.	1892
	◦ Daniels & Fisher Stores Co.	1864
	◦ Denver City Tramway Co.	1888
	◦ Denver Gas & Electric Light Co.	
	◦ A. T. Lewis & Son Dry Goods Co.	1902
コネティカット州 (Connecticut)	Yale & Town Manufacturing Co.	
デラウェア州 (Delaware)	※ ◦ Joseph Bancroft & Sons Co.	1889
イリノイ州 (Illinois)	Armor & Co.	
	Central Telephone Exchange	
	△ Chicago Telephone Co.	
	△ Commonwealth Edison Co.	
	Crane Elevator Co.	
	Deere & Co.	
	Elgin Watch Co.	
	J. V. Farwell & Co.	
	◦ First National Bank of Chicago	1863
	Hart, Shaffner & Marx	
	◦ Illinois Central Railroad Co.	1851
	◦ Illinois Steel Works	1889
	※△ ◦ International Harvester Co.	1902
	B. Kuppenheimr & Co.	
	Libby, McNeil & Libby	
	◦ Majestic Coal & Coke Co.	1904
	△ ◦ Marshall Field & Co.	1901
	◦ Metropolitan Trust & Saving Bank	1892
	Montgomery Ward & Co.	
	Pullman Palace Car Co.	
	Rand McNally & Co.	
	※ ◦ Remington Typewriter Co.	1873
	Richie Paper Box Co.	
	△ Sears, Roebuck & Co.	
	◦ Southern Pacific Railroad Co.	1884
	※△ Western Electric Co.	
インディアナ州 (Indiana)	◦ Dodge Manufacturing Co.	1878
	◦ T. B. Laycock Manufacturing Co.	1890
	※ ◦ United States Steel Co.	1901
メイン州 (Maine)	◦ S. D. Warren & Co.	1854
メリーランド州 (Maryland)	Consolidated Gas, Electric Light & Power Co.	
	◦ Maryland Steel Co.	
	◦ Reinle Salmon Co.	1902
マサチューセッツ州 (Massachusetts)	※ ◦ American Waltham Watch Co.	1854
	※△ American Woolen Co.	
	◦ Bourne Mills	1881
	◦ Boston Elevated Ry. Co.	1852
	Brown Cotton Mills	
	◦ W. L. Douglas Shoe Co.	1902

	◦ Draper Company	1896
	△ Edison Electric Illuminating Co.	
	◦ Fitchburg & Leominster Street Ry. Co.	1886
	Forbes Lithograph Co.	
	※△ General Electric Co.	
	Glendale Elastic Fabric Co.	1863
	△ Lowney's Chocolate Co.	
	◦ Ludlow Manufacturing Associates	1848
	Milford Shoe Co.	1889
	△ New England Telephone & Telegraph Co.	
	※ ◦ Plymouth Cordage Co.	1824
	◦ Riverside Press	1849
	Simplex Electrical Co.	1895
	※△ ◦ Thomas G. Plant Co.	
	※△ ◦ United Shoe Machinery Co.	1899
	△ ◦ Walker & Pratt Manufacturing Co.	1877
	△ ◦ William Filene's Sons Co.	1851
ミシガン州 (Michigan)	◦ Acme White Lead Color Works	1884
	Anderson Electric Car Co.	
	Burroughs Adding Machine Co.	
	Cleveland Cliffs Iron Co.	
	Ford Automobile Co.	
モンタナ州 (Montana)	◦ Ames Shovel & Tool Co.	1874
	◦ George B. Peck Dry Goods Co.	1889
	◦ N.O. Nelson Manufacturing Co.	1883
ニュージャージー州 (New Jersey)	◦ Adolph Raudnitz Co.	1906
	◦ American Swiss File & Tool Co.	1899
	◦ Carter, Howe & Co.	1841
	◦ Clifton Silk Mills	1900
	◦ Driber-Harris Wire Co.	1898
	◦ Ferris Bros. Co.	
	◦ Gibson Iron Works Co.	1881
	◦ C.Howard Hunt Pen Co.	1901
	Howlandcroft & Sons Co.	
	Hygienic Chemical Co.	
	◦ John Maddock & Sons.	1895
	◦ Keystone Leather Co.	1895
	◦ Keuffle & Esser Co.	1867
	◦ Ludlum Steel & Spring Co.	1898
	◦ National Saw Co.	1893
	◦ New York Switch & Crossing Co.	1896
	◦ H.S. Peters Co.	1891
	◦ Roebing Co.	1876
	◦ Samuel L. Moon & Sons Corporation.	1905
	◦ Sayre & Fisher Co.	1887
	◦ Standard Bleachery Co.	1855
	◦ Tide Water Oil Co.	1888
	◦ Valentine & Bently Silk Co.	1903
	※ ◦ Weston Electrical Instrument Co.	1888
	◦ R.D. Wood & Co.	1803
	R.S. Wood & Co.	
ニューヨーク州 (New York)	American Iron & Steed Inst.	
	△ Bloomingdale Bros.	
	◦ Brewster & Co.	1856
	◦ Briarcliff Farms	1907

オハイオ州
(Ohio)

◦ Brooklyn Daily Eagle	1841
◦ F. N. Burt Co.	1906
Consolidated Gas Company	
◦ J. B & J. M. Cornell Co.	1847
Edison Electric Illuminating Co.	
※△ General Electric Co.	
△ Greenhut-Siegel-Cooper Co.	
△ Hotel Astor	
△ ◦ Interborough Rapid Transit Co.	1902
◦ Iron Clad Manufacturing Co.	1859
◦ John G. Myers Co.	1870
◦ J. R. Keiser, Inc.	1892
△ ◦ R. H. Macy & Co.	1858
◦ McNutt Non-explosive Manufacturing Co.	1908
△ ◦ Metropolitan Life Insurance Co.	1867
△ ◦ National Biscuit Co.	1898
※ ◦ Natural Food Co.	1900
◦ New York Edison Co.	
△ New York Evening Post	
△ New York Telephone Co.	
Niagara Development Co.	
△ ◦ Niagara Falls Power Co.	1886
◦ Pilgrim Steam Laundry Co.	1894
◦ Roycrofters	1902
◦ Saugerties Manufacturing Co.	1895
△ Shredded Wheat Co.	
※△ ◦ Solvay Process Co.	1881
Suit and Skirt Industry	
◦ L. E. Watermon Co.	1884
◦ Werlin Quadrant Davit	1906
※ ◦ J. H. Williams & Co.	1884
※ American Rolling Mills Co.	
◦ A. B. Chase Co.	1875
◦ Cincinnati Milling Machine Co.	1888
◦ Cleveland Axle Manufacturing Co.	1858
Cleveland Clothing Factories	
Cleveland Electric Illuminating Co.	
Cleveland Foundry Co.	
※△ ◦ Cleveland Hardware Co.	1881
Cleveland Telephone Co.	
※△ ◦ Cleveland Twist Drill Co.	
Consolidated Street Ry. Co.	
※ Goodyear Tire & Rubber Co.	
※△ Joseph & Feiss Co.	
Kelly Island Line & Transportation Co.	
Kilbourne & Jacobs Manufacturing Co.	
◦ Lodge & Shipley Machine Tool Co.	1902
△ ◦ Lowe Bros. Co.	1862
◦ Miller, DuBrul & Peter Manufacturing Co.	1873
※△ ◦ National Cash Register Co.	1884
※ Procter & Gamble	
△ ◦ Sherwin-Williams Paint Co.	1866
△ Thomas Manufacturing Co.	
American Bridge Co.	
◦ Baldwin Locomotive Works	
Bethlehem Steel Co.	

