

三菱商事成立期の人材形成

— 職員の異動を中心として —

大 島 久 幸

はじめに

1. 職員の構成と職員数の推移
 - 1) 職員の構成
 - 2) 職員数の推移
2. 支店長・部長、会計職員の異動
 - 1) 支店長・部長の異動
 - 2) 会計職員の異動
3. 部制度の形成と異動
 - 1) 部制度の形成
 - 2) 金属部の異動
 - 3) 機械部の異動
 - 4) 木材部の異動
 - 5) 船舶部の異動
 - 6) 長期勤続者の異動と新規採用者の受入先

おわりに

はじめに

本稿は、三菱合資会社営業部の成立から三菱商事の創設初期の段階、具体的には1910年から20（大正9）年までの職員の異動を検討するなかで、同社における人材形成の過程を検討することを目的とする。

周知の様に、三菱商事は第一次大戦ブームの最中、それまでの三菱合資会社営業部を独立させる形で、大正7（1918）年5月に成立する¹⁾。当該期は商社設立が、盛んに行なわれた時期であり、三菱以外にも、古河商事、浅野

物産、久原商事など多数の商社が設立されている。しかし、これら商事会社の多くは、戦後の反動不況の中で大きな打撃を受け、一部の商社は破綻する。

これとは対照的なケースとしてよく取り上げられるのが、住友のケースである。すなわち、住友では商事会社の設立を参入の直前で断念するという決定を行なった。その背景となったのが同社では「商社に練達の人材」が不足しているという認識であった²⁾。では、参入決定を行なった商社は「商社に練達の人材」層を形成し得たのか。

特に、本稿の対象とする1920年までの時期は、三菱商事において、不完全ながらも商品別部制度が導入される時期にあたる。これら部制度の形成とあわせて同社の人材形成の過程を異動という観点からみる中で、同社において、果たして各種商品を取扱う専門の人材が養成されていたのかを考察して見たい。

その際、本稿では、前稿「戦前期三井物産の人材形成」と同様の分析方法、具体的には同社の職員録を用いて、対象期間中の全職員（准員を除く）1,170名の各年度の職名を巻末付表にあるコードで入力し、その異動を分析するという方法を用いた³⁾。

また、本稿の分析対象時期が、前稿分析時期（1905～1915年）と近く、三井物産のケースでも部制度の形成と絡めて考察したことから、前稿との比較も考慮して検討して行きたい。

なお、本稿の分析方法には、前稿で指摘したように期間の問題や、組織の同一性の問題、職員録自体の不備など、いくつかの問題がある点を予め確認しておく。

1. 職員の構成と職員数の推移

職員の異動を検討する前に、まず職員の構成と全体の動向について検討しておこう。

1) 職員の構成—正・准員について

前回分析を行なった三井物産の職員録と比較して、今回使用した三菱の職員録で第一に特徴的なのは、大正7（1918）年以降の同社の名簿に正員以外に准員の氏名が掲載されている点である。

では、正員と准員の区別はどのようであったのか。端的に言えば、両者の差は昇進と採用単位・学歴にあったといえよう。すなわち、明治44年の「使用人採用内規⁴⁾」によれば、正員にあたる本社使用人の採用は「本社ノ部長会議ニ附シ社長（副社長ヲ含ム）ノ認許ヲ得テ之ヲ決定」するとされ、採用にあたっては「成ルベク学校出身者」であることが要件とされた。

一方、准員にあたる店限使用人については、「採用ハ之ヲ場所長ニ一任ス」とされた⁵⁾。ただし「将来本社辞令使用人ニ昇給ノ見込アル者」および「月給二十五円以上ノ者」については、本社の認許を必要とした。すなわち、正員が学卒者を中心とする本社採用であったのに対し、准員は場所（支店）採用であり、准員の正員への転進には一定の制限があったのである。

ところで、三井物産でもいわゆる店限使用人は存在した。時期は下るが、試みに、判明する昭和6（1931）年の大連支店の人員構成を示すと第1表の如くであった。ちなみに当該期において大連支店は海外店舗中最大の人員規模を擁する有力支店である。大連支店では本社員76名の他に各掛ごとに配属される146名の店限使用人が在籍していた。大連支店管轄内の各出張所も人員構成については同様であり、全体で本社員108名に対して、273名の店限使用人の存在が確認できる。すなわち、大連支店の活動を支える人員は、数の上では外国人を含む店限使用人の方が圧倒的に多く、本社員は全体の3割を占めるに過ぎなかったのである。

ただし、一般にこうした現地採用の職員の動向は把握が難しく、前回の三井物産のケースでは分析対象に加えることが出来なかった。今回の分析では准員の動向を分析することは資料的には可能であるが、本稿が異動そのものを問題としている点や物産との比較を念頭においていることから、分析対象

第1表 三井物産大連支店人員数 (1931年)

(単位 人)

	大連支店										
	支店長	庶務掛	調査掛	穀物掛	豆粕掛	油脂掛	機械掛	雜貨掛	保険掛	受渡掛	勘定掛
本社員	3	4	2	11	4	5	6	9	3	8	9
店限邦人		25	1	3	1	1	2	2	2	32	2
店限外国人		22	1		7	6	1	4	6	11	4
合計	3	51	4	14	12	12	9	15	11	51	15

	大連支店				大連支店合計	牛荘	奉天	長春	ハルビン	管内各	船舶部
	出納掛	セメント支部	石炭支部	三泰油房在勤		出張所	出張所	出張員	出張所	店合計	大連派出員
本社員	2	2	5	3	76	4	7	5	16	108	2
店限邦人	4				75	2	5	5	14	101	
店限外国人	6	1	2		71	15	16	20	50	172	1
合計	12	3	7	3	222	21	28	30	80	381	3

【備考】 1. 「大連支店ノ商務ニ付テ」川村14/3より作成。

2. 中国人臨時雇い31名(奉天1名, 長春5名, ハルビン25名)を除く。

から除外した。准員の動向については今後別途考察したい。

しかし、今回の分析対象である正員以外に現地採用員の厚い層があり、現実にはそれら全体で商社活動が遂行されていた点は、改めて留意する必要があるだろう。

2) 職員数の推移

では、次に当該期における職員数の推移を第2表で確認しよう。なお、同表では、三菱合資の所管であり、銀行部門も含まれるロンドン・ニューヨーク両支店の人員数もあげた。

まず、正員の動向を見ると営業部・三菱商事の総員数が判明する大正元年以降、6年を除き、人員数は急速に増加する傾向にあった。特に三菱商事の成立する大正7年には前年度の3割近い増員となっている。その結果、大正元年に273名であった正員は、9年には746名と8年間に2.6倍もの増加を示

第2表 三菱商事人員数推移

(単位 人)

	本社営業部	船舶課(部)	船員	石炭部	木材部	油脂部	棉業部	小樽	東京・横浜	名古屋	大阪	神戸	長崎	唐津	門司
明治39年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	?	?	35(43)	—	63(44)
40年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	?	?	44(48)	—	64(50)
41年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	?	?	40	—	67
42年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8	15	36	—	58
43年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8	14	24	9	56
44年	?	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7	13	30	15	58
大正元年	27(2)	35	—	—	—	—	8(8)	7	4	6(17)	17(13)	47(27)	21(20)	36(46)	
2年	27(5)	31(28)	—	—	—	—	13(10)	11(18)	9(16)	12(18)	20(11)	51(68)	21(16)	35(19)	
3年	30(6)	33(35)	—	—	—	—	16(11)	13(21)	12(15)	12(21)	21(11)	61(77)	21(16)	38(30)	
4年	29(6)	19(10)	19(41)	—	—	—	21(10)	14(22)	13(15)	22(17)	25(9)	61(24)	21(12)	43(31)	
5年	60(26)	?	19(39)	—	—	—	26(20)	18(20)	15(14)	21(19)	28(12)	58(27)	21(15)	36(28)	
6年	80(28)	?	29(69)	—	—	—	33(32)	26(15)	18(13)	36(9)	16(9)	46(22)	16(15)	10(12)	
7年	81(41)	60(27)	27(100)	—	—	—	45(43)	37(24)	21(17)	51(32)	19(13)	42(27)	15(18)	14(13)	
8年	145(88)	77(36)	31(89)	—	—	—	52(53)	51(28)	20(20)	52(46)	30(24)	46(50)	15(21)	18(12)	
9年	149(69)	62(30)	29(69)	17(4)	37(22)	12(4)	8(3)	38(33)	49(27)	29(11)	48(30)	24(16)	42(36)	16(16)	25(17)
	若松	上海	漢口	香港	北京	浦塩	新嘉坡	大連	その他	正員合計	准員合計	総計	倫敦	紐育	
明治39年	24(17)	3(2)	5(2)	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
40年	26(19)	4(1)	5(2)	5(1)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
41年	32	5	6	6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
42年	29	6	7	6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
43年	29	7	9	7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
44年	30	7	9	7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
大正元年	33(39)	12(2)	14(8)	6(1)	—	—	—	—	—	273	183	456	—	—	
2年	34(31)	12(5)	18(7)	9(1)	2(2)	—	—	—	3(4)	308	259	567	—	—	
3年	34(36)	12(1)	17(6)	9(1)	3(1)	—	—	—	15(13)	347	301	648	—	—	
4年	37(32)	12(1)	20(5)	12(1)	3(1)	—	—	—	46(25)	417	262	679	8	—	
5年	33(26)	16	24(7)	16(1)	5(1)	—	—	—	48(26)	444	281	725	12(5)	—	
6年	41(30)	18(1)	25(3)	25(6)	8(2)	5(3)	6(1)	—	—	438	270	708	24(5)	—	
7年	43(33)	20(6)	27(7)	29(4)	10(5)	10(3)	9(4)	—	—	560	417	977	25(4)	20(2)	
8年	54(32)	22(6)	21(12)	23(4)	8(2)	7(4)	13(3)	—	—	685	530	1,215	26(9)	26(16)	
9年	53(29)	15(9)	13(6)	15(1)	7(3)	8(2)	12(1)	17(5)	21(10)	746	453	1,199	30(14)	26(21)	

〔備考〕 1. 「三菱社誌」各年末「本社及各場所職員職工鉦夫其他雇員数並関係場所人員」等より作成。

2. () は准員数を示す。

3. 一部、資料の合計数値と実際の合計数値が異なるが、実際の合計値を挙げた。

した。他方、准員は大正3年まで大幅に増加するもののその後漸減し、三菱商事の設立時に急増して再び停滞した。概して、本社で一括採用する正員の増加率は安定していたのに対し、場所毎に採用が決定される准員の動向は各部署の事情で大きく変動する傾向にあったといえよう。

次に店舗毎の動向を見ると、当初は九州産炭地の支店（場所）が全体の大きな比重を占めていた。すなわち、第2次営業部の成立する明治44（1911）年には長崎、唐津、門司、若松の4場所で133名と大阪、神戸、海外3店の合計数43名を大幅に上回っている。しかし、その後営業部の商社化に伴って、次第に消費地店舗の拡充が行われ、取扱商品の拡大と石炭取引の停滞を反映して、産炭地支店の比重が低下していく。大正9年の段階では上掲九州産炭地4支店に小樽支店を合算しても174名と全体の2割強を占めるに過ぎなくなっている。

