

J. モントゴメリーにおける管理者の役割

J. Montgomery on the Role of the Administrator

村田 和博

MURATA, Kazuhiro

はじめに

前稿「J. モントゴメリーの比較経営論」¹は、『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)に依拠しつつ、ジェイムズ・モントゴメリー (James Montgomery 以下モントゴメリーと略記する) のイギリスとアメリカの綿製造業に関する比較分析の特質について明らかにした。その結論部分だけを端的に述べれば、モントゴメリーは『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』において、イギリスとアメリカの比較優位な点をそれぞれ明らかにした上で、アメリカの綿製造業がイギリスのそれにとっての強力なライバルとなる可能性を察知していたことを詳細に検討した²。

ところで、モントゴメリーは『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』の前に『梳綿と紡績の雇主のための手引書』(Montgomery, 1832)を出版しており、その中で管理者論を展開している。モントゴメリーについては、「技術的・管理的な助言を含む綿工場の管理についての最初の案内書」(Pollard, 1965, p.133 : 訳196頁)を書いた人物や「最初のマネジメントのテキストであろうもの」(Wren, 2005, p.50 : 訳49頁)を書

いた人物という評価がこれまでなされてきた。しかし、彼が書いた管理についての案内書の内容については、「仕事の質と量の見分け方、機械の調整・修理の方法の仕方、コスト・ダウンの実現の仕方、部下の規律を確保する場合に『不必要に厳格にならない』ようにする仕方」(Wren, 2005, p.51 : 訳49頁)について書かれているというレンによる簡単な説明があるだけで、未だ詳細に解明されていない。そこで、本稿では『梳綿と紡績の雇主のための手引書』に依拠しつつ、「管理についての最初の案内書」もしくは「最初のマネジメントのテキスト」を書いた人物というモントゴメリーに対して与えられてきた評価が適切なのかどうか、また、その評価が正しいとすれば、モントゴメリーは、管理の内容として何に着目していたのかをつまびらかに解き明かす。そして、最後に「むすび」において、前稿で検討した内容を含めて、モントゴメリーの経営思想を総括したい。

1. 工場所有者に必要な工場経営のための知識

『梳綿と紡績の雇主のための手引書』では、綿工場の所有者 (proprietor)、経営者 (manager)、さらに、雇主 (master) が綿製

キーワード：ジェイムズ・モントゴメリー、経営思想、経営史
Key words : James Montgomer, Management Thought, Business History

造業に従事する上で有用かつ必要な知識、資質、能力に関するモントゴメリーの見解が示されている。それぞれの事業経営上の役割や機能に対するモントゴメリーの見解を知るために、まず、工場所有者が遵守すべき事項について言及しよう。

第一に、工場を建設する前の段階で図面や工場の形を決めるときに、工場所有者が留意すべき事項についてである。平面図や工場の形は、工場が設置される場所の土地の広さや周囲の状況といった立地条件に影響されるが、もしも土地が工場を建設するための十分な立地条件を備えているのであれば、いったん設置した機械や伝動装置を変更するには多額の費用が必要になるので、機械の配置場所、生産部門の配置場所、さらに取り付ける機械の選定については、平面図の段階で十分に検討されるべきである。とくに、「家屋は、機械と工場の様々な部局が全ての様々な段階、もしくは部門での作業の進行を速めるのにもっとも容易になるように配置できるであろう形で建てられるべきである」(Montgomery, 1832, p.11)、ということが留意されるべきである。具体的に言えば、工場所有者は、労働者の移動に伴う時間の損失をできるだけ少なくするように機械と部門を配置しなければならないということであり、これを実践するためには、可能であれば、様々な部門が翼を含めて同じ建物内にあった方がよい。なぜならば、それぞれの部門は相互に関係しあっているのも、もしも、それぞれの部門が別々の建物にあれば、労働者は部門間での運搬や伝達に多くの時間を浪費してしまうからである。労働者の移動時間を最小にするためにモントゴメリーが奨励している各部門の建物内の配置は、屋根裏部屋付きの6階の建物であれば、全ての

