

CIRJE-J-293

戦前期における三菱商事の組織と職員のキャリア形成

高千穂大学経営学部  
大島久幸

東京大学大学院経済学研究科  
岡崎哲二

2017年10月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは  
以下のサイトから無料で入手可能です。  
[http://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/03research02dp\\_j.html](http://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/03research02dp_j.html)

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

## 戦前期における三菱商事の組織と職員のキャリア形成

大島久幸（高千穂大学）\*・岡崎哲二（東京大学）\*\*

### Abstract

This paper investigates the career patterns of employees of Mitsubishi & Co. in the prewar period, using the database of Mitsubishi's employees. We focus on the careers of the 146 persons who newly joined the company in 1921. It is found that the company was open to the external labor market. That is, while three persons joined the company as managers, 63 of the 146 persons (58%) exited the company by 1924. On the other hand, eight persons were promoted to managers from ordinary employees, which suggests that the internal labor market was emerging although it was still small. Most of those promoted persons started their careers at overseas branches, and each of them was specialized in a certain category of commodities. This feature of career patterns may reflect the characteristic of Mitsubishi's organizational structure.

---

\* oshima@takachiho.ac.jp.

\*\* okazaki@e.u-tokyo.ac.jp.

## 1.はじめに

この論文では、三菱合資会社が毎年度作成していた分系会社の職員名簿、「三菱合資会社・分系会社名簿」（以下、「名簿」）を用いて、戦前期の三菱商事の組織と職員のキャリア形成について検討する。「名簿」には三菱合資会社と三菱商事を含む分系会社各社について「雇員」以外の職員全員の氏名と所属が記載されている。したがって各年の「名簿」を追跡することにより、個々の職員について各社への入社・退社年、社内での移動・昇進、三菱財閥内の他社への移動等に関する情報を得ることができる。筆者の一人は以前別稿で、1921年度以降5年毎の「名簿」を用いて三菱財閥の内部労働市場について分析したことがある<sup>1</sup>。本論文では、三菱商事に焦点を絞って、毎年の「名簿」データを分析する。そのため、「名簿」の中の三菱商事に関する部分を1918年1月分から1935年9月分まで全てデータベース化した<sup>2</sup>。これを用いて各部・各店への職員配置とその変化、職員ポストの階層構造、職員のキャリアパターンについて検討する。

以上の研究課題の意義を先行研究との関連で整理すれば次のようになる。戦前期の商社の職員のキャリア形成については三井物産を中心に多くの研究がある。高橋弘幸は、三井物産の職員録を用いて1903年から1905年に入社した414人の入社から退職までの人事異動経歴の分析を通じて、同社のキャリア形成の実態を解明した<sup>3</sup>。麻島昭一は、三井物産の財務部門に限定して、戦前期の職員の異動について同じく職員録を用いて分析を行った<sup>4</sup>。また若林幸男は、旧来の「丁稚上がり」のたたき上げ経験者が中等教育出身者に置き換えられる中で、高等教育出身者と中等教育出身者にキャリアの格差が生じていったと論じた<sup>5</sup>。こうした一連の三井物産を対象とした研究を通じて総合商社のキャリア形成に関する豊富な知見が蓄積されてきた。しかし一方で、これらの論点を、戦後期を含めて総合商社一般に拡張できるかという疑問が生じることになった。たとえば、上原克仁は1961年から1997年の三菱商事の職員録を用いて商社のキャリア形成を論じたが、そこで得られた結果は商社のキャリアの幅等の点で戦前の三井物産で解明されてきたものとは大きく異なっている<sup>6</sup>。またこの間、三井物産と並んで戦前期の代表的総合商社であった三菱商事が、三井物産と異なる組織的特徴を有している点も大石直樹の一連の研究によって明らかにされてきた<sup>7</sup>。戦前期の三井物産研究から得られた知見を相対化し、戦後との連続性を検討する上でも、後発的な地位から三井物産を急追し、戦後に総合商社として主導的地位を獲得した三菱商事について、先行研究と比較可能な方法で同社のキャリア形成を分析することは、今後の商社史研究を進めるうえで不可欠の課題といえる。

## 2. 三菱商事の成長と企業組織

前述のように、1918年に三菱合資会社から独立した三菱商事は1920年代から30年代にかけて急速に取扱高を伸ばした。三菱商事は1924年に三菱鉱業に同社の石炭・銅の販売権を移管したが、同年度にも

<sup>1</sup> 岡崎哲二「三菱財閥の内部労働市場」『三菱史料館論集』6、2005年。

<sup>2</sup> 1936年9月～1944年2月については引き続きデータベース化を進めている。

<sup>3</sup> 高橋弘幸『企業競争力と人材技能—三井物産創業半世紀の経営分析』早稲田大学出版部、2013年。

<sup>4</sup> 麻島昭一『戦前期三井物産の財務』日本経済評論社、2005年。

<sup>5</sup> 若林幸男『三井物産人事政策史 1876～1931年』ミネルヴァ書房、2007年。

<sup>6</sup> 上原克仁『ホワイトカラーのキャリア形成』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2007年。

<sup>7</sup> 大石直樹「戦前期三菱商事の組織機構」『三菱史料館論集』14、2013年、同「戦前期三菱商事における組織改革：未完の改革構想とその論理」『三菱史料館論集』17、2016年。

取扱高はむしろ増加している。大恐慌期の 1930-31 年には取扱高が減少したが、その後の回復は速く、1935 年度の取扱高は 1920 年度の 9.6 倍に達した。同じ期間に職員を含む在籍人員は 2,953 人から 2,846 人にむしろ減少したが、職員以外の職員は増加し、1,220 人から 1,572 人となった。雇員の減少は主に三菱鉱業製品の販売移管の際に生じたものである。いずれの在籍人員で見ても、取扱高の増加率は人員数の増加率をはるかに上まわり、1 人当たり取扱高の意味での労働生産性が大幅に上昇したことになる(図 1)。

前述のように「三菱合資会社・分系会社名簿」に掲載されているのは職員を除く職員であるため、以下では職員を対象を限定する。千人を超える三菱商事の職員は本店と国内外に展開された支店・出張所に配置された。本店の組織の推移を示すと図 2 の通りである。独立当初の本店は、総務、石炭、金属、雑貨、船舶の 5 つの部から構成された。母体となった三菱合資会社営業部の石炭以下の 4 課を継承して部とし、それに総務部を加えた組織であった。その後の組織の変化を概観すると、まず図 1 の総務部から業務部までの内部管理に関わる部門については、1921 年 10 月に総務部が総務課、業務課、会計課、監査課の 4 課に分割された後、1924 年 7 月にふたたび総務と会計の 2 つの部に統合された。次に図 2 の石炭部から木材部までの商品取引に関わる部門については、1920 年 4 月にいくつかの組織変更が行われた。金属部から機械部が独立し、雑貨部から油脂部、綿業部、木材部の 3 部が独立したことがそれである。独立した各部のうち綿業部と木材部は半年程度で廃止されている。綿業部は、インドを中心とする綿花産地に支店がなく、取引経験を持つ職員もいなかったことから、なにも取引実績を残すことができなかつたとされている<sup>8</sup>。木材取引については三菱合資会社営業部時代から実績があったが、部として独立した後取引だけでなく、山林の買収、造林の請負等に進出し、これらの事業の失敗が早期に部が廃止される原因となった<sup>9</sup>。

