Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-16

鈴木商店と神戸高商 ： 『学校一覧』による卒業生の就業実態

藤村, 聡

(Citation)
國民經濟雜誌,219(3):61-76

(Issue Date)
2019-03-10

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/E0041711

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041711

鈴木商店と神戸高商

――『学校一覧』による卒業生の就業形態――

藤　　村　　聡

国民経済雑誌　第 219 巻　第 3 号　抜刷

2019 年　3　月

『国民経済雑誌』第219巻第3号（2019年3月），61-76

鈴木商店と神戸高商

――『学校一覧』による卒業生の就業実態――

藤　村　　聡[a]

昭和初年の大恐慌期に経営破綻した鈴木商店に対する関心は現在でも高い。しかし一次資料が散逸した影響は大きく，経営組織は不明な部分が多々残されている。そこで本稿では同社に就職した神戸高商（神戸高等商業学校）の卒業生約160名（他の商社を合わせると約440名）のパネル・データを『学校一覧』から作成すると共に，その就業実態を他社と比較しながら分析した。その結果，鈴木商店の人員規模は大正9年頃にピークを迎え，従業員数は約千人で三菱商事とほぼ同規模であったと推測されるほか，同社に在職した神戸高商卒業生の過半が海外勤務を経験し，その大部分は赴任した特定の支店や出張所に定着していた。また経営破綻で失職した卒業生たちの約4割は鈴木商店の関係企業に再就職し，全体でも半数近くは新しい就職先で10年以上にわたって長期勤続した状況が明らかになった。

キーワード　鈴木商店，神戸高商（神戸高等商業学校），高学歴ホワイトカラー，内部労働市場

1　本稿の課題

日本の企業社会から姿を消して百年近くが経過したにもかかわらず，いまだに鈴木商店は魅力的な存在であり，高い関心が寄せられている。明治初年に神戸で小規模な洋糖商として開業したのち，第一次世界大戦の勃発に際して大番頭格の金子直吉の果敢な思惑が適中した結果，日本最大の貿易商社であった三井物産に売上高で肩を並べたと称されるほどに急成長した。さらに食品・紡績・製鉄・海運など様々な分野に進出したものの，借金依存の財務体質や組織の近代化の遅れが桎梏になって昭和2（1927）年に経営破綻した。

大正9（1920）年時点の支店や出張所は，国内では神戸本店を頂点に東京・小樽・札幌・函館・横浜・名古屋・大阪・門司・福岡・宮崎・鹿児島・那覇など全国を網羅し，海外は主要な箇所だけで北東アジア地域は長春・ハルビン・大連・青島・漢口・香港・マカオ・台南・京城，欧州と北米地域はロンドン・リヨン・ニューヨーク・サンフランシスコ・シアトル，東南アジア及びオセアニア地域はシンガポール・マニラ・カルカッタ・シドニーなど世界各

a　神戸大学経済経営研究所，fujimura@rieb.kobe-u.ac.jp

地の30ヶ所以上に支店や出張所を設置している。

鈴木商店の関係企業は，直営会社が日商（日本商業）・浪華倉庫・豊年製油・帝国汽船・日本金属・再製樟脳・支那樟脳・帝国樟脳・神戸製鋼所・日沙商会・米星煙草・窒素工業・太陽曹達・大陸木材・東工業・帝人（帝国人造絹糸）・沖見初炭坑など31社，関連会社は大正生命・帝国麦酒・東京毛織・天満織物・国際汽船・東洋製糖・日本製粉など23社があり，鈴木商店が設立あるいは買収して傘下に収めた企業は80社に達すると言われる[1)]。

巨大な企業集団を形成し，世界各地に営業網を展開した鈴木商店であるが，同社の実態は不明な部分が余りにも大きい。その研究は桂佳男［1972］を嚆矢にしつつも，ほとんどは沿革を述べるに留まる。これは何よりも大正7年の米騒動による本店焼失や昭和2年の経営破綻に伴って一次資料が散逸した事情が影響し，そのなかで武田晴人［2017］は横浜正金銀行や台湾銀行の資料から鈴木商店の債務の累積や同社に対する銀行の認識を詳細に分析する。同書が解明した史実は多岐にわたり，鈴木商店の経営を圧迫した震災手形の大部分は実は台湾銀行自身のものであった点や，銀行に改善を約束しながらも危険な投機取引から抜け出せなかった組織文化を明らかにした。しかし銀行資料という特性もあって経営組織の情報は充分と言えず，現在でも鈴木商店に関しては従業員数すらもさだかではない。

そこで本稿は，戦前期の企業社会で学卒者（大学や専門学校などの高等教育修了者）従業員の中核をなした官立高商から，多数の卒業生が鈴木商店に就職した神戸高商（神戸高等商業学校，昭和4年に神戸商業大学に昇格。現在の神戸大学。本稿の「神戸高商」という表記は特に断らない限り「神戸商業大学」も含む）に焦点を当て，大正9年に破綻した茂木合名会社（以下「茂木合名」と略記）や大恐慌期を生き残った三井物産や兼松など他社と適宜に比較しながら人員面から鈴木商店の実態を解明したい。主要な典拠資料は『神戸高等商業学校一覧』『神戸商業大学一覧』（両資料とも以下『学校一覧』と略記）で，鈴木商店に在職した神戸高商出身者164名（複数回の入退店者を除くと実数156名），三井物産229名（実数217名），兼松38名，茂木合名30名の合計461（実数441）名のパネル・データを作成し，在職中の勤務地や中途採用者の前職，退職後の転職先の企業を分析する。学卒者は入社直後の短い見習期間を経て正規職員（企業ごとに「店員」「使用人」など呼称は異なる）に登用され，本稿で使用する「従業員」は，特に注記する箇所以外は「店限雇」「雑役」「倉庫員」と呼ばれた非正規職員を除外し，学卒者を中心にした正規職員を意味している。

2　神戸高商生の就職動向

鈴木商店を論じる前に，神戸高商の新卒者がどのような業種を選択し，いかなる企業に就職したのかを概観しよう。

神戸高商は明治36（1903）年に開校し，同40年から卒業生を社会に送り出した。本稿が分

析する『学校一覧』は毎年刊行され，関係法令や学内規則，年間行事，教員の担当科目，在校生名簿等々を記載した冊子で，巻末に卒業生全員の氏名と職業を掲載する。卒業生は卒業年次別にまとめられ，大正2年以降は氏名の上欄に「三井物産 名古屋支店」「鈴木商店 倫敦支店」と在職企業の本支店のみならず，さほど有名でない企業は「貿易商，合資会社河野商店（大阪市）」と業種や所在地を追記するものの，そうした明示は昭和12年を最後に曖昧になり，また在職企業の記載も昭和13年で終わって翌年からは氏名だけが列記され，職業は不明になる。そのため，おおむね本稿では分析の対象期間を明治40（1907）年～昭和12（1937）年の約30年間に設定した。

