

戦時期三菱財閥の経営組織に関する研究

石井里枝 著

目 次

はじめに	1
第1章 トップ・マネジメントについての検討 ——三菱協議会を事例として——	5
第2章 ミドル・マネジメントについての検討 ——総務部課長打合会を事例として——	18
第3章 委員会についての検討 ——査業委員会・財務委員会を事例として——	27
第4章 戦時期の三菱財閥における経営組織の展開	40
おわりに	44

はじめに

本叢書の課題は、戦時期における三菱の経営組織について、①トップマネジメント、②ミドルマネジメント、③委員会 という3つの側面から該当する組織をとりあげて検討を行うことである。

現在の三菱グループの基礎である戦前期の三菱財閥は、三井、住友とならぶ大企業財閥として、いわゆる「三大財閥」の一つとして称された。とはいえ、三菱はその起源において三井、住友とは大きく異なる性質を有している。

具体的にいうと、三井、住友は江戸時代の商家出身であり近世期にその起源を求めることができるのに対して、三菱は、初代の岩崎弥太郎が、幕末維新期におけるビジネスチャンスを基に築いていった、新興勢力なのであり、その起源は近代（明治時代）に入ってからのものである。つまり、三井、住友と比べるならば、三菱は歴史の浅いものであるということになる。

では、このような起源をもつ三菱財閥は、どのようにして戦前期をつうじて三大財閥の一つとして大きな成長を遂げたのであろうか。この大成長の理由としては様々なことが考えられようが、筆者は組織構築を巧みに行いえたということも大きな理由の一つなのではないかと考えている。

では、三菱ではどのような経営組織の変遷を辿ったのであろうか。ここではまずはじめに、明治期からの三菱財閥の経営組織の概観について明らかにしておくことにしたい。

初代岩崎彌太郎(1835-1885)の時代において、三菱では早くも彌太郎の強力なリーダーシップ—いわゆる「社長専制主義」—に特徴づけられる経営組織¹が確立されつつあったが、こうした集権的な組織体系は、二代目岩崎彌之助(1851-1908)、三代目岩崎久彌(1865-1955)の時代にわたり、そのかたちを変化させつつも、基本的には継承されていたといえる。

二代目岩崎彌之助は、三菱の近代化を推進し、いわゆる「海から陸へ」の

1 たとえば、「三菱汽船会社規則」『三菱社誌』第2巻、37～38頁等参照。

戦略転換という、基本的方策を打ち出した。1886年3月には三菱社が設立され、社長―管事―各課というラインの下で、鋳山、炭鋳、営業店が大きく拡大していった²。こうした拡大にあわせ、三菱では地理的ブロック別管理単位により、一定の権限が委譲されることとなった。これがいわゆる「場所制度」と呼ばれるものである³。

さらに、後に三代目社長となる岩崎久彌⁴が留学を終え副社長に就任した1891年からは家政改革が始められることとなり、1893年12月、三菱合資会社が新設された。そして、本社組織の拡充・整備が進められることとなり、各事業部門をとりまとめて「部」が設けられ、各部において独立採算制が実施されることとなった⁵。こうして、部制の原型がつくられたのであるが、これをさらにすすめて、いわゆる「事業部制」の成立をみたのが、1908年10月における職制の改革であった⁶。こうして、各事業部が部門の経営管理を行うこととなった。

こうした経営組織のあり方は、大正期に入り、さらに変化することになる。すなわち、1916年7月の岩崎小彌太（四代目）の社長就任以降、分系会社の独立が進み、「事業部制」組織からコンツェルン形態へと移行した。そして、こうしたコンツェルン形態に対応する本社組織への転換が図られることになった。

さらに、昭和期に入ると、分系会社の自立化傾向が強まった。こうした要因として、長沢(1981)では、分系会社の不均等な発展および株式公開、外資の導入による閉鎖的な支配の困難さについて挙げている⁷。こうした傾向のなか、

2 長沢康昭(1981)「三菱財閥の経営組織」三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社、71頁、図2-5等参照。

3 なお、この「場所」という概念は、三菱系企業では現在も使用されているという(同上、74頁)。

4 なお、岩崎久彌は初代社長である岩崎彌太郎の長男であり、二代目彌之助は彌太郎の実弟である。さらに、四代目社長の岩崎小彌太は、彌之助の長男である。このように、岩崎家においては、本家一分家間において交互に世襲が行われていた。詳しくは、石井里枝(2010)「1930年代の三菱財閥における経営組織―理事会・社長室会の検討を中心に―」『三菱史料館論集』、三菱史料館、第11号、154頁、註43を参照のこと。

5 前掲長沢(1981)、80頁。

6 1908年10月1日「会社職制改革各部独立」『三菱社誌』第21巻、1096～1098頁。

7 前掲長沢(1981)、94頁。

本社組織の再編が進められ、集団指導的企業組織の形成のなかで分系会社の権限拡大とそれに対応する本社組織の集約化という流れが続き、そのような中で、1937年12月には、本社組織は三菱合資会社から株式会社三菱社へと改組された。

こうして、分系会社の権限はさらに拡大し、分系会社の自立化傾向はさらに強まったようにもみえたが、そのような折、第二次世界大戦が勃発し、日本経済は戦時統制経済へと移行した。そして、統制経済の下でコンツェルン内における総力結集の必要性が生じ、統制の再強化が図られることになった。

これはまず、役員の本社兼任率の上昇といった人的支配の側面からはじまり⁸、次に、1940年5月の本社（三菱社）株式公開の実施を機に本社組織の改革へと拡がりを見せることとなった。具体的には、本叢書第3章においても検討を行う、財務委員会、査業委員会といった審議機関が新設され、重要事項の審議が行われることになった。また、1943年2月には株式会社三菱本社へと本社名が改称され、本社は「分系会社ヲ統轄指導シ各事業ノ調整連絡ヲ計ルト共ニ事業ノ進展ヲ促シ其他ノ関係事業ヲ育成スル⁹」のものであるとされた。

このようにして、社長専制型の経営組織からスタートした戦前の三菱においては、その後、分権化の進行のなかで社長指導型、そして集団指導型へと経営組織のあり方は移行していった。しかし、その一方で、1930年代後半になると、戦時体制期への移行に伴う総力結集の必要性から、組織の統制の再強化が図られることとなった。このように、戦時体制期においては、分権化・自立化の進行と、統制力の再強化の必要性といった二つの流れが入り交じっていた。

ここで、あまりにも有名な命題であるが、A.D.Chandlerによる命題、「組織は戦略に従う」によるならば、簡単に説明を行うと、多角化戦略に伴って経営組織のあり方も分権的事業部制へと移行することになる。

こうした命題を、戦前期の三菱にあてはめて考えてみると、多角化の進展しつつあった戦時期の三菱においては、その組織のあり方も、A.D.Chandlerが想定していたようなアメリカ企業そのままに「分権的事業部制」であったとい

8 前掲長沢(1981), 96頁, 105頁参照。

9 経済企画庁調査局調査課(1958)『三菱財閥における資金調達と支配』(経企調内昭33第6号), 199頁。

うわけではないものの、分権化が進展しつつあったといえることができる。

では、どのように組織のあり方に変容があったのであろうか。このような点について、本叢書における検討を通じて、出来る限り明らかにしていきたい。なお、はじめに断っておくが、本叢書において検討を行う時期は、1937年以降、すなわち、いわゆる戦時体制期に限定する。筆者は戦間期における三菱の経営組織に関する研究も進めつつあるが、このような時期の研究も含めた包括的な組織構造に関する検討・分析については、別の機会に改めて行うことにしたい。

第1章 トップ・マネジメントについての検討 ——三菱協議会を事例として——

1. はじめに

本章では、戦時期の三菱におけるトップ・マネジメントの実態を明らかにするために、事例として三菱協議会をとりあげて分析を行う。

1937年12月、三菱合資会社は株式会社三菱社に改組された。この改組につき、社長である岩崎小彌太が述べた挨拶について明らかにすると以下のとおりである。

(資料)

今回実行ノ事ト致シマシタ合資会社ノ組織変更ニ付キマシテ豫メ諸君ノ御了解ヲ得テ置キタイト考ヘテ御集リヲ願ツタ次第デアリマス・・・私ハ合資会社今回ノ組織ノ変更ハ三菱ガ創業以来経過シタル事業発展ノ歴史ニ徼シ当然来ルベキ処ニ来タノdeal乃チ当然ノ帰結dealト考フルノデアリマス・・・新株式会社ハ所謂ホールディング・コンパニーdealノデアツテ完全ニ其本色ヲ發揮スル事ニタイト思フノデアリマス。現在ノ合資会社ハ大部分ハホールディング・コンパニートシテ働イテ居ルノデアリマス・・・会長、常務ノ諸君ハ各会社ノ最高ノ機関タル取締役会ノ決議ニヨリテ其業務ヲ執行セラル、モノdeal。決シテ合資会社ノ使用人トシテ又ハ岩崎家ノ使用人トシテ事業ニ與ルモノデハナイ・・・¹

これにより、三菱社社長である岩崎小彌太自身が、本社機能について純粋な意味での持株会社としての機能に特化することを述べ、それに対応する経営組織の再編がおこなわれることになった。

1937年12月21日に制定された「三菱社職制」についてその一部を明らかにすると、次のとおりである。

1 「三菱合資会社組織変更ニ関シ社長挨拶」『三菱社誌』第37号、1298～1302頁。

(資料)

第一条 社長ハ会社全般ノ業務ヲ統轄ス

第二条 副社長ハ社長ヲ補佐シ社長事故アルトキ之ニ代ル

第三条 専務取締役ハ社長ヲ補佐シ業務ヲ執行ス

第四条 取締役ハ取締役会ヲ組織シ重要ナル業務其他ノ事項ヲ決議ス

第五条 社長、副社長及専務取締役ハ常務会ヲ組織シ重要ナル事項ヲ協議遂行ス

第六条 常務会ハ定時開会シ議決ハ全員ノ同意ヲ得ルコトヲ要ス・・・²

上記の規定から、社長、副社長、専務から組織された常務会はいわゆる社長室会の後継機関として設置されたものであるとされている。

一方で、本章において主な分析対象とする三菱協議会に関しては、同日(1937年12月2日)に制定された「三菱協議会会則」に、その内容が詳しく載せられている。

(資料)

