

エーレンベルクとクルップ研究

面 地 豊

目 次

- I. 序
- II. エーレンベルクの方法
- III. クルップの発展と労働関係
- IV. 結論

I. 序

エーレンベルクは「労働共同体としての労働関係¹⁾」という論文の中で、工業の労働関係、その生成と発展についての従来からの支配的諸見解²⁾が、企業の労働共同体を見のがしているか、あるいはこのモメントをあまりにも背後におしやっていることを既に指摘している。エーレンベルクのクルップ研究は、企業の労働共同体としてのモメントの具体的な研究である。エーレンベルクは言う。「企業の労働共同体とその意味を知ろうとするならば、労働諸関係の個々の構成要素を従来よりもはるかに正確に、経営それ自身から取り出された資料に基づいて把握し、分析し、更にできるだけ正確に過去のそれと比較しなければならぬ。³⁾」と。エーレンベルクは、企業の労働共同体を経営それ自身と

1) Ehrenberg, Richart : Das Arbeitsverhältnis als Arbeitsgemeinschaft.
In : Thünen-Archiv, Bd. II. 1907.

2) ここで言う支配的見解とは、社会主義的見解や社会政策学会、その代表者であるシュモラーやブレンターノの見解を指している。

3) Ehrenberg, Richart : Krupp-Studien. In : Thünen-Archiv, Bd. III. 1911, S. 1.

いう個別具体的な場面で把握しようとするのである。

本稿は、エーレンベルクのクルップ研究が経営社会学の生成とどのような関わりをもつものであるかを探求することを意図している。

II. エーレンベルクの方法

既述のように、エーレンベルクは、「労働共同体としての労働関係」という論文の中で既に、工業の労働諸関係の中に労働共同体を見ている。エーレンベルクは、労働共同体の認識において、労働諸関係の把握、分析、比較へと進もうとするのである。エーレンベルクは、労働諸関係の中心的なものとしての工業労働者についてどんなことがらを取りあげ、知ろうとしているか。即ち、労働諸関係の個々の構成要素としてどんなものを挙げているか。エーレンベルクは言う。「工業労働者はどこから募集されたか？彼等の生産力はどのようであったか？彼等の経済状態は工場制度への移行以前はどんな状態であったか？そして、工場制度以降はどのように変わったか？例えば、最もさまざまな職業や出身(Herkunft)の労働者から、よく編成され、計画的に協働する労働者が如何に生成したか？労働関係ははじめはどのような状態にあり(beschaffen)、それが賃金収入、賃金種類、労働時間、労働の質、労働強度、労働者の交替(Arbeiterwechsel)、労働空間、上司や共働者に対する関係、社会的昇進や社会的没落などに関して、如何に形成されたか？工業の賃労働者の家庭生活は如何に形成されたか？⁴⁾」と。エーレンベルクは、労働諸関係の構成要素として、労働時間、労働の質、労働強度、賃金収入、賃金種類、工業労働者の企業内での社会関係や地位のみならず、家庭生活、協働組織までもその思考の中に取り入れるのである。

エーレンベルクは、研究資料をエッセンのクルップ社に求める。「巨大工業経営とその急速な諸現象と結びついている諸現象がクルップにおいて特に強く観察される⁵⁾」からである。その資料は、エッセンの鑄鋼工場の給与課に保管

4) a. a. O., S. 1~2.

5) a. a. O., S. 7.

されている1844年以降からの賃金台帳、営業台帳、手紙類、アルフレッド・クルップの多くの自筆のノート、尚存命している高齢のクルップの労働者の聞き取りから成っている。

Ⅲ. クルップの発展と労働関係

19世紀前半のドイツは、人間力（Menschenkraft）の自然力の利用においてまだ充分でなかった。特にルール地方は、繊維工業地域や小鉄工業地域よりも尚発展がおくれていた。ドイツは、イギリスの機械工場の競争優位によって打撃をうけていたことは勿論であったが、ドイツの後進性の原因は他にもあった。分業が発達していないこと、材木の不足と高い石炭、劣悪な交通手段、移動の自由のないこと、信用や資本取引組織の不充分性、当局の保護監督などであった。これらの諸契機がドイツの工業収益を低めていたのである。

