

ファミリービジネスにおけるガバナンス及び コンフリクトにかんする史的研究

—— 日本のファミリービジネス史と「創業家の乱」¹⁾ ——

曽根 秀一^{*1}, 吉村 典久^{*2}

はじめに

コンフリクトは大半の組織において常に存在し、企業の成長と存続にとって重要な問題でもある。古来より、職種や地位にかかわらず、親子間、兄弟間、主従間などの相続をめぐる争い、組織内部の対立や抗争を指す御家騒動として、業種、地域を問わず繰り返されてきた²⁾。近年、経営の主導権を巡って、創業家と非創業家あるいは、本家と分家などがコンフリクトを起す「創業家の乱」が注目されている³⁾。昭和シェルとの合併に反対した出光興産の創業家である出光家と非創業家との騒動は記憶に新しい⁴⁾。同様の騒動は、近年もセブン&アイホールディングス、大王製紙、ヤナセ、大戸屋ホールディングス、クックパッド、セコムなど枚挙にいとまがない。

しかしながら、類似した騒動は、実は100年以上も前から起きていた⁵⁾。そこで、本稿では、明治期に起きた十合（そごう）呉服店での番頭による内乱（播磨屋事件）、共済生命保険の総支配人解任騒動をはじめとした、安田財閥内の度重なる創業家と非創業家などによる争いを中心に論じるとともに、補足として、江戸中期における三井家の番頭をも巻き込んだ内紛（文政もつれあい）を取り上げる。これらの事例について、コンフリクト研究をもとに、当時の資料

*1 静岡文化芸術大学文化政策学部准教授

*2 和歌山大学名誉教授／大阪市立大学大学院経営学研究科教授

- 1) 本稿は、曽根（2016b）を再構成するかたちでまとめたものである。平成28～30年度科学研究費助成事業・基盤研究（B）課題番号（16H03656）、基盤研究（C）課題番号（16K03837）の研究成果の一部である。また、かつて筆者の一人がカナダに赴任していた際に、ファミリービジネスならびにコンフリクトにかんして精通するConcordia UniversityのIbrahim教授及びMemorial UniversityのLam准教授より、ご指導賜り、ここに記して感謝申し上げる。
- 2) 江戸期の大名家でもよく御家騒動が起きたことでも知られる。この御家騒動とは、「御家」の運営を騒動のことに限定され、その「御家」とは大名を指す言葉として使用されてきた（福田，2005）。
- 3) 「御家騒動」からより限定して、「創業家の乱」という言葉が用いられるようになった。
- 4) つまり、この「創業家の乱」とは、御家騒動の一種として、創業家が、大株主として、会社の意思決定に異論を唱える、あるいは非創業家の経営陣（または分家）である専門経営者などとその主導権めぐって対立するなどの状況を指す。
- 5) 当時、世間を驚かせた騒動も現在ではまったくといってよいほど忘れ去られてしまっている。

も紐解きながら論じていく。そのうえで、先人たちの行動原理を学び、創業家の乱の特徴、対応策についても考察することで、現代企業にも多くの知見が得られると考える。

1 創業家の乱を巻き起こすメカニズム—コンフリクトの理論—

コンフリクトの研究は、社会学や医学、心理学、経済学、政治学など学際的に研究がなされてきた。経営学においても主に企業行動の視点から論じられてきた⁶⁾。

コンフリクトについて、行動科学の視点から長年研究を行ってきたLikert (1976) は、「自己にとっての望ましい結果を得ようと積極的な努力をすれば、それによって他者の望む結果の獲得が妨げられ、さらには敵意が生じる状態のこと」(p.9) と定義した。さらに、コンフリクトは、Guetzkow & Gyr (1954) も示すように、「本質的」と「情緒的」の2つに区分でき、前者は、「課題の本質に根ざしたコンフリクト」であり、後者は「対人関係の情緒的、感情的側面から生じたコンフリクト」があるとした。

また、コンフリクトは、国家間、国家内、組織間、組織内など社会のあらゆるところにおいて生じているため(原沢, 1968 など)、これらが引き起こされる要因について幅広い視点から論じ、実証実験も含めた考察が行われている。その中でもコンフリクトの原因とされる従来からのものとして、権力闘争、経済的利益、地位に関する欲求、搾取などがあげられる(Likert, 1976)。

企業などが成功を収めるか否かは、部・課間に敵意を含んだコンフリクトがなく、相互に協力的な調整が行われるかにかかっている。しかし、同時に相互の相違を刺激し、それによって創造的でしかも双方に受け入れ可能な解決に至るよう、その相違を生産的な問題解決のために利用し得る能力がどの程度あるかによって大きく影響される。つまり、反対する人々すべてがその結果に満足するとき、コンフリクトは解決したものとみなされるが、もし誰かがその結果に不満である限りは、この問題は解決されない。Likert (1976) が示すように、とりわけ価値観の相違は、コンフリクトにつながる。相違がコンフリクトにつながるか否かは対人関係の過程の特性によって決まると考えられる。

さらに、Ibrahim and Ellis (1994) は、コンフリクトに対する見解は2種類あると主張する。1つは、機能的・肯定的、もう1つが機能不全・否定的なコンフリクトである⁷⁾。機能的なコンフリクトは技術革新、創造力および活力を刺激し、それゆえに組織の業績を向上させる。そ

6) たとえば嚆矢的存在として、Barnard (1938), March & Simon (1958) などがあげられ、彼らを立脚点あるいは参考にして、わが国のコンフリクト研究は原沢 (1968), 土屋・富永編 (1972), 高宮 (1973) らによって発展していった。とくに土屋・富永編 (1972) は、コンフリクトの現象が学際性に富むことから、社会科学の異なった分野の人々が集って、コンファレンスを行い、その結果としてまとめたものであり、その後の研究に多大な貢献がなされた。

れとは対照的に、破壊的または機能不全なコンフリクトを回避または管理することにより、それらが経営資源を過剰に吸収し、ファミリービジネスに回復不可能な損害を与えることを防止しなければならないと論じた。

また、Amason (1996) も同様に、戦略的決定の観点から、コンフリクトが持つ、質の高い意思決定を示す一方で、合意や感情的受容の障害にもなるパラドクスが組み込まれていることを明らかにした。

2 コンフリクトからみる内部競争のネガティブな効果

これらのコンフリクトの研究と共通しているものとして、内部競争システムの研究がある。そもそも組織内における競争の研究もまた、社会学、教育学、心理学の分野が先行して研究を行ってきた。心理学者の Kohn (1992) は、内部競争を「集団のあいだの競争は集団間の競争として知られており、また集団のなかの個人のあいだの競争は、集団内の競争とよばれている」(Kohn, 1992, p.8) と述べ、これにもとづけば、本稿では、後者の部分に依拠して、集団内の競争に着目していく。

