

CIRJE-J-151

戦前期都市銀行における人事管理
—三井銀行の事例分析、1897～1943—

東京大学大学院経済学研究科

粕谷 誠

2006年3月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは

以下のサイトから無料で入手可能です。

http://www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp_j.html

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられる。

Personnel Management in a City Bank in Prewar Japan: A Case of Mitsui Bank, 1897-1943

Makoto Kasuya

Abstract

This paper aims to analyze personnel management of Mitsui Bank, which was one of the largest banks in prewar Japan, from 1897 to 1943. Around 1900 it began to hire only new school leavers, although it hired many people in mid-career in the 19th century. As a result vacant positions came to be filled by employees under such positions. It took three kinds of people into employment: people with higher education, people with secondary education, and people with primary education. People, who received higher education, were mainly allocated to sections such as loan, screening, and foreign business and promoted to sub-manager and/or managers. People with secondary education were hired as probationers (*minarai-in*) and qualified as full-fledged employees in two or three years. People with only primary education were hired as trainees (*renshusei*) by a branch manager and qualified as probationers in three or four years. People with primary or secondary education were allocated to sections such as calculation and teller and promoted to section heads of a branch. Deposit section was filled by all three kinds of employees. Most employees, who stayed at the bank for more than twenty years, experienced three or four sections, though employees in foreign business section experienced fewer sections. When two branches were closed in 1933, fifty-six employees, of which number was nearly equal to the number of employees in the closed branches, were placed on a reserve list. Employees on the list were consisted of kinds of employees: employees, who had been with the bank for twenty-five or more years and had right to receive pension fund and employees, who had been ill and absent for a long time. The bank intended to decrease a surplus in personnel rapidly, but discharged people whose income were assured by the bank or people, who could not work on equal terms with others. This policy seemed to encourage employees to invest in firm-specific skills.

はじめに

本稿の課題は、戦前期の都市銀行における人事管理がいかにおこなわれていたのかを明らかにすることである。戦前期の日本の労働問題については、ブルーカラーに関して非常に多くの研究がおこなわれ、厚い研究蓄積がなされてきた。¹これに対してホワイトカラーについては、研究が立ち遅れていたが、「日本的経営」に関する研究が進み、長期勤続が20世紀に入る頃には形成されはじめ、戦間期にはかなりはっきりと形成されることが明らかにされた（千本、1987、1989a、Sugayama, 1993, 1995、菅山、1985、1987、1989、1993、米川、1994、中西、2003）。また日本最大の総合商社であった三井物産についても、新卒採用の定着や人的資源管理、およびキャリア・パスの形成などが明らかにされているし（若林、1999、大島、1999、麻島、2002a、2002b、2003a、2003b、高橋、2001）、三菱財閥のホワイトカラー層の形成過程も実証的に明らかにされている（鈴木、1992、1994、1995）。

一方で生産性の測定の難しいホワイトカラー労働について、長期雇用・内部昇進が一般的な状況で、どのような人材開発がおこなわれているのか、給与と並んで従業員に勤労のインセンティブを与える昇進がどのようなメカニズムでおこなわれているのか、についても多数の研究がおこなわれている（橘木、1992、橘木・連合総合生活開発研究所、1995、小池、1991、小池・猪木、1987、小池・猪木、2002、今田・平田、1995）。これらの研究によって、大卒ホワイトカラーについては、入社すぐには昇進に差がつかないが、入社10年もたてば差が付き始めること、一般に考えられているより、職務経験の幅が狭く、似通った部署を経験していること、などが明らかにされている。また日本のホワイトカラーの昇進構造が、Rosenbaum(1984)のキャリアツリーの手法に習って分析され、トーナメント方式といえることも明らかにされている（花田、1987、阿部、1995、竹内、1995、西山、1999）。ホワイトカラーの大きな部門のひとつである銀行についても、その人材管理・人材形成・昇進構造について、小池（1987）、中村（1991）、岡崎（1995、2005）、上原（2003）などが明らかにしている。銀行も基本的にトーナメントの昇進構造を持つが、規模の大きい都市銀行のほうが長信銀に比べて選別が早いこと、銀行が貸出部門を重視した人事方針をとっていることなどが明らかにされている。また銀行業務の機械化が進むと、支店事務が縮小し、本部が拡大していったことも明らかにされている（渡辺、1984）。

ブルーカラーと比較すれば、ホワイトカラーが長期勤続で、内部昇進が一般的であるのは、日本のみみにみられる現象ではない。商業銀行についていえば、イギリスでも1870年代には銀行が他銀行から人材を引き抜くことをやめ、新卒者を採用し、内部昇進させること

¹ その代表的な業績として、隅谷（1955）、兵藤（1971）、間（1978）のみをあげておく。

が一般的になったことがロイズ銀行 (Lloyds Bank) の事例として明らかにされている (Sayers, 1957)。また同じロイズ銀行を事例として、転勤が 19 世紀から 20 世紀にかけて一般的になり、ロンドンがそのハブとなっていったこと、昇進機会の減少に対して女性行員が導入され、男性行員の昇進機会が確保されていったことなどの興味深い実証結果も明らかにされている (Savage, 1993, Stovel, Savage, and Bearman, 1996, Savagel, Stovel, and Bearman, 2001, Stovel and Savage, 2005)。アメリカにおいても 1960 年代までは中途採用はまれで、いろいろな仕事をしながら内部昇進していくことが一般的であり、特にシティー銀行 (First National City Bank of New York、今日の Citibank) では、将来の幹部候補はゼネラリストとして育成された (高月、1996、Cleveland and Huertas, 1985、Wilson, 1986)。

本稿は戦前期の銀行の人事管理について、三井銀行を事例として考察する。三井銀行を事例とする理由は、三井銀行が戦前期の日本を代表する都市銀行であることに加えて、良質の史料が得られることによる。一般に戦前期の企業の人事について、系統的な史料が長期間にわたって残されていることは、極めて稀である。ところが三井銀行については、同行が発行した「三井銀行本部旬報」(1897 年 6 月創刊、毎月 3 回発行) および「三井銀行報知」(1899 年 4 月創刊、随時刊行、1943 年 3 月三井銀行消滅とともに廃刊) が、行員の採用(採用日・出身校・配属店)・昇進(昇進日・昇進前配属・昇進後配属)・退職(退職日・退職事由・退職時配属)・転勤(転勤日・転勤前配属・転勤後配属)についての情報を掲載しており、かつ財団法人三井文庫がほとんど欠落なくこれを所蔵している。²また三井文庫は、三井銀行の職員名簿も系統的に所蔵しており、全行員がどの支店でいかなる職位にあり、いかなる職務をおこなっていたのかも把握できる。³残念ながら行員の報酬に関する史料は残されていないが、行員の採用・配置・昇進・退職が 40 年以上にわたってほとんど把握可能であるという極めて恵まれた史料状況にある。そこで本稿では、「三井銀行本部旬報」(以下その性格が「三井銀行報知」に近いので、特に区別する必要がない限り、「三井銀行報知」として総称する) および「三井銀行報知」から採用と退職に関わるデータベース(入退出統合データベース)、昇進に関するデータベース(昇進データベース)などを作成した。⁴また現存する名簿で原則として各年の 1 月初めに最も近い月の名簿をもとに各年の人員が配

² 「三井銀行本部旬報」は三井文庫所蔵史料 銀行 4、「三井銀行報知」は三井文庫所蔵史料 銀行 5。

³ 「三井銀行名簿」は三井文庫所蔵史料 銀行 2。

⁴ 「三井銀行本部旬報」で採用が確認できるのは、1897 年 5 月 20 日からである。これに 1897 年 3 月の名簿から確認できる現員を加えて、採用のデータベースを作成した(3249 人)。また退職については、1897 年 5 月 19 日から確認できる。これに 1943 年 1 月の名簿とその後の退職・採用を加えた 1943 年 3 月末の推定現員を合わせて、退職のデータベースを作成した(3243 人)。これら 2 つをあわせた入退出統合データベースの人数は 3189 人であり、採用にあり退職にない者 60 人、退職にあり採用にない 54 人の情報は利用できない。また分析に利用したソフトウェアである Microsoft 社の Excel は、1900 年 1 月 1 日以前の日付を認識できないため、日数の計算などに当たっては、年数に 100 を加えた日付を用いている。閏年などで日数が若干ずれているが、分析結果に大きな影響はない。このほかデータベースについていくつかの推定をおこなっているが、主なものについては後述する。

置された店舗・職位・職務に関するデータベース（名簿データベース）などを作成した。⁵また「三井銀行報知」に出身校のデータが記載されるのは、1904年以降であるが、それ以前については、同史料に採用時の月給が記載されているので、武内（1995）に掲載されている慶応義塾出身者と照らし合わせ、それと同等以上の月給を支給された採用者で東京帝国大学（1926）や東京高等商業学校（1910）などから判明する卒業生と一致する者をその学校の出身者とみなして補った。本稿ではこれらのデータベースにもとづく分析は、図表を除き特に典拠を記さない。また転勤については、「三井銀行報知」に記載される情報が、ある店舗からある店舗への異動の日付のみであり、職務を記していないため、同史料にもとづく転勤の分析はおこなわず、名簿データベースに現れる店舗・職務などの変化から転勤や職務変化などの分析をおこなうこととした。

すでに三井銀行の従業員については、千本（1983、1987、1989a、1989b）、安岡・千本（1984）、粕谷（2002）、などが分析をおこなっているが、明治前期から中期を対象に近代的な雇用慣行が近代にどう変化したかを主要な問題としており、20世紀の分析は本格的におこなっていない。また Kasuya（2005）は明治中期以降の分析もおこなっているが、1910年代までに大卒行員について新卒採用が一般的になっていったことと、1906年に入行した大卒行員が年功的に昇進したことを確認しているのみである。本稿では1897年から1943年に三井銀行に入行し、あるいは同行を退職したすべての行員を対象に、その人事管理について考察するものである。

Doeringer and Piore（1971）の指摘するとおり、従業員に雇用保障を与え、外部からの採用を最低ランクの職に限定して内部昇進を維持し、従業員の職務や地域を厳格に限定するという3つを変動する経済環境のなかで同時に達成することは、非常に困難であるといえる。本稿ではこれらの関連する3つが三井銀行のなかでどのように実現され（あるいは実現されずに）、組み合わされていたのか、について考察する。具体的には、以下の3つについて考察する。第1は従業員の職務経験の幅である。かなり幅広い職務を経験すると考えられがちである日本企業でも、かなり関連する職務を経験しているという実証研究がおこなわれているが、戦前期の都市銀行ではどの程度の職務経験の幅があったのか、を考察する。とくに銀行には、計算や出納というかなりルーティン化している業務と、貸出や審査といった非定型的な業務が存在している。これらがどのように統合されていたのか、そしてそれに大卒や商業学校卒といった学歴の相違がどう関わっていたのか、ということ考察する。また昇進に結びつく職務とそうでない職務とが存在していたのかについても分析することとする。

第2は内部昇進がいかなるパターンをとったのか、具体的にはトーナメント型の競争が

⁵ 名簿については、ほとんど3ヶ月程度のずれであるが（ある年の10月から翌年の4月まで）、1910年（1909年9月10日の名簿）、1917年（1916年8月1日の名簿）、1918年（1918年5月20日の名簿）、1919年（1919年8月1日の名簿）、1920年（1920年4月30日の名簿）、1929年（1928年8月1日の名簿）は、ずれが大きくなっている。とくに1918年発行の名簿が発見されておらず、1917年から1920年はずれが大きくなっている。

おこなわれていたのか、そうであるとすれば、入行後どのくらいたってから昇進に差がつき始めるのか、これに学歴がどう関わっていたのか、について考察する。これまでの研究からは、大学・専門学校などで昇進に差があることが想像されるが、それがどの程度のものであったのか、また大学卒業者ならば昇進が約束されていたのか、そうでないとするところのようなパターンの競争であったのか、といったことを分析する。これは学歴などが異なる多様な従業員のモチベーションがいかに維持されていたのかを明らかにすることでもある。

第3は銀行が労働需要の繁閑（全体の繁閑にとどまらず、店舗間・職務間のそれも含めて）にどのように対応していたのか、そのなかで雇用はどの程度守られていたのか、について考察する。勤務店や担当職務の変更がどの程度おこなわれ、どの程度のフレキシビリティがあったのかがまず分析される。さらに従業員の数を縮小することはおこなわれたのか、おこなわれたとすれば、雇用保障と内部昇進から抱かれていたであろう従業員の将来に対する期待を裏切らずにおこなわれていたのかを分析する。なぜならこの期待を企業が裏切ってしまうと、従業員が企業特殊的なスキルに投資することを躊躇してしまうので、人員整理に当たっては、細心の注意が必要とされるからである。

本稿の構成は以下のとおりである。まず第1節で、ケースとして取り上げる三井銀行の雇用の特徴を他の都市銀行との比較において明らかにする。第2節では、分析の前提となる三井銀行の人事制度について解説する。第3節では、新卒採用と雇用の長期化がいつ頃進んだのかを、19世紀末と比較して考察する。第4節では、従業員の採用がいかにおこなわれたのかを分析する。第5節では、従業員がどのような職務をどのように経験したのかについて考察する。第6節では、従業員の流動性のもうひとつの指標である転勤がどの程度おこなわれていたのかについて簡単に明らかにする。第7節は、従業員の昇進について、学歴・経験した職務との関係および昇進のタイプはいかなるものであったのか、を分析する。第8節では、従業員の勤続・退職の理由、さらに雇傭の調整がいかにおこなわれたのか、といった点を考察する。最後に以上の分析を要約し、結論を述べる。

1. 三井銀行の雇用の特徴—他の大銀行との比較において—

事例として取り上げる三井銀行の雇用が、他の大銀行と比較してどのような特徴があるのか、従業員数と高等教育を受けた行員数について、これらと密接に関連すると思われる預金額・店舗数（これら2つは人員を必要とする「業務量」の指標となりうる）とともに簡単に検討しておこう。三井銀行は1876年に三井組を改組して設立された。発足当初は政府や府県の預金を取り扱い、そのため全国に31もの店舗を配置していたが、1890年代の経営改革により、官公預金の取扱を辞退し、地方の店舗を閉鎖していった。その結果店舗数は1897年には20となり、1914年には14にまで減少している。その後店舗数は増加に転じたが、1920年代半ばで頭打ちとなっている（第1図）。三井銀行の店舗数が増加する

のは、1938 年以降であったが、この増加も他の大銀行と比較して顕著というものではなかった（第 1 表）。店舗の開設には大蔵省の認可が必要であったから、他行と比較して大幅な店舗増設は不可能だったのである。しかも他の大銀行が 1910 年代後半以降銀行合同によって店舗網を拡充していったのに対し、同行は 1943 年の第一銀行との合同まで（帝国銀行となる）、1941 年に西脇銀行の営業を譲り受けて江戸橋支店を開設した以外は、銀行合同をまったくおこなわなかったのであった。⁶三井銀行はその創立当初から民間最大の預金量を誇る銀行であり、明治期を通じてその地位を維持した。しかし店舗開設への消極性もあって、三井銀行の預金増加率は、他の大銀行のそれを下回った。第一次世界大戦期には預金が急増したが（1914 年末の 9969 万円から 1919 年末の 3 億 5113 万円へ）、増加率は他行に及ばず、1920 年代には預金量 1 位の位置を他行に譲り渡し、1930 年代にはさらに地位を下げていった。同行は内国預金・貸出業務とともに、戦間期には社債引受・担保受託および外国為替業務を拡大した。三井銀行は政府系の日本興業銀行に次ぐ社債を引き受け（橘川、1983）、また 1930 年末には、ロンドン・ニューヨーク・上海・ボンベイ・スラバヤに店舗を持ち（このほか大連に出張所）、政府系の横浜正金銀行、住友銀行につぐ外国店舗網を整備していた。

こうした店舗の開設や預金額・債券引受額などの増加から類推される業務量の増大に対応して、三井銀行の従業員数は増加した。特に 1910 年代後半と 1920 年代は一貫して増加し、1930 年には 1215 名となっている。その後昭和恐慌の影響や 1933 年に下関支店・長崎支店を閉鎖したこともあって、従業員数は横ばいで推移したが、景気回復で業務量が増加したことで店舗を増設したことを受けて、従業員数は増加に転じ、合併直前の 1943 年 1 月には、1547 名となっている。第二次世界大戦前は、雇用の制度が銀行ごとに大きく異なっており、また例えば三井銀行では女子の従業員数が報告されないなど、どの範囲の従業員が報告されているのかも各行まちまちであり、従業員数の銀行間比較は困難であるが、三井銀行で継続的に報告されている「男子事務員」に近いと思われる数字で比較すると（第 1 表）、三井銀行の従業員数は他の大銀行と比較して少なかった。三井銀行は大銀行のなかではもっとも人員増加の少ない銀行であり、大銀行の「典型」とはいえないが、逆に銀行合同の影響を受けずに昇進・異動などについて考察できるというメリットがあるといえる。

また三井銀行は 1890 年代の中上川彦次郎による経営改革以降、慶応義塾をはじめとする高等教育機関卒業生を多数採用していったことで有名である。しかしそれが、他の大銀行や有力企業と比較した場合に、多かったのか、少なかったのかについては、あまり明らかにされていない。Yonekawa(1984)に掲載されている 1914 年現在の各企業における東京帝国大学・東京高等商業学校・東京高等工業学校・慶応義塾の卒業生数のランキング表によれば、三井銀行におけるこれらの学校の卒業生数は 162 人で、全企業で 13 位であり、銀行では横浜正金銀行、日本銀行、三菱銀行についで 4 位であった。普通銀行について預金 1 万円あたりの卒業生数を算出してみると（第 2 表）、三菱銀行が極めて多く、村井銀行・豊国銀行が続き、三井銀行はこれら 3 行に続き、住友銀行・第一銀行・山口銀行と同じ水準であった。

⁶ 三井銀行の支店政策については、本間（1984）を参照。

同表で卒業生数が不明であるのは、卒業生が 20 名に満たず、Yonekawa のランキングに掲載されていないためであり、安田銀行・第百銀行・第三銀行は、規模と比べて卒業生が少なかったことになる。このうち安田銀行と第三銀行は安田善次郎の指導下にあったが、安田善次郎が高等教育を受けた者の採用に消極的であったことは有名である（由井、1986）。また調査の対象となった学校はすべて東京に所在しているが、東京本店銀行と大阪本店銀行とでこれらの学校の卒業生の採用に大きな格差があったとはみうけられないことも興味深い。有力校卒業生の求職・採用活動は全国規模でおこなわれていたのであろう。三井銀行は高等教育を受けた者の必要を認める他の有力銀行とほぼ同程度に採用していたのである。

三井銀行は銀行合併・支店増設に消極的であり、預金増加率が他の有力銀行と比べて低く、人員の増加ペースもまた低かった。この点で当時の銀行の人事問題を考察するには、「典型的」とはいいいにくい、逆に合併による影響をまったく考慮することなく考察できるというメリットが存在する。また社債引受業務については、民間銀行で第一位の引受高であったが、外国業務では住友銀行に次ぐ位置にあり、高等教育を受けた者の採用についても、他の有力銀行とほぼ同レベルにあった。三井銀行は、当時の他の有力銀行と隔絶した存在ではなく、同行を事例とした分析は、かなりの一般性を持ちうると考えることができよう。

2. 三井銀行の人事制度⁷

三井銀行の雇用について考察する前に、三井銀行の従業員の制度について簡単に考察する必要がある。しかしその前に、同行の経営陣について簡単に述べておこう。同行は 1876 年にフランス商法のソシエテ・アノニムをもとに設立されたが、旧商法の施行とともに、1893 年に合名会社に改組され、三井同族 5 名が社員となった。1898 年には三井 11 家の当主全員が社員となっている。合名会社時代には三井同族のうち 1 名が社長となり、非同族の数名が専務理事（もしくは常務理事）・理事に就任し、経営にあった。本稿が考察対象とする 1897 年以降に専務理事・理事であったのは、中上川彦次郎・早川千吉郎・波多野承五郎の 3 名であったが、中上川と早川は外部から重役として迎え入れられた人物で、三井銀行に従業員として雇用されてはいない。これに対し波多野は従業員から理事に採用されたものである。三井銀行は 1909 年に、持株会社である三井合名会社が全額出資する株式会社に改組された。取締役には三井同族、三井合名重役や三井傘下の諸会社役員、および直前まで三井銀行に従業員として勤務していた者（内部昇進者）が就任したが、社長は三井同族から、常務取締役は早川を除き内部昇進者から選任された。監査役も取締役とほぼ同じ構成をとっている。1919 年の増資に際して株式の一部が公衆に売却され、これにともなって、三井同族や三井諸会社の役員・従業員ではない者が取締役・監査役に就任するようになった。1934 年には昭和恐慌期の財閥批判を受けて、三井同族の社長が辞任し、菊本直次郎（内部

⁷ 本節における三井銀行に関する記述は、とくに断らない限り、三井銀行八十年史編纂委員会（1957）による。

昇進で常務取締役役に就任していた)が会長となった(社長職は廃止)。以後、内部昇進者である今井利喜三郎・万代順四郎が会長に就任している。三井銀行は次第に従業員から常務取締役・取締役役に就任した内部昇進者によって経営されるようになっていったのである。⁸

1897年以降第一銀行との合併までの三井銀行の人事制度について、資格・職務・職位の3つを中心に簡単に述べておく。まず同行の資格には、3つの階層が存在した。第1は「使用人」である。使用人は1897年にそれまでの「手代」および「雇」が統合されたものであり、このとき未丁年の雇で給仕を行っていた者は、「小供」と分類された。使用人は1937年に「行員」と改称されている。本稿では使用人・行員ともに一般的な名称であるため、この階層を「正規」「正規従業員」と称することもある。正規従業員は数からいっても、同行の中心的な存在であり、大学・高等商業学校などの卒業生が正規従業員として採用される場合と後に述べる「事務見習員」から昇格する場合とがあった。本稿では見習員をへないで正規従業員として採用された者を「正規採用者」として区別することもある。第2の階層は「事務見習員」であるが、1899年にそれまで「小供」と称され、給仕などを務めていた未丁年者が、事務見習員と改称されたのが始まりである。以降は商業学校などの卒業生が事務見習員として採用される場合と後に述べる「事務練習生」から昇格する場合とがあった。本稿では単に「見習員」と称することもある。一定の基準を満たすと正規従業員に昇格したが、正規従業員に昇格しても、大学・高等商業学校出身者とは、役職者への昇進に歴然とした格差が存在したので、本稿では見習員から正規に昇格した人物を「見習出身者」として区別することもある。見習員の制度は1942年に廃止され、廃止時に見習員であった者は、全員正規従業員に昇格したが、同時に正規従業員には、参事・副参事・参事補・書記・書記補の5つの階層(資格)が設けられ、見習員から昇格した者は全員一番下の書記補に格付けされた。最後の階層は、「事務練習生」であるが、本稿では単に「練習生」と称することもある。この制度は1907年に設けられ、高等小学校の卒業生が採用されたが、一定の基準を満たすと見習員に昇格した。本稿では練習生から見習員に昇格した人物を「練習生出身者」として区別することもある。事務練習生の制度は1934年に廃止されたが、制度廃止時に練習生であった者は、全員見習員に昇格した。このほか三井銀行には、小使・門番などの労務従業員、「臨時雇」「女子事務員」などと称された書類整理・タイプライター操作・電話交換などに従事する女性従業員が雇用されていたが、名簿にも全く記載されておらず、各年の人数すら判明しないので、考察の対象とはできない。⁹本稿では、正規・見習員という男子の事務員、および内部昇進で役員となった者を考察の対象とする(内部昇進ではなく、専務理事・取締役・監査役となった人物は考察の対象としない)。

大学卒業生などを正規従業員に採用する場合は、「当行ニ傭入本店営業部勤務ヲ命ス」といった辞令が出る一方で、商業学校卒業生などを見習員に採用する場合は、「本店営業部事

⁸ いわゆるヒラ取締役をへないで常務取締役に就任する者も珍しくはなかった。

⁹ 1917年に三井銀行に入行した佐藤喜一郎は、入行後に配属された横浜支店に女性のタイピストが1人いたと回想している(佐藤、1980、295頁)。

務見習員ニ採用ス」といった辞令が出るのが、20世紀初頭には確立していた。¹⁰両者はこのように区別されていたが、ともに採用が「三井銀行報知」に掲載されており、また見習員に採用された者は、後に述べるとおりほぼ全員正規に昇格したので、本稿では正規採用者は正規として採用された日付、見習出身者は見習として採用された日付を、「採用日」（もしくは「入行日」）とする。¹¹これに対し、事務練習生は各店長が採用したため、採用の辞令が「三井銀行報知」に掲載されない。練習生の存在は、三井銀行の名簿のみで確かめられる。そこで練習生出身者は、事務見習員への昇格の日付をもって採用日とするが、練習生の分析においては、名簿で最初に確認できる年を「採用年」として分析することもある。「退職日」は三井銀行を退職した日とするが、役員として引き続き勤務する者は、役員退任日を退職日とした。¹²

