

《個人研究(2019年度～2020年度)》

戦前期豪州における内部労働市場の発達と日本商社の人材調達

若林幸男*

Development of the Internal Labor Market and Local Procurement of the Japanese Trade Companies' Human Resources in Australia before the World War II

Yukio WAKABAYASHI

1. 1920～30年代の豪州のホワイトカラー労働市場

豪州の労働市場はもともと移民を勧誘する側面を持っていた。その土台となっていたのが、裁定賃金制度(Awards、以下アワード)であり、州ごとに職種や年齢ごとに最低賃金(週給)が規定され、これが「生活保障的」な賃金構造を作り出していた(荒井1999、158頁)。20世紀初頭の男性の最低賃金は夫婦と子供、3人家族の所得として設計され、wage earner's welfare stateの発達に寄与し、逆に女性のそれは男性の2/3に設定されていた(同上)。10代から23歳までの間は、毎年更新される年齢アワードと細かく規定された職業ごとのアワードが設定されていた。ただ、23歳以降は何歳でも同じ最低金額となっていた。そのため、「賃金が企業や個人の業績を反映しない硬直的構造」(丹野1997、195頁)であることが推測されていた。こういった制度の場合、人的資源は一カ所の事業所に長くとどまるメリットが薄まるため、市場はかなり流動的であったと考えられてきた。

ところが、若林他(2022)において分析の舞台となった兼松・三井物産・高島屋飯田・三菱商事の在豪拠点での現地採用の現地国籍の従業員(host country nationals、以下HCN)の分析からは、20世紀初頭以降の豪州の貿易事業所は内部労働市場が部分的に発達していた点が判明した。三井物産シドニー支店の場合、人数としては少ないが、20年から30年以上にわたる長期勤続が定期昇給・クリスマスボーナスや退職手当などの設計によって実現していたのである。ここではこの分析で積み残した課題、果たしてそれは「年功賃金」や「終身雇用」というイメージに代表される日本のそれと同様の状況であったのか、あるいはかなり異なるものであったかという問題を設定しておきたい。

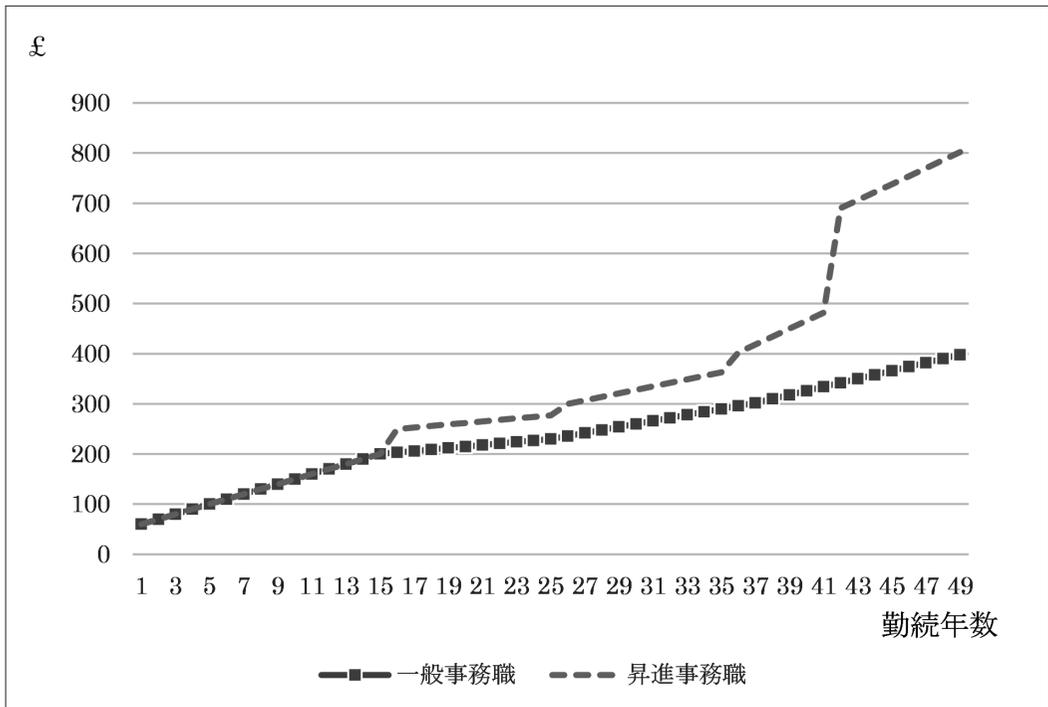
戦前期豪州におけるホワイトカラー職場への近年にいたる研究によって、19世紀末～20世紀初頭の時期の金融・商業・鉄道事業所には内部労働市場が成立していたことが報告されてきた(中村

*商学部専任教授

1987)。たとえば、セルツァー（Seltzer）は戦前期の豪州における銀行業（the Union Bank of Australia 以下、UBA）と鉄道業（1878年に創立された公営企業であるビクトリア鉄道、the Victoria Railways、以下VR）の労働市場の性格を検討し、19世紀末から20世紀初頭にかけて豪州の金融、サービス産業では内部労働市場が広範に展開していた点を強調している（Seltzer, Simon2001, pp.197-199, p.217, Seltzer, Sammartino2009）。

その分析では、内部労働市場の特徴として、①限定された低いレベルの入社口への採用、②上位職位の内部的充足、③ワンセットの非個人的なルールによる賃金と昇進の決定、④賃金と勤続の結合、⑤雇主と従業員間の長期的関係が挙げられ、銀行は、大規模商社および鉄道とともに、内部労働市場を管理した最初の民間企業であったとされる（Seltzer, Sammartino 2009）。

