

〔論 説〕

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——

石 井 里 枝

1. はじめに

本論文の主な課題は、三菱史料館所蔵史料である「総務部課長打合会記事」を主な資料として、打合会の実態を明らかにしつつ、戦時期を中心とする時期における三菱財閥の経営組織のあり方について検討を行うことである。筆者は戦前期の、とりわけ四代社長・岩崎小彌太が経営の実権を握っていた時期における三菱の経営組織の実態について関心を有しているが¹、本論文における分析では、そのなかでとくにミドル・マネジメントにおける経営組織の実態についての解明が中心となる。

では、具体的な検討に移るまえに、本論文に関連する先行研究についてまとめておくことにしよう。

まず、戦時期の三菱における経営組織に関しての研究として、長沢康昭や麻島昭一の研究をあげることができる²。

長沢康昭の研究においては、当該期の経営組織のあり方に関して、満州事変から日華戦争へと戦争が拡大し、やがて太平洋戦争へと深化するなかでの、三菱系企業の総力結集の必要性からみた、戦時統制経済下における本社統制力の再強化、ならびに子会社の自立化傾向を阻止する動きについて指摘している。

また、1940年5月における本社部門（三菱社）の株式公開を契機とする、資金的な統制力の再強化について述べ、人的支配の側面からの経営組織における統制力の再強化の動きについてもふれている。そして、1943年には本社による統制は頂点に達したという評価をしている。

しかしその一方において、それ以降の時期においては、実質的に統制を行えなくなったとして、その理由を戦時統制経済の深化、生産規模の維持の困難さなどに求めている³。

このように、長沢の研究においては、概してこの時期における全社的な統制の強化について述べられているように思われる。しかしながら、資料的な制約から具体的な実証分析に基づく記述は多くはなく、そうした意味において、本論文における実証的な検討の余地は残されているといえる。

麻島昭一による研究においても、長沢による議論と同様の指摘が行われているように思われるが、ここでは職制の変化に注目して、戦時期における経営組織（統轄組織）の性格の変化について論じている。そして、1937年12月に制定された三菱社職制、1940年7月における三菱社職制の改正、1943年2月に制定された三菱本社職制についてそれぞれ取り上げ、トップ・マネジメントにおいて実質的な審議の場へと性格が変更された可能性について示唆している⁴。しかしながら、こうした検討は主に『三菱社誌』記載の職制などの規定に基づき行われたものであり、実証を伴うものではない。したがって、本研究による検討の余地は、大きく残されているといえるのである。

また、本論文において検討を行う総務部課長打合会は、いわゆるミドル・マネジメントにおける審議の場である。そこで次に、ミドル・マネジメントに関する研究史上の記述について整理することにして。

A. D. チャンドラーは、アメリカ企業における事例分析をつうじて、トップ——ミドル——ローワーという、経営組織における階層性について明らかにしており⁵、このような組織の階層性について、近代企業の特徴であるとしている⁶。では、日本企業において、具体的に三菱においては、このような階層性はあっ

たのだろうか。また、その実態はどのようなものであったのだろうか。こうした問いに対して、本論文では総務部課長打合会の事例分析をもとに、その答えの一端を導き出していく。

また鈴木良隆は、1920年代における日本企業の経営組織に関する考察を行い、日本企業における特徴として、直轄型組織であることや、部門レベルでのミドル・マネジメントの不存在についてあげている⁷。

では、こうした鈴木による指摘は、本論文で対象とする1940年代の三菱においてはあてはまるものであろうか。それとも、移行（変化）していたとするならば、どのように移行（変化）していたのであろうか。こうした点についてもできる限り検討の視野に入れていくことにしたい。

以上のような研究の動向をふまえ、本研究では、一次史料を用いた具体的な検討を行うことにより、研究史上の空白を埋める作業を行うことにしたい。また、単に総務部課長打合会についての実態把握を行うだけでなく、三菱における経営組織内部の実態について明らかにし、その上で経営組織の階層性に関する議論も行っていくことにしたい。

本論文の構成は次のとおりである。第2節では、利用史料についての説明および打合会開催時期に関する検討を行う。第3節では、具体的に史料分析を行い、開催日程や出席者、審議内容に関する検討を行う。第4節では、打合会の会議としての性格について考察を行う。第5節では、経営組織およびその階層性にかかわる考察を行う。第6節はまとめにあてられる。

2. 利用史料『総務部課長打合会記事』および打合会について

ここでは、次節以降の具体的な検討に先立って、本論文における主な利用史料である「総務部課長打合会記事」および打合会に関して、やや立ち入った検討を行っておくことにしよう。

