

白崎秀雄「鈍翁・益田孝」を読む：組織論の読み

日置，弘一郎

<https://doi.org/10.15017/4475351>

出版情報：経済学研究. 49 (4/6), pp.315-355, 1984-07-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



白崎秀雄「鈍翁・益田孝」を読む*

——組織論の読み——

日 置 弘 一 郎

本稿は、白崎秀雄著の評伝「鈍翁・益田孝」を組織論の視点に立って読むことによって、組織論の仮説命題を展開し、これらの命題の経験的妥当性を検討する。この議論を展開するためには、まず評伝文学を理論の素材に用いるというアプローチについて検討しておかなければならないだろう。

I. アプローチの問題

本稿では評伝文学というジャンルの文学作品を材料とするが、筆者はより一般的に多くのモデル小説を含めて完全なフィクションに至るまでの企業小説、あるいは経済小説と呼ばれる小説を経営学・組織論の素材として用いることを意図しており、本稿はその最初の試みである。

このような文学作品を社会科学の素材として用いることはあまり一般的であるとはいえない。社会科学の方法として標準的なものとはいえず、かなり危険な方法と評価される可能性は高い。例えば社会学の領域について「現代社会学」第16号(1981)における特集「文学の社会学」を概観しても、文学作品を素材とする研究方法が確立したものであるとはいえず、社会現象の反映としての文学を素材として用いることに対する信頼は低く、客観性の乏しい研究材

料と考えられているように思える。

しかし、本稿でなぜそのような未開発なアプローチを採用するのかは、経営学・組織論での通常のアプローチである統計調査・事例研究といった方法では追求しえない可能性を含んでいるためである。この可能性として以下の3点をあげることができる。

1. 多元的現実 (multiple-reality) の追求

組織論における成員の行動モデルは組織を行動の場(環境)として捉え、場が確定された上での個々の成員の行動を考えるというものが一般的である。そこでは通常、成員の行動の同型性(iso-morphy)が前提とされているといっ

てよい。すなわち特定の属性を持った成員が特定された場面で取る行動はほぼ同一であることが期待されている。特定の属性で層化されるとしても人間行動の同型性の仮定がなされているといっ

てよい。しかし、この仮定は常に成立するであろうか。

組織は成員の行動を規制し、特定の方向へと誘導もしくは強制する機能を持つが、それと同時に成員に対して特定の秩序を与える存在でもある。これは、組織が成員に対して様々なメッセージを送ることを意味し、組織は成員にとっては様々なシンボルや意味のコスモスであることになる。この時に、シンボルが組織の管理者の意図するように読みとられ、メッセージが「正しく」伝わるとは限らず、組織内の成員の

* 本稿の執筆に当り、経営史の基礎能力を欠如している筆者は、京都学園大学瀬岡誠助教授夫妻に意見を求め、有益な御助言を得た。深く感謝したい。

行動は各人の現実の中で完結し、多元的現実(multiple-reality)としての組織があらわれることになる。

このような多元的現実としての組織を追求することは組織論においてこれまで行なわれたことの(おそらくは)ない作業であり、そのための方法が開発されているとはいえない。通常の研究方法ではこれを明らかにすることはきわめて困難である。経済小説をテキストとする分析はこの多元的現実の内での個人の行動をそれぞれの登場人物の心理描写を通して理解することを可能とする。

例えば、佐高(1981)によれば清水一行の小説について、「1966年頃、ある高名な評論家が清水作品について、

『少なくとも大会社の重役が、社長の前で、自分のクビを切らないでくれ、と土下座して懇願するなんてあり得ない。荒唐無稽だ。』

と批評したことがあったという」と報告している。もちろん清水は、この場面そのままではないとしても対応する事実が存在したことを取材していたわけであるが、この評論家の理解も決して一概に無知として非難されるべきものではない。

すなわち、通常の社会科学の方法では100人の重役のうち1人が土下座してもそれは異常行動として捨てられてしまう。統計的母集団として経営者の行動を取り扱うならば、この評論家の言は経験に裏付けられた常識としては妥当であり、オーソドックスな社会科学の方法はこのような常識に裏打ちされている。この常識は成員行動の同型性として理論の中に取り込まれていく。

むろん本稿はことさらに異常な行動を追求しようと意図するものではなく、異常に見える特

異な行動を理解できる枠組みとして多元的現実の概念を導入することを試みることを考えている。成員の行動は行動の場と行動主体の行為の必然性を彼自身のリアリティに即して理解していかなければならない。このための手段として小説を用いることが考えられよう。

しかしこのような方法での多元的現実としての組織の分析は、実際の組織の多元的な現実がそのままコピーされたものではなく、作家によって再構成されたものであるために社会科学の方法としては小説の分析によって何らかの経験的証明が与えられたと考えることはできない。

また、経済小説は小説としての結構のため作者は多元的現実にある程度の合理性を与え、整理する必要、もしくは誘惑にさらされている。すなわち、現代社会に属する個人にとって世界は不条理であり、とりわけ組織生活は自己の行為とその結果の関係が極めて不可視であり濃密な不条理さを帯びる。経済小説はこの組織内の不条理さを解説し、多くは勧善懲悪的な因果を与えることによって読者にカタルシスを与え、これがエンターテインメントとして受け入れられる。

おそらく、このことが多くの経済小説を文学としては二流の地位に止める原因になっているといつてよいかもしれない。なぜなら現代社会の不条理は少なくとも個人が自らの努力で行動することによってのみでは解消されず、この解消されない不条理を文学として定位するためには例えば J. Fowles の「魔術師」のような象徴化された世界像を必要とし、組織生活を具体的に描写することでは極めて困難であると思われる。不条理の描写はたちまち具体的な組織生活上の障害を意味し、このような障害や他者の悪意などの困難を一つずつ解消してゆく成功譚になりかねない。逆にこの努力を放棄して小

説家は見通しのつかない現実の組織生活を送っている多くの読者に対して、組織内の不条理のからみ合いを合理的に解説し登場人物によって解決させることによってカタルシスを与えることができる。このため多くの経済小説はエンターテインメントとしての面白さで満足しており、文学としての深みと面白さに欠けることになるというよい。

2. 事実の代替としての経済小説

経済小説がなしうる可能性の第2は組織論の調査の極めて手薄な領域についての素材の提供である。すなわち、組織にとっての裏面としての部分である企業犯罪、もしくは犯罪を構成するか否かの境界領域である利権、政治献金、地下経済といった社会的現象については研究者は理論化に必要な情報を持っていない。これらの社会現象については多く情報そのものがアンダーグラウンドで流れ、研究者が利用できる性格のものではない。

さらに、理論的には極めて重要でありながら表面化した情報としては極めて入手し難いのが権力の問題である。パワーポリティックスや派閥の存在については研究者が組織メンバーから漏れ伝えられる情報は小さくないとしても公開しうる情報、確認可能な情報は極く限定されており、研究者は権力に関する情報源として組織内インフォーマントは使いたくとも使えない場合が多い。

わずかに可能であるのはこのような権力の崩壊—倒産、退任、解任——の際に犯罪を構成する可能性が高くなればマスコミによってその権力（者）の特性、強大さ、権力掌握の過程が、いささかバイアスを伴う傾向はあるが出版物として伝えられることになる。しかし、このように犯罪を構成するような権力は多くの場

合は特殊な性格を持ち、権力一般の問題として展開することに可能でない。しかも、我々はそれらの事例が特殊なものであるのか、それとも普遍的な現象であるのかといった判断する確証を示すことはできない。

このような問題に対して経済小説を事例報告の代替として用いることはかなり有効である。経済小説はモデルについて完全にはその実態を伝えないことによってフリーハンドの発表を行なうことができる。その結果として我々が得られる情報は多少なりとも事実を変型したものとなる。しかし、これまで権力ポリティックスを直接に調査の対象とすることはなく、これからも調査することは困難である状況には有効な手段である。

組織論がこれまでに権力についてなした経験的なデータ収集は極めて限定されたものでしかない。組織論において権力が経験的に取り扱いかいいう文脈は、主に組織の下位部門間の力関係を扱かうものである（例えば Hickson et al. 1971）。これは、下位部門間の力関係が主として下位部門に割りあてられた機能によって決定されるため、かなり一般性を持つ議論が可能であるとともに、権力現象を下位部門に配分する機能についての組織デザインの問題として理解することができるため、極めて実用的であり、調査にも応答しやすいという理由による。

これに対して派閥の存在や、トップの権力をめぐるパワーポリティックスについては殆んど調査や理論研究が進んでいない。トップの権力については、その権力が正当性を有しているか、あるいは権力の根拠がどこにあるのかといった点についての分析は行なわれるが、権力の大きさ、どのような形態で権力が発現するのかといった点については明確にされていない。派

関についても、Crozier 1961 にみられるような組織を構成する成員のグループ間の機能対立としての理解はなされているが、よりなまの人格的対立を含む権力派関については安田(1975)の試みはあるが十分に理論化されているとはいえない。これらの間隙を埋めるものとして経済小説に事実の代替を期待してよいと思われる。

3. 社会現象としての経済小説

第3の可能性は経済小説が書かれ、読まれるという事態そのものを、分析の対象としての社会現象として捉えることによって生じる。経済小説自体の文学史的位置づけは置くとしても、作家が企業内の人間の行動を描こうという意図を持ち、これらを商品として出版しようとする出版社が存在し、さらにこれを支持し、購入している広汎な読者層が存在しているという社会現象を確認することはできる。この現象を知識社会学的に分析することが可能である。ここでは少なくともこのように経済小説を理解し、共感を示している読者集団が存在し、その背後にはこの読者集団をその一部とする広大なサラリーマンという社会集団の存在を予感することで十分だろう。

現実にはどのような読者がどのような関心で書物を読み、どのような印象を持ったかの分析は困難である。事実として確認しうるのは経済小説がベストセラーの一角を占めており、商品として広い支持を得ていること、及び次々と経済小説が出版されていることなどであろう。むしろ、これらの点から経済小説がサラリーマンの共感を得ていると結論することはできないが、佐高(1978)の分析はサラリーマンによる経済小説の読まれ方を示し、読者としてのサラリーマンを描き出している。

同様に佐高は送り手としての作家の側についても、日本経済新聞社の「懸賞経済小説」への応募者の数を紹介して、サラリーマンの「書きたいことや書かなければおさまらない怨みつらみ」について述べる。このような組織に所属する人間のルサンヘマンの表出としての経済小説は、同じルサンチマンを共有する組織人としてのサラリーマンによって支持されていると考えてもよい。すなわち、経済小説の書き手と読み手はそれぞれの組織生活におけるルサンチマンを媒介としてコミュニケーションが成立していると考えてよい。このような組織生活の反映として経済小説が読まれているならば、それは組織論にとっての関心といえよう。

本稿においては、白崎著「鈍翁・益田孝」(白崎 1981 以下「鈍翁」と略す)を事実の代替として扱かうことで論をすすめる。「鈍翁」は白崎のたんねんな文献渉猟と、多くの関係者の緻密な取材に基づいて書かれており、これを評伝という形式でまとめあげたものであるもので、ここで事実の代替として用いると述べるのは「鈍翁」の叙述が虚構であると言っているわけではない。経済史学者・経営史学者が資料を駆使して歴史的事実を再構成するには一定のルールがあるが、その手続きを省略するという意味で事実の代替として取り扱いか、原資料への溯及を行なわないという意味である。

むしろのこと、本稿の以下に述べる関心を専門の史学者の方法に従って史料考訂を行ない事実を再構成することも可能である。しかし本稿の関心は歴史的事実の解明であるよりは、組織内の人間行動についての仮説を展開してゆくことにあり、白崎の努力の上に自己の仮説を重ねあわせてゆく作業を意図する。従って、本稿では直接の理論の証明を与えようとする意図は持

っていないことを再度述べておく。

II. 組織論的関心の所在

「鈍翁」を用いて本稿が述べようとする理論的関心は、主に日本の組織における権力の問題にある。日本の組織における権力は他の組織変数同様にこれまでの日本の組織についての議論から他の文化圏の組織に比してかなり特徴的であると考えられうる。しかし、組織における権力の問題はこれまで組織論ではあまり取りあげられていない。とりわけ、組織のトップの権力とそれをめぐるポリティックスについての議論は殆んどなされていない (Pfeffer 1981)。これは、先に述べたように組織内の権力については極めて事実が伝わりにくいことに加えて一般理論化が困難であることによるものであろう。

さらに特定していえば、本稿の関心は日本の組織における権力の形態にある。権力の形態論はおそらくこれまで論じられたことはないだろう。なぜなら、例えば Blau 1964 の交換理論においては、権力は互酬的交換が不可能であるときにインバランスを回復するための負債として説明される。すなわち、権力は互酬的交換の不足としての贈与分に見合うだけ相手の意志に従属することを約束することによって発生すると説明される。このため、権力はそれを保持しているものの恣意によってどのようなにも発現しうると考えられている。従って、どのような形態で権力が発現するかの議論はあまり意味がないということになる。

組織の権力についてこれまで組織論が主として扱ってきたのは権力の正当性の問題である。Pfeffer (1981) は権力が正当性を確保するならば組織内で権威に転化すると考えているが、組織内での権力は正当性を獲得することによっ

て安定性を増すとともに成員からの支持をより容易に得られるようになる。権力がどのようにして正当性を得るか、また正当性の根拠はどこに求められるかといった点が議論されてきた。

本稿での関心は Hsu (1971) のモデルを用いて日本の組織における権力を解明することにある。Hsu は日本の組織の祖型としてイエモト組織という概念を提出している。イエモト制からはまず芸道の家元制度が想定されるが、Hsu によればイエモト組織は現代日本の様々な組織——企業、官庁、大学、非合法集団等々——に妥当する原＝組織（祖型、範型としての組織形態）であるとされている。

イエモト組織の基本的な特徴はまず、世襲による家元を頂点とした人格的関係の連鎖によって組織が成立している点にある。親—子関係を擬した、典型的には師匠—弟子の上—下の対人関係のハイアラーキーとして組織が編成される。これは近代官僚制におけるハイアラーキー内の人間関係が機能関係であるのに対置される。この対人関係は一旦成立すれば終生その関係は変わることはない。すなわち、師匠はあくまでも師匠であり、弟子と師匠の関係が逆転することはない。この点でも官僚制における上司—部下の機能関係とは異なっている。

イエモト制の第2の特徴は、世襲による家元は組織の最高責任者であるが、通常は組織運営を高弟（執行高弟）に委ねているという点である。日常業務を執行する高弟は彼自身の能力によって登用される。このことは、組織運営に必要な正当性を家元が保証し、実際の運営に必要な能力の調達能力のある高弟に求めることになる。すなわち、帰属 (ascription) の原理によって安定した権威と、業績 (achievement) の原理により必要な能力の調達を同時

に行なうという意味で極めて安定度の高い組織であると考えられる。

しかし、この世襲は必ずしもイエモト組織の創設者の血統によってのみ行なわれるわけではない。養子による非血縁者であっても家元になることを妨げず、さらに極端なケースでは家元の地位そのものが家元株といった抽象的な権利となり、時には売買の対象となる。これは日本の親族では養子が認められるのに対して、中国や韓国では日本同様に父系社会でありながら養子は極めて例外的であるという家族制度の差異に由来すると説明されている。

イエモト組織は現在の日本の企業にも妥当するものであろうか。企業は効率的生産が要請されるため、当然に Weber の議論した近代官僚制の特徴を持っていなければならないが、これとイエモト組織の特徴が矛盾しないかといったチェックは必要であろう。

まず日本の企業においては上司一部下の関係は人格的關係であるか、もしくは人格的關係が装われる。上司は部下に対して教え導くことが期待され、命令を下して機能を分担させる官僚制下の上司とは異なる。人格的關係であるため、組織外においてもこの関係は消滅することではなく、例えば混み合ったバスの中で上司に出会った時、座席をゆずるか否かという行動に差異があらわれる (Whitehill & Takezawa 1963, 千石 1980)。すなわち、上司に席をゆずると答える者が日本で多く、そのまま座っていると回答する者はアメリカ・イギリスで多い。これは組織内の関係が組織外で解消せず、組織場面でのみ有効な機能関係ではなく人格的關係として意識されていると考えてよい。

