

経営近代化と管理・事務職務

—— アメリカ事務管理の形成過程から ——

児 玉 敏 一

目 次

はじめに

I. 経営の近代化と管理・事務部門の肥大化

1. 大量生産方式の普及と経営規模の拡大
2. 管理・事務部門の肥大化

II. 管理・事務職務の合理化

1. 事務機械化の展開
2. 管理・事務組織の再編

III. 事務管理の理論的基盤とその体系

1. 理論的基盤
2. 体系

小括

はじめに

情報機器の急激な開発と普及に代表される管理・事務部門の機械化、すなわちOA（オフィス・オートメーション）の展開が経営管理にどのようなインパクトを与えるのかという点をめぐる問題は、今後の企業経営のあり方を考察する際の不可避な問題を提示している。すなわち、今日におけるOA化の進展は、技術的進展のサイクルが過去の機械技術と比較して極めて著しいものであるということ、更にはまた今日のOA化が通信ネットワークなどを媒介に展開されている結果として、特定の業種や企業、あるいは特定の職務にそれが集中化していた生産部門のオートメ化と異なり、企業経営のあらゆる分野にまたがってそれが展開しているということに特徴がある。これらの点を考慮する時、今日のOA化が単なる事務部門の機械化という問題にとどまらず、企業経営におけるこれまでの管理・事務組織の枠組み、更には日本の経営慣行や産業組織のあり方そのものさえも大幅に変革してしまう可能性を秘めている⁽¹⁾。こうした状況をみるならば、今日のOA化の実態を、企業経営のあらゆる側面から逐一明らかにしてゆくと同時に、OA化の直接的な対象である管理・事務職務の内容や組織編成、更には熟練形成のありかたや管理形態といった企業の管理・事務職務全体がこれまでどのような形で体系化されてきたのかという点を企業経営を取り巻く社会・経済的背景との関係を踏まえて跡づけてみるといういわゆる歴史的な方法がこの際重要となるのではないと思われる。

ところが、事務部門の管理諸問題を直接の研究対象としている事務管理研究の内容を概観すると、その多くは事務能率化のための手法や手続きを明らかにしようといういわゆる実践応用的な方法にその重点が置かれており、事務管理の歴史的発展についての研究はあまり熱心に行われてはこなかった。もちろんこれらの分析が全くなかった訳ではない。事務機械化の問題や銀行企業の分析など既にすぐれた研究も行われつつあることは事実である⁽²⁾。しかしながら大

半の事務管理研究においてはそれらは一応触れられているものの、その分析は余りにも不十分といわざるを得ない状況にある⁽³⁾。

本稿は、このような視点から経営における管理・事務職務が経営の近代化の過程の中でどのような変遷を辿ってきたのかを明らかにするための一つのステップとして、わが国の事務管理に多大な影響を及ぼしたアメリカ事務管理の形成過程の状況を整理しながら、この段階における管理・事務職務の変遷を筆者なりに跡づけようとするものである。

ところで、これまでの事務管理の発展段階についての規定であるが、これらに関しては様々な規定が行われてきている。しかしながら、それらは事務管理諸理論の内容的な動向からのみ位置づけられたものであり検討されなければならない問題も全く含んでいない訳ではない。とはいえ、事務管理の「形成期」についての規定に関する限り、1910年頃からということではほぼコンセンサスが得られているように思われる⁽⁴⁾。従って、ここでは事務管理の形成期である1910年頃からそれが体系化してゆくところの1940年代頃までの段階の管理・事務職務に研究の対象を限定し、分析を進めてみることにした。

注(1) 奥林康二氏を世話人とする「ME技術革新研究グループ」は、このような観点に立脚しながら、「ME技術革新」が従来の日本的経営慣行や労使関係にどのような変化を与えるのかという問題についての実証的な研究を展開してきている。詳細は、奥林康二編著『ME技術革新化の日本的経営』中央経済社、1988年、参照。

(2) 例えば、事務機械化については、米花 実『日本経営機械化史』日本経営出版会、1975年、参照。また銀行企業の分析については、渡辺 峻『現代銀行企業の労働と管理』千倉書房、1984年、参照。

(3) 若干古い文献ではあるものの、野々口格三氏は、これまでの事務機械化の発展過程を巻末に図表化したり、「事務管理の発展方向」として今後の事務管理が経営管理にどのような影響を及ぼすのかといった問題に一章を設けるなど、「事務管理論」として体系化されている文献としては事務管理の発展を社会・経済的な観点から把握しようという点により多くの配慮を行っている文献の一つであるといえよう。しかしながら、ここにおいても、従来の事務管理の発展を経営管理全体の問題としてこれを歴史的に叙述しているのはほんの数ページにしかすぎないという状況である。野々口格三『事務管理新論』同文館、1969年、第Ⅰ章参照。

(4) 例えば、村越郭人氏は事務管理の史的発展を①産業革命以後1900年のはじめ頃まで、②1900年のはじめ頃から1950年頃まで、③1950年頃から現代までの三つの段階に分類している。これに対して小野寛徳氏はこれよりやや細かく①1900年から1910年代、②1920年から1940年代、③1950年代、④1960年代の四つの段階に分けている。しかしながら両者とも最初の①の段階は事務管理の「前史」あるいは事務管理「思想」の形成期とするものであり、事務管理の形成期という意味からすれば、およそ1900年後半から1910年代としてみることもできる。村越郭人『現代事務管理論』学文社、1977年、10～11ページ。小野寛徳『経営事務管理』経林書房、1969年、66ページ。

I. 経営の近代化と管理・事務部門の肥大化

1. 大量生産方式の普及と経営規模の拡大

管理・事務部門の仕事に変化を及ぼす諸要因としては技術的变化や社会・経済的な状況の変化など様々なものが挙げられている⁽¹⁾。しかしながら管理・事務部門の仕事に直接的な影響を及ぼした要因は管理・事務部門の肥大化に伴う管理・事務従業員の増加である。テリー＝ストーラード (G. R. Terry = J. J. Stallard) によれば、事務労働者数が巨大化するための要因としては「経済及びそこに含まれる企業の成長と複雑化」「管理者職務の専門化に伴う広範な事務の存在」「競争の激化」「情報の多様化」といったものが挙げられているけれども⁽²⁾、アメリカにおける事務管理の形成期と考えられている20世紀の初頭はまさにこれらの要因を短期間で充

足した時期であった。そしてその基盤を提供したのは大量生産方式の普及とそれに伴う経営規模の拡大に特徴づけられる経営の近代化の過程そのものであった。

1880年以前における工場の大半は、一つの統合された工場ではなく、職長ないしは熟練労働者にその運営が委ねられているいわば熟練工の作業場の集合体であり、製造法も注文・請負生産方式が一般的で、企業規模も小さなものであった。しかしながら、アメリカン・システムの普及、鉄道・電信電話網の整備、様々な生産技術の発明・革新、株式会社制度の普及など、大量生産方式を可能とする社会・経済的な諸基盤が整備される19世紀後半には大量生産方式が一般化し、大規模工場が次々と生まれ、企業規模も急速に拡大した。このような大量生産方式や企業規模の拡大は、他企業との間の競争の激化や断続的な不況を克服するべく生産合理性の獲得を目指すものであり、アメリカ経済の全体的な成長に伴う自然発生的なものである以上に合併・吸収というアメリカ経済の「独占化」の過程の中で生まれていったものである⁽³⁾。1870年にはシカゴのマコーミック社の工場が当時アメリカの最大の工場の一つであったが、そこにおける労働者数は400人～500人程度であった。ところが、19世紀末の30年間に企業規模は製造業を中心に巨大化し、主要な16の産業のうち11の産業においては「平均的」工場の規模は2倍以上になっていった。1900年迄には鉄鋼会社を中心として500人～1,000人規模の工場は1,000社を超しており1,000人以上を超す工場数は443社存在していたといわれている⁽⁴⁾。その後も自動車会社や造船会社など様々な産業の企業の大規模化が進展し、1920年頃には1万人を越える巨大企業も多数生まれることになる。1918年にはフィラデルフィア近郊の連邦政府のホッグ・アイランド造船所は34,000人、グッドイヤー・タイヤゴム会社は1920年の時点で33,000人の従業員を雇用していたのである⁽⁵⁾。

