

# 開放的所有構造下における 経営者支配の根拠（1）

——久原・日産財閥内日立製作所の事例を使って——

坂 本 雅 則

## はじめに

本稿では久原・日産財閥内日立製作所における支配権力の重層的決定関係の分析を行う。日立製作所が選択されたのは、株式が分散していく段階<sup>1)</sup>での支配構造はどのようなものであるのかという、企業支配論にとって大きな論点を分析するためである。すなわち、拙稿「閉鎖的所有構造下における経営者支配の根拠（1）～（2）」『経済論叢』（第170巻第2号，第170巻第5・6号）で扱った時期の芝浦製作所は株式会社化してはいるものの、三井本社・芝浦製作所ともに株式を公開していなかったために、株式分散下での支配構造分析としては不十分であった。そういう意味で、日産財閥内日立製作所は開放的所有構造下での支配構造分析<sup>2)</sup>に適當であると考えた。

吟味される論点

本稿では以下のことを検証課題とする。

① 所有権の内奥に存在する関係行為の内容分析を行う。今回の事例では、

- 1) 周知のように、既成財閥と比べたときの新興財閥の特徴の一つが、本社が株式を公開しているということである。なお、宇田川勝『新興財閥』日本経済新聞社，1984年，11ページでは、その他の特徴としては、重化学工業中心であること、創業者が技術者であること、軍部・革新官僚との関係が強いこと、植民地への進出に積極的であることなどを挙げている。さらに、こうした一般的理解に対しては、下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣，1993年による批判がある。
- 2) 正木久司『日本の経営財務論』税務経理協会，1985年，66-68ページ。

所有が二重化し、なおかつ株式が分散していく過程における、法律的所  
有権者ではない「専門経営者」と株式所有者との支配権力関係の具体  
的分析を行う。

- ② 株式が分散していることから経営規模の巨大化と経営構造の複雑化の  
下における「専門経営者」が、より純粹に出現している。この段階の支  
配構造を分析することによって、開放的所有構造下での専門経営者の持  
つ「支配」の根拠を確定する。

## I 支配構造 I (明治39年から大正6年まで)

### 1 概 観

日立鉦山は、久原房之助<sup>3)</sup>が明治38年に買収したものであるが、明治39年、  
小平浪平が久原鉦業所日立鉦山工作課の課長として赴任して作った電機修理工  
場を日立製作所の嚆矢とする<sup>4)</sup>。発電所を中心に鉦山の電化一般を担当した。  
そして、明治43年に念願の製作工場建設を行う。翌年には工場増設を行い、同  
年7月に久原鉦業所日立製作所として一事業所に昇格する。すなわち、総長房  
之助・支配人竹田のもとに本部・事務所・日立鉦山・佃島製作所・日立製作所  
という機構<sup>5)</sup>になったのである。日立製作所は修理工場として出発したために、  
製品修理過程で電機の製造技術を習得していった<sup>6)</sup>。しかし、明治末期から大  
正初期までは経営は軌道に乗らなかった。製作実績としても僅かなものであ  
った。状況を一変させるのは第一次世界大戦であった。一般的には、大正4年後

3) 藤田組の創立者である藤田伝三郎の実兄藤田庄三郎の四男として、明治2年に生まれた。久原房之助翁伝記編纂会『久原房之助』日本鉦業、1970年、40ページ。彼は、明治22年に慶應義塾本科を卒業後、24年に藤田組の中心的鉦山である小坂鉦山に赴任した。その後、日立鉦山を買収するまでの16年間で、彼の事業経営能力の基礎が形成されたと言える。宇田川勝「日産財閥成立前史についての一考察(上)」『経営志林』第9巻第3号、1972年、31ページ。

4) 日立製作所日立工場75年史編纂委員会編『日立工場七十五年史』日立製作所日立工場、1985年、3-4ページ。以下、『七十五年史』と略す。

5) 日本鉦業株式会社五十年史編纂委員会編『日本鉦業株式会社50年史』日本鉦業株式会社、1957年、178ページ。

6) 日立製作所社史編纂委員会『日立製作所史(2)』日立製作所、1949-1985年、11ページ。

半期から外国製品の輸入途絶<sup>7)</sup>、国内需要の急増という形で現れるが、日立製作所の場合も4年から5年にかけて売上高は倍増した。

## 2 市場における日立製作所の位置

明治40年以降の日本経済は不況であったが、日露戦争を経て電化率が上昇したことによって電力供給事業が発達、各地に水力発電事業の建設となった<sup>8)</sup>。こうして、既存の芝浦製作所・中島機械・明電舎・奥村電機に加えて電業社・三菱電機・安川電機など<sup>9)</sup>が参入して競争が激化していた。但し、大企業といえれば芝浦製作所ぐらいで、輸入品が圧倒的な競争力を保持していた<sup>10)</sup>。これらの制約要因が取り除かれるには第一次大戦を待つほかなかった。戦後には競争構造が二極化傾向を示す。すなわち、技術力を有する芝浦製作所・三菱電機・富士電機・日立製作所とその他という構造であった<sup>11)</sup>。

次に、日立製作所についてであるが、明治期は修理工場という位置であるために外部販売<sup>12)</sup>はほとんどなく、規模は「掘っ建て小屋」レベルであった<sup>13)</sup>。したがって、この時期の日立製作所にとって「販売対象」といえるのは久原鉱業所日立鉱山もしくは久原系企業<sup>14)</sup>であった。そこで、市場における日立製作

