

Title	満鉄社員会の設立と活動：会社経営への参画問題を中心に
Sub Title	Mantetsu shain-kai' : its establishment and activities
Author	平山, 勉(Hirayama, Tsutomu)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2000
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.93, No.2 (2000. 7) ,p.387(99)- 413(125)
JaLC DOI	10.14991/001.20000701-0099
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20000701-0099

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

満鉄社員会の設立と活動

— 会社経営への参画問題を中心に —

平 山 勉

1. はじめに

南満州鉄道株式会社（以下、満鉄と略記）の歴史的⁽¹⁾研究は、植民地支配史と植民地経済開発史という2つの視点から始められた。安藤彦太郎を中心とする研究グループは、1960年代より、前者の立場で包括的な研究⁽²⁾を始めており、その研究は創立過程・付属地行政・軍事的役割・調査部門など、「要点を押さえつつ全体的な見通しを与えた画期的なもの⁽³⁾」としての評価を受けている。後者の立場からは石田興平による研究⁽⁴⁾があるが、その後の研究は、植民地支配史の観点から、創立過程⁽⁵⁾と調査部門の研究を中心に進み、史料⁽⁶⁾的な制約を受けながらも、満州事変以降の時期についても対象とされるようになった⁽⁷⁾。また、重役文書の公開⁽⁸⁾という制約緩和ともなって、満鉄首脳部と関東軍官

-
- (1) 満鉄の研究史については、高橋泰隆「南満州鉄道株式会社（満鉄）史研究の現状と課題」（『鉄道史学』2、1985年8月）、山根幸夫・藤井昇三・中村義・太田勝洪編『近代日中関係史研究入門』（増補版、1996年）などを参照のこと。
 - (2) 安藤彦太郎編『満鉄—日本帝国主義と中国』御茶の水書房、1965年。
 - (3) 前掲『近代日中関係史研究入門』249頁。
 - (4) 石田興平『満州における植民地経済の史的展開』ミネルヴァ書房、1964年。同「植民地開発主体としての満鉄」『経済経営論叢』（京都産業大学）第14巻第1号、1979年6月。
 - (5) 鈴木隆史「南満州鉄道株式会社（満鉄）の創立過程」（『徳島大学教養部紀要（人文・社会科学）』第4巻、1969年3月）、金子文夫「創業期の南満州鉄道」（『社会科学研究』（東京大学）31巻4号、1980年1月）など。
 - (6) 安藤彦太郎・山田豪一「近代中国研究と満鉄調査部」（『歴史学研究』270号、1962年11月）、山田豪一『満鉄調査部—栄光と挫折の四十年』（日経新書、1977年）、原覚天『現代アジア研究成立史論—満鉄調査部・東亜研究所・IPRの研究—』（勁草書房、1984年）、同『満鉄調査部とアジア』（世界書院、1986年）など。また、関係者への聞き取り調査としては、井村哲郎編『満鉄調査部—関係者の証言—』（アジア経済研究所、1996年）などがある。
 - (7) 岡部牧夫「日本帝国主義と満鉄—一五年戦争期を中心に」（『日本史研究』195号、1978年11月）、高橋泰隆『鉄道支配と満鉄』（浅田喬二・小林英夫編『日本帝国主義の満州支配』時潮社、1986年）など。

僚の関係について、一次史料による研究が深化し、満州事変以降の「委託鉄道の経営」や「満鉄改組問題」をめぐって、満鉄が関東軍の主導下に置かれるようになったことなどが明らかにされた。⁽⁹⁾

1990年代になると、上述の研究を踏まえつつ、資本・鉄道経営・調査関係の3分野を中心として個別研究が進展した。金子文夫は、創業期から満州事変までの満鉄を資本輸出史の観点から分析し、⁽¹⁰⁾ 鉄道部門を独占することで安定した投資対象として始まった満鉄が、第一次大戦期には相対的地位の低下（投資対象としての金融部門の台頭）がみられたものの、1920年代前半からは社内事業を分離・独立させるほどに投資対象として発展し、1920年代後半の「危機」においても優位であったことを示した。また、高橋泰隆は、⁽¹¹⁾ 植民地鉄道（朝鮮・台湾・満州・華北・華中の各鉄道）全般を研究対象とする中で満鉄を取り上げ、運賃政策・従業員管理・組織変遷などの経営分析を多面的に行なうとともに、「帝国の利益」に添う限りでの「産業鉄道」として満鉄を位置付けた。一方、小林英夫は、社員研究へも踏み込み、政治・経済・文化・工業技術などの面で影響力のあった調査部門の日本人を主な対象として、彼らを「知の集団」と位置付け、戦後日本の「官僚主導の経済システムの原型」を作り出した人々として評価している。⁽¹²⁾⁽¹³⁾

高橋と小林により、満鉄史研究は、従業員についての計量的な分析と、調査関係社員の思想的・政策的な研究への進展・深化を示した。しかし、満鉄社員の「活動」とそれに伴う思想史的研究は、彼ら以前にもなされており、そこでは、満州青年連盟・大雄峰会などの植民地政治団体や在「満州」（以下、「」を省略）日本人との関連に力点を置いて論じられてきた。松沢哲成は、⁽¹⁴⁾ 関係者18人からの聞き取り調査をもとに、満鉄社員会（以下、社員会と略記）の設立運動を、大学出身の若手社員による会社首脳への「反乱」とした。そして、運動そのものは失敗に終わったものの、活動分子の輩出と反政党性の「民族協和」を旗印としたという二重の意味で、「民族協和」の諸運動の淵源に置き、そこから分化した実力行動派・評論派・大衆運動派のうち、最後の大衆運動派が満州青

(8) 主なものとして、村上義一文書（理事：1930～34年、慶應義塾大学）・八田嘉明文書（副総裁：1932～35年、早稲田大学）・山崎元幹文書（理事：1932～36年、総裁・副総裁：1942～45年、小田原市立図書館）の3つがある。

(9) 兒嶋俊郎「日本帝国主義下の『満州』鉄道問題—『納付金』をめぐる関東軍と『満鉄』」（『三田学会雑誌』77巻1号、1984年4月）、高橋泰隆「南満州鉄道株式会社の改組計画について—軍部案と満鉄首脳部の対応を中心に」（『社会科学討究』（早稲田大学）第27巻第2号、1982年4月）。

(10) 金子文夫『近代日本における対満州投資の研究』近藤出版社、1991年。

(11) 高橋泰隆『日本植民地鉄道史論—台湾、朝鮮、満州、華北、華中鉄道の経営史的研究—』日本経済評論社、1995年。

(12) 小林英夫『満鉄—「知の集団」の誕生と死—』吉川弘文館、1996年。

(13) 1990年代には、中国側からも、蘇崇民『満鉄史』（中華書局、1990年／山下陸男・和田正広・王勇訳、葦書房、1999年）のような通史が出されるようになった。

(14) 松沢哲成「満州事変と『民族協和』運動」、日本国際政治学会編『満州事変』国際政治43、1970年12月（後に、同著『日本ファシズムの対外侵略』三一書房、1983年、に所収）。

年連盟を結成したことを指摘した。⁽¹⁵⁾中西勝彦は松沢の研究を踏まえて、「国民革命の展開に対応した新たな在満日本人の存在根拠の追求」として社員会の設立を位置付け、設立運動における現業員労働者の役割を強調した。そして、国民革命の退潮とともに、在満日本人の意識から「精神的思想的緊張」が喪失され、社員会運動も失敗に終り、排外主義的な意識へと変容していくことを指摘している。

これらの研究において対象となった満鉄社員については、その特徴として、言論の自由度の高さを指摘できよう。彼らには、『読書会雑誌』・『協和』⁽¹⁶⁾といった自ら編集・刊行した雑誌だけでなく、その他にも、『満州評論』・『満蒙』・『新天地』などの「満州系」雑誌において、持論・自説を発表する機会が存在した。彼らが、国策会社の社員であり、また、満州における植民地官僚的な立場であったことを考えると、このようリアル・タイムでの言論の自由は、ユニークなことである。しかし、従来の満鉄の日本人社員研究では、小林による調査関係の社員についての研究があるものの、⁽¹⁷⁾個人研究については、会社首脳の視点からのものがほとんどであった。1980年代以降になされた、これらの雑誌と社員関連史料の復刻は、⁽¹⁸⁾満鉄の論理について、会社首脳の視点からだけでなく、社員の視点からの分析と展望を可能にすると思われる。

本稿では、従来の満鉄史研究において、充分に取り上げてこなかった社員の経営組織内での地位・昇進の仕組みに光をあて、満鉄日本人社員の経営への参画問題を中心として、設立から満州事変前後までの社員会の活動について解明する。そして、松沢・中西ともに「失敗」として位置付けた社員会の活動を、経営への参画問題を中心に分析することで継続的に把握し、満州事変以降の「経済統制」の担い手として、社員会または満鉄社員が占めつつあった位置について、展望を試みるものである。

(15) 中西勝彦「中国国民革命期における在満日本人の意識一橋樑の『方向転換』との係わりで—」『法学雑誌』（大阪市立大学）25巻，2号，1978年12月。

(16) 『読書会雑誌』は、満鉄読書会による定期刊行物で（1914年？～1927年3月）、『協和』はその後継雑誌であるとともに満鉄社員会の機関誌でもある。1914年3月13日に決裁された会則によれば、満鉄読書会は「智徳ヲ練磨シ精神ヲ修養スルヲ以テ目的トス」とされ、入会資格は「会社職員ハ総て本会会員タルモノトス但シ職員外ノ従事員、生徒ト雖会員トナルコトヲ得」となっていた。また、会長は会社総裁、副会長は副総裁であった（南満州鉄道株式会社『諸規定類纂』第一編，通規，475～478頁）。

(17) 小林英夫『超官僚』（徳間書店，1995年），同『「日本株式会社」を創った男 宮崎正義の生涯』（小学館，1995年）など。

(18) 『協和』は、1929年5月～1940年12月までの302巻（月2回刊）が復刻されている。また、社員関連の資料では、『満鉄社員須知』（1930年版，1986年）、『満鉄在籍社員統計』（1944年9月末現在，1989年）、『南満州鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表』（1992年）などが、満鉄史料叢書として復刻された。

2. 設立背景

1906年の創業から1920年代半ばまでの満鉄重役の変遷については、後藤新平を中心とした「創業期」を支えたグループと、政友会人脈に連なるグループとの対立的構図によって把握することができよう。前者は後藤が辞任した後も、中村是公（副総裁→総裁）と国沢新兵衛（理事→副総裁）の「内部昇進」と、その他の理事の留任といった安定した人事的環境の下で、「創業期」の会社経営を継続した。しかし、1913年12月に野村龍太郎が総裁に就任すると、この「創業期」の重役体制はいったん打ち切れ、政友会による党派的人事が行われることになる。野村は原敬系の床次竹二郎の下で鉄道院副総裁を務めるなど原に近い存在であり、国沢に代わって副総裁に就任した伊藤大八は、政友会の幹事長や院内総務などを歴任していた。党派的人事は理事に及び、1人を除いて全ての理事が翌1914年3月までに罷免され、政友会員・原系の官僚経験者・山県有朋の反対勢力で政友会と提携関係にあった「薩派」の人間がこれに代わったのである。