ドイツ経済の発展のはじまりは、鉄道制度の生成と関連している；それは石炭の利用とその価格の引き下げを可能にし、鉄道資材の需要も製鉄工業を決定的に刺激した⁶⁾。クルップの発展は、鉄道制度の生成と関連したこのようなドイツ経済の発展と結びついている。

クルップの巨大経営への発展は、迅速に充当せねばならない大量需要の生成から生じてきている⁷⁾。1850年以降、鉄道建設に関する諸々の資材の製作においては、製品の品質に対する配慮が不可欠で、就中、大量の製品の迅速な納入が要求された。このことは、クルップの労働力に対しては従来とは異なった諸要求を生じさせた。クルップにおける労働関係は、最初から需要によって決定的に規定された高い品質の成果に対する配慮によって規定されたのである⁸⁾。需要の増大と変化は、また、資本力の強化、従って機械体制の発展を強いる。従って、需要は労働関係の規定において第一義的な要因である⁹⁾。

6) a. a. O., S. 135.

7) a. a. O., S. 139.

8) ebenda

9) a. a. O., S. 140.

クルップの工場経営においては、そのすべての経営力 (Betriebskraft) と労働力は、いづれにしても鉄道建設に関連する諸々の需要によって要求される諸要求に対応できるほどには、まだ成長していなかった。アルフレッド・クルップは、父の死によって経営を引き継いだが、その経営力は経営目標—需要によって惹起された諸要求に対応するという目標—を達成するにはまだ充分なものではなかった。このことは資本力についても人間の労働力についても言えた。50年代のはじめの大量生産が開始される場合においても、自由にできる経営力は、従ってまた労働者も大量生産に相応した新しい経営目的にとって全く不十分であったのである。労働力は増強されねばならない。しかし、提供された労働力の大部分は経営目的にとって不適格であった。企業は提供された労働力から企業に適したものを選び出さなければならなかった。

19世紀中頃、ルール地方では労働力を多量に所有することができた。アルフレッド・クルップは、その中から最も有能な労働者を選び取ることができ、通常の日当より1グローシェンも高い賃金を支払えばより長く企業にとどめておくことができた。ルール地方での工場工業や鉱山の労働力に対する殆んど排他的な募集地域は、この時期においては尚北ドイツであった。当時、職を失った手織り工 (Handweber) が地方からの流出者の主たる労働者大衆であった。彼等は、“かまどやすきから、仕事のない手工業から” 工場工業や鉱山におし合いへし合いやってきたのである。しかし、彼等はあまりにも力弱く、アルフレッド・クルップは、その中から有能な労働者を選ばなければならなかった。経営目的は、労働力に対して常に高い諸要求をおこなう。クルップの最初の基本原則は選抜—教育過程にあった¹⁰⁾。“かまどやすきから” 採用された労働者は粗野にして学校教育をうけていない労働力のようにクルップの工場では役に立たず、“職を失った手工業者” もクルップの工場に必要とされる労働に対して、彼等が入社した後においても適してはいなかった。彼等が工場における持続的にして単調な労働に慣れることだけが問題となったのではない。有能な労働、最良な労働、かつて労働者に慣れていたよりもはるかに強い労働強度が、

10) a. a. O., S. 144.

そこでは要求された。ラーン圧延機 (Lahn-Walzen), 巨大な鑄鋼ブロック, 各経営課などで首尾よく労働するためには, また, 鉄道車軸等の製作において優良な品質のものをつくり出すためには, 更に新しい, 特殊な要求が労働者になされねばならなかった。これらの諸要求に相応した能力を労働者は会社に持ち込んでいなかった。彼等は, その特殊な能力をクルップの工場で修得しなければならなかった。

近代的な工場システムの諸影響の中で最も早くから, そして最も強力に苦情が訴えられたのは, このシステムに結びつき, 移動の自由によって可能とされた強力な転職 (Arbeiter-wechsel) であった¹¹⁾。転職は, 1部には企業者, 1部には肉体労働者によって誘発された。転職の1部は, 募集に際して既にはじまっている淘汰過程の不可避のことであった。クルップの工場の大きな発展時期 (特に1850年以降) に多くの新しい労働者が募集され, その採用に際して選別がなされたにもかかわらず, 中には役に立たないことがわかり直ちに解雇された。他方, 少なからぬ労働者は, 厳格なクルップの労働規則 (Arbeitsordnung) に適合できなく直ちに退職した。しかし, アルフレッド・クルップは, 可能な限り転職を回避しようとし, 労働関係を可能な限り確かにし持続させようとした。この目的のために, アルフレッド・クルップは, 不熟練労働者および半熟練労働者の研修 (Anlernen) を取り入れた。

