



Title	戦間期日本の中堅海運企業における高級船員の人事管理 : 三菱商事船舶部と北日本汽船の事例
Author(s)	三鍋, 太朗
Citation	大阪大学経済学. 2011, 61(1), p. 120-137
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/51769
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

戦間期日本の中堅海運企業における高級船員の人事管理*

— 三菱商事船舶部と北日本汽船の事例 —

三 鍋 太 朗[†]

はじめに

従来の研究は、戦間期における日本海運業の特徴として、多数の中小船主の存在を指摘してきた。運航能力の乏しいこれらの船主が保有する船舶を傭船に出し、集荷能力の高い総合商社や新興の海運企業が低廉な傭船料で荷動きに応じて柔軟に活用できたことを海運業の発展要因の一つとして位置づけてきた¹。これらの中小船主には明治期に船舶を購入して事業を開始し、第一次世界大戦による海運ブームを経て有力なオーナー企業へと成長を遂げた少数の船主と海運ブームの下で銀行から融資を受け、1～2隻の船舶を購入して新規参入した多数の弱小船主（いわゆる「船舶放資会社」）という2つのグループが含まれていた²。実際、通信省が船主別に保有総トン数をまとめた資料によれば³、1935年現在、1,000総トン以上の船舶を保有する内地在籍船主は172であったが、5万総トン以上

を保有している船主は僅か11に過ぎず、一方で1万総トン未満の小船主が112も存在しており、そのうち69は保有船舶が1隻だけという文字通りの「一杯船主」であった。ただし両者の中間に位置する中堅船主が49存在しており、一定の存在感を示していたことも事実である。中堅船主49の組織形態は、株式会社44、合名会社2、合資会社1、官公庁2という構成であり、ほとんどが株式会社の形態を採用していたため、中堅海運企業と表記した方がより実態に近いものと思われる。このような中堅海運企業には、①中川が目した有力なオーナー企業（具体的な社名については表1を参照）に加え、②特殊貨物の輸送に力点を置く企業、③特定の大手海運企業の系列下で独自に定期航路を経営する企業等も含まれており、多様性に富んでいた。しかし資料的な制約が極めて大きく、船舶改善助成施設が中小船主に及ぼしたインパクトに関する研究などを除き⁴、現在までほとんど研究の蓄積がない状況である。そこでまず本稿では②から三菱商事船舶部を、③から北日本汽船をそれぞれ取り上げ、中堅海運企業における高級船員の人事・労務管理の実態を明らかにしたい。

* 本稿は、筆者が2010年12月、大阪大学大学院経済学研究科に提出した博士論文を基に、その後の資料調査の結果も踏まえて執筆したものである。なお、本稿は平成22年度科学研究費補助金（特別研究員奨励費22・2157）による研究成果の一部である。

[†] 日本学術振興会特別研究員

¹ 中川敬一郎『両大戦間の日本海運業 不況下の苦闘と躍進』日本経済新聞社、1980年は、とくに三井物産船舶部・山下汽船・太平洋海運の傭船活動に着目し、オーナーとオペレーターの関係を実証的に明らかにした。

² 中川『両大戦間の日本海運業』49-69、165-171頁。

³ 「本邦二於ケル主要船主別表」通信省管船局編『昭和十年 日本船名録』帝国海事協会、1935年、560-562頁。

⁴ 杉山和雄「船舶改善助成施設と中小船主」『成蹊大学経済学部論集』第15巻第1号、1984年10月。オーナー船主の動向を詳細に論じた研究としては、田付茉莉子「不定期船マーケットの変貌とオーナー船主」『経営史学』第37巻第4号、2003年3月がある。また大島朋剛「灘酒造家による事業の多角化と資産管理 —辰馬本家を事例として—」『企業家研究』第7号、2010年10月は、同家が事業多角化を図るために設立した辰馬汽船の業績について論じている。

表1 1920年代後半における主要オーナー船主

船主	所有隻数	所有総トン数	貸船隻数
岸本汽船	5	40,025	5
松岡汽船	6	37,931	5
日本共同汽船	7	37,746	7
広海商事	9	35,839	9
山本汽船	4	35,221	4
明治海運	5	32,746	3
乾汽船	5	30,300	5
神戸栈橋	4	30,216	4
山本商事	5	28,780	5
町田商会	4	26,690	3
橋本汽船	6	26,242	4
佐藤商会	4	25,230	4
塩崎与吉	5	23,663	5
浜根商店	6	21,064	5

(注) (1) 所有総トン数が2万トン以上でかつ所有船の過半数を貸船していた船主を抜粋。

〔出所〕 中川敬一郎『両大戦間の日本海運業』日本経済新聞社、1980年、169頁の表5.3を改題・加工。

原資料は畝川鎮夫『海運興国史（附録）』海事彙報社、1927年、第2章「事業別大観」所収の各社の記事。

1. 三菱商事船舶部

1-1 三菱商事船舶部の沿革と事業概要

まず三菱商事船舶部並びにその前身である三菱合資会社営業部船舶課の沿革と事業概要を概観しておきたい⁵。三菱は1885年に主力事業で

あった海運業を大部分の社員とともに日本郵船に譲渡し、炭鉱業と造船業を中心とする事業体である三菱社として再出発を図った。炭鉱経営は三菱社の経営を支える柱であり、石炭は上海、香港、漢口、シンガポールなどに輸出され、国内でも海運・瓦斯・紡績・電力など各産業に販売された。石炭を輸送するため、用船に加え、自社船も所有するようになり、1895年には4隻の社船を保有していた。三菱社は1893年、三菱合資会社に改組されたが、1899年には営業種目に船舶輸送が追加され、同年、鉱産物の流通部門として1896年に設置されていた売炭部を営業部と改称した。この時点で極めて小規模ながら、三菱は再び海運部門を有することになった。翌1900年、営業部は官営八幡製鐵所との間で大冶鉄鉱石の運送契約を締結したが、満期を迎えた1910年にはさらに10年延長された。この長期運送契約に対応するため、三菱合資は鉱石輸送用に次々と船舶を建造し、海運部門が発展する契機となった。船舶業務の拡大に伴い、1912年には門司に船舶課を設置⁶、以後、同課が海運業務を統括することになった。第一次世界大戦が勃発すると、営業部は一般雑貨取引に進出し、船舶課には雑貨輸送用の船腹の引き合いが各支店から相次ぎ、同課は本格的な海運業務を営むため、日本海運業の中心地である神戸に移転した。この時期には課員の派遣も積極的に行っており、若松に出張所を開設し、上海とシンガポールには在勤員を置くようになった。1918年、営業部が独立し、三菱商事株式会社が発足すると、船舶課も同社船舶部に改組された。船舶部は積極的な拡大路線を採用し⁷、大戦末期から直後にかけて東南ア

⁵ 沿革と事業概要に関する以下の記述は、とくに断りのない限り、日本経営史研究所編『日本郵船株式会社百年史』日本郵船株式会社、1985年、574-580頁の「三菱海運小史」、脇村義太郎『両大戦間の油槽船』中川敬一郎編『両大戦間の日本海運産業』中央大学出版部、1985年、253-286頁によった。なお、同部に関する比較的新しい研究としては、大島久幸「戦前期三菱商事の海運政策」『専修社会科学論集』第18号、1996年9月がある。戦間期の海外におけるタンカー事情については、脇村義太郎『脇村義太郎著作集 第5巻 綿業・国際通商・油槽船』日本経営史研究所、1981年、367-454頁の各論文が詳しい。

⁶ 発足時における船舶課職員15名のうち10名は、門司支店と長崎支店の関連部署に在籍し、一定の実務経験を積んでいた職員であった（大島久幸「三菱商事成立期の人材形成 - 職員の異動を中心として -」『専修大学社会科学年報』第35号、2001年、63-64頁）。

