慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	近代日本における工業化の一断面：幕末・明治初期の横須賀造船所
Sub Title	A phase of industrialization in modern Japan : focusing on the Yokosuka navy yard in process of construction
Author	関根, 政美(Sekine, Masami)
Publisher	慶應義塾大学大学院社会学研究科
Publication year	1978
Jtitle	慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要：社会学心理学教育学 (Studies in sociology, psychology and education). No.18 (1978.) ,p.75- 85
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論文
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN0006957X-00000018-0075

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

近代日本における工業化の一断面

——幕末・明治初期の横須賀造船所——

A Phase of Industrialization in Modern Japan

—Focusing on the Yokosuka Navy Yard in Process of Construction—

関　根　政　美
Masami Sekine

目　　次

(一) はじめに
(二) 造船所の建設経緯とその建設目標
　(1) 造船所設置までの経緯
　(2) 造船所の建設と建設目標
(三) 造船所組織の特質と構成員の異質性
　——武士・平民（職工）・雇仏人——
　(1) 武士職員と平民職工の身分的差別
　(2) 武士職員と雇仏人の役割分担
　(3) 造船所と三つの雇用関係
(四) 雇仏人主導型組織から日本人主導型組織への移行と管理パターンの日本化
　(1) 日本人事務・技術職員の創出と雇仏人の排斥
　(2) 職人慣行の排斥と職工定着化への努力
(五) ま と め

(一)　はじめに

近代日本の工業化（産業化）の過程という問題を考える時，①工業化というものを，単に，機械力やそれを利用した大工場組織の導入と定着及び労働の質の変化，という局面に焦点を絞るか，あるいは，②大工場組織の導入だけでなく，その製品の利用と普及による社会生活全般への諸影響を考察する，という広範なる局面にまで焦点を広げるかによって取り扱う内容も異なってくる。工業化に関する議論は，一般的には，②の問題に力点が置かれ，一国レベルでの工業化に伴う社会変動を「文化変容」の問題として扱うことも多い。しかし，工業化の基点は，なんといっても近代的工業技術を基礎とした工場組織が，首尾よく導入され定着化することにある以上，工業化と社会変動の問題を扱う際も，①の問題を疎かには出来ない。とくに，一国の工業化の特質を考える場合，なおさら必要になるであろう。本稿においては，近代日本における大工場組織の導入と定着，そして発展の過程はいかなるものであったのか，幕末・明治初期の横須賀造船所の組織，その運営や管理の変遷の考察を通してみてみたいと思う。これは，マクロな意味での日本の工業化の特質を探る上で，重要な予備作業となるであろう。

(二)　造船所の建設経緯とその建設目標

(1)　造船所設置までの経緯

横須賀造船所は，今日では，主要な部分が米軍の基地

及び修理工場として使用されてはいるが，元来，江戸幕府の創設になる「幕府海軍」の為の修船及び艦船製造工場として出発したものである。周知の如く，嘉永6年(1853)に米国艦隊を率いたペリー提督の来航以来，日本は海外との通商の為，あるいは，これが主要な目的だったのであろうが，日本の国防，ひいては江戸徳川幕府維持の為，どうしても近代的海軍の創設が急務とされた。もっとも，この当時，ペリー艦隊が与えた衝撃はひどく大きなものではあったが，日本人の目に西欧の力の代表として映じたものは，艦隊の持つ火砲と蒸気力のみであり，その背後にある科学技術を基礎とした近代工業と，それに基く国力全体には及んでおらず，とりあえず，西欧列強と対抗する為には，中国と同様，「堅船利砲」さえ追求すればよいという考えであったといえよう[1]。日本の幕府諸藩（とくに長州，水戸，薩摩，佐賀等々）は，各々独自に軍事兵器を中心として西欧技術の導入と自力開発の努力を進めたが[2]，結果としては，巨大な資本と高度な科学技術を必要とする西欧の軍事力においそれと追いつけぬことを悟り，幕府以下，急速に軍備を整える為に，手っ取り早く西欧から軍艦，大砲，銃器の完成品を輸入するという方針をとることになった。そして，その際，輸入した銃器や艦船の修理を出来るというだけの能力を持った工場を備えておけばそれでよし，ということになり，幕府においては，長崎の稲佐，飽の浦にて修船工場(長崎製鉄所)をオランダ人の指導のもと安政4年(1857)に建設を開始している。

しかし，商売上手な西欧の死の商人によって売りつけられたものは，古いもの，あるいは二流品が多く，結局，幕末の日本は，『世界最大の旧式銃や旧式船の市場と化してしまった』[3]わけで，こうした完成品輸入主義では軍備の近代化を計れない，と意識した幕府は，近代的工場組織を導入し，自ら製造する必要を再認識することとなった。もっとも，今度は独自な開発が無理であることを悟った後なので，先の長崎と同じ方式，すなわち，工場に必要な施設，機械，技術者及び職工をワンセットにして輸入し，後に邦人の手によって運営させよう，というやり方，いわゆる雇外人システムによる技術導入の方針が本格的にとられるようになった。

もっとも，このやり方は，艦船や武器の完成品輸入主義を，工場そのものの輸入にまで拡大したにすぎず，近代的軍備の為には，軍事工業及び機械工業など関連産業の発達が必要だ，といった工業化への全体的認識は不足し，当面の必要に応じての行き当たりばったり式な近代化にすぎなかったともいえなくはない。これが首尾一貫した工業化への展望へと転換するのは，明治以降ということになるのだが，それはともかくとして，幕府は，改めて長崎の浦上，立神郷にオランダ人技師カールレーマンら14名の雇外人を招いて，文久3年(1863)に工場建設に着手した。しかし，幕末の政治変動と関連して，長崎は江戸から遠く，かつ西南雄藩の進出によって幕府にとって不都合となったこと，幕府に肩入れしたフランス側の進言もあって，長崎製鉄所の建設をあきらめ，急拠，江戸湾内に改めて近代的な設備を持った造船所を建設することとなった。場所は，フランス海軍のツーロン港と地形的によく似た横須賀湾が選定されたが，それは，長崎の飽の浦の修船所建設にかかってから約10年経た慶応元年（1865）であった。

以上，横須賀に海軍造船所が設置されるまでの簡単な経過説明であったが，以上の記述から，工業化導入方法としては，①西欧技術の（洋書訳書に依拠した）模倣と独力開発，②完成品輸入主義，そして③工場施設，技術者等のワンセット導入方式が考えられるが，横須賀造船所は，③方式をとることになった。これは，日本の初期工業化の基本的なパターンであったと考えてよいであろう。

