

戦前期三井物産の財務部門の人的側面

麻 島 昭 一

1. はじめに
2. 財務部門の人員推移
 - 1) 財務部門全体の傾向
 - 2) 見習者の位置づけ
 - 3) 各店の財務担当者数
3. 財務的意思決定
 - 1) 重役の財務的経歴
 - 2) 本店会計課長等の財務的経歴
4. 財務部門の人的移動
 - 1) 明治29年から38年までの人的移動
 - 2) 明治38年以降大正期の人的移動
 - (1) 財務部門全体の傾向
 - (2) 個人別特徴
5. むすび

1. はじめに

本稿は戦前期三井物産の財務部門考察の第2論文である。前稿「戦前期三井物産の財務部門の機能」では、財務部門の組織の変遷を、主として同社の「現行達令類集」に依拠して、服務規程の面から考察した。規程通りに現実が運行された保証はないが、とにかくいかなる職務が財務部門の各部署で期待されていたかは示されている。しかし各部署がどれだけの人員によって運営され、どのような人材によって担われていたかまでは考察が進められていない。本稿はその問題に踏み込んで考察するものである。

同社財務部門考察の問題意識については、第1論文で述べているのでここでは繰り返さない。物産の営業的發展が財務的にどう支えられていたのかに関心が持たれ、本来ならば財務的意思決定がいかに行われていたかにまで突っ込みたいが、検証材料が容易に得られず、やむなく規程面、人的側面から課題に接近することを意図している。

同社の人的側面に言及した先行研究はきわめて少ないが、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巻4号, 1999年3月)、大島久幸「戦前期三井物産の人材育成——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号, 1999年6月)があり、本稿にとっても興味深い労作である。それらは本稿と次のような関係がある。

前者は、「近代企業の職員蓄積状況を、ごくわずかなエリートの事例分析だけではなく、『職員層全体』の形成、という視点から、まず、人材の採用面と社内養成面の2つに力点を置いて分析」とし、本稿の前提となる同社の人事制度・方針を知る上で参考になる。そして直接関係するのは次の箇所である。

「(物産の)ブリーディング・システムによって昇進した職員はその後、社内でおこる『忌ハシキ不祥事』の発生源であり、……『名古屋手形事件』と呼ばれる(19)14年の職員の手形捏造事件の調査報告書でも、暗に日給職員あるいは店限り使用人への警戒心で満ちている点が目に付く。確かに彼らノンキャリア職員の配属先は、日露戦争後、学卒者によって営業部門の人員がほぼ充足されるようになった後は、営業部門をサポートする部門、つまり、庶務や勘定掛などの管理畑に主に投入されていた。」

「(大正2年の支店長諮問会議で)人事課はこのような管理部門中の勘定掛について、『非戦闘員若クハ後方勤務者ト称シテ、直接活動セル売買掛(営業マン……引用者)ニ比シ重キヲ置カサルカ……是レ以テノ外ノ間違ニシテ、自分ノ考ニテハ勘定掛ニハ可及的有手腕』の者を配置するべきで

あるという主張を強く展開している点も注目される」(同論文、36～7頁)

本稿で取り扱う財務部門は、上記のようなノンキャリアの受け皿であるかのようであり、人事課の主張は勘定掛への偏見打破、その質的改善提案であるとしている。勘定掛は果たしてノンキャリアの受け皿であるのか、財務部門の実態を追求する点で本稿との接点がある。

後者は、物産の人材形成を部・支店における人事異動を中心に分析するもので、本稿のように財務部門を直接対象とするものではない。しかし明治38～大正4年を対象とする点、専門的職能集団の形成の事例として勘定掛員を取り上げている点、その分析方法として同社の「職員録」を素材としている点で本稿と関係する。そして勘定掛と受渡掛の掛員の異動を追跡した結果、「勘定掛員については、部員・支店掛員を問わず、勘定掛間を異動する傾向が見られた。財務関連のスキルは特定商品に関する能力と同様、専門的職能として社内に専門的職能層が形成されていた。他方、受渡掛員については、そうした傾向を認めることができなかった」(同論文33頁)という。果たして勘定掛員は店部の勘定掛間を移動すると単純に結論できるのだろうか。本稿は同論文の主旨を否定するわけではないが、その点に疑問を持つ。

さて本稿の課題であるが、3つある。

第1は、組織としての財務的意思決定機構が存在せず、またその決定方法が不明のため、重役陣がそれに関わる可能性があったと考え、彼らが財務的問題にどれだけの経験、知識を持っていたかを物産内の経歴から探ることである。実質的な問題提起者は計算課長(のち会計課長、さらに経理部長)と推測されるから、重役と併せて彼らについても考察を行う。

第2は、営業を支える裏方とも云うべき財務部門には、どれだけの人員が配置され、営業の盛衰との関係からどう推移していたかをみることである。前稿で考察した「勘定掛」や「出納掛」ないし「会計課」がどれだけの人員で運営されていたのかという素朴な関心である。

第3は、財務部門のメンバーは固定的か流動的か、いかなる職務を経てきたのか、を解明することである。前稿で指摘した大正3（1914）年制定の「会計規則」では財務部門メンバーの勝手な移動を禁止する規定すらあり、財務部門の役割強化、地位向上を意図した同社の強い姿勢があった。それが現実に貫かれていたかも検証しなければならない。財務部門でのスキルの蓄積、人材育成ぶりが営業の発展とどう関わっていたかに関心を持たれる。

以上の課題を遂行する材料として、同社の「職員録」等が使用される¹⁾。それらは、明治29（1896）～36（1903）年では簡単な記載しかないが、明治38年2月以降ほぼ半年間隔で編纂され、当該組織の人員、氏名まで判明するから、「現行達令類集」によって組織の人的側面が明らかになる。すなわち、そこには各部署ごとの人員、社員名が記載されているから、人員数も移動の状況も判明する。それによって財務部門の組織の変化をトレースすることができる。さらに当該組織の構成メンバーが、どのような職場、職務を遍歴したかも、「職員録」等を丹念にトレースすれば相当に解明可能である。それによって、財務部門の担当者育成、担当者の配置換え、昇進さえも明らかにできよう。

以上の「職員録」からの必要事項の摘出作業は、多大の労力と時間を要するので、本稿は資料の質も考え²⁾、明治38年2月から大正15年10月まで、すなわち明治末期から大正期に限定して考察する。昭和期については別稿としたい。

本稿では比較可能な24時点の「職員録」を対象とし、財務部門と目される職場の在籍者を摘出した。その延数は7,750人となるが、名寄せをして実数を把握すると1,817人となる。一方では、各時点における店部レベルの財務部門在籍者の推移から、物産業務の盛衰との関連、店部への配置傾向を追求し、他方では財務部門在籍者の人事異動状況を追跡し、財務部門における人事政策を追求する。

1) 三井文庫には「三井物産合名会社人名録」が明治29年1月、30年2月、

「三井物産合名会社職員録」が31年2月、32年2月、33年3月、34年1月、36年2月（1年1回発行と推測されるが、35年2月、36年2月は欠）、「三井物産合名会社店別職員録」が38年2月、38年8月、39年8月、40年5月（1年2回発行と推測されるが、39年2月、40年後半が欠）、「三井物産合名会社店別使用人録」が41年3月、41年12月、42年12月、43年8月、「三井物産株式会社社員録」44年5月、「三井物産株式会社職員録」第2版（大正2年8月）—第47版（昭和19年9月）が残されている（第1、7、8、10、13版は欠）。本稿では明治38年2月から大正15年10月までを主として使用し、1から24までの一連番号を付しているが、その対比は第1表左欄に示しているので参照されたい。

- 2) 入手可能な「職員録」のうち、全員の所属および職務が記載されているのは、明治38年2月以降であり、本稿の目的上、それ以降を主たる分析対象とした。

2. 財務部門の人員推移

1) 財務部門全体の傾向

三井物産の財務部門とは、原則として本店における計算課（のち会計課）・出納課、部における勘定掛、支店・出張所など営業店における勘定掛・出納掛・集金掛をさす。本店では大正2（1913）年8月から出納課に集金掛が加わり、3年5月から会計課に統合され、その中に出納掛、集金掛が置かれた。部では勘定掛を置く場合（船舶部、米穀肥料部、石炭部、機械部、砂糖部、金物部、生糸部）と、置かない場合（木材部）とがあり、前掲の置いた部も部設置後幾年も経てからの場合もある。部に出納掛がない場合が多いが、同一立地の営業店の出納掛に依存しているからである。営業店では大規模店の場合、勘定掛と出納掛が置かれるが（時には集金掛も）、小規模店では出納掛がないか、出納用度掛が多くみられる（まれに勘定出納用度掛がある）。

本稿では、勘定・出納・集金の機能を果たす部署を財務部門と捉え、その担当者がどれだけいて、どう配置され、部署によって増減の差違があるかに

注目する。「職員録」から丹念に拾っていけばよいが、2つ問題がある。第1は、同一人が他店の職務を兼ねる「兼任」である。たとえば本店計算課と営業部勘定掛の兼任、同一立地の神戸支店勘定掛・出納掛が米穀肥料部の勘定掛・出納掛を兼務する場合、のごとくである。第2は、同一店内で2つ以上の職務の「兼任」である。たとえば勘定掛でありながら雑貨掛を兼務する、出納掛でありながら庶務掛を兼務する、支店長代理でありながら勘定掛主任を兼務する、のごとくである。第3は、担当職務自体が複合している場合である。たとえば出納用度掛は、大規模店なら出納掛と用度掛であるところ、小規模店のため最初から2つの職務を兼務させているわけである。

「職員録」の随所に現れる「兼任」は、名簿上に「(兼)」が表示されていることが多く、同一人が兼任数だけ重複登場する。しかし「出納用度掛」のような複合職務には当然「(兼)」の表示はない。本稿では、在籍者の人数把握上、実態により接近する意図から、職務の数によって比例配分することとした。すなわち、2つのポストを兼任している場合は、各0.5人、3つの兼任は0.3人とし、出納用度掛の場合も出納だけに着目して0.5人と計算した。したがって職場ごとの在籍人員数は、実態により近くなっているはずである。

第1表をみよう。財務部門の人員推移は、表面数から兼任数（各0.5人で計算）を控除して実数を表示している。物産の総人員には待命者、罷役者、船員、造船部技術員・事務員などが含まれており、物産の営業活動とは異質であるので、これらを除いたものを「基礎数」と名付けた¹⁾。明治38（1905）年ごろは財務部門の実数は80人強、基礎数に対し11%台であった。物産全体（総員数）で800人に届かぬ時期である。その後明治期には財務部門は漸増し、40年代は150人前後が続き、44年には160人程度となった。基礎数自体も増加しているものの、比重は13%台へと上昇した。すなわち、財務部門の人員強化である。そして大正2（1913）年8月時点では、基礎数が1.3倍の増加、それまでの漸増ないし横這いから一挙に344人の激増となった。つれて財務部門も221人へと一挙に60人の増加をみたのである。第一次大戦の前半

第1表 財務部門の人員推移

番号	時 期	財務部門人員			基 礎 数		総員数
		表 面	兼任数	実数(a)	(b)	(a)/(b)(%)	
1	明38. 2	82	2	81	696	11.6	759
2	38. 8	86	2	85	738	11.5	795
3	39. 8	108	19	98.5	922	10.7	1,000
4	40. 5	121	12	115	1,015	11.3	1,100
5	41. 3	154	8	150	1,224	12.3	1,324
6	41.12	152	8	148	1,141	13.0	1,255
7	42.12	147	8	143	1,116	12.8	1,212
8	43. 8	152	4	150	1,122	13.4	1,199
9	44. 5	161	2	160	1,178	13.6	1,255
10	大 2. 8	235	26	222	1,520	14.6	1,665
11	3. 5	228	3	226.5	1,491	15.2	1,659
12	3.11	237	4	235	1,503	15.6	1,676
13	4. 7	266	11	260.5	1,619	16.1	1,807
14	6. 4	349	12	343	2,263	15.2	2,443
15	7. 4	433	29	418.5	2,813	14.9	3,015
16	7.10	434	7	430.5	3,014	14.3	3,297
17	8.10	513	12	507	3,509	14.4	3,827
18	9.11	564	14	530	3,431	15.4	3,748
19	10.11	507	11	501.5	3,026	16.6	3,352
20	11.11	537	16	529	2,694	19.6	2,995
21	12.10	542	15	534.5	2,489	21.5	2,791
22	13.10	555	6	552	2,516	21.9	2,814
23	14.10	569	12	563	2,531	22.2	2,867
24	15.10	564	10	559	2,724	20.5	3,140

〔備考〕 三井物産の各期「職員録」より計算の上作成。以下の諸表も同様。

では235人まで漸増であるが、4年7月には262人、6年4月343人、7年4月419人と急増が続き、8年10月には500人台に乗った。もちろん物産全体の増加もいちじるしく、基礎数も3千人の大台に乗ったが、財務部門の比重は14～16%であるから、一段と財務部門は強化されたことを示している。

第一次大戦終了とともに、基礎数は3,509人をピークとして減少に転じ、12年10月には2,489人へと縮小した。財務部門はそれとは反し、9年11月にはなおも530人へと増加し、10年にいったん502人へ縮小するものの、また増加に転じ、14年10月時点では過去最多の563人を記録し、基礎数に対する比重は22%強になったのである。大戦後の営業全体が急速に収縮し、つれて人員も縮小する中で、財務部門だけは意外にも膨張したままであった。

- 1) 「職員録」の末尾に「総員表」があるが、「支那修業生」(時には内地修業生もある)が基礎数に含まれたり、含まれなかったり一定していないので、含めることに統一した。基礎数は月給者、日給者、特別日給者、嘱託、臨時雇、見習者、支那修習生の合計である。

2) 見習者の位置づけ

以上の人員推移の中で注目されるのは、見習者の動向である。すなわち、物産の営業活動の急膨張の中で、人的増強がはかられたのは当然であるが、結局は新規採用・配置替えに依存せざるを得ない。上記の人的急増のなかに、新規採用者が時期的には大きな比重を占めるわけで、財務部門も例外ではない。現実には、採用＝戦力化とはならないから、「見習者」と物産社内では呼ばれ、「職員録」には「見」の印が付いて、既存社員と区別されている。第2表は見習者の推移を整理したものであるが、大正2(1913)年から7年まで、すなわち第一次大戦直前から終戦まで、見習者が多数いたことを示している。実戦力の増強は表面的な人員増を見習者の分だけ割引して考える必要さえある。とくに6年、7年は多く、基礎数に対し10%を越えるほどであった。明治末からみれば人員は7年までに倍増しており、見習者を教育して早く戦力化する必要があった。財務部門での見習者は、物産全体でのそれより増加テンポが大きく、とくに大正3～7年に多くの見習者を抱え込んだのである。あたかも大正3年以降の財務部門強化方針と一致している。

