

近代的雇用の形成

— 明治前期の三井銀行を中心に —

粕谷 誠

はじめに

I 三井銀行の設立と雇用関係の再編

- (1) 名改めの変化
- (2) 住込から通勤への変化と給与制度の変化
- (3) 賞与制度の変化
- (4) 退職手当と暖簾分けの変化

II 昇進の実態

- (1) 三井銀行
- (2) 三井物産

III 重役制度の形成

- (1) 重役賞与と使用人賞与の分化
- (2) 恩給制度の形成

おわりに

はじめに

本稿の課題は、明治前期において三井が、雇用関係をいかに再編成させていったのかを解明することである。

近世最大級の商家であった三井は、奉公人制度を高度に発展させており、多くの研究が行われ、その内容はかなり詳細に明らかになっている。⁽¹⁾ 時期により、また本店（呉服店）と両替店との間でも、制度・慣行に相違があるが、寛政一
致以降の本店を主に念頭に、本稿に必要な限りで要約すると以下の通りである（第1表参照）。

- 一 一〇代の前半で子供として入店し、平手代、役付手代と昇進し、さらに宿持手代となる昇進ルートが中心で、中年奉公も行われた。奉公人は、七年から八年に一回の中登りを機会に選抜された。支配役までの手代は住込であった。
- 二 報酬としては、給与に当たる小遣・役料、賞与に当たる年褒美・割銀、退職手当に当たる望性銀・合力銀がある。小遣・役料・年褒美は、役職や経験年数によって決定され、割銀は三年に一回利益額の一五％程度が支給総額となるが、役職によってあらかじめ決まっている各人の割歩によって分配される。望性銀・合力銀は、役職と経験年数を基準に決定されているが、明文化された内規は存在しないようである。小遣・役料は、必要に応じて使えるが、年褒美・割銀は、退職時以外には原則として引き出すことができません、引き続き宿持支配人となるときは、店に預けておく（店は利息付で預かる）。
- 三 一定の資格を満たして退職すると、越後屋の屋号と暖簾を分与される。

上位職階に昇進するほど、給与・賞与・退職銀は増加したから、これらの報酬は、長期勤続を奨励する制度となってい

第1表 江戸時代後期の三井の職階と報酬

両替店	本店(呉服店)	属性	住居	給与	賞与	退職手当
大元 ^ノ 元 ^ノ 加判名代 元方掛名代 勘定名代 名代 後見 通勤支配人 支配人 組頭	大元 ^ノ 元 ^ノ 加判名代 元方掛名代 勘定名代 名代 後見 通勤支配 支配 組頭 役頭 上座 平 初元 角前髪 丸額	手代 名目役	宿持	役料	割銀 (業績連動) (3年に1回)	望性銀
平	平	手代 平	住込	小遣		
子供	角前髪 丸額	子供		小遣・仕着	(1年に1回) なし	基本的に なし

出典) 賀川隆行『近世三井経営史の研究』323-324, 330-333頁。

『三井両替店』編纂委員会『三井両替店』127-128, 132, 136-139頁。

西坂靖「越後屋京本店手代の入店・昇進・退職について」26, 44, 50頁。

西坂靖「越後屋京本店手代の小遣・年褒美・割銀について」53, 56, 69, 74頁。

- 注) 1. 本店の小遣・仕着は初元2年目まで。3年目は小遣。
 2. 役料は、元方掛名代以上は大元方からも支給され、元^ノ以上は大元方からのみ。
 3. 本店の年褒美は、上座1年目まで。
 4. 支配を終えるときは、引き続き通勤支配として勤める場合でも、望性銀を受け取る。
 5. 賞与と退職手当は退職時にまとめて引き出す。
 6. 本店の上座と役頭の間に連役が入る場合もあった(『三井事業史』本篇第1巻251頁)。
 7. 名目役には、ある職階の次位に一格という職位が設けられた(組頭格など)。
 8. 再勤の場合は、通勤ではない組頭・支配などでも特に通勤が許される場合があり、組頭通勤・支配通勤などとなる。
 9. 本店と両替店では細部が異なる。

こうした江戸期の奉公システムが、明治に入っていくに変容したのかについては、千本暁子氏が明らかにされている⁽²⁾。千本氏は、明治前期の変化を仕着別家制から通勤給料制への変化ととらえ、三井は他の商家に先駆けてそれを実現したと、仕着と少額の小遣いで済んでいた仕着別家制を廃止し、通勤を許すことによって給料を支給することとなると、給与負担が増したために、奉公人を多数採用して、多数淘汰していった江戸期のシステムは機能しなくなり、採用時に優秀な人材を選抜するために試験採用が一八八六年に行われようになること、中上川彦次郎

は、高等教育を経た人材を採用する一方、給与を引き上げて、その能力をできる限り發揮させようとしたが、一部のエリートではない人材のモラルを維持する手段として、恩給制度を一八九七年に導入したこと、など興味深い論点を多数提示された。

本稿も基本的に千本氏の枠組みに依拠することとする。しかし千本氏は、仕着別家制から通勤給料制への転換の分析にあたって、江戸期には長期勤続を奨励する制度として注目されている賞与や退職手当がいかに変化したのかについて考察されていない。賞与や退職手当の制度を含めて報酬のあり方がいかに変化したのかを明らかにする必要があるのである。

本稿では、明治前期に、給与・賞与・退職手当を含めた報酬制度全体のなかで、仕着別家制から通勤給料制への転換を明らかにしていきたい。また退職手当は、別家制度と密接に結びついていたのであるが、明治に入り、暖簾分けなどの制度がいかに変容したのかについても、あわせて明らかにする必要があると思われる。さらに別家制度が解体し、長期勤続を奨励する制度が弛緩していったときに、採用・昇進がどのように行われていたのかについてもできる限り明らかにしていきたい。その際には江戸時代の伝統を欠く三井物産の事例についても、あわせて若干検討することとする。⁽³⁾

I 三井銀行の設立と雇用関係の再編

(1) 名改めの変化

奉公人制度は主家への奉公であり、雇用契約という「対等な」契約を結ぶものではなかった。その端的な現れが、名改めという習慣であろう。オヤ・コとしての関係を結ぶ際に、主家の流儀にあわせてお店風の名前に変えることはしば

しば見られた⁽⁴⁾。しかし戸籍制度の導入にともない一八七二年に苗字と名前の改称が禁止され、各人の名前は次第に固定されていくこととなる。三井はこうした変化にどのように対応したであろうか。三井において名改めがいかに行われていたのかは、明らかではないが、一八六九(明治二)年に大阪両替店の子供となった源二郎は、お店の名前が三井元之助であり、京都には三井源右衛門がいるということ、三井に紹介した中井由兵衛が「嘉三郎」と名前を付けてくれた、と回想している⁽⁶⁾。また三野村利八が三井入りに際して、「八」が八郎右衛門などの名前に差し支えるということから、利左衛門と改めたことは有名である。安岡重明氏が紹介する京両替店に一七八一(天明元)年以降入店した人物のリストでは、「八」の字を名前に持つ人は一人もいないし、西坂靖氏が紹介する一八四〇(天保一一)年以降京本店に入店した人物のリストにも「八」の字を名前に持つ人物はやはりいない⁽⁹⁾。三井でも名改めが行われていたが、奉公人請状を作成する段階で既に改められていたのであろう。とすると名改めを史料的に確認することは、きわめて難しいことになる。ここでは本格的な検討は断念し、一八七六年の「三井銀行人名簿⁽¹⁰⁾」には、増田新八、當麻常八、長崎文八、服部八十郎、秋山八十一、という「八」を名前に持つ人物が五名も存在していることを確認しておくにとどめる。この時点ですでに名改めが行われなくなっていたとみることができるのである。

なお一八七〇年には、農民等にも苗字(家名)を名乗ることが許されたが、それ以前から多くの農民などが公的な場以外では苗字を名乗っていたといわれており、三井においても、先に紹介した安岡氏と西坂氏のリストに掲載されている人物は、すべて苗字を持っていた。この点では、明治に入つての変化はなかったことになるが、こうして名乗られていた苗字が、入店者「本来の」苗字なのか、三井に入る際に「改められた」ものか、あるいは「作られた」ものなのかは不明である。確かに百名以上の手代・子供を管理する立場からすると、苗字がなくては個人の識別・管理は不可能であり、業務にも支障が生じたことであろう。

(2) 住込から通勤への変化と給与制度の変化

三井の本店や両替店においては、年齢が三〇歳代後半の店の支配人クラスまで住込であった。住込とは、二四時間店の規制下にあることを意味しており、きわめて窮屈なものであったことは想像に難くない。こうした制度はどのように変化していくのであろうか。従業員組織や給与制度の変化とあわせて検討する。

一八七一（明治四）年の「名目役改正規則」によって、三井の手代組織は変化を始めるが、これは旧来の通勤支配以上という宿持層についての改正である。翌七二年四月の「役替規則」によって、それ以下も含めた変化が始まる。¹²この改正は、呉服店の分離を受けたものと思われるが、全体を一儀から一三儀にまでランク分けし、一三儀が平となっている。等級に役料が対応していた。従来ポストとの対応関係は不明であるが、一〇儀の組頭が旧来の両替店の組頭、九儀の支配が旧来の両替店の支配人に対応しているものと思われる。とすればこれらは旧来は住込であったが、役料の規則には、九儀、一〇儀において「但尽力之者、内宅差免候補者サシ（五十）兩増」とあり、成績優秀者に通勤を認めていた（八儀以上はこうした注記がないので、通勤だったのであろう）。モラルを高めるために、通勤を許すようにしたのであろう。そして通勤にあたって役料を、九儀で一〇〇兩を一五〇兩に、一〇儀で五〇兩を一〇〇兩に増額したのである。この認可は店から大元方に届け出るようになっていた。一八七三年一月には、九儀・一〇儀の者は内宅差免となっても、「八級（儀か——引用者）以上之者同様毎夜引取」のは遠慮すべきとされ、妻帯についても八級以上は届出の必要がないのに、大元方へ伺い出ることとされたのであった。他の店員の目を意識しなければならなかったのである。うが、長年の習慣を変更するときの困難さが見て取れる。同年一月には、木村真次郎、藤田富之助、向井小右衛門、高野栄次郎、吉野亀次郎、松嶋金之助が内宅差免となったが、このうち木村は組頭役、吉野と松嶋は支配役であった。¹³ま

た藤田・向井・高野はのちに三野村を助けて、活躍することとなる。

一八七三年五月の役員等級表では、これまでの一〜三儀が、一〜三等となり、名代席とされたほか、目代席、日勤席が設けられた。名代席には、従来の組頭といったような等級に付随した役職名称がなくなっている。⁽¹⁴⁾翌七四年四月には名代席に一四等、一五等が付加されるとともに、各等級に増給が行われた。⁽¹⁵⁾目代席は、才能があつて新たに選んだ者であり、大元方の所轄に属し、名代席への道が開かれていた。日勤席は、店の支配に属する者で、目代席への道が開かれていた。⁽¹⁶⁾翌七五年にも名代席の給与の改定が行われている。⁽¹⁷⁾このようにめまぐるしく従業員組織と給与が改定されていったが、一八七六年の三井銀行設立が一つの到達点となる。まず目代席・日勤席は廃止され、名代席の職位に統一され、「役員」となった(全一五等、一〜三等を大元締、四〜九等を名代席、一〇等以下を平役とし、役員のほか傭丁あり)。ただし三井組から全員が三井銀行に引き継がれたわけではなく、たとえば京都店では、人数が多く、取締向がよくないので、減員するように指示されている。⁽¹⁸⁾給与はそれまでの年給が月給となった(このほか役料を支給。たとえば総長月額二〇円など)。月給を年給に換算すると、下位の者の給与が、一八七三年と比較して大きく引き上げられている。

これは物価上昇の影響とともに、千本氏が指摘されるとおり一八七六年に全役員の通勤が許可されたという事情が作用していたものと思われる。通勤については、まず一八七四年に駿河町の洋風建築が完成したことは、大きな意味があつた。この建物は洋風建築であり、店員の宿泊を前提とするような施設は設けられていなかった。この点は第一国立銀行に譲渡した兜町の洋風建築にも共通していた。まさに意識的に職と住とを分離したわけであるが、隣地の建物に風呂・炊事場などが設けられており、⁽¹⁹⁾隣の「寄宿舎」から「通勤」する形態となつたわけである。

