

三井銀行の使用人給与制度私議

安岡重明
千本曉子

目次

はじめに

一 三井労務管理史研究における資料的価値

二 内容紹介（以上、千本）

三 明治三十年代後半の三井銀行の動向（安岡）

凡例

使用人給与制度私儀（臼井喜代松稿）

はじめに

近年、財閥史研究が経営史研究の大きな柱のひとつとして、多くの研究者により精力的に進められてい

る。とりわけ三井財閥史研究においては、財団法人三井文庫が研究者に対して資料公開をおこない、様々な形で便宜を計っておられるので、内部資料を用いた実証的歴史研究の成果が次々と発表されている。筆者も、日本における労務管理の形成過程の研究を進める上で、江戸期商家の奉公人制度や明治期の使用人制度の実証研究はきわめて重要であると考え、三井の労務管理の形成過程に着目してきた。

従来、日本労務管理史研究がブルーカラーを主たる対象としてきたこと、したがって明治期以降の工業化段階に入ってからのも時期を対象としてきたことによ

り、江戸期商家の奉公人制度や明治期の会社、銀行等における職員層の雇用関係や使用人制度には、ほとんど関心が払われてこなかった。正確には、職員層の雇用制度と工員層の雇用制度は別個のものであるという認識に基づき、各々の研究は行なわれてきたが、江戸期の雇用制度と明治期のそれらとを連続的な流れの中に位置づける作業や、工員層の雇用制度と職員層のそれとを相互関連的に把握する作業は行なわれてこなかったといえよう。

しかし、三井のような江戸前期創業の大商家が、明治期以降、銀行、物産と企業形態を変えながらも経営を続行したという事実からだけでも、江戸期の雇用慣行は質的に変化しつつも、明治期以降にひきつがれていったことは明らかである。また一九〇〇年代において武藤山治が導入し、一九二〇年代に定着したといわれている年功賃金制、終身雇用制などに代表される「日本的」雇用制度は、江戸期商家の奉公人制度に端を発しているということは、間宏¹、堀江保蔵²等によって

指摘されている。日本的経営論、日本的労務管理論が盛んに論じられている現在、江戸期商家の奉公人制度と鐘紡の「経営家族主義」的雇用制度との間の約三十年間の空白を埋める研究は、きわめて重要であると思われる。こうした研究を進めるには、江戸期商家の奉公人制度と工場労働者を対象とした雇用制度を一連の流れの中で把える視点が必要である。筆者は二つの制度の間に、職員層を対象とする使用人制度をおくことにより、年功制、終身雇用制の歴史的系譜が明らかになるであろうと考える。

従って、江戸期奉公人制度、明治期使用人制度、職工制度などについての相互関連的な解明が可能なら三井を研究対象とすることは、三井労務管理史のみならず、日本労務管理史研究をより一層進展させることになる。

注1 間宏は『日本労務管理史研究』（御茶の水書房、一九七八年、再版）において、終身雇用制、年功賃金制な

どをその内容とする経営家族主義は商家の論理との歴

史的連続性が強く、「日本的」労務管理の歴史的一形態としての家族主義管理は、職員層については、早い時期において浸透しており、工員層を含めた経営組織全体に拡大されたのは、重工業ではほぼ第一次大戦前後の時期から大正末あるいは昭和初年にかけての時期であるとし、商家の雇用慣行と職員層、工員層の労務管理様式の関連性について示唆している(同書、三一―三二頁)。

2

堀江保蔵は、日本の終身雇用制について「ほぼ明治三〇年代以降、商家養成型から学校出採用型へと変わって徐々に交替が行われ、それにつれて終身奉公制から終身雇傭制へ、いつとはなしに移行したものと考えられる」とし、江戸期商家の雇用慣行とホワイトカラーの雇用制度を一連の流れの中で扱えている(『日本経営史における「家」の研究』臨川書店、一九八四年、一四四頁)。

一 三井労務管理史研究における資料的価値

では、以下に紹介する資料「使用人給与制度私議」が、三井労務管理史研究を進めるうえで、いかなる点

において価値があるのかを述べておこう。

明治維新期から明治三〇年頃までの三井の使用人制度について、筆者は安岡重明編『三井財閥』(日本経済新聞社、一九八二年)、「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」『同志社商学』三五巻二号、一九八三年)において考察した。しかし明治三四年の中上川彦次郎の死後の実態については、ほとんど明らかにされていない。明治二〇年代中頃から三〇年代中頃にかけての中上川時代には、彼の工業主義路線と益田孝の商業主義路線との対立が激しく、中上川の死後は、益田がヘゲモニーを握ることにより、中上川の工業主義路線の多くが否定されていったのは、現在では周知のこととなっている。しかし、中上川は使用人制度を改革し、当時としてはきわめて斬新な方法で使用人優遇を行ない、それが益田孝がひきいる三井物産をはじめとした三井関連会社に波及したと推測できるのだが、中上川の死後、彼の功績や方針が否定される中で、使用人制度はいかなる変遷をたどったのであろうか。一九八〇

年十一月一日に三井文庫があらたに資料公開を始めた「井上侯爵家より交附書類」の中に、こうした問題の解明の手がかりとなるであろう非常に興味深いものが含まれていた。今回紹介する臼井喜代松により作成された「使用人給与制度私儀」もそのひとつであるが、同じく臼井の手による「臼井喜代松各支店視察報告書」²「三井銀行近況」³もきわめて重要な資料である。

こうした一連の報告書を作成した臼井喜代松のプロフィールを簡単に紹介しておこう。臼井は慶応元年（一八六五）の生まれで、明治二九年（一八九六）一月に三井合名会社に入社した。入社時は手代七等、参事付であったが、入社翌年一月には益田孝専務理事に随行して九州三池地方に出張、三一年三月には参事に昇格。入社前の経歴については不明である。三井物産では明治三〇年下期から詳細な「事業報告」を作成しているが、臼井はこの作成に尽力し、その貢献は多大であった。こうした経営分析と調査能力により、明治三五年四月に三井家同族会事務局に管理部が新設さ

れると、物産参事兼任のまま管理部書記に任命され、ついで管理部専任となった。そして様々な調査に従事し、数多くの報告書をまとめている⁴。

管理部での最初の仕事が「三井銀行之現状」と題する報告書で、明治三五年三月三十一日現在の総勘定報告表にもとづいて、負債、資産（諸貸出金、有価証券、流込地所建物）、損益の分析を試みている⁵。「使用人給与制度私儀」は、明治三五年夏に起草し、翌三六年七月に発表したものである。ついで三六年八月には「三井銀行近況」をまとめ、その中で明治二八年上半年から三六年上半年までの純益、経費、資本及積立金の動向を示したうえで、資金の運用と経費の節約について論じている。さらに三六年四月に三井銀行各支店および呉服店、物産の支店を視察した報告書を「臼井喜代松各支店視察報告書」としてまとめているが、その報告書をもとにして支店の存廃についても述べている。

臼井の経歴から、臼井は益田と中上川の対立の中で益田側の人物であったことは容易に想像できる。だが

彼の一連の報告書の内容は、そうした対立抗争から全く自由であったとはいえないだろうが、きわめて精妙な客観的な分析に基づくものであり、研究資料としては価値が高いと思われる。

なかでも「使用人給与制度私議」は、中上川により改革された使用人制度が、明治三〇年代中頃にはらんでいた問題を浮きぼりにしていると同時に、それらをどういう形で解決しようとしていたのかを示す興味深い資料である。

注1 三井文庫所蔵史料、井交二三八。

2 同、井交三四〇。

3 同、井交三三六。

4 三井文庫編・刊『三井事業史』本篇二、一九八〇年、六九一頁。

5 同書、六八七頁。

二 内容紹介

「使用人給与制度私議」は、第一章総論、第二章使

用人ノ給与ニ関スル総論、第三章給与ノ方法、第四章俸給制度、第五章賞与金制度、第六章恩給制度、第七章年金制度、第八章財源、第九章身元保証金、第十章待命制度の十章から構成されている。

第一章総論では、制度一般のもつ性格について、「組織ニ伴フ制度ハ、之ヲ時勢ニ鑑ミ、既往ニ照シ、将来ニ制セザレバ、遂ニ守株ノ過ヲ来タサルヲ保ス可ラズ」と述べたあと、特に使用人の給与制度は、その適否がただちに家道の消長に影響するので、使用人の選定と給与については、充分注意を払う必要があると説く。人材を得るためや人を遇するための現行の各種の制度は、大体において功を奏してきたと一定の評価をした後、「一時ノ急ニ応スルノ便法ハ、急ノ去ルト共ニ久シキヲ保ツコト能ハザルノミナラズ、制度ノ根抵或ハ一致ラズキ、適用ニ当リ煩累從テ伴フノ弊ナシトセズ」と、中上川彦次郎が改正あるいは制定した使用人待遇に関する諸制度が、現在では円滑に機能していないと指摘する。

中上川が三井銀行再建に尽力していた頃に採用された学校出身者の多くは、三井家にとれば、中上川とともに功労者であった。彼らが功労者であったため、学校出身者を優遇する制度を次々と設けたのである。しかか三井銀行が危機を乗り切った後には、三井に入れば給料が高いいとか待遇がよいということが入ってくる学校出身者が多くなり、彼らはいした功績もないのに高給をとるといふ事態が生じた。つまり以前は勤労意欲を高めたり、功労に報いるために設けられた諸制度が形骸化したことに問題があるといえよう。そこで白井は、賞与金制度や恩給制度を改革し、それらをよく活用することにより、こうした問題を解決しようとする。

第二章の「使用人ノ給与ニ関スル総論」で、白井は三井家と使用人との関係や使用人待遇の理念などを述べた後、給与制度の望ましいあり方について概説する。ではここで白井の主張を要約しておこう。

かつては三井家と奉公人は主従の関係にあり、その

間には情誼があった。だが子飼制度が全廃された現在、情誼は薄弱となり、主家と使用人の関係は、主従の関係五分、雇者被雇者の関係五分といえる。さて、三井家はいわれなく人を養う義務はなく、三井家が使用人を要するのは、自家の事業の繁昌のためであり、この目的にそえる者を使用人として選択する。そして、三井家はその者が相当の生計が立てられるだけの俸禄を給与する。したがって給与は功勲（手柄）の多少によって決められるのは当然であり、このことは雇者被雇者の時代においても適用される通則である。

功勲に対する給与の支給方法についてであるが、主家と使用人とは単純な雇者被雇者の関係であるとするならば、相当の俸禄を与えればよいのであり、使用人の退身後の生計については全く念頭におく必要はなく、恩給制度は不必要である。しかしこの原則を適用するには、使用人が老後の生活にそなえて、俸給中より貯蓄をしておかなければならない。だが使用人の智徳がそこまで達していない現在、この原則の適用は時

期尚早である。それゆえ、主人は老婆心的制度として恩給制度を設けている。主人の側にとつても、この制度があることにより、使用人が普段から心がけをよくし、仕事に励むので有効な制度である。

そこで使用人への平生の給与は必要の程度にとどめ、退身の時に厚く給与をなす方が、使う方、使われる方双方にとって好都合なのである。さらに三井家の主人と使用人の関係は、表面は雇者被雇者の関係であるが、事実においては主従の関係を含める方針をとる方が、双方にとって得策であると判断する。

以上のように、臼井は主人と使用人との間には雇者被雇者の関係だけでなく、主従の関係が必要であることを強調する。また主従関係に基づいた給与制度は、雇者被雇者関係だけに基づくそれよりも、主人と使用人の双方にとって得策であると説く。そこで現行の給与制度を改革し、普段の給与を薄くし、主人の温情や恩召により支給される賞与金や恩給を厚くすることに、主従の情誼の復活をはかろうとするのである。

さて三井における明治維新以降の「主従関係」の歴史について述べておこう。明治維新というドラスチックな社会変革により、封建的秩序体系が近代的価値体系によりとってかわられた。人的関係についてみれば、身分制が廃止され、主家と奉公人の関係も変化せざるをえなかった。明治六年に経営の全権を委任された三野村利左衛門は、九年の三井銀行設立にあたり、三井家同苗と使用人の関係は主従の関係ではなく、共に対等な社友であると規定した。ところが一〇年の彼の死後、同苗の手より旧態に復されるのである。このことは三野村の変革が形式的なものにすぎなかったことや、現実には主従関係を撤廃するまでに使用人の意識が至っていないことを示している。雇用関係や雇用制度の実質的な改革は、明治二四年の中上川彦次郎の登場をまたねばならなかった。

中上川は「文明的」実業家の育成が緊急の課題であると考え、近代的な学校教育を受け、社会の事情に精通した、新聞記者の経歴をもつものを多く採用する。

採用した者を優遇するとともに、更に有能な人材を集めるために、使用人制度の改革を次々に行なった²。学校出身者の使用人は、いわゆる子飼の奉公人ではなく、近代的な学校教育を受けたということもあり、自らは主家に隸属する奉公人あるいは使用人であるという意識はもっておらず、近代的ビジネスマンとしての活躍の場を三井に求めていたのである。こうした人たちを優遇し、能力を充分に發揮させるという施策は、明治二〇年代後半の三井銀行の再建にあたっては非常に功を奏したが、白井が指摘するように、年月の経過とともに、三井の発展にとって桎梏となった部分もあったであろう。

既述のように、中上川の死後、工業化路線をはじめとした彼の功績が否定あるいは過小に評価される傾向があった。しかし、使用人制度に関していえば、白井は中上川の手による諸制度を全面的に否定し、中上川時代以前の状態に戻そうとしたのではない。現実の制度の功罪をみきわめ、弊害がでてきたと思われる部分

を改良しようとするのであり、その際には現制度と新制度との調和を保つことを常に念頭においている。もっとも三野村の死後、同苗により三野村時代以前への復帰がなされたけれども、明治三〇年代中頃に、三井のような大会社が、時代の流れを無視し、主従関係だけでやっていくことは不可能なことであろう。

では白井は、給与制度をどのように改革しようと考えていたのであろうか。第三章以下で示された具体的改革案を要約しておこう。

第三章 給与ノ方法——現制度のもとでは、平素の生計費にあてられる月俸と、半期に一度支給される賞与金あるいは特別賞与金と、退身のときに支給される恩給の三種類の給与が支給されている。給与の方法を検討すると、月俸の根拠は不明確であり、多額すぎると思われるものもある。それに比して恩給は少額で、解雇後、充分な生計が立てられないのが現状である。賞与金も俸給の多少、地位の高下、功勞の有無、事務の熟否に関係なく、収入俸給一円に一日一錢三厘を乗

