

日本的経営の生成

——家の論理と個別資本——

三 戸 公

内藤則邦教授記念号によせて

- | | |
|--------------|-----------------------|
| 1. 問題の設定 | 4. 経営家族主義——武藤山治の思想と行動 |
| 2. 原生的労働関係と家 | を中心として |
| 3. 工場法と親子関係 | 5. 結語——要約 |

内藤則邦教授の記念号によせて

内藤則邦教授の業績から学び、引用までした論文を書き終えたとき、記念号の話をきいた。掲載を依頼する次第である。

拙稿は「日本的経営の生成」を「家の論理と個別資本」という観点から整理して把握してみようとした研究ノートである。日本的経営の源流は、前近代における家にある。だが資本制生産の生成と発展、近代的経営の成立の過程において前近代的な家は解体する。にもかかわらず日本においては、近代的経営の内部に解体し去ったはずの家のもっていた経営の論理である家の論理が再編せられていわゆる日本的経営の成立を見ているわけである。

したがって、日本的経営の生成を論ずるにあたって、最も重要なことは家の解体と再編を具体的に把握することである。内藤則邦教授の一連の論文は、親方＝従弟制という家的労働関係の解体と子飼いの養成工制度の成立、労働移動の激化による横断的労働市場の形成と横断的労働組合の成立、そしてその分断による縦断的・封鎖的労働市場の形成、労働力の定着化・固定化を論じておられ、夙に高い評価を得ておられる。拙稿が教授のこれに関する諸論文から直接的に多くのものを負う結果になるのは、けだし当然の成り行きであろう。

内藤教授の業績について耳にしたのは、私が立教大学に移ってすぐの時であった。日本における経営労務論の礎石を大きく据えた古林喜楽先生（神戸大学学長、日本経営学会会長などを歴任）が、「お前の今度の大学の内藤君の論文は実にいいのう」と絶讃された。私は、内藤教授の教授昇格の論文審査の役にあてられたとき、古林先生の賛辞を確認した。そのことを報告のとき披露した。また、ある日正門から本館の途上で、「内藤先生の論文の載っている『立教経済学研究』を買いに来た」といわれた宇野哲夫教授（当時は聖マリアンネ医科大学）に偶然会ったこともあった。

内藤教授の当時の論文の問題意識は、そのころの私の問題関心の的ではなかった。だから、問題関心を共有してきた現在読み直してみても、あらためて内藤教授の問題意識の鮮烈さ、必要な資料の蒐集、そして物語的性格さえ帯びた叙述の展開に感嘆するのである。

周知の教授の「イギリス労働者階級」に関する名著もさりながら、「日本の労働者階級」に関する教授の既存の論文が一本に纏められるのを待っている研究者も少なくないはずである。

1. 問題の設定

家共同体は前資本制的存在であり、前近代的な存在である。したがって、それは資本主義の成立・発展とともに、家共同体は解体し消滅してゆかざるをえないものである。にもかかわらず、資本制的企業のなかに、わが国においては、組織体・経営体としての家の論理が維持せしめられ残存しつづけて今日に及んでいるのはいかなる事情によるものであろうか。

この問いに答えるものとして、まずわが国資本主義がヨーロッパ型の下からの資本主義ではなく、上からの資本主義として把握せられている事情に起因する。だが、この既に一般的にとらえられている理解からだけでは、答えを導き出すことは出来ない。一步踏み込んで把握したとき、解答の大筋が見えてくる。日本資本主義の担い手たち、指導層が武士階級であり、彼等が幕藩体制の末期において、家体制たる藩をそのまま国家体制に再編制し、藩の経営方針であった殖産興業・富国強兵政策をそのまま国家政策に再編成したこと。そして、明治近代国家は、近代国家として立法・司法・行政の立憲的国家・法治国家として構築していくと同時に、憲法・戸籍法・民法等の法体系は天皇家を宗本家とし、国民の各家をその分家・別家・末家とし、家長は天皇に絶対従属し、家族は家長に絶対従属する体系に組み上げるという法秩序が制定せられたこと。そして更に、この家的法体系・家的秩序を維持するために、一切の道德的諸規範を忠孝一如を根幹とする教育勅語を制定して凄まじいばかりのイデオロギー的国民教育をしたこと、以上である。

1) 拙稿「日本における資本主義と家」(『立教経済学研究』第42巻第2号)

2) いわゆる日本的経営の成立を論じようとするとき、どうしても原生的労働関係から工場法、温情主義・経営家族主義から日本的経営の形成という過程として把握することにならざるをえない。そして、この過程は、既に間宏によって『日本的経営の系譜』(昭和28年日本能率協会版、昭和63年文真堂版)によって叙述せられており、この作品の背後には大著『日本労務管理史研究』(昭和39年ダイヤモンド社版、昭和53年お茶の水書房版)という圧倒的な著作がある。日本的経営を、資本主義の発展と家とのからみにおいて把握しようとするとき誰であれ、結局は間と同じ把握をせざるをえない。

間の業績に畏敬の念さえ覚える。今更間の業績に、同じような過程の把握をして何を付け加えるものがある。無駄のような作業をするのは間の仕事を追試しようというのではない。彼は徹底的といえるほど第一級の一次資料をあつめ、資料をもって語らしめている。にもかかわらず、敢えて、ペンをとるのは、ただ、この稿を書くに及ぶまでの家に関する問題展開にとって、そしてとりわけ戦後把握に関して間とは違ったものがあるが故に、私なりの叙述を試みてみようとするのである。

そこには、おのずから間とは違ったものが何がしか出てくるかも知れぬ。

何故、家の論理が企業の中に維持存続せしめられたかの大筋ないし前提的理解は、以上でおおむね得られたとしても、それはあくまで総資本的把握にとどまるのであって、個別資本のレベルにおいては未だ把握せられてはいない。個別資本ないし企業レベルにおいて、資本家的な企業の発展にもかかわらず、家の論理はいかに残存したか、何故に残存せしめられたか。これに対して、何等かの答えをしなければならない。ところで、この問いに対して、所有・経営・支配の観点から、すなわち、近代的企業形態の展開に家の論理がいかに絡まっていったかについて、既に財閥の形成、展開をとり扱う形で論じている¹⁾。したがって、ここでは、個別資本の具体的内実としての労資関係・労使関係の展開をみてゆくことによって、問題の解明に資することにしたい。資本の原始蓄積によって展開してゆく原生的労働関係と家の解体、労働者の悲慘と階級形成に応ずる工場法の成立と労働組合運動の激発、にもかかわらず両者とも家の論理によって偏形され抑圧される。このような情況のもとで、ひたすら近代化を推進する開明的な機能資本家の手によって形成せられゆくいわゆる日本の経営²⁾の秘密、個別資本の運動と家の論理のからみを追及してみようというのが、本稿の課題である。

2. 原生的労働関係と家

個別資本ないしは資本制的企業の成立と発展にともない、家共同体はいかなる運命をたどるか、すなわち家共同体はいかに解体消滅してゆくか。その解体の典型的過程としてヨーロッパ型現実が存在するが、日本の場合はいかなる過程を辿り、いかなる要因にもとづいて資本家的企業の内部に家の論理を残存せしめられたのであろうか。

個別資本の成立発展は、マクロに把握すれば、資本の原始的蓄積の過程、原生的労働関係の過程、近代的労使関係の過程の継起的な三段階として把握できるが、この三段階の過程に対応して家はいかなる消長を辿るであろうか。

原始的蓄積ないし本源的蓄積といわれる過程なくしては、前期的な個別資本は存在しても資本家的企業の全面的展開はありえない。一方において資本ないしは生産手段の所有者、他方における資本家のもとに行き自己の労働力を売って労働して生活をたてる以外に生きえない無産者の存在なくしては、資本家的企業の全面的開花はない。この資本ないし生産手段の所有者と労働力を売って生きるよりすべなき無産者の創出過程こそ、資本の本源的蓄積の過程である。

資本の本源的蓄積の過程とは、具体的に言えば農家＝家共同体の解体過程にほかならない。前資本制生産における圧倒的多数をしめる自給自足的な生活をする家共同体によって生きる農民を賃銀労働者に転化せしめること以外に、資本制生産は展開しえない。農民がそこで働らく生産手段たる土地を収奪し、農民を無産者として抛り出すこと、家共同体を解体せしめること、これが資本の本源的蓄積の過程である。

本源的蓄積はヨーロッパにおいては、エンクロージャー運動その他の過程として直接的借地農業者・農村小経営者等の手によってなされ、日本においては明治政府の地租改正により、農

民を土地から切り離し、収奪し蓄積した税金を資本として官営企業を創出し、やがて官営企業を民営に払下げていった。下からの資本主義に対して上からの資本主義といわれる所以である。

さて、封建的諸制度から脱して、無制限的資本制的な企業活動を押し進めることの可能になった企業現場の様相は、原生的労働関係と呼ばれているものである。無制限的な利潤追求活動¹⁾は、何よりも労働者の労働に依存する。労働時間は延長され、労働密度は強化せられる。企業間の競争は、手工業から工場制手工業、さらには機械制的工場へと発展する。機械さらには機械体系の発展は、手工的労働が不可欠に必要とした熟練を大幅に奪ってゆき、広汎な不熟練・未熟練の労働者を工場における賃銀労働者として吸引することになる。すなわち、年少労働者と婦人が資本の恰好の搾取素材として資本に服属せしめられることになった。労働時間の無制限的延長・労働強化・悪労働環境は労働者の肉体的・精神的荒廃をもたらし、放置すれば資本家的企業の健全な存続が危ぶまれる迄に達する。

この原生的労働関係は、前近代的な労働秩序・共同体の労働秩序を解体し、資本家的な秩序に荒療治的に改変する過程でもあるのであった。ましてや、封建的な諸桎梏を自らの手によって打破したヨーロッパの資本家の場合、前近代的な共同体の秩序の解体、資本家の労使関係の成立・展開が積極的に押し進められた。日本の場合はいかがであったろうか¹⁾。