このように「通勤」とはなつても、二四時間管理されることには変わりがなかつたが、一八七六年に「十等以下通勤

心得方規則」が制定され、全員が通勤を許された。⁽²⁰⁾洋風建築にともなう変化は東京のみであったが、この規則は全店に及ぶものであったと思われる。⁽²¹⁾このような変化を行った理由については、これまで三井組の若い手代には、尊大で世上の形勢や経済に疎く、驕奢に流れる気風もあるもので、通勤を許して、世上の形勢に通じ、生計が容易ではないことを知り、身を修めるようにしようとする趣旨であるとしている。抽象的ではあるが、洋風建築に象徴される改革の意気を示したのであろうか。しかしこの規則は、店を出た時間を記したものに、帰宅時間を父兄等に記してもらい、翌日持参させるなど、従業員の生活を管理しようとする強い意志を含むものであった。通勤は一八八一年七月に、一四等・一五等について禁止されたが、一八八六年一月に再び許されるなど、多少の揺れ戻しはあったが定着していった。⁽²²⁾ただし一八七六年には、希望のものは、店に住み込むことが認められており、全員が店を追い出されたわけではない。⁽²³⁾これが原則禁止となるのがいつなのかは不明であるが、一八八六年に制定された「当直宿直規則」からは、店への住込という事態が消滅していたものと推測される。⁽²⁴⁾とすれば、一四・一五等の通勤の再許可で住込は全廃されたことになる。なお通勤心得方規則以前の通勤許可に際しては、三度の食事は店でとることが原則となっていたが、一八七六年に住込を許されたものは、食事・衣類・夜具・手回り品・履物等を用度課より支給され、その費用は当人へ支給される手当金および弁当料より支弁することになっていたから、⁽²⁶⁾店舗での食事は弁当に切り替えられ、賄いは行われなくなったものと考えられる。

なお一八八五年には、月給が年給に改定された。⁽²⁷⁾

(3) 賞与制度の変化

賞与制度のあり方も明治初期にはめまぐるしく変化した。まず一八七〇年に三年勘定褒美銀が廃止され、各店の利益

の二割が賞与として手代に「配当」されることとなった。これは従来本店一卷、両替店一卷で分配された賞与を、各店毎に、しかも半期毎に支給させるものであり、かつ三年勘定と比較して賞与に回される割合は増加しているから、各店が業績をあげて期待した制度だといえよう。分配のあり方は各店に任されたが、同年秋季の京都両替店の例では、二割の内の一一分の一〇を組頭以上で、一一分の一をそれ以下の手代で分配している。⁽²⁹⁾ 分配の基準は、組頭以上は役員二五両を一株とし、その株数に応じて割る、というものであった。従来は、役職に応じて割歩を決めており、役員もそれらに依っていたから、賞与と役員は関連していたが、ここで給与としての役員と賞与の分配が直接に結びつけられたのである。賞与が「配当」と称されており、さきの「株」（江戸時代は「歩」といわれていた）という言葉と組み合わせると、「株」への「配当」が手代（従業員）への賞与を意味することには注意しておきたい。また賞与は業績に応じて、という発想は、賞与総額については存在したが、各人への分配にあたっては、存在しなかつたのであり、江戸時代の慣行を引き継いでいたのである。

一八七二年のものとは推定される「内規則」では、各店利益の二割が各店の非常備金に、二割が各店の「配当」、六割が大元方に功納、と定められた。⁽³⁰⁾ 各店は積立金を独自に積むことも認められ、各店の独立性が高まった。「配当」のうち一割が別宅、一割が支配人以下惣中とされていた。⁽³¹⁾ この原則は、一八七三年の「東京方大坂方松坂方目録延金配当割方改正規則」⁽³²⁾ および一八七四年の「東京横浜配当金割方規則之事」⁽³³⁾ でもほぼ維持された。

一八七四年二月の「配当金割方改正規則」でこうした方法は改訂をうける。⁽³⁴⁾ 各店は、東京と大阪の両店へ利益を納め、両店はその二割を積み立て、残りの八割を東京大元方に納めることとし、東京大元方は経費を支払った後に残った金額の二割を名代席・目代席・日勤席の者への「配当」や褒美金とすることとされた。残りの八割は、東京大元方の利益となり、永々積立金に付加され、自己資本に組み入れられていった。営業店ではない東京大元方の「配当」をうける

のが、三井同族ではなく、従業員（手代）であることに注意が必要である。この分配の仕組みは、三井銀行への移行が始まる一八七五年上期まで維持されたようである。⁽³⁵⁾ 名代席の「配当」についてみておくと、一等から一三等までは、給料一〇円を一株として割り渡し、一四〜一五等は、割残りで褒美銀を支給する、というものであった。給料一〇円を一株とするというのは、一八七四年の「東京横浜配当金割方規則之事」以来採用されている方法であるが、給料の一定額を一株とする発想自体は、一八七〇年の京都両替店から見られるものである。また一株の金額は切り下げられており、下位者への賞与について配慮されていることが窺われる。

一八七六年の三井銀行の発足にあたって、新たな制度が設けられた。三井銀行は、資本金二〇〇万円であり、大元方（一〇〇万円）、三井同族（五〇万円）、従業員（五〇万円）が出資する無名会社（無限責任の「株式会社」）であったが、「三井銀行成規」によれば、一年間に一〇万円の利益があつた場合の分配方法は以下の通りである。

一万五〇〇〇円 勤功株一五〇株を役員へ賞与する分として引去る（役員の任免で変化）
四二五〇円 非常積立金 残額の二〇分の一
一万六一五〇円 総役員配当金 残額の二割
六万四六〇〇円 純益金 この金高を株高に依じて割り渡す

まず非常積立金とは、銀行に留保される積立金である。次に総役員配当金であるが、これは三井銀行の「役員」（備丁を除く全勤務者）について、月給の二ヶ月分の一〇円を一「株」とし、総「株」に対して割り渡されるものである（ただし一円未満は支給されず、一五等と等外備丁などに分与される）。従来の分配方法をほぼ踏襲したものといえる。

勤功株とは、三井銀行の「役員」九等以上の者に給与されるもので、等級により給与される株数があらかじめ定められていた（一等は一年一〇株、九等は一年一株など）。勤功株にも純益金の配当がおこなわれるが、解散時に債務を弁済するための追加支払いをする必要はなく、すなわち無限責任ではなく有限責任であった。またこの勤功株は相続以外に他人へ譲渡することができなかった。この勤功株に議決権が付与されているのか、明記されておらず、また赤字となったときに勤功株が付与されないと明記されておらず、その処理は不明である。九等の月給は一二円すなわち年給一四四円であったが、三井銀行の一株は一〇〇円であり、かつ毎期配当がおこなわれることを考慮すると、勤功株はたとえ譲渡できないにしても大きな意味を持つものであったといえよう。これは「役員配当」が給与にほぼ比例していたことを考えると、江戸期に名目役以上はかなり傾斜した賞与が支払われていたことと相通するものがあるといえる。

一八七七年上期の利益処分は、ほぼこの成規の通りに行われていることが確認しうる。⁽³⁶⁾ところが勤功株はその位置づけが非常に曖昧であったためであろうか、一八七九年に廃止となり、一八七八年の利益処分までに給与されていた株券は本株券に編入された。⁽³⁷⁾この結果賞与はかなりフラットに分配されることとなったのである。また役員賞与金は、等級別給与表に従ってその額が決定されることになっていたが、三井銀行にならって賞与を支給していたと考えられる大元方が、一八八〇年から勤務日数を考慮して支給するようになっていたので、三井銀行も勤務日数を考慮するようになっていたものと考えられる。⁽³⁸⁾

以後の三井銀行の利益処分を表示したのが第2表である。一八八〇年上期と一八八四年下期は、当期利益の一五％（一八八四年下期は七・五％）の積立金と役員賞与予備金（五〇〇〇円の定額）を差し引いた残額の二〇％を役員配当金とし、残額を株主配当にあて、端数を後期に繰り越しており、勤功株がなくなつて役員賞与予備金に加わつた以外は、三井銀行成規にほぼ従っていた。ところが一八八五年には、役員賞与予備金が消滅する一方で、所有物消却準備、勤功

第2表 三井銀行の利益処分

(単位：円)

	当期利益	前期繰越	合計	非常予備積立 ¹⁾	所有物消却準備 ²⁾	滞貸消却準備 ³⁾	役員賞与予備金 ⁴⁾	勤功賞与株金 ⁵⁾	臨時賞与 ⁶⁾	役員配当 ⁷⁾	株主配当 ⁸⁾	後期繰越
1880上	157,680	20,542	178,221	26,733			5,000			29,298	100,000	17,191
1884下	125,611	1,012	126,623	9,497			5,000			22,425	86,000	3,701
1885上	128,358	3,701	132,059	5,000	5,000			6,603		23,091	90,000	2,364
1885下	124,468	2,364	126,832	5,000	5,000			6,342		22,098	86,000	2,393
1886上	132,813	2,393	135,205	5,000	5,000			7,000	5,000	25,041	86,000	2,164
1886下	222,371	2,164	224,535	5,000	5,000	15,000		29,600	13,400	33,554	110,000	12,981
1887上	218,555	12,981	231,535	5,000	5,000	15,000		29,033	13,162	32,904	120,000	11,436
1887下	233,119	11,436	244,556	5,000	5,000	15,000		34,968	17,315	34,630	120,000	12,642
1888上	222,825	12,642	235,467	5,000	5,000	15,000		33,424	16,440	32,880	120,000	7,723
1888下	250,439	7,723	258,162	5,000	5,000	15,000		37,566	18,787	37,575	130,000	9,234
1889上	219,725	9,234	228,960	5,000	5,000	15,000		32,959	16,177	32,353	120,000	2,471
1889下	281,561	2,471	284,032	5,000	5,000	15,000		42,234	21,433	42,865	140,000	12,500
1890上	234,859	12,500	247,359	5,000	5,000	15,000		35,229	17,463	34,926	120,000	14,741
1890下	251,538	14,741	266,279	5,000	5,000	15,000		37,731	18,881	37,761	130,000	16,906
1891上	131,920	16,906	148,826	5,000	5,000	15,000		11,227	10,692	21,384	80,000	523
1891下	163,899	523	164,422	5,000	5,000	15,000		14,584	13,890	27,780	80,000	3,168

出典) 「東京三井銀行計算書」日本銀行調査局「日本金融史資料 明治大正編」第3巻(大蔵省印刷局、1957)付録460頁、
「三井銀行閩店損益一覧表」(追1057、続6515)、「三井銀行半期利益割合報告」(井交309)。

- 注) 1. 積立金、非常積立金、非常予備と称されることもある。
2. 所有物消却、所有物消却準備積、所有物消却積と称されることもある。
3. 滞消却準備、滞貸消却準備積、滞貸消却積、滞支消方積立金と称されることもある。
4. 役員賞与予備積立と称されることもある。
5. 役員勤功賞与積立、勤功株積立、勤功株、勤功株積、勤功賞与積立金と称されることもある。
6. 役員臨時賞与及慰勞予備、臨時賞与金、臨時賞与積、臨時賞与予備、役員賞与準備金と称されることもある。
7. 役員配当金、役員配当及十四等(以下)祝儀などと称されることもある。
8. 割賦金、株主割賦金、配当、配当金と称されることもある。

賞与株金が加わり、さらに翌八六年には、臨時賞与と滞貸消却準備が加わった。こうした賞与制度の変化は、給与が月給から年給に改定されたこととあわせ、報酬体系全体の変更が行われたことを窺わせる。このうち滞貸消却準備、所有物消却準備は一八九一年上期末の貸借対照表に、滞貸支消方積立金、所有物償却元積立金という項目が存在しており、三井銀行に留保されていたものと判断される³⁹。これらの積立金はそれぞれ定額が留保されている。また役員配当金は、いろいろな項目を控除した後の利益の二割という原則が守られているが、その利益を算出する際に控除される項目が入れ替わっているため、第2表からだだちに原則を読みとることはできない。