2. 管理・事務部門の肥大化

このような大量生産方式とそれに伴う企業規模の拡大は、企業の管理・事務職務の内容を多様化し、経営全体における管理・事務部門の機能を複雑化させた。その一つが原価管理部門の多様化・複雑化である。大量生産方式による工場生産方法は、内部請負親方の個人的な経験や勘に依存する内部請負制度による製造原価決定方式を次第に衰退させ、これに代わって体系的な原価決定方式やより高度の会計制度を必要とした⁽⁶⁾。すなわち、大量生産方式はそれまでの生産方式と比較して膨大な生産規模を必要とし、はるかに綿密で詳細な原価管理が要求されてくるからである。実際に、大量生産方式が普及されてゆく19世紀の最後の25年間には綿密な原価計算制度が採用され、会計監査制度も法制化されるなどの会計業務の重要性が急速に高まってゆき、「今日の商業会計、工業会計における重要なテーマの殆んどが19世紀の最後の4半世紀にとりあげられ始めた」⁽⁷⁾のである。例えば、1880年までには、カーネギー製鋼会社の原価計算表は、部門管理者、職長、そして労働者の業績評価から、原材料の品質・混合比率のチェック、さらには生産工程及び製品における改善を評価したり、副産物の開発に関する意思決定を行うために利用されていた⁽⁸⁾。このような工業会計を通じてえられる情報は「大きな契約を引き受けたり断ったりする政策に最も重要なものとなるし比較的利益のあがらない部門や工程が不当に育てられたり、平均利益以上の利益をあげる工程が無視されてしまう危険を回避する」⁽⁹⁾には不可欠なものであった。20世紀以後、このような工業会計制度は更に充実されてゆく。エマーソン（H. Emerson）は1908年から1909年にかけて *The Engineering Magazine* 誌に9本の論文を発表し、標準原価計算論を確立した。ここにおける標準原価計算は、計算終了を待って原価を集計し、原価に直接関係を有しない偶発的な出来事を原価に混同してしまうという実際原価計算方式の不合理的を指摘し、原価を作業着手前に確定することで、達成すべき標準原価と実際の原価を比較するための情報を提供することを可能とし、それによって、作業

工程における無駄や非能率を排除しようという極めて戦略的な原価計算方式であった⁽¹⁰⁾。このような体系的な原価計算制度を維持するためには質的にも量的にも、従来どおりの内部請負親方や単一の簿記系の個人的な経験や勘によっては到底把握できないものとなる。ここに原価管理部門の多様化・複雑化に対応するためのあらたな原価統制を専門的に行うための様々な管理・事務スタッフやそれを維持し、記入するための簿記・会計スタッフが必要とされつつあった。

大量生産方式による企業規模の拡大は、このような原価管理や会計部門の専門的スタッフの必要性のみならず他の様々な管理スタッフをも多数必要とした。大量販売を前提としてのみ成立する大量生産方式は、特定の地域、地方向けの製品の製造を前提とした小規模のそれまでの生産方式と異なり、全国的さらには国際的な市場を前提としてこそ可能になる。鉄道建設・電信電話網の整備はこのような大量生産の前提を形成したものであるが、同時にそのことは、より大量で詳細な情報を必要とすることになった。市場の拡大に伴って張りめぐらされた各工場・支店・営業所間のみならず遠隔地の顧客との通信、さらには巨大化した企業内の従業員達への情報の伝達も口頭では事足りなくなる結果として、ここに膨大な文書を必要とするようになった。こうして様々な情報を専門的に処理する膨大な事務スタッフも必要となったのである。

更に又、大量生産方式に伴う市場の拡大は、多くの競争相手を生みだすことになった。これらの競争相手に対する競争の優位性を獲得するためには新しい加工方法や生産方法、あるいは顧客の獲得方法や効率的経営管理の方法が必要になってくるけれども、ここにおいては、情報の入手や開発を行うスタッフや営業スタッフ、あるいはまた、労働者の訓練や作業表などの作成、労働組合対策や福利厚生・採用人事などを専門に扱う人事スタッフなど大量生産方式にもなう企業規模の拡大は一企業に対し様々な管理・事務スタッフの必要性を高めることになった⁽¹¹⁾。しかも、大量生産方式に伴う企業規模の拡大は、このような業務別の専門スタッフの必要性のみならず、同一業務内の管理・事務スタッフの数も同様に増大させることになる。すなわち、企業規模の拡大にともなう管理・事務作業の複雑化・多様化に対応するために経営者及び管理者は、それまで自分で処理していた多くの機能について、部下にその仕事を委譲し責任を委ねる必要性が生じてくる。企業の経営幹部がその必須の業務にエネルギーを集中できるように、幹部の下に一名あるいは数名のスタッフ専門家を配置してこの問題の部分的解決がはかれることになるのである。ところで、このような管理および事務関連業務に従事するスタッフの増大は一企業の中にとどまるものではない。大量生産方式による工場制度の一般化は社会的分業の進展を前提として展開されるけれども、このことは同時に、専ら自ら生産を行わずに、事務関連業務だけを行う企業の数をも急激に発展させることになる。生命保険会社、商業銀行、貯蓄銀行さらには広告代理店といった非製造業企業がこれである。例えば、生命保険会社についてみると、「生命保険会社の成長は、貯蓄銀行や商業銀行ほどではなかったものの、この時期に他のいかなる金融機関よりも目覚ましい発展の時期を迎えた」⁽¹²⁾といわれている。1860年には全米で43社、総資産が2,400万ドルでしかなかったものが、相互保険会社や代理店制度の設立を契機に急激に発展し、1900年には84社、総資産額は17億ドルまでに増大していた。本社の営業スタッフはこの間脅威的に巨大化し、全産業中最も大量の事務職員を抱える企業となっていた。例えばメトロポリタン保険会社では1897年の時点で1,081名の本社スタッフを抱え「世界中で最も多くのタイプライターを備えている事務所」といわれるまでになっていた⁽¹³⁾。

このような大量生産方式の一般化・企業規模の拡大に伴う管理・事務部門の肥大化は管理・事務従事者数の急激な増大傾向からうかがうことができる。

大量生産方式が普及し、巨大企業が相次いで登場した1900年前後を境にして、全米の管理・事務従事者数は飛躍的に増大を続けていた。表1は合衆国における管理業務従業員数と生産業務従業員数の推移を示したものである。それによれば、生産業務従業員、すなわち生産現場に

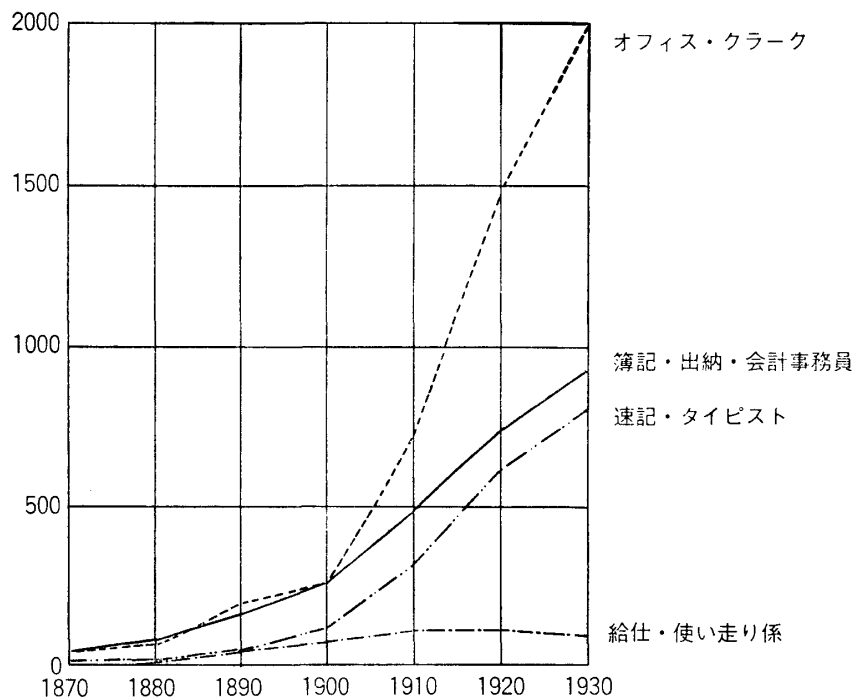
表1 合衆国における管理業務従業員数と生産業務従業員数の推移

単位(千人)

	(A)管理業務従業員数	(B)生産業務従業員数	(A)/(B)(%)
1899	348	4,496	7.7
1909	750	6,256	12.0
1923	1,280	8,187	15.6
1929	1,496	8,361	17.9

(出所) Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 1959, p. 214. より

図1 事務従事者数の推移(1870—1930) 単位(千人)



	1870	1880	1890	1900	1910	1920	1930
簿記・出納・会計事務員	38	75	159	255	487	735	931
オフィス・クラーク	30	60	188	248	720	1,488	1,997
給仕・使い走り係	8	13	47	66	108	113	90
速記者・タイピスト	0.2	5	33	112	317	625	811

(出所) Margery W, *Woman's Place is at the Typewriter: Office Work and Office Workers*. 1890-1930, Philadelphia, 1982, Appendix より

働く従業員数はアメリカ経済の飛躍的發展に対応する形で脅威的に増大を続けていることがわかる。1899年にはおよそ450万人であったものが1929年には2倍近い836万人余りに増大した。しかしながら、企業の管理部門に所属し、主に情報の処理や経営の意思決定に従事する管理業務従業員は、生産業務従業員数の伸びをはるかにしのぐ勢いでその数を増大させ、生産業務従業員に対する割合も大幅に高くなっていた。1899年には約35万人でしかなかった管理業務従業員数は10年後の1909年には2倍以上の75万人、1923年には3倍以上の128万人とその数を増大し、その割合（管理業務従業員数／生産業務従業員数）も7.7から15.6に高まっていたのである⁽¹⁴⁾。図1は企業における管理部門の従業員層であるオフィス・クラーク、簿記・出納・会計事務員、速記・タイピスト及び給仕・使い走り係などの事務従事者数の推移（1870年から1930年まで）を表したものである。それによれば、給仕・使い走りといったいわゆる雑務係を除く総ての事務従事者数は、1900年を境にして急激にその数を増大させていることがわかる⁽¹⁵⁾。

注(1) 例えば、ウォーリー (B. H. Walley) は、事務職務への影響要因として①技術変化 (Technological change), ②社会の変化 (Social change), ③制度上の変化 (Changing institution), ④行政や労働組合 (Government and Trade union), ⑤国民経済 (The economy), ⑥世界的事件 (World events) の六つをあげている。B. H. Halley, *Handbook of Office Management*, 2nd ed., rev., London, 1982, pp. 3-8.

