

論説

「国策会社」における社員団体の分析 ——満鉄のミドルマネジメントと満鉄社員会をめぐって

平 山 勉

はじめに

本稿の目的は、「国策会社」として周知されている南満州鉄道株式会社（以下、満鉄）におけるミドルマネジメントと社員団体である満鉄社員会の連関を明らかにしつつ、満鉄社員会の機関誌である『協和』の資料的特性を展望することにある。

満鉄の残した膨大な資料については、井村哲郎氏を中心にこれまでにさまざまな目録¹⁾が作成されるとともに、氏の積極的な活動によって多くの復刻版が刊行されてきた²⁾。また、近年では中国の学界でも、解学詩・蘇崇民の両氏によって満鉄資料の刊行が進んでいる³⁾。同時に、これらの資料群に対して批判的な検討が展開されており、筆者も統計資料の精度について分析した⁴⁾。さらには、台湾拓殖株式会社など、旧植民地における他の「国策会社」についても、一次史料の公開が進んでいる。

こうした史資料の公開・普及状況を反映して、近年の「国策会社」の研究では、その株式会社としての側面に光があてられるようになってきている。特に、株式や社債の発行状況と資金調達分析を通じて、「国策会社」として無条件に自らを犠牲にするのではなく、株式会社としての自律性と利益を追求する経営実態が明らかにされてきた⁵⁾。その担い手として再評価されているのが、天下りの短期間だけ在籍するトップマネジメントでは

なく、その下で従事する部長・課長級の社員である。

このような研究動向をふまえつつ、本稿では、第一に、満鉄の部長・課長級の社員（ミドルマネジメント）についてデータベースを構築して彼らの人事異動の動態とその特性を分析する。第二に、彼らが自主的に結成した社員会について、本部役員の人事異動の動態を上述の動態と接続しながら、規約・組織・財政の分析を通じて、社員会の特性を明らかにする。その上で、機関誌『協和』のもつ資料的特性を展望する⁶⁾。

第1節 満鉄の人事と組織

(1) 満鉄の人事とその特徴

最初に、満鉄の経営を把握するために、重役と社員について概観しよう。

満鉄のトップは「総裁」と呼ばれ、時期によって、理事長（1917年7月～1919年4月）、社長（1919年4月～1929年6月）と名称を変えている。この下に「副総裁」、または、副社長（1919年4月～1929年6月）がおり、さらにその下に複数の「理事」が置かれた。これらを総称して「重役」と呼ぶ。いわば、満鉄のトップマネジメントであり、彼らは最高意思決定機関である重役会議を構成した（以下、原則として、総裁・社長・理事長を「総裁」で、副総裁・副社長を「副総裁」で統一する）。

重役の下には、「部長」「課長」「主任」が置かれていた。満鉄の組織は、鉄道部や商事部のようにおおむね事業ごとに「部」が設けられ、その下に庶務課や会計課などの「課」が、さらにその下に業務係や統計係などの「係」が置かれ、それぞれの責任者として部長・課長・主任が置かれた。これを基本型として、他に部長級、課長級の役職があるが（後述）、これらの人々が、いわば、満鉄のミドルマネジメントに相当する。

広く知られているように、満鉄は半官半民の会社であり、発行株式の半数が大蔵大臣名義になっているため、重役の任免権は日本政府（≒首相）

にあった。総裁は 17 人、副総裁も 17 人、理事は 74 人が任命されている⁷⁾。このうち、国沢新兵衛・松岡洋右・山崎元幹は理事・副総裁・総裁（国沢は副総裁を 2 回）を、中村是公・大村卓一は副総裁・総裁を、小日山直登は理事・総裁を、松本烝治・佐藤応次郎・佐々木謙一郎・平島敏夫は理事・副総裁を務めており、また、野村龍太郎は総裁を、大平駒槌は副総裁を、大蔵公望・猪子一到は理事を 2 回務めているから、重役の実数は 90 名となる。

従来の研究でも指摘されてきたように、このような数の多さからは政権交代に連動した満鉄の重役人事を看取することができよう。この点をより正確に把握するために、【表 1】では、重役の在籍期間の分布をまとめた。

【表 1】重役の在籍期間の分布

(人, 年)

在籍年数	総裁	副総裁	理事
n<1年	1	2	0
1年≤n<2年	6	1	6
2年≤n<3年	2	3	8
3年≤n<4年	4	1	2
4年	0	0	32
4年<n<5年	0	0	2
5年≤n<6年	0	0	3
6年≤n<7年	0	0	4
7年≤n<8年	0	0	5
計	13	7	62
平均年数	2.0	1.9	4.0

出典：満鉄会監修『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』満鉄史料叢書 12、龍溪書舎、1992 年。

注 1：副総裁・総裁を連続して務めた中村是公・国沢新兵衛・大村卓一・山崎元幹、理事・副総裁を連続して務めた国沢新兵衛・佐々木謙一郎・佐藤応次郎を除く。

2：閉鎖時に重役であった平井喜久松・平島敏夫（以上、副総裁）・有賀庫吉・浜田文雄・関口保・古山勝夫・猪子一到・鈴木長明・渡辺猪之助・佐藤鼎・宮本慎平（以上、理事）を除く。

満鉄の定款によれば、総裁・副総裁の任期は5年、理事のそれは4年とされており、同時に、重任を妨げないことになっていた。また、上述したように重役を連続して務めた者が6人あり、そのうち、中村是公は総裁の、国沢新兵衛は副総裁（1回目）の任期を全うしている（両者とも1908年12月19日～1913年12月18日）。しかし、【表1】によれば、それ以外の総裁・副総裁が任期を満了することはなかった。総裁の平均在籍期間は2.0年、副総裁のそれは1.9年である。

これに対して、理事は任期を全うする者が圧倒的に多い。62人中32人が任期を満了しており、14人が最初の任期4年を超えて理事を務めている。総裁・副総裁のように1年未満で退任する者もなく、平均在籍期間は4.0年で、総裁・副総裁のほぼ倍になる。ただし、4年を超えた14人の理事は、久保田政周・松岡洋右（以上、 $4年 < n < 5年$ ）、久保要蔵・大蔵公望・森俊六郎（同、 $5年 \leq n < 6年$ ）、岡松参太郎・川上俊彦・樺山資英・改野耕三（同、 $6年 \leq n < 7年$ ）、清野長太郎・久保田勝美・田中清次郎・野々村金五郎・犬塚信太郎（同、 $7年 \leq n < 8年$ ）であり、設立当初からの者とそれと入れ替わった者がほとんどで、遅くとも1927年9月までに退任した理事である。

これらのことから、1920年代に入ってから満鉄重役は、総裁・副総裁の在籍状況が不安定だった一方で、理事のそれが安定していたことが分かる。しかし、在籍期間についてみれば、総裁・副総裁が短いだけでなく、理事も必ずしも長いわけではなかった。

もっとも、総裁の専権事項的なものとして「職制改正」があり、これによって満鉄の組織は変更されていた。この職制改正は、総裁の在籍状況の不安定さと在籍期間の短さを補うものだったかもしれない。総裁の望むような組織変更を通じて、効率的なマネジメントを実現していた可能性もある。しかし、【表2】にまとめたように、職制もまた、度々改正されていた。

【表2】職制改正一覧

年月日	『一覧表』	社史	総裁
1906年12月2日	現在(会社設立時期)		
1907年4月23日	職制改正	職制改正	後藤新平
1908年12月15日	職制改正	職制改正	中村是公
1914年5月20日	職制改正	職制改正	野村龍太郎
1918年1月15日	職制改正	職制改正	国沢新兵衛
1919年7月16日	職制改正	職制改正	野村龍太郎
1920年10月6日	職制改正	*なし	〃
1922年1月17日	職制改正	職制改正	早川千吉郎
1923年4月21日	職制改正	職制改正	川村竹治
1930年6月14日	職制改正	職制改正	仙石貢
1931年8月1日	職制改正	職制改正	内田康哉
1932年12月1日	職制改正	職制改正	林博太郎
1936年10月1日	職制改正	職制改正	松岡洋右
1937年6月19日	*なし	職制改正	松岡洋右
1937年12月1日	職制改正	職制改正	〃
1938年4月1日	*なし	職制改正	〃
1938年9月18日	職制改正	職制改正	〃
1939年4月1日	職制改正	職制改正	大村卓一
1939年12月5日	*なし	職制改正	〃
1940年4月1日	*なし	職制改正	〃
1940年9月15日	社報以降	*なし	〃
1942年6月1日	社報号外以降	職制改正	〃
1942年9月18日	*なし	職制改正	〃
1943年5月1日	社報以降	職制改正	〃
1944年4月1日	社報現在	*なし	小日山直登
1944年11月15日	*なし	職制改正	〃
1945年2月1日	現在	*なし	〃

出典：前掲満鉄会監修『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』。

注：『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』には、

1940年9月15日以降、改正規模が大きく、「根本的」と判断された職制改正だけが掲載されている。

【表2】からは、職制改正を実施していない総裁は、安広伴一郎と山本条太郎の2名だけで、在籍期間中に何度も職制改正を実施している松岡洋右や大村卓一のような者もいることが分かる。本稿の基礎データが依拠する『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』（以下、『一覧表』）の「解題」も指摘するように、部レベルの改廃を含む「職制の改正」と、部分的な改正（主に課レベル）をする「分課規程の改正」とが

厳密に区別されず⁸⁾、職制改正の定義があいまいとなるために、1937年6月以降は『一覧表』と『社史』との間で職制改正にズレが生じている。しかし、いずれにしても、部分的な改正のひとつひとつを拾っていけば、【表2】で挙げた以上に、満鉄の組織変更が繰り返されていたことは明らかである。この表は、ある総裁によって変更された組織が、そのまま継続していたわけではなかったことを示している。また、後述するように、人事異動からみた職制改正の「効果」も見出しにくい。

むしろ、ここで注意したいことは、職制改正による組織変更の多さの基調には、満鉄の組織拡大があったことである。1907年度末に総数13,217人だった従事員は、1912年度末には2万人を、1917年度末には3万人を、1919年度末には4万人を超えた後、満州事変直後の頃まで3万人以上を維持している。そして、1934年度以降、再び増加を始めて、1936年度末には10万人を、1940年度末には20万人を超えた⁹⁾。

このように背反する状況でも、満鉄の経営が維持されてきた原因を、先行研究は半官半民の会社としての巨大さに解消させてきた。しかし、そのような外在的な理由からは、どのように経営が維持されてきたのかが見えてこない。つまり、在籍状況の不安定な総裁・副総裁が増加する従事員をマネジメントすることを支えた、言わば、満鉄の「組織化」が、果してどのようなものであったのかがブラックボックスになっている。上述したように、職制改正と部分的な組織変更が頻発した満鉄において、明示された組織図を「制度」として分析しても、「組織化」の本質を明らかにすることにはならないのである。トップマネジメントから一段下がって、ミドルマネジメントを分析する必要があるがここにある。

(2) 課長級以上社員データベース

『一覧表』の原本は、「幅四五センチメートル（第四巻は、四〇センチメートル）の長尺の巻物四巻」¹⁰⁾となっているという。これには、「職制改正」

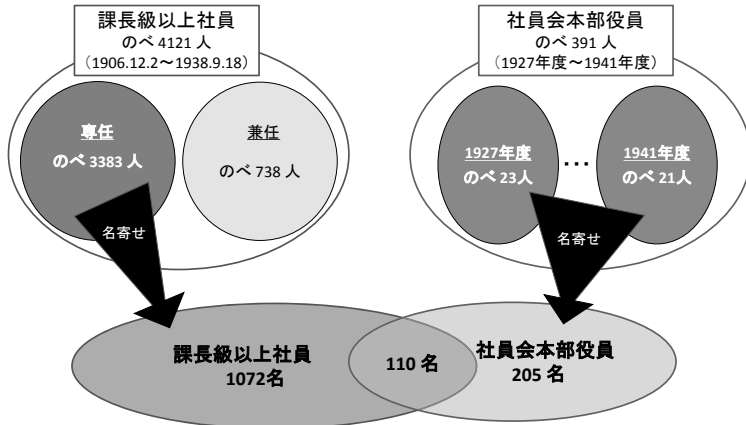
によって制定された組織機構に、次の「職制改正」までの中間期間に加えられたすべての手直しの改正がそれらの改正の年月日とともに書き加えられ」ており、「会社の組織機構の変遷動態表」とも言うべきもので、同時に、「これらの機構の課長級以上の人事が、その離就任の年月日とともに記録されている」¹¹⁾。つまり、会社設立から敗戦までの「課級以上の組織機構の変遷推移の全貌」と「幹部人事の離就任、異動の全容」を示したものとされている¹²⁾。本稿では、満鉄の「組織化」を解明するために、この『一覧表』をもとにデータベースを作成した。以下で、作成の流れを見ておこう。

