

イギリス産業革命期における企業経営活動の研究

——米 国・日本との比較において——

中 川 敬 一 郎

一 は し が き

企業者活動あるいは企業経営のあり方は国によって著しく異なる。その相違をもたらす要因の一つは、⁽¹⁾いうまでもなく、企業者活動を支えている社会・経済過程の相違である。とくに工業化の過程がいわゆる「先進国」としてのそれであるか、あるいはまた「後進国」としてのそれであるかという経済過程の差異がそれぞれの国の企業者活動に重大な相違をもたらす。筆者はかつて、アレグザンダ・ガーシエンクロン教授が打ち出したモデルにもとづき、そうした「後進国工業化過程の企業者活動」について論じたが、⁽²⁾その際「先進国」として指定したのはいうまでもなくイギリスであり、そのイギリスの工業化すなわち産業革命の過程における企業経営活動と比較して、イギリスよりも遅れて工業化を開始したヨーロッパ大陸諸国の企業経営活動がどのように異なっていたかを明らかにしようとしたのであった。

ところで、こうした問題提起にもとづく議論は、国際比較の基準になる先進国のモデル、すなわちイギリスの工業化過程における企業経営活動の実体が明確になっていないことのゆえに、しばしば大きな誤解を生み出す。すなわちイギリス産業革命の研究史はきわめて永いにもかかわらず、先進資本主義国という類型化があまりに決定的であったゆ

えであろうか、その先進的産業経営の実体的内容は必ずしも充分明らかにされていない。むしろ資本主義体制について理想的に想定される歴史像をいきなり、イギリス産業革命の具体像として受け容れてしまったのではないかとさえ思われるが、ともかく経営史的な立場に立って、イギリス産業革命期の産業企業経営のあり方を具体的に考察していくと、その実体は、古典的な産業革命史観において理解されていたところとかなり異なっていることが明らかになる。

一般的に古典的な産業革命観では、十八世紀末葉における紡績機械や蒸気機関の発明を基礎にして、今日我々が眼前にみるような近代工場が忽然と出現し、社会は新興産業資本家層と広汎な工場労働者層との二階級に分断され、その新興産業資本家層を中心にしたブルジョアジーが議会の多数党として政治的権力を掌握したというように理解されている。そして一七六〇—一八三〇年の間に進行したそのような技術的、経営的、社会的、政治的変動を産業革命と呼び、イギリスではそうした変革が世界に先駆けて進行したところから、イギリスをもって先進工業国と規定するのである。ところで、社会経済史的にみた場合にも、こうした理解にはかなり検討の余地が多いが、さらにそこから半ば理論的に引き出されてくる産業革命の経営史像、とくにそこにおける近代工場のイメージとなると、それは、産業革命期の工場経営の実体とますます大きく相違していることを認めないわけにはいかない。そして先進国の実体についてのそうした誤認をそのままに、それとの比較において、例えば日本の産業革命期の工場経営のあり方を問題にし、その歴史的性格を検討しようとする場合は、議論がいっそう紛糾してくるのは当然であろう。

といっても筆者は、イギリス資本主義の先進性そのものを否定しようというのでは勿論なく、むしろその先進性の具体的内容を明らかにすることによって、国際比較研究における混乱を整理したいと考えるにすぎない。その場合、イギリスの先進性、さらにイギリス産業経営の特色は、まず欧州大陸の後進諸国、とくにフランス、ドイツ、ロシアとの比較を通じて明らかにされる必要があるであろうが、本稿においては、むしろ米国および日本の工業化とその過

程における企業者活動とを念頭におき、それとの比較においてイギリスの企業経営の特色を明らかにしてみたい。⁽³⁾

(1) 企業者活動のあり方を決定するもう一つの大きな要因は、その社会の文化構造であるが、それについては、中川稿「経済発展と企業者活動——企業者史学の立場から」、『思想』一九六一年八—九号。

(2) 中川稿「後進国工業化過程における企業者活動——ガーション・クロン・モデルを中心にして」、『経済学論集』第二八卷第三号、昭三七。

(3) ガーション・クロン・モデルを意識しながら、ヨーロッパ大陸諸国の工業化について検討し、それを日本の工業化と比較検討した最近の労作として、David S. Landes, *Japan and Europe: Contrasts in Industrialization, in The State and Economic Enterprise in Japan, Essays in the Political Economy of Growth*, edited by William W. Lockwood, 1965 がある。

二 工業化の速度と産業経営

イギリスの産業革命の過程に建設された諸工場と現代産業社会における近代工場との間の組織上の差違がとりたてて問題にされないということは、逆にいえば、一般に産業革命とよばれる歴史的变化が「前産業的」社会にいきなり近代工場が出現する過程として、すなわち急激な歴史的变化の過程として理解されていることを意味する。しかし、産業革命直後のイギリス産業企業の具体的な経営状態をつぶさに検討してみると、こうした理解が必ずしも正当でないこと、すなわち、多くの工場経営には幾多の前産業革命的組織が存続していることが明らかになるのみでなく、さらにそうした組織の背後には、非近代的な社会体制の根強い存続さえ看取することができるのである。