三菱協議会会則

第一条 三菱社専務取締役並ニ分系各社取締役会長ハ各社間ニ共通又ハ関係アル事項ニ付打合セヲナス為メ三菱協議会ヲ組織ス

第二条 会員ハ各自議案ヲ提出スルモノトス

第三条 議長ハ会員ノ互選ヲ以テ之ヲ定ム

議長ハ会務ヲ総理ス・・・³

このように、三菱協議会に関しては、本社専務および分系各社における取締役会長などが集まり、打合せを行う機関として組織されていた。

なお、同年12月17日に開かれた最終理事会において、議長から「本日ヲ以テ最終理事会トシ合資会社組織変更ノ結果本会ハ自然解消今後ハ三菱協議会ニ移

2 「三菱社職制制定」『三菱社誌』第37号、1318頁。

3 「三菱協議会会則制定」『三菱社誌』第37号、1319頁。

ルベキコトヲ宣シ本会ヲ終レリ⁴」とされており、この三菱協議会については、理事会の後継機関であるといえる⁵。

ここで、常務会開催日程および構成メンバーについて、石井(2010)⁶に基づき記すと、次のようになる。

表1-1 常務会開催日・出席者

開催日	曜日	出席者
1937年12月21日		
1937年12月23日		
1937年12月28日		
1938年2月3日		
1938年2月15日		
1938年2月18日		
1938年2月21日		
1938年3月1日		
1938年3月15日		
1938年3月29日		
1938年3月31日		
1938年4月15日	金	
1938年4月25日	月	社長欠席
1938年6月20日	月	社長・副社長・両専務出席
1938年7月15日	金	社長・副社長・両専務出席
1938年8月2日	火	社長・副社長・両専務出席
1938年9月29日	木	
1938年10月13日	木	
1938年11月7日	月	
1938年11月18日	金	
1938年12月12日	月	
1939年1月20日	金	副社長・両専務出席
1939年4月10日	月	副社長・両専務出席
1939年7月4日		両社長・両専務出席

出典)『株式会社三菱社常務会記事』(MA-9944)。

註) 1. 両専務とは、三好重道・永原伸雄を指す。

2. 曜日・出席者空欄は、不明(議事録に記載なし)であることを示す。

4 「最終理事会開催」『三菱社誌』第37号, 1313頁。

5 理事会の詳細については、石井里枝(2010)「1930年代の三菱財閥における経営組織—理事会・社長室会の検討を中心に—」『三菱史料館論集』, 三菱史料館, 第11号, 132~150頁を参照のこと。

6 前掲石井(2010) 165頁, 第8表。

表1-1によると、常務会は、設置されてしばらくの間、すなわち1937年12月、翌1938年2月、3月においては月に3回開催され、この間においては頻繁に開催されていたといえる。しかしながら、回を重ねるに従い開催頻度も減り、1938年には月1回、39年には3ヶ月に一度の開催であったようである。とはいえ、主な出席メンバーは社長・副社長・両専務（三好重道・永原伸雄）であり、出席メンバーとして社長が実際に参加していた。

その一方で、三菱協議会は、たとえば長沢康昭氏の研究によると三菱合資会社理事会の後身として単に各社間に共通又は関係ある事項のみを議題とし、打合せを行うにすぎない機関であるとされていた⁷。

しかしながら、以下の『三菱協議会議事録』第一号・第二号（三菱史料館所蔵資料）は、三菱協議会の組織の概観について詳しいデータを提供しており、それによると、上記のような研究史上の解釈とは若干異なる解釈が可能となってくる。そこで、本章では、以下の分析をもって、その実態について明らかにすることにした。

2. 三菱協議会の日程および構成メンバー

本節では、三菱協議会が組織としてどのように機能していたかについて知るために、日程や構成メンバーについて確認することにした。

まずはじめに、表1-2について見てみることにしよう。この表は、『三菱協議会議事録』に記載されている、協議会の日程について記したものである。

表1-2 三菱協議会開催日程

		備 考			
1	1937年12月24日		5	3月11日	社長・副社長出席
臨時	12月29日		6	3月25日	
2	1938年1月14日		7	4月8日	
3	1月28日		8	4月15日	
4	2月25日	社長出席	9	4月22日	

7 長沢康昭(1987)「本社部門の役割」三島康雄ら編『第二次大戦と三菱財閥』日本経済新聞社、249頁。

10	5月6日	
11	5月13日	
12	5月20日	
13	5月27日	
14	6月3日	
15	6月10日	
16	6月17日	
17	6月24日	
18	7月1日	
19	7月8日	
臨時	7月11日	
20	7月15日	
21	7月22日	
22	7月29日	
23	8月5日	
24	8月12日	
25	8月19日	
26	8月26日	
27	9月2日	
28	9月9日	
29	9月16日	
30	9月23日	
31	9月30日	
32	10月7日	
33	10月14日	
34	10月21日	
35	10月28日	
36	11月4日	
37	11月11日	
38	11月18日	
39	11月25日	
40	12月2日	
41	12月9日	
42	12月16日	
43	12月23日	
44	12月30日	
45	1939年1月6日	
46	1月13日	
47	1月20日	
48	1月27日	
49	2月3日	
50	2月10日	
51	2月17日	
52	2月24日	
53	3月3日	
54	3月10日	
55	3月17日	

56	3月24日	
57	3月31日	
58	4月7日	
59	4月14日	
60	4月21日	
61	4月28日	
62	5月5日	
63	5月12日	
64	5月19日	
65	5月26日	
66	6月2日	
67	6月9日	
68	6月16日	
69	6月23日	
70	6月30日	
71	7月7日	
72	7月14日	
73	7月21日	
74	7月28日	
75	8月4日	
76	8月11日	
77	8月18日	
78	8月25日	
79	9月1日	
80	9月8日	
81	9月15日	
82	9月22日	
83	9月29日	
84	10月6日	
85	10月13日	
86	11月10日	
87	11月17日	社長・副社長出席
88	11月24日	
89	12月1日	
90	12月8日	
91	12月14日	
92	12月22日	
93	12月29日	社長訓示
94	1940年1月12日	
95	1月19日	
96	1月26日	
97	2月2日	
98	2月9日	
99	2月16日	
100	2月23日	
101	3月1日	
102	3月8日	

103	3月15日	
104	3月22日	
105	3月29日	
106	4月5日	
107	4月12日	
108	4月19日	
109	4月26日	
110	5月3日	
111	5月10日	
112	5月17日	
113	5月24日	
114	6月8日	
115	6月14日	
116	6月21日	
117	6月28日	
118	7月5日	
119	7月12日	
120	7月19日	
121	7月26日	
122	8月2日	
123	8月9日	
124	8月16日	
125	8月23日	
126	8月30日	
127	9月6日	
128	9月13日	
129	9月20日	
130	9月27日	
131	10月4日	
132	10月11日	
133	10月25日	
134	10月31日	
135	11月8日	
136	11月15日	
137	11月22日	
138	11月29日	
139	12月6日	
140	12月13日	
141	12月20日	
142	12月27日	
143	1941年1月10日	
144	1月17日	
145	1月24日	
146	1月31日	
147	2月7日	
148	2月14日	

149	2月21日	
150	2月28日	
151	3月7日	
152	3月14日	
153	3月28日	
154	4月4日	
155	4月11日	
156	4月18日	
157	5月2日	
158	5月9日	
159	5月16日	
160	5月22日	
161	5月30日	
162	6月6日	
163	6月13日	
164	6月20日	
165	6月27日	社長出席
166	7月4日	
167	7月11日	
168	7月18日	
169	7月25日	
170	8月1日	
171	8月8日	
172	8月15日	
173	8月22日	
174	8月29日	
175	9月5日	社長・副社長出席
176	9月12日	
177	9月19日	
178	9月26日	
179	10月3日	
180	10月10日	
181	10月24日	
182	10月31日	
183	11月7日	
184	11月14日	
185	11月21日	
186	11月28日	
187	12月5日	
188	12月8日	
189	12月10日	
190	12月12日	
191	12月17日	
192	12月19日	
193	12月26日	

出典)『三菱協議会議事録』第一号, 第二号
(MA-8028, 8029)。

これによると、史料により確認できる開催日程については、第1回から第193回までの定期開催と、その他臨時会ということがわかる。なお、社長・副社長の出席が確認できるものに関しては、その回について備考欄にその旨を記した。

なお、第1回三菱協議会(1937年12月24日開催)における議事「開会定日ノ件」においては、次のように取り決められていた。

(資料)

明年(1938年-引用者)一月以降当協議会ハ毎月第二及第四金曜ヲ以テ開会定日トスルコトニ決定ス⁸

上記の取り決めからは、月に2回のペースで協議会を開くこととされたということが理解できる。しかしながら、その後の日程について表1-2を注目すると、毎週の開催がおこなわれていたということがわかる。こうした開催頻度の変更にあたっては、第7回三菱協議会(1938年4月8日開催)における「雑件」としての以下のような議事を参考にするとよいであろう。

(資料)

当協議会ハ毎週金曜日開会ト定メ休会ノトキノミ通知スル事⁹

このように、設置当初においては月2回のペースでの開催が計画されていたが、その後早い段階で毎週開催されることが取り決められ、資料からは1938年5月からは毎週、協議会が開催されていたということが読み取れる。

なお、すでに表1-1において検討した、常務会における開催日程と比較して検討すると、常務会の開催頻度が低い時期と、三菱協議会の開催頻度が高い時期とがちょうど重なることに気付く。このような点と、元々の常務会および三菱協議会設置の目的から考えるならば、設置当初においては、1937年までにお

