

## 牧野元次郎の人事管理論

常見 耕平

### The human resource management policy of Makino Motojiro

Kohei Tsunemi

本稿の目的は、不動貯金銀行頭取牧野元次郎の人事管理政策を明らかにすることである。1900年に創業した不動貯金銀行は、1915年には預金高で第一位になるまでに成長した。この成功は、主力商品である「三年貯金」と、「門並勧誘」という事業システムによるものであった。とりわけ、貯金の勧誘と月掛貯金の集金を行う外勤員の力によるところが大きい。その要となるのは外勤員に対する顧客の信頼形成である。本稿では、銀行の建物から離れて働く外勤員の意志と意欲を引き出し、それを組織に対する求心力に変えた牧野の人事管理政策を、採用、教育、待遇から検討した。また、牧野の経営の基盤となった経営理念「大黒天信仰」と「ニコニコ主義」についても検討を加えた。

In this study we explored the human resource management policy of Makino Motojiro the president of the Fudo Savings Bank. In 1915, the Fudo Bank developed to the first place in the industry. There were two point as being the foundation of the bank's success. The first is a main product "the monthly payment deposit system". The other is an enterprise system "door to door system". These systems depended on an effort of canvassers. Therefore Makino made much of human resource management to them. We investigated how Makino motivated people to work hard and efficiently. And we added examination about his management idea "the faith of the Daikoku Sama (the God of Wealth)" and "the Principles to Smiling".

人事管理、不動貯金銀行、ニコニコ主義、門並勧誘、月掛貯金

human resource management, the Fudo Savings Bank, principles to smiling, door to door system, monthly payment deposit system

(原稿受領日 2001. 11. 5)

### はじめに

本研究の目的は、不動貯金銀行の頭取として独自の経営を展開した牧野元次郎の経営論、とりわけ彼の人事管理論を明らかにすることにある。不動貯金銀行は、1900(明治33)年11月創業の貯蓄専門銀行である。牧野の指揮のもと独自の経営により、1915(大正4)年預金額で業界第一位に躍り出る。その後30年間、業界第一

位の地位を保ち続けた。1945(昭和20)年5月、他の8貯蓄銀行とともに日本貯蓄銀行として統合される。なお、日本貯蓄銀行は、戦後普通銀行へと転換、協和銀行となり、さらに埼玉銀行との合併を経て、現在のあさひ銀行へと変わっている。<sup>(1)</sup>

不動貯金銀行は、他の有力貯蓄銀行が、親銀行(母体となる普通銀行)を持つ中で、唯一の完全独立型銀行として独自経営を展開した貯蓄

銀行であった。<sup>(2)</sup>その飛躍的な成長は、新たな金融商品の開発や独自の営業活動に支えられた。とりわけ『本邦貯蓄銀行史』が書くように「独特の精神作興主義」を展開することで成し遂げられたものであった。<sup>(3)</sup>ここで言う「独特の精神作興主義」とは、牧野元次郎の経営理念と経営基本方針であった。この不動貯金銀行の創業からの歩みや事業システムについては、すでに拙稿「不動貯金銀行の事業システムと牧野元次郎」で論じた。<sup>(4)</sup>「独特の精神作興主義」といわれる牧野元次郎の「大黒信仰」および「ニコニコ主義」については、拙稿「牧野元次郎と雑誌『ニコニコ』」で若干の考察を加えている。<sup>(5)</sup>また、彼の重役論については、拙稿「牧野元次郎の重役経営論」で瞥見した。<sup>(6)</sup>

本稿では、牧野元次郎の経営論、とりわけ彼の人事論に焦点を絞り、その具体的内容を紹介するとともに検討を加えていくことにする。ここで人事論に焦点を絞るのは、不動貯金銀行の競争優位が、外勤員の銀行への求心力に支えられていたと考えられることによる。不動貯金銀行は、「三年貯金」という定期積金によって成長を遂げた銀行である。「三年貯金」という金融商品の販売にあたって構築した門並勧誘、集金人制度といった事業システムが競争上の優位を生み出したのである。この事業システムを支えたのが多数の外勤員であった。では、不動貯金銀行そして牧野元次郎はその求心力をどのようにして生みだし、維持していったのか。この点の解明が本稿の課題である。

本稿は次のような流れで議論を進めていくことにする。まず、不動貯金銀行の事業システムがどのようなものであったかを見ていく。次に、この事業システムを支える牧野元次郎の経営理念・経営思想をみる。さらに、この理念に基づく人事政策がどのように展開されたかをとらえていくことにする。

なお、牧野元次郎の経営については戦前いくつかの書籍が発行されている。渋谷保之著『不動貯金銀行の研究』(大黒屋書店、1928年)、安島香波著『不動貯金銀行は何処まで伸びるか』(銀行図書出版部、1929年)、石山賢吉著『牧野元次郎氏を語る』(學藝社、1937年)、瀧川辰郎著『牧野頭取の銀行論』(會通社、1938年)などが代表的なものである。また、牧野の伝記として星野竹里著『ニコニコ成功譚』(萬里閣書房、1928年)、武者小路実篤著『牧野元次郎』(學藝社、1935年)がある。

なかでも瀧川辰郎による『牧野頭取の銀行論』は牧野元次郎の経営について多岐にわたって論じたものであり、本稿での議論もこの瀧川による牧野論に負うところが多い。しかし、この瀧川の議論には問題もある。瀧川には牧野の経営を論じた『靈的方面より観たる牧野頭取』(會通社、1937年)、『二宮尊徳翁と牧野頭取』(會通社、1938年)等の著書がある。これらの表題からも窺えるように、瀧川による牧野論は自身の抱く「心霊研究」への関心から牧野に接近したものである。牧野は心霊研究や念写研究で有名な福来友吉の研究活動を支援していたように、心霊現象や予知現象など心霊研究にひとかたならぬ深い関心を抱いていた。<sup>(7)</sup>また牧野自身も自らの予知能力を信じていた。<sup>(8)</sup>こうした牧野の特質から見る限り、瀧川の研究には一定の価値があることは確かである。しかし、こうした関心のあり方は瀧川の分析に限界をもたらすことになる。瀧川は、牧野の成功要因を詳細に分析していくが、最終的には牧野の心霊的な能力に帰着させるものとなっている。さらに、昭和12~13年に行われた研究であることから、時代の制約を受けたものとなっている。牧野の経営思想は、明治末から大正期にかけてのいわゆる「大正デモクラシー」の時代に登場している。牧野自身が「デモクラシー」を主張したわけではない。だ

が、経済発展を遂げた日本が、明治という近代の形成期を過ぎ、近代社会としての形を整えた時代、日清日露の両戦争に勝ち、新しい豊かな社会を作りだしつつあった時代を背景に登場している。ところが、瀧川が牧野を取りあげたのは昭和10年代になってからである。その結果、この時期、デモクラシーに代わって支配的となった「皇国思想」を反映させた解釈となっている。牧野の経営思想や不動貯金銀行の経営方針は時代とともに変化している。それゆえ瀧川の分析が全く間違っている訳ではない。しかし、時代の変化を無視した分析となっている。ここにも瀧川の分析の持つ限界がある。

傑出した経営者が時として示す非合理的な力を頭から否定するものではない。こうしたアプローチは、いわゆる暗黙知をめぐる議論と通底する部分を有している。また、時代とともに変化する牧野の思想を追跡することも重要である。とりわけ本稿のように経営理念や思想を議論の中心に据えるならば、経営における非合理的側面を否定することは議論そのものを狭い範囲に閉じこめる結果となる。牧野の経営理念・思想には、合理だけでは説明できない「信仰」に依存する部分がある。また牧野の経営の根底には、心霊への関心に結びついた信念が横たっており、それが多くの行員からの求心力の源泉となっている。

しかし、ここでは、牧野の経営を彼がその思想を形成した時代の中に据えるとともに、あくまで形式知の枠内で牧野の経営をとらえることを目指すことにする。そこで本稿では、瀧川の牧野論に一定程度依拠しつつ、神秘主義による解釈を越えた議論の展開を探っていくことにする。

なお、渋谷や安島の議論も牧野の心霊的側面を強調する傾向を示している。いっぽうダイヤモンド社を主宰していた石山賢吉は、牧野の心霊嗜好を取りあげてはいるが、そうした議論か

ら少し距離を置く態度で論を進めている。

戦後、牧野元次郎および不動貯金銀行への関心は急速に失われる。それは、貯蓄銀行という事業形態そのものが無くなったことによる。1948(昭和23)年7月、日本最大の貯蓄銀行であった日本貯蓄銀行が協和銀行として普通銀行に転換する。<sup>(9)</sup>翌1949年2月、青湾貯蓄銀行が青森商業銀行に吸収合併される。これによりわが国の専門貯蓄銀行は消滅したのである。<sup>(10)</sup>

牧野元次郎と不動貯金銀行についてのまとまった記述は、前掲の『本邦貯蓄銀行史』のほかは、浅井良夫著「不動貯金銀行の発展構造」を数えるのみである。<sup>(11)</sup>また、牧野元次郎本人については、いくつかの評伝を除くと、荒俣宏がその「奇人論」の一つとして取りあげたことが目に付く程度である。<sup>(12)</sup>

## 不動貯金銀行の創業と成長

### 1. 不動貯蓄銀行設立までの牧野元次郎の歩み

不動貯金銀行の発展は、その多くを牧野元次郎の経営手腕に負っている。不動貯金銀行の経営を理解するには、牧野の理解が不可欠である。そこでまず、牧野元次郎の生い立ちを通して牧野元次郎の人となりを見ていくことにしよう。<sup>(13)</sup>

牧野元次郎は、1874(明治7)年2月17日、上総国久留里(現千葉県君津市)に生まれた。元次郎の父牧野治は黒田藩士であり、明治維新後は、警察官吏となり、元次郎が小学校に入学するころには千葉県内の各地に赴任、警察署長も勤めた人物であった。元次郎は、小さい頃から利口で従順であったと言われている。生涯を貫く柔軟な性質はこの頃から見られたようである。しかし、ただおとなしいだけではなく、柔軟な外見の下に、剛腹な一面を、負けず嫌いの性質を秘めていたようである。

1886(明治19)年、印幡郡土室村の北総英漢

義塾に入学する。ある時、成田山新勝寺の住職三池照鳳に見いだされ、勉学の機会が提供される。1892(明治25)年、三池の援助のもと東京高等商業学校(現一橋大学)に進学する。ここから牧野の猛勉強が始まった。ところが、それが人生最初の挫折を引きおこす。過度の勉学への意志が彼の精神を侵したのである。入院先の医師も回復を疑問に思うような重い症状であった。ところが医者の治療態度に怒った元次郎は制止を振り切って退院する。東京から成田までの悪路を人力車で帰ってしまったのである。どうせ死ぬのなら故郷で、との思いが募っての暴挙であった。元次郎の頑固ぶりをうかがわせる出来事であった。

しかし、環境の変化は思いのほかの効果を発揮した。故郷の成田に戻り静養することで牧野の気持ちも落ちつき、急速に快方に向かったのである。医者も見放すような大病、これを自らの精神力で克服した。この経験がその後の牧野に神秘主義への志向をもたらすことになったようである。病も癒えた明治27年、21歳の牧野は成田町に創立された成田銀行に勤める。支配人を勤めたという説もあるが、その仕事ぶりは不明である。病氣中退とはいえ東京高商で学んだ人材である。単なる行員以上の役割を期待され、また牧野もそれに応えたであろうと想像される。