次いで職務である。三井銀行の組織は、本部と営業店に分けられる。¹³1897年以降株式会社に改組されるまでは、本部には秘書係（記）・調査係がおかれ、1909年に株式会社に改組されたときに、秘書課・調査課・業務課・地所課の4課に改められた。1913年に外国課が設置され、また若干の改称があったが、1921年には文書課・経理課・内国課・外国課・検査課・調査課に改められた。以後、証券課・法律課・考査課が設置されたが、比較的短い間で廃止されている。1941年に本部は、文書部・人事部・経理部・内国部・外国部・検査部・調査部・企画部の8部構成に改められ、この構成で第一銀行との合併を迎えた。以上のとおり、本部の各セクションは係―課―部と改称されたが、課と称されている時期が最も長く、またこの3つを特に区別する意味もないので、本稿では「本部各課」と総称し、「課」が本部の係や部を含むことがある。営業店は、本店営業部および各支店・出張所からなるが、本店に外国営業部、一部の支店に外国営業部支部が設けられていた時期もあった。営業店にはさまざまな係が置かれたが、1900年2月にすべての係が廃止され、担当業務が「受付方」などの「方」に分けられたが、各人がある特定の「方」に所属するというものではなかった。各人がマ

¹⁰ 見習員が正規に昇格する場合も「当行ニ傭入本店営業部勤務ヲ命ス」という辞令が用いられた。

¹¹ 1899年に「小供」から見習員に改称された者については、「未丁年試験」の受験記録などで最も早くその存在が確認できる日付を採用日としているが、試験記録がない者は改称日を採用日としている。また1898年に三井銀行が三井地所部を合併した際に引き継いだと思われる人物は、合併日を採用日とした。明治30年代は三井各社、とくに三井工業部との間で人材の交流があり、1896年以前の三井銀行の名簿に記載があり、かつ1897年以降に採用の辞令のある人物があるが（工業部等へ移籍していたと考えられる）、採用日は辞令の日付とした。また1923年1月から9月のデータは、「三井銀行報知」が欠如しているため存在しない。そこで名簿データベースで1923年になく1924年にある者を1923年採用者とみなし、採用日を仮に1923年4月15日とした。このほか他の資料（名簿など）から採用日を推定した例もある。

¹² 1909年に三井銀行の倉庫部門が東神倉庫として独立した際に、東神倉庫に引き継がれたと思われる人物は、その日付を退職日とした。また1923年の退職者も不明なので、名簿データベースで1923年にあり、1924年にない者を1923年の退職者とみなし、退職日を仮に1923年4月15日とした。

¹³ 三井銀行が本部と営業店の組織に分けられたのは、1898年8月である。

ルチ・タスクをこなし、業務間の繁閑をならすことが期待されていたようであるが、この制度は運用が難しかったらしく、わずか8ヵ月後の1900年10月には、計算係・貸付係・預金係・出納係・庶務係が設置された。この職務分けは、1899年以前の職務分けとかなり異なっている一方で、改廃をへつつも基本的に第一銀行との合併まで維持されている。以後の改廃で目立つのは、1909年に信用調査係（1904年に各店に信用調査主任が設置されていた）が、1918年に一部の店舗に外国係が設置されたことである。

三井銀行の従業員の職務を「計算」「出納」「預金」「貸出」「調査」（信用調査）「外国」「本部」「その他」「管理」に分けて分析することとする（1900年以前は分類できない）。管理は取締役、監査役、参事¹⁴、営業店長、本部課長、係長を兼任しない専任の次長を分類する。外国は、管理以外の者で、本店外国営業部・外国営業部支部・外国課・外国支店・営業店の外国係に所属する者を分類する（外国支店の支店長は管理）。計算から調査までは、管理・外国以外の者で、営業店でそれぞれの係に属する者を分類した（外国支店の計算係員は外国）。係長を兼任する次長は、係の職務に応じて分類した（貸付係長を兼任する次長は貸付）。本部各課は、管理・外国以外の者で、本部各課に所属する者を分類した（外国課長は管理、外国課員は外国、調査課員は本部各課）。その他は以上に分類されない者で、営業店の庶務係、係分けのない出張所の所員（出張所長も含む）などが含まれている。外国の分け方が特殊であるが、かなりのレベルの英語を要求され、外国為替に関する特殊な知識を要求されることを考慮した。また銀行の与信の基礎である信用調査は、本部でもおこなっており、本部で信用調査に当たっている者も本部各課ではなく、調査に分類したほうが職務に一貫性があり、キャリアの分析には好都合といえる。しかし信用調査が本部でひとつの課に分類されていたのは、1930年に考査課が独立し、1938年に再び考査課が合併されるまでの調査課に限られ、それ以外の期間は、信用調査が調査課において経済情勢の調査などとともにおこなわれており、本部における信用調査を分離できないので断念した。なお営業店でだれをどの係に配置するかは、営業店長の裁量であった。¹⁵

最後に職位についてである。本稿では従業員の昇進を、ヒラ—係長—次長—店長—役員という階層で把握することとする。ヒラには正規のみならず見習員も含むが、職位のタイトルが何もついていない者である。1941年1月から係に主任・副主任が配置されるようにな

¹⁴ 1915年1月に「調査役」が設置された。取締役の直属し、調査事務や検査を担当した。調査役は支店長経験者から2名が選任された。調査役は1918年4月に「検査役」に、1921年5月には「参事」に、さらに1942年12月には「審査役」に改称された。検査役に改称以降は検査を中心とした職務であったようである。参事は支店長経験者が就任するか、次長経験者が就任しその後支店長に就任するケースが多く、支店長並みの待遇を与えられた。本稿ではこれら4つの職名を参事と総称することがある。参事は管理職務とは言い切れないが、他に適切な分類も困難で、就任者も多くないことから、管理に分類した。

¹⁵ 1901年改定の「営業規則」では、第11条で、営業店長が社長の命令を受けて各店の業務を処理し、部下勤務員の所属を定め、小使を任免黜陟する、と定められている（三井銀行本部秘書係、1902）。この点は、戦後の都市銀行でも共通するようである（小池、1987、287頁）。

ったが、期間が短いこともあり、主任・副主任もヒラに分類している。係長は営業店におかれた係長の職位である。¹⁶係分けを定めた1900年の規則を改定した1902年の規則では、係長の任命に際し、社長に経伺を要することとされ、基本的に店長が選考することとなっている。この結果転勤により、それまで係長であった者がヒラに戻る、といったことは決して珍しいことではなかった。1900年に係分けが再開されて以降は、係長の辞令が「三井銀行報知」に掲載されなくなっている。3番目の階層である次長は当初本店営業部のみにおかれていたが、¹⁷大阪支店(1902年)、横浜・京都・神戸支店(1909年)に置かれるようになり、さらに1923年からはスラバヤ支店をのぞくすべての店舗におかれるようになった。ただし大店舗の次長は専任で、係長を兼任しないことが多いのに対し、1923年に置かれた次長の多くは、係長を兼務していた。1938年には本部各課にも次長が置かれるようになった。4番目の階層は店長であり、営業店長・参事・本部課長が該当する。¹⁸次長と店長の辞令は、「三井銀行報知」に掲載されている。最高の階層は役員であり、そのなかにも常務や会長などがあるが、人数が少ないので、すべてひとつに扱った。役員就任は株主総会の決定事項であり、社長・常務の選任は取締役会の決定事項であるから、これらについて辞令が「三井銀行報知」に掲載されることはないが、取締役が営業店長や本部課長に就任する場合は辞令が掲載される。

問題となるのは、支店長代理(支店次席者)・本部各課課長代理の扱いである。支店長代理は、次長の置かれない支店で、係長のうちから任命された。「三井銀行報知」には代理の辞令は掲載されず、名簿に「支店長代理」と添え書きされているのみである。支店長代理は1898年の名簿から、また本部各課課長代理は1918年の名簿から確認できる。1906年の三井銀行支店長会では、支店次席者に次長の名称がほしいとの要望が支店長から出された(山口ほか、1977a、664頁)。1908年の支店長会で早川常務は、次長の任命には三井家同族会の決議が必要なため、支店次席者を次長とすることは困難であること、人物を選んで特別手当も出しており、特別な待遇をしていること、の2点を指摘している。これに対し大阪支店長は、支店長代理の名称は職員録の上だけのもので、支店次席者であり、支店次席者は上席の係長になっているのみで、特別な待遇がされているとは思っていないと指摘し、議論は平行線をたどっている(山口ほか、1977b、288頁)。1910年の支店長会では、池田成彬常務は、次席者に月手当や役宅料を支出すると次長と変わらなくなってしまうので、支給できないと指摘している(山口ほか、1977b、607頁)。このように名簿には支店長代理

¹⁶ このほか係分けのない出張所の責任者である(出張所)主任・(出張)所長、および倉庫の派出長も係長に分類した。また出張所に副所長が置かれている場合は、1941年から係におかれた主任相当とみなし、ヒラとしている。なお本部各課には係が置かれていなかった。

¹⁷ 本店が本部と営業部に組織的に分けられる前から、本店には副支配人が置かれていた。本稿では副支配人を含めて、次長と称することがある。

¹⁸ 三井銀行の各店の管理者が「元締」から「支配人」に改称されたのは、1892年であり(山口ほか、1978、3頁)、1899年に支配人が支店長と改称された。本稿では支配人も含めて支店長、営業店長と称することがある。

とあるが、支店次席者であり、次長とは明確に区別されており、次長と同じに扱えるかは疑問である。ところが1921年5月に業務規則が改定され、支店次席者が支店長代理に改められ、1922年から「三井銀行報知」に支店長代理・本部課長代理の辞令が掲載されるようになった。¹⁹そこでこの時点で本部の代理に対する位置づけが変化したものとみなし、1922年以前の代理は係長扱いとし、以後は次長扱いとすることとする。

3. 新卒採用の定着と雇用期間の長期化

1891年に入行した中上川彦次郎が三井銀行を改革していく途上で、慶応義塾出身者を大量採用したこと、その多くが他企業に勤めていた中途採用者であったこと、中上川の没後（1901年）かなりの数が三井銀行を去っていったことは有名である（三井文庫、1980）。一方で武内（1995）は、中上川没後も慶応義塾卒業生は三井銀行を追放されたとはいえないとして通説を批判している。またKasuya(2005)は、1904年から1913年間に三井銀行に採用された東京帝国大学・京都帝国大学・東京高等商業学校・慶応義塾（以下四大学と略称する）の卒業生91名のうち、66名が卒業年に採用されていたこと、1906年に入行した四大学卒業生の過半数が20年後も三井銀行に勤め続けており、雇用が長期化していたこと、昇進も勤続と関係していることを指摘した。20世紀初頭は、短期で流動的な雇用のあり方が、新卒採用・長期雇用・内部昇進に急速に変化していく過程にあったと考えられる。そこで三井銀行の1897年以降の雇用について考察する前に、1893年から1910年までの高等教育を受けた者の採用と勤続について簡単に考察しておく。武内（1995）は慶応出身者の三井銀行での配置を1892年から1907年までデータベース化している。そこで武内（1995）から1892年から1897年に三井銀行に入行したと判断される者（武内（1995）は各年の三井銀行名簿をもとに作成されているため、各人の正確な入行日は判明せず、本稿では最初に名簿に掲載された年の前年を入行年とみなした）のデータを抽出し、「三井銀行報知」から得られる1897年以降入行者のデータと接続した。そのうえで慶応義塾塾監局（1921）によって卒業年をおぎなって考察をおこなった。²⁰

まず慶応義塾の卒業生が、卒業直後に三井銀行に入行したのか否か（新卒採用なのか中途採用なのか）について考察する。三井銀行に1892年から1910年間に入行した慶応義塾出身者を入行年次で分類し、卒業後入行までの年数別に表示したのが第3表である。一番右の欄には、各年の新卒採用者の比率を算出したが（新卒比率）、新卒比率は19世紀のうちは低く、20世紀にはいると上昇したこと、19世紀のうちにも新卒採用があったが、中途採用が多かったのに対し、採用が極端に絞られた1901年から1907年までは新卒採用に

¹⁹ 改定された業務規則そのものは明らかではないが、業務規則改定にもなって改定された規則で「次席者」が「支店長代理」と改められていることが確認できる（「三井銀行報知」第3873号、三井文庫所蔵史料、銀行5/23）。

²⁰ 最初に名簿に掲載された年を入行年とすると、卒業と同じ年に入行した者は皆無となるため、こうした修正をおこなった。

ほぼ限定されていたこと、1908年以降採用が再び増加しても、新卒採用の比率が19世紀ほどには下がらなかったこと、が読み取れる。新卒比率の急速な上昇は、時間的な経過と三井銀行の大量採用の終了とがあわさってもたらされていたことが窺える。

ついで新卒採用者と中途採用者との間に、勤続期間の差があったのかなかったのかを検討する。企業側が新卒採用者こそ基幹労働者であると認識していたり、中途採用者は転職を繰り返すジョブ・ホッパーであったりすると、中途採用者の勤続は短くなるかもしれない。もしも中途採用者の勤続が短いとすれば、1906年入行者の半分以上が20年以上勤続するという勤続の長期化が発生した理由として、勤続の短い中途採用者の減少をあげることが可能となる。第4表は、1892年から1901年に三井銀行に入行した慶応義塾卒業生82名について、卒業後経過年数別に勤続年数の平均値を求めたものであるが、勤続年数は卒業後経過年数と関係がなく、新卒者と中途採用者とで勤続期間に差はなかった。したがって1906年入行者の勤続が長期化していた理由として、勤続が短い中途採用者が減少したためである、という推測は当てはまらないことになる。

それでは勤続はどの程度長期化したのであろうか。東京帝大出身者と慶応義塾出身者について、1897年から1900年の間に入行した者と1904年から1912年の間に入行した者との2つのグループについて、勤続期間の平均を算出した(第5表)。前の時期については、両校卒業生の勤続の平均に5年もの差があるが、東京帝大出身者の数が少ないため、統計的に有意な差(両側5%)ではない。後の時期の平均勤続年数はいずれも21年であり、両校卒業生の間で全く差がない。一方いずれの学校も時期別に比較すると、勤続は大幅に長期化しており、統計的にも有意な差となっている(両側5%)。20世紀に入り、勤続は急速に長期化したのである。早川千吉郎が三井銀行を指導するようになって入行した人は勤続が延びていたので、中上川時代に入行した人は、早く銀行を去っていったようにみえたのであろう。また中上川時代に入行した慶応義塾出身者で、三井銀行から早く姿を消す人が多いようにみえたとしても、東京帝大出身者とそれほど変わらなかったのである。三井銀行では新規採用の定着と勤続の長期化という変化が、同時に発生していた。これは他社から人を引き抜かなくなるのと同時に、他社に人を引き抜かれることがなくなったということの意味しており、外部労働市場に何らかの変化があったことを推測させるが、1901年まで在職した中上川と早川の人事方針の相違を反映しているとも考えられ、このケースだけからは判断できない。しかし1897年以降のデータを用いたケース研究のおおよその位置づけは可能になったものと考ええる。

4. 採用

(1) 正規採用者

まずは三井銀行従業員の採用について検討しておこう。採用者は正規が多かったのか、見習が多かったのか、学歴はどうだったのか、見習から正規へはどの程度昇格したのか、

などが検討課題となる。第2図は三井銀行採用者数を資格別に分類したものである。²¹三井銀行の採用者数は、1897年から1899年の間に極めて多かったが、それが急速に減少し、採用数が一桁となった年もあること、1900年代後半に採用が増加し始めたが、1910年代前半に再び減少したこと、1910年代後半から1920年代は大量採用が続いたこと、1930年代は採用が絞り込まれたが、1940年代に入ると採用が急増したことが読み取れる。この採用の動きは、景気動向（業務量を規定すると考えられる）や支店設置・廃止の動きとほぼ対応しているが、1899年には三井地所部から39名を引き継ぐという特殊な要因で増加している。²²三井銀行は1900年以降不動産を売却する方針を採り、1903年には所有不動産の賃貸料・敷金の取立てを直営から東京信託社への委託に転換し、不動産業務を縮小しており（粕谷、2002）、不動産業務の人材が採用数に再び影響を与えることはなかった。小供として採用された見習員が多かったためか、1900年代前半は見習員の採用が極めて少なかったが、1905年から採用が本格的に始まった。1910年前後に、採用者が極端に絞り込まれた際には、見習員の採用が減少し、採用者に占める比率も低下した。その後採用が増加し始めると、見習は採用者の4割程度を占め、この比率は第一次世界大戦中に採用総数が急増しても変わらなかった。ところが1920年代末以降採用総数が絞り込まれたときには、正規採用がより減少し、見習の比率は1931年には7割を超えた。「大学は出たけれど」という言葉が連想されるような正規採用者の減少があったのである。その後正規採用が増加し、見習採用が減少して、見習比率は4割程度まで低下していったが、採用が増加するときには、見習の増加が著しく、見習比率は再び上昇していった。

まず正規採用者について検討する。初期の不明者を含まない正規採用者（見習の制度ができた1899年以降入行者となる）は1311名にのぼる。これを出身学校別に分類すると、慶応義塾332人、東京帝大269人、東京高等商業学校（以下、東京商科大学を含めて東京高商と略記する）84人、青山学院69人、京都帝大62人、早稲田62人、小樽高商48人などとなっていた。慶応義塾が25%、東京帝大が21%を占め、両校でほぼ半分を占めており、両校の割合は突出していた。すでに20世紀に入るところから新卒採用が中心となっていたことが明らかとなっているが、採用者を1920年以前卒業者と1921年以降卒業者に分け、三井銀行への入行者数を月別に表示すると第3図のとおりである。1920年以前は4月と7月に入行者が集中しているのに対し、1921年以降は4月に集中している。1920年以前は慶応出身者が4月に入行することがほとんどで、高商出身者も多いのに対し、帝大出身者は7

²¹ 資格制度がはっきりするのは、1899年の見習員の制度が形成されて以降であるので、初期は不明とせざるを得なくなっている。

²² すでに述べたとおり、1899年に見習員の制度ができ、それまで小供とされていた者が昇格したが、この小供は昇格前は名簿に掲載されず、昇格後は掲載されている。小供と見習員に大きな違いがないとすると、これに何らかの補正を加えたほうがよいと判断される。ところで1897年には15人、1898年には31人の小供が未丁年試験という三井銀行内部の試験を受けていることが判明するので、これらの人物は、試験日に入行日とみなした。またそれまで未丁年試験を受けていない19人は昇格の日付をもって入行日とした（ただし資格は不明とした）。

月に入行する者がほとんどであった（東京高商も多い）。ところが大学令の施行により、帝大も6月卒業が3月卒業となったため（東京高商も1916年から3月卒業となる）、入行者が7月から4月に集中するようになったのである（作道・江藤、1975、408頁）。1920年以前でも入行者の6割以上は卒業直後に入行していたことになり、これに3月を加えれば、7割を超える。当然ながら学生の就職活動は在学中からおこなわれていたことになる。²³しかし大学令施行後も、入行者が4月に集中していたとはいえ、入行の日付はかなりばらばらついていた。入行者の過半数が今日なじみ深い4月1日になるのは1935年であり、1936年には全員が4月入行となり、1938年以降は、ごく少数の例外を除けば、全員が4月1日付入行となった。

三井銀行では新規採用者はほとんど全員が（本部ではなく）営業店に配属され、オン・ザ・ジョブ・トレーニングを受けていた。²⁴明治末から大正初期の支店長会議でも、新規採用者は配属店で教育を施すことが前提になって議論されているし、1917年に入行した佐藤喜一郎は、本店での集合研修について回想していない。ところが1934年4月には各店舗で新規採用者に、珠算・現金勘定の練習をおこなわせるよう通牒されており、²⁵新規採用者の教育の統一が課題となっていたことが窺える。同行が新規採用者むけに実務講習会を開始するのは、1938年4月4日であり（三井銀行八十年史編纂委員会、1957、764頁）、4月1日に新卒者を一括採用し、集合研修を施したうえで配属する、という今日なじみのスタイルは、この1938年にスタートしたことになる。²⁶入行日も異なり、集合研修もなく営業店に配属されたとなると、1937年以前の入行者には、今日見られるような同年次入行者の「同期」意識は存在していなかったか、あったとしても希薄であったろう。

（2）見習採用者

ついで見習採用者について検討する。見習採用者は1126名であったが、²⁷このうち商業

²³ 佐藤喜一郎は1917年7月に東京帝大を卒業したが、父の知り合いで三井銀行常務であった米山梅吉と会ったのが1916年の暮れ、採用が内定したのが卒業の年の2月であった（佐藤、1980、293頁）。景気よかつた時期ではあるが、卒業の約半年前に就職が内定していた。

²⁴ 合名会社時代には本部の調査係にも継続的に配属されていたが、株式会社化と同時に配属されなくなった。例外は外国課で1916年から1928年まで継続的に配属されている（調査課も1921年から1923年まで配属）。ただし外国課は1924年に外国営業部が発足するまで、営業も扱う部署であったから、営業の実際に触れない場所ではなかった（札勘定などはなかったと思われるが、手形の扱いなどはあったであろう）。

²⁵ 「三井銀行報知」6308号、1934年4月9日。

²⁶ 安田銀行も1938年には、「集合教育」といって、新入社員が集められ、1ヶ月ほど本店で銀行業務の基本を叩き込まれる制度が存在したことが確認できる（松沢、1985、9頁）。これに対し三菱銀行は、1924年入行者に対し、支店配属前に2ヶ月間の研修を実施していた（宇佐美、1980、25頁）。銀行によって遅速はあるが、戦間期に集合研修が実施されるようになったといえよう。

²⁷ 制度が廃止されたあとの1943年1月と2月に採用された商業学校等卒業生49名と1943

学校等の卒業生 746 名、事務練習生からの昇格者 353 名となっていた（その他が 27 名）。商業学校等出身者が練習生出身者のほぼ 2 倍となっているが、事務練習生が採用されていた 1910 年から 1934 年までの採用者 700 人に限定してみると、商業学校等出身者は 346 名であり、練習生出身とほとんど同じとなる。商業学校等卒業生のうち卒業年が判明するのは、1917 年 12 月以降採用者に限られるが、その数は 648 名である。このうち 632 名が卒業と同年に入行しており（戦争中の繰上げ卒業で 12 月に卒業し、翌年 1 月に入行した者も同年と数える）、遅くとも 1918 年には新卒採用が商業学校等卒業者についても確立していた。また 3 月および 4 月に採用された者が合計 589 名に及び、これに繰上げ卒業で 1 月に入行したものを 87 名を加えると 676 名になる。商業学校等出身者もほとんどが卒業直後に入行していたのである。また見習から正規従業員への昇格は、1900 年代は 1 年に複数回おこなわれていたが、1911 年からは年に 1 回まとめておこなわれるようになった。当初は 12 月におこなわれたが、1935 年 12 月の昇格は翌年 1 月となり、1942 年 1 月まで続いたが、同年末に見習が廃止され、全員が正規従業員となった。

それでは正規従業員への昇格はどのようにおこなわれていたのであろうか。見習員は所属の店舗で正規従業員になっており、昇格に当たって移動することはなかった。三井銀行では、1907 年に芸術試験の制度が設けられ、25 歳以下で月給 50 円以下の正規・見習が、珠算、筆跡、簿記、英語、現金勘定（1910 年に日本作文を追加）を受験することとなった。この成績によって「黜陟ヲ多少加減スル」、黜陟の「唯一ノ材料デハアリマセヌガ併シ此レモ其材料」とする（山口ほか、1977a、667 頁）こととされていたが、試験結果がわからず、昇格にどの程度利用されたのかは不明である。²⁸まず商業学校等出身者で、1942 年までに見習で採用された者は、697 名であった。このうち 657 名が昇格しており（1942 年末の全員昇格を含む）、昇格率は 0.94 となっている。これに対し、練習生出身者は 353 名中 303 名が昇格しており、昇格率は 0.86 である。商業学校等出身者のほうが昇格率が高いが（両側 5% で有意）、ほぼ全員が昇格していたことに変わりはない。昇格にかかる期間に差があったのであろうか。昇格が遅れることが可能であった時期に限定するために、商業学校等出身者について、1905 年から 1940 年に入行した 559 名（うち 519 名が昇格）についてみると、437 名が 2 年（1 年に 1 回昇格することを考慮し、1 年から 2 年の間に昇格する者をまとめて 2 年と表記する、以下同じ）で昇格し、昇格者に対する比率は、0.84 であった。3 年を要した者は 48 名で、比率は 0.09 であり、両者でほとんどを占めてしまう。新卒か否かの影響を排除するために、1940 年までの新卒見習採用者 453 名（うち 426 名が昇格）に限定すると、2 年で昇格が 401 名で比率が 0.94、3 年で昇格が 20 名で比率が 0.05 となる。商業学校等出身者で 1909 年までに入行した者のなかには、1 年以内に正規に昇格する者もあったが、以

