



# 明治期の三井物産における従業員の処罰

藤村, 聡

---

**(Citation)**

國民經濟雜誌, 220(3):89-107

**(Issue Date)**

2019-09-10

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/E0041864>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041864>



# 明治期の三井物産における従業員の処罰

藤 村 聡

国民経済雑誌 第220巻 第3号 抜刷

2019年9月

# 明治期の三井物産における従業員の処罰

藤 村 聡<sup>a</sup>

本稿は、明治初年の三井物産の創業から明治36年まで同社の『重役会議録』に拠って従業員の違反行為や不祥事の処罰事案34件63名を分析した。明治前期は近世商家を踏襲した番頭・手代という職制と等級俸給制度が併用されて処罰手段もそれに連動し、横領事案も微温的な処分済まされたが、明治30年頃には等級俸給制度は廃止されて従業員は近代的な「使用人」になり、それに合わせて処罰手段も改訂されている。また明治前中期に起こった最も深刻な不祥事と言うべき横浜支店の横領事案では主犯と共に遊興した多数の従業員が解雇された結果、横浜支店が閉鎖されるなど経営組織に与えた不祥事の影響を論じた。

キーワード 内部不祥事，貿易商社，三井物産，処罰

## 1 本稿の課題

企業の内部不祥事は大きな関心を集める問題でありながらも、史料的制約のために先行研究は十分に蓄積されたとは言いがたい。とりわけ戦前期企業で発生した従業員による業務規則違反や不祥事（違反行為の内容が深刻で、その処分が解雇にいたった事例を不祥事と見なす）の実態を扱った分析は僅少である。

そうした研究史の現状を踏まえて、前稿では明治36（1903）年から刊行された三井物産の社報を題材に、明治後期から第二次世界大戦期まで46年間にわたる社報に掲載された合計67件132名の処罰事案を分析した。そこで最も注目された現象は、学歴による不祥事の発生頻度の偏りである。上司への報告未済や取引の些末な過誤など一般的な業務違反は全109名が処罰され、そのうち学卒者（帝大や高商など高等教育修了者）は90名と大部分を占め、それらは譴責や1ヶ月間程度の減俸など軽い処罰で済まされた。それに対して巨損をきたした独断的な先物取引や社金横領などで解雇された全21名（学歴不明1名を含む）で学卒者は4名にすぎず、非学卒者（高等小学校や甲種商業学校などの初中等教育出身者）が16名で不祥事は圧倒的に非学卒者が起こしている。学歴別の従業員数に照らしても非学卒者が不祥事に占

---

a 神戸大学経済経営研究所, fujimura@rieb.kobe-u.ac.jp

める割合は高く、不祥事を起こす頻度と学歴の関連性が明らかになった。<sup>1)</sup>

さらに重要なのは経営者もそれを認識していたという事実である。大正2（1913）年の支店長会議では、「名古屋事件」（名古屋支店員による巨額の手形偽造）や「横浜船積取扱所出納掛費消事件」（本稿後出を参照）など不祥事の続発を踏まえ、人事課長（現在の部長級に相当する）は「往々社内ニ起レル忌ハシキ不祥事件ノ如キハ小供上リ若クハ日給者上リノ者ヨリ起レルモノ多キヲ占ムルカ如シ」と社内で頻発する不祥事は非学卒者（「小供上リ」「日給者」）が原因であり、彼らには安心して仕事を任せられないので今後は低学歴者の登用を抑制したいと発言している。<sup>2)</sup>

このような学歴に対する過敏な意識の背景には商社業務の特殊性があった。商社は従業員に大きな業務上の裁量権を与える必要があり、そのため、とりわけ本店の統制が及びにくい海外の支店や出張所では従業員に堅固な規律遵守が求められた。それが企業の経営動向を左右するケースも珍しくなく、その一例には大正9（1920）年に発覚した古河商事の「大連事件」が挙げられる。第一次大戦期に古河財閥の貿易部門を担うべく設立された古河商事では、大連出張所主任が豆粕等の先物取引に失敗して巨額の損失を醸成し、短時間で損失額は古河商事の資本金を超えるほどに膨れあがり、観念した出張所主任が重役に告白したのち、古河商事は挽回策を打つ間もなく経営破綻した。重役や会計担当者は数度にわたって大連出張所を監査したものの、出張所主任は二重帳簿や虚偽の説明を繰り返して監査をくぐり抜けており、また隠蔽を続けた同人の学歴は名古屋商業学校を卒業した中等教育出身者（非学卒者）であった点が注目される。<sup>3)</sup>