ところが、同1914年4月に反政友会系の第二次大隈内閣が成立すると、今度は山県系の中村雄次郎（貴族院議員）が総裁に就任した。この際には党派的人事の解消が図られ、野村龍太郎・伊藤大八の総裁・副総裁と創業以来の理事・犬塚信太郎が罷免されたが、副総裁には国沢新兵衛が再び就任している。重役の更迭がそれ以上に行われることはなかったものの、「創業期」より東京支社の秘書役長・主事を務めた龍居頼三が理事に起用された。また、中村が関東都督に転出したのに伴って、国沢が理事長（総裁より名称変更）に繰り上がると、龍居の場合と同様に、「創業期」より庶務課長を務めた久保要蔵と、調査課長を務めた川村鉦次郎が理事に就任した。このように、中村・国沢が総裁・理事長であった約5年間では、特に会社外部から理事を招聘することはなく、会社内部から補う、「創業期」に準ずるような重役人事が展開されたのである。

しかし、1918年9月に成立した原敬内閣は、再び満鉄の重役人事に党派の性格を持ち込んだ。翌1919年4月に、理事長制から社長制に会社制度が変えられると、国沢新兵衛に代わって野村龍太郎が社長として再び就任したのである。副社長には、1914年の野村龍太郎・伊藤大八罷免に反対して鉄道院理事を辞任した「原系」の中西清一が就任し、新に官僚経験者を中心とした5人が、会社外部から理事に就任した。これ以降、高橋是清・加藤友三郎・山本権兵衛と続いた政友会単独・提携の内閣の下でも、重役の党派的人事は繰り返され、早川千吉郎（原内閣期に勅選議員に選出）・川村竹治（原内閣の内務省警保局長）が社長に就任した。野村・早川・川村が社長を務めた5年余りの期間では計12人の理事が起用されたが、その内10人が会社外部からの招聘であり、残りの2人について

(19) 本稿では総裁（社長・理事長）・副総裁（副社長）・理事までを「重役」とし、重役未満を「社員」と称する。

も、鉄道院と朝鮮総督府鉄道局から満鉄に入社した、「創業期」の重役とは関係のない社員が起用されたものであった。⁽²⁰⁾

「綱引き」的な人事状況にあった重役であるが、もうひとつ下のレベルの部長・課長級の社員人事においては、どうだったのであろうか。⁽²¹⁾ 図-1は、課長級以上の社員について、課長級への昇進日⁽²²⁾から各年度末（退任者については退任した日）までの在籍期間をもとに作成したものである。1906年12月2日から1938年9月18日までを対象とする期間において、課長級以上にあった社員の数は1059人（在籍期間を算出できなかった13人を除く）、のべでは1333人（在籍期間を算出できなかった17人を除く）となり、また、1938年9月18日時点での在籍者357人を除いた702人の平均在籍期間（含：旧職の在職期間）は、4.0年となる。この図で見ると、平均在籍期間の趨勢は、上昇（1906年度～1916年度）→下降（1916年度～1919年度）→上昇（1919年度～1929年度）→下降（1929年度～1932年度）の4つの局面を経て、フラットな状態に入ったと言えそうだが、表-1で、もう少し細かく見てみよう。

表-1で見てみると、創業当初の1907・08年度こそ、退任者と昇進者との入れ代わりが多いものの、その後は安定した人事的環境が続いていたと言えよう。課級以上の箇所の増加には昇進者で対応していた一方で、退任者については、前年度末在籍者との比（退任率）でいうと15%以下で落ち着いていた。しかし、1917年度を境に在籍者の平均在籍期間は大きく落ち込み、1919年度まで減少傾向を示すこととなる。当該期間中の昇進率（108.6, 66.1, 51.6%）の高さもさることながら、退任率（31.4, 12.9, 29.5%）についても同様に高いことが指摘でき、この時期に課長級以上の社員が、大きく入れ代わったことをうかがわせる。実際、1917・18年度の退任者19人のうち、14人が「創業期」に該当する1906～13年度の間に昇進した社員であり、この時点で「創業期」からの社員

(20) 以上の記述は、満鉄外の経歴を中心として、前掲『日本ファシズムの対外侵略』（148～150頁）による。

(21) 満鉄では原則的に事業部制がとられており、各事業部の責任者として部長・炭鉱長・製鉄所長などが任命された。また、各事業部の下には複数の課が設けられ、課長を任命している。これが基本的な「部長―課長」の形態であるが、その他にも、運輸事務所・鉄道工場・地方事務所などが、事業部の下に置かれた各課と同等の、「課級」以上の箇所として扱われており、それぞれに所長・工場長などが置かれている。本稿では、前掲『南満州鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表』にもとづいて、課級以上の箇所を確定し、それぞれの箇所長・補佐などを「課長級」以上の社員として扱う。更にまた、課長級以上の社員のうち、各事業部の長（総裁に直属する場合）を、「部長級」として扱う（ただし、部長を補佐する次長は除く）。

(22) 課長級以上の社員を分析するに際して、リレーショナルデータベース（Lotus；Approach 97）を使用した。まず、前掲『南満州鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表』から得られる情報——「氏名」「所属箇所」「役職」「任免年月日」「専任 or 兼任」——にあわせてデータベースAをデザインし、当該期間（1906年12月2日～1938年9月18日）について入力を行った（計4212件）。次いでこれに、「氏名」のみを入力項目としたデータベースBを連結させ、各個人の履歴についてまとめた上で、昇進年月日・退任年月日・在籍期間などを確定・算出した。本稿では、課長級以上の社員の個人情報について、このデータベースにもとづいて記述を行なうとともに、注釈を省略する。

がほとんど退任したことになる。続く1919・20年度の退任者62人について見ると、1917年度以降に新たに昇進した社員が46人にのぼる。つまり、1917・18年度までに「創業期」からの社員のほとんどが退任し、79人（1917・18年度計／内、73人が新規昇進）が昇進して課長級以上の社員の交代が大幅になされたが、続く1919・20年度では、昇進したばかりの社員の多くが退任するような結果となったのである。

1921年度以降について見ると、1921年度に昇進率が高くなるのを皮切りに、1923・25・27年度においては、退任率・昇進率がいずれも30%以上へと、大きく跳ね上がる。また、退任者の平均在籍期間は1926年度まで3年前後で推移しており、各年度末の平均在籍期間が大きく減少することはなかったものの、微増傾向を示すにとどまっている。ここでは、社員個々の退任理由について、自発性の有無を検証することはできないが、結果として課長級以上の社員が、一定の昇進率・退任率を保ちつつも、突発的に両方の率が上昇（1923・25・27年度）する不安定な人事状況にあったことが指摘できよう。⁽²³⁾

このような状況を重役人事に照らし合わせてみると、1917・18年度の「創業期」からの社員との交代は、国沢新兵衛の理事長期（1917年7月～1919年4月）にあたり、1919・20年度については、野村龍太郎の社長長期（1919年4月～1921年5月）に相当する。国沢の理事長在任中についてみると、18人が退任（そのうち13人が「創業期」の昇進者、5人が野村・中村・国沢の総裁・理事長期の昇進者）するとともに、79人が昇進（内、73人が新規昇進）したが、この79人中の36人が、次の野村の社長長期に退任した。つまり、重役人事からはひとつ遅れる形で、課長級以上の社員人事でも「綱引き」が展開されたのである。確かに、国沢は、「創業期」からの課長級以上社員を理事に起用して、穏健な重役人事を展開していたが、課長級以上の社員人事では大規模な交代を行っていた。それは、それまでの人事との断絶というよりは、「創業期」体制を再生産しようとするものであった。これに対して、次の野村龍太郎は、「創業期」体制の再生産を拒否するとともに、新たな昇進者でこれを補ったと言えよう。また、1923年度は川村竹治による「職制改正」が行われ、1925年度には安広伴一⁽²⁴⁾

(23) 満鉄では、各箇所ごとに定員を設けて退社する社員を調節していた他に、1924年4月より「停年制」を実施している（「処務週報」『満鉄』2、現代史資料32、みすず書房、1966年、101頁）。「社員停年規程」によれば、「停年ハ満五十五年」となっているが、社長の認可によって、「特別ノ事情ニ依リ仍在職セシムル必要アリト認ムル者ハ停年ニ達シタル後ト雖モ在職セシムルコトヲ得」とされている（『南満州鉄道株式会社社報』1924年4月6日、1頁）。

尚、この時期の満鉄社員と大連日本人社会の関係については、柳沢遊『日本人の植民地経験—大連日本人商工業者の歴史—』（青木書店、1999年、187～194頁）を参照のこと。

(24) 確かに、旧役職と新役職の空白期間（表-1：注3を参照）を捨象して考えると、昇進率・退任率ともに低くなる。しかし、満鉄では、旧役職から新役職への異動は、同日付けでなされるのが慣例であり、また、空白期間を経た旧役職と新役職が同じポストであることは例外的で、継続性を見出しにくいことから、「退任扱い」とするのが妥当であろう。

郎によって職員層の人員整理がなされており、⁽²⁵⁾ 満鉄社長の交代が課長級以上の社員人事に反映されるような状況となっていたのである。

重役人事と課長級以上の社員人事が政変に連動する不安定な状況は、社員からの異議申立てを喚起した。1924年7月、『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』⁽²⁶⁾と題されたパンフレットが、「社員幹部一同」の名で出されたのである。彼らの根本的な主張は現地主義の尊重であった。彼らは、創業以来の18年間で9人の「首脳」が交代したことで、「会社ノ最高幹部」が「政変ニ伴ヒテ飄然トシテ来リ、卒然トシテ去ル」こととに現われた、社長・副社長の政変連動型の人事慣習を、満蒙経営の一貫性のなさとして批判の対象としていた。それと同時に、「将来我満鉄ニ於テハ幹部ヲ政争ノ外ニ置キ、新ニ採用スル場合ハ満蒙ヲ了解シ、卓越セル経綸ヲ有スル人才ヲ擢用スルノ方針ヲ確立シ、以テ妄ニ政変ニ因リテ幹部ヲ進退セシメサルコト」として、現地に通じた人材の理事起用を主張したのである。直接的な契機は、野村龍太郎・早川千吉郎・川村竹治と続いた政友会系の社長に代わって、再び山県系の安広伴一郎が新社長に就任したことであった。そのような意味では、それまでの政友会の党派的人事とそれによる弊害——彼らの言葉を借りれば『満鉄伏魔殿』ナル不祥ノ風評⁽²⁷⁾——への批判を込めつつも、その反面において、更なる政争的人事によって「社員幹部」が混乱することを防ぐために、それまでの政友会の党派的人事を受け入れようとしていることもうかがわせる。つまり、政友会による党派的人事の下でも、何とか軌道に乗りつつあった満鉄を、人事的に安定させることが、彼らにとって先決だったのであろう。結果として、彼らの主張は、現地に通じた「能力」を基調とした、現状維持的で穏健なものとなったのである。

