

第4章 近代中国における旅行社企業の創業過程 について

—— 組織論的な観点からの分析 ——

はじめに

世界観光機関（UNWTO）の「ツーリズム：ビジョン2020」では、中国は世界における上位観光目的地のナンバーワンになり、マーケット・シェアの8.3%を占める。また、アウトバウンド国として第四位になり、マーケット・シェアの6.4%を占めると予測されている¹。これらのデータから、近未来では中国は観光大国になることが推測できる。中国においては、観光産業は21世紀のリーディング産業の一つに成長することが期待され、観光の重要性はますます高まりつつある。そこで、今後中国の旅行社は経営管理のあり方をどのようにとるかということが、大きな課題の一つとなる。この課題を解決するには様々なアプローチがあるが、本研究では温故知新の観点から中国旅行社発展の原点と歴史を調べ、その歴史から導き出される管理方式の解明を試みる。そして、その管理方式の特徴を抽出し、一つのモデルを作り上げ、現代及び近未来の中国旅行社の経営管理に役立つことを期待する。

中国は1920年代に入ってから旅行社という組織が現れ、その経営管理の問題が旅行社にとって非常に重要な課題であった。そのあたりの事情については、近代中国旅行社のパイオニアである「中国旅行社」（以下近代中旅）に見てとることができる。これまでの近代中旅をテーマとした研究では、概して近代中旅の発展において経済、人事管理及び企業文化などの内容が主流であった^{2,3,4}。そこには近代中旅の経営管理の在り方や意義などを明らかにするという、いわば組織論的観点からの分析や企業経営管理との関連に関する論理が少なかった。

本研究では、組織論的観点から中国国内における近代中旅の発展過程を創業期、成長期、終末期の三段階に分け、その経営管理を分析する。本論文では、まず近代中旅の創業期（1920年代）について論じる。そこで、最初に近代中旅の創立

時代の背景を述べ、創始者及び当時の組織構成とその特徴を紹介する。そして、近代中旅の経営管理においてどのような在り方をとって展開されていたか、などの問題を提起する。具体的には、環境適応機能と貢献意欲抽出機能について詳細に述べる。最後に近代中旅の創業期の経営管理方式から得られたポイントをまとめる。

1920年代における中国旅行社の創立背景

中国は近代に入ってから工業発展により新都市が誕生し、新たな道路と鉄道が建設されたことで人々の旅のスピードがアップした。近代化が進み、鋼鉄生産量は1900年の25,890トンから1937年の1,515,030トンまで58倍以上増えた。1877年から1937年の間に21,036.14キロメートルの鉄道を建設した。また、船の数は1895年の4,965,177トンから1911年の12,829,688トンまで2.5倍に増えた⁵。このような工業発展により社会構造が変化し、中産階層が増えた。それゆえ、民族資本による工業への投資が年々増え、1914年から1922年の間に紡績業界において計44軒の新工場が建てられた。紡錘設備も1914年の503,104枚から1922年の1,632,07枚まで9年間で2.3倍となった⁶。一方、都会の速い生活リズムから解放されたいという人々が増え、かつての伝統思想から脱皮しようという願望が生まれた。交通手段の改善という物的条件も加わり観光への需要が現れたのである。

それと同じ時期に中国の教育は近代化が進み、大勢の若者は「父母在不遠門（父母在せば遠遊せず）」という孔子の思想を乗り越え、「走出国門（国境を出ましよう）」という外国留学への道を選んだ。彼らは「自強（自分を向上させる）」、「求富（富を求める）」という目標をもって世界各国へ旅立った。その後、留学して得た西洋の思想や管理方式を中国に持ち帰り、中国社会の近代化を加速させたのである⁷。陳光甫（図1）はその大勢の留学生の中の一人だった⁸。陳氏は友人の庄得之⁹と一緒に1915年に上海で民族資本を中心とした金融機関である上海商業貯蓄銀行（以下上海銀行）を創立した¹⁰。総経理の陳氏は「補助工商，服務社会（商工業界に協力し，社会に奉仕する）」¹¹という新しい経営理念を上海銀行に



図1 陳光甫写真

出所：<http://mcs.baoan.net.cn/Forum/7743>

取り入れた。この斬新な経営理念は創業者陳氏がアメリカで学んだ知識を中国社
会に取り入れたものであり、上海銀行が
近代中国社会に存在する理由でもあった。
同時に、旅行が好きな陳氏は中国社会構
造変化による観光への需要をいち早く察
知し、旅行社を作ろうという意思が強く
持ったのである¹²。陳氏の願望が周囲に
認められ、1923年8月に同僚の朱成章
と一緒に上海銀行の中に旅行部を設置し
た¹³。これは近代に入って中国人が自国
で初めて切り開いた旅行組織であった。

その経営管理は「旅行に奉仕する」と
いう理念であった。

創業期における組織構成の特徴

上海銀行と比べ業務内容と業務時間が違うため、1924年1月に旅行部は上海銀行と離れ別の所で新たな事務所をつくるようになった¹⁴。そして図2のように機能別に内部組織を新たに設置した。それぞれの科は次のような職能を有していた。即ち、車務科は鉄道チケット購入販売業務を担当する。航務科は汽船のチケット購入販売業務を担当する。会計科は各鉄道と汽船会社のチケット財務決算を担当する。出版科は旅行に関する定期刊行物の出版とマーケティング活動を担当する。荷物料はフォードトラックを三台購入し観光客の荷物運送を担当する¹⁵。

経営管理はアメリカ式のトップダウン型の意思決定であった¹⁶。総経理の元で意思決定と動機づけ管理を遂行していた。陳氏は総経理でありながら所有者でもあった。それゆえ「所有者的経営者」の性格が見られた¹⁷。ミドル・マネジメント管理職の副総経理は朱成章が兼職し、統括職能を担うと同時に監督職能も担っていた。それぞれの科の責任者は一部の業務を担当していたので、ロアー・マネ