## 図 1、図 2

次いで 1923~24 年にもいくつかの組織変更が行われている。1923 年 9 月に食品部が設置されたのは、粗糖の買付・精糖の販売を中心とした砂糖取引の拡大、鮭・カニ等の水産物缶詰取引の拡大を受けたものであった<sup>10</sup>。同じ頃、米・小麦等の農産品、硫酸を中心とする化学肥料の取引も拡大しており<sup>11</sup>、それが 1924 年 4 月の穀肥部設置につながったと考えられる。また 1924 年 4 月には、三菱鉱業の石炭・同の販売権が、一部を残して同社に移管された。これをうけて、石炭部は燃料部に改編され、一部残された三菱鉱業の石炭販売の他、他社の石炭、新たに開拓した石油取引に軸足を移すことになった<sup>12</sup>。1924 年に設置された穀肥部と食品部は 1930 年 10 月に農産部・水産部・肥料部の 3 部に改編された。不況下で取引が拡大しつつあった「ソフト・グッズ」の営業体制を強化することを意図したものであった<sup>13</sup>。

以上を前提に本店内部における職員の配置を部門別に見よう。表 1 は、前述の三菱商事職員データベースに基づいて本店に在籍した職員数を年度別・所属別に示したものである。本店在籍職員の合計は、

<sup>8</sup> 三菱商事株式会社『立業貿易録』下、660 頁。

<sup>9</sup> 同上、上、p.6、下、738-739 頁。三菱商事株式会社『三菱商事社史』上巻、174-175 頁。

<sup>10</sup> 前掲『三菱商事社史』上巻、224-226 頁。

<sup>11</sup> 同上、179-180 頁。

<sup>12</sup> 前掲『立業貿易録』上、18 頁。

<sup>13</sup> 前掲『三菱商事社史』上巻、258 頁。

1919年10月には310名、翌年度には409名に増加した。その後、数年間停滞したが、1926年度から再び増加傾向をたどり、1935年度には640人となった。在籍職員全体に対する本店在籍職員の比率も1927年度にかけて上昇し、以後は45%前後で推移した。船員を含む船舶部の職員が本店在籍となっていること、一部の出張所職員が本店在籍となっていることにもよるが、後に見る三菱商事の支店・出張所のネットワークを考えると、これらの点を考慮しても本店在籍者の比率はかなり高いといえる。

表 1

船舶部と出張所を別にすると、本店職員は、内部管理に関わる総務・会計・業務の3部と商品取引に直接関係する石炭部以下の各部に大きく分けることができる。内部管理関係の職員は1920年代後半にかけて大幅に増加している。特に1920年度に総務部から独立した会計部(課)の職員数増加は著しく、1920年代末以降は100名前後の職員を擁する大きな組織となった。

一方、商品別各部に所属する職員は1919年度には140名、本店在籍職員の半数以下であったが、その後増加によって1930年代には本店在籍職員の6割以上に達した。商社本来の商品取引活動により多くの経営資源が配分されるようになったと見ることができる。商品別各部の中では、当初最大であった雑貨部が燃料部・綿業部・木材部の分離によって縮小した後、機械部がほぼ一貫して最多の職員を擁した。1920年代は雑貨部と金属部がこれに次ぎ、1930年代になると燃料部の職員数が増加した。1935年度には7つの商品取扱関連部に計399人の職員が配置されていたが、そのうち52%を機械部と燃料部が占めた。

三菱商事の支店・出張所数の推移は図3の通りである。1918年の独立時に、三菱商事は本店のほか、40の支店・出張所(うち支店12)という店舗組織で発足した。1924年に店舗数が大きく減少しているのは三菱鉱業製の石炭・銅の販売権移管にともなう組織再編を反映している。販売権の移管に伴ってこの年、小樽、若松、唐津、長崎の4支店等、三菱鉱業の鉱山の近くに設置されていた店舗が三菱鉱業に移譲された<sup>14</sup>。1924年に30まで減少した支店・出張所数は、その後増加傾向をたどり、1935年度には64(うち支店24)に達した。支店・出張所の配置を、内地・植民地・外国に区分して示すと図4のようになる。三菱鉱業への販売権移管にともなって内地店舗が大幅に減少し、その後増加するが、1935年度にも移管前の数に達していない。一方、この間に植民地と外国の店舗が大幅に増加し、三菱商事の店舗網は、店舗数で見れば、外国・植民地に重点を置くようになった。

図 3、図 4

他方、職員数で見ると状況はかなり異なる。表2は各支店・出張所の職員数を1921、1928、1935の各年度について示している。1921年度には支店・出張所職員の72%にあたる574名が内地の店舗に配置され、内地店舗数縮小後の1928年度でもその比率は52%、1936年度は48.7%であった。表2のように、内地の店舗には出張所も含めていずれも比較的多くの職員が配置されていた。最大の支店は1921年度は小樽支店、1928、35年度は大阪支店であった。植民地・外国の店舗は小規模なものが多かったが、その中で京城支店、大連支店、ロンドン支店、ニューヨーク支店には比較的多くの職員が配置され、特に大連支店は1935年度に、内地店舗を含めても大阪支店に次ぐ数の職員を擁するようになった。大連支

<sup>14</sup> 同上、239頁。

店は、三菱商事の対「満州」取引の拠点として、社内の取引ネットワークにおける主要なハブの一つとなっており、大連支店に多数の職員が配置されたのはこうしたその役割を反映していると考えられる<sup>15</sup>。

以上のような本店各部、支店・出張所には管理職ポストが配分されていた。「三菱合資会社・分系会社名簿」には、管理職にあった職員についてそのポスト名が記されており、その情報によって三菱商事の階層的な組織構造をうかがうことができる。表3は1921、28、35年度について名簿に記載されている管理職ポストの名称とその数を整理したものである。管理職ポストの数は、1921年度の43から1928年度66、1935年度99と増加傾向にある。職員数に対する比率では、それぞれ3.8%、6.3%、6.2%であり、管理職ポストに就くことができる職員が非常に限定されていたことがわかる。これは三菱商事の企業組織に垂直的階層が少なく、フラットな性質を持っていたことを反映している。

表2、表3

1921年度について見ると、トップマネジメントは会長と3人の常務取締役であった。6つの部にそれぞれ部長ないし部長事務取扱のポストが配分されていた。一方、部の中に課の組織を持っていたのは総務部のみであった。総務部には総務、業務、会計、監査の4課があり、それぞれに課長ポストが配分されていた。表2の4つの課長ポストはこれを示している。本店の管理職ポストは以上である。16の支店にはそれぞれ支店長ポストが配分されていた。ただし注意すべきなのは、いくつかの支店の支店長ポストに他のポストとの兼務者が当てられていたことである。すなわち、東京支店長には石炭部長の河手捨二、神戸支店長には船舶部長の早川茂三、唐津支店長には長崎支店長の若杉恭一郎が当てられ、それぞれ後者のポストが「本務」と記載されている。支店長の下支店副長ポストは8つであり、大阪、神戸、若松、唐津、小樽、ロンドン(2)、ニューヨークに配置された。表2と比較すると、支店副長が置かれたのは、いずれも規模の大きい基幹的な支店であったことがわかる。ロンドン支店の2名の副長のうち1名は外国人であった。出張所長は海外の4出張所に置かれており、出張所主任は本店に所属する出張所の管理者であった。現地法人役員は、それぞれベルリンとパリに置かれたドイツ三菱商事、フランス三菱商事の支配人と常務取締役であり、実質的にはベルリン支店長、パリ支店長に当たる

1928年度には部の増加に対応して部長ポストが10に増えたほか、18の部副長というポストが置かれている。部副長の配分は、総務1、会計3、燃料2、金属1、機械4、穀肥1、食品2、雑貨2、船舶2であった。部の役割の拡大に伴う措置と考えられる。1928年度から35年度の間追加されたポストに、支部長、支部副長がある。機械部、燃料部、船舶部はそれぞれ大阪、大阪、神戸の各支店に支部を置いており、支部長はそれを統括するポストである。

### 3. 職員のキャリア・パターン

前節では三菱商事の部・支店・出張所組織と人員・ポストの配置について観察した。三菱商事の職員はこれらの組織とポストにどのように配置されたのだろうか。本論文でこの問いに全面的に答えることはできないが、特定の年度に同社に入社した職員のキャリアを追うことによって問題にアプローチしたい。

