

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2011-J02

戦前期兼松における社内統治
～「規則」と「社風」の効用～*

藤村 聡

2011年10月28日

*この論文は神戸大学経済経営研究所のディスカッション・ペーパーの中の一つである。
本稿は未定稿のため、筆者の了解無しに引用することを差し控えられたい。



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

【本稿は2011年10月22日に開催された「第1回企業家フォーラム・日本ベンチャー学会合同研究会」で使用した雑誌掲載前の素稿です。十分に校正していないので引用等は御遠慮ください】

戦前期兼松における社内統治 ～「規則」と「社風」の効用～

神戸大学経済経営研究所

藤村 聡

I 初めに

1 本報告の課題

企業の持続的な発展には、利益の安定的な獲得もさることながら、適切な社内統治システムの構築が必要である。高邁なアントレプレナーシップに基づいて企業を興しても社内統治に失敗すれば発展はおろか、存続自体が危ぶまれるのは言うまでもない。

社内統治の研究は経営学の中心分野の一つであり、また企業の在り方を規定する組織文化や組織風土についても様々な成果が蓄積されている^{*1}。しかし戦前期の日本企業に関しては、株主による企業統治の考察は進められているものの^{*2}、企業内部で具体的にどのような統制システムが構築されて、それがどれほどの効果を挙げていたのかという分析は、いささか手薄であるように感じられる。

本報告は、そうした研究史の現状に鑑みて日本企業の特性やその起源を探る一端として、明治半ばに神戸で創業した貿易商社兼松商店（現在の兼松株式会社、以下「兼松」と略記。また創業者の兼松房治郎は「店祖房治郎」「房治郎」と呼ぶ）を題材に、戦前期企業の社内統治システムを考察したい。

結論的に言うならば、兼松は創業期の膨大な規則制定に続いて、大戦期には内部統制手段として社風の醸成を試みており、前者が失敗に終わったのに対し、後者は多大な効果を挙げることに成功した。本報告では主に大戦期の動向を分析するが、その前史である明治期の規則制定も観察し^{*3}、それを踏まえて大戦期の社風醸成の実態を検討しよう。

2 兼松の概要

兼松は明治22（1889）年8月、オーストラリア貿易の開拓を目指して神戸で開業した。当時の日豪貿易は居留地の外国人商館が独占しており、それを憂えた店祖房治郎は日本人の手による直接貿易を志したのである。

兼松が創業した明治22年から史料下限の昭和14年まで5年ごとの人員（在店者）数・売上高・利益額を整理したものが表1である。

【表1】 人員数・売上高の変遷 単位：人、千円

年	人員数	売上高	利益額
明治22（1889）年	7	-	-
23（1890）	10	79	5
28（1895）	19	170	20
33（1900）	38	1,340	△ 59
38（1905）	16	1,830	92
43（1910）	24	3,500	79
大正4（1915）	45	18,000	660
9（1920）	86	33,976	753
14（1925）	108	40,300	760
昭和5（1930）	112	28,806	407
10（1935）	170	60,119	1,380
14（1939）	324	88,631	1,639

・人員数は日本人男子の在店者で、女性やオーストラリア人従業員は含んでいない。

開業時の在店者は店祖房治郎以外には北村寅之助 [20歳代半ばで創業に参画し、翌年に渡豪した後はシドニーに留まって豪州側営業拠点であるシドニー支店を管轄して、房治郎没後は兼松全体の経営をシドニーから統率した] とその他1名の合計3名だけで、同年末でも7名であった。明治20年代の在店者数は10～20名程度で、いかにも神戸の片隅に店舗を構えた小規模な貿易商にすぎない。

しかし明治30年頃から兼松は日豪貿易に加えて蚕糸取引や中国貿易に乗り出し、明治33年には一挙に16名が入店して在店者は約40名に達した。ところが翌34年の恐慌襲来によって取引銀行から新規融資の拒絶はもちろん、貸付金の回収を強要されて突然に経営破綻の危機に直面した。房治郎の奔走で横浜正金銀行から緊急の資金援助を得たほか、大規模なリストラなどの経営改革を断行して辛うじて危機を脱したものの、新規の人員採用は凍結し、同34・35・37年の入店者はゼロであった。その後、大正初年まで売上高や利益額はそれなりに回復しつつも、新規採用は退店者の補充程度に抑制したので在店者は20名内外に留まる。

停滞状況の転換点になったのは、大正3（1914）年夏に勃発した第一次世界大戦である。開戦当初は悲観的な予測で商況は萎縮し、兼松の売上高も低迷したが、翌年から主戦場になったヨーロッパに替わってアメリカや日本の工業生産は躍進した。兼松も繁忙な輸出業

務に対応すべく新入店者が二桁の年が続き、在店者は開戦から大戦が終結した大正7年までに倍増している。ただし退店者も大正7～11年には各年10名を越えて人員の流動は激しく、特に若い従業員の定着率は低かった。

大正末年には在店者が100名を突破したものの、昭和恐慌期には再び新規採用の抑制を余儀なくされ、昭和5年の入店者はゼロであった。ただし退店者も少ない点が、同じく新規採用を凍結した明治30年代とは異なっている。定着率が改善すると共に、昭和9年頃からは若年新卒者の採用が激増して、最後の昭和14年の在店者は324名を数える。もともと、その大部分は入店直後から軍隊に召集されて名前だけの在籍にすぎず、戦時体制下の在店者の膨脹は若年人員の空洞化という特徴を持っていた。

兼松の人員構成をさらに詳細に提示すべく、昭和元（1926）年の在店者の構成を表2に整理した。これは同年末の賞与金支給名簿に基づいており、ここでは在店者を役職や身分に従って幾つかの категорияに分類している。本表では常勤職員のみを掲載して、倉庫人足や賄婦などの臨時雇用の雑役者は含んでいない。

まず重役は全員が内部出身者で、取締役5名と監査役2名の7名である。部長・店員・店員待遇は他社で言うところの一般社員であり、部長も身分上は店員として扱われた。倉庫員は倉庫業務を監督者である。部長・店員・店員待遇には合計人数の6割に相当する72名が該当して、業務を担う中核になっている。

【表2】昭和元年の人員構成

役職	人数
取締役・監査役	5
監査役	2
部長	6
店員	64
店員待遇	2
倉庫員	4
見習員	6
雇員	7
給仕	16
女子職員	8
仕丁	2
合計	122

見習員・雇員・給仕は店員昇格前の若年男子従業員で29名が在店する。見習員は高商や商大を修了した学卒者、雇員は商業学校卒業生（現在の高卒に相当する）、給仕は尋常高等小学校の卒業生（現在の中卒）で、兼松では給仕も原則的に将来の店員昇格が予定づけられていた。最後の女子職員8名は会計部助手・タイピスト・電話交換手、仕丁2名は常勤の男性雑役者である。

名称や構成比に時期的な差異はあるものの、戦前期兼松の人員構造はおおむね上記の通りであった。女子職員は雑員扱いで重要視されず、また若年男子従業員は統制と言うよりも訓育すべき存在であり、社内統治は業務遂行の中核である店員が対象になっている。

II 創業期の規則制定

1 規則の制定過程

明治22（1889）年の創業にあたって、店祖房治郎は「兼松商店設置ノ主意」で日豪貿易を開拓して国益増進に邁進する理念を表明し、さらに出資者とかわした「約定書」では業務範囲や神戸本店及びシドニー支店の設置、配当金の支払いなどを明記する。これらは社外向けの文書なので、当然ながら人員管理に関する条項は掲載されていない。

人事管理に関連する内部規定は、明治24年5月の「覚書」^{*4}が初出である。ただし全5条で構成される同文書は一般的な商道徳を説諭して、「店員ハ相協力一致シ、諸事ニ注意ノ上、忠直ニ勤務ノ事」「長者ヲ敬ヒ、幼者ヲいつくしみ、互ニ相従携シテ店務ノ挙ラン事ヲ望」と漠然とした心得レベルの内容にすぎない。また「覚書」という名称は、店祖房治郎が文章を作成して店員に交付し、店員たちがそれに署名捺印したことによる。

しかし明治28年頃から規則の作成は急速に進められ、膨大な規則類の構築が創業期の特徴になっている。規則の制定過程をまとめた表3からは、連年にわたって規則の布達が続けられた様子が見て取れる。

【表3】規則の発布状況

年	規則名	条項数
明治24年	覚書	4
28	職務章程・事務章程	-
29	兼松商店々則 兼松商店事務細則	35 22
30	店則改訂（俸給表） 細則追加（決算年度変更）	1 1
31	蚕糸部内規 東京支店仮規則 店則改正追加 シドニー支店仮規則	16 12 - 19
32	蚕糸部規則 蚕糸部索管係担任規定 蚕糸取扱改良規則 店則改訂（俸給表）	18 19 8 1
33	店則追加（調査係設置等） 上海支店規則 忌引及弔慰仮規定 旅費規定 金銭出納規定 店員服務心得	- 17 9 1 12 48

