

## 論 文

# PM（人事管理）学派と ILE（制度学派労働経済学）学派の相違

倉 田 致 知

**要約** 本稿は、前稿〔倉田（2008）〕の続きである。20世紀初頭から前半にかけて、労働問題についての規範的な研究がアメリカで活発になるに至った。Kaufman, B. E.(1993)に従うと、それら研究はPM学派またはILE学派に区分することができ、両学派は科学的管理法とは異なる視点で労働問題の原因と解決にアプローチしていたが、両学派は労働組合や労使関係について異なる見解を有していた。本稿は、PM学派とILE学派の相違を明らかにし、この相違により、PM学派では、ILE学派はほとんど援用されなかったことを述べている。ただし、両学派の登場により、労働問題への経営陣の直接のおよび積極的な関与が促されたとは言い難いとし、結びとしている。

**キーワード** PM 学派, ILE 学派, HRM, Commons, J. R., Hicks, C. J., Kaufman, B. E., 労働組合, 従業員代表制, 産業民主主義, 完全雇用。

## 目 次

- はじめに
- 第1節 ILE 学派の見解
- 第2節 PM 学派と ILE 学派の比較
- おわりに

## はじめに

20世紀初頭から前半にかけてのアメリカにおいて、労働問題についての規範的な研究が活発になるに至った。Kaufman, B. E. (1993)に従うと、PM [Personnel Management (人事管理論)] と ILE [Institutional Labor Economics (制

度学派労働経済学] という2つの学問領域がその代表であり、共に、科学的管理法とは異なる視点で労働問題の原因や解決に接近していた。

ところで、経営学の1領域である HRM (Human Resources Management) 研究は、学際的であると言われる。ただし、HRM またはその前身の PM が経済学とどのように関わっているのかを明らかにする文献はあまり無い。Institutional Economics (制度経済学) も、ILE も、HRM 研究においては今日ほとんど見出すことができない。

本稿は、HRM の生成と展開における筆者の研究の一環であり、Kaufman の呼ぶところの PM 学派の研究を明らかにした前稿 [倉田 (2008)] の続きである。Kaufman の研究を用いつつ PM 学派 (Personnel Management school) と ILE 学派 (Institutional Labor Economics school) の相違を本稿では明らかにしている。両学派は、労働問題についての先駆的な研究であり、両学派とも仕事の体系化と管理における“人間的要因”の重要性を認識していたが、労働組合や労使関係に対する見解は両学派の間で根本的に違っていた。本稿第1節で ILE 学派の研究内容を簡単に述べた後、第2節で PM 学派と ILE 学派を比較している。PM のタイトルを有する研究全てが PM 学派に属すわけではないが、ILE 学派が確立する同時期に ILE 学派とは異なる見解を有する人物がその実行に向けて活動していた。HRM に対する批判の1つに労働組合の軽視という指摘があるが、もとより PM の研究者全員が労働組合の役割を重視していたわけではなかった。ゆえに、ILE 学派は PM 学派には援用されていなかった。ただし、PM 学派は ILE 学派とは異なる提起を行なったとしても、それによ

---

1) Kaufman (1993), p.36.

2) HRM の生成の背景には、労働組合の参加率低下に伴う労働組合の規定力の低減が考えられる。この点に関して、野呂 (1998) は、「労働組合の影響力が落ちたことは、その意味では生産性向上を旨とする戦略時代の HRM の生起の背景として納得できるものといえよう (162ページ)」と述べる。労働組合と HRM の関係についての詳細は、例えば、野呂 (1998), 159~162ページ、を参照のこと。

り、経営陣が労働問題について積極的に学び、その解決に自らあたるようになったわけではなかった。両学派の登場により、労働や人間の領域への経営陣の積極的な直接的関与が促されたとは言い難いとし、結びとしている。

## 第1節 ILE 学派の見解

### 1-1 制度経済学の生成

Kaufman によると、「ILE 学派は、（たとえば組合、政府、家族、社会的慣習、法といった）組織のまたは制度の諸力（institutional forces）が労働市場のオペレーションや雇用関係に対して与える影響を重視している<sup>3)</sup>」とされ、そして、「人事管理論（PM）の支持者のように、ILE 学派も労働問題の原因について最も正確な診断を行っており、これらの問題に対して最も効き目のある解決を有していると信じている<sup>4)</sup>」と指摘されている。ここで言う制度とは、Commons, J. R. に従うと、『我々が制度と呼ぶものは、家族、企業、労働組合、同業組合から国家自体に至る種々のものを活動させるワーキング・ルールを有する種々のゴーイング・コンサーンである。受動的（passive）なコンセプトでは「集団」だが、能動的（active）には「ゴーイング・コンサーン（going concern）」である<sup>5)</sup>』と説明されている。また、別の箇所では、「制度とは、個人行動をコントロールし、開放し、そして拡大させる集団行動のことである<sup>6)</sup>」とも彼は述べている。

上記の引用におけるゴーイング・コンサーンとは、「売買取引（bargaining transaction）」、「管理取引（managerial transaction）」、「配分取引（rationing trans-

---

3) Kaufman (1993), pp.29~30.

4) Kaufman (1993), p.30.

5) Commons (1934), reprinted in (1990), vol.1, p.69.

6) Commons (1931), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.2, p.447. Rutherford & Samuels (1996) は、Commons の論文を取めた論文集である。

action)」の3つが機能的に結合した組織体のことであり、3つの取引が相互に依存や関連しながら未来に向けて継続するであろうと期待によってゴーイング・コンサーンは活動をしている。Commons は次のように述べる。「これらは機能的に相互依存的であり、共に我々がゴーイング・コンサーンとよぶ一体を構成している。ゴーイング・コンサーンは、他者をコントロールすることが予期される変動的な戦略的 (strategic) 要因あるいは“制約 (limiting)” 要因のコントロールとワーキング・ルールにより維持される売買交渉、管理取引、配分取引の合同的期待である。この期待が終わるとき、コンサーンは活動停止し、生産はストップする<sup>7)</sup> <sup>8)</sup>」と。後述するが、このワーキング・ルールは法の制定とも関係しており、法の制定や変動的要因のコントロールを通して能動的な集団

7) Commons (1934), reprinted in (1990), vol.1, p.58.

8) Commons (1932), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.2, は売買取引に関して次のように述べる。「裁判所の決定という観点から経済学者の理論を研究すると、売買のユニットは、2人の買い手と2人の売り手という4人の関係者によって構成されていることが理解される。彼らは全員法的に対等である (pp.454~455)」と。売買取引においては、主体は対等であり、「競合する買い手が100\$と90\$とそれぞれ支払うと申し出る。法的に対等な競合する売り手が110\$と120\$での販売を申し出る。最終価格は100\$から110\$になるであろう (p.455)」と。

しかしながら、残りの二つの取引においては主体は法的対等ではない。彼は次のように説明する。「しかし配分取引と管理取引は法的にそして経済学的に下位者に対する上位者の関係である。管理取引においては、上位者は下位者が従わなければならない命令を与える一上位者階層の個人である。しかし配分取引においては、会社の取締役、立法府、共産主義やファシストの政府、またはカルテルのように、コンサーンの便益と負担を下位者に割り当てる上位者は集団的上位者である。管理および配分取引の形態は、それゆえ (上記の) 4人とは異なる法的上位者と法的下位者という2つの主体間の構図である (p.455)」と。同様の説明は、Commons (1934), reprinted in (1990), vol.1, pp.59~69, においても見られる。

また、上記3つの取引を富や財産の観点から次のように彼は述べている。「売買取引は、自発的な同意で、法的同等者間で富のオーナーシップを交換する。管理取引は、法的上位者の命令により富を創造する。配分取引は、法的上位者の指令 (dictation) により富の創造における負担と便益を配分する [Commons (1934), reprinted in (1990), vol.1, p.68]」と。

尚、Kaufman (2004) は、3種の取引を次のように解釈している。「彼 (Commons) は、3種類の取引を明らかにしている。つまり、売買取引 (市場交換を通しての財産権の交換)、配分取引 (法的上位者により命令された財産権の交換)、管理取引 (使用者の有する彼または彼女の労働上のパワーに対する労働者の財産権の交換)、である。売買取引は価格を通しての経済活動の市場調整を意味する。配分取引は命令を通しての経済活動の組織的調整を意味する。管理取引は、労働者と、労働において労働者の有する彼または彼女の労働上のパワーとを分離させるための命令の利用を意味する (労働者の時間と肉体という存在は、労働市場における売買取引を通して使用者によって確保される。それゆえ労働上のパワーは管理取引によって得られる) (p.104)」と。

行動が個人行動をコントロールし、且つ脅迫や差別といったものから個人を解放させるという意味が制度には含まれている。

ところで、通俗的には、制度経済学の潮流は19世紀末に既に見られた。<sup>9)</sup> たとえ、Marx, K. H. や Webb, M. B. P., Webb, S. J. の研究も幾分影響を与えていたとしても、その学問的ルーツは主にドイツ歴史学派にさかのぼることができる<sup>10)</sup> と言われる。ドイツ歴史学派とは、Kaufman によると次のように説明されている。「ドイツ歴史学派の経済学者の見解においては、イギリスとアメリカの古典派経済学および新古典派経済学における理論は、推測的な、もしくは観察された事実と大きく一致しない、いわゆる“自然法則”に基づいた演繹的な論理で不毛な研究を行っている」と捉えられ、ドイツ歴史学派の経済学者は、イギリスとアメリカの古典派経済学および新古典派経済学における理論を痛烈に批判していた。その批判的立場において、ドイツ歴史学派の経済学者は、経済行動についての注意深い歴史的研究から仮定と原理が提示される帰納科学として構築される経済学を支持していた。さらにその上、そのドイツの経済学者は政府の規制と市場の管理がもたらす正の効果を、そして労働条件の改善において労働組合が果たし得る建設的な役割を非常に重視していた<sup>11)</sup>。このドイツ歴史学派における幾人かの卓越した経済学者のもとで研究するために、アメリカの大学院生が多く留学していた。例えば、Ely, R. T., Clark, J. B., Adams,

---

9) この年代は Kaufman (1993), p.30. に基づくが、「制度経済学」という名称が広く使われ始めたのはもっと後であると言われる。高 (2004) によると、「『制度経済学』という言葉が広く使われはじめたのは、第1次世界大戦終結の直後、つまり1918年12月末のアメリカ経済学会第31回大会における W. H. ハルミトンの報告「経済理論への制度的アプローチ」(Hamilton 1919) である (152ページ)」とされる。また、Veblen, Commons, そして Mitchell が代表的な制度経済者として挙がる点について、「『制度経済学』という言葉は1910年代末から20年代にかけて、多くの若い経済学者をひきつけ、使われはじめたスローガンであった。シカゴ大学でヴェブレンに学んだ W. C. ミッチェル、さらにはヴェブレンの進化論的経済学の方法から強い影響を受けた J. R. コモンズと並んで、その運動の進行の過程でヴェブレンは「制度経済学の創設者」と目されるようになったのである (115ページ)」と高は指摘している。

10) Kaufman (1993), p.30.

11) Kaufman (1993), p.31.

H. C., Patten, S. N., Seligman, E. R. A. といった当時大学院生であった彼等は、1870年代半ばに、ドイツを訪れていた<sup>12)</sup>。

無論、制度経済学をドイツ歴史学派の延長線上として単純に捉えてはならないとの指摘もあるし、またドイツで学んだ上記の学生においては相違があったとも言われている。高によると、「ドイツ歴史学派の思想のどこを、どのように学んだか、これは各人ごとに実に大きな温度差があったのである<sup>13)</sup>」とされる。本稿の目的から外れるので、アメリカの制度経済学とドイツ歴史学派の関係についてこれ以上詳細にはしない。本稿では、ドイツで学んだ上記の学生がアメリカに戻ったとき、その何名かは、自身がそこで学んだことを用いて、従来の経済学とは異なる経済学を構築することに着手したという表現に留めることにする<sup>14)</sup>。そして、その後 Veblen, T. B., Commons, J. R. そして Mitchell, W. C. によって洗練されつつ、制度経済学は形成されていったとの Kaufman の認識に従うことにする<sup>15)</sup>。尚、Kaufman は、上記の制度経済学者の中で、とりわけ、Commons とその弟子、および Commons に研究指導を行った Ely を引用して ILE 学派と PM 学派の比較を行っている。Kaufman が、制度経済学の英語表記である IE (Institutional Economics) という用語を用いないで ILE 学派 (Institutional Labor Economics school) という用語を使うのは、彼自身述べるように、彼が主に引用する Commons が Veblen や Mitchell とは異なりかなり労働に焦点を合わせていたこと、および労働の領域に Commons がかなり影響を与えていたことという理由からである<sup>16)</sup>。および、今日の労働経済学とも違うという意

---

12) Kaufman (1993), p.31.

13) 高 (2004), 36ページ。

14) アメリカの制度経済学とドイツ歴史学派の関係については、高 (2004), 33~38ページ、佐々野 (1982), 64~79ページ、田中 (1993), 79~124ページ、を参照のこと。

15) Kaufman (1993), pp.31~32.

