

CIRJE-J-152

## 役員賞与制度の形成と変容

東京大学大学院経済学研究科

粕谷 誠

2006年3月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは

以下のサイトから無料で入手可能です。

[http://www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp\\_j.html](http://www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp_j.html)

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

## The beginning and modification of bonus payments to directors in Japan

Makoto Kasuya

### Abstract

This paper analyzes the formation and modification of *yakuin-shoyo* in Japan. *Yakuin* signifies directors and auditors in these days. Soon after the Meiji Restoration, however, *yakuin* signified directors and white-collar workers, because National Bank Act of 1872 used this term in this way and many companies were established in accordance with the act. White-collar workers were stipulated in company's articles. Moreover, bonuses were paid not only to directors but also to white-collar workers, of which amounts were determined as a certain percentage of profits in some companies. White-collar workers were under the scheme of profit-sharing. After the commercial code, which was enforced in 1893, however, the influence of National Bank Act became weak and today's usage of *yakuin* prevailed very fast. Stipulations of articles on white-collar workers disappeared and bonuses to them were paid as costs after the reform of the commercial code of 1899.

はじめに

戦前期の日本企業の役員賞与については、コーポレート・ガバナンスに関する研究の高まりとともに進展してきた。すなわち非対称情報のもとで、株主（プリンシパル）は経営者（エージェント）といかなる契約を結べばよりよいパフォーマンスが得られるのか、というのは、コーポレート・ガバナンスに関する研究のなかでも重要なテーマの一つだからである。経営者に対してなんらかの業績に連動する報酬を支払うことが、のぞましい契約ではあるが、経営者への監視が弱いといった条件の下では、十分ではないとされている。<sup>1</sup> 岡崎哲二氏はこうした考え方をいち早く戦前から戦後の日本企業のシステムに関する研究に取り入れ、戦間期の役員賞与の利益との感応度は、戦後のそれよりはるかに高かったことを明らかにしている（岡崎[1993]）。また財閥の監視が経営者を規律付け、高いパフォーマンスをもたらしたとしている（岡崎[1999]）。横山和輝氏は 1930 年代において、非財閥系企業が業績に応じて高い賞与を支払うというインセンティブ・ペイをおこなっていたのに対し、財閥系ではそうした関係はみられず、モニタリングを通じた経営の規律付けをおこなっていたとし、岡崎説を批判している（横山 [2001] ,横山 [2003]）。これらの研究は戦間期をその対象としている。有力な企業である財閥企業の多くが株式会社化され、データが入手できるのが 1910 年代以降であることが影響しているであろう。

ところで一方では、江戸時代の商家経営において、奉公人に利益の配当をおこなう制度が広く存在していたことはよく知られており（植村・宮本 [1995] 138、安岡 [1998] 320）、多くの商家の事例が報告されている。高橋 [1975] は「三ツ割」という利益を所有者・奉公人・内部留保へと分割する方法が、近世から近代へと連続していたことを主張している。

本稿では江戸時代の奉公人への利益分配の制度と明治初期の役員賞与の制度がいかなる関係にあったのかをまず明らかにする。その際には、役員ではない職員・工員への賞与との関係についても明らかにする。ついで明治初期に形成された役員賞与の制度が戦間期にいたるまでにどう変化していくのかを明らかにする。第一次世界大戦期には工員層へも賞与や退職金が支払われるようになり、戦後の日本的経営の制度が形成されはじめる時期とされているが、役員賞与とこれらの制度との関連についても言及することとしたい。また公開株式会社とオーナーの完全所有にあって株式会社となっていなかった財閥系企業とでは、「役員賞与」のあり方が異なっていると考えられるので、両者を対比しながら明らかにしていきたい。

### 1. 江戸時代の雇用と賞与

---

<sup>1</sup> コーポレート・ガバナンスに関する研究のサーベイとしては、Hart [1995], Shleifer and Vishny [1997], Tirole [2001]を参照。

江戸時代の多くの商家において賞与が支払われていたことは広く知られているが、その内容は商家によってさまざまであり、賞与総額の算出方法、各人の賞与額の算出方法、各人の賞与が支出可能となる時期、賞与の支給対象などが異なっている。このうち賞与総額の算出方法とは、賞与の総額が各期にいかん決定されるかについての区別である。賞与が経費として支出されるのか利益処分として支出されるのか、については、江戸時代の商家が店主の個人経営であり、法人税なども存在しないことから、経費か利益処分かにはそれほど明確な区別はないともいえるが、利益の定率と定められているとか、利益が計上されない賞与も支払われない、などの区別は存在する。しかし江戸後期には多くの商家において利益の一部を店員に配当する制度が採用されたといわれており、有名な商家の事例では、利益処分として支出されているが、たとえ利益処分であっても利益額にかかわらず一定額が賞与にあてられる場合と利益の一定割合が賞与にあてられる場合とがある。次の各人への支払時期とは、賞与総額が決算期ごとに決定されたとして、その金額が各人に分配されるものとされないものとの区別である。前者は、賞与支給総額を当期における各人の業績、各人の職位、各人の給与などに応じて分配するものであり、後者は総額を積立金勘定などに繰り入れるのみで、各人への分配をおこなわないものである（すなわち各人への支払金額は確定しない）。第三の各人の賞与が支出可能となる時期とは、かりに毎決算期の賞与総額が各人になんらかの方法で分配されたとして、それが決算期ごとに各人が引き出すことが可能なのか、それとも退職まで引き出すことができないのか、に関する区別である。また退職時に支払われる場合では、いわゆる元手銀として支払われる場合と別の何らかの基準で算出される元手銀とは別個に支給されるケースがある。最後の賞与の支出対象とは、賞与が支配人などの上位役職者に限られるのか、すべての（かなり広汎な）店員に及ぶのか、などに関する区別である。

江戸時代の有名な商家の賞与について、以上の基準に従ってまとめたのが表1である。まず総額の算出方法であるが、何らかの形で利益処分とされていることは鴻池家を除いてほぼ共通している。ただし賞与総額が利益の一定割合に定められているとイメージされがちであるが、利益額との関係が明示されていないものもある。次に各人への分配については、各人への分配があるケースがほとんどである。もっとも総額が利益に連動していても、各人への分配額が定額であるケースがあり、基金となっていることもあることには注意が必要である。第3に支出可能時期については、各決算期であることはまれで、多くの場合、退職時に可能となっている。このうち退職時に表1記載の賞与金とは別に退職金（元手銀）が支給されていることが確実なのは、三井家のみである。最後に支給対象であるが、各店員が対象となるケースとともに役付き手代や支配人が対象になるケースも多かった。

江戸時代の商家の賞与は、利益の一部として（利益の一定割合であることもかなり多い）、各人へ何らかの方法にもとづいて分配されるものであるが、支給対象が上位職階のものに限られることも多く、支出可能時期は退職時である（元手銀として支給されることも多い）というものであった、とひとまず要約することができよう。確かに各人の支給額は店の利益となんらかの関係を持つのであるから、今日のいわゆるボーナスと共通する性格を持つといえるが（ボーナスも会社の収益状況によって支給額が変動する）、退職時に一括支給されることを重視すれば、退職金（元手銀）の金額が勤務中の店の利益となんらかの形で連動しているシステムであった、と評価することも可能であろう。退職金額が利益額と連動

し、その分の引当金が積み立てられるのであれば、そうでない場合に比べて支払可能性のリスクは小さいことになる。退職まで支給を遅らせた方が店員の在職期間中の忠誠を確保しやすいが、遠い将来の元手銀はインセンティブになりにくいというデメリットがあるのを、各期に支給する形態をとったり、利子付きで預かったりすることによって、埋め合わせようとしているとも解釈できよう。また上位役職者に支給が限定されるケースが多いのであるが、プロフィット・シェアリングの場合、支給対象者が多いほど努力のインセンティブとなりにくいことを考慮すれば、対象者を限定して、努力水準を向上させようとしていると解釈でき、今日のボーナスの支給対象者が極めて多く、経営側とのリスク・シェアリングとしての性格を強く持っていることと異なっていると考えられ、むしろ執行役員を含めた役員賞与に近いと解釈することも可能である。<sup>2</sup>

表1に掲出されている商家は、すべて商業・両替業を営んでいた。したがって雇用されている奉公人はモノの生産に従事しているわけではなく、今日の職員に近い存在であり、長期雇用を期待されていた。<sup>3</sup>もちろんすべての奉公人が実際に長期にわたって雇用された訳ではなく、店の都合で解雇されるケースや自ら退職していくケースも多かった。離職率は雇用された直後が高く、徐々に低下していった。それでは工員に近い存在であるモノの生産に従事していた労働者はいかなる賞与を受け取っていたのであろうか。江戸時代にモノの生産に従事した労働者としては、大工などの職人が思いつくが、職人の経営は小経営であったので、大量の労働者を雇用し、制度化された賞与を支給していたとは考えられない（横田 [1985]）。ここではモノを生産する労働者を雇用し、マニファクチュアの形態をとっていた醸造業—酒造業と醤油醸造業—を検討対象とする。醸造業においては、蔵で清酒・醤油の醸造にかかわる蔵人と原料の仕入・製品の販売などに従事する店の奉公人と異なる雇用条件の下にあり、後者の方が雇用期間が長く、酒造業では奉公人に別家が認められていたことも確認しうる（白鶴酒造 [1977]、中山 [1981, 1982]、油井 [1980]、Fruin [1983] 45）。奉公人の数は少なかったようであるが、基本的に店の奉公人はこれまで考察してきた商家における奉公人と同質のものであると判断してよからう。

ついで蔵人について検討することとする。酒造業では醸造期間が冬季に限定されていたため、灘においては、杜氏に率いられた同村出身の出稼ぎ農民が集団として蔵に入り、労働をおこなった。杜氏より下の頭以下の蔵人の賃金も店主が日割り計算で算定しており、その意味では直接雇用の形態をとっていたが、杜氏を介して賃金の前貸がおこなわれるなど（前貸の返済が滞ると杜氏に責任が生じる）、杜氏の蔵人の雇用に対する影響力は強く、間接雇用の性格が強かった。また伏見では口入屋が労働請負業者として機能していた（柚

