明治大正期三井物産における人材の組織的形成

――仕事経験を通じた人材育成システム――

高橋弘幸

はじめに
一　人材形成研究への経営史アプローチ
1　人材形成分析の二つの視点（組織編成と技能形成）
2　人材形成研究への経営史の応用
3　同社人材に関する先行経営史研究と課題
二　人材形成経営の進展段階
1　先進的人材育成政策の導入
2　階層構造の転換
3　指導層の確立
三　人材形成の実態調査の方法
1　個人別仕事経歴の調査
2　データ・ベースの構築
3　調査データに登場する人材群の概要
四　勤続とその背景
1　明治三〇年代以前の勤続状況
2　明治三〇年代中盤以降の勤続状況
3　退職とその背景
五　人材形成の制度とその効果
1　日給月給別採用時資格の影響
2　学歴・前歴の影響
3　昇格試験（月給試験）制度の効果
4　海外研修制度の効果

六　仕事経歴の類型と分析
1　仕事経歴類型の探索の目的と方法
2　部店移動からみた類型化と対比
3　職能別経験からみた類型化と対比
4　専門性の中身
おわりに

図表目次

第1表　明治30年代（31～40年）の主要部署のリーダー層　65
第2表　明治36～38年入社コホート414人の中での注目人物　78
第3表　明治36～38年入社全員414人の勤続　85
第4表　学歴前歴と仕事経歴との関係　88
第5表　学歴別の給与構造　90
第6表　月給試験及第と勤続の関係　92
第7表　海外修業生経験者の仕事経歴　94
第8表　15年以上勤続者の部店移動類型による分類と対比　100
第9表　15年以上勤続者の専門性分類とその対比　102
第10表　経理（勘定、計算、会計）専門型の仕事経歴　107
第11表　物流関連専門型の仕事経歴　110
第12表　出納用度集金専門型の仕事経歴　113
第13表　本部系管理専門型の仕事経歴　113
第14表　売買担当の仕事経歴　115
第1図　第一管理職への昇進時期　76

〈巻末〉

付表1　主要部店課の長への任命者推移（「職員録」より）　121
付表2　15年以上（18年調査）在籍者173人の仕事経歴（原資料の情報）　123
付表3　15年以上（18年調査）在籍者173人の仕事経歴（計量分析データ化）　148

付表4　組織機構の種類と名称　159
付表5　掛の名称　161
付表6　パネル表で使われている略記略号（役職、任務、資格、雇用状態）　162
付表7　営業拠点地域の一覧とパネル表での略号　163
付表8　支店長会議議事録登場人物　167
付表9　三井物産職員録一覧（明治26年以降大正15年迄）　182

はじめに（テーマ、方法、構成）

本稿報告は戦前期三井物産で人材が組織的に如何にして形成されたのかを人事異動資料から明らかにするものである。同社に対する研究の多くが人材に光をあてており研究蓄積も多く、それが同社研究の一つの特徴ともいえる。人材の研究が同社の経営進展のメカニズムを明らかにする一つの鍵であるとの理解が広く研究者の間で認められているものと思われる。筆者も同じ認識にたっている。経営進展との関連での人材着目ということは、つまり人材形成経営への関心ということとなろう。従って、本稿は人材形成経営に関する先行研究での成果を土台にして、そこで十分に明らかにはされていない部分の解明に取り組む。未解明な部分は多岐にわたる。例えば、人材の定着がどう進展したのか、学歴その他採用条件が入職後人材形成に如何に影響したのか、研修制度や資格試験ほか人材育成の諸制度が実際にどの程度貢献したのか、制度化された人材育成以外でＯＪＴなど非制度的教育訓練が果たした役割はどうなのか、等々である。

課題はこのように多岐にわたるがそれらの解明に向けて本稿がとるアプローチは個人仕事経歴の追跡調査という方法である。組織全体的に且つ長期にわたって個人ごとの人事異動資料をパネル・データに編集する。その仕事経歴データをもとに上にあげたような諸課題を探求していくが、可能なかぎりデータを数量化してそれに基づいた考察を進めていく。こうした限定的角度からのアプローチではあるが、それが人材の組織的形成を動学的に分析する上で効果的な方法であると筆者は理解している。第一章第1節ではこうした方法をとる意味を先ず説明する。

研究関心として労働経済学での人材形成研究を起点としている点は経営史研究としての本報告の特徴である。現代企業を主たる研究対象とした労働経済学での人材形成研究はブルーカラーの領域では数多くの実証蓄積をもっている。し

かし、ホワイトカラー領域ではそれと比較して限られた成果しか残していない。それはひとえにホワイトカラー領域が実証研究を進める上で技術的制約を課していることによる。ホワイトカラーの多くの仕事での特徴である仕事の非定型性や技能形成の長期性が研究を目的とした仕事の実態把握をより困難にしている。長期にわたる人事記録は有効な分析資料となり得るが現代企業でそれを入手するのは極めて難しい。戦前期三井物産はその希少な資料を提供している。筆者がこの研究に取り組んだ契機はここにある。第一章2節では研究の起点となった労働経済学の人材形成研究の要点を概説し、経営史研究としてそれに取り組む有効性を述べ、併せて3節では同社人材に関する経営史先行研究のレビューとともに本研究で新たに取り組む課題を整理している。

同社の人材形成経営の進展のなかで本稿で観察の対象とする期間は明治三〇年代以降である。とりわけ、明治三〇年代中盤から大正期に注目する。これは同社の創業以降の人材形成経営の段階的進展を見るなかで、この時期が人材の内部育成の本格期であると判断したことによる。三〇年代の人材形成経営の進展状況と注目点は第二章で概観する。

第三章では個人仕事経歴の組織全体的調査の対象とした資料詳細とその編集加工方法、並びに構築されたパネル・データを説明する。構築されたパネル・データは明治三六年～三八年の三年間で入社した使用人全員四一四人の個人ごとの入職及び退職条件と一八年間にわたる仕事経歴の記述である。

第四、五、六章では構築されたパネル・データを活用した人材形成の諸断面の分析が行われる。第四章は勤続状況の実態とその背景を多面的に分析し、明治三〇年代中盤以降ではそれ以前より人材定着が著しく改善されていた事実を確認する。第五章は従来の研究で注目されてきた人材形成の様々な制度の効果を改めて点検する。学歴、前歴、採用時給与形態など入職時の条件や、試験制度、研修制度などがその後の人材形成に如何に影響を及ぼしたかをデータ検証する。

最終章第六章ではパネル・データ上の個人の仕事経歴の展開を部署移動の繋がりの仕方や管理職能への専門特化のさ

れ方、更に売買部門では特定商品への特化のされ方、或いは管理職能との組み合わされ方など多様な切り口から分類し、仕事経歴の繋がり方での類型を探索する。結果として幾種ものかなり明瞭な形の類型が存在していることを確認する。仕事経歴の繋がり方に類型が見い出されれば、その類型ごとにそれ固有の技能形成の類型が存在しているだろうとする労働経済学人材形成研究の命題をもとに、考察は技能形成の分析へと進む。但し、技能形成は仕事経歴からはその一部しか見えてこない。技能の内実を知るためには、日常の仕事の実態を把握しなければならない。本稿報告では仕事経歴の繋がり方で幾つかの類型が存在したという事実を確認するが、類型ごとに対応する技能形成の存在と技能そのものの中身は示唆を提示するに留まる。技能形成の内実を明らかにするのは稿を改めたい。幸いに同社は商品ごとや部店単位での幾種もの営業規則（実質的に仕事マニュアル）ほか実務書類、幹部の会議録など仕事の内実を知る豊富な資料を提供しており技能形成の分析に踏み込むことを可能としている。

なお、本稿では随所で特定の人物を抽出して簡略な経歴素描を入れているが、これらは断片的であるので、本稿の目的と如何に結びついているのかが不明瞭となっている嫌いがある。但し、敢えてこうした特定個人に注目し素描しているのはそれなりの意図がある。本稿の目的は個人仕事経歴の組織全体的調査から仕事経歴類型を導き出し、それを仕事分析を通じて技能形成分析に繋げて行きたいということである。本稿で明らかにできるのは仕事経歴の類型化までであるが、最終ゴールは仕事の内実を知り、技能形成の解明に繋げていくことである。つまり、仕事の内実を探求することが次のステップにあり、それを可能にする調査の一つの柱に特定の個人の仕事を事細かく調査するということがある。現代企業に対する研究であれば、アンケート調査など組織全体的調査を個人面接調査で補足するのが常道であるが、その際研究者とその目的にあった個人との間に何らかの「縁」がなければその調査は実現しない。歴史企業でも同じことが言える。仕事分析に立ち入っていくには調査すべき人々との「縁」を研究者として作って行かなければならない。本

稿で試みている特定の人物の抽出と簡単な素描はその「縁」作りを意識しているものである。

本稿で使用する資料は全て三井文庫保存資料であり、それらは本文中では原資料名をそのまま用いず「　」に囲み略称で記している。但し、三井文庫の資料番号を初出時点で《　》書きで記している。また、本稿では多くの表を掲載しているが、その殆どは三井文庫の特定の資料を集約加工して作られた基礎データに依拠しており出典は限定されたものなので、特に明記していない限り表ごとに出典表記は省略している。この点は第三章2節で説明している。

一　人材形成研究への経営史アプローチ

1　人材形成分析の二つの視点（組織編成と技能形成）

組織で人材が形成されるということには二つの側面がある。一つは人々が雇用関係のもとで仕事能力、即ち技能を学習しつつ伸張させていくということであり、もう一つは経営が事業の要請に基づいて人々を採用し、配置し、組織全体としての仕事能力を高めていくということである。言わば、個人においての技能の形成と、技能をもつ個人の経営による組織全体的編成である。人材形成の二側面として以下では前者を技能形成、後者を組織編成と呼ぶこととする。この両者は別個に運動しているものではなく相互に作用しあいながら進展する。個人の仕事能力は学校教育で全てが形成されるものではない。人々は組織の一員となって制度的な教育訓練機会と仕事経験を通じた仕事能力伸張の機会をもつ。経営は各個人の仕事能力或いはその伸張の見通しがあって人々を配置する。配置とは仕事領域の水平的分担と組織管理上の垂直的分担との二つがあり、所謂横と縦の配置である。個人の仕事能力の伸長に応じて配置の組み換えが行われる。そこで人々は新たな制度的教育訓練や日常の新たな仕事経験を積む。また、事業展開が変化すれば人々への仕事能力の

要請内容も変化し、それによっても配置の組み換えが発生する。それらの新たな配置は個人の仕事能力を更に伸長させ（例外的には新たな事業での仕事能力要請の変化で既存技能が陳腐化するという状況もありうるが）、これが更なる配置の変化を促していく。このような技能形成と組織編成が相互に作用しつつ進展するプロセスが人材の組織的形成である。人材形成経営の目標はこのプロセスを事業要請と連動した形で効果的に進展させることと言えよう。この目標の達成は決して経営的に容易ではなく一般に長い時間と試行錯誤を伴って進行していると考えられる。[1] 二側面の相互作用は組織全体的にはかなり複雑な動きの組み合わせであろうからプロセス全体は必ずしも明快な進展形態を呈しているとはかぎらない。

一般に仕事経歴データはこの必ずしも明快な様相を呈しているとはかぎらない人材形成の外観を表しているといえよう。組織編成面は直接的に表し、技能形成面は間接的にである。但し、多少歪んだ外観となっている可能性がある。つまり、技能は事業要請どおりに形成されているものとは限らないし、またその形成の状態を経営が常に正確に把握できているものでもない。仮にこれらの懸念がないとした想定の場合であっても、実際の人事配置は本来経営的に最善とする編成が実現しているとは限らない。しかしながら、企業が競争市場のなかで長期にわたって存続を維持していく上では、事業要請に対応した技能形成、その的確な評価、適切な人事配置などがかなり高い水準で相乗効果的に実現していなければならないであろう。本稿調査対象期間である明治三〇年代以降は同社が日本はもとより世界的に見ても貿易市場のなかで長期的競争優位を確立しつつあったことは周知であり、上で述べたような効果的人材形成プロセスが存在していたことは想定しうる。従って、本稿で報告する仕事経歴データは人材形成についてはかなり信頼性のある情報を提供しているものと考えられる。

とは言え、仕事経歴データからは間接的にしか中身を知り得ない技能形成の分析はやや複雑である。技能の内容は部

署移動や担当業務だけでは十分には把握できない。しかしながら、仕事経歴の繋がりの仕方で多くの人に共通性、即ち一定の類型が見出されれば、その類型ごとに特定の技能形成の類型が存在するのではないかとの推量が可能となる。

2　人材形成研究への経営史の応用

本稿は一九六〇年代以降の同社人材に関わる経営史研究の流れの一端を担ったものである。しかし、従来の経営史研究と若干性格を異にするのは、労働経済学における「知的熟練論」[2]を基礎においた人材形成研究、特にホワイトカラー領域の研究への応用を研究関心の起点としている点である。「知的熟練論」で「知的熟練」と概念化される技能とは「不確実性」に対処する仕事能力である。それが主として仕事経験、より詳しく言えば、関連を持つ領域で経験する仕事群の繋がりのなかで形成されるとする。即ちＯＪＴを主体に形成される。技能は、特に高度な技能であれば、短時の観察から読み取れるものではないので、それを形成していく過程、即ち仕事経験の繋がりの中で進行するＯＪＴに分析の光をあてるということになる。ＯＪＴが技能形成に極めて大きな役割を果たしていることは、企業社会一般では自明とされている。しかしながら、それを実証する研究は未成熟である。人材マネジメント研究領域で中心的役割を担う人的資源管理論や組織行動論などでの実証的研究ではそれに焦点があてられることは少ない。[3]ＯＪＴ自体を数量的に測定することが出来ないからである。ＯＪＴが測定しにくい故に技能形成をＯｆｆ・ＪＴ中心に分析する傾向が強くなる。Ｏｆｆ・ＪＴは投下費用や時間などで測定が容易だからである。しかし、測定が難しいからと言ってＯＪＴの重要性に目をむけない訳にはいかない。その点を強調するのが「知的熟練論」及び周辺研究[4]である。仕事の実際を観察し、そのなかで問題や変化、即ち不確実性に対応する技能は何か、その技能はいかなる仕事経験の繋がりで形成されているのかと言った方法で技能の内実を探求する研究である。しかし、その大半はブルーカラー領域である。ホワイトカラー領域

での研究も次第に広がりつつあるが[5]研究成果はブルーカラー領域と比べ未だ乏しい。その主な理由はホワイトカラーの仕事の多くは非定型的であり且つ技能形成が長期にわたり、それが研究上での仕事経験観察を困難にしているということにある。人事異動経歴が一つの有力な手がかりとなるがその資料入手は現代企業では極めて難しいことも背景の一つにある。こうした意味では詳細な人事資料を長期にわたって提供する戦前期三井物産は研究対象として希少な存在である。更に、ＯＪＴに高い関心の目をむけるとなると、それを効果的に推進した仕事環境を多面的に理解する必要あり、競争戦略はもとより、組織指導層の経営観、組織文化、それを作り出した組織成長史など色々な視点の分析も必要となる。こうした面においても同社が提供する歴史資料群は極めて有効である。しかも、以下に述べるように関連する研究が豊富にある。

3　同社人材に関する先行経営史研究と課題

同社の人材に注目した経営史研究は過去三〇年以上にわたり十余に上る。一つの企業研究でしかも人材という特定テーマに光をあてた研究がこれほど継続性をもって数多く取り組まれているのは異例ともいえる。これは日本の近代産業発展史の中で同社の果たした役割の大きさとともに、同社が人材育成面でも先進的企業の代表的地位にあったと広く認識されているからであろう。併せて研究史料に恵まれていることも大きな背景になっている。

起点となったのは森川（1971, 1976）[6]が展開した日本商社の総合化の論理における人材資源の重要性着目であり、戦前期三井物産を観察対象の中心にすえた議論である。もっとも、同社が人材育成に熱心であり、そして豊富な人材を擁していたとする見方はその当時既に発表されていた社史など[7]で提供されており格別ユニークな視点というものではない。しかしその後の研究に残した影響は大きい。総合化の論理をめぐっての人材注目はその後も米川（1983）[8]などに継承さ

れるが、人材及びその育成の詳細が明らかにされる研究が進展するのは九〇年代の終盤以降である。この時期が同社人材研究の流れの転換点であったと筆者は認識している。それ以前の研究[9]を人材政策と制度の概論的研究であるとすれば、それ以降はそれらの実際の運用の考証に焦点が移行したもので一つの研究進化でもある。人材政策と人材形成にはタイムラグがあり、そのずれ方は施策の種類や運営のされ方で大きく揺れる。また前者は後者に必ずしも有効に作用していない場合もありうる。政策や制度はそれらを記す資料から把握できるが人材形成の実態を理解するのはより細密或いは間接的資料調査分析が必要となる。

新たな研究の流れの主なものは、若林（1999）[10]、粕谷誠（1999）[11]、大島（1999）[12]、木山（2000）[13]、麻島（2002, 2003）[14]、高橋（2002）[15]、由井（2007, 2008）[16]などである。それ以前の著作が人材形成の中核要因として重視した諸点、即ち学卒者の積極的採用、海外研修制度、社内試験制度などについてその運用実態にメスがいれられ、それが実際に機能した時期や効果などの詳細が次第に解き明かされてきた。例えば、それまで特に注目されてきた学卒者が実際に人材の中核になっていくのは明治後期以降であり従来通説では強調され過ぎた嫌いがあること、またそれまでは伝統的子飼い育成に準じたシステムが中軸にあったことなどの解明である。更に海外研修制度や試験制度の実際の効果について当時幹部の間で評価が分かれていたとする事実や、貿易人材の社内育成システムが未だ整わない創業初期段階では官僚などの海外経験者の採用といった外部育成に依存していたことなども新たな事実として明らかにされてきた。こうした人材形成経営進展の曲折が明らかにされつつ、それに加え人材定着率の問題、特定商品や職能（勘定、受渡その他）ごとの専門人材の実態と形成過程、事業進展と人材形成の関連、企業発展を牽引したリーダー達の仕事経歴といった人材形成分析の核心にも研究関心が広がってきている。こうした先行研究の進展を踏まえて、本稿では今後明らかにされるべき課題を先に述べた人材形成の二側面に照らして次のように設定した。

（一）　人材の組織編成の問題

・組織編制については財務部門や受渡部門、及び売買の一部の部門について詳細がかなり明らかにされてはいるが[17]組織全体的な調査はなされていない。

・勤続状況、即ち人材の定着性の問題に関しては明治前期について概括的な推定調査がある[18]ものの、実態は殆ど明らかにされていない。

（二）　人材の技能形成の問題

・学歴の分布とその展開については多くの研究[19]があり、入社前歴についても幹部級の幾人か報告[20]されてきているが、学歴、前歴が入社後の人材形成にどう関係しているかは殆ど明らかにされていない。

・学卒者採用、海外研修制度、試験制度などの効果について「支店長会議[21]」における評価の賛否両論が紹介され[22]効果が疑問視された事実は明らかになっているが、その実際の効果がどうであったのかは明らかにされていない。

・教育訓練制度については以上のようにある程度解明されているが、非制度的教育訓練、即ちＯＪＴの実態については伝統的子飼い制度に準じたシステムの報告[23]と幹部人材の仕事経歴の報告[24]などで部分的に明らかになっているものの組織全体的な実態は殆ど明らかにされていない。

（1）　人材形成には所謂人事政策以外に組織文化や経営戦略など人材形成を直接的に目論んだ施策制度以外で重要な影響を及ぼしている領域がある。特に、教育訓練の中でＯＪＴに注目すればこうした領域との関連が無視できないものとなる。

（2）　「知的熟練論」は小池和男が一九七〇年代から現在にいたる実証研究を通して構築してきた人材形成の理論である。技能は伸長するということへの注目のもとで、それ故にその伸長のなされ方によって労働（職務）配分や価格付け（賃金）、

更に企業競争力に大きな影響を及ぼすとの認識を基礎においた経済学理論である。「知的熟練」とは「不確実性」への対応を意味し、それを構築する主役は仕事経験、即ち、ＯＪＴ、とりわけインフォーマルなＯＪＴであるとする。ここでの「不確実性」とはＦ・ナイト（1933）『危険・不確実性および利潤』が提起した概念を起点に置き、更に「不確実性への対応」を平易な表現で「ふだんと違った仕事」での「問題への対処と変化への対応」としている。ＯＪＴは数値的測定は出来ないので実際に行われている仕事の観察を重視する。「長期間に経験する関連の深い仕事群」、即ち、「キャリア」を観察分析してＯＪＴを把握し、それがもたらした「知的熟練」とその形成を測定する。数値的測定はできないが類型化と順位付けによって、「知的熟練」の経済的水準判定は可能とする。従って、生産組織間で「知的熟練」構成を比較すれば競争力格差の推定も可能とする。この理論は主にブルーカラーの仕事では職場や持ち場の移動観察で実証的説明力を示しているが、ホワイトカラーの職場での実証はまだ道半ばといえる。多数の小池の著作の中で主要なものは『職場の労働組合と参加』(1977)、『人材形成の国際比較』(1987)、『仕事の経済学』(1999)、『海外日本企業の人材形成』(2008)。

(3) 一九八〇年代以降の米国における「高業績組織」を導く「革新的」人的資源管理施策の研究ではインセンティブ報酬、経営参加、チーム制導入などに特に高い関心がむけられ、技能形成も重要な論点の一つにはされているものの深い分析はほとんどなされていない。それは技能形成の客観的数値測定が困難なことが背景にある。技能形成要因としてのＯＪＴは一部の研究がその重要度に着目しているが立ち入った研究は殆どない。

(4) 浅沼萬里（1997）『日本の企業組織、革新的適応のメカニズム』、小池和男・中馬宏之・太田聡一（2001）『もの造りの技能』など。

(5) 小池和男・今野浩一郎・中村恵・八代充史（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』、猪木武徳・小池和男編著『ホワトカラーの人材形成』(2002)。その他に近年人材研究において従来の人事・雇用制度研究のフロンティアを拡張し実際の仕事の設計や管理のされ方を研究する新たな「仕事研究」の流れが生まれつつある。例えば、石田光男・中村圭介(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』。

(6) 森川英正（1971）「総合商社について」『経営志林』第八巻三号、同（1976）「総合商社の成立と論理」『総合商社の経営史』。

(7) 社史では『稿本三井物産株式会社一〇〇年史』経営史研究所編、『挑戦と創造―三井物産一〇〇年のあゆみ―』三井物産株式会社編（1976）、『回顧録』三井物産株式会社編（1976）、『三井物産小史』第一物産編（初版1951再刊1965）などで、これらの中で先進的教育諸制度導入の紹介や、昭和一〇年の「幹部書状」で「世間デハ三井ハ人材アリト云ハレ」などとの記述（『三井物産小史』）がある。その他『住友商事株式会社社史』（1972）では大正期住友が貿易商社への進出を断念する際の同社幹部の発言で先行する三井物産での人材蓄積の厚さに触れた記述紹介がある。

(8) 米川伸一（1983）「総合商社形成の論理と実態―比較経営史からの一試論―」『一橋論叢』第九〇巻三号、同（1994）「第二次大戦以前の日本企業における学卒者」『商学研究（一橋大学）』第三四号。

(9) これまでの研究とは前掲の森川英正（1971, 1976）、米川伸一（1983）、『三井物産小史』（1965再刊）、『稿本三井物産株式会社百年史』、『挑戦と創造　三井物産百年の歩み』（1976）、『回顧録』（1976）に加えて栂井義雄（1976）『三井物産の経営史的研究』などを指している。

(10) 若林幸雄（1999）「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』第三三巻四号。

(11) 粕谷誠（1999）「近代雇用の形成―明治前期の三井銀行を中心に―」『三井文庫論叢』第三三号。

(12) 大島久幸（1999）「戦前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』第一三三号。

(13) 木山実（2000）「三井物産草創期の海外店舗展開とその要員」『経営史学』第三五巻三号。

(14) 麻島昭一（2002）「戦前三井物産の財務部門の人的側面」『社会科学年報（専修大学）』、同（2003）「戦前期三井物産の学卒社員採用―明治後半・大正期を中心として―」『専修経営学論集』第七五号。

(15) 高橋弘幸（2002）「日本におけるホワイトカラーの人的資源管理の発展―明治大正期三井物産の成功と人的資源管理の

研究―」『文京学院大学大学院経営学論集』第四号。

(16) 由井常彦（2007, 2008）「明治期三井物産の経営者（上）、（中）」『三井文庫論叢』第四一、四二号。

(17) 前掲、麻島昭一（2002）及び大島久幸（1999）。

(18) 前掲、粕谷誠（1999）。

(19) 前掲、森川英正（1971, 1976）、米川伸一（1994）、若林幸雄（1999）、麻島昭一（2003）のほかに武内成（1985）「三井物産会社における慶応義塾卒業生の動向」『三田商学研究』第二八巻五号。

(20) 前掲、木山実（2000）、麻島昭一（2002, 2003）、由井常彦（2007, 2008）。

(21) 「支店長会議」とは明治三五年から昭和六年までの間で計一七回開催された経営トップ層と上級管理職層が集まる全社会議である。名称は支店長会議（大正二年までは支店長諮問会議、大正四年のみは支店長打合セ会議）であるが、役員、商品主管する部長、支店長、主要出張所長、本店本部課長（主任）・参事・検査員などが定常的に参加し、また議題によって実務者も招集されている。三井家同苗からは同社役員はもとより、トップ（同族会議長或いは三井合名社長）、更に三井家同族会幹部が原則常時出席している。三井家関連企業からは三井鉱山は毎回幹部が複数出席し、その他三井銀行、北海道炭鉱汽船、王子製紙なども随時参加している。全一七回のうち、明治四四年以外は議事録が残されている。『三井物産支店長会議議事録』全一六巻が三井文庫から発刊されており、出席者の生の発言を口述筆記した四百万字を超える議事記録である。出席者数は一九一人に上る。付表8は各出席者の参加会議とその時の役職の一覧である。

(22) 前掲、若林幸雄（1999）、麻島昭一（2002, 2003）、高橋弘幸（2002）。

(23) 前掲、若林幸雄（1999）。

(24) 前掲、由井常彦（2007, 2008）。

二　人材形成経営の進展段階

1　先進的人材育成政策の導入

同社の創業以降の人材形成経営変遷のなかで本稿では明治三〇年代以降に注目する。この時期が同社人材の内部育成の本格期であるとの認識からである。三〇年代が人材育成政策の展開で一つの画期であったことはこれまでの多くの研究が物語っている。特に当時としては先進的な研修制度[1]がこの時期次々と導入された事実はこれを強く印象つける。「清国商業見習生規則」（明治三一年四月）、「支那并台湾語学研修規則」（同年一二月）、「支那修業生規則」（明治三二年一月）などが三〇年代始めに矢継ぎ早に制定され、その後も三五年「貿易見習生」、三七年「語学研修規則」と続く。これら制度の位置付けと共に事業展開や組織拡大の背景に関してはこれまでの研究[2]で度々言及されているのでここでは省略する。

2　階層構造の転換

先進的人材育成制度の導入に加えて、職階構造の転換も三〇年代の人材形成経営の大きな変化の一つである。この点は高橋（2002）で既に論じているが改めて要点を纏めると次の通りである。二〇年代終わりまでは近世商家の伝統的な呼称を用いて一〇段階以上の細分化された身分階層制が継続してきた。但し、明治二〇年代中盤以降は階層構造の簡素化が徐々に進行しており、それが三〇年代に入り一挙に加速した形となっている。例えば、明治二五年では、社長、副社長、専務委員より下の実務層は元締、番頭一等、二等、三等、手代一等、二等、三等、手代見習、小童（子供）とな

っており、手代三等までが月給者でありそれ以下が日給者である。明治二八年段階では番頭という伝統呼称が消え理事より下の実務層では手代が一等から七等までとその下は雇とされている。手代は月給者で雇が日給者である。この階層区分は明治三〇年二月の「職員録」[3]まで見られるが、明治三一年二月の「職員録」では手代という呼称と等級も消え身分階層は月給者と日給者の二階層に集約される。組織階層は店支配人、掛主任など役職で表記される形になっている。身分階層の色彩が後退して役職階層が前面に出てくる。組織秩序の大きな転換であると解釈できる。明治三〇年一月制定三二年三月改定の「使用人登用規則」[4]はこの転換の要点を語っている。使用人は月給者か日給者のいずれかで登用（ここでは採用という意味であるが）され、それぞれで施行される試験の及第が登用条件となる。但し、一定の学歴で試験は免除される。免除に指定校があり月給試験では「帝国大学、高等商業学校、慶応義塾大学」、日給試験では「尋常中学校」であり、これらの学校「又ハ之ト同等ナル官私立学校ノ卒業証書ヲ有スルモノ」は試験免除された。免除規定はあるものの試験が採用の基本条件となり、試験科目も細かく規定されている。身分的に月給者か日給者の二階層となった点が注目される。これ以外の登用条件として信用ある紹介者よりの紹介状やその他必須提出書類などが規定されているがこの部分は従来からの慣行の延長である。従って、身分階層が月給者と日給者に簡素化されたこと、それらへの登用は試験で選抜されることとなったこと、組織階層は役職が前面にでてきたことの三点が三〇年代での大きな変化ということとなる。

3　指導層の確立

こうした従来からの議論に加えて、本稿では先に提示した人材形成の二側面、即ち技能形成と組織編成に照らして、この三〇年代における同社の組織編成での成熟度に着目している。即ち、技能形成の主たる推進要因であるＯＪＴが組

織全体で効果的に展開されうる前提となる組織編成が創業後この段階で成立していることである。ＯＪＴが組織全体で効果的に進められる為には、仕事を通じた日常的訓練での指導者或いはお手本が組織に満遍なく且つ安定的に編成されていなければならない。それを第1表と巻末添付の付表1で確認していきたい。ここで登場する人物は三〇年代の主要部署のリーダーたちであるが、その大半は明治後期から大正期にかけての同社飛躍期で経営管理層の中軸として活躍することとなる人々である。

第1表は明治三〇年代での主要部署のリーダーを列挙している。各人の職員録間隔上での入社時期、担った役職、担当した通算期間を記している。この表は巻末に載せた付表1「主要部店課の長への任命者推移」を明治三〇年代に焦点あてて人物別リストに編集したものである。登場する四三人のうち約四分の一にあたる一一人が後に常務として経営中枢に上る人々であり、この時期は第一線の現場リーダーである。飯田義一、渡辺専次郎、岩原謙三、山本條太郎、小室三吉、福井菊三郎、藤瀬政次郎、安川雄之助、武村貞一郎、小林正直、川村貞次郎らである。彼らが明治後期以降の飛躍期で果たす役割の大きさはここで言及するまでもない。その他の人々に視線を当て経歴を概観し、三〇年代における現場リーダー層の組織編成の状況を見ていきたい。

先ず三〇年代、一つの部署の責任者を長期に務めた六人が特に注目される（表で網掛け）。その一人遠藤大三郎は唯一三井国産方からの生き残りであるが、明治二〇年代終盤から大正中期まで米穀肥料商売の第一人者である。米穀肥料商売は創業以来の伝統商品で商品構造や商売形態を進化させつつ存続したが、これを長期にわたり牽引してきたのが遠藤である。三〇年代は彼の長い社歴の丁度最盛期にあたるとも言え、兵庫支店長、神戸支店長、米穀肥料（穀肥）部長として国内商売の第一線のリーダーを務めている。

次に、同じく伝統商売たる漁業商売（主体は魚肥）の推進リーダーで三〇年代長期に活躍した人物として平田初熊が

第１表　明治30年代（31～40年）の主要部署のリーダー層

	氏　名	期で職員の入録社間隔（明治）時	明治30年代に担った役職（支店の場合は地域名のみ表記）	担当した通算期間		
				～ら20印継年続代はか	30年代	～も40印継年続代はへ
後の常務層	飯田義一	16-26	大阪支綿花首部	～	7	
	渡辺専次郎	11-16	倫敦	～	6	
	岩原謙三	16-26	紐育	～	8	
	山本條太郎	11-16	綿花首部/上海		7	
	小室三吉	16-26	上海/倫敦	～	10	～
	福井菊三郎	16-26	本店営業部大阪紐育		9	～
	藤瀬政次郎	16-26	大阪/香港/新嘉坡		7	
	安川雄之助	16-26	天津		3	～
	武村貞一郎	28-30	神戸		2	～
	小林正直	26-28	香港		1	～
	川村貞次郎	28-30	船舶部		1	～
明治十六年以降の入社	遠藤大三郎	三井国産方より	神戸/兵庫/米穀肥料(穀肥)部	～	10	～
	間島與喜	11-16	孟買/本部調査課	～	10	～
	福原栄太郎	11-16	門司(馬関)/本部調査課		5	
	寺島　昇	11-16	名古屋		7	
	服部種次郎	11-16	漁業(本)部〈函館〉	～	2	
	長谷川銓五郎	16-26	神戸/香港/門司(馬関)	～	6	
	大野市太郎	16-26	新嘉坡/船舶課/本部石炭課	～	4	
	平田初熊	16-26	本部石炭課/漁業(本)部〈函館〉	～	8	
	水谷耕平	16-26	門司(馬関)	～	1	
	犬塚信太郎	16-26	本部石炭課/香港/門司(馬関)		6	
	田村　實	16-26	台北		3	
	武田(竹田)貞松	16-26	天津		3	
	呉　永壽	16-26	天津		2	
	谷口武一郎	16-26	本部石炭課		1	
	北村七郎	16-26	横浜		5	～
	岡野悌二	16-26	名古屋		3	～
	安田鐵蔵	26-28	本部計算課/調査課〈兼務〉	～	10	
	井上泰三	26-28	本部石炭課		1	
	林徳太郎	26-28	新嘉坡		2	～
	藤野亀之助	26-28	大阪		2	～
	田中文蔵	28-30	庶務課		9	～
	磯村豊太郎	28-30	本店営業部		3	～
	中丸一平	28-30	門司(馬関)		1	～
	松田宗則	28-30	本部調査課		1	
	呉大五郎	30-	神戸/香港	～	5	
	南　新吾	30-	天津/香港/本部調査課		4	
	河村良平	30-	新嘉坡		5	
	藤原銀次郎	30-	台北/小樽		7	～
	藤村義朗	30-	船舶部		2	
	田中清次郎	30-	船舶部		1	
	古郡良助	30-	香港/孟買		2	～
	斉藤吉十郎	30-	台北支店		1	～

注１）　上表での第三列表記 11 は「明治十年第一月より十二月到ル計算済ニ付社員分賦金其外諸控」《本 1215》で明治 11 年時点での名簿だが明治十年終盤での入社は分賦金対象となっていないため記載されていない。表記 16 は「社員人名録」《続 2346-7》で明治 16 年時点の名簿だが手代 3 等までそれより下位は記載されていない。表記 26 は「三井物産会社職員録、明治二六年一月現在」《物産 50-1》、表記 28 は「三井物産合名会社使用人録、明治二八年一月二五日現在」《物産 50-2》、表記 30 は「三井物産合名会社人名録、明治三十年二月一日現在」《物産 50-4》。表に 11-16 とあるのは 11 名簿で記載なく 16 名簿で登場するという意味である。

注２）　飯田義一の入社は明治 17 年。

注３）　渡辺専次郎の入社は明治 12 年。

注４）　岩原謙三の入社は明治 16 年 12 月で 16 年の名簿にはいない。

注５）　山本條太郎は 15 年入社だが 16 年名簿にない。手代 3 等になっていないからと思われる。

注６）　小室三吉の入社は明治 16 年 12 月で 16 年の名簿にはいない。

注目される。同商売は二〇年代後半以降水谷耕平、荘司平吉（この二人は付表1に記載）、三〇年代初期は服部種次郎（第1表登場）が責任者を務めているが、それぞれは二〜三年づつしか担当していない。平田はその後を継ぎ三三年以降同商売が終結する三九年まで函館を拠点に同商売をかなり長く取り仕切っている。