16) この点について Kaufman (1993) は次のように述べる。「Thorstein Veblen, John R. Commons, そして Wesley C. Mitchell は一般的に制度経済学の創始者として一般的に信じられている。しかしながら、その中で Commons は労働の領域においてはるかに最も影響を与えた。実際、

味も含めて ILE という名称を Kaufman は使っているように思われる。

ILE 学派という語句の使用が適切かどうかはともあれ、制度経済学の生成においては先にも触れたが、(Kaufman も引用している) Ely が登場する。高に従うと、Ely は、中産階級下層に属し熱烈なプレスビテリアンとして社会改良や平等実現運動などに参与した父親のもとで育った。1872年に Dartmouth College に入学するが、1年で Columbia College に転学し卒業する。その後、3年間のコロンビア奨学金を得て1877年にドイツに留学し、そして University of Heidelberg で Knies, K. を深く師事し、彼のもとで研究を行なうに至る。アメリカに帰国後、1881年に、創立直後の Johns Hopkins University で講師となり、1887から92年にかけて多くの研究者を育てた (Commons はその1人である)。1892年には University of Wisconsin へ移り、そこで活発な研究・教育活動を行った<sup>17)</sup>。

Ely は、労働者側の対等でない交渉力、産業における管理者の権威主義、労働者の経済的不安定を指摘し、労働市場における労働者の不利益な立場を説明していた<sup>18)</sup>。産業民主主義の欠如と労働問題の関係が強調されており、Kaufman によると、「就業者の低いモラルと労働努力、頻繁な離職、そしてストライキや他の形態のコンフリクトを含むいくつかの労働問題を引き起こしているとして産業民主主義の欠如を Ely は明らかにしていた<sup>19)</sup>」とされる。加えて、Ely は次の点を指摘していた。「個人の労働が商品として捉えられている限り、労働者の生計は、労働市場の予測のつかない変転、雇主のグッドウィル、病気と事故の不確実な発生と結びつけられていると Ely は主張していた。衣食住の

---

彼の見解は、制度学派労働経済学 (institutional labor economics) としてその分野における彼の分岐 (branch) を名づけることが有用になるぐらい、非常に異なっている (p.30)」と。

17) 高 (2004), 39ページ。

18) Kaufman (1993), pp.32~34.

19) Kaufman (1993), p.34.

ための所得の機会が労働者自身ではコントロールできない事象に大いに依存しており、労働者は、日々のストレスと心配を抱えた存在となっていた。この反動において、労働者は自身を守るために、彼等の産出率を抑制したり、非組合加盟者を雇用する雇主の意向に制限をかけたりするような措置を講じていた。それは能率に有害で、雇主とのコンフリクトを触媒するような活動であった<sup>20)</sup>」。

上記の労働問題や非能率は、Ely の認識においては、元を辿れば、アメリカにおいて望ましいと信じられていた自由放任主義にその原因があり、それらに固執し続けると危機が生じかねないと捉えられていた。Ely が1885年に配布したアメリカ経済学会設立の趣意書には、このことを見出すことができた。その趣意書には学会の綱領（platform）に関しての案が記載されており、高によると、ある程度の敷衍を含めてその綱領案を要約すれば、おおよそ次の4点にまとめられるとされる。『アメリカの伝統的で正統な経済思想である自由放任主義＝個人主義だけに固執し続けていると、民主主義的政治体制そのものに分裂の危機が生じかねない。したがって、高度に発展した産業体制のもとでは、①自由放任主義とは異なる新しい国家と市民の関係、つまり国家の教育的・倫理的な役割が、より大きな社会調和を達成するために不可欠である。②資本と労働の利害の対立に由来する多くの社会問題を解決するためには、何よりもまず、問題そのものを歴史的・統計的に研究することが不可欠である。③その解決は、このような科学的な研究、「教会」つまり隣人愛（ヒューマニズム）の精神および国家的政策の総合的な遂行をつうじてなされるほかなく、④そもそも政策研究というものは、このような精神に基づき、漸次発展し続ける経済状態に即応していくように遂行されなければならない。ここでは具体的な政策目標ではなく、あくまでも問題を問題として捉えていく際の見方や方法を変える必要性と、

---

20) Kaufman (1993), p.34.

公共政策を推し進めるという意味での国家機能を承認する必要性とが、抽象的な次元で主張されているのである<sup>21)</sup>』と。

上記においても見られるように、Ely の見解においては、自由放任主義＝個人主義の固執は一国が崩壊する危機を有しており、社会問題の解決においては何よりもまず資本と労働の問題に関する歴史的研究が必要とされていた。実際、Ely は、労働史に関する自己の全研究計画に委ねるべく、University of Wisconsin に Commons を招き入れた。ILE 学派の重要人物である Commons は、Johns Hopkins University で Ely のもとで研究し、小林によると、「1904年、コモモンズはその師リチャード・T・イリーの好意でウイスコンシン大学に地位を得た。イリーはすでに『アメリカにおける労働運動』（1886年）なる著作を著していたが、これは、かれの将来の包括的研究への準備作業にすぎず、かれは、さらに新たな資料を蒐集しては覚書を認めており、コモモンズをウイスコンシンに招いたのは、労働史にかんする自己の全研究計画をかれに委ねるためであった<sup>22)</sup>」とされる。

Commons の影響は University of Wisconsin や他の研究機関における学者だけにとどまらず、州・連邦レベルにわたっていた。高によると、「実業界、とくに州・連邦レベルでの立法や行政に大きな影響を及ぼし、具体的な制度や法律に結実する研究や調査活動を行ったという意味で、例外的な存在であった。効率的で効果的な公共サービスの提供、貧困や失業対策、独占・公益事業・株式会社などの規制、税制改革や通貨・銀行制度改革など、彼が積極的にかかわり続けた改革運動は、革新主義時代のあらゆる改革運動を網羅していたと言っても、おそらく過言ではないだろう。コモモンズは、ラフォーレット知事が主導した「革新主義の実験場」ウイスコンシン州で数多くの社会立法の起草・立

21) 高 (2004), 41~42ページ。

22) 小林 (1988), 18ページ。

案を指導しただけでなく、ウィスコンシン大学で多くの弟子を育て、彼らによって遂行されていったニューディール社会立法の強力な思想的源泉の一つになったからである<sup>23)</sup>」とされる。

Commons はドイツ歴史学派の影響を受けつつ労働史の論文を発表しているが、小林によると、Commons の歴史への関心は、たんに過去の再説ではなく、むしろ歴史を通じて現存諸制度の過去の発展を説明し、将来の発展のコースを予測するのを助けようとするものであった<sup>24)</sup>。Commons は、1909年に「American Shoemakers, 1648~1895」という論文を発表しており、「そこに展開されたドイツ歴史学派流の市場拡大の理論にコモンズはよほど自信と愛着があったとみえ、かれは、翌年の『資料史 (*A Documentary History of American Industrial Society*)』(全11巻)の第3巻序文としてこの靴工論文を再録し、またそれより8年後の『労働史 (*History of Labor in the United States*)』全2巻への序文のなかでもその理論を展開した<sup>25)</sup>」とされる。

この Commons の論文「American Shoemakers」においては、いわゆる内部請負制や労働組合の動向が市場拡大という観点から明らかにされていた。以下はその論文の要約である。この論文の内容をまずは明らかにした後、他の Commons の研究や Kaufman の研究を通して ILE 学派とは何かに接近することにする。

## 1-2 市場拡大と労働

— Commons (1909) の「American Shoemakers, 1648~1895」を中心にして—

17世紀、アメリカで最初のギルドが形成された。それは、1648年に設立され

---

23) 高 (2004), 189ページ。

24) 小林 (1988), 19~20ページ。

25) 小林 (1988), 20ページ。

たボストンの「靴工組合（Company of Shoemakers）」であり、粗悪品とそれをつくる劣等職人の排除を目的としていた。「その Boston におけるギルドの綱領においては、その目的は、劣悪品で地域にダメージを与える劣等職人の抑圧であった。その役員は、その植民地の裁判所から靴工を検査し、優秀な職人であると承認されない者を制裁する命令権限を与えられた。また彼らは、承認された職人の仕事を規定する権限が与えられており、組合やそれと関係する仕事の全部を変化させ、改定する権限が与えられていた。そして彼らは、理にかなったペナルティーを課し、差押えで同様のペナルティーを与えるパワーを有する統治の一機関になっていた<sup>26)</sup>」。受注生産のこの時期では、注文がなくなれば生活は困窮に追い込まれる。依頼人は価格よりも質を重視し、職人の注意は質的に依頼人を満足させるものを作ることに向けられた。依頼人およびその家族から注文を受け取り、一定の質を確保した優良の靴を依頼人や依頼人の家族に現金と引き換えにわたしていた。この状況ゆえに、粗悪品と劣等職人の排除という目的が掲げられていた<sup>27)</sup>。

ギルドの構成員における仕事上の役割は多様であり、「そのボストンのギルドは、後に分離する商人（merchant）、親方（master）、職人（journeyman）という3つの機能を担当する人物で構成される組合であった。これらの階級のそれぞれは異なる機能を有している。商人機能は、仕事の質と種類をコントロールし、その対価は、品質へ価格を適合させる過程における顧客との交渉能力から生じている。他方で親方機能は、職場と設備と道具を統制し、商人機能から受け取った注文を職人とともに実行する。その対価は、資本と労働のマネジメントから生じている。最後に、職人機能においては、仕事のスキル、アウトプットのスピード、雇用の量と期間（amount and regularity of employment）に従っ

26) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.210.

27) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.208~211.

てその対価は支払われる<sup>28)</sup>」。当時親方と呼ばれた人物は、実際には上記の親方の役割に限定されず上記の3つの役割を通常果たしていた。

しかしながら、過去の注文実績をもとに標準的なサイズと型の高級品を生産してストックし、仕事場に訪問する者へ販売するといった幾分大きな市場に対応しようとする親方が現れるようになっていった。その親方は、原材料を仕入れ、それを職人に支給して加工を指示し、そして指示を受けた他の職人は別誂え品以外に高級既製品をつくっていた。また、その親方は、原材料の仕入れと完成品在庫のための必要な資金を確保することに注意を払うに至っていた。この親方の登場は、従来の親方との間で競争が生じることを意味した。ゆえに、フィラデルフィアにおいて1789年に設立された「親方靴工協会（Society of Master Cordwainers）」は、このような不特定多数の者に販売したり、公的な新聞やビラで価格を公表したりする親方を排除する目的で設立されていた。Commonsによると、「親方は、明らかにちょうど2種類の“不具合（inconveniences）”を有していた。つまり、大衆市場での販売のために提供された廉価な商品による競争、および一般への広告で廉価な価格を告知する親方との競争であった。この不具合は、会員の資格要件に示されている。その町の大衆市場でブーツ、靴、などを販売する者は、あるいは大衆向けの新聞やビラといったものにおいて彼の仕事の価格を告知する者は、これを続ける限り、この協会のメンバーに選抜されるべきではない<sup>29)</sup>」ことが会員資格要件に記載されていた。

上記の競争の中で、協会目的には明示されていないとしても、親方靴工協会は、競争に対応するために職人の賃金引き下げも考えていた。ゆえに、同市において1794年に設立された「靴職人連合組合（Federal Society of Journeymen Cordwainers）」の出現は、親方靴工協会に対する防衛組織であった。「1794年

28) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.211.

29) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.213.

に後者（靴職人連合組合）が独立して形成されたとき、彼らはその親方靴工協会に対抗し、自己防衛を取った<sup>30)</sup>。この靴職人連合組合は、「親方靴工協会においては、価格を規定するだけでなく職人の賃金を削減するための同盟をも結成する十分なパワーを持っていることが見出された<sup>31)</sup>」と主張していた。親方靴工協会はすぐに消滅するが、19世紀に入る頃には親方組合が再び結成されるに至り、同業者規制というよりも賃金規制者としての指向を有し、靴職人連合組合に対抗するものとして活動するようになっていった<sup>32)</sup>。

19世紀に入ると、幾人かの親方は海外市場も視野に入れた地元市場外に目を向け、遠隔地の商人に見本を送って注文をとり、そして製品を注文主に送るようになっていった。これにより、製品は次のように展開し、③の段階の製品が、続いて④の段階の製品が登場するようになっていった。つまり、①富裕な顧客の極上品市場向けの「別誂え品 (bespoke work)」, ②不特定顧客の上質品の小売市場向けの「高級既製品 (shop work)」, ③品質の特化されない広範囲の消費者を対象にした卸売市場向けの「卸売注文品 [(wholesale-) order work)」, ④品質は悪いが廉価である大衆消費者の大衆市場向けの「一般市場品 (market work)」, といった製品が見られるようになっていった<sup>33)</sup>。これらの市場や製品の進展を明らかにした Commons に従うと、資金の獲得やコスト削減に傾注する親方を生み出し、親方と職人との一体性を崩壊させたのは、市場の拡大と競争であり、生産手段ないし生産方法の変化によるものではなかった。後述するが Commons の見解においては、技術発展は、間接的要因あるいは二次的要因であり、「靴工における親方と職人の従来の一体化を崩壊させ、使用者の協会对組合という近代的な区分へコミュニティを分けたのは、生産の道

30) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.213.

31) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.213.

32) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.212~214.

33) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.214~215.

具における変化ではなく、低価格競争と低品質を伴った市場の拡大であった。闘争は、生産における道具や手法における変化の結果としてではなく市場における変化の結果として生じた<sup>34)</sup>」。

上記①の段階では親方と職人の利害は分裂していないが、少なくとも③の卸売市場向けの卸売注文品の段階が進むと、両者の利害が一致しなくなっていた。②の高級既製品の段階では、親方は利益の一部を職人に与えたが、価格が安くなる③の卸売注文品の段階における親方は、②の高級既製品の段階と比べると利益を職人に分け与えなかった。同じ指向の親方との競争の中で、注文取り、製品の発送、倉庫の設置、製品ストックの多量化と長期化、信用供与の長期化などのために、③の段階における親方の必要とする資金はそれまでとは異なりはるかに多額化し、また親方は賃金コストの増加を低価格に転嫁させることは困難になっていた。むしろそれらの資金のために親方は賃金で調整しようとし、と同時に親方と職人の分離がはじまっていった。「結果として、賃金交渉は重要性を帯び、使用者機能が前面に顕れる。賃金は卸売市場向け製品に関わる使用者としての商人により削減される。資本と労働のコンフリクトがはじまる<sup>35)</sup>」という状況が見られるに至った。①の別誂え品の段階では、「賃金の上昇は直接的に購入者に転嫁される。賃金交渉と価格交渉は同一である<sup>36)</sup>」が、③の段階では、この同一性の維持は困難になっていった。③の段階における親方は、受注がなされるときに、賃金上昇をその製品価格に転嫁することが全くできなくなったわけではないが、「受注後に賃金上昇の要求が生じると、彼は（③の段階の親方は）すぐに労働者と戦うに至る<sup>37)</sup>」ようになっていった。

34) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.215.

35) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.219~220.

36) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.220.

37) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.224.

38) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.224.

④の一般市場品の段階では、海・河の航路、運河、ハイウェイ、そして銀行が発展する中で、商業資本家（merchant-capitalist）が登場し、③のときよりも一層廉価な靴が出現するに至った。職人の賃金はさらに下落し、そして職人は従来よりも長時間労働するようになっていった。商業資本家は、靴職人を直接雇って自己の倉庫で生産させることもできれば、職人に材料を持ち帰らせて各自の家で加工させ、完成品を届けさせることもできた。あるいは、苦汁制度（sweating system）のもとに職人を雇って生産をおこなう元親方の請負業者に対して委託加工させることもできた。<sup>39)</sup>「彼（商業資本家）は大量に売買を行う。彼は、囚人労働、辺境地、そして苦汁職場で安い製品を生産する。彼は、市場を理解し、輸送料を値切る<sup>40)</sup>」ことに傾注し、ゆえに「商業資本家は、価格維持に奮闘する商人の協会というポジションから賃金削減に努力する使用者協会というポジションへと変化する<sup>41)</sup>」に至った。

商業資本家の登場、そして「商業資本家に掌握されている市場の広範な拡大は、明らかに、職人のポジションにおける大変動となっている<sup>42)</sup>」とされ、「職人機能は、高品質の受注労働と、囚人と苦汁労働により脅威をもたらす低価格という2つの次元の競争のもと今や分離している<sup>43)</sup>」という状況が生じた。

また、市場拡大と商業資本家の登場は、親方から、注文取りや生産コストを消費者に転嫁する機能を奪うことになった。商業資本家と関わる親方は、もはや従来の親方ではなく、商業資本家から賃金交渉を委ねられた「ボス」であった。<sup>44)</sup>「彼（ボス）は資本が無い使用者であり、仕事場を借り、商業資本家が原

39) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.221~222.

40) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.222.

41) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

42) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

43) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

44) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

材料を所有し、職人が道具を有する<sup>45)</sup>」という状況であった。また、職人を雇って自ら生産を行なわずとも商業資本家から完成品を安く買えることもできた。ボスの役割は、「彼(ボス)は、熟練依存を減らすためにそしてアウトプットのスピードを上昇させるために細分化された職場において、彼の労働者をチームに束ねる。彼は、丁寧よりもスピードで、未熟練者を熟練者と競わせ、努力を高めながら賃金を削減する<sup>46)</sup>」ことであった。ボスの利益は、自己の労働に対する賃金部分と、職人労働力の組織化とその利用により「搾取された (sweat out) 利潤部分とで成った。それゆえ、顧客の要望を聞き、価格や質を調整および決定し、受注を職人に伝えて仕事の質を監視および技術指導し、且つ自らも靴づくりに勤しむという従来の親方の姿は見られなくなっていった<sup>47)</sup>。また、かつての職人は自らの技能の高めることに奮闘していたが、商業資本家とボスの登場でそれも一般的ではなくなっていた。「この中で職人は、質に対するコントロールを失い、品質に適合した価格を要求するのではなく、価格に品質を適応させることが強いられた<sup>48)</sup>」。

この市場拡大と商業資本家の登場の中で、職人の賃金には格差が生じていた。「1792年以前のブーツ1足をつくる職人の賃金は、別誂え品や高級既製品のいずれについても1足あたり\$1.40であった。15年後はそれは\$2.75に上昇し、別誂え品や高級既製品のいずれについてもこの賃金が支払われたが、しかし卸売注文品に携わる職人の賃金は25セント安くなり、\$2.50の賃金となった。1835年では、卸売注文品の職人の賃金は、 $\$1.12\frac{1}{2}$ に低下した。高級既製品に関わる賃金も下がり、ときには卸売注文品の職人の賃金と同水準となった。別誂え品だけが高給を維持していた<sup>49)</sup>」。

45) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

46) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

47) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.223.

48) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.227.

49) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.226.

賃金低下と賃金格差が生じる中、高度な熟練労働者はできるだけ別添え品に携わろうとしていた。他方で、卸売注文品や一般市場品は劣等職人によって作られ、と同時に製品の品質は落ちた。劣等職人による低品質の製品は、低品質の製造業者の増加および高級製品や別添え品への少なくなる需要とともに、熟練労働者および手がける製品にとって脅威となっていた。<sup>50)</sup>これゆえ、1835年に、フィラデルフィアで「靴職人統一共済組合 (United Beneficial Society of Journeymen Cordwainers)」が結成されるに至った。この組合の指導のもとで、組合組織 (trades' union) がつくられ、アメリカで最初の10時間ストライキを行なった。彼らは、商業資本家の登場による廉価な靴の出現によって競争は激化し、その結果、価格と賃金はさらに下落し、職人は従来よりも長時間労働せねばならなくなったと主張した。職人組合の目的は、質よりも支払賃率のコントロールという補償的側面に向けられていた。<sup>51)</sup>

その後もアメリカで頻発することになる労働と資本の対立の激化やストライキは、Commons に従うと、市場拡大がその根本的な原因であったが、技術発展とも少なからず関わりがあったことが Commons によると指摘されていた。最新機械の導入阻止を掲げた組合結成理由やストライキ理由は見られず、技術発展はあくまでも2次的要因あるいは間接的要因であるが、組合結成やストライキ発生に幾分でも関わっていた。1857年の木釘打付機 (pegging machine) および1962年のマッケイ靴底ミシン (Mckay sole-sewing machine) の導入は、熟練代替的であり、これらの機械の登場がきっかけとなり、ベルトで蒸気力に接続された機種が導入されるようになっていった。南北戦争時の政府発注も伴って工場制度が突然出現し、この技術発展の中で次の労働運動が生じるに至った。「アメリカの組織労働の歴史において有名で何よりも勢いを持った聖クリスピ

50) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.226~227.

51) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.220~221.

ン騎士団 (Knights of St. Crispin) が現れたのは、1868年から1872年のこの転換期においてであった。その構成員数は、その時代に2番目に大きな組合の加盟者数が10,000から12,000であろうと言われていたのに対して、40,000から50,000に達した<sup>52)</sup>」。

聖クリスピン騎士団は突然消失するが、「聖クリスピン騎士団が抵抗のために組織化したのは、機械それ自体に対してではなく、機械の操作における“グリーンハンド (green hand) という未熟練労働者の代用に対してであった<sup>53)</sup>」。彼らは、賃金削減や未熟練労働者に関してストライキを起こしていた。「彼らのストライキは全て、直接的にしる間接的にしる2つの問題に関して生じた、つまり賃金削減への抵抗やグリーンハンドへの指導の拒絶であった。賃金ストライキは、商業資本家の職場において主に起こり、グリーンハンドに関するストライキは近代工場において生じた<sup>54)</sup>」。

しかしながら、聖クリスピン騎士団による抵抗があったが、靴産業における工場制度は1880年代初期に事実上確立し、従来の型の職人や労働形態は失われた。1895年には長短靴労働者組合 (Boot and Shoe Workers' Union) が結成されたが、それは職種別組合よりも単一の産業別組合を目指しており、多様な要求が混在した。彼らは、低価格競争からの保護を、および海外製品の自由貿易に対して保護貿易を求め、そして移民労働、囚人労働、児童労働に反対していた<sup>55)</sup>。

この1909年の「American Shoemakers」の論文は、市場拡大の中での役割変化を論じており、資本主義を否定しているわけではない。資本主義についての分析ではあるが、Karl Marxとは異なる見解に立っていた。Commonsは、その違いについて次のように述べている。「Karl Marxは経済進展の鋭い分析

---

52) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.228.

53) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.228.

54) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.229.

55) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, pp.228~230.

で世界に挑戦した第一人者であった。しかし彼 (Marx) の観点は、生産の形態の観点からであり、市場の拡大の観点からではない。周知の“使用価値”と“社会的平均労働”についての彼の2つの説は、一方では価格交渉で果たされる役割ともう一方では賃金交渉で果たされる役割を消してしまっている。これらを取り除く説で、労働日と生計費についての彼の理論による“剰余価値”の生産に彼は言及することができる。しかしこれらは2次的要因であり、結果であり、原因ではない。主たる要因は、競争が多様なレベルで起こる市場側にある。生産の特徴から生じる“搾取”に代わって、我々の産業進展は、“不公正”な脅威によって課される競争上の明白な害悪を示している。共同所有権 (common ownership) で探求される理想主義的な治療に代わって、現実にも求められる実践的な治療は、保護的組織や保護的立法を通しての競争上の脅威の除去である<sup>56)</sup>と。

### 1-3 思考の適正な手続き

Commons と並んで ILE 学派に属すとされる Perlman & Taft (1935) は、上記の Commons の靴工論文を踏襲しつつも、多様な産業における1896年から1932年までの労働史を明らかにしており、アメリカにおける労働運動の諸相を規定する諸要因を指摘していた。これらは過去において存在しなかったわけではなかったが、アメリカでは、反独占的であるが反労働組合的でもある中産階級の農民が多く存在し、そして人々の間では階級意識の欠如が見られた。この中で、アメリカの雇主は、執拗性と有効性の点で他国の雇主も匹敵しえない権力意志を有し、組合運動を機会があれば追放するべき侵入者且つ篡奪者として捉えていたとされる<sup>57)</sup>。他方で、労働運動は、以前と変わりなく産業管理にお

56) Commons (1909), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.1, p.230.

57) Perlman & Taft (1935), vol.4, pp.621~623. Perlman & Taft の vol.4 の詳細を明らかにしている

るパートナーとしての組合の承認を目指した。また、組織労働者は、団体交渉を通して労働協約を締結することを目標としていた。<sup>58)</sup>

商業資本主義、雇主資本主義 (employer capitalism)、そしてそれを経ての銀行資本主義 (banker capitalism) が進む中で、労働に関する法の制定は、どちらかという経営側や資本側に立つ法であったが、Perlman & Taft も指摘しているように労働立法への懐疑は幾分ではあるが無くなってきていた。<sup>60)</sup> この中で、Commons はワーキング・ルールは次の第4の段階を迎えていることを指摘していた。「ほとんど全てのコンサーンまたは全ての種類のコンサーンにおけるワーキング・ルールの進展は4段階を経ていることを我々は観察することができる。第1は、無知と信頼の段階である。そこでは信仰、忠誠ないし服従が、権威を持つ人々によって隠蔽され、解釈されるもののワーキング・ルールを抗議することなく容認させる。第2は、ワーキング・ルールの公表だけで満足する懐疑と抗議の段階である。第3は、ワーキング・ルールの修正や改作に際し、それに参加して発言する抵抗、反乱、強要の段階である。第4は、紛争の発生に応じてワーキング・ルールを解釈する独立した司法機関の段階である」<sup>61)</sup>と。

---

小林 (1988) はこの点について次のように述べている。『以上を敷衍すれば、エンクロージャー＝ヨーマンのプロレタリア化＝自営農民層 (雇主の味方) の欠如を経験したイギリスが、フランス以上に財産権の侵害を許したのにたいし (フランス革命は多くの小土地所有農民を生み出した)、アメリカは、「動くフロンティアと普通人の経済的向上の機会の無限の再生とをつうじて作用する永久の経済革命」を経験したのであって、そのことは、フロンティア消滅 (1890年) や近代企業結合の出現によっても変わらない。その意味するところは、多数の小企業の消滅と旗出をつうじてのビジネス擁護者＝中産階級 (反独占的だが反労働組合的でもある) の恒在とその反映としての法廷のビジネス擁護であり、また「階級移動」(“class mobility”) と投票権 (ジェファーソン民主主義の副産物) の結果としての「固定的な」(“settled”) 労働者階級およびその意識の欠如であり、さらには人種的・言語的・宗教的・文化的異質性 (特定イデオロギイの固執はカソリック派の排除にはかならない) のもとでの唯一可能な労働者意識としての「ジョブ意識」(“job consciousness”) の存在である (254ページ)』と。

58) Perlman & Taft (1935), vol.4, p.630.

59) Commons (1934), reprinted in (1990), vol.2, pp.763~765.

60) Perlman & Taft (1935), vol.4, pp.626~627.

61) Commons (1924), reprinted in (1968), p.142.

19世紀の末までには既に顕在化した銀行資本主義では、巨大な独占企業が金融機関や投資家の支配を受け、慢性的な不況と失業が生じ、労資の対立は激化していた。交渉力も労資間で対等ではなかった。Commons の主張に従えば、この非対等な交渉力を是正し、資本と労働の間の矛盾を解決していくのが、保護的組織や保護的立法であった。ここで言う解決においては、紛争や闘争の解決を任された裁判所は法の適正な手続きに従うことが Commons には強調され、およびルールを解釈する裁判所による判決は、理にかなった価値から成り立つ体系という目標に基づくことが説明されるに至った。Commons は次のように述べる。「裁判所は、共通の規則に基づく彼らの判決において、名目的な価値つまり価格を、できるだけ実行可能になるように、商品やサービスの精神的な価値、すなわち期待、実質価値、または数量に表わそうと努力する。判決の目標は、“理にかなった価値 (reasonable value)” の体系である<sup>62)</sup>」と。この理にかなった価値は、思考の適正な手続き、つまり法の適正な手続きの1つを成した。「習慣、理念、定義、調査、分類、評価、行動という手続きは、思考の単なる手続きであるが、正しい習慣、正しい理念、真の定義、誠実な調査、理にかなった分類、理にかなった価値、および正義の手続きは、思考の適正な手続きであり、これは法の適正な手続きでもある。他方にその反対、つまり不適正な手続きとは、間違いを押し通そうとする習慣、間違った理想、建前と本音、偏った調査、階級的な立法、没収と不正である<sup>63)</sup>」と Commons は述べていた。

裁判所が思考の適正な手続き、つまり法の適正な手続きに従うと同時に、国家も思考の適正な手続きに従うことが必要になると捉えられていた。ワーキング・ルールは思考の適正な手続きに、そして法や司法機関と強く関連していた。Commons によると、「国家は、ある特定のビジネスやビジネス群、さらには

---

62) Commons (1924), reprinted in (1968), p.8.