⁷ 大戦末期から直後にかけて人員も急速に増員され、1920年10月現在の船舶部職員70名のうち、1916年

ジア航路、北米航路、南アフリカ航路などを次々と開設した。しかし新規参入した航路の多くは競争激化により経営不振に陥り、短期間で撤退を余儀なくされる状況であったため、1921年に会長に就任した三宅川百太郎は海運業務の縮小に乗り出し、最終的に1923年12月、近海郵船との間で所有船舶全てを400万円で売却する契約を締結し、自社貨物の輸送は用船によって行うことにした⁸。

1920年代半ばには市況上昇が予想されるようになり、船舶建造費も低廉であったため、売却代金を基に再び自社船所有に踏み切った。船種は、郵船・近海郵船との競合を避けるという配慮もあり、大型の不定期貨物船（2隻）と油槽船（1隻）が選択され、いずれも1927年に竣工した。貨物船は小麦や木材など、北米航路のバルキーな貨物の輸送を念頭に建造されたものであるが、油槽船は同社の石油ビジネスと深く結びついていた。同社燃料部は石炭販売を担当していたが、三菱鉱業による直販に移行したため、新規事業を計画せざるを得なくなり、1923年にカリフォルニアのアソシエテッド石油会社との間に一手販売契約を成立させた⁹。1926年には海軍・日本石油・小倉石油に対し、日本の全需要の4分の1に相当する年間6万トンの原油供給を引き受けるまでになっており、油槽船の自社保有が決定されたのである。

20年代には三菱商事以外に、小倉石油や大阪の岸本一族（岸本汽船オーナー）が中心となって設立された日本タンカーも油槽船を建造

していたが、民間の油槽船主は1928年、日本タンカー協会を設立した。当時、世界的な造船業の不況対策としてタンカーの大量建造が各国で進められており、外国タンカーとの激しい運賃競争が予想された。そこで同協会は運賃下落を防ぐため、海軍と折衝したが、海軍は日本の油槽船隊の育成に理解を持っており、同協会は運賃カルテルとして極めて有効に機能したという。海軍は民間タンカーを支援するため、市場レートの20%増しという有利な運賃を支払っており、とくに世界恐慌の影響を受けてタンカー市況が低迷していた1931～32年には民需運賃の4割増しの水準に達していた¹⁰。海軍の積荷を獲得するためには同協会に加入する必要があるが、その結果、協会に加入し、ベースカーゴとしての海軍用重油を輸送すれば、利益が事実上保証される状況が生まれたのである。三菱商事の場合、油槽船の建造計画時に試算したところ、余りに大きな利益が出るので、どこか計算に手拔かりがあるのではないかと心配したが、実際に稼動すると、毎航海莫大な利益が上がり、業績に大いに寄与したという。ただし海軍の石油輸送需要はあまり大きくなく、それを協会加入企業で分け合っていたため、1社当たり輸送量は少なかった。そこで三菱商事は日本石油と長期の原油運送契約を結び、1931年に操業を開始した三菱石油が使用する原油も輸送するなど、民間の輸送需要獲得に努めたが¹¹、1935年現在においても保有船舶はタンカー3隻を含む5隻3.3万総トンに過ぎず、中規模海運企業の域を出るものではなかった。30年代後半には三井物産船舶部が大型タンカーを建

以前からの在籍者は4名に過ぎず、1918年以降の配属者が多数を占める人員構成に変化していた（大島「三菱商事成立期の人材形成」66-67頁）。

⁸ 大島は三菱鉱業から与えられていた石炭の一手販売権を失い、石炭の取扱が激減したことが決定的な理由になったのではないかとしている（大島「戦前期三菱商事の海運政策」74-76頁）。

⁹ 一手販売契約に関する詳細は、川辺信雄『総合商社の研究 戦前三菱商事の在米活動』実教出版、1982年、52-61頁参照。実際の取引が開始されたのは翌24年8月であり、その後石油取引が増加すると、サンフランシスコに出張所が開設された（同書83頁）。

¹⁰ 小山朝光『タンカー経済史』石油春秋社、1962年、70頁。

¹¹ 1933年における荷主別の原重油輸送実績は、燃料部10.8万トン、三菱石油11.6万トン、日本石油6.9万トンに対し、海軍向けは3.9万トンに過ぎなかった（田中完三編『立業貿易録』三菱商事株式会社、1958年、887頁、1,000トン未満の端数は切り捨てた）。

造し、日本タンカー協会にも加盟するなど¹²、タンカー事業への新規参入が相次いだ¹³、三菱商事はタンカーを増強する一方で大型貨物船も建造した¹⁴。この時期に同社が建造した船舶としては、油槽船の第4船「さんらもん丸」（1935年11月竣工）、第5船「さんくれめんて丸」（37年11月竣工）、貨物船の昭浦丸と和浦丸（いずれも38年竣工）が挙げられる。しかし保有総トン数では30年代末の時点でも中規模にとどまっており、1938年6月現在の保有船は7隻4.8万総トンであった。

1-2 三菱商事船舶部における高級船員の人事管理

『三菱社誌』¹⁵には高級船員の入社・退社、退社時に支給された退職金などが記載されている。しかし時期によって記述の密度が異なるという問題がある。そこで第1期（1914～1929年）、第2期（1930～1937年）の両期に分けて検討したい。

まず第1期の入社記録から見ていきたい¹⁶。

¹² 日本経営史研究所編『創業百年史』大阪商船三井船舶株式会社、1985年、318-319頁。

¹³ 川崎汽船はイギリス船籍のタンカーを備船するという手法で1933年に試験的に参入し、北欧船主からの備船によって徐々に運航規模を拡大した（川崎汽船株式会社編『川崎汽船五十年史』同社、1969年、367頁）。また1937年3月には日東鉱業汽船が設立され、1940年に日本タンカーを吸収している。詳細は、林繁一「日東鉱業汽船株式会社経営史 - 創業の経緯 -」『京都マネジメント・レビュー（京都産業大学）』第15号、2009年6月を参照。

¹⁴ 当時屑鉄と燐鉱石の輸入が急激に増加しており、三菱商事は1937年当時、それぞれ年間40万トン、35万トンを買っていたが、バルキーな貨物で運賃負担能力が低く、船腹の確保が困難であったため、貨物船の建造が決定されたという（『立業貿易録』888頁）。

¹⁵ 本稿で用いた『三菱社誌』は、三菱総合研究所が編纂し、1979～82年に東京大学出版会から刊行された全40巻の復刻版であるが、脚注では復刻版の巻数・刊行年等は省略し、例えば、『三菱社誌』昭和四年・278頁といった具合に記載した。

¹⁶ 第1期の入社状況に関する以下の記述は、とくに断りのない限り、『三菱社誌』の「(三菱合資会社)入社人名」,「三菱商事株式会社入社人名」によった。

三菱の職員には本社辞令使用人（後に正員と改称）と場所限備員（後に准員と改称）という2つの身分があり、『三菱社誌』に掲載されているのは前者の身分のみである。1914～1929年の合計で40名の高級船員が本社使用人に新任（以下では本社使用人となることを「新任」と表記する）されているが、彼らの役名はいずれも船長または機関長である。従って運転士¹⁷・機関士は備員に含まれ、身分的な差異があったことが分かる。正確な勤続年数を把握するためには、いつ備員として採用されたのかを把握する必要があるが、1919年以降に新任された高級船員は掲載されていない。40名のうち、1918年以前に新任されたのは16名であるが、その中で備員の履歴を有する者は7名である。従って、それ以外の9名は最初から船長・機関長として中途採用されたことになる。また7名も必ずしも全員が新卒採用というわけではなかった。例えば、1907年3月に官立商船学校機関科を卒業した高木鐘平は1916年10月に備員として採用されたが、2ヶ月後には新任されており、大戦中の三菱は船長・機関長の中途採用を積極的に実施していたと言えよう。出身校はどのように分布していたのだろうか。40名のうち、25名は官立商船学校卒業者であり、とくに1926年以降に新任された12名は全員が官立商船学校を卒業しており、同校の卒業者が船長・機関長の大きな部分を占めていたことが確認できる。

