（翻　訳）

ジョン・チャイルド著「クエーカー雇用主と労使関係」

幸田　浩文　訳

はしがき

本資料は、わが国経営学界においてイギリス経営管理思想研究者ならびに状況適合理論（contingency theory）の批判者として知られるジョン・チャイルド（Child, John）教授[1]（当時、ケンブリッジ大学在学中）が1964年にソシオロジカル・レビュー誌（*Sociological Review*）に掲載した「クエーカー雇用主と労使関係」（'Employers and Industrial Relations'）を訳出したものである[2]。

組織行動の比較分析研究として有名なアストン研究（the Aston Studies）の流れを汲むジョン・チャイルドは、1969年の著書『イギリス経営管理思想』（邦訳名『経営管理思想』）[3]の中で、イギリス経営管理思想の発展過程を、①第一次世界大戦までの「揺籃期」、②戦間期を含む1920年代初頭までの「台頭期」、③両大戦間期の「整理統合期」、そして④第二次世界大戦期とそれ以降の「緊迫の時代」の４つに時代を区分し整理している。とくに①の「揺籃期」では、1840年代にみられるようになった温情主義（paternalism）に基づき従業員福祉活動を展開する企業家たちが、イギリス経営管理思想に与えた影響の重要性が強調されている[3]。かれらは、神から企業を信託されたとするクエーカー教徒（Quaker）[4]の雇用主（employer）たちであり、当時の労使関係や労務管理から生じる産業問題を解決するためにさまざまな新しい方策を案出し、その実践を試みた。クエーカー雇用主は、自らの管理活動ならびに報告や著作物などを通じて、初期のイギリスのマネジメント運動や管理思想に多大な影響を及ぼしたのである。

われわれがここにチャイルドの本論文を訳出する意義は、彼自身が述べているように、本論文では、クエーカー雇用主が宗教上の立場と実業家としての立場の違いから生じる矛盾を抱えながら、経営を実践する際の、とくに労使関係と労務管理問題に取り組む際の態度が手際よく整理されていると考えるからである[5]。また、われわれが興味を抱くイギリス経営学の史的展開において、「不毛期」[6]とされる20世紀初頭でのクエーカー雇用主ならびにその団体が、イギリス管理思想に及ぼした影響の一端を明らかにしてくれる有益な文献資料と考えるからである。

〈注〉

1）チャイルド教授の略歴は、次の通りである。

「アストン・グループの第三世代の一員であるチャイルド（1940-）は、ケンブリッジ大学を卒業（1965）後ロールスロイス社に入社（1965-1966）、その後1967年にケンブリッジ大学で博士号を取得して、アストン大学、ロンドン大学経営大学院、ブリュッセルのヨーロッパ高等経営研究所を経て、1973年よりアストン大学組織行動論教授を勤めている。」岸田民樹「イギリスにおける経営思想の展開」（第5章）『現代の経営思想』（矢島基臣他）春秋社、1987年、192頁。

なお、本資料の訳出に際して、イギリス・アストン大学のチャイルド教授にその許可を求めた。

2）Child, J., "Quaker Employers and Industrial Relations," *Sociological Review*, Vol.12, No.3, 1964, pp.293-315.

3）Child, J., *British Management Thought*, George Allen & Unuwin Ltd., 1969.『経営管理思想』（斎藤毅憲・高澤十四久・岡田和秀訳）文眞堂、1982年。

4）クエーカー教徒とは、1650年にジョージ・フォックス（Fox, George）が創設したキリスト教の一派であるフレンド会（the Society of Friends）の会員である。他の宗派の人びとがクエーカーと呼ぶのであって、彼らは自らをフレンドと称している。宗教儀式を否定し絶対平和主義を唱えている。具体的には、他人を犠牲にしての搾取と利益を嫌い、人のためにあらゆる奉仕をし、平等主義と民主主義を守り、人びとの間の争いを憎むものである。

なお、英国のクエーカー教徒の経済活動については、次の文献が詳しい。山本通「20世紀前半英国のクエイカー実業家たちの経営理念」『商経論叢』第28巻、第1号、神奈川大学経済学会、1992年、45-75頁。；「英国クエイカー派の職業倫理と経済生活」『商経論叢』第30巻、第2号、神奈川大学経済学会、1994年、73-85頁。

5）Child, *op. cit.*, 1964, p.293.

6）イギリスの経営管理研究において、20世紀初頭は、文献史上の「不毛期」あるいは「不毛の時代」と呼ばれている。その背景・理由については、以下の拙稿に詳しい。幸田浩文「イギリス経営管理研究の不毛期にみる社会経済環境－1830年代から第一次世界大戦までー」『経営研究所論集』東洋大学経営研究所、第20号、1997年、17-39頁。

クエーカー雇用主と労使関係*

ジョン・チャイルド（John Child）

*本稿に対して批評と検討を加えて下さった、ケンブリッジ大学キングズ・カレッジ（King's College, Cambridge）のジョン・H・ゴールドソープ（John H. Goldthorpe）氏には、たいへん感謝している。

本稿では、今世紀におけるクエーカー雇用主（Quaker employers）の労使関係と労務管理に対する姿勢を検証することにしたい[1]。また長きにわたり、多少ともクエーカー雇用主が経験してきた、宗教的教義と職業的立場との違いについて考察することにしたい。彼らは、信教と実践を両立させようとして、さまざまな産業問題を解決するための新しい方策を成文化した（これについては後述する）。またそうすることで、イギリスの管理思想全体の発展に多大な影響を及ぼした。

こうしたことは、たぶんにクエーカー雇用主の意見がいまより広く記録され、かつ当時それほど成熟していなかったとはいえ、クエーカー雇用主のイギリス管理思想への影響が最も著しかった第二次大戦以前の時代を分析することで明らかとなろう。また、1945年以後のクエーカー雇用主の態度に関する別の結論も検証することにしたい。

最後に、本稿では長年にわたってクエーカー雇用主が公表してきたさまざまな意見を取り上げることにする[2]。こうした意見は、例によって一般論として述べられており、場合によっては雇用主全体というよりも特定の雇用主の見解を反映したものであった[3]。

本稿は、このように短く説明的な論稿であり、再考を免れないという限界はあるが、（本テーマに関してのー訳者）最初の試みであると考える。

フレンド会（the Society of Friends）：その概要と産業問題

クエーカー雇用主が産業管理（industrial management）についての新しい考え方を論議し、成文化する上で、他のフレンド会信者たちの産業ならびに社会問題に対する見解は、かなりの影響力をもっていた。クエーカー教徒の社会問題や社会関係についての最大の関心は、「キリストの光」（Light of Christ）が、すなわちジョージ・フォックス（George Fox）の言葉を借りれば、「すべての人びとの内なる神の光」が、個人はもとよりすべての人びとに与えられるだろうかということにある。したがって、各人は個人として個別の権利（interest）をもつとともに、互いに同等の権利をもっている。クエーカー教徒として宗教生活をおくるすべての男女には、つねに平等な地位が与えられており、クエーカー教徒の礼拝会では、その場に居合わせたすべての人びとからの寄付金の額

も平等に割り当てられている。こうした（クエーカー教徒の）個人への配慮は、平和主義、奴隷制反対闘争、刑法改正・一般教育・産業福祉の唱導といったフレンド会の歴史に残る関心事に直接反映されている。こうしたあらゆる運動において、クエーカー教徒の名声は群を抜いていた。彼らの関心は、すべての人びとに、自らの心中にある「光」を最大限に表現できる機会が与えられるべきであるという信念に基づいていた[4]。