業務の特殊性やそこから派生する甚大なりスクは、商社特有の2つの人事政策につながった。第1点は従業員の学歴構成である。商社は多数の高学歴者を雇用し、学卒者が従業員に占める比率は全業種で突出して高く、史料で確認できる兼松や三井物産では従業員の半数以上を学卒者が占めるという極めて特異な人員構成をとっていた（同時に神戸高商では大正8年の新卒の卒業生の約6割が商社に就職するなど人材供給面で両者の深い結びつきが見られる<sup>5)</sup>）。そうした従業員全体に占める学卒者の高い比率は、従業員に強い規律意識を求める会社の意向を反映した結果と考えられる。同時に、それとは一見矛盾するが、第2点は処遇における学歴格差の希薄さであり、兼松や三井物産では昇進や賃金に従業員の学歴差別が認められず、それは社内の一体感を高めて不祥事を抑止する手段であったと理解される。<sup>6)</sup>

本稿では、こうした問題意識を踏まえて、明治後期～第二次世界大戦期を対象にした前稿に続き、明治前中期の三井物産で発生した従業員の処罰事案を分析する。主要な典拠史料は明治9（1876）年の創業直後から始まる『元方評議録』（このほか『議事録』『重役会議録』『理事会議按』『会議按』など類似の内容で別名称の複数の文書が伝来し、本稿では便宜上それらを一括して『重役会議録』と表記する）で、数行の文章で処分を告知する社報と異なり、

『重役会議録』は処罰された当事者の弁明書、上司の報告書、監査担当者の上申など様々な文書を収録し、多くの事案で違反行為や不祥事の内容が詳細に判明する。同史料に拠って明治前中期の処罰事案を検討したい（なお本稿では内容の特殊性を考慮し、一部の上級管理職を除いて関係者の氏名はイニシャルで表記する）。

## 2 従業員の処罰事案

### 2.1 違反行為と不祥事の内容

本章では明治前中期の三井物産で発生した従業員の処罰事案を概観する。処罰事案の総数は34件で合計63名が処分された。『重役会議録』に収録された処罰事案が表1であり、表の各欄には処罰事案の年月日、氏名・配属や役職・違反行為の概要、重役会議で下された処罰手段を記載した。まずは明治前中期の三井物産の職制などを適宜に補足しながら各項目を説明したい。

表の左欄に掲示した「年月日」は処分の決定時であり、当然ながら違反行為が実行された期間よりも遅れた日時になっている。最も日時が離れているのはNKの事案 [No. 11-2] で、明治25年に処罰された小樽支店長の連帯責任を感じて明治28年5月に退職を申し出て認められた。昭和期には十数年にわたって資材納入の取引先からリベートを受け取り、それが発覚して解雇された造船部員の事例もある。

次に「氏名 [違反当時の配属や役職]」は処罰者（正確には被処罰者）の氏名と配属及び職位を提示した。部下の違反行為に対して監督責任を問われた上司は必ずしも一人ではなく、違反行為が長期に及んだ場合は、明治33年4月に本店で発生した横領事案 [No. 24] の「綿花糸掛主任」で見ると同一の職位に就いている複数の上司が存在した。

また処分を受けた合計63名を職位別に区分し、その違犯行為の内容や処罰手段を整理したものが表2である。職位の内訳は「支配人・部長」（現在の管理職に相当し、支店長も該当する）が24名、「主任」16名、「一般従業員」（手代や使用人）が14名、「雇員・店限雇」7名、「不明」2名である。違反内容を見ると、横領が17名（ただし9名は後出の横浜支店の横領事案で「放蕩連類者」と呼ばれて処罰された者 [No. 14-2~10] であり、横領事案を起こした当事者は8名である）、特定の商品取引に伴う取引齟齬が25名、一般的な業務不備が6名、違反行為に対する監督責任が15名であった。

『重役会議録』からは各事案の詳細な実情が判明するものの、明治20年代半ばまでは短文で曖昧なものが散見される。

### 歎願書

愚昧ノ野生ヲ御使役被成下候御厚沢モ顧ミス、一時ノ魔心ヨリ身分不相応ノ衣食ニ耽リ、

【表1】処罰事案の概要

番号	年.月.日	氏名 [違反当時の配属や役職] 【違反行為の種類】 違反行為の摘要	処罰手段
1	明治17.6.-	K E [ - ] 【横領】 贅沢な衣食に耽溺して社金を横領した。	2ヶ月間無給
2	〃 17.6.9	I B [大阪支店支配人] 【取引齟齬】 伊予アンチモン鉱山（市之川鉱山）の契約が係争になり、訴訟で多額の費用が発生した。	1年間減俸25%
3	〃 18.11.-	H Z [機械売方担当] 【横領】 手許不如意で納品代金を私消した。	(不明)
4	〃 21.2.27	T M [ - ] 【横領】 心得違いで会社に多額の引合い金（使い込み）を作った。親戚が弁済を確約する嘆願書を提出。	(不明)
5-1	〃 21.10.9	H G [大阪支店支配人] 【取引齟齬】 元方の許可なく巨額のメ粕を買占め、直ちに解雇すべきであるが、普段の精勤に免じて手代1等への降級処分に留める。	降級
-2	〃	T K [兵庫出張店支配人] 【取引齟齬】 同上、手代1等に降級する。	降級
6	〃 21.12.-	I S [高崎出張所納物方] 【業務不備】 命令に背く容易ならざる専断があったので解雇すべきところ、社益優先の精神を認めて罰俸に留める。	月俸1ヶ月没収
7	〃 22.2.21	T K [兵庫支店] 【業務不備】 専断の所業（詳細不明）があったので処分する。	(不明)
8	〃 23.9.2	K C [3等手代席] 【業務不備】 無断欠勤で進退伺を提出（重役会議で処罰なし）。	(進退伺提出)
9	〃 23.10.27	M U [函館支店支配人] 【業務不備】 無断で支店場所を変更したのは越権行為と重役会議で認定され、進退伺を提出した。	(不明)
10-1	〃 25.9.1	T A [長崎出張店手代] 【取引齟齬】 上海支店の荷為替手形1万5千円余の支払期日を失念して手形が不払い。手代3等に降級。	降級

