

三井物産における業績査定と賞与の著しい累進化

鈴木邦夫

はじめに

I 賞与と給与―一八七六年～一八九六年―

II 掛主任・掛員の業績の数値化とその後の賞与の著しい累進化―一八九七年～一九四七年―
おわりに

はじめに

三井物産の賞与については、これまでその全体像がどうなっているかを論じた研究はなかった。本稿は、賞与の全体像を明らかにしようとしたものである。俸給（月給、日給）については、賞与を検討する際の前提となるため、賞与の分析に必要な限りで言及するにとどめる。

これまでの三井物産の賞与に関する研究で、特に注目されるものは二〇〇二年に発表された高橋弘幸の論文⁽¹⁾と、二〇一七年に発表された若林幸男の論文⁽²⁾である。

高橋の俸給と賞与に関する分析で注目されるのは、つぎの二点である。

第一は、三井営業店全体の俸給（本俸）を管理しようとする動きがあり、そのなかで明治二〇年中葉頃に三井物産では俸給に関する改革がおこなわれ、それによって三井物産の給与に関する方針が大きく変化したと捉えていることである。³⁾ただし高橋は、だれが俸給の改革を主導したのか、改革によって三井営業店の統一的な昇給基準はできたのか、改革によって各人の俸給はどう変わったのかまでは検討していない。

第二は、「大正一五年（一九二六）頃」の三井物産船舶部員などの月給と賞与（正確には賞与のうちの特別賞与のみ）のデータを分析し、「賞与は、月給高には殆ど関係なく、徹底的に業績反映型で運用され」、「これは賞与が、昇進の進捗とは関係なく、全社員にほぼ公平にチャンスが与えられた報酬の仕組みであったことを意味し」ていること、しかも「賞与は個人差が非常に大き」く、月給八か月相当から二か月相当未満まで、六か月相当分の格差があることを明らかにしたことである。⁴⁾高橋のいうように賞与（正確には特別賞与）が徹底的に業績反映型で運用されたかについては、若林幸男の論文で否定されるものの、月給相当月数でみると個人差が非常に大きいという指摘は重要である。ただし、特別賞与において大きな個人差のある支給となったのは何時頃かや、分析データの中のない支店長・部長も含めて見ると個人間の差がどのくらいあるのかは不明である。

つぎに、一九二〇年代と三〇年代のシドニー支店職員の定期昇給と賞与（正確には特別賞与）を分析した若林論文で特に注目されるのはつぎの二点である。

第一は、ある月給額以上の職員については、定期昇給を隔年（二年に一回）とし、これより低い月給額のもの是一年に一回とするというルールがあることを指摘したことである。ただし、そのようなルールが何時できたのかについては言及していない。第二は、支店レベルで支店長が職員の賞与（正確には特別賞与）を算定する際に、どのような項目

（欄）が設けられていたかを明らかにしたことである。⁵⁾ 高橋論文の指摘とは異なり、月給額、役職、業績に関わる三つの欄が設けられており、支店長はそれぞれについて数値を記入し、三つの数値を合計して特別賞与の申請額を算定していたという重要な指摘をおこなっている。ただし、高橋論文と同様、普通賞与については言及がなく、また、支店長の特別賞与についてはデータを欠くため、不詳である。

本稿では以上の研究史を踏まえて、つぎのように検討すべき具体的な課題を設定する。

第一の課題は職員の俸給の質（水準）がどのように変化したかを明らかにすることである。第二の課題は、賞与に関して三井各社（三井営業店）共通の規則がいつ作られ、それはどのような内容であったのか、また三井物産の賞与はこの共通規則だけによって支給されたのかを明らかにすることである。第三は、普通賞与の制度がどのように変化したかを明らかにすることである。第四の課題は、特別賞与の支給体系はいつ完成したのか、また特別賞与の詳細はどのようなものであったかを明らかにすることである。第五の課題は、職員の賞与と比べると、重役賞与はどのような水準であったかを明らかにすることである。

これらの課題を検討する際に、以下のように二つに時期区分する。一八七六年（設立）～一八九六年の時期と一八九七年～一九四七年（解散）である。この二つは、賞与に関して三井共通の規則（賞与内規）が定められた一八九七年（明治三〇）六月で分けたものであり、賞与を検討するための便宜的なものである。

（1） 高橋弘幸「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人的資源管理の研究―」（『文京学院大学大学院経営学論集』四、二〇〇二年六月）。

（2） 若林幸男「戦間期三井物産職員の定期昇給とボーナス決定のメカニズム―一九二〇～三〇年代のシドニー支店に対する

分析―」(『社会経済史学』八三―三、二〇一七年一月)。

(3) たとえば、「明治二〇年代中盤あたりから、三井組として関係各社の使用人の俸給政策を総合的に管理する機運がでてきたものと思われ、こうした流れの中で、三井物産も明治二三―二六年に先にあげた俸給規則を取りまとめているものと考えられる。」(五七ページ)と記している。

(4) 六六一―六七、六九ページ。

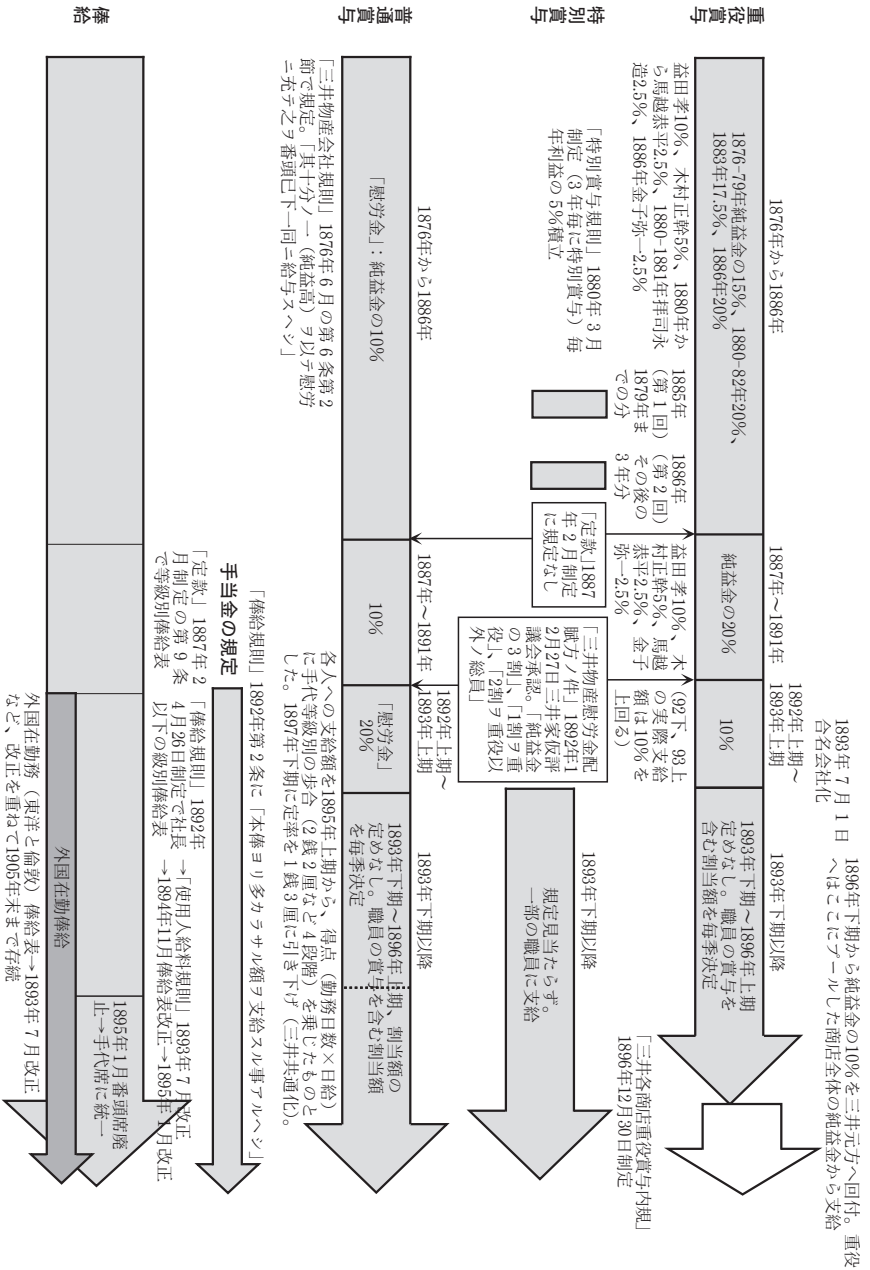
(5) 七八、八六ページ。

I 賞与と給与―一八七六年―一八九六年―

1. 使用人給与の全体像と賞与

会社設立の一八七六年(明治九)から一八九六年(明治一九)までの時期における三井物産使用人(重役を除く)給与の内訳は、俸給、手当金、普通賞与、特別賞与である。それらの変遷を第1図に示した。参考のため重役賞与の変遷も掲げている。本稿では「俸給」という言葉は月給(あるいは日給)という意味で使用する。「手当金」という言葉は、俸給とは別に、毎月あるいは時々支給されるものを指す。手当金には、賄料、夜食料、妻手当、役手当など様々なものが含まれる。「普通賞与」という言葉は、月給とは別に一年あるいは半年に一回、支給されるものを指す。「特別賞与」という言葉は、「普通賞与」とは別に定期的に支給される賞与(ボーナス)を指す。⁽¹⁾このうち普通賞与は、「三井物産会社規則」(一八七六年八月)に記載された「社則」第六條第三節⁽²⁾では「慰労金」と表記されている。

以下では、まず、重役を除く使用人(以下では使用人という言葉を用い、重役を除いたものとして使用。「職員」とも表



第1図 使用人の給与（1896年以前）

記)に關して、その賞与に焦点をあてて内容をみよう。普通賞与については、会社が設立される直前に作成された「三井物産会社規則」に記された「社則」第六条第二節において「毎歳年尾ニ於テ会社ニ純益アルトキハ、其十分ノ一(純益高)ヲ以テ慰勞ニ充テ之ヲ番頭已下一同ニ給与スヘシ」と規定されている。純益金の一〇%を番頭以下の使用人に支給するというこの規定に基づき、一八九一年決算まで一年に一度、普通賞与が支給された。⁽³⁾一八九二年(明治二五)からは半期(六か月)決算に変更するとともに、普通賞与の支給枠を純益金の一〇%から二〇%へ引き上げた。⁽⁴⁾増加分一〇%は重役賞与分(二〇%)を一〇%に引き下げて削減分を回したものである。なぜ普通賞与が二〇%に引き上げられたかについては後述する。ここではなぜ重役賞与を一〇%も削減することが可能であったかについてのみ記す。純益金の一〇%を重役賞与として受け取っていた社長の益田孝が一八九二年四月二六日に左遷されたからである(社長から委員に降格⁽⁵⁾)。普通賞与枠を二〇%とする措置は一八九三年上期までの三期だけのものである。一八九三年下期からは特に枠を定めることなく、それぞれ期毎に普通賞与割当額を決定している。

俸給についての規定はつぎの通りである。一八七六年六月制定の「三井物産会社規則」では「社則」第六条第一節で「凡ソ月給ヲ定ムルハ各員ノ長技ヲ以テ其相当スル所ヲ要スヘシト雖モ、到底各自一家ノ活計ニ支障ナキ所ヲ以テ定度トナシ、敢テ過分ニ給与スヘカラス⁽⁶⁾」と規定し、一家の生計に支障のないくらいを限度に月給を支給することとした。ついで一八八七年二月制定の「三井物産会社定款」では鉱山業に従事する職員(「工務ニ使役スル社員」)について俸給表を定めたものの、商品取引に従事する職員(一般職員)についてはこれを定めなかった。一般職員について初めて俸給表を定めたものは一八九二年(明治二五)四月二六日制定の「三井物産会社俸給規則」である。この規則では日本で勤務する一般職員について、元締、番頭一等、番頭二等、番頭三等、手代一等、手代二等、手代三等という等級毎に月給の上限と下限を定め(たとえば番頭一等は月給七五円〜一二五円)、修業生については月手当の上限と下限、手代見

習、小僮については日給の上限と下限を定めた。海外で勤務する一般職員については、日本円によって上限・下限を定めたのではなく、「東洋各港」では元締から手代三等までの等級毎に「銀貨」建てで月給の上限と下限を、「英国」では同様に「英貨」建てで年俸の上限と下限を定めた。⁽⁷⁾ 三井物産では外国通貨建ての俸給を「外国在勤俸」と呼んでいる。その後、数度の規則改正がおこなわれ、一八九四年（明治二七）一月一日には各等級の上限が撤廃されて下限のみが定められ（たとえば日本勤務の番頭一等は七五円以上）、昇級しなくても制限なく給与を引き上げられるようになった。⁽⁸⁾ さらに一八九五年（明治二八）一月には番頭席を廃止して、これまでの番頭席・手代席の諸区分を手代席の一等から七等までに区分した。同時に日本勤務者については手代一等から手代席七等までを月給、「雇」を日給と規定した。⁽⁹⁾ 一八九七年（明治三〇）六月二十五日には三井各店（三井銀行、三井物産、三井鉱山、三井工業部、三井地所部、三井呉服店）共通の給料規則として、「三井商店使用人給料規則」が制定されたため、⁽¹⁰⁾ 三井物産の給料もこの規則に従うことになった。この規則では、従来のような手代席と等級がなく、総ての職員を「使用人」と呼び、俸給表もない。使用人の区分は「月給ノ者」、「日給ノ者」だけとなった。⁽¹¹⁾ ただし、三井物産の場合には、外国勤務者（現地通貨建の俸給を支給）がいるため、同規則第一〇条（特別規程について）に基づき、これまでの「三井物産合名会社使用人給料規則」の外国在勤俸に関する部分を独立させて八月から運用することとなった。⁽¹²⁾

2. 初期の賞与額

会社設立から約二〇年間の当期利益金とそこから処分された職員への慰労金と重役への賞与は第1表のとおりである。当期利益金をみると、西南戦争に伴う政府御用で激増した一八七七年度の約二〇万円をピークとして減少し、不換紙幣回収に伴いデフレーションが進行した一八八一年度には約一〇万円の損失を計上した。その後、一八八六年度には約一

(単位：円)

訳					
上田 安三郎	三井 養之助	中上川 彦次郎	斎藤 専蔵	三井 武之助	三井 元之助
1,000	1,000	500	500		
1,500	1,500	600	600		
1,600	1,600	600	600	800	
2,000	2,000	600	600	2,000	
3,000	2,500	900	900	2,500	
3,500	2,500	1,000	500	1,250	1,250
3,500	2,500	1,250			2,500
3,500	2,500	1,250			2,500
4,500	3,000	1,500			3,000

下期が7月～12月である。
(三井文庫所蔵史料) など。

○万円の黒字にまで回復したものの、一八九一年度まで業績は低迷している⁽¹⁴⁾。業績不振を問われた益田孝は一八九二年四月二十六日に社長を退任した。その後、一八七七年度の数値を上回るのは日清戦争直前の一八九三年度(明治二六)の約二五万円である。なお、三井物産の設立に当たり、三井組の三野村利左衛門は井上馨に対して、三井物産の利益の一割を井上馨に「慰労金」として分配するという約束をしている。したがって、すくなくとも設立後の数年では、実際の利益は表向きの利益(総勘定元帳に記載された当期利益金)よりも一割以上多いはずである⁽¹⁵⁾。

このように一八九一年度までは、当期利益金の数値が大きく変動したため、賞与が純益金の定率(益田孝一〇%、木村正幹五%、一八八〇年度から馬越恭平二・五%、拜司永造二・五%、一八八六年度から金子弥一へ二・五%)である重役の受取額は激しく変動している。なお、一八七八年度からは当期利益金から端数を引いた数値を純益金としたよう

である。総轄(社長に相当) 就任時に月給二〇〇円と定められた益田孝の賞与についてみると、一八七七年度二万〇〇〇四円(月給一〇〇か月相当) から、一八七八年度一万円(月給五〇か月相当)、一八七九年度一万五〇〇〇円(月給七五か月相当)、一八八〇年度四二五〇円(月給二二か月相当)、一八八一年度無しへと大きく変化している。一八七七年度から一八七九年度の益田賞与の平均は年

第1表 三井物産の当期利益金とその処分（慰労金と重役賞与）

決算期	当期利益金	慰労金 枠	重役 賞与枠	重役賞 与合計	内				
					益田孝	木村 正幹	馬越 恭平	拜司 永造	金子 弥一
1876	7,922	803		1,188	792	396			
1877	200,040	20,004		30,006	20,004	10,002			
1878	100,274	10,000		15,000	10,000	5,000			
1879	150,861	15,000		22,500	15,000	7,500			
1880	42,537	4,250		8,501	4,250	2,125	1,063	1,063	
1881	-103,209	-		-	-	-	-	-	
1882	46,442	4,640		9,183	4,640	2,320	1,160	1,063	
1883	70,442	7,000		12,250	7,000	3,500	1,750		
1884	80,268	8,000		14,000	8,000	4,000	2,000		
1885	60,165	6,000		10,500	6,000	3,000	1,500		
1886	100,575	10,000		20,000	10,000	5,000	2,500		2,500
1887	30,019	3,000		6,000	3,000	1,500	750		750
1888	40,577	4,000		8,000	4,000	2,000	1,000		1,000
1889	40,802	4,000		8,000	4,000	2,000	1,000		1,000
1890	78,317	7,800		15,600	7,800	3,900	1,950		1,950
1891	75,832	7,500		15,000	7,500	3,750	1,875		1,875
1892 上	66,151	13,000	6,500	7,000	500	1,500	1,000		1,000
1892 下	78,800	15,000	7,500	9,800	600	2,000	1,500		1,500
1893 上	95,884	19,000	9,500	9,500	600	2,100	1,600		
1893 下	122,621	18,300		12,700	600	2,500	2,400		
1894 上	204,087	28,000		17,000	900	3,300	3,000		
1894 下	303,891	31,500		18,500	2,500	2,500	3,500		
1895 上	428,041	31,750		18,250	5,000		3,500		
1895 下	428,545	31,750		18,250	5,000		3,500		
1896 上	479,506	41,000		19,000	6,000		1,000		

注）1876年度は9月～12月、1877年度から1891年度は1月～12月、1892年からは上期が1月～6月、出所）粕谷誠『豪商の明治—三井家の家業再編過程の分析—』88ページ、三井物産「LEDGER」各期

七五か月相当である。副総轄（副社長の相当）の木村正幹（月給一〇〇円）の場合も同じ三年度の平均賞与は七五か月相当である。

つぎに職員の賞与をみよう。職員については一八九一年度まで純益金の一〇％を「慰労金」として支給すると定められていた。したがって職員の場合も業績に連動して賞与額は変化した。ただし、重役賞与と異なり、一〇％というのは「慰労金」として割り当てられた枠（留保されたもの）であり、第2表に示したように実際の「慰労金支払額合計」（一八七七年度から一八七九年度）は「慰労金枠」を下回っている。おおまかにいえば、残高を次年度以降に繰り越すことで、実際の支給額合計の変動を緩やかにするようになったようである。また、年を経るにつ

れて職員数が増加するため（慰労金の受給者は一八七七年度四二人から一八七八年度一一七人へと増加。さらに一八九二年度末では在籍者数二九六人¹⁶⁾、「慰労金枠」の数値が同じと仮定すると、職員一人平均の賞与額は次第に減少することになる。このように職員の賞与についても各人の賞与が極端に上下している可能性があるため、本来であれば各年度について詳細に実際の支給額などの数値を検討する必要がある。しかし、作業の時間的制約のため、いくつかの事実を確認するに止める。

第2表は、会社設立から二か月後に月給が増額（賄料を廃止して、月給に繰り込み）された職員一六人のうちの一五人に、一〇月三日に採用された上田安三郎を加えた一六人について、会社の業績の良かった一八七七年度から一八七九年度の賞与を掲出したものである。この間、月給は変化していないと仮定してその月給を基準として相当月数を計算している。一六人の賞与をみると、金額・月給相当月数とも大きく変動している。そのため一人について三年度の平均をみると、月給二〇か月程度が三人、一〇か月以上が六人であり、一〇か月未満は二人にすぎない。

(単位：円)

1879年度 「社員分賦金」	相当 月数	3年度の 平均月数
650	12.5	11.2
1,100	29.7	21.2
750	23.4	18.8
750	23.4	17.2
650	24.1	21.0
400	23.5	20.6
60	7.1	11.2
130	15.3	15.9
記載なし		10.3
25	6.3	6.7
記載なし		3.8
15,000		
14,327.5		
15,000	75.0	75.0
7,500	75.0	75.0

第1月ヨリ12月到期計算済ニ付社員分賦金賦金名録』（『三井文庫論叢』42、2008年、

さらに重役と職員との賞与の差がどのくらいかを月給相当月数で比較してみよう。一八七七年度では重役二人の月数（一〇〇か月）を一〇〇％とすると、職員の月数は二〇％台〜一〇〇％台のものが多く（一人）、一〇％未満は五人である。最低でも四・三か月分が支給されている。また、職員の月給相当月数を基にすると、重役には最低で

第2表 三井物産初期の賞与

氏名	月給 (1876.9改定)	1877年末の 身分	1877年度 「社員分賦金」	相当 月数	1878年度「社員 分賦金」	相当 月数
羽太紀克	52.00	番頭席	750	14.4	350	6.7
馬越恭平	37.00	番頭席	800	21.6	450	12.2
古屋竜藏	32.00	番頭席	700	21.9	350	10.9
坪内安久	32.00	番頭席	600	18.8	300	9.4
金子弥一	27.00	番頭席	750	27.8	300	11.1
木田幾三郎	22.00	手代席	150	6.8		
伊東彦七	17.00	番頭席	400	23.5	250	14.7
長尾一	8.50	手代席	100	11.8		
水谷伝七	8.50	手代席	175	20.6	50	5.9
岩鼻敏	8.50	手代席	175	20.6	100	11.8
三河孝助	6.50	手代席	50	7.7		
上田安三郎	6.50	手代席	150	23.1	50	7.7
高山忠藏	4.50	下男	50	11.1	30	6.7
井上音三郎	4.50	手代見習席	25	5.6		
田中房吉	4.00	手代見習席	30	7.5	25	6.3
四方熊吉	3.50	下男	15	4.3	25	7.1
慰労金枠			20,004		10,000	
慰労金支払額合計			15,753		9,076.5	
益田孝	200.00	総轄	20,004	100.0	10,000	50.0
木村正幹	100.00	副総轄	10,002	100.0	5,000	50.0

出所) 三井物産「日記」明治9年9月2日条(『三井文庫論叢』41、2007年、330ページ)、「明治10年
其外諸控」、「明治11年第1月ヨリ12月迄計算済ニ付社員江分賦金其外諸控」、「12年分社員分
222-230ページ)。

- 注) 1. 「慰労金支払額合計」には、不束などを理由とする没収分を含む。
2. 上田安三郎の月給欄の数値は、1876年10月3日採用時の数値である。
3. 四方熊吉は、1876年9月時点では田中熊吉であると推定して掲出した。
4. 1879年度で「記載なし」とした人は、在籍しているにもかかわらず、支給されていない者である。

も職員の三・六倍（もっとも倍率の高い職員の金子）の倍率の賞与が支給されていることになる（最高二三・三倍）。

ところで、制度的には根付かなかったものの、慰労金（普通賞与）とは別に特別賞与の制度を設けていた時期があるので、この特別賞与についても触れておく。一八八〇年（明治一三）三月二日に三井物産の益田孝・木村正幹が特別賞与制度（「特別賞与規則」）に関する願書を三井大元方に提出した。この制度の趣旨は、「元締番頭等連年忠実ニ職務勉勵候者」へ、慰労金とは別に特別に支給とするものであった。三か年間の純益金の五％を積み立てたうえで、元締・番頭のうち、支配人などを務め、しかも「著シキ功労アルモノ」と、手代のうち、支配人に代わって支店を担当するなどの者で、しかも「抜群ノ功労アルモノ」で、

いずれも「三ヶ年間に忠実ニ職務ヲ奉シ且励精セシモノに限」り支給するとされている。⁽¹⁸⁾つまり極めて限定された職員に對して三年に一度の割合で支給するものである。この規則は会社設立時にまで遡って適用された。第一回の特別賞与は会社設立から一八七九年までの三年四か月分として、ようやく一八八五年二月三日になつて総額九〇〇〇円が支払われた(ただし、現金支給ではなく、預り金として社内に積み立て⁽¹⁹⁾)。特別賞与の受給者は一人(番頭席)、九人、手代席二人)であり、他に「特別賞与」という名目ではなく、「特別手当」として受給した者が一人(番頭席)いる。最大は元締馬越恭平の一五〇〇円であり、最小でも一等手代席中野平蔵らに二〇〇円が支払われている(「特別手当」は二〇〇円⁽²⁰⁾)。ついで第二回特別賞与(一八八〇年から一八八二年分)総額四六〇〇円が一八八六年二月三日に支払われた⁽²¹⁾。特別賞与の受給者は一人(元締二人、元締心得二人、番頭席六人。最大七〇〇円、最小一〇〇円)、他に「特別手当」(番頭席一人、手代席一人、一人当り一〇〇円)として二人が受給した。その後は、三井物産の業績が思わしくなかったためか実行されなかった。なお、特別賞与支給の原資は規則通りに利益を積み立てたものではなく、「資本金」勘定から支出されている。あらかじめ述べておけば、のちにこれとは異なる内容の特別賞与制度が生まれ、それが定着することになる。

3. 月給水準の改定と職員・重役への貸金の整理

月給を基準として賞与の水準を見る場合、月給の水準がどうかとも検討しなければならない。月給の水準が低く、生活費を十分に賄えない、あるいは体面を保てない場合には、不足分を補うために高い月給相当月数の賞与を支給する必要が生まれる。ただし、業績が不振であれば高い月給相当月数を支給することができないため、別の措置(後述)がとられることになる。

第3表 高学歴者の
初任給（単位：円）

採用年	月給
1881	8
1882	…
1883	10
1884	12
1885	10
1886	…
1887	…
1888	…
1889	…
1890	…
1891	…
1892	…
1893	12
1894	12
1895	12
1896	18
1897	22
1898	20
1899	…
1900	23
1901	30

出所)『岩波 日本史辞典』(岩波書店、1999年)1765ページ。

- 注) 1. 一橋大学の前身である高等商業学校・商法講習所などの新卒者についての初任給である。
2. 『岩波 日本史辞典』の数値は筆者が三井文庫所蔵の三井物産史料から抜き出したものである。今回、1895年の数値を補足した。
3. 「…」は不詳。

三井物産の月給の水準がどのように推移したかをみるため、高学歴の新卒者の初任給をみよう(第3表)。金額は一橋大学の前身である商法講習所・東京商業学校・高等商業学校の新卒者について、各年の一番低いものを掲出した。彼らは手代席の末席である手代三等として正式の職員に採用されている(一八九五年からは番頭席廃止に伴い手代席の末席の手代七等として採用)(第4表)。一八八一年では月給八円、一八八三年～一八八五年では月給一〇～一二円に増加し(採用数が極端に少ないため、一八八四年は一人のみ採用で、有能と判断されたためか一二円となっている)、その後、一八九三年～一八九五年は月給一二円である。ところが一八九六年では月給一八円となり、前年に比べ五〇%も増加した。その後も一八九七年二二円、一八九八年二〇円と推移しているので、明らかに一八九六年に初任給の水準が引き上げられたことがわかる。

さらに高等商業学校卒業の在籍六人について月給の推移をみると(第4表)、一八九五年から一八九八年頃に月給が段階的に引き上げられている。たとえば岩下清朝は月給が二五円から四五円へと、御酒本徳松は二八円から五〇円へと、津田弘規・川畑敬太郎は二〇円から四〇円へと、松野徳哉は一七円から四〇円へと、いずれも約二倍に引き上げられている。中途採用の武村貞一郎では、二〇円から五五円へと三倍近く引上げられている。またそれ以外の学歴の四人について一八九四年から一八九七年の変化をみると(第5表)、群を抜いて昇進する飯田義一、岩原謙三、山本条太郎の場

(単位：円)

津田弘視 (1894年卒業)		川畑敬太郎 (1895年卒業)		松野徳哉 (1892年卒業)	
月給	摘要	月給	摘要	月給	摘要
12 15	8月雇入れ、手代 三等 手代七等に昇級			12	2月採用、手代三 等 12月罷役
		12	7月雇入れ、手代 七等、越前堀出張 所	15 17	7月復職、9月15 円に昇給 12月
23	←20円、上海支店 手代六等に昇級	20	手代六等	20	7月手代七等から 手代六等へ昇級
35	←30円 上海支店	35	←31円、孟買支店	25	1月昇給、7月31 円、8月35円に昇 給
40	上海支店	40	孟買支店	40	1月昇給、8月45 円に昇給
50	←45円				
55	←50円、香港支店			60	12月昇給
80	←65円 香港支店	70 80	←60 孟買支店 ←80円のまま、孟 買次席		
80	香港支店	80	孟買支店	80	12月昇給
110	←90円 新嘉坡支 店	125	←95円	90	12月昇給
200	本店臨時電信暗号 掛主任	200	棉花部長代理	165	本店計算課主任

