

産業福祉から科学的管理法へ？

—戦間期イギリスの場合—

武 居 良 明

はじめに

第一節 イギリスの経営環境と科学的管理法

第二節 第一次世界大戦前後における産業福祉

第三節 戦間期における産業福祉

おわりに

はじめに

19世紀終末期より1930年代へかけて、就中、第一次大戦を間に挟んでの数年間、イギリスの大規模経営者は、《労務管理》をめぐり試行錯誤を繰り返しつつあったといえよう。この点は、本稿においても利用する「産業福祉」*industrial welfare* ないし「労務管理」*personnel management* をめぐる経営思想家ならびに経営実務家の著作の多くが右の時代に出版され、またかなりの分量に達する経営実務関係の定期刊行物が、この時代に右の問題をめぐって多くのページを割いていることによって明らかであろう。

ところで、事業所数からいって圧倒的多数を占めた中小規模経営の場合、労使間の信頼関係を持続するための手立てとしてパターナリズムが用いられた。ヴィクトリア朝には、すぐれた雇主は「それぞれの被傭者にたいし親しく関心を寄せ・・・かれらの庭園や次の子供の出産について尋ねたものだった」が¹⁾、こうした関係は、20世紀に入ってもなお中小規模経営の労使間で根強く認められたのである。また、パターナリズムの存在を象徴的に示すものとして同一雇主による親子二世帯雇用があるが、この制度もまた中小規模経営の間ではかなり高い割合を占めており²⁾、雇主が被傭者の「信頼」*goodwill* を繋ぎ留め、か

つ徒弟制崩壊後、技能継承上からいっても最適な制度——「家族徒弟制」*family apprentice system* ——として存続していた。

しかしながら大規模経営の場合、事情は著しく異なっていた。そこでは労使相互間に個人的接触はなく³⁾、したがってヴィクトリア朝のパターナリズムはもはや機能しなかったのである。そこでかれらは、折しもアメリカ本国で普及しつつあった「科学的管理法」*scientific management* にたいし、しきりと関心を寄せることとなった。既述の数多い出版物のことごとくが、それにたいする関心ならびに批判を同時に示しているといえよう。しかし科学的管理法のイギリスへの導入は、両者の経営環境の顕著な相違からどだい無理な試みであり、このことはだれよりも当時の経営者自身ならびに経営思想家の熟知するところであった。

産業福祉はこのような背景のもとに、いわばイギリス型の《労務管理》——「経営者側が、他のいかなる部分にたいする管理ともまったく同様に責任を負わねばならぬ産業管理の一部分としての福祉監督 (*welfare supervision*)」⁴⁾——として普及を見たのであった。

2) E. T. Kelly, *The welfare work in Industry*, 1925, pp. 40-41.

3) 当時の一福祉職員は、「被傭者数の著しい増大のため、雇主はかれら一人一人を、かれらの能力を、またかれらの個性を知ることができない」と述べている。Ibid., p. 40.

1) J. Lee, *Management a study of industrial organization*, 1921, p. 37.

その具体的な展開にあたっては、原型として19世紀以来のパターナリズムの伝統があり、後述する工場学校、工場食堂、住宅、等々の福祉の諸項目の多くのものは、当時の経営者たちが生産点ならびにコミュニティにおける被傭者との不断の接触を通じて着想をえたもので、それらが20世紀の中小規模経営者たちによって継承されたのであった。いまやそれら諸項目が、大規模経営に所属する専門職としての福祉職員によって集大成されたといえるであろう⁵⁾。

とはいえ、「福祉活動」welfare workは大規模経営にとり新奇な試みであっただけに、個別経営内におけるその担い手を企業内外のいずれから、いかにして求めるべきかをめぐり試行錯誤が繰り返された。

また産業福祉にたいして、当初懐疑的であった労働組合⁶⁾、やがて期待を寄せるようになり⁷⁾、労使双方にとっての福祉職員の貢献には注目に値するものがあったが⁸⁾、それにもかかわらず企業内におけるかれらの位置づけは、そのヤーンヌスの職掌のゆえに終始曖

昧なままであった。

本稿においては、先ず第一節でアメリカに端を発する科学的管理法がイギリスの経営環境に適応しえなかった事情を解明したい。

次いで第二節では、当時における産業福祉の諸項目中広く普及していた数項目につき検討を加え、第三節では、その執行にあたった福祉職員の任命と企業内におけるかれらの地位とについて考察をおこない、それを通じて経営内部における福祉(活動)それ自体の位置づけを検討したい。

第一節 イギリスの経営環境と科学的管理法

第一次世界大戦前より戦間期へかけて、産業福祉ないし「会社福祉」company welfareがイギリス産業界で急速に普及し、多くの工場、とりわけ、比較的規模の大きな工場では「福祉部門」welfare departmentを新設して専門の福祉職員を配置するようになった。

予め、その普及状況の一端を示すことにしよう。たとえば、第一次大戦前にイングランド内全工場で約60人を数えた福祉職員が、1916年1月軍需省(Ministry of Munitions)内に福祉部が増設された事実により垣間見うるように、戦中の1917年には600人へと急増し、終戦時には1,000人に達したといわれたほどであった⁹⁾。

また1917年には、福祉職員の連携強化と訓練のために福祉職員中央会(Central Association of Welfare Workers)が、21年には「かくも人間的な件の〔産業福祉の〕活動にたいして指示を与え管理する責任は、産業界が持つべきであって政府に持たせてはならない」¹⁰⁾との趣旨から産業福祉協会(Industrial Welfare Society)がそれぞれ設立され、この

4) Lee, *op. cit.*, p. 98.

5) 「パターナリズムの社会的・文化的局面は、それが咲き誇った小コミュニティ〔諸々の中小規模経営〕と運命を共にしたであろうが、福祉は継続し、事実、新たな株式会社のもとで拡充していった」。R. Fitzgerald, *British Labour Management and Industrial Welfare 1846-1939*, 1988, p. 10.

6) 「最初多くの労働者は福祉主義にたいして憤慨し、労働組合はその背後にある動機にたいし懐疑的であった。」H. Gospel, *The development of management organization in industrial relations: a historical perspective*, in: K. Thurley and S. Wood (eds.), *Industrial Relation and Management Strategy*, 1983, p. 103.

7) 1922年10月20日の『綿工場新聞』は、「ブリテン内の約300千の工場ならびに仕事場(workshop)の中、約千が福祉職員にないし監督を抱えているであろう」と述べており、この記事全体の基調は、福祉職員ないし監督にたいする綿業労働者の期待の大きさに比していまだにその配置の過少さをかこつ内容となっている。*The Cotton Factory Times*, 20 Oct., 1922, p. 1. 「労働組合は、その必要性を認識し、かついかなる場合でもかれら自らしなければならないと考えていた〔福祉〕活動にたいし・・・大した反目もしなかった。」M. M. Niven, *Personnel Management 1913-63*, 1967, p. 42.

8) 「産业内でのさまざまな人的要因間における考え、利害、ならびに感情に、より大きな一致を生み出すうえで、この国の〔産業〕福祉運動が果たす助力には、偉大な未来が開かれている・・・」。*Welfare Work*, vol. 1, no. 4, 1920, p. 57.

9) Niven, *op. cit.*, p. 42.

10) *Appeal by the Duke of York to the Editor of "The Textile Mercury"*, in: *The Textile Mercury*, 5 March, 1921, p. 271.

運動のいっそうの普及に努めたのであった。

ところで産業福祉の普及を見た第一次大戦前から戦間期へかけての時期といえ、いわゆる科学的管理法ないしテイラー・システム、フォード・システムが経営者たちの間でしきりと話題に上り、かれらにより講読された諸種出版物¹¹⁾の主だったテーマとなった時代である。

にもかかわらず科学的管理法は、イギリスにおいては議論の対象にはなりえても、それがかれらの経営マインドにたいしインパクトを与え、経営方針の転換を迫るということは一—アメリカの場合とは正反対に——第一次大戦中の一時期を除いて皆無に近かったのである¹²⁾。そして興味深いことには、イギリスの経営者たちは科学的管理法に代わる方針として産業福祉重視の道を選んだのであった。

それでは、何故大多数のイギリス経営者は科学的管理法にたいして、少なくとも戦間期の大半を過ぎるまで、頑なまでに拒絶反応を示すにいたったのであろうか。この疑問に答えるためには、当時における英米の経営環境の相違に注目する必要があると思われるが、差し当りテイラー自身の発言につき問題と思われる諸点を確認しておくこととしよう¹³⁾。

テイラーによれば労働者の「怠業」soldieringには、「人間生れつきの本能および傾向として楽をしたがる・・・自然的怠業」と、「他人との関係からいろいろ細かい思慮をめぐらした結果として怠ける・・・組織的怠業」とがあって、かれらをそのまま放置し

11) 管見の範囲内でもこの種の文献は、定期刊行物、単行書を問わず数多い。さしあたり前者のみ記せば、*Textile Mercury ; Labour Management ; Industry Illustrated ; Welfare Work ; The Engineers*, 時代はやや下るが、*British Management Review* 等である。またアシュトンの綿業労働者により刊行され、科学的管理についての記事を含むものとして *Cotton Factory Times* があげられよう。

なお、科学的管理それ自体にかんしては、S. Webb, *The Works Manager Today*, 1917, pp. 132-7. 岡山礼子「イギリスにおける科学管理の展開」(原輝史編『科学的管理法の導入と展開』昭和堂、1990年、所収)を参照せよ。

たのではこれら二つの怠業のいずれか一方に災いされてしまう。そればかりではない。仕事を労働者まかせにしたならば、「どんな職の細かな点についても、目分量の方法」で処理されてしまい、「非能率のもと」となるのである。そこで科学的管理法においては、「従来工具まかせにしてあったことを管理者の方で引き受けて実行しなければだめである。・・・管理者と工具とが親密に個人的な協働を営むことが近代科学的管理法すなわち課業管理法の本質」である。

ところで、このように管理者が労働者に密着して指導(票)・協働するという管理法が作業現場において徹底的に実行されたならば、テイラー自ら自問しているように「新しい仕事の仕方を工夫したり、道具を改良した

12) たとえばアーウィックはいう、「一時期、科学的管理法とは産業問題をめぐる新たな考え方ではなくて、テイラーによって取り入れられた特定の方法を厳格に適用することだ、と理解された。こうした傾向はイギリスにおけるその受容にたいし、殊の外不都合な反作用を及ぼした」と。L. Urwick, *The Meaning of Rationalisation*, 1929, p. 57. Cf. Child, *British Management Thought*, 1969, pp. 38, 237.

