

三菱合資会社の経営者層

——直営事業分離以前——

一、はじめに

二、三菱合資会社の等級制と職制

(一) 等級制

(二) 職制の推移

三、三菱合資会社の経営者層の性格

(一) トップマネジメント

(二) 準トップ層

(三) 現場責任者層

四、むすび——住友との比較を含めて

麻 島 昭 一

一 はじめに

本稿の問題意識は、前稿「住友財閥の経営者層の考察」⁽¹⁾と連続する。ここでは住友財閥史研究の人的側面、とくにトップマネジメントを取扱ったが、住友財閥の総理事・理事だけでなく、本社機構および主要事業部門の経営執行者まで含めた。そこでの課題は三つあった。すなわち、第一は、経営者層の経歴（たとえば年齢、学歴、職歴、等級など）を手がかりに、彼等の「質」を説明すること、第二は、住友入りしてからの職歴を辿ることによって経営者層の育成方針・方法を説明すること、第三は、等級制を手がかりに財閥内の役職の位置づけをみ、事業所の格付を知ることによって、財閥内事業所の組織を立体的に把握すること、であった。本稿は、住友で試みた考察を三菱にも適用することを課題としている。そして両財閥の人的側面に関する比較研究へとつなげたいと考える。

ところで三菱財閥には数多くの先行研究があるが、その経営組織・経営者に限定すれば、古くは森川英正氏の一連の研究が三菱財閥の経営組織を岩崎小弥太との関係で論じ、三井と比較し、岩崎弥之助時代のトップマネジメントを考察し、先駆的研究となっている。⁽²⁾ 近くは三島康雄氏が岩崎家四代の当主たち、専門経営者たちを紹介・評価し、⁽³⁾ また、長沢康昭氏による一連の研究は、初期三菱の経営組織からはじめ、三菱財閥の経営組織・統轄を通史的に考察し、さらに三菱財閥の役員兼任関係と統制機構も分析されている。⁽⁴⁾ 拙著『三菱財閥の金融構造』でも統轄組織・方法の問題として取上げてはいる。⁽⁵⁾

以上の諸研究によって、三菱財閥の経営組織自体、また財閥内統轄のあり方については、研究者によって把握の仕方、意義づけに若干の差異もあるが、一応概要は説明されており、三菱財閥の中心人物についてもその幾人

かには照明があてられている。森川氏が二〇年前、岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織を論じた最後に、「今のところ専門経営者たちのどのような資質と活動状況が、小弥太時代の三菱財閥の企業組織において、企業行動の保守化をカバーし得たかを論じる段階にないが、とにかく、考察の範囲は小弥太社長からかれを取り巻く専門経営者幹部の『企業家活動』へと拡大されねばならないであろう。今後の研究課題としたい」と結んでいるが、その後誰かによって解決されたとは思えない。総合財閥のごとき巨大組織を運営するためには、トップの指導力を支える多くの人材がいたはずである。本稿でいう経営者層は、まさにその人材であり、時には集団的な意思決定に参加するケースもあろうし、決定を実施する有能な執行者たちである。重要なことは、これら経営者層から最高指導者が再生産されていく点にある。経営者層の考察は、意思決定機構の解明と表裏する関係にある。

しかし本稿は、森川氏の課題に直接答えるものではない。その課題にも答え、三菱財閥の意思決定機構を解明するための、いわば準備作業というべきであろう。長沢氏の役員兼任関係の考察も同じ役割を担うと解される。

本稿が考察する時期は、明治二六（一八九三）年三菱合資会社の設立から直営事業部門の分離独立がはじまる大正六（一九一七）年以前を主対象とする。いわばコンツェルン形成前の三菱合資会社直営時代である。この設定は三菱合資成立以前については『三菱社誌』でも十分に把握できないし、三菱合資の成立こそ三菱財閥史において重要な画期とみられるからである。そして直営事業の分離独立は分系会社群を生みだし、コンツェルン形成となるが、統轄にあたる本社の人材、新会社の役員はいかなる人材であったか、いわば経営者層の編成替え以降の考察は紙幅の制約のため次稿の課題とする。

さらに本稿が対象とする「経営者層」であるが、基本的には住友での考察対象を踏襲する。すなわち、住友では「本社機構の支配人、部長以上（当然総理事、理事、監事を含む）、主要事業所の所長ないし支配人、独立会社の

場合は常務取締役以上⁽⁷⁾であった。職制を異にする三菱の場合、具体的には次のごとくである。分系会社設立以前においては、本社の管事、理事、支配人（または部長）、副支配人（または副長、課長）、各事業部門の支配人（大事業所の場合は副支配人を含む）とする。この設定では、小事業所の支配人まで含まれるため、全体のバランス上若干の疑問が残るが、事業所の大小を区別する基準がなく、むしろ経営執行の現場責任者であることを重視したい⁽⁸⁾。この結果、たしかにこの時期の「経営者層」の範囲が、次の時期での範囲より若干広いことは否めない。次の時期、すなわち分系会社設立以後を取扱う予定の次稿では、範囲を本社の部長（一部課長）以上、分系会社の常務取締役以上としたからである。それは住友の分析の場合と同様の設定であり、とくに問題は起るまい。

(1) 『専修経営学論集』三三三号、昭和五七年三月、所収。以下は、同論文二一三頁による。

(2) 森川氏の次の三論文を挙げておこう。「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」『経営志林』二巻四号、昭和四一年一月、「三菱財閥の経営組織——三井財閥との比較において」『同』七巻四号、四六年一月、土屋・森川編『企業者活動の史的研究』（日本経済新聞社、昭和五六年）所収「第三章 岩崎弥之助時代の三菱のトップ・マネジメント」（森川執筆）。

(3) 三島編『日本財閥経営史 三菱財閥』（日本経済新聞社、昭和五六年）所収「第二章 三菱財閥の人間像」。専門経営者として石川七財、川田小一郎、豊川良平、荘田平五郎、各務鎌吉、武田秀雄、船田一雄を取上げている。本稿に関係するのは、豊川、荘田である。

(4) 長沢氏には三菱に関する多くの論文があるが、差当り「初期三菱の経営組織——海運業を中心にして」『経営史学』一一巻三号、昭和五二年三月、「初期三菱の経営組織——鉱山・炭坑業を中心として」（秀村ほか編『近代経済の歴史的基础』ミネルヴァ書房、五二年）、「明治期三菱のトップ・マネジメント組織」『経営史学』一四巻一号、五四年九月、「三菱財閥の役員兼任関係と統制機構」『福山大学経済学論集』四巻一・二号、五四年一二月を挙げておこう。第四番目を除き、三つを含んでいる前掲『日本財閥経営史 三菱財閥』の「第二章 三菱財閥の経営組織」（同氏執筆）が通史的である。経営組織の変遷は一応カバーされているので参照されたい。

- (5) 御茶の水書房、昭和六一年刊。「第一部第二章 三菱財閥の統轄組織」参照。
- (6) 前掲、森川「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」八四頁。
- (7) 前掲、拙稿「住友財閥の経営者層の考察」二頁。
- (8) この時期では本社機構が未整備のため、事業所の支配人を除くと、ごく少数の本社幹部だけとなる。また、事業所の大小、重要性を区別する基準を設定することも困難である。したがって考察の技術的理由からも、この設定とならざるをえまい。

二 三菱合資会社の等級制と職制

(一) 等級制

(1) その変遷

住友では早くから「住友家法」(明治一五年制定)に等級制が規定され、昭和期にいたるまで手直しされながらも続いた。高等一〜三等、等内一〜一〇等、等外一〜四等のごとくで、その実質は月給による区分であった。⁽¹⁾ 三菱では明治一〇年代までは等級と月給を並記していた。たとえば、

「爾来上海支社支配人

月給五拾円 山協正勝

第九等下級長崎支社支配人

月給六拾円

明治十一年十一月廿日⁽²⁾

のごとくであった。このような制度は、明治八(一八七五)年の三菱汽船会社規則⁽³⁾からみられ、第二回改正三菱会

第1表 三菱会社月給表 (明治十五年)

等級	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等	十一等	十二等	十三等	十四等	十五等	十六等	十七等	十八等	十九等	二十等
上級	1,000圓	900圓	800圓	700圓	600圓	500圓	400圓	300圓	250圓	200圓	150圓	100圓	80圓	70圓	60圓	50圓	40圓	30圓	20圓	10圓
下級									250圓	200圓	150圓	100圓	80圓	70圓	60圓	50圓	40圓	30圓	20圓	10圓

月給	一三圓	一一圓	一〇圓	九圓	八圓	七圓	七圓	六圓	二〇錢	一六錢	一二錢									
等外	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	日給	日給	日給									

〔備考〕『三菱社誌』10、明治十五年一月三日、四七頁より作成。なお、『第三回改正三菱会社規則』第一章第六款社員給料第一条によれば、「社員月給ハ(右)ノ月給表定額ノ十分ノ九ヲ給与スル者トス」と規定されている。

社規則(明治一三年)、第三回改正三菱会社規則(同一五年)にも等級区分、金額区分が変えられながら続いた。右の第三回改正では、二〇等級、一五ノ一、〇〇〇円の幅があり、さらに九ノ一九等がそれぞれ上、下級に二分され、これだけで三一の区分となり、このほかに等外が一区分ある(第1表)。かなり細かい月給表である。明治一五年死亡の管事石川七財が第七等級四〇〇円で最高、管事莊田が八等級三〇〇円から、石川なみ四〇〇円に昇格という具合で、一ノ六等には該当者がいなかった。入社時の月給も、雑多な人材を集めていた当時、経歴や資格、人物などで適宜きめられていたごとく、一定の基準をみだしにくい。のち、明治二三、四年ごろには帝大卒四〇〇円の相場に落着くようである。

『三菱社誌』によれば、明治一五〜大正五年の間、月給表改正の記事がないが、その間に改正がなかったとは到底思えない。本稿の対象とする三菱合資会社設立時(明治二六年)の月給表も目下のところ不詳である。設立時の支配人串田の月給三〇〇〇円は、明治一五年の四〇〇〇円より低く、副支配人二橋元長の二〇〇〇円は、一五年と同額である。異常な事態なのか、月給表の改正があったのか、説明を要する点である。

いずれにせよ大正初期までの三菱では、月給による格付が一般的であった。人事異動に月給が記載され、おそらく職場での序列も月給順であったにちがいない。住友での等級表示に相当するものが、三菱では後述の資格制度に移行するまで月給表示であったといつてよい。

三菱で資格制度が正式に定められたのは大正二年一月のことであった。「使用人特別待遇資格制度」と呼ばれ、三菱全体からみて管理者層というべく、次の四等級であった。

- | | | | | | |
|----|----|----|----|----|-----|
| 一等 | 管事 | 一名 | 三等 | 贊事 | 三五名 |
| 二等 | 理事 | 八名 | 四等 | 主事 | 四三名 |

管事には南部球吾、理事には荏清次郎、原田鎮治、三村君平、丸田秀実、木村久寿弥太、江口定條、桐島像一、串田萬蔵が任せられ、翌年部長に昇格する串田を除いて七人が各事業部の部長職にあり、桐島、串田の三五〇円を最低に、四〇〇円か五〇〇円であった。古参の現場の長で桐島らと同格の者が四人いるから、桐島、串田の理事任命は本社機構に必要な力量を買われてのことであろう。

のち大正五年、前述の通り専務理事制を採用した時点で、「五等 事務・技士、六等 事務補・技士補」が加えられた。この改正で管事、理事などの区分は「役名」、与えられたポストは「職名」と区別されることになった。たとえば、荏清次郎の役名は管事、職名は総務部専務理事のごとくである。したがって大正五年以降、管事、理事

第2表 三菱合資会社月給表（大正五年）

（単位 円）

名役	等級		事管	事理	事贊	事主	事務士	事務技	事務補
	一	二							
等	一	一〇〇							
等	二	二〇〇							
等	三	三〇〇							
等	四	四〇〇							
等	五	五〇〇							
等	六	六〇〇							
等	七	七〇〇							
等	八	八〇〇							
等	九	九〇〇							
等	十	一〇〇〇							
等	十一	一〇〇〇							
等	十二	一〇〇〇							
等	十三	一〇〇〇							
等	十四	一〇〇〇							
等	十五	一〇〇〇							
等	十六	一〇〇〇							
等	十七	一〇〇〇							
等	十八	一〇〇〇							
等	十九	一〇〇〇							
等	二十	一〇〇〇							
等	二十一	一〇〇〇							
等	二十二	一〇〇〇							
等	二十三	一〇〇〇							
等	二十四	一〇〇〇							
等	二十五	一〇〇〇							

〔備考〕 『三菱社誌』 25、大正五年一月十九日「使用人進級内規制定」三、一八九頁。

等は資格を示すことになった。これ以後、住友の等級制と三菱の資格制がほぼ匹敵するものといえよう。

それでは、これらの役名（資格）と給料の関係はどうであったか。第2表にみる通り、新たに制定された使用人進級内規⁽¹⁰⁾によれば、それぞれの役名で大きな幅をもち、昇給すれば自動的に上級の役名に上がれるという制度ではない。すなわち、五〇〇円の管事もいれば、六〇〇円の理事や五〇〇円の賛事もありうるわけである。昇給

三菱合資会社の経営者層

明 二六	二八	二九	三一	三九	四四	大 五	(単位円)	
							岡田岩蔵	日下部 義太郎
			五〇	一三五	二〇〇	二七〇	帝大・工・探鉱冶金	帝大・工・機
			五〇	一三五	二〇〇	二七〇	瀬川徳太郎	帝大・法
			五〇	一三五	一六〇	二四〇	若林弥一郎	東京高商
			五〇	一三五	二〇〇	二四〇	伊東久米蔵	同主計学校
			五〇	一三五	二〇〇	二七五	堤長述	清
			四〇	一五〇	一六〇	二三〇	大石広吉	
			四〇	一五〇	二四〇	二九〇	三宅川 義太郎	
			二五	一一〇	二二〇	二八〇	三谷一二	
			二五	一一〇	二二〇	二八〇	瀬下清	
			一四		一六〇	二六〇		

