

## 論 説

# アメリカにおける Management の形成について

廣 瀬 幹 好

### I はじめに

1960年代なかばに、東京大学の土屋守章氏がアメリカにおける Management の形成に関する新説を提示<sup>1)</sup>して以来今日まで、わが国での当該領域における研究水準が大きく発展してきたことは周知のとおりである。なぜならば、その時以来、経営管理論史が経営史と関連づけられて研究される傾向が意識的に強化されたからである。とはいうものの、Management の形成<sup>2)</sup>基盤であるアメリカ機械製造工業企業の内部構造の本格的分析は残されたままであった。更にまた、産業革命が早期に達成され工場制度が19世紀の初期に早くも導入されていたイギリスではなく、なぜアメリカにおいて Management は形成されたのか、という比較の視点も希薄であった。

これら課題にこたえたものとして近年2つの著作が発刊されている。以下、その内容を概括することによって、「アメリカにおける Management の形成」をめぐる課題を考える素材としたい。

- (1) 次の文献を参照のこと。土屋守章「米国経営管理論の生成(1)(2)(3・完)」、東京大学『経済学論集』、第31巻第4号、1966年、第32巻第1号、1966年、第33巻第1号、1967年。土屋守章「経営管理論史と F・W・テイラー——向井武文氏の批判にこたえて——」、一橋大学産業経営研究所『ビジネス・レビュー』、第14巻第1号、1966年。
- (2) 「アメリカ経営学 Management は形成史あるいは発展史的に見る時、三つの段階にこれを割ることが適当であると思われる。第一段階は1870年代より1900年に到る工場管理論 Modern Factory Management の形成であり、第二段階は1900年より1920年代に到る Industrial Management、すなわち、現代的大企業の四つの職能、購買、生産、販売、財務の統合と総轄を目的とした管理機能の形成とその諸原理の提示であ

り、第三段階は1930年代以後における管理目的、管理対象の把握における原理的革新によって特徴づけることができる。いわゆる現代的管理論の諸学派である。」(西郷幸盛「アメリカ機械製造工業企業の生成——1820~1870——」, 中京大学『中京商学論叢』, 第29巻第1号, 1982年, 10~11ページ。)本稿で言う **Management** の形成はこの第一段階に相応している。

## II D. A. Wren の見解

アメリカにおける管理思想史研究の最高権威である **Wren** は、その著作<sup>1)</sup>の第4章「工場制度と管理のパイオニア」の中で、「管理学の発端を築き上げた」人物として **Robert Owen, Charles Babbage, Andrew Ure, Charles Dupin** の4人をとりあげるが、彼らの理論は「内容的に貧弱かつ初歩的なもの」<sup>2)</sup> であるとして次のように設問する。

「こうした初期の段階に、一群の管理思想の定式化を妨げたものはいったい何なのであろうか。テイラーが科学的管理の父と考えられているが、チャールジ・バベジではなぜいけないのであろうか。」<sup>3)</sup>

**C. Babbage** は、一方で労働者の利害を資本家の利害と一致させようための利益分配制<sup>4)</sup> について論じたし、他方では生産の技術学的原理<sup>5)</sup> についても分析を行なっている。だが **Babbage** を含め初期の管理のパイオニアたちの研究は、技術的問題をもっぱら強調したのであって「管理それ自体ではなかった」<sup>6)</sup> ことが自らの設問に対する **Wren** による第1の解答である。

第2には当時の技術水準に規定されて管理者機能が明確化されておらず、管理は個別的な実践の問題とされていたという **Management** 形成の歴史的な制約条件(客体的条件の未成熟)が以下のように指摘されている。

「当時は、技術面での天才、開拓的発明家、企業の所有経営者の時代であったことである。成功するか失敗するかは彼らの個人的資質に属する可能性が強く、管理者が必要とする技能についての、何らかの一般化された考え方に左右される問題ではなかった。それぞれの産業およびその諸問題には独特のものがあり、それゆえ、一人の企業家によって引き出された諸原則が、異なった諸状況に適用しうるとは考えられないのである。」<sup>7)</sup>

