

經濟論叢

第170卷 第5・6号

シャープの対米輸出マーケティング（1）……	近藤文男	1
理想点型選好のもとでの多品種購入……	中川訓範	20
管理会計におけるエイジェンシー理論の 適用と展開（1）……	篠田朝也	34
子防原則と費用効果からみた ダイオキシン排出削減策の評価（1）……	村木正義	54
共同石油（グループ）の成立……	山岡暁	70
閉鎖的所有構造下における 経営者支配の根拠（2）……	坂本雅則	89
《研究ノート》		
アダム・スミスの法学……	田中秀夫 川名雄一郎	109

經濟論叢 第169卷・第170卷 総目録

平成14年11・12月

京大經濟學會

閉鎖的所有構造下における 経営者支配の根拠（2）

——三井財閥内芝浦製作所の事例を使って——

坂 本 雅 則

III 支配構造 II（明治 32 年から大正 10 年まで）

1 概 観

明治 32 年下期に入って経済は活況を呈し，諸工業の回復とともに芝浦製作所の注文額も伸びた。特に電気機械の需要が増加し始めたことが注目に値する。

明治 33，34 年は北清事変の影響で軍需品が伸びたが，輸入超過に伴う金融引き締めで新規事業は起きず注文が減少した。明治 35 年には景気は好転，金利も低下し始めたが，好況は長くは続かず一般的には不況であったといえる。明治 32 年以後の大田黒就任後の商品構成は藤山・小野時代のそれと大差はなく，あくまで電機部門はマイナーであり，一般機械部門が大部分を占めていた¹⁾。

明治 37，38 年は日露戦争の影響で軍需品が増大，注文額も一気に伸び，好業績は 37 年の株式会社化を促した。好景気は 40 年にかけて本格化し，注文引受額も順調に伸びた。39 年下期からは電機の比率が一般機械を上回り，以後増加していく。また，40 年は各地に水力電気事業が勃興して，遠距離送電時代を迎えたこともあり，大容量高電圧機器が求められはじめた。

しかし，明治 41 年からの不況下，明治 43 年には GE と提携し，設計・製造

1) 大塚武「財閥資本と電気機械工業」『社会科学討究』第 20 巻第 1 号，1974 年の注 10 を参照（以下，大塚 [1974] と表す）。

に關係する職員が GE へ多数派遣された。明治44年上期の商品構成は電機類が8割²⁾、一般機械類が2割へと変化を遂げたが、これは同年5月と大正2年8月に東京石川島造船所と協約して、同所の引受分の電機分と石川の一般機械分を相互に譲り合う約束を締結したからであった。こうして、芝浦は電機專業となる。明治45年は電気事業の勃興を受けて引受額も318万円に急増し、大正2年には増資を行うなど、事業拡張を続け、引受額も352万円に達した。

大正3年には、第一次大戦が勃発したこともあって翌4年には活況を呈しはじめ、引受額も回復し、5年には輸入品が杜絶したことで注文が殺到した³⁾。7年には2249万円という額に達した。

大正9年には戦後恐慌が発生したものの、芝浦に関してはそれほどでもなく、事業拡張までしている。電力事業が影響を受けることなく活況を呈していたからである。

2 市場における芝浦製作所の位置

まず、電機工業の成立は明治30年前後で、日露戦争を契機に大きく発展している。35年と40年を比べたとき、工場数・職工数は2倍、原動機馬力数は4.4倍となっている⁴⁾。しかし、第一次大戦までは大容量・高電圧の重電機は輸入に頼っていた。すなわち、明治42年段階でさえ国産は輸入の30%程度であり、41年に小型機器を自給したに過ぎない⁵⁾。

第一次世界大戦は大きく状況を変化させた。第一に、外国製機器が市場から撤退するという競争構造の変化である。大正2年を基準としたとき、5年は

2) 大塩武「日本における電気機械工業資本の蓄積様式」『社会経済史学』第39巻第3号、1973年、48ページを参照（以下、大塩〔1973〕と表す）。

3) 志村良光「機械工業と発明」『工業所有権雑誌』第18巻10号、1924年、12ページを参照。

4) 日本工学会編『明治工業史 機械編・地学編』原書房、1994年、27ページを参照。

5) 大容量・高圧機器の製造に必要な絶縁材料等を生産できなかったためである。大塩〔1973〕41ページを参照せよ。また、同様の指摘は日本電機工業会編『日本電機工業史』日本電機工業会、1956-1979年、15ページにもある。

19%にまで減少、7年は83%⁶⁾の水準であった。国内企業はこの間隙を利用して従来受注できなかった大容量高電圧機器を製造するようになった。第二に、需要構造の変化⁷⁾である。従来の需要先である電気事業界ではなく、勃興しはじめた電気化学工業からの注文が発生していた。納入先が多様化したことは飛躍をもたらした。