1926年以前に入社した30名については、初任給も掲載されている。ただし本社使用人あるいは正員としての初任給であるため、新卒者の初任給とは意味合いが異なることに注意が必要である。第一次大戦期から20年代にかけ、初任給がどのように推移したのかが問題となるが、初任給の決定方法・基準を示す資料は残さ

¹⁷ 第二次大戦後は、航海士という職名が一般的になったが、本稿では当時の用語に従い、運転士と表記した。

れていないため、卒業からの経過年数が比較的近接しており、かつ役名が同じである官立商船卒業者の初任給を比較した。船長の場合、1914年5月新任の岡崎恒次郎（卒業からの経過年数12年、以下同じ）は100円、17年9月新任の和田準介（10年）は120円であるが、19年12月新任の菅源三郎（11年）は275円である。機関長の場合、1915年5月新任の大西三次郎（12年）は100円、16年12月新任の高木鐘平（10年）は80円であるが、20年12月新任の丁字忠衛（7年）は200円である。事例が少ないため、一定の留保は必要であるが、大戦を挟んで大幅に賃金が上昇したこと、とくに高級船員の需給が極度に逼迫していた大戦末期から大戦直後にかけて急激に上昇した可能性が高いことが判明する。近海郵船への船舶売却前と自社船による海運事業再開後では賃金に変化は見られるのであろうか。丁字忠衛の事例を見よう。1920年12月に新任された丁字は、近海郵船への船舶売却に伴い、1924年1月に一旦退職し、近海郵船機関長に転じたが¹⁸、三菱が自社船による海運事業を再開すると復帰した。1926年12月に再び新任されているが、卒業からの経過年数が13年に延びているにもかかわらず、賃金は180円に低下している。規定から確認することはできないが、海運事業再開時に実施された賃金体系は1923年以前のそれよりも低い水準に変更されていたと思われる。

入社記録からは長期にわたる新任の中断があったことも判明する。1920年12月に丁字他1名が新任されているが、その後6年近くもの間、高級船員の新任はゼロとなり、再開されたのは1926年10月であった。1926～29年に新任された船長・機関長12名は、前述のように全員が官立商船卒業者である。船長・機関長の

新任数から推定すると、40～50名程度の運転士・機関士が海運事業再開後に准員として採用されたものと思われるが、彼らの出身校はどのように分布していたのであろうか。商船学校校友会の会員名簿によれば、1931年現在、三菱商事船舶部勤務の高等商船学校卒業者は62名である¹⁹。この62名には若干の陸上勤務者も含まれているため、5名と仮定して控除し、さらに上記の船長・機関長12名を差し引くと、45名となるため、海運事業再開後、29年までに採用された運転士・機関士の大部分は高等商船卒業者であったと思われる。

表2 三菱合資会社船舶課・三菱商事船舶部高級船員の退社状況 (人)

年	退社人数	役 名	
		船 長	機関長
1914	1	0	1
1915	1	0	1
1916	1	0	1
1917	0	0	0
1918	2	1	1
1919	2	2	0
1920	7	5	2
1921	10	5	5
1922	0	0	0
1923	18	10	8
1924	2	1	1
1929	2	2	0
計	46	26	20

(注) (1) 1925～1928年の退社人数はいずれもゼロである。

〔出所〕『三菱社誌』所収の各年の「(三菱合資会社)退社人名」,「三菱商事株式会社退社人名」により作成。

¹⁸ 東京高等商船学校編『東京高等商船学校一覧 自大正15至大正16年』1926年、342頁の「本校卒業生氏名及職業」による。官立商船学校は1925年に文部省所管の専門学校である東京高等商船学校となったため、官立商船時代の卒業者も掲載されている。

¹⁹ 商船学校校友会編『会員名簿 昭和六年十一月』同会、1931年、170頁の「正会員二名以上勤務先一覧」(昭和館図書室所蔵)。

次に第1期の退社記録を概観していきたい²⁰。1914～29年の退社状況をまとめたものが表2である。1914～19年には、ゼロであった1917年を除き、毎年1～2名程度で推移しているが、1920年には急増して7名となり、翌21年には10名となる。22年には一転してゼロとなるが、23年には18名に達している。このような人数の推移は何を意味するのだろうか。『三菱社誌』には退社理由も掲載されているが、46名中、3名が死去、1名が除社となっている他は全員が「依願」であり、退社理由から詳しい事情を推測するのは困難である。大戦が終わり、不況期に入った1920～21年に一度人員整理を行い、残った船長・機関長を近海郵船への船舶売却がなされた1923年（一部は翌年1月）に整理した可能性が高いのではないと思われる。1924年以前に退社した場合、支給された退職手当の金額も掲載されている。三菱合資会社は本使用人を対象とした使用人退職手当内規とは別に²¹、営業部船員退職手当内規をいずれも1917年9月に制定していた²²。対象者について、船員退職手当内規には「船員ノ意義ニツキテハ営業部船舶規定第二條ノ定ムル所ニ従フ」とあり、三菱合資会社営業部船舶規定には「船員トハ船長、機関長、運転士、機関士ヲ謂ウ」と定められていた²³。従って、高級船員は身分を問わず、同内規が適用され、勤続年数は傭員としての分を含めて通算されたことになる。

具体的な支給水準はどうであったのだろうか。使用人と船員の退職手当内規はいずれも退職当時の給料に勤続年数によって決定される係数を乗じ、算出する方式であったが、同じ勤続

年数の場合、船員の方が低い係数に設定されていた。具体的な勤続年数と係数については、表3を参照されたいが、三井物産船舶部とほぼ同じ係数に設定されていたことが分かる。ただし船員は傭員としての勤続年数が全て通算されたのに対し、使用人の場合は「場所限傭員中ノ勤続年数ハ二年ヲ一年ニ数フ但一年以上ノ端数ハ之ヲ一年ニ数フ」とあり、船員よりも不利な取扱をしていた。必ずしも船員が冷遇されていたわけではなかったのである。以上、内規を概観してきたが、本稿では以下のような問題点を考慮し、内容の紹介にとどめたい。退職手当の金額が判明するのは41名に過ぎず、サンプル数が極めて少ない。また1919年以降に新任された高級船員の場合は、傭員としての勤続を含めた正確な勤続年数を把握することができない。さらに41名のうち20名は1923～24年に退職しているが、事業売却という会社側の事情により、退職を余儀なくされた事例であるため、退職手当算出に際して何らかの特例措置が採用された可能性も充分に考える。

第1期における賞与の支給状況はいかなるものであったのだろうか。『三菱社誌』には1914～1922年の支給状況が掲載されており、それらをまとめたものが表4である。なお年によっては、増額支給・臨時手当・特別手当なども実施されたが、煩雑を避けるため、それらは全て「増額支給月数」の欄に記載した。1914～15年には以下のように支給されていた。中元手当の場合、本社辞令使用人である高級船員に対しては「月給ノ全額」（1ヶ月分）が全員に支給されたが、傭員である高級船員に対しては、能否勤怠を調査の上、各自の月給の範囲内で「取捨支給」することになっており、個人によって差が存在した²⁴。年末手当の場合、高級船員は身分と関係なく、2ヶ月分を支給することになっていたが、勤怠功労を考察した上で減額する

²⁰ 第1期の退社状況に関する以下の記述は、とくに断りのない限り、『三菱社誌』の「(三菱合資会社)退社人名」,「三菱商事株式会社退社人名」によった。

²¹ 『三菱社誌』大正六年・3911-3914頁。

²² 『三菱社誌』大正六年・3945-3946頁。

²³ 『例規大全一 重要書類 三菱合資会社』所収（三菱史料館所蔵）。

²⁴ 『三菱社誌』大正三年・2133頁、大正四年・2522-2523頁。

表 3 三菱合資会社の退職手当支給基準
(ヶ月)