63) Commons (1924), reprinted in (1968), pp.351~352.

特定の職業や仕事を，他のいずれよりも奨励したり保護したりする。国家は，全体にとって有害であると思われる一定の活動を抑制する。国家による要素の配分は，個人や団体に，他の方向ではなく特定の方向で活動させようとする誘引の配分である。ワーキング・ルールという手段を用いて，このように個人や団体に対して誘引を配分することが政治経済（Political Economy）である<sup>64)</sup>と考えられた。ゆえに，思考の適正な手続きに従うと，国家や裁判所は抑制力を有するが，他方で名目的な価値，間違った理想，間違いを押し通そうとする習慣，脅迫，差別，社会的効用や公共の目的を害するもの，等から開放させ，活動を広げさせることになると考えられていた。また，この点に関して Commons は，「制度とは，個人行動をコントロールし，開放し拡大させる集団行動のことである<sup>65)</sup>」とも指摘していた。

#### 1-4 資本主義と自由放任主義に対する認識

法や司法機関とも関連するワーキング・ルールの創設という Commons の重視は，Veblen との相違を要約した高の指摘を借りると次のように述べることができる。『コモنزの場合には，「知的好奇心」を中核とする「モノ作り本能」に導かれる自律的な科学技術進歩が進化過程で果たす役割を重視したヴェブレンと違って，経営取引は，テイラー主義も含めて，いつでもどこでも存在し，作用するニュートン的な運動法則と同様に，たんに効率性＝経済性を高めるための手段と捉えられている感が強い。要するにコモنزは，社会的な行為を通じて，個人意思・期待や希望を実現していこうとする「意思」の働きを基礎に置き，経済社会の進化プロセスを人間の「自由 liberty」の拡大，すなわち意図的で自発的な「集団行動」を通じて個人行動を規制すること＝「法」

64) Commons (1924), reprinted in (1968), p.387.

65) Commons (1931), in Rutherford & Samuels, eds (1996), vol.2, p.447.

も含めた新しいワーキング・ルールの創設を通じて、逆に「個人行動」を解放し拡大しようと試みた「新自由主義」の典型的な経済思想であった、ということであろう<sup>66)</sup>』と。

上記で登場した「モノ作り本能」について Veblen (1899) は次のように述べていた。『人間はあらゆる行為規範のなかに、何らかの具体的で客観的な、そして一般的な目的を達成しようとするような主体 (agent) である。このような主体であることにより、人間は効果的な仕事に対する愛好と無駄な努力に対する嫌悪を抱くようになる。人間は、有用性や効率性を高く評価し、不毛性、浪費、また無能を低く評価する、という感覚を持っている。この習性あるいは性向は「モノ作り本能 (instinct of workmanship)」と呼ぶことができよう<sup>67)</sup>』と。

モノ作り本能という本能により、人類の存続が可能になるのであるが、Veblen によると、「生活の環境や伝統が、能率の観点から人と人との習慣的比較を導くようなところでは、モノ作り本能は、人と人との競争的な、あるいは妬ませるような比較になる<sup>68)</sup>」と捉えられた。Veblen に従うと、この説明は、モノ作り本能が汚染されることを意味し、この点について彼は次のように述べていた。「ビジネスの時代における突出的な特徴は、手工業経済のときは対照的に、行為の規範且つ能率の基準としての金銭的原則の絶大的な支配である。…… (中略) ……それゆえ、ワークマンシップは、セールスマンシップの観点で評価されるようになる。そして、そのワークマンシップの規範は、技術的能率の規則性も、金銭の観点へとますますなっていく、そして有用性を決定するのに金銭的検証を行わせることになる。モノ作り本能は、自己権力の拡大という考えや差別的な競争という規範で汚染され、公益のための活動や方針のその

---

66) 高 (2004), 226ページ。

67) Veblen (1899), reprinted in (2004), p.9.

68) Veblen (1899), reprinted in (2004), p.9.

有用性でさえ、そのような行為がその本人にもたらすであろう金銭的利益の観点から評価されるようになる<sup>69)</sup>と。

Commons は本能論にこだわっていないがゆえに、Commons と Veblen のこの違いが資本主義に対する見方においても反映していたと言われる。この点について佐々野は次のように指摘している。『コモンズは「企業」にも「製作本能」が、産業にも「収奪本能」が見い出されるというのであった。とすれば彼によって、ヴェブレンのいう「企業」と「産業」の対立・矛盾——資本主義体制の崩壊を導くようなものと見なされていたそれ——が、「程度の問題」であり、したがって「適正さの問題」だ、と解されても不思議ではないであろう。かくして、ヴェブレンのいう「企業」と「産業」の対立・矛盾を資本主義体制の内部で解決できるものだ、とコモンズは見なした。体制崩壊論者であったヴェブレンに対して、コモンズが改良主義者として出現するゆえんである<sup>70)</sup><sup>71)</sup>』と。

無論、体制崩壊論者と改良主義者という相違はあるにしる、Veblen にしろ、Commons にしろ、そして Ely にしろ、現行の自由交換システムあるいはそれを唱える学者の説に限界があると見なしている点では同じであった。<sup>72)</sup> PM 学派

69) Veblen (1914), reprinted in (1918), pp.216~217.

70) 佐々野 (2001), 58ページ。

71) 佐々野 (2001) は、製作本能 (instinct of workmanship) と制度の関係について次のように述べる。『ヴェブレンによれば、「制度」(体制) とは、以上述べたように、「製作本能」の所産にはかならなかった。しかしまた、その「制度」(体制) がひとたび形成されるや、今度はそれが「製作本能」の発現を規定するというのがヴェブレンの解するところなのである。たとえば、彼の言う未開文化社会とは、「製作本能」が純粹に発現させられる「生産の制度」からなる社会であり、したがって収奪や戦闘の見られない平和な社会であった。しかるに、その歴史社会の出発後、ある段階で「製作本能」みずからがさらに自己の運動を展開する容器として生み出した形態、それが奴隷「制度」や封建「制度」と呼ばれる、収奪による生産の所有・支配の体制であった。すわなち「製作本能」は、「自己継続的ないし自己増殖的」な運動の帰結として、今や自己を「製作本能」と「収奪本能」という二つに分裂させ、「生産の制度」の対極に「収奪の制度」を生み出し、後者による前者の所有・支配の体制を現出させたわけである。こうして「収奪本能」を支配原理とする「制度」(体制) の社会になると、もはや「製作本能」の純粹な発現は望めなくなる。というのも、今やその「制度」(体制) による「製作本能」の歪曲・汚染が、生じるからである。かくして、生産に係わる職業や活動が軽視される一方、収奪に係わる職業や活動・戦闘が価値あるものとして重視される。こうしてヴェブレンによれば、「収奪本能」を支配原理とする「制度」(体制) の社会は、およそ野蛮文化社会とみなされる (60ページ)』と。

対しての直接批判またはその排除を直接目的としているわけではなく従来の経済学に対する疑念が彼らを幾分でも駆り立てていた。ここで言う従来の経済学とは、Kaufman に従うと、『19世紀後半のアメリカにおける思想を支配していた経済学は、Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, そして Alfred Marshall を含むイギリスからの様々な古典派および新古典派の経済学の書籍に基づいていた。Adam Smith の「国富論 [The Wealth of Nations (1776)]」, そしてその後の古典派と新古典派経済学の文献は、幾分詳細には、製品市場と労働市場における自由で非制限的競争の経済的および社会的価値に焦点を合<sup>73)</sup>わしていた』とされる。

この自由で非制限的な競争は、Kaufman によると、次のように説明されている。「自由交換のシステムは、雇用者と被雇用者の個々に最大限の自由を提供し、コンフリクトする利害関係を利害一致へと調和し、最も能率的な方法で生産を組織化し、そして労資に対して正当な所得分配をもたらす。自由労働市場は、使用者、職業、仕事の場所に関して最も卓越した選択を労働者に可能にする。例えば、労働者が雇用条件について不満足であると認識したときはいつでも会社を辞め、別の会社で職を求めることを自由労働市場は労働者に可能にするので、自由労働市場は、就業者の自由を最大限にする。そのうえ、たとえ雇用者と被雇用者が労働市場においては表面的には対立的であるとしても、競争と自由交換のプロセスは、互いに有利な取引を求めるように、そして自発的にその取引を完了させるように双方を促し、そして長期においては“双方とも勝利”の結果および利害の一致を導く。また、(賃金, 利子, などを含む)物価は希少資源の機会費用を正確に反映しており、および産出された財とサービス

72) 社会主義体制は否定されるという点においても Veblen と Commons は同じである。佐々野 (2001) に従うと、Veblen おいては制度 (体制) は崩壊を包含し得る容器であるから資本主義から社会主義になったとしてもそれも出発点にすぎないとされる (62ページ)。

73) Kaufman (1993), p.30.

により社会へ付加した経済的価値における増加が経済的コストよりも上回っている限りにおいてのみ、競争と結びついた利潤動機はこれらの資源の多くを得ようと企業を動機づける。ゆえに、競争市場は、最も能率的な財とサービスの産出となる。この論理の当然のこととして、賃率は、労働需要と供給が一致するまで上昇したり下降したりして、それと同時に競争は労働市場における完全雇用を導いていくということである。最終的に、就業者は生産への貢献と同等の賃金が支払われるという点において、競争市場は正当な所得分配をも生じさせる（これは、労働搾取は無いということを含蓄している<sup>74)</sup>）と。

上記では、自由放任主義に基づく経済の仕組みが説明されており、この考えが支配的であった状況から ILE 学派が生まれたことを Kaufman は指摘しているのであるが、Smith は、個人の自由が何よりも優先されるという考えを持っていたわけではない。また、Kaufman は言及していないが、Smith の場合、自由の意味においては、独占的な資本家から消費者の利益を守るという考えがあった。この点について高は次のように述べる。『その意味で、スミスの言う「自然的自由」は、「自由放任主義」つまり国家の経済政策からの自由な解放こそ自然的で自律的な資本蓄積＝経済発展を保証する唯一正しい道であるという意味での自由主義であるにとどまらず、消費者の利益を守ることに加えて、労働者がたんなる目先の経済利益追求に陥らず、多くの事柄を正確に理解できるようにするための教育活動の実施をも国家の機能に含めるといふ「柔軟な」思想を含んでいたのである。「国防は富裕に勝る」というスミスの主張はよく知られているが、「社会秩序の安定は個人の自由<sup>75)</sup>に勝る」というもう 1 つの主張は、意外に知られていない』と。

個人主義的な自由放任主義が Smith とは違う考えで強調されてきたようで

74) Kaufman (1993), pp.30~31.

75) 高 (2004), 46~47ページ。

あり、高によると、『19世紀も後半になると、とりわけアメリカにおいては、スミスの言う「自然的自由の体制」が産業資本の重商主義的経済政策からの解放という固有の歴史的意義を担っていたことだけでなく、そもそもそれが「理念的」な主張であったことさえ完全に忘れ去られ、まるで客観的で逃れようのない「自然法則」であるかのように理解されるようになっていた<sup>76)</sup>』と説明されている。また、高は、経済学の皮相な理解に基づく自由放任主義という表現を用い、そのように捉えた人物を次のように指摘している。『くわえてこの時代の大学では、経済学はまだ道德哲学の一部として講義されていたし、その内容も、A. スミスや D. リカードウ、さらには J. B. セー等の経済学の皮相な理解に基づく自由放任主義であり、国家（政府）というものは、そもそも非能率であるという理由で著しく低く評価されていたのである。ハーヴァードの F. ボーウェン、ウィリアムズ・カレッジの A. L. ペリー、アーマスト・カレッジの A. ウォーカー、ブラウンの F. ウェーランド、天文学者でハーヴァードの非常勤であった S. ニューカムなどが著名である。もちろん社会のオピニオン・リーダーたちは、さらに強固な「自由放任主義」を提唱しており、関税委員を務めながら評論活動に忙しかった D. A. ウェルズ、豊かな実業家 E. アトキンソン、ネイション誌やイヴニング・ポスト紙の編集者 E. L. ゴトキンなどが活躍していた。彼らはすべて個人主義的な自由主義者であり、国家による経済過程への介入は「自然法則」をねじ曲げ、その作用を遅らせるだけであり、自由放任が最善且つ唯一の方策だという考えをもっていた<sup>77)</sup>』と。

本稿においては、Smith の理念的な側面や社会秩序の安定という主張は他者での解釈においては薄れ、Kaufman が指摘するような市場メカニズムが強調されるようになり、と同時にそれに疑念視する ILE 学派の形成が促されて

---

76) 高 (2004), 47ページ。

77) 高 (2004), 19ページ。

いったと解することにする。Kaufman に要約された ILE 学派による批判は Smith に対してというよりも上記引用文における人物による主張やその施策に対して行われたとし、その批判の要約を以下に述べることにする。

ILE 学派にとってなによりも疑問視されたのは、現実の市場が、そもそも自由で競争的であるという認識やそれに向かうとする見解であった。「1920年代における制度経済学は、古典派および新古典派の経済学の理論から制度経済学を区分させるいくつかの中核的な命題を含んだ。古典派および新古典派経済学の理論における重大な欠陥は、それが製品市場と労働市場は大いに競争的である（：消費者と労働者は多数の代替製品と職務に接している）と想定していることにありと制度経済学の支持者は主張した。実証的および歴史的調査に基づいて制度経済学の支持者は、実際の製品市場と労働市場は非常に不完全であり、それゆえ経営企業は消費者と労働者から搾取を行うかなりの独占的なパワーを有していると結論づけた<sup>78)</sup>」。

完全競争市場では次のような状況が導かれると捉えられていた。「完全に競争的な労働市場においては、個々の労働者と使用者は同等のパワーで賃金交渉にアプローチする。利用可能な多数の他の就業機会を労働者は有しており、使用者は、現行賃率よりも低いものを労働者に受容させることはできない。他方で、使用者は多数の代わりの人を発見することができるので、労働者は使用者に対して現行賃率よりもより多くを支払うように強いることができない。それゆえ、そこで支払われる労働者の賃金は、競争的であり、生産に対する貢献と同価値であろう<sup>79)</sup>」と考えられていた。

しかしながら、完全競争の労働市場は雇用者と非雇用者の双方に対して同等の交渉力をもたらし、双方に満足のゆく結果をもたらすといった想定や見解は、

---

78) Kaufman (1993), p.32.

