



Title	戦間期日本における官立高等商業学校卒業者の動向：企業への就職を中心に
Author(s)	三鍋, 太朗
Citation	大阪大学経済学. 2011, 61(3), p. 57-83
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/54476
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

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

The University of Osaka

戦間期日本における官立高等商業学校卒業者の動向*

—企業への就職を中心に—

三 鍋 太 朗[†]

1. はじめに

現在、高等商業学校を含む旧制専門学校が地方への高等教育の普及、幅広い教育機会の提供、人材養成など、重要な役割を担った事実は広く知られているが、その出発点となつたのは、1970年代から80年代にかけてなされた天野郁夫の一連の研究であった。従来、日本の高等教育史は高等学校・帝国大学を中心に描かれてきたため、専門学校が省みられることがほとんどなかったが、天野は従来の捉え方を「帝国大学史観」として批判した。専門学校が高等教育を広く全国に普及させ、多数の高学歴人材を供給し、彼らが近代化のフロンティアに立ち、困難な道を切り開いたからこそ、戦前における日本の急速な近代化が可能になったとして、旧制専門学校の意義を高く評価した¹。ただし天野は日本における高等教育の展開過程を広く描くことに力点を置いたため、個別の専門学校を対象とした実証研究を行うことはなく、この点が課題として残されることになった。

上記の課題に応える実証研究は、1990年代以降発表されるようになった。本稿が対象とす

る、戦間期の高等商業学校に関する事例研究としては、彦根高商と松山高商に関する山田浩之の研究²、台北高商に関する横井香織の研究³、山口高商に関する井澤直也の研究⁴、高松高商に関する原・梶脇の研究⁵、長崎高商に関する松本・大石の研究⁶が発表されている。これらの先行研究は、高等商業学校の社会的機能に注目した山田浩之の研究を含め、いずれも卒業者の動向を扱っている。しかしそのような問題点が指摘できる。第1にいずれの研究も分析対象が一つの高商に限定されており、複数の高商を取り上げ、比較を行うという観点が欠落している。そのため高商間の類似点・相違点を同一の尺度に基づいて把握することができておらず、例えば、都市部の高商と地方の高商では卒業者の就職先に違いがあったのか、同様に、第一次大戦前に創立された「古い」高商と1920年代に

² 山田浩之「彦根高等商業学校生の社会的属性－地方高等商業学校の社会的機能－」『松山大学論集』第10巻第1号、1998年4月、同「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事例として－」『松山大学論集』第11巻第5号、1999年12月。

³ 横井香織「台北高等商業学校卒業生の動向に関する一考察」『東洋史訪（兵庫教育大学）』第8号、2002年3月。

⁴ 井澤直也「大正期における専門学校卒業生の海外進出に関する研究－山口高等商業学校の事例にそくして－」『東洋文化研究（学習院大学）』第5号、2003年3月。

⁵ 原直行・梶脇裕二「高松高等商業学校卒業生の進路と昇進」『香川大学経済論叢』第78巻第2号、2005年9月。

⁶ 松本睦樹・大石恵「旧制長崎高等商業学校における教育と成果－明治・大正期を中心として－」『経営と経済（長崎大学）』第85巻第3・4合併号、2006年2月。

* 本稿は、筆者が2010年8月に財団法人国際高等研究所『数量的アプローチによる日本経済の比較史的研究』夏季コンファレンスで行った報告を基に執筆したものである。多くのコメントをお寄せ下さった参加者の皆様にお礼申し上げたい。なお、本稿は平成23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 天野郁夫『旧制専門学校　近代化への役割を見直す』日本経済新聞社、1978年。

入ってから創立された「新しい」高商を比較した場合はどうであったのかといった点が明らかにされていない。第2に『学校一覧』あるいは『同窓会名簿』を活用して卒業者の状況を整理するにとどまっており、高商卒業者の採用が当該企業あるいは業界にとっていかなる意義を有していたのか、どのような役割を期待していたのか、結果的にどの程度の地位まで到達できたのかという需要サイドに関する分析が見られない。

本稿では以上の問題点を踏まえ、複数の高商を取り上げ、卒業者の動向に関する比較検討を行った。具体的には全国の高商を「都市部の古い高商」、「地方の古い高商」、「都市部の新しい高商」、「地方の新しい高商」という4つの類型に区分し、それぞれ神戸高商、山口高商、名古屋高商、彦根高商を事例とした。以上のような類型化は以下の理由によるものである。第1に都市と地方では学卒者に対する需要が異なっていたが、そのことが卒業者の動向にいかなる影響を及ぼしたのか、具体的には、都市部の高商は主として地元の有力企業に人材を供給し、地方の高商はより広範囲に分散して人材を供給したのではないかという点である。第2に第一次大戦期にホワイトカラーの採用が急増したが、大戦前に設置された「古い」高商は、この時期に人材供給を通じて企業と強い結びつきを形成することに成功し、「古い」高商の卒業者は就職状況が悪化した時期においても初職市場において有利な地位を占めた可能性がある。しかしその一方で「地方高商」という用語が存在したのも事実である。20年代後半の日本郵船の場合、初任給は東京商科大学専門部・神戸高商出身者70~75円、地方高商出身者60~65円と定められており、神戸以外の高商を一括する用語として地方高商が用いられていた⁷。神戸以外

の高商は全て同格であり、違いがないという意識が企業側に存在したことが窺える。高商を類型化し、比較検討することによってこのような意識にいかなる根拠があったのかを明らかにしたいと考える。本稿では、さらに銀行を対象として需要サイドに関する分析を実施した。銀行を取り上げた理由は以下の通りである。後掲の表6によれば、上記4校の卒業者の主要勤務先としては、戦間期における「唯一の総合商社」であった三井物産が極めて重要であったことが確認できるが、同社を除けば、上位企業の多くは、銀行によって占められていたことが判明する。例えば、神戸高商の場合、三井物産が最も多いが、それに次ぐのは住友銀行と三和銀行である。実際、文部省が実施した業種別の従業員学歴調査でも銀行は2,956名の商業専門学校卒業者を雇用しており、保険会社(1,066名)、売買業(410名)、百貨店(389名)等を大きく上回っている⁸。このような卒業者の状況を踏まえ、銀行および銀行業界を取り上げる。以上の2つの作業を行うことを通じ、戦間期における高商と経済社会との関わりのうち、従来の研究では検討されてこなかった側面を明らかにしていくことが本稿の課題となる。

⁷ 宮田吉蔵編『銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』エコノミカル・アドバイザー、1927年、111頁。三井物産においても神戸高商と地方高商という区分

が存在した（同書79頁）。なお、住友会社では地方高商という用語は用いられていないが、神戸高商（月俸70円）とその他の高商（月俸60円）に区分されていた（同書91頁）。神戸高商卒業者をより高く評価する傾向はかなり一般的であったようである（神戸大学百年史編集委員会編『神戸大学百年史通史I』同大学、2002年、135-136頁）。

⁸ 文部省実業学務局調査室編『会社工場従業員学歴調査報告』（間宏監修『日本労務管理史資料集 第9巻 企業と学歴』五山堂書店、1987年所収の復刻版）。1930年6月現在の調査結果。売買業に関しては、三井物産と思われる「資本金一億円以上ノモノ一社従業員教育程度調査実数」と題する表が別に添付されており、同表によれば、商業専門学校卒業者数は823名であるから、三井物産を含めた場合、売買業の合計人数は1,233名となる。

2. 高等商業学校の概要

2-1 高等商業学校の展開

戦前の日本には、実用的応用的な教育を担当する専門学校が多数存在していた。産業界からの要請に基づき、企業の職員など、伝統的ではない様々な専門的職業に従事する人材を養成することがその主たる使命であった。高等商業学校もそのひとつであり、中学校・甲種商業学校の卒業者を受け入れ、3年間、高度な商業教育を実施して社会に送り出した。最初の高商は1887年、商法講習所以来の伝統を有する東京商業学校が改称して誕生した。その後各地で増設の動きがあり、1903～10年にかけて神戸・山口・長崎・小樽の4校が設置された。これらの官立高商とは別に、市立大阪高商が1901年に市立大阪商業学校の昇格によって発足している。その後、原敬内閣が打ち出した高等教育の大拡張計画を受け、1920年代には全国的に高等教育機関の増設が相次ぎ、1920～24年にかけて名古屋・福島・大分・和歌山・彦根・高松・横浜・高岡の8校が設立された。官立高商の卒業者数は、1923年までは年間500～700名程度で推移していたが、増設を受けて24年以降は急激な増加に転じ、翌25年に1,000名を超える、28年には1,909名となり、以後戦間期を通じて1,700～2,000名の水準を維持した。以上の官公立高商以外に高千穂・大倉・松山など私立高商も都市部を中心に多数存在しており、1935年時点では官公私立合わせて25校に達していた⁹。

これらの高商は実業専門学校であったが、実業専門学校以外にも中学校・甲種商業学校卒業者を対象として高商に近い教育を実施していた専門学校が存在していた。「複合型」私立専門学校の商学系学科である。早稲田大学専門部・明治大学専門部・日本大学専門部など私立大学

⁹ 内訳は、官立11校、公立2校、私立10校、外地2校（京城・台北）。

が設置していた専門部の商学系学科がその主なものであるが、キリスト教系の私学が運営する専門学校も含まれる。明治学院・関東学院の高等商業部、東北学院高等学部商科などである¹⁰。これらの私立専門学校は、官公立専門学校と比べ、大きく異なった特徴を有していたため、原則として扱わない。天野によれば、第1に私立専門学校の入試倍率は著しく低く、1925年2.1倍（官立高商6.4倍）、1930年2.6倍（同4.7倍）、1935年2.0倍（同5.6倍）という状況であり、とくに経済系・商学系学科では1.5倍前後と事実上、無試験入学に近い状態であった。第2に中途退学率も高等教育機関としては際立って高く、一貫して10%を超えており、2%前後で推移していた官立校とは対照的であった。また私立専門学校の多くは夜間部を開設しており、夜間部の学生数が昼間部を大きく上回っていることも少なくなかった。入学者の平均年齢も低下傾向にはあったが、官立専門学校と比べ、2歳程度高くなっている。私立専門学校は階層的な高等教育構造の底辺部を占めていたのであり¹¹、官立高商と同列に扱うのは問題が多いと考えられる。

大学と専門学校はともに高等教育機関として異なる機能を担っていたが、現実には「大学は高級・専門学校は低級」という観念が根強く存在しており、文部省も異なった扱いをしていた。名古屋高商の初代校長を務めた渡邊龍聖は次のように述べている。「大学は学生と云うべし専門学校は生徒と云うべし、大学卒業者には肩書（引用者注 学士号のこと）を認めるが専門学校卒業生には其必要を認めない、大学の校舎は坪当たり四百円の煉瓦造り専門学校は坪当たり二百円の木造、大学教授は勅任官専門学校は奏任官、大学教授には車に乗る余裕を与える

¹⁰ 「複合型」私立専門学校に関する以上の記述は、天野郁夫『近代日本高等教育研究』玉川大学出版部、1989年、282-287頁によった。

¹¹ 私立専門学校の特徴に関する以上の記述は、天野『近代日本高等教育研究』294-300頁によった。

必要があるが専門学校教官は雨風の日でもテクテク歩きで事足りると云う様な差別待遇がある」¹²。大学制度の改革論議が盛り上がりを見せた1910年代には、各高商が大学昇格運動を推進するようになり、単科大学の設置を認めた大学令を受けて1920年に東京商科大学に昇格した東京高商を皮切りに、大阪高商と神戸高商がそれぞれ1928年、29年に昇格を果たした¹³。