<sup>2</sup> 三井家の退職金は、ほぼ勤続年数と職位に連動していた。各人が退職時に受け取る賞与金の総額も利益が一定とすれば、ほぼ勤続年数と職位に連動する。なぜ相似た性格を持つ賞与と退職金を退職時に別々に支給していたのかを説明するのは難しいが、賞与は勤務中に自由に使えるものではなかったが、前借りが可能であったこと、退職金は在職中の店の利益金額と直接連動するものではなく、しかも明文化された支給規定がないことにみられるように、あくまで主家からの恩恵・慈恵として給与されるものであると観念されていたこと、などが説明要因となるであろう。

<sup>3</sup> 三井家の事例では、賄いに従事する労働者は別体系であり、男頭などを除けば雇用期間は短かった（西坂 [1990]）。これらの存在は、醸造業の蔵人と対比して理解できるかもしれない。

木 [1965] 139-159)。<sup>4</sup>醤油醸造業はほぼ一年を通じて醸造がおこなわれており、通年で蔵人は労働に従事した。野田では、蔵人の賃金その他の事務は、就労を斡旋した口入業者の親分と杜氏が管理し、蔵人についてのいっさいの問題は、親分と杜氏、とくに杜氏が醸造家と交渉して解決したのであり（荒居 [1965]、Fruin [1983] 47、キッコーマン [2000]）、間接雇用の性格が強かった。野田と並ぶ醸造地域の銚子では、ヒゲタの例では杜氏も蔵人も直接雇用であったが（油井 [1980]）、ヤマサの例では、醸造家が雇用をおこなうものの、蔵人の雇用については、口入業者や杜氏が強い影響力を保持しており、やはり間接雇用の性格が強かった（林 [1990] 183）。<sup>5</sup>酒造は年間の雇用期間が 100 日程度で、毎年蔵人は春になると居村へ帰っていった。また醤油醸造の雇用は通年であったが、勤続期間は短く、銚子の例では 3 年未満のものが 70%であった（林 [1990] 157、油井 [1980] 35）。手当としては、酒造は杜氏から末端まで各人同額の看板料・心付が支給されており、醤油醸造では各人に同額が支給される手当と格差をもって支給される手当があったが（柚木 [1965] 140、林 [1990] 166）、いずれにせよ利益の分配という性格のものではなく、文字通りの心付けか直接的な生産能率刺激の手当だったようである。醸造業の蔵人は、商家奉公人の雇用・賞与のあり方とは全く異なる待遇を受けていたのであり、生産に従事する労働者にとって、長期雇用や利益の分配はおこなわれていなかった。江戸時代の雇用と賞与は、このような二重のシステムによって運営されていたのである（Fruin [1983]）。

## 2. 役員制度と賞与の形成とその変化

### (1) 公開株式会社

明治初期の会社制度にあたって政府が大きな役割を果たしたことは有名である。政府は『会社弁』や『立会略則』を刊行して、会社制度の普及に努めた。株式会社制度の普及にとって国立銀行制度の果たした役割は大きい。国立銀行は日本初の株式会社であり、はじめて近代的な会社制度を採用したという意味で画期的であったが、それにとどまらず、日本全国に 150 ほどの国立銀行が設立されており、近代的な会社制度が全国的に普及していくうえでも大きな役割を果たしたといえる（粕谷 [2000]）。しかも政府は、国立銀行の経営が軌道に乗るように、銀行経営の実際や簿記について、書籍を翻訳・刊行し、シャンド（Alexander Allan Shand）を招いて、簿記の伝習や国立銀行の経営指導をおこなわせた（土屋 [1969]）。1870 年代に刊行された翻訳では、シャンド [1873]、シャンド [1877]、クラム [1876]、キツボンス [1879] が有名であるが、政府が刊行した『銀行雑誌』にはこれらの著作の他、Gilbart の著作が紹介され、<sup>6</sup>簿記にとどまらず、銀行経営のあり方について、

<sup>4</sup> 地主の営む小規模な酒蔵では小作人が蔵人になることもあった。

<sup>5</sup> 竜野の円尾家では、店の奉公人と推定される頭役が日雇労働者を直接指揮しており、野田や銚子と異なる労働慣行が存在していた（中山 [1981, 1982]）。

<sup>6</sup> シャンド [1873] では James W. Gilbart, *A Practical Treatise on Banking* が参照されたとされているが、この本は 1871 年に同じギルバートの *The History and Principles of Banking* と合冊されて、*The Principles and Practice of Banking*, London, George Bell and Sons として刊行されている（このときすでに著者は死去しており、編者によって若干内容が改編されている）。同書はさらに 1881 年に A. S. Michie により、いくつかの章を削除され、新たにいくつかの

西欧の制度（とくにイギリスとアメリカが中心）の紹介がおこなわれている。シャンド式簿記も当時の基本的な簿記書の内容を基礎としており（西川 [1956]、佐藤 [1970]）、シャンドの実践的な知識は、当時の体系化された知識を基礎として移植されたのである。

国立銀行条例とともに国立銀行成規が定められていたが、国立銀行成規には、創立証書の雛形や定款の雛形が収められていた。1891年に商法が公布されるまでは、国立銀行条例および付属の創立証書雛形・定款雛形が、会社設立のよるべきモデルとされたことは想像に難くない。<sup>7</sup>1876年改正国立銀行条例および定款雛形の特徴の一つは、条例第14条において、頭取・取締役・支配人・書記方・出納方・計算方・簿記方・その他の役員を選任し、その職制権限・進退および頭取・取締役の交代の手続きを制定するよう定められ、さらに定款雛形第27条において、「当銀行ノ役員ト称スルモノハ左ノ如シ」とした上で、

取締役 何人  
内  
頭 取 一人  
副頭取 何人（若シ之アラハ）  
支配人 何人  
書記方 何人  
出納方 何人  
計算方 何人  
簿記方 何人

（銀行ノ適宜ニヨリ此他役員ヲ設クルモノハ右ニ準シテ此ニ掲クヘシ）

と、会社の取締役（＝雇用者）のみならず（監査役については規定していない）、支配人以下の職員（＝被雇用者）までも規定していたことである（明治財政史編纂会 [1905] 152, 187）。会社定款とは、出資者の間で、会社のあり方について規定するものであるから、被雇用者について、しかもその職務分担と人数にまでふれていることは、異例である。というのももしこれを厳格に適用するとしたら、銀行員の採用や退職さらには職務分担の変更があっただけで、定款を変更しなければならないからである（実際に人数を規定した銀行がどれほどあったかは明らかではないが）。

それにもかかわらずこうした規定がなぜおかれたのであろうか。条例や各種の雛形が国立銀行を設立する際に最低限必要なことを定めるというよりは、国立銀行を設立し、それが軌道に乗るようという、指導的な側面を強く帯びていたためと考えられる。シャンドが編纂した「日本国立銀行事務取扱方」（『銀行雑誌』第1号、1877年12月から第10号、1878年9月まで断続的に連載、以下『銀行雑誌』は日本銀行調査局 [1957c] 所収）、および Gilbert [1873] の記述に多くを負っている「銀行役員ノ事」（同第3号、1878年2月）においては、銀行の事務で分業体制を確立することが必要であると説かれており、大蔵省は国立銀行に整然とした分課の体制を構築することを求めていたからである。

---

章を加えるなどして、*The History, Principles, and Practice of Banking* と改称され、1920年代まで刊行され続けた。Treatise の初版は1827年、History の初版は1834年であったから、同書は非常に息の長い銀行経営の基本テキストであった。ここでは Gilbert [1873] を用いる。

<sup>7</sup> いうまでもなく有限責任制は法的には実現していなかった。

定款には職種別に分類されていた役員ではあるが、雇用者である取締役と被雇用者である支配人以下の職員が、おなじ「役員」というカテゴリーに収められ、ひとつの序列に位置づけられていたことにも注目すべきである。第一国立銀行においては、職種とともに、頭取を一等とし、末端の職員を等外二等とする、階層的な序列によっても「役員」が分類されていた。<sup>8</sup>この階層的な序列においても、取締役は頭取に次ぐ二等にランクづけられ、支配人以下は三等以下にランクづけられ、一つの等級による序列の上に位置づけられていた。さらに月給も等級によって決められており、等級が上なほど月給が高かった（ただし支配人である三等と本店副支配人・支店支配人である四等が、二等の取締役より月給が高い）。こうした給料制度がとられた理由については、官僚の給与システムの影響を受けたなどいろいろな要因が想像できるが、「手代雇入方」（『銀行雑誌』第13号、1878年12月）が、職員の嫉妬を招かないように、一定の規則にもとづいて給与を支給すべきことをとき、その規則として、世界的に新参者は古参者より給料が低いのが普通であるとした上で、毎年かならず昇給させる方法、等級に一定の給与を割り当てる方法、両者の折衷として等級のなかで一定年限は順次昇給し、それ以後は昇等しない限り、給料が上昇しない階級法の3つをあげ、階級法の採用を薦めていたことと関連があるものと思われる。この記事はGilbertの要約と考えられるが、最後の階級法を勧めている点は、一定の規則に従って給与すべきであるとのギルバートの説明を誤解しているものと思われる。<sup>9</sup>それはともかく当時のイギリスの銀行では、年少時に雇用され、次第に昇進していく（ただし年功一辺倒での昇進は好ましくないとされている）ことが通例であるとされていたので（「手代雇入方」『銀行雑誌』第13号、1878年12月、この記事もやはりGilbert [1873, 349—351]の要約である）、こうした給与制度は採用・昇進のあり方と整合的であった。

さらに「手代雇入方」は、銀行の業績に応じて給料を定めることがよいとしていた。クラム [1876] でも J. S. Mill を引用して、「支配人等ヲシテ一層ノ勉力ヲ顕ハシ其事業ヲ盛大ナラシメント欲セバ初メヨリ其給料ヲ定メズ其所得ニ比例シテ之ヲ割与ス可シ」（日本銀行 [1957b, 78]）と述べられており、銀行の経営状態に応じて給与を支払うことが奨励されていた。ミルは銀行経営を安定させるというより、監視が不十分ななかで支配人にやる気をおこさせるには、利益に連動させた給与を支払うのがよいとしているのであり、「支配人等」の範囲は極めて限定されている。ミルは使用人（上級たると下級たるとを問わず）すべてに固定給を支払わねばならない訳ではなく、出来高給の方が優れている場合もあり、支配人に報酬の一部を利潤の一定割合にすることは広くおこなわれているとも指摘している（ミル [1939], 241）。銀行の業績に応じた給与は、インセンティブを重視すれば、その支給対象者は上級職員に限定されるが、銀行の経営の安定性を重視すれば、対象範囲は上級者に限定されない。「手代雇入方」は後者に、ミルは前者に力点があったといえる。しかし対象と狙いがなんであれ、業績に連動した給与支給が望ましい、という点が強調されていたのである。

