

スレーター工場における労務管理

——アメリカ産業革命初期における木綿工業の一例——

水 原 正 亨

一 は じ め に——問題の限定——

近代的労務管理は、アメリカを中心として発達した。特にF・W・テイラーなどの実施と提唱にはじまるいわゆる「科学的管理法」によって経営管理が体系化され、技術的合理化が急速に進められるとともに成立する。すなわちその発展は第一次世界大戦以来のことであり、経営規模の拡大・利潤率低下の防止・労働運動の抬頭・工場法の実施などによって促進されたのである。

さて、小稿で取り上げようとしている時期すなわちアメリカの産業革命の初期において、はたして「労務管理」なるものが行なわれたであろうか。藻利教授はこのような時代の労務管理についてつぎのように述べている。⁽¹⁾「労働管理はそればかりでなく広く理解せられる場合には、工場制工業経営の成立と同時にその成立を見たものと解しうるであろう。ただそこに見出されるものはいわゆる温情主義的労務管理にはかならない。それは、企業ないし経営の内面的要請にもとづいて合理的に存立するものではなくて、かえって企業者ないし経営者の主観的恣意に依拠するものである。」と。しかしながら労務管理は工場制度の成立とともに存在している⁽²⁾、藻利教授が指摘しているような「温情主義的な労務管理」では決してない。明確にしなければならない点は「近代的労務管理」とそれ以前の「労務管理」との間の相違点の存在である。す

なわち前者が不熟練労働者の管理を意図しているのに対して、後者は熟練労働者の管理を意図していた点である。産業革命の初期には特に「機械の操作に習熟し、これを改善・改革し、機械化と生産能力の向上に貢献しようとするような熟練機械工」を必要としたので、工場を経営する場合熟練工の労務管理がきわめて重要であった。小稿においてはこのような観点からアメリカ産業革命初期における労務管理について考察するため、サミュエル・スレーターの工場で実施された労務管理について検討したい。したがって対象年代も一七九〇—一八三五年頃に限定される。なお、サミュエル・スレーターの生涯、諸事業および企業者としての貢献度については拙稿「アメリカ産業革命初期の企業者・サミュエル・スレーター」『彦根論叢』第一五〇号を参照されたい。その際にあきらかにしたように、機械工スレーターは一七八九年、イギリスから新天地アメリカへ渡り、無一物から出発して綿紡績をはじめとする一六もの会社を設立し、のちに工場都市 (Company town) と呼ばれるものの原型とも思える「企業共同体」を創設したのである。このような工場制度成立初期の労務管理としてスレーターの工場を取りあげたのは (1) アメリカで最初のアークライト式紡績工場であること、(2) イギリスの紡績工場の方式をもちこんでいること、(3) アメリカにおける木綿工場の最初の成功例であつて産業革命の端緒となったこと、などの理由からである。史料の点で制約があるが、できるかぎり明らかにしたい。

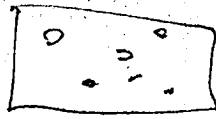
(1) 漢利重隆『労務管理の経済学』千倉書房、昭和四五年、第二版への序文、二ページ。

(2) 広義では徒弟制度も労務管理の一種と解せられるであろうが、少なくとも工場制度の成立以後を労務管理と呼ぶことにする。

(3) 島羽欽一郎『企業発展の史的研究』ダイヤモンド社、昭和四五年、六八ページ。工業化の初期における工業発展の担い手としての熟練機械工については、同書六八—七一ページを参照されたい。

二 産業革命初期のアメリカ経済とスレーター工場

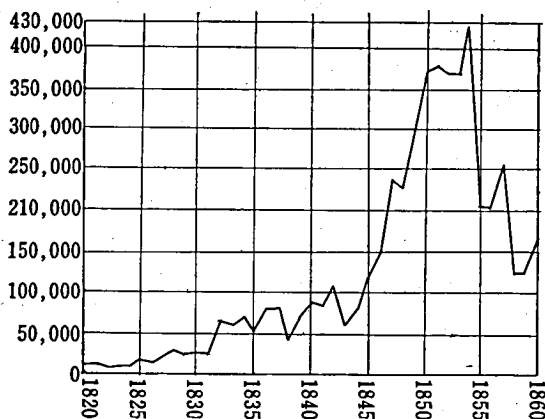
本節ではアメリカの経済と労働力について産業革命初期に限定して概観したい。イギリスの植民地として発展してきた



