

“英国的”管理の起源、問題と行方

サークルフィールドアソシエーツ 代表取締役社長 田中 康治

1 はじめに

“...prudence is a more precious thing even than philosophy; from it spring all the other virtues, for it teaches that we cannot lead a life of pleasure which is not also a life of prudence, honour and justice...”

思慮は哲学よりも貴重である。思慮からすべての徳が生まれ、思慮、敬虔、正義なくして満たされた人生を送ることはできない。

～エピキュロス¹(ギリシャ哲学者、紀元前4～3世紀)

前回は「英国建築コストの起源」と題して評価手法とその背景を取り上げたが、今回は「“英国的”管理の起源、問題と行方」と題して管理手法とその背景を考察する。

前回見たように英国のコストや価値の評価方法は土地・建物に対する課税や損失補償の計算として整備され、その後企業評価にも広く援用され、良くも悪くも現代社会の根幹を占めるに至ったと言える。

一方、評価に際して、評価方法の選択は鑑定士や積算士等のいわゆる第三者の専門家の判断に委ねられ客観性を持つとされるが、鑑定士や積算士の依頼者はあくまで土地・建物の所有者側であり、土地・建物の利用者側ではない点に注意が必要である。

つまり、19世紀以降のGovernance学やManagement学、あるいは20世紀以降のプロジェクトマネジメントやコストマネジメントという用語が専門家によるコスト・品質・工程の管理を意味するものであるとしても、その本質には“管理する者”と

“管理される者”の構図が今も存在しているのではないか。

2 “英国的”管理の起源

手がかりとしてまず前回少し触れた1823年の米国最高裁判決Johnson v McIntosh 1823²⁾を深掘りする。本裁判は米国内の土地所有権に関する係争であり、原告が先住民から土地を購入したと主張したのに対し、被告は合衆国から土地を購入したと主張した。背景として当該土地の元々の所有者として主に三つの可能性があり、一人目が先住民である“ピアンカショーインディアン”、二人目が1606年に英国王が認可した“バージニア会社”またはそれを直轄化した英国王、三人目が1776年に英国王から独立したバージニア州またはアメリカ合衆国である。

表1 時系列

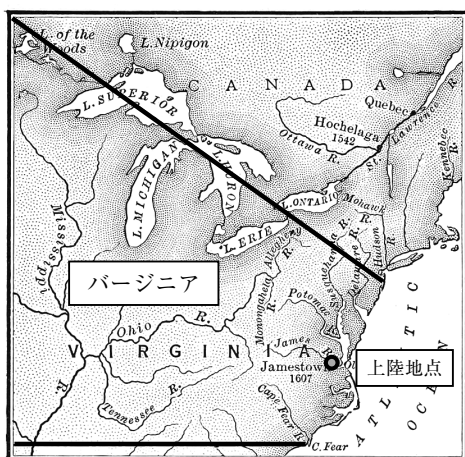
1600年：先住民100～700万人前後、英国移住者350人
1606年：バージニア会社が英国王の勅許を受ける。
1624年：バージニア会社は解散し、英国王直轄に移行
1763年：英国王の領有宣言
1775年：当該土地を原告の祖先が先住民から購入
1776年5月：バージニア州が独立宣言
1776年7月：東部13州が独立宣言（合衆国独立）
1818年：当該土地を被告が合衆国から購入

2.1 バージニア会社の概要

バージニア会社は1606年4月10日に英国王ジェームズ1世が認可した勅許会社（Chartered Company）であり、米国で初めてバージニアの管理を行ったが、その後1624年英国王による直轄化に伴い会社自体は清算された。設立時出資者は英国貴族及びロンドンシティの商人101人、会社所在地はウェストミンスターであった。会社の管理権限は1609年の修正勅許にて定められ、当初移住者が上陸したジェームズタウン（現在のバージニア州