明治29年12月には「兼松商店々則」（店則）及び「兼松商店事務細則」（事務細則）が作成された。「覚書」「事務章程」がほぼそのままの文章で収録され、それまで散発的に出された規則の集大成と呼ぶべき文書になっている。店則は総則から雑則まで10章で全35条、その内容は営業科目や商号を定めた総則以外に、職務章程・事務章程・職名及俸給・賞与・勤続賞与及年金・賞与停止・罰則・雑則等である。事務細則は総則・勤務規定・当宿直及店員心得・倉庫取締・店員貯金の全5章22条である。

人員統制に関わる条項は専ら事務細則に掲示されており、勤務規定では勤務時間・出勤簿・欠勤手続きなどを明示して、また当宿直及店員心得でも「第十条 店員ハ休日又ハ退出後他出スル時ハ必ス其出先ヲ申置クベシ」「第十三条 業務時間中互ニ雑談スヘカラズ」など勤務の注意事項を列挙する。

規則の布達は頻度を増し、それが最高潮に達した明治33年における規則の種類を表4にまとめた。店則を筆頭に事務細則や金銭出納規定など11部門224条の規則が存在し、とりわけ本表では店則や事務細則以外に「店員服務心得」という文書が目を惹く。残念ながら原文は残っていないので断定は困難であるが、その条項が全48条に及んでいることから、店則や事務細則の内容を精緻にしたと思われる。このように明治24年の漠然と商道徳を語る「覚書」を起点に、同29年の「店則」「事務細則」を経て、全48条で従業員の勤務を規律する「店員服務心得」に至ったと概観される。

【表4】規則の種類

規則名	条項数
店則（1冊）	41
事務細則（＃）	22
金銭出納規定（＃）	12
店員服務心得（＃）	48
忌引弔慰規定	9
東京支店仮規則	12
豪州支店規則	18
上海支店規則	17
蚕糸部規則	18
蚕糸部売買係担任規定	19
蚕糸部取扱改良規定	8
[合計]	224

2 規則制定の動機

大正末年に編纂された『商店史料』は、明治30年前後の規則乱発を“鶏を割くのに牛刀を用いるが如し”と表現し、規則づくめの有り様は、あたかも国家の官僚機構のようで世間は兼松を町役場と評していたと伝える。それでは、なぜ創業期の兼松は、それほどに膨大で繁雑な規則を制定しなければならなかったのか。本節では、その動機を検討しよう。

まず第1の要因は、従業員の資質の問題である。この点は『商店史料』が明確に語っており、

蓋シ維新ノ大改革以来、茲ニ三十余年、旧慣全ク廢シテ新紀未ダ就ラズ、之レヲ商界ニ見ルモ所謂御店風ノ準繩既ニ毀ケテ、新營業組織ノ一般的標準ノ認ム可キモノ猶立ツニ至ラザルニ當リ、我商店従業員ガ其素質頗ル区々、且其多クハ店歴極メテ短カキノ事實ヲ考慮ニ加フルトキハ、之レヲ統御シテ活動セシメン為メニハー々規矩ヲ示スノ要アリシヲ否マス

【大意】

明治維新から30年が過ぎ去ったものの、昔の慣行は全廃して新しい世紀が端緒に就いたとは未だ言えない状態だ。商業界では近世商家的な慣習は廃れたが、新しい営業組織の一般的標準は確立されていない。兼松でも従業員の素質はマチマチで、かつ勤務年数が短いという事情を考慮すれば、彼らを統制して活動させるには一々その行動規範を定める必要があった。

ここでは膨大な規則制定の背景として、従業員の資質のバラツキと在店年数の短さという要因を挙げている。さらにその根底には未熟な商業界、個人レベルで換言すれば企業の勤務機会の乏しさという一般的な世情が想定される。多くの従業員は企業勤務のなんたるかを理解しておらず、勤務時間の遵守や無断欠勤の戒めといった基礎的な規律も欠いていたのであり、そのため細かく従業員の行動規範を布達する必要があったと考えられる。

資質の問題が第1の要因とすれば、それと同時に人員の急増が第2の要因である。在店者は明治28年の19名が同33年には38名と6年間で2倍になり、しかも増員は即戦力的な30歳前後の中堅店員に重心が置かれていた。後出の表5で見ると、明治32年の店員20名の平均年齢は31.4歳、平均在店年数は2.9年で、10年以上の在店者は1名、逆に3年以下は16名で8割を占める。

このほか新しい商域への進出は、社内機構の複雑化を促した。それまでの総務部・輸入部・輸出部・会計部の4部のほか、支那部〔明治33年に開設、同36年廃止〕や蚕糸部〔同30年に蚕糸係から昇格、同34年廃止〕・肥料部〔同31年開設、同34年に肥料係に降格〕に加えて、上海支店〔同33年開設、同34年閉鎖〕など社内機構は複雑化した。新たな部署を社内機構の中に位置づけるために「蚕糸部内規」「蚕糸部規則」「上海支店規則」を令達しており、それは規則が膨大化した第3の要因であった。

さらに第4の要因は、史料は黙して語るところがないが、創業者で最高経営責任者でもあった店祖房治郎の長期不在である。創業前から房治郎は貿易相手国のオーストラリアの実情を探るべく同国を視察し、創業後もシドニー支店の業務監督に渡豪している。その渡豪履歴を見ると、

第一次渡豪：明治20年11月～同21年6月〔8ヶ月〕

第二次渡豪： 〃 23年1～8月〔8ヶ月〕

- 第三次渡豪： 〃 24年5～10月 [6ヶ月]
- 第四次渡豪： 〃 25年11月～同27年2月 [1年4ヶ月]
- 第五次渡豪： 〃 28年6～10月 [5ヶ月]
- 第六次渡豪： 〃 31年3月～同32年1月 [11ヶ月]
- 第七次渡豪： 〃 35年5～7月 [3ヶ月]
- 第八次渡豪： 〃 38年8～12月 [5ヶ月]

シドニー支店の営業が不安定であった明治30年までは頻繁であり、特に第四次渡豪中には豪州で恐慌が発生し、シドニーの銀行に手形の支払期日延長を求めて房治郎自身が交渉に当たり、日本に帰国したときには滞豪期間は1年以上に及んでいた。

また老齢と言うべき年齢に達していた房治郎（創業年に45歳、明治33年は56歳、大正2年に享年69歳で逝去）は多年の辛勞から健康状態が思わしくなく、自宅療養を余儀なくされる時間が長かった。明治33年は全年を自宅で病床に臥し、翌34年に経営建直しのために止むなく店務に復帰するなど、明治22年から同33年まで12年間144ヶ月のうち不在期間は約70ヶ月に及ぶ。病臥や渡豪中も連絡は欠かさなかったとはいえ、神戸本店で従業員を直接に指揮監督した時間は乏しく、神戸本店は半分に近い年月を店祖房治郎を欠いた状態で運営されていたのである。明治24年に布達した「覚書」は、第三次渡豪直前に房治郎が作成しており、その経緯が示すように最高経営責任者の不在という事態を是正すべく採られた手段の一つが、従業員の行動を律する規則の制定であったと言える。

3 店規の効用

こうした膨大な規則によって適切な内部統制が実現し、社内秩序は維持されたように感じられるかもしれない。ところが現実には規則の制定はほとんど効果を挙げておらず、『商店史料』は外面の法の形式が整うばかりで、従業員を律する規範は確立されなかったと証言する。

『商店史料』によれば、明治30年に欠勤遅刻の届出様式から社内清掃まで約20条を達示し、違反する者は厳罰に処すと布達したところ、たちどころに少なからざる者が無届け欠勤や当宿直怠慢で罰金を科せられ、原幸治郎支配人を筆頭に古参店員の遅刻も年100回を数える有り様だったという。東京支店では酒色に耽る者が後を絶たず、社内全体に規律を軽視する風潮が蔓延しており、規則は整備された一方で、精神面は弛緩するという逆効果をもたらしたと『商店史料』は語っている。

規律の弛緩は、遅刻や無断欠勤といった個人の日常的行動に留まらず、経営基盤を危うくする事態を招いた。その顕著な事例が蚕糸部の蹉跌である。ここでは蚕糸部を題材に、さらに創業期の人員構成やその問題点を観察しよう。

当初は店員1名で出発した蚕糸係は、明治30年に蚕糸部に昇格し、5～6名の店員が所属して蚕糸取引を遂行した。明治30年の利益額は2,250円にすぎなかったが、明治32年の

利益額は価格高騰を受けて3万2千円に躍進し、開設数年で蚕糸部は日豪貿易益の約5万円の6割強に匹敵する利益を挙げる急成長ぶりであった。

ただし巨利を挙げた反面で、取引の内実はきわめて危険な状況に陥っていた。それまでの地味ながらも手堅い仲介取引から、大きな収益が見込める自己勘定取引が中心になり、3万円を超える利益も相当部分は帳簿上の数値にすぎなかったのである。価格高騰に浮かれた蚕糸部は大量の商品を高値掴みしており、それが相場暴落の中で蚕糸部が一挙に崩壊する原因になった。明治33年春に勃発した義和団の乱（北清事変）で相場は暴落し、蚕糸部が売抜けを決意した頃には、すでに相場は3割も急落した後であった。動揺した蚕糸部は、相場の長期低落を予想して先売りに方針転換したものの、逆に相場は反騰し、先売品の買埋めに狂奔する立場に追い込まれるという失策が重なった。