(2) G. R. Terry, J. J. Stallard, *Office Management and Control: The Administrative Managing of Information*, Homewood, Illinois, 1949. pp. 7-8.

(3) アメリカ経済の「独占化」の過程については、鈴木圭介編『アメリカ独占資本主義』弘文堂、1980年参照。

(4) D. Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States 1880-1920*, The University of Wisconsin Press, 1975, p. 4. 小林康助・塩見治人監訳『20世紀新工場制度の成立』広文社、1978年、8ページ。

(5) *Ibid.*, P. 9. 邦訳、15ページ。

(6) 1896年にニューヨーク州が最初に公認会計士制度を成立させて以来、1921年にはアメリカの総ての州で公認会計士が法的にも位置づけられたほか、企業会計の必要性を高めることに貢献したと思われる所得税法も、1917年にはアメリカ全州の50%を占める28州において成立していた。千代田邦夫『アメリカ監査制度発達史』中央経済社、1984年、69ページ。

(7) 早川 豊『工業会計発達史(下)』森山書店、1974年、235ページ。

(8) A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, London, 1977, pp. 267-268. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上)』東洋経済新報社、1979年、462~464ページ。

(9) 早川 豊、前掲書、201ページ。

(10) 同上、268~269ページ参照。またこれらの原価計算制度を工場管理の発展という視点から取り扱ったものとしては、中根敏晴「工場管理と原価計算」小林康助編著『アメリカ企業管理史』、ミネルバ書房、1985年、第6章において詳細に論じられている。

(11) 1920年代においては企業の福利厚生や雇用政策などの人事問題を専門に行う「雇用部」が大企業を中心として広く設置され、この時期の労務管理を特徴づける重要な柱となっていた。泉 卓二『アメリカ労務管理史論』ミネルバ書房、1978年、第4章参照。

(12) H. E. Kroos, C. Gilbert, *American Business History*, Englewood Cliff, 1972. 鳥羽欽一郎ほか訳『アメリカ経営史(下)』東洋経済新報社、1974年、343ページ。

(13) 同上、邦訳、343~349ページ。

(14) R. Bendix, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, Berkely, Los Angeles, London, 1974, p. 214. 大東栄祐・鈴木良隆訳『産業における労働と権限』東洋経済新報社、1980年、326ページ。

- (15) M. W. Davies, *Woman's Place is at the Typewriter: Office Work and Office Workers 1870-1930*, Philadelphia, 1982, Appendix.

Ⅱ．管理・事務職務の合理化

1. 事務機械化の展開

大量生産方式の普及・企業規模の巨大化による管理・事務従事者数の大幅な増加の過程は、今度は管理・事務スタッフ内の合理化を要請することとなった。一般的には特定の作業の合理化は「作業の管理化」と「作業の機械化」という形態を異にした「熟練の移転」によって展開されることになる。前者は、熟練の熟練労働者から機械への移転であり、後者は熟練の熟練労働者から管理者への移行である。かの有名なテイラー (F. W. Taylor) の科学的管理法にみられる「職能的職長制度」はまさにこのような作業の管理化による合理化の推進を目的とするものとしてみることができる。しかしながら、ここにおける「作業の管理化」は「作業の機械化」を前提としてのみはじめて十全に展開されることになる。なぜなら「作業の機械化」によって、作業が機械の運転に依存することになり、労働者の作業が機械の運転に応じて機械的に反復させられる客観的な単純作業に転化させ、それによって労働者の熟練を効果的に管理者の手に移行させることが可能となるからである⁽¹⁾。はじめに「機械化」による合理化の状況についてみてみよう。

当時の事務所においては、既に電信・電話は一般に普及し、タイプライター、加算機、口述筆記録音機、自動宛名印刷機、マイクロ写真リーダー、タイムレコーダー、やや遅れて単能会計機なども急速に導入されていった。また、大企業を中心に会計機やタブレーティング・マシーンなども徐々に使用されるようになっており、鋼鉄製の保管・ファイリング装置やバーチャル・レターファイル、カード・インデックスシステム、ルーズリーフ、カーボン・ペーパーなどといった事務備品も使用されつつあった。

大量生産方式の普及にともなって企業のネットワークは一地域のみならず全米さらには国際的なものに広がっていったが、それによって遠隔地の営業所や支店、更には顧客とのコミュニケーションのためのなんらかの通信手段が不可欠な存在となっていた。電信と電話は技術的には早くから開発されていた。電信は1837年に開発されており、1844年には連邦議会で採用され、ワシントンーボルチモア間で電信網が開通していた。また電話も1875年にベルによって開発されていた。しかしながら、これらが企業の中に本格的に導入されてゆくのはそれらの通信網が全米に完備されてゆく19世紀の後半であった。特に電話は、A T T社が各都市の電話会社の株を持つことで全米の電話網を支配し、子会社ウェスタン・エレクトリック社で機器を製造するといういわゆるベル・システムが1885年に完成されて以来、急速に企業の中に導入されていった。電話の通話実験が成功してから僅か17年後の1902年には回線長240万km、電話設置台数は131万台になっていたのである⁽²⁾。この頃になると、電話は、より手軽に使用され、給仕・使い走り係の事務要員の節減に役立つようになった。タイプライターはこの時期において最も重要な事務機器であり、この機器の普及は事務所の様相を一変させるほど大きな役割を演じたものであった。タイプライターはかなり古くから多くの人々によって開発されていたものの、その多くは実用に耐えられるものではなかった。しかしながら、タイプライターの「52番目の開発者」であり、また「タイプライターの父」(Father of the Typewriter) と呼ばれるショールズ (C. L. Sholes) が銃生産会社であるレミントン社を通じて1873年に初めてその量産化を行って以来、様々な改良がなされる過程で急速に企業に導入されていった。1888年にはレミントン社だけで月産1,500台のタイプライターが製造されていたが、20世紀の初頭には既にタ

表 2 事務機器の開発と普及

1861	アメリカ大陸電信網完成
1873	ショールズ、タイプライター量産に成功
1875	ベル電話実験に成功
1879	リッチ 金銭登録機発明
1884	N C R 設立、金銭登録機販売開始
1885	ベルシステム完成
1886	鋳込植字機ニューヨークの新聞で使用される
1886	タイプライター全米で15,000台普及
1888	フェルト、タイプライター付き加算用計算機発明
1890	ホレリス・パンチカードシステム、合衆国センサスで威力発揮
1892	宛名印刷機完成
1892	パロース、高性能プリンターを持つ加算・減算用計算機発明
1893	最初の加減乗除可能な計算機（ミリオネール）完成
1902	全米電話設置台数 131 万台になる
1919	マイクロ写真リーダー完成
1926	パロース、単能会計機完成

（資料）三沢仁編『事務能率ハンドブック』産業能率大学出版部、1970年、その他より作成

イプライターの導入されていない事務所は存在しないといわれる程になっていた⁽³⁾。この頃になると、タイプライターは単に文字を奇麗に正確に書くという機械にとどまらず、カーボンペーパーと組合わされて、定型文書を一度に大量に作成したり、加算機と組み合されて会計機器として使用されるなど事務作業の合理化にとって重要な機器の一つとなっていたのである。その他、タイプライターの10倍の効率を持つ宛名印刷機（1892年完成）、高性能プリンターを持つ計算機（1892年完成）や加減乗除の機能を備えている計算機（1893年完成）などの事務機器も開発され、企業の中に次々と導入されていった。単能会計機が発明されたのは少し遅れて1926年である。この機械は年商4千ドル～5千ドルの企業の経理を3人のオペレーターと会計機1台でこなしてしまうといわれる程高性能なものであった⁽⁴⁾。また事務機器といえるものではなかったものの、鋼鉄製のファイリング装置や備品も見逃すことのできないものであった。鋼鉄製の棚やファイリングキャビネットは従来の木製のものと比べ比較的狭いスペースで済んだ上、耐久力や加工性に優れており多くのメリットをもっていた。例えば、当時、急速に普及していたバーチカル・レターファイルは年1,000ドル、カード・インデックスシステムは年2,000ドルの労働費用をそれぞれ節約するものであったといわれている⁽⁵⁾。また、この時期においての唯一の汎用事務機械装置であるタブレーティング・マシーン（パンチカード・システム）は既に1890年には実用化されていた。すなわち、ホレリスのタブレーティング・マシーンは、センサスに先立って行われた他のメーカーとの計算競争で圧勝し、1890年のセンサスの集計で使用されることになった。その結果、彼のタブレーティング・マシーンは、それまでのどのようなセンサスよりも詳細で広範な調査を行ったにもかかわらず、75万ドルのレンタル料金でそれをなし遂げ、およそ500万ドルの労働コストを節減することに成功した。ホレリスのシステムはこの成功の後、またたく間に世界中に普及した。オーストリアは自国のセンサスのために7台の計算機と分類機を注文した。カナダとフランス、そしてロシアもそれを要求した。一般企業でもシカゴの百貨店であるマーシャル・フィールド・カンパニーやニューヨーク中央鉄道会社、ペンシルバニア鉄道会社などの大企業を中心に、会計部門や在庫部門にその装置を導入しはじめていった。1900年代の初頭にはホレリスの会社であるタブレーティング・カンパ