1 ローマ哲学者ディオゲネスは、タレスからエピキュロスに至る全10巻の著作の最終第10巻をすべてエピキュロスの著作の紹介と解説に充てた。¹⁾

内) から北へ200マイル地点から北西、同じく南へ200マイル地点から西へ線を引いた範囲での居住、開拓、移民居留地の設営と規定される (図1)。



LAND GRANTED BY CHARTER TO THE VIRGINIA COMPANY IN 1609

現在のバージニア州よりはるかに広い地域にまたがる

図1 バージニア会社の管理範囲

出典：A History of the United States for Schools, 1919

2.2 原告主張と被告主張の主な相違点

1. 先住民の土地の権利が存在するか存在しないか。
2. 英国王の領有宣言 (1763) は有効か無効か。
3. 原告による当該土地の購入以前に、先住民からの土地権利の購入を禁止した法令があるのかないのか。

注 i : (新大陸等を) 発見した者が土地権利を持つとするいわゆる発見の教義 (教皇勅書 (1452) が根拠) は近年2023年に入ってローマ教皇庁自体が否定している。

注 ii : 仮に国際法上の国家主権が征服・放棄・占有により確立されたとしても、英国にて奴隷は非合法との判例 (1772) もあることから、国家主権確立により個人の権利や個人の土地権利が自動的に剝奪されるとは解釈しにくい。

注 iii : バージニア法 (1779) (XXV章) は公的機関以外の者が先住民から土地を購入することを禁止したが、その法律は1779年に制定されたものであり、原告の土地購入 (1775) やバージニア及び合衆国の独立 (1776) の後である。

○判決文

“米国裁判所で認め得る先住民の土地権利を原告は示すに至らず、原告訴えを退けた地裁判決に誤りはない。”

本判決は最高裁判例として現在でも下級裁判所で引用されるが、少なくとも現在の観点からは問題が多く、米国の法律大学院等でも批判的検証をする際の題材としてよく扱われるようである。細かな法律論は差しおいて常識で考えてみても、まず、先住民の土地権利を認めずに英国移住者の土地権利だけを認めるなら倫理的に疑念が湧く。また、第三国 (例：英国) の一方的な領有宣言にて居住する個人の土地権利までなくなるとするのなら論理的に飛躍している。更に、先住民からの土地権利の購入を禁止する法律が仮に存在していたならば、その時点でそもそも先住民の土地権利の存在自体は認めていることになる。結果として、先住民の土地権利を原告は示したことになり、本件の判決文は明らかに矛盾しているように見える。

2.3 架空の訴訟と空虚な判決

実際、地元バージニア州にあるウィリアム&メリー法律大学院のKades教授が興味深い事実の指摘と主張を2001年に行った³⁾。まず、本件で原告が購入した土地と被告が購入した土地が地図上で一致しないことから裁判事由・紛争がそもそもないと指摘した。更に、被告は事実関係に異議なしを唱え、地裁は主文なしで原告訴えを却下し、最高裁でも審議の9日後にはもう判決が出るなど不審な点が多いとした。したがって、本裁判は原告・被告・裁判官を含む関係者全員による、最高裁での判例を作るための一連の茶番の一つであったと主張した。つまり、判決に“米国裁判所で認め得る”と記すことで、先住民の“英国法上での”先住民の土地所有権を無理やり否定しつつも、実際には“先住民の慣行法上の”土地占有権 (Occupation) を“良心上”認めた上で、その土地占有権を売却行為にて先住民は放棄したとする苦しい論法を最高裁判所長マーシャルが組み立てた²⁾とする解釈をKades教授は披露した。

こうしたKades教授の解釈がどこまで正しいのかはさておき、英国的管理の特徴として、土地、

2 原告の土地は元最高裁判所判事からの相続であり、被告は同州内の大地主であった。一方、本件の最高裁判所長マーシャルは奴隷を所有していたことから批判を受けている (英国では1772年、米国では1865年に奴隷非合法化)。マーシャルプランで有名なマーシャル将軍の祖先でもある。

人や市場の支配を主な目的としながら、貴族やロンドンシティの商人の資金を基に、会社という器、英国王（の軍事力）という後ろ盾、裁判所を通じた法の強制力を併せて用いることが挙げられそうである。こうした管理手法は他の地域あるいは時代とともにどう変化したのだろうか。

3 “英国的” 管理の問題

1823年当時の米国最高裁判決が先住民の土地権利を否定する一方、その後1992年のオーストラリア高裁判決⁴⁾は先住民の土地権利を認めた上で、国際法上のTerra Nullius法則³⁾の適用を否定し、当該マリー諸島⁴⁾の併合による先住民の土地権利の消滅も否定した。これは英国の良心、あるいは新しい管理方法なのだろうか。