以上をもとに本稿の対象時期を位置付けると、当該期は正員が毎年安定的かつ大幅に増員される中で、それら人員が消費地店舗を中心とする各地に配属され、新たに開始された各種商品取引に関するノウハウを蓄積していった時期とすることができよう。

2. 支店長・部長、会計職員の異動

次に、具体的に各部の異動を見る前に、行論の関係上、他とは異なる規則性を持った異動のケースとして、支店長・部長および会計職員の異動について確認しておこう。

1) 支店長・部長の異動

第3表は大正9（1920）年時点における三菱商事の支店長・部長20名の前歴を示したものである。いうまでもなくこうした昇進は、必ずしも明確な規則性をもって行なわれるわけではないが、同社の場合、支店長はその異動ま

第3表 三菱商事支店長・部長履歴一覽 (1920.10)

	M43/11	M44/10	T1/10	T2/10	T3/10	T4/10	T5/10	T7/10	T8/6	T8/10	T9/10	経験部署数	
1. 粟屋七郎										船舶部長	船舶部部长	1	
2. 秋山昱禧				北京出張所	同	同	同	北京出張所長	同	同	北京支店長	1	
3. 永峰承受								上海支店長	同	同	大阪支店長	2	
4. 長三男	門司支店	同	若松支店	同	同	同	同	若松支店副長	同	同	門司支店長	3	
5. 上野福三郎	門司支店	同	同	同	同	同	倫敦支店	同	同	同	小樽支店長	3	
6. 田中完三	本店	同	同	洋行中	留学中	同	石炭課	石炭部	同	同	雜貨部部长	3	
7. 小村千太郎			小樽支店	室蘭出張所	同	同	若松支店	香港支店	同	同	香港支店長	3	
8. 河手捨二				門司支店	門司支店副長	同	石炭課	若松支店長	同	同	石炭部部长兼東京支店長	4	
9. 加藤恭平			門司支店	香港支店長	同	同	同	雜貨部參事	同	金属部長	金属部長兼機械部部长	4	
10. 郷古潔		門司支店	同	同	同	若松支店	同	總務部	漢口支店長	同	漢口支店長	4	
11. 柳瀬篤二郎	門司支店	同	同	名古屋出張所	同	同	名古屋支店	大阪支店副長	同	同	棉業部部长	4	
12. 田中丸勘七	長崎支店	同	同	同	本店	本店	小樽支店長	同	同	同	木材部部长	4	
13. 杉浦慎吾							横浜出張所	神戸支店	臨時調査課	雜貨部參事	横浜支店長	5	
14. 谷井光之助	若松支店	同	同	東京支店長代理	同	同	大阪支店長代理	唐津支店副長	唐津支店副長	名古屋支店長	名古屋支店長	5	
15. 三島清一	門司支店	同	若松支店	同	同	倫敦支店	同	巴里駐在員	同	雜貨部	大連支店長	5	
16. 坂本正治	唐津支店副長	長崎支店副長	小樽支店長	同	同	同	船舶課長	船舶部長	取締役兼船舶部長	常務兼石炭部長	常務取締役	5	
17. 近藤千吉					大阪支店長代理	長崎支店長代理	東京支店長代理	名古屋支店長	長崎支店長	同	同	若松支店長	6
18. 山岸慶之助	大阪支店副長心得	門司支店副長	若松支店副長	漢口支店長	同	同	同	總務部參事	同	同	油脂部部长兼神戸支店長	6	
19. 佐伯煥一	唐津支店	同	敦賀出張員	同	長崎支店	上海支店長代理	東京支店長代理	香港支店長	同	同	長崎支店長兼唐津支店長	7	
20. 橋本十五郎	若松支店	同	漢口支店	洋行中	留学中	同	上海支店	神戸支店副長	雜貨部參事	同	上海支店長	7	

〔備考〕 1.各年度「三菱合資会社名簿」より作成。
2.合資会社所屬の倫敦・紐育支店は除く。

第4表 三井物産支店長・部長履歴一覽 (1915.7)

	M38/8	M39/8	M40/5	M41/3	M41/12	M42/12	M43/8	M44/5	T2/8	T3/5	T4/7	經驗部署數	
1. 北村七郎	横浜支店長	同	同	同	同	同	同	同	同	同	横浜支店長	1	
2. 瀬古孝之助	紐育支店長代理	同	同	同	同	紐育支店長	同	同	同	同	紐育支店長	1	
3. 友野欽一	大阪支店	同	同	同	同	同	同	同	同	砂糖部部長	砂糖部部長	2	
4. 野平道男	上海支店	漢口出張員	漢口出張所	上海支店	同	同	同	同	同	同	漢口支店長	2	
5. 守岡多仲	紐育支店	同	同	同	同	同	紐育支店長代理	同	紐育支店	同	孟買支店長	2	
6. 南条金雄	大阪支店	同	同	同	大阪支店長代理	同	同	同	倫敦支店長	同	倫敦支店長	2	
7. 遠藤大三郎	神戸支店長	穀肥部部長	同	同	同	同	同	穀肥參事長	同	同	穀物肥料參事長	2	
8. 安川雄之助	天津支店長	同	同	同	同	同	同	滿洲營業部長	大連支店長	同	本店營業部部長	3	
9. 二神駿吉(駿一)	杵島出張員	同	大阪支店	同	同	同	同	同	同	名古屋支店長	名古屋支店長	3	
10. 武村貞一郎	神戸支店長代理	神戸支店長	同	同	同	同	同	同	同	機械部部長	大阪支店長	3	
11. 川村貞次郎	上海支店	口之津支店長	船舶部部長	同	同	同	同	同	同	同	船舶部部長	3	
12. 荻田延治郎	倫敦支店	同	同	同	門司支店長代理	同	同	同	長崎出張所長	長崎支店長	長崎支店長	3	
13. 堀内明三郎	大阪支店	同	同	本店營業部	同	同	同	同	營業部長代理	同	台北支店長	3	
14. 林徳太郎	上海支店長代理	新嘉坡支店長	同	同	同	同	同	同	香港支店長	同	香港支店長	3	
15. 加地利夫	本店營業部	同	同	機械部	同	同	機械部長代理	機械部長心得	同	神戸支店長	神戸支店長	3	
16. 平田篤次郎	本店營業部	同	同	台南出張所長	同	同	同	所屬未定	砂糖部部長	小樽支店長	小樽支店長兼木材部部長	4	
17. 小林正直	門司支店長代理	長崎支店長	香港支店長	同	同	同	同	同	門司支店長	門司支店長	門司支店長兼石炭部部長	4	
18. 大熊篤太郎(先殿)	本店本部	上海支店	同	馬尼刺出張所長	同	同	同	同	三池支店長	同	三池支店長兼口之津出張所長	4	
19. 藤村義朗	船舶部部長	倫敦支店長代理	同	倫敦支店長心得	同	同	所屬未定	本店參事	同	本店人事課長	本店業務課長	4	
20. 中丸一平	香港支店長代理	門司支店長代理	門司支店長心得	門司支店長	同	同	同	同	本店營業部長	同	機械部部長	4	
21. 古郡良介	孟買支店	香港支店長	孟買支店長	同	同	同	同	同	同	本店本部	大連支店長	5	
22. 大村得太郎	上海支店	同	口之津支店長心得	長崎支店長	同	同	同	同	同	新嘉坡支店長	同	天津支店長	5
23. 高野省三	大阪支店	同	本店營業部	爪哇出張所長	同	同	同	台南出張所長	同	同	京城支店長	5	
24. 中山晋	馬尼刺出張所	營業部横浜	同	同	同	同	同	天津支店長	同	本店本部	新嘉坡支店長	5	
25. 児玉一造	台南出張員	漢口出張所	同	倫敦支店	同	同	同	同	同	名古屋支店長	棉花部部長	6	

【備考】各年度「三井物産職員録」より作成。

での期間が短く、短期間にいくつもの部署を転々とする傾向にあった。

この点を明確にするために前回分析した三井物産のケースと比較してみよう。三井物産では前回の分析時期である明治38（1905）年から大正4（1915）年まで、三菱では明治43年から大正9年までと、三菱の方が5年ほど対象時期が遅いが、期間はほぼ同じである。三井物産の場合も分析最終年度（大正4年）の支店長・部長25名の前歴をあげた。両社を比較した場合、明かな相違が確認できる。

第4表にみられるように三井物産では、支店長に至るまでに特定部署である程度経験を積んだ後、それら経験をもとに特定部署の長に昇進するケースが多い。例えば3番、砂糖部長の友野欽一は大阪支店在籍中に砂糖主任になった後、6～7年後に砂糖部長に昇進しているし、15番神戸支店長の加地利夫も前任の機械部長心得にいたるまでに営業部鉄道掛員時代から確認できるだけで7年近く鉄道関係の部署で経験を積んでいる。また2番のニューヨーク支店長の瀬古孝之助も調査対象期間には一回も異動せず、ニューヨーク支店長に昇進している。そうした各人のキャリアをもとに昇進が行われるからであろうか、支店長、部長昇進後も次の異動までの期間が長い。18年間も船舶部長を務めた川村貞次郎（11番）のようなケースは例外としても、一度、支店長として配属されると数年はその職にあるケースが多く見うけられる。三井物産では各支店の独立性が強いという特徴があったが、そうした事実を裏付ける状況となっている。

他方、三菱商事では状況が全く異なる。第3表から確認できるのは次の3点である。

第一に、同社の場合、前述のように支店長もしくは将来支店長となる人材については、短期間に各部署を転籍する傾向が見られる点である。たとえば、14番の谷井光之助は若松支店から東京支店長代理、大阪支店長代理、唐津支店副長、名古屋支店長と10年間に4回（5部署）の異動を行なっているし、17番の佐伯摂一は唐津支店から敦賀出張員、長崎支店、上海支店長代理、東

京支店長代理、香港支店長、長崎支店長兼唐津支店長と同じく10年間に6回（7部署）の異動を行なっている。また、18番の橋本十五郎は若松支店、漢口支店と異動した後、途中留学を挟んで上海支店、神戸支店副長、雑貨部参事、上海支店長と10年で6回（7部署）、14番の近藤千吉にいたっては大阪支店長代理から長崎支店長代理、東京支店長代理、名古屋支店長代理、長崎支店長、若松支店長とわずか7年で5回（6部署）の異動を行なっている。こうした頻繁な異動は、物産のケースではほとんど確認できない。