-2	ク	A B [長崎出張所支配人]【監督責任】 上記記事の監督不行届につき譴責する。	譴責
11-1	ク 25.9.23	S H [小樽支店支配人]【取引齟齬】 業績不振で損失を重ねたので番頭3等に降級し、本店への転勤を命ずる。	降級
-2	ク 28.5.7	N K [小樽支店・手代5等]【業務不備】 支配人専横の連帯責任として引責した。	依願解雇
12	ク 25.11.29	W S [博多出張所主任]【横領】 代言人に依頼して断然処分（詳細不明）。	(不明)
13	ク 26.7.-	F S [神戸支店石炭売買掛]【横領】 石炭売却代金844円（流用総額3,084円）を横領して遊興や家事に費消した（うち裁判で444円の弁済が命じられ、重禁錮2ヶ月の判決を受けた）。	解雇
14-1	ク 27.2.1	F K [横浜支店・雇員2級]【横領】 商品代金4,500円余を横領して遊興に費消した。	解雇
-2	ク	K A [ク・雇員2級]【横領関与】 F Kの遊蕩連類者。	解雇
-3	ク	K K [ク・3等手代・輸出入方]【横領関与】 F Kの遊蕩連類者。	解雇
-4	ク	O T [ク・3等手代・羽二重掛]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇 [復職許可]
-5	ク	U K [ク・3等手代・石炭掛]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇
-6	ク	H I [ク・雇員2級・売買方附属]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇 [復職許可]
-7	ク	Y T [ク・雇員2級・倉庫方]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇 [復職許可]
-8	ク	M M [ク・雇員3級・勘定附属方]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇
-9	ク	Y S [ク・雇員3級・糸方]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇 [復職許可]
-10	ク	O S [ク・店限雇]【横領関与】 F Kの放蕩連類者。	解雇

-11	ク	K J [ク・副支配人・3等番頭]【監督責任】 上記記事の監督責任。	謹慎 [依願退職]
-12	ク	H Y [ク・茶方主任]【監督責任】 上記記事の監督責任。	謹慎 [依願退職]
15-1	ク 28.9.5	T S [大阪支店・海産方主任]【取引齟齬】 昆布相場の下落で取引相手が破産し、貸金回収難で損失が発生したので手代6等に降級する。	降級
-2	ク	I G [大阪支店]【取引齟齬】 同上、月俸1割を没収する。	月俸1割没収
16	ク 29.3.26	M K [下関支店支配人]【取引齟齬】 米輸出船ハンバー号から海上保険料を領収しながらも保険手続きを忘却し、同船は香港沖で沈没して賠償を余儀なくされた。	譴責
17	ク 29.5.21	O I [シンガポール支店支配人]【取引齟齬】 現地仲買人が燐寸や絹物等の売掛金5,900円余を横領して失踪したのは平素の注意不足であり、譴責して月俸5%を没収する。	譴責と月俸5%没収
18	ク 31.6.6	A C [神戸支店支配人代理]【取引齟齬】 税関には事前に問い合わせたものの自ら特別輸港規則を精査せず、米積の外国雇船が不開港場の口之津に入れずに長崎港に回航を強いられた。	譴責と賞与5日分没収
19	ク 31.6.30	E D [兵庫支店支配人]【取引齟齬】 経伺なく買付けた樺太粕1万石のうち7千石が手持ちになり、損失の危険性は低いもの見込売買を禁じた営業細則の違反である。	譴責と賞与5日分没収
20	ク 31.8.16	K S [上海支店支配人]【取引齟齬】 炭鉱火災で上海太吉洋行に大城石炭を出荷できない傍ら、三池石炭の約定用紙を契約に使ったので石炭の引渡義務が生じ4万5千両の弁済を余儀なくされた。	譴責と賞与5日分没収
21	ク 31.8.19	K D [香港支店支配人]【取引齟齬】 経伺なく英国海軍向けの石炭3,500トンや綿糸3,680俵を買付け、石炭は英本国の指示で注文が取り消されるなど両品で5万ドルの損失が予想された。	減俸2割3ヶ月