反面、新規参入が相次いだ。明治30年代に明電舎・奥村電機商会・大阪電燈会社製作所・小山電機工場・三菱電機製作所・電業社原動機製作社、40年代には高村電機製作所・日立鋸山修理工場などが開業している⁸⁾。一方、不況に耐えきれず、廃業もしくは撤退も相次いだため、明治41年段階で国内生産額の70%強を芝浦が占めており、大戦下の時期になっても40%弱を維持した。しかも、40年代には長距離発電の開始によって電力会社が大规模水力発電設備を需要しはじめたが、国内企業の中でこれに対応しえたのは芝浦だけであった。しかし、大容量のものはほとんど外国製であった。大正元年当時の調査によると、水電用の水車で1000馬力以上のものが80台ほど存在したが、国内製は皆無であった。

3 社会的労働過程分析

1) 資金循環構造

まず、明治43年までの金融構造についてであるが、自己金融を中心としていた⁹⁾。増資等も別途積立金の取り崩しによって充当されたもので自己金融的株式発行である。

この時期、特筆すべきは内部資金比率の安定化である。43年には処分可能利益の67.7%を蓄積しており、同配当比率は26.6%に押さえ込まれている。また、

6) 朝日新聞社編『日本経済統計総観』東京リプリント出版社、1966年を参照。

7) 大塩 [1973] 43ページと松島春海「第一次世界大戦後における日本資本主義の諸問題：重化学工業化の過程」『社会経済史学』第33巻第6号、1968年、32ページを参照。

8) 藤原貞雄「わが国電気産業に対する直接投資」『経済論叢』第110巻1・2号、1972年、54ページの脚注23)を参照。

9) 大塩 [1973] 49ページも参照せよ。

外部長期資金（借入金＋支払手形）を40年の拡張工事で一時増加させるが、10年には自力完済している。すなわち、外部長期資金は増資ではなく内部資金で返済するとともに、株式発行さえ行うという自己金融的傾向を維持した。まさに一番手企業の場合¹⁰⁾を占めていたという事実がなせる技であった。

次に、大正10年までの金融構造についてであるが、内部資金比率は一時78.4%に達し、第一世界大戦後の恐慌時でも62.5%を維持している。また、外部長期資金は大正2年上期までなかったが、第二次拡張工事のために出現しはじめ、第一次大戦期の設備投資のために激増している。また、大正9年にも増資をしているが、これも別途積立金（自己資金）を取り崩す¹¹⁾ことによっている。すなわち、この時期も自己金融傾向を維持したわけであるが、これも平均市場占有率40%¹²⁾を獲得していたからであった。

2) 労働結合過程としての経営過程と機能的媒介主体

まず、この時期の「統轄機関」なるものの法制度的構造と役員構成の推移は以下の通りである。ちなみに岩原と藤瀬は物産からの派遣であり、当時の物産常務取締役であり、合名発足後も出資比率は一貫して50%を超えている。業務の執行は社員総会によって社員から互選される4名の業務執行社員に委ねられた。

明治33年、若山計画以外に62000円が、37年には33000円追加投資される¹³⁾。明治38年11月、生産力の倍加をねらった第一次拡張工事が総額60万円をかけて行われた。このとき導入された機械のうち、工場部主任の小林作太郎の設計によるもの¹⁴⁾がかなり存在した。工場数は9つになり、工場動力の電化は進むも

10) この時期の小型機器は自給体制が確立していたが、そこで芝浦は生産高の70%強を占めていた。

11) 木村安・『芝浦製作所六十五年史』文祥堂、1940年、461ページを参照（以下、木村 [1940] と表す）。

12) 大塚 [1973] 52ページを参照。

13) 木村 [1940] 40ページ。

14) 同上書、268ページ、木村安・『小林作太郎傳』東京芝浦電気、1939年、100ページを参照せよ（以下、木村 [1939] と表す）。なお、小林は機械工学・電気工学を独学で学んだ人物で、三菱造船所を経て明治26年に芝浦に人所している。

の、電力供給自体が不安定であった¹⁵⁾。

GE と提携する明治43, 44年頃は小型類の需要増大¹⁶⁾ が著しく、工場の生産力が需要に追いつかないという状況であったために、16万円が投入された。この頃には工場の電化はかなり進んだ。

第二次拡張工事は大正2年から着手され、総額95万円に及ぶ大工事で、当時の最高水準のものであった。このとき、臨時増設部主任として活躍したのは高橋綱吉であった¹⁷⁾。

大正4, 5年には第一次大戦による注文激増が起き、工場を増設した¹⁸⁾。このときは工作機械が導入されるが、それらは芝浦で製作されたものであった。その後も持続した注文が続き、7, 8年に拡張・増設が行われた。

4 機能的媒介主体の戦略性

1) 所有者の構造的位

明治31年、工業部は廃止され、37年の株式会社化まで三井鉱山合名会社の所属となる¹⁹⁾。すなわち、所有者は三井三郎助²⁰⁾である。明治32年に大田黒重五郎が芝浦の実質的な経営者に就任する。しかし、三井レベルでは芝浦の閉鎖・売却説が出ていた。

明治33年の上期まで、累積資本注入額と累積損はほぼ同額であった。その後の収益性の推移は所有者の意思決定を単なる閉鎖・売却説から株式会社化へと変化させてしまい、最終的には合名の全額出資株式会社となる。その後も、一般株主が介入することはなかった。