これがさらに進展すると, Drucker (1971) が指摘する日本の企業における “god father

system” になる。彼によると日本の企業では新入社員は多く彼の組織生活で彼を教え導き、保護する代父 (god father) を見い出す。彼はこのボスに私淑し、経営者になるための教育を受けると Drucker は述べる。これはまさしく、人格関係を組織内の人間関係において積極的に求めようとする傾向が存在していることの指摘である。実際我々のまわりにも親分—子分を擬した組織内外の人間関係を見かけることは多い。

イエモト組織の他の特徴である世襲による家元の存在自体は現在の企業ではかなり稀薄になってきている。しかし、多くの同族企業で今日でも極めて少ない株式で創業者の一族が経営トップの座につくことができるのは家元としての地位によるものであるという説明が可能である。アメリカ、イギリスなどでの企業制度においては株式の所有という所有権に基礎づけられた権力が正当性を保証されたものであり、従って、この権力は株の保有数が1株でも少なければその正当性は直ちに覆えされる性格のものである。

これに対して日本の企業では株の保有とは別に、権力の伝承が由緒正しい正統であることが権力の正当性の要件となっている。すなわち、組織内での権力の正当性を得るには株式の保有という制度上の権力の正当性とは異なる根拠が必要とされるのである。

例えば、最近の事例で 1981 年の高島屋株のダイエーによる取得を考えてみよう。高島屋飯田の創業者同族である社長の飯田新一氏の持株は全発行株式の 0.58% に過ぎず、一族の保有株式を全て合計しても 1.07% に過ぎなかった (西山 1981)。これに対して医療法人十全会によって買い占められ、後にダイエーによって肩

代りされた高島屋株は10.5%であった。

所有権を権力支配の正当性の根拠とするアメリカの企業であったならば当然経営権の移動が起きるはずである。しかし、それが起こらなかったのは飯田一族が家元として権力の正統の地位にあったことによると考えられる。正統とみなされる権力の交代を経ずに組織を支配する者は権力の篡奪者とみなされる。権力が正統であるか否かはその後の成員の支持・同調を取りつける上で極めて重要な要素であるといつてよい。このためかダイエーもあえて経営権の交代までも要求はしなかったと考えることも可能であろう。

また、この事例について付言すれば、権力の伝承における正統性は、必ずしも血縁であることを要しないが、その正統な伝承に疑義をはさむ要素があつてはならず、この場合は十全会という精神病院を母体としながら投資に走り、かつその診療についても疑義を持たれたというダークなイメージをラベルされた資本によって投機目的で集められた株式であるために正統性を主張することはできなかったと考えられる。かりにも、高島屋の大株主らがダイエーに高島屋の経営を委託すると述べて10.5%の株式をダイエーに譲渡したならば、その果す役割は全く異なるものになり、株式は支配権の象徴になるであろう。さらに権力の継承を組織内外に示すセレモニーがこれに加えられるならば株式の委譲は権力の所在を変更させるものとして機能しうる。このような点はアメリカ企業における株式の性格とは全く異質である。

家元と業務を執行する高弟の関係についてみるならば、その最も典型的な例は旧財閥におけるいわゆる番頭経営である。番頭経営は家元である主人に対して日常の実務を支配人が担当

し、「企業経営の全般にわたって総括的かつ無限定な権限を経営者（番頭＝引用者）に委任し、同族の長（家元＝同）は執行案に諾否を与えるだけである。否の場合はきわめて少なかったと思われる（安岡 1978 p. 142）」という点でイエモト制の特徴がそのまま備えられている。

また、さらに安岡 1978 では、同族の長と番頭の関係は「主従関係に似た関係」であるとされている。これは財閥における家長―支配人の関係は近世における商家経営の主人―番頭の関係とほぼ連続したものと考えてよい。近世商家の主人―番頭関係が封建的身分関係と考えられるのに対して、近代財閥の主人―支配人は必ずしも対等の身分ではなくとも身分差とのみはいい難いという問題はあるにせよ、組織内で果す機能はほぼ同一であるといつてよい。本稿でのイエモト制の議論における用語を用いればこの関係は親―子関係を擬した人格関係であると説明する。

このような旧財閥における典型的な家元―高弟関係からは今日の日本の企業はかなり変質している。それは主として制度上の社長ポストの果すべき機能に変化が生じたことによる。社長のポストがイエモト組織になじまなくなってきたといつてよい。すなわち現在の社長は極めて複雑な経営環境における組織運営の方向づけを行なうという必要があり、資本主義企業の成立期におけるような組織リーダーとしての機能で十分に社長が動まっていた時代から、組織全体のタスクを方向づけるという極めて専門性の高い役割を担うようになってきた。また、さらに経営の高度化は必然的に対外的な組織の代表者としての社長を要請し、もはや単に権威の象徴としての地位すなわち、権威のみの家元とし

ては社長のポストはふさわしくなくなっている。

一般に日本における社長の地位は、アメリカの企業に比べるならばはるかに強力である。それは日本の社長は、取締役会の決定を執行するというアメリカの社長とはことなり、取締役の事実上の選任権を持っており、他によって律せられることが殆んどないためである。すなわち欧米の社会制度における取締役は株主の代表であるのに対し、日本での取締役は企業の社員の処遇の一つとしてのポストもしくは身分として考えられている（日経ビジネス1981）。このような隔絶した社長の権力についても、第二次世界大戦後の企業もイエモト組織を祖型（プロト・タイプ）として編成されたものであるためとして説明できる。

すなわち、日本の戦後の企業は、財閥解体などの戦後経済改革によって、創業者同族である家元を失ってしまうケースが数多くみられ、上に述べたような現在の日本企業は、いわば血統に権威づけられた家元を欠落したイエモト組織となっており、社長ポストそのものが家元の機能を代行するようになる。このことは社長は部下に対して人格的優位を持った存在となることを意味し、イエモト組織の中で絶対の権力を掌握することになる。

このイエモト喪失の過程は、所有と経営の分離のプロセスと平行する。所有と経営の分離は、所有経営者が次第に高度化する企業経営を次第に専門経営者に委ねてゆくプロセスとして説明される。イエモト組織としての企業において、旧財閥にみられる同族の家長としての家元が次第に社長を中心とするように変質してゆく過程はほぼ所有と経営の分離と同様に説明される。

しかし、イエモト組織における権力の正当性は、先に述べたように所有権ではなく家元の権威に基くものであり、所有経営者から専門経営者という明確な交代として捉えにくい。例えば、家元としての創業者の同族が社長としての能力を持っておれば最も安定した権力の保有者になりうるわけで、しばしば非同族の社長から同族の社長への交代が行なわれ、これを「大政奉還」と呼ぶ場合がある。この所有と経営の分離に逆行するような権力の交代が株式の移動なしに行なわれるのは日本の企業での株式の所有が組織内の権力の正当性の根拠を与えるものではないことを示している。

所有と経営の分離を考慮に入れるならば明治に資本主義の株式会社制度が移入されて以来、イエモト組織は組織内に家元に固有な社内ポストを発明することはできなかったといつてよい。本来のイエモト組織は組織トップとして家元を位置づけなければならないが、先に述べたように社長は実務家である必要が生じてきた。初期の企業であれば社長としての家元の下に専務などの名称の支配人＝執行高弟を置くことによる運営は可能であったが、戦後企業では社長より以上の権威を持つ存在としての家元を設定する必要に迫られることになる。

もちろん、特権階級の排除を標榜する戦後民主主義のイデオロギーによる積極的な家元の排除が行なわれた動き（例えば朝日新聞、佐々1983）も考えてよく、組織が自律的に社長を非家元に変えていった場合もあったと考えてよい。このような戦後の変化をどのように評価するかは今後いくつかの事例を集めて検討することが必要であるが、少なくとも財閥系の企業は家元を失ない、それ以外の企業においても公職追放などを通して家元としての創業者同族の社

長の影響力は低下していった。

おそらく、制度としては権威の象徴としての家元を定着させる試みとして社主というポストを理解することができるだろう。社長より以上の権威を持ち、且つ社長をタスクリーダーとして機能させることを目的として設置されたポストであると考えてよい。しかし、このポストの運用は決してスムーズにはっていないように思われる。それは社長が人事権を掌握してくるため社主のポストは人事権を放棄したものとなり、単なる名誉職としてしか機能しなくなるためである。

ここで、家元は人事権を掌握し、他の権限を執行高弟に委譲するというイエモト組織の形態を考えると人事権を通しての支配という権力の発現形態そのものは決して日本の組織に固有のものとは思われない。例えばアメリカ企業における取締役会は経営の諸政策における意思決定を下すことに加えて、社長の人事権を持っており、人事権が支配の重要な手段となっていることは考慮してよい。

この点について、Aston group の組織構造の実証研究 (Pugh et al. 1968) において、標準化の尺度構成を行なう際に人事関係の項目（昇進手続きなど）は他の項目の標準化とは異質であることが項目分析により示されている。さらに、この標準化に加えて専門化、形式化、集権化の尺度を含めた相関行列において人事に関する標準化のみ異なる行動をとる。この相関行列に因子分析を施した結果においても、専門化、形式化と人事以外の標準化は1つの因子に含まれ、この因子は活動の構造化の因子と呼ばれた。これに対して人事に関する手続きの標準化は集権の程度と高い相関を持ち集権化の因子に含まれることが報告されている。

この結果自体について Aston group は何らのコメントをも付していないが、可能な解釈の1つとしては以下のようなものが考えられる。本来標準化の変数は恣意による組織運営を防止するために規則・手続を作ることで標準ルールを設定している程度を表わすためのものである。このため、人事に関する手続きの標準化は、人事の恣意的な運用を防止するために設けられ、人事権の乱用をチェックする。標準化の程度が上がれば抜擢人事は困難となり、一定の資格要件を満たした人間のみ昇進の対象となる。このように人事権と密接に関連した組織変数は、それ以外の標準化の項目が同様に恣意的な組織運用を防止するために設けられたものではあっても、より直接に権力に結びついているために標準化の程度一般とは異なる動きをし、集権化の因子に吸収されていると考えられる。このことは、少なくともイギリスの組織において組織内の権力行使は人事を通して行なわれるという可能性を示唆している。人事権が組織内の諸権限の中で特異な地位を占めるということは常識的にはうなずける。

しかし、このような文化をこえた共通性が存在する可能性に対してイエモト組織では固有の特性である人格的關係の連鎖によって人事権の意味が拡大される。岩田（1977）は日本の企業組織における昇進の競争は極めて激しく、この競争の指標となるわずかの賃金勾配でもそれを回復するために必死になって働くという事実を指摘した。

この実例として筆者自身の伝聞として、ある国立大学の助教授が、ある年のボーナスに、彼と同期に大学院を出て、同じ年に採用された別の助教授に比べて数百円だけボーナスが少なかったことを知り、血相をかえて事務室に怒鳴

り込み、結局その数百円を追加支払いさせたという話を聞いたことがある。国立大学において給与を一度支払った後の追加支払いのためにどのような量の手続きが必要かは正確なところは知らない。しかし膨大な量の事務作業が必要なのは想像できる。彼にそのインバランスを回復させようとした理由はどこにあるのか。

それを日本人の横ならび意識と説明しただけではおそらく不十分であろう。Hsu のイエモト組織のモデルでは次のように説明する。先に述べたようにイエモト組織は家元を中心とする人格的關係のハイアラーキーによって成立している。このことは、師匠一弟子の關係からは、他の弟子よりも評価が上位であったならばそれは他の弟子よりも人格的により高く評価されているという可能性を示している。実際、日本の組織における評価は人格もまた実力の一部として評価される傾向があり、逆に人格が確認されないと評価が定まらない場合すらある。

これから、組織の内の地位は人格の優劣を表示するものとししばしば考えられ、先に述べた例では、実生活上では無意味な数百円のインバランスは組織生活者にとっては数百円分だけ人格の劣等を言い渡されたと認知されることになり、これが彼を数百円の劣位を回復するための行動を起こさせた原因であると言ってよい。

このような人格競争としての組織の評価はイエモト組織に固有なものであり、成員の全人格的な組織への包摂を引きおこすと同時に組織生活の意味づけを与える。組織は成員の序列を与えることによって成員に対してある種の秩序観を与えることになる。この秩序観を与えるための手段・装置は極めて複雑にできており、昇進、昇給にとどまらない。すなわち、日本の企業のポストは同一の職位ランクであっても、昇

進へのキャリアパス、権力への接近可能性、行使しうる権限量、入手可能な情報の過多などによって「格」が異なり、同一ランク内での移動であっても全くの水平移動であるよりは微妙な昇進、もしくは左遷となる。

このように職務の序列が人格の序列と平行であり、その中での昇進競争は人格の競争であるとされると、組織の成員はこの競争から脱落すること自体が許されなくなる。人格競争からの離脱は、人格を評価されることを拒否したことになり、人格の劣等を自ら表明することになる。このことから、日本の組織で責任をとる行為を辞職という形で行ない、あるいは要求するもの、これと同様の説明が可能である。すなわち、引責としての辞職は自らがその地位を占めるにふさわしい人格を保有していないことを公表することであり、まさしく「不徳」であることを認めるために辞任する。

家元の人事権というのは、このようにみてくれば成員の人格評価と結びつき、極めて有効に成員を誘導する。組織内における評価の低下は成員にとって全人格の否定と受けとられ、これを避ける、もしくは回復するための努力は極めて強烈なものである。例えば左遷は将来の昇進を断たれた、もしくは経済的な不利益を被ったというよりは、人格を傷つけられ辱められたという意識で捉えられる（例えば 渡辺 1980 江坂 1983）。

このようにイエモト組織はその内部に人格評価の序列であるとされる地位のハイアラーキーを成立させる。ところがその地位のハイアラーキーは形式的には家元との距離、もしくは家元への接近可能性としてあらわれる。ここにこの序列を操作するという意味での家元の権力が発生する。これは Weber の述べる爵位授与権

とは全く異質な権力であり、単に地位を与えるだけではなく、地位を与えた成員をエイジェントとして組織を支配することが可能である。

個々の成員の側からは、このような家元を中心とする人格の評価体系は一つの秩序を組織の中に形成するが、その秩序体系は成員にとって組織の自分に対する評価の目安となるわけであり、必ずしも可視であるとはいえない。現実にはこの秩序は成員には様々なサインによって何がい知ることのできる多義的な性格のものとなっている。このため、成員は自己の置かれている地位を知り、キャリアパスを設計するためにもハイアラーキーの上層から示される様々なサインを解読しようとすることになる。このサインはむしろのこと多義的なものであり、曖昧である。この曖昧さに対処するためにグループを形成することは当然に考えられる。社内閥の成立である。

さて、このようにイエモト組織内の権力の諸側面を見てくると、説明すべきいくつかの点が見られる。まず第1に家元―執行高弟の間の関係である。これは権威が確立した組織においては分業体制に入ることが予想されるが、権威の確立してゆく過程においてはどのような様相を示すのか。これは家元が創業してゆく過程においてどのような時点で執行高弟といった存在が組織内にあらわれるかという点の解明となる。

次いで、家元と執行高弟の間のパワーバランスの問題がある。家元の権威に対する執行高弟の対抗はどのような場合に起きるのか。この権力闘争は企業の場合、多くは「お家騒動」として表現されているが決して少なくない事例が確認されて（ただし資料となって利用できるものは少ない）いる。これらの事例を集めること

