

平山勉著

## 『満鉄経営史——株式会社としての覚醒——』

名古屋大学出版会 2019年 504ページ

かとう きよひみ  
加藤 聖文

南満洲鉄道株式会社（満鉄）に関する研究は、先駆的業績である安藤彦太郎らによる『満鉄——日本帝国主義と中国——』（御茶の水書房、1965年）から数えると半世紀の歴史がある。なかでも、小林英夫や井村哲郎が牽引した満鉄調査部研究は満鉄研究の充実ぶりを象徴するものであった。もちろん、それ以外にも鉄道輸送や労務管理、満洲経済における位置づけなど経営史・経済史的分析や日中外交における鉄道敷設問題や国内政局が絡んだ満鉄改組問題に象徴される政治外交史からのアプローチもある。しかし、意外にも株式会社としての経営そのものに正面から取り組んだ本格的な研究は皆無であった。

本書は、半官半民である満鉄を「国策会社」でありながら「株式会社」であるという二面性をもつものと位置づけ、これまでの研究はこの二面性を分裂させたまま別々に進められたために経営そのものが統一的に把握されなかったと批判する。序章で展開されたこのような問題意識に基づき、本書はまず第Ⅰ部で社内人事の分析を試み、第Ⅱ部でおもに株式市場との関係から満鉄の経営そのものを明らかにしようとした。

序章 満鉄の歴史的な位置づけを問いなおす

第Ⅰ部 「国策会社」としての挫折

第1章 満鉄経営を担った人々——課長級以上社員の分析

第2章 社員の経営参画——課長級以上の人事異動と社員会の活動

第3章 「国策会社」の統計調査——慣習的方法による達成と限界

第Ⅱ部 株式会社の中の満鉄

第4章 満鉄の資金調達と民間株主——1933年増資とその制度的前提

第5章 満鉄改組と株式市場——変動する民間株主と満鉄の対応

第6章 株式市場の拡大と零細株主の参入——満鉄株をめぐる訴訟の分析

第7章 経済統制下の満鉄経営——1940年増資と株式市場からの反応

終章 「調査部史観」を超えて

3章構成からなる第Ⅰ部は、組織の要である人事——なかでも課長級以上の管理職——に焦点を当てた点にこれまでの研究にみられなかったユニークさがみられる。第1章では、まず理事以上の重役人事を分析するなかで、彼らの在職期間の短さと地位の不安定さを指摘し、従来の研究で注目されがちであった総裁らのパーソナリティが経営に及ぼした影響は限定的として、経営の実態を象徴する部課長級社員に着目する。具体的には、在職統計をデータベース化した結果、重役更迭・職制改正などの要因に影響されずに彼らの平均在職年数の長期化が導き出され、しかもキャリアの安定化・継続性、さらには重役への昇進事例がみられることが明らかにされ、1920年代後半以降はこれら課長級以上社員によって満鉄の「主体性」が確立されていったと結論付ける。さらに、これら課長級以上社員の長期在職と組織マネジメントにおける「主体性」が可能となった要因として、満鉄社員会の存在に注目し、その内実として社員会の運営との連関性、さらには社員会が発行する『協和』における言説の変化を分析する。これまで試みられることがなかった組織マネジメントの視点から社員会の意義を明らかにした点は大いに評価できよう。

第2章では、第1章で提示された課長級以上の社員の「主体性」について、第1章で着目した社員会の活動をさらに掘り下げた分析が試みられる。満鉄社内では1920年代半ば以降、生え抜き社員の重役登用を求める一方、職員と差別的に扱われていた備員から中堅幹部に対して待遇改善要求が上がっていた。社員会は要求する側と要求される側の二面性をもち合わせており、社員会が満鉄経営の中核となるには限界があった。しかし、満洲事変における殉戦

社員の発生を機に社員団結が強固になり、会社人事と社員会活動の一体化が進み、経済調査会（その後身の産業部）への影響力も合わせて満鉄経営における「主体性」の基盤が作られたとする。しかし、満洲重工業開発（満業）の設立によって社員会と「国策会社」としての満鉄経営が「遮断」される。その要因として「国策会社」にこだわる社員会の意識が、営業成績の悪さ、民間株主との折り合いの悪さを招いていたことを挙げる。こうして「国策会社」と「株式会社」の相克のなかで社員会の限界が露呈していった。しかし、「国策会社」意識が満業設立によって消滅したわけではなく、その系譜は調査部門に引き継がれたとみる。

