

組織の人間性と経営性の統合の企業家史的接近

－波多野鶴吉の経営思想と企業家行動の検討から－

大野 貴 司

- I 問題意識
- II 波多野鶴吉の経営思想と企業家行動
- III 若干の考察
- IV むすびにかえて

I 問題意識

組織における「人間性」と「(目的) 合理性 (=経営性)」の統合は近代組織論の始祖チェスター・バーナード以来、今日まで経営組織論における主要な研究課題であり続けている。すなわち組織メンバーの貢献意欲を損なうことなく、むしろそれを高めながら組織目標を達成する方法の探索である。アージリス (1962) などの言葉を借りれば、「組織目標と個人目標の統合」とも言えよう。こうした従業員 (=ヒト) の活力を組織の強み、高業績へと変えていくことを目指す研究は、組織論を超えて、人的資源管理論 (とりわけ戦略的人的資源管理論=SHRM) などの領域においても展開されるようになってきた。かくいう筆者も戦略論、組織論の視点からこの研究課題に取り組んできた (たとえば大野, 2010, 2014 など)。そこでは、経営者による物語を語る行為であるストーリーテリングにより、従業員のものごとの認識のフレームワークである意味形成の変革を促し、彼らの自立的な行動や創造性を引き出し、組織の戦略自体を変革し、その環境適応性を高めていく必要性を論じた (大野, 2014)¹。このストーリーテリングにより目指すべきは新たな意味形成の構築であり、その意味形成は組織において支配的なディスコース²、組織として目指すべき (経営) 理念が基盤となる。その意味では、真に従業員の自立性、創造性を包摂した戦略、組織の構築を研究として考えていくためには、まずは組織の理念、ひいてはそれに重要な影響を与える経営者 (=企業家) の信念と行動についてアプローチする必要があると言える。しかしながら、筆者は、以前の研究 (大野, 2014) においてはそこまで踏み込んだ議論を展開することはできなかった。

上記の筆者の過去の研究上の問題点を踏まえ、本稿では、従業員の意味形成に重要な影響を与える経営理念、組織における支配的なディスコースの構築者である経営者の視点から、組織の経営性と人間性の統合という課題にアプローチしていきたい。すなわち本稿は、組織・戦略理論的、組織・戦略学説的な視点ではなく、実在の企業家の企業家行動、経営思想などから組織の人間性と経営性

の統合という課題にアプローチしようとするものである。その意味では、本稿では組織論的な課題に対し、経営史（とりわけ日本経営史、日本企業家史）的なアプローチを取るものであると言えよう。本稿で検討する企業家として郡是製絲株式会社（現グンゼ株式会社）創業者の波多野鶴吉を選定する。波多野は、組織における人間性、すなわち人間的側面の重要性を認識し、主にキリスト教、報徳思想、地域産業振興の視点からヒトを主軸に置いた経営活動を展開し、その事業を大きく発展させ、今日まで大企業であり続けるほどの企業を作り上げたこと³、すなわち組織における人間性と経営性の統合⁴を実現し、その事業の成功を収めたことがその選定理由である。なお本稿の目的は組織における人間性と経営性の統合可能性にひとつの提言をなすことであり、波多野鶴吉研究、日本企業家史研究に貢献をなすことではない⁵。その意味では、収集資料に関しては経営史的な視点からはノベルティに欠けるものであり、そのような企業家史的視点、経営史的視点からの批判もあるかもしれないが、その部分については本稿における主要な課題ではなく、波多野鶴吉の経営思想、企業家行動の検討についてはあくまで組織の人間性と経営性の統合を考える手段であるということを事前に断わっておく。以下、波多野鶴吉の経営思想と企業家行動を検討し、そのうえで組織における人間性と経営性の統合のあり方を探っていくこととしたい。

Ⅱ 波多野鶴吉⁶の経営思想と企業家行動

ここでは、グンゼの創業者である波多野鶴吉の経営思想と企業家行動についての検討をしたい⁷。郡是製絲は、波多野が京都府蚕糸業振興の経験と前田正名の地方産業振興運動に加わったことが契機となり、波多野を中心として何鹿郡内製糸業者を中心に50名が発起人となり、1882（明治29）年6月に設立された企業である（祖田，1973；59）⁸。また波多野は、1889（明治22）年にキリスト教に入信し、1890（明治23）年には綾部や福知山で伝道活動を行っていた留岡幸吉から洗礼を受けている（村島，1940；90）。波多野自身がキリスト教信者であったことから、郡是の経営においてもキリスト教的な要素が多分に反映されたものであると一般に考えられている（中川・由井，1969；312）⁹。グンゼの社名は、郡の方針である「郡是」から取られている。そこには郡是が一企業として営利を追求していくのではなく、郡、すなわち何鹿郡の発展の方策として優良な糸を生産し、製糸業を郡の発展を担う産業として育てていくという波多野の強い意思が込められている。その意味では、郡是製絲は近年注目を集めている、地域振興等の社会的課題の解決をその事業とするソーシャル・ビジネスの先駆けであるとも言うことができる。ちなみにこの「郡是」という言葉は農商務次官を務めた前田正名の地方産業振興運動に大きな影響を受けている（詳細は後述）。以下、波多野の経営思想と企業家行動の特徴を個別に検討したい。

① 「善い人が良い糸がつくる」という信念

波多野鶴吉の企業家行動の特徴のひとつとして、「従業員教育の重視」が挙げられよう。なぜ従業員（特に工女）教育が重要となるのか。それは、「善い人が良い糸をつくる」という波多野の信

念に由来するものであると言える。この言葉は、聖書の「善き樹は善き果を結び、悪しき樹は悪しき樹を結べり」という教えに依拠したものである（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；44）。波多野は工女の職人としての、そして人間としての資質、人格を高め、「完全な人格を備えた人間」（中川・由井，1969；312）をつくることで、質の高い生糸の製造を実現しようと考えたのである。これは、繰糸技術が、器械力よりも工女の精神的、肉体的労働に依存する部分が多いためであると言える（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；43）。その意味では、生糸の品質の良し悪しは工女の労働の質、モチベーションに負うところが大きく、波多野は彼女たちの技術はもちろんのこと、人間性を高めることにより、その品質を高めようと考えたのである。以下、波多野と郡是の従業員教育とのかかわりを郡是の社史を中心に確認したい。

波多野は郡是製絲創業の翌年の1897（明治30）年には夜学を開き、事務部の辻村良衛が教科を教え、現業の塩見清吉や西村元蔵が養蚕法を教え、裁縫は教婦の国松いまが教えた。1898年には吉美小学校訓導の四方千代吉を嘱託教師に迎え、修身、読書、算術の授業を始めた（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；63）。

翌1902（明治35）年、裁縫教師に楠某を採用し、1903（明治36）年には綾部会堂の牧師に着任した内田正を修身教師に委嘱、1904年には大道はなを裁縫の専任教師に採用したが、この時期の郡是の教育は経済上の問題からも完全なものとは言えなかったと社史に記されている（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；64）。

こうした状況の従業員教育が成果をあらわすようになったのは、郡是の企業としての成長と、1909（明治42）年の川合信水の教育部長就任以降であると言える。先述のように波多野は1889年にキリスト教に入信している。