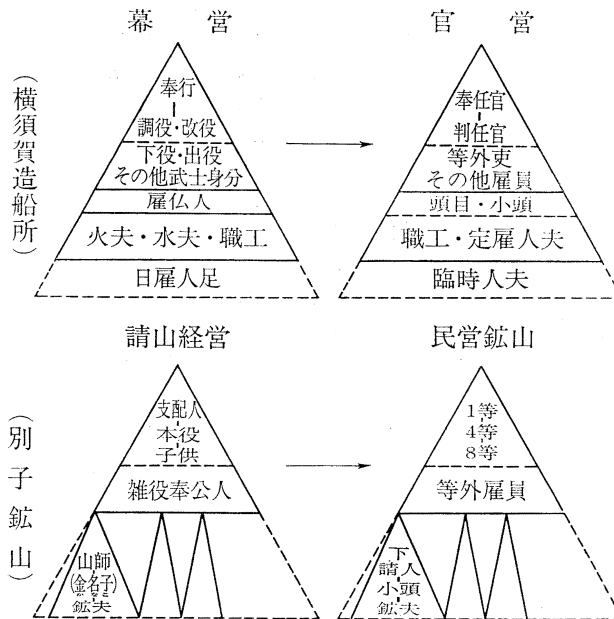
市民革命として封建的秩序を打破しつつ資本制生産を展開したヨーロッパに対して、下級武士とはいえ、封建体制における支配階級によって明治維新が遂行され、彼等のリーダーシップのもとに日本資本主義は展開せられていった。封建体制における支配階級たる下級武士によって資本主義が切り開かれ、展開せられたということは、わが国における封建体制が幕藩体制であり、それぞれの藩が家であり、経営体としてすでに近代化の道を押進めつつあったことに由来する。だから、維新政府が幕府から没収して、官営模範工場とした横須賀造船所（後の横須賀海軍工廠）における経営体制ないしは経営秩序は幕府のときと基本的には、ほとんど異なるところのないのに驚くのである。そのことは住友の別子銅山の維新前と維新後の経営体制が、職分の名称こそ違えその内容は基本的には何等変更されることのなかったことと、軌を一にしている。間宏は、それを見事に図示してくれている²⁾。

この幕府時代の秩序は、明治維新後においてそっくりそのまま受け継がれたことが図示されているが、それはほとんどそのまま大平洋戦争の敗戦まで続き、そして現在もお形・内容を若干変えながらも存続しているとみていい。わたしは、この経営秩序を階統制と名づけている。階統制は家における組織原則として能力主義と並立する二大原則である。階統制は共同体

1) 日本資本主義発達史の諸文献に多くのものを負っている。違うところは、原蓄の過程を家とくに家共同体・農家の解体過程と把握したこと、原生的労働関係を商工の家共同体の過程としても把握したことである。換言すれば、封建的残渣あるいは封建遺制と把握せられていたもののうち、家に関係するかぎりのものは、家として取り出して把握してゆこうとしたのである。

2) 間 宏『日本的経営の系譜』文真堂版。p.68

第1図 明治維新を境とする経営組織の変化



的秩序原則である。

階統制は、いかなる統（血統・出自・身分・家格・学歴・集団への参加様式等々）に属するかによって、経営体内における処遇において階層的差別的取扱いを受ける制度をいう。

幕営においては、武士身分であるか否かによって、同じ武士身分においても家格に応じて奉行以下のいかなる役職につくかが決定され、それも御目見え以上か以下かで明確な一線が引かれた。町人身分は現場労働者として仕事に従事するが、それも常傭か日雇いかの二階層に分割処遇せられる。この区分は、そのまま、官営工場に引きつがれる。上級・中級武士に相当する階層は勅任官・判任官として上・中級管理層となり、下級武士階層に相当する雇員ないし等外官、そして常傭の職工・火夫・水夫の層はそのまま職工ないし定雇いなどし常傭工として、そしてこの常傭工の階層は現場監督層と被監督層の二階層に分れる。

最下層に位置する日雇人足に相当する階層は臨時人夫としてそのまま階層秩序を構成している。住友家の旧幕時代の職分秩序と維新後新たに制定せられた等級的編制は、名称こそ違え実質的には何等異ならない。新秩序は、等級内従業員階層（家族）と等級外従業員階層（準家族）及び非家族家成員としての常傭工と更にその外辺としての非家族家成員としての臨時工の階層構成である。家族及準家族の職分構成の旧幕時と維新後を対比してみるならば、次に掲げる第1表の如くである³⁾。

3) 野田信夫『日本近代経営史』産業能率大学出版部, p.200 明治維新後の資本家的雇傭関係の内部で、終身雇傭制が形成され、家的組織原則として階統制（私の造語）が貫徹せられる過程を、野田は現代の終身雇傭・等級制・資格制と身分制、定年制と退職金という構成で、第V章「新雇傭関係」を叙述している。

第1表 住友家の新等級編成(明治2年)

旧 格	新等級	日給	扶持米
老 分	1等	30両	7人扶持
店支配人	2等	25両	6人扶持
元 締	3等	20両	5人扶持
役 頭	4等	15両	4人扶持
本 役	5等	10両	3人扶持
若 手 代	6等	7両	2人扶持
前 髪	7等	3両	2人扶持
子 供	8等	2両	2人扶持
出 入 方	9等	2両	2人扶持
下 男	10等	2両	2人扶持

この等級的編成 = 階統制は明治6年に扶持米の廃止等若干の手直しがあり、明治24年に住友家法改正とともに改正せられたが、第2表住友雇員等級別自給表(明治24年)にみられるように⁴⁾、一段と整備されこそすれ、階統制は毫もゆらいでいない⁵⁾。

別子銅山における採掘現場の労働力編成はいわゆる飯場制度によって担われていた。飯場制度は石炭鉱山の場合は納屋制度と呼ばれるものであったが、基本的には同じである。別子銅山は、同じく住友により維新前そして維新後も経営せられたが、石炭鉱山の多くは明治政府により官没せられて官営模範鉱山として洋式技術が導入せられ、やがて払下げられた。だが、飯場制・納屋制は維新の前後をとわず、そして官営から民営への移行の変化を通じて維持せられ、やがて経営体制の近代化・技術体系の発展とともに変質・変貌をとげていった。

飯場制度は、飯場頭を親分とした生産(採掘)と消費の子分・兄弟分の家族よりなる統一体、まさに典型的な家共同体すなわち家である。子分は親分に養われ、兄弟分から採掘という熟練労働を教えられ、一人前の鉱夫に育ってゆく。悪作業環境の中で、共に生き、仕事を教えられてゆく、共に生活してゆく中で、一家の情誼はいよいよ深まりゆくのである。だが、劣悪な労働条件のため、鉱夫の確保は困難となり、囚人が送りこまれ掠奪的に集められるとき、飯場組織は同時に逃亡を防ぎ、労働を強制する暴力的性格を帯びることになる。

この飯場制度ないし納屋制度は、幕藩体制から維新後の資本制的に展開せられる基幹産業としての石炭産業の現場組織となったとき、その暴力的性格をいよいよ強め、監獄部屋・地獄部屋と呼ばれるまでになる。需要の増大する石炭採掘を請負う納屋頭は、一方において出炭量に応じたいわば業績賃銀を一括受領し、他方鉱夫にはそれぞれ納屋に住まわせ、生活ぎりぎりの扶養賃銀を支払い、その差額の大をはかる。鉱夫は掠奪的・誘拐的に集められ、前借でしばらく、子分達は逃亡監視・現場労働の強制のため「赤鬼、青鬼」となる。その惨状はまさに筆舌

4) 野田『同上書』p.200

5) 宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版。本書は住友が家を維持しながら近代的企业として展開する過程を研究したものであるが、とりわけ第5章「住友家の雇員の等級制と家制度について」須賀俊夫稿は、階統制の貫徹の様相を抜き出している。

第2表 住史雇員の等終別月給表（明治24年11月）

事務系統		技術系統	
事務員	月給	技術員	月給
上等1等	150円	上等1級	150円
2	100	2	120
3	70		
等内1等	50	等内1級	100
2	40	2	80
3	30	3	60
4	25	4	45
5	20	5	35
6	15	6	25
7	10	7	18
8	8	8	12
9	6	9	9
10	4	10	6
等外員	月給	鉾夫頭	月給
等外1等	7	等・1級	9
2	6	2	7
3	5	3	6
4	4		
5	3	炭鉾頭	月給
		等外1級	7
		2	6
		吹前頭	月給
		等外1級	7
		2	6

につくし難いものがあった。原生的労働関係の展開のなかで、前近代的な秩序が崩壊し、近代的な労使関係が成立し来たるのではなく、逆に家共同体の論理・一家体制そのものが原生的労働関係のむごたらしさを倍加したのであった。だが、労働過程そのものの機械化・近代化は、必然的に古い家共同体の実体をもつ納屋制度を変質・解体せざるをえなかった。だが家共同体の一形態としての納屋制度の解体は、ただちに炭鉾経営において家の論理の解体消滅を直接的に結果するものとはならなかった⁶⁾。

6) 納屋制度その他いちいち断わらないが、間宏『日本労務管理史研究』から多くのものを学んでいる。野田信夫の前掲書も納屋制度の面白い資料を使って論じている。その他、隅谷三喜男のものもあるが馬場克三『個別資本と経営技術』著作集第I巻、馬場克三著作集刊行会、の中の第二編第4章「近代的賃銀関係の成立過程—納屋制度と炭鉾賃銀—」は珠玉の論文である。イギリスの炭鉾におけるバツテイ制度と日本の炭鉾の納屋制度との対比はすぐれた経営学者の分析によって書き出されている。

なお、製鉄業における同種の制度の研究として、斉藤貞之「労働下宿」（『北九州産業社会研究所紀要』第30号）がある。

労働過程の機械化による編制が完了したとき納屋制度などを含む親方による請負制度は解体し、作業員の間接的雇傭は直接的雇傭となり、近代的管理はようやく成立して来ることになる。労働過程の機械による編制がいち早く完了したのは、石炭と並ぶ基幹産業であった綿紡績業である。石炭等においては、その時期は昭和年代に入ってからであったのに対して、紡績業はすでに明治20年代において成立していた。紡績業における原生的労働関係について一瞥しよう。