クエーカー教徒の社会的良心（social conscience）には、次のようなー必ずしもそれぞれを容易に区別できるとはかぎらないがー4つの面がある。それらは、こんにちでも興味を引くものであり、個人の人格と密接に関連している。(i)他人を犠牲にしての搾取と利益の嫌悪、(ii)勤勉の価値、浪費の厳禁、慎み深い資産の構成、そして他人への奉仕のためのあらゆる自制を重視する、「才能をもつ者たちの責務（stewardship of talents）」という伝統的なピューリタンの考え方、(iii)平等主義（egalitarianism）と民主主義的関係の伝統、そして(iv)他人との争いごとの憎悪。クエーカー教徒は、人びとがこのような世俗的な（secular）倫理観に基づいて生活したならば、道徳によって世の中の人間や社会の紛争を一掃できる社会がやってくるかもしれないと考えていた[5]。

崇高な目標が社会構造内で対抗する諸力に最終的には打ち勝つことができるかもしれないと信じる、このような「空想主義的な（utopian）」[6]性向には、留意しなければならない。こうした傾向は、クエーカー雇用主が労使関係について言及する際よくみられることであり、クエーカー教徒の改革運動を推進する力であった。

結局のところ、クエーカー教徒は、近代産業界に彼らの倫理的基準を適用することはできなかった。彼らの最大の関心事が、工場内での社会関係の質であり、職場の労働条件であり、こうした労苦に対する報酬の分配であったことは驚くまでもない。

クエーカー教徒の世俗的な倫理である「搾取の嫌悪」という第1の教訓（precept）は、彼らに事業で利益を上げることが道徳的に不適当なことであると思わせた。それは、とくにキリスト教の他の数多くの教えにも共通した懸念であった。クエーカー教徒の利益動機への疑念は、1914年直前の社会問題委員会（the Committee on Social Questions）や最近の「『産業界のフレンド会員』のための会議」（Conferences for 'Friends in Industry'）で報告者が注意を促したように、今世紀を通してみることができる[7]。

さらにクエーカー教徒は、第2の教訓とコミュニティの一部門である事業が利益を上げるための原則との違いを比較し、産業が、全体として社会に奉仕する機能をもたなければならないことを明らかにした[8]。事実、他人への奉仕のために個人資産を能率的に用いるといった、このような格言（maxim）は、いまだに産業界についてのクエーカー教徒の基本原則であったし、クエーカー雇用主自身の意見の中に見えかくれした。その教訓は、1918年の年次総会で最初に承認された、有名な

「真の社会的秩序の創設（Foundations of a True Social Order）」のなかに手短にまとめられている。

「相互奉仕が、生活を営む上での原則でなければならない。私利私益を捨てた奉仕こそが、あらゆる仕事の動機でなければならない[9]。」

職場での民主主義の原則は、レストリック（Raistrick）が17～18世紀のクエーカー産業に関する研究の中で述べたように、クエーカー教徒によって長い間遵守されてきたものである[10]。しかし実際には、労使関係分野がとりわけ混乱した第一次世界大戦直後、多くのクエーカー教徒は、労働力への広範な命令系統や権威を必要とする大規模工場の開発によって悩まされた。1920年代初期のクエーカー教徒による「社会秩序」に関するいくつかの会議で、産業民主主義原則の実践が要求されている[11]。また同じような要求は、より近いところでは1945年の年次総会で承認された「社会的言明（Social Testimony）」の中にさえみることができる[12]。こうした要求は、第一次世界大戦（1914～18年）直後にもっとも多く、権威主義的に利益を追求する資本主義的企業家のより古い体制が、利益だけでなく労働者や顧客の利害を専門的に処理する新しい管理者による「リーダーシップ」制度に取って代わられるべきであるという見解と結びついていた[13]。

産業内のいかなる争いごとも嫌うというクエーカー教徒の4番目の教訓は、意思決定と専門知識の問題に関して、専門的経営と民主主義的労使関係を実践する上での両者の矛盾を覆い隠してしまうものであった[14]。クエーカー教徒は、産業内での「共通意志（common will）」という見解を重視していた。それは、仲間たちに対する各人の「心的」態度であるとともに、最終的には経営者と労働者が協力するという信念である[15]。繰り返しになるが、こうした見解は、クエーカー教徒の思想に十分根差したものである。すなわち、すべての人びとの善性（goodness）を十分に表出させることができれば、一人ひとりの「光」によって、兄弟愛（brotherhood）や平和に人びとを結束させられるかもしれない[16]。労働者から協力的な反応を得るための手段は、苛酷な権威主義よりもむしろ個人の思いやりを基礎においたマネジメントであった。

「公正（righteousness）、慈愛（loving-kindness）、そして信頼（trust）といった精神力（spiritual force）は、すばらしい力をもっている。というのは、それはすべての人びとへの訴求力をもっており、それを労使関係に用いると偉大なことが成し遂げられるからである[17]。」

要するに、クエーカー教徒の目的（aim）は、互いが善意をもち、争いのない状態が適切でふつうである産業組織（industrial system）をつくることであった。彼らは、自己表現ができる限り許され、諸関係が個人の正しい「精神」によって活発化され、そして企業目的（purpose）が社会全体への奉仕目的（goal）に向けられている経営事業体（business enterprise）で、この目的が達成できると考えていた。こうした見解は、産業を権力システム（system of power）とみなしたり、また極端

に、産業を社会のたった一部門の利益のために労働力を統治するものとみなすこととは著しく異なっている。クエーカー教徒の理想にしたがえば、工場内の権威の違いや地位の不平等さは、地位が似通った職能の違いに置き換わるようにならなければならない。社会階級は、産業企業内の人々の相互関係を限定する際に少しも役に立ちそうには思えない。実際、クエーカー教徒の考えでは、社会階級とは、企業独自の役割や利害関係から作り出された構造ではなく、個人の属性（personal attributes）の質の良否によって、産業内での社会関係においてその位置づけがなされるものである。こうした個人活動の質の良否は、一定の倫理への固執や究極的には心中の「光」の力から自律的に生じる影響に左右されると考えられる。一部の有力なクエーカー教徒が労働党に与したが、たいていのクエーカー教徒が支持する、このような自由で個人主義的な労使関係についての見方は、強権的な集団行動や権力や社会階級を改革しようとする社会主義者の方針と比較してもまず違うものである。多くのクエーカー雇用主〔とくにシーボン・ロウントリー（Seebohm Rowntree)〕が社会主義を疑問視していたために、物質的・職業的な利害だけで彼らが産業問題に取り組んでいるとみられるといけないので、この点は力説しておきたい。

クエーカー雇用主の態度への影響

1945年以前のクエーカー雇用主の労働問題に対する姿勢に影響を与えたのはおもに次の2点であったと思われる。第1は、クエーカー教徒が教訓と事業目的という2つの義務に従おうとする際に生じる矛盾であった。第2は、産業改革を組織的に求めるクエーカー教徒の圧力と、雇用主に企業家としての明確な任務を自覚させるような諸々の要因によって、こうした義務を変化させようとする力であった。このおもに2つの影響について、順次検討することにしよう。

私企業や利益追求志向の雇用主に対するクエーカー教徒の疑惑や、せいぜい反感については、すでに述べた通りである。実際、クエーカー教徒の理想と「企業家の関心」と呼ばれるものとに唯一一致する点があるとすれば、互いに産業内のコンフリクトを嫌うことに加えて、何らその根本原因を認めたがらないことであろう。またピューリタンが浪費と怠惰を強く嫌うことと、雇用主が能率や労働成果に興味を抱くことの類似点は、マックス・ウェーバー（Max Weber）が示した類例の中にみられる[19]。