は一回一等が原則であるが、二、三、五等進む道も開かれている。しかし現実には個人別に調査すると、幾年も据置きの場合が多い。進級では「課長並ニ場所長ハ所管用人ノ性格技能勤怠等」を考慮して申立て、所属部専務理事の審査→総務部専務理事の審査→社長という手続とした。『三菱社誌』をみる限り昇給・進級のルールが明らかになされたのはこの時がはじめてと思われる。それまでの給料一辺倒からみれば、資格制度の導入は大きな変化で、限られた役職数と増加する人員の矛盾を解決する手段であったろう。この結果、ラインの長になれない待遇職が多く生じたことはいうまでもない。

なお、住友では川田順によれば、「同じ年に同じ程度の学校を卒業して来た人々は、幾年経てもなかなか上下の差が付かない。……(会社別にも、地域別にも)昇給の程度や賞与の率に目立つほどの差異はなかった」という。三菱ではどうであったか。一例であるが、帝大出身の同期生(明治三二年組七人とその前後に相当する他校卒を参考表示してみると次の通りとなる。

右のごとく入社一八年後の大正五年の月給は、初任給五〇〇円が二四〇〇〜二七五円に分かれ、法科の初任給四〇〇円が二三〇〇円と二九〇〇円に分かれている。決して平等な昇給ではなく、法科の大石や高商出身でも三谷は出発点の低さをカバーし、工科出身を超越してさえいる。三菱における競争の激しさを物語るものであろうか。

(1) 前掲、拙稿「住友財閥の経営者層の考察」一〇頁以下参照。昭和三年制定の「社則」では高等、一〜四等、補助の六階級になる。

(2) 『三菱社誌』6、明治二十一年一月二〇日、六七二頁。

(3) 『同』2、明治八年五月一日、五三〜四頁の月給表。ここでは月給を一五等級（一五〜五〇〇円）、四〜一四等はさらに上・下級に分け、等外を一五等（三〜一三円）に分けていた。

(4) 『同』8、同一三年一月二五日、五九〜六〇頁の月給表。一五等級は不変だが、一五〜三〇〇円に修正、等外にも変更を加えた。

(5) 『同』10、同一五年一月二三日、四七頁の月給表。

(6) 『同』10、明治一五年七月三一日、石川七財の経歴、三三八〜四〇頁、同年九月二二日、四二二頁。

(7) 荘田は明治一九年三月二九日付で日本郵船から三菱社に復帰するが、再備使、管事、月給一〇〇円とあり、同日付で二橋も本社副支配人、五〇円とある。明治一五年ではそれぞれ四〇〇円、二〇〇円であったから再備使で四分の一に切下げられたことになる。そのあと二〜三年で急速に旧水準へと回復していくが。

(8) 『三菱社誌』22、大正二年一月二四日「使用人特別待遇資格制定」および一月二五日「南部球吾其他特別待遇資格者」一、六二四〜二七頁参照。

(9) 『同』25、同五年八月二四日「使用人役名制定」三、一三〇頁。

(10) 同右、同年一〇月一九日「使用人進級内規制定」三、一八八〜九〇頁。

(11) 川田順「住友回想記」一五七頁。

(2) 職制と月給水準

それでは職制と月給水準との関係はどうであったか。経営者層に限定して二時点でのその関係をみよう。

第一は、明治二六年末、すなわち三菱合資会社成立直前¹三菱社時代の最後の職制についてである。前述の通りその頃の月給表が不明のため、最高可能額は知りえないが、各場所の幹部(正副支配人クラス)の月給自体がわかるので、経営者層の役職と月給の関係、ひいては彼等の位置が明らかになる。第3表によれば、² 荘田が最高ポストの本社支配人の座にあり、月給も三〇〇円で断然別格である。かつて管事として荘田に並んだ山脇が、二五〇円で続く。三菱炭坑事務所・長崎造船所の両所長という重要ポストを山脇が占め、本社は荘田、長崎は山脇という構図が依然として続いていた。本社副支配人も荘田に次ぐ重要ポストであるが、瓜生震、二橋元長の二人がともにも二〇〇円、それと同額が第百十九国立銀行頭取として銀行部門の責任をもつ豊川良平、鉾山師長兼高島炭坑支配人の南部球吾、大阪支店支配人寺西成器であった。高島炭坑が三菱にとって重要事業所であり、大阪支店¹も重視されていたことを意味しよう。諸鉾山・炭坑の支配人の月給は概して低く、同じ支配人という名称でも場所によって支配人の格が相当に違っていた。副支配人のポストも支配人にスライドしてより低給の者があてられている。もちろん支配人らの月給水準によって、それぞれの事業所の格付を断定することは危険であるが、重要ポスト・大事業所に大物²高給者が据えられるという常識的見方は、三菱の場合でも成立つと思われる。

第二は、大正五年末、すなわち直営事業部門の分離独立直前の職制についてである。第4表にみる通り、三菱合資会社時代に事業所数は大膨張し、全般的に月給水準が高まっている。三菱が歴史を重ね、勤続年数が高まったことも反映していよう。明治二六年当時³にいた荘田以下ほとんどの最高幹部が去り、大正五年に管事南部が去ったあと、荘清次郎が管事に就任したばかりであった。しかし月給五〇〇円のランクには、荘のほか原田鎮治、

第3表 支配人等の月給 (明治26年末)

		300円	250円	200円	150円	120円	100円	80円
本社	(支) 庄田平五郎			(副) 生慶 (瓜) 副 (副) 二種 元長	(支) 君平 (三村) (支) 清次郎	(建築士) 曾根達蔵		
第百十九国立銀行本店				(頭取) 良平 豊川 osaka				
大阪支店								
炭坑事務所			(長) 山脇正勝	(支) 為章 (德弘)	(副) 公二郎 (支) 良直 (支) 大 (支) 松田武一郎	(副) 石川直記		(副) 杉本 恵
高島炭坑	新入			(支) 為章 (德弘) (支) 川瀨 (副) 清次郎		(副) 高田政久		
支店	若長							
支店	松崎							
支店	大阪			(支) 寺西成器				
支店	山							(副) 芳太郎 (副) 堀 第三郎
支店	吉尾					(支) 藤岡正信 (支) 大江松太郎 (支) 原田 鎮治		
支店	根谷							
支店	面							
支店	三 菱 造 船 所		(長) 山脇正勝		(支) 堀田連太郎 (支) 水谷 六郎	(副) 中村久恒	(技) 丸田 秀実	

(備考) 1. 『三菱社誌』18, 「26年末現在職員人名」223～5頁より作成。 2. 支=支配人, 副=副支配人, 長=所長, 技=技士。 3. 新編三菱事務所には支配人がなく省略。

丸田秀実、四五〇円には江口定條、木村久寿弥太、堀悌三郎、四〇〇円には桐島像一、串田萬蔵がいて、全員が各部を担当する専務理事であった。役名では莊以外が全員理事である。すなわち本社の事業部制を支えている各部指導者は、全三菱のうちの最高給者クラスであり、その最低額四〇〇円に匹敵するのは長崎造船所長塩田泰介一人であった。南部が去ったこの段階では、莊が筆頭の立場にあるとはいえず、各専務理事が本社機構の中に並列し、かつての莊田のように飛び離れた存在ではなかった。

各部の総務課長の立場の者が理事代理に指名されているが、月給二〇〇円クラスが中心で、後述の現場長の若手と同格である。鉾山・炭坑両部では長年の経験が買われてか、古参の現場長経験者が課長に据えられ、その場合は三〇〇円クラス（能美、妻木、重松）や尾去沢、生野鉾山長を経験した山田皓の四〇〇円という例外もある。

銀行部の支店長は月給二〇〇円、二五〇円台の者があてられ、大差がないが、営業部の支店長は支店によって格差が大きい。長崎支店長三〇〇円は特別で、他は支店長といっても小支店に若手があてられている。例外はロンドンだけである。鉾山長・炭坑長では右の支店長クラスよりやや高給取りが配置されている。二五〇〜三〇〇円クラスがやや多く、かつ近接する二つの現場を兼任する例もすくなくない。多くの労働者を抱える大事業所の長として年季の入った高給者があてられるのであろう。反面、古参の後任に副長が昇格すると、例外的に月給の低い場合も発生する（吉岡、荒川両鉾山）。いずれにせよ現場の長は、本社機構の課長クラスとほぼ同格で、現場によって相当な格差を含んでいるといえよう。

大阪製煉所は所長・副長とも高給であるが、石田・石川コンビが長期間続き、多年の昇給の結果、事業所の格以上に高給になっているように思われる。反面、造船所は長崎の塩田泰介所長にみるごとく、四〇〇円の高給は本社の専務理事の末席と同格であり、それに次ぐ神戸の所長や副長たちも三〇〇円台の高給者が並び、やはり造

第4表 管理者層の月給 (大正五年末)

係	銀行関係	本社	
長崎兼唐津 若松 門司 東京支店長	京都支店長 神戸支店長 大阪兼中之島支店長 深川支店長	東洋銀行 地所部 造船部 建設部 臨時製鉄所 鉦山部 炭坑部 営業部 秘書部 総務部	専(専) 清次郎
		丸田(専) 秀美 原(理) 鎮治 原(専) 鎮治 堀(専) 悌三郎	専(専) 清次郎
		江口(専) 定條 久寿弥太 木村(専) 久寿弥太	専(専) 清次郎
		串田(専) 萬藏 桐島(専) 像一 山田(長) 皓	専(専) 清次郎
		青木(理) 菊雄	専(専) 清次郎
植松 京		重松(長) 養二 能美愛太郎 妻木栗造	専(専) 清次郎
	三谷 一二二 瀬下 清 森川鑑太郎 乙部 融	(長) 三宅川 百太郎 大石(代) 広吉	専(専) 清次郎
	加藤 武男	赤星(代) 陸治 羽野(代) 友二 木村(代) 林次郎 堤(代) 長述 三好(代) 重道	専(専) 清次郎
山形 佐藤梅太郎 熊吉		奥村(代) 政雄	専(専) 清次郎
			専(専) 清次郎

三菱合資会社の経営者層

抗 関 係	鉦 山 関 係	營 業 関
高島 炭抗長 鮫田兼新入 上山田 金田兼方城 相知兼芳谷 美 唄	吉岡 鉦山長 面谷兼富来 榎 峰 尾去沢 荒 川 佐 渡 生 野 高 取 大阪製煉所長	小樽 名古屋 營業部大阪支店長 " 神戸支店長 " 兼船舶課長 上海支店長 漢口支店長 兼北京出張所長 倫敦支店長 香港
	石田 八弥 石川(副) 武文	
能見愛太郎	島村金次郎 中本 英彦	納村 章吉
井原 穀郎	岡田 義太郎 岩蔵	田口源五郎
	稻村 篤太	菊池幹太郎
	高島 京江	坂本 正沼 原田芳太郎
		中野 忠彦
	新庄 金生	加藤 恭平 山岸慶之助
		更田房治郎 田中丸勤七 近藤 千吉

三菱製紙	造船関係				炭
支配人	業務担当社員	彦島造船所長	神戸造船所長	長崎造船所長	大夕張 " " " "
					牧山骸炭製造所長
	(木村久寿弥太)				
		(塩田泰介)		塩田泰介	
		三木(副)	杉谷安一		
田原豊		立原(副)	山本(副)	江崎(副)	浜田(副)
		任	長方	一郎	彪
					工藤(副)
					祐定
高橋(副)					中泉(副)
鍊逸					半弥
		孕石(副)	永原(副)		
		元照	伸雄		
					松隈三郎
					寺本金太郎

- (備考)
- 『三菱社誌』26、「大正五年末主要役員」三、五三四頁以下より作成。
 - 原則として、各事業所の長、一部の重要事業所では副長も加えた。本社は各部の長、代理人、例外的に高給の課長(三〇〇円以上)を加えた。(専)≡専務理事、(理)≡理事、(長)≡課長、(代)≡理事代理の略。
 - 氏名を()としたのは兼任ポストを示す。

所が三菱の中で特別に重要視されていたことの証明であろう。

(1) 大阪支店は「三菱創業の由緒と社銅等生産物の販売店として重要視された」という(『岩崎久弥伝』三一―二頁)。

(二) 職制の推移

明治二六(一八九三)年一二月、三菱社に代って三菱合資会社が設立された。三菱社時代には、管事二人(莊田平五郎本社管事、山脇正勝九州管事)を頂点に、本社および各場所とも支配人、副支配人等が置かれていた。⁽¹⁾改組直後の二六年末では、管事が廃止され、役職はすべて支配人・副支配人に統一された(ただし三菱傘下の第百十九国立銀行のみ頭取の呼称を使用)。副支配人以上の役職者は二五人にすぎず、支配人以上に限れば一七人(本社のみ副支配人を含む)となり、これが当時の三菱財閥の経営者層ということになる。⁽²⁾その顔触れは前掲第4表の通りである。

明治二七年一月一日付通達によれば「本社ニハ支配人一名副支配人一名以上ヲ置キ日常ノ事務ヲ処理セシム」⁽³⁾とあるが、現実には改組とともに、はやくも本社支配人に莊田平五郎、本社副支配人は二名(瓜生震と二橋元長)の体制がとられ、以後二九年までに副支配人は四人へと増強されている。