表2 時系列

1770年：英国クック船長による豪州東部の領有宣言
1788年：英国王がニューサウスウェールズを領有化
1855年：英国王がニューサウスウェールズからクイーンズランドを分離
1879年：クイーンズランドがマリー諸島を併合
1901年：クイーンズランド州となる（注）

（注）オーストラリアの君主は今も英国王であり、かつてオーストラリア高裁から英国Privy Council枢密院への上告が認められていたが、1986年以降に禁止されたとされる。

3.1 判決の結論

“マリー諸島先住民の法律及び慣行に基づく土地権利はオーストラリアのコモンローにて認められ、クイーンズランド州の法律に基づき保護される。クイーンズランドによるマリー諸島の併合により先住民の土地権利は消滅していない。また、制定法の明確な条文がない限り英国王（州政府）による当該土地権利の抹消は違法であり、賠償請求の対象となる。”

本判決は先住民の土地権利を認めて一見“良心的”にも見えるが、マリー諸島を併合した1879年

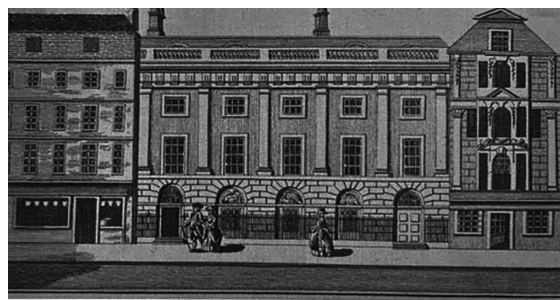
3 Terra Nulliusは所有されていない土地を意味するラテン語であり、国際法ではTerra Nulliusの土地をConquer征服、Cession放棄またはOccupation占有することで国家主権が確立されると同判決は述べた。

4 マリー諸島はオーストラリア北東端の諸島。住民は古代にパプアニューギニアから移住・定住し人口は400～1,000人とされる。一方、英国からの移住・定住者は教会関係者等の一時滞在を除き皆無に近い。

時点にて土地の占有等が伴わないならば、そもそも国家主権の確立についての国際法上の条件を満たすのか定かでない。英国的管理の根本問題として残るのではないか。

3.2 貴族とギルドによる土地と市場の管理

バージニア会社や東インド会社は貴族やロンドンシティの商人（ギルド）の資金を基に設立された点が共通する。ギルドの起源はロンドン冒険商人会社（1407）や古くはFraternity of St Thomas of Canterbury（オランダアントワープ所在の英国人ギルド）にも繋がる。因みに似た名前のSt Thomas of Canterburyは騎士団⁵⁾として現在も活動しており、どういう関連があるのかも興味深い（<https://www.okstc.org/>）。



（注）ロンドンフェンチャー通り沿いのこの小さな事務所がアジアを支配した。今はロイズビル（ロジャーズ設計で有名）が建ち、世界の保険を牛耳っているのも意味深である。

図2 東インド会社の建物 出典：The Anarchy⁵⁾

英国が海路で通商ルート確保を目指したのはオスマントルコ台頭によるシルクロード閉鎖（1453）による陸路の遮断が原因ともされる。特にローマ教会からの破門（英国教会1534）以降、モスクワ会社やスペイン会社を手始めに、北欧、トルコ、モロッコ、インド、アメリカ等との貿易会社が次々に勅許認可され独占権が認められた。貴族や商人が出資する点も共通している。

一方、バージニア会社（1606）がHabitation居住、Plantation開拓、Colony移民居留地の許可を受けたのに対し、東インド会社（1600）は土地、賃料、特権、自由権、司法権、独占販売権、相続財産権、その他同類の一切の権利を持つ許可を受

5 騎士団は11世紀以降の十字軍遠征を機に発生した宗教・軍事組織であり、出征構成員への遠隔送金や遺産管理のために金融システムを開発し後の銀行にも繋がったとされる。

