

《投稿論文》

## 産業化過程の大規模組織における職場集団

勝俣 達也

### 1. 問題の所在：経営家族主義と職工たちの組織観

近代日本の産業化は、きわめて急激にすすめられ、その過程で経営組織のあり方もその規模をはじめ、大きな変動を余儀なくされた。それと同時に、組織内の秩序も根本的な変化を迫られてきた。本稿が問題とするのは、組織の大規模化が顕著にあらわれてくる大正期の日本の経営組織において、労働者がいかなる組織観をもっていたのか、そして実際に、職場組織の機能がいかに変容していったのかという問題である。この問いは、これまでくりかえし問題とされ続けてきた。例えば、戦前日本の経営組織のあり方を考える上で、研究史上もっとも重要な概念として「経営家族主義」がある。そこで、筆者の問題関心を、この概念との関係を考える中で明らかにしていきたい。

奥田 [1985] の見解にしたがえば、この概念はある種の経営理念であり、そもそも経営理念とは、企業組織を運営する際の「企業観」「組織観」「労使関係観」「労働者観」などをその構成要素<sup>(1)</sup>とする、企業活動についての説明原理を体系化したものであるという [奥田,1985:333]。説明をむけるべき対象としては、当時、労働運動が昂揚する中であって、組織の維持に直接的にかかわってくるであろう多くの従業員が最も重要になってくる。したがって、この「経営家族主義」は経営者の側から発せられた労務管理諸施策を、抽象的に概念化したものであるという側面をもつ。当然、経営家族主義に関する従来の議論では、“経営イデオロギー”としての役割に注目するものが多く存在してきた。その一方で、そうした経営者サイドから発せられた経営理念としてのそれに加え、そのような経営理念が必要とされた社会的・経済的背景が説明されてきた。

そこでは例えば、急激な経営規模の拡大がもたらす労働力不足によって、優秀な子飼いの養成工が大量に必要とされた事情や、労働運動が昂揚してきており、その対策にせまられた時代背景などが問題とされている。

しかしながら、当時の言葉でいうところの「温情主義」「家族主義」をはじめとする経営理念・経営イデオロギーそのものの分析や、その社会的・経済的背景への言及は、一定の説得力を持つとはいえ、経営組織内の秩序のあり方を考えるうえで、直接的により重要なのは、経営組織の末端レベル、すなわち当時「職工」とよばれた労働者が、近代的な経営組織とどう関わっていき、職場組織はいかに秩序だてられ、どのように機能していたのかということが問題とされる視点である。もちろんこのような視点は、従来の労働問題研究や労務管理史研究の分野で多少見受けられるが、資料の制約上、中心的な論点とはされてこなかったように思われる。本稿では、従来のような「経営家族主義」あるいは「温情主義」のイデオロギー分析や、労働市場などの労働経済学的な説明などとはさしあたって独立に、経営組織の末端にいる職工たちが、自分たちの所属する近代的な大経営組織に対して、いかなる組織観・労使関係観をもっていたのか、それと同時に、当時、実際に職場組織がどう機能していたのかということを直接問題とし、可能な限り実証的に議論していきたい。まずは、戦前に関する労働問題研究あるいは労働史の研究史を見ていきつつ、この問題を考える上での中心的論点を探り出していくこととしたい。

## 2. 研究史の概観

前章で指摘した問題を労働問題研究の分野で考える場合に、最も重要な業績の一つに『日本における労資関係の展開』〔兵藤,1971〕がある。重工業における通史をまとめた兵藤の議論は、1960年代までの労働問題研究における「封建遺制」と「欧米のアナロジー」という側面<sup>(2)</sup>を批判的に検討した研究史上の一里塚であり、今日でも一定の説得力を持つ。その議論を簡潔にまとめると次のようになろう。

すなわち、産業化初期の段階における職場組織の秩序を考える上でもっとも

問題となるのは、「新しい職人」と呼ばれるいわゆる親方職工の存在であった。欧米から技術や設備を移植して産業化が始まった日本の場合といえども、実は当初、養成された職工は旧来の職人から“転化”したものが少なくない。またその数少ない熟練労働者は「親方職工」として、徒弟を引き連れて移動したり、あるいは企業に直接雇用される立場であっても、職場内において、賃金、作業配分などに大きな影響力をもっていた。しかし、そうした親方職工たちは、その後、相次ぐ技術革新による手工的熟練の崩壊とともにその影響力を失っていく。そして同時に、徐々に労働者としての階級意識が成立してくる。ただし、兵藤はこの「階級意識」なるものが成立したかどうかという問題に対して、きわめて慎重な姿勢をとっている。しかし、それを説明する要因は「手工的熟練」が残存していたという技術的な問題に集中しており、それこそが戦前日本資本主義の特色だったということを強調する。これがこれまで通説的地位を占めてきた兵藤の労資関係史の基本的な考え方であった。兵藤は、この過程を「間接管理体制」から「直接管理体制」への移行としてとらえ、その中で、経営側は、徐々にではあるが「技術者」を通じて作業計画・配分などの生産過程への規制を強め、また技能養成過程をも把握しようとするなど、熟練を身体化した親方職工の本来の仕事の領分を侵していった。こうした兵藤の議論は、組織の秩序や労務管理の変化を説明するうえで、あくまで技術革新を主な要因として考えている。そこには、熟練技能が徹底的に崩壊すれば、いずれは、生産手段をもたない「賃金労働者」のなかに「労働者意識」が成立し、横断的な労働組合が成立するはずであるという日本の労働問題研究の基本的な論理が存在している。