79) Kaufman (1993), p.33.

ILE 学派には支持され得なかった。ILE 学派の調査研究においては、「多くの労働市場における労働者は、使用者に対して差し向かう交渉力において明らかに不利な立場にあった<sup>80)</sup>」。「通常時におけるかなりの非自発的な失業者の存在、

(1人または数名の使用しかいない)労働市場における独占的または寡占的買い手市場の状況、(しばしば使用者の協会を通して行われる)使用者間の共謀的な協定、そしてマイノリティー、移民、女性に対する差別、先任権や他の権利喪失のためによる労働移動の制約、これら全ての状況の影響は、使用者は競争市場で想定されている賃金および労働条件よりも低いものを提供することができた、ということであった。代替的な就業機会の欠如および差別的または共謀的实践により労働者はそれを受容するか、それとも去るかという状況を強いられて<sup>81)</sup>た」ことが指摘されていた。つまり、ILE 学派には不完全な労働市場が現状認識にあり、ILE 学派によると、「多くの労働者は、非組合的な個人交渉制度下での非対等な交渉力で苦悩している。その結果生じる労働問題は、搾取的な賃金、標準化された作業条件、労働不安やコンフリクトを含む。その見解の核心は、ほとんどの労働市場は、賃金決定過程を労働者側でない一方に片寄せせる不完全を含んでいるということである<sup>82)</sup>」と捉えられて<sup>83)</sup>いた。

現実の労働市場が、選択の余地が無い作業条件と賃金を課していることを認識する重要性を ILE 学派は指摘しており、「(地方においては会社はほとんどないために、且つ／または、かなりの失業者がいるために生じる)代替的な就業先の欠如、

---

80) Kaufman (1993), p.33.

81) Kaufman (1993), p.33.

82) Kaufman (1993), p.33.

83) 尚、Kaufman (1993) によると、ILE 学派には独自の理論がないとしている。Commons は、価値中立的な理論を構築しようとしていたが、「不幸にも彼の理論への進出は、極めて不成功に終わった。彼の同僚の経済学者も、彼の学生も彼がしようとしていることを理解できなかった。彼の著作は経済学それ自体に一致するというよりも法学と社会学と同じであるほど、彼の経済学の概念はとても広範囲にわたった。Commons と彼の学生による制度経済学の理論構築失敗で、ILE 学派は、労働問題について主として歴史的、記述的、学際的分析に頼った。そして、それらの問題に対して制度的解決に頼った (p.56)」とされる。

ならびに（例えば、先任権の喪失、次の職が見つかるまでの所得の損失といった）労働移動に関係するコストは、存在する他のオプションを労働者が自発的に選択する余地はない賃金と作業条件の受容を労働者に強要した。それゆえ、自由市場は労働者に対して抑圧的な力を課していた。そのため、使用者が労働者を不当に利用することを可能にする経済環境においては、コンフリクトは不可避である<sup>84)</sup>と ILE 学派には強調されていた。

当然ながら、独占が望ましいとしているわけではなく、ILE 学派によると、「例えば、独占的経営に伴う低賃金と高物価は、不十分な所得と消費支出になり、そしてその結果としてスタグネーションと失業の傾向を導く<sup>85)</sup>」と考えられていた。資本主義には同意はしているが、しかしながら、「他方で、競争市場における賃金と物価の不安定は、にわか景気とその後の急後退を激化させる<sup>86)</sup>」とされ、そして「自由市場体制は、個々人の自由に対して有害であるだけでなく、経済的能率と経済成長の達成にも有害である<sup>87)</sup>」と ILE 学派には捉えられていた。

尚、Kaufman によると、1930年代の制度学派経済学に基づく、あるいは労使関係に関するテキストや講義の内容は、1970年代以降の労働経済学のテキストとは下記の点で異なっているとされる。1. 1930年代のそれらは、資本主義制度における労働問題を発生させる深刻な不均衡および欠陥を指摘しているので批判的調子で、および労働問題を解決するために組織、経済、政治の現状の変革に焦点を当てているので改革主義的調子で書かれている。対照的に1970年代以降の労働経済学のテキストは、一般的に、市場システムの配分効率を重視し、自由市場における競争の效能をおよび制度的介入（組合や最低賃金法）の有

---

84) Kaufman (1993), p.32.

85) Kaufman (1993), p.32.

86) Kaufman (1993), p.32.

87) Kaufman (1993), p.32.

害な影響を強調している。2. 1930年代のテキストは、全般的に、歴史のおよび社会学的観点から書かれており、例えば、需要と供給が賃金や労働時間、などの結果を決定する労働市場の機能や方法にはあまり注目していない。逆に1970年代以降の労働経済学のテキストはそれらに焦点を当てている。3. 1930年代のテキストは、経営の哲学と目標、および採用検査、報奨制度、業績評価の手法といった人事の実践について数章分を費やすが、1970年代以降の労働経済学のテキストは全般的にそれらを除外している、<sup>88)</sup>と。

## 第2節 PM 学派と ILE 学派の比較

相違の前に、ILE 学派と Hicks, C. J. (1941)や Tead & Metcalf (1920)に代表される PM 学派の共通点について述べると、Kaufman によると、「アメリカ産業における労働者を管理する伝統的な方法は、受容可能でない無駄、非能率、人間の苦悩となるに至った。J. R. Commons や Clarence J. Hicks のような革新主義者は、これらの状況を軽減し、そして除去することを求めた。このそれぞれの学派の代表者は、そして両学派は、革新の重要な要素に関して似たような見解を持っていた<sup>89)</sup>」とされる。使用者側が就業者を商品として扱う傾向が労働

---

88) Kaufman (1993), p.49. この相違に関して Kaufman (1993) は次のように述べる。「実際には、労働経済学の分野は第2次世界大戦の直前にはいくつかのグループに分かれた。その最も早い区分は、Johans Hopkins University の Barnett と Jacob Hollander と、University of Wisconsin の Ely と Commons といった労働経済学者の間で生じた。双方は労働組合についての調査で区分され、Ely と Commons はより規範的で分析的でないアプローチを採択した。Commons のアプローチは、Selig Perlman, Don D. Lescohier, Edwin Witte, Elizabeth Brandeis, David Saposs, といった“Wisconsin School”によって1930年代に普及した。他方で、より分析的なアプローチは Summer Slichter, Paul Douglas, Harry Mills によって実施された。それにもかかわらず、Mills と Royal E. Montgomery の3巻からなる労働に関するテキスト [vol.1: *Labor's Progress and Some Basic Labor Problems* (1938), vol.2: *Labor's Risk and Social Insurance* (1938), vol.3: *Organized Labor* (1945)] を読むと、これらのより“中道的な (middle-of-the-road)”労働経済学者でさえ、労働市場と労働組合に関する制度学派の基本的な見解に賛同していたことが明らかである (pp.207~208)」と。この賛同ゆえに、Kaufman は、Wisconsin 学派との呼称も使わず、ILE を用いたように思われる。

89) Kaufman (1993), pp.35~36.

問題の源であると両学派は理解しており、「両学派とも仕事の体系化と管理における“人間的要因”の重要性を認識していた<sup>90)</sup>」。無論、資本主義を維持することの重要性と望ましさに両学派は同意しており、その同意の上で、支持する科学には相違があるが、生産組織と労働管理への科学の適用を両学派は主張していた。加えて、労働問題の解決について似たような関心を両学派は示していた。「他の一致する領域は、権威主義的で主従関係のような雇用者と非雇用者の関係を、職場において就業者に発言権と正当な手続きを与えるような関係に置き換えることの重要性に関連していた<sup>91)</sup>」。アプローチや具体的な手法に関しては相違があるが、「PM 学派も、ILE 学派も、雇用保障、職務における尊厳、公正な処遇を確保する新たな実践や方針を唱道していた<sup>92) 93)</sup>」。

## 2-1 コンフリクトについての見解

相違はまずは学派の構成にあった。「全般的に ILE 学派は、学術的には経済学の教育を受けてきた経済学者で構成された。他方で、PM 学派における初期の論者は、産業界で管理職の経験を有した人々であった（1920年代におけるビジネススクールにおける人事コースの教員の多くは産業界で管理階層の経験を有していた<sup>94)</sup>）。両学派は、コンフリクトが経営組織の内部で生じているとして捉えるが、キャリアの相違を幾分反映してコンフリクトについて異なる見方をしていた。

90) Kaufman (1993), p.36.

91) Kaufman (1993), p.36.

92) Kaufman (1993), p.36.

93) Kaufman (1993), pp.35~36.

94) Kaufman (1993), p.36. Hicks や Tead & Metcalf のほかに、Kaufman (1993) は、PM 学派の主要な人物として、Follett, M. P., Dennison, H., Barnard, C. I., Young, A., Catchings, W., そして Lewisohn, S. A., を挙げている。Lewisohn は、Miami Copper Company で副社長を、アメリカ経営者協会 (American Management Association) で会長を、Academy of Political Science という協会における労使関係調査委員会 (Industrial Relations Research Committee) の議長を務め、そして *The New Leadership in Industry* (1926) を出版していた (p.206)。しかしながら、Kaufman による学派比較においては Barnard の引用は見当たらない。比較において登場する PM 学派の見解は、Hicks や Tead & Metcalf に主に依拠すると考える。

PM 学派は、現存する伝統的な主従関係や組合と会社の関係においては、かなりの程度、敵対関係が見られると捉えるが、他方では、この関係から脱却し、労使間に利害一致が見られる企業があることも強調していた。「このケースにおいては、雇用者と被雇用者の双方が、1つの協働組織体において互いにパートナーであると認識し、利害の一致と目的共有という認識を生み出している。組織の成功は雇用者と被雇用者の双方に利をもたらすので、それゆえ雇用関係は双方とも得をする関係（positive-sum game）となり、企業の成功に向けて熱心に働くように労働者を動機づけている<sup>95)</sup>」といったケースが指摘されていた。

ILE 学派も、PM 学派のように「雇用関係への被雇用者および雇用者の関与無くして、企業は継続事業体にはならないであろうし、利潤も賃金も得られないので、協調へのインセンティブは存在する<sup>96)</sup>」ことについては認めていた。ただし ILE 学派には、「労働者および企業が望む賃率のレベル、作業条件、労働への努力に関して外部から制約が設けられる<sup>97)</sup>」必要があると考えられていた。第1節で述べたように、ILE 学派では、法や政府や労働組合といった外部からの制約が重視されていた。PM 学派で引用されるケースも、全くの無法状態の中で経営されている企業についてではないが、後述するように、PM 学派は、組合や法に対して嫌疑を示しており、とりわけ組合は協調的労使関係の構築を導かないとの見解を持っていた。他方で、ILE 学派は協調へのインセンティブの存在は認めるものの、一般化できるほど協調的な労使関係が浸透しているわけではないと考えていた。第1節で述べたように、Commons に従うと、市場

---

95) Kaufman (1993), p.37. Hicks (1941) は次を強調していた。1914年の「ラドローの虐殺 (Ludlow Massacre 以降のコロラド燃料・製鉄会社 (Colorado Fuel and Iron Company) は、従業員代表制を採択し、その結果、「飯場の多くにおける住環境や生活環境が次第に改善され、複数の協会や YMCA ビルが建てられ、医療サービスや歯科サービスがより綿密に組織化され、飯場の公立学校が補修され、そして友愛精神や満足感が、飯場や製鉄工場の多くで従業員の幾人かの間に歴然とあった敵対感情に取って代わった [p.48 (同訳書, 56ページ)]」と。

96) Kaufman (1993), p.37.

97) Kaufman (1993), p.37.

拡大はむしろその逆を伴っていた。敵対的關係は不可避な状況にあると ILE 学派には捉えられていた。

敵対的關係は、次のように経済的次元のものと社会的次元のものと関わっていると ILE 学派には指摘されていた。「経済的次元の敵対關係は次において存在する。つまり、低い賃金、作業条件に対する支出削減、作業スピードの上昇から、使用者によって得られる利益は、労働者側の損失の上になりたっている（逆の場合もまた同じ）という点において存在する。また、敵対的關係の他の次元は、本質的に社会的であり、規律を与える側（例えば経営側）と規律が与えられる側（例えば従業員側）との間に不可避的に生じる摩擦と憤慨を含んでいる。たとえ使用者が、人間関係に関する実践を通して雇用関係に固有の敵対主義を減じようと試みたとしても、職場に対する使用者のコントロールおよびより高い能率と利潤に向けての駆り立ては、経営側への従属からの独立、雇用保証、より高い生活水準、といった労働者の要望と必ずしも一致しないという点において、核心には一定量のコンフリクトが常に存在する<sup>98)</sup>」と認識されていた。

もっとも、ILE 学派は、経済的次元と社会的次元において敵対關係が不可避的に築かれると捉えたが、敵対的労使關係およびコンフリクトが、組織を存続させない関係構築を意味するとは考えていなかった。「ILE 学派の観点からすると、一定量のコンフリクトは、雇用関係の通常の副産物であり、実際には、一定量のコンフリクトが、抑えつけられていたフラストレーション、憤慨、および不平を表に出す度合いに従ってコンフリクトは建設的な役割を頻繁に果たす。良好な労使關係は、コンフリクトの皆無と同じ意味ではない。コンフリクトの皆無は、しばしば使用者による雇用関係の完全支配を指す。むしろ良好な労使關係は、工場内外の労使の交渉力を均等化することを、および相互の満足

---

98) Kaufman (1993), pp.37~38.