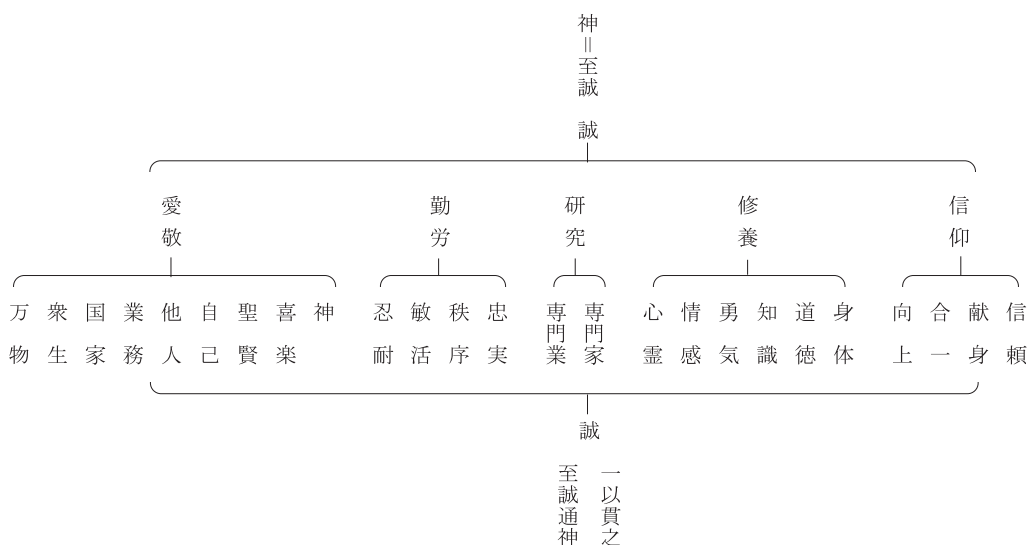
1909（明治42）年元旦に波多野は、「郡是ト社員以下職工は親子ノ関係ヲ実行スルノ決心ヲシタナリ」と日記に記し、さらには「本郡住民ノ大多数ヲ占ムル中産以下ニ於ケル家庭ノ将来ハ当会社職工カ在社数年間ニ得ル 勤勉ノ習慣ト道徳修養ノ深淺ニカカル事大ナリ」と、従業員の道徳修養のために家庭部を新設する方針を打ち立てた。年々入社する170～180名の工女をすぐに職場に配置せず、少なくとも3～6か月は家庭教育を施しながら製糸教育をする構想であった（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；75）。

その家庭部教師に招へいされたのが前橋共愛女学校の校長を務めた後、キリスト教の独立伝導に従事していた川合信水であった。1909年9月6日に川合を部長として教育部が発足した。教育部規程第1条は「人々向上、修養、勤労、忍耐、同情、相助、以テ自ラ進ミ、他ヲ進メ、全体ヲ融和シ、小天国ヲ形成セントスルニ在リ」と高い理想を掲げ、社長以下幹部社員が修養する会合である修養会、有志者、社員全員のための講演会、教育関係者のための懇話会、男子の修養会である青年会、一般女工の道徳、知識、技芸、健康兼備の養成の場である女学会、年長婦人が対象の婦人会と階層別に会合を設けた。教育部長の川合の1か月の講演回数は40回にも及んだ。また川合は、本社在勤中は毎日午前11時から1時間社内の誰とでも面会し、質問や相談に応じた（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；77-78）¹⁰。

さらに郡是では、創業以来、工女は全員が寄宿舎（川合の赴任後、寄宿舎は「寮」と名称が変更された）生活をするのを工女規定で義務付けていた。寄宿舎では躰教育を中心とした生活指導を施し、各室は室長に部屋の管理を任せた（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；78-79）。

川合の教育部長就任後、波多野は川合に郡是の役員、従業員が守っていく信条（社訓）を作ってほしいという依頼をした。1915（大正4）年には社訓を制定し、5月5日から3日間、波多野の出席のものと各工場の寮長を招集して第1回至誠講習会を開催した。社訓は翌年に一部修正が施され、「誠ヲ基トシテ（一）完全ナル天父ヲ信ジ（二）完全ナル人格ヲ養ヒ（三）完全ナル勤勞ヲ尽シ（四）完全ナル貢獻ヲ為ス」と付け加えられている。その後も数回、川合の手で修正が施されているが（翌年には、「誠ヲ基トシテ（一）完全ナル天父ヲ信ジ（二）完全ナル人格ヲ養ヒ（三）完全ナル勤勞を蓋シ（四）完全ナル貢獻を為ス」という文言が付け加えられている）、一貫して至誠をその基本に据えている（図表1参照、郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；82-84）。

図表1 郡是社訓（1915年制定）



出典：郡是製絲株式会社社史編纂委員会（2000）、83頁

川合により作成された社訓は、波多野が示した報徳思想を参考にしての、キリスト教精神を基礎にして事業経営に適合したものへ改正された。川合による数回の改正をへて郡是の社訓は宗教色が薄まり、企業経営を中心としたものへと変化していった（並松、2008；140, 142）。

「至誠」とは、二宮尊徳が説いた経済と道徳の融和を目指す経済道徳である報徳思想の基本理念であり、誠を尽くすことすなわち献身の精神のことである。波多野の経営思想はキリスト教だけでなく、後述するように報徳思想にも大きな影響を受けている。並松（2010）によれば、明治期のキリスト教徒の多くが「誠」を「愛」と呼びかえて伝統的な儒教思想を受け継いでいるという。実際に波多野も自らの経営、従業員教育を語る際に「愛」という用語を多く用いている（「会社の

精神は愛なり」,「養蚕家は社長の愛子なり」など)。

波多野鶴吉は、1918(大正8)年2月の何鹿郡の在郷軍人会の講演中に倒れ、そのまま亡くなるが、1913(大正2)の師範科(工女の教育係の養成)、11月の見習教婦養成講習会(教婦の社内養成を目指す)、1916(大正5)年の工女養成科、衛生係養成科(1918(大正8)年に開設された郡是産婆看護婦学校に吸収)、1917(大正6)年3月30日の私立郡是女学校の開設と、郡是は年を追うごとに着実にその教育機能を拡充させていった。郡是女学校は1924(大正13)年3月に誠修学院と改称し、師範科、教婦養成科、工女養成科の3科を設け、師範科と教婦養成科の修了者は教育係、教婦として郡是の各工場で工女の教育に当たった。また師範科には男子も受け入れ、小学校長や牧師など多様な人材を採用し、師範科修了後は教育主任や教育係へと配属させた(郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000;136)¹¹。

こうして会社の根幹となる従業員の教育体制(特に製品の品質を担う工女とその教育係である教婦)が構築されるとともに、郡是は「表から見れば会社、裏から見れば学校」(郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000;111)と多くの人に言われるようになったのである。

以上のように波多野は郡是の製品である生糸の製造者である工女の技能だけでなく、人格の向上を目指し、その教育と教育係の育成に力を注ぎ、それは郡是の製品である生糸の品質、ひいては郡是の企業としての成長へと繋がり、成果をあらわすこととなった。教育に力を注いでいたのは郡是の設立当初からであったが、川合の教育部長就任以降はその考えにも変化が表れている。

