

# フレデリック・スミスの経営思想

村 田 和 博

## 目 次

1. はじめに
2. 作業場における節約
3. 作業場の施設管理
4. 労務管理
  - (1) 雇主とフォアマンの関係
  - (2) 賃金支払形態
  - (3) 疾病と事故のための基金
  - (4) 徒弟に対する管理
5. 製造企業全般への管理の適用
6. むすび

## 1. はじめに

フレデリック・スミス (Frederic Smith 以下スミスと略記) の『作業場の管理—作業場などの経済的運営に関するいくつかの実用的な所見を含む雇主と労働者のためのマニュアル—』(Smith, 1878, 以下『作業場の管理』と略記) は、これまでの経営思想史研究において、あまり注目されることはなかった。スミスへの関心が希薄な中であって、簡潔な説明ではあるがブレック (E. F. L. Brech) の指摘は有用であろう<sup>1</sup>。ブレックによれば、『作業場の管理』は当時の工学関係の雑誌で書評されることも言及されることもなかった。この理由として、『作業場の管理』が製材業を分析対象としている点をブレックは指摘している (Brech, 2002(b), p.4)。実際に、スミスは、『作業場の管理』は彼の観察と経験に基づき記述されたもので、建築業者または家具師の職業に適用できると述べている (Smith, 1878, p. iii)。そのためか、『作業場の管理』では、木材や鉋 (かんな) など建築や製材で用いられる原材料や道具が例示されることが多い。

だが、ブレックは、『作業場の管理』がそうした特徴を持つにもかかわらず、他分野の製造業にも適用できる良い管理の実践を示した二つとない公刊物

であり、管理者を目指す者のために役立つ実践のノウハウを示した訓練マニュアルであったとも主張している (Brech, 2002(b), p.4, p.166)。ブレックの指摘の通り、スミスは、『作業場の管理』は建築業者や家具師以外の手職人 (handicrafts) に適した書物であると述べているとともに (Smith, 1878, p. iii)、その終章にあたる第14章「結論—ビジネス制度全般について—」では、製材の職種を超えた製造企業全般のビジネスに関する所見を若干ではあるが示しており、他の製造業にも適用可能であると考えていた (Brech, 2002(a), p.390; Brech, 2002(b), p.4)。スミスの『作業場の管理』が与えた社会的インパクトは決して大きくなかったかもしれないが、それは製材業の管理に関する貴重な文献であるとともに、19世紀後半の製造業の管理手法を理解する上でも有用であると考えられる。そこで、本稿では、スミス『作業場の管理』に依拠しつつ、ブレックが十分に主張しえなかったスミスの経営管理法の詳細を明らかにしたい。

## 2. 作業場における節約

スミスによれば、工場や作業場の監督者に求められるものとして浪費の削減があり、「節約の原理 (principle of economy) はあらゆる部門において最高位にあるべきである」(Smith, 1878, p.1)。スミスは、「フォアマン (foreman) が有能な監督者 (overseer) としての評判を自ら得たければ、また、彼の雇用者たちに対して、生産設備と賃金に対する彼らの投資の正当な報酬を確保したければ、材料と生産設備だけでなく、時間、動力、及び労働も、常に、最大限に活用しなければならないだろう」(Smith, 1878, p.1) と述べ、材料と生産設備、時間、動力、及び労働の4点の節約に着目していたことがわかる。彼はそれら4点の節約を明らかにするため

に、『作業場の管理』の第1章において時間の節約を、第2章において労働の節約を、第3章において原材料の節約を、そして第4章において動力の節約を説明しているの、それぞれについて順次論述したい。

はじめに、時間の節約についてである。時間の節約は労働時間の厳守により得られる。規定の労働時間が守られない要因として、まず、労働者が定められた始業時間に働き始めないことがあった。雇主とフォアマンは遅刻を防ぐために定刻になると門を閉めるが、それでも労働者は定刻になるまで門の中に入ろうとせず、門の前でタバコを吸ったりして時間を過ごしている。そのため、彼らは始業時間の直前に作業場に入ることになり、余裕をもって仕事を始めることができない。スミスは労働時間が守られていない現状を克服するために、以下の方策を示している。第一に、雇主は、労働者が時間厳守するような制度を作るべきである。たとえば、労働者は食事時間に酒場に行くが、作業場内で茶やコーヒーなどの飲み物が提供されれば、彼らが酒場に行く必要はなくなる。第二に、フォアマンによる労働者の監督である。フォアマンは作業場の全ての労働者を監督下に置いて、彼らの作業状況を監視すべきである。第三に、雇主が労働時間を厳守することである。雇主は終業時刻を守り、労働者を終業時刻後に作業場に留めてはならない。雇主が定められた終業時刻を守るのであれば、労働者は労働時間について不平を述べないであろう。スミスによれば、「雇主と労働者間の契約の本質は、一方が他方に対して一定量の労働と引きかえに一定量の貨幣を支払う義務を負うこと」(Smith, 1878, p.1)であり、労働者も雇主も契約された労働時間を守らないことは契約違反であり、詐欺行為であった。そして労働時間に関しては、飲酒による労働者の欠勤もあった。彼らは週の初めを欠勤し、火曜日か水曜日頃に作業に戻った<sup>2</sup>。産業革命期から問題視されていた労働者の飲酒による欠勤は、その後のスミスの時代にも続いていたのだ<sup>3</sup>。飲酒による欠勤は失った作業時間に相当する雇主の利益を低下させるだけでなく、決められた期日までに作業が終了しないことから得意先を失わせることにもなる。スミスによれば、飲酒による欠勤を防ぐためには、飲酒癖がある人を雇用しないこと、彼らを罰すること、及び彼らを非難することが必要

だった。

次に、労働の節約についてである。スミスは労働の節約について、「たとえ1人の人間が従事し続けるとしても、彼が取り掛かる仕事は、彼の能力に適合するものであるべきであろう。熟練した労働者を熟練を要しない労働に従事させるべきではない。…中略……。実際のところ、いかなるビジネスであれ、それを営むのに必要な労働の賃金が高くなるほど、フォアマンや監督者にとって、できるだけそれを節約することが重要になる。最良の労働者は低級の作業をするために決して雇われるべきではない」(Smith, 1878, p.5)と述べている。

