

満鉄社員消費組合の研究

川 森 重 男

はじめに

南満洲鉄道株式会社（以下満鉄と略する）は、1907年4月1日から営業開始した。この鉄道は、ロシアが施設したもので、日露戦争（1904年～1905年）の結果、日本がロシアから譲り受けたものである。ロシアは、1896年に清国（中国）から80年間の所有権（鉄道付属地を含む）を得ていた。

日本は、ロシアの南下政策を阻止するために、日露戦争を起こし、多大の人的犠牲を払って、この鉄道と付属地を獲得したものである。満鉄を足掛かりにして、日本は全満洲（中国東北地方）を支配下におさめることになる。日本は、満鉄を国営ではなく、半官半民の民営（株式会社）形式で経営する方針を採った。

満鉄には、鉄道技術者、土木工員、鉄道従業員などが多く働いていた。当時、働いている人たちの中には、中国人、ロシア人、朝鮮人もいた。満鉄は、この人たちを準社員（雇員、傭員）として扱い日本人社員より人数は多かった。

満鉄は、日常生活物資の配給が困難な地域に、社員の福祉厚生のために、委託業者を使って「調辨所」という会員制の販売会社を設置したが成功しなかった。この時期に日本国内から日本人商業者が多数、満鉄社員をあてにして、満洲に移ってきた。この商人達が市中消費物価を上げる原因であった。満鉄が社員の給料を2倍にすると、消費物価も2倍になった。「調辨所」も商人たちと同じ歩調をとっていたからである。

満鉄社員の不満は高まり、満鉄は、日本国内でも設立が盛んであった社員自

らが運営する消費組合の設立に着手した。在満日本商業者の反消費組合運動が数次にわたって遭遇しながらも、組合員2万1千人、家族数4万9千人、計7万人(1925年)、の「社員消費組合」がこのようにして誕生した¹⁾。

本稿の目的の第一は、満鉄から準社員として雇用されていたこの人たちは、「社員消費組合」の中で、組合員としてどのように扱われていたのかを検証し、その実態を明らかにすることである。第二には、在満日本人商業者は、本当に生活するのに困難な状況に追い込まれていたのかを解明する。消費組合撤回運動が政治家を巻き込んで大規模に起こしたが、自分たちの経営改善努力をどのように進めていたのかを検証する。

第三に、在満日本商人との確執から、これに対抗して生活防衛のために組織されたのが「社員消費組合」であった。この消費組合の運営は、協同組合発祥の地、イギリスのロッチデール先駆者組合の組織理論²⁾を組合活動の原点としていた。消費組合の活動は、経済的に助け合って生きる協同の生活を目指している。ロッチデールの理論もこれを基本にしている。満洲の中で、このようなことがどこまで追求できたのか。日本人が主体であった満鉄と付属地という限られた地域の中で、消費組合が繁栄したとすれば、それは何が原因であったのかを調査し考察する。

「満鉄社員消費組合」の活動に触れた研究は、満洲消費組合研究会編『消費組合研究』、第一輯～第三輯、(1932年発行)と、満鉄社員消費組合本部発行の『満鉄社員消費組合十年史』(1929年発行)以外に見当たらない。

本稿は、1907年満鉄誕生から、1940年9月「満鉄社員消費組合」解散までの約34年間の活動の内容を検証し、研究課題とするものである。

一 満鉄社員消費組合設立までの沿革

1 消費組合設立の経過

満鉄は1907年に設立されたが、当時の中国東北地方(以下、満洲と略)には日本人の数は少なく、広大な原野と満鉄沿線に僅かな鉄道従業員が存在していた。これらの従事員は常に生活必需品の提供を受けるのに困っていた。満鉄は、社員の生活支援のために、「調辨所」(1907年～1910年)という会員制の

購買会社を設立した。そして社員がこれに加入すると否とは任意ではあったが、社員には歓迎され、開設当初の業務は順調であった。

ところが、1909年下半期以降、不況になると、遼陽、奉天（瀋陽）等の在満日本商人の間に調辨所撤廃運動が発生した。「調辨所」も経営は悪化していて、多額の欠損を出していた。満鉄は、1910年12月、経営者を更迭してこれを「匿名組合調辨所」（1910年～1917年）に改めて、前任者より引き継いで業務を開始した。満鉄は、社員のために資金の融通や建物貸与の外、運賃の割引、無賃乗車証の付与、売掛代金の給料引き等の特典を与えて、社員の福利厚生に努めた。

しかし、時を経るにつれて、この「匿名組合調辨所」も営業主義に傾き、何ら在満日本商人と変わるところがない様な状態となった。このため社員全体に不満が高まり、満鉄は、調辨所に対する監督を嚴重にするとともに、組織を変更して「合名会社調辨所」（1917年～1918年）として日用品と列車内販売の業務を始めた。今まで掛け売りが多かった弊害もあり、各箇所に責任者を置いて社員の代金支払いを嚴重にした。

当時の市中物価は著しく高く、在満日本小売商は暴利を貪る傾向にあり、満鉄が社員に諸給料を倍増しても、市価は直ちに吊り上り、商人の懐を肥やすに過ぎなかった。これらの小売商の横暴に対抗する手段が必要なことを痛感し、満鉄は多数社員の密集する地方には「消費組合」を設立することになった³⁾。

2 在満日本商業者との軋轢

在満日本小売商の不振の原因は種々あるがその中でも、「満鉄消費組合」が在満日本小売商にとっては、最も直接的な脅威であった。したがって、消費組合撤廃運動は、この種の運動の内では執拗でかつ最も熾烈なものになっていた。もともと、消費組合と小売商人との対立は内外を問わず例外ではない。消費組合の目的が、生産者と消費者との間にある利潤の排除にある以上、小売商人との対立はむしろ当然のことである。

