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

Title	W. Mark Fruin; Kikkoman : company, clan and community
Sub Title	
Author	友部, 謙一
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1986
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.79, No.3 (1986. 8) ,p.330(66)- 338(74)
JaLC DOI	10.14991/001.19860801-0066
Abstract	
Notes	日本経済史特集 書評
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19860801-0066

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.

書評

W. Mark Fruin

Kikkoman: Company, Clan and Community

(Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1983, xiv+358, $30.00)

I

"醤油"は，日本の風土が育み培った逸品である。その芳ばしさやこくのある味，さらにあの陰影に富んだ色彩は，日本人のみに理解されるものと思っていたが，米国の気鋭の経営史家フルイン (W. Mark Fruin) 教授は，本書によりみごとにその通念を覆したといえよう。

フルイン教授は，本書において，日本最大の醤油製造会社「キッコーマン」に残された大量の史料を駆使して，企業草創期 (17世紀中) の状況に始まり，近世後期の婚姻ネットワークを通じての戦略的マーケッティングの展開や近代後期 (19世紀末～20世紀初) に「キッコーマン」が経験した経営組織形態の変遷プロセス (経営資本主義 Entreprenurial Capitalism から経営管理資本主義 Managerial Capitalism[1]) を明示的に描き出し，同時にその経営成果としての生産量の拡大・市場占有率の上昇・経営生産性の上昇・経営効率性の革新を証明する多くのデータを提示している。このように，経営組織構造の歴史的変遷を経営成果により裏付け分析する方法は日本経営管理史研究，特に＜日本的経営＞の史的研究に不足していた実証的分析手法である[2]。そこで本書の内容を各章ごとに簡単にまとめてみると次のようになる。

序章では「キッコーマン」会社の経営組織構造の変遷が各期 (Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ期) ごとに簡潔に描き出されている (本書，図1，p.3)。まず，各期の年代規定と特徴を素描してみよう。

Ⅰ期 (17世紀～1887年)： 「キッコーマン」では当初より所有 (資本所有者) と経営 (経営管理者) が分離していた。資本所有者は，年中行事 (盆・新年) の折にのみ工場構内に姿を見せる程度で，通常の経営管理は番頭 (事務職)・杜氏 (醸造)・親方 (労働請負) の3者により行われていた。資本所有者自身は，資本・原材料・工場設備の供給に関わるだけであった。この事実により，フルイン教授は，日本的経営の特質とされてきた"経営家族主義"が「キッコーマン」に適用できないことを主張する。「キッコーマン」において，実際に，資本所有者が経営管理者を兼ねるようになったのは，1918年以降のことであった。

Ⅱ期 (1887-1917年)： この期間を象徴するでき事は，「キッコーマン」のカルテル化 (Cartelization) である。カルテル化以前では，野田の醤油製造は，市内に散在する19の工場で独自に展開されていた。その中の有力な資本所有者である高梨平左衛門が中心となって，1887年に野田醤油製造者組合が形成されたが，この組合形成の目的は，資本の散在によるリスクや不確実性を緩和する為に，企業連合により資本を集中することであった。また，カルテル化により情報収集能力も格段に進歩した。

Ⅲ期 (1918-1947年)： カルテル構成員の中の8～9家族が結合して，1918年に野田醤油株式会社を設立した。資本所有者が経営管理者となり，この株式会社のトップマネジメントは，同族 (=Clan) を基盤とした家族により行われていた。また，フルイン教授は，家族＝企業アナロジーを浸透させる為の社員教育において，国家―企業―世帯の強い結束を説く儒教思想が導入されたことを指摘し，「キッコーマン」が"経営家族主義"へ移行したと結んでいる。

Ⅳ期 (1948-現在)： この期間は，戦後の高度経済成長・科学技術の革新等，企業を取り巻く社会的・経済的環境の助けもあって，キッコーマン株式会社は"経営資本主義"によるマネジメントを土台に未曾有の成長を遂げ，国際的企業にまで躍進した。フルイン教授

注 (1) A. D. Chandler, Jr., 'The Emergence of Managerial Capitalism', *Business History Review*, Vol. 58, No. 2 (1984) を参照。

(2) 伝統的な「日本的経営」論の代表作には，J. A. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, M. I. T. Press, 1958 (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社，1958) がある。また，伝統的な日本的経営論に対する批判的サーベイ論文として，W. M. Fruin, 'The Japanese Company Controversy: Ideology and Organization in Historical Perspective', *Journal of Japanese Studies*, Vol. 4, No. 2 (1978) がある。

