

19世紀中葉期イギリスにおける経営管理の理論化の試み

—C.バベッジとJ.モントゴメリーの所説を手がかりに—

埼玉学園大学 経営学部 村田和博

1. はじめに

19世紀中葉期のイギリスでは、産業革命を契機にして、企業の大規模化と機械化、工場労働者の増加、国際的な市場環境の変化、さらに会社制度の法的整備が、漸次的に進行した。こうした企業環境の変化を考慮すれば、企業に着目する研究者が当時のイギリスにいたとしても不思議なことではなく、その典型ともいえる人物がチャールズ・バベッジ (Charles Babbage) とジェイムズ・モントゴメリー (James Montgomery) である。彼らの主張は多岐にわたっているが、本稿では経営管理に関する考察を試みる。

2. バベッジによる経営管理の科学化の試み

バベッジは多くの計算プログラミングを可能にする解析装置の詳細な設計図を残したことから、コンピュータ開発に関する彼の先駆的業績が評価されることが多かった。だが、彼の関心は数学や工学分野に留まることなく、経済学や経営学にも向けられ、その詳細を『機械と製造業に関する経済』(Babbage, 1832) で窺い知ることができる。

経営学の分野において、バベッジは「科学的管理運動の先駆者」(Witzel, 2003, p.16) と評価されてきた。A.マーシャル (Alfred Marshall) が『産業と商業』(Marshall, 1919) の中で、「科学的管理の主要な構想の一つは、前世紀の中葉にバベッジによってかなりの程度まで考え出された」(Marshall, 1919, p.375 : 訳[2]252頁) と述べていることから、経営学史だけでなく経済学史の研究者においても、バベッジから科学的管理を想起する人は多いことだろう。F.W.テイラー (Frederic Winslow Taylor) の経営理論がバベッジから直接的な影響を受けたかどうかについては評価が分かれているが、ここでは、バベッジの経営管理を内在的に吟味することにする。

バベッジの経営管理について指摘すべきこととして、まず、工場調査の重視がある。バベッジは、工場調査の際に、素早くかつ大量の情報を正確に書き留めるために、事前に質問項目を作り、そこに記入する調査法を示した。彼は時計を使って労働者の一定時間内の作業量を計測する方法を提示したが、その際、調査が被験者に対して与えるホーソン効果についても気づいていた。そこで、労働者の作業を調査するときには、調査していること

を被験者に悟られないようにすべきであると教示する。さらに、注目すべきは、『1851年の万国博覧会』（Babbage, 1851）で記述される疲労に関する研究で、ショベルと手押し車を用いた土の運搬にともなう疲労度の大きさが、ショベルと手押し車の形状・大きさ、積荷の重量、土を持ち上げる高さによって違うので、疲労度を最小にして作業量を最大にする道具と作業方法を作業調査により見つけることができるという主張である（Babbage, 1851, pp.2-3）。これは、テイラーが『科学的管理法の原理』（Taylor, 1911）で提示するショベル作業の研究に酷似している（Taylor, 1911, pp.64-77：訳 272-281 頁）。これらバベッジの言説がテイラーの時間研究と動作研究に類似していることから、バベッジ経営学が持つ科学的管理の特質がこれまで指摘されてきたのである。

バベッジにとって、正確な工場調査はコストの低下に役立つからこそ意味を持つのであった。すなわち疲労度の低下は同一時間内における作業量を増加させることができるし、各作業工程における作業時間の計測は、どの生産工程に技術改良を優先的に導入するかを決定する上での指針となる。また、計測された作業量を基準にして労働者の賃金額を客観的に決めることも可能になる。バベッジが賃金形態として利潤分配制度を重視したことは、J.S.ミル（John Stuart Mill）が『経済学原理』（Mill, 1848）の中でそれを取り上げたことから広く知られている。だが、実のところは、バベッジの提示する賃金形態は、労使間での利潤の分配ではなかった。というのも、バベッジは、工場内規則を作る上で留意すべき一般原則として、以下の二点を提示していたからである。「第一に、雇用されている各々の労働者によって受け取られる賃金の大部分は、その工場によって作られた利潤に依存すべきである。第二に、その工場に所属する全ての人々は、彼が発見した何らかの改良が、彼が雇用されている工場で採用されたときには、彼が他の方法で獲得することができるよりも多くの利益をそれから獲得すべきである」（Babbage, 1832, p.177）。すなわち、第一の原則は利潤分配制度を意味し、第二の原則は個々の労働者の利潤に対する貢献度を反映する賃金形態を意味する。

賃金額の客観的な決定は、労働者に対する動機づけとして賃金によるインセンティブを重視するバベッジにとって企業経営上の重要な施策であって、彼は労働者の貢献度と企業利潤をリンクさせることにより、労使協調を実現しようとした。バベッジにとって、労働者の福利は労働運動によって決して手に入れられるものではなく、労使が協調してこそ実現可能なことだった。