ところが「手代雇入方」の3つの給与法のいずれを採用しても、銀行の業績に応じた給

<sup>8</sup> 「第7回半期実際考課状」による（日本銀行調査局編 [1957a] 所収）。

<sup>9</sup> ギルバート『銀行実験論』の「銀行役員ノ給料ヲ論ス」として1879年5月の択善会でも紹介されているが（渋沢青淵記念財団 [1955] 623）、こちらは誤解していない。



与は支給できない。そこで導入されたと考えられるのが、職員に銀行の利益に応じて賞与を支払うという方法である。<sup>10</sup>第一国立銀行は、純益金が資本金の10%を超えた場合には、純益金の17%を頭取・取締役・支配人以下の職員に「配当」すべきことを定めていた（頭取・取締役・本店支配人は、月給10円を1株とし、純益金の5%を分配する）。<sup>11</sup>そして1876年には、等外二等まで月給に応じて賞与を分配することに改められた。<sup>12</sup>上位役職者に限定されていた利益連動の賞与の対象が、大幅に拡大されたのである。賞与の支給対象が拡大され、その金額が月給額に連動しており、賞与が特別の勤労のインセンティブをもたらすものではなかったことは、この賞与が第一義的には、銀行の経営の安定を志向していたことを示唆しているものと思われる。国立銀行の制度は、政府が西欧から導入したのであるが、発券や銀行のシステムや帳簿システムにとどまらず、雇用や給与の仕組みについても、外国の事例を参照し、その導入を図ったのであった。

ガバナンスの体制についてもイギリスとアメリカの事例は参考にされていた。「銀行ノ結構」（『銀行雑誌』第11号、1878年10月）では、イギリスの株式銀行が、取締役会が衆議の上、行務について決議し、行務の役員（現在の執行役員）である支配人がその決議を執行する体制にあり（常勤の委託取締役＝*managing director*を選任することもあり、その場合は支配人とともに銀行事務を取り扱う）、アメリカの国立銀行が、行務の役員でありかつ取締役である頭取が存在するが、割引・貸付という重要業務については取締役会が決定し、頭取が専決できない体制であったのに対し、日本では頭取が重要事項を決定するが、取締役会がその決定を制限せず、取締役会は機能していないと述べている。国立銀行はアメリカのナショナル・バンクをモデルとしており、ガバナンスの体制も頭取が執行をおこなうという点で、アメリカ的な体制を志向していたといえるが、支配人がおかれ、執行権限を持たされている点では、イギリス的でもあり、両者の中間ともいえる。ただし一般の取締役が、頭取と支配人の間にあり、おなじ「役員」として序列づけられていることは、行務の役員と取締役を区別するイギリスの銀行にもアメリカの銀行にもない日本独自の点であり、それゆえに取締役と経営者との牽制が十分ではないと批判していたのである。

国立銀行（およびその模範としての第一国立銀行）は日本最初の株式会社として設立されたが、「役員」という用語の対象、その序列と給与、利益分配賞与などに今日と比較してかなり特色があること、その特色には西欧に起源が求められるものとそうではないものがあることが確認された。そして多くの会社の定款は、こうした今日からするとかなり特異なこれらの特徴を引き継いでいたのである。従業員の等級については、ほとんど情報が得られないので、利益分配による賞与と「役員」という用語の範囲がどう規定されているのか、について定款を調査した（表2および表3）。<sup>13</sup>商法が施行されるまでは、定款に職

<sup>10</sup> 高橋 [1975] 122 で、東京為替会社の「利益金の配分」（三ツ割）としている事例は、受取利息を積立金・会社諸雑用諸月給・利益配分とすることを定めているものであり、収益状況に応じてコストを支払うことを想定している事例である。

<sup>11</sup> 「第一国立銀行利益金配当定則」（日本銀行調査局 [1957a] 所収）。利益率が3%から10%の場合は、賞与率が引き下げられ、3%未満の場合は、株主の集会で決定されることになっていた。

<sup>12</sup> 「第一国立銀行第八回株主集会決議之件々」渋沢青淵記念財団竜門社 [1955] 所収。

<sup>13</sup> 明治期の会社制度と定款については、Chakepaichayon [1981・1982]、宮本・阿部 [1995]、

員が規定されている会社が 40 社中 33 社を占め、8 割を超えていた。ところが興味深いことに、そこで規定されていたのは、職員止まりであって、工員について規定していたのは、わずかに 2 社にとどまっていた。同様のことは「役員」という用語の範囲についてもあてはまり、工員を含む会社はほとんど存在しなかった。また賞与について言及する会社も多く、第一国立銀行と同じく、利益の一定割合と定めている会社も半数を超えていた。さらに「役員賞与」などとして職員にも賞与が支給される会社が、32 社に及んでいたのに対し、工員にまで支給されたのは 5 社にとどまった。国立銀行および第一国立銀行のモデルとしての意味は大きかったのではないかと考えられる。

取締役と職員は連続的に考えられ、「役員」をなすと観念されていたが、工員はそうは観念されていなかったのであり、江戸時代の観念とそれほど異なっていない。また職員へ利益の分配をおこなうことも江戸時代の慣習に共通する側面がある。国立銀行および第一国立銀行のこうした制度に、江戸時代の観念・慣習の影響をみいだすことは可能である。しかし国立銀行制度はアメリカの事例をもとに、官僚が導入を試みていたものであり、その運営にあたってはシャンドというお雇い外国人が大きな役割を果たしていた。また『銀行雑誌』などは、職員の雇用や給料の支払方法などについて、外国の事例も参照し、それを吸収しようと試みていた。さらに江戸時代の利益分配は、必ずしも利益の定率であったわけではなく、また退職時に元手銀として渡されるものであり、決算期ごとに渡されるものではなかった。従って国立銀行や第一国立銀行の制度に、江戸時代の影響が色濃く表れる必然性はないし、江戸時代の制度がストレートに反映しているわけでもない。銀行の経営を安定させるためには、給与の一部を銀行の利益と連動させた方が有利であるという「合理的」理由からも賞与の存在は説明可能である。以上のことから国立銀行に典型的な明治前期の賞与が、江戸時代の制度の影響をうけて生成したということには、否定的ならざるを得ない。また取締役と職員が連続的に理解されていた点については、イギリスでは特に取締役と職員の間には深い溝があったから、外国の影響を見ることは困難であろう。やはり銀行の経営を軌道に乗せるために、職員組織を整備したい、という当局の考え方が背景にあったのであろう。ただし賞与の対象、取締役と連続する従業員の範囲の定め方という問題（すなわち工員は区別するという考え方）については、「合理的」な説明を与えることは困難であり、江戸時代の観念が反映していたのではないかと考えられる。

商法は会社について規定しているが、当然ながら、被雇用者である職員・工員や利益処分については何もふれていない。そのため商法施行以降の定款で、職員について規定しているものは、ほとんどなくなってしまふ（表 2）。また賞与が職員にまで支払われているとみなしうる会社の割合も商法施行前の 4 分の 3 から 5 分の 1 に激減してしまうのである。しかも取締役・監査役に支払われるようになった賞与の割合も利益の定率であるものの割合は減少し、決算の状況に応じて変更できるものが増加していた。また「役員」という用語が、取締役から職員までを含むことは稀になり、むしろ取締役（および監査役）をさすという今日の用語法がほぼ定着したのである（表 3）。<sup>14</sup>法律の規定の変更でここまで急激

---

高田 [2000] を参照。

<sup>14</sup> 同じ時期に生じた「社員」という用語の意味の劇的な変化については、馬場 [2001] を参照。

に内容が変化するのであるから、商法施行前の特色も単にモデルとなっていた国立銀行の例に多くの会社から従っていただけであり、とくに社会的・経済的根拠があったわけではなかった、と考えることが可能であり、これまでの考え方とも整合的である（取締役と連続して観念されたのが職員止まりであったという点を除けば）。

しかし国立銀行というモデルに従って支出されていた職員への賞与が、商法の会社規定の変更によって、すぐに消え去ったとは考えがたい。商法の制定はそれまで支払っていた賞与を支払わなくてよくなる理由とは考えられないからである。職員への賞与を定款に記載しなくなったということであろう。そこで1910年代から20年代について、会社の利益処分について、1912年、1919年、1926年の3年（あるいはそれに近い年度）の営業報告書が得られる企業63社について検討したのが表4である。役員賞与とされているものの内容が明記されていないケースがほとんどであるが、営業報告書の役員・社員・雇員・使用人・従業員（者）などの用語法からみて、ほとんどが取締役（および監査役）への賞与であると判断される。単に賞与金と記載される例も1910年代に半減した。1910年代までは従業員（その多くは職員）へ賞与を支払っているケースがなお1割程度残っていたが、1920年代にはきわめて例外的なものとなっており、定款にとどまらず、実際の利益処分でも職員にまで賞与を支払うことはなくなっていた。したがって職員への賞与は、費用として計上されるようになったものと考えられる（これには税制も影響していたであろう）。<sup>15</sup>ところが戦前期の営業報告書の損益計算書の記載は、一般に貸借対照表よりさらに簡潔であり、支出項目として賞与などが明示してあることは少なく、費用として賞与が支出されても、それを確認することはできなくなることがほとんどである。しかし第一次世界大戦期には、労働運動の高揚によって、役付工員からさらにはヒラ工員にまで賞与が支払われるようになったといわれており、職員のみならず工員に対しても、その支給額は職員と比較すると少ないものであったが、賞与が支払われることが一般化していった。（昭和同人会 [1960]、鍵山 [1977]）。すなわち取締役は利益処分で賞与を受け、支給額に格差はあるものの、職員と工員は費用として支出される賞与をうけるようになったのである。