研修は, 不熟練労働者のみならず半熟練労働者についてもなされ, 彼等の職業教育がなされた。最も器用な労働者は, 彼等が1人前になるまで熟練労働者の許で教えこまれた。有能な旋盤工を育成するには長い時間が必要であった。鍛造工場でも熟練工の養成には長い時間がかかった。他方, 溶鉱工場では数週間で1人前の労働者になった。研修によって少なからぬ半熟練工は, 鍛造責任者, 旋盤工長, 溶鉱工職長等々に昇進していった。熟練工と半熟練工の境界は次第になくなり, クルップ工場では“専門労働者 (Facharbeiter)”として彼等は待遇された。加えて, 熟練労働者は, 工場と同様に職業教育を受け, 彼等は機械工 (Schlosser) から旋盤工, 研磨工, 鍛造工 (Härter); 機械操作員

11) a. a. O., S. 145.

(Maschinist) になっていった。労働者達は、彼等に設定された諸要求の高さや種類によって労働者の区分けがなされるようになった。クルップの鑄鋼工場の生成と発展は、労働力に対する強力なより以上の需要を生み出し、この需要は不熟練労働者の職業教育によって満たされたのである。職業教育は、既に募集に際してはじめられた淘汰過程を継続させた。それは、最も有能な諸要素が通常の日雇い大衆の中から取り出され、それによって同時に再びその工場に定着させられ、クルップの鑄鋼工場の労働共同体とより固く結合させられることになった¹²⁾。

経営目標である欲求充当は、労働者に質と量の点で諸要求を生じさせ、その諸要求を満足させるためには、しかし、更なる手段が適用されねばならなかった。即ち、給付向上のための手段である。それは、一方では高い収入であり他方では目標達成のための新たな賃金—方法、罰則であった。1838年頃の最も古い工場規則は、“各労働者が忠実で、絶対に従順でなければならず、工場の内外では行儀よく振舞い、作業時間はきっちり守り、勤勉を通して工場の役に立てはたらいっているという意図を示さなければならない。この工場規則に従うものはその労働価値に従って賃金の引き上げが期待できる。怠惰や悪意から振舞うものは罰せられる”という内容のものであった。ここで約束された賃金上昇は日当賃金率の上昇にすぎなかった。また、特別の給付に際しては“特別手当 (Dauceurs)” が支給され、その反対の場合には罰則が下された。しかし、1850年以降、迅速にして多くを給付することが必要になった時、このような工場規則は充分でなくなった。一般に罰則は、許される給付の下限のみを明らかにするものであり、他方、日当賃金率や特別手当の上昇は任意性を不可避的にとまなう。必要なより以上の給付を得るために、人は労働者採用の増加と時間超過によって克服しようとした。しかし、新しい労働者はこれらの方策には不適切であることが明らかになり、納品があまりにもおくれることなどの苦情が絶えなかった。夜間—日曜労働による労働時間の延長に対してはアルフレッド・クルップは断固として反対した。このような状況から出来高賃金が導入される

12) a. a. O., S. 147.

ことになった。

出来高賃金が近代的工業においてはじめてその一般的普及を見出したということは周知のことである。手工業は、本来肉体労働者の賃金支払いにおいて時間賃金しか知らなかったし、今日でも尚時間賃金が全く優勢である。従って、手工業においては、賃金収入による労働者の差別化はまだ全く小さい。工場制工業もはじめは以前の手工業や家内工業と同じように時間賃金しか支払わなかった。出来高賃金は、大量の製品を迅速に納入する必要からはじめて生成した¹³⁾。クルップにおける出来高賃金の導入は1852年にはじまった。出来高賃金は、先ず、主として鉄道一車軸一バネの生産において、従って、迅速に且つ大量に納入しなければならない製品の生産において、急がれる労働において導入された。出来高賃金は、賃金原則それ自身の首尾一貫した発展、個人一交換経済的組織原則の発展以外の何ものでもない。そこでは、賃金が給付に直接に結びついている。