芝浦製作所におけるような、経営者として実際に介入するわけでもない株式所有権者は収益性を判断材料に意思決定しているだけであり、具体的な経営上

15) 兵藤剣『日本における労資関係の展開』東京大学出版会、1971年、221-222ページ。

16) 日本工学会、前掲書によると、明治40年の取付電動機数は大正3年には15倍にもなっている。

17) 木村 [1939] 101ページを参照。

18) 木村 [1940] 62ページを参照。

19) 同上書、35ページを参照。

20) 同上書、138ページを参照。

の戦略について介入している痕跡はない。事実上、「配当金支払—受取の関係」²¹⁾という投資家的立場から、収益的支配権力を行使していたと言える。

2) 専門経営者の構造的位

まず、三井レベルの中心人物は益田孝と団琢磨であった。益田は明治30年以降、芝浦製作所売却派の急先鋒であった。30年段階では団も売却先を探して奔走していた²²⁾。すなわち、物産の収益力の急増が益田の発言力を大きくさせており、三井重役レベルでは工業化戦略は大きく修正されつつあった。しかし、団は35年、36年の管理部会で電機市場の拡大傾向・収益性の改善状況等々²³⁾を挙げ、売却説に異論を唱えた。33年下期以後の芝浦の収益性改善が大きかった。

収益が改善されつつあり、市場も拡大傾向にある将来性豊かな芝浦を売却する必要などなく、合名による全額出資の株式会社化という結果となる。まさに、芝浦の収益力が処分形態を規定したといえる。

次に、芝浦レベルの中心人物といえば大田黒である。まず、工場内の状況をくまなく調査し、業績不振は「事業ではなく人である」と考え、電機製作に特化するとともに人事異動をするという戦略的意思決定を行った²⁴⁾。

具体的には、高給職員を罷免した上で、「新進気鋭の少壮」を抜擢任命し、工事進捗の遅れを恐れて手付かずであった職工世話役等の「名主征伐」を行った。さらに、労務管理政策と同時に、「職員は職工と苦楽を共にして、指導監督する風を助長した」ことで、工程能率を上げた。こうして、ついに明治33年下期に赤字を脱し、黒字に転換することとなる²⁵⁾。

彼の人事・労務政策の要点は、熟練工、特に親方的熟練工の権力基盤を突き崩す政策を断行したという点にある。すなわち、親方層が担っていた生活保障

21) 大塩 [1974] 134ページから引用。

22) 三井文庫編「明治30年8月24日付三井商店理事会議事録」〔三井事業史資料編四上〕三井文庫、1974年、66ページを参照。

23) 「明治36年1月7日付管理部会議録」〔三井文庫論叢〕第8号、1974年、294-295ページの団琢磨の意見書を参照。

24) 木村 [1940] 37ページ、東京芝浦電気株式会社総合企画部社史編纂室編「東京芝浦電気株式会社八十五年史」東京芝浦電気株式会社、1963年、55ページを参照。

25) 木村 [1940] 38-39ページを参照。

的機能，親方層の現場における管理機能の奪取であった。経営側による，いわゆる直接的管理への転換による労働能率の向上をねらったものであった。

この他，注目されるべきこととして商品構成の統一化政策がある。30年代後半以降，電機類の需要激増に伴って機械類需要も相当活発であった。それにもかかわらず，大田黒はなぜ「雑多混淆を不利とし，その統一」²⁶⁾ 企図を実行に移したのだろうか。

第一に「資本といふ点よりも寧ろ技術の方の」²⁷⁾ 制約の解消が挙げられる。すなわち，当時は，外国の重電機製造技術の獲得が戦略的課題であった。そこで，大田黒は意見書を提出し，益田を介して，42年に GE との提携が実現した。第一次世界大戦を契機とする市場・需要構造の変化が存在したとしてもこの提携がなければ技術的に大容量・高電圧の製品を製造することはできなかったから，どれだけ戦略的なものであったかがよくわかる。

第二に，間接的管理という制約の解消が挙げられる。すなわち，就任直後における人事・労務政策の断行では一気に間接的管理体制を解消できず，38年の職工教育の開始・41年の小林発案の道具管理政策・機械化・現場管理者の増員等々が揃いはじめる40年代半ばを待って，間接的管理は克服された。

第三に，「電機の製造家が少なかった」²⁸⁾ ことも大きな要因であった。すなわち，この成長分野には外国企業以外に競争相手がほとんど存在していなかったのである。

最後に，GE 提携後の外国人役員の権力について触れておく。株式の比率では30%弱であったが，大容量・高電圧電機機器の製造には外国企業の技術が戦略的重要性を持っていた。したがって，株式所有比率・役員構成分析では見えないが，外国人役員は制約的支配権力の構成主体であった²⁹⁾。このことは当初

26) 同上書，57ページから引用。

27) 大田黒重五郎『実業の日本』明治43年1月15日号から引用。

28) 同上書，57ページから引用。

29) 日本興業銀行外事部『外国企業の本邦投資』日本興業銀行外事部，1948年，63-64ページを参照せよ。

は年間売上高の1%, 後には毎期利益の4%をGEに支払っていたことから、も傍証される。

3) 技術者の構造的位置

明治33年から43年までの10年間で民間企業の技術者の総数は3倍になった。この一般的傾向³⁰⁾は芝浦でも見受けられた。すなわち、この時期に大卒技術者は倍増している。中でも岸敬二郎・納富磐一は後に役員にまで到達する人物である。いずれも東京帝国大学電気工学科出身で、当時の最高レベルの技術者であったといえる。なお、44年まで機械部部長であった西崎伝一郎は東京帝大機械工学科の卒業生であった。また、海外派遣人数も43年のGE提携を契機に増大しはじめた³¹⁾。