ところで、バベッジ (Charles Babbage) は高賃金で雇用する高い能力の労働者を低賃金の労働者にも従事できるような仕事に用いれば費用の増加につながるの、分業の導入に際しては、高い能力を持つ労働者を彼にしかできない仕事に専念させることを優先すべきであると主張していた (Babbage, 1832, pp.125-133)。これはバベッジ原理と呼ばれるもので、バベッジが分業の利益として重視する労働者の能力別配置のことである。スミスはバベッジの名前こそ記していないが、労働者の能力別活用、とりわけ高賃金で雇用される熟練労働者の有効活用を指摘していることから、バベッジ原理について言及していたことになる。バベッジ以後、ミル (John Stuart Mill) とマーシャル (Alfred Marshall) がバベッジ原理について言及していることから (Mill, 1848, p.128: 訳[一]247頁; Marshall, 1919, p.225: 訳[二]61頁)、バベッジ原理が広く社会的に認められてきたと考えられる<sup>4</sup>。スミスはバベッジ原理を支持しつつ、熟練を要する仕事を未熟練労働者にさせれば作業の質が確保できなくなることから決して経済的とはいえないと主張する。さらに、未熟練労働者が不足していれば、熟練労働者が未熟練労働者にも担当できる仕事をしなければならなくなることから、労働の有効活用が妨げられる。この観点から、スミスは、「もしも、あなたが3人ではやや人手不足だが、4人では多すぎると考えれば、4人目を雇用しなさい」(Smith, 1878, p.13)と述べ、未熟練労働者をさらに1人雇用することより熟練労働者の有効活用が可能になるのであれば、未熟練労働者を追加雇用すべきと考えた。

労働の節約としては、さらに、労働を節約する道

具の導入、及び作業場の広さの確保と整頓が指摘されている。前者の事例として、運搬の労働に代わる索道 (tramways)、滑車、リフトの導入、及び悪い砥石を良い砥石に替えることにより研磨の時間が短くなることから、良い砥石に対する高い価格の支出は償われることが示される。また、後者については、狭い作業場では製造中の商品を頻繁に移動しなければならず、その際に商品を破損する危険が大きくなるとともに、狭さから生まれる不快感がある。一方、十分な広さのある作業場では、作業者は全ての材料を手の届く範囲に置くことができ、場所を移動することなく違う作業をすることができるので、少ない時間で作業を遂行できることが述べられる<sup>5</sup>。しかし、広い空間があったとしても、整頓できていなければその広さを有効に活用できないので、作業場を整頓し続けることが必要である。

次の原材料の節約は、適切な量と質の原材料の使用を意味する。量に関する原材料の浪費の事例として、最適な厚さ、幅、長さの木材を使用しないことから端材が多く生じることが示されている。スミスによれば、端材を少なくするには、十分な経験を積んだ作業者にフォアマンの前で木材を切断させるか、切断用のマークを付けさせればよい。さらに、鉋がけする前に不要な木材部分を切断することにより、労働を節約できる。また、端材を集め、端材の総量がわかるようにもすべきである。釘が浪費される場合もあるが、これは釘を十分に管理し、作業者たちに自由に使用させないようにすることで解決できる。一方、原材料の質に関しては、スミスは商品に最適な品質の材料を使用することを求めている。最も安価な材料が最も経済的だとは限らず、安価な材料の場合、使用できない部分が多く含まれたり、それを使用して作られた商品の品質が低下したりすることから、それが必ずしも安価になるとは限らない。また、逆に、全ての目的に対して最も高価な原材料を使用することも不利益となる。スミスはどの価格のどの程度の品質の材料を使用すべきかの判断は、実務経験によってのみ育成できるとしている。

原材料の節約に関してとりわけ必要なことは、記録することである。「木材や釘に用いられる原理は、その仕事に用いられるあらゆる他の商品にも適用される。つまり、全ての物について、重さが測られたり、長さが測られたり、数が数えられたりすべきで

あり、さらに、全ての様々な作業で記録されるべきである。油、綿糸屑、レース、革紐などは様々な機械で記録されるべきである。もしも、それらをしなければ、従業員の不注意を防げないだろうし、機械を動かす実際原価 (actual cost) は決して確かめられないだろう」(Smith, 1878, p.10)。記録の作成とともにマネジャーが記録や会計を確かめられることにより、機械工の原材料に対する節約意識を高められる。

最後に動力の節約についてである。動力の節約という章題がつけられている第4章では、機械の運転全般が論述されている。動力の節約については、動力を無駄使いしないために、機械を使用していない間は、その機械に対する中間軸が止まるようにすることが必要で、この方法により、動力だけでなく、油の節約と火事のリスクを減らすことができる。また、機械の状態を保持し、機械を効率的に運転し続けるためには機械が共同で使用されるのではなく、機械ごとに専任の担当者を決めて機械の状態を保持し続けさせることが必要になることが主張される。さらに研磨機 (sharpening machine) で製材用こぎり (mill-saws) の歯を研磨することにより、のこぎりの歯が硬くなって、歯の耐久性の向上、歯の営利化、歯の深さの維持がなされる、その結果、切断の作業時間と動力が減少することが指摘されている。

### 3. 作業場の施設管理

作業場の施設管理としては、照明の設置方法と火事に対する対策が述べられている。照明の設置については、ガス灯のガスの浪費を防ぐ方策が示されている。ガスの浪費を防ぐ方策として、①部屋ごとにガスメーターを取り付け、それをフォアマンに管理させること、②ガス管の接合部分からガス漏れが発生しやすいので、その部分をしっかりと接合すること、③反射板をうまく用いること、④窓から十分な採光ができるようにすること、が示される。窓は採光とともにちりや削りくずを外に出すときにも活用される。また、マネジャーが窓ガラスの破損の多さに当惑することがあるが、その場合には、全ての作業者に自分の作業台の前の窓ガラスに対する責任を持たせ、破損の場合には罰金を科すことで破損は著しく



