

経営管理の展開

都 筑 栄 著

税 務 経 理 協 会

著 者 紹 介

東京都出身
旧制東京帝国大学経済学部卒業
埼玉大学、横浜国立大学教授を経て
現在千葉商科大学教授

主なる著書

『経営管理』春秋社
『経営学要説』税務経理協会
『現代経営学演習（編著）』春秋社
『経営管理ハンドブック（編著）』新評論

主なる翻訳書

フェイヨル『産業並に一般の管理』風間書房
テラー『工場管理論』理想社
ギルプレス夫妻『応用動作研究』風間書房
ザラール、サンシユ『経営工学入門』理想社
ウッドワード『技術と組織行動（共訳）』日本能率協会
フォーセツト『経済学提要』風間書房
その他

著者との契約により検印省略

1034-0422-3911

昭和57年3月10日 初版発行

経営管理の展開

定価 1,900円

著 者	都 筑 栄
発 行 者	大 坪 嘉 春
印 刷 所	税経印刷株式会社
製 本 所	三 森 製 本 所

発 行 所 東京都新宿区株会社 税務経理協会

郵便番号 161 振替 東京 9-187408 電話 (03) 953-3301 (代表)

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

© 都筑 栄 1982

本書の内容の一部又は全部を無断で複写複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著者及び出版社の権利侵害となりますので、コピーの必要がある場合は、予め当社あて許諾を求めて下さい。

は し が き

本書は経営管理の手法や科学が産業社会のなかでいかに展開したかをできるだけ平易端的に解説した小著である。もとより浅学非才の著者のことであるから十分意の尽くせないところも多いが、読者諸彦の寛容を願い他日を期することにした。

参考文献を巻末に掲げたが、思わざる脱漏もあるにちがいない。この点についても海容を請う次第である。

昭和57年1月吉日

著 者 識 す

目 次

はしがき

第Ⅰ章 産業社会の開幕

1	アダム・スミスの哲学	1
2	産業革命	10
3	産業社会と緊張	16
	(1) ロバート・オーエン	22
	(2) サン・シモン	25
	(3) ミッシェル・シュヴァリエとプロスペ・アンファンタン	28
	(4) シャルル・フーリエ	28
4	大規模工場の出現	33

第Ⅱ章 管理の科学の序章

1	イギリスにおける斯学の展開	45
	(1) 簿記的管理	45
	(2) ブルトン・ワット鑄造所	52
	(3) ルイスとその業績	63
2	アメリカにおける管理の展開	73
	(1) 賃金管理	73
	① 時間給	75
	② 出来高給	77
	(2) 科学的管理法	80
	① 時間研究	85
	② 機能式組織	86
	③ 差別的出来高給	89

(3) フォードと大量生産	91
---------------------	----

① フォード主義	92
----------------	----

② フォード・システム	94
-------------------	----

第Ⅲ章 ジャン・シュヴァリエの近代的管理論

——生産と労務の管理を中心として——

1 労務管理の展開	99
-----------------	----

① 哲学的段階	103
---------------	-----

② 社会的段階	104
---------------	-----

③ 技術的段階	107
---------------	-----

④ 経済的段階	108
---------------	-----

2 労働の生産的条件	113
------------------	-----

① 自然的能力	113
---------------	-----

② 栄養	113
------------	-----

③ 習慣	114
------------	-----

④ 労働組織と休憩	115
-----------------	-----

⑤ 継続期間	117
--------------	-----

⑥ 治具工具	118
--------------	-----

⑦ 温度と気圧	119
---------------	-----

⑧ 照明	120
------------	-----

⑨ 音と色	122
-------------	-----

⑩ 衣服	123
------------	-----

3 合理化	123
-------------	-----

(1) 近代化	124
---------------	-----

(2) 分業と専門化	126
------------------	-----

(3) 標準化	128
---------------	-----

(4) 作業の継続性	130
------------------	-----

参考文献	139
------------	-----

索引	141
----------	-----

第Ⅰ章 産業社会の開幕

1 アダム・スミスの哲学

われわれ人類がこの地球に誕生してから今日にいたるまでには、長い年月が経過してきた。この期間がいったいどのくらいであるかについては、学者によって見解がまちまちである。ある者は10万年といい、ある者は100万年ともいっている。そして、また、ある者は200万年とも称し、さらにこれより遙かに長い時間が経過したと推定している者さえいる。