アメリカは、もともと農業的な色彩が濃厚であった。その農民にとって鉄・塩・銃器・弾薬・靴・手袋・石鹼・蠟燭・その他の商品は必需品であった。しかしながらそれらはイギリスをはじめとする外国から輸入するかもしれないのは自給されねばならなかった。自給の場合、それらは家内工業で獲得されたのであった。一方余剰品を市場に出すことも行なわれ、漁業やラム酒工業などはいつでも売却できる市場を見出した。かくてあらゆる商品が家内工業において生産され、小規模な地方工場に発展していった。⁽¹⁾しかし一般的には工業生産は貿易用の商品について少し発達しただけであって、むしろ遅れていたといえよう。それは農業、貿易および土地投機の方がいっそう大きな利潤が得られるからであり、イギリスの重商主義政策によって植民地は原料の供給源、ならびに完成品の市場とみなされ、植民地の工業の発展が阻止されたからであった。⁽²⁾例えば一六九九年の法律によって植民地で生産される羊毛・毛糸もしくは毛織物を他のプランテーションや外国に積送することが禁じられ、一七三二年の法律によって帽子の輸出が禁止された。一七五〇年にはイギリスへの棒鉄の輸入は許可されたけれども、植民地に断鉄・展鉄工場や鉄板・鍛鉄・鋼鉄の熔鉱炉を建設することは禁止されたのである。⁽³⁾さらにこのような法的規制によってほとんどの機械ならびにモデル・設計図の植民地への持込みが禁止され、それと同時に一七六五年機械工などの熟練工の植民地への移住も禁止されたのであった。⁽⁴⁾それはとりもなおさず植民地住民のイギリスに対する依存度を強めさせることになり、生活必需品を除いて、一流品は外国に依存しなければならなかった。⁽⁵⁾

さて労働力はどのような状況におかれていたであろうか。植民地時代は農業中心であったから当然移民を含めてほとんどの人が農業に従事した。一七・八世紀のヨーロッパとは逆に労働力は不足していたのである。アメリカにおいてはヨーロッパと違って地主・小作の区別が不明確であり、労働力が不足し高価であったので、たとえ小作人でも短期間に金を貯える機会が多く、ある程度の独立を達成できたからである。⁽⁶⁾このような状況にあって、奴隷あるいは契約奴僕 *indentured servants* など、労働力として移住させられてきたものは、ほとんど農業とくに南部農業に吸収されていった。⁽⁷⁾例えば移民

図一 合衆国への移民



(注) 1. 原典は1860年第8回センサス Preliminary Report, pp. 12ff.

2. 表「1820—1860年の合衆国への移民」(H. U. Faulkner, American Economic History, p.291.) より引用。

の数は、一七九〇—一八〇〇年間に約五万人、一八〇〇—一八一〇年間に約七万人以下であって、それ以前は同じかそれ以下であったと思われる。そのうち工業方面での労働者はほとんどが熟練労働者で、フォアマン、オーバーシアー、工場主であったりしたが、その数はきわめて少数であった。図一は一八二〇年以後の合衆国への移民を示したものである。図一によつてあきらかなように、不熟練労働者が移民として多数流入するのは一八四〇年代以降のことである。前述のように南部に労働力が吸収されてしまったのは、北部では小規模な農場を耕していたのに対して南部は大規模なプランテーションを営んでいたのに対して南部の方が労働力の必要度が高かったからである。

木綿工業に関して、ニュー・イングランド地方においてはボストン、セイラム、プロヴィデンス等の商人が西印度諸島およびブラジルから棉花を輸入し、農民にそれを前貸して糸を紡がせていた。これらの綿糸は毛糸と交織されたのであるが、紡糸・織布とも農民が副業として行なっていた。一七六八年にはアメリカは西印度諸島から四五万ポンドの棉花を輸入し、三九万ポンドをアメリカで消費したがそのうち二〇万ポンドはマサチューセッツで消費されたのである。

イギリスより独立を勝ち取ったアメリカは近代の統一国家として自立し、経済的独立を達成するために工業化政策を押し

を進めていった。財務長官アレクサンダー・ハミルトンによる強力な財政経済政策がそれである。そのあらわれとして、一七八四年にはニューヨーク銀行とボストンのマサチューセッツ銀行が設立され、また若干の大規模な工場の設立が試みられた。このような状況にあつて紡績工場も次第に建設されるようになり、ジェニー紡績機を使用する工場が一七八七年フィデルフィアやマサチューセッツ州ビヴァリーに、その後ニュー・イングランドやニューヨーク等の各地にも建設されたがどれも長続きしなかつた。⁽¹³⁾一七八九年サミュエル・スレーターが渡米した当時はこのように工業化の諸条件を欠如していた。そのなかでスレーターがアークライト試紡績工場の経営に成功したのは後述のごとく有効な労務管理を考案・実行したからであり、この経営方式はたちまちニュー・イングランド地方にひろまり多くの工場が設立されたのでそれらは総称してプロヴィデンス型（ロードアイランド型）と呼ばれている。⁽¹⁴⁾一八〇七年には出港禁止令が、一八〇九年には通商禁止令が發布され、さらに一八二二年第二次英米戦争が勃発すると貿易は停止状態になり、イギリス綿製品の流入が阻止された。そこで国内の需要を満たすためにプロヴィデンス型の綿工場が多数設立されて産業革命が進行するのである。そしてこの頃にはスレーターが工場を初めて建設したころの労働力の調達面での困難さは減少しはじめていた。すなわち、有料道路や運河が建設され、それによって西部の農作物は東部に送られ始めていて、しだいにニュー・イングランド地方の農業は西部農業に圧迫され工業労働力を創出し始めていたのである。⁽¹⁵⁾一方戦争による国内需要の充足をはかり、海運業の衰退によって、新しい投資口を探していた大商人の目標とが一致して一八一三年には綿製品の大量一貫生産方式のボストン工業会社が創設されたのである。しかし戦争が終結し、再びイギリスから安価な綿製品が大量に流入しはじめるとともに、ノースブリッジ綿工業会社を筆頭にこれらのプロヴィデンス型の工場の多くは倒産した。⁽¹⁶⁾しかしスレーターの工場はボストン工業会社などとともにイギリスとの競争に勝ち残るのである。後節においてスレーターが成功した要因を労務管理に照準を定めて検討しよう。