ペンシルベニア州
(Pennsylvania)

	◦ Burnham, Williams & Co.	1831
	◦ Carnegie Steel Works	
	◦ Chambersburg Engineering Co.	1897
	※△ ◦ Curtis Publishing Co.	1891
	◦ Equitable Life Assurance Society	1859
	◦ Fels & Co.	1874
	◦ Gimble Bros.	
	※ ◦ John B. Stetson Co.	1891
	※△ ◦ J. H. Heinz Co.	1869
	◦ Philadelphia Electric Co.	
	◦ Philadelphia Rapid Transit Co.	
	◦ Scraton Ry. Co.	1896
	◦ Standard Roller Bearing Co.	
	◦ Strawbridge & Clothier	1868
	◦ Thomas Devlin Manufacturing Co.	1902
	△ ◦ Wanamaker's	
	※△ ◦ Westinghouse Airbrake Co.	
	△ ◦ Westinghouse Electric & Manufacturing Co.	1886
	△ ◦ Brown & Sharpe Manufacturing Co.	
ロードアイランド州 (Rhode Island)	※△ ◦ Gorham Company	1831
	◦ Peacedale Manufacturing Co.	1848
	△ ◦ Procasset Worsted Co.	
	◦ Providence Engineering Works	1899
バージニア州 (Virginia)	◦ Lynchburg Cotton Mills	1888
	◦ Wheeling Steel & Iron Co.	
バーモント州 (Vermont)	◦ Vermont Marble Co.	1902
ワシントン州 (Washington)	◦ Seattle Electric Marble Co.	1900
ウィスコンシン州 (Wisconsin)	◦ Baker Manufacturing Co.	1873
	◦ Hoffman & Billings Manufacturing Co.	1885
	◦ Milwaukee Electric Light Co.	
	◦ Patton Paint Co.	1900
ノースカロライナ州 (North Carolina)	※ ◦ Proximity Manufacturing Co.	
サウスカロライナ州 (South Carolina)	※ ◦ Granitevill Manufacturing Co.	1845
	※ ◦ Monaghan Mills	1872
	※ ◦ Pelzer Manufacturing Co.	1881
その他 1	◦ Atchison, Topeka & Santa Fe Ry. Co.	
	◦ H. Black & Co.	
	◦ Huyler's	
	※ ◦ Talbot Mills	
	◦ Union Pacific Railroad Co.	
	◦ Wells, Fargo & Co.	
その他 2	◦ Amoskeag Mills	
	◦ Celluloid Co.	
	◦ Dan River Mills	
	◦ Eagle & Phoenix Mills	
	◦ Piedmont Manufacturing	

注) 右欄の年は、その企業が創設された年を示している。

この表は、本文中にも触れたように、基本的にはC.R.ヘンダーソンの書物による。ただし、△印と「その他1」は、E.L.オーティの調査、※印と「その他2」は、D.ネルソンの調査である。○印は、

W. H. トールマンの書物中に福利制度の記述が見られる企業で、彼の本は、「序文」が1908年クリスマスとなっていることから、少なくとも○印の企業にはそれ以前において福利制度がすでに設置されていたと思われる。なお、トールマンが調査した福利制度は、衛生・安全・保安施設、共済会、節約、利潤分配制、住宅、教育、レクリエーション、社会改善 (Communal or Social Betterment) であった。また、D. ネルソンの調査は、彼が「『進歩的』な製造企業」としているように製造業に限られ、そこで、「包括的な福利制度を導入」していた40社をあげている (D. Nelson *op. cit.*, p. 115.)。

利制度がみられていた。また、時期は少し後になるが、1917年にアメリカ労働省の労働統計局が発表したところによると、その調査には「一部 (partial)」という断り書きがつけられた上で、40州、469都市の1,419事業所で福利制度がみられたことが報告されている^㉒。

以上のように、個人企業家の努力や全国市民連盟の活動によって一もちろん、このことの背景には、企業をとりまく当時の社会的・経済的環境が、福利制度がもたらす効果を必要としていたことがあるのだが、一、「世紀の転換期」前後からアメリカでは、福利制度を設けていた企業の数急速に拡大していった。この福利制度の発展は、福利制度を設置していた企業数の量的拡大だけでなく、個々の企業に設置されていた福利制度の質的向上（それには、個別企業内での福利制度の量的拡大も当然のことながら含まれる）も伴っていた。つまり、企業内の福利制度が、大規模化し、かつ多種多様なものを含むようになったのである。このことは、福利制度の管理に専門家を必要とする段階、つまり、これまで企業家の指揮・監督のもとにおかれていた福利制度から、その管理に特定の専門家を必要とする段階へ福利制度を移行させることとなった。そして、この点を満たしたのが「福利制度担当者」であった。

そこで、若干視点をかえて、福利制度の管理主体の変遷から、アメリカにおける福利制度の発展過程を簡単にみておこう。

それは、3つの段階にわけて考えることができる^㉓。

第1段階は、主として企業家に福利制度が全面的に依存している段階である。この段階では、企業に設置される福利制度の種類等は、その企業の規模・労働力構成（男女従業員の比率、移民の占める割合とその移民の出身地別構成）・労働力の質的側面（熟練、半熟練、不熟練の区別）・立地条件・産業などによって異なっているが、その多くの部分が彼ら企業家の気分によって左右され、福利制度の管理は、企業家もしくは、製造・販売に責任のある全般管理者 (general manager) がそれをおこなっていた。この段階では、福利制度の管理に専念するものが組織には出現しておらず、その面での職能分化は、まだ見られていなかった。

第2段階は、福利制度の管理が、全面的にとまではいかないものの、social secretary, welfare secretary, welfare agent というように様々に呼ばれる「専門家」に委譲される段階である。彼らには、権限がほとんどなく、その責任は、のちにみるように企業家や全般管理者にたいして負っていた。その意味で、この段階と第1段階を区別するのは、この「専門家」に、彼ら企業家や全般管理者がおこなっていた職務の一部が委譲され始め、スタッフ的機能をもった者がこれまでのライン中心の組織に登場してきたことにある。

第3段階は、福利制度の管理が、employment manager, welfare director, labor manager, personnel administrator, labor supervisor 等と呼ばれる、かなりの権限をもった「専門家」の指揮・監督のもとで、「主要なスタッフ職能 (major staff functions)」として、体系的になされる段階である。この段階の「専門家」は、employment department, labor department, 後に personnel department と

㉒ “Partial List of Employers Who Are Reported to Have Established Some Form of Welfare Work,” *Monthly Labor Review*, Vol. 4, No. 2, (Feb., 1917), pp. 315-334.