8 『三菱協議会議事録』第一号(MA-8028)。

9 同上。

ける実質的なトップ・マネジメントの位置にあった社長室会の後継機関である常務会が、1938年以降も最高意思決定機関としての役割を担うことが想定されていたが、設置後しばらくして、理事会の後継機関として設置された三菱協議会がその役割を引き継いだ可能性が高いといえるのである。

次に、構成メンバーについて明らかにすることにしよう。ここでは、表1-3に注目することにしたい。同表は、1937年12月24日開催の第1回三菱協議会における出席者について記載したものである。なお、出席者について、その主な役職についても示すことにした。

表1-3 三菱協議会構成出席者
(1937年12月24日)

	氏名	主な役職
会員	三好重道	三菱社専務 / 三菱石油社長
	永原伸雄	三菱社専務
	瀬下清	三菱銀行会長
	斯波孝四郎	三菱重工業会長
	川井源八	三菱電機会長
	赤星陸治	三菱地所会長
	三橋信三	三菱倉庫会長
	船田一雄	三菱商事会長
幹事	佐藤梅太郎	三菱社参与
	武藤松次	三菱社参与

出典)『三菱協議会議事録』第一号、(MA-8028)；
『三菱社誌』第37巻。

註) 主な役職については、1937年10月もしくは12月におけるものである。

こうした出席者の構成から、三菱協議会は、本社専務および分系会社会長と
いった、三菱財閥内におけるトップ・マネジメントが集まる組織であったとい
うことが分かる。

3. 協議内容に関する検討

(1) 概観

ここでは、第1回から第10回の協議会における協議および報告事項についてまとめた表1-4に注目することによろう。

表1-4 三菱協議会における協議および報告事項（第1～10回）

（協議事項）

協 議 事 項	
第1回	名義株取扱方の件、関係会社役員賞与報酬等辞退の件、分系会社役員兼務の件
臨時	新年奉祝会開催の件
第2回	出征兵士宿泊補助支給の件
第3回	現役制度の士官志願者取扱方、陸軍軍医予備員志願者取扱方
第4回	三菱社提案内規改正の件、海軍武官任用令による現役制度の士官志願者取扱方
第5回	三菱倶楽部に関する件
第6回	名義株配当金及所得税補償方に関する件、三菱社諸規定改定に関する件、職員中元慰労金の件
第7回	支那事変出征者に特別休暇支給の件
第8回	戦死者慰霊祭に参列遺族待遇方に関する件、靖国神社臨時大祭当日休業の件
第9回	中元慰労金に関する件、昇給及退職慰労金積立率に関する件
第10回	応召出征中の職員昇給に関する件、三菱倶楽部に関する件

（報告事項）

報 告 事 項	
第1回	応召戦死者状況、支那事業調査派遣人数、経済研究所特別調査会、東京駅丸ビル間地下道
臨時	
第2回	応召戦死者現況、支那各地状況、江南船梁応急利用
第3回	
第4回	
第5回	出征従業員の状況
第6回	
第7回	
第8回	
第9回	
第10回	応召戦死者人数、報告書類会計関係事項

出典）『三菱協議会議事録』第一号（MA-8028）

このデータによると、士官志願者や昇給、賞与などといった、庶務的な内容

について協議を行っていたということが分かる。また、報告内容についても、応召戦死者の現況などといった、直接の経営決定事項に関わるようなものではないということが理解できる。

(2) 第4回協議会に関して

開催日程について示した表1-2から分かるように、第4回三菱協議会(1938年2月25日開催)においては、社長である岩崎小彌太および副社長である岩崎彦彌太が出席(臨席)し、当日の協議事項であった内規改正に関して、小彌太社長は次のような要旨を述べた。

(資料)

一、三菱社ト分系会社トノ関係ニ付テハ先般既ニ聲明シタル通ナルガ之ヲ内規ニ致置度今回ノ改正ヲ為シタルモノニシテ

(一) 事業上ノ事ハ各社トニ於テ取締役会ヲ最高機関トシ責任ヲ以テ遂行セラルベク三菱社ハ大株主トシテ又親会社トシテ統制ヲ要スル事項ニ付テノミ関係スルコト従ツテ規則内規ノ如キモ各社各別制定ノ事トシ各社間ノ統一連絡ヲ保ツ為ニハ本協議会ニ於テ審議ヲ為スコトヲ取極メタリ

(二) 各社ノ会長及常務ニ対スル年金支給ノ事ハ従来通りナルガ其精神ハ全ク異レリ即チ従来ハ各社重役ヲ本社ノ在籍参事トシテ年金ヲ付シタルモノ今後ハ其関係ナリ当社ガ推薦シタル各社重役ノ勞ニ酬ユル趣旨ニ出ヅルモノナリ

(三) 定限年齢ニ就キテハ今回ノ改正ニヨリ使用人関係ノ消滅セル重役(会長、常務)ニ対シ正員定限年齢内規ヲ適用スルコトハ不合理ナリ乍併慣行トシテハ従来通り規定年齢ニ達シタル場合一応其旨三菱社々長ニ申出ツルコトニ致置度¹⁰

特にここでは発言中の一、(一)の内容に注目することにしたいが、このような小彌太社長による発言からみてとれるように、1937年における規則改正によって、分権化が進み、事業上の事項に関しては分系会社の取締役会が最高機関として責任をもって経営行動を行うことにされた。このことは、分系会社に

10 『三菱協議会議事録』第一号(MA-8028)。

おける意思決定に多くを任せ、文字通り分権化・自立化をすすめていくということを示している。そして、本社（持株会社）である三菱社は「大株主トシテ又親会社トシテ」、統制を必要とする事項についてのみ関係することとしている。さらに、この三菱協議会の性格としては、やはり各社の統一連絡を図るための審議機関という役割を掲げている。

(3) 第87回三菱協議会について

第87回協議会（1939年11月17日開催）では、社長、副社長の臨席があり、ここにおいて社長の「関西九州地方御旅行中ノ御所見トシテ」次のような報告があった。

（資料）

各地現場ニ於ケル職員其他従業員ノ精勤振りニ御満足ノ趣御話アリ尚各社相互間諸般ノ横断的連絡ヲ今一層緊密ニシ事変中及事変後ニ於ケル三菱全機構ノ運営ニ遺憾ナカラシムベク更ニ一致強調ノ精神ヲ以テ善処方御要望アリタリ¹¹

このような内容からも、小彌太社長が戦時体制期に移行しつつあるなかで、コンツェルン内における横断的連絡および一致強調の精神の重要性についていかに重視していたかをみてとることができる。

(4) 第165回三菱協議会について

第165回協議会（1941年6月27日開催）においては、ここでも社長（岩崎小彌太）の出席があり、小彌太社長から「本社分系会社間事業上ノ連絡其他ニ係ル件」として次のようなことが述べられた。

（資料）

本社ガ統制会社トシテノ機能ヲ發揮スル為ニハ本社分系会社ノ連絡打合ハセガ最モ必要ナル処従来大体ノ事ハ自分モ承知シ居リシモ各事業漸次規模拡大シ又分系会社ノ数モ殖エタル為余程注意努力セラレバ連絡不充分トナルヤノ処アリ、就テハ自分モ従来以上努力シテ諸君ノ話ヲ聞き連絡ニカムベキモ本社三專

11 『三菱協議会議事録』第一号（MA-8028）。

務ニモ左記ノ通分担ヲ定メタルニ付本社側ト分系会社側ト相互積極的ニ接触シ此上連絡ヲ完全ニスル様希望アリ¹²

そして、船田、武藤、平井の三専務に関して、次のような役割の分担が記されていた。

(資料)

船田専務 各会社社長常務ノ担当者ト主トシテ接触シ事業上ノ大方針、主要ナル計画、重要(大体場所上以上)人事異動等

武藤専務 財務、経理ニ関スル事項
分系会社財務上ノ連絡等

平井専務 事業上種々ノ計画並ニ事業ノ現状、各分系会社間仕事上ノ連絡ニ関スル事等¹³

このような記述からは、社長である岩崎小彌太が、本社がホールディング・カンパニーとしての機能を発揮するために最も重要なこととして本社一分系会社間の連絡、打合を挙げていたということが理解できる。連絡、打合の重要性については、上述のように、初期の会合である第4回協議会においても、また第87回協議会においても小彌太社長が繰り返し述べてきた点である。

こうした点からも、単なる協議機関にすぎなかった、と評価されることが多いこの三菱協議会は、実にこの本社一分系会社間の連絡打合および協議機関としての機能を全うしていたからこそ、当該時期における財閥本社における実質的な最高審議機関としての役割を担っていたのだということが理解できよう。

すなわち、財閥のトップである岩崎小彌太自身の考えとして、事業規模拡大に応じて、全ての企業活動を把握することが困難になったということはわかりつつも、やはり全社的な連絡・協議の必要性、およびコンツェルン内における統一性を保つことの重要性については深く認識していたと考えられる。

12 『三菱協議会議事録』第二号 (MA-8029)。

13 同上。

4. おわりに

本章では、三菱史料館所蔵資料である『三菱協議会議事録』第一号・第二号を用いて、当該組織の概観や、どのようなことが協議されていたのかなどについての検討を行った。

三菱協議会は、本社が株式会社化した1937年12月以降の時期に存在しており、資料が残存する1937年12月から1941年12月までの間には、概ね毎週の開催があり、庶務的な事項を中心とする協議および、分系各社からの報告などといった、経営戦略の側面からいけばあまり重要性のない項目ではあるものの、このような庶務的な事項に関して、全社的にトップ・マネジメントが集い、統一的な連絡が行われていたということが分かった。