で、家元の権威の強さ、もしくはその性格がどのように動員可能なパワーになるかという点が解明される必要があろう。

さらに、重要なものは権力の継承の問題である。家元の権威の継承は血統によるものである限りは殆んど問題はない。しかし執行高弟の権力継承は必ずしも家元の意向のみで、すなわち家元の恣意で決定されるわけではなく、彼を執行高弟の継承可能な地位まで押し上げた要因、例えば能力か人脈などに対する考慮の必要はあると考えてよい。この時に、特定の人間を執行高弟に押し上げることによって利害の生じる集団が存在するならば当然、地位の継承をめぐるパワーポリティックスが展開されることになる。この地位をめぐる闘争に先に述べた人格評価の要素がどのように関連してくるかという点は注目されるべきであろう。

さらに、これまで述べてきた典型としてのイエモト組織について妥当する議論が、果して家元を喪失した多くの現在の日本企業に妥当するか否かの検討が必要となる。家元の機能を代行する社長という存在を考えたわけであるが、このような存在が個人的なカリスマ性を発揮し、「中興の祖」と呼ばれるような存在になった際に、果して彼は新たな家元に転化しうるか否かといったチェックは必要であろう。

本稿ではこれら全ての議論を引き受けるつもりはない。白崎著「鈍翁」が扱かうのは明治初年から大正にかけての組織であり、戦後の民主主義改革の評価や家元喪失のプロセスなどは視野にない。問題となるのは明治期の資本主義企業の成立期における組織編成原理であり、家元と執行高弟の権力ゲームである。すなわち、以後でみてゆくように益田孝は三井物産の実質的な創業者であり、組織運営、企業経営の能力を

持っていたと考えてよい。それにも関わらず益田孝は三井物産を三井の所有としたばかりか自らを三井財閥における番頭＝執行高弟の地位に置く。この事実に合理的な説明を与えること、またその際の家元＝執行高弟の力関係を推測することなどが本稿での論点となる。

また、益田孝は三井財閥全体について中上川彦次郎と激しいヘゲモニー争いを展開する。これがどのような形で展開され、推移してゆくかは、互いの人脈（閥）形成にも関して興味深い。この時の福沢諭吉の甥である中上川による慶応義塾卒業生の大量の三井入社による人脈の形成はおそらく日本で最初の学閥の形成であるといってよいであろう。また同時に権力の継承についても大きな示唆を与える。

次いで本稿で考えたいのは明治の日本における官僚制の導入である。これは Hsu の仮説の1つである、日本のイエモト組織は多くの場合官僚制の諸特徴と整合的であり、擬似官僚制として機能したため非西欧的伝統を持つ諸国の中では最も早い近代化が可能であったとする仮説の検討を行なうことを意味する。Hsu は、非西欧的伝統の社会においては近代官僚制における必須の要件とされる能力による人材の登用が、その文化での原＝組織によって拒否されるケースをあげる。例えばインドではカースト制によって能力だけではなくカーストを考慮しなければ組織内の地位を決定することができない。また、族（親族）が原組織である中国文化圏では、族内の地位を高めることが社会的な評価を上げることになり、このため一族に経済的利益をもたらすために政府の役人となり、賂路を取ることは必ずしも恥ずべき行為ではない。また、組織内での人事権を掌握した際には、当然彼は一族を優遇することが期待される。

このような点についてイエモト組織と西ヨーロッパに起源を持つ官僚制的生産組織である株式会社制度がどのように運営されていたかについて、与えられた資料の中で検討してゆくことになる。さらに、人材のリクルートにおけるネポティズム（身内びいき）について確認し、組織運営における官僚制的な特質の浸透の程度をみてゆく。これらはイエモト組織におけるイエモト・ビューロクラットと呼べる成員を生み出し、彼等は執行高弟の予備軍として、閥などを通して、イエモト組織の権力ゲームに参加してゆくことになる。

III. 益田孝の生涯

1. 益田孝の概歴

益田孝は三井物産の初代社長であり、明治期の三井財閥の大番頭とみなされていた人物である。以下でこの人物の生涯を簡単にたどることにより、本稿でこの人物についての評伝を材料とした理由が明らかにされる。

益田孝は1848年佐渡の地役人益田鷹之助の長男として生まれている。益田鷹之助は極めて有能な官吏であったことが伝えられており、佐渡の地役人から直参へという破天荒な昇進（当時の水準では空前であった）をとげ、箱館奉行所勤務となる。孝も父に従って箱館に行き、7才から11才までを北海道で過している。この間、名村五八郎の英学塾で学んだことが伝えられている。

1959年鷹之助転任により江戸へ移る。「支配通弁御用出仕」という役職に任ぜられて英語を学ぶことになる。この後に善福寺詰めとして米公使ハリスの近傍に勤務している。1963年に幕府のフランス使節団随員として父とともにヨーロッパに渡っている。また、この前後に横浜運

上所に勤務し、関税業務の実務につく。帰国後も英学修業に続けるが、幕府駿兵隊の編成にもなつて入隊、1862年騎兵指図下役、1868年騎兵頭並に任じられている。

維新後は帰商し、横浜でウォルシ・ホール・カンパニーに入社する。1年で退職し、五代友厚の事業を手伝ううちに井上馨を知るようになる。井上のすすめで大阪造幣寮の権頭として英人技師との折衝に当たるが、これも1年余で辞職する。これは井上の政府辞職に伴うもので、1874年井上を社長とする「先収会社」に参加し、副社長となった。

1976年、前年末に井上馨が政府に復帰することになったため、先収会社を解散する。この先収会社を引き継ぐ形で三井物産が設立され、益田孝は初代の社長に就任する。この時点での三井物産は益田の個人企業の色が強く、三井の名前と三井銀行からの信用供与、社主としての三井一族の参加を得ていたものの、実質的には益田孝が全てを切り盛りしている状態であった。

明治14年前後の松方財政下の不況を乗り越え、三池炭の輸出を手がけるようになって三井物産は発展の基盤を得る。三井物産が発展してゆくにつれて、三井の事業の中では傍系として始まった物産の重要度が増し、それにつれて益田の三井内部での発言力も増大してくる。この当時、三井の事業の他の柱である三井銀行は不良債権を多く抱え、行き詰りの様相を呈していたが、これに三井のパトロンを自任する井上馨は、福沢諭吉の甥、中上川彦次郎を三井銀行に送り込む。中上川は不良債権を一掃するとともに、三井全体の方向を金融、商業から産業資本に転換することに意を注ぐ。

このような中上川の方針は当然三井物産の利

害と一致せず、益田と中上川は周囲の人間をも巻き込んで三井の経営方針を巡って対立することになる。この対立は、井上馨の支持を失った中上川にやや不利な状況となってきた時点で、中上川自身の死によって解消され、これ以後益田孝は三井財閥全体の大番頭としての地歩を築く。

益田孝の業績として重要なのは、物産、銀行に次ぐ第三の経営の柱である三井三池炭鉱の獲得とこれを事業として軌道に乗せたことが第一にあげられる。次いで、三井家の財閥の支配形態を整備したことをあげてよい。三井の制度は他の財閥がそれをモデルとして制度を整えたという意味から、日本の財閥の支配形態、及びその中にビルトインされている権力関係のデザインを益田孝が行ったといつてよいであろう。

益田孝は多くの事業を育てた後、1913年に三井合名から引退する。引退後も三井とは完全に無関係になったわけではなく、三井の長老としての日々が続く。とりわけ重要なのは、自らが選んだ三井の大番頭である岡田磨吉が暗殺された後に、その後継を決定するために奔走したことであろう。

また益田孝は茶人鈍翁として生涯の大半を美術品の収集、茶道の研究に費やし「収集家として空前でありおそらくは絶後である」と評されている。益田は1936年にその91歳の生涯を閉じる。

このような益田孝の生涯は、まずごく早い時期に株式会社という制度を日本に導入し、それをその当時の基準からいっても世界的な企業にまで育てたこと、かつその実質的な創業者でありながら、自らは三井家の使用人という立場に甘んじていたことを注目したい。さらに、中上川との抗争において、表面化はしなかったもの

の関を伴った権力闘争が行なわれたことなどが
本稿での関心から興味をひく。益田孝はイエモ
ト組織において執行高弟の位置を占めるが、彼
の生涯におけるこのような点を追うことによっ
てイエモト組織における権力の問題を考えてゆ
く。

益田孝は幕府騎兵隊から新政府の役人、さ
らに三井物産初代社長という極めて大きな振
幅を持ったキャリアを有しているため、白崎以
外にも、邦光（1972）小島（1969, 1981）など小
説化されている。しかし、本稿で白崎の評伝を
テキストに選んだのは、白崎自身の取材による
新たな情報が付け加えられていること、及び他
の著作が主としてそのキャリアの振幅を描き出
すことを主眼とし、後半生に対する関心が乏し
いのに対して、白崎は「淡交」誌上に連載され
たことにもより、茶人としての益田鈍翁と実業
家益田孝を等分に書き分けており、このことは
後半生への記述を多くし、彼の対人関係を明ら
かにしているためである。

2. ビジネスリーダーとしての益田孝

さてここで、益田孝を明治期のビジネス・リ
ーダーの中でどのように位置づけられるかをみ
よう。ここでは萬成（1965）を手掛りとして益
田孝の生涯を追いながらビジネス・エリート
の中での位置づけをしてゆく。まず、益田孝の社
会階級の出自を同時期のビジネス・リーダーと
比較する。

明治期におけるビジネス・エリートの出身階
級についての萬成のデータは表1に示されてい
る。このデータは、明治期の代表的なビジネス
・エリート200人について、その伝記資料、社
史に基いて収集されたものであり、比較のため
に政界エリート（閣僚、元老、政党役員、高官）84名、及び文化エリート（学者、専門職、

表1 明治エリートの封建身分（％）

父親の封建身分	全人口	産業界	政界	文化界
公卿・大名	0.007	0	12	3
武士	6	23	79	67
上級武士	0.1	1	7	10
中級武士	}3.6	10	23	14
専門職武士		4	11	—
下級武士	2.4	8	38	13
平民	94	77	9	30
農民	—	22	6	10
町人	—	55	3	20
計	100.0	100	100	100
実数	3,300万人 700万世帯	189	84	100
不明	—	2	—	1

萬成 1965 による

文筆家、芸術家）100名のデータと比較されて
いる。

このデータについて萬成は、(i) 各界ごと
にエリートの出身階層が異なっていること、

(ii) 政治的・社会的大変動を経ている旧勢
力の持続性が顕著であることを指摘している。
とりわけビジネス・エリートについてみると、
他の領域のエリートに比して旧支配階層の独占
がそれほど大きくないことが指摘されている。

このことは、実業家となることを通じての社
会的な上昇移動の機会が大きく開かれていたこ
とを示すものであり、変動期には当然のこと
であるとはいえ、三菱・安田などを代表として新
興のビジネス・エリートたちが上昇移動を実現
している。他方、政治エリート・文化エリート
になるための経路は決してオープンではなかつ
たことが示され、社会変動としての明治維新の
性格を表わしているといえよう。すなわち、エ
リートとしての要件のうちに出自・家柄が必要
とされる領域が引き続き存在しており、それは

権威や価値に関与する領域のエリートであって、実務や効率を扱かうエリートではないことが示されている。

益田孝は武士の出身ではあるが、出自としては極めて異例な存在である。それは、父鷹之助は佐渡の地役人の家に生まれ、これは下級武士に分類されるべき存在である。しかし鷹之助は異例の抜擢を受け直参に取り立てられ、箱館奉行所配下から渡仏使節団に加わるまで能力によってのみの昇進を果している。他方、息子である益田孝は通訳見習いともいえるべき職から出発して幕府の騎兵頭並に任ぜられており、これはそれ以上の役職が名目上のものであったため事実上幕末幕府軍における騎兵隊長、長官といった立場になる。実際、益田は戊辰戦争当時、東上してくる官軍に対してどのように対処すべきかについての会議に出席している。もちろん騎兵頭並の辞令は將軍慶喜から直接に受け取り、お目見得となっている。この時点では上級武士という分類となる。

上級武士が帰商する例は少ない。しかも益田孝は海外経験を持ち、新時代に即応しうる知識を持っていた。このような能力は、本人の意欲さえあれば、当然に新政府のスタッフとしての需要があった。実際、益田孝自身も既に述べたように新政府に勤務した経験を持つ。この勤務は造幣寮における英人技師の監督を、益田孝の語学力をかわれて、いわば請け負ったような仕事であった。しかし、もちろんのこと益田孝が望めば新政府が相応のポストを提供したことは間違いない。出身階級が上級武士であり、かつ新政府の官吏という経歴で実業の世界に入ったケースは極めて少ない。益田孝はこの時代のビジネス・エリートとしてはかなり異質であったといえる。

次いで、ビジネス・エリートとしての経歴を追ってゆこう。まず学歴についてみる。益田孝の受けた学校教育は箱館の英学塾に始まる。

「幕臣の子弟として、奉行所中の教育所に通学することになった。……祖母と共に役宅に居住して、毎日早朝から出かけ、手習を初め四書五経の素読、剣術、槍術、馬術、水泳等の稽古にいそしんだ。

他に奉行所では、通弁格名村五郎に命じて、公務の余暇に奉行所属僚の子弟に英語を教授せしめた。徳之進（孝幼名一日置注）は、そしておそらく莊作（次弟克徳幼名一同）も父鷹之助の指示でこの英語の課外授業に加はった。」（「鈍翁」上巻 p. 58）

この名村塾への通学は一年に満たないものであった。年令もわずかに十歳の時であった。今日の常識では十歳児の1年に満たない、それも今日の水準からははるかに劣悪な教材によってどのような学習効果が上ったかははなはだ心もとないものであったろうと想像されるが、この当時は英語教育の開始期であり、今日の常識では必ずしも割り切れない。

名村の英語塾の中断は父鷹之助の江戸転任によるものであるが、益田孝は、江戸出府後まもなく、父鷹之助の奔走により「支配通弁御用出役」という名称の、いわば外国語修習生といった身分を与えられることになる。このため、幕府通訳である立石斧次郎に英語を学び、また西成度の英学塾に通ったことが述べられている。さらに、これに平行して孝は「下谷二丁目在住の幕府の学問所教授方出役佐野令助の門に入って、朱子学による四書・五経・小学の素読を受けた」（「鈍翁」上 p. 61）。

益田孝の受けた学校教育は以上で尽きる。これ以降の益田孝の能力獲得の手段は全て実務経

験、もしくは独学によるものである。これも今日の水準で考えれば極めて少ない就学年数であるが、この当時は学校をおえることが何らかの資格認定となることはなく、それ以降のキャリア形成に有利にはたらくことが殆んど期待されないため、実用としての学校は基礎教育を施すことが第一義的な目標となる。すなわち、学校自体には能力の弁別を行なう機能は必要とされず、その学校をおえたことが能力の証明にならない。この場合は基礎的な教育と自らを訓練してゆく方法・態度を取得することが学校に求められる機能として重要になる。

益田孝の場合は外国方に採用され、通訳の実務を開始したことが英語教育の持続という意味を持つ。しかし、この時点での英語の能力は次のように示されている。「外国の軍艦や商船が羽田沖へ来ると、外国方から尋問に行けと命令して来る。徳之進は通弁として、尋問内容をたとへば、What you came for などという風を書いてもらって、品川から小舟で出かけた。

むろん徳之進に、外国船との会話能力があつたわけではない。相手がいろいろ喋る中に、二つ三つ単語がわかると、それを以て全体を推量して、どうもかふいふことらしいです、などと、帰つて報告するのである」(「鈍翁」上巻 p. 64)。

この程度の水準の英語力であることは当時の教育技術を考慮に入れなくとも、およそ推測することは可能であろう。しかし後年の益田は極めて高い水準の語学力を身につけている。語学力について、あるいは他の領域についての知識を含めて極めて大きな経歴上の展開のきっかけとなったのは幕府使節団の随員としてのパリ行きである。1863年12月末に横浜を出て、翌年の7月に帰国する。今日であれば17才の少年

の7カ月余の海外旅行は人生の転機となるきっかけを与えることはあっても、それを能力形成の機会と考えられることはない。

この旅行の評価について、その期間の殆んどは移動に費されたものであり、パリ滞在は2カ月にしかなかったが、萬成はあえてこれを留学として扱っている。パリ滞在中に特定の学校に学んだわけでもなく、系統だった見学を行ったわけでもないの、通常感覚ではこれは留学とは考えない。しかし、あえてこれを留学とすることにも相応の理由はある。