当時、日本は、消費組合に対して所得税、および営業税の免除の特典などがあった。この満洲でも扱いは準じていた。しかし、満洲の反消費組合運動は、

このような事柄を超えて直接消費組合の撤廃を要求している。自分たちの経営努力を怠り、不振の原因を「満鉄社員消費組合」に向けている。この反消費組合運動を時期別に整理すると次のようになる。

第一次反消費組合運動は、1920年1月下旬、鞍山の日本人小売商の手によって始まっている。この運動の動機は、満鉄鞍山製鉄所の縮小により、在満日本小売商が多数の満鉄社員の顧客を失うことを怖れて、その矛先を消費組合に転じてきた為である。全満各地の商工団体50余りが参加することになった。

第二次反消費組合運動は、1924年6月、ハルピンで開催された満洲商業会議所連合会の席上である。大連商業会議所より提出された消費組合の撤廃、または品種制限に関する要望が可決されている。新満鉄総裁が就任すると、この運動に拍車がかかっている。

第三次反消費組合運動は、1927年5月に開かれた大連商業会議所役員会で、一議員より消費組合の品種制限について議案が提出された。同年7月、日本の内閣の政変で新満鉄総裁が就任すると、大連を中心として運動の勢いが増した。

第四次反消費組合運動は、1929年11月、「満鉄社員消費組合」が、大連に六階建ての中央分配所を新設したのを動機として始まっている。

第五次反消費組合運動は、1931年9月の満洲事変によって、関東軍が勢力を伸ばしてきた時期をとらえて、この力を利用して多年の懸案を一気に解決しようとした。奉天（瀋陽）商店協会が中心となって、同年12月、全満各地の商工団体に呼びかけている。彼らの熱心な賛同をえて、各地商工団体別に請願をすすめている。

これまでの運動では、多くは品種制限のような消費組合の存在を前提としていたが、今回は消費組合の存在を否定する運動に変わって来ている。ここに至って、消費組合と在満日本小売商との対立が鋭くなってきた⁴⁾。当時の「満洲日日新聞」報道は、「反消費組合運動は、取り扱い品目の制限や規制に落ちつく見通しである。消費組合の法規制まで進まない見通しである」と報道している。

在満日本商業者は、商圈を広げて、中国人社会に入っていくしか生き残る道

がなかったと考えられるが、そのような方針は採らなかった。一方、この在満日本商業者を苦しめる原因の一つに中国人商業者がいる。当時、満鉄付属地には青空市場が開設されていた。各地の産地から持ち込まれる産物は、低価格で中国人商業者が販売していた。加工品、工業品は日本人商業者が販売するなどとして営業品目毎に住み分けがされていた。

露店床屋、中華そば屋、満鉄関連社宅の賄い婦、掃除人、料理人、などは中国人である。在満日本商人はこのような業種には介入しなかった。

3 消費組合設立後の問題点

(1) 満鉄から見た問題

当初の消費組合は、満鉄から見れば弊害の方が目立つ存在だったと「満消研究会編、第三輯」⁵⁾、の資料に記述している。例えば、これらの団体は、何等専任者を雇うことなく、各自満鉄社員が仕事の余暇を利用して、これに当たる為、①社務能率を減殺すること、社務が煩雑で障害を来たす。②専門技術者が本業の車両業務と雑用に当たるために、過労で事故の心配がある。③建物、諸設備、備品、消耗品等満鉄会社の財産を流用する場合も多い。④場所によって仕入条件が変わり、社員の日用品購買価格に不公平感が生じている。⑤在満日本商人の非難を受けることが多い等である。

(2) 組織運営上の問題

「満鉄消費組合」の定款を見ると、協同組合の原則から見て組織運営上の問題がある。

① 統制機開と業務遂行機開があり、統制機関としては、組合長、評議員、支部長を置き、実際の業務遂行機開としては総主事及主事が業務にあたった。しかし、この統制機関は、組合長は満鉄総裁（社長）を兼任であり、各評議員、支部長も、名誉職であって業務には直接タッチしていない。経営政策のみである。だから、社員からのクレームや解任もできない。実務は、すべて業務遂行機関の総主事や主事が行った⁶⁾。

② 組合員加入条件と出資金の制限があった⁷⁾。組合員は、日本人社員に限ることとし、その出資額は1人金1円と決められていた。組合員を日本人社員

と限定したところに消費組合としての問題がある。満鉄の社員の中では、日本人以外の社員（中国人など）は二分の一を超えて多数であった。また、給金より天引きする制度などの掛け売り問題もあるが、社員に差別を入れるべきではなかった。

③ 売価の決め方と、剰余金（利益）配当の制限があった。販売品は、主食品を始めとして、全ての生活必需品を含んでいるが、その売価は、仕入原価に少額の利益を付けた原価主義を採っていた。剰余金の配当の扱いは、剰余金は、消費組合内に積み立てられ購買高（利用高）に対しても配当しないと決められていた⁸⁾。

消費組合の原則（協同組合原則）から見れば、消費組合が株式会社などと違うところは市価主義（市場価格から判断して販売価格を決める）を採ることと、購買高（利用高）割戻しがされてこそ成り立つものである。

④ 掛売り（組合通帳で給金から天引き）、現金売り（現金通帳で記帳しその場で組合員割引）を採っていたが、消費組合の原則は現金販売である。満鉄社員（正規組合員）と準社員（準組合員）（関連会社社員や外人（中国人など））との扱いなどで複雑な関係にあり、正規組合員以外は現金販売であった。