なお、ここで明らかになったこととして重要な点は、全社的に統一連絡を図るという目的が、本社である三菱社の、三菱財閥内における親会社・大株主として果たす役割として小彌太社長自らが想定していたものであったということである。研究史の多くにおいて想定されてきたような、連絡協議機関に「すぎない」存在であったというのではなく、本社においてトップ・マネジメントが果たすべき役割としての連絡協議機関であったということであった。この点については、社長・副社長・専務といった文字通りの経営トップが集う機関であった常務会（社長室会の後継機関）が次第に形骸化していったのと比較すると分かりやすい。

本社部門において、三菱合資会社から株式会社三菱社に改組された当初においては、本社部門およびコンツェルン全体におけるトップ・マネジメントの果たす役割としては、全体の連絡・調整機能という点が求められていた。すなわち、当該期におけるトップ・マネジメントが果たすべき役割を体現していたのがこの三菱協議会であったということができよう。

第2章 ミドル・マネジメントについての検討 ——総務部課長打合会を事例として——

1. はじめに

本章では、戦時期の三菱本社における経営組織のなかで、本社および分系会社における部長・課長クラスの、いわゆるミドル・マネジメントの階層に属する職員たちから構成されていた総務部課長打合会を取り上げて検討を行う¹。なお、本章において主に使用する資料は、三菱史料館所蔵資料である『総務部課長打合会記事』²である。本章では、この『総務部課長打合会記事』を用いながら、当該期における三菱の組織のあり方の一端について明らかにしていくことにしよう。

2. 総務部課長打合会の内容について

では、総務部課長打合会とはどのような性格の組織であったのだろうか。この点について考える上では、1944年頭の打合会(1944年1月11日開催)におい

- 1 なお、この総務部課長打合会に関する検討として、筆者は既に石井里枝(2013a)「戦時期における三菱財閥の経営組織—総務部課長打合会の検討を中心として—」『経営総合科学』第99号、において研究を行っている。併せて参照されたい。
- 2 この資料について詳しくその題目を示すと、次のとおりである。株式会社三菱社『総務部課長打合会記事』昭和15年8月13日—昭和18年6月15日(MA-7518 ~ MA-7522)、株式会社三菱本社『総務部課長打合会記事』昭和18年7月6日—昭和21年12月(MA-7523 ~ MA-7527-2)、株式会社三菱社・株式会社三菱本社『部課長打合会 昭和13年—21年三菱本社・(株)三菱社』(MA-9039)。実際には、1938年の開催に関しては、1938年3月30日に打合会を開催する旨の文書が残されているだけで、その内容について知りうるような資料は残されていない。こうした文書の存在からは、実際の記事が残されていた時期に先立ち、1938年にはすでに打合会が開かれていた可能性が大きいものの、打合会についての記事が残存するのは1940年8月に入ってからであり、その実態については残念ながら知ることはできない。したがって、それ以前の時期から開催されていた可能性はあるものの、1940年8月時点においては有効に機能していた組織であったと理解することができる。

て、石黒俊夫三菱本社総務部長が行った以下のような発言が参考になる。

(資料)

一、総務部課長打合会ニ係ル件

I 御承知ノ如ク三菱全体ノ重要事項ヲ審議決定スル最高機関トシテハ三菱協議会ガアリ本社ノ理事長，常務理事，分系各社ノ社長，頭取ヲ以テ組織セラレテオルノdealガ本打合会ハ協議会ノ下部組織トシテ各社ニ共通ノ諸制度，社規，給与，其ノ他ノ事項ヲ立案審議シ，之ヲ協議会ニ移シ又ハ事ノ輕微ナルモノハ一々協議会ヲ煩ハスコト無ク打合会ノ決定ニ基キ直チニ実施スルコトトシテ来タノdeal

幸ニシテ各位ノ御努力ニヨリ協議会トノ協調ヲ保チ，相当ノ成果モ挙ゲテ来タノdealガ，其ノ間打合会ノ顔触レモ変ツテ来テキルノデ打合会ノ使命ト言フコトモ今一度考ヘ直ホシテ見ル必要ガアル様ニ思ハレル

II 前任者ノ森本氏ハ部課長会議ト言フモノハ職制ト言フ様ナ形デノ制度上規定サレテハキナイ又決議機関dealカ審議機関dealカト言フ様ナコトモハツキリシテキナイ機関dealガ打合会ヲ事実ニ於テ權威アリ推進力アルモノトシ，事務的ナ問題ハ出来ル丈打合会デ採リ上ゲテ大体ノ意向ヲ明カニシテ協議会ニ移ス様ニシタイト言フ方針デ努力ヲサレテ来タノdeal，此ノ方針ハ今後一層徹底スル必要ガアルト思フモノデアツテ之ガ為ニハ次ノ様ナコトヲ特ニ御願ヒシテ置キ度イ

(i) 部課長各位ガ本打合会ニ於テ充分真剣ニ討議ヲサレ意見ノ相違アルモノモ必ズ一致シタ見解ニ迄到達ヲセシメテ之ヲ以テ協議会ニ移ス様ニ努力セラレ度イコト

(ii) 問題ヲ長期ニ亘ツテ放任スルコト無ク必ズ或ル期間内ニハ結論ニ到達スル様努力セラレ度キコト

(iii) 部課長自身ノ意見ヲ充分ニ述べラレ度キコト，最初カラ上ノ意向等ヲ憶測シテ部課長トシテノ意見ヲ述べラレ無イ様デハ適切ナ改正モ出来ナイ場合ガアル

Ⅲ 以上ノ如キ方針ヲ以テ今後部課長会議ヲ一層信望アリ且権威ノアルモノトシテ行キ度ク、斯ル点カラ長イ間懸案トナツテキル婦人事務員取扱方ヤ協議会デ決定ヲ急ガレテキル応徴者待遇方ノ如キ問題モ部課長打合会トシテノ意向ヲ至急取纏ムル様ニ御尽力ヲ御願ヒスル次第デアル³

上記の資料からは、総務部課長打合会について、三菱協議会の下部組織であるという位置づけや、財閥内各社に共通の諸制度、社規、給与などについての立案審議の場としての役割であったということがわかる。

ここで、三菱協議会については既に前章において検討を行っており、筆者は、連絡・協議機関にすぎないというような位置づけではなく、コンツェルン内の統一的な意思決定を可能にするための連絡・協議機関として重要な位置づけがあったという考えを示したが、上記のように本社職員によって「三菱全体ノ重要事項ヲ審議決定スル最高機関トシテ」の位置づけが行われていたという点については、こうした考えを裏づけるものとして大きなポイントとなるということができよう。

さらに、前章における三菱協議会の分析のために用いた資料である、『三菱協議会議事録』第一号、第二号では、協議会に関する議事録として、1937年12月24日から1941年12月26日までの記載が残されている。では、この時期にのみ開催されていた組織であったのかというと、上記石原部長による挨拶は1944年1月に行われているのであるから、この時期においても、三菱協議会は開催されていたことが分かる。

しかしながら残念なことに、第1章においてとりあげた、『三菱協議会議事録』第一号・第二号において明らかにされる議事内容は1937年12月から1941年12月までの5年間の時期のものに限定されている。

したがって、1944年の時期において果たして「最高機関トシテ」の三菱協議会においてどのような審議が行われていたのかについては現時点では知りえないが、上記発言から推測するに、この時期においてはむしろ「三菱全体ノ重要事項ヲ審議決定スル最高機関トシテ」、資料の確認できる1941年までの時期よ

3 『総務部課長打合会記事』(MA-7524)

りも重要事項について決定していたようにも考えられる。

このような検討と、三菱協議会および総務部課長打合せにおける審議事項とを比較して考えると、庶務的な連絡事項などについて、当初は上位機関である三菱協議会において決定を行っていたが、総務部課長打合せが本格的に機能するようになってからは、このような庶務的な協議事項は、下部組織である総務部課長打合せに委ね、上位機関である三菱協議会ではより重要な事項について審議するようになったのではないかと考えられる。

また、第3章においてとりあげる査業委員会や財務委員会といった各種委員会では、1940年8月の本社株式公開以降の時期において財務や経営戦略といった重要な分野に関する具体的な審議・意思決定を、名目上は社長の「諮問機関」として行っていた。

こうした意思決定や審議事項に関する権限の分散と集中の流れは、戦時体制期における三菱の分権化および集権化について考える上での一つの手掛かりを与えているように思われる⁴。

では次に、総務部課長打合せの実態について述べていくことにしよう。まず、形骸化した組織であったのか否かについて検討するために⁵、開催頻度についてここで確認しておくことにしたい。ここで、表2-1は『総務部課長打合せ記事』に記載されている開催日程の全てについて表にしたものである。

表2-1を見ても明らかなように、1940年から1945年にかけての戦時期においては、概ね月2～3回の開催が行われていた。なお、終戦後においても継続して開かれ、特に1946年においては、ほぼ毎週のように開催されていた。こうした点については、敗戦後の財閥解体に向けての時期におけるミドル・マネジメントの果たした役割について検討するうえで興味深い事実であるといえよう

4 なお、このような分権化・自立化、そして集権化に関する議論については、なお一層の実証および検討を重ねていく必要がある。この点については今後の課題としていくことにしたい。

5 組織が「形骸化」していたか、「形式化」していたか、という点に関しては、本叢書において筆者は、例えば組織として規定されながらも実際には殆ど開催されていなかったというような場合には組織が「形骸化」していたという理解をし、例えばシャンシャン総会などにも見られるように、組織における議論の内容などは希薄なものであっても定期的に開催されているような場合には「形式化」していたという理解をしている。