のゆく結果を自発的に双方で交渉させることを要する<sup>99)</sup>」として認識されていた。ILE 学派に従うと、使用者による完全支配である権威主義的な主従関係は建設的コンフリクトが無い状態であるとされ、ゆえに、組織にとって良好あるいは健全な労使関係とは、敵対的關係やコンフリクトが存在することを意味した。

他方で、PM 学派の見解は ILE 学派とは異なり、コンフリクトは悪化した労使関係を意味し、組織の存続をもたらしないと捉えていた。「PM 学派の見解では、進行する実際の特徴のコンフリクトは、従業員のコミットメントと懸命な労働を導くために重要な信頼と目的共有の崩壊となるので、望ましくない。コンフリクトの出現はそれゆえ次のシグナルである。仕事の組織化と管理が根本的な欠陥で頓挫し続けているというシグナル、および付加的な管理活動が必要とされるというシグナルである。それゆえ、その最終目標は、労使の利害の統合とコンフリクトの除去になるべきである<sup>100)</sup>」と認識されていた。建設的なコンフリクトは PM 学派では軽視されており、コンフリクトは協調が達成されていないことを意味すると考えられていた。

## 2-2 使用者に対する見解

組織にとって良好あるいは健全な労使関係のために必要とされる管理実践を採択するように企業を誘導するための最善の方法についても、PM 学派と ILE 学派は異なる見解を有していた。

どれだけの企業が優良な（“best-practice”）労使関係の方針を採択しているのかという点で、「PM 学派は明らかにしていないが、Commons は、1920年代に

---

99) Kaufman (1993), p.38.

100) Kaufman (1993), p.38. Hicks (1941) は、専制的な経営者の姿勢が原因で敵対的關係が生じたことを認めたが、敵対的關係は彼が嫌悪を示すストライキにつながってしまうとの見方を有していた。「ストライキは、勝つか負けるかかもしれないが、どちらの結果も新たな協力へつながらない [p.76 (同訳書, 85ページ)]」として、Hicks は協調的労使関係に至る方法を探究していた。

においては企業の10～25%が優良な（“best-practice”）労使関係の方針を採択していると推定していた。雇用関係の改善においては、いかにして残りの75～90% [遅延者（laggard）] を、同程度の到達度まで引き上げるかということが問題になるとしていた<sup>101)</sup>。後述するが、組合をどのように捉えるかで優良な方針の内容は両学派で異なるのであるが、たとえ PM 学派がこのような良好な関係を構築している企業数を明らかにしていなかったとしても、PM 学派は、この関係構築の必要性を使用者は理解しなければならないと捉えていた。この理解を導くために「PM 学派によって好まれた方法は、教育、説得、寛容を用いることであった<sup>102)</sup>」。これらは、2つの方向で行われた。「1つ目は、雇用者の倫理観に、またはキリスト教の義務として訴えることを含んだ。すなわち、そのことは、使用者は就業者の待遇を改善するための道徳的責任を有しているとその出遅れている使用者に納得させることであった。2つ目は、経営教育を含んだ。すなわち、改善された管理実践は、収益にもまた適切であると使用者に納得させることであった<sup>103)</sup>」。

加えて、PM 学派は、利害一致を意味する良好な労使関係または協調的な労使関係の構築には、人間関係論や産業民主主義を用いることが必要であると考えており、「彼らは、利害一致は、漸進的な人事方針を、とりわけ人間関係論や産業民主主義を採用することによって、達成され得ると信じた<sup>104)</sup>」。この考えの中で、心理学や生理学の重要性が強調されつつ、具体的な手法としては、例えば、仕事への意欲の喚起のために、知能テスト、職業テスト、特殊能力テストを通じて、つまり労働者の能力の個人差を発見することを通じて職務との適合をはかることや、あるいは後述する従業員代表制が推奨されるに至った。し

---

101) Kaufman (1993), pp.38～39.

102) Kaufman (1993), p.39.

103) Kaufman (1993), p.39.

104) Kaufman (1993), p.39.

かしながら、それらは、少なくとも心理学に基づく手法は、すぐに民間企業の利用者に受け入れられたわけではなく、ゆえに、PM 学派は、これらの新たな人事実践は道徳的および倫理的観点から適切だけでなく、新たな人事実践の導入にかかるコストよりもより多い収益をもたらすと主張していた。

もっとも、新たな人事実践の導入にかかるコストよりもより多い収益という PM 学派の説も、利用者には嫌疑的に捉えられた。その理由を Kaufman は次のように述べる。「一方では、(例えば、付加した人事スタッフの給与、雇用保障に伴う増加したコストのように) 改善された雇用実践のコストは、容易に測定可能であり、短期において発生するが、他方で、新たな実践による収益は、しばしばそのことを測定することが不可能であり、(例えば、高まったモラルを通しての上昇した生産性やより低まった組合組織化の機会といったことに関する) 将来への十分な証拠はしばしば無い。そのため、多くの使用者はこの提起の有効性を理解するのに困難な時を過ごすことになるという問題が生じる。その結果は、多くの使用者は、良好な労使関係の方針とは、収益を上げている企業だけが容認できる“贅沢”なものであると誤って信じることになり、それゆえその方針を多くの使用者は採択することはない、というものである<sup>105)</sup>と。これらの問題点があったものの、「この見解を打ち消すための唯一の方法は、採用検査、従業員代表制といった新たな人事管理のテクニックについてのおよびそのテクニックによる企業への利益についての教育を通してであると PM 学派は信じていた<sup>106)</sup>」。

105) Kaufman (1993), p.39.

106) Kaufman (1993), p.39. PM 学派の 1 人である Catchings (1923) は、利用者に対して長期的な視点に立つこと、決して労働条件を押し付けてはならないこと、および恣意的に扱わないことを推奨している。Catchings は次のように述べる。「たとえ、そのようなことをする経済的パワーを持っているときでも、いかなるときも、使用者は、賃金、労働時間、作業条件を押しつけてはならない。いかなるときも、いかなる会社も、賃金は公正に支払われ得ること、賃金、労働時間、雇用条件はそうに決定されること、これらが事実問題である (pp.492~493)」と。

ILE 学派は、人事の実践を変える必要性は理解していた。しかしあくまでも使用者ではなく就業者のグッドウィルを育むことが重視されていた。「例えば、Commons (1919) の著作の *Industrial Goodwill* における主要なテーマは、従業員のグッドウィルを育むことは経営企業に利益をもたらすであろうというものであった<sup>107)</sup>」。ILE 学派の考え方からすると、新たな人事の実践を見直すことが労働問題を緩和することができるという主張や教育的取り組みが新たな人事方針の採択を促すのに大いに貢献することができるといった PM 学派の主張はそうなれば望ましいとしていたが、次の点には疑問が抱かれていた。本質的には敵対的関係であり、一定量のコンフリクトが核心には存在すると捉えられていることと関連して、使用者の価値観が容易に変わるとは考えられておらず、教育や倫理に訴えたところで多くの企業がその実践を変えるとは思わなかった。「彼 (Commons) の見解においては、教育でならびに倫理に訴える方法が、優良な人事方針を自発的に採択するように企業の大多数を絶えず促す、ということを感じることは無駄な希望である<sup>108)</sup>」と捉えられていた。

### 2-3 経済状態についての見解

両学派のキャリアの違いを幾分反映して、「ILE 学派の経済学者は、景気循環、労働市場の不完全性、そして雇用者と被雇用者に対する法的権利と保護のような外部の経済的、法律的、技術的環境にかなりの重みを置く傾向があった。対照的に、PM 学派の実践者は、管理者のリーダーシップ、報奨の方法、他の動機づけ手法を含む企業内部の組織的、心理的、および社会的環境に、そして（例えば、企業とその就業者の間の信頼やグッドウィルの程度といった）経営側によって生じた組織風土に焦点を合わす傾向があった<sup>109)</sup>」。

---

107) Kaufman (1993), p.40.

108) Kaufman (1993), p.40.

PM 学派は、人間についての考察、そして生理学や心理学の重要性を指摘したが、Kaufmanによると、PM 学派は次の2点を考慮していなかったとされる。つまり、「1つ目は、人間関係論や産業民主主義は、管理者の専制的なパワーとコントロールの部分を放棄することを管理者に要求する、ということである。これは、利潤に対して有益な効果があろうとなかろうと多くの管理者が嫌うアイデアである。2つ目は、改良的な人事方針を採択しようとする企業のインセンティブは、経済の状態に依存する、ということ PM 学派は十分に認識していなかった<sup>110)</sup>」とされる。

経済の状態を軽視していたとの上記の指摘に関して、例えば、PM 学派の1人である Lewisohn (1926) は次のように述べ、他国と比較すればアメリカの経済システムは調整力を有しているとし、経済の状態に固執していなかった。「労使関係の現実の困難性は、無視されていることの1つである。エグゼグティブは人間組織の問題を重要な問題ではなく些細なこととして扱っている。……（中略）……いくつかの国においては、労使関係というこの特定の側面の強化が産業構造における他の弱点を補うことができないほど産業構造の他の部分は弱い。……（中略）……この国においては、我々は経済調整の不良で悩まされていなく。経済の健全性に基づき、人間組織に関する効果的な方法の採用は、生産維持且つ社会的利害の一致の助長において最大の効果を有するであろう<sup>111)</sup>」

109) Kaufman (1993), pp.36~37.

110) Kaufman (1993), p.40. 組織内部で改良的な人事の実践を採択すれば、市場や経済は変わらるであろうというのがPM 学派の考えである。ゆえにPM 学派に従えば、不完全雇用や高い労働移動率の対策に必要なことは、法や政策ではなく、科学的な手法に基づく組織内部での取組や手法になる。例えば、Tead & Metcalf (1920) の次の主張からは、この点を見出すことができる。「労働者の労働移動はそれ自身、他の不均衡の症状にすぎない。各労働者を各人の職務へと、そして組織へと科学的にそして個別的に調整することの必要性が、非常に頻繁に生じる高い労働移動において映し出されていると述べるほうがより正確であろう (p.25)」と述べ、高い労働移動対策として、適性検査や個別接触や個別対応を通しての各人に適した職務や組織への配属が重視されていた。

111) Lewisohn (1926), pp.226~227.

と。

他方で、ILE 学派には、不完全雇用の状況では PM 学派が推奨するような改良的な手法を採択しようとの経営側の意向は生まれないと考えられていた。

「完全雇用にならない経済のときは、その供給量の豊富さは、PM 学派の指摘するような改良的な方法を採択しようとの経営側のインセンティブの多くを取り除く。というのも、不満を抱いた、非協力的な、そして怪我をした就業者を、他の喜んで働く人と交代させることが容易であるからである<sup>112)</sup>」と。また、「さらに、不況市場におけるコスト節減に向けての競争的圧力は、まず初めに財務的に芳しくない企業に、続いてより強い競合者に、労働報奨を節減させ、そして作業への努力を増加させるように仕向けるであろう<sup>113)</sup>」とされ、コスト削減に乗り出す不況においては、新たな人事の実践が採択されることは困難であろうと ILE 学派には考えられていた。

経済状態しか重視していないわけではなく、労働問題に科学的管理法あるいは非科学的な管理が全く関わっていないとは述べていないが、それらは労働問題の根本的な原因ではないと ILE 学派には捉えられていた。第 1 節で引用した Commons の論文「American Shoemakers」においても見られるように市場や経済が根本的な原因であった。「ILE 学派の見解からすると、労働問題の根本的な原因は、個々の工場での非人間のおよび／または非科学的な管理実践のそれ自体にあるというよりかはむしろ、非自発的な失業者と遊休工場の生産

---

112) Kaufman (1993), p.40.

113) Kaufman (1993), p.40. 人事管理論と労働経済学の比較を意識した研究者の 1 人に、Stockton, F. T. がいる。University of Kansas でビジネススクールのディーンを務めた Stockton (1932) は、次のようにその相違を述べている。「社会的観点を、ことによると反経営の固定観念をも有した労働経済学者は、人事管理を、労働操舵や労働組合撤廃の手段として嫌疑を示している。さらに、その労働経済学者は、人事管理論のその明白な理論の欠如により人事管理を軽蔑している。他方で、人事のインストラクターは、少なくとも実践の場で機能していると考えており、難しく感じる調子の労働経済学者を嫌う傾向があり、労働問題に対する社会経済的なアプローチをけなす傾向があるかもしれない (p.224)」と。

力が非人間的なおよび／または非科学的な管理実践を必要とさせ、且つ収益可能なものへとする産業や経済の状況にある<sup>114)</sup>」と認識されていた。と同時に、労働問題の解決は、そして改良的な人事方針の採用を促す方法は、教育や倫理に訴えるという方法ではなく、「改良的な人事方針の採用を刺激するための最も効果的な手段は、連邦準備銀行 (Federal Reserve Bank) による完全雇用に向かう金融政策を追求することである<sup>115)</sup>」と提起されていた。

上記に見られるように、および第1節でも述べたように、ILE 学派には、労働問題の解決に対して法や政府の政策が重視されており、「連邦準備銀行による通貨の安定、景気後退と不景気が労働基準の全面的破棄を導かないように交渉を通したおよび法的拘束力のある賃金と作業条件の下限設定、そして正規雇用させるために企業への税的インセンティブを与えるような、および自身の統制外にある要因で働くことができない労働者への所得支援を提供するような (例えば、労働者災害補償保険、失業補償保険、社会保障のような) 社会保険プログラムの創設<sup>116)</sup>」が必要であると強調されていた。

---

114) Kaufman (1993), p.40.