図-1 UBAの一般行員と昇進者の昇給モデル



出所) Seltzer, Sammartino (2009)、p.124より作成。UBAに入行後、勤定掛を経て15年で小支店長、順次中大の支店長を歴任し、40年後、州担当監査役への昇進者をモデルとして、1911-12年の実質賃金で年取を換算。

図-1はセルツァーらによって集計された1850年から1927年にUBAに入行した1867人の従業員の賃金・職務の全キャリアをモデル化したものである。ひらの行員として勤続していても、その賃金はゆるやかに上昇し、最終的には£400を超えてくる。順調に管理職へ昇進すれば、そのカーブは急

こう配を描く。最終的に州担当の監査役に就任した場合、ひら行員のおよそ2倍もの額となる。

そもそも豪州の Awards は男女差別的ではあるものの、戦後日本の「生活給（電産型）」原則に近い原理で構築されている（荒井1999）。さらに、上記の昇給カーブが描けると、これは確かに戦後日本社会で一般化した「年功賃金」・「終身雇用」をイメージさせる。一般の事務職が£400の年収を約束される状況は1920年前後に本格的に豪州に進出した日本各商社のHCNの長期勤続者にもあてはまる（若林他2022、第2、3、4、5章）。では、果たしてこれは「実際の採用にあたって、ほぼ新卒者に限定され」（若林2018、109頁）、その意味で厳しく「内部労働市場と外部労働市場を峻別する」当時の日本の第三次産業の大企業と同じであったと考えてよいのであろうか。今、項を変えて、1930年代後半の豪州進出商社のHCN労働市場に対する推論を進出商社の個々の従業員の履歴書から観察していこう。

2. 三井物産シドニー支店在勤HCNの履歴書

「オーストラリア国立公文書館旧蔵日系企業記録」（現国立公文書館所蔵）のうち、SP1098/4-MBK-310のボックスには1940～41年時点における三井物産シドニー支店在勤のHCNの個人履歴書が何通か確認できる。履歴には出生年や現給のほか教育歴や職歴が記載されており、これによって個々の調達市場を推測することが可能と考えている。ここでは、このデータと1936年の三井物産シドニー支店によるHCN名簿の双方に記載されている職員をピックアップし、上記の推測を展開していきたい（年齢、現給は1936年時、一部は訳出）。これにより抽出されたサンプルは16人であり、34の履歴のうち約半数となる。残りは1936年以降の雇い入れか、それまでの退職者である。なお、本史料の成立が太平洋戦争突入時の支店に対する豪州政府の接収によるものであるため、まったく未整理のままボックスに詰められており、このボックスが一つの史料を網羅するとは限らないなど不安定であるため、整序することなく、ボックスからの出現順に履歴を並べてみよう。

事例1 Miss Beatrice Livett 23歳

1913年生まれ、1935年9月7日雇入れ（22歳）、現職 雑貨タイプ、現給£2/12/00、前職 Max Gordon タイピスト・速記者、1933年5月—1935年5月、離職理由 自己都合、学歴 Intermediate girls High school Bus College

事例2 Miss Messent Ivy May 39歳

1897年生まれ、1916年10月雇入れ（19歳）、現職 羊毛タイプ、現給£4/19/06、前職 Pastoralists Association, タイピスト、1916年4月—1916年9月、離職理由 自己発展のため、学歴 Public School, Bus College

事例3 Johnson Stanley Ronald 36歳

1900年生まれ、1918年4月雇入れ(18歳)、雑貨事務、現給£8/05/00、前職 State Timber Yards. 事務、1915年10月—1918年4月 離職理由 三井物産入社のため、学歴 Commercial High School, 1917年卒

事例4 Harris Linda Phyllis 39歳

1897年生まれ、1919年12月雇入れ(22歳)、雑貨タイプ、現給£5/10/00、前職 J. Ward Ltd. タイピスト・ステノグラファー・経理、1914年8月—1919年8月、学歴 Superior Public School, Bus College

事例5 Hardy Marjorie Alice 29歳

1907年生まれ、1932年5月雇入れ(25歳)、経理事務、前職 現給£3/05/00、前職 Cerebos Salt Co. Ltd. タイピスト・経理補助、1922年10月—1927年5月、離職理由、進学のため、学歴 Business College (East Sydney Technical College)

事例6 Phillis Gordon 20歳

1916年生まれ、1935年8月雇入れ(19歳)、織維掛経理、現給£1/18/00、前職 Sun Newspaper Ltd. タイピスト・副簿記掛・バロース機器入力、1933年11月—1935年8月。離職理由、三井物産入社のため、学歴 Girls' High school, Business College

事例7 G. Cameron 24歳

1912年生まれ、1935年8月雇入れ(23歳)、受渡掛事務、現給£4/05/00、前職 Edward Dunlop Ltd. Atanderd Waygood Ltd. 事務職、1926 - 1928年、1929 - 1932年、離職理由 より良い条件への転職、High School, Business College

事例8 Bright John Edward 30歳

1906年生まれ 1934年2月雇入れ(28歳)、織物トラベラー、現給£5/05/00、前職 Messrs. Merchants Ltd. トラベラー・セールスマン、10年間(1934年2月)、離職理由 より良い条件への転職(三井物産) 学歴記載なし

事例9 Warren Norman Arthur 26歳

1910年生まれ、1927年11月雇入れ(17歳)、受渡掛(羊毛部門)、現給£4/17/06、前職 National Bank of Australia Ltd. 事務補、1926年11月—1927年6月、離職理由 自己都合(三井物産へ移籍)、学歴 Technical High School, East Sydney Technical College sheep/wool department

事例 10 Broker Whitelaw Alcanzor Kibble Turnbull 51 歳

1878 年生まれ、1926 年 6 月雇入れ（48 歳）、雑貨セールスマン、現給 £8/0/0、前職 E.M.L.Stobo、外交営業マン 1924 年 5 月—1926 年 6 月、離職理由 三井物産への入社のため、1930 年三井物産を退職、以後ブローカーとして契約、学歴 ●●（判読不可、引用者注）vington College scholarship Sydney Boys High School, Pass Junior Exam Sydney University, 前々職 …