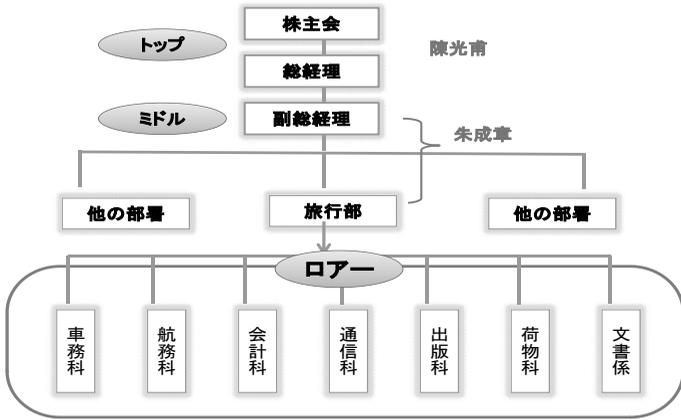


図2 旅行部の組織構成図

出所：中国旅行社総社档案『本社社史及其有關文件』巻号 Q368 - 1 - 36 上海市档案馆の資料より作成。

注：図の中の「株主会」は資料では「股东会」と書いてあった。

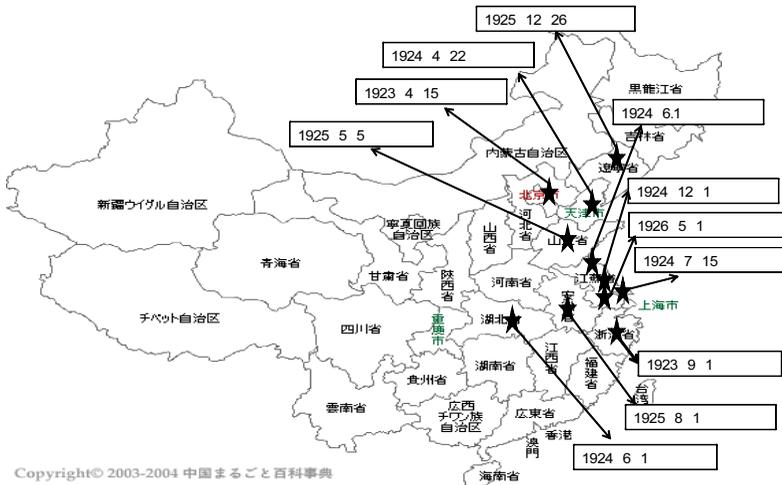


図3 全国における11ヶ所の支部と設立時間

出所：中国旅行社総社档案『本社社史及其有關文件』巻号 Q368 - 1 - 36 上海市档案馆の資料より作成。(地図は現代のものを利用)。

ジメントは監督職能を担うと同時に作業職能もまた担っていた。それらによって創業期における旅行部内部の管理層（トップ、ミドル、ローという3層）は確定されたが、管理職能の専門的分化は明確ではなかった。事実、旅行部は作業領域の部門分化によるロー・マネジメントの形成を基盤としていた。経営管理における二重機能はこの基盤を通じて推進されていた。

旅行部は上述のような組織構成の元で当時中国の複雑な社会環境に応じながら軍閥、政権、愛国同士などの力を借りて業務範囲と業務内容を中国の東、中、北及び東北地域の瀋陽まで拡大した。そして、図3のように全国鉄道分布に応じて計11個の支部を立ち上げた。それぞれの支部は旅行部の意思決定に従って管理活動を実施していた¹⁸。

環境適応機能の実施について

当時、旅行部には業務に詳しい人がいなかった。さらに国内観光市場の未開発、内戦、外国旅行機関の独占などにより業務活動の実施は極めて困難であった。以下、旅行部における業務活動の展開を通じて環境適応機能の実施を考察してみよう。

1 イメージ宣伝活動

旅行部が設立された当初、より多くの顧客が旅行部のサービスを利用できるようにすべてのチケット購入者に特製の札入れをプレゼントした¹⁹。それと同じく1924年5月に中国初の英語版旅行小切手を発行した際、宣伝のためにすべての購入者に皮製の札入れをプレゼントした²⁰。また、当時の中国では大変珍しいこととして、訓練された接待係が統一した制服を着て駅や港で顧客を送迎するという業務活動を行った。全員赤い星の形に黄色い「上海」の二文字を加え、星の周辺に青い色を付けた旅行部の徽章を付けた。（その後旅行社が設立された時、「上海」の二文字を「旅」にした。）それは星のバッジを付けている人こそが旅人の利便を与えることができるという意味であり、旅行部の業種イメージを社会にアピールしたことでもある²¹。更に、1927年の春に中国初の旅行雑誌である季刊誌

『旅行雑誌』を出版した²²。一冊0.2元という採算度外視の低価格で販売された。同時に、旅行部はイメージアップをはかり、各組織と密接な人間関係を築くために、出版された雑誌を中外交通機関及び高級官僚に寄贈した。初版の雑誌は大変人気があり、発売して一ヶ月も立たないうちに完売した²³。これは中国社会に観光の需要が現れ始めたことを意味する。しかし、雑誌の低価格販売活動は経営原理に基づいた組織活動ではなく、組織活動における「非有効的」なものといわざるを得ない。一方、これらのイメージ宣伝活動を実施することによって新たな市場が生まれ、環境適応機能における「創造的」局面が現れた。その市場拡大について次の三つの業務活動から見て知ることができる。

2 船車チケット購入販売代理活動

中国国内鉄道の建設が着々と進み、それに伴って旅人の往来は急速に増大した。このような環境の中で、5、6名の従業員からなる旅行部は“与人方便（旅人に利便を提供する）”という経営方針に基づき、まず上海～南京、上海～杭州～宁波両鉄道のチケット購入販売代理の業務活動をスタートした²⁴。具体的には次のような環境適応活動を行った。