勤功賞与株金、臨時賞与金については別途考察が必要である。三井銀行の賞与のあり方を直接示す史料は管見の限り存在しない。しかし一八九二年に三井銀行は賞与のあり方を改訂し、「役員配当金、特別賞与準備金、勤功賞与金分与之事ヲ廢シ、単ニ役員賞与金ノミヲ配分」すると決定しており、勤功賞与・臨時賞与といった賞与が支給されていたことは確実である。一八八五年に三井銀行の給与が年給に改められた際の控えによれば、勤功株が総長一年一〇株一〇〇〇円、副長一年五株五〇〇円、監事三年一〇株一〇〇〇円（一年三株三三三…、三三三三三三三…）と等級によって支給されることとなっていた⁴¹。また三井銀行員とはほぼ同様の賞与をうけていたと推定される大元方では、一八八五年から八七年、八八年から九〇年に「三ヶ年間勤続特別賞与」が支給されており（八四年以前については、一八七六年から八四年分が一括して計算されている）、さらに一八九二年に賞与制度が改正された結果、一八九一年分は、「一ヶ年特別賞与」とされている。その算出の根拠は明記されていないが、三年間の勤務日数に、等級毎に定められている日歩率をかけて算出されているようである⁴²。この日歩率算出の根拠や等級毎の傾斜は明らかではないが、役員配当と同様に等級と勤務日数を考慮して配分されていたのである。この「三ヶ年間特別賞与」が勤功賞与株金に当たるとはならないか、と推測されるが、勤功株そのものを復活したのではなく、現金を支給したものと考えておきたい⁴³。三年毎に賞与を支払ったとす

れば、わざわざ江戸期の慣習を復活したことになる。⁽⁴⁴⁾

一方臨時賞与については、三井銀行は一八八六年八月に、「抜群精勤調撰法ノ件」を通達し、一〇月に臨時賞与金を給与している。⁽⁴⁵⁾ 八八年も「廿年下期中格別勉勵抜群精勤者」へ賞与したとあるので、⁽⁴⁶⁾ 半期毎の支給であったと推測されるが、その支給方法を明らかにできる史料を現在までのところ欠いている。⁽⁴⁷⁾ 勤功賞与株金、臨時賞与も利益額に前者は一五%、後者は一〇%をかけて算出されることが多いが、役員配当同様控除される項目が入れ替わっている。

一八九一上期の損益計算書によれば、⁽⁴⁸⁾ 給料五万三六八八円に対して、勤功賞与積立金一万一二七円、役員賞与準備金一万〇六九二円、役員配当金二万一三八四円、合計四万三三〇二円であり、給料の八割に達していた。賞与による付加給付の割合が非常に高かった、といえるであろう。また賞与総額は、利益の一定割合として決定されるが、臨時賞与は不明であるものの等級（これは給与にリンクしている）と勤務日数に応じて各人に分配される、というパターンだったのである。⁽⁴⁹⁾

(4) 退職手当と暖簾分けの変化

江戸時代の手代は無事に勤め上げ、元手銀をもらって、屋号と暖簾を分けてもらうことを一つの大きな目標としていた。三井においても退職もしくは宿持手代に昇進する際に支給される元手銀は、手代に与えられる報酬のなかでも非常に大きな意味を持っていた。西坂靖氏が作成された一九世紀前半の標準昇進モデルによれば、⁽⁵⁰⁾ 平筆頭で退職するものの元手銀（合力銀）が二貫四〇〇匁であったのに対して、それまでの給与（小遣）・賞与（年褒美）の累積支給額は、二貫八〇〇匁であり、また支配三年目で退職するものの元手銀（望性銀）が二〇貫目であったのに対して、それまでの給与（小遣）・役員）・賞与（年褒美・割銀）の累積支給額は、一三貫八三〇匁であった。元手銀は支配役までの手代が受

け取る報酬総額の約半分を占めていたのである。幕末期には物価上昇のなか、呉服店の経営が苦境に陥り、元手銀はむしろ減額されていったので、それ以前ほどの意味は持たなくなっていたかもしれないが、やはり大きな意味を持っていたことには変わりがない。また別家時に与えられる暖簾は、信用の証として大きな意味を持っていた。

こうした元手銀や暖簾分けの制度は、明治に入っていくかなる変容を遂げたのであろうか。呉服店が一八七二年に形式的にせよ三井の直営を離れてしまうので、ここでは両替店を中心に考察する。東京両替店は一八七二年に、京都と大阪の両替店は翌七三年に御用所に合併される。京都両替店では一八七四年五月まで、東京両替店では一八七三年四月まで、大阪両替店では一八七二年八月まで、合併の時期との多少のズレはあるが、ほぼ幕末期と同じ水準で元手銀が支給されていることが確認できる。⁽⁵²⁾ 両替店は、旧来の慣行を守った、ということであろう。

それでは一八六六年に設立され、両替店を合併し、三井銀行へと改組されていく御用所はどうであろうか。一八七二年には、「店々手代共宿入合力銀、自今十ヶ年・十五ヶ年・貳拾ヶ年と、年数ヲ以銀高取究可申事」⁽⁵³⁾と決議されており、退職手当を支給する方向で何らかの検討をしたことがわかるが、その内容は明らかではない。そして以後、望性銀、合力銀、元手銀といった言葉は、史料にほとんど登場しなくなってしまうのである。

一八七四年には、「名代席目代席 香奠并手当被下規則」⁽⁵⁴⁾が制定された。ここでは名代席のみ検討するが、この規則は一〇九等席について、死亡時の香奠とともに、役料の半額を二〜三年間（上位ほど長い）大元方より支給することを定めている。そして追加規則で、病氣・老年等による退職に当たっても、勤仕中の精不精に応じて手当が支給されることと定められた。この半役料は、江戸時代において、大元方勤めをしていた（元方掛名代以上、すなわち望性銀を既に受け取っている）宿手代が死亡したときに半役料を大元方の役職経験年数に応じて香奠として支給していた慣行に則ったものであり、⁽⁵⁵⁾ 元手銀の慣行とは別のものである。であるから支給対象が、一〇九等という上位の者に限られていた

のであろう。

一八七六年七月に三井銀行が設立され、従業員のなかには継続雇用されなかった者がいたことは既にふれたが、そうした者に対しては、一八七六年上期の役員配当を渡し、さらに帰省する者には相当の旅費を支給することが指示されているもの⁽⁵⁶⁾、元手銀についてはふれられていない。また株主となった従業員は、それまで店に預けてあった元手銀・役員や役員配当でもって株式を払い込んだケースが多かったが、京都店における振替えを記した史料でも、組織変更に当たって元手銀のような退職手当が支給されていたことは確認できない⁽⁵⁷⁾。一八七六年の「三井銀行成規」では「役員死後手当及香奠定則」が定められ、香奠とともに、一、九等は死亡時に年給の半高を一・五年、三年間支給すること、一〇等以下は大元締で評議の上給与すること、老病その他やむを得ぬ理由で退職する者は、評議の上妥当な手当を支給すること、勤務不精の者には支給しないことが定められた。七四年の規則をほぼ引き継いだものといえる。そして一〇等以下についてもルールを定める必要が感じられたのか、一八七九年には、「十等以下ニシテ依願暇及勤仕中死亡ノ者手当給与方ノ件」が通達され⁽⁵⁸⁾、一八八一年には第3表の通り通達された。一八七六年における一〇等の年間給与が一二〇円であったから、死亡手当は半役料一年間分という水準であることがわかる。依願暇ではその半額程度が支給されたわけである。

元手銀については、江戸時代においても明文規定が存在していないようであり、明治に入っても明文化される必然性があったわけではなく、史料に残らずとも支給されていたことはあり得る。しかしここでは、元手銀的な退職手当は、明治初期に両替店が御用所に合併され、かつ賞与割合が増加されるなかで消滅し、元手銀を支給された後の上級宿持手代が大元方から死後贈られた香奠金の系譜が明治に入って以降も引き続き給与され、その支給範囲が拡大された、というように暫定的に結論しておく⁽⁵⁹⁾こととする。退職手当は勤務状況を総合的に判定して、各人の支給額を上下させようと

第3表 三井銀行の死亡及依願暇手当(1881年)
(単位:円)

	死亡手当	依願暇手当
10等	60	30~40
11等	50	25~30
12等	35	20~25
13等	25	15~20
14等上	12	7
14等下	7	—
15等上	7	—
15等下	5	—

出典 「日録」(本727-2)。

いう志向をもってしたが、より恩恵的な性格が強く意識されていたのであろうか。

ついで信用の象徴であった屋号と暖簾について考察したい。一八七一年には呉服店の大橋庄助が越後屋の屋号と暖簾を許されていることが確認できる。⁽⁶⁰⁾ところが七二年呉服店(越後屋)が、三井家から形式上分離されたことから、越後屋の屋号については、本稿で検討の対象としている両替店・御用所については、ほとんど問題とならなくなってしまふ。

一八四四(天保一五)年に一〇歳で三井に召し抱えられた三木安三郎は、一八七二年京両替店の支配役となり、同年宿入を拝命した。その後も引き続き京都店に勤務している。⁽⁶¹⁾そして一八七四年二月に「井桁三文字暖簾印」を許してくれるよう(屋号は入っていない)大元方に申請した。一年もたつてから申請があったこと自体に旧来の慣行が崩れつつあることを感じさせるが、この申請は、「追而規則相立候迄相延し可申候事」として大元方が預かることとなった。⁽⁶²⁾この段階で大元方は暖簾許可について明確な方針をもっていなかったことがわかる。そして申請から八年たった一八八二年に三木は、第一国立銀行勤めを最後に退職したようであるが、再び暖簾を許してくれるよう申請した。いったん拒否された暖簾を再申請するとは考え難いから、申請は八年間預かりのままとされていたことになる。

一八八二年四月に三井は、暖簾分けに関する新たな規則を制定した。この規則では、一八七六年の改正以前に五ヶ年以上勤務し、その後規則制定時に至るまで勤務し、願出済みのものには暖簾を許すとし、七等以上のものは、丸之内

井桁三文字、八・九等で一〇ヶ年以上まじめに無事勤続していて願出たものには、特別の評議をもって許可することもある、とされている。⁽⁶³⁾ 暖簾を申請に対して許可するものと規則がうたっている点に、旧来の暖簾に対する意識が崩壊したことが明らかであろう。また三井銀行となつてから入行した者は暖簾分けの対象とされていないことも注目される。三井家にとつて明らかな断絶が認識されていたのである。さらに三井同族以外で七等以上の者は一八八〇年現在で二六名でしかなく（八・九等は三八名）、三井は暖簾許可の対象を非常に限定したのであった。三木は当時九等であつたから（三井銀行に改組されるときに八等から九等になつている）、特別評議となつたのであろうが、一八八三年四月に何の指令もないとして、再び申請をおこなつている。⁽⁶⁴⁾ 残念ながらこの申請が最終的にどう扱われたかはわからないが、可否は別として、三八年間の勤続（そのうちの二八年間は住込）に対する態度としては、過酷なものを感じざるを得ない。ちなみに丸之内井桁三文字が三井銀行の行章として確定するのは一八九七年である。

II 昇進の実態

(1) 三井銀行

これまで明治に入って雇用関係がいかに再編されたのかを制度面を中心に検討してきたが、採用・昇進・退職がいかに変化したのか、について明らかにする必要がある。とくに一〇代前半で子供として採用され、昇進競争のなかで次第に淘汰され、重役に登り詰めるのはごく一部である（中年奉公も限定的におこなわれる）、という近世のシステムはいかなる変容を遂げたのであろうか。しかし昇進の過程をたどれる史料が、近世ほどには明治前期について残されておらず、近世と同じ密度で分析することは到底不可能である。ここでは昇進がどのようにおこなわれたのか、について簡単

第4表 三井銀行の職員数と職階数

	職員等級数	職員数	備考	第1分位	第2分位	第3分位	第4分位	第5分位
1876	17	543		77	97	93	108	168
1880	17	550		73	91	86	121	179
1884	18	547	総員748（雇席116、備丁85）	71	85	133	112	146
1888	24	592	総員909（雇席209、備丁108）	75	106	94	157	160
1892	10	329	総員961（雇席511、備丁121）	8	11	62	129	119
1895	6	334	総員595（雇席189、備丁72）	4	5	7	57	261
1898	—	560	雇席との区別廃止					
1902	—	444						