減少する。

火事に対する対策としては、火事の予防、火災保険、消火の3点が言及されている。スミスは、火事の予防策として、①光源としての炎が木くずなどに引火しないように、反射板の設置場所を工夫すること、②引火性の塗装剤が置かれる部屋の場合、壁の中に四角形の透明なガラスを入れ、その外側に照明を置くこと、③同じ人が全ての照明器具の状態に責任を持つこと、④ベアリングからの発火が多いので、雇主またはゼネラル・マネジャー自らがそれを不定期に調べること、を指摘する。火災保険については、適正な補償金額の保険に入ることと、保険の掛け金の査定を下げるために、囲いのない暖炉から蒸気式の暖房への転換、作業場内の整頓、及び削りくずや塵の清掃を実施して火事のリスクを下げる必要がある。また、火事による事業の遅延に伴う損失までも火災保険は保証しないので、火災保険に入っている場合でも火災の発生を防がなければならない。最後の消火については、以下の消火手段が指摘されている。

#### [1] 非常用消火バケツ (fire-bucket)

非常用消火バケツは初期消火に非常に役立つが、それを有効活用するためには、以下の要件が必要である。①バケツはそれを取りに行くために火の中を通る必要のない場所、すぐにわかる場所、横転しそうな場所、具体的には連絡するドアの近く、階段のそば、ライン・シャフト (line-shaft) の近くに設置されること、②バケツをいつも満水にし、毎週水曜日に水を交換し、それを清掃係の担当とすること、③火事の時以外に使用してはならないこと、④バケツに「火事」と明記すること、⑤火事の際には適切に用いること、⑥非常用消火バケツの水を補給する大きな樽またはタンクを常備すること、である。

#### [2] 消火器 (fire-extinguisher)

経済的かつ有用な消火器の作り方が示されている。消火器の内部は中央で仕切られ、一方に1ポンドのソーダ水を、もう一方に $\frac{1}{4}$ ポンドの硫酸を注入する。この2つの物質を同時に放出することにより両物質が混じり合い、経済的に消火できる。

#### [3] ホース (hose-pipe)

火事の時にホースを取り付ける街路の主管の所有者から同意を取る。そして、放水の方法を何人かの

従業員に教える。作業場の近くに住む従業員をこの担当者として選び、その器具を動かすのに必要な数の3倍の人数に対して、ホースによる消火方法を教育すべきである<sup>6</sup>。

また、火事を防ぐためには建物内を禁煙にすべきで、雇主も、マネジャーも、顧客も禁煙を守らなければならない。さらに、仕事を終えて作業場を閉める前に建物全体の点検を担当する誠実な者を任命すること、そして雇主自らが不定期に点検の実施状況を視察することが望ましい。

## 4. 労務管理

### (1) 雇主とフォアマンの関係

スミスによれば、雇主が自ら現場で働いたり、現場の労働者を監督したりすべきではない。なぜならば、管理労働についてもバベッジ原理が適用でき、雇主が現場で働いたり、現場で監督に従事したりすれば、雇主は重要な契約、人脈の形成、財務管理、フォアマンの管理に専念できなくなるからであり、彼自身の言葉を借りれば、「他人の監督と自ら働くという二つの仕事を掛け持ちしようとする人々は、両方が不十分にしか実行されないことをほとんどいつも知ることになる」(Smith, 1878, p.17) からである。そのため、現場の労働者の監督はフォアマンに託されるべきだった。フォアマンには雇主の代理人として行為することが求められるとともに、以下で指摘されるような高い資質が求められる。

フォアマンは堅実と精神的勇気 (moral courage) を持つべきで、その結果、彼は何か間違ったことを見たときに、厚かましく言葉に出して言う心配がない。彼は彼の下にいる人々に時間厳守を求めることができるよう時間厳守すべきである。彼は熟練しているだけでなく、彼の技術に自信を持つべきである。多くの人々が自らの能力に対する自信のなさから、責任ある地位に適さない。もしも、迅速な行為を必要とする事柄が発生すれば、臆病な人は間違っているのではないかと不安になって、正しい行為に対して不安を抱く。命令を実行するのにとても適している多くの人々は、管理の能力が不足していることから、新しい仕事に着手したり、準備したりすることに精神的に適していない。フォアマンは堅実であるべきで、そうであれば、彼は彼の労働者の規律違反の傾向を絶えず阻止できる。経験か

ら以下のことがわかる。すなわち、フォアマンが飲酒好きなことが知られると、彼の管理下にある人々は彼に習うか、彼の習慣に付け入るだろう。したがって、その帰結は、労働者側にとっては人格の低下、そして雇主側にとっては儲けの低下である。(Smith, 1878, p.18)

この引用文から、時間厳守、熟練、自信、迅速な行動、堅実、飲酒癖のないこと、という資質がフォアマンに求められることが読み取れる。こうした高い資質を持つ人の数は少ないが<sup>7</sup>、もしもこうした資質を持つ人をフォアマンとして雇用できた場合には、雇主はフォアマンに対して以下のように接するべきである。第一に、雇主はフォアマンを過度に叱責しないよう配慮すべきである。真面目でいつもベストを尽くそうとしているフォアマンは、失敗したことにより彼のプライドを傷つけられるとともに、雇主から職務を怠慢したと思われる不安に駆られることから、叱責されなくとも十分なペナルティを与えられることになる。雇主はフォアマンに対して叱責する必要があるときでも、慎重にかつ穏やかに行うべきである。また、失敗しない人は何もしない人であることを雇主は知るべきである。さらに、フォアマンに対して情け深ければ、フォアマンと雇主の間に良い感情が生まれる。第二に、雇主は、フォアマンと彼が監督する人々の間に過度に干渉すべきではない。もしも過度に干渉すれば、フォアマンの権威を弱めるとともに、彼らの自立と自尊を妨げ、結果的に彼らはフォアマンに適さなくなる。具体的には、配下の労働者の雇用と解雇はフォアマンだけの仕事であるべきであり、そうすることで配下の労働者たちはフォアマンに権威を認めるようになる。