それでは，まず新卒者の就職先を観察する。明治43年以降の『学校一覧』は卒業生の業種別在職者数を集計しており，そこから商社（貿易），金融（銀行・保険・信託），製造・鉱業，運輸（鉄道・海運・倉庫），その他企業，自営，官吏・教員，非就職者（進学や兵役を含む）に区分し，明治43年から昭和14年まで業種別の就職者数を表1に整理した。

明治43（1910）年の卒業生107名のうち商社への就職者は12名（11.2％）に留まるものの大正2（1913）年には25％を超えており，早くも商社人気の萌芽が窺える。大戦景気に湧いた大正4年以降の商社人気は一層高まり，同8（1919）年には139名中88名（63.3％）と新卒者の過半が商社に就職した。具体的には三井物産22名，鈴木商店19名，伊藤忠商事11名，久原商事10名，三菱商事7名，江商3名，高島屋飯田・内田商事・岩井商店が各2名，古河商事・伊藤長商店・茂木合名会社・安達輸出入合名会社・日本棉花・木下貿易・羽山商店・増田貿易・日本商業・中島保之助商店が各1名で[2]，三井物産と鈴木商店で4割を占める。未曾有の好景気で産業界全体が深刻な人手不足に陥った大戦期は学卒者の争奪戦が過熱し，同じく神戸の貿易商社であった兼松の重役は「成金商店筍出ニして高商卒業生の取り合ヒニ相成候由，［中略］五円や十円余分ニ奮発シテも，売レ口多き学校出より碌ナ人物ハ来り申間敷，大概ハ大商店ニ走り，其ヨリ糟が来ル事と存候[3]」と高給で高商生を奪い合う風潮のために企業規模や知名度に劣る兼松は人材獲得に苦労したと慨嘆する。

しかし大戦終結の反動不況が始まった大正9（1920）年以降は商社への就職率は急減した。昭和3（1928）年の非就職者は50.0％で就職自体が困難であり，「大学は出たけれど」というフレーズが一世を風靡した昭和5（1930）年の非就職率は48.5％で，そのうち商社への就職率は10名（5.0％），翌6年は僅か5名（2.5％）に落ち込んだ。

その後は徐々に景気が回復した結果，昭和10（1935）年の新卒者189名は商社38名，金融26名，製造・鉱業53名，運輸12名，その他企業15名である。同年は製造・鉱業が最多集団になっているものの，これは製造22名・鉱業15名・紡績16名を合算した結果であり，単独の業種では商社が20.1％で一番人気に返り咲いた。その内訳は三井物産・三菱商事・大同貿易・浅野物産・兼松・安宅商会などで三井物産も6名にすぎず，三井物産と鈴木商店で半数近く

表1　神戸高商（神戸商大）新卒者の就職先

単位：名（%）

卒業年	合計	商社	金融	製造・鉱業	運輸	その他企業	自営	官吏・教員	非就職者
1910	107	12(11.2)	23(21.5)	10(9.3)	5(4.7)	8(7.5)	6(5.6)	4(3.7)	39(36.5)
1911	108	21(19.4)	12(11.1)	20(18.5)	7(6.5)	12(11.1)	5(4.6)	3(2.8)	28(25.9)
1912	127	21(16.5)	11(8.7)	21(16.5)	11(8.7)	18(14.2)	6(4.7)	2(1.6)	37(29.1)
1913	123	31(25.2)	15(12.2)	12(9.8)	11(8.9)	18(14.6)	5(4.1)	3(2.4)	28(22.8)
1914	122	30(24.6)	19(15.6)	19(15.6)	12(9.8)	14(11.5)	6(4.9)	4(3.3)	18(14.8)
1915	117	30(25.6)	18(15.4)	12(10.3)	13(11.1)	8(6.8)	3(2.6)	4(3.4)	29(24.8)
1916	121	57(47.1)	13(10.7)	8(6.6)	13(10.7)	7(5.8)	2(1.7)	2(1.7)	19(15.7)
1917	141	68(48.2)	12(8.5)	19(13.5)	14(10.0)	7(4.9)	5(3.6)	1(0.7)	15(10.6)
1918	133	68(51.1)	13(9.8)	11(8.3)	12(9.0)	7(5.3)	4(3.0)	1(0.7)	17(12.8)
1919	139	88(63.3)	5(3.7)	4(2.9)	17(12.2)	4(2.9)	2(1.4)	2(1.4)	17(12.2)
1920	140	65(46.4)	15(10.7)	5(3.6)	3(2.2)	16(11.4)	2(1.4)	0	34(24.3)
1921	162	24(14.8)	54(33.3)	24(14.8)	20(12.4)	15(9.3)	7(4.3)	6(3.7)	12(7.4)
1922	230	35(15.2)	78(33.9)	38(16.6)	17(7.4)	27(11.7)	0	8(3.5)	27(11.7)
1923	203	36(17.7)	53(26.1)	32(15.8)	13(6.4)	17(8.4)	11(5.4)	8(3.9)	33(16.3)
1924	233	31(13.3)	67(28.8)	40(17.2)	13(5.6)	21(9.0)	18(7.7)	12(5.1)	31(13.3)
1925	237	38(16.0)	60(25.3)	42(17.7)	21(8.9)	21(8.9)	9(3.8)	6(2.5)	40(16.9)
1926	245	27(11.0)	48(19.6)	50(20.4)	15(6.1)	43(17.6)	10(4.1)	15(6.1)	37(15.1)
1927	261	28(10.7)	40(15.3)	36(13.8)	16(6.1)	38(14.6)	12(4.6)	12(4.6)	79(30.3)
1928	268	20(7.5)	37(13.8)	21(7.8)	13(4.8)	26(9.7)	9(3.4)	8(3.0)	134(50.0)
1929	264	—	—	—	—	—	—	—	—
1930	200	10(5.0)	28(14.0)	21(10.5)	6(3.0)	29(14.5)	2(1.0)	7(3.5)	97(48.5)
1931	196	5(2.5)	29(14.8)	15(7.7)	1(0.5)	47(24.0)	8(4.1)	12(6.1)	79(40.3)
1932	404	21(5.2)	41(10.1)	32(7.9)	20(5.0)	102(25.2)	16(4.0)	18(4.5)	154(38.1)
1933	190	15(7.9)	42(22.1)	46(24.2)	12(6.3)	29(15.3)	4(2.1)	13(6.8)	29(15.3)
1934	211	39(18.5)	45(21.3)	35(16.6)	16(7.6)	27(12.8)	10(4.7)	6(2.9)	33(15.6)
1935	189	38(20.1)	26(13.8)	53(28.0)	12(6.4)	15(7.9)	5(2.6)	7(3.7)	33(17.5)
1936	157	23(14.6)	29(18.5)	35(22.3)	12(7.6)	16(10.2)	13(8.3)	8(5.1)	21(13.4)
1937	209	38(18.2)	43(20.6)	64(30.6)	22(10.5)	16(7.6)	2(1.0)	6(2.9)	18(8.6)
1938	182	32(17.6)	38(20.9)	59(32.4)	16(8.8)	22(12.1)	4(2.2)	0	11(6.0)
1939	215	27(12.6)	30(13.9)	80(37.2)	26(12.1)	34(15.8)	4(1.9)	8(3.7)	6(2.8)

