

山下幸夫 編著

經營史—欧米

經營會計全書

2



日本評論社

執筆者紹介（執筆順）

やました ちかお 山下 幸夫	中央大学商学部
しもかわ こういち 下川 浩一	法政大学経営学部
すながきんざぶろう 寿永欣三郎	国学院大学経済学部
お ざわ かづゆき 小沢 勝之	高千穂商科大学
まるやま よしなり 丸山 恵也	立教大学経済学部

検 印
省 略

山下幸夫編著 経営史—欧米（経営会計全書 2）

1977年2月28日 第1版第1刷発行

1982年1月30日 第1版第6刷発行

日本評論社発行

（発行人 大石 進）

東京都新宿区須賀町14 電話／東京341-6161（代）

☎160 振替／東京0-16番

印刷／港北出版印刷株式会社 製本／高陽堂

© 山下幸夫 1977年

Printed in Japan

刊 行 の こ と ば

1970年代の資本主義世界は、巨大な転換の局面をむかえようとしている。

人類は、第二次世界戦争が終ってから、すでに四半世紀を経験した。この間、世界資本主義は、いわゆる「科学技術革命」によって著るしい発展をしめしたにもかかわらず、ついに安定の時期をもちえなかった。

戦後、世界資本主義のリーダーとして資本主義世界に君臨しつづけたアメリカは、命運をかけたベトナム侵略戦争に大きく敗北し、その地位をはなはだしく低下させた。それはまた、資本主義世界全体の地位の低落を意味するものであった。

一方、アメリカへのふかい従属のもとで速やかな復活をとげた日本独占資本主義は、GNPを資本主義世界第二位へ増大させ、その巨大企業は、すでに多国籍企業への途を歩みはじめた。同時に日本独占資本主義は、世界でももっとも深刻な公害と資源の浪費、高物価、重税、おどろくほどの低福祉をもたらした。そして広範な国民の体制批判を呼びおこすにいたっている。

われわれが研究対象とする企業は、この変動をもたらす原動力の一つであり、いうまでもなくそれ自体が、もっとも著るしい変化をとげつつある。その変化は、たんに多国籍企業への発展や「科学技術革命」といわれるものの利用、行動科学の導入にとどまるものではない。人類史の巨大な転換のなかで、企業そのもののあり方について、根本的な考え直しを迫られているものである。それは、たんに技術的な発想の転換だけではない。人間にとって企業とは何かについての徹底した再検討を、時代の要求として受けとめる必要に迫られているといえよう。

2 刊行のことば

この時代の根源的な要求を、情感としてとらえるだけでなく、科学としてとらえるためには、新しく生れてくる諸現象、その変化を、歴史の流れとして法則的に把握し、その法則が企業の活動およびその制度のなかに、いかに貫徹しているかを解明するほかはない。そして正しいヒューマニズムの観点に立って、将来を正しく展望するものでなければならない。それは必然的に、革新の政府と関連しての巨大企業にたいする民主的規制や、経営学・会計学を国民のものにしようとする発想を成熟させるものである。

われわれは、この時代の要求にこたえ、数多くの研究者の共同研究によって、経営会計全書を発刊する。この共同研究が、せまりくる新しい時代の科学的経営会計学になんらかの役割を果たすことを深く祈念してやまない。なお、全書刊行にあたり、日本評論社の炭谷巴之助氏の長期にわたる支援に心から感謝の意を表しておきたい。

1974年 5 月

経営会計全書刊行委員会

代表 岩 尾 裕 純

は し が き

1920年代のアメリカに芽生え、第二次大戦後とりわけ顕著な発展をとげた経営史学も、現在の時点において、すでに半世紀余の歴史をきざむことになる。これが戦後日本に導入され、経営史学会が発足（1964）してからも、はや10余年の日時が経過した。この間に積みあげられた内外の研究の成果はすでに膨大な量に達しており、経営史学もようやく独自の学問領域として、その基礎を固めつつあるといつてよいだろう。