同年の蚕糸取引は取引高26万円に対して8万円の巨損を計上しており、これは兼松の資本金10万円に匹敵する金額で、蚕糸部設置以来の蚕糸取引で得た総利益の倍額に達し、兼松全体の資金繰りを急速に悪化させた。そのため明治34年の経営改革では蚕糸部は真っ先に廃止が断行され、蚕糸部員は全員がリストラされて兼松は蚕糸取引から撤退した。

蚕糸部が崩壊した直接の契機は相場暴落であったが、その根底には人員統制の破綻があり、それは2つの問題に起因したと考えられる。

第1の要因は前述のように人員の資質である。蚕糸部で取引に従事した5名は甲州・但馬・京都・伊勢など蚕糸集散地の出身の「元蚕糸商」「蚕糸取引」「蚕糸仲買自営」といった自営蚕糸商の経験者で、いずれも高齢中途入店者であった。

蚕糸部に限らず、高齢中途入店者の多さは創業期の人員構成の特色であった。明治32年における全店員20名の年齢・在店年数・入店時の年齢・前職や学歴が表5である。

【表5】 明治32年の店員構成

年間賃銀：円

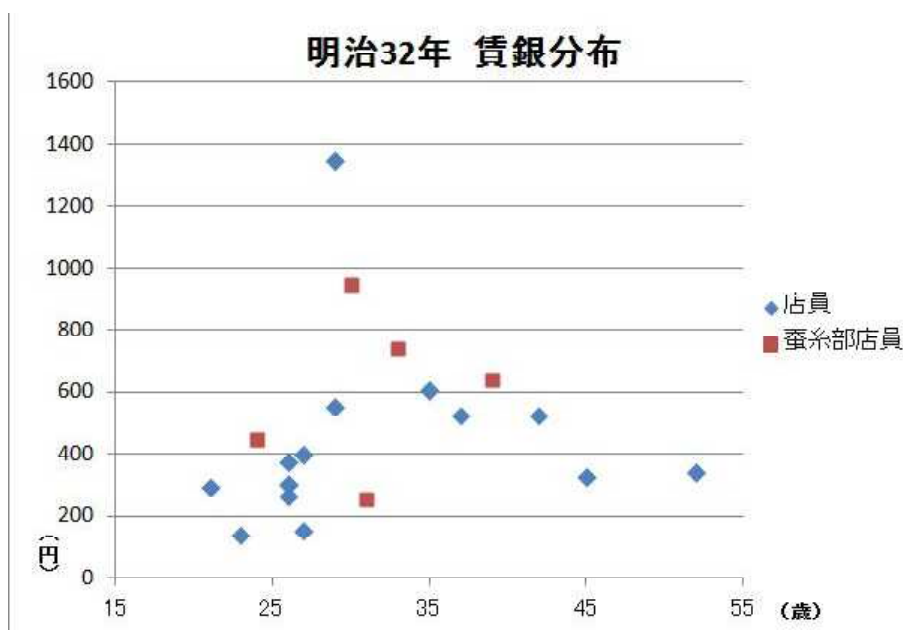
配属	年齢	在店年数	入店年齢	年間賃銀	履歴 [学歴]
輸入部主任	29	10	20	3,500	(店祖房治郎の縁戚か)
蚕糸部主任	30	4	27	1,350	自営蚕糸商
蚕糸部	33	2	32	740	自営蚕糸商
蚕糸部	39	1	39	640	自営蚕糸商
会計部主任	35	2	34	606	伝道師 [同志社神学部]
東京支店	29	2	28	550	自営貸家業
輸出部主任	42	4	39	525	大橋商会勤務
肥料部主任	37	3	35	525	小学校教員 [師範学校]
蚕糸部	24	2	23	444	自営蚕糸商
輸出部	27	7	21	400	[大阪商業学校]
東京支店	26	3	24	374	[大阪商業学校]
庶務部主任	52	3	50	340	
東京支店	45	1	45	325	郡役所書記
輸入部	26	3	24	300	神戸税関
肥料部	26	2	25	300	[東京法学院]
会計部	21	3	19	294	[大阪商業学校]
輸出部	26	3	24	264	神戸税関
蚕糸部書記	31	1	31	255	日本貿易会社 [神戸商業学校]
庶務部	27	1	27	154	大阪郵便局電信技手
肥料部	23	1	23	140	[京都商業学校]

本表で見るように、輸入部主任で在店年数が10年を超える古立直吉を例外にすれば、20名中16名は在店3年以下である。学卒者はゼロで商業学校卒業生が5名、また前職は自営業が5名、神戸税関などの公務員や大橋商会・日本貿易会社といった企業の勤務経験者が7名であった。入店年齢は最年少で20歳、30歳以上が8名、当時は「中年者」と呼ばれた25歳以上ならば全20名中12名が該当する。

こうした人員構成の影響は甚大であった。中高年で中途入社して、特定分野の専門知識と取引経験を有する店員たちは自己の能力を恃む心理が強く、ともすれば規律を軽んじる一匹狼的な傾向があったことは否めない。蚕糸部を監督すべき蚕糸部主任ですら、明治30年に「賜暇日数以外に無許可で2日間欠勤したのは職務怠慢であるので譴責する」と無断欠勤を咎められ、翌31年には「勝手に店印を彫刻し使用したので譴責する」という記録が残る。公印である店印を作製した意図は不明ながら、もし不正に使用されたとすれば、それは内部統制という点から極めて忌々しき事態であったと言わざるを得ない。

第2の要因には成果主義的な報酬体系が挙げられる。蚕糸部員が易々と先物取引に手を出した理由は、蚕糸部が独立採算制の部署で、帳簿上の見せかけの金額にせよ、蚕糸取引で得た利益が賞与額に反映される成果主義的な給与方針が採られていたからであった。

具体的に明治32年の全店員の年間賃銀（月俸と賞与）を見ると、月俸は輸入部主任50円に比較すれば、蚕糸部員は最高額でも主任の25円であり、他の部署と比べて格別に優遇されているわけではない。しかし賞与額は突出し、蚕糸部主任750円に続いて在店2年33歳の蚕糸部員は500円、在店1年で39歳の蚕糸部員も400円を得ており、月俸は同レベルで、しかも年齢も在店年数も長い会計部主任305円や輸出部主任225円より遙かに多額である。賞与額上位10名のうち、蚕糸部員は主任も含めて4名が入っているが、蚕糸部でも書記担当の店員は低給に据え置かれており、これは直接に取引行為に携わり、多額の利益を稼ぎ出した者に高額賞与を給付する成功報酬の方針に基づいていたからに他ならない。



上掲の賃金分布図で見ると、蚕糸部員は年齢に比較すれば高い賃銀を獲得しており、こうした成果主義的な報酬が店規に背いても利益を追求する衝動につながっていたのは容易に想像される。

端的に言えば、創業期の従業員は在店年数が短い雑多な寄せ集め集団であったと評価される。従業員の多くは義務教育程度しか受けておらず、また自営業の経歴を持つ者が多い反面で企業勤務の経験は乏しく、規律化された組織行動には不慣れであった。そうした不均質かつ未訓練の人員の統率には、店祖房治郎自身のカリスマ性による人格的統制が最も有効であったと思われるが、房治郎は頻繁な豪州出張や病気で不在の日数が長く、直接に従業員を指導監督できる状態になかった。『商店史料』は膨大な規則を制定したものの効果は挙げられず、明治34年恐慌の経営危機を契機に経営建て直しが緊急の課題になり、その繁忙さの中で実効性が希薄な規則類は全員の脳裏から忘却されたと語っている。

もとより規則だけで統制を試みたわけではない。明治28年には神戸本店を管轄する原幸治郎支配人は「店員談話会」を組織しており、これは18歳以上の従業員が出席して、会則では毎月1回、実際は数ヶ月ごとの頻度で開催された。相互の意思疎通や業務処理の意見交換という当初の目的から、やがて原支配人からの訓示や注意伝達のための会合に変質したという。年1度ほどは店祖房治郎が臨席し、店祖は自己の経験や顧客応接の心得、あるいは修身済家を説諭して「青年店員ノ指導激励、新入店者ノ店風同化ニ貢献スル所」に有意義であったが、明治34年9月までに約30回を開いて自然消滅した^{*5}。この店員談話会の顛末は、不在がちな店祖房治郎に替わって原支配人が人心の掌握と統制をはかったものの、うまく行かなかった状況を示している。