は，この間の変化として，企業＝家族アナロジーが自然に吸収されるようになり，それに代わる社内イデオロギーとして平等思想（民主主義）が芽生えてきたことを指摘している。

フルイン教授は，以上のように「キッコーマン」の歴史を大きく4期にわけた後，各論に入っていく。まず，第一章では，野田醤油の歴史や醤油製造方法の改革に触れながら，19世紀日本の農村中心型産業における雇用の二重構造（臨時雇用中心の流動的労働市場と正規雇用中心の固定的労働市場）の存在と，醤油生産におけるその重要性が指摘されている。そこでは，親方（労務管理者）は相対交渉により臨時工を雇用するすべての権限を持っていた。また生産工程におけるヒエラルキー構造（杜氏―本人―新人）は，親方主義的相互関係（パターナリズム）により，有効に機能していた。

第二・三章では，市内に散在していた同族工場が野田醤油醸造組合（1887年）を結成し，生産販売カルテルを形成した様子や，その後一つの同族企業体＝野田醤油株式会社（1917年設立，1980年キッコーマンと改名）となって成長していく過程が描かれている。ここでは企業＝同族・家族という経営組織体全体が一つの＜コミュニティー＞を形成し，同時に野田市内の間接的社会資本形成・貧者救済・教育基金への投資＝チャリティー行動を通じて，地域的＜コミュニティー＞の中心になる様子も描かれている。

第四章では，一人の忠実な番頭による野田醤油株式会社初代社長の回想記が訳出されている。この章の最後で，フルイン教授は，社長と番頭の親密な関係に比べて，一般労働者と社長の関係が疎遠であり，このことが労働者に社長の個人的な器量を理解させる機会を逸しさせ，その後の労働争議の一因になったことを示唆している。

第五・六章では，有名な野田大争議（1923年に1カ月間，27-28年に218日間）に関して議論が展開されている。野田醤油株式会社は，複雑な中央制御的生産工程や近代的生産組織を導入する一方で，終身雇用・年功序列的賃金体系・内部労働市場・企業内職業訓練という従来の雇用制度を改革しなかった。また，労務諸問題の解決も形式的であり，実質的解決に至らなかった。さらに，生産管理者と職工の関係に至っては，親方一子方という強固なきずなで結ばれていた。フルイン教授は，資本所有者対労働者（労働力を販売する人間）という伝統的視点とは異なり[3]，生産工程や生産組織の近代化を経験する一方で，近代的労働組合等による労使関係の改革が進展しなかったという経営管理全体の不均衡に，この大争議の原因を求めている。さらに，会社側の対応の不手際や友愛会（同盟系）の介入により事態が政治的かつ複雑化したとしている。

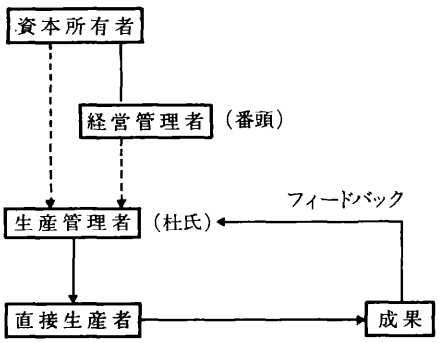
第七章では，従来の親方一子方関係に見られる狭義の慈愛主義から企業全体を家族に見立て，その構成員全員を内包する博愛主義＝＜イエ＞イデオロギーへ移行した様子が描かれている。経営者側は，このイデオロギーを労働組合主義の代替として，また経済合理性追求の手段として利用し，労働者は企業への忠誠と奉仕の名の下に働くことを求められた。この過程において，経営者側は，学歴による賃金体系やホワイトカラー層の終身雇用という日本的雇用制度を体得した。

第八章では民主主義＝平等主義が新たなイデオロギーとして社員に普及し，近代的労働組合（野田醤油労働組合：1946年）も誕生した。経営的にも物価統制令（1946年）や独占禁止法（1947年）等の経済民主化の波を受けながらも，国内大都市市場の開拓や全国市場網の拡大，あるいは国際市場への進出等の多角化戦略を展開する国際的企業に成長していく様子が描かれている。

II

ここでは，経営代理理論[4]を通じて，経営組織形態の変化を考察した後に，フルイン教授が提示した多くのデータについて，若干の数量分析を施した上で，本書

〔図1〕 マネジメント・コントロールが稀薄な場合の経営代理関係



注（3） たとえば，隅谷三喜男著『日本労働運動史』（有信堂，1965）を参照せよ。
（4） 伊丹敬之著『マネジメント・コントロールの理論』（岩波書店，1986），第三章を参照。

