

戦前期三菱財閥の内部労働市場

岡崎哲二

東京大学大学院経済学研究科

Internal Labor Markets in Pre-War Mitsubishi Zaibatsu

Abstract

This paper examines the boundaries of the internal labor markets in Mitsubishi Zaibatsu and the career paths of the employees of Mitsubishi Bank, using the employee lists of Mitsubishi Zaibatsu. The fact that a comprehensive employee list was compiled by the personal section of the holding company every year, suggests that there might be a unified internal labor market of Mitsubishi Zaibatsu. However, transfers of employees between the affiliated companies were exceptional, which means that the internal labor market in Mitsubishi Zaibatsu was partitioned into the internal labor markets of the individual companies. On the other hand, each of those internal markets was relatively open to the external market, compared with major companies in present Japan. It is also found that the career paths of the employees of Mitsubishi Bank were different from those of the bank employees in present Japan. In particular, many of the loan section chiefs of Mitsubishi Bank did not have much experience as loan officers, while they spent long time in various sections including deposit section and exchange section.

1.はじめに

ドリンジヤーとピオレによる先駆的な書物以来、現代の先進諸国において労働に関する資源配分の重要な部分が企業の内部、すなわち内部労働市場で行われているという見方が広く受け入れられるようになった¹。このような見方から、日本を含む各国企業の内部労働市場において、どのように人的資本ないし技能が形成され、どのようにインセンティブが付与されているか、といった問題について、理論的・実証的研究が積み重ねられてきた²。これらの研究によって、日本においては、従業員に対する主要なインセンティブは短期的な賃金変化やボーナスではなく長期的な昇進競争によって与えられること、昇進競争における選抜は長期間をかけて行われること、頻繁な仕事のローテーションを通じて幅広い技能が形成されること、などが明らかにされている。

本論文では、戦前期の三菱財閥を対象として、内部労働市場の境界と機能について検討する。具体的には、第一に、1921年に三菱財閥本社（三菱合資会社）と直系会社（分系会社）に採用された事務系・技術系の正規職員（正員）全員について、1921、1926、1931、1936年における彼らの企業間移動を『三菱合資会社分系会社名簿』1921、1926、1931、1936年版によって把握する。『三菱合資会社分系会社名簿』は三菱合資会社人事課によって毎年作成された職員名簿であり、三菱合資会社と分系会社の全職員（正員・准員）についてその配置を示している。1921年は、第一次大戦期とその直後の急激な経済変動が一段落した年に当たる。同時に、三菱合資会社直営事業の株式会社としての独立が終わり、持株会社を頂点とし傘下に法的に独立した株式会社が位置するという狭義の財閥組織が整えられてまもない年でもある。第二に、三菱銀行に対象を限定して、1921年採用正員のキャリア・パスをより詳細に観察するとともに、1936年に本店・支店の貸付係長を勤めていた職員について、その経歴を遡及して追跡する。貸付係長に焦点を当てるのは、現代の日本、タイ、マレーシアの銀行における技能形成に関する小池和男の調査結果と比較することを

¹ Peter Doring and Michael Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Heath, 1971

² 日本に関する代表的な研究として、次のような文献が挙げられる。有賀健他「企業ヒエラルキーと人的資本形成」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会、1996年；K. Ariga, G. Brunello and T. Ohkusa *Internal Labor Markets in Japan*, Cambridge University Press, 2000；伊藤秀史「インセンティブ理論の見地から見た日本企業の人的資源マネジメント」青木昌彦、ロナルド・ドーア編『国際学際研究 システムとしての日本企業』NTT出版、1995年；猪木武徳・連合総合生活開発研究所編『「転職」の経済学』東洋経済新報社、2001年；小池和男「技能形成の方式と報酬の方式 - 日本の職場で」青木、ドーア編、前掲書、橘木俊昭編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣、1992年；小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1999年；小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991年；小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較 - 東南アジアと日本』東洋経済新報社、1987年；佐口和郎「日本の内部労働市場 - 1960年代末の変容を中心として」吉川洋・岡崎哲二編『経済理論への歴史的パースペクティブ』東京大学出版会、1990年；橘木俊昭・連合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、1995年；花田光世「人事制度における競争原理の実態 - 昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』21-2、1987年；三谷直紀『企業内賃金構造と労働市場』ケイ草書房、1997年。

意図しているためである³。

これらの点を検討することの意味は、第一に、本社・各分系会社間の人事異動の程度を把握することにより、内部労働市場が個々の企業ごとに独立していたか、あるいは三菱財閥全体が一つの内部労働市場として機能していたかを知ることにある。三菱合資会社人事課が分系会社を含む全職員の配置を把握していたという事実は、後者を示唆するように見えるが、そのような見方は妥当であろうか。筆者はいくつかの論文の中で、戦前日本の財閥がそれぞれ内部資本市場としての機能を持っていたという見方を提起してきた。それに対して、ここでは、もう一つの生産要素である労働焦点を当てて、その配分に関する財閥の機能を検討することになる⁴。第二に、職員の企業への定着度を測ること、言い換えれば、内部労働市場のウェイトを知ることにある。戦前日本における職員の勤続については、菅山真次の研究がある。菅山は、1920年代の各年に日立製作所に新規採用された職員のうち、採用後8年目に引き続き同社に勤務していた者の比率を検討している⁵。それによると、1920年代初めの採用者では30～40%であった残存率が、1920年代末の採用者では約80%に上昇した⁶。本論文は、三菱財閥の本社・分系会社について、これと比較可能なデータを提供する。第三に、職員のキャリア・パスから人的資本の形成のされ方を知ることができる。

本論文と関連する歴史研究として、菅山前掲論文の他に、次の文献がある。大島久幸は、三井物産の職員録を用いて1905～1915年の社内における部門間移動を検討し、職員の多くは特定の商品グループに専門化した「スペシャリスト」であり、「専門的職能集団」が形成されていたこと、一方で本店を中心に頻繁な部門間移動を行う「ゼネラリスト」が存在したことを強調した⁷。これに対して麻島昭一は、同じく三井物産について、財務部門に関しては、1905～1926年に他の部門との間で頻繁な職員の異動が行われたという事実を発見した⁸。三菱財閥については、鈴木孝明が、一連の論文において、19世紀末から第二次世界大戦期までの人事制度について整理するとともに、トップ経営者の経歴を調べている⁹。一方、鈴木良隆は、三菱史料館に所蔵されている人事関係の内部資料と『三菱社誌』を組み合わ

³ 小池和男「銀行の人材形成」、前掲、小池・猪木編。

⁴ 岡崎哲二『持株会社の歴史』ちくま新書、1999年；同「三菱財閥本社の財務構造 - 1925～1944年度決算書の分析」本誌創刊号。

⁵ ブルーカラーについては、1920年代～30年代には大企業においても長期勤続は普及していなかった(Andrew Gordon, *The Evolution of Labor Relations in Japan Heavy Industry*, Harvard University Press, Cambridge MA., 1988, chapter 4; 岡崎哲二「戦時計画経済と企業」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会』4、東京大学出版会、1991年)。

⁶ 菅山真次「戦間期雇用関係の労職比較 - 『終身雇用』の実態」『社会経済史学』55-4、1989年。

⁷ 大島久幸「戦前期三井物産の人材形成 - 部・視点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。

⁸ 麻島昭一「戦前期三井物産財務部門の人的側面」『社会科学年報』(専修大学)第36号。

⁹ 鈴木孝明「明治・大正期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要』第32号、同「大正・昭和期三菱合資会社の人事政策」『大東文化大学紀要』第33号、同「昭和10年代三菱社の人事政策」『大東文化大学紀要』第36号。

せて、1886年～1917年における、三菱社・三菱合資会社職員の採用前の経歴、社内経歴、雇用期間等を検討した¹⁰。その結果、本社で採用される「使用人」の他に多数の「場所限傭員」があり、後者からの登用が「使用人」の重要な供給源になっていたこと、事業所間の異動を経験しない職員の比率がしだいに高くなること、などが明らかにされている。

これらの先行研究に対して、本論文は、持株会社を頂点とする狭義の財閥を対象として、特定の職員コーホート全体の企業間移動を調べる点、特定企業の特定職種に至るキャリア・パスを体系的に調べる点で新しい試みとなっている。これらの作業を通じて、財閥内部における労働市場の企業別区分の程度を明らかにし、また戦前におけるホワイトカラーの人的資本形成方式を現代と比較可能な形で示すことを意図している。

本論文の構成は次の通りである。第2節では、三菱財閥（三菱合資会社と分系会社）における職員雇用について概観する。第3節では、1921年に三菱合資会社・分系会社に採用された技術系・事務系の正員について、その企業間移動を検討する。第4節では、三菱銀行を対象を絞って、職員のキャリア・パスをより詳細に検討する。第5節はまとめにあてられる。

2、三菱財閥の職員雇用：概観

はじめに、先行研究に基づいて、三菱財閥の職員に関する人事制度を確認しておきたい。第一次大戦期に三菱合資会社（以下、本社と記すことがある）の事業が株式会社として独立したことに対応して、1918年に「分系会社と合資会社の関係取極」が三菱財閥の内規として制定された。これによって、本社・分系会社の「使用人」すなわち正規職員で、取締役・監査役以外の者は、本社が一括して選考、採用することと規定された。また進退・異動についても、参事以上の使用人については本社社長の事前承認、それ以外の使用人についても本社社長への事前報告が必要とされた¹¹。使用人の他に「場所限り傭員」と呼ばれる職員カテゴリーがあり、月給30円以下の場所限り傭員については、「場所長」、すなわち事業所長の裁量で雇用することができた。場所限り傭員についても、月給30円を超える場合は、事前に本社社長に届出必要があった（「使用人採用内規」1918年7月）。1919年に使用人は「正員」、場所限り傭員は「准員」と改称された¹²。