(2)　造船所の建設と建設目標

幕府は，造船所の建設を，フランス公使レオン・ロッシュの意見に従い，工場建設と運営の指導及び技術指南の為にフランス海軍の士官と海軍工場の技師，職工，事務員約40名を雇い，全てを彼らにまかせることとした。造船所の建設は，まず横浜に製鉄所をつくり，そこで横須賀造船所（明治4年まで，当所も製鉄所と呼称されていた)に必要な機械材料を製造し，かつ日本人技術者，職工の養成を行ない，それを土台として横須賀に本格的な造船所を建設するという二段構えのやり方がとられた。他に近代的工場が存在しない以上，こうしたやり方が選択されたわけだが，造船所の総指揮者（首長）として選ばれたのは，当時28歳の若さではあったが，中国上海にて業務を終え帰仏しようとしていたフランソワー・ウエルニー（ベルニー）海軍士官であった[4]。

幕府が，この横浜，横須賀両製鉄所の建設にあたって目標としたことは，近代工場の日本への移殖そのものと，日本人の手による近代工場の自立的な運営を進めようとするものであった。それ故に，単に工場組織を移殖するだけでなく，雇外人のもとで，日本人が工場建設や運営の技術，造船修船技術など全てにわたって伝習することが求められていた。この造船所は慶応2年より建設し，3年以内に完成させ，『造船所設立ニ至リテハ縦令

其規模ヲ狭小ニスルモ船渠二箇所船台三箇所ヲ設ケ仏人四十名 邦人二千名ヲ 要セザルベカラズ』（船廠史第1巻6頁）といわれる大工場となる予定であり，建築資材購入と輸入，雇仏人の契約等の準備期間一年を加え，各年60万ドル，計240万ドルを要すというものであった。以上は，『横須賀製鉄所設立原案』(船廠史第1巻5～18頁，慶応元年）に示された企画であったが，この巨額の費用は，財政窮乏時にあった幕府としてはおいそれと供出できるものではなかった。そこでフランス公使は，日本の生糸の輸出課税権を幕府が握ることによって財源確保は可能なり，と示唆したが，国法に例がないこと，西南雄藩との利害が抵触する為に実現はしなかった[6]。しかし，こうしたことから，一つの藩はもちろん，幕府レベルの財政状態でも，この財源確保は難かしい程，近代工場の移殖に費用がいることがわかるが，またそのことから，明治維新というものが，国家的な統一とそれに伴う巨額の予算の統一的編成及び人的資源の流動化も含めて必然化されていたとも考えられるだろう。それ故，この巨大工場の建設は，幕府の命取りの原因の一つともなったのであるが，ともかくも，約40名の雇仏人のもとに工場の建設は開始されたのである。

（三）　造船所組織の特質と構成員の異質性
—武士・平民（職工）・雇仏人—

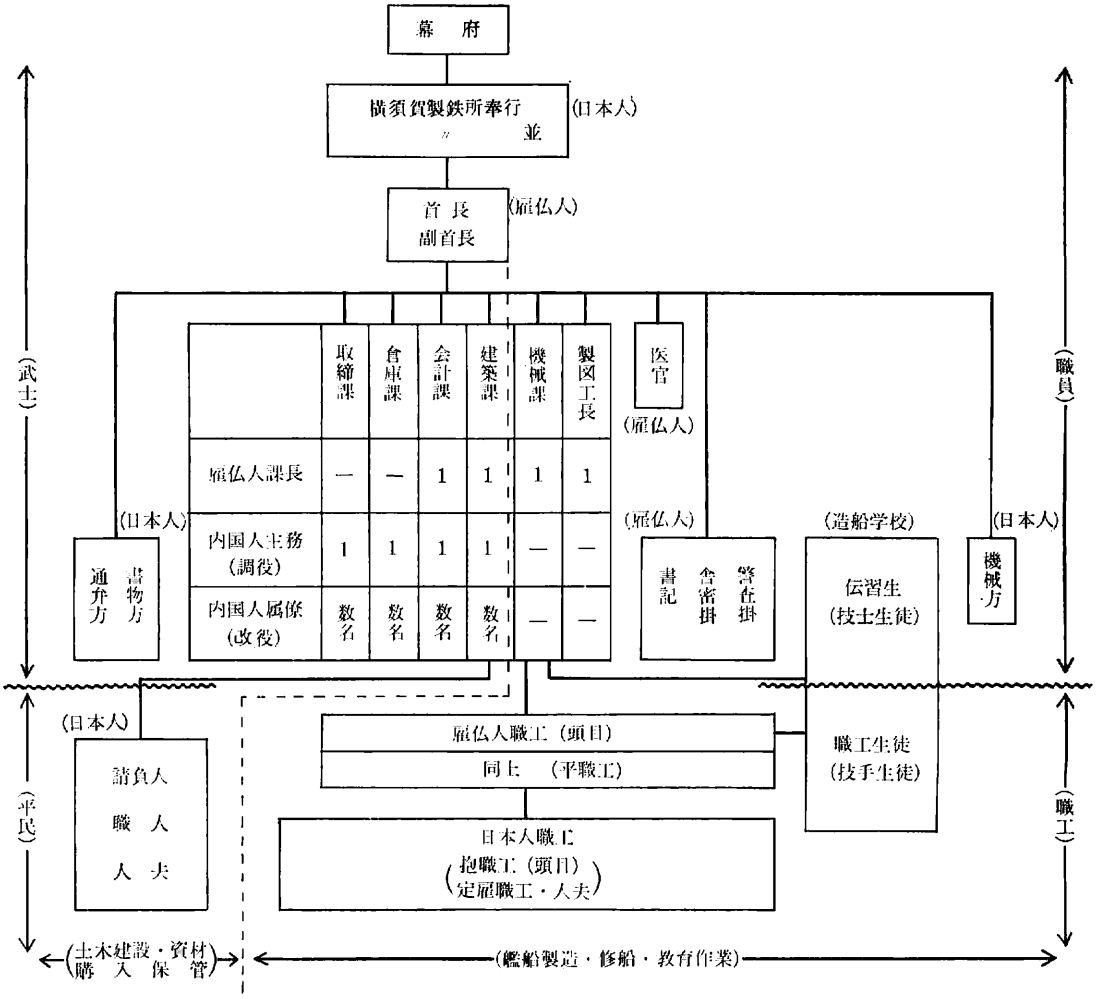
(1)　武士職員と平民職工の身分的差別

横須賀造船所組織そのものについて『横須賀製鉄所設立原案』を中心として考えてみたい。先述した通り，造船所は，包括的なプラント輸入といった形で移殖されるのであるが，工場の建物の建設や土木開削作業そのものから，建築材料（とくに煉瓦）まで従来の日本の技術ではまにあわず，すべて雇仏人の指導のもとに開始され，工作機械の操作から組織管理まで大部分が彼らの掌握するところであった。日本人は，彼ら雇外人のもとでなにもかもはじめから修得しなければならないので，幕府は，この造船所を日本の『西式工業ノ創起場』（船廠史第1巻7頁）と形容するほどであったが，実際には，フランス海軍の造船工場という形容があてはまったといえよう。