事例 11 Miss Elsie Threadgold 24 歳

1912 年生まれ、1935 年 6 月雇入れ（23 歳）、羊毛掛ステノグラファー・タイピスト、現給 £2/17/00、前職 Elvy & Co.Ltd 1935 年 4 月—5 月、離職理由 臨時雇用のため 学歴 Business College

事例 12 Read, Clarence Hylton 23 歳

1913 年生まれ、1930 年 7 月雇入れ（17 歳）、輸入雑貨事務、現給 £4/05/00、前職 Direct Deliry Co. 事務補、1929 年 1 月—1930 年 6 月、離職理由 同社倒産のため 学歴 High School

事例 13 Smith Alexander 26 歳

1910 年生まれ、1926 年 1 月雇入れ（15 歳）、勘定事務、現給 £4/15/00 前職 なし
学歴 High School

事例 14 Smith Alfred Hildreth 55 歳

1881 年生まれ、1918 年 4 月雇入れ（37 歳）、雑貨セールス、現給 £8/10/00、前職 W.&A. McArthur Ltd. セールスマン・トラベラー、1897 年—1915 年、1915 年豪州陸軍、学歴 Superior Public School

事例 15 Pickup Charles James 50 歳

1886 年生まれ、1908 年 1 月雇入れ（22 歳）、勘定事務、現給 £8/00/00、前職 Public Service-Technical College、助手、離職理由 三井物産入社のため、学歴 Australian Accountancy College

事例 16 Prince Jhon Wilfred (31 歳)

1905 年 10 月生まれ、1919 年 8 月雇入れ（14 歳）、羊毛事務・バイヤー（1937 年より Wool buyer）、現給 £6/05/00（1937 年より £7/00/00）、前職 なし、学歴 Commercial High School East Sydney Technical College (Sheep & Wool Dept.)

以上の 16 の事例とセルツァーらの UBA などに対する分析での 5 つの内部労働市場の特徴との関連を以下では推測しておこう。もっとも、これら豪州の大企業従業員と進出日本商社の HCN とを単純

に比較することは大きな危険を伴う。

日本の海外進出商社は中小規模のそれも含めて現地に派遣する日本国籍の従業員（parent country nationals、以下ではPCN）を基幹労働力として、HCNあるいは第三国籍（third country nationals、TCN）の従業員は副次的な職務に充てているという特性がみられた。そればかりか、戦後に拠点を海外に移したメーカーなどと比較して、その傾向がつい最近まで継続している点も報告されている（吉原・星野 2003、若林他 2022、第1章）。日本商社は「本国志向」（Heenan, Perlmutter, 1979）で、HCNを補足的な人的資源として扱っているのに対して、UBAなどは取締役近くまで伸びる長いキャリアパスが構築されている。したがって、定着性向はあきらかに高く、賃金だけではなく、他の多くのインセンティブが期待されるはずであろう。さらに日本の企業に対する心理的側面も大きく作用する。白豪主義が根強かった豪州で、黄色人種の母国企業に対する偏見もあるなか、そこで長く働くことには多少の逡巡も働くはずだ。

そこで、ここでは、このような側面を考慮に入れたうえで、セルツァーのUBAなどに対する分析と三井物産のHCNともに共通する豪州の労働市場の特性を日本のそれと比較することとしよう。①の「限定された低いレベルの入社口への採用」であるが、セルツァーらによると、UBAの採用年齢は17歳から20歳に集中していたという。銀行従業員には中等教育の修了が要求されたので、この採用年齢は、多くの職員が前職を持たなかったことを示唆するとされる。1917年から1927年までの平均入社年齢は17.3歳で、これが1920年代までに銀行業の標準的な慣行となったとされる（Seltzer, Sammartino 2009, pp.117-118）。ただし、これは業界によって大きく幅があり、VRの場合の入社年齢は24歳程度で25歳以上が社員全体の40%にも及んでいたとされる。その意味では、VRの新入社員は前職を持つ者がかなりいた可能性がある。また、両社の平均勤続年数はUBAで15.06年、VRで20.27年であった（ibid.p.118）。

この当時の豪州の教育制度は、義務教育と第二次教育機関、そして高等教育機関の3つのレベルからなっていた。6.7歳から14歳までが義務教育年限とされ、卒業試験は入学後6ヶ年をへて受験するのが普通であり、それ以前でも受験すれば卒業できた。ただし、14歳になっても試験をパスしないものは、それ以上学校に出なくてもよいことになっていた。初等教育だけで社会に出る若者の年齢はしたがって14～15歳となる。義務教育後は高等学校に入学の資格があり、5ヶ年間である。3年終了時に中間試験（Intermediate）があり、これをパスすると卒業資格が得られた。さらに2年後に高等学校卒業試験（大学入学試験と同様）があり、これに合格すると大学に入学できた。

事例1のB. Livettも第二次教育機関をIntermediateで卒業し、その後ビジネスカレッジに進学してタイピングや速記の技術を習得してから社会に出ている。多くが最終学歴と就職時期が近似する構造である。Intermediateとは、日本でいうと中等学校卒での就職で、その後のビジネスカレッジも日本における補習学校・実業学校と考えられる。実業的な教育レベルで、すべてを合わせると日本の甲種商業・工業学校などの実業学校令による学校群に相当するものと思われる。

彼らのなかで信頼を得たHCNは転職防止のため、週給とボーナスを合わせた年収のコントロール

が行われた（若林他 2022、139 頁）。表-1 は本分析で参照している 1936 年のシドニー支店の HCN の名簿であるが、18 歳で入社した雑貨事務の事例 3 の S. Johnson は 1936 年においてかなり高額な週給を得ていることがわかる。タイピスト、勘定、事務等の管理部門では、長期勤続が認められ、またそれに伴う年功的な賃金が設定されていたのである。

