

【資 料】

大恐慌期における人事・労務プログラム

National Industrial Conference Board. *Effect of the Depression on Industrial Relations Programs. 1934.*

高 堂 俊 彌

周知のように1920年代のアメリカは、いわゆる《繁栄の時代》と特徴づけられているが、厳密にいえばそれは、(第一次大戦の)戦後恐慌期後から大恐慌にいたる期間の、「相対的・一時的安定期」であった。同時にそこでは、こうした安定的経済基盤のもとで、戦時労使関係の解体・再編成にむけた労使の協力体制実現のために、温情的労使関係ないし《厚生資本主義》welfare capitalism の物的 支柱である近代的人事・労務管理の諸技術や制度の新展開が注目されたのも周知のところである¹⁾。

ところで、1929年10月の「暗黒の木曜日」に始まった未曾有の経済的混乱は、企業の再生にむけた不可避のリストラクチャリング・プログラムのなかで、それらが企業の人事・労務施策にどのような影響を与えたのかは興味深いテーマである。本稿で紹介するのは、こうした問題の一端を知る資料として全国産業協議会 National Industrial Conference Board (以下、NICB と略記)²⁾による調査報告書『人事・労務 プログラムに対する大恐慌

1) この点については、たとえば Stuart D. Brandes, *American Welfare Capitalism*. 1970. を参照されたい。

2) NICB は1916年5月に、州および全国レベルの経営者団体有志によって(1926年には、個人および企業の参加を承認)、産業の全国的発展に関連する問題の情報交換と協議のための協力機関として設立された。設立後は、定期的な会報の刊行や、とくに人事管理の分野に関する個々のレポートを発表して、この面での権威ある具体的な原資料を提供している。なお、初代会長には労働移動の研究者として著名なマグナス アレキサンダー Magnus Alexander がその歿年(1932年)まで就任し、

の影響』*Effect of the Depression on Industrial Relations Programs*. 1934. についてである。以下、本報告書の概要を紹介しよう。

I. NICB 調査の範囲と対象 (pp. 1~4)

1920年代は、企業の安定的発展に支えられて人事・労務の諸プログラムの広範な展開を促進した。それらはほんらい、労使関係の基盤を改善すべきものとして、多面的な工夫と施策を具体化することとなった。こうした施策も経済基盤の安定が維持されているかぎりで保証されるものであったが、経済的不振が拡大するとともに、すべての経済的支出に対する見直しが考慮される。人事労務プログラムへの支出も例外ではなく、とりわけ不況の進行過程にあって、不要不急の施策えのコスト削減を含めて、そのあり方が再確認されることになる。他方で1933年の NIRA (産業復興法) の施行は、労働組合の組織活動を促進することになって、経営者に対して人事労務施策の新たな重要性の認識を促し、あらためてそれらの再検討をせまられたのである。

本書の調査は、こうした状況のなかで人事労務のプログラムがどのような影響や変化を受けたかについて、1934年3月現在で総計50万人の労務者を雇用していた全233社を対象に試みられたものである。それらの産業と企業の分布および雇用労働者数の詳細は〔第1表〕の通りである。

見られるように NICB によるこの調査は、13の産業（製造業）分野にわたる全部で233社（労働者総数53.7万人、1社平均2,300人）について行われた。したがって、ここでの企業グループは、その規模から見て必ずしも全産

本報告書刊行当時の会長（2代）はバージル ジョーダン Virgil Jordan であった。(cf. Cyril Curtis Ling, *The Management of Personnel Relations, History and Origins*, 1965 p. 370)

もっとも、その設立の経緯に由来するためか、多くの労働研究者たちから、これらのレポートは時として、経営者側に偏っている傾向があると指摘されている。(cf. Carroll R. Daugherty, *Labor Problem in American Industry*. 1948~1949 Impression. p. 691.)