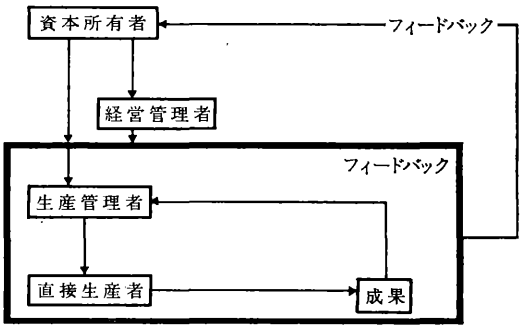
で展開された議論の検証を試みた。

Ⅰ期では，醤油製造工程が労働集約的であり，生産技術水準も低いことから，規模の経済性を追求しようとする姿勢が，資本所有者及び経営管理者双方に欠けていたと思われる。このような経営組織形態を経営代理理論を通じて考察してみると（図1参照），資本所有者と生産管理者の経営代理関係において，相互の対話が頻繁かつ円滑になされないことや（図中では点線で示されている），実際の生産成果が資本所有者にまでフィードバックされない事情は，経営代理関係が本来持っている多くの効果を発揮させないことになっている。図1は，酒造生産部門での経営代理関係を示しているが，労働請負部門についても同様の指摘が可能である。つまり，労働の内部請負制は，労働契約のすべてを親方（経営管理者）に一任しており，その成果が資本所有者にフィードバックされないのである。しかし，こうした脱中心的経営管理組織において，親方に附随する情報網が，出入の激しい農村労働力の雇用にとって，極めて重要であったことも忘れてはならない。

Ⅱ期では，経営代理関係というチャンネルを通じて見た場合，Ⅰ期と比較して経営組織形態に大きな変化はない。ところで，カルテル化（Cartelization）がこの時期に進展したが，経営組織内部における各経営・生産管理者（杜氏・番頭・親方）の機能が旧態依然としており，資本所有者との経営代理関係が不充分であったために，この戦略は崩壊を迎えることになった。

Ⅲ期では，経営組織形態に大きな変化を経験した。まず，その経営組織形態を経営代理関係を通じて考察してみよう（図2参照）。ここでは，資本所有者が積極的に経営管理に参加することにより，資本所有者と生産管理者との間の意志疎通が緊密になり，経営代理者（生産管理者）への意欲増幅効果も発揮される。また生産組織全体の成果（図中の太線内）が資本所有者にフィードバックされることにより，経営上の危険分担が可能になると同時に，この経営代理関係における経営管理と経営成果の循環性が安定化する。次に，資本所有者と直接生産者（＝労働者）の関係についても，資本所有権の集中度の極端に高い財閥会社に比較すると，両者の間に温情主義的な労使関係が成立する可能性が高いであろう。しかし，それではなぜこの時期に野田大争議（1923･27-28年）を経験しなければならなかったのだろうか。その理由は後述することにしても，様々なレベルの社会変動に見舞われ，新しいマネジメントによる経営がまだ不安定であったとはいえ，確実に“経営管理資本主義”の基盤を形成したものと考えられる。

〔図 2〕 マネジメント・コントロールが強い場合の経営代理関係



さて，ここで経営組織改革の効果を明示的なデータにより測定し，以上の議論を検証してみよう。(5) まず，本書に与えられたデータ（pp. 40-41）を用いて簡単な数量分析を試みた。

図3は，1887-1973年の野田醤油生産量の趨勢を示している。(6) 各期とも全体として上昇のトレンドにある。図中Ⅱ，Ⅳ期に比べてⅢ期のカーヴの年変動が大きくなっているが，この理由は当期間中に野田大争議・第二次世界大戦という社会的・経済的大変動を経験したためであろう。そこで，このデータの中から明らかに異常と思われる年を異帯年として控除した後に，分析・整理したのが表1である。

注（5） Kozo Yamamura は同書に対する書評（*Journal of Economic History*, Vol. 46, No. 1, 1986, pp. 274-75）の中で，本書における数量分析の不足を批判している。