いずれにしても、人類がこの地球上に生きてきた歴史は驚くほど長いものと考えられていることだけは確かである。しかし、今日われわれがその恩恵に浴している物質文明の歴史となると、これはまた極めて新しく、この近代社会の重い緞帳が引きあげられてから、まだ、ほんの200年ぐらいしか経過していない。それ故、これに先立つ中世のキリスト教文化や、長い間、人類が従事してきた農業文明に比較すると、われわれが生活している物質文明の母体である産業社会での体験は浅く、従って、準拠すべき原理や方法についての知識も決して豊富とは言われない。物質文明という巨大なフランケンシュタインに遭遇して、ただ逃げ惑うだけでは問題の解決にはならないのである。われわれは進んで怪獣を馴致し手綱を付けて次の世代の人に引き渡す責任がある。この意味であらためて時代を再認識すると共に、その複雑多彩な産業社会の中で新しい管理の科学を樹立した先輩たちの業績を回顧し、その後における展開の糸口としたい。

物質文明が産業社会の「申し子」とであるとすれば、産業社会は中世の「神と人」の世界に代わる、「科学と人」の世界を象徴する全く新しい時代である。この歴史における劇的な転換には、当然のことながら、長い時代と多くの人々のひとかたならない努力と精進が必要であった。ルネッサンス(Renaissance)はこの一条の道であった。しかし、ここでこれらの事柄を物語る余裕はない。ただ近代社会の建設に貢献した人たちの一人として、経済学の鼻祖とたたえられているアダム・スミス(Adam Smith, 1723~1790)についていささか記し、新しい時代の展開を知る手がかりとしよう。

アダム・スミスについてはすでに多くの文献があるが、以下においては、難波田春夫先生の著になる「スミス・ヘーゲル・マルクス」(講談社刊)を中心に、私なりの解釈を加えながら説論することにした。

スミスはスコットランドの小邑カーコーディ(Kirkcaldy)に関税検査官の子として誕生した。しかし、父親は彼が生まれるほんの数週間まえに他界したため、母の手ひとつで育てられねばならなかった。アダムという彼の名前も、母親が亡き夫を偲ぶ余り、夫の名をそのままわが子の名前に付けたのだということである。かくて、アダムこそ彼女のすべてであった。スミスはまさに掌中の玉として母の愛を一身に受けて育てられたのである。彼がまだ幼い頃のこと、ジブシーにさらわれるという事件にもあった。幸い近くの森の中を泣きながら歩いているところを見つけられたという。長い人生の間では誰でも何回か危機に出会うものである。青年の頃、ロンドンに遊学中、彼がある芸能に優れた美貌の女性と親しくしていたという噂もあるが、母への愛のために自らの恋をみのらせなかったらしい。この女性も80何歳かの長寿を保っているが、やはり終生独身を貫いたという。

1737年、スミスは14歳でグラスゴー大学に入学し、ハチスン(F. Hutcheson)に師事した。彼の学問にこれは大きな影響を与えることになる。そして、1740年から46年にかけて今度は給費生として、オックスフォード大学のベルリオール・カレッジに学んでいる。彼の研究は初め数学や自然科学であったが、後に

は、文化科学、特に市民社会史などにも及ぶほど広い範囲にわたるものであった。

彼は帰郷してから2年ほどで、エジンバラ大学の講師に就任し、修辞学、英文学などを講じたが、やがて経済学も担当した。そして、1751年には母校の論理学の教授に任命され、ハチスンの後継者として道徳哲学講座を受けもった。

18世紀は産業社会の扉が開かれた大きな歴史的転換期であった。この世紀の中葉にはフランスに自然科学が発展して、神への挑戦を決定的なものにし、イギリスでは綿紡績に始まる産業革命が親方・徒弟的生産に代わって、大量生産への第一歩を踏み出した。スコットランドはイングランドに合併されて政治の座から降りてはいたが、イングランドの植民地であったアメリカと貿易し、経済的には大きな市場を手に入れていたのである。スミスはこうした歴史的激動期に呼吸した人であった。しかし、これにもまして重要なことは、人間が中世以来ところみてきた神への挑戦に一応の決着をつけ、新しい人間主役の舞台演出に成功したことである。