二 満鉄社員消費組合設立と経過

1 満鉄社員消費組合の設立と改革された組織運営

満鉄から委託された「合名会社調辨所」が、本来の使命に反して営利主義に陥り、供給価格も一般市場と何ら変わらなく、満鉄社員の不満の声も強くなり、各地に消費組合や類似団体が多く設立されて、この弊害も認められるようになった。満鉄は全線で満鉄から独立した社員の消費組合を設立することになった。

満鉄は、在満日本商人の圧力から消費組合を完全に独立させるために、1921年11月以降、各種の補助金を撤廃した。この間に消費組合は、次第に経済的な地位を固め、満鉄よりの補助を受けなくても何等の不安を感じない経営となったため、消費組合に対する補助の大部分を廃止した。

消費組合改組は、「定款」を定めて1925年4月1日を以って完全に満鉄の手

を離れ、社員の独立組織として「満鉄社員消費組合」が設立された⁹⁾。

(1) 社員消費組合の構成員

「社員消費組合」は、満鉄の日本人社員を主体とする23,000名（家族を含めて74,000人、1932年）の組合員を包擁し、日常生活品の購入、分配を行う消費組合になっていた。社員自治に組織の基調を置き、組合員の相互扶助と連帯、その生活の向上を目的にしているが、その組合員の構成は次のようになっている。この「社員消費組合」の組織内容を、以下に説明する¹⁰⁾。

① 組合員の特徴

組合員は、満鉄社員を主体として分配区域内に居住する満鉄の日本人社員及び組合従業員に限られている（定款第四条）。組合員の資格を満鉄社員に限定し、社員以外の加入を制限することは、協同組合の指導原理とする「加入脱退自由」の原則に対立するものであるが、満鉄との特殊な関係がある。同一職業に従事する者のみによって構成されるこの種の消費組合は、企業組合として現在でも、日本国内に存在する。

「加入脱退の自由」が消費組合の原則ではあるが、「満鉄社員消費組合」は、社員の自衛手段として創設されたものであり、これは、在満日本商人の消費組合撤廃運動によって加入条件を厳密にしたものと考えられる。ただし、組合員に制限を設けているが、満鉄を背景として当時の在満日本人の消費量の約半数を支配していた。

② 加入条件の厳密化

満鉄の支部、分配区域内に居住していることが加入の条件とされている。当初は満鉄の日本人社員が条件だったが、後ほど定款が改定されて条件が緩和されている。加入するかどうかは資格を有するものについては、自由なのだが現実には殆ど総て加入している。加入の申込書と出資金一口5円で、加入時は1円で1個年以内に5円に分けて支払っても良いとしていた。

一人最高出資額は30口までに限定して資本の集中を避けるようにしている。これは、「ロッチデールの原則」である、「表決権の一人一票制」を守ると共に、組合員の移動に伴う出資金の急激な増減を防ぐ狙いがあった。

③ 準組合員の扱い

準組合員の扱いは、「定款」を改定して組合員の範囲を拡大したものであり、現実に即した改定になっている。（定款第四条但し書）。

「社員消費組合」では、この他に、特に一二の例外的な加入を認めている。準組合員の加入条件は次の条件である。

第一に、(イ)分配区域外に居住する日本人満鉄社員。(ロ)分配区域内に居住する外国人満鉄社員及び満鉄属託員。(ハ)分配区域内に居住する日本人に対して満鉄の統制の下にある直系会社、法人の社員。

満鉄の統制下にある直系会社とは、事実上満鉄が資本の全額を出資している会社をいう。組合員加入の原則条件を延長したものである。

第二に、満鉄に従属する機関の関係者であって、独身社宅、育成学校、職工見習養成所、鉄道教習所寄宿舎、食堂、乗務員指定宿泊所等の主事、舎監、幹事、又は、経営者及びこれに準ずるもの。

第三に、沿線の地に在って日常生活必需品購入に困難な公医、郵便局員、警察官吏、軍人軍属、中間駅の鉄道荷物積み卸し請負人、及びこれに準ずるもの。

としていて、範囲は、外国人（中国人、ロシア人など）にも及ぶ扱いである。

(2) 経営と統制組織の改革

「社員消費組合」は、満鉄から独立運営された組織ではあるが、経営と運営の統制組織をもっていて、組織運営にあっている。経営統制にあたる組織は組合員（正規社員）全体から選出される総代、理事及び監事を構成する。詳細を述べると、全分配区（地方区）を各選挙区として各々総代、及び理事を選出しその区の業務の統制にあたらせる地方組織としていた。

同時に、全理事を網羅する理事総会を以て、最高決議組織として全般的な経営統制にあたらせていた。日常業務の統制は、理事の中から選出される専務理事、及び常務理事において行われる。別に組合員は監事を選任して業務の監査を行わせる。各統制組織の役割を簡単に記述する¹¹⁾。

① 総代会・理事会と総代・理事の任務

総代会は、選挙区毎に選出される一定数の総代を以って地方的に組織され、

毎年一回、定時総代会を開くほか、臨時総代会が開催される。総代会の権限として認められるものは、理事会の諮問に応ずること。定款の変更、その他の重要事項に関し理事または監事に意見を表示することの二つである。

理事会は、総代会に代わるべき実務の最高決議組織としている。理事会の議決に寄るべき事項として「定款」に規定されている。

② 専務理事・常務理事と監事の業務改革

専務理事は組合を代表し理事会の議長となり組合業務を統括するところの核心をなす任務である。常務理事は専務理事を補佐し専務理事が事故ある時は常務理事の一人が代理する。(定款第十六条第四項)。監事は、組合業務の監査をして理事会に出席して意見を述べ、必要ある時は、専務理事に理事会を徴集させることができる。一方、組合の従業員は監事となる事はできない。総代、理事、監事の組合役員は、名誉職であり特別の事情が無い限り辞退することはできない等が特徴である。