行政上は差別的な取扱が存在したもの、大企業で活躍する高商卒業者が多数存在していたことも事実である。三井物産の場合、1926年時点の社員の出身校別人数は以下のようであった。東京高商（東京商科大学を含む）443名、神戸高商102名、山口高商56名、長崎高商55名、小樽高商37名、大阪高商21名。高商以外の高等教育機関出身者は東京帝大204名、京都帝大32名、慶應義塾大学138名、早稲田大学68名、東京外国语学校57名という状況であったが¹⁴、当時の社員総数は約2,500名に過ぎず、いかに高商出身者に依存していたのかが浮き彫りになる。ただし、以上の数値は一時点におけるストックの数値に過ぎないものであり、就職状況に関してはさらなる検討が必要であろう。

¹² 渡邊龍聖『乾甫式辞集』名古屋高等商業学校、1929年、56頁（名古屋大学大学文書資料室所蔵）。渡邊は東京専門学校卒業後、帝国大学文科大学を経てアメリカに留学し、コーネル大学で博士号を取得した。帰国後は高等師範学校教授、清国学事顧問等を経て、1911年小樽高商の初代校長となり、続いて名古屋高商初代校長に転じ、1935年まで在任した。渡邊に関する詳細は、堀田慎一郎『名古屋高等商業学校－新制名古屋大学の包括学校②-』（名大史ブックレット10）名古屋大学大学文書資料室、2005年、23-30頁参照。

¹³ 1910年代における大学制度改革論議と大学令の詳細は、中野実『近代日本大学制度の成立』吉川弘文館、2003年、198-291頁参照。なお、吉川卓治『公立大学の誕生－近代日本の大学と地域』名古屋大学出版会、2010年は公立大学の設立過程を詳細に検討した最近の研究であるが、大阪高商の昇格運動についても論じている（263-290頁）。

¹⁴ 『三井物産株式会社 第九回支店長会議議事録』70-73頁の「本使用人出身学校細別表」（同社の支店長会議議事録は全て三井文庫監修、丸善、2004年の復刻版によった）。

2-2 高等商業学校の教育

高商は具体的にどのような教育を実施していたのであろうか。入試から見ていきたい。入学志願者数を入学者数で除した官立高商の入試倍率は学校・年次によって差があったものの、前述のように概ね5~6倍程度であり、かなり難易度の高い選抜が行われていた。入試科目は、学校・年次によって若干の違いはあったが、中学校出身者は国語・数学・英語、商業学校出身者は国語・簿記・英語が中心であった。ただし高商によっては、学校の成績が優秀であれば、無試験で入学を許可する場合もあった。官立高商入学者に占める甲種商業学校出身者の割合は2~3割で推移しており、傍系的な路線からの進学者にも門戸が開かれていた。

高商では生徒が主体的に科目を選択する余地はほとんどなく、全員が同じ授業を一斉に受けるのが一般的な授業形態であった。名古屋高商の授業時数は表1の通りであるが、第一学年においては中学校出身者と商業学校出身者で異なったカリキュラムが組まれており、商業通論・簿記・商業数学及珠算是中学校出身者のみが、代数及幾何・世界近世史・理化学は商業学校出身者のみがそれぞれ履修していた。下級学校との接続関係に対する配慮がなされていたのである。1週間の授業時数は35時間であったが、英語の占めるウェイトが極めて高かった。第二外国語は露語・独語・佛語・支那語から1言語を選択することが認められていたが、それ以外の選択履修は、第三学年が法律特別講義・経済事情・農業及殖民政策・商工心理学・教育学の5科目から2科目を選択することが認められていた点を除けば、皆無であった。カリキュラムは学校によって若干の差があり、高松高商では名古屋高商の4言語以外に、西班牙語も第二外国語として選択でき、第三学年の選択科目として共同海損・信託・会計監査・国際法・商

表1 名古屋高等商業学校の授業時数（1921年）

(時間)

科目名	第一学年		第一学年		第二学年		第三学年	
	一学期		二学期		一学期	二学期	一学期	二学期
	中学校	商業学校	中学校	商業学校				
修身	1	1	1	1	1	1	1	1
国語・漢文・作文・書法	3	4	2	2				
英語	8	10	7	9	8	8	8	8
法学通論	3	3	1	1				
民法			2	2	3	3		
商法							3	4
法律特別講義							(2)	(2)
商業通論	2		2					
経済原論	3	3	3	3	2	2		
銀行論					2	2		
貨幣論							2	2
外国為替論						2		
取引所論							2	
交通論							2	2
保険学					3	3		
税関及倉庫論					2			
財政学							2	2
統計学							2	
経済事情								(2)
商業政策							2	2
工業政策								2
農業及殖民政策							(2)	
簿記	4		3		2	2		
会計学							2	2
商工心理学							(2)	(2)
原価計算						2		
管理学					2			
代数及幾何		3		2				
商業数学及珠算	4		3					
世界近世史		2		2				
商業史					2	2		
商業地理	3	3	3	3				
工学			2	2				
理化学		2		2				
商品理化学及商品実験	2	2	2	2	3	3		
教育学							(2)	(2)
選択外国語			2	2	2	2	2	3
商業実践								不定時
商事調査研究							不定時	不定時
体操	2	2	2	2	2	2	2	2
合計	35	35	35	35	34	34	30 (8)	30 (8)

(注) (1) カッコを付した科目は選択科目であり、うち2科目以上を選択履修する必要があった。

〔出所〕 名古屋高等商業学校編『名古屋高等商業学校一覧 自大正十一年至大正十二年』1923年、13-16頁の「名古屋高等商業学校規程」(大正11年文部省令第11号)。

表2 神戸高等商業学校の授業時数（1926年）

予科	(時間)		
科目名	中学校	商業学校	
修身	1	1	
作文	1	1	
書法	1	1	
商業算術・珠算	4		
簿記	5		
商業通論	2		
経済通論	2	2	
法学通論	2		
国語		3	
代数		3	
幾何		2	
物理		2	
化学		3	
英語	10	10	
体操	3	3	
合計	31	31	

本科選択科目	(時間)		
科目名	第一学年	第二学年	第三学年
第二外国語	3	3	2
英文解釈	2	1	2
英作文	1	1	
生命保険		1	
海事		2	
共同海損		1	
広告		1	
会計監査			2
国際経済			2
経済問題			1
殖民政策		1	
社会問題			1
経済学史			2
経済統計		1	
外国経済事情		1	
英米法			2
憲法及行政法		2	
親族法及相続法			1
商工心理		1	
機械概論		1	

(注) (1) 必修科目の英語は訳読、商業文、会話等に区分されていたが、一括して英語と表記した。

〔出所〕 神戸高等商業学校編『大正十五年九月三十日調 神戸高等商業学校一覧』1926年、17-24頁の「神戸高等商業学校規則」。

事関係法規なども履修できた¹⁵。長崎高商では南洋貿易で活躍する人材の育成に力を入れていたこともあって、和蘭語・馬来語も第二外国語

¹⁵ 原・梶脇「高松高等商業学校卒業生の進路と昇進」205頁。

本科	(時間)		
科目名	第一学年	第二学年	第三学年
商業道德	1	1	1
貿易実務	2		3
銀行及金融	2		
外国為替			1
交通		2	
保険		1	
海上保険			1
取引所		1	
倉庫及市場			1
経営学			2
英文簿記	1		
会計学	2		
原価計算		2	
経済原論	3		
財政学			2
経済史			3
統計学		1	
民法	3	2	
商法		2	2
破産法			1
国際法			2
商業文	1	1	
商業数学	2		
経済地理	2	2	
商品学	2	2	
英語	6	5	3
外国書講読		2	
研究指導			2
体操	2	2	2
選択科目	2~4	2~5	3~6
合計	31~33	31~36	31~34

として選択できた¹⁶。このような差異は存在したもの、官立高商の授業時数は、文部省令によって定められており、独自の教育を実施する

¹⁶ 松本・大石「旧制長崎高等商業学校における教育と成果」249頁。

余地は極めて限られていた。

ただし東京高商と神戸高商は、例外的に他の官立高商と異なった教育を実施していた。3年制の本科とは別に1年制の予科を置き、予科と本科を合わせた4年間の一貫教育を大学昇格まで行っていた。専門学校には学位授与権が認められていなかったため、両校は予科と本科を合わせて4年制とし、さらに東京高商に2年制の専攻部を設けた。全体の修業年限を高等学校と帝国大学の合計年数に等しい6年とすることで、商学士号を取得する途を開いたのである。1915年には専攻部規定の改正により、神戸高商以外の官立高商卒業者も専攻部に進学できることになったため¹⁷、4年制にしておく必要はなくなったが、予科が存置されていた。他校との差別化を図る積極的な意図があったためではないかと思われる¹⁸。神戸高商の授業時数をまとめたものが表2であるが、予科では中学校出身者と商業学校出身者の双方に週10時間の英語が課されており、基礎を身につけていたことが分かる。本科では英語のウェイトがやや低下し、専門科目を中心になった。時数では必修科目が大半を占めていたものの、選択科目も多数設置されており、充実していた。

高商の英語教育には定評があったが、高商卒業者の第二外国語の能力は、帝国大学卒業者と比べれば低かったと考えられる。当時の高等学校では文科・理科ともに3年間を通じて週4時間の第二外国語の授業があり、それを前提として帝国大学では英語以外の外国語で書かれた原書の講読が広く行われていたのに対し、高商の第二外国語は本科3年間を通じて週2~3時間に過ぎず、実務で活用するのは困難であった。また神戸高商のように、英語教育を重視し、第

二外国語そのものを選択科目とした事例も存在した。表2によれば、例えば本科第一学年の場合、選択科目は週2時間以上履修すればよく、英文解釈（週2時間）を選択すれば、第二外国語を履修する必要はなかった。先に紹介した三井物産には東京外国語学校卒業者57名に加え、東亜同文書院卒業者も37名勤務していたが、高商卒業者の外国語能力を補うために特定の地域・言語のスペシャリストとして採用されていたのであろう。

高商によっては本科修了者を対象とする1年程度の特別コースが設置されており、名古屋高商は商工経営科、長崎高商は海外貿易科、山口高商は支那貿易科をそれぞれ開設していた。東京・神戸以外の高商は、特別コースを開設することで、文部省による制約の下で独自性を追求していたと考えられる。名古屋高商の商工経営科の場合、新設に要する経費を全額愛知県からの寄付によって賄ったという事情もあって、「専ラ商工業ノ経営管理ニ須要ナル知識技能ヲ修得セシムル」ことを設置目的としていた¹⁹。経営財務（週2時間）、産業能率（週3時間）、工業原料学（週2時間）等を必修科目とする一方、外国語は全くなく、また選択科目も労働組合（週2時間）、販売及広告（週2時間）等の応用的な科目が中心であり、経営に直結した実践的な教育を志向していたことが分かる。