むしろ、雇主はそのような高い資質を持つフォアマンを雇用できるとは限らず、その場合には、特定のフォアマンだけに完全に依存しないことが肝要である。というのも、もしも特定のフォアマンだけに完全に管理を依存してしまうと、そのフォアマンが横柄になったり、解雇されるはずがないという感覚を持ったりするようになるからである。したがって、雇主は彼に代わりうる人間をいつも用意しておく必要がある。

## (2) 賃金支払形態

スミスが賃金に関する論点として取り上げたのは

賃金支払形態であり、彼は、時間給、日給または週給、及び成果給または出来高給の特徴について、以下のように論じている。

### [1] 時間給

時間給では、労使間で労働時間と賃金に関する取り決めをしたうえで、時間単位で賃金が支払われる。大部分の労働者については作業量が計測できるので、時間給が適用できるとされる。ただし、作業量が計測できれば、なぜ時間給が適用できるのかについての説明はない。日給の場合、遅刻した時間部分以上の料金が科されれば遅刻者は遅刻した時間以上の賃金を失う可能性があるが、時間給の場合には遅刻により作業に従事しなかった時間部分の賃金だけを失うことになるので、時間給は労働者と資本家の関係を半封建的な賃金制度に基づく関係から、わかりやすく対等の関係に変えたとスミスは考える。それにもかかわらず、時間給は労働者を「終業時間ばかり気にする機械のような仕事の状態」(Smith, 1878, p.33) にする傾向があり、人格、技術、勤勉、及び堅実の向上に寄与しないとされる。

時間給の賃金管理の事例として建築業者の賃金管理が例示されており、タイムシートへの作業時間の記入とその確認、決まった日時での賃金払い、及び賃金の記録が提示される。タイムシートには労働時間数と作業内容が記載され、フォアマンが記載内容の正しさを証明するためにサインする。また、労働者がタイムシートを紛失しないようにするために、新しいタイムシートを発行する際には1ペニーが労働者に請求される。賃金払いの日時については、土曜日が給料日であれば、土曜日から金曜日までの労働が賃金払いの対象とされるべきで、土曜日の仕事終了後直ちに(仕事終了後の10分から30分の間で)賃金が労働者に渡されるべきである。賃金の記録については、賃金台帳(wage-book)と給与支払い名簿(pay-sheet)の2つの資料の作成をスミスは求めている。賃金台帳には労働者の氏名、職業、労働時間、時間当たりの賃金率、賃金総額、さらに所見が示される。労働者には疾病基金に対する分担金、料料、貯蓄などの控除、そして前週に過大・過小に支払われた賃金などを相殺して賃金が支給されるので、賃金台帳に記載された金額と労働者が実際に受け取る賃金額は異なる。そこで、労働者が実際に受け取る賃金額を明確にするために、図表1に示すよ

図表1 給与支払い名簿

Week Ending _____ 187				Week Ending _____ 187			
	£.	s.	d.	R. Brown	A. Maddocks	J. Sharp	W. Jones
W. Jones	1	6	6	£. s. d. 1 15 9	£. s. d. 1 18 3	£. s. d. 2 4 2	£. s. d. 1 7 10
J. Sharp	2	3	11	Sick-fund 3	Sick-fund 3	Sick-fund 3	Sick-fund 3
A. Maddocks	1	18	0				Small sales 9
R. Brown	1	15	6	1 15 6	1 18 0	2 3 11	Fines 4
							1 6 6

うな目打ち付きの給与支払い名簿が作られる<sup>8</sup>。給与支払い名簿はカーボン紙により複写され、一部は企業で保管される。もう一部は賃金を労働者に渡す際に利用され、賃金の控除部分がわかるようにそのスリップとともに賃金を労働者に渡す。図表1の賃金支払い名簿では、Jones、Sharp、Maddocks、Brown と順次賃金を支払うときに、右側からスリップを切り離して労働者に渡せるようになっている。Brown の場合、彼の賃金額は1ポンド15シリング9ペンスであるが、疾病基金に対する分担金として3ペンスが控除されて、残りの1ポンド15シリング6ペンスが彼に支払われる。

[2] 日給または週給

スミスによれば、時間給は測定可能な作業量が時間内で行われたことを必然的に意味するが、機関士、火夫、時間係、倉庫管理人、フォアマン、クラークなどの職種については作業量を計測できない。したがって、これらの人々に対しては作業量に関する何らかの基準を適用することが難しいために、時間給を導入することが難しい。日給や週給は時間給の適用が適切でない人々に対して導入可能であり、1日もしくは1週が一定の作業時間から成り、1日または1週間単位で賃金が支払われる賃金支払形態である。この賃金支払形態の場合、毎日の作業が日々完

結し、明日に回されないことが不可欠である。というのも、労働者が超過勤務手当を求めて、1週間の定められた作業時間を超過させようとする場合があるからである。これを防ぐためには、固定賃金にするとともに、折々に生じる超過勤務時間を相殺するために、毎年1週間の休日を労働者に付与することをスミスは提言している。

[3] 成果給または出来高給

ソーホー工場では1778年に工場労働者に対して出来高給制度が導入されており（幸田、2013、139頁）、スミスの時代まで長く用いられてきた。スミスによれば、出来高給に対する問題点として、以下の5点が指摘されてきた。第一に、所与の時間でできるだけ多くの仕事をしようとするために仕事の質が低下すること、第二に、過度の労働から労働者の肉体的健康が蝕まれること、第三に、請負制度により低賃金で酷使される多くの労働者が生じること、第四に、雇用者たちが賃金を低下させやすくなること、そして最後に、均一の賃金率が廃止されること、である。スミスは、その各々の主張に反論することで出来高給を評価している。

まず、仕事の質の低下については、全ての仕事が出来高払いされているいくつかの作業場において、出来高給が作業の質を落とすことは認められないと

いう現実が指摘される。さらに、フォアマンに対しては出来高給が適さないことが主張される。すなわち、フォアマンは雇用者の代理人であって、商品の製造に従事すべきではない。「適切な原材料を供給しているか調べること、割り当てられた仕事を正しく行うように強いること、及び、あらゆる段階で製造に対する絶え間のない監督をすることが彼の職務である」(Smith, 1878, p.34)。したがって、フォアマンの給与は自らの仕事量ではなく、企業の利潤に依存するボーナス付きの固定給で支払われるべきで、そうすることで商品の品質や会社の評判は保持できる。