勤続年数	三菱合資 本社使用人	三菱合資 船員	三井物産
1	2	1	1
2	4	2	2
3	6	3	3
4	8	4	4
5	10	7	5
6	14	10	10
7	18	13	15
8	22	16	20
9	26	19	25
10	30	22	30
11	38	27	35
12	46	33	40
13	54	38.5	45
14	62	44	50
15	70	49.5	55
16	82	58	63
17	94	66.5	71
18	106	75	79
19	118	83.5	87
20	130	92	95
21	142	100.5	103
22	154	109	111
23	166	117.5	119
24	178	126	127
25	190	134	135
26	198	140	138
27	206	145.5	141
28	214	151	144
29	222	156.5	147
30	230	162	150

〔出所〕 三菱合資：『三菱社誌』所収の使用人退職手当内規、営業部船員退職手当内規。

三井物産：川村 6-19「船員給料表」（三井文庫所蔵）に基づく 1924 年現在の支給基準による。

規定があり、最低は1ヶ月であった²⁵。なお、表にはそれぞれ標準月数、最低月数と記載した。1916 年の年末手当では、本社使用人に限定して、勤続・業績等を考慮し、月給の2ヶ月分の範囲内で増額支給することができる旨の規定が追加された²⁶。翌17年には、中元手当に合わせ、臨時手当が支給されることになり、傭員である高級船員も技能勤怠を考慮した上で、3ヶ月分の範囲内で臨時手当を支給されることになった²⁷。同年の年末手当では、賞与の支給上限が大幅に拡大されたが、最低月数に関する定めはなくなっている²⁸。

1918～19 年の中元手当では普通手当部分は一律2ヶ月分の支給となり、減額する規定はなくなった。特別手当部分の支給方法もより具体的に定められることになり、上限から減額していく基準が明記された。第1に欠勤日数によって減額する規定があり、1918 年の中元手当の場合、前年11月～当年4月の半年間の欠勤日数が10日以下であれば減額はなかったが、11～20日の場合、0.5ヶ月分を減額し、21～30日の場合には1ヶ月分が減額された。欠勤日数が増加するほど、減額幅は増加し、121日以上では3ヶ月分が減額された。第2に執務成績に応じて減額する規定があり、甲乙丙丁の4段階評価で、乙以下が減額対象となり、乙は0.25ヶ月分、丙は0.5ヶ月分、丁は1ヶ月分がそれぞれ減額となった²⁹。従って、半年間に121日以上欠勤し、最低の成績を取得しても、普通手当2ヶ月分、特別手当2ヶ月分、計4ヶ月分の中元手当が支給されたわけであり、高級船員にとっては極めて有利な規定であった。1919 年の中元手当では、このような詳細な規定が消え、「欠勤日数、執務成績（甲乙丙丁ノ四等

²⁵ 『三菱社誌』大正三年・2245-2246 頁、大正四年・2651-2652 頁。

²⁶ 『三菱社誌』大正五年・3229-3230 頁。

²⁷ 『三菱社誌』大正六年・3758-3760 頁。

²⁸ 『三菱社誌』大正六年・4020 頁。

²⁹ 『三菱社誌』大正七年・4497-4498 頁。

表4 三菱合資会社船舶課・三菱商事船舶部高級船員に対する賞与支給状況

(ヶ月)

年	種別	本社辞令使用人			場所限傭員		
		標準月数	最低月数	増額支給月数	標準月数	最低月数	増額支給月数
1914	中元	1			1 以内		
	年末	2	1		2	1	
1915	中元	1			1 以内		
	年末	2	1		2	1	
1916	中元	1			1 以内		
	年末	3	1	2 以内	3	1	
1917	中元	1		3	1 以内		3 以内
	年末	4 以内		4 以内	3 以内		2 以内
1918	中元	2		6 以内	2		5 以内
	年末	4 以内		8 以内	4 以内		4 以内
1919	中元	2		6 以内	2		5 以内
	年末	4 以内		8 以内	4 以内		4 以内
1920	中元	2		3 以内	2		2 以内
	年末	2	1		2	1	
1921	中元	2	1		2	1	
	年末	2	1		2	1	
1922	中元	2	1		2	1	
	年末	2	1		2	1	

(注) (1) 空欄は該当する支給がなかったことを示す。臨時手当・特別手当などは増額支給月数の欄に含めた。同じ本社辞令使用人であっても船長と機関長で月数が異なる場合は、船長の月数を掲載した。

〔出所〕『三菱社誌』所収の各年の賞与支給に関する記事により作成。

級) ニヨリ所定ノ減額ヲナス」という簡潔な表現に改められているが、前年と大差はなかったと思われる³⁰。また両年とも機関長の特別手当上限は5.5ヶ月分であり、船長より0.5ヶ月分少なかった。両年の年末手当はどのようになっているのだろうか。まず普通手当であるが、前年11月から当年10月の間に10日以上欠勤した場合、支給標準額(4ヶ月分)から次

のレートで差し引くことが規定されていた。月給額120円以上の場合、月給1円に付き、3銭(0.03円)、120円未満の場合は月給1円に付き、2銭(0.02円)であった。特別手当部分の減額は執務成績によるもののみであり、乙は0.5ヶ月分、丙は1ヶ月分、丁は2ヶ月分をそれぞれ上限(船長8ヶ月、機関長7ヶ月)から差し引いた³¹。欠勤による減額がなく、成績が

³⁰ 『三菱社誌』大正八年・4891-4892頁。

³¹ 『三菱社誌』大正七年・4570-4572頁、大正八年・4948-4952頁。

乙であったと仮定すれば、船長の場合、両年は中元手当7.75ヶ月（普通手当2ヶ月，特別手当5.75ヶ月），年末手当11.5ヶ月（普通手当4ヶ月，特別手当7.5ヶ月），計19.25ヶ月もの賞与が支給された計算となる（同じ条件の機関長は17.75ヶ月）。両年における高級船員需給の極度の逼迫を反映したものであろう³²。このように1918～19年の賞与は高級船員にとって極めて有利なものであったが，1920年以降は大幅に引き下げられることになった。1920年の年末手当以降，2ヶ月分を標準とし，期間内に欠勤があった場合，給料1円に付き，8厘（0.008円）のレートで減額するが，1ヶ月分は最低支給額として保障するという方式が1922年まで続くことになった³³。1923年は不明であるが，この方式が踏襲されていた可能性が高いのではないと思われる。

続いて第2期の入社記録を見ていきたい³⁴。1930年以降の『三菱社誌』の記載方法は大きく変化し，高級船員全員の入社状況が掲載されるようになった。それを役名別・出身校別にまとめたものが表5である。1930～37年に入社したのは合計63名であるが，役名は全員が最下級の高級船員である三等運転士または三等機関士のいずれかである。従って，30年代の三菱商事船舶部は中途採用を実施していなかったと見られる。この63名は全員が高等商船学校卒業者であるが，学校側の名簿と照合すると，卒業から三菱商事入社までの期間は63名中62名が1年未満であり，残り1名も1年を僅かに超える程度であるため，ほぼ全員が新卒者で

あった。同社が高等商船卒業者，とりわけ東京高等商船卒業者を，海運不況下にあった時期を含め，毎年切れ目なく新卒採用することで高級船員を確保していたことが確認できよう。この採用政策が海運事業再開後，一貫してなされていたと考えられる。毎年の採用人数は1930年から34年までは2～4名程度で推移していたが，35年以降，船舶建造の積極化に合わせ，急激な増加に転じている。しかし同社はそのような状況下にあっても，高等商船学校卒業者のみで需要を充足しており，地方商船学校卒業者は全く採用していない。毎年の高等商船卒業者数が横ばいであるという状況の下で³⁵，採用数を大きく伸ばすことに成功しており，当時の高等商船の学生にとって，同社は魅力ある企業と認識されていたと思われる。