ここで、こうした日本の労働問題研究の基調と若干異なる海外の労働史研究の動向に少しばかり目を向けておこう。ゴードン(A. Gordon)によれば、近年のアメリカにおける労働史研究は、「方法的には、かつての労働組合史のような制度史的な研究ではなく、社会史、女性史、労使関係史など新たなアプローチが盛んである」[Gordon, 1985=1991:26]という。そしてそれらのアプローチに共通する点を次のように指摘している。

労働者階級の形成の問題を考える場合に、また、労働組合運動やその他の社会運動の展開を考えるときに、その運動の担い手としては、近

代経済学が設定する孤立した個人も、マルクス主義が設定する疎外された無産者、賃金労働者という把握もどちらも妥当ではない。むしろ運動の担い手としては、資本主義経済の形成にともなって、以前からのコミュニティを維持しようとする人間像が、また変容する経済の中で従来からの価値観を抱きながら、場合によってはそれを改変しつつ、自立し、自尊心を守ろうとする人間像が浮かび上がってくる。

[Gordon, 1985=1991:32]

こうした問題関心からの研究が注目するのは、産業化以前の社会における職人社会や、農村の構造、移民社会、宗教的伝統など様々である。なかでも、産業化に適応していく過程で、旧職人社会における手工的熟練をうけつぐ万能熟練工が、技術革新にのみこまれていくものとしてだけでなく、かつての職人社会の「親方」として、どのように時代の変化に対応していったのかということとは注目されてしかるべきであろう。しかし、彼らは日本の従来のマルクス主義的な図式では、親方としての仕事の領分を奪われていく中で、職長として末端管理層に組み入れられたか、あるいは一般労働者層になってしまったかという両極分解的なイメージでしかとらえられていない。常に労使関係は二者関係なのである。

また、そもそも「親方」あるいは彼らが経営組織の末端に職制内化した「職長」らの以前からの「専制」をいかにして排除するかという問題は、いわゆる先進国の産業化において共通していた問題だったのであり、兵藤がいう「間接的管理体制」から「直接的管理体制」への移行は労務管理史研究の分野においては普遍的に考えられうる図式である。しかし、その過程の経営組織内の秩序を維持する上での職長層の役割はあまり注目されていない。この問題を直接扱った数少ない研究として安田の事例研究 [安田,1994] がある。安田は、彼らがいわゆる「親方請負制」の漸次的崩壊後も、「職長」として労働運動の内部においても独自の位置と機能を果たし続けたとしている。この論点は、後に詳しく述べることになる。

また日本以外の場合についても、例えばアメリカ労務管理史研究についてみると、平尾武久らの研究 [平尾他編, 1998] は、ジャコービィ [S.M.Jacoby, 1985

＝1989]らの議論を積極的かつ批判的に検討したうえで、1920年代アメリカのウェルフェア・キャピタリズムを支えた一因として、保守的な職長による分権的な労働者統合のモデルを描き出そうという一面をもっている。それは、熟練労働者のみの排他的利益を団体交渉や労働協約によって実現しようとする保守的な職業別組合であるAFLとの団体交渉において、形式的な労使対等を実現し、それをテコに実質的な労働者支配をおこなうというものである〔平尾他編, 1998:16〕。ここでは熟練労働者たちはかつてのようにその技能によって能力を評価される以上に、職長としての「労働者に対する管理能力」が要求されることになるが、これも末端の現場管理者である職長（foreman）に注目して経営組織の秩序のあり方を説明しようとする研究の一例である。

兵藤や労務管理史の通説が注目する熟練技能の崩壊という現象は、職場秩序のあり方において決定的に重要な出来事であったことはたしかである。しかし、より本質的な問題は、それによって崩壊した職人社会や農村社会のコミュニティの代替物を何に求めるかということであり、それは必ずしも横断的な労働組合である必然性はない。こうした研究史批判をふまえ、本稿では、労働問題研究や労務管理史研究の一部から出てきた、熟練崩壊後の職長層の役割に注目するという視点をうけついで、職場組織の秩序維持に直接的な影響を与えるであろう職工たちの組織に対するイメージそのものを、職長層との関連を中心にして、考察を試みようと思う。まず、横浜船渠の労働争議における職長層の役割に注目した安田の事例研究をとりあげて、熟練技能の崩壊がかなり進んだ大正期の労働運動の一断面を記述した上で、一次的な資料としては、職長層の役割についてのべた協調会<sup>(3)</sup>の文書、さらには労働者の側からの職長層のイメージを分析する上で、友愛会の機関誌『労働及産業』などを利用しながら、議論を進めていきたい。なお、資料中の下線およびカッコ内はすべて筆者によるものであり、旧字体はすべて新字体に改めた。

### 3. 職場組織における職長層の役割

#### 3-1 労働運動における職長層の位置

まず安田の横浜船渠 1922 年争議についての事例研究 [1994] を簡潔にまとめて、紹介しておこう。第一次大戦後の造船業において、最も問題となったのは、軍縮にともなう失業問題であった。そうした状況の中、横浜船渠では、1921 年、友愛会の支援を得て結成された「横浜造船工組合」が、同年争議をおこし、一応の勝利を収める。ここでとりあげるのは、その後の動向と翌年再び起こる争議についてである。