1894年、同1894-1895年（三井文庫所蔵史料 物産108、物産109）、専修大学今村法

合には月給が三倍前後にまで上昇し、手代七等から手代六等へ昇格した加納宗三郎の場合には六七%増となっている。ではなぜ一八九〇年代中葉に月給の水準が引き上げられたのであろうか。月給水準を引き上げる動きは三井銀行で始まり、それが三井物産に波及したと考えられる。そのためまず三井銀行に即して経過をみよう。三井銀行の職員の月給

第4表 高等商業学校卒業者の昇給

高商 初任給	年	岩下清朝 (1892年卒業)		武村貞一郎 (1893年卒業)		御酒本徳松 (1893年卒業)	
		月給	摘要	月給	摘要	月給	摘要
	1892		11月雇入れ、修業生（手当金月額10円） 12月、1年志願兵就役中、毎月5円				
12	1893	10	手代三等に昇給			12	8月雇入れ、手代三等、庶務課勤務
12	1894	20	手代七等に昇級			20	
12	1895			20 25	11月雇入れ、手代七等、外国課勤務 神戸支店勤務	25	
18	1896	27	←25円 手代六等に昇級	30	手代六等に昇級	30	←28円（手代六等）
22	1897	40	←35円	55	←50円 倫敦支店	45	←40円
20	1898	45				50	上海支店
	1899			65	←50円	55	←50円
23	1900					85	←65円←60円 上海支店
30	1901	70 80	←60円 紐育支店	100 110 150	←75円 漢堡 倫敦漢堡出張員	95	上海支店
	1902	80	紐育支店	150	営業部	125	桑港出張員
	1903	125	←95円	175	神戸支店	125	桑港出張員
1914年3月1日現在		235	本店文書課秘書	375	機械部長	225	本店会計課長代理

出所) 三井物産「元方評議録」1892-1893年（三井文庫所蔵史料 物産107）、三井物産「議事録」1893-律研究室編『金剛事件』(2)（ケイエムエス、1978年）66-69ページなど。

(単位：円)

山本条太郎 (1867年生まれ)		加納宗三郎 (1873年生まれ)	
月給	摘要	月給	摘要
4.5 5.5	横浜支店小傭 手代見習として雇入れ		
8	手代三等に昇級		
〃			
〃			
銀20	手代二等に昇級		手代見習として雇入れ (日給15 銭)
銀30			(日給25 銭に増給)
〃	手代一等に昇級	9	手代三等に昇級
〃		13	
銀40	番頭三等に昇級	16	
50		18	
40	[新] 手代四等	〃	[新] 手代七等
80	手代三等に昇級	20	
100		〃	
126		23	
150		〃	手代六等に昇級
169	参事就任	28	
170		30	
225		35	
		45	
300		50	
〃		55	
		60	
350	上海支店長就任	〃	
〃		70	
400		85	
〃	理事心得就任	〃	
〃		95	
〃	理事就任	115	
500		〃	
〃		140	
〃	常務取締役就任	〃	出納課長就任
〃		150	
〃		〃	
〃		165	
〃		〃	
〃	辞任	〃	本部付を被命

を引き上げるべきであると主張したのは中上川彦次郎である。中上川入行前から三井銀行に勤務していた高橋義雄は、中上川が入行（一八九一年八月、理事に就任）して「在職約十年間に実現した」主な改革として九つ挙げており、そのうちのひとつが「行員俸給増加の事」であった。俸給（月給・日給）の増加（引上げ）前の状況を高橋はつぎのように

第5表 昇給の例

年	飯田義一（1850年生まれ）		岩原謙三（1863年生まれ）	
	月給	摘要	月給	摘要
1882				
1883			12	臨時雇⇒手代三等として雇入れ
1884	20	見習⇒手代二等として雇入れ	15	
	25	手代一等に昇級		
1885	35	大阪支店副支配人就任	20	手代二等に昇級
1886	〃	番頭三等に昇級	〃	
1887	〃		〃	
1888	〃		〃	
1889	〃		〃	
1890	40	番頭二等に昇級	30	番頭三等に昇級
1891	〃		35	
1892	50		40	
1893	75	番頭一等に昇級	50	神戸支店支配人就任
	〃	大阪支店支配人就任	〃	番頭二等に昇級
1894	100		〃	
1895	100	[新] 手代二等	〃	[新] 手代三等
	150	手代一等に昇級	75	
			100	
1896	〃	棉花部支配人兼任	〃	手代二等に昇級
1897	189		〃	紐育支店支配人就任
	260		125	
			165	
			180	
1898	275		225	
1899	300	（大阪支店長）	300	（紐育支店長）
1900	400		350	
1901	500	理事就任	〃	
1902	〃		〃	
1903	〃		400	
1904	〃		〃	理事心得就任
1905	〃		〃	
1906	〃	専務理事心得就任	〃	理事就任
1907	〃		500	
1908	〃		〃	
1909	〃	常務取締役就任	〃	常務取締役就任
1910	〃		〃	
1911	〃		〃	
1912	〃		〃	
1913	〃		〃	
1914	〃	辞任	〃	辞任

出所) 専修大学今村法律研究室編『金剛事件』(2) (ケイエムエス、1978年) 38-64 ページ。

説明している。⁽²²⁾

行員俸給増加の事は当時の事情を知らざる者より観れば誠に簡単な問題のやうであります。事実には最も重大なる事柄で中上川が之を解決したのは三井中興事業を完成するに与つて大に力あるものと申して宜からうと思ひます。三井ばかりでなく従来日本の旧大家では何処でも月給手当を少額にして如何にしても其月給のみにて生活する事の出来ぬやうになつて居ります。其代り裏の裏には色々の抜け道があつて之を補ふのであります。實際立ち行かれぬ様な月給を貰つて居るのでありますから、銀行で云へば貸付其他の場合に於て内々コンミッションを取つたり、又は滞貸帳外と云ふ課目を設けて居つて実際にはまだ脈のある貸付金でも是れは到底取れないものとして普通帳簿より除き去つて銀行に全く関係なき一種の帳外貸金と爲し之を回収すれば内証積金にして置いて秘密に之を使ふので大阪支店の如きは私の入行する数年前重役が巡廻して来た時、右帳外貸金四万円ばかりを悉く引上げて行つたとの噂もあります。

俸給が少ないために、それだけでは三井銀行職員は生活できない状況にあり、不足を補うため「役徳でチョロマカす」など不正が横行していたという。中上川は俸給を増額して有為の人材を集め、彼らを用いながら改革を実行することが三井の利益になると考えたという。

中上川は新人物を入るゝに就き世間並よりも三井の俸給を多くして結局三井に奉公するのが一番利益であると思はせ斯くて有為の人才を集めて改革の実行を挙げるのが第一着手段であると考えたのであります。併し是れは非常に困難な事で中上川の如く主人の思惑も旧来の習慣も顧みず断然其所信を公言して憚らない意志鞏固なる者でなければ第一之を言ひ出す事が出来ないであります。益田などは新進人物を用ひて最も活動すべき会社の事務に當つて居りましたが、至つて遠慮深い人で月給増加を申出では手前勝手の譏を免れぬと云ふやうな種類の懸念があつて遂に之を断行するに及ばなかつたのであります。⁽²³⁾

中上川は三井銀行職員の俸給増額（「世間並以上の増給」）を「無遠慮に」発議したという。それが承認されて三井銀行は「明治二十五年の十月頃」に「月給引上げを断行し」た。⁽²⁴⁾ 中上川は「従来の俸給を二、三倍する代りには、不正を働く人物は一步も仮藉せざる方針を採」ったという。⁽²⁵⁾ 中上川は一八九二年（明治二五）四月二十六日に三井物産の重役（委員）にも就任した。同時に益田孝は社長から委員に降格された。益田孝左遷の経緯について高橋義雄が下記の⁽²⁶⁾ように記している。

明治二十四年中上川が三井銀行に入つて来た頃には物産会社は社運頗る不振で北海道漁業に対する貸金は成績甚だ面白からず、米穀の商売も損失多く、上海香港方面に輸出しつゝありし石炭も未だ格別の利益なく同社は非常の悲境に沈んだので、当時社長は益田で理事は木村正幹、馬越恭平、上田安三郎などでありましたが、社内不平苦情が多く、中にも木村正幹などは井上侯に対して益田の営業振りを批難し始めたので益田も遂に居堪まらず一時物産会社を木村等に明渡して明治二十一年に三井に落札した彼の三池炭坑経営を専任する事と為りました。⁽²⁷⁾

益田孝が三井物産の経営から事実上排斥されていた時に、三井物産でも中上川の主張（俸給の増額）が通ったようである。ただし、俸給が低いために三井物産で生じていた問題は、不正が横行していた三井銀行とは異なる。三井物産では職員に対して不足分を貸すということが常態化していたのである。一八八〇年（明治一三）に入社した寺島昇はつぎのように述べている。

其時分三菱は岩崎弥太郎氏で、茅場町に事務所がありました、まるきり、物産会社の仕方とは違つて居りました。物産会社

の方は、矢張り昔風の三井家のやり方で、少なく共、或は番頭とか何とかいふ事にして、格式見たいなものを附けて、金は必要ならば貸してやる、給料が少ないから、急に金が要るけれども其の金に困ると云ふ様な事があれば、貸してやる、貸し下されです。夫で、余計借りた方が勢力がある人間だと云ふ様なものです。借りて、出れば返さなければならぬと云ふ意味になる。岩崎さんの方へ行つて見ると、月給が上の者が上位なんです。さういふ風でやつて居たが、此方のは其の方法とは違つて居つた。⁽²⁸⁾

月給が少ないために、金の必要な職員には会社が貸し付けており、会社から多く借金している方が「勢力がある人間」であるという奇妙な職員の序列があったという。職員への貸し付けが常態化している三井物産で、そのような慣習を廃止するために月給引き上げが始まったのは、三井銀行より遅れ、業績の好転した日清戦争期の一八九五年頃からのようである。三井物産の場合には月給水準の引上げ前に、それまでの固定化していた職員への貸付を整理する必要があった。一八八五年（明治一八）に入社した北村七郎（東京商業学校卒業）は会社からの借金とその整理についてつぎのように述べている。

私が物産に入った時の月給は十円だ。それが些兵殖えない。偶に一円五十銭位宛上つたが迎も足りない。会社に借金して、大分借金が重なつて居る。我輩ばかりでなく、他の人も大分借りて居つた様だ。夫で、二十五年東京に居つた時分に、松本君が会計課長なんだ（兵庫支店長が東京に帰つて来て会計課長だ）、さうして、こんなに債権が重なつたのではないかぬから、こいつを一つ、整理せねばいかぬと云ふので、三分の二切り捨て御免と云ふことになつた。私等千幾らか借金があつたが、三分の二切り捨てで、三分の一何百円をロンドンに居る時代に、ボーナスでみんな払つた。⁽²⁹⁾

一八九一年（明治二四）から三井物産と三越呉服店では三井家の財産に編入するための手続きが進められており、編

入のために現有資産の調査と不良資産の整理がおこなわれた。三井物産では一八九二年九月に馬越恭平を掛長とする臨時整理掛を設置し、整理の実務を勘定方主任松本常磐や宮本新右衛門らが担当した。不良資産の整理については、すでに粕谷誠が詳細に分析している。⁽³⁰⁾この分析に依拠して、「役員」（雇員を除く職員のこと）と重役に関する貸付金の整理について要点を記せば以下のとおりである。

なぜ貸金が発生したかについては「当会社旧来ノ役員ハ其俸給薄キニ失シ、世ノ風潮ニ從ヒ一家ノ經濟ヲ理ムルニ足ラサルニ起リ、旅費ノ如キモ不充分ナリシヨリ、多年当会社ニ在テ重ヲ置カレタルモノ、又ハ一方面ヲ負担シ部下ヲ指揮シタルモノ、或ハ各地ニ出張出役ヲ命セラレタルモノ、如キハ、自然多額ノ負債ヲ荷フニ因リ年々歳々貸金ノ増加ヲ見、遂ニ今日ノ結果ヲ生スルニ至リタル⁽³¹⁾」と「整理掛建議書」に記されている。つまり俸給の水準が低いために家計を充足できない、あるいは出張旅費が不十分であったり、部下を指揮するうえで費用がかかる等々の理由で、責任ある地位の者などが多くの借金をせざるをえなくなったと認識されている。

三井物産では、事態を改善するため、職員については一八九二年一月中旬に貸金の三分の二を免除し、残る三分の一を「慰勞金又ハ年賦金」から返済させることとした。第6表は職員への貸金残高を示したものである。一八九二年六月三〇日現在の数値は免除前の残高、一八九二年二月三一日現在の数値は免除後、一部返済後の残高である。各人の月給がどの程度か、また月給を基準とするとその何倍くらいの借金があったかをみるため、判明する月給額とそれを基準とした倍率も掲出した。一八九二年六月三〇日現在借金のあるもの七二人（ただし退職者を含む）は、一八九二年二月三一日現在の三井物産の職員三〇一人（重役である専務委員二名を含む。船員、鉱山限り雇を含まず⁽³²⁾）の二四％に相当する。このうち月給が高い馬越恭平（専務委員）、金子弥一（専務委員）、宮本新右衛門（元締）などの倍率が高く、しかも絶対額が大きい。大まかにいえば、馬越などの幹部で貸金額が多く、倍率も高い（馬越は月給の一〇八倍、金子

第6表 三井物産職員への貸金

(単位：円)

氏名	1892年6月30日 現在	1892年4月～ 1893年8月の 改定給与額	貸金/ 改定給与額	1892年12月31日 現在
馬越恭平	19,426.481	180.000	107.9	4,100.000
金子弥一	17,000.000	180.000	94.4	2,862.000
上田安三郎				1,116.180
宮本新右衛門	8,350.760	100.000	83.5	2,440.000
松本常磐	6,719.081	50.000	134.4	2,119.000
松岡譲	6,322.619			2,110.000 (退社)
荏司平吉				667.500
岩下清周	3,006.503			997.000 (退社)
岩鼻 敏	2,690.768			1,741.000 (退社)
岩原謙三	2,097.180	40.000	52.4	642.000
端 善次郎	1,838.150	50.000	36.8	476.500
依田治作	1,789.988			554.500
南 一介	1,596.600	50.000	31.9	446.000
古谷竜蔵	1,438.337			471.000 (退社)
遠藤大三郎	1,399.251	50.000	28.0	455.000
間島与喜	1,254.302			212.000
山根 暢	1,207.061			396.000 (退社)
益田英作	930.210	50.000	18.6	189.500
飯田義一	534.000	50.000	10.7	173.000
田中孝輔	700.000	75.000	9.3	548.500
橋爪清九郎	640.000			364.500
柴山浩三				197.000
寺島 昇	560.800	50.000	11.2	80.500
増田幸七	550.000	75.000	7.3	完済
服部種次郎	500.000	50.000	10.0	55.500
四方 郁	487.500	15.000	32.5	163.000
中野嘉助				159.000
藤井 邦	479.574			160.000 (退社)
富里勇三郎	475.407			158.000 (退社)
水谷耕平	468.570	75.000	6.2	116.000
宇野季吉				140.000
北村七郎	430.102	25.000	17.2	140.000
高石紋四郎	421.731			70.500
内野高吉	413.279			126.500
磯 勝五郎				76.500
田中長右衛門	381.468			127.000 (退社)
田村市輔	369.309	25.000	14.8	111.000
坂本良五	353.988	50.000	7.1	13.500
新井新三郎	345.421			60.000
曲木高配	320.333			215.000 (退社)
藤木秀次郎	314.538	25.000	12.6	58.500
林万久	275.000	50.000	5.5	完済
小山長十郎	267.967			89.000 (退社)
水品久賢	248.341			19.500
田中政路	241.110			80.000 (退社)
松尾長太郎	226.741	50.000	4.5	完済

三井物産における業績査定と賞与の著しい累進化（鈴木）

氏名	1892年6月30日 現在	1892年4月～ 1893年8月の 改定給与額	貸金/ 改定給与額	1892年12月31日 現在
端 忠次郎	224.407	25.000	9.0	44.500
安川雄之助	220.380	18.000	12.2	52.000
深井鑄吉	209.550			70.000 (退社)
竹田貞松	199.642			97.000
阿曾沼弘道	197.394			25.000
田中繁吉	165.776			29.000
村田 喬	161.380	25.000	6.5	34.000
林 安孝		17.000		35.000
高野弥三郎	127.000	25.000	5.1	完済
田中元三郎	120.000			40.000 (退社)
加藤清栴	117.500			完済
松岡錐蔵	76.442			19.000
小野理三郎	75.089	25.000	3.0	4.500
近藤勝敏	71.500			完済
鈴木孝治	71.200	15.000	4.7	4.500
布施袁蔵	70.000			74.000 (退社)
荒田為二郎	61.450	15.000	4.1	13.500
川村銚四郎				20.000
井川武助	54.386			1.500
高石文吉	50.770	20.000	2.5	50.000
酒井嘉一郎	49.100	10.000	4.9	11.500
深阪藤三郎	45.000			完済
川上長四郎	39.990			13.000
沢松好之	35.000	40.000	0.9	完済
中村辰十郎	21.806	10.000	2.2	3.000
本間作二郎				5.000
斉藤松司		17.000		70.500
西垣由太郎				3.000
小柴銀之助				120.500
山崎政吉				5.000
梁田市輔	20.000	15.000	1.3	完済
橋本 元	19.000			6.000 (退社)
清水純一郎	16.500			6.000 (退社)
岡野悌二	15.000	20.000	0.8	完済
上野山善之助	11.875			完済
蔵納留吉	6.000	17.000	0.4	完済
藤野亀之助	5.410			2.000 (退社)
日野政輝	3.060			完済
吉川正忠	1.535	16.000	0.1	完済

出所) 三井物産「総勘定書」1892年上期(三井文庫所蔵史料 物産587)、三井物産「総勘定明細」1892年下期(三井文庫所蔵史料 物産588)、三井物産「元方評議録」1892-1893年(三井文庫所蔵史料 物産107)、三井物産「重役会議」1892年(三井文庫所蔵史料 物産113)。

注) 1892年上期決算では、貸金がある職員の調査漏れがあったようである。そのため1892年下期だけ数値が掲載されている職員がいる。また、1892年下期決算では掲出された者以外に、退職者で貸金のある者がいる。これについては掲載を省略した。

第7表 三井物産の重役等への貸金（「貸シ金勘定」分）

（単位：円）

氏名	1892年6月30日 現在	1892年12月31日 現在	1893年6月30日 現在	1893年12月31日 現在
益田孝	43,350.975	24,600.975	24,300.975	1,492.080
木村正幹	63,002.076	52,361.076	23,361.076	10,924.186
三井武之助	76,587.927	29,000.000	29,000.000	—
三井養之助	6,903.543	—	—	—

出所) 三井物産「総勘定書」1892年上期(三井文庫所蔵史料 物産587)、三井物産「総勘定明細」1892年下期、同1893年上期、下期(三井文庫所蔵史料 物産588、物産590、物産592)。

は九四倍)。それだけでなく月給がそれほど高くない人(五〇円未満)でも、一〇倍を超える貸金の人がいる。たとえば上掲の北村七郎の場合、一八九二年六月三〇日現在、四三〇円一〇銭二厘を借り入れていた。身分は手代一等であり、同年六月に増額された月給は二五円である。この月給を基準とすると月給の一七倍もの借入残高があった。同年一二月に減免されて同年一二月三一日現在の借入残高は一四〇円となり、一八九三年六月三〇日現在には一〇一円五〇銭、同年九月一日ロンドン支店勤務となったのちの同年一二月三一日現在には借入残高が五円となり、一八九三年中に返済をほぼ終えている。

免除後に残った三分の一(残高)については、慰労金(普通賞与)で支払えるよう措置された。すなわち一八九二年上期分の慰労金の枠を一〇%から二〇%に増額して(逆に重役賞与の枠を二〇%から一〇%に削減)、職員各自の慰労金を大幅に増額し、それによって返済を促すこととなった。慰労金枠二〇%という措置は一八九三年上期分まで三期でおこなわれた。一八九二年上期分で見ると、負債のある職員の多くが慰労金の半額を返済に充てている。³⁴⁾

社長益田孝、副社長木村正幹らの借金(会社からの貸金)に対しても特別な措置がおこなわれた。上記の職員と異なり、益田・木村の場合には、会社からの貸金に対して利子が付されており、まず利子を免除する措置がおこなわれた。益田についてみると、「貸シ金勘定」における一八九九年分利子四七六〇円、一八九〇年分利子六五六〇円、一八九一年分利子一一〇円四七三と、「益田孝勘定」における一八九〇年分利子六五五円一五六の

第8表 1891年度慰労金（半額）を基準とした1892年上期慰労金の倍率

役職	1-2 未満	2以上	3以上	4以上	5以上	6以上	7以上	8以上 9未満	人数 小計
専務委員・元締	2	2							4
番頭席	2	6	10	1		2			21
手代席	2	12	22	22	11	9	1	2	81
小計	6	20	32	23	11	11	1	2	106

出所) 三井物産「LEDGER」1892年下期、同1893年上期（三井文庫所蔵史料 物産746、物産748）、三井物産「明治25年上半季賞与金額表」1892年上期（三井文庫所蔵史料本1339-7）。

注) 1891年慰労金、1892年上期慰労金がともに判明する人について倍率を計算した。手代見習・小僮などについては昇格すると倍率が急増するため省略した。

合計一万三〇八五円六二九が一八九一年一月三十一日付で免除された⁽³⁵⁾。第7表は、この利子免除後の「貸シ金」勘定での益田らへの貸金の推移を示したものである。利子免除後の一八九二年六月三日現在でも、益田へは四万円以上、木村へは六万円以上の貸金が残っていた。その後、益田・木村に対しては一八九三年一月二日付でそれぞれ二万七〇〇〇円と一万八〇〇〇円を免除する措置がとられた⁽³⁶⁾。その結果、木村の一八九三年一月三日残高は六月三日残高に比べてほぼ半減し、益田の残高はか
なり返済したため急減した⁽³⁷⁾。なお、三井武之助・三井養之助についても貸金の減免措置がおこなわれた。

三井物産では、このように職員・重役への貸金の整理を開始し、それによって職員の負担（借金）を軽減しながら、俸給の引き上げをおこない、職員が会社から借金をせずに家計を維持できるようにしたのである。

4. 特別措置（賞与金の増額）とその解消

先述のように慰労金（賞与）を借金の返済に充当できるようにするため、一八九二年上期に慰労金枠を純益金の一〇%から二〇%へと引き上げた。一八九二年上期の当期利益金（六万六一五一円）が一八九一年度の半額（三万七九一六円）の一・七倍に増加したため、慰労金枠は三七五〇円（一八九一年度の半額）から一万三〇〇〇円へと三・五倍に増加している。一八九二年下期、一八九三年上期でも純益金の二〇%を

慰労金枠とする措置がとられ、しかも当期利益金も増加したため、慰労金枠は一万五〇〇〇円、一万九〇〇〇円へと拡大した（前掲、第1表）。

このように慰労金枠を拡大することで、三井物産は各人への慰労金支給額を大幅に引き上げるといふ特別措置を講じた。一八九一年度慰労金（半額）に対して一八九二年上期慰労金が何倍となったかをみると（第8表）、専務委員（一・一倍一人と二倍二人）、元締（一・四倍）は三倍未満であったものの、番頭席では三倍以上の人が六二%（一三人）、手代席では八三%（六七人）に上っている。全体では七六%の人が三倍以上に増額された。また一八九三年上期の各人への慰労金が、月給の何か月分に相当しているかをみると（第9表）、専務委員（馬越恭平、上田安三郎。月給一八〇円）は経営陣（重役）であるため八・九か月相当（重役賞与一六〇〇円）もの高率である⁽³⁸⁾。職員のうち元締（宮本新右衛門、月給一〇〇円）では四・二か月相当（慰労金四二〇円）、番頭席ではほとんどの人が四・二か月相当であり、二人が六・三か月相当、一人が四・〇か月相当、一人が二・一か月相当である。手代席では一・四か月相当から五・八か月相当までばらつきがあり、各人について細かな評価がおこなわれたのではないと想像される。とはいえ半数の手代の慰労金は四・二か月相当であり、四・一か月相当や四・〇か月相当となる理由が慰労金を計算する時に給料を四・二倍して切りの良い数値（一円の位が〇）にするためとみると、一二人のうち八九人の慰労金が給料を四・二倍して算出されたことになる。いいかえれば、四・二倍を標準的な月給相当月数として慰労金が計算されたことになる。元締・番頭席も含めてみると、四・二倍を標準的な月数とした（月給に四・二を掛けた）と思われる。

一八九一年度（半額）に比べて大幅に支給額が引き上げられたのは、職員

5.2倍	5.8倍	6.3倍	8.9倍	人数計
			2	2
		2		17
1	1			112
1	1	2	2	132

年（三井文庫所蔵史料 物産107）、

労金を除いた。
めていない。1892年12月31日
に在籍者として、社長1人、副
重役・役員・雇員人名簿」1892

第9表 1893年上期賞与の月給倍率

身分	1.4倍	2.1倍	3.2倍	3.3倍	4.0倍	4.1倍	4.2倍	4.3倍	4.4倍	4.5倍	4.7倍	4.8倍	4.9倍	5.0倍
専務委員							1							
元締		1			1		13							
番頭席														
手代席	2		3	1	11	19	59	4	2	1	2	2	1	1
小計	2	1	3	1	12	19	73	4	2	1	2	2	1	1

出所) 三井物産「元方評議録」1892-1893年(三井文庫所蔵史料 物産107)、三井物産「重役会議」1892三井物産「LEDGER」1893年下期(三井文庫所蔵史料 物産750)。

注) 1. 1892年6月ないし12月に改定された月給(ただし1名は4月、1名は11月)で、1893年上期慰
2. 上述の時期に月給が改定されていない職員や、1893年上期慰労金が支給されていない職員は含現在の在籍者は、専務委員2人、元締2人、番頭席33人、手代席161人、合計198人である。外社長1人、委員3人、修業生8人、手代見習42人、小僮44人、罷職6人がある(「三井物産会社年12月31日調、三井文庫所蔵史料 追1990)。

(使用人)への慰労金枠が二〇%に定められた一八九二年上期分から一八九三年上期分までである。⁽³⁹⁾この三期分の慰労金支給によって職員への貸金残高は大幅に減少し、貸金残高のある職員(但し重役の馬越恭平・金子弥一や退職者を含む)は一八九二年上期末七二人(合計残高八万九千六百六十二)、一八九二年下期末八六六人(合計残高二万七千八百五十三)、一八九三年上期四九人(一万八千九百四十四)、一八九三年下期末三七七人(合計残高一万五千九百五十五)へと低下した。⁽⁴⁰⁾

一八九三年下期分から、職員の慰労金枠を純益金の何パーセントとは定めなかった。一八九三年下期では純益金が一二万円、重役・職員への賞与割当額が三万二〇〇〇円なので、純益金のうち二五・八%が重役を含む使用人全体の賞与に割り当てられ、うち重役分を引いた職員への割当可能額は純益金の一五・三%相当である。前記の割当額比率二〇%に比べやや低下しているものの、かつての一〇%よりも高率である(第10表)。また職員について絶対額をみると、一八九三年下期分の枠一万八千三〇〇円は上期の枠一万九〇〇〇円よりも若干減少しただけである。しかし、各職員への実際の賞与(普通賞与)支給額が一八九三年上期に比べ、どのように変化したかをみると(第11表)、一八九二年上期支給額が低額(三〇円未満)な人のほとんどでは同額あるいは増額となっているものの、三〇円以上の番頭席・手代席などでは、

第10表 純益金と賞与割当額・特別賞与支給額

(単位：円)

決算期	当期利益金	純益金	賞与割当額	重役	職員		
				賞与支給額	賞与割当額または割当可能額	特別賞与支給額	(同左、人数)
1892年上期	66,151	65,000	19,500	7,000	12,500	—	
1892年下期	78,800	75,000	22,500	9,800	12,700	—	
1893年上期	95,884	95,000	28,500	9,500	19,000	—	
1893年下期	122,621	120,000	31,000	12,700	18,300	2,330	33
1894年上期	204,087	200,000	45,000	17,000	28,000	8,310	44
1894年下期	303,891	300,000	50,000	18,500	31,500	8,826	62
1895年上期	428,041	420,000	50,000	18,250	31,750	10,940	49
1895年下期	428,545	426,000	50,000	18,250	31,750	12,485	55
1896年上期	479,506	475,000	60,000	19,000	41,000	11,165	59
1896年下期	356,395	351,689	35,000	—	35,000	10,480	94

出所) 三井物産「LEFGER」1893年下期、同1894年上期～同1897年上期(三井文庫所蔵史料 物産750～物産767)など。

注) 「当期利益金」から次期繰越金を引いたものが「純益金」である。

第11表 1893年上期賞与と同年下期賞与との関係

(単位：円)