『一覧表』によれば、課長級以上社員は、職制改正ごとに新しい役職を任命されており、自動的に前の職制での役職を免じられたことになっている¹³⁾。また、次の職制改正までに、人事異動があれば、それにあわせて罷免年月日が記されており、次にその役職に任命された者の氏名が記されている。ここで言う「罷免」とは、懲戒などによる免職ではないことに注意されたい¹⁴⁾。原則的に、前任者の罷免年月日と後任者の任命年月日は同日であるが、まれにラグのある場合もある。そこで、まず、任命されるごとに、「氏名」「所属①」「所属②」「所属③」¹⁵⁾「役職」「任命年月日」「罷免年月日」と「専任 or 兼任」「任免年月日の性質（職制改正 or 部分的組織変更 or その他）」（後述）に関する情報を1件ずつ入力した。これが、このデータベースの基本的な入力作業である。

いわゆる満鉄改組によって、1937年に付属地行政権が「満州国」に移管されて地方部が消滅し、1938年に重工業部門が満州重工業へ、翌39年には北支事務局が華北交通へと、大きな分割があった。そのため、この時期を前後に、設立からの人事異動との接続が取りにくくなる。また、上述したように、『一覧表』と社史の間で職制改正に乖離があるように、後年になると、『一覧表』は掲載した職制改正とその後の人事異動が不明であることが少なくない。そこで、以下では、【表2】の1937年12月1日職制改正までのデータ、すなわち、1938年9月18日現在までのデータベー

スを分析対象とする。

最初に、【図1】で、このデータベースの概略図を示しておこう。



【図1】課長級以上社員データベースの概要

出典：①前掲満鉄会監修『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』、『社員会概要』満鉄社員会、1936年。
 ②「社員会を育てた人々」『協和』7巻6号、1933年3月15日、30頁。「社員会を育てた人々：現在までの本部役員名簿」『協和』8巻4号、1934年2月15日、7頁。「社員会を育てた人々：現在までの本部役員名簿」『協和』9巻6号、1935年3月15日、40頁。「社員会を育てた人々：現在までの本部役員名簿」『協和』10巻6号、1936年3月15日、51頁。「社員会を育てた人々」『協和』11巻6号、1937年3月15日、44頁。「八年度社員会本部及全連合会総陣容一覧表」『協和』7巻7号、1933年4月1日、53頁。「昭和九年度社員会本部及全連合会総陣容」『協和』8巻7号、1934年4月1日、42頁。「昭和十年度社員会役員総陣容」『協和』9巻7号、1935年4月1日、50頁。「本部役員会を構成する人々」『協和』10巻7号、1936年4月1日、47頁。「本部役員会を構成する人々」『協和』11巻7号、1937年4月1日、49頁。「昭和十三年度本部首脳部」『協和』12巻8号、1938年4月15日、46頁。「本部役員名簿」『協和』13巻7号、1939年4月1日、39頁。「昭和十五年度本部の陣容」『協和』14巻8号、1940年4月15日、50頁。「昭和十六年度本部の陣容」『協和』15巻8号、1941年4月15日、30頁。
 ③「会報」「社員会々報」「社員会の動き」「全般的報道」「会務半月誌」「社員会ニュース」「本部ニュース」「本部の動き」など、『協和』各号。

1件ずつ入力した数は4121となる。上述したように、これは『一覧表』に名前が出てくるたびに入力したものであるから、同一人物が何度も入力されていることになる。ここでは、この数値を「のべ人数」と定義して、「のべ4121人」と表記する。以後、データベースの作成において1件ずつ入力した人数（レコード数に相当する）を「のべ人数」とする。

ここで、「役職」について見ておこう。『一覧表』に挙げられた役職は実に多種多様である。まず、部長級の役職としては、撫順炭鉱や鞍山製鉄所、奉天事務所、上海事務所、経済調査会、技術委員会などが「部」と同レベルで設置されていたため、炭鉱長（鉱長）、所長、委員長などがあり、その他に、支社長（東京支社など）、局長（鉄道総局、北支事務局など）などがある。課長級になるとより煩雑で、主査（経済調査会）、局長（各鉄路局）、処長（各鉄路局経理処）のような各部署の「長」に加えて、秘書役、調査役、審査役、監察役、監査役、参与、参事なども課長級の役職として入ってくる。また、現業関係では、採炭所や鉄道工場、機械工場、製油工場のほかに、火薬製造所、瓦斯作業所、電気作業所、発電所などの長として、採炭所長、工場長、所長などが入り、さらに付属地行政に関して言えば、地方事務所、公所、学校、病院・医院、図書館などの長として、所長、校長、院長、館長が課長級の役職として入ってくる。そして、これらの役職の後に、心得、代理、事取（事務取扱）、囑託などが付いたり、逆に前に「副」が付く役職や次席、次長（部長級のそれとは別）などもある。『一覧表』にもなっていて、以下、本稿では、これらの役職に就いた者を総称して「課長級以上社員」とする。

次に、「専任 or 兼任」について見よう。のべ4121人は、「専任」と「兼任」に分類される。満鉄の課級以上ポストは、すべてが専任者で占められているわけではなく、重役が部長を、部長が課長を、課長が別の課長を兼ねることがあり、課長級未満の社員が課長を兼ねることもあった。分類の結果は、専任がのべ3381人で、兼任はのべ738人となる。兼任は一時的なことが多く、継続性がないため、以下の分析では専任ののべ3381人を対象としよう。

専任ののべ3381人について、同じ氏名でまとめる「名寄せ」をしてみると、1072名となる。すなわち、これが、設立（1906年12月2日）から1938年9月18日までの課長級以上社員の実数である。以下では、名

寄せをした実数を、「名」で表記する。この名寄せによって、課長級以上社員 1072 名の履歴が判明する。

【表 3】 課長級以上社員の名寄せ例

〔会社〕				〔社員会〕	
任命年月日	罷免年月日	所属・役職	備考	年度	役職
専任				1927	常任幹事
1918/02/23	1919/07/16*	大連管理局庶務課・課長	課長級以上①/開始		
1919/07/16*	1920/06/08	運輸部庶務課・課長	課長級以上①/終了		
1922/01/17*	1923/04/21*	社長室紐育事務所・所長	課長級以上②/開始		
1923/04/21*	1923/11/08	社長室・審査役			
1923/11/08	1925/12/25	庶務部社会課・課長			
1925/12/25	1930/06/14*	興業部・部長	課長級以上②/終了(退職)		
兼任					
1919/07/16*	1920/04/18	運輸部営業課・課長(兼)			
1927/03/02	1930/06/14*	興業部中央試験所・所長事取(兼)			
1929/03/30	1929/12/16	興業部庶務課・課長事取(兼)			

出典:【図1】に同じ。

注:年月日の後の「*」は、職制改正による任免を意味する。

【表 3】では、一例として、田村羊三を挙げた。この表の一行が、のべ 4121 人のうちの 1 人に該当する。任免年月日の後にある「*」は職制改正による任免を意味している。

田村羊三は 1918 年 2 月 23 日に大連管理局庶務課長として課長級以上社員となると、1919 年 7 月 16 日の職制改正で運輸部庶務課長になり、これを 1920 年 6 月 8 日まで務めた。ここで課長級以上社員から一度外れるが、1922 年 1 月 17 日の職制改正で社長室紐育事務所長として課長級以上社員に復帰すると、1923 年 4 月 21 日の職制改正で社長室の審査役となり、同年 11 月 8 日から庶務部社会課長を務め、1925 年 12 月 25 日から興業部長を務め、1930 年 6 月 14 日の職制改正で課長級以上社員から外れるとともに、満鉄を退職した。また、この専任職と平行して、運輸部庶務課長のときに同部営業課長(1919 年 7 月 16 日～1920 年 4 月 18 日)を、興業部長のときに同部中央試験所長事取(1927 年 3 月 2 日～1930 年 6 月 14 日)と同部庶務課長事取(1929 年 3 月 30 日～1929 年 12 月 16 日)を兼任し

ている。

この田村の履歴のうち、庶務課長と社会課長から、社員の人事・福利厚生などを管掌してきたタイプとして分類することができそうだが、紐育事務所長や興業部長を含めると、そうした分類が当てはまらなくなってくる。もっとも、1072名の履歴をつぶさに見ていけば、衛藤利夫のように、1930年6月14日から1938年9月18日まで一貫して奉天図書館長を務めた者もあり¹⁶⁾、他にも、採炭所長や院長だけを務めた者もいる。こうしたタイプの者をスペシャリストとして、一方で、田村羊三のような者をゼネラリストとして分類することは可能かもしれない。

しかし、満鉄の分課規程は、極めてその文言が短く、シンプルに書かれている。1930年職制改正によって「分課規程」が定められたものの、その「適用、取扱いは必ずしも厳密ではなかったようである」とされている¹⁷⁾。つまり、なすべき業務が厳密に確立されていたわけではなく、課長級以上社員の「裁量」を認める余地が残されたものになっている。また、スペシャリストが特定の業務のみを担っていたわけではなく、ゼネラリストにも得意分野がないわけでもない。さらに言えば、同じ「庶務課長」でも、分課規程による定めが常に同じというわけでもない。これらの点を考えると、規程にもとづいて、課長級以上社員がどのポストに就いていたのかを分析することは、満鉄のミドルマネジメントを分析する手法として、あまり実証的ではない。むしろ、裁量を認められた課長級以上社員としての経験がどれくらいあり、また、どれくらい入れ替わりがあり、さらには、より決定権のある理事に昇進したのかといった「動態」を総合的に分析した方が、総裁・副総裁の在籍状況が不安定で、また、在籍期間が短い満鉄について、その「組織化」の本質を明らかにすることになる。

(3) 課長級以上社員の定量分析

そこで、まず、課長級以上社員としての在籍期間の分布を示したものが

(78)

【表4】である。なお、この在籍期間からは、課長級以上社員ではなかった期間、すなわち、空白期間（田村羊三の場合では、1920年6月8日から1922年1月17日まで）を差し引いてある。また、このデータベースの最終年月日である、1938年9月18日現在で課長級以上社員にあった者と任免年月日が不明で在籍期間を算出できない者（13名）を除いてある。

【表4】 課長級以上社員の在籍年数の分布と理事への昇進年度

(名)

在籍年数		理事昇進年度													
		1911	1916	1917	1921	1922	1923	1925	1927	1931	1932	1934	1935	1936	1937
$n < 1$	120 (0)														
$1 \leq n < 2$	122 (1)				1										
$2 \leq n < 3$	95 (1)														1
$3 \leq n < 4$	87 (2)					1			1						
$4 \leq n < 5$	59 (1)	1													
$5 \leq n < 6$	43 (0)														
$6 \leq n < 7$	49 (1)			1											
$7 \leq n < 8$	41 (4)						1	1	1				1		
$8 \leq n < 9$	20 (3)			1							1			1	
$9 \leq n < 10$	19 (2)		1						1						
$10 \leq n < 11$	16 (1)														1
$11 \leq n < 12$	7 (1)										1				
$12 \leq n < 13$	12 (3)									1		1		1	
$13 \leq n < 14$	5 (1)									1					
$14 \leq n < 15$	7 (1)												1		
$15 < n$	4 (1)														1
計	706 (23)	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	3