すなわち、もしも産業革命を資本主義の確立過程、すなわち社会の全面的な近代化の過程とみるならば、その産業革命はイギリスでは、一七六〇年以前に永い先行過程をもつのみでなく、一八三〇年以後にも永い続行過程を持つといわなければならない。もっとも「産業革命」という言葉は、むしろ一七六〇—一八三〇年のイギリスにおける経済

的変化そのものを意味する固有名詞的性格を濃厚にもっているので、いまそれを「工業化」というより一般的な概念によって置き換えるならば、伝統的な理解とは異なり、イギリスの工業化過程はきわめて長期にわたる緩慢な歴史的変革の過程であったということになるであろう。

そして、こうした事實は、サイモン・クズネツなどによる計量的国際比較研究によってすでに明らかにされており、またそれについての経済史的説明は、後進国の工業化の速度の速さというかたちで、すでにガーシエンクロンによって与えられている。³⁾ すなわち、ガーシエンクロンによると、工業化の速度は後進国になればなるほど速くなる。その理由の一つは、後進国は、先進国が長期の工業化過程において開発した近代技術と同じく長期の工業化過程を通じて蓄積した資本とを導入して、いきなり大規模な工業化を推進することができる点にある。もっとも、最新技術により大規模な工業化をスタートさせるためには、国内に或る程度の近代的工業労働力と資本との蓄積がなければならず、後進国は何処でも急速な工業化を開始しうるわけではない。しかし少なくとも外国技術、外国資本など海外に与えられた急速な工業化の可能性と国内における資本蓄積の低位性との間のギャップを埋めることさえできるならば、その後進国の工業化は先進国の場合よりもより急速に進行する可能性をもつというのである。

ところで、そうした国際的条件と国内的条件とのギャップを埋めるためには、経済諸力の強力な組織化が必要であり、現実には銀行や政府を組織主体とする「組織化された」工業化が後進国経済の基本的特色とならざるを得ない。しかし、そうした後進国工業化の「組織化された」様相そのものについては今は立ち入らない。⁴⁾ 当面重要なのは、先進工業国すなわちイギリスにおいては、逆に工業化が、いわば上からの「組織化」を伴うことなく、きわめて自生的かつ個人主義的に進行したという点、またその結果、工業化の歴史的過程がきわめて長期にわたって進行することになったということ、さらにその緩慢な工業化のゆえに、工業化の初期段階における諸制度が、すなわち前産業革命的

な諸組織が、新しい経済発展に適合しながら根強く残存していったという事実である。

すなわちイギリスの場合には、先進国であるがゆえに、工業化の過程がきわめて長期にわたたり、またその緩慢な工業化のゆえに伝統的な諸制度、諸組織がさまざまなかたちで現代産業社会にまで存続していくのであって、そうした歴史的過程についての認識なしには、産業革命期のイギリスの企業経営はもとより、今日のイギリスのビジネスのあり方も正しくは理解できなくなる。たとえば、一九六四年五月二十二日の『タイム』誌上には、イギリスのビジネスについてつぎのような報道がある。⁽⁵⁾

「英国のビジネスは、会社の規模や利益や目論見によってではなく、むしろそのトップにいる人々の社会的地位によって、その会社の格付けを行なってきた。イトトン（高校―筆者）やガーツ（近衛聯隊―筆者）は文句のない資格であり、准男爵の位階や世襲的な貴族身分もそうである。イギリス人の中には、英国の会社の取締役は一つの巨大なオールド・ボーイズの網の目を形成していると信じているものがある。ところが前週、英国の実業界は英国のビジネスにおける新傾向を示す、大きな会社の変化に驚愕した。すなわち、オールド・ボーイズよりも、むしろ野心と練達と勤勉への意欲だけしかもたないようなトップ・マネジャや取締役の方をより高く評価するという、いわば国教廃止にも似た大変革（a disestablishmentarianism）がそれである。」

これは、同国のリーランド自動車会社における最近の人事についての記事であるが、我々にとって重要なことは、世界でもっとも早く市民革命を経過したイギリスにおいて、今日なお貴族的諸制度が厳然と存続しており、王室を中心にしたコートの社会のあり方が、すなわち、そうした貴族的社会に根拠をもつ伝統的な価値観、また広く文化構造が、イギリスにおける産業経営のあり方を、また広くイギリスのビジネスのありようを大きく規定しているという事実である。と同時にまた、緩慢な工業化の過程に自らを適応させながら存続してきた伝統的な経営諸制度そのものが、逆にイギリスのビジネスにおける伝統的な思考・行動様式を支えているという事実にも注意が払われねばならない。

以下、イギリスの産業革命を中心に、そうした先進国的工業化過程における産業経営のあり方について見ていくことにしよう。

- (1) 中川稿「十九世紀イギリス経営史の基本問題——自由貿易体制下の企業経営とそこに現われた『自己破壊』の様相」(弘文堂刊『社会経済史大系』Ⅶ、昭三六)。
- (2) Simon Kuznets, *Quantitative Aspects of the Economic Growth of Nations, I. Levels and Variability of Rates of Growth* (Economic Development and Cultural Change, Vol. V, No. 1, 1956).
- (3) Alexander Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective, A Book of Essays*, 1962.
- (4) この点については、昭和四一年九月日本経済研究センターで開催された Conference on Economic Growth において“Organized Entrepreneurship in the Course of Industrialization of Pre-War Japan”と題して報告した。
- (5) Time, *The Weekly Magazine*, May 22, 1964, pp. 58—59. なおこの問題とするような現代のイギリス産業経営の特色については、Frederick Harbison and Charles A. Myers, *Management in the Industrial World*, 1959, 藤林・川田・久野訳『工業化と経営者、国際比較研究』昭三六、三八九—四一〇ページを参照のこと。