身分 (1892年6月30日現在)	減少	同額	増加	小計
元締	1		1	2
番頭席・手代席など (1893年上期、30円以上)	157	3	11	171
手代見習・小僮など (同上、30円未満)	5	30	40	75
小計	163	33	52	248

出所) 三井物産「LEDGER」1893年下期、同1894年上期(三井文庫所蔵史料 物産750、物産753)。

注) 1. ほとんどの人の身分は1892年6月30日現在、一部はその後。

2. 1893年上期慰労金(賞与)が30円以上の者と30円未満の者で区分した。30円以上の者のほとんどは1892年6月30日現在の身分が番頭席・手代席である。

30円未満の者のほとんどは1893年6月30日現在の身分が手代見習・小僮である。

3. 元締を含む171人(賞与30円以上)の1893年上期慰労金(賞与)小計は1万8229円、同下期慰労金小計は1万3931円である。下期は上期の77.4%に相当する。

一七一人中一五七人で支給額が減少している。しかも元締も含む一七三人の一八九三年上期賞与を合計すると一万八二二九円であるのに対して、下期は合計一万三九三一円に減少し、上期の七六・三%となっている。つまり一八九三年下期分では俸給・賞与の低い手代見習・小僮(こども)らには配慮したものの、職員の主要部分を占める番頭席・手代などに関しては、三期分にわたる特別措置をやめて、大幅に普通賞与を削減したものである。

一八九三年下期分賞与(普通賞与)では、これまでの特

第12表 特別賞与の受給者（1893年下期分）（単位：円）

氏名	1893年 上期賞与	1893年 下期賞与	同左、 特別賞与	1893年 下期合計
飯田義一	315	274	250	524
小室三吉	336	241	} 合計 350	} 合計 822
山本条太郎	125	144		
呉 永寿	105	87		
遠藤大三郎	210	183	50	233
莊司平吉	190	172	50	222
岩原謙三	168	168	50	218
水谷耕平	315	274	100	374
福原栄太郎	250	240	100	340
間島与喜	168	166	50	216
福井菊三郎	210	181	100	281
手島昇	210	178	50	228
阿曾沼弘道	125	96	50	146
前田八左衛門	120	106	50	156
遠藤藤二郎	125	90	30	120
田中繁吉	125	93	30	123
峰 梅三郎	110	81	30	111
松尾長太郎	210	162	50	212
進登八左衛門	84	58	30	88

出所) 三井物産「LEDGER」1893年下期、同1894年上期（三井文庫所蔵史料 物産750、物産753）。

注) 1893年下期では、掲出した他に、「包金」という名目で14人に対して特別賞与が支払われている。

第13表 普通賞与の定率

区分	1895年上期	1895年下期	1896年上期	1896年下期	1897年上期	1897年 下期以降
手代1等～4等	2銭2厘	2銭2厘	2銭2厘	2銭2厘	2銭2厘	1銭3厘
手代5等	1銭8厘7毛	2銭	2銭	2銭1厘	2銭1厘	1銭3厘
手代6等	1銭8厘	2銭	2銭	2銭1厘	2銭1厘	1銭3厘
手代7等	1銭7厘	1銭9厘	1銭9厘	2銭	2銭	1銭3厘
雇	(日給の1か月分)	2厘1毛	2厘1毛	2厘2毛	2厘2毛	1厘

出所) 「賞与金割当歩合ノ件」1895年7月17日議決（三井物産「理事会議案」1895年、三井文庫所蔵史料 物産116）、「明治29年上半季賞与金調」（三井物産「理事会議案」1896年上期、物産117）、「明治29年下半季賞与金調」（三井物産「理事会議案」1896年下期、物産118）、「賞与内規」（三井管業店重役会「重役会議案綴」1903年、追1874）。

注) 1. 月給者では勤務日数×月給額×定率を普通賞与とした。日給者では勤務日数×日給額×定率を普通賞与とした（ただし、1895年上期を除く）。

2. 1897年上期まで勤務日数には実勤務日数だけでなく、定休日も含んでいる。

3. 1897年下期以降は、三井商店の共通規定である。勤務日数には、特別休暇を算入するものの、商店で定められた定休日を算入しない。

普通賞与／ 俸給 (1か月平均)	特別賞与／ 俸給 (1か月平均)	賞与合計／ 俸給 (1か月平均)	普通賞与 定率 (上期)	普通賞与 定率 (下期)	上期在籍者 (230人) 内訳	下期在籍者 (250人) 内訳
8.1	13.7	21.8	2銭2厘	2銭2厘	1	1
8.0	7.4	15.5	2銭2厘	2銭2厘	6	6
7.6	7.6	15.1	2銭2厘	2銭2厘	13	11
7.4	7.0	14.4	2銭2厘	2銭2厘	5	6
7.3	3.1	10.4	2銭	2銭1厘	17	18
7.4	1.1	8.6	2銭	2銭1厘	55	86
6.9	0.0	7.0	1銭9厘	2銭	133	122

「明治29年下半季賞与金調」(三井物産「理事会議案」1896年下期、三井文庫所蔵史料 物産118)。

も等級が上昇した者、上期に在職し下期に退職した者を除外して計算した。

ある。

数 182日(日曜日を含む総ての日数)×月俸給額×定率である。休暇をとると、182から休暇日数を引いた

別措置をやめたため、支配人(支店長)クラスの幹部職員や成績優秀者でもかなりの数の人の賞与が、上期に比べて減額となった。そのためか支給先が判明するものだけをみても、大阪支店支配人飯田義一、上海支店支配人小室三吉ら一人に対して、一八九三年下期分として特別賞与(「特別賞与金」合計一四二〇円が支払われて減額分が補填された(第12表)。このように一八九三年下期分から普通賞与と特別賞与の二本建て賞与が支払われるようになった。一八九四年上期分特別賞与では受給者が四人、支給額合計が八三一〇円に増加し、その後も増加傾向を示している(前掲、第10表)。

一八九五年上期からは普通賞与の内容が変化した。特別賞与が各人の地位や成績を評価して支給されるようになったためか、かつてそのような評価が含まれていた普通賞与から当該評価が外され、普通賞与の内容が勤務日数のみ評価するものになった。すなわち、勤務日数×月給額(あるいは日給額)×定率⇨普通賞与と定めたのである。このうち定率は第13表のとおりである。同じ手代であっても等級によって定率が異なり、上の等級に行くに従って定率が大きくなる(一八九七年上期まで)。勤務日数には実勤務日数だけでなく定休日も含んでいる(一八九七年上期まで)。一八九六年上期でみると、皆勤の場合(勤務日数一八三日)、手代一等⇨四等

第14表 1896年上期・下期合計の俸給・賞与

身分	人数	俸給合計	俸給 (1か月平均)	普通賞与	特別賞与	特別賞与 支給人数 比率	賞与合計	賞与・ 俸給合計
手代1等	1	1,750	146	1,180	2,000	100.0	3,180	4,930
手代2等	5	6,525	544	4,377	4,050	100.0	8,427	14,952
手代3等	11	12,045	1,004	7,596	7,600	100.0	15,196	27,241
手代4等	5	3,235	270	1,989	1,900	100.0	3,889	7,124
手代5等	16	7,205	600	4,413	1,845	84.4	6,258	13,463
手代6等	50	15,921	1,327	9,832	1,515	46.0	11,347	27,268
手代7等	71	12,858	1,072	7,431	50	1.4	7,481	20,339

出所)「明治29年上半季賞与金調」(三井物産「理事会議案」1896年上期、三井文庫所蔵史料 物産117)、

- 注) 1. 1896年下期に、新たに正職員に採用された者(雇から正職員への登用を含む)や、上期より
2. 「特別賞与支給人数比率」は、上期・下期の支給人数の合計を「人数」の2倍で除した百分比で
3. 1896年度上期・下期の普通賞与の計算は、つぎのとおりである。上期の皆勤者の場合、勤務日
数字×月俸額×定率と計算したようである。下期の皆勤者の場合、勤務日数は183日である。
4. 1896年上期は1896年1月～6月、同下期は1896年7月～12月である。

では四・〇三か月相当、手代五等～六等では三・六六か月相当、手代七等では三・四八か月相当が支給されている。⁽⁴⁾したがって手代では年間八か月から七か月相当くらいの普通賞与が支給されることになる。

つぎに一八九六年度上期と下期を合わせた一八九六年度の普通賞与・特別賞与の支給実績をみよう(第14表)。等級別で見ると、手代一等から四等までは総ての人に特別賞与が支給されており、手代五等でも八四・四%の人に支給されている(なお、この時期には番頭席は廃止され、すべて手代席)。ところが手代六等になると四六%に低下する。ほぼ半分の人しか受給できない。手代七等ではほとんどが対象外である(一・四%)。また月給に対する特別賞与の額を計算すると、手代一等では一三・七か月相当が支給され、普通賞与分八・一か月相当を合わせると、年間二一・八か月相当もの賞与が支給されている。手代一等の一人は大阪支店支配人飯田義一(下期月給一五〇円)である。手代二等では特別賞与七・四か月相当、普通賞与八か月相当、合計一五・五か月相当である。手代二等の者は上海支店支配人小室三吉(同一二五円)、本店勤定方主任松本常磐(同一二五円)、ニューヨーク支店支配人岩原謙三(同一〇〇円)、兵庫支店支配人遠藤大三郎(同一〇〇円)、函館支店支配人荏司平吉(同一〇〇円)である。手代二等から四等までは一五・五～一四・四か月相当であり、一八九三年上

第15表 岩原謙三の賞与と月給

(月給、賞与の単位：円)

決算期	役職	身分	月給	普通賞与	特別賞与	合計	普通賞与倍率	特別賞与倍率	合計
1891年	大阪支店副支配人	番頭3等	30	100	—	100	3.3	—	3.3
1892年上期	同上	同上	35	120	—	120	3.4	—	3.4
下期	同上	同上	40	150	—	150	3.8	—	3.8
1893年上期	同上	同上	40	168	—	168	4.2	—	4.2
下期	神戸支店支配人	番頭2等	50	168	50	218	3.4	1.0	4.4
1894年上期	同上	同上	50	186	…	…	3.7	…	…
下期	同上	同上	50	…	…	…	…	…	…
1895年上期	同上	手代3等	50⇒75	215	…	…	4.0	…	…
下期	(本店勤務)	手代2等	75⇒100	332	400	732	3.8	4.6	8.4
1896年上期	(紐育出張)	同上	100	403	400	803	4.0	4.0	8.0
下期	紐育支店支配人	同上	100	403	400	803	4.0	4.0	8.0
1897年上期	同上	同上	125	483	500	983	3.9	4.0	7.9
下期	同上	同上	165	…	500	…	…	3.0	…
1898年上期	同上	同上	180	343	600	943	1.9	3.3	5.2
下期	同上	同上	180	…	700	…	…	3.9	…
1899年上期	紐育支店長	同上	225	…	…	1,226	…	…	5.4
下期	同上	同上	225	483	1,200	1,683	2.1	5.3	7.5
1900年上期	同上	同上	300	562	1,200	1,762	1.9	4.0	5.9

注) 専修大学今村法律研究室編『金剛事件』(2)(ケイエムエス、1978年)52-53ページ、三井物産「LEDGER」1892年上期、同下期～1901年下期(三井文庫所蔵史料 物産745～物産790)など。

注) 1. 月給の数値は当該決算期ではほとんどその額が支給されたものを掲出した。ただし、1894年上期・下期では4月23日に月給が75円に増額され、さらに9月4日に100円に増額されたので、その変化を反映させて(翌月に昇級と仮定)、賞与倍率を計算した。

2. 役職・身分は期末現在。1897年下期には手代という名称、等級が廃止された。

期賞与における番頭席・手代席の標準的な倍率(四・二か月)の二倍の八・四か月相当に比べて、格段に上昇している。ただし手代六等では八・六か月相当であり、一八九三年上期標準月数の二倍とほぼ同じであり、手代七等(七か月相当)では逆に標準倍率の二倍より低くなっている。このように一八九三年上期の二倍と比較してみると、一八九六年度の支給では月給相当月数が上下に分解し、手代一等と手代七等の間で相当月数の格差が拡大していることがわかる。また賞与のうちどちらの比重が大きいかをみると、手代一等では三分の二が特別賞与、手代二等から手代四等ではほぼ同額、手代五等では普通賞与七二%、特別賞与二九%、手代六等では普通賞与八七%、特別賞与一三%、手代七等では普通賞与九九%、特別賞与一%である。このように上の等級に行くに従って特別賞与の比重が重く

なり、手代一等では特別賞与が普通賞与の二倍近くになっている。

つぎに特定の個人に即してみると普通賞与・特別賞与がどのように変化したかを示すため、岩原謙三を例にとろう。

岩原は一八八二年に東京商船学校を卒業し、一八八三年に手代三等として三井物産に採用され（月給一二円）、一八八五年手代二等、一八八九年手代一等、一八九〇年番頭三等に昇級し、同年二月大阪支店副支配人に就任した。その後、神戸支店支配人、ニューヨーク支店支配人へと順調に昇進している。⁽⁴²⁾一八九一年度では月給を基準とした賞与の額は三・三か月相当に過ぎない。一八九二年度には七・二か月相当、一八九三年度には八・六か月相当に増加した。一八九四年度から一八九五年上期までは不明、一八九六年度には一六・一か月相当にまで増加している。しかし、後述のように一八九七年度から普通賞与の算定方式が変更されたこともあって、半期で見るとかなり減少している。一八九九年度と一九〇〇年上期を合わせた一年間でみると一三・四か月に低下している。また賞与の内訳を見ると、普通賞与の算定式が変更された一八九七年度から、普通賞与（推定約二か月相当）よりも特別賞与の比重が高くなっている。このように岩原で見ると、ニューヨーク支店支配人就任の前後には賞与合計は半期で約八か月相当にまで上昇するものの、その後は一八九七年度下期から始まる三井共通の普通賞与支給基準の設定によって賞与合計の相当月数は格段に低位となり、賞与合計は半期で五か月台が多くなっている。したがって、岩原のような上級の職員と、下級の職員との格差はいったん拡大したものの、三井共通の普通賞与支給基準の設定にともない格差が縮小したと考えられる。なお、絶対額で見ると、岩原の賞与額合計は一貫して増加傾向にあり、ニューヨーク支店支配人に就任（六月一八日）した一八九六年度上期が八〇三円であったのに対して、一九〇〇年上期には約二倍の一七六二円に増加している。

重役賞与に関しては、一八九六年度下期分から三井物産内で分配せず、純益金の一〇％を三井元方へ回付し、三井銀行・三井鉱山などと合わせた三井商店全体の純益金（一〇％）から支給するように変更された。詳細は後述する。

- (1) 三井物産の賞与を区分すると、「普通賞与」、「特別賞与」の他に、ポスト流行地で勤務を続けた職員へ支給した賞与など、不定期に支給された賞与がある。たとえば、一八九七年一〇月にはボンベイ支店職員五人、香港支店職員二人に「特別賞」が支給されている（三井文庫編『三井事業史』資料篇四上、三井文庫、一九七一年、九一―九二ページ）。
- (2) 「三井物産会社規則」一八七六年六月（三井文庫編『三井事業史』資料篇三（三井文庫、一九七四年）九五ページ）。
- (3) 三井養之助・三井武之助「組合同约定」一八七六年七月を廃止して、一八八七年二月に「三井物産会社定款」（諸規則）一八九二年、三井文庫所蔵史料 物産五六）が制定されたことに伴い、「三井物産会社規則」一八七六年六月も同時に効力を失ったと思われる。「三井物産会社定款」では第二三条で「毎年当会社ニ純益金ヲ得ル時ハ社員平素ノ成績及勤惰ヲ斟酌シ一同へ慰勞金ヲ給スベシ」として、使用人への慰勞金の支給を定めたものの、かつてのような明文の規定（純益金の一〇％）をおこなっていない。しかし、実際には一八八七年度から一八九一年度まで純益金の一〇％を使用人への慰勞金に充てている（粕谷誠『豪商の明治―三井家の家業再編過程の分析―』名古屋大学出版会、二〇〇二年、八八ページ）。
- (4) 「三井物産会社慰勞金配付方ノ件」一八九二年一月二七日三井家仮評議會可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇三）一九三ページ。「三井物産会社慰勞金配付方ノ義ハ追テ之ニ関スル規則ヲ定ムルマデハ旧例ニ從テ純益金ノ三割ト為シ置キ、明治二十五年上半季分ハ総益金六万五千円ノ三割即チ一万九千五百円ヲ配付シ、三割ノ中ニ就キ一割ヲ重役一同へ、二割ヲ重役以外ノ総員へ割付分与ス可キ見込ナリトノ事、同社々長ヨリ三井組大元方へ上申ノ趣報告有アリ、依テ承諾ト決ス」。
- (5) 一八九二年四月二六日に、社長三井養之助、副社長長木村正幹となり、益田孝は中上川彦次郎、斎藤専蔵とともに委員となった（三井文庫編『三井事業史』本篇第二卷、三井文庫、一九八〇年、七六五ページ）。同書では、益田孝らの職を委員ではなく、「取締役」と誤記している。
- (6) 前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇三、九五ページ。
- (7) 「三井物産会社俸給規則」一八九二年四月二六日制定（前掲、「諸規則」一八九二年）など。なお、重役である社長・副社長・専務委員については月給の下限のみを定めた。

- (8) 「三井物産合名会社株給規則」一八九四年一月一日改正（重役会議案）一八九四年、三井文庫所蔵史料 物産一一五。後述のように三井物産では職員の給与水準を引上げるため、支障となる上限を撤廃したと思われる。
- (9) 「三井物産合名会社使用人給料規則」一八九五年一月改正（三井物産合名会社契約及諸規則）、三井文庫所蔵史料 物産五七一―一）。
- (10) 三井商店理事会で一八九七年六月二五日に「三井商店使用人給料規則」を議決（三井文庫編『三井事業史』資料篇四上、四九ページ）。
- (11) 「三井商店使用人給料規則」一八九七年六月二五日制定（三井文庫所蔵史料 新九七一―一）。
- (12) 「三井物産合名会社使用人外国在勤俸規則」一八九七年八月一〇日三井商店理事会可決（理事会議案）一八九七年、三井文庫所蔵史料 物産一九。なお、日本円の俸給が不明確であると、普通賞与の算定の際、不都合なため、一八九七年七月に内地勤務者に準じて「本邦給格」を定め、その辞令書を各人に交付することとした（「海外勤務者本邦給格所定ノ件」一八九七年七月三〇日三井商店理事会可決、前掲、「理事会議案」一八九七年）。このように定める以前は、海外への転勤後も、日本内地勤務時の俸給がそのまま存続し、再び日本内地勤務となると以前の俸給に戻るという不合理なやり方であった。
- (13) 一八七七年の当期純益金約二〇万円は、井上馨への分配とリザーブの控除後の数値のようである。馬越恭平は高橋義雄に対してつぎのように証言している。明治「十年になつて一年経済で上げた所で利益が三十万円もありましたが、之れを二十万円と計上したのであります。是れは無論西南戦争の陸軍御用を勤めたからであります」（馬越恭平述「三井家見聞談」、高橋義雄編「三井家見聞談」所収、三井文庫所蔵史料 追一一四五）。
- (14) たとえば馬越恭平はつぎのように証言している。明治「十四年より物産会社の営業は失敗だらけで、明治二十四年の経済では二十万円の不足になつて居りましたが、其実は四十万円も足らなかつたのであります。其処で益田も居堪れずに二十五年より三井鉱山の主任と為つて物産会社を去り、後は木村正幹が社長（正しくは副社長。社長は三井養之助……引用者）、上田安二郎と私が事務を執つて居りました」（前掲、馬越恭平述「三井家見聞談」）。

(15) 益田孝「備忘録(写本)」一八七六年六月四日条に、井上邸において、「彼(三野村……引用者)より井氏(井上馨……引用者)江宛タル代書一通、是者利益ノ十分ノ一ヲ見当ニ慰勞金ヲ贈ル云々」と記されている。井上の会社であった先収会社を三井組が譲り受けて三井物産が設立されたみると、「代書」は譲渡に対する謝礼を三井物産の利益から井上に支払うことを一方的に記したものと考えられる。三野村と井上との契約という形式を採らなかったのは、井上が既に政府高官に復帰しており、民間の会社から権利として高額の資金を受け取るわけにはいかないと考えたと思われる。

同日条では、益田孝は三野村との間で三井物産の経営を三年間引き受けるという約定書に調印したことが記されている。上記の「代書」の「慰勞金」の分配も、三年間なのかもしれない。

(16) 「三井物産会社『日記』(第二号)」の解題(『三井文庫論叢』四二、二〇〇八年)一三六ページ、「三井物産会社重役・役員・雇員人名簿」一八九二年一月三十一日調(三井文庫所蔵史料 追一九九〇)。

(17) 三井大元方宛三井物産会社益田孝・木村正幹願書(一八八〇年三月二日)(三井文庫所蔵史料 本二二五―二三二)。

(18) 「特別賞与規則」(『社内資料』)三井文庫所蔵史料 物産一九〇)。

(19) 三井物産「LEDDGER」一八八五年(三井文庫所蔵史料 物産七二五)。

(20) 「特別賞与施行之理由及申渡案」一八八四年二月三〇日三井物産元方会議(『社内資料』)三井文庫所蔵史料 物産一九〇)。

(21) 三井物産「LEDDGER」一八八六年(三井文庫所蔵史料 物産七一八)、「第式回特別賞与 十三年ヨリ十五年ニ至ル施行之理由及申渡案」(前掲、「社内資料」)。

(22) 高橋義雄「三井中興事情」(三井文庫所蔵史料 追二一四四)。

なお、高橋は、三井銀行と同様に給与水準が低かった三越呉服店の職員の場合には、つぎのような不正が横行していたと記している。「三越呉服店などになると古来の習慣で品物を取替へたり、甚だしきは反物を背中に背負つて出かけたたりするのを役徳と心得て、殆んど之れを恥としないやうな悪習があつたのであります。是れは俸給寡少の結果として次第に増長した弊害であります」。

- (23) 前掲、高橋義雄「三井中興事情」。
- (24) 前掲、高橋義雄「三井中興事情」。
- (25) 高橋義雄談「中上川君と三井家中興の事業」（日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』東洋経済新報社、一九六九年）二六〇ページ。
- (26) 前掲、高橋義雄「三井中興事情」。
- (27) 前掲、高橋義雄「三井中興事情」。
- (28) 「三井物産会社創立当時ノ幹部ヲ語ル」座談会」（一九四〇年五月二日日本工業倶楽部で開催）。
- (29) 前掲、「三井物産会社創立当時ノ幹部ヲ語ル」座談会」。
- (30) 前掲、粕谷誠『豪商の明治―三井家の家業再編過程の分析―』一〇二〜一〇七ページ。
- (31) 「整理掛建議書」（一八九二年一月）（三井物産「重役会議録」一八九二―一八九三年、三井文庫所蔵史料 物産一〇〇）。
- (32) 前掲、「三井物産会社重役・役員・雇員人名簿」一八九二年二月二日調。
- (33) 三井物産「総勘定明細」一八九三年上期、同下期（三井文庫所蔵史料 物産五九〇、物産五九二）。
- (34) 三井物産「LEDGER」一八九二年下期（三井文庫所蔵史料 物産七四六）。
- (35) 三井物産「LEDGER」一八九一年（三井文庫所蔵史料 物産七三九）。なお、木村正幹の利子免除額は合計一万三九〇八円六六〇である。
- (36) 三井物産「LEDGER」一八九三年下期（三井文庫所蔵史料 物産七五〇）。ただし、一八九三年一〇月二日付けで、一八九二年上期〜一八九三年上期までの貸金に対する利子を益田・木村から徴収している。それぞれの利子は四四九一円一〇五、六六一三円一〇である。そのため、利子徴収・負債減免後の一〇月二日付で記帳の貸金残高はそれぞれ一四九二円〇八〇、一万〇九二四円一八六となっている。
- (37) 詳細は前掲、粕谷誠『豪商の明治―三井家の家業再編過程の分析―』一〇四―一〇五ページを参照されたい。

(38) 社長三井養之助は四・六倍（月給三五〇円、重役賞与一六〇〇円）、副社長木村正幹は八・四倍（月給二五〇円、重役賞与二一〇〇円）である。

(39) たとえば一八九三年上期分では、純益金九万五〇〇〇円の三〇%の二万八五〇〇円を重役・職員の賞与とし、重役へ一〇%の九五〇〇円を支給し、二〇%を職員へ割り当てている。三井物産「LEDGER」一八九三年下期（三井文庫所蔵史料 物産七五〇）。

(40) 三井物産「総勘定書」一八九二年上期（三井文庫所蔵史料 物産五八七）、三井物産「総勘定明細」一八九二年下期、同一八九三年上期、同一八九三年下期（三井文庫所蔵史料 物産五八八、物産五九〇、物産五九二）。一八九二年上期末に比べると、下期末の人数が増えたのは、退職者分を加えたためである。

(41) 「明治二十九年上半季賞与金調」（三井物産「理事会議採」一八九六年、三井文庫所蔵史料 物産一一七）。

(42) 専修大学今村法律研究室編『金剛事件』(一)(ケイエムエス、一九七八年)五一―五三ページ。

II 掛主任・掛員の業績の数値化とその後の賞与の著しい累進化―一八九七年―一九四七年―

1. 三井物産使用人の給与の全体像

一八九〇年代から中上川彦次郎は三井の事業を統一的に運営すべしと強く主張した。これについて高橋義雄は「中上川等は三井各商店を統一し、此各商店重役を一団体としたる重役会議の決定を以て各商店の事務を施行せざる可らずと云ふ考案を着々実現するに至つたのであります。即ち銀行、物産、鉱山、呉服店を三井の營業店として其当局者の合同會議を三井營業店重役会と名け各店の重大事件は此會議で決定する事に為したのであります」と記している⁽¹⁾。合同會議の三井商店理事会は一八九六年（明治二九）九月に設置されている（のち、この組織を継承して一九〇〇年七月一日、

三井営業店重役会発足）。

さらに中上川は、これまで各社の重役が各社から賞与を受けていたのを改め、各社の利益を集めて「重役の領収する半期賞与を其期の利益に準せしめ即ち利益の一割を夫れぞれ差等を附けて時の重役に分配すべきやう発議して遂に之を実行するに至つた」。その内容については後述する。三井の事業を統一的に運用しようとする動きは三井家にも波及した。すなわち、三井家が各商店に対して俸給・賞与に関する統一的な指針を与えたのである。したがって三井物産使用人の給与についても三井家の統一的な指針に従つて規則が作られ運用されることになる。

三井家の統一的な指針をみる前に、まず一八九七年以降の三井物産使用人の給与の全体像がどうなっているのかを示そう（第2図）。三井物産使用人（職員）の給与は、俸給（月給、日給）、普通賞与（年二回）、特別賞与（年二回）、外国在勤手当（毎月。一九〇六年から外国勤務者に支給）、役手当（主に店長クラス）、その他の手当で構成されている。ただし、重役の場合は、月給と重役賞与で構成されている。

まず俸給をみよう。一八九七年六月二五日に三井商店理事会は「三井商店使用人給料規則」を可決した（同時に「三井商店使用人旅費規則」も可決^②）。第一条で「三井商店使用人ニハ其商店首部ヨリ辞令ヲ交付シ誓約書ヲ出サシメ其就職ノ日ヨリ月給又ハ日給ヲ給ス」と定めた^③。これに伴い、三井物産では七月一日に手代という名称と等級を廃止して単に「使用人」と呼称し、俸給表も廃止した。ただし、第十条（各商店ニ於テ給料ニ関シ特別規程ヲ要スルモノハ別ニ之ヲ定ム）に基づき、海外勤務者については「三井物産合名会社使用人外国在勤俸規則^④」を八月に実施して「当会社ノ使用人ニシテ海外ニ在勤スル者ニハ其所在国ノ通貨ヲ以テ定メタル外国在勤俸又ハ在勤手当ヲ任地到着ノ当日ヨリ任地出発ノ当日マデ支給シ其間ハ内地給料ヲ支給セス」（第一条）として、外国勤務者には当該国の通貨で外国在勤俸^⑤、台湾勤務者については在勤手当を支給することとした。外国在勤俸は一九〇六年一月一日に「使用人外国在勤手当規則^⑥」

1909年10月、三井合名会社設立、三井物産を株式会社に改組

重役賞与



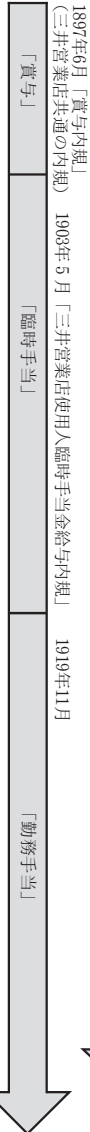
1904年7月 「特別手当支給標準」
 1910年上期 1910年下期以降
 1898年6月 「毎期末特別賞給与内規」
 1914年上期以降

