

令和 6 年 6 月 3 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01779

研究課題名（和文）戦前期商社の内部不祥事と経営組織

研究課題名（英文）Internal Scandals and Management Organization of Trading Company in the Prewar Period

研究代表者

藤村 聡 (FUJIMURA, Stoshi)

神戸大学・経済経営研究所・准教授

研究者番号：00346248

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,300,000円

研究成果の概要（和文）：戦前期商社は、従業員に占める学卒者（高等教育修了者）の割合が他の業種に比較して著しく高い一方で、キャリアパスや賃金では学卒者と非学卒者の処遇の差は希薄であるという特徴を持っている。本課題では、その理由を明らかにすべく戦前期商社で発生した内部不祥事を考察した。分析の結果、横領などの内部不祥事（解雇事案）は非学卒者が圧倒的に多く、そのため会社は学卒者を積極的に採用し、学卒者の増加と共に、内部不祥事の発生件数は減少したことが判明した。これは高い規律意識を持った人材を生み出すことに成功した高等教育の意義と評価できる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本課題は二つの問題が交差する潮目になっている。

その一つは商社の研究である。海外貿易が不可欠な日本で、輸出入業務で最も重要な役割を果たす存在が貿易商社であり、その内部構造や人事政策を明らかにする意義は大きい。

二つ目は高等教育である。大学進学率が5割を超えた現在では高等教育の必要性が、絶えず批判的に問われ続けている。しかし本研究では、高等教育が規律意識を育成し、従業員の規律ある行動が企業に良い影響を与えたことが、明確な数値を伴って判明した。それは高等教育の意義を考えると大きな意味を持っている。

研究成果の概要（英文）：While trading companies in the prewar period had a significantly higher percentage of graduates (those with completed higher education) among their employees than other industries, the difference in treatment between graduates and non-graduates in terms of career paths and wages was less pronounced.

In this project, we examined internal scandals that occurred in trading companies during the prewar period in order to clarify the reasons for this. The analysis revealed that internal misconduct such as embezzlement (dismissal cases) were overwhelmingly committed by non-graduates, and therefore, companies actively recruited graduates, and the number of internal misconduct cases decreased as the number of graduates increased. This can be evaluated as the significance of higher education that has succeeded in producing personnel with a high sense of discipline.

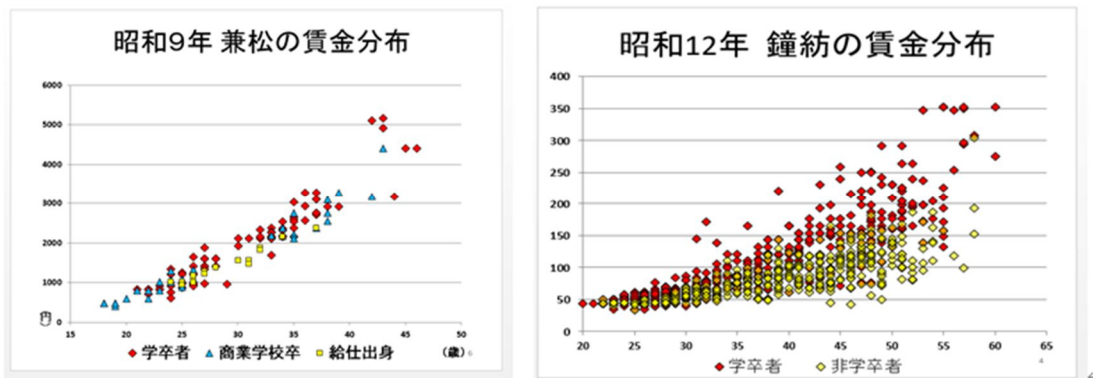
研究分野：経済史、教育史

キーワード：経済史 高等教育 企業経営 商社 内部不祥事 学歴

1. 研究開始当初の背景

これまで藤村は戦前期商社の人事政策や従業員構成の特徴を考察してきた。とりわけ勤務校の神戸大学経済経営研究所が架蔵する『兼松史料』を活用し、神戸に本店を置いた貿易商社兼松の戦前期の経営実態を、主に人的資源管理の観点から仔細に観察した。

そこで発見した第1の着目すべき現象は、学卒者（高等教育修了者）と初中等教育出身者（あるいは無学歴者）の間で、賃金やキャリアパスの差異は著しく希薄だという点である。具体的に提示すると、下の左図が兼松の賃金分布図である。



本図は学卒者・商業学校出身者（中等教育）・給仕出身者（初等教育出身者）と学歴ごとに従業員を区分したが、全体的には分裂せずに一つの集団を保っている様子が見て取れる。