<sup>15</sup> 岡崎哲二「三菱商事における店舗ネットワークの構造と機能：1928-36年度」『三菱史料館論集』15、2014年。

三菱商事職員データベースを用いると、各職員が名簿に最初に記録された年度によってその職員の入社年度を、そして最後に記録された年度によって退社年度を知ることができる。図4はこの方法で特定した各年度の入社・退社職員数を示している。入社職員数は第一次世界大戦直後、機械・雑貨・綿業・木材の4部を新設する等、三菱商事が事業を拡張した際に大きく増加した後、いったん減少、その後回復して1923年度から毎年度100-150名前後で推移した。そして1930年代の成長期にふたたび多数の職員が入社した。一方、退社職員数は1920年代初めの変動期に高い水準にあり、1924年度の三菱鉱業製品の販売権移管とそれにとまなう店舗再編で急増した後、50-100名前後で推移した。

図5

以下では1921年度(1920年10月～21年9月)に入社した職員を対象とする。この年度に入社した職員は146人であり、その構成を身分別に示すと表4のようになる。まず田中丸祐厚(本店参事)、長沼四郎(ニューヨーク支店長)、A.E. Crombie(ロンドン支店副長)の3名が最初から管理職として入社している。また、技術顧問、「外人傭員」として計34名の外国人が入社している。少なくとも独立して間もない時期の三菱商事が、外部経験者と外国人職員を相当数雇用することによって必要な人材を充足していたことは注目されよう。以上の他、事務・技師として46名、事務補・技師補として14名、傭使として49名が入社した。

表4

これらの職員うち、新規学卒に近いグループとして、事務・技師、事務補・技師補、傭使として入社した109名に焦点を当てる。図5はこの109名全体について、その地域別配置の推移を時間を追って示している。まず最初の数年で多数の退社が生じたことが注目される。1924年9月までの3年間で入社者の58%に当たる63名が退社している。その後、各年の退社数が減少し、1927年度にいったん退社が止まる。その後1930年度から再び退社が生じて、入社後24年が経過した1935年度に在籍したのは入社者の25%に当たる27名にすぎなかった。三菱商事の社員にも大きな外部労働市場が開かれていたということができよう<sup>16</sup>。地域別に見ると、入社時には本店、内地店、外国店にほぼ同数の職員が配置された。しかし時間の経過とともに内地店に配置される職員数が急速に減少し、次いで外国店に配置される職員も減少している。本店に配置される職員も減少するがその速度は相対的に緩やかで、1935年度に在籍した職員の中では半数以上が本店に所属した。

表5は入社時の身分別に退社と地域別配置の時間的推移を比較している。最初の数年で多数の退社が生じることは事務・技師、事務補・技師補、傭使の3つのグループに共通しているが、退社率にはグループ間で差が認められる。事務・技師グループでは1926年度までで初期の退社が完全に止まり、その時点の退社率は53.1%である。事務補・技師補グループでも1926年度に初期の退社が止まるが、その時点退社率は71.4%と、事務・技師グループより高い。最後に傭使グループは初期の退社が1927年度まで続き、その時点までに78.3%が退社している。このように、3つのグループの中で、入社時の身分が高い事務・技師グループについて、長期雇用の性質が相対的に強く認められる。

<sup>16</sup> 岡崎哲二「戦前期三菱財閥の内部労働市場」『三菱史料館論集』第6号、2005年。

表 5

入社時の身分に基づく上記の 3 グループの間には、配置される地域のパターンにも差違が見られる。事務・技師は入社時に三分の二近くが外国の店舗に配置され、時間の経過とともに本店に配置される者の比率が上昇している。これに対して事務補・技師補、傭使として入社した職員は、入社時に大部分が本店あるいは内地店に配置され、時間の経過とともに外国店に配置される者の比率が上昇している。これは次に見る昇進とキャリア形成の様式と関連していると考えられる。

表 6 は 1921 年度に事務・技師として入社した職員の中で管理職ポストに就いた者の数を年度別に示している。1921 年度に事務補・技師補、傭使として入社した職員の中で 1935 年度までに管理職ポストに就いたものはなく、昇進の点で事務・技師入社者と事務補・技師補、傭使入社者の間に明確な差違があったといえる。もっとも事務・技師として入社した職員にとっても管理職ポストに就くことは容易ではなく、1935 年度に管理職となっていたものは 8 名、入社時人数 46 名の 17% にすぎなかった。しかし、管理職ポストに就いた者に限れば、その中には昇進が非常に速い者が少数見られる。入社から 3 年後の 1924 年 9 月には部副長に 1 名（機械部副長、沓澤源一郎）、支店長に 2 名（ベルリン支店長、野間恭一郎；シアトル支店長、島谷脩蔵）が就いている。

表 6

上位のポストに就いた職員のキャリアパターンを見るために、1921 年度に事務・技師として入社した職員のうち 1935 年度までに部長ないし支店長を経験した者、全 8 名について入社後のポストを表 7 に示した。第一に全員に共通する特徴として外国店舗から社内キャリアを始めている点が挙げられる。前述のように、事務・技師入社者の職員は事務補・技師補、傭使入社者の職員と比べて、入社初期に外国店に配置される者の比率が高かった。部長、支店長昇進者が全員、入社時に外国店に配置されていたことは、それが幹部職員に昇進するためのキャリア形成の 1 ステップであったことを示唆している。

表 7

第二に商品に関する専門性である。管理職に昇進する前のキャリアについて商品に関する担当がわかるのは、野間恭一郎を除く 8 名中 7 名であるが、そのうち、6 名が管理職昇進前に 1 つの商品に専門化していた。例えば伊藤栄治は航空機・機械、風間武三郎は鉄鋼・機械・金属、川津勝雄は砂糖に専門化したキャリアを積んでいる。例外は和田益三で、彼は機械を担当した後、スラバヤ支店長に就任する直前に 1 年間、本店で食品部に配属されている。少なくとも幹部職員に昇進した者は、特定の商品に関する専門的な取引経験を持つ傾向があったといえよう。戦前期の三菱商事の組織構造の特徴として、支店より商品別の部の権限が強かったことが指摘されている<sup>17</sup>。ここで観察された幹部職員のキャリア形成に関する特徴は、こうした同社の組織構造の特徴と対応している可能性がある。

最後に営業以外の財務部門の人材形成についても簡単に論じてみたい。表 8 は三菱商事会計部の組織

<sup>17</sup> 大石直樹「戦前期三菱商事の組織機構」『三菱史料館論集』14、2013 年。

と人員規模を三井物産と比較したものである。三井物産の職員録では三菱商事の備員にあたる人員が名簿に記載されておらず直接的な比較は難しいが、同表から特徴として二つの点を指摘することができよう。第一に、本社組織が三井物産に比して相対的に小さかったとされているものの、会計部門の規模では大きな差を有していなかったことが分かる。社員全体に占める本社会計部門の人員規模は8.3%であったのに対し、三井物産では本店会計課と各部の勘定係の合計(本店営業部および各部支部を除く)の規模は、5%であった。ただし、三井物産の名簿には現地採用の備員が名簿に記載されておらず、三菱商事の本店会計に占める備員の規模は4割に上ることから同数値の比較だけでは両社の比較は難しいが、少なくとも同社の本社会計部門の規模が小さかったとは言い難い。第二に、部の権限が強いとされている三菱商事にあって、各部の勘定係を有している三井物産とは異なり、本社会計部に各部の会計担当者を置いていた点である。独立性の強い三菱商事の商品部の管理方式については今後の研究課題となろうが、会計部門の組織編成の違いは両社のコントロールの違いを反映していると思われ、重要な今後の研究課題となろう。