ニーはもはや彼らの会社では扱いきれない程多数の顧客を持つに至っていたのである⁽⁶⁾。その後も様々なタブレーティング・マシンが出現し、広く大企業の中で、売上元帳その他の業務において使用され大企業ではもはや不可欠なものとなっていった。この機械は、いわばその後の電子計算機の前進となったものであり、①キーパンチあるいは穿孔機、②分類機、③統計機の3つの機械から構成されており、広範な記録の作成、分類及び計算を驚くべき速度で行ってしまうというものであった⁽⁷⁾。

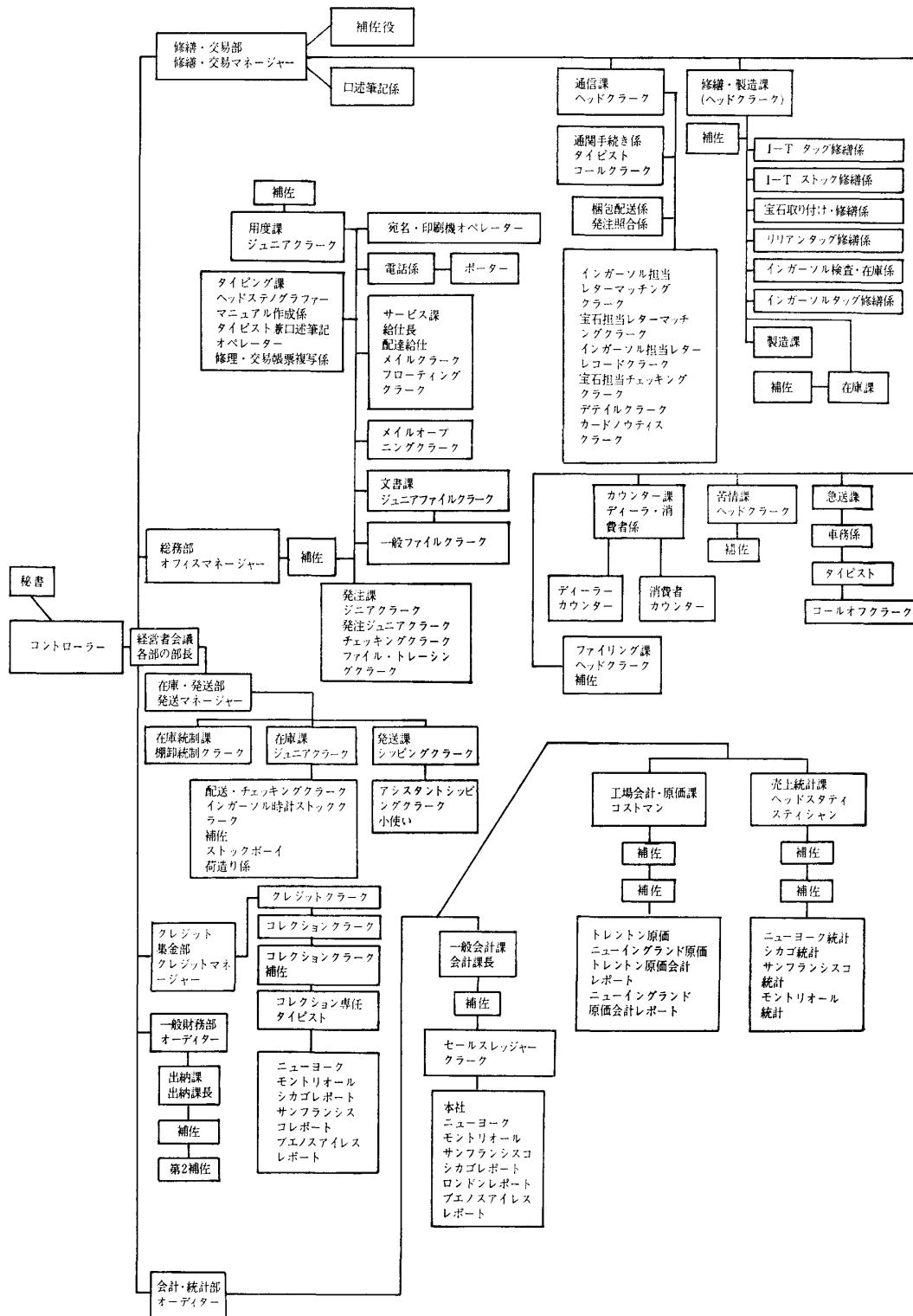
ところで、大量生産方式の普及・企業規模の巨大化にともなう管理・事務部門の肥大化が要請した管理・事務部門の合理化は、一方で事務機械化を進展させたけれども、これらの技術的發展は比較的下層の事務員の仕事だけを対象としたものであり、しかもそれは「手作業による情報処理」の伝統を変更するものではなかった。事務所におけるこの段階の機械化は、どちらかといえば、事務従業員が単一の機械を、自分達の幾つかの職務を遂行する際の助手として利用するというものであった。これは、タイプライターや加算機のような単能機などの場合においては明白であった。これらの機械が実際ににとって代えたものは非常に多くの複写やデーターのチェック、及び日常的な算術計算における手作業の能力であった。そしてこの仕事に要求される技能は、その仕事が手によるものであれ、機械的手段によるものであれ、それは主に実践及びかなり総合的な教育、事務手続きの知識などなんらかのビジネス知識を通じて獲得されてきたのである。この意味では管理・事務部門への技術革新の適用はまだまだ作業者の熟練を管理者に移行させるものではなく、熟練や仕事の関係に重大な変化をもたらすことはなかったのである⁽⁸⁾。このような熟練の作業者からの管理者への移行は、さきにも触れたように「作業の機械化」を前提としてこそそれが十全に達成されるけれども、「事務所の機械化ということはまだまだ遠い将来のこと」⁽⁹⁾であった。

2. 管理・事務組織の再編

管理事務の合理化は、さきにも触れたように「機械化」と「作業の管理化」による熟練の移転という2つの方法によって展開されるけれども、機械化が十分に展開されない場合は作業の管理化という方法によって行なわれることになる。そしてこの時期における「作業の管理化」は、ピラミッド型に階層化された官僚制組織に特徴づけられる管理・事務組織の再編という形で展開され、それに伴って管理・事務部門の比較的下層に位置する事務の仕事が、かつての熟練を要する仕事から比較的熟練を要しない専門化・定型化した仕事に変化し、その構成員の内容も変化をよぎなくされた。すなわち、大量生産方式の一般化に伴う企業組織の巨大化とともに、管理・事務職務は多様化し、資本家あるいは経営者は毎日の仕事の活動を個人的に監督することはもはや不可能になってくる。ここにおいて経営者は、彼は仕事を部下の管理者達に委任しなければならなくなる。すなわち作業の全体調整が管理者ではなく個々の経営者によって行われる場合には、経営者の経験的実施に放任されてきた。しかしながら、それが管理者によって行われる場合には、それを合理的かつ計画的に行うために実施に先立って各種の準備業務を行う各種スタッフを必要とするからである。そしてまた会社が巨大化すればするほど企業組織は多様化し、ミドルおよびローワーマネージャーの数も多くなり、同時に権威構造は複雑になる。ここにおいてはもはやかつてのように無計画な方法でこの権威を配分することはできなくなる。小規模な企業組織においては、組織員間のコミュニケーションは口頭で十分可能であったけれども、大規模組織においては文書や一定の規則を持った持続的なコミュニケーションがそこに必要となるからである⁽¹⁰⁾。このようにして、分業に基づく協業、究極まで展開された仕事の標準化、明確な責任と権限に基づいて幾重にも重なり合ったピラミッド形の官僚制的階層組織が企業の管理・事務部門に必要とされてくる⁽¹¹⁾。

一般的にはピラミッド型組織の上層部に会社の首脳部や各部の部長がおり、その下には彼らのスタッフがいる。これらの人々と入り交じって下級管理者、すなわち、チーフクラークや簿記係がいる。ピラミッド組織の大半を占める最底辺は速記係、タイピスト、機械のオペレーターを含む一般事務員である⁽¹²⁾。これらの構成は基本的には同一であるものの、業種や業態の違

図2 ロウト・インガソル兄弟社の本社管理部門



(出所) W. H. Leffingwell, *Scientific Office Management*, Chicago, New York, London, 1917, p. 119 より