だが、豪州の場合が日本の新卒市場と決定的に異なるのは、「前職」の有無である。事例 2, 3, 6, 9, 12, 13, 16 の 7 名がこの 17～20 歳に入社しているものの、そのうち入社時点ですでにキャリアを持っている者が 5 名もいる。逆に言えば、日本的な感覚で前職を持たず、仕事を一から同社内で覚えていった「新卒者」はこの史料内では、勘定の Alexander Smith と羊毛バイヤーの J. Prince の 2 名しかいない。セルツァーらが前職はほぼないと推測する 17 歳程度の入社者でも事例 12 の C. Read のように、1 年程度の前職を持つ者も多くいた¹。やはり、日本で確立してきた学校卒業してそのまま就職する、という「絶間のない移動」、いわば「就社」社会の構造（菅山 2011）はこの段階の豪州ホ

表-1 1936 年シドニー店 HCN

店限	年齢	勤続年数	現給	weekly wage	weekly bonus	州法裁定賃金	前年度昇給	前年度賞与	職種
J. Prince	31.1	17.3	6・5・0	5・2・6	1・2・6	4・5・0	0・5・0	25	羊毛バイヤー
N. Warren	26.7	9	4・17・6	4・12・6	0・5・0	4・5・0	0・2・6	15	羊毛内部整理
J.Chapman	21.4	3.6	3・17・0	3・17・0	—	3・17・0	0・2・6	4	羊毛内部整理
P.T.Oraddock	19.6	1.3	2・3・11	2・3・11	—	2・3・11	0	1	羊毛内部整理
A.H.Smith	55.5	18.7	8・10・0	5・2・6	3・7・6	4・5・0	0	65	雑貨生糸セールス
S.Johnson	36.8	18.7	8・5・0	5・2・6	3・2・6	4・5・0	0・5・0	45	雑貨
J. Bright	31.5	2.9	5・5・0	5・0・0	0・5・0	4・5・0	0・5・0	15	雑貨生糸セールス
J.Morrissen	25.2	8.2	4・8・6	4・5・0	0・3・6	4・5・0	0・2・6	15	雑貨
C.Read	23.3	6.4	4・5・0	4・5・0	—	4・5・0	0・2・6	8	雑貨
G. Cameron	24.8	1.3	4・5・0	4・5・0	—	4・5・0	—	1	雑貨
R.Mar	19.11	2.3	2・3・11	2・3・11	—	2・3・11	—	2	雑貨
C. J. Pickup	50.4	28.1	8・0・0	5・2・6	2・17・6	4・5・0	—	35	勘定
Alex. Smith	26	10.1	4・15・0	4・9・6	0・5・6	4・5・0	0・2・6	15	勘定
H. J. Fellowes	48.1	18.4	8・10・0	5・2・6	3・7・6	4・5・0	—	45	勘定
L.Frost	17.5	1.3	1・8・3	1・8・3	—	1・8・3	—	1	小供
J.Martin	17.3	1.3	1・8・3	1・8・3	—	1・8・3	—	1	小供
T.R.Hitchman	16.2	1.7	1・1・1	1・1・1	—	1・1・1	—	1	小供
D.Lustlater	17.7	1.4	1・8・3	1・8・3	—	1・8・3	—	1	小供
Miss. I.Messent	39.6	20.1	4・19・6	3・4・6	1・15・0	2・12・0	—	20	羊毛タイプ
Miss.B.O'donel	22.7	1.6	2・7・0	2・7・0	—	2・7・0	—	5	羊毛タイプ
Miss.Threagold	24.3	1.5	2・17・0	2・17・0	—	2・12・0	—	2	羊毛タイプ
Miss. L. Harris	39.2	16.11	5・10・0	3・4・6	2・5・6	2・12・0	0・3・0	25	雑貨タイプ
Miss.D. Barter	27	6.5	3・5・6	2・14・0	0・11・6	2・12・0	0・2・6	10	雑貨タイプ
Miss.A. Nufcook	31.9	3.4	3・3・0	2・18・6	0・4・6	2・12・0	0・2・6	5	雑貨タイプ
Miss.A Wiel	38.9	0.6(前に19.9)	3・0・0	3・0・0	—	2・12・0	—	—	雑貨タイプ
Miss.P. Gordon	19.11	1.3	1・18・0	1・18・0	—	1・13・1	—	1	雑貨タイプ
Miss.B. Livett	23	1.2	2・12・0	2・12・0	—	2・12・0	—	1	雑貨タイプ
Miss.M Keeffe	21.5	0.7	2・2・0	2・2・0	—	2・2・0	—	—	勘定タイプ
Miss. S. Hauyes	20.2	0.6	2・5・0	2・5・0	—	1・18・0	—	—	勘定タイプ
Miss.M. Johnson	19.7	0.6	1・13・1	1・13・1	—	1・13・1	—	—	勘定タイプ
Miss.J Higgins	22.7	0.5	2・10・0	2・10・0	—	2・7・0	—	—	勘定タイプ
Miss.M Hardy	29.4	再雇用	3・5・0	3・5・0	—	2・12・0	0・1・6	5	勘定タイプ
Miss.M Browne	26.4	3.1	2・16・0	2・12・0	0・4・0	2・12・0	0・2・6	8	庶務タイプ
Miss.M Birth	19.7	1.3	1・13・1	1・13・1	—	1・13・1	—	1	庶務タイプ

出所) SP1101/1-MBK-415より作成。

出所) 若林他 (2022)、135 頁より転載。給与などはポンド、シリング、ペンス。

1 ただし、これは進出日本企業が現地で人材を採用する際、一定のキャリアを求めた可能性もある。ただし、三井物産に限ると、かなりの「新卒者採用志向」が豪州拠点でも根強い史料が残存している（若林他 2022、第 3 章）