③ 経営の内部組織の改革

実際に業務を執行する組織としては、業務の全般を統括する総主事、補佐する副総主事を設けて、専務理事が任命する。本部は業務執行の中心となり支部は直接組合員への物品分配にあたる。業務組織の確立が物流の要である。配給、仕入れ機関として、大連市に本部を置き商品の仕入・生産・沿線各支部への配給を一元化して管理を行っていた。

(3) 社員消費組合の問題点¹²⁾

総代会を最高議決機関にするべきだが、この組合は満鉄社員という特殊な使命のもとに組織されたために、理論的には限界がある。消費組合では、組合員(社員)が選んだ総代会が、最高議決機関になるべきである。しかし、母体の満鉄の方針に社員(組合員)が逆らうことは、発足の原因からして困難であることを示している。

専務理事、常務理事の選出には、全理事がその候補を選挙し、満鉄総裁(社長)の任命を受けて就任する。候補者は業務の中心地、大連区の理事から選出するとしている。「満鉄総裁(社長)は、重大な事由ある時は、その使命を取消し、又は改選を命じることが出来る」(定款第16条第4項)との規定は、消

費組合の独立と社員自治の基調に対立するものとして指摘される。

しかし、「社員消費組合」が満鉄の福祉機関として発足し、組織上、満鉄と不離の関係にある事情に起因するために、当時から容認されてきた事情がある。

2 反消費組合運動の問題点

① 在満日本小売商の問題

満鉄より遅れてこの地に進出した在満日本小売商たちと、「満鉄消費組合」は衝突を繰り返した。在満日本小売商たちにとっては、大量に仕入れて安く販売する「満鉄消費組合」は目の上のたんこぶだった。こうした商人たちからしばしば消費組合廃止運動が発生した。

1920年1月には、第一次世界大戦後の不景気の中で鞍山の商人が、消費組合の撤廃を求めて組合の建物を破壊して氣勢をあげ、2月には大連商業会議所で、在満日本商人団体50以上の賛同を得て、「満鉄消費組合」撤廃要求を可決している。満鉄付属地とその狭い周辺に在満日本人相手に一攫千金を夢見て押し寄せた商人は、本当に生活できない存在だったのかを検証してみる。

満鉄及び付属地内の日本人居住者に対する日本人商業者と消費組合数の比較は、在満日本人総人口の11%、戸数に於いては7%。消費組合数とその家族数は総人口の34%。戸数に於いては45%になっている。数からいえば消費組合が優位な立場になっている¹³⁾。

しかし、実質的な販売高の上からは、消費組合は生活用品すべてを扱っているわけではない。消費組合は扱う品目が違っている。その他の生活用品については、在満日本小売商に依存している。在満日本小売商の1年間の総売上高は9,904万円に対して、消費組合の総売上高は805万円(1926年、関東庁統計)と前者に対して8.1%である¹⁴⁾。

但し、消費組合の取扱い品目は、在満日本小売商の売上高の1.5%にしかない。だから消費組合は、食料品に重点を置いていたのである。在満日本小売商の野菜・果物の売り上げが低い、行商人(中国人を含む)の売上高を計上していないためである。消費組合は、贅沢品を扱わない方針だから限界があ

る。

総人口が少ない地方では、消費組合員の比率が高いことを示している。したがって、在満日本小売商に対する消費組合の影響力も高いことが考えられる。但し、これらの地方に於いても、在満日本小売商の衰退の原因が、消費組合の影響によるということよりも、むしろ在満日本小売商の数が多すぎるのが原因と考えられる。

② 中国人小売商に対する対応

在満日本小売商に対して脅威として見られるものは、中国人小売商人であった。満鉄及び付属地における在満日本小売商と、中国人商人の人口比較をしてみると¹⁵⁾、中国人小売商の人口数は、在満日本小売商の人口より遥かに多い。日本人の在満人口総数の増加比率1920年を、100とすると、1930年に於いては169%を示し、同じく中国人商人の人口総数は、1930年に対して、増加比率は、149%を示して、中国人小売商の増加比率とを比較してみると、在満日本小売商の発展がいかに遅れているかが分かる。

中国人小売商は、在満日本小売商に対して有利な条件を持っている。①生活費が安いこと。したがって、②営業費に多額の費用を要しないこと。③売価が安いために多くの客を吸収できること。④商才があること。などであるが、在満日本小売商は、物価が高く、営業費に多額の費用を要することが、中国人商人の進出の機会を与えていた。

3 消費組合から見る在満日本小売商と中国人商人

① 中国商人との比較

在満日本小売商の営業費は、売上金額100円に対し8円を要するのに対して、中国人商人は僅かに6.3円にて足り、在満日本小売商の所得額は、売上金額に100円に付き5.1円かかるのに対して、中国人小売商は5.7円を得ている¹⁶⁾。中国人小売商は比較的少ない営業費を以って、より多くの利益を挙げている。在満日本小売商は、中国人小売商の敵ではないのであって、在満日本小売商の商圏に浸入していた。

更に、消費組合の業態は、営業費は売上金額100円に付き10.1円を要し、在

満日本小売商、中国人小売商よりも高く、所得額は、売上金額100円に付き4.3円と在満日本小売商、中国人小売商よりも低い。消費組合が両者よりも営業費が高いのは、主として人件費が多いためである。これは、組合従業員が彼らの使用人より高い報酬を得ているためである。