じた得数を六ヶ月毎に支給しており、その実態は出勤奨励金となっている。また特別賞与金も、元来、特に功勲のある者に支給すべきものであるのに、功勲の有無にかかわらず、現実には地位とか年末のしきたりにより支給されており、地位に付着した手当であり、職俸の性質をおびている。もし職俸であるならば、職務の繁閑、軽重に従って支給すべきであらう。もっとも特別賞や手当は、創設当初はよい制度であったにちがいないのだが、歳月の経過とともに弊害が出てきたのである。

そこで次のように、新たな制度を設けることを提案する。まず現制度とは反対に、月俸を薄くし、恩給を厚くする。月俸は普通の衣食住を支えうる程度でよく、その額を百円に設定する。百円以上の月俸は、非凡拔群の者にのみ与えられるべきである。そして人を奨励するためには、本俸以外の月手当、半季手当、役宅料、通常賞与金、特別賞与金、臨時賞与金など現行の制度以外に、多種類の方法を設ければよいのである。

第四章 俸給制度——現行の俸給制度は、責任の重い局部にいる者には厚く、勤続が長くなれば漸次厚くするということを原則としているが、昇給の順序や原則の適用については確然とした理由が乏しい。俸給制度に弾力性がないという欠点もある。たとえば物産の支店長として三百円の本俸を受けていた者が、病氣や失策のため本店の調査係や参事に移っても、やはり三百円の本俸を受けている。こうした不条理を是正するために、本俸以外に職俸を定めることを提案する。つまり勤続年数に準じて本俸を与え、地位により職俸を定めるのである。このように本俸すなわち生活俸と職俸の併給法をとれば、日常生活費は本俸でまかない、生活費が膨脹することなく自然と節儉力行の風を生むであらう。また職務に対する責任と給与との関係が強くなり、使用人は勉強に励むようになるであらう。

職俸設定にあたり生活点を定める必要があるが、前章で述べたように、百円とする。現在、学校出身者が多数を占め、今後もそうであらう。学校出身者の年令

は、ほぼ二五才前後である。現在の初任給は二五円、二年目は三五円、三年目は五〇円、以後毎年一〇円ずつ増給し、八年目には百円となる。百円に達した後は、二、三年に一回適宜増給することはよいが、百円以上は容易に増給しない方針をとる。百円を生活点に設定するが、それ以上の額の給与を望む者は、係長なり支店長となり職俸を得ることを考えればよいのである。結果として使用人の精神を鼓舞することにもなる。

職俸額は職務の軽重により決められるべきであるが、たとえば初めて支店長になる者へは、まず最小額を与へ、その後は功績の程度や勤続年数に従って与えることとする。

さらに現在の妻女に給与する制度は、夫婦は一体であるという理屈からいえば、妻女は夫の俸給内で生活することが至当であり、廃すべきである。

第五章 賞与金制度——現在、通常賞与、特別賞与、臨時賞与の三種類がある。通常賞与は、既述のよ

うに、出勤奨励金といえる。雇人が出勤し勤務することとは当然の義務であり、賞すべきことではない。しかし社会の風潮に背き、人情を破るおそれがあるため、全廃するわけにはいかないのである。そこでこの賞与に、出勤奨励以外の効用を持たせることにしよう。たとえば、現在のように出勤すれば収入俸給一円につき一銭三厘の率で給するという一律の基準を廃し、新規に雇入れた後三年未満の者へは最低率の一銭、その後は一銭五厘の率を適用するのである。このように勤続年数だけでなく、功績の多少も基準に加へ、さらに事業結果も反映される方法をとることを提案する。

第六章 恩給制度——恩給とは給料の払い残りを精算するものである、という者がいる。しかし三井家は、単純な雇者被雇者という関係で人を使っているのではなく、主従の情誼を基礎として人を使う方針をとっている。それゆえ給料の払い残りを恩給として与えるというのでは、そこには情誼がまったくなくなる。権利義務関係の上に成立する貯金は身元保証金だけで

あり、恩給には使用人が払い戻しを要求する権利もないければ、主家はこれを与える義務もない。

恩給は、恩給主義の上に設定すべきもので、使用人に恩給であるという觀念を抱かせる方法で制定すべきである。極端に言えば、恩給は、たとえそれが与えられなくても、使用人は不服を申し立てることはできず、單に恩召をもって給与されるものであるという趣旨の上に制定されるべきである。あくまでも使用人の側における制度ではないので、使用人は恩給の目安を暗に伝聞するということではよいのである。

恩給の目的は、退身後生計に窮することなく、無事に老を養うることにある。もともと三井家の使用人に列籍した者に必ず与えられるというわけではない。三井家は使用人に長く勤め、全能力を発揮し、老年になり退身することを望んでおり、それに答えたものに、三井家は恩給を与えるのである。したがって恩給は忠勤の程度により決められることになる。具体的には勤続年数の長短、勤続中の所得俸給総額、功勞の有

無をその尺度とする。恩給額については、二五年間最上の氣力をもって勤続した功績顯著なる者へ、最高額の金五万円を支給することにしよう。

また功勞に対して恩給を支給するならば、学校出身者の月給使用人に、そうでない日給者より高率で恩給を支給するのは適當ではなく、同者へ同一の率で与えるべきである。

第七章 年金制度——恩給は一時賜金であるため、それを支給することによって主従の縁を断つことになる。しかし非凡の人材は、一旦解雇し、一時賜金として恩給を与えたうえで、さらに相応の年金を与え、常に営業上のことがらなどについて助言を求めることは、三井家にとって非常に有益であろう。

第八章 財源——明治三〇年上半季より三五年上半季までの一季の各營業店の益金分配の割合は、一般使用人の俸給、賞与及恩給は百分の二七（俸給一九・五、賞与七弱、恩給一弱）、重役俸給、賞与は百分の八（俸給一、賞与七）、社員への勤務補助費及資本配

当(特別配当及追加配当を含む)は百分の二〇、三井家財産としての積立金(普通積立金のみ)及建築基金は百分の四五である。主人側は百分の六五、使用人側は百分の三五という割合で配分されている。これまで述べてきたことを実行するにあたっては、この比率を基本的には変更せず、使用人の俸給、賞与、恩給の分配率を変更し、俸給、賞与を減少し、恩給を増加するという方法をとるのである。なるべく少額の俸給で有能な人物を働かせ、賞与、恩給を厚くすることが、使用人を使う道にはかならない。

第九章 身元保証金——現在、使用人は一年間に受ける相当額以上を身元保証金として積立て、それを損害の担保としている。しかし損害の担保となるにはあまりにも少額であり、それに対し高率の利子を付していることから、実態は一種の強制貯金である。この制度を現状により適合する形に改良する必要がある。

そこで一時に完納するという原則を改め、勤続中は必ず納付させるようにする。また月賦納付者は俸給額

の一割以上を納めることとする。さらに利率を八厘ないし一割と高率にする。そうすることにより、強制貯蓄の趣意も充分満たされるし、金高も増し、損害の担保としての役割も今よりは果たすであろう。このように身元保証金制度を、損害担保の主義と強制貯蓄の主義とを兼ねそなえたものに改良するのである。またそれらが退職後の生計を助けることにもなるだろう。

第十章 待命制度——現行の罷役というのは、無役のものが、二年間に限り月俸の三分の一が支給される制度である。だが現実には、解雇の予備として、また即座に解雇するのは気の毒ということで一種の情実の機関となっている。

そこで三井銀行の調査や物産の参事について行なわれている待命法を活用し、罷役を改めて待命とする。待命俸も三分の一から二分の一とし、期間は二年から一年に短縮すべきである。経費節減の一助にもなるであろう。

第三章から第十章までの具体的改革案の検討、分析

は別の機会に譲ることにして、最後に、白井の改革案につらぬかれている主張をまとめ、今後の研究の手がかりを記しておこう。白井は、三野村や中上川により否定されてきた「主従の関係」や「主従の情誼」が主家と使用人との関係の基本となるように、給与制度の改革を提起する。三井の収益金中の使用人への分配率は原則として不変のまま、毎月の俸給の比率を下げ、主人の恩召や忠勤の程度を反映させる恩給や賞与の比率を高めようとする。そして忠勤の程度をはかる尺度として、勤続年数、功勞の有無などをとりあげる。

終身雇用制は新規学卒者の雇用を出発点とするところには制度的特徴があるといわれているが、三井ではこの時期に、学校出身者の入社年令をほぼ二五才と想定し、長期勤続を要請し、その制度化をはかろうとしたといえよう。また年令、勤続が上昇すれば、それに応じて賃金を引き上げていく年功賃金制の制度化も同時に進められようとした。

日本の経営の特徴とされる終身雇用制や年功賃金制

の成立根拠を、集団主義や家族主義といった日本人の心理特性にもとめる議論の最大の弱点は、それらの成立を説明できない点にあるといわれている³。本資料は学卒者を対象とした終身雇用制や年功賃金制が、いつ、どのようにして成立したのかについて解明するにあたって、重要な手がかりを与えてくれる。

また終身雇用制や年功賃金制の成立過程の解明は、「主従の情誼」という労使関係観を考慮に入れずしてできないであろう。「主従の情誼」を基本とする労使関係の考え方は、当時の産業界や各界上層の労使関係についての考え方を代表するものであったという指摘がなされている。だが「主従の情誼」は、経営の上層において一律に定着していたわけではない。企業により、さらには経営者により、「主従の情誼」の制度化の進め方は多様であったと思われる。こうした点について検討した上で、当時の「主従の情誼」の内容を明らかにする必要があるだろう。

注1 拙稿「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」『同志社商学』三三巻二号、一九八三年、一一—一四頁。

2 同稿、三二—二八頁。

3 舟橋尚道「日本的経営と雇用・賃金」『研究資料月報』二八七号、一九八二年、一三頁。

4 大河内一男「日本の労使関係とその伝統」『経済学論集』二九巻一号、一九六三年、二頁。

三 明治三十年代後半の三井銀行の動向

臼井喜代松が「使用人給与制度私議」を執筆したのは明治三十六年七月であったが、その前文によると、この私議の起草は前年の明治三十五年の夏であった。その後修正が加えられたが、骨子は当初のものでよいと考えていたようである。三十五年夏というと三井家同族会管理部が設立された同年四月から間もない頃である。この年の五月から六月にかけては、三井銀行の営業方針について、管理部会で議論が行われていた。

明治三十四年十月七日に中上川彦次郎が死去した。

二日後の十月九日に早川千吉郎がその後任の三井銀行専務理事に就任した。早川は文久三年（一八六三）、加賀藩の重臣早川恕忠の長男に生まれた。大学予備門、東京帝国大学法科大学、同大学院をへて、大蔵省に出仕し、明治二十六年には貨幣制度調査会の幹事を勤めた。さらに大蔵大臣秘書官、日本銀行監理員などをへて、井上馨の推薦で、明治三十三年（一九〇〇）七月二十三日三井家同族会理事に就任した。井上は死期のせまっていた中上川の死を待ちかまえていて、彼の死の報に接するとただちに行動を開始して、早川をその後任に任命させたのである。中上川路線上の人物朝吹英二や波多野承五郎を後任にしないためであったと考えられる。早川の就任によって、三井銀行において井上馨、益田孝の路線を敷く布石が打たれたのである。

中上川の政策は優良な鉱工業会社の株式を三井銀行が所有し、日本の工業化を促進しつつ三井家を富裕化させようとするものであった。しかし鉱工業会社への投資は、資金が固定化される上、景気の変動を受けや

すい鉱工業会社の動向により銀行の存立が左右される危険が伴った。井上・益田や三井十一家の主人たちの多くは、中上川の政策に反対であった²。しかし中上川が専務理事であった間は、自分たちの意見を貫徹できなかった。

益田孝を先鋒とする反中上川派の政策は、三井銀行の鉱工業会社への投資をひきあげて商業銀行に徹しようという政策であった。手形割引を主たる業務とし、確実な貸付先へ融資しておれば安泰であると考えた。そのため益田孝は三十五年五月、六月の管理部会の席上でインベスト・バンクたることをやめて、コマージュ・バンクに転換すべきだという主張を強硬にくりかえしていた。早川千吉郎も、ほぼ益田の路線に従って行動した。銀行総長の三井高保が、ある程度中上川時代の政策を弁護したが、大勢は商業銀行化へかたむいていった。この過程で中上川時代の政策の再点検が行われたと考えられ、使用人制度も再検討の対象となつたとみられる。

臼井喜代松は三井物産兼任のまま同族会管理部の書記になった人物であるから、益田とは十分意志を通じていたと思われるのではない。すでに前述したように、かれはこの私議のなかで、現行制度の俸給、賞与、手当等の与え方が習慣化してしまつて、使用人の士気を高めるような刺激性を失っていることを批判し、功績があり、働きのよい使用人にあつて報いるよう提案している点、使用人のうち月給者のみを厚遇しないで、日給者、傭丁にいたるまで忠勤を抜きんでる者には十分配慮すべきだとしている点に新味が感ぜられるが、もう一方では三井家同族や財産（出資金のことか）に対する利益の配分率をあげることを提案している。恩給（ここでは現在の退職金のこと）や年金の財源のことを論じながら、過去数年の財産に対する配分率四五%を五〇%に引上げて、他への配分に対して実質的に影響がでないようにできる、とのべている。三井銀行の成績が向上してきたので、内部留保を増加させたいという願望があらわれたものと思われる。

る。

明治三十年代末には、三井銀行をヨーロッパ流のフ
ァイナンシング・ハウスにしようとする構想がでてく
る。これは自己資金でもつて健全な巨額の資金需要者
に融資し、利益をあげようという考えである。大衆の
資金を利子を払って預けても、貸付の利率との差はわ
ずかであるし、三井銀行がいく度か苦しい目にあったよ
うに、なにかあると取付けが起る。そのような危険を
おかすよりも、自己資金を健全な需要者に一括して貸
付ける方が安定的である、ということであった。そう
すれば行員も少くてすむし、預金獲得のための支店も
多くを必要としない。しかしこの構想は内部でも強い
反対があり、実現しなかった³。ファイナンシング・ハ
ウスの実態は日本の歴史にも先例がある。江戸後期の
鴻池両替店がそうであった。鴻池家の「算用帳」を分
析すると、鴻池家では江戸前半期にみられた他人資本
が次第に減少し、江戸後期には大名貸の資金のほとん
どは自己資金となっていた⁴。三井銀行の内部留保増