三菱財閥の分権化傾向の中で上の制度には修正が加えられて行った。まず、1919年に場所長の裁量で採用できる准員の月給下限が60円に引き上げられた¹³。「関係取極」を改正した1929年の「分系会社と本社との関係取極」（1929年）では、正員の進退・異動が事前報告から事後報告に変更され、建前上も「分系各社所属職員の進退異動は各其社に於て之を

¹⁰ 鈴木良隆「三菱の『使用人』 明治19～大正6年」本誌、第3号。

¹¹ 三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社、1981年、pp.91-92。「使用人」は、本社採用使用人という狭い意味で用いられる場合と、職員全体を指す広い意味で用いられる場合があった（前掲、鈴木良隆、p.115）。「関係取極」では、前者の意味で用いられている。

¹² 前掲、鈴木孝明「明治・大正期」p.6。

¹³ 同上。

行ふ」という原則が確認された。さらに 1932 年の改正によって正員の採用についても、各分系会社が行うことになった¹⁴。

図 1 は三菱財閥本社・分系会社の従業員数の推移を示している。ブルーカラーを含む全従業員数は、1920 年の約 9 万 5 千人から 32 年の約 4 万 5 千人まで減少傾向を続け、以後、急増に転じた。従業員の大部分はブルーカラーが占め、職員は 1 万人前後であった。職員数はブルーカラー従業員数に比べて安定しており、1920 年代にも緩やかな増加傾向をたどった。そして職員の 50~60%が正員であった。

職員数を企業別に見ると、三菱造船と三菱鉱業が最も多くの職員を雇用しており、両社で三菱財閥全体の 50~60%を占めた(表 1)。三菱商事と三菱銀行がこれに次ぐ位置にあった。時系列で各社のシェアの動きを見ると、鉱業・商事は安定しており、造船の低下、銀行の上昇が顕著である。三菱造船が 1920 年代の長期不況と海軍軍縮の影響を強く受けたのに対して、三菱銀行は同じ時期に買収等を通じて店舗網を拡張して行ったことを反映している¹⁵。正員に限定した場合も、三菱商事・三菱銀行のシェアが相対的に高くなるが、基本的な特徴は変わらない。

図 2 は正員採用数の動きを示している。第一次大戦後ブームの影響が残る 1920 年には 800 人近い採用が行われたが、翌年から採用数は大幅に減少、1930 年代初めまで 300~500 人前後で推移し、以後、急速に回復した。図に示されているように、正員の採用には、すでに三菱本社・分系会社に准員として雇用されている職員からの登用と、三菱財閥外からの新規採用の二つのルートがあった。採用者中の新規採用の比率は年によって大きく変動しており、1920~1936 年の期間では、低い年(1927 年)で 17%、高い年(1931 年)で 75%であった。

正員採用数を企業別に示すと表 2 のようになる。1920 年から 21 年にかけての大きな減少の主因は三菱造船の大幅な採用減にあったことがわかる。しかし、三菱造船はなお、正員採用数が財閥内で最も大きい企業の一つであり続けた。三菱造船と並んで正員採用数が大きかったのは、鉱業、商事、銀行であり、この結果は、表 1 で見た正員在籍者数と対応している。1935 年以降の採用数の急増には、造船の採用数の回復、鉱業と商事の採用数の増加が主に寄与した。

表 3 は、1921 年に採用された正員について、その資格別・企業別構成を示している。医師、薬剤師、参事、嘱託という少数の特殊な資格者を別にすれば、採用されたのは、基本的に技術系の職員(技師、技師補)と事務系の職員(事務、事務補)であった。採用された正員数は 305 名、うち技術系・事務系の職員が 290 名を占めた。技術系職員と事務系職員の採用数比は、各社の事業内容を反映している。技術系職員の採用は造船と鉱業に集中している。これら 2 社は事務系職員も多数採用したが、商事、銀行、倉庫はもっぱら事務

¹⁴ 前掲、三島編、p.94。

¹⁵ 前掲三島編、pp.226-229, pp.244-247; 岡崎哲二「三菱銀行の支店展開と資金循環 1928~1942 年」本誌、第 3 号。

系職員を採用した。技師と技師補、事務と事務補の相違は、ほぼ前述した 2 つの正員採用ルートと対応していたと考えられる。すなわち、傭使あるいは准員から登用される場合は、直接、技師ないし事務となり、他方、新規採用の場合はまず技師補ないし事務補として採用された。『三菱社誌』の各年の採用者リストにおいて、技師、事務については、少数の例外を除いて採用者名の下に「元傭使」、「元准員」、「元技手」、「元書記」等の注記があり、他方、技師補、事務補についてはこうした注記がないからである。企業によって、事務と事務補、技師と技師補の比率が異なり、また、この比率は同じ企業でも年によって変化した(表 2)。

3.1921 年採用正員の企業間移動

表 3 で見たように、1921 年には、三菱本社・分系会社全体で 290 名の技術系・事務系正員を採用した。以下では、これら 290 人の正員について、採用後 15 年間の企業間移動を追跡する。資料は、『三菱合資会社分系会社名簿』1921、26、31、36 年を使用する¹⁶。この『名簿』には、三菱本社・分系会社に在籍した全職員の氏名、所属企業、部署、地位が、原則として各年 9 月末時点について記載されており、また氏名順の索引が付属している。これらの資料から、1921 年に採用された正員が、1921、26、31、36 の各年に、三菱本社・分系会社のいずれかに在籍していたかどうか、そして在籍していた場合は所属した会社、部署、地位を同定することができる。

表 4 は、1921 年採用の技術系・事務系正員 290 人全員について、5 年ごとの移動状況を示したものである。まず、三菱財閥内の企業間移動について見よう。1921 年に採用された正員 290 人のうち、1926 年に三菱財閥内の他の企業に在籍した者は 10 人であった。その内訳は、三菱造船 三菱電機 2 人、三菱製鉄 三菱銀行 1 人、三菱商事 三菱合資 1 人、三菱商事 三菱鉱業 5 人、三菱保険 三菱商事 1 人である。三菱財閥内の他企業に在籍した正員数は、1931、36 年にそれぞれ、8 人、9 人となった。すなわち、採用された企業以外の三菱系企業に移動して在籍した正員は、最大でも 5% 以下であり、財閥内の企業間移動は皆無ではなかったが、非常に小規模であったといえることができる。

さらに、財閥内の企業間移動を個別に見ると、特殊事情を背景としたケースが多かったことがわかる。表 5 は 1921~26 年に財閥内で移動した 10 名に関する詳細を示している。10 人中 5 人は三菱商事から三菱鉱業への移動であり、三菱商事での部署から、いずれも石炭販売に携わっていたと推測される。一方、三菱鉱業は、三菱合資会社鉱山部・炭鉱部時代から引き続いて、1920 年代初めまで、石炭・鉱物の販売を全面的に三菱商事に委ねてきたが、1924 年から自社で行うこととした。その結果、三菱商事石炭部と、室蘭以下 12 の店舗が三菱商

事から三菱鉱業に引き継がれた¹⁷。上記 5 人の移動は、この組織改編にともなうものと考え

¹⁶ 三菱史料館所蔵。

¹⁷ 三菱鉱業セメント株式会社総務部社史編纂室編『三菱鉱業社史』三菱鉱業セメント株式

られる。また、また、三菱造船から2名の移動者を受け入れた三菱電機は、1919年に三菱造船神戸造船所電気部が独立して設立されたという経緯から、三菱造船と特に密接な関係を有していた¹⁸。以上のように、三菱財閥が全体として一つの内部労働市場として機能していたと見ることは難しい。三菱財閥に内部労働市場があったとすれば、それは個々の企業別に存在したということになる。

そこで、個々の企業への勤続状況を見よう。採用後5年後まで同じ企業に勤務し続けていた職員は、290人のうち、190人(65.9%)であった。同じ値は、採用後10年後、15年後の1931年、36年にはそれぞれ、171人(59.0%)、129人(44.0%)となった。菅山前掲論文によると、日立製作所の1921年採用職員コーホート14人の8年後残存率は35.7%、1920-22年採用職員コーホート120人に対象を広げると44.2%であった。三菱系企業は比較的早くから職員の勤続の長期化が進んでいたといえよう。しかし、採用後15年後の残存率44.0%は、第二次大戦後の日本の大企業に普及した長期雇用とは依然として距離がある。採用後15年後の年齢は、大学卒業後の採用を想定しても、まだ30台であり、その時点で同期入社職員の半数以上が離職したことになるからである。職員について、内部労働市場が成長しつつあったとはいえ、依然として外部労働市場も大きな役割を果たしていたといえる¹⁹。この点は、企業別に残存率を見ることによって、より明確になる。すなわち、職員の残存率には企業間でかなり大きいバラツキがあり、企業によっては5年後にすでに残存率が30%台となり(三菱電機)あるいは15年後の残存率が0%となる場合があった(三菱製鉄、三菱海上火災保険)。