けたが、移民居留地の記述はない。バージニア会社が土地の管理を目指したのに対し、東インド会社は当初は貿易を中心とする市場の管理を目指したようだ。

3.3 お金の管理—配当・利子の管理と信託

このように、英国的管理とは国家や会社という器を用意しつつ、実際は貴族やギルドが管理している。そこでは、国や会社から貴族やギルドへ渡った配当金が、信託資産として世代を超えて継承されて、国や会社への投資・融資金として循環され、更に配当・利子を取ってお金を管理する仕組みでもある。

① 国家=会社？

一般に、ローマ教会の権力が後退した後、特にウェストファリア条約(1648)以降に欧州で国家という体制が整ったとされるが、英国の海外進出では国ではなく会社(実態は貴族やギルド)が管理を行っていた。当時から東インド会社の株式や資金が国会議員に渡る構図であっただけでなく、現在は英国の借入金がGDPの100%を超えたことから、国民というよりも貴族やギルド(例：銀行)が国という器にお金を貸しているのが実態と言える。

② 信託の一般化

課税を避けて資産を次世代に残す方法として信託が用いられる。信託では資産を“所有しない”と宣言して、信託人Trustee(例：専門家や銀行)に委託し、受益者Beneficiary(例：子孫)を指名する。ローマ法にも以下の記述があり騎士団でも採用された長い伝統を持つ。この資金が国や会社へ投資・融資されるわけである。Fideicommissum信託⁶⁾ First of all we know that it is required, that the one heir is duly appointed and it is committed to his trust to transfer the inheritance to another; otherwise the testament in which no heir has duly been appointed is void. まず第一に必要なことは、相続人が正当に任命されて、存続財産を他者へ移転することが信託約束なされることである。相続人が正当に任命されていない遺書は無効である。

③ 一般消費者から見て

一般消費者は各種税金を支払い、家のローンに

は金利を支払い、更にインフレコストも負担している。したがって、増税、金利上昇、インフレという現在の状況は一般消費者にとって不利であるだけでなく、これに対抗する手立てがほとんどないことから、一般消費者は管理される側に置かれていると言える。

3.4 教育という管理—教会、大学からスマホへ

英国初のオックスフォード大学の起源はパリ大学、そして世界最古のボローニャ大学である。ボローニャ大学は留学生の自主運営で始まり、学生に雇われた教授陣が教会法とローマ法を教えた。結果、19世紀までイングランドに二つしかなかったオックスフォードとケンブリッジ大学における教会・ローマ思想の影響力は大きい⁷⁾。一方、宗教と無関係な大学の誕生は1836年のロンドン大学を待つこととなり、そこでは必然的に功利主義を基盤として多くの留学生を教育し、海外へ送り返して、海外管理に当たらせることとなった。伊藤博文、ガンジー、マンデラほかがその代表例とされる。

① 教会思想の後退

長く最終権限者であったローマ教会からの破門(英国教会1534)は王権派と議会派(地方有力者)という管理者間の対立を引き起こした(1642～1688)。一方、プロテスタントの清教徒やカルバン派も米国へ追放等した結果、英国内は長老派(穏健派)の主導となり、管理体制を支えてきた教会思想が弱まった。こうして英国の海外進出を契機にギルドが台頭し、その利益が(教会ではなく)王・貴族や議員へと流れる中で、欧州近代国家制度(1648)やグレートブリテン統一(1707)が起こり、功利思想が台頭した⁸⁾。

② 功利思想の台頭

ロンドン大学創設者ベンサム⁹⁾は功利主義を論じ、Nature has placed mankind under the governance of two sovereign masters, pain and pleasureとした。この根源をギリシャ哲学者エピキュロスとする解説もあるが、彼はBy pleasure we mean the absence of pain in the body and of trouble in the soul... Of all this the beginning and the greatest good is prudenceとし、苦痛・苦悩から

解脱したprudentia思慮を唱えておりベンサムとは異なる。ベンサムが迫る苦痛か快楽かの二択はむしろ教会が主張した地獄か天国かの二択や、ホッブス¹⁰⁾の国権統制か自然放置かの二択に通じるところがある。こうして英国は功利思想に流され、管理する側と管理される側の二択を迫る管理手法に突き進む結果となったのではないか。