ここで用いる史料は、具体的には次のようなものである。

- ・ 株式会社三菱社「総務部課長打合会記事」昭和 15 年 8 月-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-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」(MA-9039)

以上、三菱史料館所蔵

このように、現存する史料は 1940 年から財閥解体時期までの時期のものである。では、この総務部課長打合会は、この時期においてのみ開かれていた会議であったのだろうか。

これについては、上記の史料『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」(MA-9039)』のなかにおいて、1938 年 3 月 24 日に分系各社総務部課長宛で、「総務部課長打合会ニ係ル件」として、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。

こうした文書の存在からいうならば、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。しかしながら、すでにくり返し述べてきたように、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、総務部課長打合会は、1940 年 8 月には、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のである。

3. 開催日程・出席者・審議内容に関する検討

(1) 開催日程

本節では、具体的な史料の検討に移ることにしよう。まず表 1 に注目された

戦時期における三菱財閥の経営組織

表 1 開催日程

1940. 8. 13	1941. 1. 12	1942. 1. 22	1943. 1. 19	1944. 1. 11	1945. 1. 23	1946. 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-7518~7527-2)

い。この表は、現存する史料「総務部課長打合会記事」に記載が残されていた、すべての開催日について記したものである。

同表をみると分かるように、1940～45年においては概ね月2～3回の開催が行われていた。戦時期においてはもちろんのこと、終戦後においても継続して開かれ、とくに1946年においては、ほぼ毎週のように開催されていたことは注目に値する。なお、こうした開催に関しては、終戦直前の1945年7月3日の会議において、次のような申し合わせがあった。

(史料)

前回ノ本打合会ニ於テ申合ハセタル如ク今後ノ部課長打合会ハ毎月第一、第三火曜日ヲ定例日トシテ午後一時半ヨリ開催致スコトナリタルニ付、定例日ニハ時刻ニ遅レザル様必ズ御出席願ヒ度シ⁸

このように、月2回の定例日が設けられ、出席もほぼ義務付けられていた。すなわち、形骸化した会合ではなく、実質的な討議・打合せの場として有効に機能していたといえる。

なお、終戦直前のこうした申し合わせでは、このように月2回の会合が求められていたが、すでに述べてきたように、表1によると、敗戦後の1945年10月からはほぼ毎週の開催が確認できる。こうした点からは、敗戦後において企業をめぐる環境が目まぐるしく変化するなかで、社内の事務的な意思決定機関、全社的な連絡機関として、このように戦時期から機能してきた会合が、有効に利用されていたという理解をすることができよう。

(2) 出席者

次に、総務部課長打合会の出席者について検討することにしよう。ここでは、表2に注目されたい。同表は、「総務部課長打合会記事」の現存する、1940年から1946年にかけての出席者について時系列的に明らかにするために、1940年

戦時期における三菱財閥の経営組織

表2 出席者

1940. 8.13	三菱社	森本部長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	岡野人事部長	岡野正司
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	中尾総務部長	中尾方一
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	赤間人事課長	赤間吉三郎
	電機	広崎総務部長	広崎亮
	信託	原総務部長	原万吉
	地所	添田庶務課長	添田滋

1941. 1.21	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	原常務	原耕三
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	中尾総務部長	中尾方一
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	赤間人事課長	赤間吉三郎
	電機	広崎総務部長	広崎亮
	信託	原総務課長	原万吉
	地所	渡辺会計課長	渡辺武次郎
	鋼材	欠席	
	石油	加藤総務部長	
	化成	河野事務	

1941. 7. 1	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	朝倉経理部長 原常務	朝倉誠 原耕三
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	曾和給与課長	
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	川原人事課副長	川原福三
	電機	広崎総務部長	広崎亮
	信託	原総務課長	原万吉
	地所	添田庶務課長	添田滋
	鋼材	中司支配人	中司窮
	石油	内田事務	
	化成	河野総務課長	

1942. 1.22	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	朝倉経理部長 千田養和会理事長	朝倉誠
	倉庫	渡辺庶務課長	渡辺幹
	商事	三田総務部長	三田寿雄
	鉱業	奥野総務部長	梶谷事務
	銀行	池田総務部長	池田乾治
	電機	赤間人事部長 後藤総務部副長	
	信託	小池事務	
	地所	中島総務課長 添田庶務課長	中島辰三 添田滋
	鋼材	中司支配人	中司窮
	石油	内田事務	
	化成	清水総務課長	清水礼三