・各欄のカッコは卒業生の「合計」人数に占める比率である。

を占めた大正8年に比較すると人数は分散した。昭和14（1939）年は製造・鉱業が80名［製造47名，紡績17名，鉱業16名］と急増し，戦時体制の強化と自由貿易の終焉を反映している。このように商社は明治末年と第二次世界大戦の直前を除けば最も人気の業種であり，大量の人材が高商から商社に供給され，両者は密接に結びついていたことが判明する。[4)]

官立5高商（東京高商・神戸高商・山口高商・長崎高商・小樽高商）に視野を拡大すると，大正8（1919）年における鈴木商店の在店者は，東京高商63名，神戸高商105名，山口高商15名，長崎高商21名，小樽高商17名の合計221名であり，神戸高商が47.5%で最多であった。同年の官立5高商の主要な商社の在店者は三井物産897名，三菱商事170名（長崎高商の『学校一覧』は三菱商事・三菱製鉄・三菱造船・三菱鉱業などの合計106名を合算して記載する

ので三菱商事の人数は分離できない。そのため，この170名には長崎高商卒業生は含んでいないが，他校の事例から三菱商事に在職する長崎高商卒業生は20～30名と推測され，三菱商事の合計数は約200名であったと思われる）で三井物産が突出した規模を誇り，鈴木商店と三菱商事がそれに続く。これらの上位3社と比較すると，その他の商社は久原商事67名・茂木合名会社66名・高田商会61名など格段に少なくなる。

三井物産や兼松など史料が残る商社は戦間期の学卒者率（従業員に占める学卒者の割合）が50％を超えており，前出の表1に見られる傾向や各社の断片的な史料から判断する限り，相応の経営規模を持つ商社は多数の学卒者を雇用し，学卒者にとって商社が有力な就職先になっていたのは間違いない。そのなかで鈴木商店では神戸高商の卒業生が官立5高商出身者の半数近くを占めるなど神戸高商と強い結びつきを持っていた。

3　鈴木商店の就業実態

3.1　神戸高商出身者数の推移

前述のように鈴木商店の従業員数を明らかにする史料は伝来していない。しかし大正9年に死去した神戸本店支配人西川文蔵への弔辞を集めた『脩竹餘韻　故西川文蔵君追懐録』には人数に関する記述が散見され，「（合名会社鈴木商店台湾支店惣代・平高寅太郎）鈴木商店直系ト傍系ノ会社ニ入ラシメタル者一時無慮三千ヲ超エタル[5]」，「（京城支店・西村正雄）事務上人事上三千店員の統率は一に全く故人に依りて行はれたり[6]」，「（鈴木伊十）鈴木商店三千内外の店員[7]」と3千人と評し，あるいは「（土居英成）電話に商談にタイプライターに雑然たる本店五百人の人々[8]」と神戸本店の在勤者を5百名と証言する。記述の細かさを勘案すると，上記3千人は鈴木商店単体ではなく，「鈴木商店直系ト傍系ノ会社」と関係会社を含めた人数と解釈される。大正9年の三菱商事の従業員数（正員）は746名と報告されており[9]，やや強引ながらも前出の表2に示した鈴木商店と三菱商事の官立5高商出身者の人数から類推すれば，同年の鈴木商店の従業員数は三菱商事をやや上回る1,000名程度で，同時期の三井物産の約2,500名には遠く及ばなかったと思われる。

以下では神戸高商出身者の在職動向を観察しよう。表2は明治40（1907）年～昭和12（1937）年の約30年間の『学校一覧』から卒業生を1人ずつ拾い上げて集計した在店者・入店者（新卒と中途入店に分かれる）・退店者の人数であり，鈴木商店以外に三井物産・兼松・茂木合名を併記した。まずは本表で全体的な動向を確認しておきたい。

鈴木商店は明治41（1908）年に初めて神戸高商の新卒1名を採用し，翌42年は3名，同43年は新卒1名と中途採用3名の合計4名が入店した。大戦景気が本格化した大正4（1915）年以降の入店者は二桁になり，大正8年まで各年で20名を超えて人員拡大に急であった様子が顕れているが，在店者は大戦終結直後の大正9（1920）年の108名をピークに減少に転じ，