4 “英国的” 管理の行方

英国的管理には第三者としての専門家の利用がある。その例が建設プロジェクトの発注者と建設者間での建築家、原告と被告間での裁判官であり、そこで第三者の専門家は中立的な立ち位置で時に両者の調停を行う役目を負う。この背景として先ほどの二択問題があり、これは世の中をまず二択として捉えた上でその問題に第三者を入れることで解決するという工夫である。これ自体は神と子と精霊の三位一体にも見られるように素晴らしい人間の叡智ではあるが、これが唯一の管理方法なのだろうか。

① 二択化による管理の悪用

この世の中を二択で見る考え方の悪用の例は、意図的に二択をつくってそれを調停するというやり方に見られる。例えば、会社での管理職と非管理職、資本主義と共産主義、キリスト教とイスラム教、反米あるいは反ロシアという二択を便宜的に作り上げた上で、それを調停するという形で解決を図る手法である。ここでは戦争復興ビジネスに見られるように、当事者の両方を扇動して紛争を起こした上で調停し、資金を両方に融資して被災地復興ビジネスを行うということが歴史的に繰り返されてきた現実がある。

② 複数で捉える管理の方法

建設プロジェクトを見ても実際には、発注者と建設者だけでなく、建築家、融資者、保険会社、利用者（消費者）の六つの存在、時には近隣者や行政も入れて八つの存在がある。つまり、発注者や建設者の対立だけで見る必要はないし、第三者としての建築家や裁判官を入れて解決を図るだけでなく、融資者、保険会社、利用者も入れた複数解決を図る方法も存在する。むしろ、技術の高度

化と専門化が進む中で、こうした複数の関係者を一つにまとめて評価し管理する方法として、管理する側と管理される側のモデルだけでなく、垂直・水平一体化やライフサイクル化も含めた新しいモデルが必要とされていると考えられる。レーサムレポートで英国が日本的管理に注目したのはそうした新しい管理モデルの必要性を求める英国の本音の声と考えられる。

③ 外から見た日本的管理—最先端なのか周回遅れなのか

日本の高い建設生産技術には個別技術の高さとそれを統合する技術の高さの二つがあると外から見ていると感ずる。一方、その高い技術をもってしても海外事業の展開は一部のM&Aの成功事例を除くとハードルが高いのが不思議でもある。一体、日本的管理は世界の最先端を走るのかあるいは周回遅れなのだろうか。

日本的管理を支える要素として例えば長期的関係、非契約的關係（例：信義・信用）、技術的向上（例：耐震を含む耐久性）があると考えられる。一方、長期的関係は協力会社間での競争や改善の低下、信義・信用の内容の不明確さ、技術的向上が価格上昇や利益上昇に繋がらない問題が生じることも考えられる。

④ 日本の管理を支える思想

東インド会社に勅許を出したのがエリザベス1世、バージニア会社に勅許を出したのがジェームズ1世である。そのジェームズ1世はイングランド王国とスコットランド王国が同君連合して近代英国が誕生した初めての王であり、彼はエリザベス1世が逝去した1603年3月24日にロンドンで即位を宣言している。

一方、日本では後陽成天皇の朝廷により徳川家康が征夷大將軍に任命されて江戸幕府が樹立したとされるのが慶長8年2月12日（光豊公記二月十二日、晴將軍宣下有之、將軍之宣旨……）、つまりグレゴリオ暦で見ると同じ1603年3月24日にあたる⁶⁾。

6 ユリウス暦における太陽年の経年ずれを調整する目的でグレゴリオ暦が作られて、カソリック国では1582年10月15日に採用された。英国での採用は1752年、日本での採用は1873年とされる。

近代英国と江戸幕府の誕生日が同じというのは果たして偶然、意図的、あるいは後の改ざんなのだろうか。1603年以降、海外進出の動乱の時代に入った英国とは対照的に鎖国の太平の時代に入った日本。まずはその間の英国の変貌と、明治維新から世界動乱の150年を批判的に振り返ることで、太古から我々祖先が育ててきた価値観を改めて思い起こし今後活かしていけるのではないか。

5 まとめと結論

前回の英国建築コストの評価方法の起源に続いて、今回は英国的管理方法の起源、問題と行方を考察した。特にガバナンスやマネジメントという用語の背景となる管理する者と管理される者の二択に着目し、英国の海外進出を題材として取り上げ分析した。