特別賞与(特別手当)



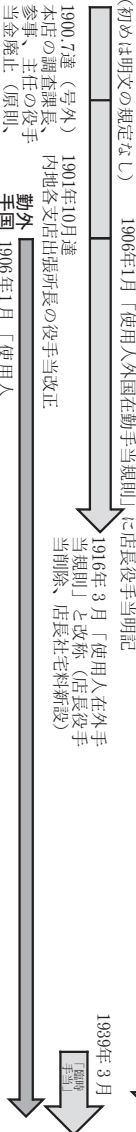
1899年下期から対象者拡大

賞与遣



1897年6月 「賞与内規」
 (三井営業店共通の内規)
 1903年5月 「三井営業店使用人臨時手当金給与内規」
 1919年11月

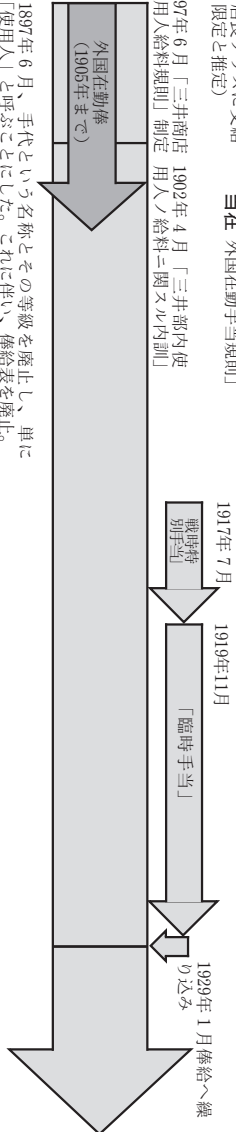
役手当



1900.7達 (号外) 1901年10月達
 本店の調査課長、内地各支店出張所長の役手当改定
 参事、主任の役手当金廃止 (原則、店長クラスに支給限定と推定)
 勤外 1906年1月 「使用人当在 外国在勤手当規則」

1897年6月 「三井商店 1902年4月 「三井部内使用人給料規則」制定 用人ノ給料ニ関スル内訓」

員給・日給



1897年6月、手代という名称とその等級を廃止し、単に「使用人」と呼ぶことにした。これに伴い、俸給表を廃止。

第2図 三井物産使用人の給与 (1897年以降)

と改称されるまで続いた。改称以降は、外国勤務者には本邦通貨での月給と当該国通貨建ての在勤手当（外国在勤手当）が支給された。なお、台湾・朝鮮・関東州勤務者については円建ての在勤手当である。その後、名称が「職員在外手当規則」⁽⁷⁾に変更され、敗戦時点でも台湾・朝鮮・関東州を含む海外勤務者については月給のほかに「在勤手当」が支給されている。

俸給に関わる手当をみると、第一次大戦期に物価が高騰したため、一九一七年七月一六日に「使用人戦時特別手当金給与内規」を制定し（七月一日実施）⁽⁸⁾、俸給とは別に戦時特別手当を支給した。月給百円未満の者と日給者に対しては俸給の二割を加給することとなった。ついで戦後の一九一九年一月二八日には、この内規を廃止して「使用人臨時手当金給与内規」を制定（二月一日実施）した。この「臨時手当」によって下級の使用人だけでなく、すべての使用人に物価騰貴による俸給の減価分を補填することになった。毎月、月給一七五円を超える者には八〇円、月給一七五円以内の者には、月給七五円以内の金額について八〇%、月給七五円を超える金額について二〇%が支給され、日給者についてもこれを準用して支給することになった。⁽⁹⁾その後、一九二二年五月一三日にこの内規が改正され、月給一七五円を超える者には六〇円へ、月給一七五円以内の者には、月給七五円以内の金額と七五円を超える金額については、それぞれ六〇%と一五%へ引き下げられた。⁽¹⁰⁾ついで一九二九年一月には臨時手当を俸給に繰り込んで廃止した。⁽¹¹⁾「使用人ノ月給又ハ日給」では臨時手当の七五%、「店限使用人又ハ店限雇人ノ月給又ハ日給」では臨時手当の一〇〇%が俸給に繰り込まれた。

その後、日中戦争開始後の物価高騰に対応して、一九三九年三月に「本邦在勤使用人臨時手当給与内規」を制定し、日本勤務者に対し、毎月、月給三〇〇円以上の者へは三〇円、月給三〇〇円未満の者へは月給の一〇%を支給した。ついで七月に「本邦、関東州及満州国在勤職員臨時手当給与内規」と改称して、臨時手当の支給対象を関東州・満州国在

勤者にも拡大した。⁽¹²⁾ 敗戦後は「職員臨時手当給与内規」⁽¹³⁾と改称して臨時手当を支給している。

つぎに俸給の増額（昇給）のルールをみよう。三井物産では一八九〇年（明治二三）一二月に昇級（「昇等」）・昇給のルールを定め、三年を経過しなければ昇級・昇給させないという制約を設けていた。⁽¹⁴⁾ しかし、先述のように三井物産では一八九五年〜一八九八年頃に職員の給与（俸給）水準を段階的に引き上げたため、このルールのうち、昇給の部分は死文化してしまった。おそらく、三井銀行・三井物産などすべての三井各商店で給与水準の引き上げが完了したあとで、一九〇二年四月、三井家は井上馨の承認をえて「三井部内使用人ノ給料ニ関スル内訓」⁽¹⁵⁾を三井各商店へ交付した。これ以降、この指針が三井物産での昇給の仕方を戦後の財閥解体まで規定することになる。

三井部内使用人ノ給料ニ関スル内訓

- 一、三井部内使用人（理事ヲ除ク）ノ月給金五拾円未滿ノ者ハ在職滿一年、月給五拾円以上ノ者ハ在職滿二年ヲ踰ユルニアラサレハ増給スル事ヲ得ス
- 二、増給ハ現給料ノ三分ノ一ヲ踰ユルヲ得ス
- 三、特ニ功勞アリテ銓衡ヲ經タル者ハ前二項ニ拘ハラズ増給スル事ヲ得
- 四、月給最高ハ金四百円ヲ限リトス

この内訓では、第一に月給一〇〇円未滿の者は滿一年、月給一〇〇円以上の者は滿二年を超えないと昇給させてはならない（原案では基準が月給五〇円という、より厳しい規定）、第二に増額は現給料の三分の一を超えてはならない、第三に「特ニ功勞アリテ銓衡ヲ經タル者」は前二項にかかわらず増給することができる、第四に月給の最高額は当分四

〇〇円を限度とする（原案では「当分」という文言がない。加筆することにより絶対的な限度ではなくなった）。三井物産が対外的に公表した一九三八年頃の「昇給基準」でも「月俸百円以上八隔年ニ昇給サレ百円以下八年一回位ニ行ハルルヲ通例トス」⁽¹⁶⁾としており、昇給基準自体は一九三〇年代まで変更されなかった（つまり三井家が新しい内訓を出さなかった）ようである。

ただし、実際には一九三三年時点で見ると、三井物産の内規では隔年の昇給を月給一三七円以上の者としており、さらに一九三六年には月給一五〇円以上の者に引き上げられている。⁽¹⁷⁾一三七円という切りの悪い数値は、前述のように一九二九年一月に臨時手当を俸給に繰り込んだためと思われる。直前の隔年昇給の基準月給を一〇〇円以上と仮定すると、繰り込み分は三七円となるので、一九二八年までは三井家の内訓どおり月給一〇〇円で運用されていたと考えられる。したがって一九二九年になって運用上（三井物産の内規で）、満二年を超えないと昇給できない者を月給一三七円以上としたようである。

また月給の最高限度額については「当分」とされていたので、三井家の内訓が変わらなくても最高限度の引き上げが比較的容易であった。一九一五年時点での月給の最高額は四〇〇円（八人）である。ところが、第一次大戦後の一九二六年時点の月給をみると、五〇〇円が一人、五〇〇円未満四〇〇円以上が八人いるので、⁽¹⁸⁾すでに一九二六年時点では最高限度額が五〇〇円になっていることがわかる。また一九四〇年七月三十一日現在の月給をみると、五〇〇円一人、四八〇円一人、四七〇円二人など、五〇〇円から四〇〇円超が三人となっている。⁽¹⁹⁾したがって、一九二九年一月に臨時手当を俸給に繰り込んだ後も、一九四〇年まで最高限度額が上昇せずに五〇〇円のままであった。

2. 三井物産使用人の賞与制度

すでに述べたように使用人（職員）に対する賞与は一八九三年下期分から普通賞与と特別賞与の二本立てとなっていた。二本立て賞与は第二次大戦後の三井物産解体まで続いた。一八九七年度以降でみると、普通賞与は一八九七年に三井共通の内規で「賞与」と表記され、ついで三井物産の規則で一九〇三年に「臨時手当」、さらに一九一九年には「勤務手当」と表記された。一九一九年の表記変更は、物価高騰に対応する手当を新たに「臨時手当」と表記したためである。このように普通賞与を意味する表現から賞与という文字が消えたために、「臨時手当」「勤務手当」が年二回、半期毎に支給される賞与であることが分かりにくくなっている。また一八九七年以降でみると、特別賞与は「特別賞与」、「特別賞与金」、「特別賞」、「特別手当」などと表記され、やがて「特別手当」という表記が定着する。あらかじめ指摘すると、上位者ほど普通賞与よりも特別賞与の比重が高くなり、役職や自らの業績が評価されるのが特別賞与であるため、使用人の関心は専ら特別賞与に向くことになる。

まず普通賞与をみよう。俸給の統一的な基準を定めた同じ一八九七年六月二四日に、三井商店理事会は賞与についても統一的な基準を定めた。²⁰⁾

賞与内規

一 毎半季賞与金ハ本人勤務日数（月給者、日給者共規定ノ休暇日ヲ算入セス）ニ月給額（円ヲ以テ一位トス）若クハ日給額（銭ヲ以テ一位トス）ヲ乗シ之ヲ賞与得点数トシ左ノ定率ヲ乗シテ賞与額ヲ算定スルモノトス

一月給者 壹銭參厘

一日給者 壹厘

一 新任六ヶ月以内ハ賞与金ヲ給セズ

但社長ニ於テ詮衡ノ上此規定ヲ適用スヘカラスト認ムル事由アルトキハ此限ニアラズ

一 特別効勞アル者ニハ特別賞与金ヲ給スベシ

一 懲罰ニ処セラレタル者ノ内、譴責ハ五日分以内ノ賞与ヲ減シ罰俸ハ一ヶ月勤務日数廿五日ノ割ヲ以テ其罰俸日数ノ

賞与ヲ減シ解備ハ全ク給セサルモノトス

一 各商店ニ於テ賞与金ニ関シ特別規程ヲ要スルモノハ別ニ之ヲ定ム

この内規の内容は、第一に半期毎に賞与（普通賞与）を支給（年二回支給）、第二に計算式は「本人勤務日数」×月給額（あるいは日給額）×定率（月給者は一錢三厘、日給者は一厘）、第三に支給対象者は新任六か月以内を除く職員全員、第四に「特別効勞アル者ニハ」、別に「特別賞与金」を支給である。この普通賞与に関する統一基準では、普通賞与は俸給と勤務日数に連動し、個人の業績や会社の業績に連動していない。つまり個人がいくら業績を上げても、会社の業績が良くなっても、俸給額が変わらなければ、普通賞与はまったく増加しない。

その後、一九〇三年五月二〇日に「賞与内規」を「三井營業店使用人臨時手当金給与内規」と改定した。⁽²¹⁾ 定率については変更がない。普通賞与の名称が「臨時手当」に改定され、勤務日数のなかに「特別休暇」を算入し、新任六か月以内は対象としないという条項を削除した（つまりすべての職員に支給）。月給者では勤務日数を一五〇日として計算すると、半期に月給一・九五か月分の支給となる。

この統一的基準は第二次大戦後の三井財閥解体まで続いたと推定される。三井物産の職員に即してみると、一八九七年の賞与に関する統一的基準の決定は、従来の三井物産の基準よりも二つの点で不利な改定となった。第一に、前掲第

13表に示したように統一基準（「一八九七年下期以降」）の定率はどの職員にとっても一八九七年上期よりもかなり低くなっている。第二に従来は定休日勤務日数のうちに数えていたのに対して（皆勤者は一年で計算すると勤務日数三六五日）、統一基準では定休日（規定ノ休暇日）を算入しないため、勤務日数の数値がかなり少なくなった。岩原謙三の場合をみると（前掲第15表）、手代二等（定率二錢二厘）であった一八九五年下期〜一八九七年上期では普通賞与が月給の約四か月相当であったのに対して、一八九七年下期以降（定率一錢三厘）では約二か月相当に半減している。岩原に限らず、一八九七年下期分からはすべての月給払い皆勤者の普通賞与が約二か月相当の支給となっている。

三井物産の特別賞与に関しては、特に規定を設けずに一八九八年上期分まで支給されている。三井商店共通の「賞与内規」（一八九七年六月二十四日制定）の規定をうけ、ようやく一八九八年七月一日三井商店理事会で三井物産提出議案「特別賞給与内規取極ノ件」が可決されて、つぎの「特別賞給与内規」が定められた。⁽²⁾

第一条 左ノ資格ヲ備フル者ニハ重役ノ協議ヲ以テ毎期末特別賞ヲ給与スルコトアルベシ

第一 本支店出張店及出張所支配人並其次役

第二 本店本部各課主任並支店出張店出張所主任

第三 各地常置出張員中ノ首席者

第四 海外支店在勤者 但台北支店ハ海外支店ニ準ス

第五 漁業部各支店並鐘詰製造所主任

第六 択捉島越年者

第七 臨時各地出張者

第二条 重役ハ前条ノ資格ヲ備フル者ノ内ヨリ左ノ点ヲ標準トシ審議ノ末特別賞ノ給否ヲ定ム

第一 当該期中担当事務ニ励精シ成績較著ナル者

第二 特別効勞アル者

第三条 或ル事項ニ関シ臨時顯著ナル効蹟アル者ニハ第一条ノ資格如何ニ拘ハラズ臨時賞与ヲ支給スルコトアルベシ

「特別賞」の受給資格者は、各店の責任者や主任、海外支店在勤者などであり、このうち成績顯著な者や特別に功勞のあつた者に支給するとなつてゐる。この他、受給資格のない者で成績が顯著な者に対しては「特別賞」ではなく「臨時賞与」を支給するとしている。この内規は、支給を受ける資格のあるものが誰かを定めたものであり、計算方法を定めたものではない。

この内規制定後、一九〇一年（明治三四）一二月に支給標準をつぎのようにして改定し、受給資格を「六」で總ての職員に拡大した。⁽²³⁾

- 一、支店長、出張所長中功勞アル者
- 二、支店次長、支店長代理者中功勞アル者
- 三、海外支店勤務者中功勞アル者
- 四、内地支店課掛ノ主任者中功勞アル者
- 五、出張員首席者中功勞アル者
- 六、其他ノ使用人中特別功勞アル者

この後も少しずつ支給標準の表現が変更・整理され、一九〇四年（明治三七）七月ではつぎのようになった。⁽²⁴⁾

特別手当支給標準

- 一、支店長、部長、出張所長、出張員首席又ハ其代理者ニシテ良好ノ成績ヲ挙ケタルモノ
- 二、本支店出張所主任中効労アルモノ
- 三、海外勤務者中効労アルモノ、若クハ特別手当ヲ支給スヘキ特別理由アル者
- 四、其他特別ノ効労アル者

このように三井物産において次第に受給資格者が広がった主要な理由は、一八九七年に普通賞与について三井營業店の統一的基準が定められ、それにより三井物産職員への支給額が大幅に減少したためと思われる。さらに後の支給基準の変更については後述する。

ところで特別賞与に關しても、一九〇二年（明治三五）頃に三井家同族會事務局管理部会で統一的基準を作ろうという動きがあった。基準検討途中の同年七月八日の管理部会で、専務理事益田孝は、「銀行杯ハ腕ヲ揮テ利益ヲ取得セントスルモ仕事カ極ツテ居ル事故夫レモ出来ス、物産杯ハ之ニ反シテ腕次第稼ク事カ出来得ル事故、或ル期ハ多ク給与スル事アルモ、或ル期ハ少ク、時ニ依リ全ク給セサル事モアリ、其他鉦山、呉服店ニ於テモ夫々業務仕振り違ヒ居ル事故給与上相違モ致方無之ニ付、本期ハ提出案ニ多少訂正セシモノニテ給与スル事トシ、追テ恩給内規ト相俟テ特ト取調ヘ何トカ方法ヲ講シ可申⁽²⁵⁾」と述べている。その主旨は、三井銀行の場合、職員が腕を揮いたくても仕事が決まっているため、それができず、他方、三井物産では腕次第で利益を挙げることができるので、あるときは特別賞与を多く支給し、ある

ときには支給を少なくし、場合によっては全く支給しないこともあるということである。結局、商店により支給実態が大きく異なるため、その後も、統一的な特別賞与の基準は定められなかった。したがって三井物産では毎年に特別賞与案を作成し、三井営業店重役会や三井家同族会事務局管理部会、さらには三井合名会社などの上部機関の承認を受けて支給した。

3. 特別賞与の支給（日露戦争期まで）

先述のように一八九三年上期までの三期分では純益金の二〇％が慰労金枠（賞与枠）とされた。職員への貸金整理が順調に進んだため、一八九三年下期分からは純益金の何％という形ではなく、絶対額を定めるようになった。絶対額（賞与割当額（あるいは割当可能額））をみると（第16表）、一八九三年下期分（一万八三〇〇円）以降、次第に増加し、一八九七年以上期分は約二倍の四万〇七五五円となり、一九〇三年上期分はさらに約二倍の八万五〇〇〇円にまで増加している。この間、在籍者数（ただし重役・船員を除く）は一八九三年一月現在三〇〇人から一九〇三年六月三〇日現在四七七人へと六〇％増加している。前述のように俸給の水準も大幅に引き上げられた（たとえば高等商業学校卒業者の初任給は、一八九五年二円から一八九六年一八円、さらに一九〇一年には三〇円に上昇）。したがって、絶対額の増加は、第一に職員数の増加、第二に給与水準の上昇に対応して生じたと思われる。

つぎに絶対額が純益金の何％に相当するかをみると、一八九三年下期分・一八九四年以上期分は一八九三年上期分二〇％より低い一五％前後に低下するものの、一八九一年度分（一〇％）よりも高い。ところが一八九四下期分は一八九一年度分とほぼ同じ一〇・五％へ低下し、その後、しばしば一〇％を下回る水準で推移した。一九〇〇年以上期分・一九〇一年上期分は一〇％を上回るものの、一九〇一年下期分からは再び一〇％を下回っている。このように絶対額はかな

り増加しているにも関わらず、純益金に対する比率がしばしば一〇%を切り、高くても二〇%未満であったのは純益金が増加したためである。たとえば比率が一八・八%で最も高い一九〇一年上期の純益金は一八九三年下期純益金一二万円の約三倍の三六万七六五二円となっている。

特別賞与支給者比率	賞与割当額 (あるいは割当可能額)	純益金	純益金に対する賞与割当額の比率	総益金	総益金に対する賞与割当額の比率
11.0%	18,300	120,000	15.3%	157,357	11.6%
14.0%	28,000	200,000	14.0%	239,341	11.7%
19.7%	31,500	300,000	10.5%	386,504	8.1%
15.3%	31,750	420,000	7.6%	530,300	6.0%
17.2%	31,750	426,000	7.5%	544,963	5.8%
17.7%	41,000	475,000	8.6%	493,220	8.3%
28.1%	35,000	351,689	10.0%	363,853	9.6%
18.2%	40,755	374,662	10.9%	487,960	8.4%
27.2%	40,200	538,252	7.5%	641,634	6.3%
37.6%	45,000	611,554	7.4%	795,421	5.7%
30.1%	40,000	538,142	7.4%	507,129	7.9%
32.1%	45,000	624,703	7.2%	731,285	6.2%
39.8%	60,000	819,026	7.3%	1,016,785	5.9%
39.3%	65,000	464,701	14.0%	726,319	8.9%
37.7%	66,763	379,677	17.6%	628,554	10.6%
33.8%	69,000	367,652	18.8%	608,831	11.3%
41.7%	74,000	826,402	9.0%	1,077,642	6.9%
37.0%	77,000	982,228	7.8%	1,263,538	6.1%
41.0%	82,000	1,018,220	8.1%	1,356,936	6.0%
35.4%	85,000	991,747	8.6%	1,654,263	5.1%

(三井文庫編『三井事業史』資料篇三)、三井文庫編『三井事業史』資料篇四上、同四下

上期は天津・上海店、1899年下期は倫敦・紐育・上海店の職員について未定のため、こ

には、人数は200人を超えていると思われる。

として掲出した。推計方法は次の通りである。1903年2月25日調の職員録(物産50-清国商業見習生3人を除くと、520人となる。この520人は船員43人を含んでいる。

支払われた賞与の内訳をみると、半期毎に特別賞与を支給し始めた一八九三年下期では特別賞与の構成比は一二・七%にすぎず、特別賞与の受給者も三人(職員の一一%)にすぎなかった。ところが翌一八九四年上期分では日清戦争期の好況の中で業績が向上し、受給者も四四人に増加し、特別賞与の構成比も三〇%台に上昇した。普通賞与が個人の業績にまったく連動しなくなる一八九五年上期分では、特別賞与支給額が増加し、その構成比が四〇%近くになった。その後、普通賞与支給額の増加などにより特別賞与支給額の構成比が一八九六年下期分では二八%に

第16表 特別賞与支給額・特別賞与受給者数・特別賞与支給者割合

決算期	普通賞与支給額		特別賞与支給額		特別賞与受給者数	在籍者数 (重役・船員を除く)	
	金額	割合	金額	割合		人数	備考
1893年下期	15,978	87.3%	2,330	12.7%	33	300	1893年1月現在
1894年上期	17,053	67.2%	8,310	32.8%	44	314	1894年3月15日現在
1894年下期	19,615	69.0%	8,826	31.0%	62	314	同上
1895年上期	20,957	65.7%	10,949	34.3%	49	320	1895年1月25日現在
1895年下期	19,507	61.0%	12,485	39.0%	55	320	同上
1896年上期	23,786	68.1%	11,165	31.9%	59	334	1896年1月20日現在
1896年下期	26,386	71.6%	10,480	28.4%	94	334	同上
1897年上期	34,189	71.0%	13,980	29.0%	65	357	1897年2月1日現在
1897年下期	23,037	65.2%	12,275	34.8%	97	357	同上
1898年上期	24,883	59.1%	17,185	40.9%	*130	346	1898年2月1日現在
1898年下期	27,031	62.3%	16,385	37.7%	104	346	同上
1899年上期	29,039	59.3%	19,955	40.7%	*121	377	1899年2月20日現在
1899年下期	31,800	53.7%	27,445	46.3%	*150	377	同上
1900年上期	37,752	57.9%	27,405	42.1%	*174	443	1900年3月15日現在
1900年下期	…	…	28,475	…	175	464	期末俸給受給者
1901年上期	…	…	27,585	…	161	476	期末俸給受給者
1901年下期	…	…	28,515	…	192	460	期末俸給受給者
1902年上期	…	…	30,460	…	174	470	期末俸給受給者
1902年下期	…	…	35,310	…	196	478	期末俸給受給者
1903年上期	…	…	42,155	…	*169	477	期末俸給受給者

出所) 三井物産「LEDGER」各期(三井文庫所蔵史料 物産753～物産782)、「三井物産合名会社概覽」など。

- 注) 1. 「特別賞与支給額」欄と「特別賞与受給者数」欄の数値のうち、1898年上期は香港店、1899年れらを含んでいない。
 2. 1903年上期の特別賞与の受給者数については、原資料の数値が誤っていると推測される。実際また、原資料の1903年上期に在籍者数の数値520人は船員43人を含んでいると推定して、477人9)に掲載されている職員543人のうち、俸給を受給していない罷役者10人、支那修業生10人、

まで低下するものの、特別賞与受給者数は九四人にまで増加した。ところが一八九七年下期分から普通賞与に関して三井商店で支給基準が統一され、それにより三井物産の一人当りの普通賞与支給額がほぼ半分になると、一八九八年上期分では前期にくらべ特別賞与支給額を増やすとともに受給者数を前期の九七人から一三〇人(他に香港支店勤務者あり)以上へ増やした(三七・六%以上の人が受給)。このような対応によって、普通賞与の統一的基準のために削減された分が一部の人のために補填された。特別賞与支給額はその後も増加して、一九〇〇年上期では構成比が四二・一%にまで高まっている。その後は普通賞与支給額の数値が判明しないため、構成比がどのように変化

したか不明である、ただし、賞与割当額の推移と、特別賞与支給額の推移を比較すると、一九〇〇年下期以降、特別賞与の比率は四〇%台のようにみえる。

役職によって受給額がどの程度違うのかを一九〇四年（明治三七）上期分の特別賞与でみよう（一九〇四年二月八日

出張所長・出張員 首席クラス			本店営業関係の主任、 支店次席・ 支店掛主任クラスほか			本店本部参事・ 本店本部の課長・ 掛主任クラス		
特別手当	給料	倍率	特別手当	給料	倍率	特別手当	給料	倍率
500	250	2.0				300	250	1.2
			250	250	1.0			
			200	225	0.9			
			550	215	2.6			
			275	210	1.3			
						500	200	2.5
			550	200	2.8			
500	180	2.8	250	185	1.4			
						300	175	1.7
			500	175	2.9			
			250	165	1.5			
						250	150	1.7
200	150	1.3				300	150	2.0
						200	145	1.4
450	145	3.1						
500	145	3.4	400	145	2.8			

第17表 1904年上期特別手当（月給100円以上の者）

役職	氏名	特別手当 (円)	給料 (円)	倍率	支店長クラス		
					特別手当	給料	倍率
紐育支店長	岩原謙三	1,500	400	3.8	1,500	400	3.8
倫敦支店長	小室三吉	1,500	400	3.8	1,500	400	3.8
上海支店長	山本条太郎	1,500	400	3.8	1,500	400	3.8
大阪支店長	福井菊三郎	1,500	350	4.3	1,500	350	4.3
本店参事	藤瀬政次郎	1,000	300	3.3	1,000	300	3.3
神戸支店長	遠藤大三郎	1,400	300	4.7	1,400	300	4.7
孟買支店長	間島与喜	900	300	3.0	900	300	3.0
本店参事長	呉大五郎	1,000	300	3.3	1,000	300	3.3
本店火災保険主任	福原栄太郎	300	250	1.2			
門司支店長	犬塚信太郎	1,000	250	4.0	1,000	250	4.0
横浜支店長	北村七郎	600	250	2.4	600	250	2.4
京城出張所長	小田柿捨次郎	500	250	2.0			
営業部参事	アーサー・ドラブル	250	250	1.0			
台北支店長	藤原銀次郎	600	225	2.7	600	225	2.7
石炭課主任	河村良平	200	225	0.9			
営業部長心得	磯村豊太郎	1,000	225	4.4	1,000	225	4.4
大阪次長	伊沢良立	550	215	2.6			
新嘉坡支店長	大野市太郎	700	215	3.3	700	215	3.3
本店鉄道掛主任	渡辺秀次郎	275	210	1.3			
元神戸支店長、天津支店長	安川雄之助	400	200	2.0	400	200	2.0
漁業部長	平田初熊	700	200	3.5	700	200	3.5
本店庶務課主任	田中文蔵	500	200	2.5			
大阪支店棉花糸布掛主任	藤野亀之助	550	200	2.8			
本店石炭掛主任	田村実	250	185	1.4			
若松出張所長	進藤宇三郎	500	180	2.8			
元天津支店長、香港支店長	南新吾	600	175	3.4	600	175	3.4
参事	小泉吉彦	300	175	1.7			
神戸支店長代理	武村貞一郎	500	175	2.9			
船舶部長	藤村義朗	600	175	3.4	600	175	3.4
神戸肥料首部主任	依田治作	250	165	1.5			
長崎支店長	谷口武一郎	600	165	3.6	600	165	3.6
名古屋支店長	岡野悌二	500	160	3.1	500	160	3.1
馬尼刺支店長	井上泰三	500	160	3.1	500	160	3.1
参事	呉永寿	250	150	1.7			
管口出張員首席	遠藤藤次郎	200	150	1.3			
本店計算課主任	安田錐蔵	300	150	2.0			
参事	石田清直	200	145	1.4			
元爪哇出張員	林徳太郎	450	145	3.1			
紐育支店生糸掛主任	瀬古孝之助	400	145	2.8			
札幌出張員	小田良治	500	145	3.4			

