

## 近代都市における新興自営業主の経営資源と社会移動プロセス — 渋沢栄一「耕牧舎」と芥川龍之介実父の搾乳業経営 —

早稲田大学 武田尚子

### 1 本報告の目的：近代都市における事業経営と経営資源

本報告では、明治期に渋沢栄一が共同出資して創業した牛乳搾取・販売業「耕牧舎（仙石原耕牧舎と東京耕牧舎）」と、東京耕牧舎の支配人だった芥川龍之介の実父・新原敏三の事業経営方法に着目し、30数年の経営期間に事業体経営から同族団経営へと移行したプロセスについて報告する。

耕牧舎の事業は、出資と配当という近代企業の経営形態で運営された。渋沢栄一・益田孝ほか2名による共同出資で、リスク未知の事業に適していた匿名組合方式で運営され、渋沢・益田など出資者が営業者（支配人）を選任した。つまり、渋沢ら共同出資者はトップマネジメント層に該当する。近代的企業経営がはじまり、専門的職能を備えた複数の実務者（ミドルマネジメント層）すなわち中間管理者を大量に必要とするようになった。トップ層のイニシアティブで創業されたのち、実務者として信頼できる優秀な人材をいかに発掘・養成するかが課題で、渋沢に見出されたミドルマネジメント層（実務者）の一人が芥川龍之介実父の新原である。本報告は、トップマネジメント層とミドルマネジメント層という視点を用いて、耕牧舎の事業展開プロセスを分析する。

### 2 都市における近代事業経営体の編成

明治20年代に新原は東京耕牧舎の事業を安定させたが、その事業体経営は次のように編成されていた。「経営資源」は2種類あり、1つは「生産資源（生産手段）」で、搾乳業の場合は「土地・不動産」と「乳牛」が該当する。もう1つは「人的資源（人材）」で、人材には「管理人材（経営管理、生活管理）」と「雇人集団」があった。支配人の新原はこれら2種類の資源について統括的に管理し、その内容は店舗経営の表向きの「経営管理」と奥向きの「生活管理」の2系統の管理業務があった。「経営管理」は自分で行い、「生活管理」は伝統的商家にならって妻が担った。

表向きの「経営管理」の実務として、牛乳・乳製品の品質に気をつけ（製品管理）、経理を把握して広告方法を工夫し（宣伝）、小売・卸売客の増減を掌握し（顧客管理）、配達状況に間違いが生じないように注意し（雇人管理）、同業者との関係資源の蓄積（ネットワーク構築）に努めた。妻は「生活領域」の実作業をおこなう女中を監督し、日常のルーティンワークを仕切った。

以上のように事業経営は、匿名方式の出資形態に伝統的商家の管理業務分担方法、つまり、近代的な企業形態に家族経営的形態を組み合わせしており、近代企業草創期の過渡的形態といえる。明治38年に仙石原耕牧舎の支配人が死去したことから、これを機に耕牧舎の事業を清算することになった。東京耕牧舎は各店を担当者へ売却することになり、新原は東京の2つの店舗の売渡を受けた。

### 3 都市自営業主の成長：商家同族団経営への移行

新原は自営業主として経営体の再編成に臨み、経営体の管理を担う人材を親族、姻族からリクルートし、同族団経営によって存続させる経営方法へ移行した。また、明治43年に自ら「家憲」を作成した。新原の「家憲—同族団経営」のモデルは渋沢栄一である。渋沢家の家憲を作成したのは渋沢の女婿・穂積陳重で、穂積は三井家の家憲草案の作成者でもある。渋沢家、三井家などトップマネジメント層の家憲制定と若干の時間的ラグはあるが、ミドルマネジメント層の新原は家業経営を進めるにあたって身近な上層の「同族会—家憲」をモデルにしたのである。渋沢のようなトップ層が出資することによって、新原敏三のようなミドルマネジメント層が成長し、経営管理の人は商家同族団の方法にならって、経営維持をはかる方法になっていった。このようにして自営業主へと社会的に上昇した商業ビジネス層は次世代の教育を通して文化資本を蓄積した。その精華の一人が芥川龍之介である。