間島與喜は渡辺専次郎とともに創業初期段階での商法講習所（後の高等商業学校、以下では高商と略す）出身者の代表的人物である。孟買支店の初代支店長であり二〇年代後半以降のインド綿花輸入商売の責任者であり、国内受入れ側責任者飯田義一、及びその両方に関わった安川雄之助と共にインド綿花商売開拓期の牽引者である。明治二八年から三九年まで一一年間もの長期間孟買支店長を勤め、帰国後明治末期まで本店本部調査課長、その後監査役となっている。孟買はその後第1表に登場する古郡良助が引き継ぐが古郡は明治終盤以降中国商売の最重要拠点となる大連で満洲統括責任者として安川の後を引き継ぐこととなる。

北村七郎は渡辺・間島らより一つあとの世代の商法講習所出身者の一人である。同社が一時中断を余儀なくされていた生糸輸出を明治二九年に再開後、外商並びに国内同業者との競争で優位を確保するまでの再構築期の最中、明治三六年から同商売の拠点たる横浜で支店長を務める。その後同社が生糸輸出で圧倒的地位を築いていく中で、販売側の紐育支店の岩原謙三らと共に生糸商売の牽引者であり、大正六年まで一五年の長き間横浜支店長を勤めその後間島と同時期の監査役となっている。

注目した長期責任者六人のうち残りの二人は本店本部で全社的経営管理の要となる計算課（後の会計課）と庶務課（後に人事課を分離独立）を三〇年代を通して取り仕切った安田鐵蔵と田中文蔵とである。創業期以来経理（同社では勘定と称する）統括の中心的役割を果たしてきた松本常磐のあとを継いで、安田は明治三〇年以降四〇年までその責任者である。一方、田中は明治三二以降大正一五年まで人事管理部門の実質上の責任者（明治四五年までの組織名な庶務

課、大正元年以降人事課、大正元年と二年の人事課長は藤村義朗）であり、昭和元年取締役に昇進後も引続き人事課長であった同社の人事政策の第一人者である。その他本部関係者としては明治三一年の天津支店長呉永寿（第1表に登場）は大正期に本部秘書を経て中国専門家として庶務課所属北京駐在となっており、売買実務と直接的には離れた多様な情報収集の役割を担ったとみられる。

その他の人々の中では、石炭商売との関わりの強い人々が数多くいることがわかる。石炭商売は創業初期以来の最重点商売領域であるが、それだけに明治三〇年代以前で相当厚い人材層が構築されている。従って、この領域だけに限れば三〇年代は人材層の構築では決して画期であるとはいえない。しかし、同商売の収益力のもとで国内外の中核拠点が成長し、店経営のリーダーたちが育ち、並行して雑貨ほか多様な商売が各店で定着していったことは大きな意味がある。石炭商売の国内拠点は供給側では口ノ津、三池、門司（馬関）などだが、第1表では三〇年代での中核店である門司（馬関）のみあげている。本店には石炭部が設置されるまで本部に石炭課がおかれ統括的機能を果たしている。国内の販売側では船焚料商売の拠点となる神戸などが主役を演じるものの殆ど全ての店が関与し重要商売の一つにしている。海外の販売側でも船焚料商売の拠点たる上海、香港、新嘉坡が主軸となっている。長谷川銈五郎、大野市太郎、犬塚信太郎、林徳太郎、呉大五郎らは、こうした石炭商売の中核拠点を複数跨いで活躍した石炭商売牽引の代表的人物である。その他第1表に登場する福原栄太郎、水谷耕平、井上泰三、谷口武一郎、中丸一平、南新吾、河村良平らも石炭商売に深く関わっている。

三〇年代特に注目される海外展開の一つに日清戦争後明治二八年に日本に割譲された台湾での支店経営拡大がある。台湾はアジアでは三〇年代末段階で上海、香港に次ぐ重要拠点となるっている。上海、香港支店はこの時期に既に基盤が整った店であるが、台湾は三〇年代の新たなる組織編成の最前線である。台湾では台北を中心に台南、台中に活動を

広げていくが、同時に中国本土対岸の厦門、福州、汕頭などを一体の経済圏として経営されていく。支店としての最初の設置は明治三一年台北であるが初代、二代、三代支店長はそれぞれ田村実、藤原銀次郎、斉藤吉十郎である。田村は帰国後一時本店で毛類掛主任で売買部門にいるがその後本部畑で輸出奨励課主任、保険課主任、調査課長へと進み、大正期では本店本部管理畑の中心人物として人事の田中と会計の御酒本徳松（付表1に記載）と並んで重きをなす人物である。台北支店二代支店長藤原は帰国後は木材関連商売の基盤作りを主導し小樽支店長、木材部長となっている。王子製紙に移籍後も大正四年には同社専務取締役の地位で「支店長会議」に参加している。三代斉藤は帰国後大正期に入って本店本部で参事から検査員を務めている。先に述べた谷口も同じ時期検査員である。検査員は部店が健全に経営されているかをチェックし、経営中枢に直結している重要な経営監督機関である。

松田宗則は三八年に本店本部調査課長であり前年三七年では調査課長心得として「支店長会議」に出席し、台湾での砂糖商売ほかの実情と将来戦略を述べている。極めて立ち入った報告であるので台湾勤務経験の砂糖商売の専門家とみられる。「職員録」では三〇年には手代七等で神戸支店だが三四年には台北支店に在籍していることが確認できる。調査課では四〇年には間島が課長でおり松田は課長心得の肩書はついておらずその後の動静は不明である。

その他では、磯村豊太郎は福井菊三郎の後を継ぎ第二代本店営業部長であり明治四一年まで勤め、その後明治末まで倫敦支店長、帰国後は北海道炭鉱汽船に移籍し社長となる。藤野亀之助は明治三九年以降大正四まで大阪支店長であり、大阪支店史では最も長期の支店長である。寺島昇と岡野悌二は明治三一年以降名古屋支店長をそれぞれ七年、八年勤め国内重要商域の一つでありながら当時基幹商売をもたない名古屋支店の基盤開拓者である。藤村義朗は多少特異な経歴であり、口ノ津支店長から船舶部長、倫敦支店長、本店人事課長をいずれも短期に務め、大正四年から上海支店長である。爵位をもつ家柄出身で本人も男爵である。田中清次郎は谷口と同じく船舶部長を務めるが設立初期の短期に留まる。

船舶部の基盤が整えられるの明治四一年就任の川村貞次郎の部長時代である。明治三三、三四年天津支店長の武（竹）田貞松は三一年「職員録」で東京本店参事とあるが天津支店長後の動静は殆ど不明である。

以上が常務昇進者以外で第1表に登場する三〇年代の現場リーダー層の概観であるが、彼らがＯＪＴの指導者たりえた過去の仕事経歴については殆ど触れられていない。ここが重要であるがこれを知る得る体系的な資料が不足している。入社年も殆どが不明である。従って、入手可能な名簿の範囲で入社時期を凡そ推定する情報を第1表に記した。「職員録」は明治二六年以降概ね各年が残されているが、それ以前は明治一六年「社員人名録」《続二三四六―七》を除いて残されていない。使用人名簿として代用できるものは「社員分賦金」[5]資料がある。但し、ここに登場する分賦金受給者は必ずしも在籍者と一致しない。第1表で明治十一年とあるのはその最古の資料「社員利益分賦金」《別一七五一―九》で前年に対しての分賦金受給者である。

入社からの経歴の詳細は自伝を残している山本條太郎、安川雄之助以外は最近まで殆ど知られていなかったが、由井（2007, 2008）によって第1表の人物のなかでも経営者層の飯田、渡辺、岩原、小室などの経歴が紹介されてきている。

（1）第一章注(7)の社史類及び前掲の栂井義雄（1976）、若林幸雄（1999, 2007）、高橋弘幸（2002）ほかで広く注目されてきている。

（2）第一章注(9)及び(22)参照。加えて山口和雄（1998）『近代日本の商品取引〔三井物産を中心に〕』は特に重要。

（3）同社の職員名簿の表題は年代により様々な表現をとるが本稿では一括して「職員録」と呼ぶ。詳細は第三章1節で説明する。

（4）『三井物産小史』（初版1951、再1965）一二七頁では明治三〇年一月九日制定とある。《物産六六「達、明治三〇年～三

三」》に「使用人登用規則明治三二年三月八日訂正」が掲載。

(5) 社員分賦金資料は分賦対象期間で明治九～一二月《別一七五一―九》、明治一〇年一月～一二月《本一二一五―五〇》、明治一一年一月～一二月《本一二一五―五一》が残されている。これらからそれぞれ明治一〇年、明治一一年、明治一二年時点での在籍社員の大半を知ることができる。但し、分賦対象者がこの時点での在籍者全員ではないので職員名簿としては不完全なもとのなる。

三　人材形成の実態調査の方法

1　個人別仕事経歴の調査

(一)　調査資料

人材の組織的形成、即ち人材の技能形成と組織編成の実態を把握する方法として本稿では組織全体的に個人仕事経歴を追跡していくが、資料は「社報」[1]と「職員録」[2]を併用する。「職員録」という用語は本稿で便宜上用いる使用人名簿の総称であり、その内訳は付表9に示した。個人仕事経歴を入職時点から追跡するのには「職員録」だけでは不十分である[3]。「職員録」では入職や異動や退職の時期が特定し難いからである。「職員録」は明治二六年以降概ね毎年、年によっては年数回発行され、その殆どが保存されているが空白となっている年は大正末まででは三箇年ある。各年の発効月は一定ではない。従って、仕事経歴を正確に把握するためには人事発令情報である「社報」がより有効である。

「社報」は明治三六年以降昭和二二年まで残存し、大正一二年末まででは延べ二二日間が散発的に脱落しているのみで、略完全な状態で保存されている。大正一三年は年初より一〇月二六日まで消失している。震災の影響と見られる。

従って、本稿での調査は大正一二年末で終了する。「社報」は日刊総合社内情報誌であり、全社員への重要な通知事項が幅広く含まれている。幹部よりの全社員むけ通達、各種社内申請の許可、世界各地での重要な商況や政治・経済・気象・作柄動向などに加え、人事異動情報は原則全て掲載されていいる。但し、その一部で事務的ミスと思われるが脱落している箇所はある。[4]

（二）　調査対象の個人

「職員録」の使用人の中に日給者の分類とは別に特別採用者、臨時雇及嘱託が少数いるが給与形態の範疇では日給であり、本稿での給与形態区分では一括日給者として扱う。本稿の調査分析対象は職員層、即ちホワイトカラーである。但し、戦前期の三井物産は純粋なホワイトカラー組織ではなかった。三井鉱山を三井家事業として独立させる以前は三池など炭鉱は三井物産の組織の内部にあり、また北海道での木材商売では木挽工場を兼営し、更に造船般舶事業にも進出していた。従って、組織の一部ではブルーカラーが存在していた。しかし、調査対象とした明治三六年～三八年段階の新入社員にはその該当者はいない。又、使用人の中に海員もおり、調査期間にも新入社員は若干いるがこれは本稿では除外している。なお、使用人の下位の身分として店限雇がいるがその詳細を知る資料は発見されていない。数少ない情報としては『三井物産小史』[5]のなかで昭和五年の使用人数の記述（一二〇頁）で「右ノ外ニ店限使用人三七一九名」、昭和一五年（一二二頁）では「右ノ外ニ準職員雇員八六二〇名」とある。前者では「職員録」上に記載の使用人数を多少上回る数であり、後者では二倍近くに上る。極めて膨大な数の所謂非正規の使用人の存在である。同社の人材形成の実態を組織編成面及び技能形成面で全組織的に把握するにはこの膨大な数の下層の使用人を視野に入れなくてはならないが本稿報告では立ち入れていない。但し、明治三〇年代においてはこの部分は極少数であったと思われる。明治三〇年代以前では手代より下層の使用人として雇がありそれも数階層をなしていた。身分格差は歴然とあったものの本店で

掌握する使用人という範疇には入っていた。明治二六年以降現存する職員録にはそれが反映した記述となっている。明治三一年日給者と月給者の二つの階層に概ね集約された時点では、従来の雇は原則日給者に組み込まれたと推測できる。しかし、この原則に当てはまらない状況が現実にはあったことは明らかである。少なくとも外地の店でその地場出身の店員は「職員録」に登場していない。内地の店においても同様な状況はあり得たと思われる。しかしながら、三〇年代では数量的には少ないと見られるので本稿でこの部分を視野にいれなくても大きな問題はないものと思われる。

（三）　調査項目と方法

明治三六年から三八年の三年間に採用された使用人全員四一四人の一八年間の人事異動を日々発行の「社報」記載情報から拾い出し個人別に纏め記録していく。データ起点で三年の幅があるが全員に対して一八年の経歴が記録される。記録には以下の情報が含まれている。

①　氏名及び入社時期（時期とは原資料では年月日であるが本稿データは年四半期単位）：改名の場合はそれが「社報」に掲載されており、その都度記録を更新している。

②　採用前経歴：新卒の場合は学歴。学歴記載のない場合は「店限雇い」、「小供」[6]、「臨時雇」など所謂非正社員段階から日給試験及第による登用か、或は外部からの中途採用（三井家事業内の他社から転籍や再雇用含む）である。但し、卒業年度を記した学歴をもって採用された人の中にごく一部入社年と卒業年で相当年数の開きがある者がいる。他社経験のある中途採用者に該当する可能性が高いが、本稿では学歴区分での分析では新卒と同じ範疇で扱っている。

③　採用時の給与形態：日給者採用か月給者採用かの別。

④　海外研修生派遣：研修制度名と派遣先、派遣時期、終了時期。

⑤　月給者への昇格試験：日給採用者が月給者試験に及第する時期。

⑥　配置転換：原則全ての配置転換が発令時期と配転前後の部署名。（部店名と部分的に掛名）罷役（現代での社外出向の意味）、兵役なども含まれている。但し、「社報」辞令には同じ部店内で動く場合は「社報」に掲載されていない場合がある。担当商品及び担当掛名は「社報」に記載されていない場合あるが、受渡、勘定、庶務など管理職能は記載されている。

⑦　昇進：各管理職、則ち、掛・課主任、部長（代理）、出張所長（代理）、支店長（代理）などへの昇進とその時期。

⑧　賞罰：褒賞や懲罰あった場合その時期。（背景、罰俸などの記述もある）。

⑨　退職：退職時期とその理由（会社都合、依願解雇、転籍、死亡など）。会社都合解雇に先立ち待命という猶予期間があり、この間に社内需要が出なければ解雇となる。又、依願解雇者の再入社はかなりある。再々入社の例もある。

上記情報が「社報」から得られるが、先に述べたように情報欠落が一部あるので、個人経歴のパネルで所属部署に不連続が発生している場合がある。又、部署で連続していても、「社報」記載上では長期滞留かのように異動情報が長期間動いていない場合があり、その期間に異動が二回以上発生しその情報が「社報」で偶々欠落している可能性がある。従って、異動データが五年以上間隔がある場合は「社報」記載の脱落の可能性ありとして、その部分は「職員録」で追跡調査をおこなっている。更に、「社報」には異動が部店名しか記載なく担当掛がわからない場合もある為、これも「職員録」情報で補足している。次節で示す仕事経歴パネル表はこの「職員録」情報で補足したものであり、「職員録」情報は「社報」情報と識別できるように（職）と記している。

2　データ・ベースの構築

前節で説明した個人別仕事経歴の調査は明治三六年〜三八年入社全員四一四人を対象としているので、この一八年記録はこの期間の組織全体的な組織編成の推移を表している。この異動経験推移を一覧にまとめると縦軸に人数四一四行、横軸に期間七二列（四半期の一八年分）の大きな表となる。しかし、本稿では仕事経歴分析の便宜から横軸を異動の順番としている。即ち、横軸の列展開は異動経験記述の初列が入社時条件（学歴・前歴）、第二列が第一異動経験、第三列が第二異動経験、第四列が第三異動経験……というように並べた表にしてある。これによって各個人の仕事経歴の繋がりが明瞭に見え、且つ個人間比較や類型抽出が容易になる。なお、ここで言う一つの異動経験とは「社報」での辞令発令ごとにはしていない。個人ごと「社報」辞令を順にならべてよく観察すると、辞令単位の動きは必ずしも仕事経験の変化を伴っていないような場合が多々あることを見出した。例えば、近隣の地域への移動があって、これが辞令発令となっているとしても、実質的に同じ内容の仕事で活動地域を拡大したに過ぎないといった場合である。こうしたことが伺える辞令は一括りとして一つの異動経験と捉えている。この判定には明確な客観基準というものはないが辞令の繋がりを担当商品や業務の同質性、或いは特定広域地域の商売上の一体性という視点で判断している。一つの異動経験と括った場合でも、その中の個々の辞令ベースの異動情報は記載している。

こうして明治三六年初から大正一二年末までの「社報」《物産四一・一〜八》《物産四二・一〜一四》と「職員録」《物産五〇・一〜一九》《物産五一・二〜一七》を原資料にして、明治三六年〜三八年入社四一四人をコホートとした個人仕事経歴推移を前述の方法でパネル・データ化したものが本稿分析の基礎データである。これを以下では「パネル表」と呼ぶこととする。以下で登場する図表は特に説明なき限りこの「パネル表」を根拠にしており、つまり資料源は

「社報」と「職員録」であるので出典表記を省略している。原資料情報を簡略記述したものと計量分析データ化したものとの二つの形式に纏めた。四一四人全員を掲載するのは紙面制約があるので、本稿では長期勤続者のみを巻末付表2に掲載した。一五年以上の在籍者一七三人である。付表3は付表2の情報を全て数値或いは記号化したものである。第四章以下の考察での数量的分析はこの付表3のデータに主に依拠している。

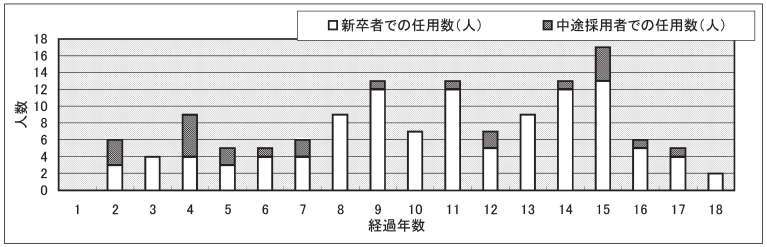
付表2の記載内容について多少説明しておきたい。先ず、登場する組織名であるが明治三六年から大正終盤にかけての組織機構がここから把握できる。付表4は登場する組織機構名全てと組織全体の中でのそれぞれの位置づけを解説している。基本的には部又は店という上部組織と掛という下部組織の二階層である。上部組織が商品割りと地域割りが交錯していることが組織運営を複雑にしている。これはいずれの貿易商社にも共通しており、重点の置き方がそれぞれの経営政策で多少異なっている。付表4にある支部というのはこうした複雑性を背景とした商品部と店の乗り合い制度である。上部組織として商品別の部は本店営業部という商品名を冠しない例外があるがこれは他の部と組織構造的に同置位である。又、同じく上部組織としての店は組織の規模で出張所や出張員といったランクがあり、出張所や出張員は店の広域経営の管轄下におかれることもあるが、出張所の場合は店と同等な権限で独立していることもある。店と機能上同じでありながら例外的に大連店は明治四四年以降満州営業部と名乗っている。広域経営として特に重要度の高い店である故にこうした名称が付けられたのではないかと推測する。

掛の種類は付表5に列記している。掛は売買の場合は通常担当商品名を冠しているが、小店で一つの掛が複数商品を担当している場合などは商品特定しない呼び方が付けられている。管理系の掛は担当職能名を冠しているが、小店で一つの掛の担当領域が広い場合職能名を併記していることが多い。

仕事経歴には役職、資格、その他雇用状態の情報が登場するが、それらの詳細は付表6で一覧できる。付表2の仕事

経歴の記述ではこれら情報は全て略記されているので付表6はその略号略称を説明している。

又、付表2では店の置かれている地域名称も全て略記しているので付表7はその略称を説明している。登場する地域は国内二八箇所、中国二三箇所、台湾七箇所、朝鮮五箇所、その他アジア一〇箇所、豪欧米九箇所、合計八二箇所である。



第1図　第一管理職への昇進時期

3　調査データに登場する人材群の概要

先ず勤続だが、詳細は第四章で分析するとし、ここではごく概観のみ見る。調査期間は一八年でその時点での在籍者が一三七人いる。従って、彼らが調査期間後に平均勤続年数を引き延ばすことになるのだが、とりあえず調査期間に限定すれば平均在籍期間は一〇・八年となる。採用時の状況をみると、月給者としての採用は四五パーセント、残り五五パーセントが日給採用である。学歴では学歴不詳で外部より日給試験で採用された比率は一四パーセント、同じく学歴は不詳だが子供、店限雇、臨時雇など所謂非正規の使用人からの登用は一四パーセント、商業学校、中学校卒が二一パーセント、私大専門学校などが七パーセント、高等商業学校が二四パーセント、帝大外国大学が三パーセント、中途採用が一二パーセント、研修生出身が三パーセントである。

一八年間で主任ほか第一次管理職に昇進は一三六人おり三三パーセントである。第一次管理職への昇進時期は第1図の通りで入社後八年目から一五年目あたりまでが大半である。

部店長への昇進は一五人で四パーセントである。月給、日給の採用形態の区別と学歴や前歴がその後の仕事経歴にどう関係しているかは第五章で詳しく分析する。

次に「パネル表」に登場にする四一四人の中で特に注目される人物を概観する。第2表に三〇人が抽出されている。最初のグループは後に常務に昇進者。二番目のグループは部店長に昇進し且つ十五年以上勤続した人々一二人、三番目グループはその他で「支店長会議」[7]に出席している人々である。部店長の大半は出席しており、第2表はその他で出席している人々をあげている。

「支店長会議」は延べ一九一人が参加しその多くが発言し議論を展開しているので当時の経営実態や個人を知る資料として極めて有用で多くの研究で注目されている。巻末付表8はこの会議への参加者全員を列挙し、参加時期とその時点での役職を一覧にしたものである。参考までに添付した。ここでは第2表登場者の一部に留まるがその経歴を素描する。

とりわけ注目されるのは赤羽克己と福島喜三次である。赤羽は高商出身ではあるが明治二七年卒で卒業後一〇年経過後の入社である。前歴は不明である。中途採用とみられるが採用辞令は学歴記載がある。極めて例外的である。管理職昇進（主任を経ず支店長になっている）は四一四人の中で一番早いが年齢が他の人々より約一〇年上なので特別視すべきものではない。入社早々本店保険課に配属されて、その後笠戸丸の事務長から船舶畑、特に石炭の船舶輸送に関わっている。口ノ津支店長、三池支店長へと進むが、この両店は石炭商売の中核店であると同時に船舶運行の初期段階での最重要拠点であるので、石炭とその船舶輸送に大きく関わる経歴が継続している。その後一旦罷役（関連会社への出向）を経て大阪店及び本店での石炭商売の統括的役割を担っている。しかし、更に注目されるのは大正四年以降本店業務課の責任者（大正四年は課長心得、五年以降課長）として支店長会議にその後大正一〇年まで毎回出席し多く発言を

第２表　明治36～38年入社コホート414人の中での注目人物
—特に支店長会議への出席者に注目して—

	氏　　名	入社年（190＋四半期）	出　　身（校）	主任ほか管理職昇進第一期次	入社後経過年数	部店長初任時期	部店長（心得）初任までの年数	明治35年-昭和６年の間で開催された「支店長会議」出席年と当時の肩書き	備　　考
後に常務	向井忠晴	4.75	高商37年度卒	13.75	9.00	20.75	16.00	大10穀肥料部長、昭６本店営業部長	昭 9-14常務、昭15-18会長
	伊藤與三郎	5.25	名古屋商業高校	19.50	14.25	22.75	17.50	（出席なし）	昭15-18常務、18年目ではシドニー支店長
	田島繁二	5.75	高商38年度卒	13.50	7.75	21.00	15.25	大15紐育支店長、昭６取締役大阪支店長	昭 9-11常務
	古川虎三郎	5.75	高商38年度卒	14.75	9.00			昭６船舶部長	昭 15-16常務
上記３人以外で調査期間（18年間）	赤羽克巳	4.75	高商27年度卒	7.50	2.75	7.50	2.75	明40＆41口ノ津支店長、明41三池支店長、大４本店業務課長心得、大5, 6, 7, 8&10本店業務課長、昭６北海道炭鉱汽船常務	18年目に退社し以降に北海道炭鉱汽船に移籍
	犬塚勝之亟（？丞）	3.50	高商（卒業年次不明）	8.75	5.25	18.75	15.25	大８三池支店長	
	大熊篤太郎	4.75	高商29年卒	8.00	3.25	12.25	7.50	大2, 4, 5, 6&7三池支店長兼口ノ津出張所長、大８&10本店業務課次長	
	櫻井信四郎	3.75	不明	15.50	11.75	20.50	16.75	大10青島支店長、大15&昭６砂糖部長	
	島田勝之助	3.25	外国語学校仏語科	9.75	6.50	21.25	18.00	明40本店営業部金物掛主任、大８門司支店長代理、大10門司支店長、大15石炭部長、昭6倫敦支店長	
	高橋茂太郎	5.00	月給試験及第者	15.25	10.25	19.75	14.75	大10漢口支店長、大15&昭６木材部長兼小樽支店長	
	玉置萊次郎	5.75	高商38年度卒	13.00	7.25	20.50	14.75	大10天津支店長	
	中島清一郎	5.75	高商38年度卒	8.00	2.25	17.00	11.25	大６、7&8漢口支店長	東洋綿花への移籍と推定

内での部店長	野依辰治	5.75	法学士38年度卒	15.00	9.25	18.50	12.75	大8&10金物部長、大15大阪支店長	
	鹽田敏三	4.75	高商37年度卒	14.25	9.50	22.00	17.25	（出席なし）	18年目ではマレーシア支店長
	大久保　武	4.25	米国ミゾーリー大学文学士	7.00	2.75	22.25	18.00	（出席なし）	18年目ではマレーシア支店長新嘉坡支店長
	岡崎（磯島改姓）省三（蔵）	4.50	高商36年度卒支那修業生	9.75	5.25	20.25	15.75	（出席なし）	この中で唯一の修業生経験者、18年目では天津支店長
上記以外で支店長会議出席者	池田省三	3.75	月給試験及第者	期間内未就任				大4木材部東京出張員	15年経過時点で依願解雇
	小川彌太郎	5.75	高商38年度卒	19.75	14.00			大15穀肥部長代理、昭6青島支店長	
	加藤尚三	3.50	名古屋商業学校	20.25	16.75			昭6漢口支店長	
	河原林樫一郎	5.50	早稲田大学卒独逸留学者	13.50	8.00			昭6大阪埠頭事務所長	
	笹倉貞一郎	5.50	大阪高等商業学校優等卒業生見習者	期間内未就任				大6綿花部孟買支部	
	宍戸千顕	5.75	東京外国語学校38年度卒	15.50	9.75			昭6長崎支店長	
	杉浦恭介	4.75	高商37年度卒	11.25	6.50			大15天津支店長	
	玉利七二	4.75	高商37年度卒	17.25	12.50			大2元孟買支店（綿花内地買付担当）	東洋綿花への移籍と推定
	根尾克巳	5.75	高商38年度卒	13.50	7.75			大4倫敦支店勘定掛	
	野呂隆三郎	4.50	名古屋商業学校優等卒業生	17.75	13.25			大5泗水出張員	
	濱崎　素	5.25	高商36年度卒	20.25	15.00			大15里昂出張員並仏蘭西物産会社	
	福島喜三次	4.75	高商37年度卒	15.50	10.75			大2紐育支店南部（ダラス）出張員，大5綿花部紐育支部南部出張員、大7綿花部ダラス支部長、昭6上海支店長	
	堀尾末吉	4.75	高商37年度卒	18.25	13.50			昭6元泗水支店長	
	松長　剛	5.75	法学士38年度卒	16.50	10.75			明40参事附属（統計掛）	

出典）付表2、付表3、付表8より編集

残していることである。業務課というのは大正元年（「職員録」欠落の年故推定。もしくは二年）に設置され初代課長は藤村義朗だが短期でその後赤羽が引き継ぐ。同じ時期に設置された人事課も当初は藤村が課長で人事第一人者の田中文蔵は副である。藤村は度々こうした短期の職責を担っているので業務課の場合も同じパターンかもしれない。それはともかく業務課長という新たに設置された本部機構内の役職は言わば全社的経営企画の事務方である。「支店長会議」などの企画も受け持っていた可能性が伺える。当然発言機会は多い。大正一〇年の会議で「店員養成並能率増進の問題」の議論において、自分自身は高等商業学校卒であるが、近年高学歴者採用に傾斜しすぎている人事方針を次のように疑問を呈している。

「海外ニ在ル若手ハ如何ニモ事務ノ修練ニ乏シク各店ニ於テ用ヲ為ササル旨ヲ承リシコト少カラス……尚ホ一ハ人ヲ採用スル上ニ於テ今日迄ハ高等商業学校、大学卒業者ヲ主トシテ採用スルガ如ク……卑近ナル学校ヲ出テ自カラ其分ヲ守リ、如何ナル苦心アルモ之ニ甘ンスル気風アル者ニシテ事務ニ勤勉ナル者ヲ採用スル必要ナキヤ……」

といった発言をしている。（六三七頁〜）

もう一人福島は最初は門司支店に数ヶ月配属されるが間もなく紐育支店に転勤し綿花商売を担当することになり、二年ほどでダラスに赴任する。以降米国南部綿花の輸入商売のパイオニアとしてダラスに長期に勤務し、支店長会議には大正二年、五年、七年と出席している。支店長以外で海外駐在からこれほどの頻度で支店長会議に呼ばれているのは極めて異例である。大正二年の会議では米国南部の綿花商売の生い立ちとこれまでの商売実績について

「明治三七年に藁谷氏カ始メテ開始シ當時一ヶ年千俵乃至二千俵ノ綿花ヲ取扱ヒタリシカ、其後漸次膨張シ……」

と説明の上、商売の実際について「元来三井ノ仕事トシテ第一ニ考ヘサルヘカラサルハ取引ノ安全ニアリ、而シテ綿商売ハ頗ル危険ナルニ拘ハラス取引其者ニ付テノ危険ハ至ツテ少ンシ、我々ノ商売ハ無論電信売ニシテ、先ス

『ブローカー』ニ電信往復し、『ブローカー』は又確実ナル客先ヲ選ミテ取引ヲ為セリ、而シテ売買成立セハ何処ノ銀行へ手形ヲ引ケト通知シ来ルヘシ、是ハ信用状ノ代リニシテ、之ニ対シ積出ヲ終ルト同時ニ全額ノ荷為替ヲ取組メリ、若シ之ヲ……」（二三三頁〜）

と事細かく仕事の内容を説明し、以下で実際に損害を被る可能性のある状況とそのコントロールを具体的に述べている。約一五年間の米国勤務を経て本店参事に移るがこれはグラス在勤中の許可限度を超えた巨額の買持による懲罰（罰俸給与五分の一六ヶ月、「社報」大正九年三月一八日掲載）処分をうけた異動と思われる。参事という役職は部店長など現場の長を一旦はずれてなお特定商売の監督や社内試験運営など経営管理上の重要な役割を担う場合もあるが、懲罰などのあと懲戒的な色彩の閑職として配置されることもある。福島の場合はその約半年後本店営業部部長代理から大阪支店調査課主任、支店長代理へと進んでいる。

常務昇進者ついて若干触れると、四人いるので四一四人全体の約一パーセントにあたる。伝記があるのは向井忠晴だけで戦後大蔵大臣など歴任する良く知られた人物である。その向井と伊藤与三郎は『回顧録』[8]に登場する。特に伊藤談話は実務経歴を比較的多く語っている。この二人はそれぞれ入社五年経過あたりで倫敦に約一〇年赴任している。所謂同じ釜の飯を食っている間柄である。入社は向井が半年早いだけであるが入社時年齢が学歴差（向井は高等商業学校、伊藤は名古屋商業学校）から数年上であるとみられる。伊藤は先輩向井から指導を受けたと語っている。田島繁二と古川虎三郎の経歴はこれまであまり知られていない。田島は入社早々紐育に赴任し本稿調査期間は全て紐育で生糸商売一筋である。その後大正一五年紐育支店長、昭和六年帰国後取締役大阪支店長となり、その年の「支店長会議」の最終回に出席している。昭和九年に常務である。一方、古川は船舶と石炭を主なフィールドとし田島とは対極的な商品分野を歩いている。船舶部基盤作りの第一人者川村貞次郎（部長から常務）後の船舶部長で昭和一五年常務に就任している。

（1）「社報」は三井文庫蔵の日次発行の社内情報誌であり、「達」、「指令」、「懲罰・譴責」、「雑件」（市況や相場情報ならびに商売に関わる社会・政治・気候情報など多様な情報が掲載され、この部分が情報量として最も多い）に加えて「辞令」が掲載されており、ここから日々発生の採用、退職、社内異動、更に訃報や改名などの情報が得られる。明治三六年以降関東大震災期前後の一時期を除いて解散の時点まで略完全な状態で保存されている。

（2）「職員録」の一覧は付表9に示してある。

（3）「職員録」を用いた仕事経歴分析は大島（1999）、麻島（2003）でも試みられている。

（4）人事異動は全て掲載されるのが原則であるが、一部掲載もれの事実が確認されている。「社報」は国内外で日々発生の人事異動を日次で発行印刷しているものであるから情報の遅れなどで記載もれが発生している可能性がある。しかし、異動は原則新旧部署が示されているので、仮りに脱落があった場合ではパネル上で部署が連続せず情報脱落を推測できる。但し、時期特定ができないので「職員録」からその概ねの時期を探っていく作業を行っている。

（5）前掲　第一章　注（7）。

（6）近世商家以来の伝統的雇用形態における所謂丁稚に相当するもので、一〇代前半（調査対象期間である明治三〇年代後半では高等小学校卒業者が多かったと推測）で雇用された日給者は「小童」、「小共」、「子供」などと呼ばれた。

（7）前掲　第一章　注（21）。

（8）前掲、『回顧録』三井物産株式会社編（1976）。

四　勤続とその背景

1　明治三〇年代以前の勤続状況

定着性に関してはこれまで殆ど明らかにされていない。唯一粕谷（1999）が明治一〇年から明治二八年までを賞与受給者名簿で、それ以降明治三五年までを「職員録」で三～四年間隔の残存率と入職率を報告している。残存率では創業翌年の明治一〇年から二八年の間は若干増加傾向は見られるが、それ以降では逆に減少傾向となっている。従って定着率の持続的改善の進展はこの報告からは見えてこない。一方新入率は明治二八年までは若干減少傾向だがその後は増加傾向が顕著である。明治二八年以降のこの状況は特に注目される。残存率が減少傾向であることと並行して新入率が著しく高まっている。人の出入りが甚だしく激しい状況が示されている。粕谷（1999）では更に名簿記載者を賞与金額で第一から第五分位に分けた分析もなされている。この分析で興味深いことが二つ読み取れる。一つは第三分位、即ち賞与金額で丁度中間クラスは明治一七年までは残存率が低かったものの、それ以降明治二八年にかけてはそれが高まっている点である。もう一つはその第三分位の新入者はどの時期においても相当数いるということである。ここでの分位は賞与水準での仕分けであるが、賞与を給与に置き換えて解釈できうるとの仮定にたてば、この二つから次のことが推察できる。即ち、創業当初より明治三五年あたりまでは中間層がかなり新入しており、その中間層は明治一七年あたりまでは定着率が極めて低いものの、それ以降では上昇しつつあったという推察である。安定性をもった中間層が徐々に組織内に形成されつつあったことを示唆している。第二章では三〇年代のリーダー層を概観したが、彼らが通り抜けてきた明治二〇年代或いはそれ以前の状況はかなり組織的には不安定で厳しい淘汰の時代であり、それが徐々に安定化しつつある過程の中での生き残ってきた人々であったことが推察できる。最もこの粕谷（1999）は前半部と後半部とで異なった性格の名簿を使っていること、名簿間の間隔は一定ではないこと、更に分位分けが給与でなく賞与であることなど、ここから勤続動向を正確に捉えるのは限界はある。また、名簿間の残存者調査によって割り出した残存率は、仮に各年ごとの入職各世代の勤続性向に大きな差がなく、また年ごとの入職数が概ね一定であれば、これをもって勤続動向を推