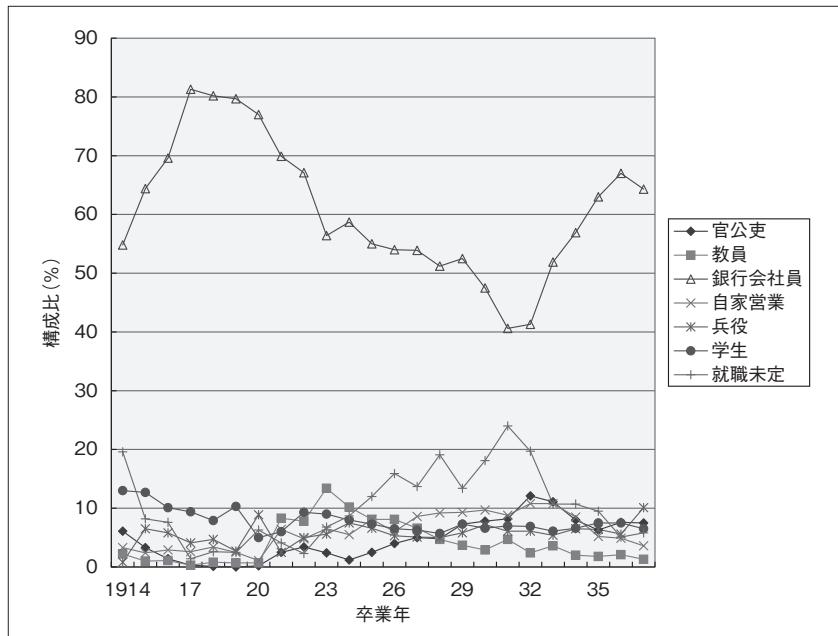
学校によって教員の質に差はあったのだろうか。比較の対象を教授（校長を含み、名誉教授および帝国大学など、他の教育機関との兼任者は除外）に限定して学位保有率を算出した。「新しい」高商である名古屋高商の場合、最初の卒業者を輩出した1924年の時点で校長を含めて20名の教授が在職していたが、そのうち学位保有者は商学士5名、文学士5名、経済学士3名を含む17名（学位保有率85%）で

¹⁷ 『神戸大学百年史 通史I』155頁。

¹⁸ ただし神戸高商では、大学昇格運動が1918年頃から本格的に始まっており、近い将来に予想される大学昇格までは大幅な改編を行いたくないという意図も存在した可能性がある。運動の詳細は『神戸大学百年史 通史I』178-188頁参照。

¹⁹ 名古屋高等商業学校編『名古屋高等商業学校一覧自大正十三年至大正十四年』1925年、40-44頁の「商工経営科規則」第一条。

図1 官立高等商業学校卒業者の進路（1914年～1937年）



(注) (1) 銀行会社員には新聞雑誌記者も含まれる。

[出所] 文部大臣官房文書課編『日本帝国文部省年報』各年版。

あった²⁰。一方、「古い」高商である神戸高商の場合、1925年時点で教授28名中、学位保有者は23名（同82%）であり²¹、山口高商においては、1924年7月時点では在職していた教授22名のうち、学位保有者は15名（同68%）であった²²。山口が若干低くなっているが、3校ともに学位保有率は70～80%程度であり、学校間の差異は大きくなかったのである。ただし神戸高商の場合、教授のうち実に7名までが1924年時点で在外研究員となっている。同年には山口

高商から教授3名、名古屋高商からは講師1名がそれぞれ在外研究に出ていたが、教授7名が同時に在外研究中であった神戸は両校を大きく上回っており、在外研究によって蓄積した情報の厚みで他の官立高商を圧倒していた点は注意が必要であろう²³。在外研究の経験の有無が教育に決定的な影響を及ぼすわけではないが、在外研究を経験した教員との接触が生徒の精神形成と進路選択に影響を与えた可能性は充分考えられよう。

最後に戦間期における高商卒業者の大まかな動向を把握しておきたい。図1は1914年以降の官立高等商業学校卒業者の進路をまとめたものである。就職未定者の割合は、1914年には19%という高い数値を示しているが、翌年

²⁰ 『名古屋高等商業学校一覧』自大正十三年至大正十四年』68-69頁。当時同校の教授として在職していた赤松要については、池尾愛子『赤松要 わが体系を乗りこえてゆけ』日本経済評論社、2008年が詳しい。1915年神戸高商入学、1919年に卒業後、東京高商専攻部に進学し、商学士号を取得した。1921年に講師として名古屋高商に赴任し、翌年教授に昇任、1939年まで在職した。

²¹ 神戸高等商業学校編『神戸高等商業学校一覧』大正十四年』1925年、77-80頁。

²² 山口高等商業学校編『山口高等商業学校一覧』自大正十三年至大正十四年』1924年、78-79頁。

²³ 文部省が定めた在外研究の期間は2年であったが、神戸高商は寄付金等を独自に調達し、満期になった後も私費留学に切り替えて研究を続けさせたため、在外研究員の人数が突出して多くなかったと思われる（『神戸大学百年史 通史I』212-214頁）。

から急激に低下し、1917年には1%となった。大戦終結後も20年代前半は10%以下で推移しており、就職状況は概ね良好であったといえよう。しかし1925年になると、12%に増加しており、1928年には19%となった。翌年にはやや低下したものの、1931年に24%のピークに達している。学生・兵役・自営業は合計すると20%強を占めていたが、大企業への就職に失敗して家業を継ぐなど、やむを得ずそれらの進路を選択した者も含まれていたと考えられるため、20年代末～30年代初頭の不況期においては、官立高商卒業者といえども就職に相当な困難を伴ったことが把握できる。就職未定者の割合が再び10%を切ったのは1935年であり、その後も急激に低下しているが、兵役の占める割合が上昇している。一方、銀行会社員の割合は概ね就職未定者の割合と反比例する推移を示しており、第一次大戦末期から直後にかけての好況期には80%前後に達している。その後急激に低下し、1923～29年には50%台で推移しているが、1931年から翌年にかけては40%前後という低い水準に落ち込んでいる。30年代の景気回復を受け、増加傾向をたどり、1936年に67%となったが、第一次大戦期の水準に至らないまま戦時期に突入して行ったことが読み取れる。

3. 企業・官公庁の採用実態と学生の就職

3-1 企業の学卒者採用と学生の就職活動

三井物産は1899年から高商レベルの学科試験による選抜採用を本格化し、1912年には人事課を創設して人事管理の体系化・集権化に着手したが、大企業で新規学卒者の定期採用が定着したのは第一次大戦期であった。従来、帝國大学・東京高商・東京高等工業は9月開始7月修了、その他の専門学校は4月開始3月修了であったが、この時期に高等教育機関の学年暦が後者に統一され、入社時期が4月に集中する傾

向が顕著になった²⁴。当時は完全な売手市場であったため、企業は優秀な人材を確保しようと採用活動を前倒しし、予定必要人員を一括して最終学年学中に内定する構造が定着していったのである。三井物産の場合、1917年の支店長会議で、人事課長は同社の採用状況について以下のように発言している。「新規卒業者ノ採用数モ頗ル增加シ、殊ニ一般事業界殷盛ノ関係上反対商ニ於テモ非常ニ多数ノ卒業生ヲ採用スル為メ本年度ノ如キハ殊ニ其採用上困難ヲ感シタリ、（中略）想フニ明年モ多数ノ人員ヲ雇入ルルノ要アルヘク、今ヨリシテ其人選ニ心掛け適當ノ者ハ採用ノ約束ヲ為シ置ク必要アルヘシ」²⁵。翌1918年の支店長会議でも以下の通り述べている。「以前ハ当社ノ如キ新規採用ニ付テハ何等困難ヲ見ルコトナカリシト雖モ、近年ハ余程努力セサルヘカラサルニ至リシノミナラス、卒業期ニ至リ急ニ之ヲ傭入レントスルモ能ハサルヲ以テ、明年卒業スヘキ者ヲ年内ニ予約シ置クノ姿ナリ」²⁶。卒業前の人材に内定を出し、早期に確保することの必要性が強調されている。

このような慣行は学卒者の需給が大幅に緩和した1920年代になっても続けられており、20年代後半においては、採用試験は卒業前年の11～12月に実施されるのが普通であった。その結果、学生は就職活動に狂奔し、最終学年の成績が1、2年当時と比べ、著しく悪化する弊害が生じたという²⁷。高商の場合、前掲の表1から読み取れるように、第三学年の二学期は最低でも週30時間の授業を履修する必要があったが、民間企業の採用試験を受験する学生は、

²⁴ 若林幸男『三井物産人事政策史 1876～1931年－情報交通教育インフラと職員組織－』ミネルヴァ書房、2007年、154-156頁。東京高商と東京高等工業の卒業時期が3月に変更されたのは1917年である。

²⁵ 『三井物産株式会社 第五回支店長会議議事録』42頁。

²⁶ 『三井物産株式会社 第六回支店長会議議事録』412頁。

²⁷ 壇木孝哉『就職戦術』先進社、1929年、66頁。

授業を度々欠席せざるを得なくなり、成績が悪化したのである。そこで1928年3月、有力銀行の頭取・重役の集まりである常盤会は、採用選考時期を変更する運動を開始し、銀行を中心とする有力企業・学校・文部省の関係者が集まり、翌年の卒業生から選考時期を学校卒業後とすることで合意し、協定が結ばれた。しかし学生は就職問題に対してますます敏感になり、少しでも成績を良くしようと、点数の取りやすい講義を多く履修し、協定非加盟の企業に対しては卒業前から就職活動を開始した。1930年3月の卒業生に対しては、協定に名を連ねていた企業からも卒業前に選考を実施する企業が現れたが、表面上は協定が存在するため、正式な採用決定を留保し、「内定」とだけ伝えるようになった。そのため学生は、内定を得ていても何らかの事情で取り消しになるのではないかと不安に駆られ、内定後も就職活動を続けた。協定の主旨が骨抜きになったため、1932年3月の卒業生からは、実態に合わせる形で1月15日以降の選考と改められた。その後、景気が回復し、採用活動が活発になると、他社と競合する中で優秀な学生を確保しようとする企業による協定破りが相次ぐようになり、1935年6月に破棄された²⁸。

就職活動の実態を学生の立場から概観してみたい。当時、高商を含む学生の多くは学校の紹介に依存していた。1936年3月の卒業者を対象とした調査でも、就職決定済みの専門学校商科卒業者3,924名のうち、自校紹介が2,760名と70%を占めており、「実業方面」に就職した3,196名に限定すれば、77%に相当する2,465名が自校紹介である²⁹。そのため大企業への応

²⁸ 就職協定に関する以上の記述は、野村正實『日本の雇用慣行－全体像構築の試み－』ミネルヴァ書房、2007年、58-63頁によった。

²⁹ (内務省)社会局社会部『昭和十一年度 知識階級就職に関する資料』同部、1937年、9-13頁。卒業生の就職状況を5月に各学校に照会し、専門学校では145校中、未回答・回答不備の10校を除く135校を対象に集計したという。

募は学校を通じて行うのが一般的であり、応募書類は学校から発送された。企業から通知が届くと、指定の日時に採用試験を受けに行ったが、卒業して数ヶ月経過している場合でも制服を着用するのが一般的であった³⁰。試験内容はどのようなものだったのだろうか。野村證券の場合、まず家庭の事情、紹介者との関係を問い合わせ、続いて「財政インフレは今後如何になり行くや、或は現在の日本の財政は続くや否や」「アメリカの平価切下げは如何になり行くと思考するや」「平価切下と金解禁の問題について」といった具合に主として当時の経済事情に関する問題が出された³¹。時事問題を中心とした、学生にとっては比較的答えやすい問題が多く出題されたようである。ただし全ての企業が筆記試験を課していたわけではなく、書類選考、面接、健康診断のみによって採否を決定する企業も存在した。当時の解説書には、採用方法が求める人物像を交えて掲載されている。

住友銀行³²

住友関係の銀行会社では、(中略)上品で、余り世故にたけない真摯な人が目標になっている。選考の方法は、あらかじめ学校当局に依頼し、なるべく成績の優良な卒業生を選抜して送ってもらう。選考委員としては住友合資会社の重役三名、銀行の専務一人がこれに当り、大阪方面の希望者を先に終って、これら選考委員が上京し、東京においては東京の支配人もこれに立会うことになっている。選考といつても、学校側の推薦を信頼して特に試験らしいものを行わず、ほんの形式的に面会しただけで採用を決定するらしい。