同年一月一日三菱合資会社開業にあたり、同日付で全員同社へ入社⁽⁴⁾の形式をとり、併せて若干の異動をおこなっている。入社人員は「副支配人以上ノ者二十四名、事務技士船長機関士医師等百二十八名総計百五十二名」であり、第百十九国立銀行として支配人以上三名と「事務備使雑務三十四名」を任命している。⁽⁴⁾右は「本社辞令使用人」と呼ばれ、各事業所での採用(場所限備員という)とは区別されている。二七年末での「本社辞令使用人」は一七八人、「場所限備員」は四二三人⁽⁵⁾だが、このほかに鉱夫職工など多数の現場労働者がいたはずである。

明治二七年一月一日付の編成替えによって三菱炭坑事務所は廃止され、同所長兼三菱造船所長の山脇正勝は、長崎支店と三菱造船所の支配人を兼務することになった。山脇は莊田に次ぐ序列にあり、それに続く本社副支配人瓜生震、二橋元長と同格に寺西成器(大阪支店支配人)、南部球吾(高島炭坑支配人)、豊川良平(第百十九国立銀行頭

(明治 26~31)

(単位 円)

28	29	30	31
400 "	400 "	400 荘田平五郎	400 "
(250 ")	(250 ")	300 瓜生 震	300 "
(250 ")	(250 ")	300 豊川 良平	300 "
(250 豊川 良平)	(250 ")	300 南部 球吾	300 "
	(250 南部 球吾)	250 川渕 正幹	250 "
300 "	300 "	170 木村久寿弥太	170 "
250 "	300 "	300 "	300 "
175 荘 清次郎	200 "	250 "	250 "
200 "	170 高田 政久	200 "	200 "
150 高田 政久	"	"	"
"	"	荘田平五郎	"
250 "	200 大木 良道	250 "	250 "
175 "	200 松田武一郎	250 "	250 "
"			
150 "			
175 "			
150 "	170 "	200 "	200 "
150 "	170 "	"	"
150 "	170 瓜生 泰	200 "	200 "
175 "	170 堀 悌三郎	200 "	200 "
	170 大江松太郎	200 "	200 "
	200 徳弘 為章	250 "	250 "
	200 原田 鎮治	250 "	250 "
250 "	250 "	"	
175 "	200 "	"	

3. 荘清次郎の明26, 27の本務は大坂支店副支配人で、銀行の大坂支店支配人を兼務。

三菱合資会社の経営者層

第5表 管理者層の推移

		明 26	27
本 社	管 事 本 社 支 配 人	300 荘田平五郎	300 "
	" (副支配人)	(200 二橋 元長)	(200 ")
	" (")	(200 瓜生 震)	(200 ")
	" (")		
	" (")		
支 店	長崎支店支配人	150 川渕 正幹	250 山脇 正勝
	大阪 " "	200 寺西 成器	200 "
	神戸 " "		
	若松 " "	徳弘 為章	175 "
	門司 " "		徳弘 為章
造 船	三菱造船所長	山脇 正勝	"
	" 支配人	150 水谷 六郎	
炭 坑	三菱炭坑 事務所長	250 山脇 正勝	
	" 鉱山部長	200 南部 球吾	
	" 支配人	150 徳弘 為章	
	高島炭坑 支配人	南部 球吾	200 "
	鯨田 " "	120 大木 良道	120 "
	端島 " "	南部 球吾	" "
	臼井 " "	80 杉本 恵	100 "
新入 " "	120 松田武一郎	120 "	
鉱 山	吉岡 鉱山 " "	120 藤岡 正信	120 "
	面谷 " "	150 堀田連太郎	100 堀 悌三郎
	尾去沢 " "	120 大江松太郎	120 "
	槇峰 " "	120 原田 鎮治	120 "
	荒川 " "		
	佐渡 " "		
銀 行	生野 " "		
	第一百九国立銀行 頭取	200 豊川 良平	200 "
	本店支配人	150 三村 君平	150 "
	大阪支店 "	(150 荘 清次郎)	(150)

- 〔備考〕 1. 『三菱社誌』18~19, 各年末「主要役員」より作成。
2. 氏名の前に月給の記載がないのは、兼任ポストのため省略。

取)があった。⁽⁶⁾ これら七人が三菱合資成立ごろのトップクラスの人材であるが、各人の権限が明らかでなく、それぞれのポストに割拠する状態であったと思われる。

その後、本社の体制は徐々に整備されていくことになる。

第一に、明治二十七年一〇月、長崎支店管轄下の炭坑・支店業務を本社直轄に移し、長崎支店の権限を縮小した。⁽⁷⁾九州管事として本社管事と並ぶ勢威を有した山脇の行動が狭められたことを意味する。

第二に、三菱合資の銀行営業が二八年九月七日付で認可になり、一〇月七日銀行部を新設し、第一百九国立銀行在籍者をそのまま銀行部に移籍した。⁽⁸⁾同行頭取豊川良平は、同年二月二〇日付で本社副支配人銀行部主任となった。⁽⁹⁾

第三に、本社副支配人瓜生震が、豊川の銀行部主任任命と同日付で売炭部主任に任命された。売炭部が本社に設置されたわけである。⁽¹⁰⁾

第四に、二九年一〇月鉱山部が設立され、南部球吾が本社副支配人鉱山部主任に任命された。⁽¹¹⁾

右の通り銀行、売炭、鉱山三部が設置され、それぞれ本社の副支配人が各主任となる体制が出来上った。鉱山部の場合「鉱山炭坑事業ノ経画及其施行成績ヲ監督セシム」と定められ、本社機構としての性格が窺われるので、規定のみあたらぬ銀行、売炭両部にも同じ性格が付与されたものと考えられ、ここによりやく本社機構というべきものが成立し、その下に各事業所が属する形となったと推測される。いずれにせよ事業分野ごとの統轄が意識されはじめたことが注目される。

この段階の三菱について長沢康昭氏の興味深い指摘がある。

「明治三十年ごろには部制の原型が出来上がっていたが、これは三菱の管理組織のあり方を変質させることに

なった。これまでの三菱のトップ・マネジメントはすべて特定の事業部門に関係のないゼネラリスト的な人々が占められていた。ところが部の主任となった豊川、瓜生、南部といった人々は、特定の事業分野の経歴しかもたないスペシャリスト的な人々であった⁽¹³⁾。

たしかに後に述べるように、豊川は銀行畑、瓜生は営業畑、南部は炭坑畑に固定しながら上昇してきた人々であった。したがってこの段階での三部体制は、各部門をそれぞれの部門のベテランに委ねる形であった。残った本社副支配人二橋元長が総務的事項を担当したこと、荘田支配人(三〇年六月管事制を復活させ、荘田だけが管事)が本来、各部門の調整にあたるべきであろうが、その役割を果していなかったこと⁽¹⁴⁾、を長沢氏は指摘しているが、その通りであったろう。しかしのちにまたゼネラリストの復活が生ずるが。

明治三〇年六月、荘田は管事兼三菱造船所支配人となり、ほぼ同時に瓜生、豊川、南部の三副支配人が本社支配人に昇格、新たに川瀧正幹(長崎支店副支配人)が本社支配人に加わり、四支配人体制となった⁽¹⁵⁾。長崎支店兼三菱造船所支配人山脇は本社在勤となり、本社副支配人二橋が退任した。この段階での管事復活には、「会社内外業務ノ得失及人事ノ監督ヲ為サシム⁽¹⁶⁾」とあるが、その内容は曖昧である。現実には、長崎三菱造船所の大拡張工事が開始され、荘田は三菱造船所支配人として長崎に在駐して指揮にあたり、本社は四支配人の采配に委ねられたことになる。造船所拡張に消極的な大物山脇の退職(同年八月)のあと、荘田はみずから長崎に乘込み、副支配人水谷六郎以下を従え、新たに山脇の代りに新進の木村久寿弥太を長崎支店支配人に据え、ようやく荘田の意のままに九州が動くことになったわけである。

明治三二(一八九九)年七月に本社以外、さらに九月に本社も支配人・副支配人の名称が廃止された⁽¹⁸⁾。現場支配人は支店長、鉾山長、炭坑長、所長などへ、副支配人は副長となった。本社でも職制を改正し、部長、副長制とし

(明 32~42) その1

(単位 円)

34	35	36	37
600 "	600 "	600 "	600 "
350 荘 清次郎	350 "	350 "	350 "
450 "	450 "	450 "	450 "
450 "	450 "	450 "	450 "
450 "	350 "	450 "	450 "
350 川淵 正幹	—	—	—
"	"	"	"
450 "	450 "	450 "	450 "
260 "	260 "	260 "	300 "
250 "	250 "	200 青木 菊雄	240 "
260 "	200 "	250 江口 定條	"
"	200 伴野雄七郎	200 "	300 江口 定條
250 "	250 "	250 "	280 "
"	"	"	"
200 "	堀 悌三郎	"	"
250 "	230 山田 皓	230 "	260 "
250 "	250 "	250 "	280 "
350 "	250 瓜生 泰	250 "	280 "
270 "	270 "	270 "	300 "
		(350) 原田 鎮治	(350) "
350 "	350 "	350 "	350 "
350 "	350 "	350 "	350 "
270 "	270 "	270 "	300 "
"	"	"	"
230 "	230 "	250 "	250 "

3. 原田鎮治の明36~42の本務は鉱業部副長で、宝鉱山長を兼務。

三菱合資会社の経営者層

第6表 管理者層の推移

		明 32	33
本 社	管 事	500 莊田平五郎	500 "
	庶 務 部 長	300 川淵 正幹	300 "
	営 業 "	400 瓜生 震	400 "
	鉱 山 "	400 南部 球吾	400 "
	銀 行 "	400 豊川 良平	400 "
	検 査 "	300 徳弘 為章	300 "
造 船	三 菱 造 船 所 長	莊田平五郎	"
支 店	大 阪 支 店 長	400 寺西 成器	400 "
	大 神 戸 "	300 莊 清次郎	260 木村久寿弥太
	長 崎 "	220 木村久寿弥太	250 江口 定條
	門 司 "	230 高田 政久	260 "
	若 松 "	高田 政久	"
鉱 山	吉 岡 鉱 山 長	230 藤岡 正信	250 "
	面 谷 "	堀 悌三郎	"
	旗 峰 "	170 山田 皓	200 "
	尾 去 沢 "	230 瓜生 泰	250 "
	荒 川 "	230 大江松太郎	250 "
	佐 渡 "	300 原田 鎮治	300 "
	生 野 "	230 堀 悌三郎	270 "
宝 "			
炭 坑	高 島 炭 坑 長	300 大木 良直	300 "
	高 鯨 田 "	300 松田武一郎	300 "
	相 知 "		270 杉本 恵
	三菱製紙所業務担当社員	莊 清次郎	300 "
	" 支配人	200 植田 豊橋	200 "

〔備考〕 1. 『三菱社誌』20～21, 各年末「主要役職員」より作成。
2. 氏名の前に月給の記載がないのは兼任ポストのため省略。

その2

39	40	41	42
600 "	600 "	600 "	600 "
400 "	400 "	400 "	400 "
—	—	—	—
500 "	500 "	500 "	500 "
500 "	500 "	500 "	500 "
—	—	—	—
260 桐島 像一	400 水谷 六郎 280 "	400 " 280 "	400 " 300 "
400 丸田 秀実 "	400 " 250 塩田 泰介	400 " 250 杉谷 安一	400 " 280 "
500 "	500 "	280 坂野 兼通	300 "
300 "	300 "	350 "	350 "
170 早尾 惇実	170 "	200 高林甲子郎	200 "
260 青木 菊雄	260 "	220 早尾 惇実	250 松木鼎三郎
青木 菊雄	"	早尾 惇実	松木鼎三郎
170 田原 豊	200 "	220 松木鼎三郎	170 三谷 一二
200 松木鼎三郎	200 "	170 大石 広吉	200 "
280 "	280 "	300 "	250 島村金治郎
180 重松 養二	180 "	200 "	200 "
180 納村 章吉	180 "	200 "	200 "
260 "	260 "	300 "	300 "
280 "	280 "	300 "	300 "
280 "	280 "	300 "	300 "
300 "	300 "	350 "	350 "
(400) "	(400) "	(400) "	(400) "
280 石田 八弥	280 "	280 "	300 "
400 "	400 "	350 杉本 恵	350 "
400 "	400 "	300 中村 武治	300 "
300 "	300 "	300 石川 直記	300 "
		250 能見愛太郎	250 "
"	"	"	"
250 "	250 "	250 "	250 "

三菱合資会社の経営者層

たが、売炭部を廃止し、庶務、営業、鉱山、銀行、検査の五部とした。売炭部主任の爪生が営業部長、鉱山部主任の南部が鉱山部長、銀行部主任の豊川が銀行部長となったのは、むしろ役名変更にすぎず、会計、地所、文書、人事を傘下にもつ庶務部長には、長崎を中心に現場事務経験の長い川洩、「業務上諸般ノ検査事務ヲ取扱¹⁹⁾」る検査部長には、炭坑・鉱山の現場事務が長い徳弘為章があてられた。しかし三四年一月、二二年動続の徳弘が退職、川洩が庶務から検査にまわり、庶務部長に荏清次郎が昇格した。²⁰⁾川洩も翌三五年一月、二八年動続のもの

		明	38
本 社	事務部長	600	荏田平五郎
	業務部長	350	荏清次郎
	営業部長	450	爪生 震
	鉱山検査部長	450	南部 球吾
	地所課長	450	豊川 良平
造船	三菱造船所 三菱神戸造船所	350	荏田平五郎 水谷 六郎
支 店	支店長	450	寺西 成器
	大阪支店	300	木村久寿弥太
	神戸支店	240	青木 菊雄
	門司支店		江口 定條
	若上支店	300	江口 定條
鉱 山	鉱山部長	280	藤岡 正信
	岡谷部長		堀 悌三郎
	峯部長		堀 悌三郎
	尾去沢部長	260	山田 皓
	荒川部長	280	大江松太郎
	佐渡部長	280	爪生 泰
	野野部長	300	堀 悌三郎
宝島製煉所部長	(350)	原田 鎮治	
炭 坑	炭坑部長	350	大木 良道
	島田部長	350	松田武一郎
	相知部長	300	杉本 恵
	三菱製紙所業務担当社員		荏清次郎
	支配人	250	植田 豊橋