ホワイトカラー労働市場では一般的ではないと考えるべきであろう。

日本の新卒者同様に完全に前職のない Alexander Smith と J. Prince の 2 名についてさらに観察すると、彼らは義務教育レベルの教育歴しか持っておらず、14～15歳でシドニー支店に雇われており、彼らの入職時の身分は、かつて三井物産では本国で盛んに行われていたものの、この時期にかけてほぼ解消されている office boy（丁稚修業者）としての採用者であることが推測される。

表-1 では、中盤に位置する 15 歳前後での入社者、L. Frost 以下 4 名がこの office boy（三井物産流に小供と表記）である。事例で上げた Alexander Smith と J. Prince の 2 名はこのエントリー口から入社し、様々な業務の手伝いや使い走りをしながら、彼ら個々の適性によって勘定掛と羊毛掛のバイヤー補助という支店業務のうちでも信頼できる HCN が配置される担当に配属されていった。J. Prince の場合、支店に雇われながら、East Sydney Technical College の Sheep & Wool Dept. で羊毛鑑定技術を修得している²。

三井物産シドニー支店の HCN の場合、本国の江戸時代以来の伝統的な人的資源陶冶システムである丁稚修業の残滓が確認できることとなる。だが、この方法のブリーディングの効率は本国でのかつての状況と同様に、シドニーでも確かに低かったと思われる。表-1 で 4 名確認できる小供は翌年には L. Frost を除き、皆退職してしまっており、同人もその年を最後に名簿から姿を消す。彼ら小供の大部分は 1～2 年ほどの勤続で転職することとなる。多くの仕事を知らない無垢な小供から信頼の厚いベテランを育てていく長期的な人材育成手法ではその成功例は少なく、三井物産上陸時（1910 年代後半）から太平洋戦争開戦時までの間、上記 2 名を除くとほとんど皆無に等しかった。

さて、それでは、セルツァーらの残りの指摘、②上位職位の内部的充足、③ワンセットの非個人的なルールによる賃金と昇進の決定、④賃金と勤続の結合、⑤雇主と従業員間の長期的関係と三井物産シドニー支店の HCN 雇用システムの関連に戻ろう。

このうち②と③については、豪州国籍の企業とは異なり、シドニー支店の HCN には適用されていない。支店の責任者、管理者はすべて PCN によって充足されていて、HCN に責任のある職位は与えられていない。一方、③「ワンセットの非個人的なルールによる賃金の上昇」と④の「賃金と勤続の結合」、⑤「雇主と従業員間の長期的関係」については、若林他（2022）でも検討したように、支店内でも部分的に観察することはできる（同上、139 頁等）。

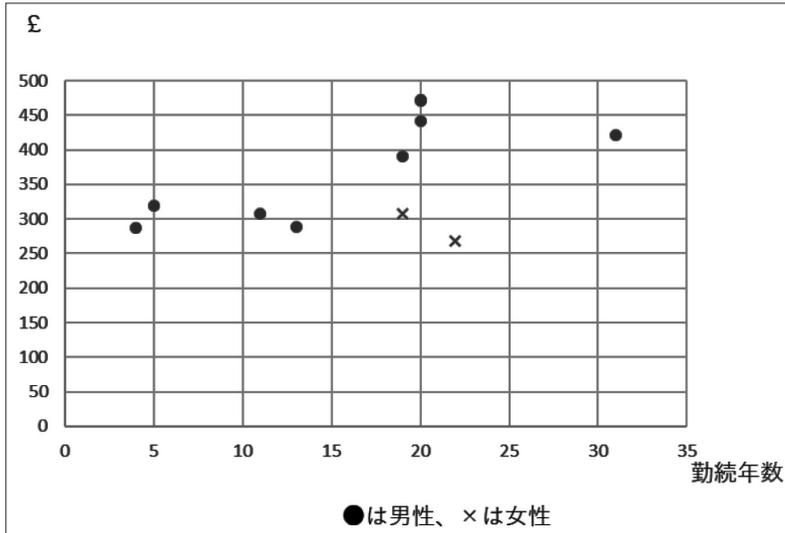
ただし、勤続年数と賃金額がきれいな 45 度線を描くような日本企業のそれでは決していない。図-2 は 1938 年のシドニー支店の HCN の中で年収 £250 を超えた者の勤続年数と給与を散布図にしたものである。また、図-3 は同じ史料を年齢から処理したものである。図-2 で、一部の HCN は 30 年を超える勤続年数を持つことがわかる。シドニー支店はこの年、35 名程度の HCN がおり、その 20% 弱の 6 名が約 20 年以上勤続していることとなる。タイピストの女性も賃金は市場相場によって、男性に比

2 この学校は、羊毛鑑定に特化したコースを持ち、日本商社の多くが自らの PCN のメインバイヤー育成の際もこのコースを利用している。羊毛の取引、競売時期が半年しかないため、その残りの半年に開設されており、多くの学生は羊毛買付業務の実務に携わりながら、その片手間に知識を伸ばすために通っていた。さらに後年には日本のメーカー（毛織物会社）の従業員も派遣され、原料の特性や製品化のヒントを得るために在籍していた（若林他 2022, 44 頁）。