出典：前掲湯鉄会監修『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覧表』。

注1：在籍期間は、課長級以上の役職になかった期間（本文における「空白期間」）を除いて算出している。

2：1938年9月18日現在で、課長級以上社員だった者を除く。

3：()内の数値は、それぞれの課長級以上社員のうち、理事に昇格した数。

【表4】によれば、おおむね、在籍年数が長くなるほど、課長級以上社員が少なくなっている。一方で、理事に昇進した者についてみると、課長級以上社員としての在籍年数にはばらつきがあるものの、昇進年度が後になればなるほど、在籍年数が長くなっていることが分かる。この【表4】からは、1930年代に社員から直接昇進した理事には、短いものでも約7年、ほとんどの場合は10年以上の課長級以上社員としての経験があり、この時点で創業期からの理事とは異なった安定さがあったとすることができよう。

理事へ昇進する者が課長級以上社員として安定した在籍期間を持っていたことは、ミドルマネジメントとトップマネジメントの間に安定的な連続性があるということの意味する。しかし、これに該当する者は11名だけであって、これをもって、不安定な総裁・副総裁の下での膨大な従事員のマネジメントを可能にした満鉄の「組織化」として評価することは難しい。言うまでもなく、理事へ昇進しなかった残りの課長級以上社員について、もうひとつ掘り下げた分析が不可欠であろう。仮に、総裁・副総裁のように彼らが短期間で退任していたとすれば、課長級以上社員の動態に、満鉄の「組織化」を見出すことができなくなるからである。

そこで、【表5】では、年度ごとに、課長級以上社員の任免状況をまとめた。課級以上箇所は、部レベル・課レベルの部署の数を集計したもので、おむね「長」の付く役職の数と等しくなる。【表5】によれば、設立当初から1910年代末頃までは、箇所数が課長級以上社員数を上回っている。これは、課長級以上の役職を兼任する者が多かったため、重役もまた課長級以上ポストを兼任していた。つまり、それだけミドルマネジメントの数が少なく、トップマネジメントとの距離も近かったことになり、この時期の満鉄を「家族主義」とすることを表しているとも言えよう。逆に、1920年代になってこれが逆転するのは、審査役や調査役などのように、「長」ではない課長級以上社員が増加したためである。

推移について見てみると、1916年度末に課級以上箇所が48箇所、課長級以上社員が35名だったものが、翌17年度には64箇所62名となり、その後も大きく増加して、23年度末には139箇所175名となっている。従事員数とあわせてみると、1917年度末は従事員が3万人を突破した年度で(30,262人)、19年度末に4万人を突破した後、35,000人程度で推移しており、従事員・課長級以上社員数・課級以上箇所数が増加する組織の拡大がこの時期にあったことを確認できる。そして、1930年度から再び増加を始めていく。

【表5】課長級以上社員の動態

年度	(名)																	
	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920	1921	1922	
課長以上箇所	9	38	26	27	30	30	32	32	47	47	48	64	103	115	109	117		
課長級以上社員	3	19	18	19	22	22	28	27	34	34	35	62	95	116	102	143		
昇進者	3	24	6	3	5	2	9	2	11	1	1	38	41	49	20	56		
新規昇進者	3	23	6	3	4	2	5	1	8	1	1	37	36	49	18	46		
改正と関係なし	5	3	2	3	2	3	1	2	1			7	8	24	16	12		
職務改正と同じ	3	17	3					6				30		14	25			
部分改正と同じ				1	1	1	2				1		28	11	2	9		
昇進者	0	8	7	2	2	2	3	3	4	1	0	11	8	28	34	15		
最終昇進者	0	6	5	2	2	0	1	3	2	1	0	7	8	23	21	8		
改正と関係なし	3	1	2	2	1	3	1	1				5	7	16	9	4		
職務改正と同じ																		
部分改正と同じ	3											2		7	5	4		

年度	(名)																	
	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	
課長以上箇所	121	139	142	147	148	138	136	136	176	184	245	248	277	286	306	292		
課長級以上社員	156	175	175	158	160	152	149	147	172	169	248	258	294	317	354	340		
昇進者	31	73	28	63	28	52	17	19	81	72	114	46	65	77	133	133		
新規昇進者	22	56	17	50	16	40	10	10	58	57	84	41	54	61	103	111		
改正と関係なし	22	34	15	26	16	35	8	9	16	20	18	29	33	29	40	63		
職務改正と同じ									33	29	26							
部分改正と同じ	2	2	24	5	2	1	9	8	40	12	21	32	6	12				
昇進者	18	54	28	80	26	60	20	21	56	75	35	36	29	54	96	147		
最終昇進者	11	33	21	45	19	37	15	14	44	51	21	27	17	38	70	136		
改正と関係なし	11	11	21	38	17	35	13	12	18	14	18	14	18	14	32	27	77	
職務改正と同じ																		
部分改正と同じ	22								32	33	7							

出典：新橋浦鉄釜監修『南満洲鉄道株式会社課級以上組織機構要覧並に人事異動一覽表』。
 注1：対象としたのは、課長級以上社員(除：嘱託)で、専任職(除：兼任・併任職)の者。期間は1906年12月2日～1938年9月18日。
 注2：理事へ空白期間を置かず昇進した場合は在籍扱いとした。
 注3：課長級への昇進は出典での初登壇に、退任はそれからの消滅に対応する。
 注4：旧役職と暫役職の空白期間が2日以上の場合、一度退任扱いとした上で、再び昇進扱いとした。
 注5：最終退任は、退任者の中で、該当期間中の再昇進がなかった者の数。また、新規昇進は、昇進者の中で、初めて昇進した者の数。
 注6：安社組織の統合・分離などに伴う昇進・退任を含む。
 注7：在籍者・課級以上箇所・職員は年度末現在(3月31日)の数値。退任者・昇進者は年度中のもの。
 注8：課級以上の箇所は、出典に記載されたもののうち、箇所長が明記されている箇所。
 注9：在籍期間を算出できなかった者(18名)を含まない。

次に、昇進者と退任者について、【表3】の田村羊三の例を再び参照しつつ、見てみよう。【表5】の昇進者とは、課長級以上社員に昇進した者のことで、初めて昇進した者だけでなく、空白期間の後に「再」昇進した者が含まれている。田村羊三の場合では、1918年2月23日の大連管理局庶務課・課長と1922年1月17日の社長室紐育事務所・所長の両方がこの昇進者の中に含まれている。また、退任者も同様で、最終的な退任だけではなく、空白期間を経て再び課長級以上社員になる場合でも、退任者として数えられている。田村の場合では、1920年6月8日に罷免となった運輸部庶務課・課長と1930年6月14日の興業部・部長の両方が退任者として数えられている。

この昇進者と退任者のうち、初めて昇進した者を「新規昇進者」とし、1938年9月18日までに課長級以上社員として再び登場することなく退任した者を「最終退任者」としている。その上で、新規昇進者と最終退任者となったことが、「職制改正」によるのか、組織の「部分改正」によるのか、それらと無関係の「改正なし」なのかに分類した。田村羊三で言えば、新規昇進は、1918年2月23日の大連管理局庶務課・課長が「改正なし」で1917年度の1名分となり、最終退任が1930年6月14日の興業部・部長が「職制改正」で1930年度の1名分となっている。

要すれば、【表5】は、課長級以上社員の昇進と退任が、一時的なものも含めて、年度別にまとめられている。これによれば、1916年度のみ退任者が0名なのを除けば、課長級への昇進者も課長級からの退任者も毎年度存在しており、また、新規昇進者と最終退任者も、1911・16年度の最終退任者が0名なのを除いて、毎年度出ている。つまり、課長級以上社員への昇進とそれからの退任は恒常的に行なわれていたのである。

また、新規昇進者と最終退任者と職制などの改正との関係を見れば、1937年度末（1938年3月31日）までの新規昇進者1033名のうち、502名が改正とは無関係であり、299名は職制改正に、232名は部分改正に

伴うものであり、最終退任者 688 名のうち、425 名が改正とは無関係で、206 名は職制改正に、57 名は部分改正に伴うものであった。新規昇進者と最終退任者との比較で言えば、組織の部分改正は新規昇進に効果があったものの、新規昇進も最終退任も職制改正・部分改正とは関係なしに実施されることの方が圧倒的に多かった。つまり、【表 5】からは、歴代の総裁が実施した職制改正は、ミドルマネジメントを刷新するという点において、それほど効果があったわけではないということになる。

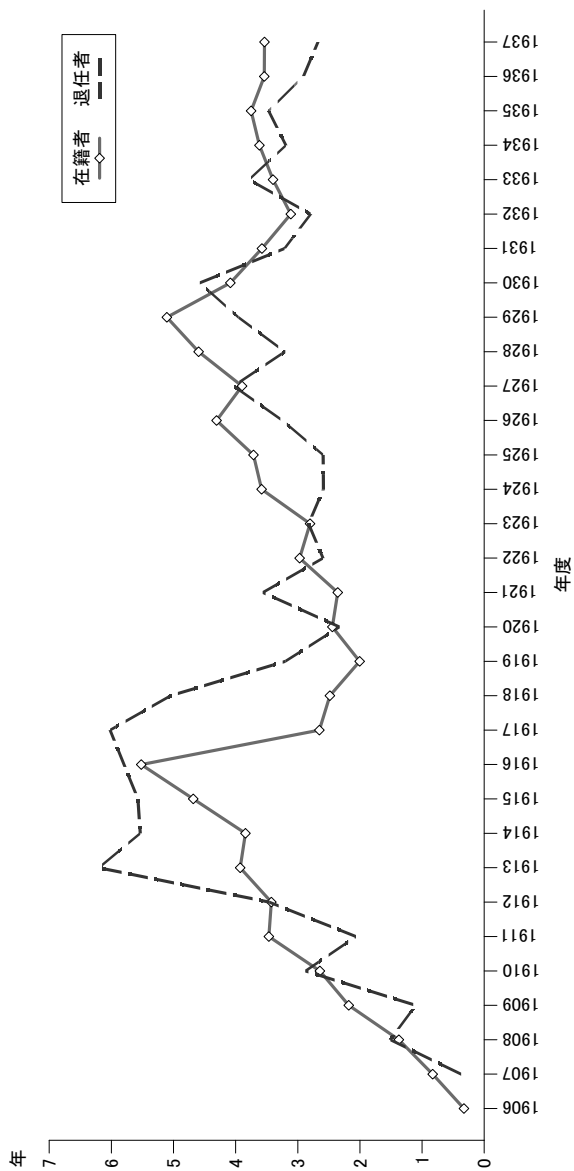
このように分析してみると、職制改正・部分改正などのイベントという「静態」と、課長級以上社員の人事異動のような「動態」とを、関連づけて実証的に把握するには、課長級以上社員ひとりひとりの情報が不足していることが分かる。【表 5】からは、課長級以上社員の異動（昇進と退任）が激しいために、満鉄の「組織化」を解明することができないという解釈も可能であるし、一方で、職制改正の新規昇進と最終退任への影響を明確には見出しにくいと、課長級以上社員は総裁・副総裁の不安定さからは独立して、安定的にミドルマネジメントとして機能していた、という解釈も成り立つ。

このようなことに、一定の決着をつけるために、ここでは、「平均」在籍期間を採用したい。年度末現在で在籍した課長級以上社員の平均在籍期間と、当該年度中に退任した者のそれとを図示したものが【図 2】である。

【表 4】でも示したように、新規昇進年月日が不明の者（13 名）と、1938 年 9 月 18 日現在で課長級以上社員だった者を除いた平均在籍期間は 4.0 年となる。繰り返しになるが、平均の元となる在籍期間は、新規昇進から最終退任までの期間から空白期間を引いたものとなっているから、課長級以上社員として名実ともにマネジメントを担当していた期間ということになる。