三 イギリスの産業経営者

イギリス産業革命期の産業資本者たちが、いわゆる「中産的生産者層」の中から成長してきたという事実は、学界においてかなり一般的に承認されており、そこにイギリス産業革命の基本的特色があることはいうまでもないであろう。問題はむしろ、なぜそうした中産的生産者層あるいは小生産者層が“captain of industry”に成長しえたかという点、とくにその際、商人層や貴族地主層など他の諸階層がどのような役割を果たしたかという点にある。

イギリスにおいて、中産的生産者層の産業資本家層への成長、すなわち産業革命の小生産者の進歩が可能であったのは、何よりもまずイギリスの工業化が長期にわたりきわめて徐々に進行したからであり、その意味では、イギリス

が世界に先駆けて工業化を開始したという事実そのものが、そうした小生産者の発展の社会的基礎であったということができよう。すなわち、イギリスでは、十六—十七世紀以来の農村工業の中に、自由な産業経営の社会的基盤が広汎に培われており、また先駆的な市民革命の結果、居住や職業の自由が確立したのみでなく、十八世紀を通じて長期の政治的安定が保たれたので、国民の関心は軍事や政治から、自然的資源の利用による物質的生活の向上へと移っていた。そして通常 post-Newtonian と呼ばれるそうした精神的傾向のもとで、都市や農村の手工業職場においてすでに十八世紀初葉以来、産業技術の諸発明が積極化していた。織物工業におけるフライ・シャトルやダッチ・ルーム、ポールとワイヤットの発明したローラー紡績機、製鉄業におけるコークス熔銑法、鉱山業におけるサヴァリー・エンジンやニューコメン・エンジンの発明などがそれであり、技術過程に関する限り、イギリスの産業革命はすでに十八世紀初葉からはじまっていたと見ることができよう。⁽¹⁾

ところで、そうした「取得的」acquisitive な思考行動様式は、当時の貴族地主層にも影響を与え、彼らは、道路や運河や橋梁の建設に積極化し、いわゆる「社会的間接資本」への投資によって、産業企業の小生産者の発展を可能にしたのみでなく、さらに溶鉱炉や工場建物の建設とその小生産者への貸貸しによって、産業企業の長期固定投資を軽減し、小生産者層の近代工場主への成長を直接的に支持し促進したのである。⁽²⁾ そのみではない。マーチャント・アドヴェンチュラーズの時代以来、イギリス・ビジネスの栄誉を担ってきた商人層もまた、流通面において近代産業企業の小生産者の発展を促進した。すなわち、十八世紀初葉以来、イギリス産業にとって海外市場の比重は次第に増大しつつあったので、国内産業の小生産者と広大な海外市場とを結ぶものとして、港市の商人を中心にした仲介商業は急速にその機能を拡大した。すなわち、経営史学でいう「定住商」sedentary merchant、すなわち、各種商業機能を兼営していた従来のイギリス商人たちは、取引量の増大とともに、いまやそれぞれ、輸出入業、輸出業、輸入業、国際為替

取引業、海運業、保険業など専門的な仲介商業機能に特殊化することにより、それら専門的機能によって、産業企業の商業的機能すなわち販売活動、購買活動などを担当し、小生産者をして資金とエネルギーとを職場規模の拡張へ集中的に投入することを可能ならしめた。⁽³⁾

すなわち、産業革命期に成長したイギリスの *captain of industry* は、十六—十七世紀以来の産業的発展のうち、その小生産者の成長の歴史的基盤をもっていたのであるが、しかし彼らは必ずしも他の社会的階級との闘争裡に彼ら自身の力のみによって近代工場主へと成長したのではなく、むしろ、地主層や商人層などの他の諸階層の社会的機能に大きく支えられながら、徐々にその経営規模を拡大することによって、近代的産業資本へと成長したのであった。

といつても勿論、当時のイギリスの貴族地主層や商人層が新興の産業経営者たちに対して主観的に友好的であったというわけではけつてなく、またそれら *captain of industry* の社会的威信が地主層や商人層の協力を確保しようほど高かったというわけでもない。むしろ市民革命後の政治的、経済的發展によって、商工業者階級の勢力の増大を感じとっていた貴族地主層が、その土地財産の資本化によって、新しい産業的發展のもたらす利益に自らも均霑しようとしたまでであり、また商人層は資金力の乏しい小生産者出身の工場経営者たちの商業活動を代行することによって有利な仲介利潤を確保しようとしたにすぎないであろう。加うるに新興工場主層の社会的威信にいたっては、むしろきわめて低劣であった。のちに労務管理に関して詳述するが、多数の賃金労働者を *factory* と呼ばれる特殊な建物の中に集めて働かせるということは、スチュアート朝のあのワーク・ハウス、すなわち罪人や浮浪人のための強制作業場以外には前例がなかった。そうした「工場」での労働が忌避されたのは当然であり、また「工場」の経営者そのものに対しても高い社会的地位は与えられなかった。⁽⁴⁾ すなわち産業革命期のイギリスにおいては、ビジネスを代表す