ところで，幕府は，この造船所を，いずれ日本人の手によって運営させる予定でいたから，工場の経営管理及び一般事務，技術や現場労働に必要な人々を全て横須賀に調達することになったが，今日でいう職員レベルの事務，技術員を武士階級の者（とくに旗本御家人）の中から造船に役立つと思われる役廻りのものを選択して配置させたのに対して，一般の現場労働者たる職工には，平民階級の中から，とくに造船技術に役立つであろう職人を募集したり，横須賀近郊の農民及び子弟を調達したようである[6]。原則的にみれば，いわゆる肉体労働をするのは一般平民で，身分的に高い武士は，知的あるいは監視的作業を担当するということで仕事（職務）の差に身分関係が反映されることになったが，これは当時の社会関係のあり方が，横須賀造船所の日本人側組織の構造にそっくり反映されたにすぎない。しかもこのことは，造船所内に技術者，職工の体系的教育の為に設置された造船学校においてより明確に反映されており，『少年士族ヲ撰抜シテ技士生徒ヲ置キ通訳部長ヲシテ其授業ヲ掌リ仏語及工学諸科ヲ講習セシメ工事課長モ亦本務ノ余暇ヲ以テ之ヲ教授スベシ而シテ又仏人頭目ヲシテ少年職工ヲ撰抜セシメ之ヲ技手生徒ト為シ日々午前ハ工場ニ在リテ各自ノ本業ヲ修メ午後ハ学校ニ上リテ図学其他必要ノ学科ヲ習肄セシムベシ』（船廠史 第1巻，設立原案，13～14頁，強調は筆者）とある如く，封建的身分関係の再生維持が意図されていたといえよう。このような身分差に基く組織構成は，後の日本の組織を考える上で注意したい点である[7]。

(2)　武士職員と雇仏人の役割分担

ここで幕末の横須賀造船所の組織の様子についてみてみたい。『設立原案』には，『仏人組織事項』と『内国官吏組織事項』の2節があり，組織及び職務も明確に異なり，二つの組織が併存していたかのようである。慶応3年頃には，第1図の如くになっていたと思われるが（船廠史第1巻），日本人と雇仏人の役割分担について設立原案によってみれば，『造船所建築及山地開削海岸埋立ノ工業ヲ起スニ当リ内国官吏ハ首長ノ為メニ協力スルヲ懈ラザルベシ然レドモ艦船及機械ノ製造修理ニ至リテハ総テ仏人ニ委托スルモノトス』（船廠史第1巻16頁）とされる如く，内国官吏の仕事は，造船所施設の建設や修理，土木作業といった傍系的な仕事に限定され，造船，修船及び造船所の経営は雇仏人に一切まかされていた。それが組織図にもあらわれていたわけだが[8]，将来，上級及び下級技術者になる予定の者（前者を伝習生，技士生徒，後者を職工生徒，技手生徒と呼んでいた）を含めて，一般職工については，『職工ハ業務ヲ執ルニ当リ百事工事課長及頭目ノ指示ニ従ヒ以テ仏工ノ技能ヲ見習フベシ決シテ自己ノ意見ヲ述ベ又ハ他人ノ指揮ヲ受クベカラズ』（船廠史第1巻13頁），とされ，雇仏人技師，職工のもとで直接に伝習を受けることになっており，それ故，内国



第 1 図　慶応3年頃の横須賀造船所組織概略図
(船廠史第1巻より)「---」役割り分担区分線
「〰」身分区分線

官吏が職工を技術的に指導することなく，せいぜい，職工の募集，採解と勤怠管理，あるいは土木作業，工場建設に携わる請負人，職人等の管理監督をしたにすぎなかった。もっとも，この方面にも，雇仏人の指導力が強かったことを考えると[9]，この当時の造船所は，雇仏人主導型組織の体裁を保っていたといえよう。

(3)　造船所と三つの雇用関係

ところで，今までの記述から，組織構成や日本人の武士と平民，そして雇仏人の各々の役割分担がわかったと思われるが，よくよく考えてみると，幕府が所有するこの造船所には，各々異質な社会的背景を持った人々が集まって一つに組織されている，という興味深い現象に気づく。大きくみれば日本人と仏人といった文化的に大きく異なった社会に育った人々が分別できるが，ここでは，日本人を武士と職人を中心とする平民とに分けて，三つの社会的背景の異なった人々の複合体として横須賀造船所をとらえてみようと思う。つまり，異質な社会関係を持った人々の接触は，造船所の運営にとって何らかの障害とはならなかったか，という点を考えてみたい。

上述の点を，とりあえず三者の造船所との関係，すなわち雇用関係の面で捉えてみると次のようになろう。まず，雇仏人と造船所当局との関係は，『設立原案』によ

れば，『雇入期限ハ仏国出発ノ日或ハ仏国ニ在リテ我造船所ノ事務ニ服スル日ヨリ起算シテ四箇年トス然レドモ雇入後一年ヲ経過スレバ彼我ノ便宜ニ因リテ解約スルヲ得ルモノトス』(船廠史第1巻10頁) とあり，雇入期限と賃金や昇進について明確な欧米的雇用契約を取り交したものであった。これに対して，内国官吏たる幕府役人は，先に述べたように，旗本直参を主体としていたので，幕臣として幕府とは終身の封建的主従関係にあり，身分に応じた石高を持ち幕府の必要に応じて造船所に任用されるという関係にあったが，これは，幕府よりの知行，俸禄のあてがい（御恩）に対する奉公として職務を果たすという，奉公意識に基いた関係を結んでいたといえよう。しかし，造船所内の職制上の上下関係は，単なる上役下役の関係であり，そこに何ら主従関係があるわけではなく，また役職に対する勤務手当（職務給）として役料が支払われ，一定の仕事に対する一定の報酬といった官僚制的慣行も生まれ近代的な側面がなくもないが，身分，石高，家格などによって役職への採解，異動あるいは昇進等についての制約があり，近代西欧に発達し始めた近代的官僚制とは全く異なっていたと考えるべきであろう[10]。