第二の過酷な肉体労働による健康被害については、雇用者と労働者との間で賃金率が同意されれば過度な労働は避けられること、さらに労働とともに報酬が増加する労働者の労働量は健康を害するほどの大きさにはならないという彼の確信が述べられる。

第三の請負制度による低賃金での酷使については、一つの仕事に複数の人々を雇用する必要がある場合には、1人とではなく労働者の集団と契約を結び、賃金の配分を労働者たちにゆだねることにより解決できるとしている。また、仕事を多くの項目に分けて項目ごとに仕事を労働者に担当させることができれば、特定の労働者による他の労働者たちに対する酷使を避けることができる。

第四の雇用者たちによる賃金の低下については、それは根拠のない主張であって、作業場で製作される商品に対する需要がある限り、賃金は維持されるとしている。ただし、商品に対する需要が減少する場合には、作業量が低下し、職場の労働が過剰になるが、スミスは、この場合であっても、有能で信頼できる労働者が解雇されることは少なく、最初に解雇されるのは、やる気のない飲酒癖のある労働者であると断定している。これら信頼できない労働者たちは、他企業で雇用されにくい人々であって、雇用者の慈悲で雇用されているか、失業したときには労働組合か救貧院に助けを求める人々である。つまり、彼らは雇用者、労働組合、救貧院に依存して生きる人々である。一方、有能で信頼できる労働者であれば、雇用者は彼らを解雇しようとしないため、彼らが賃金を維持することは非常に容易である。有能な労働者の雇用は安定しているとするスミスの主張

は、出来高給だけに限定されるものではなく、全ての賃金支払形態に妥当する。

第五の均一の賃金率の廃止については、作業の遅い労働者が作業の早い労働者と同じ時間給を受け取るとは不公平であって、均一の賃金率を維持すべきとする主張自体に根拠がなく、それはむしろ廃止されるべきであった。スミスによれば、出来高給の導入により、この不公平感は解消できる。

### (3) 疾病と事故のための基金

労働者の病気と事故に対する対処として募金(collections)が募られる場合があったが、飲酒癖のある労働者は事故にあうリスクが高く、かつ真面目な労働者よりも募金を求めたがる傾向がある。一方、快適な家庭を持つ人が仲間からの同情を得られなかったり、慈善の対象者となることをできるだけ避けようとして困窮する労働者がいたりする。したがって、募金では救済を受けるに値しない人が多くの給付を受け、救済を必要とする人に支援が行き届かない可能性がある。そこで、スミスは労働者たちが資金を出し合って疾病と事故のための基金(Sick and Accident Fund)を作り、その中から疾病や事故により一時的に窮乏する労働者に対して金銭的支援を行う方法を提示する<sup>9</sup>。この方法は労働者に自立の感情を養うとともに、全ての人々を公平に処遇することができる。また、同情に基づく募金から権利としての基金による給付へと性格が変わる。

基金の創設と運営について、以下の点が留意されるべきであった。

第一に、労働者たちによる自発的な基金の設置と運営である。社長は求められれば名誉会員になれるが、会費の納入か会員から求められた一時的な職務の遂行だけに活動を限られるべきであって、基金の活動に干渉すべきではない。第二に、会費は労働者の賃金から控除される。第三に、以下に示すような、基金を作るための手順である。すなわち、雇用される全ての労働者から構成される会議を招集し、そこで基金を承認し、規則を立案するための委員を任命し、準備のための費用を徴収する。その後、規則の草稿が作成され、労働者に配られ、草稿の修正と承認のための会議が開催され、完成した規則が労働者に提示される。

スミスは、以下のような紙片を配布することで、



労働者に基金の創設と賃金からの会費の控除を知らせるべきだとしている。

注目。この企業の被雇用者によって作られ、かつ彼らの管理下にある疾病と事故のための基金があるが、また、この部門に就く全ての人々は、彼が仕事に就くとすぐに給付を受ける資格を持つが、彼は分担金 (contribution) として1週間当たり1ペンスの支払いが必要になる。そのような分担金は彼の賃金から控除され、その基金の会計役に支払われる。被雇用者委員会の命令による。(Smith, 1878, p.43)

基金が創設された後に雇用される新人労働者に対しては、初めて渡されるタイムシートとともにこの紙片を渡すことで、基金に対する分担金が賃金から控除されることを通知する。

スミスは、いくつかの大きなマンチェスターの企業でうまく機能してきた疾病と事故の基金の規則を示している。以下は、その概要である<sup>10</sup>。

#### 目的

協会の目的は募金を廃止し、会員たちが相互保険により病気と事故に備えることである。

#### 名称

この協会は「被雇用者の疾病と事故のための基金」と名称される。

#### 会員

全ての労働者が、この協会の会員または名誉会員になる。1年当たり少なくとも10シリングを前払いすることで、いかなる人も名誉会員になれる。

#### 管理

協会は労働者の代表者から構成される議長、会計役、秘書、及び委員により管理される。委員は6月と12月に開催される会員総会で選出される。委員の再任は可能である。

#### 議長の職務

議長は半年ごとに委員会により選出される。議長の職務は、協会の業務遂行の適正・公平性と諸規則の順守を確かめること、会議において議長を務めること、秘書とともに会議の準備をすること、会員からの全ての質問に答えること、である。

#### 秘書の職務

秘書は1年ごとに委員会によって選出される。秘書の職

務は、会議の招集と出席、議事録の作成、帳簿の管理、委員によって要求される貸借対照表の準備、その他協会に関わる業務の遂行である。それら業務の遂行に対して、秘書は委員会が適切とみなす報酬を受け取る。

#### 会計役の職務

会計役の職務は現金の受け渡し、帳簿の記入、及び半年ごとに実施される監査役の検査のために帳簿の収支を合わせることで、彼はそれに対して委員会が適切とみなす報酬を受け取る。