それでは財務部門のどこへ見習者は配属されたのか。第3表によれば、大正2年8月の見習者31名は本店、営業部、大阪、名古屋、神戸、上海、大連

第2表 見習者の推移

時 期	財務(a)	全体(b)	(a)/(b)(%)	基礎数(c)	(b)/(c)(%)
大 2. 8	31	161	19.3	1,520	10.6
3. 5	25	129	19.4	1,491	8.7
3. 11	30	115	26.1	1,503	7.7
4. 7	41	140	29.3	1,619	8.6
6. 4	72	323	22.3	2,263	14.3
7. 4	57	320	17.8	2,813	11.4
7. 10	25	118	21.2	3,014	3.9
8. 10	9	73	12.3	3,509	2.1
9. 11	2	14	14.3	3,431	0.4
10. 11		4	0.0	3,026	0.1
11. 11				2,694	
12. 10		5	0.0	2,489	0.2
13. 10	1	1	100.0	2,516	0.0
14. 10	1	1	100.0	2,531	0.0
15. 10	1	4	25.0	2,724	0.1

第3表 財務部門見習者の受入先

時 期	本 店 会計課	営業部	大 阪 支 店	名 古 屋 支 店	神 戸 支 店	上 海 支 店	大 連 支 店	そ の 他 支 店	計
大2. 8	3	3	5	3	4	3	4	6	31
3. 5	4	3	4	2	1	4	3	4	25
3. 11	4	2	3	1	2	1	1	16	30
4. 7	11	4	1	1	2	9	1	12	41
6. 4	12	2	12	3	6	3	4	30	72
7. 4	14	4	7	2	2	3	4	21	57
7. 10	10	2	1		1			11	25
8. 10	2							7	9
計	60	20	33	12	18	23	17	107	290

のような比較的大規模店に広く配分され、残る6人のみがそれ以外にバラバラに配分された。3年には上海・大連・名古屋・神戸が減少して、見習者は

他店に広く配分されたが、見習者が多い4～7年には本店会計課が毎年10人を越える見習者を抱え、大阪、上海、神戸の引受数が増加した。全体が増加している中で、本店が特に多く引き受けていることが注目され、まさに養成のためと思われる。因みに大正6年4月時点で、会計課の勘定掛と称すべき部門で、正規部員10人に対し見習者12人であり、7年4月でも17人对10人、10月でも14人に対し10人と、見習者の比重が極めて大きい。もっとも会計課に限らず、業務課や臨時保険事務取扱（大正海上火災独立の準備）でも、時に多くの見習者を抱えたケースもある。そして会計課でも出納掛・集金掛では見習者はほとんどなく、勘定掛というべき部門で勘定事務の見習が大急ぎで行われたと思われる。大阪支店が会計課に次ぐ多さであるが、それ以外の店部も含めて、出納掛や集金掛では見習者は少なく、もっぱら勘定掛での養成である。見習者の多くは1年後には適宜再配属され、「見」がとれて正規戦力として働くわけである。もちろん第一次大戦中のこのような異常さは、大戦後人員縮小に転ずる時期には直ちに消滅した。

3) 各店の財務担当者数

それでは各店の財務部門の人数、置かれた掛名を整理しておこう。全期間の変遷を示せば多くの紙数を必要とするので、画期となる時点だけを掲げることとする。始期として資料的に最古の明治38年2月、会計部門強化の大正2年8月、第一次大戦で急膨張し一つのピークとなった9年11月の3時点である。第4表にみるごとく、第1の時点では、財務部門全体で81人、それが第2の時点では198人へと2.5倍に増加し、さらに第3の時点では、第1次大戦中の営業の大膨張を反映して財務部門も急増し、550人へと2.8倍の規模となった。

まず本店は、第1の時点では計算課6人、出納課3人、合計9人に過ぎなかったが、第2時点には営業部から集金掛5人を引き取って23人へと増加している。計算課が7人増加して13人となったことが目立つ。そして第3時点

第4表 本支店の財務部門人員構成

店 部 名	明 38. 2		大 2. 8		大 9.11	
本店	計算課	6		13		37.5
	出納課	3		5		11
			集金掛	5		25
営業部	勘定掛	12		15		26
	集金掛	3.5				
北海道漁業部	勘定掛	1				
機械部	勘定掛			6		16
砂糖部	勘定掛					6
金物部	勘定掛					7
穀肥部	勘定掛					7
生糸部	勘定掛					2
船舶部	勘定掛	2		1.5		8
	出納用度掛			1		3
造船部	計算課勘定係					7
	〃 出納係					1
石炭部	勘定掛			5.5		24
	出納掛			1.25		
石炭部門司	勘定掛					15
小樽支店	勘定掛			7		20.5
砂川工場	勘定掛			2		
	出納用度掛			1		
横浜支店	勘定掛	0.5		4		11
	出納掛	1		0.5		2
名古屋支店	勘定掛	2		4		17
	出納用度掛	0.5		1		7
大阪支店	勘定掛	7		16		33
	出納掛	2		2.5		10.5
	集金掛			4.5		

神戸支店	勘定掛 出納掛	5 3		10.5 1.5		22 6
門司支店	勘定掛 出納掛	6 1		6 1.25		9 6
唐津出張所	勘定出納用度掛	0.5		0.6		
若松出張所	勘定掛 出納用度掛	2 0.5		1	出納掛	3 2
三池出張所	勘定掛 出納掛		三池支店	4.25 0.5		11 1
口の津支店	勘定掛	2				
長崎支店	勘定掛 出納用度掛	2 1		3 1		8 1
台北支店	勘定掛 出納用度掛	1 0.5		2 1.3	出納掛	11 2
台南出張所	勘定掛 出納用度掛			4 0.5	台南支店 出納掛	9 1
京城出張所	勘定掛 出納掛			4	京城支店	9 2
安東県出張所	受渡用度出納 集金掛			0.5		
牛莊支店	勘定掛 出納掛		勘定掛 出納用度掛	1.5 0.5		
大連出張所	勘定掛 出納用度掛			9 2	大連支店	18 4
奉天出張所	勘定掛・出納掛			1		
鉄嶺出張所	勘定出納用度掛			0.6		
長春出張所	勘定出納掛			1		
哈爾濱出張所	勘定掛			2		
天津支店	勘定掛 出納掛	2		3	出納用度掛	4 2

上海支店	勘定掛 出納掛	5		10 1		26 4
青島支店	勘定掛 出納掛					9 2
漢口出張所	勘定掛 出納集金掛			6.5 1.5	漢口支店 出納掛	7 1
香港支店	勘定掛 出納用度掛	3		7 1.5		12 4
広東出張所	出納用度掛			0.5		
馬尼刺出張所	勘定出納用度掛			0.6	勘定出納掛	5
斯土寧支店	勘定掛					3
新嘉坡支店	計算掛(勘定) (出納)	2	勘定掛 勘定出納掛	2 0.5		7
スラバヤ支店	勘定掛					8
孟買支店	勘定掛	1		3		3
甲谷他支店	勘定掛					5
紐育支店	勘定掛 出納集金掛	1		3		11.5 3.5
桑港支店	勘定掛					4
倫敦支店	勘定掛	2		1.3		7
漢堡出張所	勘定掛			1		
合 計		81		197.65		549.5

では74人へ大膨張するが、集金掛が20人増加して25人になったことが反映している。大戦中に膨張した営業の回収面での強化が影響していると思われる。その結果、財務部門全体に対する本部の比重は、第1，第2時点の11%から、第3時点で14%に増加した。

次に、各部では、第1時点では北海道漁業部と船舶部併せても3人に過ぎ

なかったが、第2時点では石炭部7人、機械部6人が船舶部に加わって16人へと増加した。すでに砂糖部（部長以下12人の部員、兼任を含む、以下同様）、棉花部（3人）、木材部（1人）、穀物肥料参事（6人）が存在しているが、財務部門は置かれなかった。人員の少ない場合は当然であろう。そして第3時点では、砂糖・金物・穀肥・生糸・造船の5部と石炭部東京支部に勘定掛（造船部のみ計算課に勘定係・出納係）が置かれ、石炭部は約7人が24人へ、機械部も6人が16人へと財務担当者は大膨張である。石炭部東京支部の15人と生糸部2人を別とすれば、砂糖・金物・穀肥・造船とも7人前後の陣容である。しかし各部は支部制度を採用して多数の支部を擁しているが、前掲石炭部東京支部以外には財務部門は設けられていない¹⁾。おそらく支部の置かれた支店の財務部門に依存していたと思われる。なお、小樽支店と同居する木材部にも置かれなかった。

さらに、営業部、支店、出張所であるが、第1の時点ではまだ店数が少なく、置かれているのは横浜、名古屋、大阪、神戸、門司、口之津、長崎、台北、天津、上海、香港、新嘉坡、孟買、紐育、倫敦の15支店、唐津、若松の石炭関連2出張所だけであった。大阪9人を筆頭に神戸8人、門司7人、上海5人が多い方で、それ以外は1～3人に過ぎなかった。多くの店が勘定掛だけで、大阪・神戸・門司・横浜には勘定掛のほか出納掛も置かれ、名古屋・若松・長崎・台北は勘定掛と出納用度掛であった（唐津だけが勘定出納掛）。いずれにせよ少人数で、他掛等との兼任もあった。

第2の時点になると、支店では小樽（砂川工場を含む）、三池、牛荘の3店が増加し、出張所では台南、京城、大連、奉天、鉄嶺、長春、哈爾賓、漢口、広東、馬尼刺、漢堡の11店が増え、海外店の増加が目立つ。財務部門の人員としては、大阪が9人から23人へと拡大し、既存店も数人ずつ増加し、上海・香港がやや多い方であった。この時点では出張所が多く設置されているが、次の出張所には財務の掛は置かれていない。内地では海軍関係取引のために出張員を出張所に格上げた横須賀・舞鶴・佐世保・呉の4出張所

(いずれも2～6人の規模)、海外では仁川・青島・芝罘・福州・廈門・斯土寧・桑港(いずれも5～8人、斯土寧のみ2人)などである。

第3の時点では、一方で掛の消滅が多くみられ、反面では出張所の支店昇格に伴い掛が設置される場合も多い。前者は唐津、安東県・奉天・鉄嶺・長春・哈爾濱・広東・漢堡の出張所にみられるが、掛の名称は職員録に表示されなくなったものの、実態は変わらなかったのではなかろうか。後者は台南、京城、青島、漢口、馬尼刺・スラバヤ・甲谷他・桑港などの支店で勘定掛が置かれ、台南以下漢口までの4店では出納掛も設置された。これらはすでに行っている事務に掛名を付与したとみられる。各店の財務部門の規模は、大阪が44人で突出して本店74名に次ぎ、上海30人、神戸28人、営業部26人、石炭部・名古屋各24人、大連22人、小樽21人など20人を超える店部が多く現れ、既存店でも増加するしたものは枚挙にいとまがない。全般的に財務部門は各店で増強された。もちろん新設されたばかりでまだ数人という店もない訳ではない。勘定掛だけの店は新設間もない店に限られ、多くが勘定掛と出納掛(一部ではまだ出納用度掛)を置くようになった。勘定掛に対し出納掛の人員は少ないのが通常である。これ以後大正期を通じてこの体制が続くことになる。

- 1) 支部は大小さまざまなものであり、機械部東京支部(以下、支部を省略)の97人を筆頭に、生糸部横浜54人、機械部大阪44人、石炭部大阪31人が大きな支部であり、小さな支部で数人クラスも多く、また支部とはいうものの、全員が支店等と兼任である場合も少なくない。次の支部には勘定掛も出納掛も置かれていない。

石炭部—横浜、名古屋、大阪、神戸、長崎、三池、台北、京城、大連、天津、上海、青島、漢口、香港、馬尼刺、新嘉坡

機械部—東京、大阪、門司、上海、倫敦、紐育

木材部—東京、名古屋、大阪、神戸、京城、大連、安東県、天津、上海、漢口、斯土寧、古倫母、倫敦、シアトル

生糸部—横浜、上海、広東、里昂、倫敦、紐育

砂糖部—名古屋、大阪、門司、長崎、三池、大連、上海、スラバヤ、孟買

金物部－名古屋，大阪，神戸，門司，大連，上海，漢口，香港，斯土寧，
新嘉坡，スラバヤ，孟買，甲谷他，倫敦，紐育，桑港
穀肥部－神戸，大連，上海，漢口，孟買，倫敦，紐育
船舶部－米国

2. 財務的意思決定

1) 重役の財務的経歴

三井物産の役員となった者は、はたしてどの程度の財務的経歴ないし知識を持っていたらうか。役員となるまでの職務経歴の中で、財務部門の経験の有無が一つの手懸かりとなろう。「職員録」で職務経歴がトレースできるのは、前述のように明治38（1905）年2月版からであるから、少なくともそれ以前に役員となった者についてはトレースが困難である。そればかりでなくその時点でかなりの職務経験を積んでいる者も追跡不可能である。したがって38年2月版以降に入社した者が、いかなる職務経歴を有し、その期間での財務部門経験の有無を考察することになる。各人の入社時点を正確に把握することは困難であるので、学校卒業年次を手懸かりとしてみよう。すなわち、役員となった者のうち明治38年2月以降の卒業生を摘出し、最初にいかなる部署に配属されたかを考察し、他方、財務部門経験者の調査から役員該当者が該当しているかどうかを連結して結論することにした。

最初に配属された部署に注目したのは、大正3（1914）年開催の第1回勘定掛主任者会議において、出席した渡辺専次郎常務が、次のように述べたことに関係する。

「私モ此ノ会社ハ三十有余年前ニ這入ツタ時ニ第一ニ入レラレタノハ会計課デ、学校カラ出テ来タ許リデ何ニモ知ルマイカラト云フノデ、謂ハハ其ノ人格並技量ヲ試験的ニ会計課ヘ入レタ」