加の要求も、自己資金調達が必要から出たものかも知
れないが、臼井喜代松の提案との関係は現在のところ
不明である。

そのほか、三井家と使用人の関係を主従関係とみる
か雇用関係とみるかについても、きわめて興味深い観
察を下している。どちらに片よりすぎてもいけない、
五分五分だといっている。五分五分と評価すべきかど
うかは別として、ここでの観察は当時の実情をよく押
えていると見られ、主従制度から近代的雇用関係の移
行する過渡期の雇用制度についての観察として非常に
すぐれたものであると思う。臼井のこのような考え方は、
給与制度、恩給制度、年金制度の提案のなかにも
生きている。

なお最後に、三井家の奉公人の退職金制度が退職金
・年金制度の研究者の側から注目されている事実を指
摘しておきたい。

平田富太郎や藤林敬三によっては末弘敬太郎の「退
職金は資本主義以前の伝統的な労働関係に端を発し、

暖簾分けに類する伝統に由来する」ものであるという意見が紹介されている。平田は享保七年(一七二二)の「宗竺遺書」(実質的な三井家憲)のなかで、使用人への退職手当のことが述べられていることから、そこでの退職金に対する考えは、「封建時代の身分雇用関係のもとにおける慈恵的功績報償たる暖簾分けに通ずるもの」としたあと、「退職はわが国に古来より存在する温情的美風より起ったものであるとする見解は従来より使用者間に支配するイデオロギーであることは否定しがたいが、退職金制度そのものは単なる封建時代における雇傭関係の遺制ではなくて、資本主義経済社会における雇用関係において、かかる制度を要請する経済的社会的必然性が存在したからこそ発生し普及するに至ったのである⁵」とのべている。

また藤林敬三も、退職金制度の源流の一例を享保の三井家憲に求め、平田と同様の観察を下し、さらに「わが国における退職金制度が財閥系の大企業を中心に発展をみたことを考えあわせると、当時の三井家の

家憲において使用人の退職手当がうたわれていたことはきわめて興味深い⁶」とのべている。

このように三井家の享保の家憲における退職金の規定が注目されているが、当時の大商家ではいずれも暖簾分けの元手銀の形で、同様の制度を行っていたことは経済史家の間ではよく知られた事実である⁷。しかし明治三十年代なかばにおいて、経営の実体と関係させながら、給与、賞与、退職金、年金の諸制度を論じたこの「私議」は、従来あまり見られなかった良質の調査であり、今後この面の研究にとって重要な礎石となるであろう。

注1 三井文庫編・刊『三井事業史』本編第二巻、一九八〇年、六五〇頁。

2 安岡重明『財閥形成史の研究』ミネルヴァ書房、一九七〇年、四一九、四七五頁他。

3 春日豊「三井合名会社の成立過程」『三井文庫論叢』第一三号、一九七九年。杉山和雄「三井銀行の株式会社化に関する一考察」『三井文庫論叢』第一四号、一九八〇年。松元宏『三井財閥の研究』吉川弘文館、一

九七九年、五五九頁以下。

4 安岡前掲書、八一頁。

5 平田富太郎編著『退職金と年金』労務研究所、一九五六年、一四—一五頁。

6 藤林敏三編著『退職金と年金制度』ダイヤモンド社、一九五六年、三〇—三一頁。右の二編著とも松下伝吉『財閥三井の新研究』中外産業調査会、一九三六年、の宗竺遺書の梗概を参考になっている。現在では安岡前掲書や三井文庫編刊の『三井事業史』資料篇に宗竺遺書、明治三十三年三井家憲とも全文紹介されている。宮本又次『近世日本経営史論考』東洋文化社、一九七九年。足立政男『老舗の家訓と家業経営』広池学園事業部、一九七四年。安岡前掲書『財閥形成史の研究』など。

(一九八四・一・三〇稿)

〔凡例〕

一、読みやすくするため、適宜句読点を加えた。

一、漢字は原則的に原文通りとした。

一、変体仮名「子」は現行の仮名「ネ」に改めた。また「厶」は「トモ」、「井」は「トギ」、「一」は「コ

ト」、「ノ」は「シテ」に改めた。

一、抹消箇所は左傍に、をつけた。

使用人給與制度私議

一此篇ハ、明治三十五年ノ夏、備考ノ為メ起草シタルモノ也。今日之レヲ再閱スルニ、措辭ノ勢ニ走リテ中正ヲ喪ヘルモノ、方法ノ不十分ナル且ツ語リテ詳ナラザルモノ頗ル多キヨ看出スノ遺憾アリト虽モ、大躰ノ主義ニ至リテハ、今尚變更ノ當ニ然ルベシトスルノ點ヲ悟ルニ至ラザル也。故ニ謹デ示教ヲ乞ハント欲スルモ、亦大体ニ就テニ外ナラズ。

明治三十六年七月

白井喜代松

使用人給與制度私議

目次

- 第一章 總論
- 第二章 使用人ノ給與ニ關スル總論
- 第三章 給與ノ方法
- 第四章 俸給制度
 - 其一 職俸
 - 其二 生活給
- 第五章 賞與金制度
- 第六章 恩給制度
 - 其一 恩給ノ原理
 - 其二 恩給ノ方法
 - 其三 恩給ノ程度
 - 其四 恩給範圍
- 第七章 年金制度
- 第八章 財源
- 第九章 身元保証金
- 第十章 待命規則
- 以上

使用人恩給制度私議 (ママ)

第一章 総論

謹デ案ズルニ、我三井家ハ日本唯一ノ名族ニシテ、系統富有兩ヲ連綿トシテ今日ニ至ル。之ヲ永遠無究ニ傳フルハ固ヨリ、責任者ノ存スルアリ。今ヤ上ニ賢明ノ家長各位アリ。之ヲ指導スルニ井上顧問ヲ以テシ、之ヲ輔翼スルニ理事諸君ヲ以テシ、而シテ多数ノ人材其下ニ盡瘁ス。組織整齊亦一辭ノ賛スベキナシ。然レトモ組織ニ伴フ制度ハ、之ヲ時勢ニ鑑ミ、既徑ニ照シ、将来ニ制セザレバ、遂ニ守株ノ過ヲ来タサルヲ保ス可ラズ。特ニ使用人ノ給與制度ニ至リテハ、其適否直ニ家道ノ消長ニ影響ス。蓋シ使用人ノ撰定及給與ハ、宗竺居士ノ最モ反覆丁寧ニ戒訓セラレタルトコロ、而シテ現家長各位ノ深ク銘記セラル、所タリ。然レトモ家道漸ク増大ヲ加ヘ、使用ノ人数亦万ヲ以テ計フ可シ。況ンヤ将来新ニ企畫スベキ事業必ズ多々益々之レ

アルベキオヤ、夫レ事業ハ人ニ由リテ成ル。其人ヲ得サル時ハ、事業目的ノ善美決シテ結果ノ善美ヲ期スベカラザルナリ。故ニ結果ノ善美ヲ期センニハ、其人ヲ得サルベカラス。當家カ現在ノ有様ヲ維持スルニ於テ、亦之ヲ増進セシムルニ於テ、均シク之ヲ人材ニ待タザル可ラズ。而シテ人材ヲ得ルコト最モ難シ、而シテ人材ヲ遇スルノ方法亦更ニ易カラズ。現今此等二千スル各種ノ制度ハ、皆時ノ必要ニ応シ制定セラレタルモノニシテ、其結果タルヤ細目ノ得失ハ姑ク問ハズ、大体ニ於テ奏功ノ実アリシヤ疑ナシ。然レトモ一時ノ急ニ応スルノ便法ハ、急ノ去ルト共ニ久シキヲ保ツコト能ハザルノミナラズ、制度ノ根抵或ハ一致ヲ欠キ、適用ニ当リ煩累從テ伴フノ弊ナシトセズ。特ニ賞与及恩給制度ノ如キ人心ヲ収攬スルノ一方ニ、善感ヲ與ヘサルノ惧ナキニアラズ。是レ宜シク更革ヲ施シ、人心ヲ刷新シ、光明ヲ前途ニ望ミ、火ニ入り水ニ赴クスヲ尚且ツ辭セザル程度ニ奮起セシムルヲ要ス。是レ爰ニ私見ヲ叙シ、採擇ヲ仰グ所以ナリ。言ヤ忌憚ナク唯胸

臆ヲ披撫スルニ急ナリ。

第二章 使用人ノ給與ニ関スル総論

使用人(理事ヲ除ク以下皆同シ)ノ給與制度ヲ講スルニ当リ、先決スベキ問題アリ。即チ当家ト使用人トノ關係之レナリ。今ノ使用人ナルモノハ当家ニ對シテ如何ナル位地ニ立ツカ。古ノ所謂奉公人ハ其間柄ニ於テ主從ノ關係ナリキ。然ルニ今ノ使用人ハ先以テ雇人ノ關係ナリ。其間全ク情誼ヲ存セサルニアラサルモ、之ヲ主從時代ノ情誼ニ比スレバ、固ヨリ同日ノ談ニアラサルヲ信ズ。古ハ子飼ヨリ勤メ上ゲ、漸次要地ニ進ムヲ通則トシ、今ハ子飼ハ全ク廃セラレ、古ノ所謂中年者ナルモノヲ以テ通則トス。其間情誼ノ薄弱ナルベキハ當然ノ數ナリ。故ニ今ノ主家ト使用人トノ關係ハ、純然タル主從ニアラズ。左リトテ純然タル雇者被雇者ニモアラズ。主從ノ關係五分、雇者被雇者ノ關係五分ト認メテ大差ナカルベキカ。況ンヤ最近數年營業各店互ニ割拠

シ、旗幟ヲ樹テタルヲ以テ、其下ニ集ル使用人等ハ往々營業店ガ会社ノ名義ナルニ眩惑シ、會社法ノ精神規定ヲ推シテ萬事ヲ律セント試ムル者ナキヲ保セズ。如斯ハ時運ノ變遷上止ムヲ得サル現象ナレトモ、而モ三井家ノ本義ニアラザルヲ信ズ。然レトモ時勢ガ必ズ之ヲ強ユルナラバ、時ニ從テ宜シキヲ制セサルベカラズ。即チ純然タル雇者被雇者ノ如キ關係ト為スヲ原則トスルモ、止ムベカラサルナリ。唯二者何レカ得、何レカ失、是レ方針ノ解決セラルベキ分歧點ナリ。

抑モ當家ニ使用人ヲ要スルハ何ゾヤ。蓋シ謂レナク人ヲ養フベキ義務ナルモノハ、德義上ニ於テモ法則上ニ於テモ決シテ當家ノ負フ処ニアラス。唯夫レ自家ノ事業ヲ繁昌セシムルニ必要ナルカ為ナリ。是レ當家ニ使用人ヲ要スル所以ノ第一義ナリ。既ニ己ノ事業繁昌ノ為メナリトセバ、此目的ニ副ヘル者ヲ選取スヘキハ是レ第二義也。既ニ此目的ニ副ヘル使用人ナラバ、ソレヲシテ相當ノ生計ヲ為シ得ベキ俸祿ヲ給與スルハ是レ第三義ニシテ、即チ給與問題ノ発端ナリ。而シテ所謂

給與ナル者固トヨリ事業繁昌ニ干與スル程度ノ厚薄、換言スレバ功勲(役ニ立ツト云フ意味ニアラズ、通俗ニ所謂手柄ナルモノナリ)ノ多少ニ從ヒ、給与ノ度或ハ厚ク或ハ薄カルベキハ当然ニシテ、功勲愈々多ケレバ給与愈ヨ多ク、功勲皆無ナレバ給与皆無ナルベシ。是レ主従ノ時代ニ於テモ、雇者被雇者ノ時代ニ於テモ、均シク適用セラル、通則ナリ。此通則ハ尋常ノ事ニシテ敢テ疑問トスルニ足ラサレトモ、唯疑問トスベキハ功勲者ニ対スル給与ノ方法ニ存ス。

功勲ニ対スル給與ヲ定ムルニ当リ、第一ニ考案ヲ要スルハ主従ノ意ヲ以テ給與スルカ、雇者被雇者ノ意ヲ以テ給與スルカニ存リ。若シ單純ナル雇者、被雇者ノ立脚点ヨリ給與ヲ決定セバ、之レニ相当ノ俸給ヲ與ヘテ足レリ。本人ノ将来ノ如キハ念頭ニ置クヲ要セズ。即チ恩給制度ノ如キハ不必要也。主人ハ唯雇者ノ勞力ニ対シ相当ノ代價ヲ拂ヘバ可ナリ。其間情誼ヲ狹ムノ必要ナク、今日マデ働キタル勞力ニ對シテハ賃錢ヲ支拂ヘドモ、明日斃シテ葬ルニ処ナキモ主人ノ関知スル所

ニアラザルナリ。若シ此原則ニ拠リ給與ヲ論セバ、簡短ニシテ甚タ分明ナリト虽モ、斯ノ如キ原則ハ、被雇者ノ智徳高度ニ達シ、自ラ己ヲ慎ミ、品行其他ニ注意シ、一定ノ俸給中ヨリ必ズ老后ノ計ヲ為スニ足ルベキ程度ノ節約ヲナシ、敢テ他人ヲ煩ハサマル域ニ於テ行フベキモノナリ。而シテ今日ハ直ニ此原則ヲ適用スルニ尚早ノ時代ナルヲ信ズ。尚早ヲ唱フル理由ハ他ナシ。今日ノ使用人ハ智徳ノ度必スシモ劣等ト云フニハアラザレトモ、毎月收入スル処ノ俸給ハ、之ヲ右ニ受ケ左ニ拂ヒ了ルモノ多ク、其幾分ヲ貯蓄シ老后ノ計ニ備フル者、蓋シ太ダ少数ナルヲ信ズ。時ニ俸給昇進スレバ日常ノ生計從テ上進シ、増給ノ難有味ヲ感スルハ其瞬間ニ止マリ、半年以内ニハ常事トナリ。之カ為メ老后ノ計ニハ殆ト毫モ関係ナキ事態ヲ現ハス可シ。是レ人情ノ弱点ニシテ、必スシモ将来ヲ慮ラサルニアラザレトモ、目前ノ形勢ニ動かサル、所以ナリ。固トヨリ本人ノ心得方ニ出デ、敢テ雇者ノ知ル処ニアラサレトモ、若シ之ヲシテ其收入ノ幾分ヲ貯蓄セシムルノ方