第二に、第一の点と関連して、異動部署間の関連性が必ずしも明確ではないという点である。2番、秋山のように一部署内（北京出張所）で昇進し支店長となったケースや6番の田中完三のように途中留学を挟むものの一貫して本店内の部署を異動して昇進するケースも存在するが、田中のケースでも雑貨部長の前歴は石炭部である。せいぜい8番、河手捨二の異動（門司支店、石炭課、若松支店長、石炭部長）に関連性が認められる程度である。概して三菱では物産のように特定商品・地域取引における成果をもとに関連キャリア内で昇進するというよりむしろ、幹部として地位を期待される人員が広く現場を異動する中で昇進するという傾向があったといえよう。

第三に、同社の場合、はじめから幹部として職員録に登場するケースがある点である。例えば、1番の船舶部長、粟屋七郎は大正8年10月の職員録に船舶部長として登場するが、それ以前の名簿では合資会社内の他の分系会社も含め、その氏名を確認することができない。3番、永峰も上海支店長からのスタートであるし、前述の近藤も大阪支店長代理から登場している。こうした事例は、急速な規模の拡大と取扱商品の拡張の中で特定能力を期待されて登用されたのであろうか。いずれにせよ、三井物産にはほとんど見られないケースであった。

2) 会計職員の異動

第5表は、大正9年時点における会計職員(ア)の内、3年以上在籍者の異動

第5表 1920年10月会計職員(ノ)履歴一覽

	M43/11	M44/10	T1/10	T2/10	T3/10	T4/10	T5/10	T7/1	T8/6	T8/10	T9/10	経験部 署数
1. 木村義雄							3	3	33	豊橋	37	1
2. 林田初太郎							7ア	7ア	7ア	7ア	7ア	1
3. 小田信太郎							7ア	7ア	7ア	7ア	7ア	1
4. 田口辰二						8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	1
5. 金子隆一郎			8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	1
6. 橋本富蔵		10ア	10ア	10ア	10ア	10ア	10ア	10ア	10ア	10ア	10ア	1
7. 濱芳次郎	7	7	7	7	7ア	7ア	7ア	7ア	7ア	7ア	7ア	1
8. 萩原善六	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	5ア	1
9. 田中秀三							10ア	E50	E50	E50	Eア	2
10. 小野田進助							12ア	12ア	12ア	12ア	Aア	2
11. 勝田 勝							5ア	4ア	4ア	4ア	4ア	2
12. 赤井玄司						4ア	4ア	12ア	12ア	12ア	12ア	2
13. 阿澄秀夫						4ア	4ア	5ア	5ア	5ア	5ア	2
14. 秋沢美穂				6ア	6ア	6ア	6ア	6ア	6ア	6ア	7ア	2
15. 山縣次郎			11ア	11ア	11ア	11ア	11ア	11ア	11ア	11ア	39ア	2
16. 里見春市			8ア	8ア	8-36	8-36	8-36	3ア	3ア	3ア	3ア	2
17. 山田茂太	6ア	6ア	6ア	6ア	6ア	6ア	6ア	Aア	Aア	Aア	Aア	2
18. 三田村民治	9ア	9ア	9ア	9ア	9ア	9ア	9ア	8ア	8ア	8ア	8ア	2
19. 小池房太郎							2ア	2ア	32ア	32ア	37ア	3
20. 山口峰二(峰二)							7ア	6ア	6ア	6ア	1ア	3
21. 前田重遠							8ア	4ア	A	A	Aア	3
22. 小祝仁六						6ア	6ア	7ア	7ア	7ア	6ア	3
23. 辻村増吉					11ア	11ア	5ア	A	A	A	Aア	3
24. 小池寅次郎				5ア	5ア	5ア	34	7-34	7-34	7-34	6ア	3
25. 牛尾英二				Aイ	Aア	A	1-31	1ア	1ア	1ア	37ア	3
26. 小村千太郎			1イ	1-30	1-30	1-30	7B	12D	12D	12	12ア	3
27. 豊島正太郎			6ア	6ア	1ア	1ア	1ア	E10	E10	Eア	Eア	3
28. 土岐豊一郎			Aア	3ア	3ア	3ア	3ア	2ア	2ア	2ア	2ア	3
29. 岡沢駿一	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	8ア	Aア	Aア	Aア	9ア	3
30. 服部一郎			5ア	5ア	5C	5C	E	DA	DA	D食品	43ア	4
31. 今井兼吉			8ア	8ア	8ア	8ア	12ア	43ア	43ア	43ア	Eア	4
32. 山崎吉夫			9ア	9ア	9ア	9ア	2ア	3ア	3	3半田	Aア	4
33. 竹中三郎		6ア	6ア	3ア	3ア	6ア	6ア	?	4ア	4ア	4ア	4
34. 水谷真清			5ア	2ア	2ア	2ア	32ア	4ア	32ア	32ア	32ア	5
35. 木田橋熊次郎	8ア	8ア	8ア	8ア	32ア	32ア	4ア	2ア	2ア	1ア	1ア	5
36. 関谷嵩治		6ア	6ア	2ア	2ア	2ア	2ア	12ア	Aア	2ア	7ア	6

[備考] 1. 各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2. ア(会計・計算係), 3(名古屋), 4(大阪), 5(神戸), 6(門司), 7(若松), 8(長崎), 9(唐津), 10(上海), E(船舶), 詳細は巻末付表を参照。

を示したものである。前回分析した三井物産のケースでは勘定掛員の異動の規則性を指摘したが、今回も同様の結果が得られた。

すなわち、2部署以上で会計係を経験した職員は36名中27名（9 - 25番、27 - 36番）であり、対象者の3分の2以上は会計係間を異動していることになる。たとえば、31番の今井兼吉は長崎支店計算係、香港支店計算係、シンガポール出張所会計係、船舶部会計課と一貫して会計職員として異動しているし、35番の木田橋熊次郎も長崎支店計算係、横浜出張所計算係、大阪支店計算係、東京支店会計係、小樽支店会計係と会計部署間を異動している。

他方、こうした会計職員として各地を異動するタイプとは別に一支店で長く会計職員として勤めるケースもある。すなわち2 - 8番の職員では、若松支店、長崎支店、神戸支店、上海支店等の会計係に長く在籍し、他の部署への異動が見られなかった。この点も前回の物産の分析結果と同様である。

会計職員の場合、会計係員として複数の部署を異動するケースがかなりの頻度で見られ、財務関連のスキルを意図的に育成していた状況が見てとれる。また、これら職員は本店総務部会計課などに一旦配属され後、各地に移転するのではなく、始めから分散する各地の部署に会計担当者として配属され、その後、一貫して会計係間を異動していった。この点も物産と同様であり、一般に財務の機能は現場間の異動を通じて徐々に能力の育成が図られる典型的な職種であったといえよう。

3. 部制度の形成と異動

1) 部制度の形成

(1) 元扱店制度と各商品部

まず、三菱商事における部制度の形成過程を簡単に確認しておこう。なお、三菱合資営業部・三菱商事の支店管理制度については長沢氏、萩本氏の業績に詳しい⁶⁾。したがって、本稿では、部制度の持つスペシャリストの養成と

いう点に関連して、同社の部制度の内容を簡単に確認するとどめる。

さて、本稿の分析対象時期である大正9年までの段階で三菱商事には石炭部、金属部、雑貨部、機械部、油脂部、棉業部、木材部の各商品部と船舶部、総務部の9部が存在した。しかし、実際には当該期には同社における商品別部制度は完全な形では形成されなかった。

そもそも同社における支店管理制度は、物産の首部に相当する元扱店を軸とする制度によって形成されてきた。しかし、三井物産が明治44年の特殊商品取扱規則によって、特定商務を統轄する独自の部を創設していったのに対し、三菱商事では大正9年の段階でもいわゆる部と並存して各商品毎に元扱店が設定されていた。

すなわち商品別部制度の意義は①各商品毎の商務の指揮命令を一元化する、②関係店間で利益を調整する、③特定商務に関するノウハウを蓄積し、スペシャリストを養成するという点に整理できようが、当該期における三菱商事の場合、①の実質的機能の多くが元扱店にゆだねられていた。以下、同社の部制度のモデルとなった石炭取引の事例を大正6年末に制定された「営業部売炭事務掌程」⁷⁾から簡単に確認すると次の通りである。

石炭商務において取引上関与する部署は大きく3つに分かれるが、それぞれの機能と利益収受の状況を整理すると次のようになる。

- ①石炭課／石炭部：大口・特殊な販売契約を担当するとともに、各取引勘定の振替（利益の分配）、価格の統一、当該商品の損益計算など全体の調整を行なう。
- ②元扱店（長崎支店、若松支店、小樽支店）：所在地炭取引の引合いを集中し、「近地売炭」および「輸送売炭」の輸入地 CIF までを業務を担当する。
- ③扱店（消費地支店）：販売を担当し、「地方売」の収益やその他手数料について、石炭課を通じて収受する⁸⁾。

すなわち、引合い等の取引上の業務は主として元扱店が担当し、利益の分配など調整機能や特殊取引については石炭部が担当するという分担が行なわ

第6表 各部人員数の推移

(単位 人)

	大正5年	大正7年	大正8年	大正9年
石炭部	13	11	14	16
金属部	4	6	22	21
雑貨部	—	21	54	40
臨時調査課	—	—	33	—
機械部	—	—	(6)	16
木材部	—	—	(4)	30
油脂部	—	—	(7)	12
棉業部	—	—	(9)	8
船舶部	20	47	79	70

- 〔備考〕 1.各年度「三菱合資会社名簿」より作成。
 2.大正5年は石炭課、金属課、船舶課数値。
 3.各部員数には一部入営中も含む。船舶部は船員を除く。
 4.()は臨時調査課各係員数を示す。

れていたのである。したがって前回分析した、部制度形成期におけるスペシャリストの形成という観点から当該期の同社を見る場合、部と元扱店の双方の動向を確認することが必要であろう。

(2) 各部の形成過程

では、各部はどのように形成されたのか、部の規模を示した第6表とあわせて確認しておこう。なお、同表では元扱店の人員数が含まれないので当該商品を専門に扱う人員を反映したことはないのは前述の通りである。

①雑貨部と新設4商品部

当該期において雑貨とは、石炭、金属以外の総てを総称したものできわめて広い範囲の取扱品目を対象としている。したがって、第6表でも商品別部の中で雑貨部は最大の規模を有していた。

こうした雑貨取引は大正6(1917)年、営業部内に雑貨課が新設されて以後、急速に拡大していくが、取扱品目の選別には明確な基準があったわけではなかった。この点について、立業貿易録は次のように説明している。

「新商事会社も勢に乗じ…あらゆる商品に手を広げて行った、然し永い伝

統を勇する石炭や銅は別として、他の取引に於ては未だ之れといふ確定した基盤も方針もなく、多くは所謂手当り次第の散発的取引に過ぎなかった」⁹⁾。

つまり、第一次大戦のブームにのって手当たり次第に取扱品目を拡張し、それらを雑貨部のもとにまとめるという体制を取っていたのである。その後、大正8年4月になると、これら「雑貨取引の整理と本格的建設準備を目的として」¹⁰⁾臨時調査課が設置された。同課には繊維、穀肥、機械、木材の4科が置かれたが、翌9年4月にはそれぞれが棉業部、穀肥部、機械部、木材部として独立するという経過をたどった。

