

イギリス経営学の系譜

— 科学的管理の展開に関する覚書 —

裴 富 吉

- I はじめに
- II 産業革命期の経営管理
- III 近代的経営管理の起源
 - J. Slater Lewis (1852—1901)
- IV 「見つからない環」の意味するもの
- V むすび
 - 回顧と展望

I はじめに

本稿はイギリス経営学の発生・展開をたずねて、イギリスにおける科学的な経営管理の生成・発達の系譜を垣間見ようとする《覚書》である。経営学の国、アメリカにおける経営管理の学問について日本ではよく知られているが、経済学の国、イギリスに関しては、経済学の背後でいかに経営管理の学問や科学が胎動し、現在までその連続面を保持しているのか、究明の光があてられていない問題領域であったといえる。

われわれはこの論点に研究対象を求め、本稿をひとつの《覚書》として考察を行ないたい。経済史および経営史関係の諸研究においてイギリスの企業経営に対する論究が比較的多くある。しかしながら、経営学としての理論面からの考察や分析がイギリスの企業経営に関して、ほとんど存在しない研究状況にある¹⁾。日本におけるイギリス経営学の発生・展開を経営理論的に解明する努力が望まれると、われわれが考えたのが本稿を起した根本の理由である。

そのために、われわれの知る限りでイギリスの企業経営における科学的な管理の展開を描写している唯一の文献と思われる、L. Urwick and E. F. L. Brech の共著、*The Making of Scientific Management, vol. II, Management in British Industry*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1957によって《覚書》として本稿の意図に関する若干の考察をすすめることにしたい。なお、Urwick と Brech が使用する科学的管理 (Scientific Management) の語は、同書を通読すればただちに判明するように、アメリカや日本での把握とは同じでなく、広義としての科学的な管理の一般の意味を有し、狭義の固有名詞としての「科学的管理」を指示しない。この点は十分注意しておきたい。都筑栄氏は、その点をイギリスでいわれる科学的管理が管理科学一般の内実と同義にみなせる、という²⁾。われわれは、Urwick と Brech が自国の経営学発展の独自性と特異性を強調する点に注意しておきたい。

註

- 1) 都筑栄氏の論稿が参考になる程度である。都筑栄「イギリスにおける初期の管理科学——ひとつの興味ある資料として——」, 埼玉大学経済学会『社会科学論集』, 第24号, 昭和44年3月。同「イギリスにおける管理の科学とその胎動」, 岡本康雄・小野豊明・土屋守章・鳴坂収・松岡磐木編著『企業と経営』(高宮晋教授記念論文集上), ダイヤモンド社, 昭和49年。
- 2) 都筑「イギリスにおける初期の管理科学」119頁。

II 産業革命期の経営管理

本稿は、Urwick と Brech の『科学的管理の発展』第2巻「イギリス産業の経営管理」(*The Making of Scientific Management, vol. II, Management in British Industry*)における内容構成にある各章の流れにおおよそそって、考察をすすめたい。本稿本節は、同書の第I章から第V章¹⁾までを、産業革命期の経営管理の問題として、一括して取上げ論述を行なう。

Urwick と Brech は、第I章「産業革命期の経営管理」(MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL REVOLUTION)で、F. W. Taylor の科学的管理の創始以前にイギリスで独自に、産業管理への科学的接近 (the scientific approach) があつた事実を指摘する。両氏は、Taylor の科学的管理が、長い間、イギリスの最もよく管理された諸工場 (the best-managed factories) において発達させられてきた多くの実績の精分 (the essence) を、単にまとまった論理的な方式で整理し再論したもの、と断ずる。この意見を支持するひとつの証拠が、1896年に現われた Slater Lewis の『会社の商業組織』(*The Commercial Organisation of Factories*) の出版である、とする²⁾。

後に問題とまたなるが、ここで、イギリスにおいて「科学的管理」の産業革命期から19世紀を通して20世紀初頭まで、科学的管理の発達としての生成・展開が、連続性を整序的に看取りうるかどうか、またアメリカとイギリスとの関係で企業経営をめぐる科学的管理の両国間の連絡や交渉がどのようにあつたか、という課題が生じる。特に後者の英米両国間での科学的管理の問題は、経済史的ならびに経営史的視点からの考慮は勿論のこと、英語圏内での連絡・交渉として詮索の対象となるであろう。

Slater Lewis の著作は、Urwick と Brech によれば、生産管理 (*Production Management*) の最初の教科書と呼びうる。それは管理原則の完全な理解を呈示し、また健全な管理基準の応用を記述している。さらにその著作の内容からして明らかなのは、著者が、自分の概念が独創的で自分がいろいろな意味で開拓者である、との考えをもっていなかったことである。ともかくも、1805年の Boulton and Watt Foundry で実施された管理技法 (the methods of control) の研究、あるいは S. Lewis の記した著作は、Taylor が全く新しい分野で開拓者とはいえず、古い実績から新しい統合を造った人であることを、示唆している³⁾。

われわれは英米の双方における企業経営の関係を、管理技法の著作上での学問的詮議の次元で、Urwick と Brech の主張のように解釈可能かどうか、究明の余地が残ると考える。このこ

とは、両氏の見解が本稿が取上げている *The Making of Scientific Management, vol. II, Management in British Industry* の全巻を読めば理解しうるように、イギリス企業経営の実践とそこからの理論面での学問的考察と、イギリス経済社会の背景との関連が密接不可分だけでなく、その関連の歴史的必然性と因果性はイギリス的特殊性を端的に反映している。この事情だけで、いいかえればイギリス側の背景をふまえて考えると、アメリカのテイラーの科学的管理のイギリスとの関係づけを、アメリカ側の背景の配慮ぬきに論ずるのは、注意を要する。Urwick と Brech の主張はイギリス側の解釈として、多少我田引水の気味がなきにしもあらずであるからである。両氏は、イギリスには独自の経営管理と経営学の展開の存在を強調する余り、自国の実践と理論の評価を過大視する傾向がある。

確かに、イギリスにおける経営管理の問題が比較的理論・実際の両面で見逃されていたのは、Urwick と Brech がいうように、それが、ともに自国の経済制度を、作上げていた各産業単位の生きた活動における独立した主体要素として、主場面に出ず、また認められなかったためである。そして産業単位が大規模になった時のみ、また経営管理の必要が経営問題の出現によって強まった時のみに、産業の運営管理の研究は経済史の定期刊行誌に現われ始めた。その時期は19世紀も20世紀にうつらんとする際であった。だが、両氏が強調するのは、経営管理がそれ以前の時代に不在だったという証拠がない、という事実の方である⁴⁾。