表2　神戸高商卒業生の在店者数

単位：名

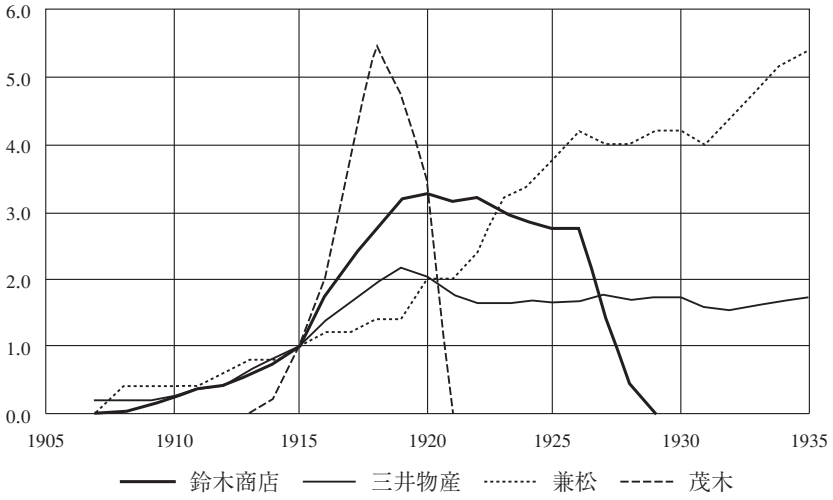
年	鈴木商店			三井物産			兼松			茂木合名		
	在店	入店	退店	在店	入店	退店	在店	入店	退店	在店	入店	退店
1907				12	12	0						
1908	1	1	0	13	1	0	2	2	0			
1909	4	3	0	13	0	0	2	1	1			
1910	8	4(3)	0	16	3	0	2	0	0			
1911	12	5(2)	1	23	7	0	2	0	0			
1912	14	3	1	26	3	0	3	1	0			
1913	19	7(1)	2	41	15(1)	0	4	1(1)	0			
1914	25	6(2)	0	53	12	0	4	0	0	1	1	
1915	33	10(2)	2	64	11	0	5	1(1)	0	4	3	
1916	58	26(6)	1	88	26(5)	2	6	1	0	8	5	1
1917	75	23(8)	6	106	24(2)	6	6	0	0	15	7(1)	0
1918	90	20(1)	5	124	22(4)	4	7	1	0	22	8(1)	1
1919	105	22(3)	7	138	22	8	7	0	0	19	3(2)	6
1920	108	6(2)	3	131	9(1)	16	10	4	1	14	3(1)	8
1921	104	6(3)	10	114	0	17	10	2	2	0	0	14
1922	106	9(2)	7	105	1	10	12	2	0			
1923	99	0	7	105	4	4	16	4	0			
1924	94	4(1)	9	107	4(1)	2	17	2	1			
1925	91	1(1)	4	106	5	6	19	2	0			
1926	91	6(1)	6	107	2	1	21	2	0			
1927	49	1(1)	43	113	7	1	20	0	1			
1928	15	1(1)	35	108	6(2)	11	20	0	0			
1929	0	0	15	110	5(4)	3	21	2	1			
1930				110	3(1)	3	21	0	0			
1931				101	0	9	20	0	1			
1932				99	3(1)	5	22	2	0			
1933				103	9(3)	5	24	2	0			
1934				107	5	1	26	2	0			
1935				110	6	3	27	1	0			
1936				107	0	3	30	3	0			
1937				108	2(1)	1	30	0	0			

・「入店」欄の（ ）は中途入店者数である。

しばらく微減傾向をたどったのちに昭和2（1927）年の経営破綻で一気に大量の従業員が失職した。もっとも直ちに鈴木商店が消滅したわけではなく，若干の人員は残務整理に当たったらしく『学校一覧』では昭和4年を最後に鈴木商店の在職者が完全に消える。結局，通期で神戸高商から鈴木商店への入店者は合計164名（うち8名は一時的に太陽曹達や帝国汽船に転籍した複数回の重複入店なので実数156名）であった。

さて鈴木商店・三井物産・兼松・茂木合名の在店者数を大正4（1915）年を基準に指数化し，その推移をグラフで図示した。

図１　在店者数の推移



各社は第一次大戦の好景気を迎えて一斉に増員を計ったものの，そのスピードには相当の差が認められる。４社のうちで最も突出しているのは茂木合名で，同社の在店者は大正３（1914）年に新卒１名，同６年に15名，同７年には22名と増加振りは著しい。横浜に本店を置く茂木合名は神戸と地理的に離れているので近隣の東京高商の在職者を確認しておくならば，明治43（1910）年の東京高商『学校一覧』では茂木合名（同年の名称は「茂木商店」）１名，鈴木商店には３名が在職するにすぎない。学卒者の大量採用は，あくまで大戦景気を迎えてからであり，前述のように大正９年には官立５高商出身者66名が同社に在職した。しかし茂木合名は反動不況が襲来した大正９年にほとんど突然に経営破綻し，在職した神戸高商出身者は翌年にすべて退店した。その傍らで三井物産と兼松の人員増加は大戦期も抑制的であったが，兼松が昭和10年まで着実に人員を増員した反面で，三井物産は大戦末期に最大数に達した後は東洋綿花や三機工業の分離独立が影響しつつも，ほとんど横ばいで推移している。

大戦中の人員増加で注目されるのが中途採用者である。鈴木商店に在職した164名のうち40名（24.4％）は卒業して数年が経過した中途採用者であった。茂木合名は入店者30名で５名（16.7％）が中途採用者であり，その一方で三井物産は昭和４年までの入店者201名で中途採用者は20名（10.0％），兼松は28名中２名（7.1％）と少ない。

鈴木商店では日商など鈴木系企業からの転入者14名を除いた中途採用者は26名であり，その前職は三井物産・茂木合名・高田商会・岩井商店・高島屋飯田など９名が貿易業からの転職で，他の商社からの引き抜きであった。しかし，そのほかは日本銀行（４名）や日本商業銀行・三越呉服店・京都電気・第一生命保険・東京帽子あるいは自営業といった非貿易業か

らの転職者が合計17名である。非貿易業からの中途採用者が半数以上を占める傾向は茂木合名も同様であり，中途採用者5名のうち貿易業は岩井商店と伊藤忠だけで，残りは南洋郵船・三井鉱山・住友伸銅所であった。これは三井物産も変わらず，また兼松の中途採用者は私立明治専門学校と松本商業実務学校の教職2名である。こうした動向は，おそらく即戦力的な専門知識や技能よりも，一般的な業務拡大への対応が中途採用の主な目的であったことを示していると理解される。

3.2　勤務地と異動

鈴木商店で神戸高商の出身者たちはどこに配属され，勤務していたのか。商社の従業員の海外勤務については，すでに兼松の豪州駐在員を分析しており，それによればシドニー支店を開設した明治23（1890）年から第一次大戦期までは豪州に半ば永住した日本人数名が支店を運営し，戦間期には10年以上在豪する長期駐在員を中核にしながらも3～5年の中短期で日本に帰任する人員が増加したことを明らかにした。[10)]

約50年間の従業員の異動が詳細に判明する一方で海外の営業拠点が豪州にほぼ限定される兼松と異なり，世界各地に支店や出張所を展開した鈴木商店は広範囲に従業員の配置や異動が観察できる。『学校一覧』が卒業生全員の勤務地を記載するのは大正2（1913）年以降なので，それに基づいて昭和2（1927）年まで約15年間の従業員の勤務地を表3に整理した。[11)]