社員からの異議申立ては「社員幹部」だけにとどまらず、大学・専門学校などを卒業した課長級未満の若手社員による社員団結運動にも表れた。彼らは、それぞれの出身大学などの同窓会を基盤とした団結を企図し、1925年の「夏秋の候」には他の同窓会代表者への説得工作を展開した。⁽²⁸⁾このように若手社員の中で、思想的・理論的支柱だったのが奥村慎次であり、奥村が『読書会雑誌』に発表した「個人我より社会我へ」⁽²⁹⁾は、当時の彼らの行動を支えた論説として指摘されている。⁽³⁰⁾奥村

(25) 「処務週報」『満鉄』3，現代史資料33，みすず書房，1967年，7～8頁。

(26) 『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』大連 南満州鉄道株式会社 社員幹部一同，1924年7月8日。

(27) 「満鉄疑獄事件」については、前掲『満鉄—「知の集団」の誕生と死—』（64～69頁）の他に、原田勝正『満鉄』（岩波新書，1981年，104～109頁）などを参照のこと。

(28) 「社員会の十年を語る座談会」1，『協和』1937年4月15日号，2～4頁。

この座談会は、1937年3月22日に社員会館で開催された。松本豊三（1936年度・社員会編集部長）が司会，城所英一（1937年度・社員会宣伝部長）が進行を務め，郡新一郎・中島宗一・石原重高・加藤新吉・伊ヶ崎卓三・松浦開地良・竹森愷男・湯地利市・曾田正彦・八木伊勢吉・北条秀一・平貞蔵・辻茂樹が出席した。

尚，本稿では『協和』『読書会雑誌』からの引用について，巻号情報を省略し，発行年月（日）のみとする。

が最も主張したかったことは、「我が国民の自治的訓練の欠乏，社会的自覚の幼稚なる事」であった。奥村は「自我の覚醒」を文明人の特徴と位置付け，その要求するところは「あらゆる意味に於ける自由」であり，更にそれが「個人としてはその向上の動機」となり「社会としてはその進歩の原動力」となると認識していた。しかし，単なる「個人我」では協同も自治もなく「たとえよく破壊の業を成し得可きも，よく建設の業を営む事を得ない」として，総同盟分裂に象徴される労働組合間の紛争を例に挙げながら，日本人の場合は「自我の覚醒」そのものが「中途半端」であることを強く主張し，「自我の意識を拡張して，広く社会我を高調し，自治協力の風を養成する」ことを訴えたのである。日本全般の問題として展開された奥村の議論は，「満鉄」または「満蒙」の問題としても例外ではなく，むしろ切実なものであった。このような主張は，上述の『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』の中に表れたような，穏健で現状維持的に政争からの超越を果たそうとする態度について，「社会我」を高調するという倫理的内面からの更なる展開を志向するものであり，自らの異議申立てを正当化する根拠として，「社会我」の主張が援用されたと言えよう。

その結果，1925年11月には「満鉄社員同志会」（以下，同志会と略記）という名称で合意が得られ，その「綱領」草案が，以下のように定められていた。

満鉄社員同志会は満鉄の社員自治をその最終の目標として活動するものにして，全社員の協力を以て左記各項の貫徹を期す。

- 一、会社の自主独立の地位を擁護し，外部的勢力が不当に会社に及び，其の健全なる発達を阻害せんとするときは全力を以て之を排除すること。
- 二、会社の重役に社員の推薦する者の中より政府之を任命することの原則を確立すること。⁽³¹⁾
- 三、満鉄社員共同の福祉を増進すること。

ここでは「満鉄の社員自治」が実践的な最終目標に掲げられており，「社会我」を基調とする政争超越志向が，特に第二項に集約されていた。

『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』を出した「社員幹部」は，「課長会議」と称されたグループと見なされることが多い。⁽³²⁾ 1924年7月8日の発行時点では57人の課長がいたことになるが，安広伴一郎の社長在任中（1924年6月～1927年7月）には，この内の24人が課長級以上から退任している。この数字からは，社員からの異議申立てに対して，「報復の人事」がなされたようにも見受けられるが，もう少し細かく見てみよう。まず，退任した24人の内，10人は埠頭事務所・沙河口工

(29) 奥村慎次「個人我より社会我へ」『読書会雑誌』1925年6月号，15～21頁。

(30) 前掲「社員会の十年を語る座談会」1，4頁。

(31) 前掲「社員会の十年を語る座談会」1，2～3頁。

場・中央試験所といった現業系の課長であり、他にも撫順炭鉱・鞍山製鉄所の課長が5人存在していた。また、組織の分離（京城管理局）に伴う退任が3人あり、そして、調査系が2人、鉄道部・地方部の課長が4人であった。つまり、会社重役と日常的に業務をとにする、社長室・庶務部・経理部・興業部・地方部・鉄道部の課長——大連本社の課長——25人からは、4人しか退任者を出していないのである。『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』が、重役の在職期間の短さを批判していたことを考えれば、「社員幹部」への報復的人事はほとんど無かったと言ってよいであろう。加えて、1925年12月の段階で、岡虎太郎が興業部長から理事に起用されたこととあわせると、「社員幹部」としては、若手社員ほどに急進的な態度を取らなくとも、自らの主張を達成できる可能性が高かったのである。

結果として、「社員幹部」の現状維持的な主張と、若手社員の急進的な主張との間にあった溝は、前者が後者を押え込む形で埋められることとなり、奥村慎次の主張にも大きな変化が表れた。奥村は「満鉄社員団結の意義とその目的」⁽³³⁾において、第一に、「知識階級」以外の労働者との団結も視野に入れる一方で、第二に、重役更迭を社員が阻止することは不可能とした上で、「社員が会社の使命を自己の理想とし、其の理想の下に団結」することで、政権交代に伴う重役更迭という「会社の欠陥」を補い、なおかつ会社の「独立的地位」を擁護することを唱え、第三に、社員共同の利益と会社の利益が矛盾しないことを主張した。そして、「政府の重役任命権会社監督権を云謂するものに非る」と従来通りの政府の権限を認めることで、同志会の「綱領」第二項を全面的に否定するとともに、「社員自治」については、「同一の使命の下に団結せられたる社員と其中より選任せられたる重役との協力に依つて経営せらるゝの理想的状態」として、完全に放棄したのである。奥村の中での「会社の社員自治」の変質、つまり、「社会我」の高調を通じて最終的に到達しようとする政争超越のための社員自治から、会社使命を自己の理想とする現実的な社員団結によって補われる「理想的状態」としての社員自治への転換は、明らかに若手社員の志向した「会社の社員自治」を最終目的とする政争超越運動の挫折であった。

(32) 前掲・蘇宗民『満鉄史』の「満鉄関係主要年表」によれば、このパンフレットは「満鉄本社課長会議」によるものとされ（594頁）、また「社員会十年史」1でも、「社員会結成以前の団体としてはまづ課長だけの集まりである課長会議といふのがあつた。搭連炭鉱事件以後社内の世論が活発になつて最初に社員理事登用に関する声明を発表したのは課長会議である」（『協和』1937年6月15日号、20頁）と述べられている。筆者の入手したパンフレットには「課長会議」と明記されていないが、その内容からすれば妥当な判断と思われる。本稿でもこれらの立場を踏襲し、当時大連本社の課長であった社員を、「課長会議」のメンバーとする。

(33) 奥村慎次「満鉄社員団結の意義とその目的」『読書会雑誌』1926年1月号、7～13頁。

3. 社員会設立

奥村慎次による「社員自治」の実質的放棄は、社員からの異議申立てにおいて、「社員幹部」が主導権を握ったことを意味した。1926年2月には、若手社員を中心とする「社員会発起団体代表者」32名の連名で、会社に対して「社員会」設立認可が提出され、これが認められて「社員会創立準備委員会」(以下、準備委員会と略記)⁽³⁴⁾が設置された。しかし、この準備委員会は(表-2参照)、委員長を中心とする委員によって構成されており、「社員会発起団体代表者」は幹事として参加する立場であった。委員は「各部長及社員の長老」に委嘱された結果、全て課長級以上の社員で占められ、委員長には社員の中でも「最長老格」であった庶務部長(1926年2月1日現在)の木部守一が就任した。更に言えば、この委員長・委員は、『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』が出された1924年7月8日の時点でも、全員が課長級以上の職にあり、「課長会議」のメンバーには8人が該当している。つまり、社員からの異議申立ては、社員会の設立によって形式的には一元化されていたが、実際には、会社組織内での地位に対応した——「高級社員」と「青年社員」という⁽³⁵⁾——階層性を残していたのである。

これ以降、委員長の木部守一を中心に、社員会への参加の勧誘が展開され、同1926年5月19日には、社員会設立の経緯・綱領・宣言・規約などを公表することが準備委員会で決められた。ここで初めて明らかにされた「社員会宣言」は、「青年社員」の荒木章によって起草され、ほぼ原案のまま採用されたとのことであるが、「社員会綱領」については「同志会綱領」の第二項を削除した他、「高級社員」の保々隆矣によって第三項に加筆がなされた。それは、以下のようなものであった。

満鉄社員会は全社員の一致協力を以って左記各項の貫徹を期す

- 一. 自主独立の精神を涵養し自律自治の修養を積むこと
- 二. 会社の使命に立脚し其の真正なる地位を擁護すること
- 三. 会社の健全なる発達を基調とし社員共同の福祉を増進すること⁽³⁶⁾

(34) 『南満州鉄道株式会社第三次十年史』上、南満州鉄道株式会社、1934年(復刻版：龍溪書舎、1976年)、164頁。

(35) 以下、本稿では、『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』を出した「社員幹部」(「課長会議」のメンバー)と準備委員会の委員長・委員の会社内での地位に鑑みて、準備委員会発足以前から課長級以上であった社員を「高級社員」と称する。また、その一方で、奥村慎次など同志会の結成に参加した若手社員を「青年社員」とする。確かに、「青年社員」も課長級以上に昇進し「高級社員」に加わるわけであるが、ここでは、主義・主張の差異にも重きを置いて、「高級社員」と「青年社員」とに分けることとする。