- (1) Harold U. Faulkner, *American Economic History*, 8th ed. Harper & Row, New York, 1964, p. 83. 邦訳 小原敬士訳『アメリカ経済史』(上) 至誠堂、昭和四四年、一二二ページ。
- (2) (c) Ibid., p. 84. 同書、一二三ページ。
- (4) Ibid., p. 71. 同書、九六ページ。
- (5) Ibid., p. 89. 同書、一二二ページ。
- (6) 平出喜道『近代資本主義成立史論』日本評論新社、昭和三年、八二ページ。
- (7) H. U. Faulkner, op. cit., p. 70. 邦訳、九四ページ。
- (8) Ibid., p. 291. 同書、三八四ページ。
- (9) Edward C. Kirkland, *A History of American Economic Life*, Appleton-century-crofts, New York, 1969, p. 229.
- (10) H. U. Faulkner, op. cit., p. 70. 邦訳、九四ページ。
- (11) 尾上二雄『アメリカ経済史』関書院、昭和三年、四七一八ページ。
- (12) 同書、四八ページ。
- (13) H. U. Faulkner, op. cit., p. 247. 邦訳、三二五ページ。
- (14) アメリカ綿業の成立形態については、豊原治郎『アメリカ産業革命史序説』未来社、昭和三七年、一一一二ページを参照されたい。
- (15) 島羽欽一郎『アメリカ合衆国における産業資本の成立』(『社会経済史大系』Ⅶ巻、弘文堂、昭和三六年) 三一二ページ。
- (16) 豊原治郎、前掲書、八四一五ページ。

三 サミュエル・スレーターの労務管理

スレーターの経営は保守的であったとされている。⁽¹⁾それはスレーターが子供を雇用した点をさして保守的と評しているのであるがこれを保守的というのは当たらない。むしろ当時の労働事情からすれば当然のことであった。つぎに掲げる表一はスレーターが設立しあるいは関係した会社の略年表でホワイトおよびキャメロンの著書より作成したものである。本節ではこれらの会社の経営にさいしてスレーターが行なった労務管理について検討したい。

(1) 管理組織

表一 スレーターの諸事業

設立年	設立会社名	設立地	会社の形態	資 出		経営決 定権の有無	備考
				パートナー名	比率		
1790	Almy, Brown & Slater 1. Carpenter's Shop (First Mill)	Pawtucket, R.I.	パートナーシップ 紡績工場	アーミー・ブラウン・ サミュエル・スレーター	全額	無	
1793	2. Old Slater Mill (Old Mill)	Pawtucket, R.I.	パートナーシップ 紡績工場	サミュエル・スレーター アーミー・ブラウン オットー・カール・キンソン	$\frac{1}{3}$ $\frac{1}{3}$ $\frac{1}{3}$	有	1829年の不況の際手放す
1798	Samuel Slater & Co. (White Mill—操業1801)	Rehoboth, Mass.	パートナーシップ 紡績工場	サミュエル・スレーター オットー・カール・キンソン チャールズ・グリーン	$\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{4}$	有	1810年1月カールキンソン一族に譲渡
1806	Almy, Brown & Slaters	Smithfield, R.I. (Slaterville)	パートナーシップ 紡績工場	サミュエル・スレーター ジョン・スレーター ウィリアム・アーミー オットー・カール・キンソン	$\frac{1}{4}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{4}$	有	1829年の不況によりカールキンソン一族を救うために譲渡 Almy, Brown & Slater に併合されるか、のちに買いもとめて S. & J Slater に併合する
1812	Slater & Tiffany (Green Mill)	South Gore Oxford, Mass. (Websterville)	パートナーシップ 紡績工場	サミュエル・スレーター ペー・デイト・フーニー	全額	有	1818年完全にスレーターの所有に帰す
1813	Oxford Dye-house Co.	South Gore Oxford, Mass. (Websterville)	パートナーシップ 染色工場	サミュエル・スレーター ジョン・タインソン	不明	有	
1814 (1815)	Slater & Howard	South Gore Oxford, Mass. (Websterville)	パートナーシップ 羊毛工場	サミュエル・スレーター エドワード・ハワード	数千ドル 無	有	1829年、ハワードは退き、再組織されて Duddy Manufacturing Co. となる