退職、と同時に検査部長は空席（あるいは廃止？）となった。⁽²¹⁾

明治三五年以降、庶務、営業、鉱山、銀行の四部体制が続くが、三九年七月、鉱山、営業兩部を廃止して、鉱業部が新設され、本社に地所用度課が置かれた。鉱業部は鉱山・炭坑の生産から販売・輸送にいたるまで一切を掌握し、南部が鉱山部長から横入りし、営業部長瓜生はいったん鉱業部顧問となったのち、一二月に退職した。地所用度課は本社における唯一の独立の課で、銀行畑の桐島像一が課長となり、以後桐島が退職まで地所部門のボスであり続けた。

瓜生の退職とほぼ同じ明治三九年一二月、管事荘田は、九年間にわたる三菱造船所長兼任を終え、管事職に専念することになった。一大造船所として三菱財閥のうちでも別格の存在となった三菱造船所の後任所長には、副長の丸田秀実が昇格した。⁽²²⁾翌年本社に造船部を新設、その部長には丸田より高給の神戸三菱造船所長水谷六郎をあてた。⁽²³⁾この段階で本社は、荘田管事と南部、豊川、荘、水谷の四部長でトップを構成する形となった。第6表でみる通り、支店、鉱山、炭坑数は三菱社時代よりかなり増加し、つれて役職者数も増大した。

さらに三菱合資会社が明治四一年一〇月に各部の独立を規定したことが注目される。⁽²⁴⁾すなわち、庶務部を除く現業三部（鉱業、銀行、造船）に資本額を定め、資本額以上の投資には社長の許可を条件に借入金で賄うことを認め、各部の権限を拡大した。

鉱業部は資本金額一、五〇〇万円、「各鉱山、炭坑、大阪製錬所及長崎、門司、若松、香港、上海の各支店並唐津、漢口兩出張所及大阪並神戸ノ兩支店ニ於テハ鉱業部ノ事務ニ属スル部分ヲ分チテ同支店鉱業部ト稱シ、之ヲ鉱業部ノ専屬トシ」た。

銀行部は従来通り資本金は一〇〇万円、「大阪及神戸兩支店中銀行部ノ事務ニ属スル部分ヲ分チテ同支店銀行

部ト稱シ、之ニ東京深川出張所並兵庫出張所ヲ併セテ銀行部ノ專屬トス」と定められた。支店によっては、その業務次第で鉱業・銀行両部に属することになる。

造船部は資本金一、〇〇〇万円、「長崎及神戸両造船所ヲ造船部ノ專屬トス」と定められた。

庶務部は「特ニ部トシテ存置スルノ必要ヲ認メズト雖モ都合ニ依リ当分ノ存シ本社ニ属スル事務並三菱合資会社以外ニ於ケル三菱事業ニ係ル事務ヲ取扱ハシム」と定められた。右は職制上の改革だけで、部長人事異動はなかつた。いわゆる事業部制であるが、この制度の成立によって「本社の権限は資本金額以上の投資の決裁、部長人事、重要な規則の認許などに限られ、日常的業務に巻き込まれることはなくなつた⁽²⁵⁾」と解されている。

長く管事の職にあつた荘田平五郎が、明治四三年五月退陣した。「一時金貳拾五萬圓ヲ贈与シ、終身年金五千圓ヲ支給」は三菱にとって最高の処遇であり、「退職後ト雖モ社業若クハ岩崎家ノ重要事項ニ関スル諮問ノ場合ニアリテハ従来ノ如ク此ニ参与センコトヲ委嘱シ、且諸般念慮ヲ要スベキ事項ノ存スルニ於テハ忌憚ナク之ヲ披瀝シ献智ノ勞ニ俟タンコトヲ望ム⁽²⁶⁾」とあるのは、まさに異例のことといえよう。荘田がいかに岩崎家から、また三菱財閥全体から高く評価されていたかを物語るものであろう。時に荘田六二歳であつた。

同年一二月、荘田退陣後空席の管事に豊川（五八歳）、南部（五五歳）兩名が就任、造船・銀行両部はそのままとし、鉱業部がふたたび鉱山・営業両部に分割、地所課が地所部に昇格、非現業部門を庶務・内事両部に編成替えした。造船部長水谷（六一歳）と庶務から内事部長へ横江りした荘（四八歳）はいわば留任で、桐島（四六歳）が地所部長に昇格、庶務木村久寿弥太（四五歳）、営業江口定條（四五歳）、原田鎮治（五〇歳）、銀行三村君平（五四歳）が新任部長である。銀行畑一筋の三村の銀行部長、鉱山畑一筋の原田の鉱山部長昇格は、いずれもそのキャリアが生かされたといえよう。木村、江口はいずれも支店経験が長い事務屋で、とくに江口はこの後も営業畑を長く統

轉することになる。右の年齢でわかるように、最高幹部は五〇歳前後が主力を占めるようになった。

翌四四年一月一日付で明らかにされた「社制改革」と一六日付の「管事職務覚書」⁽²⁷⁾によって、ようやく管事の職務が具体的に規定されることになった。すなわち、前者では「管事ハ常務ニ與ラス、社長(副社長を含む)ヲ補佐シ、会社全般ノ業務ノ監督ニ任ス」とあり、後者では「一、管事ハ毎日一定ノ時刻副社長室ニ会合シテ職員ノ進退事業ノ計画並重要事件ノ評議ニ参与スルコト、一、時々地方事業場ヲ巡回視察スルコト、一、重ナル地方員上京ノ節ニハ必ス面会其報告ヲ聴クコト、一、本社各部並各地方ノ状況ヲ視察シ職員ノ適否勤勉ニ注意スルコト、一、各部門又ハ本社ト地方間ニ於ケル意志ノ疎通事業ノ連絡ヲ注意スルコト」とある。毎日岩崎小弥太副社長と人事・事業について合議するのは、管事として当然であろうが、「参与スル」のであって、意思決定主体はあくまでも小弥太側とみられよう。そして本部門、本社と地方の意思疎通にくだいほど規定を費している。逆にいえば財閥組織が膨張し、人員も増大したことの反映で、荘田時代の意思疎通の不十分の裏返しともみられる。豊川、南部は財閥内での最上席者であるが、鉱山・炭坑現場を熟知する南部はともかく、銀行畑一本の豊川にどれだけ意思疎通が果せたであろうか。

興味深いのは部長報告会の設置である。⁽²⁸⁾「各部門の聯絡統一ヲ計ル為毎週三回部長報告会ヲ開キ、副社長ヲ會長トシ、互ニ事務ノ報告ヲ為サシム」とあり、副社長室に集合し、定例以外に諮問会、臨時会も規定され、管事は副社長欠席の場合会長の任に当るのであって、あくまでも副社長主導型である。また、「各部及其所属場所ノ日誌」は社長(副社長を含む)に閲覽され、次いで管事にまわり、庶務部に回付され、各部処分済書類、各部勘定尻報告も同様な順序で、社長・管事に閲覽された。⁽²⁹⁾ここにも管事の位置づけがあらわれている。もちろん支社長会議(明治九年制定、年三回)、場所長会議のごとき全社的な会議は⁽³⁰⁾あるが、部長報告会のごときトップレベルでの頻

繁な意思疎通を公式に規程化したのはこれがはじめてであろう。残念ながら部長報告会が現実にとり運営されたかは知るよしもないが、指導意欲の強い小弥太副社長が各部の報告に意見を述べ、指示を与えた可能性があるのではないか。単なる連絡機関とみるべきではないのかも知れない。一方で管事を日常的業務から解放し、各事業部を統轄させ、いわゆる事業部制が進展するが、他方で小弥太への情報集中、部長報告会主宰がある。後者は事業部制にみられる分権化の進行に対する小弥太の対応と考えられよう。

その後部長クラス以上の変化は、第7表にみる通り大正二年八月管事豊川の退任、銀行部長三村君平の昇格、そして三村、南部が大正四、五年に相次いで退職したこと、明治四五年一〇月炭坑部が新設されて南部管事が部長を兼任（のち木村久寿弥太と交替）、造船部長が水谷から丸田秀実へ、銀行部長が三村から串田萬蔵へ、内事部長が庶務部長も兼務、新設の臨時製鉄所建設部長を鉾山部長原田が兼務したことである。ようやく三菱内部で育成された人材が最高クラスをほぼ独占する形となった。まさに世代の交替である。

大正五（一九一六）年八月に本社職制が改正されるが、岩崎小弥太がその七月一日久弥に代って社長に就任し、職制改正は就任後の改革の第一着手といわれる。そして翌六年以後、現業各部が逐次分離独立していくから、その準備段階に相当する。部課の改廃は二つある。

第一は、内事部廃止である。³¹その事務のうち、秘書役場を新設して社長直屬とし、人事課を新設し、社史編纂の事務とともに総務部に所属せしめた。庶務部を総務部と改称し、内事・庶務両部長を兼ねていた庄清次郎がそのまま残り、内事部副長大山五郎が秘書役となった。小弥太社長は組織的にも手足となる秘書役場をもつことになったのである。因みに大山は一年で交替したが、その後任羽野友二は一八年間の長きにわたっている。

第二は、東洋課の新設である。³²「東洋方面ニ於ケル事業ノ調査及起業ニ関スル一切ノ事務」を担当し、営業畑

(明 43~大 5) その1

(単位 円)

大 元	2	3	4
600 "	—	600 南部 球吾	600 "
600 "	600 "	500 三村 君平	—
500 "	500 "	500 "	500 "
400 "	400 "	450 "	庄 清次郎
400 "	400 "	450 "	450 "
南部 球吾	"	"	450 木村久寿弥太
500 "	500 "	500 "	500 "
500 "	500 丸田 秀実	500 "	500 "
350 "	350 "	400 "	400 "
500 "	500 "	400 串田 萬蔵	400 "
	300 能見愛太郎	300 "	原田 鎮治
			"
350 "	350 "	400 "	400 "
300 "	300 "	330 "	330 "
			塩田 泰介
300 "	330 "	330 "	270 森川鑑太郎
280 "	200 菊池幹太郎	230 瀬下 清	230 "
210 "	210 "	250 "	300 植松 京
280 植松 京	260 三宅川百太郎	290 "	290 "
植松 京	三宅川百太郎	"	"
"	"	"	"
130 中島 虎吉	150 "	200 原田芳太郎	200 "
160 三好 重道	150 山岸慶之助	170 "	170 "
160 渋谷米太郎	115 加藤 恭平	115 "	130 "
(260 大石 広吉)	(260) "	(290) "	(290) "
140 坂本 正治	160 "	190 "	170 加藤 武男
	"	"	190 "
	"	"	230 菊池幹太郎
	"	"	—
植松 京	三宅川百太郎	"	"

三菱合資会社の経営者層

第7表 管理者層の推移

		明 43	44
本 社	管 事	600 豊川 良平	600 "
	" "	600 南部 球吾	600 "
	内 事 部 長	500 荘 清次郎	500 "
	庶 務 "	400 木村久寿弥太	400 "
	営 業 "	400 江口 定條	400 "
	炭 坑 "		
	鉦 山 "	500 原田 鎮治	500 "
	造 船 "	500 水谷 六郎	500 "
	地 所 "	350 桐島 像一	350 "
	銀 行 "	500 三村 君平	500 "
		臨時製鉄所建設部長	
	臨時北海道調査課長		
造 船	三 菱 造 船 所 長	500 丸田 秀実	350 塩田 泰介
	神 戸 " "	280 杉谷 安一	300 "
	彦 島 " "		
支 店	大 阪 支 店 長	300 青木 菊雄	300 "
	大 神 戸 " "	400 木村久寿弥太	280 松木鼎三郎
	長 崎 " "	200 高林甲子郎	210 三谷 一二
	門 司 " "	250 松木鼎三郎	240 大石 広吉
	若 松 " "		大石 広吉
	唐 津 " "		三谷 一二
	上 海 " "	170 三谷 一二	三宅川百太郎
	漢 口 " "	200 三宅川百太郎	240 "
	香 港 " "	200 大石 広吉	
	東 京 " "		
	京 都 " "		
	小 樽 " "		
	倫 敦 " "		
	中 之 島 " "		青木 菊雄
深 古 屋 " "			
名 古 屋 " "			
船 舶 課 長			

大元	2	3	4
220 若林弥一郎	220 "	240 "	240 "
180 瀬川徳太郎	180 "	210 "	210 "
山田 皓	"	"	155 橋本新太郎
280 島村金治郎	280 "	300 "	300 "
260 納村 章吉	260 "	280 "	280 "
220 "	220 "	240 "	240 "
350 山田 皓	350 "	400 "	400 "
220 "	220 "	240 "	240 "
(260) 重松 養二	(280) "	(280) "	(280) "
330 "	330 "	330 "	330 "
250 "	240 日下部義太郎	240 "	240 "
350 "	350 "	400 "	400 "
300 "	220 岡田 岩蔵	240 "	240 "
220 "	"	160 石渡金之助	160 "
"	"	200 吉沢 一磨	200 "
220 日下部義太郎	220 井原 毅郎	240 "	240 "
"	"	400 "	400 "
			300 能見愛太郎
"	"	"	木村久寿弥太
260 田原 豊	260 "	300 "	300 "
			(210) 高橋 鍊逸