対照的に、クエーカー教徒の世俗的な倫理と企業家的な関心との間には、少なくともクエーカー教徒の実業家にとっては、「クエーカー雇用主という呼称」だけで名辞矛盾しているとみなされるほどの大きな隔たりがある[20]。例えば、クエーカー派の教義では、もともと個人の人格の陶冶を目的とすることが求められるが、一方、雇用主は、当然のこととして従業員を生産目的の手段として用いなければならない。クエーカー派の教義では、個人的な利益や利得といった動機を自らの行動基

準にしないよう信者に厳命している。一方、雇用主は、利益が自らに直接生じようと株主に生じようと、主要目標の1つに利益の極大化を挙げなければならない。さらに、雇用主は、自らの利益への関心を犠牲にした場合に限って、個人的な報酬や奉仕についてのクエーカー教徒の教義を従業員に適用することができる[21]。結局のところ、たぶん企業内の権力問題がもっとも重要なことであろう。クエーカー教徒の世俗的な倫理では、民主主義的な関係と、強制・権威主義の拒否を最重視している。しかしながら、こんにち一定数以上の従業員を雇用するすべての工場で、階層的な権威関係制度を否定するといった問題は、いまだに解決されていない。

クエーカー雇用主が、フレンド会からの圧力と彼らの事業欲との明らかな矛盾にもっとも悩まされたのは、1918～22年の「復興期 (Reconstruction years)」のことであった。ちなみに、その後の戦間期にはそうした悩みはかなり解消されていった。こうした状況の中で、クエーカー教徒による非難の圧力がより重要な影響要因であったように思える。クエーカー雇用主を悩ましたこうしたジレンマの高まりと静まりは、労使関係に対する彼らの態度を形成していく上でたいへん重要である。

クエーカー教徒が、産業改革を強く要求してきた背景には、とくに国家の緊迫した産業・社会問題が関係していた。19世紀末には、クエーカー雇用主への世俗的な倫理の影響を促進する（そしてクエーカー雇用主の産業福祉の開拓に著しく効果がある）要因（以下で述べる）がいくつかあったが、フレンド会がクエーカー雇用主に制度面での急激な改革を求めて、何らかの組織的圧力を加えたという証拠はほとんどなかった。これに対して、およそ1906年から1922年にかけて、繰り返されることは決してなかったが、クエーカー雇用主、とくに「戦争と社会秩序委員会（the War and Social Order Committee)」への集中的な批判の高まりが目撃された。いままでにない産業ならびに社会不安に呼応し、また背景にして、労働者階級が物質的だけでなくより道徳的な社会秩序を大々的に要求する時代に突入した[22]。こうした時代にあって、クエーカー雇用主は、自らの工場での労働争議がないにもかかわらず、他のクエーカー教徒からの非難にさらされた。クエーカー教徒の関心は（多くの社会評論家の関心と同様に）、工場内での権限と所有権という基本問題に絞られていた。こうしたクエーカー雇用主への非難も、1920年代初頭を境に不意に止んでしまい、それ以後の戦間期では、失業問題がおもな社会問題として再び広く論議されるようになった[23]。

さらに19世紀初頭には、クエーカー教徒の世俗的な倫理と大半のイギリスの雇用主に広まっていた見解との間に、もっとも鮮明な形での食い違いがみられるようになった。実際、労使関係についてのクエーカー教徒の考え方は、より古くからある自由放任主義（レセ・フェール）のそれとは基本的にほとんど正反対のものであった[24]。クエーカー教徒は、その当時、資本主義の「悪魔」とそれに追従する企業家の態度を改革する必要に迫られていた。その後、イギリスの経営者の代弁者たちは「人的要素」に注意を向けたが、それはクエーカー雇用主自身がすでに広く受け入れていたもの

であった。戦間期に入ると、マネジメント研究者は、しだいに労働者とその作業環境に有利な意見を積極的に受容するようになっていった。そのことが、利潤動機といったような私企業のもつ別の「疑わしい」面に何らかの正当性を与えることになり、クエーカー教徒の実業家への非難が和らげられるようになっていった。さらに戦間期の終わり頃になると、合理化や科学的管理運動に結びつく産業能率の必要性がしだいに高まり、クエーカー雇用主の宗教的な「理想主義」を拡大しようとする姿勢は、徐々に押さえられていった。こうした能率への関心はしだいに高まり、1918年にその頂点をむかえるが、それと同時に多くの雇用主は商売の面で厳しい対応を迫られた。マネジメント運動を通じて、産業内での最適技術（optimum techniques）の必要性が、しだいに強調されるようになっていった。というのは、失業といった社会的悪魔を救済するのに、最適技術が福祉政策や「宗教心からの感傷主義」よりもむしろ一番確実な手段と判断されはじめたからである[25]。

結局、戦間期には、産業の官僚主義化により自らの職業役割が変化するにつれて、クエーカー雇用主は、しだいに企業家としての真の管理役割を強く自覚するようになった[26]。まず第1に、企業を完全に所有・支配していた同族のクエーカー企業の数が比較的少なくなった。4つのクエーカー雇用主会議の出席者数の比較は、こうした傾向を示す1つの指標である。これに対して、1938年のレッキット（Reckitt）社と非クエーカー教徒のコールマン（Coleman）社との合併や、（クエーカー教徒による）同族の支配から離れたロウントリー（Rowntree）社の例は別の指標である[27]。こうした実質的な産業資産の所有と支配によって、別のクエーカー教徒にいわせれば、クエーカー雇用主は、倫理的に重大な責任を負うことになったのである。さらに、戦間期の傾向として、当初より同族のクエーカー教徒の独占的管理下で規模を拡大してきた企業でも、ときにはクエーカー教徒でない管理者を追加募集するとか、これまでほとんどクエーカー教徒を雇ったことがない各種企業でも、しだいにクエーカー教徒が管理職に就きはじめるようになった[28]。例えば、（ある人の推測だが）クエーカー教徒は、管理者や管理者集団と一緒に働くようになるにつれて、自らの仕事に対する倫理的な関心は低くなり、能率的な生産技術への関心が高まっていった。言い換えれば、同族で資本を所有し支配する古い体質のクエーカー企業では、一般大衆や他のクエーカー教徒と接触し、両者の考えを取り入れることによって、クエーカー教徒の世俗的な倫理と産業思想との相互作用をいっそう強めていったのではないかと考えられる。

要するに、本節で検討を加えたいくつかの要因は、事業目的に自らの教訓を徐々に「調和」させていこうとする、1920年代初期以降のクエーカー雇用主の態度の変化過程を説明するのに多少とも役に立とう。全体として、こうした調和は、企業家の関心（とくに民主主義的な関係についての関心）とは裏腹に、それほど差がない別の教訓とのバランスを配慮するあまり、クエーカー教徒のほとんどの教訓の価値を下げることになってしまった。人間の個人主義的な性質とコンフリクトの

「間違った性質」についてのクエーカー教徒の基本仮説は、こうした転換期において少しは役に立つたったかもしれない。いま全般的に結論としていえることは、1930年代末までに、イギリスの管理思想全体にかなりの影響を与えた技術的正当性と倫理的正当性の両者に折り合いをつけた企業家哲学は、捨て去られる運命にあったということである。