出張所長・出張員 首席クラス			本店営業関係の主任、 支店次席・ 支店掛主任クラスほか			本店本部参事・ 本店本部の課長・ 掛主任クラス		
特別手当	給料	倍率	特別手当	給料	倍率	特別手当	給料	倍率
						300	130	2.3
			500	130	3.8			
			225	130	1.7			
			300	125	2.4			
200	125	1.6	300	125	2.4			
			250	125	2.0			
300	125	2.4	450	125	3.6			
			300	125	2.4			
			350	125	2.8			
			300	125	2.4			
			500	125	4.0			
400	120	3.3	80	120	0.7			
			250	120	2.1			
300	120	2.5	200	115	1.7			
			300	115	2.6			
			200	110	1.8			
			100	110	0.9			
			150	110	1.4			
			200	110	1.8			
			250	110	2.3			
			250	110	2.3			
			200	105	1.9			
			100	135	0.7			
3,350	1,360	2.5	8,980	4,400	2.0	2,150	1,200	1.8

開戦の日露戦争の影響が反映)。月給一〇〇円以上の者での特別賞与受給者数は六八人である(一〇〇円未満の者のうちの受給者の人数は不明)(第17表)。この六八人の特別賞与合計は、月給合計の二・七か月に相当する。

各人の特別賞与が月給の何か月に相当するかをみると、支店長クラス(漁業部長・船舶部長・営業部長・心得を含む)

三井物産における業績査定と賞与の著しい累進化（鈴木）

役職	氏名	特別手当 (円)	給料 (円)	倍率	支店長クラス		
					特別手当	給料	倍率
参事（在天津）	島田叅太郎	300	130	2.3	100	130	0.8
上海支店棉花糸布掛主任	幡生弾次郎	500	130	3.8			
本店機鉄首部主任	小島信吉	225	130	1.7			
口ノ津支店長	川村貞次郎	100	130	0.8			
倫敦支店鉄道主任	山本小四郎	300	125	2.4			
桑港出張員	御酒本徳松	200	125	1.6			
倫敦支店機械金物主任	関周助	300	125	2.4			
輸入雑貨米主任	加地利夫	250	125	2.0			
漢堡出張員首席	井上治兵衛	300	125	2.4			
門司支店長代理	小林正直	450	125	3.6			
孟買支店棉花掛主任	川畑敬太郎	300	125	2.4			
口ノ津支店長代理、長崎支店長代理	山本庄太郎	350	125	2.8			
紐育支店鉄道主任	岩下清朝	300	125	2.4			
香港支店長代理	中丸一平	500	125	4.0			
本店棉花糸布主任	中山兵馬	80	120	0.7			
唐津出張所長	峰梅三郎	400	120	3.3			
本店電気主務	渡辺庚午郎	250	120	2.1			
三池出張所長	青木勝三郎	300	120	2.5			
上海支店輸出雑品主任	窪田四郎	200	115	1.7			
大阪支店輸出雑品主任	友野欽一	300	115	2.6			
桑港主張員代理	田中清次郎	200	110	1.8			
横浜支店羽二重掛	佐羽総太郎	100	110	0.9			
上海支店通訳	御幡雅文	150	110	1.4			
倫敦支店金物掛	川部孫四郎	200	110	1.8			
元新嘉坡支店輸入雑品主任	津田弘視	250	110	2.3			
大阪支店機械主任	南条金雄	250	110	2.3			
横浜支店生糸掛	伊藤精一	200	105	1.9			
横浜支店次席	佐藤幸次郎	100	135	0.7			
合計		32,680	12,240	2.7	18,200	5,280	3.4

出所) 三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、608-610 ページ。

で平均三・四か月（最大四・七―最小〇・八）、出張所長・出張員首席クラスで平均二・五か月（最大三・四―最小一・三）、本店営業関係の主任、支店次席・支店主任クラスで平均二・〇か月（最大三・八―最小〇・七）、本店本部参事・本店本部の課長・掛主任クラスで平均一・八か月（最大二・五―最小一・二）である。なお、本店参事藤瀬政次郎は大坂支店長経験者（一九〇一年六月―一九〇三年七月）、本店参事長呉大五郎は神戸支店長経験者（一八九八年八月―一九〇一年一〇月）であるため、この二人は支店長クラスに含めている。

クラス別の平均月数は、最大三・四か月（支店長）、最小一・八か月（本店本部参事など）であり、両者の間に一・六か月の差がある。また、同じクラスでも人によってかなりの違いがある。たとえば支店長クラスでは口ノ津支店長川村貞次郎だけが〇・八か月相当という極端に低い数値である。前期（一九〇三年下期）では川村貞次郎（二元新嘉坡支店長代・口ノ津支店長）月給一〇〇円、特別賞与四〇〇円）の特別賞与は四か月相当であった。²⁶ところが、一九〇四年上期では、一九〇三年七月―八月シンガポール支店長代理勤務中の職務上の不注意（不適切な手形・船積書類の取扱と滞貸しの発生）に対する譴責処分を一九〇四年二月九日に受けたため、特別賞与が一〇〇円という低評価になっている。また、本店営業関係の主任、支店次席・支店掛主任クラスで最低月数〇・七の本店棉花糸布掛主任中山兵馬は、一九〇三年下期では同職（月給一二〇円、特別賞与一七五円）で一・五か月相当なので、一九〇四年上期に低評価（八〇円）となっている。²⁸

六八人のばらつきをみると、最大四・七―最小〇・七であり、月給一〇〇円以上の者で特別賞与を受給していない者がいないと仮定すると、格差は四か月もある。

絶対額をみると、一五〇〇円（ニューヨーク支店長、ロンドン支店長、上海支店長、大阪支店長の四人）、一四〇〇円（神戸支店長一人）、一〇〇〇円（本店参事、本店参事長、門司支店長、営業部長心得の四人）、九〇〇円（ボンベイ

支店長一人）と続き、八〇〇円―五〇〇円（一人）、五〇〇円未満―二〇〇円（三五人）、二〇〇円未満（五人）である。支店・出張所長は事実上格付けされているようであり、上位の支店長（計上利益が多い大店）の方が絶対額が大きい。一九〇四年下期よりも前の一九〇一年下期から一九〇三年下期までの特別賞与の高額受給者を見ると（第18表）、ニューヨーク支店長、ロンドン支店長、上海支店長の海外三店と大阪支店長・神戸支店長・営業部長（東京支店長に相当）³⁰・門司支店長の内地四店の長が特に高額となっており、事実上、支店（支店長）の格付けが行われているようである。これら七店を最上位のグループとすると、これに次ぐグループの店はボンベイ支店、香港支店、シンガポール支店、台北支店の海外各店と、横浜支店、長崎支店の内地各店のようである。

では特別賞与だけでなく、普通賞与も合わせてみると、どの程度の月給相当月数の賞与が支給されたのであろうか。一九〇三年五月に普通賞与の名称が「臨時手当」に変更され、勤務日数の計算方法が変更されて、これが通常の計算方法となつてからは、前述のように皆勤者には半期に一・九五か月の普通賞与が支給される。したがって、上述の一九〇四年上期分の賞与は、支店長クラス（漁業部長・船舶部長・営業部長心得を含む）平均で賞与合計五・四〇か月（一・九五か月十三・四五か月）、出張所長・出張員首席クラス平均で四・四一か月（一・九五か月十二・四六か月）、本店営業関係の主任、支店次席・支店主任クラス平均で三・九九か月（一・九五か月十二・〇四か月）、本店本部参事・本店本部の課長・掛主任クラス平均で三・七四か月（一・九五か月十一・七九か月）である。それぞれのクラス平均を年間に引き直すと、一〇・八〇か月、八・八二か月、七・九八か月、七・四八か月となる。特別賞与を受給していない者は年間三・九〇か月なので、本店本部参事・本店本部の課長・掛主任クラス平均と比べても、三・五八か月の差が存在している。あらかじめ述べておけば、この後に差はさらに拡大する。

ところで三井物産が職員の特別賞与の額を決定する際、どのような客観的指標に裏付けられていたのであろうか。三

(単位：円)

下期 (500円以上)		1903年上期 (500円以上)		1903年下期 (600円以上)	
長	岩原謙三	1200	紐育支店長	1500	紐育支店長
長	山本条太郎	1200	倫敦支店長	1500	倫敦支店長
長	長谷川銚五郎	1200	上海支店長	1500	上海支店長
	福井菊三郎	1200	営業部長	1500	門司支店長
長	藤瀬政次郎	1200	門司支店長	1300	大阪支店長
長	遠藤大三郎	1200	神戸支店長	1300	神戸支店長
長	間島与喜	1000	香港支店長	1000	孟買支店長
長	犬塚信太郎	800	孟買支店長	1000	参事長
長	小室三吉	800	参事長	1000	香港支店長
	呉大五郎	650	新嘉坡支店長	800	漁業部長
店長	河村良平	600	横浜支店長	700	新嘉坡支店長
長	北村七郎	600	漁業部長心得	600	元名古屋支店長
心得	平田初熊	500	本店調査課長	600	京城出張員
炭掛主任	大野市太郎	500	元長崎支店長	600	台北支店長
長	南新吾	500	本店石炭課主任	600	天津支店長
張員	井上泰三	500	若松出張所長	600	営業部長心得
員	小田良治	500	馬尼刺出張員	600	馬尼刺出張員
			岩原謙三	1500	岩原謙三
			小室三吉	1500	小室三吉
			山本条太郎	1500	山本条太郎
			福井菊三郎	1500	長谷川銚五郎
			長谷川銚五郎	1300	福井菊三郎
			遠藤大三郎	1300	遠藤大三郎
			犬塚信太郎	1000	間島与喜
			間島与喜	1000	呉大五郎
			呉大五郎	1000	犬塚信太郎
			河村良平	800	平田初熊
			北村七郎	700	大野市太郎
			平田初熊	600	寺島昇
			福原栄太郎	600	小田捨次郎
			伊沢良立	600	藤原銀次郎
			大野市太郎	600	南新吾
			進藤宇三郎	600	磯村豊太郎
			井上泰三	600	井上泰三

政次郎に対して支給されていない。

日営業部長を退任しているので、1903年下期の肩書きは大阪支店長とすべきであるにもかかわらず、営業

井物産では会社設立後から、支店・出張所などの独立採算単位で每期どれだけ損益を上げたかが判明するようにになっていた。したがって支店長(支配人)など独立採算単位の責任者については毎期の業績を評価することが可能である。しかし一九〇四年上期(六月三〇日決算)関係では、決算案が承認された日(八月二日)よりも約一か月前、決算日のわずか五日後の七月五日に特別手当支給議案が三井営業店重役会で可決されているので、三井物産の重役は当該期の各店損益を見ずに支店長らの「慰労金」(賞与)を検討・決定していたと思われる。

そもそも、支店長をはじめとする職員の業績を正確に評価するには、独立採算制の内容自体が日清戦争頃までは不完全であった。したがって各店が計上する期末損益は公平な条件で生じたものとは言い難い。欠陥(不完全さ)を是正するため、日清戦争終了直前から独立採算制の内容を精緻化する改定が始まり、日露戦争(一九〇四―一九〇五年)直後に「損益明細表」の

第18表 特別賞与の高額受給者

1901年下期（500 円以上）		1902年上期（500 円以上）		1902年			
1000	紐育支店長	岩原謙三	1200	営業部長	福井菊三郎	1200	紐育支店
1000	営業部長	福井菊三郎	1200	門司支店長	長谷川銈五郎	1200	上海支店
800	本店・元上海支店長	小室三吉	1000	紐育支店長	岩原謙三	1200	門司支店
800	大阪支店長	藤瀬政次郎	800	上海支店長	山本条太郎	1000	営業部長
800	門司支店長	長谷川銈五郎	800	大阪支店長	藤瀬政次郎	1000	大阪支店
700	本店参事長・元神戸支店長	呉大五郎	800	孟買支店長	間島与喜	1000	神戸支店
600	孟買支店長	間島与喜	700	参事長	呉大五郎	1000	孟買支店
600	長崎支店長	伊沢良立	600	神戸支店長	遠藤大三郎	1000	香港支店
500	上海支店長・元参事長	山本条太郎	600	香港支店長	犬塚信太郎	800	倫敦支店
500	横浜支店長	北村七郎	500	倫敦支店長代理	松本為之助	800	参事長
500	新嘉坡支店長	河村良平	500	横浜支店長	北村七郎	650	新嘉坡支
			500	新嘉坡支店長	河村良平	600	横浜支店
						600	漁業部長
						500	営業部石
						500	天津支店
						500	馬尼刺出
						500	札幌出張

出所) 三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、234、326-327、404-405、475-476、546-547 ページ。

- 注) 1. 1903 年上期では大阪支店長藤瀬政次郎に対して支給されておらず、1903 年下期では本店参事藤瀬
 2. 1903 年下期の大阪支店長は 1903 年 7 月 4 日に藤瀬政次郎から福井菊三郎に代わった。福井は同
 部長と表記されているので、大阪支店長として掲出した。
 3. 1904 年上期では営業部長は空席である。

書式を定めることで精緻化が完成した。すなわち、本店本部は支店などの独立採算制単位に対して、社外・社内からの資金調達コストと資産利用コストを負担させ、それらにより支店などへ様々なコストを負担させるという措置を講じた。この措置によって社外・社内からの資金調達・資産利用のコスト支払面で、公平な条件で、店同士が競争して期末に損益を計上できるようになった。この精緻化の完成によって支店長ら独立採算制単位の責任者の業績を正確に評価できるようになったのである。ただし、正確な評価は支店長らだけに止まるものではなかった。

一九〇四年三月三〇日の達によって定められた「損益明細表」は品目別に「取扱高」（売上高）と「総損益」（粗利益から直接経費を引いたもの）を記入し、さらに間接経費を各商品に割り当てること（「諸経費其他諸損割当高」）で品目別に「純損益」を算出して記入するものである。「損益明細表」では品目別に「純損益」が算出されるため、店の担当掛毎に取扱品

目を集計すると、担当掛の純損益が判明し、掛の責任者である掛主任の業績を客観的に評価できる。また掛員についても担当商品の純損益をみることで、掛員の業績をかなりの程度客観的に評価できる。⁽²²⁾ただし、「損益明細表」によって、本店本部では各掛に関わる商品の純損益を把握可能であるものの、各掛員に関わる商品の純損益は本店本部では把握できず、支店長など店の責任者あるいは掛主任しか把握できないという限界がある。

このように一九〇四年上期決算から「損益明細表」が作成され、これまで大まかにしか捉えることができなかった掛主任や掛員の業績（どれだけ儲けたか）が客観的な数値として把握できるようになったのである。掛主任や掛員に「効労」があると評価する際に、掛主任・掛員の業績が数値（純損益）として表現されている「損益明細表」が利用されるようになっていくと思われる。ただし、各職員の特別賞与を査定する際に「損益明細表」などの決算書類がいつから利用されたかを特定することはできない。三井物産が一九〇九年一月一日に株式会社化された第二回目の決算（一九〇九年一月～一九一〇年四月）関係でみると、一九一〇年七月一五日の取締役会に決算関係議案が提出され、七月二七日の取締役会に特別賞与の議案が提出されている。⁽²³⁾決算日（四月三日）と特別賞与議案提出との間に三か月近くもあるため、すでにこの頃までには支店長以下各職員の特別賞与査定に「損益明細表」などの決算書類が利用されているのではないかと思われる。

4. 重役賞与の支給（日清戦後から一九〇九年）

三井物産の重役賞与は一八九三年（明治二六）七月一日に三井物産が合名会社化されてから、従来のような純益金の何％という取決めではなく、重役賞与と職員賞与を合わせた額を割当額として毎期決定し、その枠内で重役賞与が支払われるように変わった。このやり方は一八九三年下期分から一八九六年上期分まで行われた。ところが三井営業店の統

一を主張する中上川彦次郎によって一八九六年下期からはまったく異なる支給法となった。

中上川は唯月給許りでなく重役の領収する半期賞与を其期の利益に准ぜしめ、即ち利益一割を夫れぞれ差等を附けて時の重役に分配すべきやう發議して遂に之を実行するに至つた⁽³⁴⁾

中上川の提起を受けて、一九〇六年二月三〇日に三井家同族会はつぎの内容の新たな重役賞与配分方法を決定し、一九〇六年下期分から実施した。⁽³⁵⁾

三井各商店重役賞与内規

- 一 三井各商店毎半期純益金十分一ノ金額ヲ一括シ各商店重役全体ノ毎半期賞与金ト為スベシ
- 二 純益金トハ各商店当期ノ諸経費、損失償却金、消滅減損、補填金、支配人以下使用人ノ賞与金手当金、三井家監査役ノ給料経費及ヒ三井各商店理事会ノ経費ヲ引去リタル残金額ニシテ未ダ各商店規定ノ積立金及ビ社員配当金ヲ引去ラザル金額ヲ云フ
- 三 各商店重役ノ賞与金ニ充ツベキ各商店毎半期純益金ノ十分ノ一ハ当期ノ損益決算結了シタル上、各商店ヨリ之ヲ三井元方ニ納付シ三井元方ニ於テ之ヲ一括總計シ其全金額ヲ三井家同族会ノ議定シタル各商店重役各自ノ賞与定率ニ從ヒ各商店重役全体ニ配与スベシ
- 四 此規定及ビ此規定ニ附属スル各商店重役各自ノ賞与定率ハ三井家同族会ノ決議ヲ以テ何時ニテモ変更加除又ハ廃止スル事ヲ得

五 此規定ハ明治廿九年下半年期ヨリ施行ス

六 従来施行ノ三井各商店重役賞与法ハ明治廿九年上半期限り廃止ス

七 該賞与内規ハ方今取調中ニ属スル各商店組織並ニ三井同族家憲制定ノ時迄仮定ノ者トス

このように一九〇六年下期分からは三井各商店がそれぞれ重役賞与を配分するのではなく、各商店が「純益金」の割を三井元方へ納付し、これを三井元方が一括して、重役の賞与定率に従って重役賞与を配分するように変更された。なお、かつて三井物産で重役賞与を配分する際に算出された「純益金」は、そこから職員賞与（慰労金）や重役賞与が支払われるものである。ところが、「三井各商店重役賞与内規」の「純益金」は、すでに職員への賞与枠（普通賞与と特別賞与）を引き去った後の数値である。したがって「三井各商店重役賞与内規」の「純益金」の一割は、従来の数値よりも、少なくとも職員賞与の一割相当分が低くなる数値である。

「三井各商店重役賞与内規」の制定とともに「三井各商店重役賞与金定率案」が可決された。³⁶ 定率（個数）の総枠を一三七五とし、益田孝三五〇、中上川彦次郎三五〇、団琢磨一五〇など理事八人に定率を定め、その他「臨時賞与及報酬積金」に一〇〇を割り当てた。その後、理事の交代などの際に定率を変更している。この方式での最後の決算期は一九〇九年下期と思われる。その二期前の一九〇八年下期では一人に定率を割り当て、その他との合計が一四八〇に増加している（第19表）。

定率により支給された重役賞与を第一回目の一八九六年下期分で見ると（第20表）、益田孝・中上川彦次郎はともに三万〇二四二円であった。当時、益田孝・中上川彦次郎はともに月給三五〇円なので、半期に月給八六か月相当の賞与を受け取ったことになる。また、三井物産からの回付金（純益金の一割）が三万一六八八円八八〇なので、益田孝（三

三井物産における業績査定と賞与の著しい累進化（鈴木）

第19表 三井各商店重役賞与の定率

(単位：個)

氏名	1896年12月30日 時点	1896年 下期	1897年 上期	1897年 下期	1898年 上期	1898年 下期	1899年 上期	1899年 下期
益田孝	三井物産専務理事	350	350	350	350	350	350	350
中上川彦次郎	三井銀行専務理事	350	350	350	350	350	350	350
団琢磨	三井鉱山専務理事	150	150	150	150	150	150	150
上田安三郎	三井物産理事	100	100	100	100	100	100	100
朝吹英二	三井工業部理事	100	100	100	100	100	100	100
西邑庸四郎	三井銀行理事	75	75	75				
渡辺専次郎	三井物産理事	75	75	75	75	75	75	75
高橋義雄	三井呉服店理事	75	75	75	75	75	75	75
波多野承五郎	三井銀行理事			[75]	75	75	75	75
臨時賞与及報 酬積金		100	100	100	100	100	100	100
合計		1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375

氏名	1902年4月10日 管理部設置	1902年 下期	1903年 上期	1903年 下期	1904年 上期	1905年 上期	1908年 下期
益田孝	三井物産及管理部専務理事	350	350	350	350	250	250
団琢磨	三井鉱山専務理事	150	150	150	150	150	150
早川千吉郎	三井銀行専務理事兼同族会理事	150	150	150	150	150	150
渡辺専次郎	(1904.1.3 三井物産専務理事)	75	75	75	150	150	85
朝吹英二	三井呉服店専務理事、管理部理事	100	100	100	125	100	125
飯田義一	1901.6.24 三井物産理事就任	75	75	75	75	85	150
波多野承五郎	三井銀行理事	75	75	75	75	80	80
高橋義雄	三井呉服店理事	75	75	75	75	75	75
岩原謙三	(1904.11.11 理事心得、1906.6.14 理事)					40	75
小室三吉	(1904.11.11 理事心得、1906.6.14 理事)					40	75
山本条太郎	(1904.11.11 理事心得、1906.6.14 理事)					40	75
有賀長文	三井家同族会理事心得					25	35
山田直矢	(三井鉱山理事)						55
臨時賞与及報 酬積金		325	325	325	225	190	100
合計		1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,480

出所) 「三井各商店重役賞与金定率案」1896年12月30日三井同族会可決(「同族会、同族各家、三井元方、監査役、建築掛提出議案」1894年-1896年、追2012)、「三井各商店重役所与内規ニ依り各店回付金、各重役賞与額並ニ臨時賞与及報酬積立金決算、左之通ニ付上申仕候」1897年1月29日施行、「三井各商店重役賞与内規に依り明治30年上半年各商店回付金、損失償却、重役賞与額及臨時賞与積立金、左之通決算致候に付上申仕候」1897年7月23日施行(「元方廻議」1897年、三井文庫所蔵史料 追1791)など。

注) 1897年11月19日に西邑が三井銀行理事を退任し、新たに波多野が就任した。

第20表 三井各商店重役賞与の金額

(単位：円)

氏名	1896年 下期	1897年 上期	1897年 下期	1898年 上期	1898年 下期	1899年 上期	1899年 下期
益田孝	30,242	24,895	35,072	37,870	48,995	42,980	54,204
中上川彦次郎	30,242	24,895	35,072	37,870	48,995	42,980	54,204
団琢磨	12,961	10,669	15,031	16,230	20,998	18,420	23,230
上田安三郎	8,641	7,113	10,021	10,820	13,998	12,280	15,487
朝吹英二	8,641	7,113	10,021	10,820	13,998	12,280	15,487
西邑帛四郎	6,480	5,335	5,759				
渡辺専次郎	6,480	5,335	7,515	8,115	10,499	9,210	11,615
高橋義雄	6,480	5,335	7,515	8,115	10,499	9,210	11,615
波多野承五郎			1,756	8,115	10,499	9,210	11,615
臨時賞与及報酬積金	8,641	7,113	10,021	10,820	13,998	12,280	15,487
合計	118,808	97,801	137,782	148,774	192,479	168,851	212,943

氏名	1902年 下期	1903年 上期	1903年 下期	1904年 上期	1905年 上期
益田孝	48,192	44,496	57,194	59,764	90,218
団琢磨	20,654	19,069	24,511	25,613	54,131
早川千吉郎	20,654	19,069	24,511	25,613	54,131
渡辺専次郎	10,327	9,534	12,255	25,613	54,131
朝吹英二	13,769	12,713	16,341	21,344	30,674
飯田義一	10,327	9,534	12,255	12,806	30,674
波多野承五郎	10,327	9,534	12,255	12,806	28,870
高橋義雄	10,327	9,534	12,255	12,806	27,065
岩原謙三					14,435
小室三吉					14,435
山本条太郎					14,435
有賀長文					9,021
臨時賞与及報酬積金	44,753	41,325	53,116	38,425	60,571
合計	189,330	174,808	224,693	234,790	496,201

出所) 第19表と同じ。

井物産専務理事）は三井物産純益金の一割の九五％相当の賞与を受け取ったことになり、三井銀行からの回付金（純益金の一割）が四万七千七百二十一円二角七分³⁷なので、中上川彦次郎は三井銀行純益金の一割の六四％相当の賞与を受け取ったことになる。

三井物産の重役賞与を職員の賞与と比較するため、一九〇四年上期分で見ると（益田孝は三井家同族会管理部専務理事のため除外）、重役の渡辺専次郎（三井物産専務理事、推定月給五〇〇円）、飯田義一（三井物産理事、月給五〇〇円）の賞与はそれぞれ二万五千三百一十二円と一万二千八百六十四円なので、月給五十一・二か月相当と、二五・六か月相当である。これに対して一九〇四年上期分の職員（前掲、第17表）で月給額が最高（四〇〇円）のニューヨーク支店長岩原謙三、ロンドン支店長小室三吉、上海支店長山本条太郎の賞与はいずれも月給五・七か月相当（特別賞与三・七五＋普通賞与一九五）、推定二万八千円である。したがって職員の最高クラスと比較しても渡辺・飯田の相当月数・絶対額が飛び抜けて高いことがわかる。

5. 特別賞与の支給（日露戦後から一九三〇年代）

三井物産は、一九二七年から刊行された就職案内本『銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』（のち『官庁公衙銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』に書名変更）に初任給、昇給基準、賞与、退職慰労金、恩給、旅費、在外手当などの詳細なデータを提供している。一九二七年刊行本の記載のうち初任給、昇給、特別賞与、普通賞与の内容は第21表のとおりである。

まず初任給についてみると、入社後三か月の見習期間終了後に本採用となり、本採用時から初任給が支給される。その額は各帝国大学、東京商科大学、神戸高等商業学校の卒業生では同額の月俸五〇円、私立大学では月俸四五円、他の

第21表 1926年頃の特別賞与・普通賞与・昇給基準

初任給		昇給	
「各出身学校別初任給」		「昇給標準」	
帝国大学出身者	月俸 50円	「月俸百円以上ハ隔年ニ昇給サレ百円以下ハ年1回位ニ行ハル、ヲ通例トス」	
商科大学出身者	月俸 50円		
神戸高商出身者	月俸 50円		
各私立大学出身	月俸 45円	「隔年昇給ハ本俸ノ1割程度ノモノトス」	
地方高等商業出	月俸 40円	「学校出身者採用後、最初ノ昇給ハ3円以上8円程度ヲ普通トス、勿論個々ノ勤惰及技能ノ優劣ニ依リテ可成リノ狂ヒアリ」	
甲種商業出身者	月俸 25円		
「入社後3ヶ月間ハ見習ト称シ試役シ後本社員ニ採用ス」			
特別賞与		普通賞与（勤務手当）	
区 分	半期の支給月数	計算式と支給月数	
「支店長級」	「20ヶ月分程度」	計算式	「純出勤日数ニ対シ本給1円ニ付、1銭3厘ノ率ヲ以テ乗シタル額」、すなわち「率（1銭3厘）×本給×出勤日数＝勤務手当額」
「本給100円以上ノ主任級」	「5ヶ月分以上7ヶ月分程度」		
「本給75円以上100円迄ノ平社員」	「2ヶ月分内外」	支給月数	「本給ノ2ヶ月分ニ相当」
「本給75円以下ノ平社員」	「1ヶ月半程度」		

出所) 宮田吉蔵編『銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』(エコノミカルアドヴァイサ、1927年) 79-80ページ。

- 注) 1. 「勤務手当ハ入社後3ケ年(見習期間ヲ除ク)ヲ経タル者ニ限り其資格ヲ有ス」と記されている。しかしこれは誤りである。正しくは特別賞与に関するものである。
2. 井上信明編『官庁公衛銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』1931年版(エコノミカルアドヴァイザ、1931年)、世界情勢研究所編『官庁公衛銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』1935年版(従業員待遇法大鑑刊行会、1935年)、経済時論社編『官庁公衛銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』1938年版(経済時論社、1938年)でも、特別賞与、勤務手当、昇給基準についての記述はほぼ同じである。ただし、1938年版では特別手当の支店長級半期支給月数が「本俸ノ十ヶ月分程度」となっている。これは誤植あるいは誤記で、正しくは20か月分程度と思われる。

高等商業学校では月俸四〇円などとなっており、大学・高商卒業者でもどの教育機関によって差が付けられている。本採用の時点では、五円あるいは一〇円の差がある。

つきに昇給についてみると、「月俸百円以上」の者は「隔年」(二年)に一回、月俸「百円以下」のものは年一回くらい昇給するのが「通例」としている。この昇給基準は、前述の一九〇二年四月に三井家から出された「内訓」(月給一〇〇円未満は満一年を超えないと昇給できない、月給一〇〇円以上は満二年を超えないと昇給できない)を別の形で表現したものであり、意味する内容は同じで

ある。上述の本採用者は月給（月俸）一〇〇〇円に達するまで、年一回くらいの割で昇給する。最初の昇給は「三円以上八円程度」である。ただし「個々ノ勤惰及技能ノ優劣ニ依リテ可成リノ狂ヒ」がある。つまり最初の昇給時から早くも昇給額に差が付けられる。その後も、同様であると思われるので、本採用時の月俸が同期入社時の最上位者より低い者でも、高い評価を受けると、まもなく同期入社時最上位者の月俸に並ぶ、あるいはこれを上回ることが可能ということであろう。