②石炭部、金属部

一方、石炭、金属は合資営業部時代から取引の中核に位置する商品であり、両商品を主管する石炭課、金属課も大正5年8月には設置されている。しかし、両部では元扱店の規模も大きく、部の規模は雑貨部に比して相対的には小規模であった。

③船舶部

同社には、以上の商品部とは別に海運機能を担当する船舶部が設置されていた。船舶部は大正元年に設置された営業部船舶課が前身であり、部署としての歴史が一番古い。規模も当該期の海運ブームを反映して、他の部に比し大きかった。

以上を踏まえ、以下では営業部以来の系譜を持つ金属部、新設商品部で最大規模の木材部、前回の物産のケースで分析した機械部・船舶部の4部について、部・元扱店の職員の異動を検討するなかで、三菱商事における特定商品のノウハウをもった人材がどのように形成されたのかを検討してみたい。

2) 金属部の異動

三菱では明治6年の吉岡銅山買収以後、尾去沢、面谷、槇峰、荒川の銅山や佐渡、生野の金銀山、大阪の製錬所等を所有して金属製品を産出しており、

それら「社産金属の販売は社炭と並んで合資会社営業部の双柱をなし」ていた¹¹⁾。その後、大正7年には兼二浦製鉄所製品が加わり、金属取引の重要性はより大きなものとなった。三菱商事にとって、金属取引は、営業部時代以来の主要商品であり、三菱商事独立にあたっても営業の一つの柱であったといえよう。こうした事情を受けて、前述のように営業部では、はやくも大正5（1916）年8月、石炭課と並んで金属課が社内に設置されている。その後、大正7年の三菱商事の成立時には「金属並ニ其加工物及副産物ノ取引ニ関スル諸般ノ事務ヲ統理」する金属部が設置された¹²⁾。

他方、元扱店については、当初、国内販売は大阪支店、輸出向け神戸支店が担当したが、大正5年には神戸支店に元扱店が一本化され、さらに大正7年1月には大阪支店に移管された。その後、三菱商事創設時に「金属取扱規定」が制定され、元扱店は以下のように整理された。

兼二浦製鉄所製品 本部

大阪製錬所製品及び各鉱山製出金属類 大阪支店

高取鉱山重石鉱 東京支店¹³⁾

では、営業部以来の取引商品である金属取引の場合、金属課・元扱店を中心に専門的人材が形成されていたのか。まず、金属課の設置された大正5年時点における金属課（CA）、元扱店（神戸支店金属係5C）の在籍者の経歴を第7表にみよう。

旧来からの取扱商品については、ある程度の専門的人材層がすでに形成されているのではないかという筆者の想定とは異なり、当該期には元扱店、金属課ともに十分な専門的人材層は存在しなかった。すなわち、大正5年段階でそれ以前の時期に金属関係の部署に在籍した経験のあるものは、元扱店（神戸支店金属係員）では5番の鳴尾栄吉、金属課では7番の鈴木清重のわずか2名であった。その他は転身組か新規登壇者である。人員数も神戸支店金属係5名、金属課4名の計9名と小規模である。

前回分析した三井物産のケースでは機械部、棉花部ともにすでに明治44年

第7表 大正5年金属課（CA）、大阪支店金属係（5C）員異動

	M43.1	M44.10	T1.10	T2.10	T3.10	T4.10	T5.10	T7.10	T8.6	T8.10	T9.10	経験部 署数
1. 相良三介						8ア	5C	5DC	ZF	D食品	休職	4
2. 竹内幹				Aイ	Aイ	Aイ	5C					2
3. 木村彦兵衛			4BC	4	4	4	5C					2
4. 梶武雄			6イ	5イ	5イ	5イ	5C	CA	CA	CA	13CB	4
5. 鳴尾栄吉	5C	5イ	5C	5C	5C	5C	5C	5DC	5受渡	5受渡		1
6. 富和一造							CA					1
7. 鈴木清重			5イ	5イ	5C	5C	CA	4C	4C	4キ	4キ	3
8. 渋谷米太郎	6キ	12カ	12カ	5カ	5カ	5カ	CA	CAカ	Aカ		Aカ	5
9. 大井傳治郎		4BC	4アイ	4ア	4ア	4ア	CA	DA	DA	DJDA	イ	3

〔備考〕 1. 各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2. 4 (大阪), 5 (神戸), 6 (門司), 8 (長崎), A (本部), B (石炭), C (金属), D (雑貨),
ア (会計), イ (庶務), カ (部長), キ (副長), 詳細は巻末付表参照。

の部制度本格導入以前の段階から、一定程度のスペシャリストが社内の特定部署（機械部は営業部機械係、棉花部は大阪支店棉花係）で蓄積されており、それら人員を中核として商品部が形成されていったが、三菱営業部の場合、従来からの取扱商品でも、社内に専門の人材を蓄積するにはいたっていなかったといえよう。

では、同社において金属に関する専門的職能人が社内に蓄積されるようになったのはいつからか。次に三菱商事の成立した大正7（1918）年における金属部（CA）および元扱店（東京支店金属雑貨係2CD、大阪支店金属係4C）在籍者の経歴を第8表で確認しよう。同表から確認できる点は次の通りである。

第一に、金属部、元扱店在籍者17名中、母体となる営業部金属課（CA）、神戸支店金属係（5C）以来の人材は、先に挙げた鈴木清重（17番）に神戸支店金属係から金属部に異動した梶武雄（4番）、金属部長渋谷米太郎（6番）のわずか3名に過ぎない。梶も渋谷も大正4年には別の部署に在籍していたので、この時点で3年以上、金属関係の部署にいた経験のあるのは鈴木清重ただ一人であった。

第8表 大正7年、金属(CA)部および東京支店(2)、大阪支店(4)金属係員異動

	M43	M44	T1	T2	T3	T4	T5	T7	T8.6	T8.10	T9	経験部 署数
1. 今井左一								CA	ZI			2
2. 高田好雄								CA	CA	CA	4C	2
3. 山下甚之助								CA	Z	A	CA	4
4. 梶武雄			6イ	5イ	5イ	5イ	5C	CA	CA	CA	13CB	4
5. 谷田友治	5イ	5イ	Aイ	6イ	6	4	5キ	CA	CA	CA	CA	6
6. 渋谷米太郎	6キ	12カ	12カ	5カ	5カ	5カ	CA	CAカ	Aカ	Aカ		5
7. 青木郁之助								2CD	2CD			1
8. 榎川捷治								2CD	2CD	2CD	CA	2
9. 河合通之助								2CD	2CD	2CD	CA	2
10. 一田甚吉								2CD	2CD	2CD	CA	1
11. 猪狩清							2B	2CD	2CD	2CD		4
12. 高橋五郎					6イ	6イ	2イ	2CD	32CD	32CD	D 豪州	
13. 松本潤治								4C	4C	4C	4C	1
14. 山本晴次								4C	4C	4C	4C	1
15. 飯田幹								4C	4C	5C	5C	2
16. 瀧内精一								4C	5C	CA	CA	3
17. 鈴木清重			5イ	5イ	5C	5C	CA	4C	4C	4キ	4キ	3

【備考】 1.各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2. 2(東京)、4(大阪)、5(神戸)、6(門司)、12(香港)、32(横浜)、A(本部)、B(石炭)、C(金属)、D(雑貨)、イ(庶務)、カ(支店長・部長)、キ(副長)、詳細は巻末付表を参照。

第二に、これら17名中、新規登場者は金属部3名、東京支店金属雑貨係4名、大阪支店金属係4名の計11名であり、その大半を占めた。この時点で金属部・元扱店人員は大幅に増員されたが、そのほとんどが新規採用者であったと推測される。

第三に、17名中、大正9年の段階で金属関係の部署に在籍しているものは、金属部で高田(大正9年時点の部署は大阪支店金属係)、山下(金属部)、梶(ロンドン支店金物石炭係)、谷田(金属部)の4名、東京支店で榎川、河合、一田(金属部)の3名、大阪支店で松本、山本(大阪支店金属係)、飯田(神戸支店金属係)、瀧内(金属部)の4名、計11名となっている。残る6名のうち4名は職員録から名前が確認できない人物であるから、実際、他へ異動したのは高橋(雑貨部豪州駐在)と先の鈴木(大阪支店副長)のわずか

第9表 金属部・金属部署および人員数

(単位 人)

大正7年10月	人員数	大正9年10月	人員数
金属部	6	金属部	21
東京支店金属雑貨係	6		
横浜出張所金属雑貨係	3	横浜支店金属雑貨係	9
名古屋支店金属雑貨係	5	名古屋支店金属雑貨係	7
大阪支店金属係	5	大阪支店金属係	8
神戸支店雑貨金属係	7	神戸支店金属係	3
		門司支店金属雑貨係	12
		長崎支店金属係	4
		ウラジオストック出張所金属、雑貨、機械係	3
		ロンドン支店金物石炭係	2
		ニューヨーク支店油脂金属係	3
合計	32	合計	72

【備考】 1.各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2名に過ぎない。鈴木は異動とはいえないので、そのほとんどが金属関係の部署に在籍していることになる。また、そのうち、高田、梶、飯田、瀧内の4名は別の金属関係部署へ異動しており、係間の異動による人材形成も端的に見られた。大正5年の金属課・元扱店から7年の金属部・元扱店までのわずか2年間の継続者が3名であったことを考えれば、この時点で大きな変化があったことは明かである。

以上を整理すると次のようになろう。すなわち、営業部から三菱商事への金属関係職員の継承はほとんどなかったが、商事創設以後は一転して、大量の新規採用者を導入して金属関係部署の拡張をはかると同時に、積極的に専門的人材層の蓄積に努めたといえよう。つまり、三菱商事における専門的職能をもった人材の養成は、三菱商事の成立と同時に始まったのである。

しかも、大正9年時点になると、金属関係の職員は各地支店における金属係の設置と併せて大幅に増員される。第9表は大正7年および大正9年の各時点における金属部および各支店・出張所の金属関係職員の在籍者数をみた

ものである。金属雑貨係等、必ずしも金属のみの係員を反映したものではないが、それでも9年では神戸支店のように金属が単独の係となったり、長崎のように金属係が新たに設置されたところもあった。全体の数も大幅に増加し、金属部が東京支店の人員の移籍もあって大幅に増員したほか、元扱店の大阪支店も3名増加している。金属取引については、金属部・元扱店を中心とする専門的人材の蓄積とあわせて、関係人員の裾野も広がっていったといえよう。

ただしデータの収録期間が、大正9年までであるため、金属部設置後2年しか経過を追うことが出来ない。こうした金属関係の職員が果たして定着したのかどうか。データを補充して再度検討する必要がある。しかし、少なくとも金属部の場合、三菱商事の創設された大正7年が大きな転機となったという点は確認できる。