採用時の資格別に企業間移動を観察すると表6~9のようになる。まず、新規採用の技術系職員に当たる技師補37人の、5年、10年、15年後の残存率はそれぞれ、51.4%、43.2%、32.4%、准員等から登用された技師50人の同じ年の残存率は、64.0%、54.0%、42.0%とであった。一方、新規採用の事務系職員にあたる事務補84人の、5年、10年、15年後の残存率はそれぞれ、73.8%、65.5%、56.0%、准員等からの登用者にあたる事務119人の同じ年の残存率はそれぞれ、63.9%、59.7%、42.0%であった。技術系と事務系と比較すると、事務系職員の勤続期間が相対的に長いという傾向が見られる。いいかえれば、事務系職員については、内部労働市場の外部労働市場に対する相対的な規模が、技術系職員の場合より大きかった。この事実に関する一つの解釈として、事務系職員の方が、その技能の企業特殊性の程度が大きかったということが考えられる。一方、新規採用者と登用者の残存率を比較すると、技術系では後者、事務系では前者の残存率が相対的に高かった。登用者の残存率が相対的に高いという現象については、一般的に見られる採用初期の離職が正員への登用以前にすでに終わっているという説明が可能である。事務系で、こうした傾向にも

会社、1976年、pp.278-280。

¹⁸ 前掲、三島編、p.218。

¹⁹ ただし、ここでは財閥全体が一つの内部労働市場として機能している部分を考慮していない。この点は以下で検討する。

かかわらず、新規採用者の方が登用者より残存率が高かったことについては、幹部候補生としての性格が強い新規採用者の方が、技能の企業特殊性が大きかったという解釈が考えられる。

4.三菱銀行正員のキャリア・パス

1921年に三菱本社・分系会社に採用された305人の正員のうち、三菱銀行への採用者は35人、うち事務補31人、事務4人であった。事務4人は三菱銀行の傭使から登用された。表10は、彼らのキャリア・パスを5年間隔で示している。まず、採用直後の配属店舗を見ると、事務補31人中9人と事務4人中2人、計11人が本店、他の24人が支店であった。1921年末時点で、三菱銀行は、国内支店9、海外支店3を有していたが、国内の9支店すべてに1921年採用者が配属された。1936年まで勤続した21人について、平均経験店舗数を求めると3.0店となり、相当な頻度で店舗間の異動が行われたことがわかる。職員の頻繁な店舗間異動は現代日本の銀行と共通する特徴であるが²⁰、詳しく観察すると、両者の相違点が明らかになる。

採用直後に本店配属に配属された11人うち4人が1926年までに退職し、他の7人うち5人1926年にも引き続き本店に在籍した。これら5人うち2人が1931年までに退職、他の2人1931年に支店に移っていた。最後の1人は傭使からの登用者であったが、彼も1936年には支店に移動した。しかし、採用直後から5年～10年にわたって本店に在籍しつづける職員が少なからずあった点は、大卒職員のほぼ全員が、採用後直ちに支店に配属されるという現代日本の銀行におけるキャリア・パスの組み方²¹と異なっている。

一方、採用直後に支店に配属された24人については、うち6人が1926年までに退職した。他の18人中9人は、1926年にも、採用直後に配属された支店に引き続き在籍した。残り9人のうち、2人は本店に、2人は海外支店に、5人が国内の他の支店にそれぞれ移動した。採用以来1926年まで同じ支店に在籍し続けた9人のうち、7人は1931年までに他の国内支店に移動、1人は三菱信託に移った。他の1人は1931年に引き続き同じ支店に在籍していたが、彼も1936年には他の国内支店に移った。当初本店に配属された職員の場合と同様に、本支店間の移動が行われたことが確認できるが、他方、現代日本の銀行において3～4年に1回の頻度で支店間移動が行われるのと比較すると²²、支店間移動の頻度は相対的に小さかった。

次に、職員の業務間移動について見よう。表11では、業務を貸付、預金、為替・証券、外国、内部管理の5つに分類して、1921年採用正員の配属状況を要約している。内部管理にまとめられているのは、出納、計算、庶務、文書などの諸業務である。採用直後には大部分の職員が、内部管理、預金、為替・証券の3業務のいずれかに配属された。他の2業

²⁰ 前掲、小池・猪木編、p.277。

²¹ 同上、p.273。

²² 同上、p.277。

務のうち、外国業務はポストが少なかったから、結局、貸付以外の業務に広く新規採用者を配置したと見るができる。採用後5年目の1926年になると、内部管理に代わって預金業務のシェアが最大となるとともに、貸付のシェアが上昇する。貸付のシェアは採用後10年目の1931年にも引き続き上昇する。貸付は内部管理、預金、為替・証券と比べて、相対的に経験を積んだ職員が配置される業務であったことがわかる。1936年になると貸付のシェアが低下するが、これは係長昇進と関係していると考えられる。

そこで係長昇進について見ると、採用後5年目の1926年には、係長に昇進した者はまだいなかった。1931年になると、兼務を除いて、13人が係長に昇進していた。係長昇進者は、採用者計35人の37.1%、この年の在籍者22名の59.0%にあたる。1921年に傭使から登用された4人のうち2人は1931年に在籍していたが、いずれも係長になっていなかった。1936年には係長昇進者が18人となり、他に1人が支店長代理に昇進していた。在籍者21人のうち、90.5%が係長以上に昇進したことになる。正員として採用された者は、中途退職しなければ、ほぼ全員が係長以上に昇進することができたことになる。傭使から登用されて在籍していた職員2人も、いずれも係長となっていた。傭使からの登用者にも係長への道が開けていたことになる。

兼務を含めると1931年の係長延べ人数は15人であり、うち6人が為替・証券業務、4人が預金業務を担当していた。1936年には係長延べ人数が21人となり、うち預金が6、為替・証券が6、内部管理が5となった。一方、1926、31年の貸付業務の係長延べ人数は、それぞれ、2人、3人であった。ここから、貸付業務の係長は、預金、為替・証券、内部管理に比べて相対的にシニアなポストであったことがうかがわれる。いいかえれば、上述のように、採用後15年目には、ほとんどの正員が係長に昇進したが、15年目の正員に用意される係長ポストとしては、貸付業務に関するものは少なく、預金、為替・証券、内部管理業務関係のものが多かった。

1921年採用者に関して、最後に、業務間の移動頻度を見よう。採用者35人のうち1936年まで勤続した21人に注目すると、15年の勤続期間に、上記の5業務のうち4つを経験した者が4人いた。3業務経験者、2業務経験者はそれぞれ8人であり、1業務しか経験しなかった者は1人であった。15年間の平均経験業務数は2.71となる。長期勤続者は、特定の業務に専門化することなく、幅広い業務経験を積んでいたといえる。この点は、以下で見る貸付係長へのキャリア・パスからも確認できる。

1936年に三菱銀行の国内本支店²³で貸付関係の係長²⁴を務めていた職員は表12に示した22名である。現職に就任した年は1933~1936年に分布している。22人のうち2人は、現職就任前に貸付係長をすでに経験していた。三菱銀行の正員に採用された年は1917年~1925年に分布している。いずれも、准員等からの登用者ではなく、事務補として新規採用

²³ 京橋出張所を含む。以下、煩雑さをさけるために、単に本支店と記す。

²⁴ 9名は為替係長と証券係長を兼務、1名は支店長代理を兼務しているが、以下、煩雑さを避けるために単に貸付係長と記す。

された職員であった。採用から最初の貸付係長に就任するまでに要した年数は10~18年、平均14.0年であった。貸付係長に就任する前に他の係長を経験したものは9人、逆にいえば、13人は最初に就いた係長ポストが貸付係長であった²⁵。

貸付係長に就任するまでの経歴を見ると、勤続期間平均14.0年のうち、貸付関係の業務に従事していた年数は0~11年、平均すると3.3年となる。勤続期間の半分以上を貸付関係の部署で過ごした者は3名のみであった。すなわち、貸付係長に至るキャリア・パスは専門化されていなかった。この点は、現代日本の銀行と相違している。前掲、小池・猪木編は、日本の貸付系の養成が、マレーシアに比べると、他の業務と統合して行われると特徴づけているが、反面で、多くの場合、貸付係以外の業務経験が入行初期の数年に限られることを明らかにしている²⁶。これと比較して、戦前の三菱銀行では、貸付係長に至るキャリアの中で貸付業務に従事する期間は平均で2割強(3.3年/14.0年)にすぎなかった。表9に示したように、貸付係長就任前に、預金、為替・証券、内部管理のうち最低でも1つ、過半数のケースで3つ全てを経験していた。前掲、小池・猪木編の用語法を用いると、戦前三菱銀行の貸付係育成は、明確な「統一方式」によっていたということが出来る。

5.おわりに

本論文では、三菱財閥の人事データを用いて、戦前の日本企業における内部労働市場の範囲と機能について検討した。三菱財閥の人事データは次の点で重要な意味を持っている。第一に、ホワイトカラーの職員全員について、詳細なキャリア・パスを、三菱本社・分系会社を離れるまで長期にわたって追うことができる。これによって、長期勤続の程度、昇進の経路などを、企業別、採用年数別など、さまざまな角度から分析することが可能である。第二に、財閥内部における職員の企業間移動を把握することができる。主要な財閥はそれぞれ内部資本市場としての機能を持っていたが、もう一つの生産要素である労働についても同様の機能を持っていたか否かを知ることは有意義であろう。