表3　勤務地の内訳

単位：名（%）

年	在店者	国内			海外				
		国内合計	神戸本店	その他	海外合計	欧州	北米	中国・朝鮮	その他
1913	19	16（84.2）	8（42.1）	8（42.1）	3（15.8）	2（10.5）		1（ 5.3）	
1914	25	23（92.0）	12（48.0）	11（44.0）	2（ 8.0）	2（ 8.0）			
1915	33	25（75.8）	13（39.4）	12（36.4）	8（24.2）	2（ 6.1）		4（12.1）	2（ 6.1）
1916	58	40（69.0）	30（51.7）	10（17.2）	18（31.0）	3（ 5.2）	3（ 5.2）	8（13.8）	4（ 6.9）
1917	75	44（58.7）	30（40.0）	14（18.7）	31（41.3）	7（ 9.3）	5（ 6.7）	13（17.3）	6（ 8.0）
1918	90	55（61.1）	36（40.0）	19（21.1）	35（38.9）	7（ 7.8）	7（ 7.8）	16（17.8）	5（ 5.6）
1919	105	65（61.9）	43（41.0）	22（21.0）	40（38.1）	11（10.5）	9（ 8.6）	14（13.3）	6（ 5.7）
1920	108	56（51.9）	44（40.7）	12（11.1）	52（48.1）	14（13.0）	14（13.0）	14（13.0）	10（ 9.3）
1921	104	54（51.9）	44（42.3）	10（ 9.6）	50（48.1）	13（12.5）	11（10.6）	16（15.4）	10（ 9.6）
1922	106	57（53.8）	45（42.5）	12（11.3）	49（46.2）	13（12.3）	13（12.3）	13（12.3）	10（ 9.4）
1923	99	57（57.6）	46（46.5）	11（11.1）	42（42.4）	12（12.1）	10（10.1）	12（12.1）	8（ 8.1）
1924	94	54（57.4）	45（47.8）	9（ 9.6）	40（42.6）	12（12.8）	11（11.7）	11（11.7）	6（ 6.4）
1925	91	56（61.5）	45（49.4）	11（12.1）	35（38.5）	11（12.1）	11（12.1）	9（ 9.9）	4（ 4.4）
1926	91	61（67.0）	48（52.7）	13（14.3）	30（33.0）	11（12.1）	9（ 9.9）	6（ 6.6）	4（ 4.4）
1927	49	38（77.6）	29（59.2）	9（18.3）	11（22.4）	7（14.1）	2（ 4.1）	2（ 4.1）	0

・「国内」「海外」の内訳各欄のカッコは「在店者」に占める比率である。

たとえば大正9（1920）年の在店者108名のうち国内勤務は56名（51.9%），海外勤務は52

名（48.1％）で，半数近くが海外勤務である。海外勤務の増員は大戦景気が推進しており，大正４（1915）年の24.2％が翌年には31.0％，同６年は41.3％と伸長し，大戦終結で反動不況が襲来したにもかかわらず，同13（1924）年も42.6％と横ばいである。大正２年から昭和２年の入店者合計147名のうち海外に勤務した者は77名[12)]（52.4％）で，国内だけの勤務70名を若干ながら上回り，過半の人員が海外勤務の経験を持っていた。

表４　異動の内訳

単位：名（％）

年	在店者	異動	国内間異動	海外間異動	国内→海外	海外→国内
1914	25	5	4（80.0）	0	0	1（20.0）
1915	33	8	4（50.0）	0	3（37.5）	1（12.5）
1916	58	18	8（44.4）	1（ 5.6）	7（38.9）	2（11.1）
1917	75	19	4（21.1）	2（10.5）	11（57.9）	2（10.5）
1918	90	18	8（44.5）	4（22.2）	2（11.1）	4（22.2）
1919	105	24	4（16.7）	4（16.7）	12（50.0）	4（16.7）
1920	108	19	5（26.3）	2（10.5）	12（63.2）	0
1921	104	28	5（17.9）	10（35.7）	6（21.4）	7（21.4）
1922	106	15	3（20.0）	6（40.0）	3（20.0）	3（20.0）
1923	99	16	2（12.5）	4（25.0）	2（12.5）	8（50.0）
1924	94	9	2（22.2）	2（22.2）	2（22.2）	3（33.4）
1925	91	11	3（27.3）	3（27.3）	0	5（45.4）
1926	91	9	1（11.1）	3（33.3）	1（11.1）	4（44.5）
1927	49	8	3（37.5）	1（12.5）	0	4（50.0）

・「国内間異動」以下の各欄のカッコは「異動」人数に占める比率である。

表４では，大正３年から昭和２年まで異動の内実を「国内間異動」「海外間異動」「国内→海外」「海外→国内」に４区分した。やはり大戦中の異動が激しく，「国内→海外」では大正５（1916）年は７名が国内から海外へ送り出され，同６年は11名，同７年は２名に減ったものの同８・９年共に12名が海外に赴任し，積極的な海外展開が窺える。しかし大正10（1921）年に「国内→海外」「海外→国内」はほぼ同数になり，同12年からは日本に戻る人員のほうが上回った。いわば海外異動の逆流現象が発生しており，経営の萎縮を如実に語っている。

次に入店して何年で最初に海外に赴任したのか，という問題を検討する。海外勤務経験者77名の初渡航年の平均値は2.6年（中央値２年）で，最も遅いケースは入店７年を経ており，大正４年に新卒入店して神戸本店と横浜製油所に勤務し，大正10年にロンドン支店に着任して昭和２年まで同支店に勤務した。同じく入店７年目に初めて海外赴任した者は１名，６年目２名，５年目３名である。逆に入店の同年に海外赴任した者は19名，２年目23名，３年目20名であり，入店３年以内の早期赴任者は合計62名で，海外勤務経験者の８割が入店３年以

内に海外に勤務赴任している。

他社の比較では，茂木合名は海外勤務経験者12名のうち早期赴任者８名（66.7％），三井物産は海外勤務経験者123名で早期赴任者63名（51.2％）である。兼松に早期赴任者はおらず，別稿で論じたように同社は国内で企業内教育を施してから30歳前後で海外勤務を命じるのが通例であった。このように若年者の海外勤務は商社ごとに対応に差が認められる。