三菱合資会社の経営者層

その2

		明 43	44
鉾 山	吉 岡 鉾 山 長	250 島村金治郎	280 "
	面 谷 "	230 重松 養二	260 "
	楨 峰 "	230 納村 章吉	260 "
	尾 去 沢 "	350 山田 皓	350 "
	荒 川 "	200 若林弥一郎	200 "
	佐 渡 "	350 瓜生 泰	200 中本 英彦
	生 野 "	400 堀 悌三郎	400 "
	富 来 "		200 田口源五郎
	高 取 "		350 瓜生 泰
大 阪 製 煉 所 長	300 石田 八弥	330 "	
炭 坑	高 島 炭 坑 長	400 杉本 恵	250 妻木 栗造
	餘 田 "	350 中村 武治	350 "
	新 入 "	280 能見愛太郎	300 "
	金 田 "	能見愛太郎	200 岡田 岩蔵
	方 城 "		岡田 岩蔵
	相 知 "	350 石川 直記	350 "
	芳 谷 "		石川 直記
	美 唄 "		
	上 山 田 "		
	大 夕 張 "		
牧山該炭製造所長			
三菱製紙所業務担当社員	280 荘 清次郎	280 "	
" 支配人	280 植田 豊橋	280 "	
華章造紙廠長			

その3

		大 5	大 5 の職名変更
本 社	管 事	500 荘 清次郎	
	内 事 部 長	} 荘 清次郎	総務部専務理事
	庶務 "		営業部 "
	営 業 "	450 江口 定條	炭坑部 "
	炭 坑 "	450 木村久寿弥太	鉦山部 "
	鉦 山 "	500 原田 鎮治	造船部 "
	造 船 "	500 丸田 秀実	地所部 "
	地 所 "	400 桐島 像一	銀行部 "
	銀 行 "	400 串田 萬蔵	臨時製鉄所建設部 "
	臨時製鉄所建設部長	450 堀 悌三郎	
臨時北海道調査課長			
造 船	三 菱 造 船 所 長	400 丸田 秀実	長崎造船所長
	神 戸 " "	370 杉谷 安一	
	彦 島 " "	塩田 泰介	
支 店	大 阪 支 店 長	270 森川鑑太郎	
	神 戸 " "	260 瀬下 清	
	長 崎 " "	300 植松 京	
	門 司 " "	150 佐藤梅太郎	
	若 松 " "	160 山形 熊吉	
	唐 津 " "	三谷 一二	
	上 海 " "	230 原田芳太郎	
	漢 口 " "	190 山岸慶之助	
	香 港 " "	150 加藤 恭平	
	東 京 " "	(280)三谷 一二	
	京 都 " "	200 加藤 武男	
	小 樽 " "	135 田中丸勘七	
	倫 敦 " "	260 菊池幹太郎	
	中 之 島 " "		
	深 川 " "	(220)乙部 融	
	名 古 屋 " "	135 近藤 千吉	
船 舶 課 長	坂本 正治		

三菱合資会社の経営者層

その4

		大 5	大5の職名変更
鉦 山	吉 岡 鉦 山 長	140 更田房治郎	
	面 谷 " "	270 田中源五郎	
	楨 峰 " "	155 橋本新太郎	
	尾 去 沢 " "	300 納村 章吉	
	荒 川 " "	240 瀬川徳太郎	
	佐 渡 " "	270 中本 英彦	
	生 野 " "	330 島村金治郎	
	富 来 " "	田口源五郎	
	高 取 " "	140 新庄 金生	
	大 阪 製 煉 所 長	360 石田 八弥	
炭 坑	高 島 炭 坑 長	270 日下部義太郎	
	鯨 田 " "	270 岡田 岩蔵	
	新 入 " "	岡田 岩蔵	
	金 田 " "	155 高島 京江	
	方 城 " "		
	相 知 " "	270 吉池 一磨	
	芳 谷 " "	井原 毅郎	
	美 唄 " "	330 能見愛太郎	
	上 山 田 " "	200 稲村 篤太	
	大 夕 張 " "	155 松隈 三郎	
牧山炭製造所長	145 寺本金太郎		
三菱製紙所業務担当社員	木村久寿弥太		
" 支配人	330 田原 豊		
華章造紙廠長	(210)高橋 鍊逸		

- 〔備考〕
- 『三菱社誌』21～26、各年末「主要役職員」より作成。
 - 氏名の前に月給の記載がないのは兼任ポストのため省略。
 - 重松養二の大元～4の本務は本社技師、大石広吉の大元～4の本務は営業部副長、三谷一二の大5の本務は営業部石炭課長、乙部融の大5の本務は銀行部本店営業室支配役、高橋鍊逸の大4～5の本務は三菱製紙所副支配人。

の三宅川百太郎が課長となった。

これだけならば単なる手直し程度であって大きな改革とはいえないが、同時に各部に専務理事制をとったことが注目される。すなわち、「専務理事ハ部務ヲ総理ス」⁽³³⁾ることとし、部長・副長制を廃止し、専務理事——理事または理事代理の形とした。一見、各部の独立性を強めたごとくであるが、その狙いの説明がなく、どれだけの効果があったのか不明である。

専務理事制のスタートは、九月一日付であったが、小弥太の社長就任直後(七月六日)、六〇歳の南部管事が退任し、五四歳の荘清次郎がただ一人の管事で、財閥内の使用人筆頭の地位にあった。

(1) 正確には、鉱山では鉱山長または取締役、同心得の名称を正副支配人に(明治二五年五月一八日付)、炭坑では炭坑長・副坑長を正副支配人に(同年六月二〇日付)で改正したばかりであった(『三菱社誌』18、三四頁、四七頁)。

(2) 『三菱社誌』18、「廿六年末現在備員人名」二二三〜二三六頁による。

(3) 『同』19、明治二十七年一月一日、三頁。

(4) 同右、同日、三〜四頁および「明治二十七年中人社人名」四七頁以下参照。

(5) 同右、「明治二十七年末本社並各場所役職員数」六一〜二頁。

(6) 後述の給料による序列。

(7) 正確には次のように表現されている。「肥筑各炭坑並若松下之関両支店ヲ業務ノ大体ニ就キ長崎支店ノ監督下ニ置キタル制ヲ廢シ、各炭坑並両支店ハ獨立シテ本社ニ直隸セシメ、長崎支店ニ設置セル鉱山師長ヲ廢ス……」『三菱社誌』19、明治二十七年一〇月三〇日「鉱山師長廢止其他」三二頁。

(8) 同右、同二八年九月七日「銀行營業認可」八〇頁、一〇月七日「銀行部新設ニ付豊川良平外異動」八二頁。

(9)(10) 同右、同年一二月二〇日「山脇正勝外異動」九〇頁。なお、『三菱社誌』には、なぜか売炭部のみ設置の記述がみあたらない。

- (11)(12) 同右、明治二十九年一月二〇日「鉾山部設置」一二三頁。
- (13)(14) 前掲、三島康雄編『日本財閥経営史 三菱財閥』八〇～一頁。
- (15) 『三菱社誌』19、明治三〇年六月三日「荏田平五郎外転任」一八〇頁、六月二〇日「瓜生震外昇任」一八二頁。
- (16) 同右、同年六月三日「管事再設」一七九頁。
- (17) 山脇退職にあたり贈与金四万円、年金一、〇〇〇円、二橋退職では年金一、〇〇〇円が支給された。(同右、二五一～二頁)。のち本社支配人川渕正幹の退職では贈与金三万円、年金一、〇〇〇円であったから、山脇の処遇はあまり厚いとはいえない。
- (18) 『三菱社誌』20、明治三二年七月三日「支配人副支配人ノ名稱廃止」三三六頁、九月九日「本社職制改正、銀行部長其他任命」三四八頁。
- (19) 同右、同年九月二日「本社検査部設置」三五二頁。
- (20) 同右、明治三四年一月七日「徳弘為章解備」四七〇頁。徳弘にも山脇と同額の四万円と年金一、〇〇〇円が贈与されしる。
- (21) 同右、同三五年一月六日「川渕正幹解備」五五一頁。検査部廃止の記録がみあたらないが、川渕の後任は以後任命されていない。
- (22) 『同』21、明治三九年二月一九日「荏田平五郎外異動」九一七頁。
- (23) 同右、同四〇年三月二〇日「造船部設置及水谷六郎外異動」九六七頁。造船部の分掌は「諸業務ニ関スル事務ヲ処理セシ」むるとあるのみで、詳細不詳。
- (24) 以下の各部の規定は、同右、同四一年一月一日「会社職制改革各部独立」一、〇九六～七頁による。
- (25) 前掲、三島編『三菱財閥』八三頁(長沢執筆分)。
- (26) 『三菱社誌』21、明治四三年五月一三日「荏田平五郎解備」一、二三七～八頁。
- (27) 同右、同四四年一月一六日「管事職務覚書」一、三〇三頁。
- (28)(29) 同右、同年一月一三日「部長報告会並書類閲覧順序」一、三〇二～三頁参照。
- (30) 支社長会議は『三菱社誌』3、明治九年七月二八日の記事(三一三頁)参照。場所長会議の開催はたとえば『同』20、

明治三十八年一月一〇日「場所長会議開催」八二頁をみよ。

(31) 『三菱社誌』25、大正五年八月二十四日「社制一部変更」三、一二九頁。

(32) 同右、同日「東洋課新設」三、一三〇頁。

(33) 同右、同日「本社職制制定」三、一二九〜一三〇頁。

(34) 部長制では、「部長ハ部務ヲ統轄ス」であつたが、専務理事制での「総理」とはどれだけの違いがあるのか。語感として「総理」の方が上位のように思えるが。

三 経営者層の性格

三菱財閥で最高の地位を占めたのは、もちろん岩崎家、本稿の対象期間では岩崎久弥・小弥太であるが、使用人であれば管事の職にあつた人々であろう。前述のごとく「管事」が職名の場合もあれば、大正五年以降のように役名⇨資格の場合もある。いずれにせよ三菱財閥で管事まで到達した者はすくなく、それらは使用人レベルの最高指導者といつてよい。本稿の対象時期において、三菱財閥で厳密にトップマネジメントといえれば、第8表にみる六人の管事である。しかし大正五年に任命された七人の理事たちは、その翌年に六人までが管事の資格を与えられ、その中からのちに総理事が三人も生まれる。それら理事たちは、事業部制における各都責任者であり、管事を直接支え、次の時代にみずからが管事に昇格する人々で、いわばトップマネジメントを構成する集団であつたといえよう。この第一グループを本稿ではトップマネジメントと呼んでおく。次に、管事・理事ではないが、その役名が生まれる前に本社の部長、副支配人として類似した機能を果たしたと思われる者を第二グループ——準トップ層と呼んでおこう。そして各事業所の責任者（支配人、のちに支店長、鉱山長、炭坑長、所長）と本社課長は、三菱財閥の幹部たちであつて、第三グループ——現場責任者層と呼んでおこう。次の時代にこの中からトップへ

上昇する者が生ずるといふ意味で、トップ候補者層であり、現場での経営執行層でもある。以下、この三グループに分けて、それぞれの性格を検討してみよう。

なお、学歴における「帝大」については、明治一九年三月帝国大学令で「帝国大学」、三〇年六月京都帝国大学設立にともない「東京帝国大学」と改称されるが、本稿では便宜上、「帝大」で統一しておく。

(一) トップマネジメント

まず、第8表で具体的にみよう。荘田以下管事経験者六人、理事経験者七人である（大正五年末までを対象）。

第一に、管事在任期間についてである。荘田が延二九年間に及ぶのは極端であるが、南部の五年半、山脇五年が長い方で、他は一〇二年に過ぎない。荘田と並列した山脇の場合は九州に権限が限られているから除くと、三菱のリーダーシップは荘田から豊川・南部へ、そして荘へ、直営事業分離後は木村・江口へと引継がれた。しかし豊川や他の管事（三村、のちの丸田、原田、桐島）は一時的な並列の立場であって、中心的役割を果たした者として荘田、南部、荘を重視する必要がある。次の時代になれば、総理事となった木村、江口、串田であろう。

第二に、学歴である（第9表）。一見して多彩で、帝大出身者四人を筆頭に、外国の大学三人、慶応二人など、正規の高等教育を受けていないのは山脇、三村だけであろう。住友の理事層の大部分が帝大出身であったことと比較すると、三菱のトップマネジメントでは帝大出がむしろすくないというべきであろう。ここでは慶応が二人いるが、次の二グループをみるとわずか一人で、この時期の三菱の経営者層全体でも慶応出身はきわめてすくないことになる。

学歴の判明した一人のうち、理科系四人に対し文科系七人と多いが、住友で帝大法科が多かったことと異なり、技術者出身がトップマネジメントに四人も加わったことを重視すべきであろう。鉱山技術者三人、造船技術

第8表 トップマネジメントの経歴(その1)