22	ク 32.1.13	K I [天津支店支配人]【取引齟齬】 経伺なく綿糸千俵余と綿布2万反余を買持ちして、相場下落で多大な損失が生じた。	減俸2割2ヶ月
23	ク 32.10.10	M J [唐津出張員]【取引齟齬】 上等石炭6千トンの購入に際し、底石炭1,400トンを経伺なく買約したのは商略上やむを得ないとはいえ、機会を逸して手持ちになった。	譴責と賞与3日分没収
24-1	ク 33.4.17	Y K [本店営業部・綿花糸掛]【横領】 遊興のため伝票改竄などで2千円余を横領した。	解雇
-2	ク	K M [ク・綿花糸掛主任]【監督責任】 上記事案の監督責任[440円に責任]。	譴責と賞与5日分没収
-3	ク	M Y [ク・綿花糸掛主任]【監督責任】 上記事案の監督責任[100円に責任]。	譴責と賞与2日分没収
-4	ク	M E [ク・綿花糸掛主任]【監督責任】 上記事案の監督責任[1,550円に責任]。	譴責と賞与5日分没収
-5	ク	N S [ク・集金掛主任]【監督責任】 上記事案で伝票確認を怠慢した。	譴責
-6	ク	Y A [ク・勘定掛主任]【監督責任】 上記事案で伝票確認を怠慢した。	譴責
-7	ク	H T [本店本部・出納課主任]【監督責任】 上記事案で伝票確認を怠慢した。	譴責
25	ク 33.6.5	F A [サンフランシスコ出張員]【取引齟齬】 米国サンダース・ワード社との三池塊炭3,600トンの販売契約不備で損失が生じた。	減俸1割2ヶ月
26-1	ク 33.7.24	K M [本店営業部・綿花糸掛主任]【取引齟齬】 先物取引に失敗した綿糸仲買人から代金を回収できずに3万6千円の滞貸金が発生した。	減俸1割2ヶ月
-2	ク	M E [本店営業部・綿花糸掛主任]【監督責任】 上記事案の監督責任。	譴責と賞与1日分没収
27	ク 33.11.27	Y J [大阪支店次長兼綿花糸首部長]【取引齟齬】 九州紡績の綿糸買建で職務不注意があった。	減俸3ヶ月3分1
28	ク 34.1.8	M S [口ノ津支店長]【業務不備】 支店事務所の焼失(警察の調査で責任なしと判明)。	注意

29	ク 34.10.22	MT [名古屋支店・雑品掛主任]【取引齟齬】 四日市から名古屋に牛荘大豆粕を回航する舩に海上保険を掛けず、舩が難船して損失270円が発生した。この金額は保険適用外とはいえ職務怠慢があった。	減俸1割1ヶ月
30	ク 35.2.14	IK [ニューヨーク支店長]【取引齟齬】 大阪棉花部からの定期米棉の買埋処置の連絡に迅速に対応せず、商機を逸して損失が発生した。	減俸25%3ヶ月
31	ク 35.2.18	AC [三池支店長]【取引齟齬】 熊本県宇土の豪農子弟の信用を調査せずに豆粕3万4千担を手付金なく引渡し、滞貸4万円が発生した。	減俸1割2ヶ月
32	ク 35.8.19	FM [大阪支店長]【取引齟齬】 経伺なく許可以上の綿布を買い越し、事後の追認手続きも怠った(ただし時価では含み益)。	譴責と賞与1日分没収
33-1	ク 35.11.4	HS [三池出張所・出納用度掛兼石炭掛主任]【横領】 社金9千円を親戚の石炭鉱区購入に流用したほか、三池炭鉱の石炭代金等を帳簿偽装で横領し、佐賀米穀取引所の先物取引などで2万円余を費消した。	解雇
-2	ク	AC [三池支店長]【監督責任】 上記記事の監督責任。	譴責と賞与3日分没収
-3	ク	TJ [三池出張所長]【監督責任】 上記記事の監督責任。	減俸2割2ヶ月
-4	ク	YY [三池出張所長]【監督責任】 上記記事の監督責任。	減俸2割2ヶ月
-5	ク	MG [三池出張所・勘定掛主任心得]【監督責任】 上記記事の監督責任。	譴責と賞与5日分没収
-6	ク	HK [門司支店長]【監督責任】 三池出張所の監督店として上記記事の監督責任。	注意
34-1	ク 36.3.31	FI [営業部長]【業務不備】 下受人による直江津駅の石炭不正分銅事件の引責。	譴責と賞与2日分没収
-2	ク	TZ [営業部石炭掛主任]【業務不備】 同上。	譴責と賞与5日分没収
-3	ク	IT [営業部受渡掛主任]【業務不備】 同上。	譴責と賞与2日分没収