しかしながら、このような歩みをたどってきた経営史学も、その学問上の性格をどのように規定し、またこれをどのような視角から把握しようとするかといえは、いまもって議論はさまざまに分れるようである。もちろんアメリカにおいてこの学問は、戦前から戦後にかけての急速な経済発展に対して一定の見通しを与え、同時に有能な企業経営者を育成するという役割を果たしてきたことは事実であるし、現在もまたそうであることに変わりはない。しかしながら、それはそれとして、この学問が日本の学問的風土のもとでどう受けとられ、それがどのように役立つのかということになれば、問題は決して単純ではない。経営史学を単なる翻訳としてではなく、特殊日本的な状況を勘案しつつ、これを再構成してみることがどうしても必要となるからである。

そこで、このたび本書（経営史—欧米）を編むに当たっても、当然この点が考慮されねばならなかった。そして具体的には、最少限、以下の点が留意された。その一つは、これまでの日本において積みあげられてきた経済史研究の成果を、いかにして新たな経営史の領域に組み込んでゆくかということであった。それは言いかえれば、従来経営史学のとかく陥りがちな、個別企業とその意思決定がそれ自体遊離して独り歩きをしようとする傾向に反省を加えながら、しかし同時に、経済構造の分析に終始して企業の意思決定の深みにまで至ろうと

しない方法的立場にも、一定の批判を加えるということにはかならない。つまりそこでは、経営学の領域で培われてきた意思決定の問題を、いかにして経済構造との関連において捉えるかが当面の課題とされている。

第2に、以上の視点をふまえた上で、考察の対象については、できる限り幅広い時期と地理的な広がりを網羅するための努力が払われた。もちろん紙数と執筆者各人の能力の限界から、記述の中心はイギリスとアメリカ両国におかれているが、しかもなお、ドイツとソビエト・ロシアの事情についても一応の検討を加えようと試みられている。つまり比較史的な観点を、できる限り貫きたいというのがその本来の意図であった。

そして第3には、はじめの点とも関連するのだが、経営史研究が個別企業もしくは産業レベルでの検討に終るのでなく、それを通して国民経済ないし世界経済総体の分析と、その動向を見きわめてゆくという課題を、窮極的には担っているとの意識がそこには働いている。とかく個別企業ないし企業家の問題に埋没しようとする経営史研究において、個別を含んだ総体との関連（したがって資本主義分析の視点）をつねに念頭におくことがどうしても必要となってくるのではないか。ほぼこうした点が、本書全体を通じての基本的な視角であると言っていと思う。

このシリーズの刊行が日程にのぼった1972年以来、経営史に深い関心をよせる人々が集まって共同の討議が行なわれ、最終的には5名の執筆者によって本書が編まれることになった。もちろん執筆者各人の間には、見解上の相違がなくはない。しかし2年余におよぶ共同の討議を通じて、最大公約数的なところにおいてはほぼ意見の一致がみられているとの判断にたって、編者は全体のとりまとめを行なった。

もちろん私どもは、以上の経過によって生まれたこの書物が、日本における経営史研究の現状のなかでの、あくまでも一つの試論にすぎないことをよく承知している。今後さらに本書の論点をさまざまな形で深めたい考えであるが、この点をめぐって、多くの方々からの卒直なご批判をいただければ幸いである。

*

*

*

つぎに、本書の各章・節についての執筆分担を、順をおって示せば以下のようである。

山下 幸夫	序章，第 1 章，第 2 章。
下川 浩一	第 3 章，第 4 章，第 7 章 1・2 節，第 8 章 1・3 節。
寿永欣三郎	第 5 章，第 6 章 1・3・4 節。
小沢 勝之	第 6 章 2 節（一部下川），第 7 章 3 節，第 8 章 2 節。
下川・寿永	補論 1。
丸山 恵也	補論 2。

