

オーストラリア農業会社1824—1825

——オーストラリア企業経営前史——

山 中 雅 夫

目 次

- 1 はじめに
- 2 ビッグ・レポートと牧羊業
- 3 農牧業独占企業の誕生
- 4 現地組織と入植準備
- 5 支配人職務指示書
- 6 所有・経営・組織
- 7 おわりに
- 付録 支配人職務指示書

1 は じ め に

1824年、ロンドン会社として設立されて以来、今日まで160年の長きにわたって活動が続いているオーストラリア農業会社 Australian Agricultural Company（以下AAC）は、オーストラリア企業経営史上、大きな足跡を残している。オーストラリアで初の事業会社¹⁾として農牧業開発を行ない、後にはオーストラリアで初の民間鉱業会社として、ニューカッスルでの政府の炭鉱事業を受け継いで、炭鉱独占事業をも営んだ。

オーストラリア農業会社創設期の経営環境は、前企業経営的な当時の社会経済的な状況を反映している。生活基盤・社会基盤・経済基盤の確保・整備と未分化の状態にあったAAC創設期の企業活動の実態は、オーストラリア企業経営前史の事例研究としてとらえることができるであろう。

囚人労働力に依存して国土開発を進めている幼稚な社会経済状況の下で、シドニーから北へ

1) その当時オーストラリアの企業は1817年設立のニュー・サウス・ウェールズ銀行一社のみであった。したがって生産活動を営む事業会社としては、AACの活動がオーストラリア初であった。The Bigge Reports, No.3（本文5，6頁参照）および Helmut Kolsen, "Company Formation in N. S. W.: 1828-1851, A Preliminary Report," in *Bulletin of The Business Archives Council of Australia*, Vol. 1 No. 6, p. 12.

陸路250キロのポートステファンを拠点とする無人の原野100万エーカーの開拓は、いわば植民地の中の植民地開拓を意味する。道路・橋の建設から、開拓団の衣・食・住から生命・安全の確保の心配さえしなければならない。かかる厳しい経営環境のところへ企業進出を促した背景は何であったのか。又、設立への条件は何であったのか。ロンドンからはるか南のはての入植地での企業活動を、どのような組織で、いかに統制しようとしたのか。現地での業務執行の担い手として雇い上げられた支配人は、どのような立場に置かれていたのであろうか。以下、AAC取締役会議事録を中心に分析を進めていきたい。

2 ビッグ・レポートと牧羊業

1788年、英国の犯罪人の刑罰と厚生を目的として開設されたニュー・サウス・ウェールズ植民地（以下NSW）では、囚人労働力に依存して、政府農場・道路・公共建築物などの建設が行なわれたが、同時に、一般入植者・政府の軍人将校たちに土地を与え、囚人を割り当てる一方、刑期を務め上げたもと囚人（エマンスピスト *emancipist*）にも土地を与えて開発推進に努めた。1820年には、NSWの人口約24,000名、そのうちシドニーおよびその周辺地域の人口約12,000名に達しており、²⁾ シドニー・コーブとパラマッタには、教会・学校・裁判所や官庁が建ち並び、ヨーロッパの文明が目に見える形で現われてきた。³⁾

産業の発展状況に目をやると、1821年のNSWにおける所得は、全体で£471,375に達し、農業生産がそのうち約72パーセントの£341,375を占めていた。⁴⁾ その農業の中心は、小麦と食肉生産であり、羊毛の生産高は、1821年で、小麦や食肉の約十分の一程度で、植民地経済全体からすれば、わずかに2.5%を占めるにすぎなかった。しかし、羊毛の輸出は1807年頃から徐々

表1. ニュー・サウス・ウェールズからの羊毛輸出
1807-1821

年	羊毛(パウンド)	年	羊毛(パウンド)
1807	245	1817	13,616
1808	562	1818	86,525
1811	167	1819	74,284
1815	32,971	1820	99,415
1816	73,171	1821	175,433

(出所) Abbott and Nairn, *ibid.*, p. 231

2) *The Bigge Reports*, No. 3, p. 80.

3) Manning Clark, *A Short History of Australia*, 1963, p.27

(訳本あり、サイマル出版会竹下美保子訳「オーストラリアの歴史」)

4) G. J. Abbott and N. B. Nairn, *Economic Growth of Australia 1788-1821*, Melbourne University Press, 1969, p. 154.

に増大し（表1）、1820年代の初めには、年間羊毛輸出高は180,000ポンドを越えるに至っていた。⁵⁾

農業とならんで、貿易活動が活発化し、1820年には、シドニーに貿易商会在12社設立されており、鉄製品・金物類・衣料品等の工業製品をヨーロッパから、砂糖・酒類・綿製品などをベンガルから、お茶や絹などをカントンから輸入し、輸出は喜望峰への小麦粉、バタビアやカルクタへの石炭などであった。⁶⁾ これら商業取引を促進させるために、1817年には、時のNSW総督マックワリの特許によるニュー・サウス・ウェールズ銀行 Bank of New South Wales が設立されていた。

製造業といえば、製粉業・酒造業・皮なめし業・帽子製造業など、囚人労働力や子供を使って細々と営まれていたにすぎない。⁷⁾ 結局、1820年代初めまでのNSW植民地の経済活動は、農業・商業中心に展開され、そこへ新たに、優良羊毛生産の牧羊業の発展への兆しが見え始めた頃といえよう。

貿易および商業活動の担い手に目を転ずれば、1800年頃までは、軍の将校や役人によって独占的に営まれていた。入植当初、住民の大部分は食糧の配給を受けて生活を維持し、囚人たちが稼いだ賃金は、輸入品、主に日常生活用品、に費やされた。それゆえ、政府の役人たちは、職務上、それらの配給・流通上、独占的な企業機会を享受することができた。同様に、軍の将校や役人たちが農業とか牧場経営に乗り出す場合、彼らは危険を最少限にとどめるべく、土地の下付を受け、囚人労働力の配給を受け、加えて、政府の食糧管理部への売りさばきが保証された。それが植民地財政の支出増となり、本国政府を悩ますことになるわけである。これらの独占的な企業機会を背景に政府の役人や軍の将校たちは、NSWの富を手中に収め、特権階級を形成していくこととなった。そのうちの一人ジョン・マッカーサー John Macarthur 1767-1834（以下マッカーサー）は、NSW軍団の将校として1790年に着任、⁸⁾ 主計官の地位にあって、他の役人たちより、通商活動への投資機会にめぐまれていた。併せて、積極的な農業開発を進め、1803年の退役後は、優良羊毛の生産の準備に本格的に取組み始めた。彼の資金的な基盤は、幅広い貿易事業からあがる利益であった。⁹⁾

これらの政府関係者に加えて、1800年頃から、インドとか英国の貿易商会在が、マドラス、カ

5) Abbott, G. J. and N. B. Nairn, *ibid.*, p. 232.

6) *The Bigge Reports*, No. 3, pp. 57~64.

7) *The Bigge Reports*, No. 3, p. 52 ならびに Abbott and Nairn, *ibid.*, pp. 245~64.

8) 彼はNSWに家族を伴って着任した最初の軍人であった。Margaret Steven. *John Macarthur*, Oxford University Press, 1968, p. 5.

9) 1806年を過ぎた頃には、彼は少くとも6隻の商船を所有し、沿岸貿易、あざらし漁、南太平洋諸島からの塩漬け肉輸入、びゃくだん貿易など手広い通商活動を展開していた。Abbott and Nairn, *ibid.*, p. 123.

表 2 ニ ュ ー ・ サ ウ ス ・

	自由入植者		植民地生れ		刑期終了自由		無条件特赦	
	男	女	男	女	男	女	男	女
シドニー	378	320	401	490	857	696	67	18
パラマッタ	77	82	46	69	275	245	25	4
リバプール	96	62	35	44	181	143	16	2
カスルリーグとエバン	34	21	36	46	82	35	5	—
ウィンザー	49	24	62	61	165	116	10	1
ウィルバーフォース	53	23	62	48	167	77	7	—
リッチモンド	38	27	22	55	95	80	3	—
バサースト	3	1	4	3	8	2	1	—
ニューカッスル	17	2	8	3	22	9	—	—
政府家畜番	—	—	—	—	—	—	—	—
	745	562	676	819	1,852	1,403	134	25
	1,307		1,495		3,255		159	

(出所) Manning Clark, A History of Australia, Vol. 1, Appendix 1 (p. 382) より作成。

ルカッタ、ロンドンなどから商船を送り込んで、政府の認可のもとで専門的な貿易活動を展開し、その支配人達一族は、特権階級へ織り込まれていった。その代表的な人物がロバート・キャンベル Robert Campbell とかウィリアム・ウォーカー William Walker であった。

彼ら政府関係者ならびに商人グループは、貿易・商業で蓄積した富を優良羊毛生産の牧羊業の方へ投入していくことになった。しかし、彼ら特権階級グループにとって頭痛の種は、エマンシピストの政治的・社会的・経済的な勢力伸張であった。1820年のNSWの人口23,939名のうち、自由入植者（政府の役人および一般入植者）は、わずか1,307名で、刑期終了・無条件特赦・条件付特赦によりあらゆる法的権利を回復して自由の身になったエマンシピストの数は4,376に達していた（表2）。彼らの中には、財をなして貿易業に参入するものあり、¹⁰⁾ 銀行業へ参画するものもいた。¹¹⁾ 中には、マックワリ総督のエマンシピスト優遇策により、公職につくものまでいた。¹²⁾ これらエマンシピストの勢力拡張は、一般入植者、特に特権階級を形成していた政府役人・軍人・商人層に危機意識を呼び起こし、エマンシピストへの対立感情を増

10) ビックの調査によれば、1820年には、シドニーに12の貿易商会在が営業していたが、そのうち3社はエマンシピストの経営によっていた。The Bigge Reports, No. 3, p. 62.

11) 1817年のニュー・サウス・ウェールズ銀行の設立の際には、マックワリ総督の肝いりで、プロモーターの中にサイモン・ロード（貿易商）などエマンシピストが加わっていた。取締役7名の中に、ダルシー・ウェントワース（外科医）ウィリアム・レッドフェルン（外科医）の有力エマンシピストが選ばれた。Clark, M., ibid., Vol. 1, pp. 317-8.

12) マックワリ総督は、官邸に四人上がりの有力者4名（ダルシー・ウェントワース、ウィリアム・レッドフェルン、アンドリュー・トンブソン、サイモン・ロード）を招いて晚餐を共にし、エマンシピストも上流社会に受け容れられることを示し、トンブソンをホークスビュー地方の治安判事に任用し、公職への登用もあることを示した。Clark, M., ibid., Vol. 1, p. 271.