1942. 7. 7	三菱社	森本部長 久埜副長 遠藤参事 北原事務	森本政吉 久埜昇 遠藤戒三 北原浩平
	重工業	岡野労務課長	岡野正司
	倉庫	三田総務部長	三田寿雄
	商事	谷林給与課長	谷林正敏
	鉱業	池田総務部長	池田乾治
	銀行	川原人事部副長	川原福三
	電機	小池事務	
	信託	川島総務課副長	川島馨
	地所	添田庶務課長	添田滋
	鋼材	志田庶務課長	
	石油	内田総務課長	内田幸雄
	化成	清水総務課長	清水礼三

1943. 1. 19	三菱社	森本部長 武藤副長 遠藤調査役 北原調査役 根本総務部長 三田総務部長 松本人事部長 河西給与課長 池田総務部長 赤間人事部長 広崎総務部長 中島総務課長 添田庶務課長 内田総務課長 武信事務 伊藤総務部副長 志田庶務課長	森本政吉 武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 根本保 三田寿雄 三田寿雄 池田乾治 赤間吉三郎 広崎亮 中島辰三 添田滋 内田幸雄 久埜昇
1943. 7. 20	本社	森本部長	森本政吉

		武藤副長 遠藤副長 北原調査役 根本総務部長 三田総務部長 松本人事部長 河西給与課長 中村文書課長 川原人事部長 小倉事務 中島総務課長 添田総務部長 内田総務課長 伊藤総務部副長 久埜総務部長	武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 根本保 三田寿雄 松本雄吉 川原福三 中島辰三 添田滋 内田幸雄 久埜昇
	重工 倉庫 商事		
	鉱業 銀行 電機 信託 地所 石油 化成 製鋼		

1944. 1. 11	本社	石黒部長 武藤副長 遠藤副長 北原調査役 田中事務 小川経理部副長 根本総務部長 三田総務部長 松本人事部長 河西給与課長 羽仁総務部長 岡人事課長 川原人事部長 広崎総務部長 中島総務部長 添田総務部長 内田総務課長 伊藤総務部副長 林人事課長 志田庶務課長	石黒俊夫 武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 小川勝 根本保 三田寿雄 松本雄吉 羽仁路行 川原福三 広崎亮 中島辰三 添田滋 内田幸雄
-------------	----	---	--

1944. 7. 4	本社	石黒部長 武藤副長 遠藤副長 北原調査役 吉岡調査役 田中調査役 小川経理部副長 沖田人事課長 酒井庶務課長 松本総務部長 河西給与課長 谷林総務課長 羽仁総務部長 川原人事部長 古川総務部副長 小池庶務課長 中島総務部長 添田総務部長 内田総務課長 高良総務部長 林人事課長	石黒俊夫 武藤松次 遠藤戒三 北原浩平 吉岡喜久雄 田中実 小川勝 三浦事務 羽仁路行 川原福三 古川尚彦 中島辰三 添田滋 内田幸雄 高良憲福
	重工 倉庫 商事		
	鉱業 銀行 電機 信託 地所 石油 化成 製鋼		

戦時期における三菱財閥の経営組織

1945. 1.23	本社	石黒部長 遠藤副長 北原調査役 根本総務部長 倉庫 浜川総務部長 酒井庶務課長 商事 根本総務部長 河西給与課長 鉱業 羽仁総務部長 銀行 川原人事部長 電機 小池庶務課長 信託 安岡総務部副長 地所 添田総務部長 石油 荒木総務課長 化成 河野人事課長 製鋼 志田庶務課長	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 根本保 浜川友十郎 羽仁路行 川原福三 添田滋 荒木亀雄 志田一郎
------------	----	--	---

1945. 7. 3	本社	石黒部長 遠藤副長 北原副長 吉野事務 重工 根本総務部長 倉庫 岡田庶務課長 商事 谷林総務部長代理 梶谷給与課長 鉱業 羽仁総務部長 銀行 川原人事部長 電機 小池庶務課長 信託 甘粕総務部長 地所 添田総務部長 石油 住田総務課長 化成 鈴木総務部次長 製鋼 松本庶務課長	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 根本保 根本保 羽仁路行 川原福三 甘粕二郎 添田滋
------------	----	--	---

