

## 論文の内容の要旨

論文題目 近代産業導入期の三菱合資会社 ―環境変化と「不断の組織化」―

氏名 日向祥子

本稿は、「明治 30 年代の三菱合資会社が、その著しい成長の過程で、各事業単位をいかに管理していたか」という問題を論じたものである。

三菱社時代の、人的信任に基づく・非公式的な「管理」の在り方は、三菱合資会社設立を契機として、公式的・客観的な機能に基づく管理体系の構築を志向するものへと転換したが、そこで定められた諸手続は、明治 30 年代を通じて、近代的諸産業の成長に伴う事業規模の拡大や同社自身の外延的拡大、拠点の移動を伴う市場の地理的広がりなどを背景として漸進的に修正され、或いは、いずれ修正が必要となることを予感させる負荷を高めていった。

組織化――すなわち手続や認識の在り方に対する問い直し――が最も顕著にみられたのは、石炭流通にかかる局面であった。そこでは、「必要な情報を、どういった根拠の下に、どこへ集約するか」ということが頻繁に見直されていた。

石炭流通に固有の問題は、業務フローの垂直性に関する処理が極めて複雑なことであった。阪神地域が一大市場であった金属部門とは異なり、石炭の市場は各地に点在していた。市場の分散は、第一に、第一次集散港に立地する支店のみならず、最終販売拠点までを含む階層的な情報追跡を必要とさせ、そうして追跡された情報のフィードバックにも、工夫

の余地を与えていた。当初はごく素朴に、収支の発生地点に即して把握された情報を、実現収益の逐次的な確定にのみ供していたものが、業務フロー中の発生段階に即した収支情報の集約、さらには出荷ロットごとの情報追跡という方法の「発見」を通じ、結果として、集約される情報のもつ意味自体を、積極的な石炭フロー調整を通じた市況変化への柔軟な対応に寄与しうるものへと変化させていった。第二に、市場が各地に分散するということは、流通業務自体に、独自の・積極的な存立基盤が確立されうることを意味した。特定の集散地に送り届けさえすればほぼ確実に販売が実現する場合とは異なり、輸送に関する手段やノウハウが固有の価値をもち、従って社外炭取扱業務が、一定程度の参入障壁をもちうる有望なビジネスとなったのである。後者の売上は支店自身に帰属するものと定められたから、こうした業務が拡大すればするほど収支情報の集約は複雑化し、その負荷が高まっていったと考えられるが、このことは再び第一の含意、情報追跡方法修正の余地を高める方向へと、因果の連鎖を形成するものである。

手続きの変化は、結果的には、本社が把握する情報の稀釈化、元扱店が把握する情報の濃密化をもたらす一方、九州独自の資金プールがもつ重要性を恐らく高め、門司支店が阪神両支店のような本社への資金還流機能を十分にもたなくなる結果をももたらした。そもそも売炭取扱順序の制定は、従来本社が十分に関知しなかった遠隔の地での業務や、そこで形成された独自の経済圏を、全社的・包括的な枠組みに組み込むことを目指したものであり、この改革は前時代の実力者による抵抗を強引に排除してまで断行されたものだったから、上記のような門司支店との関係性の変化は、一見「旧時代」への回帰を思わせるものでもあったが、いまや公式的・客観的な情報追跡方法が確立されたことで、本社は「何も把握できなくなる」のではなく、別次元の把握——事後的な監視——を行う存在となりえた。ここに至って本社はむしろ、ルーティンのオペレーションにつき、その情報収集努力を節約しうるという、ポジティブな含意さえ発見しうるようになったのである。他方で元扱店は、獲得する濃密な情報を基盤として、ますますその活動の独自性を強めうる条件を与えられることにもなったと考えられる。

重要な点は、こうした一連の変化が漸進的に生じたということである。ここにみたひとつひとつの含意は、事前にその達成が予測されるものでは必ずしもなく、逐次的に発見されていくものであったと考えられる。こうした逐次的な発見の過程は、その過程自体に内在的に、オープンな次なる変化の種を内包したものであったと解釈することも可能であろう。実体としての「組織」というフィクションに縛られることは、こうした動態を見失い

かねないことを意味する。管理は「組織」の枠に沿って上から下へ為されるものとして理解されるより、むしろ組織化の過程そのものが、そこに「管理が為されていること」を結果的に定義するものとして理解される。

組織化が不断に為されていたことの痕跡は、「支店」機能の非・均質性が通時的に高まっていったことのうちにも看取された。

三菱合資会社の設立時点では、少なくともその後の時期に比べれば明らかに、各支店は社内鉱物販売手数料収入をその経営基盤とする、比較的「均質な」存在であった。しかしその後、石炭市場の成長と輸送網の整備が門司支店に社外炭取扱業というビジネスチャンスを与え、神戸支店の設立と大阪製煉所の取得が大阪支店にとって金属取扱業務の有した意味を変え、また、諸場所の成長とともに社内金融中継機能のもつ意味がますます高まりゆくなかで、結果的には「支店」が相互に大きな非・均質性を示すようになっていった。こうした「支店」機能における非・均質性の高まりはさらに、各支店の全社的な位置付けをも分化させていくことにつながったが、裏を返せば、この非・均質性こそが、三菱合資会社の成長を差し当たり支えていく受け皿になっていたとも解釈できる。

当時の三菱合資会社が依拠していた、全社的な資金需給調整メカニズムについては、むしろある条件への適応が、そうした条件の克服を可能とし、やがてこのこと自体、進行中の、しかもその多くを実は自らが規定した条件変化に対する不適応をもたらしていった側面が重要であると考えられる。市場の偏在やインフラの未成熟という条件の下、精巧に、且つそうした条件に適合的に構築された全社的な一元的資金需給調整メカニズムは、とりわけ金属部門の計算可能な高利潤に依存しながら、造船部門の拡張や石炭部門の積極投資を可能にしたが、そのようにして可能となった拡張は、造船部門に関しては修船業務から新船建造業務へのシフトを準備し、一般的には経営規模の拡大に伴って、さらなる資金需要の、とりわけ件数増大を招いていった。造船部門の業務シフトは、出金・入金額の大規模化と、そのタイムラグの増幅とによって、資金需給メカニズムを金額面から圧迫する不安定化要因となり、本社による物品購入代行業務の激増は、同メカニズムのルーティン的な運用に対し、業務処理負担の増大という面から圧力を高めていった。