第1表：調査対象の産業別会社数と雇用労働者の分布

(p. 3)

産 業	会社数	雇 用 労 働 者	
		人 数	全 体 比
自 動 車	14	29,337	5.5
化 学	11	57,437	10.7
電 機	18	63,954	11.9
食 品	14	19,606	3.6
鋳造および機械工場	12	8,499	1.6
金 属 製 品	14	22,142	4.1
鉄 鋼	8	18,043	3.4
機械および工作機	26	24,100	4.5
その他の金属製品	30	56,215	10.5
製紙および紙製品	13	34,483	6.4
織 維	25	42,189	7.8
その他の製造業品	38	77,634	14.4
採 掘 および 精 製	10	84,046	15.6
総 計	233	537,685	100.0

業の代表であるとはみなしえないが、本調査の目的から、恐慌以前に人事労務の諸施策がかなり進んでいた企業が選定されたためであるとされている。

Ⅱ. 1924～34年の人事労務諸施策 (pp. 5～14)

1934年の NICB 調査で上記 233 社に回答を依頼した項目は、人事労務施策の活動の内容を次の 6 グループに分類している (p. 5)。(1) 金銭的給付活動 financial benefit activities (2) 医療および各種の社会活動 medical and social activities (3) 教育・訓練活動 educational and training activities (4) 労使関係対策 employer-employee dealings (5) 雇用関係業務 emplgmt procedure (6) 人事記録および担当スタッフ personnel records and staff。調査は、これらの諸活動について、①現在も継続して実施されているもの。②恐慌期中止されたもの。③NIRA 以降に中止されたもの。④NIRA 以

降に新たに採用されたもの。㊦今後の採用について検討中のもの、のそれぞれについて回答を求めたものである。なお各表のデータは会社の実数と全体に対する百分比で示されており、各事例ごとの百分比は、この活動を現在も継続実施している指数に対するものである。

以下、各項目別の調査結果を紹介しよう。

金銭的給付活動 (pp. 5~7)

この範疇に含まれる活動は、従業員の経済的地位の改善を直接の目的としたものである。それらに要する費用的負担のために、他の活動に較べれば恐慌期を通じ中止の割合が高いことを第2表は示している。とくに持株制 **stock purchase plans** については、中止企業の方が継続企業を上廻っている。利潤分配制 **profit sharing** は実施企業数の半数以上で中止している。賃金労働者の有給休暇 **vacations with pay (wage-earners)** についても同様のことがいえる。提案制度 **suggestionsystem**, 持家制度 **home purchase plan**, 工場食堂 **plant restaurants** などあまり影響を受けなかった。

団体生命保険 **group life insurance** はとくに注目すべきである。比較的費用のかかる活動にもかかわらず、10社のうち7社が継続実施しており、1929年当時に実施していた159社のうち2社しか中止しておらず、5社が **NIRA** 以降にスタートさせていることである。失業保険 **unemployment insurance** については、中止は2例あるが13例が継続されており、**NIRA** 以降では1社が採用のほか、6社で採用が検討中であつた。共済組合 **mutual benefit association** は他のどの活動よりも影響が少なく、恐慌時に1社、**NIRA** 以後に2社で解散された以外、133例が運営されている。年金 **pension** や退職手当 **retirement allowances** もまた、費用がかかり過去の勤務実績に対する支払を示しているという事実にもかかわらず、3例のフォーマルなプランが中止されたのに反して、**NIRA** 以降、新たに1社で採用され、8社で検討中であつた。

何れにしても、かなりの費用的負担を伴う金銭的給付活動にしては恐慌期

第2表：233社における人事・労務施策の動向（p. 4）

——金銭的給付活動——

活 動 内 容	会 社			数			百			分			比		
	現 在 続 続 中	恐 慌 中 止	NIRA 以後中止	NIRA 以後採用	採 用 検 討 中	現 在 続 続 中	恐 慌 中 止	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 以後中止	NIRA 以後採用	採 用 検 討 中				
団体生命保険 失業給付 災害給付 疾病給付 死亡給付 持年 公費 利貸信託 貸付 信託 提持 社輪 食会 共法 ア リ ア テ リ ア リ 															