【図 2】を見てみよう。「在籍者」は【表 5】の「課長級以上社員」のことで、年度末現在での平均値となっている。一方、「退任者」は【表 5】の「退任者」

【図2】課長級以上社員の平均在籍期間



出典：【表5】に同じ。
注：【表5】に同じ。

のことで、退任した時点での在籍期間から平均値を求めている。この【図2】によれば、平均在籍期間の趨勢は、上昇（1906～16年度）→下降（1916～19年度）→上昇（1919～29年度）→下降（1929～32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るだろう。

平均在籍期間が上昇するという事は、最終退任者と新規昇進者があつたにしても、課長級以上社員全体では、安定的に継続的にマネジメントを続けていたということになる。職制改正によって部や課の掌管規程が変化したとしても、つまり、明文化された改正が大掛かりなものだったとしても、改正後の職制を担う課長級以上社員に、大きな変化はなかったということになる。別言すれば、これまでの経験を活用できる課長級以上社員が、それだけ多く残り続けたことも意味しており、短期間で在籍を終える総裁・副総裁の実質的な影響力が弱かったということになる。つまり、【図2】には、職制改正や組織の部分改正の全てが、大きなインパクトを持っていたわけではないことが示されている¹⁸⁾。

第2節 満鉄社員会の概要

第1節でみたように、課長級以上社員の平均在籍期間の上昇は、満鉄の「組織化」の核がミドルマネジメントにあったことを定量的に示したものと考えられる。しかし、このことから、ミドルマネジメントによる「経営参画」が安定していたと判断することは難しい。定量分析だけでは、ミドルマネジメントが主体的に「経営参画」する意志を持っていたのかさえ分からないのだ。「組織化」と「経営参画」がどのようなものであったのかは、定性分析をすることなしには明らかにできない。

この問題を解決するための定性分析において、満鉄社員会の資料は大きな意味を持っている。課長級以上社員の平均在籍期間が上昇局面にあった1927年に設立された満鉄社員会は、社員全般を会員とする団体として、「社

員世論」を代表する仕組みを作り上げていた。別言すれば、社員会は満鉄の「組織化」に内実を与えていた団体であり、機関誌『協和』を発行して、満鉄の重役人事や経営についてさまざまな主張を展開していた。

以下では、満鉄社員会の規約・組織・本部役員・財政収支の分析を通じて、満鉄の「組織化」をめぐる資料とその分析視角についてまとめよう。

(1) 規約：投票による代表の選出

1927年の創立時に制定された規約¹⁹⁾から見ていこう。

「満鉄社員会」を正式名称とした社員会は（満鉄社員会規約〔以下同じ〕：第1条）、入会資格を「南満州鉄道株式会社社員、嘱託、消費組合従事員、本会従事員」のうちの希望者に認めた（第2条）。目的を「綱領ノ貫徹ヲ計ル」（第4条）こととしており、綱領は以下の3つから成る。

- 一、自主独立ノ精神ヲ涵養シ自律自治ノ修養ヲ積ムコト
- 二、会社ノ使命ニ立脚シ其真正ナル地位ヲ擁護スルコト
- 三、会社ノ健全ナル発達ヲ基調トシ社員共同ノ福祉ヲ増進スルコト²⁰⁾

社員会の「最高ノ決議機関」は「評議員会」とされ（第5条）、社員会の代表である幹事長が毎年1回召集して開催した（第6条）。これに連動する形で評議員が年1回の選挙で決められており²¹⁾、会員は所属する分会（会社組織の箇所ごとに設けられた「選挙区」のようなもの）で評議員を選出した（第7条）。投票は「単記無記名」、すなわち、「投票用紙ニ自ら被選挙人ノ氏名ヲ記載シテ投函」した²²⁾。

社員会の「執行機関」として「幹事会」が設置され、「評議員会の決議事項」を執行した（第13条）。幹事会を構成するのは幹事長と幹事で、いずれも評議員の互選による（第14条）。投票は「記名単記投票」とされた²³⁾。社員会創立時では、幹事の定員は正員44名予備員44名とされ、それぞれ

の半数を全評議員中より互選して、それぞれの残り半数を各箇所所属評議員中より2名互選することとされた(第14条)。創立時の各箇所とは、社長室・庶務部・鉄道部・地方部・興業部・経理部・撫順炭鉱・鞍山製鉄所・東京支社・哈爾濱事務所・社員消費組合であり、会社全体から万遍なく幹事が選出されるようになっている(第14条)。幹事会は、毎月1回、例会を開いた(第15条)。なお、常任幹事が幹事会で5名互選された(第17条)。評議員・幹事・幹事長の任期は1年となっている(第7, 14条)。

幹事会の「事務機関」として「本部」が置かれ、幹事長・常任幹事・部長・部員で組織された(第18条)。部長・部員が所属する部は、創立時においては、庶務部・組織部・会計部・調査部・編輯部・共済部・事業部・宣伝部・運動部・青年部・婦人部・相談部の12部とされ(各々の管掌事項は後述)、幹事会が部長と部員を任免した(第21条)。幹事長は社員会を代表して、「本部一切ノ事務ヲ統括」するものとされ、常任幹事はこれの補佐、ならびに、代理をするものとされている(第19, 20条)。

評議員選挙の選挙区のような機能を持っていた分会は、その業務を、会員名簿の整理、会員の入退会、会費の徴収、評議員の選挙に関する事項とその他と定められている²⁴⁾。また、分会の合同・合併による組織化についても定められており、同一地方で分会のいくつかをあわせ、会員が100名以上になった場合には、「地方連合会」としてまとめることが可能であった(第25条)。この地方連合会は、「評議員会ニ提出スヘキ議題ニ関スル事項」と「幹事会ノ諮問ニ対スル事項」を事務として取り扱い²⁵⁾、分会よりも社員会運営への関与が強い。後に見るように、1933年度以降にはその強化が図られた。

社員会規約は、1933年に2度(1月, 10月)改正された。特に10月の改正²⁶⁾は大きなもので、「第4章 役員」を設け、「一、幹事長 二、常任幹事及幹事 三、評議員 四、連合会長 五、分会代表 六、本部部長及部委員 七、連合会部長及部委員 八、会計監督」を役員として列挙した

(第6条)。そして、本部役員会については、「本部役員会ハ幹事長、常任幹事又本部部長ヲ以テ組織シ、幹事会ノ委任ヲ受ケ各部門ノ計画実行ニ当ル」と明確に定義し(第27条)、社員会全体の「事務機関」として本部に「事務局」と「編輯局」を置いた(第31条)。

また、幹事長は「全会員中」から評議員が選出するものとされ、評議員として選ばれていない者でも幹事長に就くことができるようになった(第18条)。加えて、常任幹事は5名以上とされた(第25条)。さらに、連合会長もその所属会員の中から評議員が選び、選出された連合会長には「評議員及幹事タル資格」が認められ(第38条)、「満鉄社員会連合会規約準則」²⁷⁾「社員会連合会準則説明」²⁸⁾を設けて連合会の強化が図られている。

(2) 組織：社員会本部の活動



出典：「各部の職能」『満鉄社員会概要』満鉄社員会、1936年、12頁。

【図3】社員会役員選出の構図



出典：「社員會構成及運行系統」『協和』8巻4号、1934年2月15日、8頁。

【図4】社員会における意思決定の流れ

このように規約で定められた社員会は、その組織を【図3】【図4】のように図示している。【図3】は1936年、【図4】は1934年2月のものである。【図3】は、社員会の役職者の選出とその位置づけを示したもので、下から上へと、全会員→評議員→幹事→本部役員（幹事長・常任幹事・本部各部長）と絞り込まれていく「ピラミッド」で表していた。一方、【図4】が「運行系統」と称したのは、言わば社員会の意思決定の流れであり、評議員会で決まったことが幹事会を経て、本部役員会と同各部、または、联合会役員会と同各部へと手続きが進むことが示されている。

そして、本部各部の職能については、以下のようにまとめている²⁹⁾。

庶務部「会議・選挙に関する事項・其他・他部に属せざる会務一般」

会計部「予算・決算・一般経理」

組織部「会社職制其他内外の新情勢に基く社員会組織の改廃充実」

調査部「会社業務・待遇問題等社員会関係事項各般の調査による資料整備」

編輯部「機関誌「協和」の編輯大綱・社員会叢書・其他出版諸企画」

連合会通信部「各連合会の動静を「協和」記事として本部へ通報の任に当る」

宣伝部「社員会意識の深化徹底に努め特殊事件の解説宣伝に当る」

事業部「収益事業により基金及び経常費の充実に当る」

福祉部「共済福祉に関する研究並に奥地派遣社員の慰問」

相談部「結婚・家庭・法律・其他対人関係諸問題の解決斡旋」

消費部「消費経済の研究及消費組合との連絡提携」

修養部「精神修養を目的とする事項並に余暇善用・生活改善諸事項」

体育部「保健衛生・健康増進に関する諸事項」

婦人部「婦人社員独自の立場に於ける諸事項並に社員家庭の向上を図り慰安に当る」

事務機関

事務局「本部・連合会等全般的の連絡並に行事一切の実行」「即ち会計一般事務・文書受発・会合斡旋・各部連絡等万般の実務遂行」

編輯局「本部・連合会等全般的の動静並に行事一切の報道」「即ち機関誌・叢書等全編輯・執筆及出版関係万般の実務遂行」

(3) 本部役員：課長級以上社員によるもうひとつのマネジメント

【図 1】にも示したように、1927 年度から 1941 年度までの社員会本部役員は、のべ 391 人となり、これを名寄せすることで、社員会本部役員の実数 205 名を得る。そして、課長級以上社員のデータベースと社員会本部役員のデータベースをリレーショナル機能で接続することで、1906 年 12 月 2 日から 1938 年 9 月 18 日までに課長級以上社員であった 1072 名のう

ち、110名が1927年度から1941年度までの社員会本部役員に就いていたことが判明する。前掲の【表3】は、左ブロックに課長級以上社員の経歴を、右ブロックに社員会本部役員のそれを示したものであった。

ちなみに、社員会本部役員205名から課長級以上社員の職歴を持つ110名を差し引いた95名のうち、37名が1938年9月19日から1942年6月1日までに課長級以上社員となっている。よって、1942年6月1日までを対象とすると、社員会本部役員205名のうち、課長級以上社員の職歴を持つ者は147名、持たない者は58名となる。つまり、社員会本部役員の71.7%が、課長級以上社員という満鉄のミドルマネジメントとしてのキャリアを持っていたことになる。

【表6】は、社員データベースをもとに、1927～41年度の社員会本部役員を一覧にしたものである³⁰⁾。本部役員の就任は、原則として年度初め(4月1日)となっているが、任期途中で辞任・交代があった場合には、後任者の前に任命月日を入れてある。また、()内に、年度当初の会社内の所属と課長級以上の役職を示した。年度途中で就任した場合は、その時点での所属と役職となっている。さらに、会社創立から1942年6月1日までの会社の課長以上級社員としての経歴を、以下の①～⑤に分類した。また、年度ごとに、以下の①～⑤を集計したものが【表7】である。

- ①課長級以上の職歴なし
- ②課長級以上の職歴はないが、当該年度の本部役員就任後に課長級以上職に昇進
- ③当該年度の本部役員就任時に課長級以上職に在職
- ④課長級以上の職歴を持つが、当該年度の本部役員就任時に課長級以上職になく、就任後に再昇進
- ⑤課長級以上の職歴を持つが、当該年度の本部役員就任時に課長級以上職になく、就任後も再昇進せず