準備が行われる梳綿部門を中央の3階と4階に置き、それ以外の1階、2階、5階、6階、および屋根裏は、全て、梳綿部屋から原材料が絶えず供給される紡績部門に使用するというものであった。同じく、労働者の移動時間を少なくするために、梳綿部門との間で絶えず労働者の往来がある混綿部門は、翼の同じ階である3階と4階に設置されるべきである。そして、粗紡糸を運搬する専用の担当者(少年)を就ければ、継ぎ工が運搬したであろうときに比べて、粗紡糸をより少ない時間で、傷つけることなく、各階へ運搬することができるであろう。つまり、綿工場は、全体として作業の進行速度を増加させるように作られ、その結果、労働者が同じ時間でより多くの労働量を遂行できるように作られるべきである(Montgomery, 1832, p.19)。むろん、「彼らに彼らの作業をもっとも短い時間で遂行させるものは何であれ、その会社にとってより少ない費用となろう」(Montgomery, 1832, p.15)から、図面の段階で、建物の形と配置が十分に検討されなければ、生産開始後に低い費用の実現が困難になる(Montgomery, 1832, pp.9-20)。

また、工場に設置される動力については、工場内の全ての機械を動かすのに必要な動力の大きさよりも少し大きくなければならぬことを工場所有者は留意しなければならない。なぜならば、機械の重量は、天候、使用される油の品質などによって変わるために、機械を動かすのに最低限必要な動力の大きさでは、エンジンはしばしば過重になり、故障や燃料の消費の増加につながるからである(Montgomery, 1832, pp.13-14)。

第二に、たとえ、建物の構造や工場内の配置が最適であったとしても、それらを管理す

J. モントゴメリーにおける管理者の役割

る管理者の能力が低ければ十分な利潤を得ることができないから、工場所有者は有能な経営者を雇用しなければならない。同じ工場施設を用いたとしても、雇用する経営者により企業利潤の大きさが相違するために、工場所有者たちは工場を管理する経営者の選択を実際にとても慎重に行っている (Montgomery, 1832, pp.209-210)。モントゴメリーは、綿製造業において、所有と経営が分離している現状をとらえつつ、管理機能を担う中核的存在として専門経営者を位置づけているのである。

経営者が管理機能の中核を担うのであれば、彼らには高い経営能力が求められるが、経営能力はどのようにして修得されるのか。モントゴメリーによれば、現状では、「綿紡績工場の経営者は、その製造業の実務の分野での長期間の経験と専念によってのみ、彼のビジネスに関する適切な知識を獲得することができる」(Montgomery, 1832, p. i) のであって、「そのビジネスに早い時期から長い間従事することができなかつた人が、それにもかかわらず、紡績工場の全ての管理を引き受けるにふさわしいだけの多くの知識を、数ヶ月間の彼ら自身の経験によって獲得できるとみなすこと(とても普及している)は、誤った見解である」(Montgomery, 1832, p.210)。したがって、現状としては、機械の調整などの経営実務に長期間従事する機会を持つ人の方が、それらを持たない人よりも経営能力をより多く身につけることができるのである。

だが、実務経験だけによる管理能力の育成には、とりわけ管理知識の社会的普及という観点からいえば、大きな問題をはらんでいたことを、モントゴメリーは以下のように洞察していた。

そのビジネスの完全な知識は、口頭伝達により簡単に獲得されると思われるかもしれない。しかし、経験が、頻繁に、以下のことを示していた。すなわち、アートに関するとても正しい知識を詳細に獲得した人々は、それを同じ様な幸運を持つことができない他人に伝えるよりも、彼らの豊かな経験から生じる有利さを、彼ら自身の利益のために独占したいと思う傾向にある (Montgomery, 1832, p. ii)。