(36) 「社員会綱領」『協和』1927年5月号、1頁。

表-2 社員同志会・社員会創設準備委員会の参加者

	『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』 発行時の会社役職 (1924.7.8現在)	社員同志会への 参加状況 注:1	準備委員会発足時の役職 会社(1926.2.1現在)		新規昇進 (年度)注:2,3	最終退任 (年度)注:2,4
			委員会	委員長		
木部守一	庶務部長	×	委員	庶務部長	1921	1929
宇佐美寛爾	鉄道部・貨物課長	×	委員	鉄道部次長	1920	*
貝瀬謙吾	社長室・審査役	×	〃	社長室・審査役	1914	1930
古仁所豊	東京支社・経理課長	×	〃	経理部長	1921	1930
古沢幸吉	哈爾濱事務所・庶務課長	×	〃	哈爾濱事務所長	1920	1929
山西恒郎	地方部・奉天地方事務所長	×	〃	撫順炭鉱次長	1917	1935
市川数造	鉄道部・埠頭事務所長	×	〃	鉄道部・埠頭事務所長	1918	1931
石川鉄雄	社長室・審査役	×	〃	社長室・審査役	1919	1934
千秋寛	鉄道部・庶務課長	×	〃	社長室・審査役	1922	1930
大淵三樹	東京支社・庶務課長	×	〃	東京支社長	1917	1936
築島信司	社長室・文書課長	×	〃	社長室・文書課長	1918	1931
竹中政一	庶務部・北京公所長	×	〃	庶務部・北京公所長	1919	1935
田所耕耘	社長室・監査員	×	〃	社長室・監査員	1918	*
田村羊三	庶務部・社会課長	×	〃	興業部長	1917	1930
田辺敏行	地方部長	×	〃	地方部長	1917	1929
藤根寿吉	鉄道部長	×	〃	鉄道部長	1919	1931
入江正太郎	社長室・人事課長	×	〃	社長室・人事課長	1921	1931
武村清	社長室審査役	×	〃	鉄道部・沙河口工場長	1907	1927
保々隆矣	地方部・学務課長	×	〃	地方部・学務課長	1919	1930
木村通	興業部・庶務課長	×	〃	興業部・庶務課長	1921	1931
市川健吉	経理部主計課長	×	幹事	経理部主計課長	1921	*
奥村慎次	※課長級未満	◎	〃	※課長級未満	1922	1937
五十嵐保司	興業部・商工課参事	◎	〃	〃	1922	1931
岡田卓雄	※課長級未満	◎	〃	〃	1930	*
荒木章	〃	◎	〃	〃	1930	1936
宮崎正義	〃	◎	〃	〃	1931	1936
中島宗一	〃	◎	〃	〃	1931	*
伊々崎卓三	〃	◎	〃	〃	1935	1937
加藤新吉	〃	◎	〃	〃	1936	*
竹森惺男	〃	○	〃	〃	1938	*
多田晃	〃	×	〃	〃	1931	1937
神代新市	〃	×	〃	〃	1935	*
安盛松之助	〃	×	〃	〃	1936	*
田中工	〃	×	〃	〃	1936	*
門野昌二	〃	×	〃	〃	1936	*
川合正勝	〃	×	〃	〃	1937	1937
星田信隆	〃	×	〃	〃	1938	*
一条養太郎	〃	×	〃	〃	—	—
岡部平太	〃	×	〃	〃	—	—
関真	〃	×	〃	〃	—	—
吉田信次	〃	×	〃	〃	—	—
熊野御堂健兒	〃	×	〃	〃	—	—
助川良輔	〃	×	〃	〃	—	—
小田島興三	〃	×	〃	〃	—	—
小島芳男	〃	×	〃	〃	—	—
松井堅爾	〃	×	〃	〃	—	—
松木侠	〃	×	〃	〃	—	—
青木源之助	〃	×	〃	〃	—	—
斉藤留男	〃	×	〃	〃	—	—
川原次郎	〃	×	〃	〃	—	—
川口清次郎	〃	×	〃	〃	—	—
川津謙一	〃	×	〃	〃	—	—
大塚令三	〃	×	〃	〃	—	—
竹内虎治	〃	×	〃	〃	—	—
中沢博則	〃	×	〃	〃	—	—
中目錦四郎	〃	×	〃	〃	—	—
鳥居重夫	〃	×	〃	〃	—	—
直塚芳夫	〃	×	〃	〃	—	—
田中有年	〃	×	〃	〃	—	—
藤田豊	〃	×	〃	〃	—	—
二宮宗太郎	〃	×	〃	〃	—	—
日高雪	〃	×	〃	〃	—	—
白川友一	〃	×	〃	〃	—	—
林勝巳	〃	×	〃	〃	—	—

表-2 社員同志会・社員会創設準備委員会の参加者

	『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ表情ヲ披瀝ス』 発行時の会社役職 (1924.7.8現在)	社員同志会への 参加状況 注:1	準備委員会発足時の役職		新規昇進 (年度) 注:2,3;	最終退任 (年度) 注:2,4
			委員会	会社(1926.2.1現在)		
石原重高	※課長級未満	○	なし	※課長級未満	1927	*
人見雄三郎	〃	○	〃	〃	1931	*
島一郎	〃	○	〃	〃	1933	1935
上村哲彌	〃	○	〃	〃	1934	*

出所：①「社員会十年史」1,『協和』1937年6月15日号,20頁。

②松沢哲成『日本ファシズムの対外侵略』三一書房,1983年,150~151頁。

③前掲『南満洲鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覽表』19~130/251~262頁。

注：1. ○…出所①②ともに名前あり。○…出所②のみに名前あり。×…出所①②ともに名前なし。

2. 新規昇進・最終退任については、図-1・表-1の注：5を参照のこと。

3. ……当該期間中(1906年12月2日~1938年9月18日),課長級以上への昇進なし。

4. *…1938年9月18日まで在籍。

ここでは、「同志会綱領」において中心的な課題であった会社の「社員自治」が、「自主独立の精神を涵養し自律自治の修養を積む」という個人的な内面倫理の次元にとどめられたのである。その代わりに明確に意識化されたのが「会社の使命」であり、それは「社員会宣言」⁽³⁷⁾において詳細に述べられている。つまり、「其の〔満蒙の一引用者注〕富源を開き文化を隆め、彼此相益し以て東亜文明の興隆に寄与する」という日本の「国民的使命」を遂行するに際して、満鉄は「枢軸」として存在するために、「国民的使命」はすなわち「会社使命」であるという、国民と会社の持つ使命が矛盾しないことを意味していた。更に、形式上は一社員であるが、社員は「会社の使命を以て我が使命となし、その理想を以て我が理想と」する存在として、「自主独立の精神を涵養し自律自治の修養を積む」ことを宣言した。国民と会社と社員のそれぞれが持つ「使命」を貫徹する手段として、「社員自治」は「自律自治」へと転化したのである。

準備委員会の構成に表れた階層性は、1927年4月に正式に発足した社員会⁽³⁸⁾の本部役員(幹事長・常任幹事・部長)の構成にも引き継がれた。表-3は、各年度の本部役員について、一覧にしたものである。1930年度までを見ると、幹事長・常任幹事のべ27人(同年度内の重複を除く)のうち、20人が課長級以上の社員によって占められ、のべ69人の部長では8人を占めていた。更に、昇進年度を見てみると(表-4)、1930年度までののべ28人のうち、「高級社員」に該当する者——準備委員会が設置された1925年度までに昇進した者——は18人を占めている。また、残った10人は、「高級社員」と「青年社員」の間に位置する人々であるが、岡田卓雄・荒木章・中島宗一・加藤新吉など、同志会結成に参加した「青年社員」の課長級への昇進の大半が1930年度以降であることを考えると(表-2)、「高級社員」に近い立場だったと見てよいのではないだろうか。社員会本部役員のうち、幹事長・常任幹事の大部分を占めた「高級社員」が、発足から1930年度までの運営を主導したという意味で、「青年社員」の異議申立ては抑圧されつづけたのである。

しかし、社員会の設立は、会社経営への社員の参画という狭義の異議申立てだけでなく、広い意味での異議申立てにも道を開いた。言うまでもなく、現場労働者が大部分を占める、「傭員」から

(37) 「社員会宣言」,同上誌,3頁。

の待遇改善要求がそれである。実は、社員会の第一回評議員会は、正式な発足前の1926年12月に開催されており（1926年9月に評議員選挙）、この時点で、大連埠頭選出の評議員を中心に、「⁽³⁹⁾ 傭員退職手当の改正案」が議題として提出されていた。この問題については、翌1927年1月17日に設置された、「高級社員」の田村羊三（興業部長）を議長とする特別委員会が対応にあたり、2月16日には社員会調査部起案の「⁽⁴⁰⁾ 請願文」が社長・安広伴一郎に提出された。しかし、具体的な改善は何もないままに、同月には再び評議員選挙が行われて、1927年度社員会が発足したのである。表-5は、1927年度から32年度までの、評議員会における議題をまとめたものであるが、1927年度において、全70議題の6割にあたる42議題が社員待遇をめぐるものであり、この内の28議題が傭員の待遇改善を要求するものであった。⁽⁴¹⁾ 翌1928年度においても同様の状態が続き、傭員である評議員66人が中心となって、「社長より昭和三年十月一日迄に全社員に対し、傭員退職手当改善実施期を声明方請願の

(38) 社員会は、会社の社員・嘱託・消費組合従事員・社員会従事員を対象として設立され、任意の参加者によって運営された。会員には平等に「選挙権」があり、職場ごとに設けられた「選挙区」で評議員を選出し（無記名投票）、これによって最高決議機関である評議員会が構成された。評議員会では、社員会の最高責任者である幹事長と幹事が互選（記名投票）され、執行機関である幹事会を組織した（幹事会で常任幹事を互選）。会員→評議員→幹事長・幹事という流れで、形式的には、間接的な民主制がとられていたことになる。

幹事会には、具体的な運営を担う部門が設けられた。1927年発足時では、庶務部・会計部・調査部・編集部・共済部・事業部・宣伝部・運動部・青年部・婦人部の10部があり、それぞれの部長と部員を幹事会で任免した（部長・部員については、評議員資格を必要としない）。「社員会本部」は、これらの部長・部員と上述の幹事長・常任幹事によって構成され、社員会運営の中枢を担ったのである。

任期は、いずれも1年とされたが、留任も認められていた。

最後に、部分的な記録と、各年度の会費収入・会費（2.4円／年）から会員数を求めると、以下のようになる。

1927年3月：19,801 (①)

1928年3月：17,614 (②, 『協和』1928年5月号, 49頁)

1929年3月：不明

1930年3月：20,443 (②, 『 』1930年6月15日号, 18頁)

1931年3月：20,430 (②, 『 』1931年6月15日号, 49頁)

1932年3月：20,275 (③, 『 』1933年5月15日号, 9頁)

1933年2月：22,302 (③, 『 』1933年5月15日号, 11頁)

1934年2月：28,221 (③, 『 』1934年6月1日号, 8頁)

1935年2月：37,149 (③, 『 』1935年6月1日号, 9頁)