第三の職人を中心とした平民の場合，いわゆる幕府御用職人といった特権的職人は別として，造船所に雇われた職人は，一般的には，幕府造船所当局とは何ら主従関係にあるわけでなく，仕事に応じて採解される純然たる賃労働関係にあったといえる。一般に職人（平職人）は，親方徒弟制のもとで徒弟修業を終えれば，礼奉公のあと，将来一人立ちして親方になることを目標として，あちらこちらを修業の為に旅をすることが慣例になっているし，また少しでも賃銭の良い働き口を見つけてはよく移動する傾向があったといわれる[11]。そのことは，この造船所に雇われて「職工」と称された人々にもあてはまったと思われる。それは，『設立原案』において職工教育は，『鉄工ニ木工ニ各々本邦固有ノ工業ニ熟達スルモノ百名ヲ選抜シ仏人ヲシテ之ニ西式工業ヲ伝授セシム且甲熟スレバ乙ニ伝ヘ乙熟スレバ丙ニ伝ヘ各自相競ヒテ其技倆ヲ進マシメ以テ成業ヲ期スルモノトス』(船廠史第1巻7頁) とされる如く，熟練職工の指導によるみようみまねの現場教育を中心としており，旧来の親方徒弟制の完全な再生は期待しえないとしても，それに準じた雰囲気が再生されても不思議ではないからである。つまり，新しい熟練職工に職工，見習職工が配属されることによって，かつての職人的社会慣行が再生されやすいということである。が，いずれにせよ武士からみれば，職工の移動性は，修業の為であれ，賃銭の良悪その他の理由であれ，武士的奉公精神からみれば不道徳なものとさえ映じたことであろう。それ故，『設立原案』においては，はじめから，職人の移動性が予想され，『内国官吏ハ職工雇入ノ際務メテ其年期ヲ延長シ屢々新旧更迭ノ弊ナカラシメ以テ工業ノ進捗ト経費ノ裨益トニ注意スヘシ』(船廠史第1巻13頁) とされていたくらいである。

西欧近代的雇用慣行，封建的主従関係に基く奉公関係，職人的雇用慣行の三つの異質的な関係は，一つの組織をつつがなく運営する為には，大きな障害となったであろうことは容易に想像しえよう。雇仏人からみれば，能力的に高い者を高い地位に異動させようと思っても，身分関係が障害となって平民を技術官吏にすることも，その逆も不可能であり，武士の中にも細く身分，石高，家格差があって昇進等に自由がきかないから，雇仏人の考えているような能力主義に基いた組織運営が出来ぬことが不満となろう[12]。武士からみれば，そのような身分を無視したやり方は，武士の威信を傷つけるであろうし，職人の移動性は，彼らには不忠義な浮浪者とも見えるであろう。職工からは，武士の奉公意識は冗苦しいし，修業や自らの職人，職工の世界における出世にとって障害となろうし，雇仏人のもたらした近代工業は，従来，職人自身が自由裁量をもって組立てた作業方式から，予め工場専属の技師等によって計画され，かつ同一時間に同一作業を集団的に協働して行うという方式をとり，それは職人出身の多い職工にはなじみ易いものではなかったであろう[13]。また，雇仏人の能力主義的なやり方は，武士，職工の双方にとっても，年功的なやり方になじんだものにとって簡単に受け入れにくかったはずである。この他にも，賃金体系は雇仏人のドル支払いの月給制，武士は年給としての石高と役料制，職工は日払賃金制となっており，組織管理において，様々な局面で不統一であっただろうと考えられる。

しかし，こうした複雑な体系にもかかわらず，幕末期にあっては，造船所そのものはフランス人首長ウエルニーのワンマン経営のおかげで，また日本人技士，職工そのものが伝習中であり，いわば脇役に甘んじていたし，内国官吏は造船作業に直接関係なかったことから大きな矛盾は起きなかったようで，問題といえば，雇仏人にとっても内国官吏たる武士にとっても，いかに職工の移動を防止し定着させるか，ということにあったようだ。しかし，いずれにせよ，造船所の運営が前述のままではありえようはずがなかったのだが，それらが整理されるのは明治になってからであった。

(四)　雇仏人主導型組織から日本人主導型組織への移行と管理パターンの日本化

(1)　日本人事務・技術職員の創出と雇仏人の排斥

横須賀造船所は，明治元年 (1868)，明治新政府の手に渡ったが，その時の造船所の組織は第1表のようになっていた。幕末の動乱の為に，計画通りの建設は行なわれず，建造した船も，30馬力及び10馬力の小汽船各1艘の他 2〜3 の木造船にすぎなかった（船廠史第1巻 104〜105 頁）し，工場規模は当初の計画とはずい分かけ離れていた。しかし，造船所そのものは，明治新政府によってもその重要性が認識されたので，引き続き雇仏人の指

第1表　幕営横須賀製鉄所
組織構成員　明治元年4月

◦ 旧幕府官吏

職務	人数
製鉄所奉行	1
〃 並	1
調役	5
改役	6
調役下役	18
書物方出役	3
改役兼通弁方	1
通弁方	4
機械方	2
伝習生	4
合計	45

◦ 雇仏人職員

職務	人数
首長	1
医官	1
機械課長	1
建築 〃	1
会計 〃	1
製図工長	1
書記	1
舎密掛	1
警査掛	1
小使	1
合計	10

◦ 雇仏人職工（頭目と平職）

職務	人数
泥工頭目	2
鑪鑿 〃	1
船工 〃	1
運転方 〃	1
製綱 〃	1
石工 〃	1
製帆 〃	1
機械副頭目	1
合計	9

職務	人数
泥浚職	1
鑪鑿職	2
船工職	1
船工兼製図職	1
製缶職	4
製図職	1
錬鉄職	1
機械職	1
水潜職	1
塡隙職	1
合計	14

◦ 日本人火水夫・職工

火夫 / 水夫	計 43
職工生徒	22
職工	不詳

◦ 雇仏人合計　33

（船廠史第1巻 96〜99頁より）

第2表　横須賀製鉄所
組織構成員　明治2年

◦ 日本人官吏及附属員

職務	人数
巡察補	1
庶務	1
庶務試補	1
庶務訳官	1
属司補	1
属司試補	3
巡察趨事	2
通弁官	1
従事補	12[1]
使丁	30[2]
合計	53