（6） 直線回帰式を測定すると，

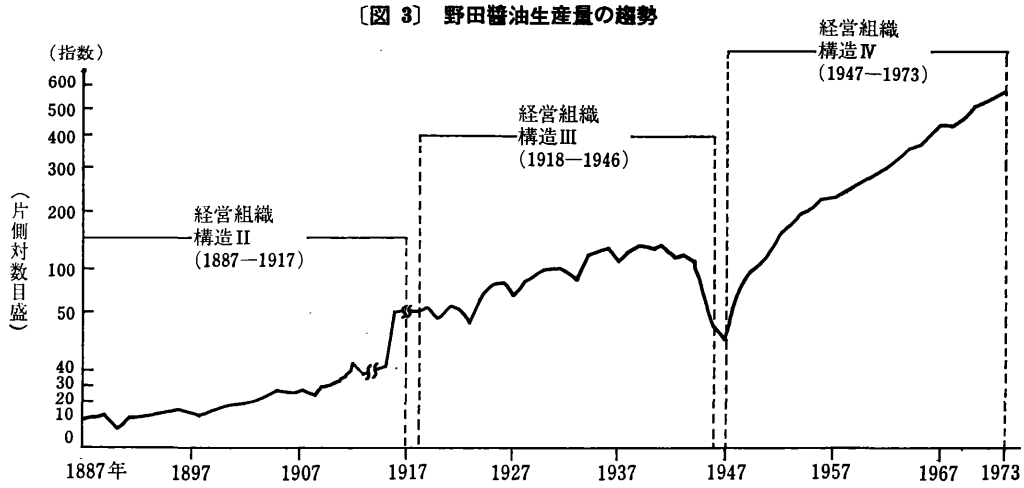
Ⅱ期（1887-1917）：$Y_t=4.87+1.23X_t$ （$\bar{R}^2=0.88$, $n=28$）(6.83) **

Ⅲ期（1918-1946）：$Y_t=45.41+3.48X_t$ （$\bar{R}^2=0.92$, $n=27$）(18.32) **

Ⅳ期（1947-1973）：$Y_t=90.32+20.69X_t$ （$\bar{R}^2=0.98$, $n=23$）(98.52) **

回期式中の非説明変数 Y_t は，1930年の生産量を100とした時の生産指数，説明変数 X_t は時間（＝年）を各々表わしている。$\bar{R}^2$ は自由度調整済決定係数であり，（ ）内の数値はパラメータの t 値である。**：1％水準で有意である。

〔図 3〕 野田醤油生産量の趨勢



M. Fruin, *op. cit.*, Table 1 (pp. 40～41)より作成。
縦軸は，1930年の生産量を100とした時の各年度の生産指数である。

〔表 1〕 経営組織構造とそのパフォーマンスの比較（本書 p. 40-41, Table. 1より作成）

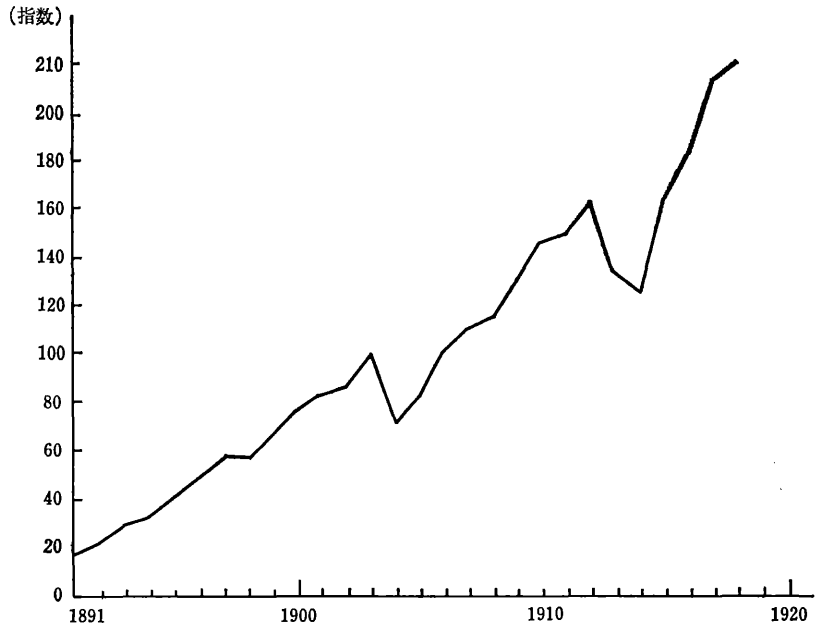
	II 期 (1887—1917)	III 期 (1918—1946)	IV 期 (1947—1973)
(A) 平　均	15,141.32	62,898.15	225,851.91
(B) 標準偏差	7,226.47	20,164.08	94,817.96
(C) 変動係数*	0.48	0.32	0.42
(D) 最小値	7,005.00	32,711.00	81,978.00
(E) 最大値	33,644.00	90,290.00	400,727.00
(F) 年平均成長率(%)**	5.76	3.83	7.14
(G) サンプルサイズ	28	27	23
(H) 異常年	1890年	1945・1946年	1947・1948・1949・1950年