それは、物見遊山にも等しいこの海外体験を益田孝は留学と呼べる程度にまでの高度の情報収集と情報処理の機会としたという点に求められる。益田孝の経歴において、知識の体系化、関心の方向づけなどの点においてこの時の海外体験が果たした役割は少なからぬものがあつたといつてよい。萬成のデータによれば、明治期のビジネス・エリートとして萬成が調査した200名のうちわずかに6%のみしか海外留学の体験を持っていなかったことが示されており、海外体験そのものが極めて貴重な情報収集機会であつたことが理解される。

しかし、他方ではこの低い数字は明治期におけるビジネス・エリートは決して社会的地位が高いとはいえず、国家官僚や政治エリートに比べると海外体験を持つ機会も極めて限定されたものであつたことを示すものと言うことができよう。

益田孝の能力形成の上でもう一つの大きな要素と思われるのは米一番館ウォルシ・ホールに勤務したことである。ここに益田孝は1年間と期間を切って勤め、貿易の実務に当たっている。この実務についたことは、単に知識としてではなく、貿易の実際及び経済についての感覚を養

ってゆくことに大いに与っていたと思われる。

「西洋人のクラークと同様にテーブルをあてがはれて、一年ばかり仕事をして居つたが、折柄米の大凶作で、ウォールシ・ホールはベヤと云ふ店員を海外に派遣して、ランゲン米やサイゴン米を輸入した。之れで私は米の商売がわかり、又た外国から直接に物を輸入する手続もわかつた。手紙をコピーに加えることなども覚えた。此の時の事が後來私に大変役立つた。」

（「自叙益田孝翁伝」p. 123 以下「自叙」と略す）

また、これに先立つ横浜運上所での勤務も関税実務の修得という以上に、実体としての経済にふれたこと、及び商品知識の増大などに大きな役割を新したといってよい。益田孝の能力形成は、このように体系化された知識を効率的に修得してゆくという学校教育によるものではなく、経験から抽出された自らの体系の形成によるものであった。しかし、その知識の体系が時代の要請に応じたものであり、かつ益田孝の合理主義的な態度により洗練されたといってよい。

しかし、このようにして行なわれた益田孝の貿易商人としての能力形成は明治の初年においては他の諸領域同様に先人があるわけではなく、独力で知識を体系化してゆくという方法が普通であったといってよい。例えば萬成による明治期エリートの学歴（表2）をみるならば、全般に体系化された知識を与える教育機関をおえることすなわち学歴の取得がエリートへの経路となっているとはいいい難い。おそらく、この当時ビジネスエリートへの経路としては福沢諭吉の慶応義塾（1868設立）及び矢野二郎の商法講習所（1876年設立）が体系化されたビジネス知識を与える教育機関であったといってよい。

表2 明治エリートの学歴（％）

学歴	産業界	政界	文化界	
			(学者)	(芸術・芸能)
寺小屋・教育なし	8	1	1	0
従弟教育	45	1	6	76
藩校・私塾	30	70	34	7
高等教育	17	28	59	17
合計	100	100	100	100
実数	189	82	83	17

萬成 1965 より

表3 明治ビジネス・エリートの業種別学歴（％）

業種	寺小屋 徒弟教育	藩校・ 私塾	高等教育	合計	実数
銀行・保険	44	24	32	100	34
運輸・通信	33	41	26	100	22
商事・貿易	72	25	3	100	38
鉱山・土木・食品	68	19	13	100	32
繊維	42	41	17	100	29
その他製造業	45	36	19	100	34
全体	53	30	17	100	189

萬成 1965 より

が、いずれも益田孝にはやや遅れる。実際益田の4才離れた次弟克徳は慶応義塾で学んでいる。益田孝の時期においては独力による能力の形成のみ可能であったといってよい。

しかしながら明治初年の益田孝のビジネスマンとしての能力の水準はおそらく比肩するものがなかったといえよう。結果としては益田孝の若年からの様々な経験は全てこの貿易実務の方向に収斂していったといえる。これは当時としては極めて珍しいことであった。すなわち、当時の日本における通常のエリートの志向としてはあくまでも官途について国家的な事業を志すというものが普通であった。益田孝が武士出身でありながら帰商したのは極めて稀なことであった。

萬成のデータをさらにつけ加えよう。表3はビジネス・エリートの業種別学歴である。萬成は銀行・保険という高度の制度の理解を必要とする業種、及び運輸、通信という当時としては高度な技術を必要とする業種に高等教育の出身者、従って武士層出身者が多く含まれていることを指摘する。

ここで同様に注目されねばならないのは商業、貿易における学歴の低さである。これは貿易活動が比較的小資本でなしかつたことや、買弁(comprodor)の制度があり格別の商品知識・実務知識を必要としなくとも可能な分野が多く、むしろ投機的な性格が強く、参入が容易であったことによるものであろう。益田孝はあえて、この領域にのりだしていった。それも、明治の初年に帰商を思い立ってから、横浜に移り、ほぼ1年を福岡藩の藩礼整理に関係した借款導入の折衝をしていたが、更に一年をウォルシ・ホールでの実務修得にあてているわけである。この帰商の原因は何か。

「益田徳之進が商人として生きようと思ひ定めたのは、慶応四年夏、すなわち明治と改元される一、二ヶ月前のことである。そのとき將軍慶喜が水戸から静岡へ移るにあたり、旧幕臣で随行を望む者は申し出よといふことになり、(中略)、彼は加はらなかつた。

その故は一に、彼の家は幕臣には相違なかつたものの、譜代の直臣ではなかつたこと。二つは七十万石の一諸侯に転落した主家に、(中略)自分らが随ふことはかへつて迷惑になろうかも考へられたこと。三つには、これこそが決定的な力となつたにちがひない、彼が相川に生れ箱館に育ち、十七で海の向うの町々を歩き、そこでさかんに行なはれている商ひを見、毎日二里も歩いて英語を学び、さらに開港場横浜で暮

したこともある、その経験の累積によつてであつた。」(「鈍翁」上 p. 155)

この時点での益田孝の將軍家に対する忠誠心を直接に知ることはできない。しかし、幕府騎兵頭並の辞令を、断髪でまた立ったまま將軍より受け取るという当時としては思い切った行動を取った益田孝であつてみれば、少くとも幕府を成立させている基盤が崩壊していること、及び新時代に対する対応をなさねばならないことを理解していたはずである。徳川家と共に静岡へ行き、帰農することは考えられなかったに相違ない。

「自分がそのとき商人を志したのは、薩長に対する反感もむろんあつた、と益田は後年のべた。『しかしそれにも増して、新しい日本を造つて行くのには、旧来の商人だけではなく、われわれ士族の者が卒先して、飛び込んで行かなければ偏つてしまふと思つたからだ』

益田は、旧来の目前の利にのみ聡い町人の商人だけではなく、武家出身の知識人が広い視野に立つ商人となつてリードしなければならぬ、と考へたといふのであろう。」(「鈍翁」上 p. 156)

「其の頃の商人と云ふものは、学問もなし、侍とは全く人間が違つて居た。」(「自叙」 p. 100) という発言も加えて、当人の商人の平均がいかなるものであつたかを示すとともに、益田孝の意図する商人像がやはり国家目的に対する貢献を含むものであることを示唆している。

実際、益田孝は企業化され事業として成功したものを除いても、小田原の別邸を中心としてみかん栽培、緬羊の飼育から毛織物生産、紅茶の栽培、さらにガソリンを不要とする木炭自動車に至るまでのいわば実験プラントを持ち、そ

れぞれが輸入代替を意図した商品化の研究がなされていたことが伝えられている。これらは全て、貿易の実務に当たっている益田孝の日本における輸入製品の代替品を生産し、さらには輸出可能なものを探すための個人的実験プラントであり、その開始が明治14年前後の仙石原での牧場経営という極めて早い時期に、これは益田孝が三井物産を軌道にのせ、経済的余裕ができて間もない時期であるが、開始されていることを考えるならば、当初からの益田の一貫した経営の方針、理念であったといえよう。

この意味で益田孝は「政商」(土屋1956)という評価を受けるべきであり、良くも悪くも初期の三井物産から、政友党幹事長森恪や満州鉄道総裁山本条太郎を輩出した伏線となっているといっていよい。そしてそれは、国家的使命を補完し、政治状況に対して敏感に立ちまわるといふ日本の総合商社の性格を作りあげていったと考えられる。

IV 三井物産の権力プロセス

以下では益田孝と三井物産をめぐる権力の問題を考えてゆく。大きく問題は3点に分けてみてゆく。まず、三井物産の成立の過程から、益田孝と三井物産との関係をみる。次いで三井財閥の支配をめぐるポリティックスを考える。最後に三井物産の官僚制化のプロセスを考え、日本の組織におけるトップの性質について考察する。

1. 三井における家元と執行高弟

三井物産における権力について考えるために、まずその成立の経緯をみる。これは権力の正統性がどのようなものであるかを確認するために必要とされる。組織の成立の経緯がその組織の権威の強度、性格などに影響し、方向づけ

る。例えば2人以上の創立者を持ち、権威が分裂する余地があるという成立の経緯を持つ組織であるならば、権威が果して強く保たれることができるか、もしくは権力の正統性をどのように獲得するかといった点に影響する。

具体的事例を尋ねるならば、1982年に三越で岡田茂社長が解任された際に、その調停者として小山五郎元三井銀行頭取が動いたという事実をあげることができる。周知のように三井財閥の前身は三井家の三越呉服店であり、明治維新時においても三井の経営に少なからぬ比重を占めていた。この三井呉服店は徐々に三井の経営にとっては前近代的部門となり、若干の経緯があった後に明治37年(1904)三井から分離され、日比翁助、藤村喜七、益田英作(孝弟)の三名の出資による株式会社三越呉服店となる。三越は三井グループとは久しく関係を持たず、三越社長が三井グループの社長会である二本会に入ったのは実に昭和48年1月のことであった。

このように、三越の成立には創業者の三井家がありながら、殆んど三井とは関係がなくなっていた。それが、岡田社長のスキャンダルが次々と話題になりはじめ、社内外からの批判が起きた時に岡田茂社長に辞任を勧告し、さらには解任に至る根回しを行ったのは小山五郎三井銀行相談役であった。彼はメインバンクの前頭取という資格で社外取締役の地位についていたものの、当時無借金経営を標榜していた三越にはそれほど強烈な圧力を加えられるという立場ではなく、むしろ三井グループの代表者として行動したといっていよい(日経流通新聞1982)。

社長のトラブルについての調停者というだけであれば、小山五郎氏と同様に三越の社外取締役であった諏訪博東京放送会長であってもよ

く、さらに監査役として三名の社外重役もいた。しかしなお小山五郎氏が他の社外重役に比して積極的に行動したかという点は、まさしく三越が三井グループのルーツであり、三井グループとして三越の経営を正常化するという使命感を持っての行動であったと思われ、他方三越の側にも多少なりともそれを受け容れる余地があったと考えてよい。もちろん、これを押しつけと感じる反発が存在したことも報告されている（日経流通新聞1982）。しかし、いずれにせよ三越と三井の分離のプロセスが現在の組織内の権威——誰が調停者（家元の代行者）として適当であるか、後継者の選出の正統性を認めうるかなど——に影響を与えたことには相違ない。

三越の場合は権力の交代が解任、クーデター、岡田社長の側にとってみれば裏切りという形態を取った。このため、後継者は少なくともこのクーデターが正当な理由のあるもので、かつ本来の組織成立の権威者である家元としての三井家の権威の正当な代行者としての小山三井銀行元頭取の支持を得ていることを必要とする。また、実際に後継者となったのはクーデタに直接手を下していない人物であり、権力交代が異常であったとしても後継の社長自身の正統性には影響せず、このためフリーハンドな権力の行使が許される立場を確保するような配慮がなされた。このように、成立が正統性と深く結びつき、後々まで影響することがみてとれる。

さて、三井物産の成立についてみていこう。三井物産の母体は明治7年（1874）に設立された「岡田組」に求めることができる。これは井上馨の下野に応じて作られたもので、井上馨を総裁に頂き、横浜商人岡田平蔵を社長とし、さらに益田孝を頭取とするという構成で設立され

た。事業は「岡田は当時、鉱山業に身を入れてゐたので、新会社も鉱山業に主力を注ぐこととし、井上を初め益田も含めて東北地方の鉱山を視察もさせた（鈍翁上 p. 92）」。

ところが岡田平蔵が急死したため社名を「先収会社」に改め、井上社長、益田副社長となった。先収会社の主たる事業は、地祖改正に伴う地祖の金納のための米の換金である。外国船をチャーターして米を買取り大阪に回航して売る。大型汽船のチャーターによって海難の危険の低下と積載量の増大によって「随分儲つた」とされている。

また、自叙では「先収会社は主に外国貿易をやつた」とあるが、この時点ではまだ外国との直取引ではなく、横浜のフィッシャー会社に委託していた。「先収会社は陸軍からスナイドル十万挺の注文を受け、イギリスから輸入して納めたが、之れが西南戦争の時大に役立つた。之れもフィッシャーのロンドン支店が取扱つたのである。（「自叙」p. 169）」このように、貿易取扱い品においても政府を利用した御用商人という性格が強く、これは井上を社長に仰いでいることによるが多かったであろう。

先収社会は井上の政府復帰、退社にともなうて解散される。これが三井物産の母体となるわけであるが、そこに引きつがれる人間を今すこし詳しくみよう。先収会社のメンバーとして自叙では岡田平蔵の他に、木村正幹、吉富簡一、藤田伝三郎をあげる。このうち、藤田伝三郎は大阪を担当していたが直ぐに独立し、代って吉富簡一が大阪をみる。吉富は長州の出身で井上の配下であり、木村正幹もまた長州人である。いわば先収会社は井上の個人社会であって、井上のリクルートに応じて集まってきた実務を担当する商人と井上の子飼いの長州人の連合体で

あり、今日的な用語でいえば井上の政治資金の集金マシンとしての役割を果たしたのではないかとも思われる。おそらくは井上は影響力を行使して新政府が提供する利益機会の獲得のために先収会社を作ったものであろう。

益田はこのような先収会社の内では実務家として極めて便利な存在であったと思われる。益田の能力はこの種の委託業務、取引の実務などについて当時は余人に代えることのできない性格のものであったと考えられる。このため、益田孝は年令の若さにもかかわらず、高い地位を与えられる。そして、このことは、必ずしも組織リーダーとしての資質を認められて地位を与えられたことを意味しない。すなわち、益田孝は組織全体のタスクを方向づけるという役割は果しても組織内での人格的上位者として振舞うことはなかったのではないかと考えられる。

このような益田孝の先収会社内部の地位についてははっきりそれを伺わせるような記述があるわけではない。しかし、先収会社設立時に益田孝はわずかに25才であり、その能力は買われても、組織トップとして配下の成員を掌握しているわけではない。むしろ井上馨が組織のトップにいることによって、益田が業務遂行の責任者であるという組織編成が受け入れられたと考えることが自然であろう。

もし、この時に益田孝がカリスマ的な人格を有して組織を運営していたならば事情は異なることになる。しかし、おそらく益田孝はこのようなカリスマ的な性格は持っていなかった。後年藤原銀次郎が中堅社員として見た「社長益田」について次のように述べている。「当時三井部内や世間では、『徳の渋沢、智慧の益田』と並べ称し、あるいは益田を『商売の神さま』などといっていた。

『益田さん』は、是は是、非は非とする合理主義で、『親分肌』の人ではなかった。」（『鈍翁』上 p. 205）さらに、白崎は益田孝について次の点を報告している。「実は、鈍翁に関するいかなる文献にもかかわれてはるないが、彼はその外見にやや似ないところがあつた。その一つは、時として甚だ怒りやすく、俗にいふ癩癪持ちだつたことである。」（『鈍翁』上 p. 26）