3) 機械部の異動

次に前回の三井物産のケースでも取り上げた機械部の事例を検討しよう。同社における機械取引は当初、社内炭坑、鉱山で入用な自転車、乾電池、扇風機といった用度品を委託買付する程度であったが、「大正8年頃から神戸造船所製モーター、ボイラー類の取引が現はれ、機械取引らしい体裁を具へるようになってきた」¹⁴⁾とされる。こうした状況を受けて大正9年4月には機械部が設置される。すなわち、機械は石炭、金属といった営業部以来の取扱商品と異なり、三菱商事成立後に本格的に登場する代表的取扱商品であった。

ではこうした新規取扱品の場合、取引の主体となる社内の人材はどのように形成されたのか。以下、大正9年10月時点における機械部および機械関係係在籍者の異動一覧を示した第10表によって確認しよう。

各部署の経緯を簡単に触れておくと、機械部は臨時調査課機械係（大正8年6月職員録ZH）から金属部機械係（同8年10月職員録CH）、機械部

第10表 大正9年度機械部(HA), 倫敦(13), 紐育(14), 大阪(4)機械関係係員履歴一覧

	M43	M44	T1	T2	T3	T4	T5	T7	T8,6	T8,1	T9	経験部 署数
1. 和田益三				E	E	E	BA	13	13	13	13H羊毛D	3
2. 吉田頼重										CAH	14HD	2
3. 伊藤晋一			6イ	6イ	E	E	11	14	14	14	14HD	4
4. 斉藤亀一郎											4H	1
5. 鈴木重次									HA	HA	4H	1
6. 都留貞雄(貞夫)									ZH	CAH	4H	3
7. 平野扶(矢野)				4ア	4ア	4	4	4	4	4D	4H	1
8. 加藤八重司											HA	1
9. 新田義実											HA	1
10. 猪股正資											HA	1
11. 西村信平											HA	1
12. 星恒雄											HA	1
13. 卜部益次郎											HA	1
14. 鴨志田貞雄											HA	1
15. 小金沢辰江											HA	1
16. 柯文徳											HA	1
17. 田中衛										CAH	HA	2
18. 松本雄吉										CAH	HA	2
19. 河野芳鋭								14	14	14	HA	2
20. 田村英一郎								4D	4H	4H	HA	2
21. 山口勝								Aイ	Aイ	Aイ	HA	2
22. 川本孝之助								DA	ZH	CAH	HA	4
23. 近藤重治			7イ	7B	6B	6B	6イ	A-51	4D	4D	HA	4

[備考] 1. 各年度「三菱資会社名簿」より作成。

2. HA(機械部), H(機械), 4(大阪), 6(門司), 7(若松), 13(倫敦), 14(紐育), A(本部), CA(金属部), D(雑貨), Z(臨時調査課), 詳細は巻末付表参照。

(同9年10月職員録 HA)と経過し、ロンドン支店は同9年の職員録から機械羊毛雑貨係(13H羊毛D)、ニューヨーク支店も同じく9年から機械雑貨係(14HD)の名称を確認できる。したがって、大正8年に機械係を設置した大阪支店(4H)とあわせて、当該時点で機械関係の係を設置している支店はロンドン、ニューヨーク、大阪支店の3店ということになる。なお、ロンドン、ニューヨーク両支店が三菱商事に移管されるのは大正10年1月であ

り、この段階ではまだ合資会社の所管である。同表から確認される諸点は以下の通りである。

第一は、機械部員16名のうち、三菱合資営業部からの在籍者は、23番、近藤重治のみであり、残る15名は商事設立後に登場する人員であった。しかも内9名は機械部創設後の新規登場者である。大阪支店機械係の場合でも、7番、平野以外は三菱商事創設以後の人員であった。つまり、機械関係の人材形成は金属よりもさらに遅れ、機械部が創設された大正9年以降に新規採用者と思われる人材を大量に投入することで部署が形成されたのである。

第二は、以上の基本的性格を確認した上で、いくつか特徴的な異動を行なう人員の存在を確認できるという点である。すなわち、数は少ないが機械係間を異動するケースが見られる。ニューヨーク支店¹⁴⁾と金属部機械係(CAH)・機械部(HA)間の異動では2番吉田、19番河野があり、大阪支店機械係(4H)と機械部間の異動では6番都留、20番田村の存在を確認できる。前回分析した三井物産のケースでも、機械部とロンドン・ニューヨーク・大阪支店間の異動がみられ、特にロンドン・ニューヨーク機械掛員の大半は機械部在籍経験者であった。機械取引の場合、欧米メーカーとの取引関係の構築が重要な要素であり、三菱でもそれら取引に必要な人材の育成を早くからはかっていた様子が伺われる¹⁵⁾。

第三に、三井物産のケースでは、機械部員は当初から機械部に配属され、その後長く機械部もしくは機械関係掛に固定化する傾向が見られたが、第10表でも、機械部員で他部署からの異動者は、第二のケースの異動者、河野と田村を除くと、山口、川本、近藤(21-23番)の3名に過ぎない。そのうち川本は臨時調査課機械掛設置時からの在籍者であったから、実質的な異動者は2名に過ぎなかった。この点、物産同様の傾向が確認できるようなにも思われるが、第二、第三の点に関しては、機械部の形成が遅れ、対象時期では異動が十分確認できないため、分析対象時期を延長した上で再度検討が必要であろう。

以上を整理すると、機械部の場合、金属部よりも専門的人材の形成は遅れ、本稿の対象時期までにはそれら人材を十分育成するまでには至っていなかった。機械取引の場合、有力メーカー—手販売権の獲得が重要だが、後発商社にとって参入は困難であった。しかも販売権獲得の前提として必要とされる専門的人材の育成に時間・コストがかかる上、当初はそれぞれに見合う取引規模がないのが通常であろう。三菱商事の場合も「御多分に洩れず最初数年は業績極めて低調で機械部廃止説なども出た」¹⁶⁾とされるが、そうした時期にあって如何に専門的人材の育成をはかっていったのか、今後改めて検討していきたい。

4) 木材部の異動

次に、機械部と同時期に成立し7商品部中、雑貨部に次ぐ人員を擁した木材部の事例を検討しよう。

ところで、木材部の事例を取り上げるのは、その規模が雑貨部に次いで大きかったとからということ以上に、同部が機械等の新設部に比し、早くから専門的人材の育成を図ったにもかかわらず、かえって部の暴走をもたらし、多大な損失を発生させた結果、わずか1年半ほどで部の廃止に至るという経過をたどったからに他ならない。では、同部が早期に廃止に至ったのは何故か。以下、部制度形成期における人材形成との関連で検討してみたい。

そもそも同社において、木材取引が注目されたのは早く「明治45年合資会社小樽支店開設以来木材取引には注目されていた」¹⁷⁾とされる。ただし、職員録から見た場合、社内の木材関連部署は、商事設立直後（大正7年10月職員録）の小樽支店木材掛を嚆矢とする。

その後、同社の木材部署は、大正8年に本社臨時調査課内に設置された木材係と小樽支店を中心に展開されることになる。すなわち、同社では大正7年に山林の買収や釧路製材所の建設をすすめ、それらを小樽支店の管轄下に置いた。次いで大正9年には臨時調査課木材係の後を受けて設置された雑貨

第11表 木材部員 (I) 履歴一覧 (1920.10)

	M43/11	M44/10	T1/10	T2/10	T3/10	T4/10	T5/10	T7/10	T8/6	T8/10	T9/10	経験部 署数		
1. 田中丸勘七	8B	8イ	8イ	8イ	Aイ	Aイ	1カ	1カ	1カ	1カ	IAカ	4		
2. 野原賢治											IA	1		
3. 中山正直											IA	1		
4. 渋谷松											IA	1		
5. 三浦三之吉											IA	1		
6. 金子和一郎											IA	1		
7. 小沢照夫										1林業	IA	2		
8. 藤川貞三郎										DA	IA	2		
9. 下山傳藏									1I	1	IA	2		
10. 加藤佐一								1	1D	1D	IA	2		
11. 富永政一								1D	1I	1I	IA	2		
12. 谷内龍夫	6	6	6B	3	3	函館	函館	1I	1釧路	1釧路	IA	4		
13. 長谷川幸雄											IAア	1		
14. 大内肇									1ア	1ア	IAア	2		
15. 前原多助											I2	1		
16. 中山保幸									ZI	DI	I2	3		
17. 柳瀬伊蔵					1B	1B	1イ	函館B	1I	1I	I2	2		
18. 辛島馨											I樺太	1		
19. 宮脇巳之助									1I	1	I樺太	2		
20. 安野智											I吉林	1		
21. 高橋義男					1イ	1イ	函館	1I	1釧製	1I	I吉林	2		
22. 末広億治郎									天津	天津	I吉林	2		
23. 植田金見								37	37	37ア	I吉林	2		
24. 加藤日吉					10イ	10イ	12才		37	37長春	I吉林	2		
25. 牛尾朋次											I釧製	2		
26. 高津壽吉											I釧製	2		
27. 篠原豊之助										室蘭	室蘭	I釧製	2	
28. 佐々木林太										函館D	1釧路	I釧製	2	
29. 板垣元久									1I	1釧製	1釧製	I釧製	2	
30. 篠原武之										函館ア	1釧製	1釧製	I釧製	2

[備考] 1. 各年度「三菱合資会社職員録」より作成。

2. 1(小樽), 2(東京), 3(名古屋), 8(長崎), 10(上海), 12(香港), 37(大連), I A
(木材部本部), 釧製(釧路製材所), 詳細は巻末付表を参照。

部木材掛と小樽支店の木材関係部署を糾合して、木材部が小樽に設置される。さらに同年には樺太木材株式会社（資本金100万円：90万円出資）、吉林木材株式会社（資本金25万円：半額出資）をそれぞれ設立し¹⁸⁾、新設の木材部の管轄とした。その他、北洋材の取扱、米材の輸入、函材の輸出など、創業期の同社では積極的な木材取引活動を展開したのである。

では、新設木材部はどのような人員で構成されたのか。大正9年時点における木材部在籍者の履歴を示した第11表によって確認しよう。同部で特徴的なのは、部の開設以前に木材部署在籍経験者が多い点である。木材部でも部の開設とともに新たに本部6名（2 - 6, 13番）、東京在勤1名（15番）、樺太木材泊申駐在1名（18番）、吉林出張員1名（20番）、釧路製材所2名（25, 26番）の計11名が投入されたが、他方で中核となる旧来の木材関連部署（小樽支店木材係、同林業係、同釧路出張所、同釧路製材所、雑貨部木材係）からの異動者も多く存在した。これら関連部署に小樽支店、室蘭出張所、新設吉林木材周辺部署（大連、長春、天津）からの異動組みを含めると、30名中17名は関連部署からの転籍者ということになる。