この点をさらに両氏に聞こう。産業革命の本質は財貨生産への機械動力の応用にあると評せる⁵⁾。また他面で、その社会発展への影響が同様に重要であり、特に経営史との関連が関心的になる⁶⁾。20世紀に入ってから二大問題は、ひとつが生産とマーケティングの相対的位置、他は実用的な人事管理の発展として表わされる。不運なのは、経営管理の文献が産業革命の初期ではほんの僅かしか、管理の諸問題 (the problems of control) について、特に人間管理 (human control) について、述べていないことである⁷⁾。また、産業革命の歴史は経営管理の進展についてわれわれに僅かしか語らず、また初期の産業家の、自分自身の問題への対処については、なおさらそうである。経営学の研究者の文献は、歴史上の記録が産業革命における管理要因 (the element of control) を無視しているその度合を嘆くことだけである⁸⁾。当時の主たる関心事は、技術的側面にあり、その社会的重要性の方は第二義的な特色を形作っていたのであった⁹⁾。

こうした問題の前提の上で、Urwick と Brech は *The Making of Scientific Management* の第II巻の論点を、二つの重要な時期に設定する。ひとつはイギリス産業革命の形成期、つまり19世紀の初頭で、いくつかの経営管理の実例を提示してくれる時期、他はイギリスの経済構造が古い体制から「近代」的の局面へと移る時点、つまり19世紀の終末期である¹⁰⁾。われわれは本節では、勿論まず前記の時期を問題にする。

さて、Urwick と Brech は第二章「経営管理の商業的側面」(THE COMMERCIAL ASPECTS OF MANAGEMENT) で、まず産業発展の初期段階では経営組織の構造が比較的単純であり、計画や調整よりも重要なのは統制 (control) にあったとする。それ故産業史におい

て、統制の諸方式は計画や調整という基本的諸原則よりも大そう早く展開されていた。また当時はイギリスの経済活動が製造の見地によるよりも商業のそれによって支配されていたので、経営管理では統制の要素が至上の重要性を占めていた。経営管理における統制の歴史は、会計学と原価計算の発展の沿革である¹¹⁾。当時の書物をみると、それらは本質的に商業的な教育目的を意図しており、それなりの当時の経営理念 (the business philosophy) の証拠となっている。すなわち、それは商業の諸原則と実践での一定の教育の必要であった¹²⁾。

われわれは第三章「科学的管理の実践」(Scientific Management in Practice: The Boulton and Watt Foundry (1795))に入り、産業革命の形成期における科学的管理のイギリスの生成という論点を考えたい。最も早いイギリスにおける科学的管理の例は、1805年のバーミンガムの Boulton and Watt の Soho 工場である。Taylor も Ford もまた現代の専門家達も、この時点の以前に Soho 工場において発見しえない計画方法で何か工夫したものはいなかった。Soho 工場の原価計算制度は、今日成功している大変多くの企業で採用されているものより優れている。それ故この機械工場は抜きでた管理面の組織を保有していた¹³⁾。ここにひとつの大事な問題が生じる。それは、Boulton and Watt の業績が同時代の人々、特に機械工業における彼らの同僚仲間や競争相手との関係はどの程度にあり、他社の経営管理の実践にいかなる影響を及ぼしたか、という疑問である。これへの回答は現在利用できる公刊資料でもって是不可能である。反面で、この論点はイギリスの科学的管理の歴史における「見つからない環」のひとつ (one of missing links) といえよう¹⁴⁾。

われわれはこの「見つからない環」のひとつを、イギリス経営学の発展における一論点と設定し、その missing link を本稿の焦点にしたい。Urwick と Brech がいうごとくに、産業革命期から19世紀末葉および20世紀初期にかけて、イギリス経営学の生成・展開の独自性や独創の先発性を格別に取上げて云々しようとするなら、特に注目する論点がそこに存することになる。換言すれば、アメリカ経営学における科学的管理の発展に先じたというイギリス経営学の科学的な管理の生成・展開の本質と実体は、自由主義段階での資本主義国イギリスにおいていかになくまれ、進展していったのか、その後の独占段階への連関はどうあり、missing link がなぜ「存在」するかと、という諸問題が当面の論点となるといえよう。

Urwick と Brech の主張に帰ろう。両氏は、Boulton and Watt の Soho 工場での試みをこう評価する。それは、非常に洞察力のある科学的管理の基礎概念を有し、特に作業の事前計画、日常業務、作業の分割などに応用された、と。具体的にみると、Boulton の意向の前面にあったのは、多分、明確な方針としての標準であった¹⁵⁾。また同工場の仕事の面では、経営管理の重要な問題点が明らかとなった。それは労働力の調達である。さらに Boulton が、組織者 (an organiser)、経営者 (executive)、そして第一線の産業指導者であったことは、彼自身がそうした容姿の素描をすでにはっきりと与えている¹⁶⁾。

Boulton と Watt の同名の二世二人が (Matthew Robinson Boulton and James Watt, Jrs.), 跡をついだ Soho 工場での、Boulton and Watt Partnership としての企業形態におい

ての(1795年以後の)科学的な管理の実施は、科学的管理の先駆段階の最も明白な証拠として、恐らく有効といえよう。たとえば、いくつかの指摘は、はや同会社が労働力の調達と開発を、彼らのやり方である人事管理として示している¹⁷⁾。彼ら二世は同工場の成長につれて、いくつかの「業績による支払い」(payment by results)方法の導入によって、労働者の熱意を鼓舞できると感じていた¹⁸⁾。注目すべき同工場の他の人事管理制度は、Boulton 自身のはっきりした労働者の福祉への特別の関心と、労働条件の高水準維持への努力、にある。福祉業務のなかで傑出なのは、Soho 工場独自の罹病手当制度(the sickness benefit scheme)であった¹⁹⁾。その他全般管理の問題として両名は、次期最高経営者の訓練と開発、企業経営の実用的道具としての予測(forecasting)の開発、この予測をもとにした生産計画(production planning)などを、考察し実施した²⁰⁾。

要するに、このような Soho 工場の驚くべき試みの重要性は、「科学的管理」(Scientific Management, Urwick と Brech の原文はこの個所においてだけ scientific management の頭文字を大文字にして書いている。)の一般史において強調しすぎになるはずがない²¹⁾。以上のような事情下で、科学的管理にまつわる開拓者達の歴史の一部として、Soho 工場での経営管理は産業激変期の孤立した一例なのかどうか。またそれが取引先の態度や他の関係する諸会社の業態に何も影響をもたらさずに二三十年間を通して、その高基準を保持しえたかどうか。さらにまた、Boultons and Watts (ここで原文は両氏の姓のあとに s をつけている)は、彼らが実行したように、同時代の産業家達の総体のなかで活発な役割を果たしたとするならば、彼らはすすんだ経営管理技法の要諦を他社の経営者に授けるのをさげえたのではないか。こうした諸問題が生じているが、しかし経営史(history of management)は比較的ひらけていない分野であり、またそこに今後の研究が最重要な関心事をいくつかの発見としてもたらすであろうことは疑いない²²⁾。

このように Urwick と Brech は、19世紀初頭の Soho 工場における Boultons and Watts のイギリス経営史上の高い評価の附与とともに、同世紀末葉にむけてその経営管理の実績が連続性をもたえていないことを、特記している。ここに「見つからない環」がイギリスの経営管理の歴史的展開の連続面をさがす上で存在する。それはなぜか、この問題をもっぱら考察するのが本稿の主目的であった点を再言しておく。