においても驚くほどの多くの会社で継続して維持されたことが注目される。

医療および社会活動 (p. 9)

これらの分野の概要については、第 3 表に示されている。

医療サービスの一般的特徴としては、概ね順調に維持されているが、巡回看護 **visiting nursing** や特別診療などの特殊なサービスの削減が見られる。救急看護システム **first aid system** は220 社で、社内診療所 **company dispensary** は177社で継続されたし、身体検査 **physical examination** も概して維持されている。安全会議や安全競争といったより手の込んだ業務は若干の会社で中止されたが、安全教育 **safety education** や設備への安全対策は殆んど例外なく維持された。

これに対して、社会活動やレクリエーション活動は不況期を通じてかなり削減されている。とくに社交的行事や演劇プログラムの50%以上は打切られた。社内報 **employee magazine** は中止と継続の企業がほぼ同数であった。運動スポーツ関係の活動 **athletic activities** や従業員クラブ関係の業務は概ね維持されている。

教育・訓練活動 (pp. 9~11)

工場の教育・訓練活動は不況期を通じて当然に影響を受けた。第 4 表はそれを示している。

利用可能な過剰労働力の存在は訓練目的の支出を制限させたが、それでも見習工訓練コース **apprentice training courses** は殆んど継続され、報告された企業のうち 106 社で現に実施されていて、恐慌期中止されたのは17社だけであった。産業講座 **industrial courses** や高校・大学卒業者に対する特別訓練などのより手間のかかるコースは比較的中止の割合が高く、職長訓練 **foreman training courses** も継続企業の殆んど半数で中止されている。

労使関係対策(p. 11)

全国産業復興法 **National Industrial Recovery Act (NIRA)** 第 7 条 a

第3表：233社における人事・労務施策の動向（p. 6）
 —医療および社会活動—

活動内容	会			社			数			百	分			比
	現在 継続中	恐慌時 に中止	NIRA 以後中止	NIRA 以後採用	採用 検討中	現在 継続中	恐慌時 に中止	NIRA 以後採用	NIRA 以後採用		恐慌時 に中止	NIRA 以後採用	NIRA 以後中止	
身体検査	168	3			4	72.1	1.8						1.2	2.4
採用期 的	90	2			2	38.6	2.2						1.1	2.2
救急業務	202				1	86.7								0.5
社内診療所・病院	177					76.0								
完全設備付病室	87	1				37.3	1.1							
特別看護制度	37	7				15.9	18.9							
工場看護制度	133	6			3	57.1	4.5							2.3
在宅訪問看護	72	5				30.9	6.9							
定期衛生検査	158					67.8								
休暇時間 定期	56	1				24.0	1.8							
組織的災害予防 設備	215	1				92.3	0.5							
安全委員会 の注意	175	1			1	75.1	0.6							0.5
安全数會 議	160	6				68.7	3.8						0.6	
安全會議 タ-	207	3				88.8	1.4						0.5	
安全紛争 委員会	99	6				42.5	6.1						1.0	
安全委員会 活動	173	6			1	74.2	3.5						0.6	
多クエー ション活動														
運動部 活動	115	23		1	2	49.4	20.0		0.9				2.6	1.7
運動部 施設	72	10			3	30.9	13.9							4.2
運動部 行事	100	14			1	42.9	14.0							1.0
運動部 活動	22	12		1	2	9.4	54.5		4.5					9.1
運動部 活動	34	20		1	2	14.6	58.8		2.9					5.9
運動部 活動	67	4			1	28.8	6.0						1.5	1.5
運動部 活動	45	3			2	19.3	6.7						2.2	4.4
運動部 活動	65	4			1	27.9	6.2						1.5	7.2
運動部 活動	83	39		1	6	35.6	47.0		1.2					
運動部 活動	38	12				16.3	31.6							
運動部 活動	52	40		1	7	22.3	94.2		1.9				9.6	13.5

第4表：223社における人事・労務施策の動向(p. 8)