従業員の賞与に代わって利益処分に多くみられるようになったのが、退職給与基金・恩給基金・職工扶助基金などへの繰り入れである。退職給与基金・恩給基金等はその内容が明らかである。職工扶助基金などと称されているものは、死傷病者と遺族へ支給される手当の基金への繰り入れを意味するものと思われるが、工場法によって常時15人以上を雇用する工場に支給が義務づけられるようになった。主たる対象は工員層であったものと考えられる。職員への恩給等は1912年でもすでに5分の1ほどの会社で繰り入れられていたが、1919年には2倍の5分の2の会社で繰り入れられるようになっている。解雇手当とは異なる今日の意味での退職金の始まりは1897年に施行された「三井使用人恩給内規」とする説がある（藤林 [1956]）。その当否は確かめようがないが、近代的企業で退職金が制度化されてくるのが、19世紀末頃ということであろうか。三井の使用人恩給内規は明らかに職員を対象としている（粕谷 [2002]）。表4では、工員への恩給等は支給が確認される会社数が少ないが、1912年から1919年への増加率は職員へのそれよりも高かった。さらに職員・

<sup>15</sup> 倉敷紡績は所得税が増徴された1899年にそれまで利益処分で支出していた賞与をコストとして支出するようになった（武田 [1986]）。

工員への恩給等が同一の項目によって繰り入れられている例が急増していた。1920年代には職員・工員への恩給等の繰り入れをおこなう会社数が減少していくが、会社の業績が悪化し、繰り入れを停止せざるを得なかったという要因も作用していたように思われる。1920年代には3分の2の会社で、恩給基金等が支出されていたのである。工員の退職金は第一次世界大戦期以降支給されるようになったといわれているが、工員の支給額は職員のそれよりはるかに少なかった（昭和同人会 [1960]）。<sup>16</sup>戦間期には、支給額には格差があったが、職員・工員ともに退職金を支給されることが一般的となったのである。

なお賞与が費用として計上されるようになった理由として、税金の存在を指摘したが、恩給等は利益処分で基金に繰り入れられているケースがなお多い。この理由は、退職給与基金への繰り入れの時点では損金算入が認められず、基金から現実に退職給与を支給した時点で損金算入が認められていたためである（中村 [1936]）。<sup>17</sup>利益処分でラウンドナンバーの金額（5,000円や10,000円など）が基金に繰り入れられていることが多いが、このことは各人へ支払うべき債務額を集計して引き当てるといった処理をおこなっていなかったことを示すといえよう。それでも支払いを確実にこなえることを示すため、一定程度の金額を基金に繰り入れていたのであろう。ただし収益状況が悪化して、基金への繰り入れを停止しても、任意の基金であるから、退職時点で退職金を支払いさえすれば、問題がなかったのである。<sup>18</sup>

戦間期には、役員賞与は取締役（および監査役）への賞与となった。また職員と工員の間には、賞与や退職金の支給額に歴然とした格差が存在していたが、取締役によって雇用されるという点では共通になり、また金額に格差が歴然としており、工員の賞与には能率刺激的な要素がかなり含まれていたにせよ、とにかくそれらが支給されるようになったという点においては、両者の距離は縮小している、といえよう。

三重紡績・東洋紡績を事例にこれまでの論点を確認していく。<sup>19</sup>三重紡績は1886年に有限責任三重紡績会社として設立され、商法施行にともない1893年三重紡績株式会社となったが、1914年に大阪紡績と合併して東洋紡績となった。創立時の最大株主伊藤伝七は委員（取締役）で支配人をおこなっていた。技術者の斎藤恒三は当初技術長に就任したが、1891年にはやくも委員に就任した（西村 [1970]）。同社の創立の際の定款・営業規則等は、大阪紡績のものをモデルとしており、また会社の事務について渋沢栄一の指導を受けていた（「第六回定式臨時株主総会要件録」1889年）。大阪紡績は国立銀行の制度の影響を受けて

---

<sup>16</sup> 昭和同人会 [1960] 170では、職員の退職金が第一次世界大戦後に各企業に採用されるとしているが、これは広く普及した、という意味であろう。

<sup>17</sup> 表4で恩給等を支払う会社の減少の要因として、経営悪化による繰り入れの停止を指摘したが、それとともに基金への繰り入れをやめ、退職金の支払時点で費用計上する企業が増加したことも要因として考えられる。

<sup>18</sup> 1936年の退職積立金及退職手当法によって、常時50人以上雇用の工場・鉱山の事業者と労働者はそれぞれ賃金の2%を積み立てること、事業者はそれを各人別の積立金とすることを義務づけられるようになり、同時に積み立て時点で損金算入が認められるようになった。

<sup>19</sup> 紡績企業の職員層については、米川[1994]が詳しく考察しており、「役員」という用語の範囲についての指摘など、本稿は多くを学んでいる。富士紡績の事例については、日本労働協会 [1960] を参照。

いたから（粕谷〔2000〕131）、三重紡績は国立銀行の影響を強く受けることとなった。

ところが同社は「役員」という用語で、取締役と職員を一括するという事はなかった。1886年の定款で職員は、傭員とされて規定されていたが、委員と連続的には規定されておらず、別個の章立てで規定されていた。この形式は1891年の定款にも引き継がれたが、1893年以降の定款に職員は規定されなくなった。また工員は一貫して定款には規定されず、営業規則、職工取扱規則などで規定されるにとどまった。次に賞与であるが（表5）、1886年には利益の2%が委員（取締役）の賞与に、8%が職員・工員の賞与に分配されることが定められていた。利益の定率というスタイルがとられているが、取締役の取り分が少なく、さらに職工にまで利益処分で賞与が支払われる（ただし実際には能率刺激的に運用されていた）という点で特異であった。<sup>20</sup>商法が施行されると配分割合はわからなくなるが、利益処分の形で職員・工員の賞与が支払われていたことは確実である。ところが1899年の新商法施行による改正によって、賞与の配分について定款に記載がなくなり、また賞与金の名称も単に「賞与金」とされたため、その支給対象は明らかでなくなった。しかし1905年には役員・職員・工員が賞与の支給対象であることは明らかであるから、1899年以降1904年までも同じ対象に支給されていたことは間違いなからう。しかし1907年以降は、その理由は明らかではないが、職工が賞与の支給対象から外されたようである。と同時に、職員に恩給が支給されることとなり、その基金の積み立ても開始された。

定款上の職員の規定では、取締役と被雇用者の間に境界が設けられていたが、工員にまで賞与が支給されるという点で、職員と工員の距離は近かったといえる。このことは同社が工員を直接雇用し、しかも当初は等級制的な賃金形態をとり、熟練が上昇するごとに昇格させていこうとしていたことと無縁ではあるまい。営業報告書には、当初は職員のみならず、職工の等級別の人数がかなりのスペースをとって記載されていたのである。しかし1907年以降、工員は賞与の対象からはずれた。記載は次第に簡略化されていったとはいえ、1907年まで営業報告書に職員・工員の人数が記載されていたのに、1908年以降記載されなくなるのは、単なる偶然ではないと考えられる。ただし1905年より慰労積立金が「重役使用人職工賞与金及慰労積立金」などとして賞与金と同一の項目で積み立てられはじめており、工員が賞与の対象とならなくなったことにそれほど大きな変化はなかったものと考えられる。なお賞与金の利益金に対する割合は、1899年以降一貫して10%の定率であり、定款に記載はなくなったが、利益の一定比率という原則が厳格に守られていた。

大阪紡績と合併して東洋紡績が成立すると、役員賞与という名称に変更された。この対象が取締役・監査役であろうことは間違いがないが、その利益金に対する比率は4%となり、三重紡績よりはるかに低い数字となっている。もちろん合併によりすべてのルールが変更になっているが、三重紡績時代に取り締役が得た賞与の割合は、10%よりかなり低かった可能性もあろう。1931年に大阪合同紡績と合併すると、役員賞与が利益の一定割合という原則はなくなった。

## （2）財閥企業

---

<sup>20</sup> しかも当初は委員は無給であった（取締役支配人には給与が支給）。1893年に取締役と監査役の報酬が決定された。

ついで財閥企業の役員賞与について、三井と三菱を事例として検討する。まず三井についてであるが、江戸時代の賞与についてはすでにふれたので、ここでは明治以降について考察する。<sup>21</sup>三井家は明治に入り、それまでの呉服業・両替業から官金取扱業務に主要な業務を移し、三井組を設立したが、その三井組が1876年に三井銀行に改組された。三井銀行は無名会社という組織形態であり、いわば無限責任の株式会社であったが、三井家とともに三井銀行の従業員も出資していた。三井銀行と同時に三井物産が設立されたが、三井物産は三井武之助・三井養之助を社主としていた。三井銀行と三井物産は銀行と商社で、工員は存在しないから、工員と職員との格差という問題は存在しない。1888年に落札した三池炭礦は1892年に三井鉱山合資会社に引き継がれるが、鉱山会社には、職員と鉱夫という格差が存在しており、鉱夫に利益処分の賞与が支給されるということではなかった。三井鉱山は第8期（1915年下期）より利益処分で鉱夫救済資金を計上しており、すでに検討した公開株式会社とほぼ同じ時期に、鉱夫関係の資金を計上していた。ここでは三井銀行と三井物産の賞与について考察する。

三井は三野村利左衛門の指導のもと近代的な銀行の設立を目指していたのであるが、同時に第一国立銀行の最大株主であり、また井上馨・渋沢栄一などから経営の指導を受けていたため、三井銀行の制度は第一国立銀行の制度の影響を強く受けていた。その影響は役員賞与のあり方にもみられる。三井銀行は当期利益金のうちから積立金、「総役員配当金」などを控除した残額を株主に配当することとしていた。このうち「総役員配当金」は利益金から積立金などを控除した金額の2割とされていたが、「役員」とは従業員のことであり（株主によって選出される頭取なども含む）、「総役員配当金」総額を各員の給料の年額10円を1「株」として分配することとされていた（ただし最末端の従業員はこの「配当」にあずかることはできず、「配当」の端数の分配を受けるのみであった）。この方法は1876年の第一国立銀行の賞与支払の方法に極めて近いが、三井組では1874年から給与の10円を1株としており、どちらがどちらかの影響を受けたとは即断しがたい。しかし江戸時代の三井では、利益連動の賞与を受けるのは役付手代のみであり（表1）、支給対象が大幅に拡大されており、第一国立銀行の利益処分の方法の影響なしに、三井銀行の制度が成立したとは考えられない。