第3章では、「国策会社」意識を継承した調査部門に焦点をあてる。ただし、本章の特徴は、これまでの満鉄研究の中心的テーマであった調査部論をそのままなぞるのではなく、人員・組織などの「能力」と予算・期間などの「制約」の点から内在的に解明することに主眼を置き、とくにその接近方法として統計調査を取り上げたところに斬新さがある。その検証を通じて満鉄の調査方法が「既存資料に依拠した迅速なまとめ」を重んじたため、「能力」・「制約」といった拘束性を克服したものの、中央官庁が行っていた統計調査とは異質なものとなり、政策立案の基盤となる国策調査において限界を露呈したことを明らかにした。この論証は説得的であり、「国策会社」満鉄の実像を論じるうえで重要な成果といえよう。

第I部では、満鉄が課長級以上の社員が台頭する一方、「国策会社」としての限界が外在的ではなく内在的に露呈していく過程が実証的に解明された。そして、満鉄経営を明らかにするためには、挫折した「国策会社」としての側面ではなく、「株式会社」としての側面に着目することの重要性を指摘し、第II部において「株式会社」満鉄の実態解明へと向かう。

確かに、創立時の約1万3000人から満洲事変時に3万人、さらには日中戦争直前には10万人、日米戦争直前に20万人と巨大化する組織のマネジメントは、任期も短い僅かな重役よりも中堅幹部の存在が無視できない。この視点は本書の特徴であり、今後の満鉄研究においても十分踏まえなければならないだろう。一方、しかしながら、やはり不安定とはいえ重役陣の影響力は無視できない。それは組織

の決定権がどこにあるのかという問題であり、いくら有能な中間管理職が豊富で組織運営が円滑に図られていたとしても、それは指示に従っているだけであって、指示内容にまで影響を及ぼしているかは別として考えなければならない。その点では満鉄の意志決定の場である重役会議内での決定プロセスの解明と会議の主導権、さらには会議に与える社員の影響まで踏み込まなければならないのではなからうか。

また、満鉄史研究においては満洲事変の位置づけをどのようにとらえるかで大きく評価が分かれる。満洲事変を機に満洲国政府に活躍の舞台を移していった社員も多く、そのような人的流動性が激しくなるなかで社員会メンバーの意識や社員会の存在意義は大きく変わった可能性もある。本書全体に関わる課題でもあるが、政治環境の変化についてはあまり踏み込んでおらず、この点についても目配せが必要なのではなからうか。

第II部では、第I部で提起された「株式会社」の実態に接近するために、株式市場における資金調達に着目する。そして、第4章において、金子文夫・安富歩の先行研究を踏まえつつ資金を調達する側ではなく、供給する側に着目する。具体的には、設立以来の資金調達と1933年増資を例に、満鉄の高収益体質によって定款で定められた政府による優遇措置の必要もなく、株主と満鉄との関係は株式会社としての営利追求に基づく「良好な関係」であったとする。このことから満鉄と民間株主との関係の深さ、さらには株式会社としての満鉄の側面の重要性を指摘した。

第5章は、第4章で取り上げた1933年増資を例に、その払込期間における株主変動を通じて、株主の視点から満鉄改組問題の再検証を行った。これまでの政治史中心で扱われてきた満鉄改組問題を株式市場の視点から分析したものとして興味深い内容となっている。とりわけ満鉄株主と都市株主と地方株主といったカテゴリーに分けて、満鉄株を買って支えた地方株主の参加要因やその意識の解明、さらには株主の零細化による「もの言わぬ」株主の登場は、満鉄をめぐる株式市場の動きを立体的かつ動的に明らかにした点で評価できよう。