出来高賃金制度が導入されて、熟練労働者や不熟練労働者の有能な人間が収入を際立って高めていった。彼等は重要な信頼性をもつ地位にまでたどりつめ、その子供達は大抵、その社会的状態の更なる、本質的な改善を得た。このエリートグループに続いて平均以上の収入のある労働者の層があった。このグループには、クルップの労働者の全体の30～40%を占めていた。クルップの労働者の強い向上への努力は明らかであった。

労働時間の長さ (Dauer) についてはどうであったか。労働時間の長さも企業の成果に対する需要の大きさと特性から由来している¹⁴⁾。それは労働の強度 (Intensität)、賃金システム、賃金の高さがそれから由来しているのと同じである。資本の急速な増加、特に機械資本の増加 (同様に、建物資本、一般に設備資本の増加) は、労働力のより強力な利用を誘引したことは確かである。しかし、設備資本の増強を強いるのは迅速な満足を強いる強い需要である¹⁵⁾ ことも事実である。一般に、資本に対する支配がただ高い収益を生み出し、従って

13) a. a. O., S. 149.

14) a. a. O., S. 152.

15) ebenda

何らかの労働者の搾取に導くことは否定することはできない。しかし、同時に次のことも否定することができない。即ち、単なる資本に対する支配によって高い収益が生み出されるのではなく、高い企業者賃金をもたらす企業者の活動であるような正常な場合においても労働力の高すぎる利用が生じ、企業者の労働力や補助労働者の労働力の高すぎる利用も生じるということも否定することはできない¹⁶⁾。

エーレンベルクが強調することは次のことである。強くて緊急の、鉄道—資材に対する需要の生成は、企業者に巨大経営の創造可能性を与えた。その経営成果は、信用と合わせてその経営自身を更に拡大させることを可能にさせ、従って成長する需要を充当させ、より高い成果を得させ、より高い純成果を企業者に、より高い報酬と賃金を補助者に得させた。企業者、この発展の用具(Werkzeug)は更に必要なる手段をも使用せざるを得なかった：彼は、就中、彼自身の力並びに彼の補助者に対する諸要求を高めていかなければならなかったし、あらゆる力を緊張させねばならなかった。この必然性が企業資本の増大、特に設備資本の需要の増大を通して強化され且つ、更にはその拡大が当面の需要に先行しなければならぬことによって強化された。

企業者の活動は“自己心 (Selbstinteresse)” の影響の下に絶えずあったし、現在もあるのである。“自己心” という概念は非常に多様な要素を含んでいる。エーレンベルクは言う。「“営利心 (Erwerbstrieb)” あるいは資本家精神 (Kapitalistische Geist) を新しい時代の経済生活の一般の推進力 (Treibkraft) として考察することは正しくない¹⁷⁾」と。「“営利心” は“利己心 (Selbstinteresse)” がそれから構成されている1つの要素であり“資本家精神” は1つの産物である。¹⁷⁾」

近代的な工場経営は職業に対する力の鋭い集中力を遂行するために厳格な分業、秩序、監督を要求する。この要求に対して人間は明らかに、慣れるのに特に困難であり、つねに新たにその要求に反抗した。遊戯的エネルギーに対して“組織化されたエネルギー” としての意志を人間がはたらかせることは文化国

16) a. a. O., S. 155~156.

17) a. a. O., S. 156.