次に、第IV章「人事管理の先駆者——ロバート・オーウェン、(1771—1858) (THE PIONEER OF PERSONNEL MANAGEMENT—Robert Owen, (1771—1858)) を Urwick と Brech の主張に従い、われわれなりに整理要約してみたい。両氏は Owen をこう評する。彼は実践的で有能かつ成功した産業経営者であり、最も早い近代的人事管理の手本であった。早い時代に彼は労資関係(industrial relations)の構想を説き実践した。それは今でも進歩的な企業の二三でしか受け入れられていないものである。その上に人事管理は、Owen の開拓者たる仕事としての熱心な彼の教えは勿論のことその実践での成功を含めると、ほんのひとつの分野にすぎなかった。これは彼が理想主義者ないし空論家として考えられるべきことを意味しない。彼

は本質的に実践家だった²³⁾。

一般には Owen が社会改革者であり人道主義者であったのは周知であろう。それはまた彼が敬虔で深い宗教心をその出自からしてはぐくんでいた理由に求められよう。その上に、産業経営での若い頃からの経験が、彼の人事管理の実践では、宗教的背景と相まって、その基礎になったともいえる。この点で、Owen は実際に織物工業の経験において有能かつ確かな経営管理が成功と発展への鍵であることを見せた。彼は本質的に熟達した組織者・管理者であり、常に第一線の産業経営者の業務の基本となる人的資質を授けられていた²⁴⁾。生来より彼の関心は機械的技術的要因とともに事業の人間の要因にも強くあった²⁵⁾。

Owen の人間管理および社会改革の啓蒙的な開拓家としての真の来歴は、1800年から1820年間の間の経験にある²⁶⁾。彼が、労働条件の改善と社会の新改革の展開と、また純粹に人間の安寧と幸福の増大のため、自分の精力を注ぐのにしごく真剣だったのは少しも疑えない²⁷⁾。要は、彼は実践的な産業経営管理の開拓者であり、またそれ以上に特に人事管理の開拓者であった²⁸⁾。彼は近代的人事管理の父とよぶこともできる²⁹⁾。この彼の経歴の側面は最も看過されていたもの、あるいは最も知られていない点といえる³⁰⁾。

Urwick と Brech の主張のなかで、われわれは次の点に重要な問題を見出したい。つまりそれは、先の1800年から1820年までの間を通じて、Owen がたずさわった織物業の一群の工場の発展の源泉がその管理者の運営能力にあるとするならば、イギリスにおいて現在まで認められている産業革命の発展をしのぐ、より以上の何ものかが、実践的な経営管理のなかに確められないであろうか、という問題である³¹⁾。すなわち、この産業革命の枠をこえた何ものかの発展が Owen の経営管理の展開に存在していたのではないか、という疑問は、19世紀末葉から20世紀初頭でのイギリスにおける「科学的管理」問題の明確な進展の時期への到達までの間にある、「見つからない環」を示唆する問題となろう。いうなればそれは、第Ⅲ章で言及された Soho 工場のように今日の典型的な管理問題を Taylor の科学的管理よりも一世紀も前に先行して扱っていた³²⁾ 事実や、また Owen の人事管理の近代的先駆性の認知や評価を、「見つからない環」という論点と関連づけてどう考えるのか、という問題である。

この問題を Urwick と Brech は第Ⅴ章「産業革命期の製造業者」(MANUFACTURERS IN THE INDUSTRIAL REVOLUTION)で、再言している。産業革命期に「経営管理意識」(management conscious)があったかといえば、その答は「否」である。しかし、技術的能力とは別の実践的な運営管理のための力量を認めるという意味では、その答は確かに「そう」である。そのよい証拠となる二人が Boulton と Owen である³³⁾。

Urwick と Brech は、19世紀初めまでのイギリス経済社会の進展とそのなかでの企業経営の問題に対する理論的学問的関心のイギリス的伝統を前提にして考えている。いろいろな企業での健全な経営管理とその実践へのよくまとまった関心の存在は、次の産業革命全体に対する最重要の疑問に直ちにつながる。もし実践的な経営管理の原則が理解されていたならば、なぜ労働時間は全般的に大変長くまた労働条件は大変ひどかったのか。なぜ法的規制による最低標

準のための Owen の奮闘は反対に出くわしたのか。なぜ彼は、実践的な人事管理の代表者として卓越していたのか。これらの問題に対し、Urwick と Brech の両氏は現在の所、満足な答は何もでていない。それらの問題は、適切な研究がイギリスの初期の産業経営史にむけて目的の回答を提供できるまで、多くの他の問題とともに未解決のままにおかれることになるだろうと述べる³⁴⁾。この問題は、われわれが本稿を起こした最大の関心となる論点であるが、両氏の次の意見に、われわれは大いに注目したい。

両氏は、当時のイギリス経済社会における Boultons and Watts や Owen 以外に、彼らに関係のある人脈を取上げ、それらの人間関係の網の目の影響が、産業革命の発展への貢献する一勢力としていかに力があつたかは、いまだ解かれていない問題だとする³⁵⁾。このことは、19世紀初め頃の産業革命期で、イギリスにおける経営管理問題の学問的実際の関心のあつた現実的様相の特質はどうあつたのか、またそこから19世紀末葉までの間の時期はどうして経営管理問題の連続的な展開が持続して存在しえなかつたのか、という二点が、相からまって究明の対象となる点を意味している。この問題の考察は後の段落の研究対象として、次の問題に入ろう³⁶⁾。

註

- 1) 各章の構成は次の通りである。
 - I MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL REVOLUTION
 - II THE COMMERCIAL ASPECTS OF MANAGEMENT
 - III SCIENTIFIC MANAGEMENT IN PRACTICE
 - (i) The Boulton and Watt Foundry (1795)
 - IV THE PIONEER OF PERSONNEL MANAGEMENT
 - Robert Owen (1771—1858)
 - V MANUFACTURERS IN THE INDUSTRIAL REVOLUTION
- 2) L. Urwick and E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management, vol. II, Management in British Industry*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1957, p. 7.
- 3) *Ibid.*, pp. 8—9. 4) 5) *Ibid.*, p. 9. 6) *Ibid.*, pp. 9—10. 7) *Ibid.*, p. 11.
- 8) *Ibid.*, p. 13. 9) *Ibid.*, pp. 13—14. 10) *Ibid.*, p. 14. 11) *Ibid.*, p. 15.
- 12) *Ibid.*, p. 19. 13) *Ibid.*, p. 24. 14) *Ibid.*, p. 25. 15) *Ibid.*, p. 29.
- 16) *Ibid.*, p. 30. 17) *Ibid.*, p. 31. 18) *Ibid.*, pp. 31—32. 19) *Ibid.*, p. 33.
- 20) *Ibid.*, p. 34. 21) *Ibid.*, p. 36. 22) *Ibid.*, p. 38. 23) *Ibid.*, p. 40.
- 24) *Ibid.*, p. 41. 25) *Ibid.*, p. 46. 26) *Ibid.*, p. 48. 27) *Ibid.*, p. 49.
- 28) *Ibid.*, p. 55.
- 29) Claude S. George, Jr., *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Inc., 1968. 管谷重平訳『経営思想史』, 同文館, 昭和46年, 101頁。
- 30) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 55. Owen の実験の歴史的意義は次のようにいえる。彼の人事管理施策は、産業革命の渦中において、いわゆる「厚生の労働関係」[「原生の労働関係」の誤植か?]を克服したものであって、個別資本としての福利施設の域をこえて、いわば総資本としての労働者保護政策を局部的に実現したものといってよい(松田弘三「オウエン主義成立の意義—オウエンに対する『新解釈』に寄せて—」, ロバート・オウエン協会編『ロバート・オウエン論集<ロバート・オウエン生誕二百年記念>』家の光協会 昭和46年 127頁, カギ括弧内は斐の註記)。
- 31) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 55.