経営組織に関しては、その後の企業分析に大きな影響を与えることになる「バベッジの

原理」を提示した。バベッジの原理とは、簡潔に言えば、分業を導入する際に、労働者の能力別配置を導入すべきだということだ。つまり、高賃金支払わなければ雇用できない有能な労働者に、低賃金の労働者にでもできる仕事を担当させれば、コストに無駄が発生するから、労働者が特定に職務に専念できるように仕事を分割すべきで、全ての労働者にそれが適用できない場合には、高賃金の労働者が特定の職務にだけ専念できることを優先すべきである、という組織上の原則である。バベッジが大規模生産の優位性を主張する場合の根拠の一つが、生産規模の大きい企業の方がバベッジの原理を導入しやすいからである。バベッジの原理は、J.S.ミルや A.マーシャルといった後世の偉大な経済学者たちに注目されるとともに、現代経営学においても、「今でも十分実用的」（沼上、2002、187 頁）と評価されている。

こうした管理手法を主張する背景には、バベッジのコスト意識の高さがある。つまり、企業は激しい価格競争に直面しており、価格競争に勝ち残るためにはコストの低下に絶えず努力しなければならず、コストの低下に役立つ経営管理法をバベッジは企業に対して提言したのである。

3. モントゴメリーにおける管理者の役割

モントゴメリーは、19 世紀中葉期のイギリスとアメリカ両国で綿製造業の管理に携わった経験を持つ実務家で、両国の比較経営分析を試みた『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』（Montgomery, 1840）は、レンにより「異なる経済社会の分析を通じた最初のマネジメント研究」（Wren, 2005, p.51 : 訳 49 頁）と評されている。彼の著書出版は、その後、その内容の真偽をめぐる論争をアメリカ新聞紙上で生み出すことになる。このことから、『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』は、当時の人々にとって無視できない資料であったことがわかるが、現代の我々が 19 世紀中葉期におけるイギリスとアメリカ両国の綿製造業の置かれた環境やその実像を理解する上でも、決して軽視されてはならない資料であることは確かであろう。

だが、経営理論として見た場合、『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』よりも前に出版された『梳綿と紡績のための手引書』（Montgomery, 1832）が重要で、それは綿製造業に従事する管理者のためのテキストとあってよい著書である。『梳綿と紡績のための手引書』は三版を数えたことから、それに対する一定の社会的ニーズがあったことがわかる。『梳綿と紡績のための手引書』が一定の評価を得た理由としては、当時の管理者

たちに秘密裏に独占されていた経営管理上のノウハウや知識を著書で公開した点にあるといえる。つまり、企業で管理技術や知識を身につけた管理者たちは、それらを他人に教えることなく独占しようとしたために、経営管理に携わろうとする者が適切な経営管理法を事前に学ぶことができなかつた、という問題に対して、『梳綿と紡績のための手引書』は解決の糸口を与えたのである。モントゴメリーによれば、優れた経営管理には「理論 (theory) と実践 (practice) の結びつき」(Montgomery, 1832, p.ii) が不可欠であつて、彼は従来の経営管理に欠けていた理論を『梳綿と紡績のための手引書』において詳細に提示したのである。

『梳綿と紡績のための手引書』では、綿製造業において管理職能を遂行する管理者として経営者と雇主が示される。工場所有者がすべき職務は、工場の設計と設置、および経営管理を担当する有能な経営者の雇用であるとされているから、所有と経営が分離していることを前提に、管理機能を担う中核として経営者が位置づけられる。経営者と雇主に関しては、その職務内容の違いが明確に指摘されるわけではなく、経営者は企業全体の管理に従事し、雇主は特定部門の管理に従事するという職務範囲にかかわる違いがあるだけである。そこで、経営者と雇主が共に管理者として必要になる経営管理法と身につけるべき能力や資質が提示されることになる。

管理者として身につけるべき管理能力として、第一に、機械を調整する能力がある。モントゴメリーが機械に対して高い関心を寄せたことは、19世紀中葉期のイギリスという時代性、つまり工場制度の確立とともに技術革新の波が徐々に打ち寄せる中であつて当然だといえ、モントゴメリーのみならず、同時代人のバベッジやA.ユア (Andrew Ure) の著作の中にも、機械の構造や使い方に関する詳細な言及が見出される。しかし、管理の理論を普及させるという目的に照らして、機械を担当する際に必要となる知識の一般化を試みたことにモントゴメリー独自の特徴がある。つまり、使用される原綿の種類や作られる糸の品質に応じて、機械の速度やドラフトの大きさをなど適宜調整する必要があつたが、その調整法を計算式として示したのである。その計算式に照らして機械を調整すれば、誰もが機械を適宜調整することができるようになる。第二に、コストの計算能力を身につける必要がある。というのも、正確な計算によって利潤をはじき出さない限り、見込まれる利潤が思い込み過ぎない可能性が残るからである。利潤は原価と販売価格との差額部分だから、利潤額を正確に知るためには原価の正確な計算が不可欠になり、これもまた計算式として提示されている。