ウ ェ ー ル ズ の 人 口 1820 年

条 件 付 特 赦		仮 出 獄 許 可		囚 人		子 供		船 上 人 口	計
男	女	男	女	男	女	男	女		
353	28	519	234	4,308	149	1,703	1,338	220	12,079
157	3	198	13	1,165	265	461	495	—	3,581
129	3	174	14	975	55	346	290	—	2,566
45	1	48	1	434	21	77	81	—	967
101	3	103	6	600	23	180	140	—	1,644
50	2	61	1	262	9	137	114	—	1,073
81	1	47	1	174	—	130	120	—	874
2	—	2	—	74	1	8	7	—	116
3	—	—	—	799	64	23	18	—	968
—	—	—	—	71	—	—	—	—	71
921	41	1,152	270	8,864	587	3,065	2,603	220	23,939
962		1,422		9,451		5,668			

大させ、その社会復帰政策を推進する植民地政府に対する反発を強めることとなった。¹³⁾ その急先鋒が、一般入植者独占主義（排他主義）の旗頭と目されたマッカーサーであった。¹⁴⁾

一般入植者独占主義グループとエマンシピスト社会復帰促進グループとの不和・反目の情報は、海を渡って英本国では囚人の不服従にまで増幅され、それは、マックワリ総督の柔脆な囚人優遇政策のせいだと非難されるようになった。英国下院議会では、犯罪対策としての流刑の効果について疑問を持つようになり、1919年に、植民地刑務所の実態調査のための調査委員会を設置し、植民地担当大臣のバサースト卿により、ビッグ John Thomas Bigge¹⁵⁾ が調査官に任命された。バサーストからビックへの訓令書には、流刑の効果について、裁判制度の実態について、教育・宗教の適切な制度、農業・商業の振興策について、酒造業の認可の適否について、財政状況について、エマンシピストを社会に受け入れることの適否についてなど、それぞれ現状の調査分析と勧告を求める旨が記され、¹⁶⁾ それは結局、大英帝国の植民地としての

13) たとえば、1810年マックワリ総督によってエマンシピストと同列に政府の道路建設委員会の委員に任命された英国教会のマスデン牧師は、それを潔しとせず、固辞し、マックワリ総督の激怒を買ったが、これを契機に総督は、これ見よがしに、大袈裟にエマンシピストのためにという大義を掲げ始めることになったといわれている。Clark, M., *ibid.*, Vol. 1, pp. 271-2.

14) マッカーサーは、人並はずれた野心と、優れた才能で企業家としての成功を納めたが、自己の利益と名誉を損うものに対しては、相手が誰であろうと対決せずにはおれない激しい性格の持ち主であった。初代総督フィリップから第4代総督ブライまで歴代の総督と一人残らず争い、一度はキング総督によって本国に送還され、一度は、ブライ総督解任事件に連座して総督反逆罪に問われるのを避けて、本国に舞い戻ったりしている。Steven, M., *John Macarthur*, *ibid.*, pp. 9~17.

15) ビックは、当時39才、オックスフォードで法律を勉強した後、1815年にトリニダードで主任判事を務めていた。Clark, M., *ibid.*, Vol. 1, p. 334.

16) A Copy of the Instructions Given by Earl Bathurst to Mr. Bigge, on his proceeding to New South Wales, 6th January 1819 in The Bigge Reports, No. 1.

将来の具体的な発展策を探らせる調査であった。

ビッグは、1819年9月26日より、1821年2月14日まで約1年6カ月の植民地滞在の間NSWとバン・ディーメンズ・ランド（現在のタスマニア以下VDL）の各地を訪問し、事情聴取を行ない、その結果を3部にわたる大部の報告書にまとめ上げた。それらは、いわゆるビッグ・レポートとして、そのぼう大な添付資料とともに1820年前後の植民地の政治・経済・社会状況を知る非常に貴重な資料となっている。¹⁷⁾ 同時にその後の植民地経営の諸政策の策定の上で、多くの変革をもたらし、政治・経済・社会の上で大きな影響を及ぼす画期的な報告書となった。

ビッグは、三つの報告書の中で、囚人労働力の利用による牧羊業の発展と犯罪人の更生を繰返し勧告、あわせて、マックワリ総督が採ってきた囚人に対する寛容主義を廃し、エマンスピストを公職に任命することの廃止などを勧告した。バサーストは、これらビッグの勧告を受け容れ、新総督のブリスベンに対し、もと囚人に対する土地の下付の廃止、その人物の業績とか人格面で高い評価が与えられると確信が持てるまでは、エマンスピストを治安判事に登用してはならないこと、サイモン・ロードのような富裕なエマンスピストが今後出て来たとしても、総督官邸へ食事に招かれることなどあるまじきこと、などの訓令を次々と通達し、もと囚人達が、政治的・社会的・経済的に復帰し勢力を拡張する道を、厳しく閉ざしたのである。¹⁸⁾ 同時にバサーストは、自由入植者の移民を奨励し、彼らに矯正の見込のある囚人達を労働力として供給するよう指示し、かくして、諸悪が巢食っているとみられた都会の悪影響から、犯罪人達を地理的に隔離し、彼らの更生を促進させることを期待したわけである。

この、囚人労働力を入植者に利用させることで英国の国益と犯罪人の更生を図る一挙両得の策は、かねてよりマッカーサーが、はからずも二度にわたってロンドンに長期に滞在した時に、政府高官に鼓吹し、¹⁹⁾ パラマッタでは植民地調査官のビッグに力説したところであった。大規模な牧羊業の開発はこの施策を展開するのにまさにうってつけであり、囚人達にとっては更生を、植民地政府にとっては囚人維持管理費の大幅削減による財政改善を、²⁰⁾ 英国の毛織物業界には安価な羊毛をというマッカーサーの構想を実現させる素地は整った。かくして、NSW植

17) *The Bigge Reports*

- No.1 Report of the Commissioner of Inquiry into the State of the Colony of New South Wales.
- No.2 Report of the Commissioner of Inquiry on the Judicial Establishments of New South Wales and Van Diemen's Land.
- No.3 Report of the Commissioner of Inquiry on the State of Agriculture and Trade in the Colony of New South Wales.

18) Clark, M., *A History of Australia*, Vol. 2, pp. 34-5.

19) 1803年にはロンドンで「NSWにおける優良羊毛めん羊の品種改良論」なる啓蒙論文を発表し、公刊している。天川潤一郎「オーストラリアにおける牧羊業の起源」、オーストラリア研究紀要、第5号1979年、7頁。

20) ビッグの調査によれば、囚人一人年間維持費は、肉食費£9-2s, 穀物費£6-10s, 賃金£10で計£25-12sであった。*The Bigge Reports*, No. 3. p. 23.

民地に大資本を投入して優良羊毛生産を大規模に展開しようという事業計画が、マッカーサー一族を中心に運ばれることとなったのである。

3. 農牧業独占企業の誕生

1824年4月10日、ロンドンのジョン・マッカーサー（マッカーサー大尉の息子、NSWのマッカーサー族の貿易業のロンドン代表、以下マッカーサー・ジュニア）の事務所に、植民地での牧羊事業会社設立のプロモーター達が集まった。彼らは、ビッグ・レポートを引用し、NSWでは土壌・気候・植生といい、牧羊業に恰好の条件が整っており、マッカーサーのこの面での成功は、まさに当地における牧羊業の疑う余地のない有用性を示したものであることに言及した。²¹⁾ また、囚人労働をそこへ投入することにより、政府の出費を軽減すること、英国への輸出品目の生産は、原材料の外国依存から脱却することが出来、英国毛織物業の発展に不可欠であるとして、NSWでの牧羊業の有望性を指摘し、かくして、次のような会社設立計画書を起草するに至った。

会社設立基本計画 ²²⁾

1. 勅許状あるいは議会議法による会社として、資本金£1,000,000、£100株10,000株、の“オーストラリア会社 Australian Company”を設立する。
2. 英国王より、1,000,000 エーカーの下付地を受ける。
3. 優良羊毛を生産するために、加えて、それに従属する目的として、現在地中海沿岸から輸入しているぶどう・オリーブ・亜麻・その他の産物の栽培のために、農業入植地を開設する。
4. 当該会社の業務は、英国においては、取締役会によって、植民地においては、経験と社会的信用のある支配人によって、運営される。
5. 会社の入植地への移民を奨励する。特に優良綿羊の管理とぶどう栽培に熟達したザクセンと南フランスからの家族移民を奨励する。
6. 羊毛の輸出を目ざして、羊の頭数の増大と品種の改良を目ざす。……会社の出費は、総額£200,000から£250,000を越えないものとする。そのうち、£50,000は、おそらく建物に、£50,000は、羊と牛の購入に、残りを農牧場の漸進的な改良に当てる。

会社としては、その投資の見返りとして、(1)羊毛と他の産物の輸出による収益、(2)植民地内での農産物の売上げ、(3)会社の農牧場あるいは隣接地域への入植者の増大に伴う土地の値上がりにより、会社の資産価値の絶えざる増加、を期待しているわけであるが、プロモーター達

21) *The Bigge Reports*, No. 1, p. 161.

22) *Minutes of the Court of Directors, Australian Agricultural Company*, pp. 5-7, 160/89. ANU Archives of Business and Labour, Australian National University.

は政府への説得材料を慎重に検討した上で、政府への建議書の内容を採択し、植民地担当大臣バサースト卿との交渉の任にあたる代表团9名を選出した。その中には、ジョン・スミス John Smith 以下4名の下院議員を含んでおり、政治色の濃さを示唆している。

政府への建議書（草案）²³⁾

1. 会社設立基本計画、プロモーターの氏名、資本金額をバサースト卿に提出する。
2. 会社設立による政府への利点を指摘する。
 - (1)英国の製造業にとってきわめて重要な原材料で、現在外国に依存し、したがって、その供給が常に敵対あるいは競合的な関係であうくされているもので、英国のどの植民地でも生産されていないものを、生産する事業へ資本を投下することからくる利点。
 - (2)当該事業により、囚人労働への需要が増大し、その結果、政府出費を節約できること。囚人一人あたり政府の出費は年間£22とみられており、かりに、当該事業が1,000人の囚人労働を吸収すれば、年間£22,000の節約を政府にもたらす。
 - (3)大都会から離れ、秩序だった統制が期待されうる農業入植地で雇われる囚人達に、勤勉で道徳的な習慣が育つことの可能性が高いこと。
 - (4)ドイツ人・フランス人・スイス人の移民により、メリノ種の改良を促進したり、現在南フランス・イタリア・地中海沿岸から輸入されているぶどう・オリーブ・その他の産物の栽培を促進したりすること。
 - (5)クエーカー教徒やモラビア教徒を入植させて勤勉で道徳的な習慣を育てること。
 - (6)会社の農牧場へ出来る限り多く女性を入植させること。全般的にいて、政府にとってもっとも有利な産業としてビッグによって奨励され、気候・土壌が特に適しているといわれた農牧業を展開して行くことからくる利点。
3. 英国の郡 County に相当する広さの下付地を求める。
4. 勅許状あるいは議会法、どちらか適切な方で、会社設立を求める。
5. 排他的特権は期待されないとしても、今後20年の間、同種の競合会社は設立されることのないよう要請する。

以上の建議書（草案）を携えて、プロモーターの代表者グループは、1824年4月14日、植民地担当省へバサースト卿を訪ね、事業計画の概要を述べて政府の理解・協力を求めたわけである。もとより、当計画は、ビッグ・レポート以後の政府の植民地経営政策（自由入植者による積極的な経済活動の展開を促進して、植民地を経済的に自立させ本国依存を抑える）に則っており、むしろ、政府としては今後民間による植民地への投資活動を奨励する上で、是非とも成功させたい事業であったと思われる。バサーストは、当事業計画に歓迎の意を表明し、プロモーター達との会談の中で、植民地政府当局から独立して活動出来る権限を与える用意のあることまで示唆し、好意的な設立条件作りへの配慮を示した。²⁴⁾ その話合いの中で主な点をあ

23) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 10-12.

24) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 13-15.

げると、建議書（草案）の第4条については、勅許状より議会議法が好ましいとの見解が示された。議会の場で、会社設立を論議し、民間からの植民地への積極的な企業進出を触発させようとする意図があったものと思われる。独占企業の保証を求める第5条については、バサーストは、原則は承認したが、20年間は長すぎるとし、14年間への短縮を求めた。次に第3条の下付地については、その適地を会社が自由に選ぶことが許されることになり、地代については、今後の検討にまつこととなったが、プロモーター達はこの問題でとくに困難は生じないような感觸を得ている。この4月14日の会談の中で、バサーストは、一度ならず、当会社設立計画に賛意を表明し、政府部内の手続きを進めるため、詳細な事業計画書の提出を求め、プロモーター達に会社設立の準備をしてよい旨の示唆まで行なった。この時すでに、農牧業独占企業誕生のシナリオが出来上がっていたわけである。

バサーストの意を受けたプロモーター達は、直ちに4月21日の会合で、次のような経営組織の編成の諸事項を決定した。²⁵⁾

経営組織基本計画

- (1)取締役25名、監査役3名を選び、計28名で全体経営委員会 General Committee of Management を構成する。任期は4年。
- (2)取締役と監査役の資格は、50株とする。
- (3)取締役25名のうちから、スミス以下15名で特別経営委員会 Select Committee of Management を構成する。定足数は5名。
- (4)特別経営委員会に対し、バサースト卿に提出した建議書（草案）に基づいて、政府と交渉する権限を与える。同委員会は、交渉の経過を必要に応じ全体経営委員会に報告すること。
- (5)取締役と監査役は最低4年間会社の経営に携わり、その間は資格となる株式を処分しない旨の真正な意思を、特別経営委員会からバサースト卿に伝えること。
- (6)特別経営委員会は、直ちに政府との交渉に入り、出来れば今国会期間中に、会社設立の議会議法を成立させるべく努力すること。

全体経営委員会のメンバーをみると（表6、本文24,5頁）、取締役25名の中に下院議員9名、監査役3名の中には下院議員1名を擁し、政財界あげての新事業の觀を呈している。そのオーガナイザーが、NSWのマッカーサー一族のロンドン代表マッカーサー・ジュニアであったと思われる。1824年4月10日のプロモーター最初の全体会議の段取り、4月21日設置の特別経営委員会、ならびに、その後次々と設置される各種委員会への参画、さらに、植民地取締役の利益代表的立場など、マッカーサー・ジュニアの最高経営組織の中での存在の大きさを物語っている。

25) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 15-18.

以上の設立準備の経緯をふまえて、取締役会は政府への提出する最終的な公式の建議書を作成、4月30日、バサーストに提出した。この建議書は、オーストラリア農業会社の目的・性格・組織など全体像を理解する上で重要な資料であり、全文を以下に示したい。

建議書（成案）

- 1 会社名を冠した議会社法による会社として設立され、株主は、出資した株式の額を限度とした責任を負うものとする。
- 2 この法案は、出来れば今国会期間中に通過をめざし、通常の様式にしたがって、本国での当該会社の諸手続を規制する。
- 3 当該会社の資本金は、£1,000,000で£100株10,000株に分割される。
- 4 現在の経営委員会が最初の取締役・監査役会を構成する。しかし、4年の任期切れの際には、 $\frac{1}{6}$ が改選される。
- 5 改選される取締役は、再選の資格がある。
- 6 取締役の資格は50株とする。
- 7 同様の目的をもった競争会社は、20年間設立されることはない。もっとも、その他の排他的な特権とか植民地での特別な法的権限を望むものではない。
- 8 1,000,000エーカーに及ぶ下付地が会社に与えられるものとする。その条件は今後定められるところによる。

（ノート）ノーフォーク郡は1,171,000エーカー、サフォーク郡は967,680エーカーである。NSWですでに開拓された区域はイングランドより広いが、それとても、今後開拓されるべき全体からみればほんの一部分でしかない。

- 9 会社の支配人に、下付地の選択を許されるべきこと。ブルー・マウンテンからハスティング・リバーの間でコール・リバーを使用する便宜のあるところ、あるいは、最近開拓されたレイク・ジョージとバサーストの間、あるいは、内陸部で、ブルー・マウンテンの西方のいずれかである。
- 10 会社の第一の目的は、大英帝国への輸出品としての優良メリノ羊毛の生産であり、そのために、植民地内で良品種の羊を購入し、加えて、スペイン・ザクセン王国から純血種を輸入して、頭数を増大し、品種を改良する。

（ノート）この目的を達成するためには、もちろん、相当な注意を要するだろう。けだし、これらの国の政府は、しばしば、油断なく監視しており、良品種の輸出を禁止している。

- 11 下付地には、しかるべき住宅とその他の建物を建設する。
- 12 支配人ならび監督に、民間人で経験豊かな人を送る。そして、彼らの指揮・監督の下で囚人を雇用する。
- 13 羊飼と作業人夫は、主として囚人から雇う。その数は、およそ1,400人に達する見込みで、その結果、政府の出費は年間£30,800削減されることになろう。

（ノート）1,400人の囚人一人当たり年間経費£22。調査官（ビッグ…筆者注）がNSWに滞在した時、政府の監督下にあった囚人達に要した費用が年間£80,000。それ以来毎年多くの流刑囚が送り込まれている。

- 14 そういう人々を雇って、規律と秩序を保たせることは、流刑制度を確立し継続しようとする

政府の目的に、もっとも適うものであろう。

- 15 メリノ羊の管理にたけ、ロンドン市場向けの羊毛の選別に熟達した人々をヨーロッパから送る。同時にこの有益な技能を植民地に普及させるための機会を提供する。
- 16 (優良羊毛の生産に従属するものであるが) オリーブ、ぶどう、その他気候と土壤に最適と思われる産物の栽培を促進させる。この観点から、オリーブ畑やぶどう園の管理に熟練の家族グループをフランス・イタリア・ドイツから送る。
- 17 クエーカー教徒やモラビア教徒、ならびに女性の使用人の移民を(有効と見なしうる限りにおいて)奨励し、援助する。
- 18 調査官ビッグによって、植民地の状態と環境に最適と推奨された各土地の特徴を生かした農牧業を全力をあげて促進させ、その知識と技術を入植者のあらゆる階層の人々に広める。

以上の建議書に基づいて、特別経営委員会はバサーストとの交渉に当たる一方、内部的には、5月12日の取締役会ですでに、第一回目の株式の $\pounds$ 1払込みの日取りを6月1日迄とすることを決定、実質的な設立業務を開始し、同5月12日、議会での法案成立推進委員会 Committee for forwarding the Bill through Parliament を設置、取締役のうちの下院議員9名の中から6名とマッカーサー・ジュニアと支配人バーナードの計8名を選んだ。取締役中の下院議員を総動員して、議会工作に走ったことが推測できる。建議書(成案)を提出してからわずか50日余りの6月21日、いわゆる“オーストラリア農業会社法”²⁶⁾が、首尾よく議会通过、オーストラリアにおける農牧業独占企業の誕生が正式に決定したのである。同日、招集された取締役会で、経営計画委員会 Committee for a Plan of Management の設置が決められ直ちに、具体的な事業推進計画に着手することとなった。

以上の会社設立の経緯で明らかのように、政府によってオーストラリア農業会社 Australian Agricultural Company に与えられた特権は実に大きい。100万エーカーの土地を自由に選ばせて与え、しかもその地代は、全体でわずか年間 $\pounds$ 1,500²⁷⁾におさえられ、競争会社は、20年間、植民地には設立されることはないという。このような特権を、一民間企業に与えた背景とは一体何であったのか。

本国政府にとって、バサーストからビッグへの訓令書の中に示されているように植民地経営の財政負担軽減は重要な課題である。²⁸⁾ そのためには、積極的な経済開発により植民地経済自

26) 正式のタイトルは“An Act For granting certain Powers and Authorities to a Company to be incorporated by Charter, to be called “The Australian Agricultural Company,” for the Cultivation and Improvement of Waste Lands in the Colony of New South Wales, and for other Purposes relating thereto.” 21st June, 1824. Chapter 86, 5 George 4th. (以下 AAC Act)

尚、正式の AAC 設立許可ならびに設立宣言状(Royal Charter)が下りたのは、1824年11月1日であった。

27) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 22nd May, 1824.

28) A Copy of the Instructions Given by Earl Bathurst to Mr. Bigge, *ibid.*, 6th January 1819.

立化への道を探らねばならない。同時に、犯罪人への刑罰と更生をめざす流刑制度の維持を続けるには、流刑囚の更生が図られる条件づくりも必要となる。この社会経済開発の推進にとって極めて重要な示唆を与えたのが、ビッグ・レポートであった。

ビッグは、植民地の将来の発展の可能性は、広大な土地にひろがる資源の開発輸出にあり、特に気候・土壌・植生等から、牧羊業の適性を強調し、すでにこの面でのマッカーサーの成功がその有利性を示すものであるとし、牧羊業の積極的な奨励策を勧告したわけである。²⁹⁾ さらに、新しい開拓地の牧場で羊番とか作業人夫として囚人を割り当てれば、都会地での悪影響から解放されて、規律と秩序の保たれた生活を通して、囚人達の更生への道を提供することができ、³⁰⁾ 植民地社会が流刑植民地から英領植民地へと質的転換を図る条件づくりにもなり、又即時的には、流刑囚の維持費の財政負担を軽減できるとの目論見を示した。

この牧羊業の開発には大型投資を必要とすることは明らかであった。先住民のアボリジニーがわずかに居住しているかもしれないというだけのいわば無人の原野に牧羊業を開設することは、まさに入植地の開設そのものを意味しており、NSW植民地の中に、AAC植民地とでもいうべき独立した社会を作るようなものである。プロモーターは、それには英国の郡 County 程度の領域で10万エーカーの広さが必要と主張したわけである。バサーストが、当初AACのプロモーター達に対し、NSW政府から独立して行動のとれる権限を与えようかと示唆をした程の、時間的・空間的な隔たりを余儀なくされることが予見された。これは、オーストラリアにおける今日の遠隔地での鉱業開発のパターンと基本的には変らない。むしろ、その原型といってもよい。道路・橋・住宅など産業基盤・社会基盤整備のためのいわゆるインフラ投資に、多額の資金が費やされねばならない。調達・生産・販売という企業本来の活動面でのリスクは勿論のこと、それらインフラ投資のリスク、加えて、囚人労働力に比重を置いた自由入植者との混成による組織集団づくりのリスクまで加わる。これらのリスクを乗り越えて、大型の投資を行なう主体としては、政府が考えられるが、政府には、そのような財政力はないし、又能率的に機能できるとも思えない。そこで、そのようなリスクを相殺して余りある誘因策を講じて、民間資本による投資決定を導く方策を考えねばならなかった。その結果が、100万エーカーの土地の下付であり、20年間競争会社を設立させないという農牧業独占企業の誕生となったのである。³¹⁾

29) *The Bigge Reports*, No. 3, p. 16.