定できるものの、ここで報告されている期間の雇用状況はこの前提条件が極めて不確かである。同社の創業後しばらくの間の人員構成は先収会社と三井国産方の二つの既存組織からの継承者を主体とし、それに伝統的雇用方式の子供ほか、学卒者、官僚出身者、商売既経験者など新規採用が新たに加わった多様な構成であったことは周知であるが、それぞれのグループの勤続性向や入職数については不明な部分が多い。

明治期日本における職員層一般の勤続状況に関しての実証研究報告も殆どない。有効な資料入手が難しいからである。職員名簿などでは仮に毎年同月発行資料が入手できたとしても、入職時点の推定は最大二年の誤差が発生しうる。豊富な経営資料を残す同社にしても、明治二六年以降の「職員録」が残されているものの欠落している年もあり、また発行月は一定ではない。次節では第三章で説明した「パネル表」をもとに明治三〇年代中盤からの勤続状況を分析する。

2　明治三〇年代中盤以降の勤続状況

勤続状況を正確に把握するには個人別入職データを入手する必要があるが、これは名簿調査からは把握できない。本稿「パネル表」は明治三六～三八年に入職した使用人全員四一四人について入職から退職まで詳細な勤続状況の把握を可能にしている。これを基に集計された第3表は入職後一年刻みの退職状況を示している。入職二年未満で約一割強が退職している。五年目で約三割、一〇年目で約五割弱、一五年で六割弱、調査満月の一八年目では七割弱である。退職理由の中で会社都合解雇は全体的には退職理由全体の丁度二割であるが、入職後二年未満の退職では二割を超え、それが三年以上～五年未満では約一割に半減し、六年以上で反転拡大する。六年以上一〇年未満が会社都合解雇の最も多い期間となりそれ以降は減少する。

ここで確認された入職一〇年での残存率約五割という数値を如何に評価すべきであろうか。同じ条件で過去を知るこ

第 3 表　明治 36〜38 年入社全員 414 人の勤続

―学歴・前歴、採用時給与、月給試験、修業生経験、第一次昇進、退職理由などの勤続年別の分布結果―

勤続年	退職後	勤続期間	退社人数	累計退職数	退職理由				月給採用者数	月給試験及第者数	学歴・前歴（内容は次表第 5 表注参照）							主任など経験	修業生経験
					会社都合解雇	依願解雇	移籍	死亡			日給採用試験	子供臨時雇用	商業学校など	私大など	高商など	帝大など	中途採用		
1	21																		
2	29	2 年未満	50	50	12	37	1	0	9	1	20	9	11	1	4	3	1	0	1
3	31	構成比→（12%）			24%	74%	2%	0%	18%	2%	40%	18%	22%	2%	8%	6%	2%	0%	2%
4	25																		
5	22	3-5 年	78	128	8	61	3	6	29	22	10	17	19	8	14	0	10	2	2
6	10	構成比→（31%）			10%	78%	4%	8%	37%	28%	13%	22%	24%	10%	18%	0%	13%	3%	3%
7	7																		
8	18																		
9	14																		
10	18	6-10 年	67	195	20	45	0	2	34	13	5	10	14	7	17	1	10	8	4
11	6	構成比→（47%）			30%	67%	0%	3%	51%	19%	7%	15%	21%	10%	25%	1%	15%	12%	6%
12	11																		
13	13																		
14	7																		
15	8	11-15 年	45	240	11	29	0	5	22	16	11	5	6	3	10	1	8	10	1
16	6	構成比→（58%）			24%	64%	0%	11%	49%	36%	24%	11%	13%	7%	22%	2%	18%	22%	2%
17	18																		
18	13	16-18 年	37	277	4	28	2	3	24	10	4	5	4	0	16	2	5	24	1
		構成比→（67%）			11%	76%	5%	8%	65%	27%	11%	14%	11%	0%	43%	5%	14%	65%	3%
		18 年経過時点在籍数 137 人　そのうち→							70	51	21	12	32	9	40	5	15	90	5
		構成比→							51%	37%	15%	9%	23%	7%	29%	4%	11%	66%	4%
		入社時人数に対しての残存率→									30%	21%	37%	32%	40%	42%	31%		35%

とはできない。ここでの数値は現存する個人別人事情報たる「社報」の最も古い段階のデータから導きだされたものである。全く同条件にはならないが名簿調査に頼らざるを得ない。前節で使用した粕谷（1999）の調査と同じ方法で明治二六年と三六年の一〇年間残存率を知ることができる。筆者の調査では残存率は二三パーセントである。調査条件が異なるのでこの二つの数値を単純に比較できないものの、定着率が著しく改善されていることは間違いない。

3　退職とその背景

第3表には入職後二年、五年、一〇年、一五年、一八年で区切った各期間の退職者の属性が示されている。即ち、採用時給与（月給採用か否か）、入職後月給試験に及第していたか否か、学歴・前歴が何であったか、主任など第一管理職経験者か否か、修業生経験者か否か、などである。

月給採用者は入職一～二年での退職は相対的に少ないが次第に増加する。月給採用は概ね学歴と対応する指標であるので、学歴欄でその内容が見える。初期は日給採用試験採用者を中心とする低学歴者が退職の大半をしめる一方、五年経過以降の退職では高商に代表される高学歴者の比率が高まり、一五年経過後はそれが退職者の半数近くに上り主役となる。表の最下行に示されている一八年経過時点の状況では、高学歴者は低学歴者と比べ累計数としては退職率が多少低く、相対的には定着性の良好なグループではあるが、仕事経験を積んでいくなかで相対的な退職率が高まっている点は注目すべきことであろう。

月給試験及第と勤続との関係がこの表に示されているが、月給試験の及第は勤続を必ずしも促進していない状況がうかがえる。この点についての詳細分析は第五章で詳しく触れる。

右端の二欄には退職時点で主任など第一管理職の割合と修業生経験者の割合が示されている。ここでの二つ数値のも

つ意味は全く異なる。第一管理職への昇進は平均的に概ね一〇年位要するので入社一〇年以内の退職者で昇進済みの場合は早期昇進者である。数値自体の意味はさほど重要ではないが、早期昇進者の中でも退職が発生している点は注目に値する。更に興味深いことは一五年経過時点での退職者のうち六五パーセントが管理職或いはその経験者であるという点である。興味深いという理由は一五年経過時点での在籍者の六六パーセントが管理職或いはその経験者であるという事実である。即ち、一五年経過したあたりでは管理職或いはその経験者であることがその後の勤続を促進していない。

最右欄の修業生と勤続との関係の分析は管理職の場合と異なり、修業生経験が入職初期段階で発生するものであるから、入職後の時間経過での退職数推移に注目する必要ある。修業生経験者は入社総数四一四人の一四人で三・三パーセントであるから時間経過のなかで退職動向は概ね平均的であるとみてよい。別の見方からすれば、修業生経験を有するが故に勤続を顕著に促進している状況はないとも読み取れる。入社時人数に対しての残存率においても概ね標準的であり、高学歴者水準の高い残存率には及んでいない。

五　人材形成の制度とその効果

1　日給月給別採用時資格の影響

明治三〇年代でそれ以前の伝統的多層職階が消え、日給者と月給者の二つの階層による新たな身分階層制に再編されたことは第二章2節で述べた。この二つの階層は原則では試験によって決定された。日給者試験と月給者試験であり、入社時にその関門を通過しなければならない。とは言っても、一定の学歴があれば月給者試験を受けずに月給者採用とされた。本稿調査対象期である明治三六年以降では帝国大学、高等商業学校、慶応義塾大学の卒業生、及び商業学校卒

第4表　学歴前歴と仕事経歴との関係

仕事経歴／学歴前歴	日試など注イ)	子供など注ロ)	学商校業など注ハ)	私大など注ニ)	高商など注ホ)	帝大など注ヘ)	中途採用注ト)
人数	71	58	86	28	101	12	49
勤続期間平均(年)	9.3	9.0	10.3	9.9	12.8	12.4	11.4
会社都合解雇の割合(%)	28%	19%	5%	11%	8%	0%	18%
譴責懲罰を受けた人の割合(%)	1.4%	0.0%	1.2%	0.0%	2.0%	9.0%	4.1%
管理職昇進した人の割合(%)	10%	10%	24%	36%	58%	58%	41%
部店長昇進した人の割合(%)	0%	0%	1%	4%	17%	17%	6%
一異動当りの平均勤務年数(年)	5.5	5.5	4.8	4.3	4.0	3.7	5.3
赴任地域との関連度（各学歴前暦ごとに当該地域への赴任延べ年数を同学歴前暦の人数で除した数値）							
本店	0.68	0.63	0.59	1.63	1.00	1.83	1.33
国内の支店など	2.73	2.26	3.06	1.43	2.35	1.73	1.84
英語圏の支店など	0.08	0.10	0.35	0.00	0.51	0.17	0.17
その他西洋の支店など	0.02	0.00	0.06	0.00	0.20	0.73	0.00
中国語圏の支店など	1.54	0.73	0.40	1.21	1.46	1.90	2.15
その他アジアの支店など	0.10	0.05	0.42	0.00	1.02	0.31	0.22

注）学歴前歴の分類
注イ）日試など：学歴未記載日給試験採用者
注ロ）子供など：子供、店限、臨時ほか既雇用者の日給使用人へ登用
注ハ）商業学校など：商（工）業学校、（尋常）中学など出身者
注ニ）私大など：私大等大学相当高等教育機関出身者
注ホ）高商など：高等商（工）業学校出身者 or 外語大など
注ヘ）帝大など：帝国大学 or 欧米大学出身者
注ト）中途採用：三井内転籍、再雇用、月試採用、嘱託、店限などから月給登用、特別技能者など

業その他でも学業及び品行の優等者は無試験で月給採用されることになっている。[1] 三井家企業からの移籍者も同じく無試験月給採用である。それ以外は原則日給試験及第をもって採用され、入社後に月給試験を受験する。但し、一部は最初から月給試験を受けて採用されている。このように採用時で日給か月給かは概ね学歴によって決められている。したがって、入職条件としては学歴・前歴に注目することが重要である。

2　学歴・前歴の影響

第4表は学歴・前歴が勤続、解雇理由、譴責懲罰、第一次管理職昇進、部店長昇進、一異動あたりの平均勤務年数、赴任地域などと如何なる関連をもつかを示している。以下で各項目ごとに考察していく。

（一）

表で最初の行にある勤続との関係は前章で既に要点は述べた。低学歴者の入職

初期での相対的に高い退職率、高学歴者では仕事経歴を積むに従い退職率が上昇するといった点である。一八年間通期で見ると高学歴者で相対的に高い残存率も併せてみた。ここでは学歴・前歴別の平均勤続期間を計算している。低学歴者では九～一〇パーセントであるが高学歴、特に高商や帝大卒では一二パーセントを超えている。中途採用者の勤続期間も高い水準にあることは注目される。入職年齢についてのデータはないものの、新卒者よりある程度高い入職年齢を考慮すると中途採用者の定着性は良好であったことを示している。

（二）同表二行目の解雇理由では会社都合解雇が日給試験で採用された低学歴者で際立って高く、それに次いで子供など内部からの登用者と中途採用者が高い。同じ低学歴者層でも既に仕事振りを観察できている子供などの内部登用者が、試験によって採用した日給試験採用者より会社都合解雇が低いのは注目される。

（三）同表三行目の譴責懲罰では帝大など卒業者に該当者比率が突出して高いがこれはデータ数、特にこの学歴グループの標本数が少ない為ではなかろうかと思われる。

（四）同表四行目五行目の昇進との関連では高学歴者の昇進率の高さが認められる。組織管理層への昇進率で高学歴者が優位にあったことはここから明らかではあるが、組織階層構造で高学歴者がどの程度の上位にあったかは給与構造から一定の把握が可能である。明治三〇年代の給与階層はそれ以前と著しく変化し、それまでの細分化された多層職階の資格に代わって給与額自体が組織階層を表すこととなっている。[2]

給与階層ごとの学歴別人数分布は詳細なデータが当時整備されている。大正四年と大正一五年時点のデータが「支店長会議議事録」に掲載されている。第5表はそれを基に本稿での学歴分類に対応するように組み替え、且つ学歴グループごとの給与階層別人数にその構成比を付記している。

第5表から読み取れるのは月給百円以上の言わば高額給与層には高学歴グループの人数が多いが、それぞれの

第５表　学歴別の給与構造（給与ランク構成、上段：人数、下段：同学歴内での構成比）

①　**大正４年**注 1)

学校/月給別人数	学校別総数	400円以上	300円以上	200円以上	150円以上	100円以上	50円以上	50円未満
帝國大学・外国諸大学	91	1 1.1%	0 0.0%	3 3.3%	8 8.8%	17 18.7%	29 31.9%	33 36.3%
高等商業（工業）・外国語学校	519	3 0.6%	2 0.4%	20 3.9%	25 4.8%	78 15.0%	190 36.6%	201 38.7%
私立大学・専門学校	175	1 0.6%	2 1.1%	3 1.7%	8 4.6%	18 10.3%	57 32.6%	86 49.1%
商業学校・中学及び之に準ずる者	256	2 0.8%	1 0.4%	6 2.3%	10 3.9%	23 9.0%	123 48.0%	91 35.5%
その他・子供及之に準ずる者	118	1 1%	0 0%	2 2%	12 10%	24 20%	42 36%	37 31%
合　計	1159	8 0.7%	5 0.4%	34 2.9%	63 5.4%	160 13.8%	441 38.1%	448 38.7%

②　**大正15年**注 2)

学校/月給別人数	学校別総数	500円	400円以上	300円以上	200円以上	100円以上	50円以上	50円未満	見習
帝國大学・外国諸大学	266	0 0.0%	0 0.0%	3 1.1%	12 4.5%	140 52.6%	102 38.3%	0 0.0%	9 3.4%
高等商業（工業）・外国語学校	815	0 0.0%	5 0.6%	14 1.7%	60 7.4%	403 49.4%	292 35.8%	26 3.2%	15 1.8%
私立大学・専門学校	552	0 0.0%	1 0.2%	8 1.4%	19 3.4%	149 27.0%	322 58.3%	29 5.3%	24 4.3%
商業学校・中学及び之に準ずる者	226	1 0.4%	1 0.4%	2 0.9%	14 6.2%	55 24.3%	96 42.5%	53 23.5%	4 1.8%
その他・子供及之に準ずる者	171	0 0.0%	1 0.6%	4 2.3%	8 4.7%	77 45.0%	74 43.3%	7 4.1%	0 0.0%
合　計	2545	1 0.0%	8 0.3%	32 1.3%	118 4.6%	913 35.9%	1103 43.3%	306 12.0%	64 2.5%

注 1)　「三井物産支店長会議議事録大正4年」ｐ169～171「月給使用人大正4年7月1日調」より。この時点で日給使用人は330人前後。７月職員録では日給238人、日給見習31人、特別採用31人、臨時雇及び嘱託31人。

注 2)　「三井物産支店長会議議事録大正15年」ｐ70～73「本使用人出身學校細別表十五年４月三十日現在調」より。この時点では同表に殆どの使用人がふくまれていると見られる。大正15年10月職員録では月給者及びその見習いが2490人、特別日給者２人、嘱託及び臨時雇30人、罷役54人、船員234人、造船62人。

学歴グループの給与階層別構成比では必ずしも高学歴グループが決定的に優位とは認められない。ということは高学歴者は管理職への昇進率で明瞭に優位であるほどには昇給面では優位でないということである。全体では極少数ではあるが最高位クラスの給与への到達率では学歴者間の際立った差は認められない。

（五）第4表六行目の一異動当たりの平均勤務年数では高学歴者が相対的に少ない点が注目される。平均勤務年数が少ないということは異動が多いことのを意味しており、高学歴者ほど平均的には多様な仕事経験を積まされている可能性が高いことが示唆されている。

（六）最下欄には地域ごとの平均赴任延べ年数を学歴・前歴別に算出した数値を示している。学歴・前歴グループごとにそれに属する人が当該地域に赴任した延べ年数を合算しグループの人数で除した数値である。グループごとの地域との関連度の強さを表している。特に注目される点を以下に述べる。

① 本店との関連では帝大と私大グループが特に強い。

② 国内支店では特定のグループとの関連がみられなく概ね均等である。

③ 英語圏は赴任年数が総じて短いが高商グループとそれに次いで商業学校グループが関連強い。

④ その他の西洋も赴任年数が総じて短いが帝大グループが関連強く、高商グループがそれに次ぐがこの二つのグループで略独占している。

⑤ 中国語圏は国内支店と同様に概ね均等であるが中途採用グループが比較的関連強い。

⑥ その他のアジアも赴任年数が総じて短いが高商グループが最も関連強く、商業学校グループそれに次き、パターンとしては英語圏と類似している。

⑦ 以上のような学歴と地域との関連度が何に由来しているかの分析は今後の課題であるが、全体的状況を説明

第６表　月給試験及第と勤続の関係

その１　及第時期と数の推移

入社後及第までの期間	及第人数	累計数	累計数の対全数比
１年未満	27	27	27%
１～２年未満	31	58	58%
２～３年未満	18	76	76%
３～４年未満	9	85	85%
４～５年未満	6	91	91%
５～６年未満	0	91	91%
６～７年未満	1	92	92%
７～８年未満	2	94	94%
８～９年未満	5	99	99%
９～10年未満	1	100	100%
11年以上	0	100	100%
合　計	100		

その2　及第後の勤続状況

及第後の勤続期間	退職数（人）	累計（人）	残存率
０年以上～１年未満	5	5	95%
１年以上～２年未満	7	12	88%
２年以上～３年未満	8	20	80%
３年以上～４年未満	4	24	76%
４年以上～５年未満	4	28	72%
５年以上～６年未満	2	30	70%
６年以上～７年未満	5	35	65%
７年以上～８年未満	2	37	63%
８年以上～９年未満	2	39	61%
９年以上～10年未満	2	41	59%
10年以上～11年未満	6	47	53%
11年以上～12年未満	2	49	51%
12年以上～13年未満	3	52	49%
13年以上～14年未満	3	55	46%
14年以上～15年未満	11	66	35%
15年以上～16年未満	7	73	28%
16年以上～17年未満	18	91	10%
17年以上～18年未満	5	96	5%
18年以上～	4	101	―

しうる鍵の一つに語学力の問題がある可能性が高い。

3　昇格試験（月給試験）制度の効果

月給試験は日給者という資格で採用された人々が上位資格である月給者になる為の関門である。日給者としての入職は五五パーセントであるので新入者の半分以上がこの関門を通ることとなる。文書化された規則はなかったようだが実際上主任など管理職への昇進には必要要件となっていたと思われる。給与水準についても、これも文書化された規則は発見されてはいないが、昇給上月給者にならなければ不利であったことは想像に難くない。

第６表その１は入社後の月給試験及第の時期を示している。及第累計数は一〇〇人であるので日給で採用された人々のうち四四パーセントしか及第していない。最もこれは多少データ欠落があると見られる。第三章１節で説明したように「パネル表」は「社報」の欠落

情報を「職員録」で捕捉しているものの、月給試験及第如何は「職員録」では見えず補足は出来ていない。しかし、少なくとも半数近くは及第していなかったと見てよいと思われる。但し、大正八年と九年で日給者が略全員月給者に組み替えられている。これは日給と月給の二階層制が実質的に意味を成さなくなりその一本化人事政策がとられた為である。この転換過程では月給試験そのものが形骸化しつつあったことは容易に推定できる。事実「社報」の一部では試験及第はないが実際上それ同等以上の能力あるから月給者に昇格させている例が載っている。こうした弾力的処置は「社報」に掲載されずともかなりあった可能性はある。大正期はこうした転換が進んだものの、明治三六年～三八年段階では月給試験が厳格に運営されていた。第6表その1にあるように及第者一〇〇人のうち殆どが入社五年以内に及第しており、特に一～三年に集中している。日給採用者がこの試験及第を重視していた証であろう。

しかし、その月給者試験の及第がその後の人材形成を促進したのであろうか。及第後の勤続期間は第6表その2に示されている。及第後三年以内での退職数が多いことがわかる。更に、一八年経過までに九六パーセント、つまり殆どが退職している。この時点で全体での残存率は第四章でみたとおり三割強であるから月給者試験及第者の退職率が際立って高い。月給者試験及第は勤続を促進することに明らかに貢献していない。これは統計的分析によっても支持されている。(3)

4　海外研修制度の効果

第四章での勤続分析では修業生であることが勤続を特に長くしている状況は見出されていない。制度の評価について当時の支店長らの見方が分かれていたことは第一章3節でふれた。しかし、この制度の効果をどのような角度から評価すべきかについては、当時の支店長会議の議論も収束していない。支店長らの議論は自身の店で預かっている修業生個

第７表　海外修業生経験者の仕事経歴

Ref. No. 注2)	氏　名	入社年 注3)	学歴前歴	期間職 注4)	平均在籍数	一部署年数	指数	昇格	部店長 (1/0)	解雇	会社都合 (1/0)	第一経験①	異動時期＆第二経験②	異動時期＆第三経験③	異動時期＆第四経験以降④⑤⑥⑦⑧
117	江藤豊二	3.00	在天津支那修業生	18.00	3.6	11.25	0	0				①神店口S3	②4.00(推)天店(職)5.00天店出雑掛/7.25-9.75天店出雑掛M	③10.75満奉所Mk/M	④15.75上店/16.00紡績掛M/16.75&穀肥掛M/17.25穀肥掛M/18.50穀肥部上支 ⑤18.75東店営/入雑掛M/18.25願解〈取消〉/18.75東店営入雑掛M ⑥21.00＊
85	岡崎(磯島改姓)省三(蔵)	4.50	高商36年度卒支那修業生	18.00	4.5	12.75	1	0				①香店/(職)5.00－6.50香店販購掛/7.25輸雑掛	②8.50厦S1/9.75厦所M	③14.25広所M/18.50&綿花部香港支/19.75&香店/20.00香店A&広所M/20.25&生糸部広支G	④21.25天店G&石炭部木材部天支G ⑤22.50＊
88	辻　幸吉	3.00	在天津支那修業生	18.00	18.0	0.25	0	0				①神店口S3/4.25天店/4.50口S3/12.50ハル所/16.25連店春所吉S2/17.25&綿花部連支〈在吉林〉/19.00#春所吉S2〈阪店勤務如〉/20.75連店出納掛M(職)7.25牛店肥料掛/9.75-11.255奉所	②21.00＊		
166	都築一夫	5.00	熊本県立商業学校	18.00	9.0	6.75	0	0				①修業生〈天津〉	②8.75牛店〈修業生終了雇入れ〉/9.50米肥部ハルS3/16.75穀肥部連支&連店ハル所/(職)11.25満ハルS2	③22.00門店/22.25門店穀肥掛M	④23.00＊

77	松本久五郎	3.00	日給試験及第者	18.00	9.0	0.00	0	0	①阪店/(職)5.00阪店受渡掛	②6.25修業〈天津〉/(職)9.75修業	③10.25(推)満牛所/(職)11.25満牛所輸出品掛/11.50鐵所/16.75&穀肥部連支/18.25#鐵所、連店/19.75穀肥部連支	④21.00＊〈穀肥部〉
91	山本太久蔵	3.25	在上海清国商業見習生	16.75	3.4	14.00	0	0	①上店/4.25〈鎮南浦T〉	②4.75神店口S3/(職)5.00神店口S2	③5.25天店/(職)7.25-9.75天店綿糸布掛M	④15.00綿花部 ⑤16.00綿花部上海支/18.50綿花部上支錦糸掛M ⑦20.00願解
#	高木陸郎	3.25	在上海支那修業生	11.50	7.8	0.00	0	0	①上店/(職)5.00-9.75漢所	②11.00罷役	③14.75願解	
#	三砂貞蔵	3.75	日給試験及第者	7.75	4.0	0.00	0	1	①阪店/(職)05.50-06.50阪店受渡掛/07.25石炭掛	②7.75(推)修業(職)08.00修業	③11.50会解〈当社都合に依り支那修業生解く〉	
#	内田茂太郎	3.25	在上海支那修業生	5.50	0.9	0.00	0	0	①上店	②4.00(推)台店	③4.75神店〈口S3〉	④5.00窪S3/連S3/口S3 ⑤5.50上店/(職)5.50上店通信掛/6.50(推)漢所/(職)6.50漢所/8.00-8.50漢所輸出品掛 ⑥8.75東店/(職)8.75東店本〈所属未定〉 ⑦9.75(推)願解/(職)〈9.75以降在籍記録なし〉
#	大峡政吉	4.75	支那修業生(在廣東)	7.75	3.0	0.00	0	0	①天店/(職)5.00-5.50修業〈在天津〉	②9.75(推)台店/(職)10.50-11.25台店出用掛〈7.25-9.75職員録に在籍記載ない、5年間研修中と看做す〉	③12.75願解	
#	宮崎嘉市	3.25	在上海清国商業見習生	9.25	1.9	0.00	0	0	①上店/4.25〈韓国能厳浦T〉	②5.00(推)門店/5.75〈清国安東県T〉/(職)5.00門店雑受掛	③6.25京所安S2	④10.00米肥部 ⑤10.75満ハルS3 ⑥12.50願解

Ref. No.注2)	氏　名	入社年注3)	学歴前歴	期間職注4)	平均年数	部署在籍	指数注5)	昇進	昇格	部店長(1/0)	解雇	会社都合(1/0)	第一経験①	異動時期&第二経験②	異動時期&第三経験③	異動時期&第四経験以降④⑤⑥⑦⑧
#	武富七太郎	4.50	長崎商業	2.00	2.0	0.00	0	0	①支那修業性	②5.50香店馬所/(職)5.50馬所	③6.50(推)願 解(職)〈6.50以降在籍記録なし〉					
#	秋元龍起	5.00	支那修業生	0.50	0.5	0.00	0	0	①C附	②5.50願解						
#	河村和一	4.50	不明	3.50	0.0	0.00	0	1	①修業〈清国修業生、清国商業見習生、上海〉	②8.00#修業〈清国商業見習生解く、実質会解〉						

注1)　＊印(経験最終欄の一部)　18年調査満期
注2)　#印　勤続15年未満の人にはRef.No.付けていない
注3)　入社年　1900年代の下一桁＋小数点以下二桁(四半期10進法)、その後の異動時期も同じ
注4)　在籍期間　入社年と同じ年/四半期表示
注5)　昇進指数　18年マイナス第一次管理職初任までの年数(10進法四半期ごと)　但し学歴に応じた年齢差で一定の調整がなされている。

人へのそれぞれの独自の角度からの評価が中心である。従って、元来この制度が経営的にも長期的視点から導入されているという観点から、その目的にあっているか否かについてどう見ていたのかは不明である。長期的にみればこうした先進的教育制度の存在は間接的であるにせよ組織全体の学習風土に影響を与えていた可能性はありうる。第7表は「パネル表」の四一四人の中で修業生経験者一四人の経歴を一覧にしたものである。一人部長昇進者がいるが彼はここでの修業生の中で唯一の例外である高学歴者、即ち高商卒である。修業生たる経験が昇進にどう作用していたのかは不明である。懲罰を受け修業中に解雇されたものが二名いる。譴責懲罰経験者は四一四人中六人だけであるので、その内二人が修業生であったことは若干気になる点である。修業生制度のネガティブな側面のある部分、即ち、会社生活の経験も

殆どない若者をＯＪＴとは違って職場から離れたところで自律的に学習させるという形の教育管理の難しさを象徴しているかもしれない。

全体を見てはっきり読み取れることは全員が修業生経験と関連の深い仕事経歴を辿っていることである。この面からすればこの制度は事業が要請する仕事での技能形成を実際の組織編成で実現させていった仕組みであったとの積極的評価も可能である。

（1）前掲『三井物産小史』一二九頁では明治三三以前はこの指定校三校のみが無試験であったものが同年以降運用枠が広げられたと記している。

（2）詳しくは高橋弘幸（2002）「日本におけるホワイトカラーの人的資源管理の発展―明治大正期三井物産の成功と人的資源管理の研究―」『文京大学大学院経営学論集』五三―六三頁。

（3）従属変数を月給及第までの年月とし、独立変数を①月給試験及第後の在籍年数、②第一次管理職への昇進指数、③同一部署在籍平均年数の三つとした重回帰分析。有効標本数は七八、重決定Ｒ２は0.081、①の係数マイナス0.120、ｔ値マイナス2.158、②の係数0.045、ｔ値0.586、③の係数0.122、ｔ値2.027、共に有意水準五パーセントで①と③が有意。

六　仕事経歴の類型と分析

1　仕事経歴類型の探索の目的と方法

四一四人は学歴や前歴で様々な入職条件を持ち、その後それぞれ固有の仕事経歴が積み上げられている。厳密に言え

ばそこでは四一四通りの異なった仕事経歴が展開している。とは言え、全ての人の仕事経歴は組織が要請する仕事を背景に組み立てられているのであるから、組織が要請する仕事群に一定の類型があるとの前提に立てば、それに対応した形で仕事経歴も類型の様相を呈しているにちがいない。しかしながら、人材形成を研究する我々にとって、その組織が要請する仕事群の類型はあらかじめ十分知り得ていない。仮に、その情報が手元にあるのであれば、四一四人の仕事経歴はその仕事類型との対応関係を推量しながら比較的容易に仕分けが可能であろう。その情報が無いとなると、仕事経歴を試行錯誤的に仕分けし類型化を試みるという手探り的方法で取り掛かるしかない。しかも、ここで試みるのは、第一章1節で論じたように、「かならずしも明快な様相を呈しているとは限らない人材形成の外観を表す仕事経歴データ」から類型を探索しようというものである。従って、組織全体を明快な仕分けで説明できるものでもなかろうが一定の傾向性が発見できるのではないか。本章では四一四人の内一五年以上勤続者一七三人について仕事経歴を色々な視点から仕分けを試みる。

企業は成長過程のなかで事業が必要とする仕事の内容と構成を変化させていくであろう。事業展開で大きな変化が進行している状況では仕事類型も流動的となり、そのなかで展開されていく仕事経歴の類型化は容易ではないであろう。しかし、ここで焦点をあてる組織は創業後二〇余年を経て事業基盤及び組織基盤が概ね整った段階にあるのでこの懸念はあまり生じていないとみてよい。

仕事経歴を仕分けする視点として、以下のように最初に部店間の移動の仕方、その後で職能別の専門性に着目する。

（一）　部店間の移動の仕方で

①　国内特定地域専門型

② 国内多地域移動型
③ 海外特定地域専門型
④ 海外軸に国内外移動型
⑤ 国内軸に国内外移動型

（二） 職能別で

① 経理専門型
② 物流専門型
③ 出納用度集金専門型
④ 本部系管理専門型
⑤ その他大多数を占める売買担当型

2 部店移動からみた類型化と対比

一七三人の仕事経歴は付表2に一覧となっている。付表3はその記述を数量化或いは記号化したものである。但し、付表3には売買経験の際担当した商品が何かについては情報が入っていない。しかし、この節では部店間の移動にのみ視点をあてるので付表3にある情報から分析する。第8表はその付表3データを使って一七三人を部店移動の仕方で類型化し特徴を分析している。第一類型：国内特定地域専門型、第二類型：国内多地域移動型、第三類型：海外特定地域専門型、第四類型：海外軸に国内外移動型、第五類型：国内軸に国内外移動型の五類型である。

表の左欄より順にみていく。但し、在籍期間は全員一五年以上であるから比較無用であるが参考までに載せている。

第8表　15年以上勤続者の部店移動類型による分類と対比

部店移動類型／比較項目	類型ごとの人数	在職期間（年）	月給採用者の割合	入社後第一月給試験及日給者の割合（中途の割合）	異動回数	異動当り平均在任期間（年）	経理経験者（k）の割合	物流経験者（u）の割合	出納用度集金経験者（s）の割合	本部系管理経験者（o）の割合	第一次管理職昇進者の割合	昇進指数（データない中途採用を除く）	修業生の割合	譴責懲罰経験者の割合	部店長昇進者の割合
(1)　移動第一類型：国内特定地域専門型	32人	17.7	31%	47%(65%)	1.3	15.0	19%	29%	25%	13%	41%	3.0	0%	0%	3%
(2)　移動第二類型：国内多地域移動型	25人	17.6	48%	40%(67%)	3.9	5.1	16%	48%	8%	36%	48%	4.4	0%	0%	4%
(3)　移動第三類型：海外特定地域専門型（a. 中国語圏外アジア、c. 中国語圏、ew. 西欧圏）	42人	17.8	60%	21%(41%)	3.0	7.4	19%	26%	14%	21%	69%	5.4	10%	7%	12%
(4)　移動第四類型：海外軸に国内外移動型	27人	17.5	74%	30%(86%)	5.1	3.8	52%	19%	7%	22%	85%	7.6	4%	0%	19%
(5)　移動第五類型：国内軸に国内外移動型	27人	17.8	55%	40%(81%)	5.1	4.2	23%	45%	13%	43%	77%	4.2	2%	2%	6%

（一）　類型ごとの人数は第三類型でやや多いが全体として概ね平準化された仕分けとなっている。

（二）　月給採用者の割合は第一類型で少なく、海外勤務の度合いが高い第三と第四類型で多い。ここでは学歴別の分析はしていないが、月給採用者は概ね高学歴者と読み替えて差し支えない。

（三）　月給試験の及第者比率は前項とは逆に第三と第四類型で、特に第三類型の海外特定地域専門型で低い。海外の特定地域と専門的に関わりあっている人々には月給試験の及第に関心が低い、即ち月給試験に及第しなければな

らない必要性が少ない人々が相対的に多いと解釈できる。試験を受けずに月給者に昇格できる場合が多かった可能性も示唆される。

（四）異動回数と一異動当りの平均赴任期間はお互いに裏腹であるから後者のみ注目すると、類型ごとに非常に大きな差があることは興味深い。但し、第一と第三がその他より長期赴任となっているのは類型の性格、即ち地域スペシャリスト的性格を表しているということであろう。

（五）経理経験者の割合では第四類型が際立って高い。即ち、経理経験は海外軸に国内外を多移動する経歴を歩んでいる場合が多いことを示している。

（六）物流経験者の割合が突出した類型はみいだせないが物流経験は傾向として国内での移動の多さと関連が深いようにみうけられる。

（七）出納用度集金経験者の割合は第一類型がかなり目立って高い。つまり、国内の特定地域に長く勤務している場合が多いことを示している。

（八）本部系管理経験者の割合はどの類型が特に高いとは言えないが国内での移動の多さと関連が深い傾向がある。これは物流経験者の傾向と類似しているが必ずしも同じ理由が潜んでいるとは考えにくい。物流の仕事は現業実務的性格が強いが、本部系管理はそれと対照的に管理業務的性格の仕事が中心であるからである。

（九）主任など第一次管理職並びに部店長への昇進率では海外勤務を経験している人たち、即ち第三、第四、第五が、そうでない人たち、即ち第一、第二類型より総じて高い。

（十）修業生比率が第三類型に高いのは彼らの殆どが中国での商売のスペシャリストとして育成されていることから当然だが、譴責懲罰比率もこの第三類型が高い。これは前章4節でみたように修業生で譴責懲罰が多いことが反

第9表　15年以上勤続者の専門性分類とその対比

	全体 173人	経理専門型 10人	物流専門型 14人	出納用度集金専門型 8人	本部系管理専門型 7人	売買担当 全体 134人	単一商品専門の内 65人		2-3商品担当 27人	商品専門性不鮮明 42人
							その内石炭専門 25人	その内綿花綿製品専門 12人		
(1)月給採用者の割合	54%	80%	29%	0%	57%	58%	32%	75%	67%	69%
(2)第一次管理職昇進者の割合	65%	90%	14%	50%	86%	69%	60%	58%	74%	74%
(3)学歴別　日給試験及第者	17%	0%	21%	50%	0%	16%	24%	25%	19%	14%
子供、臨時雇い登用	10%	20%	14%	13%	14%	8%	16%	0%	7%	5%
商業学校など	21%	0%	36%	0%	29%	22%	24%	17%	15%	19%
私大など	5%	0%	0%	0%	14%	6%	8%	0%	7%	5%
高商など	32%	70%	21%	0%	14%	33%	16%	58%	41%	36%
帝大など	4%	0%	0%	0%	14%	5%	0%	0%	4%	7%
中途採用	12%	10%	7%	38%	14%	10%	12%	0%	7%	14%
(4)平均異動回数	3.7	4.0	3.4	1.9	2.9	3.9	3.1	3.7	3.7	4.8