る商人の社会的威信は高かったが、産業資本家すなわち工場主のそれはむしろきわめて低かったのである。

また、こうした事実に加うるに、前述のように貴族地主層が産業的発展に積極的に即応しながら、その社会的地位を維持したため、イギリスにおける産業経営はきわめて特殊な性格をおびることになった。すなわち貴族地主層は社会的資本や企業の固定設備へ積極的に投資し、自らも近代産業社会の一翼を担うことによって強力に存続し、英国の価値体系を支配するエリート層としての地位を維持しつづける。一方この貴族地主層の投資によって固定投資を大幅に免れた工場主層は、同時に広汎な仲介商業企業存在によって、販売・購買業務を免れており、結局この当時の工場主の機能は、直接的な工場作業の管理のみに限定されることになった。大胆な言い方をすれば、当時の産業企業家すなわち工場主の役割は企業者としてのそれではなく、むしろ管理者としての機能、それも工場長としての機能にすぎなかったということができようであろう。加うるに工場経営そのものに与えられる社会的威信が低く、またのちにのべるように、当時の労働者層は教区徒弟その他けつして素質の高い労働者ではなかった⁽⁵⁾。当然のことながら、有能な工場主は、そうした工場長の職務に満足することができず、できるだけ早い時期に工場経営から足を洗い、田園に土地を買い邸宅を構えてカウントリー・ジェントルマンとなり、敢然と存続しつづける貴族社会、とくに「コート」を中心にした上流社会への仲間入りすることに浮身をやつすようになる⁽⁶⁾。イギリスにおける産業経営者のあり方は、そうした意味ではきわめて典型的であり、産業革命すなわち産業資本確立後の産業資本家層のあり方として常識的に想定されるものとは大いに異なっていることが明らかであろう。むしろ一般にイギリスにおいて産業資本家と呼ばれているのは、端的にいえば直接的な工場経営管理から足を洗った工場主たちであり、カウントリー・ジェントルマン化した産業投資家層のことである。はしがきで引用した『タイム』の記事にいう *old boys* は、まさにそうしたビジネスマンのことにはかならない。また産本資本家層のそうしたあり方が、十九世紀末に近づくとつれて顕在化してくる

イギリス産業界の停滞の様相の経済主体的理由であることはいうまでもない。

しかるに、大西洋のかなた米国では、封建的土地所有は定着せず、貴族的地主層の伝統はなかった。ビジネスは社会的格付けでの対抗者をもたず、ビジネスはビジネスの目的に合ったように社会体制を作りあげていくことができたのである。英・米両国におけるビジネスの社会的地位の差はいうまでもなく明らかであろう。もともと米国では、イギリスの場合と異なり、産業革命に先立つ産業的伝統とくに技術的熟練の蓄積を欠いていたので、先進工業国イギリスとの競争裡に、十九世紀初葉以来、高度な機械化にもとづく大規模かつ急速な工業化を推進しなければならず、したがって米国工業化の第一段階では、イギリスにおける小生産者の発展と異なり、ボストン、ニューヨーク、フィラデルフィアなど東部の港市において巨富を積んだ外国貿易商人自らが産業の組織者として登場することになった。そして、商人出身のそれら産業企業家の中には、土地その他の不動産を蓄積し、直接的な産業経営からその金融的支配へと引退し、土地貴族化しようとする傾向さえ現われた。しかし、十九世紀後半、中西部のフロンティアに成長した企業家たちは“from rags to riches”という言葉によって示されているように、既存の社会階層制にまったく拘束されることのない、もともと米国的な企業家たちであった。彼らにとっては、その職業における成功のみが、その社会的威光の基礎であり、自然その企業の生産量や売上額の大きさ、その資産の大小をスポーツのように競い合う彼らの企業的努力の中から、米国的なビッグ・ビジネスが成長することになった。しかも、それらビッグ・ビジネスは農産加工業や労働節約的諸機械（農業機械、裁縫機、金銭登録機）の製造業などもともと米国的な産業部門においてまず発展し、そこでは、イギリスの工場経営とは対照的に、製造、販売、購買、財務といった諸機能が、産業企業家たちによってオールラウンドに遂行されることになるのである。⁽⁷⁾

