

野田醤油大争議(1923, 1927-28)の意味するもの*

—M. フルイン著『キッコーマン』をめぐって—

尾 高 焯 之 助

1983年に、『キッコーマン——企業・同族・コミュニティー——』と題するモノグラフが出版された(*Kikkoman; Company, Clan, Community*, Cambridge: Harvard University Press, 1983, xiv+356 pp.)。著者は新鋭の米人フルイン(W. Mark Fruin)教授である。筆者のみるところでは、同氏のこの研究は、近代後期以降におけるわが国企業組織の分析にとって、いくつかの示唆に富む材料を提供しているように思われる。そこでここでは、この書物の梗概をごく簡単に紹介するとともに、今後に残されたいいくつかの検討課題を整理しておきたい。

I

上記のモノグラフは、いまや一大総合食品メーカーに成長したキッコーマン社の成長の歩みを、同社に保存された史料の検討によって、創業期から最近時点まで辿ったものである。膨大な材料が、比較的短期日(7年)の間にレポートとしてまとめられ公刊されたと言ってもよく、その意味で、本書は日本経済史家としての著者の力量を示すものであると同時に、取材に対する企業側の全面的な協力と、その好意に応えようとした研究者の絶大な努力の成果だと評することができよう。

この研究は、主としてキッコーマンの醤油生産活動を対象としたもので、ジャンルとしては経営史に属する。その構成は序論と結論とを含めて10章であるが、内容的にはこれを3つの部分に分けることができる。まず第1の部分(序論から4章まで)では、醤油の由来(野田では1661年に生産を開始)、生産技術のあらまし、経営組織の概要、生産基地(千葉県野田市)の状況などが説明され(第1章)後に、初め家族単位で営まれていた醤油工場が、やがてゆるやかな工業組合の結束を結び、その後

生産販売カルテル(野田醤油醸造組合, 1887年)の結成を経て、1917年には1つのまとまった経営体(野田醤油株式会社; 1964年にキッコーマン醤油, さらに1980年にキッコーマンと改名)へと育ってゆく過程が述べられている(第2, 3章)。なお、この直後に置かれた第4章はいわば息抜きの章で、本論とは関係なく、大正期に至るキッコーマン社の雰囲気伝えるため、野田醤油初代社長(6代 茂木七郎右衛門)の人となりとその仕事ぶりとを述べた思い出の記を訳出したものである。

続く第2の部分(第5, 6章)は、「近代的」な大企業として新しく発足(1917年)して間もないキッコーマンが、1923年と1927-28年に経験した大争議(各1ヵ月および218日間継続)を分析したもので、本書のヤマ場を構成する。

最後に残された第3の部分(第7, 8章および結論)では、争議という大試練を経た企業が、次第に成熟してもしるもろの「日本的」経営法を体得し、さらに第2次大戦後には、経済民主化の挑戦(労働運動の公認、排他的販売網・統一価格設定の禁止など)を受けながらも、内外市場において多角化戦略に工夫をこらす大企業へと発展するさまが描写される。

II

フルイン氏が最も関心を寄せ、上記の書物を貫く主題としているのは、企業組織の機能とその変遷とにあると見てよいだろう。氏の議論を筆者なりに翻案して整理すれば、おおよそ次のとおりである。

いま、製造工業のために必要な人的資源のグループを4つに大別して、経営管理者層(M)、技術者を含めた間接部門ないし職員層(W)、生産工程部門ないし工具層(B)、そしてそれ以外の仕事を担当する者(S)とに分けたとする。ただしS層は、運搬であるとか、容器(樽)の製造といったような補助的諸活動である。もちろん、中間管理者階層はMとWのいずれに属するかとか、技術者の仕事はWよりもむしろBに密着して行われるのではないとか等々の技術的な問題があり、境界線上にあっていずれ

* 本稿は、昭和58年度日本証券奨学財団の支援による「アジア諸国における工業労働力の創出と工場制度の定着に関する実証的共同研究」の成果の一部である。この稿を草するに際し、斎藤修氏との討議から多くの益を受けた。記して謝意を表する。

とも分けたい職能もあるけれども、さしあたり詳細は問わないでおく。

江戸時代から20世紀の初頭に至るまで、ごく大ざっぱに言えば、経営ならびに販売に携わる部門(M, W)は、生産を担当する部門(B, S)からは機能的にも組織的にも全く独立であった。例えば、初期の醤油製造方式では、経営者はおおむね出資者であるにとどまり、仕入れや製品の販売活動はすべて番頭に任せきりだった。その一方、醤油の生産そのものは杜氏に委任されており、生産労働者は間接雇用であった。野田の杜氏は、1854年以来、「親分」を介して手足となる職人を集めて生産に励んだのである。したがって、Mは生産労働者を「間接的」に雇用していたにすぎない。しかも、経営主が工場内部に足を踏み入れるのは年2回の儀式の時だけだった、という(p. 2)。いいかえれば、生産の実際は専門家たる出職人に一切が任されていたのである。S層は、通常下請業者が担当するので、当然のことながら経営的に別個の存在であったが、他の3層(MとWとB)も、いわばテンデンバラバラな存在であって、緊密に統合された組織集団を構成してはいなかった。つまり、これらを統括する(イエとしての)経営共同体などは存在しなかったのである。