放漫的気質の持ち主で投機取引を好む原支配人では従業員を統御できず、明治37年春の集会では、原支配人が主導していた北清貿易の中止を要求する少壮店員の前田卯之助と激しい議論の応酬になり、さらに北清貿易の損失が重なったことから原支配人は同年中に解職された。かろうじて店祖房治郎のカリスマ性で秩序は維持されていたものの、明治末年には業績回復に伴って再び酒色に耽る店員が増加したという記述もあり、結局、大戦期に北村寅之助たちが社風醸成運動を強力に推進するまで実効性のある内部統制は実現できなかったと思われる。

III 「社風」による社内統治

「社風」とは諸々の事象を包摂する幅広い言葉であり、ここでは、その企業固有の文化^{*6}、あるいは独自に堅持するビジネス・スタイル（行動様式、行動規範）と解釈したい。パナソニックの松下幸之助、ソニーの井深大や盛田昭夫、ホンダの本田宗一郎に代表されるように創業者の言動が規範となり、今日まで連綿と継承されているケースも珍しくない。これは洋の東西を問わない現象であり、アメリカ企業の分析ではカルト的な域に達するほど

に昇華された企業文化の創造と継承が、リーディング・カンパニーとそうでない企業を峻別する分岐点の一つになったという主張もある^{*7}。ただし、これまで社風が持つ内部統制機能に着目した研究は乏しい。

本章では、兼松が第一次世界大戦期に推進した社風の醸成運動を観察する。大戦期には「〈K〉式」という、それまでになかった独特の言葉が重役の書簡に頻出し、それに表象される社風の実現に多大な労力がはらわれた。ここでは大戦期の社風醸成の実態と、そうした運動を促した動機や環境、そしてその成果を検討したい。

1 社風醸成の熱望

第一次世界大戦期は、大正5年の定年制度〔重役55歳、店員50歳〕の導入に続いて、大正7年には合資会社から株式会社への改組、兼松奨励会の創設など広範な制度改革が実行された^{*8}。そのほかに明確な制度とは言いがたいが、特筆すべき事柄に社風の醸成がある。これは兼松の企業としての在り方を根底から規定する精神的改革であった。

ここで注目すべきは「〈K〉式」という言葉である。これは「かねまつしき」と読みやすく、大正2年の店祖房治郎の没後に、シドニー支店から兼松全体を統轄した北村寅之助取締役の書簡に登場する。「〈K〉式」は北村が創出したシンボリックな語句で、北村の書簡以外には現れず、他の重役は「兼松らしさ」といった一般的な表現を使用している。まずは「〈K〉式」という言葉を手がかりに大戦期における社風醸成の過程を分析しよう。

最初に「〈K〉式」という語句が登場するのは大正4年10月の北村寅之助の書簡であり、そこでは三井物産の元社員でシドニー勤務の経験を持ち、同年3月に兼松に34歳で入店した店員が話題になっている。北村はシドニー支店への赴任を命じられた同人のオーストラリア安着を神戸本店に知らせると共に、どの部署に配属するかを論じ、その文中で「〈K〉式」という語句を使っている（下線は藤村による。以下同）。

丹後丸にて無事着、即日より支店輸入部へ執務為致居候〔中略〕、四方君御来示之通り一時放浪爛漫ニ流れ居りし頭脳を緊縮セシムル為メニハ、寧ろ算盤の緻密なる輸入部の仕事ニ従ハシムル方、本人の為メと存候間、御来示之通、所謂〈K〉式ニハメ込候様訓練致度考案ニ御座候、同人を羊毛 Buyer 云々の件ハ先キ々々の事ニテ、今日の問題ニハ相成不申義ハ既報済ニ御座候^{*9}

【大意】

同店員は丹後丸で無事に到着し、即日シドニー支店輸入部で執務している〔中略〕。彼の放浪爛漫に流れている頭脳を緊縮させるには、算盤の緻密な輸入部の仕事が適任だと思う。まずは御来示の通り、いわゆる「〈K〉式」にハメ込むように訓練するつもりだ。羊毛バイヤーにするかは将来の話であり、今すぐ論じる必要はないだろう。

この書簡で、北村は同店員を「〈K〉式」に適合するように訓練したいと述べており、他社から移ってきた人材を、兼松の社風に合ったタイプに改鑄すべく企図する。

また大正6年の書簡では、神戸本店輸入部は事大主義に陥っており、出入り商人の来訪を待つばかりで腰が重く、思い切った改革が必要だと提言する。そして各員の生来の能力だけに任せては成果は上がらず、「惣テ〈K〉式ニ鋭敏活達ニ腰低ク丁子能ク、取引先ニ接する応対振りニ至まで改革ニ御注意被成下度」と〈K〉式の勤務態度を教え込むべきであり、必要に応じて相当に干渉せよと指示している^{*10}。「事大主義」とは“自主性を欠き、勢力の強大な者につき従って自分の存立を維持するやり方〔広辞苑〕”という意味であり、北村はそうした風潮を強く戒めて、その対極であるべき「〈K〉式」を鋭敏闊達で機敏なビジネス・スタイルだと記述している。

さらに下級店員の増給を協議した書簡では、「我等兼松商店ト生命ヲ供ニセントスル者ハ、生活ニ困難ナラサル限リハ給料の多寡杯ニハ眼中ニ措カス、一意専心献身的ニ尽瘁スル者ヲ以テ兼松型と称スル事と理解致居候」^{*11}と兼松の従業員たる者は兼松と運命を伴にする覚悟を持ち、給料の多寡など眼中におかずに、一意専心に職務に尽瘁する人材こそが「兼松型」だと説明する。

従業員の評価では「技倆如何よりも商店の為メニ尽瘁する誠意誠心ヲ認識シタル信用ニ重キヲ措クヲ以テ眼目と致候事ニ御座候間、貴方各店員の働き振の外、平常の心掛如何ニも十分御注目置被下度敢テ奉希望候、軽薄才子ハ〈K〉式ニ不合格ナル事、御記憶置可被下候」^{*12}と能力よりも兼松のために誠心誠意に職務を果たす心構えが重要であり、軽薄才子は「〈K〉式」には不合格だと断言して憚らない。

北村寅之助は従業員が「〈K〉式」に合致することを強く要求し、そのためには強硬な手段も厭わなかった。それは次の大正8年の書簡に如実に表れている^{*13}。

前便ニて申上候通り、近来学校ニ於て是等の修身的講義ニ重キヲ措カス、従て長者先輩も青年ニ対し指導ヲ怠リ居候様存候旁、或は壓制等の批評ヲ蒙リ候哉も難計候得共、是等は〈K〉式の作法トシテ前田重役より下僚へ好機会ヲ以テ御伝達被下度候、而シテ尚服従セサル店員ニハ次期賞与其他ニ於て罰的手加減実施可致候、夫ニ不服の者ハ解雇スルモ不苦と存候、一時ハ青年の血氣ニテ不平在之哉も難計候得共、後来年輩の加ハリ世態の了解と共に決シテ無理カラヌ事ニテ、青年彼自身の利益ナリシヲ覚醒スルノ時可在之奉存候、我等ハ飽迄も我商店ニ従事スルモノハ是非〈K〉式型体ニ符合スルノ人ヲ拵ヘサル可カラスと存候

【要約】

近来の学校教育は修身道徳を重要視せず、年長者も若年者への指導を怠りがちだ。圧制だという批判があるかもしれないが、強い指導は兼松の流儀だと前田重役からも説明してほしい。指導に従わない者は賞与などで懲罰を加えて良い。それに不服の者は解雇しても構わない。我々は飽くまでも従業員を〈K〉式に合致する人材に育成しなければならないと考えている。

解雇も視野に入れた強硬な態度で、従業員を「〈K〉式」という一つのスタイルに囲い込もうとしており、こうした意向は北村だけではなく、神戸本店を管轄する前田卯之助取締役も同様であった。前田は「同同事業ハ其重要の度ニ於而商買其物ニ勝るとも劣る事無之ハ勿論の儀ニ御座候」と従業員を社風に同化させる作業は商売そのものに勝るとも劣らぬほど重要だと認識しており、「幹部たるもの、協力勉勵して今後一層商店精神の普及徹底ニ尽す所なるべからず」と商店精神の普及徹底に取り組んでいる^{*14}。

とりわけ思想的な訓育に細心の注意を払っており、そこには時代環境も作用していた。第一次世界大戦末期に起こったロシア革命（1917年）によって左翼思想が流行しており、大正8年に前田は北村宛の書簡で「礼儀の頹廢」と題する一節を書き加えて、家庭の躰や学校教育の不備に加えて社会全般の風紀が紊乱し、特に神戸はそうした悪しき風潮が蔓延しているので、その矯正に若年従業員を、あるいは説得、あるいは高圧的に徐々に指導するほかにないと伝える^{*15}。