この点に着目して、本論文ではまず、1921年に採用された正員の大部分を占める技術系・事務系職員全てについて、採用後5年、10年、15年目の所属を追跡した。第一に、三菱財閥内における職員の企業間移動については、採用時と異なる三菱系企業に在籍した職員は少数であり、しかも、移動の多くは三菱商事から三菱鉱業へ、三菱造船から三菱電機へ、三菱銀行から三菱信託へなど、特殊事情を背景としたものであった。1921年採用コーホートに関する限り、三菱財閥全体が一つの内部労働市場として機能していたと見ることは難しい。いいかえれば、三菱財閥傘下企業はそれぞれに独立した内部労働市場を有していた。

しかし第二に、各企業の内部労働市場は、現代日本の大企業と比べると、相対的に外部市場に対して開かれていた。採用後5年後、10年後、15年後の各年に当初採用時と同じ企業に在籍していた職員は、それぞれ65.9%、59.0%、44.0%であり、この値は、これまで

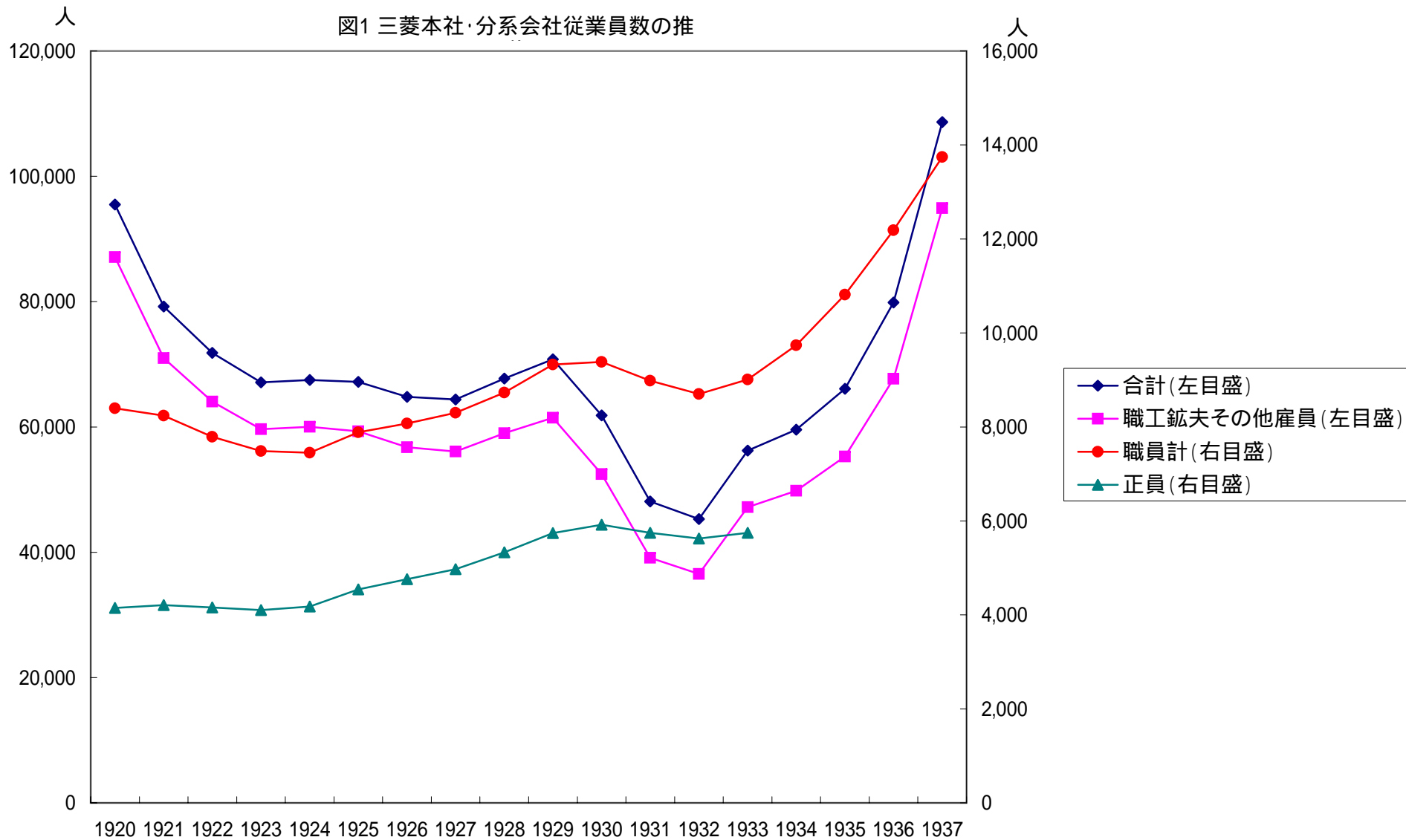
²⁵ うち4名は為替係長と証券係長を兼務。

²⁶ pp.276-281。

に知られている、日立製作所に 1921 年に採用された職員コーホートの残存率より高いが、現代日本の大企業と比較すると相対的に低い。しかも、残存率は企業間でバラツキが大きく、企業によっては 5 年後に 30% 台、15 年後に 0% になるなど、三菱財閥においても、長期勤続が定着したといえる状態にはなかった。

本論文ではさらに、三菱銀行を対象を限定して、職員のキャリア・パスをより詳細に検討した。注目したのは店舗間の移動と業務間の移動である。戦前の三菱銀行においても職員の店舗間異動が行われたことが確認されたが、その頻度は現代日本の銀行より相対的に低く、また、採用後直ちに本店に配属され、そのまま 5~10 年間にわたって本店に在籍し続けるケースも見られた。他方で業務間の移動の頻度は高く、職員は、貸付、預金、為替・証券、外国、内部管理の各業務の間を数年ごとに移動した。これは、組織における各業務間の仕切りが緩やかで、人的資本形成が幅広い技能を蓄積する方式で行われたことを示している。この特徴は、貸付係長に至るキャリア・パスにも認められる。現代日本の銀行では、多くの場合、貸付係は入行後数年でキャリアが他の業務から分離されるのに対して、戦前の三菱銀行では、多くの場合、貸付係長就任者の貸付業務経験は短く、複数の他の業務を長期間経験していた。戦前期と戦後期の間で日本の銀行における人的資本形成方式が異なる点は、銀行員の技能の相違、さらには銀行の役割の相違と関連すると考えられ、比較制度論的観点から興味深い事実であるが、この点の検討は今後の課題としたい。

図1 三菱本社・分系会社従業員数の推



資料: 『三菱社誌』各

表1 職員の会社別構成

| | 実数(人) | | | | 構成比(%) | | | |
|-----|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| | 1920 | 1925 | 1930 | 1935 | 1920 | 1925 | 1930 | 1935 |
| 職員計 | 8,398 | 7,884 | 9,386 | 10,814 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 計 | 8,398 | 7,884 | 9,386 | 10,814 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 合資 | 393 | 374 | 374 | 304 | 4.7 | 4.7 | 4.0 | 2.8 |
| 造船 | 2,941 | 1,932 | 2,113 | 2,767 | 35.0 | 24.5 | 22.5 | 25.6 |
| 製鉄 | 305 | 195 | 199 | - | 3.6 | 2.5 | 2.1 | - |
| 倉庫 | 511 | 434 | 509 | 522 | 6.1 | 5.5 | 5.4 | 4.8 |
| 商事 | 1,199 | 952 | 1,426 | 1,561 | 14.3 | 12.1 | 15.2 | 14.4 |
| 鉱業 | 2,435 | 2,265 | 2,418 | 3,147 | 29.0 | 28.7 | 25.8 | 29.1 |
| 保険 | 77 | 165 | 254 | 339 | 0.9 | 2.1 | 2.7 | 3.1 |
| 銀行 | 380 | 841 | 1,164 | 1,408 | 4.5 | 10.7 | 12.4 | 13.0 |
| 内燃機 | 157 | 273 | 293 | - | 1.9 | 3.5 | 3.1 | - |
| 電機 | - | 453 | 548 | 532 | - | 5.7 | 5.8 | 4.9 |
| 信託 | - | - | 88 | 103 | - | - | 0.9 | 1.0 |
| 石油 | - | - | - | 131 | - | - | - | 1.2 |
| 正員 | 4,147 | 4,543 | 5,919 | n.a. | 100.0 | 100.0 | 100.0 | n.a. |
| 計 | 4,147 | 4,543 | 5,919 | n.a. | 100.0 | 100.0 | 100.0 | n.a. |
| 合資 | 267 | 246 | 227 | n.a. | 6.4 | 5.4 | 3.8 | n.a. |
| 造船 | 1,268 | 1,108 | 1,355 | n.a. | 30.6 | 24.4 | 22.9 | n.a. |
| 製鉄 | 174 | 126 | 134 | n.a. | 4.2 | 2.8 | 2.3 | n.a. |
| 倉庫 | 315 | 308 | 359 | n.a. | 7.6 | 6.8 | 6.1 | n.a. |
| 商事 | 746 | 712 | 1,031 | n.a. | 18.0 | 15.7 | 17.4 | n.a. |
| 鉱業 | 985 | 1,048 | 1,269 | n.a. | 23.8 | 23.1 | 21.4 | n.a. |
| 保険 | 44 | 83 | 127 | n.a. | 1.1 | 1.8 | 2.1 | n.a. |
| 銀行 | 263 | 530 | 891 | n.a. | 6.3 | 11.7 | 15.1 | n.a. |
| 内燃機 | 85 | 152 | 172 | n.a. | 2.0 | 3.3 | 2.9 | n.a. |
| 電機 | - | 230 | 293 | n.a. | - | 5.1 | 5.0 | n.a. |
| 信託 | - | - | 61 | n.a. | - | - | 1.0 | n.a. |