30) この点は、マッカーサー達 AAC プロモーターの強く主張するところであり、特に、マッカーサーは、囚人に対して厳正で高潔な模範的雇い主であったようで、彼の農場で今まで規則違反などで罰を受けたことがあるのは2人だけであり、所業悪く政府に返還願いを出して解雇された囚人は一人もいないことが彼の自慢であった。都会地で見られる囚人使用人に対する手荒な扱いや過酷な処罰など必要としなかったわけである。Clark, M., *A History of Australia*, Vol. 2, *ibid.*, p. 19. マッカーサーの優良羊毛生産ならびに囚人更生への努力を見聞したビッグはいたく感銘を受けたらしく、レポートの随所にマッカーサーの業績を引用することとなった。

AACの設立は、植民地にどのような反応を与えたであろうか。取締役会は、法案成立後直ちに、1824年7月5日付でNSW総督のブリスベンに建議書（成案）を送って法案成立の事実を知らせ、下付地選定についての総督の協力を要請する書状を送ったが、³²⁾ それに対し、ブリスベンから1825年1月10日付の返書が、同年6月24日の取締役会で披露されている。³³⁾ ブリスベンはその中で、“貴社の計画は、この幼稚な状態にある植民地の前途に突然輝き始めた一条の光を見出す思いであり、…その事業を植民地にとって願ってもない最も幸せなことがらとして歓迎しなければならない。I cannot but view it as a bright and unexpected light burst forth on this infant colony… and must therefore hail it as the happiest event which could have befallen the Colony.” と述べ、事業の推進へ最大限の協力をすることを約している。

しかし、行政担当者の受けとめ方とは全く異なり、一般入植者、さらにとくにエマンシピスト達にとっては、AACは歓迎されなかった。ビッグ・レポート以来社会進出が厳しくなってきたエマンシピスト達は、AACの計画が、反エマンシピスト派の急先鋒であるマッカーサー一族を中心にして進められているのを知り、AACの大規模開発計画は、彼らをさらに土地使用から遠ざけるのではないかという危惧と疑惑を強めたであろう。³⁴⁾ 植民地生れや、一般入植者にとっても、AACの桁はずれの大規模開発は、土地の価格をつり上げ、地代を上げて、入植条件が厳しくなり、資本力の乏しい彼らにとっては、全く迷惑この上ない事業計画と映ったであろう。ちなみに1812年8月から1821年3月までの8年7カ月の間にNSWで土地の下付を受けた件数は全体で380件、総面積は、22万エーカーで1件平均約580エーカーにすぎない。³⁵⁾ 1件で100万エーカー³⁶⁾ というAACへの下付地が、当時としては、いかに途方もなく大規模であったか理解されよう。

31) 結局、AACはいわば国策会社としての性格を備えて設立されたわけであり、その事業遂行の責任は、社会的信用ある人々の手によるべきことが必要であった。取締役は9名の下院議員が名を連ねていたのもそのあたりの事情による。政府は事業の実施をさらに確実たらしめるべく、AAC法の中で、株式の3/4以上の引受けが済むまでは、同法によって与えられたいかなる権利も行使できない旨の条項（第6条）を設け、加えて、取締役は5年以上にわたって会社の業務遂行の任に当たるべきことを規程した（第22条）。AAC Act, 21st June, 1824, Chapter 86, 5 George 4th.

32) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, p. 41.

33) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 168~9. この頃ロンドンからシドニーの航海所要期間は4カ月強であり、したがって船便の都合などで、通信に要する期間は大体片道5カ月を越えることにもなり、往復に1年近くを必要とする。この気の遠くなるような距離的、時間的隔たりが、その頃の経営の特徴を規定する一つの大きな要因となってくる。

34) Clark, M., *A Short History of Australia*, *ibid.*, pp. 57-8.

35) *A Return of Grants made in New South Wales, Between the 25th day of August 1812, up to the 25th day of March 1821*, Surveyor General's Office, Sydney, New South Wales, October 28th 1821, J. Oxley, Surveyor General. より算出。

36) 1エーカーは約0.4ヘクタール（4,000㎡）。100万エーカーは、日本の府県の面積でいえば、丁度滋賀県（4,016㎦）の広さにあたる。

AACの特権は、タスマニアの開発を目的とした ヴァン・ディーメンズ・ランド 会社（VDL会社、1825年設立）の設立に際しても擁護された。建議書（成案）第7条の競争会社からの保護の原則は、ヴァン・ディーメンズ・ランドにも及ぶのか否か不明確のまゝに処理されてきたが、AAC取締役会は、VDL会社設立の動きを察知して、直ちに、植民地担当大臣バサーストに会い、保護の要請を行ない、1825年2月22日には、VDL会社のプロモーターとの間で交渉を行ない、協議の結果次のような制約条件、³⁷⁾

- (1) VDL会社は今後12年間、NSWにおいて羊を、あるいは、NSWから輸入した羊を、購入しない。
- (2) VDL会社は今後3年間、即ち1825、1826、1827年の間、ヨーロッパの市場から羊を購入しない。

をVDL会社に吞ませ、先発企業のいわば既得権ともいうべき有利な条件を確保して、競争会社からの保護の原則を守ることに成功したのである。

4 現地組織と入植準備

AAC法の成立した1824年6月21日の取締役会で選出された経営計画委員会では、さっそく入植準備を進めて行くための組織づくりに着手、7月2日の取締役会で、現地組織についての基本計画を勧告、承認を受けた。その骨子は、植民地での会社業務の管理のために支配人 Agent を置くこと、支配人の業務執行を統制し、業務内容全般について本社と連絡を保つ現地経営委員会 Colonial Committee（定員5名、定足数3名）を設置すること、の2点である。³⁸⁾ この基本計画に基づき、取締役会は、さっそく支配人の人選作業に入り、7月12日には、その有力候補者の一人ドーソン Robert Dawson を取締役会の席に呼び、面接を行ない、続いて同月15日、再び同氏ならびに同氏の人物評についての証人として二名を取締役に呼び、慎重な審査を行なった。³⁹⁾ 取締役会は、支配人の人選について、ここまで、取締役会全体として取組んでいたが、8月10日、その後の人選作業を専門委員会にゆだねることとし、支配人選考委員会 Committee to ascertain qualifications of Candidates for the Office of Chief Agent を設置した。同委員会は、その後7回の会合を重ねた後、11月26日の取締役会に次の様な選考経過ならびに勧告を行なった。⁴⁰⁾

37) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 97-8. 尚、VDLは後になってこの制約条件に抵触するような購入活動を行なうことがあったが、その際には、事前に書面でAACの取締役会に申し出を行ない、特別の認可を得なければならなかった。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 2nd June 1826, pp. 272-3.

38) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 38-42.

39) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, p. 46.

支配人候補としての審査対象16名の中から、最終審査に残ったのがドーソンとリー John Wyatt Lee の2名で、委員会は両者について、直接の面接、主な履歴についての身上書、それぞれの知人からの聞き取り調査⁴¹⁾による多面的な審査を行なった結果、経験・人格など総合的な判断で、ドーソンを支配人に推薦するに至った。

続いて、同委員会は以下の通りのドーソンの雇用条件を勧告した。

支配人の雇用条件

- 1 植民地における会社業務の管理を行うべく、NSWに向かうこと。
- 2 俸給は年£600とし、⁴²⁾ 半年毎にロンドン本社宛の現地振出しの手形にて支給する。
- 3 さらに、株主への配当金総額ならびに内部留保金の5%を手当として支給する。但し、俸給を含めて、年間の総支給額は£3,000を限度とする。
- 4 現地経営委員会が妥当と認める範囲において、ドーソンは、彼と彼の家族の生計維持のために、会社の羊・牛を処分して、生活物資を得ることができる。そのために、ドーソンは、同委員会に対し、同委員会が妥当と認める様式の会計報告書を提出しなければならない。
- 5 現地経営委員会が妥当と認める範囲において、ドーソンは赴任後3カ年の間、突発的な不慮の支出に対して、手当を受けることができる。
- 6 ドーソンは、必要に応じ現地経営委員会に相談し、その勧告に従わねばならない。同委員会は、ドーソンに助言を与え、彼の費用支出と業務遂行を統制する権限を有す。
- 7 ドーソンと彼の家族の移住に必要なすべてのしかるべき出費は会社が負担する。
- 8 会社は、保険金£5,000のドーソンの生命保険の保険料の支払を引受ける。但し、利潤に対する彼の取り分(5%)としての手当額が、年々の保険料の額を越えるまでに限る。
- 9 ドーソンは、会社に対し、保証金として£4,000を預けること。

取締役会は、以上の選考委員会の勧告案を採択し、ドーソンの支配人への就任が決まったので

40) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 63-67.

41) 審査経過は慎重を極めており、ドーソンの人物評については、29名の関係者から質問書についての回答を集め、同委員会のドーソンについての人物調査は以下のように詳細にわたっている。

- ・年令42才、生まれと育ちはエセックスのグレート・ベントレイの農家。
- ・幅広い教育を受け、植物学・化学・医学・地質学の素養あり。
- ・英国教会の教会員で既婚、男女2人ずつ4人の子供、上は12才男子、下は8才女子。
- ・健康で人格は非の打ちどころなし。
- ・性向は卒直、自由で、思いやりがあり、協調的。
- ・性質は穏やかで、節制を保ち、行動的にして、精神的で忍耐強い。
- ・これまで大規模な農牧業に従事してきて、彼自身の農場経営と同時に、主にバリントン卿の支配人として成果をあげている。
- ・彼自身、経理面にも堪能だといわれている。

Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 65-67.

42) 後に年£200の上乗せが決められている。彼の妻と子供が英国に残るためであった。但しその上乗せ支給は彼の出発日から2年後までに限られている。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 27th May 1825. 今日の単身赴任のはしりとでもいえるようか。

ある。

一方、現地経営委員会の構成メンバーについては、マッカーサーの影響力は絶大であった。ジェイムス・マッカーサー James Macarthur (マッカーサーの息子)、ジェイムス・ボーマン James Bowman (マッカーサーの娘と結婚)、ハンニバル・マッカーサー Hannibal Macarthur (マッカーサーの甥) のいわゆるマッカーサー一族の三名に、スコット J.T. Scott とキング Phillip Parker King が任命された。⁴³⁾ スコットは植民地調査官ビッグの秘書として、調査旅行に同行し現地の事情に詳しいことを買われ、キングは、植民地第三代総督の息子で、英国海軍に籍を置き、1821年から1824年の4年間にわたり植民地大陸の北西沿岸の探検をおこなっており、植民地の事情通に加え知名度・経験などが買われたと思われる。後にスコットは、NSW大補祭としての彼の公職の立場から辞退し、⁴⁴⁾ キングについては、当初はまったく経営に関与しておらず、⁴⁵⁾ 結局、マッカーサー一族が、現地経営の実権を握ることとなった。⁴⁶⁾

取締役会は、1824年7月5日ブリスベン総督に対し、会社事業への協力要請の依頼状を送るとともに、現地経営委員会に対し、100万エーカーの下付地取得のため、適当と思われる具体的な行動をとるべき旨の指示を与え、支配人が現地に着任するまでは、会社の現地業務を執行すべきことを伝えた。

現地組織の人事を終えた取締役会は、1824年11月26日、全般経営および通信委員会（以下全般経営委員会）General Committee of Management and Correspondence を設置、家畜類ならびに会社に必要な物品類の購入、ならびに使用人の雇用を開始することとなった。同委員

43) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 2nd July 1824. p. 39. ジェイムス・マッカーサーは、議決権2票、ボーマン同2票、ハンニバル・マッカーサー同2票のNSWにおける代表的な株主であり、スコットならびにキングもそれぞれ議決権2票の株主であった。この所有構造については表5（本文23頁）を参照してもらいたい。

44) 植民地担当大臣バサーストの勧告に従ったものである。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, p. 44.