(注) (A),(B),(D),(E)の単位はキロリットル。
*：(B)/(A)　**：(E)/(D)=$(1+r)^t$ とした時，$r=\sqrt[t]{(E)/(D)}-1$ を得る。

表1からは，平均生産量でII～III期に4.2倍，III～IV期に3.6倍，同様にして最大生産量で2.7倍，4.4倍，最小生産量で4.7倍，2.5倍というように，最低生産水準がIII期に飛躍的に拡大し，最高生産水準がIV期において顕著に伸長したのがわかる。II～IV期の年平均成長率を見ると，各々5.76%，3.83%，7.14%と中だるみになっているが，II期の高成長率は最小値が極端に低いためであり，IV期のそれは最大値の飛躍的上昇によるものである。またIII期の成長は，生産のボトムアップに貢献し，漸次的成長を遂げた。このことは，変動係数の変化からも確認できる。さらに，ほぼIII期に相当する1891-1918年の経営収支の変遷を観察してみよう（図4参照）。

図4のカーヴを見る限り，経営収支は累積黒字の状況にあるが，設備投資等の巨額の出費を必要とした年には大きく落ち込んでいる。そこで，この間の出費の様子を同じデータより分析すると，表2を得る。表2から，当該企業が＜研究所＞(Research Laboratory)設立の為に全出費の70%を使い，また輸送部門の革新を推進する上での土台となる＜鉄道建設＞にも投資していることが知られる。したがって，III期はIV期の飛躍的成長を達成する為の物質的土台を形成したと同時に，フルイン教授が示唆したように家族＝企業アナロジーに見られる精神的土台をも育んだ時期であった。

〔図 4〕 経営収支指数カーブ



M. Fruin, *op. cit.*, Appendix D (p. 313)より作成。
縦軸は，1913年の数値を100とした時の各年度の指数である。

〔表 2〕 経営収支における支出（1891-1918年）（本書 p. 313, Appendix-D より算出作成） 単位：円

支出項目	支出額	割合	件数	備考
(1) 積立金回収	917.065	(2.4%)	14	
(2) 娯楽施設	1,639.828	(4.2%)	2	
(3) 研究所	27,494.494	(70.7%)	23	敷地地代も含む.
(4) 税金	535.160	(1.4%)	4	主に地代
(5) 機械設備	2,833.190	(7.3%)	8	
(6) 鉄道建設	3,476.982	(8.9%)	5	
(7) その他	2,018.420	(5.2%)	6	治療費・特別給与等
合計	38,915.049	(100.1%)	62	

III

次に，KIKKOMAN Corporation のカルテル化（1887-1917年）とコミュニティーの関係をみよう。このカルテル化の淵源は，18世紀中葉にさかのぼる。当時の徳川幕府は，1721年の江戸問屋再編成等を通じて市場統制を目論んだが，その効果は薄く，各経営者は独自のマーケティング戦略を必要とした。当時の経営者高梨は，婚姻ネットワークの拡大を通じて市場開拓を実行し，後に22家族を有する同族団を形成するに至った。フルイン教授はまず，このカルテル化の経済的要因として1879-1893年の醤油市場価格の長期的低落をあげる。つまり，価格低落の原因を醤油の過大供給に求め，カルテル化による醤油供給量の調整を通じて，市場価格の安定化を図ったとしている。しかし，表1・図1のデータをみると，II期全体において醤油生産量は増加しており，1887-1893年の成長率が年率1.6%であるのに対して，1894-1916年では実に7.1%に達していることから，フルイン教授の供給サイドからの考察だけでは不充分であり，国内市場の拡大等の需要サイドからの接近が必要になる。次に，フルイン教授

は，カルテル化による情報ネットワーク（労働・資本・原材料市場）の拡大・資本拡大を通じた様々な不確実性や危険性の回避をあげている。カルテル全体を1つの組織と考えた場合，市場情報網の拡大は各市場の準内部化を意味しており，その時各市場での取引費用は縮小されるだろう。さらにフルイン教授は，カルテル化の非経済的要因にも言及している。野田市は，徳川期に天領（幕府直轄地）であったことから，明治維新以後その地域を率先して指導しようとする名望家の存在に欠けていた。旧藩領の地域では，多くの場合旧藩主が中心となって地域形成を行ったが，野田市ではカルテル化した「キッコーマン」自体がその代役を担おうとした。