資料：『三菱社誌』各年。

図2 三菱本社・分系会社の正員採用数

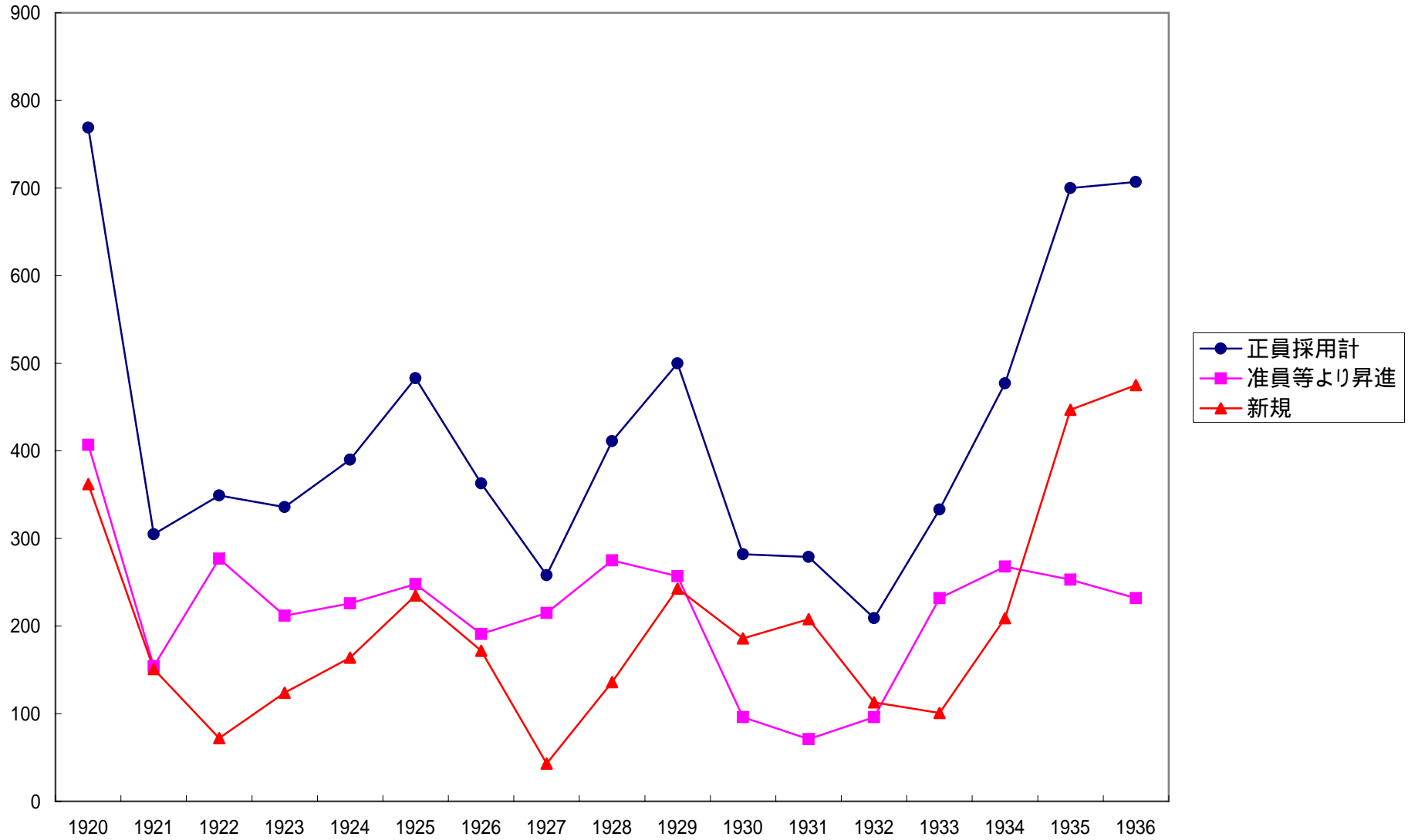


表2 三菱本社・分系会社正員採用企業別内訳

人

| | 計 | 合資 | 造船 | 製鉄 | 倉庫 | 商事 | 鉱業 | 保険 | 銀行 | 内燃機 | 電機 | 信託 |
|------|------|-----|----|-----|----|----|-----|-----|----|-----|----|----|
| 全採用者 | 1920 | 769 | 39 | 349 | 21 | 61 | 162 | 83 | 14 | 34 | 6 | - |
| | 1921 | 305 | 20 | 62 | 8 | 32 | 55 | 59 | 10 | 35 | 13 | 11 |
| | 1922 | 349 | 19 | 140 | 7 | 6 | 43 | 41 | 9 | 62 | 14 | 8 |
| | 1923 | 336 | 22 | 58 | 4 | 26 | 100 | 34 | 5 | 56 | 9 | 22 |
| | 1924 | 390 | 14 | 79 | 7 | 37 | 61 | 71 | 8 | 71 | 11 | 31 |
| | 1925 | 483 | 23 | 128 | 7 | 21 | 74 | 77 | 9 | 86 | 19 | 39 |
| | 1926 | 363 | 14 | 113 | 4 | 13 | 32 | 78 | 15 | 58 | 6 | 30 |
| | 1927 | 258 | 5 | 70 | 6 | 8 | 21 | 64 | 8 | 58 | 5 | 13 |
| | 1928 | 411 | 5 | 70 | 10 | 27 | 56 | 99 | 14 | 95 | 18 | 17 |
| | 1929 | 500 | 21 | 70 | 5 | 25 | 86 | 112 | 5 | 135 | 28 | 13 |
| | 1930 | 282 | 6 | 37 | 3 | 11 | 90 | 53 | 2 | 51 | 19 | 7 |
| | 1931 | 279 | 7 | 34 | 2 | 2 | 110 | 47 | 3 | 52 | 15 | 3 |
| | 1932 | 209 | 6 | 30 | 0 | 5 | 46 | 35 | 12 | 26 | 33 | 14 |
| | 1933 | 333 | 5 | 40 | 7 | 23 | 61 | 77 | 0 | 58 | 36 | 21 |
| | 1934 | 477 | 0 | 68 | 2 | 15 | 102 | 117 | 0 | 94 | 31 | 35 |
| | 1935 | 700 | 6 | 289 | - | 24 | 117 | 168 | 0 | 52 | - | 42 |
| | 1936 | 707 | 9 | 153 | - | 26 | 164 | 242 | 0 | 53 | - | 52 |
| 新規 | 1920 | 362 | 23 | 131 | 6 | 30 | 82 | 43 | 13 | 29 | 5 | - |
| | 1921 | 151 | 13 | 42 | 4 | 12 | 15 | 6 | 7 | 31 | 11 | 10 |
| | 1922 | 72 | 2 | 10 | 1 | 0 | 6 | 11 | 4 | 32 | 6 | 0 |
| | 1923 | 124 | 6 | 20 | 2 | 4 | 29 | 13 | 3 | 37 | 3 | 7 |
| | 1924 | 164 | 7 | 20 | 5 | 12 | 27 | 14 | 5 | 51 | 6 | 17 |
| | 1925 | 235 | 15 | 36 | 5 | 13 | 51 | 35 | 7 | 44 | 7 | 22 |
| | 1926 | 172 | 12 | 28 | 3 | 12 | 26 | 32 | 10 | 28 | 5 | 16 |
| | 1927 | 43 | 2 | 7 | 5 | 3 | 10 | 13 | 0 | 2 | 1 | 0 |
| | 1928 | 136 | 1 | 15 | 5 | 5 | 28 | 36 | 6 | 25 | 10 | 5 |
| | 1929 | 243 | 11 | 25 | 4 | 11 | 34 | 62 | 0 | 80 | 10 | 6 |
| | 1930 | 186 | 2 | 24 | 2 | 11 | 62 | 37 | 2 | 30 | 13 | 1 |
| | 1931 | 208 | 1 | 26 | 2 | 1 | 93 | 33 | 3 | 28 | 14 | 3 |
| | 1932 | 113 | 2 | 8 | 0 | 3 | 28 | 25 | 0 | 17 | 23 | 6 |
| | 1933 | 101 | 0 | 10 | 1 | 4 | 30 | 22 | 0 | 15 | 17 | 2 |
| | 1934 | 209 | 0 | 35 | 1 | 2 | 37 | 63 | 0 | 28 | 27 | 13 |
| | 1935 | 447 | 3 | 225 | - | 7 | 68 | 100 | 0 | 25 | - | 19 |
| | 1936 | 475 | 2 | 86 | - | 6 | 148 | 185 | 0 | 22 | - | 24 |

資料：『三菱社誌』各年。

表3 企業別職種別正員採用数(1921年)

| | 計 | 技師 | 技師補 | 事務 | 事務補 | 小計 | 医師 | 薬剤師 | 参事 | 嘱託 |
|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|
| 計 | 305 | 50 | 37 | 119 | 84 | 290 | 11 | 1 | 2 | 1 |
| 合資 | 20 | 4 | 0 | 6 | 9 | 19 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 造船 | 62 | 13 | 14 | 6 | 18 | 51 | 8 | 1 | 1 | 1 |
| 製鉄 | 8 | 1 | 1 | 3 | 2 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 倉庫 | 32 | 0 | 0 | 23 | 9 | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 商事 | 55 | 4 | 5 | 42 | 4 | 55 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 鉱業 | 59 | 24 | 4 | 29 | 0 | 57 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 保険 | 10 | 0 | 0 | 3 | 7 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 銀行 | 35 | 0 | 0 | 4 | 31 | 35 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 内燃機 | 13 | 3 | 5 | 2 | 3 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 電機 | 11 | 1 | 8 | 1 | 1 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 |

資料:『三菱社誌』各年.