いなどによって様々な組織形態をとり、そこに独自の専門的な事務スタッフを必要とする。図2は時計及び宝石の製造販売を行うロウト・インガソル兄弟社の1910年代当時の本社管理部門の組織図である。それによれば、管理事務部門の最高管理者であるコントローラーを頂点として、その下に各部のマネージャーがいる。さらにその下には様々な事務員がそれぞれの職務にきめ細かく分かれて配置されている。一般事務員（クラーク）の仕事を一つとっても、ファイル・クラーク（文書管理担当）、メール・オープニング・クラーク（文書開封担当）、 SHIPPING・クラーク（配送担当）など十種類以上に細分化されていることがわかる⁽¹³⁾。

このようなピラミッド型組織の比較的下層の事務員達の職務は、企業運営にとってはほんの小さな部分の仕事を遂行するだけであり、彼らはそれ以外の仕事に対する知識はほとんど持たなくてよかった。より広範な知識は彼らの上司からさらにその上の階層ピラミッドの誰かに与えられるものであった。従って、かつては広く存在した階層ピラミッドにおける階層間の上層への移動の可能性はタイピストから速記係、さらには個人秘書への上昇といったほんのわずかの場合をのぞいて存在しなくなっていった⁽¹⁴⁾。経営組織が小規模で、事務業務が経営者もしくはその代理人によって行われていた時代においては、事務職員の多くは一種の専門職であり、経営者の片腕もしくはそのパートナーでもあり、いわば管理の主体の側の人々であった。しかしながら事務部門の階層ピラミッドの形成とともに、彼らはかつてのパートナーとしての地位から引きずり降ろされ、管理の客体としての労働者と同じような管理される側の存在となりつつあった。かつて賃金労働者の2倍の賃金を貰っていたこれらの管理・事務職員の給料もそれとともに減少し、賃金労働者よりもわずかに高い程度にまで低下した。既に1940年代には下級の事務員の給与は賃金労働者よりも低いというような場合も存在するようになっていった⁽¹⁵⁾。

管理事務部門とりわけ事務員の職務の単純化・標準化に伴う熟練の移転・解体は、比較的上層部における意思決定部門の仕事をのぞいて、管理・事務職務の遂行に当たって必要とされる熟練度を低減させた。その仕事はおもに手先の熟練だけを必要とするものとなった。その結果、手先の技能や知識などの比較的中程度の熟練を持つ多くの婦人の事務員が事務所にくみ込まれるようになってゆく。

表3は1870年から1930年迄の全事務従事者に占める婦人の事務従事者数の推移を表したものである。それによれば、1870年には婦人の事務従事者数は、ほんのわずかであったものが、極めて短期間の間に驚異的な勢いでその数を増加させた。1930年の時点では、速記・タイピストは95.4%、簿記・出納・会計事務員でも全事務員の50%をこえ、一般事務員でも35.4%となっている⁽¹⁶⁾。

ところで、管理・事務作業の合理化をはかるための管理・事務組織の再編は、作業の定型化・単純化・専門化を押し進めたけれども、この過程は一方で仕事に必要な熟練を解体させ仕

表3 全事務員に対する女性事務員の割合の推移（1870—1930）

単位（％）

	1870	1880	1890	1900	1910	1920	1930
簿記・出納・会計事務員	2.0	5.7	17.4	29.1	38.5	48.8	51.9
オフィス・クラーク	3.1	0.5	12.9	7.4	17.0	31.7	35.4
給仕・使い走り係	0.9	3.1	6.1	10.0	10.4	12.6	9.9
速記・タイピスト	4.5	40.5	63.6	76.6	83.1	91.0	95.4

（出所）図1と同じ

事の内容をより無味乾燥なものに変化させることになる。この傾向は階層化・分業化が徹底すればするほど顕著なものとなる。大量生産方式に伴う企業規模の拡大に応えるべく極度に階層化し、単純化された下層事務員の仕事を「興味あるもの」に引き戻し、「作業の管理化」によって分業化し、細分化された作業を職務全体の流れに合致した方向に合わせて統制し、事務従業員を効果的に働かすためのいわゆる近代的な「労務管理」的措置がここにおいて必要となる。そしてこれらの必要性に応える形で展開したのが事務管理論に他ならなかったのである。

注(1) 藻利重隆『経営管理総論』千倉書房, 1965年, 356~358ページ参照。

(2) 内田星美『産業技術史入門』日本経済新聞社, 1974年, 139ページ及び S. Lilley, *Men, Machines and Hisyory*, London, 1965. 伊藤新一, ほか訳『人間と機械の歴史』岩波書店, 1968年, 141~142ページ参照。

(3) M. W. Davies, *op. cit.*, pp. 33-37.

(4) L. Galloway, *Office Management, : Its Principles and Practice*, New York, 1918, pp. 74-77.

(5) M. W. Davies, *op. cit.*, p. 102.

(6) S. Augarten, *Bit by Bit, : An Illustrated History of Computers*, London, 1984, pp. 77-78.

(7) L. Galloway, *op. cit.*, p. 85.

(8) J. M. Shepard, *Automation and Alienation : A Study of Office and Factory Workers*, Cambridge, London, 1971, pp. 42-43.

(9) H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, London, 1974, p. 310. 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店, 1978年, 334ページ。

(10) L. Galloway, *op. cit.*, See preface.

(11) M. W. Davies, *op. cit.*, pp. 38-39.

(12) C. ライト・ミルズ『ホワイト・カラー』杉 政孝訳, 東京創元社, 1957年, 改定版, 1961年, 183ページ参照。

(13) W. H. Leffingwell, *Scientific Office Management*, Chicago, New York, London, 1917, p. 119.

(14) M. W. Davies, *op. cit.*, p. 39.

(15) C. ライト・ミルズ, 前掲書, 60~61ページ参照。

(16) M. W. Davies, *op. cit.*, Appendix.

Ⅲ. 事務管理の理論的基盤とその体系

1. 理論的基盤

事務合理化の必要性に基づく事務部門の近代的「労務管理」の必要性は、既に肥大化した管理・事務部門従事者数をみれば社会的な趨勢にあったものの、事務従業員は、かつてはいわば経営者のパートナーであり、その時期においては依然として生産労働者を管理する側に立つ人々であった。それゆえ、彼等のイデオロギー的な問題からみても管理・事務部門の労務管理措置の導入は容易な状態ではなかったことが推察出来る。だからこそ管理・事務部門の管理化措置がより強くそこに要請されたことも事実であろう。何れにしても、管理・事務部門とりわけその下層を形成する事務従業員の管理化の試みは自然発生的な形では展開することは困難な状況にあった。実際にそれらは「科学的事務管理者」といわれる企業家達の間の先駆者やその他のグループによる一致団結した「自意識のある一つの運動」として推し進められたのである⁽¹⁾。そしてその理論的基盤は、既に生産部門において一定の実績をもっていたテイラーの科学的管理を事務部門に応用することで事務部門の管理化を実現し、それによって事務の能率化を図ろう

というものであった。その運動の最も重要なメンバーの一人であり、当時の「テイラー協会」の副会長でもあったレフティングウェルは、『テイラー協会雑誌』1924年2月号の巻頭論文においてこれを象徴するようなステートメントを行っている。当時の「科学的事務管理者」の視点やその理論的基盤が的確に表されていると思われるので、若干長くなるがこれを引用してみよう。

「事務従事者は、この40年間に脅威的に増大した。有業者数全体では——9,678,000人から30,621,000人と——3倍にしか増加していないのに対し事務従事者は17倍に増加している。この期間に人口は僅か2倍になっただけである。この20年間の平均伸び率でこれらの増加が展開してゆくと1970年には有業者数と事務従事者数は交差することになる。実際はともかく、今後の46年間のうちには総ての職業が事務従事者に占められてしまうであろう。……しかしながら、私見では、事務従業員の突然の増大は必ずしもその総てが事務員に見いだされてきた新しい用途のせいではなく、むしろ現在、事務所は企業の中で最もうまく管理されていないという事実によるものである。殆どの組織における有能な管理者達の関心は、専ら生産、財務、販売に向けられており、事務所に対する注意と時間には向けられてはいない。それにも拘らず、統計資料によれば、もし事務所を迅速に効果的な管理の下に置かなければ、この軽視された事務的職業がすべての利潤を食いつぶしてしまおうという驚くべき可能性を示唆している。

上述したことの一つの事例として、われわれは4人の十分訓練された事務員によって容易に整理されうる事を10人もの人々によって行われているのを見いだしている。本当に総ての資料を整理するために10人が必要なのかどうか疑問である。というのは、調査によれば事務員の25%が一時的価値しかないということが証明されているからである。他の事例では、一日平均4通の文書しか書かない速記係が見いだされている。これらの2つの事例は、おそらく科学的に管理された工場におけるものである。その工場では作業は殆ど完全であり、巨額の給料が販売及び財務担当の管理者に支払われていたのに対し、会社の管理・事務部門におけるオフィスマネージャーは比較的安い給料であり、彼らは重視されていない管理者であった。ある程度の例外はあるとしても、これらは孤立した例外ではない。何度も同じ事例がみられるのである。まちがいなく事務所には非常に大きな人間の生産性の無駄が存在するのである。機械装置やシステムは非常に高度に事務所の中で展開されてきている。しかしながら管理統制の仕事は最も優れた事務所においてさえ企業の他の仕事よりも劣っている。この管理統制の欠如によってわれわれは、その仕事に1日に2・3時間の充実した、そして持続的な仕事をさせようとする如何なる試みにも不満を持つ「労働者」集団を企業の中で増加させているのである。殆ど完璧に管理統制が欠如しているという私の主張を証明するために各々のオフィスマネージャーに次の3つの基本的問題を答えさせてみよう。

