

## 書評

M. W. Flinn

*Men of Iron: The Crowleys in the Early Iron Industry*, Edinburgh, 1962

米川伸一

クロウリー家の人々は熱烈なクウェーカー教徒であった。アンブローズ・クロウリー二世は一七世紀後半ブラック・カントリの中心スタワブリッジの製釘工 (nailer) であったが成功して後に金属商人 (iron monger) にもなり、一七一三年の遺言状ではその遺産三千ポンド以上と記録されていた。

しかし鉄工業者としてのクロウリー企業を不朽のものたらしめたのは、警言するまでもなくその兄アンブローズ三世であった。丁度名誉革命を終えて一八世紀の重商主義時代に生きた彼は、この「戦争の世紀」の波に乗ってまたたく間にイギリス全国にまたがる企業組織をつくり上げることに成功した。かくしてクロウリー企業は最大のマニユ経営企業としてその巨大な航跡を経営史上に残しているのである。

現エディンバラ大学の教授 M. W. フリンによって書かれた

「鉄工業の人々」(一九六二年)は、このクロウリー企業の全貌を解明しようと志した著者による一〇年に亙る研鑽の結実である。一再ならず述べるように、企業史は経営史料のあり方によりその内容が大いに制約されるのであるが、この点でフリンの著書がユニークな存在であることに触れておかなければならない。というのは本書ではわれわれが普通考えるような会計簿その他の経営史料は全く利用されていないのである。中心となるものはロンドン在中のクロウリーがダラムの作業場に送った書簡集である。その他当時の新聞・旅行記など、利用し得るあらゆる印刷物が補助史料として駆使されている。この点で本書はまぎれもなく傑作と呼び得るものであり、なまの経営史料を利用出来ないわれわれに示唆するところの多い書物であると言えよう。勿論このような史料的制約が企業史の基軸的諸課題の解明をやや弱くしていることは免れ難いが、逆に、一八世紀の経済史に対する該博な知識の中にクロウリー企業を投ずることによって、企業そのものを実に生き生きと再現することに成功したとも言えるのである。以下三部から本書の内容を紹介して評者の気付いた点を最後に論及しよう。

## 二

一五歳でロンドン商人の徒弟となったアンブローズ三世は一六八四年ドレイパーズ・カンパニーの組合員となったが、それ以前に、既に、ダラムのサンダランドで製釘作業場を営んでいた。その後安い労働力を求めてニューカースルの西方四マイ

ルのウィンラトン (Winlaton) 村落に幾許かの土地を賃借し、棒鉄から釘を作る金属工業に従事し始めた。

海軍への納入に割り込むことに成功したクロウリーの企業は、一八世紀に入って急速に膨張した。七年、ダーウウェント河に沿ったスウォルウェル (Swalwell) に新設されて間もない、ハリスンの作業場を買収し、水力を利用して切斷・圧延工程に進出、更に溶鉄炉 (forge)・製鉄炉 (steel furnace) を設置して銑鉄生産部門を除いた垂直的統合経営を達成した。その後一世紀以上に亘るクロウリー企業の骨組はこの時代に形成されたのである。当作業場で出来上る製品は釘だけでも百種に及び、斧・ヤスリ・ボルト・シャベル・フライパン・ノミ・蝶番・錠前・鋤・籠等あらゆる金属製品を含んでいた。

これら製品の販売本部となったのは、ロンドンのグリニッジにある事務所であり、更にロンドンだけで五ヶ所の倉庫を有し、その他ミッドランドを中心に数ヶ所の地方向販売倉庫を置いて全国からの需要に答えたのである。

このようにして海軍の御用商人として認められた三世は一七〇七年サーの称号を授けられ、一三年アンドヴァから庶民院議員に選出されて政治に関係をもつに至ったが、それは唯社会的名譽を求めたためであり政治の世界そのものに関心があつたわけではなかつた。そして、その直後彼は約一〇万ポンドの遺産を残して他界し、ジョン・クロウリーが跡目を継いだ。彼は土地所有者の娘と結婚し、サフォークの数ヶ所に土地を所有する身分となり、彼も亦庶民院議員となつたが、このジョンからアン