この内部競争とは、2人以上あるいは2つ以上のグループにより、全員が同等に共有できないような有形、無形の報酬をめぐる比較し合い、競争の状況として概念的に定義される(伊丹・加護野, 1989; Kohn, 1992; Brown et al., 1998; 松尾, 2001; 2002)。

しかし、意外なことに、組織内部の競争やコンフリクトは、どの分野でも体系的な研究がなされているわけではない(Kohn, 1992; Brown et al., 1998)⁸⁾。その主な理由は、われわれにとって、競争が普遍的かつ当然のことと受け取られてきたためであるとされる。

組織内における競争に焦点をあてた研究をみていくと時に多くの利益をもたらすことが明らかにされている(竹内ほか, 1986; 伊丹・加護野, 1989; 小池, 1990; Kohn, 1992; 吉村, 1995; Brown et al., 1998; 松尾, 2001; 2002; Birkinshaw, 2002; 曾根・吉村, 2003; 曾根, 2004; 2008 など)⁹⁾。

先述したように、内部競争は集団内において複数の人間が競うことによってさまざまなポジティブな利益をもたらしていた。

✓ 7) 同様にコンフリクトを2つに大別した見解として、高宮(1973)は、組織間の視点から、心理的葛藤の理論と紛争の理論と論じた。また、穴戸(2012)は、タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトに分類し、前者は、タスクに関する視座やアイデア、意見の対立が生じるもの、後者は、緊張状態、敵意、苛立ちを特徴とする、人間関係の衝突とした。

8) 「ここ50年のあいだに、競争という概念そのものを解明した本は1冊も書かれていないし、人間の生活のありとあらゆる場面においてこの概念がどのような意味あいでもちいられたのかについてふれたものもない」(Kohn, 1992, p.1)

先行研究から内部競争がポジティブに働いていた組織には共通点があると考ええる。それは、集団の目標設定が明確に定まっているということである。集団の目標を達成させるとき、集団内の人々が1人では達成困難な共通の目標を達成するために、複数の人間が集団を形成し協力していた。また、内部競争により人々のモチベーションが高まることも内部競争がより効果的に働く要因の1つであると考ええる。

しかしながら、内部競争の使い方を間違えると組織内の人間のモチベーションを下げ、不安感や自尊心を低下させ、コンフリクトが生じ、非生産的な作用を生むことも指摘される(Helmreich et al., 1980¹⁰⁾；竹内ほか¹¹⁾，1986；Buss, 1991；Kohn, 1992；松尾，2001；2002；曾根，2008)。Buss (1991) は、「競争はその質や状況がなんであれ熾烈なものになりやすい」(p.86)，Tjosvold (1986) も、競争が深刻になることによって協調する気さえも失ってしまうと論じ、過熱した競争によってネガティブな効果を引き出すことを指摘した。

Kohn (1992) も同様に、生産をうながすというすばらしい目的があつて、競争は行われるものの、どんなことをしてでも勝利しようとする闘争へと変質してしまいがちであると述べ、

-
- 9) 詳細は、紙面の関係上割愛する。ギャラップ経営コンサルティング・グループの50万人以上の販売員を対象にした研究では、優れた販売員の特徴は、同僚や競争に勝ちたいと考える人々であった(Brown et al., 1998)。竹内ほか(1986)は、市場淘汰メカニズムを企業内部に導入する競争が必要であるとし、キヤノン、富士通、セイコーなどの企業を通じて、イノベーションの触発、活力保持の効果を論じ、淘汰圧力の観点から内部競争とイノベーションの関係を検討した。Birkinshaw (2002) は、ABB, Ericsson, Hewlett Packard など10社を対象に実証研究し、複数部門の同時並行開発など内部競争の利点をあげ、外部からの競争脅威を内部に促進することで、強いインセンティブを創出すると主張した。小池(1990)は、社会主義経済下のポーランド企業の組織内競争に焦点をあて、仕事ぶりに応じた報酬や昇進方式の有効性を示唆する。他方で、技術の向上をめぐる内部競争の研究もみられる。吉村(1995)は、九州松下電器と松下寿電子工業を分析し、ワードプロセッサや家庭用ファクシミリ製造などにおいて、松下グループ内で切磋琢磨していることを指摘した。加護野(2002)は伝統企業に焦点をあて、独特の内部競争が存在し、同時に伝統と実績に裏打ちされ、合理性も兼ね備えていると指摘する。奥村(1986)は、イノベーションが起こる創造的組織には5つの特性があり、自律的個人の緩やかな結合、武勇伝の伝承、ムダの存在、失敗のマネジメントノウハウに加えて、組織内部の市場化をあげている。さらに、松尾(2002)は、内部競争が重要である理由に、第1に、内部競争が集団、組織の基本プロセスであること、第2に、日本企業の強みである社内の協調関係を損なわずに、組織を活性化するための問題を検討する上で、内部競争の重要性が高いこと、第3に、組織が適度な緊張状態にあるときに、既存の枠組みにとらわれない探索的な学習が生じること、第4に、内部競争が集団の業績を促進することもあれば、阻害する部分もあるとしている。曾根・吉村(2002；2003)、曾根(2008)では、長寿企業の竹中工務店を通して、組織内に多くの競争が組み込まれている事実を示し、過度な競争を防ぐ仕組みを明らかにした。
- 10) Helmreich et al., (1980) も、過度な競争は反生産的なものであると指摘する。「あまりにも競争意識をむきだしにする人は、活動する際に本来なら協力してくれる人を逆に遠ざけてしまい、恐れさせてしまうかもしれない」(p.908)と指摘する。
- 11) 竹内ほか(1986)も社内競争が、カオスを増幅することでイノベーションを促す可能性をもつものの、一歩間違えると破滅につながる危険があることを指摘し、「内部競争と協調との間のバランスは、カミソリの刃の上に立つようなもので、きわめて微妙かつデリケートな配慮を必要とするものであることも確かである」(竹内ほか，1986, p.224)としている。

ネガティブな面としてとらえている¹²⁾。さらに、Birkinshaw (2002) は、内部競争に対して大多数の重役は、部門間の縄張り争いのイメージから、通常否定的であると同時にその管理は決して簡単なことではないとし、経営者側もネガティブな面を意識していると論じた。そのため、内部競争は、社員のモチベーションを高める一方で、社内の協調関係を崩してしまうおそれもある。

このように、内部競争はコンフリクトが生じ、常によい結果を生むとは限らず、組織業績に対してポジティブにもネガティブにも働くとし、こうした状況を松尾 (2001；2002) は、「両刃の剣」と表現した。

内部競争の理想のかたちとしては、ポジティブな効果を引き出し、ネガティブな効果を抑えるということであるが、内部競争は複雑かつデリケートなものであることが先行研究から明らかにされている。したがって、内部競争を研究する際には、その組織にどのような内部競争のシステムが埋め込まれているのか。そして、集団内における競争と協調、コンフリクトのバランスを考え、どのようにしたら適度な緊張（競争）状態を作り出すことができるのかということも考える必要がある。