特別賞与・普通賞与に関しては「賞与ニ所謂普通賞与ト特別賞与ノ二種アリ。他社ニ於テ謂フ前記普通賞与ハ同社ニテハ是レヲ勤務手当ト称ス」と説明されている。このうち特別賞与は「毎年二月及八月ノ両度ニ支給サル」、勤務手当は「同社ノ会計年度カ四月及十月末ナルヲ以テ五月及十一月初旬ニ給与サル、モノ」である。勤務手当については、半期の勤務日数を各部店（支店・部など）が本店本部に通知すれば直ちに計算できるので、決算月の翌月に支給される。これに対して特別賞与では、本店本部が部店長に対して各職員への支給原案を作成させ、この原案を本店本部に送付させて本店本部で支給額を査定する。決算手続終了後に、部店長が各職員の業績を評価し、本店本部が各部店長の業績を評価することになるため、支給は決算月からかなり経過した四か月後となる。

このように特別賞与・普通賞与の支給月は異なり、それぞれ年二回支給される。ではどの程度支給するとされているのか。普通賞与に関しては、半期に月給の「二ヶ月分ニ相当」する額が支給される。実際には皆勤者の場合、月給の一・九五か月相当が支給され、自己都合で休暇をとった場合にはこれよりも低い。なお、普通賞与の受給資格については「入社後三ヶ年（見習期間ヲ除ク）ヲ経タル者」としている。しかしこれは誤記であり、本採用者はすべて受給できる。普通賞与については、皆勤者であれば支店長でも掛主任でも掛員でも、だれでも一・九五か月相当が支給された。

これに対して特別賞与では支給月数に差があることが記されている。「額ハ業績ニ依リ多少ハ免レサルモ、最近行ハ

レタル実例ニ依レバ大体」、半期につき、支店長級には月給「二十ヶ月分程度」、月給一〇〇円以上の主任級には「五ヶ月分以上七ヶ月分程度」、月給七五円以上一〇〇円までの「平職員」には「二ヶ月分内外」、月給七五円以下の「平職員」には「一ヶ月半程度」が支給される。特別賞与の受給資格は、普通賞与のものとして誤記されている「入社後三ヶ年（見習期間ヲ除ク）ヲ経タル者」である。³⁹ 前述の一九〇四年七月「特別手当支給標準」では「効労」のあった者に対して支給されていた。ところがそれが変更され、一九二六年頃でみると、本採用後三年経過すれば総ての者に支給される。

上記の就職案内本はその後、一九二八年、一九三一年、一九三二年、一九三三年、一九三五年、一九三六年、一九三八年、一九三九年、一九四〇年に刊行されている（ただし、現時点で刊行を確認できる年）。このうち一九三九年、一九四〇年刊行のものは一九三八年の再版である。三井物産についての記載事項のうち、大きく変わっている部分は学校の初任給の額である。一九三一年刊では地方の高等商業学校出身者が私立大学出身者と同格となり（月給六〇円）、一九三八年刊では私立大学出身者が各帝国大学・東京商科大学出身者と同格（月給七三円）、地方の高等商業学校出身者が私立大学出身者よりも低い格付け（月給五八円）となっている。また、一九三八年刊では支店長級の半期の特別賞与を「本俸ノ十ヶ月分程度」と記している。しかし、一九三七年頃の状況を示すこの記述は後述（一九三七年上期・下期の特別賞与）するように誤りであり、正しくは二〇か月分程度である。

なお、昇給基準については、いずれの刊行本でも月給一〇〇円で区分されている。しかし、すでに明らかにしたように「臨時手当」（物価高騰に対応した手当）を一九二九年一月に本給に繰り込んだため、三井物産の内規では区分が月給一三七円に引き上げられ、さらに一九三六年には月給一五〇円以上に引き上げられている。したがって三井物産は対外的には三井家内訓の区分（月給一〇〇円）の方を公表していることになる。

ところで特別賞与の支給月数については「程度」や「内外」と表現されており、同じ区分に属していても同一ではな

第22表 三井物産部店長の特別賞与（1937年度）

（金額単位：円）

1937年 下期	1937年 上期	月給	役名	氏名	倍率 下	倍率 上	倍率 計
4,500	10,500	425	元船舶部長	古川虎三郎	10.6	24.7	35.3
10,000	11,500	500	上海支店長	卜部卓江	20.0	23.0	43.0
11,000	13,700	480	倫敦支店長	伊藤与三郎	22.9	28.5	51.5
10,000	12,600	470	紐育支店長	吉田初次郎	21.3	26.8	48.1
10,000	10,500	465	機械部長・東京支部長	本村精三	21.5	22.6	44.1
8,000	9,500	445	生糸部長・横浜支店長	伊藤武男	18.0	21.3	39.3
3,000	7,400	420	秘書課長	小川弥太郎	7.1	17.6	24.8
10,000	10,500	420	金物部長	西岡英吉	23.8	25.0	48.8
10,000	10,500	415	営業部長	神戸俊次郎	24.1	25.3	49.4
7,500	8,400	415	調査課長	加藤尚三	18.1	20.2	38.3
8,000	9,500	410	名古屋支店長	金井潤三	19.5	23.2	42.7
8,000	9,500	400	神戸支店長	広岡信三郎	20.0	23.8	43.8
7,000	8,400	395	門司支店長	堤 汀	17.7	21.3	39.0
7,000	8,400	390	木材部長・小樽支店長	山中清三郎	17.9	21.5	39.5
9,000	11,500	380	大連支店長	阿部吟次郎	23.7	30.3	53.9
6,500	7,400	375	青島支店長	堀 雄太郎	17.3	19.7	37.1
6,000	5,800	360	会計課長	平井真次郎	16.7	16.1	32.8
8,000	9,500	360	砂糖部長	稲葉三郎	22.2	26.4	48.6
5,000	6,800	355	天津支店長	神村貫治	14.1	19.2	33.2
5,500	6,300	350	馬尼刺支店長	河村雅次郎	15.7	18.0	33.7
6,000	6,300	345	香港支店長	沼田孝造	17.4	18.3	35.7
7,000	8,400	345	新嘉坡支店長	松本季三志	20.3	24.3	44.6
7,500	8,400	345	京城支店長	大塚俊雄	21.7	24.3	46.1
6,000	6,800	335	漢口支店長	山下樵曹	17.9	20.3	38.2
5,500	5,300	330	泗水支店長	小室健夫	16.7	16.1	32.7
4,500	4,150	325	長崎支店長	村上一郎	13.8	12.8	26.6
5,500	6,300	325	斯土寧支店長	福田廉三	16.9	19.4	36.3
5,500	6,800	323	盤谷支店長	平野郡司	17.0	21.1	38.1
5,000	5,800	323	三池支店長	菊地 泰	15.5	18.0	33.4
5,300	6,300	320	甲谷他支店長	山本三藏	16.6	19.7	36.3
7,000	6,800	320	石炭部長	山本定次	21.9	21.3	43.1
5,500	6,300	300	台北支店長・高雄支店長	池田卓一	18.3	21.0	39.3
5,000	5,800	285	文書課長	高橋仰之	17.5	20.4	37.9
5,000	5,300	260	孟買支店長	加藤武清	19.2	20.4	39.6
4,000	5,300	345	不動産掛長	吉田茂猪	11.6	15.4	27.0
4,000	4,700	310	大阪埠頭出張所長	天野 広	12.9	15.2	28.1
4,000	4,700	300	川崎埠頭出張所長	佐藤徳三郎	13.3	15.7	29.0
5,500	6,300	295	桑港出張所長	宮崎清	18.6	21.4	40.0
3,000	3,700	290	沙都出張所長	福田清三	10.3	12.8	23.1
3,700	3,700	288	用度掛長	高柳武勇	12.8	12.8	25.7
4,000	3,700	262	受渡掛長	服部 繁	15.3	14.1	29.4
4,000	4,400	255	電信掛長	中塚武二	15.7	17.3	32.9
262,000	302,950	14,631	合計（古川を除く）		17.9	20.7	38.6

出所）「店長特別手当支給案」1937年12月13日三井物産取締役会提出（「物産会社議案」1937年、三井文庫所蔵史料 傘下44）。

- 注）1. 当期利益金は、1937年下期9,607千円、同上期12,457千円。上期を100とすると、下期は77。
2. 古川は1937年下期中に取締役に就任するため、1937年下期の数値は船舶部長時代の特別賞与である。大阪支店長、業務課長、人事課長、査業課長は取締役に兼務のため、特別賞与支給の対象外である。

く、人によって異なることが想像される。どの程度異なるかを「支店長級」でみよう。

一九三七年（昭和一二）上期、下期の「店長」への特別賞与は第22表のとおりである。利用した資料は、三井物産が取締役会に提出した議案「店長特別手当支給案」の付属資料である。この支給案に含まれている者は、部長、支店長、出張所長という営業部門（商品取扱部門）の責任者だけでなく、本店本部の秘書課長・調査課長・会計課長・文書課長と不動産掛長・用土掛長・受渡掛長・電信掛長という間接部門の責任者である。上記の就職案内本で「支店長級」とされた者だけでなく、それ以外を含んでいる。なお、大阪支店長と、本店本部の業務課長・人事課長・査業課長は取締役が兼任しているため、この支給案に含まれていない（重役賞与の支給対象のため）。

上期でみると一万三七〇〇円がロンドン支店長、これより一〇〇〇円下の一万二六〇〇円がニューヨーク支店長、さらに一〇〇〇円下の一万一五〇〇円が上海支店長・大連支店長、これより一〇〇〇円下の一万〇五〇〇円が船舶部長・機械部長・金物部長・営業部長である。最少額はシアトル出張所長ら三人の三七〇〇円である。月給の何か月分に相当するかを計算すると、全体の平均は二〇・七か月相当である。しかしばらつきが激しい。最大は大連支店長の三〇・三か月相当、最小は長崎支店長・シアトル出張所長ら三人の一二・八か月相当である。平均二〇・七か月相当との差は、それぞれ九・六か月と七・九か月もある。また、営業部門ではない本店本部の課長・掛長（間接部門）で平均を超えるものは一人もない。特に間接部門の掛長三人では相当月数がかかなり少ない。もし、間接部門の者を除いたものを「支店長級」とみると、就職案内本に記載されている「支店長級」が「二〇ヶ月分程度」といっても、人によってかなり異なることがわかる。

つぎに下期も含めて絶対額をみると、上海支店長・ロンドン支店長・ニューヨーク支店長・営業部長（東京支店長に相当）・大連支店長・機械部長・金物部長がほぼ同じであり、この最上位のグループに名古屋支店長・神戸支店長・生

糸部長・砂糖部長が続いている。しかも最上位のグループに属する者でも、そのすぐ下のグループに属する者でも、上期・下期ともに平均を上回る月給相当月数を受給している。したがって最上位のグループやそのすぐ下のグループの者は、絶対額でみても月給相当月数でみても特に優遇されていることがわかる。

一九三七年上期・下期の月給相当月数を合計すると、平均は三八・六か月となる。最大は大連支店長の五三・九か月、二番目はロンドン支店長の五一・五か月である。最小はシアトル出張所長の二三・一か月である。年間では最大・最小の差は三〇・八か月もある。相当月数が下の方で特に注目されるのは、本店本部の掛長三人（用度、受渡、電信）の月数が平均をかなり下回っていることである。なお、念のため、普通賞与（年三・九か月）を加えて年間賞与を示すと、「店長」の賞与額は平均四二・五か月である。

後述するシドニー支店の賞与算定の事例等から類推すると、月給を基準とした基礎部分、就任している役職に付与される部分、業績評価による部分の三つを合算して特別賞与額が決定されたと思われる。したがって、第一に、どの支店あるいは出張所の長（役職）かによって、役職に付与される数値にかなりの違いがあり（ロンドン支店、ニューヨーク支店、上海支店などはかなり多く、規模の小さな支店・出張所などはかなり少ないはず）、第二に間接部門の長の場合には、利益の大小に直接関係しないので、業績評価による部分の数値がかなり低いのではないかと推定される。

つぎにサンフランシスコ出張所職員の特別手当支給額（一九三四年上期から一九三八年下期）の数値をみることで、職員の支給実態を検討しよう（第23表）。なお、この表で月給が表示されているのに特別賞与欄が空白な部分があるのは当該職員がいまだサンフランシスコ出張所勤務となっていないため、同店で数値を把握できないからである。

あらかじめサンフランシスコ出張所と三井物産全体の純益金の動向をみよう。前者で一九三五年上期の指数（一一二）を上回るの是一九三八年上期からである。それに対して後者では一九三五年下期の指数（一〇五）を上回るの是一九三

(金額単位：円。ただし、三井物産純益金は千円)

北出永福 (売買掛)			岸 確一 (勘定掛)		
月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率
142			108		
142			108		
154			118	147	1.2
154			118	158	1.3
154			130	205	1.6
154	400	2.6	130	205	1.6
167	640	3.8	143	315	2.2
167	520	3.1	143	355	2.5
167	640	3.8	159	325	2.0
167	720	4.3	159	380	2.4
奥村貞太郎 (売買掛)			泓本賢太郎 (勘定掛)		
月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率
80			72		
80			72		
85			80		
85	89	1.0	80		
97	95	1.0	90		
97	120	1.2	90		
108	200	1.9	100	180	1.8
108	165	1.5	100	160	1.6
118	210	1.8	109	195	1.8
118	235	2.0	109	220	2.0
サンフランシスコ出張所			三井物産		
純益金	指数		純益金(千円)	指数	
71,684	93		7,167	103	
82,335	107		6,782	97	
86,149	112		7,134	102	
76,908	100		7,302	105	
57,922	75		6,317	91	
71,203	92		9,738	140	
73,155	95		12,457	179	
50,200	65		9,607	138	
100,770	131		8,930	128	
164,581	214		9,534	137	

年度の半期平均を 100 としたものの。3. 字数以外の職は 1937 年下

六年下期からである。したがってサンフランシスコ出張所の業績の回復は、三井物産全体の業績より三期遅れている。つぎに、一九三七年下期をみよう。一九三七年下期のサンフランシスコ出張所純益金の指数は、上期の九五から六五へと三二%低下している。三井物産全体の純益金でも同年前期の一七九から下期の一三八へと二三%低下しており、サンフランシスコ出張所とほぼ同じ動きを示している。ただし、一九三七年前期に比べて下期では三井物産全体の業績がかなり低下したので、それにより各人への特別賞与支給額が大幅に減額されるのを避けるため、後述のように一九三七年下期の特別賞与枠を、三八万円を限度として総益金の一〇%に加算した額とすることで、⁽⁴⁰⁾減額幅をやわらげている。

第23表 サンフランシスコ出張所職員の特別賞与と同所純益金、三井物産純益金

決算期	内田 堯（所長代理）			宇敷則一（重油掛主任）			星野礼治（勘定掛主任）		
	月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率
1934年上期	243	1080	4.4				184		
1934年下期	243	920	3.8				184		
1935年上期	243	965	4.0				184		
1935年下期	243	1000	4.1				184		
1936年上期	259	1400	5.4	237	不詳		201		
1936年下期	259	1400	5.4	237	不詳		201		
1937年上期	259	2300	8.9	237	不詳		201	710	3.5
1937年下期	259	1850	7.1	237	不詳		201	750	3.7
1938年上期	276	2300	8.3	253	不詳		219	1100	5.0
1938年下期	276	2500	9.1	253	770	3.0	219	1300	5.9
決算期	三浦慎一郎（売買掛）			関 喬一郎（庶務掛）			長谷川又二郎（売買掛）		
	月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率
1934年上期	102			100			84		
1934年下期	102			100			84		
1935年上期	111			107	134	1.3	90		
1935年下期	111			107	143	1.3	90		
1936年上期	122			118	180	1.5	99		
1936年下期	122			118	180	1.5	99	145	1.5
1937年上期	134	435	3.2	130	270	2.1	109	210	1.9
1937年下期	134	360	2.7	130	220	1.7	109	165	1.5
1938年上期	148	470	3.2	142	280	2.0	118	210	1.8
1938年下期	148	600	4.1	142	310	2.2	118	240	2.0
決算期	鈴木 勝(メキシコ駐在員)			伊藤富郎（売買掛）			水野利重(船舶部派出員)		
	月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率	月給	特別賞与	倍率
1934年上期	65			62			82		
1934年下期	65			62			82		
1935年上期	70	87	1.2	67			88		
1935年下期	70	94	1.3	67			88		
1936年上期	78	120	1.5	72			94		
1936年下期	78	130 包 100	1.7	72			94		
1937年上期	85	200 包 100	2.4	79	115	1.5	103	300	2.9
1937年下期	85	200 包 100	2.4	79	91	1.2	103	280	2.7
1938年上期	93	300 包 100	3.2	86	120	1.4	112	350	3.1
1938年下期	93	370 包 100	4.0	86	145	1.7	112	460	4.1

出所) 宮崎清「《桑港支店支店長引継書類》」1939年(Entry#71 Container#39)36-37ページほか。

注) 1. 鈴木勝の特別賞与欄の「包」は包み金である。これは倍率計算をする際に含んでいない。2. 指数は1934期末現在。

所長宮崎清の特別賞与（前掲、第22表）は上期六三〇〇円から下期五五〇〇円に低下している。マニラ支店長・シドニー支店長・カルカタ支店長でも全く同じ変化（六三〇〇円から五五〇〇円への低下）を示しているので、サンフランシスコ出張所長だけが特に不利な査定を受けたわけではなく、三井物産全体の業績低下のため引き下げられたようである。宮崎の月給相当月数は二・一・四から一・八・六に低下しているものの、年間でみれば四〇か月相当の特別賞与が支給されている。

つぎにその他のサンフランシスコ出張所職員（店限者を除く）の一九三七年度特別賞与の月給相当月数をみると、主任級（所長代理、掛主任）では内田堯（職は所長代理）が上期八・九か月から下期七・一か月へ引き下げられ（合計一六か月）、月給一三〇〇円以上の平社員（掛員）では、北出永福（売買掛）が三・八か月から三・一か月（合計六・九か月）、三浦慎一郎（機械金物掛）が三・二か月から二・七か月（合計五・九か月）、関喬一郎（庶務掛）が二・一か月から一・七か月（合計三・八か月）へ引き下げられた。一〇〇円以上一三〇円未満の平社員では長谷川又二郎（売買掛）が一・九か月相当から一・五か月（合計三・四か月）、奥村貞太郎（売買掛）が一・九か月から一・五か月（合計三・四か月）、泓本賢太郎（勤定掛）が一・八か月相当から一・六か月（合計三・四か月）、水野利茂（船舶部派出員、売買掛）が二・九か月から二・七か月（合計五・六か月）へ引き下がられた。月給一〇〇円未満の平社員では伊藤富郎（売買掛）が一・五か月から一・二か月（合計二・七か月）へ引き下げられた。

しかし引き下げられなかった者もいる。勤定掛主任の星野礼治では、上期三・五か月から下期三・七か月へ（合計七・二か月）、月給一三〇円以上の平職員である勤定掛員岸確一では上期一・二か月から下期一・五か月（合計四・七か月）へと上昇している。勤定掛の業務は直ちに店の業績に連動するわけではないので、三人のうち二人が引き上げられている。この他、一人でメキシコに駐在している鈴木勝（月給一〇〇円未満）については困難な状況での業務が考慮された

ようで上期・下期とも二・四か月相当（合計四・八か月）と特別に包金一〇〇円（合計二〇〇円）が支給されている。

一九三七年度では職員全員の月給額に変化がないので、上期に比べ下期に絶対額が引き下げられた者では月給相当数が低下しており、絶対額が引き上げられた者では相当月数が上昇している。相当月数の変化をみると、所長を含む在籍正社員の相当月数は一四人中一人が低下、二人が上昇、同じが一人となっている。このように三井物産全体およびサンフランシスコ出張所の業績低下に照応して、下期にはほとんどの者で絶対額・相当月数の低下が生じているものの、三人については特別な配慮が働いていることがわかる。

つぎに年度（一年間）でみると、所長では四〇か月（月給二九五円）、主任級では一六か月（同二五九円）、七・二か月（同二〇一元）、月給一三〇円以上の平社員では六・九か月（同二六七円）、五・七か月（同二三九円）、四・七か月（二四三円）、四・一か月（同二三〇円）、月給一三〇円未満一〇〇円以上の平社員では五・六か月（同二〇三円）、三・四か月（同二〇九円）、三・四か月（同二〇八円）、三・四か月（同二〇〇円）、月給一〇〇円未満では四・八か月（同八五円）、二・七か月（同七九円）である。大まかにいえば、第一に月給の額が多い者ほど、第二に職では平社員↓主任級↓所長という上位の職へいくほど、特別賞与の絶対額・月給相当月数が多くなっている。

とくに主任級と「支店長級」をみると、主任級に分類した所長代理内田（月給二五九円）と所長宮崎（月給一九五円）との差は、月給では年間四三三円（宮崎の月給の一二％相当）に対して、特別賞与額では年間七六五〇円（二万一八〇〇円マイナス四一五〇円。宮崎の六五％）にも拡大する。内田とほぼ月給が同じボンベイ支店長加藤武済（月給二六〇円）と内田を比べてみても、特別賞与額は内田の四一五〇円に対して加藤は一万〇三〇〇円にも上る。一八八四年四月生まれの内田は、一九〇三年に同志社英文科を卒業し（大学ではなく専門学校）、かなり後の一九一七年一月に三井物産に入社して（初めはサンフランシスコ支店勤務）、機械部鉄道掛勤務の後に一九二五年一月サンフランシスコ出張

所売買掛、一九三〇年九月所長代理（なお、その後、一九三八年一〇月には機械金物主任を兼務）となっており、一九三九年四月に停年退職予定であった。⁽⁴⁾このように停年まであと二年ほどの、「支店長級」直前にまで昇級した人の中には月給が「支店長級」とほぼ同じ水準になる者がいる。

以上をまとめてみると、一九三七年の普通賞与と特別賞与を合わせた賞与には、第一に著しい累進性があること、第二にこの著しい累進性には月給に連動する側面と、役職に連動する側面があることがわかる。業績に連動する側面も含め、それぞれがどのように連動しているかについては、シドニー支店の特別賞与のデータを用いて後述する。

このように特別賞与では、「支店長級」と平社員の月給相当月数の間に隔絶した差があり、しかも月給額にも差があるため、平社員から「主任級」、さらに「支店長級」へ上がるに従って、特別賞与の絶対額・月給相当月数は急カーブを描いて上昇する。

ではこのような特別賞与の著しい累進性はいつ生まれたのか。前掲、第21表に示したように一九二六年頃にはすでに著しく累進的な支給体系となっていた。また、後述するように一九二六年六月に開催された第九回支店長会議の際に、支店長（出張所長を含む）がこっそりと集まって、支店長への特別賞与が重役に比べて少なすぎるから、重役賞与の支給枠を削って支店長へ回すよう重役に談判しようとした際、大連支店長石田礼助が、第一に重役賞与の支給枠を削るのではなく、利益から回すべきであり、第二に支店長だけでなく、実際に商品取引業務を行っている掛主任への支給も増やすべきであると主張したため、この線で重役に談判することになったという。しかし、結局、支店長側からの要請（支店長と主任の特別賞与の増額）は重役に受け入れられなかった（これらについては、後に詳述）。

したがって一九二六年の談判当時はすでに「支店長級」では半期二〇か月程度、主任級は五〜七か月程度のはずであり、一九二六年以前にこのような水準になったはずである（これらについては、後に詳述）。

いつこのような水準になったかを検討する際、三つの点に留意したい。第一は、かつて特別賞与の受給者は限られた者であったのが、三年以上勤務職員のすべてに拡大されたことである。第二はこのように下位の職員が支給対象に入ることによって、それ以前に支給していた上位者への支給額・月給相当月数が引き上げられたと推定されることである。

このうち第一の点についてみると、日露戦争前の一九〇一年下期～一九〇三年上期では特別賞与が支給された者は三五％～四〇％くらいであった。それらの期では総益金に対する賞与割当額（普通賞与と特別賞与）の比率は五％～七％くらいであり、おそらくこの比率の半分近くが特別賞与部分ではないかと思われる（前掲、第16表）。それが三年以上勤務者に拡大されたのである。第二の点についてみると、一九〇四年上期分の支店長クラス（漁業部長・船舶部長・営業部長心得を含む）の特別賞与は平均で月給三・四か月であった（前掲、第17表）。それが一九二六年頃では月給の二〇か月程度という、一九〇四年上期の六倍近い水準になっている。このように、ほとんどの者へ支給し、しかも上位の職の者への支給額を大幅引き上げるには、特別賞与の支給原資をかなり増やす必要がある。そこで以下ではこの増加がいつかをみよう。

特別賞与の変化は前掲、第2図のとおりである。特別賞与の枠を、一九一〇年上期に「総益金」の五・五％に設定し、同年下期に五％に引き下げたのち、一九一四年上期に二倍の一〇％に引き上げた。それ以降、一九三七年上期まで「総益金」の一〇％が特別賞与枠とされた。さらに一九三七年下期になると「総益金」の一〇％に三八万円を限度として加算し、一九三八年上期では三五万円、同年下期では四〇万円を加算している。⁽⁴³⁾業績が向上した一九三七年上期に個々の職員への支給水準をかなり上げたために、その後の業績低下時には、「総益金」の一〇％に加算することで支給水準の引き下げを緩和する必要があったようである。

このような支給枠の変化のうち、とくに大きいのは一九二三年下期（「総益金」の五％）から一九一四年上期（「総益

金」の一〇％）への変化である。一九一三年下期の当期利益金（二六七万円）と一九一四年上期の当期利益金（二五五万円）はほとんど同じなので（後掲、第24表）、おそらく両期における「総益金」の額もほとんど同じと推定される。にもかかわらず特別賞与の枠が五％から一〇％へと倍増されたということは、それに伴い特別賞与支給の仕組みに関して大きな変更がおこなわれたのではないかと示唆している。つぎの一九一四年下期では業績が悪化（当期利益金一四一万円）するものの（いったん仕組みを修正か）、一九一五年上期からは第一次大戦に伴う好景気によって当期利益金が急増していくので、一九一四年上期の仕組みに近いものが定着したのではないかと思われる。念のため説明すれば、おそらく、日露戦争後から一九一〇年代の間のいくつかの期で支給の仕組みが修正され、この修正を経て一九二六年頃までに仕組みが定着したと思われ、このうち著しく累進的な支給方法を初めて採用したのが一九一四年上期分ではないかと推測される。

つぎに特別手当の支給額が決まる過程をみよう。一九三二年下期分（一九三二年一〇月三十一日決算）ではつぎのとおりである。⁽⁴⁾

まず決算日より約一か月半前の一九三二年九月十五日付書状で人事課長が支店長などに対して特別手当を申請するよう求めている。提出期限については、三か月後の「十二月十五日迄ニ当方へ着候様御送付為煩度候」としている。この書状の宛先が「部長・課長・支店長・出張所長殿」となっているので、提出を求めた相手は、各商品部の部長、船舶部長、造船部長、本店内の業務課長・調査課長・文書課長など、各支店長、各出張所長である。実際には本店内の人事課長自身も申請書（人事課職員分）を作成したと思われる。以下では、これらの作成者全体を「部店長等」と表記する。

その際「御申請ハ必ず総額ニ於テ絶対ニ前季支給額ヲ限度トセラレ度」、「按分比例ニテ減額ノ結果ハ却而店員間ノ均衡ヲ失スル因トモ可相成恐有之候間、断シテ御見合せ相願申上候」としている。この指示は、前季に比し、「利益之減

少ヲ予想セラレ」るためであり、通例の指示ではない。特に注目される指示は、按分比例で支給額を減額してはならず、各人の業績等を適切に評価して金額を記すよう求めている点である。

特別手当申請書の様式自体は未見のため、上記書状の文言と「勤務手当」を計算するための様式（桑港出張所「勤惰報告」⁽⁴⁶⁾）から推測すると、①「月給」、②「姓名」、③「所属掛」、④「出張日数」、⑤「欠勤数」、⑦「遅刻回数」、⑧「前季支給額」⁽⁴⁷⁾、⑨「普通一ヶ月分」（月給の一月相当分）の数值、⑩「位置」（支店長代理、掛主任などの役職）の数值、⑪「功績」の数值、⑫「特記事項」などを記す欄があったと思われる。