第3には、Management 形成の歴史的制約条件（主体的条件の未成熟）として、知識普及の条件（管理実践の交流・批判の場）が未整備であったことが指摘されている。つまり、一方で「読み書きのできる人は限られており、書物は高価」だったし、他方で「学校は、古くから、学者養成に目を向けるか、職人向けの技術教育を行」い、その結果、管理のパイオニアたちの著作が「現場の管理者に広く読まれる可能性はなかった」<sup>8)</sup> わけである。

以上が、工場制度初期のイギリスにおいてなぜ管理思想が定式化=Management が形成されなかったのか、という点についての Wren の見解の要旨である。ところで、これらの諸点は、同時にアメリカにおける Management 形成の条件を考えるてがかりでもある。

ただ第2および第3の点と第1の点、つまり管理のパイオニアたちがもっぱら技術問題を強調し管理それ自体を研究したのではなかったということとは区別しておく必要がある。後者はすでに引用した Wren の設問の後半、すなわち「テイラーが科学的管理の父と考えられているが、チャールズ・バベジではなぜいけないのであろうか」<sup>9)</sup> という課題に対する解答であり、Management の創設者はだれであるかという理論内容そのものの評価の問題であり、前者は前半部分、すなわち「こうした初期の段階に、一群の管理思想の定式化を妨げたものはいったい何なのであろうか」<sup>10)</sup> という課題、つまり Management 形成を制約した条件の問題だからである。

本稿の関心に照らせば第1の点は本筋ではないが、まずこの点についての彼の見解を確認しておきたい。彼は、管理のパイオニアたちの理論内容が管理それ自体をとり扱っておらず、自らの管理概念<sup>11)</sup>に照らした時、それらは内容的に貧弱で初步的なものだったと主張する。彼によれば、管理の問題は、目的達成のために、組織的・方法的側面（生産技術、原材料、組織機能、生産工程を効率的に融合させるという問題）と、人間的側面（所期の目標に向けて人間行動を獲得、啓発、動機づけ、統制するという問題）の双方を統一するという問題であった。だが、「組織的、方法的側面と人間的側面に関して、多くの著者がそれぞれどちらかに強調点を置いている」<sup>12)</sup>のであった。

他方で、管理のパイオニアたちと対比される **F. W. Taylor** については次のように評価されている。

「科学的管理の父といわれるフレデリック・W・テイラーとその研究仲間は、管理思想における総合化の最初の時代を代表するものである。管理は、組織の目的を達成するために組織の物的資源ないし技術的側面を人的資源の側面に融合させる過程として性格づけられている。

テイラー以前は、他の誰もこれほど管理の問題に体系的に接近し、それを哲学的な構成に結びつけるまで展開することはなかった。

技術的な面では、テイラーの科学的方法は現実の実践行為を分析し、標準化と改善のためにそれを研究し、資源利用の合理化を求めた。人間的側面では、テイラーは疲労の削減、科学的選抜、労働者の能力と仕事の対応および奨励的賃金制度とによって、個人の発展と報酬について最高度のものを探究した。」<sup>13)</sup>

以上のような **Babbage** たち管理のパイオニアの理論内容の未熟さは初期の工場制度の技術段階に制約されていた。**Wren** の指摘するこの制約条件は2つからなっていると考えられる。一つは第2に指摘された、いわば **Management** 成立の客体的条件の未成熟であり、他の一つは、第3に指摘された **Management** 成立の主体的条件の未成熟である。もちろん彼自身が明確に両者を区別しているわけではないが、内容的にそう考えられるということである。