べて低いもののベテランになるまで勤め続けている。

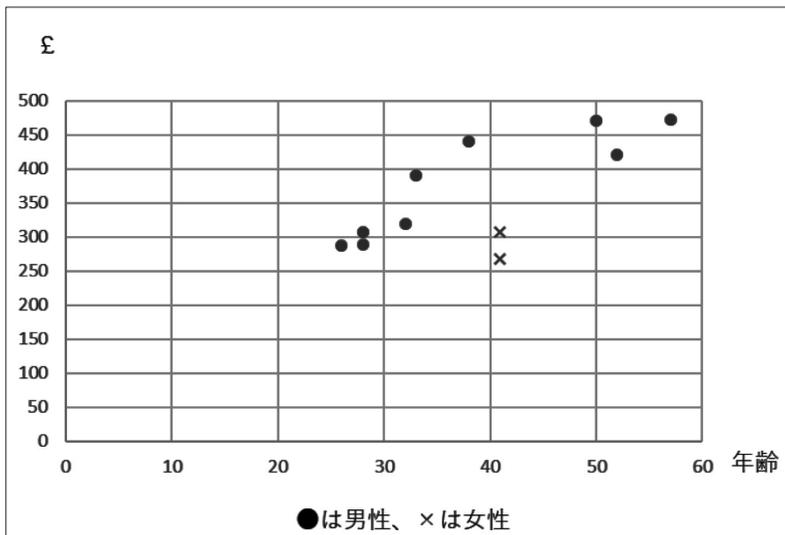
学校制度との完全なリンクを持つ日本社会でみられる「内部労働市場」とは異なるものの、タイプスト・勤定掛などの一部は17～20歳あたりの採用時から継続して勤続し、順調な昇給状況を維持していることは確かである。

図-2 1938年HCNの年収と勤続年数(年収250£以上)



出所) SP1098/4-MBK-310, SP1101/1-MBK-415 より作成。

図-3 1938年HCNの年収と年齢(年収250£以上)



出所) 同上。

昇給構造という点では、UBA という現地国籍の大企業も三井物産という進出商社の中小拠点でも、ホワイトカラー基幹労働力は、学校卒業後、あるいは前職離職後に就職し、キャリアを経るうちに Award を大きく超えて昇給する「年功的な賃金」体系を享受している。ただ上の二つの図から、勤続年数よりもむしろ年齢に賃金に対応して上昇するように観察できる。昇格制度がないためと彼らのキャリアの開始が Awards により規定されており、その設計基準が年齢であったことが大きいとみられる。

以上の観察からはセルツァーが掲げたこの時期の豪州のホワイトカラーの内部労働市場の特徴、「③ワンセットの非個人的なルールによる賃金と昇進の決定、④賃金と勤続の結合、⑤雇主と従業員間の長期的関係」は、部分的にはあるが、三井物産シドニー支店の HCN 雇用にも適用できることになる。が、両図からもうかがえるのは、内部労働市場はこの時期の三井物産シドニー支店ではきわめて限定的な範囲にとどまっていることである。

つまり、専門職や中間管理職、経営陣まで事業に必要な人的資源のほぼすべてを学校修了直後の「新卒定期入社」者の中で賄うという 1920 年代に確立した強固な日本の一部大企業でみられた内部労働市場（若林編 2018、109 頁）とは違い、必要な一部の人的資源の外部労働市場への依存構造を持っていた。

図-2 で 20 年勤続の 2 人および 19 年の 1 人（H. Fellows, A.H. Smith, S. Johnson, J. Prince）は税務の専門家と雑貨・生糸セールスマン、そして羊毛バイヤーであり、HCN 勘定掛トップの勤続 30 年を超えるベテラン（C. Pickup）に近い、あるいはそれを超える賃金を受け取っている。勘定やタイピストなど管理部門では日本本国に近い内部労働市場が成立していたとすると、この 3 名の厚待遇はそれと区別される専門的な職業として雇用されていた形跡とみなすことができる。

つまり、三井物産シドニー支店における HCN の一部は、昇進、責任を伴う職位への移動はないものの、長期勤続できる昇給システムを中心とする内部労働市場環境を享受していた。だがそれだけではなく、日本本国では新卒者の中から自生される税務の専門家、セールスマンや羊毛バイヤーなど、専門的職業について、それ独自の外部の市場から調達されていた可能性がある。ここからは、当時の豪州の労働市場がホワイトカラーに限っても、事業所内で技術を習得し、昇進していく構造のみならず、外部のいくつもの専門職の市場からの人的資源調達を柱とした組織編成が行われていたと推測することができよう。ただ、この中で税務担当の H. Fellows（入社年齢は 30 歳）の厚待遇については、この時期の日豪外交関係の結果生まれた対日関税政策による年に何回も更改される高関税の税務処理にあたっていたとみられるが（秋谷 2013）、データが極端に不足するため、このケースについては本分析からは除外し、次の課題としておきたい。

3. 専門職労働市場

今、外部労働市場からの人的資源の調達についてみてみよう。事例 8、10、14 の Bright と Whitelaw、

A.H. Smith という 3 人のセールスマン（トラベラー）であるが、彼らの採用時の年齢はそれぞれ 28、38 歳そして 48 歳であり、前項まで観察した管理部門を中心とした HCN の入社年齢とかけ離れていることが確認できる。織物トラベラーと記載がある Bright には前職の記載はないが、明らかにセールスマンとしての腕を磨いた経歴を持っていたとみられる。雑貨生糸セールスの A.H. Smith は前職が W.&A. McArthur Ltd. という会社のセールスマン・トラベラーで 1897 年から 1915 年まで 20 年近く勤務したベテランである。

彼らのセールス対象は豪州国内の間屋・卸売あるいは小売店などであり、日本産商品の生糸、織物、後年には人絹布などを売りさばく業務であった。この業務には、PCN の営業マンの手の届かない流通経路に精通し、地元の顧客に信用を得ている人的資源が必要であったと思われる。彼らの一部は「お得意さん」を強みとして高給与を得ながら事業所を渡り歩き、50～60 歳でも活躍を続けていた。彼らのような人的資源は豪州進出の他の商社でもほぼ一様に日本産を販売する業務において雇入っていた（トラベラー、Reps などと記載されているが同一の職種である）。いずれの商社でもこの人的資源は一様に、セールス経験を十分に持ち、入社時の年齢も高く、また、週給も £8 を超える待遇を得ていた³。