表 8

実際、三菱商事の会計部門に配属された職員は、営業を主体とする商社にあって決して小さいものではなく、また専門性が高かったことが表 9 から読み取れる。同表は、在職中に本社や支店で1度でも会計部署を経験した職員を、全く経験することのなかった職員と区分し、それら職員が初めて登場する年度ごとに区分して、各年度における会計担当部門職員の人数の比率、在職期間中にしめる会計担当部門の経験の長さを「名簿」への平均登場回数によって示したものである。同表については、最初の年である1918年のデータにはそれ以前に入社した者が含まれること、入社初年度には会計以外の部門に配属されその後、会計部門に配属された者がいることに留意する必要がある。同表から三菱商事では、全体の1割から2割に相当する職員が会計部門に配属され、しかもそれら会計部門に配属された職員のなかで一貫して会計スキルを高める役割を期待された者が数多く存在することが分かる。三井物産を対象とした先行研究では、商社の財務部門には財務と経理で異なる学歴別のキャリアが形成されていたこと、会計部門がモニタリング機能を持っていたこと等が明らかにされている<sup>18</sup>。両社の組織構造の差違、財務担当者のキャリア形成とその役割については今後の研究課題としたい。

表 9

#### 4.おわりに

本論文では、各年の「三菱合資会社・分系会社名簿」から新たに作成した戦前期の三菱商事に関する職員データベースを用いて、同社職員のキャリアパターンについて検討した。具体的には1921年度に三菱商事に入社した146名の職員について、1935年9月までのキャリアを追跡した。主要な結果は次の通りである。

<sup>18</sup> 吉川容「三井物産本店によるモニタリングー店内検査制度についてー」上山和雄・吉川容『戦前期北米の日本商社』日本経済評論社、2013年。

第一に、同社の組織は外部労働市場に対して開かれていた<sup>19</sup>。すなわち一つには管理職（本店参事、ニューヨーク支店長、ロンドン支店副長）として入社した職員が3名存在した。また、入社から3年間（1924年9月）までに146名の58%に当たる63名が退社し、1935年9月まで在籍した職員は27名にすぎなかった。第二に、一方で、146名の中には事務・技師として入社し、管理職に昇進した者も8名存在した。これは小規模ではあったが内部労働市場も形成されはじめていたことを示している。これらの管理職昇進者の多くは外国店で社内キャリアを開始し、特定の商品に専門化したキャリアを歩んだ。こうした内部昇進者のキャリアパターンは、商品別に組織された部の権限が強い三菱商事の組織構造を反映していた可能性がある。

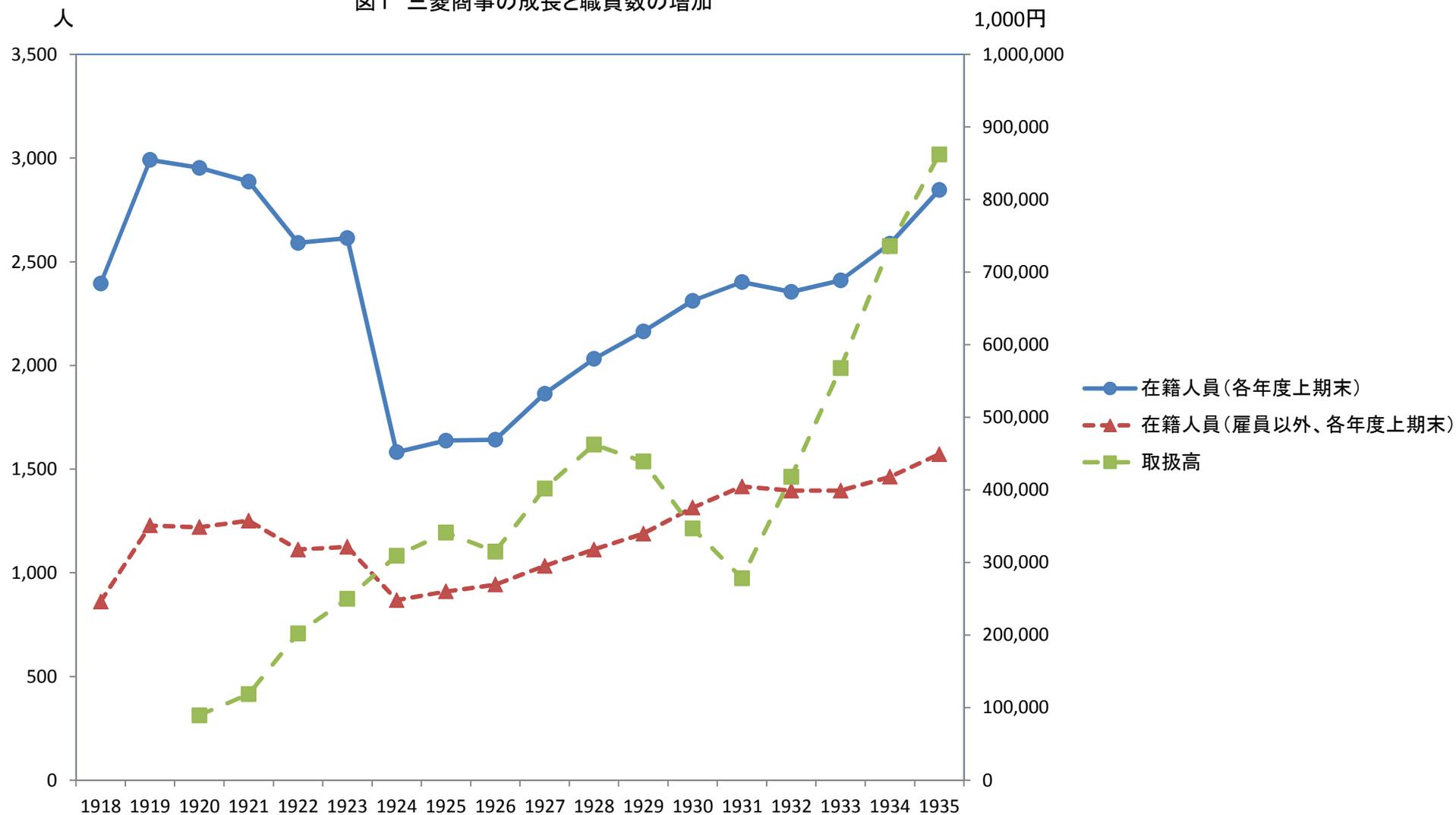
以上の特徴は、三井物産に関する先行研究の結果と大きく異なっている。すなわち、三井物産では1920年代以降、入社人員を高等・中等教育出身の新卒者にほぼ限定して強固な内部労働市場を形成していたのに対し<sup>20</sup>、後発商社である三菱商事の場合、業務の拡張に際して外部労働市場からの人員調達が不可避であり、内部労働市場の役割は限定的であった。この点は両社の組織と戦略を歴史的に比較し、さらに企業に関する理解を前進させるうえで重要な手がかりになるであろう。