1946. 1.21	本社	石黒常務 遠藤副長 北原副長 岩尾事務 高橋事務 吉野事務 重工 吉田総務部長 倉庫 浜川支配人 岡田庶務課長 商事 松本人事部長 井口総務課長 鉱業 羽仁総務部長 銀行 川原人事部長 野田給与課長 電機 広崎総務部長 信託 甘粕総務部長 地所 添田総務部長 石油 河野事務 化成 小西総務部次長 製鋼 久楚常務	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 吉田義人 浜川友十郎 松本雄吉
------------	----	---	---

1946. 7. 2	本社	石黒常務 遠藤副長 北原副長 岩尾事務 吉野事務 重工 沖田総務部次長 倉庫 松田庶務課長 松村事務 商事 梶谷給与課長 鉱業 羽仁人事部長 銀行 森総務部副長 熊田人事部副長 電機 広崎総務部長 信託 安岡総務部副長 地所 添田総務部長 石油 内田庶務課長 河野人事課長 化成 村上総務課長 製鋼 欠席 養和会 吉野司事	石黒俊夫 遠藤戒三 北原浩平 羽仁路之
------------	----	--	------------------------------

出典：「総務部課長打合せ記事」(MA-7518~7527-2)

『三菱社誌』38・39・40

についてはスタートの8月について、他の年については1月と7月の任意の1日を抽出し、その日における出席者を記したものである。なお、「総務部課長打合せ記事」においては、出席者の苗字および肩書きしか判明しないため、『三菱社誌』各号よりその姓名まで判明する者については、姓名まで表記した。

では、具体的な検討を行うことにしよう。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——職員を中心に構成された会合であるということが分かり、分系各社からはおおよそ1名の出席が見られていた。なお、本社からは基本的に部長・副長・参事・事務といった、職員4名以上の出席があった。

ここで、各社ともに総務部からの職員の出席が主であったものの、たとえば銀行においては、人事部長の出席が主であり、商事においても似たような傾向が見られた。また、給与課長などの出席が見られるケースもあった。こうした点については、この会議において審議される内容において人事・給与といった事項が多かったため、分系会社ごとの判断によって、専門のミドル・クラスの職員を出席させていたということが考えられる。すなわち、本社・分社における総務部長・課長をメインとしながらも、それと同等のクラスの職員が出席し、議論を行い、全社的な取り決めを行う場であったのである。

(3) 審議内容

次に、総務部課長打合せにおける、具体的な審議内容について検討することにしよう。ここでは表3に注目されたい。同表は、総務部課長打合せにおいて実際に審議（打合せ）された事項について、1940年8～12月、1943年1～12月、1945年8～12月の内容についてまとめたものである。

この表によると、財閥内各社に共通する人事・給与、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、全社的に纏まった意見が出されていたということが分かる。とくに、戦時体制にかかわるこの時期に特有の打合せ事項が増加するなかで、この総務部課長打合せは時としてその開催日

戦時期における三菱財閥の経営組織

表3 打合事項

開催年月日	打合事項
1940. 8.13	見習制度廃止ノ件 中等学校卒業者初任給改正ノ件 会社役員給与令ノ改正 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 国民体方法ノ施行 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 経理統制令質疑応答会開催ノ件 経理統制令関係 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 海外日当通減ニ係ル件 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 今年未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

1943. 1.19	昼食ニ係ル件
	婦人事務員ニ係ル件
	養和会事務ニ係ル件
	社長「随時随題」ニ係ル件
2. 2	社報掲載職員動静ニ係ル件
	兵役服務者ニ対スル特別休暇ニ係ル件
	本社食堂ニ係ル件
2.23	暗号電信取扱方ニ係ル件
	文書ノ取扱方ニ係ル件
	特設防護団ニ係ル件
	旅費規則改正ニ係ル件
	国民貯蓄組合貯蓄割合ニ係ル件
	婦人事務員取扱方ニ係ル件
	兵役服務者ニ対スル特別休暇ニ係ル件
3. 9	旅費規則改正ニ係ル件
	兵役服務者取扱規則中改正ノ件
	兵役服務者特別休暇ニ係ル件
	婦人事務員ヲ准員ト為スノ件
	大洋丸遭難者一年忌ノ件
	海軍二年現役服務者ニ対スル社長見舞金ニ係ル件
	総合防空演習ニ係ル件
3.16	旅費規則改正ニ係ル經理統制令報告書ニ係ル件
	食事手当ノ件
	南方派遣員ニ対スル保険ニ係ル件
3.30	健康保険ニ関スル講演
4.13	長谷寺法要ニ係ル件
	寄附委員会ニ附議スル寄付金ノ取扱方ニ係ル件
	戦争死亡障害保険ニ係ル件
	昇給方針ニ係ル件
	石油班南方派遣員ニ係ル件
4.20	昇給方針ニ係ル件
4.28	昇給方針ニ係ル件
	戦争死亡障害保険ニ係ル件
	昼食手当支給ノ件
5.18	戦争死亡障害保険ニ係ル件
	食事手当申請ニ係ル件
6. 1	重要規則ノ制定改正等ニ係ル件
	賞与昇給ノ許可申請ニ係ル件
	昼食手当ニ係ル件
	戦時死亡障害保険ニ係ル件
	賞与国債支給ニ係ル件
	故山本元帥国葬当日行事ニ係ル件