波多野から郡是の教育担当者の就任の打診を受けた際に、波多野の「善い人が良い糸をつくる」という信念を聞いた川合は、善い糸は善い工女が作るということは真理ではあるが、善い人を作るために人を教育するのならば、事業の成功が主となり、教育は手段となり、従業員を愛して教育をしなくなる危険性があることを指摘している。川合は波多野に教育を施す際は、利害の関係を離れ、従業員を愛する心をもって彼らが一生幸福であるように考え、教え導くことが大事であるとし、そうすることで、従業員も会社がこれほどまでに自分たちのことを考えてくれているのかと感動し、利害関係を離れ、会社のために働くようになると説いている(大塚、1931;179-180)¹²。

こうした川合の教えを通して、郡是では教育は手段ではなく、従業員の幸福、すなわち組織の人間の側面、人間性を高めるものとして組織の最上段に置かれることとなったのである。工女に対して施した教育の内容を見ても、修身、国語、家事、生理、算術、習字、唱歌、裁縫、茶の湯、生花、体操など職業教育とは程遠いものも多い(郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000;77)。ここからも、波多野、そして当時の郡是が「職業人の養成」という狭い枠を超えて、工女、ひいては従業員の全体的な人格の陶冶を目指していたことが伺える。こうして川合の存在により、郡是では当時の日本企業に存在した奉公人意識、ある種の主従関係を企業全体で払拭し、郡是という企業、郡是の工場をある種の「家庭」、「家族」へと変えていくことに成功したのである(武井、1996;312)。その結果として郡是では、従業員の能力、ひいては業務へのモチベーションを大幅に引き出すことを可能とし、高品質の生糸の生産に成功し、その事業をも成長させることに成長したと考えることができる。

② 地域産業振興・活性化への想い

波多野が中心となり、何鹿郡地域に点在する零細製糸場を統合し、郡是製絲が設立されたのは、何鹿郡の養蚕、製糸業の発展のためであった。当時の京都の製糸業はその水準が低く、1885（明治18）年4～6月に東京上野公園で開催された農商務省の繭・生糸・織物・漆器・陶器の五品共進会にて「粗の魁」とまで評されるものであった（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；25）¹³。加えて、当時の京都における養蚕、製糸はその品質が一定せず、養蚕・製糸業は投機的な色合いが強く、収益確保が不透明で、その社会的な地位も低く、「茶びん、糸びん、嫁にやるな」とも言われ、製糸業関係者に娘を嫁に出すことを否定的に捉えられる風潮が強かった（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；34）。

何鹿郡においては、製糸における機械化の規模も小さく、技術水準の未熟な小規模工場が群居している状況であり、工女10～20人程度の小規模工場が圧倒的多数を占める状況であった。その一方で養蚕農家のほうは、京都府のような山間部では、稲作の拡大改良の効果は薄く、農家は養蚕、茶業などに力を注ぐ必要があった。養蚕業の拡大とその買い手の確保は京都府、とりわけ何鹿郡の農家における主要な課題であった（祖田、1973；56）。

そうした当時の京都、何鹿郡の製糸業、養蚕農家の状況、要請を鑑み、波多野は個人経営の製糸場の合併により、大規模製糸会社を設立し、質の高い生糸を製造することにより、製糸をその主要産業にし、自らが暮らす何鹿郡地域を発展させていこうと考えたのである。先述のように波多野が養蚕、製糸産業を通して何鹿郡地域を活性化しようと思うに至ったのは前田正名の町村是運動の影響である。

前田は農商務省から刊行された『興業意見』の編纂主任であり、農商務省は興業意見の方針に沿って地方産業の優先的振興を図ろうとし、大蔵省は海外先進国からの技術導入による大工業育成方針を打ち出して対立し、農商務省の政策はほとんど実現を見ることはなかった。1885（明治18）年には興業意見に関わったグループは農商務省から一掃され、前田も1890（明治23）年に農商務省から追われた。前田は1892（明治25）年、全国遊説を開始し、翌年10月には運動の機関紙『産業』を発行した。前田は地方産業を振興するためには、まずは諸産業の組織化が必要であり、これを中心にして産業の改良発達と粗製乱造の防止、流通機構の近代化と直輸入の振興、政府・議会への働き掛けによる諸制度・諸施設の整備を進めようとしたのである（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；35）。

前田の地方産業振興運動は多くの支持者を集め、蚕糸業者もこれに共鳴し、1894（明治27）年12月5日から7日まで東京で全国蚕糸業大会¹⁴を開催し、日本蚕糸会を発足させた。翌1895（明治28）年4月3～4日、京都市会議事堂で開催された全国蚕糸業大会では波多野は大会準備委員長として活動している（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；35-36）。

先にも述べたように波多野の経営思想に影響を与えたのは前田の町村是運動である。前田は国、県、郡、村各々其急務トスヘキ事業アリ、国二在テハ之ヲ国是ト云ヒ、県二在テハ之ヲ県是ト云ヒ、郡村二在テハ郡是村是ト云フと町村是運動の所信を掲げ、これが波多野の共感を呼び、

社名の動機となった。蚕糸業の振興こそが何鹿郡の「急務トスヘキ事業」であり、蚕糸業の振興こそが何鹿郡の「郡是」であると波多野は考えたのである（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；36）。

「郡是」の実現のために、協同組合の理念に基づき、株式会社の制度の下に、郡是製絲を創業し、地域の小生産者の組織化、協業化を実現したのである（太田，1989；183）。

郡是設立の目的は、先述のように蚕糸業の振興による何鹿郡の活性化であった。すなわち「産額を増加し、品質の改善を計る」（村島，1940；134）こと、「産額の増加に伴ひて其れだけ多くの代金と、品質の改善に要したる費用と努力に對してより以上の報酬を収むること」（村島，1940；134）である。そのためには製糸業者だけでなく、その原料である蚕の生産者である養蚕家の努力も必要となると波多野は考えたのである。

波多野は、養蚕の基礎が十分に強固になっている地域とそうでない地域とで以下の3種に分類している。まずは、「独立国的」な地域である。独立国的な地域とは、信頼すべき手腕ある製糸業者がおり、養蚕家が生産した繭を残らずに引き受けて製造し、養蚕家も製糸業者も収めるべき利益を収め、安心して事業を営みうる地域のことである。次は「保護国的」な地域である。保護国的な地域とは、その地域に製糸業者は存在しないが、毎年一定の手腕ある製糸業者がその地域に来て、養蚕家が生産した繭を残らず引き取り、あたかも独立国的な養蚕家と同じような幸福感を得るようになっていく地域のことである。最後は、「亡国的」な地域である。亡国的な地域とは、その地方に信用すべき手腕ある製糸業者がなく、毎年新繭の時期になると、外部から買い手は来るものの、養蚕家の利益を無視し、養蚕家が当然収めるべき利益を収めることの出来ない地域のことである。波多野は、繭の消費者である製糸業者の人格如何でその地域は独立国的にも、保護国的にも、亡国的にもなると考えていた。具体的には、波多野は自己の利益を思うように糸の原料の生産者である養蚕家の利益を重んじ、共存共栄していくことが、何鹿郡という地域が蚕糸業において「独立国的」な地域となっていくうえで重要であると説いたのである。波多野はこれを武田信玄の武将（徳川家康）の短評になぞらえ、「武将的奨励」と称している（村島，1940；184-189）。