◦ 雇仏人

職務	人員
首長	1
副首長	1
医官	1
建築課長	1
会計 〃	1
倉庫主事	1
頭目及職工	18
新雇者	8
合計	32

1) 内寄場詰　3名
2) 小頭　2名
内寄場詰　8名

◦ 日本人職工

職務	抱職工 小頭	抱職工 平職	定雇職工
船工	2	7	30
鑪職	1	11	14
建具職	1	1	6
鍛冶職	1	10	15
製図職	1	—	3
泥工	—	2	—
旋盤職	—	2	—
石工	—	1	—
銅工	1	1	—
製帆及製綱職	—	5	16
職工手伝鳶	1	17	397
機械磨職	—	—	13
火夫	—	—	16
合計	65		510

日本人火夫水夫等	76名
寄場人足	54名
（貧民 35，徒刑囚 19）	

（船廠史第1巻 131〜135 頁より）

第3表　横須賀造船所　組織構成員　明治6年

奉任官	所長	1	上級経営管理層（職員待遇）
判任官	事務官	24	
	技術官	38	
等外吏	少工長介	7	中間管理監督層（準職員待遇）
	大工手	3	
	中工手	27	
	少工手	72	
同	巡邏掛	13	
附属	技術雇	5	現場作業層
寮番		13	
肝煎	倉庫及工場筆算従事者	16	
職工		1314	
定雇人夫	倉庫附	25	補助雑役層
	取締掛附属	20	
臨時人夫		不定（200人前後）	

（船廠史　第1巻 251～252 頁）

導のもとに旧来通り作業は継続された。それ故，職工の半減と内国官吏の交替，製鉄所の所属の変化等々が維新の変動にともない行なわれたにもかかわらず，明治2年(1869) には第2表の如く，雇仏人 32 名に対して日本人 758 名という当時としては大規模な工場へと育っていった。幕末の組織に比べて，職工に新しい熟練技術を身につけた者が出現したことが判明するが，組織構成及び構成員の異質性は，内国官吏に士族が多いことを考えると変化はないと思われる。時代的にみても，明治の極初期は制度的にも江戸時代の遺制が残り（版籍奉還は明治2年，廃藩置県は同4年），その延長とも考えられるから当然のことといえるだろう。しかし，明治4年 (1871)，第1船渠が完成し，造船所としての体裁を整え，明治5年，海軍省に所属する頃になると，造船所の様相にいくらかの変化がみられるようになった。

明治6年(1873)の造船所の構成をみると第3表の如くになるが，造船修船作業に関して日本人技士や職工の間にも優秀な技術を身につけた者が多数出現した，ということがそれである。彼らは，上中及び下層レベル全てにおいて出現し，幕府以来の念願であった日本人の手による工場運営が大方可能となってくるほどまでになったわけである。しかし，10年近く造船所の運営を独占してきた雇仏人は，日本人技士，職工に造船工事あるいは工場運営を容易にまかそうとはせず，彼らの専横なる振舞は，造船所当局及び日本人所員はもとより，海軍省当局にとって重大な問題となった。

明治6年1月，ついに主船寮より海軍省へ「横須賀造船所改革案」なるものが上申された（『横須賀造船所ノ改革ニ関スル件』海軍制度沿革，巻三(1)，292～293頁所収）が，それによって，当時の造船所の様相をみると，まず，造船所は，工部省時代『冗費』が多く，とくに，『御雇外国人ハ五六名ニテ十分事足り可申ニ』もかかわらず，高給取りの『贅物』にすぎぬ者が多かった，と日本人側に意識されるようになり，邦人による工場自立化の自信がついたことが想定される。第2に，下級技術者や職工の賃金や昇給の決定において，雇仏人の恣意や依怙贔屓が多い為に，彼らは『退転スルカ故ニ同所ヘ出頭ノ匠工ハ更ニ情熱ノ者無之真ニ不都合ノ次第ニ候事』となり，更に，第3として，日本人技術官吏が技能，学術において雇仏人に劣らぬ程になっているにもかかわらず『仏工頭目ハ首長ノ差図ノミヲ用ヒ我カ官員ヲ蔑視スルカ故ニ我カ官途ノ者ハ実ニ木偶ニ等シク只今日働作候我カ職工ノ精惰ニ目ヲ注キ候迄ニテ此姿ニテハ仮令数年ノ後ニ至ルト雖モ実地ニ長シ候期更ニ無之候事』という状態，すなわち，技術官の職務が旧態依然とした職工の勤怠管理ばかりさせられ本業につけぬ，といった雇仏人の専横ぶりが窺える。工場内で，雇仏人がその地位を維持していることは，優秀職工，技術官の移動を促し，かつ海軍造船所であるにもかかわらず，海軍の思い通りの運営が出来ない，という事態を引き起こし，何らかの改革が必要であった。

この上申書は，このような事態は，雇仏人に全権を委任したままの政府の怠慢によって引き起こされたことだから，直ちに仏政府と交渉することを要求し，かつ雇仏人全員は解雇し，日本人のみの手で運営し，もし外人の手が必要な部位があれば改めて雇用すればよい，という過激なものであった。それは，『我カ邦人ノ技術概ネ巧ミニ相成自今外国人ノ助力ヲ要スルハ一二課ニ過サル事』といった自信に基くものであったが，現実には，このような急激な改革は実行されなかったし，その基盤もなかった。しかし，改革そのものは，ようやく明治8年5月になって，肥田主船頭による『本所事務改革案』（船廠史第2巻24～25頁）という形で実行されはじめた。

この改革は全8条目より成るが，それによれば，内外艦船の修理，造船は旧来のウェルニーの自由裁量方式から，海軍省による許可制へ移し（第1条），首長の権限を，造船所の経営管理全般から技術生産管理のみに限定した