1817	Providence Iron Foundry	Providence R. I.	バートナー・ジッソ 鉄工所	サミュエル・スレーター バートナーは不明	不明	有	
1817	Sprigfield Manufacturing Co.	Loudlow, Mass.	不明 紡績工場?	サミュエル・スレーター バートナーは不明		有?	
1823	S. & J. Slater	Griswold, Conn.	バートナー・ジッソ 紡績工場	サミュエル・スレーター ジョ・ソ・スレーター	17,000 ドル 全額 無	有	Jewett City Manufacturing Co. を買収し設立したが1831年スレーターは手を引いた。
1825	Amoskeag Cotton & Woollen Manufacturing Co.	Manchester, N. H.	バートナー・ジッソ (のち株式会社) 紡績工場	サミュエル・スレーター ラーソフ・ピッチャー フイラ・ザイ	1/2) 1/2	有 (のち 無)	1829年 Amoskeag Manufacturing Co. とたり、1831年には法人化され、資本金100万ドルでスタートしたスレーターは単なる株主として関与
1827	Providence Steam Cotton Co.	Providence, R. I.	バートナー・ジッソ 紡績工場	ジョ・ソ・スレーター ジョ・B・スレーター ホレイショ・N・スレーター のちサミュエル・スレーター	資金は 全額サ ミュエ ル	有	
1827	Slater, Wardwell & Co.	Providence, R. I.	バートナー・ジッソ 商社	サミュエル・スレーター ジョ・ソ・スレーター	全額 無	有	
1827	Slater & Kimball	South Gore, Oxford, Mass. (Websterville)	不明	サミュエル・スレーター 他のバートナーは不明	不明	有?	
1830	Sutton Manufacturing Co.	Sutton, Mass. (Wilkinsonville)	不明	サミュエル・スレーター 他のバートナー不明	不明	有?	
1832, 3 (1828) (一説では1828年創立)	Phoenix Thread Co.	不明	不明	サミュエル・スレーター 他のバートナー不明	不明	有?	
1834	Providence Machine Co.	Providence, R. I.	バートナー・ジッソ	サミュエル・スレーター トーマス・ヒル	不明	有	

スレーターの工場の管理組織についての史料はほとんど明らかにされていない。したがって若干の史料から推測せざるをえないのである。当時イギリスにおいては熟練工たる紡績工に下請けさせ、それらの紡績工が自分の子供あるいは知合いの子供あるいは家族を雇用していた。つまりこの紡績工が下請人として会社から直接賃金を受けとり、それで労働者を雇用するのであるからこの労働者と会社とは直接関係がなかった。

さて、スレーターの工場においてこのような下請制が取り入れられていたかどうかは不明であるが、一人の熟練工を中心にその家族が雇用される「家族ぐるみ雇用制」が採用されていた。もっとも後述のように、給料表から推定して下請制はとられていないようである。スレーターの工場にはオーバーシアー（職長）なる職種が存在していた。これは一つの仕事あるいは部屋ごとの監督である。例えばスミスフィールドの工場では *The Manufacturer's and Farmer's Journal* に広告を出して紡績工程をみる一人のオーバーシアーと四家族を求めている。彼らは労働者を集めるためにへんびな農村を訪れるという仕事もした。またスレーターのオーバーシアーの一人は三人の娘と一人の息子の他に二人の織布工を連れてくることに同意した。さらに工場全体を監視する技術的な管理者でときには経営管理も行なう者がスーパーインテンデントである。スレーターはオールド・ミル、ホワイト・ミルにおいて一日一・五ドルの給料でスーパーインテンデントをしている。またアーミー・ブラウン&スレーターズにおいては弟ジョンがスーパーインテンデントになり、スレーター&ハワードにおいてはハワードがスーパーインテンデントをしていた。

従来織布は糸を農家に前貸して織らせていたが、家族ぐるみ雇用にともないその主婦に自分の家庭で織らせることも行なわれた。そして工場内にも織機を据えつけて織布を行なうようになる。したがって紡績工と手織工とは親密な親戚関係にあった。一八一三、一四年初期、六二のファミリー・ネームが紡績工にみられ、手織工には一三九のファミリー・ネームがみられるが、そのうち二九が重複している。これは家族ぐるみで働いていた家族数を示すものであろう。スレーター

の工場では一八二〇—二五年に手織工は六〇〇人に達したが、織物の回収はまちまちで、品質も三三回収すればそのうち良質品二三、中質品一、粗悪品九の割合であった⁽⁹⁾。そこで下請人の組織を作り、織布賃金の節約をはかった⁽¹⁰⁾。