7) 大道弘雄編『日本経済統計総観』朝日新聞社、1930年、261ページによると、電機輸入額の推移は大正2年に4290千円、3年に2843千円、4年に749千円、5年に833千円、6年に1713千円、7年に3546千円となっている。

8) 前掲『七十五年史』7ページ。

9) 日立労働運動史編纂委員会編『日立労働運動史』日立製作所日立工場労働組合、1964-1980年、8ページ。

10) 明治45年までに1000HP以上の水力発電用水車は日本に80台以上存在したが、国産品は皆無で、100-500HP程度のもので40台程度あっただけであった。

11) なお、この競争構造を「財閥系/非財閥系」と類型化する考え方ががあるが、日立を考慮するとこの類型化は成り立たない。

12) 茨城電気会社に納入した20台の2KVAの変圧器が「画期的」といえる程度であり、この時期の日本の電機工業は外国品に比べて圧倒的に技術力で劣っており、大容量のものはすべて外国品であるといえた。

13) 前掲『日立製作所史』11-12ページの高尾直三郎の談話。

14) 特に創業期の経営が安定化していない時期は久原系の貝島鉱業から多くの鉱業用機械製作を受注していた。宇田川勝「日産財閥経営史の一断面」【経営志林】第13巻第3号、1976年、37ページ。

所の位置を考察するには、市場における久原鋳業所日立鋳山の位置も考慮する必要がある。

日立鋳山では、明治期において、製錬面では竹内維彦が、電化面では小平浪平が引き受けた<sup>15)</sup>。この経営革新は生産量・売上高の増大として結実する。すなわち、産銅量が(39年比)41年には7倍強も増加し<sup>16)</sup>、45年には全国3位になり<sup>17)</sup>、売上高は39年の3.4倍<sup>18)</sup>にもなっている。

第一次世界大戦は他の産業・企業と同様、銅需要を急増させ、久原鋳業の拡大は目を見張るものがあり、大正4年から7年の4年間で31カ所を開発した<sup>19)</sup>。大正6年には産銅量日本一、金・銀もそれぞれ全国の40%・50%を占めるにまで達する。大正4年から6期連続払込資本利益率は50%を越え、大正6年には資本金が7500万円にまでなった<sup>20)</sup>。

日立鋳山の発展と連動して日立製作所も発展したかというとはなかった。昇格後も工作課は消滅しないで存続し、大正6年の銅線工場建設時においても一部の精密機械以外ほとんど工作課で製作したほどであった。ちなみに、明治45年段階の電動機の注文は16台で<sup>21)</sup>、商品構成としては小型発電機器を中心とする電機<sup>22)</sup>であった。

戦略的課題は小容量低電圧機種からの脱却であった。既存の財閥系企業は外資系企業との提携でいち早く技術的制約を解消していったが、資金力と組織力のない日立製作所にとっては不可能であり<sup>23)</sup>、外国製品のスケッチや仕様書・

15) 日本鋳業株式会社日立鋳業所編『日立鋳山史』日本鋳業株式会社日立鋳業所、1952年、99ページ、106ページ。

16) 藤田勉『日本の電気企業を築いた人』国政社、1962年、173ページ。

17) 前掲『日本鋳業株式会社50年史』334ページ。

18) 久原鋳業株式会社編『久原鋳業株式会社誌』久原鋳業株式会社、1918年、11ページ。

19) 前掲『日本鋳業株式会社50年史』37ページ。鋳区総坪数の変移は大正2年に1億3900万坪が4年に2億3400万坪、7年には4億5000万坪に達している。

20) 宇田川、前掲書『新興財閥』、26ページ。

21) 前掲『日立製作所史Ⅰ』20ページと藤田、前掲書、225ページ。

22) 前掲『日立製作所史(2)』16-18ページ、前掲『七十五年史』6ページ、吉田秀明「戦前における巨大電機企業の確立(1)」『経済論叢』第126巻第5・6号、1980年、72ページ、第一表。

23) 小平の独立心の強さといった主体的条件が外資との提携を不可能にさせたという判断も成り立ちうるが少し無理があるだろう。というのも、後に火力タービンなどは提携しているからであらう。

設計図などの文献研究<sup>24)</sup>で対処する以外なかった。実際、第一次大戦が起きるまでの売上高の上昇率は僅かである。

第一次大戦は日立製作所の経営基盤確立に大きく貢献した。欧米からの大容量・高電圧製品の輸入が戦争で途絶し、日本企業に市場が開ける。日立に関しては、前橋にある利根発電から1万HPという超大型の水車を受注する。当時の日本企業では製作できる技術を持っていないほどの大容量であったために<sup>25)</sup>どの会社も尻込みしていたものであった。工場の閑散状況を危惧していた小平がこの受注を決定し、最高の技術陣を投入して見事完成させ、産業界に衝撃を与えた<sup>26)</sup>。こうして、5年から受注額が急増し、売上額も激増した。

### 3 社会的労働過程分析

#### 1) 資金循環構造

組織機構上の変遷に触れておくと、久原鉱業所は大正元年に個人企業を改組して資本金1000万円の株式会社化を果たす。5年には3000万円に増資し、公開も始めた。さらに、6年には新株発行で7500万円に達する。増資過程では2013万円のプレミアムと払込金の3125万円を調達した<sup>27)</sup>。