以上のほか、上記の共同討議に熱心に参加されながら、やむをえない事情によって今回の執筆については辞退を余儀なくされた幾人かの人々がいる。とりわけ、18～19世紀のイギリスにおける計数管理と、また今世紀20年代のドイツでの合理化運動の経過について執筆をお願いしていた茂木虎雄(立教大学)、貫隆夫(武蔵大学)のお二人に対しては、編著者としても大変心残りなものがあり、他日を期したいと願っている。そうした事情にもかかわらず、共同研究の過程では、これらの両氏をはじめ討議に参加をした多くの方々より積極的な発言をえて、編者自身、啓発されることの多大であったことを思い、ここにあらためて謝意を表したい。

なお最後に、本書の企画から出版にいたるまで、終始お世話になった日本評論社の炭谷巴之助氏に対しても、心からのお礼を申し上げたいと思う。

1976年12月

編 著 者

目 次

刊行のことば
は し が き

序 章 経営史学の対象と方法 1

経営史とはなにか〔1〕 個別から一般へ〔2〕 企業経営と意思決定〔4〕 企業者史研究の意味〔5〕 意思決定の発現の仕方〔7〕
意思決定と時期区分〔8〕

第1章 イギリス産業革命期の経営問題 11

- 1 工場制度の成立と企業経営 11
産業革命と工場制度〔11〕 管理問題の発生〔12〕
- 2 工場主の当面した管理上の諸問題 14
資金の調達〔14〕 労働者の雇用〔16〕 労働力の練成と工場内
規律の確保〔17〕 経営者および管理者の不足と管理能力の欠如〔19〕
製品の販売と市場の確保〔20〕 産業の将帥と工場村〔22〕
- 3 若干の事例 24
a) リチャード・アークライトと工場制度〔24〕 b) ボウルトン・
ワット・パートナシップ〔27〕 c) ジョサイア・ウエジウッドの
市場活動〔31〕 d) ロバート・オウエンとニュー・ラナーク工場
〔34〕

第2章 イギリス資本主義の衰退と企業経営 39

1 「世界の工場」としてのイギリスの衰退と後発 資本主義諸国（アメリカ・ドイツ）の台頭	40
2 イギリスの衰退についての諸見解	42
(i) 他国に先んじての工業化の生み出す弊害〔42〕 (ii) 伝統的小規模経営の残存と工業金融の未成熟〔43〕 (iii) 市場構造の特殊性〔44〕 (iv) 経済的諸機能の分化と経営の専門化の進行〔44〕 (v) 安価な労働力と熟練労働者の豊富な存在〔45〕 (vi) 後進諸国における産業の自立化〔46〕 (vii) 英帝国植民地と低開発諸地域への依存ならびに寄生化〔47〕 (viii) 土地貴族的価値観の支配と企業者の保守的性格〔48〕 (ix) 伝統的アマチュアリズムと技術教育のたちおくれ〔48〕 (x) 労働者階級の保守性とその労働貴族化〔49〕	
3 衰退に関しての内的および外的要因とその相互の関連	51
4 各種産業についての検討	54
i) 綿業（綿布を中心に）〔54〕 ii) 鉄・鉄鋼業〔57〕 iii) 化学工業〔59〕 iv) 機械および電機工業〔61〕	
5 イギリスの産業的衰退の管理に及ぼす影響	63

第3章 アメリカにおける大量生産体制の展開と企業合同 65

1 アメリカ資本主義と大量生産体制	65
大量生産と互換性部品〔65〕 大量生産促進の要因＝能率化〔66〕 労働力の質〔66〕 大量生産の及ぼす効果〔67〕 独占と大量生産体制〔67〕	
2 大量生産と自動車産業	69
アメリカにおける自動車産業の発展〔69〕 モデルTの登場〔70〕 フォード・システムの成立〔71〕 フォード・システムの特徴〔72〕 フォード・システムの労働への影響〔72〕 フォード主義的经营理念の展開〔73〕 フォード主義の評価〔74〕	
3 トラスト運動と第一次企業合同	76
プールの形成と崩壊〔77〕 トラストの出現〔78〕 反独占運動	