三井物産³³

³⁰ 就職問題研究会編『学生と就職の実際』東京実業社、1934年、129-133頁。

³¹ 『学生と就職の実際』212-213頁。

³² 実業之日本社編『大学専門学校卒業生就職読本』同社、1935年、194-195頁。

³³ 『大学専門学校卒業生就職読本』229-230頁。

表3 専門学校卒業者の定期採用状況（事務系）

1932年

業種	回答企業数	採用企業数	入社希望者	採用者	採用率 (社,人,%)
銀行	56	20	567	61	10.8
信託	11	1	39	1	2.6
保険	74	29	572	94	16.4
電気瓦斯水道	57	14	155	11	7.1
電気鉄道	38	5	951	31	3.3
汽船	9	2	32	5	15.6
鉱業	29	12	164	13	7.9
工業	74	25	445	35	7.9
運輸倉庫	7	2	110	12	10.9
新聞通信	15	6	1,042	12	1.2
商事	10	5	90	3	3.3
雑	55	13	826	49	5.9
合計	435	134	4,993	327	6.5

(注) (1) 入社希望者数と採用者数は、採用企業数134社のうち回答のあった96社分を集計した数値。

〔出所〕 中央職業紹介事務局編『昭和七年五月一日現在 会社銀行定期採用状況調査』同局

(法政大学大原社会問題研究所所蔵、協調会336.42-5)。

1936年

業種	回答企業数	採用企業数	入社希望者	採用者	採用率 (社,人,%)
銀行	50	33	1,098	192	17.4
信託	13	6	116	10	8.6
保険	69	39	996	163	16.3
電気	54	28	682	78	11.4
瓦斯水道	8	3	42	12	28.5
電軌鉄道	40	12	878	129	14.6
汽船	11	8	327	47	14.3
鉱業	32	20	401	93	23.1
工業	89	63	1,180	205	17.3
運輸倉庫	13	6	180	55	30.5
新聞通信	14	4	246	11	4.4
商事	10	7	573	121	21.1
雑	69	26	796	111	13.9
合計	472	255	7,515	1,227	16.3

〔出所〕 社会局社会部『昭和十一年度 知識階級就職に関する資料』同部、1937年、43-44、62-64頁。

十年度には約二百五十名の採用があったが、明年もほぼ同数位は採るようだ。選考は第一に人事課長があたり、第二次は常務取締役中の数人で面接し、最後に合議の上で決定する。しかし、取扱う商品によってそれぞれ専門家でなければ判らぬ部門もあって、この点は選考の場合にも多少変わった事情の下におかれる。例えば、機械部に入るものは機械部長が殆んど決定権を持っている（中略）学業成績は必ずしも絶対条件ではない。第一義としては、どこまでも人物

考査に主眼をおき風采、応対振りなども品位あって野卑にわたらずまた体格もなるべく堂々たる青年がよい。しかも確固たる思操信念の持主で、努力を好み、いかなる地の支店へも命令一下赴任するといった青年が主位におかれる。

民間企業が採用に当たって最も重視した点は何であったのだろうか。学校推薦が中心であった以上、採用選考の土俵に上がるうえで学業成績は重要であり、とりわけ住友銀行のように、

学校に要求する推薦人数が少なく、学校推薦の段階で絞り込んでいたと思われる企業ではその傾向が強かったが、最終段階では人物が重視されたようである。安田銀行・安田信託・安田生命などの職員を一括採用していた安田保善社は、学生に求める人物像として「私心を挿まず明るみのある人」「趣味豊かで健康な人」「自己の良心にも且仕事にも責任を感じる人」といった具合に10項目を列挙し、それらの点をなるべく多く具備している人を最も歓迎するとしていた³⁴。企業は、採用の初期段階では学校推薦を活用して学習状況を審査した上で、面接では責任感や協調性など、情意に関する要素を中心に評価し、幹部要員としてのまとまりの良さを求めていたのであろう。学生の立場からすれば、曖昧な基準に基づいて選別するとも取りうるものであったが、戦前の採用方法は、以下のような特色を有していたことも否定できない。成績による選抜は、採用の初期段階における一定の客観性を担保するものであり、また面接の回数が2回程度に抑えられ³⁵、採否決定までの期間が短縮された。さらに一人の学生を複数の面接者が同時に観察し、合議して決定する方法を採用でき³⁶、多角的に評価することができたのである。

3-2 高商卒業者の就職状況

高商卒業者の就職状況はいかなるものであったのか、1930年代初頭と30年代半ばを対象に検討したい。前提となる企業の採用状況であるが、中央職業紹介事務局が実施した1932年に

³⁴ 『学生と就職の実際』142-143頁。

³⁵ 1928年に東京商科大学を卒業して三井物産に入社した水上達三氏の回想によれば、1回目は田中文藏人事課長、2回目は安川雄之助常務が面接試験を行ったという（日本経営史研究所編『回顧録 三井物産株式会社』同社、1976年、263頁）。

³⁶ 例えば、三菱銀行の場合は、営業部長、総務部長、業務・内国・外国・調査・検査の各課長と常務取締役が銓衡委員となり、各人が試問して点数をつけ、一番成績の良い者を採用候補者とする方式であった（『大学専門学校卒業生就職読本』193-194頁）。

おける定期採用状況調査によれば³⁷、回答した435社のうち、専門学校卒業者を採用した企業は134社に過ぎなかった。内96社は入社希望者数と採用者数も回答したが、入社希望者に占める採用者の割合である採用率は、最も高い保険でも16.4%という低水準であり、多くの業種では10%にも満たなかった（表3参照）。応募する前提として学校推薦が必要であったことを考慮すれば、実質的な競争率はさらに高い水準であった。商事会社の入社希望者数と採用者数は明らかに過少であり、三井物産が集計対象に含まれていない可能性が極めて高いなど、カバレッジの範囲に問題が残るもの、高商卒業者が激甚な競争に直面していた実態が読み取れよう。4年後の1936年の調査では³⁸、採用者数合計が4倍近くに増加したこともある、全体の採用率は16.3%まで回復しており、明らかに好転していたが、依然として激しい競争が存在した。30年代半ばにおける事務系新卒者の採用人数は、三井物産など一部の例外的な企業を除き、大学専門学校卒業者合計で10~40名程度に過ぎないのが一般的であった（各社の具体的な採用人数については表4参照）。全国の学卒者数から考えれば、各社とも「狭き門」であり、相当に高い倍率であったと思われる。実際、鉄道省は、本省が一括採用する20名程度の高等文官試験合格者とは別に、各鉄道局単位

³⁷ 中央職業紹介事務局編『昭和七年五月一日現在 会社銀行定期採用状況調査』同局（法政大学大原社会問題研究所所蔵、協調会336.42-5）。原則として公称資本金1,000万円以上の企業に5月1日現在における採用状況を尋ねた調査であるため、32年3月卒業者の就職状況が示されている。大企業の定期採用状況に関する調査は、同局によって1927年から実施されていたが、20年代の調査には事務系と技術系が区分されていない等の問題がある。

³⁸ 『昭和十一年度 知識階級就職に関する資料』61-69頁。原則として公称資本金1,000万円以上の企業を対象に、1936年5月現在における定期採用状況を照会した。中央職業紹介事務局による調査を採録したものである。なお、1930年代を通じた定期採用状況と採用率の推移については、菅山真次『「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、2011年、144-146頁を参照。

表4 1934年度における主要企業の採用状況

企業名	大学	専門学校	中等学校
横浜正金銀行	20		10
日本興業銀行	32		
日本勸業銀行	採用なし	15	15
三井銀行	15		19
安田銀行	20		60
第一銀行	35		50
野村銀行	15		55
朝鮮殖産銀行	15		65
日本生命保険	19		90
帝國生命保険	100		
東京火災保険	16		9
野村證券		40	
山一證券	16		
日興証券	5		
日本郵船	10		15
大阪商船	10	10	30
三井物産	100		80

(注) (1) 企業によっては、中等教育機関卒業者の採用を事業所単位で行う場合があったため、本表では空欄になつても実際は採用していた可能性がある。

(2) 網かけは、中等学校卒業者が甲種商業学校卒業者であることを示す。

(3) 女学校卒業者は省略した。

[出所] 就職問題研究会編『学生と就職の実際』東京実業社、1934年、187-193頁より抜粋。

企業名	大学	専門学校	中等学校
三菱商事	50		45
日本鉱業	30		
日清紡績	3	2	20
帝國人造絹糸	16		
日本レイヨン	5	4	
福助足袋	4	2	25
旭硝子	6	4	8
中山太陽堂	15		25
明治製糖	9	6	13
大日本製糖	15		
野田醤油	3	3	8
日本鋼管	35		
昭和製鋼所	20		
大阪窯業セメント	9		7
日立製作所	167		
東京電燈	15	10	5
廣島電気	10		7

でも学卒者を採用していたが、東京鉄道局の場合、専門学校以上卒業申込者1,200名に対し、採用人員50名という状況であり、同様に名古屋鉄道局は248名に対して16名、大阪鉄道局は269名に対して15名（事務関係のみ）という結果であった³⁹。最悪期を脱した30年代半ばの時点においても「(官公庁も含めて)十数社受けて1,2社から内定」というのが一般的な高商生の実感ではなかったかと思われる。

官立高商の間で就職状況に差はあったのだろうか。表5は1931年3月と34年3月の官立高商卒業者の状況を翌年3月1日現在で調査したものであるが、以下のような特徴が認められ

³⁹ 『学生と就職の実際』184-185頁。なお、大阪鉄道局の場合、1934年度末現在の職員総数は39,618名であったが、判任官3,883名に対し、奏任官は97名に過ぎなかった。従って、鉄道局採用の学卒者は判任官として任用され、奏任官には本省採用の高等文官試験合格者が充てられていたと思われる。(人数は事務系・技術系の合計、詳細は大阪鉄道局編『大阪鉄道局史』同局、1950年所収の「職員表」参照。)

る。31年3月卒業者の就職未定率は、49%の大分が最も高いが、「古い」高商である長崎が43%でそれに次いでおり、山口・小樽も20%を超えており。「古い」高商は必ずしも就職に有利ではなかったのである。一方、名古屋・福島・横浜・高松・高岡の5校は相対的に低くなっている。5校のうち、福島・高松・高岡の3校は、卒業者の20~30%が自家営業に従事しており、その結果として就職未定率が低くなつたと考えられるため⁴⁰、銀行会社員としての就職状況が良好であったとは言い切れない。34年3月卒業者の就職未定率は、景気回復を受けて全般的に低下しているが、長崎は依然として30%という高水準であり、山口・小樽も31年と同様、高くなっている。それに対し、

⁴⁰ 実際、自家営業が卒業者138名中10名に過ぎなかつた高岡高商の1929年卒業者の場合、翌年3月1日現在の就職未定率は15%であった(文部大臣官房文書課編『日本帝国文部省年報 第57上巻』1934年、383頁)。