三井銀行では、末端に近い層まで利益連動の賞与が支払われるようになったのであり、今日的な意味での役員賞与と従業員の賞与は一体化していた。また賞与の分配の基準は、出勤日数をのちに考慮に入れるようになったが、月給を基準としており、当該期になんらかの方法で努力や貢献を測定して、それに報いることで勤労のインセンティブを高めようとするものではなかった。国立銀行と同じく固定的な賃金支払のリスクを回避するという側面が強かったといえる。もちろん利益が上昇すれば、賞与も増加するので、利益を増加させるインセンティブが組み込まれているが、賞与金額と月給額はほぼ比例するので、上位役席者ほどそれが強い、というわけではなかった。

三井物産においては、利益の10%が社長の益田孝、5%が副社長の木村正幹、10%が従業員に分配されることになっていた。このほか顧問のロバート・アーウィンが利益の10%、元締という職位に昇進した馬越恭平らも利益の2.5%の賞与を受けていた。三井物産でもか

<sup>21</sup> 三井の明治期の賞与については、粕谷 [2002] による。

なり末端の従業員まで賞与が支給されており、月給額がその分配の基準に用いられていたようであるが、社長、副社長、顧問、元締は別扱いであり、利益をあげる強いインセンティブをもっていた経営者として、一般従業員とは異なるカテゴリーに属していたといえる。

1893年に商法が施行されるのにもない三井銀行・三井物産は、三井家が全額出資する合名会社に改められたが、その前後から両社とも賞与のあり方が変化していき、1896年に重役賞与の制度が、また翌年に従業員の賞与（使用人賞与）の制度が実施されることで制度的に安定した。重役賞与は、三井銀行・三井物産・三井鉱山など三井直営の企業が各社の利益の1割を持ち寄ってプールし、あらかじめ定められた各重役の個数に従って分配するという制度である。三井物産が三井銀行の2倍の利益をあげても、三井物産の重役Aの個数と三井銀行の重役Bの個数が同じであれば、同額の賞与となる。<sup>22</sup>したがって各重役は、三井全体の利益を協調して増加させることを期待されていたといえる。三井各社は高利益をあげており、賞与金額は巨額になり、固定給よりはるかに巨額であった（表6）。<sup>23</sup>これに対して各従業員の賞与金額は、月給×勤務日数×掛け率という算式にもとづいて決定された。最後の掛け率決定のメカニズムは明らかではないが、業績によって每期変動するものではなかったようであり、業績を加味する余地はあったが、それに連動するものではなかった。したがって賞与そのものが勤労のインセンティブとなる余地は乏しく、固定給のリスクを回避する機能の方が強いものとなっている。さらに役席者や特別功労があった者に特別賞与が支給されていたが、特別賞与金額のかなりの部分が月給によって説明可能であり、これもまた賞与そのものが月給と別のインセンティブ体系をもっていたわけではなかった。このように重役賞与・使用人賞与・特別賞与という制度では、業績連動の賞与を受領する重役が、他の従業員とは異なる報酬体系のもとにおかれることになったのであり、三井物産の賞与のあり方に近いものできあがったといえよう。

重役賞与を三井各社で共通計算する制度は、1909年に三井合名会社が設立され、傘下会社が株式会社となっても続けられ、各社の役員が共通計算の対象となった（小倉 [1990] 145）。株式会社となったことにもない傘下各社は営業報告書を刊行することとなったが、三井銀行・三井物産・三井鉱山の各社とも役員賞与の金額が利益の10%となっていないケースが多い。この理由は必ずしも明らかではない。三井物産の1918年下期決算では、重役賞与金額を利益の1割である2,121,800円と算定し、そのうち350,000円を差し引いた1,771,800円を控除して利益金を算出し、そこから役員賞与及交際費500,000円を計上している。<sup>24</sup>役員賞与が35万円、交際費が15万円ということなのであろうが、問題は177万円の扱いである。すなわち実際に役員賞与共通計算のプール勘定に212万円を拠出したのであるが、あまりに巨額で社会的非難を浴びることをおそれ、対外的には35万円プラス交際費15万円と公表したのか、それとも212万円という数字は賞与としてあまりに巨額であり、三井銀行・三井鉱山の数字ともバランスがとれない（同期の三井銀行の役員賞与は利

<sup>22</sup> この個数がいかに定められたのかは明らかではないが、企業の格、企業のなかでの各重役の序列などが考慮されていたものと思われる。

<sup>23</sup> また同じ会社の重役でもトップの経営者と次位の経営者の間には、大きな格差が存在していたが、これはトップ経営者のモチベーションを維持するためのものであったという解釈も可能である。

<sup>24</sup> 「大正七年上半季下半季損益概算表」（三井文庫所蔵史料 物産320-6）。

益の10%で34万円、三井鉱山の役員賞与・交際費は利益の10%で75万円)から社内に利益を留保し(これも秘密留保なのであろうが)、35万円のみをプール勘定に拠出したのか、二つの解釈が可能だからである。ところが1919年上期の公表された役員賞与金額(三井銀行のみ交際費を含まない)とその利益に対する割合は、三井銀行65万円(10%)、三井物産35万円(4%)、三井鉱山77万円(10%)であり、三井物産は利益金額に対する賞与金額の比率が極端に低く、その結果賞与にあてるべき金額の絶対額も他の2社より少なくなっていた。他社とのバランスという観点からみると理解しがたい数字であり、三井物産の公表数値が操作されている可能性が高いように判断される。であるとすると他の2社で賞与金額の利益金額に対する比率が10%より低い決算期は同様の操作をおこなっている可能性があり、公表決算数値には信をおきがたい、ということになるが、決定的な証拠があるわけではなく、史料のさらなる精査が必要である。<sup>25</sup>

1919年7月に三井銀行が株式を公開し、外部の取締役・監査役を選任すると、役員賞与のプール計算は実施できなくなり、各社が独自に役員賞与を支給するようになった(小倉[1990])。各社の営業報告書によってその後の役員賞与金額と役員賞与金額の利益金に対する比率(役員賞与率)をみると、両者とも変動するようになり、役員賞与率を一定に保とうという姿勢はなくなったと判断される。また役員賞与率は10%を下回るものがほとんどとなり、役員賞与率の引き下げがおこなわれた。三井銀行の株式公開と外部重役の選任を主導した池田成彬が、重役賞与が過大であるという認識を持っていたことも影響していたであろう(坂本[1977]231)。三井物産の益田孝との契約からはじまった定率の重役賞与という仕組みは大きく変化した。役員賞与率と役員賞与金額が逆の動きをすることも珍しくなくなり、役員賞与金額が一定化される傾向も見られるようになったと考えられるが、三井各社間で役員賞与についてなんらかの調整がおこなわれたのか否かを含めて、役員賞与の決定メカニズムについては、さらなる検討が必要である。

明治前期の三井銀行と三井物産では、同じ利益の一定割合で賞与の総額が決められ、末端に近い従業員まで月給を基準に分配されるという点では共通していた。しかし三井銀行では無名会社という形態をとったことにみられるとおり、国立銀行制度の影響が強く、経営者と被雇用者との間が連続的で、賞与の支払いも同じ基準でおこなわれていたのに対し(職員のかかりの人数が出資者でもあった)、三井物産は三井一族が社主であり、利益の一定割合という賞与を受け取る経営者に経営をゆだねており、経営者と一般職員とは異なるシステムのもとにあった。1896年の重役賞与の制度は、基本的に三井物産の仕組みを三井各社に広げたものであり、経営者層がはっきりと姿を現したのであった。1919年の共通計算廃止後も利益処分から賞与を受け取る経営者と費用としての賞与を受け取る職員との境界は明確であった。

ついで三菱における役員賞与について検討する。三菱は海運会社として始まったが、海運事業を日本郵船に譲渡した後は、三菱社を中心に造船業・鉱業などに多角化を進めた。そして商法の施行をみると1893年に三菱合資会社が設立されたが、三井と異なり、三菱合

<sup>25</sup> 三井物産からは役員賞与のプール勘定に212万円が拠出されたが、そのうち当期に実際に賞与として分配されたのは35万円であったのに対し、三井銀行と三井鉱山ではプール勘定に拠出された金額をそのまま公表数値とした、という解釈も成り立つ。



資会社が三菱の事業をすべておこなっていた。三菱合資会社が持株会社となるのは、1917年の三菱造船株式会社の独立以降であり、直営の事業部門の独立は1919年の三菱銀行の設立をもってほぼ終了する。三菱は多数の工員・鉦夫を雇用していたが、利益処分の賞与を受け取るということはなかった。三菱造船は第1期決算（1918年上期）から第6期（1920年下期）まで職工幸福増進基金を、第4期以降は職員や工員の退職手当基金を利益処分で支出しており、また三菱鉦業は第2期（1919年上期）から退職手当基金を利益処分で支出していた。公開株式会社の動向とほぼ一致していたといえる。ここでは三菱において役員賞与がいかに形成されたのかを職員の賞与と対比しながら考察していく。

三菱の創業者の岩崎弥太郎が合本主義に反対で、合本主義をとる渋沢栄一と不仲であり、丸の内の払い下げで対立したことは有名である。その影響か、国立銀行の制度の影響は三井に比べて弱いようである。三菱も社員を等級に分け、等級別に給料を決定する制度を採用していたが、1883年2月に廃止している（『三菱社誌』第10巻22頁、以下巻数とページ数のみ10巻22のように略記する）。三井銀行が等級制を最終的に廃止したのは1897年であるから、早いといえる。さらにそもそも三菱の「月給表」の等級は「社員」につけられるものであり、社長である岩崎弥太郎がこの等級に位置づけられていたとは考えがたい。<sup>26</sup>所有者＝雇用者と被雇用者との間の区分は厳格であったといえる。

三菱の賞与制度については不明の点が多いが、『三菱社誌』からうかがわれる限りで検討しておく。三菱の賞与で長く続けられた賞与は、年末（歳末）手当と中元手当である。<sup>27</sup>年末手当は、1879年12月に海陸日本社員一同に対して月給の2割を支給したのが最初のようなものである（6巻548）。<sup>28</sup>年末手当はほぼ同じ支給割合でほぼ毎年支給されたが、1888年に支給割合が月給の全額に引き上げられた（15巻251）。1895年からは本社使用人については従来のもままであったが、場所限備員については、勤怠によって月給以内の金額が支給されるように改められ、査定が入るようになった（2巻89）。一方中元手当であるが、1897年6月に物価高騰を補う趣旨で出された臨時手当が（4巻184）、翌年も支給され、1899年に中元手当として恒常化したものと思われる（6巻334）。支給金額・基準などは年末手当と同一であった。1900年代初頭までの三菱の賞与は、本社使用人すなわち職員・技術者についてみれば、月給の1ヶ月分が半年ごとに支給されるというものだったのであり、査定もなく、業績との関連も存在しなかったのである。また経営幹部と末端の職員層も同一基準の賞与が支給されており、重役賞与のようなものは存在していなかった。