法アラバ、之ヲ実行シ、平生其人ヲシテ幾分ノ希望ヲ将来ニ有セシメ、實際老年ニ達シ月給取りヲ罷ムルモ安ラカニ消光セシムルハ、一種ノ面白キ制度ナリト云フ可シ。勿論此等ノ制度ハ、主人タルモノノ老婆心ニ出ルト云フノ外、明確ナル理由ナシト虽モ、而モ此老婆心の制度ハ、亦事業上ニ取り有効ノ結果ヲ奏スベキ見込ヲ有ス。他ナシ、常ニ楽ミヲ将来ニ存シ、不都合ノ舉動若クハ重大ノ不注意アラバ、此樂ヲ得ルコト能ハザルヲ以テ、自ラ平素ノ注意ヲ慎重ナラシメ、兼テ励精ノ度ヲ増サシムベキヲ以テナリ。蓋シ斯カル老婆心の制度ハ、使用人ノ側ニ於テ余計ノ世話ナリト云フ者ナシト言フベカズト虽モ、左ラバ其人ノ勝手ニ一任シ、事ノ成行ヲ案ゼシカ、従来ノ經驗ヲ以テスレバ、三井家ニ勤務シタル者ノ退職后ノ有様ヲ見ルニ、相当ノ地位ヲ占メ可ナリニ世ヲ渡ル者絶無ニハアラサレトモ、大多数ハ甚タ憐ムベキ境界ニ徘徊シ、三井家ニ占メタル地位、若シクハ其以上ニ居ルモノ殆ト寥々タリ。其ノ爰ニ至リシハ、或ハ給與不足ニシテ貯蓄ニ違

ナキ為メナリシ歟、或ハ給與裕カナルモ本人ノ心得方(深カ)源遠ナラサリシ為メ歟ハ別殊ノ問題トシテ、兎ニ角積年三井家ニ居リテ後退身シタル者ノ先例ノ多数ハ、善果ヲ結ベル者(ヨリ脱ス)ハ結バサル者多キハ事實ナリ。思フニ一旦月給取りトナリ、數十年間三井ノ如キ大事業家ニ日ヲ送りシモノハ、大事業ノ大規模中ニ日月ヲ送り資本ノ心配モナク、損益ノ痛痒ヲモ覺ヘズ、極言スレバ面白可笑シク知ラズ識ラズノ裡ニ老年ノ域ニ進ムヲ以テ、平生非常ニ注意深キ者ニアラサルヨリハ、三井家ヲ去リテ后社会ニ伍シ、自立獨營ノ事業ヲ為スニ適セザルニ至ル、此點ハ争フベカラサル事業ナリト信ズ。是レ亦主家ニ於テ注意スベキ点ナリ。

以上論シタルトコロ約シテ之ヲ言ヘバ、使用人ニ對スル給與ハ、平素ニ於テモ相當ニ之ヲ給スルハ勿論必要ナレトモ、平素ヲ厚クシテ徒ラニ生計ノ程度ヲ上進セシメンヨリハ、寧ロ之ヲ必要ノ程度ニ止メ、生計ノ程度ヲ暴進セシメズ、本人退身ノ期ニ於テ厚ク給與ヲナス方、使フ者ニ取りテモ、使ハル、者ニ取りテモ、便

宜ナリト云フニ販着ス。是レ恐クハ當家祖先ノ意ニシテ、亦少クモ現在使用人ノ多数ノ希望ナルコトヲ疑ハザルナリ。更ニ之ヲ言ハム、當家ノ使用人ハ表面雇者被雇者ノ關係ナレトモ、事實ニ於テ主従ノ關係ヲ含メルノ方針ヲ執ル方、双方共ニ得策ニシテ、給与スベキモノハ常ニ給與スルヲ以テ、其他ハ汝ノ勝手ナリトノ方針ヲ執ルハ、双方共ニ不得策ナリト断定セサルベカラザルナリ。

第三章 給與ノ方法

給與ノ方法種々アリ。現今ノ制度ニ於テハ、月俸ヲ以テ平素ノ生計費ニ宛テ、毎半季ノ賞與金又ハ特別賞與金ヲ以テ事務ノ勉強ヲ奨励シ、本人退身ノ時ニ於テ恩給ヲ與フ。一見太ダ完全周到ナルカ如シト虽、仔細ニ其實際ヲ研討スレバ、月俸ノ根拠明白ナラズ。或ハ多キニ過グルカト思ハル、モノナキニアラズ。而シテ恩給金ハ寧ロ一般ニ少キニ失スルノ恨アリ、故ニ概言スレバ平生ノ生計ニ餘アリテ、後年ニハ生計ニ窮スルノ變

態ヲ生ズベキカト想像セラル。例之バ最近ノ一例ヲ見ルニ、十年間勤續シタル者解雇ニ際シ、六千五百圓ノ恩給ヲ得タリ。若シ此人平生ノ用意ナク貯蓄ナルモノナカリシトセバ、解雇後ハ六千五百圓ニ頼リテ衣食ノ計ヲ立テザル可カラズ。六千五百圓ハ幾何ノ利子ヲ得ベキ乎。假リニ六朱ノ定期預ケトナスモ、一年三百九十圓、一ヶ月三十二圓五十錢ヲ得ベキノミ。其人從來二百圓ノ月俸ヲ食ミタリトセバ、解雇後ハ、僅々其割六分二厘ヲ以テ生活セサル可ラズ。或ハ言ハン、其人坐食セズ、他ニ事業ヲ創メルナリ銀行会社ニ入ルナリシテ不足ヲ補充セバ、可ナラズヤト。一應ハ尤モナレドモ、之ハ其人ノ若キ間ノ事ナリ。若シ五十以上ニシテ此域ニ到ラバ、殆ド雇ハレント欲スルモ雇フ者ナク、他ニ事業ヲ創メストスルモ、前述ノ如ク大規模ノ裡ニ局部ノ事務ニ當リ、局部以外ニ無經驗ナル者ガ新事業ヲ為シ、成功センコト思ヒモ寄ラザルナリ。然ラバ三井家ハ成ルベク使用人ヲ若キ間、即チ他ニ雇ハレ口ノアルベキ時期ニ於テ解雇スルノ方針ヲ執ル可キ

カ。斯ノ如キ方針モ亦多少ノ議論ノ種トナルベキモ、畢竟無法ノ議論ニ過ギサルナリ。何トナレバ人ハ年ト共ニ智識経験ヲ重ネ、事務ニ熟達スル者ナレバ、益長ク勤メテ愈ヨ役ニ立チ来ルナリ。他ニ雇ハレロノ見込アルモノナラバ、當家ニ於テモ無論役ニ立ツ者ニ外ナラズ。役ニ立ツ古參ノ人物ヲ解雇シ、新ニ無經驗ノ人物ヲ雇入レ、事務ノ手習ヲ為サシムルハ、殆ド其理由ヲ知ルニ苦マザルベカラズ。故ニ此議論ハ、人ヲ玩弄スルノ嫌アルノミナラズ、人ヲシテ不安心ノ裡ニ彷徨セシメ、人ノ忠義心ヲ殺滅スルノミナラズ、有能ノ事務家ト無能ノ事務家トノ入レ代ヘナリト評シテ可ナリ。前節ハ、専ラ月俸餘リアリテ恩給足ラザルノ例ヲ挙ゲタルモノナレトモ、此他ニ所謂賞與金ナルモノハ、收入リテハ、有名無實ナリ。所謂賞與金ナルモノハ、收入俸給毎卅円ニ一日一錢、三厘ヲ乗ジタル得数ヲ、每六ヶ月ノ終リニ給與スルモノニシテ、俸給ノ多少、地位ノ高下、功勞ノ有無、事務ノ熟否ニ關係セザルナリ。唯此畫一ナル賞與律ノ取除トモ目スベク、若クハ畫一ノ

弊ヲ矯救スベキ方法ヲシキハ、出勤日數ニ応ジテ給與ノ高ヲ定ムルコト、及ビ功勞アリ若クハ地位高キ者ニハ、特別賞乃至手當ナルモノヲ併セ給スルコト之レナリ。畫一ニ一錢三厘ノ率ヲ通用スルコトハ、單ニ店頭ニ備ヘラレタル出勤簿ニ捺印スレバ、則チ之ヲ得ベキ筈ニシテ、換言スレバ出勤奨励金トモ名クベク實際ニシテ、賞與ナル実ナシト言ハザルベカラス。又特別賞若クハ手当金ノ如キ、特別ニ賞スベキ功勲アル者ニ給スベキ筈ナルニ拘ハラズ、事實ニ於テハ功勲アル者之レヲ得ルト同時ニ、功勲ノ有無スラ明ナラザレドモ、居ルトコロノ地位、若クハ年来ノ仕来リニ由リ、之ヲ得ル者ナシトセズ。三井銀行ノ係長手當ノ如キ固トヨリ、特別賞與ノ性質ト云ハンヨリ事實ニ於テ地位ニ附着セル手當ナレバ、職俸ノ性質ヲ帶ブト言ツテ可ナリ。既ニ職俸ナレバ、職務ノ繁閑、輕重ニ從ヒ、等級ヲ立テ、職務ノ繁忙若クハ重要ナル者ニハ多ク之ヲ與ヘ、閑ニシテ左マデ重要ナラザル者ニハ、割合ニ低ク之ヲ與フルヲ原則トナサマルベカラズ。然レドモ實際

必ズシモ此原則通りニ行ハレザルニ似タリ。勿論特別賞ヤ手當ヤ之ヲ創設シタル当時ニ於テハ、必ズ善制度ナリシニ相違ナク、之ヲ以テ受給者ヲ奮ハシメ、不受給者ヲシテ奮発ノ念ヲ喚起セシメタルコトナルベキモ、如何ナル制度ニテモ歲月ノ経過ニ從ヒ弊害ノ伴隨ヲ免レサルヲ以テ、特別賞及手當ノ制度ヲ惡制度ナリト云フベカラサレトモ、其弊害發生シ創設当初ノ目的ニ適ハズ、實際上格別ノ効果ナキニ至ラバ、之ヲ一變シ、別ニ制度ヲ定メザルベカラズ。

爰ニ此等ノ制度ヲ廢シ、更ニ他ノ新制度ヲ設クルノ意ヲ以テ熟考ヲ下ストキハ、左ノ諸點ニ付解決スルトコロ無カルベカラズ。

一 毎壹円ニ毫錢三厘率ノ賞與金ヲ如何ニスベキヤ
二 特別賞ヲ如何ニスベキヤ

三 手當ヲ如何ニスベキヤ

四 恩給ヲ如何ニスベキヤ

然レトモ此四問題ニ先チ解決ヲ要スルモノアリ。他ナシ、俸給之レナリ。夫レ俸給ハ日常ノ生計費ナレバ、之ヲ餘

リアル程度ニ給スレバ、賞与、手當及恩給ノ如キハ名目丈ケノモノニテ可ナリト虽モ、苟クモ使用人ノ操縦其宜キヲ得、使用人モ光明ヲ前途ニ望ミ、安心立命ノ下ニ勉強スルニハ、平素ヲ割合ニ薄クシ、恩給ヲ厚クシ、即チ現制度ト反對ノ方針ニ出ルコトヲ要ス。此趣意ヨリ立言スレバ、月俸ハ薄ク賞与ハ稍厚ク、恩給ハ愈ヨ厚カラシメサルベカラズ。勿論月俸ヲ薄クスレバトテ、日常ノ生計ニ窮スル程ノ低度ニ置クハ固ヨリ極端ナレドモ、左リトテ花札ヲ弄シ、待合遊ビヲナスベキ餘裕アラシムルモ亦極端ナリ。唯普通ノ衣食住ヲ支ヘ得ル程度ニテ足レリ。普通ノ衣食住ト言ハバ簡短ナレドモ、實際五十円ニテ之ヲ為スモノモアラン。百円乃至二百円ニテ為ス者モアラン。人ニ由リ処ニ由リ一様ナラザレトモ、之ヲ一々斟酌シ、各人ニ適當ノ度ヲ定ムルコトハ到底不能ノ事ナルヲ以テ、是ニ「ドクマチカル」ニ通常日本人ノ生活ハ一ヶ月百円ニテ可ナリト假定スベシ。即チ百円ヲ生活點ト認定シ、是レヨリ以上ノ月俸ハ非凡拔群ノ者ニシテ始テ得ラル、モノ

ト定メント欲ス。或ハ百円ニテ不適當ナラバ、百五十円トシ式百円トスルモ不可ナシト虽モ、爰ニ百円ト仮定スル所以ハ、百円ニ達スル迄ノ増給順序、又百円以上ニ登ルヘキ順序ヲ考ヘ、本俸百圓ノ外ニ、賞與、手當ヲ併セ給スルノ意ヲ以テ立案シタルノミ。而シテ此立案ノ次第ハ、以下各章ニ於テ前後相關聯シテ説明スベキヲ以テ、発端ノ一句ヲ以テ全部ノ仕組ヲ取捨セザランコトヲ望ム。且ツ夫レ人ヲ奨励シ、之ヲシテ十分有効ノ働キヲ為サシメント欲セバ、奨励ノ方法多岐ナレバ、必スシモ厭フベキニアラズ。今ノ制度ハ本俸以外ニ月手當アリ、半期手當アリ、役宅料アリ、通常賞与金アリ、特別賞与金アリ、臨時賞与金アリ、恩給金アリ。一見多岐ニ似タレトモ決シテ多岐ニアラズ、尚少キヲ訴ヘテ可ナリ。唯現制度ハ、標準明確ナラズ。弊害亦伴ヘルヲ以テ、之ヲ更革セントスルノミ。曾テ行ハレタル番頭手代ノ名目ノ如キ之ヲ野蠻ノ遺風ナリトカ称シテ全廃シタレドモ、今日支店長ト云ヒ、係長ト云ヒ、次席ト云ヒ、筆頭ト云フ如キ、事實ニ於テ同

一ナルノミ。是レゾト目立チタル功績ハナケレトモ、永キ間勤続シタル律義者ノ如キ多少ノ増給ハ謂レナシ、賞与ハ尚更謂レナシト云フ場合ニハ、席順ヲ一等引上ゲルト云フ如キ亦人ヲ慰メ人ヲ奨励スルノ一法ナリ。要スルニ給與方法ハ一種類ヨリハ多種類ナルヲ宜シトス。故ニ方法ノ一トシテハ、恩給金ヲ與フルノ外ニ年金ヲ與フルガ如キ亦必ズシモ不可ナラサルベシ。此事モ亦後ニ論スル処アルベシ。

第四章 俸給制度

其一 職俸

現今ノ俸給制度ヲ案ズルニ、一見区々ナルガ如キモ、其間ニ二様ノ原則ヲ含ムガ如シ。則チ責任重キ部局ニ居ル者ハ厚ク、亦積年勤続ノ者ハ漸次厚キヲ加フルコト是レナリ。之ヲ原則トスレバ固ヨリ不都合ノ制度トハ云フ可カラズト虽、其進給ノ順序及原則ノ適用ニ至リテハ、手心ノ一語ノ外確然タル理由ニ乏シキニ似タリ。必竟俸給制度ニ弾力質ヲ含蓄セサルノ欠点アリ。