また、中上川によって後年三井に入った高橋義雄も次のように述べる。「益田は真摯で初心で何れかといえば度胸のない方であつて、物事に感動しやすく、徳と見ればすぐ飛びつき、損と思えばすぐ振り払って逃げ出すという商売人肌であった。（中略）例えばある店に損失を生ずれば自分が指図したのに、その支店長に対して忽ち不興顔となる。」（安岡他 1978）

このような発言から伺えるのは、極めて有能ではあるが、人格的指導者としての性格の乏しいリーダーの姿である。これらの発言は益田孝の中年以降について述べられたものであるが、まして25才時の益田孝がカリスマ的な組織リーダーであったとは思われない。

一般に激動期においては組織リーダーは環境の変化に既応し、あるいは予測することについて高い能力を持つことが要請される。これに対して相対的に変化の少ない時期においては組織内の支持を一本化し、組織を安定させることがリーダーの主要な役割になる。このため激動期であったならば人間集団のリーダーとしての資質が乏しくとも、タスク・リーダーとして有能であるならばそのリーダーシップは有効となる。益田孝の場合はまさしく、このようなタイプのリーダーであったと考えてよい。

さらに、益田孝の側からは必ずしも井上馨に人格的に傾倒していたようには思われない。す

なわち、井上は益田にとってのキャリア形成における“significant others”もしくは行動のレファレント・パーソン（浜口 1979）ではなかったと考えられる。「井上とのかかわりに戻れば、益田は美術品への趣味や蒐集についてのみならず、総じて彼から受けた影響とか、彼への敬意といふやうなことは、なに一つ書きも語りもしなかつた。このことは、ともに当の井上の下僚であつた 渋澤栄一や、少し後年に交つた高峰譲吉に対して、かなり厚い敬愛の念をのべてゐることとは際立つてゐる。」（「鈍翁」上 p. 95）

さらに益田は自叙の中で、井上との出会いにおいて、必ずしも井上に人格的な信頼関係が成立しなかったことが述べられている。「私が政府に入る時に、井上さんが誓紙を書けと云ふ。決してずい事をしないと云ふ誓紙を書けと云ふから、苟くも政府に任官する者がずい事をする筈はないぢやありませんかと云ふと、君がさう云ふ考えなら其の通り書いて貰ひたいと云ふて、とうとう何か書かされた。」（「自叙」p. 151）

これは、井上との出会いが益田のキャリアの転回点になったことを考えれば、その出会いの際に誓約書をさし入れねばならなかったことを語るのは井上に対して人格的な信頼が極めて稀薄であったことを示しているといつてよいだろう。

この点を確認した上で、先収会社における木村正幹の存在を考えてよい。「木村は長州人で、長州の何とか云ふやかましい人が京都府の知事をして居つた時勸業課長をやつて居つたが、井上さんが大変信用して連れて来て、私の副にした。益田が勝手なことをしてはいけないと云うので、私の目付に入れたのである。井上さんは

木村を大変信用して自分の金を預けて居られた。木村はもつともらしい顔をして居るものだから長州の人は皆な信用して居つた。信用して居なかつたのは山懸さんだけで、山懸さんは木村に金を預けなかつた。」（「自叙」p. 164）

先収会社におけるタスクリーダーは益田孝であり、井上馨は実務にはタッチしたとは思われない。おそらく、このために益田を牽制する意味もあって木村を益田の下に置いたものであると考えられる。このように、先収会社は、井上馨を盟主としているものの、実際の業務を理解しているのは益田孝であり、この両者の異質なリーダーシップによって組織が運営されていたと考えられる。もちろん、この両者の力関係は、長州藩閥を背後に持ち、組織の創設者である井上の優越は動かず、益田は井上に能力を買われてその地位を保っている。しかし、井上にとっては益田の存在がなければ先収会社そのものの運営は成り立たず、専門経営者としての益田の能力を必要としていた。他方、益田にとっては井上による資本の提供（おそらく是三井に肩代りさせていた）、および新政府人脈を通じての利益機会の提供と便宜の供与が期待されたわけである。

この両者の関係を背景として先収会社の解散に次いで三井物産が設立されることになる。井上の政府復帰を理由として先収会社を解散するのは今日の常識からすれば随分に身勝手な話である。社長の退陣が会社の解散に直結するという必然性があるとするならばそれは先収会社が新政府の利権によって成り立っていたことを示すものであろう。しかし、井上にとって先収会社は新政府からの利権を吸い上げるための手段として重要であり、先収会社の何らかの形で存続は必要であつたと思われる。実際、「明治

七年、先収会社は創業一年にして四万七千六百五十円の純益を計上してゐる。これを後に井上が三割、益田、吉富各二割、以下各一割と分配した。」（「鈍翁」上 p. 92）

益田孝の伝記を読み疑問に思う点は、なぜ益田孝は自らのリスクで貿易商社を始めなかったのか、という点である。高い能力を持ち、おそらくその貿易実務の能力において他の追随を許さず、従って競合の余地が極めて小さいにも関わらず、自ら三井に雇われる形で苦勞しなければならなかったのか、なぜ自ら創業者の地位につかなかったのでしょうか。

三井物産の設立時に益田孝が三井とかわした契約の内容は以下のようなものである。まず業務の内容としてはコミッション・ビジネスを行なうことが定められた。「私は三野村（三野村利左衛門一日置注）に、コムミッション・ビジネスでなければいけない、売と買との組み合わせ商売でなければならぬ、自分で危険を負担するやうな商売をしてはいけない、思惑をしてはならぬと云ふた。三野村も同意し、井上さんも無論同意見であつた。」（「自叙」p. 173）

この記述では益田がコミッション・ビジネスを提唱し、三野村がそれに同意したとなっているが、事実はあるいはその逆かもしれない。輸出入の委託代行業に徹して自己の危険負担を全くしなければ、危険は小さいかもしれないが利益も小さい。ただし、三井としては三井物産の倒産による負担を避けたいという強い要請があった。この時点の三井は、銀行経営に乗り出したばかりで、その経営の基盤はまだ確立していなかった。少なくとも建て前としては思惑が投機による損失は避けるという一札は取っておきたいと思つても不思議ではない。

また、資本については、「コムミッション・

ビジネスであるから資本はいらぬ」として無資本金会社をすることが取り決められた。ただし、三井銀行での五万円を限度とする借越が認められている。また三井一族と三井銀行、三井物産はたがいに債務保証を行なわないことも取り決められた。

組織については、社主として三井一族の三井武之助、養之助の三名をあて、益田を社長とする。ただし、倒産の場合の無限責任を益田は負い、武之助、養之助は免れる。さらに、三井家の中での武之助・養之助の地位は本家・連家の中に含まれておらず、万が一武之助・養之助に責任が及んだ場合においてすら、三井九家は何ら傷つかないように配慮されていた。

これに対する益田への見返りをみるならば、月給として200円を受け取る他に、利益金の1割を賞与として受取るというものであった。これは、日本では極めて珍しい雇われの経営者という地位であり、実際に約定書という形での明文化された契約が結ばれていることに注目してよい。イエモト組織では人格的な依頼関係は契約という形はとらないのが普通である。

しかも、この契約は随分三井に都合よくできていて、とても互酬的な契約とはいいい難い。すなわち、三井の提供するものは社主2名と三井という名前、及び三井銀行の五万円の貸越を許す口座のみである。これに対して益田は無限責任を負わされていて、全ての危険は自己の負担となる。実際、益田が創業者として自己資本のみで運営した場合と比較した場合、危険の負担は全く同様であり、利益は自身が創業者となった場合の1割しか得られない。わずかに五万円の無担保での貸越しが認められるものの、それも最終的な責任は益田孝が負うのであってみれば、事実上の創業を行ないながらその報酬はあ

まりに小さいといわねばならない。

益田にとってなぜ三井という名前が必要で、自ら創業者にならなかったのかという点の答えは、先に先収会社について述べた点に重ね合わせることができる。すなわち、益田孝がオーガナイザーではなかったという点である。企業がどのように官僚制化され巨大化したとしても、最初是谁かオーガナイザーが存在し、組織化してゆくプロセスがある。このプロセスは組織論においては運動論の領域で取り扱われる性質のものである。企業の運動論的分析についてはこれまで殆んど行なわれたことがなく、ここでも仮説を提出して検討するという形で述べることはない。しかし、未分化な組織を方向づけ、成員の合意を形成してゆかねばならないオーガナイザーの資質を益田孝は十分に持っていたとはいいい難いことは理解できる。組織論的には自分についてのこの自覚があったために、益田は三井という既に出来上がった組織の一部に自らを組み込むという形で組織を作っていたといえる。

むしろ、これだけで益田孝の三井入りの全てが説明できたと主張するわけではない。しかし、先収会社で井上馨が果していた役割を三井家が果したものが三井物産であると考えればその移行は極めてスムーズであったことは理解される。そして、この組織形態は井上馨が創業者とも政治権力を背景としたスポンサーともつかない未分化の権威のまま先収会社から退いたのに比べ、はるかに由緒正しく統制された家元として機能するものであった。家元としての三井家と執行高弟としての益田孝の組み合わせは極めて安定的なものであるといえる。

三井家自体は近世から近代を通じてイエモト型支配を行ってきたわけであるが、近世から近

代への転換の時期における家元の性格が変質し脱皮したきっかけは三野村左衛門の登用である。幕末の動乱期を切り抜けるために三野村利左衛門の才覚と人脈に頼るために三野村を外部から採用し、大番頭の地位に置いた。これによってそれ以降三井家の人々は直接業務の意思決定から離れ、専ら意思決定者の選択に意を注ぐことになった。

「三井家の総領家以下の主人たちは、有能な大番頭ないし理事をえらび出すことに主力をそそぎ、一旦えらび出すとその重役たちにすべてをまかせた。三井家の人々は重要な会議には出席し、決定を下す折には署名捺印したが、あとはその結果すなはち網が引きよせられて上つて来る利潤を、用意の窓口から受取るだけであつた。」(「鈍翁」上 p. 191)

三井家は三井家内部の行政(これも担当に複雑な業務である)を専らとし、三井全体については大番頭がこれを見る。このような分業は益田孝の三井入りの時点では既に成立していた。しかし、益田は契約を結んで三井家と対等に交渉しうる立場にありながら三井家に対して部下としてふるまう。「益田は、三井家に対する最も忠誠な臣下として、挙動した。彼はその堂々たる容姿を、三井の一族別して高棟の前では、鞠躬如とさせた。」(「鈍翁」上 p. 191)

益田孝は当初は三井物産という三井の傍系の企業を任せられた契約による請負人であり、三井家の人々と直接には人格的つながりは必要とされない。三井物産は三井家の事業の柱である三井銀行が立ちゆかなくなった時の一種の保険であり、「継子の存在」であった。このような存在であっても三井物産が着実に経営を軌道に乗せるに至って次第に益田孝も三井全体の経営に関わるようになる。

他方、初期の三井物産は先収会社時代の御用商人としての性格を残していた。梅井（1974）によれば明治9年7月～12月の三井物産取扱商品の売上げ総額の実に64.6%までが御用商売であった。三井物産は徐々に御用商人を脱皮してゆくが、その脱皮の終了に梅井は明治22、3年ごろを想定している。逆にこの時期までは三井物産は御用商人的な性格を残しているわけで、成立の時期における井上馨の影響力はかなりのものであらうと思われる。「井上さんは木村正幹を副社長に入れた、吉富簡一は入らなかった。吉富はどうも思惑をやりがる癖があつた。」（「自叙」p. 174）おそらく木村は三井物産における井上もしくは長州閥の利益代表として三井物産に送り込まれているものと考えられる。

このような状態での請負い経営から否応なく三井全体の責任を負わねばなくなるのは明治21年（1888）の三池炭鉱の買収である。三井物産は政府の所有していた三池炭から出炭された石炭の販売を委託されていた（明治10年より）ものが、上海への販路を確保するとともに次第に経営の重要な柱と育ってきていた。これに対して「実は長州の金櫃は三井だ、三井の金櫃は三池だ、三池を三井から離してしまへと云ふのであつた。」（「自叙」p. 295）という藩閥抗争のために払い下げが決定したと益田は述べている。

この三池炭鉱の払い下げ価格は455万5千円であり、同年の三井物産の利益はわずかに4万円であったことを考えるならば、非常にリスクの大きな決定であったといえる。支払いの条件は初年度に100万円、以後を等分して15年年賦というものであった。この時、益田は三井銀行副長の西邑虎四郎に対して初年度分の100万

円の借用を申し入れている。すなわち、三井物産における最大の戦略的決定は、益田が自身で行ない、他に指示を仰いだ形跡はない。西邑もまた、三井物産に対する100万円の融資に当って三井銀行総長三井高喜と協議したらしい形跡は見当らない。

「三池炭鉱はどうしても手に入れなければならぬと云ふて利害を説いた。すると、西邑はあんな真面目な男であったから、ここまで海外にも手を拡げてきたものを止めなければならぬと云ふことでは致方がありますまい、其れ程までおしつやるなら、宜しい百万円出しましやうが、之れはあなた個人としても責任を負はれるのでしやうなあと云ふから、無論であると答えた。三井のみではなく合同の事業にしてはどうですか、あなたも自分の財産をお入れになるかと云ふから、よろしい、責任を負ふやうな財産はないが財産も入れまじやうし、名誉にかけて責任を負ひますと云ふた。」（「自叙」p. 292）

このように、益田―西邑の会談によって三池炭鉱の買収が決定し、なお経営主体についての決定が行なわれたとするならば、三井家は殆んどこの意思決定には参加していなかったことになる。おそらくはそうであつたろう。また入札の価格についても、「私は此の入札の時、ほかの重役達に、之れは一切私に委せて貰ひたい、之れから先も相談しないからさう思つて居て貰ひたいと云ふて置いた。」（「自叙」p. 293）

このように、益田は三井物産社長としての決定についてはほぼ完全な権限を有していた。しかし、この三池の買収は、いわば三井全体の経営についても責任を負う形に転化してゆく。明治22年（1889）三井組三池炭鉱社役員就任を始めに、明治25年の中上川彦次郎による三井の改組により三井銀行監事となり、三井全体の

経営についての責任を負うことになってゆく。三井呉服店にも関係するが、明治27年に置かれた三井の全事業の統轄機関である三井元方委員に就任する。

この時点では益田孝は三井家からその事業の経営を委託された存在となり、三井物産についての経営を請け負うという立場ではなくなる。この変化は、益田が中上川との対立の場に置かれ、執行高弟の地位を争うことになったためであり人事権を握っている三井家との接触は必然的に多くなる。最終的には、「益田は、晩年の九十になつた頃までも、正月には小田原から東京へ出向いて三井家の総本家を初め十一家に、丁重な年始の挨拶に伺候することを欠かさなかった。また、三井家に対しては、常に主家に対する使用人としての礼を崩さなかつた。」（「鈍翁」上 p. 131）

三井は日本の財閥の中でも典型的といってよいイエモト組織のモデルに即した組織支配のシステムを持っている。しかし、その中枢にある益田孝自身は当初からイエモト組織の中に参入したわけではない。この点については益田孝というかなり異質な人材をイエモト組織が取り込み、同化していったと考えてよいし、益田の側からはイエモト組織に従うことが最も安定的に組織を支配することが可能であるため、イエモトモデルに従ったという解釈も可能であろう。いずれにせよ、益田孝自身が創業カリスマとなる道を選ばなかった以上、家元として有効な存在である三井家に仕える道しか残されていなかった。「金がほしいのではない、仕事が見たいと思つたのだ。一生懸命にやつた」。（「自叙」p. 176）

2. 三井における権力対立

中上川彦次郎は井上馨の推挽により、明治24

年（1891）三井銀行理事に迎えられた。中上川は当時37歳であり、益田孝より6歳年少である。中上川は益田以上に能力の証明を持って三井に入ったといつてよいかもしれない。中上川は豊前大分の中津藩士の子で、母方の叔父が福沢諭吉である。福沢に可愛がられて慶応義塾で学んだ後三年間イギリスに留学している。以後、一時政府に入ったが、時事新報創刊とともに社長、次いで山陽鉄道の社長となっている。