年 3 月に雇から採用された 1 名も便宜的に見習とみなしている

²⁸ 大学等の卒業生は、珠算・現金勘定・銀行簿記についてのみ、採用後 2 年まで受験すればよく、これらの基礎的な能力を養成すること期待されていたに過ぎない。のちの昇進とはあまり関係がなかったとされている（日本経営史研究所、1976、64 頁）。

後そうしたことはなくなり、4月に採用され、翌年の年末に昇格するのが一般的となった。そして1割弱が、さらに1年を要したのであり、もう1年以上遅れる者は、きわめて例外的であった。また1918年以前入行で卒業年が不明であり、かつ正規へ昇格した72人中、3年以上かかった者は8名であったが、1918年以降1940年までに入行した新卒採用者426名のなかには、3年以上かかった者は5名しかいなかった。見習の昇格について、標準化されていったのである。1905年の支店長会では、見習員について議論されている。銀行経験のある人を採用したり、地元の商業学校の校長に斡旋を依頼したりと、採用のあり方はさまざまであったが、早川専務理事は、商業学校から新卒採用する方針を明確に打ち出していた。また支店長が業務の熟達を見て、個別に昇格を申請していたようである（山口ほか、1977a、282—286頁）。早川の方針が浸透し、見習員が新規採用に一元化され、一定の銀行業務の経験者であるがゆえに見習期間が短くなることがなくなり、入行者の質がそろったうえに、昇格の一元化がおこなわれ、見習期間の変動が小さくなっていったのであろう。²⁹

次に練習生出身者で1910年から1932年に見習に昇格した練習生出身者331名（うち283名が正規に昇格）についてみると、2年で昇格は12名（昇格者に対する比率0.04、以下同じ）、3年で昇格は244名（0.86）、4年で昇格は15名（0.05）であった。練習生出身の見習は、ほとんどが3年で昇格しており、商業学校等出身者より1年余計にかかっていた。しかし商業学校等出身者・練習生出身者ともそれぞれほとんど差をつけられることなく、正規に昇格しており、この段階でのあからさまな選抜はおこなわれていなかったのである。

ここで練習生の採用と練習生から見習への昇格について簡単に検討しておこう。練習生は高等小学校の卒業生で、満15歳以下のものを採用し、毎日算盤、簿記、銭勘定を練習させるとともに、店内の雑務に従事させていた。1906年と1910年の支店長会で練習生について議論となっているが（山口ほか、1977a、665—670頁、1977b、585—588頁）、市内の高等小学校の校長に手紙を書いて、推薦してもらっている支店が複数あり、新卒を採用していた。しかし一方で15歳という年齢制限の緩和を求める支店も多く、かならずしも新卒に限定していたとは言い切れないようである。本部の秘書係長は、手先の仕事すなわち札勘定を若い人にやらせ、熟練させることを意図していたが、支店長も練習生の実績には満足していたようである。1914年2月に「事務練習生試験規則」が制定され、練習生採用後満3年以上を経過した者で、店長が事務見習員の資格があると認めた者に試験を受けさせ、事務見習員に採用することとした。³⁰満3年という制限は、1918年に2年に緩和されたが、1921年に3年に戻されている。練習生の入行に関するデータは存在しないため、名簿データベースに初めて登場する年の前年を練習生としての入行年とみなし、見習に昇格する年から練習生としての入行年を引いて、練習生としての在籍年をおおまかに算出した。まず練習

²⁹ 退職のデータから見る限り、ある一定の年限のうちに昇格しない者は解雇される、といったルールは存在していなかったようである。

³⁰ 「三井銀行報知」1914年2月3日。同時に事務練習生の年齢の上限が20歳と定められ、事務練習生としての在籍年限が6年程度に定められた。三井銀行支店長会では、芸術試験は練習生には難しすぎる、とされていた（山口ほか、1977b、259頁、587頁）。

生として名簿データベースに登場する者が 451 名であり、そのうちの 353 名が見習へ昇格した。昇格率は 0.78 である。この比率は見習から練習生への昇格率 0.86 とほぼ同じ水準である。また正規へ昇格したのはすでに述べたとおり 303 人であったから、正規への昇格率は 0.67 となる。練習生として採用された者のうち 3 人に 2 人は正規へ昇格したわけである。練習生としての在籍年数平均は 3.3 年であり、3 年で昇格した者が 241 人（見習昇格者に対する比率 0.68、以下同じ）、4 年が 86 人（0.24）、2 年が 13 人（0.04）、5 年が 10 人（0.03）であった。このうち 2 年の者は、13 人中 10 人が 1916 年から 1918 年に練習生として入行した者によって占められており、例外的に緩和されたときのものである。最低の 3 年かもう 1 年で大部分が昇格していたことになる。また正規に昇格した年から練習生としての入行年を引いて、練習生期間と見習期間の合計期間を求めると、平均は 5.4 年であり、5 年で昇格した者が 183 人（昇格者 303 人に対する比率 0.60、以下同じ）、6 年が 83 人（0.27）、7 年が 19 人（0.06）、4 年が 10 人（0.03）であった。高等小学校（2 年制）卒業直後に練習生に採用され、5 年で正規に昇格するとすれば、尋常小学校卒業後、7 年を要していることになる。これに対して、商業学校（甲種だと 5 年制）を卒業後、2 年の見習で正規に昇格するとすれば、尋常小学校卒業後、やはり 7 年を要していたことになる。練習生出身者と商業学校等出身者が、正規に昇格したときには、大きな年齢の相違はなかったことになる。商業学校の学歴は、正規への昇格に当たり、せいぜい 1 年弱にしか評価されていなかったのである。

5. 職務ローテーション

入行者はどのような職務を経験したのであろうか。比較的広い職務を経験するゼネラリスト的なパターンであったのか、それとも狭い職務を経験する専門家的なパターンであったのか、正規入行者と見習入行者の間に経験する職務に相違があったのか、学歴によって経験する職務に相違があったのか、などが本節での主な検討課題である。名簿データベースに乗っている職務を利用することで、どのように職務を経験していくかを分析することとする。したがって 1 年以内の職務の変更は考慮されないことになるので、記述史料をもとに、1 年以内とくに入行直後の数ヶ月単位での職務の変更について、まず簡単に考察しておこう。三井銀行支店長会では、入行後の早いうちに、半年程度出納の事務をやらせることが必要であることがたびたび指摘されていた（山口ほか、1977b、301 頁、584 頁）。また 1917 年に入行した佐藤喜一郎は、横浜支店に配属されたが、2～3 ヶ月間出納係で札勘定を行い、ついで商館を回って信州等から送られてくる荷為替の取立てをおこなう集金係みたいなことをやらされ、まもなく外国為替の係にまわったという（名簿では預金係に配属）（佐藤、1980、294 頁）。入行直後に札勘定などの出納業務を一通り覚えた後に、別の業務を習熟するという方式が採用されていたといえよう。

(1) 正規採用者

どのような職務についていたのかを分析するために、分析の対象を 1901 年から 1922 年の間に入行し、名簿データベースに 20 回以上登場する者（ほぼ勤続 20 年以上に等しい）に限定した。また必要に応じて、正規採用者の中にあっても四大学を別カテゴリーとし、正規のうちで四大学以外の出身者を正規その他として区別する。³¹まず管理職に就任する前にいくつくらいの職務数を経験していたのであろうか。この数が多ければ、幅の広い経験をつみゼネラリストであるが、養成コストがかかることを意味するし、逆に少なければ、専門志向が強いが、フレキシビリティに欠けることになろう。第 6 表は正規入行者について、管理職に就く前に経験した職務数別の人数とその構成比率を示したものであり、四大学出身者とその他にも分けた結果も示してある。これによれば 4 つか 5 つの職務を経験する者が多く、これに 3 つと 6 つが次いでいた。1 つか 2 つしか経験しない者および 7 つも 8 つも経験する者は稀であった。経験職務数の平均は 4 を超えており、半分は経験していたのであるから、かなり経験職務の幅が広がったといえよう。また四大学とその他正規の間では経験職務数に差がない。

ただし第 6 表は名簿データベース上で 1 回でも経験すれば、その職務を経験したとカウントされており、どの程度の期間にわたって経験したのかは問題とされていない。そこで管理職務（専任次長以上）に到達する以前について、どの職務にどの程度の割合でついていたのかを検討することとする。例えば名簿データベースに 25 回登場し、21 回目に管理職務に就任（例えば専任次長に昇進）した場合、それまでの 20 回のうち貸出に 10 回、預金に 5 回、外国に 5 回配置されていたならば、貸出比率 0.5、預金比率 0.25、外国比率 0.25 とする。したがって昇進の遅速に関係なく、各人の各職務経験比率の合計は 1 となる。第 7 表は正規全体・四大学卒業生・正規その他について、職務経験比率別の人数の分布を表示したものである。例えば正規 303 人中計算経験比率がゼロが 169 人、0 より大きく 0.33 以下が 121 人、0.33 より大きく 0.66 以下が 10 人、0.66 より大きく 1 未満が 3 人、1 が 0 人であり、計算経験比率の最小が 0、最大が 0.73、平均が 0.06、中央値が 0、計算を経験した人の経験比率の変動係数が 1.04 である。分析に入る前に三井銀行の各職務への人員の配置について検討しておこう。1901 年から 1943 年まで各年で各職務にあるものを合計し、それを 43 年間合計して、各職務にあるものの比率を示すと（正規採用者・見習採用者を合算して算出）、計算 0.11、出納 0.17、預金 0.26、貸出 0.08、調査 0.06、外国 0.09、本部 0.08、その他

³¹ 四大学を別扱いとするのは、東京帝大・京都帝大の教育期間が長く、学士号を授与していたこと、東京高商は 1901 年に専攻科を設け商業学士号を授与していたこと、慶応義塾は 1890 年に独自の課程として大学部を設けていたこと、による。ただし東京高商の本科・慶応義塾の普通部の卒業生と専攻科・大学部の卒業生が「三井銀行報知」で十分区別されていないと考えられる例があること、および慶応に関する第 2 節の分析との連続性を考慮し、ここでは区別をおこなっていない。当時は最低の修学年限が定められるのみで、学校独自に修学年限を増やす例もあったから、ここでの区分はあくまで目安である。

0.15 となる。³² 正規採用者は、貸出・調査・外国・本部に多く配置され、計算・出納・預金・その他に少なく、とくに出納に少なかった。

すべての職務のなかで経験する人が最も多い（経験比率ゼロである人が最も少ない）職務は預金であり、8割以上の人を経験していた。その他（支店の庶務係が中心）・貸出・調査では6割程度の人を経験するが、計算・出納・本部になると4割程度となり、外国は3割弱の人しか経験していなかった。記述史料では出納業務を誰でも経験させているようにしていたとされているが、データベースで最初に捕捉されるのは、おおよそ入行1年後の職務であるから、このころには先の佐藤喜一郎の例に見られるとおり、出納業務を終えて、別の業務に従事しており、出納業務の経験がデータベースに反映されていないのであろう。経験職務数が多いことから、ひとつの職務を長く勤める人は少なくなるが、これも職務によって差がある。計算・出納で変動係数が高く、外国では0.57と最も低かった。計算・出納では経験比率が高い者が少ないことを考慮すれば、経験しても「腰掛」程度のものが多かったことが推定される。これに対し外国は選ばれた少数の人が配属され、ずっとそこに勤務し続けるという専門性の高い職務であったと推定される。預金・貸出・調査・本部・その他はその中間にあったようである。また四大学出身者とその他正規採用者を区別すると、四大学でより出納の経験比率の平均が小さく、貸出と外国の経験比率の平均が大きかった。また四大学で出納経験者の経験比率の変動係数はより大きく、貸出と外国の経験者の経験比率の変動係数はより小さかった。四大学はその他正規に比較して、出納を経験する者の比率が低く、より「腰掛」的であり、貸出を経験する者の比率が高く、より「腰を落ち着けて」いた。また外国については、経験する者の比率に差はないが、より「腰を落ち着けて」いたのである。

それではある職務を経験するとべつのある職務を経験する比率が高まる、すなわち職務と職務の間の関連性が存在していたのであろうか。第8表は各人の各職務経験回数について、その相関行列を四大学出身者と正規その他に分けて作成したものである。ある職務を長く経験すれば、他の職務の経験は短くなることが予想されるから、多くの職務の組み合わせに逆相関が出ている。しかしそれを考慮に入れても、職務の間には関連付けがあまりおこなわれていなかったという傾向があるようである。そのなかで正規その他において貸出と調査にやや正の相関があること（四大学の数値もプラスとなっている）は、貸出と信用調査の関連を示唆しているものとも解釈可能である。また外国部門は独立性が強く、いずれの部門ともプラスになることはなかったが、とくに預金業務との逆相関が顕著であった。この解釈は困難であるが、外国に配属される者が他部門にいるのは「腰掛」的である傾向が強く、それは出納か計算でおこなわれる傾向が強く、その上で見習がおこなうことも多かった預金業務にさらに投入されることは少なかったためではないかと推察される。

³² もちろん時代による変化はあり、1909年に倉庫部門が東神倉庫として独立する以前はその他の比率が高く、1941年に得意先係が設置されて以降はその他の比率が上昇した。また名簿データベースに調査が登場するのが1910年、外国が登場するのが1914年である。

それでは経験年数と職務の間に関連はあるのであろうか。ここではこれまでの入行年次・勤続年数の制約を取り払い、入行年次で正規採用者をコーホートに分け、入行1年後、2～5年後、6～10年後、11～15年後、16～20年後に経験している職務の比率を管理職務も合わせて表示したのが、第4—1図から第4—5図である。³³初期には入行1年後では計算、預金、その他に配属されているケースが多かった。倉庫の分離などでその他の人数そのものが減少していくとともにその他に配属される者が減少し、出納に配属される者が増加していった。合名会社時代には入行直後に本部に配属された者がいたが、株式会社化とともに本部に配属される者がなくなったことはすでにのべたとおりである。貸出に配属される者はわずかであり、むしろ調査に配属される者が一定程度存在していた。その後預金に配属される者が減少し、外国が増加していった。ところが1930年代に入ると、出納が急増して半分近くを占めるようになる。新入行員に珠算・現金勘定などを各店でやらせるようにという通牒が1934年に出ていたことはすでに紹介したが、こうした趨勢に見合っているであろう。この頃には調査と外国に配属される者はほとんどなくなっていたが、外国については、外国店舗の拡充が終了したことと為替統制の進展で外国業務が伸びなくなったことなどが影響しているのであろう。ところが1930年代末になり預金吸収競争が激しくなると、預金に配属される者が増加し、さらに得意先係（その他に分類）が設けられるとその他に配属される者も再び増加した。総じて計算・出納・預金が1年後の主要な職務であるが、出納の訓練期間が延びて、出納の比率が上昇したが、預金吸収競争の激化とともに、預金の比率が再び上昇していったと解釈できよう。

2～5年後では、預金にあるものが最も多く、外国がそれに次ぎ、さらに貸出・調査が続いていた。計算・出納にいる者は両方あわせて1割程度しかいなくなる。6～10年後では、計算・出納の割合がさらに低下し、預金の割合も低下するなかで、外国・貸出・調査が多くなり、さらに本部が一定の割合を占めるようになる。本部の比率は初期には高かったが、時間とともに低下している。11～15年後では1920年ごろまでに入行した者は、管理者に昇進していたが、以後そうしたことはなくなる。預金・外国・貸出・調査が主たる職務であることは変わりが無い。16～20年後では、第一次世界大戦前に入行した者は、半数が管理職に就任していたが、以後その割合は急速に減少していく。昇進が遅くなっていったのである。第一次世界大戦後に入行した者では、本部・外国・その他が主たる職務であったが、預金・貸出・調査なども一定の割合を占めていた。全体として入行当初の計算・出納から預金に移り、さらに外国・貸出・調査へと変化し、さらに少し遅れて本部が増加する、という大まかなパターンを読み取ることができよう。全体的な構成としては、ルーティン的な業務から非定型的な業務へと移っているのであり、オン・ザ・ジョブトレーニングでより複雑な

³³ 入行1年後に計算7人、出納2人、預金1人なら、入行1年後の職務比率は計算0.7、出納0.2、預金0.1とする。2年後から4年後まで同じで、5年後だけ計算2人、出納1人、預金2人、退職5人とすると、2～5年後の職務比率は、計算 $(7+7+7+2)/(10+10+10+5)=0.66$ 、出納 $(2+2+2+1)/(10+10+10+5)=0.20$ 、預金 $(1+1+1+2)/(10+10+10+5)=0.14$ とする。退職者を除外しているため、比率の合計は常に1となる。

業務を遂行するようになっているといえよう。

(2) 見習採用者

見習採用者も正規採用者と同様に 1901 年から 1922 年に採用され（見習採用時点）、名簿データベースに 20 回以上登場する者に考察の対象を限定する。また必要に応じて、商業学校等出身者と練習生出身者に分けて考察する（見習採用者の該当者は 178 名、うち商業学校等出身者が 95 名、練習生出身者が 75 名、その他が 8 名）。まず第 9 表は見習採用者について、第 6 表と同様に作成されたものである。経験職務数の分布は正規採用者とそれほど変わらないが、より職務数 3 と 4 に集中しており、この傾向は練習生出身者により顕著であった。第 10 表は見習採用者について、第 7 表と同様に作成されたものである。預金と出納は 9 割程度、計算は 8 割程度、その他は 7 割程度の者が経験していたが、貸出は 4 割弱、調査と本部は 2 割程度、さらに外国は 1 割程度の者しか経験していなかった。正規と比較して、計算と出納の割合が高く、預金とその他は若干高いがほぼ同程度で、貸出・調査・外国・本部の割合は低かった。見習採用者に経験職務数が少ない者が少ないのは、独立性の高い外国業務を経験している者が少ないことが影響しているといえよう。変動係数をみると正規採用者ほど職務間で大きな違いはない。正規採用者と比較して、計算と出納を「腰掛」的に経験する者が少ないのであろう。一方貸出と調査は、「腰掛」的に配置される者がほとんどであった。これに対して外国は配属される者が少ないが、定着性が見習採用者であっても高かった。また商業学校等出身者と練習生出身者の間に以上の特徴に大きな違いはなかった。職務間の関連を見るために、見習採用者全体について第 8 表と同様に作成したのが第 11 表である。見習でも外国部門の独立性が強く出ていること、そのなかでは預金との逆相関が最も強いこと、貸出と調査の係数はプラスで出ていることは共通している。見習に特徴的なこととして、計算・出納・預金の間の逆相関が強くなっていることがあげられる。これら 3 つの業務は見習の主要な職務であったため、ある職務を長くすると他の職務は短くなること、すなわちやや専門化がおこなわれていたことが推測される。とくに出納と計算、出納と預金の逆相関が計算と預金の逆相関より強いことは、出納の独立性を示しているものと考えられる。

経験年数と職務の関係をみるために第 4 図と同じ手法で第 5—1 図から第 5—5 図を作成した。³⁴見習採用者で 20 年後までに管理職務に到達したのは 1 人のみであり、管理職務はほとんど現れてこない。初期のその他を除けば、入行 1 年後では計算・出納・預金に配属される者が多く、とくに正規と同じく 1930 年代には出納の占める割合が 5 割を超えるようになった。預金競争の激化とともに預金の比重が 1940 年代に上昇するのも正規と同じである。2～5 年後では預金の比率が上昇し、預金と出納が中心となる。この傾向は 6～10 年

³⁴ ただし 1908 年および 1911 年から 1914 年については、見習採用者が少なかったため、1908 年は 1907 年と合わせて（図では 1907 年と表示）、また 1911 年から 1914 年については 4 年間を合わせて（図では 1911 年と表示）、経験年数と職務の関係を表示してある。

後および11～15年後にも継続し、預金がもっとも中心的な職務となる。この頃にはその他（支店の庶務係が中心）も有力な配置先となっている。16～20年後については、1910年代前半の入行者については、出納の比重が高いが、それ以後は預金を中心に、出納と計算に配置されている。見習は入行直後に、出納に配置され、徐々に預金に配置される者が増加するが、20年後にいたるも計算・出納も重要な職務であり続け、それ以外では庶務係を中心とするその他が経験とともに増加するが、貸出や調査などは経験とともに配置が増える傾向は認められないといえよう。

6. 転勤

1897年以降の三井銀行において、どの程度の転勤がみられたのかについて、考察する前に、転勤がいつ頃みられるようになったのか、簡単に検討しておく。江戸時代の三井家の店では、転勤（例えば京都の呉服店から江戸の呉服店への異動）は幹部に限られ、稀であったが、創業直後の三井銀行では転勤がかなり頻繁におこなわれていた（粕谷、2002）。ここでは粕谷（2002）と同様に1876年、1880年、1884年と1888年の三井銀行名簿によって簡単に検討しておく。この時代の三井銀行には、1等から15等の等級を持つ行員、雇席の行員、労務系の傭丁という3種類の行員がいた。1897年には等級を持つ行員が使用人（正規）に、雇席のうち未丁年で給仕をおこなっていたものが小供に（1899年に小供がさらに見習員に）、残りが使用人（正規）になったことはすでに述べた（傭丁については本稿の対象としていない）。1876年と1880年の名簿には、等級を持つ者しか記載されていないが、1876年と1880年の双方の名簿に記載がある者296名のうち勤務する店舗が変化していたのは、107名（36パーセント）であった。³⁵また1880年と1884年の双方の名簿に記載がある者332名のうち勤務する店舗が変化していたのは、118名（36パーセント）であった。1884年には等級を持つ者が547人、雇席が116人、傭員が85人おり、このうち等級を持つ者が333人、雇席が59人、傭丁27人が1888年も勤務していた。1884年の勤務店舗と1888年の勤務店舗が異なるのは、333人中204人（61パーセント）、59人中18人（31パーセント）、27人中2人（7パーセント）であり、カテゴリーによって転勤の頻度は異なっていた。等級を持つ者と雇席を合算すると、転勤した者の比率は57パーセントとなる。最後に1888年と1892年の名簿に共通するのは、等級を持つ者が400名、雇席が97名、傭丁が57名であり、これらのうち勤務する店舗が変化していたのは、等級をもつ者182名（46パーセント）、雇席23名（24パーセント）、傭丁2名（4パーセント）であり、等級を持つものと雇席の合計で転勤者率41パーセントであった。4年間の転勤者率は、時期によってかなり異なっているが、40パーセントはあったとみて良いだろう。4年間で等級を持つ者の40パーセントの者が転勤しているということは、単純に計算して1年に10パーセントの者が転勤

³⁵ 厳密に言えば4年間に2回以上転勤した者があってもそれはカウントできていない。また退職した者や新たに入职した者が転勤していてもカウントできていない。

している、ということになるから、その逆数を取ると 10 年に 1 回転勤するということになる。³⁶明治前期にはすでに、等級を持つ者にとって転勤がかなり当たり前の事態になっていたといえよう。それに対して雇席は等級を持つ者の半分程度の頻度であり、かなりまれであった。

以上を前提に明治中期以降の転勤について考察していこう。考察の対象を 1901 年から 1922 年の間に入行し、名簿データベースに 20 回以上登場した者に限定する。転勤の定義は三井銀行で辞令が出ていたものに従い、本部各課および営業店間の異動とし、例えば本部外国課から調査課、本部外国課から本店営業部への異動も転勤とする（係分けのない出張所は独立の営業店とみなされていないので、母店への所属となっている）。三井銀行での勤続年数（入行年から退職年をひいて算出）を転勤回数プラス 1 で除して、各人の平均転勤間隔を算出した。ただしサンプルを増やすため、1943 年時点で在籍している者については、便宜的に 1943 年を退職年としたので、在籍者の転勤間隔は短めにでている。第 12 表は四大学出身者・正規その他・見習出身者別に各人の平均転勤間隔の平均と標準偏差を示している。転勤間隔は四大学出身者がもっとも短く、見習出身者でもっとも長かった（四大学・正規その他・見習全体の差はいずれも両側 5% で有意）。見習期間中は転勤が原則としてなかったが、正規に昇格すると転勤がおこなわれた。それでも転勤は四大学に比較すれば、半分の割合でしかなかったことになる。また見習の内訳として、商業学校等出身者と練習生出身者の転勤間隔が示してあり、前者のほうが短い、統計的に有意なものではない。また店舗を本部・本店営業部（外国営業部も含む）・関東・北海道・中部・近畿・九州（広島と下関を含む）・外国というブロックに分けて、同様に移動間隔を計算してみると、四大学が 5.15 年、正規その他が 7.01 年、見習が 11.49 年に延びる。しかしいずれのカテゴリーも店舗間の転勤間隔の 1.3 倍程度に延びており、見習出身者の方が広域移動に消極的であった、というような傾向は認められない。