㉓ Louis A. Boettiger, *Employee Welfare Work*, Ronald Press Co., 1923, pp. 122-3. なお、E. パーコウイツとK. マククウェイドらも同じ3段階をとっている (E. Berkowitz and K. McQuaid, *op. cit.*, p. 16.)。

いった名称で呼ばれる組織に属し、ここに初めてスタッフ部門による福利制度の管理がみられることとなる。

このような三つの段階を通して福利制度は発展した。もちろん、現在では一その一部は1930年代にみられ始めたが一福利制度は、「付加的給付」、つまり労働組合との交渉を通して従業員にたいして与えられるという形態を取ることが多い。その意味では、この三段階ですべてを説明しうるものではないが、「福利制度担当者」との関連から、ここでは、以上の三段階を区別するに留めておく。

そこで、「福利制度担当者」と関連が深い第2段階をもう少し詳しくみておこう。この段階は、福利制度がその質・量において、そして、その果たす役割の重要性において、前段階を凌駕し、「資本主義的経営者が、……、あらゆる種類の福利制度 (welfare work) に関する考え (ideas) を実行するのに、誰かを雇用することが絶対必要であることを見出した」段階であった。この点を、W.H. トールマン (Tolman) はもう少し詳しく次のように述べている。すなわち、「工場 (factory) の勃興と株式会社・トラストの発展は、産業システム (industrial system) から人的要因をほとんど除去してしまつた。経営の関心が非常に大きくかつ変化に富んだものとなった結果、管理活動 (work of administration) はそれにたいして責任のある人々の時間と能力を独占してしまつた。いかにうまく経営者 (officials) が処理しようとも、彼らは何百、何千もの従業員を個人的に知ることはできないし、作業員 (operatives) の肉体的、知的、精神的な福祉の研究に多くの時間を費やすこともできない。それゆえ、雇用者と従業員との疎遠、彼らの関心が別々のものであり敵対的であるという印象、そして不理解と相互の疑いの発生、といったことが、容易に生じる。

これらの新たな状態は、新たな必要物を創り出した。それは、そのすべての時間を従業員と知り合いになることと、従業員の一般的な福祉を促進することに、捧げられる人であり、衛生状態に気をつけ、一般的な知性を増加させようとし、健康的な社会生活を育成し、一般的な士気 (morale) を改善するために努力する人である (傍点は原文ではイタリックである一注、伊藤)」と。そして、このような「新たな必要物」として登場したのが、「福利制度担当者」であった。

では、「福利制度担当者」は、いつ頃から企業に登場し始めたのであろうか。

この点に関する資料は少ない。

東部の百貨店に「福利制度担当者」として雇われていた D. ヒルシュラー (Diana Hirschler) 女史は、その1903年に発表した論文の中に、自分は3年前からそのような仕事をしていて、と述べている。また、後に出てくるジョセフ・バンフロフト・アンド・サンズ社 (Joseph Bancrofts & Sons Co.) の E. ブリスコウ (Elizabeth F. Briscoe) 女史も、1900年に雇われていた。H. エイルバートは、自文の論文の中に、「福利制度担当者」の登場時期について、二人の報告を引用している。一人は、M. ノーザン (Maud Nathan) で、1902年に8~10名の「福利制度担当者」の存在を報告しており、もう一人の M. R. クランストン (Mary R. Cranston) は、1906年に27名の「福利制度担当者」の存在を報告していた。これらのことから、1875年にダン婦人 (Mrs. Dunn) を雇っていた H. J. ヘインツ社のような事例もいくつかあるが、企業に多くの「福利制度担当者」が現われ始めたのは、1900年以降のことであり、「今世紀の最初の10年間に、『福利制度担当者』が、実際に流行していた」と考えてよさそうである。

こういった「福利制度担当者」の出現を背後から支えていたのは、このような種類の「専門家」を

(24) C. R. Henderson *op. cit.*, p. 266.

(25) W. H. Tolman, "The Social Secretary," *Social Service*, Vol. II, No. 11, (Nov, 1900), p. 3.

(26) Diana Hirschler, "The Social Secretary at Work," *Social Service*, Vol. IX, (July, 1904), p. 5.

(27) Henry Eilbirt, "Twentieth-Century Beginnings in Employee Counseling," *Business History Review*, Vol. XXXI, No. 3, (Autumn, 1957), p. 317.

(28) C. C. Ling, *The Management of Personnel Relations: History and Origin*, Richard D. Irwin, Inc., 1965, p. 80.

育成する機関としてのYMCAやYWCA,そして, League for Social Service などの存在であった。これらの諸機関を通じて,各企業に「福利制度担当者」が紹介されていた。特に,この League for Social Service は, W. H. トールマンを執行理事 (executive director) として創設されたもので, トールマンはそこで, 「彼が新しい職業だと考えた『福利制度担当者 (social secretary)』を作り出そう⁽⁸⁾」としていたのであった。

この第2段階と次の段階は,福利制度の発展にとって,その管理主体として「専門家」が登場してきた,という点では共通しているが,第3段階のスタッフ部門と違って,「福利制度担当者」は,「権限よりもむしろ影響力」をもつと言われるように,きわめて不安定な位置を占めていたにすぎない。

以上,福利制度の展開とからめて「福利制度担当者」登場の背景をみてきた。次に,こういった背景に加えて,「福利制度担当者」の登場を促がした要因として,以下の二点について簡単にみておきたい。その二点とは,ともに企業内の労働力構成の変化と関連しているものであって,一つは婦人労働力の増加,一つは移民労働力の質的变化である。もちろん,この二点は,アメリカにおける福利制度の形成・発展に規定的要因としても関連している。だが,ここでは,紙幅の関係上,問題点を指摘するだけに留めたい。

第4表

項目 年	(1) 10才以上の 全人口	(2) (1)のうち労働力人口	(2)/(1) (%)	(3) 男子労働力人口	(3)/(2) (%)	(4) 婦人労働力人口	(4)/(2) (%)
1890	47,413,559	23,318,183	49.2	19,312,651	82.8	4,005,532	17.2
1900	57,949,824	29,073,233	50.3	23,753,836	81.7	5,319,397	18.3
10	71,580,270	38,167,336	53.3 [*]	30,091,564 [*]	78.8	8,075,772	21.2
20	82,739,315	41,614,248	50.3	33,064,737	79.5	8,549,511	20.5
30	98,723,047	48,829,920	49.5	38,077,804	78.0	10,752,116	22.0

注) ※印については,1910年に使用された表のため過大評価されすぎている。しかし,移民の急増によって,そのうちの何%かは正当なものである。

出所) D. D. Lescoghier and E. Brandeis, *History of Labor in the United States, 1896-1932*, Macmillan Company, Reprint, 1966, p.35, より作成。

この婦人労働力の増加は,それまで男子労働者が中心であった企業の労働条件に変化をもたらした。その点が,もっとも顕著に現われたのが,福利制度であった。当時みられた福利制度の中には,婦人労働者を雇用する際に必要な諸施策が含まれていた。それには,清潔な便所,換気装置,着替え室,ロッカー,休憩室,料理・裁縫教室といった文化施設などがあった。このことは,すでにみた福利制度発展の一要因となるのと同時に,こういった従来企業内であまりみられなかった諸制度を管理してゆく「専門家」を必要としたのであり,これに答えたのが「福利制度担当者」であった。

次に,移民労働力の質的变化について。アメリカへの移民が,世紀の転換期頃よりその編成において質的变化を帯び始めたことは周知の事実である。それは,「新移民」と呼ばれる東南欧系の移民の比重の増大によってもたらされた。彼らは,本国では主として農業労働者であり,アメリカにおいて工場労働者としての生活にとけ込ませるためには,様々な配慮を必要とした。特に,彼らの工場の外での生活に対してはそうであり,その面での「専門家」を必要としていた。⁽⁹⁾

(8) Homer J. Hagedorn, "A Note on the Motivation of Personnel Management: Industrial Welfare 1885-1900," *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. X., (April, 1958), p.136.

