

# 三菱グループにおけるグループ横断的な 福利厚生組織の成立過程

## —養和会と三菱倶楽部の組織統合の事例から—

秦 文憲

総合研究大学院大学 文化科学研究科 日本歴史研究専攻

### 要 旨

本稿の課題は、三菱グループ全体にまたがる福利厚生組織がどのような形を取り、三菱との関係がどのように変化していったのかという過程を明らかにすることである。具体的には、三菱グループの従業員の福利厚生組織であった養和会が再編される過程を、内部資料である「養和会議事録」などに基づいて分析を行った。養和会は戦前の三菱財閥における内部組織であった旧三菱倶楽部を起源とする財団法人であり、本稿ではこれと戦後の三菱グループ内に新たに創設された三菱倶楽部が合併を試み、再編される過程を明らかにした。

2. では3. 以降の前提となる、財閥解体が三菱に与えた影響と、その後三菱グループが再結成する過程を整理し、養和会と、養和会と組織統合が行われることになる、三菱グループの内部組織である三菱倶楽部の変遷を概観した。3. では、一度は三菱グループから独立して活動できるような方針が取られていた養和会が、再び三菱グループとつながりを持ちはじめ、三菱倶楽部との組織統合が進められていく過程を整理していった。当初は養和会の財政的安定を目的として三菱倶楽部との組織統合が考えられていたが、財政が安定したことにより、養和会の前身であり、戦前・財閥時代に存在していた福利厚生組織である旧三菱倶楽部のような「あるべき姿に復帰」することが組織統合の要点となっていったことを示した。4. では養和会と三菱倶楽部の組織統合が成立し、三菱養和会となる過程を明らかにした。養和会は三菱の社長会である金曜会からの認可を受けて会名に「三菱」を冠することになり、三菱の福利厚生組織としての性質を強固なものとしたが、同時に財団法人という公益目的の組織でもあるという、相反する性質を持った組織となったことを明らかにした。

本稿では、養和会が三菱養和会として再編される過程を明らかにしたが、その中で三菱養和会への再編は、財閥時代の旧三菱倶楽部の姿に近づけることを目的として進められていったことが明らかになった。この背後には、少なくとも福利厚生組織のあり方は戦前の財閥時代、旧三菱倶楽部の形が正しく、「あるべき姿」であるという三菱グループとしてのアイデンティティをみることができる。そして、本稿が明らかにしてきた後の時代には、三菱養和会が三菱のための組織として活動することと、財団法人として公益目的の活動することをどう両立しようとしたのかを明らかにする必要があるという今後の課題を示した。

キーワード：企業集団、三菱、三菱グループ、福利厚生、財団法人、三菱倶楽部

---

# The Process of Establishing a Group-wide Welfare Organization in the Mitsubishi Group:

## Case Study of Unified Management of Yowa-kai and Mitsubishi Club

HATA Fuminori

Department of Japanese History,  
School of Cultural and Social Studies,  
The Graduate University for Advanced Studies, SOKENDAI

### Summary

The objective of this paper is to clarify the process by which the welfare organization that covers the entire Mitsubishi Group was formed and how the relationship with Mitsubishi changed. Specifically, the authors analyze the process by which the Yowa-kai, which was a welfare organization for Mitsubishi Group employees, was reorganized based on internal documents such as the Yowa-kai Minutes. The Yowa-kai is a foundation that originated from the former Mitsubishi Club, which was an internal organization of the pre-war Mitsubishi Zaibatsu, and was involved in the process of merger and reorganization between this and the newly established Mitsubishi Club within the Mitsubishi Group after the war.

In Section 2, the authors summarize the impact that dissolution of the Zaibatsu had on Mitsubishi and the subsequent reorganization of the Mitsubishi Group, which is the premise for Section 3 and subsequent sections. An overview of the changes in the Mitsubishi Club, the group's internal organization, is discussed. In Section 3, the authors examine the process by which the Yowa-kai, which once had a policy of operating independently from the Mitsubishi Group, began to re-establish ties with the Mitsubishi Group and the process of organizational integration with the Mitsubishi Club. Initially, an organizational merger with the Mitsubishi Club was considered for the purpose of stabilizing the Yowa-kai's finances, but once the finances were stabilized, the Yowa-kai decided to return to its ideal form, similar to the former Mitsubishi Club during the pre-war and zaibatsu era, which became the key to organizational integration. In Section 4, the process by which the Yowa-kai and the Mitsubishi Club were merged to become the "Mitsubishi Yowa-kai" is addressed. The Yowa-kai, with an approval from the Friday Association, Mitsubishi's presidents meeting, added "Mitsubishi" to its name, solidifying its character as a welfare organization for Mitsubishi, but at the same time it was renamed as a foundation. It has become clear that the organization has contradictory characteristics, as it is also an organization for public benefit purposes.

This paper clarifies the process by which the Yowa-kai was reorganized as the Mitsubishi Yowa-kai. The reorganization into the Mitsubishi Yowa-kai was carried out with the aim of bringing it closer to the former Mitsubishi Club during the zaibatsu era. Behind this, at a minimum, the Mitsubishi Group's identity can be seen in that the form of its welfare organization is the correct and "ideal" form of the former Mitsubishi Club during the pre-war zaibatsu era. This paper further clarifies how the Mitsubishi Yowa-kai tried to balance its activities in later years as an organization for Mitsubishi with its activities for public interest purposes as a foundation. The authors also present future issues that need to be addressed.

**Key words:** corporate-group, Mitsubishi, Mitsubishi Group, welfare, foundation, Mitsubishi-Club

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. はじめに</li> <li>2. 敗戦後から1950年代の三菱と養和会             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 三菱財閥の解体と再結集</li> <li>2.2 養和会と三菱倶楽部の概況</li> </ol> </li> <li>3. 養和会再編成に向けた準備             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 養和会と三菱グループの関係強化</li> <li>3.2 養和会と三菱倶楽部の組織統合目的の設定</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3.3 1970年における養和会の財政およびアウトサイダーに対する評価</li> <li>4. 養和会から三菱養和会へ             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 組織統合の手法の構想</li> <li>4.2 「三菱」をつけるための金曜会との折衝</li> <li>4.3 組織統合の成立</li> </ol> </li> <li>5. おわりに</li> </ol> |
|--|---|

## 1. はじめに

日本の企業集団、特に三菱グループの研究蓄積は多い。そのなかで、個別の企業を越えて三菱グループとしてのつながりに注目している研究がみられる。例えば菊池浩之が六大企業集団の歴史的展開を整理した書籍の中で、三菱において1960年代後半以降に展開された「BUY三菱」という運動を紹介している<sup>1)</sup>。これは三菱各社の従業員に三菱グループの製品を買わせる運動であり、菊池の、三菱グループの歴史的展開を整理した別な書籍の中では、この運動がはじまったところから「三菱の従業員がグループ企業のキリンビール以外のビールを飲まなくなった」ことが紹介されている<sup>2)</sup>。菊池はこの運動を、企業内取引を従業員間にまで広げることによってグループ全体の成長を導くために行われた運動とし、ブランディング・マーケティングという視角から分析している。ここでは、自分が勤務していない企業の製品であっても「グループ企業だから」という理由で購入させる運動が成立するほど、三菱グループという集団の枠組みが重視されている点が注目できる。また、1972年には「三菱ダイヤモンドファミリークラブ」という結婚相談所が設立されているが、ここでは三菱グループ各社に勤務する本人・家族・知人、あるいは推薦会社・推薦団体とよばれる会社や団体に所属していることを入会条件とし、会員同士が結婚できるように取り計らっており、家庭

という極めて個人的な関係の構築も、三菱グループという枠組みの中で行うことができるような制度が設けられているといえる。このように、社員の日常生活にすら、三菱グループという集団の枠組みが重視されているのが特徴である。

実際にそれによって従業員個人が企業に帰属意識を持つかは別という見方もあるが、福利厚生は従業員を企業に結びつけ、帰属意識を高める機能を有しているという指摘は、兵頭釧などの福利厚生研究によって明らかにされている。そして経営者側が「自分たちはどのような企業であるのか」を明確に示すことが、従業員たちを企業へ結びつけ、帰属意識を高めるための具体的な福利厚生の施策に繋がると考えられる。

これらをふまえ、本稿では三菱グループ全体にまたがる福利厚生の組織がどのような形を取り、三菱との関係がどのように変化していったのかという過程を具体的に分析していくことを課題とする。これを明らかにすることにより、三菱グループのアイデンティティはどのようなもので、それが福利厚生の組織の議論にとってどのような意味を有したのかを明らかにしていく。

この課題設定に基づいて、第一に、これまでの企業集団研究の整理、第二に、日本企業の福利厚生組織に関わる研究の整理を行うこととする。まず企業集団研究においては、安岡重明が指摘するように、その基礎は戦前に行われていた財閥研究であり、財閥に対して批判的な文脈

から研究が行われてきていたが、1950年代後半から批判点を強調するというよりは、実証的な研究が行われるようになった<sup>3)</sup>。財閥は第二次世界大戦の敗戦と財閥解体によって一度は解体されたにも関わらず、高度成長期には企業集団として再結集したが、こうしてできた企業集団と元となった財閥との関係性、財閥と企業グループの連続と断絶といった点に関心が集まった。また、旧財閥系以外にも銀行を中心とした企業集団が生まれ、「六大企業集団」に注目が集まり、その性質や体制、制度に関する研究が行われるようになった。日本経済の成長に伴い、再結集した企業集団自体も成長するという動態的变化に大きく影響されて行われてきたこれらの研究は、下谷政弘が説明しているように、戦後日本経済の構造を分析し、その強さの要因を検討するという問題意識の中で進められてきており<sup>4)</sup>、橋川武郎が整理しているように、「後発国」たる日本経済の工業化にとって有用な教訓を導き出すという意味、日本の経営史や経済に関する理解を深めるという意義があった<sup>5)</sup>。

