

# 明治後半期における経営者層の啓蒙と組織化

—— 渋沢栄一と龍門社 ——

島 田 昌 和

## はじめに

筆者はこれまで渋沢栄一の企業者活動に関して渋沢自身の会社における役職、渋沢の企業者活動を支援した周辺経営者、渋沢の企業創出に関する財務面の各分析をおこなってきた<sup>(1)</sup>。これらの分析アプローチからすると周辺経営者に属するのが本論文の分析課題である。先の研究では渋沢が役職に就いた企業における他の役職者の分析をおこなったが、本稿では、その枠を中間管理者層にまで広げて考察したい。

渋沢を慕った経営者・管理者等によってつくられた組織として龍門社がある。龍門社は1887（明治20）年頃に設立され、毎月の例会と年2回の総会を開催し、月刊の機関誌『龍門雑誌』を発行していた。昭和初期には会員数数千名に達したと言われている。渋沢は企業組織に自ら関わりと同時に、この会を通じて企業経営の新たな担い手を育成していったと思われるが、その先行研究はきわめて少ない<sup>(2)</sup>。

戦前期の専門経営者の研究は財閥をのぞいてきわめて少なく、特にミドルマネジメントのキャリア形成は皆無に近い<sup>(3)</sup>。その意味で非財閥系企業を中心とする渋沢系企業の経営者・中間管理職層が1000人規模で会員となっていた龍門社を分析することは有益であろう。

本稿では龍門社の会員の性格とその活動内容を中心に検討していく。龍門社はその会則もたびたび変更されており、まず会の性格づけを検討する。さらに1899（明治32）年、1907（明治40）年、1916（大正5）年のそれぞれの時点での会員を検討していく。明治30年代に渋沢はきわめて多数の会社の役職を引き受け、直接に関与する企業者活動がもっともピークを迎えていた時期である。渋沢の実業界引退は70歳を迎えた1909（明治42）年であり、さらに1916年には残っていた第一銀行頭取などのきわめて近い会社の公職も離れた。渋沢にとって第一線で活躍していた時期、さらに実業界での活動が段階的に縮小されていく時期の会員を分析できるのはその人材育成を考えると好都合であろう。さらに活動の中心であった月例の会合についてその出席者や講演内容を分析することで、龍門社は広範な経営者層に何を学ばせたかったのかを明らかにしていきたい。

## 龍門社の会則とその性格

龍門社は何度かその性格が変化していると見るべきであろう。1885（明治18）年頃渋沢の深

川邸の書生たちの集まりに尾高惇忠が龍門社と命名したのが会の発端とされている。1886（明治19）年頃から同人誌的な雑誌を発行するようになって<sup>(4)</sup>いる。

それが1888（明治21）年に「本社ハ青淵先生ノ薫陶ヲ受ケタル者ヲ以テ之ヲ組織ス」（この資格に該当しない者でも準社員になれる）とした新たな会則を制定し、会は書生たちの勉強会的な性格から脱した。会の性格であるが1888年4月制定の会則には「本社ハ農商工ニ関スル事項ヲ研究討議シ実業上ノ知識ヲ開発スルヲ以テ目的トス」と記されている。

さらに会則は細かな点を修正しながら整えられていった。1897（明治30）年改正の会則によると、月1回の通常会の開催、年2回の総集会和年2回の大会の開催、月刊で『龍門雑誌』を発行するといった活動内容を定めている。会員資格として名誉社員（会費月額1円）、特別社員（同30銭）、通常社員（同10銭）、準社員（同10銭）といった基準を設けた。

社長に栄一の嫡男・渋沢篤二、幹事に尾高次郎（尾高惇忠次男）、委員に斎藤峰三郎・松村五三郎が就いている。斎藤峰三郎は東京高等師範学校を卒業し、明治20年に第一国立銀行に入行、文書課長兼渋沢の秘書役となり、明治30年東京海上副支配人に転出している。1894年の龍門雑誌には嫡男篤二と並んで新年の挨拶を掲載しており、龍門社の社員の中でリーダー的存在であったことが窺われる。<sup>(5)</sup>（『龍門雑誌』68号、1894年）

運営組織は頻繁に変化しているようで、1906（明治39）年の『龍門雑誌』には幹事会開催と幹事増員の記事が掲載されており、尾高次郎（韓国興業会社専務取締役）、佐々木清磨（第一銀行本店営業部副支配人）、橋本明六（渋沢家事務所員）の新任幹事の名が記されている。（『龍門雑誌』220号、1906年）また別の号には幹事の名として石井健吾、伊藤登喜造、原簡亮、仲田正雄、野口半之助、八十島親徳、斎藤峰三郎、松平隼太郎の名が見える。（『龍門雑誌』223号、1906年）

次に会の性格が大きく変化するのが1909（明治42）年である。この年の2月に会則が変更（青淵記念財団龍門社編 [1960] 第26巻、445～462頁）される。これまでは「一の社交団体として比較的大を致せしに留まり、決して一定の主義の下に一団として何等の企画行動をなすものに非る」団体であったが、「今日に於て事実上多数の有力者を網羅するに至れる以上は、宜しく一の主義をそなへ、進ては社会公益の爲めに行動するの機関となすこそ、蓋し我社の本分ならん」（青淵記念財団龍門社編 [1960] 第26巻、454頁）として会の目的を「本社ハ青淵先生ノ常ニ唱道セラルル主義ニ基ツキ、主トシテ商工業者ノ智徳ヲ進メ人格ヲ高尚ニスルヲ以テ目的トス」と渋沢の道徳経済合一説を広めることを目的とするように大きく変更された。この年、渋沢は実業界からの引退を表明し、ほとんどの関係会社の公職から退いている。引退後、経済道徳の普及を広く図らねばならないとの今後の自己の使命とあわせて龍門社の位置づけも変更したものと思われる。