戦時期における三菱財閥の経営組織

6.15	<p>益金処分賞与支給並ニ昇給限度ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件 一日献金ニ係ル件 銃剣道実習ニ係ル件 館内取締ニ係ル件</p>
7.6	<p>都制度実施ト定款変更、登記変更ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件 支那在勤者臨時手当ニ係ル件 夏期館内服装ニ係ル件 二十四時間制採用ニ係ル件 新入社員ノ昇給ニ係ル件 人事ニ係ル件</p>
7.20	<p>南方在勤者ニ対スル請暇帰朝ニ関スル件 家族旧任地残留手当支給ニ係ル件 特殊兵科志願者服務中ノ給与ニ係ル件 国民体力検査ノ結果訓練所入所ヲ命ゼラレタル者ノ取扱方 本社医局薬価現金払ニ係ル件 防空演習勤務ニ係ル件</p>
8.3	<p>国民貯蓄組合ニ係ル件 旅費規則ニ係ル件 支那在勤者臨時手当ニ係ル件 職業指導所割当採用人員厳守ニ係ル件 採用条件緩和ノ件 館内各社電信其ノ他特殊郵便物取扱変更ニ係ル件</p>
8.17	<p>協議会定例日ニ各社総会其ノ他開催ヲ避ケラレタキ件 転任等ノ際ニ於ケル手荷物ニ要スル諸費ニ係ル件 役員退職金準則変更許可申請ニ係ル件 健民修練所ニ係ル件</p>
9.7	<p>諸橋徹次博士著大漢和辞典ニ係ル件 館内エレベーターニ係ル件 館内取締ニ係ル件 本年度採用学校卒業者ノ辞令日付ニ係ル件 満州旅費日当其他改正案 健民修練ヲ受クル者ノ取扱方ニ係ル件 国民貯蓄組合規約変更ニ係ル件 参与退職慰勞金支給ニ関スル準則変更ニ係ル件 戦争死亡障害保険ニ係ル件</p>
9.21	<p>南方石油三菱班派遣員取扱方改正ニ係ル件 兵役帰還者昇給ニ係ル件 勞務調査令ニ基ク男子使用制限ニ係ル件 冬期暖房ニ係ル件 特設防護団員宿泊ノ場合ノ主食物ニ係ル件</p>

10. 4	労務調査令ニ関スル講演
10. 6	労務調査令禁止職種ニ係ル件 法要ニ係ル件 森本部長、石黒秘書役ノ挨拶
10.13	労務調整令ニ係ル件 賃金規制ニ係ル件 健民修練ニ係ル件 南方派遣石油班工具特別手当ニ係ル件
10.19	労務調整ニ係ル件 満州、関東州、並ニ上海昼食手当ニ係ル件 婦人事務員結婚ノ場合ノ取扱方ニ係ル件 外地赴任学校卒業者ニ対スル支度料ニ係ル件 法要ニ係ル件
10.26	労務調整ニ係ル件 健康保険組合被保険者ニ係ル件
11.16	労務調整ニ係ル件 兵役服務者ニ対スル特別休暇ノ件 国民勤労報告協力令ニ依リ勤労報告隊隊員トシテ参加ノ場合ノ取方ニ係ル件
12.14	労務調整ニ係ル件 婦人事務員待遇ニ係ル件 応徴者ノ待遇ニ係ル件
12.29	婦人事務員ノ取扱方 応徴者ノ給与ニ係ル件 賃金規則ニ係ル件 婦人事務員取締ニ係ル件 新年祝賀式ニ係ル件
1945. 8. 7	通信連絡確保実施要項ニ係ル件 職域義勇隊員出勤手当ノ件
8.21	諸規則ノ適用ニ係ル件 資金融通打合会等ニ係ル件 職員ノ復籍ニ係ル件 戦後処理ニ係ル件 特設防護団廃止ニ係ル件 情報ノ交換
9. 4	軍需会社ヨリノ復帰者取扱方ニ係ル件 疎開家族復帰ノ場合ノ取扱方ニ係ル件 新規学校卒業者採用方針ニ係ル件
10. 2	疎開家族復帰ノ場合ノ取扱方ニ係ル件