映した結果である。但し、譴責懲罰件数は六件に過ぎないのでここでの数値は意味をなしているとは必ずしも言えない。

3　職能別経験からみた類型化と対比

同じ一七三人を職能専門性の視点から仕分けを試みたい。想定した類型は、①経理専門型、②物流専門型、③出納用度集金専門型、④本部系管理専門型、⑤売買担当型の五類型である。仕分け人数はそれぞれ一〇人、一四人、八人、七人、一三四人である。売買担当型が大半であるので、これを更に担当商品別の専門性で仕分けしていく。各類型ごとの中身に入る前に類型間の比較を（一）月給採用の割合、（二）第一次管理職昇進者の割合、（三）学歴構成、（四）平均異動回数でみていく。第9表はこれらの比較一覧である。

先ず、四つの類型の相対比較で大まかな特徴をみていきたい。

（一）　月給採用者の割合は経理専門型で高く出納用度集金専門型、物流専門型で低い。特に出納用度集金専門型で皆無というのは注目される。

（二）第一次管理職昇進者の割合では経理専門型と本部系管理専門型が相対的に高い。一方、物流専門型が際立って低い。

（三）学歴構成をみると経理専門型は高商卒が圧倒的に多く、物流専門型は日給試験及第者、子供臨時雇い登用、商業学校など低学歴者が比較的多い。出納用度集金専門型は際立った特徴があり日給試験及第者と子供、臨時雇い登用、中途採用にだけで固められ、その他学歴は皆無である。本部系管理専門は日給試験及第者は皆無だがその他は略平準化した構成である。

（四）平均異動回数では経理専門型は最も多く、出納用度集金型は特に少ない。

次に売買担当一三四人の内部を商品別の専門性の視点でみていく。専門性の内訳は単一商品の専門型が六五人、二～三商品担当型が二七人、商品専門性不鮮明四三人である。単一商品担当は代表的商品の石炭と綿花綿製品が一〇人以上の集団となっているのでこの二つの商品の担当に焦点をあてる。

（一）単一商品担当のうち石炭専門集団の特徴は第一次管理職への昇進者の割合を除いて物流専門型と非常に類似性が高いことが注目される。即ち、月給採用者比率が低く、学歴構成では低学歴者が比較的多く、平均異動回数も平均より少なめである。相違点の第一次管理職昇進の割合では石炭専門売買担当は物流専門型より四倍も大きい。この二つの専門集団での学歴前歴並びに異動経歴の類似性は、次節4節で触れる物流専門類型の中身分析と重ねあわせると以下のような解釈が可能となる。4節では物流専門類型のうち船舶専門を除く受渡業務専門の半数は石炭に特化していることを確認している。つまり、同社創業以来の伝統的かつ最大級のこの商売では受渡業務の位置づけが大きく多大な業務量をかかえ学歴前歴を問わず多数の人材が投入された。彼らは仕事経歴の積み重ね過程で営業前線の売買担当と兵站的役割の受渡担当に分化し、前者は商売統括の管理職への道筋が開かれるが、

後者は実務専門家に留まっていくといった仕事経歴パターンが成立しているものと思われる。

（二）　同じ単一商品担当でも綿花綿製品専門集団は石炭専門集団と際立った違いがある。前者は後者より月給採用者の割合は二倍以上で高商卒の割合も三倍以上である。つまり、採用時の条件が大きく異なる。但し、第一次管理職昇進の割合では大差ない。綿花綿製品専門担当集団で特に注目されることは高商卒が多く全体の六割占めているということである。経理専門型では七割が高商卒であったがこれと類似している。経理専門型で高商卒が多いことは、高商卒が入社時点で一定の経理専門知識の素養が備わっていた人材が多かった為であろうと推察可能である。一方、綿花綿製品売買の専門集団に高商卒が多いことが学校教育と直接的に関連しているとは考えにくい。綿商売の最大の特徴はリスクの大きさとそれへの対応の専門性である。第三章3節で引用した福島喜三次の「支店長会議」での発言は正にそれを語っている。また、大正九年に綿花部を独立した会社である東洋綿花に分離した背景もこの商売でのリスクの大きさとその対応の専門性にあることは周知である。こうした性格をもった商売に高商卒を中心とした組織編制がなされた事実は技能形成との関連で注目に値する。

（三）　売買担当の四集団の間では第一次管理職昇進割合は大きな差がないことは興味深い。売買担当では担当商品によって昇進で違いがでないということである。商品系統ごとに指導者の育成、或いは人材形成が目論まれていたと推察できる。二～三商品担当集団は各分析項目で売買担当全体の平均値に近く特徴が見出せない。

（四）　商品専門性が不鮮明な集団、つまり複数の商品担当や管理職能への異動も経歴の主要な要素である人たちであるが、この集団の特徴として目立つのは平均異動回数の多さである。つまり、この集団は所謂ジェネラリストと言うこともできるが、但しこれが人材形成経営で意図的に形成されたという形跡は見当たらない。制度資料の中でもこれを示唆するものはない。又、「支店長会議」では人の移動のさせ方について度々議論がなされているが、

所謂ジェネラリスト育成を主張する幹部発言は見出されない。尤も、入社後数年は将来の売買要員と意図されている大多数の人材に経理（勘定）や受渡業務を経験させるのが好ましいという原則は全社的に浸透している。しかし、それは人材育成の初期段階に限った考え方である。「支店長会議」で人事異動について数多く登場する議論は、歴代の経営トップが人材育成には人を一つの商売に固定させる必要を説き、また支店長など現場の長は有用な人材を手放せないとする一方、全社的人事配置業務の当事者である人事課長が人材の全社的有効活用の観点から一定の流動性を主張するといった構図である。いずれの主張にしても多様な商品或いは多様な職能の異動経験が必要との視点はない。従って、この所謂ジェネラリスト的な集団は、商品や職能ごとの専門的人材集団を組織全体的に形成していく経営意図の下であっても現実には避けられない組織編制上のある種の「歪み」といった捉え方も出来る。一五年以上勤続者一七三人中の四二人、即ち約四分の一という数字からもこうした推量は可能であろう。実際問題として、人の配置では適材適所を見出す試行錯誤もある程度は必要であり、特定部署での事業要請が急転回する場合には本来の人材育成のプロセスとはそぐわない人事異動もあり得る。又、全体枡が決まっている組織での一部の異動は同時付随的な異動を発生させていることも十分推察できる。見方によっては、この「歪み」は組織全体的に進行する専門性志向において特異なものではないとも捉えられる。即ち、第14表の下表（2）から読み取れるように、売買担当の人々は限定された商品領域を主軸とする専門化への経歴が構築されていく中においても、副次的に専門領域ではない分野を一時的に経験することは寧ろ一つの一般化した流れであるからである。

4　専門性の中身

以下では各職能類型を一歩踏み込んで分解し、専門性の中身を考察する。

（一）　第10表は経理専門型の人々一〇人の仕事経歴を付表2から抜粋したものである。子供からの登用者二人と再入社を除いて高商卒が占め、子供登用のうち一人が唯一の管理職未昇進者であり入社一六年目で待命後解雇されている。従って、それを除くと全員第一次管理職昇進者である。再入社を除いて全員が海外を回っている。高商卒が大半のなかで管理職昇進を果たしている子供登用者は昇進指数では高数値であり高商卒早期昇進者グループと略互角である。一〇人のうち部店長昇進者が一人いる。前節での分析とも重ねあわせると、この経理専門型の人々は極めて多様な部店移動経験を積み重ねた高学歴者中心の専門集団であることがわかる。そこでの専門性とは会計簿記といった一般に定式化されている専門知識に留まらず、長期にわたる国内外での多様な経験を通じて形成される高度な専門的技能の存在が示唆されている。国内外特に海外に重点がおかれる多様な移動経験が経理の仕事にとって重要な意味を持つとすれば、それは国際的広がりをもつ同社の売買活動がもたらす多様な不確実性への計数的管理という経営上の枢要な役割を担わされているということであろうと思われる。

（二）　第11表は物流専門型一四人の仕事経歴を前表と同じ形で付表2からの抜粋している。この表で仕事経歴の詳細をみるとこの集団には二つのグループがあることがわかる。一つは船舶関係ともう一つは受渡である。前者に六人後者に八人である。高商卒三人全員は船舶関係であり、その内二人が管理職昇進者である。管理職昇進者は一四人のうちこの二人だけである。船舶関係以外の集団八人のうち四人が石炭商売の受渡業務を担っている。この物流専門型には海外経験者は少なく、船舶関係で一人、その他で二人だけである。部店昇進者が一人おり第三章3節で紹介した赤羽克己で船舶関係である。以上のとおり分類上当初物流専門型と一括りとした集団は実際には

第10表　経理（勘定、計算、会計）専門型の仕事経歴（掛名、地域名、役職名他略記略号は付表5、6、7参照）

Ref. No.	氏　名	入社年 注2)	学歴前歴	第一次管理職昇進 注3)	パタンー分類 注4)	昇進指数 注5)	k、s、o、u経験 注6)	月給で採用者 注7)	第一経験①	異動時期＆第二経験②	異動時期＆第三経験③	異動時期＆第四経験以降④⑤⑥⑦⑧
102	田中教太郎	4.75	高商36年度卒	0	4-KM	3.00	ko	1	①孟店/(職)5.00孟店船積掛	②6.75紐店/(職)11.25紐店勘定掛	③14.75東店本会計課	④15.25東店本調査課 ⑤17.75桑店/18.00&穀肥部桑支 ⑥19.50紐店/19.75－20.75紐店調査掛M ⑦21.50(推)東店/22.00本調査課 ⑧22.75＊注1)
1	鷲頭七三	5.75	再入者	1	1-KM	(有効データなし)	ku	1	①門店/12.00石炭部/門店/17.00石炭部若所勘定掛M&唐所勘定掛M/20.25&A/21.50(A)/(職)6.50-7.25門店艀船掛	②23.75＊注1)		
2	竹原　實	5.75	三池出張所子僅日給者試験及第	1	1-K	0.00	k	0	①門店池所/(職)6.50-11.25門店池所勘定掛/17.25池店勘定掛	②19.75石炭部池支津所	③21.50待命	④22.00待解
58	秋庭義清	5.75	高商39年度卒見習者	1	3a-KM	10.00	ks	1	①東店本計算課	②6.50東店営	③7.25(推)香支店馬所(職)7.25－11.25馬所/13.75馬所勘出用掛M/17.25馬所A&勘出用掛M	④18.50阪店/19.75阪店調査掛M/20.25&庶務掛M/阪店A/20.75&#調査掛M/21.50(A)/22.50庶務掛M&阪店A ⑤23.75＊注1)

Ref. No.	氏　名	入社年 注2)	学歴前歴	第一次管理職昇進 注3)	パンタグラム分類 注4)	昇進指数 注5)	k、s、o、u経験 注6)	月給で採用者 注7)	第一経験①	異動時期&第二経験②	異動時期&第三経験③	異動時期&第四経験以降④⑤⑥⑦⑧
59	多賀道吉	5.75	高商37年度卒見習者	1	3a-KM	4.75	k	1	①名店/(職)6.50名店綿糸布掛	②7.00孟店/14.75&綿花部孟支/19.00綿花部孟支A&勘定掛M&孟店A/19.50孟店C/(職)7.25孟店/9.75孟店勘定掛M	③19.75東店本会計課/20.00東店本会計課C/21.50〈臨時会計課課長代理兼務〉	④22.75願解
92	根尾克巳	5.75	高商38年度卒見習者	1	3ew-KM	10.25	k	1	①神店/(職)6.50神店輸出入掛	②7.00倫店/堡所/(職)7.25-9.25倫店/13.50勘定掛Mk&出納掛Mi k/13.75-14.25勘定掛M	③17.25神店	④17.50東店本会計課 ⑤19.75紐店勘定掛M20.00&出納集金掛M/21.00&紐店A/21.50(A) ⑥23.75＊注1)
100	山崎市太郎	5.75	高商44年度卒見習者	1	4-KM	10.25	k	1	①東店本計算課	②6.75兵役	③7.75(推)兵終東店本計算課/(職)8.00東店本計算課	④10.00東店営/(職)11.25東店営勘定掛 ⑤11.50台店/(推)13.50台店勘定掛M/20.25#台店勘定掛M/21.50(A)/(職)13.50台店勘定掛主任 ⑥22.50東店本会計課 ⑦23.75＊注1)
101	木村秀太郎	5.00	高商37年卒事務見習者	1	4-KM	13.25	k	1	①台店/(職)6.50,台店勘定掛	②7.50香店/12.50(推)香店勘定掛M/(職)9.75-11.25香店勘定掛/13.50香店勘定掛M	③16.50天店/16.75天店A/勘定掛M	④20.50東店本会計課 ⑤21.75願解

103	犬塚勝之亟（？丞）	3.50	高商	1	4-KM	12.75	ku	1	①東店本計算課	②4.75上店/(職)8.50勘定掛/8.75勘定掛M/15.00#勘定掛M、上店H/15.25船受掛M	③16.00東店本会計課/(職)18.25東店本会計課	④18.75〈推〉池店G/&池店G&石炭部砂糖部穀肥部池支G/19.75&津出G ⑤19.75坡店G&石炭部穀肥料部金物部坡支G ⑥21.50＊注1)〈22.25東店本C〉
127	藍谷正太郎	4.25	子供（日給試験及第者）	1	5-KM	11.00	ko	0	①神店,/(職)5.00神店勘定掛〈以降勘定掛14.75で主任に次ぐ序列〉	②15.00孟店/17.25甲店勘定掛M/(職)15.50甲S2	③19.75神店/20.75調査掛M/(職)19.75神店/20.75神店調査掛	④21.00東店/21.25東店本会計課 ⑤21.75願解

注1) ＊印　18年調査満期。
注2) 入社年　1900年台の下一桁＋小数点以下二桁（四半期10進法）、その後の異動時期も同じ。
注3) 管理職　第一次管理職昇進は1、未昇進は0。
注4) パターン分類　K：経理（勘定、計算、会計）専門、KM：内主任昇進、1：国内特定地域専門、2：国内多地域移動、3：海外特定地域専門、3c：内中国語圏、3ew：欧米、3a：その他アジア、4：海外軸に国内外移動、5：国内軸に国内外移動。
注5) 昇進指数　18年マイナス第一次管理職初任までの年数（10進法四半期ごと）。
注6) k, s, o, u 経験　k：経理（勘定、計算、会計）、s：出納、用度、集金、o：庶務、人事、業務、調査、電信、保険、検査、参事など本部系管理。
注7) 月給で採用者は1、その他は0。

性格をかなり異にした二つの集団で構成されている。船舶事業は創業初期から石炭輸出商売での機動力確保の為に部分的に自社船での運航を始めたもので、明治三〇年代は船舶部設置で独立性をもつ事業に発展させ専門人材の構築が本格化している。一方、受渡とは船舶運行の前後段階の港湾荷役や通関業務、更に保管や陸上輸送など一連の物流業務をいう。当時の貿易企業で欠くべからざる基本機能であり、特に石炭商売のように大量な物量を日々捌かなければならない商売では競争力の中核的機能でもあった。大掛かりな組織を擁しこれを統括管理する管理職ポストは多くあるが、そこでその実務に特化した仕事経歴を経る人々は管理職への昇進の機会は少ない。前節でみたようにこの集団は部店移動での多様性に乏しく、低学歴者を中心としていることなどを重ね合わせる

第11表　物流関連専門型の仕事経歴（掛名、地域名、役職名他略記略号は付表5、6、7参照）

Ref. No.	氏　名	入社年 注2)	学歴前歴	第一次管理職昇進 注3)	パタンー分類 注4)	昇進指数 注5)	u k、s、o、経験 注6)	月給で採用者 注7)	第一経験①	異動時期＆第二経験②	異動時期＆第三経験③	異動時期＆第四経験以降④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫
36	赤羽克巳	4.75	高商27年度卒	1（主任を経ず支店長）	2-U	15.25（部長へも昇進）	uo	1	①東店本火保課	②5.50F〈笠戸丸〉/5.75船舶部	③6.75船舶部〈津〉/7.50津店G&津S1/9.00津店G	④9.50池店G&津所M ⑤12.25罷役 ⑥13.50〈復役〉東店C〈但し阪店在勤〉/13.50石炭部東京支G ⑦15.25東店本業務Mk/15.50業務M/20.00〈欧米〉T ⑧21.75願解
40	山形豊次郎	5.50	大阪高等商業学校卒見習者	0	2-U	0.00	us	1	①船舶部/5.50船舶部〈担当未記載〉	②5.75兵役	③6.75兵終船舶部/(職)11.25船舶部統計掛出用掛	④16.00船舶部東S3/(職)18.75船舶部東S2 ⑤18.75船舶部〈神戸〉 ⑨23.50＊注1)
38	小泉文雄	4.75	高商37年度卒	1	2-U	4.25	u	1	①船舶部/(職)5.00-6.50船舶部〈担当未記載〉	②7.00船舶部樽S2/7.25(推)船舶部札S2	③7.75船舶部/(職)8.00-8.50船舶部雑運掛/8.75統用出掛M/9.75船舶部統用出掛M	④14.00船舶部樽S2 ⑤18.00船舶部/18.50船舶部社船掛M ⑥22.75＊注1)
132	丹羽保次	4.25	名古屋商業学校（月給者）	0	5-U	0.00	uo	1	①東店本火保課	②5.75東店営	③6.75兵役	④7.00兵終東店営 ⑤7.25(推)船舶部/(職)7.25船舶部 ⑥10.00横店 ⑦10.75願解 ⑧12.25再雇用営業部/12.50横浜船済取扱所/14.00横浜支店 ⑨14.25東店営 ⑩16.00甲谷他出張所 ⑪20.00本店/懲罰を伴う/20.25本店本部業務課 ⑫22.25＊注1) 〈22.75依願解雇〉

9	尼子隆久	3.25	日給試験及第者	0	1-U	0.00	k	0a	①門店唐所/15.00月試/(職)5.00-11.25唐所勘出用掛/13.75出用掛/17.25唐所/(職)18.2-20.755唐所	②21.25＊		
10	佐野久勝	5.50	正則中学校卒業見習者	0	1-U	0.00	us	0a	①横店/6.75月試/20.25生糸部横支/(職)6.50横店〈担当未記載〉/7.25出用掛/8.75-19.75横店倉庫掛/20.75生糸部横支倉庫掛	②23.50＊		
39	中堂礼三	5.00	福井県小浜中学校卒事務見習者	0	2-U	0.00	uo	0a	①東店庶務課	②7.75東店営/(職)8.00　10.59東店営受渡掛	③11.25門店/11.75門店若所/月試	④14.50船舶部 ⑤19.25船舶部樽S3 ⑥23.00＊
37	阿武喜一	5.75	市立下ノ関商業学校卒見習者	0	1-U	0.00	u	0b	①門店/(職)6.50門店石炭掛第一部	②6.75船舶部/(職)7.25船舶部石運掛	③12.00船舶部門S3/22.50門S2〈船舶部勤務如〉	④23.75＊注1)
8	伊藤俊郎	5.25	早稲田実業学校	0	1-U	0.00	ku	0b	①東店本計算課(職)7.25東店本計算課	②7.50東店営/(職)8.00-21.75東店営受渡掛〈21.75受渡掛序列3位〉	③23.25＊	
11	服部清次郎	5.75	名古屋支店臨時雇、使用人登用規則附則により	0	1-U	###(有効データなし)	u	0b	①名店〈受渡員〉/15.50&石炭部名支/(職)6.50名店石炭掛/7.25-17.25名店受渡掛〈17.25築港常置員、特採日給者〉	②21.75願解		
12	水上源五郎	5.50	大阪支店店限雇日給試験合格者	0	1-U	###(有効データなし)	u	0b	①阪店/15.50石炭部阪支/16.50石炭部阪支受渡掛/(職)6.50阪店受渡掛/8.00石炭掛/17.25-21.75石炭部阪支受渡掛	②23.50＊注1)		

Ref. No.	氏　名	入社年 注2)	学歴前歴	第一次管理職昇進 注3)	パンタ分類 注4)	昇進指数 注5)	u k 経験s、o、 注6)	月給で採用者 注7)	第一経験①	異動時期&第二経験②	異動時期&第三経験③	異動時期&第四経験以降④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫
71	水澤(沼)政三郎	3.00	日給試験及第者	0	3c-U	0.00	u	0b	①神戸店/(職)5.00神戸店受渡掛/7.25米肥部受渡掛〈神戸〉受渡掛	②9.75(推)連S2(職)連S2/11.25満受渡掛/13.75連店船〈主任の次々席〉/17.25-18.25連店船受掛/19.75-20.75受渡掛〈17.25以降連店受渡掛では殆どの期間主任の次席〉	③21.00＊注1)	
131	小林　清	3.00	日給試験及第者	0	5-U	0.00	u	0b	①東店営/(職)5.00東店受渡掛	②9.50南所	③12.50東店営/(職)18.75東店営受渡掛	④19.75願解
133	濱田為治	3.75	特別技能ある者	0	5-U	###(有効データなし)	u	0b	①香店/5.00香店受渡掛	②5.50津支店/11.00池店/15.50石炭部池支(職)17.25石炭部池支受渡掛(職)7.25津店松積掛	③21.75＊注1)	

注1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)　前表と同じ

と、ここでの仕事の大勢は多様で長期な経験を必要とする高度な技能が必ずしも必須ではなかった可能性が推察できる。

(三)　出納用度集金専門型と本部系管理専門型はそれぞれ第12表と第13表にその特徴をまとめている。これらは付表2の一部と付表3の一部の抜粋である。出納用度集金専門型は第12表にあるように殆どが低学歴者で占められている。しかし、八人中四人が第一次管理職昇進しており、その内二人は昇進指数が相当高い早期昇進者である。また、注目されるのは全員が日給採用であり、又その他の職能をあまり経験していない。従ってかなり特化され

第12表　出納用度集金専門型の仕事経歴

Ref. No.	氏　名	入社年 注1)	学歴前歴	入社時給与	パターン分類 注2)	キャリヤ・パターン 注3)	管理職 注4)	月給試験 注5)	k, s, o, u 経験 注6)
5	佐藤録太郎	4.00	不明	日給	1-S	18hos	0	##	so
6	林熊吉	4.25	子供日給試験及第者	日給	1-S	18.00ds	0	##	s
7	村川為助	3.75	再雇	日給	1-S	18.00ds	1	4.00	s
46	柏木俊一	5.00	慶応義塾商業学校卒再入社	日給	2-S	0.25h+5.50d+0.75hs+1.00m+10.50hs	0	1.50	s
69	明字律太郎	3.75	特別技能ある者	日給	3c-S	17.00cs	1	##	s
70	相羽鷹綱	4.00	日給試験及第者	日給	3c-S	6.75cu+7.75cs+3.50cs	0	##	us
129	山口眞槻	3.00	日給試験及第者	日給	5-S	4.75co+13dso	1 昇進指数 14.25	2.50	so
130	村松竹三郎	3.00	日給試験及第者	日給	5-S	1.50c+16.50dus	1 昇進指数 13.25	##	us

注 1）　入社年　1900年台の下一桁＋小数点以下二桁（四半期10進法）、その後の異動時期も同じ。
注 2）　パターン分類　S：出納用度集金専門、O：本部系管理専門、1：国内特定地域専門、2：国内多地域移動、3：海外特定地域専門、3c：内中国語圏、3ew：欧米、3a：その他アジア、4：国内軸に国外移動、5：海外軸に国内外移動。
注 3）　キャリヤ・パターン　h：本店、d：他国内、e：英語圏、w：その他西洋圏、c：中国語圏、a：その他アジア圏、m：社内任務無き期間。管理部門の場合は上記に付記、k：経理(勘定、計算、会計)、u：物流、s：出納用度集金、o：庶務、人事、調査、業務、保険、電信、検査、参事など。
注 4）　管理職　第一次管理職昇進者は 1、未昇進は 0。　昇進指数は入社後第一管理職昇進まで要した年数を調査満期18年から減じた数値。村川為助と明字律太郎は中途入社故昇進指数計算対象外。
注 5）　月給試験　入社後試験及第までの経過年数 ## は試験及第記録なし。
注 6）　k, s, o, u 経験　k：経理（勘定、計算、会計）、s：出納、用度、集金、o：庶務、人事、業務、調査、保険、電信、検査、参事など本部系管理、u：物流。

第13表　本部系管理専門型の仕事経歴

Ref. No.	氏　名	入社年 注1)	学歴前歴	入社時給与	パターン分類 注2)	キャリヤ・パターン 注3)	管理職 注4)	月給試験 注5)	k, s, o, u 経験 注6)
3	赤尾眞夫	3.75	四日市商業学校	日給	1-O	18dso	0	##	so
4	呉　仙壽	5.00	早稲田大学英吾政治経済科卒見習者	月給	1-O	18ho	1	0.00	o
33	三枝　基	4.75	中学卒業と同等学力ある者	日給	2-O	6.25do+7.75do+4.00ho	1	0.75	o
34	増田力之助	4.75	高商37年度卒	月給	2-O	1.50du+1.25ho+1.50h+3.00ho+3.25do+2.25du+5.00dk	1	0.00	kuo
67	澤田　實	4.75	法学士	月給	3c-O	1.25d+1.75co+14.00co	1	0.00	o
68	小平修二	5.75	日給者試験及第子供	日給	3c-O	0.50ho+17.50co	1	4.75	o
128	藤井正章	3.50	三井銀行より移る	月給	5-O	6.00cs+5.50do+6.50ho	1	0.00	so

注 1, 2, 3, 4, 5, 6）は前表と同じ

た専門集団である。この職能は経理系補助的機能であるが、勘定、会計、計算といった経理の中核職能と性格がかなり異なる。現金や手形などを扱う仕事であるので信用度が重視されその面から選抜特化され、給与でも特別手当が支給されている。前節でみたようにこの集団は移動経験が際立って少ないことも大きな特徴である。仕事の繋がりで関連の深い経理専門型が逆に最も移動の多い集団であることと考え併せると、この二つの専門性の対比は意味深いように思われる。同社での出納用度集金の仕事の内容を詳しく知る資料は残されていないが、一般的に考えれば高度な専門的知識を要求されるものではないように推察される。低学歴者に偏っていること、また移動や他の職能経験が少ないことなどもこの推察と整合する。しかし、似たような傾向を持つ受渡特化の集団との大きな違いは略平均的な昇進機会が与えられており、専門化した管理層を生み出す仕組みが成立していることである。他の仕事技能とは異なって個人の信用度という一種の「仕事能力」は移動や経験職能の多様性から形成されるものではないが、それを組織が評価するには一定の期間を要する。人材の組織的形成の一側面と理解することもできよう。

（四）本部系管理は本店本部に置かれた全社統括的な管理各種部署、即ち庶務、人事、調査、保険、電信、業務、検査、参事などの仕事を本稿で便宜的に一括して束ねた仕事群であるが内容は多様である。庶務課での仕事は雑多なものが含まれていたように思われるが、特に重要な役割として法務対応の全社統括があり、売買や金銭貸借の契約書の規則化や管理、また商売で発生する各種紛争での法的対処を法律専門の立場から社内各部署へのサポートをしている。この機能故に大正期には文書課と改称される。明治期には人事も庶務機能の一部であった。調査とは経済や産業などの一般調査に関わっている一方、取引先の信用管理の全社統括機能が特に重要であったと見られる。各部店から本店に申請があがってくる取引先信用程度設定許可は調査課が審査にあたっている。不明な

部分はあるが、おそらく売買越の本店申請も調査課が窓口となってその判定実務を実質的に担っていたと思われる。但し、信用程度及び売買越の部店レベルでの管理は勘定掛が担っているので、本部においてもそれに対応する計算課、後に改名した会計課が関与していたと思われる。保険に関しては部店ではそれぞれ担当掛員を置いているが、保険契約が専門的側面を有することからその全社統括業務を本部保険課に担わせている。電信の場合も各部店が掛員をおいているが、本店が通信網の集約拠点であり圧倒的多量の通信を扱い、かつ通信技術面、或いは多大な通信費用の管理などでの全社統括が必要だったことも推測でき、本部に専門部署が設けられ専門人材を擁していたものと思われる。業務、検査、参事の仕事の概要は既に第二章3節（検査員の仕事）と第三章3節（業務と参事の仕事）で触れた通りである。この本部系管理専門型では学歴は多様であり、第一次管理職へ昇進割合が高いこと以外には特徴は見出しにくい。分類上便宜的に括った類型であるから内容は多様で固有の特徴は見出せないのはむしろ当然であろう。但し、いずれも比較的高い専門性が求められている仕事と考えられる。

（五）最後に売買担当であるが、第14表は一三四人を商品専門性で仕分けしている。大きな集団は先に述べたように石炭と綿関係であるが、その他では米穀肥料が七人、機械が五人、生糸絹製品が四人、砂糖が三人、雑

第14表　売買担当の仕事経歴

（1）　商品別の分解

	商　品	人数
特定1商品を専門担当	金物	1
	機械	5
	毛類	1
	米穀肥料	7
	砂糖	3
	雑貨	2
	石炭	25
	生糸絹製品	4
	綿花綿製品	12
	木材	5
（小計）		（ 65）
特定2商品を担当		11
3商品以上を担当		16
商品専門性不鮮明		42
合　計		134

（2）　管理職能経験の構成

管　理　職　能	人　数	割合
経理(勘定、計算、会計)	29	22%
物流	40	30%
出納用度集金	10	8%
その他本部系管理	35	26%

注：一人で複数経験もあり

貨が二人、あとは金物、毛類が一人づつである。二商品担当経験者が一一人、三商品以上担当経験者が一六人、商品専門不鮮明が四二人である。売買担当であっても一五年以上の仕事経歴のなかでは管理職能を一時的に経験する人もかなりおり、経理関連は二二パーセント、物流関連は三〇パーセント、出納用度集金は八パーセント、その他本部系管理は二六パーセントの人が経験している。従って、売買担当と言っても大半が副次的にこうした管理業務経験を積んでいるということとなる。

おわりに

本稿での中心テーマは戦前期三井物産での人材形成を明らかにすることであった。これに向けて同社人材形成経営史の中で内部育成の本格期である明治三〇年代中盤以降の人材形成の進展を組織全体的に調査分析を進めた。方法は個人別仕事経歴の組織全体的追跡調査である。筆者は人材形成を技能形成と組織編成という相互に作用しあう二面性でとらえ、個人仕事経歴の調査はこの二面を明らかにする有効な方法であるとの方法論的立場をとっている。これは労働経済学での「知的熟練論」の枠組みに沿った、仕事経験、即ちＯＪＴを技能形成の主因とする考え方を土台としている。個人仕事経歴調査を経営史アプローチで取り組んだ背景も同分野現代企業研究では人事資料など企業内部資料入手の困難が一つの壁となっていたからである。戦前期の三井物産はこの制約をクリヤーする有効な資料を提供している。

本稿考察は先ず同社における人材内部育成の土壌整備の進展を確認することから始められた。創業後二〇年ほど経過した明治三〇年代は人材育成政策が積極化した時期であることが従来の研究でも報告されているが、それらのレビューに加え新たな視角として、この時期での組織広範にわたる現場指導層の成長に着目しその確立を検証した。これはＯＪ

Tを中心とした技能形成の日常的推進基盤がこの時期で整ったことを意味する。この確認を経て明治三六年〜三八年入社全員四一四人の個人別仕事経歴をパネル・データ化しそれを中心とした分析に入った。

この調査分析で先ず最初に明らかにされたのは、人材の組織的形成の土台となる定着性の問題である。明治三〇年代中盤以降はそれ以前との比較で安定化が明らかに進展していたことが数値データで確認された。そして次に海外研修や社内試験など教育制度、並びに高学歴者の積極的採用といった従来の多くの研究で注目されてきた制度が実際に果した貢献をデータ検証した。結果として、前者はその直接的効果が極めて限定的であったこと、後者については高学歴者を積極的に活用した領域や方法が具体的に明らかになった一方、多様な学歴構成が多様な仕事経歴と結びついて人材の組織全体的形成を進展させている状況がみとめられた。以上から、これまで注目されてきた制度的要因だけでは同社の人材形成を説明することの限界が明らかとなり、それゆえに仕事経験、即ちＯＪＴが人材形成に果す役割に注目する重要性が改めて導き出された。

こうした考察を踏まえて本稿テーマでの核心である個人別仕事経歴パネル・データによる人材形成の動態的分析、即ち人材の組織編制の展開プロセス分析とその背後に潜む技能形成進展メカニズムの探索が進められた。見出されたことは、組織編制の展開の中に部店移動の仕方や職能経験の仕方で類型化されうる一定の流れがあり、その流れは幾つかの専門的集団を形成してく方向で、また組織の大半を覆う形で進行しているということであった。それが正に組織全体的に長い時間をかけて進行する人材形成の可視的なプロセスの実態である。こうした専門的集団の形成にはそれぞれ固有の技能形成が進行しているに違いない。これが本稿分析で導き出された結論であり、次のステップである技能形成の中身の分析へと誘導する。

技能形成分析への鍵となる情報は仕事経歴の繋がりで導き出された各類型の専門性である。専門性の中身は技能の実

態を伝える。専門性は類型ごとに鮮明度で濃淡があるが、類型を構成する個人ごとの経歴を吟味することで、或いは新たな切り口からの再仕分けをすることで鮮明度は増し、専門性の中身、即ち技能形成の実態が多少見えてきた。長期にわたる仕事経験を要するものと比較的短期の仕事経験で充足されるものとの違い、また幅広い経験が必要とされるものとそうではないものの違いなどの存在である。これらの違いは何に起因するのであろうか。それぞれの仕事類型が向かい合っている「不確実性」の内容が大きな要因をなしているように思われる。例えば、第六章における売買部門の仕事の中での石炭商売と綿関連商売での対比で、或いは管理部門でも経理専門型と出納用度集金専門型の対比などで「不確実性」の多様な内容の一断面が明らかにされている。「知的熟練論」での技能分析は「不確実性への対応」、つまり「ふだんとは違った仕事」での「問題への対処と変化への対応」（第一章注（2）参照）に焦点をあてる。近代日本産業発展史の中でも最も未知、且つ危険に満ちた貿易事業を先導した同社の経営、とりわけ人材形成経営は正に「不確実性への対応」の歴史であると言ってよいだろう。その中で人材の組織的形成史は「不確実性」をこなす技能形成とその組織的編成の具現プロセスにほかならない。幸いその軌跡を知る経営資量が豊富に残されている。尚、本稿は明治三六年～三八年を起点としたパネル・データ分析であるが、同社の資料はその後昭和期に至るまで保存されており、同様な形での調査分析は同社大正昭和期の人材形成をも解明していくことが可能である。