これは会計部門の重要性を強調する文脈の中であり、事業拡大のために「此習慣ヲ破ツテ直グ戦闘員ニ廻ハスヤウニナツタ」が、「出来得ベクンバ

第5表 役員入社時点（推定）の職務

会 長					
向井忠晴	明18	明37東京高商	明38. 2	香港支店	石炭掛
常 務					
田島繁二	明16	明38東京高商	明39. 8	紐育支店	生糸掛
石田礼助	明19	明40東京高商	明41. 7	大連出張所	雑貨掛
古川虎三郎	明14	明38東京高商	明39. 8	香港支店	記載なし
伊藤与三郎	明20	明38名古屋商業	明41. 7	営業部	綿糸布掛
大塚俊雄	明23	大3東京帝大法科	大3. 11	営業部	雑貨掛(見)
堀雄太郎	明19	明42東京高商	大6. 4	上海支店	雑貨掛
久山寅一郎	明19	明43慶応義塾理財科	大2. 11	名古屋支店	石炭掛
松本季三志	明22	明45東京外語	大3. 5	営業部	庶務掛
宮崎清		大5東京商大	大6. 4	新嘉坡支店	雑貨掛
山下樵曹	明23	大2東京高商	大2. 11	台北支店	専売品掛(見)
土岐正直	明22	大5東京高商	大6. 4	木材部天津支部	
取締役					
中村幸助	明16	明39東京高商	明40. 5	倫敦支店	雑貨掛
鶴飼宗平	明15	明41東京帝大工科大学造船学科	大7. 4	造船部	工務主管
浅田美之助	明12	明38京都帝大理工科大学	明41. 3	大阪支店	機械掛
清水潔	明13	明39東京帝大法科大学政治科	明41. 3	神戸支店	通信掛
渡辺四郎	明15	明39東京高商	明40. 5	口の津支店	通信掛
赤井久義	明14	明38大阪高工船舶用機関科	明39. 8	大阪支店	機械掛
ト部卓江	明21	明40東京高商	明41. 3	神戸支店	輸出入掛
本村精三	明15	明42米スタンフォード大	明44. 5	機械部	電気掛
吉田初次郎	明19	明43東京高商	明41. 3	横浜支店	生糸掛
伊藤武男	明18	明41東京高商	明42. 1	横浜支店	記載なし

刀根文雄	明25	大3神戸高商	大3.5 大3.11	機械部 大阪支店	秘書付(見) 庶務掛
今井富之助	明28	大5神戸高商	大6.4	大阪支店	肥料掛
山本定次	明23		大2.8	石炭部	海外掛(見)
神村貫治	明22	明45東京高商	大2.8	神戸支店	木材掛
小室健夫	明24	大3神戸高商	大3.5 大4.7	本店 営業部	人事課(見) 穀物掛
池上章平	明26	大3東京商大	大3.11	本店	会計課(見)
菊池泰	明22	大2東京高商	大2.8	石炭部	総務掛(見)
山城伊太郎	明22	大3京都帝大機械科	大3.5	機械部大阪支部	機械掛
脇本卓一	明28	大2岡山商業	大2.11	大阪支店	庶務掛(見)
武嶋節夫	明22	大2長崎高商	大2.11	長崎出張所	通信掛(見)
杉山明久	明25	大4東京高商	大4.7	石炭部東京支部	庶務掛(見)
高見二郎	明24	大6東京帝大独法科	大6.4	大阪支店	庶務掛(見)
高橋清悟	明28	大8京都帝大独法科			
監査役					
阿部重兵衛	明14	明39東京高商専攻部	明40.5	甲谷他出張員	
根尾克己	明15	明38東京高商	明39.8	神戸支店	輸出入掛
金井潤三	明18	明40東京高商	明41.7	台南出張所	雜貨機械石炭掛
広岡信三郎	明19	明40東京高商	明41.7	新嘉坡	雜貨掛
山中清三郎	明21	明44神戸高商	大2.8	神戸支店	輸出入掛
小林虎之助	明24	明41名古屋商業	明42.1	台南出張所	記載なし
沼田宇造	明21	大2東京高商	大2.8	神戸支店	輸出入掛(見)
高橋仰之	明21	大9東京帝大英法科	大9.11	本店	文書課
宮本邦雄	明23	大3長崎高商	大3.5	本店	人事課(見)
柏尾誠一郎	明25	大2東京高商	大2.11	上海支店	輸出品掛(見)
(参考)					
太田静男	明16	明33名古屋商業	明38.2	香港支店	販売購買掛
島田勝之助	明17	明36東京外語仏語部	明38.2	香港支店	石炭掛

永島雄治	明13	明35東京高商	明38. 2	桑港出張所	記載なし
犬塚勝之丞	明14	明36東京高商	明39. 8	上海支店	勘定掛
佐々田彰夫	明13	明36日大	大4. 7	本店	文書課

是カラモ一度会計事務ノ経験ヲ得テ然ル後残ラズノ人カ実戦ノ方ヘ廻ハルヤ
 ウニシタナラバ殆ト理想的ノモノデアル」とした。会計部門軽視の偏見を是
 正すべき発言は、渡辺常務ばかりでなく、第2回会議での藤瀬常務におい
 ても同趣旨であったから、社員の中に会計部門配属を嫌う傾向があったことは
 否定できない¹⁾。

役員となった者は、物産の中ではいわば成功者であり、エリートといえよ
 うから、彼らが現実にはいかなる職歴を有したかは、物産内における彼らの評
 価形成に関係していよう。渡辺の云うような入社時の会計部門経験は、果た
 してどの程度あったのか、それを示したのが第5表である（ただし役員うち、
 三井一族、および三井銀行派遣の金子堅次郎・小池正彪は除外してある）。

常務・取締役・監査役経験者は、明治38年2月以降の入社に限れば46人い
 るが、最初の職場が判明したのは41人であり、そのうち財務部門は池上章平
 取締役（本店会計課）ただ一人である。本店配属が池上を含めて4人、石炭
 部など部に6人、それ以外の人々は営業店であった。技術系出身者が機械関係
 部門に配属されたのは、いわば当然であるが、文系である高商出身の多くが
 最初から第一線の営業現場に配属されている。渡辺のこのような会計課（な
 いし勘定掛）の経験をこれら役員は初発には取得していない。

それではその後の職務遍歴の中で財務部門を経験したであろうか。財務部
 門経験者のリストから摘出すれば、次の者がいる。

犬塚勝之丞 上海支店勘定掛（明38.2～41.3）、同主任（41.12～大3.11）、
 本店会計課（大6.4～7.4）
 市川純一 本店会計課（大4.7）
 池上章平 本店会計課（大3.11）（前掲）

根尾克己 倫敦支店勘定・用度掛主任心得 (大2.8～3.5), 同勘定掛 (3.11～6.4), 本店会計課 (7.4～8.10), 紐育支店勘定掛主任兼出納集金掛主任 (9.11～10.11), 本店会計課長代理 (15.10)

古川虎三郎 香港支店勘定出納集金掛 (明40.5)

宮本邦雄 上海支店勘定掛 (大4.7), 青島支店勘定掛主任 (8.10), 甲谷他支店勘定掛 (9.11), 本店会計課 (10.11), 倫敦支店勘定掛 (11.11), 同主任 (15.10)

御酒本徳松 本店会計課長代理 (大3.5～3.11), 会計課長心得 (4.7～6.4), 会計課長 (7.10～15.10)

向井忠晴 上海支店勘定掛 (明38.2～40.5)

以上の8人が、期間の長短はあれ、とにかく会計課ないし勘定掛の経験者であるが、全体からみれば僅かな人数である。このうち市川純一、古川虎三郎、池上章平は一寸匂いを嗅いただけであり、少し経験したのは向井忠晴、財務畑といえるのは御酒本徳松、根尾克己、犬塚勝之丞、宮本邦雄の4人にすぎない。

そのうち会長になったのは向井であり、常務が古川、監査役が御酒本、犬塚、根尾、宮本であって、経営上の意思決定の立場にあった者で、たとえ僅かでも財務経験者は向井、古川だけであった。多くの会長・常務がいても財務経験者はほとんどいなかったといえよう。上記では監査役が4人いるが、おそらく監査役の立場では、経営上の意思決定には参画していないと思われる。

前稿でも触れたが、物産の経営上の意思決定に関する機構、権限、運営ルールを定めた規定が見当たらず、財務的意思決定についても実態を解明することは目下のところ困難である。常務以上が当事者であることは想像できるが、常務以上が複数いる場合、誰が財務担当かを特定することも困難である。たまたま大正期の勘定掛主任会議における出席常務の訓示内容から、武村貞一郎常務が財務担当と推察されるのみである。財務上の意思決定に当たって、

当該時の常務以上は少人数であるから、合議による決定が想像されるが、実務のお膳立てには会計課長が機能していたのではあるまいか。会計課長は「課長」であっても、財務の実務を踏まえていると同時に、財務的展望を掌握していたと思われ、物産において重要な役割を担っていたと想像される。おそらく財務担当常務と会計課長が実質上、財務的意思決定の担い手ではあるまいか。

すでにみたように、常務も取締役も財務的経験のない者がほとんどであったから、以上の想像を可能にする。ただし、役員の学歴で紹介したように（第4表参照）、圧倒的に東京高商出身者が多く（それに神戸高商、山口高商も加え）、彼等は帝大法科などよりは多少財務問題を理解できるかも知れない。もっとも高商で学んでいるからといって、現実にはどれだけ財務問題が理解できるかは別問題という反論も予想されよう²⁾。

- 1) 「第1回勘定掛主任会議議事録」2～3頁（国立アメリカ公文書館所蔵の三井物産関係資料）。
- 2) 因みに高商での教育内容を検討する必要があるが、本稿ではその余裕がなかった。

2) 本店会計課長等の財務的経歴

次に、財務担当常務を特定できないので、財務部門責任者として本店計算課長、のちの会計課長の財務的経歴をみよう。まず歴代の財務部門担当課長の身元を『人事興信録』からみると次の通り（たとえば④は同録第4版を示す）。

松本常磐（本店勘定方主任）（経歴不詳）

安田錐蔵（本店計算課主任） 慶応元年生まれ、長岡藩士の三男、明治天皇北陸巡行時に学術優等のため目録一封を受け、明治13年上京して三井物産入社、手代となり、25年上海支店計算主任、29年本社計算課主任、勤続27年で明治40年南満洲鉄道へ転じ計理部会計課長となる④。因みにその後、会計課長の傍ら大連油脂工業（取）、営口水道電気（監）、大連市議員で

あった⑤。

武田隆夫（本店計算課主任）明治3年生まれ、28年山口高商卒、物産では芝罘出張所長、退職後義済堂（取）⑤

松野徳哉（本店計算課長）（経歴不詳）

御酒本徳松（本店会計課長）明治5年生まれ、26年東京高商卒、物産へ入社し本店、新嘉坡、上海、桑港、倫敦支店勤務、44年本部参事④、大正3年会計課長、傍ら遼東汽船（監）⑤

東虎二郎（本店出納掛主任）明治元年生まれ、美代丸汽船（取）、満州製麻・土肥金山（監）、手形仲買業⑤（果たして物産退職後の姿なのか、別人であるか判定不能）

加納宗三郎（本店出納課長）明治6年生まれ、物産本店出納課長④⑤

仁保寛三郎（本店集金課長）（経歴不詳）

しかし以上の『人事興信録』の記述では、財務経歴までは明らかにし得ない。上記ポストに就くまでの職場遍歴を知る次善の方法として「職員録」によるが、それでも明治38年2月以降しか判明しない。判明したのは以下の通りである（なお、以下の時点は異動時点ではなく、職員録の記載時点である）。

松本常磐 明治29年1月時点では勘定方主任であり（手代2等）、32年2月では本店調査課支配人兼参事支配人であった。その時点で東京店の勘定掛支配人であった安田錐蔵に後を託したのである。

安田錐蔵 明治29年1月時点では上海支店（手代5等）におり、30年2月には東京店の勘定掛支配人となり、32年2月松本と交代して本店計算課主任兼調査課に転じた。34年1月武田隆夫が本店計算課主任になった時、安田は営業部勘定掛主任にまわり、36年2月武田が上海支店勘定掛主任に転じた後、ふたたび本店計算課主任に復帰した。38年2月時点では、営業部の勘定掛主任大井寛治が応召のため、安田も営業部勘定掛主任を兼務した。以後、安田は41年松野徳哉と交代するまで、計算課の責任者であった。

武田隆夫 明治28年に山口高商を卒業しながら、物産の職員録に登場するのは明治33年3月本店庶務課秘書掛からであって、その間は何か前職があるのかも知れない。翌年には安田が営業部勘定掛主任に移り、武田が計算課主任になったが、36年2月時点では安田が計算課主任に返り咲き、武田は上海支店勘定掛主任に移っている。38年2月時点では同店煙草掛主任、39年8月時点では同店官煙掛・軍器掛主任、41年3月では通信掛主任も兼ね、42年12月時点では支店長室付兼軍器官煙掛主任であり、43年8月には主任からはずれ、支店長室付だけになり、44年5月時点では芝罘出張所長に転じた。大正3年5月時点では「職員録」から消えているので退職したのであろう。庶務課秘書掛から入社早々で計算課主任の重職に就き、僅かな期間だけで上海に転じているところから、彼の計算課主任は不適當であつたとみえ、安田の返り咲きになったものと推測され、その後の武田は不遇のうちに退職したようである。

松野徳哉 明治25年の東京高商卒（『如水会名簿』による）、29年1月時点では横浜支店7等手代、30年2月時点では6等手代、31年2月では天津支店勘定掛に転じており、32年2月では勘定掛主任、34年1月では大阪支店勘定掛主任、38年2月、8月時点では大阪支店在籍で応召しており、帰任した39年8月時点では同店の調査掛、40年5月では倫敦支店勘定掛主任となり、41年3月では本店計算課主任となり、前任者安田錐蔵と交代した。43年8月時点では呼称変更で計算課長となり、大正3年5月時点では本店本部付となつて、6年間の計算課責任者の地位を去り、御酒本徳松と交代した。勘定掛の経験は豊富と思われる。

御酒本徳松 明治29年1月時点では新嘉坡支店（手代6等）、30年2月では上海支店に転じ、31年2月時点では同店勘定掛の職にあつた。しかし32年2月では雜品掛兼棉花掛主任であり、33年3月では輸入雜品掛主任に転じている。34年1月では桑港出張員首席、そして明治38年2月時点では桑港出張所長となっている。39年8月では本店参事、41年3月では倫敦支店樟腦掛主

任、42年12月では同店支店長代理兼輸入雑貨掛主任、石炭船舶掛主任であった。その後帰国して44年5月時点では本店所属未定とあり、大正2年8月では本店参事、3年5月時点では松野の後任者として会計課長代理となった。以後、会計課長心得を経て会計課長となり、会計畑の責任者として約16年間勤め、昭和5年監査役に昇進した。会計課に転ずるまでの財務経歴が十分とはいえない。