この会則改正によって会員の区別は通常会員と特別会員のみとなった。（但し、栄一は唯一の名誉会員）会費は通常会員が1円20銭、特別会員が3円60銭である。従来は阪谷や穂積やその婦人らの渋沢同族は名誉会員に名を連ねていたが、娘婿らは特別会員となり、婦人は会員か

らはずれた。

「元来唯今までの組織は……謂はば社長独裁といふやうな有様になって居りましたのですが、是からは何を中心と致して参るかといふに、つまり青淵先生の主義を奉ずる所の評議員が、重に此の龍門社の親柱となって働くといふことに致したい」（龍門社社長渋沢篤二の演説、青淵記念財団竜門社編 [1960] 第26巻、457頁）と述べられ、栄一自身も道德経済合一説を一般に広めるに当たって篤二や娘婿の阪谷を中心とした渋沢家第二世代中心の運営から龍門社を切り離したいとの思いもあって組織変更になったようである。（青淵記念財団竜門社編 [1960] 第26巻、459頁）

会の運営は評議員20名を中心とする方法に改められた。評議員の選定は渋沢に一任され、4年任期で2年毎に半数を改選した。改選者は留任者が選定するというやり方であった。

第1期の評議員20名の内訳を検討する。第一銀行関係者が佐々木勇之助・西脇長太郎・市原盛宏ら7名、渋沢同族関係者が阪谷芳郎・穂積陳重・八十島親徳ら4名と多い。その他では堀越商会主の堀越善重郎、東京印刷株式会社の星野錫、清水組の清水釘吉といったメンバーも評議員に名を連ねており、これらの会社のメンバーが明治30年代の月次会にも頻繁に出席していることをあわせて考えると、龍門社の中心メンバーであったことが見て取れる。その他に日本煉瓦の諸井恒平、東京瓦斯の福島甲子三、大日本麦酒の植村澄三郎といったメンバーが渋沢関係会社を代表していると思われ構わないだろう。これらのメンバーの中から幹事に八十島親徳と第一銀行営業部副支配人（当時）の杉田富がついている。

以前の規定では「社員ハ毎月第三土曜日午後七時ヲ以テ本社ニ参集シ、討論演説会ヲ開キ十時ニ閉会ス」と本則に規定されていた月次会の規定がなくなり、「大家ヲ招請シ後援会ヲ開クコト」と不定期の会合開催となっている。会員数も増大し、渋沢の長期療養などもあり、だんだんと開催回数も減ってきていた月次会の実状にあわせた変更と思われるが、この部分を見ても大きな性格変化と言えよう。

以上で述べてきたように会則の変更とそれに当たっての言説ですでに会の性格が大きく2回変更されていることがわかる。<sup>(6)</sup>

## 会員名簿分析

会員名簿は1898年以降、原則として各年のものを渋沢史料館が所蔵している。名簿は会員資格毎いろは順に並び氏名と住所、所属が記載されている。約10年毎となる1899（明治32）年、

第1表 会員全体の変化

	A特別社員	B通常社員	C準社員	D客員	E会員総数
1899	183名	249名	95名	27名	554名
1907	313名 (71%増)	366名 (47%増)	46名	25名	750名 (35%増)
1916	411名 (31%増)	554名 (51%増)			966名 (28%増)

出典：『龍門社会員名簿』（渋沢史料館所蔵）

第2表 第一銀行所属会員の変化

	F特別社員	G通常社員	合計 (F+G/A+B)
1899	32名 (17.5%)	76名 (30.5%)	108名 (25%)
1907	51名 (16.3%)	109名 (29.8%)	160名 (23.6%)
1916	53名 (12.9%)	109名 (19.7%)	162名 (16.7%)

出典：第1表に同じ

1907（明治40）年，1916（大正5）年の名簿を分析した。

第1表によって会員全体の変化を見てみよう。会員数はコンスタントに増えている。特別社員・通常社員といった会員資格は会則上は会費額の違いだけだが、一覧で見ると別の意味での明らかな差がある。特別社員にはまず社長・店主・専務取締役・常務取締役・取締役といったトップ・マネジメント層があてはまる。また支配人・部長・課長・係長・主事といった本店管理者であり、総務・庶務・営業・計算・工務・調査といった部署名が記されている。支店支配人・副支配人・助役・出張所主任といった出先機関の管理者もこれに含まれ、広範なミドルマネジメントまでを含んでいる。通常社員は一般社員・行員と学生などであり、その後、係長・支配人等へ昇進して特別社員になるような若手社員層を中心としていると思われる。

1899年から1907年通常社員から特別社員へ38人，1907年から1916年は23名に資格が変更されている。単純に言えば1899年の通常社員249名中38名，15%に当たる人々が特別社員に昇格したことになる。一方，1907年の通常社員は366名であり，そのうち6%が昇格したことになる。明治期の方が昇格者が多いことになる。

次に第一銀行所属の会員を検討する。第2表でわかるように，龍門社の会員全体から見ると1899・1907年は全体の約4分の1と比率が一定している。1916年になると人数は変わらないものの龍門社の会員総数は伸びているので比率は大幅に下がっている。『第一銀行史』によると1898年の男子事務行員数が149名とある。（第一銀行八十年史編纂室 [1957] 下巻付録，121頁）それ以外に男子労務行員（見習・雇員を含む）92名という区分けがある。それ以降1914年までのデータは不詳であり，1916年時点では男子事務行員559名に増大している。（労務行員はなくなる。）第一銀行員全員が龍門社に強制的に入るものではなかったものの当初はその大半が会員となっていて，大正期になると朝鮮銀行への移管者がでて減少した部分もあるが，それ以上に渋沢に直接薫陶を受けることも少なくなり行員に占める会員比率が下がっていったように思われる。