**Management** 形成の客体的条件の未成熟という点については次のように考えられている。当時のイギリスの工場においては、内部請負制度<sup>14)</sup>が支配的であり、内部請負人といわれる熟練工の個人的資質に管理は委ねられていた。すなわち、内部請負人が彼らの経験や勘にもとづいて生産技術、労働問題を処理しており、個人的な熟練の権力が生産過程に対してはかなり強力であった。つまり、当時のイギリスの工場は、技術の発展段階が熟練を基礎とした内部請負制度を掘りくずすまでには至っておらず、基本的に管理が熟練工の手に委ねられており、企業家ないし彼の意志の体现者によって管理実践が意識される機会が、すなわち、管理研究の条件が成熟していなかったのである。

こうした客体的条件の未成熟が管理主体の未成熟を作り出した。個人的経験

や勘を頼りとする熟練工たち（＝実際に工場の管理を担当している者たち）に、工場の科学的な管理実践への意識的な取り組みや管理のバイオニアたちの著作を読み理解することを求めてもそれは無理であるし、彼らに代わる人々を育成するシステムも存在していなかった。工場管理の先駆的实践、知識を交流し普及し深化させる条件、すなわち Management 形成の主体的条件を欠いていたのである。

Wren は、アメリカで Management が成立する19世紀末に至っても、なぜイギリスにおいてはいぜん内部請負制が支配的であり Management が形成されなかったのか、という問題については何も語ってくれない。

だが、彼が Management 形成に果たす主体的条件の重要性に着目していることは、十分注意されるべきことである。すなわち、管理実践の担い手たるべき管理主体の存在いかん、更に言えば管理主体の育成という点、また管理実践にもとづく知的体系化のための媒体としての知識交流の場の存否という点に Management 形成の契機を見い出していることの意義は十分考慮されねばならない。

- (1) Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 2nd edition, John Wiley and Sons Inc., 1979, 車戸實監訳『現代経営管理思想——その進化の系譜——』（上・下）、マグロウヒル好学社、1982年。
- (2) (3) 同上、邦訳、101ページ。
- (4) 「バベジの利益分配制度には二つの面がある。一つは、賃金の割合は工場利益に依存するという。もう一つは、労働者は『彼が発見した改善策の適用からより多くの利益を引き出すべきである』ということ。いい換えれば、提案に対する賞与である。労働者は仕事の性格に基づいた固定給と利益の分け前を受け取るであろう。そして、提案制度のためには、生産の節約部分に対する適切な賞与を決定するための委員会が必要となるであろう。」（同上、邦訳、94～95ページ。）
- (5) 「バベジは、管理科学の専門家として、機械、工具、動力の使用効率、作業量計算のための〈計算機〉の開発、原材料使用の経済性などに関心を示した。彼はそれらを製造の〈機械原則〉と呼んでいる。また、彼は〈工場観察の方法〉を明らかにしたが、それには、使用される材料、平均的浪費、費用、工具、価格、最終市場、労働者とその賃金、必要とされる熟練、作業サイクルの長さ、等々が含まれる。……バベジは、また、高い投資効率をもたらす大規模工場の利点、および原材料源に関してのこ

- れら工場の適切な立地について論じている。」(同上, 邦訳93~94ページ。)
- (6) 同上, 邦訳101ページ。なお, わが国において **Babbage** の管理理論については次の文献が詳しい。橋博『工場経営と作業分析』, ミネルヴァ書房, 1970年。
- (7) 前掲, 邦訳, 101~102ページ。
- (8) 同上, 邦訳, 102ページ。
- (9) (10) 同上, 邦訳, 101ページ。
- (11) 「管理を, 一定の目標の達成をめざして, 人間の努力と物的資源の調達, 配分および利用を効果的に進めるために, ある種の職能を遂行する活動である, と広く定義しておこう。したがって管理思想は, 管理の活動, 職能, 目的および範囲に関する, それぞれの時代の知識の総体, ということになる。」(同上, 邦訳, 3ページ。) また同じことであるが次のようにも定義されている。「管理——一定の目標を達成するために, 人間の努力と物的な諸資源を効果的に確保し, 配分し, 利用することを目的として一定の諸機能を遂行する活動」(同上, 邦訳, 11ページ。)
- (12) 同上, 邦訳, 135ページ。
- (12) 同上, 邦訳, 179~180ページ。
- (14) この点について, **Wren** が依拠しているのは次の文献であり, 特に第2章~第5章を参照のこと。**Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study of the industrial Revolution in Great Britain, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1965.*** 山下幸夫・桂芳男・水原正亨訳『現代企業管理の起源——イギリスにおける産業革命の研究——』, 千倉書房, 1982年。