故ニ責任重大ノ部局ニ當リテ厚俸ヲ受ケタル者、一朝輕キ責任ノ部局ニ移ルモ、尚且ツ全一ノ俸給ヲ與ヘラレ、為ス所ナクシテ得ル所依然タリ。物産會社ノ支店長トシテ三百円ノ本俸ヲ受ケタルモノ、病氣ナリ失策ナリノ為メ本店ノ調査課若シクハ參事ノ如キ地位ニ移ルモ、同シク三百圓ノ本俸ヲ受ケツ、アリ。銀行ニ於テモ亦全一ナリ。鑛山、呉服亦同一ナリ。夫レ三百円ノ給ハ何故ニ給與セラレタルカ。蓋シ地位ノ重要ナルガ為メナルコト原因ノ大ナルモノナリ。果シテ然ラハ其地位ヲ去ラバ、其俸給ニモ變化ヲ來スベキハ當然ナリ。之ヲ極論スレバ、支店長トシテ三百圓ノ者、受附係ニ貶セラレテ尚三百円ヲ受クルトセバ、不條理ナルコト争フニ足ラザルベシ。或ハ云ハン、所謂三百圓ハ本俸ナリ。其外ナル賞与、手当等ハ支店長ヲ去ルト全時ニ剝奪セラル、ヲ以テ、本人ニ取リテハ非常ノ苦痛ナリト。是レ亦道理アル言ナリ。然レドモ賞與ノ如キハ本人ノ功勲ニ從フベキモノニシテ、仮令支店長ナレバトテ、無功、無勲ノ場合ニ恩賞ヲ受クルノ理ナシ。

而シテ他ノ部屬員ニ貶セラル、モ、功勲ヲ奏シ恩賞ヲ受クルノ望ナキニ非サレバ、賞與ヲ以テ苦痛ノ標準尺度トナスベカラズ。若シ支店長タルカ故ニ功勲ヲ現ハセドモ、然ラザルガ故ニ功勲ヲ現ハシ能ハズト云ハバ、恐ラクハ穩當ニアラズ。要スルニ現制度ハ彈力質ヲ含マザルヲ以テ、宜シク彈力質ヲ含マシメザルベカラス。是レ俸給制度改正ノ眼目ナリ。

然ラバ彈力質ヲ含マシムルノ方法如何。曰ク本俸外ニ職俸ヲ定ムルコト是レナリ。換言スレバ勤続年數ニ準シテ本俸ヲ與ヘ、地位ニ由リ職俸ヲ定ム。其地位ヲ去レバ職俸ヲ剝奪シ、單ニ本俸ノミヲ給スルコト是レナリ。例之バ前章ノ終ニ論ジタル如ク、使用人ノ生活點ヲ毎月百圓ト仮定シ係長若クハ支店長トナラバ、事務ノ難易繁閑ニ由リ、職俸トシテ毎月本俸ノ外ニ五十円ナリ百円ナリ、即チ本俸ト職俸ト合シテ百五十円ナリ貳百円ナリヲ給スヘシ。其人何等ノ事由アルニ拘ハラズ、其地位ヲ去レバ本俸ハ變動セザレドモ、職俸ハ同時ニ剝奪セラルヘシ。是レ俸給ヲ其人物ニ與ヘズ、其

職務ニ與フル精神ナレバ、職務ノ変スルニ從ヒ俸給モ變リ、苟クモ拔擢セラレ或ハ職務ニ就キタルモノハ、慎重ノ注意ヲ以テ其職務ヲ失ハザランコトヲ心掛ケ、且ツ何時何事カニ由リ職務ヲ奪ハル、ヤモ知レザレバトテ、成ルベク職俸ヲ日常生計費ニ混合シテ生活費ヲ膨脹スルガ如キコトヲ避ケ、自カラ節儉力行ノ風ヲ生スルニ然ルベシ。現制度ニ由レバ營業ノ畏怖心以外ニ、此風ヲ生ゼシム可キ機會ニ乏シ。而シテ俸給ハ職務ニ伴ハザル故ニ、比較的無能ノ者モ平然トシテ同一ノ俸給ヲ得ラル、ナリ。責任ト給與トノ關係薄シト云フヘシ。夫レ事業ハ人ノ勉強ニ由リテ成ル。人ヲシテ勉強セシムルバ(徳義心ノ高キ者ノ外)、給與ヲ得ルト失フトノ懸念ヲ恒ニ忘レシメザルニアリ。職俸制度ハ、此懸念ヲ強ムルノ得アリ。而シテ現制度ハ此点ニ於テ薄シ。故ニ曰ク、俸給制度ハ宜シク職俸制度ヲ加味スベシト。

職俸ナルモノ、理由、前陳ノ如シ。而シテ之ヲ實際ニ就テ考フルニ、現在月手当ト称スルモノハ其人ニ與フ

ルニアラズ。其職ニ與フルモノナレバ、職俸タルコト勿論ナリ。唯其額過少ニシテ、人ノ耳目ヲ聳動スルニ足ラズ。故ニ其額ヲ増シ、人ヲシテ適切ニ痛痒ヲ感セシムルヲ要ス。即チ其額ヲ増ストハ、新ニ財源ヲ感込ムノ意ニアラズ。朝四暮三ヲ朝三暮四トナセバ可ナラシノミ。例之バ今ノ支店長ガ本俸三百圓、月手當五十圓、役宅料五十圓トシテ合計四百圓ノ月入トセバ、本俸ヲ二百円トシ、職給ヲ二百円合計四百圓ノ月入ト改メテ可ナリ。而シテ職俸中ニハ役宅料ヲ含ミ、電話使用料ヲ含メ、一切ノ賄ヲナサシメ、或ハ住宅ハ必ズ本支店ヨリ一里以内トカ半里以内トカナラザルベカラスト規定スルモ可ナリ。必ズ電話ノ設備ヲナセト規定スルモ差支ナシ。斯ノ如クセバ、収支ノ総額ニ影響セズシテ、主人家ノ財源ニモ關係セズ、本人從來ノ所得ニモ影響セズ。而シテ本人ノ戒心ヲ強ムルノ実ヲ得ベシ。三十円、五十円ノ小額ハ、人ヲ勸ムルニ足ラザルノミナラズ、五十円ノ手当之外ニ亦五十円ノ役宅料ヲ與フル杯、チビチビ目立タザル給與ヲナスハ、唯知

ラズ識ラズノ間ニ費用ヲ増スノミ。寧ロ男ラシク大袈裟ノ觸レ出シヲナシ、双方共ニ深重ニ感セシムルノ優レルニ若カサルナリ。

其二 生活點

職俸設定ニ當リ注意スベキハ、生活點ヲ定ムルノ一事ニアリ。前章ニハ之ヲ百円ト立テタリ。之ヲ百円ト立テタルハ固トヨリ仮定ナレバ、之ヲ多シトシテ減スルモ、少シトシテ増スモ異議ナシト虽モ、此假定ヲ立テタル理由ヲ明カニスルノ必要ヲ覺ユ。

子飼制度ハ、今日以后実行シ難シ故ニ、中年者制度トナルハ免レザル所、亦現在ノ制度タリ。所謂中年者ハ、学校出身ノ者及他ノ事業ニ従事シタル経験ヲ有スル渡リ者ナリ。渡リ者ハ兎ニ角概ネ多数ニアラサレドモ、学校出身ハ今日ニ於テモ今后ニ於テモ、大多数ヲ占ムベシ。而シテ学校出身者ノ年配ハ、概シテ二十五歳前后ト見テ大差ナカルヘシ。而シテ此人物等ハ、大約三ヶ年間ハ活務ニ通スルコト能ハザルモノナリ。現任其雇入ノ初ニ於ケル俸給ハ二十五円ナレバ、二ヶ年

目二十円増給シテ三十五円トシ、三ヶ年目ニハ十五円ヲ増給シ五十円トシ、以后毎年十円宛ノ増給ト見テ、八ヶ年目ニハ百円ニ達スベシ。即チ生活點ニ達スルナリ。此点ニ到着スル迄ハ、特ニ無能ノ場合ヲ除キ、必ズ毎年多少(十円トハ限ラズ)増給シ、百円迄ハ停滯ナカラシメ、既ニ此点ニ達シタル後ハ、二年ニ一回、三年ニ一回適宜増給シテ可ナリ。先以テ百円以上ハ容易ニ増給セザル方針ヲ執リテ差支ナシ。而シテ一方ニハ本人ノ伎倆拔群ナレバ三、四年ニシテ係長ニ進ミ、本俸職俸併セ給セラル、コトモアルベク、或ハ五、六年ニシテ支店長ニ飛上ル者モアルベシ。左スレバ本俸ヲ漫然増加スルノ方法ニ由ラスシテ、双方共ニ目的ヲ達スルヲ得ベシ。

又渡リ者ニ至リテハ、最初ヨリ相応ニ実業ノ知験ヲ蓄ヘ、三年間ノ練習ヲ要セサレバ、先ツ其人ニ由リテ相違アルハ勿論ナレトモ、最初ニハ学校出身者ニ與フル三ヶ年目ノ俸給ニテ可ナラン(是ハ尋常ノ場合ナリ。拘泥スルニ及バス)。此輩ガ百円ニ達シタル時モ、亦

復前節ト同一ノ取扱ヲナシテ可ナラン。

生活点ヲ假定ルタル理由、粗斯ノ如シ。唯生活点ノ極メ方、職俸ノ定メ方ハ、一方ニハ新制度ト現制度トノ調和ヲ保ツコトヲ注意シ、他方ニハ新制度ニ由リ各本人ノ精神ヲ鼓舞スルノ意ヲ含蓄セシムルヲ要スルノミ。

或ハ曰ク、生活点ヲ定ムルノ必要ナシ。寧ロ全部ヲ職俸トスベシト。過ギタルハ尚及バザル如シトハ此説ナリ。例之バ雇入ノ最初ハ二十五円ノ俸給ト假定シ、一朝支店長トシテ四百円ヲ得ルトセン。其支店長ヲ去リ、他ノ下級ノ職ニ就クトキハ、之ニ相当ノ職俸ヲ得ベシト虽、斯クスレハ各本人ノ所得根本ヨリ變動シ、轉職ノ都度、生活ノ標準崩壊スベキ不安心アリ。勿論生活俸ト職俸トヲ併給スル場合ニモ、轉職ノ都度同一ノ影響ナキニアラザレトモ、併給法ヲ執レバ本人ハ常に生活俸ヲ以テ生計費ニ充ツルノ風ヲ守リ、職俸ヲ宛テニスルノ念ヲ薄メ、之ヲ貯蓄スルノ傾向ヲ生スベキモ、職俸單給法ヲ執レバ、本人ノ生計標準忽チ不明ト

ナリ、結局現制度ニ大差ナキモノトナルベシ。加之單給法ハ、人心ヲ刺激スルノ点ニ於テ、併給法ノ強大ナルニ若カサルモノアルオヤ。故ニ單給ハ併給ノ効力アルニ若カザルナリ。併給法ヲ執ルニ当リ第二ニ講究ヲ要スルハ、職俸額ノ極メ方ナリ。無論職俸ノ輕重ニ從ヒ厚薄ヲ決定スヘキモノナレトモ、唯之ヲ畫一トスルハ不可ナリ。例之ハ支店長ナラハ二百円ト單一ニ定ムルヨリハ、百円以上二百円乃至百五十円以上二百五十円ト云フ如クニ定メ、始メテ支店長トナル者ニハ先ツ「ミニマム」ヲ與ヘ、功績ノ程度若クハ勤続年数ニ從ヒ其次ヲ與ヘ、亦更ニ極点ノ最高額ヲ與フルコトトシ、均シク職俸ナレトモ、幾分カ奨励ノ意ヲ寓スルヲ可トセン。又均シク支店長ノ名目ナレトモ、内国ト外国トノ差アリ。均シク外国ニテモ、桑港ト倫敦トノ別アリ。内国ニテモ、門司ト三池トハ異ル如ク、支店毎ニ等級ヲ立ツルコト是レ亦当然ナリ。此標準ハ支店長以下若クハ同格者ニモ適用セラルベシ。且ツ又妻女ニ給與スルノ制度アリ、蓋シ一種ノ見ナルベシ。然レト

モ夫婦ハ一体ナリトノ理屈ヨリ云ヘハ、妻女ハ夫ノ俸給以内ニ於テ生活スルヲ至当トス。加之妻女携帯者ハ必スシモ支店長ニ限ラズ、必ズシモ係長ニ係ハラザルヨ以テ、夫ノ俸給以外ニ妻女給ヲ與フルヲ原則トセバ、外国在勤者ハ自ラ妻女ヲ養フベキ力ナキ者モ、一時ノ熱情ニ駆ラレテ結婚スベク、當然妻女給ヲ得ラルベキ位地、功績アリナガラ、結婚セザル為メ、相当金額ヲ得ザルコトトナルベシ。故ニ妻女給ハ之ヲ廢シ、各本人ノ職俸中ニ込ムルコトトナスヲ可トセン。

第五章 賞與金制度

俸給制度ノ次ニ来ルハ、賞與金制度ナリ。現制度ニ拠レバ通常賞与、特別賞与、臨時賞與ノ三種トス。通常ハ一般ニ及ビ、特別ハ特種ノ者ニ限り、臨時ハ拔群ノ功績ヲ挙げタル者ニ與ヘラレ、特別賞及臨時賞ノ二種ハ固トヨリ必要ノ制度ナレトモ、通常賞与ト称スル一般ニ通ズル制度ニ至リテハ、其趣意太大明白ナラサルナリ。前既ニ論シタル如ク、出勤サヘスレバ給一円ニ

付一錢三厘ノ率ヲ以テ賞与金ヲ給セラレ、欠勤スレバ給セラレサルヲ以テ、之ヲ出勤奨励金ト云フノ適切ナルヲ覺ユ。全ク賞与金ノ実無キナリ。或ハ云ハン、出勤スレバ執務ス、執務スレバ自ラ店務ニ差支ナキヲ以テ、之ヲ賞スル亦可ナリト。否々既ニ雇入トナル以上ハ出勤ハ勿論、執務ノ義務アルハ言フ要セズ。欠勤ハ其義務ニ背クモノナリ。故ニ通常執務ハ雇入ノ目的ニシテ、此目的通りノ事ヲナシタレバトテ、普通為スベキコトヲ為シタルモノニ過ギサレバ、賞与可キコトニアラズ。普通為スベキ事ヲナシツ、其間ニ特ニ拔群ノ功績ヲ挙げタル場合ニ於テ、始メテ賞与スベキナリ。故ニ壹錢三厘ノ平等率ヲ以テ一般ニ及ボスハ、賞与ト名クベキ實ナキナリ。然ラバ之ヲ全廢スベキカ。曰ク全廢ハ理論ニ於テ間然スル所ナシト虽モ、事實問題トシテハ早計ナリト云ハザルベカラズ。之ヲ他ノ各銀行会社ニ徴スルニ、半期毎ニ必ズ賞与ヲ給シツ、アリ。且ツ人ノ情トシテ、是迄毎半期ニ若干ノ賞與ヲ得タルニ、今俄カニ之ヲ全廢セラレ、トキハ、半期毎ニ得ラ