このような企業集団研究により、六大企業集団を中心として、企業集団の構造が解明されてきたが、企業集団研究の主目的は戦後日本経済の構造分析であり、企業集団のアイデンティティというやや観念的な問題とは方向性が異なるため、その面からの研究は進められてこなかった。

次に、日本企業における福利厚生研究については、日本労資関係史・労務管理史研究の中で検討されてきた。間宏『日本労務管理史研究』では、重工業で福利厚生の施策がとられるようになったのは日露戦争後であるが、その当初は資本家からの恩恵として福利厚生の施設や制度が整備され、従業員への食事の提供や社宅の設置など、労働者の低賃金を会社として補完する機能があるとされた<sup>6)</sup>。これに加えて、兵頭剣は労働者の雇用が間接雇用から直接雇用に転換されてくると、それに伴い同一企業に労働者を定着させることが求められるようになったことを<sup>7)</sup>、

隅谷三喜男は労働争議対策として福利厚生が設けられたことを明らかにし<sup>8)</sup>、藤田至孝はそうした福利厚生が、勤儉貯蓄などから慰安・娯楽活動に及ぶなど拡充されてきたことを示している<sup>9)</sup>。これらの研究により福利厚生は、企業に従業員を強く結びつけ、引き留め、長期勤続させるという役割をもつことが明らかにされている。本稿の関心との関係でいうと、福利厚生の一つとして行われていた企業スポーツが、労働争議対策の側面を持ちつつも<sup>10)</sup>、企業への帰属意識や一体感を高めるツールとして位置付けられていることを指摘しておきたい<sup>11)</sup>。

そして戦後では、能塚正義が示すように、敗戦直後には困窮した従業員の衣食住を確保することが第一に求められ、1960年代ころからは住宅対策を基本とする施策がとられ始めたこと、それ以降はスポーツ施設や活動の拡充など、いわゆるレジャーを重視し、拡充されていったという指摘は、戦後における福利厚生に求められる要素を検討するうえで重要である<sup>12)</sup>。また、様々な会社で行われている福利厚生の施策事例を紹介している『旬刊福利厚生』という雑誌の刊行や、統計的なデータの紹介は戦前のものより多くなったが、それらを利用した研究は、ここまで整理してきたような経営史の研究史上では、戦前のものほど厚くあるとはいいがたい。

このように先行研究では、労務管理と従業員統治の観点から、福利厚生が従業員を企業に引きとめる機能を持つ点に注目があつまり研究が行われてきたが、これまで研究対象となっているのは単一の企業、単一の事業所における事例がほとんどであった。

ここに挙げたように、企業集団研究においては、企業集団のアイデンティティの問題は、戦後日本経済の構造分析研究とは目的が異なることから研究対象とはならなかった。また、福利厚生研究においても企業集団全体を対象とするような研究が行われてこなかったことを指摘できる。

そこで本稿では、三菱養和会という、三菱財閥時代から、財閥解体を経て、戦後も再編を繰り返し、現在に至るまで存続してきた福利厚生組織の変化の動態について、「養和会議事録」などの内部資料をもとに分析を行うものである。

養和会は、時代と共に何度か組織が変化してきた。概略を述べると、戦前の「三菱倶楽部」(1914年～1941年)を基礎とし、それが財閥内部の組織から財団法人になった「三菱養和会」(1941年～1947年)、敗戦後の混乱の中で三菱関係者以外の人々も加入できる、一般的な財団法人としての性質を強めた「養和会」(1947年～1972年)が成立した。そして戦後、三菱グループ内の各社を対象に企業横断的従業員組織である「三菱倶楽部」(1957年～1972年)が成立し、「養和会」が「三菱倶楽部」と組織を統合して誕生した「三菱養和会」(1972年～)、となっている。

このように本組織は、戦後の一時期を除いて三菱財閥・三菱グループと強い結びつきを有していることがわかる。本稿では、まさに本組織が三菱グループとの強い結びつきを有していなかった「戦後の一時期」を基点として、次第に三菱グループに接近していく過程を取り上げ、この強い結びつきの基盤にあるものについて注目し、これまでの企業集団研究および福利厚生研究とに欠落していた組織とアイデンティティという視点から考察を行う。

## 2. 敗戦後から 1950 年代の三菱と養和会

### 2.1 三菱財閥の解体と再結集

本項では養和会の動向の背景となる財閥解体と、解体された旧三菱各社が三菱グループとして結集していく過程を、三菱各社の社史および先行研究を中心に整理していく。1945年8月、日本が敗戦し占領されると、GHQは日本の戦争遂行を支えたのは財閥であるという考えに基づきその解体を行った。1945年9月22日に公表された「降伏後における米国の初期の対日方針」により、GHQは財閥解体を強力に推し進める考えである

ことが表明され<sup>13)</sup>、11月4日の政府覚書「持株会社の解体に関する覚書」により、三菱本社など財閥の持株会社は全ての証券と傘下企業に対する所有権を持株会社整理委員会に移譲、解体されることとなり<sup>14)</sup>、岩崎家をはじめとした三菱本社の重役たちは三菱に関する一切の事業から手を引くことになった。これにより三菱財閥の中核である三菱本社は解体された。分系会社の一部も解体されることになり、三菱重工業は東日本重工業・西日本重工業・中日本重工業の三社へ、三菱鉱業は金属鉱山と金属加工部門を分離し、太平銅業が設立されることになった。三菱化成工業も旭硝子・新光レイヨン・日本化成工業に分割された。三菱商事は特に厳しく扱われ、許可なしに職員が100名以上集まって会社を設立することが認められず、1947年に約120社に分割された<sup>15)</sup>。また、三菱信託が朝日信託銀行に、三菱銀行が千代田銀行に名称が変更された<sup>16)</sup>。財閥の影響力を削ぐ施策は商号・商標にまで及び、持株会社整理委員会は、1950年6月末日までは現行の商号を継続使用できるが、1年間の経過措置を設け、1951年6月末日以降は7年間旧来の商号を使用禁止とする指令を出し、1950年1月には政令として公布された<sup>17)</sup>。これにより、「三菱」という商号・商標が使用できなくなることとなったが、この政策に関しては、三井・住友と足並みをそろえて抵抗したこともあり、使用禁止措置の実施は延期が繰り返され、占領の終了に伴って商号の使用禁止に関する一連の政令自体が廃止されるにいたった<sup>18)</sup>。

こうして解体された三菱財閥であるが、占領政策の転換と日本の独立により再結集する動きが生じた。実際に三菱グループとして再結集するまでにはいくつものターニングポイントが存在するが、分割されていた各社の連携という観点から、不動産株式買い占め事件と三菱商事の再結集、そして金曜会の結成をとりあげる。

まず不動産株式買い占め事件であるが、これは1952年に発生したものであり、投機師の藤綱

久二郎が、陽和不動産の株式を買い占めようとした事件である。この会社は三菱本社が所有していた土地を引き継いで保有していた不動産会社であり、その土地は、岩崎弥之助が1890年に払い下げを受けて以来三菱の本拠地としてきた丸の内の土地であった。そのため、この会社の株式が藤綱に買われることは、三菱の本拠地を買い占められることと同義であった。これを防ぐために三菱銀行を中心として三菱各社が資金を出し合い、高額な株式を買い戻したのである。本事件は、一度は解体された三菱各社が一致団結し、協力したことで各社間の結束を強めたという点、そして三菱各社が株式の相互持合いを行うようになったという点で重要なターニングポイントであったとされる<sup>19)</sup>。

次に三菱商事の再結集である。前述の通り、三菱商事は約120社にまで分割されたが、次第に占領初期の経済力集中排除政策が緩和され、1949年の「制限会社の規制に関する覚書」によって大幅に規制が緩和されたことをきっかけとして旧三菱商事の各社は合併を繰り返し、1953年までに三菱商事・不二商事・東西貿易・東京貿易の四社に集約された。そして1954年、この四社が合同し再び三菱商事となった<sup>20)</sup>。この合併は、「三菱グループを再結集するうえで、主として取引関係から連携する中核が出来たことを意味し、その後の三菱グループの発展にとって画期的な意義をもつ」ものと位置づけられている<sup>21)</sup>。

最後に金曜会の設立である。金曜会は三菱グループの各社社長が集まる社長会であるが、その役割については現在でもよくわからず、実質的な三菱グループ全体の意見調整の場となっていると考えられているものの、社長同士で食事をするだけという見方から、三菱グループの最高意思決定機関であるとする見解までさまざまである<sup>22)</sup>。成立経緯、設立年についても諸説あり、金曜会が発行している『金曜会沿革史』の記述を元に、既に1952年から行われていた社長懇談会を改称して1954年に発足したものとされ

ているが、菊池浩之は社長懇談会と金曜会はそれぞれ別の組織であるとしている<sup>23)</sup>。金曜会の内実や設立年も大きな問題ではあるが、さしあたって重要なのは、金曜会においては三菱の商号・商標管理に対する最終権限を保有しているという点である。そもそも金曜会の結成には、三菱本社清算人の石黒俊夫が大きなイニシアティブを有していたが、その石黒は商号・商標の管理を通じて、旧財閥時代のような三菱各社の管理統括を行う場として金曜会を構想していた。結果的に、金曜会は旧財閥時代のような強力な統括機関とはならず、各メンバー企業の意見調整の場となったとされているが、これにより三菱は企業集団として連携して活動することが可能になったものといえる。そして金曜会は商号・商標の管理については大きな力を有しており、1954年に三菱セメントを設立する際、旧財閥家族の岩崎家は三菱商号を使うことに難色を示したが、金曜会がこの反対を押し切っている<sup>24)</sup>。その後三菱という商号・商標は、使用する主体は三菱各社自身であること、三菱グループ全体への配慮が必要であること、三菱マークが使われる商品やサービスは優秀であることなどの基本原則に基づいて作成されたマニュアルにより、最終的には金曜会が使用の是非が検討するものとなっている。これは商号・商標が有する信用性の維持保全といった観点から行われるものであり、逆説的に三菱の商号商標の使用が可能になることは、三菱にとって信用がある商品・組織・サービスであることを意味するといえるだろう。商号・商標の管理を金曜会が行っていることは、後に述べる養和会の名称変更にも大きく関わることになる。