次に、生糸の原料である繭の生産者である養蚕家との関係構築について検討していきたい。郡是は1896（明治29）年6月5日に繭購入委員30名を雇い入れ、買い入れに着手した。6月20日までの2週間あまりの短い買い入れ期間各委員は7円から30円までの平均14円を支払っている。また、購繭時期には役員が毎日出勤し、担当区域を定めて監督の任に当たり、繭購入委員とともに公正な取引に努め、養蚕家の信頼を得られるように努めた。その効果もあり、2年目には養蚕家との間に信頼関係も生まれ、延べ払いで買い入れができるまでになった。繭買い入れにあたっては、合理的な判断を基本にしながらも、できる限り養蚕家の要望に応えるような方針を取った（郡是製絲株式会社社史編纂委員会，2000；48-49）。

1899（明治32）年には蚕種にまでさかのぼって原料繭の改善統一をはかっている。そのうえで1903（明治36）年に繭の買い入れ方針を表明し、生糸販売価格と原価を想定して繭代の標準を算定し、繭を品質区分（飛切、優等、1等、2等、3等、等外）して等級ごとに価格差を設けて買い入

れることにした。1904（明治37）年11月の取締役会で、原料繭改良奨励規程を制定し、蚕種と養蚕方法は郡是の承認、指示に従うこと、成繭はすべて郡是に一手販売すること、価格は品位等級を付けて定めるか、後値として試験繰のうえ定めるか、「臨機ノ協議」によることを条件に、これを受け入れる養蚕組合に養蚕教師の俸給の2割を補助することとした（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；49-50）。

1909（明治42）年に何鹿郡吉美村の申し出を受け、同村の蚕繭を1か所に持ち寄り、郡是は同村出身の購繭員を派遣し取引を行うようになった。これが「正量取引」の始まりであり、正量取引は養蚕家と製糸業者の相互信頼をベースとした取引である。郡是製絲株式会社社史編纂委員会（2000）では正量取引は以下の3点を要点とするとされている。

（1）予約販売

正量取引はまず繭売買の予約から始まる。予約を行うことで、製糸業者には繭を買い入れる責任が生じる

（2）品位の鑑定

繭品質を肉眼審査と切歩審査の2方法で点数評価する。肉眼審査は手触り、形状、色沢、調整で集計して5等級に分ける。肉眼審査は「眼識によって判断」するものであるから、結局のところ経験と至誠による判断となる。切歩審査は繭を切開して繭層量を調べ、糸量を判定し、糸量の範囲によって20～60点の評価を付ける。

（3）価格の協定

郡是の鑑定部の審査成績に基づき養蚕家委員と郡是で協定会を開き、「繭を取引した当時の繭糸相場を参酌」して繭価を決定する（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；87-89）¹⁵。

このように郡是では、糸の品質を担う養蚕家との繋がり、信頼を重視し、「優良蚕種『吉美系又昔』の普及」（祖田、1976；63）など彼らが質の高い繭を生産できるよう支援するだけでなく、品質に見合った購繭代金を支払うことにより、「桑園の改良、施肥、栽培方法の改善、病虫害の予防、飼育管理方法の改良」（祖田、1976；63）など良い繭を作ろうというモチベーションを高めることに成功したのである。そこには、波多野の蚕糸による地域の活性化という想いだけでなく、キリスト教的な「愛」の精神、利他的な精神が貫かれているものと考えられよう。

1910（明治43）年6月6日には、購繭員打ち合わせ会を開いて全員に「購繭員心得」を配布し、波多野が訓示した。心得は全25項に渡り、公正な取引、情報の重視、人道的な考えが中心に示されている。注目に値するのは第10項の「売って喜び 買って喜ぶようにせよ」という項目である。この「売って喜び 買って喜ぶようにせよ」という項目は、郡是の共存共栄の精神をあらわす言葉であると言え、波多野以降の経営者、郡是に影響を与えた言葉であると言える（郡是製絲株式会社社史編纂委員会、2000；91-92）。

以上のように波多野は何鹿郡地域の活性化のために郡是を通じて養蚕、製糸業を主要産業として成長させていこうとしたのである。そのために波多野はその原料の生産者、すなわち供給業者であり、主要なステイクホルダーである養蚕家を重視し、彼らの養蚕への高いモチベーションを引き出

すような取引を実践し、信頼関係を構築し、互恵的な関係の構築を目指したのである。しかしながら、優れた糸を作ることが最終的な目標ではなく、最終的な目標は、何鹿郡地域の発展であり、産業としての蚕糸の発展、養蚕家の幸福、郡是で働く従業員の幸福である。波多野がキリスト教、報徳思想、前田正名の町村是運度に影響を受けていたことを踏まえるならば、彼は郡是という企業、従業員教育はそのための手段として認識していたものと考えることが可能であろう。

このように波多野は、地方蚕糸業者が共同して大規模な会社を設立し、地域内で生産される繭を買い取り、同時に地域蚕業の改良・発展に尽力し、優良糸の生産によって地域経済全般を振興するという波多野流の「地域主義」の実現を目指しており、郡是は明確な公共的理念のもとに経営が実践されていたことが伺える。そして、波多野はこうした大規模な会社は優れた指導者により率えられる必要性を指摘しており、自ら「優れた指導者」たらんとし、キリスト教の教えに没頭し、自己練磨に努めたのである。その意味では、波多野の公共的理念とキリスト教的精神は郡是の経営の実践を通じて相矛盾することなく結実しているのである（祖田，1976；60）。

こうした養蚕家との信頼関係を重視・強化し、優良品を生産しようとする波多野の経営姿勢は予想ほどの業績を伸ばさなかったものの、「優良品を売る郡是」という信用、ブランドの構築を可能とし、その信用、ブランドをベースとし、後に大きく業績を伸ばすことを可能としたのである（並松，2008；134）。

③ 報徳思想の影響

波多野がキリスト教信者であったことは先述の通りであるが、波多野は1890（明治23）年、綾部や福知山で伝道活動を行っていた留岡幸吉より洗礼を受けている。波多野の経営思想の報徳思想への影響は留岡が大きな影響を与えていると考えられる。留岡は同志社別科神学科邦語進学課程で学び、同志社の創立者である新島襄の精神に影響を受けて、実践的なキリスト教を信じていたが、日本のキリスト教界が宗教を実践に移していないことに違和感を覚えていた。留岡自身が報徳者の実態を観察し、二宮尊徳の実践的な教えの中に自身が目標とする実践的なキリスト教との類似性を見出した。留岡によれば、自身が宗教家、伝道者としてどのように行動すべきか迷った時に、既存のキリスト教よりも報徳思想のほうが直接的に答えをくれると感じていた（並松，2008；121，136，138）。

留岡は、キリスト教とは本来実践的なものであり、日本の実践的な思想との類似性、あるいは実践的な思想としての有効性を見出すことができれば、キリスト教は日本に根付くはずであると考えており、この留岡の期待に応えたのが報徳思想であったのである。その意味では、留岡はキリスト教を日本に根付かせるための手段、促進要因として報徳思想を学んだのであり、こうした理念の実践の手段として報徳思想を活用する留岡の発想は、キリスト教を通じて留岡に影響を受けた波多野にも多分に影響を与えるのである（並松，2008；106）。

こうして報徳思想に感銘を受けた留岡は、報徳研究に熱中し、その普及に努めるようになる（杉本，2006；82）。

報徳思想は、後に全国的な地域改良運動が展開されていくなかで、町村是運動として集大成されていく。前田正名が説いた郡是は、実践性を重んじる報徳思想という理念の下でより具体化されたものとなっていったのである。物質よりも精神、経済というよりも道徳という考えに基づき農村振興を目指していた波多野は留岡の話しを聞いて報徳思想に共鳴し、すぐに行動へと移している（杉本、2006；82、並松、2008；138）。