こうしたコストや品質管理を管理者に対して強く求めた背景としては、綿製造国としてのアメリカの台頭があった。アメリカの台頭を意識した点ではユアも同じだが、モントゴメリーはイギリスとアメリカ両国における 1 ヤードの綿布の製造コストをそれぞれ綿密に試算して、粗目の商品についてはアメリカがイギリスよりもコスト的に優位であることを示し、イギリスの綿製造業者に対して、国際市場におけるアメリカの台頭を警鐘していた。つまり、予想される激しい国際市場競争に立ち向かうためには、品質とコスト管理が不可欠だったのだ。

最後に、労務管理法について指摘しておきたい。労務管理法については、理論と呼べる段階にまで成熟していないが、モントゴメリーは管理の目的を秩序の維持と捉え、工場内の秩序の保持に不可欠となる良好な労使関係を築き上げる方策を以下の四点として示している。

- ① 経営者は、労働者に対して、慈父深くなりすぎても厳しすぎてもいけない。また、愛想よくすることは必要だが、馴れ馴れしくなりすぎてもいけない。つまり、良識が命じるであろうような高貴な態度をいつも保持することが必要である。
- ② 経営者の出した命令や指示に従って労働者をただちに行動に移させるためには、その命令や指示が労働者に受け入れられることが必要である。そのためには、命令や指示を受ける側に不快さを感じさせないようにするとともに、できるだけ少ない言葉で命令や指示を与えて、その内容を労働者に理解させることが不可欠である。
- ③ 処遇が公平であることを労働者に理解させることが必要である。
- ④ 労使間の対立を解消するためには、労働者の不満の原因を取り除くことが必要である。

以上の指摘は、主に、リーダーとして身につけるべき資質と能力に関する指摘であって、モントゴメリーはリーダーシップを資質論的に把握していたことがわかる。ただし、男性労働者で構成され、かつ彼らの賃金が作業量と質に依存する紡績部門と違って、女性労働者で構成され、かつ彼女たちの賃金が固定給で支払われる梳綿部門では、かなり専制的なリーダーシップが必要になるという彼の指摘も見出されるので、状況論的にリーダーシップを把握していた可能性もぬぐいきれない。

むすびにかえて：イギリス経営学史研究の現状とその可能性

バベッジとモントゴメリーの企業分析の特質を理論化という観点から取り上げて考察を加えてきた。バベッジは科学的管理に類似した管理法を、またモントゴメリーは綿製造業

における経営管理の理論と実践の融合をはかるために、管理者のための経営管理法を提示していた。むろん、彼らの経営管理法は、現代経営学から見れば不十分な内容であって、管理過程や意思決定に関する詳細な分析は行われていない。しかし、少なくとも、彼らが経営管理の理論化を試みたことと主張することに問題はないだろうから、その意味において彼らは成り行き管理から脱却しつつあったと言ってよいだろう。

経営組織については、バベッジの分業論を取り上げて考察したが、19世紀中葉期頃のイギリスにおいて、分業論はバベッジの言説だけに見られるのではなく、バベッジはアダム・スミス（Adam Smith）の分業論から影響を受け、J.S.ミルは彼らと共にウェイクフィールド（Gibbon E. Wakefield）から影響を受けつつ分業論と協働論を展開した。さらに、R.オウエン（Robert Owen）の協働論も加味すれば、当時のイギリスにおいて、分業論と協働論は経営組織分析における関心事であったといえよう。そうなれば、協働論の源流を C.I.バーナード（Chester I. Barnard）以前にさかのぼり、18世紀後半から19世紀前半期のイギリスに捜し求めることも可能であろう。

また、経営者に関する叙述も多く見られるようになり、モントゴメリーだけでなく、ユアやJ.S.ミルも経営者に注目していた。これは、縁故関係だけに依存した管理方法に限界が生じるまでに発展した企業では、外から経営者を雇用せざるを得なくなってきたという時代的状况と関連しているのであろう。ところが、一方で、専門経営者による詐欺・横領が多発したし、アルコール中毒にかかる管理者もいた。また、アダム・スミスやJ.S.ミルの主張に見られるように、専門経営者は利潤に対して無頓着であるという見解も流布していた。こうした状況を踏まえれば、経営者職能や責任と権限の委譲について不明確な部分は残っているが、経営者に対する認識度は大きくなってきたといえる。

こうした学史的考察が成り立ち得るにも関わらず、19世紀のイギリスでは、経済学は発展したが、経営学に関しては注目すべきものがないと理解されてきた。そのため、経営学史研究は、一般的に20世紀初頭頃に活躍したテイラーとH.ファヨール（Henri Fayol）から始まり、考察の対象となる主要な国はアメリカとドイツであった。しかし、当時のイギリスにおいて企業分析がなかったわけではなく、広い関心の中の一つとして企業分析を試みる者はいた。その意味において、今後の研究の進展次第では、19世紀中葉期頃のイギリスの企業分析の一般的特質とともに、現代経営学から見たときの限界も明確になってくるはずである。

*文献リストは、学会当日に配布します。