なお、「[第一次世界大] 戦中、枯渇した人材から——就中、機械工業において——莫大な増産が要求された。雇い主ならびに被傭者組織の双方によって、さまざまな伝統や決まりきったしきたりが全般的に緩められた。」それにともない、「テイラー主義にたいする無関心の壁や理解の欠如」も増産目的のために一時的に破られたが、戦後におけるその反動はすさまじかった。『エンジニア』誌は「われわれはテイラー主義が非人間的であるということを述べるのに何のためらいもない」と宣言した。*The Engineers*, 19 May, 1911, p. 520. 因みに、手始めに機械工業と金属工業とを襲った1890-1914年の合理化もテイラー主義の影響によるものではなかった。C. R. Littler, *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, 1982, pp. 63, 96, 97-8; H. F. Gospel, *Managerial structures and strategies : an introduction*, in: Gospel and C. R. Littler (ed.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*, 1983, pp. 13-4.

「終戦直後の時期に、[科学的管理のための]全体にわたって調査をする気風ならびに変化に進んで順応する気風は消滅してしまった。」Urwick, *op. cit.*, p. 59.

13) 以下の引用は、F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, 1911. 上野洋一訳編『科学的管理法』産業能率短大出版部、229-36, 242-3, 252, 323-4ページによる。

りするために、工具に工夫力を働かせる機会が少なく」なることは避けられず、「そこにいくと旧式管理法の方が工具の工夫を促す力を持っている」ということになるであろう。

このようなテイラーの科学的管理法は、仮にイギリスの経営者によって採用されたならば、直接的には打ちつづく労働運動への対策に苦慮し、いわば労働者観の転換を迫られつつあったかれらの苦悩を一層深める結果となったであろう。それにもまして、かれの管理法それ自体が、どだいイギリスの経営環境に馴染みえない内容であったといわねばなるまい。

まず第一点より見ていくこととしよう。19世紀イギリスの経営者たちは、矢継ぎ早に社会運動、労働運動の洗礼を受け、片や「団結禁止法」5 Geo. IV, C.95, 「主従法」4 Geo. IV, C. 34, 「主従法改正法」38 and 39 Vict., C. 90 等の立法¹⁴⁾による弾圧、片や労使関係調停・仲裁制度を通じての紛争の未然処理¹⁵⁾、あるいはパターンリズムによる労使協調の雰囲気づくり¹⁶⁾と硬軟取り混ぜての労働者対策に明け暮れ、識者たちをして「産業平和未だし」と嘆かしめることしきりであった¹⁷⁾。

加えて70年代に入るや「大不況」Grand Depression の下、1872年の「全国農業労働者組合」National Agricultural Labourers' Union 結成を起点とし1889年のロンドンにおけるドック・ストライキを一応のピークとする「新組合主義」New Unionism 運動の巨大なうねりがあった¹⁸⁾。

このような社会運動・労働運動のうねりは、その時分まで主として大規模経営の経営者間に看取された労働者観、即ち自らの非熟

練工を「使用人」hands または「卑しいしもべ」humble servitors と見なす傾向にたいして深い反省を促した。そもそも、こうした労働者観は、「雇い主たちが〔大規模経営のゆえに〕労働者各人ならびにかれらの能力、特質を知りえず」、「判断の基礎となる情報を他の人びとの報告によらざるをえなかった」ために形成されたのであって、このような状態では工場内での「秩序や公正の確保」は困難とならざるをえない。

そこでかれらは、「それぞれの労働者がはっきりとした自らの個性や人格を持っており、それらは尊敬されなければならない」との自覚に立ち、かれらを「仲間」colleagues または「共働者」co-workers と位置づけ¹⁹⁾、「初期工業史上、きわめて重要な役割を帯びていた人間的要素」を取り戻す必要を痛切に感じ始めていた²⁰⁾。このような状態にあった大多数のイギリスの経営者たちが、労働者を生れつき怠け者で見なしその面から管理の必要性を説くテイラー・システムに「耳を傾けず、よしんば注目を惹いたとしても一時の熱狂として無視した」のは当然の成りゆきといえよう²¹⁾。かれらにしてみれば、テイラー・システムは「生産過程で人びとが被る損失」the human costs of production を無視しているのであるから、労働組合は当然、同システムを「作業をやみくもに急がせ」、個々の労働者を「生ける道具」living tools にまで辱めて

14) これら弾圧立法の運用にかんしては、拙著『イギリスの地域と社会』御茶の水書房、1984年、184-92ページ参照。

15) 前掲拙著、第6章参照。

16) 拙稿「19世紀イギリスにおける経営パターンリズム」『社会経済史学』61巻4号、3-12ページ参照。

17) W. Felkin, *A History of the Machine-Wrought Hosiery and Lace Manufactures*, 1867, pp. 484-5; H. Crompton, *Industrial Conciliation*, 1876, pp. 18-20.

18) S. and B. Webb, *The History of Trade Unionism, 1666-1920*, 1920, Chap. VII esp. pp. 401 ff.; T. May, *An Economic and Social History of Britain 1760-1970*, 1987, pp. 242-6; Urwick, *op. cit.*, p. 58. 「イギリスの経営者側は、労働者側は不満で資本主義にたいしますます敵対的になりつつある、との認識を抱いていた。」W. Lewchuk, *Fordism and British motor car employers, 1896-1932*, in; Gospel and Littler (ed.), *op. cit.*, p. 104.

19) Kelly, *op. cit.*, pp. 39, 40; Lee, *op. cit.*, p. 102.

「過去100年間における工業単位の不可避免的な増大と、機械の増加と、規格化の導入とのために、労働者たちは管理と組織の要求の中で見逃されてしまった」。R. R. Hyde, *Factors in industrial welfare work*, in: *Textile Mercury*, 9 July, 1921, p. 38.

20) *Ibid.*, p. 38.

21) Urwick, *op. cit.*, p. 58.

しまう管理法として抵抗するであろうと考えたのであった²²⁾。

ところで、テイラーの科学的管理法にたいするイギリスの経営者たちの拒絶反応は、こうした直接的かつ消極的な原因のみに由来したわけではなかった。それらの原因の深層ともいべきイギリスに固有な経営風土ないし経営環境に由来するいまひとつの原因を、逸するわけにはいかないのである。

それは、一言で表現するならば「反産業的傾向」anti-industrialism ということになるであろう。こうした傾向の中にあって際立っているのは、成功した企業家ないしその後継者のジェントリイ化傾向である。かれらは成功後も増資を継続して経営規模拡大を計ることなく、その後、経営の方は専ら成りゆきに任せ、自らは農村に土地を求めて地主化した。企業経営者の地主化傾向は、19世紀イギリスにおいて普遍的とまで形容しうるほどに広く看取される傾向であった。ここで若干の例示をおこなうこととしよう。

〔例示1〕麻織物工業で成功したリーズのジョン・マーシャルは、63才に達した1828年に生き方を一変した。すなわち、当時の成功した経営者の例にならい、もはや事業に没頭することを止めてそれを息子たちに譲る準備をし、自らは「財布と社会的地位」にふさわしい広大な土地を農村に、邸宅を都市に所有するようになった。つまりジェントリイ化したのであって、以後かれは社会のさまざまな問題を考え、教育の先駆者となり、国会議員となった²³⁾。

22) E. Cadbury, *Scientific Management in Industry: the Case against Scientific Management*, 1913, pp. 1-3, 5-7.

なお、フォード主義もテイラー主義にたいすると同様の理由により、イギリスの経営者から退けられてしまった。すなわち、フォード主義が「経営が戦時中に達成できたものとは不釣り合いな程度の経営者による〔強力な〕管理を要求したからであった。」W. Lewchuk, *Fordism and British motor car employers, 1896-1932*, in: Gospel and Littler (ed.), *op. cit.*, p. 104.