このように、解体された三菱各社は、1950年代前半に不動産株式買い占め事件によって三菱各社が協調した経験をし、三菱商事が合同したことにより企業グループとして再結集する軸足を得、金曜会が結成され、各企業の意見調整の場ができ、商号・商標の管理を行うようになっ

たことで、企業グループとしての再結集を果たした。しかし戦前とは異なり、全三菱グループを統括する三菱本社のような会社は存在せず、「三菱」の象徴ともいえる岩崎小弥太のような人物も既にいなくなっていたのである。

## 2.2 養和会と三菱倶楽部の概況

ここでは養和会の沿革を整理する。養和会は戦前の三菱財閥に存在した三菱倶楽部を原型としており、これを詳述するとそれだけで相当な長さになるため、本稿の趣旨に即して、三菱倶楽部から養和会へと組織体制を転換した1941年から、本稿で取り上げる組織統合問題が持ち上がる前の1950年代を中心に、三菱財閥・三菱グループとの関係性に関わる部分に限定して整理する。なお、戦前と戦後に同名の三菱倶楽部という組織がそれぞれ別に設立されているが、本稿では以後、戦前に設立された組織を「旧三菱倶楽部」、戦後に設立された組織を、引用文を除いて「三菱倶楽部」と表記することで区別する。

養和会の前身である旧三菱倶楽部は1914年に、岩崎小弥太の強い影響の下設立された<sup>25)</sup>。当時は三菱合資会社に所属する職員を会員とする組織であり、東京に本部を、日本および海外にある三菱各社の事業所に支部を設置し、武道やスポーツ、レクリエーション、講演会などを行っていた。会の運営は規則・細則といった定めに基づいて行われ、三菱財閥が分系会社を設立し、コンツェルン化していったのに合わせて、1918年と1922年に規則・細則が改正され<sup>26)</sup>、それらの改正でも三菱の職員を会員とすることや活動内容といった会の中心的な部分に変更は加えられなかった。会の運営費は、時期にもよるが基本的には財閥本社が全運営費の半分を、残り半分を各分系会社が分担して負担していた。

1941年に旧三菱倶楽部は財団法人三菱養和会となり、三菱内部の組織ではなくなった<sup>27)</sup>。しかし、三菱養和会内で定められた「三菱養和会規則」と財団法人の根本規則である「寄附行為」

をみると、会員資格や活動内容に変化はほとんどなく、運営費もこれまで通り三菱各社が分担していた。このことから、財団法人となったとはいえ、実質的には三菱財閥が運営資金を出して運営する、三菱財閥の職員のための組織であったといえる。

このように三菱財閥と三菱養和会は密接な関係を有していたため、敗戦と財閥解体により、会の存立理由でもあり、運営費負担者でもあった三菱財閥という後ろ盾を無くすと、三菱養和会は独自に組織を存続させるために体制を整える必要に迫られた。特に問題とされたのは財政状態であった。収入の大部分を三菱財閥からの資金に依存していたため、運営資金の獲得と支出の削減は急務であり、保有していた土地建物を売却し、収入を得ると同時に維持費を節約して支出を削減するようになった。また、1947年には会員規定を変更し、三菱関係者以外も会員として認めた上で入会金と会費制度を創設し、それらを徴収して運営資金とするなどの対策が行われた。また、同年には会の名称が「養和会」と変更されている。こうした改革の結果、1950年代には関東に数か所の保養所と巣鴨に本部と運動場などを保有する、スポーツを行う組織として存続することになった。

この時期の養和会と旧三菱財閥の各社の関係を整理するうえで特筆すべきことは会員の性質である。1952年から1957年までは、「養和会議事録」中に会員名簿の一部が掲載されており、それをを用いることで会員数と会員の性質を見ることができる。当時会員資格は「名誉会員、特別会員、普通会員及臨時会員に分つ。(中略)普通会員は所定の入会金及会費を納入するものにして個人及団体の二種とす。但し団体は構成員十名を以て最低単位とし、十名未満になりたるときは個人の取扱をなすものとす(後略)」と定められており、構成員10名以上の団体が会員とされ、会員となった団体のメンバーが会員数として計上されていた。この名簿から明らかに

なる会員数の推移は表1の通りであり、1952年の時点で非三菱系の会員と三菱系の会社に所属する人の割合はおおよそ同じ比率であった。しかしその後、三菱系の会員が実数・比率ともに右肩上がりに増加し、1957年にいたっては70%程度が三菱各社に所属する人で占められるようになっていたことがわかる。

1960年には規則の大規模な改正が行われ、全九条の規則が定められた。従来の規則から条数が減り、支部に関する条文などが削除されている。この規則では、第一条で「本会は左の施設を<sup>マ</sup>する。一、運動場の施設 二、集会所の施設 三、簡易宿泊所の施設 四、休養寮舎の施設」とあり、既に述べたような運動場、集会所、保養所を保有するものとされた。会員に関する規則は第三条で「本会へ入会するには会員二名の紹介により入会申込書に所定の入会金及び会費を添えて本会へ申込む」とされ、既存会員からの紹介制であることがわかる。会員には区分があり、第四条で名誉会員・普通会員・臨時会員の三通りに区別され、名誉会員は理事会で推薦されたもので終身、臨時会員は別の規定により定められ、普通会員は入会金と会費を納入した人物とされた。普通会員が養和会会員の中心であり、会員は入会金と会費を納付する義務があると第五条により定められている。第七条では、会員の家族も養和会の施設を会員と同様に利用

することができる」と定められている。この規則では、活動内容などについて具体的に定められてはおらず、ほとんどの部分が会員に関する規定であり、三菱グループとの関係が書かれてはいない。このように、養和会は戦前以来密接に結びついていた三菱財閥との関係を、敗戦と財閥解体により見直さなくてはならず、独立した財団法人として活動を行うようになったが、会員の性質から浮かび上がるとおり、再結集した三菱グループとの関係を断ち切った状態ではなかったのである。

次に養和会と組織統合することになる、戦後の三菱グループに設けられた三菱倶楽部の説明をしていく。三菱倶楽部は戦後の1957年に三菱各社が協力して設立したものであり、主として三菱各社の社員がスポーツを行う際に利用する組織である。この組織については具体的な活動内容などがわかる史料を発見できていないため、今回主たる史料として使用している『養和会議事録』の1970年3月17日議事録付属資料に記載されている事項を整理する<sup>28)</sup>。

三菱倶楽部は1957年8月26日に「三菱26社」を会員として設立された。設立にあたっては会員各社から一口10万円の出資を801口、合計8,010万円の出資金を受け付けており、法的な立場は、法人格を除き、当事者能力、投機能力、訴訟能力を有する「権利能力なき社団」である。三菱倶楽部は三菱地所から年1,473万1,200円で賃借している丸の内集会所、年239万1,600円で賃借している武道場と、金額は不明であるものの養和会から賃借している千歳運動場、尾久艇庫を「資産」としている。なお、賃借しているにもかかわらず「資産」として資料に記載されている理由は明示されていない。三菱倶楽部の業務は、倶楽部に関する事務全般と三菱大運動会の予算決算、事務その他の二つとされ、通常の経理事務、施設管理の監督については、その大部分を養和会が代行していた。三菱倶楽部には、丸の内集会所と武道場に男性3人女性3人、千歳運動場に

表1 1950年代の会員数と三菱系の比率

年	会員数 (単位：人)	三菱系企業 の会員数 (単位：人)	三菱系企業 の割合 (%)
1952	5,865	3,084	52.50%
1953	5,896	3,436	58.20%
1954	5,914	3,693	62.40%
1955	5,420	3,600	66.40%
1956	5,310	3,613	68.00%
1957	5,167	3,758	72.20%

『養和会議事録第2巻』（1952～1957年）より作成。

男性5人、尾久艇庫に男女共に1人ずつ、合計13名が従業員として養和会に在籍しており、給与は養和会に準じるが、支給は三菱倶楽部の名前で行っていた。

保有資産・従業員への給与支給の形態・経理事務及び施設管理の部分のみればわかる通り、三菱倶楽部と養和会の間には、業務や利用可能な施設の重複があったが、両組織には決定的な違いが二つあった。一つ目は会員の範囲である。三菱倶楽部の会員が「三菱26社」であり、三菱グループの従業員のための組織であるのに対し、養和会は、この時点では「三菱」の名を外し、会員の範囲も三菱グループの人員に限定していない組織であった。二つ目は組織形態である。三菱倶楽部は「権利能力なき社団」であり養和会は「公益法人」である。三菱グループ内の福利厚生組織として三菱グループのために活動することと、公益法人として公益のために活動することを両立することは難しいため、両組織の統合に関する議論では、組織統合後の活動目的と設立理念に関して議論が行われることになる。

ここまで整理してきたように、三菱財閥はGHQの諸政策により解体されたが、1950年代前半には三菱グループとして再結集が行われていった。戦前から三菱財閥と強い関係を保ち続けていた養和会は、財閥解体により従来のように三菱各社から運営資金を得られなくなり、一度は財政的に切迫した状況に置かれた。そうした中で自立して活動ができるように組織体制を変更したり、財産を処分したりして組織を存続させた。そして、三菱グループが再結集をひとまず果たした後の1950年代後半には、三菱関係の会員が増加するなど、三菱グループとのつながりを取り戻しつつあった。こうした状況下で、養和会と三菱倶楽部との組織統合が構想されるのである。