氏名	役名(在職期間)	トップ層到達後の役職	本稿の対象時期後
荘田平五郎	管事(明3010~4326)	明19~29 本社支配人、明30~39 兼三菱造船所支配人	
山脇正勝	管事(明21~26)	明14~20 高島炭坑事務長、明17~30 兼長崎造船所(のち三菱造船所)支配人	
豊川良平	管事(明43~大2)	明22 第百十九国立銀行頭取、明28 本社副支配人、明30 本社支配人、明32~43 銀行部長	
南部球吾	管事(明43~大5)	明29 本社副支配人、明30 本社支配人、明32~43 鉾山部長、明45~大3 兼炭坑部長	
三村君平	管事(大3~4)	明28 銀行部副支配人(副長)、明43~大2 銀行部長	
荏清次郎	管事(大5~)	明34 庶務部長、明43 内事部長、大4 兼庶務部長、大5 総務部専務理事	管事(大5~7)
木村久寿弥太	理事(大5)	明43 庶務部長、大4 炭坑部長、大5 炭坑部専務理事	管事(大6~昭10) 総理事(大9~昭10)
江口定條	理事(大5)	明43 営業部長、大5 営業部専務理事	管事(大6~11) 総理事(大9~11)
丸田秀実	理事(大5)	明39 三菱造船所長、明45 造船部長、大5 造船部専務理事	管事(大6~7)
原田鎮治	理事(大5)	明43 鉾山部長、大4 兼臨時製鉄所建設部長、大5 鉾山部専務理事	管事(大6~8)
桐島像一	理事(大5)	明43 地所部長、大5 地所部専務理事	管事(大6~8)
串田萬蔵	理事(大5)	大3 銀行部長、大5 銀行部専務理事	管事(大6~昭12) 総理事(昭10~12)
堀悌三郎	理事(大5)	大5 臨時製鉄所建設部専務理事	

〔備考〕 1、『三菱社誌』各年木の「主要役職員」および人事異動記事より作成。
2、大正五年までに管事・理事となった者を対象としている。

三菱合資会社の経営者層

第9表 トップマネジメントの経歴(その2)

氏名	生年	最終学歴(卒業年)	入社		年時	年	
			年	月給(円)		管	退
荘田平五郎	一八四七	明5 慶応義塾	明8	七〇	二八	三〇	六二
山脇正勝	一八四七	明3 米へ留学	8	三〇	二八	四一	五〇
豊川良平	一八五二	明8 慶応義塾	12	二〇	二七	五八	六一
南部球吾	一八五五	明11 コロンビア大(鉱山)	14	一〇〇	二五	五五	六〇
三村君平	一八五五	(不詳)	18	三五	二九	五八	五九
荘清次郎	一八六二	明19 エール大(法)	22	五〇	二七	五四	五六
木村久寿弥太	一八六五	明23 帝大・法・政	23	四〇	二五	(五一)	(六九)
江口定條	一八六五	明20 東京高商	24	四〇	二六	(五一)	(五七)
丸田秀実	一八五九	海軍兵学寮、英国留学	26	一〇〇	三四	(五八)	(五九)
原田鎮治	一八六〇	明15 帝大・工・採	20	七〇	二六	(五七)	(五八)
桐島像一	一八六四	帝大・法(選科)	23	三〇	二六	(五二)	(五五)
串田萬藏	一八六七	ペンシルヴァニア大	27	六〇	二七	(五〇)	(七〇)
堀悌三郎	一八六三	明21 帝大・工・採	21	五〇	二五		

(備考) 1. 生年、学歴は『人事興信録』、入社年、月給、職歴は『三菱社誌』による。
 2. 年齢は、原則として満年齢で計算、年齢で()内は、大正六年以降に該当した年齢。
 3. 第10、14表も同様。
 者一人は、三菱の生産基盤をよく反映しているといえよう。

第三は、入社までの前歴である(第9表)。一三人のうち大学新卒として入社したのは木村、堀の二人にすぎない。三菱入社前、荘田は慶応義塾で教師を三年、江口は母校の東京高商教授を四年間、原田は農商務省地質調

査所技師を五年間勤め、丸田は約二〇年在籍した海軍を退官して、三菱造船の技師となった。丸田の場合は中途採用、三四歳、一〇〇円の月給で三菱入りしている。丸田は明治五年海軍兵学校に入り、八年機関学修業のため英国留学、造船所・海軍学校で学び、一七年に帰国、海軍大機関士となり、機関学校教授、磐城機関長、兵学校教官、艦政局機関課、横須賀造船所機械科主幹、横須賀鎮守府造船部主幹兼海軍技術会議々員を歴任しているから、造船技術者としての能力を買われたものといえよう。南部の場合、年齢が若い割には最初から一〇〇円の月給で入社し優遇されている。彼の鉾山学の知識、コロンビア大学卒業後、欧米鉾山の实地視察が買われたためと思われる。

豊川は慶応を出て四年の浪人生活（三菱商業、明治義会など学校経営に従事）のあと、三菱の引受けた第一百十九国立銀行事務に拾われたもの⁽²⁾、三村は白杵の女学塾教師のあと明治一年同行創立から携わり、同行経営が三菱に移るとともに移籍した⁽³⁾、という経緯がある。山脇、荘、串田は苦学のためか、道草を食ったためか、入社が二七、八歳と遅い。

右の概要からわかるように、丸田・三村以外前職の経験が生かされた者はいない。住友でみられたような業務の必要上高級官僚を導入するとか、紛争で辞職した日銀幹部を引取るとか、完成した人材を厚遇するケースは三菱のトップマネジメントではなかった。もちろん有能な人材を三菱も積極的に集めたが、それは若い人材で、多少道草を食って遅れてもそれなりに評価して採用したごとくである。逆にいえばこの時期までは、大学新卒の純粹培養では間に合わなかったり、毛色の変った人材でも三菱内で上昇できたということであろう。

第四は、入社後の職歴である（第8表）。トップマネジメントに到達するまで、明確に一つの畑に固定していたのは、銀行畑の豊川、三村、串田と、技術者の南部、丸田、原田、堀である。理科系が特定の専門分野に固定し

がちなのは通常であるが、文科系の中で銀行畑が特殊分野となっているのが興味深い。もっとも支店には、大阪、神戸のごとく銀行部門と営業部門を合わせていた時期もあるから、勤務店だけで担当事務を識別できない面もある。荘、江口、桐島は若い時に銀行部門にいた経歴をもっている。最初から本社ばかりにいる荘田や、営業か鉱山・炭坑の現場事務を歩いた山脇、荘、木村らは明らかにゼネラリストである。桐島は銀行畑から地所（不動産）畑へ転じた者で、本来銀行畑に含まれるべきであろう。

同一畑の中で任地の異動は当然あるが、本社と現場の往復はほとんどない。同一畑で上昇して本社幹部に到達するケースが多い。本社に来るまで高島炭坑から出なかった南部、同様に長崎造船所しか知らない丸田、地方勤務を経験しない豊川、三村、桐島のごとく、任地が固定していた者もすくなくない。

銀行畑の桐島が地所部担当に、鉱山畑の堀が製鉄所担当に転じたのは、三菱の事業展開がもたらした結果であって、誰かが背負わねばならぬ役割であろう。三菱の多角化が進展する次の時代にはこのケースが続出していく。

次に、判明する範囲でトップ層の個人的事情にふれておこう。トップ層に限らず、三菱系人物の伝記類がすくなく、個人的事情はわずかしか明らかにしえない（三島康雄氏の豊川、荘田の人物評は主に伝記に依拠したと思われるが参照されたい）⁽⁴⁾。

通常、明治二〇年代の三菱の最高首脳は、荘田、山脇、豊川の三人といわれる⁽⁵⁾。荘田が福沢の推挙と豊川の勧誘によって、三菱への学識者導入の第一号となったことはよく知られている⁽⁶⁾。豊川は緑続きの岩崎家で養育され、弥之助とは親しく、慶応義塾で荘田の後輩にあたる。三菱に招かれた荘田は明治一年に弥太郎の妹藤岡佐幾の長女田鶴を妻としたから、荘田も岩崎家とつながることになった。「荘田は理智的で計数に明るく、事務に

長じ企画の才があつたのに対し、豊川は豪放磊落で細事に拘泥せず、政治家肌で外交的手腕に優れた⁽⁷⁾とされ、両者は対照的であつた。荘田は三菱の近代化を著々と進め、冷静堅実型で通つていたが、豊川は「財界の世話役、纏め役として或は三菱の大蔵大臣、外務大臣として社会的に活動」⁽⁸⁾、三菱の中では異色な人物であつた。豊川が銀行部門を担当できたのは、「温厚篤実な人柄で、十年一日の如く旧式なフロックコートを着用して会社に出勤」⁽⁹⁾する事務的能力にすぐれた三村君平がいたからである。おそらく三村は女房役の性格で、全三菱を指揮するタイプではなかつたろう。山脇は「明治三年米國に留学し、同八年四月、荘田と同時に三菱に入り翻訳係になつた。英語が堪能な人物であつたことが判る」⁽¹⁰⁾とされ、洋行帰りの経歴がプラスであつたろうが、「人格者で、古武士のごとき風格の人」⁽¹¹⁾とされ、管事まで昇進したことからみれば、相当な人物だつたと思われる。九州探題の山脇が、造船所拡張問題で本社側と対立し、不本意な退陣に追込まれていくが、保守性あるいは非妥協性が災いしたのであるか。

南部、荘になると、その性格が明らかでない。南部は瓜生震の兄寅に英学を学び、大学南校で長谷川芳之助と共に学び、明治八年文部省留学生に選ばれ、長谷川と米コロンビア大学で鉱山学を修めた⁽¹²⁾。長谷川は一二年に帰国して三菱入社、南部は一年遅れて帰国、一四年に三菱へ入社し、兩人はともに高島炭坑に配属された。二人とも学歴、職歴ともに類似し、三菱の鉱山専門家として活躍、長谷川は鉱山部門、南部は炭坑部門で重視されていた。良きライバルの長谷川は、彼が立案した三菱製鉄所建設計画を三菱が撤回したため辞職し、官宮八幡製鉄所建設に努力したので、南部はその後の三菱の鉱山・炭坑両部門の総元締に上昇したのである。長谷川が残留していたら、事情はかなり変つていたにちがいない。他方、荘は「長崎医学校に学んだのち、明治八年東京一橋英語学校に入り、十八年大学予備門を卒業した。翌十九年岩崎弥之助に学資の援助を得て米國エール大学に留学し、

二十二年帰国して三菱に入社した⁽¹³⁾。一説によると、荘は一五歳で岩崎家の書生に抱えられ、米国留学の久弥のお供をして渡米したといわれる。⁽¹⁴⁾ いずれにせよ山脇、南部、荘についてはさらに検討が必要であろう。

(1) 『人事興信録』第五版。

(2) 『岩崎久弥伝』二三八～四〇頁、『豊川良平』などによる。

(3) 『人事興信録』第五版。

(4) 前掲、三島編『三菱財閥』四六～五〇頁参照。なお、荘田を近代的専門経営者と評価するのは当然であるが、豊川は実務的な銀行経営能力は乏しく、専門経営者といえるか疑問であろう。

(5) 岩崎家伝記刊行会編『岩崎弥之助伝(下)』東京大学出版会、昭和五四年(復刊)、三三頁。

(6) 荘田と豊川については、同『岩崎久弥伝』二三四頁以下による。

(7) 同右、二三五頁。

(8) 同右、二四〇頁。

(9) 前掲『岩崎弥之助伝(下)』四三頁。

(10)(11) 同右、三五頁。

(12) 南部と長谷川については、同右、四〇頁以下による。なお、長谷川の退職については『岩崎弥太郎伝(下)』四一九頁。

(13) 同右、四二頁。

(14) 『三井と三菱』実業之世界社、大正二年、一七四～五頁参照。なお、同書の記述は信頼性に欠ける点が多い。

(二) 準トップ層

ここで挙げる八人については、さらに資料が乏しく十分に明らかにしえない。第10表にみる通り、青木、塩田を除いて三菱への入社が早く、大学教育を受けてない人々のようである。いわば現場叩き上げ(徳弘、川渕、寺

第10表 準トップ層の経歴

氏名	生年	学歴	入社時		経歴役職	年齢	
			年	月給(円)		年	準トップ 退職
二橋 元長	一八四〇	不詳	明12	一〇〇	明19~30 本社副支配人	四五	五六
徳弘 為章	不詳	"	明11	一五	明32~34 検査部長	?	?
川渕 正幹	"	"	明6	一五	明32 庶務部長、明34 検査部長	?	?
瓜生 震	一八五三	長崎で英語修得	明14	一五〇	明26 本社副支配人、明32~38 営業部長、明39 鉱業部顧問	四〇	五三
寺西 成器	一八四五	不詳	明15	一二五	明20~41 大阪支店支配人	四二	六三
水谷 六郎	一八四八	"	明17	七五	明40~45 造船部長	五八	六三
青木 菊雄	一八六七	明25 帝大・法・英法	明25	四〇	大5 銀行部理事	四九	(六五)
塩田 泰介	一八六七	明23 帝大・工・造船	明23	四〇	明44~大5 三菱造船所長	四三	(五五)

(西)か、特殊な経歴(二橋、瓜生、水谷)の持主で、帝大新卒の青木、塩田とは異質である。彼等七人は管事までは昇進しなかったが、三菱の最高幹部層に到達し、重要な役割を担ったと推測される(青木は次の時代に管事になった)。

まず、現場叩き上げ組をみよう。徳弘¹⁾は三菱商業学校事務からスタートして、汽船乗組み、支社事務を経て高島炭坑に赴任し、副坑長まで進み、以後芦屋若松出張所、三菱炭坑事務所、若松支店、佐渡鉱山の各支配人を歴任して、本社検査部長に到達した。事務屋出身ながら、長い現場経験を認められてか、技術屋にまじって鉱山支配人にまでなっていることが注目される。しかし本社では検査部長として経営の問題点を上申する程度で、みずから部門を経営する立場ではなかったろう。川渕²⁾も明治六年に徳弘と同じく月給一五円で採用され、東京、長