クエーカー雇用主の態度

およそ1910年以前のクエーカー教徒の労使関係に取り組む姿勢は、それ以降と比較してほとんど知られていない。最初の「クエーカー雇用主会議」は、1918年に開催されたにすぎない。今世紀初頭のクエーカー雇用主についての人びとの印象は、労働者への雇用主の厳しい道徳的義務と、さまざまな福祉給付の共同開発を連想させる（自由放任主義とは対照的に）慈悲深い温情主義的な支配である。さらに、クエーカー雇用主は、おおむね産業能率を社会的義務として重視していたが、当時ほとんど接触がなかった労働組合主義勢力には、いくぶん困惑気味なところがあった[29]。

しかし、第一次世界大戦の勃発やクエーカー教徒からの非難が強まるにつれて、クエーカー雇用主は、クエーカー教徒の本質的に従業員を軽視する見方が、当時の基本的な労働者の権利や雇用主の特権と考えられていたものに、かなり制限を加えていたことに気づくようになった。1918年の雇用主会議では、「人（person）としての権利をはっきりと認めるよう雇用主や管理者」に求める、労働者の「地位」に関する討議が多くみられた[30]。審議の結果、雇用主は、「宗教上認めざるをえない正義」としてこの要求を受け入れた[31]。労働者に関わるあるゆる事項は、彼らとの協議によって決定されるべきであるとクエーカー雇用主が譲歩したことは、同時に、職務遂行条件を労働者に命じることができるという資本家の権利の放棄を意味した[32]。ここまでクエーカー雇用主は、せいぜいホイットレー主義（Whitleyism）の原則を支持する程度であったが、別のクエーカー教徒からの自らの財産や権益に対する疑惑には、次に述べるような産業民主主義の遵守という態度で応じていた。

> 「工場協議会を経験して、従業員は事業経営への参加に慣れるかもしれないし、慣れなければならない。また、最終的に彼らは、販売・財務管理に参画できるかもしれないし、参画できなければならないことは、しごく当然のことである[33]。」

こうしたことは、クエーカー雇用主が、クエーカー教徒の批判にさらされている時期に、すすんで急激な制度の変化を考えていることを示す特別な事例ではなかった。クエーカー雇用主は、工業所有権（industrial property rights）を廃止すべきという一部クエーカー教徒の見解を決して認めず[34]、また自らの産業での権威ある地位が、不必要な職能ではないと主張する一方で[35]、今ごろになって、共同経営の原則を受け入れようとしていた。例えば、1926年の未公開のメモの中で[36]、ジョセフ・ロウントリー（Joseph Rowntree）は、「権利事項」として労働者に産業に関わる意思決定の共有を

「勇気をもって」要求するよう力説している。彼の息子のシーボンは、1922年の著作の中で[37]、彼の後年の見解と比較すると興味深いが、「福祉問題だけでなく、真に重要な事項の決定に際しては、労働者に意見が求められ、意思決定の共有がなされることが重要である」と述べている。

戦間期の間に、クエーカー雇用主は、当初の譲歩的な見解を退けるようになった。彼らの見解は、次のような２つの段階を経て後退していった。ひどく長びく失業の攻撃によって、フレンド会内外で産業民主主義をもっとも執拗に唱えていた者たちでさえ、当面の課題に目を向けるようになった。10年間に及ぶ失業と不況は、重大な産業問題を残した。クエーカー雇用主は、すぐに自らの初期の言質にこだわることの空しさに気づいた。同じ宗派のクエーカー教徒からの非難も次第に緩やかになっていった。そして例えば、1928年のクエーカー雇用主会議では、「労働者は産業……の経営にある程度発言権をもつべきである」と（経営参加を）いまだに支持しながらも、「大企業では労働者にいかなる能率的な管理手段も与えられない」現実に自ら直面するエドワード・キャドベリー（Edward Cadbury）をみることができる[38]。1928年の会議では、クエーカー雇用主は、倫理的に望ましいものとして、労働者の代表権と決議権の原則をなお討議していたが、1930年代には、その原則自体が時として疑問視される第２段階に入っていた。

上述したような労働者との統制手段の共有という考え方は、産業能率には不可欠なものであるとして正当化された。言い換えれば、倫理が、経営管理技術に取って代わられるようになったのである。クエーカー雇用主が、つねに産業能率を社会的に価値あるものと考えるようになったとはいえ、戦間期の新しい管理技術の進展により、雇用主は、独占的な管理か、あるいは能率の低下かのいずれかの選択の道をとらざるをえない状況に追い込まれたように思われた。シーボン・ロウントリーは、この点について1938年に次のように指摘している。

> 「労働者の総会によって能率的に経営されるような事業などありはしない。労働者は、命令を与える責務をもつ者たちと、それに従う責務のある者たちとに区別されなければならない[39]。」

工場内の制度改革という伝統的な意味からも、こうした産業民主主義を拒絶するような発言は、1948年の最後のクエーカー雇用主会議では、地位の不平等を強調し、労働者の側に何らかの苦情の種を生じさせるものとして否定された。労働者は、「経営者と従業員とは役割が違うが、地位は互いに平等であるとの認識に立たなければならない」と主張し、不満ではあるがクエーカー教徒の平等主義の教訓に立ち戻ろうとした[40]。

クエーカー雇用主の世俗的な活動は、クエーカー教徒の世俗的な行動倫理についての教訓から逸脱し、自制の概念を軽視したという点で非難されることになる。産業内での所得格差が拡大し、別のクエーカー教徒からの工業所有権に対する非難が高まりつつあった当初、こうした概念は、雇用

主の地位を守るものとして取り上げられていた。19世紀末にクエーカー雇用主が実施した有名な草分け的な産業福祉の多くは、こうした観点でみる必要がある[41]。1918年の会議では、「すべての雇用主に対して、自らの生活様式や個人的支出が、自らの社会的役割を遂行し能率的な成果を確保するのに必要な範囲内に収まっているかどうかを慎重に検討するよう」求められた[42]。それは、クエーカー教徒の禁欲主義にみられる伝統的な政策であり、とくに従業員のために犠牲を払うといった倫理的な言葉でふつう表現されていた[43]。とはいえ、1930年代には、以前ほど従業員の意見は聞き入れられなくなっていた。その後、クエーカー雇用主は、労働者の利益は企業家の犠牲ではなく、経営目標（mananerial goals）のあくなき追求、つまり能率から得られかもしれないと広言するようになった[44]。そうした変化に対する1つの理由として、仲間のクエーカー教徒からの非難が減ってきたことや、多くのクエーカー雇用主が所有者から専門管理者に成長してきたことを除けば、多くのクエーカー教徒の経営する工場で、1920年代までに設けられた利益分配計画やその他付加的給付計画が実際に設置されたことがたぶんあげられよう。

クエーカー雇用主が、自らの権威や地位の正当性を説明するのに好んで用いた理由は、産業民主主義と企業家の禁欲主義の重要性が低下したことが、戦間期に別の「正当性（justifications）」への高い関心を呼び起こすことになった、というものであった。こうした正当性の1つに、「奉仕」の概念があった。奉仕の概念はまた、クエーカー教徒の伝統に深く根差しており、1914年以前でさえクエーカー雇用主の見解の中にみることができる。エドワード・キャドベリーは、「雇用主の権利……と同様に義務」についても言及した[45]。すなわち、彼は、1918年の会議で、「産業を共同体（community）の利益のために続けられる国民奉仕（national service）と位置づけ、真に精神」面から「われわれの真の社会（society）での地位と役割」をはっきりと定義した[46]。実際、こうした経営方針としての奉仕と（資本家としての権利の）放棄についての初期の宣伝はまた、雇用主の物財追求への関心を拒否することを意味した。それは当時の重要な経済学的仮説を否定することでもあった。事実、それは、こんにちまで続いてきたビジネス・イデオロギー（business ideology）とは根本的に異なる局面の端緒を開いた。