### 3. 養和会再編成に向けた準備

#### 3.1 養和会と三菱グループの関係強化

ここから、養和会が三菱倶楽部と組織統合し、三菱グループに復帰する過程を具体的に示していくが、先に本稿で主たる資料として扱う、三菱養和会が保存していた「三菱養和会議事録」について説明する。「三菱養和会議事録」は養和会の理事会などの会議で使用された議事録・覚書・資料・書簡などが保存されているものである。この資料にはある期間中に行われた会議の資料類がまとめて製本されており、例えば「理事会6」には1948年2月から1957年3月までの会議資料が、「理事会9」には1970年4月から1971年12月までの会議資料がまとめられている。これらはおおよそ時系列に沿ってまとめられているが、日付の記載がないもの、差出人が不明の書簡なども存在している。こうした資料的な事情から、日付のある資料を中心として、時系列に出来事を整理し、日付がない資料は内容と前後の文書から作成された時期を推定する。こうした作業を通じて、どのような段階を踏んで養和会と三菱倶楽部の合併に関する議論が進められていったのかを分析する。なお、製本の際に史料の一部がとじ込まれていることにより一部の文字が読めず、本来の文字数も確認できない部分があるが、その部分は「判読不能」と表記しておく。

まずは1950年代における養和会と三菱グループの関係についてみていこう。養和会のスタンスを見ていくと、1955年7月12日に開催された常任理事会の議事録には既に、「一、三菱再編成養和会復帰は原則的に同意」「元の型に返すことも再検討して見る必要がある」と記録されている<sup>29)</sup>。三菱商事の再結集、金曜会の結成などの直後であるため、情勢に影響されてこれらの意見が出た可能性はあるが、この部分からは会名から三菱を外し、独立した運営を目指して改革を行いはじめてから10年もしないうちに、三菱への復帰に意欲をみせていたことがわかる。

一方、三菱グループも再結集する中で養和会に干渉を行い始めた。三菱グループから養和会へのアプローチは、1957年9月16日の議事録に記載がある「巢鴨運動場に関する件」によく表れている。ここには「三菱地所株式会社石井取締役、三菱造船牧野元、三菱銀行白木小一郎」が養和会へやってきて、「三菱関係二十社専用のテニスコート建設の爲め、当会巢鴨既設テニスコート及び野球場の全域を借用したい旨の申入れのあつた」ことが記載されている<sup>30)</sup>。巢鴨運動場は養和会の保有資産として非三菱系会員も含めて会員が利用できる土地であることから、この申出は、非三菱系会員が活用できる土地を三菱グループ専用の施設にするために借用したいという意味になる。

養和会はこの申し入れに対して「本会全部に就てオール三菱に於て考慮する」ならば認めても良いという回答をし、三菱グループはそれに対して、養和会を三菱グループが全面的に引き受けることはできないと答えたため、この件は成立しなかった。

この申し入れに関連して、野田大造理事が残した、9月16日の議事録附近に保存されている覚書は注目に値する。覚書を書いた野田は、戦前は三菱商事総務部に所属しており、敗戦後養和会の理事になった人物である。彼は財閥解体の影響を受け運営が難しくなっていた1947年に「養和会ハ如何ニ進ムヘキカ」という報告書を作成し、三菱各社からの資金に依存せずとも養和会が運営できる方法を考え、戦後の養和会再建を支えた人物であった。ここには敗戦直後、立ち行かなくなっていた養和会のかじ取りをしてきた野田の考え方が表れており、当時の養和会の立ち位置や扱われ方、養和会運営の方針などが見てとれる<sup>31)</sup>。

本件三菱側の希望については私も先日別の方面から話だけは聞いて（出所は今云へないが）、それが強圧的なものでなくあく迄も

協調的なものであつて呉れるなら乗ってもよいかと思つて居る。これまで養和会を野田と云ふ奴が勝手にして居ると云ふ非難をよく耳にして居るが終戦後養和会は誰も引受手がなく養和会幹部でも引受ないと云ふことで私が引受けてこれまでやって来た。私も武藤君も三菱の飯を食つて来たものだから三菱を思ふことは決して人後におちるものでない。それをこちらが困つて居るとき知らぬ顔をして何の援助もせず見向きもしないで新しく目鼻がついた今日になって之を返せと云はれる訳もなく筋合でもあるまいと思う。然し強いて三菱に首を引く様な考えは毛頭ないので次の三つの条件が容れられるなら三菱倶楽部と合併することについて異議はない、即ち 一、現在の従業員を其儘引取り給与を現在より好くすること 二、三菱丈けのものにする為め法的に官庁の円満な許可を得ること 三、養和会の独立する前三菱各社が施設の基本金を出して居るので独立後三菱各社が任意加入したときは入会金は取らなかつたが三菱以外の入会者からは入会金を貰つて居るからこれに対して充分な手当をすること 等である。これで養和会が三菱と一体となる事が出来れば願つてもない仕合せだと思ふ。然し万一にも強圧的な力を以てするなら遺憾ながら飽くまでも拒否して闘つつもりだ。

この覚書にある通り、野田は養和会が三菱グループに復帰することは基本的に賛成している。ただし、提示した3つの条件を三菱グループが受け入れる協調的なものであることが前提であり、それを拒否するような高圧的な態度に出られた場合には復帰も拒否するつもりであった。また「終戦後養和会は誰も引受手がなく養和会幹部でも引受ないと云ふことで私が引受けてこれまでやって来た」という部分から、敗戦直後の養和会を引受け、ここまで存続させてきたという野

田の自負もこの覚書からは読み取ることができない。このように、巣鴨野球場に関わるやり取りの中で、「新しく目鼻がついた」養和会と再結集を果たしつつあった三菱グループの間には、微妙だがはっきりとした溝が存在することが示された。

1957年には、既に述べた通り三菱グループの内部団体として三菱倶楽部が設立され、養和会と並立する状態になっていた。この状況をうけて1963年に金曜会が「三菱クラブ、養和会合併についての諮問」を行い、両団体の合併が目指されることになった。1966年には担当者よりこの諮問に対する答申が出され、「1、財団法人である為法律上合併は出来ない。2、精算により事実上の合併は出来るが、財団法人の場合資産は公益事業に寄附しなければならない。(中略) 3、会員外(アウトサイダー)の整理が出来ない。以上の事由で合併は困難である」として、法律上両組織の合併はできないものと報告された<sup>32)</sup>。ここで出てくるアウトサイダーという言葉はこの後にも度々出てくるが、非三菱系養和会会員のことを示している。

この答申では、養和会と三菱倶楽部の法律上合併はできないとされたものの、次善の策として「巣鴨施設の専有化」と「養和会内部の整備」が必要であるとされた。巣鴨施設の専有化とは、アウトサイダーも利用可能な巣鴨運動場、特にその野球場を廃止することを意味しており、これを行うことでアウトサイダーが活用できる土地は減り、その土地を三菱の従業員専用の施設に作り替えることを狙ったものである。養和会内部の整備は、「三菱クラブとの関係を強化する為に養和会の強化が絶対必要」という意図から答申に盛り込まれたものであった<sup>33)</sup>。

この答申で示された2つの方針に基づき、1966年8月には野球場の閉鎖が決定し<sup>34)</sup>、同年の事業報告書には「一、巣鴨野球場閉鎖 同所過年区画整理完了後、構内が狭隘となりたる上周囲に道路が開設され、場外逸球が道路ばかりでなく

隣接する住宅へ落下することもあり、最早野球場として適当な環境で無くなった為め、初月末日限り閉鎖することにした」として閉鎖されることになった<sup>35)</sup>。

続いて1967年9月に出された「幹部三菱電機最終答申」において、「今後の施策(巣鴨跡地の問題・合併その他)を執行に移す為にも理事の補充強化(定員5名以上に対し現在3名)更には評議員制度運営委員会の採用が必要である。(本件金曜会で検討の上何分の指示を願うことにした)」<sup>36)</sup>とされ、養和会理事ら運営幹部の刷新を行うこととなった。これは、1968年5月に養和会に対し「理事 林規(三菱化成常務)丸地安次(三菱地所専務)八塚茂治(三菱電機常務)渡辺聖二(三菱重工副社長)増田正俊(三菱商事常務)監事 山科元(三菱銀行常務)浅尾祐造(三菱信託常務)」が理事及び監事として派遣されるという形で実現した<sup>37)</sup>。所属と役職名からわかる通り彼らは三菱各社の重役であり、同じ会社から2人以上を派遣しておらず、三菱グループ内の特定の会社がイニシアティブをとって養和会の運営を行うのではなく、三菱各社が協力して行うという姿勢がうかがえる。

またこの交替により、理事長となった武藤秀三以外、旧来の養和会理事は全員が役職を退くことになり、野田が覚書で述べた「終戦後養和会は誰も引受手がな」かった時期に養和会を運営した人々はいなくなった。このことは、会員規定を見直し、非三菱系会員を加入できるようにして、三菱各社に依存せずとも養和会を運営できるような改革を行い、運営してきた人々が理事ではなくなったということでもあり、敗戦後の養和会にとって、三菱グループとの関係という意味で大きな変化であったともいうことができる。

こうしてできた養和会の新体制下における運営方針を示しているのが、8月7日の議事における「本会運営方針の件」である。そこでは「先づ本会の体質を整備強化する必要があるので、

その対策として、会費等の値上げ、赤倉名香園  
その他不動産の処置等につき、事務当局におい  
て具体案を検討することとなつた」<sup>38)</sup>ことが記  
載されており、経営状態の立て直しを目指した  
ことが示されている。

このように、1950年代から三菱グループとの  
関係強化を望んでいた養和会であるが、同時に  
敗戦直後に三菱各社からの支援も十分受けられ  
ない中で養和会を運営してきた野田のような役  
員らにとっては、今更養和会への干渉を強める  
ことに納得しかねる面もあったことがわかる。  
しかし、養和会の役員が三菱各社の重役となっ  
たことにより三菱グループとの関係は強化され、  
養和会の経営状態の立て直しを図ることになっ  
たのである。