前近代的な労働秩序は、親方——職人——徒弟の家共同体をなしている。親方と職人・徒弟との関係は親子関係＝主従関係であり、階層的秩序をなし階級制を組織原則としている⁷⁾。この家の論理は、明治初期の紡績業においても、そのまま継承された。

後に東洋紡に成長してゆく三重紡績の明治15年制定「技工男女取締規則」によれば、社員・傭・嘱任の三階層からなる職員層の下に、工員層は本部工・生徒・雇の三者からなっている。生徒は寄宿舎に収容され、子飼制度として養成されて、やがて本部工（技男・技女）となる。渡り職人の後身として雇（工男・工女）を把握することが出来よう。賃銀は、明治15年においてなお、日給制であって、出来高給ないし業績給ではない。日給制は、技男女と工男女と別々の等級別賃銀であり、身分的性格を色こく残存せしめている。労働時間は日の出（朝5時）から日没（夕6時）までの13時間で深夜業ないし二交替制ではない。

明治20年代には紡績業は近代的機械制工場工業として凄まじいばかりの発展をみる。工場の濫立・乱立はやがて30年代には集積・集中にむかった。工員数5千人、1万人、1万人を超す規模の会社が輩出するにいたった。利潤は、2割・3割・特別配当を可能にするありさまである。労働をめぐる諸事情は様相を激変するにいたった。

地元からの通勤労働者が多数であったのが、農村の窮乏小作層の年少女子を前金契約の「人買い」といわれるような甘言でつる誘拐とまで称される募集で集められるようになった。未成年の13歳女以下の義務教育終了前の幼年者まで、背の高さでごまかして大量に収容するにいたった。子飼いの養成のための恩情的雰囲気を残していた寄宿舎は、逃亡する工女たちを防ぐ高い塀で囲まれ、監視の目のきびしい監禁的牢獄的なものになってきた。

労働時間は日の出から日没までのものが、朝6時から夕方6時までの昼夜二交替制になり、しかも労働力不足をカバーするための残業、連続就業も少なからず、食事時間は45分が15分に圧縮されるまでになった。

恩情的・信賴的な積金制度は、いつしか足留め・逃亡防止のためのものと、過怠金その他の罰金徴収の原資となり、満期で受領する者はむしろ例外的存在となるにいたった。扶養賃銀の性格をもっていた労働刺激の少ない賃銀形態は可能なかぎり縮少され、業績給・出来高賃銀形態が採用された。その多くは月2回または3回、積金や寄宿舎賄費、過怠金他の罰金・罹病者

7) 手工業における家については、遠藤元男の古代より近世にいたるまでの『日本職人史の研究』、『日本職人史』ともに雄山閣により、十分に読みとることが出来る。近代につづき、やがて解体する徒弟制については、『職人の手仕事の歴史』東洋経済新報社、第三章「徒弟制と職人の生活」

の菓価・応募者の旅費・支度金・立替金等々が差引かれて支給された。さらに、製額賞・皆勤賞・勤続賞・期末賞・特別賞・満期賞等の賞状をもうけて精勤と逃亡防止をはかった。結核の蔓延・卑猥の瀰漫・逃去にたいするみせしめの残虐等の惨状について、農商務省臨時工場調査の報告書である『職工事情』、毎日新聞記者の横山源之助『日本の下層社会』・『内地雑居 後の日本』はその実態を活写し、「ああ、あれも人の子、世間一般の児童は親に小遣いもらい、朋友とたわむれ、学校に迎えるに」と嘆かせている。

証書一枚で3年ないし5年契約労働は、保証人の請書をそえて、前近代的な年奉公的形態の尾を引いた形をとりながら、すでに甘言をもって釣る誘拐的なものであり、つれてこられた労働は拘禁的な深夜長時間労働とくれば、逃亡が必至の状況となり、しかも紡績業の資本の集積・集中のすごさは、絶対的・相対的な労働力不足の各企業間に激しい職工の引抜き合戦が、手のかえ品をかえてくり上げられる。『職工事情』が示す労働契約の激しさの数字は、その真偽を疑わせるほどである。某紡績会社兵庫工場の明治32年末の人員5,636人・翌33年の雇入数はその在籍者を上まわる6,085人、だが中途退職者はそれを遙かに上まわる7,701人、そして33年末現在の人数は4,020人と出ている。(この工場は鐘紡と推定され、鐘紡は他の諸企業に比べて決して悪条件ではなかったから、他の企業の数字もまたこれと同等あるいはもっと激しいものであったに違いない。)

富国強兵路線の中核たる軍事産業、陸海軍工廠・官営工場として金属・機械工業において熟練工を軸とする親方・徒弟制(家制度)による「鉄工」の形成、機械化によるその崩壊のプロセスを内包しながら、日清・日露両戦役にとまなう鉄工の不足は、凄まじい労働力の争奪を生み激しい労働移動・横断的労働市場を形成した。三菱長崎造船所における雇入・解傭人員の推移を示す第3表をみると、毎年雇入れた人数とほとんど同数の人員が解傭せられていることが示されている。凄まじいばかりである⁸⁾。

この横断的労働市場をそのまま反映して横断的な労働組合としての「鉄工組合」が明治30年に結成された。明治33年入会者総数5千4百名に達し、軍事的基幹中枢部におけるこのような組合の成立と急成長は、政府をして「治安警察法」を明治33年に制定せしめる引き金となった。治安警察法は鉄工組合を解体せしめた。

資本制的労資関係の成立・確立の過程は、家制度を内包した原生的労働関係として、激しい搾取を強行し、かつまた生産過程の機械化の進展とともに親方・徒弟制を次第に解体してゆく。更に、個別資本の叢生、集積・集中は労働力不足・労働力争奪・労働移動を生み、家的制度の

8) 「鉄工」に関するこの叙述は一切、内藤則邦「産業資本確立期における鉄工の形成と陶冶について」(『立教経済学研究』第16巻2号)をもとにして書いた。この論文は、日本の労使慣行として把握されている「封鎖的な永年勤続的雇傭慣行」が日本資本主義において継続的なものではなく資本主義の確立期においては激しい労働移動のもとに横断的労働市場が形成せられ、横断的労働組合が成立していたことを、鋭い問題意識のもとに豊富な資料とともに論じきったものである。

第3表 三菱長崎造船所「創業以来職工ノ異動」表

年 次	摘 要	備入人員	解備人員	年度末 在籍人員
明治17	7月7日創業当時の人員	不詳	不詳	766
18		同上	同上	780
19		同上	同上	781
20		同上	同上	799
21		同上	同上	1,104
22	22年より24年に亘り大阪商船会社3鋼船建造	同上	同上	1,173
23		同上	同上	1,254
24		同上	同上	1,576
25		同上	同上	1,468
26		同上	同上	1,213
27	始めて須磨丸の工を起す	同上	同上	1,450
28	須磨丸に引続き立神丸の工を起す	同上	同上	1,749
29	第2船渠成る	同上	同上	2,607
30	始めて6,000吨以上の船の建造に着手す、日清戦役後にて昨今兩年職工の動揺最も甚し。	同上	同上	3,799
31		2,457	2,826	3,430
32		2,507	2,379	3,558
33		2,854	2,251	3,792
34		5,253	3,836	5,209
35		3,340	3,356	5,193
36		2,894	2,429	5,658
37	日露開戦	1,708	2,074	5,292
38	日露戦熄む第3船渠開渠始めて13,000屯の新造船を起す。	3,801	2,348	6,754
39	戦後修理船輻輳す。	6,020	3,894	8,871
40	新造船事業大発展をなす。	5,812	5,014	9,669
41	4月28日在籍10,664人に上る之を創業以来の最多数とす。	4,023	4,681	9,011
42	事業沈衰大に職工を罷免す。	603	3,911	5,703
43	事業稍回復大に陸上工事を收容す我巡洋艦及清国砲艦の注文を受く。	1,069	1,393	5,379
44	事業益々回復職工は増員をなす我装甲巡洋艦の注文を受け工場の拡張に着手す。	2,471	1,433	6,417
45)	大小汽船の注文を受けたもの少からず。	2,527	1,621	7,323
大正1				
2	新造船修理工事共盛況を呈す。	3,331	2,125	8,529

備考：本表に於ける職工とは定備者に限る。

註：三菱本社「労働者取扱方ニ関スル調査報告書」(第一部)第1巻、『三菱造船所』,三頁

残存を払拭する。

労働移動が激しく行われ、横断的労働市場が形成しているところに、終身雇傭・年功制的な様相を呈する日本的経営など成立し存在するはずはない。どのような過程を辿って、日本的経営は成立して来たのであろうか⁹⁾。

9) なお、本節を書くに当っては、岡本秀昭編『産業訓練百年史』(日本産業訓練協会)の宇野哲夫稿第1章「近代工業創始期の産業訓練」、第2章「工業期の産業訓練」、隅谷三喜男「日本賃労働の史的 연구」(お茶の水書房)、『日本賃労働史論』(東京大学出版会)他も参照。

3. 工場法と親子関係

資本の初恋の時代として原生的労働関係は、前近代的な経営秩序、別言すれば家共同体を解体しつつ、機械制工場を自己の体躯として労働者を服属して肉体消磨的搾取が極まったとき、近代的な労使関係、近代的な経営に推転してゆく。その契機をなすものが労働者保護立法たる工場法の成立と労働組合運動の成立・発展である。

後進的とはいえ、日本においても原始的蓄積そして原生的労働関係の時期を経て労資対立の近代的労使関係そして近代的経営が成立して来た。紡績業こそ、その主導的役割を果たした産業である石炭業と並んだ戦前の二大産業の一つとして、いち早く機械制大工業として近代化を遂げ、日清・日露の両戦争を通じて輸出産業として海外市場を拓いて外貨をかせぎ、富国強兵・殖産興業の推進的役割を担い、第一次大戦の間に欧州にまで進出するに至って遂に、それまで覇を唱えていた英国紡績業さえ凌駕するにいたったのである。