加納宗三郎 明治30年2月時点では大阪支店におり（手代7等）、31年2月では東京の出納掛支配人心得、32年2月に本店出納掛主任、33年3月本店集金掛主任、34年1月営業部集金掛主任、36年2月から本店出納掛主任となっている。そして38年2月時点で本店出納課主任兼営業部集金掛主任であり、43年8月時点では呼称変更で出納課長になり、営業部の集金掛廃止でその兼務は解消した。大正3年5月時点では本店本部付に転じた。東虎二郎の後任者として、おそらく10年以上の長期間、出納畑の責任者であった。

仁保寛三郎 明治38年2月時点では大阪支店庶務掛主任であったが、39年8月では同店棉花掛に転じており、40年5月では庶務掛主任兼調査掛主任に復帰、42年12月では本店調査課であった。43年8月時点では本店参事付となり、大正3年5月では会計課出納掛主任となり、加納の後任者となったのである。12年10月までその職にあったから、約10年間の長きに亘ったことになる。

前稿の職務分掌規定からみて、出納・集金の分野は物産の財務的意思決定とは直接関係があるとは思えず、上記の加納宗三郎、仁保寛三郎は出納あるいは集金畑が長く、そのベテランになっていたとはいえ、実務的な行動に終始したと考えられる。問題は計算課ないし会計課の責任者であった松本常磐、安田錐蔵、武田隆夫、松野徳哉、御酒本徳松である。このうち松本については経歴不詳であるが、松本は「手代2等」が示すように、物産社内では地位が高かったと思われる。安田は前述のように手代から勤め上げ、上海支店計算主任、本店の計算課主任を長年担当して、会計の専門家となっていたと思

われ、物産社内で重要な役割を担っていたといえよう。しかし役員には登用されなかった。松野の身元は不明であるが、職員録で経歴を追求すると、天津、大阪、倫敦で勘定掛主任を勤めた経験があり、その上での本店計算課主任への抜擢である。財務畑の経験者といえよう。

それに対して御酒本は、次々と現場の営業経験を積んだ上での会計課長への就任である。明治26年東京高商卒業以来、38年桑港出張所長までの経歴の詳細は判明しないが、上海支店勤務で勘定掛を経験したものの、会計の専門家ではなさそうである。しかしその御酒本が昭和5年に監査役になるまでの約16年間も財務畑に君臨していたのであるから、財務的意思決定には彼が関与していた公算が大きい。とくに大正3年に会計規則が制定され、勘定掛主任者会議の主催者を勤め、財務部門の社内上の地位向上を図る空気の中で、まさに会計課長はその推進者であって、彼の責任は重大であつたろう。前稿でみたように、会計課長は全社的に財務を統括するために、勘定掛を支店長の支配から相対的に独立させ、自己の手中に取り込もうとしたのであり、いわば店部の勘定掛は支店長と会計課長の二重支配を受けたのである。その政策の推進者こそ、御酒本とそれを支える会計課のベテランたちであつたに違いない。彼以後の会計課長と比較しても、御酒本は第一次大戦への対処、戦後の混乱・縮小への対処における実質上の責任者としての役割を担ったから、大いに注目すべき人物である。

4. 財務部門の人的移動

1) 明治29年から38年までの人的移動

明治38(1905)年2月から全社員の職場ごとの人事配置が示されている「職員録」があるが、それ以前にも網羅的といえないまでも明治29(1896)年から「職員録」類似の資料がある。ここでは入手できた限りのそれら資料によって若干の考察を試みたい。

第6表は、財務部門に在籍した者を摘出し、職場と職務を表示したものである。併せて財務部門に転入する前、あるいは転出後の職場等も判明する限りで記載した。依拠資料では、職場は分かっても職務記載がない場合が多く、完全とはいえないが、全体の特徴は把握できよう。

同表の明治29年には勘定方主任（松本常磐）・出納方主任（東虎二郎）・監査方の記載はあるが、掛員に当たる者が記載されず、それぞれの陣容は不明である（監査方は財務部門とはいえないが、参考までに表示しておく）。30年には東京で松本が監査方主任に転じ、安田錐蔵が勘定掛支配人となり、その下に5人の勘定掛員がおり、出納掛支配人東虎二郎の下、3人の出納掛員が置かれた。大阪にも勘定掛1人が置かれたが、この段階では東京と大阪だけにしか勘定掛・出納掛はみられない。翌31年から各店に勘定掛、出納用度掛が置かれ、財務部門の組織が確立する。ただ、出納掛は見当たらず、出納用度掛が一般的であった。東京だけには出納掛支配人心得（加納宗三郎）がいるが、出納掛員はみあたらず、東京以外の各店では出納用度掛主任がいるが掛員の記載がない。反面、東京に勘定掛支配人がいるものの、他店では勘定掛員がいても勘定掛主任の名はなぜかみられない。この段階では東京を除いて、まだ出納掛は独立せず、用度と兼任であり、主任と掛員の表示もちぐはぐであった。勘定掛は東京店には勘定掛支配人のほか8人おり、函館・深川・名古屋・大阪・神戸・兵庫・馬関・若松・長崎・口ノ津・三池・台北・新嘉坡・上海・天津・営口・香港・孟買・倫敦に各1人づつおり、出納関係では東京には出納掛支配人心得のみ、出納用度掛は三池・馬関・長崎・大阪・口ノ津・兵庫・若松・神戸・函館に1人づつ、横浜に勘定出納用度掛、深川に勘定用度掛、さらに東京に集金取立掛、大阪に集金掛がいて、総勢45人（勘定29人、出納10人、集金4人、その他2人）となっている。

そして翌32年には本店勘定掛は計算課となり、各店の勘定掛員は一斉に勘定掛主任の表示となっている（名古屋だけがなぜか勘定掛のまま）。おそらく31年の勘定掛は実質上勘定掛主任なのであろう。ここで組織上、各店に勘

定掛主任と出納用度掛主任とが並列する形が生まれた。本店のみは、計算課主任の下、勘定掛主任、集金掛主任、4人の計算課員が属し、出納課主任の下、1人の出納課員が属すが、他店は勘定掛主任と出納用度掛主任だけで掛員の表示はない。現実問題として主任ひとりで切り回すわけではあるまいから、店内で一緒に仕事をする者がいるか、名簿に記載されない店内限りの雇いが付属しているのかも知れない。いずれにせよ32年以降36年までは本店以外は主任のみの表示となっている。

その後、財務部門の総勢は32年2月で41人、33年3月で35人、34年1月で34人、36年2月で30人と漸減しており、31年の45人がピークとなっている。

次に、勘定掛・出納用度掛に投入された者がどこから集められたかである。第5表を子細にみると、勤務支店の中で勘定掛または出納用度掛が明示された者17人、他店から異動してきた者16人、新人12人とに分かれる。したがって単なる名称付与とはいえず、かなりの編成替えとみてよからう。やはり31、32年に財務部門での組織上の変革を実行したのである。

編成された財務部門の者のうち、38年まで同一店で連続するケースは安田（東京）、加納（東京）、福島（若松）、小柴（大阪）、山本（口の津）の6人であり、途中からではあるが同傾向の場合が蓮尾（唐津）、杉生（大阪）である。店は変わるが財務部門を離れないケースは阿武、鈴木、岡山、拝司、柿崎、長谷川の6人、途中からではあるが同傾向は岩同、笹山にもみられる。これらの者は全体の1/3程度であり、むしろそれ以外の者、すなわち財務部門に少し居て営業畑に転じていく者が2/3を占めている（退職者もいようが）。したがって一部の者が財務部門の核として残り続け、多くの者が入れ替わっていたのである。その場合、財務部門での勘定・出納の経験が営業現場でも役立ったかも知れない。

2) 明治38年以降大正期の人的移動

(1) 財務部門全体の傾向

第6表 明29-36の財務経験者の推移

人 名	明29. 1			30. 2			31. 2	
松 本 常 磐	東 京	勘定方・参事	2	東 京	監査方・参事主任	2	東 京	参事・為替掛主任
東 虎 二 郎	東 京	出納方主任	5	東 京	出納掛支配人	5	東 京	集金・取立掛主任
四 方 郁	東 京	監査方	6	東 京	火災保険掛主任	6	東 京	同左兼監査方勤務
山 路 八 郎	東 京	監査方	7	東 京	監査方	6	本 店	集金掛
安 田 錐 蔵	上 海		5	東 京	勘定掛支配人	5	東 京	勘定掛支配人
阿 武 忠 祐	東 京		6	大 阪	勘定掛	6	大 阪	勘定掛
千 足 真 平	東 京		7	東 京	出納掛	7	三 池	出納・用度掛主任
岩 同 鹿 太 郎				東 京	監査方	7	横 浜	
鎌 田 隼 太 郎	函 館		6	東 京	勘定掛	6		
今 井 鉦 太 郎	上 海		7	東 京	勘定掛	7		
朝 比 奈 恭 三 郎				東 京	勘定掛	7	兵 庫	
池 田 広 次	東 京		6	東 京	勘定掛	6	東 京	勘定掛
山 田 恒 太 郎				東 京	勘定掛	7	東 京	勘定掛
山 村 幸 二 郎				東 京	出納掛	7	馬 関	出納・用度掛主任
辻 武 美	東 京		7	東 京	出納掛	7	大 阪	集金掛主任
服 部 種 次 郎	東 京	参事	3	東 京	参事	3	東 京	監査方主任兼漁業部長
加 納 宗 三 郎	馬 関		7	大 阪		7	東 京	出納掛支配人心得
岡 野 悌 二	倫 敦		6	倫 敦		5	東 京	参事
井 上 治 兵 衛	天 津		7	天 津		6	倫 敦	勘定掛
青 木 勝 三 郎							長 崎	勘定掛
鈴 木 孝 治	神 戸		7	神 戸		6	神 戸	勘定掛

32. 2		33. 3		34. 1		36. 2	
本 店	調査課・参 事支配人						
本 店	集金掛主任	本 店	出納課主任	本 部	出納課主任		
本 店	計算課主任 兼調査課	本 店	計算課主任 兼調査課	営業部	勘定掛主任	本 店	計算課主任
大 阪	勘定掛主任	本 店	計算課	漁業部	勘定掛主任	漁業部	勘定掛主任
若 松	出納・用度 掛主任	若 松	出納・用度 掛主任	若 松	出納・用度 掛主任	本 店	出納課
横 浜		横 浜	出納・用度 掛主任	横 浜	出納・用度 掛主任	横 浜	出納兼用度 掛主任
香 港	勘定掛主任	香 港	勘定掛主任	大 阪		大 阪	
馬 関	出納・用度 掛主任	門 司	出納・用度 掛主任	門 司	出納・用度 掛主任		
大 阪		名古屋		名古屋		名古屋	棉花糸掛主 任
本 店	出納課主任	本 店	集金掛主任	営業部	集金掛主任	本 店	出納掛主任
本 店	勘定掛主任	大 阪	勘定掛主任	大 阪	勘定掛主任	大 阪	セメント掛
倫 敦	勘定掛主任	倫 敦	勘定掛主任	倫 敦	勘定掛主任	倫 敦	雜貨掛主任
長 崎	勘定掛主任	長 崎	勘定掛主任	長 崎	勘定掛主任	三 池	出張所長
函 館	勘定掛主任	函 館	勘定掛主任	門 司	勘定掛主任	門 司	勘定掛主任

岡山孝太郎						口ノ津	勘定掛
栖原栄助						兵庫	勘定掛
拝司銀三郎	越前堀		7	越前堀		7 横浜	勘定・出納・ 用度掛主任
馬場玲蔵						新嘉坡	勘定掛
福島幸輔				若松		7 若松	勘定掛
井上斧三郎	長崎		7	香港		7 名古屋	勘定掛
佐藤豊介	長崎		7	長崎		7 長崎	出納・用度 掛主任
竹内鋭彦						大阪	集金掛主任
小柴銀之助	深川		6	兵庫		6 大阪	出納・用度 掛主任
柿崎善一郎	東京		雇	横浜		7 深川	勘定掛
山本賢哲						口ノ津	出納・用度 掛主任
金田又四郎	函館		7	神戸		7 兵庫	出納・用度 掛主任
長谷川彦五郎	東京		7	若松		7 若松	出納・用度 掛主任
御酒本徳松	新嘉坡		6	上海		6 上海	勘定掛
松野徳哉	横浜		7	横浜		6 天津	勘定掛
林徳太郎	東京		7	新嘉坡		7 新嘉坡	勘定掛
友野欽一	長崎		7	台北		6 台北	勘定掛
桐沢知伊平	小樽		7	函館		6 函館	勘定掛
杉山多輔						東京	勘定掛
西川安太郎	上海		7	上海		7 東京	勘定掛
大庭敏太郎						東京	勘定掛
田中護一				神戸		7 神戸	出納・用度 掛主任

橫 浜	勘定掛主任	長 崎	勘定掛主任	橫 浜	勘定掛主任	橫 浜	勘定掛主任
兵 庫		兵 庫	勘定掛主任	香 港	勘定掛主任	香 港	
馬 関	勘定掛主任	門 司	勘定掛主任	台 北	勘定掛主任	台 北	勘定掛主任
新嘉坡	勘定掛主任	新嘉坡	勘定掛主任	新嘉坡	勘定掛主任	新嘉坡	—
若 松	勘定掛主任	若 松	勘定掛主任	若 松	勘定掛主任	若 松	勘定掛主任
名古屋	勘定掛	名古屋	勘定掛主任	名古屋	勘定掛主任	名古屋	勘定掛主任
長 崎	出納・用度 掛主任	長 崎	出納・用度 掛主任	長 崎	出納・用度 掛主任	長 崎	出納・用度 掛主任
神 戸	出納・用度 掛主任	神 戸	出納・用度 掛主任	神 戸	出納・用度 掛主任		
大 阪	出納・用度 掛主任	大 阪	出納・用度 掛主任	大 阪	出納・用度 掛主任	大 阪	出納・用度 掛主任
本 店	計算課	三 池	勘定掛主任	三 池	勘定掛主任	口ノ津	勘定掛主任
口ノ津	出納・用度 掛主任	口ノ津	出納・用度 掛主任	口ノ津	出納・用度 掛主任	口ノ津	出納兼用度 掛主任
兵 庫	出納・用度 掛主任	兵 庫	出納・用度 掛主任	兵 庫	出納・用度 掛主任	門 司	出納掛主任
三 池	出納・用度 掛主任	名古屋		名古屋	出納・用度 掛主任	名古屋	出納兼用度 掛主任
上 海	雜品・棉花 掛主任	上 海	輸入雜品掛 主任	桑 港	出張員主席		
天 津	勘定掛主任	天 津	勘定掛主任	大 阪	勘定掛主任	大 阪	勘定掛主任
新嘉坡		新嘉坡		布 哇	出張員主席		
		大 阪	輸出雜貨掛 主任	大 阪	輸出雜貨掛 主任		
深 川	勘定掛主任	門 司				大 阪	
本 店	計算課	神 戸	輸入掛主任			本 店	
本 店	石炭課	本 店	計算課				
營業部		台 北	売買並受渡 掛主任	台 北			
神 戸		三 池	石炭・通信 掛主任				