〔例示2〕ブラドフォード（ヨークシャー）の羊毛織布業者タイタス・ソールトは、1861年以後、日々の事業管理をパートナーたちに任せて半ば引退し、リーズ郊外の農村、クロウ・ネスト等々に邸宅を築いて移り住み、庭園での果樹栽培を楽しみつつ慈善活動をおこない、町長をはじめ数々の公職をもこなすというジェントリイの生活を営んだ²⁴⁾。

〔例示3〕南ウエルズでは、ブリキ製造業者たちの致富への関心は希薄であった。「慎ましやかな額でもってたやすく地域の協会メンバーとなり、快適な生活水準を楽しむことができる。・・・だからかれらはたやすく満足してしまい、生産を拡充したり産業の指導者になろうなどという動機は、先ず持たなかった」²⁵⁾。

これら3例を貫く共通点は、それぞれの企業家が、事業の繁栄それ自体を自己目的とせず手段と見なしているということである。つまり、片やジェントリイとしての、片や地域の社交クラブのメンバー——そのための条件として恐らくジェントリイ化があげられよう——としての「貴族的な田園生活」ないし名誉を手に入れるための手段と見なされていたのである。こうした企業家たちの心的態度ないしそれを育んだ経営環境は、科学的経営管理を通じて生産効率の上昇・コスト削減を計り、たゆまぬ増資・経営規模拡大を本命とするアメリカあるいはわが国のそれらとは著しく異なっていたといわねばなるまい²⁶⁾。

ところで、イギリスの経営者たちを取り巻くこのような経営環境は、後述するようにプロト工業化段階に端を発すると考えられるのであるが、ともあれ右のような成功した企業

23) W. G. Rimmer, *Marshalls of Leeds Flax-Spinners 1788-1886*, Chap. III, esp. pp. 91-2.

24) J. Reynolds, *The Great Paternalist*, 1983, pp. 74-7, 80-1.

25) D. H. Aldcroft, *The entrepreneur and the British economy, 1870-1914*, in: *Ec. H. R.*, 2nd ser., vol. XII, 1964, pp. 128-9.

家の「経営姿勢」は、後継者への代替りを通じてますます強化されていく傾向があり、そうした面からも当時のイギリスでは新たな科学的経営管理法にたいする経営者の関心ないし受容態度が消極的とならざるをえなかったものと思われる。

まず、経営初代は総じて「ふるいたたきあげタイプ (promoted-ranker type) の経営者」ゆえに「仮に現在のところ申し分ない〔経営者だ〕としても、将来、ブリテンの経営が何を求めるかを判断しつづけることができるかいなか疑わしい」²⁷⁾し、また「経営思想家たちは経営者たちがかれらの〔科学的管理法についての〕考えに耳を傾けようとしないうことにたいし激しい怒りを隠そうとしないう」²⁸⁾といったありさまであった。

こうした経営初代がジェントリイとして引退し、その地位を次代へ譲った場合、科学的経営管理法にたいする関心はおろか、経営それ自体にたいする熱意さえもが初代に比べて一層後退するのが常であった。そもそもかれらは、父親とはまったく異なった「生き方」life-style を望んだのである。つまりパブリック・スクールやオクスブリッジで教育を受け工場における経歴よりも、「軍人、専門職、政界での経歴、ないし単純に暇のあるジェントルマンとしての生活」に憧れたのである²⁹⁾。

たとえば、チェシャーの工場村スタイル (Styal) の建設により著名となったサミュエル・グレッグ (Samuel Gregg) は、同名の息子サミュエルの代になると気の合った労働者を集めて茶話会を催し、それを自ら「洗練さ

26) 塩見治人「アメリカにおける科学的管理の生成・普及・変容」(原 輝史編, 前掲書所収), 第3章参照。

なお、故御木本幸吉は、文化勲章受賞に際し、昭和天皇にたいして「死ぬまで儲けつづけます」との決意を述べたが、この決意は営利の自己目的視を示すものといえよう。急激な市場経済化を果たしたわが国企業家の心的態度とその背景となった経営環境とを伝えており、それらはこんにちにおけるわが国の企業家たちの心的態度に通ずるものがあるといえよう。

27) Urwick, *Is Management a Profession?*, 1954, pp. 21-2.

28) Child, *op. cit.*, p. 237.

れ垢抜けした」理想的集団と信じこんでいた。かれはこのような「理想主義」に災いされて大多数の労働者の要求を把握しえず、そのために労使間の不和を招く結果となり経営を破綻に導いたのであった³⁰⁾。

ところで、右に見た経営者のジェントリイ指向性はいわゆる「反産業的傾向」³¹⁾としてこんにちのかれらの体内ですら脈打っていると考えられるのであるが、その根は深く、遠くプロト工業化段階に由来する。いまここで、かれらの出自を物語る1640年当時の落首を引用しておくこととしよう。

ゲタ (Geta) は糸紡ぎと織屋から身を起こし
とうとうジェントルマンになっちゃった、
ジェントルマンになって、派手な身なりは
したけれど

奴さんナイトになるまでは、出世するのが止
められない、とうとう

(生まれを忘れて) ロードになっちゃった
そして、

挙げ句の果てに無一物になっちゃった³²⁾。

見られるように、16・7世紀当時、副業としての農村工業を通じて富を築きあげた自営農民は、近隣の土地を買い集めて地主化し、自らを自他共にジェントリイと呼びかつ呼ばしめたのである。当時代人ウイルスン (Thomas Wilson) によれば、「・・・若旦那たち〔ヨーマンの息子たち〕はヨーマンといふかれらの父親の身分に満足せず、加えてジョンとかロバートとか〔洗礼名で馴々しく〕呼ばれるのに不満で、ビロウドのズボンと絹

29) T. Jowitt, *The retardation of trade unionism in the Yorkshire worsted industry*, in: J. A. Jowitt and A. J. McIvor (ed.), *Employers and Labour in the English Textile Industries, 1850-1939*, 1988, pp. 96-7.

30) M. B. Rose, *The Greggs of Quarry Bank Mill*, 1986, p. 121.

31) M. J. Wiener, *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850-1980*, 1981. 原 剛訳『英国産業精神の衰退』勁草書房, 1984.

32) C. Hill and E. Dell (ed.), *The Good Old Cause, select documents*, 1949, p. 15.

の普段着をまとめて法学生寄宿舎または大法院へ入る許可をえ、その時以後、ジェントルマン以外の名で呼ばれることを侮辱だと考えるに相違ない。こうしたジェントルマンは、事実、父親たちがしたような労働をすべきでないと自ら考えている」³³⁾のである。

市場の狭隘性から蓄積された富を増資による経営規模拡大へと振り向けえなかった当時、その富が土地購入へと流れていくのは自然の成りゆきであった。それは、将来の工業生産への投資を予期して売却可能な「耐久的富」たる土地への投資を選んだのではなく³⁴⁾、まさしく「貴族的な田園生活」への憧れとそれにとまなう「名誉」への願望こそが土地取得の動機であった。「イングランドにおいては、名誉の寺院は徳の寺院を通過したものにたいし、等しく開放されている」との当時代人フラーの指摘は、かれらの土地取得動機を言い当てたものといえよう。

いまひとつの留意すべき問題は、こうした土地取得を裏打ちした自営農民相互間における「土地市場」land marketの盛況である³⁵⁾。イングランドに固有な、いわゆる《なし崩しの農民開放》によってこの盛況が保障されたことはいうまでもない。

このように市場メカニズムを通じて取得された土地が——早熟的な土地市場の成立のゆえに——生産的利用に振り向けられず、右のフラーからの引用にも看取されるように、伝統的な価値体系の中に組み込まれ、非生産的な名誉願望の充足に振り向けられたという点

33) T. Wilson, *State of England*, 1601, cit. in : *Ibid.*, pp. 62-3.

34) M. Dobb, *Studies in the Development of Capitalism*, 1946, pp. 179, 182, 183. ドップは「じゅうぶんな労働予備軍」, 「容易に新素材 (new material) の供給をうけること」, 「道具および機械を生産する能力」の3条件が整う産業革命期まで「工業生産への実際の投資を可能にするために売却しうる」「耐久的富」durable wealth たる土地への投資を選んだ、との穿った指摘をおこなっているが、結果的にはそうなったとはいえ、これは余りにも産業革命期へ引き寄せすぎた解釈ではなかろうか。少なくとも、16・7世紀のプロト工業化の担い手たちの土地取得動機は、それと異なっていたはずである。

にとりわけ留意すべきであろう。

プロト工業の取込みを通じての自営農民の致富・ジェントリイ化傾向は、やがてイングランドの経営環境を形成し、産業革命以後もなお「経営アマチュアリズム」としてイギリス経営者の「生き方」を規定した³⁶⁾。「19世紀における最大のステイタス・シンボルであった土地所有は、ヴィクトリア朝の企業家たちがもっとも欲しがる所有物となった」³⁷⁾のである。

第二節 第一次大戦前後における産業福祉

第一次大戦中の一時期を別にすれば、世紀の交より20世紀初期へいたる数十年間、イギリスの経営者たちは、テイラー＝フォード・システムに象徴される科学的経営管理にたいし、概ね否定的反応を示したという事実があきらかとなった。それどころか大戦中といえども、かれらは全面的に科学的管理法に依拠しつつ増産を継続したわけではなかった。留意すべきことには、大戦さなかの軍需工場において、科学的労務管理法とは異質の労働者観によって支えられた産業福祉が量質共に急速な発展を遂げたのである。

35) 中世末期のイングランドにおける農民間での土地市場の盛況にかんしては国の内外を問わず豊富な研究の蓄積がある。ここではさし当り以下の文献をあげておくに止めたい。R. H. Tawney, *The Agrarian Problem in the 16th Century*, 1912, p. 55; B. McClenagan, *The Springs of Lavenham and the Suffolk Cloth Trade in the XVth and XVIth Centuries*, 1924, pp. 76-7; C. D. Ramsay, *The Wiltshire Woollen Industry in the 16th and 17th Centuries*, 1943, pp. 44-6; G. Unwin, *Studies in Economic History*, 1927, p. 169; G. G. Gamble, *History of Hunslet in the later middle ages*, in: *Publications of the Thoresby Society*, vol. XII, pt. 3, p. 254; M. A. Hornsey, John Harrison, the Leeds benefactor and his times, in: *Publications of the Thoresby society*, vol. XXXIII, pt. 1, p. 106.