国元ヨリ送金迄ノ間社金ヲ私借仕候段、甚以奉恐入候間、今更千悔吞□候共既往ノ罪責難免御座候得共、向後右様ノ不都合ハ天地神明ニ誓ヒ改心可仕候ハ勿論、飽マテ心骨ヲ摧キ非常ノ勉勵致度御座候間、何卒寛大ノ御所置ヲ以テ是迄通り御使役被成下候様泣血奉歎願候也

明治十七年第六月

K E (印)

三井物産会社御中

これは『重役会議録』に登場する最初の処罰事案 [No. 1] で、明治17 (1884) 年6月にK Eが提出した嘆願書である。この文面によればK Eは身分不相応に贅沢な衣食に耽溺し、国元からの送金が届くまでの間に社金を私借（端的には横領にはかならない）したという。横領の金額は明らかではないものの重役会議に上程された点から、相応の金額であったと推測される。会社側は「二ヶ月間月給ヲ停ム、但シ賄ハ社費ニ立ツコトス」と給与の2ヶ月停止、ただし賄い費用は会社負担と決定して本事案は落ち着いた。明治25年11月に処分された博多出張店主任WSの事例 [No. 12] の史料は以下の通りである。

一、旧博多出張店主任WSニ係ル事件所分ノ件

本件ハ別紙之通り成行ニ付、代言人ニ相掛ケ断然処分方取計可然哉

本文はこの一行だけで、続いて朱筆で「(別紙ハ整理掛ニアリ)」と書き込まれ、さらに別の筆蹟で「断然タル処分ヲ可致事、要之ニ取り得ラル、丈ハ現金ヲ収入シ、其余ハ無期限出世証書ヲ取り置方可然事」と同じく朱筆で書き加えられている。博多出張店主任WSが何らかの重大な不祥事を起こしたことは間違いなく、弁護士(代言人)を起用して断然たる取り計らいを行うという文言は、会社が告訴を視野に入れていたことを示しており、また出来るだけ現金を回収し、それ以外は無期限の出世証文を取り置くと述べる部分は、無期日の借用書を会社に差し出させるという意味に解釈される。おそらく取引の過誤による軽微な損失でなく、執拗で強硬な会社側の態度からWSは社金を横領した可能性が大きい。

横領事案は8件発生し、上記のK EとWSの2名を含めて17名が処罰された。そのなかには横浜支店の閉鎖につながった雇員FKの4千円余の横領事案 [No. 14] や、遊興中に挙動を怪しまれて警察に拘束され、2千円余の支払伝票の偽造などが発覚した本店棉花糸掛YKの事案 [No. 24]、あるいは三池出張所で2万円という巨額の石炭売却代金を横領し、定期米相場で費消したHSの事案 [No. 33] などがあり、動機が判明する横領事案のほぼ全件が生活の困窮でなく、奢侈な衣食や放蕩が動機であった。

取引齟齬25名と業務不備6名は契約ミスや見込取引による損失などで、手形の支払期日を

【表2】処罰事案の職位別人数

単位：名

職位	人数	違反行為の内容				処罰手段				
		横領	取引齟齬	業務不備	監督責任	解雇	減俸	譴責	依願退社	無・不明
支配人・部長	24	0	16	2	6	0	11 (3)	11 (7)	1	1
主任	16	2	5	0	9	2	4 (1)	10 (7)	0	0
一般従業員	14	6 (4)	4	4	0	5 [1]	4 (1)	1 (1)	1	3
雇員・店限雇	7	7 (5)	0	0	0	6 [3]	0	0	1	0
不明	2	2	0	0	0	0	1	0	0	1
合計	63	17	25	6	15	13 [4]	20 (5)	22 (15)	3	5

- ・「違反行為の内容」の「横領」の（ ）は首謀者ではなく放蕩連類者（従犯）である。
- ・「処罰手段」の「解雇」の〔 〕は後日に復職が許された者である。
- ・「処罰手段」の「減俸」の（ ）は降級による減給処分である。
- ・「処罰手段」の「譴責」の（ ）は「賞与5日分没収」など罰金を加算された者である。

失念して会社の信用を傷つけた [No. 10]、海上保険の掛け忘れ [No. 16 及び No. 29]、契約用紙を間違えて賠償責任が発生 [No. 20] といった単純な過失が目を惹く。従業員が日進月歩で進展する近代的なビジネスに不慣れで、また業務内容のマニュアル化が未整備であったのか、必ずしも日常的な業務は適確に遂行されていない。

次に表2から職位別に処罰事案を整理する。支配人の処罰では、処罰された支配人・部長24名は取引齟齬と業務不備が合わせて18名（75.0%）、監督責任6件（25.0%）という構成で、処罰事案の大部分は取引に伴う過失であった。しかし本稿に続く明治36年以降に処罰された支店長57名は業務過誤26名（45.6%）と監督責任31名（54.4%）になっており、業務上の過失は大幅に減った一方、部下が起こした違反行為の監督責任が処罰理由の過半を占める。おそらく明治前中期は支店規模がさほど大きくないので支店長（支配人）が自ら個々の取引業務に当たり、そのため過失の当事者になる機会が多かったのに対し、追々に人数も増えて支店長が個別業務に直接関与する機会は次第に減少すると同時に、支店長の職務は支店全体のマネジメントが中心になるという職務分担の変化が背景にあったと想定される。