鈴木商店の海外勤務経験者77名の海外の在勤年数を見ておこう。最も長期の者は在職15年のうち13年を海外に在勤し，その履歴は大正２年に新卒入店して神戸本店に配属，同３年は兵役で休職，同４年に香港支店に転勤して翌年は仏国出張，同６年から昭和２年までロンドン支店に勤務した。同人を含めて海外勤務10年以上は７名である。もちろん在職14年で海外２年（両年ともペテログラード出張）や在職８年で海外１年（台南支店）と短期もいるが，在職年数に占める海外勤務年数の比率が90％台の者は５名，80％台は10名，合計77名の平均値は60％と海外勤務経験者の大部分が在職期間の過半を海外で過ごしていた。在職年数と海外勤務年数の相関は高く，前述のように国内勤務のみの者が70名いる一方で，適性が認められた者は海外勤務を見込まれて長期化したのではないか。

海外勤務経験者77名の勤務場所を追跡すると興味深い現象が判明する。海外の勤務地を欧米（ロンドン・ニューヨーク・ハンブルグなど），北東アジア（中国・朝鮮・ウラジオストックなど），その他（オセアニアや東南アジアなど）の３地域に大別すると，駐在員77名は欧米のみ25名，北東アジアのみ25名，その他の地域のみ11名で，各地域の枠組みの内部で活動した者が61名で全体の約８割に達する。地域の枠組みを超えたのは「欧米⇔北東アジア」９名，「欧米⇔その他の地域」４名，「北東アジア⇔その他の地域」３名の合計16名（全77名の20.8％）にすぎない（もっとも香港支店からロンドン支店に転勤した３名は英語圏内における異動と解釈すべきかもしれない）。

別の角度から海外拠点間の異動を確認すると，上記77名の勤務地の経験数（いくつの支店や出張所で勤務したかという意味合いであり，ロンドン支店とハンブルグ出張所の２ヶ所ならば２回とカウントする）は１ヶ所が45名（58.4％），２ヶ所が22名（28.6％），３ヶ所が８名（10.4％），４ヶ所が２名（2.6％）で，１ヶ所もしくは２ヶ所が約９割に及ぶ。これは海外勤務が４年以上の者に限定しても変わらない。２ヶ所の者もシアトルとポートランド，ロンドンとハンブルグなど近隣の同一域内に留まり，駐在員の圧倒的大部分は特定の場所に定着していたのである。また「国内→海外→国内→海外」と海外に複数回渡航した人員は欧米地域ではゼロ，北東アジア地域は１名，その他の地域は１名と非常に少ない。この背景には，大正末年でも日欧間の移動は船で２ヶ月ほどの日数[13]と多額の費用を要し，いったん遠隔地の海外に赴任した以上は気軽に帰国できないという事情もあったと考えられる。

三井物産はどうか。明治40（1907）年から昭和12（1937）年までの約30年間に三井物産に

入店した神戸高商出身者217名は国内のみの勤務が94名，海外勤務の経験者123名で56.7％が海外に勤務した。これは鈴木商店の数値とほぼ同一であり，またニューヨーク支店から上海支店へ，あるいは大連支店からロンドン支店へと『欧米⇔北東アジア』間の異動が８名，その他の東南アジアなどの地域も含めても，複数の地域をまたいで異動したのは合計23名（全123名の18.7％）で鈴木商店よりも少ない。さらに大部分の駐在員は特定の支店や出張所を動かず，１ヶ所だけの勤務は75名，２ヶ所は36名，両者を合わせると111名で海外勤務経験者の９割に達して定着傾向は鮮明である。このほか鈴木商店と三井物産において少なからぬ者は日本への帰国が海外勤務のキャリアの終了になり，また帰国直後に退店したケースも散見される。これらは海外勤務の過酷さが作用したのかもしれない。

商社の人事政策が商品ごとに専門家を養成することは夙に指摘されてきた。兼松や三井物産で豪州から南アフリカに転勤した数名は羊毛仕入の要員と思われるほか，鈴木商店で大邱繰綿工場からテキサス出張所に異動した者が米綿担当であったのは間違いあるまい。それらの特定の商品と同時に，地域の専門家の育成も進められたのではないか。欧米のビジネス・スタイルに慣れた者を天津支店に転任させるのは人的資源という点では無駄が大きく，中国各地の言語を会得して現地事情に詳しい人員をハンブルグ出張所に赴任させる意義は乏しい。駐在員の定着指向の強さからは商品や地域の専門家を養成する意図が窺える。

4　破綻後の従業員の転職先

最後に鈴木商店が経営破綻した後の従業員たちの転職先を検討しよう。昭和２～４年に退職した93名を対象に，彼らの最初の転職先の企業を表５に整理した。

従業員の最初の転職先を鈴木商店の関係企業と非関係企業に大別すると，関係企業には日商（18名）・国際汽船（４名）・帝人（３名）・神戸製鋼所（２名）・帝国汽船（２名）・東工業（２名），天満織物・日本製粉・薄荷合資・豊年製油・米星煙草・太陽曹達（各１名）の合計37名が再就職した。残り56名のうち52名は非関係企業に転職し，業種別では貿易業が最多で13名［浅野物産３名・共栄商会２名・安宅商会・三菱商事など］，製造８名［汽車製造・イソライト工業・京三製作所・大日本人造肥料など］，金融５名［寺田銀行・野村銀行・日本生命保険など］，運輸３名［日本汽船・山陽電気軌道・朝鮮鉄道］と続く。そして，その他11名［通信・一般商品販売・朝日新聞社など］，自営７名［貿易２名・海運・金物・酒造・鉄板商が各１名・業種不明１名］，官吏・教員５名で，このほか無回答による不明４名（失職から昭和12年まで全年の職業欄が空白）であった。膨大な数の企業を傘下に持っていた鈴木商店では関係企業が約４割の失職者の受け皿になっていたことが注目される。[14)]

鈴木商店の退職から再就職までの年数は，関係企業に転職した人員は空白期間がゼロ年25名，１年７名，２年２名，３年以上３名であり，８割以上は空白期間がないか１年間のブラ