ところで、いったい日本の場合にはどうであろうか。端的に言って、日本の工業化への衝撃は先進資本主義国から

の外庄として与えられた。その結果、イギリスの場合と異なり、市民革命と産業革命とが同時かつ急激に開始されなければならず、この急激な変革の過程は、旧社会の支配層とくに土地所有貴族たちの新しい産業社会への漸次的な適応による存続を許さなかったのみならず、もともと我が国にはイギリスにおけるような王室を中心にした強大な貴族社会の伝統は存在しなかったのであり、また大名その他大土地所有者は、国家の存立を脅かす外的衝撃の大きさのゆえに、弱体化新政府に対していっせいにその封土の返還を断行した。しかも、その大名に仕えていた武士たちは、すでに徳川初期以来実質的な土地所有者ではなく、知行として禄米を喰む、一種の俸給生活者に転化していたため、社会的階級としても文化階級としても土地貴族の伝統はますます微弱となり、イギリスにおけるように貴族社会の価値体系や行為の形式が近代産業経営のあり方に大きな影響を及ぼすというような傾向はほとんどみられなかった。それのみでなく、明治維新によって、単なる証券所有者に転化した旧武士階級は、新たな経済的基礎を確保するために自ら積極的に近代産業社会に適応していかねばならず、旧社会秩序の最高位にあったこのエリート層が、敢然と近代ビジネスの指導者へ転進したのである。それは、一つには、外庄の激しさ、具体的には内外における工業生産力水準の較差の大きさをもっとも鋭く意識したのが、旧社会のエリートでありインテリゲンチアであった士族層であったからであるが、それとともに、新しく創始された近代産業（鉄道、海運、機械紡績、セメントなど）が従来の日本に存在しなかった移植産業であり、旧社会秩序の下層「工・商」に相当しなかったことも、士族のビジネスマン化を容易にしたということができらるであろう。⁽⁸⁾ 伝統的社会的エリート層が近代産業社会の発展に適応したという点では、イギリスも日本も同じであるが、イギリスでは、そのエリート層は土地所有者の資格において近代産業社会に存続し、新興の商工業階層をその貴族的文化構造によって支配したのに対し、日本の場合には、エリート層は土地所有者でなくなつたがゆえに、産業経営者へと転換したのである。すなわち、その意味では、イギリスのビジネスマンがきわめて、

「所有者的、資本家的」であったのに対し、明治の武士出身のビジネス・マンは、むしろ「管理者」であったとい
ってよいであろう。しかも、彼らは、すでに永年土地から分離し、城下の官僚組織の中で、組織的行動の経験を積み
重ねていた。明治期における彼らの成功が、主として会社企業の経営者としてのそれであったということも当然とい
わねばならない。⁽⁹⁾

- (1) 中川稿「産業革命期における企業経営活動をめぐる経済史的・経営史的・企業者史的研究」、社会経済史学会編『近代
企業家の成立』昭三五。
- (2) 大河内暁男「イギリス工鉱業における作業場および土地の賃貸借制度の展開とその意義」、『立教経済学研究』第一八巻、
第三号、昭三九。
- (3) 中川稿「十九世紀イギリス経営史の基本問題」、『社会経済史大系』Ⅶ所収。
- (4) Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management, A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*,
1965, pp.149—198.
- (5) *ibid.*
- (6) C. Erickson, *British Industrialist, Hosiery and Steel, 1850—1950*, 1957. 中川前掲稿「十九世紀イギリス経営史の基本問題」。
- (7) 中川稿「ニュー・イングランド産業革命と大量生産体制の発展」、『経済学論集』第二九巻、第四号、中川稿「米国にお
ける巨大企業の発展とマス・マーケティングの発展」、『経済学論集』第三〇巻、第四号。
- (8) Johannes Hirschmeier, *Origin of Entrepreneurship in Meiji Japan*, 1960, 土屋喬雄・由井常彦訳「日本における企
業者精神の発達」昭四〇。
- (9) 高橋亀吉『我国企業の史的発展』昭三一、一四三頁。

四 イギリスにおける工場管理者

イギリスの産業資本家たちは、直接的な工場経営管理に専心せず、工場の単なる所有者すなわち無機能資本家層へ

引退する傾向が強かったことは以上にみた通りであるが、それならば、直接工場作業の管理に当ったのは誰であろうか。我々はそこに産業企業に株式会社組織が採用されるはるか以前において、すなわち十八世紀末から十九世紀初葉の産業革命期において、早くも専門経営者としての工場支配人（マネジヤ）層の登場をみるのである。すなわち産業革命期のイギリスでは、綿業にも製鉄業にも、企業の持分をもたないで、しかも工場経営に全面的な責任を負う専門的経営者たちが数多く成長していた。シドニ・ポラード教授は、その近著『近代経営の発生』において、そうしたマネジヤ層の出自を、貴族所領の管理人や炭坑監督（*Collieries*）や土木技師、さらには大規模な問屋組織布業における現場の代理前貸人（*putters-out*）などに求めており、¹⁾ 一般的にいつて、工場の生産技術が複雑な産業、あるいは工場の出納・会計事務負担が大きなところで、マネジヤ層の成長が急速であったといっている。