(9) この点について,詳しくは前掲拙稿「企業内福利厚生制度の形成」239~240ページを参照されたい。

まず,婦人労働力の増加について。第4表に示されているように「世紀の転換期」頃より労働力人口に占める婦人の割合が増加し始め,1910年には労働力人口5人に1人の割合を婦人労働力が占めていた。

以上のような背景のなかで、「福利制度担当者」が登場してきたのである。それでは、「福利制度担当者」は、企業内においてどのような職務を果たしていたのであろうか。次節では、この点について考察を加えてゆきたい。

3. 「福利制度担当者」の職務

「福利制度担当者」の職務は、1898年にそれまでの「社会サービス連盟 (League for Social Service)」を、「アメリカ社会サービス協会 (Institute of American Social Service)」と変更した、W. H. トールマンによって、次のように述べられている。

「『福利制度担当者』(トールマンは、social secretary しか使用していない。彼の引用文中の『福利制度担当者』は、この social secretary の訳語として用いる一注、伊藤)は、従業員の代表として行動し、そのようなものとして、会社もしくは各部の部長 (heads of departments) に対して、個人もしくは集団としての従業員に影響を及ぼす、あらゆる苦情をもたらす」のであり、彼が直面していた問題は、「(従業員が一注、伊藤)彼らの労働日の大部分を過ごす工場や作業場のなかばかりでなく、家庭関係や友人関係においても、個々の従業員のために、生活条件や労働条件をいかに改良していくかということ」⁽⁸¹⁾にあった。そして、従業員と現場の監督者である職長との間に、誠心誠意で親愛な関係を確立することが、その仕事であった。

この点を、彼は、「福利制度担当者」の職務とかかわらせて具体的に次のようにも述べている。

「彼ら(『福利制度担当者』一注、伊藤)は、熟練労働者と事務員以外のすべての男子労働者をもっとも有効的に雇用することができ(たいていの場合、『福利制度担当者』は女性であったが、この引用文では、男性であった一注、伊藤)、作業室 (work rooms) の提案を受け入れ、改善を採用し、レクリエーション的な仕事と教育関係の仕事について責任のある指導的地位にあり、病気の従業員を訪問して親交を深め、仕事が開散な部門からの仕事が多すぎる部門への(従業員の一注、伊藤)配置換えを調整し、各部門の長と相談の上で昇進をきめたりした」⁽⁸²⁾のであった。

以上、トールマンの記述によると、「福利制度担当者」の主要な職務は、ソーシャル・ワーカー (social worker) 的な仕事一例えば、トールマンの記述にみられる病気の従業員を訪問することや、福利制度の設置とその管理にあったが、それ以外に雇用・配置転換・昇進に関する職務も分担していたようである。ただし、雇用については、熟練工や事務職員以外の一般の労働者のそれに限定されていたようである。

福利制度の設置とその管理を主要な職務とする「福利制度担当者」が、それ以外にどういった職務にかかわりあっていたのかをもう少し詳しく知るために、2・3の例をみておこう。

E. D. プロウド (Proud) は、彼女の著書の中で「福利制度担当者」(彼女は、「福利制度担当者」⁽⁸³⁾として welfare secretary を用いている)の職務として、次のものをあげている。

1. 工場内の換気。
2. 作業室の監督。
3. 従業員の疲労調査。
4. 従業員に対する報酬、従業員の昇進、従業員に対する罰金。
5. 従業員に関する記録の保存。
6. 従業員の休憩。

(81) W. H. Tolman, *Social Engineering*, p. 51.

(82) *Ibid.*, pp. 49-50.

(83) *Ibid.*, p. 51.

(84) E. D. Proud, *Welfare Work*, 3rd. ed., G. Bell and Sons Ltd., 1918.

7. 従業員の健康の維持。
8. 従業員の住宅問題の解決。
9. 従業員の家庭生活への助言・援助。
10. 従業員の教育。
11. 従業員の選考。
12. 従業員の保険。
13. 従業員の解雇。
14. 従業員の工場規則の設定。
15. 従業員からの苦情の処理。

このなかで、「福利制度担当者」としての主要な職務に含まれるものは、1, 3, 6～9そして12の7つの職務である。それ以外の職務のなかに、従業員の選考・記録・報酬・教育・昇進・解雇といった雇用部や人事部の職務、そして、工場規則の設定・苦情処理といった労使関係部の職務が含まれていることに注意すべきである。

1913年に、イギリスのヨークで開催された協議会に代表を派遣した30社の「福利制度担当者」によってなされていた職務には、次のようなものがあった。

1. 従業員を雇うこと。
2. 食堂と調理場を監督すること。
3. 不平を調査すること。
4. 携帯品預り所 (cloakroom) と洗面設備 (lavatory accommodation) を管理すること。
5. 雇用諸条件の改善を提案すること。
6. 労働者が個人的に直面している問題について、援助したり、忠告を与えたりすること。
7. 病気の従業員を訪問すること。
8. 庭園 (gardening), クラブ (clubs), 体育館 (gymnasiums) を管理したり、休日の旅行 (holiday excursions) を開催すること。
9. 救急施設 (first aid) の管理。

これらをもてみてもわかるように、「福利制度担当者」の職務として、直接福利制度に関係しているものは、2, 4, 5, 7, 8, 9の6つの項目であり、それ以外に、1の雇用, 3の苦情処理, 6のカウンセラー的な職務を果たしていたようである。

以上の3つの例に示されているように、「福利制度担当者」の職務としては、福利制度の設置とその管理に重点が置かれていたとはいえ、その他にも彼らは、従業員の雇用・選考・昇進・賃金・苦情処理・カウンセリングといった職務など、その後登場する「雇用部」や「人事部」でなされる職務と類似のものを担当していたようである。

そこで、この点をもう少し詳しく知るために、上述の三例に示された一般的傾向を念頭におきつつ、個別企業で「福利制度担当者」が、どういった職務を遂行していたのかをみてみよう。

ピルグリム蒸気クリーニング会社 (Pilgrim Steam Laundry Company) に雇用されていた「福利制度担当者」の職務としてあげられているものには、次のようなものがあった。

1. 巡回図書館 (traveling library) の管理。
2. 各週に開催される社長、福利管理者 (welfare manager), 紹待されたゲストによる15分間の講演の準備。
3. 冬期に開講される文芸講座 (literature class) の準備。

(85) Louis A. Boettiger, *op. cit.*, p.125.