民の生活原理のみが実現しうることである¹⁸⁾。集中、秩序、監督はより高度の力の発展の前提である。しかし、若い人が彼の“遊戯エネルギー”を“組織化されたエネルギー”に転化させようとする学校の強制に抵抗するように、従来比較的発展していない、そして殆んど分業も発達していない経営において厳しい時間配分などなしに活動してきた労働者も、従って農業経営、家内工業経営、手工業経営などにおいてはたらいていた労働者も、新しい労働条件に慣れるまでに工場経営に入ってきては長い時間が必要であった。加えて、少なからぬ工場経営における労働、特に火力経営における労働は、既にそれ自身特に困難であり、その経営設備も衛生的諸要求を満たしていなかった。約言すれば、工場労働への移行はより高い収入にも拘らず決して容易なものではなかった。肉体労働者を彼等の新しい生活条件と和解させることに企業者が成功したとすれば、それは肉体労働者が固くまとまった労働共同体を形成することによってである¹⁹⁾。

アルフレッド・クルップは、性向 (Neigung) と関心を通して労働者を工場に結びつけようとした。先ず、より高い初任給、はやい昇進を通して、そして可能な限り毎日職場を訪ねる際に個人的な好意を表面することによっても彼等を工場に結びつけようとした。本来的な福祉事業 (Wohlfahrtspflege) は、1つの確固たる経営組織 (Betriebseinrichtung) となった。エーレンベルクは、アルフレッド・クルップが70年代のはじめに言った次の言葉に注目する。即ち、「如何なる結合 (Verbindung) も如何なる団体 (Körperschaft) も、小は家族から大は国にいたるまで、その繁栄のためには内的な忠誠と一致が必要であるように、内的忠誠と一致団結は1つの工業企業の持続的な繁栄の基本条件である。一致団結なくして如何なる家政も企業も、最も恵まれた副次的情況 (Nebenumstände) の下にも存在しない。すべての参加者の利益にあるのは従って各人がこの関係においてその責務をはたし、義務に違反しないという第1の条件である」「上から下に至るまですべての者に魂を吹きこむ精神は、道徳心 (Sittlichkeit) や義務感によって貫かれていなければならないし、秩序と忠誠

18) a. a. O., S. 158.

19) a. a. O., S. 159.

によって貫かれていなければならない。従って、道徳的人間だけが我々の団体 (Verband) に属するにふさわしく、且つ能力があるのである；彼等だけが、全体の利益 (Heile) のために必要と認識され、規定されているものに対する感情と理解をもっているのであり、彼等だけが同じ感覚と努力において調和と協力するであろう。そのような団体に各人はよろこびをもって且つ誇りをもって所属するであろう！」

アルフレッド・クルップは、鑄鋼工場のために忠誠心のある、そして概して自分の運命に全く満足している協力者の相当な幹部を教育した。クルップ工場の労働体制は“決して家父長的”なものではない。この点では、例えば、シュモラーが初期の“巨大工業の家父長的体制”についてスケッチしている内容とは殆んど一致していない。シュモラーは言う。「1770～1850年の期間において、巨大経営が西ヨーロッパで広がっていき、その場合主として自由にして財産をもたない労働者を使用し、自由な労働契約において事業 (Geschäft) を合併した時、先ず、家父長的関係以外の関係は容易に生じることができなかった。即ち：大抵の会社 (Geschäft) は企業家の家族経済に依拠して生成した；企業家は、家父が奉公人、徒弟、職人や使用人に対してもっていた以外の支配関係 (Herrschaftsverhältnis) を従業員 (helfende und dienende Kräfte) に対して決して知らなかった。労働者は決して自己意識はもたず、企業家に対してはへりくだった下位秩序にあった。当時の大抵の労働者にとっては、企業家による一定の後見と指導が示された；そしてその会社 (Geschäft) が小さい限り、そして労働者は、隣人や地域の人々が (Gemeindegensosse) 企業者によく知られているような地域出身である限り、ある家父長的取り扱いがその関係に相応していた。²⁰⁾」と。

クルップの鑄鋼工場は企業者の家族経済に結びついて発展したのではない。また、クルップの鑄鋼工場における労働関係は奉公人、職人、下男に対する家父長の関係というモデルに従って発展したのではなかった。また、クルップ工場に募集された労働者は決して自己意識を欠如させてもいなかった。クルップ

20) Schmoller, Gustav : Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, Leipzig 1908, S. 437.