##### <横浜船渠 1922 年争議の事例>

1921 年の争議終了後、経営側は「造船工組合」の幹部を解雇するなどの組合抑圧に出る一方で、1922 年 1 月、「造機部技工組合联合会」といういわゆる上から組織された「タテの組合」を成立させる。安田によれば、この「技工联合会」は組織的には、造機部の各作業場を単位として結成された職工団体の連合体であり、造機技工联合会には造船工組合員も多数存在していたという事実からも、職場における全員加盟制的組織構成をとるものであったという。そして、その役員選出方法（役付職工が重要ポストをしめ、その数が全体の過半数を下らない様にする規定が存在していた）からも、実質的なリーダーシップは職長層が握っており、その造船工組合を圧倒する組織勢力は、「労働者意識が企業によって規制される職場秩序により親和性をもっていたことをあらわしていた」[安田,1994:204]としている。

こうした中で、ワシントン会議による軍縮条約の成立を契機に 1922 年 2 月、造船工組合は技工联合会と提携して運動をおこなう方針をたてた。技工联合会内部では急進的な造船工組合との共闘に対しては反対論も多かったが、結局共闘が成立する。そして解雇手当の水準を「全国同業者並」とするか「関東同業者並」とするかをめぐって、2 月 27 日より 3 月 13 日の長期にわたるストライキが始まる。争議団の主導権は造船工組合幹部にあり、特に前年の争議後に解雇された組合幹部であった。彼らはサンジカリズム的な傾向を示していた友愛会

総同盟関東支部の支援をうけながら、経済的妥協点を探る方向をとらずに争議を「軍縮失業をめぐる闘争」と位置づけた。一方の横浜船渠の対応も強硬なもので、争議は長期化していった。ここで注目すべきは、運動の内部構造全体を考えると、争議当初からすでに「軟派」と「硬派」の分岐が存在しており、急進主義の基盤よりも、職長層に基盤をもつ「軟派」の勢力の方が潜在的にはより大きなものであったという点である。そこで、争議が長期化にともない、「硬派」「軟派」の対立が拡大していく中で、職長層がどのような動向を示したかということが問題となる。

争議当初は争議団と経営側から圧力を受け、板挟み的な苦しい立場であった職長層は、市長に調停を依頼するなど中立的態度を保っていた。しかし争議が長期化するにつれ争議団の切り崩しに動くようになり、3月9日には「鉄工、修理、造船工場の自信会、交友会、親友会等の組長百五十六名が連判状を作製し開場の際は部下の職工二千名を引率して入場する旨」を發表し、職長層を中心とした「軟派」は争議団と敵対するにいたる。そして職長層の離反に動揺した技工聯合会は造船工組合を切り捨て、3月13日の開場をもって争議は収束に向かう。安田はこの争議について次のようにまとめている。

造船工組合の急進主義と、技工聯合会や自信会にみられる職場組織との結合によって、大規模争議が展開されることとなったが、職場組織に大きな影響力を持つ職長層の離反と、それに引きずられての職場組織の戦線離脱により、労働者の運動は終了することとなったといつてよい。……ここからは、労働者大衆の組織に対する行動様式においては、横断的労働組合に対するよりも職場組織への凝集力がはるかに優越していたという結論が生じる。[安田, 1994:211-212]

大正期に知識人主導の下に成立した友愛会は、第一次大戦以降、組合員の構成の比重を青壮年層へと移していく中で急進化するが、この横浜船渠の事例においては<sup>(4)</sup>、職場集団を組織化する力において職長層に勝ることはなかった。実は、その友愛会の機関誌『労働及産業』には、職長層あるいは中間層（これには職長層に加え、その直接の上司にあたる技師などがふくまれる）に関する

記事が驚くほど多く掲載されている。それらには、友愛会の組織労働者からみれば、自分たちが組織化する上で邪魔となる職長層を“【長】階級”として批判するものが多い。そのような批判自体職長層が無視できない存在であることを示しているともいえるのだが、そのような機関誌にあっても、職長層の職場への影響力を述べた次のような記事が存在する。

#### <「友愛会」資料①>

##### 「役付職工諸君」

諸君は多く其工場に於て生涯の大部分を消費してゐる。永く忠実に勤めてゐる。故に其功績として収入の幾分の潤沢と平職工より幾上級かの優遇とを欲望するのは真に最もであります。そして後進の優遇が諸君と同等なる時不快を感じずるのも、真に人情のしからしむる所であります。

然し諸君！涙を吞んで過去永年の受難者に訴える！今我等は、坦路、平水を行くに非ず、険峻逆浪を排して新天地に至らんとするのであります。

諸君は年輩から言つても経験から言つても其工場労働者を殆んど左右する諸君の去就如何は我等の群の潰隆如何にかゝり、併せて敵の侮蔑と畏怖とを天秤する。〔法政大学大原社会問題研究所総同盟五十年史刊行委員会、1926〕

従来の労務管理史の通説では、親方職工は熟練解体とともに、職制内化して職長となり、その影響力を失っていくはずであるのだが、こうした職長層の職場集団に対する影響力は一体何を根拠にするものなのであろうか。この問題に対する考察をさらに進めていこう。

### 3-2 職長層がもつ影響力の根拠

やや後年の資料であるが、協調会『職長及職長指導者における教育』〔1932〕（以下「協調会資料」とする）の第三編第一章「我が国に於ける職長の現状」が職長層の性格についての注目すべき指摘を多く含んでいる。まず、次のような指摘をあげておこう。