1900(明治33)年、27歳の牧野は不動貯金銀行を創立する。資金を提供したのは岳父小堀清であり、頭取も小堀が勤めた。創業時、牧野はまだ成田銀行に勤めていたので監督という役割であった。しかし、小堀は名義上の頭取に過ぎず、実際の経営者は牧野であった。

## 2. 不動貯金銀行の創立

不動貯蓄銀行が創立された1900(明治33)年は、貯蓄銀行設立ラッシュのまただ中であった。明治27年末は30行であった専門貯蓄銀行が、

翌年には86行に、明治29年には149行へと急増している。この急増の流れは、明治34年まで続いていった。<sup>(14)</sup>

この時期、貯蓄銀行が急増する要因のひとつは、1885(明治28)年の貯蓄銀行条例改正であった。この改正によって貯蓄銀行が集めた資金の運用制限が大幅に緩和されることになった。これより貯蓄銀行は儲かる事業、うまみのある事業となったのである。もうひとつの要因は、日清戦後の企業勃興であった。企業ブームの中、増大する資金需要に応える新たな資金供給機関が求められていた。分散して存在する零細資金を集中する必要があった。国立銀行だけでは吸収できない、そうした零細な資金をも集める。このために貯蓄銀行の設立が求められたのである。

不動貯蓄銀行は、公称資本金10万円うち払込資本金は2万5000円であった。1900(明治33)年末には専門貯蓄銀行は419行あり、その払込資本金の総額は約1500万円、1行平均3万6000円であった。この点からも不動貯金銀行の零細ぶりが分かるだろう。創立当時の不動貯金銀行は、この年新たに市場に参入した86行の貯蓄銀行のひとつでしかなかったのである。<sup>(15)</sup>

不動貯金銀行が売り物にしたのは、超長期の据置貯金であった。「此度東京芝桜田本郷町に設立せられたる不動貯金銀行にては「不動貯金」と云へる特種の新貯金法の取扱を開始せり、不動貯金と云ふは五年十年十五年二十年二十五年五十年七十五年百年の八種に分てる定期の貯蓄預金」である。<sup>(16)</sup> それまでも、五年、十年という定期積金、据置貯金はあったが、これほど長期ではなかった。牧野の最初の著作『金』に掲載された広告には、「不動貯金は老後の自活料を作るに最も適當也。不動貯金は父兄たる者が師弟のため教育費を作るに最も適當也。不動貯金は父祖たる者が子孫のため遺財を作るに最も適也」とある。創業時の不動貯金銀行の商品は、銀行

貯金というより、保険に近いものであった。一度預けたら動かさない、まさしく「不動」貯金であった。<sup>(17)</sup>

しかし、創業後の不動貯金銀行の経営は不振だった。1900(明治33)年の預金高が少ないのは仕方がないとして、翌1901年になっても、営業成績は向上しなかった。この年の預金高は1万4000円に過ぎない。製品やサービス(ここでは「特種の新貯蓄法」)を考案しただけでは、競争に加わることにすら難しいことを示している。

超長期の貯蓄は着想としては面白い。『金』には、国民新聞を主宰していた徳富蘇峰が序文を寄せている。超長期貯蓄のアイデアは、貯蓄増進を説く有識者の関心と呼ぶだけの魅力を持った提案であった。しかし、商品としての魅力はどうだろう。五十年、百年という長い年月にわたる貯蓄は、肝心の顧客の心、市場を魅了するものではなかった。そこには期待されたような新しい市場はなかったのである。

### 3. 富籤類似行為による営業中止の打撃

意気込みに反して思うような成果の生まれない不動貯金銀行の経営だが、牧野は諦めることはなかった。明治35年、牧野は、貯金獲得のため抽籤による利子先払いという方法を導入する。抽籤による利子先払いとは、「最も公平なる抽籤法に依って、一等二等と区別し、利子の一部を纏めて半年毎に贈る」というものであった。超長期預金と違って一攫千金を狙うこの方法は大いに歓迎された。応募者も増えてきた。銀行の経営もようやく一息つけるようになってきた。

この抽籤による利子の先払いという資金集めの方法は、当時の無盡会社の多くが取り入れた方法であった。<sup>(18)</sup>しかし、1903(明治36)年5月15日、この方法に対して芝警察署から差し止めの命令がでる。<sup>(19)</sup>翌5月16日、「出世貯金の差し止め」という見出しのもと『萬朝報』が大

きく報じた。この記事を読んだ多くの読者は、不動貯金銀行が営業停止にあったと思いこむ。一日おいた17日、『萬朝報』は「不動貯金銀行と其他」という記事で追い打ちをかける。「数百名の掛金者(中略)は此新聞を見るが否や何れも掛け金の払い戻しを請求し犇々(ひしひし)と同銀行に押寄せ」たが、銀行の役員の狼狽が激しく、要領を得ないので芝警察署に問い合わせるものが出る始末であった云々。<sup>(20)</sup>

この取付騒ぎは数日で鎮静した。騒ぎは収まったが、一度揺らいだ銀行の信用を回復するには時間がかかる。それを示すのが、創業以来の預金高の推移である。1902(明治35)年に増加した預金高も、1903年には減少する。1904年の伸びも低い。取付騒ぎによる影響を脱し、成長軌道に乗るのは3年後の1905(明治38)年以降のことであった。

「不動貯金(超長期預金)」、「出世貯金(富籤類似商品)」の失敗が示すのは、この二つが「貯蓄」という商品の特性から逸脱していたという事実である。自著『金』の中で牧野は『不動貯金の優秀なる点』を次のように説明している。「目下世間に行はるゝ貯蓄奨励法なるものを見るに、其多くは富籤に類似するものなり、人の射倖心を利用するものなり」然るに不動貯金はふつう一般の貯金法にして富籤に類似するの恐もなければ又人に射倖心を利用するが如き陋に陥らず」と。「出世貯金」は、創業時の牧野自身の考えにすら反する商品であった。<sup>(21)</sup>

「出世貯金」は射倖心を煽るという理由で禁止された。しかし顧客を得たという点では経営にとってプラスであった。これに対して「不動貯金」は市場に受け入れられなかった。1901(明治34)年と比べ、翌1902年の預金量は確かに増えている。しかしそれは、不動貯金の有利さが理解された結果ではなく、富籤によって人々の射倖心をくすぐった結果であった。

こうした失敗や事件にもかかわらず1905(明治38)年以降、不動貯金銀行は成長を開始する。それは、事業システムでの競争優位を生み出す試みが功を奏した結果であった。

## 不動貯金銀行の事業システム

創業時の不振と取付騒ぎにもかかわらず、1905(明治38)年以降、不動貯金銀行は急成長を遂げる。新しい商品を開発し、売るための仕組みを創りあげる。新しい事業システムを構築することで不動貯金銀行は大きく変貌し、飛躍を遂げた。この事業システムを構成していたのが、「三年貯金」、「門並勧誘」であった。

それぞれの説明に入る前にひとつのエピソードを紹介しよう。「利子引下に就て」と題した牧野の講演に出てくるエピソードである。講演は、月掛貯金の掛け金を2円60銭から2円65銭に引き上げる(受取利息は下がる)ことについて社員に説明するために行われたものである。<sup>(22)</sup>

このエピソードは創業まもなくのできごとであった。当時不動貯金銀行の預金の掛け金は2円50銭であった。いっぽう、本店近くの興業貯蓄銀行(中澤財閥系の銀行)は、2円45銭の掛け金であると広告していた。

この興業貯蓄銀行の前に一軒の新屋があり、不動貯金銀行の勧誘員が月掛貯金を勧めにいった。何度かの勧誘の結果ようやく主人が加入を決めた時、その家の奥さんが口を出した。向かいの興業貯蓄銀行は2円45銭だから5銭も得である。だから不動貯金銀行ではなく、興業貯蓄銀行に頼みたい。当座の取引もあり興業貯蓄銀行には毎月行くのだから、不動から来てくれなくても、同じ貯金で5銭安上がりになる。こういう意見が出て、主人もそれじゃ不動は止めようということになった。それでは仕方がない、またどうかよろしくと不動貯金銀行の勧誘員は引

き下がった。

それから二三ヶ月後のことである。この勧誘員が薪屋の前を通りかかると主人がちょっと寄ってくれと声を掛けてきた。そして主人が言うのは次のようなことであった。

「成程、向ふの銀行だから月に一遍宛持たしてやるといふ事は、何でもないやうに思つて居たが、ちやんとちやんと其日其日に持つて行くといふ事は、つい忘れる事がある忘れるといふと、翌日持つて行くと、やれ一日後れたから延滞利子を出せとかなんとかいふ、癪に障るから癪して了ひました、矢張り高くても取りに来て貰ふのでなければ、金といふものは貯まりませんから、どうか取りに来て下さい、貴君の方へ入ります、殊に向ふの銀行では、嫌になれば何日でも普通の利息をつけて返すといふから利息をつけて、止めて了ひましたといふ」

このエピソードの中に不動貯金銀行の事業システムの特徴がいくつも出てきている。顧客の特徴、月掛貯金の仕組み、勧誘制度、集金制度、低い利子、貯蓄と人間の心理などである。

次節以下で詳しく見ていくが、不動貯金銀行の事業システムを構成する個々の要素は、ありふれたもの、当たり前のもの、目立たないものである。事業システムが競争優位を生むのは、システムの各要素が強いからではない。要素それぞれを取り出すとたいしたものではない。ところが、それらをひとつの事業システムに組み立てたとき、きわめて強い力を発揮する。当たり前のような要素が積み重なってひとつのシステムを作り上げる。そのシステムが、商品やサービスの魅力と結びついたとき、強固な競争優位を生む差別化となるのである。

### 1. 三年貯金と集金係制度

創業から一年経った1901(明治34)年9月、不動貯金銀行は新たに「三年貯金」を始めた。

キャッチフレーズは「石の上にも三年貯金」である。その中身は月掛けの定期積金のことで、「出世貯金」「三年貯金」「ニコニコ貯金」「不動貯金」と名前は変わるが、その後も一貫して同行の主力商品であった。これは、月々2円50銭を払い込み、三年目に元利合計100円を受け取るという月掛貯金である。すでに1880(明治13)年には、第六十国立銀行が取り扱っていた事例が見られるので、牧野の創案というわけではない。<sup>(23)</sup>しかし、この貯金の仕組みを整備し、大々的に事業として押し進めたのは不動貯金銀行であった。月掛貯金は不動貯金銀行を代表する商品であり、同行の成長の基盤となった商品であった。

創業時の「不動貯金(据置貯金)」に比べて期間が短くなったこと、据置貯金(最初に決まった額を預け、預けたままで満期を待つ)と異なり、毎月掛け金を支払うことが特徴であった。不動貯金の二十年あるいは五十年という満期期間はあまりに長い。それほどの長期間、お金を預けるほど不動貯金銀行を信頼できない。これが不動貯金不人気の要因であった。この弱点を改良し、三年という長さに期限を区切ったところに「三年貯金」成功の要因があった。一年では短すぎる、五年では長すぎる。「人に辛抱をすすめるに手頃の期間」を狙った商品であった。「石の上にも三年」ということわざをキャッチフレーズに使ったが、この「三年」が人間の心理を見事に突いていたのである。<sup>(24)</sup>十年、二十年という長期の拘束では躊躇する。しかし、不動の貯金は「三年貯金」である。三年と期限が限られることでリスクも緩和される。「わずか三年の辛抱(拘束)」、この制約が貯蓄への動機として働く結果となる。エピソードにもあるように拘束されて初めて貯蓄が出来る。「三年貯金」が人間の心理を突くもうひとつの側面であった。