房之助個人（昭和2年に関しては久原家）の持株比率は大正2年から37.5%、30%（5年）、24%（7年・9年）、22.1%（昭和2年）で、久原系株主として拡大すると、71.2%、54.6%、45.6%、45.1%、37.3%<sup>28)</sup>となっている。

さらに、法律的所有権者とその持株・役員構成は非常に同族的要素が強かっ

---

ゝる。したがって、この時期の日立製作所の客体的条件の方が強く、提携してもらえないレベルの企業であったといえる。

24) 吉田正樹「日立製作所成立に関する一考察」『三田商学研究』第17巻第4号、1974年、19ページ。

25) それまでに製作した水車はスパイラル型で100HP、ペイトン型で1240HPであったことからほとんど無謀といえる受注だと思われても仕方がなかったといえる。

26) 「能率においても調整率においても、はたまた調圧率においても従来発表せられた外国製最優良の水車と比較していささかも遜色がない。……中略……我が機械製作業界の一大慶事として誇るべき事績なのである」『工業雑誌』第43巻第562号から引用。

27) 『東洋経済新報』第837号、大正8年1月5日発行、51ページ。

28) 宇田川、前掲論文「日産財閥経営史の一断面」、26-27ページ。

た。他の大株主も房之助の親類・支持者というところだった。また、大正2年から昭和2年までの久原の株主構成を見たとき、500株未満の大衆株主は分散していくのに、大株主層の分散度は低かった。この傾向は日産に改組されるまで変化しなかった。

## 2) 労働結合過程としての経営構造と機能的媒介主体

はじめに従業員数の推移であるが、まず、日立鉱山について、従業員数は大正元年に433名であったものが、大正6年には1457名<sup>29)</sup>と3.3倍に達している。次に、日立製作所であるが、明治41年、5人から出発したが、「格上げ」と同時に急激に工員が増え、43年時で工員150名、44年時の社員は33名、工員は360名であった。しかし、大型水車を受注した大正3年でも工作機械は60台、動力は160余馬力・工員550名と決して大きいと呼べるレベルではなかった<sup>30)</sup>。大戦を契機に工員数はさらに増大し、大正5年に1429名、6年に2962名になった<sup>31)</sup>。

次に、組織の変遷を見てみると、45年には組織機構が整理され、小平が製作所主事、その下に設計・作業・庶務が設置され、三係体制となる。各係長は馬場・高尾・大谷が担当した<sup>32)</sup>。社員の職制は「主事・係長・技士・係員」であった。一般工員の職制は「鉄工・電工・記録工」に分かれており、役付工員は「職頭」がいた。大正3年に一般工員が「旋盤工・電工・鑄工・仕上工・木工・記録工・道具番・常夫」へと細分化され、役付工として「小頭」が追加、5年には小頭の下に「組頭」が置かれた。大正9年の独立までには、工員の細分化はさらに進んだ<sup>33)</sup>。

では、具体的な経営過程の推移を見て行くことにしよう。工作課に属していた頃の役割というのは発電所の建設と鉱山用電機の修理であった。中でも特に

29) 前掲『久原鉱業株式会社誌』17ページ。

30) 同時期に芝浦では1300から1400人名の職工がいた。詳しくは拙稿「閉鎖的所有構造下における経営者支配の根拠(1)』『経済論叢』第170巻第2号、「閉鎖的所有構造下における経営者支配の根拠(2)』『経済論叢』第170巻第5・6号を参照せよ。

31) 前掲『日立製作所史I』16ページ、前掲『日立労働運動史』7-8、19ページ。

32) 前掲『七十五年史』6ページ。

33) 日立製作所日立工場50年史編纂委員会編『日立工場五十年史』日立製作所日立工場、1961年、46ページ。以下、『五十年史』と略す。

注目されるべきは明治44年に発電を開始した石岡第一発電所である。この発電所は3000 kW の出力を持ち、当時の日立鉱山の必要電力を大きく越えるものだった。これは小平が余剰電力を利用して電気化学工業を始めることを企画していたからである<sup>34)</sup>。

電機製造上、重要である鋳物作業、捲線・絶縁関係はそれぞれ宮出・高尾が担当する<sup>35)</sup>ことで一応の自社生産化を達成し、明治43年に製作工場を建設する。翌年に早くも増設した<sup>36)</sup>。

しかし、実際製作してみると、設計の失敗・知識不足・工員の未熟練性といった理由で失敗の連続<sup>37)</sup>であった。当初、日立鉱山の電機はすべて日立製作所に発注するという約束であったが、不良品の続出という事態は製作所への発注を中止すべきであるという意見が鉱山側から出され、実際、約束の発注を反故にされる<sup>38)</sup>ほどであった。このような状況では本社からの拡張資金も出にくくなり、生産設備の近代化も遅れた<sup>39)</sup>。

原価計算は製作専門工場となってからは制度的には進んでいた。すなわち、材料費と工賃を「直接費」、その他を「工場割」「庶務割」と集計して製造原価を扱いはじめたのが大正初期であった。実際、早くから「記録工」が設置されているのは注目に値するが、これらの制度が実効性をもって機能していたかという点ではなかったようで、製作現場に精通していないとか生産技術の未熟さ等で、大体の容量に目安を掛けた費用計算であった。