タンカーによる原油輸送には火災や爆発等による事故の危険が伴い，日本でも1926年に光洋丸（小倉石油）の爆発事故が発生し，13名が死亡した。その後は防火設備の改良が進み，乗組員も防火規則を厳重に守っていたため，日本船籍のタンカーにおける重大な火災や爆発事故は戦前を通じて一件もなく，一定の安全性が確保されていた³⁶。もちろん初めて乗船する高級船員は極度の緊張を強いられたが³⁷，その反

³⁵ 具体的な人数については，三鍋太朗「戦間期日本の商船教育－商船学校における船員養成－」『大阪大学経済学』第59巻第1号，2009年6月，31頁の表1を参照。

³⁶ 戦前のタンカー事故に関する記述は，今井金矢『油槽船の火災と爆発とその予防対策』海洋文化クラブ，1959年，40-49頁によった。光洋丸の事故は，横浜ドックで入渠中に発生したものであるが，揚荷した後，少量の油がまだタンクに残っていたにもかかわらず，タンククリーニングを省略して，タンクに溜まっていた石油ガスを抜こうとしたため，ガスに引火・爆発したものであり，死亡者は全員がドックの工具であった。煙草の火が原因ともいわれているが，詳細は不明であるという。

³⁷ 1961年に東京商船大学を卒業して三井船舶に入社した池田宗雄は，6年後に初めてタンカーに乗組んだが，「火薬庫の上で暮しているようで，いつ爆発するかもしれないという不安につきまとわれた」と回想している（池田宗雄『七つの海を行く－大洋航海のはなし－（増補改訂版）』成山堂書店，2003年，

³² 当時的高级船員の需給関係については，三鍋太朗「戦間期日本における高級船員の需給関係－1914年～1938年－」『社会経済史学』第76巻第2号，2010年8月，10-13頁を参照。

³³ 『三菱社誌』大正九年・5288頁，大正十年・5548-5549頁，大正十年・5624-5626頁，大正十一年・5858-5859頁，大正十一年・5922-5924頁。

³⁴ 第2期の入社状況に関する以下の記述は，とくに断りのない限り，『三菱社誌』の「三菱商事株式会社入社人名」によった。

表5 三菱商事船舶部採用者の役名別出身校別人数分布

(人)

年	採用人数	役 名		出 身 校	
		三等運転士	三等機関士	東京高等商船	神戸高等商船
1930	2	1	1	2	0
1931	3	0	3	2	1
1932	3	1	2	2	1
1933	3	0	3	2	1
1934	4	2	2	4	0
1935	9	4	5	8	1
1936	11	4	7	9	2
1937	28	11	17	21	7
計	63	23	40	50	13

〔出所〕『三菱社誌』所収の各年の「三菱商事株式会社入社人名」、東京高等商船学校編『東京高等商船学校一覽 昭和15至16年』1941年、神戸高等商船学校編『神戸高等商船学校一覽 昭和16・17年』1941年の卒業生名簿により作成。

面、貨物船に見られる寄港地における煩雑な荷役業務がなかったため、高級船員の労働時間が相対的に短くなる傾向があったことも事実である。実際、労働科学研究所が1950年代に実施した調査によれば、船員の1日当たり実労働時間はニューヨーク航路の9.3時間（1ヶ月当たり279時間）、ヨーロッパ航路の8.9時間（同267時間）に対し、ペルシャ航路のタンカーでは7.5時間（同225時間）であった³⁸。また同研究所の調査では、タンカー乗組員の士気が貨物船と比べて相対的に高く、とくに航海士の士気が高いことも認められており、その理由としては「貨物船のように出入港のはげしさと労働負担のきつさがないため」、「約40日を周期とするその航海は、家庭生活との縁がうすくあわただしい生活ではあるが、それなりに一つの安定した生活のリズムをもっている」³⁹と指摘されて

いる。1950年代の定期航路では、戦前と同様、多種多様な貨物を同一の船に混載して輸送していたため、船橋での当直勤務に加え、貨物の積載計画を作成し、荷役業務の監督も担当する航海士は大きな労働負担を強いられていたが⁴⁰、タンカーでは事務作業の負担が小さかったと言える。高等商船学校の学生は、教育課程に組み込まれている実習や先輩との情報交換を通じ、タンカー業務におけるこれらの特色をある程度把握した上で、就職していたと思われる。

最後に第2期の退社記録を確認したい⁴¹。この時期には、高級船員の退社は全て掲載されるようになるが、退職手当の金額が掲載されなくなるため、見るべきものは少ない。ただし退社

であった点は銘記されるべきであろう。

⁴⁰ 貨物船における航海士の労働に関する詳細は、佐々木誠治『船内労働の実態』神戸大学経済経営研究所、1964年、34-52、88-95頁を参照。1960年代後半以降、導入が本格化したコンテナ船では、荷役業務の大幅な機械化・自動化が可能となり、航海士の労働も変容することになった。

⁴¹ 第2期の退社状況に関する以下の記述は、『三菱社誌』の「三菱商事株式会社退社人名」によった。

102-103頁）。

³⁸ 西部徹一『日本の船員 - 労働と生活 -』労働科学研究所、1961年、75頁。

³⁹ 西部『日本の船員』147頁。ただし当時のタンカーは船内の冷房設備が不完全であり、居住環境が劣悪

表 6 三菱商事船舶部高級船員の退社状況

(人)

年	退社人数	役 名			
		船 長	運転士	機関長	機関士
1930	2	0	0	0	2
1931	3	1	1	0	1
1932	2	0	0	0	2
1933	2	0	0	0	2
1934	1	0	1	0	0
1935	1	0	0	0	1
1936	1	1	0	0	0
1937	0	0	0	0	0
計	12	2	2	0	8

〔出所〕『三菱社誌』所収の各年の「三菱商事株式会社退社人名」により作成。

状況をまとめた表 6 から読み取れるように、退社人数を見る限り、30 年代初頭の海運不況期にも同社は人員整理を行なっておらず、安定的な雇用が実現していたことは確実であろう。なお、第 2 期には賞与支給状況の掲載方式が変化し、各企業ごとに賞与予算の総額のみが掲載されるようになる。従って賞与の水準がどのように変化したのかを論じることは不可能である。

2. 北日本汽船

2-1 北日本汽船の沿革と事業概要

まず北日本汽船の沿革と事業概要を概観したい⁴²。同社の創立は 1914 年であるが、その沿革

はもう少し遡る。日露戦争の結果、日本は南樺太を領有することになったが、開発のためには航路の開設が不可欠であった。そこで大阪商船は 1909 年、樺太庁の命令航路として小樽を起終点とする毎月 2 航海の樺太航路（樺太西廻線）を開設し、1911 年には樺太東海岸線も開設した。大阪商船とは別に、山本久右衛門、本間合名会社など北海道の船主も参入したため、樺太航路は統一を欠き、また当時の主要貨物であった樺太の海産物の漁獲量は毎年増減したため、集荷が安定せず、各船主はいずれも経営難に陥ったという。樺太庁はこの状況を見て、船主の合同を促し、1914 年に北日本汽船株式会社が設立の運びとなった。資本金 100 万円、うち払込済みは 50 万円であった。創立発起人の中には大阪商船社長中橋徳五郎、同副社長堀啓次郎が含まれており、大阪商船が重要な役割を果たしたことが分かる。大阪商船は樺太航路使用船 6 隻 5 千総トンを現物出資したが、これが当時の北日本汽船の船腹の全てであった。大阪商船は現物出資に加え、現金出資も実施したため、株式の 47.5%を所有することになり、同