しかしながら、ひとたび、産業民主主義と資本家としての権利の放棄が注意を引かなくなりはじめると、しだいにクエーカー教徒の実業家によって奉仕（あまり正確ではないが献身）が重視され、また最大の経営能率を達成することが、雇用主の義務と定義されるようになってきた。（最高の）産業経営者とは、倫理的制約を適切に配慮した十分な技術をもった真の専門家であると最初に主張した人たちの中に、1920年代以降、クエーカー雇用主がみられた。1928年のクエーカー雇用主会議では、「（産業内の）重要な地位に就けようとして選ばれたすべての人が、慎重に考案された教育訓練課程を経験すべきであり、……息子は、どのような資格をもっていても、当然父親の後を継ぐとい

う古い考えは、いまでは受けいられるはずがない」ことが強調された[47]。科学的管理による能率のあくなき追求は、産業不安の主因であり、労働者の自治を不当に剝奪するものとしてエドワード・キャドベリーにはやばやと非難されたが[48]、1920年代末までには、今度は従業員のためになるという理由で、正当化される場面もあった。例えば、能率は民主主義的関係に優先しなければならないといったシーボン・ロウントリーの見解がすでに述べられていたのに、1928年にウィリアム・ウォーラス（William Wallace）は、「従業員ができるだけ高い賃金を得られるよう事業を組織する以上の雇用主の道徳的義務はない」という見解を述べた[49]。事実、専門的経営（professional management）という概念は、共同あるいは共有支配による産業民主主義の拡張と相いれないものである。プロフェッショナリズム（professionalism）とは、定義によれば、その階級に入り、その特権をもつのにふさわしい資格をもたないものを排除することを意味する。それは、クエーカー教徒の管理者と雇用者による工場組織へのあくなき統制の要求であった。

クエーカー主義が、民主主義的な人間の相互関係の必要性をつねに重視してきたのは、これによってのみ個人の人格を十分に表現することができるという見解に基づいている。1918年のクエーカー雇用主会議の報告書では、「労働者の人間」としての権利を認めるという産業民主主義の原則が承認された[50]。しかし、工場内の適切な権力闘争や権力問題に関しては、産業民主主義の原則はまったく考慮されなかったといわれているーそれは彼ら自身の経験やクエーカー教徒の見解以外のなにものでもなかった。したがって、引き続き産業民主主義が拒絶されるならば、労働者に対してそれ相応の給付、それもむしろ「奉仕」とは程遠いものを与えることが望ましい。すでにみてきたように、あらたに能率や技術を重視することは、労働者の物的給付を要求することであり、そのことは倫理的に正しいことであった。より重要な要求は、適切な職業倫理を吹き込まれた経営者が、工場の情況とは別のより価値ある社会環境を創造することで、労働者の人格を満たすことが実際できるかもしれないということである。これは、クエーカー雇用主がよく好んで用いてきた従業員中心・非権威主義型の労務管理（labour management）によって成し遂げることができた。したがって、労働者は「（経営者と）連携した方が得かもしれないし、良き労働者であるとともに良き市民にならなければならない」。実際、「事業は、充実した生活に役立つ要素の1つでなければならない」[51]。これは、初期の温情主義的な雇用主にみられた「道徳上の義務（moral dutics）」の考えに匹敵する見解である。言い換えれば、キャドベリー兄弟社（Cadbury Brothers）[52]のクエーカー教徒の雇用管理者によれば、新しい経営管理概念である専門リーダーシップ（professional leadership）とは、「労働者に同情的で、個人の長所や短所に精通しているリーダーシップ」のことであり、代償的な社会的満足を生みだし、クエーカー教徒にとってたいへん重要な人格の開発に役立つといわれていた。

われわれは、クエーカー教徒の個人主義的な人間観やコンフリクトの性質についての一致した基

本仮説が、1918年の「復興」期以後のクエーカー雇用主の態度の変化に多少とも関係しているかもしれないと主張してきた。すべての人びとは個人として扱われるべきであるという見解は、クエーカー派のまさに教義から直接生まれたものであった。こうした見解を労働者にあてはめれば、労働力は、特徴が一人ひとり異なる個人の集まりと考えられた[53]。こうした考えは、労働組合主義とは観念的に本質が同じであり、労働者階級の規範とは共通基盤にある集産主義（国家または私的な集団が生産分配の経済活動を集団的に統制する制度）とはかなり対照的であった[54]。その結果、古くからクエーカー雇用主は、大企業での所有と支配（control）の分離の進展により誕生した[55]。クエーカー雇用主は、今世紀の長きにわたり勢力を誇っていただけでなく、労働者の権利をいっそう表現する制度・手段として、労働組合についての認識を広めようとしてきたが[55]、労働者の利害が雇用主の利害とかならず対立すると考える組合主義の論拠に不満を感じていた[56]。同様に、こうした観点でみれば、雇用主の反応の中には産業民主主義とは掛け離れたものもみられた。例えば、1917年以降のホイットレー主義のイギリス産業への導入は、好敵手というよりも集産主義的な性格をもった労働争議や労働組合活動を助長したように思われた。したがって、制度的アプローチ（institutional approach）は、クエーカー教徒いうところの個人の人格の十分な発達に不利になる、または役立たないという理由で非難されてもしかたがなかった。事実、工場協議会（work consultation）の運営方法がクエーカー教徒の月例会に似てなくはないと思えるいくつかの根拠がある。こうした両者が似ているのではないかという疑問は、クエーカー教徒の人格についての見解やコンフリクトの原因からきていた。

このように、雇用主は、クエーカー派の教義の面からも、また企業家の利益の面からも、産業コンフリクト問題をかなり重視した。第一次世界大戦（1914～18年）の頃、とくにエドワード・キャドベリーとシーボン・ロウントリーといった雇用主の一部による社会調査研究を通じて、産業コンフリクトの重大な原因が認識されるようになったことはたいへん興味深い。キャドベリーは、影響要因の１つとして、強制による管理（managerial coercion）と生産への衝動（drive for output）を指摘した[57]。一方、ロウントリーは、物質的な生活状況での不平等を重視した[58]。社会や産業がかなり不安定な時でさえ、「好意」と「理解」が紛争解決のカギであるというクエーカー教徒の考えは、このような雇用主の見解をみても明らかであった。また産業平和には工場での制度上の変化が必要であると、1918年の会議で承認したにもかかわらず、引き続き「理解」に重きがおかれた[59]。こうしたことは、一方が関係の調和を決定する他方に近づくという精神こそが理解であるとするクエーカー教徒の教訓に一致していた。しかし、大半は、個人の「徳性（goodness）」、心理学的に言い換えれば、「心中にあるもの」に依存しているようなところがあった。こうした労使関係の処理方法は、戦間期にクエーカー雇用主によって開発されたものであるが、彼らの経営哲学にとって別の面

で重要な2つの意味をもつようになった。まず第1は、労使の調和には、労使の権威者たちが互いに「好意」を抱くことが必要であるとしだいに思われるようになってきたことである[60]－これによって産業民主主義への印象はいっそう良くなった。第2は、コンフリクトについての考察が、労務管理の技術すなわち「人びとと共に働く」（working with people）技術[61]に不可欠なものとなったことである。またいくぶん、こうした功利主義的な訴えは、当初の倫理的な意味合いを後退させてしまった。