事例 10 の Whitelaw の場合、名前の前に Broker とメモが記されている。これは、1926 年 6 月に traveler として入社したが、1930 年に slackness of business を理由に退職し⁴、silk piece goods 等 broker として再び契約していたためである。前職はストーボ（E.M.L. Stobo）という商社であり、三井物産に入社する時点で年齢的にも老練なベテランセールスマンであったものと考えられる（SP1101/1-MBK-415）。退職時一時金（退職金）は 20 ポンドであったが、その際同時に、絹、木綿、その他雑貨の retainer and commission（基本契約料月額 15 ポンド、この場合交通費は基本契約料に込みで、それに売り上げに料率を乗じた口銭を加算する出来高制）での歩合制販売セールスマン契約を結んだ。ただし本契約は一定の告知期間を設けるものの一方的に会社側から打ち切りが可能とされていた（若林他 2022、130 頁）。履歴書の学歴をみると、ハイスクールを出て、大学入試レベルの試験にパスしており、シドニー支店の HCN では最も高いと考えられる。

彼のキャリア、直接雇用されるセールスマンから歩合制セールスマンへの転身の事情からは、この時期の独立したセールスマン労働市場と会社雇用の営業職の境の曖昧さが読み取れる。Whitelaw がブローカーになったあと、営業マンを直接雇用するのではなく、彼と同じ歩合制販売セールスマンが三井物産シドニー支店、メルボルン出張所では増えていく。1939 年のシドニー支店の HCN 従業員と歩合制セールスマンの表を観察してみると（表-2）、会社が直接雇用するセールスマンは前述の Smith と Bright の 2 名に過ぎず、そのほかの営業はすべて表の 6 名（社）のブローカーに外注してい

3 たとえば、高島屋飯田のセールスマン、Cable も 44 歳で入社しているが、経歴では数多くの織維問屋などでのマネジャーを経ている。1941 年段階の週給も £8/00/00 で、同社のメルボルン拠点の Baudlen も同じ待遇である。彼らは「絹部」に配属され、日本産絹および人絹販売を行っていたと考えられる（若林他 2022、第 4 章）。

4 Whitelaw の営業成績について、同僚の HCN 雑貨営業マンである A.H.Smith と比較すると、1928 年 11 月～1929 年 10 月までの一年間の売上高は Smith に対してほぼ半分にはかすぎず（Smith £76,644.1.10 に対し Whitelaw £31,714.7.5）、入社後 3 年目にしては営業成績不振とみなされた可能性もある（SP1101/1-MBK-415）。

ることが判明する。

表-2 1939 年年シドニー支店のブローカー

ブローカー名	年間支払手数料	契約形態
A.Smallhorn	255	retainer and commission
A.Webb & Co.	188	retainer and commission
S.Greaves & Co.	59	retainer and commission
Youdale	250	retainer and commission
Rowe Pty. Ltd.	78	retainer and commission
K.Whitelaw	254	retainer and commission

出所) SP1098/4-MBK-310、SP1101/1-MBK-415より作成。

契約内容は Whitelaw との契約が踏襲されているようであるが、直接支店が雇用する人員と全く区別されずに、彼らブローカーが並べられている。ブローカーに対する間接費が経理上、支店の人件費として扱われたためと考えられる。本表にあるように、63歳の Whitelaw も現役で254ポンドの手数料を得ているが、他のブローカーをみると会社組織となっている場合もあり、同時に複数の商社、メーカーと契約することも行われていた可能性もある。直接雇用するセールスマンは増やさず、外部労働市場を選んだ背景には、このようなセールスマン専門の個人事業主労働市場が発達し、安定性を増したことで、内部にそれを雇用する様々なコスト、手間を抑える目的があったと推測される。三井物産の在豪拠点に限ると、もう一つのメルボルン出張所では直接雇用のセールスマンは一切雇わず、すべてをブローカーに外注する人事政策が採用されている（若林他 2022, 147 頁）。

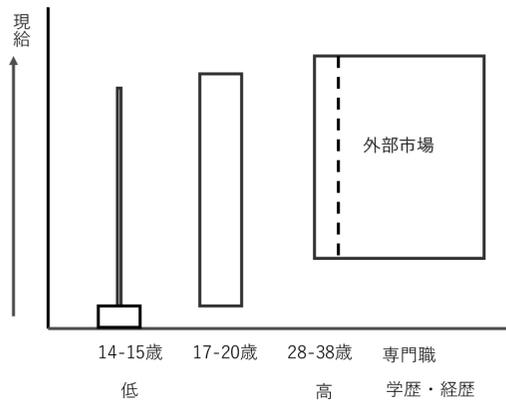
このセールスマンの労働市場に近い、あるいはそれよりもさらに専門性の高いのが、J. Prince が担当する羊毛バイヤーのそれである。彼は上述の通り、三井物産が小供から育成した人材で、直接この市場から調達されたのではないが、他の豪州羊毛事業に進出した高島屋飯田、三菱商事は上陸当初、この市場からバイヤーを調達して事業を軌道に乗せている（若林他 2022、第4、5章）。三井物産はこのような熟練が必要な職種についても外注することなく、人材の内部育成を強行していた。派遣 PCN が羊毛学校に通いながら20年前後にわたり、メインのバイヤーを担当をしていたのである。したがって、Prince は長年、この PCN のメインバイヤーを補佐していたが、他社の場合は、メインバイヤーを上陸当初、この市場から調達したものの、販売先（日本国内メーカー）とのコミュニケーションの促進を図るため、それを PCN に切り替えていった経緯もあった（同上）。彼らの所得は専門職としてのそれが保証されていたようで、三菱商事のバイヤー、Jones の場合、1937 年時には14 万円を超える週給が支払われており、観測された在豪日本商社の HCN の20～30年勤続者の2倍近い金額となっていた（同上、212 頁）。