ブローズ四世の支配した一八世紀第二・四半期が当企業の絶頂期であつたと考えられる。

一七二八年の記録によれば、当時従業員は事務係も合わせれば一〇〇〇名を越し、恐らくヨーロッパ随一の企業規模であつた。この時期の企業の所有者にはかつての三世ほどの大物は現われなかつたが、有能な経営者 (Manager) が次々に後を引き継ぎ、三世の残した全国的組織を堅実に維持・発展させた。これがクロウリー企業の成功の鍵であつた。ジョンもアンブローズ四世も短命であり、四世の死後企業は彼の妹エリザベスの手を経て彼女の夫アシュバリーナム男爵の手に移つた。当時企業の資産額はほぼ二〇万ポンド、年収六一七〇〇〇ポンドと記されている。

しかし、一八一五年ヨーロッパに平和が訪れ、自由主義時代に入るとともにクロウリーの企業は漸次凋落し始めた。それには様々の理由があるが技術面での停滞の他に、ニューカースル近くの作業場そのものがスウェーデンからの良質の棒鉄輸入に最適の立地条件を持つものとして位置した、という点である。ところがイギリス製鉄業の発達はこのような立地上の有利性を喪失させ、逆に桎梏としてしまった。当企業が將に重商主義期を代表するものとして捉えられねばならないのはこのためである。以上が第一部「家族と企業」の要旨である。

三

クロウリーは一時銑鉄部門に進出した時もあったが、これは

一時期にすぎなかったから自己の溶鉄炉に使用する年五〇〇トン余りの銑鉄を必要とした。銑鉄の供給先として最も重要なものはアメリカ輸入鉄であり、その価格の五〇％分は自社製の金屬製品を輸出するというバーター取引を行なった。だが、クロウリーの溶鉄炉が生産し得る棒鉄は企業の総需要からみれば絶対的に不足していたので、大量の棒鉄の購入に依存していた。

その最大の購入先は前述したスウェーデンであった。スウェーデンにとりクロウリーはヨーロッパ最大の棒鉄輸入企業であり、一八世紀中葉には年二四〇〇〇トンを数えたと言われる。その他スペイン・ロシアなどからも棒鉄が輸入された。

ニューカースルに下された棒鉄はダーウエント河を遡ってスウォルウェルに運ばれ、その運賃は国内産のものを当地に輸送する場合と大差なかった。製品はニューカースルからロンドンに運ばれ、ロンドンとニューカースル間の海上輸送は当時重要な国内航路と看做されていた。ロンドンからの帰路は耐火性煉瓦とか木炭などの原料や半製品が荷み込まれた。

海軍からの注文の一部などを別とすれば、クロウリーの製品はすべて見込生産であった。そのためグリニッジの倉庫には常に五万ポンドほどの在庫品が貯蔵され、全国から来る卸売商人に販売された。輸出はアメリカと西印度諸島が中心であり、一八世紀後半になると国内需要を上廻るようになった。海軍の納入について言えば、クロウリーは常に一、二を争う御用商人であったが、国家財政が逼迫するにつれその支払条件の悪化に悩まされ続けた。クロウリーが南海会社の役員となったのは海軍

への債権と関係がある。確かにその支払条件が悪く、部分的には損失を蒙ったこともあったが、当企業が急膨張した時期が十八世紀初頭の戦時中であつたことを考え合わせれば、軍需がクロウリーの企業に寄与したことを否定することは出来ない。

最後に財務面。一六九〇年までの企業経営にはたいした固定投資を必要としなかったから恐らく相続の際の数百ポンドと利益の蓄積で賄うことが出来たろうが、ウィンラトン・スウォルウェル作業場建設の際には個人貸付に依存した模様である。しかし、土地が借地であつた場合固定資本部分はマニユ経営においては決して高くはなかつた。一七二八年の評価では、全資産額の僅か八％を占めているにすぎない。そのため減価償却に対する考えはなく、粗利益と純利益の間の区別も明確でないのである。前記の点と関連するが、ジョンの時代以降利益の相当部分が企業外に動産・不動産購入として流出しており、ここに利益が着実に再投資されたアンブローズ三世の時代とそれ以降の時代とが一つの対照を形成していることが分る。