36 左同	37 37資料欠落	38 左同	39 左同	40 左同	41 左同	42 左同	43 左同	44 左同	大1 資料欠落	大2 左同
〃		渡邊専次郎	〃	〃	飯田義一	〃	〃	〃		岩原謙三
渡邊専次郎 飯田義一		飯田義一	飯田義一 岩原謙三 小室三吉 山本條太郎	飯田義一 岩原謙三 小室三吉 山本條太郎	渡邊専次郎 岩原謙三 小室三吉 山本條太郎	渡邊専次郎 岩原謙三 山本條太郎 福井菊三郎	渡邊専次郎 岩原謙三 山本條太郎 福井菊三郎	渡邊専次郎 岩原謙三 山本條太郎 福井菊三郎		山本條太郎 福井菊三郎 渡邊専次郎 飯田義一
〃		〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃		藤村義朗
〃		松田宗則	南新吾	間島與喜	〃	〃	〃	〃		斉藤吉十郎
安田鐵蔵		〃	〃	〃	松野徳哉	〃	〃	〃		御酒本徳松
大野市太郎		〃	谷口武一郎	大野市太郎	大竹勝一郎	〃	〃	〃		(石炭部長 小林正直)
〃		磯村豊太郎	〃	〃	〃	小田柿捨次郎	〃	〃		中丸一平
北村七郎		〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃		〃
〃		岡野悌二	〃	〃	〃	〃	〃	〃		二神駿吉
藤瀬政次郎		福井菊三郎	藤野亀之助	〃	〃	〃	〃	〃		〃
—		—	—	—	—	—	—	—		児玉一造
遠藤大三郎		〃	武村貞一郎	〃	〃	〃	〃	〃		加地利夫
—		—	—	—	—	—	—	—		—
—		—	遠藤大三郎	〃	〃	〃	〃	〃		〃 (参事)
—		藤村義朗	田中清次郎	川村貞次郎	〃	〃	〃	〃		〃
〃		犬塚信太郎	〃	中丸一平	〃	〃	〃	〃		小林正直
平田初熊		〃	〃	—	—	—	—	—		—
—		—	—	藤原銀次郎	〃	〃	〃	〃		平田篤次郎
〃		〃	〃	斉藤吉十郎	〃	〃	〃	〃		箕輪焉三郎
南新吾		安川雄之助	〃	〃	〃	〃	〃	中山晋		森恪
—		—	—	—	—	—	—	安川雄之助		〃
山本條太郎		〃	〃	〃	藤瀬政次郎	〃	〃	〃		小田柿捨次郎
犬塚信太郎		南新吾	古郡良助	小林正直	〃	〃	〃	〃		林徳太郎
河村良平		〃	林徳太郎	〃	〃	〃	〃	〃		大村得太郎
〃		〃	〃	古郡良助	〃	〃	〃	〃		守岡多仲
〃		〃	福井菊三郎	〃	〃	〃	〃	〃		瀬古孝之助
小室三吉		〃	〃	〃	藤村義明	磯村豊太郎	〃	〃		南條金雄

付表１　主要部店課の長への任命者推移(「職員録」より)

部店課名＼年・対象	明26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
	本店を除くクラス以上の支配人	27資料欠落	本店を除くクラス以上の支配人	左同	左同	左同	左同	本店を除くクラス以上の部長	左同	35資料欠落
経営実務トップ	三井養之助		益田孝	〃	〃	〃	〃	〃	〃	
その理事(取締役)、但し常勤者	木村正幹 馬越恭平 上田安三郎 益田孝		馬越恭平 上田安三郎	上田安三郎 馬越恭平 渡邊専次郎	上田安三郎 渡邊専次郎	〃	〃	〃	〃	
本店本部庶務課(人事課)	—		馬越恭平	—	—	—	田中文蔵	〃	〃	
本店本部調査課					—	—	安田鐵蔵	〃	福原栄太郎	
本店勘定方・本部計算課・会計課	松本常磐		〃	〃	安田鐵蔵	〃	〃	〃	—	
本店(本部)石炭課(掛)	—		—	—	平田初熊	〃	井上泰三	福原栄太郎	犬塚信太郎	
本店営業部	—		—	—	—	—	福井菊三郎	〃	〃	
横浜支店	坂本良五		宮本新右衛門		津田與二	〃	〃	〃	〃	
名古屋支店	—		—	—	—	寺島昇	〃	〃	〃	
大阪支店	南一平		飯田義一	〃	〃	〃	〃	〃	〃	
綿花(首)部	—		—	—	—	飯田義一	飯田義一	山本條太郎	—	
神戸支店	田中考輔		岩原謙三	長谷川飯五郎	〃	〃	呉大五郎	〃	〃	
兵庫支店	—		遠藤大三郎	〃	〃	〃	〃	〃	〃	
米穀肥料(穀肥)部	—		—	—	—	—	—	—	—	
船舶部(本店船舶課・掛)	—		—	—	—	(大野市太郎)(藤村義朗)		〃	(三井守之助)	
門司(馬関)支店	服部種三郎		水谷耕平	〃	〃	〃	福原栄太郎	水谷耕平	長谷川飯五郎	
漁業(本)部〈函館〉	水谷耕平		荘司平吉	〃	服部種次郎	〃	〃	平田初熊	〃	
小樽支店	遠藤大三郎		木田幾三郎	—	—	—	—	—	—	
台北支店	—	—	—	—	—	田村實	〃	〃	藤原銀次郎	
天津支店	—	—	—	—	—	呉永壽	〃	武田貞松	—	
満州営業部	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
上海支店	小室三吉		〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	
香港支店	福原栄太郎		福井菊三郎	〃	呉大五郎	〃	長谷川飯五郎	藤瀬政次郎	〃	
新嘉坡支店	福井菊三郎		大野市太郎	〃	〃	藤瀬政次郎	〃	河村良平	〃	
孟買支店	—		間島與喜	〃	〃	〃	〃	〃	〃	
紐育支店	—		—	岩原謙三	〃	〃	〃	〃	〃	
倫敦支店	渡辺専次郎		〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	

(注)　機械部は、この時期主要商品部の一つではあり、明治41年に設置されているものの、幹部の中で適任者がいなかったとみえ、部長は大正２年武村貞一郎の任命が最初である。それ以前のトップは部長心得或いは代理の役名で松尾鶴太郎(嘱託)及び加地利夫(機械掛主任より)である。

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
21.50	待命	22.00	待解				
23.25	*						

付表２　15年以上（18年調査）在籍者173人の仕事経歴（原資料の情報）

（１）　移動第一類型：国内特定地域専門型

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	出　身（校）	第一経験	当初給料	異動時期	第二経験
1-KM	1	鷲頭七三	5.75	再入者	門店/12.00石炭部/門店/17.00石炭部若所勘定掛M&唐所勘定掛M/20.25&A/21.50（A）/（職）6.50-7.25門店艀船掛	月給	23.75	＊
1-K	2	竹原　實	5.75	三池出張所子僅日給者試験及第	門店池所/（職）6.50－11.25門店池所勘定掛/17.25池店勘定掛	日給	19.75	石炭部池支津所
1-O	3	赤尾眞夫	3.75	四日市商業学校	阪店/5.50月試/（職）5.00-7.25集金掛/8.75-11.25庶務掛/13.75電信掛/17.25-20.75庶務掛	日給-月給	21.75	＊
1-O	4	呉　仙壽	5.00	早稲田大学英吾政治経済科卒見習者	東店庶務課秘書掛/10.25本秘書附/（職）5.00－8.00東店本秘書掛/11.25－13.75秘書附/14.00（推）調査課/14.25文書課秘書	月給	23.00	＊
1-S	5	佐藤録太郎	4.00	不明	東店庶務課/7.25&出納課/10.25本庶務課用度掛/14.25本文書課用度掛/（職）5.00東店庶務課/17.25東店本用度掛	日給推定	22.00	＊
1-S	6	林　熊　吉	4.25	子供（日給試験合格者）	神店/&米肥部兼務/10.75#米肥部〈神戸支店勤務如〉/（職）5.00神店出納掛11.25－17.25神店出納掛	日給	22.25	＊
1-S	7	村川為助	3.75	再雇	門店若所/6.50月試/（職）〈5.00-5.50若所で応召とある〉/6.50-7.25若所石炭掛/9.75－11.25若所用度掛M&出納掛/13.75出用掛M/17.25出納掛M	日給-月給	21.75	＊
1-U	8	伊藤俊郎	5.25	早稲田実業学校	東店本計算課（職）7.25東店本計算課	日給	7.50	東店営/（職）8.00－21.75東店営受渡掛〈21.75受渡掛序列3位〉
1-U	9	尼子隆久	3.25	日給試験及第者	門店唐所/15.00月試/（職）5.00-11.25唐所勘出用掛/13.75出用掛/17.25唐所/（職）18.2－20.755唐所	日給-月給	21.25	＊
1-U	10	佐野久勝	5.50	正則中学校卒業見習者	横店/6.75月試/20.25生糸部横支/（職）6.50横店〈担当未記載〉/7.25出用掛/8.75-19.75横店倉庫掛/20.75生糸部横支倉庫掛	日給-月給	23.50	＊
1-U	11	服部清次郎	5.75	名古屋支店臨時雇、使用人登用規則附則により	名店〈受渡員〉/15.50&石炭部名支/（職）6.50名店石炭掛/7.25－17.25名店受渡掛〈17.25築港常置員、特採日給者〉	日給	21.75	願解
1-U	12	水上源五郎	5.50	大阪支店店限雇日給試験合格者	阪店/15.50石炭部阪支/16.50石炭部阪支受渡掛/（職）6.50阪店受渡掛/8.00石炭掛/17.25-21.75石炭部阪支受渡掛	日給	23.50	＊
1-v	13	比良井（平井改姓）梅太郎	5.75	大阪支店店限雇（使用人登用規則附則による）	阪店/17.25石炭部阪支売買掛/（職）6.50阪店受渡掛/7.25-15.50石炭掛〈特別採用日給者〉/17.25-23.75石炭部阪支売買掛〈17.25以降特別採用日給の資格特定なし、月給者に昇進と見られる〉	日給	23.75	＊
1-v	14	松野鉄造	4.75	下ノ関商業学校	神店/5.50月試/19.75綿花部神支（職）5.00神店受渡掛/8.50神店花筵掛/13.50綿製品掛17.25神店綿花掛〈主任の次席〉	日給-月給	20.25	（東洋綿花に移籍と推定〉

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
7.75	兵 終 神 店/21.50(A)/(職)9.75 - 11.25/13.75 - 17.25雑貨掛M/神店雑貨掛/(職18.25-18.75)神店雑貨掛M/20.75-21.75神店A/	22.75	*〈23.75阪店A〉				
23.50	*/(職)23.75東店本Sh						
23.25	*						
21.75	願解						
22.25	坡店G/石炭部坡支G	22.25	*				

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	出　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
1-v	15	渡邊敏衛	5.75	山口県立農学校卒店限雇	門店/7.25月試/12.00石炭部/&門店若所兼務/石炭部門支/12.50〈人夫直営決行で臨時賞〉/19.50&石炭部/19.75石炭部門支C/21.75&石炭部C/(職)6.50門店石受掛	日給-月給	23.75	*
1	16	福田耕蔵	5.50	大阪高商優等卒業生見習者	阪店/(職)5.50石炭掛/7.25輸出雑貨掛/8.00砂糖掛/15.50砂糖部阪支/17.25砂糖掛〈実質最上席〉	月給	20.75	(推)願解/(職)〈20.75以降在職記録なし〉
1	17	堀尾末吉	4.75	高商37年度卒	神店/(職)5.00神店輸入掛	月給	6.75	兵役
1	18	小田磯太郎	5.50	高商33年度卒	東店営/(職)6.50東店営雑貨掛第一部	月給	9.50	潟S2/(職)9.75-13.50潟S2/13.75-21.75潟S1
1	19	井川利七	5.75	三重県立四日市商業学校39年度卒見習者	阪店/7.25月試験/18.50阪店毛類掛M/(職)6.50阪店入雑掛/13.75毛類掛/18.75毛類掛M	日給-月給	23.75	*
1	20	石内紀道	4.75	再入社	東店営/7.50機械部/10.25機械部第一部M/19.25&機械部東京支/紡織掛M,支A/19.75機械部C/機械部東支A/21.50(A)/22.25#紡織掛M、支A&C/(職)5.00東店機械掛	月給推定	22.75	*
1	21	市川栄一	5.25	京華商業学校	東店営	日給	5.50	札所/7.25月試/22.00(推)木材部〈工場掛〉M/22.50&木材部販売掛M/(職)7.25-9.75札所〈江別木挽工場〉11.25-13.75札所〈砂川木挽工場〉/17.25木材部〈樽〉商務掛/(職)18.25木材部商務掛/19.75-21.75木材部工場掛M
1	22	今岡徳蔵	3.75	日給試験及第者	門店/7.25月試/16.75穀肥部門支&門店/(職)5.00-13.75門店雑品掛/17.25穀肥料部門支	日給-月給	21.00	東店
1	23	上田久雄	5.25	名古屋商業高校優等卒業生見習者	東店営/19.00入雑掛M/(職)5.50東店雑貨掛第二部/7.25営砂糖掛/13.75米穀掛/17.25-18.75入雑掛〈Mに次ぐ次席〉/19.75入雑掛M	月給推定	23.25	*
1	24	上田松之助	3.75	日給試験及第者	阪店/7.25月試/13.50綿花部/(職)5.00阪店綿糸掛/11.25綿糸布掛/17.25綿花部商務掛	日給-月給	21.75	*
1	25	大久保武	4.25	米国ミゾーリー大学文学士	横店/船舶部	月給推定	4.25	船舶部〈神戸〉/7.00(推)船舶部石運送掛M/17.75&造船部/18.00造船部経理M〈経理主管〉/18.00造船A&船舶部A18.50造船部A〈副部長〉/(職)5.00-6.50船舶部/7.25-9.75船舶部石運掛M/11.25&船舶部A/13.75船舶部A/17.25&社船掛M
1	26	桑原馬吉	5.25	佐賀中学校卒見習者	門店池所/6.50月試/15.50石炭部池支/19.50&池店/池店A/21.50(A)	日給-月給	22.50	願解
1	27	芝本善次郎	3.75	大阪高等商業学校	阪店/(職)5.00阪店綿花掛/13.50綿花部/18.50綿花部A/19.50綿花部C	月給推定	21.75	*

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
21.75	*						
21.75	*						
7.00	兵終阪店/18.50金物部阪支/18.50金物部阪支銅鍮掛M/21.75&地金掛M(職)/7.25阪店綿花糸掛/8.00-18.25阪店金物掛〈主任の次席〉	22.25	*				

18.75	東店人事部	22.75	*				
7.50	機械部	9.00	〈電信暗号改正委員附属兼務〉/9.50〈同委員専任、11.00まで夜間勤務〉	12.00	船舶部/船舶部庶務掛	15.25	船舶部門S1 ⑦17.50船舶部勘定掛M/19.75#勘定掛M、庶務掛M ⑧22.50願解
10.75	東店/11.00東店本出納課	11.50	願解	12.50	再々雇い入れ本店出納課/本店本部会計課集金掛/15.50本店営業部兼務/18.00兼務解く	23.00	*
6.75	船舶部〈津〉/7.50津店G&津S1/9.00津店G	9.50	池店G&津所M	12.25	罷役	13.50	〈復役〉東店C〈但し阪店在勤〉/13.50石炭部東京支G ⑦15.25東店本業務Mk/15.50業務M/20.00〈欧米〉T ⑧21.75願解
12.00	船舶部門S3/22.50#門S2〈船舶部勤務如〉	23.75	*				
7.75	船舶部/(職)8.00-8.50船舶部雑運掛/8.75統用出掛M/9.75船舶部統用出掛M	14.00	船舶部樽S2	18.00	船舶部/18.50船舶部社船掛M	22.75	*
11.25	門店/11.75門店若所/月試	14.50	船舶部	19.25	船舶部樽S3	23.00	*
6.75	兵終船舶部/(職)11.25船舶部統計掛出用掛	16.00	船舶部東S3/(職)18.75船舶部東S2	18.75	船舶部〈神戸〉	23.50	*
15.50	(推)木材部〈東派出員〉/18.25木材部東支/(職)15.50木材部東S2	18.75	願解				
9.75	兵終、門店	11.00	樽店/(職)15.50樽店〈札幌売炭部〉/18.75-20.75樽店〈共同売炭部〉	21.25	罷役	23.75	*
19.75	綿花部	23.25	*				

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
1	28	鈴木信愛	3.75	日給試験及第者	東店営/7.25月試(職)5.00-7.25東店営機械掛/9.75-13.75機械部機械掛第一部	日給-月給	14.50	東店本会計課/16.50&営/(職)17.25東店本集金掛
1	29	田中栄蔵	3.75	日給試験及第者	阪店/7.25月試/16.00機械部阪支/(職)5.00-11.25阪店機械掛	日給-月給	20.50	罷役
1	30	難波喜紋治	4.25	大阪高等商業優等卒業生	阪店/(職)5.00出雑貨掛	月給推定	6.00	(推)兵役
1	31	益田甚六	5.50	日給試験及第者(子供)	津店/8.00月試/9.50池店/15.50石炭部池支/22.25住S2/(職)6.50津店出用掛	日給-月給	23.50	*
1	32	吉田直(尚?)周	3.75	日給試験及第者	門店若所/唐所/11.75#唐所〈門司支店勤務如〉/12.00&石炭部/石炭部門支/19.50石炭部今S2/20.25門店島S3$石炭部門支〈広島在勤〉/(職)5.00唐所石炭掛通信掛/9.75唐所石炭掛	日給	21.75	*

（2） **移動第二類型：国内多地域移動型**

2-O	33	三枝　基	4.75	中学卒業と同等学力ある者	阪店/5.50月試/(職5.00)阪店保険掛/9.75-10.50阪店機械掛	日給-月給	11.00	(推)神店庶務掛/17.25-17.50神店庶務掛M/(職)11.25神店通信掛13.75神店通信掛M
2-O	34	増田力之助	4.75	高商37年度卒	船舶部/5.00F〈レシントン号〉/F〈若宮丸〉	月給	6.25	東店庶務課秘書掛/6.75電信掛
2-S	35	柏木俊一	5.00	慶応義塾商業学校卒再入者	東店営	日給	5.25	札所/6.50月試/(職)7.25樽所
2-U	36	赤羽克巳	4.75	高商27年度卒	東店本火保課	月給推定	5.50	F〈笠戸丸〉/5.75船舶部
2-U	37	阿武喜一	5.75	市立下ノ関商業学校卒見習者	門店/(職)6.50門店石炭掛第一部	日給	6.75	船舶部/(職)7.25船舶部石運掛
2-U	38	小泉文雄	4.75	高商37年度卒	船舶部/(職)5.00-6.50船舶部〈担当未記載〉	月給	7.00	船舶部樽S2/7.25(推)船舶部札S2
2-U	39	中堂礼三	5.00	福井県小浜中学校卒事務見習者	東店庶務課	日給	7.75	東店営/(職)8.0010.59東店営受渡掛
2-U	40	山形豊次郎	5.50	大阪高等商業学校卒見習者	船舶部/5.50船舶部〈担当未記載〉	月給	5.75	兵役
2-v	41	池田省三	3.75	月給試験及第者	東店/(職)5.00東店受渡掛	月給	9.50	札所/(職)9.75札所/11.25-13.75樽店販売掛〈札所は閉鎖〉(職)14.25樽店木販掛
2-v	42	小林雄一	5.75	市立下ノ関商業学校卒見習者	門店/6.50月試/(職)6.50門店船舶掛	日給	8.75	兵役
2-v	43	武田孝之	5.25	慶応義塾大学部理財科卒見習者	船舶部/5.75F〈揚武号〉	月給	6.50	神店/(職)7.25神店入雑掛/11.25雑貨掛/13.75綿製品掛M/17.25綿類掛M

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
12.00	砂糖部神S2	16.00	砂糖部阪支	17.00	砂糖部〈東店〉/(職)17.25砂糖部総務掛/18.25〈部附き〉/19.75-21.75砂糖部〈神戸常置員〉S1	23.75	*
11.25	門店/12.00&石炭部/18.00石炭部門支海外掛M/21.50&内地掛M/22.50石炭部/石炭部総務掛M	22.75	*				
11.00	(推)兵終門店/(職)11.25艀舶掛	12.00	石炭部	12.25	阪店石炭掛	15.75	東店本会計課/集金掛/16.75&石炭部東支 ⑦23.75*
21.75	*						
23.00	*						
23.50	*						
7.75	長店/14.25長店A/15.75&砂糖部長支/16.75&穀肥部長支	19.75	穀肥部/&穀肥部神支/穀肥部神支油脂掛M	21.75	願解		
14.50	門店/15.75砂糖部門支	16.25	東店本会計課	19.00	穀肥部	20.75	東店本調査課 ⑦23.25*
12.50	東店営	12.75	横積/14.00横店〈横積組織変更〉	16.75	綿花部東支	22.25	*
16.00	樽店/雑貨掛M/18.50&穀肥部樽支	18.75	穀肥部	19.50	東店/19.75本営/21.25東店	21.75	願解
7.00	(推)横店/(職)7.25-8.50横店/10.50-19.75羽二掛	20.25	生糸部/20.25生糸部庶務課M	21.75	*〈22.75生糸部H〉		
8.00	兵終阪店/(職)8.50阪店機械掛	12.75	東店営横積/14.00横店	16.50	東店本営受渡掛M/17.50(推)本業務課(職)17.25東店営受渡掛Mk	17.50	神店19.75&穀肥部神支/受渡掛M ⑦23.75*
21.75	*						
22.00	病気の為岡本為輔が臨時主任/病死						

7.25	(推)香支店馬所(職)7.25-11.25馬所/13.75馬所勘出用掛M/17.25馬所A&勘出用掛M	18.50	阪店/19.75阪店調査掛M/20.25&庶務掛M/阪店A/20.75&#調査掛M/21.50(A)/22.50庶務掛M&阪店A	23.75	*		
19.75	東店本会計課/20.00東店本会計課C/21.50〈臨時会計課課長代理兼務〉	22.75	願解				

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	出　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
2-v	44	松尾乍朗	5.75	高商38年度卒見習者	東店営/(職)6.50東店営受渡掛	月給	7.25	東店営横積
2	45	園本平次郎	4.75	下ノ関商業学校36年度卒	門店/5.75月試/(職)5.00門店通信掛	日給-月給	6.00	上店/(職)7.25上店通信掛
2	46	石田繁雄	5.75	門店日試	門店/(職)6.50門店舩舶掛	日給	7.75	兵役
2	47	阿曾沼昌一	3.75	日給試験及第者	阪店/7.25月試/(職)〈5.00-5.50応召とある〉/6.50-11.25阪店綿花掛	日給-月給	13.75	(推)門店輸出入掛(職)13.75-17.25輸出入掛/20.00綿花部〈門在勤〉
2	48	上田徳三	5.00	大阪府天王寺中学卒事務見習者	門店若所/6.50月試/(職)5.00-6.50若所〈担当未記載〉	日給-月給	11.25	阪店/15.50石炭部阪支/(職)13.75阪店石炭掛/(職)17.25石炭部阪支都S2/19.75都S2
2	49	河原林檉一郎	5.50	早稲田大学卒独逸留学見習者	門店/12.00石炭部/(職)6.50-11.25門店石炭掛第一部/13.50-15.50石炭部総務掛M	月給	16.50	石炭部阪支/18.50石炭部阪支C/支部A&売掛掛M/18.75&阪支/阪店A/20.25&石炭部参事/21.50(A)/石炭部A〈副部長但し大阪在勤〉
2	50	熊田　悌	5.75	高商38年度卒見習者	東店営	月給	5.75	神店/米肥部/(職)6.50米肥部肥料掛
2	51	末武義介	5.25	甲府商業学校卒見習者	東店営/5.25横S2/7.25月試/横積	日給-月給	8.75	東店営/12.00砂糖部(職)9.75東店営砂糖掛
2	52	鈴木鐐太郎	4.25	名古屋商業学校(日給者)	名店/(職)5.00-9.75名店綿花糸掛	日給	12.50	阪店
2	53	谷梅之助	5.75	高商38年度卒見習者	神店/(職)6.50-10.50米肥部〈神戸〉商務掛	月給	11.00	(推)東店営/(職)11.25東店営米穀掛〈Mの次席〉
2	54	豊田隣太郎	3.75	東京専門学校政治経済科	横店/6.50月試/(職)5.00横店〈羽二重雑貨〉掛/6.50横店	日給-月給	6.75	(推)阪店
2	55	中桐政男	5.75	高等商業学校38年度卒見習者	阪店/(職)6.50阪店入雑掛第二部	月給	6.75	兵役
2	56	服部文次(文治18.75?)	3.75	日給試験及第者	門店若所/6.50#若所〈門店勤務如〉/(職5)5.00若所石炭掛/8.50門店石受掛/12.00石炭部	日給	18.75	石炭部神支飾S2
2	57	細谷宇平治	5.75	高商38年度卒見習者	阪店/(職)6.50阪店入雑掛第一部/7.25燐寸掛/8.00-11.25砂糖掛/13.50阪店砂糖掛Mk/15.50砂糖部阪支	月給	16.00	砂糖部/東店営16.25営出雑/18.00営食料掛M

(3)　移動第三類型：海外特定地域専門型(a. 中国語圏外アジア、c. 中国語圏、E. 西欧圏)

3a-KM	58	秋庭義清	5.75	高商39年度卒見習者	東店本計算課	月給	6.50	東店営
3a-KM	59	多賀道吉	5.75	高商37年度卒見習者	名店/(職)6.50名店綿糸布掛	月給	7.00	孟店/14.75&綿花部孟支/19.00綿花部孟支A&勘定掛M&孟店A/19.50孟店C/(職)7.25孟店/9.75孟店勘定掛M

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
22.50	＊						
7.75	兵終京所/9.75仁所/16.75穀肥部京支在(在仁川)/17.25#〈仁川在勤解〉〉穀肥部京支/(職)13.50仁所	20.75	東店	21.50	願解		
6.75	兵終阪店	9.50	孟店/14.75綿花部猛支/(職)14.75孟店綿花掛/15.50綿花部孟支〈内地出張員〉/17.25-19.25綿花部孟支商務掛、綿花掛/20.75〈以降は(職)に登場しないが東洋綿花へ移動と推定〉	23.50	＊〈東洋綿花で在籍継続と看做す〉		
19.75	東店/東店本C/20.00東店本業務課C	20.50	甲店G&金物部甲支G	21.75	東店本C/(職)21.75東店本C	22.00	会解〈本部参事待遇から懲罰可能性薄い、20年設立東洋綿花など転籍の可能性大きい〉
8.25	坡店/15.50石炭部坡支/16.00坡店A/21.50(A)/22.00坡店G&石炭部支G(職)9.75-13.75坡店石船掛、通信掛/14.25石船掛M	22.25	馬店長&石炭部支G	22.75	＊		
21.25	＊〈22.25坡店(A)〉						
17.00	スラ所スマS2	18.75	&金物部坡支兼務〈盤在勤〉/&穀肥部坡支/&石炭部坡支	19.75	穀肥部/&穀肥部神支部/20.25#＄神支/豆粕掛M	20.50	穀肥部紐支/紐育支(A)21.75&穀肥部紐支/22.00&紐店雑貨掛M/22.75#A/〈同取消引続きA〉㋐21.50＊
7.75	香店/(推)8.00香店保険掛M/19.50&香店A/20.25#保険掛M、香店A/21.25&庶務掛M/21.50香店(A)/21.75広所〈臨時〉	21.75	病死〈広東にて〉				
23.75	＊						
18.50	連店(職)18.75連店出納掛	22.00	＊				
21.00	＊						

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
3a-x	60	野呂隆三郎	4.50	名古屋商業学校優等卒業生	坡店スラS2/(職)5.00坡店計算掛/5.50勘定掛/6.50-10.50瓜S2/11.25スラS2/13.50-15.50泗S1/17.00スラ所スマS2/&穀肥部坡支〈在スマ〉/(職)17.25スラ所スマS1	月給推定	17.50	砂糖部/17.75砂糖部海外掛M/18.75&砂糖部A/19.75#砂糖部海外掛M、総務掛M/21.50(A)/(職)21.75砂糖部A&総務掛M
3a-x	61	野村嘉一	4.50	名古屋商業学校優等卒業生	京所/(職)5.00京店勘定掛	日給推定	6.75	兵役
3a	62	笹倉貞一郎	5.50	大阪高等商業学校優等卒業生見習者	阪店/(職)6.50阪店〈担当未記載〉	月給	5.75	兵役
3a	63	中島清一郎	5.75	高商本年度卒見習者	孟店/(職)5.75-6.50孟店通信掛/7.25雑貨掛/8.00雑貨掛M/9.75孟店A&雑貨掛M	月給	17.00	漢店G&綿花部木材部支G/17.75&石炭部漢支G/18.50&穀肥部漢支G
3a	64	盥田敏三	4.75	高商37年度卒	門店(職)5.00石炭掛第三部	月給	5.50	上店/(職)8.00上店石炭掛
3a	65	有川平一	3.25	日給試験及第者	門店/(職)5.00石炭掛第一部	日給	6.00	坡店/7.50月試/15.50石炭部坡支/17.25受渡掛M/(職)15.50坡店石船掛/19.75受渡掛M
3a	66	加藤尚三	3.50	名古屋商業学校	名店/(職)5.00雑貨掛	日給推定	7.50	坡店/&16.75穀肥部坡支
3c-O	67	澤田　實	4.75	法学士	門店/(職)石炭掛第一部	月給推定	6.00	上店/(職)6.50上店保険掛
3c-O	68	小平修二	5.75	日給者試験及第子供	東店C附	日給	6.25	牛店/10.50月試/12.75連店牛所/(職)13.75連店通信/17.25-21.75連店庶務掛M
3c-S	69	明字律太郎	3.75	特別技能ある者	香店/(職)5.00-5.50香店販購掛/7.25用度掛/8.00-13.75出用掛M/18.25出用掛/18.75-19.75出納掛M	月給推定	20.75	(推)願解(職)〈20.75以降在籍記録無し〉
3c-S	70	相羽鷹綱	4.00	日給試験及第者	香店/(職)5.00-10.50香店受渡掛	日給	10.75	香店広所/(職)11.25香店広所/13.50-18.25出納用度掛
3c-U	71	水澤(沼)政三郎	3.00	日給試験及第者	神店/(職)5.00神店受渡掛/7.25米肥部〈神戸〉受渡掛	日給	9.75	(推)連S2(職)連S2/11.25満受渡掛/13.75連店船受掛〈主任の次々席〉/17.25-18.25連店船受掛/19.75-20.75受渡掛〈17.25以降連店受渡掛では殆どの期間主任の次席〉

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
21.75	＊〈22.75依願解雇〉						
22.00	＊						
9.50	牛S3/(職)9.75春所/13.00鐵所/17.25綿花部連支〈在鐵嶺〉/連店鐵所/17.75鐵所M/&穀肥部綿花部連支〈鐵嶺在勤〉/19.50連店春所M/&穀肥部綿花部連支〈鉄嶺在勤〉/〈長春在勤変更〉	20.75	東店営/21.75営穀物掛M	22.75	＊		
9.50	東店	9.50	連所/20.00連店C/(職)9.75連所/17.25-18.75鐵所	23.00	＊		
19.75	願解						
10.25	(推)満牛所/(職)11.25満牛所輸出品掛/11.50鐵所/16.75&穀肥部連支/18.25#鐵所、連店/19.75穀肥部連支	21.00	＊〈穀肥部〉				
22.50	機械部	23.75	＊				
7.75	兵終米肥部/(職)8.00-8.50米肥料部肥料掛	8.75	(推)連店牛所/(推)21.50奉所M/奉所/21.50(M)/22.25連店安S2&木材部連支〈安在勤〉/(職)8.75牛店輸出品掛/19.75-20.75牛所/21.75奉所M〈代理〉	23.25	＊		
19.00	京店/(推)A/21.50(A)	23.75	＊				
19.00	紐店/20.50&生糸部紐支	20.5	生糸部/22.75生糸部C	22.75	＊		
21.00	＊〈22.50馬支A〉						
23.75							

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	出　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
3c-v	72	青木嶺松	3.75	三井鉱山会社より移る	香店/15.75石炭部香支/14.50〈6月13日功労顕著臨時賞与〉/(職)5.00-15.50香店受渡掛	月給推定	18.50	造船部/(職)18.75造船部/19.75造工課
3c-v	73	金田龍夫	4.00	日給試験及第者	香店/(職)5.00香店受渡掛/9.75受渡掛/11.25石炭掛	日給	15.50	横店/(職)17.25横店輸出入掛
3c-v	74	宮崎(星子改姓)平一	4.75	台湾協会専門学校卒月給者登用試験及第者	天店/(職)5.00天店通信・船積掛	月給	8.25	東店/C附
3c-v	75	山室辰之助	5.00	高商36年度卒見習者	東店営横S3/横船積/(職)5.50横浜S2〈東店営業部管下と見られる〉	月給	8.25	連所
3c-x	76	佐原義雄	3.25	不明	上店/5.00月試/漢S3/(職)5.00上店勘定掛/7.25漢所/17.25漢店船舶掛	日給-月給	18.75	罷役
3c-x	77	松本久五郎	3.00	日給試験及第者	阪店/(職)5.00阪店受渡掛	日給	6.25	修業〈天津〉/(職)9.75修業
3c	78	阿知波四郎	5.75	慶応義塾商業学校38年度卒見習者	阪店/7.25月試/(職)6.50阪店庶務掛	日給-月給	7.25	牛店連所/(職)11.25連所機道掛/18.75機械掛
3c	79	池上常太郎(恒太郎改名)	5.25	神戸商業学校優等卒業(見習者)	神店/(職)5.50神店〈担当未記載〉	月給	6.75	兵役
3c	80	池田清孝	5.75	高商専攻科36年度卒見習者	天店/(職)6.50-9.75天店木材掛/10.50-13.75木材掛M	月給	14.75	漢店/15.75&木材部漢〈常置部員〉/15.00漢店石木掛M&船舶掛M/16.75&木材部漢支部/18.00&石炭部漢支/18.25&#/&入雑掛M
3c	81	石渡昌吉	5.00	再入社	台店、南所/8.75南所彰S2/11.75#彰S2/16.75穀肥部南支/19.25&南店、南店A(職)5.00-7.25南所	月給	21.25	病死
3c	82	井田待郎	4.75	高商専門部36年卒	東店C附	月給推定	5.00	(推)上店(職)5.00上店通信掛/7.25-9.75上店出雑掛/11.25-13.75上店輸出掛/17.25-18.75上店生糸掛M
3c	83	井出種雄	3.00	日給試験及第者	香店・(職)5.00-11.25香店石炭掛/13.75-14.25船舶掛/14.75石船掛M	日給本邦45銭、在勤日給洋銀45仙	14.50	馬所/(職)17.25石船掛M
3c	84	鵜瀞平三	5.75	台湾協会専門学校卒見習者	台店	月給	6.25	厦S3/17.25(推)17.25香店汕S1/20.00#汕S2〈香港支店勤務如〉/石炭部香支/(職)11.25-14.75厦所/15.50厦所汕S2/20.75-23.75石炭部香支受渡掛M

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
14.25	広所M/18.50&綿花部香港支/19.75&香店/20.00香店A&広所M/20.25&生糸部広支G	21.25	天店G&石炭部木材部天支G	22.50	＊		
22.75	連店A	23.00	＊				
21.75	＊						
19.75	(推)19.75石炭部三池支部/(職)19.75池店勘定掛	22.00	＊				
21.75	＊〈22.00東店〉						
5.25	天店/(職)7.25-9.75天店綿糸布掛M	15.00	綿花部	16.00	綿花部上海支/18.50綿花部上支錦糸掛M	20.00	願解
17.25	神店	17.50	東店本会計課	19.75	紐店勘定掛M20.00&出納集金掛M/21.00&紐店A/21.50(A)	23.75	＊
23.75	＊						
18.50	シド所	20.50	東店/20.75東店本C〈情報掛〉/21.50東店本業務課情報掛	21.75	罷役	22.25	〈復役〉東店本業務課 ⑦ 23.75＊
12.00	里S3	18.75	倫店耳S2/19.25耳S3〈濱崎素のS2辞令と同時〉/20.00〈懲罰〉/21.00#耳S2〈倫店勤務如〉	21.75	＊		
8.25	東店機械部	9.75	倫店/16.00機械部倫支/(職)17.25機械部倫支	21.50	＊		
7.75	兵役	8.75	兵終東店営横積/9.75横店	11.00	紐店/20.50&生糸部紐支/生糸部紐支/(職)11.25-19.75紐店生糸掛	23.00	＊
23.25	＊						