*①前掲『南満州鉄道株式会社第三次十年史』(上, 164頁)より引用。

②各年度の会計決算における会費収入を、一人当りの年会費（2.4円）で単純に除したものを。

③各年度の会計決算・予算において報告された人数。

(39) 佐々木登「社員会の歩み」『協和』1928年4月号, 56頁。

(40) 「社員会十年史」3, 『協和』1937年8月15日号, 25頁。

(41) 「会報」『協和』1927年6月号, 38～46頁。

表-3 社員会本部役員

	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
幹事長	木部守一	石川鉄雄	保々隆矣	保々隆矣 市川健吉	山岡信夫	郡新一郎	伊藤武雄	中島宗一★	中西敏憲
常任幹事	田村羊三 富永能雄 石川鉄雄 市川健吉 宇佐美寛爾	上村哲彌★ 宮崎正義★ 市川健吉 平島敏夫× 市川数造 佐藤貞次郎○	富永能雄 宮崎正義★ 市川健吉 中西敏憲 西田猪之輔	富永能雄× 市川健吉× 中西敏憲 山岡信夫 結城清太郎 竹森愷男★○ 三宅亮三郎○	亀岡精二 粟野俊一 白井喜一 結城清太郎 鹿野千代穂	桜井弘之 曾田正彦 粟屋秀夫 石川常長 渡辺柳一郎	阿部勇 桜井弘之 曾田正彦 落合兼行 渡辺柳一郎 菊田直次◎ 九里正蔵◎ 里村英夫◎ 本庄進◎	山崎善次 平松百治 伊藤太郎 江口胤秀× 千種峯蔵 石原重高★ 渡部通業× 斎藤輪之助× 関弘○ 菊田直次○ 渡辺諒○	山崎善次 一宮章 桜井弘之 内海治一 神守源一郎 沖田迅雄 九里正蔵 菊田直次
編集部長	奥村慎次★ 上村哲彌★	佐藤貞次郎	上村哲彌★	上村哲彌★	上村哲彌★	加藤新吉★	加藤新吉★	伊藤武雄	内海治一
庶務部長	五十嵐保司	貴島克己	花井修二 松尾盛男	多田晃	加藤新吉★	有賀庫吉 堀義雄	江口胤秀	北条秀一 八木伊勢吉	神守源一郎
会計部長	白浜多次郎 植田貞太郎 長山七治	伊ヶ崎卓三★	松本貫一	広崎浩一	伊藤成章	川口清次郎 山崎善次	小林完一	石橋信延	石橋信延
事業部長	松島鑑 植田貞太郎	松島鑑	植田貞太郎 千葉豊治	長井租平	江崎重吉	中根信愛	中根信愛	九里正蔵	北条秀一 丸山莞 渡辺諒 古家誠一
宣伝部長	加藤新吉★	加藤新吉★	八木沼丈夫	中山晴夫	八木沼丈夫	加藤新吉★ 竹森愷男★	竹森愷男★ 片岡節三 加藤蕾二	加藤蕾二 粕谷益雄	
調査部長	平島敏夫	二村光三	野中時雄	野中時雄 伊藤武雄 佐藤晴雄	松木侠 奥村慎次★	奥村慎次★ 古賀叶 板倉真五	古賀叶 坂田謙二 坂倉真五 神守源一郎	内山新治	中島宗一★
組織部長	宮崎正義★	中西敏憲	二村光三		宮崎正義★	板倉真五	神守源一郎	神守源一郎	伊藤太郎
青年部長 (修養部長)	荒木章★ 中西敏憲	中島宗一★ 中西敏憲	笠木良明	荒木章★ 竹森愷男★	中島宗一★	武田胤雄 鈴木正雄	石橋信延	稲嶺一郎	鈴木正武 大槻柳男
婦人部長	石原重高★ 松島鑑	五十嵐保司	伊藤真一	波田吉太郎 青柳亮	篠原吉丸 加藤新吉★	三溝又三	能登博	湯地利市	湯地利市
相談部長		平山敏三	波田吉太郎	松浦開地良	植田貞太郎	堀義雄	中根信愛 吉村繁義	吉村繁義	直塚芳夫
運動部長 (体育部長)	小倉鐸二	岡部平太	山岡信夫	二村光三	石川常長	直塚芳夫	二宮宗太郎 高橋忠之	高橋忠之	高山宗寿
共済部長 (福祉部長)	工藤雄助	工藤雄助	松浦開地良	松浦開地良	松浦開地良	松浦開地良	松浦開地良 八木伊勢吉 清水豊太郎	八木伊勢吉 草柳英一	八木伊勢吉
消費部長						星野龍男	石原重高★	高田精作 境米市	内山新治 粕谷益雄

出所：①満鉄社員会宣伝部編『社員会概要』満鉄社員会、1936年、30頁。
 ②『会報』・『社員会ニュース』・他、『協和』1927年4月号～1936年3月15日号。
 ③前掲『南満州鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表』19～130頁。

注：1. ゴシック体は、各年度の初め（4月1日）に、課長級以上の役職にあった者。
 2. ★…同志会結成に参加した「青年社員」。
 3. 任期途中での交代者を含む。上段（または×）が前任者、下段（または○）が後任者。◎は任期途中での追加増員。

件」と題する緊急動議が提出された。また、⁽⁴²⁾ 会員待遇改善常設委員会や社員会本部役員に対して、⁽⁴³⁾ 不信任を表明する発言が相次いだ。

(42) 1927年度の評議員会では、議題を提出した評議員などから緊急動議が出され、「幹事会に於て其実現方を促進」し、「常設委員を設け、広く資料を集めて其の改善の有無、其の方法、内容を研究」することが可決された。これを受けて設置されたのが「会員待遇改善常設委員会」（幹事長・木部守一の指名による24名の委員）であり、同数の職員と備員で構成された。（『会報』『協和』1927年6月号・7月号、46頁・148頁）

(43) 橘樸『議事要綱』を読む『協和』1928年10月20日号、8～9頁。

表-4 社員会本部役員における課長級以上社員の昇進年度

(人)

社員会年度 昇進年度	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
1918		1							
1919	2	1	2	2					
1920									
1921	3	1	1	1					
1922									
1923	1								
1924	1								
1925	1	1			1				
1926	1	1							
1927		1	1	2	2	1			
1928			1	1					1
1929				2					
1930					2	3			
1931						1	2	3	1
1932								2	2
1933								2	2
1934									1
計	9	6	5	8	5	5	2	7	7

出所：表-3に同じ。

注：昇進年度は、新規昇進年度ではなく、各年度の初めに在籍していた課長級以上職の昇進年度。

表-5 評議員会における提出議題

(件)

		1927	1928	1929	1930	1931	1932	
社員会	会計・基金	6	—	2	2	2	4	
	規約・組織	16	—	4	4	4	3	
	主催行事など (含む：『協和』の編集)	6	—	1	2		2	
社員待遇	在職者	給与・手当	9	—				14
		制度・身分	11	—	1	4	7	14
		福利厚生	7	—	3	2	4	3
		その他	4	—			1	
	退職者	給与・手当	8	—				1
		制度・身分	2	—				3
		福利厚生		—			1	
その他	1	—						
消費組合		—		4			3	
会社経営		—		1	1		1	
その他		—				2	1	
計		70	—	11	19	22	49	

出所：「会報」『協和』1927年6月号，38～46頁。

「第四回評議員会議事録」『』1929年6月15日号，15頁。

「第五回評議員会議事要綱」『』1930年6月15日号，14～18頁。

「第六回評議員会議事録」『』1931年6月15日号，37～50頁。

「第七回評議員会議事録」『』1932年6月15日号，2～57頁。

「評議員会議事一覧」『』1932年6月15日号，58～59頁。

注：1923年度は不明。

備員からの要求に対して、1928年度幹事長の石川鉄雄は、ストライキなどの実力行使を決して認めず、「社員会綱領」の第三項を楯にとり、「会社の健全なる発達を基調とし社員共同の福祉を増進する」ために、穏便な手段が選択されるべきと主張した。これは、社員会の本部役員を占めた「高級社員」全般に見られる態度で、第一回評議員会以降、一貫したものであった。「社員会の定義」をめぐる議論は、『協和』の刊行期間を通じて尽きることのないテーマであったが、この時期の「定義」は、正しく「社員会綱領」の第三項に集約されていた。「高級社員」にすれば、社員会は労働組合のような「一方的利益擁護の団体」⁽⁴⁵⁾ではなく、利害対立を超えた「抑へ難き熱烈なる愛社心」⁽⁴⁶⁾より結成された「公的」団体であった。この「抑へ難き熱烈なる愛社心」は、すでに、重役人事の是非を問うものでも、政争超越を全面的に展開するものでもなかった。そのことは、各論説において、「社員会綱領」の第一・二項について、ほとんど言及がなかったことにも表れている。そこでは、「自律自治」を手段とした国民・会社・社員の3使命の「下」からの貫徹に再解釈がなされており、会社至上主義の立場から、社員の使命を垂直的に統合する意図があった。最終的にこの問題——人事課においても調査がなされたようだが⁽⁴⁷⁾——は、職員と備員で構成されていた社員制を廃止し、職員・準職員・備員から成る新制度を作ることで、一部備員の待遇改善をもって「決着」した。⁽⁴⁸⁾⁽⁴⁹⁾

正式な発足以前から「高級社員」と備員の間で展開された待遇問題では、「青年社員」が啓蒙の側に立つこともあったが、「高級社員」の思想性の無さに対する批判を、「青年社員」の中に喚起せずにはおかなかった。1927年度の編集部長を務めていた奥村慎次は、富永能雄の論説「社員会の改造を望む」⁽⁵⁰⁾を『協和』創刊号に掲載したのを皮切りに、自ら「社員会問答」と題した連載（全3

(44) 「社員会の定義」について、『協和』で組まれた特集（1927年～30年度）を列举すると、

『協和』創刊に際して」（1927年4月号）

「社員会を中心として」（1927年5月～6月号）

「社員会は何処へ行く？」（1928年8月4日号）

「社員会に就て」（1928年8月18日号）

「社員会の前途」（1928年8月25日～9月8日・9月22日号）

「社員会の問題」（1928年10月6日・10月20日号）

「社員会の回顧と展望」（1929年12月15日号）

「懸賞論文：社員会の行くべき道」（1930年4月1日～5月1日号）

となり、評議員会（6～7月）の前後を中心に、間断なく「啓蒙」が展開されていたことがうかがえよう。

(45) 市川健吉「満鉄社員会の特異性について」『協和』1927年4月号、7頁。

(46) 田村羊三「社員会の最初の仕事」『協和』1927年4月号、10頁。

(47) 『満鉄社員統計—日本人編—』（社長室人事課、1926年12月31日現在）。社員の収入（本棒・手当・賞与他）・年齢・勤続年数・家族数などについて、個別調査を実施した。

(48) 『南満州鉄道株式会社社報』1928年11月1日、1頁。

(49) 人事課長・木村通によれば、職員の退職手当1に対して備員は1/3であった慣例から、準職員を1/2とした（木村人事課長述「退職慰労金そのほか」『協和』1928年12月29日号、5頁）。