しかし、家内工業的手工業生産がついその前夜まで支配的であった産業革命期において、そうした専門的工場管理能力はけっして豊富ではなかった。加うるに当時のマネジヤたちは工場所有者すなわち産業企業家の親戚、縁者から選ばれる傾向が強く、したがってまたそれらのマネジヤたちは、やがて、その工場所有者とパートナーシップを組織し、自らも無機能資本家層へと引退していくことが多かった。したがって専門的なマネジヤ層の成長は産業革命期の需要増大に追いつかず、工場管理能力の欠乏は顕著であったと見なければならぬ。事実ポラードは、一八三〇年代になっても専門経営者層（マネジヤ層）は、一つの職業階層として認められるにいたっていなかつたと結論している。²⁾ しかるにばいいたい、そうした工場管理能力の不足を補ったものは何であったか。我々はこので、従来経済史学ではあまり重要視されてこなかつた工場内部における請負組織に注目しなければならぬ。この問題は、かつてG・C・アレン教授がブラック・カントリーの研究において本格的に取上げた以外に、イギリスにおいてもあまり一般的な研究対象にならなかつたが、しかしこの種の「内部請負組織」は産業革命後の工場経営に関し、どの国にもかなり一般

的な制度であつた。⁽³⁾ 事実前掲のポラード教授の近著は、この制度がイギリスにおいて、我々の考えたよりもはるかに一般的に普及していたことを明らかにしているのである。

ポラードはいふ。イギリスでは、すでに十八世紀、工業における生産単位の規模が当時の雇傭主の管理機能を超えて拡大したとき、作業の全部あるいは一部を請負わせる(subcontract)方法が採用された。企業者は、その活動の一部を下請けさせることによって、直接的な監督義務を軽減されるのみでなく、危険、資本、技術的知識を下請業者との間に分担しようとしたのである。下請業者が一定の単位当り下請価格で工賃を支払われる場合、製造業者は複雑な原価計算業務を免れ、しかも事業の原価関係は安定する。またマネジヤや労働者の仕事に対する刺激、自主性が今日よりもはるかに乏しかった当時、この制度の最大の利点は、それが「自動的な刺激」を与え、雇傭主が管理者的職長の仕事を絶えず監督しなければならないという必要性を排除したことである。ポラードはさらにいふ。この内部下請制度は、一つの経済発展段階を代表するものではなく、産業の異なつた発展段階にも、部分的には今日の産業社会にも存在する。「資本所有者の企業者」capitalist-owner-entrepreneur が個々の無産の労働者と直接対面するのが、「正常」かつ決定的な組織形態であるとみるのは、十九世紀に発達した古典経済学のドグマである。⁽⁴⁾と。我々はそうしたドグマから解放されるためにも、この内部請負組織の意義をより全面的に検討してみなければならぬ。

筆者がこの制度に最初に気づいたのは、イギリス産業革命を代表する綿業においてであつた。すなわち、当時の綿業工場では、機械紡績作業の直接的な管理に当つたのは熟練紡績工であり、彼らは紡糸の一定出来高に対して工場主から工賃を受取り、その中から自ら雇傭した下働きの労働者、すなわち機械掃除工や糸繫ぎ工に賃金を支払つてい⁽⁵⁾た。もっとも当初それらの下働きの労働者は熟練紡績工の家族であることが多かったが、しかしやがて都市の紡績工場では、それらの下請熟練紡績工と下働きの児童労働者との間のそうした家族的關係はまったくなくなつた。そして

一八三三—三四年の工場委員会の調査によると、ランカシア、チェンバ、タービニア三州の二万人の綿業労働者の半数が他の労働者に雇われる労働者であった。内部請負制度が如何に広汎に普及していたかが明らかであろう。⁽⁶⁾

他の繊維工業たとえば羊毛工業にもこの制度が採用されていた。たとえば、当時の代表的な大工場であるベンジャミン・ゴットの工場では、織布作業の大部分は、独立の下請業者“*manufacturer*”によって営まれ、それら *manufacturer* はゴットの注文に応じて製造し、ゴットに工場の使用料を支払っていた。⁽⁷⁾ しかしこの制度は、織物工業のみではなく、炭鉱業や錫鉱業のような鉱山業でも一般的であり、そこでは、下請業者は *butty, trippers, tutworkers*, などと呼ばれたが、さらに綿業と並んで米国の代表的な輸出産業となった製鉄業でも、同様な下請制度が一般的であった。すなわち、熔鉱炉の炉項から諸原料を投入する作業を請負う“*bridge stocker*”、湯出しと鑄造作業を請負う“*stock taker*”は、いずれも独立の請負業者として、一団の男女工、児童労働者、馬匹を自ら雇傭して、製鉄所主からそれらの作業を請負ったのであった。⁽⁸⁾ ところで、ポラードによると、こうした内部請負制度は、しばしば当時の共同企業の一般的な構成原理であるパートナシップと結びついていた。たとえば、先駆的な蒸気機関製造企業となったマッシュュー・ポウルトンのソー工場では、多くの金属加工作業は、工場主と各職場のマネジアとの間にそれぞれ個別にパートナシップを組織するという方法を通じて、各職場のマネジアに下請けさせていたが、さらに製鉄業の場合になると、当時の原料事情のゆえに多数の熔鉱炉や鍛鉄炉を各地に散在して所有する製鉄業者は、各経営単位のマネジアとの間にパートナシップ契約を結び、それらマネジアは一定の生産高やその販売についても責任を負う下請業者として機能していたのである。⁽⁹⁾

イギリスの場合、一般的にいえることは、こうした企業内部における下請組織の多くが、産業革命時代における家内工業とそれに対する問屋制前貸関係とを引継ぎ、それを産業企業内部に持込むという経過によって成立したという