中世は神の時代であったと言われている。キリスト教徒は神の子として、神が定めた掟に従って生きていた。しかし、18世紀の人々は、神の子であることを信じながらも、人間であることを深く自覚し、神の掟の世界から離脱して、人間自身の手によって守るべき基準、つまり、秩序原理を策定し、人間の理性に基づいた合理的な社会を構築しようとしたのである。かくて、人々はキリスト以前の文化に憧れ、ギリシャをモデルに選び、新しい社会の秩序作りに努力した。

この作業の先頭に立ったのが当時の学者たちであった。そして、彼らが最も重視したのが道徳哲学(Moral Philosophy)である。かくて、大学は新しい指導理念を生み出す研究の「場」として登場すると共に、新社会の建設の成否はまさにこれら教授たちの研究の成果にかかっていたのである。世人がいかに彼らに期待し敬意を表したかは想像に難くない。まさに、「教会よ、さようなら、大学よ、今日は」であった。アダム・スミスも結局このような学者たちの一人で

あった。

スミスの学問体系はかかる当時のギリシャ志向を受けて、体系的にもこれを模し、次の四部から構成されていた。

- (1) 自然神学
- (2) 道德情操論 (The Theory of Moral Sentiments, 1759) ないし狭義の倫理学
- (3) 法学 (グラスゴー大学講義, Lectures on Justice, Police, Revenue, and Arms, delivered in the University of Glasgow by Adam Smith reported by a student in 1763, ed. by E. Cannon)
- (4) 経済学 (国富論, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776)

このうち自然神学についてのスミスの遺稿は未だ発見されてはいない。しかし、自然神学は理神論とも称され、18世紀のイギリス啓蒙期を代表する宗教哲学であって、ロック (J. Locke) の「キリスト教の合理性」“The Reasonableness of Christianity”に基づき、信仰を理性の批判に服せしめたところに特徴があった。汎神論が神と世界の同一性を唱えたのに対して、理神論では神が世界の創造主であることを認めながらも、神と世界の関係は創造と同時に切断され、世界を神の支配から離れて独自の法則に従って運行するという考え方である。このような考え方は当時の一般的神学思想であったから、スミスもほぼ同じような思想を抱いていたとみられ、従って、自然神学について彼の著作物が発見されないとしても、特に問題とされてはいない。道德情操論は狭義の倫理学ともいわれ、彼の筆になるものが、今日では邦語に翻訳されている。彼は、ここにおいて、いかなる人々にも、利己心 (self-love; self-interest) と憐れみの情ないし同情心としての利他心 (altruism) の2つがあることを認め、この2つが人間の行動を引き起こす誘因となっているが、利己心の方が利他心に比較して、いっそう強烈であると称し、このためにこの2つを適当な強度に抑えて適切性 (propriety) を保たしめねばならないと書いている。道德的世界はまさにこの境地において実現されるわけである。

彼は言う。利己心と利他心の2つの本能を人間に与えたのは神であるが、その措置は全く人間の自由に委ねられている。そして、その発動の適切性を決定するために、神は人間に、同胞、つまり、第三者の感情と判断の尊重すべきことを教えたのである、と。

かくて、人間の行為は、第三者がその感情と判断によって、是認した場合には、当該行為は道徳的に適切なりと判断され、これとは反対に、是認されない場合には、不適切なりと判断されるわけである。

しかし、第三者がわれわれの行為をいかに判断しているかを直接に知ることにはできない。スミスはこれを解決するために、「想像上の地位の転換」“imaginary change of situation”という方法を主張した。これは、自分が第三者と同様な立場に立った際に感ずるにちがいないことは思惟できるはずだという事実に基づいて、想像の上で立場の転換をはかり、他人の感情に溶け込んで、これに従っていく心の働きを「同感」“sympathy”と呼び、公平な第三者が適切なりと同感できる行為は適切だと判断して道徳的なものと理解するのである。