（A）　カルテル内組織原理としての＜コミュニティー＞形成

カルテル全体を1つの組織と見なせば，資本・労働・原材料市場の準内部化は，生産工程の効率化・危険回避等の効果をもたらすと同時に，各部門間の相互連関性・相互依存性を強化することになる。さらに，流通ネットワーク・販売ネットワークもカルテル内に吸収され準内部化すれば，あらゆる工程の取引参加者が同一織組内の人間に限定されるようになる。このことは，組織の一員にならない限り取引に参加できないことを意味し，逆に取引から脱退することは，それが組織内部のトップ・マネージャーの権限による最終的な命令である場合，原則的に織組自体からの脱退をも意味していた。つまり，組織内取引のメンバーシップは固定的かつ継続的になると考えられる[7]。こうした組織原理は，所謂共同体原理と類似性を有していると考えられるが，テンニース以来の伝統的“共同体原理”は，村落等の組織内部がすべてホモジニアスな部分から成立していることを前提にして，親密性＝閉鎖性＝共同体と規定してきたが，ここでこの図式を適用することは不適切である。なぜならば，カルテル内部はヘテロジニアスな部分の集合体（異質な機能の集合）であり，組織原理的には，こうしたカテゴリー性が重要になる[8]。また，その場合の親密性（ネットワーク性）も各機能の行動の自由を束縛するのでなく，開放的でカルテル自体の領域を拡大する効果を有したと考えられるからである。

（B）　カルテル化による地域コミュニティーの形成

日本的企業経営の歴史的特徴として＜Community-Centered Entrepreneur＞（地域中心型企業経営）[9]があるが，公共的利益が個人的利益に優先したと単純に一般

〔表 3〕　野田醤油醸造組合による寄付金

	(1)軍事・愛国	(2)教育基金	(3)救済基金	(4)地域開発	総　　計
（A）回　数	14	5	6	4	29
（B）金　額	25,690	18,408	8,861	7,667	60,262
（円）	(47.4%)	(30.4%)	(14.6%)	(12.6%)	(100.0%)
（C）平　均	1,835	3,682	1,477	1,917	2,078

（資料）　本書 p. 84, Table. 7より作成。

（注）　＊カテゴリー(1)〜(4)の内容

(1)　軍隊への醤油供与，靖国神社等の修復・拡張，皇太子の誕生記念

(2)　茂木小学校設立，千葉医学校の奨学金，地域教育基金

(3)　東北地方の飢餓，地域貧者，関東大震災被害者，孤児の救済

(4)　道路建設，地域偉人記念像設立，市長引退記念

＊: M. Fruin, 'From Philanthropy to Paternalism in the Noda Soy Sauce Industry: Pre Corporate and Corporate Charity in Japan', *Business History Review*, 56-2 (1983), Appendix (p. 191) 参照。

注（7）　今井賢一編『内部組織の経済学』（東洋経済新報社，1982），第2・3章を参照。

（8）　C. Tilly, *From Mobilization to Revolution*, Addison-Weseley Publishing Company, 1978（堀江監訳『政治変動論』，芦書房，1984，pp. 83-90）.

（9）　G. Ranis, 'The Community Centred Entrepreneur in Japanese Development', *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 8 (1955), 及び W. M. Fruin, 'From Philanthropy to Paternalism in the Noda Soy Sauce Industry', *Business History Review*, Vol. 56, No. 2, 1983を参照。