井上茂太郎						三池	勘定掛
中山 晋						香港	勘定掛
手束謙吾						東京	勘定掛
市川純一			東京	秘書記	7	孟買	勘定掛
森 介基	大阪		7	大阪		7	深川 勘定・用度掛主任
福井利吉				上海		7	営口 勘定掛
野村三之助	深川		7	函館		7	函館 出納・用度掛主任
太田道一				東京		雇	東京 勘定掛
山村秀雄							東京 勘定掛
松本真義	馬関		6	馬関		6	馬関 勘定掛
高野弥三郎							
田中新之助							
安東二郎							
黒田竹次							
須田栄治郎							
中島久萬吉							
高木陸郎							
蠣崎広親							
太田萬吉							
武田隆夫							
蓮尾好一	若松		7	三池		7	三池
蓮尾茂幹		罷職	7				三池
杉生幸三郎	大阪		7	大阪		7	大阪
山田恒太郎							

三 池	勘定掛主任						
香 港		香 港	受渡掛主任			香 港	船舶掛主任
営業部		営業部				札 幌	
孟 買	勘定掛主任	孟 買	勘定掛主任			孟 買	
名古屋	出納・用度 掛主任	名古屋	出納・用度 掛主任			営業部	
大 阪		大 阪					
		長 崎					
営業部		営業部				新嘉坡	
大 阪							
口ノ津	勘定掛主任	口ノ津	勘定掛主任	口ノ津	勘定掛主任		
兵 庫	勘定掛主任	兵 庫	石油掛主任				
神 戸	勘定掛主任	神 戸	勘定掛主任				
上 海	勘定・出納 掛主任	上 海	勘定・出納 掛主任				
大 阪	集金掛主任						
本 店	計算課	大 阪					
本 店	計算課						
本 店	出納課	支 那 修業生					
函 館	出納・用度 掛主任	擇 捉				函 館	
横 浜	出納・用度 掛主任						
		本 店	庶務課秘書 掛	本 部	計算課主任	上 海	勘定掛主任
唐 津		唐 津	出張員	唐 津	勘定・用度 並出納掛主 任	唐 津	勘定・用度 並出納掛主 任
三 池		三 池	出納・用度 掛主任	三 池	出納・用度 掛主任		
大 阪		大 阪	集金掛主任	大 阪	集金掛主任	大 阪	集金掛主任
		本 店	勘定掛主任				

今 村 隆							
川村徳太郎							
中 村 藤 一							
笹山恒太郎							
村岡武之進	兵 庫		7	靱		7	靱
大 井 寛 治							
佐々布覚太郎							
大 貫 忠 一							
多田羅直一							
山 田 誠 輔							
堀 切 浅 吉							
久保金之助							
中 村 七 郎							
増田寿一郎							
河 原 馨	神 戸		7	神 戸		7	神 戸

〔備考〕 松本常磐を例にとると、明治29年1月は、勤務店、担当職務、手代2等を表わす。

明治38（1905）年2月から大正15（1926）年10月まで、24冊の「職員録」に記載されている財務部門在籍者を摘出すると、延べ7,750人に及ぶ。当然、同一人が何回も登場するので、名寄せをすると1,817人となる。これがこの期間に財務畑に在職したことのある人々である。物産の財務部門は一応これらの人々が担っていたことを意味する。彼等は本店では計算掛主任（のち計算課長、さらに会計課長）、出納掛主任（のち出納課長）、集金掛主任などその分野での最高責任者と、それぞれの分野の掛員（のち課員）から構成され、部や支店・出張所では勘定掛主任、出納掛主任、それぞれの掛員で構成される。僅かな支店だけ集金掛があり、多くの支店・出張所では出納掛でなく、

		台 北	勘定掛主任	本 部	計算課		
兵 庫		兵 庫		兵 庫	勘定掛主任 心得	神 戸	勘定掛主任
				上 海	勘定・出納 掛主任心得	倫 敦	勘定掛主任
				神 戸	勘定掛主任	長 崎	勘定掛主任
兵 庫		兵 庫		兵 庫	勘定掛主任	神 戸	—
						本 店	勘定掛主任
						本 店	計算課
						本 店	計算課
						本 店	計算課
						若 松	出納兼用度 掛主任
						本 店	計算課
						本 店	出納課
						本 店	出納課
						神 戸	勘定掛主任
神 戸		廈 門	出張員			香 港	勘定掛主任

出納用度掛であったり、小規模な出張所では勘定出納用度掛であったりする。それらは財務部門を構成する分子であって、本稿の考察対象となる。摘出した1,817人はそれらの人々のことである。

本稿での関心は、第1に彼等がいかなる社員であるのか、他部門の社員と比較していかなる特徴を持ち、財務的職務をどう遂行したか、いわば質的問題にある。しかしその解明は資料的にきわめて困難な課題である。第2は、彼等が財務部門という職場でどう経過していったのか、永続的な在職なのか、短期的に経験する職場の一つにすぎないのか、彼等のあり方の問題である。いうまでもなく財務部門には、営業とは異なった専門性が要求され、ある意

味では総合商社である三井物産の中でも特殊な畑といえよう。したがって財務部門の運営には、専門的知識・経験の蓄積、その継承を前提としなければならないまい。つまり財務部門に関する人事異動は、単なる人数合わせではなく、物産の営業活動を裏面から支える基盤形成・維持に役立つものでなければならないまい。とすれば彼等がどう配置され、異動していったかを追跡することは、意味があると考ええる。この点ではある程度まで量的な考察が有効であり、「職員録」がその素材を提供してくれる。本稿はとりあえず分析可能な第2の課題を追求する。

(2) 財務部門での滞留期間

1,817人が財務部門に在籍した期間を把握する方法として、24時点の「職員録」での登場回数を検討する。すでに指摘したように、間隔は約1年が多いが、半年もあり、欠如の年もあり、24時点は決して均等とはいえないが、便法としてやむを得まい。

第7表は登場回数の内訳であるが、全期間在籍した者を含め14人(0.7%)が20回以上であり、15～19回36人(2%)、10～14回150人(8.2%)、5～9回402人(22.1%)であって、1～4回が1,214人(66.8%)を占めている。すなわち財務部門に在籍しても2/3の者は通算5回未満の登場者であること、別言すれば短期間で転出する者が多いということである。5回未満の内訳をさらに詳しく見れば、1回のみが581人(32%)を数えるが、その中には大正15年に初めて登場する新人199人が含まれていることが影響している。同年は財務部門の人員縮小が拡大に転じた年であって、多くの新人が投入されたからである¹⁾。考察を大正15年で区切っているのも、直前に投入された者達がその先幾年滞留するか知れないことを思えば5回未満の多さから、単純に短期間滞留者が圧倒的に多いと結論するのは保留すべきであろう。昭和期を連結してみないと、正確な傾向は結論できないからである。

さらに1回のみ581人の内訳をみると、第8表のようになる。明治38年2月版(番号1)にしか登場しなかった者は6人、38年8月版(番号2)だ

第7表 登場回数

回数	人数	小 計
24	2	(0.8%) 14
23	1	
22	3	
21	5	
20	3	
19	5	(2.0%) 36
18	3	
17	10	
16	6	
15	12	
14	17	(8.2%) 150
13	19	
12	16	
11	48	
10	50	
9	45	(22.1%) 402
8	74	
7	83	
6	95	
5	105	
4	153	(66.9%)1,214
3	194	
2	287	
1	581	
計	1,817	(100%)

第8表 登場1回者の分布

番号	人数	小 計
1	6	(7.6%) 44
2	1	
3	8	
4	12	
5	17	
6	4	(8.3%) 48
7	4	
8	7	
9	10	
10	23	
11	7	(20.0%)116
12	11	
13	24	
14	39	
15	35	
16	17	(19.1%)111
17	29	
18	36	
19	13	
20	16	
21	16	(45.0%)262
22	11	
23	36	
24	199	
計	581	(100%)

けに登場した者は1人、という意味であるが、1回しか登場しない者がどの番号にも存在すること、14～18番（大正6年4月～9年11月）の時期に多いことを示している。すなわち財務部門から営業への人材シフトが他の時期より多かったと推測されよう。別な角度からいえば、581人の1回登場者のう

第9表 新人の継続状況

番号	時期	10回以上 継続者(a)	5回以上 継続者(b)	3, 4回 継続者	2回 継続者(c)	1回のみ 在籍者	計 (e)
2	38. 8	3	3	2	5	1	14
3	39. 8	6	6	5	6	13	36
4	40. 5	4	8	10	2	15	39
5	41. 3	16	11	15	6	21	69
6	41.12	2	2	2	6	8	20
7	42.12	6	2	3	1	6	18
8	43. 8	4	3	5	11	8	31
9	44. 5	4	4	1	2	10	21
10	大2. 8	25	13	24	14	29	105
11	3. 5	6	9	15	8	10	48
12	3.11	7	8	5	7	16	43
13	4. 7	6	5	7	9	31	58
14	6. 4	29	30	38	15	47	159
15	7. 4	20	27	40	20	47	154
16	7.10	14	17	13	12	23	79
17	8.10	32	33	30	26	39	160
18	9.11	22	32	19	20	40	133
19	10.11	15	5	13	7	16	56
20	11.11		12	35	15	18	80
21	12.10			33	8	18	59
22	13.10			32	35	11	78
23	14.10			43		37	80
24	15.10					199	199
	計	221	230	390	235	663	1,739

ち、作業の便宜上区切ってしまった大正15年の新人(199人)が持つ滞留可能性を考慮してこれを除けば382人となるが、 $1,817人 - 199人 = 1,618人$ に対して23.6%に当たる。全体の4人に1人ぐらいは、財務部門を経験したとはいえ1年ないしそれ以下の短期間しか滞留しなかったのである。この点からは、財務部門は長いというイメージは出てこない。

再登場者 (f)	(a)/(e) (%)	(a)+(b)/(e) (%)	(d)/(e) (%)	(c)+(d)/(e) (%)	(f)/(e) (%)
3	21.4	42.9	7.1	42.9	21.4
10	16.7	33.3	36.1	52.8	27.8
12	10.3	30.8	38.5	43.6	30.8
9	23.2	39.1	30.4	39.1	13.0
3	10.0	20.0	40.0	70.0	15.0
4	33.3	44.4	33.3	38.9	22.2
3	12.9	22.6	25.8	61.3	9.7
4	19.0	38.1	47.6	57.1	19.0
17	23.8	36.2	27.6	41.0	16.2
7	12.5	31.3	20.8	37.5	14.6
9	16.3	34.9	37.2	53.5	20.9
13	10.3	19.0	53.4	69.0	22.4
22	18.2	37.1	29.6	39.0	13.8
33	13.0	30.5	30.5	43.5	21.4
12	17.7	39.2	29.1	44.3	15.2
20	20.0	40.6	24.4	40.6	12.5
8	16.5	40.6	30.1	45.1	6.0
5	26.8	35.7	28.6	41.1	8.9
2			22.5	41.3	2.5
2			30.5	44.1	3.4
			14.1	59.0	0.0
			46.3	46.3	0.0
			100.0	100.0	0.0
198					

反面、第7表によれば10回以上登場する者も200人（11%）いるわけで、これら長期滞留者の存在も無視できない。それらの実状はのちの第11表に掲げておこう。それらは同一店部に長期に滞留した場合が多く、全期間24回の林熊吉を筆頭に、22回の杉生幸三郎、21回の加納宗三郎、岩同鹿太郎と続き、20回1人、17回5人、16回1人、15回2人、14回6人、13人5人、12回4人、

11回13人、10回15人であって、同一店10回以上連続滞留の者が合計56人いる。そして15回以上13人のうち、出納掛が6人、出納用度掛3人、勘定掛2人、勘定出納用度掛1人、集金掛1人であって、勘定掛は僅か2人だけ、出納・集金関係者が圧倒的に多い。前掲の最上位の林、杉生、加納、岩同はみな出納掛である。勘定掛は人事的に回転して行くが、出納関係では軸になる「ぬし」的存在がしばしばみられる点に注目したい。

さらに財務部門に入った者の継続状況を考察してみよう。第9表は各時期に転入した者がどれだけ滞留したかを計算したものである。たとえば明治38年8月の転入した14人のうち、引き続き職員録に10回以上登場した者が3人、5回以上が3人、そして1回のみ、すなわち次回には他へ転出した者が1人という具合である。38年2月時点で存在している者は、前から滞留しているのかその時点で転入したのか判別できないので除外し、次の38年8月転入者から計算をしている。その結果、次のことが指摘できよう。

第1に、10回以上残留する者が各時点で1～2割、多い時には3割を超えるが、結構長く滞留している印象である。5回以上をみれば最低2割、4割を超えることも珍しくなく、2～3年は滞留している勘定となる。

第2に、しかしすぐに転出してしまう1回のみ在籍者も、多い時点では5割を超え（大正4年7月）、3～4割の時期が多い。2回継続者を加えると一層高率となり、6～7割の時すらある。財務畑に入っても1年程度で転出する者が相当にいるわけである。

第3に、明治期に転入した者も、大正期に転入した者も特に変わった特徴は見いだせない。また、転入者が多い時も、少ない時も人数によって変化するわけでもない。

第4に、再登場者、すなわち一旦転出した者がまた財務畑に復帰したケースを数えてみると、最多で3割、2割程度がかなりあって、明治期転入者に復帰の割合がやや高く、大正期、特に転入後年数の短い者に復帰の割合が少ないのは当然であろう。