### III わが国における研究の展開

1965年の日本経営学会第39回大会において, 当時東京大学助教授であった土屋守章氏によって, それ以前のアメ리카における **Management** の形成に関する研究に根底的な疑問が投げかけられた。何が根底的かという点, 従来の研究の実証性のきわめて不完全なあり方という **Management** 形成史研究にとって不可欠な前提の欠落が, 真正面から指摘されたということである。

土屋氏によれば, 「通説」<sup>1)</sup> はアメリカにおける独占の成立と **Management** の形成を実証研究の裏づけもなく直線的に結びつけ, 更にこの **Management** の創設者を **F. W. Taylor** とみなしている。だが, 独占企業においては生産現場の管理という問題は重要視されてはならず, この問題が重要視されたの

は、東部機械工業であり、ここにこそ Management 形成の基盤を見い出さねばならないと主張した<sup>2)</sup>。

第2に、Management の創設者を Taylor とみなす「通説」に対しても論難している。土屋氏によれば、第1に、その時代の管理問題に適合した管理実践とその理論であり、かつ第2に、現代管理論の源流とみなしうることを、この条件を満たす場合に初めて Management の創設者の地位は与えられるのである。この基準に照らした時、Taylor は Management の祖たる地位を失うことになる<sup>3)</sup>。

Management の創設者がだれであるかという問題については、主に土屋氏の問題提起当時に向井武文氏との論戦<sup>4)</sup>が交わされた程度で、さしたる影響力はみとめられず、アメリカでの評価に照らしてみても、かえって土屋氏の主張は色あせているようにも思われる。

だが、従来の研究の実証性の不備をついた提起の鋭さは、その当時斬新であったであろうばかりか、今日においても十分に汲みとられねばならぬ内容を持っている。特に、東部機械工業を Management 形成の重要な基盤として位置づけた点は高く評価されねばならない。

その後、実証分析を基礎としたアメリカにおける Management 形成史研究は、量と質の両面において大きく進歩してきている<sup>5)</sup>。したがって土屋氏の問題提起を分岐点として、それ以前をアメリカにおける Management 形成史に関するわが国での研究の第1段階、それ以後を第2段階と区分できるであろう。そして、この第2段階を代表する業績が、西郷幸盛・相馬志都夫による一連の研究であることに異論はないであろう。

(1) 土屋氏のいう「通説」とは、当該領域に関して当時の日本経営学会で主流をなす見解としてひとまず理解しておけばよい。何か一人の論者による体系だった学説であると考えすることはできない。土屋氏が直接に批判している論者は、深利重隆、野口祐、島弘、今井俊一氏等であり、彼らの見解を中心として「通説」は組み立てられている。

(2) 土屋守章「米国経営管理論の生成(1)」，49～56ページ。ただ、この点については平尾武久氏によって次のような批判がなされている。「最近の管理問題の歴史的 성격の