つまり、管理の知識は人から人へと伝達されにくい性質を持つために、長期間の管理経験のない者や新人の管理者は、十分な管理能力を持たないまま経営管理に従事せざるを得なくなるし、管理者の地位に将来就きたいと希望している職工や機械工たちは、管理者にとって必要な知識や能力を事前に学ぶことができない (Montgomery, 1832, p.208)。そういう意味において、実務経験と口頭伝達による管理能力の育成には、限界があるのである。こうした現状を打破するためには、綿工場の管理に必要な知識を実務経験と口頭伝達だけから学ぶのではなく、管理の理論を著書として公衆に示し、そこから学べるようにすることが有益である、とモントゴメリーは推断した。つまり、モントゴメリーによれば、優れた経営管理のためには、「理論 (theory) と実践 (practice) の結びつき」(Montgomery, 1832, p. ii) が必要なのであって、従来のやり方は理論に欠けていた。そのため、モントゴメリーは、『梳綿と紡績の雇主のための手引書』を公刊し、その中で綿製造業の管理に必要な理論を綿製造業に携わる人々に広く知らしめようとしたのである (Montgomery, 1832, pp. i -vi)。

それでは、管理者は、理論としての管理知識として、どのようなことを身に付けなければならないのか。次に、節を改めて、綿工場の管理者に求められる管理能力に関するモンゴメリーの主張を明らかにすることにする。

2. 管理者に求められる管理能力

『梳綿と紡績の雇主のための手引書』では、経営者と雇主という二種類の管理者が示されている。まず、経営者は工場経営全般に携わり、そのビジネスに関する全ての業務に精通しなければならない。というのも、もしも経営者が特定の部門に関する知識に欠けていれば、その部門の管理を他の人に完全に委ねなければならないが、その場合、配下の人々は責任を強く感じることはないので過失を犯しやすい。加えて、経営者が全ての部門について熟知していなければ、配下の人々が担当する業務内容をこなすことができるだけの能力をもっているのか、また、彼が職務上の義務を怠っていないのかを判断することができないからである（Montgomery, 1832, p.211）。次に、経営者が工場全体の管理に従事するのに対して、雇主は梳綿の雇主とか紡績の雇主という用語的な使われ方をしていることから、紡績や梳綿といった部門ごとの管理に責任を負うものとみられる（Montgomery, 1832, p.208 ; p.224）。経営者と雇主との間に職務上の管理範囲の違いは読み取れるものの、経営者と雇主の役割の違いが明確に区別されながら論じられているわけではないので、ここでは、経営者と雇主に必要な管理能力を個別に区別して論じるのではなく、広く管理に従事する管理者として必要な管理能力について、モンゴメリーの主張に即しつつ明らかにしていくことにする。

第一に、経営者と雇主が、管理者として共に身につけなければならない管理能力として、機械を調整する能力がある。というのも、高い品質の糸を作るためには、全ての生産工程において、使用される綿の品質や作られる糸の品質に適合できるように機械を調整しなければならないからである（Montgomery, 1832, p. 39 ; p.154）。たとえば、開毛除塵機は綿の繊維を傷つけやすいので、繊維が柔らかい綿は開毛除塵機にかけられるべきではないし、上質の綿は長時間その機械にかけられるべきではない、といった知識が開毛除塵機を取り扱う上で必要になる（Montgomery, 1832, p.43）³。ただし、モンゴメリーの場合、管理者に必要な能力としての機械の調整力が漠然と捉えられているのではなく、「そのビジネスに関連する全ての種類の計算を行う専門的知識」（Montgomery, 1832, p.179）として明確に認識されている点に大きな特徴があり、具体的には、以下に例示するような機械の調整能力が求められる。

① 様々な機械の速度の調整能力

様々な機械は、原材料である綿と作られる糸の品質に適するような速度に調整されなければならない（Montgomery, 1832, p.74; pp.87-88; p.94; p.103; p.152; p.155; p.179）。たとえば、繊維が短くて柔らかい綿は、繊維が長い綿ほど打綿を必要としないので、打綿機の速度は綿の特性に適するように調整されなければならない。モンゴメリーは、機械の速度を調整するためには機械の速度の計算方法を管理者が修得することが必要であると考え、様々な機械の速度を計測するための計算式を提示している。たとえば、打綿機の1分間あたりの速度が、以下のように求

められている。「開綿室 (picking room) にあるシャフトFの1分間あたりの速度をメインドラムAの直径で乗じなさい。そして、その積をドラムCの直径で乗じなさい。それから、ドラムBの直径をその機械のシャフトO上にあるベルト車Eの直径で乗じなさい。そして、前者の積を後者の積で割りなさい。そうすれば、その結果が、(打綿機の一引用者挿入) シャフトOの1分間あたりの速度になろう」(Montgomery, 1832, pp.34-35)。