— 教育および活動 —

活 動 内 容	会		社		数		百		分		比
	現在 継続中	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 以後中止	NIRA 以後採用	採 用 検 討 中	現 在 継 続 中	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 以後中止	NIRA 以後採用		
見習工制度 OJT	106	17			3	45.5	16.0			2.8	
	135	7			2	57.9	5.2			1.5	
職 長 訓 練 講 座 方 式	47	22			5	20.2	46.8			10.6	
	100	16		1	6	42.9	16.0		1.0	6.0	
委 員 会 方 式	30	5				12.9	16.7				
	28	10		1	3	12.0	35.7		3.6	10.7	
産 業 講 座	29	10		1	1	12.4	34.5		3.4	3.4	
高 卒 者 訓 練	34	15			2	14.6	44.1			5.9	
大 卒 者 訓 練	13	4			1	5.6	30.8			7.7	
綜 合 コー ス	75	4			1	32.2	5.3			1.3	
社立図書館、読書室											

第5表:233社における人事・労務施策の動向(p.8)

策——對勞使關係——

活動内容	会 社			数		百		分		比	
	現在 継続中	恐慌時 に中止	NIRA 以後中止	採用 検討中	NIRA 以後採用	現在 継続中	恐慌時 に中止	NIRA 以後中止	NIRA 以後採用	採用 検討中	
個人を対象	101					43.3					
従業員代表制	83	5		8	29	35.6	6.0		34.9	9.6	
合同委員会方式	43		1	4	13	18.5		2.3	30.2	9.3	
従業員協会方式	17				9	7.3			52.9		
労働協約											

項²⁶の結果、労使関係調整の重要性にかかわるこの分野の変化に重大な関心がむけられる。（第5表）

報告された企業のうち126社は、従業員代表制 **employee representation** のプランを有しており、その7社に1社強の割合にあたる17社が労働協約を結んでいる。従業員代表制については、労使の各代表が会合する合同委員会型 **joint committee type** は、従業員協会型 **employee association type** に対して、ほぼ2対1の割合で選ばれている。これらのプランは、恐慌期を通じて5社で、NIRA 以後には1社で中止されているが、逆に NIRA 以後新たに42社でスタートされているし、現在検討中のものが12社で見られる。なお労働協約については恐慌期に1社も破棄されなかったが、新たに9企業で NIRA の通過後に署名されている。

注）1933年6月に発効した NIRA は、とくに産業復興のための労使関係安定化にむけて、その第7条（a）項で最長労働時間の制限規定や、最低賃金率を含む雇用条件の遵守と、労働者の自主的な団結権、使用者との自主的な交渉権を保障することを規定した。ただし、会社組合 **company union** に対する使用者側の恣意的な解釈の余地が残されたために、かえって労使間に組合活動をめぐる紛争が拡大した。こうした会社組合への逃げこみに歯止めをかけることとなった不当労働行為 **unfair labor practices** の規定は、1935年6月に成立した全国労働関係法 **National Labor Relations Act**（通称ワグナー法）においてであった。1933年の NICB 調査はそれ以前のものである。

雇用関連業務(p. 11～13)

第6表に示されているように、雇用（採用）部門の機能や従業員に対する監督業務を円滑化し能率化するための個々の技法は、それほど恐慌によって削減されはしなかった。解雇手当 **dismissal compensation** や特別ボーナスなどは、その他の関連業務に較べれば当然に影響を受けている。もっともこれまで、殆んどそれらについて特別にニーズが生じていなかった雇用の技法にも拘らず採用していた企業の場合、それらを継続しているし、知能テスト **intelligence tests** や職業適性テスト **trade tests** でさえ、導入していた企業では継続され、さらに若干の企業では採用を検討している。