(1) 送迎サービス

当時の中国では、鉄道網が未発達で、橋作りの技術も進んでいなかったため、揚子江や黄河を挟んだ鉄道はすべて乗り換えが必要だった。例えば、旅人の上海から北京までの移動は揚子江があるため途中の鎮江駅で降り、船で揚子江を渡り、再び別の列車に乗らなければならない。このような長距離旅の途中で複雑な交通手段に乗り換えることは顧客にとって大変不便なことであった。特に家族連れや荷物の多い人にとってはなおさら困難なことであった。人々は長途の旅に伴う煩瑣な手続きやリスクを好まない。従って、それらを代行し準備するサービスが必要である。旅行部はそれを察知し、外国の旅行社と比べ有利な立地条件を利用してそれらの人に対して送迎サービスを提供するという戦略を打ち出した。具体例として、南京支部の担当者が鎮江駅で顧客を迎え、一緒に船に乗って揚子江を渡り、乗り換えの列車の車両まで案内した。このサービスは顧客の乗り換えに伴う

悩みを緩和し、市場からの信頼度を高めた²⁵。このような外部環境に適応したサービス活動を実施することによってチケット購入販売代理業務は急速に拡大した。全国鉄道沿線で11の支店を設置し、アメリカ、日本、カナダの外国鉄道までの業務範囲拡大に成功した。更に、鉄道チケット購入販売代理業務のみから国内と外国の汽船チケットの購入販売代理業務まで獲得した²⁶。当時の中国国内では度々軍閥による内戦と内乱が起こり、駅でチケットの購入が難しくなった²⁷。そのことも加え、旅行部の顧客数が急増し、1926年のチケット代買収入は1924年より2.3倍以上増えた²⁸。こうした結果は、当時の中国における地理的環境と社会環境から生じた旅人の乗り物に対する悩みを解決しようという戦略的意思決定によってもたらされた。

(2) 出国手続き申請代行

中国近代社会における第1号の旅行組織として旅行部は未経験のまま業務活動をスタートし、顧客の欲求に対応しながら、経験を積むしかなかった。しかし、思いもしないことが起きた。開業の日に二人の顧客が来店し、上海からロンドン経由ニューヨークまでの通しの切符を購入するように頼んだのである。その時この業務はまだ実施していなかったので、旅行部ではそのようなチケットを扱っていなかった。しかし、顧客を獲得し、顧客の欲求を満足させるために、副総経理の朱成章が自ら車を運転して外国の旅行社支店に行きチケットを購入し、再び旅行部に戻って顧客に渡した。このことがきっかけで旅行部は出国の中国人や華僑に旅の利便を与えるために国際旅行業務に携わることにした。出国の手続き申請代行サービスを実行するために中国駐在の外国大使館と連絡を取り、入国の手続きを調べ、必要に応じて様々な書類を作って顧客を案内した。更に外国の鉄道や船のチケットを手配し、目的地に到着するまでのサービスを提供した²⁹。こうしたことによって、旅行部の外部環境は国内顧客、国内交通機関だけではなく出国する顧客と外国の交通機関及び外国の政府機関にまで拡大した。このような業務拡大に伴い、旅行部を取り巻く環境が複雑になり、組織における外部環境への適応能力が鍛えられたのであろう。

(3) 業務拡大戦略

中国では清朝から列強各国が争って中国の鉄道敷設権を獲得した。鉄道会社は単なる鉄道経営権を有するだけでなくそれ以外にも様々な特権が与えられたからだ。表1のように旅行部がチケットの購入販売代理権を獲得したほとんどの鉄道は外国人が経営管理に関わっていた。外国の旅行社も利益を獲得するためにそれぞれ関連鉄道を仕切っていた。このような外部環境の中で、旅行部の業務拡大は決して容易ではなかった。例えば、当時東北地域の中東鉄道と南満州鉄道の現状は次の通りであった。中東鉄道の管理運営権はロシア側が握っていた。旅行業務は万国寝台会社（ワゴンリー）が独占していたため、旅行部はどんなに努力しても中東鉄道のチケット購入販売代理権を獲得できなかった。一方、南満州鉄道はもっぱら日本国際観光局が旅行業務を管轄していた。旅行部はチケットの購入

表1 旅行部が鉄道代理販売鉄道及び経営管理権

NO	鉄道名	路線	距離 (キロメートル)	経営管理権
1	正太鐵路	正定～太原	249.95	フランス（経営管理）
2	南滿鐵路	長春～大連	704.3	日本（直接経営）
3	吉長鐵路	長春～永吉	127.74	日本（人事権）
4	京奉鐵路	北京～瀋陽	849.39	イギリス（経営参加）
5	粵漢鐵路	広州～武昌	1,189.83	イギリス、アメリカ、フランス、 ドイツ（経営参加）
6	京綏鐵路	北京～包頭	813.8	日本の借金
7	中東鐵路	哈爾濱～長春	240	ロシア（直接経営）
8	津浦鐵路	天津～浦口	1,009.48	イギリス、ドイツ（経営参加）
9	隴海鐵路	連雲港～天水	1,356.07	オランダ、ベルギー（経営参加）
10	道清鐵路	道口～清化	229.07	イギリス（直接経営）
11	滬寧鐵路	南京～上海	311.04	イギリス（経営参加）
12	膠濟鐵路	膠州～済南	394.1	ドイツ（直接経営）
13	滬杭甬鐵路	上海～寧波	352.81	イギリス（経営参加）
14	四洮鐵路	四平街～洮安	312.11	日本（経営参加）

出所：中国旅行社總社档案『本社社史及其有関文件』巻号 Q368 - 1 - 37上海市档案馆と嚴中平『中国近代經濟史統計資料選輯』科学出版社 1955年両資料より作成。