「三年貯金」は好評で、追隨する銀行が多数出現している。これは、「三年貯金」という新商品

の投入による差別化だけでは長期間競争優位を保つことは難しいことを示している。しかし次に見るように、不動貯金銀行は、三年貯金を核とした事業システムを構築することによって、他社には追隨し難い競争優位の仕組みを生み出していくのである。

不動貯金銀行の「三年貯金」は、毎月銀行にお金を預けに行く仕組みではない。毎月銀行から集金係が自宅にやってくる仕組みであった。この集金係制度も不動貯金銀行の独創ではない。当時の無盡会社の多くが用いた方法であった。<sup>(25)</sup>力の弱い無盡会社ではじっと待っているだけでは集金が難しいからである。いっぽう、お客より強い立場にある銀行が、顧客のところに集金に行くことは考えられなかった。客のほうが行くのが当たり前であった。不動貯金銀行はその当たり前をうち破ることで優位を生み出したのである。

ではなぜ集金係制度が力を発揮するのだろうか。月掛貯金は毎月決まった日に一定額を預金する貯金方法である。エピソードにあるように、毎月毎月決まった日に銀行へお金を預けに行くのは面倒である。貯蓄が難しいのは、毎月の積み重ねが面倒なためでもある。集金係はそうした面倒を取り除いてくれる。毎月決まった日に取りに来られると否応なしに貯金をする。エピソードに出てくる薪屋のような小商店主などには有り難い方法であった。商店では毎日のように日銭が入る。その一部を貯蓄に振り向けるのは、それほど苦しくはない。ところが、わざわざ銀行に持っていくとなると面倒である。ついつい当座必要な支払いを優先する。集金係制度は、こうした小商店主が貯蓄を続けるのに便利な制度としてお客に歓迎されたのであった。

## 2. 門並勧誘

「門並勧誘」とは、ひとつの町内やひとつの通

りにある全ての商店や工場、家庭を軒並み訪問し、貯金への加入を勧めるという営業活動である。

創業一年で営業不振にあえぐ不動貯金銀行は、経費節約のため行員を整理し、重役である牧野が受付を、新井・小野寺の重役も帳簿と出納を担当した。そんな時、一人の若者が不動貯金銀行を訪れた。長崎出身の古賀庸太郎という苦学生である。彼の希望は、「川越でオチニーをしているが忙しくて勉強ができない。外勤員でもいいから働きたい」というものであった。<sup>(26)</sup>

「オチニー（オー二、オイチニ等とも呼ばれる）」というのは、1899（明治32）年頃から流行した売薬売りである。生盛薬館や無二薬館が有名だった。軍服まがいの服装の販売人が、「弘めや、弘めや、諸共に国家の為に弘むべし。オイチニ、オイチニ」などと軍歌の替え歌を歌いながら、薬の名や効能を書いたチラシを配って歩く。彼らが来ると、「そらオイチニが来た」と路地や横町から娘や子供が出てきて、チラシをもらうのを楽しみにしていた。<sup>(27)</sup>

古賀の話は次のようなものであった。

知り合いを頼って東京月島へ出てきたところ、川越に連れて行かれてオチニーを勧められた。最初は恥ずかしかったが、思い切って「オチニー、オチニー」と声を出して歩いてみた。「一意専心、毎日毎日川越の町を西へ東へオチニーオチニーとやつて居りますと、妙なものです。始めは子供や子守に馴染が出来、次で其処此処のお神さんとも懇意になりて、薬も段々よく売れるし、時々薬屋さん手紙を書いてお呉れといふお神さんもあれば、はがきを読んでくれと頼む人もあると云ふ具合で、知己が拡まり信用が付くに従い、薬の信用も厚くなつて、売れる売れる遂に婿に貰いたい嫁を遣りたいといふ様になつて、初の内は食費にも差支ましたが、今ではオチニーの純益優に月三十円以上あるのですから、今更生半商売換えは出来ないのです」<sup>(28)</sup>

この話を聞いて牧野はハッと思い当った。月掛貯金成功の秘訣はここにある。百の宣伝より、一度の戸別訪問である。その夜は、眠らずに考えにふけた。翌朝牧野は、他の重役達にも話し、賛同を得る。さっそく重役のひとり新井和が銀座仲通の左右の家に引き札を配り、翌日から根気よく戸別訪問「門並勧誘」を開始した。

反応は上々であった。「コリヤ面白い貯金法だ。実際これ位の方法でない貯金は出来ぬ。殊に重役の身で直接勧誘運動の熱心には感服するといつて、ポツポツ加入者が」出てくるようになった。数十軒訪問して3、4人の加入者が出てくる。一万通の郵便に匹敵する加入者が一日で獲得できたのである。結局、この方法で勧誘するのが、遅いようでいて実は早いということが、生きた経験からわかった。これ以後、貯金の直接勧誘が不動貯金銀行の基本となった。<sup>(29)</sup>

さて、門並勧誘は一定地域内を軒並み勧誘するところに特徴がある。勧誘員が親戚や友人、知人を頼って勧誘する。これは普通に行われていたことである。不動貯金銀行の門並勧誘は、そうした個人的なつながりに頼る勧誘ではない。割り当てられた地域全体を市場ととらえる勧誘であった。

この方法にはいくつかの利点がある。まず、一人の勧誘員が担当する地域が一定範囲に集中していることで勧誘が効率的に行われることである。勧誘だけではない。加入者も一定範囲に集中することになる。これによって集金業務の効率も高まることになる。さらに、潜在的な顧客の掘り起こしである。知人などの紹介に依存している限り、顧客の拡がりに限界がある。軒並み訪問することで、そうした潜在的な顧客も獲得できるのである。集金係が毎月訪問することで、預金の途中解約が減る効果もあった。くじけそうな預金者を励まし、貯金を続けさせる。満期を迎えた預金者には次の金融商品を勧める。



こうした積み重ねが、預金高の伸びにつながることになる。

エピソードにもあるように、一人の勧誘員(集金係)は自分の担当地域に毎日のように足を運んでいる。集金の折りについでに顧客の隣近所の商店を訪問する。毎日のように顔を出すことによって馴染みの関係を作りあげる。こうした関係を作りあげることで、勧誘の可能性が増大し、集金の効率もあがっていくことは言うまでもないことである。

なお、ここまでさまざまな呼称で呼んできた「ニコニコ貯金」への加入を勧める要員を「勧誘員」、集金担当者を「集金係」に統一する。また勧誘員と集金係を併せて「外勤員」に統一して用いていく。但し、引用文中での呼称は原文によるものとする。

### 3. 月掛貯金勧誘員の実態

どの企業でも経営において人事管理が重要であることには変わりがない。しかし、ここまでの議論で分かるように、不動貯金銀行の場合、他の銀行以上に人事管理が重要となっていた。なかでも重要なのは、外勤員の人事管理であった。

不動貯金銀行の事業システムは、ニコニコ貯金の門並勧誘とその集金である。この二つが成長を支えていた。しかもこれらはともに従業員が外で働く仕組みである。店舗や工場であれば、管理者が従業員の勤務状況を把握することは容易である。ところが、不動貯金銀行では、その事業を支える基本的な仕組みが管理者の目が届かない外勤員によって支えられていたのである。そこで不動貯金銀行にとって外勤員の人事管理がきわめて重要となったのである。

では、牧野そして不動貯金銀行がその事業の成否を依存した外勤員がどのような存在であったかを見ていこう。

知久泰盛著『記者探訪裏面の東京』という書

物がある。この本は、明治から大正にかけて流行した探訪もののひとつである。当時、変装してスラム街などの探訪記事を書くというルポルタージュが流行した。知久のこの本も、そうした一冊であり、松原岩五郎著『最暗黒の東京』に始まる下層社会や貧民窟探訪という記録文学に連なるものであった。<sup>(30)</sup> の中に「積立貯金の勧誘員となる記」という章がある。知久自らが積立貯金会社の勧誘員となり、その実態を報告しようというものであった。<sup>(31)</sup>

この書物の副題には、「戦慄す可き暗黒面の暴露」とある。この言葉からも当時の積立貯金の勧誘員が世間から見てどのように評価されていたか分かるだろう。知久泰盛には外にもいくつかの変装探訪ものの著書がある。そこで探訪先に選ばれているのは、足尾銅山であったり、警察の留置場であったり、賭場や私娼窟であった。積立貯金の勧誘とは、そうした東京の「裏面」の一つである、と認識されていたのである。

知久は、新聞広告をもとに京橋区(現中央区)のある勧業会社(貯蓄会社)の面接に応募する。その面接会場で出会った勧誘員の様子を次のように描き出している。

「煙草の煙の渦巻く中にガヤガヤと雑談に耽つてゐるのであつた。その人々を見ると、二十代、三十代、四十代、五十歳近くの胡麻塩頭の人もゐる、和服の者、洋服の者思ひ思ひであるが、何れも斯うした職業に『生活』を続けてゐるあらそわれない気分が出てゐる。その快活に、軽薄な口調でペラペラ饒舌つてゐる会話には彼等の人格が露骨に表はされてゐる。女を誘拐的に苦しめた話や、色魔と自称して欣々然たる者や、女郎買ひ、淫売遊びといふやうな異性に対する彼等の野獣のやうな態度を遺憾無く聞く事が出来る。(中略)この会社の堂々たる勧誘員諸君であつた。彼等の言葉態度の卑賤さには嘔吐を催さしむるものが多々なのである。それが外見だけ

は、風采立派な紳士を装つてゐるのだから、人生は浮雲（あぶな）くつて仕様がなない。」<sup>(32)</sup>

無事に採用された知久は主任から勧誘上の注意を受ける。「『ね、君対者（あいて）によつて口説き方を変へるんだよ、人を見て法を説けとは此処の事、馴れるに従つて此職業は舌頭三寸で人を操り金儲けをしているんだから耐らないです、世間で齷齪（あくそく）してる奴はみんな馬鹿に見えてくるよ、君』と天下の人を馬鹿に見て、斯いふ世渡りを得意に思つている事が出来るとは、人間の心持ちは全く不思議なものだ。（中略）外見紳士の主任の話には、勧誘員として成功する第一の秘訣は厚顔なのだ、顔の皮の皷くとも千枚張以上でなければならぬのだ。」<sup>(33)</sup>

知久が探訪した勧業会社は貯蓄銀行と企業形態が異なっている。認可の必要な銀行とは、その従業員の質や信用度で大きな差があった。勧誘員の質もまた異なっていると考えられる。しかし、不動貯金銀行もその初期に日本勧業会社という預金吸収会社を設立、手数料を支払って貯金勧誘を行わせていたのである。<sup>(34)</sup>このことから窺えるように、実際には、その勧誘員の実態がそれほどかけ離れたものではなかったと推測できる。