4. 小括

本稿は、豪州の三井物産シドニー支店と同店所管のメルボルン出張所での HCN の内部労働市場はどのような特徴を持っていたのか、果たしてそれは「年功賃金」・「終身雇用」というイメージに代表される日本のそれと同様の状況であったのか、あるいはかなり異なるものであったかという問題を整理することを目的としていた。そこで、「オーストラリア国立公文書館旧蔵日系企業記録」内の SP1098/4-MBK-310 に収蔵されているシドニー支店の HCN の履歴書の分析を通して、当時の豪州ホワイトカラー労働市場を推測する試みを行った。

分析の結果、1920～30年代の三井物産シドニー支店が調達した HCN の労働市場は少なくとも3つあり、最後のものは外部労働市場と非常にあいまいな境界で接していたと考えられる。

図-4 1920～30年代三井物産シドニー支店の HCN の調達市場



出所) 筆者作成。

図-4 がそれを模式化したものである。第一の市場は、最も左の細いもので、義務教育卒業直後の新卒者を一括リクルートするものである。彼らは三井物産のかつての内部養成システムである丁稚に近い office boy (小供) として雇い入れられ、男性の場合、勘定掛や羊毛バイヤーなど重要な職務に、また、女性の場合、ステノグラファー、計算機入力掛などを経て信頼のおけるタイピストなどに成長していくことを期待されていたとみられる。しかし、図に表現したように、その雇入れ数は多いものの、実際同拠点で長期に渡ってベテランまで成長した数はごく少ない。

第二の市場は、中央の17～20歳前後の入社者で、これは中学校レベルまで普通教育を経て、その後ビジネススクールなどでタイプなどの技術を修得している。セルツァーらの分析と同様に、三井物産の HCN の入社者としてはこのルートが最も多かった。ただ、三井物産の在豪拠点では、彼らは進

学先の学校を卒業した直後の入社ではなく、いずれかの事業所で1回はキャリアを経た者が多いように観察できた。第一の市場からの入社者の離職率がきわめて高いことと近く、20歳前あたりの若者の移動はやはりきわめて高いように推察される。同史料群の他の箇所でも、シドニー支店長が19歳の女性タイピストの昇給を図りながら、その理由を「£3以下にてよく働く使用人は斯取扱いなきぬと他へ転職する恐れある」(SP1101/1-MBK-415)と注意していたことに象徴されている。

第三の市場は豪州市場で日本産商品を販売するセールスマンのそれである。すでにベテランとして一定の顧客を持つことを前提とした職業であり、彼らの採用時の年齢は28～48歳ときわめて高い。また、この市場はブローカーとして独立しているセールスマンも属する外部市場と非常にあいまいな境界で接続していた。彼らを直接雇用するか、あるいはブローカーに仕事を「丸投げ」するかは支店の経営判断に委ねられており、三井物産の場合、後年になるにしたがって、ブローカーの比重が直接雇用者を超えていった。外部労働市場はセールスマンの他にも豪州特有の職業である羊毛バイヤーでも観察可能と推定しているが、ここでは資料的な制約からそれは果たすことはできなかった。

本稿は、セルツァーらが考慮してこなかった個々の職員の経歴からあらためて、この時期の豪州のホワイトカラーの労働市場を観察する試みであった。その結果、この時期の三井物産在豪拠点におけるHCN職場では年功(年齢)に対応した比較的安定的な昇給制度が存在し、従業員の定着性向は従来の豪州労働市場のイメージよりは高い点を確認できた。とくにタイピスト、勘定掛など管理的な職務を担うHCNの労働市場は20歳前後の入社者を中心に内部労働市場を構築していたといっても過言ではなかった。ただし、ホワイトカラー労働市場全体では、この時期の日本のそれと大きく異なり、羊毛バイヤーやセールスマンなど一定のキャリアを必要とする専門職市場が存在し、事業所はこの外部市場から必要とした人的資源を適宜、調達していたと考えることができる。とくに、日本で一般化していった「学校卒業時=入社」形態は義務教育機関修了時に若干みられるものの、第二次教育機関あるいはビジネススクールなどの教育機関修了直後の入社者、日本ではこの時期一般的になる「第二次教育機関からの新卒定期入社」をこの段階の日本商社の在豪拠点では確認することはできなかった。

参考文献

- Heenan, Perlmutter (1979), *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Seltzer & Simon (2001) "Salaries and Career Opportunities in the Banking Industry: Evidence from the Personnel Records of the Union Bank of Australia" *Explorations in Economic History*, (38)
- Seltzer, Sammartino (2009), "Internal Labour Markets: Evidence From Two Large Australian Employers" *Australian Economic History Review*, 49 (2)

秋谷紀男（2013）『戦前期日豪通商問題と日豪貿易—1930年代の日豪羊毛貿易を中心に』日本経済評論社。

荒井一博（1999）「オーストラリア労働市場の多重構造とその変化」『オーストラリア研究』第25号。

菅山真次（2011）『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会。

丹野勲（1997）同「研究ノート オーストラリアの労使関係とアワード」『国際経営フォーラム』第9号。

遠山嘉博（2009）『日豪経済関係の研究』日本評論社。

中村恵（1987）「オーストラリアにおける内部労働市場の存在」雇用職業総合研究所・関西経済研究センター『国際環境下における雇用問題』。

吉原英樹・星野裕志（2003）「総合商社—日本人が日本語で経営」『国民経済雑誌』187（3）。

若林幸男（2018）『学歴と格差の経営史』日本経済評論社。

若林幸男他（2022）『国際人的資源管理の経営史』日本経済評論社。

一次史料

オーストラリア国立公文書館旧蔵日系企業記録、ボックス番号、SP1098/4-MBK-310、SP1101/1-MBK-415、他。