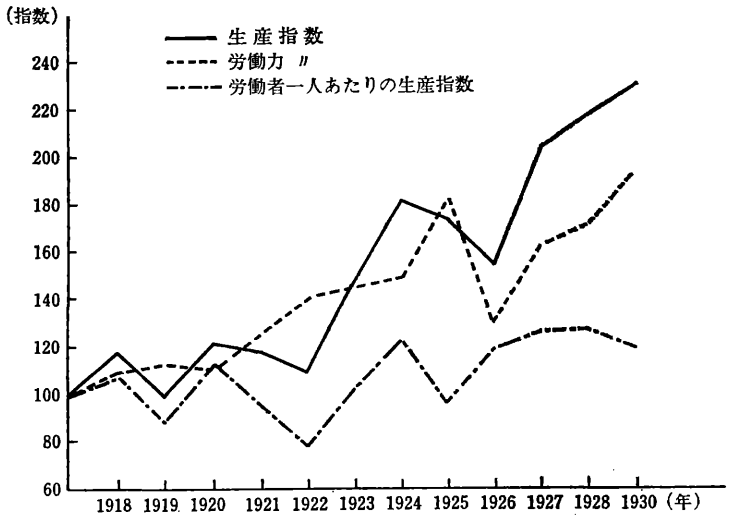
化することはできない。しかし，「キッコーマン」のように労働・資本・原材料市場を通じて深く地域社会と接触している場合には，その企業と地域住民の間に博愛主義的な協同性が生ずることも考えられる。この点に関して，フルイン教授は，興味あるデータを提示している。

表3は，1894-1919年の間に野田醤油醸造組合がチャリティーとして地域に還元した金額であるが，総額は巨額であり，内訳を見ても地域社会へ50%以上が還元されている。さらに内容を見ると，地域教育基金・社会的間接資本・貧民救済というチャンネルを通じてそれが実行されている。これを"モラル・エコノミー"として説明することも可能である。[10] 英国の社会史家トムスン（E. P. Thompson）は，伝統的地域社会において生産される財や地域内部に保有される資源に対して，地域住民が優先権を持ち，さらに地域社会には，その内部にいる無力で資源を持たない貧民を援助する義務があったと考えるが，残念ながら，この場合，地域住民の伝統的権利の所在を明確にする直証的データは，存在していない。しかし，フルイン教授が指摘するように，当該企業がその地域の中心的存在たらんことを欲していたならば，このチャリティーを博愛主義的（パターナリスティック）な戦略と理解することもできる。また，英国の歴史社会学者ラスレット（P. Laslett）が論ずるように，チャリティーを地域社会という大きな組織の中で企業と市民が相互に結び付き結束する為の一種の＜厚生分配機能＞と考え，地域社会内部の"協同性"と理解することも可能である。[11] いずれにせよこうしたチャリティー行動を通じて，カルテル化が地域コミュニティーを形成したものと考えることができよう。

IV

野田大争議（1923, 1927-28年）の分析は，本書におけるフルイン教授の最大の関心事である。最初に野田大争議に関する分析視角として，"家族的博愛主義"と

〔図 5〕 1918-1930年の生産・労働力指数カーブ



M. Fruin, *op. cit.*, Table 8 (p. 181)より作成。
縦軸は，1918年の各数値を100とした時の各年度の指数である。

注 (10) ＜モラル・エコノミー論＞には，E. P. Thompson, 'The Moral Economy of the English Crowd in 18th Century' (*Past and Present*, No. 50, 1971) で問題にされている＜Moral Economy＞対＜Political Economy＞というマクロ的視点と，J. C. Scott, *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*, Yale Univ. Press, 1976における親方―子方間の前近代的契約関係としての温情主義などがある。

(11) Peter Laslett, 'The Family and the Collectivity', *Sociology and Social Research*, Vol. 63, No. 3 (1979). Laslett によれば＜協同性＞は，特に非親族間に機能し，社会生活全体を組織化するものと考えられている。

(12) R. Evans, Jr., 'Evolution of the Japanese System of Employer-Employee Relations, 1868-1945', *Business History Review*, Vol. 34, No. 1 (1970) 参照。

"労働組合主義"の関係を考察対象とするマクロ的視角[12]と，経営管理組織内部のマネジメント・コントロールの影響を考察するミクロ的視角[13]が考えられるが，本書では主に後者の立場で分析されている。

図5は，この期間（1918-1930年）の生産指数・労働力指数の推移を示している。1923年には総同盟系の組合員による作業量引き上げ反対のストライキ（他には学童による盟休等）の影響を受けて，生産指数及び労働者一人当たりの生産指数が低下している。1924-25, 26年の各指数の上昇は，1923年の関東大震災により組合指導者が闘争の度合を弱めた結果と考えられる。迎える1927・28年には，総同盟の攻撃対象が，都市の大工場から労働条件（賃金・労働時間）の悪い近郊の中小工場（例えば野田醤油）へ移行したことにより，争議は大規模化した。しかし，図5をみると，ストライキ参加者の大量解雇により労働力指数の大幅な低下を経験しているが，生産指数の低下幅はそれと比較して小さく，労働者一人当たりの生産指数は，逆に上昇さえしている。こうした事実を踏まえて，以下に考察を加えてみたい。