崎、四日市、朝鮮の各地を転じ、一五年以降長崎にあって山脇の下で副支配人まで進んだ。営業畑一筋である。

庄田が三菱造船所に赴任するのと入れ替りに本社支配人となり、庶務・検査部長を歴任した。退職は五〇歳前と推測されるが、一説⁽³⁾によれば病氣(発狂?)のためといわれ、中途挫折の人材であった。寺西⁽⁴⁾は前歴不詳、三七歳で明治一五年入社、海運部門に属し伏木支社支配人になったが、海運廃業でいったん日本郵船に移り、二〇年三菱に再雇傭され、大阪支店支配人に据えられた。以後四一年退職まで二〇年強その地位にあったので、退職時には豊川・南部と同額五〇〇円の月給に達し、三菱の中では破格の処遇を受けていた。寺西は明治一二年東京海上保険創立に際し、二橋とともに三菱を代表して取締役に列し、一三年三菱直営の千川水道会社の取締役にもなっている。本当の人はもっと早く、何か、特殊な事情を持っていたのかも知れない。

次に、特殊な経歴の持主である。二橋⁽⁵⁾は「弥太郎の時代から庶務関係の仕事を担当した古老」というが、本社副支配人で退職するとき五六歳と推定されるので、まだ、「古老」というほどのことはあるまい。明治一二年「海陸学校取締役の職で三菱商船学校と三菱商業学校の差配に当り」、寺西と同様、東京海上、千川水道の取締役となっているが、三菱では一貫して本社の庶務担当であった。地位は本社副支配人で高いが、秘書役を兼ねた古手の事務方ではあるまいか。一説⁽⁶⁾では豊川と意見合わず退職したという。後に三菱代表として岩越鉄道の専務取締役社長に転出した。

瓜生⁽⁷⁾は、長崎で外人から英語を学び、明治四年(一八歳ごろ)工部省鉄道寮に出仕、留学生として欧米で三年学び、一〇年に退官して後藤象二郎経営の高島炭坑で売炭及運輸主任となった。三菱による同炭坑買収と共に瓜生も三菱に入社、高島炭坑長崎事務所支配人、二七歳、月給一五〇円で再スタートした。以後長崎で石炭営業一筋に進むが、英語力を生かして海外取引を伸ばしたという。営業畑の重鎮にしては五三歳での退職は早く、特

殊な事情で居つらくなつたという説がある。⁽⁸⁾ 水谷は明治四年藩命で英国へ留学、ホーソン造船所に職工として入り造船術を修得、七年に鉄道寮神戸工場に入り、工部省の長崎造船局に移つたが、一七年造船所が三菱に払下げられ、水谷も同局の職工員ともども三菱に移籍した。すでに三五歳の水谷は移籍者の筆頭であり、以後造船船一筋に本社造船部長まで昇進した。前述の丸田より一歳年長であり、三菱造船業の発展の功労者であつた。このように瓜生、水谷は三菱が取得した新事業の設備と共に引取つた人材である。

最後に青木、塩田の学卒者⁽¹⁰⁾は、次の時代にも活躍を続ける、いわば昇進の途中にあつた。青木は長い営業畑から慣れない銀行部に転じ、次の時代には総務部専務理事として本社の内部事務を統轄し、総理事のよき女房役を長く勤めることになる。謹厳実直型の人材であつた。塩田は造船科卒業らしく三菱では造船所勤務一筋に長崎造船所長まで昇進していった。

(1)(2) 徳弘の経歴は、『三菱社誌』の本人についての記事から集成。

(3) 前掲『三井と三菱』一五九頁。

(4) 寺西の経歴は、『三菱社誌』の本人についての記事と『岩崎弥之助伝(下)』三六〇八頁による。以下、二橋、瓜生、水谷の経歴も、『三菱社誌』の本人についての記事や年齢計算と『人事興信録』第五版、『岩崎弥之助伝(下)』から合成してある。『岩崎弥之助伝』は出所を示していないが、南部、瓜生、水谷などの経歴は『人事興信録』から取つたらしく、その記載とほとんど同じである。

(5) 『岩崎弥之助伝(下)』四七〇八頁参照。

(6) 前掲『三井と三菱』一九四頁参照。

(7) 『岩崎弥之助伝(下)』三八〇九頁参照。

(8) 前掲『三井と三菱』では、瓜生がいわゆる日糖事件のあと大日本製糖社長に擬せられる話があり、瓜生が三菱に無断で乗りかかつたため、話がこじれたという説明である(「瓜生農君の退社顛末」一五七〇八頁)。

(9) 『岩崎弥之助伝(下)』四四〇五頁参照。

(10) 青木、塩田の経歴は『三菱社誌』の本人の記事から集成した。なお、伊藤正徳『青木菊雄』昭和二五年を参照した。

(三) 現場責任者層

本稿の対象期間に各事業所の責任者を経験した者となると、その数は多い。便宜上所属分野によって、(1) 鉱山関係、(2) 炭坑関係、(3) 造船関係、(4) 本社・銀行・営業その他と区分して検討しよう。

(1) 鉱山関係一三人(第11表参照)

すでにトップ、準トップに上昇した者を除いてあるが、学歴はかなり単純である。すなわち、判明した限りでも九人までが帝大出身の技術者であり、採鉱冶金科卒業者が七人を数える。いわゆる帝大エリートで現場トップが固められ、おそらくその部下たちにも後輩が随所にいるにちがいない。現場叩き上げはおそらく大江一人だけと思われる。同じ帝大出身でも法科は初任給四〇〇円であったとき、採鉱冶金の彼等は五〇円と優遇されていた。

彼等の中で新卒として採用されたのは、島村、瀬川、田中、中本、納村、若林の六人を数える。次の炭坑関係も含め、三菱合資会社になってから大学新卒→管理者に育成の傾向が一般化していく。

前職があるのは瓜生(泰)、山田、石田の三人で第11表でみる通り、採用時から月給が高い。瓜生は前掲瓜生展(1)の実兄寅の養子となり、明治三年大阪開成所、以降、大学南校に学び、八年英国に留学して鉱山学を修めた。帰国後帝大工科大学の助教授となり、一四年辞職して五代友厚の半田銀山技師長、さらに松岡銀山、尾小屋銅山の各鉱山長を歴任し、三菱に二九年入社した。大正二年病氣退職という。石田は卒業後いったん大学院に進んだが、二一年に小真木鉱山に入り、ドイツへ留学、二四年帰国して御料局技師、ついで帝大工科大学教授だった。三菱に転じてから大阪支店技師・副長と進み、三九年から一〇年間大阪製煉所長の職にあった。山田の前歴は不詳で

第11表 鉱山関係責任者の経歴

氏名	生年	学歴	入社年	初任給 (円)	在職した事業所長等	在職期間	その他
堀田連太郎	一八五七	明14帝大・工・採	明15	八〇	吉岡・面谷	明20~29	明29退職
大江松太郎			17	二〇	尾去沢・荒川	26~43	" "
藤岡 正信			20	五〇	吉岡	26~43	" "
瓜生 泰	一八五五	帝大(特選)・英留学	29	一七〇	尾去沢・佐渡・鉱山部(副)	29~大2	大2 "
山田 皓	一八五八	明15帝大・理・地質	29	一三〇	榎峰・尾去沢・生野・鉱山部課長	32~	" "
重松 養二	一八六九	帝大・工・(採)	26	三〇	面谷・高取・本社技師・鉱山部課長	39~	" "
島村金治郎	一八六七	明27帝大・工・採	27	五〇	吉岡・尾去沢・生野	42~大5	" "
瀬川徳太郎	一八七二	" 31帝大・工・採	31	五〇	面谷・荒川	" "	" "
田中源五郎			30	五〇	富来・面谷	" "	" "
中本 忠彦	一八七三	明31帝大・工・採	31	五〇	佐渡	" "	" "
納村 章吉			29	五〇	榎峰・荒川・尾去沢	" "	" "
若林弥一郎	一八七四	明31帝大・工・採	31	五〇	荒川・吉岡・東洋課技師長	" "	" "
石田 八弥	一八六三	明20帝大・工・採	29	一三〇	大阪製煉所長	39~	大7退職

あるが、珍しく帝大理科大学地質科の出身であり、石田と同様前歴が買われたものと思われる。

入社後の職歴では、前述の石田のほか藤岡が吉岡鉱山、中本が佐渡鉱山しか知らなかったが、通常はいくつかの鉱山を経験しつつ支配人(のち鉱山長)へと昇進した。しかし本社その他と往復する者はなく、瓜生、山田、重松、若林だけが本社(主に鉱山部)の課長クラスに移っていった。

右の一三人のうち、堀田は「長谷川芳之助に次ぐ鉱山部門の逸材であったが、何故か早く退職したため、三菱人としては大成しなかった」とされる。退職後の堀田は、翌年農商務省鉱山技監になり、足尾鉱毒事件処理に関

係し、代議士や政府委員に任命されるなど活躍している⁽⁴⁾。おそらく有能な人材であったろう。藤岡は弥太郎妹佐幾の長男であり、荏田平五郎妻田鶴の弟にあたる⁽⁵⁾。おそらく岩崎家の縁者として三菱にいたものと思われ、明治二〇年入社は『三菱社誌』によれば再雇備とされている。

いずれにせよ一三人いても、トップマネジメントにこの後上昇できたのは重松一人にすぎなかった。重松は帝大の採鉱冶金でも選科で、入社時月給三〇〇円とハンディキャップを負っていたが、それを乗越えのち鉱山部専務理事に昇進した。

(2) 炭坑関係一人(第12表参照)

基本的事情は鉱山関係と同様である。すなわち、帝大の採鉱冶金科卒が七人を数えること、そのほとんどが新卒入社であること、大部分の者がいくつかの炭坑を経験していること(妻木以外)、上昇して本社の課長になった者が四人いること、などである。

井原⁽⁶⁾の場合は例外で、三菱が明治四三年一〇月買収した金田炭坑から移籍したから、月給一七〇円で入社している。松田は鯉田炭坑長から満鉄撫順炭坑長に outward させられ、病気で退職⁽⁷⁾、杉本は九州炭鉱汽船崎戸鉱業所長に outward、復帰してから退社している⁽⁸⁾。結局、炭坑関係から理事・常務以上に上昇したのは妻木と能見だけであった。大部分はトップはおろか、現場責任者で終わったのである。因みに鉱山関係の中本、若林と炭坑関係の岡田、日下部はいずれも帝大採鉱冶金科の同期生で、そして帝大法科卒の後述大石を加えた五人は明治三年に同日付で入社した仲間であった⁽⁹⁾。しかしこれらエリートたちからトップマネジメントは生まれなかった。

(3) 造船関係八人(第13表参照)

造船部門では組織・名称の変更がはげしく、第13表の表示においても単なる名称変更の場合は、たとえば三菱一

第12表 炭坑関係責任者の経歴

氏名	生年	学歴	入社年	初任給 (円)	在職した事業所長等	在職期間	その他
大木 良直			明15	四〇	銚田・高島・鉱業部副長	明 〃 42	明42退職
松田武一郎			〃 16	四〇	新入・銚田	〃 〃 43	〃 43
石川 直記	一八五八	明17帝大・工・採	〃 18	五〇	相知・芳谷	〃 41 〃 大5	大5
杉本 恵			〃 18	五〇	相知・高島・銚田部副長・炭坑部副長・出向	〃 33 〃 45	〃 〃
中村 武治	一八六三	明18工部大学・鉱山	〃 18	三〇	銚田	〃 41 〃 大5	〃 5
妻木 栗造	一八六九	〃 29帝大・工・採	〃 29	五〇	高島・炭坑部副長	〃 44 〃 〃	〃 8
井原 毅郎	一八七一	〃 29帝大・工・採	〃 43	一七〇	相知	大2 〃 〃	〃 〃
岡田 岩蔵	一八七三	〃 31帝大・工・採	〃 31	五〇	金田・方城・新入・銚田	明44 〃 大5	〃 〃
日下部義太郎	一八七四	〃 31帝大・工・採	〃 31	五〇	相知・高島	〃 45 〃 〃	〃 〃
能見愛太郎	一八七〇	〃 27帝大・工・採	〃 27	五〇	新入・臨時北海道調査課長・美唄・炭坑部課長	〃 41 〃 〃	〃 〃
吉沢 一磨	一八七二	〃 32帝大・工・採	〃 32	五〇	方城	大2 〃 3	〃 〃

長崎副長（三菱造船所が長崎造船所に改称、副長のポストは不変）のごとくである。造船部門から幾人かがすでにトップ、準トップに上昇しているが、第13表から後に工藤―三菱造船常務、立原―三菱電機常務、浜田―三菱造船常務・会長、羽野―三菱合資理事が生まれることになる。

八人の学歴は、帝大卒が五人を占めるが、かならずしも技術屋ばかりではない。工藤、羽野は法科出身であり、事務屋が造船部門の事務に廻されたことを意味し、そのまま工藤は上昇し、羽野は本社に移り秘書役に専念することになる。造船科出身の技術屋としては杉谷、山本だけで、機械の江崎、物理の立原もいる。造船事業が

三菱合資会社の経営者層

多種の仕事を含むことの反映であろう。浜田、三木が工手学校出身ながら帝大出に伍して上昇したことが注目されよう。

変り種は山本で、明治四三年グラスゴー大学からドクトル・オブ・サイエンス、大正八年工学博士の学位を得たほど研究業績があったためか、一〇年に五一歳で退職し東京帝大工学部教授に転じている。¹⁹⁾

(4) 本社・営業・銀行その他二人(第14表参照)

このグループに属する人々は一応事務屋である(坂本は商船学校出身であるが事務に従事、桜井が建築技師として招かれたのが例外)。その学歴は、帝大法科六人、帝大工科一人、東京高商四人、慶応一人、その他三人、不明六人の内訳となる。ここでも帝大が多いが、鉱山・炭坑ほど集中してはいない。むしろ東京高商が多いことに注目したい。しかし官学出身が圧倒的に多いことも事実である。新卒入社時の月給が帝大法科四〇円、東京高商二五円