4. 質問箱 (question box) の設置。
5. もっとも役立ちそうな所へのパンフレットや詩 (verses) などの配布。
6. 薬箱 (medicine chest) の無料での使用。
7. 従業員に無料で診察を施し、必要な時には処方箋を与えること。
8. 暖かい昼食 (lunchon) の提供。
9. 夏期の氷水の提供。
10. 土曜日の午後の様々な興味深い場所への短かい旅行。
11. 可能であれば劇場パーティー (theater parties) の開催。
12. 特別の行事のための入場券の発行。
13. 病気もしくは死亡時の給付 (benefits) のための共済会 (mutual aid society) の管理。
14. ペニー硬貨を貯金していく「ペニー検約 (Penny Providence)」の実施。
15. 不幸な人々に与える余りもの (odds and ends) を持ちよること。⁶⁹⁾

R. H. マーシー社 (R. H. Macy & Co. ニューヨーク州にある従業員 5,000人の百貨店である) に雇用されていた「福利制度担当者」は、専門的な訓練を受けた看護婦であり、その職務は、「従業員の健康と一般的な福祉の世話をすることであり、彼女が得策であり、必要であると思った時にはいつでも、従業員を援助すること」⁶⁹⁾であった。そして、百貨店自身の報告も、「われわれは、そのような人（『福利制度担当者』のこと一注、伊藤）を約10ヶ月間雇用してきて、彼女の仕事が非常に満足のいくものであることがわかった」と述べていた。⁶⁹⁾

この2つの企業の「福利制度担当者」は、「産業上の諸改善 (industrial betterment)」に関するものが中心であった。こういった「産業上の諸改善」を目的として「福利制度担当者」を雇っていた企業は、そのほかにもインターナショナル・ハーベスター社 (International Harvester Company) があった。⁶⁹⁾このインターナショナル・ハーベスター社も含めた以上3つの企業における「福利制度担当者」の職務は、福利制度に関するものに限定されていたようである。だが、こういった例は、当時では少なく、すでにみてきたように、「福利制度担当者」は種々の職務を果たしていた。そこで次に、こういった種類の「福利制度担当者」が雇用されていた2つの企業の例をみてみよう。

まず第一に、ジョセフ・バンクcroft・アンド・サンズ社 (Joseph Bancrofts & Sons Co.) の事例は、非常に興味深い。

この会社は、1900年にエリザベス・ブリスコウ女史 (Elizabeth F. Briscoe) を、「福利制度担当者」として雇った。会社は、彼女の仕事を、「従業員に使用者の立場を説明するもの」⁴⁰⁾とし、「従業員の代表として行動し、そのようなものとして従業員に個人的もしくは集団的に影響を及ぼす、すべての苦情を前もって会社もしくは部門の長に提起するもの」というように定義した。⁴¹⁾

具体的には、給付計画、食堂の設置、女子従業員のための裁縫教室・料理教室の開設 (ジョセフ・バンクcroft・アンド・サンズ社の詳しい労働力構成についてはわからないが、当該企業が綿製品の製造・漂白・染色・仕上げを業務としていることから、女子従業員数が、総従業員数 1,450名のなかで大きな比重を占めていたと思われる)、独身寮建設のための準備といった福利制度に関連するこ

⁶⁹⁾ W. H. Tolman, *Social Engineering*, p. 57.

⁶⁷⁾ *Ibid.*, pp. 57-8.

⁶⁸⁾ *Ibid.*, p. 58.

⁶⁹⁾ *Ibid.*, p. 55.

⁴⁰⁾ D. Nelson and S. Campbell, "Taylorism Versus Welfare Work in American Industry: H. L. Gantt and the Bancrofts," *Business History Review*, Vol. XLVI, No. 1, (Spring, 1972), p. 8.

⁴¹⁾ W. H. Tolman, *Social Engineering*, p. 56.

⁴²⁾ *Ibid.*, p. 56.

とや、会社にとって有害な従業員を社宅から立ちのかせること、労働組合の土台を崩すこと、苦情処理といった労資関係的な職務も行なっていた。その他、児童労働法 (Child Labor Law) に従って、彼女は法律で要求されている年齢以下の児童が雇用されていないかどうかを、必要な証明書と口供書によって監視するといった、雇用に関する職務も果たしていた。また、困窮している従業員の家庭を訪問し、もし金銭的な援助が必要ならば、そのことに対し会社の注意を向けさせる、といったソーシャル・ワーカー的な職務も果たしていた。⁽⁴³⁾

以上のような点を考慮して、1908年1月9日に、ジョセフ・バンクロフト・アンド・サンズ社は、彼女のことを、「当該の婦人は、もっとも有用であり、今や会社と従業員との接触点 (a point of contact) として、実質的に欠くことのできないものとなったと考える」と評価していた。⁽⁴⁴⁾

次に、コロラド燃料・鉄会社 (Colorado Fuel and Iron Company) を取り上げよう。この会社の事例は、これまでみてきた会社のものとは若干異っている。これまでみてきた諸企業の「福利制度担当者」は、様々な職務を果たしていたが、彼らは独立した管理組織をもたず、部下ももっていなかった。つまり、企業内においては、社長や部門の長に直属し、助言を与えるに留まっていたようである (なお、この点については、次節でとりあげる)。

ところが、このコロラド燃料・鉄会社は、教育と衛生条件に関するすべての問題と、自社の従業員が生活している諸条件を改善する際に、助けとなるべき部門⁽⁴⁵⁾として、1901年に「社会部 (sociological department)」というスタッフ部門を組織していた。そして、「福利制度担当者」は、この「社会部」を通して雇用されていた。また、その「福利制度担当者」のもとには、これに関する仕事だけををする多くの従業員＝スタッフ構成員がいた。

この「社会部」は、この会社には27ヶ国語を話す32の人種の労働者が従業員として雇われており、彼らが1,000マイル以上も離れた地域に分散した鉱山にいたこと、そして、これらの労働者の多くは、新移民と呼ばれる東南欧系の移民であったことから、彼らのアメリカでの生活を助け一特に鉱山という立地条件からもそれが必要とされた一、衛生上の諸法律 (hygienic laws) にたいする無知に対処することを目的として設置されていた。

この会社は、「福利制度担当者」として、「福利管理者 (Welfare Manager)」という職名のもとに、医学博士の R. W. コルウィン (Corwin) を雇用していた。彼は、自分の仕事を、「会社を助けることだけでなく、若い世代の人々を教育すること、家庭関係を改善すること、従業員をよりよい市民にしたり、その仕事により満足させることで、従業員の関心を促進し、従業員とその家族に対して利益をもたらすことにある」としていた。⁽⁴⁶⁾

この会社の「福利制度担当者」は、「社会部」に属し、「福利管理者」という職名のもとに、この「社会部」の職務の一環として様々な仕事をしていた。このコルウィンの事例は、企業の管理組織のなかで部下をもち、一定の職務に専念しており、その点ではこれまでみてきた「福利制度担当者」とは違い、雇用・選考・記録・報酬・解雇といった職務は果たしておらず、一定の職能分化がみられ始めていたことを示す好例である。

以下では、若干視点をかえて、企業に「福利制度担当者」として雇用されていた人々の意見から、その果たしていた職務がどういったものであったのかをみておきたい。⁽⁴⁷⁾

S. D. ブランデス (Stuart D. Brandes) は、その著書において、「福利制度担当者」の最初の人と

(43) *Ibid.*, pp.56-57. この会社の事例は、労働組合の土台を崩すという点を含んでいて興味深いですが、残念ながら詳しいことはわからない。

(44) *Ibid.*, p.57.

(45) *Ibid.*, p.54.

(46) *Ibid.*, p.55.

(47) S. D. Brandes, *American Welfare Capitalism 1880-1940*, University of Chicago Press, 1976.