これに対して「戦前期企業は学歴に基づく身分制社会であった」と規定する氏原正治郎の主張を裏付けるのが、右図の鐘紡の職員の賃金分布図である（『鐘紡史料』神戸大学経済経営研究所蔵）。鐘紡では、赤点で示した学卒者と黄点の非学卒者に集団が分裂し、それは賃金を従属変数に、学歴と年齢を独立変数にした重回帰分析の両社の比較によっても証される。戦前期の企業社会は、氏原正治郎が主張するように従業員の学歴によって賃金格差が存在した企業が大部分であったと思われるが、兼松以外に三井物産も同様の賃金構造を持っていたことが他の研究者グループによって最近に報告されており、学歴格差が希薄な賃金構造は少なからぬ商社に共通したのではないかと推測される。

続いて第2の特徴は、従業員構成における学卒者の比率の高さである。戦前期社会では高等教育（旧制帝大を頂点にした各大学と、東京高商〔現在の一橋大学〕や神戸高商〔神戸大学〕などの旧制専門学校）への進学率は昭和前期でも世代人口の1割程度にすぎず、学卒者は稀少な存在であった。しかし従業員の学歴が判明する兼松や三井物産では明治後期から徐々に学卒者が増加し、やがて半数以上の従業員を学卒者が占めるにいたった。

また学卒者のサプライサイドと言うべき神戸高商の卒業生の職歴分析を藤村は進めており、それによれば多数の卒業生が商社を就職先に選択し、大正8年には卒業生の63.3%（新卒者139名のうち88名）が商社に就職したことが確認できる。その一方で、文部省が昭和5年に全国各社の学歴別の従業員数を調査した「従業員学歴調査報告書」では、事務系ホワイトカラー企業で学卒者は銀行業で20%、百貨店で6%にすぎず、工場中心のメーカー企業では学卒者は従業員総数（事務職）の10~20%に留まる。即ち、商社には学卒者が多数集まり、学卒者の従業員が突出して多いという極めて特異な従業員構成を形成していたのである。

この2つの特徴を簡単に言い換えると、商社は採用時には学歴を重視するものの、入社後は賃金やキャリアパスにおいて従業員の学歴に拘泥しないという一見相反する人事政策を取っていたと理解できる。

2. 研究の目的

はたして、こうした特異な戦前期商社の人事政策はどのように解釈するべきだろうか。本課題では特に第2点、つまり商社が学卒者の採用を重視した理由を検討すべきテーマに設定した。併せて、それは高等教育の意義の解明につながると期待される。エリート教育であった戦前期の高等教育と、過半の若年者が高等教育に進学する21世紀の現在では、その社会的な役割や位置付けに違いが生まれた可能性は大きい。高等教育の中核的な機能は普遍的ではないか。

とりわけ本課題では高等教育で涵養される“規律”に着目したい。その典拠の一端は、三井物産の人事課長の発言である。大正初年に開かれた会議で人事課長（今日の「課長」よりも重い役職であり、現在の会社では「部長」と「重役」の間に相当する）は、“社内で往々にして発生する不祥事は低学歴から正社員に登用された社員が起こしており、今後はそうした人事は停止すべきだ”と発言して学歴と不祥事の間を指摘する。また兼松の重役も“仕事を任せっぱな

しにするのならば学卒者のほうが適任だ”と述べる。高等教育修了者に対する信任の厚さを語る文言は他の商社でも散見される。

このように商社の経営者は学卒者の能力(語学などの学識だけではなく、今日的に言うならば規律意識という「非認知能力」)を高く評価し、それが従業員に占める高学歴者の多さという商社の特殊性を形成した動機の根底ではないかと考えられる。

3. 研究の方法

企業の内部不祥事は、その組織の特性や内包する問題点が如実に露呈する極めて重大な現象でありながらも、外部に秘匿すべきという意識が働くためか、伝来する史料は少ない。すでに本課題以前に、古河財閥の貿易部門を担当して大手商社であった古河商事を経営破綻させた「大連事件」(大連出張所主任が投機取引に失敗して資本金を上回る巨額の損失を生み、それによって経営破綻に追い込まれた内部不祥事の一例)を論文に執筆し、その際には東京大学経済学図書館に残る『大連事件顛末調書』が利用できた。同史料は古河商事の解体後に財閥内部で作成された文書であり、それが今日まで残り、研究素材として利用できたのは、企業史料の残存状況を考えれば僥倖であったと言わざるを得ない。