3 ファミリービジネスを対象としたコンフリクト研究

近年、コンフリクトの研究は学際的に論じられ、経営学においても、コンフリクトについて論じた研究がみられるようになった。さらに、ファミリー企業はその他のいずれの組織と比してもコンフリクトがより生じやすい傾向があると指摘される (Ibrahim and Ellis, 1994)。ファミリービジネスは、複雑な感情が入り混じるがゆえにコンフリクトを起こしやすいが、その研究は未だ少ない。

また、ファミリービジネス内でのコンフリクトは、その企業の成長と存続にとっての死活問題でもある (Ibrahim and Ellis, 1994)。そのため、これらの研究は、ファミリービジネスを研究するにあたり重要な概念であるとわれわれは考える。

たとえば、Jehn and Mannix (2001) は、コンフリクトを「関係者同士の食い違い、互換性のない願い、相容れない欲求についての認識」(p.238) と論じ、このワークグループにおける争いは、リレーション（価値観、態度などの人間関係の相違）、タスク（達成すべきタスクにかんする考えの相違）、プロセス（業務の達成におけるプロセスにかんする考えの相違）という3種類のタイプにわけられると論じた。さらに、彼らは縦断的研究を通じて、より高度なグ

12) さらに、Kohn (1992) は、ジャーナリズムを具体例にあげ、ニュースを求める行き過ぎた競争が、ジャーナリストたちに大きな不安をいだかせ、結果として、行き過ぎた競争がジャーナリズムの質を低下させてしまうと指摘する。

ループパフォーマンスは、集団のコンフリクトの特定パターンと関係があることを明らかにしている。

倉科（2003）もまた組織内でのコンフリクトのパターンとして、感情的、財務的、人事的な対立を示している。事例に自動車輸入業最大手のヤナセをあげ、会長であった柳瀬次郎が、いったん娘婿に経営を譲ったものの業績悪化、債務超過（2001年度）のため、非創業家の井上隆裕氏を社長に据えたが、結果的にファミリービジネスの存続を困難にしたことをあげている。そして、その要因を在任期間の長さであると指摘した。

Ibrahim and Ellis（1994）は、ファミリー企業はその他いずれの組織と比してコンフリクトがより生じやすい傾向があると指摘するとともに、兄弟姉妹間で世代をまたがる争いや対立が起きると、あらゆるコンフリクトの引き金となり、他の家族や、家族以外のメンバーにまで拡大することがあると論じた。彼らはさらに、ファミリービジネスにおけるコンフリクトの原因として、父親と息子（娘）の争い、兄弟姉妹間の争い、家族間の争い、家族以外の従業員といった観点から、典型的なコンフリクトについて掘り下げている。

このようなファミリー及びファミリー以外の人々を巻き込んだコンフリクトは、近年着目される「創業家の乱」と関連しているが、これらの研究は、より少ないのが現状である。

本稿では、忘れ去られてしまっている過去の歴史的事実を丹念に調査したうえで、先行研究ではとりわけ論じられてこなかった、「創業家の乱」をコンフリクトの視点からとりあげ、どのようにしてこれらの諸問題を解決したのかについても考察していく。

4 近代日本への移行に伴う、各組織における「創業家の乱」

わが国では、家業を維持する方法として、江戸期には家制度が確立し、活用されてきた。家がある程度まで基礎が出来て老舗へと発展すると、店方制度が確立し、当主を補佐する組織が整えられた。これを補佐するのが、血縁関係にある分家、奉公人から独立した別家であり、つまり、組織全体は、本家中心主義に編成されていた¹³⁾。

江戸期では、本家と分家との主導権を争端に、番頭や手代なども巻き込んだ騒動は、商家の三井家などでもみられた¹⁴⁾。明治期になると、これまでの家制度を残しつつも、会社組織化、銀行との関係、それまでの文化的な慣習の否定も相俟って、前近代の観念が崩れていった。こうした時代に生じた創業家の乱に連動する騒動が、十合呉服店と安田財閥の事例である。十合呉服店の事件は、急激な変革を行った創業家に対する番頭らの反発と応酬であった。また、安田財閥内の事件は、安田家子飼いの番頭経営者も巻き込んだ保守勢力と外部からやってきた改革者らとの軋轢である。

13) 上村（2005）に詳しい。

(1) 十合呉服店 播磨屋事件 (1897 年)：十合伊兵衛 (3 代目) と岡田次郎 (番頭) による争い

十合呉服店における 3 代目十合伊兵衛と番頭の岡田次郎との騒動は、播磨屋事件ともよばれ、当時の朝日新聞もその顛末を半月間にわたり連日掲載するほどの注目の的であった。

この事件は、十合呉服店 (現そごう) が会社組織に移行する際に生じたものである。3 代目十合伊兵衛が、旧来の暖簾分け制度を廃止しようとしたため、番頭の岡田を筆頭に離脱者が現れ、さらにこれを阻止しようとした創業家によって対立が激化した。その中心となったのが、1876 (明治 9) 年生まれで、神戸商業学校を卒業し、手代や丁稚らからも信望厚かった岡田次郎であった。

十合呉服店は、初代十合伊兵衛が、1830 (天保元) 年に大坂で古着を扱う「大和屋」を開業したのが始まりとされる。1872 (明治 5) 年に呉服店へ転換し、1877 (明治 10) 年に大阪・心