このように従業員を「〈K〉式」という社風に包摂する必要性は本支店を問わず共通認識になっており、重役たちはそれに全力を傾注していたのである。

2 社風の根源

それでは「〈K〉式」という語句で表現される兼松の社風とは、一体いかなるものであったのか。諸史料は“鋭敏快活”“事大主義でなく自発的に行動する”“お役所風でない”“兼松と運命共同体的意識を持つ”“家庭的雰囲気”などと説明する。表現は様々ではあるが、社風の醸成が創業者の店祖房治郎を精神的な拠り所にしていたのは間違いない。

明治22（1889）年に兼松を創業した店祖房治郎は、大正2（1913）年に没しており、北村たちによる社風醸成運動は、房治郎が他界した後の出来事であった。しかし仔細に観察するならば、在世中から、すでに店祖房治郎を中核にした意識の強化は始まっている。本節では、そうした大戦期の社風醸成の起源について触れておこう。

店祖房治郎への精神的回帰は明治末年から推進されており、明治39年に北村寅之助が房治郎に宛てた書簡^{*16}には、近頃の店員たちは店祖の居宅を敬遠して数名の例外を除けば月に1度も伺候せず、業務に不都合が生じないという理由で主従の人格的つながりに重きを措かない傾向があると指摘し、店祖と従業員の人格的結合が希薄な状況を危惧する。

そこで北村は、毎月1度は従業員を店祖宅に招いて気楽に会食団欒の機会を与えてはどうか、主従の関係は緊密になり、必ずや一家和協同賛の効果を挙げるはずだと提言する。ここで北村は店祖と従業員の距離を縮めて、店祖を中心にした秩序を強固ならしめるべく企図したと言える。病気がちの房治郎の事情もあり、はたして月に1度の会合が実現したかどうかは確認できないが、こうした店祖崇敬の意識は房治郎の没後でも変わらず、むしろ、さらに強化された模様である。

房治郎没後の大正5年に、北村寅之助は神戸本店に「此際引続きお役所風ニ流レサル様一同注意、矢張故人の墳墓ナリ、又ハ住吉隠居ナリヲ崇拜するの念を忘れず、毎月一回ハ

努メテ伺候するの習慣ヲ養成セラレタク切望之至ニ不堪候、要ハ個人主義ニ傾カスシテ家庭風ニ致度奉願上候」と店祖の墓参りや店祖夫人（住吉隠居）への伺候を欠かさないように指示している^{*17}。それは兼松を官僚主義的なものではなく、また世情に流行する個人主義でもなく、伝統的な家庭的な雰囲気を保つためであるという。

前田卯之助が大正8年に北村に送った書簡^{*18}によれば、これまで重役を含めて従業員たちは店祖の月命日の毎月6日に店祖宅（正確には店祖没後なので夫人宅）に仏参して夕飯を頂戴してきたが、人数の増加で収容が困難になったので最近では途絶している。しかし「従業員精神教育の意味も含みて今回御再興を願」って今月に再開に漕ぎつけ、これからは従業員を数組に分けて交代で伺候する形式で開催すると報告している。この会合の目的は店祖崇敬を中核にした「従業員精神教育」であり、大戦期は定期的な店祖宅への従業員の参集が定着し、従業員の教化作業を着実に実施していることが確認される。

北村が理想とする兼松の姿は、大正7年に合資会社から株式会社に改組した際の北村自身の言葉によるならば、「株式会社組織と相成候ても、我商店ハ飽迄も兼松一家の主従関係を保存し、家風団欒、日本人的ニ継続致度希望ニ御座候」^{*19}と、あくまで兼松一家の主従関係を保持して、家風団欒、日本人的に経営するというものであった。

ただし、それは必ずしも血縁関係ではなかったことに注意したい。店祖房治郎には実子がおらず、晩年に養子で入家した兼松馨は合資会社時代に社長に就任したものの、古参重役とは仲が悪く、株式会社改組の直前に退社して絶縁した。文中の兼松一家という言葉は兼松家の血縁関係を意味せず、兼松という企業を家族と見なす企業家族主義にほかならない。そこでは店祖房治郎を象徴に戴き、取締役が組織を統轄して、従業員たちは取締役の指導の下で組織の秩序に服するように求められたのである。

3 動機とその背景

① 入店者の急増と退店率の推移

それでは、なぜ大戦期にこのように社風醸成が急がれたのか。その直接の要因は入店者の急増と人員構成の変質であった。本節では創業期から戦間期を通観しつつ、大戦期の人員構成の特徴を検討しよう。

まずは在店者の内訳を観察したい。表6では入店時に若年であったか、高齢中途入店者かという観点で在店者を区分した。大正期は全年を掲載し、明治期と昭和期は紙幅の都合により変化の乏しい年は割愛している。また学制の発達を考慮して大正3年以前は25歳未満、同年からは30歳未満を若年者と規定しており、従って例えば明治44年に26歳で入店した者は高齢中途入店者に分類した。今日感覚では20歳代後半を高齢者に区分するのは些か奇異な印象を与えるかもしれないが、戦前期の諸史料は20歳代後半を「中年」、40歳を超えれば「老年」と表現している^{*20}。ここでは入店者の人数と併せて、在店者の構成を観察する（表6の在店者は店員～給仕までの男性従業員であり、重役や倉庫員も含む男性在店者全員を掲載した表1の人数とは相違する）。

【表6】在店者の内訳

単位：人

年	合計	若年入店者		高齢中途入店者	
明治30 (1897) 年	15	10 (0)	67%	5 (0)	33%
明治34 (1901)	32	18 (3)	56	15 (1)	44
# 38 (1905)	11	8 (1)	72	3 (0)	28
大正元 (1912)	18	14 (4)	78	4 (1)	22
# 6 (1917)	37	26 (10)	70	11 (8)	30
# 9 (1920)	78	69 (23)	88	9 (6)	12
昭和2 (1927)	96	90 (48)	94	6 (3)	6
# 9 (1934)	140	137 (81)	98	3 (0)	2

- ・大正3年以前は若年入店者は25歳未満の入店、同年以降は30歳未満である。
- ・カッコ内の％は在店者の合計人数に占める割合である。
- ・店祖房治郎や重役、倉庫員は含まない。

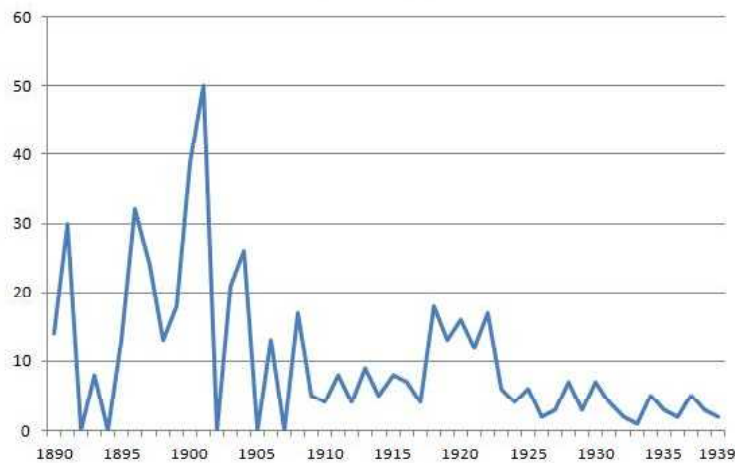
創業した明治22年に在店した7名は、25歳未満の若年者2名、高齢者5名であった。蚕糸取引や中国貿易への進出に歩調を合わせて人員採用は積極的になり、同31～33年に入店した37名のうち若年者は7名、高齢者は30名で8割を占めた。そのため表6で見るように明治34年の在店者は若年入店者18名、高齢中途入店者15名で高齢者が半数近くを占める（言うまでもなく、入店者と在店者における若年者と高齢中途者の構成比の乖離は、退店状況の差から生じている）。同時期の業務拡大は、まさに即戦力を期待された高齢中途入店者によって実現したと言えよう。

しかし、その後は若年の入店者が中心になり、大正3年から同9年までに入店した92名は若年者72名、高齢者20名であり、その結果、大正6年の在店者は若年入店者7割、高齢中途入店者3割という構成になった。戦間期には高齢者の採用はさらに激減し、入店者の圧倒的大部分は若年新卒者で、そのため昭和9年の在店者構成は若年入店者98%、高齢中途入店者2%で、高齢中途入店者はほとんど姿を消した。

また表6ではカッコに学卒者の人数を併記した。創業期には稀少な存在であった学卒者は、明治後期には少人数ながら安定的に入店するようになった。大正6年の在店者では高齢中途入店者11名のうち8名が学卒者であり、これは新卒者の獲得競争が企業間で繰り広げられて中規模貿易商社の兼松は劣勢を余儀なくされ、思うように新卒の学卒者を採用できなかったのも、やむなく学卒の高齢中途入店者を代替にしたという事情による。しかし戦間期には地方高商の学生数の増加^{*21}もあって潤沢に新卒の学卒者を獲得できるようになり、昭和9年には在店者140名のうち81名が学卒者で、在店者の50%以上が学卒者という極めて高学歴な職場になっている。