---

<sup>19</sup> 前掲、「三菱財閥の内部労働市場」。

<sup>20</sup> 大島久幸「1930～40年代の三井物産の人事制度と職員の学歴」、若林幸男『学歴と格差の経営史』日本経済評論社、近刊。

図1 三菱商事の成長と職員数の増加



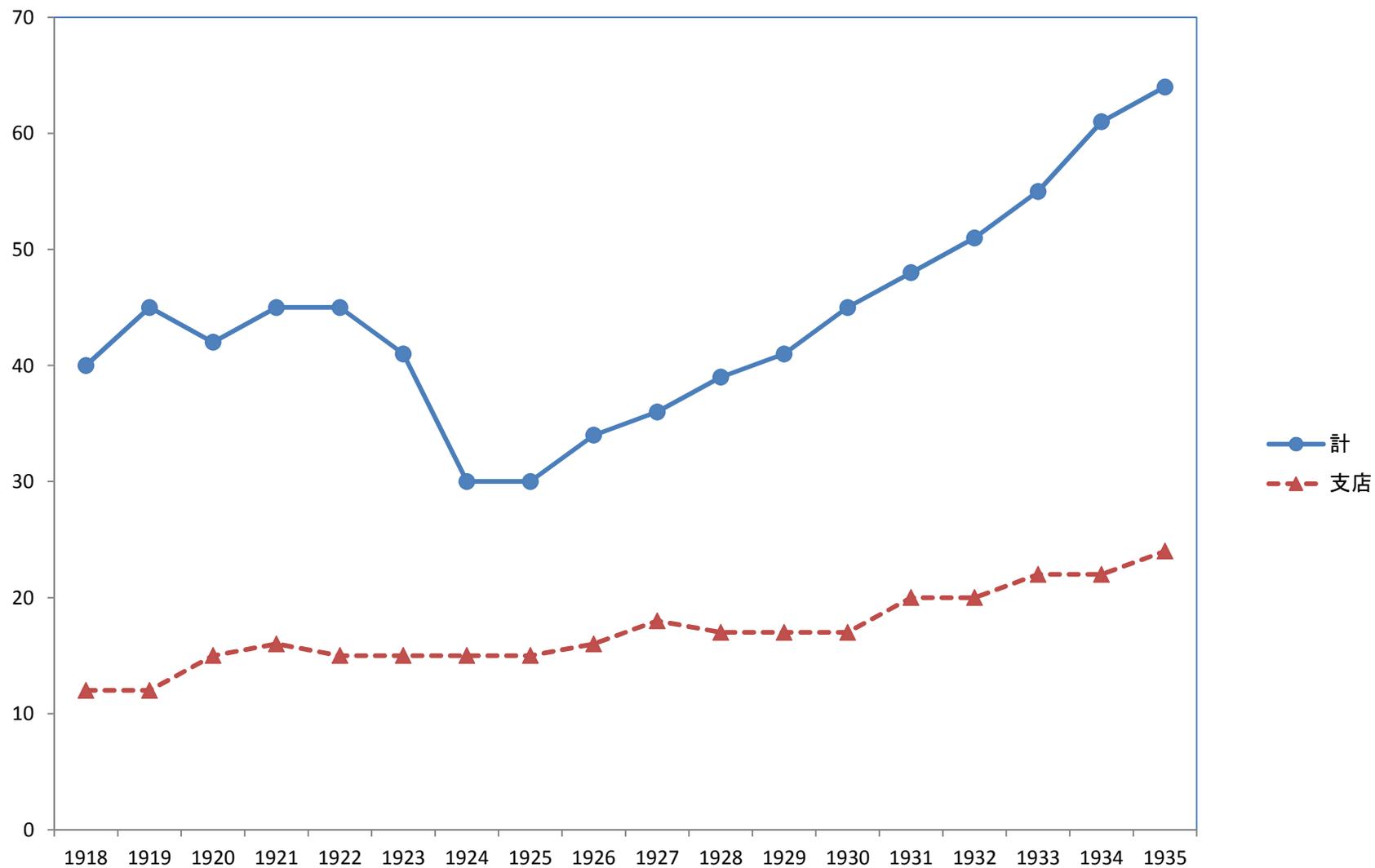
資料：三菱商事株式会社『三菱商事社史』資料編、72-75頁。

図2 三菱商事の部組織

	1918	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
総務部	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
総務課					■	■												
業務課					■	■												
会計課					■	■												
監査課					■	■												
会計部							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
業務部							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
石炭部	■	■	■	■	■	■												
燃料部							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
金属部	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
機械部		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
雑貨部	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
油脂部			■	■	■	■												
穀肥部							■	■	■	■	■	■	■					
食品部						■	■	■	■	■	■	■	■					
肥料部														■	■	■	■	■
農産部														■	■	■	■	■
水産部														■	■	■	■	■
綿業部			■															
木材部			■															
船舶部	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

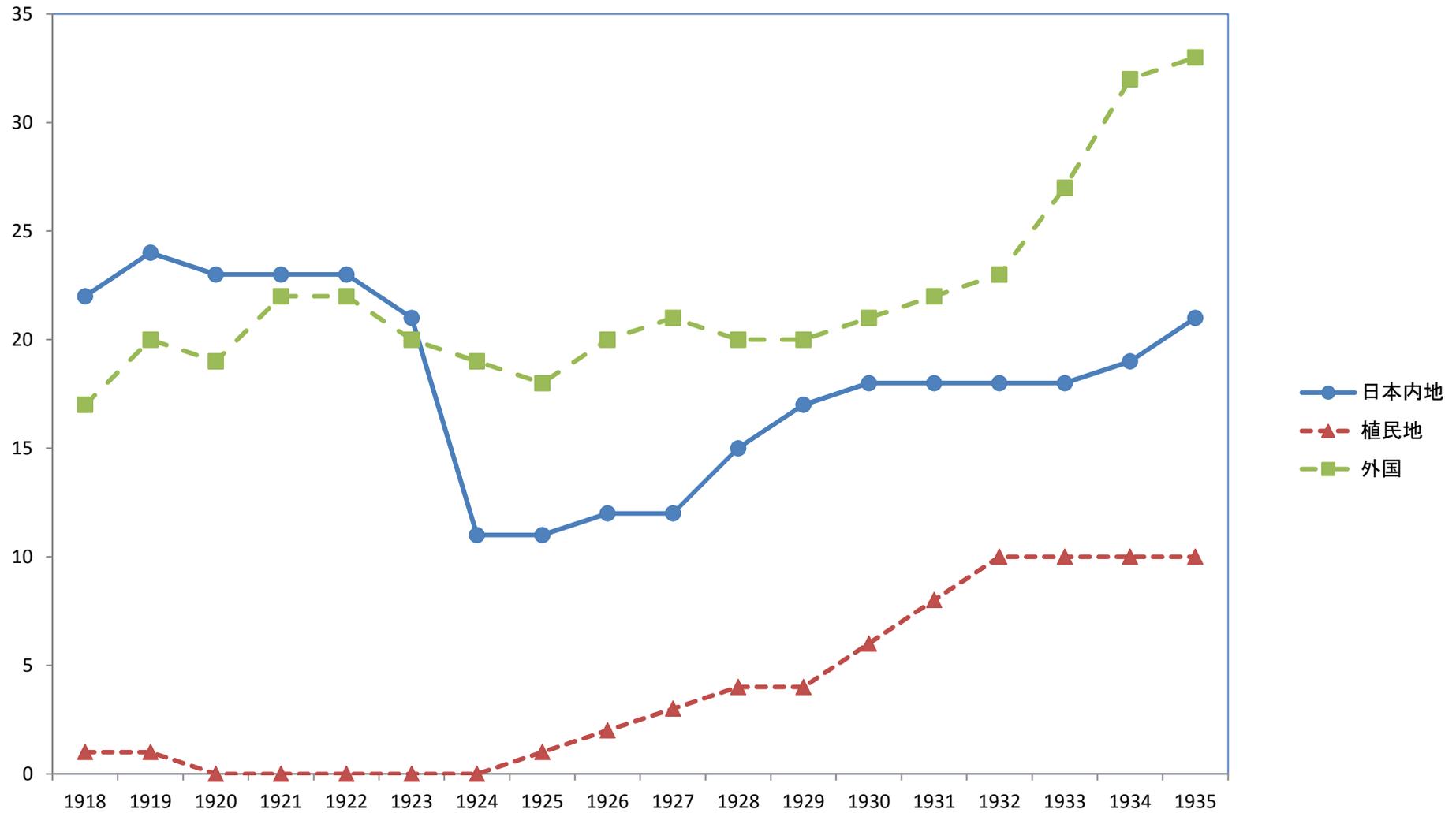
資料：前掲『三菱商事社史』資料編、39頁。

図3 三菱商事の店舗展開(支店・出張所数)