なお、「先年来常務ノ御希望モ有之申請欄ヲ普通一ヶ月分ト位置、功績、勤怠ニ対スル増減欄トニ區別相願居候得共、右ハ實際上区分困難ニテ効果無之様被存候間、御区別ニハ不及候」と記されている。この文の意味は、月給の一月相当分の欄、「位置」の欄、「功績」の欄、「勤怠」の欄については、それぞれの増減（前期との差）の数值はもはや記入不要ということなのである。若林幸男が検討した一九二六年度上期のシドニー支店における支店長作成の算定書では、月給の一月半相当の数值に位置の数值、功績の数值、包金の数值（羊毛担当別俸）の三つを加算して、支店からの各人についての申請額としているので、これに比べると、一九三一年下期では基礎部分（「普通」）が半月分少なくなり、包金の欄はなくなっている。新たに「勤怠」の数值を設けて加算しているようにみえる。しかし、若林論文に引用されている一九二五年度下期特別賞与に関する人事課長の書状には「勤怠に属する増減欄」という表現があるにもかかわらず、支店長による算定では「勤怠」の数值が加算されていない。したがって加算する項目として「勤怠」欄（実際には欠勤の数值と思われる）があったわけではないようである。

このうち①の「月給欄ニハ本年十月三十一日現在ノ給料ヲ漏ナク御記入」されるよう指示している。つまり期末決算日時点での月給額を記すことになっていた。⑫の「特記事項」欄については、「特功者ニ対シテハ特記事項欄ニ必ズ其

事実ノ要領ヲ御記入被下度」と指示し、「単ニ特功者、殊勲者又ハ優秀等之記入ノミニテハ詮衡上差支」があるので、「特ニ其功績ノ次第ヲ」「添記」するよう求めている。「特記事項」欄にスペースがなく「御記入為難相成分ハ別ニ添申書御認被下度候」と説明している。また「前季ハ病氣欠勤其他之事由ニテ特別手当ヲ減額セラレタルモ当季ハ夫等ノ事情ナキ為メ増額ヲ要スル分、若クハ之ト反対ニ当季ハ病氣欠勤其他ノ事由ニ依リ減額ヲ要スル向等ハ必ず特記事項欄ニ要領ヲ御記入被下度」と指示している。このように大幅に増額したり、減額したりする場合には、その理由を特記するよう求めている。

なお、特別に功績のあった職員については、「包金支給ハ特種之事情ナキ限り可成之ヲ廃スル方針ニ付、特別手当ニテ調節シ包金ノ申請ハ可成御見合相成度候」としており、通常の特別手当とは別に支給する包金は特種な事情がない限り申請してはならず、特別な功績の部分を通常の特別手当の額に含めて申請するよう求めている。

サンフランシスコ出張所で記入された各欄の数値は判明しない。そのため若林論文に掲載されている一九二六年上期のシドニー支店で支店長が記入した数値をみよう。⁽⁴⁸⁾まず、基礎部分は、すべての職員について、月給の一・五か月相当である。この基礎部分に以下の欄の数値が加算されている。

「位置」欄では店長代理・羊毛掛主任とメルボルン出張員首席の二名が一〇〇〇円、メルボルン出張員首席代理・小麥掛主任が七〇〇円、シドニー支店長代理（臨時）・雑貨掛主任が五〇〇円である。四人の月給相当月数を計算すると順に四・九か月、五・三か月、四・三か月、三・三か月となり、役職につくと大幅な加算になることがわかる。ただし、利益に直接関わらない勘定掛では、「位置」欄にシドニー支店勘定掛主任が一〇〇円（〇・九か月）、メルボルン出張員勘定掛員が三〇〇円（〇・四か月）と記入されている。勘定掛の場合、掛員（平社員）でも「位置」欄に数値が記入されるものの、しかし主任に昇格しても大幅な増額とはならないことがわかる。念のため述べれば、勘定掛員以外では「位

置」欄での数値の記入はない。なお、出張員首席には、「支店長職務権限規程」が準用され、支店長代理・主任よりも強い権限が与えられているものの、シドニー支店長代理・羊毛掛主任と同じ一〇〇〇〇円である。

「功績」欄では、最終的な申請額を切りのよい数値に調整するために、切りの悪い数値が記入されているものがある。上記四人の役職者で月給が多い順に記すと、一一九二円五〇（五・八か月相当）、一七一五円（九・〇か月相当）、八五五円五〇（五・二か月相当）、三七〇円五〇（二・四か月相当）である。四人のうち三人では「位置」欄の数値を上回る数値となっており、役職者の場合には業績（「功績」）評価の数値の方が役職評価の数値を上回る人が多い。「功績」欄で飛び抜けて多い一七一五円の者はメルボルン出張員首席である。なお、シドニー支店勘定掛主任の村瀬新一郎（「川瀬新一郎」という仮名で表記されている）では三三九円（二・九か月相当）もの数値が記入されている。通常、勘定掛の業務は店の利益の増減と直接関係しない。しかし村瀬の場合には為替リスクの独特のヘッジや遊資の運用でかなりの成果を挙げていることが評価されて高い数値となっているようである。⁴⁹ 掛員のうち月給一〇五円以上の者では、四人すべてで「功績」欄の数値が基礎部分（月給の一・五か月）を上回っている。月給の高い順に「功績」欄の数値をあげると、一二三円（一・〇か月相当）、一七七円五〇（二・五か月相当）、三三九円（二・九か月相当）、一八五円（一・七か月相当）、一二二円五〇（二・一か月相当）である。このように月給一〇五円以上の平社員では、二・九か月相当から一・〇か月相当の間に分布しており、主任級以上の五人（九・〇か月相当から二・四か月相当）よりも低位にある。つぎに月給一〇五円未満の平社員をみると、九人のうち七人の「功績」欄の数値が基礎部分を下回っており、上回っているものは二人に過ぎない。評価ゼロも一人おり、この職員は前期でも前々期でもゼロのようである。したがって月給一〇五円未満の平社員の場合には「功績」が評価されて数値が記入されるものの、基礎部分を下回っているもの八人（ゼロを除く）では、〇・六か月相当から〇・二月相当の間に分布している。これに対して、基礎部分を上回っている

者二人のうち一人（メルボルン出張員羊毛掛）では三三九円（二・五か月相当）にもなっており、「特記事項」欄に高評価の理由として羊毛取引で高い利益を挙げたことが記されているようである。⁽⁵⁰⁾ もう一人（シドニー支店羊毛練習生）は五六円（一・二か月相当）で「特記事項」欄に「文才（「商才」の誤読か……引用者）乏しきも」、ルーティーンワークの机上事務を能率よく処理したことが記されている。このように月給一〇五円未満の者でも、月給額を上回る額が「功績」欄に記される例があるものの、ほとんどの者は基礎部分を下回る額である。

以上の「功績」欄の記載内容をまとめてみると、平社員（月給が低い者）、平社員（月給が高い者）、支店長代理・主任、出張員首席の順に絶対額・相当月数が高くなる傾向にあり、なかでも月給額で上位三人の役職者では、基礎部分（月給の一・五か月）に多額の役職（「位置」）分が加算されているだけでなく、役職分をも上回る額が「功績」分として加算されている。

以上から、特別手当に関してつぎのように理解することができる。職員（支店長を除く）の特別賞与（「包」を除く）は三項目（基礎部分、「位置」、「功績」）を合計することによって算定されている。したがって、第一に、「損益明細表」に表れる各職員の業績がそのまま特別賞与の額に反映されるわけではない。いいかえれば、ある職員が大きな利益を挙げたとしても、その評価は三項目のうちの「功績」欄で高くなり、基礎部分、「位置」の数値は上昇しない。第二に、「功績」欄の数値は、掛員（平社員）よりも掛主任や出張員首席の数値の方がずっと高くなっている。主任の場合には掛全体の業務に責任を負って掛員を指揮し、出張員首席の場合には出張員事務所全体の業務に責任を負って所員を指揮する立場にあることが考慮されているようである。しかも単に掛員よりも高いだけでなく、勘定掛を含む掛主任と出張員首席の合計五人のうち、四人では自らの役職分をも上回っている。したがって、各職員に対する業績評価は、掛員よりも掛主任などの役職者において、ずっと強く数値に反映されるようである。

なお、この他に、「包」（つつみ）金が増算されることがある。「包」金は、特に多忙な業務に従事しているとか、独自の業務上の工夫を考え出したとか、様々な理由により、賦与される特殊な特別手当である。シドニー支店長は、羊毛取扱担当者について、通常の特別手当とは別に、「包」金を申請している。申請額は、最大がシドニー支店羊毛掛主任の一〇〇〇円、以下、五〇〇円が二人（主任）、二二〇円が二人の合計五人である。

ところで、一九二六年上期の特別賞与についてのシドニー支店長の申請に対して三井物産本部ではこれを審査して額を決定した。職員一九人のうち、異動のために決定額が不明な三人（メルボルン出張員首席、同首席代理、シドニー店雑貨掛兼庶務掛）を除く一六人で見ると、決定額（「包」を含む）が申請額よりも減額された者は四人、同額の者は二人である。不明の一人は基礎部分（一・五か月）だけの申請額なので、決定額は同額のはずである。したがって、ほとんどの者が申請どおりの額である。役職別で見ると、主任級以上で減額された者は一人、平社員で減額された者は三人である。この三人は平社員のなかでも申請額の高額な者である。

つぎに、決定された特別賞与の月給相当月数を、就職案内本に記載されている月給相当月数と比較対照してみよう。再説すると、三井物産が公表していた一九二六年頃の特別賞与支給月数は（前掲、第21表）、①支店長級が二〇か月程度、②本給一〇〇円以上の主任級が五か月分以上七か月分程度、③本給七五円以上一〇〇円までの平社員が二か月内外、④本給七五円以下の平社員が一月半（一・五か月）程度となっている。当時、一・五か月分は基礎部分であるので、④はこの基礎部分だけか、それに若干の加算がある程度ということのようである。この四つの区分には支店長より下の出張所長・出張員首席がどの程度かが表示されておらず、また、本給（月給）一〇〇円以上の平社員もどの程度かが表示されていない。したがって、公表されたものは職員全体を区分した際の、一部の区分を示したのではないかと思われる。

公表されていない区分がどのようなかを明らかにすることは資料上の制約のためできない。そのためここでは公表されている区分と比較すると、各職員の特別賞与の月数がどの水準にあるかをみよう。メルボルン出張員首席の申請額は職員中最大の三〇〇〇円（一五・八か月）であり、三番目のメルボルン出張員首席代理・小麦掛主任の申請額は八〇〇円（一一・〇か月）である。決定額がやや減額されたと仮定しても、申請額が二番目（決定額は同額）のシドニー支店長代理（二六〇〇円、一二・七か月）とあわせた三人は、①の二〇か月よりはかなり少ないものの、主任の場合とされている②の五〜七か月を大幅に上回っている。申請額四番目（一一〇〇円）のシドニー支店長代理（臨時）・雑貨主任（決定額一〇〇〇円、六・五か月）、申請額六番目のシドニー支店勤定掛主任（決定額は同額の六〇〇円、五・三か月）であり、②の範囲にある。したがって、出張員首席や、主任でも支店長代理を兼務する者では、②の月数を大幅に上回るものがあるようである。つぎに本給一〇五円以上の平社員では、決定額の月数が五・三か月〜二・五か月であり、本給一〇〇円未満七五円以上の平社員の場合とされている③（二か月内外）を上回っている。本給一〇五円未満八〇円以上の平社員では、③の範囲にあると思われる者が五人（二・三か月〜一・七か月）、大幅に上回る者一人（四・三か月）、大幅に下回る者一人（申請額一五六円、一・五か月。決定額同額と推定）である。本給が五二円と四六円の平社員では、二・四か月と二・七か月であり、④（本給七五円未満の平社員、一・五か月程度）を大幅に上回っており、③相当の月数である。二人とも「特記事項」欄に高評価の記事が記されている。このように一九二六上期のシドニー支店で見ると、公表されている四つの区分の間にも、細かな区分があるようにみえる。したがって、一九二六上期における三井物産全職員の特別手当の月給相当月数を図示することが可能であれば、④から①へと飛び飛びに（非連続的に）月数が急増するのではなく、連続的に急増すると思われる。

ところで、特別手当申請書の作成者が誰かについてみると、部長等が店内の職員の勤務状態を把握できるような店

では、部店長等が自ら案を作成して自分以外の職員の特別手当の額を申請したようである。しかし、大阪支店のような大店では、部店長等自らが総ての職員について業績などを把握することが困難なため、掛主任が当該掛員について案を作成して部店長等に提出し、部店長等がそれを補正するとともに掛主任の分を加えて、人事課へ申請したようである。⁽⁵¹⁾

部店長等から特別手当申請書が本店本部の人事課へ提出されると、人事課で調整されたのち、取締役の間で検討されたようである。一九三一年下期については文書が未見なので、一九三二年上期についてみると、「貴役ノ申請ヲ参酌シ当季会社全体ノ成績及各店間ノ均衡等ヲ考量シ慎重詮衡ノ末、査定」し、会社の利益金が前期よりも「幾分減少ノ結果、支給額ニ於テ前季ニ比シ減額之者有之」⁽⁵²⁾と本店で減額査定した者がある旨を説明している。ついで、一九三二年下期に比べ会社の業績が好転した一九三三年上期では「本季ノ利益金ハ会社全体トシテ前季ヨリ多少増加ノ結果、支給額モ前季ニ比シ増額致置候」⁽⁵³⁾としており、部店長からの申請額よりも増額して査定している。

なお、人事課から「最高幹部」（社長・常務取締役など）へ提出された案について、伊藤与三郎（一九三九年に常務取締役就任）は「われわれは、あまり格差のあるものは目につくから、それをただしませんが、申請をだいたいそのまま許可していたことが多かった」⁽⁵⁴⁾と述べている。一九一四年～一九三四年初めまで人事課長を取締役田中文蔵が兼務していたため、その田中が人事課長の時代から人事課で案が固まり、「最高幹部」が修正を加えることはほとんどなかったのではないかと思われる。

また、部店長と本店本部の課長・掛長（「店長」）については、おそらく文書課が原案を作成し、取締役がそれを検討して査定したようである。その議案が最初に取締役に提出されたのは一九三四年上期分の「店長特別手当支給案」（議案番号のない号外、一九三四年七月二四日提出）である。その後、一九三六年下期分から每期議案が取締役に提出され、さらに三井合名会社（のち三井総元方）に回付されて承認を得ている。⁽⁵⁴⁾一九三九年下期分と一九四一年上期分

みると、使用人（月給者）に対する店長の数の比率が一・六％と一・七％に過ぎないのに、使用人特別手当に占める「店長」分の額は一七・四％と一六・九％を占め、「店長」に対して手厚い割当となっていることがわかる。⁽⁵⁵⁾

6. 重役賞与の支給（一九〇九年以降）

一九〇九年一〇月設立の三井物産株式会社では、設立以来、「利益」⁽⁵⁷⁾の一〇％を重役賞与として取締役に分配していた（三井銀行、三井鉱山でも同様）。このやり方は、池田成彬が一九三三年九月二日に三井合名会社筆頭常務理事に就任して、三井財閥の改革を推し進め、その一環として三井物産の重役賞与割当比率を引き下げさせるまで続いた。

「利益」の一割の算出方法を第3図でみよう。このうち「概算」の部分は、一九一八年下期決算（一九一八年一〇月三十一日決算）の際、各店から上がってくる数値が確定する直前に、本店本部の会計担当者が「総益金」から様々な経費を控除して「当期利益金」（公表純益金）の額を試算し、さらに利益金の処分を試算したものである。「実際の決算」（一九一八年一〇月三十一日決算）」は、この「概算」での経費控除の仕方と利益処分の仕方を用いて、筆者が「総益金」の部分に確定した数値を代入し、実際の「株主総会での利益金処分」の数値を使い、これらの確定値以外の数値を算出したものである。そのため、「実際の決算」（一九一八年一〇月三十一日決算）」の方でどのような操作がなされているかをみよう。

第一に、「総益金」の数値は、各店の損益と本店本部の損益を合計しただけの数値ではなく、合計したものから不動産の減価償却費や所得税引当を除いた後の数値である。第二に、「総益金」からまず「戦時利得税引当」が控除され、これを控除したあとの数値が「使用人特別手当」（特別賞与）を算出するための基準となっている。戦時利得税法は一九一八年一月一日を含む事業年度から適用され、講和条約調印の一九一九年六月二十八日の属する事業年度限りで廃止さ

れたので、三井物産に即してみると、一九一七年上期～一九一八年下期までの四期の決算で戦時利得税引当を必要とした。戦時利得税分は第一次大戦が終了すると消滅するため、この特例の引当金がない通常の期では「総益金」の一〇％が「使用人特別手当」とされていたはずである。

第三に、通常では、重役賞与は、「総益金」から特別賞与（特別手当）、普通賞与（使用人臨時手当）、使用人向けの「恩給基金」、三井銀行・三井鉱山なども拠出する「共用費」を控除してえられた数値（これを便宜上、「利益」と表記する。一九一八年下期決算では二二二万二六七八円四三）の一〇％が重役賞与となる。戦時利得税引当を控除しても一九一八年下期決算で重役賞与は二二二万二二〇〇円もの高額である。

第四に、ところが全額ではなく一七七万二二〇〇円を重役賞与（「重役手当」として控除している。差額の三五万円は、株主総会で承認される利益金処分案の「役員賞与並交際費」五〇万円（役員賞与＝重役賞与三五万円と役員交際費一五万円）へ回され、利益金から処分される（捻出される）ように操作されている。そのため刊行された「営業報告書」だけを見ると、重役賞与は五〇万円よりも少ないかのようにみえる。しかし、実際には二二二万二二〇〇円が重役賞与に当てられているのである。したがって株主総会で承認される利益金処分に含まれている重役賞与の額（第24表。一九二〇年下期までは交際費を含んだ数値）は、重役賞与の一部であり、実際の重役賞与はこれをはるかに上回る額であった。

第五は、本稿の論旨に関係しない操作である。しかし、三井物産の決算・業績を考察する際に、留意しなければならない操作なので、ここで指摘する。その操作は、「重役手当」控除後の数値から「時局損失準備金」四五〇万円を控除し、この準備金が公表されずに（積立金引当にすると公表されずに）、リザーブ（秘密積立金）とされたことである。この四五〇万円は、もし翌期に取り崩されることがなければ、公表される翌期末の貸借対照表の、いずれかの積立金の

決算)

	28,702,699.78		
	3,000,000.00		
	25,702,699.78		
298,962.75			
400,000.00			
327,553.60			
2,570,269.00	3,596,785.35		
	22,105,914.43		
	884,236.00		
	21,221,678.43		
	1,772,100.00		
	19,449,578.43		
	4,500,000.00		
	14,949,578.43		
	3,000,000.00		
	17,949,578.43		
	17,949,578.43		
	518,948.34		
	18,468,526.77		
	3,000,000.00		
	15,468,526.77		
1,000,000.00			
10,000,000.00			
500,000.00			
2,800,000.00			
700,000.00			
468,526.77			
15,468,526.77			

貸借対照表 (1918年10月31日現在)	
負債の部	
株金	100,000,000.00
法定積立金	5,200,000.00
特別積立金	11,000,000.00
時局準備積立金	4,000,000.00
戦時利得税支払引当金	2,750,000.00
船舶修繕並保険積立金	4,665,665.47
仕払手形	148,043,633.93
取引先勘定	97,218,319.80
銀行勘定	—
未達為替取組勘定	52,950,117.42
債務勘定	196,508,011.37
使用人恩給基金	977,145.69
前期繰越金	518,948.34
当期利益金	17,949,578.43

貸借対照表 (1919年4月30日現在)	
	100,000,000.00
	6,200,000.00
	21,000,000.00
	4,000,000.00
	3,000,000.00
	7,817,584.03
	186,703,624.20
	112,131,592.40
	144,892,556.11
	43,744,577.87
	75,553,811.91
	1,100,495.19
	468,526.77
	9,652,817.98

本店本部のリザーブ

「貸借対照表」1919年4月30日（「物産会社資料雑綴（其一）」三井文庫所蔵史料 物産320）。
「大正7年下半季損益」を用いて、概算の方法によって、実際の決算を推算した。

からの控除と利益金処分

(単位：円)

三井物産における業績査定と賞与の著しい累進化（鈴木）

「概算」（1919. 1. 9 作成）

項目		
総益金		28,699,517.61
戦時利得税引当		3,000,000.00
		25,699,517.61
恩給基金	¥1,195,851 @25%	298,962.75
同上臨時積立		400,000.00
使用人臨時手当		327,553.60
使用人特別手当	¥25,699,517 @10%	2,569,951.00
		3,596,467.35
		22,103,050.26
共用費	¥22,103,050 @4%	884,122.00
		21,218,928.26
重役手当		
	¥21,218,000 @10% 2,121,800	
	- ¥350,000	1,771,800.00
		19,447,128.26
時局損失準備金		4,500,000.00
当期利益金		14,947,128.26
前期繰越金		518,948.34
		15,466,076.60
法定積立金	1,000,000.00	
特別積立金	10,000,000.00	
役員賞与並交際費	500,000.00	
配当金 年8朱	2,800,000.00	
特別配当金 年2朱	700,000.00	
次期繰越金	466,076.60	
		15,466,076.60

実際の決算（1918年10月31日）

項目	
総益金	
戦時利得税引当	
恩給基金	¥1,195,851 @25%
同上臨時積立	
使用人臨時手当	
使用人特別手当	¥25,702,699 @10%
共用費	¥22,103,050 @4%
重役手当	
	¥21,221,000 @10% 2,122,100
	- ¥350,000 (公表分)
時局損失準備金	
	差引利益金
	戦時利得税引当
	当期利益金 (公表)

[株主総会での利益金処分]	
	当期利益金
	前期繰越金
	合計
	内引き、戦時利得税引当
	差引残
	法定積立金
	特別積立金
	役員賞与並交際費
	配当金 年8分
	特別配当金 年2分
	次期繰越金

出所) 「概算」1919年1月9日作成、「利益処分案」1918年10月31日、「貸借対照表」1918年10月31日、
注) 「概算」は本店本部の会計課が試算したものである。そのため筆者が、確定された総益金の数値(資料は

第3図 1918年下期決算での総益金

勘定にはなく、「債務勘定」に含めて粉飾されているはずである（社外に支払わなければならない債務として計上）。

一九一八年下期決算は第一次大戦期という極めて好景気の時の決算であり、一九一〇年代における決算のなかでも、公表当期利益金は三番目に大きい（第24表）。この決算での重役賞与二二万二一〇〇円を当時の職員の最高月給が三井（一九一八年一〇月三一日現在）で割ると、一人平均一九万二九一八円もの巨額となる。当時の職員の最高月給が三井

第24表 三井物産の当期利益金と役員賞与・交際費（単位：円）

決算期	当期利益金	役員賞与並交際費	配当金	役員賞与・交際費
1910年上期	1,995,329	105,000	500,000	5.3%
1910年下期	2,509,326	130,000	700,000	5.2%
1911年上期	3,096,011	160,000	800,000	5.2%
1911年下期	2,918,620	150,000	800,000	5.1%
1912年上期	2,740,590	140,000	800,000	5.1%
1912年下期	2,620,154	140,000	800,000	5.3%
1913年上期	2,553,266	130,000	800,000	5.1%
1913年下期	2,665,125	140,000	800,000	5.3%
1914年上期	2,548,988	130,000	800,000	5.1%
1914年下期	1,410,744	70,000	800,000	5.0%
1915年上期	2,949,568	150,000	800,000	5.1%
1915年下期	4,104,574	210,000	800,000	5.1%
1916年上期	8,497,277	450,000	2,000,000	5.3%
1916年下期	10,684,705	450,000	3,000,000	4.2%
1917年上期	19,869,582	600,000	3,000,000	3.0%
1917年下期	12,316,666	500,000	11,181,000	4.1%
1918年上期	18,514,423	500,000	3,500,000	2.7%
1918年下期	17,949,578	500,000	3,500,000	2.8%
1919年上期	9,652,818	350,000	2,800,000	3.6%
1919年下期	10,211,250	500,000	6,800,000	4.9%
1920年上期	11,323,214	400,000	4,132,000	3.5%
1920年下期	5,072,281	500,000	3,000,000	9.9%
1921年上期	4,079,939	280,000	2,500,000	6.9%
1921年下期	2,637,658	180,000	—	6.8%
1922年上期	5,074,608	450,000	3,000,000	8.9%
1922年下期	6,045,891	450,000	3,000,000	7.4%
1923年上期	6,153,156	430,000	3,000,000	7.0%
1923年下期	4,011,051	576,000	3,000,000	14.4%
1924年上期	6,976,945	617,000	4,000,000	8.8%
1924年下期	7,200,338	569,000	4,500,000	7.9%
1925年上期	8,051,794	473,500	5,000,000	5.9%
1925年下期	8,173,895	479,400	5,000,000	5.9%
1926年上期	8,789,918	484,850	7,500,000	5.5%
1926年下期	7,975,709	446,500	5,000,000	5.6%
1927年上期	7,582,510	413,800	5,000,000	5.5%
1927年下期	7,990,648	447,200	5,000,000	5.6%
1928年上期	8,980,819	456,300	6,000,000	5.1%
1928年下期	8,670,535	422,700	6,000,000	4.9%
1929年上期	8,796,646	433,300	6,000,000	4.9%
1929年下期	8,761,132	436,400	6,000,000	4.9%
1930年上期	5,084,906	272,600	3,000,000	5.4%

出所) 三井物産「株主総会関係書類」1909年～1918年（三井文庫所蔵史料 物産196）、三井物産「三井物産資料雑綴（其一）」（三井文庫所蔵史料 物産320）、三井物産「営業報告書」（雄松堂マイクロフィルム）。

注) 1921年上期の「役員賞与並交際費」欄の数値は、役員賞与のみの数値である。

家内訓の上限の四〇〇円、支店長級の特別賞与が月給二〇か月相当、普通賞与が月給一・九五か月相当と仮定すると、このような支店長級の人の賞与額は八七八〇円となる。したがって取締役一人平均一九万二九一八円は支店長級の賞与額の二・二倍に相当する。また、取締役（重役）の月給を五〇〇円と仮定すると、取締役平均の重役賞与は月給三八六か月相当となり、平均的な支店長級の二一・九五か月相当とは隔絶した水準にある。第一次大戦期の好業績の時期なので、それを割り引いて考えても、賞与の絶対額においても、賞与の月給相当月数においても、一九一〇年代—一九二〇年代では重役と支店長との間に隔絶した差があったと考えられる。

その後、池田成彬によって重役賞与の比率が「利益」の一〇％から引き下げられことになった。一九三三年に取締役、一九三六年に常務取締役に就任した石田礼助は「私なんかのときはそれが半分近くなっただんじやないの。五％くらいで(61)」と述べている。また、池田成彬は、「いかに儲かっても会長なら会長一人半期に十万円以上取つてはいかんという規則にした。物産もやはり十万円以上取つてはいかんということにしたから、大分不平を言つたら(62)」という。一九三六年四月に池田は三井合名会社常務理事を辞任しているので、三井物産の重役賞与比率が引き下げられたのは一九三三年—一九三五年のいつかの時点のようである。したがって一九〇九年以降、二五年くらいの間、三井物産の重役賞与への配分比率として「利益」の一〇％が維持されたことになる。

先にふれたように、「利益」の一〇％という重役への手厚い措置に対して、支店長たちの一部は不満を持っていた。第一次大戦後の一九二六年に開催された第九回支店長会議の際に、つぎのような動きがあったという。石田礼助によると、「席次の上から最高であるある人が首脳になって、支店長の秘密会議を開くというので行ってみたら、『いまの重役は賞与金を取り過ぎる』というんだ。それに比べるとわれわれ支店長の賞与金は少ない。しかも実際にもうけているのはだれかといえば、われわれ支店長が一生懸命やっているのだから、これはきわめてアンフェアだ。だから重役賞与を

減らして支店長クラスの賞与金のファン্ডに入れてくれと談判しようと思うがどうか—という話だった」。それに對して石田はつぎのように反對したという。「いったいそんなこといっても、今の重役諸公をみてみる。もう長年あぶない橋を渡ってきて、ヤレヤレというところだ。それに見渡すところあまり長生きするようなやつはみえやせん。これからわれわれの時代になってくるのだ。そんな連中のポケットをねらってやるのはきらいだ。やるならかつてにやれ。私は不賛成だ」。「支店長の賞与金をふやせということに對しては主張してもいいかもしれない。しかしそれには同時に主任のボーナスもふやさなければだめだ。きみなんか店でどのくらいやってるんだ。全部主任まかせじゃないか。だから支店長および主任の特別賞与金のファン্ডを増してくれ。それにはなにも重役のボーナスを減ずるというのではなく、利益の中から出してくれ—こういうふうにかけていいじゃないか」。この石田の提案に對して「みんな賛成してくれて、そのようにやりましたよ。もっともこれは失敗し」たという。⁽⁶³⁾