上で造船所長が経営管理を掌握する（第3・5条）。そして内国官吏の仕事を増加する（第7条）という邦人重視の方向に進められたが，雇仏人は『内国人ヨリ質問シタル諸件ハ懇切ニ教導スヘキヲ要ス』（第6条）とされただけで，解雇される者はなかったし，邦人技術官の職務も生産工程中心とならず，技術管理は，先の上申書にみられる意気込みとは異なって，依然，雇仏人が中核を占めていた。が，これも時間の問題であり，同年11月15日には，『本所創業以来既ニ十余ノ星霜ヲ経テ百事殆ト整頓シタルヲ以テ海軍省ハ向後外国人ヲ本所首長ノ重任ニ置クヲ不必要ト認メ』（船廠史第2巻29頁）たことにより，ウエルニーは解雇され，それ以後，経営管理といった上層の仕事から自立化が進むに従って順次日本人が交替し始め，明治13年に，建築長ジュウェットが解雇され，ウエルニーの率いた雇仏人は全ていなくなった[14]。これは，海軍が仏国式から英国式に軍制を改革させた影響によるが，なによりも技術教育や伝習の成果が結実したことによるといえよう。ただ，日進月歩する西欧技術に追従する為には，常に生産現場においては，雇外人の助けが必要である故，3〜4 名の雇外人（主として英国人）が造船所にいたが，従来の雇仏人のように組織の中核となることなく，明治10年代には，ほぼ日本人主導型の日本の造船所となったといえよう。そして，このことは，造船所から，近代西欧的雇用慣行の担手の殆どがいなくなり，その慣行の大半の影響力がなくなったということを意味すると考えてよいのである。

第 4 表　横須賀造船所　構成員数[1]の推移

年　号	雇仏人（調査月）		日本人官吏		附属・等外吏		日本人職工	定雇人夫
			事務	技術	事務	技術		
慶応2年	43	(10月)						
明治1年	33	(4月)	39	6[2]	—	—	422	—
2	32	(3月)	21	—	—	—	648	—
3	37	(5月)	—	—	—	—	805	—
4	25	(12月)	24	31	22	—	1016	—
5	—		29	39	15	—	1097	—
6	—		25	38	42	114	1314	45
7	26	(8月)	21	45	14	117	1825	—
8	25	(12月)	—	—	—	—	1336	—
9	25	(5月)	47	48	82	127	1516	—

1) 数字は船廠史第1〜2巻及び横須賀海軍工廠沿革誌より。但し，調査月日の違いによって当表と異る数字が表示され得ることもある。

2) 内訳は，機械方2名，伝習生4名となっている。

(2) 職人慣行の排斥と職工定着化への努力

造船所運営の主導権を握ろうとした内国官吏にとっては，職人的慣行の残存は，工場運営にとって依然として都合の悪いものであった。職工は，かつての職人慣行に従い，当時としては少ない部類に属したとはいえ，造船所も例外ではなく，幕末・明治初期を通じて激しく移動していた。慶応2年，横浜製鉄所では，『日本職工ノ漸ク西式工業ニ通ズル者近来逐次ニ退去シテ各場常ニ未熟者ノミヲ使用スルガ為メニ工事ヲ沮滞セシメ』（船廠史第1巻73頁）という報告があり，明治6年には，『近年新事業ヲ創起セル他ノ工作所ハ官立ト私立トヲ問ハス概ネ過当ノ雇料ヲ給与スルヲ以テ本所ノ職工中少シク技能アルモノハ往々此等ノ工場ニ転雇セラルルニ至ル』（同上第1巻231〜232頁）という上申が造船所からなされていたことからその様子が察せられる[15]。熟練職工の引き抜き，自発的移動は，いずれにせよ内国官吏にとって，天皇陛下直属の海軍工場という名誉ある職場で仕事が出来るのだから，喜んで定着し忠勤するべきだ，とその奉職意識から考えて，不満に思えるであろうが，職工の世界には，先述した通り，異なった論理が働いているわけで，天皇家への奉公よりも，自ら親方となって町工場の一軒でも建てて家業を営む方がずっと価値があったし，その為に造船所は新しい技術を身につける格好の修業場と考えられていたといえよう。しかも，当時の横須賀はなんといっても田舎であり，工場も多く，就職機会のよい東京や横浜の方がずっと魅力的であったはずである。

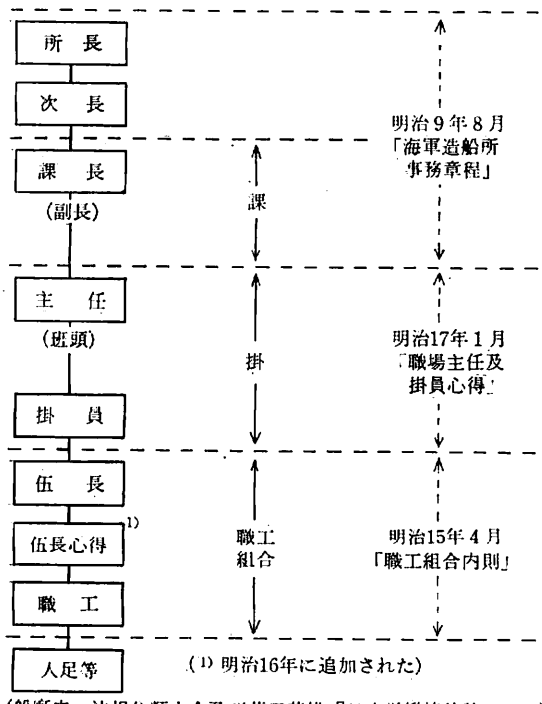
造船所当局は，当然のことながら，優秀職工の移動防止策をいろいろ施した。幕末時には，「抱」と「定雇」とに職工を区別し，待遇に差をつけ，定着期間延長の為の増給策も実施した。明治6年には，抱職工に対し『月給職工』制を実施し，病気等による休業中にも賃金をいくらか保障したり，病気老衰による退職の際の為に貯金制

度を設けた(船廠史第1巻231～234頁)。また，官等及び俸給体系の改正によって，役付職工を職員並(等外吏)に扱い，その生活保障も拡充しようとした(同上 236～248頁)。明治9年には『定雇職工規則』(同上第2巻36～37頁)を定め，下級技術者(等外吏)への職工の抜擢や勤務年数に従って退職手当金を与える等の対策を施した。このような，職工の準職員化あるいはその可能性の提示は，職工への内国官吏に準じた永続的奉公意識の植え付けを目的としていたが，その方法は，嘗て，大名や武士が職人を武家奉公人として召抱える，といった如くの幕営造船所時代のやり方(家の奉公人的主従関係の植え付け)の延長にすぎぬという点に注意したい。この伝統的意識を，意識的であれ無意識的であれ，巧みに利用したやり方は，職員―職工間の身分的断絶が属性から学歴に基く学歴身分制へと変化したとはいえ，厳然と存在し，またおいそれと高い教育を受けられぬ者が多い当時にあっては効果的であっただろう。