第10表 継続・転入者の状況

時 期	実 数			構 成 比	
	合 計(a)	継続者(b)	転入者(c)	継続者(%)	転入者(%)
明38. 8	86	69	17	80.2	19.8
39. 8	108	63	45	58.3	41.7
40. 5	121	65	56	53.7	46.3
41. 3	154	66	88	42.9	57.1
41. 12	152	117	35	77.0	23.0
42. 12	147	120	27	81.6	18.4
43. 8	152	114	38	75.0	25.0
44. 5	161	126	35	78.3	21.7
大2. 8	235	68	167	28.9	71.1
3. 5	228	154	74	67.5	32.5
3. 11	237	164	73	69.2	30.8
4. 7	266	174	92	65.4	34.6
6. 4	349	145	204	41.5	58.5
7. 4	433	221	212	51.0	49.0
7. 10	434	327	113	75.3	26.0
8. 10	513	297	216	57.9	42.1
9. 11	564	334	230	59.2	40.8
10. 11	507	391	116	77.1	22.9
11. 11	537	381	156	70.9	29.1
12. 10	542	391	151	72.1	27.9
13. 10	555	366	189	65.9	34.1
14. 10	569	382	187	67.1	32.9
15. 10	564	188	376	33.3	66.7

要するに、一方で財務畑に滞留する者が2～3割いるが、他方すぐに出ていってしまう者が多くいること、すなわち短いながら財務経験をj得て営業に投入される者が多かったといえよう。

最後に、それでは前の時点から継続した者と新規に転入者した者とはいかなる割合であったか。財務畑のスタッフの大部分が入れ替わっては運営上困るであろうし、反対にいったん入ると固定してマンネリ化するのも問題であ

る。第10表は、その模様を示したものであるが、たとえば明治38年8月時点
を例に取れば、その時点の在籍者86人のうち、その直前の38年2月時点にい
て滞留している者が69人、前の時点以後転入した者が17人で、前者8割、後
者2割であったことを示している。同表からは次のことが指摘できる。

明治39年から41年にかけて毎年4割から6割の担当者が転入者であり、大
幅な入れ替えがあったことを示している。その後3年ほどは継続する者が多
く安定していたが、大正2年には転入者の比重が7割を超える異常事態とな
っている。同3年に会計規則が制定され、会計部門重視の方針が表面化する
が、その前年に大幅な財務部門の入れ替えが人事面から実施されたわけであ
る。名古屋事件をはじめ不祥事に対する反省は、財務畑の引き締めを結果し
た。その後は同6～7年にふたたび転入者の比重が5～6割に高まるが、人
員の増強（200人台から400人台へ）で転入者が増えたためである。第一次大
戦中の営業の膨張に追隨して財務部門の増強がはかられた結果である。大戦
後、営業が縮小しても財務部門が500人台を維持する時期には、継続率は高
まり安定するが、大正15年には大幅な入れ替えがあつて、転入者の比重は7
割弱になって昭和期を迎えることになる。

- 1) 大正15年に初登場した者は199人と多いが、配属先は本店27人、部37人、
内地営業店99人、海外営業店35人であつて、内地を主力にしているものの、
本店だけで27人というのも相対的に多いといえ、養成意図が窺える。

2) 個人的特徴

次に1,817人の内訳を、登場回数順に並べ、いかなる職場を経験したのか
をみよう。全員を掲げるのは紙数の関係上到底できないので、10回以上登場
の200人のみを掲げたのが第11表である。原表は1,817人分について作業して
あるが、第11表の項目で作業内容を説明しておこう。職場については便宜的
に本店本部（計算課のち会計課）、各部、内地営業店、海外営業店の4種に
わけ、いずれを経験したかである。職種は(1)勘定掛、(2)出納掛、(3)出納用度

掛、(4)集金掛、(5)勘定出納掛、(6)その他であるが、「その他」は(1)～(5)に当てはまらないもので、出張所のような小規模店で多種の業務を兼任させている場合である。在籍期間中何を担当したかを(1)から(6)までの番号で表し、いろいろ経験していれば、主たるもの、従たるものの順に示した。経験した職場には*印で示し、最右欄に登場した職員録の番号を加えた。番号をみればどの期間に在籍していたかが分かり、たとえば5-10とあれば5番から10番まで連続して職員録に登場していたことを示し、5、8-10とあれば5番にはいたが、その後財務部門以外に転じ、8番で復活し10番までいてから財務部門外へ転出したことを意味する。「中断復帰」欄に*印があれば、一旦財務部門から転出して他の仕事をやってからどこかの財務部門に復帰したもので、専門性が買われての人事異動とみられる。

また回数欄の右「連続(1)(2)」は在籍期間の連続性を示すもので、たとえば平井真次郎は18回登場するが、18-10-4と表示されている。すなわち、10回は同一職場で連続的に在籍し、4回は別な職場で連続的に在籍、18と14の差4回分はそれ以外の職場で過ごしたことを示す。しかも「在職した番数」には7-24とあるので、7番から24番まで連続して財務部門に在籍するが、財務部門内でいくつかの職場を転々としたことを意味する。したがってその下の篠原干城は17-17とあるのは同一の職場に固定していたことを意味する。

さらに各人が何時から財務部門に配属されたかは最左欄の「時期」で示され、最初の店部名、最初の掛名を掲げた。財務部門に配属されるまでに他の掛であったかも知れず、この後次々と異動して他掛に転ずる者も多いので、あくまでも参考表示である。

以上のような作業を踏まえて、第12表を利用しながら全体の分析結果を説明しよう。

①経験した職場の種類をみると第12表のように整理できる。1回登壇者は4種の職種のどれかしか経験しないから、配属先がそのまま現れる場合が多いであろう。581人は内地営業店に41%、海外営業店に28%、各部18%、本

第11表 各人別集計（職員録への登場回数10以上）

連番	時 期	番号	最初の店部名	最初の掛名	経験掛名		
1	明38. 2	1	神戸支店	出納掛	2		
2	明38. 2	1	本店	出納課	2	3	
3	明38. 2	1	営業部	勘定掛	1	4	
4	明38. 2	1	本店	計算課	1		
5	明38. 2	1	紐育支店	勘定掛主任	1		
6	明38. 8	2	大阪支店	集金掛主任	2	4	
7	明38. 2	1	本店	出納課主任	2	4	
8	明38. 2	1	神戸支店	出納掛主任	2	3	
9	明38. 2	1	新嘉坡支店	計算掛主任	1		
10	明39. 8	3	本店	計算課	1		
11	明41. 3	5	本店	計算課	1		
12	明38. 2	1	唐津出張所	勘定出納用度掛	5		
13	明41. 3	5	大阪支店	勘定掛	1		
14	明41. 3	5	本店	計算課	1	2	
15	明38. 8	2	営業部	集金掛	4		
16	明38. 8	2	京城出張所	勘定掛主任	1		
17	明39. 8	3	本店	出納課	1	2	3
18	明41. 3	5	営業部	集金掛	4		
19	明39. 8	3	香港支店	勘定掛	1	5	
20	明41. 3	5	神戸支店	勘定掛	1		
21	明38. 2	1	営業部	勘定掛	1		
22	明42. 12	7	若松出張所	勘定掛	4	1	2
23	明42. 12	7	営業部	勘定掛	1		
24	明38. 2	1	香港支店	勘定掛	1	4	
25	明38. 2	1	横浜支店	出納・用度掛	1	3	
26	明38. 2	1	名古屋支店	勘定掛主任	1		
27	明39. 8	3	本店	計算課	1		
28	明41. 3	5	大阪支店	出納掛	2		
29	明41. 3	5	門司支店	勘定掛	1		
30	明41. 12	6	口ノ津支店	勘定掛通信掛	1		
31	明42. 12	7	京城出張所	出納用度掛	2	3	
32	明43. 8	8	若松出張所	用度掛主任出納掛	2	3	
33	明43. 8	8	台南出張所	勘定掛	1	2	

氏 名	回数	連 (1)続	連 (2)続	復中 帰断	本店	部	内地	外地	在職した番数
林 熊吉	24	24				*	*		1-24
足利石童	24	10	9		*		*	*	1-24
木村岳之助	23	12	4	*	*	*		*	1-16, 18-24
堀切浅吉	22	12	5		*	*			1-22
大貫忠一	22	9	8			*	*	*	1-22
杉生幸三郎	22	22				*	*		2-23
加納宗三郎	21	21		*	*		*		1-10, 14-24
岩同鹿太郎	21	21				*	*		1-21
太田道一	21	14	3		*		*	*	1-21
田中雅太郎	21	9	7	*	*	*	*	*	3-12, 14-24
相葉 馨	21	5	4	*	*	*	*		5-13, 15-24
尼子隆久	20	20					*		1-20
阪田賞穂	20	14	3		*		*	*	5-24
林紀一郎	20	8	5		*	*	*	*	5-24
西宮 堯	19	13	6		*		*		2-20
武末市五郎	19	11	8	*			*	*	2-3, 5-22
山路益三	19	8	6		*		*	*	3-21
松岡慶之助	19	16	3		*		*		5-23
佐藤信三	19	11	4	*	*	*		*	3-6, 9-21, 23-24
佐山清次郎	19	5	5		*		*	*	5-23
鈴木 弘	18	10	5	*	*	*	*		1-13, 17-21
野村五郎	18	11	3		*	*	*	*	7-24
平井真次郎	18	10	4		*		*	*	7-24
篠原干城	17	17						*	1-17
成瀬申三	17	17		*		*	*		1, 5-16, 18-21
田中嘉三郎	17	9	5			*	*	*	1-20
山崎市太郎	17	8	4	*	*	*	*	*	3, 5-17, 20, 22-23
渋谷一郎	17	17					*		5-21
原 小彦	17	9	6			*	*		5-21
大場能男	17	11	2	*	*	*	*	*	6, 8-18, 20-24
板井才吉	17	17						*	7-24
村川為助	17	17					*		8-24
赤木督農	17	5	4		*			*	8-24

34	明38.	2	1	神戸支店	勘定掛	1		
35	明39.	8	3	台北支店	勘定掛	1		
36	明40.	5	4	営業部	勘定掛	1		
37	明41.	3	5	孟買支店	勘定掛主任	1	5	
38	明42.	12	7	新嘉坡支店	勘定用度出納集金掛	1	5	
39	明44.	5	9	大連出張所	出納用度掛	1	3	
40	明38.	2	1	神戸支店	勘定掛	1		
41	明38.	2	1	大阪支店	勘定掛	1	6	4
42	明39.	8	3	三池出張所	勘定掛	1		
43	明41.	3	5	長崎支店	出納用度掛主任	2	3	4
44	明41.	3	5	牛荘支店	勘定掛	1		
45	明44.	5	9	本店	計算課	2	4	1
46	大2.	8	10	本店	出納課	2		
47	大2.	8	10	大阪支店	出納掛	2		
48	大2.	8	10	本店	計算課	1		
49	大2.	8	10	漢口支店	勘定掛	1		
50	大2.	8	10	小樽支店	勘定掛	1	4	
51	明38.	2	1	門司支店	出納掛主任	2	3	
52	明38.	2	1	門司支店	勘定掛主任	1		
53	明38.	2	1	上海支店	勘定掛	1		
54	明38.	8	2	横浜出張員	出納用度掛	2	3	
55	明39.	8	3	大阪支店	勘定掛	1		
56	明40.	5	4	長崎支店	勘定掛	1		
57	明40.	5	4	大阪支店	勘定掛	1		
58	明40.	5	4	営業部	勘定掛	1		
59	明43.	8	8	台南出張所	勘定掛	1		
60	大2.	8	10	横浜支店	出納用度掛	2	3	
61	大2.	8	10	大阪支店	集金掛	4	2	
62	大2.	8	10	香港支店	出納用度掛	2	3	
63	大2.	8	10	営業部	勘定掛	1		
64	大2.	8	10	広東出張所	出納用度掛	2	3	
65	大3.	5	11	本店	会計課長代理	1		
66	大3.	5	11	横浜支店	勘定掛	1		
67	大3.	5	11	門司支店	勘定掛	1		
68	明38.	2	1	門司支店	勘定掛	1		
69	明40.	5	4	営業部	勘定掛	1		

金原正二郎	16	4	4	*	*	*	*	*	1-3, 8-14, 18-19, 21-24
木村秀太郎	16	9	4		*	*	*	*	3-18
西谷英寿	16	5	5	*	*	*	*	*	4-5, 11-24
多賀道吉	16	12	4		*	*	*	*	5-20
観世元継	16	7	4	*	*	*	*	*	7-21, 24
橋本一郎	16	8	5		*	*	*	*	9-24
塩谷正太郎	15	12	3	*			*	*	1-12, 14-16
松崎健造	15	7	4	*			*	*	1-2, 4-16
竹原 実	15	15					*	*	3-17
山本貞太郎	15	10	5			*	*		5-19
森島雄二	15	4	4	*			*	*	5-14, 19-23
加藤吉松	15	7	5		*		*	*	9-24
井上幸蔵	15	15			*				10-24
須藤鋭一	15	13	2				*	*	10-24
五十嵐作治	15	10	3		*		*	*	10-24
藤森治平	15	9	3		*	*	*	*	10-24
蜂谷州平	15	4	4		*		*	*	10-24
金田又四郎	14	14				*	*		1-14
笹山恒太郎	14	13	1	*	*	*	*		1-13, 17
犬塚勝之丞	14	12	2		*			*	1-12
長谷川彦五郎	14	11	2	*	*	*	*	*	2-3, 6-7, 10-18
井上鹿三	14	5	4			*	*		3-16
徳島米吉	14	14					*	*	4-17
永田泰造	14	9	5			*	*	*	4-17
村田勝太郎	14	6	5	*			*	*	4-9, 11-16, 20-21
酒美 清	14	4	4	*			*	*	8-15, 17-22
坂口 実	14	14					*	*	10-23
高重芳平	14	14					*	*	10-23
矢野益雄	14	14						*	10-23
中原又雄	14	9	3	*	*		*	*	10-19, 21-24
相羽鷹綱	14	9	5					*	10-24
御酒本徳松	14	14			*				11-24
北村由之助	14	9	5			*	*		11-24
山田穂積	14	6	4			*	*	*	11-24
田中多三郎	13	5	4		*	*	*	*	1-13
池田鉄次郎	13	7	6	*		*	*	*	4-9, 18-22