36) 「ジェントルマンの理想は、経営者たちに職業に打ち込む姿勢をなくさせた。すでに1931年に、アンドレ・シークフリードは『仕事を職業とする』ことにたいする反感に注目して、『紳士は決して苦闘しすぎることはなく、苦闘のしすぎは正しいと考えられていないことを、我々は知らなければならない』と述べた。」Wiener, *op. cit.*, p. 139. 邦訳 234ページ。

37) Aldcroft, *op. cit.*, p. 129.

1916年2月、時の軍需相ロイド・ジョージは次のように述べた。「破壊のための武器製造が人道的な産業〔会社福祉活動〕のための機会を提供するとは奇妙な皮肉だが、しかし少なからざる償いである」³⁸⁾と。イギリスの軍需産業では「戦時中の労働強化の時代」に、多くの国ぐにがそうしたように労働者にたいする管理強化の方向を選ばず、逆に福祉の拡充を計り、「緊張緩和に際しての福祉の価値」を改めて認識するにいたったのである³⁹⁾。1918年当時、男子労働者の40パーセント、女子労働者の28パーセントが「広義の軍需工場」で働いていたのであるから、かれらにたいする緊張緩和策として産業福祉の充実が計られたということは、諸他の「非軍需的産業」における労働者対策にたいしてもすこぶる大きな刺激を与えたといわねばならない⁴⁰⁾。

軍需産業傘下の企業といえば、当然、大規模経営が多数を占めており、この種の経営では、当時新たな《労務管理》のあり方をめぐって模索がつづけられつつあった。それというのも伝統的な家族経営ないし中小規模経営の場合、善かれ悪しかれ労使間の意志疎通が絶えずおこなわれ、使用者のパターナリズムが有効に機能したが⁴¹⁾、大規模経営においては労使相対により意志決定をおこなうこともはや不可能だからであった。

「大企業のことごとくが重役会議により支配され、労働者は労働組合に結集し、労組は労組で他組合と連合化している」といった具合で、それぞれが官僚制的組織に禍され、意志決定にさいして個々人の顔が見えなくなってしまった⁴²⁾。そのため、労使間の「ふるい仲間意識はなくなりつつあり、・・・仲間意識に替るもの」が求められつつあった。それに替るものとして、テイラー主義のような科

学的経営管理法が既述（第1節）の理由から採用不可能であれば、残された道は産業福祉のみとなるであろう。

ところで当時のイギリスにおける産業福祉は、そもそも、先行するパターナリズムの流れを汲む「人間的要因」human element への配慮と、科学的管理法に由来する効率促進という二つの相反する要求を満たさなければならなかった。ウェブの表現を借りれば、産業福祉には「ひとつには博愛または、どちらかといえばあり体の人間性、またひとつには——それを隠し立てしないほうがよいのだが——産業効率増進法」⁴³⁾の両面があるが、イギリスにおいては、効率増進を前面に掲げるアメリカとは異なり産業効率促進の側面は「隠し立て」したほうがよく、表立ってはあくまで労働者の人間性尊重でなければならなかった。こうしたイギリスに固有な経営環境を裏打ちする産業福祉観は、当時代人プラウドによる規定の内に一層明瞭に示されている。すなわち、「労働者にたいするケアには・・・哀れみの動機と利潤動機という二つの動機があるが・・・イギリスでは疑いもなく前者がはるかに強固である」⁴⁴⁾と。

こうした産業福祉観は、1900年代に既に先駆的経営者の間で看取され、かれらは事業の

42) 引用は、「産業管理協会」Institute of Industrial Administration マンチェスター地区支部における産業管理者研修会の席上での発言より。*The Textile Mercury*, 7 May, 1921, p. 508.

当時、イギリスにおける大規模企業の経営者間で、規模拡大にともなう労使間疎隔の問題が、こんにち考える以上に深刻に受け止められていたようである。「近代における大規模生産の成長と水平的ならびに垂直的統合は、個々の労働者の持つ重要性を矮小化させてしまい、かれを生涯その部署に縛り付けてしまう傾向があった。産業は非人間的となり、昇進の階梯は破壊され、労働者は切り離された一階級となり、現状では大多数の労働者はそこからはい上がることが不可能で、かれらはその中で比較的早い年令で最高の報酬に達してしまった。」Lee (ed.), *Pitman's Dictionary of Industrial Administration*, vol. I, 1928, p. 122; *Ibid.*, vol. II, 1929, p. 1081. Cf. D. Smith, *Paternalism, craft and organizational rationality 1830-1930: an exploratory model*, in: *Urban History*, vol. 19, pt. 2, 1992, p. 221.

43) Webb, *Works Manager To-day*, p. 139.

38) For Official Information Only, *History of the Ministry of Munitions* (以下 H.M.M.と略記), vol.V, pt. III, 1921, p. 175.

39) J. Lee, *Industrial Welfare*, 1924, p. 2.

40) H. M. M., pp. 173, 174.

41) 前掲拙稿「19世紀イギリスにおける経営パターナリズム」第2章参照。

効率と被傭者の福祉はコインの両面だと見なしていた⁴⁴⁾。つまり中小規模経営における使用者のパターナリズムは、労使の連帯感強化を通じて、失われた労働者の小生産者意識を蘇生させ生産効率を高めたが、大規模経営においては会社福祉にたいし、それに代る役割が期待されたのである。1921年12月24日の繊維協会 (Textile Society) の会議では、パターナリズムをもって知られるチェシヤの工場村ポート・サンライト——リヴァーヒューム卿 (Lord Leverhulme) によって設立された石鹼工場を中核とする村——を視察した一成員より大規模経営における労使協調の必要性と、労使の仲間意識に替るものとして会社福祉を通じての「会社への忠誠心」loyalty to the firm 涵養の有効性が力説されている⁴⁶⁾。

それでは、産業福祉の実体に迫ることとしよう。

産業福祉には、およそ次の3項目が含まれた。

44) E. D. Proud, *Welfare Work*, 1916, pp. 59-60.

45) Niven, *op cit.*, p. 23. ノースコット (C. H. Northcott) は、「アメリカの雇主たちは、人間的要素が機械的要素と異なり、かつ前者が最高の要素だということを忘れた」とアメリカの雇主にたいするイギリスの雇主の人間的要素重視を指摘しつつ「もしもあなた〔雇主〕が被傭者たちを丁寧に扱うことにより誇りの感情を誘発させることに成功したならば、あなたは満足した被傭者の集団と効率のよい被傭者集団の両方を持つことができるであろう」と述べている。C. H. Northcott, *Human aspects of administration*, in: *British Management Review*, vol. IV, pt. 1, 1939, pp. 123-4; B. S. Rowntree, *The aims and principles of the welfare work*, in: *Welfare Work*, vol. I, no. 1, 1920, p. 5. リイはこの点を一層明確にし、「産業福祉を育成することは効率を育成することだ」といきっている。Lee, *op. cit.*, p. 22. 要するに産業福祉は「会社が努めて独裁主義でないように、かつ、家族的になる」ことを意味した。H. Jones, *Employers' welfare schemes and industrial relations in inter-war Britain*, in: *Business History*, Vol. XXV, no 1, 1983, p. 63.

46) *Textile Mercury*, 24 December, 1921, p. 655; Jones, *op. cit.*, p. 64. なお、スミスは古い——ないし中小規模経営において看取される——パターナリズムと新しい「科学的〔労務〕管理」との差異を明確に示そうとする余りに、アメリカの科学的労務管理に比しイギリスのそれが持つ中間的性格を見落としているように思われる。Smith, *op. cit.*, pp. 224-6.

I. 被傭者への物質的福祉：(1) 健康、(2) リクリエーション、(3) 工場食堂 (canteen)、(4) 住居

II. 被傭者教育

III. 被傭者年金

I. (1) 通常、工場ごとに2～3名の常勤医師 (内1名は女医) が労働者の健康管理に当たったが、3～4名の熟練した看護婦たちがその任に当る場合が多かった。雇主が自らの看護婦を雇う替わりに、地域看護婦維持基金に賛同して派遣看護婦に依存する場合もあった。また、作業中緊張の余り事故を起こす労働者がいたが、「福祉書記」Welfare Secretary がこのような労働者にたいし注意を払った。作業中病人がでた場合のために休憩室が設けられていた。多くの工場では、病み上がりの労働者のために回復期病室が設けられていた。また、多くの雇主は歯科医と契約を結び、各労働者のカルテを作成して歯のケアに当たった⁴⁷⁾。

(2) 労働者のリクリエーションならびに社交のための施設の整備は、主としてかれら自身または「社会書記」Social Secretary に委ねられた。これには3つの型があった。第一は、会社が労働者を「リクリエーション・クラブ」へ強制的に加入させる場合である。労働者は賃金の中から週につき1ペニを差し引かれ、それが年間約600ポンドのクラブの収入となった。会社は、テント、ボーリング用芝生、体操具、等々の購入に必要な資金を貸し付けた。

第二は、会社が労働者にたいし任意加入を認める場合である。これには、①クラブ運営の最高責任が理事任命の委員会と、会員総会により年々選出される4名の代表との双方に委ねられる場合、②理事者たちから成る運営、財政両委員会と、クラブ成員により選出される総務委員会とにより取り仕切られる場合

47) Cadbury, *Experiments in Industrial Organization*, 1912, pp. 93-139; Proud, *op. cit.*, pp. 170-7; Kelly, *op. cit.*, p. 27.