の労働者は、既に40年代において西北ドイツの広い地域から募集されていた。彼等は当然企業者にはあまり知られていず、企業者は彼の労働者自身を教育し、彼等の中から新しい種類の労働共同体を形成せざるを得なかったのである。そして、その労働共同体は家内工業の古い共同体というよりもはるかに堅固なものであった。

クルップの新しい労働共同体は、60年代において既に6000～8000人もの労働者をようしていた。エーレンベルクはいう。「肉体労働者の農業の労働共同体からの引きはがし、手工業や家内工業の労働共同体からの引きはがしは、今日の意味での“自由な労働契約”を決して創り出しもしなかったし、純粋にビジネス的な契約関係も創り出しもしなかった。肉体労働者の契約による義務も、企業者の義務も、工場工業においても必然的に道徳的要素を含んでいる：即ち、企業の労働共同体に対する忠誠、信頼、関心を含んでいる。“自由な労働契約”によって“家父長的”労働関係の根絶が生じたのではなく、我々は古い労働共同体の崩壊を認め、新しい労働共同体の漸次的生成を認めるのであり、この新しい労働共同体をより確かなものに、より信頼のできるものに形成しようとする企業家の努力を認めるのであり、確かに大きな困難ではあるが、決して克服不可能でない困難に遭遇するその努力を認める²¹⁾」と。

IV. 結論

エーレンベルクは、先進国イギリスと比べて遅れていたドイツの経済発展において主要な役割を果たしたクルップ社を取りあげて、クルップ社が企業として発展していく過程で労働関係がどのように形成されていったかを具体的に調査した。エーレンベルクのクルップ研究はその1つの成果である。労働者の問題を労働関係の中で捉え、1企業としてのクルップ社を取りあげそれを研究対象とするエーレンベルクのこの方法は、チューネンの“孤立国”の方法を引き継ぐものであり、労働者問題を、労働者一般問題として捉えるのではなく、

21) Ehrenberg, Richart : Krupp-Studien. In : Thünen-Archiv, Bd. III. 1911, S. 163.

企業・経営特殊問題として捉えている点で、そこに経営学的思考がみられる。

エーレンベルクのクルップ研究によると、クルップ社の発展は、ドイツの鉄道建設と深く関わっていた。クルップ社は鉄道建設に必要な資材の需要に対する供給を通して発展した。エーレンベルクは、クルップ社の発展において最も重要であったものが鉄道建設から生じてくる大量の需要であるとみる。この需要の量と質がクルップ社の経営目標を規定する。経営目標は経営諸力に対して諸要求を生じさせる。技術要素に対しては機械・設備等々の規模や精密さ、速度等々の諸要求を、人間的要素に対しては、企業者活動の能力や労働者活動の諸能力に対する諸要求がそれである。鉄道建設に必要な需要を満たすためには、迅速性、大量性、精密性等々が要求される。経営における技術的要素も人間的要素もこれらの諸要求に応えなければならなかった。クルップ社は、当初これらの諸要求に充分に応えることができなかった。労働力に関して言えば、クルップ社に応募し採用された労働者はまだ工場工業における労働に慣れてもいず、能力も工場で要求される水準に達していなかった。クルップ社は労働者の淘汰と選抜を行ない、また労働者の研修（Anlernen）を行なった。選抜によって工場工業に適する労働者を選び、更に研修によって労働者の能力を高める方法で、需要から生ずる諸要求に応えるのである。クルップ社は、また、労働者の繁栄についても考慮し、賃金制度、企業内福祉施策、昇進、等を通して経営秩序を形成しようとした。このことによって、労働者を企業に結びつけるのである。クルップ社は労働共同体を形成することで、経営目標を実現しようとした。エーレンベルクは、クルップ社が労働共同体の形成を通して経営諸課題を克服し、経営目標を実現させていることを重視する。この点において、エーレンベルクは労働関係を労働共同体として捉えようとしていることが理解される。このことは、エーレンベルクの経営学的思考に加えて、更に社会学的思考が存在していることを示している。

エーレンベルクの思考には、資本の論理という体制思考よりも需要の論理という体制無関連的・技術論的思考が重視されている点でも、経営学的性格がみられる。更に、技術と労働との関係が取りあげられている点でも、問題の取りあげられ方は、経営社会学的である。ドイツ経営社会学の主要テーマは、経営

エーレンベルクとクルップ研究

における技術過程と社会過程との間において生ずる問題を取りあげているからである。

而して、エーレンベルクのクルップ研究は経営社会学の生成の萌芽の最も主要なもの1つを含むものと理解される。