イギリスの経験論によれば、秩序は人間が本来的に保有している「道徳感」“moral sense”に求められていた。スミスが秩序の原点としての道徳的感情を、人間に備わる「同感」に求めたことは頷けることである。

スミスは、このように、道徳的行為の判断基準を公平な第三者の同感に求めたが、これがためには、真に客観的に公平に判断できる能力が人間に備わっていないければならない。

スミスはこの点について、「それは理性である。原理である。良心である。胸の中に住む人である。内なる人である。われわれの行為の偉大な裁判官である」と述べている。

このように自己の行為を裁く「内なる人」“man within the breast”を万人がもっていれば、必ずしも第三者の同感に待つまでもないが、もし第三者の判断と内なる人の判断とが食い違う場合には、いずれに従うべきであろうか。

スミスは、かかる際には、内なる人の判断に従うべきだとしながらも、最終

的には神の裁きに賭けていた。彼にあっては神がなお必要であったのである。しかし、神の最終的審判が下るまでの中間期間である現世における解決策として、次の方法を提起している。

公平な第三者の道徳的判断がすべて正しいとは限らない。それ故、当該判断が正しくないと言われたならば修正されるはずである。かくて、多くの具体的判断が歴史的過程のなかで経験的に形成され、やがて「道徳性の一般規則」“general rules of morality”として成立している。もちろん、これも経験的基準にすぎないから、客観的基準として必ずしも十分なものではないが、日常の基準としては特別に不都合なことではないと称している。

人間の行為は以上のようにして適切性が保たれるが、人間には利己心と利他心の2つがあるのだから、適切性もこの両側面で保たれるはずである。かくて、利己の本能の側において「慎重の徳」“virtue of prudence”が、利他的本能の側において「仁愛の徳」“virtue of benevolence”が、それぞれの適切性を保つ力となってくる。

しかし、既述したように、利己心の発現力は強いから、これを特別に抑制することが必要である。しかし、差し当たり、一般的規則に照らして抑制する以外には方法がない。スミスはこの一般的規則に従う主体的態度を「正義の徳」“virtue of justice”と称している。しかしながら、また、一般的規則に従う主体的態度だけでは、利己心の暴走を抑えきれぬものとも考えてはいなかった。これを抑止するには、さらに外部から強い力を加えてこの一般的規則を守らせることが必要であるとしたのである。これをスミスは「正義の法」“law of justice”と称して重視していた。法学と称される部門がこれである。

スミスの法学について彼の直筆になるものは遺憾ながら残されてはいない。しかし、今日では、この部分について一学生の手記が発見されており、キャンナン教授によって校訂され出版されている。「グラスゴー大学における講義案」と称されているものがこれで、邦訳もある。スミスはここにおいて法の目的を正義、ポリス(police)、歳入および軍備の4つとし、正義について論じ、正義

をもって侵害から防衛することであるとし、次のように述べている。

人間は利己心を有し利己的行動を行うから、各自の利己的行動が共存しうるためには、他の利己的行動を侵害しない限度まで、これを抑制しなければならない。しかし、これは自発的に抑制する正義の徳だけに期待することはむずかしい。かくて、正義の徳から正義の法への移行が侵害を防止するために必要である。これがため社会は各種の法規を準備しなければならないが、これが有効に働くためにはまた力が必要であった。この役割を負うものが「政府」「civil government」である……。

また、上に記したポリスは今日では警察の意味に使われているが、18世紀には、はるかに広い意味をもっていた。それ故、スミスもポリスについて触れ、「これはフランス語で、ギリシャ語のポリティアに発し、政府の政策を意味した。しかし、今日では（18世紀）政治の卑近な部分、つまり、清潔(cleanliness)、安寧(security)、低廉(cheapness)または豊富(plenty)を意味するにすぎない」と言いながらも、スミスが特に関心を寄せたところは清潔や安寧よりも低廉または豊富であった。

このことについて、スミスはパリとロンドンを比較し、前者において政治に関する規制は数巻の書にまとめきれないほど多いが、数人の殺人が行われていない夜はない。しかし、後者においては2～3の簡単な規制が存在するにすぎないうえ、はるかに大都会であるにもかかわらず、年間3～4の殺人が行われているにとどまっていると記している。