45) この事情については、AAC取締役会議事録等でも不明。しかし後に1839年から1848年まで現地支配人の職についている。Jesse Gregson, *The Australian Agricultural Company*, Sydney, 1907, p.100. ならびに John S. Galbraith and Samuel Clyde McCulloch, *The Early History of the Peel River Land and Mineral Company: The P. G. King Era*, in *Australian Economic History Review*, Vol. XXII, No. 1, March 1982, p. 30.

46) メンバー選定の過程で、マッカーサー自身を加えるべきとの提案があった。彼のNSWにおける農牧業についての卓越したノウハウはもとより、植民地経営全般にわたる幅広い知識と経験が、AACの利益をあげる上で必須であるとの判断からであったが、彼の健康上の理由で、結局、彼には委員会の外にあって助言・助力を与えてもらうのがよく、彼の息子のジェイムスを委員に加えることで、現地の了解も得られるだろうとの結論に達した。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 40-41. 彼は、この頃痛風に悩まされ、ベッドで過ごすことが多くなっていた。また、ぼんやりとふさぎ込むことが多く、わけの分らぬ妄想や思いつきにとりつかれていたようである。Clark, M., *A History of Australia*, Vol. 2, *ibid.*, p. 20. 尚、彼は4票の議決権を有するNSW第一の大株主であった。表5（本文23頁）を参照されたい。

会は、ザクセンから100頭の羊（60頭のラム Rams 去勢しない雄羊と40頭のユー Ewes 雌羊）ならびに同様の組合わせでスペインから羊100頭を購入する手筈を整える一方、暫定植民地支配人として入植準備作業にあたっていたバーナード Edward Barnard ⁴⁷⁾ を通して、南フランス・イタリア・スペインから最上品種のぶどうとオリーブの苗木を確保、同時にバーナードに依嘱して、入植地に派遣する園丁の雇い上げを指示した。さらに、ドーソンには、各種の牛、雌雄合わせて11頭、各種の馬、雌雄合わせて15頭の購入を依嘱した。入植地へ送り込む人・家畜・苗木の調達作業を進める一方、取締役会は現地経営委員会に対し、入植地が決まるまでの間、英国からの派遣人員と家畜類が、しばらく留まることができる農場をシドニーの近くに手配しておくよう指示を与えた。⁴⁸⁾

1825年に入り、使用人の採用人事が本格化し、1月14日には、人事担当の全般経営委員会から、派遣隊の人事（一部）⁴⁹⁾ が発表された。

J. G. Dawson	監督。19才、独身。年俸£250。（支配人ドーソンの甥）
Charles Beal	大工。33才、妻と子供5人。年俸£50.
William Cowell	レンガ工。32才、妻と子供4人。年俸£50.
Alex Douglas	羊飼。妻と子供1人。£50.
William Douglas	羊飼。独身。£30.
Agdrew Douglas	羊飼。独身。£30.
Rose	耕夫。独身。£28.
Cole	耕夫。独身。£25.

さらに、ドーソンからの要求によって、車大工・鍛冶屋・耕夫と採用を広げ、加えて、バーナードを通じての園丁、さらに、粉屋・肉屋・靴屋・農夫・作業人夫、それに、羊毛選別人も加わり、農牧業開拓団の陣容が整ってきた。

次に開拓地での会社業務全般についての事務担当の人事に入り、羊毛の知識があり、經理にもたけている人物として、エブスワース Henry Thomas Ebsworth, 22才独身が選ばれた。⁵⁰⁾

47) 彼は、1824年5月12日設置のAAC法案成立推進委員会の一員にNSW暫定支配人として加わっているが、その支配人への任命の日は明らかではない。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 12th May 1824 and 13th May 1825.

48) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 10th December 1824.

49) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 14th January 1825, pp. 80-81. このうち、羊飼と耕夫の5名については、1825年6月出帆の派遣船に乗船しておらず、何らかの理由でNSW行きを取り止めている。Muster of Passengers on board the Ship "York" and "Brothers", Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 165;1-4.

50) 職名は開拓団秘書 Clerk to the Colonial Establishment. 契約期間は7年で、1年目年俸£100, 2年目£150, 3・4年目£200とし、あと3年間については仕事ぶりに対応して決めることになっている。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 11th February 1825.

全般経営委員会は、3月には、ドーソンをフランスに派遣、メリノ種の良品種を買い求めさせる一方、開拓団を運ぶ用船計画を進め、船主に入札をさせることとなった。4月8日午前11時の締切り時間までに7船からの入札があり、同日の取締役会において開封された(表3)。この入札内容を検討し、船の選定を行なうため、小委員会として船積委員会 Shipping Committee を設置、⁵¹⁾ 運賃、船の規模など考慮の結果、ヨーク号とブラザーズ号の二船が選ばれた。

表3 用船入札

船 名	ト ン 数	船荷1トンあたりの シドニーまでの運賃
the York	450	£ 6. 9. ^s . —
the Mellish	424	£ 7. 4. 6. ^d .
the Toward Castle	450	£ 7. 5. —
the Greenock	442	£ 7. —
the Brothers	438	£ 5. 17. —
the City of Rochester	405	£ 6. 6. —
the Sir Geoffrey Webster	548	£ 7. 9. —

この間、取締役会は、ドーソンあるいは人を介して、フランス・ザクセン・スイスなどヨーロッパ各地の代表的な綿羊産地から高品種の羊を取り揃える努力を続けている。しかし、品種・価格などかなり厳しい条件をつけていたもようで、調達活動が思うようにはかどらず、開拓団出帆春の予定を遅らざるを得なくなった。⁵²⁾ しかし6月初旬には、羊720頭、馬15頭、牛12頭を調達し終えて、それぞれ最寄りの港から積込みを完了した。同19日には、AAC開拓団第一次派遣隊とでもいうべき総勢88名(表4)がイギリス海峡ポーツマス近くの小さな港町カウズ Cowes に集結、ヨーク号とブラザーズ号に分乗、1825年6月26日、はるか南のはて down under への長い長い船旅に出たのであった。⁵³⁾

51) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 8th April 1825, p. 113.

52) ザクセンで羊300頭調達の依頼を受けていたニルセン N. A. Nilsen は1825年5月7日付の取締役会宛ての手紙で、調達活動の難渋ぶりを吐露、まだ45頭の雌羊を購入したのみであると報告している。これに対し取締役会は、ニルセンへの返信で、品質が落ちたり、価格が上がることを避けて、購入を翌年まで延期するよう指示している。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 20th May 1825, p. 125.

53) ロンドン・シドニー間喜望峯経由で約12500海里(約23000キロ)。ヨーク号シドニー到着1825年11月13日。ブラザーズ号同月15日。Robert Dawson, *Statement of the Service of Mr. Dawson, as Chief Agent of the Australian Agricultural Company, London 1829.* p. 10.

表4 AAC開拓団第一次派遣隊⁵⁴⁾
1825. 6. 19点呼

職	種	本	人	家	族
支	配	人	1		
監		督	1		
測	量	技	1		
羊	毛	選	1		
秘		書	1		
大		工	3	15	
鍛	治	屋	1	7	
車	大	工	1	6	
レ	ン	ガ	1	5	
粉		屋	1	2	
肉		屋	1	3	
園		丁	1	7	
羊		飼	4	5	
農	夫	兼	靴	1	1
耕		夫	2	2	
人		夫	6	8	
計			27	61	

5 支配人職務指示書

ドーソンは、多くの書状、書類を携えてヨーク号に乗船した。AAC設立に至るまでの重要文書類、AAC関係法令、取締役会からNSW総督への書簡、現地経営委員会への委任状と書簡などに混じってひとときわ部厚い書状があった。彼に対する取締役会からの職務指示書である。1825年6月3日、入植準備がほぼ完了し、取締役の間での推敲を経て、微り入り細にわたって書き上げられたこの指示書は、支配人の職務内容を明らかにしているが、同時に当時のAACにおけるトップ・マネジメント組織の職能構造・権限関係を知る上でも重要な資料であると思われる。

指示書は二通の手紙で構成されており、一通は総括的な注意、憶えといった内容である。そ

54) 使用人の年齢は19才から49才で平均30才。子供は4カ月から20才で、平均7才。若い家族の開拓団であった。尚、30才以上で単身者は支配人のドーソン(42才)、測量技師のアームストロング(30才)の2人のみ。ドーソンは前に触れたように家族を本国に残し単身赴任、アームストロングについては妻帯者かどうか不明。Muster of Passengers on board the Ship "York" and Brothers", ibid.

の中で取締役会は現地経営委員会と支配人との基本的な職能関係・権限関係にふれて、現地経営委員会が現地取締役会 Local Board of Directors の性格をもっていることを強調し、同委員会には幅広い自由裁量の権限を与えているので、何か非常規的な事態が生じた時は、現地経営委員会に気軽に相談をし助言を得るよう指示している。さらに、現地委員会が支配人の業務執行内容を十分把握できるように現地委員会と緊密な連絡を保つことを要請している。⁵⁵⁾ これらの内容は、要するに、支配人が植民地での業務執行機関であるのに対し、現地経営委員会は、支配人の業務執行の統制機関ならびに本社との調整機関であることを確認させたものである。

次に、指示書の第二通目は、具体的職務内容の記述書である。末尾にその抄訳を掲載し研究者各位の参考に供したが、その内容は、当時の被雇用管理者の経営組織における立場の弱さを、いやが上にも理解させてくれるものである。

NSW支配人の職務領域はあまりにも広く、自由裁量はあまりにも乏しいというよりもまったく無いに等しい。開拓地の選定にあたっては、植民地政府当局の協力を得、現地委員会と相談をしつつ、候補地調査に直接出向き（付録：支配人職務指示書第5項）立地条件を慎重に吟味して（同6項）、すみやかに下付地の測量明細書の作成にこぎつけなければならない（同7項）。開拓団の入植にあたっては、まず暫定的な滞留地の選定と彼らの生活全般の段取りを現地委員会と協議して処理し（同3項）、開拓地が決まれば、道路や橋の建設から（同18項）、住宅・事務所の建設に際しては、その予算や設備調度について現地委員会の承認を得た上で、工事を進めなければならない（同9項）。開拓団の衣・食・住など生活必需品の配給については、その基準や方法を現地委員会と相談して、実施する（同8項）。これらの生活物資への支出を含め、あらゆる費用支出についての統制はきわめて厳しく、支配人は、委員会の裁可を得なければいかなる支出も許されない（同14項）。事業目的本来の農牧業活動については、家畜類の調達（同8項・10項）、農耕地の開墾・栽培、使用人の雇用など、あらゆる会社業務の執行については、委員会と協議の上、処理しなければならない（同8項）。その効率的な実施には、植民地内の農牧業の視察を重ねて、幅広い情報収集が必要となる（同16項）。開拓地の各地に分散する使用人たちの監督は容易なことではないが、彼らに割り振られた家畜類の増減などの報告をさせて（同21項）、全体の家畜頭数ならびに開拓団の掌握を図らねばならない。その他、囚人労働力の確保・配置・監督、それに関する政府との交渉、開拓地の治安、あるいはアボリジニーとの問題処理なども必要となろう。⁵⁶⁾

さらに彼には、業務のすべてについて記録、保管し、報告する義務が課され、業務執行内容のすべてについて、業務日誌を作成し（同12項）、書簡綴もそなえ（同20頁）、週報・月報・四

55) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, pp. 139-142.