⁴² 沿革と事業の概要に関する以下の記述は、木下卯八編『北日本汽船株式会社高等船員名鑑録』北海船舶写真通信社、1937 年、1-7 頁の「北日本汽船株式会社沿革並に現状」、248-255 頁の「北日本汽船株式会社代理店及取扱店」、大阪商船株式会社編『大阪商船株式会社五十年史』同社、1934 年、539-543 頁によった。文中の引用文は、とくに断りのない限り、「沿革並に現状」によった。北日本汽船は、戦時下の海運統制の下で 1943 年大阪商船に吸収合併され、消滅した。

社は大阪商船の有力な関連会社と位置づけられることになった。大阪商船の出資比率はその後40%台を維持し、京浜・阪神・関門地区における北日本汽船の代理店を引き受け、接続輸送を行うなど、業務面の協力関係が続いた。『大阪商船五十年史』にも「北海方面に於ける当社の別働隊として、当社の内外航路と連絡し、北海方面より近海・遠洋方面行接続貨物の蒐集に努力すると共に、当社よりは常に直接間接多大の援助を得、全く親子の関係の下に業務の進展に努めて居る」と記述されている⁴³。本社は樺太大泊に置かれたが、通信など営業上の関係から小樽営業所が実質的な本社機能を担った⁴⁴。設立間もない頃は「樺太の不漁と結氷濃霧による海難頻出経営惨憺を極め其維持の能否すら疑はるゝ事一再ならざりしも」という状況であったが⁴⁵、1915年には青森室蘭線、伏木（富山県）樺太線を開始し、北海道と本州、日本海側と樺太の連絡を実現した。

第一次大戦が勃発し、海運界は未曾有の好況を迎えたが、「当社は北陲に邊し且つ地方的沿岸航路を經營するのみなるを以て、此の好調を感受する事他に比し甚だ遅れ且つ薄かりき」という状態であった。しかし「此の機会を逸せず起死回生の方策を講ずることゝし、大正五年中二回に亘り未払込金五十萬円の払込を徴して壹百萬円全額払込済となし以て船舶の新造並に整理をなすと共に従来の定期航路の外各方面に不

定期船の運航をなし時運に投ずるに努め」とたという。大戦が終結すると「不定期船の運航に代ふる新しき定期航路を開き是に基礎を置く方針を樹て順次定期航路を開設」した。大戦ブームに出遅れたため、打撃が少なく、迅速な方針転換が可能となったのであろう。1923年には鉄道省が稚内大泊（樺太東海岸）間に連絡船の運航を開始したため、これに対抗する必要もあった。具体的には、阪神を起点として瀬戸内海、日本海を経て北海道に至る大阪小樽線、これを延長した大阪樺太線、北海道と樺太西海岸の連絡を実現するための小樽知取急行線、小樽恵須取線などが相次いで開設された。

北海道樺太方面で航路開拓の余地がなくなってくると、日本海に着目し、1928年敦賀清津線を開設した。大阪商船から継承した敦賀ウラジオストック線とは異なり、北日本汽船の主体的な判断によって開設されたようである。朝鮮北部から満州へ向かう鉄道が整備されれば、敦賀から日本海を横断して朝鮮北部に向かい、そこで鉄道に乗り換えるルートが満州への近道として発展すると見込み、開設に踏み切ったが、当初は「経営惨憺を極め収支成績亦甚だ不味なるものあり」という状況であった。新航路の不振と世界恐慌による不況の打撃を受け、1929年度から32年度まで4年連続（同社は年1回決算）で無配に転落した。しかし1931年に満州事変が発生すると、満州への輸送ルート整備を求める声が高まり、朝鮮北部から満州へ向かう鉄道が整備され、1933年に敦賀清津線は逓信省の補助命令航路となった。この日本海横断ルートは、内地から満州へ向かうルートとしては所要時間が短く、運賃が最も安い点が注目を集めるようになり、発展していった。同社は新航路に合わせて中古船を調達し、大阪商船からも1931年に5隻を購入するなど、船舶の整備に努め、1937年1月現在の所有船舶は28隻5.4万総トンに達したが、航路の性格を反映して、最大の船舶でも4,000総トンを若干上回る

⁴³ 『大阪商船五十年史』541頁。

⁴⁴ 小樽市編『小樽市史 第五巻』同市、1967年、94頁（国書刊行会、1981年刊行の復刻版）にも「北日本汽船の創立は実に小樽と樺太の関係を極めて密接なものとし、これによって小樽に及ぼされた恩恵は誠に計り知れないものがあった」と記述されている。

⁴⁵ 天候不順に加え、視界不良時の位置確認を支援する航路標識が不備であったことも海難を増大させた大きな要因だった（篠東武夫「樺太近海の航路標識及港湾に就いて」荒木源『樺太の産業と港湾』光陽堂出版部、1937年、119-122頁）。1920年代以降は増設が進められ、樺太における航路標識の総数は1926年末の22から35年末には42に増加した（樺太庁長官官房調査課編『昭和十年 樺太庁統計書』同課、1936年、195頁）。

程度であり、1,000 総トン以下の船舶も 6 隻含まれていた。

2-2 北日本汽船における高級船員の人事管理

以下では『高等船員名鑑録』を手がかりに高級船員の状況を明らかにしたい。本書は高級船員有志が発起人となり、親睦のために作成したものであり、顔写真・原籍地・生年月日・略歴・趣味・現住所が記載されている。しかし高級船員全員が網羅されているわけではなく、また記載内容が不完全である場合も多く、顔写真のみが掲載されている者も見られる。そこで生年と北日本汽船への入社年の双方が判明する 134 名（航海科 75 名、機関科 59 名）に限定して分析を行った。当時の高級船員総数は航海科と機関科合わせて 250 名程度と考えられるため⁴⁶、カバレッジの割合は 6 割弱となる。134 名を入社時期別、入社時の年齢別に整理したものが表 7 であるが、25 歳以上で入社した者が極めて多く、134 名中 107 名を占めている。この中には商船学校新卒者も 2 名含まれているが、残り 105 名は全て中途採用であり、中途採用を主、新卒採用を従として高級船員を採用していたことが分かる。134 名の入社時における平均年齢は 30.6 歳、平均勤続年数は 7.2 年であるため、現在の平均年齢は 38 歳となり、20 年代半ばの三井物産船舶部よりもかなり高い水準である⁴⁷。また 1930～32 年にも 25 名が入社していたことが確認でき、海運不況期を含め、30 年代後半に至るまで一貫して中途採用を実施しており、三菱商事船舶部とは対照的な採用政策を実施していたことが判明する。高級船員に関

しては、不況期の採用抑制を実施していなかったのである。北日本汽船の高級船員数の推移は不明であるが、このような採用状況を見る限り、不況下においても人員整理はなされなかったと思われる。

入社時期と入社時の年齢によって船長・機関長への昇進に差はあったのか、また船長・機関長への昇進年齢はいかなる水準であったのかを検討したい。入社時期別、入社時の年齢別に 1937 年 1 月現在における船長・機関長への昇進率を分析した表 8 によれば、必ずしも年功序列的に船長・機関長に昇格していたわけではないようである。例えば、1933～37 年に 40 歳代前半で入社した 5 名のうち、4 名が船長・機関長となっているが、1930～32 年に同じ年齢で入社した 6 名中、船長・機関長は 1 名に過ぎない。また 20 年代に 30 歳代前半で入社した 12 名のうち、船長・機関長に昇格したのは僅か 2 名である。船長・機関長の年齢は、30 歳代もないわけではないが、ほとんどが 40 歳以上であり、船長の推定平均年齢が 35 歳であった 20 年代半ばの三井物産船舶部よりもかなり高かったことが判明する。134 名のうち商船学校卒業者と確認できた者は 28 名であり⁴⁸、普通船員出身者も多かったことが窺える。商船学校卒業者 28 名を学校別、卒業年別に整理したものが表 9 である。人数的には高等商船と地方商船が半々であり、地方商船の中では三重県立鳥羽商船学校卒業者が函館を上回り、最も多い。卒業年は 28 名中 17 名が 1930 年以降に集中しており、海運不況下で就職状況の悪化に直面した商船学校卒業者が⁴⁹、大阪商船の有力な系列会社で樺太庁とも密接な関係にあり、比較的安定した中堅海運企業である同社に向かったのである。