1905年12月に年末手当の制度が大きく変更される（中元手当は変更なし）。第一に支給対象者が各場所（各支店・鉦山など）正副長を除く本社使用人と場所限備員に限定された。第二に支給方法も変更され、本社使用人は、各場所に割り当てられた金額（翌年から各場

---

<sup>26</sup> 西南戦争に際しての賞与も、岩崎弥太郎から岩崎弥之助に支給してはいるが、弥太郎自身には支給されていない。

<sup>27</sup> 三菱の賞与については鈴木 [1994]、鈴木 [1995]、中西 [2003] 474-485 が『三菱社誌』にもとづき制度を紹介しているのであわせて参照のこと。

<sup>28</sup> 1876年4月に年末賞与支給を決定しているが、ここで紹介されている制度は、精勤賞与であり（3巻154）、これは1895年12月に廃止された皆勤賞与と考えられ（2巻90）、年末手当とは異なるものとする。また西南戦争に際し、1877年12月に賞与が支給されたが、これはあくまで臨時的なものであった（4巻552）。

所の人員の月給支給額の4ヶ月分とされた)を、各人の勤怠により分配される(ただし月給1ヶ月分は保証)ことになり、はじめて査定が導入されたのである。場所限傭員等は各自の月給の1月半の金額を最高に査定に従って、支給されることとなっている(12巻832)。年末手当の支給総額は大幅に引き上げられ、査定が導入されたことになるが、どのように査定がおこなわれたのかに関しては不明である。一方年末手当の対象から外された各場所の正副長(翌年にはさらにその他の特別待遇を受ける者も追加)という幹部職員には、「賞与金」が支給されたが(1906年12月、13巻912)、その金額等は秘密にされていたようであり、『三菱社誌』にも一切その内容が明らかにされていない。ところが三菱の最高幹部である荘田平五郎については、伝記に断片的ながら受領した賞与金額が記載されているので、それを表7に掲げた。1876年の賞与がいかなる制度のものなかは判然としない。1879年と1880年については、年末手当の規則は月給の20%であるから(1880年は25%)、両年の賞与金額は過大である。ただし両年とも年末手当支給の際に、別段賞与はこの限りではない、と断っており、別段賞与が支給された可能性もある。注目されるのは1906年以降である。月給の20倍程度の賞与が支給されており、年末手当の支給水準をはるかに超えている。これが幹部従業員に支給された「賞与金」にあたと推定して差し支えないであろう。しかも1906年から1908年にかけて、三菱合資会社の利益金が減少すると賞与も減額されており、利益の動向に感応的であることが推定されるが、1910年は三菱合資の利益が減少しているにもかかわらず賞与は増加しており、利益連動の性格はそれほど強くなかったと考えられる。1905年において、幹部職員の「賞与金」は、それ以下の職員の年末手当と別体系のものになったが、利益連動賞与とはならなかったのである。中元手当の制度はそのまま残されているのであるから、荘田は6月には月給の1ヶ月分の中元手当を支給され、12月に表7の賞与金額が支給されたと考えることができる。<sup>29</sup>三菱財閥の最高幹部であった荘田平五郎の賞与金額は、1899年中上川や益田の5分の1程度という「つつましい」ものであったと考えられる。<sup>30</sup>

ただし1913年の特別待遇者は、管事1名(南部球吾)、理事8名(銀行部長三村君平など)、賛事35名(門司支店長三宅川百太郎など)、主事43名(神戸支店副長瀬下清など)、合計87名に及んでおり(20巻1625)、<sup>31</sup>「賞与金」の対象者は、三井の重役賞与よりはるかに広く、管事と末端の主事とでは支給額に大きな開きがあったと推察されるものの、経営トップ層を賞与の上で別のカテゴリーとした、というものではなかった。こうした性格を反映してか、1917年に年末手当の制度は再度改正される。主事以上(すなわちそれまで特別待遇者として「賞与金」を支給されていた幹部職員)は月給の6倍以内、それ以下の

<sup>29</sup>当然受け取るべき年末手当・中元手当は伝記に記載されず、特別なもののみが記載されているのかもしれない。

<sup>30</sup> ただし表7の注に示したとおり、巨額の一時金が退職にあたり支給されている。三井の重役が退任にあたり、どのような手当が支給されたのかについては、明らかにされていない。また日本郵船など他の会社の役員に就任しており、そこで賞与等を受けていたと考えられるが、それがどう扱われていたのかも明らかではない。なおこの時期には、「特別賞与金」が支給されていたが、その内容については一切不明である。

<sup>31</sup> 管事は職名であると同時に役名(今日の用語では資格に近い)であり、理事・賛事は役名であった。1916年8月に管事も役名に純化するとともに、三菱合資の各部の部長を廃止し、専務理事・理事をおいた(23巻3130)。

職員は月給の4倍以内で、場所限傭員等は給料月額の2倍以内で、勤務状態に応じて査定されて年末手当が支給されることとなった。ただし董事以上の役にある者と理事の職にある者は査定されず、全額（すなわち月給の6倍）が支給された（24巻4005）。1917年末において董事は4名、管事は8名であり、贅事であり理事の職にあった者が5名（査業部理事3名、営業部専務理事1名、鉱山部専務理事1名、理事代理は除外した）であり（24巻4226）、合計16名であったから、査定なしで年末手当を受ける者は、経営の最高幹部であったことになる。経営の最高幹部は別扱いとなったが、会社の利益金との連動は一切みられないという点は共通であった。1917年10月には三菱造船と三菱製鉄が株式会社として独立しているが、分系会社の重役がいかなる賞与を受領するのかについては何もふれられていない。ところが1918年の年末手当は、管事の役にある者、専務理事もしくは分系会社取締役の職にある者は、査定を受けずに年末手当を受領するとされており、分系会社の取締役は幹部職員として別体系とされ、三菱合資の幹部職員と同じ扱いをされていたことがわかる。このことは、有名な1918年5月の「分系会社ト合資会社トノ関係取極」（25巻4487）において、分系会社の取締役・監査役が本社在籍とされていたことと照応している。

さらに1920年の年末手当では、参事（1918年5月に董事・贅事・主事が参事となった、25巻4470）以上の者には給料月額の2.5倍以内、それ以下の職員には給料月額に2倍以内で、准員（旧来の場所限傭員）等は給料月額の1.5倍以内で、査定をへて支給するとされた。このとき本社参与・分系会社取締役・監査役には査定せずに全額を支給するとしている。また本社総理事・常務理事および分系会社取締役・監査役にして重役報酬を受ける者には、年末手当を支給しないとしている。1919年12月に三菱合資会社職制が制定され、総理事・常務理事・参与がおかれることになったが（26巻4964）、1920年末には総理事は、木村久寿弥太・江口定条（ともに役名は管事）の2名、常務理事は青木菊雄・江崎一郎（ともに役名は参事）の2名、参与は大石広吉ら5名（すべて役名は参事）であった（27巻5386）。分系会社取締役・監査役にして重役報酬を受ける者とは何をさすのか明らかではないが、1920年6月に制定された使用人退職手当特別内規（27巻5224）では、三菱合資会社の総理事・常務理事・参与となったとき、分系会社の取締役会長・常務取締役となったとき、分系会社の取締役または監査役であると同時に当該会社の場所長格以上の職務を担任したとき、の3つの場合には、使用人退職手当を支給されるとしていることから、おそらく会長・常務・場所長格以上の職務を担当する取締役・監査役をさす者と思われる。この重役は、使用人退職手当を受領して使用人としての身分を脱し、重役報酬を受け、年末手当は支給されない。これに対し三菱合資の参与は使用人退職手当を受領して使用人としての身分を脱しているが、年末手当は支給される（ただし査定は受けない）。残念なことに総理事・常務理事の報酬については不明であるが、分系会社取締役・監査役が受ける重役報酬とは、年俸であり、毎月12分の1を支給されるものであった（27巻5237）。三菱合資在籍であるから、重役報酬の金額は合資社長が決定すると考えられるであろう（報酬を経費として支出するのが分系会社なのか合資会社なのかは不明であるが）。総理事・常務理事も同様であったと考えられるから、総理事・常務理事・分系会社の一定以上の取締役・監査役がうける賞与については、不明であるということになる。

総理事らの賞与について参考となると考えられるのは、分系会社が重役賞与を計上しはじめるのが、会社設立直後からではない、という事実である。三菱造船は第1回決算（1918

年上期)に賞与金を計上した後、第5期まで計上せず、第6期(1920年下期)以降恒常に重役賞与を計上している。また三菱鉱業は第4期(1920年上期)、三菱商事は第10期(1923年上期)から重役賞与を計上しはじめている。三菱商事は戦後恐慌後に赤字を計上するので、重役賞与が計上できなかったという要因もあるが、恐慌前に利益をあげているときにも重役賞与を計上していない。これに対し、従来から独立性が強かった三菱銀行は第1期(1919年上期)から重役賞与を計上している。重役賞与を計上しはじめる時期がきちっとそろっているわけではないので、あまり強い根拠とはならないが、年末手当の制度が改定される前の1919年末までは、分系各社(三菱銀行を除く)とも重役賞与を計上する必要がなかったが、1920年以降各社が重役賞与を計上するようになり、それを賞与として受領するようになった、と解釈できるであろう。各社の重役賞与がそのまま各社の重役の間で分配されたのか、三菱合資在籍とされているのであるから、なんらかのかたちでプールされていたのか、については、判断する材料を持たない。ただし1938年2月の「三菱社分系各会社間関係事項取扱内規」(昭和12年1413、昭和期には三菱社誌に巻数が付されないので年号を記す、以下同じ)においても、分系各会社取締役・監査役の賞与・退任慰労金(役員としての退任慰労金)・年金の金額を決定する場合には、三菱社社長(三菱合資会社は株式会社三菱社に改組されていた)と打ち合わせることが義務づけられていたから、賞与金額を各社独自に算出していたとは考えられず、その基準は不明ながらなんらかの調整がおこなわれていたと考えられる。三菱合資の総理事・常務理事がいかなる賞与を受けていたのかは全く不明である。<sup>32</sup>