### 3.2 養和会と三菱倶楽部の組織統合目的の設定

ここでは、1968年に理事および監事が交替し  
てから1969年までの、養和会と三菱倶楽部の組  
織統合に関する議論の経過を整理していく。資  
料中には、「合併」「合体」などの用語が出てく  
るが、これらは養和会と三菱倶楽部が法律上の  
合併を行うことではなく、組織を統合すること  
を意味しているものと考えられるため、以下で  
は特に説明がない場合、資料中の「合併」「合体」  
などの用語は、養和会と三菱倶楽部の組織統合  
という意味で扱うものとする。

まず、1968年時点で養和会が把握している現  
状と、三菱倶楽部との組織統合に対する問題点  
を整理するために、同年9月11日の理事会にださ  
れた「本会の体質整備強化と対三菱倶楽部の問  
題について(案)」という文書をみることにする。

この文書では、第一に「体質の整備強化」に  
ついて整理され、「不用休閑の資産を整理し、従  
来の安価な地代、家賃を是正し、且会費の適正  
化を図ることにより、本会の体質を強化し、併  
せて施設を充実し、本会事業の発展を図る」と  
述べられている<sup>39)</sup>。そして、こうした財政改革  
により収益の向上が見込まれるため、「1、施設

の整備・充実 2、本会創業の精神に基き、身心  
の練磨、教養、体育の向上 3、公益事業（三菱  
100年行事の一還として実施する） 4、職員の待  
遇改善及び事務所の整備」を行うが、2について  
は補足事項として「三菱各社を対象とし、当面は、  
三菱各社の各種行事に対する協賛、共催等が考  
えられるが、将来は本会として各社と連携して  
参画」するものとされた。

第二に、三菱倶楽部との組織統合について、「実  
質的には、本会が三菱倶楽部の管理面を大部分  
代行しているので、三菱倶楽部の管理部門を吸  
収することは、何等支障がなく、むしろ実情に  
則した、合法的処置と考える。従って、この際  
上記の如き変則的にして不適法な状態を解消し、  
合法的にして実情に則した状態にするために、  
三菱倶楽部従業員並びにその管理業務一切を本  
会に吸収することとしたい」としている。

これらを踏まえた結論として、「(イ) 本会の  
財政的基礎は確立し、本会事業の運営は整備充  
実され、事業目的が達成させると同時に、公益  
事業の実施により本会の社会的意義も果たされ  
る。(ロ) 千歳野球場、巢鴨野球場跡、戸田艇庫  
用地を三菱各社に独占的に役立てることにより、  
三菱各社の本会に対する期待に応えることがで  
きる。(ハ) 適正な価格をとることは、経済社会  
における独立した財団法人として止むを得ない  
ことであり、本会は、その中で三菱各社に役立  
つよう創業の精神を生かすべきである。(ニ) ア  
ウトサイダーに対するサービスは、各施設を対  
象とする。従って、アウトサイダーを締出す必  
要はないと考えられるが、必要とあらば漸減の  
方針をとる」という四項目が出されている。

この文書から読み取れることは2つある。まず  
1つ目は、形式はどうであれ、養和会と三菱倶楽  
部の組織統合を推進する方針だということであ  
る。前述の通り、1966年の答申では、養和会と  
三菱倶楽部の法的な意味における合併は不可  
能とされていた。しかし、三菱倶楽部の従業員  
は養和会に在籍し、業務の一部は養和会が代行

し、三菱倶楽部の活動に必要な施設も一部は養和会が管理監督しているため、1968年時点における養和会と三菱倶楽部は事実上一体の組織と理解されており、その実情に合わせて両組織を統合して「実情に即した」状態にすべきと理事会は考えていることがわかる。とはいえ、法的な合併は不可能という事実は変わらないため、そのための手段として、「三菱倶楽部従業員並びにその管理業務一切を本会に吸収する」という方法が提示されているのである。

2つ目は、養和会は三菱各社が行う行事などを共催・参画することで、三菱グループの役に立つ組織にすることが考えられていることである。これは文書中に2の補足と結論の(ハ)後半に明記されている。ただし、三菱グループの役に立つ組織にするとはいえ、結論の(イ)で公益事業の実施と養和会の社会的意義を果たすことも述べており、財団法人として立場も維持する必要があることは理事会も理解していた。そのため、アウトサイダーを残存させ、施設の利用を認めるとしているのである。なお、会員中のアウトサイダーの占める割合と、三菱グループの従業員の占める割合を示すため、やや時期が前後するが、1963年時点でのものを表2として挙げておく。

このように、養和会と三菱倶楽部が組織を統合するための方策が模索され、その意義と目的が整理されていく中で重要視されたのは、養和

会が保有している施設を三菱各社が専有的に利用するためにはどうすればよいかということであった。これについて、史料の位置から1968年10月前後に作成されたと思われる、作成日時・名称が不明の理事会資料（以下「三菱倶楽部との合体」）中に言及があるため、それをみていく。

「三菱倶楽部との合体」では、現在養和会は三菱倶楽部に対して千歳グラウンド・尾久艇庫を貸し出していることを指摘した上で、それに加えて「巢鴨グラウンド(4000坪)、戸田艇庫用地(500坪)、巢鴨思斎寮、宿舍敷地跡(500坪)を倶楽部(又は三菱各社)に売却又は賃貸することにより、倶楽部の専有的利用を倍増」することが構想されている。これを行うことで「養和会施設の主要部分は、殆ど三菱倶楽部の専有的利用に供することとなり、一般会員との共同利用は、巢鴨テニスコート、巢鴨集会所及び各施設に過ぎなくなる」ものとしている<sup>40)</sup>。

「三菱倶楽部との合体」は作成時期が明確ではないため、施設の売却または賃貸と「本会の体質整備強化と対三菱倶楽部の問題について(案)」で構想されている組織統合の手段との関係は不明瞭であるが、ここから見えてくるのは、養和会が保有する運動施設などを、三菱倶楽部に賃貸し、アウトサイダーが利用できないようにすることで、三菱各社の職員のみがそれらの施設を利用できるようにすることが構想されていることである。

これらの資料から浮かび上がる、養和会のあり方のイメージとは、三菱グループの人々だけが所属し、独占的に利用できる運動・娯楽組織であり、これはまさしく財閥時代、戦前の旧三菱倶楽部・三菱養和会の姿である。本来は、養和会と三菱倶楽部の組織統合を行うことでそうした形にしたいのであるが、法的な問題もできないのである。この考え方は、「三菱倶楽部との合体」中にも表れており、「養和会を昔日の如く全三菱だけの厚生親睦機関に戻すことは、本会の公益法人たる性格上、またアウトサイダー

表2 1963年7月現在養和会会員構成比率

	法人会社数		会員数	
	実数 (単位:社)	構成比 (%)	実数 (単位:人)	構成比 (%)
金曜会会員会社	20	16.8	3,151	52.7
三菱関係会社	31	26.1	927	15.4
三菱内小計	51	42.9	4,078	68.1
三菱以外	68	57.1	1,910	31.9
合計	119	100	5,988	100

出典：『養和会議事録第9巻』。

の問題もあり、出来ないことであるが、当会創設の精神に鑑み、三菱倶楽部の業務を代行する等下記により実質的に融合一体の実を挙げ、その主旨を生かすこととしたい」と記載されている<sup>41)</sup>。また、10月9日に行われた理事会における懇談会の覚書にも、「養和会を昔の様に、三菱だけのものにする事は、本会の公益法人たる性格上出来ないことであるが、関係会社を残置するとすれば、理論上は兎も角、実際問題として、三菱というイニシャルをつけない会社が会員の中にたくさんあることになる<sup>42)</sup>と記載されており、公益法人としての立場と三菱のための組織であるべきとする意識のはざまに養和会は存在していたことが明らかになる。

### 3.3 1970年における養和会の財政およびアウトサイダーに対する評価

ここでは、1970年に理事会内で作成・提出された「本会の運営方針に関する一考察（主として三菱倶楽部との関連において）」（以下「一考察」）<sup>43)</sup>と「本会の運営方針に関する一考察について」（以下「一考察について」）<sup>44)</sup>という二つの文書を見ていく。両文書は養和会と三菱倶楽部の組織統合手段が模索される中で作成されたものであり、組織統合に関する懸念事項や問題点、意義などを整理しているものである。

まず、1970年2月18日に作成された「一考察」をみていく。この資料によれば、養和会と三菱倶楽部の組織統合問題の要旨は「イ、三菱との関係を昔の姿に戻し、養和会は戦前の本来の使命を遂行する。従って養和会の経費は、戦前のように三菱各社が負担する。そのためには養和会と三菱倶楽部との合併が必要である。ロ、三菱倶楽部と合併するためには、養和会はアウトサイダーをクリヤーにする[判読不能]うことであつたと思われる（その背景には養和会の財政上の事情もあつた[判読不能]はなかろうか）」とされている。しかし、この構想を実現するには「養和会の財団法人という法人性格による法律上

の制約 アウトサイダーをクリヤーにすることの法的、社会的問題」が存在し、さらに「遊休資産の処分、いづれは巣鴨グラウンドの処分等により経済的自立が可能な状態になって来た」ため、養和会は「三菱に頼よるという考え方ではなく、自立経済のもとに運営することとする」ものとされた。なお、この時点でのアウトサイダーは表3に示す通り、少なくなっている。

こうした状況の変化を踏まえて、「新しい立場に立脚して本会の運営方針並びに三菱との関係を改め[判読不能]討してみる必要が生じて来た」ことから、財団法人として公益事業は行いつつも、養和会は今後、運営方針として「三菱との関係は昔の姿に戻ること—三菱倶楽部と合併—は無理であるので三菱との関係をより一層深めることにポイントを置く」こととした。その手段として、「1、倶楽部の従業員が籍だけを養和会に置くことは正常な姿ではないので、これを名実ともに養和会の従業員とする」「2、倶楽部の経理事務、管理等は現に大部分養和会が代行しているので、倶楽部の事務局を養和会内に移し、養和会が倶楽部の事務局を担当すること、し（現在は三菱地所が担当）、倶楽部業務の統一的処理に当る（以上により倶楽部と養和会とは表裏一体の実が強化される）」ものとされた。