出典) 各期「三井銀行職員名簿」(銀行2)。

注) 1. 1897年以前は職員は役員(「行員」)。

2. 1895年は、重役も含め6等級だが、1等に在籍者がなく、実質は5等級。

に検討するにとどめる。さらに三井銀行の昇進のあり方を相対化するために、明治に入って設立された三井物産の昇進のあり方と比較してみたい。

ここで利用する史料は、一八七六・一八八〇・一八八四・一八八八・一八九二・一八九五・一八九八・一九〇二年の三井銀行の名簿である。考察の対象とされた年次は、三井銀行の創立からなるべく四年毎になるように選ばれているに過ぎない。各年の名簿に記載されているデータの状況を示したのが、第4表である。一八七六年と八〇年の名簿には「役員」のみが掲載され、一八八四年から九五年の名簿には雇席・備丁も掲載され、一八九八年以降ではそうした区別が不可能となっている。これは従業員の制度が改変され、「行員」(一八九三年「役員」が改称)と雇席の区別が廃止され「使用人」とされたためである。⁽⁶⁵⁾そこで一八七六年から一八九五年については、雇席・備丁を除いた「役員」のみを考察し、一八九八年と一九〇二年は掲載されている全員を対象とした。両年には旧来の雇席の人が含まれているものと思われるが、やむを得ない。ここでは一八九五年までは「役員」(「行員」)、一八九八年以降は「使用人」をもって職員として考察する。

また一八九五年までの名簿に記載されている各員の等級を各人の三井銀行による格付けを示すものとして利用する(等級は一八九七年に廃止)。この等級は一等から順次に下がっていくが、ある等級には上級が設けられるな

どしていた(たとえば一四等上級など)。等級の級数は第4表に示したとおりである。

ここでは以下の六つの指標を用いて考察する。第一は、残存率である。これはある年次から次の年次にかけて残った人(以下残存者と呼ぶ)の割合である。⁶⁶⁾第二は新入率である。これはある年次の在籍者のうち、前の年次に在籍していなかった人(以下新入者と呼ぶ)の割合である。第三は、転勤率である。これは残存者のなかで、ある年次と次の年次で異なった店舗に勤務する人の割合である。以上三つはすべての年次にわたって求めることができる。

第四は、格差ポイントである。これは、残存者のうちで、ある年次で同じ等級に属している人を抽出し、次の年次での等級をみて、最も人数が多い等級を基準等級とし、そこから一等級ずれている人に一点、二等級ずれている人に二点を与えていくものである。例えばある年次に八等に属する人が一〇人いたとして、次の年次には、八等三人、七等五人、六等二人となっていたとすると、六等の二人と八等の三人に一点ずつ与え、七等の五人は〇点とする。この点数をすべての等級について合計していく。ただし人数の多いほど、等級の数が多いほど点が高くなると考えられるので、残存者数と、ある年次と次の年次の等級数で除すこととする。たとえば一八七六年から一八〇〇年の格差ポイントは、総点数一四七点を残存者数二九六、七六年の等級数一七、八〇年の等級数一七の三つで除した〇・〇〇一七二八である。第五は、等級ごとの残存率である。第六は、等級ごとの新入率である。ただし職員の等級数が年次によって異なっているため、ここでは職員数で上位一五％程度を第一分位、下位二五〜三〇％程度を第五分位とし、途中をなるべく均等になるように第二〜四分位に分割した。一つの等級に多くの人がいることもあり、人数が均等になっていないがやむを得ない。各分位の人数は第4表に示されている。第四から第六の指標は、等級が記載されている年次しか考察することができない。ここで一八九二年と九五五年の分位のあり方が、それまでと全く異なっていることについて、あらかじめ説明しておく。中上川彦次郎が一八九一年に三井銀行に入行し、同行を改革していったことは有名である。そして学卒者を採用するな

ど従業員のある方にも大きな改変を加えていった。⁽⁶⁷⁾一八八八年に役員の下級から三つの等級にいた一六〇人は、一八九二年に九六人在籍しているが、全員雇席になっていた。おそらく入行間もないこれらの人々は雇席への身分変更が行われたものと思われる(その上の二つの等級でも雇席になっている人がいた)。ただし後に雇席から行員へと身分が再び変更になったものもあり、その区別は絶対的であつたわけではない。さらに職員の等級数は一〇等級に減少した。多くの等級を昇進していくというこれまでのやり方を否定したのである。しかも一七等に属する人が一九人しかいなかったのに対して、八等に六二人、九等に一二九人、一〇等に一一九人と、実質的な等級の意味はさらに変更が加えられていた。そして一八九五年には等級数は五等(重役四名は等級に属してないので、便宜上一等級設けて六となる)に削減されており、さらに各等級の人数は、一等ゼロ、二等五人、三等七人、四等五七人、五等二六一人となつていた。一八九七年に等級が廃止される動きは、中上川入行直後から始まつていたのである。以下の分析も一八九二年以降については、それまでと同一の尺度で判断する際には、注意しなければならない。

まず第5表に残存率・新入率・転勤率・格差ポイントを掲げた。残存率は雇席への変更を考慮に入れると一八九二年まで徐々に上昇している。しかし四年で四割程度が退職していくのは、決して低い水準とはいえないであろう。新入率は、職員数に大きな変化がない限り残存率と裏腹の関係となるが、一八八八年から九二年と一八九八年から一九〇二年が極端に低くなつている。一八八八年から九二年は、総員数は減少しておらず、職員(役員)の採用が絞られたことを示している。総員数とくに雇席の削減を目的に採用が抑えられたのは、次の一八九二年から九五年の間である。⁽⁶⁸⁾一八九八年から一九〇二年の新入率の低下は、残存率の水準が上昇しなかつたことと相まって、職員数の減少に結びついている。意識的な人員削減が二回行われたことを示していよう。転勤率は、当初は低かつたが、一八八四年から八八年に高まつた。民間商業金融を拡充しようとした一八八六年の改革と関係があるかもしれない。以後もかなり高い水準で推移

第5表 三井銀行の雇用関係の数値の推移

	残存率 (%)	新入率 (%)	転勤率 (%)	格差ポイント
77-80年	54.5	46.2	38.2	0.001718
80-84年	60.2	39.5	35.6	0.001866
84-88年	58.7	45.8	61.4	0.001305
88-92年	47.8	14.0	46.6	0.000412
92-95年	48.0	52.7	53.8	0.003059
95-98年	66.5	56.8	67.1	—
98-02年	57.0	28.2	59.2	—

出典) 各期「三井銀行職員名簿」(銀行2)。

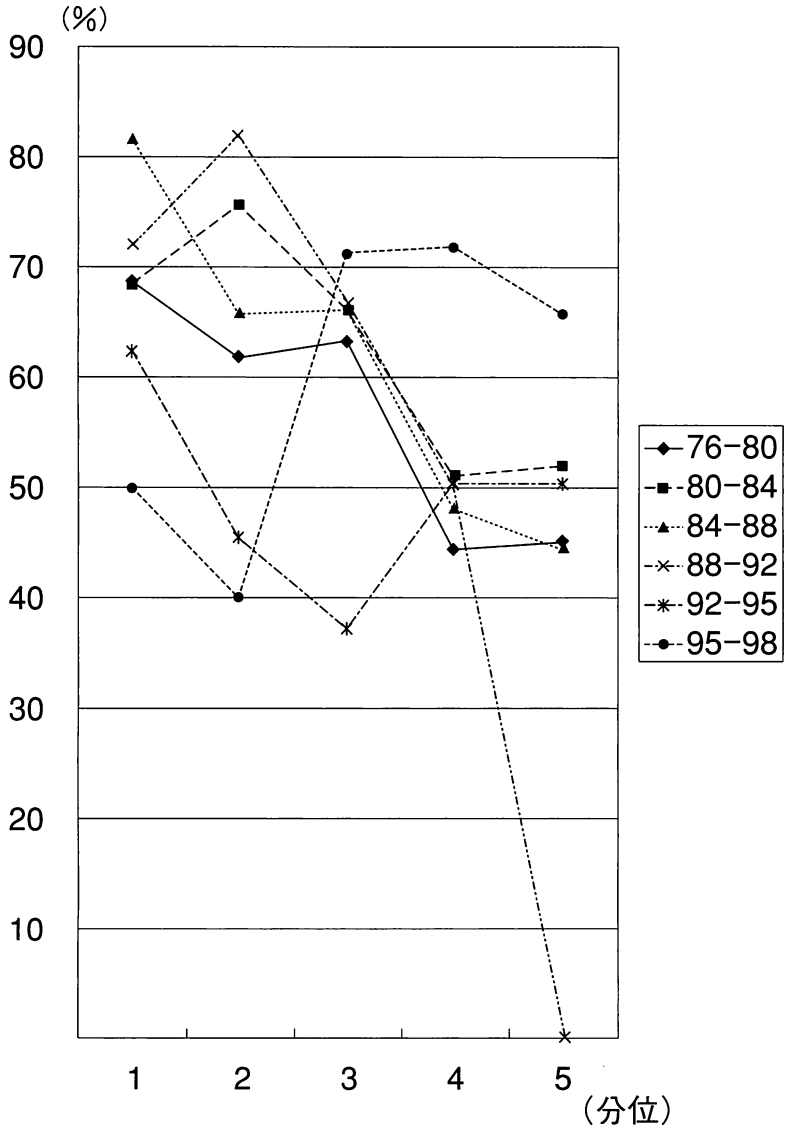
- 注) 1. 雇席・備丁から職員となったものは、新入者として扱った。その人数は、84-88年が24人(備丁1人)、88-92年が19人、92-95年が111人である。これら新入者から除いて新入率を算出すると、それぞれ41.7%、8.2%、19.5%となる。
2. 88-92年の残存率は、92年に全員が雇席へ変更された等級に属する全員を88年の人数から除いて算出すると、65.5%となる。
3. 95-98年の残存率は、95年の職員で、98年に在籍している人を求めた。
4. 95-98年の新入率は、98年の総員のうち、95年に在籍しなかった人で求めた。

するが、中上川による支店の統廃合が日清戦後に一応終息してもさほど比率が落ちなかったことは注目される。近世の三井では店毎の独立性が高く、人事交流がほとんどなかったのとは全く異なり、かなり頻繁な転勤が行われるようになったのである。

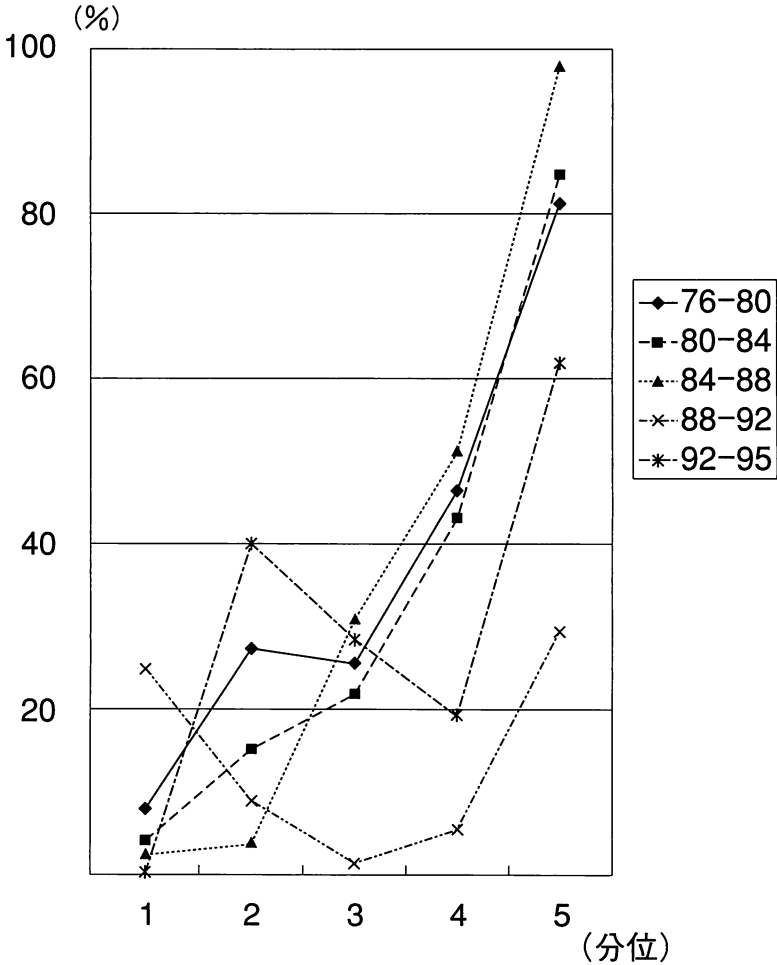
続いて昇進のあり方について検討してみよう。まず格差ポイントであるが、一八八八年までは、ほぼ同じ水準にあった。一八八八年から九二年に大幅に低下するのは、すでに述べたように等級数が減少し、ほとんどの職員が三つの等級に属するようになったので、昇進格差がつきにくくなったことによるのであろう。次の一八九二年から九八年に格差ポイントが急上昇する。職員数・等級数が大幅に変化しているので、評価は難しいが、中上川が人員の抜擢をおこなったことを示しているであろうか。