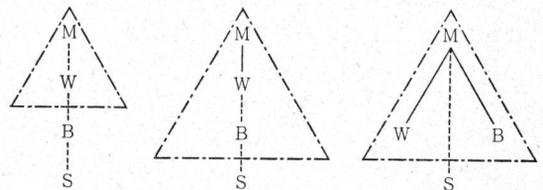
このような生産方法は、旧幕時代にはごく一般的だったといってよいであろう。酒の醸造はもちろんそうであるし、建設業でも概して同様であった。いわばこれは、請負生産のシステムである。この方式が広く行われたのは、1つには生産工程に季節性が強く、生産が必ずしも年間を通して継続的に行われなかったことによるのであろう。(ちなみに、醤油生産の季節性は、世紀の変わりめまで存続したといわれる(p. 69)。)

以上のような請負式の生産管理は、明治維新以降になってもそのまま存続した。もっとも、明治になってからの経営管理者は、自社製品の改良、生産方法の効率化、販路の拡大などに深い関心を寄せたから、経営方法についても(昔のように)番頭に任せきりということは少なかったろう。生産労働者も定期的に雇用される者が発生し、臨時雇とは区別されるに至った。しかしそれでも、日常の生産活動は、以前と同様、杜氏の指揮の下に遂行されたのである。ただ、それ以前とは違って、杜氏を初めとする本工たち(「本人(ほんびと)」と呼ばれた)は、経営主との間に恒常的な雇用関係を結んでいたのであるから、少なくとも形式的には、職員(W)も工員(B)も同じ組織体の下で、経営主の事業のため力をあわせていたことになる。しかしこの方式の下では、トップマネジメ

ントによる生産管理は、あくまでも間接的なものでしかなかった(pp. 159-71 参照)。事実、キッコーマンにおいては、資本家(owner)が経営者(manager)を兼ねるようになったのは、漸く1918年以降のことにすぎなかった!(p. 5)。(なお、工員制度の簡単な説明は、『野田醤油株式会社三十五年史』1955年, pp. 333-35にもある。)

ところが、日清・日露の両戦役を経た後、いまや経営主は、全国ならびに海外へと拡大する市場圏に向かって、生産方法を機械化することによって、標準化された製品を大量に、しかもできるだけ安く供給しようとするに至った。このとき、経営主にとっては、間接的生産管理は障害以外の何ものでもなくなった。そこで、1917年、同系9家が合同してまとまった会社組織(野田醤油株式会社)に統合されたのを契機に、間接的管理から直接的管理への移行がもくろまれるに至った。初めて人事課が創設せられたのは1922年のことである(p. 116)。これに伴い、同年をもって親分を介しての工員の雇用は終了した。また、生産現場における杜氏の裁量権も激減した。これらの変化の明瞭な記録は、例えば1922年制定の就業規則にみることができる。

以上に論じた組織原理の変遷をごく簡単に図式的にまとめるとすれば、恐らく下のように表現できるだろう。ここで実線(—)と点線(……)とは、それぞれ直接的管



(1) 現業請負 (2) 間接管理 (3) 直接管理

理と間接的管理とを示す。また、鎖線(— · —)で囲んだ三角形は、継続的・恒常的な雇用関係(労使関係)が及ぶ範囲を示したものである。

III

フルイン氏の示すところに従えば、キッコーマンの大半の議論は、経営側が、既述の組織原理(2)から(3)への移行で示されたような、組織管理制度の変更を実行しようとした点にかかっている。もちろん、1923年の紛争の直接的なきっかけは職員の殺害事件にあったし、さらに、一般の労働者自身が問題としたのは賃金支払い方法の改定とか、労働時間(8時間)の遵守というような労働条件にかかわることがらであつたけれども(p. 159)、その底に

あったのは、生産工程に対する熟練工の自主管理権をめぐる攻防であった。(ちなみに、当時の職工たちの半数近くは、兼業として農業に従事しており、したがって、規定通り夕方まで勤務するのに支障のある場合があったとのことである(p. 180)。) 事実、(2)から(3)への移行は、近代的工場経営のあり方にとって、きわめて重大な原理的変更を意味したのであって、生産工が簡単にこれに同意しなくても無理はなかった。(この意味では、キッコーマン労働者の抵抗は、その本質において、ラダイト運動と共通のものがあったのではなかろうか。)

さらに、この争議は、経営側の対処のまずさもさることながら、労使交渉に友愛会がかからなかったことによって複雑化し、かつ永びいたといつてよい。友愛会は鈴木文治みずから応援に駆けつけるなど、この争議を殊更に重視していたのである。友愛会の野田支部は、当時同会が擁する全組合員数の11パーセントを占めていた(p. 208)から、これは自然であった。さらに、もし直接管理体制へ移行すれば、工場における分散的意志決定の機構は崩壊して、工員の自主管理権は必然的に縮小する。だから、基本的に旧来の熟練工を中心に組織された友愛会が、そのような組織原理の改定に抵抗するのは当然であった。この意味では、友愛会は一種の「労働エリート」主義(悪い意味ではなく)を代表していた、といえるかもしれない。ただここで注目すべきは、工員の大多数が総同盟(友愛会)を支持した(p. 198)のは当然として、多かれ少なかれキッコーマン工場の存在にその生活がかかる一般市民たちが、むしろ組合側に同情的だった(p. 187)ことである。