4) 現場管理者の構造的位置

現場管理者の代表的な人物としては小林作太郎³²⁾が挙げられるだろう。大山黒が就任する前から小林の存在は上層部に注目されていたが、大山黒が「全工場取締」に抜擢した。

小林の担っていた活動をいくつか示してみよう。まず、明治34年に回転三相交流発電機の注文が来たとき、大山黒は即座に注文を受けず、何度も小林に製作可能かを確認したという。「当時この機械は芝浦のみならず本邦に於いて未だかつて製造せられたことなく外国でも固くこれを秘密にしていたので、その大体的組織を立案することすらことではない」³³⁾のものであった。しかし、小林を中心に試行錯誤を重ねた結果、翌35年に完成させたという。また、岸式特許型発電機の鉄心に用いる鉄線は自前の機械がないために、直線にする作業を内職に出していた。結局、この不便さと費用がかさむ状況を打破したのは小林が発明した切断機械であった。

30) 内田星美「明治後期民間企業の技術者分布」『経営史学』第14巻第2号、21ページを参照。

31) 間宏『日本労務管理史研究』御茶の水書房、1984年、439ページを参照。

32) 明治26年芝浦に一職工として入所し、早くから潮田にその才能と勤勉さを認められ、翌年に第二工場技手、28年には第二工場長、32年当時には第二工場主任にまでなっていた。小学校しか卒業しておらず、すべて独学という努力家であった。詳しくは木村【1939】36-49ページを参照せよ。

33) 同上書、54-59ページを参照。

従来の技術者は「講釈ばかりで実地にやれる力がなく」³⁴⁾、職工が無理といえばそれを受け入れてしまう「職工政治」になっていた。しかし、職工出身の小林の登場以来、職工ができないと言っても指図して指揮することができ、工場能率が大きく向上した。また、小林が工場へ出勤すると皆緊張し、見回りなどは素早く、全工場を把握していた³⁵⁾という。さらに、日露戦争勃発後に常雇工から不平が出たときも、彼が説得した上で、特別手当という誘因を与えて、不平を抑えた³⁶⁾。

他に、職工管理の必要性を痛感していた明治38年頃、東京商業会議所・東京高等工業学校を中心とした職工教育案もその実現に大きく関与したようである。府立職工学校に芝浦から通学させ、芝浦だけで数百名を超えた。修了生はほとんど全員が組長や工長に昇任し、一般職工を指揮・監督したことで技術の上達と品性の向上に大きく貢献し、業績に直結したという³⁷⁾。また、職員となるべき人材の教育機関として大正期に教習係も設けた³⁸⁾。小林が発案し実現した直接管理方策は多く、それまで親方が担っていた経営機能を管理者が組織的に代替し、直接的管理が浸透していった。

このように、小林は「職工の素質が悪くては決して優良な機械は作れない。如何に設計が良くても、工作機械が精密でも、現実の仕事は職工がやるのであるから、職工の頭が低脳であつては、良い製作品のできようはずはない」³⁹⁾と強く自覚していたのである。

5) 親方的熟練工の構造的位罫

大田黒の人事・労務政策は親方的熟練工の権力基盤を掘り崩すものであった。

34) 同上書、65ページから引用した。

35) 同上書、73ページを参照。

36) この頃の職工というのは職人気質の者が多く、親方との人格的つながりを重視する者も多かったようである。その点、小林は親分肌もかなりあったようで、その人格的資質が当時の職工を惹きつけ、統率できた一つの要因でもあったと考えられる。このあたりのエピソードについては同上書、79ページの米山市助の証言が参考になる。

37) 同上書、88-89ページを参照。

38) 同上書、90ページを参照。

39) 同上書、86ページから引用。

しかしそれは一気に進んだわけではなかった。親方の解雇はその配下の数十名の熟練工の喪失をも意味したからである。

親方の権力基盤というのは、親方が「特殊熟練の保有者」であり、熟練工養成の教育者の役割をも担っていた点⁴⁰⁾にあった。すなわち、①作業過程の機械化と工具類の発達、②熟練工教育の再編、が行われない限り、制度的・機構的改革をしたところで、熟練工の権力はいっこうに崩されなかったのである。

芝浦の場合、明治42年に完了する60万円に及ぶ大拡張がひとつの画期になったといえる。優秀な工作機械が投入されると同時に職工教育が経営側によって整備されたのである。具体的には、第一次拡張工事、44年の16万円の追加投資は「優良工作機械の新設、厳格な寸法の検査、高速度鋼刃物の使用、自動機械の採用、鋳物機械の実施等」⁴¹⁾という多様な機械の採用を意味し、手工的熟練は分解されて多段階化し、秘伝的要素は解消され、「熟練の客観化」が現実化しはじめる。