1. 自分の事務所には行わなければならない仕事がどのくらい沢山あるのか。
2. そこで行われるべき仕事をするためにはどの位の事務時間がかかるのか。
3. どの位の時間をかけるべきなのか。

私の経験では、100人のオフィスマネージャーのうち1人もこれら3つの質問に答えることができないのである。しかも彼らが答えられるようになるまでには全員が管理統制が不可避であることに同意することになる。今日300万人近い事務員によって、われわれは他のどんな職業よりもはるかに多くの集団を抱えている。それは鉄道と炭坑を一緒にした数よりも多いのである。われわれは、給料支払いのために召集されるこの大集団を注視する時、こつこつ働きもせず、一生懸命頑張ることもしないで——しかも栄華を究めたソロモン王でさえこれほど着飾っていなかった——絹の靴下をはいて毛皮をまとったホワイトカラーに、弱々しくきゃしゃなユリの花のようなものを連想させないだろうか。1910年の有名な公聴会において、エマーソン

は、科学的管理の欠如によって鉄道は毎日 100 万ドルが浪費されているという声明を出した。全産業における事務員はおそらく 1 日 100 万ドルの給料を受け取っており、このうち 20% が浪費であることが消極的にみても確実に概算される。ということは、全国の事務的費用の科学的な管理の欠如によって毎日 200 万ドルの無駄があるということである。その総ての無駄は事務所の十分な管理統制の確立によって節約できるのである。』⁽²⁾

このようなレフティングウェルの主張をみる限り、ここにおける事務管理はテイラーの科学的管理を理論的な基盤として、それを企業の管理部門の事務従業員に適用することによって事務所の能率向上と無駄の排除を目指そうというものであることは明白である。何れにしてもいままで管理部門スタッフとして、いわば管理を行う立場にいた事務従業員は生産部門の労働者たちと同じように今度は管理される側に立たされるようになった訳である。ここにおける管理の体系はどのようなものであったのだろうか。それらは事務管理の理論的基盤を形成した科学的管理の手法を引き継いだ形で展開されていたのである。当時の事務管理研究の代表的な二人の人物であったギャロウェイとレフティングウェルの研究からこれを端的にみる事ができる。

2. 体系

レフティングウェルによれば、効果的な事務作業の管理は、「正しい計画」「効果的なスケジュールの作成」「正確で迅速な作業の執行」「遂行された作業の測定」「遂行された作業に対する報酬」の 5 つの過程をより科学的に行うことが必要とされる⁽³⁾。そして、「正しい計画」や「効果的なスケジュールの作成」にあたっては、まず事務従業員の仕事の内容を知ることが重要となる。そこで必要となるのが「One Right Way」の発見である。もともとこの概念はテイラーが生産労働者達の「組織的怠業」を阻止するために考察したものであったが、事務従業員にもこれを適応しようというのがレフティングウェルやギャロウェイなどの「科学的事務管理者」たちの共通した観点である。そして、事務部門におけるこの One Right Way の発見は、科学的管理の体系の中心的手法の一つである「時間・動作研究」と、職務分析 (The analysis of function and duties) などによって行われることになる。時間・動作研究は、ストップ・ウォッチやマイクロモーションカメラを使用して、細分化された「一流労働者」の事務作業の速度と動作を詳細に測定し、事務従業員の一日の作業量・作業手順その他の作業計画を設定するための資料とするものである。このような時間・動作研究は、「書類をピンで止める時間」といったものから、それを「机の上におく時間」といった何百分の 1 分の単位であらゆる事務従業員の作業をこと細かく測定することを要求するものであった。極端な場合には時間研究に熱心なあまり、カゼを引いた女子事務員の鼻をかむ時間さえも測定するという事も行われたのである⁽⁴⁾。職務分析の手法は比較的定型的な仕事が少ない事務従業員の仕事の内容を知る上で重要な方法であった。東部の保険会社で実施されていたといわれる職務分析の手法からこれを見ると、それは「職務申告書」(Statement of duties), 「週間業務調査書」(Weekly survey blank), 「週間実動調査書」(Weekly survey of work done), 「個人別コミュニケーション書」(Personal communication blank), 「個人別コミュニケーション集計書」(Summary of personal communication blank), 「退席報告書」(Detail of absences from department) などの調査書を用いて行われている。職務申告書は、定型的業務を「何%」、定期的に生ずる業務を「何%」、予見不可能な業務を「何%」、補助的業務を「何%」といった形で各事務員の職務内容とその割合を詳しく記入するものであり、これによって何処の部の誰がどのような仕事を行っているのかを正確に把握しようというものである⁽⁵⁾。週間業務調査書は、図 3 に掲げた表と記号を使用し、各自の月曜日から土曜日までの実際の業務を、ギルブレ

図3 週間業務表と業務表示記号

〈週間業務調査表〉

氏名	部 門	期 間	から	迄		
		8:30~9:00	9:00~10:00	10:00~11:00	11:00~12:00	12:00~12:25
月曜日						
火曜日						
水曜日						
木曜日						
金曜日						
土曜日						
		1:45~2:00	2:00~3:00	3:00~4:00	4:00~5:00	
月曜日						
火曜日						
水曜日						
木曜日						
金曜日						
土曜日						

〈業務表示記号〉

タイプライティング		当該課に付随する修正作業	=
速記	+	所属長による監督業務	◇
口述筆記機への口述	∧	解読・分類及び郵便の発送業務	◇
速記者への口述	∨	あらゆる種類の伝達業務	◇
会談(2人の間での)		他部門への通知業務	◇
協議(3人以上)	=	什器・備品の調整	+++
担当部課不在	①	報告書の準備	✕
事務所不在	—	通信文書のファイル	///
遅刻	~	計算のチェックや校正	△
用事のない時間	○	分類不能の雑務	●

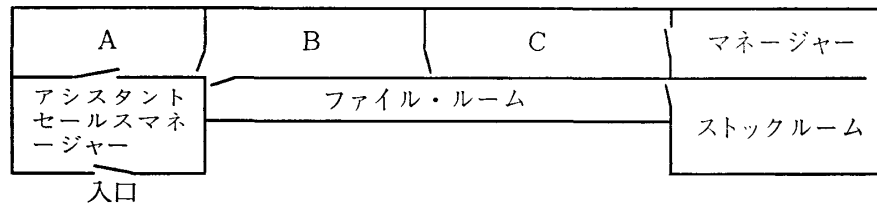
(出所) Lee Galloway, *Office Manement: Its Principles and Practice*, New York, 1918, pp. 29-30 より

ス (L. M. Gilbreth) のサーブリックに類似した一定の記号を使用して、5分刻みで各自の仕事の内容を記入させるものであり週間実働調査書は、週間業務を仕事別・曜日別に分類し合計したものである。これらによって誰が何日の何時何分にどのような仕事を行うのか、そして実際にどのような仕事を行ったのかを厳密に把握しようというものである。個人別コミュニケーション書と個人別コミュニケーション集計書は、「誰がどんな用件で何時何分から何時何分まで誰と会っていた」のかを詳細に把握するための文書であり、退席報告書は各自の持場を離れた理由と時間を正確に把握するための文書である。これらの文書によって、各事務従業員の仕事の内容は的確に管理者によって把握されることになる⁽⁶⁾。

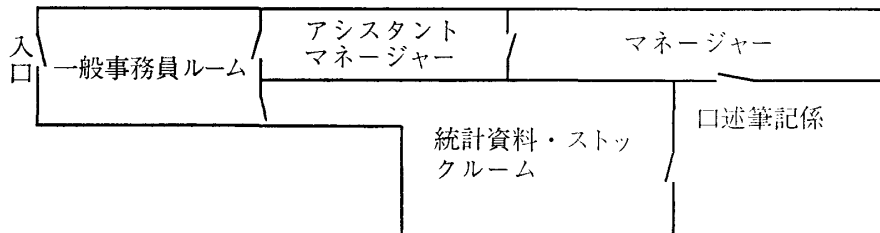
動作・時間研究や職務分析による事務従業員の作業内容が把握されたならばそれらを土台として、次に作業環境の改善や無駄の排除が行われることになる。具体的な事例としては、事務機の改善や照明器具の改善、作業手順のルーティン化、さらには水飲み場の設置場所などの諸設備の改善、オフィス・レイアウトの改善といった措置が具体的なものとしてあげられている。科学的事務管理者らによれば、動作研究に基づいて作られたフット・ステップ付きの机