1. 英国的管理の起源として1066年のウィリアム征服王の英国征服以来の貴族による土地管理と、ロンドンシティの商人（ギルド）による市場管理がある。
2. 東ローマ帝国崩壊（1453）やローマ教会からの破門（1534）の後、英国は海路による海外進出を始め、貴族やギルドの資金で会社を設立し国家（軍事力・法律）を用いた土地・人・市場の管理を行った。
3. 十字軍派遣の経験等から送金・信託の金融システムを発展させ、投資・融資を通して配当・利子というお金の管理とともに、教会思想の後退に伴って台頭した功利思想に沿った教育の管理が行われた。
4. 教会や功利思想に残る管理する者・管理される者の二択化による対立的管理の問題が見られることから、近年は複数を一つにまとめあげる協調的管理（日本の管理）が注目されてきた。

結論として、日本国内では日本の管理に対する批判も根強いが、英国的管理の問題が明らかになる中で、日本の管理をよいものと見た上で定性・定量的に分析し改良することで日本、英国その他にとって有効な管理手法に繋がる可能性がある、と考える。

<筆者略歴>

1969年大阪生まれ。1994年京都大学大学院（建築学）修士修了後、ゼネコン・不動産会社にて主に海外の建設・開発プロジェクト管理に20年間従事。2015年独立後は英国ロンドンを中心に活動中。ICMS（国際建設積算基準）策定委員も務める。RICS（英国王立チャータード・サバイヤーズ協会）フェロー会員、RIBA（英国王立建築家協会）会員、CIArb（英国仲裁人協会）会員、JIA会員、一級建築士。博士（工学）、法学士（ロンドン大学）。

(参考文献)

- 1) Diogenes Laertius, lives of the eminent philosophers, book10-epicurus, 2011 by Witch Books
- 2) Johnson v McIntosh 21 U.S. (8Wheat.) 543, 1823
- 3) Kades, E., History and Interpretation of the Great Case of Johnson v McIntosh, 19 Law & Hist. Rev. 67, 2001
- 4) Mabo and others v Queensland (Mo2.) 1992 HCA 23
- 5) Dalrymple, W., The Anarchy the relentless rise of the east india company, 2020
- 6) Institutes of Justinian (2.23.1)
- 7) Burke, R.B., The opus majus of Roger Bacon, 1928
- 8) John Locke, Fundamental Constitutions of Carolina, 1669
- 9) Bentham, J., An introduction to the principles of morals and legislation, 1780
- 10) Thomas Hobbes, Leviathan, 1651

<英国から見た主な年譜>

- 1066年：ウィリアム王が英国征服（土地管理の始まり）
- 1096年：オックスフォード大学（教育管理の始まり）
- 1096年：第1次十字軍・騎士団（金融管理の始まり）
- 1216年：在アントワープ英国人ギルド（市場管理の始まり）
- 1407年：ロンドン冒険商人会社の設立
- 1453年：シルクロード閉鎖（東ローマ帝国崩壊）
- 1534年：英国教会の成立（ローマ教会からの破門）
- 1553年：新天地冒険商人会社の設立（海外進出の始まり）
- 1577年：フランス・ドレイクが東インドと交易
- 1587年：イタリアで銀行が設立（後に1692年に英国銀行）
- 1592年：レバント会社の設立（ベニス・トルコとの貿易）
- 1600年：東インド会社の設立
- 1603年3月24日：ジェームズ1世即位（近代英国誕生）
- <同年3月24日：徳川家康征夷大将軍就任（江戸幕府誕生）>
- 1606年：バージニア会社の設立
- 1613年：東インド会社が日本平戸に商館開設
- 1618/1642年：欧州30年戦争/清教徒革命
- 1648年：ウェストファリア条約（欧州近代国家の始まり）
- 1688年：名誉革命（権利章典、議会制主導の始まり）
- 1757年：インド植民地化（清が広東を除いて鎖国化）
- 1770年：オーストラリア東部の領有宣言
- 1776年：合衆国独立宣言
- 1805年：トラファルガーの戦い（仏・ナポレオンに勝利）
- 1840年：アヘン戦争（清に勝利）