波多野は、報徳思想における至誠実行に努めていきたいと語り、周囲の人からは「生ける二宮尊徳」と言われるだけでなく、講演などにおいても、報徳思想は、それを知っている人は多くなったものの、実行している人はきわめて少ないと語り、報徳思想の考えを会社経営に応用し、真の養蚕家は至誠がなければ、技術がたくみであっても、その技術には生命がなく、活用も出来ないと述べ、技術は高い人格によって活かせることを説いている。さらには波多野は先述のように、教育部長に就任した川合信水に報徳思想の教えであり「至誠、勤労、分度、推譲」を示して、これを土台とした社訓の作成を依頼している。1915（大正4）年には社訓が制定され、毎年春と秋には幹部を本社に集めて至誠講習会を開き、社訓の趣旨の徹底を図った（並松、2008；139-143）。

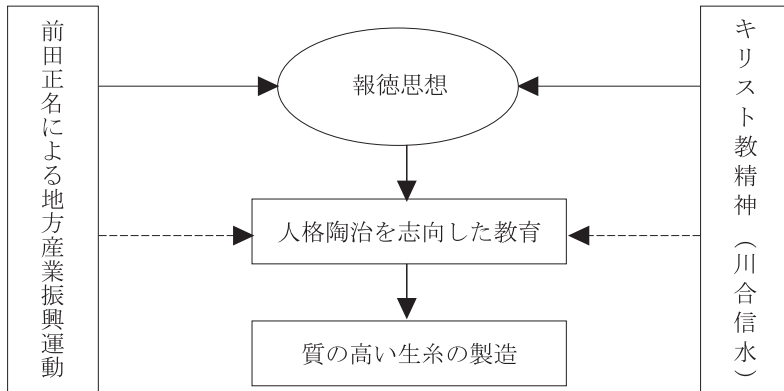
杉本（2006）によれば、この社訓により目指したものは、神の共同体である企業とともに国家であるという。杉本（2006）は、波多野の郡是では、こうした伝統的な道徳規範に基づいた共同体を構築することにより、「イエ」共同体を超克し、経済活動をとおした宗教的实践によって理想社会の実現を目指したとしている。

相矛盾すると思われたキリスト教と経済・経営の2つの概念は、報徳思想という実践を仲介として矛盾することなく、ひとつの経営思想へと統合され、従業員、とりわけ工女の人間的な陶冶を志向した教育という形で実践されていったのである。

同社の専務を務めた片山金太郎は、波多野の事業思想を「故波多野翁の会社経営は、基督教の主義と、事業化の主義と相半ばしたもので、其の間に往々矛盾がありましたが、川合先生が来られてから、凡てを其の悟得せられた神の完全なる大生命の中に包摂し、洗練して、一切の矛盾を除き、東西古今の心理を統合し、統一して、完全なる教育、訓練を施し、而して信仰と人格と事業と一致する道を立て、ここに一新紀元を造られたことは、故波多野翁が終生の幸福として喜ばれたのみならず、吾々一同の深く喜んで感謝する所であります」（大塚、1931；200）と評しており、川合というある種のアドバイザーの存在により混在していた古今東西の思想が最終的に従業員の人格向上、教育という形で纏められていったことを論じている。

以上、報徳思想という思想は、波多野の経営思想における実践性、すなわちキリスト教的な経営思想をどのように実践の形へと展開していくかに対して大きな影響を与えたということができよう。

図表 2 波多野鶴吉の経営思想



祖田 (1976)、67 頁などを参考に筆者作成

Ⅲ 若干の考察

ここでは、波多野の経営思想を基に組織の人間性と経営性の統合可能性について考えてみたい。波多野に指摘されるまでもなく、組織、企業の目標達成において重要なことは、ひとりひとりの従業員が労働へのモチベーションを高め、その労働の質を高めていくことである。それにより組織の目標達成である経営性と従業員の労働へのモチベーションの向上という人間性を統合していくことが可能となる。高いモチベーションを有する従業員の育成こそが企業の競争優位の源泉となるのである。ドラッカー (1974) は、従業員をより良く働かせるために個々の従業員に「責任」を持たせること、そして責任を有する自由を与える必要性を論じている。具体的にはドラッカー (1974) は、自らの職務、作業集団、職場コミュニティ、組織全体に責任を持ち、経営者の感覚を有する従業員のことを「責任ある従業員 (Responsible Worker)」¹⁶ と称し、責任ある従業員こそが高いモチベーションを持ち、その職務にあたることを指摘し、それこそが X 理論、Y 理論を超えた従業員の動機付けの有効な手段であると指摘している。筆者も以前の研究において従業員の自立性を引き出すには、従業員が「責任ある従業員」へと変化する必要性があることを提示した (大野, 2014)。筆者は、従業員が責任ある従業員になるためには、従業員の認識のフレームワークである意味形成のリフレーミングが行われる必要があることと、意味形成のリフレーミングを促すための経営者、組織による、組織が向かうべき道、未来像である物語とそれを語る行為であるストーリーテリング、ストーリーテリングにより意味形成のリフレーミングを実現することと、組織にとって必要なディスコースの共有をはかることの必要性を指摘した (大野, 2014 ; 145-153)。前田 (1997) などは、ミンツバーグ (1989) が提示したコンフィギュレーション、とりわけアドホクラシーにその重点を置き、流動的かつ有機的、選択的に分権化が許容されている「革新的組織」のレビューから、組織の硬直化を防ぐ手段として、組織内において自発的にものごとに対処していく「自立した個人」の

存在と、それを育成する組織文化を含めた組織能力の必要性を挙げている。佐藤（2006）などは、花王、レック（家庭用品メーカー）、前川製作所の事例研究を通じ、組織における個人の自律的行動が巧みにまとまることにより、組織の目標達成に貢献するということを論じている。鈴木（2007）は、組織変革において重要な役割を果たすのは、組織に対して明確に発言行動を示す「組織を背負う意識」のある従業員であるとしている。鈴木（2007）によれば、組織を背負う意識の従業員は、組織にとって良いかどうかを自らの意思決定や行動基準としている。それゆえ、鈴木はそうした人々はときに組織の命令に従順ではないが、自分の意見や行動に責任を取るし、自らの役割や仕事を超えて組織のために働くとしている。ドラッカー、大野、前田、佐藤、鈴木などの指摘を踏まえれば、組織の存続・成長において重要になるのは自立的に自らの職務にあたるだけでなく、その改善に努めることができ、自立的に他者と関わっていくことのできる人材を作り上げていくことであると言える。

波多野とそのアドバイザー的存在でもあった川合がどこまで意図していたのかは分からないが、彼らが構築した郡是による従業員の人格陶冶を志向した従業員教育は、郡是という組織において従業員を単なる工女、工女の教育係から自らの職務に主体的にコミットできる自立性を有した個人へと変換していくことを可能にしたと考えることができる。そうした個人は、工女においては、労働への高いモチベーション、企業への貢献意欲を有し、自らの作業にあたるだけでなく、その改善に努め、教育係においてはその作業の質の向上を自主的に考えるだけでなく、その知恵を他者とすり合わせながら新たな知識の構築を実現し、作業の効率性を高めることを可能とし、質の高い糸を作り上げていくことを可能にしたと考えることができる。