第6章は、第5章で提起した零細株主について、株主による株券返還訴訟を例に株式の分散化と株主増加の実態を明らかにする。そして、零細株主へ依

存せざるを得ない満鉄の慢性的な資金不足が1940年以降の満鉄経営に与えた影響を示唆した。

第7章では、第6章の課題を引き継ぎ、戦時経済下における満鉄と株主との関係、経済統制下の株式市場における競争の実態について1940年増資を例に検証する。そのなかで満鉄は経済統制下でも株式投資の自由度が保たれた結果、他社株よりも魅力的になった満鉄株の株式保有が安定化し株式市場での資金調達が順調に進んだことを明らかにした。そして、満鉄は、「国策会社」を支持しない株主に支えられ、「株式会社」としての経営に成功したと結論付ける。

第Ⅱ部は株式市場に着目して、「国策会社」ではなく「株式会社」としての満鉄の実態を解明した。終章では、Ⅰ部からⅡ部への流れを再度確認するなかでその転換点となったのは、満鉄改組であったと指摘する。満鉄も社員も「国策会社」を希求したが、それは能力的に限界が内在しており、最終的には株式市場に委ねる本来の「株式会社」へと経営方針を転換させたことが満鉄の組織としての存続に繋がったとの見解は、これまでの満鉄史研究にはみられなかった斬新な解釈といえよう。ただし、事業が拡大すれば株式の発行も増大し、必然的に株主も増加する。しかし、それによって株主の発言権が拡大し、満鉄の経営に影響を及ぼすと直線的にいえるのかは検討の余地がある。さらに、満洲国出現前後において「市場」の意味は大きく変化することも考慮に入れなければなるまい。事実上の計画経済に近い満洲国期の市場メカニズムは、資本の論理が純粹に通用する市場なのか、そしてそのような市場を背景にする満鉄を「株式会社」として捉えることの意義はどこにあるのか。これらは本書を踏まえて今後の満鉄史研究が向き合わなければならない課題といえよう。

このように全体を通じて本書は、満鉄史研究のなかではじめて経営史の視点から満鉄の実像を分析するものであり、いわば満鉄は「国策会社」か「株式会社」なのか、それを問うた意欲的な研究成果といえよう。これまで満鉄を「国策会社」としての側面に縛られがちであったことに対して、「株式会社」としての側面に着目して、社員や株式といった切り

口からその実態解明に迫った点は満鉄史研究の新しい分野を開拓したと評価できる。

しかし、調査部論中心だった満鉄研究において新機軸を打ち出そうという意欲は評価できるが、完全に調査部論の呪縛から解き放たれているかという疑問が残る。とくに終章を「調査部史観」でまとめるにあたって、これまでの満鉄史研究を束縛してきた調査部論に収斂してしまったように見受けられるのは惜しいといえる。

さらに、本質的な課題としては、著者は本書において、国策会社と株式会社の両面性の統一的把握を「マクロ経済の中で、満鉄という企業組織を、ミクロ的に分析する視角」としているが、「国策会社」の定義が経済面のみに偏っていないか、さらには、著者の「国策会社」イメージは調査部論で論じられてきた範疇に止まっていないか。大日本帝国における政策の実行手段である「国策」のなかでは、国家機関による政策立案に対する支援はほんの一面に過ぎないのであって、本書が批判対象とする「国策会社」の概念については、満鉄史研究を含めた植民地研究全般に当てはまるが、政策実行主体に対する分析視角がとかく一面的になりがちである。経済と政治との連動性を切り離し、経済の側面からのみ「国策会社」の実像を解明するのは限界がある。

人間という存在のなかにおいて客観的に利害を計測できる経済に比べて、客観的な評価を下し得ない政治が時に経済を凌駕し、経済的には誰の目にもマイナスとなることが明らかな事象を引き起こすのはなぜなのか。第二次世界大戦における日本の選択はまさにそれに当てはまる。そして、満鉄も経営的には明らかにマイナスであることを選択する（または選択させられる）ことが起きるのはなぜなのか。満鉄を含めた日本の植民地経営における政治の力を可視化し解析しなければ「国策会社」の実像は見えてこないのではなからうか。この点が今後の満鉄史研究の課題となろう。本書は経営史の視点から1つの回答を導き出した。これからは、本書の提起を踏まえて経済と政治を融合した議論が深まることを望みたい。

(国文学研究資料館／総合研究大学院大学准教授)