戦時期における三菱財閥の経営組織

	土曜半休ノ件
	勤務時間ニ係ル件
	転籍者復員取扱方ニ係ル件
	經理統制令適用廃止中止ニ係ル件
	債権債務ノ集中決済機関変更ニ係ル件
	雇員宿直料ニ係ル件
	特設防護団解散慰勞金支出ノ件
	ラヂオニュース館内放送ニ係ル件
	館内昇降機運転時間ニ係ル件
10.10	連合軍司令部ニ対スル報告書提出ノ件
10.16	三菱ノ改組並ニ首脳部異動発表ノ件
	連合軍司令部ニ対スル報告書提出ノ件
	情報ノ交換ニ係ル件
11. 6	財閥解体問題ニ係ル件
11. 9	証券類売却処分等禁止ニ係ル件
	渉外連絡委員室設置ノ件
	連合軍渉外局発表ノ報道ニ係ル件
11.20	名称変更ノ件
	東條問題ノ経過ニ係ル件
	給与改善ニ係ル件
	遊休不動産利用ノ件
11.27	証券類売却処分等禁止ニ係ル件
	調度品ノ供出ニ係ル件
	復帰職員ニ対スル今期賞与ニ係ル件
12. 4	岩崎前社長御逝去ノ件
	臨時賠償手当、家族手当増額ニ係ル件
	国債貯金ニ係ル件
	精勤奨励金（重工）ニ係ル件
12. 7	家具、什器類移転ノ件
12.11	給与対策委員会
12.18	給与対策ニ係ル件
	年末年始行事ノ件
	朝鮮引揚者ニ対スル給与ノ件
	資産処分等制限ニ係ル件

出典：「総務部課長打合せ記事」（MA-7518・7522・7526-2）

を増やししながら、実質的な審議・打合せの場として機能していた。また、終戦後においてもこうした審議・打合せの場としての役割を継続していたということも理解できよう。

4. 打合会の性格に関する検討

このように、前節までの検討において、われわれは総務部課長打合会の開催日程・出席者・審議内容についての検討を行ってきた。では、具体的にこの打合会は、どのような性格を有する場であったのだろうか。ここでは、議事録に残された発言を手がかりとして考えていくことにしたい。

次にあげる史料は、三菱史料館所蔵史料「総務部課長打合会記事」昭和19年1月-5月(MA-7524)のなかで、1944年頭の打合会(1944年1月11日開催)において、石黒俊夫・三菱本社総務部長が行った挨拶について記したものである。以下、掲載することにしよう。

(史料)

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デアル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軽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デアル

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デアルガ、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⁹

(下線部は引用者)

このように、総務部課長打合会については、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であるということが明記されている。

なおここで、三菱協議会は1937年12月に「三菱社職制」が制定された際に、理事会からの後継機関として¹⁰「各社ニ共通又ハ関係アル事項ニ付打合ハセヲナス¹¹」ために新設されたものであり、連絡機関にすぎないという研究史上の位置づけがあった¹²。1940年7月には財務委員会、査業委員会が設置されて、事業計画についての討議の場としての機能を有した¹³。

さらに、1943年12月における三菱本社成立の際に定められた三菱本社職制のなかでは、三菱本社の統轄機能について強調され、理事会設置が職制のなかで定められていた。これについて記すと、次のとおりである。

(史料)

第一条 当会社ニ代表取締役ノ互選ヲ以テ社長、副社長、理事長各一名及常務理事若干名ヲ置ク

第四条 社長、副社長、常務理事及理事ハ理事会ヲ組織シ重要ナル事項ヲ審議ス業務ノ執行ハ理事長及常務理事之ニ任ス¹⁴

こうした職制による規定からは、総務部課長打合会の上位機関である三菱協議会は、あくまで連絡機関にすぎず、戦時体制期における統轄上の最高機関は理事会であったようにも考えられる。しかしながら、上記の内容からは、この時期における内部的な審議の最高機関は三菱協議会であり、打合会はその下部組織として、具体的審議の場としての位置づけが与えられていたという点について理解することができるのである。

さらに、石黒本社部長による挨拶は次のように続く。

(史料)