また、消費組合の所得金額（剰余金）が両者より低いが、消費組合が康価主義を採っているためであって、消費組合経営としては健全であった。

② 在満日本小売商自体の問題

満鉄付属地内に居住する日本小売商人の戸数と、在満日本人総数の増加割合は、日本小売商の増加割合が非常に高い。在満日本小売商一戸当たりの平均日本人戸数は14で、地方に行くほど消費者戸数は少なくなっている。この戸数を日本内地の主要都市と比較してみると、東京の1928年で消費者9世帯に1店舗、大阪では1931年、消費者7世帯に1軒小売商になっていて競争激化の状態になっている。満洲では在満日本商人の異動は激しく、物品販売業者の開店、閉店状況はめまぐるしく異動がある。在満日本小売商は、内外に矛盾を抱えながら消費組合に対応していた。

三 満鉄社員消費組合の残した課題

1 日本国内政治に翻弄される満鉄社員消費組合

(1) 満鉄と社員会

満鉄が日露戦争の産物であることは明らかだが、連動して「日清条約」¹⁷⁾によって満洲に関する権益は、①関東州の租借権、②長春～旅順・大連間の鉄道経営と付随する権利、③安東～奉天間の鉄道経営、④鴨緑江流域での木材伐採権である。日露戦争を指揮した陸軍参謀部次長で、満洲軍総参謀長を務めた陸軍大将の児玉源太郎と、台湾総督府民政長官で後に初代満鉄総裁を務めた後藤新平の二人、満鉄を民間の株式会社ではなく、満洲を支配するために日本政府が送り込んだ国家機関にしようとして計画した¹⁸⁾。

1906年6月7日勅令「南満洲鉄道株式会社設立の件」が公布され「80名の満鉄設立委員」が任命され児玉源太郎が委員長になった。直後（7月23日）に児玉が急逝したので、後任には陸軍大臣寺内正毅が就任した。

同年11月26日には、設立総会が開かれて、満鉄総裁に後藤新平が就任したが、設立当初から民間の株式会社の形を採る国策として出発している。満鉄は、その後も日本の政争で、度々、総裁（社長）の交代を繰り返している。

この満鉄で働く社員は、幹部社員を含めて政争に洗われながらも、任務を全うしようと努めている。満鉄社員は、「社員会」（1926年）を設立して、満鉄を政治介入から防衛しようとはしているが、後には満洲建国には、積極的に協力している。

当時の日本国内の消費組合（購買組合と呼んでいた）も、設立運動が盛んであったが、日本国内の「満鉄社員消費組合」との交流記録資料はほとんど残されていない。満鉄での消費組合は、満鉄の社員福利厚生施設として見られていた。しかし、満洲には、満鉄社員だけが存在したのではない。遅れて進出した日本人事業者や、日本人官僚もいた。この在満日本事業者と消費組合は、満鉄と付属地の狭い商圏内で消費者の取り合いで軋轢を生じていた。

満鉄は半民半官の国策の会社だけに、日本の政治状況に深く反映され、又社員消費組合も、その影響を強く受けている。次に、満鉄の幹部人事と一体になっている社員消費組合の幹部人事についての問題点を挙げてみる。

(2) 満鉄の幹部人事と社員消費組合

満鉄は、日本の官僚出身者が在官のまま役職員になっている人が多い。日本の政変があるたびに満鉄の幹部人事が代わっていて満鉄は政変の道具にされている。次に列挙するのは、満鉄総裁（社長）が就任した時の政府官僚だった任務を記して、社員消費組合が満鉄と一体になって、政争に洗われたことを考えてみる¹⁹⁾。

初代総裁は、後藤新平（関東都監府の最高顧問兼任）、台湾総督府民政長官から請われて満鉄総裁に就任し、満鉄の基礎を築き、1年8ヶ月後、桂内閣通信大臣となり、満鉄を監督する立場となる。第2代総裁（副総裁）中村是公は、台湾総督府時代の腹心だが、1912年12月に政変で更迭された。第3代・第6代総裁は、野村龍太郎で、鉄道院副総裁、山本内閣で政党（憲政友会）の満鉄への介入を強める役割を果たした。

第4代総裁は、中村雄二郎で陸軍中将。大隈重信内閣時代に軍部の介入を強

める。第5代総裁は、國澤新兵衛。中村雄二郎総裁が関東都督に就任したため満鉄生え抜きの社長であった國澤新兵衛が総裁に就任した。一時的に政党の支配を脱した時期。しかし、1918年原内閣成立後、原敬によって更迭された。

第6代総裁は、野村龍太郎で原敬内閣の時代に再び政党介入が強まった。この時期に、幹部理事の合議制を廃止し総裁権限を強化したが、創業以来の理事、犬塚信太郎らが反対するも3名とも更迭された。第7代総裁、早川千吉郎。第8代総裁、川村竹治。第9代総裁、安廣伴一郎ともに日本政府官僚。

第10代総裁、山本条太郎は政友会幹事長で三井財閥の実業家。川本大作陸軍大佐が関与した満蒙五鉄道問題で責任をとって辞任。第11代総裁、仙石貢、第12代総裁、内田康哉は、浜口幸雄内閣の閣僚で、柳条湖事件(1931年)、満洲事変で更迭。第13代総裁、林博太郎は、貴族院議員で犬養毅政友会内閣の閣僚。関東軍の満鉄改組問題が発生し、満鉄改組反対に立ち上がったのは満鉄社員会である。