### <「協調会」資料①>

欧米殊に米国に於ける職長と我国のそれとを比較して、もっとも痛感さるゝことは、我国職長の職責が明確を欠き、且つ概してその権限が狭く限られていることである。我が国に於ては特殊の大工場は別として、一般の工場に於ては、平職工と役付職工との仕事の分界が極めて曖昧不明確なところが多いやうに思はれる。もちろん規則上に於ては役付職工は部下の指導、監督、取締の責に任ずべきものとされてはゐるが、事実上に於ては、平職工と余り変らぬ仕事をなし、本来職長として為すべき責任業務を閑却している観がある。……一般的に見て、我が国の職長の立場が明瞭を欠いていることは覆うことの出来ない事実である。我国に於て職長を平職工より特色づけるものありとすれば、それは職長に監督責任があるといふ一事である。〔協調会、1932:157-158〕

このように職長の職責の不明確さ、権限の狭小さについて指摘する一方で、「人事上の事柄に関しては、形式上は兎も角、実質的には隠然たる勢力をもっている」として次のように示している。

### <「協調会」資料②>

我国職長の主たる任務とするところは作業監督と仕事の段取りに（ある。）……尚この外職工の人事即ちその勤怠、昇給、身分変更、賞罰、割増その他の給与等一切については、直屬職長は実権を有するを通常とし、勿論最後の決定は、工場主任者にあるも、単に形式的に止まり、実質上の権能は直接職工に近接する職長に存する。この職工人事に関する権能を、職長が有することが、今日職長をして、教育程度低く、能率比較的挙らざる職長に、易々従属せしめ居る所以なると共に、一面この権能あるが故に、職長をして、職工より無能の攻撃を避け、低き教育薄き向上心に安住せしめ居る者にして、職長の素質改善上、弊害なしとせず。〔協調会、1932:161〕

この資料からは、協調会が1932年という段階においても、「職長層が人事に関する実質的な権能をもっていた」という見解をもっていたことがうかがえる。

これは、兵藤 [1971] や小松 [1971] <sup>(5)</sup> が日露戦争後の状況について述べた見解と同様のものである。労務管理史研究の通説では、手工的熟練が解体していくにつれ、生産管理や品質管理、賃金計算などの職務が、職員たる技術者層に奪われていくという過程に力点が置かれるのが普通であるが、実際は、人事に関する実質的権限は残ったのであり、さしあたってそれをもって一般の平職工に対する影響力を保持したものと考えられる。しかし、前節の争議における職場集団の凝集性とそれへの影響力は、前節で取り上げた『労働及産業』の記事を見ても、このような人事上の権限のみで説明しきれぬ性質のものではないように思われる。先にあげた争議の事例でいえば、職長層を「職工側の代表」と見なししてしまうような職工のメンタリティーが何に基づくものなのかということが問題にされる必要がある。

日露戦争ごろからの相次ぐ技術革新を経ている以上、この時期の職長の影響力はかつての親方職工のような身体化された熟練技能を根拠とするものではない。手工的熟練の解体が遅れた分野では、親方＝徒弟の関係のような技能の伝授にもとづく親方の支配力もかなり存在したであろう。しかし大正期には、自らの技能を高めるために有効な手段とされていた「流れ」も、体系的な機械化の前に徐々にその効果を失っていく過程にあったのであり、手工的熟練に基づく支配力には限界があった。ましてや長期の勤続を経て職長となったものが、必ずしも当時の技術の最先端に「熟練」をもって存在していたとは考えにくい。職長層の中には、「主に永年勤続の結果その地位を勝ち得たる者にして、人格、才幹、技術は知らず、学力の如きは、一般職工よりもむしろ劣っているもの」[協調会,1932:164]が多かったのである。つまり生産現場内における職長層の権威の根拠は、かつての親方のような「熟練」ではないのである。

しかしもう一方で、上の資料に示されているように、職長層が、与えられた職務として明確にもっている権限はごく限られたものであり、末端管理者層としても中途半端な位置に立たされた。職長は「職員待遇」とされることはあっても、身分的には、あくまで職員とは明確に区別されていた。一般職工の側から見ても、先の争議の事例にみられるように、職長層は「職工側の代表」なのである。したがって、職長の権威は、当時「職員」／「職工」間に明確にあった身分的な職制によるものでもなかった。つまり職長層がもつ職場集団への影

響力の根拠は、かつての親方職工のそれとしても、職員のそれとしても中途半端だったのである。

このことは一般の職工たちが職長層をどのように見ていたかということからも裏付けられる。上述のように職長層は争議において「職工側の代表」とみなされることが多かったわけであるが、一方で次のような記述が、上と同じ協調会の資料から見つけることができる。これは日本に職長相互の教育機関としての職長クラブの不在の理由を示したものである。

### <「協調会」資料③>

……以上の如く、職長の会合若くは団結が（欧米の職長クラブと比べて）大体甚だ不振の状態にあるは、一は対職工関係上他は対労働組合関係上、工場経営者、職工等何れも職長の団結に対し、一般に消極的にして、之を喜ばざる状況なり。詳言せば職工は一般に職長を以つて、工場又は会社側とみる傾向あるを以つて、職長の団結は職工側に対する一の防壁と認め職工は喜ばず、工場経営者も、平時に於ける両者の反目は、作業能率上弊害ありとし、その団結の成立を喜ばざるなり。また労働組合の勢力伸長の結果、職工にして労働組合 加入する者多く、また特殊階級たる職長の団結は、組合側の攻撃的となる恐あるを以つて、職長側、経営者側も、好んで労働組合の反感を招くを恐れ……対組合関係上、職長の共済的団体を解散せり [協調会, 1932:166]