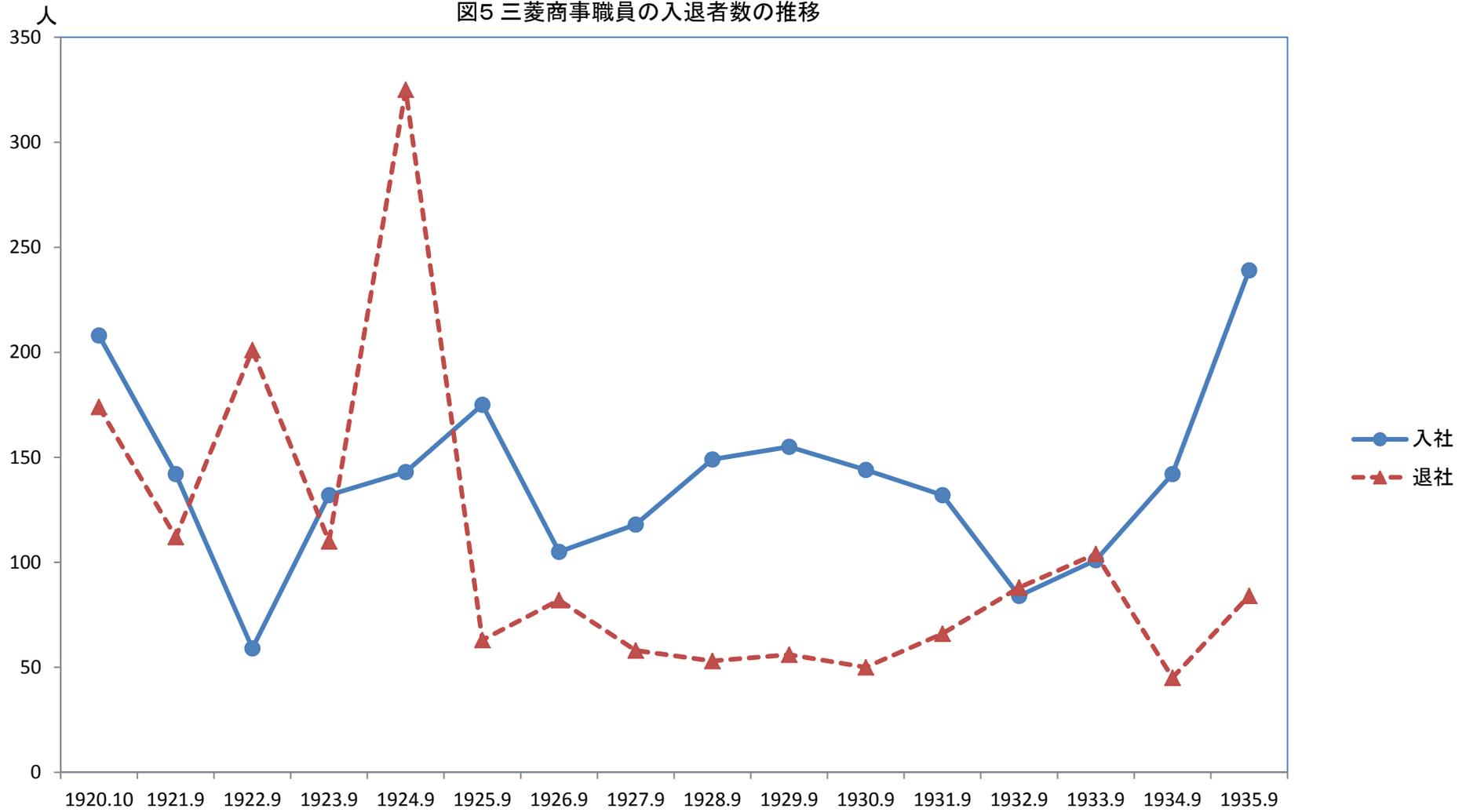
資料:前掲『三菱商事社史』資料編、48-51頁、56-65頁より作成。

図4 店舗の地域別構成



前掲『三菱商事社史』資料編より作成。

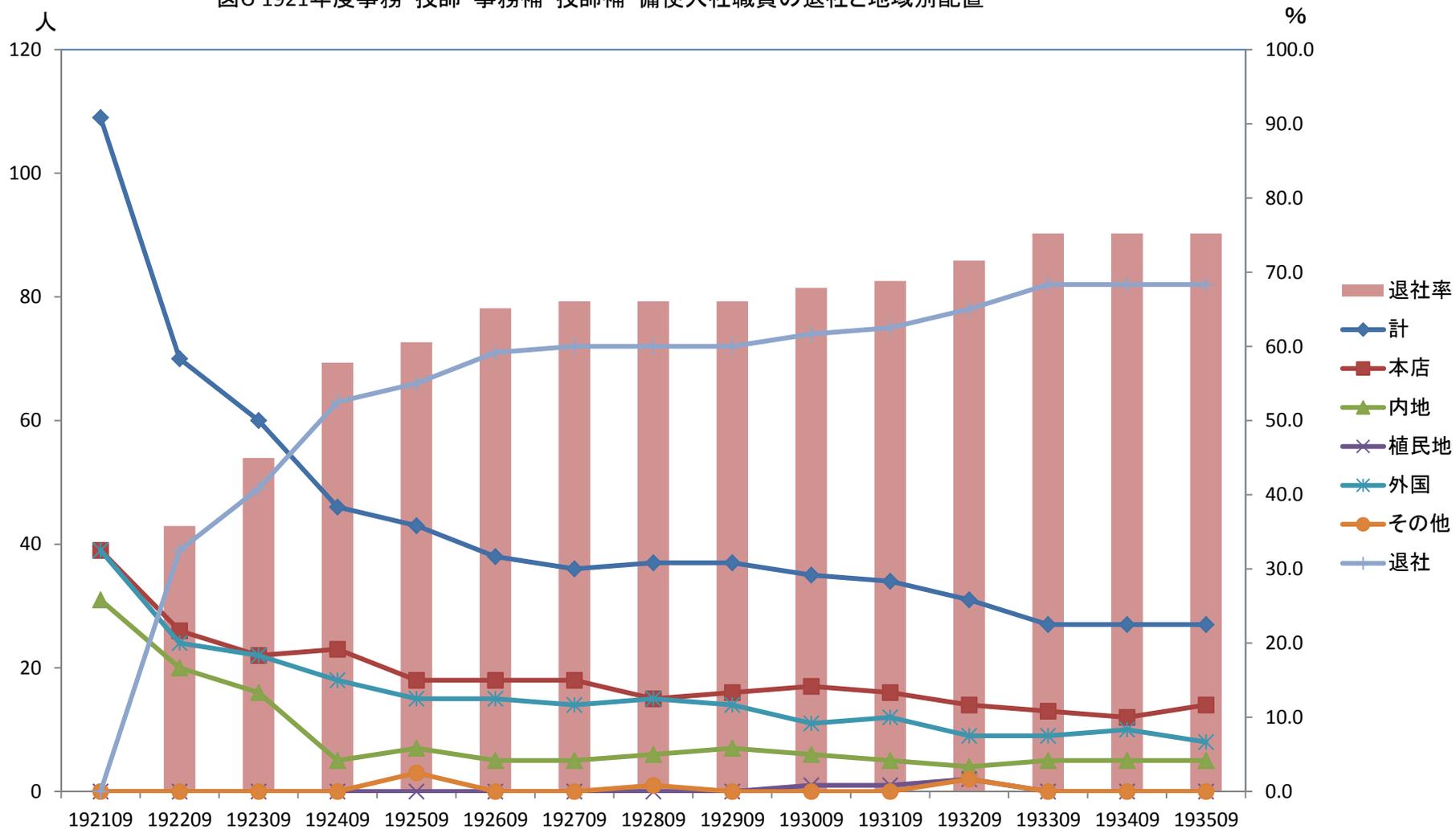
図5 三菱商事職員の入退者数の推移



注:横軸に表示された年月までの1年間(1921年9月の場合は11カ月間)に入退者した職員の数を示している。

資料:表1参照。

図6 1921年度事務・技師・事務補・技師補・傭使入社職員の退社と地域別配置



資料:表1参照。

表1 本店の部別在籍職員数

	1919.10	1920.10	1921.9	1922.9	1923.9	1924.9	1925.9	1926.9	1927.9	1928.9	1929.9	1930.9	1931.9	1932.9	1933.9	1934.9
三菱商事在籍職員計	1,103	1,125	1,181	1,029	1,046	854	950	988	1,044	1,154	1,257	1,345	1,417	1,399	1,396	1,489
本店在籍職員計	310	409	367	353	372	348	411	454	471	533	593	619	676	652	625	640
	(28.1)	(36.4)	(31.1)	(34.3)	(35.6)	(40.7)	(43.3)	(46.0)	(45.1)	(46.2)	(47.2)	(46.0)	(47.7)	(46.6)	(44.8)	(43.0)
役員	2	3	2	2	1	3	3	5	4	4	3	3	3	2	2	6
総務部(総務課)	53	74	40	35	36	18	25	51	45	54	65	57	73	72	54	58
会計部(会計課)	0	0	38	47	62	74	88	98	104	99	118	111	101	99	90	81
業務部(業務課)	0	0	4	8	6	5	5	6	7	9	0	0	0	0	0	0
総務・会計・業務小計	53	74	82	90	104	97	118	155	156	162	183	168	174	171	144	139
石炭部	20	20	22	48	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
燃料部	0	0	0	0	0	15	21	25	23	26	32	50	78	83	83	94
金属部	31	31	24	23	25	26	32	41	35	41	46	50	51	47	45	47
機械部	0	23	48	47	59	74	95	99	101	95	102	108	124	114	114	115
雑貨部	89	68	40	35	21	31	35	35	32	48	51	54	50	44	47	47
油脂部	0	16	17	18	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
穀肥部	0	0	0	0	0	22	26	24	24	32	40	0	0	0	0	0
食品部	0	0	0	0	15	17	19	19	27	31	30	0	0	0	0	0
肥料部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	24	24	27	26
農産部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	39	38	35	42
水産部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	32	32	32	28
綿業部	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
木材部	0	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
石炭部～木材部小計	140	221	151	171	173	185	228	243	242	273	301	344	398	382	383	399
船舶部	115	104	83	68	66	31	34	51	68	94	106	104	101	97	96	96
出張所	0	7	12	19	22	27	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	37	3	6	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

注: ( )内は本店在籍職員の全職員に対する比率(%)。

資料:「三菱合資会社・分系会社名簿」に基づくデータベースによって作成。

表2 三菱商事職員の店別構成

0

人

	1921年9月	1928年9月	1935年9月	備考
<b>計</b>	<b>1,181</b>	<b>1,154</b>	<b>1,652</b>	
<b>本店</b>	<b>367</b>	<b>533</b>	<b>768</b>	
<b>支店出張所計</b>	<b>798</b>	<b>606</b>	<b>873</b>	
小樽支店	104		28	
東京支店	38			
横浜出張所	37	26	24	1928、35年は支店
名古屋支店	36	46	80	
大阪支店	81	140	122	
神戸支店	48	51	77	
若松支店	77			
門司支店	46	49	83	
唐津支店	32			
長崎支店	75			
呉支店			11	
<b>内地小計</b>	<b>574</b>	<b>312</b>	<b>425</b>	
台北出張所			19	1935年は支店
基隆出張所		7		
高雄出張所		5	18	1935年は支店
京城支店			49	
<b>植民地小計</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>86</b>	