前任者ノ森本氏ハ部課長會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デアルカ審議機関デアルカト言フ様ナコトモハツキリシテキナイ機関デアル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デアル、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¹⁵

(下線部は引用者)

総務部課長打合会は、理事会や査業委員会、審議委員会などのように職制のなかで定められた機関ではなく、そのためにこの会議の性格については明文上明らかにされているものではない。

しかしながら、上記の史料からは、こうした明文上の規定は欠くものの、この会議は、事実上、事務的な審議における、各社部課長クラスによる権威あり推進力のある会議の場として機能していた、もしくは機能することが期待されていたということが理解できる。そしてさらに、戦時体制が深化して全社的な統制が必要とされていくなかで、こうしたミドルクラスにおける統制・調整の徹底は、ますます必要とされていたのではないかと考えられるのである。

そして、この会議を実効性あるものにするために、次のような「御願」が出された。

(史料)

(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ベラレ度キコト、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ベラレ無イ様デハ適切ナ改正モ出来ナイ場合ガアル¹⁶

(下線部は引用者)

本社ならびに分系各社の部課長クラスの人材における、実質的な討議が期待され、かつ問題点については審議の長期化がおきないように努力すべきことが期待されていたということが分かる。そして、こうしたミドル・マネジメントにおける討議の経験は、財閥解体後における若手専門経営者へのマネジメントの移行という段階において、きわめて有益な経験となっていたのではないかと考えられるのである。

なお、この挨拶は次のように締めくくられている。

(史料)

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權威ノアルモノトシテ行き度ク、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徵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アル¹⁷

(下線部は引用者)

こうした点からは、実に幅広い範囲における事務的な取り決めについての実質的討議の場としての役割が期待されていたということが理解できる。

以上のような検討をつうじ、総務部課長打合会は、戦時体制期から戦争直後、財閥解体までの時期の三菱財閥内において、各社および本社のミドルクラスの職員の間において、実質的な審議の場として有効に機能していたということが分かった。そして、こうした全社的な審議や意見交換がなされることについて、

社内的に強く奨励するという傾向がみられたということは、注目に値する。

5. 経営組織およびその階層性に関する考察

本論文では、三菱史料館所蔵史料である「総務部課長打合会記事」を用いて、その組織の実態について明らかにした。そして、各節における検討をつうじ、この組織は戦時体制期から財閥解体に至る時期まで機能し、ミドルクラスの職員における、事務的な内容についての実質的な討議の場であったということが分かった。

そこで、本節では、一連の検討により得られたインプリケーションをもとに、当該期の三菱における経営組織や、経営組織の階層性に関する考察を行っていくことにしたい。

まず、当該期の三菱の経営組織においては、職制による様々な規定はあったものの、三菱全体の審議機関としては三菱協議会が最高機関であるという内部的な位置づけがなされており、本論文において分析の対象とした総務部課長打合会は、この三菱協議会の下部組織としての役割をはたしていた。そして、この会議においては、本社・分系各社ともに部長ないしは課長クラスの職員が集まり、人事・給与・事務的内容などの、庶務的な内容全般における全社的な討議が行われた。

次に、経営組織の階層性に関する議論に移ろう。確かに、本論文において検討を行った総務部課長打合会は、ミドルクラスの職員が集まり、トップ・マネジメントにおける審議機関である「三菱協議会」の下部組織として、実質的な審議の場として機能していた。こうした側面について鑑みるならば、三菱財閥においては戦時体制期において、三菱協議会——総務部課長打合会といったような、少なくともトップ——ミドル間における経営組織上の階層構造が認められたということができる。

しかしながら、こうした一点でもって、直ちに A. D. チャンドラーにいうよ

うな、アメリカ企業における経営組織の階層性の議論と同一視することはできない。この打合会議において審議された内容は、あくまで人事・給与といったような事務的な内容であり、当該期において査業委員会などにおいて審議されていた経営戦略に関する具体的な内容などに関しては、その議論の対象には含まれてはいなかった。A.D.チャンドラーの議論における経営組織の階層性においては、現業部門をも取り込むことが前提とされていると考えられ、意思決定に関しては、経営戦略をも含む、全社的な意思決定事項を行うことが議論の対象とされているように思われる。そうであるとするならば、アメリカ企業における階層性の議論を、本論文で対象とした協議会—打合会という組織の上下関係に関する議論にそのままあてはめて考えることは難しい。