そして、「本会の現名称は、戦後占領政策の影響により、昭和21年11月組織機構を改組し改称

表3 1970年7月現在年養和会構成比率（養和会議事録、三菱養和会所蔵より作成）

	会員会社数		会員数	
	実数 (単位:社)	構成比 (%)	実数 (単位:人)	構成比 (%)
金曜会会員会社	26	29.5	3,160	69.5
三菱関係会社	32	36.4	822	18.2
三菱内小計	58	65.9	3,982	87.7
三菱以外	30	34.1	560	12.3
合計	88	100	4,542	100

出典：『養和会議事録第9巻』。

されたものであるが、上記の通り三菱との関係を強化することとなるので、対外的信用の問題もあり、この際創設者岩崎小弥太社長の遺徳を偲び、名称を三菱養和会に復元する」ものとされ、会の名称を「三菱養和会」に戻すことが構想された。

むすびでは「以上により本会としては、昭和38年以来の懸案に一応のピリオードを打ち、経済的自立のもとに三菱との関係をより強くするという新しい立場に立つて運営することとしたい」とまとめられている。

「一考察」では、養和会と三菱倶楽部の合併問題が立ち上がった時期に大きな問題であった財政問題は現在解決に向かいつつあるとし、養和会は今後経済的自立を前提として運営される必要があるとしている。「一考察」以前の議論では、財政的な問題から養和会は三菱グループの組織となり、運営費用も三菱各社が負担する形式とすることが望まれており、アウトサイダーの問題もこの流れで対処が考えられていた。しかし経済的自立が達成されつつある中で、当初掲げられていた養和会と三菱倶楽部の組織統合の意義が失われたため、改めて養和会と三菱グループとの関係を再考する必要に迫られたのである。その結果、養和会の運営方針として三菱との関係をより一層深めるということが設定され、その一環として、将来的に組織を統合することを視野に入れつつ、まずは三菱倶楽部の従業員と業務を引受け、事務局を養和会内に移し、会の名称に再び「三菱」を付けるという構想が練られたのである。

「一考察」ではこのようにして両組織の統合に関わる懸案を解決しようとしたが、これに対して、「一考察について」がだされた。この文書の位置づけは明確ではないが、「一考察」を分析し評価している。

すなわち「一考察について」では、養和会は経済的自立の見通しがついてきたため、「精神的に昔の姿に戻るといことは別として、経済的

に三菱に頼るとい形のみ三菱倶楽部との合併は、その必要がなくなった」ため、「三菱に包含されるというのであれば、アウトサイダーをクリヤーにせねばならぬという必要はない」と養和会と三菱倶楽部の組織統合について述べ、これまで議論が重ねられてきたアウトサイダーの問題は「本会独自の運営方針にかかる問題」であるため、「アウトサイダーが少ないことは望ましいが、必ずしもこれをクリヤーにせねばならぬということはない」とする。そして経済的自立を前提とするならば、「ギブアンドテイクという経済原則により運営されることになるが、その中に三菱優先の考え方を生かそうとする」としている。

養和会と三菱倶楽部の関係については、「一考察」で示された「養和会が先づ三菱倶楽部の事務局を担当し、ついで経過を見た上で倶楽部を包含するという二段構えの考え方」ではなく、「直接に倶楽部と一緒に一倶楽部を包含する」という方針で話を進めて行くのがよい」としている。

会名の問題は、「三菱養和会へ名称復元のことがあるが、本案の程度の三菱との関係で、名称復元の理由となるであろうか。（金曜会の下承が得られるだろうか）」と「三菱」を付けられる可能性について疑問を呈している。

「一考察について」では、養和会の経済的自立という前提を共有した場合、三菱に養和会が包含されるのではないため、アウトサイダーは居てもよく、経済的原則に基づいて可能な限りで三菱優先の組織として運営すべきという考え方が示されている。この考え方にに基づき、「一考察」で提示された方法とは異なり、養和会が三菱倶楽部を吸収すべきであると述べ、会名の問題についても、そもそも金曜会が「三菱」を付けるのを認めないことを想定しているのである。

ここまで「一考察」と「一考察について」を見てきたが、両文書から明らかになるのは、財政問題が解決しつつあることで、養和会と三菱

倶楽部の組織統合において戦前以来の姿への復旧という意味が強調されていることである。両者とも養和会の経済的自立が達成されている現時点では、養和会と三菱倶楽部の組織統合の意義は「精神的に昔の姿に戻る」点にあるという認識を共有している。そのうえで、養和会と三菱倶楽部の組織統合の方法について「一考察」では、倶楽部業務の代行をしてから後に組織統合という方法をとるべきであるとし、「一考察について」では倶楽部を養和会が直接的に包含するという方法をとることを提案している。会名についても「一考察」では三菱という名前を付けることを主張し、「一考察について」では三菱に包含されるのでない以上、金曜会からの許可が下りない可能性を指摘するという違いがあったことがわかる。

#### 4. 養和会から三菱養和会へ

##### 4.1 組織統合の手法の構想

養和会と三菱倶楽部の組織統合は、1970年3月17日に試案が提出され、具体的に動きが加速していった。この試案では、養和会が三菱倶楽部と組織統合をする際に、「倶楽部資産を買収する等の方法で完全に吸収する」A案と、「倶楽部はそのままとし、倶楽部事務局を養和会が担当する」B案の二つが提示されている<sup>45)</sup>。

A案は、三菱倶楽部と養和会が直接的に組織として合併することは、養和会が財団法人であるためその性格上不可能であるが、三菱倶楽部が保有する資産を買収（または賃借）することにより三菱倶楽部を養和会が吸収することは可能であることに着目した案である。一旦三菱倶楽部が保有する財産を養和会が買取り、それを改めて三菱グループの会社に賃貸することで、これまで三菱倶楽部が担ってきた組織としての機能を全て養和会が行うこととなり、「倶楽部は実質的に解体し、養和会に吸収されることになる」というものである。

B案は、三菱倶楽部を資産の所有者という位

置づけで存続させ、養和会と三菱倶楽部の会計を分けて、施設の維持修繕は三菱倶楽部の負担で行うものとし、両組織の運営を一本化する委員会などを作る案であった。

試案を提示した文書の末尾には、A案もしくはB案に基づいて三菱倶楽部を養和会に包含し、「全三菱との一体化を図り養和会を昔の姿に近づきたい」と述べられており、組織統合の手段はどのようなものであるにせよ、養和会と三菱倶楽部の組織統合は「養和会を昔の姿」に近づけることが強調されている。

この試案を基礎とし、4月8日には「本会運営方針の件（三菱倶楽部包含について）」がだされた<sup>46)</sup>。ここでは、三菱倶楽部の資産に関して「1、倶楽部の資産及び倶楽部事務局の業務並びにその従業員を養和会に移す」「2、倶楽部の資産（土地及び施設等）は出捐を受けるか或は簿価（三菱各社の倶楽部出資金8,010万円を返済のため）で養和会が譲受ける」「3、三菱地所に対する倶楽部の賃借権（丸の内集会所及び柔剣道場）は養和会が引継ぐ」ものとされた。この手法は資産を引き継ぎ、三菱倶楽部を養和会に吸収させるという点でA案に近い方法である。

三菱グループとの関係は、「三菱各社の施設優先利用については、これを尊重すること」「施設優先利用に伴う諸経費は、従来通り三菱各社において醸出すること。（現在各社が負担している倶楽部維持費相当額を養和会へ醸出する等）」とされており、三菱各社が施設を優先利用する分、費用も三菱各社が負担を多く持つものとされた。なお、「従業員を養和会に移す」とあるが、前述の通り三菱倶楽部の従業員は形式的に養和会に在籍しているため、この部分は、三菱倶楽部の従業員を正規の養和会従業員とすることを指していると考えられる。

また、会名について「三菱養和会の旧名に復すこと。寄付行為の変更となるので、監督官庁（東京都庁）の認可を要す」ことが確認された。監督官庁の認可が必要である点は、財団法人の

会名変更手続きとして通常のものであるが、こちらはむしろ三菱グループ内部の問題であった。前述の通り、商標・商号を管理する金曜会は、「三菱」という名前を非常に厳しく規制し、管理していた。そのためこの「旧名に復す」問題は金曜会を通して解決に向かうことになる。

#### 4.2 「三菱」をつけるための金曜会との折衝

ここでは1970年8月頃からの、養和会と金曜会の意見交換を中心に見ていくことで、「三菱」の名称をめぐる問題の解決過程を軸にしながら、養和会と三菱倶楽部の組織統合問題の動向を整理していく。なお、この問題が生じていた1970年時点での金曜会メンバー企業は表4の通りである。

養和会議事録には日付の記載がないが、おそらく試案と「本会運営方針の件（三菱倶楽部包含について）」が出された後に作成されたと思われる書簡の草案が三通保存されている<sup>47)</sup>。

一通目には、「当会は、戦後占領政策の影響により、名称並びに組織機構を改め、現在に及んでおりますが、昭和43年4月三菱各社より理事及び監事を迎え、運営の刷新強化を図り、暫く財政は立直り、運営も軌道に乗るに至りました。ここにおいて、創設の精神に立帰り、三菱各社との連絡を更に深め、三菱グループの一員とし

て、会活動の発展を図りたく、名称を旧名「三菱養和会」に復したいと存じます。ついては、貴会各位の御了承を得たく、お願い申し上げます次第であります」と記載されている。この書簡では、養和会の「創設の精神」を「三菱各社との連絡を更に深め、三菱グループの一員として、会活動の発展を図」るものと設定し、そのために「三菱」を会名に再度付けて「三菱養和会」と名乗ることの承認を金曜会に対して求めている。