② 様々な機械のドラフトの調整能力

綿の品質に応じて、様々な機械のドラフトの大きさを変更する必要がある。長くかつ強い繊維の綿は、短くかつ弱い繊維の綿よりも、より多くドラフトする必要があるし(Montgomery, 1832, p.215)、練糸工程において合糸しすぎた場合も、ドラフトを多く行う必要がある。むろん、ドラフトを調整するためにはドラフトの大きさを知ることが必要になるので、ドラフトの大きさの求め方をモントゴメリーは示しており、たとえば、練糸機のドラフトの大きさが以下のように求められている。「全ての主輪 (leaders) の歯の数を互いに乗じなさい。そして、その積をデリバリング・ボール (delivering ball) の直径で乗じなさい。それから、全ての従輪 (followers) の歯の数を互いに乗じなさい。そして、その積をバック・ローラー (back roller) の直径で乗じなさい。そして、前者の積を後者の積で割りなさい。そうすれば、その結果が、練糸機のドラフトになる」(Montgomery, 1832, p.99)。

第二に、費用を計算する能力が、管理者に求められる。費用算出の重要性について、モントゴメリーは、こう述べている。

紡績工場の全ての経営者にとって、彼の管理下において作られた糸1ポンドあたりの費用、つまり混綿の価格と技量 (workmanship) の費用を確かめる正確な方法を持つことの有用さ、というよりも必要性は、さらなる論証を必要としないほど明らかなことは確かである。原価 (cost price) (すなわち、原材料の価格と技量の費用) と販売価格の差が、1ポンドあたりに得られる純利潤 (nett profit) であり、したがって、経営者たちは、所有者たちが工場ごとに利益を得るのか、それとも損失をこうむるのかを確かめるために、これを知るべきである (Montgomery, 1832, p.179)。

原価と販売価格との差が利潤となるので、原価の正確な算出はとても重要である。というのも、正確な計算をしなければ、期待される利潤額が単なる思い込みにすぎないかもしれないからである。たとえば、利潤の増加をもくろんで、原材料である綿の品質を低下させる場合があるが、その場合、品質の低い綿はくず綿となる部分が多く、さらにそれから作られた糸の品質は低下するので、利潤額を計算して求めれば、実際には利潤が増加していない可能性がある。だから、管理者は、絶えずコスト意識をもちつつ企業経営に携わらなければならないし、複雑な計算方法を熟知しなければならないのである。企業の大規模化が進むにつれて、工場所有者が専門経営者を雇用するようになった時期にモントゴメリーは活躍したとともに、当時の専門経営者には利潤に対して無関心であるという評判がつきまわっていたわけだから、専門経営者に経営をゆだねた工場所有者が、原価に対して

強い意識をもったことは当然のことだろう (Wilson, 1995, pp.26-31: 訳37-46頁)。

この原価の算出も、機械の調整方法と同様に、計算式として提示されている。モントゴメリーは、12日間で生産された糸1ポンドあたりの費用を、以下のように求めている。

技量の全費用と利子、保険、借地料、石炭、油、布片、革、紙などの全ての付随的な費用の総額を足し合わせなさい。その総額をペンスで換算し、それを生産されたポンドで割りなさい。もしも余りがあれば、それを16倍して、その後、それを生産されたポンドで再び割りなさい。こうして手に入れられた結果が、1ポンドあたりのペンスと1/16ペニーでの費用になろう (Montgomery, 1832, p.180)。

この計算式を、モントゴメリーが『梳綿と紡績のための手引書』の中で示した事例を用いて説明しよう。12日間で13,736ポンドの糸を作る技量の費用と付随的な費用は、図表1のようになるとする⁴。

図表1 12日間で13,736ポンドの糸を作る
ときの技量の費用と付随的な費用

	ポンド	シリング	ペンス
開綿部屋の部門	5	10	6
梳綿部屋の部門	41	14	8
紡績と粗紡	177	10	4
商品保管室と総糸部門	37	6	3
機械工たち	8	17	0
清掃工、運搬工など	1	14	0
監督者など	2	18	0
技量の費用	275	10	9
12日間で見込まれる付随的な費用	140	0	0
	415	10	9