32) C. S. George, Jr., 管谷訳前掲書 99頁。

33) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 65.

34) *Ibid.*, pp. 66—67. 35) *Ibid.*, p. 68.

36) もっとも英米の経済背景のちがいはひとまずおき、実質面から評価するなら、次のことが妥当しよう。Soho 工場では、管理機能と作業機能が未分化の労働過程に、工場主がなお労働者への作業管理を浸透させる手段として、出来高給制度によるいわば「創意と奨励の管理」が用いられていた。これは、Soho 工場において作業に対する管理が何よりもまず賃金支払形態との関係で発現した点で、注目に値する。出来高給制度は、「同時管理」の成立までは、程度の差はあれ、工場管理の一手段として用いられたが、特に19世紀の80年代からアメリカで展開された「能率増進運動」(efficiency movement)ないし「管理運動」(management movement)は、その制度自体を問題に出発したといえる。Soho 工場の作業組織と作業管理の体制は、この「能率増進運動」が課題とすべき環境を示す一実例を与えてくれる(堀江英一編著『イギリス工場制度の成立』ミネルヴァ書房昭和46年、195—196頁)。勿論 Soho の賃金制度は、当時の機械工業全般からみれば著しい先駆性を示している(同書196—197頁)。

III 近代的経営管理の起源

—J. Slater Lewis (1852—1901)

本節の題目は、Urwick と Brech の著作の第VI章「近代的経営管理の起源 —J. Slater Lewis (1852—1901)」(THE BEGINNINGS OF MODERN MANAGEMENT (1852—1901))をそのまま借りてみた。問題時期は19世紀末葉に移る。19世紀初めと末葉の間の時期の問題(missing link)は論じてきたように、そのままおいて後の論点にしてある。

さて Urwick と Brech の説明を聞こう。Joseph Slater Lewis は、イギリス産業構造に必要な産業経営管理の形成に努力をした開拓者達の物語において、ほんのささやかな役割しか演じていない。しかし彼の量で欠ける所は、興味の豊富さで十分に釣合いがとれる。Lewis の書いた一冊の本は、1896年にロンドンとニューヨークで同時に発刊された、*The Commercial Organisation of Factories* である。本書は当時の代表作では決してなく、余りにも現代的(modern)であった。同書は工場管理と生産統制の概念を陳述しながら、全体的な企業経営の枠組を形作っていた。また同書はわれわれが今日標準的と容認するに至っている教科書の最良作と比較可能である。Lewis の同書は1896年の出版であり、F. W. Taylor の最初の論文(A Piece Rate System)の出現の翌年である。その Taylor の同論文はのちに、*The Principles of Scientific Management* になる概略を与えたものである。Lewis は恐らく Taylor の名を聞いていなかっただろう。しかし Lewis は、Taylor の *The Principles of Scientific Management* に先立って Taylor のその後の諸原則の適用をなした、と十分に主張しうる経営管理の技法を、その手順のこまかい説明のすべてとともに、明細に説いていたのである¹⁾。

Lewis の同書は、本文478頁、豊富な図解と明解な説明で特徴づけられ、原価計算と簿記を説明した30頁の付録や便利な索引などがあり、さらに解説的な無綴の図式を収めたポケットを表紙裏に付けていた。また各章節は短いパラグラフに分けられており、太字の連続番号と165に及ぶ図解や表の類が掲げられるという念の入ったものであった。奇しくも、同書は経営管理文

献のなかでまれな標準書に到達しているし、またその編成は例外的に組織的で便利である²⁾。

このように Urwick と Brech の Lewis の *The Commercial Organisation of Factories* に対する、イギリスにおける経営管理研究書としての独自性の評価はきわめて大きい。それは Taylor の科学的管理法の論文 (*Shop Management*, 1903) よりも7年早いこと、また19世紀の末葉ながらも同世紀の出版物であるという意味で、先駆的評価を与えようと、したいのであろう。

したがって両氏は、Lewis の書物の題名が誤解を生みやすいので、“commercial” の語はもっと広義に受けとるべきという。現代用語に置きかえると、同書は、統制機能に特別の関心をもつ産業経営の基本に関する研究である³⁾。同書の書かれた時期を考慮に入れるなら、同書での組織構造に対する態度は驚くべく現代的である⁴⁾。だが Lewis の組織の方法に關した扱いが、少々で簡単また偶然的なのは⁵⁾ 非難できまい。なぜなら、産業的企業での形式的関係の定義に対する必要性が19世紀末葉まではほとんど認識されなかったからである。なかでも、Lewis の組織図はイギリス産業での現代的な最初の例として注記に値する⁶⁾。

経営管理の研究書としての Lewis の評価の要約を、Urwick と Brech に聞く前に、Lewis の成果が約30年近くあとの Oliver Sheldon の *The Philosophy of Management* に深く生きている⁷⁾ 点の両氏による指摘は、重要である。というのは Sheldon は Lewis の統制機能に特別の関心をもつ産業経営の基本的考え方を、経営管理過程全般に広げたと認められるからである⁸⁾。

それでは、Urwick と Brech が与える Lewis の要約的評価はいかにあるのか。*The Commercial Organisation of Factories* は真に注目すべき著作であり、産業経営研究に供する文献として当時において傑出した貢献を果たしており、また今日なおほとんど全く認知されていない多くの真理を力説している⁹⁾。この意味で、J. Slater Lewis がイギリス科学的管理の歴史において開拓者たる位置をえるのは、いまだなお一般的には受入れられていないが、きわめて簡明な真理を彼がはっきりと解明した理由による。アメリカがテイラーとその同僚達の影響下に経営管理の技術の長い前進の途を進もうとした時に、S. Lewis はイギリスで受入れられたその仲間として科学的管理の先頭にいたのである¹⁰⁾。また両氏はこうもいう。Lewis の同書は教科書ということばの完全な意味合いにおいて、問題なく当時の開拓者で、そのまま最先端にあったと解されてよい¹¹⁾。さらに彼は経営管理に関する教科書を、ひとつの特定の研究主題として、始めてイギリスで書いたのである¹²⁾。