表2-1 総務部課長打合会開催日程

1940年	1941年	1942年	1943年	1944年	1945年	1946年
8.13	1.12	1.22	1.19	1.11	1.23	1.21
9.17	2.3	3.3	2.2	2.3	2.6	1.29
9.28	2.25	3.10	2.23	2.19	2.20	2.5
10.1	3.4	3.4	3.9	2.23	3.9	2.12
10.15	3.19	3.17	3.16	2.29	3.14	2.19
11.5	3.24	4.7	3.30	3.7	3.24	2.26
11.19	4.15	4.21	4.13	3.14	4.5	3.5
11.27	4.22	5.5	4.20	3.31	5.3	3.12
12.3	5.7	5.19	4.28	4.6	5.15	3.19
12.16	5.20	6.2	5.18	4.18	5.23	3.26
12.27	5.21	6.16	6.1	5.4	6.12	4.2
	5.26	7.7	6.15	5.10	6.30	4.9
	5.29	7.14	7.6	5.16	7.3	4.16
	6.3	7.21	7.20	6.6	7.17	4.23
	6.17	8.18	8.3	7.4	7.26	4.30
	7.1	8.25	8.17	7.18	8.7	5.7
	7.29	9.12	9.7	8.8	8.21	5.14
	8.7	9.15	9.21	8.11	9.4	5.21
	8.27	9.29	10.4	8.31	10.2	7.2
	9.10	10.7	10.6	9.11	10.10	7.9
	9.17	10.20	10.13	9.19	10.16	7.16
	10.14	10.29	10.19	10.3	11.6	7.23
	10.21	11.10	10.26	10.14	11.9	7.30
	11.5	11.24	11.16	11.29	11.20	8.6
	11.18	12.8	12.14	12.12	11.27	8.13
	12.2	12.17	12.29	12.21	12.4	8.20
	12.16	12.28		12.28	12.7	8.27
	12.26			12.30	12.11	9.3
					12.18	9.10
						9.17
						10.1
						10.8
						10.15
						10.22
						10.29
						11.5
						11.12
						11.19
						11.26
						12.3
						12.10
						12.17

出典)『総務部課長打合会記事』(MA-7518, 7519, 7520, 7521, 7522, 7523, 7524, 7525, 7526-1, 7526-2, 7527-1, 7527-2)

が、本叢書では戦時体制期における経営組織のあり方に関する検討に焦点をあてているため、このような点に関する議論については、別の機会に改めて行うことにしたい。

とはいえ、このような開催頻度からは、本章で分析対象とする総務部課長打合会は、形骸化した組織では決してなく、では形式的なものであったのかというと、以下に幾つかあげる内容からも決してそういうわけではなく、むしろミドル・マネジメントにおける実質的な協議・審議の場として有効に機能していたということをうかがい知ることができるのである。

また出席者に関して、1940年8月13日における打合会出席者について見てみると、表2-2のようになる。

表2-2 総務部課長打合会出席者

(1940年8月13日)

氏名	役職	
森本政吉	三菱社	部長
遠藤戒三	三菱社	参事
北原浩平	三菱社	事務
岡野正司	三菱重工業	人事部長
三田寿雄	三菱倉庫	総務部長
中尾方一	三菱商事	総務部長
池田乾治	三菱鉱業	総務部長
赤間吉三郎	三菱銀行	人事課長
広崎亮	三菱電機	総務部長
原万吉	三菱信託	総務部長
添田滋	三菱地所	庶務課長

出典)『総務部課長打合会記事』(MA-7518)

表2-2を見て分かるように、本社におけるミドル・クラスの職員および分系会社におけるミドル・クラスの職員が、総務部課長打合会の構成メンバーであったということが分かる。こうした構成からは、本社及び分系会社における、部長・課長クラスの一いわゆる、ミドル・マネジメントの一職員を中心に構成された組織であるということが分かる。

3. 具体的な打合内容に関して

次に、具体的な打合内容について検討することにしてしよう。

まず、どのような項目について議題にあがっていたのかについて検討するために、1940年8月から同年12月における打合事項について記した、表2-3に注目してみよう。

表2-3 総務部課長打合会における打合事項

(1940年8月～12月)

開催年月日	打合事項
1940. 8. 13	見習制度廃止ノ件 中等学校卒業生初任給改正ノ件 会社職員給与令ノ改正 女事務員ノ取扱方 総務部課長打合会
9.17	打合会例会開催ノ件 見習制度廃止ニ伴フ規則ノ改廃ニ係ル件 婦人事務員初任給ニ係ル件 給与令ノ改正 英文三菱コンサーン再編ニ係ル件
9.28	改正給与令対策トシテ臨時手当住宅手当ヲ給料ニ組入ル件
10.1	住宅手当及臨時手当ヲ本給ニ繰入ノ件
10.15	見習制度廃止ニ伴フ諸規則ノ改廃 国民体立法ノ施行 応召中失踪者ノ給与打切ニ関スル件 給与令対策 防空訓練参加ノ件
11.5	紀元二千六百年奉賛式挙行ノ件 見習制度廃止ニ伴フ諸規則ノ改廃 經理統制令質疑応答会開催ノ件 經理統制令関係 職員雇員ニ係ル関係法令ノ件 皇軍慰問ノ為ノ欠勤取扱方ノ件 海外日当遞減ニ係ル件 旅費規則改正委員会ノ設置
11.19	社員賞与期間ノ届出ノ件 タイピスト等ノ扱ノ件 今年末賞与支給許可申請書ノ件 電話交換手ノ件 労務者昼食費全額社費支弁ノ件
11.27	初任給ニ係ル件 賞与ノ利益金処分ニ係ル件
12.3	新分系会社紹介ノ件 来年度学校卒業新入社員ノ初任給ニ係ル件
12.16	給料改訂ノ件
12.27	給料改訂ノ件 兵役服務中傷病ニ罹リタル者離隊当該傷病ニ依リ欠勤シタル場合ノ取扱方ニ係ル件

出典)『総務部課長打合会記事』(MA-7518)

同表によると、財閥内各社に共通する給与、賞与その他事務的な取り決めについて、細かな事項に至るまで「打合せ」されていたということが理解できる。

なお、参考として、議事録にはどのような記載があるのかについて、以下具体的に明らかにしていくことにしたい。1940年8月13日開催の打合せにおいては、議事として次のような記載が残されている。

(資料)

議事

一、見習制度廃止ノ件

本社ノ給与令関係許可申請書ニ倣ヒ各社ニ於テモ申請書ヲ提出スルコト
申請書提出ト別個ニ本社ニ於テ制度ノ改正手続キヲ進行セシムルニ付其決定ニ
基キ各社之ニ倣フベキコト

重工業、電機ハ工業学校出身技術者ヲ採用後二年間職工席ニ置ク制度トナツテ
居リ技術者トノ振合上事務者ノ見習制度廃止ハ困難ナル事情アリ但シ臨時手当
住宅手当ハ最初ヨリ支給シ度

二、中等学校卒業者初任給改正ノ件

鉱業提案現行事務側三十五円技術者側三十八円ヲ前者三十八円後者四十円ニ引
上ゲントスルニ対シ総テ率ニ四十円ニ引上ゲントスル修正意見出ヅ
結論トシテ四十円以下トスル改正案ニ全部賛成

鉱業ハ生野鉱山ニ於ケル特殊事情ノ為ニ技術者ト事務者トノ間ニ若干差等ヲ附
スル必要アリ即商業学校卒業者ニシテ事務側トシテ採用サル、者ハ三十八円一
年間ノ特殊教育ヲ施シテ技術者ニ転ズル者トシテ採用スル者ハ四十円トナシ其
間多少ノ差等ヲ設クルニ非ザレバ技術者ノ採用困難ナリト、然レドモ他社ガ全
部四十円ニテ採用スルコト、ナレバ鉱業トシテモ均衡上四十円採用を考慮スル
必要ヲ認メラル

三、会社職員給与令ノ改正

十月改正期ヲ控ヘテ政府ハ民間ノ意見モ参酌シ度トノコトニ付キ意見ノアル向
ハ本社ヘ報告ノ上取纏メ具申スルコト

四、女事務員ノ取扱方

准員デモ雇員デモナイ女事務員ノ取扱方ヲ改究スルコト

五、総務部課長打合会

モツト度々開催スル様ニトノ希望本社ニテ案ヲ立ツルコト、スベシ⁶

出席者の発言内容についてまでは残念ながら明らかにすることはできないが、打合事項については具体的に審議されていた模様が窺える。また、初任給の事項についてみると、全社的な均衡を意識していることも見てとれる。庶務的な事項に関してではあるものの、実質的な審議機関としての役割を果たしていたということができよう。

4. おわりに

本章では、総務部課長打合会を事例として取り上げた。ここでは、前章においてとりあげた三菱協議会の内容もふまえながら、総務部課長打合会の位置づけについて考えてみることにしたい。

総務部課長打合会は、1938年からの設置が一応確認できるものの、1940年8月以降における組織の活動の活発化が確認され、この時期は三菱社の株式公開および査業委員会や財務委員会などの設置時期とも重なる。

株式公開後、本社活動が活発化されたとされる時期⁷において、このようなミドル・クラスにおける庶務的な事項に関する審議が活発化していたという事実については、重要審議に関する本社活動の活発化と、それと相反するような、庶務的な事項に関する下部組織への権限の委譲という流れを導き出すことができるのである。

6 『総務部課長打合会記事』(MA-7518)

7 長沢康昭(1987)「本社部門の役割」三島康雄ら編『第二次大戦と三菱財閥』日本経済新聞社、254頁。

第3章 委員会についての検討 —査業委員会・財務委員会を事例として—

1. はじめに

本章では、三菱史料館所蔵資料である『査業委員会記録』を主な資料として用いて、査業委員会や財務委員会といった、戦時期の三菱において存在していた委員会の実態およびその性格、組織のなかでの位置づけなどについて論じていくことにしたい。麻島昭一氏は、三菱財閥の委員会好みの性格について指摘し、委員会には次のような3つの分類があるとしている¹。

- ① トップ・マネジメントの対外活動の補助
- ② 三菱内部での会議，連絡調整
- ③ 三菱財閥の事業計画，投資，財務に関するもの

麻島(1986)によると、本章において研究対象とする査業委員会、および財務委員会は③に該当しているとされている。すなわち、財閥内全体の事業計画、投資、財務といった重要な審議事項についての討論の場所であったのである。