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
3c	85	岡崎(磯島改姓)省三(蔵)	4.50	高商36年度卒支那修業生	香店/(職)5.00-6.50香店販購掛/7.25輸雑掛	月給推定	8.50	厦S1/9.75厦所M
3c	86	高橋茂太郎	5.00	月給試験及第者	上店/15.25上店輸入品掛M/16.75石油掛M/18.75&穀肥部上支&石油掛M/(職)5.00上店〈担当未記載〉5.00-5.50上店〈担当未記載〉/6.50入雑掛/7.25-11.25入雑掛	月給	19.75	漢店G&綿花部石炭部木材部穀肥部金物部漢支G
3c	87	田中秀一	3.75	特別技能ある者	香店/15.75石炭部香支/18.75石炭部香支受渡掛M/(職)5.00香店用度掛/7.25-11.25石炭掛	月給推定	20.00	東店石炭部/(職)20.75石炭部受渡掛〈主任の次席〉
3c	88	辻　幸吉	3.00	在天津支那修業生	神店口S3/4.25天店/4.50口S3/12.50ハル所/16.25連店春所吉S2/17.25&綿花部連支〈在吉林〉/19.00#春所吉S2〈阪店勤務如〉/20.75連店出納掛M(職)7.25牛店肥料掛/9.75-11.255奉所	月給推定	21.00	*
3c	89	林(豊島改姓)香苗	4.00	日給試験及第者	津支店/(職)5.00津店船積掛	日給	6.75	上店/16.50石炭部上支/(職)7.25上店石炭掛/17.25-18.25石炭部上支
3c	90	藤島政雄(正雄18.75?)	3.75	日給試験及第者	東店営業部/(職)5.00東店営/5.50機械掛/6.50〈金物類取扱首部〉/7.25-8.50木材掛/8.75石炭掛	日給	9.50	(推)台店/18.85台店〈基在勤〉/石炭部台支〈基在勤〉(職)9.75台店/10.50/11.25台店通信掛/13.75出用掛/17.25台店基S2
3c	91	山本太久蔵	3.25	在上海清国商業見習生	上店/4.25〈鎮南浦T〉	月給推定	4.75	神店口S3/(職)5.00神店口S2
3ew-KM	92	根尾克巳	5.75	高商38年度卒見習者	神店/(職)6.50神店輸出入掛	月給	7.00	倫店/堡所/(職)7.25-9.25倫店/13.50勘定掛Mk&出納掛Mik/13.75-14.25勘定掛M
3ew	93	田島繁二	5.75	高商38年度卒見習者	横店	月給	5.75	紐店/生糸掛M/20.00#生糸掛M、紐店A/20.50&生糸部紐支A/21.00&紐店G&機械部穀肥部金物部生糸部紐支G&船舶部米国G/(推)13.00生糸掛M(職)6.50-11.25紐店生糸掛/13.50生糸掛M
3ew	94	井上　信	5.75	高商38年度卒見習者	横店	月給	6.50	紐店/16.50樟脳掛M&H/17.25&紐店A/(職)11.25紐店鉄道掛/13.75樟脳掛
3ew	95	加藤　保	3.75	日給試験及第者	東店庶務課	日給	6.25	倫店/(職)11.25倫店勘定掛&出納用度掛
3ew	96	白井玉生	3.50	不明	東店営/4.75紐T/(職)5.00東店営機械掛	日給推定	5.25	倫店/(職)6.50倫店機械掛M
3ew	97	永島政太郎	5.00	東京府立第一中学校	東店営/(職)6.50東店営横積	日給	6.00	横積/7.75月試
3ew	98	濱崎　素	5.25	高商36年度卒	横店/(職)〈5.50-6.50担当掛明記ない〉	月給	7.25	倫店/18.75倫店里S2/19.25&耳塞S2/19.75#耳S2/20.00懲罰〈懲罰加藤保の監督責任〉/20.25&生糸部里支M〈支部長だがGの地位と異なる〉/(職)9.75-13.75倫店里S2/17.25倫店耳S1

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
19.75	東店/本部参事〈20.00の懲罰を伴う〉/20.25東店営/東店営A	21.00	阪店/21.25A&調査掛M/21.50(A)/22.50#調査掛M〈支店長代理如〉	22.75	*		

7.75	(推)兵終東店本計算課/(職)8.00東店本計算課	10.00	東店営/(職)11.25東店営勘定掛	11.50	台店/(推)13.50台店勘定掛M/20.25#台店勘定掛M/21.50(A)/(職)13.50台店勘定掛主任	22.50	東店本会計課 ⑦23.75*
16.50	天店/16.75天店A/勘定掛M	20.50	東店本会計課	21.75	願解		
14.75	東店本会計課	15.25	東店本調査課	17.75	桑店/18.00&穀肥部桑支	19.50	紐店/19.75-20.75紐店調査掛M⑦21.50(推)東店/22.00本調査課 ⑧22.75*
16.00	東店本会計課/(職)18.25東店本会計課	18.75	(推)池店G/&池店G&石炭部砂糖部穀肥部池支G/19.75&津出G	19.75	坡店G&石炭部穀肥料部金物部坡支G	21.50	*〈22.25東店本C〉
6.50	神店	7.00	牛店連所	9.25	札所樽S2/9.50&室S2	11.00	天店 ⑦13.50香店/15.75石炭部香支/14.00〈功労顕著臨時賞与〉⑧17.25東店営/営受渡掛M/19.00横店&営/19.75東店本附 ⑨20.00願解
7.00	坡店蘭S2/11.75蘭S2/12.75〈輸入米損失回避で臨時賞〉/17.00&穀肥部坡支/甲店蘭S2	18.50	穀肥部/19.75米掛M/穀肥部神支/20.75神店A&油脂掛M/22.25穀肥部	23.75	*		
19.75	天店C/20.00天店A/20.50天店G&石炭部木材部穀肥部金物部天支G	21.25	紐店A	23.75	*		
14.75	(推)綿花部(職)14.75-15.50綿花部商務掛	16.50	綿花部孟支	17.25	綿花部/18.50&綿花部A/(職)17.25綿花部庶務掛M/18.25受渡掛&商務掛調査掛M/19.75&調査掛A/(推)20.25〈東洋綿花移籍〉	20.25	罷役〈願解、東洋綿花移籍と推測〉
20.25	東店/20.75穀肥部G	21.75	連店G&穀肥部石炭部木材部砂糖部連支G	22.75	*		
14.75	連店ハル所ウラS3	16.75	石炭部東支	17.50	京店勘定掛M	23.75	*
18.50	名店/18.75名店A21.50(A)	21.75	*				
7.00	紐店/(職)7.25紐店	13.75	東店	14.00	(推)阪店/綿花部/(職)14.25阪店綿花掛	15.00	綿花部孟支 ⑦16.50綿花部 ⑧16.75綿花部孟支 ⑨19.00綿花部 ⑩20.00罷役 ⑪20.50願解

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
3ew	99	福島喜三次	4.75	高商37年度卒	門店	月給	5.00	紐店/綿花部紐支/7.00(推)綿花部ダラス支部/17.50綿花部ダラス支部長/(職)7.25紐店南部T/8.00-11.25南部S3/13.50-14.25S1/13.75S2/15.50S1/17.25〈綿花部ダラス支部〉/18.75綿花部ダラス支G

（4）　移動第四類型：海外軸に国内外移動型

4-KM	100	山崎市太郎	5.75	高商38年度卒見習者	東店本計算課	月給	6.75	兵役
4-KM	101	木村秀太郎	5.00	高商37年卒事務見習者	台店/(職)6.50台店勘定掛	月給	7.50	香店/12.50(推)香店勘定掛M/(職)9.75-11.25香店勘定掛/13.50香店勘定掛M
4-KM	102	田中教太郎	4.75	高商36年度卒	孟店/(職)5.00孟店船積掛	月給	6.75	紐店/(職)11.25紐店勘定掛
4-KM	103	犬塚勝之亟(丞？)	3.50	高商	東店本計算課	月給推定	4.75	上店/(職)8.50勘定掛/8.75勘定掛M/15.00#勘定掛M、上店H/15.25船受掛M
4-v	104	岡大次(改・四)郎	3.00	月給試験及第者	横店/4.50東店営横浜S2	月給	5.50	門店
4-v	105	小川彌太郎	5.75	高商38年度卒見習者	船舶部	月給	6.25	(推)門店/(職)6.50門店石受掛
4-x	106	玉置莱次郎	5.75	高商38年度卒見習者	阪店/(職)6.50-7.25阪店勘定掛/8.00綿布掛/11.25阪店綿糸布掛	月給	12.25	満連店/17.25綿花部連支/綿花部連支C/(推)13.00連店綿糸掛M
4-x	107	玉利七二	4.75	高商37年度卒	東店営/(職)5.00東店営勘定掛	月給	5.50	孟店/14.25綿花部/(職)14.25孟店綿花掛
4-x	108	向井忠晴	4.75	高商37年度卒	上店/(職)05.00-07.25上店勘定掛/08.00-08.75入雑掛	月給	9.75	倫店/19.75穀肥部倫支&倫店/(職)09.75倫店海軍掛/10.50羽二重掛&通信掛/11.25羽二重掛&米穀掛/13.50、13.75羽二重掛Mk&米穀掛Mk/14.20-15.50入雑掛/17.25-18.75入雑掛〈筆頭〉/19.75A&出雑掛M
4-x	109	田中雅太郎	5.75	日給者試験及第子供	東店計算課/14.00月試/東店会計課(職)6.50-9.75東店計算課	日給-月給	14.50	東店営
4-x	110	西岡英吉	3.75	日給試験及第者	香店/5.50月試/(職)5.00-7.25香店勘定掛/8.00香店綿糸布入雑掛掛/9.75入雑掛	日給-月給	10.00	広所/13.00#広所〈香港支店勤務如〉/厦所/14.25厦所M
4-x	111	野田洋一	5.25	神戸商業学校優等卒業(見習者)	神店/(職)6.50神店勘定掛	月給	7.00	倫店

異動時期	第三経験	異動時期	第四経験	異動時期	第五経験	異動時期	第六及び以降経験
6.50	坡店	6.75	上店	11.25	本店/11.50東店営	14.50	東店本会計課 ⑦14.75東店本調査課 ⑧15.00連店ハル所ウラS3/16.00#ウラS2連店/(職)17.25連店〈三泰油房在勤〉 ⑨22.00願解
7.75	兵役	9.00	兵終東店本計算課	9.25	上店/10.00青所/14.25芝所Mk/16.50上店芝所M	17.00	(推)漢店沙S2/(職)17.25漢店沙S1/19.25#沙S2〈漢店勤務如〉/入雑掛M ⑦21.00東店 ⑧21.25甲店蘭S2 ⑨23.75＊
21.75	(推)阪店/22.50阪店(A)/(職)21.75阪店〈所属未定〉	22.75	シド店G	23.25	＊		
21.50	東店	22.75	阪店	23.75	＊		
14.25	池店/15.50&石炭部池支	16.50	香店/16.75&穀肥部香支/18.50&金物部穀肥部香支A/19.50#香店雑貨M、店A、支A/21.00&雑貨主任/21.50(A)/21.75〈願解とあるが取消〉/22.00#&雑貨M	22.75	＊		
10.75	満奉所Mk/M	15.75	上店/16.00紡績掛M/16.75&穀肥掛M/17.25穀肥掛M/18.50穀肥部上支	18.75	東店営/入雑掛M/18.25願解〈取消〉/18.75東店営入雑掛M	21.00	＊
8.50	(推)本店/8.75計算課/(職)8.50東店〈所属未定〉	8.75	(推)上店/(職)8.75上店	8.75	天店/(推)9.25天店勘定掛M/(職)9.75－13.75天店勘定掛M	16.00	綿花部 ⑦19.25東店営/22.00〈臨時食料品掛M、細谷字平病死の後〉/〈正式任命〉 ⑧22.75＊
12.75	(推)台店〈前後職員録記録なし〉	13.00	待命	13.25	東店/13.50機械部	14.25	東店本電暗掛/14.50文書課&電信掛/14.75#$電信掛、電暗 ⑦17.25砂糖部 ⑧19.00穀肥部/19.75庶務掛M ⑨21.25東店 ⑩21.75願解
21.50	待命	22.00	待解				
8.00	福S3/13.75福所〈香港支店勤務如〉	14.75	厦所/18.50厦所Mk/19.25M/20.00&福所M/21.25#厦所M/#福所M〈台店勤務如故〉	22.00	南店	22.25	＊〈22.50台店庶務掛M〉
14.50	倫店	17.50	門店&石炭部門司支/17.75門店A&石炭部門支A/18.50石炭部門支C/19.75門店A石炭部門支C/21.25門店G&石炭部機械部金物部砂糖部支G	21.25	＊		
12.75	青所	15.50	阪店/16.00阪店出納掛/(職)17.25阪店出納掛	18.25	(推)船舶部/〔職)18.25－21.75船舶部池S1	23.00	＊

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
4-x	112	長谷川　潔	4.75	高商37年度卒	東店本計算課	月給	5.50	東店営
4-x	113	百瀬信好	5.75	高商38年度卒見習者	東店営/(職)6.50東店営勘定掛	月給	7.50	東店本計算課
4	114	伊藤與三郎	5.25	名古屋商業高校卒見習者	東店営/6.50月試/6.75電信掛	日給-月給	10.50	倫店/18.00神上香漢天T/(推)19.50倫店入雑掛M/20.25#入雑掛M、倫店A(職11.25倫店雑貨掛通信掛/13.25通信掛/18.00-18.75入雑掛/19.75入雑掛M/20.75倫店A
4	115	大仲斎太郎	5.75	日試及第子供	東店営/(職)東店営米肥掛	日給	9.00	(推)南出/13.00月試/阿S3/16.75穀肥部南支/18.75中S2&穀肥部南支/(職)8.25東店営/9.75-11.25南出米肥掛/13.50阿S2
4	116	杉浦恭介	4.75	高商37年度卒	神店/(職)神店輸入掛	月給	6.25	坡店/(職)10.50坡店雑貨掛&保険掛/11.25雑貨掛M&保険掛/(推)11.00雑貨掛M
4	117	江藤豊二	3.00	在天津支那修業生	神店口S3	月給推定	4.00	(推)天店(職)5.00天店出雑掛/7.25-9.75天店出雑掛M
4	118	岡本為輔	4.75	高商37年度卒	東店営/(職)5.00雑貨掛第二部	月給	5.50	上店/6.75上店漢出S3/(職)7.25-8.00漢出
4	119	加藤熊雄	5.50	香港支店臨時雇月給試験及第	香店/(職)5.50香店〈担当未記載〉/6.50-8.50通信掛/8.75通信掛M/11.25香店保険掛	月給	12.75	東店
4	120	小柳三吉	5.50	香港支店臨時雇日給試験及第者	香店/(職)6.50-9.75香店受渡掛	日給	14.50	門店/&石炭部/15.75石炭部唐所
4	121	近藤鎮蔵	4.25	名古屋商業学校	津店/5.50月試/5.00.津店勘定掛	日給-月給	7.75	香店
4	122	島田勝之助	3.25	外国語学校仏語科	東店営	月給推定	4.75	香店/(職7)7.25香店石炭掛第一部二部/9.75香店石炭掛M
4	123	島田儀市	5.00	高商37年卒事務見習者	津店	月給推定	5.75	上店/(職)7.25上店勘定掛/11.25出納掛

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
19.50	(推)穀肥部/20.25&穀肥部神支/穀物掛M/20.50&肥料掛M/20.75肥料掛M/21.25穀肥部(職)19.75穀肥部米掛〈主任の次席〉	20.50	(推)南店/穀肥掛M&A/21.50(A)/21.75&砂糖部南支	22.50	*		
11.75	東店/12.00C附	12.75	(推)神戸支店/18.50神店C/(職)13.50-13.75上店A&火薬掛M/14.25-19.75&A	20.25	(推)東店本C附	20.75	待命 ⑦21.25待解
16.50	芝所M/(職)17.25-23.75上店芝所M	23.75	*				

19.75	神店/20.75調査掛M/(職)19.75神店/20.75神店調査掛M	21.00	東店/21.25東店本会計課	21.75	願解		
15.00	東店本調査課/(職)17.25東店本調査課	21.50	*				
20.75	願解						
21.00	*						
12.50	東店営/(職)18.75東店営受渡掛	19.75	願解				
6.75	兵役	7.00	兵終東店営	7.25	(推)船舶部/(職)7.25船舶部	10.00	横店 ⑦10.75願解 ⑧12.25再雇用営業部/12.50横浜船済取扱所/14.00横浜支店 ⑨14.25東店営 ⑩16.00甲所 ⑪20.00本店/懲罰を伴う/20.25本店本部業務課 ⑫22.25 *〈22.75依願解雇〉
21.75	*						
10.50	米肥部/10.75神店米肥部〈14名同時異動改組〉	10.75	満ウラS3	11.50	神店/15.50石炭部神支/17.75&穀肥部/19.75&#穀肥部、神店	22.75	*
7.25	牛店連所	8.25	東店機械部	9.75	東店営横積	11.00	樽店 ⑦14.50東店/14.75東店業務課 ⑧15.75阪店 ⑨16.75甲所/甲店〈組織名称変更〉⑩19.25東店本保険課 ⑪21.75待命 ⑫22.00願解〈実質は会解〉

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
4	124	外 山 亮 二	4.50	名古屋商業学校36年度卒	名店/5.50月試/(職)5.00名店米肥掛/7.25名店米肥掛	日給-月給	11.75	南所勤但し台在勤)/13.50台店/14.75南店台S3/15.50南店米糖掛/(推)16.25中S3/16.75&穀肥部南支〈在中〉/17.00&砂糖部中支/18.75&穀肥部/(職)17.25南店中S1
4	125	武 田 恭 爾	4.75	高商30年度卒	上店/(職)5.00上店綿糸布掛	月給	8.25	漢所
4	126	松 長　剛	5.75	法学士38年度、見習者	東店C附/(職)6.50-11.25東店C附	月給	13.00	上店/15.00通信掛/16.00上店長H

（5）　移動第五類型：国内軸に国内外移動型

5-KM	127	藍谷正太郎	4.25	子供(日給試験及第者)	神店/(職)5.00神店勘定掛〈以降勘定掛14.75で主任に次ぐ序列〉	日給	15.00	孟店/17.25甲店勘定掛M/(職)15.50甲S2
5-O	128	藤 井 正 章	3.50	三井銀行より移る	台店/(職)5.00-8.75出用掛M	月給推定	9.50	阪店/(職)9.75阪店/11.25調査掛庶務掛14.75阪店庶務掛
5-S	129	山 口 眞 槻	3.00	日給試験及第者	香店/5.50月試/(職)5.00香店保険掛/5.50石炭掛/6.50-7.25保険掛	日給本邦50銭、在勤日給洋銀50仙、月給	7.75	津店/9.50池店/(推)9.75池店出納掛M/19.75#出納掛M、庶務掛M/(職)8.75池店雑貨掛/9.75-15.50池店出納用度掛M/17.25-19.75出納掛M
5-S	130	村松竹三郎	3.00	日給試験及第者	香店	日給本邦45銭、在勤日給洋銀45仙	4.50	門店/(職)5.00門店船舶掛/7.25出用掛/9.75-11.25用度掛/13.75長所出用掛M/17.25長店出用掛M
5-U	131	小 林　清	3.00	日給試験及第者	東店営/(職)5.00東店受渡掛	日給	9.50	南所
5-U	132	丹 羽 保 次	4.25	名古屋商業学校(月給者)	東店本火保課	月給	5.75	東店営
5-U	133	濱 田 為 治	3.75	特別技能ある者	香店/5.00香店受渡掛	日給推定	5.50	津支店/11.00池店/15.50石炭部池支/(職)17.25石炭部池支受渡掛(職)7.25津店舩積掛
5-v	134	石井只之丞(良三改名)	4.75	神戸支店店限雇・使用人登用規則附則に依り	神店受渡掛附/(職)5.00神店受渡掛/7.25輸出入掛&米肥部受渡掛	日給	9.75	ウラS3
5-v	135	笠 松 勝 義	5.75	高商38年度卒見習者	阪店/(職)6.50受渡掛	月給	7.00	神店

異動時期	第三経験	異動時期	第四経験	異動時期	第五経験	異動時期	第六及び以降経験
8.50	東店/本調査課	13.00	連店安所/14.50安所Mk	15.00	東店本調査課/(職)17.25-19.75東店本調査課/20.75-23.75東店本C附	23.75	＊
14.50	神店	16.75	樽店/17.75&木材部	19.00	神店/19.00輸出入掛M/19.75A&輸出入掛M/21.50(A)〈船積書類の署名捺印に限る〉/21.75(A)	22.75	＊
8.75	東店〈電信暗号改正委員府属〉	9.00	札所室S3/(職)9.75札所室S3/10.50S2/11.25樽店室S2/13.50S1/14.25木購掛/14.75木材部商務掛	16.75	木材部東支	21.25	京店平S2 ⑦23.75＊
6.75	兵終門店(職)10.50門店船舶掛	12.00	石炭部	15.25	馬所	16.75	阪店 ⑦17.00(推)石炭部連支/18.50石炭部連支石炭掛M/(職)17.25連店石炭掛 ⑧22.50＊
12.50	神店/16.75穀肥部神支(職)13.50-13.75神店米肥掛M	17.75	穀肥部/18.50豆粕掛M&穀物掛M&肥料掛M	19.50	罷役	22.50	願解
14.50	ポトS3/シアS2〈ポト派出員〉	16.50	阪店	20.00	台店勘定掛M	23.75	＊
15.25	京店/18.25綿花部京支〈釜在勤〉/(職)15.50京店綿布掛M/17.25-18.25綿類掛M	18.50	(推)願解/(職)〈18.75以降在籍なし〉	21.00	再雇東店	21.50	願解
8.00	香店馬所M/(職)11.25馬所M	12.25	池店G&津所M/15.50&石炭部池支G/15.75&砂糖部三池支G/16.75&穀肥部池支G/17.50#津所M	18.50	東店本業務課	22.75	＊
6.00	兵終札所/月試/木材部/(職)11.25樽店〈池田S2〉/13.75〈池田S1〉	17.50	木材部名支	20.00	連店春所吉S2&木材部連支〈吉在勤〉/20.75木材部連支〈奉在勤〉	21.75	東店〈22.50願解〉
8.50	横店/(職)9.75横店羽二重掛	12.50	東店営横積	12.75	坡店欄S3	16.25	東店/16.50東店営 ⑦18.00坡店蘭S3/18.25&穀肥部坡支〈蘭在勤〉/甲店蘭S3/18.50甲店蘭S2 ⑧21.25東店/22.00生糸部 ⑨22.50＊
5.00	(推)神店勘定掛/(推)米穀肥料部	7.25	倫店/倫店堡所	8.00	神店	8.25	堡所 ⑦13.00神店/名店/13.50神店/14.25神店勘定掛M/17.50神店調査掛M ⑧20.25東店本会計課/21.50東店営勘定掛M ⑨21.50＊
11.00	門店	12.00	石炭部/若所/16.25若所A/21.50(A)	23.75	＊		
8.25	阪店	9.50	名店	14.25	綿花部/18.25綿花部A/18.50綿花部C/19.75綿花部A〈副部長〉	20.25	〈東洋綿花設立に伴い取締役、G任用と同等と看做す〉⑦22.75＊〈雇用継続と看做す〉
5.75	兵終神店米肥部	9.50	ハルS3	10.50	倫店	13.25	神店/17.75&木材部神支/19.00雑貨掛M/19.50&#木材部神支/(職)13.75神店雑貨掛〈主任の次席〉⑦22.25＊〈22.50甲店〉

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	出　身(校)	第一経験	当初給料	異動時期	第二経験
5-v	136	気 駕 清 作	5.75	高商38年度卒見習者	阪店/(職)6.50阪店受渡掛	月給	7.25	孟店
5-v	137	西 浦 美 次	4.75	法学士37年度	東店営横S3/横積/(職)5.50東店営横S2/6.50-10.50横積	月給	11.75	南所/打S2
5-v	138	野 上 忠 三	5.75	市立下ノ関商業学校卒見習者	門店/6.50門店雑受掛	日給	7.50	香店汕S3
5-v	139	室岡孫次郎	4.50	月給試験及第者(門司支店限雇)	門店/(職)5.00門店船舶掛	月給	5.75	兵役
5-v	140	安 原 為 造(蔵)	4.75	神戸支店店限雇・使用人登用規則附即に依り	神店受渡掛附/5.25(推)米肥部/(職)5.00神店米穀掛	日給	6.75	牛店連S3〈月試及第と看做し月給者〉/7.50牛店連S3/米肥部連S3/10.75満/(職)11.25満肥雑掛
5-v	141	山 中 丈 助(丈治郎改名)	5.75	三重県立四日市商業学校38年度卒見習者	阪店/7.25月試/(職)6.50阪店受渡掛/9.75阪店雑貨掛	日給-月給	11.50	桑所
5-x	142	手 島 常 夫	3.75	日試及第者	門店/7.25月試/(職)〈5.00-5.50応召とある〉/6.50門店〈担当未記載〉/7.25石受掛/8.50船舶掛/11.25機械金物掛	日給-月給	13.00	南所/南店/(職)14.75南店雑貨掛
5-x	143	大熊篤太郎	4.75	高商29年卒	東店本計算課	月給推定	6.25	上店
5-x	144	小 田　満	3.75	下ノ関商業学校	東店計算課	日給	5.25	兵役
5-x	145	川 井 彦 八	4.50	名古屋商業学校	門店/5.75月試/(職)5.00-6.50門店勘定掛/7.25石炭掛第一部	日給-月給	7.50	東店営/(職)東店営雑貨掛
5-x	146	金原正二郎	3.50	名古屋商業学校	東店営	日給推定	3.50	阪店
5-x	147	五 條 道 久	5.75	高商37年度卒見習者	門店/(職)6.50門店勘定掛	月給	7.75	桑所/9.50ポトS3/9.75桑所
5-x	148	山 崎 一 保	4.75	高商37年度卒	阪店/(職)5.00阪店勘定掛	月給	5.50	孟店
5	149	神戸俊次郎	4.25	横浜商業学校	東店本石炭課	日給	4.75	(推)兵役

異動時期	第三経験	異動時期	第四経験	異動時期	第五経験	異動時期	第六及び以降経験
9.25	若出/(職)9.75-11.25若店勘定掛	12.25	(推)台店/(職)13.50台店出保掛/13.75雑品掛	13.75	(推)東店、	14.00	(推)樽店/(職)14.25樽店勘定掛 ⑦14.50東店/14.75東店本会計課 ⑧15.25名店/(職)名店会計掛 ⑨15.75東店本会計課/16.50&東店営/(職)17.25東店本集金掛 ⑩22.25＊
8.75	東店機械部	9.50	門店/(職)14.25門店機械掛14.75-15.50長店雑貨掛/17.25機械掛/18.25機械M/18.75門店A機械掛M&金物掛M/14.50/(職)長店雑貨掛/(推)17.75長店機械掛M/(職)18.25機械掛M&金物掛M&A/21.50(A)&雑貨掛M&砂糖部支G	23.75	＊		
10.25	池店/11.25(推)津所/(職)11.25津所	13.00	香店/14.50香店石炭掛M/15.75石炭部香支/18.75&香店/香店A	19.25	長店&石炭部長崎支/20.75石炭部査業課M/21.00&石炭部A/21.50(A)/22.50石炭部重油掛M&A/22.75#A	23.75	＊
7.25	京所仁S3/11.00仁所〈京城出張所勤務如〉	13.50	石炭部/16.50石炭部住S2/19.25#住S2く石炭部池支勤務如〉/19.75池店出納掛M	21.75	＊		
8.75	東店営/(職)9.75東店営受渡掛/13.50石炭部東支/14.00石炭部東支〈横在勤〉/14.00横店/19.50石炭部受渡掛M/22.50#受渡掛M	23.00	＊				
8.25	孟店	8.25	東店C附/10.25東店営/13.75綿花糸布掛M/15.50綿花部東京支/18.50綿花部東支A	23.75	＊		
12.00	名店/15.50石炭部名支/名店豊S2/19.50-20.75&名店半S2	22.50	願解				
8.75	東店機械部	11.00	神店/(職)11.25神店〈担当記載なし〉	14.50	機械部	16.00	機械部上支/(職)17.25機械部上支 ⑦17.50機械部〈東店〉 ⑧18.00神店/18.25神店機械掛M ⑨21.50罷役 ⑩22.50願解
8.25	坡店	13.50	東店/13.75東店営/(職)〈13.75では東店所属未定〉	15.50	砂糖部/砂糖部勘定掛M	17.25	東店本会計課 ⑦17.75船舶部/&造船部/18.00造船部計算課長 ⑧23.75＊
14.75	東店人事課	18.75	東店営	23.75	＊		
4.50	F〈大孤山丸〉	4.75	東営/石炭課	8.25	門店	9.50	香店馬所⑦14.50石炭部/石炭部門支/17.75石炭部/18.25石炭部庶務掛M ⑧20.75斯店〈シドニー〉 ⑨20.75(職)20.75石炭部庶務掛M ⑩21.00＊
10.75	満/(職)11.25満肥穀掛	12.50	東店C附	13.00	神店/13.25神店秘書〈店長附〉	14.50	天店 ⑦18.75東店本調査課 ⑧21.25＊〈22.00病死、ハルピン出張中〉

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
5	150	野 村 五 郎	4.25	日試験及第者	門店/(職)5.00－5.50門店通信掛/6.50-8.75門店雑品掛	日給	8.75	(推)台店
5	151	末(松)隈知一	5.75	高等工業学校機械科35年度卒	東店営	月給	5.75	台店/(職)6.50台店売買掛第一部
5	152	井上宇太郎	5.75	高商38年度卒見習者	津店/(職)6.50－7.25津店石炭掛、船積掛/9.75池店	月給	10.00	天店
5	153	井 上 竹 雄	3.75	月給試験及第者	門店	月給	4.00	F〈愛宕山丸事務員〉/F〈阿蘇山丸〉/5.50#F〈阿蘇山丸〉、門店
5	154	江 原 卓 爾	5.00	中学校及早稲田専門学校行政科卒見習者	東店営	日給	5.50	上店/6.50月試験/(職)5.50上店〈担当未記載〉
5	155	加 藤 莱 作	5.75	高商本年度卒見習者	孟店/(職)6.50孟店綿花掛	月給	7.75	阪店
5	156	川 崎 太 輔	5.75	台湾協会専門学校本年度卒見習者	天店/(職)6.50－7.25天店入雑掛/8.00-8.50受渡掛	月給	11.25	東店/11.50奉T
5	157	河 村 興 六	5.75	工学士39年度、見習者	東店営/(職)6.50東店営鉄道掛	月給	6.75	倫店
5	158	観 世 元 継	5.75	高商38年度卒見習者	阪店	月給	6.25	甲S2/(職)6.50-7.25甲S2
5	159	巌 谷 春 生	5.75	東京外国語学校34年度卒見習者	東店営	月給	6.25	天店/6.50天店/7.25－13.50通信掛M
5	160	小石川松治	3.00	滋賀県商業学校	東店営	日給	4.00	東店営札S3/4.25月試
5	161	小 林 隆 次	3.25	高商35(前年)年卒	東店営	月給推定	4.25	神店/(職)6.50-10.50/米肥部通信掛M/7.25&商務掛/10.50&A

異動時期	第　三　経　験	異動時期	第　四　経　験	異動時期	第　五　経　験	異動時期	第六及び以降経験
11.75	〈三井合名より復帰〉再雇東店営/12.00&砂糖部/13.50#東店営く砂糖部勤務如/15.50砂糖部A&総務掛M	18.50	上店/上店C/18.75A&庶務掛M/19.25上店A〈次長〉	20.50	青店G&穀肥部石炭部青支G	21.75	＊22.75東店本C
23.75	＊						
11.25	(推)横店福井S2	12.75	営横積/14.00月試/(職)13.00東店営横積	14.00	横店/(職)14.25横店輸出入掛	17.25	坡店/(職)17.25坡店〈掛未詳〉⑦18.75天店 ⑧20.50東店 ⑨20.75(推)店/20.75生糸部横浜支部/21.75横浜支店 ⑩23.75＊
6.75	兵終名店/(職)7.25名店綿花布掛/11.25雑貨掛	13.50	紐店	18.00	東店営/18.50金物部東支/鉄鋼掛M	18.75	石炭部門支若所 ⑦20.25金物部鋼鉄掛M ⑧20.50孟店/21.00地S2 ⑨21.25＊22.00甲店、〈22.25(A)〉
22.00	門店/22.25門店穀肥掛M	23.00	＊				
13.00	南所/(職)13.75南店代理店掛/14.25－15.50〈職員録に登場しない〉	16.75	砂糖部大阪支部/(職)17.25砂糖部阪支	19.00	砂糖部	22.25	＊
14.75	東店営/15.00東店営金物掛M/17.25営金物掛主任&A/18.50金物部Gk/19.25金物部G/21.50東店営G&木材部東支G	23.75	＊				
9.50	(推)東店/(職)9.75東店〈所属未定〉	9.75	池店	13.25	名店/14.75名店石炭掛M/15.50石炭部名支	18.50	船舶部/18.50船舶部近海掛M ⑦19.75〈船舶部〉東S2 ⑧23.75＊
12.25	東店/12.75営	13.00	名店	14.75	阪店	16.25	東店本会計課集金掛 ⑦16.50東店本調査課/19.00&業務課 ⑧22.50＊
11.25	東店営	13.75	(推)砂糖部/15.50砂糖部A&庶務掛M/21.50(A)/(職)13.75砂糖部	21.00	＊〈21.75願解〉		
12.50	神店	19.00	金物部東支&金物部	19.75	(推)倫店/20.25倫店入雑掛M&絹毛掛M/20.50&生糸部倫支/(職)19.75倫店絹毛掛M/21.75入雑掛M	22.25	＊
13.00	池店津所/15.50石炭部池支津所/17.50石炭部/18.25内地掛M	19.50	東店本保険課	20.00	願解		

経歴分類	Ref. No.	氏　　名	入社年	出　　身(校)	第　一　経　験	当初給料	異動時期	第　二　経　験
5	162	櫻井信四郎	3.75	不明	東店営/東店電信掛/6.75#電信掛/7.25〈三井同族会管理部長欧米巡回随行〉/(職)5.00東店営通信掛	月給推定	10.00	〈三井合名採用に付き解雇〉
5	163	宍戸千顕	5.75	東京外国語学校本年度卒見習者	東店営/(職)6.50東店雑貨掛第一部/7.25-11.25営砂糖掛/13.50砂糖部&営/15.50砂糖部売買掛M/17.75内地掛M/18.50砂糖部A&内地掛M/19.75砂糖部C/#内地掛M/砂糖部A/21.50(A)	月給	22.50	泗店C/22.75泗店(A)/&砂糖部泗支
5	164	志村(旧姓細野)三郎	5.75	日給者試験及第子供	東店営横積/(職)6.50東店営横積	日給	10.00	横店羽二掛
5	165	竹内正三郎	3.25	名古屋商業学校	名店/(職)名店綿糸布掛	月給推定	5.75	兵役
5	166	都築一夫	5.00	熊本県立商業学校	修業生〈天津〉	月給推定	8.75	牛店〈修業生終了雇入れ〉/9.50米肥部ハルS3/16.75穀肥部連支&連店ハル所/(職)11.25満ハルS2
5	167	土岐利彦	4.25	子供(日給試験合格者)	東店庶務課/11.50月試/(職)5.00-8.00東店本庶務課秘書掛	日給-月給	8.50	(推)東店営/(職)8.50-10.50東店営受渡掛
5	168	野依辰治	5.75	法学士38年度、見習者	東店営/(職)6.50-11.25東店営金物掛〈8.75以降主任の次席〉	月給	11.50	倫店堡所
5	169	古川虎三郎	5.75	高商38年度卒見習者	船舶部/F〈富士山丸〉/船舶部	月給	6.25	香店/(職)7.25)香店勘出掛
5	170	三島浪華	4.50	月給試験及第者	台店南S3/5.75台店/(職)5.00南S2/10.50台店入雑掛米肥掛	月給	11.25	上店
5	171	村田良平	3.00	高商専攻部	東店C附/(職)5.00東店C附	月給推定	5.50	坡店/(職)7.25坡店瓜S2
5	172	山口一男	4.25	子供(日給試験合格者)	神店/5.50月試/(職)5.00神店通信掛	日給-月給	6.75	紐店/(職)10.50紐店機械掛
5	173	和田周平	5.00	高商37年度卒見習者	門店/(職)5.00門店石炭掛第一部	月給	5.75	上店/9.00漢所

注)　経歴分類コード　K：経理(勘定、計算、会計など)専門、KM：内経理M(主任、課長)　x：経理初期のみ、U:物流専門、v：物流初期のみ、S：出納用度集金専門、O：庶務ほか本部系管理専門、1：国内特定地域専門型、2：国内多地域移動型、3：海外特定地域専門型、3c：うち中国語圏、3ew：うち欧米、3a：うちその他アジア、4：海外を軸に国内外移動型、5：国内を軸に国内外移動型。