-
- ✓ 14) 江戸期 (文政年間) に、三井同族内で内紛が起き、総領家三井高祐 (北家 6 代目) に対して、本家、連家の三井高蔭 (永坂町家 4 代目) や高雅 (新町家 5 代目)、重役手代一同が反発し、それぞれが応酬した、1810 (文化 7) 年に起きた「文政もつれあい」がある。創業者三井高利が永続を望み、実現するための組織づくりとして、1691 (元禄 4) 年、本家筋の直系男子 (長男) の高平を総領家の長と定め、同時に養子筋の連家を定めた。さらに、高平が制定した「宗竺遺書」では、6 本家 (北・伊皿子・新町・室町・南・小石川) と 3 連家 (松坂・永坂町・小野田) の 9 家を三井一族とし、享保・元文年間には 2 つの家 (家原・長井) を加え、6 本家 5 連家の三井 11 家体制が編成された (その後、小野田・家原・長井の 3 つの家は幕末に断絶したが、明治期に、3 家の五丁目・本村町・一本松町が加わり 11 家体制となった)。三井家では、この 11 家以上増やさないように定めたが、その背景には、より分家が増えると、まともらず、争いの元になると考えたためである (そのため、次男や末子、女子は、同族内の婚姻関係が結ばれた)。1703 (元禄 16) 年には、一族の直接経営から、当主達に代わり名代が置かれ、資本と事業経営の分離が行われた。しかし、同族内の内紛は無くなり、総領家と一門、番頭などとの主導権をめぐる応酬が繰り返され (大元方によって、統制と維持が有効に働いたが、矛盾や軋轢も生んだ)。その 1 つが三井家内での「八郎右衛門」の襲名問題に始まり、最終的に紀州藩の裁定で多数処分者を出した騒動、「文政もつれあい」である。八郎右衛門という通称名は、始祖も名乗った一族を代表した名であり、襲名は、総領家 (北家)、次男家 (伊皿子家)、三男家 (新町家) で輩出されてきた。1823 (文政 6) 年、松坂家高蔭は、八郎右衛門を 30 年以上名乗っていた高祐に対して、一族の借財を監督、取り締まるべき者が多額の借財があるのは問題とし、高雅に八郎右衛門の名を譲るように提案したが無視された。また、重役の手代や同族一同の同様の趣旨を記した願書も拒否され、そのうえ、高祐の性格にも難があり、手代の記録によれば、高祐はとくに後年、我意や威勢が強く、疑り深く、元方の会合への出席もいい加減で一族をまとめる者として、その資質は欠如し、三井内の人々も不満を持った。1813 (文化 10) 年、松坂藩庁に元方役たちが高祐に対して退隠を命じてほしいと直訴したが、この時は高祐が阻止し裁決が行われなかった。1814 (文化 11) 年には、元方の会合の席上、高祐と南家 5 代目高英の間で言い合いが起り、退席した高英、高祐を諫めた重役 4 人も一方的に退身・遠慮を命じた事件が起きた。以後、さらに一族と重役手代が結束して高祐に再度、八郎右衛門の名を譲るよう再三要請するがこれも無視された。1815 (文化 12) 年には、同族に加え、松坂藩庁からも介入、説得が入り、ようやく八郎右衛門の名は高雅に譲られ一度は落ち着いた。しかし、高祐は、強い不満を持ち続け、逆に 1817 (文化 14) 年 4 月、幕府勘定奉行所に訴え出た。結果的にはもみ消されたが同年 9 月に松坂役所より、この筋違いの訴えに対し、高祐に押込め処分、高雅は高祐の不始末を家事不統制であると譴責された。それでも高祐は、再三紀州家に訴え出たり、松坂への隠居も拒否し続けた。その後も高祐は、何かと口出しすることで一層不協和音を生み、一族間で収拾がつかないほどの深刻なものとなった。最終的には、紀州藩評定所の裁決に頼り、1823 (文政 6) 年、高祐には、松坂への「隠居」、高雅には不取締りの責として「屹度押込」等、約 20 名の関係者に裁定、処分が下された。

斎橋筋に店舗を移転すると共に「十合呉服店」と称し、1940（昭和15）年に「十合」、1969（昭和44）年に「そごう」となった。本稿で取り上げる事件は、「十合呉服店」と名乗ってから、20年経った1897（明治30）年の出来事である。

当時、日清戦争後の好景気もあり、十合呉服店の売り上げは飛躍的に伸びていた。それに胡坐をかいた3代目伊兵衛は、妾を家に引き込み、贅沢かつ怠慢な生活態度を送っていた。この状況を岡田らは、今の繁盛を長く持続することは厳しいと危機感を感じていた。そうした中、店は、会社組織化への構想をもつようになる。これまでは、十合呉服店は他の大きな商店同様に10年以上勤めた番頭には、独立開業を許していた。しかし、伊兵衛が、十合呉服店の合名会社化に際し、暖簾分けの廃止を打ち出したため、ついに不満が爆発した。

岡田は、伊兵衛に対して、「元来主人は信賞必罰といふことを知る器にあらず愛憎偏頗に流るる傾きあり¹⁵⁾」と批判し、暖簾分け出来ないのであれば、新たな月給制を採用し、給料を積み立てて将来の独立資金に充てるべきだと主張した。こうした岡田の主張に同調者が集まったのも当時の使用人らが抱えていた将来への不安を物語っている。こうした岡田らの意見を伊兵衛は一切受け入れなかったため、岡田は、合資会社設立を計画し、郷里の播州に戻って、地元資産家の伊藤長次郎などから資金援助の約束を取り付け、26人が新会社への移動に応えた。そして、1897（明治30）年1月21日、合資会社播磨屋呉服店の設立を宣言したのである。

突然先祖代々の家例を廃し十年以上忠勤を励みたる者とても暖簾を分ちて独立営業さする事をせず一戸の家を主人より貸与へて月幾干かの給料を与へ日々店へ通勤すべき事としたり。此大改革に遭ふて番頭手代の恐慌は、一方ならず（中略）唯だ一個の通ひ番頭となりて一生お店の飼殺しとせられては迷惑此上もなき次第ならずや¹⁶⁾

こうした岡田らの反旗に対して、即座に伊兵衛を中心に親族会議が開かれ、新会社設立の賛同者の切り崩しを図った。さらに伊兵衛は新聞紙上において、合資会社という法人組織への移行に伴い、暖簾分けの制度から利益分配への理解を求めた。

しかし、岡田らはこれに納得せず、同調者とともに退店（独立）を断行した。そのため、同調者も含め解雇されたが、大量離職に伴い、営業もままならなくなっていた。この時、十合を助けたのは、本家から唯一暖簾分けしていた、ちきりや襟店、上田呉服店であった。このように別家が自店を休み、応援に駆けつけたことで、休業を回避することが出来たのである。その約20日後、岡田らが考案した播磨屋の創業は実現することなく、退店した大半の者たちは陳謝して復帰が許された。さらには岡田ら中心人物に窃盗の疑いをかけ、被告の立場へと追いつ

15) 『東京朝日新聞』1897（明治30）年1月28日記事

16) 『東京朝日新聞』1897（明治30）年1月28日記事

たのであった。前近代の伝統的な慣習が強く残る呉服店に、こうした事件が起きたこと自体、当時の社会を驚かせ、世間の耳目を集めた。そして、この事件は創業家側の意向のもと落ち着し、顧客に対しても報告及び謝罪の広告文が新聞紙上において掲載されたのである¹⁷⁾。

(2) 共済生命保険合資会社 総支配人解任騒動 (1898 年)：安田財閥 と矢野恒太 (総支配人) による争い

安田財閥の創業者で、「銀行王」の異名をもつ安田善次郎は、欧米の生命保険会社を参考に、互助組織で死亡時に遺族に香典を送る「偕楽会」を創設した。その後、「共済五百名社¹⁸⁾」へと改称した。当初は旧幕臣扶助の意味合いが強く、社会的な地位の高い高年齢者が会員の大多数を占めたため、保険収支が悪化し同社の経営は行き詰まりをみせた。

そこで安田は、日本生命診察医で、日本初の相互会社形式、非営利での保険会社の構想を強く訴える矢野恒太に注目し、直接話を聞いた。矢野は、共済五百名社の非効率な点を明確に指摘し、事業や組織の改革を提案した。安田もこれに賛同し、安田一族が全額出資することで、1894 (明治 27) 年、東京日本橋に「共済生命保険合資会社」を設立した。形式上、社長、役員には一族が就いたが、経営の主導権は支配人の矢野が担い、2 年間の欧米視察を経て本格的な事業改革に取組み、業績を上向かせることに成功した。