70	明40.	5	4	本店	計算課	1		
71	明40.	5	4	営業部	勘定掛	1		
72	明41.	3	5	香港支店	出納・用度掛主任	3	2	
73	明41.	3	5	名古屋支店	勘定掛	1		
74	明41.	12	6	営業部	集金掛	2	1	4
75	明44.	5	9	本店	出納課	2	4	
76	明44.	5	9	名古屋支店	勘定掛	1		
77	明44.	5	9	満州営業部	勘定掛	1	6	
78	大2.	8	10	小樽支店	勘定掛	1		
79	大2.	8	10	門司支店	出納掛	2		
80	大2.	8	10	営業部	勘定掛	1		
81	大2.	8	10	京城出張所	勘定掛	1		
82	大3.	11	12	本店	会計課	4	1	2
83	大3.	11	12	大阪支店	勘定掛	1		
84	大3.	11	12	長崎支店	勘定掛	1		
85	大3.	11	12	大阪支店	集金掛	1	4	2
86	大4.	7	13	芝罘出張所	勘定掛	1	2	
87	大2.	8	10	長崎出張所	勘定掛	1		
88	明38.	8	2	営業部	集金掛	4		
89	明40.	5	4	本店	出納課	2	3	
90	明40.	5	4	門司支店	出納用度掛	2	3	
91	明41.	3	5	大阪支店	勘定掛	1		
92	明42.	12	7	大阪支店	集金掛	1	2	4
93	明42.	12	7	札幌出張所	出納・用度掛主任	2	3	
94	明43.	8	8	牛荘出張所	出納掛	1	2	3
95	明44.	5	9	営業部	勘定掛	1		
96	大2.	8	10	香港支店	勘定掛	1		
97	大2.	8	10	香港支店	出納用度掛	2	3	1
98	大2.	8	10	大阪支店	集金掛	1	2	4
99	大2.	8	10	京城出張所	勘定掛	1		
100	大3.	5	11	本店	会計課出納掛主任	2	4	1
101	大3.	5	11	安東県出張所	勘定掛	1	5	
102	大4.	7	13	本店	会計課	1		
103	明38.	2	1	若松出張所	勘定掛主任	1	6	
104	明39.	8	3	若松出張所	勘定掛	1	5	
105	明40.	5	4	大阪支店	集金掛	4	2	

川井正雄	13	6	3	*	*			*	4-9, 18-24
三上貞雅	13	5	4	*	*		*	*	4-11, 14-19
明字律太郎	13	13						*	5-17
森 一信	13	4	4	*		*	*		5-7, 10-18, 24
飯塚愛吉	13	8	2		*		*	*	6-18
柏木俊一	13	13			*				9-21
山田祐一	13	13		*			*		9, 12-23
森田瑛一	13	4	4	*	*			*	9-16, 20-24
若松勝造	13	13					*		10-22
山尾信太	13	12	1			*	*		10-22
佐野又一郎	13	8	4			*	*		10-22
玉村琢磨	13	3	3	*	*	*	*	*	10-11, 14-24
鈴木信愛	13	13			*				12-24
森井福松	13	11	1			*	*	*	12-24
岡 一三	13	7	3				*	*	12-24
小林憲一	13	7	3		*		*	*	12-24
伊豆見元永	13	12	1					*	13-24
山田策馬	12	12					*		10-21
川上米三郎	12	6	6		*		*		2-13
小川広珪	12	7	4	*	*			*	4, 10-16
松村竹三郎	12	6	5	*			*		4, 10-20
江森 復	12	6	3	*	*		*	*	5-10, 18-23
泉本音槌	12	12		*			*		7, 9-19
末永正俊	12	12		*			*		7, 9-19
岩島三郎	12	8	4					*	8-19
辻村春之助	12	7	3			*	*	*	9-24
渡辺鋭一	12	12						*	10-21
島田 渥	12	11	1	*		*		*	10-19, 21, 23
井上純一	12	10	1	*	*		*		10-13, 17-24
加藤鉄次郎	12	6	5	*	*		*	*	10, 13-16, 18-24
仁保寛三郎	12	12			*				11-22
大柴秀男	12	7	5					*	11-24
中田亮一郎	12	8	3		*		*		13-24
福島幸輔	11	9	1	*		*	*	*	1-10, 18
三好新太郎	11	7	4			*	*		3-13
鈴木繁治	11	11					*		4-14

106	明40.	5	4	倫敦支店	勘定掛主任	1		
107	明41.	3	5	門司支店	勘定掛	1		
108	明41.	12	6	船舶部	勘定掛主任社船掛	5	1	
109	明41.	12	6	本店	計算課	1		
110	明42.	12	7	三池支店	出納用度掛主任	3	2	
111	明43.	8	8	米穀肥料部	勘定掛	1		
112	明44.	5	9	漢口出張所	勘定掛	1		
113	大2.	8	10	名古屋支店	勘定掛	2	1	
114	大2.	8	10	營業部	勘定掛	1	2	
115	大2.	8	10	船舶部	勘定掛	1		
116	大2.	8	10	門司支店	勘定掛	1		
117	大2.	8	10	香港支店	勘定掛	1		
118	大2.	8	10	倫敦支店	勘定・出納用度掛主任心得	1	5	
119	大2.	8	10	本店	計算課	1		
120	大2.	8	10	上海支店	勘定掛	1		
121	大3.	5	11	新嘉坡支店	勘定掛	1		
122	大3.	11	12	營業部	勘定掛	1		
123	大3.	11	12	天津支店	勘定掛	1		
124	大3.	11	12	三池支店	勘定掛	1		
125	大4.	7	13	若松出張所	出納掛	2	1	4
126	大4.	7	13	馬尼刺出張所	勘定出納用度掛主任	5	1	
127	大6.	4	14	機械部	勘定掛	1		
128	大6.	4	14	神戸支店	勘定掛	1		
129	大6.	4	14	神戸支店	勘定掛	1		
130	大6.	4	14	本店	會計課集金掛	4		
131	大6.	4	14	大阪支店	勘定掛	1		
132	大6.	4	14	上海支店	勘定掛	1	2	
133	大6.	4	14	上海支店	勘定掛	1		
134	大6.	4	14	機械部	勘定掛	1		
135	大6.	4	14	大阪支店	勘定掛	1		
136	大6.	4	14	台北支店	勘定掛	1		
137	大6.	4	14	名古屋支店	勘定掛	1		
138	大6.	4	14	上海支店	勘定掛	1		
139	大6.	4	14	漢口支店	勘定掛	1		
140	大6.	4	14	機械部	勘定掛	1		
141	大6.	4	14	本店	會計課	1		

松野徳哉	11	6	4	*	*			*	4-10, 14-17
田中広行	11	11				*	*		5-15
渡辺諏訪松	11	9	2	*	*	*			6-14, 20-21
小倉哲三	11	7	2	*	*		*	*	6-14, 22-23
山口真槻	11	11					*		7-17
中田正隣	11	4	3	*		*	*	*	8-10, 18, 22-24
相良利吉	11	8	2	*	*			*	9-16, 22-24
古川満太郎	11	11		*			*		10, 13, 15-23
吉田卒土民	11	11		*				*	11-14, 19-24
味岡昇三	11	9	2	*		*		*	10-11, 13-21
鷲頭七三	11	7	4			*	*		10-20
井上徳之助	11	5	3	*		*		*	10-17, 19-20
根尾克己	11	5	3	*	*		*	*	10-19, 24
荒井一太郎	11	5	3		*			*	10-20
三井 亮	11	4	3	*			*	*	10-18, 23-24
難波守治	11	11						*	11-20
宮島正泰	11	7	2	*	*		*	*	12, 14-16, 18-23
小沢文太郎	11	7	4					*	12-23
野口秀策	11	6	5	*			*	*	12, 14-23
三島良音	11	8	2		*	*	*		13-23
小池喜三郎	11	5	2		*		*	*	13-23
梶尾円平	11	11				*			14-21
萩原千代松	11	11					*		14-24
桜井太郎	11	11					*		14-24
浜島清一	11	11			*				14-24
藤間義二郎	11	11					*		14-24
大原盛枝	11	11						*	14-24
中村恒三	11	11						*	14-24
吉野銀之助	11	10				*			14-24
松村 昇	11	10					*	*	14-24
三田三郎	11	10			*		*	*	14-24
田中豊次	11	10					*		14-24
古谷次一	11	9	1					*	14-24
加登 貢	11	8	2					*	14-24
南 寛一	11	7	3			*	*	*	14-24
村瀬新一郎	11	7	2		*		*	*	15-24

142	大 6. 4	14	石炭部	勘定掛	1		
143	大 6. 4	14	上海支店	勘定掛	1		
144	大 6. 4	14	紐育支店	勘定掛	1		
145	大 6. 4	14	大阪支店	出納掛	2	1	4
146	大 6. 4	14	神戸支店	勘定掛	1		
147	大 6. 4	14	営業部	勘定掛	1		
148	大 6. 4	14	本店	会計課	1	4	
149	大 6. 4	14	大阪支店	勘定掛	1		
150	大14. 10	23	本店	会計課	1	4	
151	明38. 2	1	神戸支店	勘定掛主任	1		
152	明39. 8	3	上海支店	輸出雜品掛・出納掛主任	2	5	
153	明39. 8	3	神戸支店	勘定掛	1		
154	明41. 3	5	上海支店	勘定掛	1		
155	明41. 3	5	米穀肥料部	勘定掛	1		
156	明41. 3	5	営業部	勘定掛	1	6	
157	明41. 3	5	大連出張所	勘定掛	1		
158	明43. 8	8	大阪支店	勘定掛	1		
159	大 2. 8	10	長春出張所	勘定出納掛	5		
160	大 2. 8	10	本店	計算課	1	2	
161	大 2. 8	10	営業部	勘定掛	1		
162	大 2. 8	10	神戸支店	勘定掛	1		
163	大 2. 8	10	本店	計算課	1		
164	大 3. 5	11	桑港出張所	勘定掛	1		
165	大 3. 11	12	神戸支店	出納掛	2	1	
166	大 3. 11	12	新嘉坡支店	勘定出納掛	1	6	
167	大 4. 7	13	上海支店	出納掛	1	2	
168	大 4. 7	13	長崎支店	勘定掛	1		
169	大 4. 7	13	本店	会計課	1		
170	大 4. 7	13	石炭部東京支部	勘定掛	1		
171	大 6. 4	14	上海支店	勘定掛	1		
172	大 6. 4	14	大連支店	出納掛	2		
173	大 6. 4	14	大阪支店	勘定掛	1		
174	大 6. 4	14	砂糖部	勘定掛	1		
175	大 6. 4	14	天津支店	勘定掛	1		
176	大 6. 4	14	大阪支店	勘定掛	1		
177	大 6. 4	14	船舶部	勘定掛	1		

大江政雄	11	6	3		*	*	*		14-24
大泉伝十郎	11	6	5					*	14-24
豊島八五郎	11	5	3		*	*		*	14-24
蓮井政一	11	5	3				*	*	14-24
新田藤造	11	4	3		*		*	*	14-24
味戸新之助	11	4	4			*	*	*	14-24
志村松太郎	11	4	2		*	*	*	*	14-24
江頭竹一	11	11					*		14-24
別所佐貫	11	8	2		*	*	*		14-24
河原 馨	10	6	2			*	*		1-10
守田市郎	10	10		*				*	3, 10-18
野田武一	10	5	4	*		*	*	*	3, 15-19, 21-24
太田勇五郎	10	10						*	5-14
上田英一	10	6	4	*		*	*		5-9, 12-16
増永 明	10	6	4				*	*	5-14
大森宗太郎	10	4	4	*				*	5-8, 19-24
柴田左一	10	5	3			*	*	*	8-17
近藤祿之甫	10	9	1					*	10-19
芦沢克己	10	6	4			*		*	10-19
加藤栄吉	10	5	4				*	*	10-19
広岡郁次郎	10	5	4	*	*		*	*	10-13, 18-23
小森勝造	10	3	2	*	*	*		*	10-13, 20-24
山中丈助	10	4	4	*			*	*	11, 14-22
増田浅之丞	10	10					*		12-21
花沢 武	10	4	2	*		*	*	*	12, 16-24
野田 登	10	6	4					*	13-22
矢野 矩	10	6	2	*		*	*	*	13-15, 18-24
関口 乗	10	4	2	*	*			*	13, 16-24
榎本鉦二	10	3	3		*	*		*	13-23
米長三郎	10	10						*	14-23
山村五郎	10	10						*	14-23
坂口孝治郎	10	9	1				*		14-22
小倉益一	10	9	1			*		*	14-24
栗崎泰男	10	8	2				*	*	14-23
塩田亀蔵	10	8	1	*	*		*		14-18, 20-24
小林正雄	10	7	3		*	*			14-23

178	大 6 . 4	14	本店	会計課	1		
179	大 6 . 4	14	石炭部	勘定掛	1		
180	大 7 . 4	15	機械部	勘定掛	1		
181	大 7 . 4	15	神戸支店	勘定掛	1		
182	大 7 . 4	15	長崎支店	勘定掛	1		
183	大 7 . 4	15	本店	会計課集金掛	4		
184	大 7 . 4	15	大阪支店	勘定掛	1		
185	大 7 . 4	15	名古屋支店	出納掛	2		
186	大 7 . 4	15	台北支店	勘定掛	1		
187	大 7 . 4	15	大阪支店	勘定掛	1		
188	大 7 . 4	15	本店	会計課集金掛	4		
189	大 7 . 4	15	機械部	勘定掛	1		
190	大 7 . 4	15	上海支店	勘定掛	1		
191	大 7 . 4	15	本店	会計課	1		
192	大 7 . 4	15	石炭部門司支部	勘定掛	1		
193	大 7 . 4	15	本店	会計課出納掛	1	2	
194	大 7 . 4	15	本店	会計課集金掛	4	1	
195	大 7 . 4	15	穀肥部	勘定掛	1		
196	大 7 . 4	15	石炭部門司支部	勘定掛	1		
197	大 7 . 4	15	本店	会計課	1		
198	大 7 . 4	15	石炭部門司支部	勘定掛	1		
199	大 7 . 4	15	天津支店	勘定掛	1		
200	大11. 11	20	大阪支店	勘定掛	1		

部すなわち会計課14%で、営業店が7割を占めている。もっとも新人とみられる199人だけを取れば半数99人が内地営業店で、海外営業店は17%、各部が20%で、相対的に海外よりも各部に多く廻されている。2～4回の登場者でも、在籍期間が短いからまだ複数の職種を経験する者は少ないと想像されるが、7割は営業店であって1回登場者と大差ない。しかしながら5～9回登場者になると、やはり7割が営業店であるが、海外店が内地店に匹敵するほどに多くなる。また会計課が各部より多いのが、2～4回との違いでもある。さらに10～14回登場者、すなわち数年間財務部門での経験を積んだ者達をみると、営業店は6割強に減り、本部・各部勤務の比重が増す。そして15