会員資格であるが，1899年制定の行員職制によると職員には支配人・副支配人・課長・係長・書記・見習・雇員（第一銀行八十年史編纂室 [1957] 上巻，753頁）の区分けが見られる。さらに1898年頃から一般職員の総称として書記が用いられたことも記されている。（第一銀行八十年史編纂室 [1957] 上巻，767頁）従って支配人以下係長までの職制にある者が特別社員，書記と呼ばれた一般職員が通常社員となっていたように思われる。

第一銀行以外の会員数が上位の会社を示したのが第3表である。これらの会員数の多い会社

第3表 会員中のその他の上位会社

	1899	1907	1916
東京貯蓄銀行	25	30	50
東京印刷会社	21	27	22
渋沢商店	14	13	17
三井銀行	12	1 (三井財閥6)	4 (10)
東京帽子会社	10	6	6
浅野石油部, 浅野セメント等	9	6	19
石川島造船所	9	5	7
王子製紙	9	0	0
渋沢倉庫部	8	19	22
清水方	9	9	10
鴻池銀行	7	4	5
東京銀行	7	3	3
東京人造肥料会社	7	13	25 (大日本人造肥料)
札幌麦酒	6	10 (大日本麦酒)	13
堀越商会	6	4	6
東京興信所	4	4	7
日本煉瓦会社	4	8	7
大阪紡績	3	7	
朝鮮銀行			27
東洋生命保険			23

出典：第1表に同じ

は一言で言えば渋沢との関係が深い会社となろうが、その関係の仕方にはいくつかのパターンが見られる。まず渋沢自身が取締役や会長・社長に就いている会社である。

東京貯蓄銀行（1892年設立，渋沢1916年まで取締役会長，島田昌和 [1999] 63頁），大日本麦酒（札幌麦酒）会社（1887年設立，設立委員長，1893年～取締役会長，1906年に日本麦酒・大阪麦酒と合併して取締役，1909年退任，青淵記念財団竜門社編 [1960] 第11巻，347～409頁），東京人造肥料（1887年設立，委員長，1893～1909年取締役会長），東京帽子株式会社（1892年益田克徳と共に設立，1909年まで取締役会長，青淵記念財団竜門社編 [1960] 第10巻，783～800頁，島田昌和 [1998b]，65頁），石川島造船所（1893年株式会社化，1909年まで取締役会長，青淵記念財団竜門社編 [1960] 第11巻，619頁～）はこれにあてはまる。

渋沢と会社の関係の変化に従って会員数も大きく変動することもあった。渋沢は王子製紙に1872年の抄紙会社設立から関与し，1893年取締役会長に就任し，谷敬三専務，大川平三郎技師長という渋沢系人脈で運営していた。しかし大株主である三井は中上川彦次郎の意向で1893年頃から三井主導の会社とする意向を持っていた。1896年の増資引き受け時に専務として藤山雷太を入れ，1898年に三井との紛争が頂点に達し，渋沢の娘婿でもあった大川と共に辞任している。（青淵記念財団竜門社編 [1960] 第11巻，78頁～）同社の龍門社会員の数はこのような資本・経営の動向を如実に反映していると言えよう。その一方で東京印刷会社は1896年に星野

第4表 所属のかわった主な会員

	氏名	1899年役職	1907年役職	1916年役職
1	川島良太郎	第一銀行兵庫出張所	第一銀行西区出張所	新発田銀行専務取締役
2	増田多郎	札幌麦酒会社東京出張所	東京貯蓄銀行麴町支店長	倉庫銀行横須賀支店長
3	田中元三郎	第一銀行大阪支店	東京人造肥料会社取締役	大日本人造肥料会社取締役
4	土岐 儼		第一銀行取締役	帝國製麻会社常務取締役
5	横山徳次郎		東京貯蓄銀行青山支店長	東海化学工業会社常務取締役
6	犬丸鐵太郎		東京人造肥料会社専務取締役	東京菓子会社専務取締役
7	神谷義雄	帝国ホテル会社	七十七銀行支配人	東京貯蓄銀行麴町支店長
8	山口莊吉	二十銀行	二十銀行取締役兼支配人	東京貯蓄銀行常務取締役
9	東海林吉次	第一銀行釜山浦支店	第一銀行郡山支店	東洋生命保険会社
10	尾高次郎	第一銀行仁川支店	韓国興行会社専務取締役	東洋生命保険会社社長
11	西川太郎一	第一銀行木浦出張所	第一銀行馬山浦出張所主任	西川商会主
12	伊藤登喜造	石川島造船所	石崎商店	日本鋼管会社
13	西田音吉	第一銀行	東京貯蓄銀行初芝支店長	日本商店支店
14	井上金治郎	堀越商会巴里支店	森村組	日本製布会社取締役
15	岩崎寅作	堀越商会	日本皮革会社	日本皮革会社
16	藤村義苗	桜組	万歳生命保険会社専務取締役	万歳生命保険会社社長
17	池田嘉吉		第一銀行仁川支店	御木本真珠店
18	磯部亥助	東京貯蓄銀行神田支店	商栄銀行	山口銀行
19	矢野幸二		第一銀行神戸支店	新発田銀行
20	鈴木紋次郎		第一銀行	浅野合資会社副社長
21	佐々木慎思郎	東京海上保険会社	二十銀行取締役	第一銀行取締役
22	石井興四郎	東京人造肥料会社	浦賀船渠会社	東京キヤリコ製織会社
23	上野政雄	第一銀行	日本鉄道会社精算事務所	東京瓦斯会社
24	山田進	第一銀行	東京製綱会社兵庫分工場	東京製綱会社
25	佐々木清麿	第一銀行京城出張所	韓国倉庫会社株式会社専務取締役	東洋生命保険会社事務取締役
26	片岡兼太郎	第一銀行新潟支店	六十九銀行支店	六十九銀行新潟支店
27	佐田左一	第一銀行新潟支店	茨城採炭会社専務取締役	六十九銀行新潟支店支配人