わが国紡績業もまた、原蓄期・原生的労働関係期、近代的経営期を先進欧米産業と同じ過程を、わが国諸産業の先頭をきって進んでいった。そして、原生的労働関係の過程において家共同体の秩序は解体し、近代的な労働関係に転化した。にもかかわらず、わが国紡績業はその近代的経営として展開すると同時に家共同体は解体したが家共同体がもっている組織の論理・経営の論理を自己のものとして再生せしめたのである。資本の論理・契約の論理に立つ近代的経営が、同時に前近代的な家共同体がもっていた経営の論理をとり込んでいったのである。家共同体の解体・消滅とともに、家共同体のもつ経営の論理もまた消滅し去ってしまうはずであった。くどく言おう、家共同体を内包しながら自己形成した個別資本が、原生的労働関係の過程において解体し、同時に当然のことながら家のもつ経営の論理も消滅し去って、資本の論理のみの展開となるはずであった。にもかかわらず、わが国紡績業において、家共同体は解体されたにもかかわらず、家の論理が個別資本の運動の中に再生せられ、再編制せられていったのであった。

では、何故、どのように家の論理が近代的経営にまで発展した日本紡績業の中に再生せしめられたのであろうか。近代的な資本家と労働者との対抗と結合との関係を成立せしめ展開することをあくまでも阻害し、家の論理を貫徹させようとする国家権力の作用があったからである。すなわち、明治政府は、日本の近代国家を、基本的人権に立脚する市民社会として形成するのではなく、諸個人を家に従属する親子関係、忠孝一如の家的国家体系として形成してゆく努力を一貫してとっていったからである。労使関係もまた、親子関係・主従関係であらねばならなかったのである。賃銀労働者と資本家との関係の成立にもかかわらず、それを経済的な力関係はともあれ、法的にはあくまで対等の契約関係として法的に認定し、労働者が対等に資本家と契約関係に立つための団結権・団体交渉権、争議権からなる労働組合の法的認定をあくまでも拒否しつづけたのである。労働者はあくまで、資本家＝経営者＝家長たる親にたいする子とし

て、身をつくして働き、その恩情にすがるべき存在であるとしたのである。それは、満州事変に始まる15年戦争の敗退までつらぬかれた。

原生的労働関係の進展のなかにおいて、明治19年甲府の雨宮製糸紡績場の百余名の工女のストライキを嚆矢とするわが国労働争議は自然発生的に急速に増加してゆき、やがて明治30年高野房太郎・片山潜等によって結成せられた労働組合期成会の運動のもとに、明治31年には鉄工組合が結成されて5万4千人の参加をえ、機関手の矯正会、2千名をこす印刷工組合が職能別組合として企業横断的に結成せられた。労働運動はそれまで一般刑法および警察規則で弾圧していたのを足らずとして、労働組合そのものを弾圧するための治安警察法・行政執行法を明治34年に特別に制定した。集合は屈出許可制となり、警察官による臨検・中止・解散の命令権、また公安の維持を目的として自由に人を検束する制度の制定により、生まれた労働組合は潰滅的打撃をこうむった。だが、賃銀労働者が階級として増大し、はげしい搾取が為されるかぎり、労働組合は潰されても、労働運動が消滅することはいえなかった。そして、大正デモクラシーを背景として一時の昂揚期を迎えたが、やがて戦時体制とともに完全に息の根を止められ、遂に敗戦民主化まで、労働組合が法的に認定せられることはなかった。

さて、工場法の成立も近代的労使関係成立の大きな契機である。すなわち、原生的労働関係のなかでいわゆる資本の初恋時代ともいわれる激しい搾取情況、無制限的な労働時間の延長・労働の強化・非衛生的な労働環境・低賃録による肉体的精神的荒廃が、総資本の健全な再生産を脅やかすことが自覚せられ、労働組合運動を成立・増大させ、一般的な人道的非難を生むに至ったとき、労働者とりわけ婦人および年少労働者の保護の立法＝工場法が制定せられ、かくして非道な資本家は整理・消滅せしめられ、資本は機械化・労働生産性の向上の道を本格的に進みはじめる。近代的労使関係の成立、近代的管理が成立・展開してくるのである。

日本においても、先進資本主義国と同じように、工場法は制定せられた。だが、それは極めて歪つたものであった。

横山源之助の『日本の下層社会』明治32年、農商務省によって調査され刊行された『職工事情』全五巻昭和36年は、労働者の惨状を克明に画き出した。労働組合期成会は、その運動の柱の一つに工場法制定の促進を掲げて活動したが、資本家側は工場法の制定に反対しつづけた。とりわけ、少女が過半数が占め、しかも10歳以下の幼女さえも少なからず抱えこんで深夜労働を一般的に強行している紡績業の反対は大きかった。近代化の先頭をきった鐘紡の朝吹英二の工場法反対の論文の中に、「工場条件規定論者は就労時間が長く、過労だからというが、実はそうではない。欧州では〈生きた機械のごとく〉働らくが、わが国では〈工場にまったく遊びに來れるがごとき感〉がある」とまで言っている。工場法反対の最も深く、積極的な意味をもち、政府も耳を傾けざるをえなかった反対理由は、近代日本の企業家のリーダーであった渋沢栄一の発言の中に、おのずから現われ出ている。「職工もしくは職工以上の従事する人の養生およびこれに対する情愛が、彼等をして、その場所をもって、真にわが工場だと思わせる組

織、親子兄弟のような関係を有せしめるという仕組みをもって、工場を維持してゆくのが、将来永続せしむる最も重要な努めではないか」¹⁾ 家社会の倫理を説いた『論語』を愛読し、長大な『論語講話』を著述し、500社に上る株式会社の設立に関係して不倒翁と呼ばれ、「論語と算盤の両立」を説いた渋沢らしい発言である。

国民とりわけ壮丁の体位の劣悪化を、富国強兵にとって無視出来なくなった政府は、工場法の制定に企業者側と妥協、譲歩しながらこぎつけた。成立し来った工場法は、権利義務的な近代法というより、恩恵的・慈恵的な性格のものとなり、渋沢をして賛成派にまわらせるものとして成立した。欽定的工場法とさえ言われた²⁾。

工場法は明治44年に成立したが、それは『職工事情』を刊行するほど開明的な明治官僚が立法を企ててから30年目だという。成立は反対のため難産をきわめた。そして生まれた子は健康ではなく、生育もまた不健全であった³⁾。

この法律の禁止条項は、企業者にたいする譲歩の結果尻抜けとなり、適用除外・適用緩和規定がもうけられた。「12歳未満の就業を禁止」しながら、「ただし本法施行の際10歳以下を引続き就業せしめる場合はその限りにあらず」、また簡易業務の場合は許可としている。「15歳未満者及女子の12時間以上の労働を禁止」しながら、「ただし、施行後15年間は12時間を更に2時間延長してもよい」としている。深夜業の禁止条項においても、同じように緩和規定を付している。

更に、大事なことは、この法律の適用範囲が「常時15人以上使用する工場」に限定せられていることである。法の前には全ての人は平等であらねばならぬ、婦人・年少労働者の保護の法律は、全ての婦人・年少労働者にとっては権利であり、彼等を雇用する者にとっては全てそれは義務である。ところが、常時15人以上雇用している企業にとってのみ適用され、それ以外の工場はこの法を守らなくてもよい、と規定しているのである。

法の建前から言えば、当然工場法の適用範囲外の工場は存在するはずはない。イギリスの工場法の成立の前後を叙述したマルクスは『資本論』第13章で、婦人・年少の低廉な労働力を劣悪な労働条件で働かせることによって成り立っている家内労働や工場制手工業は工場法制定によって、その存立基盤を失ない沈没し消滅し、工場法は機械制工場の推進的役割を果たしたと論じている。

だが、日本では機械制大工場は既に成立発展しており、しかも適用範囲外工場を設けること

1) 坂本藤良は文才に恵まれるとともに、資料蒐集家でもあった。この稿も、坂本藤良『日本雇用史』中央経済社、上下二巻から多く学んだが、工場法をめぐる賛否の議論の引用は坂本の下巻第2章「雇用の近代化」からのものである。

2) 岸本英太郎『日本絶対主義の社会政策史』有斐閣

3) 工場法の条文は、野田の『前掲書』を利用したが、分析は私のものである。とはいえ、私の分析叙述の背後にあるものは、風早八十二『日本社会政策史』日本評論社の第4章「日本資本主義史における史的役割」および第5章「日本における工場監督制度」であり、第5章の資料を加工して使っている。

によって、工場法はイギリスとは逆に、家内工業・工場制手工業を広汎に残存せしめ、むしろ温存・増大せしめる役割を担われたのである。大正8年末工場総数43,949工場そのうち工場法適用外工場の占める割合は30.1%であったのが、大正14年末総数49,161工場のうち工場法適用工場は45%となっている⁴⁾。本来、そのような存在が許されぬ劣悪な労働条件の工場が、工場法の適用外工場として逆に絶対的にも相対的にも増大していつているのである。日本経済あるいは日本産業の二重構造といわれるものが、ここに制度的に創出せられたといってもよいかもしれない。

この工場法は明治44年(1911)3月に可決公布せられたが、施行は大正5年(1916)9月まで引きのばされた。しかも、工場監督をする官吏の数は、欧州大戦の戦中戦後を通じて工場法適用工場の激増にもかかわらず、微増であった。したがって、監督官吏1人当りの受持工場数は増加するばかりであった。1918年99工場、1929年170工場、1934年256工場、しかもなお、風早八十二が工場監督年報より作製した「工場監督官吏の出張日報及出張旅費累年表」をみると、そのどちらも増加ではなく、減少している。そこで、監督官総数でもって総出張日数を割って1人当り出張日数を計算してみると、1929年は80.6日、1934年は74.3日と減少している。これでは1人が臨検するとしても、1工場の臨検は2年に1度から3年に1度という数字となる。このような監督官の不足は、改正工場法では警察官の巡検でもって補充することになった。これは、治安警察法によって労働運動を取締っている状況下では、むしろ工場主の歓迎するところであり、「日本の警察は偉い」「警察官の臨検の方が良い」との工場主の声が上ったという。かくして、非人道的な劣悪な労働条件を禁止する法律たる工場法を守ることは、工場主にとってはまさに恩恵的・慈恵的なものとなった。