業務の実務を統率する主任は16名が処罰されており、横領2名、取引齟齬5名、監督責任9名であった。監督責任のうち8名は部下が起こした横領に巻き込まれ、不正行為を監視すべき帳簿や伝票の確認を怠った点などが咎められた。手代や使用人など一般従業員14名のうち横領は6名（不明2名も一般従業員と推測される）、雇員や店限雇など下級従業員7名は全員が横領であり、下層になるにつれて横領事案が増えるという職位との関連性が表れている。

## 2.2 処罰手段の概要

処罰手段は解雇、減俸、譴責の3種類であり、表2で見ると解雇13名、減俸20名、譴

責22名のほか、依願退社3名、処罰なしと不明（「無・不明」）が5名であった。解雇は全員が横領で、そのうち4名は横浜支店で発生した横領事案の「放蕩連類者」で後日に復職が許された者である（次章を参照）。また「無・不明」5名のうち処罰に至らなかった2名は、たとえば3等手代席MC [No. 8]は無断欠勤を咎められて進退伺いを提出し、重役会議で処罰に及ばないと決議されている。ただし、それは無罪放免を意味するのではなく、本事案の顛末は社内に告知され、それがあつた種の懲罰になつた可能性は否定できない。また、さほど重くない処罰が退職の契機になつたケースもあり、明治34年10月に貨物を運送する船に保険を掛けなかつたために処罰された名古屋支店MT [No. 29]は減俸1割1ヶ月の処罰で落着したにもかかわらず、同人は翌11月に退職した。退職の動機は将来の昇進の悲観か、会社に対する嫌悪感あるいは厭世観かは分からない。

明治9（1876）年の創業における『三井物産会社規則』は、その第8条で「会社ニ雇使セラル、者其職任ヲ怠リ或ハ不正ノ処業等アルトキハ、会社ハ其違犯ノ軽重ヲ量リ過怠金ヲ収メ又ハ之ヲ放免スヘシ<sup>7)</sup>」と規定され、当初の処罰手段は罰金と解雇の2種類であつた。しかし明治30（1897）年に布達された「使用人懲罰規則」では、第1条で従業員が会社に不都合な所為を働いた場合は処罰する、第2条で処罰手段は「懲罰ノ種類ハ譴責・罰俸及解僱ノ三種トス」と譴責・減俸・解雇の3種類と定め、第3条は会社に損害を与へた際には賠償を求める場合があると述べ、最後の第4条で処罰は重役会議で討議するものの、処罰の最終決定権は「適用方ニ付テハ総テ社長ノ見込ニ依ル」と社長が持つと明示する。この明治30年の処罰規則は基本的に第二次大戦期まで踏襲された。ちなみに三井財閥の支柱をなした三井銀行も同じく処罰規定を作成しており、明治30年の「使用人懲罰規則ノ事<sup>8)</sup>」によれば処罰手段は解雇・罰俸・譴責の3種類で三井物産と変わらない。また表1で見ると、明治前中期の譴責は賞与金5日分没収といった罰金を伴う事例が多いものの、それらの処罰の決定書は本文の末尾に「右譴責ス」とあり、その欄外に朱筆で「賞与金五日分ヲ没収ス」と付带的に書き加えられるのが通例なので、あくまで処罰手段は譴責に区分されなければならない。

明治9年の創業から明治30年までの期間は近世的な商家システムを脱して近代企業組織へと変革が進められた過渡期で、それに伴って後年とは処罰手段の一部が異なる。それは減俸に含まれる「降級」という処罰手段である。三井物産は創業から近世的な職名を用いて、今日の支店長や部長といった管理職に相当する者は「番頭」、一般従業員は「手代」と呼称し、それぞれ等級を付して「番頭一等」「手代三等」などと区分した。このとき等級に賃金が連動する等級俸給制度が採用されていたので、降級は必然的に給与削減となつた。しばしば処罰手段に降級が実施されているので、その具体例を挙げておきたい。明治28（1895）年の大阪支店海産方主任TSと手代IGを処罰した事例 [No. 15] の執行は以下の如くである。

## 一、大阪支店勤務TS譴責案之件

## 大阪支店勤務 TS

大阪支店海産方主任勤務中、斎藤卯八ニ対スル昆布売買ノ手續ハ頗ル不注意ニ失シ候段、職務怠慢ノ致ス所ト云フヘシ、依テ等級ヲ貶シ減俸ヲ命ス、将来大ニ注意警戒ヲ加フヘシ手代六等トシ月俸金三拾五円トス