表5 官立高等商業学校卒業者の進路

1931年3月卒業者

学校名	官吏	教員	銀行 会社員	自家営業	兵役	学生	就職未定	死亡	合計	(人, %)	
										銀行会社員構成比	就職未定率
長崎	8	3	57	3	25	12	81	1	190	30	43
山口	9	5	64	3	12	12	46	0	151	42	30
小樽	20	8	59	11	12	6	33	0	149	40	22
名古屋	19	12	103	14	18	18	28	5	217	47	13
福島	22	9	71	31	0	7	3	2	145	49	2
大分	10	4	35	13	2	7	67	0	138	25	49
彦根	12	12	56	3	7	15	66	1	172	33	38
和歌山	5	4	60	3	10	9	49	0	140	43	35
横浜	7	3	84	7	10	9	13	0	133	63	10
高松	12	5	53	26	3	18	24	0	141	38	17
高岡	16	15	52	37	5	6	0	1	132	39	0

1934年3月卒業者

学校名	官公吏	教員	銀行 会社員	自家営業	兵役	学生	就職未定	死亡	合計	(人, %)	
										銀行会社員構成比	就職未定率
長崎	15	2	91	10	38	14	73	1	244	37	30
山口	13	3	116	14	10	3	42	0	201	58	21
小樽	26	3	93	2	3	18	31	1	177	53	18
名古屋	9	8	134	19	0	25	12	4	211	64	6
福島	18	4	70	48	1	6	0	0	147	48	0
大分	23	8	68	14	0	4	24	2	143	48	17
彦根	7	3	99	5	21	16	12	1	164	60	7
和歌山	5	4	97	6	18	19	0	1	150	65	0
横浜	6	0	109	7	10	11	0	2	145	75	0
高松	14	3	87	15	5	4	5	1	134	65	4
高岡	13	0	93	18	14	3	0	1	142	66	0

(注) (1) 卒業の翌年3月1日現在の状況を示す。

(2) 銀行会社員には新聞雑誌記者、兵役には陸軍幹部候補生をそれぞれ含む。

〔出所〕 文部大臣官房文書課編『日本帝国文部省年報 第59上巻』1936年、398頁および『第62上巻』1938年、409-410頁。

名古屋・福島・彦根・和歌山・横浜・高松・高岡の7校が10%未満であるが、福島は自家営業の割合が突出して高いことを考慮すれば、大まかな傾向としては、都市部あるいは地方都市であっても大都市の周辺に立地する高商が良好な就職実績を示したといえよう⁴¹。ただし当時は学校卒業時に進路未定であっても、卒業後に

決定することが珍しくなかったため、各学校がどこまで正確に進路を捕捉できていたのかという問題は残る。実際、先の1936年調査では、定期採用の時期も尋ねているが、回答した216社のうち、随時（一定セズ）が18社、卒業後の4~6月も3社存在している。また採用者の卒業年度については、回答した246社のうち、本年度新卒者に限る101社、原則として（主として）新卒者98社、卒業年度の制限なし47社となっており、新卒採用が主であったが、例外的に既卒者を採用する場合もなかつたわけでは

⁴¹ 高松高商は阪神地区との結びつきが強く、1939年の同窓会名簿を分析した原・梶脇によれば、1938~39年に同校を卒業し、就職した278名のうち、111名は勤務地が大阪府と兵庫県であったという（原・梶脇「高松高等商業学校卒業生の進路と昇進」221-223頁）。

ないことが窺える⁴²。従って一定の留保が必要であるが、「古い」高商が「新しい」高商より就職に有利であったわけではないことは容易に読み取れる。

3-3 新卒者の待遇と企業内教育

難関を突破して採用された高商卒業者の待遇はいかなる水準であったのだろうか。企業によって若干の差異は存在したが、30年代半ばにおける高商卒業者の初任給は月額50~70円程度であった。この時期には神戸高商が大学昇格を果たしていたため、同校とその他高商という区分は見られなくなっている。いくつかの事例を挙げたい⁴³。東京瓦斯の場合、高商・早慶大卒業者は書記として採用され、月給60円、早慶大以外の私大と早慶大専門部は書記補としての採用であり、55円となっていた。第一銀行では早慶大60円、高商50円であった。三菱系の会社は初任給を統一していたが、早慶大75円、地方高商・中央大・法政大・明治大65~70円、私大専門部50~60円であり、三井物産は帝大・商大・私大80円、地方高商64円、日本産業は慶大経済85円、慶大経済以外の私大70円、高商・慶大専門部65円、慶大以外の私大専門部50~55円であった。月給の他、賞与が支給されたが、概ね月給の3~6ヶ月分という水準であり、高商卒業者の年収は1,000円程度になったと推定される。当時の職工賃金が平均して日給2円、毎月25日労働したと仮定して年収に換算すると600円程度に過ぎなかったことを考慮すれば、相対的に恵まれた待遇を享受できたことが分かる⁴⁴。表4の学歴別

⁴² 『昭和十一年度 知識階級就職に関する資料』78-79頁。

⁴³ 以下で引用した事例は全て『学生と就職の実際』270-289頁所収。

⁴⁴ ただし当事者の実感としては、あまり余裕はなかったようである。1930年に高松高商を卒業して三井物産に入社し、門司支店に配属された橋本栄一氏は

「入社当時の月給は高等商業出で五八円、それに一日出勤すると本給一円につき一錢三厘の出勤手当をく

採用人数から読み取れるように、将来の幹部要員と位置づけており、その点が待遇にも反映されていたのであろう。

新規採用者に対する研修がどのようになされていたのか、いくつかの事例を概観したい。三井物産の場合、1926年の支店長会議で人事課長が次のように述べている。「以前ハ特ニ担当者ヲ定メ両三ヶ月間本店ニ於テ教養シタル上之ヲ各店ニ送り出シタルコトアリシモ、近来之ニ充ツベキ場所モナク、又採用人員モ少キノミナラズ、各地ニ於テ採用スル者ヲ全部東京ニ集メテ教養スルコトモ困難ナル等ノ事情ニ依リ、其儘各店ニ送り出スコトナリシ次第ナレバ、各店ニ於テハ見習者到着後ハ見習期間中二例ヘバ執務時間後二時間位宛担当者ヲ定メテ当社ノ規則達令ノ大要、記帳方法、若シ珠算ニ慣レザル者アラバ其練習、往復文書ノ認メ方、或ハ商売上ノ呼吸等ニ付キ注意スペキ事、若クハ経費ノ節減ト云フガ如ク、当社使用人トシテ注意セザルベカラザル事項ヲ教へ、又語学研修ノ必要ナルコト、自己担当事務ニ付キ絶エズ読書研究ヲ怠ラザル氣風ヲ注入シ、一方品性陶冶ノ精神ヲ養ヒ、健康増進等ニ就キ能ク教養セラルル事ハ、直チニ日常ノ社務ニ当ラシムルヨリハ得策ナラズヤ」⁴⁵。研修を行わないまま新卒者を各部店に配属していたこと、かつては実施されていた研修がこの時点では廃止されており、研修制度を整備する方向へ直線的に進んでいったわけではないこと、全てが部店任せであったことが窺えよう。王子製紙も研修をせず、現場で身に

れる。その他諸手当がついて、これが本給の四分の一くらいになり、合計月取七十円余りになるのです。だけど、そのなかで食費を払う、洗濯代も、下宿代も、電車賃も払わんならんのです。」と回想している。(『回顧録 三井物産株式会社』382頁) なお、昇給や進級、休暇制度等を含めた1920年代における銀行職員の待遇については、細井藤兵衛『銀行経営の人的要素』文雅堂、1927年、251-330、354-358頁に詳細な説明がある。

⁴⁵ 『三井物産株式会社 第九回支店長会議議事録』68頁。

つけさせる方針を採用していた⁴⁶。ただし住友銀行は実務講習会を実施しており、1923年からは、全ての新規採用者を大阪と東京に集め、毎日6時間の教育を5ヶ月間かけて行う体制が整備された⁴⁷。研修体制は企業によって大きく異なっていたのである。

4. 高等商業学校卒業者の主要勤務先

以下では個別の高商を対象に、卒業者の主要勤務先を手がかりとして、各校の卒業者の動向を考察していく。本稿では各校の同窓会会員数あるいは卒業者数の差異を踏まえ、神戸高商は10名以上、山口高商と名古屋高商は5名以上、彦根高商は3名以上の卒業者が勤務する勤務先を主要勤務先と定義した。すべての主要勤務先をまとめたものが表6である。以下ではそれに基づき、各校の人材供給の特徴を概観していく。

まず神戸高商であるが、商社・海運業界における層の厚さと海外勤務者数では他校を圧倒しており⁴⁸、語学力と国際感覚を生かして世界に雄飛するという同校卒業者のイメージが裏付けられる結果となった⁴⁹。ただし住友銀行、三和

⁴⁶ 1935年に東京帝国大学経済学部を卒業して王子製紙に入社した田中慎一郎は次のように述べている。「系統だった教育は一切なく、自分自身で見よう見まねで仕事を身につけていくということであり、机・算盤・文房具を与えただけで知らぬ顔という呑気さであった。」(田中慎一郎『戦前労務管理の実態 制度と理念』日本労働協会、1984年、32頁。)

⁴⁷ 住友銀行行史編纂委員編『住友銀行史』同行、1955年、121-122頁。同行は大戦末期から遠隔地出身者を受け入れる合宿設備の整備を進めていたため、集合研修が可能となった。

⁴⁸ 神戸高商卒業者のうち、満州・中華民国・香港を除く海外在住者数は163名に達しており、主な勤務先は三井物産26名、外務省関係10名、横浜正金銀行9名、日本綿花・江商各8名、大同貿易7名、日本郵船6名、三菱商事・大阪商船各5名となっている(凌霜会編『凌霜会員名簿 昭和九年』同会、1934年、82-86頁より集計)。

⁴⁹ 著名な卒業者については、桂芳男「神戸高商と水島鏡也」(同『関西系総合商社の原像 -鈴木・日商岩井・伊藤忠商事・丸紅の経営史-』啓文社、1987年、

銀行、野村銀行など阪神地区の有力銀行に加えて東洋紡、鐘紡、日本毛織などの織維産業も主要な就職先に位置しており、地元に就職する卒業者が多くなったことも事実である。実際、東京に本社・本店を有する企業に勤務していても阪神地区の事業所に配属されている事例が多く見られる。例えば、三井物産勤務者106名には、大阪府在住者8名、兵庫県在住者17名が含まれており、同様に第一銀行勤務者29名にはそれぞれ11名、7名が含まれている。グローバルな側面とローカルな側面の双方がともに存在していたことが、特徴として浮かび上がってくる。

次に山口高商の特徴を見ていきたい。第1に朝鮮に進出している卒業者が多いことが確認できる。朝鮮総督府(20名)、朝鮮銀行(22名)、朝鮮殖産銀行(15名)、朝鮮各地の金融組合・同連合会(14名)、東洋拓殖(6名)など、日本の朝鮮統治を支える総督府や金融機関に多くの人材が勤務しており、商業学校教員144名のうち20名も朝鮮各地の商業学校で勤務していた。同校は大陸で活躍する人材の育成に力を入れていたが、それがこのような形で実現したと考えられる。ただし当時の朝鮮・満州においてまとまった数の高商卒業者を必要とする企業は限られており、例えば満鉄には神戸高商と名古屋高商の卒業者も多数勤務していたことが確認できる。他の官立高商と比べ、大陸への人材供給で突出した地位にあったとまではいえない。なお同校の卒業者は、天津・青島・上海にも多数在留していたが、自営業や中小企業が中心であったため、主要勤務先には現れていない。第2に山口県内の就職先が小野田セメント(13名)、百十銀行(9名)などに限られていたこともあり、卒業者が広範囲に分散している点が顕著な特徴である。京浜・阪神地区の大企業のみならず、名古屋銀行(22名)、福岡の

表6 高等商業学校卒業者の主要勤務先

(人)