この Urwick と Brech の S. Lewis への、イギリス産業経営史、特にその科学的な管理の進展のなかで、与える独自性の評価は絶賛ともいえる程度になっている。この点は両氏が、続く第七章「イギリス産業による F. W. Taylor の受容 (1895—1915)」(THE ACCEPTANCE OF F. W. TAYLOR BY BRITISH INDUSTRY, (1895—1915)) において、イギリスの科学的な管理がアメリカの科学的管理の展開との関連や交渉をもちつつ、その影響を受けながらも、イギリス独自の進展を内包していた事実を、論述している。

要するに、Taylor の科学的管理は彼の存命中、イギリスでの関心は低く、第1次大戦前ま

でその若干の興味もすぐ立消えた。それは何よりも、イギリスの産業が経営管理の技術面に主たる関心をむけ、「科学的管理」自身は暖く迎えられなかったからである¹³⁾。その主たる関心とは、原価計算、原価管理、なかでもとりわけ、初めの頃は名称のプレミアム・ボーナス制度の案出に重点があった¹⁴⁾。19世紀から20世紀への変り目頃から、イギリス産業での経営管理問題に対する冷淡さは消え始めたが、Taylor の教えはイギリスではその背景を欠くため受容されなかったのである。これをまずいことと非難できないのは当然である¹⁵⁾。

Urwick と Brech がくりかえし強調するのは、イギリス経済社会における企業経営の諸問題が、その特殊な独自の背景・事情からして、必然的にイギリス的特殊の様相を反映せざるをえない、という点である。Taylor の科学的管理のイギリスの企業経営に対する関連としての時代的な経緯を、われわれはくわしく論じる意図はない。本稿の眼目は、19世紀初頭から19世紀末葉の間での「見つからない環」という論点にある。以上本節まで論及された内容は、すべてこの問題点の究明のために、補強物として取扱われるにすぎない。

いずれにせよ、第一次大戦までの1900年代のイギリスの科学的管理の進展は、「科学的管理のイギリス化過程の完遂」(the completion of the process of anglicising scientific management) といえ、Taylor は自分の追隨者をそこで補充しえなかったのである。そのわけは、大体において彼がイギリスにおいて誤り伝えられ、誤解されたからであった¹⁶⁾。さらにまずかったことは、Taylor に対する反対意見のみがイギリスでは強く表面化した点であった。これは英米の労働者陣営内で早くから Taylor の科学的管理に対する反対意見が、伝えられたためともいえる¹⁷⁾。

Taylor の科学的管理との関連や交渉において、イギリスにおける科学的な管理の本格的展開は1914年の第一次大戦突入をまつ。この点は Urwick と Brech がイギリスの経営管理問題の時期的区分の特質を評して、イギリスの19世紀は1914年に終わった¹⁸⁾、というほどである。さてわれわれは、この点は十分頭に念じておき、本稿のここまでの論究ではいまだ明らかにされなかった19世紀初期から同末葉の間の時期におけるイギリス経営管理の発達・展開に存在する「見つからない環」を、次に考えてみたい。

註

- 1) Urwick and Brech, *The Making of Scientific Management*, vol. II, *Management in British Industry*, p. 72.
- 2) *Ibid.*, p. 74. 本叙述個所の前半の引用は、その翻訳として、都筑栄「イギリスにおける管理の科学とその胎動」、岡本他編著『企業と経営』, 88頁の説明を借りた。
- 3) *Ibid.*, pp. 76—77. 4) *Ibid.*, p. 79. 5) *Ibid.*, p. 80. 6) *Ibid.*, p. 81. 7) *Ibid.*, p. 84.
- 8) Oliver Sheldon の *The Philosophy of Management* については、別稿(裴 富吉「イギリスの経営学説——Oliver Sheldon の経営理論——」, 札幌商科大学札幌短期大学『論集』第16号昭和51年3月)で、そのイギリス的特殊性を経営管理研究書の一般性ととともに、解明してみた。
- 9) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 86.
- 10) *Ibid.*, p. 87. 11) *Ibid.*, p. 148. 12) *Ibid.*, p. 159. 13) *Ibid.*, pp. 88—89.
- 14) *Ibid.*, p. 90.

- 15) *Ibid.*, pp. 91—92. だが、アメリカ経営学の影響と刺激が Urwick や Brech の経営学に存しないわけではないのは無論である。たとえば、Urwick の経営管理論は、イギリスの経営風土と経営実践とに結びついている。そして経営風土の改善と経営実践への科学性付与は、主としてアメリカ経営管理の実践と理論の摂取により実現したといえるからである。彼の経営管理論は、Taylor, Fayol と人間関係論の総合ともいえよう（岩尾裕純編著講座経営理論 2『科学的管理の経営学』中央経済社昭和47年286頁）。
- 16) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 102. 17) *Ibid.*, pp. 103—104. 18) *Ibid.*, p. 185.

IV 「見つからない環」の意味するもの

Urwick と Brech は、彼らの著作の第 8 章「技術者の管理的訓練」(THE ADMINISTRATIVE TRAINING OF THE ENGINEER (1847-1935)), 第 9 章「商業専門家の経営管理のための訓練」(TRAINING FOR MANAGEMENT IN THE COMMERCIAL PROFESSIONS (1880-1935)), 第 10 章「初期のいくつかの経営管理の教科書」(SOME EARLY TEXTBOOKS ON MANAGEMENT (1899-1914)) の各章で、19世紀の後期から20世紀初めにかけての経営管理者訓練のイギリス的展開を克明に叙述している。

工業界では、たとえば1900年以前においては経営管理は問題にならず、1914年の第一次大戦までまたねばならなかった¹⁾。また商業界では、19世紀から20世紀へ移る頃から、「経営者の教育と訓練」の問題が真剣に取りざたされ始めた²⁾。1920年代になって、経営管理に関する書物が「現代的」との刻印を身にそなえ始め、それらの多くが今日まで使用され続けている³⁾。その代表的著作の一例が、Oliver Sheldon の *The Philosophy of Management*, 1923⁴⁾、とわれわれはみている。ともかくこの段落では、経営者教育や訓練が20世紀に入ってから、イギリスで問題になり始めたが、それ以前からその問題を伏在させてきた伝統と歴史があった点を十分認識しておきたい。

さてわれわれは、第11章「科学的管理の実践」(SCIENTIFIC MANAGEMENT IN PRACTICE (*ii*) Hans Renold Ltd., (1879-1913)) を略して、第12章「経営管理における人間的要因」(THE HUMAN FACTOR IN MANAGEMENT (1795-1943)) を若干参照しよう。なかんずく、イギリスの経営管理の歴史において、1833年から1878年にかけての55年は、大まかには、発達の一期間であった。わずかで遅く、労多く高くついたが、その発達はそれでもなおあった⁵⁾。ちなみにこの主張は、1833年の工場法 (the Factory Act) と1878年の工場法補則 (the Factory Acts Extention Act) との期間に関するものである。特に注意すべきは、工場法が労働者の労働条件や環境に関する法規であることである。この問題を Urwick と Brech が論じる第12章は、人間的要因をイギリス企業経営のなかでの固有の問題として究明を加えている点に注目したい。