出典：第1表と同じ

錫・大川平三郎・藤山雷太らによって王子製紙の深川・横浜の工場を譲り受けて設立され、渋沢は出資し相談役（～1904年）に就任していた。（青淵記念財団竜門社編 [1960] 第15巻，326～336頁）王子製紙の流れを汲む会社として東京印刷は渋沢にゆかりを持つ人々が多数残っていて、龍門社の会員数も多いと考えられる。

もう一つの部類が間接的ではあるが深く関与した会社である。渋沢商店は従兄弟の喜作が明治7年に設立した廻米問屋・生糸売り込み問屋であった。1887年に喜作は投機に失敗し、渋沢に借金の一部を肩代わりしてもらい代わりに引退した。その後、渋沢商店は息子らが継ぎ、そ

の匿名組合に栄一も加わっている。(青淵記念財団竜門社編 [1960] 第15巻, 179~199頁) 浅野とは出資や役員就任を含め、さまざまな関係を持っていた。例えば浅野セメントとは同社が1898年に合資会社化するときに出資社員となり1909年まで監査役を務めている。(島田昌和 [1995b], 116~117頁) 清水組とは明治初期における第一国立銀行や渋沢の深川福住邸建築以来のつきあいであり、1887年、3代清水満之助が若くして死去した時に清水家の家政顧問となった。(青淵記念財団竜門社編 [1960] 第29巻, 380頁) 渋沢は原林之助の支配人就任を後押しし、清水家へ婿入りした清水釘吉などに家法制定の助力を行ったりしている。(青淵記念財団竜門社編 [1960] 第29巻, 381~382頁, 清水建設百五十年史編纂委員会編 [1953] 65~68頁) 東洋生命保険は経営破綻後、1910年に尾高次郎が社長に就任して第一銀行系で再建された会社である。(青淵記念財団竜門社編 [1960] 第51巻, 島田 [1998b], 73頁) これらの各社は渋沢が取締役に加わったり、または色々な形で関係のあった会社であり、取締役、支配人、部課長、係長、一般社員とさまざまなレベルで龍門社の会員として参加している。

安達憲忠(東京市養育院幹事)、麻生正蔵(日本女子大学学監兼教授)、西田敬止(東京女学館主事)、蓮沼門三(修養団主幹)、丹羽清次郎(YMCA 幹事)といった渋沢が関係した教育・社会福祉・修養・道徳関係の諸団体の関係者や教授・教員、医師、著述業、弁護士、代議士、役人・官僚など多種多様な職業の人も多数含まれている。

所属の移動について検討しよう。会社に所属する人の大多数はここで取り上げた三つの時期に同一の会社に所属している。第4表は顕著な移動があった者のリストである。会員全体から見て少数である。その中で27名中、14名が第一銀行から他の会社や銀行へ移動している。第一銀行から新発田銀行や六十九銀行へといった第一銀行から地方銀行への移動などである。もう一つのパターンが第一銀行から東京瓦斯会社や東京製綱会社、東京人造肥料から浦賀船渠、帝国ホテルから東京貯蓄銀行へといった渋沢関与企業間の移動である。

### 例会内容に見られる性格変化

龍門社の主催する会合としては大きく分けて二種類の会合が存在した。一つは春秋と年2回開かれた「総集会」である。基本的にはコンスタントに開催され、明治30年代には毎回約300名が参加している。(1904から1905年にかけての渋沢大患時は開催されていない。) 開催場所は料亭・料理屋・ビール工場など毎回異なった場所が選ばれ、余興としてのプログラムも多数組まれた娯楽的な意味合いを兼ねた会合であった。

もう一つが「月次会」である。これは会のきわめて初期から開催されていた小会合である。『龍門雑誌』には1887年1月に「討論演説会」開催の記述があり、9名の講演者の名が残っている。(『龍門雑誌』旧4号, 1887年2月) 1888年制定の会則には「社員ハ毎月第三土曜日午後七時ヲ以テ本社ニ参集シ討論演説ヲ開キ」とあり、(『龍門雑誌』第1号, 1888年4月) 月次会の開催が主要な事業内容に盛り込まれている。龍門雑誌の記述から毎月定期的に開催されていたことがわかる。

さらに1889年頃の記述では毎回60～80名の出席、演説者が多数たっていたことがわかる。この頃の会員数は総勢で100名程度であり、その出席率の高さに驚かされる。(名誉会員8名、特別会員32名、通常会員49名 合計89名、『龍門雑誌』第6号、1889年)

その後も会は毎月コンスタントに開催されたようであるが、1897年前後以降は毎回の参加者数は20名程度に減ったようである。この頃、月次会とは別に毎月1回の竜門社倶楽部日という特に演者をたてない懇談会が開催されるようになり、しばらく月次会は途絶えている。(『龍門雑誌』113号、1897年)

再開されるのは1900年7月からで、この時に第1回の月次会が開催された旨が記載されている。(『龍門雑誌』146号、1900年)これ以降1903年頃まで通し番号が付されてほぼ毎月開催され、毎回30～50人程度の参加者が見られる。渋沢もその2/3以上に参加しており、渋沢が参加した折には他の演者とあわせて何らかの講演を行っている。(月次会の場所は基本的に1901年頃までは銀行集会所、それ以降は兜町の渋沢事務所であった。)

1902年半ば以降約1年間月次会は開催されず、1903年後半から再開されるが1904年以降の渋沢の大病によって渋沢の欠席が続き、1905年には一度も開かれず、その後は年数回開催されるに止まった。

前述したように1909年の会則改定で月次会の開催そのものが規定からはずれて月次会は開催されなくなった。但し、会則には記載されていないが青年談話会なる会合が時たま開かれていたことが『龍門雑誌』に記載されている。例えば1909年7月には第2回青年談話会が開催され、堀越善重郎が「豪州視察談」として講演し45名が出席している。(『龍門雑誌』254号、1909年)さらに第3回青年談話会は1910年2月に開催され渡米実業団に加わった原林之助の「米国旅行談」に35名が出席していることがわかる。(『龍門雑誌』262号、1910年)しかしその後はこの会もほとんど開催されなかったようである。