続いて等級毎の残存率・新入率を第一分位から第五分位にかけて検討してみよう。まず第1図に残存率を図示した。初期から上位分位で残存率が高く、下位分位で低い傾向があったが、一八八八年まではその傾向が強まっていったようである。第2図に新入率を示した。上位分位では新入率が低く、分位が下がるにつれて上昇していることが明らかである。とくに一八八八年までは、第一・二分位までは新入率が

第1図 残存率（三井銀行）



第2図 新入率（三井銀行）



極端に低く、第三分位もかなり低いままで、第四・五分位で急上昇している。西邑席四郎副長は、一八九一年の各地主任相談会（支店長会議に当たる）において、なるべく子供を入れること、銀行には学者はいらぬが、普通のことではできるだけ教育すべきことを訓示しており、残存率・新入率とあわせれば、三井銀行は、年少者を採用して、昇進競争をさせながら次第に人材を絞り込んでいく方針

を取っていた、と考えられる。三井銀行は江戸時代以来の採用と昇進の慣行をかなり強固に維持していたのである。⁷⁰

一八九二年以後等級のあり方が変化するので、あまり意味のある結論は出しにくいが、九二年から九五年では、全分位で残存率が低下している（第五分位の残存率は雇席への変更によってゼロとなっている）。また九二年から九五年では、第二分位に二人、第三分位に二人の新人者がある。第二―三分位という中堅という印象を与えてしまうが、この四人は最上位からの人数から考えれば旧来の第一分位に当たるのであり、本店調査係長（波多野承五郎）、本店支配人（岩下清周）、京都支店支配人（小野友次郎）、長崎支店支配人（村上定）であった。残存率が低下するなかで、支店長に新人者をあてるという中上川の新しい人事政策が行われ始めていたのである。ところが九五年から九八年においては、学卒者の採用へと転換し、年少者の採用が次第に小供に限定されていくなかで、第五分位でも残存率が六六％に達していたことには注意しておきたい。三井銀行では明治三〇年代に「冗員淘汰」がしばしば話題となるが、支店を減少させて、総人員も縮小しなければならないときに、「淘汰」を意識的に行わねばならなかったことを示唆しているのではないかと考えられるからである。

（2） 三井物産

三井銀行の昇進のあり方を相対化する意味で、三井物産の事例を考察する。しかし三井物産の名簿は、一八八三年と一八九二年以降が存在するに過ぎず、⁷¹三井銀行の事例と比較することはできない。そこでここでは、三井物産の賞与支払いの史料を利用する。⁷²一八七六年の創業以来三井物産は、従業員に賞与を支払っており、賞与の支給を受けた人を在籍者と見なし、一八七七、一八八〇、一八八四、一八八八、一八九二、一八九五年について考察する（一八七六年をういかなかったのは、同年の賞与受給者が極端に少なかったためである）。賞与の受給の史料からは、人名と賞与金額しか

判明しない。また一八九二年以降は、名簿が利用できるので、一八九二、一八九五、一八九八、一九〇二の各年の名簿を利用する。名簿からは勤務店が判明し、また一八九二年と九五五年の名簿には、従業員の等級が記載されている。

賞与受給者と在籍者にどの程度のズレがあるのかを一応検討しておこう。一八九二年の賞与受給者と一八九二年末の名簿とを比較すると、両者に共通するのが二五二名、前者にのみ登場するのが一二名、後者にのみ登場するのが五一名である。前者にのみ登場するのは、同年中に退社した者と思われ、後者にのみ登場するのは、等級が低い者が多く、入社間もないために賞与の受給対象にならなかった者が多かったものと思われる。また罷職となっている者も賞与の受給対象になっていない。一八九五年も同様に検討すると、両者に共通するのが、二七二名、賞与受給者にのみ登場するのが五〇名、名簿にのみ登場するのが五二名である。一八九二年と同じ事情が存在していたのに加え、賞与受給者のみに登場する人が増えたのは、同年の名簿が一月現在であることも作用していると思われる。ここでは賞与受給者を在籍者と見なして、それほど大きな不都合が生じないことが確認できたものと考ええる。こうして得られる在職者数を示したのが第6表である。賞与の受給者では、名簿で「小僮」、「雇」などと分類されている人を分離することができないので、名簿でも含めてある（但し海員は除いた）。この点で三井銀行とは異なっている。在籍者は順調に増加している。

三井物産も番頭一等といった等級を用いているものの、賞与受給者を史料として用いる場合は、等級による分析は不可能である。ここでは等級に代わる史料として、賞与金額を用いることとする。賞与がいかなる基準で支給されていたのかは、必ずしも明らかではないが、一八九三年までは賞与支給の明確な算定基準は存在せず、月給の三ヶ月分、二ヶ月半分、というような概算をもって支給していたという。⁽⁷³⁾ 期中の各人の業績を査定して付与するというスタイルになっ
ていないようであるが、給与が各人の査定業績に連動していたとすると、三井銀行の等級にもとづく分析と直接比較できるほど安定的な指標かについて疑問が出てくる。

第6表 三井物産の「在籍者」数

		総数	第1分位	第2分位	第3分位	第4分位	第5分位
賞与金受給者による	1877	112	20	20	22	25	25
	1880	131	17	33	26	26	29
	1884	165	24	28	38	38	37
	1888	205	29	37	44	47	48
	1892	264	44	46	54	58	62
	1895	322	49	64	63	73	73
名簿による	1892	303					
	1895	324					
	1898	365					
	1902	500					

出典)「明治十年第一月ヨリ十二月到ル計算済ニ付社員分賦金其他諸控」(本1215—50)、各期 Ledger、各期名簿(物産50)。

ここである年次から次の年次への残存者を取り上げ、⁽⁷⁾残存者のある年次の賞与金額で次の年次の賞与金額を説明する最小二乗法によって分析してみた。その決定係数を示すと第7表の通りである。決定係数はかなり高く、しかも次第に上昇していく傾向がある。このことは、賞与金額決定の際の評価がかなり安定しており、しかもその安定度が増していったことを示していると考えられ、三井物産が短期的で投機的な利益を求めていなかったこと、次第に官僚制化が進行していったことを示唆しているものと考えられる。ここでは賞与金額を等級に代わるものとして用いることとする。しかし等級のような明確なランクではないため、格差ポイントの算出は不可能である。また賞与受給者の在籍支店が明らかではないため、転勤率が算出できない。

第8表に残存率と新入率を表示した。一八九二年から九五五年については、賞与受給者と名簿による二系列の数値が得られるが、あまり近い数値となっていない。これは一八九五年の名簿が一月現在のものなので、九五年から経過した時間が短いので、残存率が高く、新入率が低く出ている傾向にあるものと思われる。残存率はほとんど変化がないが、やや上昇する傾向にあるようである。三井銀行と比較すると、初期において若干低い、それほど顕著な相違はない。しかし在籍者数が増加しているため、新入率は

第7表 三井物産の賞与の決定係数

	決定係数	残存者数
77-80年	0.6858	50
80-84年	0.6649	61
84-88年	0.7889	88
88-92年	0.7996	113
92-95年	0.8623	151

出典) 「明治十年一月ヨリ十二月到ル計算済ニ付社員分賦金其他諸控」(本1215-50)、各期 Ledger。

注) 残存者の兩年の賞与額の決定係数。

第8表 三井物産の残存率と新入率

		残存率 (%)	新入率 (%)
賞与金受給者による	77-80年	49.1	58.0
	80-84年	48.9	61.2
	84-88年	55.8	55.1
	88-92年	57.6	55.3
	92-95年	59.1	51.6
名簿による	92-95年	68.3	36.1
	95-98年	61.4	45.5
	98-02年	55.6	59.6

出典) 「明治十年一月ヨリ十二月到ル計算済ニ付社員分賦金其他諸控」(本1215-50)、各期 Ledger、各期名簿 (物産50)。

第9表 残存率の比較

(単位：%)

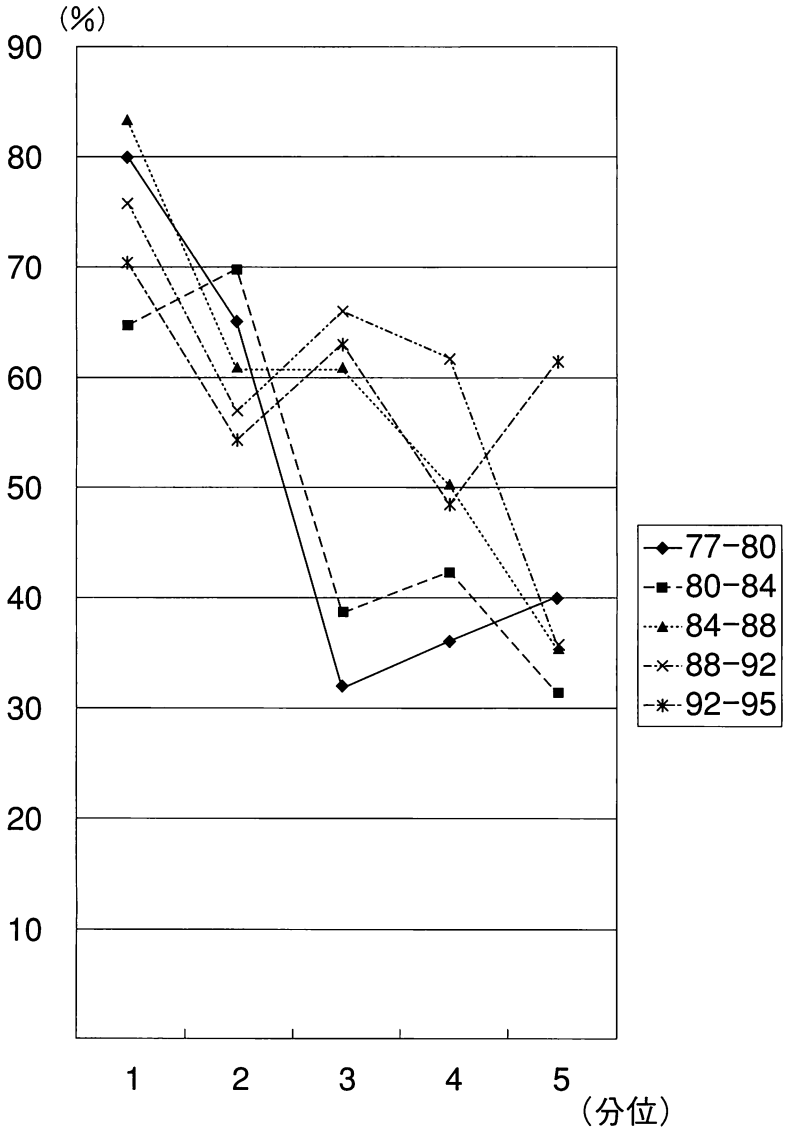
	外国支店 在勤者	内国支店 在勤者
92-95年	82.9	66.4 ^{*)}
95-98年	91.3	59.1
98-02年	75.9	52.1

出典) 各期名簿 (物産50)。

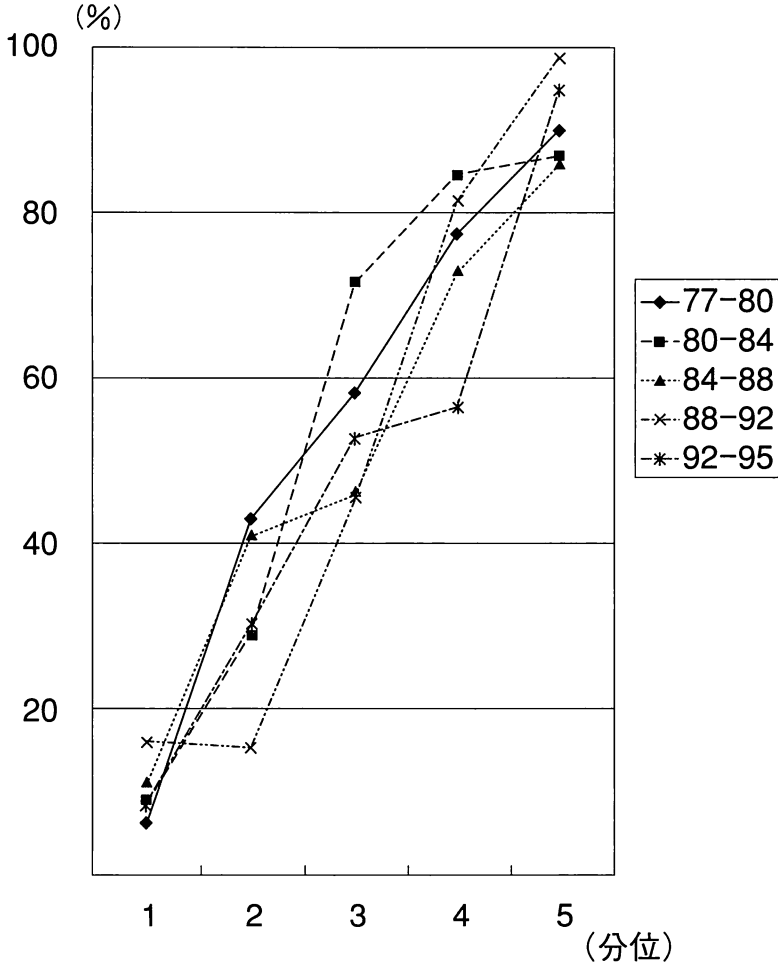
注) 1892年の内国支店在勤者のうち
1895年に残存した者の比率。
他も同様。