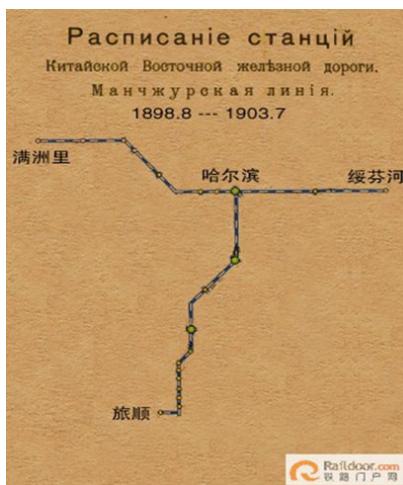


図4 東清鉄道

出所：<http://www.google.co.jp/>

販売代理業務を獲得するべく二つの鉄道会社に何度も交渉したが、すべて拒否された。結局、当時中国の東北地域で最も有力な軍閥指導者・張作霖の「面子」によってようやく南満州鉄道のチケット購入販売代理権が手に入った³⁰。

この二つの鉄道会社の事例を通して旅行部における意思決定の成功と失敗には次の原因が考えられる。地理的には二本の鉄道とも中国の東北地域に位置していたが、二つの鉄道会社を取り巻く環境はそれぞれ異なった。しかも図4のようにその二本の鉄道はもともと一本の鉄道・東清鉄道から分離されたものであった。

本来の東清鉄道はロシア帝国が中国東北地域の北部に建設した鉄道路線であった。満州里からハルピンを経て綏芬河へと続く本線と、ハルピンから大連を経て旅順へと続く支線からなる鉄道であった。1897年に形式上は露清銀行によって「東清鉄道株式会社」（大清東省鐵路）が設立された。その後日露戦争が勃発し、1905年にポーツマス条約により長春から大連の南満州支線は日本に譲渡され南満州鉄道（満鉄）になった。1911年に辛亥革命によって中華人民共和国が成立すると東清鉄道はその名称を中東鉄道と変えたが、ロシアによる中東鉄道の利権は継承された。そして1917年ロシア革命によってソ連が成立した後も中東鉄道の利権・運営はそのままソ連に継承され続けた。ソ連は中東鉄道の経営運営権だけでなく、その鉄道の沿線に「絶対的かつ排他的な行政権」を有していた。

1924年に奉直戦争に勝った満州の軍閥・張作霖は、ソ連と奉ソ協定を結んで中東鉄道を中ソ合弁とした³¹。実際、当時張作霖政権とソ連の関係は良好ではなく、ソ連の鉄道支配人のA・I・イワノフが実権を握っていた³²。一方、日本は日露講和条約によりロシアから南満州鉄道の施設と経営権を譲り受け、1906年に南満州鉄道株式会社を設立した。南満州鉄道は1945年の第二次世界大戦の終結

まで中国東北部に存在した日本における半官半民の特殊会社であった³³。この日本の鉄道に関わっていた張は日露戦争で日本関東軍に協力したことから日本の庇護を受け、一時的に日本と密接な関係があった。ロシアとは中東鉄道の共同経営者であるが、友好的関係ではなかった。従って、二つの鉄道会社を取り巻く環境は中東鉄道の方が南満州鉄道より遥かに複雑であったと考えられる。本来なら、組織における意思決定は環境に適応したものであるべきだが、旅行部はこの二つの鉄道会社に対して同じ意思決定を実施してしまった。それゆえ、中東鉄道に対しては最初の意思決定を修正しなければ、その目的を達成するには困難であっただろう。また、組織は社会の中で自らの維持・継続がその目的を随行する適切な行為と環境条件の双方に依存していくべきである。換言すれば、旅行部が物的、人的、社会的要因に従って適切な目的を設定しなければならない。その目的に対して様々な手段の中で最も適合した手段を選択し、目的の効率的な達成を目指すべきである。南満州鉄道への戦略活動は地域の軍閥を利用するという適的な手段を選んだからこそ成功したと考えられる。これは組織活動に係る組織の「有効性」³⁴ を実現したことを意味する。

3 留学手続きの代理サービス

当時の中国人にとって外国留学の手続きは非常に複雑であり、外国の情報もあまりなかった。そこで旅行部は留学の利便を提供するために大学生を対象とした留学手続きの代行業務に取り組んだ。毎夏旅行部は各大学で欧米名門大学の留学案内を配り、留学ビザ申請代行、外貨の両替、船チケット予約などの業務を行った。更に、外国の船会社と契約し、船が目的地についたら船会社の人に留学生を迎えてもらい、入国手続きの手伝い、汽車までの案内といったサービスを提供した。そして、1923年の春には『遊美手續輯要』というアメリカ留学のための説明書を出版した³⁵。更に、1924年8月10日と22日の二回にわたって、アメリカ留学の中国人留学生計140名を中国初の「中国学生船」という留学生専用船でアメリカまで送った³⁶。この事例から分るように旅行部は自ら打ち出した経営理念に沿って、当時の中国人の「出門難（旅をすることは難しい）」、「出国更難（出国をすることはなおさら難しい）」という悩みを解消した。これらのサービス活

動を実施することによって旅行部の顧客層は留学生にまで拡大した。一方、旅行部が提供した欧米名門大学の情報は、留学生からは一種の権威を帯びたものとして受け取られた。それが大学生の進路に影響を与え、留学が選択肢の一つになった。かくて旅行部は近代中国留学事業の発展に主導的な役割を果たした。これは旅行部における留学手続き代理活動の「有効性」が実現されたことを意味する。