56) 1827年4月に、使用人の一人がアボリジニーによってやりで刺された事件が起こり、その地域の治安判事にも認命されていたドーソンは、犯人逮捕・処罰のために、多くの時間と労力を注ぐこととなった。Robert Dawson, *ibid.*, pp. 35-36.

季報・年報を現地委員会に提出しなければならない（同13項・24項）。四季報・年報については本社に回送され、厳しい統制体制の枠組が決められている。特に費用支出にかかわる会計帳簿の記録については、こと細かな記録を求められ、現金出納帳・仕訳帳・元帳・領収書綴・手形綴・物品原簿・家畜原簿（同18-21項）の作成・保管・報告が義務づけられている。これは、倹約の精神を徹底させる必要からも（同15項・26項）、将来下付地の売却をする際に一定額以上の資本投下を行なったことを証明する必要からも（同7項）、正確な記録が求められている。さらに、会社の全資産について年一回の評価替えもしなければならない。そして取締役会は支配人の上記職務の遂行に際し、現地委員会への絶対服従と会社利益第一を申し渡して（同25項・26項）、職務指示書を結んでいるのである。

以上をみると、支配人の職務遂行の予想される困難さは、取締役会が指摘するまでもなく（同17項）、絶望的とも思える。支配人の処理すべき問題には、まるで限りがない。ところが、彼には、それらの問題処理に際し、いかなる自由裁量も与えられていない。⁵⁷⁾ 人・金・物・という要素管理においても、調達・生産という経営過程の処理活動においても、計画・組織・調整・統制という管理の部面的諸活動においても、である。彼はこれら諸活動のすべてを、開拓地から150マイル以上も離れたシドニーに出向き、時には、往復に1年近くかかるロンドンに書簡を送って承認を得たり、指示を仰いで処理しなければならない。現地経営委員会の意に反した業務執行をすれば、不服従として、支配人としての職を解任されるかもしれない。被雇用管理者としてのNSW支配人という職位の立場の弱さ・困難さ・厳しさは、その職務指示書を読み進むにつれ、胸の痛む思いがする。

彼を補佐するのは、弱冠22才の秘書エブスワースただ一人である。一方、彼に協力し、指示し、統制を加える現地経営委員会は、当時の植民地の大地主所有主ジャミソン卿⁵⁸⁾によれば、極悪非道の陰謀家揃い *diabolical and self-designing intrigues* ⁵⁹⁾ のマッカーサー一族によって占められている。マッカーサー一族にとってAACの事業には、彼らの個人的な利害がからんでいる。即ち、建議書（成案）の第10項に、会社は植民地内で良品種の羊を購入するという規程があるように、いずれも牧羊業を営んでいる現地委員会のメンバーにとって、AACの事業は彼らの羊を有利に売却する好機であろう。その圧力が、ドーソンに重くかかってくることは避けがたいと思われる。

支配人にとってこのような厳しい職務状況を作り出した条件はどこにあったのであろうか。

57) 自由裁量があるとしたら、それは、シドニーに着くまでの船の上でではなかったろうか（付録：支配人職務指示書第2項）

58) 1820年のビッグ・レポートからの引用によれば、ジャミソン卿の所有地は11,206エーカーで、ウェントワースの30,100エーカーに次いで植民地第二の大地主であった。ちなみにマッカーサーは9,600エーカーで第3の大地主であった。Clark M., *A History of Australia*, Vol. 1, p. 384.

59) Clark, M., *A Short History of Australia*, *ibid.*, p. 63.

次に、AACの所有構造、経営組織の特徴に目を転じたい。

6 所有・経営・組織

1824年4月14日、AACのプロモーター達が建議書（草案）を携えて、植民地担当大臣バサーストを訪ね、事業計画の概要を述べて政府の理解・協力を求めた時、バサーストは、事業計画の意義に深い理解を示し、会社設立を歓迎する意を表明して、政府部内での調整作業を約したが、その際に、彼がプロモーター達につけた注文が一つあった。バサーストは、プロモーター達の高い社会的信用に満足を示しながらも、AACの株が投機の対象になるのではないかと懸念を表明し、それを防ぐ何らかの保証を期待したい旨の発言をおこなった。もっとも、そのためにAACの株式の売買に何か規制を敷く意図はなく、その代りにプロモーター達から、ある一定年限以上株式を処分しないで、会社の経営に携わって行く旨の言質があれば十分だと述べた。

プロモーター達は、バサーストの要請に応じて、少なくとも4年間以上、株式の処分をすることなく、取締役全員が一致結束して会社経営の任にあたる旨の言質をバサーストに与えた。⁶⁰⁾ 又、この意思は、取締役に限らず、大多数の株式応募者の真正な意思であるとも伝えたのである。

会社設立前の上の経緯から、4月21日の会合で決められた28名の取締役と監査役は、正にその真正な意思によって結束を固めた人的結合体的な集団であったと推測することができよう。取締役たちは、経営の業務執行に責任をもってあたり、企業の所有者としての支配意思を貫徹しようとするいわゆる機能資本家集団であった。彼らは、株主を代表する一部の有力株主の集まりであるというよりは、支配意思をもった有力株主全体によって構成された集団であったといえよう。表5でみるように、株主総数わずか332名に対し、28名という多くの取締役たちを擁していることは、AAC所有構造の二重性を意味していると思われる。即ち、取締役として経営職能担当の任にあたり、所有主として支配力を行使する機能資本家集団が中核にあり、その周辺には、取締役に経営を委託して、自からは資本金の一部拠出による協力によって経営成果の恩恵に浴しようとする、いわゆる無機能資本家集団が存在するという所有の二重構造である。

これは、設立当初のAACが形の上では株式会社という形態でありながらも、実質的な会社所有・経営形態は合資会社的な性格を備えていたと解釈することができよう。つまり、所有・経営の中心に人的結束を固めて無限責任的な意識で経営の任にあたる機能資本家集団に、資本

60) Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, A Letter to Earl Bathurst, dated on 29th April 1824, 160/89 ANU Archives of Business and Labour.

表5 AAC株式所有構造 1826年6月

議決権数	居住地	イギリス	N	S	W	計
4 票 株 主 数		40		1		41
3 票 株 主 数		4		0		4
2 票 株 主 数		33		6		39
1 票 株 主 数		115		19		134
0 票 株 主 数		104		10		114
計		296		36		332

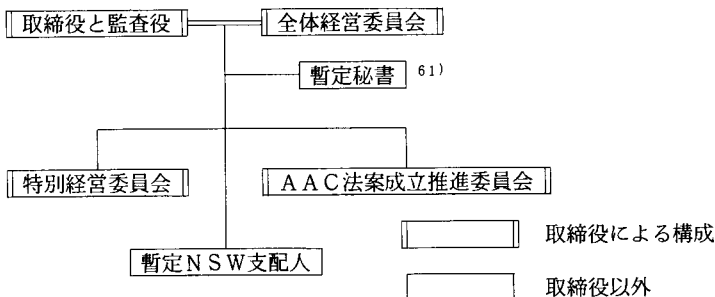
★ 株主の議決権数は90株以上……… 4 票
60株以上90株未満……… 3 票
30株以上60株未満……… 2 票
10株以上30株未満……… 1 票
10株未満……… 0 票

(引用) List of Proprietors, Australian Agricultural Company, June 1826, より分類作成. 131/3, ANU Archives of Business and Labour, Australian National University.

協力を提供する限りの有限責任を有するのみで経営責任・経営支配を放棄した無機能資本家が加わったという解釈である。そのように理解すれば、AAC設立当初における機能資本家集団による経営支配の構図が、当時の経営組織の特徴となって鮮明に描かれ、被雇用者支配人の過酷な職務内容の必然性も明らかとなろう。

さて、以上のAACの会社設立前後の経営組織面の特徴に目をやると、委員会制度の利用が顕著である。今、委員会設置を、一応、入植準備段階までの期間、時系列的に追って、そのメンバー構成を表に描いてみたのが表6である。表より、AAC法案成立前の取締役会の職能構造を描いてみると図1のようになる。取締役と監査役計28名全員で全体経営委員会を構成した

図1 AAC経営組織 法案成立前



61) ブリックウッド John Strettell Brickwood. 議決権一票の株主。1824年5月22日の取締役会で決定。Minutes of the Court of Directors, ibid., 22nd May 1824. それまでの取締役会の事務局は、取締役の中心人物の一人マッカーサー・ジュニアであったと思われる。本文9頁参照。

表 6 A A C 取締役

取締役と監査役	委 員 会		全体経営	特別経営	A A C法成立	経営計画
	構成員メンバー数		委員会 ¹⁾	委員会 ²⁾	推進委員会 ³⁾	委員会 ⁵⁾
	定 足 数		規程なし	5	規 程 な し	3
	設立年月日		1824. 4. 21	1824. 4. 21	1824. 5. 12	1824. 6. 21
	議決権数					
総 督 ¹⁴⁾ John Smith, M. P. ¹⁵⁾	4	○	○	○		
副総督 William Manning, M. P.	4	○		○		
取締役 David Barclay	4	○	○			
H. Grey Bennet, M. P.	2	○				
James Brogden, M. P.	2	○			○	
George Brown	4	○	○			○
John William Buckle	4	○	○			
Robert Campbell	4	○	○			○
William Crawford	4	○				
Timothy A. Curtis	2	○	○			
R. Hart Davis, M. P.	2	○	○		○	○
Sir Robert T. Farquhar, M. P.	2	○	○			○
Simon Halliday	4	○				
Joseph Hume, M. P.	3	○			○	○
Hochepped Larpent	2	○				
John Loch	2	○	○			
John Macarthur	4	○	○		○	○
Donald Maclean	4	○	○			○
Stewart Marjoribanks, M. P.	4	○	○		○	○
Leslie Melville	4	○	○			○
George Warde Norman	2	○				
Henry Porcher, M. P.	4	○				
Richard Mee Raikes	2	○	○			
Goldsborough Ravenshaw	4	○	○			○
John Baker Richards ¹⁶⁾	4	○				
Thomas Tooke	4	○				
監査役 Cornelius Buller ¹⁶⁾	4	○				
William Haldimand, M. P.	4	○				
George Hathorn	4	○				
William Ward	2	○				