1900年から1904年までの都合19回の月次会の出席者中、出席回数の多いものは第5表の通りである。上位者は渋沢事務所に勤務する秘書役が30人中7名と最も多い。松平隼太郎(渋沢事務所・渋沢倉庫勤務)、八十島親徳(渋沢家理事・渋沢倉庫支配人など)、斎藤峯三郎(東京海上副支配人・渋沢秘書役)といったメンバーである。さらに第一銀行関係者が7名、渋沢倉庫、人造肥料、東京帽子といった渋沢の関係会社が4名と続く。曾和嘉一郎(曾和商店主)や南貞助(南商会主)、仲田正雄(白木屋呉服店)、諸井時三郎(東京綿絲合資会社代表社員)、八十島樹次郎(八十島親徳弟・堀越商会支配人)といったメンバーは、何らかの関係で渋沢に私淑する個人経営者や渋沢に近い人脈の縁者と思われる。

毎月のように開かれた月次会では基本的に毎回講演が組まれていた。その内容を検討する。月次会の講演内容はその内容によって『龍門雑誌』に掲載されることもあり、断片的には知ることができる。月次会の開催が安定しており、なおかつ龍門雑誌からその内容を窺い知ることができる明治30年代の講演内容を年2回の総集会で講演とあわせて検討していく。(第6表参照)



第5表 龍門社月次会出席上位者

名 前	出席回数	1899年		1907年		1916年	
		区分	所 属	区分	所 属	区分	所 属
松平隼太郎	16	特別	渋沢元方	特別	渋沢倉庫部計算係長	特別	渋沢倉庫会社南茅場町出張所主任
井田善之助	15	通常	第一銀行新大阪町支店	通常	第一銀行新大阪町支店	通常	第一銀行新大阪町支店
斎藤峯三郎	14	特別	東京海上保険会社	特別	斎藤ビルブローカー主	特別	城東電気軌道会社常務取締役
中野次郎	13	通常	渋沢元方				
八十島親徳	12	特別	渋沢元方	特別	渋沢家理事兼秘書役兼渋沢倉庫部支配人	特別	渋沢同族会社専務取締役
渋沢長康	12	通常	学生	通常	早稲田大学学生	通常	東京毛織物会社
仲田正雄	10	通常	白木屋呉服店	特別	白木屋呉服店	特別	白木屋呉服店販売部次長
上田彦次郎	9			通常	渋沢家事務所	通常	渋沢同族会社（渋沢事務所）
西内青藍	9			特別	東京保険銀行実業新報社		
若月良三	9	通常	開成中学校学生	通常	第一銀行	通常	第一銀行京城支店
小林徳太郎	9			通常	東京人造肥料会社	通常	品川白煉瓦会社
松村修一郎	9	通常	東京帽子会社	通常	東京帽子会社	通常	東京帽子会社
長谷川武司	8						
戸田宇八	8	特別	東京銀行修会所編輯部	特別	東京銀行集社所書記長		
利倉久吉	8	通常	渋沢倉庫部	特別	渋沢倉庫部営業係長	特別	渋沢倉庫会社営業部長
青木昇	7						
武沢與四郎	7	通常	第一銀行	通常	第一銀行		第一銀行
橋本明六	7	通常	第一銀行	特別	渋沢家事務所		
高橋波太郎	7	通常	浅野セメント会社	特別	浅野セメント会社	特別	浅野セメント会社庶務課長
西田敬止	6			特別	東京女学館主事	特別	東京女学館幹事
石井與四郎	5	通常	東京人造肥料会社	通常	浦賀船渠会社	通常	東京キヤリコ製織会社
曾和嘉一郎	5	特別	織物商	特別	会和商店主	特別	会和商店主
大塚磐五郎	5	通常	第一銀行	特別	第一銀行横浜支店副支配人	特別	第一銀行函館支店支配人
増田亀四郎	5			通常	渋沢家事務所		
諸井時三郎	5	特別	日本綿絲合資会社	特別	諸井ビル、ブローカー主	特別	ビル、ブローカー業
南貞助	5	特別	喜賓会	特別	南商会主		
北脇友吉	5	通常	第一銀行	通常	東京貯蓄銀行両国支店	通常	東京貯蓄銀行両国支店
長谷井千代松	4	通常	*	通常	第一銀行	通常	第一銀行
八十島樹次郎	4	通常	高等商業学校学生	特別	堀越商店紐育支店	特別	堀越商会支配人
岡本亀太郎	4	通常	第一銀行	通常	第一銀行	通常	第一銀行名古屋支店
関谷裕之助	3	特別	日本郵船会社	特別	日本郵船会社	特別	発明品製造会社取締役