- 解明についての議論は、土屋教授の影響もあって、東部機械工業に問題の対象を限定する傾向がある」（平尾武久「管理問題の歴史的 성격——アメリカ労務管理形成史の方法に関連して——」，札幌大学『経済と経営』第11巻第1・2号，1980年9月，49ページ）。たしかに、「東部機械工業の現実的展開のなかに……管理の『体系化』と『科学化』との生産技術的基盤を見出す，という教授の歴史分析の方法に関する論点が評価されなければならない」が、「問題は、土屋教授が独占形成と管理問題との関連性を否定的にとらえようとするあまり，生産技術体系発展の一般的性格規定から管理問題の発生根拠を説明されたために，19世紀70年代～80年代の『能率増進運動』のもとにおける管理と世紀転換期の金融資本の成立以降における管理機構の本格的編成との間の基本的な質的变化の内実を問うことなく，もっぱら東部機械工業の管理問題との継承性・連続性のうえに近代的な管理機構の歴史的特質を理解しようとされたことである。したがって，近代的な管理機構の編成とそれをめぐる管理問題の展開は，1870年代～80年代のいわば産業資本の発展過程の管理との決定的差異を明確にしつつ，世紀転換期以降の独占的蓄積様式のなかに確固たる位置づけを与えられなければならない」（同上，43～44ページ。）平尾氏は上記主張を具体化した一連の論稿を精力的に発表しておられる。①「内部請負制の展開と労務管理の歴史的 성격——産業資本確立期のアメリカ鉄鋼業を中心として——」，札幌大学『経済と経営』，第12巻第3号，1981年12月。②「内部請負制の衰退と直接的労務管理体制への転換——1890年代アメリカ鉄鋼業を中心として——」，札幌大学『経済と経営』，第12巻第4号，1982年3月。③「近代的労務管理体制の成立とその構造的特質——U. S. Steelの労務政策と企業内労資関係の展開——」，札幌大学『経済と経営』，第13巻1・2合併号，1982年7月。④「ホームステッド労働争議と反労働組合主義の抬頭——アメリカ労務管理形成史の一齣——」，札幌大学『経済と経営』，第13巻3号，1982年10月。
- (3) 土屋守章「経営管理論史とF・W・テイラー」，50ページ，53～54ページ。
- (4) 向井武文「生産管理と経営学——経営学会大会の討論を中心として——」，一橋大学産業経営研究所『ビジネス・レビュー』，第13巻第4号，1966年。「アメリカにおける管理論の生成とテイラー——土屋守章氏の批判に答えて——」，一橋大学産業経営研究所『ビジネス・レビュー』，第15巻第2号，1967年。
- (5) 前掲，平尾武久氏の業績をはじめ，寿永欣三郎氏，塩見治人氏等の業績がそれである。

#### IV 西郷・相馬両氏の見解

平尾氏は土屋氏を批判して正しく次のように指摘している。



「教授の管理問題把握は、その基底をなした『大量生産体制』の生産技術的規定において、生産の専門化、作業工程の細分化・客観化という一般的要因から説明され、そのことゆえに、労働過程においても、東部機械工業の工場・職場の労働力構成や機械労働の実態が具体的に明らかにされないままにおわってしまった。したがって、ここで重要なことは、管理問題の形成を東部機械工業に限定される場合であっても、生産技術の一般的性格規定からではなく、『大量生産体制』としてのアメリカン・システムの実態を生産工程の現実的な展開にまでおよんで分析してみなければならないということであろう。」<sup>1)</sup>

平尾氏の指摘に対して、「管理問題の形成を東部機械工業に限定」し、「アメリカン・システムの実態を生産工程の現実的な展開にまでおよんで分析し」、土屋氏のやり残した「東部機械工業の工場・職場の労働力構成や機械労働の実態」を初めて具体的かつ体系的に明らかにしようとしたのが、西郷・相馬両氏による著作<sup>2)</sup>である。両氏は課題を次のように設定する。

「(1)資本主義企業(個別資本)の直接的生産過程において提起されてくる管理諸問題の体系的・組織的解決法とその知的・理論的提示が、先進イギリスではなく、何故に、いかにして、1880年代～1900年代のアメリカ合衆国において、この国の生産財生産部門の重量機械製造工業企業の管理実践において、さらにこの機械製造工業企業の machine shop を客観的条件として、A S M E とここに集結したメンバーを主体的条件として結実されたのか、という問題に解答を与えること」<sup>3)</sup>