これはフランスに封建的遺風が残り、貴族が多数の奴婢を養っている。彼らが貴族の気紛れか、自らの科によって暇を出されると、生活ができなくなり犯罪を犯すことになる。グラスゴーでは1人以上の奴婢を抱えていないから、エジンバラよりも大犯罪が少ない。それ故、犯罪行為を防止するには政治（ポリス）よりも、他人に寄食するものの数を減ずることである。依頼心ほど人類を腐敗せしめるものはない。しかるに、独立心は国民の廉直を増進すると述べ、このことから、商業および工業の樹立がこの独立心をもたらすものであって、

犯罪防止の最善の政治であると結論した。すなわち、政治は法律を制定するだけで足りるものではなく、商工業が起これ経済が繁栄して財の豊富と低廉とが得られるならば、人々が正直勤勉に働きさえすれば、なに不自由なく生活できるようになりさえすれば、治安はおのずから達せられるという理論であり、これによって、彼の経済学、「諸国民の富の本質と原因に関する一研究」、いわゆる「国富論」の出番となるのである。

スミス以前に位置づけられている重商主義においては、富の本質は交換手段たる金・銀などの貨幣素材にあるとされ、世界はその獲得貯蔵に狂奔した。重農主義の人々は純粋生産が農業階級によって行われ、商工業は価値の変形に従事する不生産階級にすぎないと断じ、重商主義にみられるような人為的規範を脱して自然の秩序へ融合すべきことを主張した。

これに対して、スミスは「各国民の年々の労働は、各国民がその年に消費するすべての生活上必要なもの及び便利なものをもともと供給するところの根源であって、これらのものは常にその労働の直接の生産物か、あるいはその生産物をもって他の諸国民から買われるものからなる」と称し、労働に富の本質を求めていた。

かくて、富の増加を図るためには労働の効果的な使用が考えられなければならないとなった。そして、その結果、次の2つの方法が考えられたのである。

- (1) 労働を使用するときの熟練、技巧および判断、つまり、労働生産性の向上
- (2) 限りある人間の労働をいかなる分野に使用するかの問題、換言すれば、不生産的労働に対する生産的労働の割合を増加すること

当時の労働観は現場の立場を脱するものではなかった。資本が土地に代わって生産の主役を演じ、労働雇用が資本によって左右され始めたとき、資本を食い潰す消費的な労働使用が極力抑制されたことは当然であった。

労働の生産性を向上する方法として、分業 (division of labour) が高い評価を受けたことも特徴である。この実例はフランスにあり、スミスもこれを彼の地

で見聞していた。有名なピン製造について語られているところによれば、一人でピン製造のすべての作業を遂行する場合には、1日に1本のピンさえ製造することができないが、10人で工程ごとに作業を分担すれば、1人当たり1日に4,800本のピンが製造できたという。

分業が生産性を向上する理由について、スミスは次の3点を掲げている。

- (1) 器用さの増進による生産速度の向上
- (2) 1つの仕事から他の仕事へ移る際に失われる無駄な時間が節約され、当該時間を専ら同一の生産的作業に使用することができること
- (3) 作業が多数の単純な反復作業に分解される結果、機械を作業に導入することができ、さらにまた作業に使用することのできる機械を発明するチャンスが生ずること

以上によって明らかなように、アダム・スミスによれば、神の掟に代わる人間の社会の秩序は、結局のところ、豊富低廉な財貨に満ち満ちた社会にして初めて実現できるものと考えられたのである。そして、分業はこれに到達するための方法として採用されねばならなかった。

スミスが掲げた分業の利益の第三点は、特に重要な意味をもっていた。そのエピソードの1つを紹介しよう。

蒸気機関が利用されだした初めの頃、ピストンをシリンダー内で運動させるため、蒸気圧を調節する排気弁や吸気弁の開閉は、今日のように自動化されてなく、手動操作に委されていた。しかし、この作業は単純な反復の開閉作業にすぎなかったから、14～5歳の少年がこのために雇用されていた。しかし、この少年は他の子供たちが遊ぶのをみて、彼らと共に遊びたい一心から、弁の開閉作業の自動化装置を発明したということである。