ウラジオストック出張所	8			
ハルビン出張員事務所				
大連支店	25	48	116	
天津出張所	12	10	11	1928、35年は支店
北京出張所				
青島出張所	8	14	15	1928、35年は支店
漢口支店	23	11	4	
上海支店	25	32	19	
香港支店	14	14	15	
シンガポール出張所	12	8	12	1928、35年は支店
スラバヤ支店	7	10	7	
カルカッタ支店			9	
ボンベイ支店			8	
ロンドン支店	49	30	25	
ドイツ三菱		20	30	
フランス三菱		18	12	
ニューヨーク支店	32	25	28	
シアトル出張所	9	24	11	1928、35年は支店
サンフランシスコ支店			9	
シドニー支店		18	26	
アレキサンドリア出張所			5	
<b>外国小計</b>	<b>224</b>	<b>282</b>	<b>362</b>	
その他	16	15	11	

資料：表1参照。

表3 役職ポスト数

	1921.9	1928.9	1935.9
計	43	66	92
役員	4	4	5
部長(部長事務取扱)	6	10	10
部副長		18	22
支部長			3
支部副長			4
課長	4		
支店長	16	17	24
支店長代理			1
支店副長	8	10	16
現地法人役員		2	2
出張所長	4	3	1
出張所主任	1	2	4

資料:表1参照。

表4 1921年度入社職員の入社時身分別構成

身分・役職	人数
計	146
管理職	3
技術顧問(外国人)	5
外人傭員	29
事務・技師	46
事務補・技師補	14
傭使	49

資料:表1参照。

表5 1921年度入社職員の入社時身分別の退社率と配置

A.入社時に事務・技師

	人数							退社率(%)	在籍者の地域別比率(%)				
	計	本店	内地	植民地	外国	その他	退社		本店	内地	植民地	外国	その他
1921.9	49	10	7	0	32	0	0	0.0	20.4	14.3	0.0	65.3	0.0
1922.9	32	9	4	0	19	0	17	34.7	28.1	12.5	0.0	59.4	0.0
1923.9	29	10	4	0	15	0	20	40.8	34.5	13.8	0.0	51.7	0.0
1924.9	26	13	1	0	12	0	23	46.9	50.0	3.8	0.0	46.2	0.0
1925.9	25	9	3	0	11	2	24	49.0	36.0	12.0	0.0	44.0	8.0
1926.9	23	10	2	0	11	0	26	53.1	43.5	8.7	0.0	47.8	0.0
1927.9	23	11	2	0	10	0	26	53.1	47.8	8.7	0.0	43.5	0.0
1928.9	23	9	3	0	10	1	26	53.1	39.1	13.0	0.0	43.5	4.3
1929.9	23	10	4	0	9	0	26	53.1	43.5	17.4	0.0	39.1	0.0
1930.9	23	12	3	1	7	0	26	53.1	52.2	13.0	4.3	30.4	0.0
1931.9	22	9	4	1	8	0	27	55.1	40.9	18.2	4.5	36.4	0.0
1932.9	19	8	3	2	5	1	30	61.2	42.1	15.8	10.5	26.3	5.3
1933.9	16	8	3	0	5	0	33	67.3	50.0	18.8	0.0	31.3	0.0
1934.9	16	7	3	0	6	0	33	67.3	43.8	18.8	0.0	37.5	0.0
1935.9	16	9	3	0	4	0	33	67.3	56.3	18.8	0.0	25.0	0.0

B.入社時に事務補・技師補

	人数							退社率(%)	在籍者の地域別比率(%)				
	計	本店	内地	植民地	外国	その他	退社		本店	内地	植民地	外国	その他
1921.9	14	10	3	0	1	0	0	0.0	71.4	21.4	0.0	7.1	0.0
1922.9	9	7	1	0	1	0	5	35.7	77.8	11.1	0.0	11.1	0.0
1923.9	7	4	0	0	3	0	7	50.0	57.1	0.0	0.0	42.9	0.0
1924.9	6	2	1	0	3	0	8	57.1	33.3	16.7	0.0	50.0	0.0
1925.9	5	1	1	0	2	1	9	64.3	20.0	20.0	0.0	40.0	20.0
1926.9	4	1	1	0	2	0	10	71.4	25.0	25.0	0.0	50.0	0.0
1927.9	4	1	1	0	2	0	10	71.4	25.0	25.0	0.0	50.0	0.0
1928.9	4	1	1	0	2	0	10	71.4	25.0	25.0	0.0	50.0	0.0
1929.9	4	1	1	0	2	0	10	71.4	25.0	25.0	0.0	50.0	0.0
1930.9	4	2	1	0	1	0	10	71.4	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0
1931.9	4	3	0	0	1	0	10	71.4	75.0	0.0	0.0	25.0	0.0
1932.9	4	3	0	0	1	0	10	71.4	75.0	0.0	0.0	25.0	0.0
1933.9	4	2	1	0	1	0	10	71.4	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0
1934.9	4	2	1	0	1	0	10	71.4	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0
1935.9	4	2	1	0	1	0	10	71.4	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0