結局、われわれが重視した従業員中心・非権威主義的な労務管理スタイルは、1914年以前にはほとんど倫理的な基盤に基づき、クエーカー教徒の教訓を表現したものであったことに気づこう。1912年まで、少なくともボーンビル（Bourneville）では、精神的ばかりでなく物質的に得することも疑問視されたが[62]、これについての「論拠」は、軍需工場健康委員会（Health of Munitions Works Committee）の戦時中の実験や、人間心理についての1918年以降の衝撃的な新しい研究を待つことになる。しかしながら、こうした管理スタイルは、クエーカー実業家によって徹底的に擁護された[63]。またそれは、戦間期の終わりまでクエーカー企業家としての行動基準－リーダーシップによる管理（management via leadership）、管理による「良き」工場生活の創造、産業平和ための管理技術、労働者の最大能率－以外のすべての要素と密接にかかわっていた。このような関係概念をもつ管理スタイルは、現在でも技術面で価値あるものとして認められている反面、もともとの倫理的な意味合いも若干残っていた。

クエーカーの企業家哲学とイギリスの管理思想の展開

クエーカー企業家が、初期のイギリスの「マネジメント運動」の展開において果たした役割の重要性については、容易にかつ具体的に述べることができる。例えば、エドワード・キャドベリー（Edward Cadbury）とシーボン・ロウントリー（Seebohm Rowntree）の2人は、人事管理部門（その後「福祉職」〈welfare work〉と呼ばれる）の創設に寄与した。とりわけロウントリーは、自らオックスフォード・マネジメント協議会（the Oxford Management Conferences）を設立した人物である。定例のクエーカー雇用主会議（the Conferences of Quaker Employers）で公表された報告書や論文、さらには各クエーカー企業家の著作は、別の「進歩的な」企業主やとくに増大するマネジメントと労使関係分野の研究者にとってたいへん魅力あるものであった。こうした著者の中にはクエーカー企業出身の、アーウィック（Urwick）、ノースコット（Northcott）、ワッツ（Watts）、ウォーラス（Wallace）、シェルドン（Sheldon）といった一流の研究者もいた。実際、シーボン・ロウントリーは、アーウィック自身が最近「イギリスのマネジメントの父」（Father of British Management）と呼ぶほどの人物であった[64]。さらに、クエーカー雇用主は、彼らを悩ますイデオロ

ギーの違いを理由に、少数意見をかなり感情をあらわにがなり立てたが、高水準の学校教育と独学に裏づけされた彼らの見解は、比較的質が高くで説得力に富むものであった。クエーカー雇用主が経営する事業が成功し、理論ばかりか工場での実践がうまくいったことが、第二次大戦前のマネジメント運動に、クエーカー雇用主が不釣り合いなほどの影響を与えた理由である。

だが、こうした理由だけでは、クエーカー雇用主の概念の内容がマネジメント運動に及ぼした影響についての説明としては不十分である。まず第1は、1930年代末期までのクエーカー雇用主は、経営者のリーダーシップを重視したが、それは1914年以前にみられた新温情主義（neo-paternalism）へのいくぶんの回帰を意味していると思った方がよいだろう。また工場制度を大幅に変更する必要性（あるいは欲求）はほとんど感じられなかった。さらに、管理技術に関する研究（とくに民主主義的関係）を好むクエーカー雇用主が、クエーカー教徒の世俗的な道徳論のうちのいくつかを嫌ったため、概してイギリスのマネジメント運動を自らの概念に取り入れる可能性は高まった。クエーカー雇用主が倫理基準と事業に不可欠なものを「調整する」ことにみせる関心こそが、倫理的な性格を正当化するマネジメント運動への推進力の主な源泉であった。

その後のクエーカー雇用主の処理方法は、新しく登場した自意識の強い管理階層には、まったく受け入れられない内容であった。新しい管理階層は、経営哲学のいくぶん「科学的な」基盤をほしがった。新しい心理学ブームをもたらした第一次大戦中の実験によって、クエーカー雇用主が提唱した労働環境の改善や労働管理スタイルは認知された。経営者は、資本家との自立性を維持するための新しい倫理的支柱を必要とした。そして「奉仕」を重視するクエーカー・アプローチ（Quaker approach）は、技術効率を犠牲にすることなしに、倫理的支柱を提供してくれた。またそれは、都合の良い形で労働者の支配権を正当化してくれた。クエーカー雇用主が成文化した、おもに（別のクエーカー教徒の）倫理的正当性に役立つと思われる諸々の概念は、彼らに受け入れられたか、あるいは少なくとも、事業の成功や声高を背景にしだいに権限を増やしてきた管理者の自立性を正当化するためにつくられ新しい哲学に匹敵するものであった。クエーカー雇用主の見解は、資本所有者である雇用主の自己防御的な古いやり方を非難し、その結果、資本所有制から管理者が自立しようとする挑戦に対する1つの答えを彼らに与えた。こうした見解を「引き継ついだ」最初の著作は、1923年に出版されたシェルドンの有名な『経営管理の哲学』（*The Philosophy of Management*, 1923.）であった。彼は、同書の中で、資本家に対する経営者の優位性と自立性を主張するのにたいへん苦心した[66]。またシェルドンは、ロウントリー社の社員（staff）でもあった。

このことは、もちろん、管理者でもある著者が、自説をいっそう発展させ、さらにはクエーカー企業家の意見の変更に何らかの影響を及ぼしたかもしれないことを否定するものではない。事実、シェルドンや後のアーウィックのような人たちの仕事は、クエーカー雇用主がある長さと一貫性を

もって最初に解説した数多くのアイデアの展開を、より完全な形で書き留めることであった[67]。

結局、クエーカー雇用主の概念の影響は、最近では最大の着想であるいわゆる「人間関係論」といったハーバード学派の思想が、イギリスの管理思想にすみやかに受け入れられていく上で、重要な役割を果たした。想像に反して、イギリスの経営哲学（すなわち、その有名な弁明者の著作）が、エルトン・メイヨー（Elton Mayo）とその同僚たちの着想によって、突然、大変革を遂げたのではないことを知る必要がある。イギリスの「科学的管理」研究者は、すみやかにメイヨイズムを受け入れた[68]。また、彼らは、一連の概念に「科学的」という権威の刻印をあっという間に押すことができるホーソン実験のような出来事を準備できた。さらに、（この場合、世俗的な倫理から生じた）どのような権力・階級・コンフリクトのシステムよりも、むしろ人の資質が労使関係を決定するとか、ごく少数の人たちとの「心理的な」相互作用の中にその本質があるといった、クエーカー雇用主の仮定は、メイヨーやメアリー・パーカー・フォレット（Mary Paker Follett）よりも先に、イギリスの管理思想にすでに浸透していた。

この点は、クエーカー雇用主の最近の見解と人間関係論的アプローチの主要点とを比較すればすぐに分かることである。まず、両者とも、産業コンフリクトは道徳的に間違っているばかりでなく、不必要であり決して産業に固有のものではないとみなした。労使関係の究極の目的は、物質財の支給ばかりでなく「より充実した生活」とか、メイヨーのいう「社会的満足」と考えられた。労働者を動機づける方法は、両者とも、労働者の人格への働きかけによるもので、非権威主義者的・従業員志向タイプのリーダーシップに基づくものであった。最も重要なことは、両者とも、労使関係の全枠組みを、社会学的な「権力構造」モデルの面でなく、「のれん」とか「社会的スキル」といった心理学的な面で位置づけたことである。産業内で権限をもつ人たちは、労働者の人格の開発とか「社会的統合」といった社会的目的のために働いている限り正当視された。経営者の経済的機能は、それほど表面に出てこなかった。とはいえ、広く社会に奉仕するために、経営者には、技術的・専門的訓練に基づく権限が付与されていた。なぜなら（メイヨーの言葉によれば）、経営者は、技術的進歩とより深い人間の相互関係の助長といった、2つの目的を結びつけることができる広い視野をもっていたからである。