【表6】社員会本部役員一覧

年度	1927	1928	1929	1930
幹事	本郷守一	石川純雄 ③ (臨時経済調査委員会・委員長)	保之隆英 ③ (地方部・部長)	保之隆英 ③ (地方部・部長)
常任幹事	田村若三 ③ (編集部・部長) 石川純雄 ③ (社務部・委員長) 宇佐美源爾 ③ (雑誌部・次長) 宮本隆雄 ③ (庶務部・副部長・部長) 市川健吉 ③ (地方部副部長・部長)	市川健吉 ③ (地方部地方課・部長) 市川健吉 ③ (経済部庶務課・部長) 高水伸雄 ③ (地方部庶務課・部長) 西田裕之輔 ④ 中西敬憲 ③ (地方部地方課・部長) 宮崎正義 ② 上村啓弥 ② *** 佐藤員次郎 ⑤	市川健吉 ③ (地方部庶務課・部長) 中西敬憲 ③ (庶務部庶務課・部長) 山原啓夫 ③ (鉄道部電気課・部長) 結城清太郎 ② 市川健吉 ③ (地方部庶務課・部長) 高水隆雄 ③ (庶理部庶務課・部長) 07/09 三宅英三郎 ③ (庶理部庶務課・部長代理) 07/05 竹澤龍男 ②	中西敬憲 ③ (地方部庶務課・部長) 市川健吉 ③ (地方部庶務課・部長) 結城清太郎 ② 市川健吉 ③ (地方部庶務課・部長) 高水隆雄 ③ (庶理部庶務課・部長) 07/09 三宅英三郎 ③ (庶理部庶務課・部長代理) 07/05 竹澤龍男 ②
編輯部	島村健次 ④ 12/21 上村啓弥 ④ 五十嵐保司 ④	任藤員次郎 ⑤	上村啓弥 ②	上村啓弥 ②
庶務部		黄島克己 ②	石井裕二 ① 松原聖明 ①	松原聖明 ② 07/09 多田英 ① 瓜崎浩一 ③ (庶理部庶務課・部長代理)
会計部	白塚多次郎 ③ (経理部会計課・部長) 06/25 相田真太郎 ① 12/21 栗山七治 ③ (経理部会計課・部長代理)	伊予晴春三 ②	松本真一 ①	
専業部		松島隆 ③ (興業部農務課・部長)	相田真太郎 ① 千葉嘉治 ①	長井恒平 ⑤
宣伝部		加藤新吾 ②	八木沼年夫 ②	中山順夫 ⑤
調査部				
調査部	平島鶴夫 ③ (地方部地方課・部長)	二村光三 ②	野中時雄 ②	野中時雄 ①
総務部	06/25 宮崎正義 ②	中西敬憲 ②	二村光三 ②	佐藤時雄 ②
青年部 (抄業部)	荒木隆雄 ② 12/21 中西敬憲 ②	中島宗一 ② 10/29 小田島三三 ①	松本良明 ① 伊藤真一 ④	竹澤龍男 ② 荒木隆雄 ②
婦人部	石原直清 ②	五十嵐保司 ④	伊藤真一 ④	茶田吉太郎 ④ 07/09 青柳虎 ④
相談部		12/21 松島隆 ③ (興業部農務課・部長)	山本敬三 ②	松浦開雄良 ②
運動部 (体育部)		小倉健二 ③ (庶務部社務課・部長)	岡原平太 ①	二村光三 ③ (庶務部社務課・部長)
共済部 (福祉部)		工藤健助 ③ (興業部庶務課・部長)	工藤健助 ③ (興業部庶務課・部長)	松浦開雄良 ①
消防部				

年度	1931	1932	1933	1934
幹事長	山田信夫 ③ (鉄道部保安課・課長)	藤野一郎 ③ (技術部・審査役)	伊藤武雄 ③ (総務部・審査役)	中島宗一 ③ (経済調査本部四部・主任)
常任幹事	栗野裕一 ③ (地方部地方課・課長) 鹿野千代規 ③ (用度部購買課・課長) 結城清太郎 ③ (鉄道部鉄道工事部・庶務長) 白井新一 ④ 亀岡新一 ④	栗野秀夫 ③ (地方部地方課・課長) 栗田新一郎 ① 曾田正彦 ① 石川敬長 ① 根井弘之 ①	◇ 栗田新一郎 ① 阿部勇 ② 落合兼行 ② 山崎善次 ① 根井弘之 ① 12/15 里村英夫 ① 12/15 木正直 ② 12/15 栗田重次 ② 12/15 九里正藏 ②	石原重高 ③ (鉄道部庶務課・課長) 伊藤正太郎 ③ (経済調査本部三部・主任) 千穂孝藏 ③ (地方部衛生課・課長) 山崎善次 ① 平松守治 ① ◇ 渡部運業 ① ◇ 江口周弥 ② ◇ 斉藤鶴之助 ① 08/15 阪弘 ② 08/15 栗田重次 ② 10/15 渡辺鉄 ②
編集部	上村智弥 ②	加藤新吉 ②	加藤新吉 ②	伊藤武雄 ③ (総務部・審査役)
庶務部	加藤新吉 ②	有田重吉 ③ (地方部学務課・課長) 10/01 堀越雄 ② 山崎善次 ② **/** 川口清次郎 ①	江口重香 ② 小林亮一 ②	北条香一 ② 10/20 八木伊勢吉 ① 石橋信彦 ②
会計部	伊藤敬章 ②			
事業部	江崎真吉 ②	中根信愛 ① (地方部学務課)	中根信愛 ①	九里正藏 ②
宣伝部	八木浩丈夫 ②	加藤新吉 ② (総務部人車課) 05/15 竹塚健男 ②	竹塚健男 ② 04/15 片岡三三 ② 11/01 栗田新一郎 ① 12/15 加藤新一 ①	加藤新一 ① 06/18 梶谷幸雄 ②
調査部	松木快 ① 07/14 奥村慎次 ④	奥村慎次 ③ (経済調査本部二部・主任) 11/02 石原計 ② 坂崎真五 ②	石原計 ② 11/01 坂田謙二 ② 坂崎真五 ② 08/15 神守第一郎 ②	内山新治 ① 神守第一郎 ③ (地方部庶務課・課長) 福澤一郎 ①
婦人部 (栄養部)	中島宗一 ②	栗田重雄 ② 12/27 鈴木正雄 ③ (地方部工事課本道工事事務所・所長) 三浦又三 ③ (商埠部防風課・課長)	石橋信彦 ② 能登博 ②	福澤一郎 ① 湯地信市 ①
相談部	徳原吉丸 ② 06/15 加藤節吉 ② 柳田真太郎 ①	堀越雄 ②	中根信愛 ① 11/01 岩行繁徳 ② 12/15 高橋忠之 ②	吉村繁藏 ② 高橋忠之 ②
運動部 (体育部)	石川博長 ①	重球芳夫 ①	一節宗次郎 ① 12/15 高橋忠之 ②	八木伊勢吉 ① 10/20 車柳英一 ①
共済部 (福祉部)	松浦伸地良 ①	松浦伸地良 ①	松浦伸地良 ① 清水重太郎 ③ (商埠部庶務課・課長) 12/15 石原重高 ③ (鉄道部庶務課・課長)	栗田耕作 ② **/** 坪米市 ②
消費部		星野龍男 ②	清水重太郎 ③ (商埠部庶務課・課長) 12/15 石原重高 ③ (鉄道部庶務課・課長)	栗田耕作 ② **/** 坪米市 ②

年度	1938	1939	1940	1941
幹事長	中西隆憲 ③ (地方部、部長)	石原重高 ③ (総務部人事課、課長)	石原重高 ③ (総務部人事課、課長)	入原重三郎 ③ (総務部人事課、課長)
常任幹事	内海治一 ① (総務部庶務課、課長) 神守清一 ③ (地方部庶務課、課長) 沖田昌雄 ③ (鉄道部庶務課、課長) 菊田正武 ② 九里正藏 ② 一宮孝 ③ (鉄道建設局庶務課、課長) 山崎善次 ① 桜井弘之 ①	神川一郎 ③ (経済調査会、幹事) 石山勝夫 ③ (経済調査会第三部、主査) 奥田直 ③ (商事部庶務課所購買課、課長) 江崎重吉 ③ (鉄道部庶務課、課長) 菊田重次 ③ (鉄道部大連鉄道事務所庶務課、課長) 山崎善次 ③ (鉄道建設局庶務課、課長) 鈴木運保 ③ (地方局兼天地方事務所、副所長) 江本重吉 ③ (鉄道局庶務課、課長) 梅田正倫 ③ (梅田製作所、部長) 野村隆 ③ (新京事務局庶務課、課長) 12/01 山崎守水 ③ (産業部庶務課、課長)	石原重高 ③ (総務部人事課、課長) 09/27 石山勝夫 ③ (産業部交通課、課長) ◇ 伊ノ崎卓三 ③ (経理部会計課、課長) 竹村清隆 ② (鉄道部大連鉄道事務所工務課、課長) 鈴木運保 ② 平松治治 ① 石山勝夫 ③ (産業部交通課、課長) ◇ 山崎善次 ③ (地方局兼天地方事務所、副所長) 奥田直 ③ (鉄道局庶務課、課長) 江本重吉 ③ (鉄道局庶務課、課長) 梅田正倫 ③ (梅田製作所、部長) 野村隆 ③ (新京事務局庶務課、課長) 12/01 山崎守水 ③ (産業部庶務課、課長)	山崎守水 ③ (調理部庶務課、課長) 有馬重吉 ③ (総務部庶務課、課長) 関弘 ③ (鉄道総局専任鉄道局大連地頭事務所、所長) 江川重隆 ① 清川清 ② 海老川三 ② ◇ 三浦敏三 ③ (鉄道建設局兼天地方事務所、副所長) ◇ 山崎善次 ③ (鉄道局庶務課、課長) 山崎善次 ③ (鉄道局庶務課、課長) 梅田正倫 ③ (梅田製作所、部長) 梅田有二 ③ (新京支社庶務課、課長) ◇ 浜田有一 ③ (新京支社庶務課、課長) ◇ 石原守水 ③ (鉄道総局専任鉄道局大連地頭事務所、所長) 11/12 宇木清 ③ (鉄道総局専任鉄道局大連地頭事務所、所長) 11/12 井上栄介 ③ (新京支社庶務課、課長) 11/12 木多孝 ③ (鉄道建設局兼天地方事務所、課長)
編集部長	内海治一 ③ (総務部庶務課、課長)	坂巻真五 ② 10/22 松本三 ③ (総務部庶務課、課長)	平貞藏 ① 12/01 土井章 ①	土井章 ① 12/01 新井新四 ①
庶務部長	神守清一 ③ (地方部庶務課、課長)	山崎善次 ③ (鉄道建設局庶務課、課長)	安部清一 ②	
会計部長	石橋清雄 ②	岩田三平 ① 12/30 赤塚清友 ①	赤塚清友 ①	赤塚清友 ①
事業部長	北島善一 ② 丸山茂 ①	天乃清昭 ①	黒川隆義 ②	山本敏平 ② 05/18 田本敏一 ① 07/12 根本政之 ② 松本三三 ③ (総務部庶務課、課長)
宣伝部長	渡辺辰 ② 05/15 古家誠一 ①	石塚誠一 ① 10/22 菊田英一 ①	城所英一 ①	
調査部長	中島宗一 ③ (経済調査会第四部、主査)	齊藤忠雄 ② 12/15 水野實成 ①	青柳一 ②	水田次郎 ③ (総務部庶務課、課長) 01/15 大石龍彦 ②
組織部長	伊藤太郎 ③ (経済調査会第三部、主査)	松尾四郎 ①	武田昌雄 ③ (地方部庶務課、課長) 09/15 水田次郎 ③ (産業部庶務課、課長)	高田龍彦 ③ (総務部庶務課、課長)
青年部長 (修業部長)	鈴木正武 ② 02/15 大根雄男 ①	青ヶ谷省三 ② 05/21 石山勝夫 ③ (経済調査会第三部、主査)	佐藤隆雄 ③ (総務部庶務課、課長) 小原肇 ③ (用務部庶務課、課長)	小原肇 ③ (用務部庶務課、課長)
婦人部長	湯地明市 ①	湯地明市 ①	湯地明市 ①	宮沢安平 ①
相談部長	藤野野夫 ①	古貞龍 ②	山本節市 ①	湯地明市 ①
運動部長 (体育部長)	高山宗善 ②	斉藤善吉 ①	小谷田雄 ①	吉村繁義 ②
公共部長 (福祉部長)	八木伊勢吉 ①	八木伊勢吉 ①	田中宗雄 ① 八木伊勢吉 ①	和田宗雄 ②
消費部長	内山勝治 ② 07/15 松谷雄雄 ②	粕谷雄雄 ① 10/22 大根雄男 ①	粕谷雄雄 ① 大根雄男 ①	奥田直 ③ (用務部庶務課、課長)