旧熟練の知識的熟練化は作業の部分化を伴っているために教育期間を要せず、「職場内での長期間にわたる非科学的教育方法を排除して、体系的教育方法に基づく職場外での技能養成を」⁴²⁾可能たらしめた。すなわち、明治38年に「手島校長の尽力で職工適材教育なる制度が実現」し、「この年から職工20名づつの教育を委託」した。また、「給料を支給するは勿論、学費一切を当所で支弁」⁴³⁾することとした。

こうして、企業負担によって「子飼的」に養成された「組長」、これまでの親方的職工とは異質な作業長としての「第一位の労務者」⁴⁴⁾が出現し、いわゆるテクノストラクチャの一翼を担うことになったのである。経営側の直接的管理政策で親方的熟練工は徐々にではあるが衰退していった。そして、明治41年

40) 内藤邦則「『鉄工業』における労務管理の形成」『立教経済学研究』第17巻第3号、1963年、81ページを参照せよ。内藤は「特殊熟練の所有者」という非常に上手い表現を使っている。

41) 木村 [1940] 47ページから引用。

42) 内藤、前掲論文、83-84ページから引用。

43) 木村 [1940] 172ページから引用。

44) 内藤、前掲論文、85ページから引用。

以降の日露戦後不況に伴う熟練工の需給関係の変化はさらにそれを促進し、実際、明治43年段階で常雇工が大部分で臨時工は少なくなっている⁴⁵⁾。労働市場の条件変化による制約的支配権力の相対的弱体化が伴ってはじめて大田黒の政策は功を奏したわけである。まさに、権力の重層的決定関係を分析しないと制度的変更を権力の発現であるとみなしてしまう陥穽がここにある。

6) 現場労働者の構造的位

一般的な労働市場状況を見てみよう。日清戦争以後、賃金は漸増していくが、明治34、35年あたりでピークを迎える⁴⁶⁾。明治28年以降の賃金上昇は物価上昇を大きく上回っており、実質賃金は上昇していたと言える。日露戦争はそれに拍車をかけ、特に熟練工の争奪戦は激化した。離職率の推移を参考にしても、経営体によって偏差は存在するが、明治末あたりまでは離職率が非常に高い⁴⁷⁾。

こうして、日露戦争を契機とする重工業の拡大過程は、労働者の定着確保・未経験労働者の早期育成・労働者の有効な管理ということが戦略的課題となっていた。

これらの課題が芝浦において解決されていくのが、明治38年と大正2年の生産設備の導入による労働過程の変革であった。総額156万円に及ぶ大工事であった。それまでの「複数の万能職場」が、分化・専門化し、工場数も順次増大していく。また道具を管理する道具工場も新設されている(小林発案)。加えて、管理体制も変革され、親方請負制が廃止されるのであった。なお、このような動きは芝浦に限らず、重工業人経営では日露戦争後に一般化していたようである⁴⁸⁾。具体的には小林発案による多くの管理政策がその内容である。

以上のような統制の強化と日露戦後の急速な労働市場の緩慢化⁴⁹⁾は、労働者にストライキという抵抗方法を選択させた。Voice Control への転換である。

45) 間, 前掲書, 453ページを参照。

46) 兵藤, 前掲書, 204ページの第(2) 1図を参照せよ。

47) 同上書, 300-301ページの第(3)-7表を参照せよ。しかし、41年の不況を経て大正初頭には離職率は低下していくのも一般的傾向であった。

48) 同上書, 240ページを参照せよ。

49) 同上書, 266, 303ページを参照。

明治32年以後沈静化していたが、日露戦争終結後から全国的かつ各種産業にストライキが頻発し、明治40年にはピークを迎えた⁵²⁾。賃金の引き上げ要求と経営側の職場内への統制力強化に対する抵抗であったことは、ストライキを担う主体が組長レベルではなく班長レベルの下級職長及び半職工（特に「渡り職工」⁵³⁾など）であったということからよくわかる。

第一次世界大戦の勃発は戦争特需を生み出し、熟練工の争奪が再燃、離職率は再び急上昇した。特に機械工業は最も激しい部門であった⁵⁴⁾。こうして、賃金は上昇したものの、物価上昇の度合いが急激であったために、実質賃金は低下していた。これはストライキを頻発させずにはおかなかった⁵⁵⁾。

こうして、芝浦の場合、大正4年に横断的組織としての職業別組合である友愛会の支部が設置された。しかしながら、有効な組織力を発揮できず、大正8年には縦断組織としての芝浦技友会が結成されることとなるが、大正9年に賃上げ等を技友会が要求するも組織的な結束がなかったために失敗に終わった。

7) 関係企業の構造的位罫

まず、販売過程を介した物産との関係については、芝浦は販売ルートとしては自社の販売部・物産・旧職員設立の商社の三系統を持っていた。大正3年から7年までの芝浦製品に対する物産取扱比率を見たとき、ごく一時期、高率であることがあったが、基本的には低率であった⁵⁶⁾。そもそも芝浦は既存の三井系企業と有機的関連をもって傘下に入ったわけではなく、偶然的契機であったことも反映して、物産とも購買者－販売者以上の関係は存在しなかった⁵⁷⁾といえる。一定の取引関係が存在するわけであるから一定の権力関係が発生する可