⁴⁶ 『高等船員名鑑録』11-23 頁の「名鑑録賛同者氏名」から集計。ちなみに田辺貞蔵・畠中隆輔編『北日本汽船株式会社二十五年史』同社、1939 年、414 頁によれば、1939 年 3 月現在では 303 名である。

⁴⁷ 三井物産に勤務する高級船員の役職別推定平均年齢については、三鍋太朗「戦間期における高級船員の人事体系・賃金・労働実態 - 1920 年代三井物産船舶部の事例 -」『経営史学』第 45 巻第 1 号、2010 年 6 月、65 頁の表 9 を参照。

⁴⁸ 入社年および入社の前年に商船学校を卒業した者を広く新卒者と定義すれば、25 歳以上で入社した 2 名を含めて 28 名のうち 15 名が新卒者である。

⁴⁹ 詳細は三鍋「戦間期日本の商船教育」46-50 頁を参照。

表 7 北日本汽船高級船員の入社時期と入社時の年齢

(人)

入社時期	24 歳以下	25～29 歳	30～34 歳	35～39 歳	40～44 歳	45～49 歳	50 歳以上	計
1914～20 年	3	4	2	2	1			12
1921～29 年	9	19	12	3	6			49
1930～32 年	2	4	11	2	6			25
1933～37 年	13	11	8	8	5	2	1	48
計	27	38	33	15	18	2	1	134

(注) (1) 1937 年現在。表 8, 表 9 も同様。

〔出所〕 木下卯八編『北日本汽船株式会社高等船員名鑑録』北海船舶写真通信社, 1937 年より集計。
表 8, 表 9 も同様。

表 8 北日本汽船における船長・機関長への昇進率

(上段：昇進人数, 下段：%)

入社時期	入社時の年齢						計
	24 歳以下	25～29 歳	30～34 歳	35～39 歳	40～44 歳	45～49 歳	
1914～20 年	3	3	1	1	1		10
	100	75	50	50	100		83
1921～29 年	1	3	2	2	6		13
	11	16	17	67	100		27
1930～32 年			2		1		3
			18		17		12
1933～37 年			2	1	4	1	8
			25	13	80	50	17
計	4	6	7	4	12	1	34
	15	16	21	27	67	50	25

表 9 北日本汽船における商船学校卒業者の学校別・卒業年別人数分布

学校名	人 数	卒業年	人 数	卒業年	人 数
東京高等商船	10	1914	1	1930	1
神戸高等商船	4	1915	1	1931	4
鳥 羽 商 船	6	1921	1	1932	3
函 館 商 船	3	1922	1	1933	2
富 山 商 船	2	1924	1	1934	5
児 島 商 船	1	1926	1	1935	2
広 島 商 船	1	1927	2	合 計	28
鹿 児 島 商 船	1	1928	1		
合 計	28	1929	2		

(注) (1) 鳥羽商船学校以下の 6 校が地方商船学校である。

高級船員の定員を定めていた船舶職員法も人事政策に大きな影響を及ぼしていた。1930年代に有効だったのは、1929年に改正された船舶職員法であったが、改正法によれば、近海航路のうち、近海1区の場合は2,000総トン未満、沿海であれば全ての船舶が内航船向けの免状である乙種免状を保有する船舶職員で運航可能であった⁵⁰。近海1区は香港から日本寄りの海域であり、台湾・関東州・樺太などが含まれる。樺太と日本本土を結ぶ同社の航路は近海1区に入ることになるが、保有船舶28隻のうち16隻は2,000総トン未満であったため⁵¹、近海1区においても乙種免状で運航可能であった。そこで同社は、乙種免状のみを有する普通船員出身者を多数中途採用して中・小型船に乗り組ませ、甲種免状を有する商船学校卒業者は、主に乙種免状保有者では運航できない2,000総トン以上の大型船に乗り組ませる人事政策を採用していたと思われる。実際、航海科の商船学校卒業者は15名確認できるが、待命者1名を除く14名中、10名は2,000総トン以上の船舶に乗り組んでいる。機関科の場合は、公称馬力に基づいて定員が定められていたが⁵²、総トン数から類推すれば、機関長免状を有する職員を乗り組ませる必要がない（一等機関士免状があれば、機関長を務められる）1,200馬力未満に収まっていた船舶が多かったと考えられる⁵³。機関科の商船学校卒業者は13名確認できるが、11名は1,200馬力以上と推定される2,000総

トン以上の大型船に乗り組んでおり、運転士と同様、商船学校卒業者を大型船に、普通船員出身者の中・小型船にそれぞれ乗り組ませる人事政策が取られていたようである。機関長免状を無試験で、あるいは比較的容易に取得できる商船学校卒業者を大型船に配置して大型船の機関長候補として育成し、独学で機関士免状を取得した実地出身者は中・小型船の機関士・機関長として処遇するという一種のコース別人事管理がなされていた可能性が高いと思われる。普通船員出身者の機関士免状取得は困難ではあったが、決して不可能ではなく、北日本汽船でも一等機関士免状を取得し、中・小型船の機関長に上り詰めた普通船員出身者が存在していた⁵⁴。従って、航海科・機関科ともに普通船員出身の高級船員が活躍する場が広がっていたことが分かる。前述した採用政策もこれを受けたものであったと見られる。大型船の船長・機関長となることをキャリアの到達点と位置づけ、上位免状の取得によって計画的にキャリアアップを図る商船学校卒業者とは異なり、普通船員出身者は、一般に海技免状取得時の年齢が高いこともあり、上位の免状を取得しない者も多かったようである⁵⁵。そこで同社は、賃金が上昇する可能性が相対的に低い普通船員出身者の中途採用を継続的に実施していたと考えられる。

北日本汽船には親会社である大阪商船出身の高級船員も勤務しており、例えば、大阪商船が事業再編の一環として5隻の船舶を北日本汽船

⁵⁰ 通信省管船局『船舶職員法及関係法令』通信協会、1930年、7-9頁の「船長及運転士定員表」。近海1区と沿海の詳細な定義については、同書172-182頁の「船舶検査法施行細則」を参照。

⁵¹ 『高等船員名鑑録』8頁の「社船一覧表」から集計。

⁵² 『船舶職員法及関係法令』9-12頁の「機関長及機関士定員表」。

⁵³ 例えば朝鮮郵船の場合、保有船のうち、公称馬力が1,200馬力以上で総トン数が最少の船舶は、2,091総トンであったため、2,000総トン未満の船舶は1,200馬力未満であったと考えてよいと思われる。（朝鮮郵船株式会社編『朝鮮郵船株式会社二十五年史』同社、1937年、183-184頁の「昭和十一年度上半期末現在所有船表」。）

⁵⁴ 例えば、温州丸（1,185総トン）機関長の佐々木石蔵氏は、1893年生まれであるが、1911年に初めて普通船員として乗船し、その後1915年に二等機関士免状、19年に一等機関士免状をそれぞれ取得し、1921年北日本汽船に入社した（『高等船員名鑑録』109頁）。

⁵⁵ 1927年から三井物産船舶部で普通船員として勤務し、1935年に26歳で二等機関士免状を取得した中野健氏は、高級船員に登用しても二等機関士だけで終わるのではないかという不安を会社側が抱いており、慎重に審査した上で登用を決定したと回想している（海員史話会『聞き書き海上の人生 大正・昭和船員群像』農山漁村文化協会、1990年、243、252-253頁）。