第13表 造船関係責任者の経歴

氏名	生年	学歴	入社年	初任給 (円)	在職した事業所長等	在職期間	その他
江崎 一郎	一八六八	明28帝大・工・機	明28	四〇	三菱〓長崎副長	大4〓5	大11退職
工藤 祐定	一八六八	〓25帝大・法・政	〓25	四〇	本社造船部副長・三菱〓長崎副長	明40〓大5	〓9〓
杉谷 安一	一八六〇	〓17工部大・造	〓29	八〇	三菱副長・神戸三菱〓神戸所長	〓〓	大6退職
立原 任	一八七三	〓28帝大・理・物理	〓31	七〇	神戸副長	大4〓5	〓11〓
浜田 彪	一八七〇	〓24東京工手学校	〓26	二〇	三菱〓長崎副長	明44〓大5	〓〓
羽野 友二	一八七二	〓32帝大・法・政	〓33	四〇	本社造船部副長・理事代理	〓41〓〓5	〓〓
三木 正夫	一八六七	東京工手学校	〓25	二七	神戸三菱〓神戸副長	〓42〓〓5	大9退職
山本 長方	一八七〇	28グラスゴー大・理工・造船	〓29	五〇	三菱〓長崎副長	大4〓5	〓10〓

第14表 營業・銀行關係責任者の経歴

氏名	生年	学歴	入社年	初任給 (円)	在職した事業所長等	在職期間	その他
伴野雄七郎	不詳	不詳	明14	一三	若松	明35~37	明37退社
高田 政久	"	"	23	八〇	門司・営業部(副)	"28~	
高林甲子郎	一八六四	"	29	三〇	長崎	"41~43	大2退社
松木鼎三郎	一八六七	明25帝大・法・政	25	四〇	香港・上海・門司・神戸	"39~45	"5"
三宅川百太郎	一八六九	"25東京高商	26	二五	漢口・上海・営業部(副)・門司・ 本社東洋課長	"43~大5	
原田芳太郎	一八六九	"27東京高商	27	二五	営業部大阪・上海	大2~	
植松 京	一八七〇	英語修学・米留学	27	三〇	造船部(副)・長崎	明39~	
森川鑑太郎	一八七〇	明29東京高商	29	二五	大阪	大4~	大6死亡
三谷 一二	一八七一	"29東京高商	29	二五	上海・長崎・営業部石炭課長	明42~	
堤 長述	一八七三	"31帝大・法	31	四〇	庶務部(副)・鈷山部理事代理	"40~	
大石 広吉	一八七三	"31帝大・法・英法	31	四〇	香港・門司・営業部(副)	"41~	
木村林次郎	一八七四	"33帝大・法・政	33	四〇	臨時製鉄所建設部(代)	大4~	
渋谷米太郎	一八七七	"36帝大・法・英法	36	四〇	香港・営業部神戸・金屬課長	明44~	
早尾 惇実	一八七二	"31帝大・法	37	二〇	長崎・門司・銀行部(副)	"39~43	大6死亡
坂本 正治	一八七七	"35商船学校	39	八〇	小樽・本社船舶課長	"45~	
三好 重道	一八七一	"28慶応義塾	41	一〇〇	漢口・営業部(副)・炭坑部理事代 理	"45~	
桜井小太郎	一八七〇	帝大・工	大2	二五〇	地所部工務課長	大5~	
坂野 兼通	一八六三	不詳	明23	三〇	大阪	明41~43	明43退社
瀬下 清	一八七四	明26東京高商付属主 計学校	26	一四	銀行部(副)・大阪(副)・神戸	"43~大5	

三菱合資会社の経営者層

乙部 融 菊池幹太郎	一八七四 一八七四	明32帝大・法・政 " 29東京高商	明32 43	四〇 一三〇	銀行部(副) 銀行部(副)・倫敦	銀行部(副)・営業部(副)・神戸・ 大2 明43
---------------	--------------	-----------------------	-----------	-----------	---------------------	--------------------------------

を読み取ることができる。入社時月給の高いのは前歴のためと思われ、六人を数える。桜井の二五〇円は相当に高く、地所部技術陣の柱になった。桜井は辰野金吾に伴われて渡英、ロンドン大学で建築学を修め、帰国後海軍技師として呉・横須賀鎮守府に勤めた経歴をもつ。早尾は岩崎久弥の妹を妻とし、法制局参事官から明治三十七年三菱入りしたが、四五年から休職、大正六年に死亡した。高田は前歴不詳、坂本は日本郵船に入り米國へ留学してから三菱へ入社した。以上四人は管理者から上昇しえずに終ったが、途中採用の三好と菊池は重用されている。すなわち、三好は慶応から九州鉄道に入り、明治四〇年に帝國鉄道庁参事に転じたが、三七歳で三菱に入社した。入社後、東京倉庫事務についたが、すぐ若松支店に転籍、営業畑を歩いた。のち三菱財閥の最高指導者の一人となる。菊池の前歴は明らかでないが、三五歳の入社はかなり遅い。しかし銀行畑に転じてのち三菱銀行常務となり、四八歳で死亡しなければさらに上昇した人材と思われる。

大部分を占める新卒者は、本社・営業店を往復しつづつ経歴を重ねていった。この点は、すでにみた鉾山・炭坑・造船の管理者層とやや異なる。しかしこのグループの人々が、鉾山・炭坑・造船の事務を担当するために往復することはほとんどみられない(工藤、羽野の事例はあるが)。いわば営業畑・本社機構内だけの配置替えが大部分である。建築技師桜井のように最初から採用目的が限定されている場合を別とすれば、本社だけしか知らないのは堤ぐらいで例外といえよう。もちろん支店廻りばかりという者はいない(伴野、原田、坂野)。このグループの中で銀行畑だけは独立しているようである。すなわち、坂野、乙部、瀬下らは銀行畑から出ていない(大阪、神戸

は銀行業務の店)。

そして三好、菊池以外にも、このグループからはのちに財閥幹部に上昇する者がすくなくない。三谷は三菱
業の常務・会長へ、三宅川は三菱製鉄・造船・商事の常務または会長へ、渋谷は三菱内燃機常務へ、原田は三菱
商事常務へ、木村は三菱海上常務・東京海上専務へ、乙部、瀬下は三菱銀行常務へ、という具合である。このよ
うにトップマネジメント候補が多くいるのがこのグループの特徴でもある。

(1) 瓜生の経歴は『三菱社誌』の本人の記事、『人事興信録』第五版、および『岩崎弥之助伝(下)』(三九頁)による。
以下の各人の経歴も同様。

(2) 『人事興信録』第五版。

(3)(4) 『岩崎弥之助伝(下)』四七頁。

(5) 『三井と三菱』一三二頁。

(6) 『三菱社誌』21、明治四三年一〇月一日「金田炭坑譲受稼行」一、二六〇頁より推定。

(7) 同右、同年一月七日「妻木栗造撫順炭坑ニ出張加勢」一、二六四頁参照。

(8) 『同』25、大正五年九月二日「杉本恵解備」三、一四七頁参照。

(9) 『同』19、「明治三十一年中入社人名」三〇三頁。この年、のちに三菱の幹部になった堤長述、伊東久米蔵、谷本伊太
郎、立原任も入社している。

(10)(11) 『人事興信録』第七版。

(12) 『岩崎久弥伝』二四五頁と『三菱社誌』27、大正六年一月七日「早尾惇実死去」三、五八四頁、「三菱会社使用人名
簿」(大正元年度)による。

(13)(14) 『人事興信録』第五版。

四 むすび——住友との比較を含めて

本稿の課題が、住友財閥での経営者層の分析を三菱財閥にも適用することであった以上、両者の比較が意図されねばなるまい。本稿の対象とした三菱合資会社の直営事業時代（明治二六～大正五年）は、住友でいえば住友合資会社の成立（大正一〇年）以前、すなわち住友総本店時代と対応する。住友での分析は、一論文で住友合資会社、住友本社時代に及んでいるので、本稿は住友での分析の最初部分と対比することになり、次稿で住友の残りの部分（それが主部分をなす）と対比させることになる。

第一は、等級制である。三菱にも早くから等級制はみられるが、等級と月給が並列表示され、むしろ財閥内の月給による直接的な格付が強い印象をもたらす。莊田の去ったあとの大正二年に管事、理事、贊事、主事など資格制度が採用され、同五年に役名（資格）と職名が分離され、この段階で住友の等級制と類似性を増した。いうまでもなく三菱に資格制を採用させた背景は、人員の膨張でラインの長になれない待遇職の必要であろう。

本社幹部、大事業所幹部に高給者という常識は、三菱でも住友と同様であり、人事異動でもポストと月給水準が比例的に配慮されているように思われる。三菱における最高幹部の格付、各者相互の比較感にも月給水準は有力な目安となる。また、住友では総本店、別子、銀行に高給者が多くみられたが、三菱の高給者は本社、造船、銀行という違いがある。等級制からみた事業所の格付はすでにみた通りで、ここで繰返す必要はあるまい。月給の水準自体を比較すると、大正二年の住友では理事Ⅱ高等が六〇〇～四〇〇円、同五年の三菱では管事八〇〇～五〇〇円、理事六〇〇～四〇〇円で、最高首脳に関してはほぼ匹敵している。新卒初任給の最高は帝大卒であるが、大正二年の住友では工科大学採鉱冶金科が等内八等（三六～四九円）、法科大学が九等（二六～三五円）

であり、明治期ではそれぞれ七等（七〇～五〇円）と八等だったという。大正五年の三菱はそれぞれ五〇円と四〇円であったから、同時期の住友より多少高く、明治期でも同じか少し高かったのかも知れない。いずれにせよ月給水準自体、三菱、住友とも大差はなかったと思われる。住友では入社後の昇給、賞与に目立つ差はつけなかったというが、三菱ではすでにみた通り個人差がかなりついたようである。

第二は、最高首脳の比較である。住友総本店時代の理事経験者は一六人、三菱では本稿のトップマネジメントは一人、この比較である。第一点は人材の外部からの導入であるが、住友ではほとんど全員が導入である。官僚、日銀出身者が多くを占め、すでに完成した人物で、直に支配人等に据えている。三菱では導入はすくなく、官僚出身者は零である。たしかに前歴者はいる。たとえば海軍技術者の丸田、勤務していた第一百十九国立銀行と共に傘下に入った銀行員三村君平、また学校卒業後多少廻り道して入社した者たち、のごとくである。しかしこれらは庄田を例外として、完成した人物ではなく、若輩として入社後経歴を積んだ者たちであった。第二点は学歴である。住友では圧倒的に帝大出が多く、しかも法科である。それは官僚・日銀出身の反映といえよう。三菱でも帝大出がいるが、住友より相対的にすくなく、むしろ技術者出身が四人もいることを評価すべきであろう。庄田は慶応出身であるが、三菱幹部全体でみて慶応はわずかである。

第三点は年齢である。住友の理事たちは、四〇歳台でなり、三〇歳台もいて、若くして厚遇されたことを示している。三菱では管事への到達年齢は庄田・山脇の例外はあるが、概して遅く五〇歳台である。さすがに本社支配人、事業部の部長になるのはもっと若いときであるが、四〇～五〇歳でかなり区々となっている。

右の通り住友と三菱ではかなり差があるが、むしろ住友の方が特殊なのかも知れない。

第三に、この時期の三菱の経営者層全体に拡大してその特徴を整理してみよう。

第一点は、現場責任者層に新卒者が多いことである。トップマネジメントや準トップ層には新卒がすくなく、叩き上げ組、前歴組が多くを占める。しかし明治二〇年代後半から三〇年代前半に入社した学卒者が、本稿の時期中に現場責任者層に上昇し、以後この傾向が増大する。トップ・準トップ層計二一人のうち新卒者は四人しか確認できないが、現場責任者層では五三人のうち過半数（確認二六人、推定三人）を占めている。

第二点は、新卒でない者でも、官僚の天下りまたは引抜きは皆無で、少し廻り道をしての入社であっても、ほとんどが完成した人材ではないことで、三菱での経験の積重ねである。準トップ層の水谷が長崎造船所、瓜生が高島炭坑の譲受とともに移籍したのがむしろ例外といえよう。

第三点は、高学歴者が大部分を占めることである。鉱山・炭坑では帝大・工・採鉱冶金出身が圧倒的に多く、造船でも帝大・工出身が多く、まさにエリート集団である。非生産部門（本社、営業、銀行等）では、帝大・法出身が多いとはいえ、東京高商出がそれに次いで多い。

第四点は、経験した職場に一定の傾向がみられることである。すなわち生産部門では鉱山は鉱山現場ばかりを経験しつつ地位が上昇するように、炭坑、造船でも技術者は他分野に移ることは滅多にない。自己の専門分野で現場責任者に上昇し、さらに本社へ移る者やトップに例外的に上昇する。非生産部門では、銀行畑のみや、営業畑の中でいくつも経験する者がいる反面、本社との間を往復しつつ上昇する者もある。トップマネジメントの候補者は非生産部門の出身者、生産部門の事務屋として派遣された文科系に多いように思われる。また、右の中で銀行畑が次第に独立の分野を形成していくことが注目される。

以上は、三菱合資会社が事業を多角化し、肥大化していく過程での人的側面の考察であった。この時期のあと、三菱財閥はコンツェルン化するが、この時期であっても事業部制にみるごとく多角化しており、多部門の統

轄の必要があり、多くの人材を多方面に配置し、異動させていた。いわばコンツェルンを運営する体制、人材の準備段階でもあった。次稿においてコンツェルン形成後の三菱財閥の経営者層の特徴を引続いて考察する予定である。

〔附記〕 本稿に使用した三菱合資会社分系会社名簿等については、三菱経済研究所（とくに山本宏子氏）、三菱総合研究所（とくに尾関修氏）にお世話になった。厚く御礼申上げる。なお、本稿は昭和五九、六〇年度専修大学研究助成による研究成果の一部である。