さらに大戦期の特徴の一つには、離職率の高さが指摘できる。明治22年の創業から昭和14年までの退店率をグラフに図示した。

退店率(%)



このグラフで見るように、創業期の1901（明治34）年と大戦直後の1920（大正10）年頃に2つの山ができており、大量採用は大量離職者を生み出した時期と重複する。大戦期の兼松は少し多目の人数を採用したのち、入店後の早い段階で不適格者を判定して淘汰するという方針を取っており、大戦期以降の退店者の大部分は入店3年未満の若年者であった。ただし大恐慌の最中を除けば、戦間期も大量採用が続行されたにもかかわらず^{*22}、退店率は低い水準に保たれており、定着率の向上が読みとれる。

② 人事政策と社風醸成

ここでは急増した人員の内実を、さらに詳しく検討したい。人員の急増は明治30年頃と大戦期の2つの期間が顕著になっており、両期間共にその弊害が生じた。前述のように創業期には蚕糸部の暴走が経営基盤を揺るがすほどの問題になり、大戦期には新卒者を集中的に配属した神戸本店の輸出部の不効率さが重役たちの議論の俎上に上げられている。大戦期の輸出部に配属された人員には少なからざる不適格者が含まれており、その実態は有り体に言って玉石混合であった。

その一例として、ある見習員の事例を紹介しよう。同人は東京外国語学校スペイン語科を卒業して大正7年に入店した。その頃の兼松は南米貿易の拡張を企図していたから、その補強が採用理由であったと推測される。しかし採用後の同人の評価は極めて低かった。その勤務振りを前田卯之助は「特に骨折りて仕事を付ける程の仕向けにも至らず、また当人にも大して遣る気はないように見受けられ、互いに気乗りのせぬ感あり」と評し、上司が適切に指導せず、本人もさほど熱心に勤務するわけでもなく、企業と新入者が相互に何となく気が合わない様子だとシドニーの北村寅之助に報告している。

大正7年4月に入店した同人は、1年にも満たない翌8年2月に退店した。その退店は『辞令簿』には記載がなく、『通達』は依願解任、『商店史料』は「勤続の見込立たず解職」と記述するだけである。しかし事情が詳しく判明する前田の書簡によれば、親族の病氣見舞いを口実に「二週間程は帰らぬから皆さんによろしく、という風な訳もないハガキ

一枚を重役宛てに出」して突然に帰郷したという。業務を身勝手に放り出した行動に啞然とした前田は「28才にもなる男の行動としては甚しく遺憾」と憤慨し、「十日後に帰任しても、結局縁なきにあらざるや」と述べて、その通りに翌年に解雇が決定した。

この見習員が入店した大正7年の採用者は25名に達して個々の指導が行き届かず、輸出部の新人たちは伝票の誤記といった単純なミスを繰り返し、業を煮やした北村は新人の個別指導を強化せよと神戸本店に度々訓令している。人員の急増は業務効率の低下を招きかねず、それは〈K〉式の訓練を必要にした要因の一つであった。

採用者の急増以外に、検討すべき特徴は人員構成の変質、具体的には表6でも明らかにしたように若年入店者と高齢中途入店者の構成比率の逆転であり、戦間期には高齢中途入店者が姿を消した一方で、ほとんど全員が若年入店者で占められるに至った。この変化は偶然の産物ではなく、新卒者を供給する学校制度の充実や労働市場における流動性の硬直化^{*23}といった外部環境もさることながら、兼松は若年者の採用を優先して高齢中途者は忌避するという人事政策を選択しており、兼松自身の強い意思が最大の変化の要因になっていた。

若年者優先の最大の理由は、訓練の容易さである。北村寅之助は大正7年に神戸本店にシドニー支店への人員の増派を求めた際に、次のように若年者の利点を説明している^{*24}。

新店员雇入レ頗る困難ニテ、漸く東京高商一人、山口高商一人御約束相成候由承知仕候、先日も申上候通り、商業学校出身者払底ニ候ハ、不得止次第ニ御座候、藤井君ニも申入置候得共、当店輸入部宛トシテ中学卒業程度ニテ宜敷候間、健康大丈夫のもの二三人御派遣被下度候、青年仕込候方〈K〉式ニ早く間ニ合フ様存候、資格トカ何トカ面倒の小言ナキ方便利と存候

【大意】

新卒採用が非常に困難で、ようやく東京高商1人、山口高商1人が内定したことを承知した。商業学校卒業者が払底している現状ではやむを得ないことだ。シドニー支店輸入部の人員補強に中学校卒業程度で健康な者を2～3人派遣してほしい。若年者のほうが〈K〉式に早く順応できるだろう。面倒な駐在員の資格などはないほうが良い。

このとき神戸本店は業務知識を十分に習得した中堅店員のシドニー派遣を検討しており、史料文末の「資格云々」はそうした事情を指している。それに対して北村は中卒程度の若年者が良いと伝えており、その理由は「青年仕込候方〈K〉式ニ早く間ニ合フ様存候」と若年者のほうが訓練しやすいからであった。明治末年に北村は中年者（高齢中途入店者）を「実際家」に仕立てるのは困難だとも発言しており、そうした記述ばかりでなく、年輩者よりも若年者のほうが指導しやすいのは一般的な社会通念と言っても良いのではないか。即戦力的な高齢中途入店者ではなく、社風への教化に容易な若年者を選択した点が戦間期以後の人事政策の真意であった。

ただし戦間期でも完全に高齢中途入店者を排除したわけではなく、高齢者の効用も認識

している。北村は学歴万能と考えていたわけではなく、むしろ日本の学校教育は道徳修養を等閑にしていると辛辣な批評が目立つ。学卒者に関しても“世間知らずの非常識”と手厳しい。昭和元年に北村の紹介で入店した38歳の高齢者はさしたる学歴を持たず、年少から商家に奉公して成人後はたびたび海外に渡航し、オーストラリアで北村と知り合ったという経歴の持ち主であった。北村は青年の道徳観念が墮落している近年では、実社会で苦勞して日本人的な義理人情の観念を身に付け、商業上も経験を有する中年者を入店させれば、当世流の軽薄な高商出身者たちには他山の石になるだろうと同人を推挙している^{*25}。戦間期でも高齢者は時折り入店しており、高学歴の若年者だけを採用するのではなく、人員構成にある程度の多様性を持たせるべく考慮していたことが判明する。

4 社風実現とその補助装置

解雇も辞さない強硬な態度で臨んだ社風の醸成と、そこへの従業員の囲い込みは、はたして効果を挙げたのだろうか。関連する史料を見るかぎり、その目的は達成されたように思われる。

ただし、こうした社風の醸成は高圧的な統制だけで実現したわけではなく、「飴とムチ」の飴に相当する仕組みも巧妙に設定されていた。その一つが兼松奨励会である。兼松奨励会は、大正7年の株式会社改組と同時に創設された社員持株会の一種で、兼松株式会社の利益の一部が兼松奨励会に寄附されて、それが奨励会による増資の引受けや従業員からの持株買上げの財源になっていた。

相応の勤務年数に達した店員には、奨励会から無償で兼松の株式が譲渡されるものの(だいたい30歳前後で株主になっている)、持株は奨励会以外に譲渡できない規約であり、また数年に1度の頻度で店員たちに譲渡される株数は在店年数に応じて逡増的で、長く在店すればするほど持株数は増加して長期勤続を促す機能を持っていた。さらに与えられる株数は機械式に決められるのではなく、重役たちは店員の勤務態度や忠誠心を評価して個別に持株数に差を付け、逆に懲戒的に持株を没収する場合もあった。

兼松では退職功労金はさほど多額ではなく、そのかわりに退職時に資本金と内部留保金を勘案して持株の株価が算定され、それに基づいて退職者の保有全株を奨励会が買い上げ、それが退職金の大部分を構成した。買い上げる持株代金は巨額であり、大正12年に51歳〔在店31年〕で定年退職した店員は、功労金1万円と持株の買上代金123,750円、合計約13万円(現在の貨幣価値で約10億円)の退職金を手に入れている。戦前期の社会では老後は貸家を経営して、その賃料を生活費に充てるのがサラリーマンのベスト・プランであったと言われるが、貸家1軒が2千円で建つ時代であり、退職金の半分を預金して、半分は投資すれば悠々と余生を送ることが可能であった。

懲戒解雇の場合も、兼松の対応は酷薄ではない。定年退職と同様に持株を買い上げて、生活資金に不自由しないように配慮している。例えば店規に背いて先物取引に手を出し、多額の損失を発生させて昭和5年に懲戒免職になった店員〔退職時39歳、在店19年〕は持株

3割が没収されたものの、残株は規定通りに買上代金33,053円が支払われた。退職手続きを処理した重役は、退職後は本人は貸金業を試みたいと言っているが、同人の性格では不向きなので反対し、かわりに兼松の手配で額面3万円（利子5%）の国債を購入させた。その年間利息は手取りで1,470円で、在職時の月俸145円とくらべて遜色なく、残余の現金と利息金があれば、当分は生活に困らないはずだと退職後の生活設計を立てる。