表4 1921年採用正員の企業間移動

A.1921-26年

| | 1926年 | | | | | | |
|-----|-------|----|-----|---------|------|---------|---------|
| | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 財閥内移動あり | 備考 |
| 計 | 290 | 90 | 200 | 190 | 65.9 | 10 | |
| 合資 | 19 | 5 | 14 | 14 | 73.7 | 0 | |
| 造船 | 51 | 18 | 33 | 31 | 60.8 | 2 | 電機2 |
| 製鉄 | 7 | 1 | 6 | 6 | 85.7 | 1 | 銀行1 |
| 倉庫 | 32 | 12 | 20 | 20 | 62.5 | 0 | |
| 商事 | 55 | 19 | 36 | 30 | 54.5 | 6 | 鉱業5、合資1 |
| 鉱業 | 57 | 11 | 46 | 46 | 80.7 | 0 | |
| 保険 | 10 | 3 | 7 | 6 | 60.0 | 1 | 商事1 |
| 銀行 | 35 | 9 | 26 | 26 | 74.3 | 0 | |
| 内燃機 | 13 | 5 | 8 | 8 | 61.5 | 0 | |
| 電機 | 11 | 7 | 4 | 4 | 36.4 | 0 | |

B.1926-31年

| | 1926年 | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|---------|------|---------|-----|
| | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 財閥内移動あり | 備考 |
| 計 | 290 | 111 | 179 | 171 | 59.0 | 8 | |
| 合資 | 19 | 5 | 14 | 14 | 73.7 | 0 | |
| 造船 | 51 | 20 | 31 | 29 | 56.9 | 2 | 電機2 |
| 製鉄 | 7 | 1 | 6 | 5 | 71.4 | 1 | 銀行1 |
| 倉庫 | 32 | 13 | 19 | 19 | 59.4 | 0 | |
| 商事 | 55 | 21 | 34 | 30 | 54.5 | 4 | 鉱業4 |
| 鉱業 | 57 | 21 | 36 | 36 | 63.2 | 0 | |
| 保険 | 10 | 5 | 5 | 5 | 50.0 | 0 | |
| 銀行 | 35 | 11 | 24 | 23 | 65.7 | 1 | 信託1 |
| 内燃機 | 13 | 8 | 5 | 5 | 38.5 | 0 | |
| 電機 | 11 | 6 | 5 | 5 | 45.5 | 0 | |

C.1931-36年

| | 1926年 | | | | | | |
|-----|-------|-----|-----|---------|------|---------|-----|
| | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 財閥内移動あり | 備考 |
| 計 | 290 | 150 | 138 | 129 | 44.5 | 9 | |
| 合資 | 19 | 8 | 11 | 11 | 57.9 | 0 | |
| 造船 | 51 | 25 | 26 | 24 | 47.1 | 2 | 電機2 |
| 製鉄 | 7 | 5 | 1 | 0 | 0.0 | 1 | 銀行1 |
| 倉庫 | 32 | 17 | 15 | 15 | 46.9 | 0 | |
| 商事 | 55 | 28 | 27 | 24 | 43.6 | 3 | 鉱業3 |
| 鉱業 | 57 | 30 | 27 | 27 | 47.4 | 0 | |
| 保険 | 10 | 9 | 1 | 0 | 0.0 | 1 | 商事1 |
| 銀行 | 35 | 13 | 21 | 20 | 57.1 | 1 | 信託1 |
| 内燃機 | 13 | 7 | 6 | 5 | 38.5 | 1 | 商事1 |
| 電機 | 11 | 8 | 3 | 3 | 27.3 | 0 | |

資料：本文参照。

注：造船、内燃機 重工は企業間移動と見なしていない。

表5 1921-26年三菱財閥内移動者一覧

| 職員番号 | 1921年 | | | | 1926年 | | | |
|------|----------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------------------|--------|
| | 会社名 | 部署1 | 部署2 | 資格 | 会社名 | 部署1 | 部署2 | 資格 |
| 1 | 三菱造船 | 本店 | 営業課 | 特許並外国 文書係 | 三菱電機 | 本店 | 総務係(兼)エ ヤーブレーキ | 事務 |
| 2 | 三菱造船 | 長崎造船所 | 電気造兵部 | 艦船係 | 三菱電機 | 神戸製作所 | 技術課 | 変圧機設計係 |
| 3 | 三菱製鉄 | 本店 | 会計係 | | 三菱銀行 | 日本橋支店 | 庶務係 | 技師 |
| 4 | 三菱商事 | 小樽支店 | 会計係 | | 三菱鉱業 | 本店 | 会計部 | 事務 |
| 5 | 三菱商事 | 若松支店 | 会計係 | | 三菱鉱業 | 九州売炭所 | 会計係 | 事務 |
| 6 | 三菱商事 | 若松支店 | 会計係 | | 三菱鉱業 | 九州売炭所 | 会計係 | 事務 |
| 7 | 三菱商事 | 横浜支店 | 石炭係 | | 三菱鉱業 | 本店 | 営業部 | 事務 |
| 8 | 三菱商事 | 若松支店 | 商務係 | | 三菱鉱業 | 九州売炭所 | 商務係 | 事務 |
| 9 | 三菱商事 | 本店 | 雑貨部 | 木材係 | 三菱合資 | 査業課 | 天産係 | 事務 |
| 10 | 三菱海上火災保険 | 本店 | | | 三菱商事 | 大連支店 | 保険係 | 事務 |

資料: 本文参照.

注: 番号10の職員は『三菱合資会社分系会社名簿』1921年版作成時点ですでに、三菱倉庫神戸支店高浜事務所に移動していた。

表6 1921年正員採用技師補の企業間移動

A.1921-1926年

| | | 1926年 | | | | | 企業間移動あり | 備考 |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|----|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | | |
| 1921年 | 計 | 37 | 17 | 20 | 19 | 51.4 | 1 | |
| | 造船 | 14 | 6 | 8 | 7 | 50.0 | 1 電機1 | |
| | 製鉄 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | 0 | |
| | 商事 | 5 | 3 | 2 | 2 | 40.0 | 0 | |
| | 鋳業 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | 0 | |
| | 内燃機 | 5 | 1 | 4 | 4 | 80.0 | 0 | |
| | 電機 | 8 | 5 | 3 | 3 | 37.5 | 0 | |

B.1921-1931年

| | | 1931年 | | | | | 企業間移動あり | 備考 |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|----|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | | |
| 1921年 | 計 | 37 | 20 | 17 | 16 | 43.2 | 1 | |
| | 造船 | 14 | 6 | 8 | 7 | 50.0 | 1 電機1 | |
| | 製鉄 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | 0 | |
| | 商事 | 5 | 3 | 2 | 2 | 40.0 | 0 | |
| | 鋳業 | 4 | 3 | 1 | 1 | 25.0 | 0 | |
| | 内燃機 | 5 | 3 | 2 | 2 | 40.0 | 0 | |
| | 電機 | 8 | 5 | 3 | 3 | 37.5 | 0 | |

C.1921-1936年

| | | 1936年 | | | | | 企業間移動あり | 備考 |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|----|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | | |
| 1921年 | 計 | 37 | 25 | 12 | 12 | 32.4 | 1 | |
| | 造船 | 14 | 8 | 6 | 5 | 35.7 | 1 電機1 | |
| | 製鉄 | 1 | 1 | 0 | 1 | 100.0 | 0 | |
| | 商事 | 5 | 3 | 2 | 2 | 40.0 | 0 | |
| | 鋳業 | 4 | 3 | 1 | 1 | 25.0 | 0 | |
| | 内燃機 | 5 | 3 | 2 | 2 | 40.0 | 0 | |
| | 電機 | 8 | 7 | 1 | 1 | 12.5 | 0 | |

資料:本文参照.

注:前表参照.

表7 1921年採用技師の企業間移動

A.1921-1926年

| | | 1926年 | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり |
| 1921年 | 計 | 50 | 15 | 32 | 32 | 64.0 | 0 |
| | 合資 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | 0 |
| | 造船 | 13 | 6 | 7 | 7 | 53.8 | 0 |
| | 製鉄 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100.0 | 0 |
| | 商事 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | 0 |
| | 電機 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.0 | 0 |
| | 内燃機 | 3 | 2 | 1 | 1 | 33.3 | 0 |
| | 鉱業 | 24 | 3 | 21 | 21 | 87.5 | 0 |

B.1921-1931年

| | | 1931年 | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり |
| 1921年 | 計 | 50 | 18 | 27 | 27 | 54.0 | 0 |
| | 合資 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | 0 |
| | 造船 | 13 | 6 | 7 | 7 | 53.8 | 0 |
| | 製鉄 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0.0 | 0 |
| | 商事 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | 0 |
| | 電機 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | 0 |
| | 内燃機 | 3 | 2 | 1 | 1 | 33.3 | 0 |
| | 鉱業 | 24 | 8 | 16 | 16 | 66.7 | 0 |

C.1921-1936年

| | | 1936年 | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり |
| 1921年 | 計 | 50 | 24 | 21 | 21 | 42.0 | 0 |
| | 合資 | 4 | 3 | 1 | 1 | 25.0 | 0 |
| | 造船 | 13 | 7 | 6 | 6 | 46.2 | 0 |
| | 製鉄 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0.0 | 0 |
| | 商事 | 4 | 3 | 1 | 1 | 25.0 | 0 |
| | 電機 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | 0 |
| | 内燃機 | 3 | 2 | 1 | 1 | 33.3 | 0 |
| | 鉱業 | 24 | 12 | 12 | 12 | 50.0 | 0 |

資料:本文参照.