4. 経営家族主義——武藤山治の思想と行動

1. 武藤山治とその背景

日本的経営は経営家族主義イデオロギーの唱導のもとに形成せられたものだと、間宏によって定式化せられた。その通りだと思う、そして、多くの人によって、その指導的人物として、武藤山治がとり上げられている。武藤山治は、まさに日本的経営の形成の牽引車的役割を演じた代表的人物である。

いうところの日本的経営なるものは、近代的経営の日本的な特殊様式として指摘せられているものであって、前期的な経営様式を指して言うてはいない。前期的な経営様式は日本であれ西洋であれ、いずれも家共同体的な性格を強固にもっていたものである。それは、原生的労働関係の過程において、解体し、労働運動と工場法の規制のもとに近代的な経営に推転してゆく。日本も同じ過程を辿った。だが、家的国家権力によって、労使関係は親子関係であるべきであ

4) 工場法の適用工場の推移に関する数値は岸本『前掲書』p.345、に掲げられた表を利用し、加工したものである。

るとして労働組合は法的に認容せられず、工場法は親子関係的・慈恵的・恩情的なものとして制定せられ、経営をして家族主義的なものに再編制せしめる基盤がつくられたのであった。

日本の経営が、近代的経営として把握せられるかぎり、日本の経営がいち早く形成せられたところは、近代的経営が一番早く形成せられたところ、機械制工場工業が成立し来ったところということになる。それは紡績業であり、そしてまた紡績業こそ日本の経営形成の代表的舞台であり、武藤山治はまさに紡績業における代表的経営者であり、かつはまた彼はその精神的なイデオログでもあった。

日本もイギリスと同じように軽工業から重工業への発展の道を辿り、軽工業のうち紡績業がその主導的産業として手工的工場工業から機械制工場工業へと脱皮を遂げた。だが、原生的労働関係から容易に脱することなく、労資対立の中で激しい労働移動にもかかわらず、そこに当然成立して来るべき近代的管理の成立への道は平坦ではなかった。さきに述べた契約に基づいて働く近代的労働者、その団体たる労働組合を、その実態は生れるべくして生れていたにもかかわらず、法的に容認せず、労働者保護の立法も権利義務ではなく恩情的・恩恵的なものとして制定したからである。

いわゆる日本の経営が近代的経営の一類型として把握されるかぎり、その成立に指導的役割を演じた人物は、当然紡績業の近代化の推進に指導的役割を演じた人物であるはずである。その人物こそ、まさに武藤山治である¹⁾。

近代的経営の成立・展開に指導的役割を演じうる人物は、近代化を推進する意識と知識を身につけた人物でなければならぬ。武藤はその素養を誰よりも、身につけていた。

濃美の庄屋を勤め「仏教癡り」といわれた祖父、儒教の造詣深く『論語』より彼に「山治」の名前をつけ、しかも福沢諭吉の書に触れ、彼を福沢の慶応義塾の幼稚舎に入らせた父、この父の子として武藤山治は生れ育った。言うまでもなく福沢は日本の近代化の思想的牽引車であった。明治17年18歳で慶応義塾卒業、渡米、煙草工場の見習職工、大学の食堂給仕等しながら3年間の苦学の後帰国、ガゼット新聞社入社つづいて独系ノリス商会に移り、三井の近代化路線を強行に推進した中上川彦次郎（福沢の甥であり、日本産業界の諭吉とも評される）に引き抜かれて三井銀行に入り、三井銀行神戸支店副支配人となる。明治27年28歳の武藤は鐘淵紡績兵庫支店支配人として兵庫新工場建設の業務を担当することになる。そのとき、鐘紡の会長は中上川、専務は慶応の先輩朝吹英二、東京支店長は慶応それからアメリカで苦学を共にした和田豊治。なお、ひろく武藤をつつむ中上川人脈には、日本製糖業の確立者藤山雷太、精紙業の確立者藤原銀次郎、三越呉服店を近代的百貨店に仕上げた日比翁助、益田孝によってねじ曲げられた中上川路線を再び甦生させ三井銀行・三井財閥大番頭となった池田成彬等の錚々たる慶応出身者が二十数人もいた。彼等以前の岩崎彌太郎を頂点とする政商の実業家の時代から学校

1) 武藤は旺盛な文筆家でもあった各巻700頁から1000頁の大冊全9巻『武藤山治全集』（新樹社）「私の身の上話」（全集、第1巻）による。

出の近代の実業家の時代へ移りつつあった²⁾。

さて、武藤が躍り込んでいった当時の紡績業は20年代の工場増設・恐慌・集中大規模化の時代であった。そして、武藤等によって日本紡績業は莫大な収益をあげながら、イギリスを凌駕して、世界一の紡績業国となってゆく³⁾。

紡績進合会傘下企業

明治20年	21社			
27	45社	職工数	1社平均	鐘紡
34	64社	66,399人	1,037人	9,596人
44	33社	93,315人	2,828人	22,428人

出所：間宏『日本労務管理史研究』p.263.

労働力は零細貧窮小作人農家のために身売りの・誘拐的に募集せられて来た出稼ぎ工女たち。1898年の紡績労働者の年齢構成は、11歳未満16%、14歳未満42%、20歳未満42%という驚くべき年少労働力構成を「職工事情」は報じている。

女工の逼迫は、募集では追いつかず、他工場からの争奪戦を激しく展開することになる。その凄まじさを、武藤の鐘紡と推定される兵庫工場の数字を『職工事情』は明治32年末、36人、その数を上まわる33年採用6,085人だが更にそれを上まわる退職7,701人、33年末現在4,020人。その退職理由別人員は7,701人中なんと逃亡6,321人、次に解雇1,089人、病氣帰休260人、死亡31人となっている。逃亡は引拔きの結果であり、その女工の足留め・引拔きは暴力団の大きな資金源であり、親に貸銀前払いの3年契約でその半数強は半・1年未満年以内で退職の状況だから、手引きをした女工が見つかったときは、生れたまんまの丸裸にして女工泥棒の旗をたてて引廻し、誰でも自由に殴る蹴る、髪をもって引きづりまわす刑を課すという今からすれば想像を絶する状況を呈した。

やがて、企業は争奪の費用の増大・貸銀水準の上昇を防ぎ、労働移動そのものを防ぐために、「一旦甲社が雇入れた女工を他者は一切雇入れてはいけない」という申合せを中核とする中央綿糸紡績業同盟会を明治26年に結成した。武藤が鐘紡兵庫工場建設のため赴任したのが明治27年、試運転開始は明治29年7月、鐘紡はこのとき中央同盟会に加入していない。鐘紡の規模拡大の速度は到底自社が募集し訓練した工女たちによってのみでは不可能であり、引拔きを不可欠とした事情があったと思われる。もっとも、大企業では鐘紡一社のみが、いずれも規模拡大競争に狂奔するなかで、アウトサイダーの地位を取り続けようとしたのは、他の諸企業と違った経営理念をもっていたからに他ならない。それは、まさに中上川の近代化・合理化路線とし

2) 高橋芳郎『日本経営史——人物・思想・業績』日本能率協会、p.151は好著である。この部分以外にも、多く利用させてもらっている。

3) 信夫清三郎『近代日本産業史序説』日本評論社、p.151。大江志乃夫『日本の産業革命』岩波書店、p.323。守屋典郎『改訂紡績生産費分析』白山書房、他。

て朝吹にも強固に保持せられていた。実業界の福沢といわれた中上川、三井の近代化・工業化を為し遂げた中上川、近代化路線は必らずしも三井家にとって全面的に容認せられるものではなく、その三井家に追隨する勢力と戦いながら実現したものであって、そのあげく排除されてゆく中上川。この中上川なればこそ、中央同盟会⁴⁾への加入を拒否したと思われる。

朝吹英二の工場法制定反対の文書の中にも中上川・朝吹の中央同盟会加入反対の根拠が、自ずから表出せられている。工場法反対の企業者側の反対理由は、一般的には「我国における親子の情のごとき温情主義の美德を西洋流の権利義務の法的規制にかえてはならぬ」というものと全たく趣きを異にしている。朝吹は反対理由のとして、「職工争奪の弊を防ぐために工場条例が必要であるというが、待遇の良い工場に職工が移るのは当然である。法律などつくらず、自由放任にした方が、職工の待遇は改善されるであろう。むしろ工業者の自由に放任してその徳義に訴えるにしくはない」と言っている。原生的労働関係を維持しようとして工場法に反対しつづける企業家たち、そのような状況で労働組合を拒否し、労働移動を防止するための中央同盟会を結成・強化する企業者たちの中であって、工場法反対と中央会加入拒否とを結びつける朝吹の発言は興味深い。そして、武藤は中上川・朝吹のもとに、近代化の情熱に燃える若き旗手である。

鐘紡と中央同盟会の対立は、凄まじいまでの様相を呈するに到った。中央同盟会側は棉花商・棉糸商に鐘紡との取引中止を要請し、大阪の俠客に鐘紡の経験工・無経験工の引抜きに特別賞金を出し、武藤山治に全治一週間以上の傷害をおわせた者には300円の賞金を出すことを言明した。中上川は、これに対して三井銀行の中央同盟会加盟企業との取引中止をもって応じ、財界全体の重大事にまで発展した。日銀総裁岩崎彌之助の仲裁で、中央同盟会の規約の改正、鐘紡の加入でけりがついた。