低下せず、かなり高い水準にとどまっている。その結果、新入率は三井銀行よりかなり高くなっている。次に賞与支給額によって賞与金額が高い者から順に第一から第五分位に在籍者を分け、分位ごとの残存率・新入率を檢討しよう(分位ごとの人数は第6表に示した)。残存率は第3図に示した。残存率は、分位が下に下がるほど低下している。初期に残存率が低かったのは、第三分位以下の低いランクでの残存率が低かったためであり、それが次第に上昇するなかで全体の残存率も上昇した。ついで新入率を第4図に示した。分位が下がるごとに新入率が上昇している。三井銀行と比較するとかなり直線的に上昇しており、かつ時期が下がるにつれて傾斜がはつきりしてくる。また三井銀行より、第二、四分位で新入率が高くなっているということはいえそうである。⁽⁷⁵⁾

第3図 残存率（三井物産）



第4図 新入率（三井物産）



以上のことを重ね合わせてみると、三井物産は、職員の残存が高まっていく傾向にあったが、営業が展開し、人員の増加がおこなわれるなかで、中堅の職員もなお外部や高等教育機関からの供給に依存する傾向を高めざるを得なかった、という事態がおきていた、と考えることができるように思われる。⁽²⁶⁾

名簿によっても一八九二年から九五年については、等級ごとの残存率・新入率は算出で

第10表 残存者の所属店舗別構成

	残存者数	転勤なし		転勤あり			
		外国支店 (A)	内国支店 (B)	外国支店 から支店へ (C)	外国支店 から支店へ (D)	内国支店 から支店へ (E)	内国支店 から支店へ (F)
92-95年	207	8	111	10	11	2	65
95-98年	199	6	70	4	11	21	87
98-02年	203	12	44	10	19	26	92

出典) 各期名簿（物産50）。

きるが、ほぼ同じ結論になるので、ここでは重複を避け、支店ごと、特に三井銀行にはない外国支店と内国支店の相違について考察してみたい。まず外国支店在籍者と内国支店在籍者に分けて、残存率を算出すると、第9表のとおりである。外国支店在籍者と内国支店在籍者には、顕著な相違がある。内国支店には、等級の低い者が多く、このことが残存率を引き下げているともみられるので、一八九二年の手代三等以上に⁽⁷⁷⁾ついて残存率を計算してみると、外国支店は八六・二〇%、内国支店は六九・〇%となる。やはり外国支店の残存率が高いのである。三井物産としては、貴重な外国勤務者を確保することに成功していたのである。次いで転勤のあり方を外国・内国支店別にみたのが第10表である。内国支店でも同一店舗にとどまる人数は次第に減少していった。また一八九二年から九五五年にかけては、内国支店から外国支店に転勤になった者はわずか二名であり、外国支店に出される人は、かなり特別な存在であったことが窺われる。ところが以後の時期では、内国支店から外国支店に出る者も増加し、一方外国から内国に移った人が増加している。短い時間のことでもあり、また外国支店も増加していたので、あまり確定的なことはいえないが、次第に外国支店勤務もローテーションの一環に組み込まれつつあったことが窺われるのである。こうした背景には、⁽⁷⁸⁾学卒者の採用が増加していたことが作用していたと思われるが、各人の学歴については調査しておらず、今後の検討課題とせざるを得ない。

III 重役制度の形成

(1) 重役賞与と使用人賞与の分化

すでに検討したとおり三井銀行では、従業員は、給与、賞与、退職手当を支給されていた。給与は年給であり、等級に結びつけていた。また賞与は、総額は利益の一定割合であったが、出勤日数と等級に応じて分配されていた。退職手当は、退職時の等級に応じて支払われるのが原則であり、勤務状況が考慮された。こうした制度は、中上川が入行した一八九〇年代に変容していく。

一八九二年三井銀行は、「三井銀行給料規則」を制定し、月給制に戻すとともに月給が引き上げられた。⁽⁷⁹⁾しかしこの引き上げは、賞与制度の改定と結びつけられていた。すでに紹介したとおり一八九二年には、それまでの役員配当金、勤功賞与、特別賞与が廃止され、役員賞与が新設されたが、「給料賞与金ヲ合シタル各自納受ノ総計額ニ於テハ新法ト旧法トノ間ニ格別ノ相違ハ無」いように設定されていたのであった。⁽⁸⁰⁾上位等級者ほど給与の引上率が高かったから、勤功賞与株金などが上位者に厚く分配されていたことが窺える。勤功賞与株金などは「三井銀行成規」の勤功株に近い形で運用されていたのであろうか。さらに翌九三年には給料規則が再び改定され、行員の等級は五等級に縮減され、給料額も五等が一〇円以上、四等が二五円以上、三等が五〇円以上、二等が一〇〇円以上、一等が二〇〇円以上と等級と給与の対応関係が、非常に薄くなった。そしてすでに述べたとおり、一八九七年には等級そのものが廃止されてしまうのである。月給額がいかにかに決定されたのかは不明であるが、年功のなかで選抜を経て、等級を上昇していく、という旧来の昇進のあり方が解体していくことと結びつけていたのであろう。

それでは賞与制度はいかに変化したであろうか。一八九一年までの賞与とくに役員配当は、全「役員」がある基準に従って、利益額から算出される賞与総額を分配するという関係にあった。その意味では、トップから末端近くまで、分配の比率はともかく同一の枠組みにあったのであった。

ところが一八九二年に採用された「役員賞与」は、まず賞与総額の利益との連動を断ち切った。半期毎の賞与金額の算出式は、月給額×勤務日数×二銭というものであった。最後の二銭という掛け率は、一八九三年に一・八銭に改訂され、一八九四年上期まで維持されたこと、および一八九六年下期には二・四銭であったことが確認できる⁽⁸¹⁾。賞与金額は給与にスライドする（最後の掛け率の操作で三井銀行の業績が加味される余地があったが、毎期変動するというものもなかった）ことになったのである。もちろん勤務日数が考慮され、出勤奨励の効果を持ったことは変わりがない。このときの改訂が中上川などの理事に及んだことを明示する史料は未見であるが、後述する三井物産の賞与は理事に及ぶものであったことから、理事にも及ぶものであったと考える⁽⁸²⁾。

三井物産は、社長益田孝に利益の一〇%、副社長木村正幹に五%、馬越泰平・金子弥一にそれぞれ二・五%、その他従業員に一〇%が分配されていたが、一八九二年から九三年の間は、益田らを含めた全従業員に三〇%に改訂され、益田らの支給割合が低下した⁽⁸³⁾。ところが一八九四年上期からは、賞与金総額の利益連動が断ち切れ、その総額は従来の水準から切り下げられた。各人の賞与金額決定の基準は明らかではないが、この賞与は、三井同族である社長や中上川・益田らの理事も支給されていることが確認できる⁽⁸⁴⁾。

こうした制度は、一八九六年に三井商店理事会が発足したことでさらに変容をうける。三井商店理事会発足にともない、益田と中上川が三井銀行、三井物産、三井鉱山の理事を兼任することが廃止され、銀行は中上川、物産は益田、鉱山は団が責任を持ち、呉服店などの理事も含めて理事会を組織し、各社の議題を一堂に会して議論することとなったの

である。そして各理事は、主管する営業店から月給を支給される⁽⁸⁵⁾か、賞与については、各営業店が利益の一割を持ち寄り、あらかじめ決められている各人の個数に応じて分配された⁽⁸⁶⁾。理事は主管する営業店の利益額ではなく、全営業店の利益額に応じて賞与をうけることになったのであり、個別企業ではなく三井家全体の利害に沿って行動することが期待されたわけである。また理事は利益連動の賞与を受け取ることになり、大部分の従業員（「使用人」と称された）とは制度上区別されることになったのである。

使用人の賞与については、一八九七年六月に「三井商店使用人賞与金内規」が制定された⁽⁸⁷⁾が、その内容を明らかにすることはできない。一九〇三年五月この内規は「三井営業店使用人臨時手当金給与内規」と改められたが、そこでの月給者の賞与の算出式は、 $\text{月給額} \times \text{勤務日数} \times 1 \cdot 3$ 銭であった⁽⁸⁸⁾。最後の掛け率はかなり切り下げられているが、賞与制度の枠組みそのものは一八九二年のそれと変わっていないから、一八九七年の内規も従前のものとそれほど大きな変化がなかったと考えるよいであろう。これらの内規は、三井銀行のみならず、三井物産など他の営業店にも適用されたことはいままでもない。

このように使用人の賞与は、基本的に月給にスライドするものであったが、このほかに「特別賞与」が支給されている。この特別賞与がいつから支給されたのかは判然としないが、三井物産では一八九八年七月に「特別賞給与内規」が決定されている⁽⁸⁹⁾。その規定によれば、支給対象は支配人などの役席者であり、「担当事務二励精シ成績較著ナル者」、「特別効勞アル者」に支給することになっていた。さらに特別な功績のある者には、役席になくても臨時賞与を支給することとされた。ここでは各人の働きを査定し、功績に応じた賞与を支払うこととされており、使用人賞与とは異なるものとされていたのである⁽⁹⁰⁾。

特別賞与の各人別支給額が判明するのは、一八九九年下期以降である⁽⁹¹⁾。三井物産はポストや各人の経験年数に応じて

支払われているようであるが、同じポストにいても特別賞与が引き下げられたり、引き上げられたりしており、短期的な業績をかなり加味して決定されていたことが窺われる。これに対して三井銀行は、完全にポストに応じて支払われており、役席手当と同じ意味を持っていたのであった。⁽⁹²⁾ところが一九〇一年一月二月に三井銀行が三井営業店重役会（三井商店理事会の後身）に提出した特別賞与金案は、未決とされ、ポストと完全には一致しないものに変更させられたのである。⁽⁹³⁾この「介入」と一九〇一年一〇月の中上川の死去は無関係ではないであろうが、以後三井銀行もなんらかの業績（「功労アリアル」）を加味して特別賞与金が支払われるようになった。⁽⁹⁴⁾

ここで給与・使用人賞与・特別賞与の支給について簡単にみておこう。一九〇三年下期では、月給三〇〇円の神戸支店長小野友次郎は、出勤日数を一五〇日とすると、賞与金は三〇〇×一五〇×〇・一三〇五八五円になるはずであるが、特別賞与は六五〇円であった。月給二九〇円の大坂支店長平賀敏は同様に賞与金が五六五・五円になるはずであるが、特別賞与は九〇〇円であった。また三井物産について同様に計算すると、月給三五〇円のニューヨーク支店長岩原謙三は、賞与金が六八二・五円のはずであるが、特別賞与は一五〇〇円、月給二〇〇円の京城支店長小田柿捨次郎は、賞与金が三九〇円のはずであるが、特別賞与は六〇〇円であった。⁽⁹⁵⁾賞与は週休一日でほぼ皆勤とすると、半期で月給の二ヶ月分ほどとなり、査定付の特別賞与は支店長クラスで使用人賞与に匹敵するかそれを上回る水準だったのである。上級使用人にとっても賞与は大きな意味を持っていたのである。また三井銀行と三井物産について、特別賞与と月給を回帰させると、第11表のとおりであり、両社とも月給で特別賞与のかなりの部分が説明できること、この一九〇三年下期では月給のよる説明力は、三井物産の方が大きいこと、物産の方が特別賞与の比重が大きいこと、が見て取れる。ポストによって特別賞与を決めていなかった三井物産が、月給によって特別賞与が説明される度合いが大きいのは興味ある結果であり、月給がいかに決定されていたのかを詳しく分析する必要を示唆するものであるが、今後の課題とせざる