図4 オフィス・アレンジメントの改善例

悪いオフィス・アレンジメント例



効率的なアレンジメント例

(出所) Lee Galloway, *op. cit.*, pp. 65-67 より

や、作業手順のルーティン化によって作業者の無駄な作業や動きが排除されることによって、仕事の生産性は25%上昇することができ、天井の間接照明をデスクランプに改良することによって電気代コストの低減と事務員の疲労が減少したといった事例が報告されている⁽⁷⁾。またレップリングウェルは、時間研究に基づく作業環境の改善が事務作業の無駄を省くのに如何に役立っているかについて、水飲み場の改善の例をもって次のように述べている。

「水を飲みに行くことがすべての事務員にとって便利なことにすべきである。それはどの場所からも20フィート以上離れてはならない。水飲み場は見とおしの良いところ、できれば部屋の中央が望ましい。席を立つということが水を飲みに行くという理由とは限らないのである。もし、冷水機がへんびな所に設置されているならば、水を飲む順番を待っているそれぞれの事務員は、水を飲みにくることが数分を浪費するためのとてもうまいやり方であることがわかる。もし、水飲み場からの平均距離が50フィートで、各々の事務員が前後6回行き来したとすれば、——それが通常回数であるが——消費された平均時間は各々の行き来に0.9分かかることとなり、1日あたりでは5.4分である。もし、50人の事務員がその事務所にいるとすれば、一日あたり4.5時間、一年では1,350時間(時給が20セントであるとすれば)370ドルの費用となる。」⁽⁸⁾

このような作業環境の改善による無駄の排除は、オフィス・レイアウトの改善といったことにも及んでいる。図4は悪いオフィス・レイアウトと改善されたオフィス・レイアウトの事例である。悪いオフィス・レイアウトの事例では、アシスタント・マネージャーの部屋が入口にあり、マネージャーの部屋が一番奥の部屋にある。もしマネージャーと協議しようとするならば、アシスタント・マネージャーは各々の部屋の通り抜ける長い距離を歩かなければならないことになる。それによって彼自身の時間をロスするのみならず事務員達の仕事の邪魔をしてしまうことになる。またファイル・ルームは2つの部屋とアシスタント・マネージャーの脇を通らなければならないところに位置している。効率的なアレンジメント例では、それらの欠点が改善された上に速記係に一部屋が設けられ、アシスタント・マネージャーとマネージャーのコミュニケーションが円滑になされるような形になっている。このように、アシスタント・マネージャーとマネージャーというように、職務柄、比較的接触の多い職員の部屋の距離を近くし、しかも仕事中に他の職員の仕事を妨げないで行き来できるようなオフィス・レイアウトが