業種	勤務先	神戸高商	山口高商	名古屋高商	彦根高商
		1934年	1927年	1936年	1934年
		10名以上勤務先	5名以上勤務先	5名以上勤務先	3名以上勤務先
官公庁	大蔵省関係	12		32	29
	外務省関係	13		5	
	商工省関係		7		
	通信省関係			13	
	鉄道省関係		29	47	17
	朝鮮総督府		20	11	
	愛知県庁関係			12	
	名古屋市役所関係			26	
	大阪市役所関係	12			4
	神戸市役所関係	18			4
学校	神戸商業大学	31			
	名古屋高等商業学校			10	
	各地商業学校	133	144	101	36
	各地中学校	22	22	17	7
財閥持株会社他	三菱合資		5		
	住友合資		5		
	東洋拓殖		6		
銀行	日本銀行	10	9	20	
	満州中央銀行			6	
	横浜正金銀行	31	8	10	
	日本興業銀行			6	
	日本勵業銀行		7	15	
	北海道拓殖銀行		6		
	三井銀行	19	15	12	
	三菱銀行	19		14	5
	安田銀行	11	15	7	
	住友銀行	88	16	8	
	第一銀行	29	8	12	
	三和銀行	70	25*	18	8
	野村銀行	16	7	8	
	川崎第一銀行	16			3
	十五銀行		23		
	愛知銀行			44	
	名古屋銀行	14	22	38	
	伊藤銀行			7	
	明治銀行		5		
	加島銀行		8		
	神戸岡崎銀行		5		
	滋賀銀行				11
	芸備銀行		5		
	十七銀行		5		
	百十銀行		9		
	不動貯金銀行				3
	日本貯蓄銀行			20	
	日本相互貯蓄銀行				4
	朝鮮銀行		22		
	朝鮮植産銀行	12	15		
	各地金融組合	14	14		
	台湾銀行		7		
信託	安田信託	11			
	住友信託	12	6		
	大阪信託			6	
生命保険	日本生命保険	19			20
	第一生命保険			11	
	三井生命保険			9	3
	明治生命保険			6	4
	住友生命保険			7	
	帝國生命保険				3
	仁壽生命保険				5
	福壽生命保険			8	
	八千代生命保険		6		
損害保険	東京海上	12		6	
	大正海上			5	3

損害保険	神戸海上	11		5	
	扶桑海上				4
	東京火災	14			10
	日本火災			5	
	福寿火災			6	
	第一火災				6
証券	野村證券	12		10	
	後藤証券			7	
運輸	南満州鉄道	34	22	16	
	名古屋鉄道			12	
	日本郵船	30	15		
	大阪商船	26			
	山下汽船	16			
	朝鮮郵船		5		
	東神倉庫	10			
	東陽倉庫			16	
卸売	三井物産	106	59	47	11
	三菱商事	39	12	9	
	日本通運	23	26		
	東洋綿花	18		5	4
	江商	26			5
	兼松	21	5		
	伊藤忠	15			3
	丸紅	17			15
	日商	22			
	岩井商店	18	12		
	大同貿易	11			
	貝島商業		18		
	田附商会			5	4
	又一				3
	岡谷合資			8	
	津田商店				5
	堀越商会			7	
	服部商店			7	
	大洋商工			7	
小売	三越		8		
	そごう	15			
	大丸				9
	松坂屋			27	4
	丸物			6	
	三中井呉服店				5
建設	大林組				5
鉱業	三井鉱山	12	15	8	
	三菱鉱業			5	
	旭石油		5		
	ライジングサン石油	10			
情報通信	名古屋新聞社			8	
	新愛知新聞社			6	
	日本放送協会			11	
製造業・繊維	東洋紡績	20	12 *	7	
	鐘淵紡績	22			
	東洋レーヨン			5	6
	倉敷綢織			5	
製造業・化学	日本毛織	27			
	日本窒素肥料	12		6	3
	中山太陽堂			22	
製造業・ゴム	新田帯革			11	
製造業・食品	日清製粉			7	
製造業・金属	明治製菓			7	
製造業・機械	大同電気製鋼所			7	
	三菱重工業		14 *	7	
	川崎造船所		10		
	日立製作所			8	
	島津製作所		6		
	愛知時計電機			12	
	豊田自動織機			13	
製造業・製紙	聯合紙器			5	
製造業・窯業	日本陶器			19	

製造業・窯業	名古屋製陶所			10	
	日本碍子			12	
	小野田セメント	13		13	
製造業・その他	日本楽器			5	
電気・ガス	東邦電力			11	
	日本電力			5	3
	大同電力				4
	宇治川電気				4
	東邦瓦斯			12	
不詳	田代商店			6	
	加藤商会			6	
	瀧藤商会			6	
	ふぢや商店			6	
	合計	1,231	763	1,058	277
	同窓会会員数	4,281	1,966	2,601	1,236
	会員数に占める割合 (%)	28.8	38.8	40.7	22.4

(注) (1) 大蔵省関係には各地の税務署・税關・専売局、商工省関係には八幡製鉄所、通信省関係には各地の郵便局・電話局なども含まれる。また各地商業学校には商業実修学校等も含まれる。

(2) 名古屋高商卒業者には商工経営科卒業者も含まれる。山口高商と彦根高商は本科卒業者のみ。

(3) 山口、名古屋、彦根高商卒業者の勤務先のうち、学校所在地と同じ県内に本社を有する企業、本庁が所在する官公庁には網かけを付した。

(4) 山口高商と彦根高商の同窓会会員数は、それぞれ1927年、34年時点で存命の卒業者数を記載した。

(5) 山口高商の三和銀行の欄には鴻池銀行・山口銀行・三十四銀行の合計人数、東洋紡績の欄には東洋紡・大阪合同紡の合計人数、三菱重工業の欄には三菱造船の人数をそれぞれ記載した。

[出所] 神戸高商:『凌霜会員名簿 昭和九年』より集計。
 山口高商:『山口高等商業学校一覧 昭和二年』の卒業生名簿より集計。
 名古屋高商:『名古屋高等商業学校 其湛会会員名簿 昭和十一年』所収の「其湛会員五名以上勤務先表」。
 彦根高商:『彦根高等商業学校一覧 昭和九年』の卒業生名簿より集計。

貝島商業（18名）、八幡製鉄所（6名）、十七銀行（5名）も主要勤務先に入っており、分散の度合いが極めて高かったことが主要勤務先の分析から読み取れよう。

名古屋高商にはどのような特徴が存在したのだろうか。まず製造業を含む地元の有力企業に幅広く卒業者が勤務していたことが確認できる。具体的には、愛知銀行（44名）、名古屋銀行（38名）、松坂屋（27名）、日本貯蓄銀行（20名）、日本陶器（19名）、東陽倉庫（16名）、豊田自動織機（13名）、名古屋鉄道・愛知時計電機・東邦瓦斯（各12名）、名古屋製陶所（10名）などが挙げられる。中京地区の産業発展を反映したものであろう。また官公庁では、名古屋市役所関係（26名）、愛知県庁関係（12名）はもちろん、鉄道省（47名）、大蔵省（32名）も中京地区の出先機関が中心であり、鉄道省の場合、31名が名古屋鉄道局およびその管内に勤務している。卒業後も地元にとどまる傾向が他校よりも相対的に強く、地域の産業・行政を

担う人材を効果的に供給することに成功していたといえよう⁵⁰。

彦根高商の場合、日本生命（20名）、丸紅（15名）、江商（5名）、朝鮮の百貨店であった三中井呉服店（5名）など、滋賀県あるいは近江商人とゆかりのある企業が主要な勤務先に入っていたが、滋賀県内では滋賀銀行（11名）、東洋レーヨン石山工場（6名）が目につく程度であり、卒業者が地元に定着せず、京阪神地区に流出する傾向が強かったことが窺える。名古屋高商と同様、大蔵省（29名）と鉄道省（17名）が主要勤務先に入っているが、神戸税關（9名）や名古屋地方専売局（5名）など、京阪神・中京地区の出先機関が中心であった。同校

⁵⁰ 竹内常善は、1943年版の同窓会名簿により、同校卒業者の勤務先を分析しているが、製造業の割合が高いこと、入学者に占める愛知県出身者の割合と愛知県内に勤務する卒業者の割合がいずれも40%程度で均衡していることを指摘している（竹内常善「日本経済と名古屋大学経済学部の接点」『名古屋高等教育研究（名古屋大学）』第2号、2002年1月）。

の場合、就職先未記入者の比率が高いため、正確性という点では問題が残るが、京阪神地区への人材供給源であったことが確認できる。

5. 銀行における高商卒業者

前述したように、銀行は高商卒業者の主要な就職先の一つであり、多くの人材が供給されていたが、以下の点が課題として残されている。第1に、銀行はいかなる役割を高商卒業者に期待し、どのような人材として位置づけていたのか、例えば、部長を経て役員となり、経営中枢を担う人材として位置づけていたのか、あるいは現場の支店長として営業の第一線を担う人材として位置づけていたのか、という点である。第2に、第1点とも密接に関連するが、高商卒業者は最終的に銀行内でどの程度の地位まで到達できたのか、第3にその際、大学卒業者および甲種商業学校卒業者を中心とする中等教育修了者との競合関係は存在したのか、という問題である。これらの点を明らかにするため、本稿では会社職員録を活用し、役員・部店長の学歴を分析することで、上記の課題に大まかな解答を示すことを試みた。支店長は1955年の職員録を分析対象としたが、役員・部長に関しては、支店長と比べて年齢が高く、55年当時の役員・部長には高商への進学機会がまだ限られていた世代である1910年代以前の中等教育修了者が多数含まれている点を考慮し、1960年の職員録を分析対象とした⁵¹。その際、「高商」の定義が問題となるが、本節では文字通りの高商に加え、東京商科大学と神戸商業大学の専門

⁵¹ 職員録は、ダイヤモンド社編『ダイヤモンド会社職員録 昭和30年』および『ダイヤモンド会社職員録 昭和35年9月版』によった。なお、戦間期・戦時期には、鴻池銀行・山口銀行・三十四銀行の合併による三和銀行の発足（1933年）、三菱銀行と第一百銀行の合併（1943年）など、大規模な銀行合併が盛んに行われたが、入行当時の行名は掲載されていないため、出身行ごとに分けて分析を行うことは不可能である。

表7 都市銀行支店長の出身校別人数分布（1955年）
(人)

学校名	三和銀行	第一銀行	三菱銀行
東京帝国	11	10	23
京都帝国	17	3	3
東北帝国	1	1	1
九州帝国	1		
京城帝国		1	
東京商科	4	10	23
神戸商業	3	1	
大阪商科		2	1
慶應義塾	12	9	19
早稲田	2	4	10
明治	2	1	2
中央			1
法政			1
同志社	2	1	1
大卒者計	55	43	85
東京商科大専門部	3	9	10
神戸商業大専門部	1		
大阪	17		
神戸	11	1	5
小樽	2	1	1
福島	1	1	1
横浜	1		1
高岡			1
名古屋	3	2	3
彦根	3		1
和歌山	5	2	2
高松	1	1	1
山口	2		
長崎	2	2	
大分			1
台北	1		
成蹊			6
大倉			4
高千穂	1		
明治学院			1
同志社	3		
関西学院	1		
高商卒者計	58	20	37
分類不能・その他	2	6	5
夜間部卒業者	12	0	3
高等教育修了者合計	127	69	130
中等教育修了者合計	56	21	24
支店長数合計	183	91	154

(注) (1) 支店長のうち、取締役兼任者は集計対象から除外した。

[出所] ダイヤモンド社編『ダイヤモンド会社職員録 昭和30年』同社、1955年より集計。

部および私立専門学校も原則として「高商」とみなし、私立専門学校のうち、記載されている内容からは専攻分野が特定できないものおよび夜間部は除外するという操作を行った⁵²。