いうまでもなく、1833年から1878年の期間はわれわれが本稿で主題とする「見つからない環」(missing link) が存在する時代であった。18世紀末から19世紀初期までは、Boultons and Watts や R. Owen の活躍した時期であり、「見つからない環」の期間を飛ばせば、あとはイギリス経営管理のイギリスなりの独自の展開につながる19世紀末葉から20世紀初頭に入る。本

稿の第Ⅱ節で述べたが、Boultons and Watts や Owen の行なった経営管理は、18世紀の曲り角での最もすすんだ人事管理の実例ではある。しかしそのことは、彼らだけが決してその時代の代表者であったことを意味しない⁶⁾。経営管理における人間要因 (the human factor in management) の問題を配慮した啓発者は他にも、たとえば Oldknow, Arkwright や Wedgwood がいる⁷⁾。いずれにしても、1825年以降の50年ないし70年に及ぶ間のイギリスの産業経営に関する知識は全く少く、この道程での人事制度や福祉制度の全容を何も与えることができないでいる⁸⁾。これが「見つからない環」の存在をいわせる、人間問題を中心とするイギリス経営管理の発展に関していえば、理由となる。

このように、経営者の訓練や教育と、人事管理あるいは人間要因の問題は、イギリス経営管理史での二大問題となっている。「見つからない環」もこの二点を主に考えればよいであろう。Urwick と Brech の本稿で問題としている、*The Making of Scientific Management, vol. II, Management in British Industry* は、大約すると、その二点、経営者の問題と人事管理を中心とする諸問題を、論究の主目的にすると判断して誤りにならない。ここまで二度言及した、O. Sheldon の *The Philosophy of Management*, 1923, は経営管理 (経営者) の取扱うべき問題が労働と科学 (Labour and Science) にあるという⁹⁾。後者の科学とは経営管理のそれである。

こうしてみると、Urwick と Brech の述べるイギリス経済社会のなかでの経営管理の課題の歴史的的特殊事情が、1920年代の Sheldon の著作中でも見事に生き、一致・連続して、その理論的反映をえているといえよう。双方の対応関係は、Urwick と Brech においては経営者の訓練と教育および人事管理の問題に対して、Sheldon では経営管理の科学 (といえば専門的経営者の問題が主眼となる) および労働の問題として、両者の対応は余りにも明らかである。Urwick と Brech の著作と Sheldon の著作をみると、その使用用語や専門語、叙述方法の類似性が、勿論のことながら、明白なのは、別個にまた興味のある点である。ここで1920年代になって初めて、イギリスの経営管理はその流れを作り始め、連続して伸長してゆき、広がった¹⁰⁾ことも、付記するに値いしよう。

翻って、「見つからない環」の論点を本論の主題として考えよう。この論題を究明するため、われわれはいくつかの問題側面を設定してきた。まず初めに、イギリスとアメリカが同じ英語圏内にある問題である。

Urwick と Brech は、アメリカのイギリスへの経営管理問題領域における影響が僅少であった事実を、イギリス企業経営の実質的問題の特殊的独自性の強調とともに、くりかえし論述する。大西洋をはさみ、英米間での現実的な企業経営の交流や交渉は、世界経済的に把握すべき関係はひとまずおくとすると、文献の次元では多くの交互の流れがある。例をあげるなら、経営学関係では、Charles Babbage の *On the Economy of Machinery and Manufacturers* は1832年に初版3,000部、1835年までに四版がロンドンで出版されたが、アメリカでは1832年版が出版されている¹¹⁾。J. Slater Lewis の *The Commercial Organisation of Factories* は、

既述のように1896年にロンドンとニューヨークで同時に出版された。また O. Sheldon の *The Philosophy of Management* も1923年に英語使用国のほとんどの国々で同時に出版された。

英と米の関係に限定し論議しても、Urwick と Brech によれば文献上の交渉が現実の企業経営にただちに広範な影響を与えなかったし、またその交流があっても両国の企業経営における管理問題の主体的関心の取捨選択によって、その受容はごく一部少数に制約されていた。したがって、その影響がすぐに両国のどちらの方向にせよ、一国の経営管理問題の主関心に作用が全くなかったとはいえないまでも、それは局部的なものでしかなかったと判断できる。Urwick と Brech の主張ではイギリス側からの科学的な管理の歴史を、自国を中心に考察するという見地のためか、相当程度に強引なイギリス側主体性の重視がある。しかしイギリス的な歴史事情から生じる経済背景の特殊性の配慮を示唆する立場としては、彼らの主張は肯定でき、評価すべき見方を含んでいる。

人間要因の経営管理での問題について、Urwick と Brech は、アメリカの理論や実践の多くのものが出版物の形で利用可能となったにも拘らず、それらは経営管理における人間要因のイギリス的概観にさしたる影響を与えなかったし、また大西洋のこちら側での労働運動の独特のイギリス的性格をどの方向へも修正させていない、と述べる¹²⁾。

この論点は他の例をあげて、さらに考えてみたい。ここで同じ英語圏の国々の間でもその経済社会の事情や背景が異れば、文献や理論・実践の総体的な交流が、直ちに直接にえられるのではない事実を前提しておこう。Henri Fayol の *Administration industrielle et générale* は1916年に初めて出版されたが、アメリカではほとんど無視された。1949年に *General and Industrial Management* として、その英語版がロンドンの Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. から出版された。すでに1927年アメリカで謄写版の英語訳は出版されていた¹³⁾。Fayol の原著作が一冊の本として出版をみたのは1925年である¹⁴⁾から、アメリカでの Fayol への関心が全くなかったわけではないといえる。

現在では、理論的に Fayol の著作は全般管理の先駆書と位置づけられてはいるものの、1920年前後のアメリカにおける経営管理問題の進展とその経済社会の背景は、Fayol の主張をそれほど強く必要としなかったし、また関心をも呼ばなかった。この点は一般的には、アメリカでの主関心がテイラーの科学的管理の展開にあったと認められている¹⁵⁾。こうした事実をかいまみるに、各国の独自の経営管理問題の特殊的展開と経済社会の背景との関連を検討する作業がいかに重要かわかろう。時期的に同じものとして、日本における敗戦前の科学的管理の実態の顧慮も、以上の論点により例証となろう。日本でもその導入や受容はあったが、ごく一部の企業経営で問題になりえたにすぎず、日本の経営管理の全体を根底から変質をせまる勢力とはなりえなかった。日本の独特の企業の管理法が主流を占めていたのが、敗戦前までは実情であった。

要するに、一国の経営管理の実体や内容とその国の経済社会の歴史的背景と独自の事情との深い関連は、軽視されてはならない、ひとつの重要問題となりうるのである。ところで、われわれはイギリス経営史における「見つからない環」の問題に帰るための次のすでに指摘してお

いた論点を考えよう。その問題は、イギリス19世紀の企業経営をかこむ経済社会の特質を知る仕事である。

技術的問題に関するイギリスの企業者活動は第一次大戦に至るまできわめて伝統的な商業的実地的色彩をもち、組織的科学的性格を欠いていた。すなわちイギリスの企業経営者は、なまじっか産業革命期に実地の職人で世界的な技術革新をなしとげただけに、生産技術への科学的体系的接近の必要を実感しえなかったのである¹⁶⁾。19世紀初めから19世紀末葉の間の「見つからない環」が存在する時期が、上述のイギリス企業経営の特質を本格的に定着させる期間に重なる。Urwick と Brech も関説するように、Boultons and Watts や Owen を中心にする19世紀初めにおけるイギリス科学的管理の生成・展開が、19世紀末葉までにその連続性を見出しえず、その間に「見つからない環」を存在させるのはなぜか。