(50) 富永能雄「社員会の改造を望む」『協和』1927年4月号、12～19頁。

回)を⁽⁵¹⁾発表している。富永の要求する改正点は、①会社重役の社員会参加、②社員の社命への絶対的服従、の2点を基本として、③社員会の会社公認、④社会課業務の社員会移管、⑤会社による評議員への干渉改め撫育、といった「高級社員」の立場からのものであった。しかし、注目すべきことは、「青年社員」の主張した会社の「社員自治」を最終目標とする政争超越が、「社員会綱領」へと「思ひ半ばにすぎる」変容を遂げたことに対して、富永が批判を行っている点である。富永自身は「同志会綱領」に賛意を示しているわけではなかったが、「社員自治」の「自律自治」への転化に対する「嘲笑」は、凶らずも「青年社員」の理論的支柱であった奥村の意に適うものであった。その奥村は、「社員会問答」の中で、「我々の先輩に期待を持つ事は勿論出来ない」、「我々は強い気力や熱意がもう欠けて居るよ、利害の打算が心の中に大きな地位を占めつゝある」と告白しつつも、再び社員重役制と会社の政争超越を⁽⁵²⁾主張している。更には、「産業の国家的統整と各産業組織内に於けるデモクラテツクな傾向とは必然的なもの」とした上で、乏しい資源と狭い国土の日本では、「最も集約的な能率的な産業経営が必然に要求され」、「国家資本主義或は国家社会主義なるものが、国民生活の必要として自然に発達して来る」という展望を示した⁽⁵³⁾。確かに、奥村自身も、「産業の国家的統整の必要と各産業内に於ける民主的傾向とを調和する事」が困難であると認めていたが、⁽⁵⁴⁾彼には、社員会運営について明確な思想と展望があった。そして、自身の思想と展望とが「高級社員」によって抑圧され、また、備員からの待遇改善要求が「会社の社員自治」とは大きな隔たりがあるのを目の当たりにした時、奥村は社員会本部から離れていったのである。

4. 仙石貢と職制改正

備員からの待遇改善要求によって、混乱を余儀なくされた社員会であったが、会社経営への参画問題では、どのような状況にあったのだろうか。社員会が正式に発足した1927年度は、前出の図-1・表-1に示されたように、退任率・昇進率ともに30%を越えており、課長級以上の社員の入れ代わりの激しさを示している。また、年度末在籍者の平均在籍期間も少し落ち込んでいる。社員からの異議申立てが、受け入れられなかったようでもあるが、少し視点を変えて分析してみよう。表-6は、課長級以上の社員について、各事業部の責任者——「部長級」⁽⁵⁵⁾——だけを取り出して、その構成をまとめたものである。「創業期」の満鉄では、一時的に事業部制が採用されたが、1908年12月～1914年5月までの間は、「家族主義」と称された分課制度（総裁の下に、庶務・調査・会計・用度・

(51) 奥村慎次「社員会問答」1・2・3、『協和』1927年5月・6月・7月号。

(52) 奥村慎次「社員会問答」2、『協和』1927年6月号、17頁。

(53) 奥村慎次「社員会問答」3、『協和』1927年7月号、26～27頁。

(54) 前掲「社員会問答」2、18頁。

(55) 注(21)を参照のこと。

表-6 部長級職の内訳

単位：人（のべ）

年度	06	07	08~13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
社外重役	3	8	—	5	5	5	4	4	7	6	1	1	1	1	1	1			1	12	6	1	1	1	1	2	2
社内重役			—			1	3	3	1				3	3	2	2					2	1	1	3	3	1	2
専任社員 兼任社員			—	1	1						5	5	6	6	6	6	11	11	10		4	12	12	10	9	9	5
嘱託			—										1	1	1	1											1
計	3	8	—	6	6	6	7	7	8	6	6	6	11	11	10	10	11	11	11	12	12	14	14	14	13	12	10

出所：前掲『南満州鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表』19～130頁。

注：1. 対象となるのは、総裁に直属する事業部のうち、責任者の置かれたもの。ただし、経済調査委員会・満州医科大学を除く。

2. 「社内重役」は課長級以上の社員歴のある重役を、「社外重役」は課長級以上の社員歴のない重役を指す。また、「兼任社員」は、課長級職の社員による部長級職の兼任を意味する。

3. 1908～13年度については、総裁の下に「課」を置いているため、対象外とする。

4. いずれも、年度末の数値。

工務・運輸・鉱業・地方の8課を設置)⁽⁵⁶⁾が採用されていた。そして、1914年5月に野村龍太郎の下で行われた職制改正以降、事業部制が確立するようになる。表-6によれば、1920年度までは、一部の例外（東京支社）を除いて、重役が部長を兼務しており、社員が任命されることはなかったが、1921年度以降、社員が部長級を占めるようになる。1924年度からは、再び重役による兼務が多くなるが、これは社員から重役に昇進した者によって兼任される場合がほとんどであり、重役による実質的な兼務は1人だけであった。そして、1927・28年度になると、部長級を完全に社員が占めるようになった。つまり、課長級以上に昇進した「高級社員」が、1920年代の平均在籍期間を——緩やかではあるが——伸ばしていたのに符合して、経営の中枢に近い部長級に就くようになっており、それだけ経営への参画が達成されつつあったと言えよう。

このように、1927年度になって、部長級を社員が完全に占めるようになった背景には、会社の社長・副社長の交代がある。田中義一を首班とする政友会内閣の成立を受けて、1927年7月に社長に就任した山本条太郎は、副社長の松岡洋右（1921年7月～1926年3月：理事）とともに、「高級社員」に対して好意的であった。就任に際しての「訓示」では、会社業務の「実務化」をかかげて、「杓子定規や、煩瑣なる形式病や、責任回避の風を絶ち、敏活にして自由なる処理を旨とし、簡明適切なる執務ふりを以て会社の特色となし、誇となるやうに」⁽⁵⁷⁾と説いた。別の機会では、自身が政友会の所属であっても、会社の経営には党派的色彩を持ち込まないことを表明した上で、「会社内には二十年間養成して来つた有為の人材が乏しくないから、それ等の人々を簡抜して其の位置に就かしむるは、後進の途を拓く為にも又社は遂行の為にも望ましきこと」⁽⁵⁸⁾として、「高級社員」に対して、かなりの理解を示している。また、副社長の松岡も、理事を辞職してからわずか1年半であること

(56) 満鉄の「家族主義」については、前掲『日本ファシズムの対外侵略』などを参照のこと。

(57) 「満鉄経営の経済化と実務化」（1927年8月29日）、『山本条太郎論策2』、山本条太郎翁伝記編集会、1939年（復刻版：原書房、1982年）、591頁。

(58) 「満蒙は経済的自由の天地」（1927年9月7日）、同上書、598頁。

で、「まるで家に帰つて来た様な気分」と表現して、社員との家族的関係を強調した。⁽⁵⁹⁾確かに、社員会内では、重役人事への影響を懸念して、改めて異議申立てをしようとする動きもあつたが、⁽⁶⁰⁾山本・松岡が示した「高級社員」への理解に対応する形で、「高級社員」もまた、社員会内の世論を押しさえていた。

山本による重役人事について見ると、就任前の6月27日に入江海平と梅野実が任期満了で退いており、最初に神鞭常孝と斉藤良衛の2人を会社外部から招聘した。そして、9月17日には、大蔵公望・森俊六郎と交代する形で、社長室審査役の田辺敏行（1918年1月～1926年3月：社長室人事課長・地方部長など）と、元社員の小日山直登（1918年6月～1921年9月：撫順炭鉱庶務課長など、「満鉄疑獄事件」で退社）を起用した。結果として、前社長の安広伴一郎の在任中に就任した岡虎太郎（1918年1月～1925年12月：鞍山製鉄所次長・興業部長など）・藤根寿吉（1919年9月～1927年4月：技術部線路課長・鉄道部長など）と田辺の3人が、課長級以上の社員からそのまま昇進した理事として重役に就いていたことになる。更に、梅野実の退任によって、空席となった撫順炭鉱長と鞍山製鉄所長を、社員の山西恒郎と千秋寛が、次長から繰り上がることで補い、また、入江海平が兼任していた東京支社長には、社長室人事課長の入江正太郎が就任し、加えて、社長直属の臨時経済調査委員会・技術委員会でも、石川鉄雄・貝瀬謹吾といった社員が委員長を務めた。こうして、表-6に示されたような、部長級を社員で占める状態ができたのである。ここで問題となるはずなのは、『満鉄伏魔殿』ナル不祥ノ風評』の元凶とも言える小日山直登の理事起用であるが、「高級社員」が主導する社員会からは、特に批判が出されることはなかったのである。『満鉄ノ使命ニ鑑ミテ吾人ノ衷情ヲ披瀝ス』で示された、政友会による党派的人事の弊害への批判は、会社経営への参画が果たされるにつれ、「高級社員」の中で解消されていったことがうかがえよう。

満鉄の経営について山本は、上述の「実務化」の他に、「経済化」という標語も掲げていた。周知のように、山本が展開した満鉄経営は、満鉄関係者だけでなく、在満日本人全般と更には日本内地をも視野に入れた積極的なものであった。その意味では、政友会による外交政策を色濃く反映したものであったが、社員会本部の運営も、山本の経営方針を背景として展開された。1929・30年度の社員会は、付属地の行政を担当する地方部の社員を中心に運営され、在満日本人の危機意識を反映した満州青年連盟（以下、連盟と略記）とも深く関係していたのである。⁽⁶¹⁾

社員会と連盟の人的関係は、社員会の発足当初より指摘できる。社員会の調査部長（1927年度）・常任幹事（1928年度）を務めていた平島敏夫（1926年8月～1928年6月：地方部地方課長）は、大連新

(59) 「山本、松岡新正副総裁を迎ふ」『協和』1927年10月号、29～30頁。

(60) 1928年度第一回幹事会では、「満鉄を政争より超越せしむる為講究機関を設けられ度し件」「社員会の地位擁護に関し此際社員会として『ステートメント』を出す件」が議題提出されたものの、前項は組織部と調査部において研究を続行することまでとされ、後項については結局保留とされた（「社員会の記録」『協和』1928年6月号、41～42頁）。

聞社主催で開かれた満州青年議会（1928年5月4日～6日）に、総裁として青年自由党を率いて参加していた⁽⁶²⁾。そして、平島敏夫の満鉄退職後に地方課長に就いた中西敏憲は、地方部長の保々隆矣とともに連盟の顧問となっている。1928・29年度の社員会の運営は、この保々隆矣が幹事長を務め、中西敏憲と市川健吉（地方部庶務課長）が常任幹事として、中心的な役割を果たすとともに、地方部の職能を活かして連盟の運営にも積極的に参画した⁽⁶³⁾。また、連盟創立委員の山口重次は、1927年度の社員会において、青年部長・中西敏憲の下で、部員として若年層教育などにあたっていた。更に、満鉄と連盟との関係で言えば、小日山尚登が連盟の理事長に選出されている。その他にも、1929年度の社員会修養部長（青年部を解消後に設置）には、後に大雄峯会を主催する笠木良明が就任しており、この時期の社員会が、植民地政治団体と密接な関係にあったことを示唆している。そして、中西敏憲は、在満日本人社会との関連で、満鉄の経営様式そのものの変革を志向していた⁽⁶⁵⁾。

1929・30年度の社員会運営は、対内的な活動レベルでも積極的であった。幹事長の保々と編集部長・上村哲弥は、機関誌『協和』の編集方針として、「満鉄の現状社員の傾向、社業進展等は一目瞭然たらしむる事」⁽⁶⁶⁾を掲げ、「満鉄業態」⁽⁶⁷⁾と題した連載を始めた。この連載では、沙河口工場を皮切りに、大連埠頭・大連駅・撫順炭鉱・鞍山製鉄所など、現場労働者が集中する部署を取り上げて、業務内容の先進性と現業員待遇の良さをアピールした。その他、中央試験所・地質調査所・衛生研