三井がなぜ中上川を必要としていたかについて、白崎は三井九家の総有による所有、支配が明治23年に制定された民法にそぐわないためその制度的な手直しのためとし、梅井はより簡単に前年の不況により三井銀行の経営が悪化したためとする。いずれにせよ、三井銀行の経営は三井全体の抜本的な改革を必要とするほど悪化していた。ところが、このための改革は三井物産を必然的に巻き込んでゆく。益田孝と中上川の対立は必然のものとなる。この対立は明治34年の中上川の死に至るまで続くことになる。

当時の三井銀行は、前年の不況もあったが、主として藩閥政治家への情実借付けを中心とする不良債権を多く抱えており、これが経営を圧迫する量にまで増大していた。三井銀行は、明治23年現在で1,832万円の貸出金をもっていたが、そのうち不良貸金とみられるものが、じつに608万円、全体の32%強を占めていたと報告されている（梅尾1974）。この不良債権の回収については中上川は極めて果敢に処理し、藩閥政治家とのくされ縁をたち切っていた。

この不良債権の回収に加え、これらの債権の整理、担保回収の過程で入手したいくつかの事業を核に、金融、商業に限定されていた三井の事業を工業分野におしひろげ、三井を工業資本に転換させたこと、及び、三井に慶応義塾の

出身者を多く採用し、三井を丁稚からのたたきあげから、高等教育を受けた者へと組織の運営・担当者を転換させたことが中上川の功績としてあげられている。(梶尾 1974)

これらの改革を中上川は井上、福沢という強力な後だてを背景にして断行した。中上川は三井家固有の総有制度と、所有権を個人に帰す民法を整合化するための改革を打ち出す。中上川は明治 24 年 12 月に、すなわち三井入社 of 4 カ月後に三井物産の直営化を計画する。三井全体の改革の詳細とその評価については他書に譲り、三井物産にのみ話を限定するが、中上川は物産を直営化として、他の事業同様に三井同族を社長とし、無資本の私盟会社から三井の一事業分野に転換させてゆく。人事としては、これまで社主であった二人の三井同族のうち、三井養之助を社長に、木村正幹は副社長に据え置き、取締として益田、中上川、今井友五郎を置いた。この時点で益田は三井物産の社長の座からおろされたばかりではなく、先収会社以来、井上からの「目付」として配されていた木村正幹の下位に置かれることになる。

「三井本社史」は、「これは従来、益田孝の独裁に委ねられていた同社（物産）の経営を三井家——実質的には中上川——の手に収めんとするものであり、中上川・益田の対立はこの時から既に決定的であつた」と評価する。また、益田はこの時同時に、三井銀行監事となり、新設の三井鉱山委員となっている。これについても「この鉱山会社の創立は、（中略）三井家企業の整備再編という意味で行なわれたものであると同時に、物産会社から事実上おかれた益田に対する配慮という政治的な意図も存したと思われる。」(安岡他 1978) としている。

なお、明治 22 年に払下げられた三池鉱山は、

同年勝立坑が地震による出水のため水没しており、明治 25 年の段階では官営の時代から引き続いて技術を担当していた団琢磨が大ポンプの追加投資の決定を得て勝立坑の排水に取り組んでいる最中であり、三井として政府への年賦金の減免を歎願しているという状態であった。この状態では益田は鉱山から離れることは考えられないという状態であったろう。しかし、益田が鉱山に専念する必要はなく、むしろ三池炭の販売が益田のなすべき役割であった。おそらくは物産における業務も、三井養之助や木村正幹がそれを統轄したとは考えられないため、やはり益田孝が意思決定を行なったのではないかと思われる。益田は三井物産の社長の地位からはずしたのは、まさしく三井物産が益田のものではなく、三井家のものであることを明確に示したものであり、三井家による三井物産の「回収」であったわけである。

このような中上川の改革については、中上川が三井入りする時に既に益田との対立が予想されていたことは注目しておく必要があろう。すなわち、中上川は井上より三井入りをさそわれた時、叔父福沢に相談している。これに対して福沢は中上川の三井入りに賛成した上で、「唯一つの気遣は渋沢、益田の輩がいかん思ひはせぬかと小々関心なれども、是れは井上の方寸を以て如何様にも取扱出来可申」(梶尾 1914 p. 230) と書き送っている。また、井上馨も事前に益田・中上川の対立を予想していたと梶尾は述べている。

福沢は、これ以前に慶応の出身者である高橋義雄を三井銀行に送り込み、その情報に基いてこの判断を下したのであろう。井上はもちろん、三井の内部事情に詳しい。この両者が揃って益田と中上川の対立を予想していたわけで、当時

の三井における益田の地位が既に三井物産の請け負い経営者の地位に止まっていなかったことを示唆している。中上川は益田との対立を予想して三井に入社したと考えられ、その改革の構想を実行した手はじめが三井仮評議会の設置であり、そこでの三井物産の直営化の決定であった。

中上川と益田の争いは、白柳（1940）によれば重商主義対重工業主義の対立であると述べられている。たしかに白柳の言うような側面は否定できず、中上川は三井銀行を商業銀行から投資銀行へと転換させようとしていたものと思われる。王子製紙、鐘淵紡績、芝浦製作所などを次々と三井の支配下に置いていった。しかし、「商業主義といわれた益田孝でも、三池炭砒や神岡鉱山に進出したわけであって、単純な商業主義者ではなかった。中上川彦次郎の工業主義が急進的であったので、それとの対抗上、商業主義を強調した傾向がある。（安岡 1982 p. 130）」

おそらく、益田は自分が手がけてきた事業に対して中上川が干渉し、あまつさえ、それを取り上げられる形になることは強い抵抗を覚えたであろうし、益田には三井物産の実績については自負するところがあったであろう。この両者の対立は、中上川が井上からの強力な支持をとりつけて三井に臨んだことによって力関係は大きく中上川に傾いていた。井上は、中上川の三井入りに際して三井銀行の故老、西邑虎四郎、中井三平の副長、及び今井友五郎監事の三人の連名で「進展出処は一に之を三井家主人及び閣下の命示に任す」という誓約書、及び三井同族は連署して「自今三井銀行は第一国立銀行の協力を得て、共に三井物産会社の業務を賛助し、三者同心和熟して永く共に営業の繁昌を期す

る」という誓約書を提出させている。（梶尾 1974 p. 235）

このような井上の強力なバックアップと三井家同族の了解があって、中上川は果敢に、また容赦なく改革を実行してゆく。益田と中上川の対立は、この過程で次第に二人だけのトップを巡る争いではなくなる。むしろ、益田は中上川との直接の対立を避けていたようにも思われる。「両者はどういう機会に、いかなるかたち、手段で火花を散らしたのか、それを伝える資料は、不思議なことに今までのところなにも一つ明らかにされてゐない。両者は対立しながらも最終的な言葉や挙動を応酬することだけは、避けたのであろう。両者の聡明さ、ことに益田の池田の評する『速くで云ふ』慎重さによるにちがひあるまい。朝吹英二の努力もなにがしかは与つてゐたであらう。」（「鈍翁」上 p. 126）

中上川は朝吹英二をはじめとして藤山雷太、波多野承五郎、武藤山治ら多くの慶応義塾出身者を三井に入れた。彼等は明治24年の中上川の三井入りから明治29年までに集中的に三井に入り、一つの集団を形成しはじめた。彼等の多くの前歴は新聞記者であり、企業経営あるいは銀行実務の経験・知識を持っているわけではなかった。このような人々が中上川によって三井に入れられ、それぞれ地位を得てゆくを見て、それまでに三井に入っていた人間は決して愉快には思わなかったであろう。

従ってこのような、三井内部に利害を共通する集団ができあがるにつれて、それに対抗する集団も形成されてくる。益田一中上川の対立に加えて、このフォロワーのレベルでの対立も次第に激化する。三井物産の内部においても、三井物産の生え抜きである山本条太郎を中心として次第に中上川に対する反撥を強めてゆく。

具体的には中上川の工業重視が三井配下の特定の企業に対する肩入れが、物産のタスクにまで影響しはじめるに至って三井物産は中上川の工業路線に対して明確に反対を表明する。この典型的な例が紡績業同盟会事件である。これは鐘紡の兵庫分工場新設のための職工募集についての粉争であり、鐘紡からの引き抜きに対抗して中上川は、粉争の相手会社に対して三井銀行からの貸出しを停止するという措置をとった。これで三井物産社員は大いに迷惑することになる。原料綿・機械の納入・製品の輸出に三井物産が関係するわけであるから、大阪紡績会社対三井という全面戦争に入られると得意先を失うことになる。

この時点になると三井銀行に拠って製造企業の経営にあたるグループと、三井物産で貿易に従事しているグループとの利害が明確に喰い違ってくる。「その頃（明治30年一日置注）三井には中上川派即ち銀行派と、益田派即ち物産派の対立激化し、事毎に軋轢するといった有様がありました。それで山本氏（山本条太郎一日置注）は三井家の事業を益田派の統制下に置かうといふ計画を樹てて、それには先づ第一に銀行派の支配下にある鐘淵紡績を益田派に置換へ、徐々に他へ及ぼさうと考えられたのです。（「山本条太郎伝」p. 139）」と三井物産社員であった守山又三郎は証言している。ここでは明らかに益田派、中上川派という意識が強くみられる。

この派閥形成、対立は、第一義的には三井の内部の下位部門間の機能対立であるといっていよい。銀行の立場と物産の立場はそれぞれ喰い違っており、産業資本に転化して重工業化を進めるのが三井の発展、さらには日本の発展につながると信じる銀行派と、実際に輸出入を担当し

て外国との接点にある物産とは異なる意思決定基準を持つことになる。ともに三井の利益を最大にするという目標、さらには国家目的に貢献することという目標を持っていたとしても、金融機関と貿易商社ではそれぞれの個別目標は分化する。

しかし、この派閥は同時に日本の企業における最初の学閥抗争でもあった。中上川の支持グループは、慶応義塾出身かつ中上川が社長をしていた時事新報の記者という経歴の者が多く、時事新報の新聞を中心に新聞記者出身者が多く含まれていた。これに対して益田支持・物産グループは多く矢野二郎の創設した商法講習所の出身者であった。また、この両派閥ともに、銀行・物産の中ではたたき上げに対する学校出という点で共通性を持つ。これはこの時期の企業が近世の商家経営から近代的な企業に脱皮する過渡期であり、学校出身者の第一世代であるといえる時期である。それだけにこの世代は実績をあげることによって能力の証明をたたき上げの成員に対して行なわなければならない立場にあった。その意味からも彼等のグループによる組織トップへのキャリアパスを開いておきたいと思うのは自然であろう。この両グループは三井の上級幹部への道を争って、競合したという可能性は高い。

このことを示す具体例として、中上川死後の三井銀行の後任について、朝吹英二、あるいは波多野承五郎が擬せられていたが、井上、益田などが三井の主家と相談のうえ、慶応出身者はずして、早川千吉郎を選任した時のエピソードがあげられる。早川の選任に対して三井銀行中の慶応出身者が藤山雷太を發起人として集まり、早川を呼びつけ、人事の方針を質すという会合があったことが伝えられている（大西編

1928)。

このように、銀行、物産の中堅社員によって増幅されたため、益田一中上川の対立は必要以上に深刻に伝えられたかもしれない。学閥はキャリアパスができ上がってしまうと深刻な問題となり、学閥によって利益を受ける者にとってはこの対立は大問題であったと思われる。しかし、益田と中上川が経営方針についてさほどの大きな差異は先に述べたように存在したとは思われず、むしろ益田と中上川のどちらが主導権を握るかによって以後の人事が決定されるという側面が強かったといえよう。

益田は中上川に奪われた三井内部での主導権をどのようにして回復してゆくか。「池田成彬はその著『故人今人』(昭和24年)の中にいふ。益田は智恵の多い人物で、井上馨や三井家の主人たちに茶湯骨董で巧みに取り入り、正面から物をいはず、遠くでいふ。中上川は相手かまはず正面から、いけないと思ふことはいけませんといふ。二人の衝突は必してゐた、云云。」(「鈍翁」上 p. 126)

益田孝が小堀遠州以来といわれる大茶人といわれたことはこれより後のことであるが、既にこの当時相当の茶人であり、益田家の茶会記の一冊に明治22年の11月に三井一族を招いての茶会が催された記録が残っている。白崎は言う。「想えば、益田にとっての主家三井家の総領家たる八郎右衛門以下を招いて、交誼を深めるのに、茶会ほど適切な形式もなかつたに違ひない。料亭やレストランに招待することは安直ではあつたとしても、ことさらに招くだけの理由にもし難く、三井家の総領家以下ともあらう面々がそれに応ずるはずもなかつた。親しい知人を自宅へ招いて、夕食を供するといふことは西洋では普通に行なはれてゐるものの、これも

三井家一門を招くのに漫然と晚餐を供したいからといふのみでは、応じてもらふには足りない。」(「鈍翁」上 p. 132)

茶会を理由とした招待であるならばそれに応じることは何らの不思議もないし、茶の席での会話は世俗の話を禁ずるという建て前がある。しかし、中上川に招かれて三井に入った藤原銀次郎は言う。「益田さんはお茶で金儲けはされなかつたらうが、金儲けのためにお茶を利用したことはたしかである。いろいろな人使ひにもこれを利用されたことはいつそうたしかである。」(「鈍翁」上 p. 207) また、井上馨も茶を好み、なканずく道具を好んだ。この事情は極めて益田に好都合な状況であった。

益田が自由に井上や三井主人との対話の機会を持つのに対し、中上川は徐々に井上と疎隔が生じてきた。これは中上川が井上による情実の要請を断わる、もしくは避けるといった行動から生じたもので、井上にすれば自分の情実要請を受け容れない三井銀行は殆んど利用価値のないものであつたらう。この点では中上川は極めて厳格なビューロクラットであり、情実を排除し、自らの制定したルールを守った。しかしこのことは人格的な関係から成り立つイエモト組織においてはむしろ対人関係を損なうものと評価された可能性が高い。

益田は徐々に中上川の庇護者である井上と、三井家の人々の支持を取り崩していった。中上川が本来の意味での官僚制を目指し、ビューロクラットとしての性格を有していたのに対して、益田はイエモト組織における執行高弟としての役割を徹底して演じたといつてよい。三井の内部において、家元としての存在の支持を失った中上川はその地位を益田に譲る前に病死する。

中上川の死後、益田によって中上川の政策が否定され、工業重視政策は手直しされ、銀行、物産は統一的な方針の下に運営されることになり機能対立は相当程度解消する。しかし、これらで対立したグループは学閥として残る。ただし、その後の益田の行動はこの学閥後の対立をできるだけ小さくするように人事に意を用いているようにも思われる。益田は自らの引退に際して団琢磨を後任とする。この決定については学閥が大きなウェイトを占めていたとされている。「殊に益田男の頭の中にある最も強い印象は、『学閥』とが党派の問題である。此学閥には多年三井も苦しんだものであるから、自分の後任に朝吹が来れば、朝吹自身が如何に強く踏ん張つても、結局三田に取巻かれて仕舞うに極つてゐる。何も三田が憎い訳でもなく、帝大が嫌いと言ふでもないが、実業界に閥は禁物である。恰も官界に於ける帝大閥のやうに、一派で堅められては困るから、今後は総べての学校出身を交ぜて、不偏不党のものにしようと言ふ意見であつた。」(大西 1928)

これは朝吹英二の伝記であり、朝吹英二がなぜ益田の後任にならなかったのかの理由づけとして述べられているため、多少の割引きは必要であろうが、それでも学閥の意識がかなり強く働いて、慶応閥と商法講習所＝東京高商閥のバランスを取る形で MIT 出身の団が就任したことへのメリットは同うことができる。この時代以降の学閥については本稿の関心の範囲をこえる。しかし、日本の近代的な学校制度が開始されたごく早い時期で、すでに学閥が存在していたという点は指摘しておいてよい。