注記

- 1) General Committee of Management. 本文9頁以下参照。
- 2) Select Committee of Management. 本文9頁以下参照。
- 3) Committee for forwarding the Bill through Parliament. 本文11頁以下参照。
- 4) 8名のうち1名は取締役外で、使用人の雇用とか家畜類の購入などの入植準備にあたっていたNSW植民地暫定支配人のバーナード Edward Barnard である。3票の議決権をもつ株主。暫定支配人への任命の日は明らかではない。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 12th May 1824 and 13th May 1825.
- 5) Committee for a Plan of Management. 本文11頁以下参照。
- 6) Committee of Accounts. 少くとも1カ月に1回、会社の費用支出額ならびにその支払時期、支払方法について検討を加え報告する目的で設置。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 15th July 1824, pp. 45-46.
- 7) Committee to ascertain Qualifications of Candidates for the Office of Chief Agent. 本文14頁以下参照。
- 8) Committee of General Management and Correspondence. 家畜類ならびに会社に必要な物品類の購入、ならびに使用人の雇用を行なう権限を有し、その経過を月に一度取締役会に報告する。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 26th November 1824, pp. 62-63. 本文16頁参照。
- 9) Committee of Accounts. 7月15日設置の会計委員会のメンバーを拡充したもので、機能は同じ。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 26th November 1824, p. 63.
- 10) Sub Committee to receive a Deputation of the proposed Directors of the Van Diemen's Land Company. Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 18th February 1825, 本文14頁

と 諸 委 員 会 1824-1825

会計委員会 ⁶⁾	支配人選考委員会 ⁷⁾	全般経営委員会 ⁸⁾	会計委員会 ⁹⁾	VDL社との交渉小委員会 ¹⁰⁾	船積小委員会 ¹²⁾	晩餐会準備小委員会 ¹³⁾	委員会延べ兼担数
10	14	19	15	不 明 ¹¹⁾	4	7	
3	規程なし	3	3	規程なし	規程なし	規程なし	
1824.7.15	1824.8.10	1824.11.26	1824.11.26	1825.2.18	1825.4.8	1825.5.13	
		○	○	○		○	7
		○	○	○		○	6
	○		○				4
		○					2
		○					3
○	○	○	○	○	○	○	10
○	○	○	○		○		7
○	○	○	○				7
○			○				3
○	○		○	○			5
○	○	○	○				9
		○					4
		○	○				2
○		○	○		○		4
	○	○					3
	○	○	○	○		○	5
	○	○	○	○			8
	○	○	○	○	○	○	8
	○	○	○			○	8
		○	○				2
			○				2
○	○	○	○				3
	○	○				○	6
	○	○					3
	○	○					3

以下参照。

- 11) 構成メンバー数不明のため、1825年2月22日に行なわれたVDL社との協議の席に出席した取締役のみを記入した。Minutes of the Court of Directors, ibid., 24th February 1825, p. 97.
- 12) Shipping Committee. 入植地への開拓団を輸送する船の入札ならびに用船業務を担う。Minutes of the Court of Directors, ibid., 8th April 1825, p. 113.
- 13) Sub Committee to arrange the Dinner. 植民地担当大臣バサースト卿その他関係者を招いて晩餐会を開催するための準備委員会。AACの設立、VDLとの交渉などに際してのバサーストの深い理解と、変らぬ協力に対し深甚の謝意を表すための晩餐会である。Minutes of the Court of Directors, ibid., 13th May 1825, p. 121.
- 14) 取締役会の会長は総督 Governor と称した。
- 15) Member of Parliament. 英国下院議員。
- 16) 設立準備の段階では、取締役の定員は25名、監査役は3名でスタートしたが、AAC法の成立の時点で、それぞれ定員が一名増の取締役26名、監査役4名となり(AAC法第18条)、リチャーズが取締役に、バラーが監査役に加わっている。Annual Report of AAC, No. 1, 1825, 131/4/1, ANU Archives of Business and Labour, Australian National University.

が、これは実質的には、機能資本家集団の全体会議の性格をもつ。そのメンバー28名は、総株主300名強のうち、最大株主層である議決権4票株主約40名から17名、3票株主約4名から1名、2票株主約30名強から10名の構成となっている。⁶²⁾ これから明らかなように、取締役への就任は、株式所有（50株以上）が前提となっているのはいうまでもないが、決定的なのは所有株式の多さではなく、経営支配意思あるいは経営参加意思の有無が重要な要因であったと思われる。彼らを機能資本家集団と呼ぶゆえである。

取締役会の機能資本家集団としての性格ならびに連帯責任集団的な意識は、経営職能の遂行に際して、委員会制度の利用という形で顕れる。検討すべき問題はすべて彼ら自身の手で処理し、それを多くのメンバーの連帯で担うわけである。それら諸委員会への職能分化はあっても、メンバー一人一人への職能分化は行なわれない。もともと取締役会自体が、合議体としての委員会制度の象徴的存在であり、その精神が、経営の部分職能の執行に際しても貫徹されているわけである。表6に見るように、1824年4月から1825年5月までの間に11の委員会が形成され、取締役会としての全体経営委員会と小委員会を除けば、いずれも8名から19名の多数の構成メンバーを抱え、各取締役は、その結果、いくつもの委員会職務を兼任することになる。又、逆にその兼任の数が、当該取締役の、取締役会の中での位置づけを判断する重要な材料ともなる。ブラウン兼任数10、デイヴィス同9、マッカーサー・ジュニア同8など、機能資本家集団の中でも、ひときわ機能的であったと思われるが、平均しても取締役は一人あたり延べ5つ⁶³⁾の委員会に加わっており、機能資本家集団の面目躍如たるの観がある。

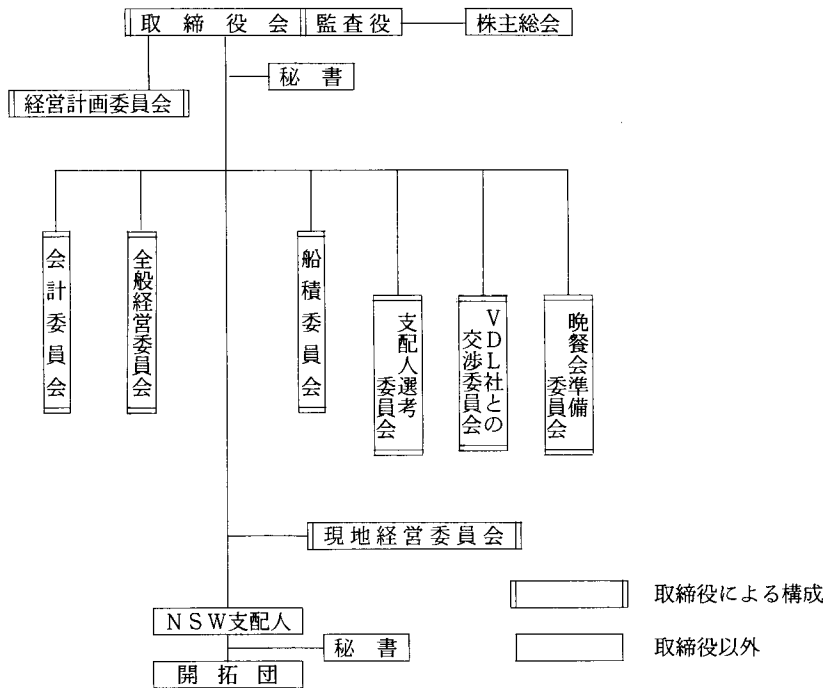
AAC法案成立後の経営組織を描けば図2のようになろう。⁶⁴⁾ 形式的には、最高決議機関は株主総会であるが、そのうちの機能資本家集団は取締役会に吸収されているから、実質的な最高意思決定機関は取締役会である。取締役会に対し、諮問機関として経営計画委員会が、経営基本計画の策定を行ない、取締役会はその勧告により、具体的な執行機関として、各種委員会を設置した。その委員会は、会計・全般経営・船積（表6の注参照）の恒常的な委員会と、支配人選考委員会・VDL社との交渉委員会・晩餐会準備委員会の臨時的な委員会とにわかれるが、いずれの委員会も取締役によって構成されており、したがって、取締役は、基本方針・基本計画の決定だけではなく、具体的な業務執行の担い手でもあったのである。計画決定と業務

62) 表5、表6を参照。なお表5は1826年6月の株主リストであるが、すでに述べたごとく所有構造に多くの変動はなかったと思われるので、1824-1825年時点の所有構造も概ね1826年と同様であったと考えることが許されよう。

63) なかには、ベネットやノーマンのように兼任数が2つで、議事録をみても委員会への出席の形跡のきわめて乏しいメンバーがいた。もっとも、ベネットはバッキンガムに居住するという地理的制約があった。なお取締役はこのベネットを除いて、他はすべてロンドン地域に居住していた。付言すれば、イングランドの株主296名中、ロンドン以外の郡市町在住の株主は、ニューカッスルとかヨークなどから、計12名でしかなく、AACは文字通りロンドン会社であった。List of Proprietors of AAC, *ibid.*, and Minutes of the Court of Directors, *ibid.*

64) 法案成立前の諸委員会は、新しい経営組織への移行によって消滅している。

図2 AAC経営組織 1825年5月



執行の組織的分化は行なったけれど、その担い手は分化されていなかったことになる。したがってこの経営組織では、所有と経営の未分離は勿論のこと、経営組織における計画職能と執行職能の担い手も未分離の状態であり、結局所有・経営・執行すべてが、すぐれて機能資本家集団としての取締役の担うところであった。しかし、NSWの現地での会社業務の執行については、例外的に、取締役以外のメンバーに業務を委託する形をとった。年間£600の俸給で支配人を雇い上げ、彼に利益の5%支給を約したのである。支配人は、開拓団を率いて入植地での農牧業活動の効率的に運営にかかわる業務全般の管理を請負っていることになる。年£600で雇い上げられてはいるが、使用人というよりは、配当前利益の5%の歩合で管理業務を引受けた管理請負人といった方がふさわしい。しかし、この請負管理者には管理のあらゆる部面（計画・組織・統制など）、過程（調達・生産など）、要素（人・金・物など）において自由裁量は与えられず、すべて現地取締役としての任務を委託された現地経営委員会の統制下でその指示・命令に従うことが義務づけられていた。取締役会は活動の全部面の委細もらさぬ記録・報告義務を課して、統制の万全を期した。機能資本家の支配意思を貫徹させるためには、現地が遠ければ遠いほど、職務が重大であればあるほど、統制の網の目を細かく、報告の頻度を多くして、支配人の自由を縛わねばならなかったのである。

7 お わ り に

ドーソンは、“職務指示書は非常に明確であり、その内容にまったく満足している”との感想⁶⁵⁾を残して、NSWに赴いた。しかしロンドンから約12,500海里の孤立の大陸、その本拠地のシドニーからさらに、その入口に達するのに陸路で250キロの道のりを要す無人の原野の開拓地を経営するのは、想像を絶する困難との闘いとなるはずである。産業基盤・社会基盤の整備に時間と労力を要するであろうことは勿論のこと、何よりも衣・食・住の生活基盤の確保に努めなければならない。生命の維持・安全確保にも苦慮しなければならないだろう。