二通目には「先般貴会各位の御了承を得て会名を旧名「三菱養和会」に復したのでありますが、今般これを機に兼ねてよりの念願である三菱倶楽部との合体を行い、当会運営に三菱各社の参画を得、三菱グループとしての会活動に努力いたしたいと存じます」と記載されている。この書簡には「三菱養和会に復した」と記載があることから、三菱養和会を名乗ることが認められた後に作成されたものと推定される。ここでは、三菱養和会を名乗ることをきっかけとして三菱倶楽部と組織統合を進めていくものとされている。

そして三通目には「旧名「三菱養和会」復帰並びに三菱倶楽部合体について」という表題が付けられており、前の二通とは異なり「次の通り三菱倶楽部と合体する。 倶楽部業務の受託或は資産の譲受け等により当会が倶楽部の運営を行う」という、具体的な組織統合の手順が記載されている。

こうした書簡とは別に、8月20日には、養和会理事長である武藤秀三が金曜会世話人代表田実渉に対し文書を送っている<sup>48)</sup>。ここには、「去る昭和43年4月貴会の御高配により三菱各社より役員を迎え〔判読不能〕意当会整備に努めました結果、漸く財政は立直り運営も軌道に〔判読不能〕るに至りました」「三菱創業100年に当ることもあり、当会創設の精神に鑑み、会運営の正常化を機会に、下記の通り、予てよりの念〔判読不能〕である「財団法人三菱養和会」の旧名に復すとともに、当会と三菱倶楽部との運営を一元化し、業務の重複を避け、運営の効率化を

表4 金曜会メンバー

三菱銀行	三菱商事	三菱重工業
三菱金属鉱業	三菱信託銀行	東京海上火災保険
明治生命	三菱地所	三菱倉庫
三菱鉱業	三菱電機	三菱石油
三菱レイヨン	三菱化成工業	三菱油化
麒麟麦酒	三菱製鋼	三菱製紙
三菱江戸川化学	三菱化工機	三菱モンサント化成
三菱樹脂	日本郵船	三菱セメント
旭硝子	日本光学工業	

出典：「養和会々員名簿 昭和45年7月現在」（『養和会議事録第9巻』）

[判読不能] りたいと存じます」と記載され、続けて養和会と三菱倶楽部の組織統合の趣旨について説明がある。これによれば、現在、養和会の会員の大部分は三菱関係者であり、施設も三菱各社の専有的利用が可能となっていること、三菱各社の厚生部門である三菱倶楽部の従業員は全て養和会所属であり、その運営の大部分も養和会が行っており、養和会と三菱倶楽部は密接不可分の関係にあるが、業務の重複があり、運営の効率を図るために合併するべきだとしている。こうした説明はこれまでもされてきたが、注目すべきは「以上当会と三菱倶楽部とは、戦前においては同一体であつたものが、戦後の特殊事情により別体が生れたのであつて、本来一体であるべきものと考えられるので、ここに両者の「運営一元化」を図り、創設の姿に立返ろうとするものである」という記述である。もちろん、「三菱」の名前を冠するために金曜会に宛てている文書であるため、「三菱」の名前をつける正当性を示す必要があり、戦前以来の伝統という権威を持ち出してきたとも受け取れる。それでも戦前の、三菱財閥のための従業員団体であることが本来の姿、本来の使命であり、敗戦と財閥解体という「戦後の特殊事情」によってあるべきではない状態に置かれているという養和会の自己認識を金曜会と共有しようとしていることがわかる。

その後、1970年11月11日の議事録には、「金曜会より、坂部同会事務局長に「養和会の現状」につき説明するよう要請があつたので、審議の上次の資料によりご説明願うことになった」として<sup>49)</sup>、「養和会の現状と問題点」<sup>50)</sup>「養和会について」<sup>51)</sup>という文書が配布され、説明があつたことが示されているが、両文書の内容はここまで見てきた内容をまとめたものであり、変更や追記はみられなかった。

ここまで見てきたことから、養和会が「三菱」の使用許可を金曜会に求めていることや、組織統合の経過・方法について報告をしていること

が明らかになった。そして、金曜会とのやりとりの中で強調される三菱倶楽部との組織統合の意義は、財政問題の解決、保有する土地・資産・職員の重複の回避だけでなく、「養和会があるべき戦前の姿に復帰する」ことが強調された。そして、この後の展開から、金曜会は養和会に「三菱」名をつけることを認めたことがわかるが、これはつまり、金曜会は養和会を「三菱」名をつけるに値する、信用のある組織だと認定したということに他ならない。こうして1971年には両組織の統合問題は決着することになる。

#### 4.3 組織統合の成立

1971年1月19日、三菱倶楽部常務委員の梅原音二が養和会の理事長である武藤秀三に書簡を送った。そこには、「業務全面委託による運営一元化に同意することと決定致しました」とあり、三菱倶楽部を組織として残存させつつ実質的な組織統合を果たす方式、「運営一元化」が同意されたことが記載されている<sup>52)</sup>。そして金曜会に諮り、養和会と三菱倶楽部の組織統合の大きな目的の一つともなっていた会名変更の件についても、財団法人の会名を変更するための認可申請書が、監督する東京都に提出された<sup>53)</sup>。なお、東京都に提出された名称変更の理由として「当会の創設者を偲び、併せて対外的信用度を高め、事業の発展を図りたい」「ハ、当会は、昭和15年11月28日付をもって財団法人三菱養和会の名称にて設立の認可を受けた」という理由が示されており、ここでも以前三菱養和会だったということも名称変更の根拠の一つとしている。

こうして運営一元化による組織統合に向けた最終的な準備が進められていった。養和会は運営委員会を設け、そこに三菱各社から委員を参加させることになった。委員の選出方式は、組織統合後の体制を決定した要領内で<sup>54)</sup>、「A、三菱倶楽部常務委員の6社（重工、商事、鉱業、地所、硝子、製紙）及監事会社2社（銀行、信託）B、養和会の理事会5社（重工、商事、電機、化成、

地所)及び監事2社(銀行、信託)より次の要領で選出し、重複会社は一社にする」ものとされた。重複を省くと、重工、商事、鉱業、地所、硝子、製紙、銀行、信託、電機、化成、地所の11社となるため、この11社がそれぞれ理事・監事となるものとわかる。

4月14日には「運営一元化に関する契約書・覚書・附属協定書締結の件 契約書第4条につき、次の通り原案の訂正方を三菱倶楽部へ申入れることとし、その他の事項については、原案通り承認」された。この契約書は、議事録には写し、あるいは草案時点のものしか残されていないが、「運営一元化に関する契約書」「覚書(案)」「運営一元化に関する契約書」附属協定書」が確認できる<sup>55)</sup>。最終的に、三菱倶楽部を残しつつ養和会あらため三菱養和会が業務を行うことで組織統合を果たす方針が取られたことがわかる。

こうして名称も三菱養和会となり、1963年から続いてきた組織統合問題は一応の解決を見た。しかし、三菱養和会はこれまでの議論で繰り返し問題となったように、財団法人としての立場があり、三菱グループのためだけに活動することはできず、公益に関する事業を行う必要があった。実際、合併成立直後の1971年10月の「当会今後の運営方針に関する一考察(公益事業のすすめ)」では<sup>56)</sup>、「当会は公益法人であるものの、積極的に公益事業と称すべき事業はなく、その現に行っている事業はすべて有料であり、法人税法施工例5条1項各号の収益事業(遊戯場兼旅館量、席貸料、不動産貸付業)に該当し、監督官庁都知事よりも別紙の通り「公益事業の早期実施」の勧告を受けている」とあり、その事業内容を見直す必要があったことがうかがえる。ここでは組織統合の展開を追うために1971年までを分析してきたが、組織統合に関する議論ですでに浮かび上がっていたように、財団法人としての三菱養和会の立場と、三菱グループのための組織であるという三菱養和会の存立目的がこの時点では噛み合っていなかったのである。

## 5. おわりに

本稿では養和会と三菱倶楽部が組織統合をおこなない、三菱養和会として再編される過程を明らかにした。両組織の統合が最初に検討された時点では、役割が類似していること、利用する設備などが重複していることが指摘され、養和会の運営において財政的な課題があることが問題視されていた。しかし理事の交代と養和会の体質強化という方針から、不要な土地の処分などの財政改革を行った結果、財政問題はある程度解決した。組織統合によって解決すべき問題点の一つであった財政問題が解消されたため、あらためて養和会と三菱倶楽部が組織統合する意義を設定しなくてはならなくなった。そこで、養和会と三菱グループの関係を強化し、三菱財閥が存在していたころの旧三菱倶楽部との関係に近づけることを強調するようになった。しかし、養和会は財団法人として公益のために活動する必要があるため、財閥時代の組織体制に復旧するわけにもいかなかった。こうして戦前からの、三菱のための福利厚生組織である養和会という理念と、公益のために活動する財団法人としての養和会という現実が共存させざるを得ないなかで、養和会は三菱倶楽部との組織統合を行い、三菱の社長会である金曜会からの許可の下会名を旧来の三菱養和会へと復帰させることで三菱グループとの関係強化をはかり、同時に非三菱系の会員も残存させることで財団法人としての立場も守ったのである。この変遷を最後に図として整理すると、以下の図1ようになる。

養和会が三菱養和会として再編されるプロセスを分析したが、そこからは、三菱グループが養和会をこのような形で再編しようとしたのか、その理由が明らかになってくる。敗戦後、三菱から独立して活動を継続してきた養和会であるが、その方針を形作り、運営してきた野田らが理事から退き、三菱各社の重役が派遣されたことで、三菱との関係強化という養和会の大きな方針転換が引き起こされた。その後財政問題の