三菱においては、当初は完全に月給と比例する賞与が支給されており、いわば盆・暮の餅代といったものであった。1906年以降は一般職員の賞与に査定が導入されるとともに、幹部職員の賞与が一般職員のそれとは異なる基準で支給されるようになったが、1917年には、最高幹部には査定がつかず、支給額が多いという相違をもつ同じ制度の賞与に改訂されており、1906年以降1916年までの幹部職員賞与と一般職員賞与との間に、支給基準などに大きな違いがあったとは考えがたい(荘田は例外的だったのかもしれない)。事業部門が分系会社として独立すると、1920年に分系会社の取締役・監査役は、年俸を支給され、

---

<sup>32</sup>使用人の賞与について簡単に補足しておく。中元手当は1918年5月にその支給額が本社使用人について2ヶ月に引き上げられたが、査定はおこなわれていない(25巻4483)。ところが1920年6月からは、年末手当と同じ基準で支給されることになり、二つの手当は一本化された(27巻5216)。主事以上の幹部職員についてみると、それまでは年末手当が月給の6倍以内(査定付き)と中元手当が月給の2倍であったのに対して、年末手当・中元手当ともに月給の2.5倍以内(査定付き)と、支給割合が引き下げられている。恐慌後の物価下落への対応という意味が強かったものと思われる。さらに1917年11月には特別年末手当が支給され(24巻4005)、以後特別中元手当とともに、半期ごとに支給されていった。これは課長・場所長以下の本社使用人に対して支給されるもので(翌年の特別中元手当から場所限備員にも支給)、各課や場所に1ヶ月の給料総額を割当て、使用人を技能・成績によって4つのランクに分類して、賞与を割り当てるものであった。これも物価高騰への対処という性格が強かったのであるが、1920年11月に年末賞与と改称され(27巻5269)、恒常化した(翌年6月には中元賞与として支給)。こうして年末手当・年末賞与、中元手当・中元賞与が支給されていたのであるが、1929年11月からは、年末慰労金、中元慰労金として統合された(昭和4年284)。残念ながらその支給基準等は不明である。なお1939年の三菱社の重役報酬、社員給料、賞与総額が鈴木[1998]に紹介されている。

利益処分のなかから賞与を支給されるようになったが、その支給額の決定には合資会社社長が強く関与していた。以上の通り三菱には、三井にみられたような、あるいは初期の公開株式会社にみられたような、利益の一定割合を賞与として支給する、という発想はほとんどみられず、合資会社社長が各職員の能力・努力等を査定し（一般職員については場所長などがこれを代行）、賞与を与えていた。分系会社の取締役は、一般職員から完全に分離された「経営者」として合資会社社長から経営の委任をうけるという色彩が強くなったものの、その権限・責任は大きい、合資会社社長の「使用人」として一般職員と連続しているという色彩もまた残っていた、といえよう。これが三菱の「社長専制主義」と親和的であることはいままでもない。

おわりに

明治初期の国立銀行は、取締役と職員を「役員」として把握しており、定款にも会社の構成員として明記していた。さらに政府は銀行の経営安定のために、「役員」への報酬の支払額が会社の収益状態に応じて決定されることを勧めていた。その結果、「役員」へ利益の一定割合を「役員賞与」として分配する制度が採用された。この「役員」というとらえ方や「役員賞与」の仕組みは、多くの会社に採用されていった。江戸時代にも利益の一部を奉公人に分配する仕組みは広く採用されていたが、利益の定率であるか否か、いつそれが支払われるか、といった点で、国立銀行の制度とは異なっており、直接的な影響を及ぼしたとは考えがたい。むしろ西欧の文献に賞与の制度の起源を求めることも可能である。ただこうした会社の構成員のとらえ方が、製造業に及んだ場合でも、取締役と連続的に考えられているのは、職員止まりであり、工員まで定款に規定されている例は極めて少なかった。この点は江戸時代の醸造業経営の慣行と大きな相違はなかったといえる。しかし第一国立銀行の影響を受けたと考えられ、しかも女工も直接雇用であった三重紡績では、工員まで賞与の対象であった。ただしそれは能率刺激的に運用されており、直ちに今日の賞与の直接の前身であったわけではない。

商法施行によって国立銀行制度のモデルとしての役割は終わりを告げた。その結果「役員」は取締役・監査役をさすようになり、職員は定款からほとんど姿を消す。また利益処分でも職員も含めて「役員賞与」が支払われることもなくなっていったし、利益の一定割合を賞与に回すという定款の規定もなくなっていった。しかし三重紡績のように例外的にその制度を続けていった例もあるし、多くの企業では費用として賞与が支出されていった。工員層はとくに紡績業では、日露戦争期からさまざまな労務施策の対象となっていくが、第一次世界大戦期には、退職手当金や職工保護資金などが利益処分でも支出されることが増加していったと考えられる。

財閥系企業では、三井が益田孝の請負経営に近かった三井物産の制度が全三井企業に適用され、少数の重役のみが会社利益の1割を取得するという重役賞与の制度が採用されたのに対し、三菱では、会社経営にあたる経営者層が独自の賞与制度で処遇されるようにはなかなかならず、分系会社の独立をまたねばならなかった。独立後も三井のような利益の定率の賞与という制度は採用されなかった。三井同族が経営者の監視をあまりせず、報酬をパフォーマンスに連動させていたからであるという説明は、三井営業店重役会には三井

同族も参加し、細かい経営上の事項をチェックしており、また三井合名成立後も三井各社の取締役会には三井同族が入って経営の事項についてチェックし、一定以上の案件については、三井合名の審査が取締役会での最終決定前におこなわれていたことを考えると、説得力があるとはいえ、さらなる考察が必要である。

第一次世界大戦後は、公開株式会社も三井財閥も利益の一定割合の役員賞与、という慣行・制度はなくなっており、あらたに分系会社が独立した三菱財閥とともに、それぞれのプリンシパルとエージェントの諸力のなかで賞与額が決定されていった。こうした賞与の決定メカニズムについては、さらなる計量的な分析が必要である。

## 引用文献リスト

- 荒居英次 [1965] 「醤油」 児玉幸多編『体系日本史叢書 11 産業史Ⅱ』山川出版社
- 馬場宏二 [2001] 『会社という言葉』大東文化大学経営研究所
- Chakepaichayon, Vichan [1981・1982] 「明治初期の会社企業（1・2）—81社の定款分析—」『大阪大学経済学』第31巻第1号、第32巻第1号
- クラム [1876] 『銀行実験論』（原書は Arthur Crump, *A Practical Treatise on Banking, Currency, and the Exchanges*, London, Longmans, Green, and Co., 1866、日本銀行 [1957b] 所収）
- 大丸二百五十年史編集委員会編 [1967] 『大丸二百五十年史』大丸
- 江頭恒治 [1965] 『近江商人中井家の研究』雄山閣
- Fruin, W. Mark [1983] *Kikkoman: Company, Clan, and Community*, Cambridge, Mass. and London, Harvard University Press
- 藤林敬三 [1956] 『退職金と年金制度』ダイヤモンド社
- キツボンス [1879] 『銀行行情』（三輪信次郎訳、聚星館発兌、原書は、James S. Gibbons, *The Banks of New York, Their Dealers, the Clearing-House, and the Panic of 1857*、何年版を底本としたかは不明でその前半を訳出。後半は 1891、小林新兵衛発行）
- Gilbart, James W. [1873] *The Principles and Practice of Banking*, London, George Bell and Sons, リプリント版 Forrest Capie and Geoffrey E. Wood ed., *Banking Theory 1870-1930*, Vol. 1, London and New York, Routledge, 1999
- 白鶴酒造株式会社社史編纂室編 [1977] 『白鶴二百三十年の歩み』白鶴酒造
- Hart, Oliver [1995] “Corporate Governance: Some Theory and Implications,” *Economic Journal*, 105, 678-89
- 林玲子編 [1990] 『醤油醸造業史の研究』吉川弘文館
- 鍵山整充 [1977] 『賞与と成果配分』白桃書房
- 粕谷誠 [2000] 「近代企業の移植と定着」石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史 1 幕末維新时期』東京大学出版会
- [2002] 『豪商の明治』名古屋大学出版会
- キッコーマン株式会社編 [2000] 『キッコーマン株式会社八十年史』キッコーマン株式会社
- 北島正元 [1962] 『江戸商業と伊勢店』吉川弘文館
- 明治財政史編纂会編 [1905] 『明治財政史 第十三巻 銀行（二）』丸善
- ミル、ジェームス、スチュワート [1939] 『経済学原理』第一分冊、春秋社、訳者戸田正雄（原典は、James S. Mill, *Principles of Political Economy*）
- 宮本又郎・阿部武司 [1995] 「明治の資産家と会社制度」宮本又郎・阿部武司編『日本経営史 2 経営革新と工業化』岩波書店
- 中村継男 [1936] 『退職積立金及退職手当法解説』税務懇話会
- 中西洋 [2003] 『日本近代化の基礎過程—長崎造船所とその労資関係：1885～1903年—』東京大学出版会
- 中山正太郎 [1981] 「竜野醤油醸造業円尾家の雇用労働について—文化・文政期の福帳より—」『明石工業高等専門学校研究紀要』23号
- [1982] 「醤油醸造業における雇用労働—竜野円尾家文書より—」『明石工業高等専門