では、次節以下において、このような重要な審議の場所であった委員会の実態について明らかにしていくことにしよう。

2. 株式公開後における委員会の設置目的について ——査業委員会・財務委員会——

ここでは、『査業委員会記録』のなかに収められている「財務、査業両委員会の運用に関する社長演述」を用いて、財務委員会、査業委員会をはじめとする経営組織に対する小彌太社長の考えについてまとめていきたい。

1 麻島昭一(1986)『三菱財閥の金融構造』御茶の水書房、78～80頁。

まず、この演述は、1940年8月30日に三菱協議会のなかで行われたものであり、次のような記述から始まっている。

(資料)

此度の三菱社増資並に公開は各位の御尽力によりまして順調に進捗し明日報告総会を開催するの運に立りました事は御同慶に堪へない次第であります、向後我々は此増資並に公開の目的を達成するがために所謂舊套を脱却し同心協力大に努力致さなければならぬと考へて居ります²

上記の演述内容からは、やはり財務委員会や査業委員会の設置および運用に関しては、本社である三菱社の株式公開が影響を及ぼしていたということがわかる。なお、本社の株式公開の意義に関しては、小彌太社長は次のように考えていた。

(資料)

今日の三菱社は岩崎一家の財産保全会社たるの域を完全に脱却致したのでありまして公開せられたる統制会社として三菱傘下の事業の有効なる統制に当り各種の事業をして益々国家の必要に応じ奉公の誠を致さしむると云ふ重大なる任務を有するに到つたのであります、分系会社会長諸君をして三菱社の重役たることを御願ひ致しましたのも一に今回の挙は一、三菱社の組織の変更に止まらず其目的は全三菱の事業の統制にあり全三菱上下の協力を要する事柄であるが故であります、此点は十分に諸君の部下に徹する様御尽力を御願ひ致します³

このように、株式公開により岩崎一族の財産保全会社であるという域を越えたと考え、また、コンツェルン内全体における協力の必要性についても重要視していたということが分かる。

そのうえで、「決議機関たる取締役会についても執行機関たる社長其他についても今回は何等の変更を加へて居りません、只従来と異なる点は」としなが

2 「財務、査業両委員会の運用に関する社長演述」『査業委員会記録』(MA-8045)

3 同上。

ら、財務、査業委員会に関して、次のように述べている。

(資料)

私は当分の間は此二つの委員会を適当に運用することによりて三菱社の統制の機能を強化して行きたいと考へて居りまするが故に此二委員会について諸君の充分の御諒解を得て置き度いと思ひます、此委員会は性質としては純然たる社長の諮問機関であります従て委員会が直接に各会社に働きかくるが如き事の無いのは勿論であります、委員会は撰ばれたる問題に就て審議し社長に裁断の資料を提供するのを其任務と致します、社長は其審査の結果を参酌し独自の意見を以て其取扱方を決定するのであります、或は重ねて三菱社の財務委員会の議に附し金融上の意見を徴する事もありませう、そして重役会の議を経て実行せしむる事もありませう、要するに問題の性質により社長に於て決定し実行するものと御承知を願ひ度いのであります⁴

このように、一応の「性質としては」、社長の諮問機関であるという位置づけが行われているのである。次に、財務委員会に関しての記述が続く。

(資料)

先づ財務委員会は元合資会社時代に存在した事があり、三菱社に改組した時に廃止致しましたが今回再び此委員会を設置致しました、合資会社時代には財務委員会の取扱ひました事項も会社の性質上自ら主として岩崎一家の資産保全の為めの財務なりと云ふ観がありましたのは已むを得ざりし処であります、今日に到りましては先刻申上げました通り会社の性質が名実共に変化致したのでありますから委員諸君の目の付け処も自ら前とは異ならざるを得ないのでありまして公開せる株式会社としての財務たる事は明白であります、而して主として三菱社直接の金融其他の財務を審議するのは勿論でありまするが三菱社が統制会社としての立場より各会社の財務に関するものと雖も其三菱社に直接影響あるもの及び三菱全体の事業に影響ありと認むるものはこれを審議せしむる事ありと御承知を願ひ度いのであります⁵

4 「財務、査業両委員会の運用に関する社長演述」『査業委員会記録』(MA-8045)

5 同上。

本社の株式公開にあわせて査業委員会と同様に設置された財務委員会は、三菱合資会社時代にも同じ名称の組織が存在していたが、その時には岩崎家の資産保全を中心とする目的であったようであるが、ここで設置された「新」財務委員会においては、本社部門における財務関係の審議のみならず、本社部門は、全体の統制会社としての役割から、分系会社の金融・財務に関しても本社およびコンツェルン内全体に関連するものに関しては、審議の対象となっていたということが分かる。

なお、参考のために財務委員会の構成メンバーについて記すと、表3-1のようになる。

表3-1 財務委員会構成メンバー

	在任期間	主 な 役 職
永原伸雄	1944年まで	三菱社専務，監査役
武藤松次	1944年まで	三菱社経理部長，専務，三菱本社常務理事
川井源八	1944年まで	三菱電機会長
加藤武男		三菱銀行会長，頭取
山室宗文		三菱信託会長，社長
船田一雄	1941年から	三菱社専務，三菱本社理事長
平井澄	1941年から	三菱石油社長，三菱社専務，三菱本社常務理事
小村千太郎	1943年から	三菱鉱業社長
鈴木春之助	1943年から	三菱本社常務理事
田原良知	1943年から	三菱重工業常務

出典) 長沢(1987)252頁表7-3より筆者作成。

註) 原資料は、『三菱社誌』各巻。

上記の表からわかるように、財務委員会の出席者は、本社および分系会社におけるトップ・マネジメントによる構成であったということが分かる。

次に、査業委員会に関する内容に移ろう。小彌太社長による演述内容を続けると次のようになる。

(資料)

次に査業委員会に就ては新設のものでもあり疑義を生ずる点も多い様に思はれますから少し詳しく申上げて置きます、先づ査業委員会と云ふ名称は其性質より云へば企画、若しくは計画と称する方法を得たかも知れませんが御承知の通り合資会社時代に査業課と称するものが存しましたが故に其歴史的の名称を採りまして査業委員会と致したのであります、査業委員会は其性質は前述の通り飽迄も社長の諮問機関であります、其取扱ふ問題を採択するについて可成門戸を広くするの意味よりして社長よりの直接の諮問の外に各委員よりの提案及び各分系会社に於て三菱全般に関係ありと認め委員会の審査に附するを可とするものある時は会長を通じて提案し得るの途を開く事と致して置きました⁶、

このように、査業委員会に関しては、名称としては実際には企画・計画といったほうがよいような内容であるが、三菱合資会社時代における査業課を意識した内容として、査業委員会という名称にしたということが分かる。

なお、組織の性質としては、あくまでも社長の諮問機関であるという位置づけに立っているものの、社長からの直接の諮問の外にも構成メンバーからの提案や、分系会社の判断において三菱全体に関係があると認められ、査業委員会の審査に附するべきと考えられるものに関しては、分系会社会長を通じて査業委員会において提案できることとしている。

この点については、従来の研究史においては「査業委員会は、社長の諮問機関という位置づけで発足したものの、実際には多くの案件が委員によって持ち込まれ⁷」たとして、委員から提案された案件は、当初の目的を越えたものであるという評価が行われていたが、そうではなくて設置当初から小彌太社長が想定していたものであったということであり、注目に値するものであるといえよう。すなわち、査業委員会においては、各委員および分系会社から持ち込まれた多くの案件について活発に議論されることが想定されていたのであった。

6 「財務、査業両委員会の運用に関する社長演述」『査業委員会記録』(MA-8045)

7 加藤健太(2008)「戦前期三菱財閥と査業委員会—企業買収とその審議—」『三菱史料館論集』,第9号, 387頁。

そして、各委員において活発な議論を行うべきであるということは、次のような発言からも見てとることができる。

(資料)

次に社長より委嘱致しました委員諸君は其属する会社を代表する意味では全然ありません、個人の資格に於て今日迄永き実務に当たられたる技能と経験とを基として自由に忌憚ない意見を進言して頂き度いのであります、従て予め其意見について同僚と打合を遂げ其会社を代表したる意見を纏むる等の事は希望致して居りません、左様の必要ある場合は私より会長を通じ其会社の決定したる意見を徴する途があるのでありますから委員としては全く個人の自由なる公平なる意見を吐露して頂く事を期待して居ります⁸、

このように、各委員が自由に意見を述べ合い、社長に「進言」することが目的とされていたということが理解できる。このような広い意味合いを含めて、社長の「諮問」機関としての役割を担っていたと理解してよいであろう。

3. 査業委員会の内容について

(1) 開催頻度、日程など

本節では、査業委員会の具体的な内容について明らかにしていくことにしたい。

ただし、既に述べたように、査業委員会に関する、特に企業買収に関する審議を中心とした側面についての分析は、加藤健太氏の研究⁹によって行われている。したがって、ここでは、本叢書が主に光をあてている経営組織のあり方という側面に注目して論じていくことにしたい。

とはいえ、基本的な委員会の性格・概観についてまず明らかにしていかなくはならない。そこで、まずは研究史も参考にしながら、出席者や開催頻度、日程といった、当該委員会に関する概要を明らかにしていくことにしたい。

まず、出席者に関しては、表3-2を見てみることにしよう。

8 「財務、査業両委員会の運用に関する社長演述」『査業委員会記録』(MA-8045)

9 前掲加藤(2008)。

表3-2 査業委員会構成メンバー

	在任期間	主 な 役 職
船田一雄		三菱社専務，三菱本社理事長
平井澄		三菱石油社長，三菱社専務，三菱本社常務理事
武藤松次	1944年まで	三菱社経理部長，専務，三菱本社常務理事
田中完三		三菱商事会長，社長
池田亀三郎		日本化成工業，三菱化成工業社長
元良信太郎		三菱重工業常務，副社長，社長
宮崎駒吉		三菱電機常務，社長
小村千太郎	1942年から	三菱鉱業社長
鈴木春之助	1943年から	三菱本社常務理事