表５　最初の転職先

単位：名

［鈴木商店の関係企業：合計37名］ 日本商業（18），国際汽船（4），帝人（3），神戸製鋼所（2），帝国汽船（2），東工業（2），豊年製油（1），薄荷合資（1），米星煙草（1），太陽曹達（1），天満織物（1），日本製粉（1）
［その他の企業：合計56名］ 貿易関連：13名 浅野物産（3），共栄商会（2），ライジングサン石油（2），三菱商事（1），安宅商会（1），旭東貿易商会（1），内外物産合名（1），林大作商店（1），島貿易（1） 製造：８名 日本金液（1），大日本人造肥料（1），京三製作所（1），東洋麻糸紡績（1），汽車製造（1），イソライト工業（1），日本加里（1），東京新薬（1） 金融：５名 寺田銀行（1），正隆銀行（1），野村銀行（1），日本生命保険（1），豊国火災保険（1） 運輸：３名 朝鮮鉄道（1），山陽電気軌道（1），日本汽船（1） その他：11名 田屋商店（2），ユニバーサル・リーフトバゴ・コンパニー（1），商業太平洋海底電信（1），鈴浜商店（1），トグラスファー・エキスプロイナーション・アンド・コンパニー（1），都市土木（1），大阪印刷（1），盛文館（1），泰通商会（1），東京朝日新聞（1） 自営：７名 士陽商会［海運］，忠謙商店［金物商］，泰通商会［貿易］，丸龍商店，鉄板商，貿易商，酒造 官吏・教員：５名 商務官（1），朝鮮慶尚南道庁（1），佐世保商業学校（1），大連愛知県物産紹介所（1），産業調査協会（1） 無回答：４名

ンクでスムーズな再就職に成功している。それに対して非関係企業はゼロ年26名，１年15名，２年４名，３年以上７名と失職から再就職までの空白期間が若干長く，おそらく専ら個人的な縁故を通じた自助努力で再就職した事情の反映ではないか。

次に再就職後の転職回数を表６に示した。転職１回は昭和12年まで転職先に永勤したことを意味する。日商や国際汽船など関係企業に再就職した37名のうち23名（62.2％）はそのまま新しい職場に勤務し，鈴木商店の在勤年数を含めると，ほとんど終身雇用的な状態を保っている。非関係企業に再就職した56名では転職１回23名（41.1％）でやや比率は低いとはいえ，関係企業の23名を合わせると合計46名に達し，鈴木商店の破綻後も半数近くの従業員が安定した雇用を得ていたことになる。

その一方で，関係企業と非関係企業で４回以上の転職者が各１名いる。その履歴の一例を紹介すると，ＹＹは大正８年に鈴木商店に新卒入社して昭和元年が鈴木商店在職の最終年

表６　転職回数

単位：名

転職後の在職企業	転職回数			
	1	2	3	4～
鈴木商店の関係企業：合計37名				
同一企業に永勤	23			
鈴木関係企業間の転職		1		
非関係企業に転職		3	5	1
死亡による計測不適　1				
無回答による計測不適　3				
非関係企業：合計56名				
同一企業に永勤	23			
鈴木関係企業に転職		3		
非関係企業間の転職		14	1	1
死亡による計測不適　5				
無回答による計測不適　9				

となり，昭和２～８年は自営の丸龍商会［在職７年］，昭和９年は奉天の満蒙公司［同１年］，昭和10年に同じく奉天の満蒙百貨店［同１年］，翌11年は無記載（≒失業），昭和12年に大阪の茂世路鉱業［同１年］に転職した。同人は鈴木商店に８年間在勤して決して移り気な気質とは思えないが，鈴木商店の失職後は勤め先を次々と変えてジョブ・ホッパーと評してもよい転職振りである。

表６で注意すべきが「無回答による計測不適」12名（関係企業３名と非関係企業９名）である。これは職業欄に記載がなく，本表では昭和12年に向けて連続５年以上が無回答（換言すれば昭和８～12年の職業欄が空白）の者を計測不適と見なした。『学校一覧』は卒業生からの任意の回答に基づいて作成され，無回答は失業か，もしくは回答したくないという意思の顕れのように思われる。その典型例としてＵＩの履歴を挙げると，同人は明治40（1907）年に新卒で日本銀行に就職，大正５（1916）年に日本銀行を辞して鈴木商店に入店した。当時は大戦景気で鈴木商店の業績が最高潮に向かう時期であり，おそらく貿易商社の高給が転職の動機であったと想像される[15]。しかし昭和２年の失職後は昭和12年まで同人の『学校一覧』の職業欄は全年が空白になっている。まったく働いていないのは生計の点から考えがたく（もちろん労働の必要がない富豪かもしれないが，無回答12名全員を資産家と考えるのは現実的ではない），おそらく長期間の失業か，あるいは世間で一流とされる大企業には再就職できず，零細な会社勤務や自営業で糊口を凌ぐ失意の日々を過ごしていたのではないか。無回答12名はそうした状態に陥っていた可能性が大きい。

5　まとめと展望

本稿は鈴木商店の経営組織の一端を解明すべく，神戸高商出身者の就業実態を検討した。同社に在職した神戸高商出身者は150名を超えるが，鈴木商店の従業員全体で見れば一部分にすぎない。しかし神戸高商の卒業生が他校出身の学卒者と極端に異なる行動形態を持ち，また鈴木商店も神戸高商出身者だけに独自の人事政策を運用したとは想定しがたい。本稿の分析は多くの学卒従業員に共通するのではないか。

本稿の観察結果を要約すると，大正8年には新卒者の6割が商社に就職するなど神戸高商は商社と強い結びつきを持ち，大恐慌期には急減したものの，景気回復に伴って再び商社は人気業種に返り咲いた。おそらく，これは神戸高商だけでなく官立5高商に共通し，高商各校が商社の重要な人材供給源になっていたことは間違いない。

鈴木商店は明治41年から神戸高商の卒業者を採用しており，第一次世界大戦の勃発を受けて採用人数は二桁に増加し，大正5年は26名，同8年まで各年で20名の大量採用を続けた。しかし大戦終結の反動不況のあおりを受けて同9年の採用人数は一桁に落ち，同12年の新規採用はゼロで在店者数は頭打ちになっている。こうした人員数の推移が経営状態を反映していたならば，鈴木商店の経営は大正8～9年にピークを迎えて，しばらく横這い状態に陥ったのち，昭和初年に一挙に崩壊したと思われる。[16)]

海外勤務に着目すると，半数近くが海外勤務を経験しているものの，大部分の駐在員は特定の赴任地に定着しており，活動地域は近隣が中心であったと思われる。海外間の異動はさほど活発とは言えず，“縦横無尽に世界中を飛び回る商社マン”という世間に流布されている今日的なイメージは，少なくとも『学校一覧』の分析に拠る限り，戦前期の貿易商社の実態にはそぐわない。また鈴木商店破綻後の転職とその後の在勤年数を見ると，少数の者はジョブ・ホッパー的な転職者に陥りながらも半数は新しい職場に10年以上も長期勤続し，その人数は転職2回以内の者も含めると7割に達する。大恐慌期においても本稿で見た範囲では高学歴ホワイトカラーの雇用状態は予想外に堅調である。