第14代総裁、松岡洋右は、廣田内閣の閣僚。第15代総裁、大村卓一は小磯昭内閣、第二次近衛文麿内閣閣僚、満鉄調査部事件(第一次、第二次)がこの時期に発生している。第16代総裁から再び満鉄の出身者(小日山直澄)が総裁になる。鈴木貫太郎内閣時代。第17代総裁は、山崎元幹で満鉄本社総務部次長出身。満鉄最後の総裁。

満鉄の監督官庁は満洲国成立(1932年)以後、日本の満洲国駐留特命全権大使(関東軍司令官と兼任)とし、満鉄付属地の行政権は満洲国に合流して満鉄は鉄道経営のみに組織改革された。尚、満鉄総裁は消費組合の組合長、(社長)を兼ね、「社員消費組合」幹部人事も総裁人事と一体となって変更された。満鉄重役が政変の度に更迭されるので、満鉄社員は、社員会(1926年)を発足させて抵抗した。この社員会は、市況が不況の時期に、社員の昇給停止や人員整理等で下級社員に皺寄せなどが行われていることを防ごうとして、結成されたが、先に示した労働組合ではない。

(3) 消費組合の幹部人事とその組織運営の問題点

社員消費組合の幹部人事と運営の問題²⁰⁾では、消費組合時代には、満鉄の社長(総裁)が組合長を兼ねていたが、社員消費組合になって、組織を代表する

のは、組合員総代会で選出された専務理事であり、機関を補佐するのが常務理事として「定款」が改定された（満鉄会社からの独立）。ところが、専務理事・常務理事は、選挙区全域からではなく満鉄本社がある大連選挙区から、理事の互選で候補者を選び、満鉄社長の指名を受けて就任するとしている。

推薦と承認が満鉄社長（総裁）によって行われている。「会社（満鉄）社長が重大なる理由があるときは、指名の取消や改選を命じることが出来る」（定款第16条²¹⁾などと規定されていて、満鉄とは完全に切り離されていない実態がある。

組合員の扱いを、社員（正規組合員）とその関連会社及び外人（中国人など）としているが、その扱いには差別がある。消費組合の「組合員の平等性」という項目には外れる。正規組合員は、日用品の購入は給料天引きが利用できるが、準組合員はできない。消費組合と在満日本商人との軋轢があった関係で、組合員を制限したものである。

売価は市価主義（市場価格から割り引いた価格）が原則であるが、満洲という地域では、原価主義（仕入れ価格に利益を乗せる）を取らざる得ない事情があった。在満日本商業者からの対応であった。剰余金（利益）が出た場合は、組合員への利用高割戻し（還元）が原則であるが、当時は、経営安定が中心で、内部積立で事業拡大を進めている。

（4）社員会の広報誌『協和』の投稿から見える消費組合

満鉄で働く社員で構成する「社員会」という組織がある。外部からは労働組合とみる見方もあるが決してそうではない。それは、設立趣意書²²⁾を見ればわかる。「満鉄社員会」の設立は、1926年のことであった。

「一、自主独立の精神を涵養し、自律自治の修養を積むこと。

二、会社の使命に立脚し、その真正なる地位を擁護すること。

三、会社の健全なる発達を基調とし、社員共同の福利を増進すること。」

これは満鉄社員会の綱領で発足当初に決められたものである。会社使命とは何か。国策に沿って、この大陸を開発して豊かな大地にすること。この社員会は、社員相互の融和、団結、向上の組織ではあるが、満鉄の使命を推進することを目的にしていて、労働組合とは異なるものである。

満洲事変（1931年）後に関東軍が満鉄解組（1933年10月）を計画すると、「満鉄は明治大帝の御遺産にして国民血肉の結晶なり」という見出だして始まる宣言文を読み上げて、社員一同打ちそろって反対運動を展開している。

「社社会」が発行しているのが広報誌『協和』である。当初は月2回（1日、15日）発行していた。後に月刊誌となり、1940年頃からは新聞形式となった。この満鉄「社社会」が自分たちの消費生活を支える組織である「社員消費組合」との関係で、その機関誌『協和』に投稿している記事は、興味深いものがある。1941年11月15日号の『協和』には「満鉄と社社会の関係」が掲載されていて、満鉄の一部であるべきと論じられている。

この広報誌『協和』には「消費者組合頁」欄が2ページに渡っての紙面があり、毎回、消費組合と市中小売価格の比較表が掲載されていた²³⁾。この消費組合ページ欄は、消費組合の経営状況、記念行事、消費組合の沿革と現状、消費組合の理論の啓発、社員から見た消費組合の改善案や、商品扱いの苦情等、実に多彩である。一方、消費組合はこの『協和』誌を活用して満鉄社員に、消費組合からの行事等を広報していた。

一例を上げてみると、

イ、お知らせ。『協和』33号²⁴⁾は、新しい組合員のために、「消費組合の沿革と現状」、「消費組合創立十周年記念行事」で、①組合員がこれまで四年間に商品を購入した（利用した）額の一步を割り戻す。②「満洲家庭寶典」の出版。③大連に「中央分配所」を記念建築する。

ロ、論争。『協和』150号²⁵⁾、消費組合の経営に「社社会」からも参加させようと言う社員からの提案に対して、組織が成立段階から相違あるのであり、役員が重なる事情があるにしても敵対する関係ではない、と反論している。

ハ、理論。『協和』132号²⁶⁾、満鉄社員消費組合は、イギリスのロッチデール開拓者組合の運営にもっとも近いのであって、組合員の自覚を奮起しなければならない。

ニ、苦情。『協和』151号²⁷⁾、満洲における消費組合は、市価主義ではなく康価主義（原価に少し利益を乗せた）でなくてはならない。市中商人の暴利に対抗できるように仕入れ価格を低くすることが大切である。