ルベキ一種ノ小娯樂ヲ得ルノ途ナシ。是レ社会ノ風潮ニ背キ、人情ヲ破ルノ恐アリ。故ニ名実相適セザルノ誹アレトモ忍ンデ此制度ヲ存シ、其率ヲ變更シ、最低率ヲ通常一般ニ給與シ、少シク高キ率ヲ責任稍重キ者ニ與ヘ、最高率ヲ責任ノ大ナル者ニ與ヘテハ如何アラシカ。例之バ一般ニ適用セラル、率、即チ最低率ヲ一錢トシ、次ヲ一錢五厘、最上ヲ二錢トスルカ如キコト是レナリ(欠勤者ニハ日数丈ケ差引クハ勿論ナリ)。然レトモ爰ニ注意スベキハ、一定ノ率ヲ與フルノ趣意ヲ、出勤奨励以外ニ寓スルコト之レナリ。既ニ定マリタル率トナレバ、奨励ノ趣旨ハ、唯一錢ノ者ハ一錢五厘タランコトヲ望ミ、一錢五厘ハ二錢ノ仲間ニ入ランコトヲ励ムノ一点ノミニ止マル。此方法ハ現制度ノ畫一ヨリモ多少ノ彈力質ヲ帶ブル者ナリ。而シテ之ヲ給与スルノ方法ハ、新ニ雇入レテ三年ヲ経過セザル者ニハ最低率一錢ヲ與ヘ、其后ハ一錢五厘ヲ與ヘ(此年數ハ重役ノ見込ニ拠ル)、功績他ニ超逸スル者ニハ一錢ヲ與フルコトトシ、或ハ其年ノ損益ノ模様ニ拠リ、

一錢ノ者ヲ一錢五厘ニ、一錢五厘ヲ一錢ニ引下ゲ(一錢以下ニハ引下ゲザルコトトス)、之ヲ給スルモ可ナリ。要ハ衆人ノ協力ニ得タル事業ノ結果ニ由リ、之ヲ功績ノ多少ニ從ヒ分配スルニアリ。今之ヲ實際ニ計算シテ其結果ヲ見ルニ、

月俸參百円ノ者

貳錢 一錢五厘 壹錢

年一、八〇〇 一、三五〇 九〇〇

現制 一、一七〇

月俸百円ノ者

貳錢 一錢五厘 一錢

六〇〇 四五〇 三〇〇

三九〇

然ルニ現制度ニ於テ、此以外ニ特別賞與ヲ與フルヲ以テ、之ヲ加減スルトキハ、左ノ如クナルベシ。

月俸三百円ノ者

年一、八〇〇 一、三五〇 九〇〇

通常

一、一七〇

二、一七〇

特別手当五百円宛

一、〇〇〇

月俸百円ノ者

六〇〇 四五〇 三〇〇

三九〇

二百円ヅ、

四〇〇

七九〇

故ニ特別賞與ヲ加フレバ、新旧ノ間尚差アリ。故ニ今一般ヲ加へ、每一円ニ二錢五厘トナストキハ、粗之ニ出合フ勘定トナル。即チ三百円ノ者一ケ年ニ二錢五厘率ヲ得ルトスレバ、合計弍千弍百五十円トナリ、百円ノ者ハ七百五十円トナル。故ニ賞與ヲ四級ニ別チ、一級弍錢五厘、二級弍錢、三級一錢五厘、四級一錢トシ、各店ノ成績ニ徴シ、或ハ二、三級ヲ與ヘ又成績ヲ計算のニ見ルコト能ハザル部分ニハ、營業全体ノ形勢ニ徴シ、適宜之ヲ定メテ可ナラン(月手当、役宅料等ヲ加フレバ、此率尚高マルベシ)。

又爰ニ一考スベキハ、普通賞與ヲ總テ一錢トシ、普ク之ヲ給与シ、其以上ハ純益ノ割合ニ從ヒ、責任ノ輕重

ニ應シ、給与スベシトノ説是レナリ。然レトモ當家ノ決算ハ株式会社ト同一ナラザレバ、毎期ノ純益ヲ必ズ雇人ニ告知スルノ必要無カルベキノミナラズ、之レハ成ルベク秘密トナス方然ルベシト思ハル。故ニ純益ノ割合ニ從フコトハ面白カラズ。前記ノ方法ヲ以テスルモ、同一ノ趣意ヲ実行シ得ベシト信ズ。純益配當制度ハ家風ニ合ハザルモノト認定スル所以ナリ。

又營業店全部ノ益金ヲ合算シ、共通計算ヲ以テ賞與ノ割出スベシトノ説ナキニアラズ。是亦一説ナリ。現ニ重役賞ノ主義ニ於テ之ヲ実行セリ。然レトモ重役ハ營業店ニ居リテハ其重役タリ、重役会ニ出テハ三井全部ノ利害ヲ討究スル役員タリ。故ニ共通計算ヲ以テ賞與ヲ得ルモ道理ナシトセザレトモ、其他ノ使用人ハ然ラズ、單ニ其營業店ノ一局部ニ從事シ、利害ノ衡ニ當ルノミ。三井家全局ノ利害ニハ直接ニ關係ナシ。均シク三井家ノ使用人ニシテ、單ニ營業店ヲ異ニシタル為メ、甲店使用人ハ一級賞ヲ得、乙店使用人ハ四級賞ヲ得ルトセバ、幸不幸ノ差甚ダ氣ノ毒ナレトモ、甲店ノ

成績必ズ毎期一級賞ニ當ルトモ限ラズ、乙店ノ成績四級以上ニ上ラズトモ限ルベキニアラズ。僅ニ半期ノ現象ヲ以テ幸不幸ヲ絶叫スベカラズ。加之賞与ハ賞與スベキ價アル者ニコソ給スベケレ。之ニ價セザル者ニ與フルハ濫賞ナレバ、共通賞与ハ當ラザルモノアリ。若シ共通賞与ヲ給スベキ者之ヲ使用人中ニ求メバ、重役會若クハ管理部ノ如キ全局ニ渉レル事務所ニ居ル使用人ナルベキカ。

以上論ジタルトコロ約シテ之ヲ言ヘバ、普通賞及特別賞ヲ一括シ、之ヲ弍錢五厘以下一錢以上ノ四、五級ニ區別シ、成績^(績カ)ニ從ヒ之ヲ給與スヘシト云ニ皈着ス。而シテ臨時賞ナルモノハ固ヨリ、豫メ其額ヲ定ムヘキモノニアラズ。賞スベキ事柄亦逆睹シ得ベキモノニアラザルヲ以テ、一々重役ノ銓衡ニ委スベキノミ。要スルニ人物ヲ見ズシテ成績ヲ見ルヲ、俸給及賞与ノ根本主義トスベキナリ。

又最后ニ注意スベキハ、爰ニ説ク賞与ニ階級ヲ立ツルニ當リ、之ヲ実行スルニ單ニ本俸ニノミ比例シテ與フ

ベキ乎、職俸ヲ合計シタル高ニ與フベキ乎ノ問題ナリ。勿論本俸ニノミ與フベキ原則ナレトモ、本俸ヲ低ク極メル時ハ職俸ヲ加ヘタル高ニ與フルヲ宜シトス。或ハ職務ニ由リテハ、職俸ニ對シテモ之ヲ與ヘルト與ヘザルトノ別ヲ立ツル場合ヲ制定シテ差支ナシ。唯錯雜ノ恐レアルノミナシトモ、奨励ノ方法トシテハ、錯雜モ亦恐ル、ニ足ラサルモノアルベシ。

第六章 恩給制度

其一 恩給ノ原理

恩給トハ何ゾヤ。或人ハ之ヲ給料ノ拂ヒ残リヲ精算スル者ナリト云フ。成程雇者被雇者ノ關係ヲ基トシテ、其間一片ノ情誼ナルモノヲ挾マザル場合ナラバ、或年限間勤続シタレバトテ別段之レニ恩俸ヲ與フルノ必要モナク、本人ノ勤勞ニ對シテハ常ニ俸給ヲ相當ニ與ヘ居レバ、退職後餓死スルモ路傍ニ斃ル、モ頓着スルノ限ニアラズ。即チ養老的ノ恩給金ヲ交附スルハ、理ノ許サマル所ナリ、此点ヨリ云バ、退職ニ際シテ或金ヲ

與フルハ、給料ノ拂ヒ残リノ外無キ筈ナリ。若シ三井家ニ於テ人ヲ使フニ、斯ノ如キ原則ヲ取ラル、ナラバ、兎ニ角ナレドモ前々既ニ説キ来リシ如ク、三井家ハ單純ナル雇者被雇者ヲ以テ人ヲ使ハズ、主從ノ情誼ヲ基礎トシテ人ヲ使フノ方針ナリトセバ（又之ヲ得策トセバ）、給料ノ拂ヒ残リヲ恩給トシテ與フルコトハ、情誼ノ徴点^(徴点)ダニナキモノトナル。何トナレバ平生取ルベキ給料ノ幾分ヲ引去リ、之ヲ退職ノ際ニ與フルハ、本人ノ所得金ヲ本人ガ受取ルノミニシテ、情モナク、誼モナク、有難味ナルモノモ其間ニ含マレザルヲ以テナリ。自己ノ貯金ヲ貯蓄銀行ヨリ引出スニ當リ、之レヲ貯蓄銀行ノ御蔭ナリト称シ、叩頭拝謝スルノ理何レニカアル。況ンヤ之ヲ名ケテ恩給ト云フニ於テオヤ。若シ斯ノ如キ理論ノ上ニ恩給制度ヲ建設スルナラバ、三井家自ラ純然タル雇者被雇者ノ地位關係ニ立チ、情誼ナルモノ地ヲ拂ハシムルノ策トナル。且ツ既ニ給料ノ拂ヒ残リタル以上ハ、基金額ニ於テモ甚ダ少額タルヲ免レズ（俸給ノ半額乃至二割以上ヲ引去リ置

クカ如キハ思ヒモ寄ラザルコトナレバ、必ズ五分カ一割ニ止マルベシ）。加之給料拂残リノ原則ナラバ、本人ハ拂戻シヲ要求スルノ權利ヲ有ス。恩給ヲ得ルヲ被雇者ノ權利トシ、主家ハ必ズ之ヲ與フルノ義務ヲ有スルニ至リテハ、是レ既ニ恩給ニアラズ貯金ナリ。權利義務ノ上ニ成立スル貯金ハ、身元保証金ノミ（是レモ後ニ説ク如ク、一種ノ強制貯蓄ニ類ス）。既ニ權利義務ノ上ニ設定セラル、恩給ナラバ、情誼ノ分子ナク、從テ恩給ト名クルニ足ラザルナリ。而シテ此趣旨ハ三井家ノ為メ得策ニアラザルナリ。或ハ使用人ノ側ヨリ立言スレバ、權利ノ上ニ設定セラル、ヲ便宜トスル事情モアルベシト虽モ、三井家ガ之ニ對シ義務ヲ負フニ至リテハ、自己ノ威信ヲ傷クルノ所為ナリ。三井家ハ使用人ヲ優遇シ、決シテ見殺シニセズトノ信用赫灼タラザルベカラズ。

僭拂ヒ残リ主義ヲ執ラズトセバ、如何ナル原理ノ上ニ恩給ヲ設定スベキ乎。読デ如字、恩給主義ノ上ニ設定スベキナリ。使用人ヲシテ恩給ナリトノ感念ヲ抱カシ

ムル方法ニ於テ制定スベキモノナリ。故ニ權利義務ノ上ニ設定セラル、コトナク、極端ニ云へバ恩給金ヲ與ヘザルモ不服ヲ申立ツルノ餘地ヲ止メズ、單ニ思召ヲ以テ給与スルノ趣旨ナラザルベカラザルナリ。唯思召ト云バ、功勞ナキ者ニ厚クシ、功勞アル者ニ薄キト云フ如ク、三井家ノ為メ宜シカラザル偏頗ノ處置ナキヲ保セズ。是ニ於テ大体ノ標準ヲ定メ、偏頗ナキヲ保ツノミ。恩給制度ナルモノハ元來恩ナンバ、主人ノ側ニ於ケル内規ニシテ、使用人ノ側ニ於ケル制度ニアラズ、使用人ハ唯恩給ノ目安ナルモノヲ暗ニ傳聞シ居ル位ノモノトシテ可ナラン。三井家ノ執ルベキ恩給ノ原理ハ、是レヲ得策ナリト信ジテ疑ハザルナリ。

其二 恩給ノ方法

恩給ノ方法トシテ先ヅ熟考スベキハ、恩給ノ目的ナリ。恩給ハ何ヲ目的トスベキ乎。爰ニ最モ穩當ト思ハル、ハ、本人ガ退身後生計ニ究スルコトナク、無事ニ老ヲ養ヒ得ラル、ヲ目的トナスコト是レナリ。勿論老

年ヲ俟タズシテ退身スル者アラン。然レドモ三井家ハ永ク人ヲ使ヒ、ソレヲシテ有ラン限りノ能力ヲ發揮シ、老年ニ至リテ止ムルヲ目的トシ、使用人ハ永ク心身ノ全能ヲ挙テ三井家ノ為ニスルヲ目的トシ、二者此目的ニ於テ一致シタル場合ニ始メテ恩給ヲ与フベキナリ。恩給ナルモノハ、單ニ三井家ノ使用人ニ列籍シタル者ニハ必ズ之ヲ與フルト云フガ如キ性質ノモノニアラズ。使ハル、者ニ忠アリ、故ニ主人ニ恩アリ、主人ニ恩アリ、故ニ使ハル、者忠ヲ尽シテ倦マズト云フ場合ヨリ行ハルベキモノトス。故ニ忠勤愈ヨ永ケレバ、恩賞益重カルベク、忠勤ナケレバ恩賞ナシ。是レ至當ノコトナリ。是ニ於テカ忠勤ノ程度ニ恩賞ノ厚薄ヲ伴ハシメザルベカラズ。是ニ於テ忠勤ナルモノ、解釈ヲ必要トスルニ至ル。