第 6 表：223社における人事・労務施策の動向(p. 10)
——雇用関連業務——

活 動 内 容	会 社			数			百			分			比		
	現 在 中	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 以 後 中 止	NIRA 以 後 採 用	採 用 中	採 用 中	現 在 中	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 以 後 中 止	NIRA 以 後 採 用	採 用 中	現 在 中	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 以 後 中 止	NIRA 以 後 採 用
全社レベルの採用	199	4		4	2	2	85.4	2.0		2.0	1.0	85.4	2.0		2.0
全社的異動	174	2		4	5	5	74.7	1.1		2.3	2.9	74.7	1.1		2.3
全社的解雇	148	2		2	6	6	63.5	1.4		1.4	4.1	63.5	1.4		1.4
求人・求職者	211	1		4			90.6	0.5		1.9	4.8	90.6	0.5		1.9
求職者	63	1		2	3	3	27.0	1.6		3.2	3.1	27.0	1.6		3.2
求職者	161	2		2	5	5	69.1	1.2		1.2	3.1	69.1	1.2		1.2
採用	25	2			6	6	10.7	8.0			24.0	10.7	8.0		24.0
採用	40				4	4	17.2				10.0	17.2			10.0
職業適性テスト	67	2			4	4	28.8	3.0			6.6	28.8	3.0		6.6
職業適性テスト	162	3	1	5	1	1	69.5	1.9	0.6	3.1	4.7	69.5	1.9	0.6	3.1
職業適性テスト	64	4		1	3	3	27.5	6.3		1.6	4.7	27.5	6.3		1.6
職業適性テスト	53	6					22.7	11.3		2.4	2.4	22.7	11.3		2.4
職業適性テスト	82	7	1	2	2	2	35.2	8.5	1.2	2.4	2.4	35.2	8.5	1.2	2.4
職業適性テスト	189	1					81.1					81.1			
職業適性テスト	137	9	1	1	1	1	58.8	0.7	0.7	0.9	0.9	58.8	0.7	0.7	0.9
職業適性テスト	107	7		1	2	2	45.9	8.4		1.3	2.5	45.9	8.4		1.3
職業適性テスト	80	7		1	2	2	34.3	8.8		2.1	4.3	34.3	8.8		2.1
職業適性テスト	47	2		1	3	3	20.2	14.9			1.9	20.2	14.9		1.9
職業適性テスト	160	7			4	4	68.7	5.1		0.8	6.8	68.7	5.1		0.8
職業適性テスト	59	3		1	8	8	25.3	2.4		1.1	6.5	25.3	2.4		1.1
職業適性テスト	124	3		1	12	12	53.2	3.3		1.1	13.0	53.2	3.3		1.1
職業適性テスト	92	3					39.5					39.5			
職業適性テスト	80		1	2	8	8	34.3		1.3	2.5	10.0	34.3		1.3	2.5
職業適性テスト	74	3	1	4	8	8	31.8	4.1	1.4	5.4	10.8	31.8	4.1	1.4	5.4
職業適性テスト	51	3	1	3	8	8	21.9	5.9	2.0	5.9	15.7	21.9	5.9	2.0	5.9
職業適性テスト	31	2		2	4	4	13.3	6.5		6.5	12.9	13.3	6.5		6.5
職業適性テスト	69	7	1	3	5	5	29.6	10.1	1.4	4.3	7.2	29.6	10.1	1.4	4.3
職業適性テスト	42	1		1	2	2	18.0	2.4		2.4	4.8	18.0	2.4		2.4

第7表：222社における人事・労務施策の動向(p. 12)
—人事記録と担当スタッフ—

活 動 内 容	会 社			数			百 分 比			
	現 在 繼 続 中	恐 慌 時 に 中 止	NIRR 後 以 中 止	NIRA 後 以 採 用	採 用 検 討 中	現 在 繼 続 中	恐 慌 時 に 中 止	NIRA 後 以 中 止	NIRA 後 以 採 用	採 用 検 討 中
人 事 記 録										
個人別人事記録	219					94.0				2.1
定期的人事報告書	94	2			2	40.3	2.1			0.8
定期的採用報告書	133	3			1	57.1	2.3			1.4
定期的健康報告書	74	1		1	1	31.8	1.4		1.4	
定期的安全報告書	142	4				60.9	2.8			0.6
労働移動記録	180	1		1	1	77.3	0.6		0.6	
人事担当スタッフ										
人事部長	119	4		2	1	51.1	3.4		1.7	0.8
採用課長	159	7		1	1	68.2	4.4		0.6	0.6
訓練部長	29	8			1	12.4	27.6			3.4
安全係長	134	7				57.5	5.2			
専門医	143	1				61.4	0.7			
看護婦	169	8				72.5	4.7			
人事調査	30	3		1	2	12.9	10.0		3.3	6.7