(2) 労働条件

一八世紀末から一九世紀初期にかけて、ニュー・イングランド地方においては労働者の雇用形態として家族ぐるみ雇用制度 family system が普及していた。それは熟練工を中心に子供を含めた家族全員が同じ工場で働く形態で、多くは他の地方から移住して一軒の家や共同住宅に入り、あるいは会社所有の家に居住した⁽¹¹⁾。この形態はスレーターが採用し、普及したのである。例えば一八二五年アモスキング工業会社では約一〇〇家族雇用されていたのである⁽¹²⁾。労働時間についてみると、当時は「日の出から日没まで」というのが普通であった。スレーターの最初の工場カーペンターズ・ショップにおいては第一週(一七九〇年二月二〇日)に四人の少年タービン・アーノルド Turpin Arnold チャールズ・アーノルド Charles Arnold スミス・ウィルキンソン Smith Wilkinson ジャベツ・ジェンクス Jabez Jenks が雇われ、二月二七日にはユニース・アーノルド Eunice Arnold 二月二九日オーティス・ボローズ Otis Borrows 三〇日ジョン・シルヴァナス・ジェンクス John & Sylvanus Jenks 三月三日アン・アーノルド Ann Arnold が雇用された。つまり七—二二才の少年七人と少女二人であった。労働時間も一般のように日の出から日没までであった⁽¹³⁾。この工場は一八〇一年には四—一〇才の子供を二〇〇人以上雇用した⁽¹⁴⁾。しかし一八一三年ごろにはスレーターの工場における労働時間は一日一二時間(一八一三—三六年の就業時間表による)になった⁽¹⁵⁾。賃金についてはまずファースト・ミルの場合、週一・三ドルあるいは一・四ドルから八〇セントであった⁽¹⁶⁾。もちろんこれは子供の賃金であろうと思われる。つぎにアーミー・ブラウン・スレーターズの場合、ホーランド一家 Howland family の七人は毎月ほぼ二ドル稼いだのである⁽¹⁷⁾。一般に賃金は年令によって差別を設けられていた。一八二七年以前の給料表で完全に利用できるものは存在していないが部分的に「支払い済

表—2
スレーター工場の賃金

男子	標準 最低	賃金(一日) 一ドル 七五セント	支 払 方 法
女子		七五セント	週 給
子供	最高 標準	約七〇セント 約五〇セント	日 給 (年令とともに賃金は上昇するが最高年齢者は一日七〇セント支給され最低の青年男子とあまりちがわぬ)

「保守的」な経営をしていないことは明瞭である。さらにこの表から明らかなように賃金体系が会社の帳簿「Account Settled, 1817—1819」に定められていること、スレーターが直接少年工の訓練をしたことなどをみても労働者を直接雇用していたことを示している。⁽²¹⁾

これらの賃金は必ずしも現金で支払われるとは限らなかった。アーミー・ブラウン&スレーターズ⁽²²⁾をはじめオックスフォード染色会社⁽²³⁾、アモスキング工業会社⁽²⁴⁾などすべての工場の賃金は糸で支払われるかあるいは工場に建てられたカムパニー・ストア⁽²⁵⁾において食料品・衣類・ラム酒のような日用品にかえて支払われた⁽²⁶⁾。それは当時通貨が非常に不足していたことおよび開拓地あるいはニュー・イングランドなどの地方商業においては一般に物々交換が行なわれていた⁽²⁷⁾からである。かくて日用品は会社によって確実に購入され、それを賃金のかわりに支払うことによって会社にとっても利潤を得たのであった。

(3) 労働力の調達

スレーターが最初ボータケットに設立した工場カーペンターズ・ショップにおいては前述のように近在の子供を集めて

スレーター工場における労務管理

み帳(「一八一七—一八一九」)「Account Settled 1817—1819」が利用できる。それによると一八一七年の一日の賃金は表一二のようになる⁽²⁸⁾。これによってあきらかなように子供といえども最高の者は最低の青年とあまり差がないということを示しているスレーターが

いた。二節でみたように一般的な労働者不足に加えて、その当時ポータケットには約一二家族しか居住していなかったから、新しく設立された工場に職工を確保することは困難であった。このような理由からスレーターはポータケットへ家族ぐるみ移住するように説得しなければならなかった。⁽²⁸⁾ 例えばH・N・スレーターがアーノルドという一家族についてのちに語っている。それによると「子供は一〇人か十一人いて石の煙突のある平板の差掛けの家屋に住んでいた。その妻と母はポータケットへ移ることにについて相談し、現在住んでいるのと同じような家を与えることを要求した。」ということがある。⁽²⁹⁾ この家族はスレーターが最初に雇用したアーノルドの一族らしい。このようにスレーターは家族ぐるみ雇用制度を採用していたのであるが、この点に關しても「保守的」と評されている。しかしながら工場労働管理としての家族ぐるみ雇用制度はこのちにロード・アイランドやコネティカットにおいて一般的となり、南部マサチューセツではそれ以上に普及した⁽³⁰⁾のであるからスレーターの労務管理は決して「保守的」ではなくむしろ進歩的であったと断言できるのである。

表一三はスレーターの一工場における労働力の構成についてスレーター文書 *Slater Papers* から作成したものである⁽³¹⁾が、これは家族ぐるみ雇用制を如実に示している。一八三二年にはニュー・イングランドの工場労働者の半分にあたる者が家族ぐるみ雇用されているのである。⁽³²⁾

表一三

一家族の就業人員	家族数
8人	1家族
7	1
5	2
4	4
3	5
8……独身男性	
4……独身女性	

一八世紀末から一九世紀初頭にかけての労働力は大部分農業に吸収され、そこから工場労働力を引き出すことは困難であった。スレーターは労働力の調達手段として広告を利用して必要な労働力を確保しようとして努力した。例えば *The Manufacturers' and Farmers' Journal* に絶えず同じ求人広告を掲載した。⁽³³⁾ その求人広告には「応募者は徳をそなえた人格、勤勉さを有し、十分に推薦されねばならない。」と述べられている。⁽³⁴⁾ その上、その家族の