その成果に喜んだ安田は、矢野を総支配人格に昇格させ安田系の会社の使用人中最高給である月俸 (一等上級俸) を与えて重用した。

しかし、このことは、新参者の矢野が目立ち、地位や月俸まで上回ることへの不満が子飼いの安田の番頭らから生じ、矢野の革新的な態度が徐々に安田系の幹部との軋轢を生むことになる。さらに、袂を分かち決定的な要因になったのが、矢野は非営利、相互主義の方向をとろうとするものの、安田善次郎はどこまでも利益を上げることを要求した。そして、1898 (明治 31) 年 6 月 30 日、矢野は突然辞職してしまう。このことについて、後年矢野自身が回顧録で次のように語っている。

仕事が大きくなるにつれて、安田系の人たちは、これを相互会社にしたくなくなった。しかし、私の相互主義の理想は、安田さんの、というより安田財閥の営利主義の前に屈するものではなかった。安田さん自身は、矢野にやらせておいたのでは駄目だとは考えなかったかもしれないが、安田家の番頭たちは、矢野排斥を吹き込んだらしい。安田さんは私を虐待しはじめた。私

17) 1985 (昭和 60) 年に、老舗百貨店の松坂屋でも先代の死去で社長を引き継いだ 17 代目伊藤次郎左衛門 (洋太郎) が代表権のない会長に棚上げされ、代わりに長く副社長を務めた鈴木正雄会長が社長に就く電撃的な人事があった。創業家の経営方針に反発する大番頭のクーデターとして、世間の注目を集めたが、それよりもはるか 90 年前にこれと類似した事件が起こっていたのである。

18) 会員数が 500 名に達したことを契機に社名を変更した。

はだんだん仕事が出来なくなって行った。そしてついに安田さんの口から「出て行け」とまでいわれ、共済生命を退社せざるを得なくなったのである¹⁹⁾

また、矢野の側近を長年務めた稲宮又吉は、矢野の伝記を記し、その詳細を以下のように論じている。

当時の安田系というものはよほど家の子郎党的にできあがっていて、「よそ者」を、容易に受け入れない気風があったようだ。「よそ者」を、容易に受け入れない気風が「一族郎党的」にまとまっていたのではなかろうか。(中略) 翁として、どのように考えてみても我慢できないのは、安田さんが、合資会社であるというものの、最初の規約にあるような相互会社的の姿勢をおとりになられぬことである。(中略) 生命保険における「非射利主義」はよくわかるが、その「主権が加入者にある」ということは安田さんとしては、どうにも我慢できぬことであつたであらう²⁰⁾

こうした、状況を見ると安田財閥内の変革を好まない独特の雰囲気とともに、創業者である安田と実質お抱え経営者の矢野とのボタンのかけ違いが、出会いから別れに至るまで続いてきてしまったことがうかがえる。矢野としては、安田が、共済生命を相互組織にするとしたため、安田の下で尽力したものの、実際は矢野から見れば他の企業となんら変わらない営利主義であった。こうした意見の相違で矢野は創業からわずか4年で退職するに至った。

安田の行動は強引なものに思えるが、当時の時代的な背景、通念上、安田のような考え方は主流だったのかもしれない。たとえば、1923(大正12)年9月創業の富国徴兵保険相互会社(現富国生命)が発足してから数年後に基金の出資者であった根津嘉一郎に、ある人物が、富国徴兵は相互保険会社であることを説明したところ受け付けられず、それどころか、「馬鹿をいえ、この会社の基金はみんなワシの出し分になっているから、富国徴兵は、誰がなんといってもワシの会社だ²¹⁾」と言い張ったという。

その後、矢野は自身の理念を叶えるため、農商務省に入り保険課長として、保険業法を作成し、さらに第一生命保険を創業して、「相互会社の産みの親」とも呼ばれるようになる。

19) 矢野(1950) p.71

20) 稲宮(1962) pp.112-115.

21) 稲宮(1962) p.102

(3) 安田財閥後継者の義絶騒動（1919年）：安田善次郎（創業者）と安田善三郎（娘婿）による騒動

安田財閥は、12家（宗家1家、同家5家、分家3家、類家3家）から成り立ち、善次郎には3人の男子がいた。善次郎は、東京帝国大学法科大学を卒業後、安田銀行に入行していた伊臣貞太郎を高く評価し、長女の婿養子として安田家に迎え入れ、安田善三郎と改名させた。1900（明治33）年には、安田保善社副総裁に就任、1913（大正2）年²²⁾には、善次郎より家督が譲られ、多額納税者として貴族院議員に選出され、さらには各企業の役職も善次郎から移譲されるなど、安田財閥の2代目として、社会的にも認知されていった（由井、2010）。1916（大正5）年公開の「全国五十万円以上資産家表」においても岩崎家、三井家に次いで、安田善次郎と善三郎が連名で総資産7千万円として記されていることから跡継ぎとして認められていたことがわかる。

しかし、善次郎と善三郎の考え方は当初より異なり、やがて修復不可能な状況に陥っていく。善次郎は、事業の中心を金融に目を向けていたが（向けざるを得なかった）、善三郎は、将来も考慮し、産業部門にも本格的に拡大しようと考え、善次郎も当初はこれを認めた。しかし、成果を思うように出せなかったため、善次郎は経営の多角化をあきらめ、これまでの金融部門に集中することとした。また、善次郎は、家督を善三郎に譲りはしたものの安田直系の三銀行、共済生命保険、東京建物にかんしては、予算、決算書をチェックし、重要事項について意思決定するなど、依然、実権を把握し、善三郎の経営内容に口をはさむこともよくあり、善三郎中心の経営には程遠かった。

そして、大正年間における安田商事の事業の取り扱い（縮小、整理）や1917（大正6）年の工業倶楽部設立に際して、善次郎と善三郎の対立は避けては通れないものになる²³⁾。さらには、善次郎の実子である善之助、善五郎、善雄や子飼いの番頭経営者とも不協和が生じることで、善三郎とそのグループは居場所を失っていく。やがて、善三郎肝煎りの学卒者らも退社していった。この後も両者が歩み寄ることはなく、善三郎の百三十銀行頭取の辞任、安田銀行の増資の際にも揉め、会議は三日間も続き、両者の対立が深まっていった²⁴⁾。

また、実子であり、派手な行動をする善之助や善五郎らの一族は、善三郎の「勤儉力行」とも合わず、反発し、善五郎らは、「善三郎がリーダーとなれば、安田は破滅する」と論じ、こ

22) 1912（大正元）年との記述もある。

23) 国際化を進める上で、若手実業家らが旗振り役として、商工会議所とは異なる新しい財界団体を設立しようとし、翌年3月に善三郎が議長に就任した。若手実業家らが善次郎に資金拠出を求めた際、善次郎はこれを拒否し、この出来事を機に対立は表面化し、最終的には善三郎は出資をすると同時に役員を降ろした。