第11表 特別賞与と月給の回帰分析
(1903年下期)

関数式：直線 $y = ax + b$
 $x = \text{月給}$ 、 $y = \text{特別賞与}$

	三井銀行	三井物産
係数 a	3.16	4.67
定数項 b	-113.2	-211.1
決定係数	0.7099	0.8655
サンプル数	23	33

出典) 「三井事業史 資料篇四下」542～549頁。

をえない。

(2) 恩給制度の形成

さきに述べた一八九二年の「三井銀行給料規則」には、死亡手当に関する規定を含んでおり、在職中死亡した役員には、月給三ヶ月分を給与することになっていた。一八八一年の死亡手当と比較して、月給に対する支給割合が低下しているが、月給が引き上げられていることには注意が必要である。なお自己都合退職についてはふれられていない。⁽⁹⁶⁾

一八九四年六月の三井家同族会では、「三井各商店使用人恩給規則」の制定について議論され、各営業店より委員一名ずつを選定して、協議させることとなった。⁽⁹⁷⁾

この議論がその後どうなったのかは明らかではないが、三井各営業店において一八九六年下期から九七年以上期に退職した者に特別手当金・手当金・慰労金などが給与されている。⁽⁹⁸⁾ そして一八九七年八月には「三井商店使用人恩給内規」が決定され、三井営業店はそれにならい各社の恩給内規を決定した。⁽⁹⁹⁾ この内規は三井銀行などで「仮用」していた規則を訂正増補したものとされており、⁽¹⁰⁰⁾ この恩給規則の制定までは、手当・慰労金については正規の規則が制定されなかったものと判断される。

恩給は、勤続慰労金・負傷手当金・遺族扶助料の三種からなっていた。勤続慰労金は、会社の都合により解雇したとき、在職中死亡したとき、事故により解雇となったとき、勤続二〇年以上で年齢五五歳以上の者が自己都合で退職したときに支給されることとなり、若年者の自己都合退職には支給されなかった。勤続慰労金の算定式は、在職中の累積給

料支給額×（勤続年数十五）÷一〇〇であり、勤続満三年未満では支給されず、二〇年を越える勤続年数はカウントされないこととされた。そして格別功労ある者には、恩給が増加されることがあるとされた。この内規によれば、勤続八年で平均年間給料額とほぼ同額の勤続慰労金を与えられるから、かなり優遇されていたといえる。また勤続中の累積支給給料額が算定の基準となっていることは、半役料一年といった発想とは異なったものであり、在職中の貢献に報いるという意味では元手銀の発想に近いものであった。

勤続慰労金の規定は上記の通りであるが、格別功労のある者には増額がなされるという規定にもとづいて、実際の運用はかなり弾力的であり、規定を上回って支給されることがほとんどであり、勤続が長い場合は、とくに増額が著しかった。たとえば一九〇一年七月に三井物産を解傭となった水谷耕平（現給二〇〇円、勤続二五年一ヶ月）は、勤続慰労金四五二円、当期賞与五二円を受け取るべきところ、八〇〇円が支給されているし、一九〇三年九月に三井銀行を暇となった上柳清助（勤続二九年二ヶ月）は、勤続慰労金七八六四円のところ、一万三〇〇円が支給されている。⁽¹⁰⁾あくまで権利ではなく、これまでの功労に報いる恩恵的性格を強くうちだそうとしたのであろう。退職手当を単に月給の一定倍ではなく、在職中の「功労」に応じて支払うという姿勢は、一八八〇年代からかなり根強くみられたのである。

おわりに

三井においては、一八七六年の三井銀行設立の頃には、名改め・暖簾の授与・住込などの慣行は姿を消してしまっていた。さらにまだ実証の余地はあるが、暖簾の授与の前提にある元手銀についても、賞与金の支給割合が増加するなかで廃止されてしまった。近代的な会社法制を参照して「会社」として作られた三井銀行は、⁽¹⁰⁾江戸時代の雇用慣行を急速

に、意識的に廃止し、新たな雇用制度を模索していったのである。こうした旧来の慣行が廃止されていくなかで手代（従業員）は、一時的にせよ大元方の利益の二割を「配当」として受け取るまでになった。残りの八割は東京大元方の自己資本に組み入れられ、三井同族が引き出して使えるものとはされていなかったが、同族賄料などは経費として支出されており、利益を配当として受け取らない、という点では江戸時代の大元方の伝統を受け継いでいた。しかしこうした措置は、「主従持合の身代」の考え方を示すものとはいえるであろう。また江戸時代の利益金の一部を分与される割銀の支給対象が、上級手代である名目役に限られていたのに対して、末端に近いところまで同一基準で利益運動の賞与を受け取れるようになったのである。そしてこの賞与は三井銀行に改組されても続くことになる。江戸時代に存在した宿持手代と一般手代との身分的・経済的な圧倒的な格差は縮小される一方で、三井同族に対する従業員全体の地位は高まったのである。

一八六七年に雇い入れられた三野村利左衛門がこうした改革を指導したのであり、三野村のこうした側面は、手代を集めて多数決で議決を取る報効会や「主従持合の身代」という理念に典型的に現れているといえる。宿持層や同族が激動期に十分な対応力を持っていなかったことが背景に作用していたであろう。西洋の制度を借りつつ、所有者・経営者・従業員の一体化を図ろうとしたともいえ、その限りで江戸時代の商家の理念を体現するものでもあったのである。^(四)

こうして成立した従業員の地位は、一八九〇年代に変容した。従業員の間で、利益運動の賞与を受け取る重役がコストとしての月給運動の賞与を受け取る一般使用人・査定をうけて特別賞与をも受け取る役席者から分離されたのであり、所有者の意を受ける重役層が形成されたのであった。こうした重役層の形成が、公開株式会社の重役制度の発展といかなる関係があるのかについては今後の分析がおこなわれる必要があるであろう。また退職手当は、別家制度が解体するなかかなり規模が縮小され（三井銀行の経営悪化も作用したであろう）、系譜的にも異なるものが実施されていた

ようであるが、旧来の昇進のあり方が否定されていくなかで、一八九七年の恩給制度は、在職中の功労を評価して恩恵的に支払う、という性格を濃厚に運用されたのである。

(1) 中井信彦「三井家の経営―使用人制度とその運営―」『社会経済史学』第二一卷第六号、一九六六、安岡重明「財閥経営史の研究」ミネルヴァ書房、一九七〇（増補版、一九九八）、安岡重明「近世商家の経営理念・制度・雇用」晃洋書房、一九九八、三井文庫編『三井事業史 本篇第一巻』（執筆は松本四郎氏・賀川隆行氏）三井文庫、一九八〇、『三井両替店』編纂委員会編『三井両替店』三井銀行、一九八三（該当部分執筆は林玲子氏・松本四郎氏）、賀川隆行「近世三井経営史の研究」吉川弘文館、一九八五など。近年では西坂靖氏が、越後屋（呉服店）について、数量分析にもとづいて、昇進や給与・賞与・退職銀などの実態を詳細に明らかにしている。西坂靖「越後屋京本店手代の入店・昇進・退職について」『三井文庫論叢』第二七号、一九九三、同「越後屋京本店手代の小遣・年褒美・割銀について」同上誌第三〇号、一九九六、同「越後屋京本店手代の勤務成績管理と勤務状況について」同上誌第三二号、一九九八。なお給与等の会計上の処理については、西川登「三井家勘定管見―江戸時代の三井家における内部会計報告制度および会計処理技法の研究―」白桃書房、一九九三を参照。

(2) 千本暁子「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」『同志社商学』第三五巻第二号、一九八三、同「三井の長期勤続奨励策の史的考察」『経営史学』第二三巻第四号、一九八九、同「三井の使用人採用方法の史的考察」同志社大学『社会科学』第四二号、一九八九、安岡重明・千本暁子「三井銀行の使用人給与制度私議」『同志社商学』第三五巻第五号、一九八四など。

(3) 三井物産の職員については、若林幸男「三井物産における人事課の創設と新卒定期入社制度の定着過程」『経営史学』第三三巻第四号、一九九九、および大島久幸「戦前期三井物産の人材形成―部・支店における人事異動を中心として―」『専修大学経営研究所報』第一三三三号、一九九九が相次いで発表された。いずれも明治後期以降を主たる対象としている

が、若林氏が、明治前期の三井物産の内国部門では、旧来の丁稚式の養成が中心であったことを強調されている点は注目される。

(4) また元服したり、丁稚から手代になると名前を改めるのが一般であったが、ここではこの問題には立ち入らない。

(5) 武光誠『名字と日本人―先祖からのメッセージ』文春新書、一九九八、一五一頁。改める場合は、官庁に届け出ることが必要となった。

(6) 「京都・大坂三井両替店等勤仕者等談話要領」『三井文庫論叢』第二八号、一九九四、一四三頁。

(7) 三野村暢禧「紀伊国屋時代の利左衛門―美野川利八説の検討―」『拓殖大学論集』第一三七号、一九八二。

(8) 安岡重明前掲「近世商家の経営理念・制度・雇用」一一九―一三五頁。

(9) 西坂靖前掲「越後屋京本店手代の入店・昇進・退職について」六二―六八頁。ただし「八」のつく名前を持った奉公人が全く存在しなかったわけではなく、役頭以上に昇進した手代を集めた『店々役人名鑑』（三井文庫蔵）でもその存在を確認しうる。しかしその多くは一八世紀前半までであり、一九世紀に入っても「八」を名乗っている者は存在しない。「八」を遠慮する慣習は、徐々に強まっていったのであろう。

(10) 三井文庫所蔵史料 銀行二一。以下で引用する史料ナンバーのついた史料は、すべて財団法人三井文庫所蔵史料である。

(11) 武光誠前掲書一三八頁。

(12) 三井文庫編『三井事業史 資料篇二』三井文庫、一九七七、三二二―三三三頁。

(13) 同上書四〇六―四〇七頁。

(14) 同上書二五一頁。

(15) 「店々改正規則申渡記」（本四七三―七）。

(16) 「目代席規則」（本六六九―八）、「日勤席規則」（本六六九―九）。

- (17) 賃金表は、千本氏が紹介している。
- (18) 「西京店伺願書」（追五五七―五）。
- (19) 「駿河町室町三丁目御用所并国産方等地絵図」（別二四二七―四）。
- (20) 千本前掲「三井の使用人採用方法の史的考察」一五六頁。
- (21) ただし京都店では、一八七七年でも通勤が一般に行われたわけではないようである（同店の「勤惰表」〈追七八八―七〉に、一〇等以下のものみに「宿元行」「夜判洩」という記載があり、店に泊まるのが常態であったことを窺わせる）。東京ほど急速な変化がなかったのかもしれない。
- (22) 「合名会社三井銀行例規纂」（銀行一―六）、「日誌」（本七四八）。なお一八八〇年四月に深川で行われた役員集會では、一〇等以下の店詰切（即ち通勤禁止）が決議されている（「明治十三年於深川銀行役員集會議事録」〈小石川一六〉）。
- (23) 「日録」（本七二五）。
- (24) 「三井銀行成規」（銀行一―一）にある「宿直定則」では、「社店止宿ノ者」に対する言及があるのに、一八八六年の「当直宿直規則」（別二六一―八）には言及がないからである。なお三井物産は、一八八五年四月に手代席以上がすべて通勤とされ、弁当を持参することとされた（見習以下小童は弁当で賄って月給で支払わせる）。また浴場も廃止されている（小童は外湯隔日とし、料金自弁）。小童等は住込だが、単に寢泊りするだけ、となったようである（「改正科目伝達書」）。
- 「自明治十一年一月至同廿二年十月 諸規則 元方」〈物産五四〉。
- (25) 「賄方定式規則」（本六六九―七）。
- (26) 「三井銀行成規改正達扣」（追一三六三―一）。
- (27) 「日録」（本七二九―一〇）。大元方も年給に改められている。
- (28) 「三井事業史 資料篇二」三〇二頁。
- (29) 「三年勘定褒美割渡控 明治三年午秋季と二割通御褒美割渡控 両替店」（追三六七）。このほか「明治三年午秋季別廉

勲定功納御定二割通被下高一も分配されているが、こちらはよりフラットに分配されている。

(30) 「内規則」(本四七三―四)。年代推計の根拠は、史料中に用いられている手代職階の名称が、一八七二年の「役替規則」と一致するためである。「三井事業史 資料篇二」三八四頁にも同様の記述がある。