譴責ノ上、月給拾分ノ一罰俸ヲ徴ス I G

譴責ノ上、等級ヲ六等ニ月俸ヲ三拾五円ニ TS

この事案では、昆布取引で職務怠慢があった海産方主任TSを手代6等に降級（おそらく手代5等から6等に降ろされたと推測される）して月俸は6等の規定月俸35円に減額された。同じく処罰されたIGの月俸1割没収は1回限りの罰金であったのに対し、TSの罰俸は昇級しないかぎり据え置かれる恒久的な措置であるから、より重い処罰と理解される。

しかし明治30年前後に三井物産の職制は大きく変化した。簡単に概括すると、創業当初の職制は元方〔社長―副社長―元締〕と従業員〔番頭―手代―小憧・下男のほか、少数の修業生や手代見習がいた〕に大別され、このうち元締は「商務ヲ分担調理シ又重要ナル商議ニ参スルヲ掌ル」という役職で後年の取締役に相当する。番頭は今日の部長級の管理職であり、番頭の下で手代が実務に当たった。小憧（丁稚身分に該当して小供とも呼ばれた）は後年の給仕、下男は雑役夫であり、近世商家の番頭や手代といった名称を踏襲している。明治26年の名簿では最初のページに社長の三井養之助や副社長で常務理事首位の木村正幹たちが記載され、次ページ以下で元締2名に続いて、番頭1等は東京・函館・神戸支店の支配人3名、番頭2等は東京本店勘定方主任・同売買方主任や小樽・馬関・口ノ津などの支店支配人、番頭3等は支店主任が多く、次に手代と雇の集団が続く。番頭や手代の俸給は等級によって定められ、番頭1等の月給は75～125円、同2等は50～100円、同3等30～60円、手代1等は25～60円、同2等15～30円、同3等7～20円と規定されており、明治前期の職制は近世商家と近代官僚制度の折衷の形態であった。<sup>9)</sup>

しかし明治28年の名簿では番頭という職位はなく、主要支店の支配人は手代1等が就いて手代の等級は最下位の7等まで細分された。この変化は『重役会議録』も同様で、明治27年に番頭は姿を消して全員が手代の範疇に入ったことが確認できる。そして明治30年には手代が廃止され、同年の「使用人登用規則」の第一条では「此規則ニ於テ使用人ト云フハ手代及雇ヲ総称シタルモノナリ」と手代・雇を「使用人」と呼称すると改訂された。

即ち、番頭・手代という近世商家の呼称を踏襲した職位は、まず番頭が廃止されて手代に包摂され、明治30年にその手代を廃止して「使用人」に変化するという経緯をたどったのである。これは三井銀行も共通し、同時期には三井財閥全体で職制の改編が行われたと考えら

れる。この後、三井物産では一般の従業員は等級のない「使用人」になり、学卒者が入社当初から任命される「月給使用人」と、非学卒者の「日給使用人」（年齢経歴や試験によって月給使用人に登用された）に大正中期まで区分され、それ以降は月給・日給の区分がない単なる「使用人」になった。表2では5名の降級による減俸が観察できるものの賃金と連動した等級俸給制度の廃止に伴って、そうした処罰手段は必然的に行われなくなった。

このほか明治前期で注目すべきは横領事案の処罰であり、後年と比較するとその処罰内容は軽かった。前稿で論じた明治36年以降の期間は横領の当事者は直ちに解雇されたものの、明治17年のKEの横領事案 [No. 1] は2ヶ月の月俸没収で決着し、明治18年11月のHZ [No. 3] は今後の勤続を誓って寛大な処置を求めて同人の解雇は確認できず、また同21年2月のTM [No. 4] も親族が横領金の返済を保証して解雇には至らなかった模様である。明治前期は横領を解雇に直結する重大事案と見なす認識が薄く、その対応は厳格ではない。

この背景には規律意識の未確立があり、そうした明治前期の意識を探るには三井銀行の事例が参考になる。明治24（1891）年に井上馨の要請で三井銀行に入行した中上川彦次郎の改革について「行員俸給増加の事」と題して行員の高橋義雄は以下のように語る。<sup>10)</sup>

旧来の三井の遣り方は、他の旧式なる日本商店と同じく、番頭共の月給が少かつたが為に、彼等はその穴埋めに役徳と称して種々の不正を働いて、更に恥づる処がありませんでした。中上川君は入行するや、この弊害を看破して、従来の俸給を二・三・倍する代りには、不正を働く人物は一步も仮借せざる方針を採りました。当時世間より三井は月給が好いとの評判を取り、有為なる新人物が続々として入行しましたので、改革も着々として成功することを得たのであります。

中上川は入行直後から理事となって業務の改革を進め、その施策の一つが給与の改定であった。上記の文章によれば、中上川が入行する以前の三井銀行では管理職に相当する番頭たちは月給が少なかったので「役徳」と称して私的に収入をはかる種々の不正が横行し、内部統制は確立した状態にはほど遠い。世上に「帆待ち稼ぎ」という文言があるように商取引の中で奉公人が自己の利益をはかる行為は近世社会では半ば黙認された慣行であり、三井銀行ではそうした意識が継承されていた。それに対して中上川は行員の給与を引き上げると同時に不正行為を起こした従業員は厳しく処罰する方針を取り、この改革は規律強化を目指した企業の近代化の一環と評価される。