このように職長層は、単に「職工と変わらぬ仕事をする」「職工側の代表」とみなされただけではなく、「会社側」ともみなされたのである。この一般職工の立場からの矛盾した二つの見方は、そのまま職長層のおかれた微妙な立場と対応していると思われる。そこでこの職長に対する二つの見方をそれぞれつきつめれば、「職工側の代表」という見方は、そもそも職長という地位が手工的熟練とその部下の職工からなる「職人社会」のボスとして、経営側と対峙していた時代においては当然のことであり、「さしあたり」その「延長」として考えられる。また一方で、熟練技能が解体しはじめていることは厳然たる事実であり、単純労働力を提供する自分たちを監督する職長を「経営側」として認識するのもこれもまた当然のことであろう。すなわち、この二つを総合すれば、

現実としてはその根拠を失った職人社会が「擬似的な」職場コミュニティーをつくっていたのだということが推測されるのである。実は、安田は先の横浜船渠の事例における職場組織の性格について「こうした組織がこの時点で急に成立したと考えるよりも、労働者の交際と相互扶助との組織として以前より存在してきたと考える方が合理的であろう。その意味で職場組織の性格を考えるには、職人の作業集団の伝統的慣行と、その作業集団が企業の職場として包摂されていく過程での慣行の変容とが追跡されなければならない。」〔安田, 1994:213〕と述べている。この指摘はもっともではあるが、あくまでかつての職人社会との相違を強調するならば、間宏が述べた「職場家族主義」についての指摘が意味深いものとなる。すなわち間は、生産現場における「人格的關係」を職場家族主義としてとらえ、それを親分・子分関係になぞらえているものの、一方では「徒弟的なそれと区別すべきであり、あくまでも機械化やビュロクラシー化にともなう下から自然発生的に発達してきた、労働者の新事態への対応様式である」〔間, 1963:159-160〕としているのである。間の指摘する「新事態の対応様式」を単なる職人社会の延長として考えた場合、その決定的な質的変容の過程を見逃してしまうことになるのである。

その変容の過程とは、すなわち職長層の変容である。明治期のように生産過程が手工的熟練に依存する割合が多い場合には、一熟練工が親方職工あるいは職長として大きな権限を持ち得たのは、その豊富な経験によって習得した熟練技能によってであった。しかし手工的熟練の漸次的解体後、親方職工は自らの部下の労働者をまとめて争議を起こして、資本側と対決する場合もあったが、先の事例のように徐々に「調停者」としての役割をもつようになる。実は、ここにいたって職長はその權威の根拠をすり替えている。つまり、職長という存在は、その熟練技能以上に、平職工を働かせ、職場内の秩序を保つという末端管理者としての機能によって意味を為すものとなる。もしそうした役割を果たさなければ、単なる一労働者になってしまう。そこでは、組長が「調停者」として職工を代表し経営者と対峙すれば、その組長の妥協はそのまま争議の終了となることを意味することになるのであるから、職長層への経営側の工作がさかんになるのは当然である。しかし、職長がその職工の一員として職場秩序を維持する限りにおいて、職長という地位を得られるという逆説的な現象が可能

になるためには、職工たちが職長のこうした危うい立場を見抜くことなく<sup>(6)</sup>、一般職工が経営側と直接に対峙しようとすることがないようにしなくてはならない。したがって経営側との直接的な団体交渉をもとめる先進的な労働組合は、職長層の権威にとってもっとも重大な脅威となるのであり、彼らに対抗するいわゆる「タテの組合」に職長層が積極的に関与するのは当然のことであった。そして最終的に「タテの組合」の組織力が、友愛会などのサンジカリズムを斥けていくわけであるが、このタテの組合に組織化される一般職工の心理状況について、労働組合の立場から述べた次のような記述が『労働及産業』から引用できる。

### <「友愛会」資料②>

#### 「御用組合の続出」

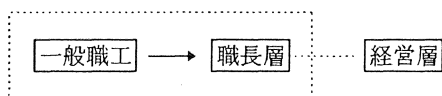
此（タテの組合の資本家側からの結成という）奸策に乗ぜらるゝ労働者は憐れにも気の毒である、彼らはたゞ現状に満足しない、何者かを求めて止まない。そこへ求めて居るやうなものを与へられる。得たりと喰ひつく、物の真贋を弁別するに違がないのである。彼らは余りに飢ゑて居る、食を撰ぶ余裕がない。彼らは余りに盲目である、前途に陥穽のあることを識別しない。ただ組合が欲しい、ただ頼り所が欲しい、その如何なる仕組みの、如何なる効用を有するものなるかは、直接に問ふ所ではない。そこが資本家輩の付け目である。〔法政大学大原問題研究所総同盟編,1922〕

この「ただ頼り所が欲しい」という心理状況は、親方というある意味での保護者を頂点とする「職人社会」の崩壊と同時平行的に生まれたと考えることができる。東條由紀彦はこの過程を「同職集団」の崩壊後の「人格承認要求」の高まりとしてとらえている<sup>(7)</sup>。一般職工たちは旧職人社会の代替物として、「友愛会」などの横断的な全国組織よりも「タテの組合」を選好するという行動様式をもっていたのである。しかし、そこでは職長は、自分たちを監督する管理者として存在し、経営者は次から次へと新しい設備を導入する。こうした状況においては、職長層は、職工に対してはかつての職人社会のような親分・子分関係にもとづく職場集団のボスという現実を、また経営層に対しては非人格的