とはいえ、アメリカ企業における組織の階層性とは異なる次元において、こうした階層性に関する考察を行うことはできる。すなわち、戦時期の三菱においては、企業経営に関する全社的な戦略的意思決定に関しては、取締役会や査業委員会といった、本社・分系各社のなかのいわゆるトップ・マネジメントによる取り決めが行われていた。また、詳細な検討は未だ欠くものの、分系各社における重要な意思決定は、各社ごとの取締役会において議論されていたことと考えられる。

すなわち、こうした企業経営の重要な側面に関しては、本社・分系各社ともにトップ・マネジメントによる意思決定に委ねられていたものの、それ以外の社員全体に関する、事務的な決定事項に関しては、本社・分系各社間において実質的な討議が行われ、なおかつ三菱協議会——総務部課長打合会といったような、上位—下部関係があり、階層性の認識は持たれていた。また、こうした事項に関する暗黙的な意思決定の配分が行われていたともいえる。

このような点に関しては、日本企業全般にいうるあり方であったのか、それとも三菱に特殊なあり方であったのかについては今後のさらなる検討が必要であるが、少なくとも戦時体制期の三菱の経営組織のなかには、部分的にはあるものの、階層性ある組織が存在しており、なおかつそれは、有効に機能し

ていたということができよう。

6. おわりに

以上のように、本論文では総務部課長打合せについての一次史料に基づく検討を中心に、三菱財閥における経営組織に関する考察を行ってきた。

その結果、総務部課長打合せは、三菱協議会の下部組織としての内部的な位置づけのなかで、本社・分系各社の部長・課長クラスの職員が集まり、人事・給与その他の事務的な内容に関して、実質的な討議を行う審議機関であったということが明らかになった。そして、この会議は戦時期から敗戦直後、財閥解体の直前においてまで、有効に機能していたということが分かった。

そして、本社による統制力の強化などが求められていた当該期における三菱の経営組織のなかで、こうしたミドルクラスによる全社的な会合は、トップ・マネジメントにおいて取り決められていたような企業経営の重要事項に関するものではないものの、少なくとも中間管理層において、全社統一的な審議を行い、共通の認識のもとで財閥内全体の経営を推し進めていくということを強く認識させる場としての大きな役割をはたしていたものと考えられる。アメリカ企業においてみられたような、組織の階層性とは次元が異なり、また職制による規定は欠くものの、三菱においては職員層におけるこうした意思決定に関する階層性がみられたのであった。

そして、こうした職員層、とりわけこの時期のミドル・マネジメントにおける階層性の意識およびその経験は、戦後における財閥解体、企業グループへの再編といった流れのなかで、スムーズにミドルからトップへ、という人材の移行のための一助になっていたのではないかと考えられる。

なお、ここでの検討はきわめて断片的なものにすぎない。こうした経営組織に関するより一層の検討は、今後の筆者自身の課題として残されている。

注

- 1 こうした点についての筆者による既発表の論文として、石井里枝（2010）がある。
- 2 長沢康昭（1981）（1987）、麻島昭一（1986）。
- 3 前掲長沢（1981）111頁。
- 4 前掲麻島（1986）70～75頁。
- 5 たとえば、A. D. チャンドラー（1979）下巻、第12章・第13章など。
- 6 A. D. チャンドラー（1979）上巻、5頁。
- 7 鈴木良隆（2010）41頁。
- 8 「総務部課長打合せ記事」昭和20年7月-12月（MA-7526-2）
- 9 「総務部課長打合せ記事」昭和19年1月-5月（MA-7524）
- 10 前掲麻島（1986）70頁。
- 11 前掲長沢（1981）103頁。
- 12 同上、104頁。
- 13 前掲麻島（1986）73頁。なお、査業委員会についての史料分析を伴った具体的研究としては、加藤健太（2008）がある。
- 14 「三菱本社職制制定」1943年12月8日、『三菱社誌』39、2067頁。
- 15 「総務部課長打合せ記事」昭和19年1月-5月（MA-7524）
- 16 「総務部課長打合せ記事」昭和19年1月-5月（MA-7524）
- 17 同上史料。

参考文献

- 麻島昭一（1986）『三菱財閥の金融構造』御茶の水書房。
- 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』、第11号。
- 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。
- 鈴木良隆（2010）「企業組織」佐々木聡・小林真幸編『講座・日本経営史3：組織と戦略の時代』ミネルヴァ書房。
- A. D. チャンドラー（鳥羽欽一郎・小林袿娑治訳）（1979）『経営者の時代』上・下 東洋経済新報社。
- 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。
- 同（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。
- 三菱社誌刊行会（1981）（1982）『三菱社誌』37、38、39、40。