115) Kaufman (1993), p.40. Kaufman(1993)はこの点に関して次のように説明する。「1920年に、Commons, Wesley Mitchell, Malcolm Rorty は、先駆的に景気循環を研究した組織である全米経済調査局 (National Bureau of Economic Research) を創設した。Commons はまた全米金融ユニオン (National Monetary Union) の長となり、金融政策に関するいくつかの学者の論文を査読し、そして物価安定のためには連邦準備銀行が必要であるとする法の起草を行った。それゆえ、ほとんど知られていないが、Commons の制度的プログラムの重大な項目は、安定的且つ完全雇用経済を確保するための連邦準備銀行による金融政策、という形での集産的な活動の適用であった (p.210)」と。

116) Kaufman (1993), p.35. 労働者災害補償保険や失業保険のような保護的な労働立法に Commons は固執し、Wisconsin 州におけるそれらの採択に重要な役割を果たした。この点に関して、Kaufman (1993) は次のように補足している。「市場メカニズムは、大量レイオフ、災害、死亡に関して使用者に幾分でさえもほとんどペナルティーを課さないで、失業率や労働災害率は、社会的に認知されている以上にかなり高いと Commons は主張した。(競争的な労働市場においては、不安定雇用と非安全な作業状況を与える企業は、就業者を惹きつけるために高賃金を支払わなければならないし、それゆえ雇用を安定化し、労働災害を減らすように企業を動機付けなければならない。しかしながら、外部性や公共財に関する競争市場の欠陥は、これらの賃金プレミアムを、それゆえレイオフや労働災害を減らすためのインセンティブを削減または削除する。) Commons は、需要と供給の諸力を補完する非市場的インセンティブ計画を生み出すために、制度的仕組み (このケースにおいては社会保険プログラム) の利用を主張した。とりわけ、保険基

## 2-4 労働組合と従業員代表制に対する見解

労働組合の役割に関しても両学派は異なる見解を有していた。PM 学派は、使用者による権威主義的や搾取的な管理を否定しているが、労働組合がその問題の解決にはならないと強調していた。むしろ労働組合は問題を多様化させると考えられており、「権威主義的または搾取的な使用者のために、労働者は労働組合を求めて頻繁に駆り立てられていることを PM 学派は認めようとはしていたが、労働組合は横たわる問題（貧弱な管理）を解決することができないだけでなく、しばしば企業と労働者に、制限的な作業規則、インフレ化する賃金要求、ストライキ、そして内部での政治的駆け引きを企業と労働者に課していると考えた<sup>117)</sup>」とされる。PM 学派にとっては、コンフリクトの皆無は良好な労使関係を意味し、長期にわたって利害一致した組織を存続させるという見解であるので、コンフリクトの除去とともに労働組合は不必要になると認識されていた。むしろ労働組合がコンフリクトを助長すると捉えていた。

それゆえ、クローズドショップといった組合員を増やすための労働組合の要求は、PM 学派には拒絶されていた。PM 学派には、組合員だからといって解雇されることは間違いであるという考えがあるが、この考えは、組合員になら

---

金への全使用者の出資は、使用者のレイオフと労働災害の数に対して効果的な機能を果たす。その純効果は、保険プログラムにおける課税率は雇用安定と安全向上に対して付加的なインセンティブを与え、それゆえ企業と個人の幸福の両方における向上につながる、ということである（p. 208）」と。

117) Kaufman (1993), p.41. 尚、Teard & Metcalf (1920) は、経営上の目標や生産効率などに関心を寄せる発展した形の工場委員会が見られると指摘し、もし、組合が消費者の観点から配分の問題だけに終始するならば、組合に代わるものが必要であろうと次のように結論づけている。「経営上の価値としての団体交渉についての我々の評価は、概して支持的である。労働組合についてかなり危険な記述が疑いも無く描かれ、確実に引用され得る腐敗、不正直、陰謀、惰性、無責任、といった労働組合の不幸なケースを我々は強調することに注意を払ってきた。それにもかかわらず、我々は、組合について、ならびに組合との交渉について言われている悪しき点を認め、さらに次のように結論づけることが強いられるであろう。経営上の観点から、特定の本質的な経営目的に関心を持つ何らかの従業員組織や労働者階級組織を創ることが必要であろう、と。実際に、使用者は工場委員会の発展においてこれを既にも実施している。工場委員会と連合した活動が本質において労働組合と同じ種類の機関を形成するに至るのはいずれでもないと考えるのは、根拠の無いことである（p.479）」と。

なくても雇用は守られるという意味であり、就業者は別段組合員にならなくても良いということを示唆している。組合員であろうがなかろうがそれが理由で雇用が否定されるべきではないという考えや、ならびに労働組合は利己的な外部者によって運営されているといった見解により、PM 学派は、クローズドショップや組合結成といった労働組合の要求に応える必要はないとしていた。「より重要なことは、ほとんど全ての PM 学派の人々は、いかなる人も彼または彼女が組合員であるために雇用が否定されるべきではないとの考えがあり、その考えのもと、組合化やクローズドショップに向けての労働組合の要求に対して痛烈に反対していた。また、労働者は雇用条件に不満足を感じているときだけ労働者は労働組合を求め、組合員としての義務を果たそうとすると PM 学派は仮定し、それゆえ、労働組合は、コンフリクトを醸成することによって潤おうとする利己的な外部者によって運営されると PM 学派は信じた<sup>118)</sup>」。加えて、Hicks は、労働組合になるかどうかは個人の自由であり、クローズドショップはその自由<sup>119)</sup>に反すると批判していた。

労働組合が使用者に支持されていないという現状認識においては、PM 学派と ILE 学派は同じであった。また、「ILE 学派は、たしかに、いくつかの企業は非常に良い管理をしており、労働者が組合を必要としてないほど十分に高賃金を支払っていることを認めていた<sup>120)</sup>」。加えて、「労働組合が直接的には賃金要求を通して、間接的には制限的な作業実践、ストライキ、および他の実践を通して、典型的に使用者に対して労務費の上昇を課していることは真実である<sup>121)</sup>」

---

118) Kaufman (1993), p.41.

119) Hicks (1941), p.79. (同訳書, 88ページ。) Hicks はまた次のようにも述べている。「アメリカの賃金労働者の大多数は、組織化された労働運動に参加するのが適切だとは認めていない。この大多数を考慮に入れずに、労使関係の唯一の原理が産業全体にとって一般的であるとか、得策であるとは想定できない。組織された少数派の権利と同様、彼らの権利も神聖である [p.76 (同訳書, 85ページ)]」と。

120) Kaufman (1993), p.41.

121) Kaufman (1993), p.41.

という点も ILE 学派は認識していた。

しかなしながら、労働組合が必要でない企業はごくわずかであることが ILE 学派には強調されていた。「大多数の企業は、遅れをとっており、低利潤または貧弱な管理のいずれかの状況にある<sup>122)</sup>」とし、加えて、コスト上昇は労働組合への抵抗を導くかもしれないが、生じるコスト以上に利点があると ILE 学派は次のように主張していた。「この理由で使用者は、労働組合に明らかに抵抗しているが、ILE 学派は次のことに固執した。社会的観点からすると労働組合を有することの利点は明らかにそのコストを上回るということに。つまり、対等ではない労働者側の交渉力によって労働者に対して強いられた低賃金を労働組合は取り除くので、労働組合によって確保された賃金の上昇は、社会的に有用である。労働組合による賃金上昇は、企業をより能率的に運営するように経営陣を動機付け、賃金上昇を相殺する生産性の上昇を導く（ショック効果）。ならびに、労働組合による賃金上昇は家計所得に侵入し、総需要を喚起するのに寄与し、完全雇用を促すことに貢献する<sup>123)</sup>」と捉えられていた。

労働組合は賃金上昇効果を有するゆえに、使用者側は労働組合回避を懸命に行うという可能性はあるが、ILE 学派には、ショック効果と完全雇用が強調され、且つ、健康・安全といった側面においても労働組合が効果的であると主張されていた。「労働組合はその性格において本質的に制限的である。というのも、労働組合の目的は、競争の圧力が、使用者に採択させるように強いる特定の雇用実践を妨げることである。（例えば、12時間という1日あたりの就業時間、過度のラインのスピード、初歩的な安全装備の欠如、などの）これらの実践の多くは、労働者と社会にとって明らかに有害であり、団体交渉を通してのそれらの廃止は望ましいものとなる<sup>124)</sup>」と説明されていた。

---

122) Kaufman (1993), p.41.

123) Kaufman (1993), p.41.

加えて、各企業個別に行うのではなく、業界内企業を一括して複数企業と労働組合が団体交渉し、協約を結び、共通の労働基準を設ければ、労働組合によるコスト上昇が競争優位を落とすことはない<sup>125)</sup>と ILE 学派は考えていた。「制限的な組合の活動によりその対象となった企業は、労務費を上昇させるその度合いに相応して非競争優位な状況にいるかもしれない。しかし、この問題の解決は、よく似た製品市場における全企業を束にすることによって、そしてそれら企業に共通の労働基準を課すことによって、競争から労務費の要因を取り除くことを通して最善に対応される<sup>125)</sup>」と ILE 学派には捉えられていた。

ところで、先述で PM 学派は産業民主主義を謳ったと述べたが、ILE 学派も産業民主主義を重視しており、その観点から産業別労働組合を支持していたとされる。「ILE 学派は、産業民主主義を実現するための主要な手段として（産業別）労働組合を支持した。会社組合、労使協議会、そして従業員代表制といった使用者が主催の他の形態は、産業民主主義という用語の真の意味における産業民主主義をもたらさない。というのも、それらは、経営側によって作りだされ、雇用条件の改善を交渉するための独立的なパワーを、および懲戒や解雇に関しての経営側の恣意的な決定からの防御を労働者にほとんどあるいは全く与えないからである<sup>126)</sup>」と ILE 学派は捉えていたとされる。

---

124) Kaufman (1993), pp.41~42.

125) Kaufman (1993), p.42. Kaufman(1993)はこの点を新古典派経済学と比較して次のように述べている。「財とサービスの産出は、消費者としての立場から個人の福祉を最大化にするべきであるとの見解に後者（新古典派経済学）は立っている。それは、最小コストでの生産により促進される目標である。この事実は、（生産関数の文献において全般的に見られるように）生産における非生物的要因として労働を捉える新古典派経済学者の傾向とともに、ラインのスピードに関する制限や先任権に基づく昇進のような労働組合の労働規則に原則的に反対するように新古典派経済学者を導いている。しかしながら、制度主義者は次の見解を有している。労働組合による制限的な実践は社会福祉を助長することができる。それらは即座に拒絶されてはならない、との見解を。彼らの立場は、労働は人間で具体化され、人間は市場における消費財の低価格のみならず職場での安全的なそして人間的な作業条件にも関心を有しており、これらの関心についての何らかの調整が適切であるとの考えに基づいている（p.210）」と。

126) Kaufman (1993), p.42.

従業員代表制は、どちらかという PM 学派によって支持されたとすれば、ILE 学派はそれを疑問視していた。ILE 学派は、組合が無い状況においては、従業員代表制は専制的管理からの幾分の脱却と捉えたが、それで問題が完全に解決されるとは考えていなかった。従業員代表制は経営側によって牽引されたその後も続くかどうか定かではないものであり、産業民主主義をもたらすものではないと ILE 学派は認識していた。「ILE 学派は、従業員代表制が独立した意思決定力および恣意的な懲戒や解雇からの保護を就業者に与えるならば、非組合の場における従業員代表制は一步前進したものとして見なした。しかしながら、そのようなプランの根本的な弱点は、そもそも従業員代表制が経営側の専制的な活動によって作り出されたものであり、容易に廃止され、無視されることになる、ということであった。この理由のため、ILE 学派は、従業員代表制に補充するものとして、そして産業民主主義への長期にわたる解として労働組合を捉えた。労働組合の団体交渉は、雇用者のグッドウィルとは関係なく発言権と保護を労働者に与えると ILE 学派は主張した<sup>127)</sup>」。

このように ILE 学派が労働組合および労働組合による団体交渉を重視したのは、“コモン・ルールというデバイス (Device of the Common Rule)” と

---

127) Kaufman (1993), p.35. Hicks (1941) は従業員代表制を次のように捉えた。「組合は、従業員代表制推進運動を使用者による強制の産物だと公式には非難しているが、実際には、何千人もの組合員従業員やローカル組合の役員は、こうした決議を真剣に受け止めていなかったし、彼らの企業の労使関係を改善する方法として従業員代表制を推進し、奨励し、そしてそこに参加することにおいてリーダーを演じていた [p.86 (同訳書, 95~96ページ)]」と。Hicks は、多くの組合員は従業員代表制を受容している、または推進しているとの認識に立ち、従業員代表制が団体交渉に代わるもの、さらには組合に代わるものになり得るだろうと考えるに至っている。Hicks は次のように述べる。「従業員代表制は、従業員に対して、明らかに組合に代わるもの、あるいは補充物を提供し、組合と従業員代表制という両制度の相対的な長所や利点に関して労働者自身に決めさせるものであった。この点に関する明確な事実、多くの場所で従業員代表制が経営者および従業員の双方から、組合員および非組合員の双方から完全に受け入れられていたことで証明済みだし、現在でも証明し続けているということである。そして、従業員代表制を通して、他の方法では確保されなかっただろう賃金、労働時間、そして労働条件の改善を多くの労働者は確保できたことも事実であった。そしてそうした改善は、組織労働者の努力を通して他の産業で獲得していたものと比べて遜色のないものであった [p.88 (同訳書, 97~98ページ)]」と。

Webbs (1897) が呼んだものの影響を少なからず受けていた。Kaufman によると、「使用者が十分に認識していたかどうかに関係なく、景気後退期の競争諸力、または（例えば、児童労働を利用したりしているので）労務費が幾分低い競合業者からの競争的圧力は、不可避的に、賃金カット、労働時間の延長、作業のスピードアップを企業に強いることを Webbs は指摘していた。賃金や労働基準を下方させる圧力を除去するためには、どの使用者もこれ以上下げることができない労働基準の下限を設ける必要があると Webbs は論じていた。この“コモン・ルール”は、“団体交渉という方法 (Method of Collective Bargaining)” や（保護的な労働法のような）“法の制定という方法 (Method of Legal Enactment)” で成し遂げられ得るとされた。Webbs によると、団体交渉は次の 2 つの方法で賃金と作業条件を安定化するとされた。第 1 に、個別交渉という方法における労働者の弱点を補う相殺力として労働組合が活動する。第 2 に、特定の製品市場における全使用者を一括することによって、それゆえ使用者間に統一的な労務費を設定することによって、労働組合は競争から賃金を守ることができる、としていた。最低賃金法や最大労働時間法のような政府の規制も同様の機能をかなり発揮する。Webbs は、可能なレベルでのコモン・ルールの設定は、労働市場を競争的にし、完全雇用の中で、能率と公正の両方の助長につながると主張していた<sup>128)</sup>とされる。

また、PM 学派が拒絶したクローズドショップについては、ILE 学派は大多数がそれを支持したならば、全労働者は労働組合に所属すべきだとしている。「真の民主主義は、決定は同意をもってのみ至ることを意味し、そして労働者は彼等自身の選択で代表者を選抜できなければならない、賃金や他の雇用条件に対して団体交渉で望むことができなければならない、そしてもし同意に達す

---

128) Kaufman (1993), pp.34~35.