8 目 次

と独禁法の制定〔79〕 第一次企業合同への突入〔80〕 企業合同運動の動機〔81〕 第一次企業合同における企業集中の特色〔81〕

第4章 独占形成期における経営戦略と企業活動 85

- 1 19世紀後半～第一次企業合同期にかけての
典型的経営戦略と企業行動 85
独占形成期における企業主体の動向〔85〕
- 2 鉄道業と管理問題 86
鉄道業の成立〔86〕 鉄道業における部門管理〔87〕 管理の専門化と最高意思の決定〔88〕 鉄道業における組織と管理のケース〔88〕 ニューヨーク・エリー鉄道〔89〕 鉄道業での管理組織形成の意義〔90〕
- 3 マーケティングの展開 92
アメリカの市場構造の特色〔92〕 マーケティング形成の基本的土壌〔93〕 19世紀アメリカの商業機関〔93〕 マーケティング発生の源流〔94〕 独自に販売問題の解決に取組んだ産業部門〔95〕 セールスマン教育〔98〕 大型小売商業の登場〔99〕
- 4 投資銀行家 J. P. モルガンと金融支配の確立 101
初期投資銀行の役割〔101〕 ジェイ・クック商会の登場〔102〕 J. S. モルガン商会の成立〔103〕 鉄道金融への進出〔104〕 ドレクセル・モルガン商会の鉄道支配の発端〔105〕 モルガン商会による鉄道業界支配の確立〔106〕 モルガン商会の活動の歴史的変遷〔107〕 一般産業への支配の拡大〔107〕 鉄鋼業界へのモルガンの接近とUSスチールの結成〔108〕 モルガン金融グループの形成〔109〕

第5章 19世紀末葉のアメリカと管理問題 111

- 1 「大不況」(1873～1897)と企業間競争の激化 111
大不況とアメリカ東部の機械・金属加工工業〔111〕 南北戦争以後の経済的状況〔112〕 株式会社法の緩和〔114〕

2	アメリカ東部の機械および金属加工工業と システムティック・マネジメント	117
a)	アメリカの機械および金属加工工業の特質	117
	機械工業の分布状況〔117〕 機械・金属加工工業の特徴〔118〕 製造過程にみる英米両国の相違〔118〕 工作機械の発明と普及の状 況〔120〕 製造現場の状況＝作業の細分化〔121〕	
b)	システムティック・マネジメントの展開	122
	作業の細分化にともなう調整の困難〔122〕 体系的管理（調整）の内 容〔123〕 組織の問題〔124〕 F.テイラーのとりあげた問題 〔125〕 原価計算制度〔125〕 賃金問題〔126〕 機械技術 の進展と熟練工組合〔127〕 組織的怠業〔128〕 新移民と熟練 職種の崩壊〔129〕 作業規制＝組織的怠業の意図〔129〕 蒸気 力とベルト〔130〕 作業規制政策の内容と効果〔130〕 出来高 給と刺激的賃金制度〔132〕	
3	内部請負制の崩壊と機械技師層の台頭	134
a)	内部請負制とその崩壊	134
	内部請負制の普及〔134〕 内部請負制の消滅〔135〕 圧延工場 の場合〔137〕	
b)	機械技師層の台頭	138
	機械技師の登場と「協会」の成立〔138〕 新しい管理者としての機 械技師〔139〕	