忠勤トハ何ゾヤ。功勞ノ多少、勤続年限ノ長短ハ忠勤ヲ判定スベキ標準ナリ。今若シ二十五、六歳ヨリ入りテ、数十年間人間最上ノ氣力ヲ以テ最良ノ執務ヲナシタル者ハ、認メテ忠勤ト云フヲ得ン。之ニ加フルニ一

方ニハ内部ノ事務ヲ改良シ、経費ノ節約ヲナシ、他方ニハ主家ノ利益ヲ増加シタル者アラバ、前者ニ比シ更ニ著シキ忠勤ト云フヲ得ン。之ヲ要スルニ恩給ノ最高額ハ、忠勤ノ最上等ナル者ニ向テ給與スルコトヲ限界ト立テ、此限界ヨリ下ル者ニハ、下レル程度ニ恩給ヲ與ヘ、最低額ヲ最低度ノ使用人ニ與フベシ。換言スレバ約二十五年間最上ノ気力ヲ以テ勤続シ功績顯著ナル者ニハ、金五万円ヲ給與スベシ。是レ本論ノ最上限界トスル所ナリ。

二十五年ト立テタルハ如何。子飼制度ノ行ハレザルハ前述ノ如シ。故ニ学校出身ノ者ヲ採用スル者ト見テ、六歳小学校ニ入り、六年ヲ経テ中学ニ移リ(十三才)、五年(十九才)ニシテ高等商業学校若クハ高等学校ニ移ル、十九歳後ハ何レニ行クモ五ヶ年ニシテ十分ナレバ、彼等ガ三井家ニ来ルハ二十四、五歳ト見テ大差ナカルベシ。仮リニ二十五歳トシテ、以后二十五年間勤続スレバ、五十歳ニ達スベシ。即チ二十五ヶ年ト立テタル所以ナリ。

五万円ト立テタルハ如何(此五万円ノ積立方ニ付、後ニ論ズル処アルベシ)。将来日本ノ利息ハ如何ニ成リ行タルベキカ。無論下落スルモノト假定シ、其程度ヲ定期預金五分トシ、元金五万円ナラバ、一ヶ年二千五百円ヲ得ベシ。毎月二百円強ニ当ル。現在当家ノ内規ニ従ヘバ、使用人ノ俸給ヲ四百円ニ制限セラル。二百円ハ其半額ナリ。且ツ日本ニ於ケル中流ノ生活ヲ営ムニハ、特別ノ事情ナキ限りハ毎月二百円ニテ可ナラン。是レ五万円ヲ最高額ト立テタル所以ナリ。

右ノ五万円ハ二十五年勤続スレバ必ズ給與セラルベキ乎。曰ク否々単ニ勤続年数ヲ標準トスルコト能ハズ。亦功勞ノ有無ニ伴ハザルベカラズ。功勞顯著者ナラザル者二十五ヶ年ニ達ストモ、之レヲ與フルノ趣意ニアラズ。之ヲ要スルニ、勤続年数ニ於テモ、功勞ニ於テモ、絶対ノ使用人ニ対シ此五万円ヲ與フルノ趣意ナリ。

其三 恩給ノ制度

二十五年及五万円ヲ最上限ト立テタル趣意前ノ如シ。

而シテ之ヲ実行スルニハ大ニ注意ヲ要ス。即チ忠勤ノ程度ト恩給ノ程度ト相伴ハシメ、不倫ニ陥ラザルコト是レナリ。而シテ此程度ハ左ノ諸点ニ由リテ釐決セラレベキモトス。

一、勤続年数ノ長短

二、勤続中ノ所得俸給総額

三、功勞ノ有無

勤続年数ノ長短……通常恩給ヲ與フベキ期限ニ達スルニハ、世間種々ノ規定アリ。或ハ三年ニシテ恩給年限ニ入ルト立ツルアリ。五年ニシテ入ルト立ツルモアリ。現制度三年制ヲ執レリ。即チ其年限ニ達セザル者ニハ恩給ヲ與ヘサルナリ。三年トスベキカ五年トスヘキカハ確乎タル理由ナキニ似タレトモ、思フニ学校出身ニセヨ渡リ者ニセヨ、當家ニ入り普通ノ事務ニ熟練スルニハ三年ヲ要スト仮定シテ可ナラン。然ラバ三年ハ事務ニ熟練スルノ期間ナレバ、此期間ニ退身スル者ハ功勞ナルモノ無カリシト認メテ不可ナルベシ。三ケ年後ニハ始メテ自己ノ智識ト經驗トヲ利用シ、功勞ナル

モノヲ實地ニ現ハレ得ヘキモノナラン。要スルニ三年ハ事務見習中ナレバ、之ニ對シテハ恩給ヲ與ヘザルノ原則トナシテ大過ナカルベシ。此点ハ現制度ヲ維持シテ可ナリ。

然ルニ現制度ハ、三年在勤者ニ所得俸給全額ノ百分ノ八ヲ與ヘ、以後百分ノ一ヲ加ヘ、二十年ニ至リテ止マル。即チ三年以上ノ勾配緩慢ニシテ峻峭ナラズ。故ニ三年以後ノ勾配ヲ少シク急ナラシメント欲ス。加之現制度ハ、最初ノ三年ヲ百分ノ八ト立テ、尔后一ケ年毎ニ一ヲ加フルヲ以テ、最初ノ三年平均一ケ年得數ハ二六六六トナレドモ、四年目以上ハ唯ダー一〇〇〇〇ノミ。其割合最初ノ三年ニ厚クシテ、四年以上ノ勤続者ニ薄キコト甚シ。是レ短期ノ勤続者ヲ優遇シ、長期ノ勤務者ヲ冷遇スルノ實際トナル、故ニ此主義ヲ一變シ、最初ヲ薄クシ漸次通増シ勤続年數愈長クンバ通増ノ率益多カラシメントス。換言スレバ最初ノ五ケ年ヲ一トシ、第二ノ五ケ年ヲ二トシ、第三ノ五ケ年ハ四トシ、第四ノ五ケ年ハ八トシ、第五ノ五ケ年ハ十六トス

ル如キ(此率ハ假定ナリ。之ヲ制度トスベシト云フニアラズ)、幾何の累進ノ率トナサントス。但シ此ノ累進率ノ極メ方ハ、丁寧ニ運算シタル上ナラデハ、爰ニ過当ノ数ヲ言明シ能ハザレトモ、要ハ斯ル趣意ヲ以テセント欲スルノミ。即チ勤務年数ノ多キ丈ケ忠勤ノ度高シト認定セント欲スルナリ。

勤務中ノ所得俸給総額——然ラバ単ニ年数ニ應ジテ恩給ヲ計算スベキカ。曰ク否ラズ。現制度ニ所謂勤続年限中ノ俸給総額ヲ取りテ、以テ之ヲ標準トスルハ頗ル妙ナレバ、之レモ由リテ第二ノ計算標準ヲ定メントス。蓋シ俸給ノ多キハ即チ其人ガ責任ノ重キ職務ニ當リシ証拠トスベキモノナレバ、之ヲ取ルハ至當ナリト信ズ。功勞ノ有無——既ニ俸給総額ヲ標準トスル以上ハ、俸給高ノ多キハ取りモ直サズ功勞ノ多カリシヲ間接ニ証明スルモノト云ヒ得ルヲ以テ、更ニ「功勞ノ有無」ヲ標準トシテ之ニ加フルノ要ナキニ似タレトモ、爰ニ之ヲ加フル所以ハ他ナシ、俸給ノ総額ヨリ云ヘバ俸給ノ最高額ニハ自ラ制限アリ(現制度ハ月俸四百円ヲ極度

トス)。此制限ニ達スルニハ、自カラ長年月ヲ要ス。故ニ拔群ノ功勞アル者モ、単ニ俸給総額ノミヲ以テ功勞ノ標準トナシ能ハザル事情アリ。故ニ拔群顯著ナル功績アルモノニ対シテハ、前二種ノ標準外ニ之ヲ救済スベキ標準アルヲ要ス。而シテ拔群顯著ノ功績ニ対シテハ、臨時賞ヲ與ヘラル、コト必然ナルヲ以テ、此賞与額ヲ俸給総額ヘ加算セバ、稍之ヲ矯救スルニ近カラシ。又之レト同時ニ、屢失策ヲ醸シ、損害ヲ與ヘタル者ノ如キハ、罰俸ヲ課セラル、ヲ以テ其罰俸額ヲ差引クヲ至當トナス。

以上三個ノ大方針ヲ立テタレトモ、爰ニ疑問トスベキハ、俸給総額ニハ単ニ本俸ノミヲ目安トスベキカ、職俸ヲモ包含スベキカノ点之レナリ。此点ニ対シテハ、職俸本俸ノ合算額ト定メテ可ナルベシト信ス。

其四 恩給ノ範圍

現制度ハ、使用人ヲ月給者及日給者ニ大別シ、日給者ヲ亦普通日給者ト傭丁トニ區別ス。即チ使用人ニ三階

級ヲ立テタリ、而シテ此區別ヲナスベキ標準明確ナラザルモノアリ。勿論營業ノ都合上、嚴格ナル定義ノ下ニ之ヲ確定スルハ、或ハ事情ノ許サマルモノアルヤ知ルベカラズト虽モ、之ヲ確定スルコト必ズシモ為シ難キニアラザルベシ。故ニ差当リ如何ナル資格ヲ具備シタル者ヲ月給者トシ、如何ナル資格ヲ具備シタルヲ日給者トシ、日給者ヨリ月給者ニ進ムニハ如何ナル路程ヲ歩ムベキ乎ヲ規定シ、且ツ月給者及日給者ヲ採用スベキ方法ヲ確定スルコトヲ要ス。否ラザレバ情実ニ流レ、無能ヲ進メ、有能ヲ斥ルノ奇觀ヲ呈セザルヲ保スヘカラス。是レ本節ヲ論スルニ当リ、先決問題トシテ提出スベキ案件ナリ。

今日迄ノ経験ヲ以テスレバ、各店ノ人ヲ採ル概シテ学校出身ナリ。学校出身者三井ニ來レバ、直ニ月給使用人トシテ尊重セラル。此人々ニ對シテハ恩給ヲ與フベキモノタルハ言フ要セズ。然レドモ月給使用人ナレバトテ、必スシモ功勞日給者ヨリ多シト斷スベカラズ。二者ノ差ハ單ニ資格ノ差ノミ。實地ノ働ノ上ニ於テ

ハ、時トシテ日給者ニ多キ場合ナシト云フベカラズ。左レバ資格ニ與ヘタル階級ヲ推シテ、之ヲ功勞ニ及ボスハ穩當ニアラザルノミナラズ、功勞ニ對スベキ恩給ヲ資格ニ與フルニ至リテハ、全ク其謂ハレナシト言ハサルベカラズ。是ニ於テカ恩給ハ日給使用人ニモ及ボスベシトノ結論ヲ來スニ至ル。唯薦人足、大工、左官ノ如キ臨時ニ雇入レ、其勞力ヲ利用スル者ハ、恩給ノ範圍外ニ立ツベキハ勿論ナリ。

諸月給日給ノ二者ヲ恩給ノ範圍内トセバ、彼是同一ノ率ヲ以テ之ヲ與フベキヤ否ヤノ問題ヲ生ズ。之ニ對シテハ月給者日給者ノ資格ヲ、將來如何ニ定ムルヤニ由リテ決スベキモノナレトモ、恩給ハ固トヨリ功勞ニ與フルヲ本義トシ、功勞ヲ測量スル標準ハ、彼此共ニ之レニ則リテ差支ナカルベシト思ハル。

是ニ於テ賞与金ナルモノヲ、日、月兩給者ニ同一率ニ附与スベキヤ否ヤノ疑問ヲ生ズ。是又功勞ヲ標準トスル制度ナレバ、同一ニ交附シテ差支ナキヲ信ズ。或ハ恩給及賞与ヲ子供、傭丁ニ迄及ボスハ過當ニアラ

ズヤトノ説アルヤヲ保スベカラズ。サレトモ元來二十五年五万円ト稱スル極点ヲ以テ想像スレバ、左様ノ説モ現ハルベケレド、二十五ヶ年サヘ勤続スレバ、何人ニモ五万円ヲ與フルニアラズ。其間ニ取得シタル俸給及顯ハレタル功勞ヲ以テ斷ズル次第ナレバ、子供傭丁等ガ此恵ミニ浴センコト思ヒモ寄ラザルナリ。

第七章 年金制度

前々ニ論ジタルハ、主トシテ一時賜金ノ恩給ニ止マリ、恩給ニハ又年金ナル方法アルヲ忘ルベカラズ。一時賜金ヲ以テ主従ノ縁ヲ斷ツモ一法ナリ。年金ヲ與ヘテ、永ク主従ノ縁ヲ繋グモ一法ナリ。或ハ二者併セテ之ヲ活用スルモ妙法タル場合アルベシ。

然レトモ年金ヲ與フルハ永久三井家ノ煩ナレバ、尋常ノ者ニ之ヲ適用スベキ方法ニアラズ。宜シク其煩ヲ差引キ、尚利益ヲ主家ニ與フル程ノ者ニ限り適用セザルベカラズ。例之バ五十年未滿若シハ五十才以上ニシテ退身ノ止ムベカラザル者、非凡ノ人材ニシテ之ヲ利

用スル時ハ、主家ノ利益尚莫大ナルベシト思ハル、場合ニハ、一旦解雇シテ一時賜金ヲ與フレトモ、尚相應ノ年金ヲ與ヘ、常ニ營業上其他ニ助言セシムル如キ是レナリ。斯ノ如キ人材ハ多數ノ使用人中ニ多クアルベキ筈ナク、亦妄リニ年金ヲ與フルハ有難味ヲ喪フヲ以テ、言ハマ徳川ノ天海僧正、乃至大久保彦左衛門、蜀ノ孔明トモ言フベキ人物ニ限ルベシ。而シテ年金ノ額ハ固トヨリ、爰ニ豫定スベキ限リニアラザルベシ。唯一才一藝ニ長ジ、壮年多病ニシテ常ニ店務ニ従事シ能ハザル者ノ如キ、或ハ若干ノ年金ヲ與ヘ万一ノ場合ニ備フルモ亦不可ナルニアラズ。然レトモ此場合ニハ、鑑識最モ冷靜ニシテ過ナキヲ期スルヲ要ス。約シテ言ヘバ、年金ハ煩ナレトモ、煩以上ニ益アル場合ニ始テ適用スベキモノトス。