ことであり、この点にも、工業化を比較的長期にわたって緩慢に実現したイギリスの特色を見ることができよう。勿論そのような歴史的性格をもつこの制度には当然多分の非効率性が含まれていたが、しかしともかく、この内部請負制度によって、産業革命期に発展した近代工場主は、機械制集中生産に不可欠な大規模経営管理の課題を免れていたのである。そしてポラードによると、諸産業におけるこの種の下請制度の中には、機械化の進行とともに消滅していったものもあれば、逆に機械化とともに発生したものもあり、また生産性の向上に対して保守的、阻止的な役割を果たしたものもあれば、逆に技術革新の基盤となったものもあるということである¹⁰⁾。

しかし米国の場合に比べると、イギリスにおける内部請負制度は長期的にみて停滞的な性格を否定できないようである。すなわち米国においても、十九世紀のニューイングランドにおける機械工業や金属加工工業において、この内部請負組織が一般化した。しかし米国の場合、この制度が採用された理由としては、大規模工場（米国の工業化はイギリスの場合に比べて最初から大規模経営を中心に推進されざるを得なかった）の管理能力の不足という一般的原因のほかに、同国の労働力市場の特殊な様相である不熟練労働力の極度の不足という事情があった。工場主は、比較的高賃金に恵まれ、そのゆえに移動率の低い熟練労働者と長期的な雇傭関係を確立し、フロンティアでの独立農業経営という機会の魅力に浮足立つ不熟練労働者をそれら熟練職工に管理させることによって東部の産業社会に引き留めようとしたのである。しかも、それら熟練職工は労働節約的技術革新の意欲にみちた熟練機械工であり、また彼らの主宰する「下請作業場」contract shop において労働節約的工夫が実現すれば、それにもとづく利益はそのままそっくり彼ら内部請負工たちの収入となったから、結局十九世紀の米国においては、技術革新がまず何よりもこの内部請負制度のもとで、熟練請負機械工を中心に推進されることになった¹¹⁾。ところが、イギリスの場合、この内部請負制度が前産業革命的な問屋制前貸制度を工場内にとり込むという経過を通じて成立したことからも明らかのように、内部請負工となっ

たのは、多くの場合手工業的熟練工 (craftsmen) であつて米国の場合のような機械工的熟練工 (mechanics) ではなかつた。当然のことながら、イギリスの内部請負制度は、米国の場合のように技術革新の組織的基礎となることができず、⁽¹²⁾ そのことが十九世紀末葉における両国の工業生産力に大きな差異をもたらすことになった。

ところで日本の場合にも明治期の造船業やその他の重工業にこの内部請負組織が存在した。例えば、三菱長崎造船所では、明治四十一年まで、親方制すなわち内部請負組織が採用されていたが、鉱山業や炭坑業では、この請負制度がいつそう一般化していた。しかし日本の場合には、機械化の度合が高まるにつれ、この内部請負組織は比較的早期に消滅していったのみでなく、機械化の度合が高かつた軽工業、とくに紡績業や製糸業、および化学工業では、労働者は最初から直備制、すなわち請負親方による雇傭ではなく、工場主による直接の雇傭下にあつた。日本の場合、イギリスのような緩慢な工業化の過程をたどつたのでもなく、また米国の場合のような不熟練労働者の極端な不足があつたわけでもないことが、その理由であろうが、より基本的には、先進工業国との競争裡に、海外から最新技術を取入れながら工業化を大規模かつ急激に推進しなければならなかつた我国において、工場主は請負親方を通じての間接的な作業管理に甘んじていることは許されなかつたのであろう。⁽¹³⁾ 我国の産業投資が在来産業部門から近代産業部門へ決定的にその重点を移し、先進工業国との全面的競争関係に入る大正初年から、この内部請負組織は急速に直備制へと切替えられていくのである。なおこの直接的経営管理に対する国際的契機のほかにも、もう一つ注目されなければならない点は、イギリスにおいても米国においても、この内部請負組織がきわめて個人主義的な契約関係を基礎にしていないという点である。一定量の生産物と一定の加工賃とを間違ひなく授受するという契約が長期にわたつて遵守されない限り、この内部請負組織は成り立たない。当事者各自や相手方にどのような個人的事情があろうとも契約は契約と割切るような行動様式がなければ、内部請負制度は長期に安定した制度とはなり得ないのである。そして米国のよう

に労使関係が流動的な場合には、常に契約関係を人間関係を優先させることが可能であるが、我国では元来対人関係を契約関係に先行させる思考・行動様式が一般的である上に、労使関係が固定化し、雇傭関係が永続化するにつれて、労使双方とも契約の相手方の事情にますます敏感とならざるを得なかったたのであり、こうした条件のもとでは内部請負制度がイギリスや米国でのような広汎な役割を果し得なかったのは当然といわねばならぬ。