初期の企業組織における人格関係の中で出身学校の共通が大きな意味を持ったということは、特定の学歴を保有することが組織内での昇

進に有利に働くとする事で一定された資格要件を要請することを意味する。このことは、単に経験だけでは昇進できないことを示すことになり、近代官僚制を進める上での促進要因となっていると言えないこともない。しかし、それはまた組織内権力への接近への経路を示し、権力ポストへのリクルートを通じて権力の基盤としての支持グループを形成することにもなる。

中上川－益田の対立は、既に近世における三井の組織がある程度整っているところに近代的な企業制度をつぎ足したため、組織内に権力基盤を十分に持っているわけではない。むしろ権力基盤を直接に与える三井家、及び三井の事業に対する庇護及びその見返りを求める井上馨の両者が権力を委託する形での権力抗争であるといえよう。この対立が組織内の集団を巻きこんでゆき、下位集団においては学閥という形であらわれたといえる。

3. 三井物産の官僚制化プロセス

この章では初期の三井物産の組織運営がどのように官僚制化されていったか、またそれにもなってどのように組織リーダーの特性が変質していったかをみてゆく。初期の三井物産は、まず西欧に制度をならうことから始めなければならなかったが、この制度の導入から官僚制的組織運営にどのようにつながっていったかが問題となる。

官僚制的組織運営の具体的内容は、規則の体系が整備され、これに準拠して意思決定が行なわれること、また、能力に基く採用・昇進等の人事が行なわれることなどである。以下でこれらに関連すると思われる記事をあげてゆこう。

まず明治 14 年に草創期の三井物産に入った遠藤裕太は次のように述べている。「その時代の三井物産の様子は、名前だけは会社であつて

も、兜町の本店には社長が益田さん、副社長が木村正幹さん、次が馬越恭平さんで、番頭さん達はたいいおたなものであつた。」（「山本条太郎伝」1942 p. 41）

この時点での三井物産の人的構成は、既に上海に支店を持ち、上田安三郎などの人材を派遣していたため、本店、横浜では益田、木村、馬越といった幹部を除いては「おたなもの」であり、周囲の旧来の商家と大差はなかった。「横浜支店は、（中略）合計二十人位の男世帯、番頭格だけが家族持ちで、他はみんな店の二階に枕を並べて寝てゐた。夜になると、一週三日位未森といふ漢字の先生が来て、手代見習や小僧に論語や十八史略などを講義した。」（「山本条太郎伝」1942 p. 41）

この記事からは、まず職往の未分離が指摘できる。職場と住居の分離は組織生活と個人の私的な生活の区分を意味し、組織生活のみを行なう場としての近代的オフィスの成立を可能とする。職住未分離の状態においては、職務上の上位者は組織場面に限定されず、下位者に命令を下しうる。これは、職能に基く機能関係として上司一部下の関係が設定されるのではなく、いわば封建的身分差として設定されることになる。小僧に始まり、徐々に身分階層を上ってゆくという形態は、この点においても大きく近代官僚制とは異なる。

このような職住の未分離、身分差の存在といった、近世商家の特性を残していることは、一応欧米の企業制度を導入したもののその運営の実態は前代からの連続であったことが示されている。むしろ、社長である益田孝自身が明治20年に三等手代の岩原謙三に簿記を教えているという記述（「鈍翁」上 p. 26）からみても、制度の移入やその運用に必死であり、組織運営の

表 4 三井物産の社員数

	年 月	本店使用人	店限使用人	合 計
明治	9 12	71 人	3 人	74 人
	10 12	75	44	119
	11 12	76	38	114
	12 12	87	25	112
	15 12	109	—	109
	16 12	114	—	114
	20 2	150	—	150
	28 1	?	?	341
大正	36 2	540	—	540
	2 11	1678	—	1678
	5 10	3192	3719	6911
昭和	15 3	4548	8620	13168

安岡1982及び三井物産小史より作成

具体的な場面にまで官僚制の原則が及んでいないと考えてよい。

ここで考慮しておかねばならないのは、官僚制の進行は組織規模の拡大と大きく関係しているという点（Pugh et al. 1969）であろう。すなわち、小規模組織であれば官僚制化はさほど進行していなくとも組織の運営は効率的に行ないうる。一定以上の規模に至った時に規則や制度その他による官僚制化が必要とされる。この意味では明治初年の草創期の三井物産においてはさほどの官僚制化を進める必要はなかったといえる。

これを確認するために三井物産の組織規模の推移をみよう（表4）。これからは、私盟会社時代の明治9年から明治20年代半ばまではさほどの人数ではなく、規則の体系を整備して統制をはかるしか管理の手段がないというほどには大規模化していないといつてよい。規則の体系の整備が必要となり、官僚制化が必要とされるのは中上川による改革、明治26年以降であるといつてよい。

さらに、官僚制化の程度を決定するもう1つ

の条件として組織タスクの性格を考えねばならない。これは Lawrence & Lorsch (1967) が環境の不確実性によって組織の構造がルースになるか、タイトになるかと定式化している点をより一般化して与えられるものであり、貿易商社という組織タスクの性質からは、過去の前例を順守し、規則に準拠するという官僚制的組織運営は、業務の遂行を硬直的にするため好ましくないケースがある。

実際、山本条太郎伝によれば明治18年頃、山本が本店に居た時、海軍発注のセメント買付に当って、横浜支店との支店間コンフリクトを起した例が伝えられている。山本は、このセメントを横浜の外国商館から直接買付け、納入した。ところが横浜支店には何の連絡もしなかったため、「相当面倒なことになった」とされている。

横浜支店は横浜での買付けについては単に連絡を受けるばかりではなく、手数料も折半することに定められていたため、山本は支店テリトリーを侵したことになったわけである。この海軍のセメント購入は緊急のものであったため、山本としては営業機会を逃すよりはテリトリーを侵すことを選んだわけであるが、貿易商社の業務が顧客のニーズを just in time に満たすことであるならば過度の官僚制化に対する警戒は強く働いたと考えてよい。最初期の三井物産にあっても、このような規則に対する運用上の便宜的処置が存在したことは、商社の業務の性格が硬直的な組織運用にそぐわないものであったことを物語っている。

具体的な規則の運用の事例をみよう。山本条太郎（当時 15 才）は明治 15 年に横浜支店から東京本店に移される。これは山本が横浜支店で店員には業務以外は禁じられていたドル相場に

手を出して、小遣い金を稼いでいたことが発覚したためであり、「規則としては解雇すべきところを、益田、馬越両氏相談の上で転勤を命じたやうにもいはれてゐる。」（「山本条太郎伝」p. 47）ところが他方で、「その頃横浜では銀相場が盛んで馬越さんも大分やられた。景気のいいときは店頭で仲買の番頭に百円札をぱんと投げ出されることもあつた。」（「山本条太郎伝」p. 42）とも伝えられている。

この記事で読みとれるのは、まず規則が取り締まる対象が組織の下級成員のみで、上級成員は規則の拘束を受けていなかったという点である。もしくは、下級成員と上級成員ではそれぞれ適用される規則が違っていると考えるべきかもしれない。いずれにせよ組織の全成員を統一的に対象とする規則が存在せず、身分差によって適用される規則に差異があることは官僚制とは異質な原則によって組織運営がなされているといつてよい。

次いで、設定された規則が「益田・馬越両氏の相談の上で」適用されなかったことにも注目すべきであろう。これは官僚制における規則が、どのような対象に対しても、どのような場合についても機械的に適用され、例外を認めないことを原則（非人格的性格）としているのに対して、対象が山本条太郎という人格に対しては例外とされたことを示すものであり、恩情というよりは規則の個別主義的性格を示しているといつてよい。すなわち、官僚制における規則は犯してはならない規範であるのに対し、ここでの規則は単なる判断のガイドラインといった性格のものであったといえよう。

さて、次に考えねばならないのは人事における官僚制化の浸透である。これはまず採用におけるネポティズム（身内びいき）の排除を必要

とする。途上国における人事でしばしば問題になるのは、人事権を掌握した者が自分の親族や縁故者、場合によっては出身部族を優先して採用するために、組織運営に必要な能力を調達することができないことである。このようなネポティズムを排除し、能力・実力による採用、昇進を確保してゆくことが最大の組織効率を引き出すために必要とされる。

初期の三井物産社員のリクルートは、矢野二郎によって設立された商法講習所の出身者がかなり多い。矢野二郎は、益田孝にとっては妻の兄であり、その意味では近縁者が関与していないわけではない。しかし、商法講習所は後に東京高商となったことでも示されるように、当時のビジネスエリート養成機関としては慶応義塾と並んで最高水準のものであったといえる。このため、能力に関係なく縁故者を採用したわけではなく、むしろ能力を重視した採用であるといえる。

同様のことは益田孝の末弟英作についてもいえる。益田孝が弟英作を三井物産に入社させたことは、益田英作が明治 11 年にフランスに留学し、次いでイギリス・アメリカで実務英語を学んだことを考えるならば、決して身内びいきではなく、当時手に入れることのできる最高水準の才能を獲得したといってよい。さらに、益田英作は明治 26 年に 28 歳の若さで三井物産を退職している。これは他に職を得たり、自ら事業を起こすための退職ではなく、「世の実務実業からはなれ、いふところの泰平の逸民となったのである」（「鈍翁」上 p. 168）。このため、採用後の人事についてネポティズムが働く余地はなかった。

また、益田孝は自らの縁故者を三井物産の社員と結婚させることはあった。まず、草創期に

において最も有能な在外駐在員であった上田安三郎は益田克徳の夫人の妹と結婚している。さらに、明治後期の三井物産において最も傑出した人材といわれた森恪に対して、益田孝は姪の瓜生栄枝を配している。ところがこのように三井物産内に姻族を作ったことは、三井物産内の権力維持に役立てるために意図されたものとはいえない。これらの結婚は、上田安三郎の 46 歳での死亡と、森恪の政界への転身によって権力掌握、維持に関連したとは考えられない。

さらに、益田孝の孫である智信は三井一族の三井守之助の三女倭子と結婚している。しかし、これは恋愛結婚であった。「鈍翁にとって泰山（三井守之助一日置注）は年来の茶友であったが、なんといっても主人の一人である。万一この婚姻が途中で破綻したりすれば、三井家を傷つけることになり兼ねず、その責は自分に及ばざるを得ない。鈍翁はその折にも、主家の娘を娶ることの不可を説いたが智信の情熱に払し切れず、つひに婚姻を認めた。」（「鈍翁」下 p. 202）実際、その結婚は三井における三井家一族と使用人との初めての結婚であったという（ロバーツ 1976）。この点では、身分差の存在が益田孝自身にも強く意識されていたといえてよい。

これらの結婚は、いずれも権力の維持を目的としたものとは考えにくい。更に、いわゆる閥閥の形成を目指したものでもなかったであろう。一般に閥閥形成の目的は、人的ネットワークの形成によって資本、情報その他の資源の交換・贈与による直接の業務への援助を期待するものではなく、むしろ家元としての権威を高めるためであるといえる。新興の創業カリスマの子孫が家元化して権威を継承してゆく際に、旧家・名家と姻籍関係を結ぶというケースは数多

くみられる。これは、家元の血統に他の創業カリスマの血統が付加されることでさらに権威を高めるために効果があると考えてよい。

ところが、益田孝自身が家元という地位になく、三井という家元をたててゆくという地位にあったわけであるから、このような閥閥からの直接の恩恵は蒙らない。このことは、益田の爵位に対する態度にも表れている。益田は大正七年に男爵を授けられている。この受爵について白崎は受爵記念の祝宴や茶会という当時一般に行なわれていた行事を行った気配が全くなかったことを指摘している。また、自伝その他についても受爵に関する記事が全くないことも指摘されている。

「受爵の件は、実はもつとはやく大正二年頃に下ばなしがあつた。(中略)『とんでもない話です』と、益田は狼狽しながら内意を伝へに來た当局者へ答へたといふ。『三井のご主人様さへお受けになつてゐないものを、どうしてお仕へしてゐる私ごときが受けられませう!』(「鈍翁」下 p. 49)。爵位は当時としては家格を決定する極めて大きな要素であり、家元としての絶好の権威づけであつた。しかし、益田孝が選んだ道は、あくまでも執行高弟として三井家を補佐するという立場であつた。益田には自ら家元の地位に立つという考えは全くなかつたといつてよい。

さて、論を三井物産の官僚制化の程度に戻して、明治20年前後の三井物産では官僚制的規則の厳格な適用はみられず、個別主義的に事案が処理されていたことを確認した。これに対して、明治26年以後の中上川の改革を契機としてより普遍主義的な組織運用に近づいてゆく。中上川の銀行改革は、藩閥政府と結びついた不良債権の回収に大きな功績があつたとされ

表5 三井銀行における給与改訂 (円)

等 級	明治9年 事務行員月給	明治25年 行 員 月 給
1	50	350
2	40	250
3	35	180
4	32	130
5	30	90
6	25	60
7	20	40
8	16	25
9	12	15
10	10	10
11	8	—
12	6	—
13	4	—
14	2.5	—

安岡他 1982

ている。この回収に當って中上川は、全ての情実を排除して、全て規則に準拠することを命じている。このため、東本願寺も例外とされず、枳殻亭の差押えを通告されており、さらには桂太郎の弟次郎への不良貸付に対して抵当となっていた桂太郎邸を差し押えるといった方策をとる。さらには、伊藤博文が旅先の京都で三井銀行に御用金を命じたのに対し、担保を要求するなど、藩閥、権力者の別なく、規則の厳格な適用を命じている。

このような中上川の政策は、それが不良債権回収のための手段であつたと解するよりも、むしろ中上川が近代官僚制におけるビューロークラットとしての役割を果たしたと考えてよい。すなわち、手段としてのみ規則の適用を行なうのではなく伊藤の借金申し込みに対して規則への準拠を求めたのであって、実際に東京の預金を担保に借出しは成立する。このように、中上川は、近代官僚制におけるビューロークラットとして普遍主義的な規則運用を貫くことを三井銀行にもたらした。

さらに重要であったのは、三井銀行における給与の改定である。中上川は使用人の給与を引き上げ、手当・弁当代・宅料・見舞金といった名称での諸手当を整理した。表6によって比較すると、この給与の改善は極めて著しいものであった。この給与改定について高橋義雄は次のように述べる。「旧来の三井の遣り方は、他の旧式なる日本商店と同じく、番頭共の月給が少なかつた為に、彼等はその穴埋めに役徳と称して種々の不正を働いて、更に恥づる処がありませんでした。中上川君は入行するや、この弊害を看破して、従来の俸給を二・三倍する代りには、不正を働く人物は一步も仮借せざる方針を採りました。当時世間より三井は月給がよいとの評判を取り、有為なる新人物が続々と入行しましたので、改革も着々と成功することを得たのでありました。」(白柳 1940 p. 189)

このような生活費が給与によってまかなわれて、ポストの余得すなわち賄路などの行為などに頼らなくともよいという状態は今日では至って当然のこととされているが、官僚制を成立させる大きな要因であるといつてよい。官僚制は目的合理的に、従って最高度の効率を発揮するように作られており、賄路の多寡や情実によって意思決定が影響されてはならず、従って少くとも生計を維持しうだけの給与は当の官僚制組織から支払われなければならない。しかし、この原則が浸透するにはかなりの時間が必要であった。

明治34年に本郷でパン屋中村屋を創業し、後に新宿に移った相馬愛蔵は次のように述べている。「たとへば我々菓子屋の方でいひますと、日本菓子の職人などがそれで、何故か昔から到底生活してゆけさうもない薄給しか与へられない習慣になつてゐました。主人側はそれをよい

ことにして、相当利益のある店でもこの昔からの習慣を改めようとしないのでして、職人はそれでは暮して行けませんから、やむを得ず、砂糖や玉子、また製品などをひそかに持ち出し、或は原料問屋から心附を強請したりする。主人は勿論それを感じてゐまして、それ故なほさら増給といふことをしません。品物をぬかされるのを寧ろ初めから見込んでおくのでありました。」(相馬 1938 p. 223)