他に労働者を連れてくることを工場側は期待していた。前述のようにスレーターのオーバーシアーの一人は三人の娘と一人の息子の他に二人の織布工を連れてくることに同意したのである。一八一八—一八二五年の間にスレーターは広告を六回出したが、そのうち一回は希望しただけの求人を作成することができ五回はそれぞれ必要とした求人の $\frac{1}{4}$ を獲得することができたのである。⁽³⁵⁾ しかも一八二八年に彼が新しい縫糸工場を設立した時職工を獲得する手段として広告の利用に成功したのである。⁽³⁶⁾

スレーターが労働力の獲得法として広告を利用したことはまた彼が優れた企業者であったことを物語るものである。彼は一九世紀に入って農業部門に少しづつ生じはじめた剰余労働力を、広告によって工業部門に吸引しようとしたのであった。それとともにニュー・イングランドの農家では子供の時から綿糸の紡ぎかなど綿紡績に必要な程度の技術を身につけている者が多く、一九世紀に入って農村に剰余労働力が生じはじめたので、スレーターは、紡績に欠くべからざる水力の豊富なしかも農業地域に工場を建設し、広告を巧みに利用して労働力の調達を意図したのである。その線にそってすすめられたのがスレーターズヴィル、およびウェプスターズヴィルの工場建設であった。そこには後述するように従業員住宅が用意され、信仰、教育などのために諸設備が建設されていて、労働力を確保することに全力が注がれていたのである。⁽³⁸⁾

(4) 住宅その他の施設

最初の工場においては近在の農家の子供を雇用していたが、家族ぐるみの雇用の場合でも家から通勤していた。当時、工場の周辺には学校も教会もなかった。そこでスレーターはそれらの施設を備えたスレーターズヴィル、つづいてウェプスターズヴィルを建設したのである。すなわち新しく多くの工場を建設し、従業員のための住宅、教会、墓地、学校、図書館、牧師館を建設した。⁽³⁹⁾ 例えば一八一九年、スレーターズヴィルには学校はレギュラー Regular 二〇、プライヴェート

private 七、法人学園 incorporated academy 三、図書館 Social Libraries 四、礼拝堂四、存在していた。⁽⁴⁰⁾それは教会の建設によって、一宗派を通じて労働者を強力に統制管理することを意味し、学校の建設によって技術教育を徹底したのであった。また、前述のようにカムパニー・ストアーが建てられていて従業員の便宜をはかっていた。これまでウェブスターヴィルとアモスキング工業会社の場合しか存在が明らかにされていないが、その他の工場にも存在していたと思われるのである。また独身男女の住宅事情についてみよう。スレーターは工場周辺に家を持たない従業員を工場の従業員の家に下宿させた。その下宿料はスレーターが支払いそれを下宿人の賃金から差し引いた。一八一七年、下宿料は女子で週一・二〇—一・三五ドル、男子は週二ドルであった。

(5) 教育、訓練

スレーターは子供を多数雇用したが彼らに十分訓練を施したので彼らのなかにはやがて独立して自分の工場をもつものも多く、彼の工場は機械工と職工のメッカと呼ばれたのである。⁽⁴¹⁾例えば、一七九七年ベンジャミン・ウォルコット⁽⁴²⁾ Benjamin Walcott が、一八〇四年チャールズ・ロビンズ⁽⁴³⁾ Charles Robbins が、またウィリアム・アウリー⁽⁴⁴⁾ William Mowry が綿工場を建設した。このような熟練工の養成によっていわゆるプロヴィデンス型(ロード・アイランド型)の工場をニュー・イングランドに普及せしめたのはまさにスレーターの功績であり、工場経営に必要な技術を開発するための技術教育を施したのである。また彼はイギリスのストラットの工場で働いていたので、そこに行なわれたように、青少年少女に教育を授ける必要性を感じていた。ポータケットには教会も学校もなかったからである。それに子供たちの両親にとって、彼らをポータケットから離れた学校に行かせる余裕がなかった。彼はそういう子供たちに教育を授けるために日曜学校を始めた。一七九三年のことである。最初しばらくスレーター自身が教えていたが、一七九六年には近在の人々に呼びかけて、the Proprietors of the Pawtucket School House が開校の運びとなった。設立発起人は三九人で

あった。⁽¹⁵⁾それは初等教育を受けていない大人の職工のためにも開放されていた。⁽¹⁶⁾最初プロヴィデンス・カレッジ（現ブラウン大学）の学生コリアー William Collier が教鞭をとり、数年後にヘネディクト David Benedict がこの学校の先生に赴任した。のち星の学校も設立されたのである。⁽¹⁷⁾

かくて前述のごとく、例えばスレータースウィルにおけるように学校が合計三一、図書館が四館も開設されていたといふことは、スレータールの教育に対する熱情を示すものといえよう。