では、不動貯金銀行の三年貯金勧誘員の实態が知久の描くようなものであったならばどうだろう。こうしたレベルの勧誘員に事業の発展の基礎を委ねることは可能だろうか。先述した「富籤類似行為」の記事に登場する「不動貯金銀行と其他」とまとめられた「其他」のような勧業会社こそ、知久が探訪した「不正無盡変じて積立貯金とな」った「浮雲（あぶな）」い会社だった。しかし、そうした不正無盡の会社の延長線上で営業を展開する銀行であったならば、果たして、安田銀行や住友銀行さらに三井銀行、第一銀行、三菱銀行に続く第6位の預金高を誇る

銀行に発展できたであろうか。<sup>(35)</sup>いや、こうした外勤員の实態から脱却しようと努力し、また脱却できたことが、不動貯金銀行発展のひとつのカギとなったのである。

#### 4. 不動貯金銀行の外勤員への評価

不動貯金銀行の外勤員の特徴や評判を描いた文章がある。ダイヤモンド社の石山賢吉による牧野元次郎の従業員教育についての記述である。これは、不動貯金銀行についての宣伝的な意味合いを持った文章でもある。それゆえある程度割り引いて受けとめなければならないだろう。しかし、宣伝的な文章であるだけに、もしその内容があまりにも実態とかけ離れているならば、その効果は逆の作用を持つことになる。少々の粉飾はあるにせよ、ある程度は実態を反映したものと考えてよいだろう。

「私の親類に医者がある。これが数年前から月掛貯金に這入つて居る。彼は、『一度月掛貯金に加入すると、何時迄も継続する事になる。』と云つて居る。『どうしてか。』と問へば、『集金人がうまいからです。』と答へる。段々掛けて行つて、満期に近づくと、『又どうぞ』と云ふ。其の頼み振りが上品であつて、然も胸にこたへる。そこでツイ又継続する事になると云ふ。』<sup>(36)</sup>

先ほどの知久の見た勧誘員の实態と比較して石山の記述にはあまりにも大きな違いがある。しかしここで、その真偽を議論することに意味はないだろう。知久の記事に探訪記事ゆえの誇張があるするならば、石山の紹介には宣伝的誇張があるだろう。しかし、両者の誇張を割り引いたとしても、なお残るものがある。

石山の描く「親切に、丁寧に、絶大の根気を以て」「上品であつて、然も胸にこたえる」という不動貯金銀行の勧誘員の姿勢に注目しよう。知久の描くような勧誘員であるならば、こうした営業活動を期待することは出来ない。一時的

にお客を集めることはできても、長期間にわたって営業を続け、成長を続けることは不可能である。「舌頭三寸で人を操り金儲けをしているんだから耐らないです、世間で齷齪(あくそく)してる奴はみんな馬鹿に見えてくる」というような姿勢では、長期にわたって事業を続けることはできないし、また、貯蓄銀行第1位、銀行業界でも第6位を築くことは不可能である。牧野元次郎そして不動貯金銀行が成し遂げたのは、知久の描く勧業会社の勧誘員を石山が描いたような外勤員にまで育て上げたこと、そうした従業員を育てる人事管理システムを築き上げたことにある。ここにこそ、不動貯金銀行が他行と比較して圧倒的に強い事業システムを創りだした源泉があったのである。

## 不動貯金銀行の人事管理

### 1. 大黒天信仰とニコニコ主義

不動貯金銀行発展のカギとなったのが、牧野元次郎の大黒天信仰に基づく経営理念であった。不動貯金銀行の人事管理政策もまた牧野の経営理念を具現するものであった。そこで、不動貯金銀行の人事管理を論じる前に、まず牧野元次郎の大黒天信仰とニコニコ主義がいかなるものであったのかを見ておこう。その上で、不動貯金銀行の人事管理政策の実態を採用方針・行員への教育・行員の待遇の順に見ていくことにする。

この外勤員の管理に力を発揮したのが、不動貯金銀行の「独自の精神作興主義」であり、牧野元次郎の大黒天信仰とニコニコ主義であった。

『本邦貯蓄銀行史』に次のような記述がある。<sup>(37)</sup>「頭取牧野元次郎は、独特の精神作興主義で外務員を教育し、勇気と希望をあたえ、彼らが積金勧誘に使命感を持つようにしむけた」。この「独特の精神作興主義」が「大黒信仰」であり、「ニコニコ主義」であった。

偶然のきっかけが牧野の大黒信仰の始まりであった。当初は牧野個人の信仰であったが、いつしか不動貯金銀行の統合理念にまで高まる。ここでその経緯を見ていこう。

牧野によると「大黒様と私との奇縁」は1905(明治38)年1月1日に始まった。この年の正月、伊勢神宮に初詣に行った牧野は参拝のお土産を求めようと土産店にはいった。<sup>(38)</sup>

「別にこれと云つて買ふようなものが無かつたので、其の儘其店を出ようとしたが、不図棚を見ると小さな大黒様が飾つてあつた。何となくニコニコとして居らるる様子が気に入つたので、あの大黒様は幾らかと云ふと十二銭五厘だと云ふ。それで私は外には何も買ひませぬが、其大黒様だけ買つて参りました。さうして途中で退屈いたしますると、ポケットから其の大黒様を出して見る、さうすると何だか私は非常に快感を覚える。勿論彫刻した大黒様ですから話は出来ませぬが、御顔を拝して居ると少しも退屈しない。斯うして汽車の中で屡々大黒様の御顔を見て居ります中に私の頭に感じましたのは、ハハア此の主義だな、此の主義でなければ不可ぬと、斯う感じた」。

これだけならば、経営者個人の信仰あるいは信念に止まっただろう。だが牧野は次の段階に進む。

1910(明治43)年、名古屋で開催された共進会に出席した牧野は、会場で二尺の大黒像に出会う。心惹かれるままに銅像を80円で購入し、不動貯金銀行本店に安置する。伊勢の土産の二寸の銅像が二尺の銅像となり、その分身が全国の不動貯金銀行の店舗に安置されるようになる。毎朝、出勤してきた行員が大黒様を礼拝してから仕事に就く。1911(明治44)年1月1日以来、毎年正月には「大黒祭」を開催することになる。個人の信仰から銀行の信仰へと広がっていったのである。

本節の冒頭で引用したように不動貯金銀行は、この信仰と主義を前面に押し立てることで、多数の外勤社員(勧誘と集金を担当)を教育し、彼らから最大の努力を引き出していく。不動貯金銀行の成功は、「三年貯金」とその勧誘・集金システムに負っている。それは、勧誘と集金を担当する外勤員の優秀さに負うことでもある。個々の人間が持つ能力と意欲をいかにして三年貯金の勧誘と集金のための努力に結びつけるか。この課題への解答が大黒信仰とニコニコ主義なのである。

不動貯金銀行の主な顧客は、小商工業主や給与生活者である。市井の人々である。そうした人々を説得するには、三年貯金が如何に有利か説明する必要がある。理詰めの説明も必要である。しかし知識だけでは不十分である。貯蓄がただ金を貯めることではないこと。今日一日の努力が積み重なって人生があるように、月々の積み重ねが貯蓄につながることを説かなければならない。不動貯金銀行の勧誘員(集金係)は、牧野の信仰と信念も伝えなければならないのである。

ここで注目すべきは「今日一日」の強調である。死ぬまでや一生といった長い期間ではない。とりあえず今日一日だけ、せめて今日一日だけ努力してみようと繰り返す。<sup>(39)</sup>

この「今日一日」という考えが貯蓄と結びついてくる。今日一日が繰り返されて一生となる。貯蓄も同じである。毎月掛け金を積んでいく。それが三年続けば満期を迎える。ニコニコ主義と貯蓄が、日々の積み重ねでつながってくる。この共通性が、大黒信仰とニコニコ主義が不動貯金銀行の統合原理としての役割を果たすのである。

大黒天は銀行の守り本尊である。不動貯金銀行は大国主命つまり大黒様に守られた銀行、神に守られた銀行である。これを繰り返す言うこ

とで、社員に誇りと使命感を植え付けていく。牧野の話は何度も聞いた社員は、牧野と一体となる。牧野と一体になった彼ら勧誘員(集金係)の信念と使命感があればこそ、人々は自らの稼ぎを不動貯金銀行へ預けようと決意するのである。

先に述べたように集金係制度は不動貯金銀行の創案ではない。無盡会社が用いた方法の模倣である。不動貯金銀行が無盡会社を真似たように、こうした集金係制度も模倣することは容易である。集金担当者を雇い、彼らに集金に回らせればよいだけである。たしかに無盡会社程度の小規模であれば集金係の管理も難しくない。だが、営業規模が拡大し、人数が増えたらどうだろう。

牧野は、「集金係の責任」という談話の中で集金係の条件を三つあげている。<sup>(40)</sup>第一は正直な人であること、第二は勉強家であること、第三は勇気があること、以上である。なかでも最も重要視しているのが、正直な人という条件である。歩合制の外勤員の管理は難しい。回収率の申告を偽り高い歩合給を受け取る。集めた預金をごまかし着服する。会社の外で働く外勤の不正を捕捉するのは難しい。外勤監督や主任による管理を強化しても限界がある。結局は外勤の集金係本人が信頼できるかどうかが決め手となる。信頼できる正直な集金係を多数雇用する。彼らとその任務を果たすように教育し、管理する。集金制度を維持しながら規模を拡大するには、これらの課題を解決する仕組みが必要なのである。後述するように、牧野は「精神作興」によってこれを克服した。簡単に模倣できるように見えて実は難しいのである。

集金係制度というのは、簡単に模倣可能なサービスに見える。また、『週刊東洋経済』が批判するように「利息」だけを考えれば無駄なサービスである。<sup>(41)</sup>しかし、いくつもの批判にかかわらず牧野は集金に力を注ぎ続ける。そこ

には貯蓄という商品に対する牧野の認識や哲学があった。「店へ(預金)持つて来て呉れるならば、非常に銀行は利益なので、経費がかからない」、しかし、「此貯金をやりまする以上は、其費用の意外にかかるといふ事は算盤に入れて置かなければなりません、其費用を節約すると、貯金が出来なく」になってしまう。<sup>(42)</sup>

不動貯金銀行の集金係制度は牧野の認識や哲学を踏まえた制度であった。単なる思いつきや模倣によるものではない。貯蓄への認識や哲学に支えられていたからこそ、不動貯金銀行の外勤員は他行を圧倒する高い信頼と親しみを獲得できたのである。そしてそれが集金係制度という事業システムの競争優位を生み出したのである。

## 2. 行員の採用について

牧野は、信仰による求心力を生みだすにあたって、まず、適切な人材を採用することを強調する。

「事業の盛衰といふものは、適材を得ると得ざるとにあり、適材を得た所は益々発達するし得ない所は遂に衰滅に帰するものであります」<sup>(43)</sup>「事業の盛衰は全く『ひと』にあるのでありますから其の事業に従事する人の適否を、十分に観察して、此人ならば、確かである、採用しても安心である、といふ見込みがついて、初めて、其の人を採用するといふことにしなければなりません」<sup>(44)</sup>さらに言葉を重ねていく。適切な人材を採用することが銀行の営業成績に直接影響することを強調する。「事業は全く人にありますから、出来るだけ良い人を集めて下さるといふ事が、経営の第一の根本義であらうと思ひます。つまり、外交に最も適当なる人を集めた店が成績がよくあがるのであります」<sup>(45)</sup>

では、牧野が考える適材とはどのような人物を言うのか。ここにも牧野の、そして不動貯金

銀行の特異性が現れている。牧野は、その著書『上に立つ者の心得』の中で「行員採用上の注意」として次のような四つの条件を示している。(1)人を観るに明を以つてせよ、(2)情実的採用は絶対禁止、(3)ニコニコの人を採用せよ(4)借金と内職の人は禁止、の4条件である。<sup>(46)</sup>