24) しかしながら、由井（2010）によると、晩年の善次郎は、善三郎に対してむしろ融和的な対応をしていたという。たとえば、伊臣家のメンバーを保善社へ入社させ、1917（大正6）年、1918（大正7）年には、一族が不仲になることを避けるために設けた「和合会」に隔月必ず開催し、自身も参加している。また、1917（大正6）年に、善三郎が中国大陸に出張した際もこれを支援し、帰国後も祝宴を開いていたという。

れに古参の社員である薮田岩松などが同調した（由井，2010, p.315）。

ついに、1920（大正9）年春に、善次郎は、善三郎を安田保善社副総裁から解任し、娘の暉子とともに安田家から離別させた²⁵⁾。その代わりに、後継者を実子長男の善之助としたが、まだ彼は若く能力的にも安田事業体の統括運営が厳しいと判断し、異例ではあるものの善次郎自身が83歳にして、再び安田財閥の総帥に復帰したのである。しかし、そのわずか2年後、善次郎は寄付を求めてきた国粋主義者の朝日平吾と寄付の拒否を発端に、口論となり刺殺されてしまう。

（4）安田保善社 専門経営者解任騒動（1929年）：安田善之助及び番頭（創業家）と 結城豊太郎（専門経営者）による争い

1921（大正10）年、創業者の安田善次郎が刺殺されると、彼の実子長男である安田善之助が二代目善次郎を襲名し、安田保善社総裁に就任するとともに、安田宗家を継承した。しかしながら、彼は、41歳の若さとともに、急遽、父善次郎の後を継いだため、ワンマン経営を貫いてきた初代善次郎から、十分な経営者としてのノウハウを引き継いでいなかった。このため、同族内においても経験、能力ともに不十分であると考えられていた。

そこで安田家では一族協議の結果、外部から安田財閥のまとめ役としてのリーダーシップをもつ人材が求められた。人選にあたり、依頼したのが、当時大蔵大臣であった高橋是清であった。日本銀行総裁の井上準之助とも相談し、日本銀行理事兼大阪支店長であった当時44歳の結城豊太郎が推薦された。高橋や井上も結城を安田財閥に送り込むことで、安田の古い事業体質の改革と近代化を期待したのである。

この結城豊太郎は、1877（明治10）年生まれ、1903（明治36）年に東京帝国大学法科大学を卒業して日本銀行に入行した。その後、京都、名古屋支店長を経て、1918（大正7）年に大阪支店長、翌年には理事に就任した。結城は、1920（大正9）年の恐慌時に、見事なリーダーシップで関西の財界の混乱を鎮静化したとして、その経営手腕が認められていた。

1921（大正10）年、結城は安田保善社専務理事、安田銀行副頭取として就任した。しかし、安田同族や子飼いの番頭経営者らは、12家にも及ぶ安田同族内の調整役、まとめ役には、大臣歴任者といった知名度が高い人物の推薦を期待していたため、就任当初より結城では身分不相応であると不満が生じていた。

さらに、結城は、就任直後から、安田の人気を高めるためにも改革が必要であると考え、次々と改革を行った。改革の内容は、第1に、大「安田」銀行の成立、第2に、学卒者の定期採用と海外派遣制度の導入、第3に、組織機構の「近代化」、第4に、浅野財閥への支援続行、第5に、財界活動の推進である。しかし、この改革に不満を持つ安田同族らは反発した。彼らは、

25) 解任させられたのではなく、善三郎自ら離縁を願い出たとの説もある。

この改革は時期尚早であり、安田善次郎時代の経営手法や伝統を否定かつ、破壊させるものと考えていた。また、結城の積極的な財界での活動に対しても政界進出のための単なる足場固めとも考えていたようである。

これらの不満が高まり、結城の改革に反対する、安田同族と番頭経営者は利害が一致し、反結城運動を展開し、結城の独断専行型の意思決定、重役人事、安田保全社の機構改革に対して、不満を表明し、1928（昭和3）年1月、以下の3点の申し合わせ事項を示した。まず、「結城豊太郎氏は今後安田家の一役員として行動し、独断専行を為さざること」、「理事の数を増加し、理事会の決裁は多数決によること」、「専務理事は外部に対する名称とし、内部においては其の権限は理事と同じとすること」とし、結城の安田財閥内における力をそぎ落とすことに注力したのである。

さらに、1928（昭和3）年3月には、臨時役員会を開き、結城の役職に新たな人を置き、安田同族の5人が結城の上席者となり、同族が専門経営者よりも優越的地位となることが確認された。そして、1929（昭和4）年、結城豊太郎は解任される。

しかし、この結城は、その後、日本興業銀行総裁、東京商工会議所会頭、大蔵兼拓務大臣、貴族院議員、日本銀行総裁、全国金融統制会会長と重責を担っていく。同じく、安田から総支配人を解任された矢野恒太も第一生命保険の創業者としていっそうの活躍をみせたのであった。

5 失敗から学ぶコンフリクトを回避する仕組みの構築

以上、近年着目されている「創業家の乱」が100年以上前から類似の騒動として、引き起こされていることが、複数の事例からも明らかとなった。こうした騒動を経験する中で、独自の仕組みを構築し、長期存続を果たしてきた組織もある。例えば、その一つに、三井家があげられよう。多くなってしまった家（ファミリー）をいかに上手にコントロールし、結束を高めるかということである。

脚注において論じた三井家では、江戸期に「大元方」の設置によって同族間のコンフリクトを削減しようとした。この大元方とは、現代における法人格のあるホールディングカンパニーに当たり、三井11家を監視し、その資本や各店舗、事業を共有財産として統括する持株会社的存在であった。まず、資本は大元方が一括して財産管理し、各店舗へは、資本金（元建）を定めて出資する。各店舗は半期ごとに、利益に応じて、納付料（巧納銀）が決定され、大元方に納める。各家には、生活費がこの大元方から支給されるという仕組みであった。さらに、大元方を取りまとめる主人は、原則三井総領家の当主とし、絶対的な権限を持っていた。

このような大元方を中心に据えた組織の機能が、一族の統制、維持に強く働き、その後の何度も起った不況下で同業他社が廃業する中、これらの危機を救った。明治期には、大元方の役割をさらに発展させ、三井傘下の各社を統括した持株会社である、「三井合名会社」へと発展

していった²⁶⁾。

また、歴史的にも優秀かつ誠実な番頭の存在は非常に大きい。創業家と現場との間、もしくは本家と分家との間を番頭が事態収拾することもよくみられた。創業家、現場の人々から信頼される番頭の存在によって、現場からの声を創業家に伝え、創業家からも番頭を通じてその意思が現場に伝えられる。互いから信頼される番頭の存在は、緩衝材的役割を果たし、組織内の相互理解に寄与することで、内紛を防ぐのである。また、こうした番頭の不在時には、三井の文政もつれあいのように騒動が深刻化していくことも歴史的に多く確認される。いかに優秀な番頭（たたきあげの取締役）を育てるのかということも御家存続にとって重要な課題であろう²⁷⁾。