補論 1 ドイツの事情＝カルテル化の傾向 143

——その体質と管理問題——

1	ドイツ資本主義の特殊性	143
2	管理問題の展開を抑えた諸条件	151

第6章 19世紀末以降1920年代にいたる経営的状况 155

1	管理組織の変遷——中央集権的組織から分権的管理組織へ——	155
a)	中央集権組織の成立	155

10 目 次

内部請負制解体後の管理組織＝集中統制組織〔155〕	集中統制組織を機能させるための諸条件〔156〕	
b) 中西部の巨大企業にみる管理組織		157
中西部の事情〔157〕	スタンダード・オイルと委員会制度〔158〕	
2 分権的管理組織の展開		158
多角化戦略と新組織の登場〔159〕	a) E. I. デュポン社〔160〕	
b) ジェネラル・モーターズ社〔163〕	分権管理組織の経営史的意義〔168〕	
3 計数管理の展開——標準原価計算・予算統制ならびに利益管理——	...	171
標準原価計算制度〔171〕	予算統制制度〔172〕	利益管理方式（GMの事例）〔173〕
4 労働運動の展開と人事管理の成立		176
アメリカ型組合とAFL〔176〕	第一次大戦中の労働者保護政策と組合組織の高度化〔180〕	企業側の反撃とストライキの統発〔181〕
人事管理の成立と労使の協調〔185〕		

第7章 世界大恐慌期の経営問題 189

1 大恐慌とニュー・ディール		189
20年代の繁栄と29年恐慌〔189〕	29年恐慌の経過〔192〕	ニュー・ディール前期の特徴〔193〕
後期ニュー・ディール〔196〕		
2 ニュー・ディールと管理問題		199
ニュー・ディールにおける管理問題の特徴〔199〕	ニュー・ディールと労働運動〔200〕	30年代の労務管理〔203〕
経営組織の拡充〔205〕	管理会計制度の確立と普及〔206〕	消費者志向的マーケティングとPR技術〔208〕
3 企業の「社会的責任」論の台頭		210
企業の責任論台頭の背景〔210〕	社会的責任論の系譜〔213〕	

第8章 第二次大戦後の世界資本主義と経営問題 219

1	多国籍企業の成立と展開	219
a)	多国籍企業の成立過程とその実状	219
	多国籍企業の意義〔219〕 多国籍企業成立の動機とその定義 〔220〕 多国籍企業の現況〔222〕 多国籍企業と企業集中〔223〕 資本移動と資金の流動〔224〕 技術移転〔225〕 国際貿易への 影響〔225〕	
b)	多国籍企業の管理体制	227
	本社機能と管理の一元性〔228〕 多国籍企業の所有構造〔230〕	
c)	多国籍企業の今後の動向と問題点.....	230
	企業行動の動向〔230〕 多国籍企業規制論〔231〕	
2	技術革新と企業経営	234
a)	技術革新の進展	234
	戦前と戦後の比較〔234〕 戦後の技術革新の背景〔236〕	
b)	技術革新と企業経営の関連	237
	技術開発主導型の企業体制〔237〕 生産設備のスピード・アップと 巨大化〔238〕 技術革新の管理に及ぼす影響〔240〕 新技術へ の対応（各国別の比較）〔241〕	
c)	技術革新の停滞	243
	停滞の様相〔243〕	
3	資本主義経営の歴史的限界——E. ロスチャイルドの <i>Paradise Lost</i> , 1973 を中心に——	245
	自動車業界の困難〔245〕 困難発生の基本的要因〔247〕 ロー ズタウンにおけるフォード主義生産管理〔250〕 GMAD の設立と その問題点〔252〕 ロスチャイルドの結論〔254〕 ロスチャイ ルドの分析の意味するもの〔256〕	

補論 2 社会主義圏の経営問題 259

1 社会主義下の企業と管理 259

企業と管理の意味〔259〕 ホズラスチョート（企業管理の方式）
〔261〕 企業の管理組織〔261〕

2 社会主義企業の歴史的過程 263

労農ソビエトと労働者統制〔263〕 工業国有化と集権管理〔264〕
新経済政策とホズラスチョート〔264〕 社会主義工業化と集権的計
画経済〔265〕 「経済改革」とその要点〔266〕