注:前表参照.

表8 1921年正員採用事務補の企業間移動

A.1921-1926年

| | | 1926年 | | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|------|---------|-----|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり | 備考 |
| 1921年 | 計 | 84 | 18 | 66 | 62 | 73.8 | 3 | |
| | 合資 | 9 | 3 | 6 | 6 | 66.7 | 0 | |
| | 保険 | 7 | 2 | 5 | 4 | 57.1 | 1 | 商事1 |
| | 銀行 | 31 | 7 | 24 | 24 | 77.4 | 0 | |
| | 倉庫 | 9 | 2 | 7 | 7 | 77.8 | 0 | |
| | 造船 | 18 | 2 | 16 | 15 | 83.3 | 1 | 電機1 |
| | 製鉄 | 2 | 0 | 2 | 1 | 50.0 | 1 | 銀行1 |
| | 商事 | 4 | 0 | 4 | 3 | 75.0 | 1 | 合資1 |
| | 内燃機 | 3 | 1 | 2 | 2 | 66.7 | 0 | |
| | 電機 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.0 | 0 | |

B.1921-1931年

| | | 1931年 | | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|------|---------|-----|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり | 備考 |
| 1921年 | 計 | 84 | 26 | 58 | 55 | 65.5 | 2 | |
| | 合資 | 9 | 3 | 6 | 6 | 66.7 | 0 | |
| | 保険 | 7 | 4 | 3 | 3 | 42.9 | 0 | |
| | 銀行 | 31 | 9 | 22 | 21 | 67.7 | 1 | 信託1 |
| | 倉庫 | 9 | 3 | 6 | 6 | 66.7 | 0 | |
| | 造船 | 18 | 4 | 14 | 13 | 72.2 | 1 | 電機1 |
| | 製鉄 | 2 | 0 | 2 | 1 | 50.0 | 1 | 銀行1 |
| | 商事 | 4 | 1 | 3 | 3 | 75.0 | 0 | |
| | 内燃機 | 3 | 1 | 2 | 2 | 66.7 | 0 | |
| | 電機 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.0 | 0 | |

C.1921-1936年

| | | 1936年 | | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|------|---------|-----|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり | 備考 |
| 1921年 | 計 | 84 | 33 | 51 | 47 | 56.0 | 2 | |
| | 合資 | 9 | 3 | 6 | 6 | 66.7 | 0 | |
| | 保険 | 7 | 6 | 1 | 0 | 0.0 | 1 | 商事1 |
| | 銀行 | 31 | 11 | 20 | 19 | 61.3 | 1 | 信託1 |
| | 倉庫 | 9 | 4 | 5 | 5 | 55.6 | 0 | |
| | 造船 | 18 | 5 | 13 | 12 | 66.7 | 1 | 電機1 |
| | 製鉄 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0.0 | 1 | 銀行1 |
| | 商事 | 4 | 1 | 3 | 3 | 75.0 | 0 | |
| | 内燃機 | 3 | 1 | 2 | 2 | 66.7 | 0 | |
| | 電機 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.0 | 0 | |

資料:本文参照.

注:前表参照.

表9 1921年正員採用事務の企業間移動

A.1921-1926年

| | | 1926年 | | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|-------|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり | 備考 |
| 1921年 | 計 | 119 | 38 | 81 | 76 | 63.9 | | 5 |
| | 合資 | 6 | 0 | 6 | 6 | 100.0 | | 0 |
| | 保険 | 3 | 1 | 2 | 2 | 66.7 | | 0 |
| | 銀行 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | | 0 |
| | 倉庫 | 23 | 10 | 13 | 13 | 56.5 | | 0 |
| | 鋳業 | 29 | 6 | 23 | 23 | 79.3 | | 0 |
| | 造船 | 6 | 4 | 2 | 2 | 33.3 | | 0 |
| | 製鉄 | 3 | 0 | 3 | 3 | 100.0 | | 0 |
| | 商事 | 42 | 14 | 28 | 23 | 54.8 | | 5 鋳業5 |
| | 内燃機 | 2 | 1 | 1 | 1 | 50.0 | | 0 |
| | 電機 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | | 0 |

B.1921-1931年

| | | 1931年 | | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|-------|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり | 備考 |
| 1921年 | 計 | 119 | 44 | 75 | 71 | 59.7 | | 4 |
| | 合資 | 6 | 0 | 6 | 6 | 100.0 | | 0 |
| | 保険 | 3 | 1 | 2 | 2 | 66.7 | | 0 |
| | 銀行 | 4 | 2 | 2 | 2 | 50.0 | | 0 |
| | 倉庫 | 23 | 10 | 13 | 13 | 56.5 | | 0 |
| | 鋳業 | 29 | 10 | 19 | 19 | 65.5 | | 0 |
| | 造船 | 6 | 4 | 2 | 2 | 33.3 | | 0 |
| | 製鉄 | 3 | 0 | 3 | 3 | 100.0 | | 0 |
| | 商事 | 42 | 15 | 27 | 23 | 54.8 | | 4 鋳業4 |
| | 内燃機 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0.0 | | 0 |
| | 電機 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | | 0 |

C.1921-1936年

| | | 1936年 | | | | | | |
|-------|-----|-------|----|-----|---------|-------|---------|-------|
| | | 計 | 外部 | 三菱計 | 企業間移動なし | 同比率 | 企業間移動あり | 備考 |
| 1921年 | 計 | 119 | 65 | 53 | 50 | 42.0 | | 4 |
| | 合資 | 6 | 2 | 4 | 4 | 66.7 | | 0 |
| | 保険 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0.0 | | 0 |
| | 銀行 | 4 | 2 | 1 | 2 | 50.0 | | 0 |
| | 倉庫 | 23 | 13 | 10 | 10 | 43.5 | | 0 |
| | 鋳業 | 29 | 15 | 14 | 14 | 48.3 | | 0 |
| | 造船 | 6 | 5 | 1 | 1 | 16.7 | | 0 |
| | 製鉄 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0.0 | | 0 |
| | 商事 | 42 | 21 | 21 | 18 | 42.9 | | 3 鋳業3 |
| | 内燃機 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0.0 | | 1 商事1 |
| | 電機 | 1 | 0 | 1 | 1 | 100.0 | | 0 |

資料:本文参照.

注:前表参照.