以下ではこの著作の特徴を2点において描写してみよう。第1の特徴は、イギリスとの比較という視角を基礎に、アメリカにおける Management 形成の基盤である機械製造部門の生産過程を詳細に分析していることである<sup>4)</sup>。

「この機械製造工業部門における工場制度の形成過程、その『純化』への移行、あるいは移行諸形態が、Industrial Management<sup>5)</sup> の、管理実践の管理機構への骨化の、その知的体系化への客体的・主体的両条件の基礎そのものである。」<sup>6)</sup>

西郷氏は、機械製造工業の発展過程を次のように類型化し区分する。つまり1820年代～40年代の万能作業組織・職場を〔Ⅰ〕類型、1840年代～80年代の消費財・軽量機械製造工業部門における製品別(部品別)作業組織・職場先行型(アメリカン・システム)を〔Ⅱ〕類型、1870年代～1910年代の生産財・重量機

械製造工業部門における機種別作業組織・職場を〔Ⅲ〕類型、1910年代～1930年代の消費財・軽量重量機械製造部門における製品別（部品別）作業組織・職場完成型（現代的大工業）を〔Ⅳ〕類型とする<sup>7)</sup>。これが、アメリカ機械工業の一般的発展法則であるが、「(1)、生産物の多様性に基づく製品市場の細分化と、この細分化による製品市場の相対的狭小性、(2)、個別生産を基本とすることによる、規模拡大への要求の希薄性、(3)、作業過程の主體的側面である技能の分解の困難性<sup>8)</sup>」によってその直線的発展は制約される。だが、「消費財部門を機械製造工業がとらえ、この消費財部門の市場拡大が急速であれば、上述の三要因は除去され、機械製造工業はこの部門において急速に発展する<sup>9)</sup>」のであり、アメリカはまさにそうだった。イギリスではこの制約要因がとり除かれず<sup>10)</sup>、機械製造工業部門に工場制度が本格的に形成されるのは第1次大戦後であり、19世紀末においても旧態依然として前近代的・専制的管理形態が強固であった。他方アメリカにおいては、消費財市場の急速な拡大にともなって消費財・軽量機械製造工業が急速に発展し<sup>11)</sup>、これを基礎に生産財・重量機械製造工業が1870年代以降本格的に発展したのである<sup>12)</sup>。アメリカにおける機械製造工業のこの高水準の技術発展の上に、**Management** 形成の客体的条件は形成されてくるのである。

「この生産財・重量機械製造工業部門の本格的拡大・発展過程の出発点において発生した1873年の恐慌とこれにつづく『大不況』は、アメリカ機械製造工業部門に大きな打撃をあたえた。需要の継続的な減退と製品価格の低落によって、設備の遊休化とこれにともなう製品コストの増大は、すでに拡大基調にあって一定の水準に達していた両機械製造工業部門の所有者・経営者・管理者に対して、技術問題から価格問題へ、さらに製品コストの意識的低減を目的とする作業機構の改革と管理機構の再編へと注意を向けさせ、1880年にはアメリカ機械技師協会（**A S M E**）が形成されるのである。いまやアメリカ合衆国の機械製造工業の中心問題は、技術から管理へと転換され、従来たんなる管理実践にすぎなかった、諸問題が、**A S M E**を中心とする管理主体の意識的対象となり、いわゆる『能率増進運動』、『管理運動』が展開されるのである。この運動の中で、**F・W・テイラー**によって **Machine shop** の管理基準が、課業（**Task**）として明確に提示され、管理は単に管理実践の中で形成された諸手法や手続ではなしに、これらから明確に分別されたものとしての理論・体系的知識とし