第一次大戦での受注・売上高の急増は日立製作所の経営構造を変化させた。生産力増大のための戦略的課題、特に管理政策に大きな変化を与えた。小平は

34) 前掲『日立鉱山史』96ページ。

35) 同上書、198ページ。

36) 前掲『日立製作所史Ⅰ』15ページ、前掲『五十年史』384ページ。

37) 前掲『七十五年史』6ページ。また、275馬力電動機を製作所製品 No.1にしているのが大正元年であるとしていることからこの事実は裏付けられる。

38) 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、704ページの高尾直三郎の談話。

39) 大正3年時で工場内設備の機械動力は160馬力ほどでしかなかったことに端的に表れている。吉田正樹、前掲論文「日立製作所成立に関する一考察」、17ページの注16も参照せよ。

技術系の社員でも一般管理・販売面に無関心であってはならないとして工場内管理・営業に技術者を投入した。また、注文量増大に対して、当時の日立製作所の管理体制はそれに適合的ではなく、主材料の調達が困難となったり、他社に発注していた鋳物・銅線などの納入期限に遅れが生じたりしたことで工場内に部分品が滞留するようになった。こうして、顧客から多くの非難を受けていた<sup>40)</sup>。以上より、戦略的課題は材料の安定供給によって生産の連続性を確保することであり、① 部品・原材料の安定供給と② 労働力の量的増強によって対応することになる。

①については、銅線工場・ワニス工場の設立である。まず、銅線工場(大正13年に電線工場と改称)であるが、競争企業では産銅を利用して伸銅・加工事業に多角化していたのに、久原鉱業では利益率が良くないという理由<sup>41)</sup>で進出していなかった。こうした状況下で、電工係所属の一係員であった倉田主税・倉庫係の藤田勝らが銅加工業の自給を小平に発案し、大正6年に目論見書が認められ、大正7年に小規模ながら開始された<sup>42)</sup>。こうして、結果的に自社生産主義となったわけである。次に、ワニス工場であるが、明治45年に小平が試作を開始し、大正元年に自家生産を始め、5年には自給に達している<sup>43)</sup>。なお、②についてはこの時期の工員数の増大によく反映している。

しかし、これでは戦略的課題の半分しか解決していない。すなわち、「生産の連続性」問題が残っている。この時期は未だに成行的管理の状態であった。こうして、作業が不均等となることで、遊休状態が出てしまい、第一次大戦は

40) 前掲『日立製作所社史Ⅰ』20ページ、前掲『日立工場七十五年史』10ページ。

41) 同上書23ページによると、房之助だけでなく竹内も銅加工業への進出には消極的であった。しかし、大戦中(特に大正5年ぐらいから)、事業上の関連性が弱いと思われる分野(製鉄・造船・商事)には積極的に進出している。これは房之助の人格的特殊性がよく反映している。久原鉱業所の多角化過程については、宇田川勝「日産財閥成立前史についての一考察(下)」『経営志林』第9巻第4号、1973年、96-113ページ、116ページの第24表が詳しい。なお、銅加工部門に対して進出しないという戦略的決定は第一次戦後の不況とそれに伴う久原の失墜の原因を形成することになる。

42) 前掲『日立製作所社史Ⅰ』23ページ、前掲『七十五年史』11ページには当時電工係に所属する倉田の銅線自給化への苦闘の具体的記述がある。

43) 前掲『五十年史』95ページ。



それらをより強く際立たせた。問題の所在は、製作期間・作業種類・作業密度の異なる多品種生産を同一工場内で進めていたことによって作業上のばらつきが生まれざる得ないという<sup>44)</sup>側面にあった。こうして、機種別の工場編成が志向される。すなわち、5年に計器工場の独立、6年に変圧器工場の新設、7年に水車・ポンプ類の亀戸工場への移転、配電盤工場建設、その他銅線工場・ワニス工場を次々に建設し多角化していった。

このような機種別工場体制への変化が生産管理を規定することになる。すなわち、「納期」という時間概念を管理体系の中心におくようになるのである。「能率」を、個人の作業向上ということにではなく、工場全体の作業向上に置くようになったのである。このような進捗管理が重要になる背景には、大容量高電圧品に対しては外国製品の方に競争上の優位が存在したために、生産期間の長期化が即座に注文の喪失に直結した。恐慌期であっても各企業の販売価格に大差がなかったという状況であったから、納入期間ができるだけ短い企業を選択するのが当時の一般的な状況<sup>45)</sup>であった。まして、財閥系企業に属していない日立製作所にとっては納期がより重要性を持つこととなり、それだけ進捗管理をいち早く取り入れる必要性があったのである。

#### 4 機能的媒介主体の「戦略性」

##### 1) 所有者の構造的位

株式会社化する前も後も、法律的所有権者の中心人物は久原房之助である。まず、日立鉱山買収前の小坂鉱山時代の房之助に触れておく。彼が小坂鉱山所長になった明治31年頃は経営危機に陥っていた。この危機を救うために自溶精錬法に注目し、東京帝国大学工科大学探鉱冶金学科卒業の竹内維彦を、翌年、同じ東京帝大卒の小平浪平を入社させた。というのも、竹内は在学中に自溶精錬法についての論文を書いて注目されていた<sup>46)</sup>からである。こうして、明治33