内部不祥事の分析には、企業内部で作成された文書が不可欠で、そこから不祥事が発生する過程や処理結果を知る必要がある。そこで、まずは長年にわたって分析する三井物産の史料(三井文庫所蔵)を渉猟し、内部不祥事に関する文書の調査に傾注した。すでに予備調査で三井物産の『社報』が掲載する辞令に、社則に違反した従業員に対する懲罰辞令(口頭注意や俸給の1ヶ月没収など)が含まれていることを確認したので、明治末年から第2次世界大戦期までの『社報』をすべて閲覧し、そこから従業員を懲罰した辞令を抽出する作業に着手した。『社報』は数日おきに刊行され、おおよそ1点は4ページ程度である。概算で年間の刊行数は80点であり、明治末年から第2次大戦期までの約40年間では総数は3千点、ページ数は1万ページを超える。そのすべてに目を通し、関連する辞令や記事をデジタル・カメラで撮影するのが最初に行うべき作業であった。このとき注意すべきは、従業員を解雇する不祥事の場合、当事者の従業員は簡単に「右ノ者ヲ解雇ス」という簡単な文言の辞令が出されるだけで、どのような内容の事案かは判明しない。しかし、その前後の上司に対する譴責の辞令に事案の概略が記載されている。従って解雇された従業員だけではなく、あまねく処罰の辞令を検討しなければならない。また違反行為が発生した支店や出張所の場所や規模を知るには、各年の『職員録』も必須の史料である。

続いて調査すべき資料として『重役会議録』の重要性に気づいた。本文書は年によって『元方評議』『理事会議案』『管理部会議案』などの別称があり、重役会議では様々な事項が報告、討議されて対応や処分が決定され、そこに重大な従業員の規則違反も収録されている。史料の時期は明治10年代から同40年頃までが残るから、『社報』と連結すれば、三井物産が創業した明治9年直後から第2次世界大戦期まで約60年間を通観できるほか、従業員の処分を簡素に通知する辞令と異なり、『重役会議録』からは違反行為の内容や処分理由が詳細に判明する。当然ながら各冊のページ数は多く、その冊数は約50点で、撮影や分析には相応の時間と労力を要した。

このほか三井物産の方針を探るには『社則集』も欠かせない。断続的ながら明治期から大正後期までが残されている。

上記の史料の精査を通じ、戦前期三井物産で発生した従業員の違反行為の解明を試みた。ただし本課題は丹念な史料の渉猟が前提でありながらも、課題期間中にコロナ禍による出張禁止(もしくは自粛)という予想外の事態で史料調査が1年以上にわたって中止を余儀なくされ、当初の3年間の研究期間を1年延長し、4年間で一応は完結するにいった。

4. 研究成果

まずは戦前期の三井物産における内部不祥事の全体的な動向を把握すべく、その件数を確定した。一概に社則違反と言っても、取引前に義務づけられていた書類の未提出といった軽微な違反(通常は譴責で済まされた)から、多大な損失を会社にもたらした独断的な先物取引による巨額損失の隠蔽行為(当該従業員の解雇につながり、そうした解雇事案を本課題では「不祥事」と定義している)まで、その内容や発生場所、あるいは重大性などは多種多様である。

本課題では特に従業員の学歴に注目し、明治末年から第2次世界大戦期まで約40年間の『社報』を題材に、従業員の処罰辞令を整理したものが次表である。

本表で見ると総計132名の従業員が処罰され、その内訳を学歴に基づいて学卒者(高等教育修了者)と非学卒者(中等教育修了者と初等教育修了者)に大別し、さらに高等教育は帝大・高商・その他(主に私立大学)に区分した。「小供出身」は小供(給仕)で入社し成年に達して職員に昇格した者で、「店限雇・日給者等」は非学卒者であることは明確ながらも初中等教育と無学歴者の判別が付かない者である。総計132名のうち学卒者は90名、非学卒者は40名で、学卒者が多数を占めるものの(他に学歴不明が2名)、学卒者の規則違反は日常業務上の軽微な行為が中心で、大分部は譴責で終わっている。ところが解雇につながる重大な違反行為、即ち不祥事では合計21名のうち学卒者4名に対し、非学卒者16名と逆転する(不祥事の内実は、無断の先物取引による巨額損失の隠蔽や、社金の横領であった)。これは前述の「不祥事は学歴のない者が

学歴別の処罰者数

単位：名

学歴・出自	合計	一般的な違反行為				不祥事 解雇	依願退職
		譴責	減俸				
			1ヶ月内	3ヶ月内	6ヶ月内		
高等教育							
帝大	13	7	5			1	
高商	66	22	34	7		1	
その他	11	3	5	1	2		
小計	90	32	44	8	4	2	
中等教育	19	4	7	2	6		
初等教育（小供出身）	11	4	2		4		
店限雇・日給者等	10	2	2		6		
小計	40	10	11	2	16		
不明	2			1	1		
合計	132	42	55	11	21	2	

起こしている」という人事課長のコメントを裏付ける。

ちなみに従業員全体の学歴構成を確認すると、明治期は非学卒者が8割程度であったが、積極的に大学や高商などの高等教育修了者を採用した結果、第1次世界大戦期頃には学卒者が従業員の半数に達する高学歴な職場に変化した。同時に不祥事の発生頻度はそれに反比例して減少し、両者には密接な関係が認められる。