- (1) Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, 1965, pp. 126—136.
 - (2) *ibid.*, pp. 136—159.
 - (3) G. C. Allen, *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country, 1860—1927*, 1929, 井上忠勝『アメリカ経営史』神戸大学経済経営研究所研究叢書、昭三六。中川稿「十九世紀イギリス経営史の基本問題」(前掲)。
 - (4) Pollard, *op. cit.*, pp. 38—39.
 - (5) 中川稿「イギリス木綿工業における工場制度の成立」『経済学論集』第二〇巻、四—五号、昭二六。
 - (6) pollard, *op. cit.*, p. 43.
 - (7) W. B. Crump(ed.), *The Leeds Wollen Industry, 1780—1820*, 1931, pp. 34, 58, 185, 286.
 - (8) A. H. John, *Industrial Development of South Wales, 1750—1850*, 1950, pp. 75—76。中川稿『イギリス経営史の基本問題』。
 - (9) Pollard, *op. cit.*, pp. 45, 40—41.
 - (10) *ibid.*, p. 47.
 - (11) 中川稿「ニュー・イングランド産業革命と米国における大量生産体制の発展」、『経済学論集』第二九卷四号、第三〇卷一号、昭三九。中川稿「米国における大量生産体制の発展と科学的管理運動の歴史的發展」、『ビジネス・レビュー』一一卷三号、昭三九。
- (註) H. J. Habakkuk, *American and British Technology in the Nineteenth Century: The Search for Labor-Saving*

Inventions, 1962, pp. 17—28, Joseph A. Litterer, "Systematic Management: The Search for Order and Integration", Business History Review, Vol. xxxv, No. 4, 1961.

(13) 間宏『日本労務管理史研究—経営家族主義の形成と展開—』昭三九、兵藤剣「鉄工組合の成立とその崩壊—日清戦争後における重工業の労使関係」、『経済学論集』第三一卷四号、昭四一。

五 あとがき

産業革命以後のイギリス産業経営におけるもう一つの前産業革命的体制の問題としては、二においてのべた貴族地主層による工場建物や熔鉱炉など固定設備の賃貸制度について詳述しなければならないが、この問題については、大河内暁男氏の研究「イギリス工鉱業における作業場および土地の賃貸制度の展開とその意義」(『立教経済学研究』第一八巻)があるので、詳細はそれにゆずり、ここではそうした地主貴族的固定投資がイギリスにおける産業経営管理に對してどのような影響を与えたかについての筆者の見解をのべるにとどめよう。

一口にいえば、上記のような地主的産業投資を通じて、イギリスでは産業資本と地主層が密接に結びついていたのであるが、それのみではなく、三においてのべたように、産業経営者は、その収益の地主的投資とともに絶えず無機能資本化し、イギリス的な意味での産業資本家に転化していた。いかえるならば、イギリスでは地主的投資をもたない工場主は、したがってまたそのゆえに貴族的社会に属さない工場主は産業経営者であっても産業資本家ではなく、またはしがきでのべたように真の意味でのイギリスのビジネスマンではないのである。すなわち米国や日本の場合と異なり、単なる工場主に与えられる社会的格付けはきわめて低く、まして工場に持分をもたない単なる工場管理者すなわちマネジヤにいたっては、如何なる意味においてもビジネスマンではなく、単なるクラークにすぎなかった。ただ工業化の初期においては、そのマネジヤも工場主とパートナーシップを結んで企業の持分所有者となり、さらに土

地を買ってカウントリー・ジェントルマンとなり、ビジネスマンの仲間入りをする事ができた。しかし産業革命後十九世紀のすすむにつれて、そうした身分の上昇の可能性は次第に少なくなり、産業資本家と工場管理者との間の社会的断層はきわめて深刻になった。すなわち、イギリスでは元来マネジアになるための訓練は、特別な高等教育を必要とせず、ほとんど大企業における実地の訓練でこと足りた。それはすでにのべたように、イギリスにおける工場管理者は資本調達すなわち財務や販売といった企業機能の負担を大幅に免れており、生産管理的課題のみ遂行できれば事足りたからである。それゆえに当初は、内部請負工であるフォアマン層からマネジア層へ上昇するものも多かったが、勿論産業企業規模の拡大とともにそうしたことは少なくなり、十九世紀末になると、大学卒業者の中にもクラークとして産業企業に就職するものが多くなった。しかしながら、たとえ奨学資金を受けて優秀な成績でケンブリッジ大学やオックスフォード大学を卒業しても、その父兄が企業の持分所有者でない限り、そのクラークは結局終生マネジアに止まり、取締役には絶対なれないというのが、つい数年前までのイギリス・ビジネスの実情であった、と冒頭に引用した『タイム』の記事は語っているのである。しかもイギリスの企業の場合、会社の持分所有者は通常少数の特定家族の所屬者に限られており、彼らは、まず何よりもイートン、ハロウといったパブリック・スクールを卒業し、大学ではむしろ文学や政治学を専攻する。そして近衛騎兵に入隊しても、政界や新聞界に投じていても、会社の取締役に欠員が生ずると、何の社歴もなくいきなり取締役に就任する。妙な表現だがイギリスでは、産業資本家と産業管理者とはまったく別個の社会的カテゴリーに属するのであり、マネジアに関する觀念が、米国や日本における経営者概念とまったく異なっていたとみるほかない。本稿はそうした相違がどうした歴史的過程のうちに発生したかについての試論である。