このように個々の成員がポストに応じて個人的利得をはかることを許している段階は官僚制とは認定できない。これを排除し、成員が組織内の行為に関しては組織の規律に従う状態になってはじめて官僚制が確立したとすることができる。相馬のこの発言では、商業の場合は官僚制的な組織運営と、それに伴う職業倫理の確立が一般化するまで随分時間がかかったことが示されている。中上川の給与改定の意味するものが、官僚制的組織運営、もしくは合理的組織運営の定着にとって極めて重要であったことが伺われる。

同時に中上川の改革は、単に全般的な給与の上昇を意味するものだけではなく、同時に昇進、昇給における実力主義を意味した。この実力主義は、一連の中上川の改革に特徴的である普遍主義の原則に貫かれている。このため、一時的な給与の増加はあったとしても実質的には給与が据え置かれた可能性もあるわけで、中上川の改革は単なる恩情ではなくむしろ能力による選抜の強化という意味では成員に対し、組織へのより強い関与を要請したと思われる。

この中上川の改革は、三井銀行から次第に三井物産、三井鉱山に伝播していった。益田がこの伝播プロセスに対してどのような態度を取ったかは明確ではない。しかし、この官僚制の原

則の浸透は益田の態度の如何に関らず組織規模の拡大とともに進行していったと考えてよい。益田の規則に対する態度は中上川のように普遍主義に貫かれていたとはいえない。例えば、彼は執務のかなりの部分を自宅（もしくは妾宅）で行ない、社員を呼びつけることが多かったし、執務も彼の趣味である道具屋との会話が優先されたことが伝えられている。今日の常識からすると、このような行為はそれだけで組織トップとしての適格性を疑がわれ、ポストを失ないかねない行動であろう。しかしなおそれが可能であったのは、この時代が標準を持たない模索の時代であったことにもよるが、むしろ益田の組織トップとしての能力に組織全体が依存せざるを得なかったことに由来していると考えてよい。

益田孝がこのように組織内においてかなりの自由を持ち、組織の規則に縛られなかったことは、組織トップに大きな自由度が与えられていたというよりは組織トップに律する規則そのものが欠落していたといってよい。この点にこの当時の組織におけるトップが特権的な存在であることが示されている。このことは組織トップが隔絶した能力を有している存在とされていることの表れとみることもできる。すなわち、今日の日本企業に比して組織トップの地位が相当高く設定されていると考えられる。これは、組織デザイン上の権限の集中やトップのコントロール・スパンを狭小にするといった操作によっても行なうことができるが、この当時の組織トップがその殆んどが創業者であったことから、自然に高い地位が設定されていったと考えてよい。

しかし、このようなトップの地位も、官僚制的規則が浸透し、定着するに従って次第にその

裁量の範囲を狭められてきたと考えてよい。創業時の完全な権力の掌握と全面的なタスクの把握を行ない自から組織業務を卒先して行なうタスクリーダーから権限を委譲し、部下を管理してゆく組織リーダーへの移行が行なわれる。それは、組織者（organizer）から組織内の管理者への移行に対応する。益田は三井家を家元として扱ったことによってオーガナイザーの資質を持たずに組織のトップに据わることができた。

組織トップとしての益田の創業期を第1期、官僚制の進行情を第2期とすると、第3期に当るのは引退後の時期である。この時期の益田は後継者の選抜とその支援という役割を受け持つ。このような組織での地位は、制度本来からは直接には出てこないもので、長老・元老としての存在は日本にかなりの程度固有のものであるといってよい。これは、主にその組織のトップ経験者が、その地位を退いてもその支配力を維持して後継者を指名したり、あるいは何らかのトラブルの際に調停に当たることで権限を行使するものである。

この長老の機能は、自らは権力を継承しないことが確実であるために調停者としてイエモト組織全体の利害を最大化する視点を持つ立場にあるとして対立の調停者、パワーポリティックスを調停するところにある。これは家元が機能している場合においてすら、しばしば強く働き、まして家元が不在となっている企業、あるいは家元化した社長ポストをめぐる権力闘争が明確となった企業では調停者となるケースが多い。

益田は長期にわたる組織トップの経験、及び創業以来の功績によって家元である三井家に対しても長老としての発言力はかなり大きなもの

であった。しかし益田は自身の後継者として団琢磨を選ぶが、この時は慎重な下工作をしている。「自分が団琢磨を、後継者に推薦しようと考えたのはよほど以前からのことで、明治四十三年三井家の宗主で現三井物産合名会社の社長の三井高棟男が洋行する折、わざと団を随行させた。旅行をともにするのは最も親しみを深くするものであるし、人柄もよくわかる故である。果して、社長は洋行から帰ると、『あれなら誰よりも、一番よい』といはれた」(「鈍翁」上 p. 192)。

さらに、団が暗殺された後の後継者の選択にも益田は深く関わっていた。この時は、三井は軍閥や世論に腹背の非難をあび、いわば非常事態であった。このため、益田の選択は池田成彬となる。この池田の就任については、三井内部でもかなりの抵抗があり、益田はこの抵抗の排除に意を尽した。池田は危機の打開のために三井家の成員を三井各社の社長からはずすといった策を採用し、三井の「転向」と呼ばれるほどの改革を行なうことになる(安岡編 1982)。

このように益田は、長老として後継者の指名にかなり大きな影響を持った。長老は、権力ゲームの直接のプレイヤーではないとしても、権力継承者を定めるという意味で組織の方向づけを行なうという状態を持つ。そして、ここで注意しなければならないのは益田の例では少なくとも、一貫した後継者の選択についての原則があるわけではなく、その時における最もふさわしい人物が選ばれているという点である。

おそらくこれはかなり一般化できると考えられるが、イエモト組織における執行高弟の選択は、特定の資格要件を満たすことが要請されるなど、特定の能力や属性を持つことを必要とする組織トップの選択プログラムが予めできあ

がることを排除している。これは組織がその時々に必要なとする能力を限定せず、組織内の能力プールの中から必要と思われる人材をピック・アップすることを可能とする。従って、組織全体としては一貫した経営方針に従っているのではなく、執行高弟の交代によって、その時々々の環境への対処が行なわれていくため、かなり変動しているように見える。

三井財閥の場合は、中上川一益田一団一池田という交代の中で、それぞれの時代に対応した経営方針を持ち、一貫した戦略が存在したわけではない。例えば中上川の工業化の戦略は益田によって否定され、益田が団を後継とした理由の一つに慶応閥と商法講習所(東京商高)閥のバランスを考え、MIT 出身の団を選んだことをあげているのに対し、その後を襲った池田は慶応出身であり、さらに中上川の女婿であった。このような、後継者選出のプログラムが非常にゆるやかであることが、イエモト組織の経営方針を極めてフレキシブルにしているという点は重要であろう。このようなトップの交代によって組織発展の方向が浮動するためには、官僚制の規則の厳格な適用を行なうことはできない。官僚制的な特徴をある程度維持しながらも、完全には官僚制化することはない。

V. む す び

本稿ではイエモト組織における権力ゲームを考えてきた。イエモト組織のパワーゲームのゲームプレイヤーとして、家元、執行高弟、長老、執行高弟の予備軍としてのイエモト・ビューロクラットなどを想定した。またパワーゲームの位相として、創業時、家元の確立時、執行高弟の交代などの場面を考えた。これらの状況におけるプレイヤー間の関係を考えてゆくこと

から、いくつかの仮説がモデルを引き出すことを意図した。各々のプレイヤーの持つ闘争の手段となる資源は異なり、権力に正統性の根拠づけを与える家元と、能力・資質によって実質的な支配権を握る執行高弟の分業が基本となる。これに、家元を補佐し、その機能を代行する長老や、執行高弟の組織内での足場となり、後継者としての能力プールとなるイエモト・ビュロクラットの閥形成などがからむと、現在の日本企業にもかなり適用可能な権力ゲームの見取図ができあがる。

この権力ゲームに一層日本的な様相を帯びさせているのは、それぞれのプレイヤーがむき出しの対立関係にあるのではなく、上下の人格関係の網の目に捉えられているという点である。名目的には全ての上下関係は家元に収束し、個々のプレイヤー間には人脈の網がかぶせられ、昇進競争は人格の競争とされる。このため個々のトップの人格が、組織内の力関係だけではなく、組織の戦略全体にも大きな変化をもたらす。

本来創業期の企業は、組織トップの能力を最大限に発揮させるようにデザインされているといっていよい。個人の能力に最大限に発揮させ、新分野に乗り出し、革新を行なうという企業者(entrepreneur)としての能力を引き出す装置として組織が形成される。しかし、他方で組織は多様な人格・個性の集合体であるため、組織のトップは成員の合意を取りつけ、組織をまとめてゆくオーガナイザーでなければならない。小組織であればオーガナイザーとしての特性はさほど必要とされない。

益田孝は自分の企業者としての能力を引き出す装置を三井家という家元を用意することで自らのオーガナイザー能力を補完したと考えてよ

い。益田孝の人格について白崎は次のように述べている。「鈍翁に親しく接した人、ことにその身边に仕へた人は、今日さら多くは存命してない。わたしは彼らのほとんどを尋ねて逢ひ、聞き書きしたが、彼らは例外なしに鈍翁を敬ひ、慕つてゐた。

鈍翁に接し、仕へた結果彼を嫌ひ、さては憎むやうになつたといふやうな人が一人くらゐはゐるないか、もしあればその所以を是非ともきいてみたいと念じたが、つひに逢へなかつた。」

(「鈍翁」上 p. 197)

ここで注意しなければならないのは、実業家益田孝は、三井家の家元としてのカリスマ性を借りることで自らの企業家としての能力を最大限に発揮したのに対して、茶人益田鈍翁はまぎれもなく、自らカリスマであった人物で、多くの実業家や政治家を感化し、茶道に引き入れている点である。晩年の鈍翁はこのようなカリスマ性を帯びた存在であり、敬愛されるべき対象であった。

それでは実務におけるカリスマの欠如と、茶道におけるカリスマ性の両立はどのように可能であったかという点が問題となろう。茶道におけるカリスマ性は、本稿の関心を著しく越えている。しかし、はっきりしているのは、益田の時代の茶道が、益田自身の貢献も含めて、道具立ての茶道であり、茶道に仏教美術など新しい側面の美を導入したものであった。この茶道は、その衣鉢を継ぐには、単に茶道の能力だけではなく、莫大な資力をも必要とした。このため、耳庵松永安左右衛門を除いては益田の後継者としての茶人はほとんど存在しない。この点は現在の茶道が、様式の茶道であり、茶道家元を中心にうけ継がれている点とは大きな差異である。益田の茶道におけるカリスマ性が、彼の

資力によってのみ支えられていたということはいえないにせよ、彼の資力がなければどのような茶道の革新をなしえたかは疑がわしい。

また、益田の茶を通しての人脈形成——例えば、朝吹英二や馬越恭平、三井守之助・三井高棟さらには井上馨や山懸有朋——は非常に興味があるが、これがパワーゲームにどのように作用し、どのようなゲーム遂行の資源となっていたかについてはこれ以上の分析が可能な資料はない。しかし、組織トップが自らの人脈を形成するための組織外での私的な交際を行ない、その手段として茶が選ばれたことは、かなり示唆的であり、私的な交際がイエモト組織における人格的な上下の関係へ移行してゆく。人格関係の連鎖は1組織に止まらず組織外に拡大し、これが日本の組織連関の特徴となる。

本稿で述べた論点は、益田孝の三井物産を例示として、イエモト組織における権力ゲームを模式化するとところにあった。多く論じ尽くしていない点もある。例えば三井家は必ずしも家元として一本化された利害を持っていたわけではなく、三井十一家内部での利害対立も存在した。とりわけ、それは団琢磨の時代に三井高棟のリーダーシップによってまとまっていた三井家が、池田成彬の改革において若い当主たちの間から不満が噴出し、それぞれの利害が明らかになってゆく際に明確にあらわれる。

しかし、権力ゲームのプレイヤーを確定することによって今日の日本の企業、及び他の組織に至るまで適用の可能性のあるモデルを提出することができたと考えている。これら権力ゲームの参加者がどのような状況下でどのように行動するかについては、やはり十分なデータは少なく、また優秀な情報提供者 (informant) を得ることも容易ではない。このため、経済小説

を利用するという方法は依然として取られるであろう。

文 献

- Blau, P. M. 1964 "Exchange and Power" 間場他訳「交換と権力」新曜社。
- Crozier M. 1961 "The Bureaucratic Phenomenon" U. of Chicago Press.
- Drucker P. F. 1971 "What We Can Learn From Japanese Management" Harvard Business Review 1971 March-May pp. 110-122.
- 江坂彰 1983 「冬の火花」文芸春秋
- 現代社会学 1981 現代会社学 No. 16 「文学の社会学」講談社
- 浜口恵俊編 1979 「日本人にとってキャリアとは」日本経済新聞社
- Hickson D. J. et al. 1971 "A Strategic Contingencies' Theory of Intra-Organizational Power" A. S. Q. Vol. 16.
- Hsu F. L. K. 1971 "Iemoto: The Heart of Japan" Schenkman.
- 岩田龍子 1977 「日本の経営の編成原理」文真堂
- 小島直紀 1969 「小説三井物産」講談社文庫
- 小島直紀 1981 「三井物産初代社長」講談社
- 邦光史郎 1972 「三井王国」集英社文庫
- Lawrence P. R. & Lorsch J. 1967 "Organization and Environment" Harvard U. P.
- 萬成博 1965 「ビジネス・エリート」中央公論
- 長井実編 1939 「自叙益田孝翁伝」
- 日経ビジネス編 1981 「取締役の研究」日本経済新聞社
- 日経流通新聞編 1982 「社長解任」日本経済新聞
- 西山忠範 1981 「日本は資本主義ではない」三笠書房
- 大西理平編 1928 「朝吹英二君伝」
- Pfeffer J. 1981 "Power in Organization" Pitman.
- Pugh D. S. et al. 1968 "Dimensions of Organization Structure" A. S. Q. Vol. 13 pp. 65-105.
- Pugh D. S. et al. 1969 "The Context of Organization Structures" A. S. Q. Vol. 14, pp. 91-114.

白崎秀雄「鈍翁・益田孝」を読む

- | | | | | | |
|---------------|------|-----------------------|-------------------------------|------|---|
| Roberts J. G. | 1976 | 「三井」安藤・三井訳ダイヤ
モンド社 | 土屋喬雄 | 1956 | 「近代日本の政商」経済往来社 |
| 佐々克明 | 1983 | 「病める巨象」文芸春秋 | 渡辺一雄 | 1980 | 「退職願株式会社大丸社長殿」徳間書店 |
| 佐高 信 | 1978 | 「経済小説の読み方」こう書房 | Whitehill A. M. & Takezawa S. | 1963 | “The Other Workers” East-West Center Press. |
| 佐高 信 | 1981 | 「背信重役」解説 集英社文庫 | 山本条太郎伝記編纂会 | 1942 | 「山本条太郎」 |
| 千石 保 | 1980 | 「比較サラリーマン論」東洋経済 | 安田三郎 | 1975 | 「閥について」現代社会学 Vol. 2, No. 1 pp. 187-205. |
| 白柳秀湖 | 1940 | 「中上川彦次郎伝」岩波書店 | 安岡重明 | 1978 | 「財閥の経営史」日本経済新聞社 |
| 白崎秀雄 | 1981 | 「鈍翁益田孝」上・下 新潮社 | 安岡重明編 | 1982 | 「三井財閥」日本経済新聞社 |
| 相馬愛蔵 | 1938 | 「一商人として」岩波書店 | 安岡重明他 | 1978 | 「日本の企業家（1）」有斐閣 |
| 梶井義雄 | 1974 | 「三井物産の経営史的研究」東洋経
済 | | | |