さらに、本稿において、多くの紙面を割いた安田財閥のコンフリクトについても考えてみよう。創業者である安田善次郎は一代で巨大財閥を築いたが、この善次郎も長期繁栄を願う中で苦心した形跡がみられる。善次郎は、純血主義にはこだわらず、婿養子の善三郎を後継者に選定したが、最終的には娘ともども義絶してしまった。善次郎は後継者問題には比較的早くから取り組み、安田の基本方針である銀行及び保険という金融中心の8社体制で進め、その監督、頭取、社長の地位をすべて善三郎に譲っている。また、善三郎が注力した安田商事や帝国製麻といった工業会社については、善三郎の裁量に任せ、電力会社や百三十銀行においても最高経営者に就任をさせている。善次郎としては、善之助は安田銀行、善四郎は第三銀行、善助は明治商業銀行、善五郎は各地の電力会社、善雄は東京建物というように、兄弟に分担して統治させることで、財閥内に和をもたせ、安田一族の発展を期待したのであった。しかし、この選択は果たして正しかったのであろうか。

これまでの安田の承継プロセスをみてみると、存続のためのセオリーに沿った行動²⁸⁾をとっている半面、いくつかの過ちを犯しているとも考える。それは、第1に、子供たちに分割統治をさせたがゆえに、実子である兄弟たちがそれぞれ台頭し、安田財閥の総裁でもある婿養子の善三郎を軽視し、生活面においても指示に従わない状況、コンフリクトが生じてしまったこと、第2に、善次郎が地位や家督を譲ったにも関わらず、善次郎自身がいつまでも財閥内において

26) これと類似した仕組みに、醸造調味料大手のキッコーマンがある。同社は17世紀中頃の醤油づくりに始まり、もとはライバル関係の各家が、1900年代初頭の不況の中、経営の近代化を進め、茂木6家、高梨家、堀切家の8家合同で「野田醤油株式会社」を設立した。しかしながら、一族間の主導権争いがたびたび発生し、無能力な人物が経営に携わることもあった。その対応策として、入社できるのは1家から1人と決めた仕組み（選定相続）を生み出した（ただし役員にする保証はない）。加えて、同族外の人物にチャンスがないことも否定した。適任者がいれば、社長は必ずしも同族出身者にこだわらなかった。この8家は、互いにライバル関係であり、各家が子どもの育成に熱心になる効果もあるという。これらの仕組みは、一つの家に強い権限を与えず、合議制を重視していることがうかがえる。詳しくは、曾根（2016）に記載。

27) 教育方法の1つに家業の歴史学習があげられる。三井では、創業者高利を知らない世代のために歴史編纂が行われ、その労苦などを学ばせた。

28) 例えば、安田家の家憲を制定したり、家族会議ともいべき「和合会」を定期的に行い、善次郎も必ず参加していたことなどがあげられる。

院政を敷き続けたことで、2人の頭領が1つの組織内に存在し、従業員も含めた対立を生むことにつながった。それに加えて、後継者の育成、承継が十分に行われなかった。第3に、子飼いの番頭らに強い力を持たせ過ぎたことによって、番頭が安田家内の権力闘争にも強く口出しし、また、学卒者といった新参者を排除するという問題を引き起こす要因を生み出してしまったことがあげられる。こうして幾重にも組織内にコンフリクトを生じさせてしまう要因をつくってしまっていたのである。創業者が急死したがために、一気にこれらの懸念が噴出し、安田の勢いに陰りがみえることになる。

おわりに

コンフリクトにかんする先行研究からも明かなように、コンフリクトは、社会のあらゆるところにおいて生じているが、そのメカニズムを理論的に解明するためにも幅広い視点から、考察が必要であろう。そこで本稿では、身近であるがゆえにコンフリクトが生じやすい、ファミリービジネス、そして歴史的事実に着目し詳細に論じた²⁹⁾。

「創業家の乱」の背景には、新しい時代を迎えた新旧の概念の対立があり、さらに、創業家と非創業家との深刻な対話不足から騒動が生じていた。三井では、総領家（本家）が分家からの話し合いの誘いを一切拒み、やがては、文政もつれあいへと発展していった。また、十合呉服店における播磨屋事件では、本来、創業家と番頭が膝と膝を突き合わせ、暖簾分けが出来ない旨を懇切丁寧に伝えるべきところを新聞紙面で、互いの主張合戦がなされた。安田財閥内の共済生命においても創業者安田善次郎と総支配人矢野恒太の保険業への考え方を最初の協力関係を結ぶ段階で曖昧にしたがために、最終的には、袂を分かť事態にまで発展してしまった。また、後継者問題では、経営に口出しするプレイヤーが多く存在することによって、求心力のある創業者がいなくなったときに内部崩壊してしまう。さらに、番頭をはじめ取りまとめる人間が十分な話し合いが出来なかったために、事態は深刻化した。そのような時に、創業家からも非創業家からも信頼される仲介的役割を果たす人物の存在が重要である。その人選においても十合呉服店、安田財閥さらには三井家から多くの知恵を学ぶことができる。

本稿では、歴史的事実をもとに「創業家の乱」の発生要因、対応策を論じてきたが、このことは、近年クローズアップされる「創業家の乱」においても転用可能であろうか。長寿ファミリー企業をつうじて本事例で論じた感情のもつれあい、コンフリクトの解決方法のヒントを与

29) 歴史的事実から得られたこれらの事例の特徴は、大別して3点ある。第1に感情的対立である。身近であるがゆえの複雑な感情が交差し、さらにファミリーが増えるにより、増幅する対立でもある。第2に承継、相続時の対立である。承継、相続のタイミングにおいて、取りまとめてきた中心者（当主）の対応次第で（もしくは急死）、下克上の状況に陥ってしまう。第3に人事的対立であり、経営的（主導権）な地位を巡って争いが生じることがあげられよう。