とくに関心を持たれたのは、賃金支払プランに示された経験である。この種のプランは、高い生産が期待されている製造活動の時期には満足すべきものであったが、生産活動が低迷し、労働力の削減が生産方法や標準的課業を混乱させている時には満足的に機能しえないという根拠から、そのあり方がしばしば批判されてきた。しかし実際の経験は、こうした批判を立証したとはおもえない。出来高払制 **straight piece rate** は報告された企業の 1 社でしか中止されておらず、個人別と集団別プレミアム・ボーナス制も採用企業の 10% 程度しかとり止めていない。職務分析 **job analysis** と職務明細書 **job specifications** への関心については、これらを放棄した企業の比率が低いことと、将来にむけて検討中の若干の企業の存在によって裏書きされている。

人事・労務管理活動の費用 (pp. 13~14)

人事・労務管理活動 **industrial relations activities** を維持する費用の問題は、現に実施している企業にとっても、現在それを検討中の企業にとっても重要な関心の一つである。しかしそれらはしばしば重複しているから、厳密な数字を引き出すのは困難であるが、多くの企業は第 8 表に示されたデータのもとになっているコスト情報を提供している。

ここでの調査では、1933 年の各人事施策ごとにコスト情報の提供を受けた全ての会社の場合と、従業員数別 (750 名以下, 715 人から 1,999 人, 2,000 人以上の三つのグループ) にそれぞれ従業員 1 人当りの所要コストの中位数 **median cost** が示されている。

1933 年度の 63 社報告では、人事労務プログラム所要経費の従業員 1 人当中位数は 14.06 ドルで、個々の会社により 1.36 ドルから 175.40 ドルに及んでいる。1 人から 750 人までの小規模企業グループの平均コストは、26.66 ドルで、全企業平均の 2 倍に近く、大規模企業群での平均値の 2 倍以上になっている。情報を提供した 49 社では、1933 年度に人事労務活動に要した人件費 **payroll** のパーセンテージの中位数は 1.85% であった。これらのそれぞれ規

第8表：1933年における特定の人事活動と全人事活動の従業員1人当たり平均コスト(p. 14)

活 動 内 容	従 業 員 1～750人		従 業 員 751～1,999人		従 業 員 2,000人以上		全 会 社	
	会社数	1人当り コスト	会社数	1人当り コスト	会社数	1人当り コスト	会社数	1人当り コスト
採用関係業務	16	\$ 4.50	25	\$ 2.69	19	\$ 1.92	60	\$ 2.75
医療サービス	22	2.50	29	3.42	22	2.42	73	2.70
託 練 活 動	10	1.00	7	0.94	6	0.75	23	0.85
安 全 活 動	15	0.90	19	0.46	12	0.56	46	0.70
サービス・福利活動	10	2.00	13	2.50	8	0.63	31	1.75
給 付	7	3.25	14	3.25	10	3.50	31	3.31
年 金	13	9.50	22	13.00	16	7.50	51	10.33
団体生命保険	23	6.75	28	6.33	18	5.66	69	6.25
失 業 救 済	6	5.00	4	1.75	7	0.56	17	3.13
利 潤 分 配 制	2	17.70	3	49.00			5	34.50
全 人 事 活 動 の 平 均 コ ス ト	18	\$ 26.66	28	\$ 11.25	17	\$ 11.86	63	\$ 14.06