しかしながら、経営者が従業員の人格的な向上を一方向的に期待するだけでは、その効果は期待できない。彼らと向き合い、指揮・指示をしていく経営者、管理者に人格の向上がなければ、従業員も自らの人格の向上に努めようという気にはならないであろうし、経営者、管理者の人格の向上があつてこそ、その指揮・指示に従うであろうし、経営者、管理者に尽くすとともに自身の人格を高めようという気になると言える。その意味では、トップ、ミドルの人格陶冶とローワー、すなわち現場の従業員の人格陶冶は一方向的ではなく相互作用的なのである。先述のように波多野自身も、大規模な会社は優れた指導者により率いられる必要性を指摘しており、自ら「優れた指導者」たらんとし、キリスト教の教えに没頭し、自己練磨に努め、川合を師として率先的に学び、人格的な向上に努めたのである。自己の研鑽に努めるだけでなく、「会社の精神は愛なり」と述べているように、従業員を幸福にしたいという思いをもって人間として、主婦、家庭人として必要な教育を施すだけでなく、そういう思いをもって従業員に接している。管理者においても、毎年春秋は幹部を本社に集めて講習会を開き、社訓の趣旨の理解への徹底を図っていたことは先述の通りである（並松、2008；139-143）。その意味では、波多野は管理者にも社訓の理解、ひいてはその人間性を高めていく努力をすることを求めていたと考えることができる。こうした波多野、郡是という会社の根底に存在する「愛」の精神は、郡是という企業をひとつの「家族（川合の言うところの「ホーム」）」へと昇華させることを可能としたのである。家族であるならば、未熟なものは教え導くだけでなく、

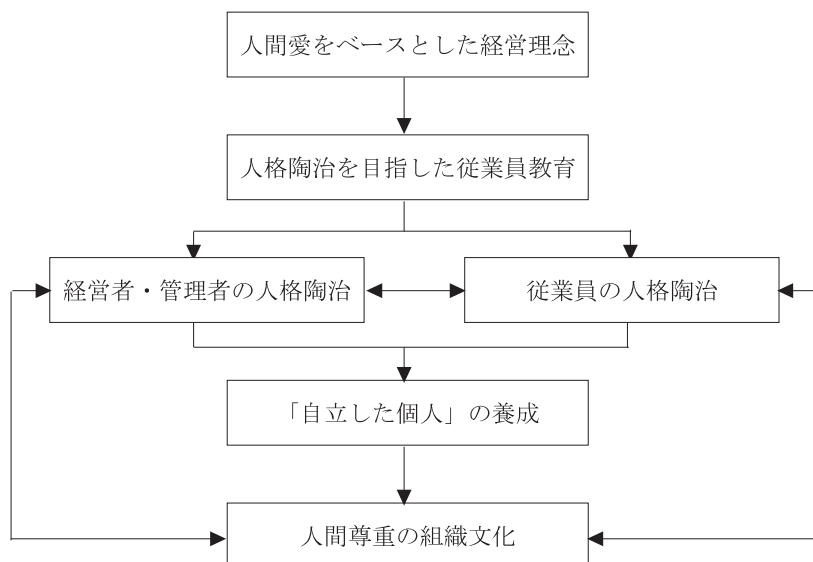
守る必要があろうし、それは誰から強制されることなく行われるであろう。そして、家族はそれぞれを大事に思うだけでなく、家族の発展、家族を守るためにそれぞれの役割（家長は外に出て家の維持に必要な所得を得、母は家事労働を行い、子どもを育てるといのように）を全うしようとして最大限の努力をしていくのである。日本企業を「イエ」と見立てる議論は、日本的経営の研究において多分に展開されているが（例えば三戸、1991 など）、郡是で言うところの「家族」、「ホーム」とは「御恩と奉公」的な明確な恩賞（終身雇用や昇給など）と義務（労働）に基づく主従関係ではなく、共生、相互発展をしていく仲間を指すものであると言える。仲間への献身は当然であり、御恩があるから献身をするわけではなく、そこには「愛」、「至誠」が根底にあるからこそ、従業員を幸せにしたいという想いから、郡是を離れた後も生涯幸福に生きていけるように、単なる職業教育を超えた人格を高めるための教育を施すのである。このように郡是における「家族主義」はその根底にはキリスト教的、報徳思想的な「愛」、「至誠」が存在しており、それは同時に郡是という企業の根底を支配している概念であり、それこそが「御恩と奉公」をベースとする日本的経営における「イエ」と、郡是における「家族（ホーム）」とを差別化するものと言えよう。

以上のように、波多野の指揮下にあった郡是では、キリスト教、報徳主義的な愛、至誠の精神をその理念として、従業員に接するとともに、従業員の幸福のため、その人格を高めるような教育を従業員に施し、郡是という企業をひとつの家族へと昇華するだけでなく、その人格を高めることで、彼らの労働のモチベーション、質を高め、その製品の品質を高めることを可能にしたと考えることができよう。その意味では、郡是は、前田（1997）の言うところの、組織内において自発的にものごとに対処していく「自立した個人」を組織内部で作り上げることに成功していると言えよう。以上を踏まえると、波多野時代の郡是の競争優位の源泉は、「高品質の生糸」ではなく、そのベースとなる「自立した個人」を作り上げる従業員教育のシステムと、その根底にある「愛」、「至誠」をベースとする組織文化であったと言えよう。郡是の企業成長の源泉でもあった高い品質の生糸は、郡是における「自立した個人」の存在と、その根底にある組織文化に下支えされていたものと言えよう。それがなければ郡是の高い品質の生糸は作り出されることがなかったと言えよう。

以上の波多野の経営思想と企業家行動から導き出される議論を踏まえると、組織の経営性と人間性を統合するためには、従業員を幸福にしたいという人間愛をベースとした社訓、すなわち経営理念の作成と、管理者層におけるその共有の徹底と経営者を含めた管理者層の人格の向上、「愛」、「至誠」などの他者への貢献をベースとする組織文化の醸成、経営者、管理者を含めた全従業員の全人格の陶冶を目指した教育による「自立した個人」の育成が重要になるものと言えよう（図表3参照）。宗教的な人間愛をベースとして、経営者を含めた従業員の人間的な資質、人格の向上、人格の陶冶を志向した教育の展開から、従業員の労働へのモチベーションを引き出し、組織へのコミットメントを深め、その労働の質を高めることにより、組織の経営目標の達成、すなわち経営性を達成し、さらには「自立した個人」を作り上げる土台となる組織文化の存在こそが、持続的競争優位の源泉となるという視角は組織の経営性と人間性の統合という研究課題に対して