で、会社の統制が絶大かつ直接的であった。そして③クラブ加入が任意で、クラブが完全に会員により運営される場合である。

第三は、リクリエーション・クラブが協同組合活動の一部と見なしうる場合である⁴⁸⁾。

次にこれらの原則にもとづく組織により運営されたリクリエーションの内容は、テニス、フットボール、ホッケー、クリケット、体操、夏期のキャンプ、音楽などの愛好会、旅行、等々であった。これらの競技が労使一体となっておこなわれ「両者を結ぶ絆」となったばかりでなく、ブラック・カントリー地方の製鋼所の例に看取されるように、単一企業から地域全体へ、さらに自治体首長の司裁下の市民リクリエーションへと発展していき、企業と地域コミュニティとを結びつける絆ともなったのである⁴⁹⁾。

(3) 工場食堂は、単に労働者に満足していく食事を迅速かつ実費で供給するための場所——就中、夕食時に帰宅できない労働者たちにとり益するところ大であった——であるばかりでなく、「工場内社会生活の中心」でもあり、集会、音楽会、ダンス・パーティなどの会場として広く利用された⁵⁰⁾。これらの機能は二つながら、産業福祉のなかでも労働者にたいし「最も満足を与えうるもの」であった。加えて労働者たちは、工場食堂を訪れるときばかりは、被傭者としてではなく顧客としてくつろいだ気持ちで訪れたのである。

多くの工場では「食堂委員会」canteen committees が設置され、「ちょっとした『苦情』の処理」settling minor “grouses”がおこなわれたばかりでなく、工場によっては労働者による自主的運営がおこなわれ、労働者自らが

工場食堂の経営を通じて工場経営の一端へ参加しているのだという意識を抱かせることもでき、それがひいては労働にたいするかれらの関心へと及んでいく最も有効な手段であった⁵¹⁾。アメリカの科学的労務管理にたいするイギリス流労務管理の特質の一端をここに見ることができる。

(4) 雇主による被傭者への住宅貸付け制度は、借地農民が農業労働者に「小屋」cottage を貸付けた慣行に端を発するが⁵²⁾、工業経営の場合、こと住宅貸付けにかんする限り諸他の産業福祉には認められないさまざまな問題が絡んでいた。

19世紀のイギリスでは、サミュエル・グレッグ (S. Gregg) のスタイル村 (Styal Village)、タイタス・ソールト (T. Salt) のソルテェア村 (Saltaire Village)⁵³⁾、等々の例に見られるように、理想主義的経営者が工場村を建設する場合があったが、そこで看取される住宅群は、後述するような経営合理化により動機づけられ、会社福祉の一環としておこなわれた住宅貸付けとは区別されなければならない。

次に、鉄道建設現場および炭坑のように作業場が僻遠の地に立地する場合、雇主による被傭者向け住宅の供給は被傭者にとり不可欠であった。また雇主にとっても、ロンドン・北西鉄道 (London and North Western Railway) の例に見られるように⁵⁴⁾、会社の管轄下にある作業場間で労働者を必要に応じて移動させるために、作業場附置の住宅は不可欠であった。その建設を通じて労使間の円滑な関係が保たれたのであって⁵⁵⁾、この種の会社福祉は

48) Proud, *op. cit.*, pp. 177-84.

49) H. M. M., pp. 65-66; Cadbury, *op. cit.*, pp. 221-36; B. Meakin, *Model Factories and Villages: ideal conditions of labour and housing*, 1905, pp. 207-8, 214-21, 233-4.

「リクリエーションは産業福祉の中で最も広く普及した形態であった。」S. Jones, *Cotton employers and industrial welfare between the Wars*, in: J. A. Jowitt and A. J. McIvor (ed.), *Employers and Labour in the English Textile Industries, 1850-1939*, 1988, pp. 69-70.

50) *Ibid.*, p. 26; Kelly, *op. cit.*, p. 23.

51) Lee (ed.), *Pitman's Dictionary*, vol. I., p. 1081; *Ibid.*, vol. II, p. 71.

「福祉活動の中で最も重要な局面は適切な食堂と医療ならびに歯科の世話をすることである。」Niven, *op. cit.*, p. 35.

52) K.G. Fenelon, *Management and Labour*, 1939, p. 136.

53) 工場村にかんしては筆者も別の機会に検討を加えた。拙稿「産業社会・工場村・パターナリズム」(八木・真継編『社会経済学の視野と方法』ミネヴァ書房, 1996年所収)。

54) Fitzgerald, *op. cit.*, pp. 33-4.

労働者により全面的に受容された。

しかしながら右の二つのケースを別にすれば、雇主による住宅供給は被傭者により歓迎されるよりも、非難の対象となる場合のほうがはるかに多かった。先ず、この種の住宅には、住む場所を提供するのみで生活に必要な設備一切が含まれていないのが通例で、1913年の「工場検査官」a Factory Inspector も「工業労働者は、なにはともあれ雇主が所有する住宅にだけは住むべきでない」とまでいきっているほどである⁵⁶⁾。第二の理由として規制の厳しさがあげられよう。先ず、男女を問わず「寄宿舎」hostel では9時半ないし11時と門限が定められていたため600人中一人の少女も入居を希望しなかったし、また男子にかんしても酒類の寄宿舎内持ち込み禁止などの規制のため入居希望者がほとんどいない、と件の工場検査官は報じている。

では、個人住宅の場合はどうか。これもまた悪評が高かった。たとえばダラムシャーのコンセット製鉄会社 (Consett Iron Company) では、各家ごとに次のような厳格な規則が貼り付けられていた。すなわち、破損の場合は弁償すること、家屋の点検ないし修理のため職員または作業員が適宜住居内に立ち入るものとする、庭園、生け垣ならびに柵は常に整備し置くこと、手洗いならびに浴室は清潔を旨としそれぞれの目的通りに使用すること、などである⁵⁷⁾。寄宿舎たると個人住宅たるとを問わず、こと社宅にかんする限り「ある程度の管理 (supervision)」は避けられなかった⁵⁸⁾。

雇主としては、被傭者の「自宅から工場までの通勤時間のロス」、かれらにたいする通勤費の節約など労務管理上の合理化をも織り込んだ妙味ある会社福祉のはずであったが、科学的労務管理を嫌悪する労働者たちは住宅管理規則に縛られての社宅をも嫌ったのであ

55) *Ibid.*, p. 38.

56) Factory Report for 1913, in : *British Parliamentary Papers*, 1914, vol. XXIX, p. 75.

57) Fitzgerald, *op. cit.*, p. 90 ; Proud, *op. cit.*, pp. 209-10.

58) Proud, *op. cit.*, pp. 210-1.

る。そこでイギリスの労働者の間では、「協同組合原則」co-partnership principles に立脚しつつ一小村を建設したイーリング借家有限会社 (Ealing Tenants, Limited) のような組織により建設され、個々の成員は住宅そのものではなく平等な株式を所有し、住宅は成員にたいし手頃な週家賃で貸付けられ、住宅管理は成員により選出された12名の委員会に委ねられる、といった制度が早期に発足を見たのであった⁵⁹⁾。

II. 雇主による労働者教育は、最初、徒弟制の崩壊にともなう新たな技術教育の必要に端を発したが⁶⁰⁾、1918年の教育法制定以後、「地方教育当局」Local Education Authority の協力をえて大規模会社による「工場学校組織」organisation of works schools へと発展し、雇主のための教育から労働者のための教育へと推移していった⁶¹⁾。

工場へ就労した少年少女は14才にして地方教育当局の監督を離れ、工場へと投げ込まれたが、そこにおける唯一の権威は、往々にして自らも無学な雇主であった。したがって大多数の雇主は、教育問題にたいして嫌悪感のようなものはまったく抱かなかつたが、被傭者同様無関心であった⁶²⁾。にもかかわらず、かれらが技術教育にたいしてのみ関心を示したのは、「それがペイする」からにはほかならなかつた。かりにかれらが技術教育以外の教科を準備したとしても、14才で一日9時間という当時の労働時間では、その学習は物理的に不可能であった⁶³⁾。

こうした情況は、1918年教育法制定以後一変した。この時以後、雇主たちは工場の外部にある種々な教育団体が提供する教育機会を

59) Meakin, *op. cit.*, pp. 377-9.

60) Proud, *op. cit.*, p. 215.

61) *H. M. M.*, p. 44.

1918年教育法制定以前にも、工場での就労のため「児童を、将来学業を継続させるとのなにかの保証もなしに、12才から14才の間に退学させるということは重大な国民的損失であり……いまや18才未満のものはすべて学業を継続しなければならない」との識者の意見があった。Cadbury, *op. cit.*, pp. 16-7.