年度	1939	1940	1941
幹事会	菅野茂 ③ (総務部長・課長)	木村隆次郎 ③ (総務部長・課長)	高田精作 ③ (鉄道総局鉄道総局企画委員会幹事長)
新任幹事	人見雄三郎 ③ (総務課人事課・課長) 袴平昌之 ① 園田一房 ① 坂田理二 ② 角田一雄 ③ (機関部常務取締役・課長) 木多伸 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 石岡信助 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 小池文雄 ⑤ 井上清介 ③ (鉄道総局人事課・課長) 真谷省三 ③ 横山博二 ① 高野与作 ③ (鉄道総局工務局保線課・課長)	高田精作 ③ (総務課文書課・課長) 高野与作 ③ (鉄道総局工務局保線課・課長) 袴平昌之 ③ (鉄道総局人事課・課長) 新田正武 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 森素樹 ③ (機関部常務取締役・課長) 阪口龍 ③ (第五部庶務課・課長) 横山隆夫 ① 上阪清一 ① 松岡功 ② 木多伸 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 石岡信助 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 横山博二 ① 高野与作 ③ (鉄道総局人事課・課長) 加藤敏雄 ③ (鉄道総局岡山鉄道局総務課・副局長) 尾崎久市 ③ (新宮支社鉄道課・課長)	坂田理二 ③ (鉄道総局人事課・課長) 新田正武 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 山内文夫 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 江崎重百 ③ (鉄道総局自動車部・局長) 横山隆夫 ① 石岡信助 ③ (鉄道総局大連鉄道局総務課・課長) 尾崎久市 ③ (新宮支社鉄道課・課長) 高野与作 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 園田一房 ③ (鉄道総局常務取締役・課長) 山岸守永 ③ (鉄道総局岡山鉄道局・副局長) 村田稔 ③ (総務課常務課・課長)
組織部	須本一人 ①	須本一人 ①	坂倉真五 ③ (総務課文書課・課長)
庶務部	新田正武 ③ (鉄道総局輸送委員会・幹事)	平野栄 ① 相沢政男 ① 永木建治 ①	松浦松巳 ① 芝田研三 ③ (総務課常務課・課長)
会計部	戸倉朝晴 ②	戸倉朝晴 ② 松浦松巳 ①	村田稔 ③ (機関部常務取締役・課長) 木本正樹 ③ (機関部常務取締役・課長) 石毛公齊 ⑤
專業部	高野与作 ③ (鉄道総局工務局保線課・課長)	西畑正樹 ③ (鉄道総局建設部設計課・課長)	千種善藏 ③ (鉄道総局人事局保健課・課長) 古賀叶 ③ (鉄道総局人事局養成課・課長) 塚原啓智三 ③ (鉄道総局工務局電氣課・課長)
宣伝部	佐藤寛義 ①	芝田研三 ③ (総務課弘報課・課長)	
調査部	山内文夫 ③ (鉄道総局鉄道総局企画委員会第五部・主査)	丸藤敏 ② 笠井静光 ① 酒井節司 ①	
総務部	野間口英善 ③ (鉄道総局營業局庶務課・課長)		
青年部 (修業部)	丸藤敏 ②	山内文夫 ③ (鉄道総局鉄道総局企画委員会第五部・主査)	
婦人部	高橋敏夫 ② 05/15 酒井節司 ①	坂田理二 ③ (鉄道総局常務取締役・課長)	
相談部	小沢唯三 ②	古賀叶 ③ (鉄道総局人事局養成課・課長)	
運動部 (体育部)	浜田有一 ③ (鉄道総局自動車局營業課・課長)	村上國平 ①	
共済部 (福祉部)	久山博二 ②	入江理 ③ (鉄道総局常務課・課長)	
須賀部	新井二郎 ④	石毛公齊 ③ (鉄道総局人事局厚生課・福祉生計事務所長)	

出典：【図1】に同じ。

- 注1：株主総会が議決する場合は、任期中での交際を意味している。上段が新任委員、下段が後任委員(または、年度途中で辞任した者)、氏名の前の月日は任命月日。
- 注2：辞任の任命の期(○)は任期中で辞任した者、氏名の前に任命月日のある者は、年度途中で辞任した者、氏名の前の月日は任命月日。
- 注3：年度中に常任幹事・専任が法定的でない場合は、04/01を任命月日としてある。
- 注4：○)内は、年度当初(4月1日)の会社内の所属と役員。年度途中で辞任した場合は、その点での所属と役員。
- 注5：任命月日が明かされていない場合は、任命が確定された幹事会・本部役員会などの期日日。それでも不明な場合は、掲載された「旅知」の発行日。それでも不明な場合は「*」としてある。
- 注6：任命月日に「**」が言える18名の内には、a) 課長級以上の職歴のない者が4名、b) 当該年度に課長級以上職歴にない者が8名、c) 当該年度に課長級以上の課長級であった者が4名。
- 注7：1939年度当初の会社内所属の課長級以上職歴は、1939年4月1日(任期中修正)のものを使用。
- 注8：氏名の後の①～⑤は、会社創立から1942年9月1日までの会社の課長以上職歴を分別したものの、分別の内訳は以下の通り。

- ① 課長級以上の職歴なし。
- ② 課長級以上の職歴はないが、当該年度の本部役員就任後に課長級以上職歴に昇進。
- ③ 当該年度の本部役員就任時に課長級以上職歴に在籍。
- ④ 課長級以上の職歴を持つが、当該年度の本部役員就任時に課長級以上職歴に上職になく、就任後に昇進。
- ⑤ 課長級以上の職歴を持つが、当該年度の本部役員就任時に課長級以上職歴に上職になく、就任後も昇進せず。
- 9：「青年部(修養部)」は、1927年度から青年部、1929年度から修養部、1938年度途中から青年部。
- 10：「運動部(体育部)」は、1933年度まで運動部、1934年度から体育部。
- 11：「本社部(本社部)」は、1933年度まで本社部、1934年度から本社部。
- 12：「組織部」は1927年度、「組織部」は1932年度の途中で設置されている。
- 13：1941年度は、構造的改定により、本部が8部に改定されている。

【表7】社員本部役員の仕事職歴

(人、%)

年度 分類	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	計
幹事長 ③	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	17
常任幹事 ①						4	4	3	1	2	1	1	4	2	1	23
②	2	1	2	2			5	4	3	1	2	2				23
⑤	3	3	5	5	4	1		4	4	6	8	11	7	10	10	81
④					1											2
⑥																2
部長 ①	2	2	7	3	4	4	7	7	6	10	10	6	3	8	1	80
②	7	7	5	8	9	10	13	8	7	7	3	6	5	2		97
③	6	2	1	2	1	4	2	2	4	3	4	5	5	7		54
④	2		1	2	1								1			8
⑤		1		2												4
⑦計	9	2	10	7	3	12	4	20	4	20	4	7	22	7	26	103
⑧計	7	30	9	45	6	29	10	40	9	46	10	42	18	56	12	411
⑨計	12	52	6	30	5	24	9	36	5	25	6	26	3	9	7	249
⑩計	2	9	1	5	3	14	1	4	2	10	0	0	0	0	0	41
⑪計	0	2	10	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	20
合計	23	100	20	100	21	100	20	100	20	100	24	100	32	100	29	1000

出典：【表6】より作成。

注：①～⑤の分類は、【表6】に同じ。

【表8】社員の収支

年度	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933
収入							
基本収入	62,276 (84.0)	68,000 (88.1)	69,065 (74.3)	65,063 (79.7)	58,530 (79.3)	59,429 (64.8)	121,274 (75.8)
(内訳) 補助金	20,000 (27.0)	20,000 (25.9)	20,000 (21.5)	16,030 (19.6)	10,156 (13.8)	10,000 (10.9)	10,000 (6.3)
会費	42,276 (57.0)	48,000 (62.2)	49,065 (52.8)	49,033 (60.1)	48,374 (65.5)	49,429 (53.9)	109,406 (68.4)
利息							1,868 (1.2)
寄付金							
出版収入	10,932 (14.7)	8,400 (10.9)	15,715 (16.9)	10,034 (12.3)	9,829 (13.3)	20,925 (22.8)	29,076 (18.2)
(内訳) 『協和』広告	5,357 (7.2)	8,400 (10.9)	15,715 (16.9)	10,034 (12.3)	8,620 (11.7)	10,655 (11.6)	11,840 (7.4)
出版物販売	5,575 (7.5)		0 (0.0)	0 (0.0)	1,209 (1.6)	10,270 (11.2)	15,466 (9.7)
『協和』会員外販売							1,770 (1.1)
事業収入			2,377 (2.6)	2,625 (3.2)	2,816 (3.8)	5,325 (5.8)	9,400 (5.9)
(内訳) 宿泊所			2,377 (2.6)	2,625 (3.2)	2,576 (3.5)	4,932 (5.4)	9,032 (5.6)
社員会館							
天幕					240 (0.3)	393 (0.4)	368 (0.2)
特殊事業収入							99 (0.1)
雑収入	947 (1.3)	800 (1.0)	5,756 (6.2)	3,870 (4.7)	2,678 (3.6)	6,044 (6.6)	41 (0.0)
収入計(a)	74,155 (100.0)	77,200 (100.0)	92,914 (100.0)	81,593 (100.0)	73,853 (100.0)	91,723 (100.0)	159,890 (100.0)
支出							
人件費	5,026 (7.5)	12,236 (14.2)	13,653 (18.6)	8,359 (11.4)	9,661 (10.6)	14,677 (15.2)	20,466 (14.3)
(内訳) 俸給	5,026 (7.5)	12,236 (14.2)	13,653 (18.6)	8,359 (11.4)	9,661 (10.6)	11,987 (12.4)	9,752 (6.8)
給与							2,758 (1.9)
在勤手当							3,387 (2.4)
住宅料							2,705 (1.9)
賞与金						2,690 (2.8)	1,863 (1.3)
運営経費	1,740 (2.6)	3,515 (4.1)	4,803 (6.5)	5,482 (7.5)	1,812 (2.0)	3,982 (4.1)	4,473 (3.1)
旅費	1,465 (2.2)	5,988 (6.9)	2,923 (4.0)	3,118 (4.2)	5,929 (6.5)	8,664 (9.0)	10,112 (7.1)
本部経費							
各部経費							
事務局							
編輯局							
連絡会合費	722 (1.1)	788 (0.9)	420 (0.6)	450 (0.6)	706 (0.8)	961 (1.0)	4,459 (3.1)
社員会大会費							
出版諸費	57,810 (86.0)	49,830 (57.7)	49,610 (67.5)	49,402 (67.2)	54,797 (60.0)	59,366 (61.3)	72,890 (50.9)
(内訳) 『協和』発行費	47,786 (71.1)	42,380 (49.1)	46,712 (63.6)	43,435 (59.1)	48,329 (52.9)	48,591 (50.2)	50,374 (35.2)
『協和』広告諸経費							6,829 (4.8)
出版物刊行費	6,737 (10.0)		0 (0.0)	0 (0.0)	1,500 (1.6)	6,821 (7.0)	11,595 (8.1)
原稿料	2,976 (4.4)	6,950 (8.0)	2,898 (3.9)	5,118 (7.0)	3,998 (4.4)	2,992 (3.1)	3,292 (2.3)
懸賞金	312 (0.5)	500 (0.6)	0 (0.0)	850 (1.2)	970 (1.1)	962 (1.0)	800 (0.6)
事業諸費	454 (0.7)	2,204 (2.6)	713 (1.0)	1,697 (2.3)	11,491 (12.6)	3,686 (3.8)	5,447 (3.8)
(内訳) 講習講演費	454 (0.7)	2,204 (2.6)	18 (0.0)	183 (0.2)	125 (0.1)	176 (0.2)	681 (0.5)
宿泊所費			695 (0.9)	1,514 (2.1)	8,150 (8.9)	3,284 (3.4)	3,414 (2.4)
天幕経費					2,956 (3.2)	207 (0.2)	744 (0.5)
奨励費・飼畜補助金					260 (0.3)	20 (0.0)	607 (0.4)
奥地社員・残留家族慰問費							
社員会館費							
特殊事業費							
連合会割当金		2,389 (2.8)	1,365 (1.9)	1,801 (2.4)	3,858 (4.2)	5,465 (5.6)	12,880 (9.0)
予備費		9,407 (10.9)		3,230 (4.4)	3,090 (3.4)	0 (0.0)	12,421 (8.7)
支出計(b)	67,217 (100.0)	86,357 (100.0)	73,487 (100.0)	73,539 (100.0)	91,344 (100.0)	96,801 (100.0)	143,148 (100.0)
本年度損益 (a) - (b)	6,938	-9,157	19,426	8,054	-17,491	-5,078	16,741
前年度繰越金	2,219	9,157	22,939	42,356	50,411	32,920	27,842
基金							
退職手当基金							
次年度繰越金	9,157	0	42,365	50,411	32,920	27,842	44,583