2. 武藤の経営改革

武藤は近代化の旗手である。欧米先進的経営の導入実践者である。彼の『私の身の上話』の中の「鐘紡在職中実行した事」より、その主なものをあげてみよう。彼はいう。日露戦争が起り、利益が一層上り、各種の近代的設備をするとともに、理想でありかねてからの従業員の幸福のために、乳呑児保育所他39件の多くの施策をした。ドイツのクルップ製銅会社の共済組合制度の導入、その内容、Ⅰ住宅及日用品購買の施設（社宅、住宅購入資金貸付、寄宿舎、日用品購入）、Ⅱ衛生に関する件（一般的衛生施設、病院、流行病の病院、湯場等）、Ⅲ各種基金救済財団及教育機関（病災基金・年金基金・各種救済財団、教育機関及貯蓄所）を手本として、明治38年に鐘紡共済組合を設立、相互共済機関の模範として順調に成長運営された。

次に、彼が自負しているのは注意箱の設置と雑誌の発行である。彼はオハイオ州現金計算機

4) 中央綿糸紡績同盟会に関して、そしてまた中央同盟会と鐘紡との関係に関して、岡本幸雄『明治20年代綿糸紡績職工争奪（誘引）問題——職工争奪防止対策と争奪実態——』（『西南学院大学商学論集』第34巻第3・4号）また、坂本藤良『日本雇用史』中央経済社などを利用。

製造会社社長バターソンの雑誌記事をヒントに現在いわれるところの提案制度を注意箱制度という形で実施し、また「鐘紡の気笛」と「女工の友」という絵入雑誌を発行した。

この二者は、数年を経ずして日本の大企業にほとんど採用されたが、いうまでもなくホーソン実験を契機としたレスリスパーガー、メーヨーによって理論化体系化されたヒューマン・リレーションズの日本における先駆的事例である。ホーソン実験の継電器組立実験は1927年から1932年であるが、武藤が注意箱を設けたのは明治36年すなわち1903年である。

3. 武藤の温情主義

武藤山治が近代化論者であったこと、そして恐らく当時の企業家ないし経営者の中で彼を上回る近代化論者は居なかったであろうと思われる。その何よりの証拠として、大正8年に、『わが国労働問題解決法』のなかで、「速かに労働組合法を制定すべし」という主張を開陳していることを挙示することが出来るであろう。大正デモクラシーの昂揚期であり、彼自身第1回のILO総会への使用者代表として出席する直前という時期であった。とはいえ、政府が選んだ労働者代表柳本卯平は黒羽造船所重役兼技師長であり、ILOの資格審査委員会の各国代表によって全員柳本の労働者代表たるの資格を否認、否決されるといった政府の当時の態度である。労働運動は治安警察法で弾圧され続け、大正9年森戸事件（京大『経済学研究』に載せた論文が安寧秩序を乱した罰により有罪・下獄）やがて治安維持法制定にすすむという状況下での資本家・実業家としての発言である。彼は言う。「今日労働組合設立につき、縦なりと横なりとて、これを許可すべからざる理由なし。資本家に種々の組合または連合会有りて労働者がこれを設くるを非とすべき理あらず。今日労働組合設立の可否のごときは問題にあらず。政府としては速かにこれを許可する方針に出でざるべからず⁵⁾」

彼のこの発言は、決して単純な理想主義より発したものではない。彼は続いて、労働組合が出来たからといって労働者の利益幸福は予期のごとくにはならない、それは国会を開設したけれど人民の権利は一向に伸長されず官吏政治はそのまま持続していると同様の結果になる、と言っている。そして、語をついで、労資協調路線をとることこそ労働者にとって最もよい方途であると説いている。そして、この労資協調は企業内にとどまるものではなく、労資協調して政府に立ち抗い、官僚政治から議会政治を実質的に実現してゆこうという呼びかけをも内包したものであった。やがて、彼は、大正13年衆議院議員にうって出て、当選昭和5年彼は鐘紡社長を辞し、同社相談役となる、官僚嫌いの福沢の教育は彼に脈打っていた。

では、何故に欧米流の近代化を最も強く志向した武藤山治の鐘紡において、日本的経営の典型的事例がつくり出されたのであろうか。経営家族主義イデオロギーによって、日本的経営はつくり出されたと言われるが、そして武藤もまた経営家族主義を口にしてはいるが武藤の経営家族主義に関する言説は必ずしも多くはないし、積極的な内容に乏しい。むしろ、彼が情熱をこ

5) 武藤山治「わが国労働問題解決法」『別冊中央公論、経済問題』第4巻第1号、所収、p.276～277

めて屢々語ったものは温情主義であり、その温情主義も日本的な恩情主義ではなく、人間的普遍的あるいは欧米的な恩情主義である。武藤の諸施策はいずれも、回章という文書で明治35年以来示達されているが、その殆んどは欧米の原資料を翻案し、欧米の恩情主義で染め上げたものであり、「家族式管理法」なる回章はようやく大正10年末に現われており、しかも内容は管理組織を一家族の如く協和的のものたらしめんとするだけで、その具体策として「会議制の採用」を指示し商務工務の会議を開催したにすぎない。だが、彼の温情主義の方は、言説・施策ともに迫力満点である。

彼の家族主義でさえも、日本的な家族主義ではなく、欧米的人道主義的なものである。「工場主等は従業員を他人の子を預かっていると思って、家族同様にどこまでも親分の世話をしなければならぬ」と「使う人」に向っては説いているが、使われる人には上役であれ顧客であれ接する限りの人に親切丁寧であれ、それは「自分に他人が為さんことを望むところを、自分が他人になすということである⁶⁾」と言う。パンヤンの『天路歷程』を愛読し、ルッターを尊敬した武藤の面目の流露である。彼の家族主義は、日本的・儒教的な家族主義ではない。否むしろ、日本的家族主義に対抗的でさえ彼はあったのである。それは労使関係を契約的關係ではなく親子関係として把握して、労働組合の存在を否定しつつけた政府に対して、労働組合の法的認容を主張したことをみても、わかるであろう。では、何故に彼の鐘紡が日本の経営の典型として形成せられたのであろうか。

5. 武藤の経営家族主義

家は共同体であり、親子関係であり、家成員は家の維持存続のためには、親の命令に絶対的に服従、献身するシステムである。だから組織維持のために内発的・積極的に献身がなされるとき、それは美となる。だが、家長のエゴイズムが存在するとき、そして家長による家成員にたいする献身が強制せられるとき、それは醜悪なものとなる。資本制的な経営体の内部に親子関係が残存せしめられ、親子関係を楯にして反抗を抑え、絶対服従を強いて労働者を資本家の利潤追求にかり立てるとき、労働者は悲惨な状況を呈することになる。まさに、女工哀史がくりひろげられることになる。

武藤は、親子関係を武器として労働者を強制的に働かせる方法を拒否し、逆に労働者が内発的・自発的に働らくようにするという方法を採用し、展開したのである。

すさまじい労働移動、それを防ぐために無頼漢をつかって防止するとともに、お互がいに引抜きはしないという同盟を結びながら、裏面で餌と甘言と暴力で引抜きに狂奔する業者の仲間である中央同盟会に加入することを拒んで、労働者の吸引・定着を高賃銀・職工優遇策を積極的にとることによって実現しようとしたのである。それを端的に示すものは、次に掲げる当時の紡績業各社賃金比較表（明治29年）であろう。

6) 武藤山治『実業読本』日本評論社、第11章「使う人、使われる人」より、筑摩書房版『現代日本思想大系』第11巻『実業の思想』p.232。

第4表 紡績業各社賃金比較表(明治29年)

社 名	1日平均賃金	
	男 工	女 工
鐘 淵 紡 績	26.45・	16.58・
三 重 紡 績	18.28	11.70
名 古 屋 紡 績	22.40	11.70
尾 張 紡 績	20.52	10.96
姫 路 紡 績	18.62	10.80
尼 崎 紡 績	20.70	13.48
倉 敷 紡 績	20.45	12.25
玉 島 紡 績	21.20	13.48
朝 日 紡 績	19.92	13.28
平 野 紡 績	18.31	10.25
摂 津 紡 績	19.26	13.72
大 阪 紡 績	18.82	13.52

※明治29年7, 8, 9, 10月の各社男・女賃金平均。
『時事新報』(明治29年12月22・24日)

鐘紡の賃銀は、男工も女工も抜群の高さを示している。男工の場合他社平均1日19.86銭に對して鐘紡は26.45銭であり、女工の場合他社平均1日12.28銭にたいして16.58銭である。男工も女工もどちらも、約35%も高い⁷⁾。

彼の温情主義に立脚した施策として、さきにあげた共済組合・提案制度のほかに、幸福増進系の設置、工女世話系の設置(優秀者には一時金・年金・紀章の授与)、食堂を請負から直営にかえて食事の質量の向上、寄宿舎の居心地改善の徹底指示等。武藤がILO総会に出席したとき配布した「鐘紡従業員待遇法」の恩情主義にもとづくフォーマルに体系化され整備された内容は、各国の委員を感心させ、武藤をして得意ならしめた。

武藤は近代化の推進者であり、彼は経営家族主義を口にし、また経営家族主義の代表者と言われているが、その実欧米流の温情主義者であり、その温情主義は親子の情・主従の義をふりかざす協調主義に対抗的な施策を展開した代表的人物である。なのに、何故に彼がつくり上げた鐘紡の経営が日本的経営の典型・見本であり、経営家族主義的经营と呼ばれるのか。

私は考える。工場法が適用除外の工場を大はばに認めるといふようなことをすることなく、恩情的・慈惠的なものではなく法自体を権利義務という法本来の性格のものとして制定せられていたならば、そしてまた労働者の団結権・団体交渉権・争議権を内容とする労働組合法が制定せられていたならば、武藤のおし進めた経営方式は限りなく欧米的な経営に近いものとなり、日本的経営と呼ばれるような経営様式は成立しなかったと思われる。アメリカ・イギリス・ドイツの経営はそれぞれ若干の相違点をもちながら、アメリカ式・イギリス式・ドイツ式といつて特別にとり上げられ、その差異がことさらに問題とされることがないように、日本の近代的