この点を過大評価しないように注意すれば、2つの思想学派の間にかなりの密接な関連が存在することが分かろう。1つは、第二次世界大戦前のイギリスの管理思想に最大の準拠点を提供してくれた学派であり、いま1つは、1940年代までかなり重大な役割を果たしていた学派である。とくに、ノースコット（Northcott）やアーウィックのように、その当時クエーカー雇用主といろいろなつながりをもっていた研究者は、こうした活動の中心であった[69]。実際、クエーカー雇用主の態度が、倫理による支配から動機づけ技術による支配へと変わったことがはっきりすれば、同じように、批判

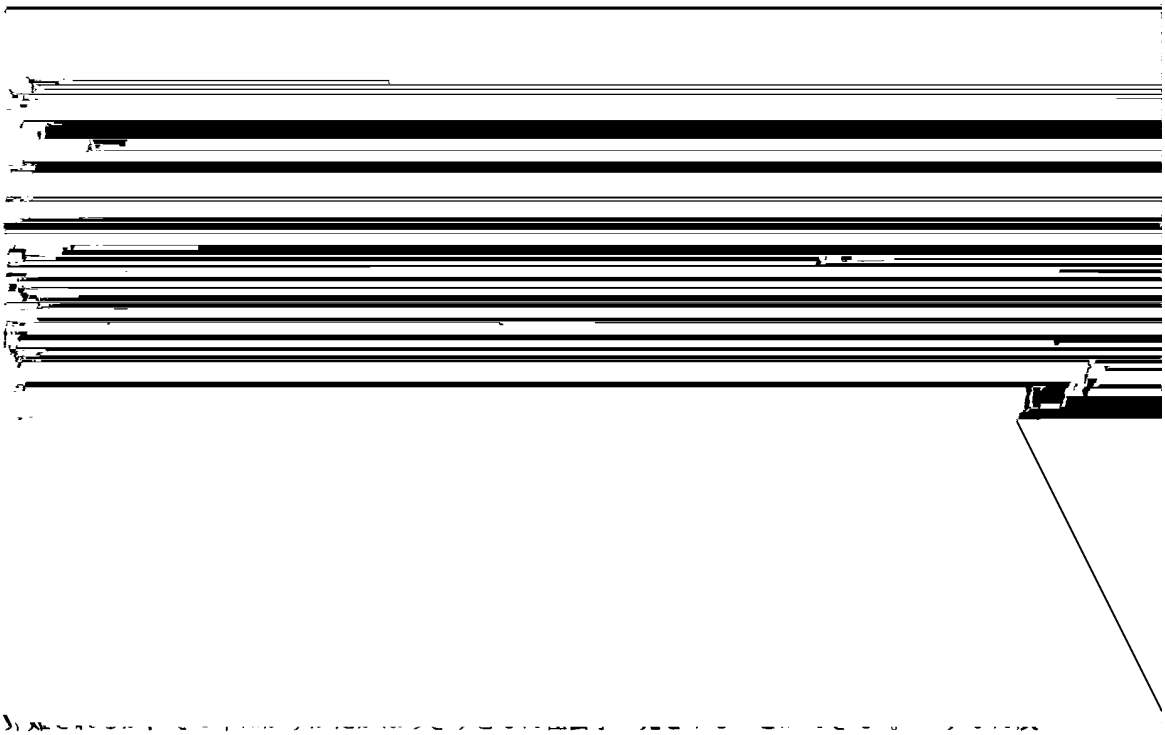
者も、倫理学を明らかに潜在的に反民主主義的な要素をもつ過程である心理学の形に直したものとして、「人間関係」を分析するかもしれない[70]。

1945年以降のクエーカー雇用主

最後のクエーカー雇用主会議は1948年に開催された。それまでと異なり、同会議では、国家経済計画の検討にそのほとんどが費やされ、労使関係における広範囲な問題についての集中審議はなされなかった。この実りなき会議は、その年のロンドン年次総会（the London Yearly Meeting）で「クエーカー教徒による同族事業の時代は過去のものである」と声高に叫ばれたほど、初期の会議と比較して出席者が少なかった[71]。事実、クエーカー教徒が経営する企業の数がしだいに減少する背景には、規模の拡大、合併、外部からの専門経営者の導入・そして役員（director）として経営を続行する同族経営者の欠乏といった、すでに述べたような産業の官僚主義化に伴うそうした傾向が依然として続いていることがあげられる。

このことは、こんにちでも、クエーカー教徒が経営する大規模企業があることを忘れているわけではない。管見するところでは、わずかにキャドベリー兄弟社（Cadbury Brothers）とシー・アンド・ジェイ・クラーク社（C. & J. Clark）はかなりの規模であるが、カラマズー有限会社（Kalamazoo Ltd.）は従業員1,450名を抱える中規模企業である。その他小規模企業としては、エル・ジー・ハリス有限会社（L.G. Harris Ltd.）、エイチ・エイチ・ペイン有限会社（H.H. Payne Ltd.）、スコット・ベイダー・アンド・カンパニー社（Scott, Bader, Co.）、ベスト・アンド・ロイド社（Best & Lloyd）そしてローズ・ストア有限会社（Laws Stores Ltd.）がある。以上のすべての企業で、利益分配計画（profit-sharing schemes）を含む多くの便益が従業員に供与されていることは特筆できる。一方では、（それほど深刻な指揮系統問題がない）小規模企業の一部で、「自由集団討議」やその他進歩的な労働協議会（work consultation）方式といった実験が行われきた。言い換えれば、多くの実験が、零細規模の企業内で実施されているために、別の経営者に影響を及ぼすことは限られているが、マネジメントに関する新しい概念や方法を追求する伝統は、残りのクエーカー雇用主にも引き継がれているといえる。

とはいうものの、現代の管理思想へのクエーカー雇用主の影響力が明らかに低下したおもな原因は、すでに述べたようなクエーカー雇用主の態度と「人間関係論」研究者の態度とのきわめて近い類似性にある。かつて新分野開拓のために（ごくわずかではあるが他の人びとと）クエーカー雇用主に託されていたまさにその概念を、こんにち、イギリスの経営者は自らの経営哲学として受け入れる。第二次大戦以来、（それ以前のクエーカー雇用主の影響力を忘れている訳ではないが）「人間関係論」の影響を受けているマネジメントに関する著作や演説のうち、とりわけ「奉仕」「社会的責



開の後に、新しく「産業界のフレンド会員のための会議」(Conferences for Friends in Industry) が1959年に組織された[74]。現在まで、同会議は産業のあらゆる階層に門戸を開いているが、新しい行動を積極的に要求するというよりも、むしろ現代の産業情勢に不安を表明する以外にはほとんど寄与してこなかった。しかし、残りわずかのクエーカー雇用主は、いま一度、経営者の思想と行動において新しい道を進めるよう圧力をかけられるかもしれない。

ケンブリッジ大学セント・ジョンズ・カレッジ校
(St. John's College, Cambridge)

〈注〉

1 「雇用主 (employer)」という用語は、組織での財政的な利害に関係なく、産業において上位の地位 (senior position) を占めているすべての人びとに使用できるだろう。言い換えれば、その用語は資本所有事業者と経営管理者の両者を網羅するものである。本稿での「態度 (attitudes)」「意見 (opinions)」「哲学 (philosophy)」「思想 (thought)」などの用語は、関係者が当然産業政策に必要であると考えるものや、かならずしも当時にとって一般的ではないが理想的な産業実践であったものに関連している。

2 おもな出典は、彼らの演説や1918年、1928年、1938年、1948年に、バーミンガム (Birmingham) のウッドブルック (woodbrook) で開かれた「クエーカー雇用主会議 (Conference of Quaker Employers)」の報告

よ。

1953, chapter by K. Boulding, p.57.