4 観光ツアー開発

1924年の春から毎年鉄道と協力して専用列車で杭州観光ツアーを組んだ。専用列車の席は旅行部が設計し、顧客の座席をすべて指定した。席取りによる混乱を招くことなく観光客は落ち着いて整然と観光することができた。この座席指定のアイデアは旅行部にとって初めての試みであり、大いに宣伝効果を高めた。またサービスとして観光客のために編集した「湖上春光」というハンドブックを参加者全員に渡した。ハンドブックの中には多くの風景写真を載せ、観光計画、食事と宿泊の住所、遊覧船の価額及び杭州のお土産まで細かく紹介した³⁷。このような旅行部発のアイデアは多くの観光客に旅の喜びを与え、ツアーを成功に導いた。秋には杭州支部から長距離バスを用意して“海寧觀潮”ツアーを実行した³⁸。また“恵山遊湖”ツアー（太湖遊覧），“富春攬勝（富春遊覧）”ツアーなどの短期ツアーも実施した。

1924年6月23日に莫幹山の避暑地で夏の臨時事務所を開き、通しの切符の購入販売代理と観光地案内の業務活動を展開した。顧客の出迎え、銀行小切手の引き換えなどのサービスも提供した³⁹。その後、牯嶺、青島、北戴河など有名な避暑地でも臨時事務所を開き、観光業務活動を拡大した⁴⁰。

1926年の春に旅行部初の外国旅行ツアーとして日本桜観光ツアーを開催した。旅行部の担当者許兆豊は計20人あまりの観光客を引率し、二週間にわたって、長崎、京都、東京、日光、大阪、宮島、別府などの観光地を訪ねた⁴¹。

上述した観光ツアー開発について、旅行部は当時の中国人に観光動機がまだ現れていなかったという社会環境を把握し、国内・外国観光ツアーを行うという新たな試みを実施した。それを通じて国内観光需要を喚起しようという狙いがあった。これは旅行部が中国社会に積極的に働きかけることによって自らの環境適応

機能を変革しようとしたものであり、旅行部における環境適応機能の「創造的」⁴²局面の実現を目指したものといえよう。国内における名所遺跡の開発に役割を果たし、さらに海外ツアー実現により外部環境適応能力をより一層高めたと考えられる。そして、我々はここで観光ツアーを成功させ、観光客に安心、安全かつ楽しく景色を楽しんでもらうために座席指定というアイデアを取り入れたことに注目しなければならない。旅行部は当時の社会環境を分析し、席取りという事情を予測し、それを解決するために座席指定という行動を取った。これは旅行部が意思決定を実施する過程の中でマイナス的な随伴の結果を予測し⁴³、そのマイナス的な影響が出ることを防ぐために取った行動であろう。このように組織は意思決定を実施する過程の中で現れるマイナス的な随伴の結果をどのように避けるか、またはそれをどのようにプラス的な結果に変えるかということが組織の目的を実現させる鍵となるであろう。

以上、旅行部における外部環境適応機能は、チケット購入販売代理を中心とした留学手続き代行、観光ツアーの開発といった業務活動によって遂行されていた。それらの業務は当時外国の旅行機関とほぼ同じものであったが、そのサービス活動は旅行部の戦略的な意思決定であり、旅行部成長の重要な要因といえよう。

貢献意欲抽出機能の実施について

内部管理において旅行部は上海銀行の一部であったため、基本的に上海銀行とほぼ同様であった。旅行部は従業員自身の創意と努力によって業務活動の効率性を求め、彼らの旅行業務への積極的な貢献を目的としていた。すべての新従業員はまず上海の旅行部で研修を受け、各業務を熟練してから支部に派遣された。一方、旅行部は従業員の動機や欲求に応じて、様々な動機付け活動を導入した。その実施によって彼ら自身の資質を向上させ、業務活動への貢献を期待していた。

1 内部管理制度

(1) 出勤制度について

組織の信頼は営業時間を厳密に守ることが基本である。旅行部は従業員全員に

対して出勤時間を確保するために出勤制度を設けた。総経理をはじめ従業員全員は9時の出勤であるが、8時45分前に到着し出勤簿にサインをしなければならない。1分遅刻で午後出勤扱い、5分遅刻で1日休暇扱いと定めた。この規則を守るために皆勤奨励金制度を実施した。更に、全年度無遅刻無休暇の者には年度末に一ヶ月分の給料を追加するという動機付け管理を実施した⁴⁴。この勤務時間評定制度は旅行部の信頼度を高めるといった目的と従業員の金銭的目的を調整するために作り出した対応策だと考えられる。旅行部は従業員の金銭動機を満足させることによって従業員を営業時間確保という旅行部の目的達成に導いたのである。

(2) 昇進・昇給制度について

組織が期待している管理の目標をどこまで達成できるのか、それは組織活動の「有効性」⁴⁵の実現の問題である。旅行部は従業員一人一人の能力を最大限に発揮させ、従業員の業務遂行能力向上を目指していた。その対策として人事管理における昇進・昇給制度を実施した。具体的には、職務を職員、事務員、助員、試用助員という四級に分け、更に、各級を三級三等に分けた。各クラスは給料の格差に反映された。全従業員に対して毎年実施された業績評価、勤務査定及び組織内外でのキャリアなどを総合判断し、その結果によって昇進の結論を下す⁴⁶。これはアメリカ式の職階昇進制度だと思われる⁴⁷。従業員が昇進の目的を達成した場合、その努力は「有効的」⁴⁸である。そして旅行部における昇進・昇給活動の「有効性」は従業員個人の有効的行為の集計である。それゆえ、従業員に個々の昇進・昇給の目的達成は旅行部が期待していた従業員の業務遂行能力の向上という目標達成に繋がるのである。しかし、従業員の観点からみれば昇進行為の達成に生じた「非能率的」な問題は旅行部の課題である。それを解消するために、トップマネジメントによる直接奨励制度を実施した。総経理は年末に業績の優れた従業員を招き、優れた業績をほめると同時に、赤い紙で包んだ奨励金を慰労金として自ら手渡した⁴⁹。このように旅行部は従業員における昇進行為を達成する過程の中で生じた不満を解決し、従業員の貢献意欲を引き出そうとしていたと思われる。