7) 「第4表賃銀比較表」は、岡本「前掲論文」第4号, p.54より引用。

経営もそのように形成せられていったであろう。

労働組合運動が法的に認められず、警察権力によって弾圧せられ、各々の企業がそれぞれ従業員の定着をはかる諸施策を講じてゆくとき、そして労働市場が分断せられたまま労働者が定着し、労働移動が減少するとき、年少労働者は企業内で養成学校で子飼いとして養成工として育てられ、さらにOJTによって一人前になってゆくことになる。彼等の賃銀は生存かつかつのところから、年齢勤続年数（それは即技能の習得・伸長でもあるが）に応じて年功賃銀が支払われ、それには勤務態度に応じた諸手当が忠誠心の度合として支払われることになる。

企業横断賃率が成立しなくて、企業別賃銀となり、従業員のわが社意識が形成せられ、賃銀の上昇にしろ、労働条件の改善にしろ、いずれも恩恵的なものと資本家にも労働者にも観念せられてくる。かくして、養成工として育った子飼いと、中途入職者の企業内の処遇は差別的なものとなり、階級制が成立することになる。

以上のような体系は、家的国家として法体系が制度的につくり上げられ、家イデオロギーを支柱とした教育勅語を中心とした教育がなされ、さらには下から家思想を中核とする報徳運動などが広く展開せられゆくとき⁸⁾、経営家族主義という経営イデオロギーのもとに彩どられ整備せられてゆくことにならざるをえない。

武藤は労働組合法の制定を訴えるほどの近代主義者であった。そして西欧的温情主義者であった。だが、同時に彼は父より受けた教育・訓育の儒教的教養も根を引いており、さらには彼はきわめて現実的な企業家・機能資本家であったから、彼の近代化・西欧米的思情主義は容易に日本的な経営家族主義と習合したのである。そして彼自身、経営家族主義を口にし、鐘紡の大家族主義と呼ばれたりするのである。

5. 大原孫三郎の人道主義

西欧的温情主義の武藤より遙かに徹底した人道主義を、孤児救済に一生を捧げたキリスト者石井十次に若き日に接して覚醒し、企業内さらには企業外にまで貫き通した人物が、倉敷紡績の大原孫三郎である。大原は若くして倉紡の大株主として社長となり、時流に乗って企業の合併・拡大を他に先んずる技術革新（ビニロンの発明・事業化等）をしながら、関西一の資本家として財をなした。だが同時に彼は、本気で資本家と労働者との究局の一致点を科学的に探究し、それを現実のものにしようとした。それは、いわゆる日本の経営の底流としての労資協調とは異質のものであった。当時の左翼学者を数多くかかえこんだ大原社会問題研究所、暉峻義等に托し多大の成果をあげ人材を輩出した労働科学研究所、当時立派すぎるとまで言われた倉敷中央病院、岡山を果物王国化させた岡山農事試験場、周知の大原美術館等を設立し、私財を

8) 報徳運動については、家を問題とするときもっと大きな取り上げるべきであろう。たとえば、住友と報徳運動との関係についても、瀬岡誠の「近代住友の経営理念」（宮本，作道編著『前掲書』第10章）は、いきいきと言及している。

投じつくして死んだ大原⁹⁾。

人道主義の権化とも言うべき大原は、当時の女工の脱出を防ぐ監獄的寄宿舎にかえて明治41年に「分散式家族的寄宿舎」を新設した。また、当時強制貯金積金制度で労働移動を防止しようとしている状況の中で、大正8年、資本に対する配当に対して労働者に「労力配当」という期末賞与制度を創設したりした。

このような日本人ばなれをしたような大原の人道主義精神とそれにもとづく経営方策でさえも、それは武藤の西欧的温情主義の場合と同じように、日本的経営の形成・推進の大きな原動力となり、ビューティフルな日本的経営をつくり出すことになる。

家的・親子関係の秩序の維持の法体系、教育勸語に代表される家的親子関係のイデオロギー教育、恩恵的・慈恵的工場法、労働組合運動の弾圧のもと、労働市場が分断され、労働者が各企業に所属・帰属せしめられるとき、そこには必然的に終身雇傭の雇傭形態が生れ、そして、定着労働者は年功制度に処遇せられ、養成工制度・OJTが生れ、いわゆる日本的経営が形成せらるべくして形成せられてくる。

武藤にしろ、大原にしろ、流動性はげしい紡績業の中で技術的近代化をおしすすめ、近代的労使関係に立とうとし、あるいは温情主義あるいは人道主義をもって、労働者をとりあつかうことによって、労働移動を克服し労働者を定着せしめたのである。労働者の定着なくしては日本的経営はない。温情主義・人道主義と近代化が結合して、そして温情主義・人道主義は近代化精神でもあるが、それが経営家族主義と化して日本的経営と呼ばれる日本独特の経営様式を生み出したのである。

6. 経営家族主義の伝統型

経営家族主義は、労資の関係を使う者と使われる者との関係にとらえ、さらにそれを親子関

9) 『倉敷紡績百年史』第3章、第4章

大原孫三郎伝である大内兵衛『偉大なる財界人』は傑れた伝記文学である。これを収めている『現代日本思想体系、第11巻、実業の思想』筑摩書房の巻頭には編者長辛男の長い解説がのっている。さすが、経済思想史家の筆である。彼の大系を、キリスト教的人道主義者であると同時に、父親ゆずりの二宮尊徳崇拝者であり、『報徳記』を愛読する経営者であったと把握している。

いうまでもなく、尊徳は家的経営思想の一つの極致である。大原にしてキリスト教なかりせば、死後個人財産のほとんどなきまでのあの壮大な人道主義的な社会事業はなく、また尊徳精神にともづく経営なかりせば、関西第1の大資本家と評されるまでに倉敷紡績を育て上げることは出来なかったであろう。

人道主義を標榜しながら形成した彼の経営が、自から家の論理に立脚した経営となりゆく必然はここにもある。

明治に成長した人間は、いかに西洋精神・西洋文明にふれ、その心酔者にならうとも、家的エートスから離れ去ることは出来なかった。福沢しかり、教育勸語に背をむけた内村鑑三にしてなおしかり。鈴木範久『代表的日本人』を読む』大明堂。

係に擬制的に把握しなおし、対立関係を協調関係にしようとするイデオロギーである。

だから、労資の対立の激化とともに生れ、その鮮やかな露頭を渋沢の工場法反対の発言において既に見たところである。そして、この渋沢の総資本的立場からする経営家族主義は、当然個々の企業、個別資本の内部における伝統的な家意識と対応したものであり、むしろ、その方が西洋かぶれの武藤の経営家族主義より、もっと本格的な経営家族主義と言うべきである。それは、旧家に伝わる家憲・家訓を、近代化した企業の内部でそれぞれ再確認し、近代的に新たに衣装替えした社憲・社訓という形をとって表明せられた各企業それぞれの行動準則となっている。

三井にしろ、住友にしろ、関係諸事業を、近代的な合名・合資・株式の会社形態が法制化せられるなかで、家業として維持しつづける努力を重ね、財閥を形成して行ったが、その過程で家憲・家法・家訓をそれに対応させて改変していった。そして、その改革において家業的色彩を弱化させようとした住友の広瀬幸平、三井の中上川彦次郎は礎石を築くような大仕事を果しながら、遂にはどちらも忌避せられるところとなった。

近代的企業における家憲の再確認として経営家族主義の典型例を、片倉製糸紡績株式会社にいてみる事が出来る。『片倉製糸紡績株式会社20年誌』（45頁）に片倉家の家憲なるものが掲げられている¹¹⁾。だが、その片倉家の家憲は片倉家において条文化し明文化せられ、文書として伝えられたものではない。それを片倉家の家憲として推測し文章化したものに過ぎない。それは、おのずから当時の日本人の家がそれぞれもっていた家観念の結晶であり、家の行動規範の最大公約数的なものとして表的せられている。そこが面白い。

- 一、神仏を崇拝し祖先を尊重するの念を失なうべからざる事
- 二、忠孝の道を忘るべからざる事
- 三、勤儉を旨とし奢侈の風に化さざる事
- 四、家庭を質素に事業は進取的たるべき事
- 五、事業は国家的観念を本位とし公益と一致せしめる事
- 六、天職を全うし自然に来るべき報酬を享くる事
- 七、常に摂生を怠らざる事
- 八、己に薄うして人に厚うする事
- 九、常に人の下風に立つ事
- 十、雇人を優遇し一家族を以て視る事

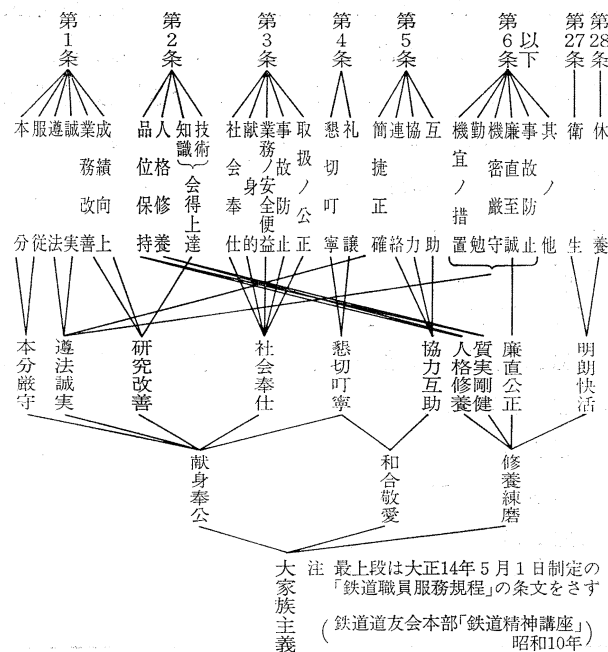
10) 安岡重明『財閥形成史の研究』ミネルヴァ書房、安岡編『三井財閥』日本経済新聞社、宮本又次『住友家の家訓と金融史の研究』同文館、宮本・作道編著『前掲書』

11) 高橋芳郎『前掲書』p.189～190は、この片倉家家憲をとりあげ、「前期的伝統的家族制度の道徳的儒教的な主従的結合の思想を伝承継受することによって日本経済のバックボーンたらしめた」と評している。