(異常に多額のスト資金の積み立てに象徴された)労働側の懸命の努力にもかかわらず、労使紛争は結局のところ経営側の勝利に終わった。1927-28年は景気が悪かったためもあるし、地方ならびに中央政府が争議の拡大を嫌ってさまざまな政治的干渉を試みたせいでもあるが、基本的には、労使の力の差によるところが大きかったと評すべきであろう。ちなみに、長期の争議中も、醤油の生産はほとんど途絶えることがなかったのである(p. 204)。

かくてキッコーマン社は、直接管理体制を敷くことに成功した。そして、この新しい組織原理を運営する哲学として経営者が採用したのが、イエの思想(俗にいう経営家族主義)にはかならない。あるいはむしろ、わが国の経営者たちにとって、さしあたり利用可能な経営哲学には家族主義くらいしかなかった、といったほうが適切かもしれない。もっとも、フルイン氏によれば、経営家族主義はこの時期に新しく創られたものであって、農

村文化の延長などでは決してなかった(p. 214)。ここでは、企業のウチとソトとが必然的に強調され、ウチにおける一種の平等主義——“それぞれの責任は異なっても、経営の共通目的に貢献する点で平等”という思想——が唱えられた(p. 216)。たまたま当時あらわになった経済的二重構造(ソトにおける不平等)は、まさに経営家族主義の裏返し現象であった。なぜなら、ここでは、イエの「ウチ」にいる人々が新たな「労働エリート」層を構成したのだからである。

工場の組織が直接管理体制の下にあるのは第2次大戦後も同じである。この意味では、戦前と戦後には連続性が認められる。ただ、戦後においては、労働組合が公認され、新民法を初めとする経済民主化の手段が制度化された。したがって、「ウチ」における平等は、いまや権利として意識される(p. 255)。経営家族主義の思想は、死滅したわけではないがきわめて弱体化した。(思うに、民法の改正は、社会思想的影響の深さという点では、戦後最大の事件だったといえるかもしれない。)もっとも、キッコーマンの経営陣が依然として茂木-高梨ファミリーの支配下にあるという点は変わらないが、それでも特定の個人の影響は大幅に低減したし、労使関係からも情緒的要素は払拭され、企業と地域社会の関係もごく事務的なものにすぎなくなった。その一方で、企業自体は、効率化、多角化、国際化等をめざして徐々にその姿を変えつつある。1980年に社名から「醤油」の語句が消えたのは、その意味で会社の変貌を示す象徴的事件といってもよいであろう。

IV

さて、以上に述べた組織原理の変遷過程は、それ自体別に新しい発見ではない。またこれは、(フルイン氏も正しく指摘しているように)日本独自の現象でもない。けれども、この現象を軸として、明治・大正・昭和期における工業経営の変遷を詳細かつ実証的に分析したのは、何といてもフルイン氏の研究の大きな特色でありまた貢献である。

この点に関して、筆者は、さしあたり次の3点に注意を喚起しておきたい。まず第1は、フルイン氏がいわゆる軽工業部門を対象としつつも、従来から研究蓄積の多い繊維ではなく食品工業をとりあげたことの意義である。上述の原理(1)から(2)ないし(3)への変遷は、とりわけ男子労働力にあてはまる現象であるから、繊維工業を見ていただいただけでは恐らく十分には解明されなかったであろう。

第2に、わが国の機械工業においても、全く同じ時期に、原理(2)から原理(3)への展開がみられたことである(兵藤 釗『日本における労資関係の展開』東京大学出版会、1971年)。それだけではなく、経営管理組織の変貌は、20世紀初頭の米国でも発生している。間接管理から直接管理への転換は、企業組織の大型化と密接に関連しているのであって、その裏には、生産技術の変化や、究極的には市場の要求(とりわけ製品市場圏の拡大)が控えていたに違いない。このような点については、フルイン氏は(賢明にも)あえて一般化を試みてはいないが、経済発展論の立場からすれば、当然追究されてしかるべき問題であろう。

さて第3には、いわゆる職人層(あるいは工業化初期

の熟練職工層)のもつ経済史的意義に改めて注目したい。彼らは、近世から近代へかけて、工業技術の定着と伝播との担い手であった。したがってその量と質(人数、経験、能力、社会移動性向等々)は、その後における経済発展の動向を左右する1つの重要な要因だったとみられる。それゆえ、近世職人層の出自とその行方とは、もっと調査されなくてはなるまい。経済パラメーターとしての賃金や雇用量なども、職人社会と直接管理体制の下では基本的にその意義が異なるのであって、その意味では、1920年代にわが国の労働統計に構造的断絶が見られたとしても不思議はないというべきであろう。

(一橋大学経済研究所)