50) 労働運動史料委員会『日本労働運動史料』第10巻、1959年、440-441ページを参照。

51) 渡り職工というのは独立を考えている者が多く、労働条件が良くないと移動するのも辞さない労働者たちであった。日露戦争後は軍需の終結で彼らの不満が蓄積していたのである。

52) 兵藤、前掲書、330ページを参照。

53) 第一次大戦勃発当初は50件であったものが、大正8年には約500件に達した。兵藤、前掲書、336ページの注1を参照。

54) 大塚 [1974] 132ページの第5表を参照。

55) 同上論文、122ページの注1も参照せよ。

能性が存在するが、それは対等な相互関係であったと考えられる。

次に、購買過程を介した GE との関係については、大戦前までの電機産業では関連産業が未発達であったために工作機械と原材料（特に珪素鋼板）を GE 社に依存していた⁵⁶⁾。以上のことを根拠にして GE は制約的・収益的支配権力を保持していたと言える。

5 小 括

明治37年までに三井工業部の芝浦以外の事業は売却されてしまう。なぜ芝浦だけが売却されなかったのだろうか。所有者がどういう意思をどういう基準で発動したのかという過程を具体的に吟味する必要がある。そう考えたとき、やはり芝浦の収益構造の推移が三井上層部の意思を変更させていく構図が存在した。すなわち、戦略的意思決定の過程を考察したとき、所有者は収益的支配権力を、三井レベル経営者は制約的支配権力を行使していたと評価できる。

次に、技術者であるが、企業内技術者の増加は「企業内における技術者の地位を」「工場内の独裁者の地位から、技術者組織の一員としての地位に変えてゆく」⁵⁷⁾とする見解がある。しかし、これは芝浦のケースで考えてみると、正確な表現ではない。経営規模の推移を考慮すると、親方的熟練工が大いに活躍していた明治33年頃までは技術者は人数的にも能力的にも親方が担っている経営機能を果たせない時期である。この時期の技術者は「独裁者」でなく、工学的知識を根拠に製造過程の一部を担う機能的遂行主体なのであった。しかし、43年頃になると、下級技術者である下級管理者群が親方的熟練工の機能を「組織的」に遂行し、再編することになる。すなわち、経営規模の拡大とともに、技術者が担っていた機能は属人性を失い組織的に遂行されるようになるのである。まさに、親方の担っていた技能養成機能の代替を意味し、直接管理が浸透

56) 日本興業銀行外事部、前掲書、65ページを参照。

57) 内田星美「企業内技術者組織の形成期」『東京経済学会誌』第109・110合併号、1978年、61ページから引用。

する過程であった。属人的管理を脱して、組織的管理（テクノストラクチャ）への基盤を形成していったといえる。

さらに、本論では小林にスポットを当てて詳述したが、この時期は、親方的熟練工が担っていた製造現場の監督といった経営機能が企業内養成管理者（群）によって代替される過渡期であった。設計部門には若手の大学卒技術者が投入され、現場管理者には高工卒技術者が配置された⁵⁸⁾。大正初期には「一通りの技術者は各工場に行き渡って、経験を経た技術者を自工場内に見出すこともでき⁵⁹⁾」ようになっていた。このように親方的熟練工（群）が保持していた司令的支配権力は解体され、現場管理者（群）による制約的支配権力に転化してしまう。

最後に、現場労働者について。芝浦では直接的管理を目指した改革が明治33年に実施されたが、そのねらいは一気に進んだわけではなかった。日露戦争が勃発し、戦争特需が発生したが、高い流動性労働市場状況と手工的熟練性の残存状況とを考慮すると、現場労働者らの制約的支配権力は十分確保されていたと言える。

機械化の進行と共に「熟練の客観化」が起き、経営側の統制力が増大していく傾向にあったが、これら一連の経営側による直接的管理政策だけが完全一方向的な効果を発揮して離職率の低下につながったのではないということに注意すべきである。常に労働市場の流動性は変化しており、それに合わせて労働者の制約的支配権力の強度も推移する。経営政策も一定の諸条件が揃ってはじめて効果を発揮・機能するのであり、体制的条件の考慮なしに企業における権力構造分析は難しい。製造過程においてより高度な機械化が遂行されるまで、すなわち、何らかの形で熟練性が残存するとき、制約的支配権力は生成するのである。

58) 同上論文、60ページと「我国技術の勝利、我機械工業の進歩」『実業の日本』明治41年、11ページの現場管理者の氏名と出身を参照。

59) 大河内正敏「工業教育私見」『東洋学芸雑誌』東洋学芸社、392号、1914年から引用。

結 論

1 論点①についての吟味

明治37年に株式会社化することで法律的所有権は二重化することになるが、まず、その前段階の法律的所有権者が担っている具体的活動を吟味してみよう。

支配構造Ⅰの株式会社化していない段階で、すでに「所有と経営の分離」が起きている。法フェティシズムの視点からは、① 藤山・小野という経営者が解任されたことは所有者権力・支配の行使である、② 売却説が出ていたこと自体、所有者権力・支配の発動である、と解釈されるだろう。しかし、どこまで妥当性があるといえるだろうか。