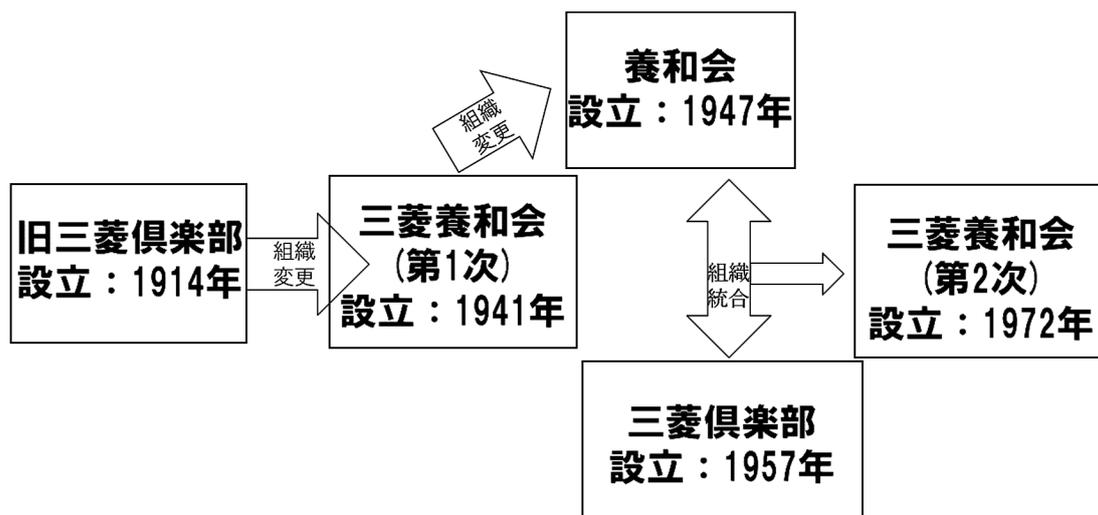


図 1

出典：『養和会議事録第 1 巻』～『養和会議事録第 9 巻』。

解決を養和会と三菱倶楽部の組織統合によって試みたが、組織統合が行われる前に財政問題が解決したため、アウトサイダーの問題と関連しながら、財閥時代における旧三菱倶楽部と三菱財閥の関係を本来あるべき姿とし、それに近づけるという方針で養和会の再編成が行われていくようになる。このように、当初主たる目的であった財政問題が解決した後も組織統合にむけて突き進んでいった根拠は、「昔日のごとく」三菱グループと養和会の関係をつくること、つまり歴史と伝統に基づいて過去のあり方に回帰することであった。

確かに再編された三菱養和会は、組織の規模だけをみれば、戦前の三菱財閥時代に作られ、日本各地や海外にまで支部が設置されていた旧三菱倶楽部とは比べるまでもなく、拠点のある巣鴨を中心とする非常に小さな組織であった。それでも養和会と三菱グループの関係は、旧三菱倶楽部と三菱財閥の関係と同一のものであるべきと認識されていたのである。つまり、歴史的にあるべき姿を取り戻すために、三菱グループは養和会を三菱養和会として再編したことができる。そして、この動きの背後には敗戦と財閥解体により生じた養和会の状態は正しい

状態ではないという認識がうかがえるのである。

このように、三菱養和会の再編過程からは、三菱財閥と三菱グループの連続性を強調し、それによって三菱グループの従業員をまとめ上げる組織を成立させようとする意図が浮かび上がる。また、これに付随して、企業グループが自分達の起源である財閥について部分的にはあるが高い評価をし、それをあるべき姿として自らのアイデンティティを形成していることがうかがえる。これは三菱グループの性質を検討し、様々な企業行動をみていく場合にも、重要な論点になると思われる。

再編された三菱養和会は、アウトサイダーを多少含むものの、三菱各社から役員が派遣され、金曜会会員会社が協力して運営する組織となり、三菱各社の枠を超えて従業員の交流が可能で、「昔日の」旧三菱倶楽部に近い組織となった。しかし、4.3の最後で「別紙の通り「公益事業の早期実施」の勧告を受けている」ことを示したことからわかるように、そのあり方は公益法人としての性質とは相反するものであった。三菱養和会はこの後、三菱グループのための組織としての立場と、公益法人としての立場をどのように両立し、どのような論理に基づいて折り合い

をつけていくのか、これについては今後の課題としたい。

注

- 1) 菊池浩之  
2017『三井・三菱・住友・芙蓉・三和・一勸』KADOKAWA: 44-45。
- 2) 菊池浩之  
2017『三菱グループの研究』洋泉社: 124。
- 3) 安岡重明  
1994「財閥史の課題に関するノート」『同志社商学』45(5)。
- 4) 下谷政弘  
1993『日本の系列と企業グループ』有斐閣: 1-5。
- 5) 橋川武郎  
2016『財閥と企業グループ』日本経営史研究所。
- 6) 間宏  
1964『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社。
- 7) 兵藤釗  
1971『日本における労資関係の展開』東京大学出版会。
- 8) 隅谷三喜男  
2003「日本における労務管理の形成」『隅谷三喜男著作集第二巻』東京大学出版会。
- 9) 藤田至孝  
1988「企業福祉」『日本労務管理史I』中央経済社。
- 10) 澤野雅彦  
2005『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社など。
- 11) 澤井和彦  
2011「日本型企业スポーツの制度と制度移行の課題に関する研究」『スポーツ産業学研究』21(2): 263-273。
- 12) 能塚正義  
1994「福利厚生企業の福祉への展開と労働者生活」『経済学論叢』45(3): 247-277。
- 13) 宮島英昭  
1992「財閥解体」『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会。
- 14) 三島康雄編  
1981『三菱財閥』日本経済新聞社: 342-344。
- 15) 野口祐編  
1968『三菱コンツェルン』新評論: 191。  
三菱商事株式会社編  
1986『三菱商事社史上』三菱商事: 682-683。
- 16) 三菱創業百年記念事業委員会編  
1970『三菱の百年』三菱創業百年記念事業委員会: 53。
- 17) 平井岳哉  
2003「三菱グループにおける商標管理」『千葉経済論叢』28: 19-21。
- 18) 平井岳哉  
2003「三菱グループにおける商標管理」『千葉経済論叢』28: 17-43。
- 19) 増尾賢一  
2009「日本の株式所有の歴史的構造 (3)」『中央学院大学商経論叢』24: 42。
- 20) 前掲三菱商事: 724-725、733-742。
- 21) 吉田準三  
「戦後日本の会社制度の展開過程 (II)」『流通経済大学論集』30(3): 1-2。
- 22) 平井岳哉  
2013『戦後型企業集団の経営史』日本経済評論社: 第六章。  
菊池浩之  
2005『企業集団の形成と解体』日本経済評論社など。
- 23) 注22) 菊池: 16-26。
- 24) 平井岳哉  
「三菱財閥から三菱グループへの移行過程」『経営史学』32(2): 46
- 25) 東京大学出版会編  
1983『三菱社誌第21巻』: 2191-2192。以下『三菱社誌第21巻』のように略記。
- 26) 1918年の規則改正については『三菱社誌第29巻』: 4519-4523。1922年の規則改正については『三菱社誌第31巻』: 5808-5811。
- 27) 『三菱社誌第38巻』: 1753-1758。
- 28) 「3月17日議事録付属資料」『養和会議事録第8巻』。
- 29) 「理事会議事付記」『養和会議事録第6巻』。
- 30) 「昭和32年9月16日議事録」『養和会議事録第7巻』。
- 31) 「昭和三十二年九月十六日開催本會理事會に於ける野田常任理事発言要旨補足」『養和会議事録第7巻』。
- 32) 「三菱クラブ、養和会合併に関する答申状況 (経過報告)」『養和会議事録第9巻』。
- 33) 同上。
- 34) 同上。
- 35) 「昭和41年度事業報告書」『理事会議事録第3巻』。
- 36) 「三菱クラブ、養和会合併に関する答申状況 (経過報告)」『養和会議事録第9巻』。

- 37) 同上。
- 38) 「理事会議事録」『養和会議事録第7巻』。
- 39) 「本会の体質整備強化と対三菱倶楽部の問題について（案）」『養和会議事録第8巻』。
- 40) 「理事会議事録」『養和会議事録第7巻』。
- 41) 名称不明の覚書『養和会議事録第8巻』。
- 42) 「懇談事項覚」『養和会議事録第8巻』。
- 43) 「本会の運営方針に関する一考察（主として三菱倶楽部との関連において）」『養和会議事録第8巻』。
- 44) 「「本会の運営方針に関する一考察」について」『養和会議事録第8巻』。
- 45) 「三菱倶楽部包含について（試案）」『養和会議事録第8巻』。
- 46) 「本会運営方針の件（三菱倶楽部包含について）」『養和会議事録第9巻』。
- 47) 3通とも「金曜会宛」と記載されているのみである。『養和会議事録第9巻』。
- 48) 「旧名「(財)三菱養和会」復帰並びに当会と三菱倶楽部の運営一元化について」『養和会議事録第9巻』。
- 49) 「理事会記録」『養和会議事録第9巻』。
- 50) 「養和会の現状と問題点」『養和会議事録第9巻』。
- 51) 「養和会について」『養和会議事録第9巻』。
- 52) 「三菱倶楽部・養和会合体問題について」『養和会議事録第9巻』。
- 53) 「寄付行為一部変更認可申請書」には「1 寄附行為第1条を次の通り変更する。新条文 第1条 本会ハ財団法人三菱養和会ト称ス 旧条文 第1条 本会は財団法人養和会ト称ス」と記載されている。『養和会議事録第9巻』。
- 54) 「養和会、三菱倶楽部の運営一元化についての答申」『養和会議事録第9巻』。
- 55) 「運営一元化に関する契約書」「覚書（案）」「「運営一元化に関する契約書」附属協定書」は全て『養和会議事録第9巻』より。
- 56) 「当会今後の運営方針に関する一考察（公益事業のすすめ）」『養和会議事録第9巻』。

2023年9月21日 受付

2023年12月1日 採択決定