して、1875年にピッツバーグのH. J. ヘインツ社 (H. J. Heinz Company) によって雇用されていたダン夫人 (Mrs. Aggie Dunn) をあげている。そして、彼女の職務は、この企業において、50年間にわたり、1,200人以上の少女に面接し (interview), 雇用し (hire), 相談を受け (counsel), 世話をする (watch) ことにあった。⁽⁴⁸⁾

ロード・アイランド州にある企業の「福利制度担当者」であったエリザベス・ウィラー (Elizabeth Wheeler) は、自分自身の職務を、「雇用主に対し、いかにして彼 (雇用主のこと一注、伊藤) が彼自身とその直接のスタッフそして彼の産業軍 (industrial army) の一般の人々との間に望ましい接点を作りうるかを伝えることである⁽⁴⁹⁾」と説明している。彼女と同じ点を指摘している人には、ニューヨークの百貨店の一つであるシーゲル・クーパー (Siegel Cooper) の「福利制度担当者」のイサベラ・ニュー (Isabella Nye) とマサチューセッツの印刷会社でそのような地位にあったジューン・ウィリアムス (Jane Williams) がいた。⁽⁵⁰⁾

東部の百貨店で「福利制度担当者」として雇用されていた、ダイアナ・ヒルシュラー (Diana Hirschler) は、彼女自身のことを、「労働条件を調整してゆく仲裁人 (intermediary in adjusting conditions)⁽⁵¹⁾」と呼び、自分の職務については、「事実、監督者は『福利制度担当者 (Social Secretary)』から、賃金の上昇、配置転換 (transfers of positions), そして従業員によりよい仕事をさせるための機会に関する勧告 (recommendation) を期待している⁽⁵²⁾」と述べ、自分にもちこまれてきた苦情は、「不衛生的な労働条件から、われわれが基本的なものと考える、賃金や労働時間まで、変化に富んでいた⁽⁵³⁾」としている。

以上、研究者の見解や実際に「福利制度担当者」を雇用していた企業、そして「福利制度担当者」として企業に雇用されていた人々の見解を通して、この「福利制度担当者」という名称のもとに各企業でなされていた職務がどういったものであったのかをみてきた。それは、すでに述べてきているように、福利制度の設置・管理にその中心があるとはいえ、その他、従業員の雇用・配置転換・昇進・賃金・教育・苦情処理・解雇・コンサルタントといった、その後、「雇用部」や「人事部」の職務となったものを、まだ未成熟だとは言え、果たしていたのである。

そこで最後に、以上みてきた職務とアメリカ労働省労働統計局 (U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics) の調査において明らかにされた「福利制度担当者」の職務とを比較しておきたい。この労働統計局の調査は、1916～17年にかけて実施され、1919年に報告書⁽⁵⁴⁾が出ている。この調査時期は、1912年にボストン雇用管理協会 (Boston Employment Managers' Association) が結成された後、第1回目の雇用管理者会議が、1916年1月19～20日にミネアポリスで、同じく第2回目の会議が同年5月10日にボストンで、第3回目の会議が、1917年4月2～3日にフィラデルフィアで開催された時期であった。そして、第3回目の雇用管理者会議が開催された時点で、雇用管理者協会は、上述のボストンのほかに、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・サンフランシスコに存在し、合計10都市にそういった協会があった。そして、こういった協会に参加していた企業の数、これら10都市の協会の合計で、

(48) *Ibid.*, p. 111.

(49) *Ibid.*, pp. 112-3.

(50) *Ibid.*, p. 113.

(51) D. Hirschler, *op. cit.*, p. 5.

(52) *Ibid.*, p. 5.

(53) *Ibid.*, p. 5.

(54) U. S. Department of Labor, *Welfare Work for Employees in Industrial Establishments in the United States*, Bulletin No. 250, 1919.

約1,000社の大企業に及んでいた。⁶⁵⁾つまり、労働統計局が調査を実施した時期は、「雇用管理者」が多くの企業でみられ始めた時期であった。労働統計局の調査報告によると、「福利制度担当者」が雇われていた事業所は、431事業所のうち141事業所であった。その職務は、各事業所の規模や立地条件によって異なっているが、その主要な職務は、様々な福利活動(welfare activities)の管理であった。それは、具体的には以下のようなものであった。

1. すべての女性の採用希望者に面接すること。
2. 救急病院(emergency hospital)の仕事を監督すること。
3. 従業員食堂(lunch room)で出される食事が標準を維持しているかどうかを管理し、調理場が衛生的な状態に保たれているかどうかを管理すること、そして、その他の衛生面を監督すること。
4. 図書館の係りをすること。
5. その事務室が、休憩室(rest rooms), レクリエーション室(recreation rooms), そしていくつかの工場では携帯品預り室(cloak room)を監視できる場所にあること(つまり、休憩室, レク室, 携帯品預り室の管理が「福利制度担当者」の職務と考えられる一注, 伊藤)。
6. 従業員の家庭訪問をすること。
7. 従業員もしくはその家族の病気の世話をし、困窮の際はそのめんどろをみること。

ここには、福利制度の管理とソーシャル・ワーカー的な職務の他には、女性採用希望者の面接がわずかにみられるだけで、すでにみてきた多くの「福利制度担当者」の果たしていた職務とは異っている。

そのもっとも大きな原因は、「雇用部」の成立という企業の管理組織に生じた変化による。つまり、従業員の雇用・配置転換・昇進・昇給・訓練・解雇といった職務が、この雇用部に集権化され、その結果、「福利制度担当者」の果たしていた職務が、文字通り福利制度に専門化してしまったのである。

4. 福利制度担当者の地位

ここでは、企業の管理組織に占める「福利制度担当者」の位置づけについて考察し、彼らの職務が、雇用部や人事部にとってかわられた要因の一端を探ってみたい。

「福利制度担当者」が、企業の管理組織において占めていた位置について、笛木教授は、「アメリカで経営者ないし職場長というライン部門のもの以外に、スタッフとして人事管理を担当するものが現われるようになったのは、今世紀にはいつてからである。いわゆる福祉係がそれである」と述べておられる。ここで、笛木教授が取り上げておられる「福祉係」は、welfare もしくは social secretary の訳であって、「福利制度担当者」のことにほかならない。しかし、教授のいわれる「福祉係」の主な職務は、「各種の方法による従業員の福祉の増進を研究し、現状の改善を提案し、あるいは福祉の組織化を図るもの」というように、福利制度に限定されており、そこから、「一般にアメリカの人事管理は、雇用管理の機能を担当する雇用部門の成立からはじまるものとされているが、それとならんで福祉運動の影響による福祉係の存在意義を重視しなくてはならない」という結論を導き出しておられる。ここでは、「福祉係」と「雇用部門」が並列的に扱われているが、当時の状況は、「雇用部門」

⁶⁵⁾ R. Meeker, "Introduction," U.S. Department of Labor, *Proceedings of the Employment Managers' Conference*, Bulletin No. 227, 1917, pp. 5-6.

⁶⁶⁾ U.S. Department of Labor, Bulletin No. 250, p. 119.

⁶⁷⁾ *Ibid.*, p. 123.