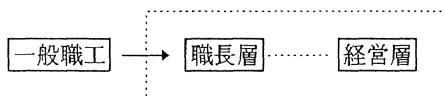
な資本の論理によって支配される現実を、それぞれ両方生きなければならなかった。職長層はこうした二重の役割を果たす独自の存在であったのである。このことは注意されなくてはならない。もし職長によって統轄された職場集団を単なる自然的・対面的関係に基づく人格的關係によって結びつけられたものとしてあつた場合、安田や間が「半分」そう考えたように、あたかもかつての親方=徒弟のような関係の延長として考えられてしまうからである。もちろん職工たちはかつての職人社会におけるそれと類似の対面的な人格的關係をつくろうとする傾向にあつたことは事実である。だからこそ、生産現場内にいる職長層を経営側とみなし、一方で自分たちの代表とみなすというアンビヴァレントな意識が可能になるのである。しかし現実には、職長も一般職工と同様、一様に企業の雇い人であり、組織上たまたまその職長のもとに配属されたすぎないのである。

ここで、これまで述べてきた一般職工から見た熟練崩壊後の「経営層」「職長層」「一般職工」の三者の関係を図に整理しておくのと下のようになる。

#### ①職場集団の長としての職長層



#### ②末端管理者としての職長層



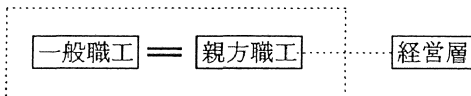
ところで明治期末から大正期の経営者たちはいわゆる「温情主義」を「わが国の美風」とし、こうした理念のもとで福利厚生施策を行ってきたのであるが、それに対して職工がどのように反応したのかということは、彼らが「企業組織」というものをどう考えていたのかということをおおむね示してくれる。この点

について、兵藤は『労働及産業』を使って考察している。1918年7月号の『労働及産業』には「吾人の温情主義観」という課題で投稿された懸賞論文が掲載されている。書いているのは一般の友愛会員が中心であるが、その多くは、同機関誌の多くの記事と同じように「温情主義」を批判する形となっている。ところが問題はその批判の仕方である。「俺たちに温情をかけてやらう可愛想だ優遇してやらうなんて考える事ほど俺たちに侮辱を加へることはない。」というように「温情主義」を徹底的に拒否するものがある一方で、「親子の情愛を」などと題した一会員の書いた文章では「願わくば僕は資本家及び其中間者に対して向上して行くわれわれ労働者の人格を認めて親が子を愛し、子が親を慕ふ熱烈なる情愛より溢れたる完全なる優遇設備を望ましい。」などという表現がされている。後者においては、企業組織を親子関係というきわめて人格的な関係になぞらえてとらえている。友愛会機関誌の懸賞論文においてさえ、こうした二側面が同時に存在しているのである。一般の職工たちについては推して知るべしであろう。後者のような「企業観」とでもいうべきものと、上の図でいうところの②のような職長層をもって経営側と考えるような傾向は、ある程度関連していると考えるのは不自然であろうか。職工たちは日常的に顔を合わせる「職長層」との関係という対面的な状況に、大きな関心を寄せているのは明らかである。そして親子関係として大規模組織の労使関係を想像できるのはこうした対面的な状況に限られている。職工たちの不満は、まず職長層に向けられるのである。＜「協定会」資料③＞からは、経営層がこうした職工の「企業観」、あるいは職長層に対する「アンビバレントな意識」を利用して、職長に関心を集中させ、直接に経営側との対決姿勢をとらせまいとする意図が読みとれる。職長層のこうした二重の立場とそれに対応する職工たちのアンビバレントな意識は、経営側が「温情主義」や「家族主義」という理念の下で確保しようとしていた企業組織全体の秩序維持において大きな役割を果たしていたと考えられよう。そこでは職工たちは、旧職人社会のような職場コミュニティを形成し、職長との対面的・人格的な関係に関心の多くを集中させている一方で、実はその職場組織自体が資本にもとづく大規模経営組織の非人格性の中に決定的に包摂されていたのである。

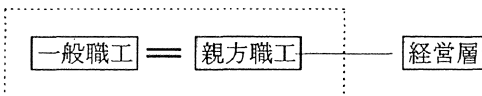
#### 4. 結語～近代日本の経営組織における集権性と分権性

以上の議論をふまえて間接的管理体制から直接的管理体制への移行の過程を、日本の場合について、職長層の立場に注目して大雑把なモデル図に示しておこう。ここでは〔経営層〕－〔職長層(親方職工層)〕－〔一般職工層〕の三者が、どのように絡んで経営組織が維持されていたかということが問題となるのだが、池田信〔1970〕は日清戦争後の重工業大経営における親方職工のタイプを「徒弟ひきつれ型」「親方請負制型」「職長型」の三つの類型に分けており、これを利用する。「徒弟ひきつれ型」と「親方請負制型」においては賃金の中間搾取が明確に存在する。「職長型」においては、中間搾取は制度上否定されているが、採用・昇給・日給決定・作業指揮など一定の権限は存在した。この職長型への移行の時期については池田を批判する形で三宅が詳しく論じている。池田が「日清戦争後の段階ですでに「職長型」が多数であった」とするのに対し、三宅は「基本的には日露戦争前＝日露戦争を準備する過程で、この第一、第二の型は解体し、第三型のものへと収束していく」〔三宅,1978:29〕<sup>(8)</sup>としている。しかし、これまで述べてきたように、経営の末端監督者層でありながら、一定の自己裁量による権限をもつ「職長型」の地位はきわめて微妙であるため、この「職長型」を二つに分けたうえで、以下のように図示した。