その結果、前述のように木材部は、商品部中、石炭、金属を抜いて雑貨部に次ぐ人員を擁する部となったのである。

ただし、同部の場合にも、機械部同様、営業部以来の在籍者は少なく、小樽支店長から異動した木材部長田中丸勘七と北海道各所を異動してきた谷内龍夫、柳瀬伊蔵、高橋義男、上海支店から香港、大連、長春と異動した加藤日吉を確認できるのみである。つまり、木材部開設時の30名中、4年以上同社に在籍した経験を持つのは上記5名を数えるに過ぎなかったのである。したがって木材部の場合、商事設立後に小樽支店を中核として急速に人材育成をはかったということができよう。

さて、以上のように急速に拡大した木材部であったが、開設の翌10年9月には早くも廃止される結果となった。廃止の理由について『立業貿易録』では次のように説明している。

「木材部が新設されてからは勢いに乗じ投資融資に深入りする傾向を生じ、樺太及吉林両木材会社の設立を始め、北海道に於ける山林買収にも手を広げた…品質や相場の点に於ては木材以上に危険な商品は他にもある、問題は寧ろ山林売買、造材請負の面にあるらしい、第1次木材部の病根も此方面の相手方に信用不良の徒が多い点に在り、不正事件や訴訟問題が頻々として起り、終に命取りになった」¹⁹⁾

すなわち同社の失敗は、変動の激しい木材相場の失敗というより、むしろ取引相手の信用を読み誤った点にあるというのである。その結果、同社では木材部廃止後2年を経過した段階においても「訴訟事件が4件進行中であり、伐採請負の前渡金及道内販売の売掛金中主要なるものだけでも9件が未解決」²⁰⁾という状況であった。

すなわち、急速に膨張した取引を管理するのに十分な人材をもち得なかったことが、同社木材取引の失敗をもたらしたといえよう。その点、木材部の事例は、短期間の専門的人材の育成が、却って専門部の暴走をもたらした好例ともいえよう。

ただし、木材取引の失敗は、同社に限ったことではなかった。すなわち、明治35年には北海道砂川木挽工場を建設し、同39年には木材部を設置して(42年に一旦廃止された後45年に再度設置)、はやくから木材取引を行ってきた三井物産でも、この時期、木材取引で多大な損失を発生させている。同社における木材取引失敗の理由は、主として先高を見越して大量に仕入れた一般材、枕木等の相場下落と輸出吋材、米回材等の思惑買いの失敗によるものであった。その結果、三井物産でも大正9年の木材商品の取扱高は4,330万円にまで達したにもかかわらず、その損失整理に大正11年までかかり、最終的に503万5千余円もの損失をもたらした²¹⁾。この点、三菱商事における木材取引の失敗を単に専門的人材からのみで説明するのは難しいともいえようが、いずれにせよ同部の挫折は、専門的人材形成の難しさを示す貴重な事例といえよう。

5) 船舶部の異動

では、次に船舶部の事例を検討しよう。結論からいえば、同部の場合、これまで検討してきた金属、機械、木材などの各部と異なり、営業部時代に船舶課を中心にかんりの専門的人材層が形成されていた。その点、同部は唯一、分析対象時期に専門職能集団を育成し得た特異な存在であったといえる。以下、具体的に船舶部の人材形成の過程を検討しよう。

同社に船舶部が設置されたのは商事設立後の大正7年であったが、海運部門自体の形成はすでに明治40年代に始まっている。すなわち明治42年には、従来門司、長崎でそれぞれ管轄していた社船の管理を門司支店に一元化し、船繰等の業務も同支店を中心として行うことが定められた。ただしこの段階ではまだ一部社船の取扱は便宜上、長崎に残しており、そうした状況を受けて明治43、4年には長崎支店内に新たに船舶係が設けられている。他方、社船管理機関と定められた門司でも管理を担当する特別な係はつくられず、後述のように同店庶務係の一部が業務を担当していたと思われる²²⁾。

その後、大正元年になると「船舶課事務取扱手続」が制定され、「社船ノ管理運用ヲ掌」り、「営業部所要ノ船腹ヲ供給スル為定期傭船臨時傭船及運送契約ニ関スル一切ノ事務ヲ担当」する輸送專業部門、船舶課が門司に設置される²³⁾。

では成立当初の船舶課はどのような人員によって構成されていたのか。創立後の人員構成が判明する大正2年10月末職員録の船舶課在籍者15名の前歴を各時点で示せば以下の通りである。

明治43年		大正元年	
前歴なし	9名	前歴なし	5名
門司支店庶務係	2名	門司支店庶務係	4名
門司支店計算係	1名	門司支店計算係	1名
門司支店監督船長・機関士	2名	門司支店監督船長・機関士	2名
長崎支店	1名	長崎支店船舶係	3名

第12表 1916.10船舶課員（E）履歴一覽

	M43/11	M44/10	T1/10	T2/10	T3/10	T4/10	T5/10	T7/10	T8/6	T8/10	T9/10	経験部 署数
1. 作道宗作						E	E	E				1
2. 小本五郎							E	E12	E12	E12	E	1
3. 白水治郎							E	E43	E43	E43	37D	2
4. 倉田庫太	6イ	6イ	6イ	E	E	Eキ	E					2
5. 細谷舒						E	E	E7イ	E7	E7	E7	1
6. 服部一郎			5ア	5ア	5C	5C	E	DA	DA	D食品	43ア	4
7. 東條吉之助			8E	E	E5	E1	E	E10	E10	E10	46カ	3
8. 早川茂三	12イ	12イ	12イ	12イ	E	Eキ	E	E	E	Eイ	E	2
9. 岡田格(園田格)			8E	E5	E8	E8	E1					2
10. 吉武徳三				E8	E5	E5	E1	E	E	E	E	1
11. 渋谷龍馬							E6	E				1
12. 大石光太郎						E	E	E6				1
13. 熊野治郎	8	8E	8E	E8	E	E5	E6					2
14. 藤咲無二衛門			6イ	E	E	E	E6	E7	E	E	E	2
15. 佐々木卯一郎						Eア	Eア	E	E2	E2	E2	1
16. 浜田誠太郎	6ア	6ア	6ア	E	E	Eア	Eア	Eア	Eア	E		2
17. 井上敏功							Eイ					1
18. 加藤勘之助	6オ	6オ	6オ	Eオ	Eオ	Eオ	Eオ					2
19. 井口篤郎	6オ	6オ	6オ	Eオ	Eオ	Eオ	Eオ					2
20. 坂本正治	9キ	8キ	1カ	1カ	1カ	1カ	Eカ	Eカ	Aカ	Aカ	Aカ	5

〔備考〕 1. 各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2. E(船舶), 1(小樽), 2(東京), 5(神戸), 6(門司), 8(長崎), 12(香港), ア(会計), イ(庶務), オ(監督船長, 監督機関士), カ(支店長・部長), キ(課長代理)

計 15名 計 15名

すなわち、船舶課の場合、門司支店、長崎支店の関連部署に在籍していた人員10名を中核に新たに登場する5名を加えて発足したのであり、それら10名の内、6名は関連部署に3年以上在籍したものであった。旧来の取扱商品であった金属部・元扱店が、大正7年の部成立の段階でも関連部署からの異動はわずか3名であったことを考えれば、同課の特殊性がより明確となろう。

しかもこれら船舶課に配属された人員の多くはその後長く船舶課に固定化されていくことになる。この点を三菱商事成立以前の大正5年時点における船舶課在籍者の履歴を示した第12表によって確認しよう。同表から確認され

第13表 船舶課出張所等改廃一覧

設置場所	開設年月	摘要	廃止
神戸	T1.12	出張所を設置	T5.9.1船舶課が神戸に移転
長崎	T1-2	在勤員を置く	T5.4.27
小樽	T3-4	在勤員を置く	T7.1.31小樽支店に引継ぎ
蕪湖	T5.1	在勤員を置く	T5.4.1上海支店引継ぎ T6.8.1再開
門司	T6.5	出張所を設置	T6.5.25.在勤員に改組
若松	T6.5	出張所を設置	
上海	T6.8	在勤員を置く	
新嘉坡	T7.1	在勤員を置く	

[備考] 「三菱社誌」より作成。

る点は次の2点である。

第一に、船舶課はすでに営業部時代に一定程度の専門職能集団の層を形成していたという点である。すなわち、該当者20名のうち、船舶課の成立した大正元年末以降に同課以外の部署から異動したものは、6番の服部一郎、8番の早川茂三、20番の船舶部長坂本正治のわずか3名に過ぎない。しかもこれら船舶課員20名中3年以上在籍者、すなわち創設時からのメンバーは9名であった。

第二に、第一の点とも関連して、船舶課創設後に配属されたものの多くは当初から船舶課に配属され、他の部署へ異動することはほとんどなかった。船舶以外の部署への異動は先の服部、坂本の2名に白水、東條を含めた4例に過ぎない。

第三に、船舶課ではすでにこの段階で、全国各地への課員派遣を行ない、それら派遣課員を他地域へと頻繁に異動させることで、広範な地域・業務を担当し得る人員層の育成をはかっていた点である。一例を挙げれば7番の東條吉之助は船舶課（門司）、同神戸出張所、同小樽在勤、船舶課（神戸）と異動しているし、9番園田格も船舶課神戸出張所、同長崎在勤、同小樽在勤と異動している。こうしたケースは他にも多く見られ、船舶課に固有の異動

第14表 1920年10月船舶部員在籍期間別構成

職員録年度	船舶部・課配属 確認時点		うち始め から配属 (人)
	(人)	構成比	
大正2年10月	1	1.4	1
大正3年10月	2	2.9	1
大正4年10月	1	1.4	1
大正5年10月	1	1.4	1
大正7年10月	29	41.4	21
大正8年6月	16	22.9	13
大正8年10月	2	2.9	2
大正9年10月	18	25.7	17
合計	70	100.0	57

【備考】各年度「合資会社名簿」より作成。

が早くから行われていたことを確認できる。なお、当該期における船舶課の出張所等の開設状況は第13表のごとくである。船舶課自体が大正5年に門司から神戸に移転したことを受けて、多くの人員が移転していることから、同課ではこの時期すでに地域を越えた広範囲の業務を担当し得る人材層が形成されていたといえることができる。

以上の特徴は、前回分析した三井物産のケースでも同様の結果が得られている。三菱の他の商品別部制度が、三井物産のケースと大きく異なり、第一次大戦ブームの中で短期間に形成されていったことを想起すれば、同社における海運部門の形成が、単に海運ブームの中で起こった一過性のものでなかったことが指摘できよう。すなわち、船舶課はその重要性が早くから認識され、体系的に課の形成が行なわれていた特異な部署であったといえよう。

しかし、前回の物産船舶部のケースがそうであったように三菱商事成立後、第一次大戦期の海運ブームのなかで、その人員規模を急速に増員した結果、全体に占める船舶部署長期在籍者、すなわち長く業務経験を持ったと思われる人材層の比重は大きく低下していくことになった。第14表は大正9年時点