しかし，造船所当局は，こうした職工への伝統的奉公意識の強化等を目的とした待遇改善の努力とともに，作業組織そのものの改善も進めた。雇仏人が現場組織から姿を消して行くにつれて，この動きが活発になっていくが，明治5年の『造船所分課事務章程』(船廠史第1巻202～205頁)，同9年の『海軍造船所事務章程』(同上第2巻66～68頁)，同12年の『横須賀造船所事務取扱順序並各課事務章程』(法規分類大全，兵制門第1冊175～246頁)などの制定を通じて，上中級管理組織の充実から始った。ところで，従来，職人社会の労働慣行は，親方徒弟制度を基礎とした親方請負式が一般的とされたが，それは，親方が一括して仕事を請負い，配下の職工，徒弟に仕事をさせ，自らはその責任において監督を行ない，かつ配下への賃金配分，生活保障等々も一括して行なうというものを典型としているが，これが典型に近い形で工場にもち込まれると，工場側では作業そのものや職工等を直接管理することが出来ず，教育効果も上がらず，親方次第で移動する率が高く，まことに不安定なものであり，本来的には近代的工場の作業システムとはなじまないのであるが，工場側の管理監督体系の不備，教育制度及び生活保障制度の整備されていない段階では，親方職工長制度という形で，しばしば起こり得るものであった[16]。横須賀造船所においては，明治初期から，そうした制度を防止しようとし，明治6年に月給職工制をしくとともに，賃金体系の明確化を計り(船廠史第1巻235頁)，労働作業の監督を強化してきたが，明治15年には，近代的職長作業制度としての『職工組合』を制度化することによってその方針を徹底化した。『造船所職工組合内則』(法規分類大全，兵制門第2冊350～353頁)によって制定された職工組合が，どれほど実質において近代的であったかについては，いろいろと議論があろうが[17]，この制度化によって上から下までの一応の近代的管理体制が明確になったことは注意すべきである。また，明治17年，『職場主任及掛員心得』(船廠史第2巻372～373頁)が規定され，当時の職制は第2図の如くになり，職工の直接管理への努力が進んだといってよい。と同時に，優秀基幹職工の定着化が進み，準職員的な待遇に甘んじていく者が，ぽつぽつと出現してくるようになったのである。

(五) ま　と　め

明治10年代において，雇仏人の殆どが造船所から去り，また，新しい雇外人は勢力的に微弱であったことから，西欧的雇用慣行の移殖の可能性が減り，かつ造船所当局の努力と近代工業の必要とする労働作業の必然的論理により，旧来の職人的慣行の再生を妨げる基盤も整い始めた，と以上の記述からいえよう。結局は，初期の3つの異質的な雇用及び労働慣行の併存は，造船所の運営の中枢となった内国官吏，つまり武士的伝統を持つ士族中心



(船廠史，法規分類大全及び藤田若雄『日本労働協約論』より)

第2図　明治17年頃の職制

の管理パターンへと収斂していくこととなった。むろん，職工管理においては，当面の間，基幹職工で優秀な者のみ，そのような管理の対象とされたにすぎず，その他の者には，職員に与えられるような特権，生活保障等々は与えられず，逆に工業の繁閑に従って事業規模を調整する為の緩衝帯としての役割を担う職工層も現われる，という具合であるし，職工組合が整備されたとはいえ，あいかわらず造船所の管理監督者の不足，職工教育制度の不備から，親方職工長制的労働慣行が一掃されることなく，せいぜい，方向として内国官吏のやり方が上から浸透し始めたにすぎないという具合に議論は限定されねばならぬことは注意しておくべきだろう。また，武士的伝統も，新しい時代の波や，近代組織や作業システムの必然的論理から変化を迫られていたことを忘れてはならないだろう。しかし，今，ここで注意したいのは，雇仏人主導のもとに西欧の近代的技術，諸施設，組織構造等々がワンセット的に輸入されたにもかかわらず，その新しい工場施設の運営方法，構成員の雇用関係や社会関係のパターンが，日本人の独特な社会関係を基盤としたものであり，決して西欧人のパターンをそっくりそのまま受け入れていなかったということ，例えば，組織構造は近代的であるのに，職員—職工の間には伝統的身分差が反映残存し，職工の定着の為に，近代的職長制度の導入をして親方徒弟制的な伝統的労働慣行を排斥するかと思えば，家の奉公人的主従関係の伝統的意識を巧みに利用するといった近代と伝統が奇妙に混合した独自な運営パターンがとられ，それによって一応の成果をあげたということであり，また工業化における日本の個性をそこにおいて明確にしていった，ということである。

ところで，組織管理の局面において日本的であるとしてしばしば指摘されるものは，(1) 厳格なる身分的秩序を基礎とした職員—(準職員)—職工の身分差，(2) 年の功を尊重する長老主義を基盤とする昇給，昇進上の年功制，(3) 家としての企業への奉公意識と終身雇用制，(4) 企業一家的な意味での自給自足的な社員家族丸抱と企業内福利厚生制度の発達，(5) 家族主義イデオロギーに基く運命共同体観及び労使一体説，といったものであり，その基盤に「家」観念があることは周知のことである[18]。むろん，本稿の対象時期において，このような管理体制が，職工を含めて完成したわけでなく，職工定着の為の努力を通して，こうした方向へ進んでいくと考えるにすぎないが，なぜそのような過程を踏まざるを得なかったのか，という問いに簡単に答えることは出来ない。後発資本主義諸国の上からの近代化に伴う宿命としての「歪」なのか，それとも文化的，歴史的な個性の差によるものなのか，諸説紛々であるが，今までの議論からいえることは，日本社会の在来規制たる文化的，社会的伝統の拘束のもとに，日本独自の工業化の原点の一つが横須賀に出来つつあった，ということを強調しておきたい[19]。

明治になり，その10年代も終ると，雇外人の導入を主軸とした工業化のやり方も峠をこし，日本人経営者，技術者の独自な活動（いわゆる和魂洋才的なやり方）が主流をしめるようになると，更に日本の工業化の独自性を濃くしていくことになるのである。日本の伝統的な社会関係が新しい時代の展開の基盤となり，かつそれ自体も新しい時代の中で変化して，新しい伝統がつくられていくということが，以上の序論的な考察において示唆することが出来たと思う。今後は，その具体的な内容について考察して行きたいと思う。