て成立することになるのである。」<sup>13)</sup>

みられるように西郷氏は、イギリスとの比較という視座を置きつつ、アメリカ機械製造工業の発展過程の総体を類型化という手法を用いて、わが国で初めて本格的に分析し、1870年代より1900年代において Management 形成の客体的条件の成熟を結論した。とりわけ生産工程を詳細に分析し、Machine shop をその中核工程として位置づけ<sup>14)</sup>、Machine shop における管理実践が Management 形成の基盤であることを明確にした業績は高く評価されねばならない。

第2に特徴的なことは、Management 形成の主体的条件の重要性を明確に認識して分析していることである（これを主に分担しているのは相馬氏である）。西郷氏は次のように主張する。

「いうまでもなく、管理実践と『管理実践』の知的体系への結実としての管理理論とは区別さるべきものであり、——1850年代～1870年代において急速に発展した『アメリカン・システム』(American System of Manufacturing) は、管理理論はもとより、体系的な管理手法をも残していない——両者の間には、『管理実践』を客観的な管理機能の実現として把握し、この把握を可能とする管理機能の実現形態としての管理組織と管理手段の自生的形成を手がかりとして、一つの知的体系・理論的体系にまで把握しかえす知的主体（群）の存在が不可欠である。」<sup>15)</sup>

これまでわが国において、アメリカにおける Management の形成を問題とする場合、その客体的条件を析出することの重要性は十分に認識されており、土屋氏の問題提起以降はその研究内容が質的に大きく発展してきていることは既に指摘した。だが、Management 形成の主体的条件の析出に十分注意を払った実証研究は残念ながらほとんど見当たらなかった。たしかに、個々の著名な人々が管理問題をいかに認識し、その問題に対していかなる管理実践を行なったのかという点については研究が蓄積されてきた。ただそれらは、個々の管理実践を行なった人々の著述をとりあげることによって、Management の形成を成行管理から科学的管理への移行として理解したのであって、とりあげられた人々の範囲の点でも不十分さは否めなかった。とくに管理実践の研究とい

う点でも Taylor についての研究がほとんど中心であった。更には、管理実践と管理理論との区別も明確には意識されてこなかった結果、だれが、どのようにして、管理実践を行ない、それを管理理論へと結実させたのか、その条件＝**Management** 形成の主体的条件の認識が欠落するという弱点も残っていたのであった。

西郷氏の言うように管理実践と管理理論とは区別されるべきであり<sup>16)</sup>、前者は個々の管理実践の交流・批判、管理主体（管理実践の担い手）の存在をつうじて管理理論として結実するということを考えれば、管理主体（A S M E を中心とした機械技師たち等）の管理実践への取り組みとその交流・批判という問題は重視されなければならない。西郷氏の設定した課題「(1)『労働問題』(2)管理基準の設定 (3)管理組織の形成と整備 (4)管理手段のシステム化をいかに管理主体がとらえ、それに対応していったのかの具体的提示」<sup>17)</sup>を詳細に行なっているのが相馬氏である<sup>18)</sup>。

このように、管理実践と管理理論を明確に区別して **Management** 形成史の研究における主体的条件の重要性に着目し、管理主体たる機械技師たちの活動の総体を分析・検討している点は、西郷・相馬両氏の研究のいま一つの優れている点である。

- (1) 平尾武久「管理問題の歴史的 성격」, 42ページ。
- (2) 西郷幸盛・相馬志都夫『アメリカ機械製造工業の発展と **Industrial Management** — 1860年～1900年—』, 中京大学商学研究叢書編集委員会, 1981年。以下、本書からの引用はページ数のみを記す。
- (3) 4ページ。
- (4) わが国でのアメリカにおける **Management** 形成に関する研究の弱点が次のように指摘されている。「経営史あるいは経営管理史の機械工業部門の研究の未発達によることは大きいにしても、先進イギリス資本主義と、先進イギリス資本主義の強力なインパクトによって資本主義的発展の端緒を開き、1880年代、イギリス資本主義を乗り越えて発展した、アメリカ合衆国との対比の視座と方法の希薄性によるものではなからうか。」(4ページ。)
- (5) 「本研究の該当期におけるアメリカでは、工業企業における管理諸問題を総括して、一般に、“*Industrial Management*” において表示している。」(4ページ。)