このように専門家さえ発明できなかった弁の自動化は、名もない一少年の遊びたいという単純な動機によって発明されてしまったのである。これは複雑な蒸気機関が弁の開閉という単純な反復作業に分業化されていたからこそできたことであった。

かくて分業は発展進化して産業社会への道を驀進していった。分業と産業革命はどちらが先と言うよりも、密接な因果関係のなかで相寄り相授けるという形態で進展したにちがいない。次には、これを考慮のもとに置きながらも、ひとつの結着として産業革命を部分的ではあるが考察することにした。

2 産 業 革 命

アダム・スミスは18世紀の人間主動型の社会における社会秩序のルーツとして、豊富低廉の原理を措定し、大量生産とこれに伴う大衆文明への理論的路線を施設したが、これを単なる理論的幻想の世界に終わらせることなく、現実のものとした力は産業革命(La Révolution industrielle)であった。

産業革命はポール・マントウ (Paul Mantoux) の命名と言われ、1733年におけるジョン・ケイ (John Kay, 1704～1764) による飛杼の発明をもって、その始期とされている。しかし、人間が生産の科学的技術とその応用のために払ってきた努力には、きわめて長期にわたって大きなものがあった。

すでに、B. C. 400年には、アルキタス(Archytas)が滑車やラセン歯軸を発明し、B. C. 200年にはステシビュス(Ctésibus)がサイフォンをはじめ、吸上ポンプや押上ポンプなどを発明していたし、弟子のヘロン(Héron)は水圧器を造っていた。しかし、これらの人々はいずれも数学者で、いわば当時の特別の知識人であった。従って、彼らの発明は単なる技術開発の遊戯的意味でしかなく、社会的影響力とでも言うべきものはほとんどなかったようである。これらの技術が学者の頭脳から職人の手に渡り、社会的に広く利用されるまでにはさらに長い年月を待たなければならなかった。

科学が職人の手によって初めて研究されるようになったのは、1510年ごろであるという。この最初の人はいさベルナール・パリシー (Bernard Palissy) であっ

た。彼は陶器職人にすぎなかったが、職業的経験から、真理は事実のなかにあり、先入観や三段論法から導かれるものではないと言うことを明らかにしたからである。しかし、彼はこのためパリ16区代表委員による異教徒排斥にあい、バステュの牢獄で悲惨な死をとげたという。

ガリレーは、科学には観察が論理的演繹よりも重要だと称しただけで、1615年と1633年の2回にわたる有罪宣告を宗教裁判所から宣告されている。パスカル(Pascal)は、1642年にコンピュータを作ったが、このとき、経験は現実を把握する唯一の方法であるが、一般法則を欠いた知識による実践だけでは、天才的な製作者となりえないことを悟っており、一般的方法がいかに重要であるかを身をもって体験した。

科学が一部の学者たちから、宗教よりもはるかに大衆の中に溶け込んでいったのは、18世紀以後のことであった。この頃から、職業上の伝統に閉ざされていた仕事場にも、次第に科学の波が押し寄せていき、これまでマル暗記的であった伝統技術にも大きな影響が現れてきた。この科学の普及にあずかって力があったのは、何といっても百科辞典の出版である。

ベーコン(Bacon)やデカルト(Descartes)から10年ほどたつと、サヴァリー・デ・ブルスロン(Savary des Bruslons)が、商業、自然史、技術ならびに職業の総合辞典(Dictionnaire universel de commerce, d'histoire naturelle, d'arts et de métiers, 1723)を出版し、チェンバーズ(Chambers)も1728年に百科辞典を上梓した。両書ともに二折判で記事も広い範囲にわたっていたから、1人の著者で満足に書けるようなものではなかった。

この欠点はディドロ(Diderot)が1751年に解決した。彼の有名な百科辞典は全巻28冊に及び、出版が完結するまでに20年の歳月を要したという。そして、執筆者には多数の学者、専門家が動員され、科学、技術、職業など広範囲の内容が、理論と実践の両面から正確に記述され、思想の啓蒙、科学の普及に果たした役割はきわめて大きかった。

労働科学の必要を最初にと考えた人はパスカルであった。すでに触れたよう