このような手厚い保護が、従業員的心情に多大な影響を及ぼしたことは言うまでもない。昭和初年に壮年であった益田乾次郎店員は、兼松奨励会に対して従業員が抱いていた心境を次のように代弁する^{*26}。

「現在は少々辛抱しても老後にたくわえるべきだ」との通念があり、これを会社が代行してくれるから有難いことであって、社員は現在に打込めばよいとの信念に燃えて何らの不平不満ももっていなかったのである。しかも自分の会社という一体感の持てる制度で、制定者は全く善意であって、当時としては進んだ考えの持ち主であったといえる。

戦前期は公的年金などの社会保障制度は未熟であり、国家に代わって老後の生活を手厚く保護しようとする兼松の対応に感謝していたという。これは後年の回顧であるので、同時性の史料を紹介しよう^{*27}。

当支店員一同に対する株式附与書及辞令等、北村重役殿より各自へ御配分に預り、殊に一々御懇状に接し、一同恐縮感佩罷在候次第にして一々直接御礼状差上げ候儀と存候此度御実行相成り候諸般が総て後進者誘導の為めには、北村重役殿初め幹部各位に於て何物をも犠牲に供せられし、敬服の外なき御精神の賜物たる物なるに就ての御来旨は特に肝銘罷在候次第にて、我等後進者にして如此他に其例を稀にするの御恩恵に対し、愈々益々粉心細骨、献身的に商店と生死を共にするの信念を固からしむる物に御座候

【大意】

シドニー支店員の株式譲渡書及び辞令などを北村重役から受領しました。お礼状は各人から差し上げるつもりです。この度実行された諸事項は幹部各位の多大な犠牲によるもので感謝に堪えません。我々後進者は、こうした他社に事例がない厚遇に対し、一層粉骨碎身に勤務して兼松と生死を共にする覚悟を固めています。

これは株式譲渡や賞与金支給に際して、大正9年8月にシドニー在勤の中堅店員が神戸本店重役に送った書簡の一節であり、同店員は文中で謝意を述べながら、いよいよ精勤して兼松と生死を共にする信念を固めたと伝える。店員から重役への書簡であり、いささか大仰な運命共同体的な決意表明を全面的に信じるわけにも行かないが、益田店員の回想と併せれば、株式譲渡や利益分配は従業員には好評をもって迎えられ、企業への帰属意識や忠誠心を昂揚する効果を発揮しており、自己を企業と同一化する意識は強化されて従業員の組織コミットメントが高められたと言えるのではないか^{*28}。

IV 結語と展望

本報告では創業期の規則制定と大戦期の社風醸成という2つの運動を観察した。明治30年頃の創業期と大戦期は人員の激増という点で共通しており、重役たちは従業員の統制手段として規則制定や社風の醸成を実施している。

企業勤務の経験が乏しい創業期の従業員には勤務の基本的な規矩を教え込む必要があり、そのツールが膨大な規則であった。しかし従業員の行動を細かく律する規則を作成したものの、不祥事の頻発は抑止できず、明治34年恐慌後の経営再建の中で実効性に乏しい規則類は忘失された。大戦期にも折々に就業規則は布達されているが、取りたてて規則の制定に奔走した形跡はない。これは学制が未整備な明治期と異なり、大戦期以降の入店者は長い学校教育で組織行動の規範を身に付けており、このうえに繁雑な規則の制定作業は不要であったためと考えられる。

大戦期には社風の唱導によって規律の確立が試みられた。それは規則という身体レベルの拘束ではなく精神面からの統制であり、重役たちは社風の醸成に努力し、従業員をそこに囲い込むことで内部統制を強化して、激しい企業間競争に耐えうる集団を作り上げようとしたのである。このとき高齢中途入店者ではなく、若年者の採用を優先する人事政策が選択されたのは興味深い。その理由は自己の行動規範を備えた高齢中途入店者よりも、若年者のほうが入店後の精神的訓導が容易という利点に着目したからにほかならない。

ただし北村寅之助が書簡で何度も提唱し、社風を表象する「〈K〉式」という語句については包括的な説明がなく、その定義は極めて曖昧である。それは文字にするには不適であり、北村自身が日常的指導の強化を命じていることから、日々の業務を通じて従業員に伝授されるべき性質だったのかもしれない。おそらく「〈K〉式」という行動規範の原理原則を示し、兼松への帰属意識や忠誠心を植え付けた後は、各人が自分で判断して行動する、高度な自律性の涵養が究極的な目的であったと思われる。

実際に兼松の発展は、個々の従業員の活躍で実現したといっても過言ではない。その一例を挙げよう^{*29}。昭和初年の兼松は、日豪間の情報伝達速度でライバル企業の三井物産よりも劣勢に立たされており、情報提供が遅れて顧客の信頼を損なう事態も生じていた。しかし三井物産が自社船泊の無線電信を活用して相場情報を日豪間で迅速に伝達したのに対して、兼松は太平洋上のトラック島に無線電信局を開設し、同所を中継基地に電信の伝達能力を向上させることで劣勢を挽回している。これはシドニーから神戸本店に転任した電信係長が発案し、同人のトラック島出張や関係省庁への働きかけで実現した企画であった。兼松は昭和期に世界最大の羊毛輸入商社という地位を確立しているが、財閥系巨大商社である三井物産に、資力が乏しい兼松が対抗するには、こうした従業員の創意工夫や献身的努力が必要不可欠だったのである。

さらに社風醸成の組織的な推進が、創業者の没後であったのは興味深い。社風の普及に力を注いだのは店祖房治郎ではなく、その没後に兼松を統率した第2世代の経営者と言うべき北村寅之助や前田卯之助である。大戦期の兼松は、創業者の喪失や激しい企業間競争の中で自らのアイデンティティを失いかけており、社風の醸成は、そうした危機意識を解決すべく自己のアイデンティティを再確認する運動だったという見方もできる^{*30}。もちろん店祖房治郎の在世中に社風が存在しなかったわけではなく、房治郎は顧客第一主義や長幼の序に立脚した秩序の大切さを従業員に諄々と説諭しており、房治郎の思想がそれなりに従業員に受容されていたのは間違いない。ただし後年の北村や前田のような強力な唱道者で教師役の人員がおらず、房治郎自身も不在がちで従業員とは些か疎遠になっていたから、大戦期のように社風が万遍なく社内を覆っていたとは考えがたい。

大戦期に醸成された社風は定着し、北村寅之助たちは所期の目的を達成したと評価できる。ただし、社風の内実は社会環境の変化に伴って調整された点にも注意したい。

その具体的な事例には、海外駐在員の家族同居問題がある^{*31}。北村寅之助や前田卯之助は、海外駐在は軍隊の派兵と同様であり、兵士が出征するが如き覚悟で赴任すべしという滅私奉公的な勤務を当然視する共通認識を持ち、そのため駐在員の海外勤務の手当は僅少で、しかも家族同伴の海外駐在が許可されるのは稀であった。

ところが昭和期には個人主義的な風潮を受けて、海外赴任地での家族同居を求める声が社内で高まり、北村や前田に替わって兼松を指揮した第3世代の重役たちは、そうした要望に応じて協議を重ねた結果、駐在員を十分に活動させるには赴任地の家族同居が望ましいという結論に達して、家族同行の海外駐在を広く認める方針に転換した。敷衍すれば駐在員に相当の自己犠牲を強要するストイックな態度から、家族生活と企業勤務を両立させる穏和な対応に変化したのであり、社会意識や環境に合わせて経営姿勢を柔軟に改めて、いわば社風の読み直しが行われている。

その一方で、変わらない部分も存在した。昭和期に神戸本店の林荘太郎取締役は、豪州兼松の重役に店祖房治郎の思い出として「店祖は常に『得意先大明神』という言葉を使い、得意先には敬意と誠を以て当たるべし、得意先あつての兼松商店なりと口癖に言われて我々を指導せられたるものなり」と書き送っている。このとき豪州兼松は顧客という立場から身勝手な要求を続ける日本の毛織メーカーに感情をこじらせており、第3世代の重役を主導する林取締役は店祖の言葉を持ちだして、それを戒めようとする意図もあった。

昭和期にも創業者の遺訓は脈々と受け継がれており、前出の駐在員の家族同居問題及び林取締役の言動を合わせて考えるならば、一概に社風と言っても、時代を超えて企業を貫徹する哲学やアイデンティティを規定するDNAの如く不変的な中核部分と、流動的な社会環境に柔軟に適応する可変的な周縁部分という、ある種の重層構造を想定すべきかもしれない。

本報告は、戦前期兼松における内部統制の構築過程を検討した。今後は、ここで見た兼松の事例はどの程度に一般化できるのか、あるいは創業者やその後継者が社風の醸成に果たした役割や、社風はどのような手段で継承されていくのか^{*32}、それが変化する場合の要因は何か、そうした問題の実態的解明を課題にしたい。