は、アメリカ機械製造業の管理問題の考察における一つのポイントであると同時に、工程(Ⅲ)の重要性を示すものである。」(30ページ。)

(15) 2ページ。

(16) 「管理はいうまでもなく個別企業の問題であり、個別企業規模の拡大によって管理主体によって認識され、管理主体は個別企業の内部構造の技術的・社会的性格によって規定され、形成されるが、個別企業の管理実践にとどまっているかぎり、諸手法、諸手続、したがってまた管理手段と管理組織の定式化、標準化、精練化、したがってまた、抽象的諸原理への把握へは到らない。個別企業の諸管理実践は、個別企業の枠からあふれだし産業別——企業の内部構造の近似性・同類性——にその管理体験は諸手法・諸手続において、したがってまた、管理手段と管理組織の管理主体相互による比較・検討・批判を通じて、抽象的諸原理にまで精練化されるのである。」(西郷幸盛「アメリカ機械製造工業企業の生成——1820～1870——」, 中京大学『中京商学論叢』, 第29巻第1号, 1982年, 11～12ページ。)

(17) 74ページ。

(18) 第Ⅱ編(75～181ページ。)を参照のこと。

## V おわりに

以上の記述から明らかなように、私が本稿で特に強調してきたのは、**Management** 形成に果たす主体的条件の役割が正当に認識されたうえでアメリカにおける **Management** 形成史は研究されるべきだという点である。この点に対する先駆的な着目と研究の具体的展開を行なった最初の業績として評価する視点から、私は、**Wren** の著作と西郷・相馬両氏の著作をとりあげてきた。これら業績では、共通して管理実践と管理理論とが明確に区別されている。そのことによって、管理実践の管理理論への結実 = **Management** の形成に果たす主体的条件の役割を認識しえたのである。**Wren** の業績はこの主体的条件の役割への「先駆的な着目」であり、西郷・相馬両氏の著作は「研究の具体的展開を行なった最初の業績」として両者は位置づけられよう。

ただ、西郷・相馬両氏による主体的条件の分析においても、管理主体としての機械技師たちの管理実践とその理論化の努力が個別にとりあげられるにとどまり、管理主体総体としての努力(**ASME** という集団としての活動)が十分

には分析されていない。すなわち、ASME を中心とする機械技師たちが集団として、管理問題を取りあげることに対していかなる対応を示したのか、という問題は看過されている<sup>1)</sup>。この問題は、管理実践の交流・批判による理論的深化に重要な影響を与えるが故に、今後一層研究が進められねばならない課題であろう。

更に、西郷・相馬両氏は、主体的条件の分析の際、管理主体の育成という点にほとんど注意を払われていない。これについて Wren はすでに着目していた<sup>2)</sup>。Wren の言うように管理実践の担い手たる管理主体の育成が Management 形成に果たす役割の重要性を考えれば、具体的に管理主体の育成の実態が今後研究されねばならないであろう。

以上見たように、いくつかの課題を残しているとはいえ、西郷・相馬両氏の業績は、今後アメリカにおける Management 形成史を研究する上での必読文献となるであろう。

1) この点については、古川順一氏の興味深い研究がある。そこでは、ASMEは、1920年に management division が設立されるまで、管理に対する対応が消極的であったと結論されている。古川順一「アメリカ機械技師協会における管理運動について——1880～1915：会報の分析を中心として——」、『第57回日本経営学会全国大会報告要旨』，1983年。

2) 本稿，3 ページ。