明治前期と同様な方法で転勤者比率を算出してみたのが、第 13 表である。1910 年代後半の転勤者比率は、1884 年から 1888 年の間の等級を持つ者とほぼ同じ割合であった。30 年経過しても転勤の頻度はそれほど上昇していない。そればかりか転勤者の比率は、その後徐々に低下していった。この理由を検討してみる。まず第 13 表には、正規出身者と見習出身者の転勤者比率を示してある。正規と見習のそれぞれで転勤する者が 1920 年代後半まで低下していた。とくに見習の低下は顕著である。さらに 1930 年代前半も見習はやや持ち直したが、正規は低下を続けている。こうした低下の理由を明示する史料はないが、1920 年代半ばまで店舗は増設されており、1920 年代前半の低下は不況の影響が考えられよう。1920 年代後半は、不況とともに店舗の増設が止まったことが寄与していよう。次いで第 14 表は

³⁶ 等級の上下でも転勤していた者の比率はほとんど変わらなかった。例えば 1884 年と 1888 年の間において転勤していた人数は、1～9 等の者 60 人中 38 人（63%）、10～12 等の者 110 人中 72 人（65%）、13～15 等の者 163 人中 94 人（58%）である。なお 1884 年と 1888 年で所属する種類が異なる者がいるが、人数も多くないため、ここでは深く立ち入らない。

各年の資格別の構成を示している。転勤の多い正規の割合が減少していた。これは先に示したとおり、採用者に占める正規の割合が減少していったためであると考えられよう。転勤者比率の低下は、正規・見習それぞれにおける転勤者比率の低下と転勤の多い正規の構成比率の低下という2つの要因によってもたらされていたのである。1930年代後半は、店舗増設もあり、正規の転勤者比率が上昇し、正規の構成割合の低下と見習の転勤者比率の低下を打ち消したため、全体の転勤者比率は横ばいに転じたのである。

7. 昇進

つづいて三井銀行における昇進について考察する。支店長に就任するのに、何年程度の勤続が必要であったのか、昇進をめぐる競争はどのようなものであったのか、資格別の昇進格差がどの程度のものであったのか、昇進しやすい職務は存在したのか、などが主たる考察テーマとなる。具体的な考察に入る前に、第6図によって三井銀行の職位別の構成を確認しておこう（同表には練習生が含まれていない）。ヒラはおおよそ7割から8割を占めていたが、時期が下がるにつれて若干比率が上昇していたようである。代理を係長とみなすと、1922年に次長の比率が上昇し、係長の比率が低下する。その後は係長が10から15パーセント程度、次長が3パーセント程度であった（代理を次長とみなせばほぼ一貫して3パーセント程度であった）。支店長はほぼ3パーセント程度、役員は1パーセントからせいぜい3パーセントであった。次いで次長と店長の在職期間（ある支店長ポストにある人が在任する期間であり、ある人が複数の支店長ポストにいたとしてその通算期間ではない）をあるポストに就任した時期別に表示すると第15表となる。次長は2年から3年程度でほとんど変わらないが、支店長の在職期間は1930年代に短くなっていた。その理由を示す史料はないが、第一次世界大戦期に大量採用された正規従業員が次長・店長に昇進する頃であり、ポスト不足への対応である可能性もある。

（1）係長昇進

すでに述べたとおり、係長の選考は基本的に店長が行い、また「三井銀行報知」に辞令が掲載されることもなかった（係長が転勤になるときも「三井銀行報知」では肩書きが単に「何々支店勤務」となっていた）。ある店舗で係長となった者が、別の店舗に転勤した際には、係長に任命されず、ヒラとなる（「降格」となる）ことは稀なことではなく、特に本部各課には係がなかったから、営業店の係長が本部に転勤する際には、課長か課長代理にならない限り「降格」が発生していた。係長昇進が今日通常に考えられるような意味があるのか、すなわち「出世の第一歩」として認識されていたかは、疑問の残るところであるが、係長昇進にいかなる意味があったのかについて、明らかにしておく必要があるといえよう。

まずはどのくらいの人が、入行後何年目ごろに係長に就任できたのであろうか。第16表

は 1901 年から 1922 年までに入行し、名簿データベースに 20 回以上登場する者について、その総数と係長に就任できた者の数を資格と学歴別に示したものである。正規採用者からみると四大学出身者は 91 パーセントが係長となったのに対し、正規その他は 69 パーセントであり、両者の係長昇進比率に有意な差（両側 5%）があった。見習出身者で係長に昇進する者は、商業学校等出身者で 57 パーセント、練習生出身者で 47 パーセントであり、両者の間には有意な差がない。また商業学校等出身者の昇進比率と正規その他の昇進比率の間には有意な差がない（見習出身者との間には存在、両側 5%）。四大学出身者が隔離した存在であったことがわかる。

ついで係長に昇進するまでにかかった年数（係長昇進年数）を検討する。「三井銀行報知」には係長の就任が掲載されないため、係長に昇進した年は名簿データベースに初めて係長として登場する年とし、入行した年との差を係長昇進年数とした。勤続の差による影響を考慮する必要がないので、1901 年から 1922 年に入行した者の係長昇進年数について資格・学歴別に示すと、四大学 10.0 年（222 人）、正規その他 12.2 年（85 人）、見習 20.1 年（98 人）であり、見習のうち商業学校等出身者 20.3 年（55 人）、練習生出身者 20.1 年（36 人）であった。このうち見習では 1917 年採用者から 1922 年採用者までは、各入行年で最後に係長に就任した者の就任年が 1943 年になっており、データが 1943 年で打ち切られている効果が出ている（係長昇進打切効果）。したがって実際には見習の係長昇進年数の平均はさらに長かったはずである。四大学とその他正規では、昇進に 2 年程度の差があり（両側 5% で有意）、四大学はより多くの方が、より早く係長に昇進していた。しかしこの 2 つのカテゴリーの間には、教育期間に差があったから、年齢の差を係長昇進年数の差を埋め合わせる程度以上のもではなかったであろう。これに対し、大学出身者は小学校卒業後 10 年で、商業学校等出身者は小学校卒業後 5 年で入行しているはずであるから、係長昇進年数に 10 年もの差があるのは、大学卒業の効果が 5 年程度以上あったことを意味している。見習の内部で見ると、商業学校等出身者と練習生出身者は、係長昇進年数にも差がなかった。

資格・学歴・入行年次別の係長昇進年数の平均値と初めて就任した係長の職務別の人数を示したのが第 17 表である。まず正規については係長昇進年数が時代とともに長期化していることがわかる。しかも四大学については 1923 年入行者から、正規その他については 1921 年入行者から、係長昇進打切効果が出ている。すなわち第 17 表の 1923 年から 1931 年（第 3 期）の欄は、係長昇進年数が短くてすんでいる早期昇進者のみを含んでいるはずであるのに、1912 年から 1922 年（第 2 期）入行者の係長昇進年数よりさらに 3 年も長くなっているのであり、実態としてはさらに昇進が遅くなっていたといえる。また入行年次ごとに最も早く係長に昇進した者の昇進年数の 10 年ごとの平均を取ってみると（入行者がいない年は除いて算出）、1900 年代は四大学が 4.8 年、正規その他が 5.8 年（以下同じ）、1910 年代が 6.8 年と 8.2 年、1920 年代が 10.4 年と 11.9 年であった。最速の昇進を遂げる人でみても 20 年間で 2 倍もの年数がかかるようになったのである。第一次世界大戦期から大学卒業者が三井銀行に大量採用されたが、1920 年代半ばには店舗増設もとまってしまい、新たな係

もそれほど設置されなかったから、ポストの不足により昇進が遅くなっていたのである。

同一資格で同一年次入行者であっても係長昇進年数のばらつきは非常に大きかった。しかも人事のシステムが整っていくにつれて、そのバラつきが縮小していく、という傾向はみられなかった。四大学出身者についてみれば、1910年入行者は20人でこのうち18人が係長に昇進したが、係長昇進年数は5年から14年であり、1923年入行者は35人でこのうち26人が係長に昇進したが、係長昇進年数は7年から20年となっていた。同じ年次で正規その他についてみれば、1910年は11人中7人で、8年から18年、1923年は24人中14人で9年から20年であった。係長昇進年数に8年から10年程度の幅があったのであり、入行後の早い時期から昇進に差がつけられていた。

見習い出身者と正規採用者の係長昇進については、係長昇進年数のみならず、最初に就任する係長の職務も大きく異なった。³⁷正規で最も多い職務は四大学・正規その他ともに調査であった。以下は四大学では、外国、さらに預金・その他・貸出がほぼ同じ数で続き、計算と出納は少なかった。また正規その他では、その他・外国がほぼ同じ数で続き、貸出・預金・計算・出納は少なかった。四大学では貸出と外国がかなり多いことが特徴といえる。これに対し見習いでは、商業学校等出身者・練習生出身者ともに計算と出納が非常に多く、その他が続いていた。預金・貸出・外国・調査ではほとんどいないことがわかる。この傾向は、すでにみた資格別・職務別の従業員の配置とほぼ一致している。四大学出身者では1936年に初め係長に初めて係長として就任した者を最後に、初めての係長として計算・出納係長に就任する者はいなくなり、資格・学歴別の分離はさらに強まっていったようである。

職務別に係長昇進年数をみると、第1期（1901年から1911年）および第2期入行者を通じて、四大学では外国・調査・貸出が短く、正規その他では明確な傾向を見出しがたいが、貸出がやや短かったようである（ただしサンプルが小さいこともあり、有意な差とはなっていない）。ほとんどの職務で四大学の昇進年数が正規その他より短かった。1901年から1943年に兼任を除いた係長ポストの総数を算出して職務別に分類してみると（第17表）、ポスト総数の比率に比べて、四大学・正規その他ともに初めての係長のポストは、調査と外国で多いこと（計算と出納で少ないこと）、すなわち調査と外国で初めて係長になるケースが多かったこと（計算と出納で少ないこと）がわかる。外国は職務の独立性が高く、外国部門に配属された人がそのまま初めての係長になるケースが多いことが理由であると考えられる。調査について高く、他の職務で低いということは、調査が初めての係長になるいわばエントリーポストとして機能していたことを意味しているように解釈可能であろう。貸出先の信用調査という非定型的で経験を要すると考えられるポストで初めて係長になることが多いというのは、やや奇異に思える。そこで1901年以降毎年のヒラの数を職務別に合計した数値の比率（ただし本部を除いて算出）とポストの比率を比較すると、ヒラの数に対して、係長ポストが顕著に大きいのが調査、顕著に小さいのが預金であり、調査係の

³⁷ 本部が極端に少ないのは、本部には係がないためである。データベースでは本部の係長は、1918年から1921年の課長代理を係長とみなしているために存在している。

人員数が小さく、預金係の人員数が大きいことがわかる。信用調査係はサイズが小さいため、初めての係長にふさわしかったことが、初めての係長に信用調査係長が多かったことの理由として考えられよう。

専任次長に就任する前には、外国を除くと3つないし4つ程度の職務を経験するものが多かったが、係長昇進後にも職務の変更はあったのであろうか、それとも同じ職務を担当したのであろうか。係長の職務については、十分なデータを得ていないので、1918年と1922年正規採用者について簡単に検討する。1922年を選んだのは、係長昇進打切効果が見られない最後の年であるためであり、1918年は入行者の数が増え始めた第一次世界大戦期から選択した。第18表がその結果である。1918年は係長に昇進した21名のうち、係長で職務を変更しなかったのが10名（ヒラに降格した際に職務変更した者を含む）、変更したのが11名であり、1922年は係長に昇進した29名のうち、係長で職務を変更しなかったのが17名（ヒラに降格した際に職務変更した者を含む）、変更したのが12名であった。変更あり・なしほぼ同数であるが、なしには次長に昇進したものや、係長昇進が1940年代になり、係長としての在任期間が短い者も含んでいる。³⁸係長になったら職務を固定する、という方針は存在していなかった、といえよう。かなりゼネラリストとして育成されていたのである。そのなかで変更した23人のうち、9人が最初に信用調査係長に就任し、そのうちの6人が次に貸付係長に就任していた（信用調査係長の在任期間は1年か2年と短い）。信用調査係長がエントリーポートとなり、3分の2が職務上関連のある貸付係長を経験する前に経験する係長とされていたことは興味深い結果である。

（2）次長・店長・役員への昇進

まずはどのくらいの人が、入行後何年目ごろに次長に就任できたのであろうか。第19表は1901年から1922年までに入行し、名簿データベースに20回以上登場する者について、その総数と次長以上および店長に就任できた者の数を資格と学歴別に示したものである。見習出身で次長に昇進したのは、わずか2名であった。正規採用者以外ではこのほか1898年に小供となった1名が次長に昇進しているのみである。³⁹四大学出身者は67パーセントが次長以上（次長を経ずに店長となった者があるため、次長になった者にこれらを加えて、次長以上昇進と呼ぶが、昇進年数の算出には次長・店長を用いる）となったのに対し、正規その他は26パーセントであり、両者の次長昇進比率に差（両側5%で有意）があった。次長昇進に要した年数（次長昇進年数）は、1年ほどしか差がなく、有意な差ではない。とこ

³⁸ また係長として職務を変更することなく次長に昇進した9人のうち、すぐに専任次長にならなかったのは4名であり、このうち3名は同じ職務の係長を兼任していた。

³⁹ 1898年に小供となった人物（同年に未丁年試験を受験）は、1924年に門司支店次長、1927年に検査課課長代理、1933年に依願退職となった（次長に9年弱在籍）。二番目の人物は京都商業学校出身で、1907年に入行、1924年に外国課課長代理となり、13年勤めて三井信託に採用となり、退職した。最後の人物もやはり京都商業学校出身で、1909年に入行、32年後の1941年に池袋支店次長に就任し、帝国銀行成立までその任にあった。

ろが正規その他には、次長昇進年数が 5.8 年と 4.7 年ときわめて短い人物が 2 人おり、これらを除くと次長昇進年数の平均は 17.3 年となり、有意の差となる（両側 5%）。前者は早稲田を卒業後、アメリカのペンシルベニア大学を卒業し、1909 年に三井合名会社に入社していた人物が、1917 年に三井銀行に採用になったものである。横浜支店と本部調査課に短期間勤務したあと大阪支店外国係長に就任し、以後 1923 年横浜支店次長兼外国係長、1924 年本店外国営業部長、1926 年ニューヨーク支店長と外国畑を歩み続け、1932 年証券課長、1937 年に調査課長となり、同年退職した。もう一人の人物は、1911 年に東京高商専攻部を卒業し、三井物産に入社していた人物が、1919 年に三井銀行に採用になったものである。採用後上海支店に配属され、その後外国課に転勤となり、1924 年に本部外国課課長代理となった後は、本店外国営業部次長、本店外国営業部横浜支部長、ニューヨーク支店次長と次長ポストを経験し、1933 年ボンベイ支店長となり、1935 年に参事となった。1942 年に定年退職している。このように両名は三井銀行の外国業務を強化するために、三井合名と三井物産から中途採用した人物であり、特殊な人材であった。⁴⁰この 2 人を除くと四大学と正規その他には、次長昇進年数に 2 年から 3 年ほどの差があり、係長昇進とほぼ同じであったが、教育期間の差を埋め合わせる程度のものであった。⁴¹

つづいて店長への昇進について検討する。店長に昇進した見習出身者はいない。四大学出身者は 45 パーセントが店長に昇進したが、正規その他では 15 パーセントに過ぎず、やはり大きな格差が存在した（両側 5%）。しかし店長到達年数は全く差がなくなっている。中途採用の 2 人を除いて平均を算出すると、正規その他の店長到達年の平均は 20.0 年に伸びるが、四大学との間の差は依然として有意ではない。正規その他のサンプルが小さいこともあるが、店長昇進では教育期間の差は、あまり効果をもたらさなくなっているのである。⁴²四大学出身者でも 20 年以上勤続しても 3 分の 1 が次長に昇進できず、また 2 分の 1 は店長に昇進できなかったのであり、決して昇進が約束されていたわけではなかったのである。

係長昇進が次第に遅くなっていったことを指摘したが、次長昇進はどうであろうか。すべての入行年次にわたり次長昇進者が複数いる四大学について検討する。次長到達年数の

⁴⁰ このほか 1918 年 1 人、1919 年 2 人、1920 年 2 人、1926 年 1 人、1928 年 1 人と 7 名を東亜同文書院から採用した。東亜同文書院は上海にあったので、全員上海支店に配属となった。1917 年に上海支店が設置された直後の時期に集中しており、上海支店を強化するための措置であったと考えられる。このうち 5 人は最初の上海支店以外の店舗で外国業務に従事しており、外国畑を歩むこととなった。またアメリカの大学を卒業した人物を 1920 年代以降も 5 名採用し、うち 4 名は外国畑を歩んでいた。新卒でも外国業務を強化するために、同行にとって特殊な人材を吸収していた。

⁴¹ 次長昇進の打切効果を考慮し、1920 年までに入行した者に限定すると（正規その他の中途採用の 2 名を除外）、次長到達年数の平均は、四大学が 14.4 年、正規その他が 17.2 年となり、両者の差はやはり有意である（両側 5%）。

⁴² 店長昇進の打切効果を考慮し、1918 年までに入行した者に限定すると（正規その他の中途採用者を除外）、店長到達年数の平均は、四大学が 18.3 年、正規その他が 20.0 年であり、両者の間に有意な差はない。

平均は1917年入行者までおおむね13年程度であったが、1918年入行者は14.8年となり(次長昇進者10人)、1919年から1923年入行者が17年程度となり、以後短くなっていった。次長昇進の打切効果は1920年入行者から発生しており、以後は平均が短くなっていくと期待されるのに、そうはならず、平均で明確に現れるのが1924年となっている。また最も早く次長に昇進した人の昇進年数をみても、1918年までは10年未満である年がかなり存在するが(1918年入行者の最速は8.1年)、1919年以降は12~13年程度となり、1925年と1926年は15年程度まで伸びている。ついで同様に店長昇進について検討する。1900年代入行者は15年程度で店長に昇進したが、1910年から1918年入行者は18~20年程度となった。1919年入行者の店長昇進年数は22.1年(店長昇進7名、以下同じ)、1920年は20.7年(6名)、1921年20.3年(3名)と3年連続で20年を超え、以後低下していった。店長昇進者の打切効果は1918年入行者には発生しており、平均に現れるのに4年程度要している。また各入行年次で最も早く店長に昇進したものの昇進年数をみると、1918年入行者まではほぼ16年におさまっていたが、以後16年以下であったのは、1922年のみとなった。最速の昇進を遂げる者の昇進も遅くなっていく傾向があったといえよう。第一次世界大戦期に大量採用された四大学卒業生も、組織の膨張が止まると、昇進に遅れがみられるようになったのである。⁴³

次長昇進年数のバラつきも大きかった。次長への昇進が多い四大学出身者に限定するが、1910年の入行者数20人のうち次長に昇進したのは15人であったが、その昇進年数は12年から19年までの幅があった。また1920年の入行者数35人のうち次長に昇進したのは13名であったが、その昇進年数は13年から22年の幅があった。次長昇進年数には8年ほどというかなり大きな差がつけられていたのである。

役員への昇進について簡単に触れておこう。三井銀行の従業員を経て役員に昇進した者は41名に上る。このうち三井銀行の役員に就任した者が30名で、三井銀行の支店長を経て三井直系会社の役員に就任した者が11名であった(三井信託6、三井生命4、三井鉱山1)。⁴⁴資格不明が17名(三井銀行に限定すると13名、以下同じ)、正規が25名(17名)でそのうち四大学が21名(14名)であった。入行年次では1917年までが役員に就任している。入行後何年程度で役員に就任したかであるが、入行年次が不明なのは6名(5名)である。三井銀行には入行後11年(小野友次郎)と12年(米山梅吉)で役員となった者が1人ずついる。小野は明治20年代に入行していたが、工業部に「転籍」し、三井銀行に1899年に復帰しており、11年という数値はデータ処理上のもので、実態は入行年不明に近い。米山はアメリカで学んだあと、日本鉄道を経て三井銀行に入行しており、中途採用者である。ついで短いのが三井銀行の間島弟彦(19年)、杉山虎雄(21年)であるが、いずれも中途採用者である。新卒採用で最も早いのが1917年採用の竹内福蔵の21年であるが、つ

⁴³ ただし1938年から店舗増設が始まったことはこの遅れを緩和したと思われる。

⁴⁴ このほか三井銀行の次長を経て直系会社の役員に就任した者が4名いるが、店長への昇進日付が確認できないので、考察の対象とはしない。

づく 23 年の亀島広吉（三井銀行）、江藤得三（三井各社）は中途採用で、大矢知昇（三井銀行）は新規採用である。24 年からは新規採用者が多数出てくる。もっとも昇進が遅いのは三井銀行が 29 年、三井各社が 30 年であるから、入行後 24 年から 30 年で役員に昇進していたということになり、ここであげた極端に昇進の早い中途採用者を除いて平均値を算出すると（三井各社込み）26.4 年となる。40 歳前後で次長に、45 歳前後で店長に昇進し、50 歳を過ぎたあたりで役員になるというのが、1930 年代前後の三井銀行の一般的な姿であったことになる。

それでは次長以上への昇進と係長への昇進にいかなる関係があったのであろうか。第 20 表は四大学出身者について、係長と次長への昇進年数、次長と店長への昇進年数、係長と店長への昇進年数、店長と役員への昇進年数の相関係数を求めたものである。また本稿でいう次長のほかに、代理も次長並みとみなし、係長への昇進年数と代理もしくは次長に昇進するまでの年数（代理昇進年数）および代理昇進年数と店長昇進年数の相関係数も、次長が 1922 年に急に増加することの影響があるのか否かを確認する意味もあって、算出している。同表によれば代理と次長とで結果に大きな相違はないので、以下の考察には次長を用いる。係長と次長、次長と店長の昇進年数の相関係数は 0.6 を超えてかなり高いのに対し、係長と店長は 0.31 と大きく低下する。係長に早く昇進した者は、早く次長に昇進できる可能性が高く、また早く次長に昇進した者は、早く店長に昇進できる可能性が高いが、係長に速く昇進した者が、そのまま店長に早く昇進できたわけではないのであり、係長の段階で一部の「エリート」グループを選別していたわけではないことが判明する。係長・次長時代に「仕切り直し」がおこなわれ、再度の選別競争がおこなわれていたのである。また店長昇進年数と役員昇進年数の相関は低く（先にあげた中途採用で早く役員に昇進した者は、江藤得三を除き、1900 年以前に入行した者なので、相関係数の算出からは除かれている）、役員への昇進には三井銀行での評価と別の尺度（本社の意向）がより強く働いていた可能性もある（幹部人事には本社部門が関与していたことはすでに紹介した）。

第 21 表は 1910 年に入行した四大学出身者の昇進年次を表示したものである。同年を選んだのは、入行者が多く、また役員昇進まで終わっている年次であると判断できるためである。1915 年に係長に昇進する者が一番早かったが（第 1 次選抜）、1918 年に昇進した第 4 次選抜が 10 人と最も多かった。以後の 4 人の昇進はかなり遅れている。代理への昇進は係長第 3 次選抜までは、代理第 1 次選抜（1918 年）になることがなく、代理第 1 次選抜は係長第 4 選抜から出ている（なお係長昇進と代理昇進が同年なのは、代理は係長がなるため、初めて係長になり、代理を命じられた、ということである）。同様に係長昇進と次長昇進との関連をみれば、次長第 1 次選抜は、係長第 1、3、4、5 次選抜から出ている。1922 年に次長ポストが多数発生したので、昇進年次がそろっている。すなわち係長への第 5 次選抜までにいけば、次長での巻き返しが可能であったことになる。また次長でも第 1 次選抜は 1922 年であるのが、この年にまだ係長に昇進していないものが 2 名おり、その翌年と翌々年により早く昇進している。ここでは 2 階層もの差が開いていることになる。最初