付表 3　15年以上(18年調査)在籍者173人の仕事経歴(計量分析データ化)

（1）　移動第一類型：国内特定地域専門型

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	在職期間	月給採用	月給試験	第一昇進	昇進指数	学歴前暦	修業生	社内実年数	異経験回数	滞留/回	仕　事　経　歴	k経験	u経験	s経験	o経験	異動回数	譴責懲罰	部店長昇進
1-KM	1	鷲頭七三	5.75	18.0	1	0	1	#	7	0	18.00	1	18.0	18.00duk	1	1	0	0	1	0	0
1-K	2	竹原　實	5.75	16.3	0	0	0	0.0	2	0	15.75	2	7.9	14.00dk+1.75d+0.5m	1	0	0	0	2	0	0
1-O	3	赤尾眞夫	3.75	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	1	18.0	18dso	0	0	1	1	1	0	0
1-O	4	呉仙壽	5.00	18.0	1	0	0	8.8	4	0	18.00	1	18.0	18ho	0	0	0	1	1	0	0
1-S	5	佐藤録太郎	4.00	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	1	18.0	18hos	0	0	1	1	1	0	0
1-S	6	林　熊吉	4.25	18.0	0	0	0	0.0	2	0	18.00	1	18.0	18.00ds	0	0	1	0	1	0	0
1-S	7	村川為助	3.75	18.0	0	1	1	#	7	0	18.00	1	18.0	18.00ds	0	0	1	0	1	0	0
1-U	8	伊藤俊郎	5.25	18.0	0	0	0	0.0	3	0	18.00	2	9.0	2.25hk+15.75hu	1	1	0	0	2	0	0
1-U	9	尼子隆久	3.25	18.0	0	1	0	0.0	1	0	18.00	1	18.0	18.00dks	1	0	1	0	1	0	0
1-U	10	佐野久勝	5.50	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	1	18.0	18.00dsu	0	1	1	0	1	0	0
1-U	11	服部清次郎	5.75	16.0	0	0	0	#	2	0	16.00	1	16.0	16.00du	0	1	0	0	1	0	0
1-U	12	水上源五郎	5.50	18.0	0	0	0	#	2	0	18.00	1	18.0	18.00du	0	1	0	0	1	0	0
1-v	13	比良井(平井改姓)梅太郎	5.75	18.0	0	1	0	#	2	0	18.00	1	18.0	18.00du	0	1	0	0	1	0	0
1-v	14	松野鉄造	4.75	15.5	0	1	0	0.0	3	0	15.50	1	15.5	15.50du	0	1	0	0	1	0	0
1-v	15	渡邊敏衛	5.75	18.0	0	1	1	#	3	0	18.00	1	18.0	18.00du	0	1	0	0	1	0	0
1	16	福田耕蔵	5.50	15.3	1	0	0	0.0	5	0	15.25	1	15.3	15.25d	0	0	0	0	1	0	0
1	17	堀尾末吉	4.75	18.0	1	0	1	4.5	5	0	17.00	2	8.5	2.00d+1.00m+15.00d	0	0	0	0	2	0	0
1	18	小田磯太郎	5.50	18.0	1	0	1	9.8	5	0	18.00	2	9.0	4.00h+14.00d	0	0	0	0	2	0	0
1	19	井川利七	5.75	18.0	0	1	1	8.3	3	0	18.00	1	18.0	18.00d	0	0	0	0	1	0	0
1	20	石内紀道	4.75	18.0	1	0	1	#	7	0	18.00	1	18.0	18.00h	0	0	0	0	1	0	0
1	21	市川栄一	5.25	18.0	0	1	1	6.5	3	0	18.00	2	9.0	0.25h+17.75d	0	0	0	0	2	0	0
1	22	今岡徳蔵	3.75	18.0	0	1	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	17.25d+0.75h	0	0	0	0	2	0	0
1	23	上田久雄	5.25	18.0	1	0	1	7.3	3	0	18.00	1	18.0	18.00h	0	0	0	0	1	0	0
1	24	上田松之助	3.75	18.0	0	1	0	0.0	1	0	18.00	1	18.0	18.00d	0	0	0	0	1	0	0

1	25	大久保武	4.25	18.0	1	0	1	15.3	6	0	18.00	3	6.0	0.00du+18.00duk+0.00a	1	1	0	0	3	0	1
1	26	桑原馬吉	5.25	17.3	0	1	1	6.8	3	0	17.25	1	17.3	17.25d	0	0	0	0	1	0	0
1	27	芝本善次郎	3.75	18.0	1	0	1	3.3	5	0	18.00	1	18.0	18.00d	0	0	0	0	1	0	0
1	28	鈴木信愛	3.75	18.0	0	1	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	10.75h+7.25hks	1	0	1	0	2	0	0
1	29	田中栄蔵	3.75	18.0	0	1	0	0.0	1	0	16.75	1	16.8	16.75d+1.25m	0	0	0	0	1	0	0
1	30	難波喜紋治	4.25	18.0	1	0	1	3.8	5	0	17.00	2	8.5	1.75d+1.00m+15.25d	0	0	0	0	2	0	0
1	31	益田甚六	5.50	18.0	0	1	0	0.0	2	0	18.00	1	18.0	18.00ds	0	0	1	0	1	0	0
1	32	吉田直(尚？)周	3.75	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	1	18.0	18.00do	0	0	0	1	1	0	0
上欄類32人での平均値或いは該当者の割合				17.7	31%	47%	41%			0%	17.6	1.3	15.0		19%	29%	25%	13%	1.3	0%	3%

（2） 移動第二類型：国内多地域移動型

2-O	33	三枝　基	4.75	18.0	0	1	1	8.5	3	0	18.00	3	6.0	6.25do+7.75do+4.00ho	0	0	0	1	3	0	0
2-O	34	増田力之助	4.75	17.8	1	0	1	5.3	5	0	17.75	7	2.5	1.50du+1.25ho+1.50h+3.00ho+3.25do+2.25du+5.00dk	1	1	0	1	7	0	0
2-S	35	柏木俊一	5.00	18.0	0	1	0	#	7	0	17.00	4	4.3	0.25h+5.50d+0.75hs+1.00m+10.50hs	0	0	1	0	4	0	0
2-U	36	赤羽克巳	4.75	17.0	1	0	1	15.3	5	0	15.75	7	2.3	0.75ho+1.25du+2.75du+2.75d+1.25m+1.75h+6.50ho	0	1	0	1	6	0	1
2-U	37	阿武喜一	5.75	18.0	0	0	0	0.0	3	0	18.00	3	6.0	1.00d+5.25du+11.75du	0	1	0	0	3	0	0
2-U	38	小泉文雄	4.75	18.0	1	0	1	4.3	5	0	18.00	5	3.6	2.25du+0.75du+6.25du+4.00du+4.75du	0	1	0	0	5	0	0
2-U	39	中堂礼三	5.00	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	5	3.6	2.75ho+3.50hu+3.25d+4.75du+3.75du	0	1	0	1	5	0	0
2-U	40	山形豊次郎	5.50	18.0	1	0	0	0.0	5	0	17.00	4	4.3	0.25du+1.00m+9.25dus+2.75hu+4.75du	0	1	1	0	4	0	0
2-v	41	池田省三	3.75	15.0	1	1	0	#	7	0	15.00	3	5.0	5.75hu+6.00d+3.25h	0	0	0	0	3	0	0
2-v	42	小林雄一	5.75	18.0	0	1	0	0.0	3	0	14.50	4	3.6	3.00du+1.00m+1.25d+10.25d+2.50m	0	1	0	0	3	0	0
2-v	43	武田孝之	5.25	18.0	1	0	1	9.5	4	0	18.00	3	6.0	1.25du+13.25d+3.50d	0	1	0	0	3	0	0

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	在職期間	月給採用	月給試験	第一昇進	昇進指数	学歴前暦	修業生	社内実年数	異経験回数	滞留/回	仕　事　経　歴	k経験	u経験	s経験	o経験	異動回数	譴責懲罰	部店長昇進
2-v	44	松尾乍朗	5.75	18.0	1	0	0	4.0	5	0	18.00	5	3.6	1.50hu+4.75du+4.00d+1.00d+6.75ho	0	1	0	1	5	0	0
2	45	園本平次郎	4.75	18.0	0	1	1	7.8	3	0	18.00	3	6.0	1.25do+5.25co+11.50d	0	0	0	1	3	0	0
2	46	石田繁雄	5.75	18.0	0	0	0	0.0	2	0	14.75	5	3.0	2.00du+3.25m+1.00du+0.25d+3.50d+8.00hk	1	1	0	0	5	0	0
2	47	阿曾沼昌一	3.75	18.0	0	1	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	10.00d+8.00d	0	0	0	0	2	0	0
2	48	上田徳三	5.00	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	2	9.0	6.25d+11.75d	0	0	0	0	2	0	0
2	49	河原林樫一郎	5.50	18.0	1	0	1	10.0	4	0	18.00	2	9.0	11.00do+7.00d	0	0	0	1	2	0	0
2	50	熊田　悌	5.75	16.0	1	0	1	9.5	5	0	16.00	3	5.3	0.00h+2.00d+12.00d+2.00d	0	0	0	0	4	0	0
2	51	末武義介	5.25	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	6	3.0	3.50d+5.75h+1.75d+2.75hk+1.75d+2.50ho	1	0	0	1	6	0	0
2	52	鈴木鐐太郎	4.25	18.0	0	0	0	0.0	3	0	18.00	5	3.6	8.25d+0.00d+0.25h+4.00d+5.50h	0	0	0	0	5	0	0
2	53	谷梅之助	5.75	16.0	1	0	1	7.8	5	0	16.00	5	3.2	5.25d+5.00h+2.75d+0.75d+2.25h	0	0	0	0	5	0	0
2	54	豊田隣太郎	3.75	18.0	0	1	1	1.5	4	0	18.00	4	4.5	3.00d+0.25d+13.25d+1.50do	0	0	0	1	4	0	0
2	55	中桐政男	5.75	18.0	1	0	1	7.3	5	0	16.75	5	3.4	1.00d+1.25m+4.75d+3.75du+1.00hu+6.25du	0	1	0	0	5	0	0
2	56	服部文次（文治18.75？）	3.75	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	15.00du+3.00 d	0	1	0	0	2	0	0
2	57	細谷宇平治	5.75	16.3	1	0	1	10.3	5	0	16.25	2	8.1	10.25d+6.00h	0	0	0	0	2	0	0
上欄類25人での平均値或いは該当者の割合				17.6	48%	40%	48%			0%	17.2	4.0	5.1		16%	48%	8%	36%	3.9	0%	4%

（3）　移動第三類型：海外特定地域専門型（a. 中国語圏以外のアジア、c. 中国語圏、ew. 西欧圏）

3a-KM	58	秋庭義清	5.75	18.0	1	0	1	10.0	5	0	18.00	4	4.5	0.75hk+0.75h+11.25aks+5.25do	1	0	1	0	4	0	0

3a-KM	59	多賀道吉	5.75	17.0	1	0	1	4.8	5	0	17.00	3	5.7	1.25d+12.75ak+y3.00hk	1	0	0	0	3	0	0
3a-x	60	野呂隆三郎	4.50	18.0	1	0	1	7.8	3	0	18.00	2	9.0	13.00ak+5.00ho	1	0	0	1	2	0	0
3a-x	61	野村嘉一	4.50	17.0	0	0	0	0.0	3	0	16.00	3	5.3	2.25ak+1.00m+13.00a+0.75h	1	0	0	0	3	0	0
3a	62	笹倉貞一郎	5.50	18.0	1	1	0	0.0	5	0	17.00	3	5.7	0.25d+1.00m+2.75d+14.00a	0	0	0	0	3	0	0
3a	63	中島清一郎	5.75	16.3	1	0	1	15.8	5	0	16.25	5	3.3	11.25ao+2.75c+0.75ho+1.25a+0.25ho	0	0	0	1	5	0	1
3a	64	鹽田敏三	4.75	18.0	1	0	1	8.5	5	0	18.00	4	4.5	0.75d+2.75c+14.00a+0.50a	0	0	0	0	4	0	1
3a	65	有川平一	3.25	18.0	0	1	1	7.0	1	0	18.00	2	9.0	2.75d+15.25a	0	0	0	0	2	0	0
3a	66	加藤尚三	3.50	18.0	0	1	1	4.3	3	0	18.00	6	3.0	4.00d+9.50a+1.75a+1.00a+0.75d+1.00e	0	0	0	0	6	0	0
3c-O	67	澤田　實	4.75	17.0	1	0	1	14.8	6	0	17.00	3	5.7	1.25d+1.75co+14.00co	0	0	0	1	3	0	0
3c-O	68	小平修二	5.75	18.0	0	1	1	12.5	2	0	18.00	2	9.0	0.50ho+17.50co	0	0	0	1	2	0	0
3c-S	69	明字律太郎	3.75	17.0	0	0	1	#	7	0	17.00	1	17.0	17.00cs	0	0	1	0	1	0	0
3c-S	70	相羽鷹綱	4.00	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	3	6.0	6.75cu+7.75cs+3.50cs	0	1	1	0	3	0	0
3c-U	71	水澤(沼)政三郎	3.00	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	6.75du+11.25cu	0	1	0	0	2	0	0
3c-v	72	青木嶺松	3.75	18.0	1	0	0	#	7	0	18.00	2	9.0	14.75cu+3.25d	0	1	0	0	2	0	0
3c-v	73	金田龍夫	4.00	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	11.50cu+6.50d	0	1	0	0	2	0	0
3c-v	74	宮崎(星子改姓)平一	4.75	18.0	1	0	1	5.0	4	0	18.00	4	4.5	3.50cu+1.25h+11.25c+2.00h	0	1	0	0	4	0	0
3c-v	75	山室辰之助	5.00	18.0	1	0	1	3.0	5	0	18.00	4	4.5	3.25h+1.25c+0.00h+13.50c	0	0	0	0	4	0	0
3c-x	76	佐原義雄	3.25	16.5	0	1	0	0.0	1	0	15.50	1	15.5	15.50cuk+1.00m	1	1	0	0	1	0	0
3c-x	77	松本久五郎	3.00	18.0	0	0	0	0.0	1	1	14.00	2	9.0	3.25du+4.00m+10.75c	0	1	0	0	2	0	0
3c	78	阿知波四郎	5.75	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	3	6.0	1.50do+15.25c+1.25h	0	0	0	1	3	0	0
3c	79	池上常太郎(恒太郎改名)	5.25	18.0	1	0	1	4.8	3	0	17.00	3	5.7	1.50d+1.00m+1.00d+14.50c	0	0	0	0	3	0	0
3c	80	池田清孝	5.75	18.0	1	0	1	10.0	5	0	18.00	3	6.0	9.00c+4.25c+4.75a	0	0	0	0	3	0	0
3c	81	石渡昌吉	5.00	16.3	1	0	1	#	7	0	16.25	1	16.3	16.25c	0	0	0	0	1	0	0

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	在職期間	月給採用	月給試験	第一昇進	昇進指数	学歴前暦	修業生	社内実年数	異経験回数	滞留/回	仕　事　経　歴	k経験	u経験	s経験	o経験	異動回数	譴責懲罰	部店長昇進
3c	82	井田待郎	4.75	18.0	1	0	1	5.5	5	0	18.00	4	4.5	0.25ho+14.00co+1.50e+2.25h	0	0	0	1	4	0	0
3c	83	井出種雄	3.00	18.0	0	1	1	9.3	1	0	18.00	2	9.0	11.50cu+6.50a	0	1	0	0	2	0	0
3c	84	鵜瀞平三	5.75	18.0	1	0	1	6.5	4	0	18.00	2	9.0	0.50c+17.50c	0	0	0	0	2	0	0
3c	85	岡崎(磯島改姓)省三(蔵)	4.50	18.0	1	0	1	12.8	5	1	18.00	4	4.5	4.00c+5.75c+7.00c+1.25c	0	0	0	0	4	0	1
3c	86	高橋茂太郎	5.00	18.0	1	1	1	#	7	0	18.00	3	6.0	14.75c+3.00c+0.25c	0	0	0	0	3	0	1
3c	87	田中秀一	3.75	18.0	1	0	1	#	7	0	18.00	2	9.0	16.25cu+1.75hu	0	1	0	0	2	0	0
3c	88	辻　幸吉	3.00	18.0	1	0	1	0.3	1	1	18.00	1	18.0	18.00cs	0	0	1	0	1	0	0
3c	89	林(豊島改姓)香苗	4.00	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	3	6.0	2.75du+13.00c+2.25dk	1	1	0	0	3	0	0
3c	90	藤島政雄(正雄18.75？)	3.75	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	2	9.0	5.75h+12.25cos	0	0	1	1	2	0	0
3c	91	山本太久蔵	3.25	16.8	1	0	1	14.0	1	1	16.75	5	3.4	1.50c+0.50d+9.75c+1.00d+4.00c	0	0	0	0	5	0	0
3ew-KM	92	根尾克巳	5.75	18.0	1	0	1	10.3	5	0	18.00	5	3.6	1.25d+10.25wk+0.25d+2.25hk+4.00ek	1	0	0	0	5	0	0
3ew	93	田島繁二	5.75	18.0	1	0	1	10.3	5	0	18.00	1	18.0	18.00e	0	0	0	0	1	0	1
3ew	94	井上　信	5.75	18.0	1	0	1	7.3	5	0	17.50	5	3.5	0.75d+12.00e+2.00e+1.25ho+0.50m+1.50ho	0	0	0	1	5	0	0
3ew	95	加藤　保	3.75	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	4	4.5	2.50ho+5.75eks+6.75w+3.00e	1	0	1	1	4	1	0
3ew	96	白井玉生	3.50	18.0	0	0	1	#	7	0	18.00	4	4.5	1.75h+3.00e+1.50h+11.75e	0	0	0	0	4	0	0
3ew	97	永島政太郎	5.00	18.0	0	1	0	0.0	3	0	17.00	4	4.3	1.00du+1.75du+1.00m+2.25du+12.00e	0	1	0	0	4	0	0
3ew	98	濱崎　素	5.25	18.0	1	0	1	3.0	5	0	18.00	2	9.0	2.00d+16.00w	0	0	0	0	2	1	0
3ew	99	福島喜三次	4.75	18.0	1	0	1	7.3	5	0	18.00	4	4.5	0.25d+14.75e+1.25ho+1.75do	0	0	0	1	4	1	0

上欄類42人での平均値或いは該当者の割合				17.8	60%	21%	69%			10%	17.5	3.0	7.4		19%	26%	14%	21%	3.0	7%	12%
（4）移動第四類型：海外軸に国内外移動型																					
4-KM	100	山崎市太郎	5.75	18.0	1	0	1	10.3	5	0	17.00	5	3.4	1.00hk+1.00m+2.25hk+1.50hk+11.00ck+1.25hk	1	0	0	0	5	0	0
4-KM	101	木村秀太郎	5.00	16.8	1	0	1	13.3	5	0	16.75	4	4.2	2.50ck+9.00ck+4.00ck+1.25hk	1	0	0	0	4	0	0
4-KM	102	田中教太郎	4.75	18.0	1	0	1	3.0	5	0	18.00	7	2.6	2.00au+8.00ek+0.50hk+2.50ho+1.75e+2.00e+1.25ho	1	0	0	1	7	0	0
4-KM	103	犬塚勝之亟(丞？)	3.50	18.0	1	0	1	12.8	5	0	18.00	5	3.6	1.25hk+11.25cku+2.75hk+1.00d+1.75a	1	1	0	0	5	0	1
4-v	104	岡大次(改・四)郎	3.00	17.0	1	1	1	#	7	0	17.00	8	2.1	2.50d+1.00d+0.50d+2.25c+1.75d+2.50c+3.75c+1.75hu	0	1	0	0	8	0	0
4-v	105	小川彌太郎	5.75	18.0	1	0	1	4.0	5	0	18.00	4	4.5	0.50du+0.75du+11.50a+5.25d	0	1	0	0	4	0	0
4-x	106	玉置萊次郎	5.75	18.0	1	0	1	10.8	5	0	18.00	4	4.5	6.50dk+7.50c+1.50c+2.50e	1	0	0	0	4	0	1
4-x	107	玉利七二	4.75	15.5	1	0	1	5.5	5	0	15.50	5	3.1	0.75hk+9.25a+1.75d+0.75a+3.00d	1	0	0	0	5	0	0
4-x	108	向井忠晴	4.75	18.0	1	0	1	9.0	5	0	18.00	3	6.0	5.00ck+10.50e+1.50h+1.00c	1	0	0	0	4	0	1
4-x	109	田中雅太郎	5.75	18.0	0	1	1	12.3	2	0	18.00	5	3.6	8.75hk+0.25h+2.00a+0.75d+6.25ak	1	0	0	0	5	0	0
4-x	110	西岡英吉	3.75	18.0	0	1	1	13.5	1	0	18.00	3	6.0	6.25ck+8.50c+3.25d	1	0	0	0	3	0	0
4-x	111	野田洋一	5.25	15.3	1	0	0	0.0	3	0	14.75	9	1.6	1.75dk+0.00e+6.75e+0.25h+1.00d+1.50a+0.25d+2.25a+1.00d+0.50m	1	0	0	0	9	0	0
4-x	112	長谷川潔	4.75	17.3	1	0	0	0.0	5	0	17.25	8	2.2	0.75hk+1.00h+0.25a+4.50c+3.25h+0.25hk+0.25ho+7.00c	1	0	0	1	8	0	0

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	在職期間	月給採用	月給試験	第一昇進	昇進指数	学歴前暦	修業生	社内実年数	異経験回数	滞留/回	仕　事　経　歴	k経験	u経験	s経験	o経験	異動回数	譴責懲罰	部店長昇進
4-x	113	百瀬信好	5.75	18.0	1	0	1	9.5	5	0	16.75	7	2.4	1.75hk+0.25hk+1.25m+0.25hk+7.75c+4.00c+0.25h+2.50a	1	0	0	0	7	0	0
4	114	伊藤與三郎	5.25	18.0	0	1	1	6.8	3	0	18.00	4	4.5	5.25ho+11.25e+1.00d+0.50w	0	0	0	1	4	0	1
4	115	大仲斎太郎	5.75	18.0	0	1	0	0.0	2	0	18.00	4	4.5	3.25h+12.5c+1.25h+1.00d	0	0	0	0	4	0	0
4	116	杉浦恭介	4.75	18.0	1	0	1	11.5	5	0	18.00	4	4.5	1.50d+8.00ao+2.25d+6.25c	0	0	1	0	4	0	0
4	117	江藤豊二	3.00	18.0	1	0	1	11.3	1	1	18.00	5	3.6	1.00d+6.75c+5.00c+3.00c+2.25h	0	0	0	0	5	0	0
4	118	岡本為輔	4.75	18.0	1	0	1	13.5	5	0	18.00	7	2.6	0.75h+3.00c+0.25hk+0.00c+7.25ck+3.25d+3.50h	1	0	0	0	7	0	0
4	119	加藤熊雄	5.50	16.3	1	1	1	#	7	0	16.00	8	2.0	7.25co+0.00h+0.25c+0.25m+1.00h+3.00ho+1.75h+2.25do+0.50h	0	0	0	1	8	0	0
4	120	小柳三吉	5.50	16.5	0	0	0	0.0	2	0	16.00	2	8.0	9.00cu+7.00d+0.50m	0	1	0	0	2	0	0
4	121	近藤鎮蔵	4.25	18.0	0	1	1	6.8	3	0	18.00	5	3.6	3.50dk+0.25c+6.75c+7.25c+0.25c	1	0	0	0	5	0	0
4	122	島田勝之助	3.25	18.0	1	0	1	11.5	4	0	18.00	4	4.5	1.50h+9.75c+3.00e+3.75d	0	0	0	0	4	0	1
4	123	島田儀市	5.00	18.0	1	0	1	4.8	5	0	18.00	5	3.6	0.75d+7.00ck+2.75c+2.75ds+4.75du	0	1	1	0	5	0	0
4	124	外山亮二	4.50	18.0	0	1	1	8.3	3	0	18.00	4	4.5	7.25d+7.75c+1.00d+2.00c	0	0	0	0	4	0	0
4	125	武田恭爾	4.75	16.5	1	0	1	4.3	5	0	16.00	5	3.2	3.50c+3.50c+1.00ho+7.50do+0.50h+0.50m	0	0	0	1	5	0	0
4	126	松長　剛	5.75	18.0	1	0	1	7.3	6	0	18.00	3	6.0	7.25ho+3.50co+7.25c	0	0	0	1	3	0	0
上欄類27人での平均値或いは該当者の割合				17.5	74%	3%	85%			4%	17.4	5.1	3.9		52%	19%	7%	22%	5.1%	0%	19%

（5） 移動第五類型：国内軸に国内外移動型

5-KM	127	藍谷正太郎	4.25	17.5	0	1	1	11.0	2	0	17.50	4	4.4	10.75dk+4.75ak+1.25do+0.75hk	1	0	0	1	4	0	0
5-O	128	藤井正章	3.50	18.0	1	0	1	#	7	0	18.00	3	6.0	6.00cs+5.50do+6.50ho	0	0	1	1	3	0	0
5-S	129	山口眞槻	3.00	17.8	0	1	1	14.3	1	0	17.75	2	8.9	4.75co+13dso	0	0	1	1	2	0	0
5-S	130	村松竹三郎	3.00	18.0	0	1	1	13.3	1	0	18.00	2	9.0	1.50c+16.50dus	0	1	1	0	2	0	0
5-U	131	小林　清	3.00	16.8	0	0	0	0.0	1	0	16.75	3	5.6	6.50hu+3.00c+7.25hu	0	1	0	0	3	0	0
5-U	132	丹羽保次	4.25	18.0	1	0	0	0.0	3	0	16.25	10	1.6	1.50ho+1.00h+0.25m+0.25h+2.75du+0.75d+1.50m+2.00du+1.75h+4.00a+2.25ho	0	1	0	1	9	1	0
5-U	133	濱田為治	3.75	18.0	0	0	0	#	7	0	18.00	2	9.0	1.75cu+16.25du	0	1	0	0	2	0	0
5-v	134	石井只之丞(良三改名)	4.75	18.0	0	0	0	#	2	0	18.00	5	3.6	5.00du+0.75a+0.25d+0.75a+11.25d	0	1	0	0	5	0	0
5-v	135	笠松勝義	5.75	16.3	1	0	0	0.0	5	0	16.00	10	1.6	1.25du+0.25d+1.00c+1.50h+1.25h+3.50d+1.25ho+1.00d+2.50a+2.50ho+0.25m	0	1	0	1	10	0	0
5-v	136	気駕清作	5.75	18.0	1	0	1	9.3	5	0	18.00	5	3.6	1.50du+1.25a+4.50hk+2.00c+8.75ho	1	1	0	1	5	0	0
5-v	137	西浦美次	4.75	18.0	1	0	1	3.8	6	0	18.00	5	3.6	7.00du+2.75c+2.25d+2.25d+3.75d	0	1	0	0	5	0	0
5-v	138	野上忠三	5.75	18.0	0	1	1	13.3	3	0	18.00	6	3.0	1.75d+1.25c+0.25ho+7.75d+4.50h+2.50a	0	0	0	1	6	0	0
5-v	139	室岡孫次郎	4.50	18.0	0	1	1	#	7	0	17.00	6	2.8	1.25du+1.00m+5.25du+3.25d+1.50a+0.25d+5.50c	0	1	0	0	6	0	0
5-v	140	安原為造(蔵)	4.75	17.8	0	1	1	#	2	0	14.75	4	3.7	2.00du+5.75c+5.25d+1.75d+3.00m	0	1	0	0	4	0	0
5-v	141	山中丈助(丈治郎改名)	5.75	18.0	0	1	1	3.8	3	0	18.00	5	3.6	5.75du+3.00e+2.00e+3.50d+3.75ck	1	1	0	0	5	0	0
5-x	142	手島常夫	3.75	17.8	0	1	1	6.3	1	0	15.25	4	3.8	9.25du+2.25c+3.25a+2.50m+0.50h	0	1	0	0	4	0	0
5-x	143	大熊篤太郎	4.75	18.0	1	0	1	#	7	0	18.00	5	3.6	1.50hk+1.75c+4.25a+6.25d+4.25ho	1	0	0	1	5	0	1

経歴分類	Ref. No.	氏　名	入社年	在職期間	月給採用	月給試験	第一昇進	昇進指数	学歴前暦	修業生	社内実年数	異経験回数	滞留/回	仕　事　経　歴	k経験	u経験	s経験	o経験	異動回数	譴責懲罰	部店長昇進
5-x	144	小田　満	3.75	18.0	0	1	1	11.0	3	0	17.25	5	3.5	1.50ho+0.75m+11.50d+2.50d+1.75c	0	0	0	1	4	0	0
5-x	145	川井彦八	4.50	18.0	0	1	0	0.0	3	0	18.00	8	2.3	3.00dk+1.00h+4.00d+0.25hu+3.50a+1.75h+3.25a+1.25h	1	1	0	0	8	0	0
5-x	146	金原正二郎	3.50	18.0	1	0	1	10.3	3	0	18.00	9	2.0	0.00h+1.50d+2.25dk+0.75w+0.25d+4.75w+7.25dk+1.25hk	1	0	0	0	8	0	0
5-x	147	五條道久	5.75	18.0	1	0	1	7.5	5	0	18.00	4	4.5	2.00dk+3.25e+1.00d+11.75d	1	0	0	0	4	0	0
5-x	148	山崎一保	4.75	18.0	1	0	1	4.3	5	0	15.50	5	3.1	0.75dk+2.75a+1.25d+4.75d+6.00d+2.50d	1	0	0	0	6	0	0
5	149	神戸俊次郎	4.25	18.0	0	1	1	6.3	3	0	17.00	5	3.4	0.50h+1.00m+3.75d+1.00c+2.75e+9.00d	0	0	0	0	5	0	0
5	150	野村五郎	4.25	18.0	0	0	0	0.0	1	0	18.00	9	2.0	4.50do+0.50c+3.00dk+1.50cso+0.25h+0.50dk+0.75hk+0.50dk+6.50hk	1	0	1	1	9	0	0
5	151	末(松)隈知一	5.75	18.0	1	0	1	5.5	5	0	18.00	3	6.0	3.00c+0.75h+14.25d	0	0	0	0	3	0	0
5	152	井上宇太郎	5.75	18.0	1	0	1	9.3	5	0	18.00	5	3.6	4.25du+0.25c+2.75d+6.25c+4.50d	0	1	0	0	5	0	0
5	153	井上竹雄	3.75	18.0	1	1	1	#	7	0	18.00	4	4.5	0.25d+3.25du+6.25a+8.25ds	0	1	0	0	4	0	0
5	154	江原卓爾	5.00	18.0	0	1	1	3.5	4	0	18.00	3	6.0	0.50h+3.25c+14.25hu	0	1	0	0	3	0	0
5	155	加藤萊作	5.75	18.0	1	0	1	10.0	5	0	18.00	4	4.5	2.00a+0.50d+0.00a+15.50h	0	0	0	1	4	0	0
5	156	川崎太輔	5.75	16.8	1	0	0	0.0	5	0	16.75	3	5.6	5.50cu+0.75h+10.50d	0	1	0	0	3	0	0
5	157	河村興六	5.75	16.8	1	0	1	5.5	6	0	15.75	8	2.0	1.00h+2.00e+2.25h+3.50d+1.50h+1.50c+0.50h+3.50d+1.00m	0	0	0	0	8	0	0
5	158	観世元継	5.75	18.0	1	0	1	8.3	5	0	18.00	7	2.6	0.50d+2.00a+5.25a+2.00h+1.75hk+0.50hk+6.00dk	1	0	0	0	7	0	0

5	159	巌谷春生	5.75	18.0	1	0	1	16.5	6	0	18.00	4	4.5	0.50h+8.50co+4.00ho+5.00h	0	0	0	1	4	0	0
5	160	小石川松治	3.00	18.0	0	1	1	5.8	3	0	18.00	9	2.0	1.00h+0.50d+0.25du+3.50h+1.25d+5.00a+6.25do+0.00e+0.25do	0	1	0	1	9	0	0
5	161	小林隆次	3.25	18.0	1	0	1	14.8	5	0	18.00	7	2.6	1.00h+6.50do+1.75c+0.50ho+1.50d+4.25c+2.50ho	0	0	0	1	7	0	0
5	162	櫻井信四郎	3.75	18.0	1	0	1	#	7	0	16.25	4	4.1	6.25ho+1.75m+6.75ho+2.00co+1.25c	0	0	0	1	4	0	1
5	163	宍戸千顕	5.75	18.0	1	0	1	8.3	4	0	18.00	2	9.0	16.75h+1.25a	0	0	0	0	2	0	0
5	164	志 村(旧 姓細野)三郎	5.75	18.0	0	1	0	0.0	2	0	18.00	9	2.0	4.25du+1.25d+1.50d+1.25du+3.25d+1.50a+1.75c+0.25h+3.00d	0	1	0	0	9	0	0
5	165	竹内正三郎	3.25	18.0	0	1	1	5.8	3	0	17.00	7	2.4	2.50d+1.00m+6.75d+4.50e+0.75h+1.50d+0.25 h +0.75a	0	0	0	0	7	0	0
5	166	都築一夫	5.00	18.0	1	0	1	6.8	1	1	14.25	2	9.0	3.75m+0.75c+13.50d	0	0	0	0	2	0	0
5	167	土岐利彦	4.25	18.0	0	1	0	0.0	2	0	18.00	5	3.6	4.25ho+4.50hu+3.75c+2.25d+3.25h	0	1	0	1	5	0	0
5	168	野依辰治	5.75	18.0	1	0	1	8.8	6	0	18.00	3	6.0	5.75h+3.25w+9.00h	0	0	0	0	3	0	1
5	169	古川虎三郎	5.75	18.0	1	0	1	9.0	5	0	18.00	7	2.6	0.50du+3.25cks+0.25h+3.50d+5.25d+1.25du+4.00du	1	1	1	0	7	0	0
5	170	三島浪華	4.50	18.0	1	1	0	#	7	0	18.00	7	2.6	6.75c+1.00c+0.75h+1.75d+1.50d+0.25hs+6.00ho	0	0	1	1	7	0	0
5	171	村田良平	3.00	18.0	1	0	1	5.5	5	0	18.00	3	6.0	2.50ho+5.75a+2.50h+7.25ho	0	0	0	1	4	0	0
5	172	山口一男	4.25	18.0	0	1	1	8.0	2	0	18.00	5	3.6	2.50do+5.75e+6.50d+0.75h+2.50e	0	0	0	1	5	0	0
5	173	和田周平	5.00	15.0	1	0	1	4.8	5	0	15.00	4	3.8	0.75d+7.25c+6.50d+0.50ho	0	0	0	1	4	0	0
上欄類27人での平均値或いは該当者の割合				17.8	55%	40%	77%			2%	17.4	5.1	4.2		23%	45%	13%	43%	5.1	2%	6%

注）　　#：有効データなし

経歴分類コード：移動類型の幹コード（1、2、3c、3a、3ew、4、5）のあとハイフンに続き付帯コードとして職能別経験コード（K、KM、x、U、v、S、O）。移動類型コードの意味は、1：国内特定地域専門型、2：国内多地域移動型、3：海外特定地域専門型、うち中国語圏：3c、その他アジア：3a、欧米：3ew、4：海外軸に国内外移動型、5：国内軸に国内外移動型、職能別経験コードの意味は、K：経理専門型、KM：且つ経理主任経験、x：初期のみ経理経験、U：物流専門型、v：初期のみ物流経験、S：出納用度集金専門型、O：本部系管理専門型。

Ref. No.：15年以上在籍者173人に付した氏名番号。本表の記載順。

氏　　名：改名が「社報」で報じられている場合は( )書き。それ以外で、「社報」や「職員録」で類似した氏名登場する場合は前後データの連続性より同一者と確認された場合のみパネル記録を継続させている。(　)に表記の差異を示す。

入 社 年：1900年代一桁＋四半期。(小数点以下10進法、1-3月は .00、4－6月は .25、7-9月は .50、10-12月は .75)

在職期間：小数点以下は四半期を示す。1-3ヶ月は .00、4-6ヶ月は .25、7-9ヶ月は .50、10-12ヶ月は .75。

月給採用：月給での採用者(入社時月給試験免除者と月給試験で採用された人)は1、日給での採用者は0。

月給試験：月給試験を受験して及第した人は1、その他は0(入社時試験免除者と日給で入社後月給試験に及第していない人。集計下欄( )内は日給採用者の中での割合。

第一昇進：第一次管理職(主任、その心得も含む、出張所長、出張員首席、部店長代理、参事、秘書など)への任用有りは1、なしは0。

昇進指数：上記第一次管理職任用まで入社後から経過年月を指数化したもの。学歴による年齢調整後経過年月を調査期間満了18年より減じた数値。

学歴前歴：入社時点での学歴・前暦の7類型コード。学歴未記載日給試験採用者は1、子供、店限、臨時ほか既雇用者の日給使用人へ登用は2、商(工)業学校、中学など出身者は3、私大等大学相当高等教育機関出身者は4、高等商(工)業学校出身者 or 外語大などは5、帝国大学 or 欧米大学出身者は6、中途採用(三井内転籍、再雇用、月試採用、嘱託、店限などから月給登用、特別技能者などは7。

修 業 生：支那修業生ほか海外修業生制度での教育を経験した人は1、ない人は0。

社内実年数：在籍期間から兵役や一時退社、罷役、待命などの期間を差し引いた期間。

異経験回数：仕事経歴(原資料情報)パネル・データでの異動、則ち「異なった仕事経験」の数。

滞留 / 回：上記の異動一回当たり平均在任期間。

仕事経歴：以下のコードによる勤務地域及び売買以外の担当職能を在任期間とともに表した一次式。h：本店(東京)、d：国内の支店など、c：中国語圏の支店など、a：その他アジアの支店など、e：英語圏の支店など、w：その他西洋地域の支店など、m：兵役、罷役など社内任務なき期間、k：経理、u：物流、s：出納用度集金、o：庶務ほか本部系管理。

k.u.s.o.経験：以下の非営業職能での仕事経験ある場合は1、なしは0。k(勘定、計算、会計など経理関連)、u(物流関連)、s(出納、用度、集金など)、o(庶務、人事、業務、調査、電信、保険、検査、参事など)。

譴責・懲戒：経験ある場合は1、なしは0。

部長昇進：18年調査期間で昇進者は1、未昇進者は0.