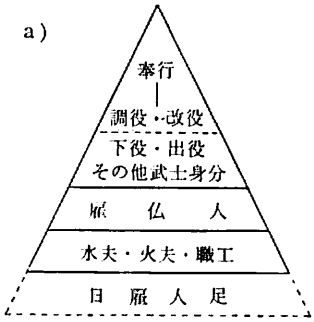
註

1) 吉田光邦，『図説技術と日本近代化』(日本放送出版，1977年）8～31頁。
2) この経過については，とりあえず前掲書及び小山弘健『日本軍事工業の史的分析』（御茶の水書房，1972 年）第 1 章が詳しい。造船業については，金子栄一編『造船』（「現代日本産業発達史」Ⅳ，交詢社出版局，1966年）を参照されたい。
3) 吉田光邦，前掲『図説技術と日本近代化』30頁。
4) 横須賀海軍工廠編『横須賀海軍船廠史』第1巻 3頁（原書房，復刻 1973年）。なお，本稿は，他の横須賀造船所に関する記述と同様，この本を土台としている。以下，同書は『船廠史』と略記する。またフランス公使の意見に従って『横須賀製鉄所設立原案』がつくられた。ウエルニーについては，三枝博音他『近代日本産業技術の西欧化』（東洋経済，1960年）68～70頁に詳しい。
5) 『船廠史』第 1 巻，及び小林正彬「幕藩営造船業の展開」（関東学院大学経済系，70集）22～23頁。
6) 『船廠史』には，『職工ノ雇入ニ当リテ我邦ノ工式ト欧米ノ工式ト相乖戻スル所アルニ拘ラズ務メテ其業務ノ相近キモノヨリ採用スベシ 例之バ木工ヲ造船工場ニ鉄工ヲ鋲鉄工場ニ採用スル類ノ如シ』（第 1 巻12頁）とあり，職人が優先されていた（伊豆，三浦半島の船大工も多かった）が，職工に職人を採用するとその賃金の高さ，移動性において不利であるとし，定着性，奉公意識にて有利な下級武士の採用も試みている）「器材製作方，雇入れの建白」勝海舟『海軍歴史，巻の21，横浜及び横須賀製鉄所創設の中』，勁草書房，同全集，海軍歴史Ⅱ，1974年）283～287頁）。その他，職種に従って，職工の出自も異るが，農民も多かったと思われる（隅谷三喜男『日本賃労働史論』，東大出版，1955年）229～230頁。

7) 藤田若雄『日本労働協約論』(東大出版，1961年)第一篇において『従業員の位階的階層構成』として強調されている。

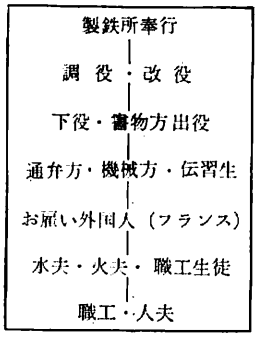
8) 普通，横須賀造船所の組織は a),b) 両図の如くに示され，雇仏人の地位が低く位置づけられることが多い。実際，『設立原案』にはそのように表示しう

a)



(間宏，『日本的経営の系譜』，日本能率協会，1970年，68頁)

b)



(上田利男，『日本の職長』，日経新書，1971年，54頁)

る記述がなされており，公式的には，そう考えるべきであろう。しかし，『設立原案』に，『工業及歳計ヲ区処スルハ首長ノ特権トス』とか『仏人会計課長ハ内国人会計吏員ノ調整シタル勘定書ト雖総テ之ヲ検閲シ且之ニ署名セシ後実行スルモノトス』(船廠史第1巻9頁) とあり，また，本文でも示すように，雇仏人の権限と指導力は大変強かったと思われるので，実質をとって，本文第1図の如くにした。

9) 秋本益利「横須賀製鉄所の建設——提家文書を中心として——」(横浜市立大学論叢　第1巻4号) 79～81頁。

10) 新見吉治「武士の身分と職制」(進士慶幹編『江戸時代武士の生活』雄山閣，1966年)，同著『旗本』(吉川弘文館，1967年)，由井常彦「江戸時代の価値体系と官僚制」(宮本又次編『江戸時代の企業者活動』日本経済新聞社，1977年，所収)。

11) 遠藤元男『日本職人史』(雄山閣，1967年)。同著，『近世職人史話』(小川書房，1946年)。

12) とくに海軍の軍制において，この問題が重視されていたことは周知のことで，カッテンディーケ著『長崎海軍伝習所の日々』(水田信利訳，平凡社，1964年)70頁，及び勝海舟『海軍歴史，巻の13，軍制改正の上』(前掲勝全集『海軍歴史II』所収) にても問題にされていることに注意。なお，この当時，日本人の職工内の昇給，昇進は，雇仏人が職工の『其事業ノ熟達又ハ勉強ニ因リ』(船廠史第1巻13頁) 増給したり，『頭目ニ抜擢シ』(同上) ているので，年功より能力が重視されていたことは，強調しておいてよいであろう。

13) 吉田光邦，前掲『図説技術と日本近代化』。当時，雇外人からみて，日本人職工の欠勤の多さが注目され，計画に従って工事が進まぬことが多かったことが，同書に指摘されている。

14) もっとも，横須賀海軍工廠沿革誌には，明治24年，『一月十八日　雇仏人製図工二名満期解雇す。雇外人の最後のものなり』と記されているが，彼らは，明治21年に新たに雇用された者達であり(船廠史第3巻1頁)，ウエルニーの率いた雇仏人達ではない。また，明治10年代は主に雇英人が活動していたようで，明治16年には，雇英人2人 (造船司) が雇用されている (同上第2巻243頁)。

15) もっとも，このことは，横須賀造船所にとって都合よくなくても，『実に職工養成の母工場と称するも過言に非ず』(『明治工業史』，造船篇，453頁) といわれ，日本の工業界にとって，結果的にはよかったといえよう。

16) 池田　信『日本機械工組合成立史論』(日本評論社，1970年)，山本潔『日本労働市場の構造』(東大出版，1967年，第一章)。池田氏は，親方職工制度について三類型を設定し詳細に吟味しており，その議論は，造船所の労働組織を考える上で参考になる。

17) 「戦前神奈川の労使関係の推移と性格」(竪山利忠編『神奈川県労働運動史戦前篇』所収，812～842頁) は，五人組的組織として，その前近代性を強調している。

18) 間宏『日本労務管理史研究』(ダイヤモンド社，1964年) 第1章。なお，家観念，家業意識は，士農工商全ての日本人に共通のものであり，日本的経営 (家族主義的管理) は，なにも武士的伝統のみを土台にしてるのではない。本稿では，考察対象の性格から，武士的伝統を強調しているにすぎない。

19) 十時厳周「組織現象と国際比較——マクロ組織論の構想」(『組織科学』，11巻1号，1977年) は，組織現象を通しての工業化の問題が考察されている。なお拙稿「組織と組織管理の分析の為の覚書」(慶応大学法学研究科編大学院論文集，10号，1976年) も参照されたい。