C.入社時に備使

	人数							退社率(%)	在籍者の地域別比率(%)				
	計	本店	内地	植民地	外国	その他	退社		本店	内地	植民地	外国	その他
1921.9	46	19	21	0	6	0	0	0.0	41.3	45.7	0.0	13.0	0.0
1922.9	29	10	15	0	4	0	17	37.0	34.5	51.7	0.0	13.8	0.0
1923.9	24	8	12	0	4	0	22	47.8	33.3	50.0	0.0	16.7	0.0
1924.9	14	8	3	0	3	0	32	69.6	57.1	21.4	0.0	21.4	0.0
1925.9	13	8	3	0	2	0	33	71.7	61.5	23.1	0.0	15.4	0.0
1926.9	11	7	2	0	2	0	35	76.1	63.6	18.2	0.0	18.2	0.0
1927.9	10	6	2	0	2	0	36	78.3	60.0	20.0	0.0	20.0	0.0
1928.9	10	5	2	0	3	0	36	78.3	50.0	20.0	0.0	30.0	0.0
1929.9	10	5	2	0	3	0	36	78.3	50.0	20.0	0.0	30.0	0.0
1930.9	8	3	2	0	3	0	38	82.6	37.5	25.0	0.0	37.5	0.0
1931.9	8	4	1	0	3	0	38	82.6	50.0	12.5	0.0	37.5	0.0
1932.9	8	3	1	0	3	1	38	82.6	37.5	12.5	0.0	37.5	12.5
1933.9	7	3	1	0	3	0	39	84.8	42.9	14.3	0.0	42.9	0.0
1934.9	7	3	1	0	3	0	39	84.8	42.9	14.3	0.0	42.9	0.0
1935.9	7	3	1	0	3	0	39	84.8	42.9	14.3	0.0	42.9	0.0

資料:表1参照。

表6 1921年度入社職員(事務・技師入社者)の昇進

	部長	部副長	支店長(現地法人役員)	支店長代理	支店副長	出張所主任
192109	0	0	0	0	0	0
192209	0	0	0	1	0	2
192309	0	0	0	0	1	1
192409	0	1	2	0	1	0
192509	0	0	2	0	1	0
192609	0	1	3	2	1	0
192709	0	1	3	0	1	0
192809	0	2	3	0	1	0
192909	0	2	3	0	1	0
193009	0	3	2	0	1	0
193109	0	4	3	0	1	0
193209	1	3	4	0	1	0
193309	1	4	4	0	0	0
193409	1	3	4	0	1	0
193509	1	3	4	0	0	0

資料:表1参照。

表7 1935年9月までに部長・支店長を経験した職員の経歴(1921年度、事務・技師入社者)

氏名	年月	ポスト	
野間恭一郎	1921.9	ロンドン支店事務、ベルリン出張員	
	1922.9	ロンドン支店ベルリン出張所主任	
	<b>1924.9</b>	<b>ベルリン支店長</b>	
	<b>1928.9</b>	<b>独国三菱商事支配人</b>	
	<b>1930.9</b>	<b>ロンドン支店長</b>	
	1931.9	本店総務部調査係	
	<b>1932.9</b>	<b>本店燃料部長</b>	
	<b>1934.9</b>	<b>本店総務部長</b>	
	伊藤栄治	1921.9	ロンドン支店購買係事務
		1923.9	ロンドン支店パリ出張所航空機係事務
1924.9		パリ支店航空機係・機械係事務	
1926.9		パリ支店支店長代理	
1927.9		パリ支店航空機係事務	
1928.9		仏国三菱商事株式会社機械係事務	
1929.9		大阪支店機械係事務	
1930.9		本店機械部事務	
<b>1931.9</b>		<b>シンガポール支店長</b>	
<b>1933.9</b>		<b>カルカッタ支店長</b>	
風間武三郎	1921.9	ニューヨーク支店鉄鋼係・機械係事務	
	1922.9	ニューヨーク支店金属係事務	
	1923.9	ニューヨーク支店副長	
	<b>1926.9</b>	<b>ニューヨーク支店長</b>	
	<b>1934.9</b>	<b>ロンドン支店長</b>	
	<b>1935.9</b>	<b>大阪支店長</b>	
川津勝雄	1921.9	スラバヤ出張所砂糖係事務	
	1924.9	スラバヤ支店砂糖係事務	
	1927.9	本店食品部事務	
	1928.9	本店食品部砂糖係事務	
	1929.9	本店食品部第三科(外国糖)事務	
	1930.9	本店農産部砂糖係事務	
	<b>1932.9</b>	<b>スラバヤ支店長</b>	
1935.9	本店農産部副長		
小松繁	1921.9	ニューヨーク支店油脂金属係・雑貨係事務	
	1922.9	本店金属部事務	
	1926.9	大阪支店副長	
	<b>1931.9</b>	<b>名古屋支店長</b>	
	<b>1934.9</b>	<b>ニューヨーク支店長</b>	
島谷脩蔵	1921.9	シアトル出張所事務	
	1922.9	ニューヨーク支店シアトル出張所主任	
	<b>1924.9</b>	<b>シアトル支店長</b>	
	1928.9	本店雑貨部副長	
	1929.9	本店穀肥部副長	
	1930.9	本店水産部副長	
1934.9	本店総務部副長		
1935.9	本店監査員		
田中淳一	1921.9	上海支店雑貨係事務	
	1923.9	上海支店穀肥雑貨係(砂糖)事務	
	1924.9	上海支店砂糖係事務	
	1931.9	大連支店糖粉係事務	
	1932.9	本店農産部砂糖係事務	
	<b>1935.9</b>	<b>天津支店長</b>	
和田益三	1921.9	ロンドン支店商事係事務	
	1923.9	ロンドン支店機械係事務	
	1925.9	本店機械部第三科事務	
	1926.9	本店機械部第三科・委託品係事務	
	1927.9	本店食品部事務	
	<b>1928.9</b>	<b>スラバヤ支店長</b>	
	1930.9	本店農産部副長	

資料:表1参照。

表8 会計部門の組織(1930年)

三菱商事会計部		三井物産会計課と各部勘定掛				
所属	人数	内備	全体	構成比	全体	構成比
計	111	(47)	####	8.3%	本店と各部勘定掛合計	136 2,742 5.0%
部長・副部長	4				本店会計課	
庶務係	6	(2)			計	65
出納係	4	(2)			課長・次長・参事・課長代理	4
勘定係	8	(7)			為替掛主任	1
取引勘定係	3	(1)				32
出張所会計係	13	(2)			出納掛	10
為替係	7	(3)			集金掛	18
総合係	8	(2)			各部合計	71
本部営業会計係	50				砂糖部勘定掛	4
小計					石炭部勘定掛	21
燃料	4	(2)			機械部勘定掛	23
金属	10	(3)			金物部勘定掛	13
機械	10	(5)			生糸部勘定掛	10
グ社製品	5	(3)				
農産	3	(2)				
肥料	3					
水産	6	(2)				
雑貨	9	(5)				
その他	8	(6)				

資料:表1資料および三井物産「職員禄」1930年より作成。