⁶⁸⁾ 笛木正治『労務管理発展史論』同文館, 1969年, 29ページ。

⁶⁹⁾ 同上, 29ページ。

⁷⁰⁾ 同上, 30ページ。

の自立化に伴って、「福祉係」の行なっていた職務が、そこに吸収されていったことを示している。その意味では、「福祉係」は、「雇用部門」の先駆的形態ととらえるべきではないだろうか。

だが、「福利制度担当者」を「スタッフとして人事管理を担当するもの」と規定される笛木教授の見解は、全面的に支持しえるものである。この点は、笛木教授も引用されている H. エイルバートによって、「1900年より企業 (industry) は、福利制度担当者 (a social or welfare secretary) と呼ばれる、ある種のスタッフ構成員 (staff members) を雇った (傍点, 伊藤)⁽⁶¹⁾」と述べられている。また、C. C. リンク (Cyril C. Ling) も、このエイルバートの見解に依拠しつつ、「1900年頃、企業は福利制度の管理に責任のあるスタッフ構成員として『福利制度担当者 (social, or welfare, secretaries)』を雇用し始めた (傍点, 伊藤)⁽⁶²⁾」としている。ただ、「スタッフ構成員」として把握されてはいるが、一つの組織の中に一つまり一つの部門として自立化したものの中に一属していたわけではなく、「スタッフ的」な職務を遂行していただけで、この点を高堂教授は、もう少し詳しく次のように述べておられる。つまり、「福利制度担当者」の地位は、「スタッフ機能の初期的な分離 (distinct staff differentiation) の現象であって、いまや伝統的にライン責任者に維持されていた職務の一部が、それらから区別され、専門化されて遂行されるべき条件が成熟したことを意味するものであった。けれども、そこでは、この種の機能の責任が、専門的な個人に帰属せしめられたとはいえ、彼は部下 (subordinate) を持たず、したがって組織を有しなかった意味で、スタッフ機能分化の初期的形態に他ならなかった」と⁽⁶³⁾。

以上の点を、当時、「福利制度担当者」として活躍していた人々の見解を取り上げながら、検証してみよう。

前節でみてきたように、「福利制度担当者」は、企業において、福利制度の管理のほかに、雇用から解雇にいたる、いわゆる人事・労務管理機能を果たしていた。しかし、ボエチーガーも述べているように、「『福利制度担当者』は、直接、彼の雇用者、全般作業管理者 (a general works manager)、もしくは生産担当の役員 (official) に対し責任がある」⁽⁶⁴⁾のであって、後の雇用部や人事部の担当者が、生産部門の担当者と同等の地位と権限をもって、企業の管理組織の中に編入されていたのとは異なり、スタッフ的な職務を果たしていたとはいえ、企業の管理組織の中で大きな比重を占めるにはいたらず、もちろん企業の経営方針の決定には参加していなかった。ただ彼らは、リンクが「この新しい専門家は、部下をもっていなかった。……(『福利制度担当者』の一注, 伊藤) 職位における責任は、明白に助言的なものであった」と述べているように、企業においては、経営者やライン担当者に対し、助言を与えていたにすぎない。だから、彼らが果たしていた人事・労務管理的な職務も、彼ら自身の判断ですべて実施するのではなく、ライン担当者にたいし助言を与え、そのライン担当者の判断に従って、実施していたようである。

この点を、実際に「福利制度担当者」として働いていた D. ヒルシュラーは、次のように述べている。若干、前節で取り上げた部分と重複している部分もあるが、彼女は、自分自身のことを「労働条件を調整してゆく仲裁人」として活動するものだとし、自分にもちこまれてきた苦情は、「不衛生的な労働条件から、我々が基本的なものと考え、賃金や労働時間まで、変化に富んで」⁽⁶⁵⁾おり、「事実、

(61) Henry Eilbirt, "The Development of Personnel Management in the United States," p.350.

(62) C. C. Ling, *op. cit.*, p. 78.

(63) 高堂俊彌「人事管理発展史研究—第1部人事管理成立史論—」関西大学『商学論集』第4.5.6 合併号, 141-2ページ。

(64) L. A. Boettiger, *op. cit.*, p.125.

(65) C. C. Ling, *op. cit.*, p. 298.

(66) Diana Hirschler, *op. cit.*, p. 5.

(67) *Ibid.*, p. 5.

監督者 (superintendent) は、『福利制度担当者』(彼女は、Social Secretary を使用している一注、伊藤) から、賃金の⁶⁸⁾上昇・配置転換 (transfers of positions), そして従業員によりよい仕事をさせるための機会に関する⁶⁹⁾勧告 (recommendation) を期待している (傍点、伊藤)』のであって、「一般に、『福利制度担当者』の署名もしくは⁷⁰⁾勧告なしに、賃金の変更はなかった (傍点、伊藤)』のである。そして、以上述べてきたことと関連して、「私は正式に雇われていた期間は、従業員の⁷¹⁾労働条件と職位 (condition and position of the employees) にきわめて重大な影響を及ぼす、そういった⁷²⁾勧告と供述 (statement) を与えることを期待されていた (傍点、伊藤)』のであった。こういった状況のもとで彼女は監督者ととも働いており、「この監督者は、あらゆる問題に関して、私の意志表示がなされることに、完全に期待している⁷³⁾」とヒルシュラーは述べている。これらの彼女の言葉からもわかるように、「福利制度担当者」としての彼女は、現場の監督者に対して、彼女自身の言葉を借りるなら、「⁷⁴⁾勧告」を与えていた。しかも、単なる「⁷⁵⁾勧告」ではなく、「従業員の労働条件と職位にきわめて重大な影響を及ぼす」ような「⁷⁶⁾勧告」を与えていたのであった。

以上のように、「福利制度担当者」は、企業が設置する福利制度の管理や従業員に対するソーシャル・ワーカー的な職務のほか、従業員に様々な影響を与える問題について、ライン部門の担当者になりたいし、助言を与えていたようである。だが、「福利制度担当者」は、C.R.ヘンダーソンが「権限よりもむしろ影響力をもつ⁷⁷⁾」と述べているように、「権限」をもっておらず、したがって組織のなかでは非常に不安定な存在であった。こういった存在であったけれども、「福利制度担当者」の出現は、従来ラインの責任者—多くの場合、「職長 (foremen)」—が行なっていた職務のいくつかのものについて、たとえ「助言」にすぎなかったとは言え、専門的な知識をもったスタッフからの援助を受けることの有利さを経営者や現場の管理者が認識し始めたことを示している。

しかし、こういった助言的なスタッフでは、1900年以降の企業規模の拡大に伴う労務問題の発生とその多様化には十分対処しえなかった。それには、いくつかの原因が考えられるが、そのもっとも大きなものは、「福利制度担当者」がもっていた一定の資格が、当時の労務問題—中でもっとも多くの関心を集めたのは、労働移動 (labor turnover) の問題であった—の解決に、あまり役立たなかったことである。C.R.ヘンダーソンの調査によると、実際に「福利制度担当者」として雇用されていた8名 (すべて女性で、独身4名、既婚者4名) のこの職業につく以前の経歴は、4名が教師、看護婦、教会の仕事に従事していたもの、YWCAの⁷⁸⁾訓練学校卒業者、労働省で婦人失業者の生活・労働条件を調査していたもの各1名づつとなっていた。このような経歴は、福利制度の管理やソーシャルワーカー的な活動には十分であったが、当時、深刻になりつつあった労務問題の解決には不十分であったと思われる。

そこで、1910年代頃より、多くの企業は、このような労務問題を解決する目的で、一般に「雇用部」と呼ばれるスタッフ部門を設置し、それに対処し始めたのである。それでは、こういったスタッフ部門の設置により、「福利制度担当者」はどのような扱いを受けたのであろうか。最後に、この点を、個別企業の事例でみておこう。

ジョセフ・バンククロフト・アンド・サンズ社の「福利制度担当者」であったE.プリスコウ女史は、

⁶⁸⁾ *Ibid.*, p. 5.

⁶⁹⁾ *Ibid.*, p. 5.

⁷⁰⁾ *Ibid.*, pp. 5-6.

⁷¹⁾ *Ibid.*, p. 6.

⁷²⁾ C. R. Henderson, *op. cit.*, p. 267.