横別指数は、1人から750人規模の15社で2.1%，751人から1,999人規模の9社で2.3%，2,000人以上規模の15社で1.4%であった。

Ⅲ. 本報告書の結び

この調査に提供されたデータが示しているように、恐慌期を通じて継続された人事労務諸活動の普及は、いまやこれらの活動が経営政策にとって不可欠で正規のものとなっていることを示している。さもないと、このきびしい財政的緊縮の時期を生きのび得なかったであろう。多くの経営者によれば、いまや人事労務の諸施策は、NIRAの施行下で出現した諸条件のもとで遂行されるべき重要な機能を有するものであるとされた。

66社の回答では、賃金と労働時間は人事管理の最重要課題であった。労働時間の削減や仕事の分散 *work spreading*（現在の就業者の労働時間を短縮して、失業者に仕事を与えようとする試み）は、正規従業員に適正な収入を

保証するだけの仕事を準備するのを困難ないし不可能ならしめ、結果的に不満が生じる。NIRA の条項の要件としての仕事の分散は、許された週最長労働時間での就業を可能にするに足る適切な仕事の確保を困難ならしめる。こうして工場経営者たちは、一方における NIRA の規制と他方における苦しい経営の間にはさまれて厳しい立場に立たされた。

62社の場合では、団体交渉のそれを最も厄介な問題 *the most vexing problem* と考えていた。従業員代表制によるにせよ、労働組合によるにせよ団体交渉の実行は、多くの会社にとって新しい経験であった。NIRA とは直接関係のない問題についてのべている企業は少数である。3社は熟練労働者の不足に関心をもっていた。従業員訓練計画に真剣な考慮をむけたのは5社であった。経営が当面する最も重大な人事問題として、2社は失業保険や積立金をあげている。8人の経営者の考えでは、年金と高齢労働者の処遇が最大の関心事であった。90社は特に目立った問題を有していないと報告している。

ところで、^{インダストリアル・ relations} 労使関係に対する NIRA の一般的影響については経営者の間で一致していない。そうした意見を表明した人たちのうちの26人は、労使関係は改善されたとしているが、その殆んど2倍に当る51人は逆の見方をとっている。労使関係改善の原因には、賃金引上げ、労働時間短縮、雇用の安定、労使の親密な理解と接触、従業員代表制、紛争の迅速な解決、お互の問題に対する労使の相互理解が含まれている。

賃金と労働時間における変化もまた労使関係に対する不満の理由にあげられる。労働時間の短縮は収入の削減をまねき、仕事の分散は高齢の長期勤続労働者に対して苦難をもたらす。新聞・ラジオの宣伝や国家行政に対する著名人の意見も一般的な労働不安の一助となっていると言及された。NIRA の第7条(a)項や労働条項についての誤解もまた主張された。

もっとも頻繁に引合いに出される信賴的労使関係 *cordial employer-employee relations* への障害は組合オルグの活動であったとされている。^{プロテクター} 産業がきびしい状況におかれているとき、扇動者たちの誤まった声明の配布

は処理するのに困難な諸問題をうみ出した。

NIRA の施行以前と以後における 人事活動の 相対的重要性に関する産業経営者層の見解を要約すると、人事活動の重要性について、226 社のうちの 56%が変らないとし、43 %はより重要なものとなると考えており、NIRA 以後には重要性が減ずるとしているのが 1 社だけであった。また、実際に 60 %の会社が労使関係に何の変化も見出しておらないのに対して、15%が改善されたとし、25%は不満足なものになっていると見ている。

あ と が き

本稿でとりあげたテーに即して、NICB の調査をもとに、これらに具体的に言及しているものに C. リング (Cyril Curtis Ling) がある。彼はその著《*The Management of Personnel Relations*. 1965》のなかで NICB による調査について次のようにとりあげてそれらを検証している。(Cf. Chapter 13: Influence of Economic Depression. pp. 442-459)