44) 吉田正樹、前掲論文「日立製作所成立に関する一考察」、23ページ。

45) 吉田正樹「生産管理の経営史」『経営史学』第5巻第1号、1970年、51ページ。

46) 井澤久隆『日立一号への執念』創造社、1976年、129ページ。

年、黒鉛自溶精錬法が成功する。産銅量は急増し、38年には古河に次ぐにまで至った。しかし、房之助が藤田組の内部抗争に巻き込まれ、38年に分与金を受け取って退社、日立鉱山を経営することになる<sup>47)</sup>。日立鉱山を経営し始めたときの戦略的課題は資金調達と生産方法の近代化であった。前者は藤田組からの分与金と銀行借入でクリアし、後者は小坂鉱山時代の人材を次々に招聘することで解決を図った<sup>48)</sup>。いかに房之助という人格が日立鉱山存続にとって戦略的重要性を持っていたかを示すものであると評価できる。

経営過程上の房之助の位置を考えたとき、彼は資金調達上の中心人物であった。すなわち、はじめは事業が拡大していく過程で資金需要が高まると久原家単独では満たせず、親族各家にまで調達先を広げた。第一次大戦を契機としたさらなる事業拡大は親族が持つ調達能力を超え、社会的資金の導入になったが、大株主層は比較的安定的に維持された。

次に、この時期の久原鉱業は日立製作所の経営にどの程度介入したのだろうか？ 具体的には、日立鉱山は電機をすべて日立製作所に発注する。日立製作所は外部販売を行うことで利益をあげるが、経営上の一切の資金は本社が利子付で貸与し、半期毎の予算をたてつつ毎月の収支を本社に報告する<sup>49)</sup>ということになっていた。原価管理や工程管理については久原鉱業所の業態差から独自の方法が採用されていた<sup>50)</sup>。すなわち、各事業所は利益責任単位として取り扱われていた<sup>51)</sup>ことから、法的に分離してしまっている子会社と同様に自律性は高い<sup>52)</sup>ものであったといえる。各事業所が地理的に離れているためにコミュニケーション上制約があったことや久原鉱業自体が産銅事業とその付随事業の経営体であり、その他の事業を統括する機関ではなかつ

47) 宇田川、前掲論文「日産財閥成立前史についての一考察(上)」, 37-39ページ、井澤、前掲書、129-133ページ、藤田、前掲書、138-140ページ。

48) 宇田川、同上論文、40-43ページ。

49) 前掲『日本電機工業史』704ページ。

50) 吉田正樹、前掲論文「生産管理の経営史」、43ページ。

51) 前掲『五十年史』86ページ。

52) 宇田川、前掲論文「日産財閥成立前史についての一考察(下)」, 117ページ。

た<sup>53)</sup>ことも影響した。

第一次大戦による鉱山収入の激増は房之助に積極果敢な経営戦略を志向させ、拡大の一途をたどるわけだが、事業的関連性を意識したものとは言い難かった。実際、日立製作所のように安定期に成長していく部門も存在したが、久原商事のように久原鉱業それ自体を破綻させかねない事態を生むことにもなってしまう。房之助の「人格的特殊性」が久原商事破綻の原因の一つを形成することになり、久原鉱業危機を招いた。

最後に、房之助は製作事業に対して、当初から消極的<sup>54)</sup>であった。しかし、外部販売が始まり、大型電機の受注成功、第一次大戦による需要増という拡大過程で、次第に消極派房之助も日立製作所を認めざる得なくなり、ひいてはそれを指揮している小平を認めざる得なくなるのであった。

## 2) 専門経営者兼技術者<sup>55)</sup>の構造的 position

修理工場として出発した創業期は小平浪平<sup>56)</sup>がいわゆる企業者の活動を展開

53) 企業間の連携もうまくいっていなかったようで、銅を供給してもらうのに「交渉する相手が大阪の日立鉱山本社と日立鉱山会計課と日立鉱山電鍍係の二者なのである。横の連絡が不十分なので一か所だけでは埒があかないのだ」と述べている。河野幸之助『日立と共に五十年：倉田主税の半生記』日本時報社出版局、1962年、225ページから引用。

54) 多くの論文や小平自身が指摘しているように、房之助の個人的な「山師」的資質が製作事業に対して消極的にさせたと指摘している。しかし、それだけでは小坂鉱山での彼の企業者の活動を説明できないし、当時の日本の電機工業の競争力の脆弱性を考えてみれば、彼の消極性は「普通」とも言える。吉田正樹、前掲論文「日立製作所成立に関する一考察」、16ページに同様の指摘。すなわち、日立製作所の久原グループにおける戦略的位置が問題なのであり、いかなる企業家・資本家も自らの存在する社会関係を意思だけで変革することなどできないのである。戦略性が変移するとそれを認めざる得ない状況になるのである。

55) 前掲『日立製作所社史(2)』27ページによると、工場レベルでは試験係(大正3年設置)を所長と兼任していた。これは小平の技術者の性格を反映している。また、高尾が工場長になったときも、試験課長を兼任している。さらに、同上論文15ページによると、各工具への作業命令書である「番割表」というのも小平考案であった。