に売却した1931年には少なくとも12名が転籍したことが資料から確認できる⁵⁶。彼らは転籍先でいかなる地位に就いていたのだろうか。生年と入社年が記載されている134名のうち、大阪商船出身者と確認できた者は6名であるが、役職は船長・一等運転士・機関長各2名であった。6隻の船舶に1名ずつ分散して乗り組んでいたが、5隻までが2,000総トン以上の大型船であり、うち3隻は大阪小樽樺太線に就航していたことが判明する。大阪を起点として門司に向かい、その後日本海を北上し、函館・小樽等を経由して樺太西海岸に到達する長大な航路であったが、樺太の産品を「阪神の大商工市場」に直接輸送する重要な役割を担っていた⁵⁷。1935年における樺太からの主要移出品の仕向地を見ると、紙・パルプは移出数量20.3万トンのうち7.4万トン（36%）が、石炭も同じく49.3万トンのうち9.3万トン（19%）が阪神地区へ向けて出荷されており、阪神市場との結びつきが確認できる⁵⁸。同航路は6隻を使用して毎月6航海を実施していたが、旺盛な輸送需要に対応するため、北日本汽船としては最大規模である5,000重量トン級の船舶が配船されていた。大阪商船出身者は北日本汽船の高級船員の中で最上層部分を占めていたのである。

以上の検討から、同社においては普通船員出身の高級船員が一定の役割を果たしていたことが明らかになったが、会社として普通船員のキャリアアップを支援する積極的な措置が取ら

れていた。『二十五年史』には「職員並に普通船員に対する施設」として海技員養成が挙げられている。同社は、大阪商船と同様、高級船員を海技員と称していたが、「海技員又は普通船員にして成績優良、品行方正、強健なる者にして、本人の希望に依り上級免状獲得の爲め、下船勉強を希望する者は当社海員課長の認定に依り給費受験者として休職の上入学又は受験準備を為さしむることにして居る。休職期間は一箇年とし休職中海技員には俸給の半額を支給し普通船員には下船当時の俸給に相当する金額を手当として支給している」⁵⁹という手厚いものであった。ただし養成状況については「現在給費受験者は甲板部（引用者注 航海科のこと）十五名、機関部十二名、計二十七名で、既に上級免状獲得者は甲板部二名、機関部二名、計四名である」⁶⁰と記載されており、1937年からの高級船員不足に対処するために導入された施策であると見られる。ただし三井物産船舶部が1938年の段階でも補助を実施していなかったことを考慮すれば⁶¹、同社の対応は相対的に進んでいたと言えよう。

おわりに

2つの中堅海運企業における人事管理の実態を検討してきたが、海運事業再開後の三菱商事船舶部は、もっぱら東京高等商船学校卒業者を新卒採用することで高級船員を確保していたこと、また長期契約により、安定的な収益が確保できる石油輸送に事業基盤を置いていたため、不況期にも安定した雇用を実現できていたことが明らかになった。当時の石油輸送は事故のリスクが高く、危険な業務であったとされているが、高級船員の労働負担が相対的に軽いという側面もあり、高等商船学校の卒業者にとって一

⁵⁶ 大阪商船株式会社『海技員進退簿』（株式会社商船三井・社史編纂室所蔵）より集計。『進退簿』は高級船員の入退社の記録であるが、転籍先については必ずしも全て記載されているわけではないため、12名以外に転籍者が存在した可能性も否定できない。

⁵⁷ 大阪小樽樺太線に関する記述は、森田初三郎編『北日本〔定期航路案内〕昭和十二年版』北日本汽船株式会社、1937年、170頁によった（市立小樽図書館所蔵）。復路も日本海・瀬戸内海を経由して大阪へ向かった。なお、北日本汽船が1931年に大阪商船から購入した船舶は、より輸送需要の少ない別の航路に投入されていた。

⁵⁸ 『昭和十年 樺太庁統計書』167-168頁。四捨五入により、1,000トン単位に修正した。

⁵⁹ 『北日本汽船二十五年史』422頁。

⁶⁰ 『北日本汽船二十五年史』422頁。

⁶¹ 海員史話会『聞き書き海上の人生』259頁。

定の魅力がある就職先であったと言えよう。一方、北日本汽船の場合、1930年代に入ると商船学校新卒者が入社するケースも増加しているが、一貫して中途採用が重要な役割を果たしていた。その中には大阪商船出身者も含まれており、高級船員の上層部分に位置していた。2,000 総トン未満の中・小型船に乗り組む高級船員には、内航船の免状を保有する普通船員出身者を積極的に登用していた。要求される資格を綿密に考慮して、効果的に高級船員の人事管理を行っていたのである。大手海運企業と比較した雇用の安定性については、資料的な制約から十分な検討を行うことはできなかったが、30年代初頭の不況下においても人員整理が実施されなかった可能性が高いと思われる。

今後は中堅海運企業の事例研究をさらに積み重ねることで、高級船員の人事管理の全体像に接近したい。また戦間期に蓄積されたタンカー運航のノウハウが戦後にどのように生かされていたのかを明らかにすることも課題となろう。三菱商事船舶部が建造したタンカーは、第1船の「さんぺどろ丸」から第5船の「さんくれめんて丸」まで、いずれも1万重量トンを超えており⁶²、戦後においても船型の大型化が本格化する以前に最も多く建造されていたタンカーは1.7～2万重量トンであったことを考慮すれば⁶³、当時としては世界的に見ても大型であったと考えられる。三菱商事船舶部は1943年に独立して三菱汽船となり、戦後は1949年

に三菱海運として再発足したが、タンカービジネスは再建の基礎を固める上で重要な役割を果たしたという⁶⁴。この過程で戦前の石油輸送の経験がいかにして継承されていったのかが重要な論点である。

⁶² 重量トンは商取引の基準として広く用いられるトン数であるが、満船時に積載できる貨物・燃料・消耗品の合計重量をトン数で表示したものであり、概ね総トン数の6割増し見当である（高野進『船舶業の経営』文雅堂、1926年、36-37頁）。

⁶³ 小山『タンカー経済史』は、日本のタンカーを船型別に分類しているが、1万7,000～1万9,999重量トンのグループについて「昭和30年ごろまでは戦後のもっとも使用し易いいわゆるハンディーな船型として内外の市価をたかめた」と説明している（156頁）。水深が浅いなど、石油輸入港湾の制約が大きかったことがその背景にあった（小堀聡『日本のエネルギー革命 資源小国の近現代』名古屋大学出版会、2010年、240-242頁）。

⁶⁴ 『日本郵船百年史』584-586頁。三菱海運は海運再編成の一環として1964年になって日本郵船に吸収合併された。

Human resource management of officers in medium-size shipping companies

Taro Minabe

In interwar Japan, there were many medium-size shipping companies. These companies had a strong presence in the Japanese shipping industry. This paper aims to illustrate the human resource management of officers in those enterprises, focusing particularly on the shipping division of Mitsubishi Corporation and Kitanihon Kisen Kaisha (subsidiary company of the OSK line).

Mitsubishi Corporation, a major crude oil carrier, hired the new graduates of higher mercantile marine schools in Tokyo and Kobe as officers and engineers. As oil transport involves many risks such as explosion, it is necessary to recruit well-trained, skillful officers for this business. However, the working conditions in tankers were better as compared to those in cargo liners because the working hours of officers in tankers were relatively short. In this respect, tankers were attractive options for higher mercantile marine school graduates.

In contrast, Kitanihon Kisen mainly hired officers and engineers who had experience of working as sailors and firemen. In Japan, there were two kinds of competence certificates of seamanship published by the Department of Communications: certificates for oceanic lines and those for coastal lines. In those days, many sailors and firemen studied for the certificate. Their wage rate was lesser as compared to those of school graduates who had certifications for oceanic lines. The main line of Kitanihon Kisen was a coastal line operating from Japanese mainland to southern Sakhalin, which was possessed by Japan. Therefore, this hiring policy was suitable for their shipping business. We can infer that human resource management of officers was strongly influenced by the characteristics of duties and the qualification system.