(3) 扣儲特儲制度について

旅行部は従業員を職務に安定させ、定年退職後の生活を支援するために“扣儲特儲”制度を実行した。毎月給料の10%を差し引き、旅行部はその差し引いたのと同額の金額を加え、「行員特儲」という個人の貯蓄として上海銀行に預ける。入社5年以内に退社する人はその貯金金額の50%しかもらえない。入社6年後に退社する人は貯金の60%を引き出せる。このように入社年数の順次に10%ずつ上がる。入社10年後に退社する人は全額支給という規定を定めた⁵⁰。これは従業員それぞれが自分の職務を忠実にこなし、従業員を組織と一体化させるための動機付け管理活動と言えよう。

(4) 従業員持株制度について

旅行部は上海銀行と同じ当時の中国では極めて珍しいこととして「従業員持株制度」を実施した。その方式は、株式賞与方式 (share bonus plans) で、利益の分配の一形式として、保有する自社株を無償で高級職員に分配し「優待株」を持たせた。また、年末の謝礼金として従業員に株を分配した。株式買入方式 (share purchase plans) で、旅行部が従業員だけではなく雑用係にまで株を購入させた。しかも、上海銀行による無利息貸付で交付することも可能であった⁵¹。この「従業員持株制度」は当時アメリカから導入されたものだと考えられる⁵²。そして、“扣儲特儲”制度とほぼ同じように旅行部が従業員の財産形成を支援する1つの取り組みとして従業員の退職後の所得を確保し、それによって従業員の職業に対する安心・安全感を与えたのである。同時に、全従業員資本の動員によってもっぱら安定株主を作り、資本貯蓄を促進する一つの手段としていたことと考えられる。そして、それを実施することによって旅行部の生存は従業員の努力に直接関わっているという意識を全従業員に持たせ、従業員の組織への貢献意欲を高めさせることもできたのであろう。

こうした賃金、奨励金、預金、株を中核とした制度はトップマネジメントによるアメリカ管理方式の導入を中心としたものと考えられる。従業員に対する動機付け管理はそれらの管理制度を通じて遂行し、彼らの金銭動機に満足を与えるこ

とによって旅行部への貢献意欲を引き出そうとした。

2 人材採用と育成について

近代初期の中国では、工業発展に伴い多くの人々が地域から大都市に集まり、親戚・同郷人が同一分野の事業に従事する傾向が強く、職業は幫組織と密接な関連性があった。従って、新しい都市における人と人との信頼関係は親戚同士・同郷同士の間関係から成り立っていた。金融界において鎮江派、寧紹派など様々な派閥が現れ、その人材選びの特徴としては、所謂“任人唯親（才能のいかんを問わず親戚・縁故の関係だけによって人を任用する）”が主流であった^{53, 54}。しかし、旅行部の場合、その慣習をまったく無視し、優秀な人材さえあれば、出身地とまったく関係なく才能によって採用する。つまり“任人唯賢（親戚・縁故ではなく才能だけによって人を任用する）”の原則で能力主義を重視した。旅行部は招聘制人事制度を中心に実施していた⁵⁵。滬寧鉄道会社に勤め、交通運輸に詳しい庄鎔九をはじめ、関連業界の専門家を招聘し、彼らに業務活動の協力と新人育成に協力してもらった。それらの専門家に対して、高賃金、要職という特別動機づけ管理を実施した⁵⁶。

また、旅行部は管理職と作業職を大きく分けて教育活動を実施した。従業員に対して技術・技能を中心とした教育活動を行った。そして、総経理自ら講師になって業務技能や知識を教えながら、組織が団結して旅行に奉仕するという経営理念をも従業員に注ぎ込んだ。管理職に対して管理知識を中心とした教育活動を実施し、上海銀行から資金を出して海外留学の経験がない上級職員を外国研修に行かせた。国内外の専門家と学者を招いて講演会を開き、上級職員のために特別講座も開いた。同時に、教育訓練以外、従業員のために一部の資金を出して外国から本を大量に購入し図書室を設置した⁵⁷。つまり、旅行部はそれらの教育によって従業員の組織への貢献度を高めることを期待していたと思われる。

更に、上海銀行を中心に社内月刊誌「海光」を作った。組織の運営趣旨を説明し、職場の経験を共有し、お互いに技術を切磋琢磨するために全員投稿できるような体制を取った。雑誌の主な内容は、国内外における優れた管理方法の紹介、国内外で発生した金融事件の記載、各都市の商業情報の紹介、各支店及び各部門

の業務情報の紹介であった。また計画的に業務知識と経営管理知識を紹介し、業務調査報告書なども載せた。更に、従業員同士の結婚、出産、引っ越しなどの個人情報をも掲載した⁵⁸。その他、度々テーマを出して原稿を募集し、当選した人に奨励金を与えた。この「海光」社内誌は従業員自らの業務能力を高めさせる目的以外に支店間、支店と本店間の関係を密接にし、情報交換、意見交換をする場でもあった⁵⁹。このように旅行部は人間関係的な管理手法を実施することによって、従業員のモラルを向上させることを目指したのである。

3 福利厚生増進について

一方、旅行部は従業員の健康を重視し、スポーツ活動に積極的に参加するように促した。そして上海銀行と一緒に球技のチームを作って運動会を開いた。また、給料や様々な福利も充実させ、他の組織と比べ特別により待遇だと言われた。例えば、従業員子供の教育費の補助、本人及び家族の医療費補助、組織内に設置した“診察所”での無料診察などがあった⁶⁰。これは旅行部が従業員が心身とも健康であることを期待し、旅行部への貢献意欲を引き出そうとした動機付け活動である。