山本憲介	10	6	1	*	*		*	*	14-20, 22-24
松尾良助	10	6	3			*	*		14-23
山名 巖	10	10				*		*	15-24
諸富祐一	10	10					*		15-24
森田豊吉	10	10					*		15-24
丸山 光	10	10			*				15-24
竹内幸三郎	10	10					*		15-24
田中定治	10	10					*		15-24
神代勉一	10	10						*	15-24
江口英夫	10	10					*		15-24
大熊銑治	10	10							15-24
内田豊太郎	10	10			*				15-24
守谷千秋	10	9	1					*	15-24
西村理造	10	9	1		*				15-24
箕浦本治	10	6	3		*	*			15-24
山田彦太郎	10	6	2		*	*	*		15-24
長山三郎	10	6	3		*		*		15-24
寺田正三	10	6	4			*			15-24
高柳徳蔵	10	6	4			*	*		15-24
島田英健	10	5	4		*		*	*	16-24
原田種泰	10	4	3			*	*	*	15-24
武田清海	10	3	3		*		*	*	15-24
羽田野政次	10	5	3	*			*	*	14-18, 20-24

～19回登場者になると、営業店の比重は6割を切り、会計課が24%の高い比重をみせている。同様なことは20～24回登場者、すなわち財務部門に十数年以上在籍したベテランにもみられ、会計課・各部の経験が約半分となり、営業経験と半々になっている。要するに、財務経験が長くなるにつれ会計課の経験が共通するようになり、経験の浅い者は営業店の経験が多いといえよう。このことは本店会計課が見習者を多く抱えて財務要員の養成をしていたことを前述したが、財務のベテランが会計課にいて指導に当たっていたことと矛盾するものではない。これらのベテランが営業店も本部も経験していることが、会計課での運営に役立っているのかも知れない。

第12表 経験職場種類

回 数	人 数	本 部	各 部	内 地	海 外
24	2	1	1	2	1
23	1	1	1		1
22	3	1	3	2	1
21	5	4	3	5	2
20	3	2	1	3	2
小計	14	9	9	12	7
構成比		24.3	24.3	32.4	18.9
19	5	4		5	3
18	3	3	2	3	2
17	10	3	5	7	6
16	6	6	5	4	6
15	12	5	2	8	7
小計	36	21	14	27	24
構成比		24.4	16.3	31.4	27.9
14	17	5	7	12	7
13	19	9	7	13	10
12	16	7	2	9	8
11	48	18	18	30	31
10	50	14	20	29	29
小計	150	53	54	93	85
構成比		18.6	18.9	32.6	29.8
9	45	21	11	26	25
8	74	22	18	40	42
7	83	17	21	50	39
6	95	17	18	53	44
5	105	20	20	48	54
小計	402	97	88	217	204
構成比		16.0	14.5	35.9	33.6
4	153	36	22	63	59
3	194	30	46	102	54
2	286	45	56	134	99
小計	633	111	124	299	212
構成比		14.9	16.6	40.1	28.4
1	581	84	102	236	162
構成比		14.5	17.6	40.6	27.9
計	1817	375	391	884	694

②因みに、4種職場の経験といっても、個人的には偏っているのであろうか。1,817人のうち、4種の職場をすべて経験した者は15人いる。すなわち次の者達である。

21回登場者	田中雅太郎（勘定）	3-12, 14-24
20回	林 紀一郎（勘定）	5-24
18回	野村五郎（集金）	7-24
17回	山崎市太郎（勘定）	3, 5-17, 20, 22-23,
	大場能男（勘定）	6, 8-18, 20-24
16回	金原正二郎（勘定）	1-3, 8-4, 18-19, 21-24,
	西谷英寿（勘定）	4-5, 11-24,
	観世元継（勘定, その他）	7-21, 24,
	橋本一郎（勘定）	9-24
13回	玉村琢磨（勘定）	10-11, 14-24
11回	志村松太郎（勘定, 集金）	14-21
9回	大坪新治（勘定）	14-15, 17-19, 21-24,
	中 隆三（勘定, 集金）	15-21, 23-24
8回	中尾二郎（勘定）	17-24
6回	牧田治之助（出納, 勘定）	12, 14-17, 19

以上のように、15人のうち13人までが勘定畑であり、出納畑は牧田1人、集金畑が野村1人である（志村、中は1回のみ集金掛だったことがある。観世は新嘉坡支店で勘定用度出納集金掛であり、造船部が長くその計算課長であった）。出納掛で長期継続者がいたことは前に指摘したが、4種を廻るのは勘定掛であった。出納掛や集金掛が各地を転々と異動することはほとんどなかった。転々とするのはもっぱら勘定掛であったといえる。

第13表によれば、3種の職場を経験した者は91人、2種が305人であって、全体の8割弱は1種の職場しか経験していない。造船部から離れなかったり、内地営業店ばかりの転勤や、海外店しか知らないという者も結構多かったの

第13表 職場種類の経験数

登場回数	4 種	3 種	2 種	1 種
15回以上	9	15	16	5
10回以上	2	40	49	45
5 回以上	4	33	133	239
2 - 4 回		3	107	510
1 回				581
計	15	91	305	1,385

である。物産が一定の方針、たとえば各種の職場をローテーションを組んで転勤させていたとは到底思えない。

同一職場に長期間在籍した例としては、次の者がいるが、22-22とあるのは22回登場し、22回とも同一職場にいたことを示し、その職場、掛名も表示した。

22-22	杉生幸三郎	大阪集金	15-15	竹原 実	三池 勘定
21-21	加納宗三郎	本店出納	15-15	井上幸蔵	本店 出納
21-21	岩同鹿太郎	神戸出納	14-14	金田又四郎	門司 出納
20-20	尼子隆久	唐津 勘定出納	14-14	徳島米吉	長崎 勘定
17-17	篠原干城	香港 勘定 (集金)	14-14	坂口 実	横浜 出納
17-17	成瀬申三	横浜 勘定 (出納)	14-14	高重芳平	大阪 出納
17-17	渋谷一郎	大阪 出納	14-14	矢野益雄	香港 出納
17-17	板井才吉	京城 出納	14-14	御酒本徳松	本店会計課長

以上は14回を超える長期在籍者であるが、計16人を数える。これらは財務部門における連続長期在籍者であって、財務部門を出入りして、累計14回以上の者は探せばまだいるかも知れない。上記でみると出納・集金分野が10人、勘定分野が5人、勘定出納兼務が1人であって、長期在籍でも出納・集金分野の者が多いことを示している。しかし彼等が必ずしもこれ以外の店部を経験していないわけではない。たとえば御酒本は前述のごとく会計課長になる

前に新嘉坡・上海・シアトルを経験しているし、加納は馬関・大阪を経験し、岩岡も監査方・横浜・神戸を経験しているという具合である。反面、杉生のように大阪以外の経験は皆無という例外もある。要するにこれらの長期在籍者は、前述のようにそれぞれの職場で「ぬし」的存在で後進の指導もしていたと思われる。

5. むすび

本稿の課題の一つは、三井物産の財務的意思決定へのアクセスであったが、その機構もルールも発見できぬまま、当事者だけでも把握したいということであった。しかし経営陣での財務部門担当は確定できず、役員経験者の財務的経験の有無を検証するに止まった。結論は常務以上はもちろん、取締役クラスでも財務部門に勤務した経験を持つ者はほとんどなく、おそらく財務担当重役と財務部門の実質的責任者である会計課長が財務的意思決定の枠組みを作り、経営陣はそれを承認するのが実態と思われる。ただし役員の大多数が高商以上の学歴、特に東京高商卒がきわめて多いことから、ある程度の財務ないし会計的素養は持っていたかも知れない。とにかく会計課長の役割、その行動を重視し、さらに実態を解明する必要がある。

逆に財務部門において相当な経験を持つ者で役員まで上昇できたのは、監査役に数人いるだけであった。財務部門に対する社内的評価が反映しているように思われる。

第2の課題は、財務部門への人員配置の実状を解明することであったが、次の点が明らかになった。

第1に、財務部門の構成であるが、本店の勘定掛・出納掛は計算課・出納課となり、さらに大正3年から会計課一本に統合され、出納掛・集金掛が包摂される体制が確立し、昭和期まで続く。次々と発生する部は、設置当初は同一立地の支店に依存して財務部門を置かなかったが、次第に勘定掛を置く

ようになるが、出納掛はない。各部に数多くの支部が設置されるが、ごく少数の大支部を除いて、ほとんどが同一立地の支店に出納を依存する仕組みであった。

支店では大規模店に勘定掛・出納掛が置かれたが、しばしば出納用度掛であり、小規模店では勘定出納用度の複合掛も珍しくなかった。本稿では財務部門を勘定・出納・出納用度・集金など掛名を明示している場合に限定して考察したが、実は出張所のような小規模店であっても、勘定・出納事務は不可欠のはずであり、掛がなくとも誰かが担当していたに違いない。そこまで考えると、本稿で摘出した財務担当者1,817人よりも実態はもう少し多いと考えるべきであろう。

第2に、財務部門の人員増加が第一次大戦中の営業拡大テンポより大きかったことである。大正2年まで漸増していた財務部門の人員は、大戦を経過して500人台へと倍増し、かつ戦後の営業縮小（＝人員縮小）にもかかわらず、依然として500人台を維持したことが注目される。新設される部への人員投入、既存店部の人員増強、支店出張所の増加、出張所の支店昇格等々、財務担当者の需要増大があったことはもちろんであるが、たびたびの不祥事の発生を踏まえて勘定掛の機能強化、人員拡充、裏方として軽視された勘定掛の地位向上が方針として打ち出されたことが影響していよう。会計課の大膨張には支店勘定掛の掌握＝財務面からの支店統括が反映しているのである。

第3に、新人養成の問題である。財務部門の急拡大には新人の投入、他掛からの配置替えを伴ったが、本店会計課を中心にいくつかの大規模店で新人の急速養成がはかられ、各店部に送り出していったとみられる。それは主として勘定掛要員であって、出納・集金掛要員ではなかった。特に会計課の大膨張には新人の養成（見習者の受け入れ）が含まれていたのである。

第3の課題は、財務担当者の質、異動、職務経験などの解明であるが、この点には前掲若林論文・大島論文が関係している。財務部門の在籍者は、勘

定掛と出納・集金掛では人材の質も異動状況も異なっているので区別する必要がある。若林論文の指摘するいわゆるノンキャリア組は出納・集金掛に適合するが、勘定掛では疑問がある。すなわち、高商卒を主軸とする学卒者が大量に入社してくると、彼等も勘定掛に配属され、ある者は財務部門のエキスパートになり、ある者は営業へ転出して昇進し、ある者は財務部門と営業を往復する。時間の余裕がなく、本稿に登場する1,817人全部を調べたわけではないが、高商卒以上が少なからずおり（東京高商だけで250人前後）、その中から幹部クラスに上昇した例が幾人もみられる。勘定掛がノンキャリアの受け皿のようにいうのは、明治20年代はともかく、学卒が多く採用される30年代後半からは適当ではあるまい。

他方、大島論文は本稿とはもちろん課題を異にするが、勘定掛に関しても2つの差違がもともとある。すなわち、同論文は部制度の成立期に対象を限定し、具体的には明治38年から大正4年までの資料操作をおこなっている。また、機械部、棉花部、船舶部の部員各自の職務遍歴を追跡する方法を採って、その中から勘定掛員が店部間を異動してスキルを蓄積し、専門的職能集団を形成したことを検出しようとしている。これに対して本稿は、明治30年代から昭和戦前期までを作業対象とするうち、大正期までを考察し、財務部門に在籍した者の性格・異動状況を解明しようとした。要するに、本稿は財務部門自体の解明を課題とするため、当然、大島論文とは対象期間と分析手法を異にすることになった。本稿での分析では次の諸点が明らかになった。

第1に、明治29～36年については、31、32年頃に財務部門での組織変更、担当者の入れ替えがあったこと、同一店で連続する者・他店の財務へ転出する者は全体の1/3、残る2/3は財務に少し居て営業畑に転じたことが指摘できる。

第2に、明治38～大正15年については、財務部門に在籍したのは1,817人であって、その職場、職務を考察した。24時点の職員録への登場回数でみて、10回以上の長期滞留者は全体に1割に過ぎず、ここでも全体の2/3は短期間

で転出している。

第3に、勘定掛は人数が多く人事的に回転しているが、出納（および集金）掛は勘定掛よりも少人数で、相対的に固定する者が多い。出納掛の方が一層実務的に思える。財務部門を短期間経験して営業畑に放出されるのは主として勘定掛員であった。

第4に、財務部門での入れ替えが激しいと、運営に支障を生ずるおそれがあるが、前年からの継続者と新規転入者の比率をみると、時期によって大きな違いがあった。明治39～41年は転入者の比率が高く4～6割で、大幅な入れ替えを意味したが、大正2年にはなんと7割を超える異常さであった。それまでの不詳事件への反省が反映していると思われる。大正6～7年にも転入者が5～6割となるが、第1次大戦中の人員増強のためであろう（大正15年も7割弱だが、その理由は次稿での問題となる）。要するに、全体としてみれば財務部門での異動は激しいことを意味する。

第5に、職場遍歴については本店、各部、内地店、外地店の4種でみたが、すべてを経験したのはわずか15人、全体の8割は1種の職場しか経験していない（その中での異動はあろうが）。勘定掛は前述のように各地を巡る者も少なくないが、出納（集金）掛にはそれがなく、14回以上連続して同一職場にいた16人を取ってみても、出納（集金）が10人を占め、勘定掛と出納（集金）掛は財務部門の中でも異質といわねばなるまい。前者には多くの高商卒が投入されるが、後者にはそれがみられない。

以上のことを含めて、第3の課題では大島論文の指摘とは違った姿、一方では財務畑の専門家が形成され、掛の中核になる者がいるのはもちろんであるが、それは少数者であって、他方では財務畑の短期経験をして他部門に放出される者が圧倒的に多いこと、また一方では財務畑を転々としたり、一旦出ても復帰する者がかなりいることも事実であるが、他方、財務畑が短期経験に止まる者が圧倒的に多いことを指摘しなければなるまい。

そして本稿は、紙幅の関係から大正期までに止まったが、次稿で昭和戦前

期を同様に分析し、全体像を描き出したい。

〔付記〕 本稿は主として三井物産の職員録を使用した¹が、筆者が所蔵していない分は²三井文庫所蔵分に依存した。同文庫および閲覧・複写でお世話になった永井・大塚両氏にお礼を申し上げる。