出典：第1表に同じ

第6表 明治後半期の龍門社会合一覧

年	月日	会 合	場 所	出席者数	演 者	演 題	備 考
1899	4.16	第22回春季総集会	日本橋倶楽部	300名余	土子金四郎	保険のこと	
					添田 寿一	奢侈の時弊	
					渋沢 栄一	株式会社の将来に就いて	
	6.18	臨時総集会	上野精養軒				穂積陳重・渋沢篤二洋行送別会
	11.5	第23回秋季総集会	上野精養軒		堀越善重郎	我が外国貿易の不振	
林 忠正						パリ博覧会事務官長	
渋沢 栄一					商業者の徳操		
1900	6.17	第24回総会	枕橋八百松	340			栄一還暦・授爵祝賀、篤二帰朝歓迎
	7.14	月次茶話会(第1回)	東京銀行集会所	45	阪谷 芳郎	兌換割増について	
					渋沢 栄一	京仁鉄道、モールスよりの買い入れについて	
	9.8	月次茶話会(第2回)	東京銀行集会所	51	穂積 陳重	欧米巡遊中所見	8.11日実施予定を猛暑のため変更
					原田貞之介	米国での商業従事の注意点	堀越商会ニューヨーク支店長
					渋沢 栄一	自由放任と保護主義	
	10.13	月次茶話会	東京銀行集会所	139	渋沢 栄一	欧米旅行談(写真投影付き)	
12.16	第25回総集会	両国伊勢平	300	高木 正義	北米視察談	第一銀行	
				渋沢 栄一	韓国見聞談		
1901	1.29	尾高藍香先生追悼会	東京銀行集会所	200			
	2.9	第4回月次談話会	東京銀行集会所	28			栄一病気のため欠席、各自談話のみ
	3.9	月次回(第5回)	東京銀行集会所	42	阪谷 芳郎		
	5.19	第26回総集会	日本橋倶楽部	300	福地源一郎	師弟の情義礼讓等	
					阪谷 芳郎	朝鮮問題と帝国財政	
	6.15	談話会	東京銀行集会所	50	伊吹山徳司	英国における海運問題	日本郵船会社
	7.13	談話会	東京銀行集会所	30	諸井時三郎		栄一欠席
	9.14	第8回月次談話会	東京銀行集会所	30	渋沢 栄一	ハリスの日記朗読	
	10.27	第27回総集会	向島花月花壇	350	松波仁一郎	商法と実業の関係	
					渋沢 栄一	保護貿易主義の必要を論ず	
11.4	月次談話会	渋沢家事務所	30			談話のみ	
12.14	月次談話会	渋沢家事務所	30	渋沢 栄一	ケンベル日本鎖国論他につき演説		
1902	1.18	月次談話会	渋沢家事務所	50	渋沢 栄一	ケンベル日本鎖国論他につき演説	
	2.15	月次談話会	渋沢家事務所	30	筑波 篤司	シベリアエスキモー旅行談	栄一欠席
	3.31	月次談話会	渋沢家事務所	30	渋沢 栄一	ケンベル日本鎖国論他につき演説	
	4.27	第28回春季総集会	芝紅葉館	300			栄一欧米漫遊旅行送別会を兼ねる
	6.14	第14回月次談話会	渋沢家事務所	20	和泉 栄		
	11.23	第29回秋季総集会	日本橋倶楽部	500			栄一海外旅行帰朝歓迎会を兼ねる
1903	5.24	第30回春季総集会	王子邸	500~600	土 岐 債	朝鮮談	
					本 多 林 学	シベリア旅行談	
					渋沢 栄一	善模倣と悪模倣	
	6.13	通常月次会	渋沢家事務所	40			栄一欠席
7.11	月次談話会	渋沢家事務所	40	堀越善重郎	商工政策保護主義の主張		

				西田 敬 止	催眠術に関する経験談	
	10.25	第31回秋季総集会	向島札幌麦酒東京工場	植村澄三郎	麦酒談	
				澁 沢 栄 一		
	11.14	通常月次会	澁沢家事務所	40	南 貞 助	来遊外人待遇方
	12.12	通常月次会	澁沢家事務所	50	坪谷善四郎	琉球の風俗・人情・景色
1904	2.13	月次会	澁沢家事務所	50		栄一病欠
	5.1	第32回春季総集会	日本橋倶楽部	200		栄一病欠
	11.23	第33回秋季総集会	日本橋倶楽部	400	高木 兼 寛	衛生及び衣食住改良談
					穂 積 重 陳	米国渡航談
1905						一度も月次会開かれず
1906	1.27	月次会	澁沢家事務所	60	長 沢 則 彦	自治制度の現状と将来の希望
	2.10	月次会	澁沢家事務所	45	尾 高 次 郎	韓国経営談
	3.10	月次会	澁沢家事務所	47	澁 沢 元 治	欧米各国電気事業の発達
	5.13	第36回春季総集会	飛鳥山邸	500	阪 谷	戦役後の龍門社員の覚悟
	6.9	6月月次会	澁沢家事務所	35	今 井 恒 郎	紳士と家庭
	9.19	9月月次会	澁沢家事務所	40		
	10.13	10月月次会	澁沢家事務所	18		
	11.11	第37回秋季総集会	大日本麦酒庭園内	300	堀越善重郎	貿易政策
					角 田 真 平	市区改正
					澁 沢 栄 一	商業道德
	12.8	12月月次会	澁沢家事務所	45	木 島 孝 蔵	日白経済関係
1907	1.12	1月月次会	澁沢家事務所	45		
	2.9	月次会	澁沢家事務所	35	田 中 太 郎	近着外国書籍閲覧中の所感
	3.9	月次会	澁沢家事務所	35	田 中 太 郎	近着外国書籍閲覧中の所感
	4.13	月次会		30		
	5.12	第38回春季総集会	飛鳥山邸	250	坪井正五郎	博覧会と人類学
					澁 沢 栄 一	常識の修養
	6.8	月次会			野 口 弥 三	仁川港の将来
	7.13	月次会		20	土 岐 儀	常識の修養
	10.12	10月月次会			堀越善重郎	日米問題の真相
	11.9	11月月次会			田 中 太 郎	日本の犯罪
	11.27	第39回秋季総集会			本 多 静 六	欧州における市街及び公園
					石川千代松	動物の遺伝
					澁 沢 栄 一	竜門社の精神及び将来の経営
1908	12.12	月次会			堀越善重郎	米国現時の経済状態及び其の将来
1909	1.16	月次会				
	4.10	青年談話会		30	杉 田 富	欧米各国銀行業視察談
	7.10	青年談話会			堀越善重郎	豪州視察談
1910	2.26	第3回青年談話会			原 林 之 助	米国旅行談他
1911						1回も青年談話会開催されず