まず、人事権の行使は一般的にはそれ自体権力の発現形態の一つであるが、所有者が直接、経営者として乗り込んで行かない限り、経営者を解任したところでまた別の活動主体をどこからか連れてくる必要がある。そうすると、事業所レベルで機能する労働に対する直接的な司令的支配権力は当該の経営者に付与され、所有者は制約的支配権力・収益的支配権力を担う傾向にならざるえない。

しかし、これはあくまで一般的傾向であって、人事権ひとつとってもその具体的な行使形態を吟味する必要がある。そこで、この時期の三井同族に関して考えれば、別に同族が新戦略を編み出したわけでもなかったし、一定の戦略に基づいた人事政策を実施した形跡もなかった。さらに、藤山・小野の解任は所有者による権力の行使ではあるだろうが、「投下注入額」に対して相応の利益を上げられないという現実がその背景にあった。すなわち、所有者の評価基準は投下資本に対する増殖と蓄積なのであり、所有者の行動基準自体、増殖・蓄積運動に規定されている。確かに所有者は権力を行使したといえるが、収益的支配権力の行使であった。実際、利益が上がる体質になれば売却説どころか100%所有にしてしまうことからそれは裏付けられる。

今回の事例では法律的所有権者は「歴史的分化」を確保する人格であるとい

うことを根拠に収益的支配権力を行使していた。拙稿の事例分析をふまえて考えると、なんらかの歴史的経緯によって「所有と経営の分離」が起きている企業では、個人企業であっても、所有者と経営者が人格的に分離してしまっており、所有者の介入は直接的でなくなる傾向性を持つといえる。すなわち、一定の経営規模と経営構造の複雑化は資本の増殖運動の困難を増大させ、所有者という枠を越えて最も効率的な機能的遂行主体を求めざる得ないのである。その主体が法律的所有権者であるか否かは問題ではない。企業に内在している生産関係が再生産—資本運動の再生産—されればよいわけである。

このように、今回の事例分析でも法フェティシズムの認識論的立場では所有者権力の法形式的所在を指摘するだけに終わらざる得ない。「資本主義的」法体系では所有権に使用・収益・処分権の排他的独占性を認めているために、閉鎖的所有構造下では特に、経営政策の最終的な表明は、株式所有者を介して行われる。そうすると、たとえ所有者の権力が事実上、制約的・収益的支配権力であっても、現象的には司令的支配権力を行使したように表出せざる得なくなる。すなわち、法的・制度的表層の内奥における活動体系にまで分析を到達させなければ、すべてが所有者支配として表出してしまうわけである。すべては所有者に還元されてしまい、せいぜい所有者に付随する「支配力」なるものの無限の「委譲」が展開されるのが関の山だろう。

2 論点②についての吟味

では、法フェティシズムの認識論的立場を方法論的に停止させて、所有者・経営者・その他の活動主体間の権力関係を具体的に吟味してみよう。この作業は組織フェティシズムの依拠する認識論的立場の限界を析出させることでもある。

組織フェティシズムにとって、経営体における構造的な位置が経営者らの支配力の根拠である。すなわち、経営体における組織の属性として「支配」を描くわけである。事実認識として、経営者が戦略を打ち出しそれが実行されるわ

けであるから、企業における支配権力のあり方を正面から捉える可能性がある。しかし、経営者なり彼らが打ち出す戦略なりは真空状態から思いつきで打ち出されるわけでもなければ、一定の客体的諸条件が自動的に戦略を経営者に選択させるわけでもない。今回の事例を使って、戦略の策定過程における諸主体の介入構造を見てみる。

まず、戦略的政策策定の中心は、基本的には芝浦レベルにあり、それを三井重役レベルが追認するという構図であった。三井レベルは株式会社化以前の収益力が安定していない段階でも具体的な経営政策を提示するのではなく、あくまで収益性を追求した活動をしていたし、収益力が安定化した段階ではGEとの提携に対して、反工業派であった益田までが協力的な活動をしたほどである。すなわち、司令の支配権力は芝浦レベルの経営者大田黒（後は岸・小林）が担い、益田・団をはじめとする三井レベルの経営者は制約的支配権力を担っていたと判断でき、株式会社後はその傾向がより色濃く出たと言える。

大田黒の権力基盤は両期的な戦略的意思決定にあったといえるが、その具体的内容は人事・労務政策であった。まずこの時期に直接的管理へ向けた政策が打ち出された客体的条件を確認しておこう。すなわち、電機・機械産業に属する芝浦を考えた時、親方請負制が持つ技術的狭隘性は競争的商品製作の上で、戦略的課題となっていた。それはすでに若山の意見書にも端的に現れていた。実際、若山による15万円に及ぶ投資に引き続き、大田黒も明治末頃から大正にかけて機械化を推進し、親方（制）の権力基盤を解体していく。客体的条件の変化（競争条件の変化・需要構造の変化・市場規模の拡大）は、これまでうまく機能していたはずの親方（制）が今度は制約要因化してしまっていることを大田黒が認識し、直接的管理という政策に反映させたのであった。

技術的・労務管理的・競争市場的諸条件が持つ諸制約が解決されるという客体的条件と、大田黒をはじめとする諸主体の活動という主体的条件が整って始めて、明治30年代前半にはすでに着想していた大田黒の経営資源集中という戦略的意思決定は現実化しえたといえる。逆に言うと、客体的諸条件が揃うまで