この内、(1)と(2)はどこでも共通する一般的な注意事項である。(4)もまた、企業経営者であれば誰もが同意する採用条件である。他との違う不動貯金銀行の採用条件の特異性は、(3)にある。

この条件「ニコニコの人を採用せよ」について、牧野は次のように説明している。

「これは此の銀行の採用規定の根本原則であります、何うも、此の先天的にニコニコ主義の人の方が一番良いのであります、所謂後天的の修養で非ニコニコの人が、ニコニコになるといふ事は、なかなか之は難しい事でありますから、同じ事ならば、自然と此のニコニコの素質を持つて居る人を選んで行員に採用して貰ひたいと思ひます。物騒な顔をして居つたり、陰険な顔をして居つたり、中には兎角反抗的な、反逆的な、謀反人のような顔貌を持つて居るような人は精神は善いか悪いか別問題でありまするが、さういふ人は誠に具合が悪いのですから、お気の毒でありまするが、さういふ人を採用して貰ひたくないであります、併し之はさういふ人が皆な悪いといふのぢやありません、只ださういふ顔付がお客さんに対して不向であるから遺憾ながらお客さんを相手にするお互ひの此の商売には見てからが人に好かれるやうな愛嬌のある頭の高くない人を採用しなければなりません」<sup>(47)</sup>

これは牧野の個人的な意見に止まるものではない。引用文中にもあるように、不動貯金銀行の「本行経営上の鉄則」であり、『内規』の採用規定にも定められたことであった。『内規』には次のように定められている。「品行方正、身体強健にして風采卑しからず且ニコニコの素質を有

する者（成る可く眼鏡を用ひざること）<sup>(48)</sup>

さらにニコニコの素質への要求は細くなる。牧野がとりわけ強調するのは、大学出身者の採用上の注意である。「殊に大学出には商売人に不向な人が多いのでありますから、此の点は充分に一つ御注意下さいまして、つとめて腰を低く、頭を低くする、所謂常に前垂を掛けて居るといふ気分をもつて此の仕事に従事するやうな人を採用して貰わなければ成りません」<sup>(49)</sup>「此程新規の採用者を集めまして、遠慮なく申しましたが、どうも此学校を出た人は、俺は学校を出たなんぞといふ気持があつて、気位が高くて商人向にならぬ男があるのでありますから、其点を充分に御注意を願ひたいと思ひます。此銀行に入つて来まして、此銀行の仕事をやつてゐる間は、いくら英語が出来やうが独逸語が出来やうが、仏蘭西語が出来やうが、三文のねうちもないのであります。それよりは極卑近な、たとへばソロバンが達者であるとか、或はお客さんの応待が巧いとかいふのがよいのであります」<sup>(50)</sup>

ここまで大学で出身者の採用に注意を呼びかけるのは、不動貯金銀行が内勤員の採用にあたって積極的に学卒者の採用をすすめていたことによる。内勤員の採用条件の第二項には、「専門学校又は大学に於いて商業学若は経済学を専修せし者又は見習期間二箇年以上を経過した見習にして人物技倆特に優秀なる者」と規定されている。このように学卒者の採用に積極的である以上、その活用のためにもニコニコの素質が強調されることになるのである。<sup>(51)</sup>

牧野の採用をめぐる注意は学卒者だけに向けられるものではない。支店の判断で採用される給仕・小使の顔付きにまで及んでいる。「給仕にしても、小使にしても、どうぞヤハリ顔付を見ていただきたいと思ひます。（中略）どうも不動銀行の小使は仏頂面だといふやうな事では、銀行はヤハリそれだけ評判が悪くなるのでありま

すから、小使でも給仕でも、すべてがヤハリ行員を採用すると同じやうな注意をもちまして此銀行に沿うやうな人を採用して貰ひたいと思ひます」<sup>(52)</sup>

引用文からも窺えるように、牧野の採用条件はきわめて細かなところに及んでいる。支店の裁量で採用される給仕・小使の顔付きといった一見些細なことにも注意を怠らない。しかし、この些細なことへのこだわりは、牧野が持つ人間心理への洞察力によるものに他ならない。

牧野はさらに細かな採用条件も挙げている。「使用人選択の方法」と題する明治43年5月に名古屋管轄主任代理への講演で述べたものである。

まず採用すべき人の資格として

- (一) 何となく人に好かる人
- (二) 正直，熱心，且つ真面目の人
- (三) 絶えず樂觀する人
- (四) 常に愉快げの面々地（おももち）をする人
- (五) 精力主義の人
- (六) 明治年間に生れた人
- (七) 中学卒業以上の学力のある人
- (八) 音調の快活なる人
- (九) 応対の上手な人
- (十) 親切気ある人
- (十一) 目と口に愛嬌ある人
- (十二) 耳たぶの大きな人
- (十三) 色つき肉付のよき人
- (十四) 額高く広き人
- (十五) 後頭部の発達したる人
- (十六) 下ぶくれの人
- (十七) 身体壮健の人
- (十八) 口唇の血色よき人

逆に次のような人は採用してはならないという。

- (一) 嫌み，すご味，生意気の人
- (二) 口唇の薄き人
- (三) 口や鼻の曲りたる人

- (四) 神経質の人
- (五) 痩せすぎの人
- (六) 絶えず悲観する人
- (七) 常に不愉快な顔をする人<sup>(53)</sup>

現在ではとても許されない、人相や人格に着目した採用条件である。しかしこれらの条件が意味しているのは、牧野の言う「ニコニコ」の人の条件であった。

大学出身者の誇りを傷つけるような扱いにせよ、給仕・小使の顔付きに対する注文にせよ、その根底に流れているのは、不動貯金銀行の競争上の地位への深い認識である。庶民金融機関として生きていかなければ、その成長も発展もないという経営の基本への確信である。それは、「ニコニコ主義」という言葉が与える印象とは異なる、牧野の経営への強い意志の現れである。不動貯金銀行はその経営の基本に「ニコニコ主義」を据えた。そうであるからには、銀行の隅々にいたるまで「ニコニコ」で統一しなければならないのである。

「不動銀行はニコニコ主義を以つて立つて居るのに、他の銀行の方が丁寧で、ニコニコであつたといふやうな事も時々聞くのであります、又いろいろな投書なんか参りまして、ヤレスういふ行員が斯うだ、不親切な扱ひをしたといろいろな事をいつて参ります。さういふ事のないやうに、さすが不動銀行は違つてゐる、外勤でも内勤でも洵に気持ちがい人ばかり集めてある、どうぞアアいふ人に家の娘を嫁にやりたいといはれるやうにしたいと思ひます。」<sup>(54)</sup>

その言葉や語り口は穏やかである。しかし、その表現の背後にある「ニコニコ」を貫こうという意志はきわめて堅固である。そこには小さな頃からかいま見えた柔和な外見に隠された剛腹さが見える。それは、銀行経営が人々の「信用」に支えられていることを深く心に刻みつけていることによるものだろう。

牧野がかつて経営に携わった成田銀行も破綻した。不動貯金銀行もまたいつ破綻しても不思議はない。弱小零細銀行として産声を上げた。その後の歩みもきわめて危なっかしいものであった。綱渡りのような経営を続けながら成長を遂げてきた。そうした経験、そして多くの貯蓄銀行が破綻するのを見てきたことが、牧野に些細なことも疎かにしない知恵を授けたのである。

「借金と内職の人は禁止」という採用条件もまた牧野の細かな点への注目が作りだした条件である。借金のある人物は、借金の返済に気持ちを奪われ、銀行の仕事が疎かになる。そればかりか、借金返済に行き詰まると銀行の金に手を付けることになるという。内職のある人物もまた、銀行の仕事が疎かになる。内職の仕事で失敗をして銀行の金を流用するはめに陥ることも少なくないという。だからこそ「新規に行員を採用する時には、其の点を十分に調べてから採用するやうにして頂たいのであります」と言うのである。<sup>(55)</sup>

### 3. 行員への教育

たとえ厳格な基準で採用した人材であってもそれだけでは使いものにはならない。不動貯金銀行の行員として働くためには、教育が必要となる。

先に引用した石山の文には続きがある。「彼(月掛貯金をしている医者)の言ふ処に依ると、集金人は屢々変わる。一年か二年経つと、別なのが来る。これは、銀行の方針らしい。しかし、幾ら変わつても、其のタイプは同じである。『よくあゝ訓練したものだ。』と云つて居る。」<sup>(56)</sup> さらに石山は、不動貯金銀行の経営をこうまとめる。「牧野氏の銀行経営法は、従業員を教育し、従業員を優遇する。そして、全部の従業員を自分と同一人に仕上げる。だから、牧野氏の銀行の従業員は、誰を見ても、其のタイプは同一で

ある。そして、一人一人が銀行の興廃を背負って働く。従つて、其の成績も挙がる」のであると。<sup>(57)</sup>

では、石山が言う従業員教育とその待遇はどのようなものであったのだろうか。まずその教育方針から見ていこう。

牧野そして不動貯金銀行の従業員教育の基本は「型にはめる」ことにあった。従業員教育では、行員の持つ能力を正確にとらえ、その持つ能力を十分に発揮させることが不可欠である。さらに、従業員のやる気や求心力を引き出すには、その成果を評価し、それに見合った対価を与えること必要となる。

では、どのようにして型にはめていくのか。牧野による教育の基本は、先にも述べた「大黒天信仰」と「ニコニコ主義」にある。1911(明治44)年正月以来、毎年正月元旦に本店で大黒祭を執り行う。宮司を招いての神事の後に牧野が演説を行う。その内容は、精神的なものであり、また常識的なものであった。大黒天への信仰を銀行業務に結びつけて説くというものであった。今日残されたものを文字で読む限り、「ただ常識を述べたに過ぎないではないか」と感じる内容であった。

しかし、牧野はこの演説や訓話を繰り返す。正月だけではない、毎月数回、行員を集め「ニコニコ主義」を語る。後になってからは演説をレコードに吹き込んで毎週月曜の始業前に聞かせる。また、毎月十日には「ニコニコ行事」を行い、ここでは別のレコードを聞かせる。<sup>(58)</sup> こうした行事は本店だけのものではない。各支店にも大黒天の分身が祭られ、その像の前で本店同様に大黒祭が執り行われた。また、牧野は全国の支店を巡回している。行った先の支店で、同じようにニコニコ主義の演説を行うのである。

長らく牧野の秘書を務めた天沼雄吉氏によると、「(大正初期は) 全国に不動銀行網を布き、

ニコニコ主義を全国に、氾濫させようほどの勢いであった。だから、行くところ銀行の支店の設置と、ニコニコ主義の演説に費やしたのである」という。その後は基盤固めの時期に入ったと見えて、「一店一店を年を入れて巡視」し、「各店の人員を全部、一堂に集めて、銀行の現在や将来についての有望さを説き、平素の訓示事項が如何に浸透しているかを観察」したとのことであった。<sup>(59)</sup>

大黒天信仰とニコニコ主義の普及は、演説だけに止まらない。新規採用の行員には、不動の精神を伝えるために何冊もの書籍が交付される。『ニコニコ全集』『牧野元次郎氏を語る』に加えて、『外務読本』『体験財話』『接客読本』といった銀行業務に必要な知識を伝える書籍であった。<sup>(60)</sup>