この期は経営管理形態ではIII期（1918-1947年）に属しているが，全生産工程の生産成果が資本所有者にフィードバックされることにより，資本所有者から生産管理者へのマネジメント・コントロールが作用し，それまで生産管理者（特別な熟練工）に一任されていた管理権に変化が生じた。この争議は，結局，伝統的経営管理者による自主管理権をめぐる争いであったと考えられるが，友愛会の介入・経営者側の対応の不手際により，状況が政治的且つ複雑化した。しかし，この争議は"労働組合主義"や"マネジメント・コントロール"だけの問題ではなく，その背後に存在した半農半工の非熟練工がもう一方の主役であったことに注意を払う必要があるだろう。

その半農半工の一般労働者（大部分が男子労働者）は，非農業行動を副業とする小農民（ペザント）でもあった。小農民の経済行動は，家族世帯を基本単位として農業及び非農業部門へ家族労働力を合理的に分配し，各世帯の"全体収入"（total income）を高めることであったが[14]，より厳密には世帯内の核所得者による収入と非核所得者による収入を分別する必要がある[15]。しかし，本書のデータでは，臨時工の大多数を占めた男子労働の世帯内地位を確定することはできないので，自らが置かれた状況に柔軟に反応するという小農民の合理的側面を分析の対象にしたい。理論的には，家計は農業労働の限界生産力が非農業部門における無差別曲線（所得と余暇の選好関数）の接線に等しくなるように最適労働分配を決定したと考えられる。したがって，外部就業機会に恵まれている小農民家計は，自給的農業生産が保証される範囲内で柔軟に最適労働分配を変化させることができた。「キッコーマン」の場合も，こうした小農民の柔軟な対応（短時間労働から長時間労働への転換[1]）により，長期のストライキにも拘らず，生産量の大幅な減少を防ぐことができたのである。しかし，そうした彼らも現行の賃金体系下では，家計収入のすべてを賃金に依存することはできず，その上これ以上の労働時間延長は農業生産に影響を与えることから，賃金体系の改定・労働時間（8時間労働）の遵守を掲げた組合側に同情的であったと考えられよう。当時の半農半工の臨時工は労働市場において自己の労働力を販売する"労働者"という認識に欠けており，むしろ農業生産の延長として物を作り出す"生産者"であるという認識があったのではないだろうか[17]。したがって，

注（13）尾高煌之助「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—」（『経済研究』, Vol. 35, No. 3, 1984）を参照。

（14）理論的枠組は A. V. Chayanov, *The Theory of Peasant Economy* (American Economic Society, 1960) もしくは, Richard Wall, 'Work, Welfare and the Family: An Illustration of the Adaptive Family Economy', in R. M. Smith et al (eds), *The World We Have Gained*, Basil Blackwell, 1986. を見よ。明治初年の小農民世帯の就業構造に関しては，斎藤修「明治初年の農家世帯の就業構造」（『三田学会雑誌』78巻2号，1985）を参照せよ。また，近代ヨーロッパの都市下層労働者世帯とのアナロジーに関しては，J. W. Scot and L. A. Tilly, 'Women's Work and the Family in 19th Century Europe', *Comparative Studies in History and Society*, Vol. 17 (1975) を見よ。

（15）小尾恵一郎「家計労働供給の観測と理論の構成—供給法則の探索過程—」, *Keio Economic Observatory Review*, No. 4-5 (1983) を参照。

（16）G. O. Totten, 'Japanese Industrial Relations at the Crossroads: The Great Noda Strike of 1927-1923', in B. S. Silberman and H. D. Harootunian (eds), *Japan in Crisis: Essays on Taisho Democracy*, Princeton Univ. Press, 1976.

彼らの争議参加の動機は，生産者としての家計の生活基盤の自衛であって，労働組合が掲げるような労働者としての資本家への闘争ではなかった。しかし，マネジメントの革新による新しい労働時間配分が，それまでの伝統的時間配分に影響を与えることにより，双方の相違なるベクトルがこの時点で交差したのであろう。

以上フルイン教授によるファクト・ファインディングを素材にして，議論を展開してきたが，言うまでもなくそれは本書が内蔵している分析可能性のほんの一部にすぎない。本書のような確実な知識を提供する実証研究が，今後一層進展することを期待したい。

友　部　謙　一

（慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程）

注 (17) W. M. Reddy, *The Rise of Market Culture: The Textile Trade and French Society, 1750-1900*, Cambridge Univ. Press, 1984を参照。