まずは営業の第一線を支える支店長の集計結果から見ていきたい⁵³。三和銀行の場合、支店長183名のうち、およそ3分の2に相当する127名が高等教育修了者であるが、うち12名は夜間部の卒業者である。夜間部卒業者を除いた115名の出身校別人数分布をまとめたものが表7であるが、高商卒者は58名に達し、大卒者55名を上回っており、供給母体としての重要性が読み取れる。学校別の内訳では、大阪高商と神戸高商が10名を超えており、支店長の人材供給源として大きな存在感を有していたが、支店長を輩出している高商は両校を含めて17校にのぼり、全国の高商卒業者が支店長に登用されていたことが分かる。第一銀行では、支店長91名のうち、高等教育修了者は69名（夜間部ゼロ）であるが、大卒者が高商卒者の2倍以上に達しており、高商卒者もおよそ半数が東京商科大学専門部卒業者で占められている。同行においては、東大・慶大・東京商科大および同専門部が支店長の供給母体であり、他の高商卒業者の重要性は相対的に低かった。三菱銀行の場合は支店長154名のうち、130名が高等教育修了者（うち夜間部3名）であるが、大卒者85名に対し、高商卒者は37名に過ぎない。岩崎家が深く関わった成蹊実業専門学校卒業者が6名存在するなどの差はあるが、第一銀行との高い共通性が見られる。高商卒者の4分の1余りが東京商科大学専門部卒業者であり、また東大・慶大・東京商科大およ

⁵² 原則として卒年が入行年より遅ければ、勤務の傍ら通学していたものと見て、夜間部卒業者と判定した。なお、成蹊実業専門学校は学科を設げず、基礎科目を重視するなど独自の教育を展開していたが、高等商業学校の学科が完備されていたため、高商に含めた（詳細は成蹊学園史刊行会編『成蹊学園六十年史』同学園、1973年、323-347頁参照）。

⁵³ 支店長のうち、取締役兼任者は対象から除外した。

び同専門部が高等教育修了者全体の6割強を占めている。以上の分析から、都市銀行支店長の多くは高等教育修了者によって占められていたが、第一・三菱両行のように大卒者が高商卒者を大きく上回っているケース、大卒者と高商卒者が拮抗している三和銀行のケースの双方が存在しており、人事政策上の銀行間の差異が大きかったことが読み取れる。

ただし以上の分析からは、三菱・第一を含めて、中等教育修了者が支店長の一定割合を占めていたという共通点も確認できる。年齢50歳前後、勤続年数30年強が平均的な姿であるが⁵⁴、彼らが支店長に登用された背景には、銀行業務を担当する上で高等教育の修了が必要不可欠な条件とはされていなかった当時の事情があったと思われる。労働省の職務解説シリーズでこの点を確認しておきたい。一般銀行の19種類の職務について仕事の内容、作業者の所要資格などが詳細に記述されているが、職務は次の通りである。調査係、業務係、経理係、主計係、整理係、庶務係、経費係、不動産係、用度係（以上本店）、預金係、外勤係、貸付係、為替係、出納係、交換係、保管係、証券係、計算係、支配席係（以上本店営業部または支店）。これらの職務のうち、最も高度な能力を必要とされたのは支配席係（支店長を含む支店幹部）である。仕事の内容は、日常業務の指揮監督、重要印章・手形・担保・株式等の保管、人事に関する事項、金庫の開閉、現金の検査、対外折衝等業務遂行の総括的事項であった。所要資格としては、銀行事務に少なくとも14~15年の経験を積み、銀行業務の一切に通じ、経済界の事情に明るく、常識を備え、明快な判断力を持つことが必要とされ、最適年齢は40~53歳位とある。技能養成は、「特別の養成機関はない。各係長を歴任し、15年乃至20年の経験を積んだ者がその任についている。一般教育中、

⁵⁴ 三和銀行支店長の場合、中等教育修了者56名の平均年齢は52歳、平均勤続年数は33年であった。

表8 都市銀行の取締役・部長に占める高商卒業者数（1960年）

(人)

銀行名	取締役			部長		
	在籍者	高等教育修了者	高商卒業者	在籍者	高等教育修了者	高商卒業者
三和	20	20	8	12	12	3
第一	13	13	6	9	8	1
東海	13	13	9	14	8	5
神戸	15	14	6	10	7	2
三菱	14	14	1	7	7	0
富士	18	18	1	7	7	2
三井	15	15	1	7	7	0

(注) (1) 取締役は常勤取締役のみで非常勤の取締役は含まない。

(2) 部長のうち取締役兼任者は取締役に含めた。秘書役・参与は便宜上、部長に含めた。

〔出所〕 ダイヤモンド社編『ダイヤモンド会社職員録 昭和35年9月版』同社、1960年より集計。

商業、職業指導、社会科等に於て得た知識が役に立つ。簿記、珠算の練達も亦望ましい。」とあり、学歴については特に記載がない⁵⁵。そこで他の職務の技能養成の項を見ると、本店を含めて旧制甲種商業学校卒業以上が条件とされていたことが確認できた。一例を挙げれば、貸付係は、貸付事務、担保の受入・返還に関する事務、融資金の回収に関する事務、融資先の信用調査、融資先に關係のある一般経済調査などを担当し、不斷の注意力と高度な客觀性、正確な理智的判断が要求される職務であり、最も智能的な仕事とされていたが、必要な学歴は旧制甲種商業学校卒業以上であった⁵⁶。中等教育修了者を支店長に登用していた各行の人事政策もこの点を反映したものであろう。

それでは高等教育修了者にはいかなる役割が期待されていたのだろうか。高度な意思決定が必要な職務を担当する人材と位置づけられていたと思われる。具体的には、支店ごとの特性を踏まえて多数の店舗を管理統轄する、銀行の財務や企業の将来性を総合的に判断して大口融資

⁵⁵ 労働省職業安定局編『職務解説 第十三集 -銀行業-』同局、1949年、221-227頁。

⁵⁶ 『職務解説 -銀行業-』166-173頁。もちろん実際の貸出権限は、職位や担保の種類、取引実績等によって異なっていた。戦前における支店貸出の手法と支店長の決裁権限については、銀行研究社編『支店貸出の方法権限と監督』文雅堂、1927年、108-130、138-171頁参照。

の可否を決定する、銀行全体の資産負債を総合的に管理し、資金計画を策定する、他行や大蔵省・日銀との折衝を行いつつ、銀行の経営計画を企画・立案する、外国語能力を生かして国際業務（当時は主として輸出入代金決済などの貿易金融業務）を処理する、といった職務である。そのため役員・部長には、後述のようにほぼ例外なく高等教育修了者が充てられていた。支店への配属は、これらの業務を担当する基礎を身につけるため、あるいは適性のある人材を選抜するために実施されていた面があったのではないかと思われる。市原博は大卒支店長と商業学校卒支店長の差異を明らかにするため、担当する支店の行員数を分析しているが、1960年当時の富士銀行の場合、大卒支店長のうち21%が小規模支店（行員数30~49名）、46%が中規模支店（同50~79名）、33%が大規模支店（同80名以上）に勤務していたのに対し、商業学校卒支店長は小規模支店（44%）と中規模支店（51%）に集中する傾向があった⁵⁷。また年齢構成は大卒支店長の46%が42~46歳、40%が47~51歳であったのに対し、商業学校

⁵⁷ 市原博「戦後日本のホワイトカラー -1950年代の銀行員の仕事と生活-」『経済学研究（九州大学）』第70巻第4・5合併号、2004年1月、33-34頁。ただし支店行員数は、日本金融通信社編『日本金融名鑑 1964年版』に掲載されている63年現在のデータであるため、やや大まかな分析である。

卒支店長は37%が52歳以上であった。大卒者を規模の異なる支店に幅広く分散して配置することで、40歳代前半で中小規模支店の支店長を経験させ、続いて部長職への関門として大規模支店に異動するなど、キャリア開発を図っていたのである。一方、商業学校卒業者は、長期にわたる実務経験を積んだ上で、大都市近郊に立地し、相対的に規模の小さな預金吸収店舗や中小企業取引を担う旧市街地の店舗を中心に配置されていたのであろう。

次に取締役・部長の学歴はどのような構成だったのかを検討したい⁵⁸。1960年における各行の状況は表8の通りであるが、三和銀行の場合、取締役・部長32名は全員が高等教育修了者であり、高商卒業者はそれぞれ20名中8名、12名中3名を占め、支店長と同様、大きな存在感を示している。取締役の最上位者は専務（2名）であり、高商卒業者が経営中枢に参画していたことが読み取れよう。第一銀行においても取締役13名中6名、部長8名中1名が高商卒業者であり、トップマネジメントを担っていたことが分かるが、両行で見られた高商卒業者の待遇は、他の都市銀行でも共通したものであったのだろうか。取締役と部長の合計人数に占める高商卒業者の割合は、表8によれば、東海銀行と神戸銀行で30%以上に達しており、枢要な地位を占めていたことが確認できる。ただし全ての都銀がそうであったわけではなく、三菱銀行の場合、常勤取締役14名のうち、高商卒業者は東京商科大学専門部卒業者1名に過ぎず、部長のうち高商卒業者はゼロである。三菱に見られるこのような傾向は、富士・三井の両行においても確認できる。

全般的な傾向として、東京の財閥系都市銀行では高商卒業者の地位が低く、都市部の有力銀行の合併によって生まれた非財閥系都市銀行で

は相対的に高い傾向があり、第一銀行は両者の中間に位置していたといえよう。このような差異が生じた背景として、差し当たり以下の点を指摘しておきたい。第1に都市部の有力銀行と地元高商との密接なつながりが存在した。例えば、東海銀行の場合、同行が愛知・名古屋・伊藤の3行合併によって発足したのは、1941年であるが、愛知・名古屋の両行はいずれも名古屋高商卒業者を多数採用しており、重要な就職先であった（前掲表6参照）。実際、1960年現在、高商卒の取締役・部長14名中12名が同校の卒業者である。第2にその背景には各行の採用政策があったと思われる。戦時経済に突入するまでは戦間期を通じて学卒者の供給は過剰気味であり、都市部の有力銀行が大学卒業者を多数採用することも十分に可能であった。1925年3月の東京帝国大学法学部卒業者の主な就職志望先とそれぞれの志望先からの求人申込数をまとめた調査によれば⁵⁹、官公庁・財閥持株会社・日銀・興銀など人気のある就職先には、少ない求人に対して志望者が殺到する傾向があり、激しい競争となつたため、就職するのは困難であったことが確認できる⁶⁰。いくつかの事例を挙げれば、鉄道省は志望者112名に対し、求人申込6名、日銀は同様に110名に対して2~3名、三菱合資の場合は216名に対して20名、安田保善社は221名に対し、16名に過ぎなかった。このような状況を反映して都市部の有力銀行を志望する学生も一定数存在していた

⁵⁸ 東京市社会局『学校卒業者就職状況調査』同局、1925年、33-35頁の「法学部卒業者ノ就職志望先」（近代資料刊行会編『東京市社会局調査報告書』15大正十四年（3）』SBB出版会、1995年所収の復刻版）。同調査に掲載されている就職志望者数は延べ人數であり、一人の学生が複数の企業・官公庁を志望している場合がある。