牧野には何冊かの著書がある。しかしそれらの書物で説かれていることは概ね同じである。同じような話が繰り返し登場する。それは大黒天信仰の重要性であり、ニコニコ主義の鼓吹である。新しさを重視する現在の考え方からすればマンネリズムにすぎない内容である。しかし、繰り返されることによって、人々の気持ちは次第次第に牧野と同調するようになる。最初は反発したり、馬鹿にしていたりする。しかしそうした人間も気がつくると牧野と同じように考え、同じように行動する人間に生まれ変わっているのである。

行事や支店巡りだけではない。1911(明治44)年には「ニコニコ倶楽部」を創設し、ニコニコ主義の鼓吹に力を注ぐ。このニコニコ倶楽部からは雑誌『ニコニコ』が発行され、ニコニコ主義を銀行の枠を越えて世の中にひろめていった。こうした世間に向けて開かれた活動に従業員を参加させることで、従業員自身が広い世の中に結びついているという意識を持つように仕向けていったのである。<sup>(61)</sup>

新規採用の学卒者を前にしての牧野の訓示は



明快である。学校で学んだ英語やフランス語の能力も銀行の日常業務では役に立たない。「英語が出来やうが独逸語が出来やうが、仏蘭西語が出来やうが、三文のねうちもない」とまで決めつける。その上で言葉を継いで、それよりソロバンが巧みであったり、お客への応対がうまいというほうが銀行員としてはよほど価値がある、と言うのである。これは、新規採用者へのある種のショック療法であったのだろう。大学を卒業したばかりの学生気分が抜けない時に、大学で学んだことを頭から否定されてしまう。「学生さん」と持ち上げられていたそれまでとは違って、お客に頭を下げることを教えられるのである。大学を卒業したことにプライドを持つ若者なら、反発を感じて辞めてしまうかもしれない、そんな扱いであった。<sup>(62)</sup>

しかし、こうした教育が新卒者には必要なのである。外勤員に応募するような人は、不動貯金銀行の顧客の考えや生活信条、ものの見方を共有することが容易である。牧野から繰り返し聞かされる言葉に感動し、感銘し、それを顧客に熱心に伝えようとする。しかし大学卒となると違って来る。徐々に大衆化が進んでいるとは言っても当時の大学生はエリートであった。彼等には、銀行の顧客である零細商工業者や零細企業に勤める労働者、小役人の心情を把握するのは難しかった。だからこそ、厳しい言葉で自覚を迫ることになる。不動貯金銀行は庶民金融機関である。人々の零細な預金に支えられた銀行なのである。だからこそ、たとえ大学卒であろうと、その行員には、顧客を理解し、顧客と同様のものの見方や生活信条を持つことを求めたのである。

牧野は各支店の支配人に次のように要請する。「どうぞさういふ卑近な事に不馴な、さういふ学校出の人を、充分に一つ導いて頂かなければなりません。さうして、何所までも当行の型に

はめて貰はないと、つまりさういふ人達の前途をあやまらせる事になうます」と。<sup>(63)</sup>不動貯金銀行の型にはめる。そしてどの行員にも牧野式を呑み込ませ、親切、丁寧、熱心であることを要求するのである。そしてそれが、「よくあゝ訓練したものだ」と感心されるような、何人新しい行員がやってきても「其のタイプは同じ」牧野式に結実しているのである。

#### 4. 従業員の優遇策

石山賢吉は、牧野の銀行経営法について「牧野氏は精神教育をした上、更に其の待遇をよくする。月給をやり、手当をやり、賞与の外に利益分配もやると云ふ風に、其の給与を二重三重にした上、住宅手当といふやうなもの迄やる。要するに、不動銀行に精励すれば、他を顧みないで、一生安楽に暮らせるようにしてやるのだ」と書いている。<sup>(64)</sup>石山が指摘したように不動貯金銀行では、従業員へのさまざまな待遇策を用意していた。銀行経営に適切な人材を採用し、彼等に精神教育を施すだけでは、従業員の能力を十分に引き出すことはできない。経済的な裏づけがあって初めて人は働くし、また、その待遇に応じて組織への貢献を、求心力を発揮するのである。

この点について、まず牧野の考えを示し、その後、具体的にどのような優遇が行われていたかを見ていくことにする。

牧野はその経営の基本方針を述べた演説の中で従業員の待遇をよくすることについて次のように語っている。「第一の根本義は、銀行の基礎を益々堅からしめるという事であり、第二には、此業務に従事して居る、従業者諸君の待遇を出来るだけ優遇したいと考えて居ります、第三には貯金者の利益を出来るだけ多くしたいと思うて居ります、此三点が私が執りつつある経営方針と申上げて差支へないのであります」<sup>(65)</sup>

この基本方針は、『内規』の冒頭に掲げられた「本行経営上の鉄則」においても、「従業員の待遇は必ず他より一段割をよくすること」と定めている。<sup>(66)</sup>

この牧野の考えの背景には、牧野の従業員観がある。「事業従事者といたしましては、先づ第一に大切なのは、従事して居る諸君であります。此諸君が大切な機械でありまして、紡績会社で云へば精巧なる機械と同じやうなもので、さういふ一番大切な従業者を一番大切に扱ふべきは、経営者の注意すべき事であらうと思ひます」<sup>(67)</sup>

人間である従業員を機械のように扱うことにその非人間性を見だし、批判することもできるだろう。しかし、牧野は明治の人である。非人間性を見るよりも、銀行経営上、どれほど従業員を重要視していたかを率直に表現したものととらえる方が適切であろう。精巧な機械のような存在であるからこそ優遇しなければならないのである。だが、同時に、優遇する以上はそれだけの見返りを要求することも率直に表明している。

「従来何日でも他の方面に比較いたしまして、聊かでも待遇を比較的よくして居るといふ方針を取つて居ります。夫ですから不動は格別に待遇がよい、あんな事で算盤が合ふかといふて、此銀行の悪口をいふ………。私共の見るところは、妙なもので、一を投ずれば一の結果があり、二を投ずれば二の結果が現はれる。待遇が少なければ、少ないだけの働きしかさせぬ。よい待遇をいたしますれば、夫だけ又成績が現はれて参ります。今日、此銀行が、多少世間から見て待遇が好かつたといふならば、やはり良かつたといふだけの成績は挙つて居ります。真似をいたしました同業者も多数ございましたけれども、格別目につくほどの発展を示して居りませぬのが何よりの証拠でございます」と。これもまた

きわめて率直な表現で優遇策の効果を説明している。<sup>(68)</sup>

では、具体的に見ていこう。但し、現時点で他の貯蓄銀行の給与や諸手当等の状況が不明である。従って、他行と比較しての議論は不可能となっている。そこで、現時点で分かる範囲内での比較は試みるが、基本的には、不動貯金銀行での待遇の状況を記述するに止まることになる。

#### (1) 初任給

まず、待遇の基本である。給与から見ていこう。<sup>(69)</sup>

1939(昭和14)年の『内規』によると、大学卒内勤員の初任給は60円、専門学校卒で45円であった。これを、坂本藤良著『日本雇用史(下)』に引用されている当時の学卒者の初任給と比較してみよう。<sup>(70)</sup> 少々時代がずれるが、1930(昭和5)年の調査で三井銀行は大卒75円、専門学校卒65円となっている。住友系企業では帝大、一橋は80円、早慶は65円となっている。また、同じ調査で横浜正金銀行の場合は大卒59円と他社に比べて低くなっている。このデータで見る限りは、必ずしも高い初任給とは言えないことになる。三井、住友には劣るが、横浜正金銀行には負けない金額である。日本を代表する財閥系の大銀行と貯蓄銀行では事情は異なる。当時の貯蓄銀行の初任給がどれほどであったかは不明である。この数字で見る限り、初任給については世間並みと言えるのである。

大卒内勤員の給与は上記のとおりである。外勤員の場合は初任給70円となっている。学歴等による初任給格差は1939(昭和14)年の規定では見られない。しかし、この規定は後に改定され、最高金額が60円に引き下げられ、また学歴による初任給格差が生まれている。また、「経営上の鉄則」の「従業員の待遇を一

段割よくすること」という規定にも改定が加えられる。戦時体制への移行という状況変化によるものであろう。銀行業務の遂行すなわち、国家目的の達成として考えることになる。その結果「適正なるべきが至当」「他と比較して一段割をよくするという考え方」が規定から取り除かれたのであった。

定期昇給は、外勤員及び給料80円未満の内勤員は半年毎、80円以上の内勤員は毎年末であった。その定昇額は、給与額に応じて1円から20円までの幅があった。また、外勤員にはその成績に応じて普通昇給と特別昇給の二種の昇級制度もあった。

外勤員（営業職）への給与支払の方法で問題になるのは固定給か歩合給かである。固定給分が多くなると、企業への所属意識や求心力は強まる。また生活の安定が、業務の安定にもつながってくる。しかし、顧客獲得への刺激が少なくなる分、営業成績が低下する恐れも強くなる。いっぽう、歩合給が多くなると、営業成績が所得に直結するだけに、積極的な営業活動が期待できる。いっぽう、押し込み営業のような無理な成績や見かけの数字を生むような営業が生じてくる。一時的に成績を伸ばすだけで、しばらく経つと解約申し込みが殺到するといった事態を招くことも少なくない。

牧野もまたこれに悩むことになる。「経費が少なくて効果多大」の方法を見いだすと談話の中で紹介している。<sup>(71)</sup>しかし、いっぽうで集金係の責任や外勤主任への注意も続けており、正解を見いだすことはできなかったようである。

但し、不動貯金銀行の場合は、集金係が同時に勧誘員も勤めることになる。これが勧誘と集金率の向上に益したことは、他の銀行とは異なる優位を生む源泉となった。

## (2) 賞与など

行員には年2回の賞与が支給された。賞与は行員の地位によって月数に違いがあった。部次長支配人は4カ月分、検査員、係長・支配人代理は3カ月半、その他の内勤員・外勤員は3カ月分であった。

外勤員には奨励金も支給された。純成績が最低標準数を超過する者には第一奨励金を、純成績が各自の給与の2倍半を超過する者には第二奨励金がそれぞれ支給された。

さらに、行員を対象に年2回利益配当金が支給された。これは、半期純益金の2割を分配支給するというものである。各支店の諸成績から平均点を算出し、この数値と支店所属の行員の給与額とを按分して支給するというものである。但し、本店の場合は、全国の平均と東京市内の支店の平均から導き出した数値に基づくとしている。

賞与とそれ以外の奨励金や利益配当金などを加えると、先の給与の額とは別に、他の銀行を上まわるだけの収入を確保できたの考えられる。

## (3) 諸手当など

行員には住宅手当が支給された。この額は東京・横浜・川崎では給与の3割が、大阪・京都などでは2割5分といったように地域の住宅事情によって差が付けられていた。社宅居住者にはこれは支給されないが、社宅の状況は不明である。

昼食の支給も行われた。これは、行内の食堂等で昼食を出すものであった。一回の食事は20銭以内という規定があった。また、時間外勤務には朝食や夕食も支給された。地方で現物支給が困難な場合のみ、15銭の食事料が支払われた。