の選別で 2 階層の差が開くのは、ある程度のところまでそろって昇進させるということが企図されていなかったということであろう。係長昇進はかなり遅れても、次長への昇進では追いつくことができたが、次長と店長はどうであろうか。代理で見ると第 3 次選抜（1920 年）、次長で見ると第 1 次選抜（1922 年）にいないと、店長第 1 次選抜（1927 年）にはなれなかった。ここではかなり早いグループにいないと追いつくことはできなくなっている。また店長ももっとも早い者は 1927 年に就任しており、このあと係長から次長に昇進する者が 2 人いた。三井銀行役員は、店長第 1 次選抜の 2 名と店長第 2 選抜の 1 名から選抜されており、店長での選抜がかなり効いていることがわかる。これに対して、三井各社役員は、店長第 2、4、6 次選抜から選抜されており、しかも店長第 2、4 次選抜の者が役員第 1 次選抜となっており、店長昇進順位どおりとはなっていない。おおむね第 19 表と第 20 表の結果は一致しているが、第 20 表に見られる店長選抜と三井銀行役員選抜の強い関係は、やや異なるといえる。ただしサンプルが少ないことには注意が必要である。

次長以上への昇進と職務との関係を考察しよう。次長以上昇進者を多く輩出する「花形」の職務とそうではない職務の区別は存在したのであろうか。第 22 表は 1901 年から 1922 年に入行し、名簿データベースに 20 回以上登場する四大学出身者と正規その他を次長以上に昇進した者とそうでない者にそれぞれ分類し、それぞれのカテゴリーにおける各人の職務別経験比率の平均値を示したものである。四大学では次長以上昇進者は、計算・出納・本部が低く、貸出が高かった。また正規その他でも以上の特徴は共通してみられ、さらに次長以上昇進者は調査が高く、その他が低かった。四大学でも調査とその他については、有意ではないが、比率の高低関係は共通している。預金と外国については、四大学も正規その他も有意な差が存在していなかった。この結果から、貸出が「花形」職務で、計算・出納・本部がその逆の職務であり、預金と外国は中立の職務であった（調査とその他は中立かやや「花形」）といえるであろう。計算・出納はとくに見習出身者が多く配置され、貸出・調査・外国・本部に正規採用者が多く配置され、預金・その他は両者が競合していたことからすると、計算・出納・貸出・預金・その他については、ほぼ予想通りの結果である。外国と本部で昇進に有利な結果とならなかったのが意外であるが、本部は入行後かなりの年数を経てから配属される者が多く、次長への昇進をみない経験豊富な人材が本部に集められていたために、次長に昇進しなかったグループの平均値が高く出たものと考えることができよう。外国業務については、特殊な業務として他の職務との交流が避けられていたこと、また外国比率の高い者が次長以上に昇進する場合外国店舗に集中する度合いが高いことから、⁴⁵仮に相対的に「優秀」な人材が外国職務に集められていたとしても、昇進の機会は相対的に

⁴⁵ 1901 年から 1922 年の入行者が経験した次長ポスト数（同じ人があるポストを 2 年続けて占めたら 2 と数える）の地域別分布（本部外国課も本部と数える）と外国比率が 3 分の 1 を超える者が占めた次長ポストの地域別分布を比較すると、外国比率が 3 分の 1 を超える者が占めたポストは、外国店舗に集中していた（全体が 12%であるのに対し、外国比率 3 分の 1 超の者は 43%）。

限られ、⁴⁶昇進者と非昇進者で外国比率の差がつきにくいこと、さらには貸出を多く経験して昇進する者は外国比率が低くなり、平均で見た場合に昇進者の外国比率が低く出る傾向もあること、などが要因として考えられる。

また同じグループを対象として、初めての係長の職務と次長以上への昇進をみると、初めての係長が計算であった10人中4人が次長以上に昇進し、昇進率0.4であった。以下同様に示すと、出納が8人中2人で0.25、預金が25人中17人で0.68、貸出が21人中21人で1、調査が54人中44人で0.81、外国が43人中32人で0.74、その他が24人中11人で0.46であった。初めての係長が貸出であった者は、全員が次長以上に昇進し、これに調査、外国、預金が次ぎ、その他・計算・出納は低かった。また本店営業部・大阪・横浜・名古屋・神戸といった明治期から次長が置かれていた店舗ではない店舗の次長は係長を兼任することが多かったが、名簿データベースで1901年以降に係長を兼任している次長を抽出すると、その数はのべ341であった。このうち171が貸付を、84がその他を、73が外国を兼任していた。その他のうちの53は1940年以降に設置された得意先係長であり、預金増強に注力しはじめて以降の現象である。⁴⁷よって1930年代までに限れば、次長が兼任する係長は6割が貸出に集中していたのであり、これらの結果も貸出が重視されていたことの表われといえよう。⁴⁸

8. 退職

(1) 残存率

三井銀行に入行した者が入行5年後、10年後、20年後に三井銀行に引き続き勤務している割合（残存率）を正規採用者と見習出身者において入行年次ごとに図示したのが第7—1図、第7—2図、第7—3図である。正規採用者と見習出身者を比較すると、5年残存率に大きな相違はなかった。10年残存率と20年残存率では、第一次世界大戦前の入行者につ

⁴⁶ 仮に計算・出納・預金・貸出・調査・本部・その他から内国店舗の次長が、外国から外国店舗の次長が選ばれるとし、また仮に「優秀」な人材を貸出と外国に集中し、「優秀」な人材を選抜して次長に昇進させるとすると、内国店舗が外国店舗よりはるかに多いから、貸出の昇進比率は高くなり、外国のそれは貸出のそれに及ばないことになる、ということを念頭においている。

⁴⁷ 外国は外国支店の次長が規模が小さいためにさまざまな係長を兼任していることがほとんどで、いかなる係長を兼任していても外国とみなしているため、多くなっている。

⁴⁸ 転勤と昇進の関係について、1901年から1922年に入行し、名簿データベースに20回以上登場する者を対象に、簡単に検討した結果を報告しておく。まず見習について、係長に昇進した者と昇進しなかった者の平均転勤間隔の平均を算出すると、それぞれ7.0年と10.8年であり、両側5%で有意の差があった。また四大学と正規その他について次長以上に昇進したものとしなかった者の平均転勤間隔の平均を算出すると、四大学がそれぞれ3.4年と5.1年であり、また正規その他がそれぞれ3.5年と6.1年であり、やはり両側5%で有意の差があった。昇進したものの転勤間隔は短かったのである。これがどのような理由にもとづくのかは、さらに検討が必要である。

いては、見習の方が若干低かったが、1910年代後半以降の入行者には差がなかったといえる。また残存率が時間の経過とともに上昇するという明確なトレンドは見出せないが、5年残存率と10年残存率は、1910年代後半の好況期の入行者で低下した後、1920年代で上昇し、1930年代にさらに上昇していったように見える。1910年以降に入行した者は、半分以上が20年以上勤続しており、かなりの長期雇用であるといえる。しかし高度成長期のホワイトカラーに関する調査では、20年後に9割以上が残存した例が報告されており（今田・平田、1995、25頁）、三井銀行の勤続は「終身雇用」といえる水準ではなかった。

正規採用者を四大学出身者と正規その他に分け、また見習出身者のうちの商業学校等出身者と練習生出身者を取り出して、残存率の加重平均を算出すると第23表のとおりである。4つのカテゴリーがそろえられる1910年以降の入行者についてみると、四大学出身者は他の3つより残存率が高いが、正規その他は見習と差がないこと、見習のうちでは練習生出身者の方が若干高いことがわかる。また正規について1901年までさかのぼってみると、四大学出身者は数値が変わらないのに対し、正規その他は数値が低下している。1900年代に入行した正規その他は、残存率が低かったのであるが、1910年代入行者から上昇したのである。冒頭に確認した勤続の長期化は、帝国大学・慶応から始まり、やや遅れて他の学校へと波及したといえよう（1937年入行者まで延長してもほぼ同じ結果となる）。

（2）退職事由

それでは退職の理由はいかなるものであったのか。第24表は退職年次を6つの期間に分け、退職事由ごとに退職者数を表したものである。全体では依願退職が半分を占めており、これに当行都合すなわち三井銀行の事情による解雇と死亡が続いていた。罷役とは2年間にわたり給料の一部を支給される制度で、2年間経過すると罷役満期となり、解雇となる。⁴⁹ただし罷役の辞令が出た場合に多くの者は依願退職しており、罷役満期まで留まったのは罷役辞令者の四分の一ほどである。定年退職の制度は1926年に設けられたが（定年55歳）、定年まで達する者は多くはなかった。1901年から1911年に入行した正規は175人であり、役員として在任している2人を除いて全員1943年には退職していたが、そのうち定年退職となった者は17名であり（役員昇進は先の2人を含めて13人）、1割であった。

1904年までは当行都合による退職、すなわち三井銀行の事情による解雇が退職事由の過半をしめていた。しかし次期以降は、当行都合退職がほとんどいなくなってしまった。これは1900年代の三井銀行が支店を閉鎖し、人員整理（淘汰とよばれた）をおこなっていたためである。当行都合が減少しても罷役辞令は1911年まで多く発令されており、この結果罷役満期の退職者が、1913年までかなり多かったのであった。しかし以後は罷役の辞令もほとんど用いられなくなり、形の上では、依願退職がほとんどを占めるようになったのである。1910年代後半以降は三井銀行の業務が膨張しており、基本的に人員整理の必要がなかったことが、当行都合退職や罷役を用いなくなった基本的な理由であろう。もちろん罷

⁴⁹ 罷役による退職については、安岡・千本（1984）を参照。

役を用いない依頼退職のなかに、「辞職願を書かされた」ケースがあった可能性は否定できないが、辞令の上で「当行都合により」と明確に書かなくなったということは、近世期に三井家が自己都合の退職を認めず、使用者側の都合で退職を決めることを原則としていたことからみれば（中井、1966）、大きな変化であろう。解雇するという形式をとることが、従業員との関係でマイナスに作用すると認識されるようになった可能性もある。

（3）罷役による人員整理

ここで人員整理がどのようにおこなわれたのか、考察しておこう。ただし1900年代の当行都合退職と罷役発令による人員整理については、誰がその対象となったかは判明するが、多くは1897年以前入行者であるため、整理対象となった人物の属性が判明せず、分析をおこなうことができない。そこで1933年3月に発令された罷役による人員整理について考察することとする。この人員整理は長崎支店・下関支店を閉鎖したことにもなっておこなわれた。1933年初頭の三井銀行在籍者は1218人（うち役員14人）であり、このうち長崎支店員26人、下関支店員29人、両店合計で55人であった。このときに発令された罷役者の数は56名であるが、このうち9名は無給罷役であった。罷役の発令と同時に改定された規則によれば、無給罷役は病気により欠勤し、規程によって給料の支給を受けなくなった者に発令可能とされたものであり、期間は1年であった。⁵⁰長期病欠者に発令されるものである。支店を2つ閉鎖するとその人数に見合う人員整理がおこなわれたのであり、雇用者に従業員の雇用を守る、という発想はまったくなかったといえよう。⁵¹以下では罷役が発令された56名のうち属性が判明する55名を対象とするが、35名が1933年に、6名が1934年に、14名が1935年に退職しており、1934年に退職した者のうち5名は1年以内で退職していたから、4分の3が1年で退職したのである。

罷役者のうち店長ポスト在籍者は1名（参事）、次長ポスト在籍者が1名（課長代理）であり、残りはすべてヒラであった（ヒラのうち2名は次長ポストに在籍経験あり）。すでにみたとおり、次長・店長ポスト在籍者の比率は、それぞれ3パーセント程度であったから、店長・次長1名ずつというのは、特に少ないわけでもない。むしろ両店で店長2、次長2であったから、店長1、次長（経験者）3が罷役となったのは、ほぼつりあっていたといえる。次に罷役者を勤続年数別に分類して、1933年初頭の名簿搭載者の勤続年数別分布と比較したのが第25表である。罷役の発令は勤続25年以上の者に集中しており、勤続25年以上の約半数に罷役が発令されていた。役員を除くと勤続25年以上は48名であったが、このうちヒラは21名であり、そのうち14名が罷役となっていた。これに対し、係長は19名中5名が、次長は2名中1名が、店長は6名中1名が罷役となっており、ヒラの罷役になる割合が突出して高かった。勤続の長いヒラが人員整理の対象とされたのであり、勤続の長いヒラは本部に多かったので、罷役者には本部在籍者が多かった（課長代理除いて19名）。

⁵⁰ 「三井銀行例規彙纂」（三井文庫所蔵史料 銀行1—13）。

⁵¹ 両店在籍者が罷役の対象となったわけではなく、両店在籍者の多くは人事異動された。

ところが勤続 15 年から 25 年の間の者はわずか 3 名しか罷役が発令されず、中堅の雇傭は削減されなかった。しかし勤続 15 年未満の者になると人員整理の対象となり、31 名に罷役が発令されていた。なぜ勤続の短い者が整理の対象となっていたのか明らかではないが、31 名のうち 10 名は長崎・下関支店の見習もしくは見習出身者であった。見習は地元から採用されていたので、転勤にネガティブな者が整理の対象とされたか、地元とのつながりのために採用した人材が、支店廃止とともに不要となったと推測することが可能であろう。またこのほか 31 名のうち 9 名が無給罷役であり、病欠欠勤者が整理の対象とされたのであった。31 名のうち 19 名は理由の推察が可能であるが（勤続 5 年未満は 12 人全員が長崎・下関両店見習もしくは見習出身者か病欠者であった）、残りの 12 名の理由は判明しない。

このように罷役は長期勤続のヒラと病欠者に対し主に発令されたのであるが、勤続 25 年以上の者に罷役者が多かったのは、勤続の長い者に厳しい人員整理がおこなわれたという側面だけではなく、別の制度的な側面も存在していた。それは勤続 25 年以上で退職した者は、年金が支給されたという事実である。⁵²単純に長期勤続者を整理するだけならば、勤続 25 年を下回ると極端に罷役発令者が減少することを説明することは困難であるが、企業が年金を支払うことを約束している者を集中的に整理の対象としたことは、そうした単純な理由ではなかったことを推測させる。今日の退職金の割り増しほどではないにしろ、対象の選択にはかなりの「手心」があったといえよう。

（４）退職後の動向

三井銀行従業員の勤続年数は長期化していたものの「終身雇用」とよべるものではなかった。それでは三井銀行を退職したあとにどのような職業についていたのであろうか（あるいはついていなかったのか）。この情報は三井銀行の史料からはほとんど得られないのは当然であろう。また従業員 OB の親睦組織の存在も確認されていない。ここでは卒業生の動向を毎年追跡調査している慶応義塾塾監局（1900—1943）によって、慶応義塾卒業生の動向を考察することとする。帝国大学卒業生の団体として学士会があり、名簿を定期的に刊行しているが、会員の自己申告によって情報が更新されており、三井銀行を退職したはずなのに、長くそのままになっている例が多いなど、信頼性に疑問が残る。これに対して慶応義塾塾監局（1900—1943）は、かなりの努力を払って卒業生の動向を把握しており、三

⁵² 1927 年 2 月に規定が改正され、勤続満 25 年以上 30 年未満で自己の都合で退職した者も取締役会の決議があれば、特に年金を支給するものとされ（「三井銀行報知」第 5075 号、三井文庫所蔵史料、銀行 5/29）、勤続 25 年以上で退職した者にはほぼ年金が支給されていた。1933 年 3 月の罷役者で 1 人だけ勤続 25 年を超えているのに年金が支給されない者がいるが、見習出身者で正規に昇格してから 25 年を経過していないためと考えられる。ところが 1935 年に規定が改正され、勤続 25 年以上で当行都合で退職する者が取締役会の決議で年金を支給するものと改められた（勤続 25 年以上で定年退職した者は無条件）。ただしそうすると勤続 25 年以上の者は当行都合で退職するようになっている。1941 年には勤続 25 年で依願退職でも年金が支給されるようになっており、規定が改正されたものと思われるが、規定改正の事実そのものが「三井銀行報知」には掲載されなくなっている。

井銀行を退職したという情報がかなりきちんと反映されており、信頼性はかなり高いものと判断される。第 26 表は慶応出身者を退職年と卒業から三井銀行を退職するまでの年数で分類した上で（退職時の年齢をほぼ反映しているものと期待される）、三井銀行退職後について職業ごとに人数を示したものである。後半期には不明が増加しているが、大勢をうかがうことは可能と考える。

まず 1919 年以前（第 1 期）に三井銀行を退職した者と 1920 年以降（第 2 期）に退職した者との相違からみてみると、第 2 期では卒業後 20 年以上経過して退職する者の比率が上昇した。1900 年代の退職者に若年の者が多かったためと推測される。その結果、第 2 期には引退と判断される者が増加している。また第 1 期には銀行業への転職が多かったが、第 2 期には激減した。第 2 期は第 1 期と比較すれば、銀行業が成熟期にあり、下位銀行内部でも徐々に人材の形成が進み、三井銀行で経験を積んだ者への需要が相対的に減少したであろうこと、また銀行の動揺が相次ぎ、新規採用の余地が減少したであろうこと、さらには三井銀行が戦間期に至っても系列地方銀行を持たず、系列銀行への就職という途が形成されなかったことが、第 2 期での銀行への再就職を減少させたものと考えられる。これに対し保険などのその他金融業に大きな変化はなかった。また三井系企業への再就職は第 1・2 期ともほぼ同数であったが、第 1 期は三井呉服店および東神倉庫が多く、第 2 期は三井信託・三井生命という金融関係の 2 社が中心となった。さらに卒業から退職までの年数でみると、第 1 期は若い人材が三井系企業へ移ったのに対し、第 2 期は中堅以上の人材が移っているという相違がある。三井信託・三井生命という金融関連の直系企業を強化するために、経験を積んだ人材が移るようになったのである（おそらく両社は新卒採用をおこなっており、若年層の人材は独自に吸収できたであろう）。最後に家業自営をみると、比較的若く退職する傾向は、両期で変わらない。これは家業を継ぐまでの「修行」という意味であったのかもしれない。

おわりに

以上の考察を簡単に要約しよう。三井銀行は他の都市銀行と比較して、特に大学卒業者の採用に積極的であったわけではなく、ほぼ他行並みに人材を吸収していた。銀行合併をおこなわなかったことから、従業員数の伸びは都市銀行のなかでは低い部類に属していた。20 世紀初頭には、新卒者を卒業直後に採用し、内部昇進させ、銀行側の都合での解雇をおこなわない、という慣行がほぼ確立した。その結果入行後 20 年後に銀行に残存する者が 5 割から 6 割に達するようになった。この残存率は、高度成長期の水準に比べればなお低く、「終身雇用」と呼べるものではなかったといえる。また昭和恐慌期に支店を閉鎖し、人員整理の必要が生じると、閉鎖支店の人員と同じ数の人員が整理されており、「雇用保障」が成立していたとはいいがたいが、整理の対象となったのは、年金が支給される者か若年で健康上の問題があると銀行が判断した者に集中しており、従業員の将来への期待（これは企業特殊的なスキルを身につけようとする際の前提条件となる）を裏切るものとはなっ

おらず、従業員のモチベーションに強く配慮したものであると同時に、雇用の慣行を守ろうとするものであったといえる。

三井銀行では学歴によるトラックの区分がおこなわれていた。正規採用と見習出身では昇進・担当する職務・転勤などに大きな差があった。また正規採用者の中でも四大学出身者と正規その他で差があった。まず担当する職務では、見習出身者が計算・出納を中心に担い、正規採用者が貸出・外国・調査を中心に担い、預金は両者がともに担っていた。しかしある職務を正規採用者は決して担わない、ということはなく、厳然とした壁が設けられていたわけではなかった。⁵³そして行員は20年以上在籍すると、3つないし4つの職務を担当し、かなりゼネラリスト的であり、ある職務を担当すると別の職務を担当するようになる、という職務上の関連は明白な形で確認できなかった。また係長に昇進したあとでも職務の変更はかなりおこなわれており、かなり遅くまで職務変更はあった。また四大学出身者は、計算・出納を担当しても短期間だけであった。以上の特徴は、資格・学歴別に対応する職務をほぼ想定しながらも、人員配置のフレキシビリティを確保するために厳格なルールとしては運用しなかった結果である解釈できよう。ただしこうしたなかで外国だけは、草創期には中途採用を行い、上海所在学校の卒業生を新卒採用し、さらに国内大学の新卒者も配置して固定するなど、かなり専門的な運用がおこなわれる特殊な領域をなしていた。転勤についても正規採用者が4年から5年に1回、見習出身者が8年から10年に1回と頻度に格差があったが、将来の幹部候補には広い経験を積ませる方針があったものと推測される。

昇進については、見習出身者で次長に昇進するものは極めて稀であり、店長に昇進する者はいない、という厳然とした格差が存在した。正規採用者の中でも四大学出身者と正規その他では、次長以上に昇進できるものの比率に大きな格差が存在した。しかし昇進スピードには教育期間の差を考慮に入れると大きな格差は認められなかった。また四大学出身者の内部でも昇進スピードには大きな格差が存在していた。貸出の経験のあるものの昇進の割合が高く、「花形」の職場といえた。さらに係長に早く就任すれば、次長にも速く就任し、次長に速く就任すれば、店長に速く就任するという傾向は存在したが、係長と店長間の関係はかなり弱くなっており、競争の「仕切り直し」がおこなわれていた。四大学出身者で20年勤続しても次長になれない者は3分の1ほどおり、昇進の約束された集団ではなく、常に競争がおこなわれており、しかもかなり逆転が可能、という意味では、時間をかけて選別する競争移動（contest mobility）の色彩が強かったといえるが、これは次長昇進の望みがないという見習出身者の集団を前提にしたものであることには注意が必要である。四大学という一部の層は、やはりエリートであり、特別な処遇がおこなわれており、そのなかで時間をかけてモチベーションをなるべく維持するように、選別がおこなわれて

⁵³ 計算・出納などは、戦時期以降は女性によって、さらにコンピュータが発達するとコンピュータによって置き換えられていったといえる。今日では定型的な融資までもがコンピュータによって置き換えられつつある。

いたといえる。そして正規その他でも四大学に匹敵する昇進を遂げる者があり、この集団のモチベーションも維持される機能があったといえる。これは三井銀行が採用した正規が最も多い1910年代後半から1920年代前半でも60人程度であり、その前後は20名程度であるという人数の少なさが、こうした取扱を可能とした大きな理由であったと考えられる。一方見習出身者には、商業学校等出身者と練習生出身者の2つのカテゴリーが存在し、見習期間は前者のほうが1年程度短かったが、教育期間の差をほぼ反映するものであり、また係長への昇進割合・係長昇進年数も両者の間に大きな差はなかった。この二つはほとんど区別されることなく運用されていた。両者もまた昇進をめぐる競争があり、それは見習採用後20年かかって係長に昇進するという息の長いものだったのであるが、それでも正規と見習で20年残存率に大きな格差がなかったことからみれば、モチベーションに与える影響は小さいものではなかったといえよう。

以上の結論を冒頭で掲げた問題に即して整理すれば、三井銀行は新卒採用と内部昇進というルールを厳格に守り、雇用の維持もかなり守っていたので、人員の職務と店舗の配属はかなりのフレキシビリティを許容していたといえる。これは一般に高い養成コストに帰結するものであるが、計算・出納という定型的業務には、見習出身者を主に配属することで、それを緩和していた。それでも店舗の人練りの問題もあり、四大学出身者でも計算・出納にも配属されるし（特に若いときは教育の意味もこめて）、預金は正規採用者と見習出身者がともに担うというフレキシビリティが組み込まれていたのである。また資格・学歴別の編成を取れば、モチベーションの維持が大きな課題となるが、四大学出身者でも全員が次長になれるわけではないという競争があり、しかもその競争はかなりの時間がたたないと帰結がみえず、また正規その他でも四大学の人と変わらぬスピーで昇進するものがあるために、正規のなかでのモチベーションは維持されていたといえる。また見習出身者については、練習生出身者と商業学校等出身者に区別はほとんどなく、20年かけて係長に昇進するということで競争原理が機能しており、モチベーションが維持されていたと考えられる。

以上の考察は、給与という人事管理の上での大きな要因を全く捨象したものである点で、大きな限界がある。現在の史料状況でこの点を埋めることは極めて困難であるが、さらなる史料の発掘を心がける必要がある。また昇進の分析においてはロジスティクス回帰、また勤続期間の分析には、イベントヒストリーといった手法を用いて、厳密な分析をおこなう必要があるといえる。しかし昇進にもっとも影響があると考えられる雇用者がおこなった査定が史料が全く存在しておらず、回帰分析をおこなうためには、こうした史料の発掘も大きな課題として残されているといえる。

参考文献

阿部健「事務系ホワイトカラーの企業内異動—大企業A社の事例—」『日本労働研究雑誌』

426、1995、30-39

麻島昭一「戦前期三井物産の財務部門の人的側面」『社会科学年報』36、2002a、101-163。

麻島昭一「昭和戦前期の三井物産財務部門の人的側面」『専修大学社会科学研究所月報』466、2002b、1-47。

麻島昭一「戦前期三井物産保険部門の人的側面」『社会科学年報』37、2003a、39-82。

麻島昭一「戦前期三井物産の学卒社員採用—明治後半・大正期を中心として—」『専修経営学論集』75、2003b、25-82。

千本暁子「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」『同志社商学』35(2)、1983

千本暁子「明治期職員層における長期勤続奨励策とその系譜—三井の場合—」『阪南大学産業経済研究所報』17、1987

千本暁子「三井の長期勤続奨励策の史的考察」『経営史学』23(4)、1989a

千本暁子「三井の使用人採用方法の史的考察」『社会科学』42、1989b

Cleveland, Harold van B. and Thomas F. Huertas, *Citibank, 1812-1970*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1985.