学校研究紀要』24号

- 日本銀行調査局編 [1957a] 『日本金融史資料 明治大正編 第3巻』大蔵省印刷局
- 日本銀行調査局編 [1957b] 『日本金融史資料 明治大正編 第5巻』大蔵省印刷局
- 日本銀行調査局編 [1957c] 『日本金融史資料 明治大正編 第6巻』大蔵省印刷局
- 日本労働協会調査部 [1960] 『わが国労務管理士の一様相(Ⅱ)―富士紡における利潤分配制度―』日本労働協会調査部
- 西川孝治郎 [1956] 「シャンド式簿記の起源について」『会計』70(5)
- 西川産業編 [1966] 『西川四百年史稿本』西川産業
- 西村はつ [1970] 「三重紡績会社」山口和雄編著『日本産業金融史研究 紡績金融篇』東京大学出版会
- 西坂靖 [1990] 「大店の奉公人の世界」高橋康夫・吉田伸之編『日本都市史入門Ⅲ 人』東京大学出版会
- 小倉信次 [1990] 『戦前期三井銀行企業取引関係史の研究』泉文堂
- 岡崎哲二 [1993] 「企業システム」岡崎哲二ほか編『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- [1999] 『持株会社の歴史』筑摩書房
- 坂本藤良 [1977] 『日本雇用史上―学歴と出世の物語―』中央経済社
- 佐藤千代子 [1970] 「シャンド式簿記の基礎になったギルバート銀行書の研究」『商学集志』39(4)
- 沢田謙・荻本清蔵 [1947] 『富士紡績株式会社五十年史』富士紡績
- 渋沢青淵記念財団竜門社編 [1955] 『渋沢栄一伝記資料 第4巻』渋沢栄一伝記資料刊行会
- シャンド [1873] 『銀行簿記精法』(原書不明) 日本銀行 [1957b] 所収
- [1877] 『銀行大意』(原書は *On Banking*) 日本銀行 [1957b] 所収
- Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny [1997] “A Survey of Corporate Governance,” *Journal of Finance*, 70(2), 737-83
- 昭和同人会編 [1960] 『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂
- 鈴木孝明 [1994] 「明治・大正期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要 社会科学』32号
- [1995] 「大正・昭和期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要 社会科学』33号
- [1998] 「昭和10年代の三菱社の人事政策」『大東文化大学紀要 社会科学』36号
- 高橋久一 [1975] 「『三ツ割』制度の史的考察」宮本又次編著『上方の研究 第3巻』清文堂出版
- 高田あづみ [2000] 「明治前期会社組織の充実と渋沢栄一」『渋沢研究』13号
- 武田隆二 [1986] 「倉敷紡績の利益処分案の変遷」神戸大学経営学部80周年記念論文編集委員会編『会計制度の展開』千倉書房
- Tirole, Jean [2001] “Corporate Governance,” *Econometrica*, 69(1), 1-35
- 上村雅洋・宮本又郎「経営組織と経営管理」安岡重明・天野雅敏『日本経営史1 近世的経営の展開』岩波書店
- 宿利重一 [1932] 『荘田平五郎』対胸舎



- 安岡重明 [1998]『近世商家の経営理念・制度・雇用』晃洋書房
- 横田冬彦 [1985]「職人と職人集団」歴史学研究会・日本史研究会編『講座日本歴史5 近世1』東京大学出版会
- 横山和輝 [2001]「1930年代日本企業の役員賞与決定メカニズム」『経済学論集』67(3)  
—— [2003]「株主—経営者間のインセンティブ・メカニズム—1930年代日本企業の役員賞与分析—」『オイコノミカ』40(1)
- 油井宏子 [1980]「銚子醤油醸造業における雇用労働—ヒゲタ田中家文書を中心として—」『論集きんせい』第4号
- 柚木学 [1965]『近世灘酒経済史』ミネルヴァ書房
- 米川伸一[1994]「明治期大紡績企業の職員層」米川伸一『紡績業の比較経営史研究—イギリス・インド・アメリカ・日本—』有斐閣

表1

## 江戸時代の賞与

家	時期	総額算出方法	各人への分配	支出可能時期	支給対象	出典
西川家	1789	店の利益の3分の1	あり	各期	各店員	西川産業 [1966]39
西川家	1802	店の利益の3分の1	あり	退職時	各店員	西川産業 [1966]39
大丸	1743以降	元方から本家に払われる家料の3分の1	不明	退職時	不明	大丸[1967]99
大丸松原店・紅店	?	店延金の3分の1(3貫目限度)	不明	不明	各店員	大丸[1967]100
大丸	?	元方から大元方への功納のうちから	あり(一人2貫150目)	退職時に元手銀として	烈頭以上?1)	大丸[1967]101
長谷川家(元手銀割付・加増金)4)	元禄	利益の分配2)	あり	退職時3)	支配人	北島[1962]599
長谷川家(役金)4)	1799	年20両	あり	退職時	支配人	北島[1962]601
中井家相馬店(出精金)	?	利益の一部	あり	不明	支配人	江頭[1965]868
中井家(賞詞)	?	利益の一部	なし	退職時	不明(支配人クラスか)	江頭[1965]868
鴻池家(催合銀)	1719	80貫目の利子	あり(各人毎年200目)	退職時	各店員	安岡[1998]208
鴻池家(褒美銀)	1719	なし(各人へ個別支給)	あり	退職時	勤方よい手代	安岡[1998]283
鴻池家(世話料)	?	なし(各人に定額支給)	あり	不明	支配人	安岡[1998]324
三井家(年褒美)	寛政	なし(各職位に定額支給)	あり	退職時	下級店員	粕谷[2002]229
三井家(割銀)	寛政	3年に1度利益の15%程度	あり	退職時	役付手代	粕谷[2002]229

注)1) 烈頭とは入店16年で達する役職。

2) 支配人(差次買出役)に元手銀を貸付け、利益を元手銀に応じて渡す。

3) 退職時に支配人の勤続年数と功勞に応じた加増金を与えられる、特別加増金もあり。

4) 長谷川家の元手銀割付、加増金、役金などは支給されないことが多い。

表2  
定款規定の特徴

年	総数	職員規定	うち取締役ととも に職員規定	工員規定	賞与割合			賞与	
					厳格	ルース	賞与に言及	職員にも支給	工員にも支給
1873-1891	40	33	24	2	22	2	11	32	5
1893-1907	48	4	3	0	16	16	5	11	3

出典)各社定款。

注)賞与割合で、厳格とは、利益のX%という形式で、ルースとは、利益のX%以上Y%以下という形式で規定されているもの。賞与に言及とは、何らかの形で賞与についてふれているもの。

表3  
役員という用語

年	取締役(監査役 含む)～職員	取締役(監 査役含む)	職員	その他	なし	計
1873-1891	27	4	3	1	5	40
1893-1907	4	28	1	1	14	48

出典)各社定款。

注1)28個の取締役(監査役を含む)には、推測した7個を含む。

2)職員には技師長などの上級職員しか含まないケースも含む。

表4  
賞与と恩給基金等の支出

	賞与なし	役員と従業員賞与	賞与金	役員賞与	職員恩給等	工員恩給等	工職恩給等	不明恩給	恩給等支払会社数
3年共通 63 社									
1912	8	7	16	32	12	5	4	1	18
1919	5	6	8	44	24	15	17	5	47
1926	10	2	5	46	19	4	20	2	40
3年共通製造採取 37 社									
1912	5	6	8	18	8	5	3	0	12
1919	3	5	4	25	13	13	16	1	31
1926	8	2	4	23	8	4	17	0	24

出典)各社営業報告書など。

注)1)恩給等とは、退職給与基金、恩給基金、扶助基金など。

2)同一の会社で職員恩給等・工員恩給等・工職恩給等・不明恩給を重複して支給しているケースもある。

3)費用計上されているものも含む。恩給等を費用としてのみ支払っているのは、1912年0社、1919年6社、1926年6社。

4)役員賞与には重役賞与と記載されているものも含む。

表5

三重紡績・東洋紡績の賞与

1886 創業

利益の13%が賞与。

その3/13が委員、2/13が臨時慰労積立金、8/13が支配人以下賞与＝傭員(職員)と職工に配布。  
傭員と職工の賞与は、勤惰を鑑別して給与する。

1891 改正

賞与金 7/100～10/100 というように裁量の余地を作った  
配分割合は 24/100、16/100、60/100 と若干手直し  
し  
実際は利益の8%

1893 改正

賞与金の割合はかわらず、職工にまで配られたが、その割合は明記なし。  
実際は利益の9%

1899 改正

それ以前は職工までが支給対象であったことが定款から確実だが、ここからは支給対象が不明。  
賞与が費用化している(税制の影響)が、実際は利益の10%という定率。

1905～1906

重役使用人職工賞与金及び恩給積立金とされ、職工に支給されていることは確実。  
1905年の営業規則で使用人とは職員のことであることが判明する(ただし別に雇員が存在)。  
職員に恩給が支払われることも営業規則に明記されている。

1907～1914

重役使用人賞与金恩給(積立金)とされ、職工が明記されなくなる。

1914＝東洋紡績の成立

役員賞与と称される。実際には減価償却と役員賞与を含めた金額の4%が算出。  
1916からは社員恩給資金・職工保護資金が利益処分で留保されている。

1931＝大阪合同紡績と合併

利益の4%の役員賞与という原則が崩れる。  
比率としてはより小さくなり、率の変動するようになった。

出典)三重紡績『営業報告書』、「定款」、「営業規則」などから作成。

表6

三井の重役賞与と月給(1899年下期)

	所属企業	固定給(A) (円)	賞与(B) (円)	(B)/(A)
益田孝	三井物産	3,600	42,980	11.9
中上川彦次郎	三井銀行	3,600	42,980	11.9
団琢磨	三井鉱山	3,000	18,420	6.1
上田安三郎	三井物産	3,000	12,280	4.1
朝吹英二	三井呉服店	3,000	12,280	4.1
渡辺専次郎	三井物産	3,000	9,210	3.1
高橋義雄	三井呉服店	3,000	9,210	3.1
波多野承五郎	三井銀行	3,000	9,210	3.1

出典)三井文庫[1980] 606 および三井文庫所蔵史料 追 2021。

注)固定給は月給を6倍して算出。

表7  
 荘田平五郎の賞与

(単位:円)			
	賞与	月給	三菱合資利益 金
1876	100	90	—
1877	350	125	—
1879	200	350	—
1880	400	400	—
1884	689	…	—
1906	15,000	600	3,010,772
1907	13,000	600	2,692,311
1908	11,000	600	1,748,300
1909	15,000	600	1,445,383

出典)宿利[1932]および『三菱社誌』各年版。

注)1)1877年は西南戦争に際しての賞与。

2)1884年の賞与は「数年勤続賞与金」で9月に支給。他はいずれも12月に支給されている。

3)1910年に依願解傭、勤労報酬として25万円を贈与される。

4)1886年2月に日本郵船株式600株を受けている。