(61) 満州青年連盟については、前掲『日本ファシズムの対外侵略』の他に、岡部牧夫「植民地ファシズム運動の成立と展開—満州青年連盟と満州協和党—」（『歴史学研究』406号、1974年3月）、平野健一郎「満州事変前における在満日本人の動向—満州国性格形成の一要因—」（日本国際政治学会編『満州事変』国際政治43、1970年12月）などを参照のこと。

(62) 満州青年連盟史刊行委員会編『満州青年連盟史』同刊行委員会、1933年（復刻版：原書房、1968年）、27頁。

(63) 前掲「植民地ファシズム運動の成立と展開—満州青年連盟と満州協和党—」7頁。

(64) 大雄峯会と笠木良明については、岡部牧夫「笠木良明とその思想的影響—植民地ファシズム運動の系譜」（『歴史評論』295号、1974年11月）、松沢哲成『アジア主義とファシズム—天皇帝国論批判—』（れんが書房新社、1979年）などを参照のこと。

(65) 中西は、第一回満州青年連盟議会における第8号議案「満鉄会社の政府配当金撤廃運動継続の件」について、自ら発言を求めて、「アメリカ、カリフォルニアに於ける百姓を見た時に今日成功せるもの、中には国元へは一文の送金をなさず之を其の土地に投資して其の成功をせるものがあり、国元へ送金せる者の中には今日尚水呑百姓として吸々として十年一日の如きものがある、満鉄は利益の配当並に上納をなす以上満蒙の発展は望むべからず尚十年一日の如き在満同胞の数も二十萬を超ゆることなし又此の久しきに渉る撤廃運動の容れられざるは其の根本より改革せざるが故にして単に増配の問題のみならず根本に溯りて考究せられんことを希望す」と述べている（『第一回満州青年連盟議会議事録』、前掲『満州青年連盟史』108～109頁）。

(66) 保々隆矣「社員会私見」『協和』1929年5月1日号、11頁。

尚、『協和』は、この1929年5月1日号から、週刊であったのを月2回刊行とした。『『協和』の使命』と題された巻頭言では、『協和』の使命を、「究極に於て会員相互の融和、親睦、団結、向上の中心機関たることにある」としている。

(67) 1929年7月1日号～1930年3月15日号までの間に、14回の連載で17箇所が紹介された。

究所・技術研究所・満蒙資源館などの理工系研究機関や撫順工業実習所・公主嶺農業実習所といった養成機関にもスポット・ライトをあてている。また、同じ時期には、「社員会の行くべき道」というテーマで懸賞論文を募集した。当選した論説に共通することは、「社員会綱領」の第三項に力点を置いていないことで、一般会員の社員会への関心度の低さを主要問題に掲げ、会員相互の交流と団結を現時点の「社員会の行くべき道」とする論説が目立つ⁽⁶⁸⁾。これらの活動には、待遇改善要求の再発を穏健的に防ごうとする意図と、「高級社員」の側からの「決着」によって生み出された、会員間の「空白」を埋めようとする試みがみてとれる。その意味では、保々の「我々は会社あつての社員会であり又社員会あつて初めて会社の運用も完全に行われる様に、此の会を発達させたい」と⁽⁶⁹⁾いう所信表明を、忠実に遂行したものであった。

社員——「青年社員」・傭員とも——からの異議申立てを社員会という「場」で押さえ、そして会社経営への参画の道が開かれ、加えて、社員会と満鉄の双方を通じて、在満日本人社会における主体性を発揮できるようになったことは、1924年7月以来の「高級社員」の活動が成功したと言ってよいであろう。また、その反面において、奥村慎次を中心とした「青年社員」にとっては、彼らの異議申立てが「高級社員」に抑圧された状態から、未だに解放されずにいることを意味していた。

しかし、1929年8月、浜口雄幸による民政党内閣の成立によって、仙石貢が総裁（社長より名称変更）に就任したことは、重役人事への影響だけでなく、「高級社員」と「青年社員」の間にも大きな変化を及ぼすこととなった。「民政党の大御所」と称された通り、仙石の態度は明快で、「高級社員」にすれば歓迎できない新総裁⁽⁷⁰⁾であった。理事の人事について言えば、山本条太郎が起用した田辺敏行を、任期途中で大蔵公望と入れ替え（1929年10月）、小日山直登もまた任期途中で理事から退いた（1930年5月）。確かに、社員出身の岡虎太郎と藤根寿吉は任期を全うしていたが、その一方で仙石が起用した理事は、伍堂卓雄以下、十河信二・大森吉五郎・村上義一・木村鋭市と、全て会社外からの招聘であった。そして、一連の重役人事と併行して、7年ぶりに実施された1930年6月14日の職制改正では、再編成された12の部長級職を全て、理事が兼任することとなったのである（表-6）。

(68) 『協和』1930年4月1日号～5月1日号。

(69) 前掲「社員会私見」, 11頁。

(70) 保々は、山本・松岡の退任に際して、『山本・松岡正副総裁の満蒙に関する所見』（満鉄社員会、1929年）をわざわざ出版した一方で、仙石・大平に対しては、「大平さんの前二ヶ年は会社に対し多少の借方の様である。だから副総裁は此借金に高利をつけて御払ひを願はねばならぬと思ふ。幸ひ、山本前総裁の事業計画は山程ある。これを或は継承し、或は是正し大に国益を伸暢されること、信ずると同時に曾ては蔵されたる利器を正に大に揮はるべき絶好の機会である。吾等は此意味に於て新副総裁に多大の期待を有するものである」と、仙石よりも大平への期待を表明したほどであった（保々隆矣「正副総裁を迎ふ」『協和』1929年9月1日号、巻頭言）。

部長の下に社員を次長として置いてはいたものの、仙石の意図が、山本条太郎によって開かれた「高級社員」の経営参画への道を、根本的に否定するものであったことは明白であった。1930年4月28日の仙石の社員への訓示は、この根本的な否定を、高らかに宣言したものである。彼は、山本が勵行した請負制を、「未だ曾て鉄道経営を請負にすると云ふ所が何処にありますか、殆んど私は狂気の沙汰であると思ふ⁽⁷¹⁾」と厳しく批判し、また、部長級職を社員に任せたことについても、「…部長を置いて、部長に責任を有たして居る。さうして理事が世話をする。その責任は何処にあるかと云へば俺には一寸判らぬ、貴下方は判って居るか知れぬが俺には判らぬ⁽⁷²⁾」と疑問を呈した。その他にも、昇給・賞与などの規定が公開されていないことに対して、「天下広しと雖も何処の国でも、文明国は固よりのこと、野蛮国でも賞罰を明かにしないと云ふ所は、未だ曾て聞いたことがない⁽⁷³⁾」と、僱員からの待遇改善要求の問題を踏まえてであろう、人事政策上の不備を鋭く指摘している。

仙石の思想的な背景には、テーラー流の「能率学」があり、そのことは、「二十世紀は統一の世の中である。今迄分業組織になつて居たものを合理的に綜合統一して経営する、何処に行つても此の原則でやつて居る。所がどうですか此の会社に来て見ると其の原則がサツパリ行はれて居ない⁽⁷⁴⁾」という批判にも表れていた。また、能率増進の前提には、彼が「経済学の大変革」と称して引用した——「安い物を拵へるには、安い給料は不可ぬ、高い給料をやつた方が宜しい⁽⁷⁵⁾」——米国大統領・フーバーの議論があった。彼は、幾度となく「腐いもの」という表現を用いたが、それは、山本条太郎の下で実権を有していた、部長級を中心とする「高級社員」への懐疑であった。それと同時に、会社重役と「高級社員」が提携する体制を、非合理的な会社経営の温床と見なしたのである。

この訓示の半月後に実施された職制改正が、単なる職制の次元に止まらないことは、多くの社員にとって、予期しやすいことではなかったのではないだろうか。職制改正と同じ日に、課長級以上の社員39人が退任したが、その中には、部長級の「高級社員」として、田村羊三（興業部長）と千秋寛（鞍山製鉄所長）、そして、現役の社員会幹事長である保々隆矣（地方部長）が含まれていた。また、鉄道部長の宇佐美寛爾と東京支社長の入江正太郎が、それぞれ哈爾濱事務所長と奉天公所長へと、部長級から降格されている。

1930年度の社員会本部では、常任幹事の市川健吉を幹事長にすることで対応した。そして、仙石が訓示の中で、会社経営を改善するために「衆智を集める」としたことに対して、「受難期の満鉄と局面打開策」と題した懸賞論文を『協和』で募集し、これらを「総裁に贈る公開状」として発表することを表明した⁽⁷⁶⁾。この結果は、1930年11月15日号で発表され、一等に入選した南大麓以下、選

(71) 仙石総裁述「総裁より社員に御相談」『協和』1930年5月15日号、4頁。

(72) 同上誌、5頁。

(73) 同上誌、4頁。

(74) 同上誌、5頁。

(75) 同上誌、6頁。

(76) 「不況に処する策」『協和』1930年9月1日号、巻頭言。

外佳作まで計19本の論説が掲載された。一等の南は、財政・組織運用・その他一般経営の3項目に分けて打開策を論じ、会社財政の分析を通じて、①社外発注費・②物件費・③人件費・④社外支払運賃・⑤支払利息・⑥その他において、節減の必要性と節減可能な具体的数値を提示した。しかし、組織運用の面からは、「年度開始に当つて総裁としての主義、方針を発表したるものなし」という批判を前提として、「命令さへ出れば必ず目ざましき局面打開策が生るゝ事に就ては断然信じて其の可能を疑はぬ」と主張するのみで、⁽⁷⁷⁾二等以下も経費節減の実践における心構えなどに重きを置く傾向が著しかった。確かに、能率化・合理化という概念は、社員会の「綱領」にも「宣言」にも、見出すことのできないものであったが、結果的に、仙石によつてもたらされた新しい概念についての理解が、社員会において低かったことを示したとも言えよう。

仙石は、上述の訓示でも明かにされたように、会社の根本的経営を、単純な経費節減には求めていなかった。また、そのことは、職制改正で計画部を設置し、その管轄下に能率課を置いた点にも表れている。⁽⁷⁸⁾そして、この「仙石イズム」は、『協和』誌上において、全面的に展開されることとなった。1931年2月1日号を「社業能率増進号」として、理事・伍堂卓雄の「社業能率増進の要諦」⁽⁷⁹⁾を巻頭言に、能率課長・田所耕耘以下15本の論説が掲載されたのである。これらの論説に共通する特徴は、社員会設立の基調として常々主張されてきた、満蒙の開発における「満鉄の特殊の地位」という認識に根ざした精神的発揚が、全く存在しないということである。満鉄を取巻く経済的状況への第一の対応として、「産業の合理化」を掲げて、その上で文書整理・工場管理などの具体的な能率増進方法を展開するものであった。

注目すべき論説は、⁽⁸¹⁾3回に分けて掲載された、貝瀬謹吾の「世界合理化運動の大勢」であろう。貝瀬は、「従来の合理化は各箇の経済単位であり、今日の産業合理化が全国的経済単位であり、従