出典) 長沢(1987)252頁表7-3より筆者作成。

註) 原資料は、『三菱社誌』各巻。

財務委員会とも同様の構成であり，本社常務および分系各社の社長クラスの構成メンバーである。

次に，査業委員会の開催頻度に関しては，表3-3を見てみることにしよう。

表3-3 査業委員会開催頻度

	1940年	1941年	1942年	1943年
1月		2		1
2月		2	2	
3月		4	1	1
4月		1	1	
5月		1		
6月		2		
7月				
8月	2	1		
9月	4			
10月	4	1		
11月	3			
12月	3	1		
小計	16	15	4	2

出典) 加藤(2008)39頁，第2表。

註) 原資料は、『査業委員会記録』(MA-8045)。

このように、とりわけ1940年後半から1941年前半にかけて、開催頻度が高かったということが分かる。

では、具体的な日程に関してはどうであったか。ここでは、頻繁な開催が行われていた時期(1940年9月～1941年6月)における資料を用いて、その開催日程について記すことにしたい。なお、分かりうる範囲で、開催場所についても同時に記載することにした。

表3-4 査業委員会開催日程、出席者、開催場所（第5回～第25回）

開催回	日程	出席者	開催場所
第5回	1940. 9. 18	元良氏以外出席 川井（臨時）	船田主査室
第6回	1940. 9. 28	全員 社長御列席	本社第一会議室
第7回	1940. 10. 3	全員	船田主査室
第8回	1940. 10. 9	宮崎氏以外全員出席，社長御列席	本社第二会議室
第9回	1940. 10. 16	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
第10回	1940. 10. 28	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
第11回	1940. 11. 4	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
第12回	1940. 11. 13	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
第13回	1940. 11. 21	船田主査，池田，田中，元良，平井，川井（臨時）	本社第二会議室
第14回	1940. 12. 4	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
臨時	1940. 12. 23	船田主査，池田，元良，田中，平井，社長御列席	本社第二会議室
第15回	1940. 12. 28	委員＋波多野日本光学専務	船田主査室
第16回	1941. 1. 7	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
第17回	1941. 1. 25	全員	船田主査室
第18回	1941. 2. 19	池田氏以外全員出席	船田主査室
第19回	1941. 2. 24	宮崎氏以外全員出席	船田主査室
第20回	1941. 3. 5	全員	船田主査室
第21回	1941. 3. 7	全員	船田主査室
臨時	1941. 3. 15	郷古，宮崎，柳瀬，船田，武藤，平井	
第22回	1941. 3. 17	全員	船田主査室
第23回	1941. 4. 1	全員	
第24回	1941. 5. 17	全員	
第25回	1941. 6. 3	船田，池田，元良，宮崎，武藤，平井，伊集院（臨時）	

出典）『査業委員会記録』（MA -8045，8046）

註）開催場所につき空欄は不明であることを示す。

ここで開催場所に注目してみると、臨時開催日以外においては船田主査室が主たる会議の場となっている。このような私室における企業買収等の重要審議という性質に、この査業委員会という組織の「委員会」としての意義が見出せるように思われる。すなわち、経営のトップ層が集まり、企業買収などといった、会社の資金が多く異動するような重要な審議が行われているのであるが、それは「理事会」「協議会」といったような一見してトップ・マネジメントであると分かるような組織において行われているのではなく、あくまで委員会組織の一つとしての査業委員会において行われているのである。

また、開催場所として、社長臨席の場合以外では、船田主査室、すなわち委員である船田一雄の私室が用いられているという点についても注目に値する。すなわち、密室性の高い空間のなかで重要な審議が行われていたのである。開かれた本社、そして重要審議を委ねられた委員会。このような逆行するような二つの流れを調整するような機能を、委員会という組織が担っていたように考えられる。戦時体制期のなかでは委員会は審議機関として、その一つ一つが幾分の密室性を保ちながらも機能していたように考えられる。

(2) 具体的な審議内容について

主な審議内容に関して示した表3-5からも明らかなように、査業委員会においては企業買収等の経営戦略に関する審議が多数行われていた。

こうした審議に関しては、小彌太社長による演述（「財務、査業委員会の運用に関する社長演述」）からも明らかなように、社長による諮問によるものもあり、各委員からの持ち出しによる場合もあった。加藤（2008）においても「情報生産の場」としての位置づけについての言及があるが¹⁰、基本的にこのような場であったと解釈してよいであろう。

以下では経営組織という側面に注目して資料を分析してみることにした。

まず、「第拾回査業委員会記録」によると、第10回査業委員会（1940年10月29日開催）において、田中完三委員は、他社（ここでは住友を想定している）

10 前掲加藤（2008）389頁。

表3-5 主な審議事項

審議事項	審議会合数	備 考
ベアリングの件	9	
大日本機械工業の件	5	
横浜護謨製造の件	5	
東洋機械の件	5	
荏田土地の件	5	
高雄土地の件	5	
査業委員会運営関係	5	
工作機械の件	4	
技術研究統制の件	4	
非鉄金属事業の件	4	
日本光学工業の件	4	小彌太社長諮問
広島築港埋立地の件	3	
東京鋼材の件	3	小彌太社長諮問
保土谷化学の件	3	
福島人絹の件	3	
製鉄企業調査の件	3	
S K F の件	2	
日本カーバイト工業の件	2	
北支石油会社の件	2	
E C 工業の件	2	
朝鮮化学工業の件	2	
東邦重工業の件	2	
液体燃料の件	2	
東亜特殊製鋼の件	2	

出典) 加藤(2008)360~361頁, 第3表より筆者作成。

註) 原資料は『査業委員会記録』(MA-8045)

の例を出して, 次のような発言を行っている。

(資料)

事業上ノ連絡非常ニヨク付キ居ルモ三菱ハ其辺余リヨクナキ様ニテ却ツテ社長ヨリ注意ヲ受クル程ナリ¹¹

そして, 「第十回査業委員会議事録」には, 次のような記載が残されている。

11 『査業委員会記録』(MA-8046)

(資料)

(イ) 重要事業ニ関ル情報交換ノ件 (田中)

「住友アタリデハー社内ノ重要事項デ他社ニ関係アリト思ハルルモノハ頻ルヨク連絡ヲトリテ互ニ報道ヲ互換シテ居ルヨウデアルガ如斯ハ三菱ノ現状ニ比較シテ余程進ンデ居ル様ニ思フ、何カ之レヲ制度化スル方法ヲ考案シテハ如何」右ハ全社内デ髓ニ欠ケテ居ル点ト思ハレタガ其方法トシテ協議会ヲ利用スルカ本社ノ内ニ連絡ヲ掌ル一部局 (例ヘバ情報局ノ如キモノ) ヲ設クルカハ至急考慮スベキ問題デアルロイフニ意見ハ一致シタ¹²

このような会合に関する議題は、第11回査業委員会 (1940年11月4日開催) でも引き続き議題にあがった。

(資料)

前回問題トシタ社内相互報告ノ方法デアルガ本会合ニテ引続キ話シタ結果分系会社常務会ヲ (三菱協議会ニハ無関係ニ) 査業委員会カラ派生セシムルガ宜敷カラントイフ事ニナツタ¹³

また、第12回査業委員会 (1940年11月13日開催) における議事「業務連絡会議ノ件」では、次のような会議の開催について報告された。

(資料)

(三) 業務連絡会議ノ件

先般カラ問題ノ分系各社常務間ノ業務ノ連絡ヲヤル会ハ異議ナク協議会ノ承認ヲ経タル由、船田主査ヨリ報告アリ依テ出席者ノ顔振レヲ左ノ通り内相談ス

商事 柳瀬氏

信託 栗田氏

重工 郷古氏

地所 樋口氏

12 『査業委員会記録』(MA-8045)

13 同上。

鉱業 小村氏
倉庫 明智氏
銀行 丸山氏
三菱社 平井
電機 間氏

尚保険モ「オブザーバー」トシテ出席然ルベキ
右本社ヨリ夫々各社ニ通知ノ上顔振レ決定ノ事
開催八月二回位
本人出席出来ザルトキ他ノ常務ニテ代理ノ事
議事ヲトツテ各社他常務ニ回覧ノ便ヲハカル事¹⁴

このように、企業買収等の戦略的な意思決定のみならず、経営組織に関する審議も行われることがあった。他財閥（ここでは住友）を意識した組織構築のあり方や、常務レベルにおいてもコンツェルン内の連絡統一の必要性を認識していたということ、そしてこのように職制にはあられない、インフォーマルな場面においても連絡のための会議の場を設けたということは、興味深い事実であるといえよう。

4. おわりに

本章では、戦時時期における三菱の経営組織のなかで特に委員会に注目して、経営の重要な意思決定機関として機能していた査業委員会を中心に財務委員会についても若干の言及を行い、委員会に関する検討を試みた。

査業委員会、財務委員会ともに本社の株式公開に伴う組織改正のなかで設置された組織であり、財務委員会については社内の財務および金融に関する審議を行う機関として設置され、査業委員会に関しては社内の企画および計画について担う機関であり、企業買収等の審議に用いられることも多かった。また、

14 『査業委員会記録』(MA-8045)

経営組織の構築に関する議論が行われることもあった。このような委員会組織において、コンツェルン内における財務や経営計画といった重要な審議などが行われていたということは、この時期における一つの特徴といえることができる。

第4章 戦時期の三菱財閥における経営組織の展開

以上のように、本叢書では、三菱協議会・総務部課長打合会・査業委員会と
いった、戦時期の三菱財閥において存在していた経営組織に関する研究を行っ
てきた。ここでは最後に、各章の分析結果にもとづきながら、戦時期の三菱
における経営組織の展開、および分権化、集権化のあり方について若干の考察を
試みることにしたい。

第1章では、三菱協議会に関する検討を行った。1937年末における本社の株
式会社化に伴う組織改正のなかで生まれた三菱協議会は、本社および分系会社
のトップ・マネジメントが集い、協議連絡を行う場として活用されていた。