調査部銀行史編纂室編『続三菱銀行史』三菱銀行、1980

第一銀行八十年史編纂室編『第一銀行史 下巻』、1958

Doeringer, Peter B. and Michael J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass., Heath Lexington Press, 1971

富士銀行調査部百年史編さん室編『富士銀行百年史 別巻』富士銀行、1982

花田光世「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略—」『組織科学』21(2)、1987、44-53

間宏『日本労務管理史研究』御茶の水書房、1978

本間靖夫「明治期都市大銀行の支店制度—三井銀行の支店政策と同行長崎支店の営業分析—」高橋泰蔵監修『産業革命期の金融』東洋経済新報社、3-116

兵藤釗『日本における労資関係の展開』東京大学出版会、1971

今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構、1995

Kasuya, Makoto, "Continuity and Change in the Employment and Promotion of Japanese White-Collar Employees: The Case of the House of Mitsui," *Enterprise & Society*, 6/2, 2005, pp. 224-253

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、2002

慶応義塾塾監局『慶応義塾塾員名簿』慶応義塾塾監局、1900—1943

橘川武郎「戦間期の社債発行と7大金融系統—金融機関と産業企業との関係—」『証券研究』69、1983、89—143頁

小池和男「銀行の人材形成」小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社、1987、250-282。

小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991

- 小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社、1987
- 小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較—』東洋経済新報社、2002
- 松沢卓二『私の銀行昭和史』東洋経済新報社、1985
- 三井文庫編『三井事業史 本篇第二巻』（岩崎宏之執筆）三井文庫、1980
- 三井銀行八十年史編纂委員会編『三井銀行八十年史』三井銀行、1957
- 三井銀行本部秘書係編『合名会社三井銀行例規彙纂』三井銀行本部秘書係、1902
- 中井信彦「三井家の経営—使用人制度とその運営—」『社会経済史学』第31巻第6号、1966、582—595
- 中村恵「銀行におけるキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991、121-138
- 中西洋『日本近代化の基礎過程—長崎造船所とその労資関係：1885～1903年—』下巻、東京大学出版会、2003。
- 日本経営史研究所編『三井銀行—一〇〇年のあゆみ—』三井銀行、1976
- 西山昭彦「大企業ホワイトカラーの最終キャリア—A社における最終選抜—」『日本労働研究雑誌』464、1999、147-159
- 岡崎哲二「戦後日本の金融システム—銀行・企業・政府—」森川英正・米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店、1995、137—204
- 岡崎哲二「戦前期三菱財閥の内部労働市場」『三菱史料館論集』6、2005、133-164。
- 大島久幸「戦前期三井物産の人材形成—部・支店における人事異動を中心として—」『専修大学経営研究所報』133、1999、1-35
- Rosenbaum, James, *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Orlando, Academic Press, 1984
- 作道好男・江藤武人編『一橋大学百年史』財界評論新社、1975
- 佐藤喜一郎「私の履歴書」日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人8』日本経済新聞社、1980
- Savage, Michael, “Career Mobility and Class Formation: British Banking Workers and the Lower Middle Classes,” *Building European Society: Occupational Change and Social Mobility in Europe, 1840-1940*, ed. Andrew Miles and David Vincent, Manchester, UK, Manchester University Press, 1993, 196-216.
- Savage, Michael, Katherine Stovel, and Peter Bearman, “Class Formation and Localism in an Emerging Bureaucracy: British Bank Workers 1880-1960,” *International Journal of Urban and Regional Research*, 25/2, June 2001, 284-300
- Sayers, Richard S., *Lloyds Bank in the History of English Banking*, Oxford, Clarendon Press, 1957
(東海銀行調査部訳『ロイズ銀行—イギリス銀行業の発展—』東洋経済新報社、1963)
- Stovel, Katherine, and Michael Savage, “Mergers and Mobility: Organizational Growth and the Origins of Career Migration at Lloyds Bank,” (mimeo), March 2005.

- <http://www.soc.washington.edu/users/stovel/Mergers%20and%20Mobility.pdf> (2005/07/27).
- Stovel Katherine, Michael Savage, and Peter Bearman, "Ascription into Achievement: Models of Career Systems at Lloyds Bank, 1890-1970," *American Journal of Sociology*, 102/2, September 1996, 358-399.
- Sugayama, Shinji, "Business Education, Training, and the Emergence of the 'Japanese Employment System'," in *Education and Training in the Development of Modern Corporations*, ed. Nobuo Kawabe and Eisuke Daito, Tokyo, University of Tokyo Press, 1993.
- Sugayama, Shinji, "Work Rules, Wages and Single Status: The Shaping of the 'Japanese Employment System'," *Business History*, 37/2, 1995
- 菅山真次「1920年代の企業内養成工制度—日立製作所の事例分析」『土地制度史学』27(4)、1985、34-50。
- 菅山真次「1920年代重電機経営の下級職員層——日立製作所の事例分析」『社会経済史学』1987、53(5)、661-696。
- 菅山真次「戦間期雇用関係の労職比較——「終身雇用」の実態」『社会経済史学』55(4)、1989、407-439。
- 菅山真次「産業革命期の企業職員層——官営製鉄所職員のキャリア分析」『経営史学』27(4)、1993、1-31。
- 住友銀行行史編纂委員会編『住友銀行八十年史』住友銀行、1979
- 隅谷三喜男『日本賃労働史論—明治前期における労働者階級の形成—』東京大学出版会、1955
- 鈴木孝明「明治10年代郵便汽船三菱会社の人事政策」『経済論集』54、1992、100-138
- 鈴木孝明「明治・大正期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要 社会科学』32、1994、113-131
- 鈴木孝明「大正・昭和期三菱合資会社の人事政策—1917～1937—」『大東文化大学紀要 社会科学』33、1995、1-25
- 橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣、1992
- 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学—なにが「出世」を決めるのか—』東洋経済新報社、1995
- 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成功と人的資源管理の研究—」『文京学院大学大学院経営学論集』4、2001、3-87。
- 高月昭年「米国銀行にみる人事システム」『金融ジャーナル』1996年10月、12-18。
- 武内成『明治期三井と慶応義塾卒業生』文真堂、1995
- 竹内洋『日本のメリトクラシー—構造と心性—』東京大学出版会、1995
- 東京銀行集会所編『銀行通信録』353、1915年3月
- 東京高等商業学校編『東京高等商業学校一覧』東京高等商業学校、1910
- 東京帝国大学編『東京帝国大学卒業生氏名録』東京帝国大学、1926

- 上原克人「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造—キャリアツリーによる長期昇進競争の実証分析—」『日本労働研究雑誌』519号、2003、58-72頁。
- 宇佐美洵「私の履歴書」日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人14』日本経済新聞社、1980
- 若林幸男「三井物産における人事課の創設と新卒定期入社制度の定着過程」『経営史学』33(4)、1999、25-51。
- 渡辺峻『現代銀行企業の労働と管理—オフィス・オートメーションとホワイトカラーに関する経営経済的研究—』千倉書房、1984
- Wilson, John Donald, *The Chase: The Chase Manhattan Bank, N. A., 1945-1985*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1986.
- 山口和雄ほか編『三井銀行史料 2』日本経営史研究所、1977a
- 山口和雄ほか編『三井銀行史料 3』日本経営史研究所、1977b
- 山口和雄ほか編『三井銀行史料 5』日本経営史研究所、1978
- 安岡 重明・千本 暁子「三井銀行の使用人給与制度私議」『同志社商学』35(5)、1984
- Yonekawa, Shin'ichi, "University Graduates in Japanese Enterprise before the Second World War," *Business History*, 26/3, 1984, pp. 193-218
- 米川伸一「明治期大紡績機業の職員層」米川伸一『紡績業の比較経営史研究—イギリス・インド・アメリカ・日本—』有斐閣、1994、175-210
- 由井常彦編『安田財閥』日本経済新聞社、1986

第1表

大銀行の店舗数・従業員数・預金額

	三井銀行			第一銀行			住友銀行			三菱銀行			安田銀行		
	店舗	男子事務員	預金額 (百万円)	店舗	男子事務員	預金額 (百万円)	店舗	男子事務員	預金額 (百万円)	店舗	男子事務員	預金額 (百万円)	店舗	男子事務員 (労務を除く)	預金額 (百万円)
1920	19	697	426	31	854	377	36	1,308	351	13	…	265	24	…	150
1930	24	1,227	666	58	2,186	628	82	2,106	681	24	…	623	152	…	590
1940	29	1,260	1,589	67	2,394	2,196	89	2,497	2,445	41	1,574	1,726	144	3,224	2,349

注:三井銀行と比較可能と考えられる男子事務員数を各行とも採録。各行とも各年末に近い数値を採用。第一銀行の1920年の男子事務員数は1919年の数値。

出典:三井銀行八十年史編纂委員会(1957)、第一銀行八十年史編纂室(1958)、富士銀行調査部百年史編さん室(1982)、住友銀行行史編纂委員会(1979)、調査部銀行史編纂室(1980)

第2表

1914年の普通銀行の預金額と大学卒業者数

銀行名	預金 (万円)	卒業者数	預金1万円当たり 卒業者数
三井	9,969	162	0.016
第一	8,212	122	0.015
住友	7,145	114	0.016
三菱	5,211	168	0.032
安田	3,637
浪速	3,592	30	0.008
第百	3,558
第三	3,556
川崎	3,546	33	0.009
十五	3,247
藤本	3,153
山口	3,056	46	0.015
北浜	2,867	22	0.008
鴻池	2,695
加島	2,281
近江	2,065
百三十	1,702
中井	1,582
名古屋	1,528
愛知	1,508
東海	1,387
村井	1,211	25	0.021
丁酉	1,082
豊国	1,071	23	0.021
四十三	1,054
日本商業	1,013

注：(1)集計の対象となっているのは卒業者は東京帝大・東京高商・東京高工・慶応義塾の卒業者である。

(2)北浜銀行は1914年に取り付けを受けたので、1913年末の預金額を用いている。

(3)預金額1000万円以上の銀行を抽出。

(4)このほか卒業者数が多いのは、横浜正金銀行197、日本銀行189、日本勧業銀行90、台湾銀行85、朝鮮銀行85、日本興業銀行53、北海道拓殖銀行34である。

出典：Yonekawa(1984)、東京銀行集会所(1915)など。

第3表

慶応義塾卒業生で三井銀行に入行した者の卒業後経過年別集計

入行年	卒業後経過年数						合計	新卒比率
	0年	1年	2年	3年～5年	6年以上	不明		
武内(1995)による								
1892	12	0	0	6	3	1	22	0.55
1893	0	2	0	1	1	1	5	0.00
1894	0	1	0	0	3	0	4	0.00
1895	3	3	3	3	12	5	29	0.10
1896	2	1	0	3	2	1	9	0.22
「三井銀行報知」による								
1897	2	0	1	9	3	3	18	0.11
1898	2	3	0	1	4	0	10	0.20
1899	0	1	0	0	3	1	5	0.00
1900	0	0	0	0	0	0	0	—
1901	0	0	0	1	0	0	1	0.00
1902	3	0	0	0	0	0	3	1.00
1903	1	0	0	0	0	0	1	1.00
1904	1	0	0	1	0	1	3	0.33
1905	2	0	0	0	0	0	2	1.00
1906	4	0	0	0	0	0	4	1.00
1907	2	0	0	0	0	1	3	0.67
1908	7	0	0	1	0	0	8	0.88
1909	3	0	0	1	0	0	4	0.75
1910	5	2	0	0	0	0	7	0.71

注: 武内(1995)では、入行者が最初に名簿に掲載された年しか判明しないため、入行年を最初に名簿に掲載される年の前年とした。

出典: 武内(1995)、慶応義塾塾監局(1921)および「三井銀行報知」

第4表

卒業後経過年数と在職年数

修正卒業後年数	修正在職年数平均	サンプル数
0	12.7	18
1	13.7	11
2	8.0	3
3	14.1	10
4	11.3	6
5	9.5	4
6	15.0	5
7 以上	11.3	25
総平均	12.3	82

注：(1)1892年～1901年入行の慶応出身者103名のうち卒業年と退職年が判明した82名が対象。

(2)勤続年数は退職年から入行年を引いたラフなものである。

(3)武内(1995)にある者は、入行年を最初に名簿に掲載される年の前年とした。

出典：武内(1995)、慶応義塾塾監局(1921)、および「三井銀行報知」。

第5表
勤続の長期化

		東大	慶応
1897～1900 入	勤続平均	6.9	11.9
行者	入行者数	7	33
1904～1912 入	勤続平均	21.5	21.5
行者	入行者数	31	34

注:1943年3月31日にまだ勤続していた2人(慶応出身で1904年～1912年に入行)は、当日退職と仮定した。

出典:「三井銀行報知」、慶応義塾塾監局(1921)、東京帝国大学(1926)

第6表

経験職務数別の分布(正規)

経験職務数	人数			比率		
	正規全体	四大学	その他正規	正規全体	四大学	その他正規
1	17	13	4	0.06	0.06	0.04
2	16	12	4	0.05	0.06	0.04
3	48	34	14	0.16	0.17	0.14
4	93	63	30	0.31	0.31	0.31
5	84	52	32	0.28	0.25	0.33
6	37	26	11	0.12	0.13	0.11
7	7	4	3	0.02	0.02	0.03
8	1	1	0	0.00	0.00	0.00
合計	303	205	98	1.00	1.00	1.00
平均職務数	4.2	4.1	4.3	—	—	—

注:1901年から1922年に入行し、20回以上名簿データベースに登場した者。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第7表
職務集中度(正規)

	計算	出納	預金	貸出	調査	外国	本部	その他
正規全体								
0	169	177	48	128	137	218	165	118
0.01~0.33	121	114	164	130	147	28	88	144
0.33~0.66	10	11	82	38	19	11	40	38
0.66~0.99	3	1	9	6	0	30	10	3
1	0	0	0	1	0	16	0	0
最小	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均	0.06	0.06	0.23	0.14	0.09	0.17	0.14	0.12
中央値	0.00	0.00	0.20	0.05	0.05	0.00	0.00	0.06
最大	0.73	0.85	0.92	1.00	0.61	1.00	0.92	0.73
変動係数	1.04	1.06	0.65	0.78	0.74	0.57	0.69	0.77
四大学								
0	121	129	37	72	90	145	116	87
0.01~0.33	76	71	112	95	99	15	55	97
0.33~0.66	6	4	49	32	16	9	29	20
0.66~0.99	2	1	7	5	0	24	5	1
1	0	0	0	1	0	12	0	0
最小	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均	0.05	0.04	0.22	0.17	0.10	0.19	0.13	0.10
中央値	0.00	0.00	0.19	0.11	0.05	0.00	0.00	0.05
最大	0.73	0.85	0.92	1.00	0.59	1.00	0.92	0.68
変動係数	1.08	1.26	0.66	0.76	0.73	0.51	0.68	0.78
正規その他								
0	48	48	11	56	47	73	49	31
0.01~0.33	45	43	52	35	48	13	33	47
0.33~0.66	4	7	33	6	3	2	11	18
0.66~0.99	1	0	2	1	0	6	5	2
1	0	0	0	0	0	4	0	0
最小	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均	0.07	0.09	0.26	0.08	0.08	0.13	0.15	0.15
中央値	0.03	0.04	0.27	0.00	0.04	0.00	0.02	0.09
最大	0.72	0.58	0.76	0.75	0.61	1.00	0.85	0.73
変動係数	0.99	0.82	0.62	0.82	0.76	0.73	0.70	0.76

注:(1)1901-1922 に入行した正規で、名簿データベースに20回以上登場する303人を対象。

(2)管理職を除く職務集中度(20年勤続で5年管理職なら、15年間の集中度)。

(3)変動係数は各職務の経験比率が0を超える者の変動係数

(4)四大学は正規全体から四大学出身者205名を、正規その他はその他出身者98名を抽出。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第8表

職務経験数の相関行列(正規)

	計算	出納	預金	貸出	調査	外国	本部	その他
四大学								
計算	1.00							
出納	0.05	1.00						
預金	0.07	0.05	1.00					
貸出	-0.14	-0.13	-0.13	1.00				
調査	-0.09	-0.12	0.02	0.09	1.00			
外国	-0.19	-0.12	-0.44	-0.35	-0.28	1.00		
本部	0.04	-0.01	-0.07	-0.13	0.04	-0.29	1.00	
その他	0.07	0.03	0.21	-0.10	-0.10	-0.28	-0.09	1.00
正規その他								
計算	1.00							
出納	0.07	1.00						
預金	-0.09	0.03	1.00					
貸出	-0.05	-0.19	-0.07	1.00				
調査	-0.14	-0.11	0.04	0.22	1.00			
外国	-0.12	-0.25	-0.44	-0.21	-0.26	1.00		
本部	-0.08	0.02	-0.27	-0.22	-0.10	-0.09	1.00	
その他	-0.01	-0.06	0.12	-0.07	-0.11	-0.31	-0.26	1.00

注:(1)1901-1922に入行した正規で、名簿データベースに20回以上登場する人を対象。

(2)各人の管理職に昇進する前の経験職務数の相関係数。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第9表

経験職務数別の分布(見習)

経験職務数	人数				比率			
	見習	商業学校等	練習生	その他	見習	商業学校等	練習生	その他
1	2	2	0	0	0.01	0.02	0.00	0.00
2	3	3	0	0	0.02	0.03	0.00	0.00
3	45	19	25	1	0.25	0.20	0.33	0.13
4	62	33	26	3	0.35	0.35	0.35	0.38
5	47	27	18	2	0.26	0.28	0.24	0.25
6	18	10	6	2	0.10	0.11	0.08	0.25
7	1	1	0	0	0.01	0.01	0.00	0.00
8	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
合計	178	95	75	8	1.00	1.00	1.00	1.00
平均職務数	4.2	4.2	4.1	4.6	—	—	—	—

注:1901年から1922年に入行し、20回以上名簿に登場した者。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第10表
職務集中度(見習)

	計算	出納	預金	貸出	調査	外国	本部	その他
見習全体								
0	39	23	11	114	147	162	139	48
0.01~0.33	105	97	97	61	31	5	23	119
0.33~0.66	30	42	62	3	0	8	15	10
0.66~0.99	4	15	8	0	0	2	1	1
1	0	1	0	0	0	1	0	0
最小	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均	0.17	0.26	0.28	0.04	0.02	0.04	0.06	0.13
中央値	0.11	0.20	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10
最大	0.82	1.00	0.83	0.41	0.27	1.00	0.77	0.79
変動係数	0.82	0.78	0.60	0.83	0.74	0.62	0.65	0.69
商業学校等出身								
0	19	12	9	58	74	87	73	29
0.01~0.33	62	51	47	35	21	3	14	59
0.33~0.66	12	22	34	2	0	2	7	6
0.66~0.99	2	9	5	0	0	2	1	1
1	0	1	0	0	0	1	0	0
最小	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均	0.16	0.26	0.27	0.04	0.02	0.04	0.07	0.13
中央値	0.09	0.20	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10
最大	0.82	1.00	0.83	0.36	0.27	1.00	0.77	0.79
変動係数	0.90	0.79	0.63	0.79	0.77	0.69	0.66	0.70
練習生出身								
0	16	10	2	52	68	67	61	19
0.01~0.33	41	42	45	22	7	2	7	53
0.33~0.66	16	18	25	1	0	6	7	3
0.66~0.99	2	5	3	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0
最小	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均	0.20	0.25	0.29	0.03	0.01	0.04	0.06	0.12
中央値	0.14	0.20	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.09
最大	0.77	0.90	0.81	0.41	0.19	0.64	0.64	0.48
変動係数	0.75	0.78	0.58	0.87	0.76	0.47	0.59	0.67

注:(1)1901-1922年に入行した見習で名簿データベースに20回以上登場した178人を対象。

(2)管理職を除く職務集中度(20年勤続で5年管理職なら、15年間の集中度)。

(3)変動係数は各職務の経験比率が0を超える者の変動係数。

(4)商業学校等出身は95名、練習生出身は75名、その他8名は掲出せず。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第11表

職務経験数の相関行列(見習)

	計算	出納	預金	貸出	調査	外国	本部	その他
計算	1.00							
出納	-0.27	1.00						
預金	-0.15	-0.29	1.00					
貸出	-0.07	-0.25	-0.01	1.00				
調査	-0.18	-0.16	0.00	0.14	1.00			
外国	-0.08	-0.20	-0.30	-0.05	-0.03	1.00		
本部	-0.12	-0.24	-0.21	-0.02	0.09	-0.02	1.00	
その他	-0.18	-0.19	-0.04	0.11	0.14	-0.17	-0.11	1.00

注:(1)1901-1922 に入行した正規で、名簿データベースに20回以上登場する人を対象。

(2)各人の管理職に昇進する前の経験職務数の相関係数。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第12表
資格別の転勤間隔

	転勤間隔		人数
	平均(年)	標準偏差(年)	
四大学	3.99	2.04	205
正規その他	5.45	2.85	98
見習商業学校等出身	8.28	4.35	95
見習練習生出身	9.59	5.73	75
見習その他	5.82	1.81	8

注:(1)1901-1922 に入行した正規で、名簿データベースに20回以上登場する人を対象。

(2)1943年在籍者は1943年に退職したとみなして転勤間隔を算出。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第13表
4年ごとの転勤者比率

	両年に共通 して登場す る人数	転勤なし	転勤あり	転勤者比率
全体				
1915—1919	296	108	188	0.64
1920—1924	503	214	289	0.57
1925—1929	777	436	341	0.44
1930—1934	994	595	399	0.40
1935—1939	1,072	642	430	0.40
正規採用者				
1915—1919	126	30	96	0.76
1920—1924	264	88	176	0.67
1925—1929	464	188	276	0.59
1930—1934	598	298	300	0.50
1935—1939	588	248	340	0.58
見習出身者				
1915—1919	59	27	32	0.54
1920—1924	157	94	63	0.40
1925—1929	271	221	50	0.18
1930—1934	383	286	97	0.25
1935—1939	484	394	90	0.19

注：(1)転勤なしとは4年後に同じ店舗に勤めている人のこと。

(2)データベースに登場する人のみを集計。役員も含む。

(3)正規採用者と見習出身者を合計しても全体に一致しないのは資格不明者がいるため。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第 14 表

三井銀行員の資格別構成

	合計	正規出身 A	見習出身 B	小供出身 C	不明 D	A/(A+B)
1915	383	158	80	9	136	0.66
1920	588	306	180	9	93	0.63
1925	875	499	302	5	69	0.62
1930	1,132	655	442	5	30	0.60
1935	1,197	658	530	0	9	0.55

注:不明とは 1899 年以前入行者など資格が判明しない者。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第 15 表
在任年数の推移

就任年	次長	店長
1900—1905	—	3.94
1906—1910	2.69	3.27
1911—1915	2.71	3.66
1916—1920	2.10	3.08
1921—1925	2.21	3.99
1926—1930	2.89	3.60
1931—1935	2.51	2.46
1936—1940	1.99	2.14

注: 1938 年から 1940 年に次長・店長に就任し、1943 年に在籍している 6 人を 1943 年に退職したとみなして算出。

出典: 「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第 16 表
資格別係長の就任

	総数	係長就任 者数	係長就任 比率
四大学出身	205	187	0.91
正規その他	98	68	0.69
見習商業学校等出身	95	55	0.58
見習練習生出身	75	35	0.47
見習その他	8	7	0.88

注：(1)1901-1922 に入行した正規で、名簿データベースに 20 回以上登場する人を対象。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第17表
係長と職務の関係