また処罰された132名の所在地を整理したところ、東京本店における違反行為は稀であり、多くは海外の支店や出張所で起こったことが判明した。これは海外の支店、とりわけ出張所の規模は小さく配属者も少ないため（出張所によっては数名にすぎない）上司による監督や統制の弱さを反映した結果であると考えられる。

続いて不祥事の実態をさらに検討すべく、その代表例と言うべき横領事案を分析した。創業直後の明治10年代から第2次世界大戦期まで三井物産では22件24名の横領事案が確認できる。まずは学歴に注目すると、学卒者は1件2名に留まり、他の21件22名は非学卒者で、圧倒的に非学卒者が多い（学卒者2名も明治末年の東亜同文書院の卒業であり、はたして同時期の同校卒業生を高等教育修了者と評価できるかは疑問が残る）

横領事案の会社の対応を見ると、後年には横領は解雇に直結したが、明治20年代初めまでの5件は月給の数ヶ月没収や降級減俸で対処され、解雇に直結するのは明治26年に神戸支店で発生した事案が初見である。このとき三井物産は裁判に訴えたものの、裁判所は横領金の一部は共に元支配人が費消したという判決を下して弁済金を半額しか認めず、実質的には会社側の敗訴になった。その影響か、これ以後の三井物産は告訴に消極的であり、会社が察知する以前に遊興の現場で警察に逮捕されたケースなどを除いて裁判は行われなかった。

また深刻な場合は、当該支店や出張所が廃止や大幅に減員される措置が珍しくない。その代表例には横浜支店が挙げられる。明治27年に横浜支店では複数の支店員が関与する大規模な横領事案が発生し、そのため横浜支店は廃止されて近隣の横浜船積取扱所が新たに「横浜支店」を名乗ることになった。あるいは明治35年に発覚した三池支店では支店員が半減され、横領という内部不祥事が会社の組織編成に大きな影響を与えた様子が判明する。

横領金の弁済は親戚の出金が大部分を占めて、従業員本人が会社に供託した「身元保証金」は横領額に遠く及ばず、横領金の実効的な回収手段にはなっていない。そのため身元保証金制度は明治末年～大正初年には福利厚生的な積立貯金制度に改められた。このほか創業直後に創設された内部監査制度は徐々に拡充され、大正末年には取締役が内部監査に当たっている。

以上、本課題は主に三井物産を中心に、戦前期企業における内部不祥事の実態を観察したが、最後に今後の展望を述べておきたい。まず三井物産に関しては、さらなる史料の読み込みが必要である。とりわけ明治期の『重役会議録』は非常に重要な経営史料であることを実感した。これまでは三井物産の経営史料と言えば『支店長会議録』が著名であり、すでに資料集として出版もされているが、同様に『重役会議録』の記載内容は豊富かつ大量であり、そこに収録された事項は多岐にわたり、商社の経営実態を伝える貴重な史料と評価できる。今後は内部不祥事に限らず、視野を広く持って同文書の調査と分析を進めたい。

もちろん対象は三井物産に限定されるべきではない。課題期間は終了したものの、引き続いて他の商社も考察する予定であり、たとえば神戸の貿易商社兼松では、内部不祥事を起こしたのは非学卒者だけであったことが予備調査で確認されている。今後は分析対象を加えながら、内部不祥事はもちろん、商社及び他の業種の様々な動向を明らかにしていきたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 藤村 聡	4. 巻 第224巻第6号
2. 論文標題 貿易商社と神戸高商 - 『学校一覧』による就業実態の分析-	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 85-104
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 FUJIMURA SATOSHI [藤村 聡]	4. 巻 Vol. 3 No. 1
2. 論文標題 Water Supply and Samurai Residence in the Castle Towns during the Edo Period: The Creation of the Modern Urban Dwellers	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of East-Asian Urban History	6. 最初と最後の頁 83-118
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 藤村 聡	4. 巻 220-3
2. 論文標題 明治期の三井物産における従業員の処罰	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 89-107
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 藤村 聡	4. 巻 228-2
2. 論文標題 戦前期の三井物産における横領事案とその対応	5. 発行年 2025年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 75-89
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 渡邊勉, 藤村 聡, 山藤竜太郎
2. 発表標題 戦前期高学歴ホワイトカラーの職業経歴
3. 学会等名 第93回日本社会学会大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 渡邊勉, 藤村 聡, 山藤竜太郎
2. 発表標題 戦前期高学歴ホワイトカラーの職歴の特徴
3. 学会等名 第70回数理社会学会大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 藤村 聡
2. 発表標題 戦前期労働市場と高学歴ホワイトカラー -労働統計資料として『学校一覧』の可能性-
3. 学会等名 社会経済史学会 第88回全国大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------