ひとつのあり方を提示するものであり、波多野鶴吉の経営思想と企業家活動は経営組織論の理論展開に一定の示唆を与えうるものであると言えよう。

図表3 波多野鶴吉の経営思想からみた組織の人間性と経営性の統合の理論モデル



筆者作成

しかしながら、波多野の議論を現代における大企業組織のマネジメントに適用していくためには乗り越えなければいけない問題も残る。波多野の管理論、経営論は製糸工場のマネジメント、すなわちショップマネジメント（工場管理）を主たる対象に据えた議論を展開していたと考えられる。そこでは、製品である生糸の作り手である工女のマネジメントを中心にその管理論・経営論を展開していることは間違いのないところである（従業員教育の対象は自分を含めた全従業員であることは認識してはいるものの）。その意味では、波多野、当時の郡是の従業員教育によりつくられた「自立した個人」がいかに組織内外の他者と相互作用しながら新たな知識を創造していくのか、戦略形成の主体である経営者がいかに影響を及ぼしていくのかということまでは個人の資質の向上に焦点を当てて議論を展開している波多野の管理論・経営論では包摂していくことは難しいと言える。波多野が経営者として生きた明治・大正時代においては、優れた品質の製品を製造すること、すなわち生産管理とその製造者たる従業員の管理、すなわち労務管理こそが重視され、製品をいかに消費者へと売るか、すなわちマーケティングへの関心は二の次であったのである。しかしながら、現代における大企業組織においては、生産管理・労務管理も重要であるが、マーケティングもそれ以上に重要な経営上の課題となっている。加えて現代の大企業組織においては、個人単独の業務はほとんど存在せず、新製品開発、事業プロジェクト、戦略策定など主要業務を考えると人と人の協働の側面が多く、現代の大企業の組織論を論じていくならば、協働をいかに捉えていくのか、その

理論モデルの構築は必須となる。波多野の管理論・経営論を踏まえた組織の経営性と人間性の統合論を現代組織へと適用しうる理論へと発展させていくためには「自立した個人の構築」という「個」の側面だけでなく、「自立した個人」がいかに関わり相互作用を行い、組織において新たな知識や戦略を形成していくのかという「協働」の側面からも理論構築を試みていく必要があると言える。確かに波多野は基督教の理念を報徳思想などを媒介に、その日本化を試み、事業経営に応用し、成功を収めた。しかしながら、出光（2013）なども指摘しているように、基督教、欧米主義は「個」とその権利が前提となっており、人と人の繋がり、すなわち、日本的な「和」の部分の議論は弱いと言える。この「和」の部分をどのように捉えていくのかの議論を深め、そのような視点からの理論構築を実現することにより、「自立した個人」の構築の議論も深みをますものと考えられる。波多野と同じく「人間尊重」をその経営上の理念とした出光興産の創業者の出光佐三などは、「仲良くすること」、「互譲互助」などの信念の下、日本人の民族性をベースとして従業員の「和」を重視した経営を実践し、企業を成長させることに成功している（出光，2013；3-19，21-41）¹⁸。出光の事例などを踏まえると、真に現代の大企業組織の人間性と経営性の統合を可能とする組織理論を構築していくためには、「個」と「和」の両側面からのアプローチが必要になると言えよう。すなわち、「自立した個人」を構築する仕組みについて考えるとともに、そうした自立した個人が組織において他者といかに関わり新たな知識を構築し、戦略に影響を及ぼしていくのか、そのミクロ・プラクティスすなわち同僚同士、上司と部下、部署間、支店間などの従業員同士の相互作用のプロセスについても検討を加える必要があるということである。

IV むすびにかえて

以上、本稿では、波多野鶴吉の経営思想と企業家活動の検討を通じて、組織における人間性と経営性の統合のあり方を探ってきた。そこにおいては、「企業は従業員の幸福のためにある」というキリスト教的信念に基づく理念をどのようにして実践の形へと転換していくのか、その手段として波多野は実践を重視する報徳思想に着想を得るとともに、川合信水に助力を得ながら、従業員の人格陶冶のための教育システムを構築することにより、その人格を高め、従業員を単なる賃金のために労務を提供する個人から、自立的に職務に向き合い、高いレベルの職務を全うしようとする「自立した個人」へと成長させ、労働の質とコミットを高め、高品質の生糸の製造を通じて、郡是という企業の業績を高め、組織における人間性と経営性の統合を達成していることが確認された。さらには、従業員が自らの人格を高めようとするためには、従業員に影響を与える経営者を含めた管理者も自らの人格を高めようとする自立的な努力も求められることも明らかにされた。

今後、組織の人間性と経営性の統合のあり方に真に迫っていくためには、まず1点目の課題は従業員の自立性や創造性を引き出すような理念とはいかなるものであるべきか、経営理念についての研究を展開していく必要性である。経営理念の内容、そして理念がいかに関わり組織文化に影響を及ぼし、戦略、経営者を含めた従業員の意味形成、行動に影響を及ぼすのか、そのプロセスに関する研究で

ある。例えば水谷内・内田（2008）などは、経営理念が企業文化、企業イメージ（CIなど）、ひいては企業の戦略形成に影響を及ぼす可能性を指摘し、経営理念主導型の戦略行動の必要性を提起している。以上のように内容とプロセスの両側面から経営理念にアプローチしていく必要があるであろう。

2点目の課題としては、従業員教育、すなわち経営教育の検討の必要性が挙げられる。すなわち企業が何を意図して、そしてどのように従業員をその目的、内容についてアプローチする必要があるということである。最終的には経営成果と教育を結び付けていく必要があるのであろうが、そのためには先述のように「自立した個人」を社内の教育活動、教育だけではない日常業務の中で作り上げていく必要がある。そうした従業員の教育システムのあり方にアプローチするとともに、従業員の自立性を引き出していくようなジョブデザインとはどうあるべきかを考えていかねばならない。

1点目と2点目の課題である経営理念、従業員教育のコンテンツの究明については、経営学的にアプローチしていくことも有効であろうが、波多野がそうであったように宗教的、道徳的なアプローチも有効であろう。今後、キリスト教の教義、報徳主義の中から、従業員の自立性を高めるような経営理念、従業員教育のあり方を探ることは、波多野鶴吉の経営思想を深化させていく上でも、より訴求力のある経営理念、より効果のある従業員教育のありかたを探るうえでも有効であろう。

最後、3点目の課題は、Ⅲにも記したが、「個人」と「協働」の両側面から「自立した個人」を捉えていく必要性である。それこそが波多野鶴吉の経営理論を現代組織へと応用可能な経営理論としていくうえで必要な作業であると言える。自立した個人を組織の中で育て、自立した個人が他の自立した個人といかに相互作用し、新たな知識の構築や新たな戦略の構築を促していくのか、その内容とプロセスを明らかにしていく必要がある。それにあたっては、出光佐三のように日本の精神、すなわち「和」からアプローチしてみることも重要であろう。その意味では、今回の研究では、出光佐三の日本の精神、「和」を中核とする経営思想と企業家行動にアプローチし、波多野との統合的な視点から組織の人間性と経営性の統合における新たな理論モデルを提示することも意義のあることかもしれない。

以上3点を今後の研究課題とし、本稿を閉じることとしたい。

〔注〕

¹筆者による組織の人間性と経営性の統合に関する過去の研究成果は、大野（2014）を参照されたい。

²ディスコースとは、「何らかの仕方でもとまって、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」（Burr, 1997; 74）である。

³グンゼは今日に至るまで「人間尊重」をその経営理念に掲げている（グンゼホームページ参照）。

⁴波多野自身は自らの事業の特徴を「経済と道徳の調和」（波多野, 1923; 9）と認識している。

⁵郡における工女のマネジメントの経時的な展開については榎（2008）が詳しい。

⁶波多野鶴吉の生涯については、その伝記である村島（1940）が詳しい。

⁷武井（1996）は、波多野の経営の特徴として「道徳的信念」、「公共の利益・共存共栄」、「上糸主義」、「顧客に対する親切第一主義」の4つを挙げている（312-313頁）。また並松（2008）は、波多野の経営理念から導かれる発展要因として、明確な経営理念の確立、発展的な技術力（生産だけでなく経営や流通を含めた）の蓄積、人材育成の3つを挙げている。