#### 病人世話役 (Sick-Stewards) の職務

病人世話役は委員会によって任命される。秘書は回覧文書 (circular) で訪問すべき会員を世話役に知らせ、給付金が支払われる前に病気の会員と病人世話役が回覧文書に署名する。世話役は代理人を雇うことができる。世話役は病人1人当たり1週間につき6ペンスを支給されるが、職務怠慢に対しては6ペンスの料金を支払わなければならない。

#### 分担と給付

会員の分担金額は1週間当たり3シリングで、病気や事故の時に受けられる給付金額は1週間当たり8シリングである。徒弟は半分の金額を分担し、満額の給付を受け取る。徴収費用を節約するために、名誉会員を除き、分担金は毎週支払われる賃金から控除される。

#### 疾病給付金の継続

給付金を受給してから8週間までは1週間当たり8シリングの満額の給付金が受けられ、その後も働けない場合には4シリングの給付がさらに4週間継続される。そして12週目で給付は終了する。

#### 病気の会員の義務

給付を受けたい会員は、書面の通知書か印刷された申込書を秘書に送る。事故を除く全ての病気による請求には、医師の証明書が必要になる。もしも請求が認められれば、疾病給付は通知した日から始まるが、3日間未満の請求に対しては認められない。また、深酒や品行の悪さに起因する病気に対しても、会員は給付を受けることはできない。疑いのある場合には、委員会が最終的な判断を行う。疾病給付を受ける全ての会員は、9月29日から3月25日までの午後6時以降には家にいなければならない。また、3月25日から9月29日までの午後8時以降には家にいなければならない。その時間に家にいなかった会員に対しては、最初の違反の時には1シリングの料金が科され、2回目ときには疾病給付が止められる。

#### 病気の会員の休暇



病気の会員は、医師の証明書と委員会の許可が出れば、健康の回復のために郊外に移ることが認められる。その病気の会員は14日間ごとに1度、牧師または医師によって署名された証明書を送付しなければならない。

#### 病気の会員の仕事

疾病給付を受ける会員はいかなる仕事をすることも許されない。もしも違反したときには、最初の違反時には2シリング6ペンスの料金が科され、2回目のときには疾病給付が止められる。また、報告を怠るなどの規則違反に対しては、違反のたびに1シリングの料金が科される。

#### 資本の蓄積

協会は、いかなる時でも30ポンドを超える金額を資本として蓄積すべきである。全ての請求に応じた後にそれを超える余剰金があれば、12週間の分担金を全て支払わなかった会員を除く会員の分担金は半額に減額されるか、無料になる。

#### 分担金の追加

委員会は基金の信用を保つために、必要な時に1週間分の分担金を徴収できる。

#### 監査役

2名の監査役が半年ごとに会員によって任命され、監査とその結果の報告を行う。彼らは、それに対して委員会が適切とみなす報酬を受け取る。

#### 解雇された会員

解雇されたか、退職した会員は、基金に請求することができなくなる。しかし、職場に復帰したときには、彼が退職したときと同じ状況になる。

#### 付随的費用 (contingent expenses)

印刷費や文具費などは、協会の基金から支払われる。

#### 規則

会員は原価で規則の写しを入手できる。

#### 規則の改正

規則の改正は会員による特別な会合において決められる。規則改正の提案は、その会合の14日前に秘書に提出されなければならない。

#### 基金の解散

会員の3分の2以上の同意があれば基金は解散される。解散時には、各々の会員が全ての費用を支払った後の利用可能な基金から自らの取り分を受け取る。

#### 通知書の書式

被雇用者の疾病と事故の基金の秘書殿

拝啓

私は仕事に従事できません。つきましては、協会の給付

を請求いたします。

日付.....

住所.....

敬具

( 名前 )

( 職業 )

スミスは疾病と事故のための基金に関する規則の事例を提示した後、基金の委員には、その職位に長くとどまるフォアマンが適していること、会計役には貸金台帳やその他文書を入手しやすい出納係が事務室にいる者が適していること、監査役は労働者たちだけから選ばれ、監査への信頼を高めるために半年ごとに彼らのうちの1人を交代させること、及び企業によって科される料金は利己的に使用されることなくその基金に渡されるべきであること、を述べている。

基金を適正に管理するために、書式の定められた用紙を病人世話役に渡すことが求められている。その用紙は以下のように記載されている。

病人世話役殿

あなたは委員会により\_\_\_\_\_に訪問することを求められている。また、この書式を置いて帰る前に、彼がこの基金の給付を受ける資格があるのかを確かめることを求められている。

最後の貸払いの日から請求された日数\_\_\_\_\_日

病気の会員の署名\_\_\_\_\_

日付\_\_\_\_\_

訪問した世話役の署名\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_秘書

注意：この書式は次の金曜日の夕方までに上述の住所に送られなければならない。

病人世話役、給付請求者、秘書がそれぞれ書式の中の空欄を埋めることで必要事項を確認する。秘書はそれら書類を保管し、監査役はその用紙に書かれた署名を確認することで給付金の支払いを確認することができる。また、給付金額を受給者と職種ごとに整理した表を4半期ごとに作成し、それを参照することで、監査役の監査が容易になるとスミスは提

言している<sup>11</sup>。

さらに、スミスは、遊覧旅行が会員の病気の緩和に役立つとしている。それに必要な準備・計画は疾病基金委員会 (Sick-Fund Committee) または特別委員会が担当し、その委員会の委員たちは遊覧旅行に適切な候補地を数ヶ所選定し、列車のチケットの価格と枚数、申込者の人数から候補地をさらに絞り込み、絞り込まれた候補地から会員が投票で遊覧旅行の場所を決める。遊覧旅行に必要な費用は賃金から差し引かれる。労働者に雇用される若者と徒弟に対して無料のチケットを配布するために、労働者から少額の徴収がなされるとともに、事業主たちはそれら費用の負担を快く受け入れている。遊覧旅行は健康回復だけでなく従業員や家族の親睦にも役立つので、遊覧旅行に費やす費用は無駄ではないと主張される。