の船舶部在籍者70名について、各年職員録で船舶部署への配属が確認される時期と、その内当初から船舶部へ配属されたと思われる人員数（前歴がないもの）をそれぞれ示したものである。同表から明らかなように三菱商事設立後に船舶部の人員規模が急速に拡大した結果、ほとんどが商事設立後に船舶部へ新たに配属された人員で占められる結果となり、営業部以来の船舶部員は全体のわずか7.1%を占めるに過ぎなくなっている。仮に新規登場者を社外で船舶業務に従事していた人員の中途採用ではなく、新規に採用した未経験者と仮定すれば、部員のおよそ9割以上は業務経験4年以内という状況になったのである。徐々に形成された専門的人材層が一挙に拡大したことによって、商事設立後はいわば人材育成期ともいべき状況になったといえよう。

6) 長期勤続者の異動と新規採用者の受入先

以上、各部の形成過程を構成員の異動から検討してきたが、これまで検討してきた各部とも、その構成員は、ほとんどが商事設立後に登場した人員によって占められていた。では、一体、営業部以来の人員はどこに在籍・異動したのか。本稿の対象期間である明治43年から大正9年まで10年間の異動を確認できる人員の異動をみる中で全体の動向を確認しておこう。第15表は、対象期間中を通じて在籍していた49名のうち、すでに幹部職員の異動、会計職員の異動で対象に上がった17名（幹部職員11名、会計職員6名）を除く32名の人員の異動を見たものである。同表から確認できる点は以下の通りである。

第一に、すでに確認した点であるが、第15表の32名に比して、先に検討した幹部職員は、異動の回数が多く、各部署毎の在籍期間が短い点である。すなわち、前掲第3表で検討した大正9年時点の支店長、部長のうち、10年在籍者11名の平均経験部署数は4.7であった。他方、第15表にあがった32名の平均経験部署数は3.4であり、幹部職員に比して、1回以上、異動回数が少ない。しかも第15表には本来幹部職員に分類すべき3名（門司支店長〔6

第15表 1910.11~1920.10在籍者異動一覧

		M43/11	M44/10	T1/10	T2/10	T3/10	T4/10	T5/10	T7/10	T8/6	T8/10	T9/10	経験部 署数	
幹部層	1. 長沼四郎	7B	8B	A	A	8イ	8イ	14	14副	14副	14副	14副	5	
	2. 若杉恭一郎	8イ	8ア	8ア	12ア	12イ	12イ	6イ	43	43	43	14副	5	
	3. 佐藤梅太郎	6イ	6イ	Aイ	Aイ	2キ	1キ	6カ	4カ	4カ	4カ	A	7	
海外部署経験者	4. 本庄徳太郎	10	10	10イ	10イ	10イ	10イ	10イ	39	39	39	39	2	
	5. 茂木一郎	11	11	11F	11F	11イ	11	11	11	11	40カ	40カ	2	
	6. 山下彦五郎	12B	12B	12B	12B	12B	12B	12B	12受渡	7博多	7博多	7博多	2	
	7. 濱丈夫	11イ	11イ	11イ	11イ	11	6	A	38	38	45カ	D	2	
	8. 早川茂三	12イ	12イ	12イ	12イ	E	Eキ	E	E	E	Eイ	E	2	
	9. 古屋勝太郎	10	10B	10B	10B	10	E才	10蕪湖	E蕪湖	E蕪湖	E蕪湖	E蕪湖	2	
	10. 吉見敏	A	8イ	8イ	8イ	8イ	8イ	8イ	43	43B	43	43	3	
	11. 杉山三五郎	11-50	11-50	11-50	11-50	11-50	11-50	11-50	1	1-30	1-30	2青森	3	
	12. 桜沢忠四郎	8イ	8イ	8イ	8イ	8-33	8-33	12-42	12	12	5キ	5キ	3	
	13. 後藤武男	8ア	8ア	8B	32イ	32イ	32B	32B	10	10	10	A	4	
	14. 佐々木修	12ア	12ア	6B	6B	6B	1B	6B	6	6	6	CA	5	
	15. 矢橋春蔵	5	5C	5B	5B	34	34	34	35	Aハルピン	37カ	A	6	
	16. 野村大蔵	8イ	8イ	8イ	Aイ	Aイ	Aイ	12キ	DA	32	32	A	6	
	国内支店のみの異動	17. 幸田嘉助	8B	8B	8B	8B	8B	8B	8B	8受渡	8受渡	8受渡	8受渡	1
		18. 浦野松重	A	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	Aイ	1
		19. 後藤林太郎	7ア	7ア	7ア	7ア	7ア	7B	7B	7	7	7	7	1
20. 伊藤義信		6B	6B	6B	6B	6B	6B	6イ	7	7	7	7	2	
22. 中村豊次郎		9B	9B	9	9	8	8	8	8	8イ	8イ	8イ	2	
24. 小野田房吉		7才	7才	7才	7才	6B	6	6	7博多	7	7	7	3	
25. 白杵安太郎		7B	7B	7B	7B	8E帆船	8E帆船	8E帆船	7E保船	7イ	7イ	7イ	3	
21. 小林清二		5B	5B	5B	5B	5	5	5	1-30	1-30	1-30	1-30	2	
23. 力石元次郎		7ア	7ア	7	7	7	Aア	Aア	Aア	Aア	Aア	A	2	
26. 小倉清彦		8B	8B	8	8B	5B	5B	5B	1-30	1-30	9	9	4	
27. 増田力松		7イ	7イ	7	6ア	6ア	3ア	3ア	1ア	1ア	1-30	1-30	4	
28. 坂井芝夫		9ア	9ア	9ア	9ア	9ア	8	8	9B	9B	4-33	4-33	4	
29. 谷内龍夫		6	6	6B	3	3	1-31	1-31	1I	1鋼路	1鋼路	1A	4	
30. 市岡正亮		8B	8B	9B	9B	9B	9イ	8B	7-34	7-34	7-34	1キ	5	
31. 水溪昌幸		8イ	8イ	9イ	9イ	9イ	1イ	1イ	8	8イ	7イ	7イ	5	
32. 谷田友治		5イ	5イ	Aイ	6イ	6	4	5キ	CA	CA	CA	CA	6	

【備考】 1. 各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2. 記号は巻末付表を参照。

カ], 大阪支店長 [4カ] 経験者で9年時点では本店在勤参事であった佐藤梅太郎, ニューヨーク支店副長参事 [14副] の長沼四郎, 若杉恭一郎) が含まれており, それら3名を除くと, 第15表全体の平均経験部署数は3.1とさらに低下する。幹部層の異動の特殊性が改めて確認できよう。

第二は, 幹部職員とは対比的に特定店舗・地域に長く在籍する人材層を確認できる点である。すなわち, 第15表では, 国内支店を中心に, 長期に渡って同一支店・部署に在籍するものが3名存在した。すなわち, 17番幸田(長崎支店8), 18番浦野(本店A), 19番後藤(若松支店7)は対象期間中, 一度も異動を行っていない。ちなみに, 前掲第5表で確認した会計職員の内, 濱(若松支店), 萩原(神戸支店)も10年間, 一度も異動しなかった。

さらに, これと似たケースで, 地域的に隣接する支店内を異動した職員も多くみられる。伊藤(門司支店:6→若松支店:7), 中村(唐津支店:9→長崎支店:8), 小野田(若松支店→門司支店→若松支店), 白杵(若松支店→長崎支店→若松支店)は, 北九州産炭地支店間を異動して, それら地域外への異動は一度も行なわなかった。前回の物産のケースでも各支店に長く留まる固定層がかなり厚く存在していたことを指摘したが, 今回の三菱のケースでも同様の人材層を確認できるといえよう²⁴⁾。多種の商品を広範な地域と取引する商社といえども, 総ての職員が地域間異動を行なうわけではなく, 地域固定職員の層が多く存在する点は留意する必要があるだろう。特に, 本稿では支店固定職員である准員を分析対象外としているため, 実際の地域固定職員の層はさらに厚くなる点を確認しておきたい。

第三に, 本節冒頭で挙げた長期在籍者はどこへいったのかという点に関連して, 当該期の同社が急速に活動拠点を拡張した結果, 長期在籍者が新規開設部署の中核的人材になっていった点を指摘できる。すなわち, 大正元年12月に開設された横浜出張所には開設直後の職員録で13番後藤武男が, 長崎から異動していることを確認できる他, 大正3年3月開設の呉出張所には15番矢橋春蔵が同じく開設直後の職員録で神戸から異動していることを確認でき

第16表 新規登場者の部署別人員数推移

(単位 人)

	T5-T7	T7-T8	T8-T9	合計		T5-T7	T7-T8	T8-T9	合計
小樽	14	19	6	39	本店	14	15	14	43
東京	12	9	4	25	石炭部	7	6	2	15
横浜	5	7	6	18	金属部	3	10	5	18
名古屋	9	5	11	25	雑貨部	15	20	7	42
大阪	20	20	9	49	船舶部	35	26	17	78
神戸	3	9	8	20	棉業部	—	—	3	3
門司	6	4	5	15	機械部	—	—	9	9
若松	12	19	10	41	木材部	—	—	11	11
長崎	13	12	7	32	油脂部	—	—	3	3
唐津	8	3	2	13	臨時調査課	—	15	—	15
上海	11	3	1	15	小計	74	92	71	237
漢口	10	5	1	16	合計	257	235	152	644
香港	12	3	4	19					
倫敦	17	7	4	28					
紐育	14	5	0	19					
浦塩	6	1	0	7					
大連	3	1	0	4					
北京	4	8	0	12					
新嘉坡	3	2	2	7					
その他	1	1	1	3					
小計	183	143	81	407					

[備考]1.各年度「三菱合資会社名簿」より作成。

2. T7-8はT8.6, T8.10各職員録の新規登場者の合計。

る。なお、矢橋はその後6年8月開設の台北出張所、7年12月開設のハルビン出張員事務所でも開設直後の職員録で開設時メンバーであったことを確認できる。

その他、大正3年3月開設の敦賀出張所には12番桜沢忠四郎の異動が確認できるし、同様に5年1月開設の蕪湖在勤員には9番古屋勝太郎、6年11月開設のシンガポール出張所には10番吉見敏、大正7年2月開設の清南出張所には7番濱丈夫、同5月開設の博多出張員には24番小野田房吉が、それぞれ

開設直後の職員録で異動を確認できる。

以上を整理すれば、営業部以来の職員には、幹部層として各所を移転するタイプ、会計職員として各所を異動するタイプ、船舶や金属等、少数ではあるが専門的人材として新設部の中核となるタイプ、長く一支店・地域に留まるタイプ、新設営業拠点の中核となるタイプがあったといえよう。

では、最後に、三菱商事成立後に登場する人員はどこに配属されたのか。商事設立後、新たに職員録に登場する人員の部署別員数を示した第16表によって確認しよう。

三菱商事の設立によって、最も多数の新規人材を吸収したのは、営業部時代に徐々に専門的人材の育成をはかってきた船舶部であった。その結果、船舶部は商事成立後、全体に占める営業部以来の人員の比重が大きく低下したことは前述の通りである。部人員では他に雑貨部の人員数が計42名と大きい。また部以外では本店も新規人員が多く配属されている。