図5 デイリー・ワークスケジューリング表と業務スケジュール番号

デイリー・ワークスケジュール			
氏名 _____ 月日 _____			
実施予定作業 (業務NO.)	実際に遂行された作業 (業務NO.)	所要時間	作業量
8:00	8:00		
8:10	8:10		
8:20	8:20		
8:30	8:30		
8:40	8:40		
8:50	8:50		
9:00	9:00		
9:10	9:10		
9:20	9:20		
9:30	9:30		
9:40	9:40		
9:50	9:50		
10:00	10:00		
10:10	10:10		
10:20	10:20		
10:30	10:30		
10:40	10:40		
10:50	10:50		
11:00	11:00		
12:10	12:10		
12:20	12:20		
12:30	12:30		
~~~~~			
5:00	5:00		
5:10	5:10		
5:20	5:20		
5:30	5:30		
	残業		
出社時間 A.M. _____ 退社時間 A.M. _____ 出社時間 P.M. _____ 退社時間 P.M. _____ ロスタイム _____ 理由 _____ 残業時間 _____ 合計時間 _____	所属長のコメント 署名 _____	<div style="text-align: center;">業務スケジュール番号</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>・ 一般業務</p> <p>1. ロス・タイム</p> <p>2. 付き合い及び雑用</p> <p>3. 郵便及びメモの読み取り</p> <p>4. 口述筆記</p> <p>5. 通信マニュアルの利用</p> <p>6. 郵便への署名</p> <p>7. 会合及び会見</p> <p>8. 中断</p> <p>9. 企画</p> <p>10. 新設備の取り付け</p> <p>11. 報告書の準備</p> <p>12. 検索</p> <p>13. 報告書の作成</p> <p>14. 点検</p> <p>15. 机などの片づけ</p> <p>16. 雑誌を読む作業</p> <p>・ ファイリング業務</p> <p>21. アルファベット順編込み</p> <p>22. 名前順の編込み</p> <p>23. 地理別の編込み</p> <p>24. 数値順の編込み</p> <p>25. 差し込み項目別の編込み</p> <p>26. データの編込み</p> <p>27. 検索カードの編込み</p> <p>28. 転写</p> <p>29. 図書業務</p> <p>・ 事務業務</p> <p>30. 郵便の開封と配布</p> <p>31. 配電盤の操作</p> <p>32. 郵便の発送</p> <p>33. 給仕サービス</p> <p>34. ボーターサービス (在庫部門)</p> <p>40. 引き渡し要求書の編込み (ニューヨーク分)</p> <p>41. 引き渡し要求書の編込み (支店分)</p> <p>42. セールスマン注文の編込み</p> <p>43. 商品の受領と保管</p> <p>44. 棚卸記録作業</p> <p>45. 電気メッキ及び製図</p> <p>・ 注文処理業務</p> <p>50. 注文書の書込み</p> <p>51. 値段づけ</p> <p>52. コードづけ</p> <p>53. 材料注文の処理</p> <p>54. 荷造り及びその手配</p> <p>55. 注文の受領</p> <p>56. 手形注文の監査</p> <p>57. 送り状の照合</p> <p>58. 送り状のコピーの配布</p> <p>・ タイプ及び手形業務</p> <p>60. 口述筆記</p> <p>61. 転写</p> <p>62. 文章化</p> <p>63. シリンダー業務</p> <p>64. 手書き文書業務</p> <p>65. 複写</p> <p>66. 編込み</p> <p>67. 報告書のタイピング</p> <p>68. 顧客手形</p> <p>69. 輸出手形</p> <p>70. 支店手形</p> <p>71. 工場委託手形</p> <p>72. その他の特別な手形</p> <p>73. 申告書の作製</p> <p>74. ファンホルドのタイピング</p> <p>75. 棚卸記録</p> <p>・ 複写機業務</p> <p>80. 輪転機操作</p> <p>81. 複写機操作</p> <p>82. 宛名印刷機操作</p> <p>83. 宛名印刷機の調整</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p>84. 機械の掃除</p> <p>・ 販売業務 (小売販売部)</p> <p>85. セールスマンの郵便</p> <p>86. セールスマンの注文の編込み</p> <p>87. ウィンドーディスプレイの準備作業</p> <p>88. ウィンドーディスプレイの飾りつけ作業</p> <p>89. 顧客の郵便注文</p> <p>90. ディーラー販売及び取引 (セールス、協同者)</p> <p>92. セールスマンへのカードの送付</p> <p>93. 送り状の郵送</p> <p>94. オフィス情報の郵送</p> <p>95. セールスマン報告書の送付</p> <p>96. レター・フォローアップキャンペーン</p> <p>97. セールス業務</p> <p>98. 通信マニュアルの編集 (セールス部門の仲介)</p> <p>100. カード記録の仲介</p> <p>101. 発送統制の仲介 (輸出版売部)</p> <p>102. 輸出カード記録</p> <p>103. 輸出促進ファイル</p> <p>・ クレジット・集金業務</p> <p>110. 元帳インフォメーションの開始</p> <p>111. 元帳インフォメーションの終了</p> <p>112. 報告書の請求</p> <p>113. 見積り</p> <p>114. 報告書の添付</p> <p>115. 為替の認定</p> <p>116. クレジットデータの送付</p> <p>117. 集金伝票へのスタンピング</p> <p>118. 送金処理</p> <p>119. 集金伝票の計算</p> <p>120. 集金伝票のフォローアップ</p> <p>121. カナダ分一覧表の作成</p> <p>・ 会計業務 (元帳)</p> <p>122. 現金の引出し</p> <p>123. 送金</p> <p>124. 元帳管理業務</p> <p>125. 顧客元帳計算 (会計)</p> <p>130. 財務一覧表</p> <p>131. 営業分析</p> <p>132. 棚卸照合</p> <p>133. 予算</p> <p>134. 個人一覧表</p> <p>135. 監査</p> <p>136. 原価計算</p> <p>137. チャージの登録</p> <p>138. 管理帳簿のリスト作成</p> <p>139. 仕訳</p> <p>140. チャージ分析</p> <p>141. 送付</p> <p>142. 支店一覧表</p> <p>143. 試算表</p> <p>144. 調停 (出納)</p> <p>145. 現金の記入</p> <p>146. 印紙及び現金の決済</p> <p>147. 小切手の振出</p> <p>148. 諸表の合計と試算</p> <p>149. 給料支払簿</p> <p>・ 計算機業務 (ホレリス)</p> <p>150. パンチング</p> <p>151. 分類</p> <p>152. 計算 (省略)</p> <p>・ 資材の受取・配給業務</p> <p>312. 商品の配布</p> <p>313. 返品処理</p> </div> </div>	

(出所) W. H. Leffingwell: *Scientific Office Management*, Chicago, New York, London, 1917, p. 26 より

動作研究や職務分析に基づいてなされなければならないというものであった⁽⁹⁾。

時間・動作研究や職務分析によって事務作業の「計画」と「スケジュール」がなされるならば、次に問題となるのは作業進度や作業内容の管理である。作業管理の方法としてはオフィス・プランニング・ボードやデیلیー・ワークスケジュール表などによるものがある。これらは何れもガント (H. L. Gantt) の提唱した「ガント・チャート」に類似した手法によって、各事務員の一日の仕事量と、その仕事が終了される時間や仕事の内容、更には実際の仕事の進行状態などが分刻みで棒グラフなどで記入されるというものである。図5は実際に東部のある事務所で使用されていたデیلیー・ワークスケジュール表と業務番号を掲げたものである。それによれば、各事務員の業務は各部門別にそれぞれきめ細かく番号がつけられている。そしてこれらの番号がデیلیー・ワークスケジュール表に10分刻みで記入され、その下に各欄と垂直に棒グラフがつけられる仕組みになっている。実施予定作業が左側に記入され、実際に遂行された作業が右側の欄に記入されることで各自の作業進行状態が一目で理解することができる。これらの表は各事務員の手元に置かれたり、事務所の壁などに掲示され、各事務員の作業計画と現在の作業進行状況が管理者によって正確に把握され、同時に事務員に対して仕事への奮起を促し、計画どおりの仕事を行わせようというものである⁽¹⁰⁾。また、その他の作業管理の方法としてはタイプライターに1打毎にその数を自動的に計測し、記録してゆく機械装置の導入が行われていたようである⁽¹¹⁾。

科学的管理における重要な原則の一つに、能率向上に対する報酬の支払という問題がある。テイラーはこれらの点に関してタウン (H. R. Towne) やハルシー (F. A. Halsey) のプレミアム制度の検討をしながら「差別出来高制度」や「ボーナス制度」を提唱した。この制度は、プレミアム賃金によって仕事に対する労働者のモラルを喚起するとともに、賃率の設定基準の操作によって作業量を一定の段階に統制し、全体の作業量を計画的に遂行させようというものであった⁽¹²⁾。事務部門の従業員に対する事務管理においてもこのようなプレミアム賃金制度の必要性は提唱されていた。タイピストなどの比較的定型化された業務に対するプレミアム賃金制度やボーナス制度の適用はこれらの事務管理を効果的に行うためには不可欠なものであった⁽¹³⁾。

このような事務管理の内容を概観する限り、この時期における事務管理の体系はその基盤をテイラーの科学的管理にいていたものであることは容易に理解することができる。そもそも科学的管理の目的は「それまでの職長による作業労働の慣行を完全に資本の裁量にもとづく現場管理者層の直接的な指揮・命令系統のもとに包摂し、生産現場での熟練労働者の主体的かつ意識的な労働統一性を崩壊させ、分業体制のもとで分化された『職務』の結合とその組織化をとおして専制支配を強めることに置かれた」⁽¹⁴⁾ いわゆる近代的労務管理の要をなしたものであったといわれているけれども、事務管理の体系も管理の対象が生産労働者から事務従業員に移行した点以外は同様なものとして考えることができる。その中心的な問題は事務労働過程に対する統制を事務従業員の手から管理者の手に移行させるといういわゆる「作業の管理化」による「熟練の移行」によって、事務作業を計測可能な単位にまで分化し、熟練形成の期間を短縮させるとともに作業進度や作業内容の「無駄」を排除し、それに合わせて事務従業員に能率的に仕事を行わせるよう徹底した監視を行い、同時にプレミアム賃金制度によって事務従業員のモラルを喚起させ、事務従業員の生産性を向上させようといういわば「労務管理」措置の導入にその中心があったのである。事務管理者たちの関心は「より良い通風や照明といった物理的な設備についての議論を行う時でさえ、労働環境について本当に関心があったのではなく生産性の増大により多くの関心があった」⁽¹⁵⁾のである。

このような科学的管理の事務所への導入によって、かつて生産労働者を管理する側に立って

いた管理・事務部門の従業員とりわけ事務従業員は、依然として企業の管理部門におりながらも生産労働者と同じように自ら管理の対象として捉えられるようになっていったけれども、科学的管理を基盤とする事務管理が実際にどのような程度で企業に導入されていたのかを詳細に理解することは困難である。とはいえ1920年代の初めから主に大企業や、事務業務を専門に行う保険会社・銀行を中心に次第に浸透していったことだけは事実である。既に1920年代には全米の16%のこれらの企業においてタイム・スタディが実施されており、1942年には28%の企業で実施されていたのである⁽¹⁶⁾。文献的にみてもこのような事務管理の内容は1950年ごろまで引き継がれている⁽¹⁷⁾。

注(1) M. W. Davies, *op. cit.*, p. 107.

(2) W. H. Leffingwell, *Waste in Office Work*, Taylor Society Incorporated, The Bulletin of the Taylor Society, Vol. IV, No. 1, February, 1924, New York. (rpt. by Yushoudou Booksellers Ltd., Tokyo, 1983), Vol. 9, p. 3-p. 4.

(3) W. H. Leffingwell, *Scientific Office Management*, p. 22.

(4) W. H. Leffingwell, *The Application of Time Study to Office Workers and Both Clerical and Machine*, Taylor Society Incorporated, The Bulletin of the Taylor Society, Vol. XIII, No. 3, June, 1928, New York. (rpt. by Yushoudou Booksellers Ltd., Tokyo, 1983), Vol. 13, p. 160.

(5) L. Galloway, *op. cit.*, pp. 26-27.

(6) *Ibid.*, pp. 28-36.

(7) W. H. Leffingwell, *Scientific Office Management*, p. 16.

(8) *Ibid.*, pp. 207.

(9) L. Galloway, *op. cit.*, pp. 63-65.

(10) W. H. Leffingwell, *Scientific Office Management*, p. 26.

(11) H. Braverman, *op. cit.*, pp. 307~308. 邦訳, 332ページ参照。

(12) F. W. Taylor, 上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969年, 14ページ参照。

(13) W. H. Leffingwell, *Scientific Office Management*, pp. 242-253.

(14) 平尾武久『アメリカ労務管理の史的構造』千倉書房, 1984年, 209~210ページ参照。

(15) M. W. Davies, *op. cit.*, p. 107.

(16) C. ライト・ミルズ, 前掲書, 181ページ他参照。

(17) 小野寛徳, 前掲書, 76ページ, 他参照。

## 小 括

はじめの問題意識からこれまで、大量生産方式・企業規模の拡大といった経営の近代化に伴って管理・事務職務の内容がどのような変遷を辿ったのかを、事務管理の形成過程を整理する中から明らかにしてきた。それによればおおよそ次の点が明らかにされた。

第一に、大量生産方式、企業規模の巨大化は企業の管理・事務部門の肥大化を引き起したけれども、それとともに管理・事務部門は、比較的下級の事務職務の合理化の要求を突きつけられたということ。

第二に、この段階における事務の合理化は「機械化による」「熟練の移転」ではなくむしろ管理・事務部門内の階層化や仕事の等級的編成に基づく分業化といった管理・事務組織の再編というようないわば「作業の合理化」という「熟練の移転」によって行われたということ。

第三に、管理事務作業の合理化をはかるための管理・事務組織の再編は、管理・事務従業員の職務をかつての熟練労働から、細分化・標準化された単純労働に引き降ろし、それにとりな

って事務作業の担い手を多くの女性事務員に代替させていったけれども、このような事務員の仕事を「興味あるもの」に引き戻し、細分化された単純作業を職務全体の流れに合致するよう統制し、従業員を効果的に働かせ、より徹底した管理を行うためのいわゆる「労務管理」的措置がここに必要とされた。そしてこれらの必要性に答える形で展開したのが事務管理の体系であり、その内容は近代的労務管理の要を形成したといわれるいわゆる科学的管理を基盤とするものであったこと。

このような分析から管理・事務職務の全体的な変化についていえることは、この段階における経営の近代化は事務職員の地位の低下、職務内容の単純化・専門化といった内容の変化をもたらし、そこに事務管理的な措置が適用される中で、事務従業員はかつての管理の主体から管理の客体に転化してしまった。しかしながらここにおける管理の対象となったのは管理・事務部門でも比較的下級の事務従業員だけであり、管理・事務部門全体の従業員にまで及ぶものではなかった。従って管理・事務部門は全体的には依然として生産部門を管理する部門として独立的な立場にあり、本質的には企業組織全体における管理・事務職務のあり方を変化させるまでには至らなかったであろうということである。この理由は事務管理の形成期であるこの時期の事務機械化が未発達な状況にあったということに他ならない。すなわち先にも述べたように、特定の作業部門の合理化はそこに機械化による熟練の移転が十全に補完されることを前提としてのみ達成できるのであり、それが十全に組み込まれないうちはある程度の熟練を持った従業員の裁量を頼りにした作業が行われざるを得ないからである。その意味ではコンピュータが開発され普及してゆくことで事務部門の機械化が大規模に展開されてゆく1950年以降の時期の管理・事務部門の分析が次の課題となる。

(1988年4月)