56) 明治33年に東京帝国大学工科大学電気工学科を卒業後、小坂鉱山に勤務し、房之助の下で電気課長として、鉱山の電化、特に発電所建設に手腕を発揮した。その後、広島水力電気会社・東京電燈会社送電課長を経て、日立鉱山工作課長に就任した。東京電燈時代の経験は小平が国産技術志向という経営理念を持つことに大きな影響を与えた。『日立製作所社史(2)』10ページ、井澤、前掲書、161-162ページ、宇田川、前掲論文「日産財閥成立前史についての一考察(下)」、83、90ページの他、小平浪平翁記念会編『見聞日記：小平浪平遺稿』小平浪平翁記念会、1954年、安川第五郎『わが回想録』百泉書房、1970年なども参照した。

した時期であった。すなわち、小坂鉦山時代の多くの経験工が小平を頼って入社したり<sup>57)</sup>、彼自身、朝から晩まで草鞋履きで工場現場を見回り、石岡川第一発電所に関しては調査に始まり、権利の出願・獲得から設計・工事まで小平自身が行う<sup>58)</sup>など、いわゆる「親方」機能や作業機能までも担っていた。

そんな中、製作工場建設期に注目すべき出来事があった。明治43年、小平は念願の製作事業への進出を考え、房之助に設立資金の供給を願い出た。しかし、房之助は利益率の悪い製作事業などに興味はなく投資に反対した<sup>59)</sup>。小平にとって念願であり夢であったとしても、房之助にとっては資金ばかりかかって儲けの少ない事業にしか見えなかったのである。当時の日本企業で大型電機製品など作れるところは皆無で、日立鉦山内でも自社製品に信用があるわけではなく、石岡川第二発電所建設時も大型機械は外国品にするほどであったから、房之助の判断は妥当であったとさえ言える。そこで、小平は製作工場建設予算とせず、工作課修理工場の予算内に必要な資金をこっそり含めて要求した。これは建設後に発覚し、房之助は激怒するも、最終的には承認したという。

なぜ承認したのだろうか。それは小平の構造的位置が大いに関係している。すなわち、①日立鉦山の業績が隆々たる勢いで伸びていたために、その利益金の一部を割いてもたいした痛手はなかった<sup>60)</sup>。②日立鉦山の発展要因として、発電所と鉦山電化があり、その中心人物こそが小平であった。もし、小平の要求を無視すると、最悪の場合、小平とその周りの小平を頼って入社した一流の技術陣・熟練工らが去ってしまうことになりかねなかった<sup>61)</sup>。③日立鉦山内の中心人物の一人である竹内が製作工場建設に賛成していた<sup>62)</sup>。

57) 中村喜太郎「ユーモア味を示した小平親父」(小平浪平翁記念会編『小平さんの思い出』小平浪平翁記念会、1952年)137ページ。

58) 宮長平作「草分けの頃」(小平浪平翁記念会編、同上書所収)153、156ページ。井澤、前掲書、130ページ。藤田、前掲書、178ページ。実際、この発電所は単位当たり80円という当時の水準でも桁外れな安さで、小平の技術力の高さをよく示している。

59) 河野、前掲書、100ページ。

60) 前掲『日立製作所社史(2)』14ページ。

61) 井澤、前掲書、213ページ。

62) 宮長、前掲書、158-160ページにおける宮長平作と房之助自身の談話と藤田、前掲書、204-

製作工場建設時になると、創業時のように小平が作業現場で縦横無尽に走り回るといった状況はなく、鋳物工程にしろ絶縁工程にしろ他の人格が代替している<sup>63)</sup>。そういう意味で、製造過程における彼の戦略的重要性は低下しているといえるものの、いざ現場の外部の人格との交渉では小平以外になし得る人格はいなかった。製作工場建設という重要戦略を実現する上で資金上の問題を解決することはまず第一に重要なことであるから、その機能的媒介主体小平の戦略性は非常に高かった。

次に、明治期から大正初期という時期は受注すること自体が困難であった。東京帝大卒の工学士が数多く入社していることからわかるように、技術上の制約は克服できる体制が整っていたが、相対的に営業面は遅れていた。すなわち、当時の経営構造において受注獲得ということに戦略的課題があった。例えば、名古屋電灯への納入にしろ、大型水車の受注にしろ、小平の個人的つながり<sup>64)</sup>を利用したものであった。また、営業から生産そして販売まで密接にし自社でまかなってこそ企業力だということというのが、小平の「理念」であったようで、第一次大戦期に久原商事ができたときも、一手販売権の譲渡を求められたが、直接販売方式を貫き、拒否した。第一次大戦後、久原商事の経営危機に対する救済策として、同様の要求があったときも拒否した<sup>65)</sup>。

さらに、原価計算制度を創業当初から導入していた<sup>66)</sup>ことも注目される。小平自身、実際に英国の文献に目を通したり、社員にも会計の研究を指示する<sup>67)</sup>