第八章 財源

以上論ジ來リシ俸給、賞與及恩給ノ三項ニ付、其財源ヲ如何スベキヤ。則チ現制度ノ下ニ於ケル高ヨリ降ラ

ズバ差支ナケレド、之レヨリ昇ラバ新ニ財源ヲ見出サ
マルベカラス。而シテ所謂財源ナルモノヲ見出スニ
ハ、大体ノ勘定ヨリ觀察セザルベカラス。

今各營業店ノ益金分配ノ事蹟ヲ見ルニ、一般使用人(三)
重役(三)社員(三)及ビ當家財産(四)トナル。即チ一般使用人
ニハ俸給賞與及恩給ヲ分配シ、重役ニハ俸給及賞與ヲ
分配シ、社員ニハ勤務補助費及資本配當(特別配當)及
追加配當ヲモ含ム)ヲ分配シ、而シテ當家財産トシテ
ハ積立金(普通積立金ノミ)及建築基金ヲ分配ス(大
藏省上納年賦金ハ此外ナリ)。此計算ヨリスレバ、明
治三十年上半季ヨリ三十五年上半季ニ至ル十一期、即
チ五ヶ年半ノ間ニ於テ左ノ如シ。

使用人ニ対シ	七、100,000円
理事ニ対シ	二、100,000円
社員ニ対シ	五、100,000円
財産ニ対シ	二、177,590円
合計	二六、三七七、五九〇

即チ假ニ貳千六百四十拾万圓ノ総額トシ、各項ノ割合ヲ
見ルニ、

(イ) 使用人ニ対シ	百分ノ二十七
(ロ) 理事ニ対シ	百分ノ八
(ハ) 社員ニ対シ	百分ノ二十
(ニ) 財産ニ対シ	百分ノ四十五
	六十五

備考 社員配當中ニハ同族会事務局経費ヲ含ム。
其割合百分ノ二強ナリ。

主人ノ得ル所百分ノ六十五、使用人ノ得ル所三十五ナ
リ。而シテ前四項中イ、ロ、ハ、三項ハ費消セララル、
モノナレトモ、獨リ財産ハ三井家永遠ノ基本金トシテ
存續スルモノトス。此割合ハ當力不當力、適力不適
力。思フニ三井家ノ側ヨリ言フモ、使用人ノ側ヨリ云
フモ、三井家ノ身代ヲ増加スル事、則チ財産ノ増進
ハ、先ヅ劈頭第一ニ計畫スベキモノトス。身上ヲ伸バ
サズシテ他ニ費消スルハ、最モ不可ナリ。而シテ今ヤ
現ニ四割五分ノ増加ヲ示セリ。若シ此四割五分ヲ少シ
ト云ハバ、社員配當ナリ、重役分配ナリ、若クハ使用
人分配ナリヲ割キ、之レヲ適當ノ度ニ迄進ムルヲ要
ス。偕適當ノ度ナルモノハ何レニ在ル乎。最モ難題ナ

レトモ、私ニ思フニ分配金総高ノ五割、即チ百分ノ五十ナラバ如何アルベキカ。即チ現今ヨリ尚百分ノ五ヲ増スノミ。換言スレバ総高ノ半分丈ケ除イテ積立金トシ、三井家ノ身上ヲ伸バシ、我割乃至一割五分ヲ以テ社員ノ分配高トシ(社員配当中ニ同族会使用人ノ俸給、賞与アリ。恐クハ百分ノ五ニ下ラザルベキ歟。果シテ然ラバ社員配当中減セズシテ、名目ノ變更ニ止マルベシ。亦社員配当中ニハ特別配当、追加配当アリ。将来斯ノ如キ配当ハ慶バ之レアラザルベシト信ズ。故ニ一割五分トスルモ実数ヲ減ズルカ如キコトナシト思ハル)。而シテ他ノ百分ノ三十五ヲ以テ重役及使用人ノ分配額トセバ、現状ニ適合シタル方法ナルベシ。上來説クトコロ果シテ行ハルモノトセバ、是レヨリ進ンデ、重役及使用人ノ分配額ニ付細説スルコトヲ要ス。

重役俸給	百分ノ一	此金額	二五、〇〇〇円
同 賞與	百分ノ七		一、〇七、七五円
使用人俸給	百分ノ十九・五		五、二五、〇〇円
使用人賞與	百分ノ七弱		一、八三、〇〇円

同 恩給 百分ノ一弱 二五、〇〇円

是レ三十年ヨリ三十五年上半季迄ノ總計ナリ。然ルニ今后ハ分配方法ニ若干ノ變動ヲ来タスベシ。他ナシ、工業部全廃ノ結果トシテ、重役及使用人ノ俸給賞与不必要トナリ、全時ニ益金ナルモノモ除外セラルベク、管理部ノ新設ニ由リ共用費ナルモノ起リ、建築完成ノ結果、建築基金ノ徴収廃止セラルベク、三池炭山拂下金完納トナリシモ、更ニ築港ニ振向ケルコトト定マリタレバ、此項ハ差引出入ナシト見テ可ナルベシ。細目ニ於テハ變更アルベキモ、大体ニ於テハ亦前同一ノ率ヲ適用セバ、前陳ノ目的ヲ達スルニ難カラザルベシ。而シテ爰ニ主トシテ論究スベキハ、使用人ノ俸給、賞與及恩給ノ三項ニ在リ。

使用人ノ得ル処ハ百分ノ二十八ナリ。而シテ其金額ハ七百五十万円トセバ、毎半季六十五万円一ヶ月拾万八千円トナル。而シテ此拾万八千円(最近二、三年ハ此平均以上ナリ)以内ニ於テ、使用人ノ俸給賞与及恩給ヲ繰廻ハスコトヲ得バ、現制度ヲ毫モ變動セシムルコ

トナクシテ、其目的ヲ達スベキナリ。即チ財源ハ一ケ月拾万八千円ナリトス。財源既ニ明ナラバ、前來說キ来リシ趣意ヲ達スルニハ、此三項ノ分配率ヲ変更セザルベカラズ。即チ或ハ俸給ヲ節約シテ恩給ニ増シ、賞与ヲ減シテ恩給ニ加ヘンコト是レナリ。而シテ此分配率ノ變更ハ最モ慎重ナラザレバ、現使用人ノ身上ニ大影響ヲ與フ。

元來使用人ノ俸給ハ、或部分ニ於テ過當視スベキ嫌ナキニ非ズ。勿論日本銀行若クハ郵船会社ニ於テモ、月俸三百円ノ者無キニアラサレトモ、三井家ハ必ズシモ之レニ倣フノ要ナシ。現制度ニ於テハ、四百円ヲ最高額トシ、百円以下ハ一ケ年、百円以上ハ二ケ年ヲ經過セザレバ増給セザル方針ナレトモ、唯一時便宜ノ方針ニ出デタル者ニシテ、明白ノ理由アルニアラズ。抑モ使用人ノ俸給ハ、何レノ支店ニ於テモ第一ノ經費額ナレバ、無限ニ之ヲ増給スルコトハ、漸次ニ収支相償フノ度ヲ減ジ、終ニ儲カラザル支店トナリ、尋テ閉店トナルニ至ルベシ。又或商品ノ如キ俸給少キ者之ヲ取扱ヘハ、

益アレトモ高給ノ者之ニ当レバ収支償ハザルコト、ナルモノアルベシ。故ニ俸給ノ如キ經常費ハ、成ル可ク小額ニ制限セザルベカラズ。若シ然ラズシテ無遠慮ニ俸給ヲ増ストキハ、事業ヲ収縮スベキ第一歩ニシテ、取リモ直サズ自殺的ノ方針トナル。使用人ヲ使フノ道他ナシ、成ルベク少額ノ俸給ニテ有能ノ人物ヲ働カセ、賞与及恩給ヲ厚クスルニアリ。豈啻ニ俸給ノミナランヤ、月手當ト云ヒ役宅料ト云ヒ、經常支出ニ屬スベキ經費ハ皆同一ノ傾向ヲ有スルナリ。然レドモ現制度ノ下ニ成立シタル給與法ハ、之レヲ變更センコト蓋シ不容易ノ事ナリ。故ニ新ナル制度ヲ設ケ、其精神ニ向テ徐々ニ進行スルノ外ナシ。今分配率ヲ變更セントスルニ當リ、亦同一ノ方針ニ出デサレハ、混雜從テ其間ニ生スルノ悞ナキニアラズ。

財源及方針斯ノ如シト虽、此實行方法ハ別ニ細ニ計算セザレバ、爰ニ明示スル事能ハズ。

第九章 身元保証金

現制度へ、使用人ノ一ケ年ニ受クベキ相當額以上ヲ身元保証金トシテ積立テシム。身元保証金ノ名目ヨリ云バ、損害ノ担保タルコト勿論ナレトモ、之ニ高率ノ利子ヲ附スルノ点ヨリ云バ、一種ノ強制貯蓄金ト云フヲ得ベシ。兎ニ角其實相ニ於テ、身元保証ノ実ナクシテ、専ラ強制貯蓄ナルコト争フベカラズ。何トナレバ一ケ年ノ俸給全額ハ、月俸百円ナラバ千弍百円、五十円ナラバ其半額ナリ。今直接出納ノ局ニ當リ、或ハ倉庫物品ノ収支ニ従事スル者、過失ニセヨ故意ニセヨ、主家ニ與フル損害ハ果シテ六百円ナルベキヤ、千円ナルベキヤ、必ズ身元保証金ト同額以内ナルベキヤ否ヤ、所謂引負ヲナス者ハ往々数千乃至数万ニ達スル者ナキニアラズ。亦損耗ヲナス者数十万ノ多キニ達スルコトアリ。此場合ニ些々タル身元保証金ハ、決シテ損害ヲ担保シ能フモノニアラサルナリ。況ンヤ身元保証金ハ一時ニ完納スルヲ原則トスレトモ、事ノ實際ハ毎月十分ノ一納附ナレバ十ケ年完納トナリ。其間ニ生ジタル損

害ヲ担保スルノ度僅少ナルベキオヤ。即チ損害担保トシテハ、納附ノ方法及金高共ニ其実ヲ得ルニ遠キコト甚シ。然レトモ之カ為メニ身元保証制度ヲ全廢スベキニアラズ。宜シク之ヲ改良シ、善美ナル制度トナスベキナリ。善美ナル制度トナスハ他ナシ、身元保証金即チ損害担保ノ主義ト強制貯蓄ノ主義トヲ兼ネタルモノトシ、第一ニ一ケ年以上ノ規定ヲ改メ、勤務年限中トナシ、勤續中ハ必ズ納附セシムベシ。第二ニ八月賦納附ノ者ハ俸給ノ一割以上トシ、第三ニ利率ヲ保護的トナシ、八朱乃至一割ノ高率トナスベシ(但シ此利率ヲ高クスルニ就テハ、妄リニ多額ノ金ヲ預ケ入ル、者ニ制限ヲ置クコトノ必要トナラン)。斯クスルトキハ強制貯蓄ノ趣意遺憾ナク行ハレ、其金高モ年ヲ逐テ増加シ、從テ損害ノ担保トシテ現制度ヨリハ幾分か強味ヲ有スルニ至ラン。且ツ夫レ此制度ヲ斯ク改良スベシト云フハ、身元保証ノ実ノ有無ヨリバ、寧ロ之ヲ以テ退身ノ際ニ於ケル恩給金ノ一部分トモ為サント欲スルニ在ルナリ。

前々恩給金ノ最高額ヲ五万円ト立テタレトモ、計算ノ結果、財源ニ制セラレ此額ニ達シ能ハザル時ハ、此身元保証金ヲ併セテ五万円ニマデ達セシメント欲スルナリ。細カニ計算セザレトモ、前記ノ方法ヲ以テ積立ヲナサバ、可ナリノ額ニ達シ、之ニ恩給金ヲ加フレバ、或ハ老后ヲ送ルニ不足ナキ利息ヲ得ラル、元金トナルヤモ知ルベカラズ(是ハ十分ニ計算シテ後、取極ムベシ)。是レ此制度ノ改正ヲ希望スル主眼ナリ。

或ハ又身元保証金トシテ、月俸ノ一割五分乃至二割ヲ積立テサセ、賞與金ハ二割以上三、四割ヲ積立テサスルモノノ方法ナレバ、一時或ハ現制度ノ下ニ慣レタル人心ニ多少ノ影響ヲ與フルコトアルベキモ、断ジテ行ヘバ、鬼神モ之ヲ避クルノ譬ノ如ク、決シテ行ハレザルコトナシト信ズ。

第十章 待命制度

現制度ニ罷役ナルモノアリ。月俸三分ノ一ヲ給シ、無役トシ二ヶ年間ヲ期限トス。罷役ナルモノハ解雇ノ豫

備ナリ。然レトモ罷役ハ無役ノ謂ニシテ、仮令有為ノ人物ナリトモ、事業ノ都合ニ由リテハ一時罷役ヲ命ズルコトアルハ免ルベカラズ。又罷役ヲ命ズベキモノナルニ、罷役ヲ一種ノ情実ノ機関トナシ、解雇スルモ氣ノ毒ナレバ、二年間罷役トシ、三分ノ一ヲ給シ、其後解雇スベシト云フガ如キ事情アリ。無職ニシテ給料ヲ得ル点ヨリ云ヘバ、一ノ年金ト云フヲ得ベキモ、年金ト異ル処ハ、期限ノ一定セルニ在リ。要スルニ罷役ノ名目今日ニ於テ人ノ厭嫌スル所トナレルハ、情実ノ結果ナリト云ツテ可ナラン。故ニ之ヲ改良シテ、活用ノ道ヲ開クヲ要ス。

罷役ヲ改メテ「待命」トナスベシ。即チ或職務ニ當レル者、都合上其職ヲ去ラシムルモ、他ニ差当リ使役スベキ途見當ラザル時ハ、待命ヲ申渡スベキナリ。三井銀行ノ調査、物産ノ参事ノ如キ待命法ヲ活用セバ、現今ノ如ク奇観ヲ呈スルコトナカルベシ。而シテ待命中ナレバ、早晚復職ノ時ナキニアラズ。愈ヨ復職ノ時無ケレバ、其時ニ於テ解雇シテ可ナリ。而シテ待命俸ハ

三分ノ一ニアラズシテ二分ノ一トナスモ可ナリ。而シテ待命期ヲ一ケ年ト短縮スベシ。

余輩ハ此待命規則ヲ以テ有力ナル機関トナサバ、経費節減ノ一助トナシ得ベキ事ヲ信ズ。唯其理由ハ爰ニ詳叙スル事能ハザルノミ。