利用するようになった。中でも最も多く利用されたのが夕刻開講の社会人学校であった。受講者は、地方の工業ならびに商業団体内部の被傭者たちから募られる場合が多く、受講料の全額または一部は往々にして雇主により負担された。また地域の雇主と教育当局との間には、次に示すような友好的協力関係が認められた。

すなわち、①十分な数の受講者があった場合、当局は生徒の希望に応じて特定工場の被傭者のために夕刻の社会人学級を開設したり、②昼間開講の徒弟のための技術学級を授業料無料で開催したり、③地方当局が特定会社の工場学校計画を承認し、講師の任命と補助金の支出を引き受ける、などはこうした協力関係を示すものといえよう⁶⁴⁾。

ところで注目すべき点は、これら社会人学校における教育内容が、その初発において技術教育重視であったにもかかわらず、次第に重心が「一般教養」liberal education へと移行していき、果てはそれが技術教育に取って替ってしまったという事実である。こうした経緯は、既述の、イギリス経営者に固有の「反産業的傾向」に由来するものと考えられる。事実、「産業福祉職員協会」Institute of Industrial Welfare Workers の一成員は、被傭者教育をめぐる次のように発言している。

62) 当時の経営者が教育一般にたいし、いかに無知であったかを示す事実は数多く認められる。たとえばアーウィックは「古いたたきあげタイプ (promoted-ranker type) の経営者が、かりに現在のところ申し分ないとしても、将来、ブリテンの経営がなにを求めるとかを判断しつづけることができるかいなか疑わしい。作業現場から身を起こした第一級の能力ある人びとがますます少なくなるということは目に見えている」と述べている。Urwick, *Is Management a Profession?*, 1954. pp. 21-2. 販売部門の管理者層についてはともかく、「生産管理部門では管理者の半ば以上が底辺からのたたきあげであり、半数がわずかに初等教育しか享けていなかった。」I. C. McGivering, D. C. J. Matthews and W. H. Scott, *Management in Britain, a general characterisation*, 1960, p. 69.

63) Proud, *op. cit.*, pp. 117, 120.

64) Kelly, *Welfare Work*, pp. 60-1; Cadbury, *op. cit.*, p. 15.

「現制度が持つ最悪の欠点の一つは、それぞれの被傭者の個性を無視する傾向であり・・・個性の発展は・・・なにかの教育制度なしには明らかに不可能である」⁶⁵⁾と。Ⅲ. 会社による年金計画は、管見によれば、1839年におけるロンドン・バーミンガム鉄道総合給付協会 (London and Birmingham Railway's General Benefit Society) によるそれをもって嚆矢とするが、年金計画がいつその体系化を見るにいたったのは1870年代のロンドン・北西鉄道会社をはじめとする諸々の鉄道会社による年金計画実施以後のことであった⁶⁶⁾。

このようにして実施を見た「産業年金」industrial pension 制度は、1930年代にはいるや、実に1,617千人の労働者——内、1,003千人は費用を拠出し、残る614千人は全額会社負担——の加入をうるにいたったのである⁶⁷⁾。

ここではバーミンガム近郊のボーンヴィル (Bournville) のチョコレート製造業者、キャドベリ兄弟会社 (Cadbury Brothers) の年金制度⁶⁸⁾を例にとり、経営者の一族であるエドワード・キャドベリの叙述によりつつ、見ていくこととしよう。

1906年に発足をみた同社の年金制度は、1911年には2,735人 (男子被傭者のみ) を数えるにいたった。年金制度への加入は、当初、男子労働者に限られ、女子労働者はその後別

65) Kelly, *op. cit.*, pp. 62, 64-5. なお、女子労働者にたいする「緊急医療ならびに家庭看護学級」classes in first aid and home nursing は、工場内診療部ないし外部のセンターのいずれの主催でおこなわれたにせよ好評であったが、こうした学級も女工たちの将来の家庭生活における必要を念頭においての学級といえよう。Ibid., p. 63.

66) Fitzgerald, *op. cit.*, pp. 33, 35. ロンドン・北西鉄道会社老齢年金基金は1883年に始まり、健康な被傭者にたいしては65才より、病弱者にたいしては60才より年金が支給された。毎週1ペニー拠出すれば7シリングの、2ペニー拠出すれば10シリングのそれぞれの年金を享ける権利が発生した。

67) Fenelon, *op. cit.*, p. 235.

68) Cadbury, *op. cit.*, p. 166; Northcott, *Personnel Management, principles and practice*, 1945 (1968 ed.), p. 394.

仕立ての年金制度へ加入することとなった。それというのも、女子の場合、当時適齢期とされた25才に達すると退職するのが一般的な傾向で、男女間に就労期間をめくり極端な不公平が認められたためであった。

さし当り、男子の場合を例にとり説明することとしよう。男子労働者の場合、16才から50才までが制度加入有資格者とされ、加入時における各自の年令および拠出基準に準じて賃金の2.5から5.5パーセントを拠出金として積み立てた。またこの拠出基準は賃金の明細、被傭者の年令、就労年限、退職者数を参考に、保険統計数理士により作成された。また年俸250ポンドを上回る被傭者は加入資格を失うと定められた。なお支給開始年令は60才であった⁶⁹⁾。

ところでこのような会社年金制度は、労使それぞれにたいしいかなる利益をもたらしたのであるか。

先ず会社側にとっての利益を見れば、この制度を通じて被傭者の移動頻度を抑制し、人事構成における大幅な安定を確保することができた。こうした安定がえられず短期契約にもとづき新規に労働者を雇用しつづけた場合、雇主は、①新規被傭者の技術習得に要する教育費、②不慣れによる設備の破損、③未熟練による低生産性ならびに、④不良品の産出、⑤労使相互の警戒心からする不安と不忠実、などの不利益を避けることができなかったが⁷⁰⁾、年金制度の採用によりこれらの不利益が大幅に減殺された。

また被傭者も「ジプシイとなることを望まず、だれもが長期就労を希望している」のであるから、かれらにとっても年金制度は好ましい制度であった。それは「老後の〔生計費〕不足を免れさせ」より大きな安心を与えるものとして歓迎された⁷¹⁾。

以上のような産業福祉の諸項目を実践に移すにあたり、その担当者をだれにすべきか、

また担当者を当該会社の内外いづれに求むべきかといった問題は、当時、家族経営を基準としそこにおける、パターナリズムに裏打ちされた「労務管理」にのみ習熟してきた経営者、ないし労使対立の構図のなかで労働組合対策にのみ追われてきた経営者のいづれにとってもきわめて決断しかねる難題であった。こうした問題をめぐる考察は、節を改めておこなうこととしよう。

第三節 戦間期における産業福祉

最も効果的な産業福祉活動は、労使双方の「共感にもとづく運営」*sympathetic management* でなければならないが、対立に明け暮れ、その後は大規模ゆえに顔を合わせる機会にも恵まれなかった労使が、いまにわかにかに「共同精神 (*esprit de corps*) の涵養は、被傭者の経営者にたいする信頼いかにかかっている」⁷²⁾といわれても、双方のぎこちなさは拭いえなかった。当時の産業福祉職員自らが指摘しているように、「行き届いた工場食堂、医療サービス、教育ならびにリクリエーションの機会といえども」経営者が「人間関係にたいする配慮を欠く〔ならば〕・・・労働者はそれを覚り、感じ取るものであり、・・・〔真の産業福祉とは〕男女労働者にたいする心のこもった配慮」がなければならなかったのである⁷³⁾。

このぎこちなさは、当初、福祉活動の任にあたった福祉職員——業種によっては別称「工場検査職員」*Inspector* とも呼ばれた——が、当該工場内部の職員、すなわち工場所属の書記、倉庫係、用務員、などによる兼任であったことにより一層募ったのである。というのは、このような内部職員による兼任、換言すれば「自己点検」*self-inspection* では、

71) *Ibid.*, p. 23 ; Northcott, *op. cit.*, p. 395 ; Fenelon, *op. cit.*, pp. 234-5.

72) *Cotton Factory Times*, 15 August, 1924. 「福祉活動は、休憩室や救急看護以上のあるものを含んでいる。」*The Textile Mercury*, 15 November, 1919, p. 485.

73) Kelly, *op. cit.*, p. 14 ; Northcott, *Human aspects of administration*, p. 118.

69) Cadbury, *op. cit.*, pp. 167-70.

70) H. N. Casson, *Labour Troubles and How to Prevent Them*, 1919, pp. 22-3.

「古い〔工場内〕秩序を温存したいという自然の欲求」が先立ち、労働者の健康診断ならびに就労時間の点検、女子・若年労働者の就労禁止業種への不正就業の有無、更衣室・工場食堂・手洗いの衛生状態、工場内の衛生状態、等々を厳格にチェックすることができず⁷⁴⁾、産業福祉という新規な活動の理想像を著しく逸脱する結果とならざるをえなかったからである。にもかかわらず、今世紀初頭にいたるまでは、概ねそれぞれの工場内部の職員が福祉職員を兼任するという形態を採り、外部の養成機関などで専門的知識を身につけてきた福祉職員を雇い入れることはしなかった。

大戦前夜より20年代半ばへかけ、経営思想家および一部の経営者の間で、工場内「福祉監督」welfare supervisor——福祉職員と同義。職務の実態に即し福祉監督と呼ばれる場合が最も多かった——の理想像、その育成方法、経営内におけるかれらの位置づけ、等々をめぐり熱心な議論がかわされたが、産業福祉について専門的訓練を受け、雇主に雇われてかれらより賃金を支給される福祉監督を外部より雇い入れ、もって右の問題にたいする一応の解答としたのは、他ならぬこの時分のことであった⁷⁵⁾。たとえば1916年、「軍需工場労働者の健康にかんする委員会」Health of Munition Workers Committee は、「女子を雇用するすべての工場で、福祉監督が任命されなければならない」と強く主張しているが⁷⁶⁾、この時分より軍需工場を中心にかなりの工場において福祉監督制度が普及しつつあったといえよう。