このように、『協和』誌は、「社員会」のみならず「消費組合」にとっても大切な広報の役割を担っていた。

2 満鉄で働く人々

満鉄は、事業運営に、日本人、外人などの人種にこだわらずに活用していた。創業以来、このような気風があり、幹部だけでなく、管理機構・現業機関におけるまで浸透していた。満鉄幹部や現業部門の幹部以外に、満鉄では次の人々が働いていた。高等官（同待遇を含む）、月俸社員、雇員、傭人（日本人、中国人）、その他安奉鉄道班、採炭班、海軍工作部の引継ぎ人員もいる。

満鉄では職員・雇人・嘱託が社員とされ、これ以外の外国人（中国人、ロシア人など）がおかれていた（1915年以降）。傭人（1919年から傭員と改める）のなかには中国人の数が多かった。労役夫・下級職工・電車従業員等は勿論、鉄道従業員にあっても中国人を養成して事務に就かしていた。

そして、工場、各学校、各保線係、各車輛係、各駅、各医院、奉天公所、撫順炭鉱では、中国人傭人が過半数を占めていた。中国人労働者に対する依存の度合いは、創立10年でかなりの程度進んでいた²⁸⁾。

1910年、日韓併合によって「韓国人」は消滅させられて、統計上は日本人とされていた。しかし、満鉄社宅に入居する朝鮮人は、中国人と同じ扱いを受けている。満鉄付属地で、一般の貸家を借りて満鉄が住宅を支給する場合、「朝鮮人、支那人（中国人）職員に対しては、住宅料の半額を支給する」とされていた²⁹⁾。住宅手当が半分しか支給されないのは、明らかに民族差別である。ここにも同じ扱いを受けていたとは言えない。

高収益を産み出す二大部門は鉄道と鉱山だった。鉄道収入を支えたのは貨物部門で、その中身は石炭と大豆だった。いまひとつの柱は、鉱山収入の中心は撫順炭鉱で、ここでの石炭の販売が運賃収入に継ぐ満鉄の高収入を支えていた。鉄道や鉱山での巨額の設備投資と、それが生み出した生産性の高さが高利益を産む源泉であった。しかし、中国人や朝鮮人の低賃金からの収奪が高利益の源泉であることは明らかである。

民族別に見ると、正規職員としては、日本人が圧倒的に多数を占めていた。

傭員³⁰となると、日本人以外の中国人、朝鮮人、ロシア人が増加していた。満鉄の中枢部門は日本人正職員が多数を占め、周辺の現業部門には中国人、朝鮮人が多く配置されていた。したがって、民族的賃金格差を見ると、1930年代では正規職員（日本人）、傭員（朝鮮人、中国人を含む一部の期間限定職員）ともに賃金は、これらの職員以外の3倍であった³¹。ここから見えることは、満鉄社員は、全てにおいて優遇されていたことがわかる。

3 産業組合の一つとしての消費組合

満洲の「消費組合」の共通的な特徴は、大体次の事柄である。

その特徴は、満洲の消費組合はいずれも、世界大戦によって経済界の好景気を反映して、物価が暴騰して、日常生活必需品の騰貴による消費者の生活を著しく脅していた。この時に、消費者が自ら起ってこの苦難を脱しようと組織されたものである。1919年～1920年を契機として、一斉に満洲各地各所に「消費組合」が設立された。

しかし、最初消費者の手によって組織された「消費組合」は、各々独立に運営されていて、何等の統制もなく無駄が多かったので、関東庁、満鉄等はこれらの統一を計ると共に、多大の援助を与る施設とした。その後、これらの「消費組合」は、この発展する段階で、経営の基礎を確立するに従って、この援助を廃止することになり、その後は全く組合員の独立自営の組織となったものである。

これらの「消費組合」は、加入資格を、官庁の職員、或は満鉄の従業員等の組合員にのみ限定し、一般在満日本人の自由に加入することを制限していた。ここに企業内組合としての「消費組合」が存在していた。

これらの「消費組合」は、配給方法によって、二種類に分けることができる。

一つは、「消費組合」自身で配給するもの。二つは、「消費組合」の配給制度に特約店制度及び委託商品販売制度を設けて、これによって「消費組合」が資金その他の関係で直接購入することが困難な物資を組合員に配給できるようにしたものであり、小さい「消費組合」としては、運転資金の窮屈な時でも容易

に物資の配給ができることを特徴としていた³²⁾。

おわりに

「満鉄社員消費組合」は、1939年以降、満洲全域の戦火の拡大に伴って、それまでであった生活物資の確保を目的とする「福祉生計所」と合併して、「満鉄生計組合」となった。従って1940年3月に「満鉄社員消費組合」の組織としては役割を終えた。「満鉄社員消費組合」は、この時点で、日本人社員、家族、中国人、朝鮮人、ロシア人合わせて約40万人の組合組織³³⁾であったと推定されている。

本稿の第一の目的だった、満鉄で準社員として働いていた外国人（中国人、朝鮮人、ロシア人など）は、「社員消費組合」では、どのように扱われていたか、ということだった。「社員消費組合」では、準組合員として、日本人組合員（社員）と同じように日用品を購入することはできた。しかし、現金販売のみであり、日本人組合員のように給料からの天引きや利用高からの割戻し制度もなかった。割戻しがないことは、購入価格が正規組合員よりも割高である。

もともと、低賃金の中での生活なので、中国人商人を利用した方が暮らしやすかったと考えられる。消費組合の中の準組合員扱いは「組合員は平等」主義に反すると言ってよいが、「社員消費組合」は、植民地での満鉄の傘下にあった独特の組合であった。