	入行年	計算	出納	預金	貸出	調査	外国	本部	その他	合計
係長昇進年数の平均										
四大学	1901-1911	8.0	9.7	8.5	7.1	8.1	8.6	11.0	9.3	8.4
	1912-1922	12.2	14.3	13.1	11.0	10.3	9.9	—	11.0	10.8
	1923-1931	—	—	14.7	14.5	14.1	12.9	—	15.4	14.1
正規その他	1901-1911	10.0	7.0	12.0	8.7	11.6	18.5	8.0	9.7	10.9
	1912-1922	16.0	14.3	9.0	11.3	13.1	11.4	—	14.3	12.9
	1923-1931	15.0		16.7	17.0	15.3	14.8	—	16.7	15.8
商業学校等出身	1905-1923	20.9	20.1	21.0	—	17.5	20.7	—	20.0	20.3
練習生出身	1910-1922	21.5	20.6	16.0	—	—	11.0	—	18.9	20.1
その他見習	1901-1908	17.0	21.0	18.0	—	11.0	—	—	19.5	18.1
初めての係長の職務別分布										
四大学	合計	11	9	43	43	104	82	2	47	341
	1901-1911	6	6	11	13	24	5	2	9	76
	1912-1922	5	3	17	11	41	46	0	23	146
	1923-1931	0	0	15	19	39	31	0	15	119
正規その他	合計	9	6	19	8	39	22	1	26	130
	1901-1911	5	2	5	3	7	2	1	3	28
	1912-1922	3	4	5	3	16	10	0	16	57
	1923-1931	1	0	9	2	16	10	0	7	45
見習	合計	29	39	3	0	3	4	0	21	99
商業学校等出身	1905-1923	16	23	1	0	2	3	0	11	56
練習生出身	1910-1922	12	14	1	0	0	1	0	8	36
その他見習	1901-1908	1	2	1	0	1	0	0	2	7
総計		49	54	65	51	146	108	3	94	570
係長ポスト総数(1901-1943)		719	726	697	527	536	478	16	852	4,551
ヒラ総数(1901-1943)		2,668	4,616	7,578	2,141	1,215	2,458	2,549	3,751	26,976
職務分布比率										
四大学	合計	0.03	0.03	0.13	0.13	0.30	0.24	0.01	0.14	1.00
	1901-1911	0.08	0.08	0.14	0.17	0.32	0.07	0.03	0.12	1.00
	1912-1922	0.03	0.02	0.12	0.08	0.28	0.32	0.00	0.16	1.00
	1923-1931	0.00	0.00	0.13	0.16	0.33	0.26	0.00	0.13	1.00
正規その他	合計	0.07	0.05	0.15	0.06	0.30	0.17	0.01	0.20	1.00
	1901-1911	0.18	0.07	0.18	0.11	0.25	0.07	0.04	0.11	1.00
	1912-1922	0.05	0.07	0.09	0.05	0.28	0.18	0.00	0.28	1.00
	1923-1931	0.02	0.00	0.20	0.04	0.36	0.22	0.00	0.16	1.00
見習	合計	0.29	0.39	0.03	0.00	0.03	0.04	0.00	0.21	1.00
総計		0.09	0.09	0.11	0.09	0.26	0.19	0.01	0.16	1.00
係長ポスト総数		0.16	0.16	0.15	0.12	0.12	0.11	0.00	0.19	1.00
ヒラ総数		0.11	0.19	0.31	0.09	0.05	0.10	—	0.15	1.00

注: 正規その他には 1940 年入行で 1943 年に調査係長になった者 1 人がいるが含んでいない。

出典:「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期

第 18 表

係長昇進後の職務

	1918 年入行			1922 年入行		
	四大学	正規その他	合計	四大学	正規その他	合計
ヒラのまま退職	16	2	18	9	5	14
ヒラのまま 1943 年に在職	2	2	4	1	7	8
係長をへずに次長昇進	2	0	2	0	0	0
係長昇進	15	6	21	18	11	29
係長職務変更なし	9	1	10	10	7	17
職務そのまま退職	3	0	3	0	1	1
職務そのまま 1943 年に在職	3	1	4	4	6	10
職務そのまま次長昇進	3	0	3	6	0	6
係長職務変更あり	6	5	11	8	4	12
変更後退職	0	0	0	0	1	1
変更後 1943 年に在職	1	4	5	2	1	3
変更後次長昇進	5	1	6	6	1	7
変更後降格	0	0	0	0	1	1

出典:「三井銀行名簿」各期。

第 19 表
次長以上への昇進

	総数	次長以		次長昇進年		店長昇進年	
		上昇進	同比率	数の平均	店長昇進	同比率	数の平均
四大学	205	138	0.67	14.9	93	0.45	18.8
正規その他	98	25	0.26	16.3	15	0.15	18.6
見習	178	2	0.01	24.4	0	0.00	—

注：(1)1901-1922 に入行した正規で、名簿データベースに 20 回以上登場する人を対象。

(2)次長昇進年数の平均は次長への昇進年数の平均。次長以上昇進は次長もしくは店長昇進者数。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第 20 表
昇進年数の相関

	相関係数	サンプル 数
係長と代理	0.64	164
係長と次長	0.63	160
代理と店長	0.67	99
次長と店長	0.63	95
係長と店長	0.31	96
店長と役員	0.42	21

注：(1)それぞれ上位の役席と下位の役席の双方に到達した年数の相関係数。

(2)対象はそれぞれの役席に到達した1901年以降入行四大学出身者全員。

(3)役員には三井直系各社の役員に就任した者を含む。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」(各期)。

第 21 表

1910 年入行四大学出身者の昇進

番号	卒業年	初係長	初代理	初次長	初店長	初役員	役員会社	退職年
1	1909	1915	1922	1922	1931	1937	三井鉱山	1937
2	1910	1916						1917
3	1909	1917	1920	1922	1927	1938	三井銀行	1943
4	1910	1917	1923	1923	1931			1940
5	1910	1918	1918	1922				1930
6	1909	1918	1918	1924		1939	三井生命	1927
7	1910	1918	1919	1922	1927	1937	三井銀行	—
8	1910	1918	1920	1922	1928			1938
9	1910	1918	1920	1922	1935	1940	三井生命	1940
10	1910	1918	1922	1922	1928	1937	三井信託	1937
11	1910	1918	1923	1923	1928	1939	三井銀行	1943
12	1904	1918	1923	1924				1936
13	1910	1918	1925	1925	1930			1937
14	1910	1918	1928	1928	1932			1940
15	1910	1920	1920	1922		1935	三井信託	1924
16	1909	1922	1930	1930				1942
17	1909	1923						1934
18	1910	1924						1926
19	1903							1918
20	1910							1920

注：(1)名簿データベースにもとづき年次を入れているところもあり、実際の就任年と若干ずれることがある。

(2)7は帝国銀行へ引き続き勤務

(3)6と15は昇進の分析に当たっては、役員昇進にカウントしていない。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」(各期)。

第 22 表

職務別経験比率の次長以上昇進者と非昇進者の差

	四大学			正規その他		
	次長以上昇進	昇進せず	有意	次長以上昇進	昇進せず	有意
計算	0.03	0.10	*	0.01	0.09	*
出納	0.02	0.07	*	0.04	0.11	*
預金	0.22	0.22		0.23	0.26	
貸出	0.22	0.05	*	0.20	0.04	*
調査	0.11	0.08		0.13	0.06	*
外国	0.19	0.17		0.25	0.09	
本部	0.11	0.17	*	0.07	0.18	*
その他	0.09	0.13		0.08	0.18	*
人数	138	67		25	73	

注：(1)昇進者の各職務の経験比率の平均と非昇進者のそれを算出。

(2)5%両側検定

(3)1901年から1922年に入行し、名簿データベースに20回以上登場する者につき算出。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」(各期)。

第 23 表
残存率の加重平均

	四大学 出身	正規そ の他	商業学校 等出身	練習生 出身	対象
5 年残存率	0.87	0.82	0.74	0.82	1910～1934 入行者
10 年残存率	0.80	0.75	0.72	0.71	1910～1932 入行者
20 年残存率	0.59	0.50	0.46	0.54	1910～1922 入行者
5 年残存率	0.87	0.79	…	…	1901～1934 入行者
10 年残存率	0.79	0.71	…	…	1901～1932 入行者
20 年残存率	0.59	0.43	…	…	1901～1922 入行者

注: 各年残存率を入行者数で加重平均。

出典:「三井銀行報知」。

第 24 表

三井銀行退職者の退職事由

退職年	依願	死亡	定年	当行都合	罷役満期	その他	合計
1897～1904	75	37	0	258	33	60	463
1905～1913	118	17	0	7	29	34	205
1914～1921	164	32	0	2	5	12	215
1922～1929	130	51	17	12	1	29	240
1930～1937	185	56	15	6	15	21	298
1938～1943	156	44	13	4	8	33	258
合計	828	237	45	289	91	189	1,679

出典:「三井銀行報知」

第 25 表

1933 年 3 月罷役者の勤続年数別分布

勤続年数	1933 年初頭在籍者	1933 年 3 月罷役者
25 年以上	48	21
20—25 年	61	1
15—20 年	89	2
10—15 年	311	14
5—10 年	375	5
5 年未満	313	12
合計	1,197	55

注：(1)10—15 年の 14 人のうち、2 人は無給罷役、4 人は長崎・下関見習(もしくは見習出身)、5—10 年の 5 人のうち 1 人は無給罷役、5 年未満の 12 人のうち 6 人は無給罷役、6 人は長崎・下関見習(もしくは見習出身)。

(2)在籍者数には役員を含まない。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」各期。

第 26 表

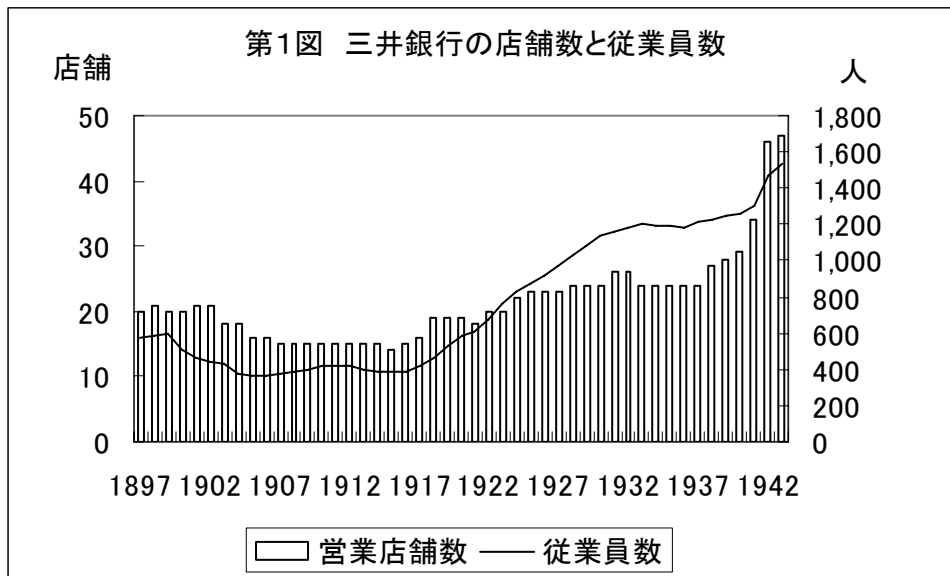
慶応出身者の退職後の動向

退職年	卒業から退 職迄の年数	死亡		家業			その他			合計
		死亡	引退	自営	三井	銀行	金融	非金融	不明	
1897—1919	1—9 年			6	7	5	3	9	1	31
1897—1919	10—19 年	2		1	7	5	2	8	2	27
1897—1919	20 年以上		1	1	3	3	2	6		16
1920—1943	1—9 年	1		4	4	3	1	4	3	20
1920—1943	10—19 年	2		2	4		2	12	5	27
1920—1943	20 年以上	1	10		10		2	10	3	36

注：(1) 死亡とは退職後 3 年以内に死亡した者、引退とは定年退職か卒業後 25 年以上経過して退職し、3 年以上ブランクのあった者（名誉職を含む）、不明とは名簿情報が更新されないか空欄などの者、三井とは三井直系と王子・鐘紡・北炭・台湾製糖・東陽高圧に就職した者、家業自営とは～業とあったり、会社の名前が姓と一致する会社に勤務する者など。

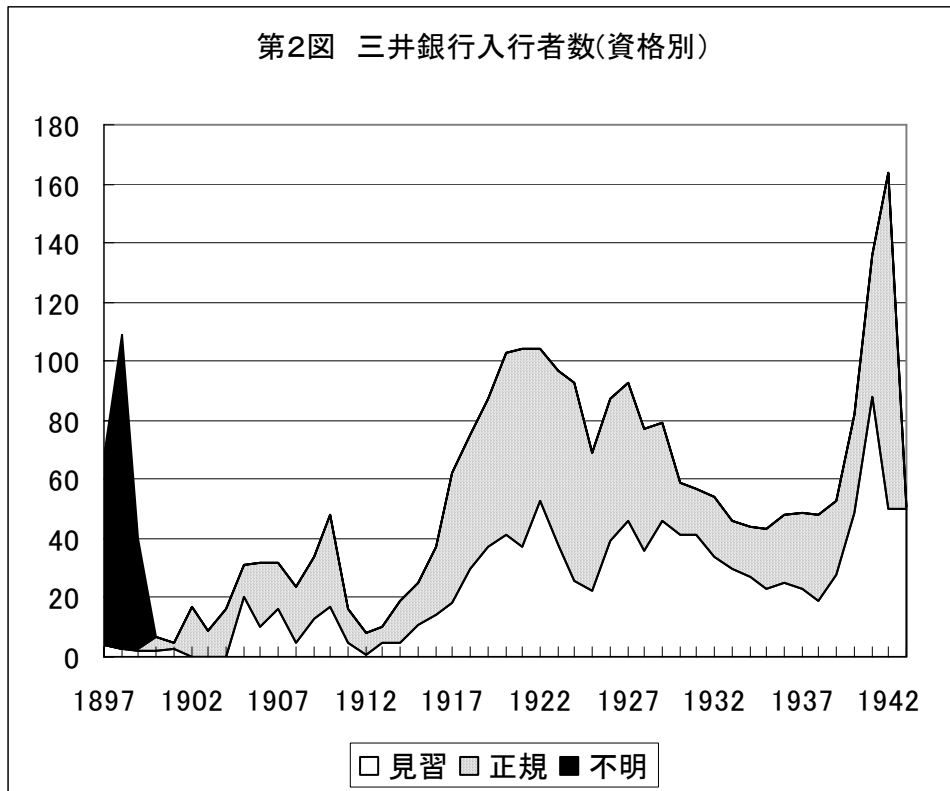
(2) 死亡退職者はリストに加えていない。

出典：慶応義塾塾監局(1897—1943)、「三井銀行報知」。



第1図 三井銀行の店舗と従業員数

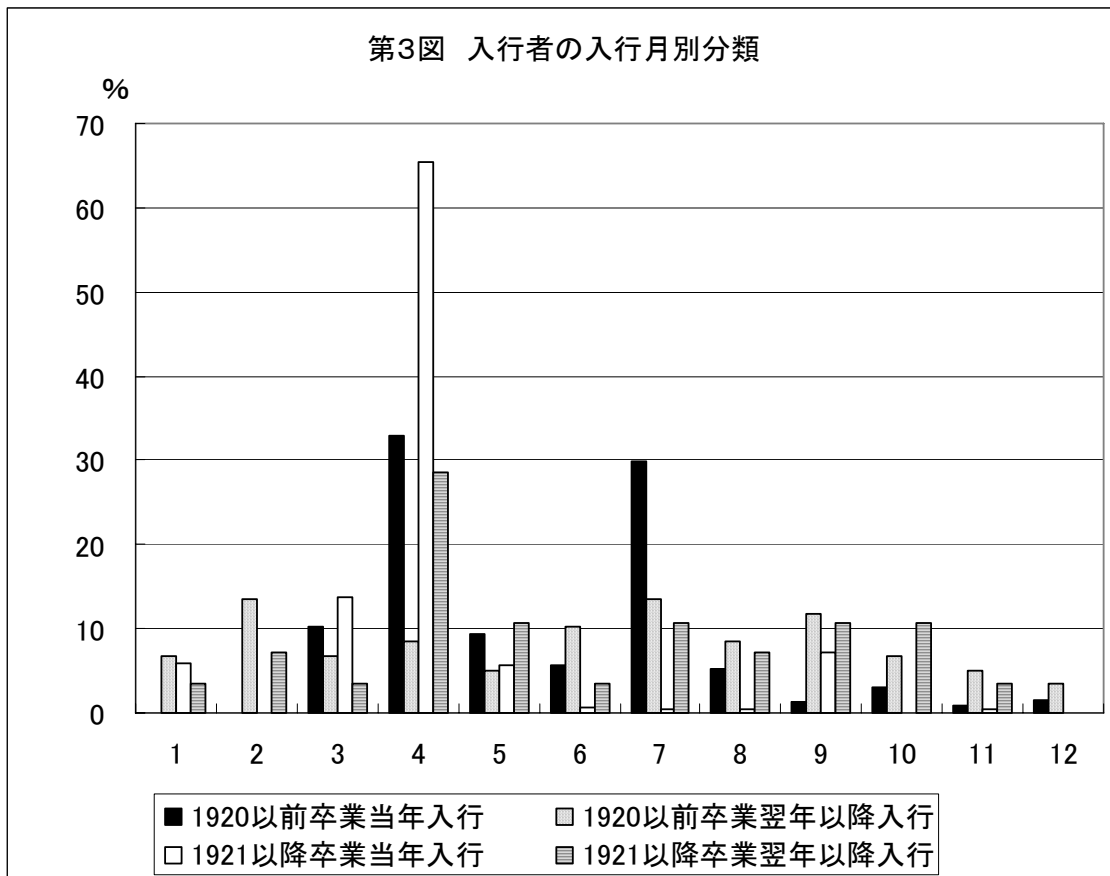
出典：三井銀行八十年史編纂委員会（1957）、「三井銀行名簿」各期。



第2図 三井銀行入行者数 (資格別)

注：1897年の小供4人と1898年の小供3人は見習とした。

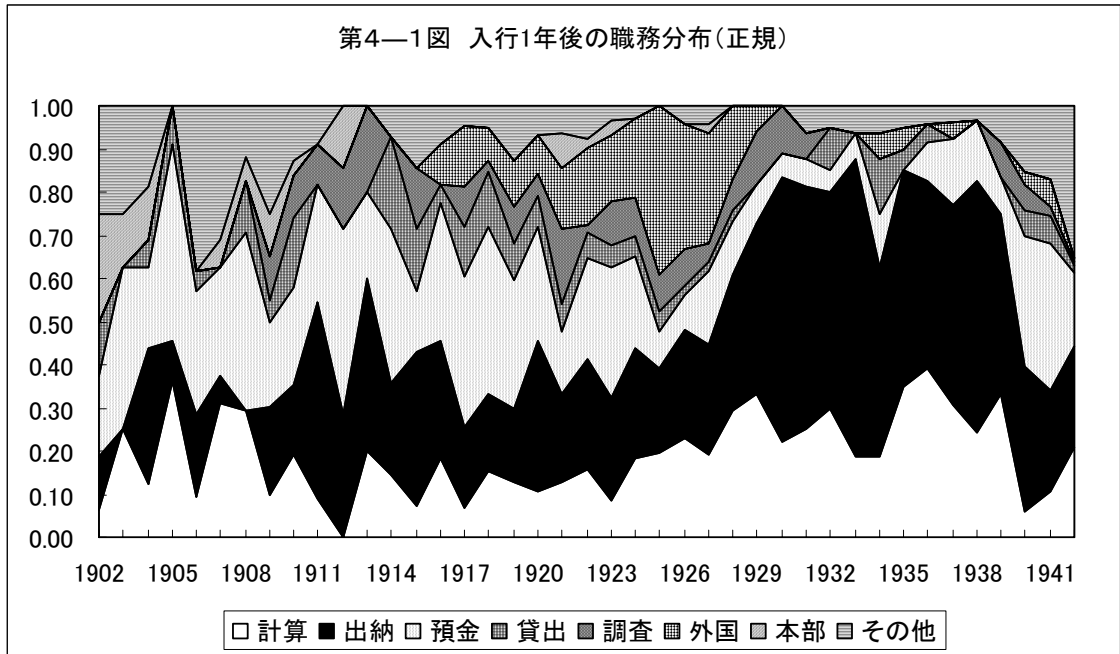
出典：「三井銀行報知」。



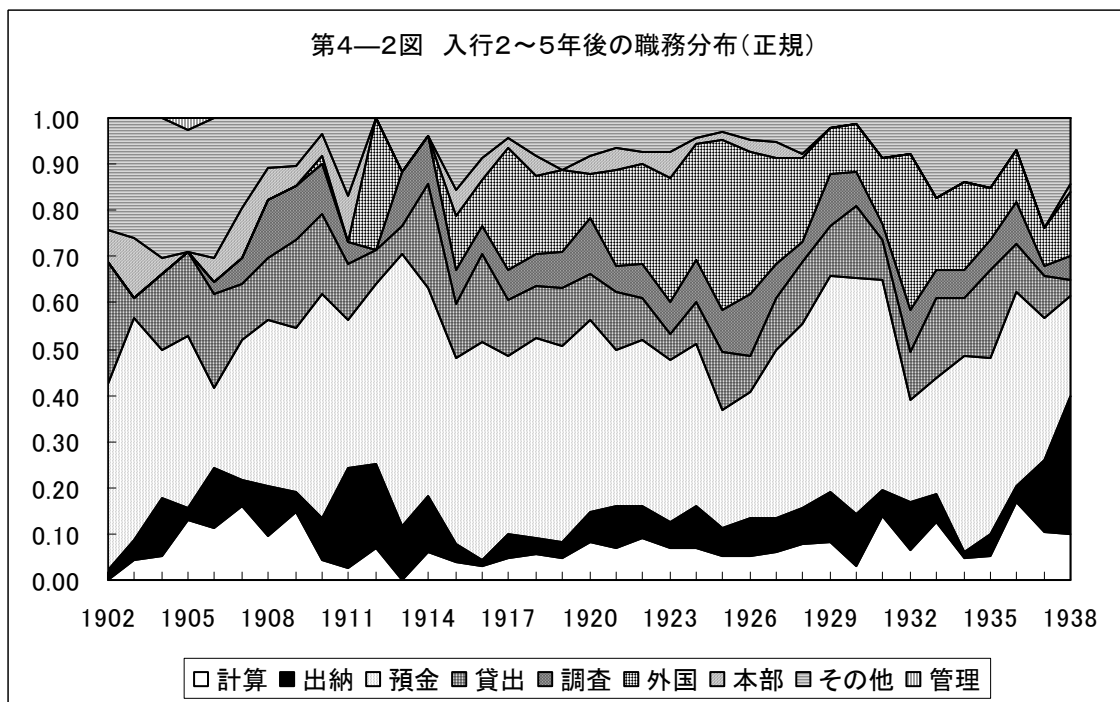
第3図 入行者の入行月別分類

注：入行月の不明な入行者を除いた%を表示。

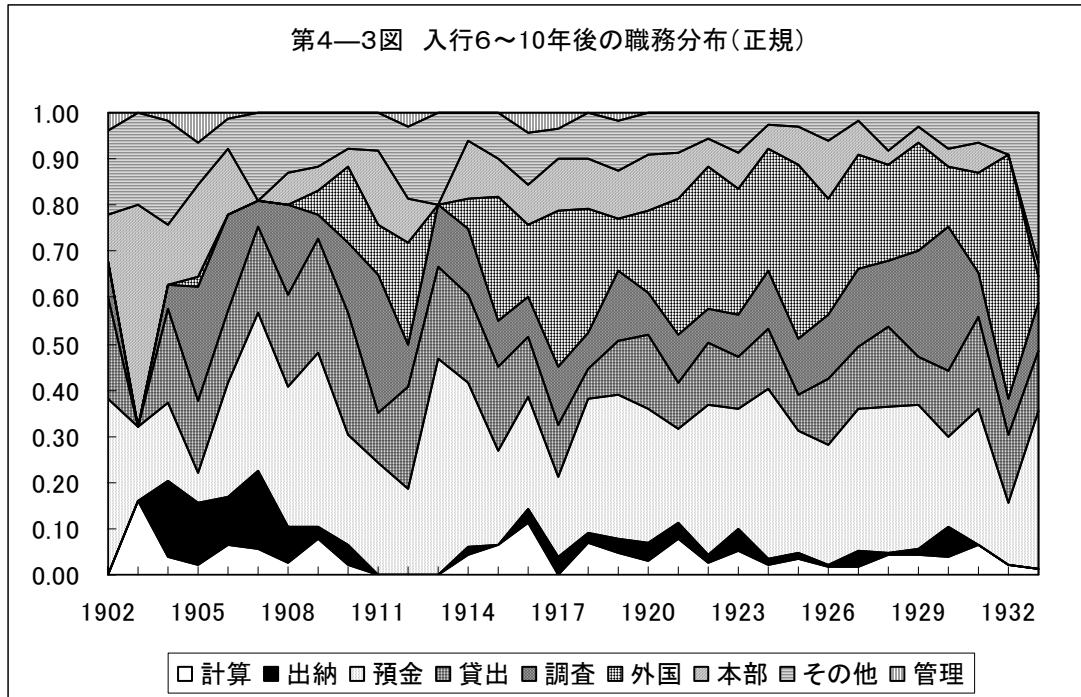
出典：「三井銀行報知」。



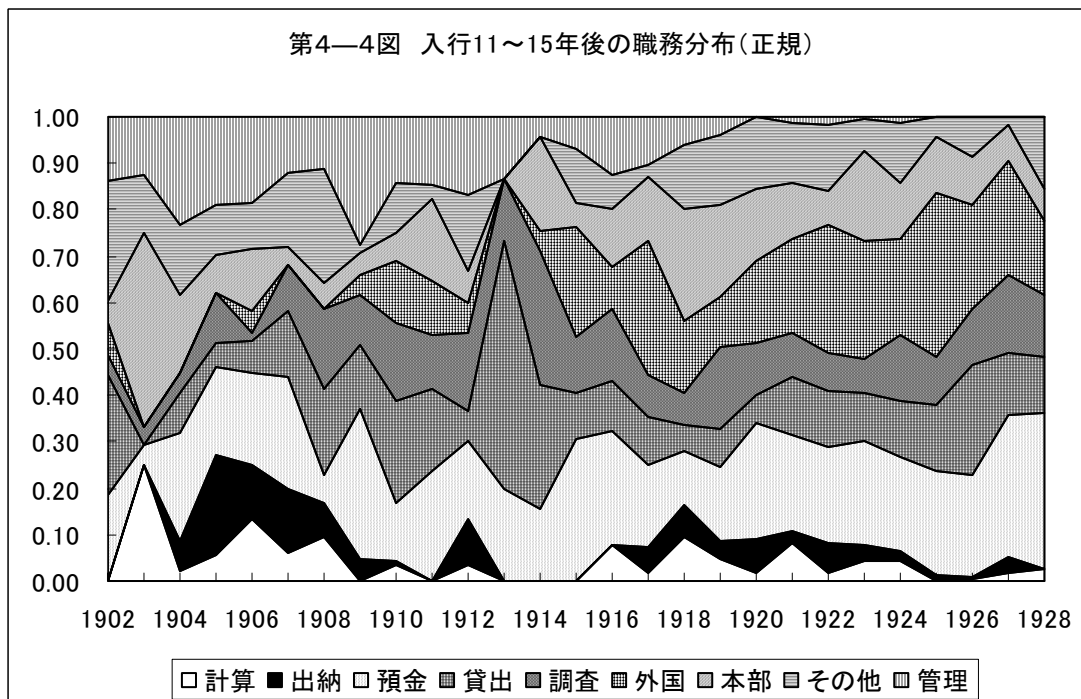
第4—1図 入行1年後の職務分布 (正規)