（経験的なデータをもとに、人事管理の展開に対する大恐慌の影響を評定しうる）
若干の個別研究は別にして、1931年から1936年の間に、1934年の 2 調査、1931年、1932年、1935年、1936年に各 1 調査の全部で六つの調査がなされている……(p. 443)。

ここでは、本稿にかかわる1934年の NICB 報告書に関連した C. C. Ling のコメントを紹介しておこう。まず《金銭的サービス financial services》に対する恐慌の影響については、年金プラン pension plans に関する統計が不明確である点を指摘している。即ち NICB 調査では《^{フォーミュラ}公式》年金プランが41社で継続され (18%)、3 社で中止されたのに対して、《^{インフォーマル}非公式》プランは77社で維持され (33%)、中止は 4 社とされているが、これら二種のタイプのプランについての定義がなされていないために、結論を導きだすことが困難であるとしている (p. 451)。だが何れにしても、金銭的サービス活動についての NICB の指摘、すなわち「概して、比較的費用のかかる金銭的給付活動が恐慌期にも相当程度維持された」ということと、逆に社内売

店や食堂 *company store and restaurant* その他レクリエーション活動といった《非金銭的サービス *nonfinancial services*》や給付活動が「恐慌期を通じて全ての人事労務活動のうち最大の削減を経験した」ことに注目している (p. 453)。

ちなみに、非金銭的サービスのうちとくに従業員サービス関連の施策が恐慌期における削減の第一目標におかれていたということは、非金銭的サービス活動に要する高価な費用的負担にも拘らず、それらは能率に対して間接的なものでしかなかったためだとしている (p. 454)。

賃金・給料の管理については、NICB の別の調査 (NICB; *Salary and Wage Policy in the Depression*. 1932)によれば、賃金と給料の水準への影響は、額と範囲の両面に及んでいる。ちなみに1929年から1932年の後半の間に、調査対象企業1,718社のうちの81%が管理職その他の給料 *salaries* をカットし、75%は賃率 *wage rate* を切下げている。もっとも、恐慌発生の初年度には、企業の側での迅速な回復があらわれるとする希望的観測から、この種の削減は表面化しなかった。しかし、生産や物価が恐慌のきびしい試練にさらされていくにつれて、補償基準 *compensation scales* の下方修正 *downward revision* が促進され、その結果、給料の切下げに引き続いて賃率の引下げがあらわれるのである (p. 457)。何れにしても、経営者は恐慌のきびしさが表面化するにいたって賃金支払額の節約を試みることになる。こうした節約のため、企業はまず最初に給料に着目し、それを早急に、通常な賃金の場合よりも大きな額で切下げる。さらに進んでは或る種のボーナスやプレミアム方策の打切りに及ぶ。やがて、1933年から1934年に着実な回復の傾向があらわれるにつれて、補償の基準が引き上げられ、その場合、給料に較べて賃金の方がより早く、また額も大きく引き上げられるのである (p. 458)。

いずれにしても NICB 調査の示したものは、一部の人びとの予想していたようには、窮状のもとで後退しなかった。反対に、恐慌の経験が、人事労務の機能は企業の中心的な機能であって、きびしく削減されるものではないということを立証している。

もっとも、1934年の NICB 調査は、恐慌以前にすでに人事プログラムをかなり発展させていた企業を基礎にしたものであった。こうした企業は恐慌期を通じてそれを維持することに関心を示していたものとして、その意味ではこのように限定された進歩的企業群の観察から引きだされる結論は必ずしも正確なものではないかもしれない。またこの調査では、企業の規模によって問題を特定していない。大企業は一般に多種多様な人事活動を実施しており、またそれを維持するだけの多くの手段を有していたから、規模の要因を無視した《平均》は恐慌の影響を誤って記述することになるかも知れない。だがそれにも拘らず、人事労務の諸機能は恐慌の状況下でも立派に持ちこたえられたと結論するだけの根拠があるようにおもわれる。重大な削減をこうむったのは、まさに最大の費用をともなったもの、すなわち従業員サービスと賃金・給料の管理についてであった（p. 459）。