他方、部以上に新規人材を吸収したのは、国内主要支店であった。すなわち大阪支店の49名を筆頭として、東京・横浜支店の43名、若松支店の41名、小樽支店の39名（小樽支店から分離した木材部配属人員を含めず）が新たに配属されている。また、商事設立前後の時期にはロンドン、ニューヨーク両支店も新規人材を多く採用した。

新規採用者は、必ずしも部に多く配属されたわけではなく、広く各部署に分散して配属されていたのであり、にもかかわらず本稿で分析した各商品部が新規登場者によって占められていたのは、全体の規模拡張が急激であったために、中核となる営業部以来の人員が不足していたためと結論付けられよう。

おわりに

以上、三菱商事成立期の人材形成を各部署における人事異動を中心に検討

してきたが、最後に全体を整理しておこう。

【幹部職員と会計職員】

同社では、他の職員と異なり、明かな規則性（不規則性）をもった異動をおこなうタイプが存在した。すなわち、幹部職員と会計職員である。それぞれの異動の特徴を確認すると次の通りである。

第一に、幹部職員については、部長、支店長（場所長）もしくは将来それら幹部への昇進が期待される人物については、短期間に広く現場を異動する傾向が見られた。以上の特徴は、同時期の物産で見られた支店長・部長が関連キャリアー内で昇進し、一定期間、特定支店長・部長を勤める傾向とは対照的な特徴であった。また、三菱の場合、物産と異なり、中途採用と思われる、当初から支店長・部長を勤めるケースも存在した。

第二に、会計職員については、三井物産のケースと同様、明確な異動の規則性が認められた。すなわち、会計職員の場合、分散する各地の部署に会計担当者として配属され、その後、一貫して会計部署間を異動する傾向が見られた。一般に財務職員は、現場間の異動を通じて徐々に能力の育成が計られる職種であったといえる。

【部制度の形成と異動】

本稿では、部制度形成過程における職員の異動を検討することで、各種商品に関する専門的人材が部の形成とあわせて育成されたのかを検討した。各部構成員の異動から判明した結論は次の通り。

三菱商事では、営業部以来の取扱商品を基礎としつつ第一次大戦ブームの中でその取扱品目を拡大していった。では、三菱商事の伝統的取扱商品においては、その部制度形成とあわせて、専門的人材が部に蓄積されていたのか。本稿で分析した金属部の場合、営業部からの人的継承は僅かであり、その大半が他部署からの転身者もしくは商事設立後に登場する人物によって占められていた。また、商務の中心たる元扱店においても、営業部以来、金属関連部署に継続して勤めた人材はほとんど存在しなかった。しかし、三菱商事の

成立後には各部署に固定化もしくは金属関連部署間を異動する専門的人材層の蓄積が計られた。

他方、新規取扱品である機械の場合、部の形成と併せて専門的人材の形成はさらに遅れ、本稿の対象時期である大正9年段階では十分な人材が社内に蓄積されていなかった。ただし、端緒的には欧米各店の関連係や大阪支店の関連係と機械部間を異動する専門的人材が存在した。また、同じく新規取扱品である木材のケースでは、三菱商事成立後に小樽支店を中心に積極的に関連部署に固定化、もしくは関連部署間を異動する専門的人材の蓄積が計られたが、十分な育成期間を経ないままの短期間の急速な膨張は、却って部の暴走をもたらし、多大な損失をもたらす結果となった。

以上のような状況下にあって、唯一営業部時代から徐々に専門的人材を育成・蓄積し得たのが船舶課であった。同課では、大正元年の船舶課設置前後から徐々に課固定職員の層を蓄積し、大正5年の段階では各地課員派遣とそれら派遣職員の地域間異動によって広範な地域・業務を担当し得る専門的人材を系統的に養成していた。

しかし、同課の場合も、第一次大戦下の海運部門の急速な膨張の中で、長期勤続職員層の比重が大きく低下し、船舶部自体はその大半が商事創設後の人材で占められるようになった。

こうした事態は、長期在籍者の異動の分析で明らかなように、当該期の職員数の増加が激しく、営業部以来の人材は急速に拡大する新設営業拠点に異動するなど、概して人材不足で、専門的人材を徐々に養成するだけの余裕がなかったことが大きな要因であったといえよう。

以上の点は、前回分析した三井物産が、大戦ブームの本格化する以前に各部を中心に十分なキャリアを持った人材層を形成し得たのとは対照的な特徴であった。本稿の分析結果から見る限り、三菱商事の専門的人材層はその後発性を反映して、三井物産に比して脆弱であったと結論付けられよう。

注

- 1) 三菱合資会社の営業部は、売炭部（明治29年設置）の業務を継承して、明治32年新設された（第一次営業部）。営業部はその後、39年鉱山部に併合され鉱業部となった後、明治44年、再び営業部として分離される（第二次営業部）。したがって、営業部という場合、厳密には第一次、第二次を指すが、本稿では三菱商事にいたる異動を問題としているため、便宜上、第二次をもって営業部と称している。なお、同社では一般に「支店」にあたる一定の権限が委譲された地理的ブロック別管理単位を「場所」と称するが、混乱を避けるため、本稿では「支店」で統一したことをお断りしておく。なお、場所制度の詳細は三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社、昭和56年、71 - 74頁を参照。
- 2) 麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』東京大学出版会、1983年、345 - 47頁。
- 3) 拙稿「戦前期三井物産の人材形成一部・支店における人事異動を中心として」『専修大学経営研究所報』133号、平成11年。なお、本稿で用いた職員録は下記の通りである。「明治43年11月末 三菱合資会社使用人名簿」「明治44年10月末 同左」「大正元年10月末 同左」「大正2年10月末 同左」「大正3年度 同左」「大正4年10月末 同左」「大正5年度10月末 同左」「大正7年10月末 三菱合資会社社員名簿」「大正8年6月15日現在 三菱合資会社分系会社名簿」「大正8年10月20日現在 同左」「大正9年10月20日現在 同左」
- 4) 以下、「使用人内規制定」『三菱社誌』18巻（明治44年）、1347 - 49頁。なお、正・准員の名称については、大正8年に「本社使用人」「本社辞令使用人」「本員」等が「正員」に、「場所限備員」「備員」等が「准員」にそれぞれ名称統一された（「人事ニ関スル用語改正」『三菱社誌』26巻（大正8年）、4849頁）。
- 5) ただし、場所限備員は大正元年の「採用内規」改定で「場所長ハ所属部長ノ承認ヲ得テ月給二十五円未満ノ場所限備員ヲ雇入ルコトヲ得」と部長の承認が必要となった（「使用人内規改定」『三菱社誌』19巻（大正元年）、1519頁）。
- 6) 長沢康昭『三菱商事成立史の研究』日本経済評論社、1990年、169 - 178頁。萩本眞一郎「財閥系『商事会社』における内部組織の形成と取引ルールの確立—1918年から1937年までの『三菱商事株式会社』のケースを中心に—」『東京国際大学論叢（商学部編）』46号、1992年、58 - 61頁。

- 7) 「大正6年12月6日 営業部売炭事務掌程」『三菱商事社史 資料編』昭和62年, 139 - 141頁。
- 8) 同社では売炭を「近地売炭」(土地売炭)と「輸送売炭」に区別し, さらに「輸送売炭」を「契約口売炭」と「地方売」とに区分している。「近地売炭」とは抗所渡しからFOB渡しにいたる範囲における売炭, 輸送売炭とは近地売炭以外の売炭を指す。また「契約口売炭」は石炭課が指定した大口・特殊売炭, 「地方売」は扱店が元扱店より買い入れて自己の責任で販売する売炭をいう(『三菱商事社史』87 - 94頁)。
- 9)10) 田中完三編『立業貿易録』1958年, 4頁。
- 11) 同上, 78頁。
- 12) 「三菱商事金属取扱規定」前掲『三菱商事社史資料編』126 - 27頁。
- 13) 同上および『三菱商事社史』106頁。
- 14) 前掲『立業貿易録』182頁。
- 15) 三菱では大正4年のロンドン支店開設後, 従来, ストックトン商会, ブラウン商会を通じて輸入していた造船委託買付業務がロンドン支店に継承されたとされる。第10表では機械羊毛雑貨係員であった和田がこれら業務の担当であったと思われる。他方, 大正5年に開設され, 同じく合資の所管であったニューヨーク支店も, 開設後ナイルス, プラット工作機, ウェストンメーター等の代理権を契約したとされる(前掲『立業貿易録』183頁)。
- 16) 同上, 184頁。
- 17) 同上, 738頁。
- 18) 同上, 739-41。
- 19)20) 同上, 738 - 9頁。
- 21) 三井物産株式会社「木材事業沿革史」104 - 5頁。
- 22) 拙稿「三菱合資会社の海運部門—船舶課の役割を中心として—」『専修大学経営研究所報』117号, 平成8年6月, 6 - 7頁。
- 23) 「三菱商事船舶部規定」前掲『三菱商事社史資料編』129頁。
- 24) ちなみに, 大正9年時点における大阪支店在籍者48名中, 2年以上在籍者24名について, その構成を見ると, 異動なしが9名, 異動1回(2部署経験)が6名, 2回(3部署経験)6名, 3回(4部署経験)2名, 4回(5部署経験)1名という構成であった。すなわち, この時点で2年以上在籍者の38%が異動経験なしという職員によって占められていた。ただし, 大阪支店の場合も三菱商事成立後の人員が大半を占めるため, 支店固定職員の動向

はさらに期間を延長して考察する必要がある。

〔付記〕 本稿作成に当たって、麻島昭一先生、財団法人三菱経済研究所三菱史料館から所蔵史料利用の便宜を頂いた。また、史料館の利用に際しては、史料館史料部部長曾我部健氏、同史料部山田尚子氏に大変お世話になった。記して感謝したい。

コード一覧

【本部・部（商品）他】

A 本部	G 棉業部／棉
B 石炭部／石炭	H 機械部／機械
C 金属部／金属	I 木材部／木材
D 雑貨部／雑貨	J 油脂部／油脂
E 船舶部／船舶	Z 臨時調査課
F 穀肥部／穀肥	

【支店・出張所】

1 小樽	30 室蘭	43 新嘉坡
2 東京	31 函館	44 シアトル
3 名古屋	32 横浜	45 長春
4 大阪	33 敦賀	46 青島
5 神戸	34 呉	50 大冶
6 門司	35 台北	51 甲谷他
7 若松	36 ウラジオストック	52 スラバヤ
8 長崎	37 大連	
9 唐津	38 済南	
10 上海	39 北京	
11 香港	40 天津	
12 倫敦	41 広東	
13 紐育	42 ハイフォン	

【その他】

ア 会計（計算）
イ 庶務
オ その他

カ 専務，部長，支店長
キ 理事代理，参事，副長