この図表1の記述内容を上述の計算式に当

てはめると、以下のようになる。

図表2 計算式

$$\begin{aligned}
 &275\text{ポンド}10\text{シリング}9\text{ペンス (技量の費用)} + \\
 &140\text{ポンド (付随的な費用)} = \\
 &415\text{ポンド}10\text{シリング}9\text{ペンス (総額)} \dots\dots\dots ① \\
 \\
 &415\text{ポンド}10\text{シリング}9\text{ペンスをペンスで換算すると} \\
 &99,729\text{ペンス} \dots\dots\dots ② \\
 \\
 &99,729 \text{ (ペンスで換算した総費用)} \div \\
 &13,736 \text{ (生産されたポンド数)} = \\
 &7\text{と余りが}3577 \dots\dots\dots ③ \\
 \\
 &3,577 \text{ (③式の余り)} \times 16 = 57,232 \dots\dots\dots ④ \\
 \\
 &57,232 \text{ (④式の解)} \div 13,736 \text{ (生産されたポンド数)} = \\
 &4\text{と余りが}2,288 \dots\dots\dots ⑤ \\
 \\
 &4 \text{ (⑤式の商)} \div 16 = 4/16 \dots\dots\dots ⑥ \\
 \\
 &7 \text{ (③式の商)} + 4/16 \text{ (⑥式の解)} = 7\text{と}4/16\text{ペンス}
 \end{aligned}$$

したがって、糸1ポンドあたりの費用は、おおよそ7と4/16ペンスになる。これに原材料である原綿の費用を加えれば、原材料を含む糸1ポンドあたりの全費用が求まる (Montgomery, 1832, pp.180-182)。

モントゴメリーが、こうした機械の調整や費用の算出に必要な計算能力を全般的管理に従事する経営者だけに求めていなかったことは、モントゴメリーの以下の引用文から明らかになろう。

新たにある部門の管理に従事することができた若い梳綿と紡績の雇主たち、もしくは、そんな地位に就くと期待されうる職工や機械工たちにとって、彼らが、そのビジネスと関連する全ての種類の計算をすることができるよう自ら練習し、そうすることにより、必要なときにそれらを使うことがで

J. モントゴメリーにおける管理者の役割

きる専門的知識を獲得することがとても重要である。というのも、それは、その後の多くのトラブルと不安から免れる手段となるだろうからである (Montgomery, 1832, p.208)。

経営者に対しては経営全般に関わる計算能力を、また部門を管理する雇主に対しては彼の担当する部門に関わる計算能力を身につけることを、モントゴメリーが求めていたことがわかる。

さらに、計算能力の獲得以外に管理者たちが注意すべきこととして、以下の二点が示されている。

まず、機械が正常に動き続けるように、清掃、注油、ブラッシング、研磨などの機械の手入れを担当者たちに行き届かせることである (Montgomery, 1832, p.68)。というのも、機械の手入れを行き届かせなければ、高い品質の糸を作ることはできないし、手入れが行き届かなかつたために発生した故障を修理するよりも、日々手入れをした方がずっと簡単だからである (Montgomery, 1832, pp.218-219)。したがって、経営者は全ての機械の保守に、そして、各部門の雇主はそれぞれが担当する部門の機械の保守に気を配らなければならない。

次に、労働者と管理者との間に十分な相互理解がなければ管理者は職務を忠実に遂行できないから、労務管理の能力が必要になる (Montgomery, 1832, p.219)。それでは、労務管理を行う上で、管理者は何に留意すればよいのか。モントゴメリーは、こう述べている。