3 社会主義における企業管理の問題点 268

集团的企業管理の生み出す弊害〔268〕 経営参加と社会主義的民主
主義〔270〕

参考文献 273

序 章 経営史学の対象と方法

経営史とは さまざまな見解があるにせよ、きわめて単純化していえば、**経営史とは** 営史 Business History とは要するに企業の歴史であり、また企業経営の歴史にほかならない。それは企業の実態を明らかにするとともに、その発展もしくは衰退の過程を歴史的にフォローすることをもって当面の任務としている。ここに当面というのは、そのことを通じてさらに資本主義社会の実態を明らかにし、その進路を見さだめたいというもう一つの目標があるためだが、しかしそこに到達する前に、われわれはまず企業（個別ならびに総体）そのものに焦点をあわせ、その歴史的な過程を正確にたどることから始めてみたいと考えている。周知のように1920～30年代にかけて、アメリカではじめてこの学問が登場したときも、経営史はそのようなものとして、つまり個々の企業もしくは企業経営者の歴史として理解されていた¹⁾。もっとも1930年にハーバード大学の経営大学院で最初にこの講義を担当した N.S.B. グラース教授は、その講義の内容を多分に経済史的な発展段階論として展開したといわれている²⁾。しかしながら、彼は一面においてこうした総合的な経営史の記述を試みながら、他方では同労者ヘンリエッタ・ラースン女史やその後継者とともに、個々の企業および企業家の活動の歴史的研究に全力を傾倒した。1931年以降現在もなお刊行されつづけている『ハーバード経営史双書』*Harvard Studies in Business History* は、そうした個別研究の重要な成果といえることができる。

経営史と経済史 ところで、経営史がこのように企業の歴史であり、企業経営の歴史であるというとき、われわれは当然にその隣接分野である経営学とともに、とりわけ経済史との関係を念頭におくことになる。このうち経営学については後にふれるとして、いまさしあたり後者についてみるならば、経済史は経営史と境を接するきわめて密接な関係にありながら、そのアプローチの視点からいえば、経営史とはある意味で対極の関係にあると言わざる

をえない。というのは、経営史が企業、とりわけ個別の企業からスタートするのに対して、経済史はたとえば市場とか価格の変動、あるいは人口、また産業の構成といった特定の経済構造ないし制度を総体として把握しようとする。つまりそこでは複雑な経済現象が総体として国民経済的な、また世界経済的な視点から把握され、光があてられることになるからである³⁾。それに対して経営史が企業ないし企業経営を分析の対象とするというとき、それはあくまでも経済社会を構成する一分子ないしは個々の細胞に分析を加え、そこから全体との関連を見いだそうとするものにはかならない。その意味で経済史がその対象に対してマクロ的なアプローチを試みるのに対し、経営史はいわばミクロ的な視角から問題に迫るもの、と一応理解してよいのではないか。

個別から きて、いま経営史を経済史と分かつ一つの指標として、総体に
一般へ 対する個別（あるいはマクロに対するミクロ）という視角をあげてみたが、そのことは、経営史の研究があくまでも個別企業のレベルにとどまるとか、あるいはとどまらねばならないと主張しているわけでは決してない。もしあくまでも個別企業にのみこだわろうとするならば、そのさいには、いかにして経営史の法則化が可能となるかというきわめて困難な問題に逢着しよう。ことわるまでもなく、個別の企業は単独に、それ自体独自には存在しえないのであるから、そこには必ず他の同種ないし異種産業内の諸企業との間に密接な関連が生じることになる。その意味では個別企業を検討することは、必然的に当該企業のおかれている産業総体をも見渡すことにならざるをえない。またそうすることが、かえって個別企業自体の分析をより深めてゆくことにもなるはずである。ここから経営史研究の領域は、個別企業史からさらに産業部門別経営史へと発展し、拡大されてゆくことになる。そうした意味では、たとえば A. D. チャンドラーの *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, 1964 などは、その方向を示す著作と言えると思う。そこでは比較史的な視点に立ちながら、フォードと GM という二つの企業の関連が明らかにされ、ひいてはアメリカの自動車業界の動向にも言及されている。このように、視点はあくまでも個別企業におきながらも、その視野はそれを含む産業領域全体を対象として認識するにいたるとき、ここに産業レベルでの経営史