⁶⁰ 1913年度に実施された大規模な行政整理によって、定員数が削減されたため、高等文官試験に合格しても希望の省庁に就職できないという状況が生まれた。1920年代に入ると、高等官（奏任官と勅任官）の人数は増加に転じたものの、大蔵省や司法省は依然として採用を抑制し続けていた。（若林『三井物産人事政策史』152頁。）

⁵⁸ 取締役は常勤取締役のみを集計対象とし、非常勤取締役は除外した。また部長のうち、取締役兼任者は取締役に含めた。

が、これらの銀行においても志望者数は求人人数を大幅に上回っていた。加島銀行は志望者84名に対し、求人若干名、愛知銀行も11名に対して求人1名、三十四銀行の場合は12名と2名であった。

このような学卒者の需給関係を前提とすれば、大学卒業者を確保することはそれほど困難ではなかったが、あえて採用数を絞り込んでいたと思われる。都市部の有力銀行は、相対的に人件費が低く、かつ実務に直結する教育を受けた高商卒業者を積極的に採用して将来の経営幹部として育成し、併せて優秀な甲種商業学校卒業者をはじめとする中等教育修了者を採用して第一線の支店営業を担当させることで、銀行業務の実態に沿った効率的な人材ポートフォリオの構築を目指したのである。このような人事政策をより実効性あるものにするためには、中等教育修了者の意欲を刺激することが効果的であり、そのために支店長への積極的な登用を推し進め⁶¹、さらに夜間高等教育を修了した場合は相応に評価する姿勢を取ったのであろう。それに対し、相対的に経営資源に恵まれていた財閥系銀行などは、実務に必要な学歴をさほど厳密には考慮せず、東大・慶大・東京商科大を中心とする大卒者を多数採用する一方、高商卒業者は主に支店の幹部クラスを担う人材として位置づける人事政策を採用していたと考えられる。実際、三井銀行の人事史料に基づき、人事管理を分析した研究によれば、高等教育修了者の間

⁶¹ 三和銀行においては、1960年時点で取締役兼任者を除く支店長178名のうち中等教育修了者が87名に達しており、1950年代後半にも支店長への登用を推進していたことが確認できる。大阪に本店を置く3行が合併して発足した同行は、店舗の近接が著しかったために、発足時から店舗の大規模な整理に取り組まざるを得ず、1940年までの7年間で275店舗中82店舗が廃止統合され、ポストの減少を招いたが、日銀理事から転じた中根貞彦頭取は、厳正公平を期し、人格、手腕、功績等により人物本位で選考する方針を貫いたという（三和銀行行史編纂室編『三和銀行の歴史』同行、1974年、135-142頁）。その過程で実力主義的な人事慣行が生まれ、定着していく可能性が高いと考えられる。

でも出身校によって昇進率に著しい格差が存在していた。1901～22年に入行し、名簿データベースに20回以上登場する職員の係長への昇進率は、四大学（東京帝大・京都帝大・東京高商・慶應義塾）出身者91%に対し、その他の高等教育修了者は69%であった。同様に次長昇進率は、それぞれ67%と26%、店長昇進率は45%と15%であり、地位が高くなるほど、昇進率の格差が拡大する傾向が見られた⁶²。

以上、都市銀行の支店長および取締役・部長について分析を進めてきたが、第二次世界大戦が銀行の人事に大きなインパクトを及ぼしたことも否定できない。住友銀行の場合、日中戦争勃発後、次第に応召者が増加してきたため、女子職員の採用で対応していたが、1941年以降、兵役・徴用による実働人員の減少が急速に進み、1944年末には男子職員の在籍者2,674名のうち、実働可能人員は僅かに1,589名（59%）という状況を呈した。さらに同行には、軍需生産によって事業が急拡大した住友金属工業など、連系企業から人員割愛の強い要請が寄せられ、1943年には237名もの男子職員を転出させざるを得なかった。また自らの意思で軍需産業へ転職する者も多数見られた。そのため、第二次大戦後は、中堅男子職員が極度に不足し、新規採用を積極的に推進したものの、年齢構成に歪みが残った。1954年4月現在、男子職員は4,185名であったが、29歳以下の職員が2,408名（58%）を占め、戦間期の高商卒業

⁶² 索谷誠「戦前期都市銀行における人事管理－三井銀行の事例分析、1897～1943－」CIRJE-J-151（東京大学大学院経済学研究科附属日本経済国際共同研究センター ディスカッション・ペーパー）、2006年3月、26、28-29頁。三井銀行は第一銀行との合併に伴い1943年3月に消滅し、帝国銀行となったが、合併後に次長・店長に昇進した場合は反映されておらず、昇進率が若干低目に出ていている可能性も否定できない。なお、岡崎哲二「戦前期三菱財閥の労働市場」『三菱史料館論集』第6号、2005年は1921年に三菱銀行に採用された職員のキャリア・パスを36年まで追跡しているが（154-155頁の第10表）、出身校が不明であるため、昇進率の比較は困難である。

者が多数含まれる 40 歳代は 625 名 (15%) に過ぎなかった⁶³。そのため、40 歳代の男子職員は、日常業務に加え、若手の指導育成という重責を担うことになったが、その反面、支店長等のポストに登用されやすい状況でもあったのである。戦中・戦後の混乱期を生き延び、40 歳代に達した戦間期の高商卒業者にとって、相対的に有利な環境が 1955 年前後に生じていたといえよう。ただし同行の行史は、比較的少数の職員で高い業績を達成する効率経営を 55 年頃から実現していった要因の一つとして年齢構成の歪みを位置づけており、歪みの度合いやその対策は、銀行によって相当に異なっていたと考えられる。例えば三菱銀行の場合、1954 年 3 月現在、男子事務員 3,984 名のうち 1,390 名 (35%) は勤続 20 年以上であり⁶⁴、住友銀行と比べて中高年層に厚みのある人員構成であった。経営戦略を踏まえて銀行間の比較検討を行うことが必要であろう。

6. おわりに

本稿では官立高等商業学校を 4 つの類型に区分し、それぞれの類型から 1 校ずつを選んで検討を行ったが、その結果、以下の点が確認できた。第 1 に「古い」高商のうち、神戸高商は独自の 4 年一貫教育、多数の在外研究員の派遣など明確な差別化を図る努力をしており、また実業界に供給した卒業者の層の厚さで他校を圧倒していた。その他の高商は、学校ごとの特色を生かした特別コースの設置などの施策を実施していたが、明確な差別化はできておらず、少なくとも企業側から理解されていたとは言いがたい状況であった。実際、特別コース修了者に対し、初任給を一定額加算するなどの優遇措置を

⁶³ 住友銀行に関する以上の記述は、住友銀行行史編纂委員会編『住友銀行八十年史』同行、1979 年、337-339、456-459 頁によった。

⁶⁴ 三菱銀行史編纂委員会編『三菱銀行史』同行、1954 年、505 頁。

導入していたことが確認できる企業は管見の限り、存在しない。機械・応用化学・土木・電気の 4 科を中心としつつ、地域の産業構成や人材需要を踏まえて柔軟に学科・定員編成を行うことができた高等工業学校とは異なり⁶⁵、学校間の同質性が極めて強かったのである。そのため 1920 年代には神戸を除いた官立高商を地方高商として一括し、同額の初任給を設定するという慣行が存在していた。第 2 に、このように同質性が強かったため、企業は高商卒業者を採用する場合、地元の高商から多く採用する傾向が生まれた。例えば、中京地区の有力企業は、製造業を含めて地元の名古屋高商卒業者を積極的に採用していた。その結果、地方都市に立地していた高商は新旧を問わず、広範囲に分散して人材を供給せざるを得なくなり、地方の「古い」高商は先行者としての利点を充分に発揮することができず、結果的に就職状況が都市部あるいは大都市の周辺に立地する「新しい」高商よりも悪くなるという状況が生じたのである⁶⁶。

最後に残された課題をいくつか指摘したい。官立高商の設置は、地元にとっても創立費の寄付、校地の提供など、一定の負担を伴うものであったが、地方の高商が広範囲に人材を供給し、卒業者が地元に定着しないことに対し、地元自治体や商工会議所等の経済団体は、いかなる見解を有していたのかが問題となる。地域

⁶⁵ 天野は、工業専門学校の学科編成について、機械・応用化学・土木・電気という基幹的な技術者養成の学科を基軸として、工業地帯の特性にみあった諸学科が設置されていたと述べている（天野郁夫『教育と近代化 日本の経験』玉川大学出版部、1997 年、233 頁）。

⁶⁶ 高商の増設に伴い、卒業者が増加し、商業学校の教員市場における競争が激化したこと、「古い」官立高商にとって不利に作用したと考えられる。山口高商の場合、1935 年の時点で、1920~24 年の卒業者は 595 名中 106 名が教職に就いていたが、1930~34 年の卒業者は 847 名中 29 名に過ぎなかった（山口高等商業学校編『山口高等商業学校一覧 自昭和十年至昭和十一年』1935 年、185-187 頁の「卒業生職業表」より集計）。

への人材供給を通じた地域貢献を高商に期待していたのか、あるいは大企業のホワイトカラーとして活躍する機会を地元出身者に提供できればそれでよいと判断していたのかを明らかにすることが必要であろう。第二の課題は、高商卒業者の需要者であった企業側の事情について、より詳細な検討を行うことである。本稿では銀行を対象に会社職員録から考察を行ったが、戦間期・戦時期における銀行合併や店舗の再編⁶⁷、取引先企業への幹部行員の派遣などが銀行の人事管理にいかなる影響を及ぼしたのかを、地方銀行を含めて具体的に分析する必要があろう⁶⁸。

⁶⁷ 第百銀行との合併が戦時下における三菱銀行の経営に及ぼした影響については、岡崎哲二「太平洋戦争期における三菱銀行の支店展開と資金循環」『三菱史料館論集』第12号、2011年を参照。

⁶⁸ 山崎志郎『戦時経済総動員体制の研究』日本経済評論社、2011年は地方銀行の合同により各地に地方中核銀行が形成された結果、預金市場が競争的になり、さらに産業構造が重工業を中心とする時局関連産業へ大きく傾斜していく中、大口有力貸出先をめぐる競争も激化したことを指摘している(59-61、72-76頁)。

The social function of national higher commercial schools in interwar Japan: Focusing on graduates

Taro Minabe

This article aims to illustrate the social function of national higher commercial schools (referred to simply as HCSs hereafter) in interwar Japan, especially focusing on graduates who have secured employment in companies.

In this period, there were thirteen HCSs located in the Japanese mainland. Eight of them, including Nagoya and Hikone, were established in the first half of the 1920s for promoting higher education. HCSs selected secondary school and commercial school graduates through challenging entrance examination. Only one out of five or six applicants could pass this exam. HCSs gave high-level commercial education to their students and turned out about 2,000 graduates per year since the late 1920s. Many of the graduates intended to join large Japanese enterprises such as money center banks, general trading companies, and major zaibatsu (financial combine) as white-collar employees. However, the annual employee intakes of these companies were only ten to forty, except a few cases. It is clear that compared to the actual number of graduates, expectants were very few. This tendency remained the same in the mid-1930s, which was a recovery phase after the serious depression of the early 1930s.

If the HCS graduates were fortunate enough to join large enterprises, they faced long-term, intense competition with university graduates. In this paper, we analyzed the case of money center banks. These banks also employed many commercial school graduates and selected some of them as branch chiefs to motivate them for daily tasks. HCS graduates also faced competitions with them. However, some HCS graduates constantly progressed and ultimately reached the top managerial positions in money center banks such as Sanwa, Dai-Ichi, and Tokai after the Second World War. It was clear that thousands of people who graduated from HCSs in the interwar period contributed to Japan's remarkable postwar reconstruction through their professions.