すなわち、紡績工場を適切に管理する上で、一方で、あまりに慈悲深くならないように

用心するとともに、他方で、厳しくなりすぎないように注意することが経営者にとって賢明であろう。すなわち、彼の全ての行動について断固とした態度で臨むが、高圧的であったり専制的であったりしないようにすべきである。また、冷ややかになりすぎたり高慢になりすぎたりすることなく、愛想よく、かつ接しやすくするが、それでもあまりに馴れ馴れしくなりすぎないようにすべきである。命令や指示を与える際には、気持ちよくそれらを与えることが望ましく、それらは少ない言葉で与えられる方がよい。そのとき、それらは快く受け入れられ、すぐに行動に移されるように思える。しかし、決して従われることのない命令が頻繁に与えられたり、規則が頻繁に規定されたりすることは、よい影響を与えることなく心惑わせるだけになりがちである。もしも経営者が厳密に公正かつ公平で、誰かをひいきすることなく、いつもその人の功績に応じて全ての人を待遇するのであれば、彼らが彼から認めてもらうことができるのは彼らのビジネスに対する変わることにない注意力によってのみであることを彼らが確信することによって、それは彼の監督下にいる人々の精神に、一般的に、よい影響を与えるであろう。……中略……。彼が一般的な不満の原因が何であるかを知らない限り、彼は彼の権威を維持するために如何に行為すればよいのかを知ることができないだろうし、また同時に、経営者と労働者との間でしばしば発生してきた不快な口論のうちのいくつかを避けることもできないだろう (Montgomery, 1832, pp.220-221)。

管理の目的を秩序の維持ととらえるモント

ゴメリーは (Montgomery, 1832, p.221)、工場内の秩序の保持に不可欠となる良好な労使関係を作り出す方法として、管理者に対して、以下の方針を示していたことがわかる。

- ① 経営者は、労働者に対して、慈悲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、経営者は、「良識が命じるであろう高貴な態度をいつも保持する」(Montgomery, 1832, p.221) ことが必要である。
- ② 経営者の出した命令や指示にそ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理解させることが不可欠である。
- ③ 労働者に対する処遇が公平であることを労働者に確信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知ることが不可欠である。

ところで、労働者は、何に対して不満を持っていたのだろうか。労働者の不満の原因が、三点指摘されている。第一に、労働者に対して科された科料が工場所有者のものになっていることである。この場合、もしも、科料が何らかの慈善団体に寄付されれば、労働者からそのような不満は出なくなるであろう。第二に、労働者は、公平な評価を受けていないことに不満をもっている。この場合、たとえば、職工たちが糸の大きさに対する雇主の評価に不満を持っていれば、「両当事者にとって等しく公正になるように、公平かつ正確に糸の大きさを与えることを所有者たちが強く望

みかつ要求していることを職工たちが知れば、それは彼ら（職工たちのこと一引用者）の間に多く存在する個人的な不平と不満を防ぐ手段となろう」(Montgomery, 1832, p.222)。第三に、雇主の叱責の仕方についてである。雇主が職工の過失についていさめるとき、侮辱的なまたは名誉を損なうような悪口や彼らの感情を害するような言葉を用いれば、労働者たちは雇主の高圧的な行為のみを考えるようになって、雇主と従業員との間の愛情の形成を妨げるであろう (Montgomery, 1832, p.222)。したがって、雇主は高圧的な態度をやめ、労働者の名誉を傷つけることなく、愛情を持って労働者に接するべきである。

これまでの説明で、公正、公平、愛情、高貴さ、といった管理者に一般的に必要とされる資質や行動をモントゴメリーが重視していることが読み取れた。しかしながら、モントゴメリーは全ての管理者に適用できる、唯一の理想的なリーダーシップというものがあると認識しているわけではない。というのも、モントゴメリーは、こう言っているからである。

梳綿と紡績の雇主の状況に関してかなりの違いがあるので、少し違った管理 (government) の仕方を必要とする。紡績部門については、彼ら自身の仕事に責任を持つ男性たちがおり、彼らは彼らが遂行した仕事に対してだけ賃金が支払われるとともに、彼らの仕事の量と品質の両方に対して責任を持っている。彼らは、いかなる程度であれ彼らの側の不注意や怠慢から生じるであろう帰結を理解することもできる。したがって、紡績の雇主が、いつもそこに居合わせる必要はない。しかし、梳綿部門