#### (4) 徒弟に対する管理

スミスは徒弟と彼の雇主が徒弟契約書 (indenture) を結ぶことを強く求めている。雇主は徒弟契約書により徒弟に仕事を教えること、及び徒弟契約期間中の徒弟に対する継続的雇用と賃金払いに同意することになる。スミスは徒弟契約には、以下の長所があると述べている。第一に、徒弟は徒弟期間中に技術と賃金を得ることができる。第二に、徒弟が技術と知識を早く身につけることで、雇主側も徒弟契約期間中に徒弟から多くの利益を得ることができる。もしも、徒弟契約を結んでいなければ、雇主は徒弟が技術と知識を身につけると職場を離れることを知っているため、彼らに仕事を教えようとはせず、雇主の関心は徒弟が今できる仕事を最大限させることでしかない。第三に、徒弟に対する教育効果である。スミスは権威ある人に従うことや自己管理という資質を重視し、その資質を徒弟期間中に身につけることができるとしている。上流階級や中流階級は彼らの子どもたちを学校やカレッジに送ることができるので、彼らの子どもたちは他人に命令することが相応しい権威ある人々に従うことや自己管理の精神をそれら教育機関で学ぶ。だが、労働者階級の子どもたちにはそのような教育機関で学ぶ機会がない。そのため、適切な徒弟教育は労働者階級の子どもたちにとって、権威に従うことを学ぶ教育機能を果たす。また、多くの労働者は自らの仕事の

出来が悪くても恥とは思わないが、徒弟はそのような姿勢を真似てはならず、仕事に対する愛情と誇りを持つべきとされる。

スミスは、徒弟が徒弟期間に学ぶべき内容についても言及している。機械化が進展する中において、筋肉の行使を必要とするような作業は機械が行うようになった。したがって、労働者は機械を活用することで筋肉労働から解放された<sup>12</sup>。だが、その一方で、労働者には機械の保守、機械を用いた作業工程、新しい機械や改良された機械の使用方法を理解することが求められるようになってきたので、徒弟もそれらを理解すべきである。つまり、一流の職人になるためには、機械の使用法を理解できる「知力が筋力と同じくらいに重要である」(Smith, 1878, p.57)。そして、「この知的教養は熟練労働者を作り出すとても重要な要素であるが、学校で身につけられる知識ではない」(Smith, 1878, p.7)。つまり、スミスに従えば、仕事に必要な知識は現場での学習によって手に入れることができ、彼は能力開発としてOJT (職場内訓練) を重視していたことがわかる<sup>13</sup>。

一流の労働者になるには、技能だけでなく正直や仕事に対する愛情といった資質も併せ持つことが必要で、それらを併せ持つことで労働者は「それなしには済まされない何かを雇主に提供することができる」(Smith, 1878, pp.57-58) ために、雇主は高い賃金を払って彼を雇用し続けることになる。無能な労働者が雇主の慈悲により雇用されている状態や救貧院や労働組合に依存している状態とは違い、有能な労働者が自らの能力により雇用され続ける状態を雇主から自立できている状態だとスミスは述べている。

## 5. 製造企業全般への管理の適用

『作業場の管理』の最終章にあたる第14章「結論—ビジネス制度全般について—」では、製造企業全般の管理に対するスミスの見解が若干ではあるが示されており、彼は健全な経営のために以下の点を求めている。第一に、帳簿をつけて、支払いができないほどの負債を作らないことである。帳簿をつけることは時間の浪費と捉えられがちであるが、そのような認識は見直されるべきである。第二に、できるだけ手形を振り出さないことである。というのも、

満期になった時に手形を返済できない事態に陥るかもしれないからである。とくに小さな資本しか持たない者は、手形による決済を避けるべきである。第三に、酒場でビジネスをしないことである。第四に、安いという理由だけで商品を見ずに購入してはならないことである。第五に、正直に仕事をするのである。過大な料金請求やごまかしなどによる評判の低下は、必ずや顧客の流失を招く。逆に正直さが世に知られた企業はその名前が商品を保証するようになり、いったんそれが確立された時には、それは企業にとって長期的な強みになる。最期に、不屈の勤勉が必要である。とくにビジネスを始めた最初の数年間において勤勉は欠くことのできない資質である。だが、ある程度ビジネスが順調に成長した後は、仕事のうちのいくつかを訓練された信頼できる部下に任せることで自らの労力を減らすことができる。

上述の健全な経営のために必要な6点のうちの帳簿の作成にもかかわる業績評価 (stock-taking) が、『作業場の管理』第8章において検討されている。そこでは、業績評価として、①少なくとも1年に1回 (最適な日は1年間の末日)、可能であれば4半期に1度、業績評価を実施すべきこと、②全ての取引と地代・税金等経営に不可欠な全ての支出を帳簿に記入すること、③資産と負債を知り、自らが支払い能力を持つか否かを理解すること、④十分な引当金を持つこと<sup>14</sup>、⑤固定資本に対する減価償却費を見積もること<sup>15</sup>、⑥業績評価の過程で確認できた未使用の原材料を有効活用すること、⑦時間とともに減価する資材のストックの価格分を見込むこと<sup>16</sup>、が必要だと指摘されている。

## 6. むすび

スミスの節約の原理は、浪費を防ぐことによりコストの低減を図るものである。その具体的な方策として、①労働時間の厳守から得られる時間の節約、②労働者の能力別配置、労働を節約する道具の導入、及び作業場の十分な広さの確保と整頓から得られる労働の節約、③適切な質と量の原材料を使用することから得られる原材料の節約、④機械の運転中だけ動力が使用されるようにすることと、機械の状態の保持から得られる動力の節約、の4点が指摘されて

いた。

作業場の施設管理としては、ガスの浪費を防ぐ照明の設置方法と火事に対する対策として、①火事の予防策、②火災保険、③消火、が言及されている。

労務管理としては、第一に、雇主が現場の労働者を直接管理するのではなくフォアマンが管理すべきであること、また、フォアマンに必要な資質と雇主とフォアマンとの適切な関係が述べられている。第二に、賃金支払形態として、時間給、日給または週給、及び成果給または出来高給を比較し、成果給または出来高給に対して指摘されてきた問題点に反論することで成果給または出来高給が最も有効な賃金形態であると主張する。第三に、労働者により抛い出され、また管理される疾病と事故のための基金の創設を求めている。第四に、徒弟と雇主との間で徒弟契約書が交わされるべきであり、そうすることで両者に利益があることが指摘されている。