このほか、旅費や転勤に伴う赴任手当、兼務手当、班長手当、現場係員手当、北海道在

勤特別手当などが支給されている。退職慰労金、恩給金、未亡人扶助料などもあった。

なお、給与の2.5%以上、利益配当金の50%、賞与の20%、退職慰労金（これは給与とともに毎月支給される）の全額を、身元保証金として積み立てることが求められた。この身元保証金は本人の怠慢や過失、不正行為によって銀行に損害を与えた場合に没収するというものであった。さらに、この積立額が不動貯金銀行の時価を超過すると不動銀行株購入に宛てられ、その株券は銀行に保護預かりされた。

株式が配当を生む限りは、全く不利な投資というわけではない。退職時に売却すれば売却益も期待できた。現在のストックオプションの仕組みにつながるものとも言えなくはない。しかし、実際の役割は、行員を銀行に縛るところにあったといえるだろう。

なお、この制度が何時から実施されたのかは現時点では特定できていない。但し、大正12年3月3日の臨時株主総会に於いて資本金を100万円から200万円に増加するとともに、増加株式2万株を607名の株主で引き受けていることから、この時に社員株主制度を導入したものと考えられる。

競合する貯蓄銀行との比較ができないため、こうした待遇が「他より一段割り」がよいものかどうかは、不明である。しかし、「不動銀行に精励すれば、他を顧みないで、一生安楽に暮らせる」と従業員が考えるだけの待遇は保証されていたとは言えるだろう。

## 5. 従業員への態度

牧野元次郎は、「二十五年間の苦勞」と題した文章の中で、経営上の苦心として次の9カ条を挙げている。<sup>(72)</sup>

1) 事業を単純化すること

2) 事業を合理的に経営すること

3) 他の誘惑を排して一事業に専念すること

4) 事業に関係なき方面との交渉はつとめて避けること

5) 従業員一同を家族と見て温情的に取扱うこと

6) 力めて階級的思想を排し、給仕小使を呼ぶにも必ず『さん』づけにすること

7) 従業員の待遇は必ず他より一段割をよくすること

8) ニコニコ主義をモットーとして一同和熟業務に精励すること

9) 正直が最後の勝利なりと信じて不動の精神で熱心努力すること

この9カ条は、「純益金は常にニコニコ貯金残高の年1分を標準とすること」という1条を加え、「本行経営上の鉄則」として『内規』冒頭に掲げられている。この点については既に述べたとおりである。

このうち、「従業員一同を家族と見て温情的に取り扱うこと」、「力めて階級的思想を排し、給仕小使を呼ぶにも必ず『さん』づけにすること」、「従業員の待遇は必ず他より一段割をよくすること」、「ニコニコ主義をモットーとして一同和熟業務に精励すること」の各条が従業員の待遇についての鉄則となる。

第5条の「従業員を家族と見て温情的」に接することとある温情主義は、明治末期に登場するこの時期に特徴的な労使関係である。間宏によれば、温情主義を生みだす背景には原生的労使関係があり、温情主義はその人道的解決策として登場してきたとされる。当時、労使関係には次のような変化が生じていた。第一は労使の地域的連帯の消滅であり、第二に経営規模拡大による労使間の直接的接触の減少とコミュニケーションの悪化、第三に労使の社会的距離の増大、この三点である。こうした状況を背景に

生みだされた原生的労使関係の克服を「憐れむべき労働者」という姿勢で手を差し伸べようとしたのが、温情主義であったとされる。<sup>(73)</sup>

では、牧野元次郎氏の経営が「温情主義」と言えるのか、また、従業員を家族と見る「経営家族主義」と言えるのか。そこには僅かではあるが違いがあるように思われる。温情主義には、従業員を保護すべき対象と見る視線がある。経営者が家族と言うとき、その家族は家父長制のもとでの強い父と、その父親に保護される家族という構造がある。そこでは、父と子の関係は絶対的に揺らぐことのないものとして続いていくことが前提になっている。

ところが第6条の規定を見ると、牧野の温情主義や家族観には少しズレがあるように見えるのである。給仕小使も「さん」をつけて呼ぶこと。この規定には温情主義とは微妙に異なる平等感がうかがえるのである。「さん」付けで呼ぶ理由を牧野次のように説明する。「給仕にしても段々大きくなつて参ります、大きくなつても、元呼びつけにして居つたといふ習慣があると、なかなか直らぬものであります、それでありますから、さんづけで呼ぶといふ事を規則にして居ります」というのである。<sup>(74)</sup>

ここには、たとえ給仕小使であっても成長するのだという考えがある。親から見れば、いくら子どもが成長しても、子どもは子どもである。呼びつけにして当然である。経営者と従業員をひとつの家族と見る家族経営であれば、いくら大きくなろうと給仕は給仕である。呼びつけにして不都合はない。しかし、牧野の視線は異なっている。この鉄則には、給仕小使も一人の人間として見る姿勢がうかがえるのである。

経営上の鉄則に於いて、家族と言い、温情主義と言う。しかし、その意味は、いわゆる温情主義や家族主義という言葉が持つ意味と微妙にずれているように思えるのである。平川祐弘氏

は「江戸の家庭、明治の家庭」というエッセイで『青春』は徳川時代にはなかったが、明治時代にはあった。『恋愛』は江戸時代にはなかったが、東京時代にはあった。そしてそのような言い方に続けて、『家庭』は近世日本にはなかったが、近代日本にはあった」と書いている。<sup>(75)</sup> 牧野の経営姿勢には、この表現に通じる何かが横たわっていた。明治期の温情主義は、「親子関係」との類比より、近代以前の「主従関係」になぞらえられるようなものであった。これが、明治末から大正・昭和初期にかけての労使間の身分差の縮小とともに、親子関係に移っていく。それは、日露戦争から大正期を経て、昭和初期の繁栄にいたるいわゆる「大正デモクラシー」という時代風潮のなかでの変化であった。しかし、牧野の経営は、そうした父子関係と類比されるものとしての親子関係に基づく家族主義とは、少し異なっているようだ。<sup>(76)</sup>

牧野が力を入れたニコニコ倶楽部の機関誌『ニコニコ』には、夫婦写真や家族写真が多数掲載されている。『ニコニコ』という誌名の通りこれらの写真の家族はニコニコしている。ここには「家長制」に示される強い父を見ることはできない。もう少しのびやかな家族が、「家庭」がある。それは、戦前の豊かな時代が生んだある種のゆとりであり、そのゆとりを背景とした経営によるものと考えられることができるだろう。

## おわりに

ここまで、不動貯金銀行の経営について、その事業の特徴と人事管理政策を中心に経営方針の特質を詳しく見てきた。それは、後発の弱小零細貯蓄銀行が、成長していくために採用した事業システムを最大限に活用するための政策でもあった。

不動貯金銀行の成長発展は、毎日のように「二

「ココ貯金」の勧誘と集金に街を歩いた外勤員によって支えられていた。門並勧誘や集金システムを担った多くの従業員の日々の努力が高業績の源泉となったのである。その営業戦略上、他行以上に多くの外勤の集金係や勧誘員などを抱える不動貯金銀行にとって、彼らの意志や意欲を銀行の信用に結びつけるためには多大の努力が必要となる。その課題に牧野は、銀行経営を「大黒天信仰」と「ニコニコ主義」という理念で応えていったのである。

しかし、理念を唱えるだけでは人はついてはこない。そこに物質的な裏づけがなければ続けることはできないのである。一時的な興奮による熱狂が時として大きな力を生み出すことはある。しかし、企業経営のように継続する仕事では、その持続を支える仕組みが必要である。不動貯金銀行が扱う「貯蓄」という金融商品は永続することで初めて可能になる商品であった。牧野が言うように「一時は演説に感奮して貯金をするであまりまじやうが、直に醒めるは邦人の常」である。<sup>(77)</sup> 一日一日の繰り返しと積み重ねがあって初めて貯蓄は実現する。

経営も同じである。倦まず弛まず同じ内容の演説を何度も何度もくり返す。牧野の考えを、不動貯金銀行の経営方針を従業員の頭に注ぎ込む。さらに、その考えに沿って働けば、「食いはぐりはない」のである。<sup>(78)</sup> 自らとともに働く従業員に豊かな暮らしを約束することでより多くの力を引き出そうとしたのである。先にも引用したように、「一を投ずれば一の結果があり、二を投ずれば二の結果が現はれる。待遇が少なければ、少ないだけの働きしかしませぬ。よい待遇をいたしますれば、夫だけ又成績が現はれて」来るのである。牧野の人事管理政策は、そうした持続力を生み出す源泉でもあったのである。

演説を繰り返し、経済的な豊かさを実現するだけでは、人々の持つ力をすべて引き出すこと

は不可能である。組織への求心力を持続するには不十分である。理念を説き、物的な利益を示すとともに、牧野は従業員に不動貯金銀行への貢献を要求する。熱心に働くことを、努力し、勉強を続けることを要求する。毎日朝早くから夜遅くまで、コツコツ働くことを求めたのである。「不断の勉強、いつも同じやうな程度で、コツコツと勉強して居る人の方を良としなければならん」と考えるのである。<sup>(79)</sup>

それだけではない。牧野は従業員の不断の生活態度にも注文を付ける。1914（大正3）年の「禁酒のすすめ」という談話は、言葉は穏やかである。決して「禁酒令」ではないと断っている。<sup>(80)</sup> だが、事実上の「禁酒令」である。時期は不明だが、実際に「禁酒令」を布いたことがあるとの証言もある。<sup>(81)</sup> また、「服務規律」において、行内での喫煙の禁止や営業時間中の指輪使用の禁止とならんで、「行員は飲酒すべからず（但し、儀式其他已むを得ざる場合は微量に限り差支えなし）と規定しているのである。<sup>(82)</sup>

このように従業員の生活に注文を付ける以上、経営者もまた自らの生活を厳しく律することが求められる。しかし、しばしば見られる経営者の態度は逆である。従業員や部下には厳しい要求を突きつけるのに、自らの生活を律することには意を介さない。少なからぬ経営者や指導者はそうした自らの姿を従業員にさらすことで信頼を失っている。

だが、牧野は違っていた。経営者としての牧野の理念やその経営方針のおもしろさに比較すると、牧野の生活ははなはだ面白み欠けるものであった。石山によると牧野は「庶民金融に成功した、華かな、財界の成功者でありながら、其の生活は極めて淋しい」人物であった。「人と交際しない。宴会にも行かなければ、倶楽部にも出入しない。年中、自宅と銀行の間をのみ往復して居る。稀に旅行をすれば、それは支店廻り

である。実に味もそつけない生活である。斯う云ふ無味乾燥の生活をして居る財界人は、牧野氏の外にない」のである。さらに言葉を続けている。「牧野氏は嘗つて一度も不品行の事をした事がない。品行は絶対に方正である。此の点も財界人として珍しい」のである。<sup>(83)</sup>

この牧野の態度には理由がある。人と交際をはじめればと必ず融資を求められる。これを断ることの煩わしさを避けるためである。また、銀行業務に専心するためでもある。これは牧野だけではない。不動貯金銀行では「重役申合事項」を決めている。そこには、「品行を慎み、質素儉約を旨とし、一致協力して行務に従事すること」、「他の銀行会社の発起人、若しくは賛成人にならざること」、「他の銀行会社の株式を所有する場合は全員一致の同意を要すること」、「代議士、府県市区町村会議員及商業会議所議員に就任せざること」、「頭取、常務取締役及常任監査役は行員同様日々出勤すること」等の取り決めがなされている。<sup>(84)</sup>