##### ①徒弟ひきつれ型

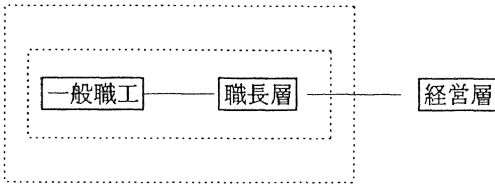


##### ②親方請負型

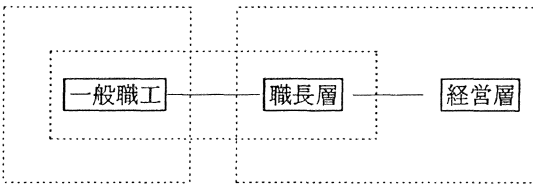




### ③職長型A



### ④職長型B



これはこれまでの議論や研究史にもとづきつつも、あくまで大雑把な傾向のみ示した「モデル」である。前章で詳しく分析してきたのは、主にここであるところの「④職長型B」についてである。それぞれ、簡単に説明しておこう。①の徒弟ひきつれ型における親方職工と経営者との間の点線は、雇用関係ではなく、作業の下請—請負関係をしめしている。その他の場合の両者の関係はすべて雇用関係である。①と②にみられる職工と親方との「=」の結びつきは、徒弟制にもとづく人格的な結びつきの強さをあらわしており、③と④ではその関係が稀薄になっていることをしめす。また、③と④の場合のみ図示したが、一般職工を取り巻く最も外側の点線の枠は「流れ職工」たちの形成する労働市場をあらわしている。そこでは遍歴経験によって得た技量がものをいう。したがって身体化された熟練が必要不可欠とされた明治期までは職長層もある程度、遍歴職工のひしめく労働市場に身をおいていたと考えられるが、大正期ごろから、永年の勤続によって昇進した企業内の末端管理者としての色彩が濃くなる。ちなみに大正後期以降は子飼の養成工を中心に労働市場はさらに企業別に縦断化されるようになり、離職率が急激に下がる。

全体的な趨勢としては、生産過程の規制強化がすすむにつれ、職工・親方(職長)・経営者の三者の関係は、①から④へと進展していくものと考えられるが、

ここで問題となるのは③と④の相違である。③は親方職人としての権威の根拠を徐々に失いつつあり、「職場集団」対「経営者層」という対立図式を一応保っている場合を示している。それに対して、④は職場集団の一定の結束を保ちつつも、経営との親和性を強めている場合を示しており、外部からみれば明らかに独自の一階層を成している。そのことは『労働及産業』の記事に見られる“長階級”あるいは“特殊階級”という職長層をさした呼び方からも明らかである。

本稿が目指すのは、これまで分析してきたような、職長層の微妙な立場によって機能している職場組織と、それを可能にしている一般職工たちの「組織観」である。そこでは職場レベルにおいて、かつての職人社会のような一定の分権性が存在しているかのように見える一方で、それらの組織の活力は、極めて集権的に大規模組織の中に存在している。日本の近代化を議論する場合、その中央集権的な政治経済システムに比重がおかれる場合が多いだけに（そして日本の特質としての「封建遺制」が同時に指摘されるのであるが）、分権性と集権性を同時に存在させている<sup>(9)</sup> こうした組織秩序のあり方は極めて興味深いものである。近代化とは、ある意味で価値の統一であり、それ以前の個人の生活世界を越えた価値を実現するための人間の協働、すなわち大量生産を行うための大規模組織を必要とする。こうした近代化の要請に、日本の場合は、以上のような過程をもって対応していったのである。

本稿での議論は、およそ大正期という経営組織が本格的に大規模化してくる時期に限定されている。したがって、この職長層あるいはそれに変わる末端管理者が、戦時下体制や戦後においていかなる位置を占めていったのかというその後の動向については問われていない。しかし筆者は、この時期のこうした職長層の役割を、少なくとも技術史観にもとづいて、熟練技能の崩壊過程にあらわれたほんの一時的な現象であるとは考えていない。むしろ企業組織の大規模化という至上命令にどう適応していったのかという、日本における近代化の重要な一側面を示しているのではないか。そういった観点からは、その後の時代の分析と同時に、諸外国との比較研究は今後の検討課題として最も重要なものである。

## <注>

- (1)奥田の議論においては、これらの諸要素の関連についての説明はないが、これらが相互に関連していることは明白である。「組織観」が基本的なベースになると考えられるが、特に直接労働者と企業の間を問題とするならば「労働者観」「労使関係観」というものが具体的にあらわされてくる一方で、そこから企業経営のあり方を示すとすれば、「企業観」が問題とされるであろう。
- (2)大河内一男ら、60年代の労働問題研究における通説では、戦前日本の資本主義を「封建遺制」として特殊なものとして位置づける一方で、「鉄工組合」などの組織を、欧米とのアナロジーから、「職業別組合」であると理解し、その日本における特徴を無視している、兵藤が批判しているのは、こうした立論上の矛盾である。
- (3)協同会は、内務省からの要請を受けた財界側が渋沢栄一のイニシアチブのもとに設立した機関で、主に争議調停や調査などの活動をおこなった財団である。ここで主に使う文書は「職長及職長指導者の教育」[1932]である。
- (4)安田は、池田[1970]の研究から、こうした運動構造は神戸三菱、川崎両造船所争議においても、かなり共通するものがあつたように思われる、と分析している[安田, 1994:212]。
- (5)小松は石川島造船所について「明治末から大正期に入っても、入職、賃金、昇給等労働条件の決定において、旧型親分的職工にかわった職長層の情実がなお影響し得た限り、徐々に具体化された(工場規則などの)諸規定がただちに尺度の客観化の定着を意味するものとはいえなかつた」[小松,1971]としている。
- (6)当然、職長層がうまく立ち回ることが出来ずに、青年職工層が中心となって職長層の手を借りずに争議を成功させた場合、この職長の立場は暴かれてしまう。もちろん、急進的な組合員はこうした職長の立場をよくわかつていたが、次のような記事(川崎造船所サボタージュ成功についての断片録)は少なくとも宣伝効果を持つものとしてかかれたものであろう。