総じて言えば、上述した三つの管理活動は旅行部における動機づけ管理の最も主要な柱である。西洋管理方式のトップマネジメント導入が主流であったが⁶¹、それらの管理活動を通じて貢献意欲抽出機能が遂行されていたと言えよう。また、旅行部における「旅行に奉仕する」という経営理念は、旅行者に良いサービスを提供することと理解できる。そのサービス活動に直接かかわっていた従業員は旅行者に対してどのような対応を取るのか、従業員の資質と業務の熟練度が問われる。旅行部は上述した経済的動機付け管理活動を実施することによって彼らの労働意欲を満足させ、旅行者へのサービス活動を積極的に提供することを期待したのである。

おわりに

以上、これまで述べてきた近代中旅の創業過程に関して、組織論の観点から観

察してきた。近代中旅の経営は「旅行に奉仕する」に導かれた経営管理方式であった。その経営管理方式の内容は業務活動を通じ観光市場に様々なサービスを提供すること、内部管理活動を通じて動機付け管理活動を実現することという二つで構成されていた。前者は、旅行部における国民の「行（移動）」の悩みを解消したことによって環境適応機能を果たしたと言えよう。後者は、従業員の資質向上と職務遂行能力の向上という二つの目的を達成することによって貢献意欲抽出機能を果たしたと思われる。それらについて次の3点に要約することができる。

1. 旅行部の組織は、チケット購入販売代理業務の拡大によって全国に11個の支部を立ち上げた。それは旅行部が外部環境適応機能を効率的に遂行したことで組織拡大が実現できた結果といえよう。しかし、動機付け管理活動は組織構造が直接担うものであるが、旅行部本部内の組織構造は管理職能における専門的分化は未確定であった。従って、経営管理における二重機能の継続性に対してマイナスの影響を及ぼしたのであろう。
2. 1920年代の中国社会では、鉄道建設を中核とする公共投資の拡大に伴って人口の移動が活発に展開された。旅行部は社会の需要に応じて船車チケット購入販売代理業務範囲を国内から外国へと拡大した。そして、留学手続き代行活動、観光ツアーの実施及び観光情報の伝達などの業務活動を実施する過程で、環境に適応したサービスを提供することによって業務内容を漸次拡大したのである。ここに「順応的」な性格を見ることができよう。また、南満州鉄道における戦略的意思決定の実現、留学手続きにおける情報提供活動の成功は旅行部における組織活動の「有効性」の実現と考えられる。そして、観光ツアーの開発は旅行部が積極的に中国社会に観光への呼び掛け行動であり、旅行部の意思決定における「創造的」局面への実現でもある。しかし、情報宣伝のための雑誌の低価格販売は経営原理に基づく組織活動ではなく、組織活動の「非有効的」な結果になってしまった。それゆえ、雑誌出版におけるコスト削減と販売価格の合理化は旅行部にとって改善すべき課題となったであろう。
3. 旅行部は様々な管理制度の実施、人材育成活動の実施及び福利厚生推進活動の実施という三つの内部管理活動を実施していた。旅行部の動機付け機能は

それらの三つの管理活動によって担われていた。それらの内部管理活動の目的を達成することによって従業員にサービス精神を持たせる方向へと導いたのである。とりわけ旅行部は経済的動機付け管理活動を実施することによって従業員の労働意欲を高めようとしたと考えられるのである。

注

- 1 (財) アジア太平洋観光交流センター - APTEC (1999) 「ツーリズム：ビジョン 2020」 APTEC。
- 2 張俐俐 (1998) 「近代中国第一家旅行社述論」『中国経済史研究』1998年 第1期。
- 3 易偉新 (2010) 「中国近代企業集團の人的管理述論」『湖南科技大学学報 (社会科学版)』第13巻 第3期。
- 4 易偉新 (2009) 「中国近代旅游企業の企業文化建設研究 以中国旅行社的 CIS 為例」『湘潭大学学报 (哲学社会科学版)』第33巻 第3期。
- 5 汪敬虞 『中国近代經濟史』人民出版社 2000年 P2034～2035。
- 6 同書 (P1622)。
- 7 1912年中華民国臨時政府が設立され、初内閣18人の中15人は留學生の出身だった。また、1912年から1928年までに歴代の北洋政府内閣の内留學経験者は計56名であり、内閣の51%を占めていた。(王慧 (2009) 「中国近代愛國留學生及科學教育在中国的發展」『教育史研究』第141期。)
- 8 陳光甫は1881年12月17日に江蘇省鎮江市で生まれ、12歳から7年間の見習い生活を送りながら、英語と金融を懸命に学んだ。1899年に中国漢口税関郵便局の試験に合格し、1904年アメリカのセントルイス万国博覧会中国館の職員としてアメリカへ行った。その後アメリカに残り、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールに留學し經濟学を学んだ。卒業後、アメリカの銀行で研修を経て1910年に帰国した。江蘇銀行總經理、中国銀行の顧問などの職務を経て、1915年に上海で上海商業貯蓄銀行を創立した。(近代中国工商經濟叢書『陳光甫与上海銀行』中国文史出版社 1991年 P1～2, P81～82。)
- 9 庄得之は外国商人の貿易の仲介役で、主に兵器彈藥の商売を営んだ。1912年から中国赤十字会の理事長に就任した。(近代中国工商經濟叢書 吳經硯「上海商業貯蓄銀行歷史概述」『陳光甫与上海銀行』中国文史出版社 1991年 P3。)
- 10 上海銀行は7人の株主で合わせて10万元の資本金からスタートした。その内、庄得之は22,000元の出資で理事長になり、陳光甫は5,000元の出資で總經理になった。1915