- ⁸波多野は1887(明治20)年より、生家の出資を受け、羽室組と称する機械製糸場を経営していた(祖田, 1976; 67)。羽室組も郡製糸へと吸収され、波多野は郡製糸の経営において中心的な役割を果たしていくのである。
- ⁹中川・由井(1960)、武井(1996)は波多野の経営者としての能力の高さをその理念のほか、青年時代に教科書(『啓蒙方程式』)を自費出版するほどに数学の能力に長けていたこと、地元何鹿郡で4年3か月教師として奉職した経験に求めている。さらに武井(1996)は英語という時代を先取りした感覚を有していたことはその後の人生の展開に如何なく発揮されたことを指摘している。波多野を何鹿郡蚕糸業組合の組合長に推薦したのは当時何鹿郡の中心の綾部町で最大の製糸場を経営していた梅原和助であったが、その推薦理由は「英語を話せること」であったという(村島, 1940; 67-69)。その意味では、波多野が青年時代に培った技能は後の事業経営に大きく役立ったと言えることができる。
- ¹⁰波多野も例外ではなく、自らも積極的に川合に学ぶ機会をつくり、川合から学んだ。その意味では、波多野は川合に師事していたとも言えることができる。
- ¹¹郡は従業員教育のほか、1918(大正7)年、東京小石川に至誠舎、1925(大正14)年3月には誠修学院に社会科(翌26年には本社組織の社会課に移管)を置き、社会教育にも力を注いだ(郡製糸株式会社社史編纂委員会, 2000; 139)。
- ¹²波多野自身も、従業員教育を単なる事業成功のための手段としては考えてはおらず、「職工は親から委託せられた者であるから之を教育して善い人に施したい」(大塚, 1931; 160)という考えは持っていた。
- ¹³京都府はこの五品共進会で繭の部4758点、生糸の部1634点を出品したが、京都府の生糸は下糸県(上中下と区分)と評価された(郡製糸株式会社社史編纂委員会, 2000; 25)。こうした惨状を受け、1886(明治19)年1月、福知山町の常照寺で京都府蚕糸業取締所創立総会が開催され、同2月には何鹿郡蚕糸業組合規約を決め、3月の役員選挙では波多野が組長に選任された(郡製糸株式会社社史編纂委員会, 2000; 25-26)。
- ¹⁴同大会の参加者は500余人、同業傍聴者を含めて700余人に達し、何鹿郡からは波多野、由良源太郎、高倉平兵衛、大槻傳之丞らが出席している(郡製糸株式会社社史編纂委員会, 2000; 35)。
- ¹⁵正量取引は「肉眼鑑定」という不明瞭な要素を有していたこと、養蚕家にとって機械による調査や試験は分かりづらいこともあり、必ずしも有利に働いたとは言えない側面もあった(並松, 2008; 475)。
- ¹⁶「責任ある従業員」という訳語は、山下(2005)を参考にした。ドラッカーの"Responsible Worker"はドラッカーの著書の多くの邦訳を担当した上田惇生をはじめ「責任ある労働者」という訳語が一般的であるが、現代の労働環境下においては、山下の訳語が適切であると判断した。筆者による「責任ある従業員」についての議論は、大野(2011)、大野(2014)第2章を参照されたい。
- ¹⁷資源ベースアプローチの代表的研究者であるバーニー(1986)は、独自の組織文化は持続的競争優位の源泉になりうることを指摘している。そうしたバーニーの指摘を踏まえるならば、「愛」、「至誠」をベースとする独自の郡の組織文化は郡はにとつての持続的競争優位の源泉となる可能性があるものと考えられる。
- ¹⁸出光興産においても郡と同様、創業者である出光佐三の理念であった「人間尊重」は今日もなお同社の経営理念となっている(出光興産ホームページ参照)。

【参考文献】

- Argyris, C. (1962), *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Dorsey Press. (高橋達男訳『対人能力と組織の効率：個人の欲求と組織目的の統合』産業能率大学短期大学部出版部, 1977年)
- Barney, J. (1986), "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665.
- Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待一言説分析とは何か—』川島書店, 1997年)
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (上田惇生訳『マネジメント [上]・[中]・[下]』ダイヤモンド社, 2008年)
- 榎一江(2008)『近代製糸業の雇用と経営』吉川弘文堂
- 郡製糸株式会社社史編纂委員会(2000)『郡製糸六十年史』ゆまに書房
- 波多野鶴吉著, 郡製糸編(1923)『波多野翁講演集』郡製糸
- 出光佐三著, 出光興産人事部編(2013)『働く人の資本主義<新版>』春秋社
- 前田東岐(1997)「ミンツバーグの非合理主義的組織論に関する考察—その特質と個人の自立化の問題を巡って—」『立命館経営学』第35巻第6号, 127-151頁
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』ダイヤモンド社, 1991年)

- 三戸公（1991）『家の論理』文眞堂
- 水谷内徹也・内田康郎（2008）『理念と戦略の経営学』学文社
- 村島渚（1940）『波多野鶴吉翁伝』郡是製絲
- 中川敬一郎・由井常彦編・解説（1969）『経営哲学・経営思想』ダイヤモンド社
- 並松信久（2008）「波多野鶴吉の企業理念—京都策とキリスト教をめぐって—」『京都教育大学日本文化研究所紀要』第12・13号, 107-165頁
- 並松信久（2010）『報徳思想と近代京都』昭和堂
- 大野貴司（2010）『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社
- 大野貴司（2011）「『人間性』を基軸とした経営戦略理論の探索—ドラッカーの『責任ある労働者』の視点から—」『岐阜経済大学論集』第45巻第1・2号, 59-77頁
- 大野貴司（2014）『人間性重視の経営戦略論—経営性と人間性の統合を可能とする戦略理論の構築をにむけて—』ふくろう出版
- 太田一郎（1989）「明治期における地方産業運動の主体形成—前田正名と町村是運動の担い手たち—」『帝京経済学研究』第23巻第1・2号, 153-195頁
- 大塚榮三（1931）『郡是の川合信水先生』岩波書店
- 佐藤剛（2006）『組織自律力—マネジメント像の転換』慶應義塾大学出版会
- 祖田修（1976）「波多野鶴吉の地域計画—郡是製糸成立の歴史的意義—」『社会科学研究年報』第7号, 50-68頁
- 杉本星子（2006）「日本の近代製糸業とキリスト教精神」『国立民俗学博物館調査報告（キリスト教と文明化の人類学的研究）』第62号, 71-91頁
- 鈴木竜太（2007）『自律する組織人—組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版
- 武井昭（1996）「日本の近代化とキリスト教的企業経営（1）—森村市左衛門と波多野鶴吉の事例を通して—」『仏教経済研究』第25号, 305-317頁
- 山下剛（2005）「P. F. ドラッカーによる D. マグレガー Y 理論批判：＜組織目的と個人目的の統合＞を中心に」『日本経営学会誌』第14号, 29-42頁

【参考 URL】

- グンゼ株式会社ホームページ <http://www.gunze.co.jp/>（2014年11月2日アクセス）
- 出光興産株式会社ホームページ <http://www.idemitsu.co.jp/>（2014年11月2日アクセス）