表10 三菱銀行1921年採用正員のキャリア・パス

| 職員番号 | 1921年 | 初任給 | 1926年 | | | 1931年 | | | 1936年 | | | | | |
|------|-------|-----|------------|-----|----------|------------|----|--------|--------------|----|---------|--------------|-------|-------|
| | | | 事業所 | 部署 | 地位 | 事業所 | 部署 | 地位 | 事業所 | 部署 | 地位 | | | |
| 1 | 本店 | 80 | 営業部計算係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 2 | 本店 | 80 | 営業部為替係 | 事務補 | 本店 | 営業部貸付係 | 事務 | 神戸支店 | 預金係 | 係長 | 船場支店 | | | 支店長代理 |
| 3 | 本店 | 80 | 外国課送金為替係 | 事務補 | 本店 | 営業部特別当座預金係 | 事務 | 退職 | | | | | | |
| 4 | 本店 | 70 | 外国課香上係 | 事務補 | 京都支店 | 為替、証券係 | 事務 | 京都支店 | 貸付係 | 事務 | 四谷支店 | 貸付、為替、証券係 | 係長 | |
| 5 | 本店 | 65 | 営業部文書係 | 事務補 | ニューヨーク支店 | 輸入係 | 事務 | 本店 | 外国為替部輸入係 | 事務 | 小樽支店 | 為替、証券係 | 係長 | |
| 6 | 本店 | 65 | 営業部計算係 | 事務補 | 小樽支店 | 出納、金庫係 | 事務 | 通町支店 | 預金係 | 事務 | 日本橋通町支店 | 庶務、調査係 | 事務 | |
| 7 | 本店 | 60 | 営業部庶務係 | 事務補 | 本店 | 営業部当座預金係 | 事務 | 日本橋支店 | 庶務、調査、計算、金庫係 | 事務 | 退職 | | | |
| 8 | 本店 | 55 | 営業部定期預金係 | 事務補 | 本店 | 営業部貸付係 | 事務 | 退職 | | | | | | |
| 9 | 本店 | 50 | 営業部計算係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 10 | 深川支店 | 70 | 預金係 | 事務補 | 本店監査部 | 監査係 | 事務 | 小樽支店 | 庶務、調査、計算、金庫係 | 係長 | 駒込支店 | 貸付、為替、証券係 | 係長 | |
| 11 | 深川支店 | 65 | 預金係 | 事務補 | ロンドン支店 | 輸入係 | 事務 | 小樽支店 | 為替、証券係 | 係長 | 日本橋支店 | 為替、証券係 | 係長 | |
| 12 | 深川支店 | 50 | 庶務係 | 事務補 | 大阪支店 | 預金係 | 事務 | 本店 | 営業部当座預金係 | 事務 | 本店 | 営業部庶務係 | 事務 | |
| 13 | 丸之内支店 | 80 | 為替係 | 事務補 | ニューヨーク支店 | 文書係 | 事務 | 本店 | 外国課調査係 | 係長 | 本店 | 外国為替部庶務係 | 係長 | |
| 14 | 丸之内支店 | 65 | 預金係 | 事務補 | 三宮支店 | 貸付、証券係 | 事務 | 神戸支店 | 為替、証券係 | 係長 | 大阪支店 | 預金係 | 係長 | |
| 15 | 丸之内支店 | 55 | 為替係 | 事務補 | 丸之内支店 | 貸付、為替、証券係 | 事務 | 永代橋支店 | 貸付係 | 事務 | 虎ノ門支店 | 貸付、為替、証券係 | 係長 | |
| 16 | 日本橋支店 | 80 | 預金係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 17 | 日本橋支店 | 80 | 計算係 | 事務補 | 京都支店 | 預金係 | 事務 | 神田支店 | 貸付、為替、証券係 | 係長 | 日本橋通町支店 | 預金係 | 係長 | |
| 18 | 日本橋支店 | 50 | 為替係 | 事務補 | 本店 | 総務部総務課 | 事務 | 三菱信託本店 | 庶務 | 事務 | 三菱信託本店 | 不動産信託係 | 係長 | |
| 19 | 名古屋支店 | 80 | 計算、為替、証券係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 20 | 名古屋支店 | 60 | 出納係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 21 | 大阪支店 | 80 | 預金係 | 事務補 | 西長堀支店 | 庶務、調査、計算係 | 事務 | 西長堀支店 | 出納、金庫係 | 係長 | 本店 | 営業部定期預金係 | 係長 | |
| 22 | 大阪支店 | 80 | 証券係 | 事務補 | 大阪支店 | 預金係 | 事務 | 西長堀支店 | 預金係 | 係長 | 大阪支店 | 調査係 | 係長 | |
| 23 | 大阪支店 | 55 | 為替係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 24 | 中之島支店 | 65 | 出納係 | 事務補 | 退職 | | | | | | | | | |
| 25 | 中之島支店 | 65 | 預金係 | 事務補 | 中之島支店 | 預金、為替、証券係 | 事務 | 中之島支店 | 預金、為替、証券係 | 事務 | 京橋支店 | 出納係 | 係長 | |
| 26 | 船場支店 | 80 | 出納係 | 事務補 | 船場支店 | 預金、為替、証券係 | 事務 | 丸之内支店 | 貸付、為替、証券係 | 係長 | 本店 | 営業部証券係 | 係長 | |
| 27 | 神戸支店 | 70 | 預金係 | 事務補 | 神戸支店 | 預金係 | 事務 | 三菱信託本店 | 信託部金銭信託 | 事務 | 退職 | | | |
| 28 | 神戸支店 | 65 | 預金係 | 事務補 | 神戸支店 | 預金係 | 事務 | 三宮支店 | 内国為替、証券係 | 係長 | 三宮支店 | 預金係 | 係長 | |
| 29 | 神戸支店 | 65 | 為替係 | 事務補 | 船場支店 | 預金、為替、証券係 | 事務 | 船場支店 | 預金係 | 係長 | 京都支店 | 預金係 | 係長 | |
| 30 | 京都支店 | 70 | 貸付割引係 | 事務補 | 京都支店 | 預金係 | 事務 | 中之島支店 | 貸付係 | 事務 | 大阪南支店 | 預金係 | 係長 | |
| 31 | 京都支店 | 65 | 出納係 | 事務補 | 京都支店 | 為替、証券係 | 事務 | 神戸支店 | 為替、証券係 | 事務 | 小樽支店 | 庶務、調査、計算、金庫係 | 係長 | |
| 32 | 本店 | 60 | 業務部 | 事務 | 退職 | | | | | | | | | 鎌野達郎 |
| 33 | 本店 | 60 | 営業部特別当座預金係 | 事務 | 本店 | 営業部当座預金係 | 事務 | 本店 | 検査部検査係 | 事務 | 大森支店 | 出納係 | 係長、事務 | 太田猛夫 |
| 34 | 京都支店 | 60 | 為替係 | 事務 | 退職 | | | | | | | | | 奥田吉雄 |
| 35 | 丸之内支店 | 60 | 出納係 | 事務 | 丸之内支店 | 出納係、金庫係 | 事務 | 通町支店 | 出納係、金庫係 | 事務 | 小樽支店 | 出納係 | 係長、事務 | 河田禎 |

資料：本文参照。

表11 1921年採用正員の職務別配属

| | | 1921 | 1926 | 1931 | 1936 |
|--------|-------|------|------|------|------|
| 人数 | 貸付 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| | 預金 | 10 | 13 | 6 | 6 |
| | 為替・証券 | 9 | 7 | 7 | 6 |
| | 外国 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | 内部管理 | 14 | 6 | 5 | 7 |
| 構成比(%) | 貸付 | 2.8 | 9.7 | 20.0 | 13.0 |
| | 預金 | 27.8 | 41.9 | 24.0 | 26.1 |
| | 為替・証券 | 25.0 | 22.6 | 28.0 | 26.1 |
| | 外国 | 5.6 | 6.5 | 8.0 | 4.3 |
| | 内部管理 | 38.9 | 19.4 | 20.0 | 30.4 |
| 係長人数 | 貸付 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | 預金 | 0 | 0 | 4 | 6 |
| | 為替・証券 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| | 外国 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | 内部管理 | 0 | 0 | 2 | 5 |

資料: 本文参照.

注: 1921年には内部管理と為替・証券の兼務者が1名あり。
 1926年には貸付と為替・証券、預金と為替証券の兼務者がそれぞれ2名、3名あり。
 1931年には貸付と為替・証券、預金と為替証券の兼務者がそれぞれ2名、1名あり。
 1936年には貸付と為替証券の兼務者が3名あり。他に支店長代理が1名あり。
 1931年の係長には貸付と為替・証券の兼務者が2名あり。
 1936年の係長には貸付と為替・証券の兼務者が3名あり。

表12 三菱銀行貸付関係係長(1936年)の経歴

| 係長 | 本支店名 | 就任年 | 貸付係長 就任年 | 本支店名 | 正員採 用年 | 貸付係長就任 までの勤続年 | 他の係長経験 | 貸付業 務経験 | 他業務の経験 |
|----|---------|------|-------------|-------|-----------|------------------|----------|------------|-------------------|
| 1 | 本店営業部 | 1935 | | | 1917 | 18 | 預金 | | 0 内部管理、預金 |
| 2 | 京橋出張所 | 1936 | | | 1922 | 14 | | | 1 預金、内部管理、為替、証券 |
| 3 | 永代橋支店 | 1936 | | | 1920 | 16 | | | 2 預金、内部管理、為替、証券 |
| 4 | 丸之内支店 | 1936 | | | 1924 | 12 | | | 7 為替、証券、内部管理 |
| 5 | 丸之内第二支店 | 1936 | | | 1924 | 12 | | | 5 内部管理、為替、証券、預金 |
| 6 | 日本橋支店 | 1936 | | | 1923 | 13 | | | 3 預金、内部管理、為替、証券 |
| 7 | 四谷支店 | 1936 | | | 1921 | 15 | 預金 | | 1 外国、為替、証券、預金 |
| 8 | 駒込支店 | 1936 | | | 1921 | 15 | 内部管理 | | 1 預金、為替、証券、内部管理 |
| 9 | 日本橋通町支店 | 1936 | | | 1925 | 11 | | | 5 内部管理、為替、証券 |
| 10 | 神田支店 | 1936 | | | 1920 | 16 | 内部管理 | | 2 内部管理、為替、証券 |
| 11 | 品川支店 | 1936 | | | 1918 | 18 | 為替、証券、預金 | | 1 内部管理、預金、為替、証券 |
| 12 | 大森支店 | 1936 | | | 1922 | 14 | 為替、証券 | | 2 内部管理、預金、為替、証券 |
| 13 | 虎之門支店 | 1936 | | | 1921 | 15 | | | 9 為替、証券、内部管理、預金 |
| 14 | 大阪支店 | 1934 | | | 1918 | 16 | | | 6 内部管理、預金、為替、証券 |
| 15 | 中之島支店 | 1933 | | | 1920 | 13 | | | 11 預金 |
| 16 | 船場支店 | 1936 | | | 1923 | 13 | 内部管理 | | 2 内部管理、預金 |
| 17 | 大阪南支店 | 1936 | 1932 | 西長堀 | 1926 | 10 | | | 0 預金、内部管理、為替、証券 |
| 18 | 神戸支店 | 1935 | | | 1919 | 16 | 為替、証券 | | 2 内部管理、為替、証券、預金預金 |
| 19 | 三宮支店 | 1936 | | | 1923 | 13 | | | 5 内部管理、預金 |
| 20 | 京都支店 | 1936 | | | 1919 | 17 | 預金、為替、証券 | | 2 為替、証券、預金 |
| 21 | 名古屋支店 | 1936 | 1935 | 京橋出張所 | 1925 | 11 | | | 2 内部管理、預金、為替、証券 |
| 22 | 小樽支店 | 1934 | | | 1923 | 11 | | | 3 為替、証券、内部管理、預金 |

資料:本文参照.