年，その他の私営銀行では，浙江興業銀行の資本金が75万元，塩業銀行の資本金は150万元，中国通商銀行の資本金は約350万元だった。それらの銀行と比べ上海銀行は上海地域のミニバンクと言われた。しかし，陳光甫と庄得之の活躍でその6年後の1921年に資本金を250万元までに増加し，設立した当時の24倍も増えた。(近代中国工商経済叢書 P3。)

- 11 具体的な方針について，近代中国工商経済叢書『陳光甫与上海銀行』中国文史出版社1991年P2を参照されたい。
- 12 陳氏による旅行部の設立動機について，近代中国工商経済叢書P224～226を参照されたい。
- 13 陳氏はイギリスを旅行した際，銀行や大手デパートが旅行部を設置していたのを見て，帰国後自分の銀行にも旅行部を設置するようになった。(近代中国工商経済叢書 P216。)
- 14 中国旅行社総社档案『本社社史及其有関文件』巻号Q368-1-36 上海市档案馆の資料。
- 15 同 上。
- 16 近代中国工商経済叢書 P109。
- 17 南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房 1996年 P87。
- 18 中国旅行社総社档案 巻号Q368-1-37。
- 19 中国旅行社総社档案 巻号Q368-1-37。
- 20 近代中国工商経済叢書 P191。
- 21 同上。
- 22 雑誌の主な内容について，将湘妮(2005)「旅行雑誌 与中国旅行社」『滄桑』2005・2-3を参考にされたい。
- 23 近代中国工商経済叢書 P206。
- 24 中国旅行社総社档案 巻号Q368-1-37。
- 25 同上。
- 26 上海国際港は各国の船会社と関わりがあったため，旅行部はこれを利用してイギリス，アメリカ，日本，フランス，イタリア，カナダ，オランダなどの外国の船会社計23社と契約しチケット購入販売代理権を獲得した。(同資料。)
- 27 近代中国工商経済叢書 P190。
- 28 中国旅行社総社档案 巻号Q368-1-477。
- 29 近代中国工商経済叢書 P190。
- 30 中国旅行社総社档案 巻号Q368-1-37。
- 31 <http://www.geocities.co.jp/SilkRoad-Lake/2917/zatsu/sokaimodoki.html>

- 32 <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%AD%E3%82%BD%E7%B4%9B%E4%BA%89>
- 33 <http://ja.wikipedia.org/wiki>
- 34 組織の「有効性」については、南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房 1996年 P45～46を参照されたい。
- 35 中国旅行社総社档案 卷号 Q368 - 1 - 37。
- 36 薛念文『上海商業貯蓄銀行研究』中国文史出版社 2005年 P207。
- 37 近代中国工商經濟従書 P198。
- 38 潮の満ち引きと独特の地形によってもたらされる川の逆流現象。この海寧では漢の時代から逆流見物の習慣が始まり、南宋の時代には毎年旧暦の8月18日を觀潮節と定めて祭りが始まった。この祭りは現在に至るまで続いており、期間中は中国全土、はたまた世界各地から多くの観光客が自然の神秘を体験しに訪れる。
(http://jp.chinahotel.com.cn/chinahotels_city.php)
- 39 莫幹山は中国浙江省の北部徳清県に位置し、上海、杭州と寧波いわゆる長江デルタ地域の中心部に聳えている。中国江西省の廬山、河北省の北戴河、河南省の鷄公山とあわせ中国四大避暑聖地と言われており、中国重点風景名勝の一つである。
(http://www.bangbenw.com/wzlf/lyzg1/zgmsml/201006/t20100604_107852.shtml)
- 40 近代中国工商經濟従書 P198。
- 41 中国旅行社総社档案 卷号 Q368 - 1 - 37。
- 42 「創造的」局面と「順応的」局面については南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房 1996年 P44を参考にされたい。
- 43 三戸公は次のように述べている。「組織的行為においては目的的结果の達成のために諸情報を蒐集し、いくつかの代替案をたて、それぞれの長短を予測して行為に入るものである。随伴的结果もまた、目的的结果の分析・予測と同じだけの時間とエネルギーと費用をかければ、相当のところまで、予測・予期は可能である。」(三戸公著『随伴的结果：管理の革命』東京 文眞堂 1994 P107。)
- 44 近代中国工商經濟従書 P111。
- 45 C・・・バーナード著 山本安次郎はか訳『経営者の役割(新訳)』ダイヤモンド社 2001年 P20。
- 46 近代中国工商經濟従書 P11。
- 47 古川栄一・高宮晋編『現代経営学講座 第4巻 人事管理の理論と方式』昭和38年を参考にされたい。
- 48 C・・・バーナード 2001年 P20～21。
- 49 近代中国工商經濟従書 P86。
- 50 近代中国工商經濟従 P110, P150。

- 51 近代中国工商經濟叢書 P129。
- 52 従業員持株制度について，河本一郎ほか [著] 『従業員持株制度のすべて』東京：商事法務研究会 1970 を参照されたい。
- 53 沈昇良 (2003) 「論寧紹邦与上海錢庄」『寧波經濟 (財經視点)』2003 年 11 期。
- 54 戴迎華 (2001) 「論近代鎮江的金融業」『江蘇廣播電視大學學報』第 12 卷第 5 期。
- 55 このような人材の採用方法は当時一部の外国教育を受けた企業家劉鴻生や李鴻章なども実施していた。しかし，中国全体からみると極めて少ない。(轟好春 (2008) 「知人善任：近代企業經營与管理 以李鴻章与唐廷樞為中心的探討」『新郷学院學報 (社会科学版)』第 22 卷 第 2 期。)
- 56 近代中国工商經濟叢書 P110～111。
- 57 同上。
- 58 近代中国工商經濟叢書 P150。
- 59 近代中国工商經濟叢書 P110～111。
- 60 近代中国工商經濟叢書 P111。
- 61 近代中国工商經濟叢書 P220。