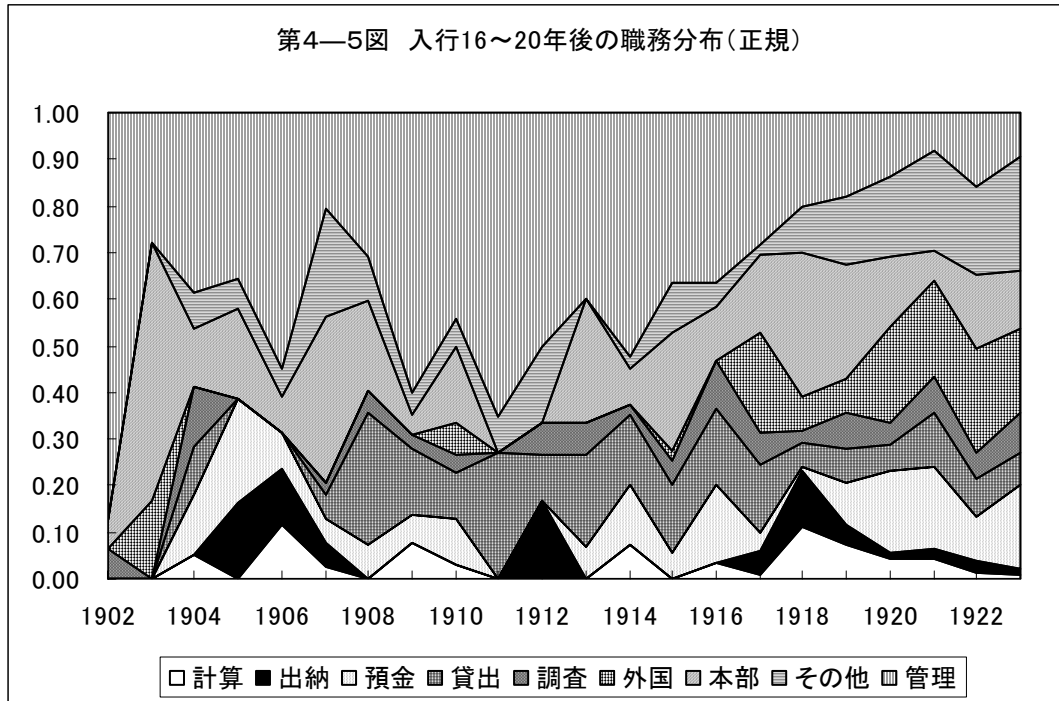
第4—2図 入行2～5年後の職務分布 (正規)



第4—3図 入行6～10年後の職務分布(正規)

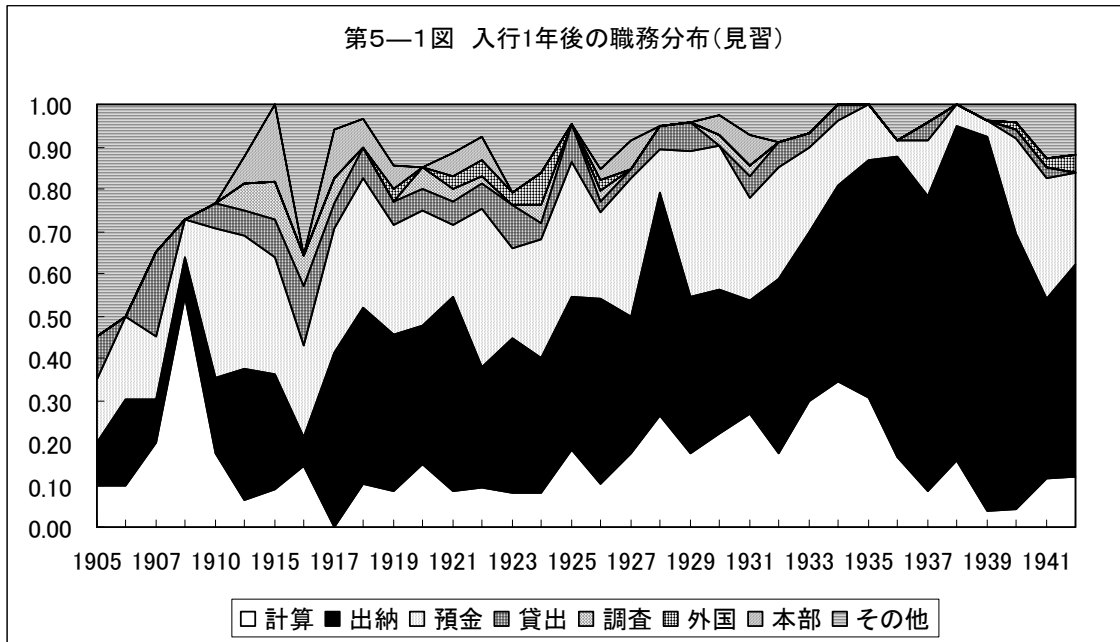


第4—4図 入行11～15年後の職務分布(正規)

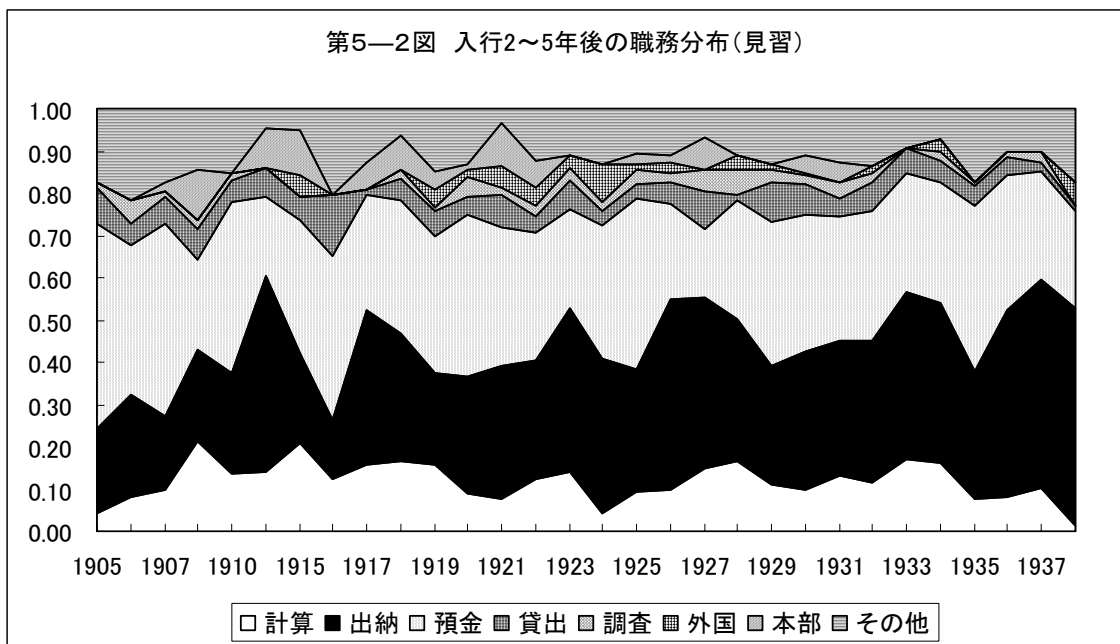


第4—5図 入行16～20年後の職務分布(正規)

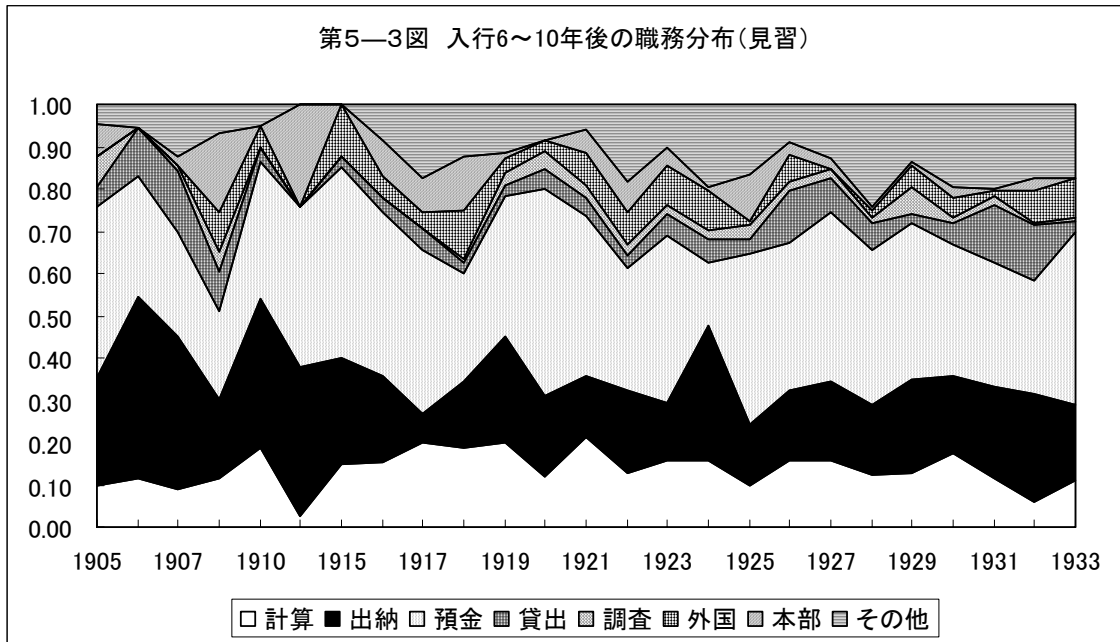
出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」(各期)。



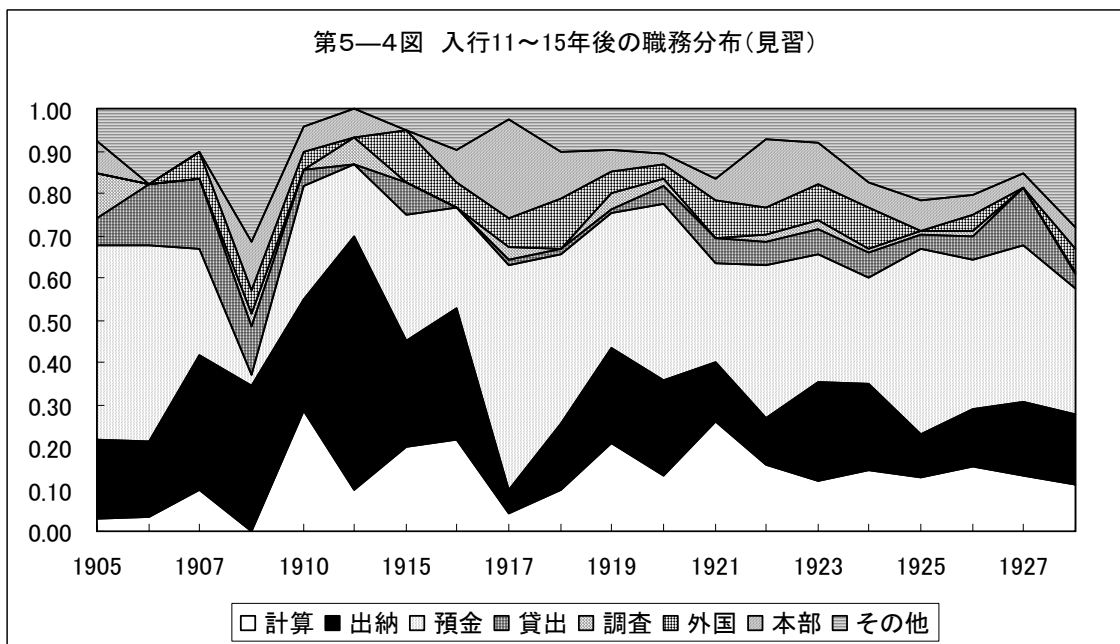
第5—1図 入行1年後の職務分布(見習)



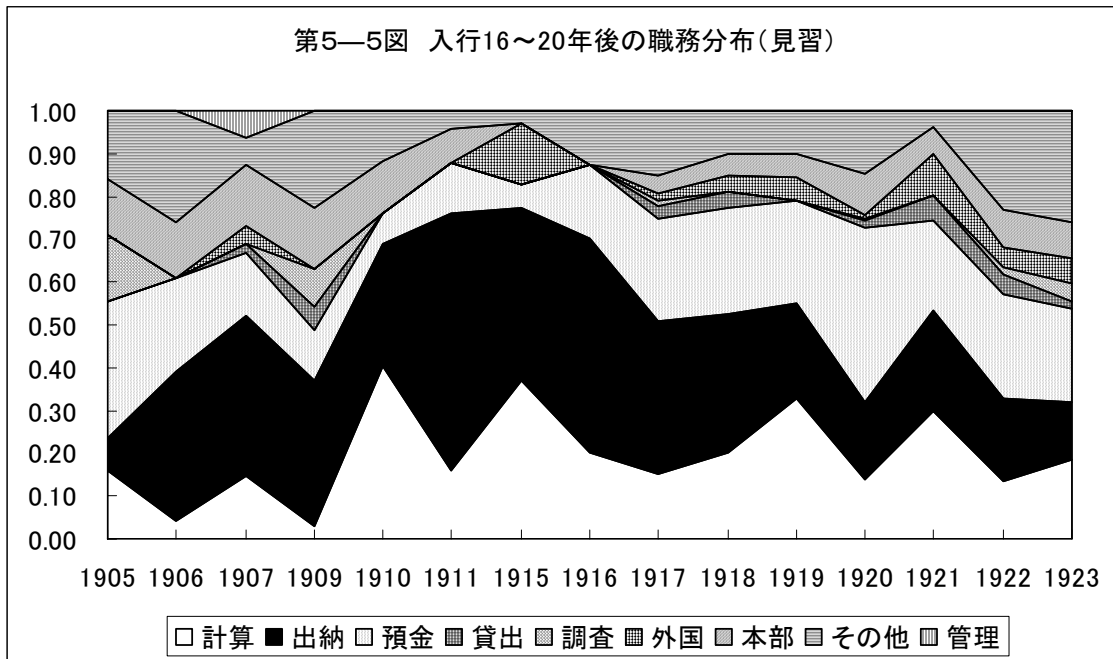
第5—2図 入行2~5年後の職務分布(見習)



第5—3図 入行6～10年後の職務分布(見習)



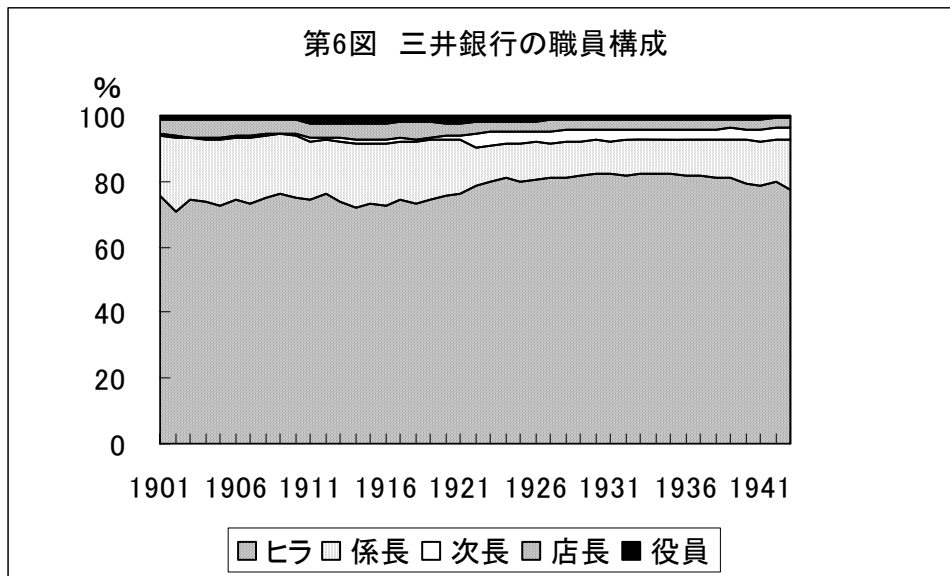
第5—4図 入行11～15年後の職務分布(見習)



第5—5図 入行16~20年後の職務分布(見習)

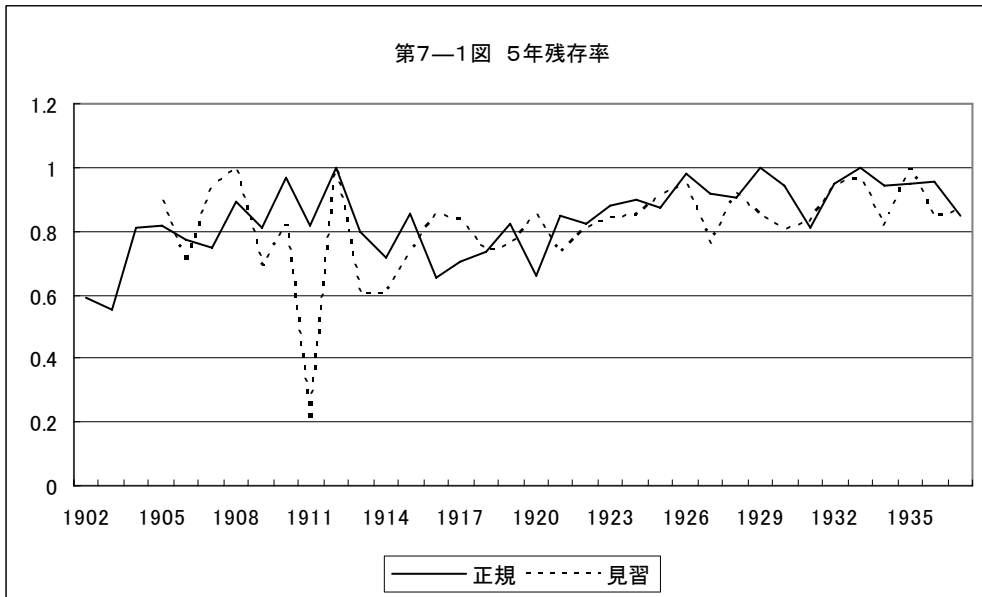
注：1907年と1908年の入行者は人数が少ないため一括して1907年と表示、1911年から1914年も同様に1911年と表示。

出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」(各期)。

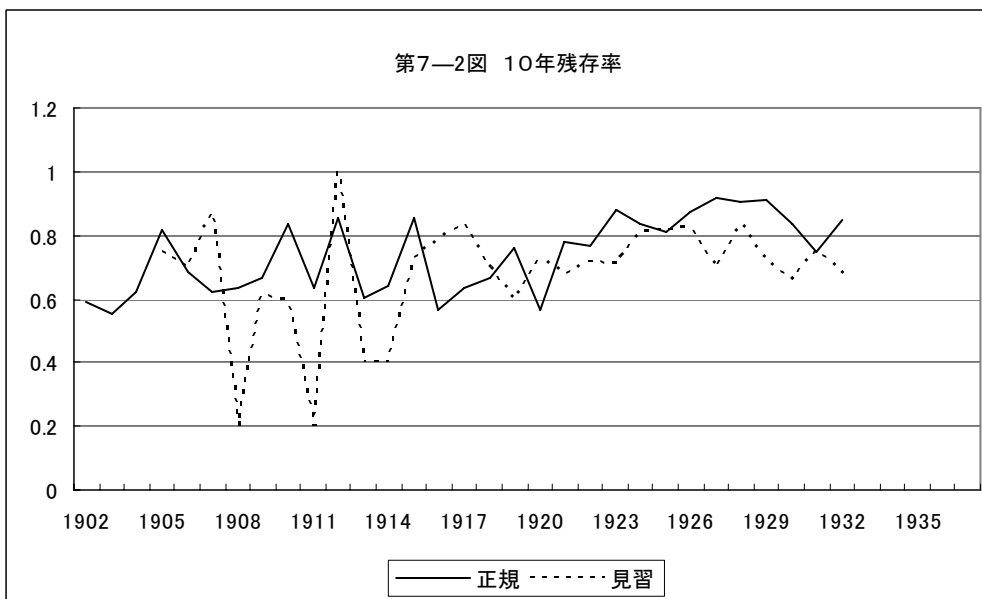


第6図 三井銀行の職員構成

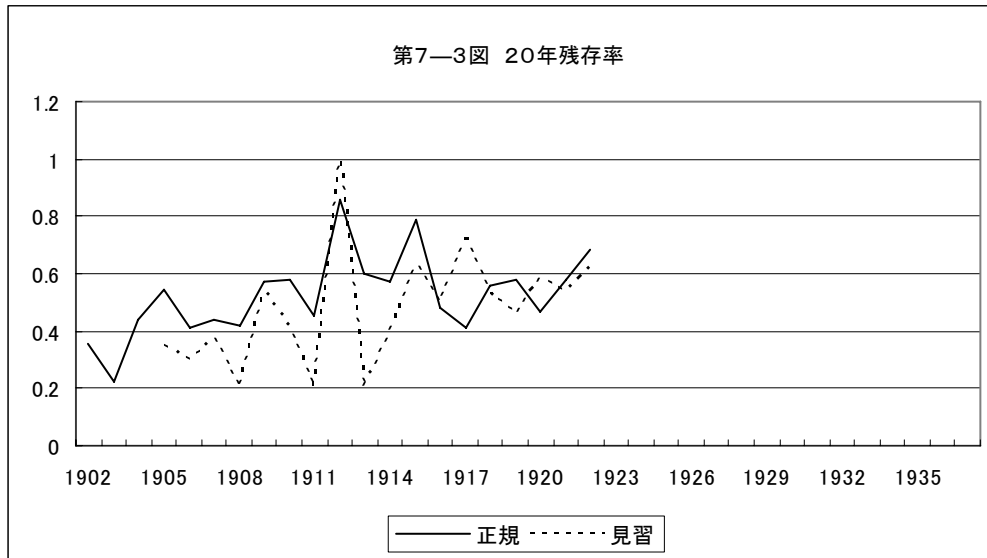
出典：「三井銀行報知」、「三井銀行名簿」（各期）。



第7—1图 5年残存率



第7—2图 10年残存率



第7—3図 20年残存率
 出典：「三井銀行報知」