*1 本報告に関連する研究は、加護野忠男「組織文化の測定」(『国民経済雑誌』第146巻2号, pp82-98, 1982)、金井壽宏「変革型リーダーシップ論の展望」(『神戸大学経営学部研究年報』第35号, pp143-276, 1989)、坂下昭宣「経営組織論の不連続的展開:組織構造論から組織文化論へ」(『国民経済雑誌』第193巻4号, pp1-15, 2006)、福間隆康「組織風土研究の発展の歴史 -組織風土と組織文化の比較-」(『広島大学マネジメント研究』第6号, pp1-19, 2006)、竹内規彦・竹内倫和「人的資源管理システム、組織風土、及び上司-部下間交換関係」(『日本経営学会誌』第26号, pp77-91, 2010)など、近年では組織文化論も機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論に派生して研究は枚挙にいとまがないほどに蓄積されている。

Blake E. Asfoth "Climate Formation: Issues and Extensions" (*The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp837-847, 1985)、Jay B. Barney "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" (*The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp656-665, 1986)、Gary S. Hansen and Birger Wernerfelt "Determinations of Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors" (*Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, pp339-441, 1989)、Edgar H. Schein "'Organizational Culture'" (*American Psychologist*, vol. 45, No. 2, pp109-119, 1990)、Edgar H. Schein "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture" (*FAMILY BUSINESS REVIEW*, Vol. 8, No. 3, pp221-238, 1995)、Daniel R. Denison "What is the Difference between Organization Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade Paradigm Wars" (*The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp619-654, 1996)

*2 宮本又郎・阿部武司「工業化初期における日本企業のコーポレート・ガバナンス -大阪紡績会社と日本生命保険会社の事例-」(『大阪大学経済学』第48巻3/4号, 1999)、中村尚史『日本鉄道業の形成』(日本評論社, 1998)など参照

*3 藤村聡「創業期兼松の人員構成」(『神戸大学経済経営研究所年報』第57号, pp73-109, 2008)。兼松の戦前期の経営を記録した『兼松史料』は約2300冊の会計帳簿、神戸本店とシドニー支店の重役間でかわされた約1800通の業務書簡(日豪間通信)、後年に重役が執筆した社史の素稿の「兼松商店史料」などで構成されており、その膨大な資料からは史実の精密な解明が可能である。

*4 「最初ノ店規」(『兼松商店史料』第I巻, 神戸大学経営経営研究所, pp52-53, 2006)

*5 「店員談話会ノ創設、附其終末」(『兼松商店史料』第I巻, 神戸大学経営経営研究所, pp111-112, 2006)

*6 「組織文化」「組織風土」の研究では、両者の統合的理解のために概念規定の整理が試みられているものの(近年の論考では福間隆康[2006]を参照)、文化人類学と社会心理学で起源が異なるせいか、いまだすっきりと説明されたとは言いがたい。本報告では「組織文化」「組織風土」が提示する問題意識に留意しつつ、史料に即した社風の統合的理解や実態把握を課題にしている。

*7 ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス『ビジョナリー・カンパニー』(日経BP出版センター, 1995)。ほかにテレンス・ディール『シンボリック・マネジャー』(新潮社, 1983)、エ

ドガー・H・シャイン『組織文化とリーダーシップ』（ダイヤモンド社, 1989）参照

*8 兼松奨励会に関しては清水泰洋・井上真由美「兼松における従業員持株会の生成と展開」（『国民経済雑誌』第194巻6号, 2006）、清水泰洋「会社の外の複式簿記 -兼松奨励会の日記帳を題材として-」（『財務会計研究』第2号, 2008）参照

*9 「日豪間通信 シドニー来状」第785号信, 大正4年10月8日

*10 「日豪間通信 シドニー来状」第807号信, 大正6年6月7日

*11 「日豪間通信 シドニー来状」第831号信, 大正7年6月19日

*12 「日豪間通信 シドニー来状」第843号信, 大正8年1月30日

*13 「日豪間通信 シドニー来状」第843号信, 大正8年1月30日

*14 「日豪間通信 東京発状」号外信, 大正6年3月10日

*15 「日豪間通信 神戸発状」第30号信, 大正8年3月5日

*16 「日豪間通信 シドニー来状」号外信, 明治39年9月5日

*17 「日豪間通信 シドニー来状」第792号信, 大正5年4月13日

*18 「日豪間通信 神戸発状」第35号信, 大正8年5月12日

*19 「日豪間通信 シドニー来状」第825号信, 大正7年2月20日

*20 大正末年の20歳男性の平均余命年数は39歳、即ち約60歳を平均寿命と見なすことができる。

*21 高商・商大の年間卒業者数は、兼松の創業翌年である明治23（1890）年は55名〔神戸高商が開校した明治35年以前は、高商は「高等商業学校」（後年の東京高商、現在の一橋大学）のみ〕にすぎなかったが、各地の開校や収容学生数の増加によって第一次大戦直後の大正9（1920）年には約950名〔5校〕、昭和10（1935）年は約3,300名〔15校〕に激増した。

*22 例えば大正7年には25名を採用し、それが大戦期の最大入店者数であったが、昭和9年からは毎年それを上回る人員の採用が続いている。

*23 日本全体の労働力の移動状況を記録した史料は見当たらないものの、造船業などの重工業メーカーでは大戦期以降は渡り職工が姿を消すと共に終身雇用制度が成立に向かったと言われる。

*24 「日豪間通信 シドニー来状」第825号信, 大正7年2月20日

*25 「日豪間通信 シドニー来状」第950号信, 昭和元年3月16日

*26 益田乾次郎『わがビジネスわが半生』（ダイヤモンド社, p172, 1978）

*27 「日豪間通信 シドニー来状」取8号信, 大正9年8月5日

*28 こうした店員たちの記述以外に、戦間期における退店率の明らかな低下も組織コミットメントの高まりを示す証左の一つと考えられる。

*29 藤村聡『兼松は語る -「兼松史料」で読み解く戦前期の歩み-』（pp212-214）

*30 実際には創業者の店祖房治郎の肉声を伝える史料はほとんどなく、北村寅之助たちが実現した社風は房治郎の思想と完全には合致しない可能性もある。もしも、そうであるならば北村や前田は従業員の意識改革のために房治郎を題材に新たな「言説」を創出したことになる。

*31 藤村聡「戦前期海外駐在員の家族同居問題」（『国民経済雑誌』第198巻4号, pp33-51, 2008）

*32 大正期が起源の店祖房治郎の仏参会は、現在でも店祖命日の毎年2月26日に兼松株式会社の経営者やOBが参拝して連綿と続けられている。

藤村 聡による兼松関連論文 (* は山地秀俊教授との共著、** は清水泰洋准教授との共著)

- 「戦間期の貿易商社における通信費の構成」(『神戸大学経済経営研究年報』51号, 2001)
- 「明治・大正期の貿易商社兼松の通信手段」(『神戸大学経済経営研究年報』52号, 2002)
- 「戦前期の企業内教育 - 商社兼松の寄宿舎制度 -」(『国民経済雑誌』第191巻2号, 2005) *
- 「戦前期貿易商社兼松の帳簿組織」(『国民経済雑誌』第192巻1号, 2005) *
- 「戦前期企業の退職実態 - 貿易商社兼松の退職制度 -」(『国民経済雑誌』第193巻2号, 2006)
- 「戦前期兼松の人事採用」(『神戸大学経済経営研究年報』56号, 2007)
- 「明治期における兼松商店の会計帳簿組織」(『国民経済雑誌』第195巻6号, 2007) *
- 「創業期兼松の人員構成」(『神戸大学経済経営研究年報』57号, 2008)
- 「戦前期兼松の豪州支店在勤者」(『国民経済雑誌』第197巻6号, 2008)
- 「戦前期海外駐在員の家族同居問題」(『国民経済雑誌』第198巻4号, 2008)
- 「戦前期海外駐在員の内外給与格差問題」(『神戸大学経済経営研究年報』58号, 2009)
- 「戦間期兼松における羊毛取引の変革 - 仲介取引から自己勘定取引へ -」(『国民経済雑誌』第200巻5号, 2009) **
- 「明治・大正期の兼松羊毛バイヤー」(『神戸大学経済経営研究所年報』第59号, 2010)
- 「大正末期における兼松商店の会計帳簿改革」(『国民経済雑誌』第201巻5号, 2010) *
- 「明治の創設期における兼松商店の会計帳簿」(『国民経済雑誌』第201巻5号, 2010) *
- 「戦前期兼松の会計業務と会計部員」(『国民経済雑誌』第202巻5号, 2010) *
- “Accounting in a crisis and accounting for crisis: a case of the Great Kanto Earthquake”
(*Accounting, Business & Financial History*, Vol. 20, Issue3, 2010) **
- 『兼松は語る - 「兼松史料」で読み解く戦前期の歩み -』(神戸大学経済経営研究所, 2011)
- 「明治～大戦期の兼松における女性従業員」(『国民経済雑誌』第204巻5号, 2011)