は現実化しないということでもある。戦略的意思決定は諸制約によって自動的に析出するわけでもなければ、真空状況や「良識ある」経営者の思いつきでなされるわけでもないことがよくわかる。しかし、この司令的支配権力は過大評価されてはならないし、それ自体で存在するわけでもない。支配権力の重層的な決定関係を見る必要があるだろう。

そこで、三井レベルの諸主体の介入状況を見てみると、この時期の三井財閥レベルでの当初の大方針は工業化路線であった。それまでの「政商的な経営体」に限界が近づき、それを打破するということで中上川が取り組んだものであった。彼の工業化戦略は、① 慶應の実学志向、② 政商路線が足枷になっていたこと、③ 産業企業が三井財閥の管理下に入っていたこと、などから形成されたといえる。

しかし、このような中上川の「人格的特殊性」を大いに反映した工業化戦略はさまざまな紆余曲折を経ていく。工業化戦略を芝浦レベルでより具体化した藤山の電機製作戦略は当時の電機工業市場状況・間接的管理中心の経営体制という条件下では利益を出すことができずに、小野を経て若山の造船をはじめとする一般機械類製作戦略に変更されざる得なくなってしまう。収益構造、すなわち資本の増殖・蓄積の阻害が中上川・藤山戦略を朝吹・益田・若山戦略へと修正・転換させた。その後を受けた大田黒が電機製作戦略を復活させ、直接的管理を目指して諸改革を断行するわけであるが、結局、明治末から大正にかけての客体的諸制約の解消がなされるまで実現しなかった。このことはいかに優秀な専門経営者であろうとも、体制的制約に「支配」されているということの意味し、さらに言えば、企業における経営体・組織自体が体制的制約に規定されているということの意味する。すなわち、「経営者権力」は組織ではなく、社会体制が持つ諸条件が付与するのである。

さらに、戦略的意思決定に大きく関与したその他の諸主体の介入状況について見ると、例えば、親方的熟練工の権力基盤は、雇用管理・作業管理・生活管理といった一切の労務管理の統括者として機能していた点にあった。親方が諸

負うこと、労働の流動性が異常に高いということを考え合わせると、実質的には「下請的な独立自営業者」⁶⁰⁾の集団であったとさえいえる。親方は中堅以下の職工に対して司令的支配権力を、経営層には制約的支配権力を行使するという、二重権力構造になっていたと評価できる。また、現場労働者の高流動性はどこの企業にも属していないという状況が一般化していることを意味し、企業経営上の大きな制約要因になっていた。小野までは、親方的熟練工・一般職工の制約的支配権力を受け、それを管理するまでに至らず、若山になってはじめて⁶¹⁾実際に手をつけはじめ、新鋭機械の投入・高度の知識を持つ技術者の登用等によって、親方らの権力を押さえ込もうとした。若山が急逝したこともあって、大田黒になって直接的管理の方向へ大きく動くが、結局、客体的諸条件が揃うまでは親方層の権力を覆すことはできなかった。

以上のことを考慮すると、組織フェティシズムの認識論的立場も限界を持つことが判明する。戦略を打ち出し、実行する位置にいる経営者は確かに大きな支配権力を有し、発動しているが、それは様々なレベルの権力との重層的決定関係下でなされているし、諸権力自体が体制的制約下にある。すなわち、「意思決定」概念を導入しただけでは不十分で、さらに「権力」概念を導入し、様々なレベルの意思決定の「比重」を析出させなければ、「支配権力の重層的決定関係」分析という意味では限界を持つと言わざるを得ない⁶²⁾。さらに、個別経営体の組織における意思決定構造とそこにおける経営者権力は描けたとしても、体制的条件によって行使される他の経営体の権力行使を理論化できない⁶³⁾。

60) 内藤、前掲論文、76ページから引用。

61) 若山がなぜ着手してきたのかということは憶測の域をでないが、彼が若山組を率いた経営者兼技術者であった経歴が影響していると考えられる。

62) 可視的に表出する意思決定過程の分析では、いわゆる「一次元的権力」分析であって、意思決定過程に直接的に介入せず、決定項目を潜在化してしまう「非決定 (non-decision)」を取り込んだ権力概念である「二次元的権力」とさえ言えない。周知のように、一次元・二次元・三次元といった権力観は、Lukes のものである。詳しくは Steven Lukes, *Power: A Radical View*, Macmillan Education, 1974, を参照せよ。

63) つまり、組織フェティシズムは経営体の自立化をあらかじめ指定してしまっている側面があり、社会体制が持つ構造的特質を捨象している。浅見克彦「所有と物象化：マルクスの経済学批判における所有論の展開」世界書院、1986年、168ページに同様の指摘がある。

資本主義体制の構造的特質は、社会的生産が「意識的に調整され」ていない点にあり、この特質から導出される競争こそが個別経営体を究極的には規定し、諸主体に権力を付与する源泉なのである⁶⁴⁾。

64) 同様の指摘が、ウルズラ・シュム・ガーリンク、農田謙二他訳『労働・組織・支配：批判理論としての労働社会学』ユニテ、1983年、2-3ページにある。