出典：『龍門雑誌』（澁沢史料館所蔵）各号より作成

1899年の秋の総集会では社長の渋沢篤二が洋行中のため代わって冒頭の挨拶と「我国の商工業家に望む」と題した講演をおこなっている。また堀越商会の堀越善重郎が「外国資本と米国の資本」と題する講演をおこなっている。外資導入が叫ばれていた頃であるが、それに対してアメリカやイギリスなどの欧米諸国は配当率が高いだけでは投資はせず、日本を知らないことから利益の確実性に疑問をもっていることを論じている。その後演壇に立った林忠正（パリ博覧会事務官長）は、堀越氏の講演に対してあまり悲観的になってはいけなと発言しており、自由な議論がおこなわれていたであろうことが推察される。（『龍門雑誌』138・139号、1899年）

1901年7月の月次会での阪谷芳郎の講演が『龍門雑誌』に掲載されている。金本位制にあたり、正貨準備維持のために金の国外輸出に対しては手数料を課して防衛することも一つの手段であることを論じている。それに対し、『龍門雑誌』には匿名で自由貿易の原則に反するという反論が掲載されている。（『龍門雑誌』146号、1900年）

1901年5月の総集会でも阪谷が演説している。「朝鮮問題と帝国財政」と題し、戦後経営としての朝鮮問題は国家財政問題と表裏であることを忘れてはならないことを主張している。（『龍門雑誌』159・160号、1901年）阪谷はこれ以外にも財政・金融政策などをテーマに例会で頻繁に講演している。

阪谷は渋沢の娘婿で大蔵官僚から大蔵大臣、東京市長を歴任した。1897年から大蔵省主計局長、1901年から大蔵省総務局長兼主計局長、1903年から大蔵次官、1906～1908年大蔵大臣と大蔵省内で重要ポストを歴任していった。これらの演説はまさにこの大蔵省内の重要ポストに就いているときの発言であり、若手少壮官僚の談話が直に聞くことのできたのは会員にとっておおいに有益であったろう。（故阪谷子爵記念事業会編 [1951]、699～704頁）

もう一人頻繁に講演に立っている人物として堀越善重郎があげられる。1906年の11月の秋季総集会では「貿易政策」と題して講演し、保護関税政策が日本に必要な時期に来ていることを欧米各国の経済政策を論じながら主張している。（『龍門雑誌』222号、1906年）1908（明治41）年の12月の月次会「米国現時の経済状態及び其の将来」の題で講演し、アメリカが将来、太平洋方面、特に貿易面で中国に進出して来る可能性の高いこと、そのための備えをしなければならぬことを主張している。（『龍門雑誌』247号、1908年）

堀越善重郎は、1883（明治16）年に東京商法講習所を卒業し、米国メーゾン商会に入社、1886年に同日本支社を開設、1893年匿名組合堀越商会を創立している。堀越商会は益田孝が堀越を渋沢に引き合わせ、渋沢と森村市左右衛門らが出資して絹織物等を直輸出する目的で設立された。その後、扱い商品を絹物、綿布、その他雑貨などにも広げ、出先での卸売業をも兼営した。ニューヨーク、シカゴ、ロンドン、シドニー、メルボルン、ブリスベンに支店または出張所を開設している。（『龍門雑誌』572号、1936年には詳細な死亡記事が掲載されている。）1896（明治29）年に事業が苦境に陥ったときには渋沢が資金の融通に応じて助けたり、（青淵記念財団竜門社編 [1960] 第14巻、422頁）八十島親徳の弟樹次郎が同商会の支配人を務めて

おり、渋沢と密接な関係にあった貿易商である。

龍門社の初期からの会員で後に第一銀行頭取になる石井健吾によると、堀越が龍門社に入社したのは1894・5年頃、龍門雑誌の編集顧問に1897年に就いている。さらに1909年に評議員に就任し、その後理事にも就いている。(加藤清忠編述 [1939], 231頁) また孫の敬三が「祖父が長年に涉り、殊に米国関係に於て翁に御頼り致しましたことは、種々なる関係に於て見ることが出来ます。」と述べ、1909年の渡米実業団、1907年の日米関係委員会、1920年バンダリッブ一行来日などでの堀越の尽力を挙げている。(加藤清忠編述 [1939], 257～258頁)

講演のテーマとしては朝鮮関連がきわめて多い。1901年の『龍門雑誌』には八十島親徳が「朝鮮旅行談」を掲載している。(『龍門雑誌』153～155号, 1901年) 1903(明治36)年の春の総集会でも第一銀行で1889(明治22)年から1898年まで朝鮮に在勤していた土岐償が「韓国視察談」をおこなっている。韓国があいかわらず経済発展していないこと、それに比べて土地が豊穡で開発可能性が高いことを主張している。1900年に渋沢が主導した京仁鉄道が全線開通し、1902年には韓国で第一銀行券を発券し始めており、渋沢が韓国でのビジネスを展開していった時代を反映していると思われる。

その他でも全般的には欧米・中国・朝鮮などのビジネス事情・海外貿易の動向や産業・経済政策に関する講演が目立つ。渋沢自身が経営倫理を講演することもあったが、道徳的な題目は意外と少ない。経済政策に関する意見、幕末外国人の日本論の検討など少数者の会合だからこそその勉強会的色彩の題目を選んでいたように感じられる。

1909年の会則変更による会の性格変化に伴い、月例の会合はなくなった。年2回の総集会の講演も渋沢の経済道徳講話が中心となる。来賓講演も儒教道徳に関するものなどになっている。例えば1912(大正元)年10月の秋季総集会では渋沢が「道徳進化論」の演題で講演している。また同月の評議員会では来賓講演として宇野哲人「儒教と時代の関係」がおこなわれている。龍門雑誌の掲載論文もそれ以前とは異なり、渋沢のさまざまな場での講演や新聞雑誌等での談話を再録することが中心となった。

## 結 論

龍門社はトップマネジメントからミドルマネジメントクラスまでを含む広範囲なマネジメント層を包含する会であった。渋沢と資本や役職で関係のある会社だけでなくさまざまな意味で渋沢に援助を受けた会社を広範に含んでいる。また社会福祉施設や教育関係などの分野でも渋沢と関係のある組織の事務担当者も含んだ。