(円, %)

1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941
170,874 (69.2)	180,243 (61.1)	236,694 (61.3)	254,055 (46.7)	333,551 (57.1)	410,895 (56.0)	493,447 (50.6)	474,540 (51.7)
21,500 (8.7)	20,000 (6.8)	20,000 (5.2)	20,000 (3.7)	20,000 (3.4)			
144,262 (58.4)	152,708 (51.8)	205,153 (53.1)	225,469 (41.4)	296,090 (50.7)			
3,382 (1.4)	4,800 (1.6)	9,522 (2.5)	7,180 (1.3)	13,291 (2.3)			
1,730 (0.7)	2,735 (0.9)	2,018 (0.5)	1,406 (0.3)	4,169 (0.7)			
57,874 (23.4)	95,459 (32.4)	102,238 (26.5)	139,288 (25.6)	142,089 (24.3)	177,979 (24.2)	217,477 (22.3)	212,023 (23.1)
27,147 (11.0)	58,990 (20.0)	67,907 (17.6)	76,405 (14.0)	79,297 (13.6)	88,847 (12.1)	60,722 (6.2)	47,378 (5.2)
29,573 (12.0)	35,429 (12.0)	34,097 (8.8)	62,735 (11.5)	57,765 (9.9)	89,132 (12.1)	156,756 (16.1)	164,645 (17.9)
1,155 (0.5)	1,040 (0.4)	234 (0.1)	148 (0.0)	5,026 (0.9)			
15,484 (6.3)	17,833 (6.0)	36,241 (9.4)	64,302 (11.8)	62,049 (10.6)	53,225 (7.2)	79,626 (8.2)	229,305 (25.0)
14,846 (6.0)	17,178 (5.8)	13,577 (3.5)	30,917 (5.7)	19,857 (3.4)			
638 (0.3)	655 (0.2)	817 (0.2)	266 (0.0)	195 (0.0)			
2,473 (1.0)	1,520 (0.5)	7,993 (2.1)	79,033 (14.5)	45,811 (7.8)	82,566 (11.2)	174,281 (17.9)	
371 (0.2)	0 (0.0)	3,023 (0.8)	7,738 (1.4)	1,014 (0.2)	9,518 (1.3)	10,670 (1.1)	2,486 (0.3)
247,077 (100.0)	295,054 (100.0)	386,190 (100.0)	544,416 (100.0)	584,513 (100.0)	734,182 (100.0)	975,501 (100.0)	918,354 (100.0)
27,501 (14.7)	30,774 (11.3)	34,484 (9.8)	40,585 (8.1)	48,475 (9.3)			
9,964 (5.3)	10,923 (4.0)	12,391 (3.5)	15,325 (3.1)	16,451 (3.1)			
3,819 (2.0)	4,134 (1.5)	5,022 (1.4)	6,343 (1.3)	8,631 (1.7)			
4,350 (2.3)	5,668 (2.1)	6,009 (1.7)	6,704 (1.3)	8,210 (1.6)			
3,589 (1.9)	3,928 (1.4)	4,684 (1.3)	4,750 (0.9)	4,899 (0.9)			
5,779 (3.1)	6,121 (2.2)	6,378 (1.8)	7,462 (1.5)	10,284 (2.0)			
5,458 (2.9)	9,265 (3.4)	10,413 (3.0)	12,065 (2.4)	11,737 (2.2)			
11,818 (6.3)	23,193 (8.5)	21,272 (6.0)	16,565 (3.3)	30,598 (5.9)	32,111 (4.4)	49,437 (5.4)	
							54,960 (5.7)
					46,188 (6.3)	47,934 (5.2)	(0.0)
					49,852 (6.8)	75,567 (8.3)	84,606 (8.7)
					42,067 (5.7)	48,507 (5.3)	63,815 (6.6)
4,577 (2.5)	6,162 (2.3)	6,781 (1.9)	9,441 (1.9)	6,354 (1.2)			(0.0)
							20,000 (2.1)
104,862 (56.2)	147,907 (54.3)	168,903 (47.9)	216,696 (43.2)	266,870 (51.0)	370,285 (50.3)	385,090 (42.0)	363,252 (37.5)
65,525 (35.1)	84,585 (31.0)	94,427 (26.8)	113,831 (22.7)	165,373 (31.6)	244,934 (33.3)	224,722 (24.5)	224,988 (23.2)
14,290 (7.7)	36,124 (13.3)	41,281 (11.7)	53,174 (10.6)	52,418 (10.0)	48,901 (6.6)	27,180 (3.0)	
22,016 (11.8)	23,597 (8.7)	28,359 (8.0)	44,273 (8.8)	43,133 (8.2)	76,450 (10.4)	133,189 (14.5)	138,264 (14.3)
2,260 (1.2)	2,500 (0.9)	4,578 (1.3)	5,293 (1.1)	5,846 (1.1)			
771 (0.4)	1,100 (0.4)	258 (0.1)	125 (0.0)	100 (0.0)			
11,931 (6.4)	18,821 (6.9)	59,799 (17.0)	63,285 (12.6)	62,678 (12.0)	38,822 (5.3)	49,695 (5.4)	192,285 (19.8)
452 (0.2)	774 (0.3)	990 (0.3)	111 (0.0)	561 (0.1)			
8,525 (4.6)	10,823 (4.0)	30,337 (8.6)	24,578 (4.9)	29,903 (5.7)			
484 (0.3)	410 (0.2)	330 (0.1)	1,066 (0.2)	374 (0.1)			
846 (0.5)	1,814 (0.7)	6,086 (1.7)	4,402 (0.9)	12,754 (2.4)			
1,624 (0.9)	5,000 (1.8)	5,439 (1.5)	693 (0.1)	2,273 (0.4)			
		16,618 (4.7)	32,436 (6.5)	16,813 (3.2)			
47 (0.0)	60 (0.0)	761 (0.2)	73,411 (14.6)	40,233 (7.7)	70,980 (9.6)	151,191 (16.5)	
14,324 (7.7)	26,991 (9.9)	41,054 (11.6)	37,369 (7.4)	40,091 (7.7)	62,657 (8.5)	94,148 (10.3)	150,000 (15.5)
5,975 (3.2)	9,451 (3.5)	8,967 (2.5)	32,636 (6.5)	15,979 (3.1)	23,337 (3.2)	14,278 (1.6)	40,000 (4.1)
186,493 (100.0)	272,624 (100.0)	352,434 (100.0)	502,050 (100.0)	523,015 (100.0)	736,299 (100.0)	915,847 (100.0)	968,918 (100.0)
60,584	22,430	33,756	42,312	61,499	-2,117	59,653	-50,564
6,054	30,638	31,764	30,520	37,832	64,331	27,214	71,867
30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	10,000	10,000
6,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
30,638	18,068	30,520	37,832	64,331	27,214	71,868	6,303

出典：『昭和二年度 社員会収支決算報告』〈社員会の記録〉、『協和』2巻6号、1928年6月1日、49頁。「昭和三年度 社員会収支予算修正案」〈社員会の記録〉、『協和』2巻6号、1928年6月1日、50頁。「昭和四年度 社員会収支決算」、『協和』4巻12号、1930年6月15日、18頁。「昭和五年度 社員会収支決算表」、『協和』5巻12号、1931年6月15日、49頁。「昭和六年度 社員会収支決算表」〈第七回評議員会議事録〉、『協和』6巻12号、1932年6月15日、8頁。「昭和七年度 社員会収支決算表」〈第九回評議員会議事録〉、『協和』7巻10号、1933年5月15日、9頁。「昭和八年度 損益表」〈第十一回評議員会〉、『協和』8巻11号、1934年6月1日、8頁。「昭和九年度 社員会総括予算対照表」〈第十三回評議員会議事録〉、『協和』9巻11号、1935年6月1日、10頁。「昭和十年度 社員会総括更正予算表」〈第十四回評議員会議事録〉、『協和』9巻22号、1935年11月15日、5頁。「昭和十一年度 社員会総括決算対照表」〈第十七回評議員会議事録〉、『協和』11巻11号、1937年6月1日、7頁。「昭和十二年度 社員会総括予算対照表」〈第十八回評議員会議事録〉、『協和』12巻12号、1938年6月15日、8頁。「昭和十三年度 損益表」〈第二十回評議員会議事録〉、『協和』13巻13号、1939年7月1日、9頁。「昭和十四年度 総括決算書」〈第二十二回評議員会議事録〉、『協和』14巻13号、1940年7月1日、11頁。「昭和十五年度 決算総括説明書」〈第一回中央評議会〉、『協和』15巻10号、1941年5月15日、33頁。「昭和十六年度 総括予算表」〈第一回中央評議会〉、『協和』15巻10号、1941年5月15日、34頁。

注1：1928-35・41年度は、予算、または、更正予算。よって、「次年度繰越金」が翌年度の「前年度繰越金」と一致しない。

2：1933年度は損益表しか判明しないため、「次年度繰越金」が翌年度の「前年度繰越金」と一致しない。

3：『協和』広告」は1932年度まで「広告料収入」。

4：「出版物販売」は「叢書売却収入」「社員会叢書収入」「特別出版物収入」の合計。

5：「宿泊所」は大連・哈爾濱・新京・北京の各宿泊所の合計。

6：「特殊事業収入」は「社員会名刺販売収入」「書籍取次手数料収入」「球根花環其他取次手数料収入」「婦人部映画収入」「養秀場収入」などの合計。

7：「運営経費」は「文具費」「図書費」「器具費」「交通通信費」「雑費」の合計。

8：「旅費」は「旅費」「評議員会幹事会旅費」「各部旅費」の合計。

9：「連絡会会費」は1932年度まで「会合費」、1933年度から「会合費」「印刷費」の合計。

10：『協和』発行費」は1932年度まで「印刷費」、1933-34年度が「協和印刷費」。

11：『協和』広告諸経費」は、1934年度まで「協和広告印刷費」、1935年度から「協和広告諸掛費」。

12：「出版物刊行費」は「叢書印刷代」「叢書及特別出版物刊行費」「社員会叢書刊行費」「特別出版物刊行費」の合計。

13：「宿泊所費」は大連・哈爾濱・新京・北京の各宿泊所の合計。

14：「特殊事業費」は「社員会名刺販売諸費」「書籍取次諸費」「球根及花環其他取次諸費」などの合計。

15：「連合会割当金」は1932年度まで「連合会費」、1933-40年度まで「連合会割当額」。

16：「予備費」は「予備費」「第一予備費」「第二予備費」の合計。

17：1933年度の「予備費」には「臨時費」を含む。

【表6】【表7】からは、すべての幹事長が「③当該年度の本部役員就任時に課長級以上職に在職」した者であったことが分かる。また、常任幹事について言えば、1931年度までは②～⑤だけ、すなわち、何らかの形で課長級以上社員としての職歴を有した者だけで占められていた。もっとも、常任幹事の場合、1932年度以降になると「①課長級以上の職歴なし」の者が出てくるようになっていく。また、幹事長・常任幹事・各部長で構成される本部役員全体で見ても、創立当初から徐々に「①課長級以上の職歴なし」の比率が創立から上昇を続け、1940年度まで30%前後の水準を維持している。