J. モントゴメリーにおける管理者の役割

においては、そうはいかない。というのも、そこにいる人々は、ほとんど所定の賃金で働く婦人たちであって、彼女たちの責任や彼女たちの側の不注意から生じる害悪を理解することが難しい。そこで、彼女たちは、たえず監視される必要がある。したがって、梳綿の雇主は、彼女たちの目の届かないところに決しているべきではない。というのも、上質の糸を作ることについて、その多くは梳綿部門の適切な経営に依存しているからである。もちろん、梳綿の雇主たちは、たとえあったにせよ、まれにしか休まない。というのも、彼がまさにそこに居合わせることにより、さもなければ発生したであろう多くの過失を防ぐことができるからである。彼らの責任下において全ての機械を管理することは、梳綿と紡績の雇主双方の職務である。つまり、それらが正常に動き続けるように注意すること、それらを調整すること、さらに、様々な綿の品質と糸の大きさに適合させることが彼らの職務である。しかし、とはいえ、紡績の雇主は、思慮深くかつ注意深く行動し、公正でかつ公平であるようにし、さらに、堅実で断固としていることが必要である。また、過失が発生した後に、過失を調べるよりも、それが発生しないようにいつも警戒する必要がある。しかし、梳綿部屋の中では、規律正しいことが一番重要なことである。梳綿の雇主は、最大限に警戒し、かつ機敏に行動し、ときには、それ以外の雇主には必要でないと思えるほどの厳しさをもって行動しなければならない (Montgomery, 1832, pp.223-224)。

紡績部門の賃金は作業量と質に依存し、梳

綿部門のそれは固定賃金となっている⁵。また、紡績部門では男性労働者が従事しているのに対して、梳綿部門の主要な労働者は婦人である。つまり、紡績部門と梳綿部門とでは、そこで働く労働者の性別と賃金形態が異なり、その違いに応じて、望ましい労務管理の仕方が違うことをモントゴメリーはここで主張しているのである。賃金が労働者の作業量と質に依存する場合、労働者のモラルは保持されやすいので雇主の労務管理は少なくてもすむが、婦人が固定賃金で働いている場合、労働者のモラルは保持されにくいので労働能率の低下を防ぐために労働者をたえず管理することが必要になる。以上の考察から、組織の状況に応じたリーダーシップの必要性をモントゴメリーが洞察していたことがわかるのである⁶。

むすび

『梳綿と紡績の雇主のための手引書』では、所有と経営が分離された形での綿工場の経営管理が模索され、経営管理を担う管理者が身につけるべき管理能力として、機械の調整の仕方と費用の計算の仕方が、ともに計算式として示されていた。また、管理者には労務管理能力も必要になり、モントゴメリーは、管理者に対して、高貴な態度、愛情、公正、公平、といった経営者にふさわしい資質や行動を身につけるよう求めた。また、管理者の出す命令は、労働者に受け入れられ、かつ行動に移されて初めて意味を持つことを知っていた。モントゴメリーによれば、労働者に命令が受け入れられるためには、命令を出すときに労働者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することが重要であった。さらに、部門間で労働

者の性別や賃金形態が違えば、最適なリーダーシップも違うという状況論的な認識を、モントゴメリーは漠然とではあるが持っていた。管理者のこうした役割に注目しつつ、管理の手引書を記した理由として、口頭伝達と実務的な実践だけによる管理能力の修得にモントゴメリーが限界を感じていたことがあり、彼は『梳綿と紡績の雇主のための手引書』の中で、経営のノウハウを理論として提示することにより、綿製造業における経営管理の「理論と実践の結びつき」を模索していた。そういう意味において、モントゴメリーは、成り行き管理から理論としての経営管理への脱却を図っていたと言ってよいだろう。

『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』では、イギリスとアメリカの綿製造業の特質が分析され、両国の比較優位な点が明らかにされた。両国の特質を総括すれば、以下になるだろう。①混綿から紡績までの生産工程については、イギリスの方が技術的に高い。②普通の力織機を用いた織布工程については技術的に同位か、いくつかの点についてはアメリカの方が優れている。③イギリスの機械は、様々な品質の綿や様々な種類の商品に適用可能である。④アメリカでは優秀で経験豊かな職工が不足しているために、アメリカの機械には自動停止機能が装備されていることが多い。⑤建物と機械の費用、ならびに賃金については、イギリスの方が低い。⑥綿の調達費用と動力の費用は、国内で原綿を調達でき、安価で豊富な水力を持つアメリカの方が低い。⑦費用を合算すれば、アメリカの方が綿製品を安く製造できる。