経営家族主義の本流は、むしろこの家憲の線上にある。武藤も大原も、この家憲を全面的に支持したであろう。この家イデオロギーと西欧的温情主義・人道主義を習合させていたと考えてよい。武藤の師であり欧化の牽引車だったあの福沢諭吉でさえ、なお極めて家的人間であり神島二郎をして「われわれは大家権的家長の風貌をさえるかがうことが出来る¹²⁾」と言わしめている。明治・大正・昭和前期の日本人は、家から脱却することはほとんど出来なかった。企業もまた、家的性格を帯びざるをえなかったのである。

国有国营の官業においても、明治国家が自己を家的国家・家的構造において自己を形成してゆこうとするとき、官業もまた家的企業として形成せられざるをえない。戦前、巨大なビュロクラティックに合理的に近代化を推し進め、世界一の正確さを誇示した日本の国鉄が、献身奉公・和合敬愛・修養練磨を「国鉄一家」の経営家族主義の三本柱としたのである。献身奉公は滅私奉公の近代社会的言い換えであるが、これこそ家精神の極意であり、国鉄だから即献身奉公を掲げることが出来たのであろう。家族としての和合・親子の敬愛をかけ、更に近代的諸技術・諸機能の修得を修養練磨と日本的表現で打ち出している。この三本柱を根底に据えて、「鉄道職員服務規定¹³⁾」が体系的に構築せられ、条文化せられているところに、国鉄における

第2図 国鉄大家族主義の服務規定



経営家族主義の徹底をみる。戦前の国鉄の無比の正確性が生み出された秘密をここにみる。

軽工業の紡績業における経営家族主義、いわゆる日本の経営なるものの成立をみてきたが、重工業においてもその成立の過程は基本的には全く同じであった¹⁴⁾。すなわち、親方請負制のもとで職人・徒弟制の前期的家的労働体制のまま資本に包摂せられ、原生的労働関係のもと激しい搾取にさらされ、高い労働移動による徒弟制を内包する親方請負制の崩壊、労働組合運動の昂隆、工場法の制定、近代的な技術体系へと工場が脱皮をとげるとともに、請負制は直僱制・養成工制度に移しつつ、労働移動を防ぎ定着度を高める諸施策を講じてゆき、そのとき紡績と同じように経営家族主義が掲げられ、次第に企業は家共同体の経営論理を資本制のもとに再生してくるのである。重工業における日本的経営の成立過程は以上であるが、その成立の時期は、おおむね日露戦争後の激しい労働移動、近代化、直僱制への移行、定着政策、工場法の施行大正5年と第一次大戦の好景気を経て、ようやく企業規模別賃銀の格差が明確に成立して来るが、これが日本的経営成立の客観的メルクマールと把握してよからう。

14) 第2節の終りに、内藤則邦「産業資本確立期における鉄工の形成と陶冶について」に依拠して、日本資本主義における基幹的男子労働力たる「鉄行」の親方＝徒弟制、激しい労働移動、企業横断的職業別組合の成立と治安警察法による解体を叙述した。内藤はこの論文につづいて、〈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）を発表している。「親方制度の崩壊」と「福利施設の原型」を三菱長崎造船所を主たる舞台にとって労働力の定着、日本の雇傭慣行の形成を画いた、これまた傑出した論文である。その末尾を次のように締め括っている。「日本では労働組合を抑えたが故に労働者の生活が企業によって支えられねばならず、つまり制度としての職工救済の施設の普及をみるのであり、この結果労働市場を縦断封鎖し、労働者を特定企業に固定化せしめ、その横断的連帯性を弱める関係を生ぜしめる。そして、労働市場縦断化としての職工救済の役割は、その定着策という労働力確保のための原型のうちに示されているのである。とくに、救済施設と定着策との関係が親方制度の解体にともなう企業内養成制度——企業の負担による子飼から基幹労働力の養成制度——の発展と結びついて一層強化されれば、最早労働組合の発展する契機は乏しいといわねばなるまい。従って、ここでは、こうした企業による共済施設のもった機能がよい強化され、それが日本の家族主義的経営の《美風》という形で各種の福利施設として開花し、労働者がそこに埋没飼育され、遂に、〈労働組合運動を不可能〉としたその後の長年にわたる事実に向けることが重要である。こうした労働市場の縦断封鎖化という一連の関係の基礎的理解があって、初めてその後における定期昇給制の確立と終身雇傭制度がまた展望されてくる。」論じきって、余すところがない感が深い。

兵藤釗『日本における労資関係の展開』東京大学出版会は、第1章「間接的管理体制とその変容」、第2章「直接的管理体制の転換と企業内福利施設の展開」、第3章「直接的管理体制の強化と工場委員会の形成」の章建てにも示されるように、同様の主旨のものである。なお、第2章第3章は「〈経営家族主義〉的労資関係の実態——大経営労働者の《下層社会》からの離と限界」と題されている。兵藤の「経営家族主義」は隅谷三喜男の所論に立つものである。隅谷の「経営家族主義」に関して隅谷編『日本の労使関係』（日本評論社）の第2章「日本資本主義と労使関係」、第5章「いわゆる日本の労務管理について」をそれぞれ兵藤釗、中西洋がつっこって書いている。

5. 結語——要約

維新政府によって押し進められた原始蓄積過程、農家は解体せられつつも、その解体を阻止する諸政策、そこを基盤とするいわゆる「出稼型」労働力の創出とその持続。

家的家父長制的＝親方・職人・徒弟的手工業的経営体制を内包しながら資本制的搾取の強行された原生的労働関係、その過程における家的性格の喪失・徒弟制の崩壊と激しい労働移動、横断的労働市場の形成。

激しい搾取、敵対関係の成立、労働組合運動の激しく広汎な展開。横断的労働市場に相応する企業横断的な職能的労働組合の成立、資本家対賃銀労働者すなわち階級関係＝契約関係の成立・深化。だがこれを卒直に認める態度に出ないで、あくまで古い主従関係・親子関係として維持しようとする国家と企業。その結果、労働組合は法的に認容せられず、労働者の団結・団体交渉・争議的行為を弾圧するための治安警察法が制定された。

原生的労働関係のもとで、眼を覆うばかりの劣悪な労働諸条件は、ついに国民の体位の低下を招き、放置することの出来ない状況に至り、工場法の制定をみる。だが、西欧諸国の工場法が法本来の性格たる権利義務として、幼年労働の禁止、児童婦人の深夜労働を禁止したのに対して、日本では広汎な適用外工場を設け、監督制度の不十分のため、工場法を守ることは工場主の恩情という性格となった。工場法の適用外工場の設置は、劣悪な労働諸条件に依存してのみ成り立つ広範な中小企業群の整理・消滅ではなくして、逆にその存続を法的に許容し、その拡大再生産を招いた。

経営者にとって、耐え難いばかりとなって来た労働移動に対処することが、経営者の最大の関心事となる。4割・5割・6割配当を可能にした紡績業、それは当然、急膨張・急成長を捲き起し、いち早く恐慌を生じながら、しかもなお集積・集中を遂げてゆく。かくして、紡績業は労働移動、職工争奪・防衛の修羅場となる。績紡各社は、他社職工引抜禁止の同盟を結成する。そのとき、同盟にひとり加盟せず、同盟と熱烈な闘いをしながら、自由放任主義の旗印をかかげてさらに多くの女工を吸引し、吸引した女工を定着せしめようとする政策を掲げ、実行したのが鐘紡であり、その旗手が武藤山治。

激しい労働移動状況の中で、労働者を吸引定着せしめるためには、他社を上回る高賃銀を出し、労働条件を良くし、長期勤続すればするほど労働者にとって有利な賃銀体系、処遇をすることである。武藤はそれをした。抜群の高賃銀、年功賃銀、年功的昇進昇格、手厚い福利厚生などの諸施策・諸施設、これらを温情主義イデオロギーをもって彩り展開した。これを可能にしたのは、近代的な技術・管理の採用であった。武藤より遙かに凄まじい人道主義イデオロギーのもとに大原孫三郎の倉敷紡績の経営体系もまた武藤のそれと同巧異曲のものであった。

労働力の定着が日本的経営の決定的条件ではない。労働力の定着が、それぞれの企業においてなされ、労働市場が分断せられ、企業分断的・封鎖的労働市場が形成せられ、一度び所属し

た企業を離れることを不利にし、定着せざるを得ない状況が同時に存在しなければならない。労働市場の分断・閉鎖的労働市場は、労働組合運動の弾圧によって成立する。労働力の定着は、開放的な労働市場、強力な労働組合運動のもとにおいても可能である。企業別賃銀ではなく企業横断賃銀のもとにおいても、労働者の定着は可能である。それは、欧米の労働組合がかちとっている先任権制度によって可能となる。小池和男は、先任権制度のほうが年功制よりもさらに年功的であると論じている。

先導的に近代化を押しすすめ、労働者の定着化を実現してゆく企業に引っ張られて、全ての企業がその道を進みはじめ、その路線で競争が展開せられるとき、労働者の企業への参加様式は契約型から所属型に転化し、企業は経済的共同体と化し、しかも資本家的競争のもとで栄枯盛衰することになるから、この経済共同体は運命共同体的な性格を強く帯びることになる。企業が、経済共同体・運命共同体としての性格を帯びてくるということは、家的性格を帯びてくるということであり、家共同体の経営原理たる家の論理を企業が資本の論理とともにもつことになる。

先進的な企業により契約型ではなく所属型経営体が成立し、家の論理が企業内に再生せられてくると、伝統的な家訓・家憲を近代的に洗練し直した家イデオロギーをもって、企業は更に家的性格を帯びて来ることになる。

かくして、それぞれの企業の経営内容の労働諸条件における格差が生じることになる。各企業は経済共同体・運命共同体として格上げ競争をするここになる。そして、この序列化し格付けされ格上競争に参加する企業群の下層に、劣悪な労働条件によってのみ成立している龍大な中小企業群が構造的に存在せしめられており、そのような中小企業群の存在によって、日本的経営＝家的論理をもつ企業の存在が可能ならしめられているのである。