#### 四

以上が第二部「商業組織」の要旨である。

クロウリー企業の製品を俯瞰すると、まず鋼の生産がある。これはドイツから技術を導入し、三基の炉により約三〇〇〇トンほどの程度であつた。第二に、様々のサイズの錨とチェーンの生産でもクロウリーは取分け広く知られていた。六一八名の鍛冶工が一隊を編成して一定サイズの錨生産に従事した。第三に

多種多様の金属製品の生産で、例えばスウォールウエル作業場では鍛製造に五、フライパン製造に八、その他金属製品の製造に一六の仕事場(workshop)が夫々当てられた。ウィンラトン作業場では少なくとも一四のヤスリ生産のための仕事場があった。また釘の需要が急増した時には「マニユの外業部とし」(out-workmen)が雇用された。

アンブローズ三世はロンドンを離れることなくダラムの作業場を指揮し、更に全国の販売網を統制するという経営上の要請に答えたのであるが、ここにわれわれはマニユ経営時代に達成しえた経営組織の極致を見出すことが出来る。

クロウリーは毎週ロンドンからダラムの作業場に対して最高意志決定を記した書簡を送る。作業場には「評議会」(Council)が存在し、書簡はそこで読まれると同時に「評議会」で決定したことは「評議会議事録」としてロンドンに送られた。「評議会」のもとに機能別の各種「委員会」が存在した。例えば「財務委員会」とか「調査委員会」など。他にクロウリーに関して有名なものは、あらゆる監督職の義務を詳細に記録すると同時に違反の際の罰金を規定した「法規集」(Law Book)が伝えられていることである。

従業員には年俸を受取るいわゆるホワイト・カラー、次に週賃金による溶鉄炉や切断機で働く熟練労働者、最後に出来高払いで働く大多数の臨時工があり、この職種には更に親方・ジャーニーマン・徒弟の三階層があったが企業が掌握したのは親方だけであった。

フリン教授はアンブローズ三世を「一世紀前のオウエン主義者」と呼んでいるが、彼はこの原則をもって労使関係を処理したといわれる。一六九〇年に生誕し一八四〇年代まで続いた「仲裁法廷」(a Court of Arbitrators)も彼の理念の実現したものであった。その他教会の建設・医療施設・教育施設の充実、保険基金の新設・住宅建設、などに就中意を用いた。クロウリーのコミュニテイ建設の目的は第一義的には従業員に社会的規律を課することであり、それが結局企業の「堅実な利益」を増進すると考えられていたのである。だが、一八一五年以降になるとこの労使関係におけるパターンリズムも限界にきた。この地域社会にも一八三二年の改正に対する支持が高まり、チャーティズムの際には北部急進主義の一翼を担うことになったのである。

以上が第三部「工業組織」の要旨である。

## 五

本書の要点を述べるに当っては評者の視点から若干の整理を行なっている。例えばフリン教授はクロウリーの生産現場を工場(factory)という表現で統一しているが、これは機械制以前の経営形態である当企業に対しては適切な表現と言えず、作業場と呼ぶべきであろう。ちなみに分業と協業関係を基礎にしたマニユ経営は教授の念頭にはない。クロウリーの経営利点は、教授によれば、労働の組織化というより(この点にも触れているが)製品の標準化と高品質に求められている。

最後に、鉄工業における産業革命への移行について全く触れられていない点に気がかりである。前記の用語法と無関係ではないであろうが、この点が明らかになったらクロウリー企業自体の有する体質 $\parallel$ 限界も更に一層明らかになったであろう。と

もかく教授は必ずしも明言していないが、クロウリーの経営拡大の基盤(軍需)から考察しても当企業はイギリス重商主義期を代表するに相応しいものとして解されねばならない。

(一橋大学助教授)