17 *Foundations of a True Social Order*, 前掲書、para.5. また、para.5. を参照せよ。

18 こうしたコンフリクトの原因は、欲（greed）、搾取（exploitation）、専制政治（tyranny）といった個人的・道徳的性格の欠如と考えられる。

19 Max Weber: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London, Allen and Unwin, 1930.

20 John H. Guy in *Quakerism and Industry 1938*, London, Society of Friends, 1938, p.23.

21 もちろん、これが団体交渉の「存在理由」である。

22 およそ1922年までの労働者の統制と国有化についての代言者の著作と比較せよ。

23 こうした急激な変化についての証拠は、フレンド会のロンドン年次総会の討議内容にみることができる。

p.2．また38頁と187頁を参照せよ。同書の副題は「産業民主主義のさらなる実験」ではあるが、ヨークでのあらゆる実験で、管理統制が苦心して保持されてもまったく意味がない。彼ら自身が認めた目的が、労働者の機能から「協力者」の機能へと変わらねばならなかった。

40 *Quakerism and Industry 1948*, London, Society of Friends, 1948, Minutes of the Conference, p.40.

41 クエーカー雇用主は、こうした処置によってしばしばかなりの物的損失を被ってきた。1913年のロンドン年次総会会報、158頁を参照のこと。

42 *Quakerism and Industry 1918*, Report of the Comference, p.142.

43 B. Seebohm Rowntree: *The Way to Industrial Peace and The Problems of Unemployment*, London, Fisher Unwin, 1914, p.97; Joseph Rowntree, quoted in *A Quaker Business Man*, op. cit., pp.170-171; and Angus Watson: 'The Spirit of Renunciation', in *Quakerism and Industry 1928*. を参照のこと。

44 例えば、*The Human Factor in Business*, 1938, *op. cit.*, pp.2-3, and 38.

45 Edward Cadbury: *Experiments in Industrial Organization*, London, Longmans, Green, 1912, p.272.

46 *Quakerism and Industry 1918*, Report in the Conference, p.131.

47 *Quakerism and Industry 1928*, Report in the Conference, p.90.

48 Edward Cadbury: 'Some Principles of Industrial Organization', *Sociological Review*, Vol.Ⅶ, 2, April 1914, pp.104-106.

49 William Wallace, Speech in *Quakerism and Industry 1928*, p.19.

50 *Quakerism and Industry 1918*, Report of the Conference, p.134. の注30を参照のこと。

51 *Quakerism and Industry 1928*, Report of the Conference, p.90.

52 Harold Watts: 'The Function of Democratic Leadership in Industry', *British Management Review*, Vol.Ⅳ, 1, Jan-March 1939, pp.88-90.

53 例えば、*The Quaker Approach to Contemporary Problems*, op. cit., p.65. に引用されているシーボン・ロウントリー（B. Seeb ohm Rowntree）による1951年のアメリカのクエーカー実業家に向けての演説より。

54 例えば、John H. Goldthorpe and David Lockwood: 'Affluence and the British Class Structure', *Sociological Review*, Vol.Ⅱ, 2, July 1963, esp. p.147. を参照のこと。また、F. Zweig: The British Worker, Penguin, 1952 and R. Hoggart: *The Uses of Literacy*, *Penguin*, 1957.を参照のこと。

55 例えば、Rowntree: *The Way to Industrial Peace*, op. cit., pp.93-94.

56 例えば、Edward Cadbury: *Experiments in Industrial Organzation*, op. cit., p.69 and 271-272.

57 *Sociological Review*, op. cit., p.105.

58 *The Way to Industrial Peace*, op. cit., pp.7-12 and 97-98, and Industrial Unrest: *A Way Out*, op. cit., pp.21-25.

59 そのことは、Cadburyの*Experiments in Industrial Organization*, p.271. の中にすでにみられた。

60 *Social Thought and Social Action*, op. cit., pp.247 248. に引用されているJ.R. Clynes(20th Jan. 1947)に向けてのB. Seebohm Rowntreeへの手紙より。

61 William Wallace, Speech in *Quakerism and Industry 1938*, p.117.

62 W．J．アシュレイ（Ashley）教授の*Experiments in Industrial Organization*, op. cit., 序文、pp.xii-xiii. また、キャドベリー（Cadbury）自身の序文、p.xvii.

63 例えば、*Experiments in Industrial Organization, op.cit., Quakerism and Industry 1918,* Report of the Conference, p.138; RowntreeのThe Human Factor in Businessの各版。またシーボン・ロウントリー（Seebohm Rowntree）が各種マネジメント雑誌に報告した戦間期の多くの演説と論文。

64 Urwick, L.F.: 'The Father of British Management', *The Manager,* Feb. 1962, pp.42-43. また、*Social Thought and Social Action,* 前掲書、pp.225-231. を参照のこと。

65 B. Bendix: *Work and Authority in Industry,* New York, Wiley, 1956.と、R. Dahrendorf: *Class and Class Conflict in Industrial Society,* London, Routledge and Kegan Paul, 1959, pp.44-45. のこの点についての討議を参照のこと。

66 O. Sheldon: *The Philosophy of Management,* London, Pitman, 1923, esp. pp.26-27 and 76.

67 例えば、*The Philosophy of Management,* op. cit.,; L.F. Urwick: *Management of Tomorrow,* London, Nisbet, 1933: and *Urwick Management Lectures,* Birmingham Technical College, Nov. 1950, Birmingham Industrial Administration Group, Students' Union of the College, 1950.

68 例えば、論説、*Industry Illustrated,* May 1937, p.9.

69 *Personnel Management,* London, Pitman, 1945. とともに1930年代中頃以降のとくにIndustrial Illustrated、*The Brithish Management Review*、そして*Labour Management*誌のNorthcott執筆の各種論文を参照のこと。また、L. Urwick and E.F.L. Brech: *The Making of Scientific Management,* Vols.Ⅱ and Ⅲ, London, Management Publications, 1946 and 1949. を参照のこと。

70 Samuel E. Gluck: 'Philosophies of Management in Philosophical Perspective', *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* Sept. 1962, pp.10-19.

71 1948年同会年次総会会報、268頁。

72 1955年同会年次総会会報、96頁。

73 1956年同会年次総会会報、211頁と1957年同会年次総会会報、24頁。

74 こうした会議は、1959年7月、ブリストル（Bristol）で最初に開催された。『クエーカー産業会議に関する報告書（*Report on the Conference for Friends in Industry,* London, Society of Friends)』（復刻版）を参照のこと。1960年、マンチェスター（Manchester）で開催された第2回の会議の抄録は、*Christian Values in Industry, op. cit.* として刊行された。

（1997年1月26日受理）