それはまた、「事業を単純化すること」、「他の誘惑を排して一事業に専念すること」、「事業に関係なき方面との交渉はつとめて避けること」という「経営上の鉄則」にも定められた事であった。牧野が重役達に求めたこと、また自らの生活をどのように律していたかは、拙稿「牧野元次郎の重役経営論」で詳しく検討しているので、これ以上は触れない。

しかし、頭取そして重役がこれほど厳しく自らを律する姿勢を示すことによって、従業員もまた自らの力を最大限銀行業務に注ぐことになる。その結果が不動貯金銀行の大躍進として結実したのである。

以上、牧野元次郎そして不動貯金銀行の経営をその事業システム、理念、人事管理政策を中心に見てきた。ここまでの議論で分かるように、これらは全て銀行従業員の組織への上向きの求

心力、組織への貢献を最大限に引き出すための仕組みであった。それは、中岡哲郎が言うように「労務管理の理想は、いついかなる時代にも、労働者の『自発性』を、企業経営に対する従業員の上向きの力にいかにか巧妙に転化するかにあり、労働の中でごく自然に発生する規律や求心力をいかにそのまま経営の規律と求心力と一致させるかにあった」という事実につながるものであった。<sup>(85)</sup>

これは、あらゆる企業に共通するものであるが、いっぽう不動貯金銀行にとってはその特異な事業システム故に他社以上に必要な努力であった。勧誘員と集金係という外勤員に依存する事業システムからくる特異性である。工場や店舗であれば、経営者や管理者は自分の目で見ながらのコントロールが可能である。だが、外勤員制度ではこれが不可能となる。主任や外勤監督等を置くことである程度まで把握することはできるが、それにも限度がある。結局は個々の外勤員に任せるしかないのである。

牧野はこんなエピソードを紹介して、注意を促している。<sup>(86)</sup>

「いつぞやも此んなことがありました、集金係の人が昼食を食べた時に、鞆の中から出して金を払った、夫れを側に貯金者の人が見て居つて、甚だ怪しからん、集金して来たものの中から払つて行つた、あんなことだといふと、つまり自分の金も銀行の金も一緒くたにして居る、そんな行員を使つて居るのは不都合であるといつて大層文句をいつて来たことがあります、是は要するに後で勘定するからといふので、一時払つたに違ひない、僅か三十銭か二十五銭の支払ひをしたに違ひないのでせうが、そんなやうに云はれるのですから、余程注意して銀行の金と自分の金とは区別して使用して貰はなければ困ります、お互ひに立派な仕事をして居りますが、夫れと同時に多くの人から監視されて居る、誠

に窮屈千万なものでございます」。

牧野が言うように三十銭か二十五銭という僅かな金額の話である。しかし、たとえ僅かな金額でも公私の別を厳しくすることは貯蓄銀行だけでなく、あらゆる銀行にとって信用の基礎である。とりわけ、外勤員という管理の難しい存在に営業を依存する不動貯金銀行にとっては、こうした一見些細なことが信用の基礎となったり、逆に信用を失うきっかけになるのである。

ここまで見てきた採用・教育・待遇といった人事管理政策は、結局のところ、直接的なコントロールが不可能な外勤員をどのようにして管理可能とするか、ということである。いかにして彼らの力を銀行という組織への上向きの求心力に組織するかということに集約される。集金人においてもそうであるならば、重役なら一層信用への影響は大きいことになる。牧野が、そして多くの重役が自らを律するもこの点への自覚によるものであった。

以上、不動貯金銀行の人事管理政策について詳細に見てきた。しかし、資料の限界や研究の不足もあって、他行とりわけ他の貯蓄銀行の実態との比較研究にまで至らなかったことはこの研究の限界である。また、人事管理政策と不動貯金銀行の営業成績との関係について、成長と発展への貢献を大づかみにはとらえることはできたが、個々の政策の展開と預金残高や貸付等の営業成績とのつながりを数字の裏づけをもって言及するまでには至らなかった。こうした点にも本研究の限界がある。これらの限界は、不動貯金銀行の経営についての数量的把握も含めて今後の課題としたい。

#### 参考文献

- (1) 協和銀行行史編集室編『本邦貯蓄銀行史』、協和銀行、東京、1969年
- (2) 同上、p.113
- (3) 同上、p.138
- (4) 常見耕平著「不動貯金銀行の事業システムと牧野元次郎」『青葉学園短期大学紀要』第25号、東京、2000年、pp.95～104
- (5) 常見耕平著「牧野元次郎と雑誌『ニコニコ』」社団法人現代風俗研究会『現代風俗学研究』第7号、東京、2001年、pp.38～54
- (6) 常見耕平著「牧野元次郎の重役経営論」『青葉学園短期大学紀要』第26号、東京、2001年
- (7) 中沢信牛著『心理学者福来友吉の生涯』、大陸書房、東京、1986年
- (8) 武者小路実篤著『牧野元次郎』、學藝社、1935年、pp.231～253
- (9) 協和銀行行史編集室編『協和銀行史』、協和銀行、東京、1969年
- (10) 前掲『本邦貯蓄銀行史』、p.285
- (11) 浅井良夫著「不動貯金銀行の発展構造」、『一橋論叢』、一橋大学、85-1、1981年、pp.40～62
- (12) 荒俣宏著「暗黒とニコニコ」『奇っ怪紳士録』、平凡社、東京、1988年、「牧野元次郎」『日本財界人物列伝2』、新潮出版社、1964年、末弘春樹著「貯蓄銀行王 牧野元次郎」『バンキング(第57号)』、産業経済社、1952年
- (13) 牧野の経歴については、次の書籍を参照した。星野竹里著『貯金王牧野ニコニコ成功譚』、満里閣書房、東京、1928年、前掲武者小路『牧野元次郎』、石山賢吉著『牧野元次郎氏を語る』、學藝社、1937年、天沼雄吉編著『牧野元次郎翁、伝記でない伝記』、全国不動産、東京、1973年
- (14) 協和銀行、前掲、pp.71-72
- (15) 同上、p.72
- (16) 『東京経済雑誌』第1057号、経済雑誌社、東京、1900年
- (17) 牧野元次郎著『金』、銀行新聞社、東京、1901年、案内頁
- (18) 進藤寛著「明治時代の貯蓄銀行」、金融経済研究所編『日本の銀行制度確立史』、東洋経済新報社、東京、1968年、p.290
- (19) 「富籤類似銀行の取締」『銀行通信録』第211号、東京、1903年、p.92
- (20) 『萬朝報』明治36年5月16日号 同、5月17日号、1903年
- (21) 牧野、前掲、pp.72-73
- (22) 牧野「利子引下に就て」、天沼熊吉編『牧野頭取講演全集』、不動貯金銀行、東京、1930年、pp.330-331
- (23) 進藤寛著「国立銀行の貯蓄預金業務」『地方金融史研究(第10号)』、東京、1979年、p.8
- (24) 牧野「なぜ貯金をせねばならぬか」、前掲『牧野頭



- 取講演全集』、p. 15
- (25) 日本銀行調査局「無盡会社二関スル調査」(1913年実施)『日本金融史資料 明治大正編』第25巻、東京、p. 35
- (26) 牧野「本行の由来」、前掲『牧野頭取講演全集』、p. 28
- (27) 三谷一馬著『明治物売図聚』、立風書房、東京、1991年、pp. 212-214
- (28) 同上、p. 29
- (29) 同上、p. 30
- (30) 紀田順一郎著『東京の下層社会 明治から終戦まで』、新潮社、東京、1990年。
- (31) 知久泰盛著『記者探訪裏面の東京 戦慄す可き暗黒面の暴露』、山形屋書店、東京、1913年、pp. 268 ~ 285
- (32) 同上、pp. 275-276
- (33) 同上、p. 283
- (34) 前掲浅井「不動貯金銀行の発展構造」、p. 43
- (35) 今和次郎編著『新版大東京案内』、ちくま学芸文庫、東京、2001年、p. 132
- (36) 前掲石山『牧野元次郎氏を語る』、pp. 141-144
- (37) 前掲『本邦貯蓄銀行史』、p. 138
- (38) 牧野「大黒様と私の奇縁」、前掲『牧野頭取講演全集』、pp. 611-612
- (39) 牧野「今日一日の記」、前掲『牧野頭取講演全集』、pp. 295-303
- (40) 牧野「集金係の責任」、前掲『牧野頭取講演全集』、pp. 107-108
- (41) 「不動貯金の経営振」『週刊東洋経済』昭和3年1月14日号、1928年、pp. 22-24
- (42) 牧野、前掲「利子引下に就て」、前掲『牧野頭取講演全集』、p. 332
- (43) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 41
- (44) 牧野元次郎著『上に立つ者の心得』、弘文社、東京、1938年、p. 23
- (45) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 973
- (46) 牧野前掲『上に立つ者の心得』、pp. 23-31
- (47) 同上、p. 28
- (48) 不動貯金銀行『内規(昭和14年1月1日現行)』、p. 50
- (49) 牧野前掲『上に立つ者の心得』、p. 28
- (50) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 974
- (51) 前掲『内規』、p. 50
- (52) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 974
- (53) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 48
- (54) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 974
- (55) 牧野前掲『上に立つ者の心得』、p. 31
- (56) 前掲石山『牧野元次郎氏を語る』、p. 143.
- (57) 同上、p. 146
- (58) 前掲『内規』、pp. 272-273
- (59) 前掲天沼『伝記でない伝記』、pp. 64-66
- (60) 前掲『内規』、p. 272
- (61) 拙稿「牧野元次郎と雑誌『ニコニコ』」参照のこと
- (62) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 974
- (63) 同上、p. 974
- (64) 前掲石山『牧野元次郎氏を語る』、p. 142
- (65) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 669
- (66) 前掲『内規』、p. 1
- (67) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 540
- (68) 同上、p. 541
- (69) 以下の待遇についての規定は、特に断りがない限り『内規』からの引用である。
- (70) 坂本藤良著『日本雇用史(下)』、中央経済社、東京、1977年、pp. 173-179
- (71) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 23
- (72) 同上、p. 281
- (73) 間宏著『日本的経営の系譜』、日本能率協会、東京、1977年、pp. 99-101
- (74) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 288
- (75) 平川祐弘著「江戸の家庭、明治の家庭」『開国の作法』、東京大学出版会、東京、1987年、p. 166
- (76) 間宏前掲『日本的経営の系譜』、p. 164.
- (77) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 2
- (78) 同上、p. 561
- (79) 同上、p. 310
- (80) 同上、pp. 139-140
- (81) 前掲『内規』、p. 49
- (82) 前掲天沼『伝記でない伝記』、pp. 49-51
- (83) 前掲石山『牧野元次郎氏を語る』、p. 16
- (84) 瀧川辰郎著『牧野頭取の銀行論』會通社、1938年、pp. 482 ~ 483
- (85) 中岡哲郎著『工場の哲学』、平凡社、東京、1971年、p. 200
- (86) 前掲『牧野頭取講演全集』、p. 130

#### 著者プロフィール

常見 耕平(つねみ こうへい)

1951年 京都市生れ。大阪大学経済学部卒、滋賀大学大学院修士課程修了、日本経営史専攻。  
(株)地域経済研究所特別研究員、富山女子短期大学講師を経て、多摩大学経営情報学部助教授  
日本経営学会、組織学会、実践経営学会等所属。  
(社)現代風俗研究会理事。