最後に、製造業全般に対する経営管理法として、帳簿をつけて、健全な企業経営をすべきことが述べられている。

スミスの特徴として、労使関係に契約を求めている点を指摘できよう。彼は、十分な能力と資質を備えた労働者を労働組合からも救貧院からも自立した人間と捉え、自立した労働者と雇主が対等の関係として契約を結ぶことを求めている。契約を結んだからには、労使双方が互いの契約義務を順守すべきであり、始業と終業時間を守るべきであった。また、雇主と徒弟との間にも徒弟契約書が結ばれるべきであり、雇主は徒弟契約書により徒弟に仕事を教えること、また徒弟期間中の徒弟の継続的雇用と徒弟への賃金払いに同意することをスミスは求めている。こうすることで、徒弟は徒弟期間中に十分な技能と資質を得ることができ、一方、雇主は技能と資質を身につけた後の優秀な徒弟を徒弟期間中に活用することができるようになるのであった。

### (注)

- 1 Brech, 2002(a)と2002(b)、を参照。
- 2 聖なる月曜日の習慣がなくなったのは、一般的には1860-70年代といわれるが、その後も残存する場合があった (竹内、2010、53-54頁)。
- 3 労働者の飲酒習慣は長い間、問題視されてきた。たとえば、オウエン (Robert Owen) は自伝の中で、ニ

- ュー・ラナーの労働者を飲んだくれと言っている (Owen, 1857, pp.57-58 : 訳 110-112 頁)。
- 4 バベッジ原理について、詳しくは、村田、2010、55-62 頁を参照。
- 5 たとえば、にわか乾くまでの間に、その場所で別の作業をすることができる。
- 6 スミスは火事による建物の損害の程度は、発火後の最初の 10 分間から 15 分間で決まると言い、初期消火が重要であると論じている。したがって、工場の近くに住む人々がすばやく消火できる体制が必要だった。
- 7 スミスは、フォアマンの職を求める 20 人のうち 19 人は全くその職責に不適であると言っている (Smith, 1878, p.20)。
- 8 図表 1 は、Smith, 1878, p.40、にある。
- 9 スミスは、疾病基金が多くの作業場で導入されていたと述べている。友愛協会による相互扶助の歴史は古く、17 世紀末葉には、病気、老齢、死亡に対する相互扶助の目的で友愛組合を作ることは稀ではなくなっていた。議会が 1793 年の友愛協会法で友愛協会を承認したことにより、友愛協会は急速に普及し、ランカシャーでのその数は 1801 年までに 800 団体以上になった (村田、2010、34 頁)。19 世紀の「福利厚生施策には、労働能率向上に直接寄与する諸条件の改善を目的とする内部福祉 (internal welfare) は少なく、住宅・スポーツ施設・医療給付・年金など、従業員の協力を確保して経営労働秩序の安定・維持をはかる外部福祉 (external welfare) が中心であった」(岩出、1991、10 頁)。
- 10 この規則は、Smith, 1878, pp.43-46、にある。
- 11 この二つの表は、Smith, 1878, pp.49-50、にある。
- 12 スミスによれば、木材の作業に機械が導入されてから、建具屋と家具師の筋力の行使は 30% 減少した一方で、知力の行使は 30% 増加した。
- 13 スミスによれば、監督者に昇進するためには、製図と建築の知識も身につけることが不可欠であった。
- 14 スミスによれば、少なくとも運転資本の  $\frac{1}{4}$  に等しい金額の引当金が必要であった。もしも、その金額が引当金として確保できないのであれば、株主に対する配当は見送られるべきだった。
- 15 どの程度の減価償却を見込むのかについては多様な意見があるとしつつ、スミスは安全なやり方として、原初原価 (original cost) から 1 年当たり  $7\frac{1}{2}$  を減価償却することを求めている。

- 16 スミスによれば、全てのストックから  $2\frac{1}{2}$  % を割り引くことが得策であった。

#### 参考文献

- Babbage, Charles. 1832[1989]. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Reprinted in *The Works of Charles Babbage*. Vol.8. London: W. Pickering.
- Brech, E. F. L. 2002(a). *A Century of Management-Related Literature, 1832-1939*. Bristol: Thoemmes Press.
- Brech, E. F. L. 2002(b). *Education, Training and Development for and in Management: Evolution and Acceptance in Britain, 1852-1979*. Bristol: Thoemmes Press.
- Marshall, Alfred. 1919[2003]. *Industry and Trade*. Honolulu: University Press of the Pacific. 永澤越郎訳、1986、『産業と商業』岩波ブックセンター-信山社.
- Mill, John Stuart. 1848[1965]. *Principles of Political Economy, with Some of Their Applications to Social Philosophy*. Reprinted in *Collected Works of John Stuart Mill*. Vol. II・III. Toronto: University of Toronto Press. 末永茂喜訳、1959、『経済学原理』岩波書店.
- Owen, Robert. 1857[1993]. *The Life of Robert Owen*. Reprinted in *Selected Works of Robert Owen*. Vol.4. London: William Pickering. 五島茂訳、1961、『オウエン自伝』岩波書店.
- Smith, Frederic. 1878. *Workshop Management: A Manual for Masters and Men, Comprising Few Practical Remarks on the Economic Conduct of Workshops, & c.* London: Wyman and Sons, Printers.
- 岩出博、1991、『英国労務管理—その歴史と現代の課題—』有斐閣.
- 幸田浩文、2013、『米英マネジメント史の探求』学文社.
- 竹内敬子、2010、「制度と文化—「平凡な日常」とアイデンティティ—」、井野瀬久美恵編『イギリス文化史』所収、昭和堂.
- 村田和博、2010、『19 世紀イギリス経営思想史研究—C. バベッジ、J. モントゴメリー、A. ユア、および J. S. ミルの経営学説とその歴史的背景—』五紘舎.