(77) 南大麓「経営合理化の提唱—百年の大計を樹てよ—」『協和』1930年11月15日号、2～3頁。

(78) 「事業計画ノ立案及審査並業務改善ニ関スル事項ヲ掌理ス」とされた計画部には、理学試験所と業務・技術・能率の3課が置かれた。業務課は「事業計画ノ立案・事業計画ノ一般審査・事業管理ノ連絡統一・試験及研究項目ノ総括」、技術課は「事業計画ノ技術上ノ立案審査・規格統一・技術ノ連絡統一」、そして能率課は「能率増進・業務ノ改善」に関する事項を担当しており（『南満州鉄道株式会社社報』1930年6月15日、1～3頁）、現場単位の能率と会社の事業計画が一元化されている点が特徴的と言えよう。また、部長・大蔵公望（理事）、次長・向坊盛一郎、業務課長・小沢宣義、技術課長・根橋禎二、能率課長・田所耕耘、理学試験所長・渡辺猪之助、といった人事がなされており、これらの人々は、社員会本部役員とは全く関連のない点にも注目されたい（前掲『南満州鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表』74頁）。

尚、能率課の設置と満鉄における科学的管理法の導入については、前掲『日本植民地鉄道史論』（221～223頁）、『満鉄—「知の集団」の誕生と死—』（77～78頁）などを参照のこと。

(79) この中で、伍堂は、「産業合理化の直接目標は、国産振興にあるのであるが、その根本目的は国民経済の改善、即ち国民厚生にあるのであるから、国民厚生の伴はざる国産振興は合理化の目的を達したものとは云へない」として、社業の「能率増進」が、個別企業にとどまるものではないことを明示している。

って以前は資本主義であつたものが、今では国利民福を目標とする処に、かなりの相違が見出される」とした上で、「要するに産業合理化は産業の科学化であると共に、統制化でなければならない⁽⁸²⁾」と主張した。そして、ドイツ産業合理化協会の「合理化運動の定義」を引用——「合理化とは技術及秩序的組織に依って、経済性を増進し得べき凡ゆる手段を案出し、使用する事を云ふ。其の目的は材貨を廉価多量良質ならしめ、以て国民の福利を増進するに在る。此の目的の為には凡有関係方面の協同事業を必要とする」——して、「蓋し、其の要を示したものと位置付けたのである⁽⁸³⁾。彼にすれば、一時的に失業者が出ることは不可避であったが、「産業合理化の究極の目的は、全国民全社会の福利増進であらねばならぬ⁽⁸⁴⁾」という意味で、終始一貫したものであった。

ここで指摘したいのは、産業の合理化・統制化を主張した——会社重役の論理を反映している——貝瀬謹吾と、「社員会問答」の中で「産業の国家的統整」を志向した奥村慎次とが、広義の「産業統制」という点で、一定の共通認識を持っていることである。確かに、一言で「産業統制」と言っても、主体や方法の違いなど、その意味するところはあまりに広い。しかしながら、伍堂卓雄が「社業能率増進号」の巻頭言で「国民経済の改善」を表明し、そして貝瀬が「全国的経済単位」での産業の合理化・統制化を主張したことは、「積極的経営」の名の下に放漫な経営体質を維持していた「高級社員」よりも、「最も集約的な能率的な産業経営が必然に要求され」、「国家資本主義或は国家社会主義なるものが、国民生活の必要として自然に発達して来る」という展望を示した奥村と論理的に重なり合うものであった。

更に、このことは、単なる社員どうしの論理的な重なりにとどまらず、満鉄組織における課長級

(80) 1931年2月1日号は、計画部能率課所属の社員の論説を中心とした以下の論説が、56頁のうち22頁を占めた。

伍堂卓雄(理事)「社業能率増進の要諦」巻頭言/田所耕耘(能率課長)「要は方寸の中に在り」/大内次男(能率課)「能率増進の着眼点」/玉名勝夫(能率課)「文書整理中央集中の長所」/岸本一(能率課)「統計図表的統制方法」/加藤蓄二(理学試験所)「能率増進と人の心理」/貝瀬謹吾「世界合理化運動の大勢」1/金子利八郎「足尾の鉱山バンド」/岡田卓雄(文書課長)「四個の問題」/三宅亮三郎(主計課長)「三つの要件」/山崎元幹(渉外課長)「能率漫語」/金井章次(衛生課長)「国際連盟事務局員の執務振り」/遠藤繁清(結核療養所長)「我国の能率を害する二大病根」/高橋忠之(鉄道工場)「工場管理」/長谷川銀一(鉄道部貨物課)「貨物自働車能率増進法の実験に就て」/北村忠三郎(工事部庶務課)「物品事務改善に関する研究」

(81) 確かに貝瀬は、仙石の職制改正によって、部長級の技術委員会委員長から退任している。しかし、能率課の前身で、実験的に設置(1925年4月)された総裁室能率「係」では、一貫して係長を兼任しており、政友会による積極的な経営政策下では、能率化の推進役として数少ない存在であった。仙石の人事に対する私情を吐露したこともあったものの、仙石の経営政策が、貝瀬のそれと矛盾しないこともまた明らかであろう(貝瀬謹吾「能率係誕生記」『協和』1931年2月15日号、4~5頁、同「退社に際して」『協和』1931年7月1日号、13~14頁)。

(82) 貝瀬謹吾「世界合理化運動の大勢」1、『協和』1931年2月1日号、3頁。

(83) 同上誌、3頁。

(84) 貝瀬謹吾「世界合理化運動の大勢」3、『協和』1931年3月15日号、12頁。

以上社員の人事とも、社員会本部役員の構成とも、不可分な関係にあった。図-1・表-1に表れた、1930年度から32年度にかけての平均在職期間の減少傾向と退任率・昇進率の高さは、「高級社員」の退任だけでなく「青年社員」の昇進を含んでおり、奥村慎次・中島宗一（経済調査会主査）・岡田卓雄（総務部文書課長）などが、課長級以上の社員として、会社経営への参画を始めたのである。それと併行して、社員会本部役員においても、「高級社員」が姿を消していくとともに、「青年社員」が本部役員として復帰し、1934年度以降の幹事長を務め（表-3）、1935年に総裁に就任した松岡洋右を迎え入れるのである。

5. おわりに

本稿では、満鉄社員と彼らの組織内での地位に留意しつつ、会社経営への参画問題を中心として、設立から満州事変前後までの社員会の活動について考察した。以下にまとめてみよう。

第一に、中央政界に規定された、「創業期」グループと政友会系グループ間の重役人事の「綱引き」は、重役よりひとつ下のレベル——課長級以上の社員レベル——でも、同様に表れていたことである。それは、1917年度から顕著となり、1920年度以降になっても断続的に表れた。そして、重役人事の弊害として浮き彫りとなった、満蒙経営の一貫性・普遍性のなさが、会社経営への参画を中心とする社員からの異議申立てを誘発し、社員会の設立を促した。しかし、この異議申立ては、決して、一元的なものではなかったのである。

つまり、第二に、1920年代の会社経営の実務を担った「高級社員」と、課長級未満であった「青年社員」という階層性が、社員会の設立当初より存在した。「高級社員」による異議申立ては、現地に通じた「能力」を基調とした穏健なものであったのに対し、「青年社員」からのそれは、会社の「社員自治」を最終目標に掲げた、急進的な主張であった。両者の溝は、「高級社員」が主導する形で、形式的な一体化が図られ、満鉄社員会の結成へと至った。それと同時に、「青年社員」が掲げていた「社員自治」は、日本の国民的使命と会社の使命、そして個人の使命を貫徹する手段として、「自律自治」という個人的な内面倫理の次元へと、押し止められた。

第三に、「高級社員」による経営参画への道は、新社長（山本条太郎）の就任によって大きく開かれ、社員会の運営でも、彼らが中心的な役割を果たした。彼らは、社員会内において、「青年社員」と傭員からの「突き上げ」を押さえ、更に、満鉄と社員会の双方を通じて、満州青年連盟とも関係することで、在満日本人社会においても、主体性を発揮できるようになった。「高級社員」の経営参画が、全面化したのである。

しかし、第四に、新総裁（仙石貢）の就任が、この「高級社員」と「青年社員」という階層性の問題を一気に解消する。彼の実施した職制改正を皮切りに両者の「交代」が進み、「青年社員」は、会社組織内における地位を——重役人事の政争からの超越を志向していたにもかかわらず、党派的

な重役人事の結果としての獲得は、一面において皮肉だが——獲得するようになるのである。このことは、「青年社員」の理論的支柱であり、「産業の国家的統整」を主張する奥村慎次と、仙石の推進する合理化・能率化の流れの中にあつた貝瀬謹吾との論理的な重なりを伴っていた。つまり、会社経営の中核——重役——と実務を担う社員——課長級以上の社員——とが、広義の「産業統制」という点で経営論理を共有するようになり、また、会社の経営体制を構成するようになるという二重の意味で、「青年社員」の経営参画が始まったのである。

以上のことを踏まえて、1930年代の満鉄社員について展望をしてみよう。これ以降の満鉄社員——特に社員会——において、最大の関心事とされたのは「満鉄改組問題」であつた。「会社の使命に立脚し其の真正なる地位を擁護すること」という「社員会綱領」の第二項は、関東軍が強要する満鉄の改組とは、正面から衝突するものであつた。しかし、本稿で検討したように、「青年社員」——特に奥村慎次——の元来の主張には「産業の国家的統制」が多分に含まれており、満鉄の改組と「社員会綱領」の第二項は、決して矛盾するものではなかつたのである。満鉄の内部、とりわけ課長級以上で経営中枢に深く関与した「青年社員」が、受動的なだけでなく主体性を持って、満鉄改組に臨んでいた可能性が、ここにみとれるのである。ひるがえって、「満鉄改組問題」で紛糾した1933年度の社員会本部役員について見てみると（表-3）、任期を務めた「青年社員」は加藤新吉ただ1人であり、課長級以上の社員も2人に過ぎない。それまでの1931・32年度の社員会は、技術系社員を幹事長として、「青年社員」が本部役員に再参加する形で、仙石貢による打撃——現役幹事長の退任——からの建て直しを図っていた。また、1934年度は「青年社員」の中島宗一が幹事長に就任し、以後、「松岡系」の中西敏憲を挟んで「青年社員」が幹事長を続けていくこととなる。つまり、1933年度の社員会は、課長級以上の社員として経営に参画していた——「満鉄改組」を否定しない——「青年社員」がほとんど運営に参加していないというだけでなく、「高級社員」的な色彩を残した「応急処置」から「青年社員」による積極的な運営へ、という断絶的な意味でも「空白期間」だったのである。

今後は、関東軍の台頭が著しい1930年代において、社員の言論と組織内での地位に留意し、経営に参画する「下」からの論理を踏まえ、それらが、総裁を中心とする重役——「上」から——の論理とどのような相互連関をなすのかという観点から、満鉄の歴史的研究を深めていく必要があるだろう。

(経済学部研究助手)