- (1) 渡辺喜七「ボストン工業会社の設立と企業者動機」（京都産業大学『経済経営論叢』第五卷第一号）六二ページの注三
- (2) Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management*, London, Edward Arnold Ltd., 1965, p. 43.
- (3) Caroline F. Ware, *The Early New England Cotton Manufacture*, New York, 1966, p. 23.
- (4) Ibid., p. 212.
- (5) E. H. Cameron, *Samuel Slater*, Portland, The Bond Wheelwright Co., p. 103.
- (6) C. F. Ware, op. cit., p. 212.
- (7) Norman S. B. Gras & Henrietta M. Larson, "Samuel Slater and the American Textile Industry, 1789—1835," *Case Book in American Business History*, New York, 1939, Appleton Century Croft, p. 218.
- (8) (6) Ibid., p. 227.
- (9) N. S. B. Gras & H. M. Larson, op. cit., p. 226.
- (10) C. F. Ware, op. cit., p. 199.
- (11) 水原正平「アメリカ産業革命初期の企業家「サミュエル・スレーター」」（『彦根論叢』第一五〇号）七六—七七ページおよび八五—八六ページの注五二を参照せよ。
- (12) E. H. Cameron, op. cit., p. 144.
- (13) N. S. B. Gras & H. M. Larson, op. cit., p. 224.
- (14) 望月清人『アメリカ労働政策史研究』ミネルヴァ書房、昭和四四年、五四—五五ページ。
- (15) C. F. Ware, op. cit., p. 23.
- (16) N. S. B. Gras & H. M. Larson, op. cit., p. 225.
- (17) Ibid., p. 215.

- (41) E. H. Cameron, op. cit., p. 92.
- (42) W. R. Bagnall, op. cit., p. 501—23. 中村勝己『アメリカ資本主義の成立』日本評論社、昭和四一年、一九一ページ。
- (43) W. R. Bagnall, op. cit., p. 368—72, 460—68. 中村勝己『前掲書』一九一ページ。
- (44) W. R. Bagnall, op. cit., p. 373—75. 中村勝己『前掲書』一九一ページ。
- (45) E. H. Cameron, op. cit., p. 94.
- (46) N. S. B. Gras & H. M. Larson, op. cit., p. 215.

四 結 び

——スレーターの労務管理の特徴——

スレーターの工場組織はプロヴィデンス型と呼ばれてニュー・イングランド地方に急速に普及した。とくに出港禁止令から第二次英米戦争にかけてイギリスをはじめとする諸外国からの綿製品の流入が停止されると新工場の増加が顕著となった。その鍵を握っていたのがスレーターの労務管理であった。スレーターはイギリスにおいて経験した方式をアメリカにそのまま持ちこんだのではなくて「アメリカ型」に転換したのであった。前掲表一において明らかのように、スレーターは同じ技術水準の工場を次々と建設したわけではなく、絶えず技術革新を取り入れた新工場を建設したのである。例えば一八〇六年に設立されたアーミー・ブラウン・アンド・スレーターズ社はイギリスにおいてすでに稼動していたミューール紡績機をアメリカにおいて初めて据えつけた工場^①で、サミュエル・スレーターはその機械の製作技術を身につけていた弟ジョンをイギリスから呼びよせたのであった。また水力は動力源として次第に不足をきたしていたが、その解消をはかるために、一八二七年にはアメリカで最初の蒸気機関を弟ジョンなどの意見に賛成して建設したのである。この工場創設の影響は大きく、その後蒸気機関が急速に普及するようになったのである。当時ボストン工業会社の方がこの新工場よりはるかに大規模であったが、その能率においては両社同程度であったといわれている^②。

前節まではスレーターの工場の労務管理について考察してきたのであるが、ここで結びとしてその特徴について若干言及したい。まず労働者の雇用形態は家族ぐるみ雇用制である。もともとイギリスの紡績業においては従業員である下請人が経営者と仕事の契約をする方式が採用されていた。その下請人は少年を多数雇用した親方あるいは家族を雇用している熟練紡績工であった。しかしスレーターがアメリカへ渡ったころはまだ労働力をほとんど農業に吸収されている状態で、工業に労働力を吸収できる状態ではなかった。当時木綿工場がもっとも必要としたのは熟練紡績工であった。そこでスレーターは家族ぐるみ雇用制を採用し、一人の熟練紡績工を中心とした家族を雇用したのである。しかしながらこの場合イギリスのように熟練紡績工を下請人とする雇用形態ではなく、経営者たるスレーターが直接全従業員の管理を行なっているのである。これは一見したところ、家族ぐるみ雇用制と矛盾するように感じられるかもしれないが事實は正反対である。一八世紀末から一九世紀初頭にかけては工場労働者は非常に少なかったので工場で雇用される場合、離れた土地からやってきたのである。しかも当時一家が離れて生活することはまず考えられなかったから、当然、家族単位で移動することになった。スレーターはそれらの労働者のために住宅を用意して工場の近くまたは工場内に居住させ、幼児を除いた全員を雇用したのである。このようにして家族ぐるみ雇用制ではあるが、直接雇用制をとっていたのである。家族ぐるみ雇用制がニュー・イングランドにおいてその後普及したことはそれが成功したことを意味するものである。労働者を雇用するために新聞広告を利用したこともスレーターの労務管理の特徴である。