えてくれる。今後はこれら歴史的事実に加え、さらに学際的な理論や視点を用いて考察することも必要であろう。

参考文献

- Amason, Allen C. (1996) "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, 39 (1), pp.15-32.
- 秋田博 (1996) 『銀行ノ生命ハ信用ニ在リ：結城豊太郎の生涯』NHK 出版。
- Barnard, Chester, I (1938) *The Functions of Executive*, Harvard Univ. Press.
- Birkinshaw, Julian (2002) "Strategies for Managing Internal Competition," *California Management Review*, 44, pp.21-38.
- Brown, Steven. P., William. L. Cron and John. W. Slocum (1998) "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance", *Journal of Marketing*, 62 (October), pp.88-98.
- Buss, Arnold H. (1986) *Social Behavior and Personality*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey (大淵憲一訳 (1991) 『対人行動とパーソナリティ』北大路書房)。
- Campbell, Donald J. and Furrer, David M. (1995) "Goal setting and competition as determinants of task performance" *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.377-389.
- 藤田忠 (1981) 「組織間コンフリクトと交渉行動」『組織科学』第15巻第4号, pp.35-42。
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954) "An analysis of conflict in decision-making groups", *Human Relations*, 7(2), pp.367-81.
- 原沢芳太郎 (1968) 「コンフリクトと組織機構の変化」『組織科学』第2巻第1号, pp.31-45。
- Helmreich, Robert L. and Spence, Janet T. (1980) "Making It in Academic Psychology: Demographic and Personality Correlates of Attainment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), pp.896-908.
- 堀江朋子 (2010) 『三井財閥とその時代』図書新聞。
- 福田千鶴 (2005) 『御家騒動』中公新書。
- Ibrahim, Bakr A. and Ellis W. (1994) *Family Business Management: Concepts and Practice*, Kendall/ Hunt Publishing Company, Dubuque.
- 稲宮又吉 (1962) 『矢野恒太』時事通信社。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- Jehn, Karen, A. and Mannix, Elizabeth, A. (2001) "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *The Academy of Management Journal*, 44(2), pp.238-251.
- 加護野忠男 (2002) 「先人の知恵に学ぶ『創造的模倣』の方法論」『PRESIDENT』2002年12月号, pp.151-153。
- 加来耕三 (2004a) 「崩れかけた財閥を再建した“大番頭” —結城豊太郎— (上)」『日経ベンチャー』2004年5月号, pp.100-103。
- 加来耕三 (2004b) 「崩れかけた財閥を再建した“大番頭” —結城豊太郎— (下)」『日経ベンチャー』2004年6月号, pp.100-103。
- 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社。
- キッコーマン株式会社 (2000) 『キッコーマン株式会社八十年史』キッコーマン株式会社。
- 北康利 (2013) 『銀行王 安田善次郎：陰徳を積む』新潮文庫。
- Kohn, Alfie (1992) *No Contest, The Case Against Competition*, Houghton-Mifflin, Boston (山本啓・真水康

- 樹訳 (1994)『競争社会をこえて：ノーコンテストの時代』法政大学出版局。
- 小池和男 (1990)「組織内競争とポーランド企業」『BUSINESS REVIEW』(一橋大学) 第38巻第1号, pp.19-27。
- March, James. G and Simon, Harbert. A. (1958) *Organizations*, Wiley
- 松尾睦 (2001)「組織の内部競争と知識創出：オリックス株式会社の事例」『ビジネス・インサイト』第34号, pp.106-124。
- 松尾睦 (2002)『内部競争のマネジメント：営業組織のイノベーション』白桃書房。
- 三井文庫編 (1980)『三井事業史本篇第一巻』三井文庫。
- 三井文庫編 (2015)『史料が語る 三井のあゆみ』三井文庫。
- 宮本又郎 (1999)『日本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論社。
- Likert, Rensis and Jane Gibson Likert (1976) *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, U.S.A (三隅 二不二監訳 (1988)『コンフリクトの行動科学：対立管理の新しいアプローチ』ダイヤモンド社)。
- 奥村昭博 (1986)『企業イノベーションへの挑戦：新企業家精神の創生』日本経済新聞社。
- 奥村昭博・加護野忠男編 (2016)『日本のファミリービジネス』中央経済社。
- 宍戸拓人 (2012)「我が国におけるコンフリクト研究の課題：近年のコンフリクト研究に対する文献研究より」『Center for Japanese Business Studies Working Paper Series』pp.1-14。
- そごう社長室広報室編 (1969)『株式会社そごう社史』大日本印刷。
- 曾根秀一 (2008)「内部競争を通じた組織の存続：竹中工務店の事例」『びわこ経済論集』第6巻第1・2合併号, pp.89-107。
- 曾根秀一 (2016a)「ファミリービジネスの存続と後継者育成」奥村昭博・加護野忠男編『日本のファミリービジネス』中央経済社, pp.107-126。
- 曾根秀一 (2016b)「昔から創業家とはよくもめた？日本のファミリービジネス史と創業家の乱」『企業会計』第68巻第11号, pp.31-38。
- 曾根秀一・吉村典久 (2002)「建築業界における競争優位の研究」『Working Paper Series —Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 02-07。
- 曾根秀一・吉村典久 (2003)「(調査報告) 竹中工務店」『Working Paper Series —Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 03-22。
- 高宮誠 (1973)「組織間コンフリクトの純粹理論」『組織科学』第7巻第2号, pp.59-73。
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎 (1986)『企業の自己革新：カオスと創造のマネジメント』中央公論社。
- Thomas, Kenneth W. (2002) *Introduction to Conflict Management; Improving Performance Using the TKI, CPP, Inc., United States and other countries.*
- Tjosvold Dean (1986) *Working together to get things done: managing for organizational productivity*, Lexington Books, Lexington.International.
- 土屋守章・富永健一編 (1972)『企業行動とコンフリクト：企業行動コンファレンス報告・2』日本経済新聞社。
- 宇田川勝 (2006)「財閥の改革者：結城豊太郎と池田成彬」『日本の企業家活動シリーズ』No.40, pp.1-20。
- 上村雅洋 (2005)「近江商人の経営と危険分散」『経済理論』第325号, pp.71-86。
- 矢野恒太 (1950)「安田善次郎翁と私」『実業の日本』53 (19), pp.70-71。
- 安田生命保険相互会社 (1980)『安田生命百年史』安田生命保険相互会社。
- 安岡重明編 (1982)『三井財閥』日本経済新聞社。
- 安岡重明 (1998)『財閥経営の歴史的研究』岩波書店。
- 吉村典久 (1995)「組織外部化とスーパー型組織：九州松下電器と松下寿電子工業の分析をもとにして」『経済理論』(和歌山大学経済学会) 第264号, pp.67-84。
- 吉村典久 (2007)『日本の企業統治』NTT 出版。
- 由井常彦編 (1986)『日本財閥経営史 安田財閥』日本経済新聞社。
- 由井常彦 (2010)『安田善次郎：果報は練って待て』ミネルヴァ書房。

A Historic Study on the Governance and Conflict in
Family Businesses: The History of Family Businesses in Japan and
“The Battles of Founding Families toward the Recapture of Management”

Hidekazu SONE, Norihisa YOSHIMURA

Abstract

“Founding family feuds,” in which the founding family and non-founding family (head family and branch family) fight over management rights, have attracted much attention recently, but actually similar battles occurred over 100 years ago. In the present study, we shall discuss the repeated struggles for leadership by founding families and non-founding families in the Yasuda zaibatsu, while examining the relevant literature of the time concerning such cases as infighting involving the leader of the Mitsui family in the mid-Edo period, and civil disturbance regarding the head manager at the Sogo kimono store in the Meiji era (the Harimaya incident). Moreover, by examining the characteristics of founding family feuds and countermeasures, including the unrest caused by the dismissal of the general managers from fraternal life insurance, it may be possible to obtain findings that are applicable to modern corporations.