ることができないならば、ストライキをすることができなければならない、ということを示唆する。また、産業民主主義は労働組合がユニオンショップやクローズドショップを要求する正当な権利を持っていることを意味する。国家における全国民が、大多数によって採択された法を守る義務があるように、ユニオンショップやクローズドショップが工場の大多数によって自由に選ばれた結果ならば、全従業員は労働組合に所属し、労働組合を支持するべきである<sup>129)</sup>と ILE 学派には考えられていた。

さらに、ILE 学派による労働組合の必要性は、“多元主義的”ネットワークの観点からも強調されていた。「ILE 学派は、社会的および政治的多元主義（pluralism）を大いに支持し、労働組合をそのような体系の重要な部分として理解していた<sup>130)</sup>」。労働組合、政党、教会、市民協会のような利害を同じくする組織化された各グループを結ぶ“多元主義的”なネットワークが社会においては必要であり、労働争議の解決にはそのネットワークを活用すべきであろうと捉えられていた。Kaufman によると、「この社会構想は、労働争議の解決に向けて、労働側代表者、経営側代表者、市民代表者の間での協力、協議、妥結を意味する“三者間”アプローチを ILE 学派に強調させるに至った<sup>131)</sup>」とされる。

PM 学派と ILE 学派のどちらが労働組合を必要としたかといえば、それは ILE 学派であった。「(上記の) これら全ての理由から、ILE 学派の支持者は、たとえ不完全であったとしても、改善された労使関係を促進する望ましい手段として労働組合を理解した。対照的に、PM 学派の支持者は、能率に対する妨害として、そして個々人の自由の減殺として労働組合を捉えた。そしてそれゆえ労働組合に強く反対していた<sup>132)</sup>」。1930年代には、産業別労働組合を意味す

---

129) Kaufman (1993), p.42.

130) Kaufman (1993), p.42.

131) Kaufman (1993), p.42.

132) Kaufman (1993), pp.42~43. Hicks(1941)の考えにおいては、1935年に制定された全国労働関

る CIO (Congress of Industrial Organization) が結成され、組合員数を伸ばしていくことになるが、HRM の前身であるとされる PM 学派は、とりわけ Hicks は、その1930年代以降も、Commons や ILE 学派の見解を支持することはなかったのである。

## おわりに

市場が拡大し、銀行資本主義 (banker capitalism) への移行が進む中で、専制的な管理が蔓延していた。この中で、Commons を中心とする ILE 学派は、労働組合による団体交渉を通して協約を目指すことの必要性、完全雇用に向けての金融政策、最低賃金や最大労働時間を規定する法の制定、などを重視するに至っていた。1935年における全国労働関係法 (National Labor Relations Act) の制定や CIO の結成と組合数の増加は、ILE 学派の主張のほうが正論であるように思われるが、PM 学派、とりわけ Hicks は決して ILE 学派を、あるいは Commons を含む Wisconsin 学派を支持することはなかった。

実は Hicks は University of Wisconsin の卒業生であったが、「私の母校は多分この点に関して最大の違反者であった。同大学は、既存の図書館のなかで労働関連では最大級の蔵書を有していたが、その大部分は労働組合関係の資料だ<sup>133)</sup>と批判していた。Hicks は、Wisconsin も含めて大学は労働組合関係の資料を蓄積しているにすぎなく、大学生が労使関係や労働について学ぶコース

---

係法 (National Labor Relations Act) は悪法であった。「全国労働関係法は組合を介在しての団体交渉の普及を主たる目的の一つにしている。結果として同法は、間接的に従業員代表制の根絶を可能にしている。… (中略) …1935年のこの法の通過以来、従業員代表制の多くは、従業員組合や独立組合へ従業員によって改組されている [p.92 (同訳書, 101~102ページ)]」と指摘した後、次のようにこの法に対する嫌疑を表明している。「アメリカの使用者が経営側と従業員側の共通の利害を認識し、従業員自身が選んだ代表者を介して使用者と協力することを従業員に勧める限り、アメリカの労使関係は専制や敵対という段階からその対極にある友好的な協力関係という段階へと進むであろう。このような友好的な関係を妨げることを目的とした法律は、いかなるものであれ、修正されるであろう [p.94 (同訳書, 103ページ)]」と。

133) Hicks (1941), p.142. (同訳書, 155ページ。)

において教えられていたことは労働組合寄りの見解が多いとして次のように不満を示していた。「大学におけるほとんど普遍的な強調点は、組合主義を通しての団体交渉の重要性とその価値であった。これは、どの大学の労働関係のコースにあっても適切な改善措置を必要とする問題である。強腰の団体交渉が広範に求められており、そして何の証拠も示すことなく公平性を欠いているとされる労働条件に対する唯一の治療法にすぎないといった考えで卒業生を送り出すことは、学生にとっても、企業にとっても、あるいは世間にとってもほとんど公平なことではない。大卒者は、こうした公平性を欠く条件は、大多数の企業にはないことを、および普通の従業員は、団体交渉によるものではなく、使用者の公正さと友好そして優れた経営感覚により、公平に処遇されていることを知って驚いている」<sup>134)</sup>と。

Hicks の主張は何らかの理論や哲学に基づいているわけではなく (当然ながら古典派経済学や新古典派経済学に依拠しているわけでもない)、Hicks 自身の経験に基づいているにすぎないが、Hicks と同じような指向を有する人物は少なかつた。Hicks は、1926年に設立された民間非営利団体の IRC (Industrial Relations Counselors)、または秘密裏に活動していた SCC (Special Conference Committee) の両方の議長を務めていた。これらの機関は、成員が労働組合に加盟しないならば、それは労働組合に参加する必要がないほど良い労使関係が成り立っていると捉え、労働組合や団体交渉に代わるベストプラクティスを探求していた。<sup>135)</sup> ILE 学派が、古典派経済学や新古典派経済学とは異なる見解に立っていたとしても、ILE 学派に対してより強い拒絶を示したのは、ことによる

134) Hicks (1941), p.144. (同訳書, 156~157ページ。)

135) SCC について詳しくは、伊藤 (1996)、ならびに平尾、伊藤、関口、森川、編著 (1998) における“SCCの労務理念と従業員代表制”を参照のこと。IRCならびにIRCとSCCの関係については、Hicks (1941) の訳書である伊藤 (2006) 『経営コンサルタントのパイオニア』の“訳者あとがき”も参照のこと。また、HicksとIRCの関係については、倉田 (2008) を参照のこと。

と古典派経済学や新古典派経済学よりも PM 学派であった。

とはいうものの、PM 学派が労働問題への経営陣の直接的および積極的な関与を促したわけではなかった。経営者教育や倫理で人間重視に至らせることは、無駄な希望であるという Commons の認識がある意味正しかったかもしれないが、経営陣は、いわゆる人間や労働に関する問題をそれらの専門家に任せ続けた。つまり、両学派は、労働問題の解決については専門家に任せるという認識を強めるに至ったかもしれないが、両学派の登場により、労働問題の原因や解決に経営陣は関心をもち、進んでそれを学び、そして先頭に立ってその解決を指揮するようになったとは言い難かった。任せきりにより、アメリカ企業の人事部門は、経営陣に直接報告することも参画も無い孤立した部門へと展開し、その専門家が集まる人事部門に対する評価が企業内で高まることは無かったのである。この中で1980年代に HRM が登場するのであるが、HRM と ILE 学派がどのような関係にあったのかについては次回以降に譲ることにする。

#### 参考文献

- Catchings, W., "Our Common Enterprise", in Bloomfield, D., ed., *Problems in Personnel Management*, H. W. Wilson, 1923, pp.481~502.
- Commons, J. R., "American Shoemakers, 1648-1895: A Sketch of Industrial Evolution", *Quarterly Journal of Economics*, vol.24, November, 1909, pp.39~84.
- Commons, J. R., ed., *A Documentary History of American Industrial Society*, 11Vols, Arthur H. Clark, 1910.
- Commons, J. R., *History of Labor in the United States*, 2Vols, Macmillan, 1918.
- Commons, J. R., *Industrial Goodwill*, McGraw-Hill, 1919.
- Commons, J. R., *Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan, 1924. (Commons, J. R., *Legal Foundations of Capitalism*, The University of Wisconsin Press, 1968.)
- Commons, J. R., "The Opportunity of Management", in Commons, J. R., ed., *Industrial Government*, Macmillan, 1926, pp.263~272.
- Commons, J. R., "Institutional Economics", *the American Economic Review*, vol.

- 21, December, 1931, pp.648~657.
- Commons, J. R., "The Problem of Correlating Law, Economics and Ethics", *Wisconsin Law Review*, vol.8, 1932, pp.3~26.
- Commons, J. R., *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, University of Wisconsin Press, 1934. (Commons, J. R., *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, 2 Vols, Transaction Publishers, 1990.)
- Ely, R. T., *The Labor Movement in America*, Thomas Y. Crowell, 1886.
- Hamilton, W. H., "The Institutional Approach to Economic Theory", *The American Economic Review*, vol.9(1), 1919, pp.309~318.
- Hicks, C. J., *My Life in Industrial Relations: Fifty Years in the Growth of a Profession*, Harper & Brothers publishers, 1941. (伊藤健市, 訳『経営コンサルタントのパイオニア: クラレンス・J・ヒックス伝』関西大学出版部, 2006年。)
- Kaufman, B. E., *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILR Press, 1993.
- Kaufman, B. E., *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas and the IIRA*, International Labour Office, 2004.
- Lewisohn, S. A., *The New Leadership in Industry*, E. P. Dutton, 1926.
- Millis, H. A. and Montgomery, R. E., *Labor's Progress and Some Basic Labor Problems*, vol.1, 1938, *Labor's Risks and Social Insurance*, vol.2, 1938, *Organized Labor*, vol.3, 1945, McGraw-Hill.
- Perlman, S. and Taft, P., *History of Labor in the United States, 1896-1932, Labor Movements*, Macmillan Company, vol.4, 1935, pp.621~623.
- Rutherford, M. and Samuels, W. J., eds, *John R. Commons: Selected Essays*, Routledge, 2Vols, 1996.
- Smith, A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776. (Smith, A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, A. M. Kelley, 1966.)
- Stockton, F. T., "Personnel Management in the Collegiate School of Business", *Personnel Journal*, vol.12, December, 1932, pp.220~227.
- Tead, O. and Metcalf, H. C., *Personnel Administration: Its Principles and Practice*, McGraw-Hill, 1920.
- Veblen, T. B., *The Theory of the Leisure Class*, Macmillan, 1899. (Veblen, T.B., *The Theory of the Leisure Class*, Kessinger Pub Co, 2004.)
- Veblen, T. B., *The Instinct of Workmanship and the State of the Industrial*

- Arts*, B. W. Huebsch, 1914. (reprinted in 1918.)
- Webb, M. B. P., and Webb, S. J., *Industrial Democracy*, 2Vols, Longmans, Green, and Co, 1897.
- 伊藤健市「ラフォレット委員会と特別協議委員会の活動」『大阪産業大学論集（社会科学編）』第102号，1996年。
- 倉田致知「HRMの展開—HRMと戦略論の関係—」『京都学園大学経営学部論集』第9巻第2号，1999年。
- 倉田致知「HRMの展開—新たなボトルの中身は以前のワイン？—」『松山大学論集』第14巻第4号，2002年。
- 倉田致知「HR部門の生成と展開—人事・労務管理部門に対する評価—」『京都学園大学経営学部論集』第13巻第2号，2003年。
- 倉田致知「アメリカにおけるHR（Human Resources）部門に対する評価——1970年代と1980年代における新たな職能と作業実践の適用の観点からのその理由——」『京都学園大学経営学部論集』第14巻第2号，2004年。
- 倉田致知「Industrial Relations（労使関係）の先駆的研究におけるその領域，背景，そして指向」『京都学園大学総合研究所』第8号，2007年。
- 倉田致知「科学的管理法と人事管理学派における労使関係」『京都学園大学経営学部論集』第18巻第1号，2008年。
- 高哲男『現代アメリカ経済思想の起源：プラグマティズムと制度経済学』名古屋大学出版会，2004年。
- 小林英夫『アメリカ労働史論—ウィスコンシン学派の研究—』関西大学出版部，1988年。
- 佐々野謙治『アメリカ制度学派研究序説—ヴェブレンとミッチェル，コモنز—』創言社，1982年。
- 佐々野謙治「J. R. コモنزの制度「派」経済学——T. ヴェブレンとの関連で——」『九州産業大学エコノミクス』第5巻第3号，2001年，47～68ページ。
- 田中敏弘『アメリカ経済学史研究—新古典派と制度学派を中心に—』晃洋書房，1993年。
- 野呂一郎『HRMとは何か：歴史・理論・実証からのアプローチ』多賀出版，1998年。
- 平尾武久，伊藤健市，関口定一，森川章，編『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究—』北海道大学図書刊行会，1998年。