⁷³⁾ *Ibid.*, pp. 273-5. また、すでにみたジョセフ・バンククロフト・アンド・サンズ社のプリスコウ女史は教師であり、R. H. マーシー社の「福利制度担当者」は看護婦であり、コロラド燃料鉄会社の K. W. コルウィン氏は、医者であった。

最初、社長であるバンクロフト氏自身のもので、福利制度の設置とその管理にあっていたが、会社内に「執行諮問委員会 (Operating and Advisory Committee)」ができてからは、そのもとに属することとなり、彼女は、直接、社長に報告することよりも、この委員会に報告することを要求されている。⁽⁷⁴⁾ また、ナショナル金銭登録会社 (National Cash Register Company) の「福利制度担当者」であったレナ・ハーベイ女史 (Lena Harvey)⁽⁷⁵⁾ も、最初、社長である J.H. パターソン (John H. Patterson)⁽⁷⁶⁾ のもとに属していたが、その後、会社内に「アメリカ産業内での最初の近代的人事部」となった「労務部 (Labor Department)」⁽⁷⁷⁾ ができてからは、福利制度に関する諸問題もそこで取り上げられるようになり、彼女の活躍する範囲もせばめられていった。その「労務部」が果たしていた機能は、「苦情を処理し、賃金の不公平を是正する権限をもっていた。それは、職長とともに解雇する権限を分担し、そしてそれ以後労務部の承認なしに永久に解雇されるという従業員はなくなった。それは、衛生設備や工場安全を促進⁽⁷⁸⁾」したりすることであった。

わずか2つの事例であるが、この間の事情をよく示している。つまり、「雇用部」に代表される当時のスタッフ部門—もちろん、「雇用部」以外の名称で呼ばれたものも多くあった—の成立とともに、「福利制度担当者」は、そこに属するようになり、「福利制度担当者」の独自の職務であった福利制度の管理も、そういったスタッフ部門の職務となったのである。

この点で、1916年の夏に実施された R.W.ケリー (Kelly) の調査は興味深い。この調査は、46社に対してなされ、有効回答が30社、この30社—27社はケリー自身が訪問し、残り3社は回答を郵送—は、総数で55,850人を雇い、マサチューセッツ州 (27社)、オハイオ州、ペンシルベニア州、コネチカット州 (各1社) に分布しており、そのうち「雇用部」をもっている企業が18社、それ以外はもっていないかった。

この18社が、「雇用雇理者 (Employment Manager)」の職務 (duties) としてあげたものには、以下のようなものがあった。

1. 従業員の選考 (selection of employees)。これには、広告・面接・テスト・検査・記録・身元保証人の確認が含まれる。
2. 従業員の追跡調査 (follow up of employees)。
3. 昇進もしくは昇給の手配、他部門もしくは異なった種類の仕事への配置転換、規律 (discipline)。
4. 従業員の訓練。
5. 少数民族もしくは婦人の職業に関する州法・連邦法の施行に関連する、すべての問題への注意。
6. 労働移動の分析。
7. 従業員にたいする福利制度。

これには、従業員の住宅の手配、健康と衛生への注意、レクリエーションや図書館や食堂の提供、全体的な情報局 (information bureau) としての活動、労務費 (labor costs) に関する様

(74) D.Nelson and S.Campbell, *op. cit.*, p.15.

(75) 彼女は、「キリスト教慈善事業婦人会員 (deaconess)」つまり宗教上のソーシャル・ワーカーとして活躍していた。

(76) D.Nelson, "The New Factory System and the Unions: The National Cash Register Company Dispute of 1901," *Labor History*, No.15, (Winter, 1974), p.176.

(77) *Ibid.*, p.177.

(78) Roy W.Kelly, *Hiring the Worker*, Engineering Magazine Co., 1918.

(79) *Ibid.*, pp.25-7. なお、雇用部のなかった企業12社の総従業員数は、8,225人で平均685人(最大1,600人から最少175人)であったのに対し、雇用部のあった企業18社の総従業員数は、47,625人で平均2,646人(最大12,000人から最少400人)であった。従業員数で約4倍のひらきがあった。

々な資料の編集、賃金研究 (wage studies) といった特別な調査の実施が含まれる。

8. 欠勤や遅刻の減少。

7番目に、福利制度の管理があげられている。この調査は、特定の州に限られていたとはいえ、1916年という早い時期での調査—ここで早い時期といったのは、「雇用部」成立時期からみて早いという意味である—であることから、「雇用管理者」が登場してまもない時期の状況をよく示していると思われる。

この調査に示されていることからわかるように、成立当初から「雇用部」に代表されるスタッフ部門には、「福利制度担当者」が果たしていた職務のほとんどのものが含まれていた。もちろん、そこには福利制度の管理も含まれ、「福利制度担当者」にかわって「雇用管理者」がその職務にあたることとなったのである。

5. むすびにかえて

1890～1910年頃にかけて、アメリカのいくつかの企業でみられた「福利制度担当者」は、企業内ではおもに福利制度の管理やソーシャル・ワーカー的な職務に従事していたが、そのほかに、従業員の雇用・選考・記録・報酬・教育・昇進・昇給・解雇・苦情処理・カウンセリングといった職務も担当していた。その意味で、彼らは、その後登場した「雇用部」に代表される企業のスタッフ部門に属する、一般に「雇用管理者」と呼ばれるスタッフの先駆者であった。

しかし、彼らは、「先駆者」であったにすぎず、アメリカにおける労務管理の成立という側面からは、彼らの出現をもって労務管理が成立したとは言いがたい。それは、次のような理由による。彼らは、単に、「助言」や「勧告」や「供述」を与えていただけで、特定の独立した管理部門に属していたわけではなく、もちろん部下も持たず、企業の管理組織のなかで確固たる地位を占めているものでもなかった。彼らは、経営者や各部門の長の求めに応じて「助言」等を与えていたのであって、権限はなくしたがって責任もなかった。その点では、アメリカにおける労務管理の成立は、「はしがき」のところでも述べたように、「雇用部」と「雇用管理者」の登場をまたねばならなかった。

だが、アメリカにおける福利制度の展開という側面からいえば、「福利制度担当者」の登場は、その発展において一時期を画すものであった。つまり、福利制度の管理にたいし彼らのような「専門家」を必要とするようになったことは、すでに当時の福利制度が大規模かつ複雑なものとなっていたことを示すと同時に、当時の福利制度が特定の企業家の独自の判断によって実施されていたものから、企業の独立した管理部門において管理される段階へと移行する過渡期にあったことを示しており、これはとりもなおさず、企業内で福利制度が一定の評価を勝ち取って、それまでの温情主義的・慈善の方策といった評価にかわって、企業内に発生した労務問題に有効に対処しうる方策であるとの評価を受け始めたことを示していた。そしてこの点は、紆余曲折を経ながらも、その後1920年代のいわゆる Welfare Capitalism の全盛のなかで、一定の評価を受けることで完成する。

もちろんその間には、「雇用部」に代表されるスタッフ部門の成立のなかで福利制度がどのような変容をとげたか、第一次大戦下での福利制度の評価はどのようなものであり、それが大戦後の労働組合運動活発化の時期から1920年代の「相対的安定期」にかけてどのように変化したか、最後に、1920年代になぜ福利制度が全盛期をむかえたのか、といったような問題がある。

(80) *Ibid.*, pp. 33-6.