第二の目的だった、在満日本人商業者は、本当に生活できない存在だったのかどうかを検証した。第二の3項目で表したように、在満日本商人と消費組合や中国人商人との比較分析した結果、在満日本商人の人件費と利益（剰余）が高くて、競争できる状態ではなかった。在満日本人の顧客数が、日本内地の主要都市の商業者に比して極端に少なかった。

ここから言えることは、在満日本商業者は、満洲で日本人だけを相手にして商売をしていた。在満日本商業者による顧客の取り合いは、日本国内よりも激しかった。したがって、商敵を消費組合に向けてきたのである。消費組合撤廃運動もここから発生した。日本人の商業者は、生き残りをかけて中国人社会にも進出するべきだったができなかった。中国人商人の方が低価格で販売してい

たからである。

第三の目的だった、「社員消費組合」が消費組合としての実態を解明して、ロッヂデール先駆者組合の「協同組合の原則」を事業にどのように生かして、発展してきた組合であったかである。しかし、見てきたように「社員消費組合」は、満鉄から完全に独立した消費組合ではなかった。幹部人事をはじめとして人員配置もすべて日本政治の影響を受けていた。満鉄そのものが国策に動かされていたからである。

「社員消費組合」の事業高が、アジア最大であったとしても、それは、満鉄社員が、日本社会での労働者の平均的な給料に対して、高額な給料と待遇を受けており、それを支える中国人社会の低賃金、低物価から成り立っている。経済を比較検討するべき基礎が違いすぎることが判明した。

「満鉄社員消費組合」は、満洲（中国東北部）からの農産物の仕入れを始め、加工品、装飾品、嗜好品などは、東南アジアや西欧からも輸入していた。この輸入ルートは独自のもので、日本国内とは一線を引いていた。商品の仕入れ、商品開発などは、必ず事業提携活動があるものなのに、『日本生活協同組合史』にも記載されたものがない。満洲の「消費組合」は独自の運動と見ている。

しかし、これらの記録は、敗戦の混乱の中で紛失していて見当たらないが、今後の調査や研究の課題とするものである。

注

- 1) 満洲消費組合研究会編『消費組合研究』第一輯、1932年、8頁。
- 2) ロッチデール先駆者組合は、1844年イギリスのランカシャー、ロッヂデールで設立。当時の経験から導き出された原則で「協同組合原則」として現在も広く知られている。1850年には5、が追加された。1、取引は市価で行う（得た利益は購買高により配分される）。2、加入脱退の自由。3、現金販売。4、一人一票制の原則（組合員の平等性）。5、政治、宗教からの中立（信仰・思想の自由）。
- 3) 満洲消費組合研究会編『消費組合研究』第一輯、1932年、1～3頁。
- 4) 同上、4～9頁。
- 5) 満洲消費組合研究会編『消費組合研究』第三輯、1932年、32～33頁。
- 6) 消費組合の組織に名誉職はあり得ない。幹部は、全て社員（組合員）から選ばれた

代表であって組織として独立していない。

- 7) 「協同組合の原則」(前掲)の内1、4、に外れている。
- 8) 「協同組合の原則」の売価の市価主義と剰余金の配分から外れている。
- 9) 満鉄社員消費組合本部編『満鉄社員消費組合十年史』1929年、49頁。
- 10) 同上、32～35頁。
- 11) 満洲消費組合研究会編『消費組合研究』第一輯、1932年、31～35頁。
- 12) 満洲消費組合研究会編『満鉄社員消費組合』定款改訂版、1932年、20～22頁。
- 13) 満洲消費組合研究会編『消費組合研究』第三輯、1932年、34頁。
- 14) 同上、35頁。
- 15) 同上、42～44頁。
- 16) 同上、40頁。
- 17) 中国(清国)と日本で1905年12月22日調印された「満洲に関する權益讓渡」に関する条約。
- 18) 満洲を支配するために、後藤新平が児玉源太郎に献策した「満洲経営梗概」1905年には「戦後満洲経営唯一ノ要訣ハ、陽ニ鉄道経営ノ仮面ヲ装イ、陰ニ百般ノ施設ヲ実行スルニアリ」の書き出しから始まっている。
- 19) 加藤聖文『満鉄全史「国策会社の全貌」』、講談社、2006年、205頁。
- 20) 満洲消費組合研究会編「満鉄社員消費組合定款」、1932年、15～16頁。
- 21) 同上、1932年、17頁。
- 22) 平山勉論文『満鉄社員会の設立と活動』、三田学会雑誌93巻2号、2000年、109頁。
- 23) 満鉄社員会広報誌『協和』1～25号、1926年～1940年。
- 24) 社員会機関誌『協和』33号、1929年1月。
- 25) 社員会機関誌『協和』150号、1933年12月。
- 26) 社員会機関誌『協和』151号、1932年10月。
- 27) 社員会機関誌『協和』132号、1929年3月。
- 28) 満鉄消費組合本部編『満鉄社員消費組合十年史』、1929年、47頁。
- 29) 小林英夫『満鉄「知の集団」の誕生と死』、弘文館、1996年、79頁。
- 30) 『国語辞典』。「雇員」とは、社員の仕事を助ける有期の臨時社員。「傭員」とは、日給、月給制で年間契約する社員で、日本人、中国人含む。
- 31) 満鉄消費組合本部編『満鉄社員消費組合十年史』、1929年、105頁。
- 32) 満鉄庶務部調査課編『満洲に於ける産業組合』、1924年10月、6～12頁。
- 33) 石黒直男『生協で45年』、兵庫県生活協同組合連合会、1974年、283頁。