19世紀後期までにおいて当時の後進国であったアメリカ、ドイツそしてフランスの急迫は、イギリスとはちがって企業経営の実態として、「生産技術への科学的体系的接近」での優位性を発揮しながら実現されたという事情がある。それに比較して、イギリスの企業経営も独自の発展・成長を経ていたが、それは「商業的実地の職人」の技革新での延長といえる性格をもっていた。そのために、Urwick と Brech がいうように、19世紀最後の四半期がイギリス産業の整理総合の期間であり、たとえば産業経営における人間的側面の進歩をそれ相応に見逃しえないとしても、しかしまた経済的にイギリスの地位は急激な変質をこうむってはいた¹⁷⁾。

ドイツ、フランス、アメリカにおける産業生産の増大の時期、つまり19世紀の末葉に、イギリスはそれらの国々より低調になり、すでに「世界の工場」たる資格をただ一国で維持しえなくなったのである¹⁸⁾。いうなれば、唯一の「世界の工場」だったイギリスは、「商業的実地の職人」の産業発展の歩調をもっては、「科学的体系的接近」を武器とする独仏米の産業生産の歩幅に、19世紀末葉ではついに対抗しえず、完全に遅れをとったのである。この産業生産の性格の差を、イギリスと他の国々独仏米との世界経済的な位相でみれば次のように表現を受けるべき「見つからない環」が存在しうるといえる。

つまり、イギリスの産業革命期以後の経済および経営の発展は、特に19世紀末葉の頃までは「商業的実地の職人」的な一部の啓発者・啓蒙家の散発的協力により、そのまま継続しえたイギリスだけに限れば、イギリスの経済・経営の発展・成長は Urwick と Brech もすでに言及したように、産業革命以降も持続していたのである¹⁹⁾。その意味でイギリス企業経営の経営管理には連続性があるともいえる。とはいえそれは「商業的実地の職人」的な質的水準の展開であった。ここに本稿からすれば肝要な問題点がある。だが19世紀末葉を境にして、イギリスで独仏米の産業発展に対抗して経営管理面での本格的な「科学的体系的接近」を可能にさせる、理論実践での意識的な研究体制推進が始まる第一次大戦に至っては、イギリスは完全に産業全体は勿論のこと、企業単位でも競争においてそれらの国々の劣勢におかれた。イギリスにおいてこの新しい研究体制へのきっかけが19世紀末葉にあったとみなせば、19世紀初めから19世紀末葉の間において、「商業的実地の職人」的な段階と、「科学的体系的接近」体制への再出発

の段階、との間の問題として、経営史として解明のなされていない「見つからない環」の存在が示唆しうるわけである。この「見つからない環」とは、「商業的実地の職人」段階から「科学的体系的接近」体制の段階へと、イギリスの企業経営の実践がイギリス経済の体制枠内で内在的主体的に、当時の世界経済レベルでの外部要因の変化に、対応できなかった現実をさすとして解釈できる。

われわれは以上の検討を通して、「見つからない環」の時期では、「商業的実地の職人」的なイギリス経営管理の生成・展開は、一部の啓蒙者やその人脈関係のみに留り、イギリス産業全体としての体制的組織的な実践の進展をなしえなかった、という事実だけは指摘しえよう。それが当時のイギリス産業構造の特質における経営管理の実体の様相という他ないであろう。

なかでも、問題の核心は企業経営を担う主体たる企業者活動にある点も重要である。というのは、イギリス産業革命期以降の企業者活動は、イギリス経済の体制的枠組のなかで個別に独立的に、一部の散発的な創造的経営管理活動として、実行され、一国経済全体の勢力的特性となりえなかったからである。後に、19世紀末葉以降、世界経済のなかで独仏米の猛迫を受け、徹底的に経済的な落伍者の地位に甘んぜざるを余儀なくされたイギリスは、遅ればせながらも第一次大戦以降、本格的な「科学的体系的」な生産活動を担当する経営主体の獲得・達成をせまられ、その努力を体制的規模で組織的にやっと展開する必要を覚醒するに至ったのである。

註

- 1) Urwick and Brech, *The Making of Scientific Management*, vol. II, p. 121.
- 2) *Ibid.*, p. 140. 3) *Ibid.*, p. 158.
- 4) Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923. 田代義範訳『経営管理の哲学』, 未来社, 昭和49年。企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ』, 雄松堂, 昭和50年。
- 5) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 176. この19世紀中期、「見つからない環」の存在する時期は、経営学・経営史としての産業経営に関する知識のみならず、経済史でも空白のまま残されるか、あるいは簡単にふれられるかに留められた個所である。本稿の関連からみても、産業革命確立以降から「独占資本主義」生成期までのイギリス経済史の空白の問題と、その時期はいえる（入江節次郎『独占資本イギリスへの道』, ミネルヴァ書房, 昭和37年, はしがき3頁）。
- 6) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 172.
- 7) *Ibid.*, p. 173. もっとも、1795年から翌年にかけての Soho 鋳造工場の建設で判明するように、設備投資額からいって、Boulton and Watt の事業は、当時の未曾有の規模であると思われる（堀江編著『イギリス工場制度の成立』151—152頁）。
- 8) *Ibid.*, p. 179.
- 9) Sheldon, *op. cit.*, p. 282. 田代前掲訳書, 281頁。
- 10) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 160.
- 11) C. S. George, Jr., 管谷訳『経営思想史』120頁。
- 12) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 205.
- 13) George, 管谷訳, 前掲書, 169頁。この点に関して、Haimann は Fayol の最初の英語訳が1929年に英国でなされたと述べている。その数僅か数百部の印刷で、イギリス内のみに配布され、アメリカでは……1949年まで公刊されなかった（T. Haimann, *Professional Management*, Houghton Mifflin, 1962, pp. 8—9）。 14) 同書, 171頁。
- 15) この事情については、Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management*, fifth ed.,

McGraw-Hill Book Company, 1972, p. 23 を参照のこと。大坪檀訳『経営管理の原則1』, ダイアモンド社, 昭和40年, 26—28頁 [本書は Koontz and O'Donnell *op. cit.*, third ed., 1955 の日本語訳である]。

16) 中川敬一郎「19世紀イギリス経営史の基本問題」, 増田四郎他編『社会経済史大系』VII 近世後期II, 弘文堂, 昭和35年, 162頁。

17) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 181.

18) *Ibid.*, pp. 181—182.