付表 4　組織機構の種類と名称

原資料に登場する組織名称	「パネル表」での略記	補　足　説　明
本店営業部	営	「営業部」という表現は特定の商品領域を担当する売買部門のある一つの呼び方で一種の固有名詞である。明治32年以降用いられている名称で当初は本店内の売買商品の略大半を管轄していたが、重要商品ごとに独立の部が誕生していくに従い管轄領域が狭められている。とは言っても売買部門では最大級を維持し続けている。(なお、本店をパネル表では東店と略している。)
満州営業部(大連)	満	満州での商売が拡大しその拠点として重要度が増した大連支店が満州及びその周辺全域を統括するようになった明治44年段階で「支店」とは称せず本店営業部と類した表現で「満州営業部」と命名されている。
本店本部	本	本店組織内にある「営業部」やその他独立商品部など売買部門以外の本店管理部門全体を組織上「本部」と称している。但し、石炭課の様に政策性の高い売買統括的組織は明治30年あたりから本部の一角にあり、大正初期からは業務課が本部組織におかれ全社的営業政策の企画機能を果たしている。なお、勘定や受渡など売買直結の管理組織はそれぞれ売買部内におかれている。(本店をパネル表では東店と略している。)
(商品名)部	部	重要商品を統括する専門組織を部と称する。本店(砂糖部、機械部、金物部)のみならず、大阪(綿花部)、神戸(穀肥部、船舶部)、門司(石炭部)、小樽(木材部)など商品ごと中核店に併置されている。拠点の変更例もある。(船舶が門司から神戸、石炭が門司から本店、木材が本店から小樽など)
(地域名)支店	店	支店は本店の許可を必要とする事項(売買越の運用枠、信用程度運用枠、設備など購入など)を除いて支店長が経営全権限をもつ独立採算組織。組織階層上の位置づけは「営業部」「部」と差異はない。
(地域名)出張所	所	出張所は支店と基本的に同じ機能権限で運営される組織で、規模が小さい段階の店は「出張所」と称されている。但し、小規模の出張所は近隣の支店の管轄下のおかれている場合もある。この場合は権限が限定されので名称上同じ「出張所」であっても異なった機能の組織であるが、それを区分する規定などは発見されておらず、実際の運用は明確でない部分がある。なお、規模が拡大すると支店に名称変更し、また規模が縮小され出張所にまたもどる場合もある。
(地域名)出張員	s	出張所の規模に達しない段階での地域拠点を「出張員」と称する。通常1〜3人程度の規模が多い。複数人組織となるとその長は首席と称される。
(地域名)支部	支	特定商品の全社統括のため主管商品部を首部とする体制がしかれる段階で、同商品取扱い支店出張所の該当商品担当は首部の支部として組織化されている。支店長(出張所長)が支部長となるので実質的には支店内での統括体制に変化はない。人事異動の首部指導力が発揮されている可能性あるがそれを示す証拠は見出だされていない。
(商品、管理職能)課	課	「課」とは本店本部下部機構である管理各組織の名称。売買部店での掛に相当するが、その長は部店長に順ずる、或いは略同格である。

—付表４続き—

原資料に登場する組織名称	「パネル表」での略記	補　足　説　明
(商品、管理職能)掛	掛	部店での下部組織で経営管理上の最小単位組織。部店長が統括しているが日常的業務の実質遂行管理主体である。
(第○)部	第○部	掛が大規模で更に下部組織を持つ場合○○掛第一(二、三)部と称する。「営業部」、機械部、石炭部などで採用。
船積取扱所(横浜のみ)	積	本店営業部の管理下にある在横浜の受渡し専門組織。

付表5　掛の名称(本店本部では課の名称、商品群と職能群の括り方と総称は筆者の用法)

その1

商品群	売買掛名称	パネル表での略記
エネルギー	石炭	
	内地(石炭)	内地
	売掛(石炭)	売掛
	地売(石炭)	地売
	売買(石炭)	売買
	石油	
繊維	綿花	
	綿糸布	
	綿花布	
	綿花糸	
	綿製品	
	生糸	
	羽二重	
	絹毛	
	毛類	
	紡績	
食料肥料	砂糖	
	穀物肥料	穀肥
	肥料	肥料
	肥料雑穀掛	肥雑
	米穀肥料	米肥
	油脂	
	米	
	大豆粕	豆粕
	食料品	食料
	漁業(掛名称ではなく部或いは事業部名称)	
金属	金物	
	鋼鉄	
	銅真鍮	銅鍮
	地金	
機械	船舶	
	機械	
	機械鉄道	機道
	兵器	
	火薬	
	造船	
	造船工作	造工
建材	木材	
	木材販売	木販
	木材購買	木購
	工場(木材部北海道)	工場
	セメント	セメ
雑貨	雑貨	
	花筵	
	雑品	
	輸入雑貨	入雑
	輸出雑貨	出雑
複商品群他	輸入品	
	輸出品	
	木材石炭	木石
	輸出入	
	商務	
	販売購買	販購
	販売	
	支店(支店対応業務担当の掛)	
	代理店	

その2

職能群	管理関係掛名称	パネル表での略記
物流関連 注）保険は物流関連の業務であるが仕事経歴分析の中では物流とは分離して本部系管理の仕事に分類している。	受渡	
	船積(船積)	
	船舶受渡	船受
	船舶	
	艀船	
	社船	
	近海(船舶)	
	倉庫	
	石炭船舶	石船
	石炭受渡	石受
	石炭船舶	石船
	石炭運賃	石運
	雑品受渡	雑受
	雑貨運賃	雑賃
	保険	
	火災保険	火保
	出納保険	出保
経理、出納、用途、集金など	勘定	
	計算	
	会計	
経理、出納、用途、集金など	出納	
	用度	
	集金	
	勘定出納用度	勘出用
	勘定出納集金(香港)	勘出
	出納用度	出用
	統計用度出納(船舶部)	統用出
その他本部系管理	庶務	
	人事	
	業務	
	調査	
	査業	
	輸出奨励	輸出奨
	秘書	
	情報	
	電信	
	通信	
	臨時電信暗号	電暗
	受付	

付表６　パネル表で使われている略記略号（役職、任務、資格、雇用状態）

（１）　役職及び任務（略記はアルファベット及び数字）

G	部店長・支部長
Gk	部店長心得
C	参事
A	部・店長代理、次長
M	課長・掛主任・出張所長
Mk	課長・掛主任心得
H	部店長附き秘書
Sh	嘱託
F	船事務長
S１	出張員首席
S２	出張員、派出員、常置員
S３	出張員附き、出張員詰め、派出員附き
T	出張
(A)	新任用基準にて支店長代理役職承認
(M)	新任用基準にて出張所長役職承認
～附	上記役職或いは下記組織の附嘱（例C附、受渡掛附）

（２）　資格・雇用状態の変更（略記は漢字二文字）

日　試	店限雇他の日給者試験及第者
日　給	日給者
月　試	月給者試験及第
月　給	月給者

（３）　雇用状態の変更（略記は漢字二文字）

兵　役	兵役服務（志願と応召を含む、原則は罷役扱いで解雇でない。解雇の場合はその旨記述）
兵　終	復役につき雇用再開（兵役終わるとの表現は原資料にないが略称は兵終）
願　解	依願解雇
会　解	会社都合解雇（原資料で単に解雇とあるものは会社都合と判断）
待　命	待命申し付け
待　解	待命満期に付き解雇
再　雇	再雇用
罷　役	罷役（出向の意味）
罷　解	罷役満期につき解雇
修　業	修業生（特に但し書きなければ支那修業生、その他修業生は〈　〉書き）

（４）　その他の略号（略記は記号、一部漢字一文字含む）

/	時期経過の区切り
、	同時期内での複数情報の区切り
-	複数時期間の連続
*	入社後18年経過時点在職
&	兼務（兼務となる役職略号の前）
#	役職解く（解かれる役職任務略号の前）
&#	兼務解く（解かれる兼務役職の前）
(職)	職員録より（以下記述が職員録データによる記述）
(推)	時期推定（社報データの当該箇所で明示ない場合その前後データや別途職員録などからの推定）
〈　〉	補足記号（手前の記述の補足や上表で略号化されていない表現を含む記述）

付表７　営業拠点地域の一覧とパネル表での略号

分　類	略号	原資料情報 （外国地名の読み方は日本での通例を記す）
日本国内地名〔漢字一文字〕		
以下関東東北	東	東京（本店or東京支部、原資料では東京店という表現はない）
	横	横浜
	須	横須賀
	潟	新潟（シンガポールの漢字書きは新嘉坡で坡と略す）
以下中部	名	名古屋
	豊	豊橋（名古屋管下）
	半	半田（名古屋管下）
以下関西中国	阪	大阪
	都	京都（京は京城の略）
	神	神戸
	飾	飾磨（神戸管下）
	岡	岡山
	呉	呉
	島	広島（広は広東の略）
以下九州四国	門	門司
	杵	杵嶋（門司管下）
	今	今治
	池	三池
	住	住ノ江
	津	口ノ津
	若	若松
	唐	唐津（南アジア地域でのカラチは唐地と記され略号は地）
	長	長崎
	佐	佐世保
以下北海道	札	札幌
	樽	小樽
	室	室蘭
	函	函館（漁業部、北海道漁業部と後に改名）
外国地名〔原則漢字一文字、一部カタカナニ文字〕		
以下中国（極東ロシア含む）	上	上海
	漢	漢口
	沙	長沙（長は長崎の略）
	汕	汕頭（シャントウ）
	香	香港
	福	福州（香港店と台北店管下の両時期あり）

—付表７続き—

分　類	略号	原資料情報 （外国地名の読み方は日本での通例を記す）
	厦	厦門（アモイ或いはシャーメン、管轄は福州と同じ扱い）
	広	広東
	連	大連
	口	営口（営は営業部の略、なお口ノ津の略は津）
	牛	牛莊
	寛	寛城子
	窪	青窪泥
	春	長春（長は九州の長崎の略）
	鐵	鐵嶺
	吉	吉林
	奉	奉天
	安	安東県（京城店と大連店管下の両時期あり）
	ハル	ハルピン（原資料で漢字書き哈爾賓の場合もあり）
	ウラ	ウラジオストック（原資料で漢字書き浦鹽斯徳の場合もあり）
	天	天津
	青	青島
	芝	芝罘（チーフー、上海店管下の時期あり）
以下台湾	台	台北
	基	基隆（台北店管下）
	南	台南
	打	打狗（台南店管下）
	彰	彰化（台南店管下）
	中	台中
	阿	阿緱（台中店管下）
以下朝鮮	京	京城
	仁	仁川
	平	平壌
	元	元山（ゲンザン）
	釜	釜山
以下その他アジア	馬	馬尼剌
	坡	新嘉坡
	孟	孟買
	甲	甲谷他
	地	唐地
	蘭	蘭貢（ラングーンと坡店管下の両時期あり）
	盤	盤石
	瓜	瓜哇
	泗	泗水
	スラ	スーラバヤ
	スマ	スマラン

―付表７続き―

分　類	略号	原資料情報 （外国地名の読み方は日本での通例を記す）
大洋州	斯	斯土寧（原資料でカタカナ書きシドニーもあり）
以下欧州	倫	倫敦（ロンドン）
	耳	馬耳塞（マルセーユ、馬は馬尼剌マレーシアの略）
	里	里昂（リヨン）
	堡	漢堡（ハンブルグ、漢は支那の漢口の略）
以下北米	紐	紐育（ニューヨーク）
	桑	桑港（サンフランシスコ）
	ポト	ポートランド
	シア	シアトル

大正２年７月	大正４年７月	大正５年６月	大正６年６月	大正７年６月	大正８年９月	大正10年６月	大正15年６月	昭和6年７月
16日	13日	８日	17日	11日	12日	17日	９日	11日
8	9	10	11	12	13	14	15	16
株式会社第2回本会議事録は出席者一覧記述脱落(下表は発言者のみ拾い出す)	株式会社第３回	株式会社第４回	株式会社第5回本会議事録は出席者一覧記述脱落(下表は発言者のみ拾い出す)	株式会社第６回	株式会社第７回	株式会社第８回	株式会社第9回本会議事録は出席者一覧記述脱落(下表は発言者のみ拾い出す)	株式会社第10回
会議出席の有無と当時の役職								
		三井合名相談役					左同	左同
取締役								
	常務取締役	常務取締役						
取締役(会議会長)								
取締役(会議会長代理)								
		監査役						
取締役	常務取締役(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	取締役	三井合名理事	左同		三井合名常任理事
取締役(上海在)	常務取締役(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)		
元小樽支店長木材部長現上海支店長	常務取締役(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	左同(交互会議会長)	常務取締役		
大連支店長	本店営業部長	左同	左同	左同	常務取締役(交互会議会長)	常務取締役	左同(会議会長)	常務取締役(会議会長)
左同	大阪支店長	左同	左同	左同	常務取締役(交互会議会長)	常務取締役		監査役
						常務取締役		常務取締役
門司支店長兼石炭部長	左同	左同	左同	左同(？門司支店長)			常務取締役	左同
左同	左同	左同	左同	船舶部長兼造船部長	左同	左同		常務取締役
				横浜支店長	左同	横浜支店長兼生糸部長	左同	取締役兼横浜支店長兼生糸部長
							紐育支店長	取締役大阪支店長
						穀肥部長		営業部長
		孟買支店長		左同	小樽支店長兼木材部長	左同	業務課長	左同
							大連支店長	
								会計課長

付表 8　支店長会議議事録登場人物

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
会議日数		7日	5日	8日	6日	6日	8日	11日	15日
議事録巻No.		1	2	3	4	5	6	7	8
会社形態別開催番号(合名会社、株式会社)		合名会社第1回	合名会社第2回	合名会社第3回	合名会社第4回	合名会社第5回	合名会社第6回	合名会社第7回	株式会社第1回、本会の議事内容記録残存せず(目次と出席者一覧記述はあり)
所属分類	氏名	会議出席の有無と当時の役職							
三井物産中枢[注1]（明44～大正3を除き理事或は常務以上、就任年順）	益田　孝	理事(会議会長)	専務理事	同族会管理部専務理事	同族会管理部副部長	左同		左同	三井合名顧問
	飯田義一	理事(会議会長代理)	理事	理事	理事	専務理事心得(会議会長)	理事	専務理事(会議会長)	常務取締役(会議会長)
	渡辺専次郎		理事(会議会長)	専務理事(会議会長)	左同		左同		
	岩原謙三	紐育支店長				理事	左同	左同	常務取締役
	山本条太郎	上海支店長		左同	左同	理事	左同	左同	常務取締役
	小室三吉	倫敦支店赴任予定者						理事	取締役
	福井菊三郎	本店営業部長	左同	大阪支店長		紐育支店長			常務取締役
	藤瀬政次郎	(大阪支店長今回病気欠席)	大阪支店長	参事長	調査課長			上海支店長	左同
	小田柿捨次郎						京城出張所長	参事長	本店営業部長
	安川雄之助					天津支店長	左同		満州営業部長
	武村貞一郎			神戸支店長代理	神戸支店次席	神戸支店長	左同		神戸支店長
	南条金雄								
	小林正直						香港支店長	左同	左同
	川村貞次郎				口ノ津支店長	口ノ津支店長		船舶部長	
	井上治兵衛					前漢堡出張所長			
	田島繁二								
	向井忠治								
	守岡多仲								
	石田礼助								
	太田静男								

大正２年 ７月	大正４年 ７月	大正５年 ６月	大正６年 ６月	大正７年 ６月	大正８年 ９月	大正10年 ６月	大正15年 ６月	昭和6年 ７月
					大連支店長	大連支店長	門司支店長	左同
						京城支店長	左同	左同
								船舶部長
	業務課長心得	業務課長	左同	左同	左同	左同		北海道炭鉱汽船常務取締役
								機械部長
左同	検査員	左同						
						泗水支店長	香港支店長	左同
							本店受渡掛長代理(西貢出張者)	馬尼剌支店長
					青島支店長			
	台北支店長	左同	左同	左同				
	木材部東京出張員							
漢堡出張所長								
機械部参事								
								北海道炭鉱汽船社長
							調査課長	左同
機械部参事						機械部東京支部長	金物部長	
				砂糖部				
							造船部長	左同
					三池支店長			
							漢口支店長	
							盤谷出張員主席	
							泗水支店長	
左同	左同	左同	病気欠席(市川純一総務掛代理説明)					
							船舶部長	
三池支店長兼口ノ津出張所長	左同	左同	左同	左同	業務課次長	左同		
	石炭部東京支部長	左同	左同	石炭部副部長				

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
	長谷川作次								
	住井辰男								
	古川虎三郎								
	(小計23人)								
三井物産幹部職員（取締役、部店長、主任他、あいうえお順）	赤羽克己						口ノ津支店長	左同	三池支店長
	浅田美之助								
	浅野長七							京城出張所長	
	阿部重兵衛								
	阿部吟次郎								
	飯塚重五郎								
	飯沼剛一								
	池田子之吉						船舶部長代理		
	池田省三								
	伊澤良立	長崎支店長	左同						
	石川源三郎								
	石川六郎								
	磯村豊太郎			本店営業部長心得	本店営業部長	左同	左同	左同	
	市川純一								
	逸見金太郎								
	伊藤吉之助								
	鵜飼宗平								
	犬塚勝之丞								
	犬塚信太郎	香港支店長（今回遅着）	左同	門司支店長	左同	左同			
	井上泰三					牛荘支店長	左同		参事
	岩崎武治							機械部支店掛主任	
	岩瀬治三郎								
	植木房太郎								
	臼井喜代松	参事					同族会管理部		
	卜部卓江								
	遠藤大三郎	神戸支店長	左同		左同	米穀肥料部長	左同	米穀肥料部長兼神戸支店長	米穀肥料部参事長
	大石七郎								
	大熊篤太郎								
	大竹勝一郎							石炭課主任心得	石炭課長

大正２年 ７月	大正４年 ７月	大正５年 ６月	大正６年 ６月	大正７年 ６月	大正８年 ９月	大正10年 ６月	大正15年 ６月	昭和6年 ７月
新嘉坡支店長	天津支店長	左同		本店業務課				
						長崎支店長		
							穀肥部長代理	青島支店長
	長崎支店長	左同	左同	門司支店長				
						三池支店長		
								台北支店長兼高雄支店長
							三池支店長	左同
機械部長	神戸支店長	左同	左同	左同				監査役
								漢口支店長
								天津支店長
								若松出張所長
								大阪埠頭事務所長
左同	左同	左同	左同	監査役	左同	左同		
								元孟買支店長
								金物部長
名古屋支店長	綿花部長	左同	左同	左同	左同	東洋綿花専務取締役		
本店本部参事	検査員	左同		左同				
						青島支店長	砂糖部長	砂糖部長
			綿花部孟買支部					

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
三井物産幹部職員（取締役、部店長、主任他、あいうえお順）	大谷恭助							孟買支店	
	大野市太郎	石炭課主任	左同	元新嘉坡支店長現本店石炭課主任	石炭課主任	左同	左同		
	大村得太郎						長崎支店長	左同	左同
	岡田省胤								
	岡野悌二			名古屋支店長	左同	左同	左同	左同	左同
	小川弥太郎								
	荻島由太郎								営業部石炭掛主任
	荻田延治郎								
	奥村勢一								
	小田良治				札幌出張所長（随時）				
	小寺新一								
	小畑信吉			営業部（随時出席）					
	片岡武吉								
	加地利夫						機械部機械掛主任兼電気掛主任	機械部機械掛主任	機械部長代理
	加藤尚三								
	金井潤三								
	河口作助								
	川畑敬太郎						元孟買支店現大阪支店		
	河原林樫一郎								
	川部孫四郎						本店勤務（金物関係者）		
	河村良平		新嘉坡支店長						
	北村七郎	横浜支店長		左同	左同	左同	左同	左同	左同
	北村　敏								
	国安卯一								
	倉澤弘信						蘭貢出張員		
	呉大五郎			参事長	左同	左同			
	小泉吉彦						参事		
	児玉一造								
	斉藤吉十郎						台北支店長	左同	
	桜井信四郎								
	笹倉貞一郎								

大正２年 ７月	大正４年 ７月	大正５年 ６月	大正６年 ６月	大正７年 ６月	大正８年 ９月	大正10年 ６月	大正15年 ６月	昭和6年 ７月
			綿花部孟買支部内地出張員				名古屋支店長	
							馬尼剌支店長	
								長崎支店長
			在孟買メソポタミア出張員					
			綿花部ダラス支部					
					門司支店長代理	門司支店長	石炭部長	倫敦支店長
							青島支店長	
					天津支店長			
							天津支店長	
							本店受渡掛長	川崎埠頭事務所長
					調査課長代理			
			紐育支店長兼綿花部紐育支部長			倫敦支店長		取締役
			天津支店長	左同				
			甲谷他支店					
						漢口支店長	木材部長兼小樽支店長	左同
台南出張所長	京城支店長		左同	左同	左同			
		検査員						
庶務課長	文書課長兼人事課長	左同	左同	左同	左同	左同	左同	取締役兼文書課長人事課長
	検査員	左同		左同				
	調査課長心得	調査課長	左同	左同		左同		
						元天津支店長		
元孟買支店（綿花内地買付担当）								
						台北支店長兼台南支店長	左同	大連支店長
					香港支店長	香港支店長	神戸支店長	神戸支店長
	砂糖部長	左同	左同	左同	左同	左同		
					名古屋支店長	左同	機械部長	

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
三井物産幹部職員（取締役、部店長、主任他、あいうえお順）	佐羽太三郎								
	鹽(しお)田敏三								
	宍戸千穎								
	柴垣　良								
	島　専吉								
	島田勝之助						営業部金物掛主任		
	清水豊一								
	菅野興惣治								
	杉浦恭介								
	杉本甚蔵								
	鈴木　弘								
	瀬古孝之助								
	高木舜三								
	田島常三								
	高橋茂太郎								
	高野省三								
	田中清次郎			営業部(随時出席)	長崎支店長	左同			
	田中忠二郎								
	田中文蔵	庶務課主任	左同	左同	左同	左同	左同	左同	左同
	谷口武一郎					船舶部長			
	田村　実					輸出奨励課主任	保険課主任		
	玉置英次郎								
	玉利七二								
	津久井誠一郎								
	津田弘視								
	寺島　昇	名古屋支店長	左同						
	友野欽一								
	鳥羽総一								
	長井上泰三			馬尼剌出張所長					

大正２年７月	大正４年７月	大正５年６月	大正６年６月	大正７年６月	大正８年９月	大正10年６月	大正15年６月	昭和6年７月
			漢口支店長	漢口支店長	左同			
桑港出張所長	左同		左同				元漢堡出張所長	
本店営業部長	機械部長	左同	左同	左同	本店営業部長	左同		監査役
								名古屋支店長
					神戸支店長	左同	営業部長	
左同			新嘉坡支店長					
漢口支店長			露都(ペトログラード)出張員	穀肥部長心得	穀肥部長	参事長		
	倫敦支店勘定掛							
					金物部長	左同	大阪支店長	
	漢口支店長	左同	大連支店長	左同	左同	上海支店長	左同	
		泗水出張員						
		台南支店長	左同	左同	台北支店長兼台南支店長	元台北支店長兼台南支店長		
		本店営業部附						
							里昂出張員並仏蘭西物産会社	
香港支店長	香港支店長	左同	左同	左同	石炭部長	左同		
砂糖部長	小樽支店長兼木材部長	左同	左同	左同	大阪支店長	左同		取締役
								新嘉坡支店長
紐育支店南部(ダラス)出張員		綿花部紐育支部南部出張員		綿花部ダラス支部長				上海支店長
左同	左同							
人事課長	上海支店長	左同	左同	左同				
	王子製紙専務取締役							
	名古屋支店長	左同	左同	左同	石炭部副部長			
					馬尼剌出張所長		元孟買支店長	
	大連支店長	左同						
	台南支店長							
								元泗水支店長

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
三井物産幹部職員（取締役、部店長、主任他、あいうえお順）	中澤房則					木材課主任	木材部	営業部青森出張員（木材）	
	中島清一郎								
	永島雄治								
	中丸一平			香港支店長	新嘉坡支店長		門司支店長	左同	左同
	中村幸助								
	中村藤一								
	中山　晋								天津支店長
	丹羽義次								漢口出張所長
	根尾克己								
	野依辰治								
	野平道男								
	野呂隆三郎								
	長谷川鮀五郎	門司支店長	左同						
	羽鳥精一								
	馬塲玲蔵								
	濱崎　素								
	林徳太郎			営業部（随時出席）			新嘉坡支店長	左同	
	平田篤次郎						営業部米穀肥料掛主任		営業部砂糖首部
	広岡信三郎								
	福島喜三次								
	福原栄太郎	調査課長	左同						
	藤野亀之助					大阪支店長	左同	左同	左同
	藤村義朗	口の津支店長	左同	船舶部長	左同				参事
	藤原銀次郎	台北支店長	左同		左同			木材部	小樽支店長
	二神駿吉								
	船津完一								
	古郡良介					孟買支店長代理			
	堀内明三郎								
	堀尾末吉								

大正２年 ７月	大正４年 ７月	大正５年 ６月	大正６年 ６月	大正７年 ６月	大正８年 ９月	大正10年 ６月	大正15年 ６月	昭和6年 ７月
	監査役	左同		左同	左同	左同		
				新嘉坡支店長	左同			
	会計課長心得	会計課長	左同	左同	左同	左同	左同	監査役
				綿花部天津支部				
台北支店長		本部付		長崎支店長	左同			
					機械部副部長			
					機械部長	左同		
		本店業務課（保険）			保険課長	左同	左同	
								受渡掛長
							若松出張所長	石炭部長
機械部参事（欧米視察報告）								
	三井物産取締役			三井合名理事長	左同		左同	左同
左同	三井鉱山商務主任		左同	石狩石炭専務取締役		北海道炭鉱汽船常務取締役	北海道炭鉱汽船監査役	
	三井鉱山取締役		左同	三井鉱山常務取締役				
左同	三井鉱山三池売炭主管							
	三井鉱山取締役							

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
三井物産幹部職員（取締役、部店長、主任他、あいうえお順）	間島興喜							調査課長	左同
	松田宗則			調査課長心得					
	松長　剛						参事附属（統計掛）		
	松村徳松								営業部綿花糸布掛主任
	三神敬長								
	御酒本徳松					桑港出張所長			参事
	三ツ矢勝治郎								
	南　新吾		天津支店長		香港支店長		調査課長	庶務課秘書係	
	箕輪焉三郎						大連出張所長	左同	左同
	山口精一								参事
	山田朔郎								
	山中秀之						札幌出張所長心得	左同	
	山本小四郎						機械部鉄道掛主任	左同	左同
	山本庄太郎			長崎支店長代理					
	山本増雄								
	吉田茂猪								
	渡邊四郎								
	渡邊秀次郎								
	藁谷英夫					紐育支店			
	（小計137人）								
三井鉱山／三井銀行他三井関係会社（議事録登場年順）	團　琢磨	三井鉱山理事	左同	三井鉱山専務理事	左同	左同	左同	左同	
	古田慶三	三井鉱山販売主任					三井鉱山商務主任	左同	三井合名鉱山部商務主任
	相生由太郎		三井鉱山販売掛						
	高橋義雄			三井鉱山理事	左同	左同	左同	左同	
	山田直矢								三井合名鉱山部専務理事
	栗田代作						三井鉱山九州炭鉱部参事心得	三井鉱山九州炭鉱部参事心得	三井合名鉱山部三池港務長
	岡本貫一							三井鉱山主事	

大正２年 ７月	大正４年 ７月	大正５年 ６月	大正６年 ６月	大正７年 ６月	大正８年 ９月	大正10年 ６月	大正15年 ６月	昭和6年 ７月
三井鉱山取締役	三井鉱山取締役				三井鉱山常務取締役	左同	三井鉱山常務取締役	左同
	三井銀行外国課長							
	王子製紙購買主任							
			北海道炭鉱汽船商務課長	左同				
				三井鉱山商務主任	左同	左同		
					三井鉱山総務主任	三井鉱山常務取締役		左同
					三井鉱山販売主任			三井鉱山商務部長
					石狩石炭主事			
					北海道炭鉱汽船商務課長			
								三井鉱山常務取締役
								北海道炭鉱汽船売炭部長
左同	三井合名業務執行社員		出欠不明				出欠不明	
出欠不明								
							三井物産社長	左同
	左同			左同			出欠不明	
	三井合名参事	三井合名参事兼理事		三井合名理事	左同	左同		三井合名常任理事
		左同						
	三井物産代表取締役			三井物産代表取締役	左同	三井物産社長		
	三井物産取締役	左同		左同	三井合名副理事長			
	三井物産社長	左同		左同	左同	三井物産代表取締役		
	三井鉱山社長			左同				
		三井物産監査役		左同	左同	左同		

開催年月		明治35年4月	明治36年4月	明治37年8月	明治38年9月	明治39年7月	明治40年7月	明治41年8月	明治44年8月
三井鉱山／三井銀行他三井関係会社（議事録登場年順）	牧田　環							三井鉱山九州炭鉱部次長	
	片山繁雄								
	足立　正								
	檀野礼助								
	木瀬和吉								
	七海兵吉								
	生島　暢								
	桃井　豁								
	志田勝民								
	藤岡淨吉								
	加藤徳行								
	（小計18人）								
三井同族及び同族会会員（議事録登場年順）	三井八郎次郎	三井物産社長		三井物産社長	三井物産社長	三井物産社長			三井物産(株)社長
	三井武之助	監査役		監査役	左同			左同	
	三井守之助	三井物産本部船舶課主任				監査役	左同	左同	
	三井八郎右衛門		同族会議長	同族会議長	同族会議長		左同	左同	三井合名社長
	三井三郎助		同族会管理部会長(三井鉱山社長)	同族会管理部長	同族会管理部長	同族会管理部長(三井鉱山社長)		同族会管理部長	三井合名鉱山武部長
	朝吹英二		同族会管理部理事	左同	左同		左同	左同	三井物産取締役
	有賀長文		同族会理事	左同	左同			左同	三井合名理事
	三井高保								三井銀行社長
	三井養之助				三井銀行監査役	左同	左同	左同	三井物産取締役
	早川千吉郎				三井銀行専務理事				三井物産取締役
	三井源右衛門					同族会管理部理事			三井合名監査役
	三井元之助							三井銀行監査役	
	三井高精								
	（小計13人）								

大正２年 ７月	大正４年 ７月	大正５年 ６月	大正６年 ６月	大正７年 ６月	大正８年 ９月	大正10年 ６月	大正15年 ６月	昭和6年 ７月
三井合名参事５名による合議	大正３年三井合名最高意思決定機関として理事会設置	左同	左同	左同	左同	左同	左同	左同

開催年月	明治 35 年 4 月	明治 36 年 4 月	明治 37 年 8 月	明治 38 年 9 月	明治 39 年 7 月	明治 40 年 7 月	明治 41 年 8 月	明治 44 年 8 月
合計191人								
参考） 同年三井中枢での主要な定例会議	三井重役会会議毎月、三井同族会管理部設置、同管理部会毎週	三井重役会会議毎月，同族会管理部会毎週	三井重役会会議毎月、同族会管理部会毎週	三井重役会廃止、同族会新管理部へ移行、新管理部会毎週	同族会新管理部会毎週	左同	左同	明治42年三井合名設立、新管理部会廃止

注１　明治44年～大正３年の間は常務制がなく取締役が経営中枢としてその他の期間と対応している。

付表 9　三井物産職員録一覧（明治26年以降大正15年分）

発行年月日	資料の題目 （　）内は表初に記されている表記	三井文庫資料番号 《物産○―○》
明治26年１月	三井物産会社職員録 (三井物産会社役員及雇員等級人名表)	50―1
明治27年	なし	
明治28年１月25日	三井物産合名会社使用人録 (三井物産合名会社使用人等級人名表)	50―2
明治29年１月20日	三井物産合名会社人名録 (三井物産合名会社使用人等級人名表)	50―3
明治30年２月１日	同上	50―4
明治31年２月１日	三井物産合名会社職員録 (三井物産合名会社使用人表)	50―5
明治32年２月20日	同上	50―6
明治33年３月15日	同上	50―7
明治34年１月31日	同上	50―8
明治35年	なし	
明治36年２月25日	同上（三井物産合名会社職員録）	50―9
明治37年	なし	
明治38年２月20日	三井物産合名会社店別職員録	50―10
明治38年８月20日	同上	50―11
明治39年８月24日	同上	50―12
明治40年５月15日	同上	50―13
明治41年３月13日	三井物産合名会社店別使用人録	50―14
明治41年７月22日	同上	50―15
明治41年12月10日	同上	50―16
明治42年12月１日	三井物産株式会社店別使用人録	50―17
明治43年８月19日	同上	50―18
明治44年５月23日	三井物産株式会社員録	50―19
大正２年８月１日	三井物産株式会社職員録	51―2
大正２年11月１日	同上	51―3
大正３年５月18日	同上	51―4
大正３年11月１日	同上	51―5
大正４年７月15日	同上	51―6
大正５年	なし	
大正６年４月30日	同上	51―7
大正７年４月30日	同上	51―8
大正７年10月31日	同上（第12版）	51―9
大正８年	第13版なし	
大正８年５月１日 ―６月24日移動	職員録第13版追加	51―10
大正８年10月31日	三井物産職員録（第14版）	51―11
大正９年11月１日	同上（第15版）	51―12
大正10年11月20日	同上（第16版）	51―13
大正11年	なし	
大正12年10月31日	同上（第18版）	51―14
大正13年10月31日	同上（第19版）	51―15
大正14年10月31日	同上（第20版）	51―16
大正15年10月31日	同上（第21版）	51―17

注）　本文中は以上を一括して「職員録」と呼んでいる。