205ページによると、小坂時代から小平と竹内とは寝食を共にした間柄であって、竹内は小平の意気込み・手腕・思想等に共感していたことがよくわかる。

63) 井澤、前掲書、205ページ。

64) 同上書、239ページ。

65) 前掲『日立製作所社史(2)』46ページ。単なる一事例でしかないが、所有者支配が存在するなら、拒否されるなどと言うことはないだろう。

66) 同上書、185ページ、前掲『五十年史』86-88ページ、小平浪平翁記念会編『小平さんの想い出』小平浪平翁記念会、1952年の高尾の談話を参照。また、第一銀行頭取の明石明男は日立製作所の経理方法を手堅く、「他の久原系の会社とも異なるところがあるように感じた」と評価している。このような原価計算をはじめとする経理方法が後の融資につながったことは言うまでもない。

67) 吉田正樹、前掲論文「日立製作所成立に関する一考察」、18ページ、注20。

など、原価計算の導入を強力に押し進めた人格であった<sup>68)</sup>。しかし、第一次大戦による受注増や、機械化の進展によって現場を実際に管理できる条件が経営側に備わらなければ、機能的実効性はなかった。

人材登用政策を見ておこう<sup>69)</sup>。まず、技術者であるが、修理工場時代に東京帝大出身者としては高尾直三郎・馬場桑夫・大谷敏一・秋田政一・森島貞一・池田亮次・安川第五郎らがあり、大谷以外はすべて工学士で、高尾・馬場は電気工学を次席で秋田は機械工学を主席で卒業している俊英であった<sup>70)</sup>。また、高工出身者としては六角三郎・福元稔・竹内亀次郎・倉田主税らがいた。彼らはいずれも学生時代に実習生として日立鉱山に来たときに小平と接触し、その人格に深く傾倒して入社しており<sup>71)</sup>、後に経営幹部になっている。また、一般管理部門における人材の登用<sup>72)</sup>にも小平は絡んでいた。小平による人材確保とその配置は第一次大戦期の受注増に対応できる体制・大型製品製作上の技術的制約の突破を可能にさせた大きな要因であった。

次に、経験工の採用と育成についてであるが、製作工場建設の明治43年という早い時期に徒弟養成所を設置している<sup>73)</sup>。養成所開設時は36名であったが、大正6年には300余名に達した<sup>74)</sup>。衣食住を工場が持ち、小遣いまで支給された<sup>75)</sup>。基

68) 同上論文、15ページ。

69) 前掲『日立労働運動史』11ページ。

70) 井澤、前掲書、230ページ。

71) 前掲『日立製作所社史 I』16ページ、宮長、前掲書、163ページ、井澤、前掲書、190、192ページ。

72) 長谷川俊雄編『日立製作所史』日立評論社、1949年、15ページ。

73) 彼が現場を知り尽くしていた技術者兼経営者であったために工具の熟練性が戦略的要素を持っていることを良く理解していたこと、この時期は日本の電機産業は挿籃期であるために製作技術を持つ熟練工は極めて少なく、まして日立鉱山のような田舎工場に来るものなど少なかったことなどを考慮すると、小平の先見性はあくまで小平の現場感覚・当時の労働市場状況・電機産業に占める日立製作所の位置という諸制約下で生まれたことは考慮されるべきだろう。前掲『七十五年史』7ページ、前掲『五十年史』46ページを参照した。また、日立製作所の所在地も関係している。都市部と違って地方に存在したことは比較的閉鎖的な労働市場となり、それだけ養成工制度が定着しやすかったということも考慮されるべきである。経営者の戦略は真空状態で遂行されるわけではない。隅谷三喜男編『日本職業訓練発展史(下)』日本労働協会、1971年、38ページ。

74) 前掲『日立製作所社史 I』28ページ。

75) 井澤、前掲書、250ページ。

幹職工=子飼いの熟練工・技術者といった中堅層の養成と確保<sup>76)</sup>であることはいうまでもないが、工場開設と同時に設置しているという事実が重要である。

### 3) 技術者兼現場管理者の構造的位置

明治45年までに帝大出身の工学士が10名<sup>77)</sup>も集まっている。この時期は技術者が作業現場で過ごすことが多く<sup>78)</sup>、技術者と現場管理者（さらには作業機能まで）とが一つの人格に統合されていたこと<sup>79)</sup>が日立製作所の特徴の一つとしてあげられるだろう。

具体的に見てみよう。まず、銅線工場建設は倉田の存在なくしてあり得ないものであった。工場建設から製造方法・冶金・加工・工作機械の製造まで一切を引き受けた。銅線工場の建設によって銅線が自給されたわけであるから、日立製作所の原材料から完成品に至る一貫作業の確立・総合生産体制への基礎を築いた人格の一人であったと言える。

次に、創業時の製品製作上の戦略課題の一つとして鋳物製作があったが<sup>80)</sup>、これは盛岡工業出身の宮出に習わせた。彼は明治43年に設置された徒弟養成所の講師を他の5人の係員とともに担った。なお、実習科は馬場が指導に当たった<sup>81)</sup>。大正期に入ってから兼任であった宮出に代わって、山名という専従の監督が就任し、養成所の設備等を拡充した上で全国から大々的に募集するようになった<sup>82)</sup>。なお、工員と社員とでは賃金から労働時間<sup>83)</sup>まであらゆる意味で差別があり、「社員身分制」<sup>84)</sup>と称せられたほどで、大正9年の独立後は所員は「所員服務規則」が、工員は「工員規則」が適用された。