ところで、企業本来の活動は、原材料を調達し生産・販売を行なって利益をあげることにある。そのために、人・金・物・情報の最適な利用を実現するという経営活動が展開される。AACの支配人には、当然ながらこの企業経営活動の業務遂行の責任が課せられていた。しかし、彼が現実と直面しなければならなかった問題の多くは、生活基盤・社会基盤整備など、企業経営活動以前の問題であり、それらが、企業の生産活動と分化され難く一体化された形で彼の前にあらわれることとなった。それは即ち、企業の生産活動が、その生産従事者の消費活動・社会活動と未分化の状態にあることを意味しており、いってみれば、AAC創設当初の現地企業活動は開拓団の集団的な生業あるいは家業活動であった。

ここに大きなギャップがあった。ロンドンの機能資本家集団の徹底した企業経営意識と、NSWにおけるAAC開拓団の集団家業的な活動、つまり前企業経営的な活動を余儀なくさせる未開発な社会経済状況とのギャップである。その狭間に置かれたのが支配人ドーソンであった。ロンドンの機能資本家集団の経営支配意思は、現地取締役を通して、支配人への経営効率至上の厳格な統制を産み出す。他方、支配人は、本社ならびに現地取締役から遠くにいるが故にそれだけ一層、全生活的な問題処理の迅速性の必要から、限りなく自由裁量を必要とする。このギャップはあまりにも大きい。その結果が、ドーソン着任2年5ヵ月後の現地経営委員会による停職処分であり、その後の本社取締役会による正式解任であった。⁶⁶⁾ 不服従の故とされた。

65) 1825年6月7日の取締役会でのドーソンの発言。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, 7th June 1825.

66) ドーソンの解任劇については、現地経営委員会との軋轢、確執など複雑な事情がからんでいる。ロンドンの取締役会に赴いた現地経営委員会のジェームス・マッカーサーは彼らの停職処分の妥当性を報告し、ドーソンは甥のドーソンを急ぎロンドンに送り、彼自からもロンドンに帰って、その非難に対する釈明を行なった。取締役会は調査委員会を設置し、事実調査にあたったが、結局ドーソンは1829年1月16日正式に解任された。ドーソンの憤懣はよほどであったらしく、ただちに、現地経営委員会とのかかわりの顛末を記述して一冊の本にまとめ公刊し、ロンドンの人々に物議をかもした。なお、ドーソン停職から次の支配人パリー Sir Edward Parry が着任するまで(1829年12月)、現地での企業活動は、停滞・混乱し、AACにとっては危機的な苦難の時期であった。Minutes of the Court of Directors, *ibid.*, and Robert Dawson, *Statement of the Service of Mr. Dawson*, *ibid.*, and Gregson, J., *The Australian Agricultural Company*, *ibid.*, p. 53.

これは、機能資本家集団の完全支配の下での被雇用管理者の厳しい現実の一つであったし、AACにとっては、この組織的混乱は前経営的な企業活動を余儀なくさせるオーストラリアの厳しい社会経済的現実の結果でもあったといえよう。オーストラリア企業経営前史として、オーストラリア農業会社1824—1825を取上げたゆえんである。

〔付言〕

本稿執筆に関連して、資料の参看・収集活動には、豪日交流基金の厚いご支援を頂いた。シドニー事務所の主席事務官ウェスコット氏、東京事務所の前所長ドッツ氏・副所長北浦氏をはじめ多くの方々のご理解・ご協力を頂いた。ここに記してお礼申し上げる。さらに、キャンベラの ANU Archives of Business and Labour では、AAC経営史料の参看その他で、ペンバートン、モア両アーキヴィストをはじめ多くの方々のご助言・ご助力を頂いた。ここに感謝してお礼申し上げる。

付録：支配人職務指示書（抄訳）

ロバート・ドーソン殿

ロンドン，1825年6月3日

拝啓。取締役会は、指示書第一通で記載の会社業務の円滑な執行を確保すべく、貴殿に対する職務指示をここに明らかにする。

- 1 ヨーク号に乗船し、急ぎシドニーへ出立されたい。
- 2 ブラザーズ号にもヨーク号と共に出帆すべき指令が出されるが、用船契約書で貴殿に与えられた権限により、必要に応じて、使用人の便宜や積み込んだ家畜類の安全のために、適切な処置を取られたい。
- 3 植民地到着後ただちに、現地経営委員会と連絡をとり、開拓団・家畜類・物品類の暫定的な滞留地と生活の段取りをされたい。
- 4 到着後ただちに、NSW総督その他政府部局を表敬訪問し、彼らの保護・協力・支援を求められたい。
- 5 会社への下付地となる地域の測量調査の段取りを、現地経営委員会とすみやかにおこない、貴殿自身が現地へ出向かれたい。最適な下付地の獲得という最も重要な目的を実現させるために、貴殿には、政府への協力要請はもとより、現地委員会が資格ありと認めうる土地調査の補佐役を雇い上げられたい。
- 6 下付地の選定については、肥沃な地域・水上輸送の便宜など重視すべきは今さら強調する必要もないかもしれない。100万エーカーの下付地を得ることが取締役会の断固たる意思であるが、測量長官の報告によれば、二カ所に分けてもつのが好ましいように思われる。いずれにしても、この点については特に、現地委員会と相談し、指示に従ってもらいたい。
- 7 会社に与えられた下付地について、将来そのいかなる部分を売却するにも、その土地に一定額以上の資本投下が前提となっているので、貴殿には、あらゆる出費一給与・人夫の賃金・家畜類の諸費用・設備道具類その他の出費一の正確な記録をつけておくことをくれぐれも忘れないでもらいたい。もっとも、それにはまず、貴殿は下付地になるべき土地の公式の測量明細書を植民地担当大臣に送って、国王陛下の下付認可証を得なければならない。
- 8 現地に詳しく農業実践にたけた使用人の採用の適否については、現地委員会に相談されたい。監督・職人、建築すべき建物の規模と設備、栽培の方法、耕作すべき土地の広さ、開拓団に対する食料確保の方法・生活用品の支給基準と方法、購入すべき羊の頭数と品種について、従属的目的（オリーブとかぶどう栽培）について、牛・馬などの家畜類の購入、そして会社の業務に関連あるすべての事項について、現地委員会と協議されたい。
- 9 住宅や事務所の建設については、建築に着手する前に、その設備内容と見積り費用を委員

会に見せて承認を得てもらいたい。

- 10 羊の購入については、高品質の羊毛生産が当社の最大の目的であるから、品種の純粋さが最も重要であり、急ぐ必要はない。購入契約の適否について現地委員会と協議されたい。契約したものについては、その内容を本社に連絡願いたい。
- 11 これは後の問題であるが、将来一般入植者にリースする目的の小農場を準備することの適否について、委員会と慎重に協議し、本社に報告されたい。
- 12 貴殿の職務遂行が秩序だって維持できるように、そして疑惑と誤解を避けるために、植民地で任務についたその日から、公的な職務にかかわることはすべて業務日誌に記録されたい。
- 13 貴殿は、業務執行内容について、毎週あるいは毎月、あるいは現地委員会の指示する期間毎に、委員会に報告されたい。又、それ以外に、貴殿は年に4回貴殿自身の業務執行全般について、および会社事業全般の概況について委員会に報告願いたい。同委員会には、その報告書を本社に送らせることになっている。
- 14 あらゆるお金の支出について、貴殿は現地委員会の裁可を得なければならない。委員会は、必要とみなす支出についてののみ、貴殿に調達する。
- 15 貴殿は、開拓団のために必要と考える生活用品のリストを委員会を通して本社に連絡されたい。しかし、ここでははっきりと言っておくべきと思うことは、会社が供給する必要のない余分な贅沢品がすでに購入されており、将来、それらの物品については会社の使用人に対して販売される品目のリストに加えるよう指示することになるであろう。したがって、貴殿は、会社の負担で供給するものと、使用人へ売却すべきものとを区別しなければならない。
- 16 取締役会は、貴殿に対し、メリノ種の羊が飼われているNSWの主な入植地を視察し、NSW植民地の土壌・気候・環境に最も適合した農牧業生産体系についての正確な情報を収集することを頼みたい。
- 17 取締役会は、今後貴殿の処理にまたねばならないであろう他の諸問題について、現時点で指示を与えることを差し控えたい。下付地の選定、開拓団の入植・管理運営は、それだけでも、貴殿の時間と労力を独占する困難な課題と思われる。
- 18 貴殿は、イタリア式複式簿記の手法によって、貴殿の職責下にある会社業務について、以下の会計帳簿を作成されたい。

イ 現金出納表	Cash Book
ロ 仕訳帳	Journal
ハ 元帳	Ledger

交通費・家畜費・建設費（道路・橋・開墾など）・賃金など独立勘定別に記載すること。

- 19 支払に対するすべての領収書を日付順にとじ込み連続番号を打った領収書綴 Voucher Book を保管されたい。又、会社名義で振り出したり受け取ったすべての手形について明細

書のついた手形綴 Bill Book も保管されたい。

- 20 あらゆる物品の搬入と搬出を記録した物品原簿 Store Book をつけ、搬出に際しては、誰にいくらの価格で渡したかを明記されたい。又、会社業務に関するあらゆる通信文のコピーをとじた書簡綴 Letter Book, さらにあらゆる重要な会談や出来事、その際の貴殿の見解を記録した業務日誌 Diary も作成されたい。
- 21 貴殿は、会社の各入植地におけるすべての家畜類について使用人に報告させるよう手配されたい。監督・羊飼・牧童その他の使用人ごとに割り当てられた家畜の種類ごとの増加ならびに減少（売却・食用のつぶし・死亡）を把握させ、各月末毎あるいは現地委員会が適当と考える一定期間毎に、現在保有頭数を報告させられたい。
- 22 貴殿は、それら使用人からの報告を家畜原簿 Stock Book に記帳し、会社のすべての入植農場場にいる家畜の種類別・品種別・年齢別・雌雄別の頭数を示す一覧表を作成されたい。
- 23 貴殿の管理に託された会社の全資産について、年一回の評価替えを必ず行なわれたい。その際に開墾・栽培・建物の建築・各種家畜の増加など重要項目はすべて加えられたい。
- 24 貴殿は、会社の会計帳簿類その他を、毎年4月30日に締め、その写しをただちに現地委員会に提出されたい。その報告書類は、現地委員会の検査を経て、本社に回送される手筈になっている。
- 25 上に指示した職務のすべてにおいて、貴殿は、取締役会からの特別な指示のある場合を除いて、現地委員会の考えに合わせ、彼らの指図に従ってもらいたい。
- 26 取締役会は、貴殿に対し重ねて、あらゆる部門における厳しい儉約の励行を要請したい。そして貴殿の取締役会に代っての行動とか指揮とか購買活動がどのようなものであれ、それらの適否の評価基準が会社の役に立つか否かにあることを忘れないでもらいたい。

敬 具