龍門社の創立以来、渋沢が実業界を引退する1909年までの間は渋沢に近い人々を中心に比較的若い管理者層が活動の中心となっていた。ほぼ一貫して毎月定例会が開かれ、会員相互の演説や識者の講演をふまえてお互いに意見交換することに活動の中心が置かれていた。特に明治30年代には講演内容として政府の経済政策、欧米や韓国等の経済・ビジネス事情といったテーマが選ばれ、その講演に対しても比較的自由闊達な意見交換がおこなわれていた。その意味で

比較的若い世代のミドルマネジメントクラスに対する教育・啓蒙といった性格が強かった。

龍門社はこれまで取り上げられているような渋沢篤二の取り巻きによる会とか、渋沢の道徳精神を伝播するための組織といった性格を有する時期も確かにあるが、明治30年代にはきわめて広範なトップマネジメントやミドルマネジメント、さらにはその予備軍たる基幹社員の教育・啓蒙機関として機能したと考えられる。

それが1909年の会則変更で渋沢の経済道徳合一説を世に広めるための会に性格変更された。毎月の定例会も開催されなくなり、龍門雑誌の掲載記事も渋沢の言説中心となった。これは期せずして自由競争から保護主義への転身とも符合（1903年、島田昌和 [1999b] 70頁）する。自由な経済活動の重視、その中での自由な競争から経済が強くなるという考えから精神的なものの、価値体系や道徳観の重視へ大きく変化した。渋沢にして見れば実業界の第一線にいてやり残した部分を重点的に強化する思いが強かったからであろう。しかしそれが社会の潮流とあいまって自由な発想や行動を損なう方向へと向かった。

#### (注)

- (1) 渋沢役職分析として島田昌和 [1995a]、周辺経営者の分析として島田昌和 [1998b]、家計分析（単年度・時系列）として島田昌和 [1994] [1995b] [1996] [1998a] がある。
- (2) 数少ない先行研究としては小野健知 [1997] がある。小野氏は龍門社を「栄一の徳を慕う者たちによって構成された特殊な団体」と位置づけている。また『青淵』1986年6月号に掲載された「渋沢青淵記念財団竜門社百年史」で概略を知ることができる。
- (3) 明治・大正期の取締役層・支配人の研究としては由井常彦 [1977] [1979] がある。
- (4) この時期には尾高惇忠、穂積重陳が監督役であったという記述もある。尾高惇忠は明治34年1月に死去した。（青淵記念財団竜門社編 [1960] 第26巻, 453～454頁）
- (5) 渋沢篤二は龍門社発足の1886（明治19）年に14歳、その後熊本にある第五中学に入学、1893（明治26）年に東京に戻っている。1897年に深川福住町の渋沢の屋敷内に渋沢倉庫部を設立し、篤二が支配人となっている。（佐野眞一 [1998], 137～145頁）また同年10月には規定が改められ幹事が廃止され、委員が6名に増員されている。吉岡新五郎、山口莊八、岡本謙一郎が委員に加わっている。（青淵記念財団竜門社編 [1960] 第26巻, 108～113頁）
- (6) その後、1924（大正13）年に再度組織変更がおこなわれ財団法人化された。理事制をとり、毎月1回の定例会が開かれている。（小野健知 [1997], 388頁）

#### 参考文献

- 小野健知 [1997] 『渋澤栄一と人倫思想』, 大明堂  
加藤清忠編述 [1939] 『堀越善重郎伝』  
故阪谷子爵記念事業会編 [1951] 『阪谷芳郎伝』  
佐野眞一 [1998] 『渋沢家三代』, 文芸春秋  
島田昌和 [1994] 「渋沢栄一の明治20年代株式保有動向にみる企業者活動」（『経営論集』（文京女子大学）第4巻第1号）  
島田昌和 [1995a] 「渋沢栄一の企業者活動と関係会社」（由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史』有斐閣）  
島田昌和 [1995b] 「渋沢栄一の明治30年代株式・資金の移動にみる企業者活動」（『経営論集』（文京

- 女子大学) 第5巻第1号)
- 島田昌和 [1996] 「渋沢栄一の明治24年度家計・資産の分析」(『経営論集』(文京女子大学) 第6巻第1号)
- 島田昌和 [1997] 「近代企業オルガナイザーの情報行動—渋沢栄一—」(佐々木聡・藤井信幸編『情報と経営革新—近代日本の軌跡』同文館)
- 島田昌和 [1998a] 「産業の創出者・出資者経営者〈渋沢栄一・渋沢家財務史料を中心に〉」(伊丹敬之他編『企業家の群像と時代の息吹』有斐閣)
- 島田昌和 [1998b] 「渋沢栄一の企業者活動とその周辺経営者」(『経営論集』(明治大学経営学研究所) 第45巻第2・3・4合併号)
- 島田昌和 [1999] 「第一(国立)銀行の朝鮮進出と渋沢栄一」(『経営論集』(文京女子大学) 第9巻第1号)
- 島田昌和 [1999b] 「日清戦後期の経済観」(渋沢研究会編『公益の追求者・渋沢栄一』山川出版社)
- 清水建設百五十年史編纂委員会編 [1953] 『清水建設百五十年』, 清水建設株式会社
- 青淵記念財団竜門社編 [1960] 『渋沢栄一伝記資料』(全58巻), 渋沢栄一伝記資料刊行会
- 第一銀行八十年史編纂室 [1957] 『第一銀行史』, 第一銀行八十年史編纂室
- 由井常彦 [1977] 「日本における重役組織の変遷—明治大正期の研究—」(『経営論集』(明治大学経営学研究所) 第24巻第3・4号)
- 由井常彦 [1979] 「明治時代における重役組織の形成」(『経営史学』第14巻第1号)
- 龍門社編『龍門雑誌』(渋沢史料館所蔵)