19) このイギリス経済の持続的発展は、その地位の急激な変化の面とからめて理解する必要がある。1880年代にすでに、イギリスの全工業が世界に立遅れるに至ったと極端に考えてはならないが、この国は世界的な工業上の独占と覇権とを奮われようとしていたのである(入江『独占資本イギリスへの道』85—86頁)。資本と商品の輸出は、なお発展的傾向にあったし(同書92頁)、工業生産は絶対的増加であったが、生産増加率では米独に劣っていた(同書94頁)。要は、イギリスは「大不況」期[1873—1890年頃]を通じて、工業の固定設備の拡大は進んだが、米独にくらべてそのテンポは緩慢であった(同書95頁)。いかえれば、イギリスの生産性の向上は19世紀後半で一般に認められる事実であった。またかえって、1890年中葉以降、生産性の向上した部門が多かった。しかもイギリスの生産性の向上は、むしろ相対的には立遅れたのである(同書100頁)。特に海外市場におけるイギリス商品進出の阻止のもっとも大きな理由は、世界経済の構造的変化と、これに対応する「イギリスの態勢の立遅れ」にあった(同書106—107頁)。このため、イギリスは「工業国から債権国へ」、「世界の工場」から「世界の質店」へと性格を変えていた(同書195頁)。

20世紀に入ると、国内投資の増加の数字が示すほどには工業上の技術的進歩が行なわれず、「技術的保守主義」の傾向が濃厚になった。科学的進歩に対する軽視、技術者活用の不十分さ、工場の能率的な配置や組織化への無感覚、旧式機械への執着といった傾向がみられるようになった(同書196頁)。はやくは1870年以降にイギリス産業の企業経営は「技術の発展の無視」と「流動性の欠如」とによって、特徴づけられる(同書200頁)。

以上、三つの段落で二つまでは経済学的考察、最後のひとつの段落が経営学のそれといえよう。

V む す び

— 回顧と展望 —

19世紀初頭から19世紀末葉にかけて、イギリスの産業経営史に存在するという「見つからない環」とは、一体何を意味するのか、結論を一応本稿なりに与えておきたい。

イギリス産業革命期の「商業的実地の職人」的な啓蒙家の一部有志による、先駆的経営管理の生成・展開は、その特質からして連続性を19世紀末葉まで持続しえなかった、散発的な一部少数のイギリス経営管理史での動勢とみる他ない。「生産技術に対する科学的体系的接近」が本格的に他国の関連から、外部要因からの強い影響を受けたなかで、イギリスの企業経営の歴史的伝統を墨守する他ない事情において要請されたとすれば、「見つからない環」の存在が、すなわちイギリス経営史の実質的内容の連続性の途切れが、19世紀中期にあるのは、現時点から評価して歴史的必然とも解釈できないこともない。またいえば、18世紀末葉から19世紀初めにかけてのイギリスの「商業的実地の職人」的管理技法は、19世紀末葉以降のイギリス産業経営の背景や実情においては十分な有効性を喪失していたともみなせよう。それに代わる有効な経営管理実践をイギリスの企業経営は、問題の時期に、イギリス経済社会のなかでの主体的経

済活動単位として、なしとげられなかったのである。

いかえれば、その「見つからない環」が存在するのがイギリス経営史では歴史的必然と想定しうるなら、「見つからない環」自体はもともと存在しない対象である。つまり「見つからない環」とはイギリス経営史の歴史的ひと齣自体であるといえる。したがって「見つからない環」の存在とは、今の所、われわれが推論するには、本来から「見つからない環」の存在であるという逆説的理解に帰結する。

イギリスが経済学の生誕の地でありながら、なぜ経営学の発達が遅れたのか。これは結局、イギリスのエリート教育のエートスが企業経営にまで浸透し、逆に企業者階級が彼ら独自の経営教育に対する方針を押出せなかったからである¹⁾。この主張は、19世紀中期での企業経営の担当者の教育が散発的で一部の積極的企業者の所有物でしかなかった事実を指し、またそれが組織的に体制的な広がりとして進展しなかったことも意味する。あとは、19世紀末葉以後のイギリス経済の絶対的相対的な地位の没落と衰退をまって、始めて第一次大戦に入り本格的に真剣に経営者訓練や教育に取り組むに至ったのである。

いわば、その間はイギリス経済社会の内部では、経営管理問題の発達・展開に連続性が完全に看取しえない、あるいはそうした連続性を要求しえなかったイギリス経済社会の歴史的背景が存在した、と判断する他ないのである。われわれは、「見つからない環」とはその歴史的事情を表示する語句であり、「見つからない環」そのものの存在はことばの表現としてはありうるが、実態としてはその通りでなく、「見つけるべき環」がもとより存在していない、と認識したいのである。

さてわれわれは、以上の本稿の結論的推察の裏付けとして、Urwick と Brech の著作・最終章「回顧と展望」(RETROSPECT AND PROSPECT) を、若干参照するなかで、本稿の「覚書」のはじめをつけてみたい。

Urwick と Brech はこの最終章で彼らの著作の論議を通約してのいくつかの結論的な示唆点を提示する。まず初めは、イギリスが F. W. Taylor の業績に先立って長い経営史を有すること、次にイギリス産業が経営管理の原則の発展に多くの貢献をしたこと、三つに、これからのイギリス産業に対する特別な意味を指摘する。この三つめの項目は何をいうのか。すなわちイギリス産業は、経営管理に関心をもっておらず、この問題の存在の理解のむつかしさを知るに至ったが、またその問題が支配株の取得や取締役会参加において生ずると考えられる以上の他の各種の特殊な熟練を必要とする点を、確かに全く感じていないのである²⁾。

四つには、イギリスの経営管理の科学の開拓者達の物語がひとつの大事な教訓を与えることである³⁾。これは「見つからない環」の存在にまつわって本稿での主論点になった問題自体を意味する。最後の五つめの示唆点はこうある。それは四つめの示唆点と関連するが、いかなる貢献を産業革命期の数十年間において、経営管理がイギリス産業の発展に果たしえたか、である。これはイギリスのこれからの発展への貢献としての示唆点である。実際に、経営管理がわけても機械化経済 (mechanised economy) 段階の初期で産業発展の最強の推進力だとしえ、

またこの事実が広く受け入れられるならば、経営管理がイギリスの現代産業社会のより一層の発達のための極めて重要な要因として、快く認められるであろうからである。特に、「経営管理者訓練との闘争」での主たる勝利がえられるであろう、と Urwick と Brech は最後のこの五つめ示唆点での叙述を結んでいる⁴⁾。

要するに Urwick と Brech は、イギリス産業発展の主体的役割を担う企業経営者の能力、経営管理実践の必要を強調するのである。本稿で主題とした「見つからない環」は、経営管理者が管理の対象とするひとつの重要な要因である人間・労働者の取扱いの問題と深く関係しながら、その経営管理実践能力としてのイギリス企業経営の創造性・積極性の維持・発展における連続性の相対的途切れ（19世紀中期）に関するイギリス的な歴史特殊事情を、表現する語句といえよう。

註

- 1) 米川伸一「現代イギリスの史的考察」、『経済評論』昭和45年10月号、172頁。
- 2) Urwick and Brech, *The Making of Scientific Management*, vol. II, pp. 217—218.
- 3) *Ibid.*, p. 218. 4) *Ibid.*, p. 219.

(1975. 8. 28)