次に、第2章では総務部課長打合会をとりあげて検討を行った。ここにおい
て重要なポイントとしては、分系会社ならびに本社の「部長」「課長」といった、
いわゆるミドル・クラスにおける会合においては、第1章において検討を行っ
た三菱協議会における協議事項・審議内容とはどのように異なるかが比較のポ
イントになるといえるが、三菱協議会において扱われていた審議事項と比較す
ると、実はその内容は類似している部分も多かった。

では、なぜこのような類似点がみられたのかについて検討してみると、そこ
には設置時期の違いというポイントがあるように考えられる。すなわち、三菱
協議会に関しては、1937年12月において第1回協議会が開催され、1938年から
1941年にかけて残存する議事録の記録からは、頻繁な開催が開かれており、庶
務的な協議も数多く行われていた。一方で、総務部課長打合会の開催が頻繁に
なるのは1940年下期からのことであり、そこでは給与、賞与といった内容およ
び庶務的な打合事項も多かった。

第3章では、戦時期における委員会組織として、査業委員会を主な事例とし
てとりあげて検討を行った。

その結果、審議内容などもふまえて検討を行うと、査業委員会では、企業買
収などの具体的な経営戦略に関する重要な審議が、各委員の議論のなかで積極

的に行われていた。

また、財務委員会も、本社および分系会社のトップ・マネジメントが集まり、金融ならびに財務に関する審議を行う組織であった。

このように、戦時体制の深化という外的要因にも支えられながら、更なる企業規模拡大が行われた戦時期の三菱財閥においては、一方では「分権化」が進むなかで「集権化」が進められた。言いかえるならば、中央集権的な組織構造を目指しつつも、その一方で確かに分権的な組織構造が構築されつつあった。

では、このような経営組織の展開に関しては、どのような理解を行うべきであろうか。一つの理解の方向性としては、その「分権」および「集権」とはどのような権限・権力を指しているのかについて考えることが重要であるように思われる。すなわち、どのような権限・権力が分散され、どのような権限・権力が纏められたのであろうか、ということについて考えるということである。

この点については、現時点における考察の段階にすぎないが、確かに戦争という外的な要因のなかで規模の急拡大がみられた三菱では、コンツェルン内全体において扱う案件も増え、このような状況下では、意思決定の分散（分権化）は必然的なものであった。本書での分析対象からは外れるが、分系会社の取締役会や各種審議機構における決定事項が増え、権限が分散化され文字通り分権化が進行していったのはもはや当然の流れであったといえることができる。第3章において検討を行った、査業委員会や財務委員会といった「委員会」による戦略的意思決定は、委員会に権限をゆだねるという側面からいえば権限の分散化の傾向を端的に示しているといえることができる。しかしながら、査業委員会については社長の諮問機関としての位置づけにあったから、こうした解釈には一定の留保が必要である。なぜならば、一方で社長の諮問機関においてこのような全社的な戦略的意思決定が行われるようになったということは、その点からみれば明らかに中央集権化の傾向がみてとれるからである。

また、議論が前後するが、第2章において検討を行ったミドル・マネジメント（総務部課長打合せ）に関する分析からは、研究史によっても指摘されてい

1 長沢康昭(1987)「本社部門の役割」三島康雄ら編『第二次大戦と三菱財閥』日本経済新聞社、246頁など。

る、ボトム・アップの決定、ボトム・アップの強化¹のありようが明らかになった。このようなボトム・アップの強化という側面からは、確かに権限の分散化という流れ、すなわち「分権化」という傾向をみてとることができる。また、この分権化という傾向は、分系会社の立場からみれば自立化していったということになる。こうした「分権化」「集権化」に関する議論については、更なる検討を行う必要がある。

上記のような検討結果をふまえ、戦時体制期におけるおおまかな経営組織の変遷について論じると、次のようなことをいうことができるであろう。

まず、本社の株式公開以前（～1940年）においては、意思決定の多くを分系会社に委ね、本社はあくまでもホールディング・カンパニーとしての役割・立場に徹するように機能していたように思われる。例えば、第1章において検討した三菱協議会は、1937年末から開催された、1940年という、株式公開以前の時期における本社組織であった。形式的には、さらに上位機関として位置づけられていた常務会も存在していたが、この組織に関しては活動実態があまりなく、形骸化した組織であったと考えられる。実質的に本社の上位組織としての活動実態が確認できた三菱協議会では、庶務的な内容も多かったものの、トップ・マネジメントにおける協議および報告が行われていた。

では、このように実際の協議および報告事項においては経営の重要な意思決定が少なかったという点を見て、同組織は形式的な組織であり、存在意義は小さかったのかという点を決してそういうことではなく、このような全社的に統一的な連絡・協議の場としての役割は、事業拡大しつつあった当該期における三菱財閥内における「大株主・親会社」としての本社が果たすべきものとして、社長である岩崎小彌太が想定する存在であった。

すなわち、研究史により想定されてきたような連絡・協議機関に「すぎなかった」存在ではなく、連絡・協議機関として「十分に機能していた」存在であったのである。

しかしながら、このようなホールディング・カンパニーとしての本社の役割—上位機関としてはあくまで全社的な連絡調整機関としての機能に専念し、事実上の意思決定のほとんどを分系各社の取締役会といった、分社レベルでの個

別の審議に委ねるといった役割一は、戦時体制の進展のなかでも本社の株式公開、三菱本社としての再構成のなかで、その役割を変化させる。

こうした1940年以降における役割の変化の一例としては、本叢書においてとり上げた査業委員会や財務委員会、そして総務部課長打合会を事例として考えてみるとわかりやすい。

すなわち、分系会社ならびに本社のトップ・マネジメントが集まる査業委員会や財務委員会では、企業買収やその審議に関する事項など、具体的な経営決定事項が審議されていた。

一方で、分系会社ならびに本社における総務部長・課長といった、ミドルマネジメントの職員たちによって組織されていた総務部課長打合会においては、

このように、1940年以降のほうが委員会や下部組織に重要な審議事項の多くが委ねられていくことになった一つの要因として、本社株式公開も大きく関係しているものと考えられる。既に石井(2013b)において明らかにしたように、本社の株式公開にあたっては、公開後における株主総会運営において、綿密にシナリオの作成をし、とりわけ外部株主に対する対策を慎重に行っていた。

では、議論を戻すが、戦時体制の深化、財閥規模の拡大に伴って、どのような権限が分散され「分権化」が進行し—それは分系会社からみれば「自立化」を意味するのであるが—、一方で、どのような権限が集中され「集権化」が図られたのか。また、このような経営組織の流れは三菱財閥に特殊なものであったのかどうなのだろうか。

このような点に関する議論および検討を深めていくためには、すでに進めつつある各組織に関する検討を深め、それを積み重ねていく必要がある。今後もこのような視角に立った研究を、継続して進めていくことにしたい。

2 石井里枝(2013b)「三菱財閥の株式公開と株主総会—三菱商事・三菱本社の事例—」、『愛知経営論集』第167号。

おわりに

本叢書では、主に戦時体制期における三菱財閥の経営組織のあり方について、いくつかの組織をとりあげながら論じた。まだ研究の途上にある内容についても、思い切って論じてみた。まだ議論が不十分な点もあるが、そうした点については、今後の研究成果の公表のなかで修正を行っていきたい。この叢書での研究成果に基づき、より詳細な検討を行っていくということが、今後における直近の研究の道筋となっていくのであろう。

私は今、愛知大学において経営史に関する諸科目を担当している。資料やパソコンと向き合い研究を進めていくのとは違い、学生と向き合い講義を進めていく際には、ダイレクトに学生の反応を受け取ることができる。歴史を歴史として一過去の一事象として一話しするよりも、現在の事例と絡めて話したり、比較して話したりするほうが、反応が良いように感じられる。

実は、現代の経済事象および経営事象の多くは過去の歴史からの積み重ねに基づいて成り立っている。歴史的事象と現在の事象とは深く結びつくものであり、経営史に関する確かな理解・研究は、経営学および経済学に関する確かな理解に基づくことが必要なのだということをつくづく実感している。と同時に、自分がまだまだその途上段階にあるということも痛感しているが。

本叢書において研究対象とした財閥に関する経営組織に関しても然りである。三菱財閥では、他財閥と比して委員会や審議会といった決議・審議機関が多く組織され、こうした戦前期における経験こそが、現在にいう「組織の三菱」の原型になったのではないかと考えている。ただ、現段階ではこうした考えは、未だ推測の域を越えない。今後も継続して研究および知識の習得を深めることを通じて、推測という段階から議論のレベルを引き上げて行きたいと考えている。

最後になるが、本叢書における分析のために用いた資料の多くは、三菱史料

館所蔵のものである。このような貴重な資料の閲覧に関しては、萩野谷泰部長、坪根明子氏をはじめとする三菱史料館の皆様には大変お世話になった。ここに深く感謝申し上げたい。また、このような研究成果の公表の場を与えてくださった愛知大学、ならびに愛知大学経営総合科学研究所に対しても、深く感謝の意を表したい。

なお、本叢書は、第29回日東学術振興財団研究助成「戦前期の日本企業における経営組織の展開に関する歴史的研究—企業間の比較の観点から—」および愛知大学研究助成「日本における財閥の経営組織に関する研究—戦間期・戦時期の三菱を事例として—」(C-171)による研究成果の一部であることをここに記す。

2014年1月

石井 里枝

著者紹介

いし い り え
石 井 里 枝

ISHII RIE

愛知大学経営学部准教授

専攻 日本経営史、日本経済史

愛知大学経営総合科学研究所叢書 44

戦時期三菱財閥の経営組織に関する研究

2014年3月20日発行

著者 石井里枝

発行所 愛知大学経営総合科学研究所

〒453-8777 名古屋市東区平池町4-60-6

印刷・製本 有限会社 三星印刷

[非売品]