さらに、少年工に技術的な訓練、教育を授けたので、スレーターの工場はスレーター・スクールと呼ばれるほど機械工を養成し、彼らがアメリカ産業革命を部分的ではあるが推進した。そのほかにスレーターは学校、教会、図書館、購売店などの施設を建設した。またキリスト教を通じて労働者を強力に管理したことも見逃せない点である。労働時間についても一八一三年ごろには年少者の労働時間が一日一二時間労働に短縮されたのである。³⁾

最後に賃金についてみよう。一八三二年のニュー・ヨーク・コンベンションの記録⁽⁴⁾ the memorial of the New York convention, 1832 によると、詳細ではないが合衆国の木綿工業に従事する人数と賃金はずぎのようになる。

男子 一八、五三九人 週 五ドル

女子 三八、九二七 二

子供 四、六九一 一

手織工 四、七六〇 四

また、一八三〇—六〇年のマサチュセッツでの賃金⁽⁵⁾はずぎのようになる。

男子 週 五ドル

女子 一・七五—二ドル

子供 一・〇〇—二ドル

つぎにイギリスの場合について引用しよう。一八三三年五月、工場調査委員会 factory commissioners の依頼をうけて調査した Dr. James Mitchell によると、主だった綿工場の職工数および賃金はずぎのことである。

男子 二、三五五人 週 一六シリング三ペンス (約二・七一ドル)

女子 二、五六六人 八シリング (約一・三三ドル)

合計 四、九二一人 平均 一二シリング (約二・〇〇ドル)

これらの賃金を比較すると、スレーター工場の賃金が一番高いことがわかる。しかし当時の物価と比較しなければただ賃金のみを比較してはじまらない。一八三〇年代には食事と部屋代を合わせて男子は週一・七五—二・〇〇ドル、女子は一・二五—一・五〇ドルであったから、スレーター工場の場合は相当高い賃金であったといえよう。

以上のように一七九〇—一八三〇年ごろのスレーターの労務管理について考察してきたのであるが、史料の稀少さなどの理由から十分論じつくせなかった。プロヴィデンス型の工場は一八一三年に創設されたボストン工業会社などのいわゆるボストン型木綿工場の出現によって大きなインパクトを受けた。すなわち、大量生産を誇るボストン型工場は特定品質へと専門化していたのに対して、スレーター工場をはじめとするプロヴィデンス型の工場は、その反応として高級品を比較的小規模に生産する方向に向ったのであった。⁽⁸⁾例えば、スレーターのギンガム(手織綿布)などは好評をばくしていたのである。このような状況にもなつて当然労務管理にも変化が生じてくる筈である。しかしながら小稿ではその点までは明らかにできなかった。後稿を待ちたいと思う。

(1) 水原、前掲論文。

(2) 中村勝己、前掲書、一九四一—五ページ。

(3) ここでアメリカの労働時間短縮運動についてふれておこう。労働立法に盛りこまれるのは一八四二年のことであるが、一八一三年のコネティカット法では就労児童の教育に関する若干の規定を設けたにとどまり、労働時間の短縮にはいたらなかった。一八二〇年代に入つて職人の間に労働の短縮運動が起つた。すなわち一八二一年にはニューヨークのパン焼職人の討論集会が開かれ、一八二二年にはフィデルフィアの機械職人と機械労働者が一〇時間労働を決議し、一八二五年にはボストンの家大工職人が六〇〇人近く集まり一〇時間労働要求ストライキに入つたが結局つぶされてしまった。これに対して工場労働者の就業時間問題はそのままであつた。一八三九年にメーン州のヨーク工場の監督ジェームズ・モントゴメリーの調査によると、マサチューセッツ州ローウエルの工場の場合、最低労働時間は二月と一月で一時間二四分、最高は四月の一三時間三二分、年平均一二時間一三分、週平均七三時間であつた。しかし中部南部の大多数の州では平均して夏は一三時間四五分、年平均一週七五時間半であつた。しかしながらようやくアメリカにおける最初の労働立法が公布された。一八四二年のマサチューセッツ州法がそれである。この法律によつて二才以下の児童の労働時間は一〇時間に制限された。同年コネティカット州においても綿工業および羊毛工業に雇用されている一四才未満の児童のための一〇時間法が制定された(のちに改悪されて二時間制に逆もとりする)。ついで一八四七年にはニューハンプシャー州において女子の一〇時間労働が立法化され、以後紆余曲折を経て各州において一〇時間労働が確立されてゆくのである。(望月清人、前掲書、五四—九九ページ)

(4) G. S. White, op. cit., p. 165—6.

(5) H. U. Faulkner, op. cit., p. 295. 邦訳「三九〇ページ」。

- (6) G. S. White, op. cit., p. 166-7.
- (7) H. U. Faulkner, op. cit., p. 295. 邦訳『三六〇ページ』。
- (8) 中村勝巳『前掲書』一九二ページ。
- (9) C. F. Ware, op. cit., p. 76. 中村勝巳『前掲書』一八八ページ。