しかし、本部役員全体のうち、「②課長級以上の職歴はないが、当該年度の本部役員就任後に課長級以上職に昇進」「③当該年度の本部役員就任時に課長級以上職に在職」を合わせた比率は、年度ごとに見てもほぼ60～70%の水準にあった。つまり、満鉄社員会の本部役員は、満鉄のミドルマネジメントとして会社経営に参画していた者だけでなく、これからミ

ドルマネジメントとして会社経営を担っていく人材を育成・養成する機能を持っていたと言えよう。

(4) 財政収支：『協和』を通じた「経営参画」

最後に、【表 8】で、社員の財政収支をまとめておこう。

社員会では会費を徴収しており、創立当初は職員が 20 銭／月、備員が 10 銭／月であった³¹⁾。しかし、1927 年 5 月の評議員会で、職員・備員ともに 20 銭／月と決定され³²⁾、以後、全会員が 20 銭／月となっている。【表 8】によれば、「会費」は「収入」の半分以上を占めていた。また、「補助金」は会社から出されたもので、社員会の前身である読書会において、会員 1 人につき年 1 円で計 9,000 円の補助金を受けていた例に倣って、年 20,000 円の補助金を受けるようになった³³⁾。これら「会費」と「補助金」が、社員会の「基本収入」を構成している。

これらとは別に、「収入」で目立つのは、「出版収入」である。機関誌『協和』に掲載された広告からの収入である「『協和』広告」が「収入」全体の 10～20%を、社員会叢書などの販売収入である「出版物収入」が 10%前後を占めている。また、社員会は、社員が出張の際に利用する宿泊所や集会・会合に使用する社員会館を運営した他に、社員会の名の入った天幕の貸出もしており、これらが「事業収入」として計上されている。

一方、「支出」では、「出版諸費」が突出して大きかった。創立の 1927 年度に「支出」全体の 86.0%を占め、以後は低下傾向を示しながらも、1932 年度まで 60%前後を、1939 年度まで 50%前後を占めた。「事業諸費」は変動が大きく、1%前後の年度もあれば、20%近い年度もある。一方で、各連合会の運営に当てる「連合会割当金」は実額、比率ともに、増加、上昇傾向にあった。なお、社員会専従者の「人件費」はおおむね 10%前後であった。

このように社員会は、会費を収入の基盤としながら、出版活動に支出を

集中させることで、その活動を展開していた。

おわりに

満鉄では、総裁・副総裁が任期を全うすることは稀であり、任期満了が多かった理事もまた、決して在籍期間は長くなかった。職制改正も度々実施されたため、満鉄重役の在籍期間の短さ＝不安定さを補うことはなかった。トップマネジメントの分析からは、満鉄の「組織化」を解明できない理由とミドルマネジメントの分析が必要となる理由がここにある³⁴⁾。

課長級以上社員データベース（創立から1938年9月18日現在まで）によって1072名の履歴が判明する。しかし、満鉄の分課規程の適用は厳密でないため、「裁量」を認められた課長級以上社員としての異動・昇進といった「動態」を総合的に分析した。これによれば、まず、1930年代に社員から重役に昇進した理事には、ほとんどの場合で10年以上の課長級以上社員としての経験があった。

課長級以上社員の全体では、それへの昇進とそれからの退任は恒常的に行なわれており、新規昇進も最終退任も職制改正とは関係なしに実施されることが圧倒的に多かった。しかし、「平均」在籍期間をみれば、上昇(1906～16年度)→下降(1916～19年度)→上昇(1919～29年度)→下降(1929～32年度)の4つの局面を経て、フラットな状態に入っており、特に上昇する局面では、課長級以上社員が経験を活用しながら、満鉄の「組織化」を進めていた。

入会資格を社員、嘱託、消費組合と社員会の従事員のうちの希望者に認めた満鉄社員会は、会員による投票で代表を選出した。まず、会社の箇所ごとに設けられた分会で評議員を選出し、最高決議機関として「評議員会」が決まると、評議員は互選で幹事長(代表)と幹事を選び、執行機関である「幹事会」が構成された。幹事は、会社の箇所全般から万遍なく選出さ

れるべく定員が割り当てられた。また、分会をあわせた「地方連合会」が作られて、沿線各地からの参加も整えられている。そして、幹事会の事務機関として「本部」が置かれ、幹事長・常任幹事・部長・部員で組織された。幹事長・常任幹事・部長は本部役員として、社員会の運営を中心的に担った。このように社員会は、全会員→評議員→幹事→本部役員という選出を通じて、「民主的」な手続きを取っていた。

1927年度から1941年度までの社員会本部役員は205名であり、1942年6月1日までに課長級以上社員の履歴を持つ者は147名(71.7%)、持たない者は58名(28.3%)となる。また、年度ごとに本部役員を見てみても、「課長級以上の職歴はないが、当該年度の本部役員就任後に課長級以上職に昇進」「当該年度の本部役員就任時に課長級以上職に在職」をあわせた比率は60～70%の水準にあった。つまり、満鉄社員会の本部役員は、満鉄のミドルマネジメントとして会社経営に参画していた者だけでなく、これからミドルマネジメントとして会社経営を担っていく人材を育成・養成する機能を持っており、課長級以上社員によるもうひとつのマネジメントの場ともなっていた。

このような社員会の活動を財政収支からみれば、会費と会社からの「補助金」が「基本収入」を構成し、また、「出版収入」がこれを補っていた。そして、これらの大部分を、機関誌『協和』を中心とする出版関係に集中して支出していた。

課長級以上社員の平均在籍期間が上昇する局面で設立された満鉄社員会(1927年)は、社員全般を会員とする団体として、「民主的」な手続きを通じて、「社員世論」を代表する仕組みを作り上げていた。そして、社員会の運営を中心的に担った本部役員は、機関誌『協和』を通じて、満鉄の重役人事や経営についてさまざまな論説を展開していた。満鉄のミドルマネジメントによる「経営参画」は、配置された特定の課長級以上ポストでの業務だけでなく、社員会本部役員としての社員全般をまとめていく活

動を通じて展開されていたのである。社員会は、満鉄の「組織化」に内実を与えていた団体であった。このような点から、満鉄社員会の機関誌『協和』は、戦前・戦中の中国の経済社会を分析する資料として大きな価値を持っている。

追記：脱稿後に、Emer O'Dwyer, *SIGNIFICANT SOIL: Settler Colonialism and Japan's Urban Empire in Manchuria*, Harvard University Asia Center, 2015 を入手した。同書もまた、『協和』の分析に多くの頁を割いているが、本稿では言及することができなかった。

[注]

- 1) 近年では、国際日本文化研究センターに寄贈された故・岡部牧夫氏の所蔵資料について、井村哲郎編『岡部牧夫文庫目録：地域研究関係図書・資料』（人間文化研究機構国際日本文化研究センター，2015年）が出されており、これにも満鉄資料が含まれている。
- 2) 『満鉄調査彙報』全20冊（復刻版：本の友社，1998年），『満鉄調査部報』全4冊（復刻版：龍溪書舎，2000年）。
- 3) 解学詩・蘇崇民主編『満鉄檔案資料匯編』全15巻，社会科学文献出版社，2011年。
- 4) 平山勉「満鉄調査の慣習的方法：統計調査を中心として」，松村高夫・柳沢遊・江田憲治編『満鉄の調査と研究：その「神話」と実像』青木書店，2008年。
- 5) 齊藤直「戦時経済下における資本市場と国策会社：台湾拓殖が直面した株式市場からの制約」（『経営史学』43巻4号，2009年3月），平山勉「満鉄の増資と株主の変動：1933年増資の払込期間を中心として」（『歴史と経済』202号，2009年1月），谷ヶ城秀吉「戦時経済下にお

ける国策会社の利益確保行動：台湾拓殖を事例に」（『日本植民地研究』22号，2010年7月）など。

- 6) 筆者は、平山勉「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」（『三田学会雑誌』93巻2号，2000年7月）において、部長・課長級社員データベースの分析結果と社員会の活動についてまとめたことがある。本稿は、前稿をふまえつつ、データベース分析をより深化させ、かつ、社員会の規約・組織・財政についての分析を加えることで、機関誌『協和』の資料的特性を明らかにするものである。
- 7) 「事務取扱」として重役にあった者（中村是公と島安次郎）を含まない。
- 8) 藤原豊四郎・野間清「解題」，満鉄会監修『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』満鉄史料叢書12，龍溪書舎，1992年，8頁。
- 9) 伊藤一彦「満鉄労働者と労務体制」，松村高夫・解学詩・江田憲治編著『満鉄労働史の研究』日本経済評論社，2002年，126頁。
- 10) 前掲藤原・野間「解題」15頁。
- 11) 同上，9頁。
- 12) 同上，8～9頁。
- 13) 満鉄社内の人事異動は「社報」で日々告知されているが、職制改正時のものは「号外」となっており、『南満州鉄道株式会社社報』（マイクロフィルム版，柏書房，1994年）には、「号外」がほとんど収録されていない。
- 14) 関係会社への出向や社費留学の場合も「罷免」として処理されている。
- 15) 「所属①」から「所属③」へと組織内の階層が下がるように分類しており、例えば、「庶務部社会課 課長」の場合は、「所属①＝庶務部」「所属②＝社会課」「所属③＝ブランク」「役職＝課長」となる。おおむね、「所属①」には「部」が、「所属②」には「課」が入力されている。
- 16) 衛藤利夫は、1915年に東京帝大図書館司書に就任、1919年に満鉄に入社して大連図書館司書となると、1922年から奉天図書館長を務め

た（井村哲郎「満鉄調査関係者人名録」，同編『満鉄調査部：関係者の証言』アジア経済研究所，1996年，723頁）。なお，奉天図書館長は，1930年職制改正より課級以上ポストとされた。

- 17) 前掲藤原・野間「解題」8頁。
- 18) むしろ，職制改正がインパクトを持ちえたのは，平均在籍期間が下落傾向にあった2つの時期（1916～19年度，1930～32年度）である。1930～32年度の下落傾向のもつインパクトについては，前掲平山「満鉄社員の設立と活動」を参照されたい。
- 19) 「満鉄社員会規約」『協和』2巻4号，1928年4月1日，181～183頁。
- 20) 「満鉄社員会綱領」『協和』1巻2号，1927年5月1日，1頁。
- 21) 「評議員選挙細則」（第1条），『協和』2巻4号，1928年4月1日，183頁。
- 22) 「評議員選挙細則」（第5，6条），同上，183頁。
- 23) 「幹事長及幹事選挙細則」（第3，4条），同上，184頁。
- 24) 「分会及地方連合会通則」（第1条），同上，184頁。
- 25) 「分会及地方連合会通則」（第2条），同上，184頁。
- 26) 「満鉄社員会規約」〈社員会ニュース〉，『協和』8巻7号，1934年4月1日，40～41・45頁。
- 27) 「満鉄社員会連合会規約準則」〈社員会ニュース〉，同上，45頁。
- 28) 「社員会連合会準則説明」〈社員会ニュース〉，同上，45頁。
- 29) 「各部の職能」『協和』8巻4号，1934年2月15日，9頁。
- 30) なお，1942年度以降の社員会本部役員については判明していない。
- 31) 「社員会十年史（3）」『協和』11巻16号，1937年8月15日，24頁。
- 32) 「社員会小史（未定稿）」『満鉄社員会概要』満鉄社員会，1936年，7頁。
- 33) 同上。
- 34) 満鉄の重役資料として名高い村上義一・八田嘉明・山崎元幹の3文書のうち，村上と八田については，満鉄に在籍したのは重役としてのみで，その期間に限定された資料であることに注意する必要がある。