(31) なお功納をうけた大元方は、三井同族の賄料や別宅手代への役料などを支払った目録勲定尻の五割を「配当」するものとされており、一割は普請積立金、四割は総括役以下調役(八儀)までに分配されることとなっていた。

(32) 『三井事業史 資料篇二』三四五頁。

(33) 「店々改正規則申渡記」(本四七三―七)所収。

(34) 同上史料所収。

(35) 三井文庫編『三井事業史 本篇第二卷』三井文庫、一九八〇(岩崎宏之氏執筆)一六八・二〇二頁。三井銀行への移行が始まると、各店利益の二割を積み立てるといふことも廃止となったようである(「銀行株割宛関係書類」追五五七―二一)。

(36) 同期利益金一四万八九〇一円に前期「株式割賦残金」三万七二〇二円を加えた一八万六〇〇三円から勤功株賞与六四四五四と臨時非常積立金二万六九三四円を引き去った残額一五万二六二四円の二割の三万〇五二五円を役員配当(うち二万九四三六円は一四等以上へ)「株」五円五〇銭の割合で配当、残余は一五等上級以下・備丁へ)にあてている。残額一二万二〇九九円のうち株式割賦は一二万円であり(一株六円)、残った二〇九九円は、一五等上級以下・備丁への賞与に加えられた。こうして当期利益はすべて分配され、後期繰越金は発生しないはずであるが、いまだ現金で払い込まれていない株式四四四株三七に対する割賦金二万六六六六円二二は後期に繰り越されることとなっている。これが次期において「株式割賦残金」とされるのである(「明治十年上半期閩店利益総精算調」へ小石川九)。

(37) 「合名会社三井銀行例規彙纂」(銀行一―六)。

(38) 「兩季目録配当調」(別二二七〇―一)。推測の根拠は、一八九二年上期に「当季ヨリ銀行賞与法改正」依り当役場員モ

銀行員同様算当計算」していることによる。

(39) 滞貸支消方積立金は、対応する資産である滞支消方公債の利益が、損益計算を介することなく積み立てられている。粕谷誠「明治前期における三井家産の再編過程」『社会経済史学』第六三卷第六号、一九八八、五一頁。また一八九〇年には、積立金のうち一〇万円が配当されている。粕谷誠「中上川入行前後の三井銀行」『経営史学』第二二卷第三号、一九八七、注五〇。

(40) 「日録」(本七三三一一)。

(41) 「三井銀行重役俸給改正草案扣」(追一三六四一一〇)。ただし改正前は、一等副長一〇株一〇〇〇円、二等監事五株五〇〇円、三等監事四株四〇〇円とされている。

(42) 「特別賞与金割印帳」(別二二七〇一三)、「特別賞与金被仰渡書類」(別二二七〇一四)、「勤情調書類」(別二二七〇一五)。三井銀行もほぼ同様と推測した根拠は、「三ヶ年特別賞与昨年限廃止則昨廿四年一ヶ年分銀行員去月二十九日賞与済ニ付、当組勤仕之者賞与金調……書別紙相添此段及回議」とあることである。

(43) 三井銀行では一八八九年四月に「勤功賞与積金総員へ配与」としている(合名会社三井銀行例規彙纂「銀行一六六」)。

(44) 一八八六年に作成された草案である「三井組成規」では、三ヶ年勤続の者に勤功賞与金を給与し、三井銀行の勤功株に差し加え株券をもって渡すとしている(安岡重明「明治十年代の三井組」『同志社商学』第一九卷第二号、一九六七)。大元方が三井銀行への負債を一八八五年に返済し、三井銀行への同族の影響力が強まったこと、また勤功賞与は三井銀行の上位等級にある三井同族の所得の増加にもなったことなどは、利益処分の変化と関係があるかもしれない。

(45) 「合名会社三井銀行例規彙纂」(銀行一六六)および「秘史係日記」(本七五三一二)。翌八七年四月に「皆勤賞与内規」を通過しており、なんらかの関連があるかもしれない。

(46) 「秘史係日記」(本七五五一一二)。

(47) 粕谷誠前掲「中上川入行前後の三井銀行」四六頁は、秘密積立金の原資として、勤功株積立金、臨時賞与積立金をあげているが、多くは役員に分配されたものと思われるので、誤りである。

(48) 「三井銀行半期利益割合報告」(井交三〇九)。

(49) 三井物産は、一八八〇年に「特別賞与規則」を制定し、三年間の功勞に対して特別に賞与を支給することとした。この特別賞与の支給対象者は、支配人や外国に長くいた人のうち特別に功勞があつた人などであつた(「特別賞与規則」本一一二—一三二)。

(50) 西坂靖前掲「越後屋京本店手代の小遣・年褒美・割銀について」八〇頁。

(51) 賀川隆行前掲「近世三井経営史の研究」三三五頁。

(52) 「式番 望性金銀并合力金銀之控 京兩替店 内元方」(追三七二)。

(53) 『三井事業史 資料篇二』三八〇頁。

(54) 「店々改正規則申渡記」(本四七三—七)所収。

(55) 「大元方勤之者先規合力筋調書類」(追一七二〇—四)。

(56) 「日録」(本七二五)。

(57) 「明治六年八月 手代元手銀井名跡金請払仕分帳」(追三七四)。三井としては、預り金を自己資本に組み入れることができたことになる。

(58) 「合名会社三井銀行例規彙纂」(銀行一—六)。

(59) 一八八四年頃の「大元方」では、死後合力金を支給することが考えられており、職階に応じた金額に経験年数を乗じて合力金額を計算している(「手代死後合力筋調書類」へ追一七二〇—五)。これが実施されたとすれば、元手銀的な退職手当ということになるが、三井銀行で実施されたのかどうかを含めて明らかではない。

(60) 「大橋庄助家号暖簾印免許請状」(本一四五二—三三)。

- (61) 「宿持手代家名暖簾免シ申建」(本五〇五一)。
- (62) 「評議帳」(追一六六四)。目代席への暖簾授与は一八七五年に廃止されている。
- (63) 「評議案」(追一六六七) および「日録」(本七二八一)。
- (64) 「平井栄三郎三木安三郎暖簾印下付伺書」(続三三八一五)。
- (65) 千本暎子前掲「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」二六頁。
- (66) 江戸時代ほどではないにせよ、相続や養子によって苗字や名前を変えることが、当時はなおめずらしくなかった。こうしたケースは別人として扱われざるを得ない。なお「二郎」と「次郎」などは、適宜同一のものとして扱った。
- (67) 千本暎子前掲「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」および粕谷誠「政商から財閥への脱皮—中上川彦次郎(三井銀行)—」宮本又郎ほか編『ケースブック日本企業の経営行動4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣、一九九八。
- (68) 粕谷誠前掲「政商から財閥への脱皮」四〇頁。
- (69) 粕谷誠前掲「中上川入行前後の三井銀行」三八頁。
- (70) この傾向が強まっていくように見えるのは(それほど大きな違いともいえないが)、改名の慣習がだんだんと廃れていくことも作用しているかもしれないので、強い評価は差し控えねばならない。また採用された人がほとんど一〇代前半であつたというわけでもない(「日誌」本七四八)。
- (71) 別六九、追一九九〇、物産五〇。
- (72) 賞与の受給者は、一八七七年は本二二五—五〇、その他の年は各期 Ledger による。
- (73) 「自明治廿九年度至三十七年度 来状書類綴 三井商店理事會 三井營業店重役會」(追一九一九)。
- (74) ただし極端に賞与金額が大きい益田孝ら重役を除いた。
- (75) ただし三井物産の在籍者には、「雇」が入っていて、職員の末端層が、第四分位に押し上げられているため、このランクでの新入率が高い、といった効果があるかもしれない。

(76) 三井物産は初期には、旧来の保守的な「子供」採用と学卒エリートの採用とを併存させており、(前掲若林幸男「三井物産における人事課の創設と新卒定期入社制度」)、学卒者が最初から高いランクで入っていたとすると、中位の分位での新入率が高くなる、ということはあるであらう。

(77) 一八九二年の三井物産の等級は、社長、副社長、専務委員、委員、元締、番頭一〜三等、手代一〜三等、手代見習、小傭、修業生、罷役となっていた。同年の在籍者三〇三名のうち手代三等以上は二〇三名である。

(78) 若林幸男前掲「三井物産における人事課の創設と新卒定期入社制度」では、学卒者が集中的に外国支店に配備されたことが強調されている。

(79) 千本暁子前掲「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」二四頁。

(80) 「日録」(本七三三—一)。この通達は、大元方勤仕者へも伝えられた。このことから三井銀行と大元方の賞与制度が連動していたことが窺える。

(81) 「兩季目録配当調」(別二二七〇—一)および「雑書入 三井營業店重役会」(追一九〇八)。

(82) 中上川には一八九一年一月に特別補助金として、半期一〇〇〇円が当分の間支給されることとなった(「決議簿」(追一六七—))。

(83) 粕谷誠前掲「明治前期の三井物産」六頁。

(84) 三井物産各期 Ledger (物産七五五など)。益田や中上川などには、こうした賞与制度の枠外の臨時賞与も支給されている(三井文庫編「三井事業史 資料篇三」三井文庫、一九七四、二八七、三〇一頁)。

(85) 理事の増給は、関係營業店に通知されており(「明治三十一年一月ヨリ同三十二年二月ニ至ル日誌 三井家同族会」(追一九九八)、各營業店から支払われていたと思われる)。

(86) 「三井事業史 本篇第二卷」六〇三—六〇六頁。一八九九年上期の賞与金額は、益田・中上川がそれぞれ四万二九八〇円、団が一万八四二〇円であったが、月給は、益田・中上川がそれぞれ六〇〇円、団が五〇〇円であり(「提出議案」(追

二〇二一）、賞与金額は月給よりはるかに巨額であった。

(87) 『三井文庫編』『三井事業史』資料篇四上』三井文庫、一九七一、四九頁。

(88) 『三井文庫編』『三井事業史』資料篇四下』三井文庫、一九七二、四六一頁。特別功労ある者には、特別手当金が支給されることになっていた。なお安岡重明・千本暁子前掲『三井銀行の使用人給与制度私議』二五頁も参照。

(89) 『三井事業史』資料篇四上』二二二頁。注四九で述べた特別賞与との関係も明らかではない。

(90) 三井物産ではこのほか勤務の状況が異なる船員に対して、船員賞与が支払われている。

(91) 『三井事業史』資料篇四上』および『三井事業史』資料篇四下』。

(92) 三井銀行では、支配人月手当が一八九二年より、支配人役宅料が一八九四年より支給されている（合名会社三井銀行例規彙纂」銀行一六六）。

(93) 『三井事業史』資料篇四下』二二三、二二二頁。

(94) 前掲「給与制度私議」二五頁では、地位や年来のしきたりで特別賞与を受けているものもいる、と批判している。

(95) 『三井事業史』資料篇四下』五四二～五四九頁。

(96) このほか罷役に関する規定が設けられた。必ずしも罷役が退職の前段というわけではないが、罷役を申し渡すと二四ヶ月以内の間月給の三分の一を給することになった。前掲「給与制度私議」四七頁を参照。

(97) 『三井事業史』資料篇三』一九〇頁。

(98) 『三井事業史』資料篇四上』。手当金と慰労金に区別があったのか、などは不明である。

(99) 千本暁子前掲『三井の長期勤続奨励策の史的考察』一九～二〇頁。

(100) 『三井事業史』資料篇四上』六二頁。

(101) 『三井事業史』資料篇四下』一八一、一八五、五一九、五九五頁。勤続が三年に満たない場合でも特別手当金が支給されることがあったが、必ず支払われるわけではなかった。

(102) 大谷明史「三井組の西欧会社制度導入計画(上)」『金融経済研究所論集』第一号、一九九九。

(103) 宮本又郎氏は、「主従持合の身代」という理念は、使用人が持分権所有から排除されていた江戸時代の規定から逸脱していたが、同族の所有が総有という個人所有権の強い制約を課された共同所有であり、営業組織の運営、資産の運用が事實上使用人に任せられ、大元方資産の形成に従業員が大きく貢献したものであったから、「主従持合の身代」という三野村の解釈は、大元方財産の性格を正しく反映するものであったとしている(宮本又郎「総有システムと所有者主権の制限―三井の大元方―」宮本又郎ほか編『ケースブック日本企業の経営行動1 日本的経営の生成と発展』有斐閣、一九九八)。