「[長]階級の無能暴露」【労働者新聞】大正12年10月20日

「伍長心得の連中が今度の事件の中心人物であつたが、その有力なる後援をしていたのは平職工であつた。而して所謂「長」階級はノケ者にされて仕舞つた。ノケ者にされた長階級の連中は唯自己の一身の安危のみ顧慮して徒らに憂ひ徒らに狼狽して何等職工のため或は会社のためにもならなかつた。時に彼らが中間に入らうとする企もなかつたでもないが、委員の一喝にあつ

て忽ちチゴミ上がって仕舞った。私等は此の争によつて長階級が最早実権を失つてゐるのみならず、何等役にたゞぬ、悪く云へば職工間の獅子身中の虫、よく云つても先づ会社内の寄生虫に過ぎないものなることを知った。」

本稿ではあまり取り上げていないが、この時期に監督者排斥運動や、組長などの役付職工の一般職工による公選などの要求があったのは事実である。

- (7)東條由紀彦は、近代日本の労働者の自己意識の変容を、独自の殊外論から説明しており、本稿の基本的なアイディアも東條の議論に多く負っている。氏のいう「同職集団」とは、重工業の場合、社会的範疇としての「熟練」の分与を介して成立していると成員に意識されており、それに基づく慣習によって規制された集団としてのまとまりのことである。これが熟練技能の解体と共に存立基盤を失い、同時に人格性が抽象される過程で、人格承認要求があらわれてくるとする。人格性の抽象とは、対象との親密性としての所有の喪失であり、生産・技術・雇用・賃金等についての彼らの責分の剥奪である。〔東條,1990:426〕
- (8)三宅は、池田の第一型、第二型の例としてそれぞれ石川島造船所、芝浦製作所をあげているのに対して、前者が1899年、後者が1900年において「名主征伐」を完了し、中間搾取を厳禁したと論証している。
- (9)この論点は、濱口恵俊〔1977〕の「イエモト」論と類似する点をもっている。濱口は、文化論的な立場から、日本の原組織として「イエモト」について論じているが、芸道における家元組織を「家元父家長の権力の拡大再生産機構」とみなし、その近代的な企業性を強調する西山松之助の議論を批判し、集権的組織内での名取弟子の機能的自律性に着目してそれを「分節的独立機関」であるとしている〔濱口,1977:235〕。ただ筆者としては、こうした組織があくまで“日本における近代化”の過程で成立したということに力点を置きたい。

## <文献>

- Gordon,A. 1985 *The evolution of labor relations in Japan : Heavy Industry,1853-1955*  
HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- \_\_\_\_\_ 1991「アメリカにおける労働史研究の最近の動向について」『大原社会問題研究所雑誌』 No.393 :26-39.
- 濱口 恵俊 1977—1988『日本らしさの再発見』講談社学術文庫。

- 間 宏 1963『日本の経営の系譜』日本能率協会。  
\_\_\_\_\_ 1964『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社。  
平尾 武久他編 1998『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究』北海道大学  
図書刊行会。  
法政大学大原問題研究所総同盟編 1922「御用組合の統出」『労働及産業』通巻127号 法  
政大学出版局。  
\_\_\_\_\_ 1926「役付職工諸君」『労働及産業』通巻184号 法政  
大学出版局。  
兵藤 剣 1971『日本における労資関係の展開』東大出版会。  
池田 信 1970『日本機械工組合史論』日本評論社。  
Jacoby,S.M. 1985“Employing Bureaucracy: Managers,Unions,and the Transformation of Work  
in American Industry.1900-1945.” N.Y.columbia UP.= 1989 荒又・木下・平尾・  
森訳「雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事の生成史—”」北海  
道大学図書刊行会  
小松 隆二 1971『企業別組合の生成』お茶の水書房。  
協調会 編 1932『職長及職長指導者における教育』協調会。  
三宅 明正 1978「日露戦争前後の労働運動—重工業大経営を中心として—」『社会経済史  
学』No.44-5。  
二村 一夫 1987「日本労使関係の歴史的特質」社会政策学会年報第31集『日本の労使関係  
の特質』御茶ノ水書房。  
奥田 健二 1985『人と経営—日本経営管理史研究—』マネジメント社。  
東條 由紀彦 1990『製糸同盟と女工登録制度—日本近代の変容と女工の人格』東大出版会。  
津田 真澄 1968『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房。  
一寸木 俊昭 1992『日本の企業経営—歴史的考察—』法政大学出版局。  
植村 省三 1993『日本の経営組織』文眞堂。  
安田 浩 1994『大正デモクラシー史論』校倉書房。

(かつまた たつや/筑波大学大学院)