モントゴメリーによれば、これら両国の比較優位な点を明らかにし、それらを総合的に評価すれば、アメリカの綿製造業がイギリス

の綿製造業にとっての手ごわいライバルとなる可能性が高いことは明らかであった。実際に、南アメリカやインドの市場では、アメリカの綿商品がイギリスの綿商品と対等に競争することができるようになってきていたのである（Montgomery, 1840, p.155）。このように、モントゴメリーは、アメリカの綿製造業がイギリスの綿製造業にとっての脅威となることを予見していたのである。

モントゴメリーは、綿製造業を分析対象としており、全ての業種の企業に広く適用可能な企業経営を模索していたのではない。その点に、限界があるのはまぎれもない事実である。しかしながら、管理者を管理機能の中核として位置づけ、彼らのために理論としての経営管理法を提示したこと、また、イギリスとアメリカの両国で実際に管理者として綿製造業に従事した経験をもとに、19世紀中葉期の詳細な比較経営分析を残したことは、高く評価されてよいだろう。

注

- 1 『埼玉学園大学紀要 経営学部篇』（2006年）第6号に所収。
- 2 詳しくは、村田、2006年を参照。
- 3 綿には様々な種類があり、種類により、繊維の色、長さ、強さ、および、美しさが違った。当時、イギリスは様々な国々から綿を輸入していたが、輸入される国ごとに綿の品質が異なっていた（Montgomery, 1832, pp.267-278）。
- 4 図表1は、Montgomery, 1832, p.181, にある。
- 5 『イギリスとアメリカの綿製造業に関する対照と比較』の中に、「この国（アメリカのこと—引用者挿入）では、職工たちの移動が頻繁であるために、いくつかの部門では出来高払いのシステムを作ることが難しい」（Montgomery, 1840, p.41）と

J. モントゴメリーにおける管理者の役割

いう一文があることから、モントゴメリーは、出来高払いが一般的に望ましいが、労働移動が頻繁に発生している部門では、出来高払いの実施が難しいと認識していたのだろう。

- 6 このように考えると、モントゴメリーは、綿工場に必要なリーダーシップを状況論的に捉えようとしていたことがわかる。リーダーシップの状況論については、村田、2005年、157-167頁、を参照。

紀前半期イギリスの経営学史研究」(課題番号：17653035)の研究成果の一部である。

参考文献

- Montgomery, J., 1832[1979], *The Carding and Spinning Master's Assistant; Or the Theory and Practice of Cotton Spinning: Showing the Use of Each Machine Employed in the Whole Process—How to Adjust and Adapt Them to Suit the Various Kinds of Cotton, and the Different Qualities of Yarn*, in *Precursors of Modern Management*, edited by Alfred D. Chandler, New York: Arno Press.
- Montgomery, J., 1840[1970], *The Cotton Manufacture of the United States Contrasted and Compared with That of Great Britain*, New York: Burt Franklin.
- Pollard, S., 1965, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution*, London: Edward Arnold. 山下幸夫・桂芳男・水原正亨共訳、1982年、『現代企業管理の起源』、千倉書房。
- Wilson, John F., 1995, *British Business History, 1720-1994*, New York: Manchester University Press. 萩本眞一郎訳、2000年、『英国ビジネスの進化—その実証的研究、1720-1994—』、文眞堂。
- Wren, Daniel A., 2005, *The History of Management Thought*, 5th Edition, Hoboken: J. Wiley. 佐々木恒男監訳、2003年、『マネジメント思想の進化』、文眞堂。
- 村田和博、2005年、『経営学—学説、理論、制度、そして歴史—』、五紘舎。
- 村田和博、2006年、『J. モントゴメリーの比較経営論』、『埼玉学園大学紀要 経営学部篇』、第6号。

* 本稿は、科学研究費補助金、萌芽研究、「19世