では、第一次大戦後においても支店長たちが不満を抱くような重役賞与の水準はどの程度であったのか。石田礼助は一九三六年に常務取締役就任してから受け取った半期の重役賞与が、「いちばん悪いときで」七万五〇〇〇円くらいであり、「多いとき」には九万円であったと述べている。石田が常務取締役に就任した時には、すでに池田成彬による規制を受け、重役賞与は低く抑えられていた。規制される前の人は「倍くらい取っていたんじゃないですかね」と述べている。一九三七年上期で役員構成（一九三七年三月三十一日現在）をみると、会長は井上治兵衛、常務取締役は田島繁二、向井忠晴、石田礼助、太田静男、他に平取締役一〇人、合計一五人である。石田の席次は四番目であった。仮にこの時の重役賞与が半期七万五千円とすると、この額は、店長でもっとも特別賞与が多かったロンドン支店長の特別賞与一万三七〇〇円と普通賞与推定額九三六円の合計一万四六三六円に比べて五・一倍にも達する。また石田の月給を六〇〇円と仮定すると、半期の重役賞与七万五千円は月給の一二五か月相当となる。⁽⁶⁵⁾

したがって池田成彬による規制以前の時期では、ロンドン支店長など最上位のランクの支店長の賞与に比べ、常務取締役の賞与は一〇倍程度になるはずである。平取締役の重役賞与も、石田の三分の一と仮定すると、ロンドン支店長の三倍程度、二分の一とするとロンドン支店長の五倍程度となる。このように池田による重役賞与に対する規制以前では、平均で半期二〜三か月程度（特別賞与と普通賞与の合計）の賞与を受け取っていた支店長クラスと比べても、重役はこれと隔絶した賞与を受け取っていたことになる。

- (1) 前掲、高橋義雄「三井中興事情」。
- (2) 前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四上、四九ページ。
- (3) 前掲、「三井商店使用人給料規則」一八九七年六月二五日制定。
- (4) 「三井物産合名会社使用人外国在勤俸規則」一八九七年八月実施（三井文庫所蔵史料 物産五七一—一〇）。
- (5) 前述のように海外在勤者については、一八九六年まで内地給料が明確に定められていなかった。そのため、第二条で「海外在勤者ノ内地給料ハ予テ辞令ヲ交付シ置キ本人内地勤務ト為リタル場合ニハ直チニ之ヲ適用スベシ」と規定し、一八九七年に「本邦給格」を定めた。
- (6) 「現行達令類集」一九〇七年六月訂正増補（三井文庫所蔵史料 物産九〇—一二）。
- (7) 「職員在外手当規則」一九三〇年七月二四日改正、一九四〇年二月三日改正（三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版、三井文庫参考図書 D四三六一—一五五）。
- (8) 「社報」一九一七年七月一七日（三井物産「社報」一九一七年、三井文庫所蔵史料 物産四二—一八）。
- (9) 「使用人臨時手当金給与内規」一九一九年一月二八日制定（「現行達令類集」一九一四年一〇月改正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇—一五）。
- (10) 前掲、「現行達令類集」一九一四年一〇月改正増補。

- (11) 「臨時手当ヲ本給ニ繰込方ノ件」一九二八年二月一日三井物産取締役会提出（「物産会社取締役会報告」一九二八年、三井文庫所蔵史料 傘下六五）。
- (12) 「事変臨時手当給与内規制定ノ件」一九三九年三月七日三井物産取締役会提出（「物産会社議案」一九三九年上期、三井文庫所蔵史料 傘下四六）、「本邦在勤職員臨時手当給与内規改正ノ件」一九三九年七月一日三井物産取締役会提出（「物産会社報告」一九三九下期、三井文庫所蔵史料 傘下八〇）。
- (13) 「職員臨時手当給与内規」一九四七年三月八日改定（前掲、三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版、三井文庫参考図書 D四三六一一五五）。
- (14) 一八九〇年二月三日につきのように内規を定めた。「社員昇等増給共満三ケ年ヲ経過セサレハ昇進不為致事、但特別ニ選抜ヲ要スル分ハ此限ニ非ス、又特別増給スル程ニアラサルモノニシテ不得止場合ハ手当金ヲ給与スル事アルヘシ」（「元方評議録」一八八六年〜一九九一年、三井文庫所蔵史料 物産九八）。この内規を設ける以前は、毎年各店が競って職員の昇級を願ひ出たため、昇級の仕組みに弊害が生じていたという。昇級は俸給の増額を伴うため、昇級に準ずる意味のある昇給（俸給の増額）についても制限を設けた。念のため説明すれば、三年の適用を受けない特例（特別ノ選抜）も設けている。
- (15) 三井文庫所蔵史料 井交一三二。
- (16) 経済時論社編『官庁公衙銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』一九三八年版（経済時論社、一九三八年）三〇ページ。
- (17) 前掲、若林幸男「戦間期三井物産職員の定期昇給とボーナス決定のメカニズム―一九二〇〜三〇年代のシドニー支店に対する分析―」七八ページ。
- (18) 若林幸男『三井物産人事政策史 一八七六一一九三二年 ―情報交通教育インフラと職員組織―』（ミネルヴァ書房、二〇〇七年）一二三ページ。
- (19) 三井物産人事部「昭和十五年度特別職員録」一九四〇年七月三十一日現在（米国立公文書館所蔵資料 RG131 Entry#109 Container#349）。以下では、米国立公文書館所蔵資料については、Entry番号とContainer番号だけを記す。

載。

- (20) 一八九七年六月二十四日三井商店理事会可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四上）四九ページ、「賞与内規ヲ三井營業店使用人臨時手当金給与内規ト改定ノ件」一九〇三年五月二〇日三井同族会認可の付属資料（「重役会議案綴」一九〇三年、三井文庫所蔵史料 追一八七四）。
- (21) 前掲、「賞与内規ヲ三井營業店使用人臨時手当金給与内規ト改定ノ件」一九〇三年五月二〇日三井同族会認可。
- (22) 前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四上、一二二ページ。
- (23) 「増給並特別賞給与方ノ件」一九〇一年二月二〇日三井營業店重役会可決（三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、二二二—二三四ページ）。
- (24) 「明治三十七年上半季特別手当金給与ノ件」一九〇四年七月五日三井營業店重役会可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四上、三井文庫、一九七二年、六〇八ページ）。
- (25) 一九〇二年七月八日専務理事益田孝陳述（『三井文庫論叢』一〇、一九七六年一月、三七八ページ）。
- (26) 「明治卅六年下半季特別手当支給ノ件」、「岩原謙三外四拾五名増給ノ件」一九〇三年二月二六日三井營業店重役会可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、五四二—五四五ページ）。
- (27) 「川村貞次郎譴責ノ件」一九〇四年二月九日三井營業店重役会可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、五四一—五四九、五六七ページ）。
- (28) 前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、四〇五、五四七ページ。
- (29) 一九〇三年上期では大阪支店長藤瀬政次郎に特別賞与が支払われていない。同年一月二七日に藤瀬は譴責処分（経同をせずに融資）と罰俸処分（社則に違反して巨額の信用供与）を受けているので、この正式処分前に不適切な行為が問題とされて特別賞与の支給対象外となったと思われる。一九〇三年七月に大阪支店長を解任され、その後、本店参事の職にあった一九〇三年下期でも、藤瀬には特別賞与が支払われていない。「藤瀬政次郎譴責案」、「藤瀬政次郎、吉富璣一罰俸案」一九〇三年一月二七日三井營業店重役会可決、「明治卅六年下半季特別手当支給ノ件」一九〇三年二月二六日三

井營業店重役会可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、五二七、五四六―五四八ページ）。

- (30) 一九〇三年七月に營業部長福井菊三郎が大坂支店長に転出したため、營業部長は空席のまま、磯村豊太郎が營業部長心得に就任し、磯村が營業部の責任者となった。期の半ばで就任したため一九〇三年下期では營業部長心得磯村への特別賞与は大坂支店長の約半分となっている。

- (31) 「明治三十七年上半季特別手当金支給ノ件」一九〇四年七月五日三井營業店重役会可決、「明治三十七年上半季決算ノ件」一九〇四年八月二日三井營業店重役会可決（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、六〇八、六一九ページ）。同書に記載の一九〇〇年下期分と一九〇三年下期分でも、決算案可決前に特別賞与案が可決されている。

- (32) 鈴木邦夫「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』四九、二〇一五年二月一四四―一七八ページ。

- (33) 「三井物産株式会社取締役会議録」『三井文庫論叢』一四、一九八〇年十一月、四四三、四四六ページ。

- (34) 前掲、高橋義雄「三井中興事情」。

- (35) 「三井各商店重役賞与内規」一九〇六年二月三日三井家同族会可決（同族会、同族各家、三井元方、監査役、建築掛提出議案）一八九四―一八九六年、三井文庫所蔵史料 追二〇一二）。

- (36) 同前。

- (37) 「三井各商店重役賞与内規ニ依り各店回付金、各重役賞与額並ニ臨時賞与及報酬積立金決算、左之通ニ付上申仕候」一八九七年一月二九日施行（「元方廻議」一八九七年、三井文庫所蔵史料 追一七九二）。

- (38) 飯田義一が一九〇八年に専務理事に就任した時も理事の時と同じ月給五〇〇〇円のままなので、渡辺の月給を五〇〇円と推定した。前掲、専修大学今村法律研究室編『金剛事件』(一) 四一ページ。

- (39) 一九三八年刊本では特別賞与について「入社後三年未満ノ社員ヲ除ク」と記しており、正しい記述に訂正されている。経済時論社編『官庁公衙銀行会社工場商店従業員待遇法大鑑』（経済時論社、一九三八年）一一一ページ。

- (40) 「使用人特別手当増額支給方ノ件」一九三七年二月一日三井物産取締役会提出（物産会社議案）一九三七年、三井

- 文庫所蔵史料 傘下四四)。
- (41) 「《桑港支店支店長引継書類》」一九三九年 (Entry#71 Container#39) 一〇ページ。
- (42) 特別賞与の枠を算定する際に利用される「総益金」は減価償却費を控除した後の数値である。「総益金」から特別賞与・普通賞与・恩給基金・一部の重役賞与・各種積立金などが控除されて、当期利益金(公表利益金)となる。後掲の第3図を参照されたい。
- (43) 前掲、「使用人特別手当増額支給方ノ件」一九三七年二月一日三井物産取締役会提出、「使用人特別手当増額支給方ノ件」一九三八年六月七日三井物産取締役会提出、「使用人特別手当増額支給方ノ件」一九三八年二月一日三井物産取締役会提出(「物産会社議案」一九三八年、三井文庫所蔵史料 傘下四五)。
- (44) 職員(店限者を除く)のうち、特別賞与の支給対象者を三年以上の勤務者から選んだり、あるいはすべての職員(店限者を除く)に支給したり、あるいはすべての三年以上の勤務者への支給を原則としたり(一九二六年頃のやり方)、決算期によって異なるようである。資料的な制約のため、このような変化を証明することができない。
- (45) 本店人事課長「昭和六年下季分特別手当申請之事」一九三一年九月一日(部長・課長・支店長・出張所長宛) (Entry#62 Container#90)。
- (46) 桑港出張所「勤惰報告」昭和二年四月 (Entry#63 Container#35)。この様式での欄は、「出勤」、「出張」、「特別休暇」、「忌服休暇」、「計」(前記の四項目の小計)、「賜暇帰朝」、「休日」、「欠勤」(内訳として「病氣」、「事故」、「遅刻」、「給料」(月給額)、「姓名」、「所属掛」、「備考」(どこに出張などを記載)である。
- (47) 前季の特別手当支給額が月給の一月相当の職員の場合には、金額ではなく、一月とのみ記入するよう指示している(「前季一ヶ月支給ノ分ハ別ニ金額ノ記入ヲ要セス、単ニ一ヶ月分トノミ御記入被下候」。左記の若林論文では一九二六年上期の場合、前々季の支給額を記す欄があり、その他に入社年を記す欄もあるようである。
- (48) 前掲、若林幸男「戦間期三井物産職員の定期昇給とボーナス決定のメカニズム」一九二〇(三〇年代のシドニー支店に対する分析)一八六―一八七ページ。

- (49) 村瀬の業務内容に関しては、村瀬新一郎「斯土寧支店勘定掛主任引継書」一九二八年（オーストラリア国立公文書館所蔵）で知ることができる。
- (50) 解読できていない文字や、誤読しているのではないかと思われる文字があるため、特記事項の記載内容を正確に読み取れない。
- (51) 特別手当の申請の仕方について、一九三六年に大阪支店長となった伊藤与三郎は「まず部課長が自分の課員の申請をまとめて、支店長のところへ持ってくる。私の大阪支店長のころは、一〇〇〇人からいましたから申請をうのみにするしかないが、特別の者については支店長の意見も加えて」本店に提出したという。日本経営史研究所編『回顧録 三井物産株式会社』（三井物産、一九七六年）一五三ページ。
- 前掲、若林幸男「戦間期三井物産職員の定期昇給とボーナス決定のメカニズムー一九二〇〜三〇年代のシドニー支店に対する分析ー」七九、八五ページでは、特別手当の申請額の原案や定期昇給の申請額の原案の作成を支店長が支店長代理に依頼すると推測している。しかし、この推測は誤りであり、支店長が自ら原案を作成したと思われる。支店長代理という職は支店全体の掛を監督するものではなく、「店長不在又ハ已ムヲ得サル差支アル場合」に支店長に代わって権限を行使する職である。しかも「店長代理者ノ代理権限ハ必要已ムヲ得サル程度ニ制限スルヲ原則トス」るものである。したがって支店長代理は支店のすべての掛主任・掛員の業績を査定できるような位置にはない。「店長代理者、課長、課長代理、掛長及係主任任命並店長代理者事務取扱心得」一九二一年七月二日達第二四号制定、一九四三年九月二八日達第一一九号改正（『現行達令類集』一九三八年九月改版、三井文庫参考図書 D 四三二六一五五）。
- (52) 本店取締役「昭和六年以上季分特別手当ノ事」昭和六年七月二四日（支店長・部長・課長・出張所長宛）(Entry#62 Container#90)。
- (53) 本店取締役「昭和七年以上季分特別手当ノ事」昭和七年七月二三日（支店長・部長・課長・出張所長宛）(Entry#62 Container#90)。
- (54) 伊藤与三郎の証言（前掲、日本経営史研究所編『回顧録 三井物産株式会社』一五三ページ）。

- (55) 三井物産文書課「取締役会決議件名簿」（三井文庫所蔵史料 物産二〇三〇）など。
- (56) 一九三九年下期では使用人特別手当二七四万六〇〇〇円、うち「店長」分四七万八七〇〇円、月給者数三五五九人（一九三九年九月三〇日現在）、うち店長五七人、一九四一年上期では使用人特別手当三四五万七〇〇〇円、うち「店長」分五八万三五〇〇円、月給者数三九四三人（一九四一年三月三十一日現在）、うち「店長」六六人である。三井総元方財務部第二課「決算要約」一九四〇年下期、同一一九四一年下期（「物産会社議案」一九四〇年下期、同一一九四一年下期、三井文庫所蔵史料 傘下四九、傘下五一）、「店長特別手当支給ノ件」一九三九年二月二日三井物産取締役会提出（「物産会社議案」一九三九年下期、三井文庫所蔵史料 傘下四七）、「店長特別手当支給案」一九四一年六月二四日三井物産取締役会提出（「物産会社議案」一九四一年上期、三井文庫所蔵史料 傘下五〇）。
- (57) 石田礼助『いいたいほうだい』（日本経済新聞社、一九六九年）一〇一ページ。使用人への特別賞与枠を計算する際の「総益金」や、公表純益金（当期利益金）とは異なるので、これらと区別するため「利益」という表現を使用する。
- (58) 池田成彬『財界回顧』（世界の日本社、一九四九年）一八八ページ。
- (59) 大蔵省主税局『内国税の税率及び納期に関する沿革摘要』一九四九年一月調、七五六―七五七ページ。
- (60) 一九一四年四月二五日に飯田義一・山本条太郎・岩原謙三が常務取締役を辞任する直前の報酬月額（月給）は五〇〇円であり、このうち三井物産株式会社が設立された時に平取締役就任した山本・岩原の報酬月額も五〇〇円であった（飯田だけは常務取締役に就任し、五〇〇円）。先述のように一九一八年の職員の月給最高限度が四〇〇円であるとすると、一九一八年でもすべての重役の報酬月額を五〇〇円と仮定しても大過ないと思われる。重役の報酬月額は、前掲、専修大 学今村法律研究室編『金剛事件』（二）三八―六四ページ。
- (61) 前掲、石田礼助『いいたいほうだい』一〇一ページ。
- (62) 前掲、池田成彬『財界回顧』一八八ページ。
- (63) 前掲、石田礼助『いいたいほうだい』一〇一―一〇二ページ。
- (64) 同前、一〇〇ページ。

(65) 前掲、石田礼助『いいたいほうだい』一〇三ページでは支店長の時の「月給はいちばん最高で四、五百円だ。役員より

百円くらい低かった」と述べている。前述した月給の推移であきらかなように、石田が取締役に就任した頃の職員の最高限度額は五〇〇円なので、石田の報酬月額を六〇〇円と推定した。

おわりに

以上の検討から、最初に設定した課題に即してまとめればつぎのとおりである。

第一の課題は職員の俸給の質（水準）がどのように変化したかを明らかにすることであった。

大まかにいえば、一八九二年に三井物産が合名会社化される頃に俸給の質が変化した。変化前では、住み込みではなく通勤の形態を前提とすると、体面を維持することが保障されるような俸給（月給あるいは日給）ではなかった。三井物産職員は、一般社会で体面を保つ（生計を維持する）だけでなく、支配人（支店長）や掛主任の場合には社内でも体面を保つ（役職者としての個人的な支出や部下の面倒をみる行為などの）必要があった。体面を保つために必要な額のうち不足分が賞与によって補填されたこともありうる。しかし、職員の賞与（普通賞与）の枠は純益金の一〇％と定められていた。業績が好調であった会社設立後の数年を例外とすると、賞与枠の絶対額の水準が低迷し、しかも職員数が増加していくため、職員個人に対する賞与は上記の不足分を十分補填するものではなかった。そのためかなりの職員では三井物産から借り入れて不足分を補填し、借金が累積してしまふことが常態化した。

この事態を改善するため、職員の借金を減免し（三分の二の返済を免除）、賞与を特別に増額することで、借金を完済させるとともに、俸給の水準を大幅に引き上げ、会社から借金せずとも社会的・社内の体面を維持できるように俸給

の質を改めた。この俸給水準の大幅引き上げは、中上川彦次郎が提起した三井銀行職員の俸給引き上げに連動してなされたと思われる。

その後、一九〇二年四月に三井家から「三井部内使用人ノ給料ニ関スル内訓」が出され、三井物産の俸給もこの内訓によって規制されることとなった。規制の主要な内容は、俸給の最高限度の設定（当分の間、四〇〇円）と昇給ルールの設定（月給一〇〇円未満は年一回昇給可能、それ以外は昇給後二年経過しないと昇給できない）である。この内訓は三井物産解体まで形式上は有効だったようである。ただし、解体までに何度も物価上昇が生じているため、最高限度額については運用で五〇〇円へ引き上げ、昇給ルールの適用区分については、運用で月給一〇〇円から一三七円へ、さらに一五〇円へと引き上げるなどの措置を講じている。

第二の課題から第五の課題は賞与に関わるものである。

まず、第二の課題は、賞与に関して三井各社（三井営業店）共通の規則がいつ作られ、それはどのような内容であったのか、また三井物産の賞与はこの共通規則だけによって支給されたのかを明らかにすることであった。

三井営業店共通の規則は、三井商店理事会において一八九七年六月二四日に「賞与内規」として定められた。この規則の内容は、第一に普通賞与についてのものであり、普通賞与を半期毎に支給すること、第二に計算式は「本人勤務日数」×月給額（あるいは日給額）×定率、第三に新任六か月以内を除く全員に支給することである。したがって、共通規則に定められた普通賞与は会社の業績、個人の業績にまったく連動しないものであった。それに対して、会社・個人の業績に連動する特別賞与に関する共通規則は、作成が検討されたものの、結局、制定されなかった。

三井物産では独自のやり方で特別賞与を一八九三年下期分から支給し始めている。一八九八年上期分までは特に規則を設けずに支給している。ようやく一八九八年七月一日に三井物産が提出した「特別賞給与内規」が三井商店理事会で

承認され、これに基づいて特別賞与が支給されることになった。「特別賞給与内規」が制定されたのは、一年前に三井共通の「賞与内規」制定（六月二十四日）され、その中で「各商店ニ於テ賞与金ニ関シ特別規程ヲ要スルモノハ別ニ定ム」と規定されたためである。三井物産の特別賞与に関する内規は特別賞与の受給資格者を定めたものであり、計算方法を定めたものではない。その後、次第に受給資格者の範囲が拡大され、一九一〇年代中葉頃には入社後三か年（見習期間を除く）を経た職員全員を受給資格者とし、しかも原則として受給資格者全員に支給するようになった。

第三は、普通賞与の制度がどのように変化したかを明らかにすることであった。

会社設立の際に、「三井物産会社規則」（一八七六年六月）で決算期毎に純益金の一〇%を職員へ「慰労金」（普通賞与）として支給することとした。支給対象は職員全員である。最初の普通賞与の制度はこのように会社の業績に連動するとともに、職員の役職・業績を評価して支給されるというものであった。その後、支給枠が一八九二年前期（一八九三年上期）には特別に純益金の二〇%へ引き上げられた後、一八九五年上期からは会社の業績・個人の業績にまったく連動しない制度（勤務日数、月給あるいは日給、役職毎の定率により計算）へ変更された。このように三井物産では普通賞与を業績にまったく連動しないものへと変更されたため、それまでの職員に対する業績評価の部分は、普通賞与の制度の変更より三ヶ月前（一八九三年下期）に始まった特別賞与でおこなわれることになった。ただし、特別賞与の受給資格者や実際の受給者は極めて限定されたものであった。職員が次第に増加して一八九五年には三二〇人くらいにまで達する過程で、個人の業績を評価することは次第に困難となり、そのため、賞与は、業績を除いた評価により全員へ支給する普通賞与と、業績評価により一部の者へ支給する特別賞与という二本立てとなった。その後、普通賞与は一八九七年前期から三井営業店共通の規則（賞与内規）に基づき支給されるようになった。この規則は、一九四〇年代まで有効であった。三井物産職員にとって、この普通賞与に関する規則の共通化は、普通賞与の減額を意味した。そのため、

三井物産では特別賞与について、支給対象の拡大、支給額の引き上げをおこなっていくことになった。その過程で、職員の業績を評価する際に、その裏付けとなる客観的な数値が得られる「損益明細表」が一九〇四年上期から作成されている。

第四の課題は、特別賞与の支給体系がいつ完成したのか、また特別賞与の詳細はどのようなものであったかを明らかにすることであった。

特別賞与の制度は、著しく累進的な月給相当月数あるいは絶対額となる支給体系として完成された。最上位は「支店長級」で半期毎に月給二〇か月相当程度、最下位は平職員の半期毎に一・五か月相当（あるいは一か月相当）であり、しかも、たとえば「支店長級」の中でもランク付けがおこなわれていたと推測され、二〇か月相当を大幅に上回る額を受給する者がある。支給対象も三年以上勤務者に拡大されている。既に一九二六年時点ではこのような支給体系となっており、このような支給体系は、一九一四年以上期（特別賞与の支給枠を総益金の五％から一〇％へ引き上げ）頃から始まったようである。

特別賞与の詳細は、つぎのとおりである。一九二六年以上期あるいは一九三一年下期で支店などからの申請内容を見ると、部長等が特別賞与を算定する際に、①月給を基準として基礎部分（一九二六年以上期では月給の一・五か月、一九三一年下期では月給の一か月）、②役職に対する支給部分、③業績評価による支給部分で、それぞれ金額を記し、それらを合計して特別賞与額として申請している。つまり、申請する特別賞与額は、月給に連動する部分、役職に連動する部分、業績に連動する部分で構成されており、単に業績評価だけで額が算定されたわけではない。また、この特別賞与とは別に包金という名称の特別賞与が存在した。一九二六年以上期では包金の支給対象は、特別な業務に就いている者（たとえばシドニー支店の羊毛担当）や一時的に飛び抜けた業績を上げた者のようである。一九三一年下期になると包

金は原則として廃止となり、例外は「特種之事情」がある場合（たとえば、サンフランシスコ出張所から一人でメキシコに派遣された者）だけに限定された。

つぎに②と③を比較すると、掛主任以上の役職では、多くの場合、③業績評価（金額）が②役職評価（金額）を上回るようである（部店長等については不明）。とすると最大の評価要素は業績といえる。ただし、③は役職を考慮して金額が算定されるため、役職が金額の多寡に大きく影響すると思われる。そのため実際の特別賞与支給額は、より上位の職に行くにしたがって絶対額・月給相当月数が急増することになる。

普通賞与の支給額はだれでも半期に月給一・九五か月相当（ただし皆勤者）であったため、特別賞与に普通賞与を加えてみると、各職員の賞与は普通賞与分が底上げされて、賞与全体は、特別賞与と同様、役職に連動する著しく累進的な支給体系（月給相当月数あるいは絶対額での分布）となっている。したがって、月給などを加えた給与総額（外国在勤手当を除く¹）でも、その多寡を規定した基本的な要因は役職と考えられる。念のため述べれば、月給額が高い者の方が必ず給与総額が高くなるというわけではないのである。

第五の課題は、職員の賞与と比べると、重役賞与はどのような水準であったかを明らかにすることであった。

会社設立時から、重役に対しては、純益金の何%を賞与として支給するというようになっていたため（たとえば総轄益田孝は一〇%、副総轄木村正幹は五%）、純益金の一〇%が賞与枠として設定されていた職員と比較すると、重役の賞与は職員の賞与とは隔絶した水準にあった。その後、一八九二年以上期には各重役への賞与額が低下した。ところが、一八九六年下期から三井物産の純益金の一〇%が三井元方へ回付され、三井元方に集められた三井各営業店の純益金から、三井物産の重役などに賞与が支給されるようになると、三井物産の重役が受け取る賞与額が増大し、再び職員との格差が拡大したようである。その後、一九〇九年一〇月に三井物産が株式会社化されると、重役は再び三井物産から賞

与を受け取るように変更された。また重役へ支給される賞与の総額は「利益」の一〇%と定められた。重役賞与の総額を「利益」の一〇%とする内規は一九三〇年代中頃に池田成彬が規制を加えて引き下げるまで続いた。引き下げられた後の一九三七年頃で推測すると、常務取締役の賞与は支店長のなかで最多のロンドン支店長の賞与（特別賞与と普通賞与の合計）と比べると、約五倍である。重役賞与の水準は職員（支店長・主任・平社員など）に比べて隔絶した高さにあることがわかる。池田による引下げ前に遡ると、最多の支店長と比べても一〇倍もの違いがあったと思われる。

以上に明らかになったことをまとめてみると、日露戦後の時期までは、重役の賞与と職員の賞与との間には、月給相当月数においても、絶対額においても隔絶した格差が存在したものの、職員のなかでは上級職員と下級職員との差は重役・職員間の差ほどかけ離れたものではなかった。ところが、一九一四上期頃には、上級職員の特別賞与と下級職員の特別賞与との間に、月給相当月数でも絶対額でも大きな格差が生じ、月給相当月数でも絶対額でも賞与の著しく累進的な支給体系が生まれたと思われる。このような体系に変更される際に、職員個人それぞれの特別賞与を適切に査定する仕組みが作られたようである。個人の業績に関する客観的なデータについては「損益明細表」（一九〇四年上期から作成）などの数値が既に得られるようになっていた。このような客観的なデータを裏付けとして、月給、役職評価、役職を考慮した業績評価によって特別賞与が査定され、このうち役職評価と役職を考慮した業績評価、とくに後者に重点を置いた金額査定がおこなわれたと思われる。したがって、上位の役職の者ほど月給相当月数・絶対額が著しく増加することになった。大まかにいうと、最上位にある支店長級の特別賞与は平均で月給の二〇か月相当、最下位にある平社員は一・五か月相当（あるいは一か月相当）となり、しかも支店長のなかでも平均を大幅に上回る者が存在した。職員（月給者）は皆勤者であれば役職に関わりなく、半期一・九五か月の普通賞与が支給されるため、特別賞与に普通賞与を加えた賞与合計では、相当月数でやや累進性が緩和されはするものの、依然として職員に関する賞与全体の支

給体系は著しく累進的なものであった。重役をも含めてみると、賞与の累進性は、さらに著しくなる。

三井物産においては、個人間の競争を促そうとする様々な仕組み（学歴に縛られない昇給・昇格、下位の職員への権限委譲、職員があげた純益の明確化など）がこのような賞与制度を生み出し、しかもこのような賞与制度が職員個人間の競争を促す仕組みの一つとなっていたと考えられる。

(1) 外国在勤手当は勤務地によって異なるため除外する。日本よりも格段に物価水準が高い米国では、月給額を大きく上回る。サンフランシスコ出張所の一九三三年上期予算査定額でみると、「社員給料」（月給額）一八〇〇ドルに対して「社員在勤手当」（外国在勤手当）は一万ドルであり、月給額の五・六倍である。「昭和八年上期経費及間接諸掛予算査定額」（Entry#63 Container#59）。

〔付記〕 本稿はJSPS科研費16K03768の助成を受けた研究成果の一部である。