そもそも「〔福祉〕活動は、経営者によってなされるよりも、その活動をするためにだ

れか〔つまり福祉監督〕が雇われてする方がはるかにすぐれているのである」。戦中戦後、女子労働者の工場進出が顕著であったことも手伝って、1919年の福祉活動をめぐる「工場管理者大会」Mill Managers' Conferenceでは、「十分な教育を受け、かつ十分な救急医療の訓練をも受けた教育ある婦人〔を外部より雇うの〕が最もよい」⁷⁷⁾とされこの方針が少なくとも30年代半ばにいたるまで貫かれた。

ところで福祉監督はとりわけその初期には、二重の意味で狭間に立たされることとなった。すなわち、先ずは労使の間に立って中立性を保たねばならなかったし、第二に「博愛」philanthropyとしての福祉活動と「職業」businessとしての福祉活動との狭間に立たねばならなかったのである⁷⁸⁾。

先ず第一点であるが、福祉監督は労働者にたいしかれらの「利益を保護する」義務を雇主側から負わされていたのであるが、反面、労働者側から見ればかれらは「雇主から賃金をえており」、その立場は理解に苦しむところであった。加えて福祉監督は、その職掌から工場における就労時間外の労働者の家庭生活、余暇、自由などに干渉を加えたため、

75) ゴスペルによれば「福祉活動の早期的先駆者〔会社〕は・・・1891年に初めて常勤の福祉職員を任命した」H. Gospel, *The development of management organization in industrial relations: an historical perspective*, in: K. Thurley and S. Wood, *Industrial Relations and Management Strategy*, 1983, p.102. またベヴァン (A. Bevan) の労働大臣就任 (1951年) と時を同じくして、小規模工場を除くすべての工場における人事担当職員の任命と、最小限度の福祉アメニティの整備とが義務づけられたが、この人事担当職員の主たる任務が被傭者にたいする会社福祉にあったことはいうまでもない。Child, *British Management Thought*, p. 111. Cf. A. Crichton, *Personnel Management in Context*, 1968, p. 316.

76) *H. M. M.*, p. 129. 第一次大戦の頃から「多くの工場は、工場内部で福祉監督という新しい階級を雇いはじめた。かれらは通常女性であった・・・。」Gospel, *op. cit.*, in: Gospel and Littler (ed.), *op. cit.*, p. 9.

77) *The Textile Mercury*, 15 Nov., 1919, p. 485.

78) 「軍需省が工場少年の間で推し進めた福祉活動・・・は、『もはや博愛ではなく有益な仕事 (good business)』であった。」*H. M. M.*, vol. V, pt. III, p. 46.

74) *House of Commons Parliamentary Papers*, 1914-16, vol. XXIX, pp. 289-95. 「福祉職員の日常的業務の大部分は工場内の全般的状態にたいする日々の監督であるが、それは、ある意味でつまらぬことのように思えるが、実際には快適さや〔工場内の〕全般的状態の大部分がそれによって決まるのである。・・・これら〔更衣室、食堂、工場全般にわたる清潔さ〕のアメニティをどんなに工夫を凝らして施しても、その後の監督がなければ役に立たないのである。」Kelly, *op. cit.*, p. 22.

初期には雇主側の回し者として警戒すらされたのである。こうした警戒心も、福祉監督が、そもそも経営者側の「生産効率増進」のために任命されたという側面を考慮するとき、無理からぬ一面があったといわねばなるまい⁷⁹⁾。

こうした事情を背景にしつつも中立性を保つために、福祉監督の仕事は、「純粹に行政的であつ顧問的でなければならず、立法的であつてはならない」⁸⁰⁾とされ、福祉監督の留意すべき点は、「行動への刺激は外側〔労働者側〕から来るであろうし、事実、多くの場合そうである。しかしエネルギーは内部から供給されなければならない。・・・『最もすぐれた福祉職員は最小の仕事だけをし、しかも自らを表にだしてはならない』」ということであった⁸¹⁾。

このような任に耐えうる福祉監督とは、「威厳のある抗議をなしうるに足る十分な教養と地位のあるしっかりとした人物」⁸²⁾でなければならなかった。そうした慎重な人選の甲斐あってか、1922年11月10日付の『綿工場新聞』——アシュトン（アンダァ・ライム）発行の全英綿業労働者の機関紙——は「約300千に達するブリテンの工場ならびに仕事場の中、福祉職員ないし福祉監督を擁しているものは約千だと推定される」⁸³⁾とその不十分さを報じているが、この報道およびその前後の同紙上に看取される会社福祉関係記事⁸⁴⁾から、綿業労働者たちが福祉監督にたいし、かなりの期待を寄せるにいたった事実を読み取るのはさして困難ではないであろう。

次に福祉監督はいまひとつの狭間、すなわち博愛活動と職業としての福祉活動との狭間に立たされることとなる。かれらは弱者であ

る「被傭者の利益代表としての義務が第一」であり⁸⁵⁾、この面では博愛的な立場に立たなければならぬ。しかしながら同時に、既述のように雇主に雇用され、かれの利益をも擁護するといった職業としての福祉監督の側面をも持っており、この側面が強く求められたらば、かれらの活動は「もはや博愛ではなく、有益な仕事」とならざるをえまい。ある福祉監督自身（女性）のこぼれを通じてそうした側面を語らせるならば、福祉監督とは「被傭者の健康や福祉に留意し、もって雇主にとりできうる限りよい成果をえさせること」⁸⁶⁾につきてしまうのである。

こうした、いうならば福祉監督の体内に宿る二つの魂は時の経過とともに両者の比重を変えていく。すなわち博愛としての福祉活動から職業としての福祉活動へと比重が推移していくのであるが、その決定的な転機が、1920年代末から30年代初期へかけて訪れた。筆者は、この転機を象徴する事件が1929年における「福祉職員協会」 Welfare Workers' Association の「労務管理協会」 Institute of Labour Management (1913年設立) への吸収であろうと考えている。

この吸収は、同じく1920年代に始まる産業福祉概念それ自体の変化が、因となり果となって促された。すなわち、その時分まで産業福祉概念に含まれていた被傭者の教育、健康・安全、サーヴィス、等々の機能が、将来——正確には第二次大戦中より——労務管理機能として一括される概念の中へ含まれてしまったのである。この変化にともなって、それまで福祉監督の活動に含まれていた博愛的側面が後退ないし欠落し、それに替わって会社の官僚制組織に組み込まれた職能（職業）としての側面が前面に押しだされてくること

79) Webb, *op. cit.*, pp. 149-51. 「福祉はいまや産業の完全な成功のために欠かせぬものと見なされている。」 *The Textile Mercury*, 11 Sept., 1920, p. 256; *Ibid.*, 1 May, 1920, pp. 488-9.

80) Niven, *op. cit.*, p. 51.

81) Kelly, *op. cit.*, p. 21.

82) *Welfare Work*, vol. III, no. 89, May, 1927, Editorial.

83) *Cotton Factory Times*, vol. XXXVIII, 10 Nov., 1922, p. 1.

84) たとえば、工場内福祉をめぐる製造業者たちのシンポジウムを報じた記事を参照せよ。 *Ibid.*, 15 Aug., 1924, p. 2. Cf. *H. M. M.*, vol. V, pt. III, p. 176.

85) Meakin, *op. cit.*, pp. 49-50.

86) J. Melling, *Employers, industrial welfare, and the struggle for work place control in British industry, 1880-1920*, in: Gospel and Littler (ed.), *op. cit.*, p. 69.

となった⁸⁷⁾。既述の福祉職員協会の労務管理協会への吸収は、このような流れを反映したものと見えるであろう。

ところで福祉監督は、これまで会社の中にあつて傍流的立場に置かれ、管理職への昇進の道も閉ざされていたが、にもかかわらず博愛的活動に携わる専門職としての誇りによって支えられてきた⁸⁸⁾。しかるにいまや、専門職集団としての他の追随を許さぬ「参入障壁」が取り払われて労務管理職一般の中へ包摂されてしまい、会社組織内における不安定な傍流的立場のみが残されることとなった。

そこでかれらは、官僚組織における「労務専門職」*personnel specialist*として、換言すれば大規模経営の一翼を担う部分経営者として認知を受けるために、階層内での昇進を目指して挑戦していくこととなった⁸⁹⁾。それにともない、かれらの「活動」から「博愛」的側面がいよいよ希薄化し、その役割も工場内福祉をめぐる監督から被傭者服務規定の起草ならびに順法の点検をおこなう人事専門職へと推移していったのである⁹⁰⁾。

興味深いことには、福祉監督がこうした変身を遂げていく過程は、同時にまた経営思想におけるイギリスの個性が希薄化し、科学的経営管理法へと接近していく過程でもあつ

た。すなわち1930年頃から、イギリスの経営思想家ならびに経営者の間で、20年代初期にはいまだ看取された「所有に勝るモラルの優位」*moral superiority over ownership*という主張がますます希薄となり、「効率を求める技術的要求にたいし一層ひた向きに、かつ単細胞的に専念する傾向」があらわとなつていったのである。

こうした変化は、先ず労働組合主義との関連で表面化した。1920年代における大多数の経営思想家は労働組合主義と完全に協力的な姿勢を保ちつづけ、とりわけ26年のゼネ・ストへいたるまでの戦闘的労組運動の高揚期には、労働組合を労働者の利益を代表する正当な機関と見なした。しかるにその後、労働組合は次第にストライキ戦術を引っ込め、コール (G. D. H. Cole) の表現を借りるならば、「労働組合運動は資本主義への挑戦ではなく、それとの妥協に努め、運動の最悪の敵は雇主ではなく、労働組合をより戦闘的な政策へ呼び戻そうとする労働組合主義者だと見なす」⁹¹⁾ ようになつたのである。

このような労働組合の戦術転換にともなつて、両者の距離は次第に広がっていった⁹²⁾。労働組合は、戦闘的労働運動から官僚制的労組組織それ自体の維持・運営へと活動の焦点を移し、他方、経営者陣営は労働組合との協力を捨て、人間関係論的手法による巧妙な管理強化を通じて生産性向上を計ろうとした。30年代には、この手法による経営者支配が浸

87) Crichton, *op. cit.*, pp. 22-3, 38. 「〔第二次〕大戦初期、福祉は工場検査官の職務へ加えられることとなった。そして1940年には、工場食堂が250名以上を擁する施設の義務となった」。H. Whitehead, *The changing environment of management*, in: *British Management Review*, vol. 6, pt. 2, 1947, p. 17.