各商社がそれぞれに個性を持つことは言うまでもない。[17)] しかし，その根底には「商社の論理」と呼ぶべき構造があり，そこから創業の時期や経緯及び取扱商品あるいは外部要因など様々な条件に規定され，各社にある程度の独自性が派生したと考えられる。本稿は鈴木商店における学卒従業員の就業実態を分析したが，次には同社の経営組織や内部統制の在り方を検討しなければならない。また各高商の『学校一覧』からは個々の卒業生のライフ・ヒストリー以外に，高学歴ホワイトカラーの労働市場の長期的変遷を垣間見ることが可能である。東京高工や大阪高工など高等工業学校の『学校一覧』では技術職に就いた理工系学卒者の動向が観察でき，そうした全体像を意識した考察を今後の課題にしたい。

注

1）『時事新報』1927年３月18日（神戸大学付属図書館「新聞記事文庫」）及び「鈴木商店記念館」（インターネット）による。

2）合計87名で１名は確定できず，表１の88名とは相違する。

3）神戸大学経済経営研究所（2004）『［兼松史料叢書（大正編）2］日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅱ巻，p. 548，第八二二号信／大正６年12月27日。

4）このように高商生が商社を選好した最大の理由が給与の高さであったことは間違いない。日本最大級のメーカー企業である鐘紡と兼松の賃金水準を比較した場合，中規模程度の貿易商社にすぎない兼松の賃金のほうが高かったことが判明している。

5）『脩竹餘韻　故西川文蔵君追懐録』，p. 803。

6）『脩竹餘韻　故西川文蔵君追懐録』，p. 301。

7）『脩竹餘韻　故西川文蔵君追懐録』，p. 352。

8）『脩竹餘韻　故西川文蔵君追懐録』，p. 413。

9）岡崎哲二（2005）「戦前期三菱財閥の内部労働市場」『三菱史料館論集』第６号，133-164頁。

10）藤村（2008）参照。

11）ただし『学校一覧』は年１回刊行という資料的特性のために，国内の本支店に所属したままの数ヶ月程度の海外出張は捕捉できない。もっとも渡航先が中国地域ならば短期出張も可能であっても，移動に長い時間を要する欧米地域は困難であったように思われる。

12）このほか高畑誠一など大正元年までに海外赴任した者が７名いるが，初渡航年が不明なので分析からは除外した。

13）『明治大正時刻表　復刻版』（1998），新人物往来社。たとえば大正末年に横浜を７月５日に出航した熱田丸のロンドン到着は９月23日，８月２日出発の箱根丸のロンドン到着は10月25日であった。もちろん欧米間の移動も今日ほど容易ではなかった。

14）大正９年の大連事件によって破綻した古河商事（藤村 2017）の従業員12名は全員が失職することなく古河鉱業や古河電気工業など古河財閥の各社に転職し，昭和５年時点では古河財閥の企業10名，自営１名，死亡１名で永勤率は50％と高い（あるいは財閥内の企業間の異動は単なる転籍と見なすべきかもしれず，その場合の永勤率は約90％である）。逆に受け皿の企業がなかった茂木合名30名の場合，破綻から10年後の昭和４年の在職状況は有職者23名，無職４名，無回答２名，死亡１名であり，有職者のうち永勤９名（うち教員３名と自営１名で会社勤務５名）で鈴木商店や古河商事よりも永勤率は低かった。

15）ちなみに日本銀行から鈴木商店に転入した４名の再就職先は，無回答２名，帝人１名（永勤），兵庫県産業調査会１名である。

16）ただし昭和２年の経営破綻後も鈴木商店は不動産管理業として活動し，実は今日でも登記上は神戸市に存在している（『神戸新聞 NEXT』2016年８月30日）。

17）たとえば投機取引に失敗した「大連事件」を引き起こした古河商事は，メーカー企業である古河鉱業から分離独立後に僅か数年間で経営破綻しており，大戦の反動不況の影響が大きいとはいえ同社は兼松や三井物産と異なる組織文化を持っていた可能性があるほか，大豆粕という投機性の強い商品の取扱いが企業の存亡に大きく影響していたことが指摘できる（藤村 2017参照）。

＜参　考　文　献＞

伊藤彰浩（1999）『戦間期日本の高等教育』玉川大学出版会。
今田治弥（1966）「台湾銀行の一側面 ―鈴木商店との関係」『金融経済』第100号，131-143頁。
桂芳男（1972）『総合商社の源流 鈴木商店』，日本経済新聞社。
上月直人（1990）「鈴木商店の経営者層 ―専門経営者の果たした役割」『経営史学』第25巻１号，19-37頁。
木山実（2012）「関西学院高等学部商科草創期の卒業生と貿易商社」『（関西学院大学）商学論究』第60巻第１・２号合併号，145-162頁。
神戸新聞社編（2017）『遙かな海路 ―巨大商社・鈴木商店が残したもの』神戸新聞社。
斎藤尚文（2017）『鈴木商店と台湾』，晃洋書房。
菅山真次（2011）『「就社」社会の誕生 ―ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会。
武田晴人（2017）『鈴木商店の経営破綻 ―横浜正金銀行から見た一側面』日本経済評論社。
長廣利崇（2017）『高等商業学校の経営史 ―学校と企業・国家』有斐閣。
藤村聡（2008）「戦前期兼松の豪州支店在勤者」『国民経済雑誌』第197巻第６号，65-83頁。
藤村聡（2017）「古河商事『大連事件』の人的要因 ―企業不祥事と従業員の気質」『国民経済雑誌』第216巻第２号，57-72頁。
藤村聡（2018-a）「戦前期三井物産の処罰と規律」若林幸男編著『学歴と格差の経営史』日本経済評論社。
藤村聡（2018-b）「人的要因から見た鈴木商店の経営破綻」『関西大学経済・政治研究所セミナー年報 2017』，121-133頁。
山田浩之（1999）「戦前における地方高等教育機関の社会的機能 －松山高等商業学校を中心として」『松山大学論集』第11巻第５号，77-98頁。
山藤竜太郎（2017）「横浜商業学校の学校教育制度と昇格運動」『横浜市立大学論叢　社会科学系列』第69巻第１号，143-156頁。
李東彦（1992）「神戸高等商業学校における教育と人材育成」『神戸大学史紀要』第２号，55-63頁。
李東彦（1994）「高等商業学校における入学者及び卒業後の進学者について」『神戸大学史紀要』第４号，59-68頁。