76) 前掲『日立労働運動史』30ページ。

77) 同上書、11ページ。

78) 井澤、前掲書、194ページによると、高尾が巻線までしていたことに典型的に表れている。

79) 高尾は入社直後から捲線・絶縁物の製造を中心に活躍した。前掲『日立製作所社史(2)』13ページ、藤田、前掲書、188ページ。

80) 日立製作所社史編纂委員会、同上書、13ページ。

81) 前掲『七十五年史』7ページ。

82) 隅谷編、前掲書、83-84ページ。

83) 職工は職員より平均3時間多く働いていた。

84) 前掲『五十年史』49ページから引用。

## 4) 関係工場の構造的位置

工作課から分離したとき、法形式上は日立製作所と日立鉱山は久原鉱業所の中で同等になったが、実際的には土木建築・金銭出納・需要品の購入・従業員に必要な物品購入・運搬業務等は日立鉱山を経由<sup>85)</sup>しなければ行えない状況であった。44年にGE社製に学んで高尾と馬場が苦心して作った発電機と電動機があまりに低レベルで故障も続発したり<sup>86)</sup>、製作所製モーターがたびたび故障して業務に支障が起きるなど、製作事業に積極的支援をしていた竹内でさえ乗り込んできて、事故と遅延した分の損害額を弁償させた<sup>87)</sup>こともあったという。このような状況では一定の権力関係・権力格差が生じざるを得なかった。しかし、大正期に入って外部販売が増大していく過程で、対等化していった。

## 5) 現場労働者の構造的位置

一般的状況として、大正6年から労働争議が激増している。これは実質賃金の低下<sup>88)</sup>がきっかけで、米騒動・8時間制労働の要求・団体交渉権の獲得・工場委員会制の要求に連なった。

日立鉱山は小坂鉱山の労務管理を踏襲して、社宅の整備・定米制度・日用品の安価供給などを行っていたが、労働強化と低賃金<sup>89)</sup>であることに変わりはなく、明治39年にストライキが起きた。首謀者は解雇したものの、房之助も譲歩せざるを得ず、供給所・病院を設置、扶助・休養・療治料を定めるなど鉱夫保護策を打ち出した<sup>90)</sup>。

他方、日立製作所の労使関係は、大正8年までは比較的「安定的」で、顕在的反抗は出ていない。理由としては①地理的に、都市の労働運動の余波を受

85) 前掲『日本鉱業株式会社50年史』200ページ。

86) 前掲『五十年史』3ページ。

87) 「高尾さんの遺稿」編纂委員会『高尾さんの遺稿』日立製作所、1971年、202ページ。

88) 橋本寿朗『大恐慌期の日本資本主義』東京大学出版会、1984年、59-60ページによると、大正3年を100とすると6年には92.3にまで低下していた。

89) 前掲『日立労働運動史』10ページと前掲『日立工場50年史』51ページによると、所員と比べると工員は労働時間も3割から4割多く、賃金に及んでは、職頭と高工出の社員とでさえ、10倍という大きな隔りがあった。

90) 前掲『日立労働運動史』9ページ。



けることが少なかった<sup>91)</sup>、② 社宅の充実化・定米制度という生活管理を組み込んでいた<sup>92)</sup>、③ 経営家族主義的思考を浸透させていた、④ 鉦山よりも若干多い賃金を支払っていた<sup>93)</sup>、ことなどが挙げられる。

## 5 小 括

前述したとおり、小坂時代の房之助の企業者の活動は見事なもので、瀕死の小坂鉦山を復活させた中心人物の一人であった。日立鉦山でも、彼の企業者の活動は様々なレベルで大いに発揮され、急激な膨張として結実した。しかし、日立製作所に関しては、房之助は当初から消極的であった。特に、日立製作所の受注に占める鉦山の割合が高く、金融も房之助が握っている段階では、それを根拠に制約的支配権力を行使したが、日立鉦山の経営構造全体でもかなりの地位を占めていた小平を頭ごなしに否定するわけにも行かなかった。徐々に製作所売上高の中で外部受注の割合が増えてくると、制約的支配権力を構成していた根拠の一つは消滅してしまい、製作所の自律性、すなわち、小平の司令的支配権力は相対的に増大することになったといえる。

このように、小平は資金調達・営業・技術開発・人材育成・現場管理等々、あらゆるレベルの管理活動に深く関与した人格で、さらにそれらの活動が経営体構造において「戦略性」を持っていたことによって、司令的支配権力を行使できたといえる。

昇格する上で、実際に房之助と交渉したのは小平であるが、この戦略的意思決定過程には高尾・馬場がすでに介入していた<sup>94)</sup>。小平がほとんど単独で戦略的意志決定を行っていたのは修理工場の初期だけであり、それ以後は分化傾向が強まっていたのである。高尾・馬場・倉田らが育ってくると、特に製造面に

91) 前掲『日立製作所社史 I』41ページ。

92) 前掲『五十年史』51ページによると、創業期の労働者の最大の関心事というのは米価がいくらであるのかということであったという。すなわち、米・住居等の生活必需品を低廉で提供し、娯楽施設や特別手当等を付加することで労働者の定着化を図ったのである。

93) 前掲『日立労働運動史』12ページ。

94) 藤田、前掲書、198ページ。

おける心配はなくなり、小平は営業・金融活動に特化した。経営体における相対的な戦略的重要性が小平の「戦略性」を意味し、権力を構成した。