88) 「人事管理の史的発展を語る場合、初期の産業福祉職員にとり管理者への昇進が困難であつたことに言及するのが常であつた」。Crichton, *op. cit.*, p. 313. しかしながら福祉監督を勤めた女性はいずれも高学歴で、①大学院、「社会研究科」*Social Studies*において女性のための産業福祉コース(1904年開講)を習得したもの、および②十分な教育を受けた中産階級上層出身の女性たちであつた。*Ibid.*, p. 23. 因みにかれらは、経営学ないし産業福祉を専攻したわけではない。イギリスにおける産業教育は、学部レヴェル(マンチェスター技術専門学校)では1946年、また経営大学院は60年前後に始まる。Urwick, *A British graduate school or business*, in: *British Management Review*, vol. 9, pt. 2, 1950, pp. 20-1; Crichton, *op. cit.*, p. 331.

89) 「階層制内部での昇進は重要である。なぜならこれは、その人にたいし、数多くの活動面で対等の地位にある仲間たちに加わる資格を保証し……それらの活動を通じ、その人は専門家としての役割のみならず、組織全体の部分の経営者として仲間に受け入れられるからである。」Crichton, *op. cit.*, p. 317.

90) *Ibid.*, p. 23. 1930年代半ばには、数年前まで産業福祉運動に加わつていたある人が、適切な方法による監督を通じ、労働者からいかにして最も有利な成果を引き出すかについて書いている。Child, *op. cit.*, p. 98.

91) G. D. H. Cole, *British Trade Unionism To-day*, 1939, p. 77.

92) Child, *op. cit.*, p. 81.

透し、反面、経営者の産業福祉への関心は薄れていく。

こうした「民主的原理の後退」傾向に呼応して、20年代半ばまで労働者の「経営参加」management-sharingをしきりに推奨してきたカッソン、キャドベリイ、ラウントリイ、等々の経営者⁹³⁾も、20年代末には操業効率を高めるために、経営の意志決定権は管理者の手中に留保しなければならぬとの主張が変わっていった。この主張と軌を一にする保守化傾向が、被傭者の昇進機会をめぐっても看取された。すなわち、1930年代半ばまで奨励されてきた被傭者の経営者層への抜擢・昇進⁹⁴⁾にたいして、なにかと制約ないし条件が加えられるようになり、大部分の労働者にとってそのような抜擢・昇進の機会は絶望的となってしまったのである⁹⁵⁾。

おわりに

アメリカ型の科学的労務管理法を退け、産業福祉をそれに代わる「労務管理」の手法として選択したイギリスの大規模経営者も、1930年代の長期不況に直面し、部分的な軌道修正を余儀なくされた。経営効率増進のためにする、科学的管理法への傾斜がそれである⁹⁶⁾。その時分に、大規模経営者たちが人間関係論的手段に注目しはじめたのも、労働者をして「より低いコストでより多く生産させる」ためであった。

こうした動向に押し流され、産業福祉は第二次大戦へいたるまで少なくとも表面的には、大規模経営にとり影の薄い存在となっていた。30年代の不況期に各企業が、自らの

「経営不振」ならびに福祉活動に要する出費を理由に、産業福祉反対を表面化しはじめ、産業福祉を著しく後退させてしまったからである⁹⁷⁾。こうした状況を前にして、福祉活動に携わる一医師は、「ブラックバーンならびに同地区経営者相互協会」Blackburn & District Managers' Mutual Association の会合において、「きわめて仕事熱心な〔繊維産業〕の実業家の一部の人々が、この種〔福祉活動〕の問題にかんしきわめて狭い見解しか持っていないのは不幸なことだ。かれらは、自らの製品や銀行通帳以外は目に入らないのである」とまで言い切っている⁹⁸⁾。

不況期に端を発した産業福祉の後退は、第二次大戦の勃発へいたるまで持続した。これを食い止め、福祉の復活を促したのは、1940年におけるベヴァン (Ernest Bevin)の「労働・国民兵役相」Minister of Labour and National Service 就任と時を同じくして提出された『国民歳出特別委員会17回報告書』ならびに『首席工場検査官報告書』が雇主たちを促して第一次大戦当時の教訓を甦らせた結果であった⁹⁹⁾。

95) たとえば抜擢・昇進のための条件として、労働者階級出身者から、およそ期待しえないような項目——「すぐれた人物評価能力」 a good judge of men, 「押し出しのよさ」 good appearance and physique, 「十分に幅の広い一般教育」 a good wide general education, 「広い見通しと経験」 a broad outlook and experience, 等々——が要求されるようになった。そしてこの種の抜擢・昇進にさいしては「近い将来技術を学んだ役員、それも上級学校で学んだ役員と激しく争うこととなるだろう」とまで示唆している。F. H. Bullock, What manager expects from foremen and supervisors, in: *Industry Illustrated*, March, 1934, pp. 52, 55. 「一部の経営思想家は、大多数の筋肉労働者にたいする昇進の機会がなくなったことに失望した」。Child, *op. cit.*, p. 100.

96) Urwick, *Management of Tomorrow*, 1933, p. XV.

97) Jones, *op. cit.*, pp. 68-9.

98) Dr. J. Robertson, Welfare work in the cotton trade, in: *Journal of Blackburn and District Managers' Mutual Association*, vol. XVI, 1936-37, p. 111. この論文はファーニイ氏 (Professor D. A. Farnie) のご好意により利用できた。付記して謝意を表したい。

99) McGivering, Matthews and Scott, *op. cit.*, p. 152; Child, *op. cit.*, p. 111.

93) Casson, *op. cit.*, pp. 155-63.

94) たとえばフレミングは、1936年に労働者から管理職への昇進をめぐりこう述べている。「若者が、たとえどのような教育水準で会社に入ろうとも、かれの創意と能力次第で最高の地位へ昇進できるのだ」。「指導者への昇進は、過去においては大体において偶然によった。指導的地位に就いた人々の性格は、本質的にすぐれた人柄だが、教育、訓練、ならびに経験がそれを研くために必要だ」。A. P. M. Fleming, Recruitment for industry, in: *British Management Review*, vol. 1, pt. 2, 1936, pp. 179, 182.

先ず目を引くのは、労働省内に工場福祉部が設けられ、軍需工場におけるさまざまな「人間的諸問題」human problems にたいし十分な注意が払われるようになったことである。首席工場検査官には、医療・福祉監督に必要ないっさいの手筈を整える権限が付与され、かつ250名以上の人々を雇用する工場は工場食堂を持つことが義務づけられた。また1943年までに、常勤35名、非常勤70名の医務官がそれぞれ180名と750名へと増員された¹⁰⁰⁾。

ところでアメリカの科学的労務管理法と対比した場合、イギリスに固有な「労務管理法」とは、労働者の行動を「理論的」logical ならぬ「情緒的」emotional なものと理解し、「管理部門」の活動が「非人格化され、形式的となり、かつ『技術的』」となるのを極力回避し、もって協力的な労使関係を築き上げていくことであった。これこそ、「管理不在」の「労務管理」といわれる所以であった¹⁰¹⁾。

いまや、戦時下の産業にたいする政府の顕著な影響によって、数多ある工場がその時分まで無視してきた右の「労務管理法」へ復帰させられたのである。しかも、第一次大戦当時とは異なって、第二次大戦後は、このような戦時中の「労務管理法」を戦後次第に後退させることなく、生かすにつづけた。戦時中の規制が弛むにつれ「ベヴァンを喜ばせるために」設置した労働・福祉部門を整理してしまう企業も中には認められたが、20年代の場合のように全面撤去となることはなかったのである¹⁰²⁾。したがって「伝来の手法」legitimationから「技術的手法」technique¹⁰³⁾ へといった戦間期におけるイギリス「労務管理」の流れも、いわば不況期における一時的現象であって、「反産業的」経営環境に根ざすイギリス流「労務管理」は、容易にアメリカ流の科学的労務管理へと転換しえなかったのである。

100) McGivering, Matthews and Scott, *op. cit.*, p. 152.

101) 小野塚知二「『管理の不在』と労使関係」(大河内・武田編『企業者活動と企業システム』東大出版会, 1993年, 所収), 214-16ページ参照。

102) 第一次大戦後の場合と異なり、第二次大戦中に展開を見た産業福祉が、戦後、後退しなかったについては、先ずは①アトリー労働党内閣の成立に、次いで②保守党の世代交代による保守党自体の戦前型保守色からの脱皮、に負うところが大きい。この点にかんしては、マンチェスターでのロバートソン氏 (Mr. Alex Robertson) との議論のさいの示唆に負っている。付記して謝意を表したい。

103) Child, *op. cit.*, p. 102.