中上川の入行以前に三井銀行に蔓延していた規律意識の弛緩は、おそらく三井物産も同様であり、明治前期には社金に対する感覚は上下共に鋭敏と言えず、それが横領事案の微温的な処置につながったのではないか。

### 3 不祥事と経営組織

本章では明治期の不祥事とそれが経営組織に与えた影響をさらに深く理解するために、具体的な事例を検討する。ただし数多の事案の精査は紙数の都合で困難なので、ここでは明治27（1894）年に横浜支店で発生した横領事件 [No. 14] に絞って観察したい。本事案は横浜支店員の半数近くが処罰され、横浜支店の廃止につながるという三井物産の経営組織に由々しき影響を及ぼした一大不祥事である。

事件の概要は簡略で、込み入った事情は見られない。横領の当事者は横浜支店に勤務するF Kで、同人は雇員2級の若年従業員（事件の直近まで「小僮」であった）で、約4千円余を横領して遊興に費消した。この横領事件を報道した新聞記事によればF Kは同年19歳、横浜市に実家を持つ三男で、明治21年（当時14歳）に無給お仕着せ（衣類のみ支給）という近世商家の伝統的な形式で三井物産に雇用された。俸給は同26年に日給15銭、同27年に25銭であった。横浜支店では外国商館に販売した製茶や海産物の代金の集金掛を担当していたが、モリソン商会と清商東同泰号の売掛代金4,500円を着服して遊郭の娼妓に入れあげて千円を費消したほか料理屋や衣類物品の購入に散財したという。横領に気づいた三井物産の告発を受けて伊勢佐木警察署は同27年1月27日に同人を引致して取り調べ、2月1日に地方裁判所に送られた。

同年7月17日に横浜支店支配人の宮本新右エ門が社長宛に提出した進退伺いの待命書によれば、F Kは明治25年11月から横領に手を染め、同僚たちを誘って日夜遊里で遊興に耽溺したものの上司たちは気づくことなく、ようやく明治26年下半年決算で取引先の勘定を突き合わせて横領を発見したと述べているから、同人の犯行は明治25年末から明治26年末の1年間にわたったと考えられる。

明治27年2月1日の重役会議はF KとK A（雇員2級）の解雇を決定した。K Aの所業は詳しく判明せず、横領自体には関与せずともF Kの誘いで遊興に溺れて同程度の悪質な不行跡と判断されたのではないか。2月1日付で宮本新右エ門支配人は、F Kの直属の上司である副支配人兼掛長K Jと茶方主任H Y、そして手代3等～雇員2級の7名と店限1名に謹慎を命じたと社長に報告し、3月に宮本が社長に提出した文書では、K JとH Y以外の者は「不正金員ヲ以テ俱ニ遊蕩セシ成蹟判然ニシテ、曾テ自記調印書ヲ提出セリ、其費消金ノ多少又タ其情ヲ知ル精粗ノ別アリト雖モ、其事柄同一ニシテ酌量ヲ用ユル限りニ非ラス、寛嚴俱ニ均一ノ処置ヲ下スヲ以テ相当トス」と横領金で遊興に同伴したと自白し、金額や事情の差違はあろうとも全員を厳罰に処すように進言した。その後の別文書では、彼らは「被解雇者」と記載されているので全員が解雇されたことが判明する。明治26年1月の「三井物産会社職員録」によれば横浜支店の在勤者は20名であったので、その半数に及ぶ10名が出勤不可



能になり、まさしく横浜支店は人的側面で深刻な打撃を受け、ほとんど機能停止の状態に陥ったのは想像に難くない。

事件発覚時に横浜支店支配人であった宮本新右エ門は、支店に赴任したのが横領発覚直前の明治26年11月であったので「単ニ将来ヲ戒メ其義ニ及ハサル」と責任は問われていない。横領が実行された明治26年に横浜支店支配人の地位に就いていたのは坂本良五と田中孝輔の2名で、田中孝輔は明治26年8月に神戸支店支配人から横浜支店支配人に転じたのち、同年11月16日に帰京を命じられ、11月21日に東京本店外国課勤務になり、明治27年4月19日に依願退社を申し出て手当金を支給されて退職した。それ以前に明治26年8月まで横浜支店支配人であった坂本良五は明治28年1月の職員録では大阪支店に勤務し、明治30年1月の名簿で姿を消している。『重役会議録』ではこの支配人2名に関する言及はないが、横領が行われた期間中の支配人2名が相次いで退職した理由は本事案の監督責任を取らされたためではないかと推測される（ただしこの支配人2名は、本事案の関連では『重役会議録』はまったく登場せず、退社理由を明示した史料も得られないので本稿の各表には掲載していない）。

F Kの直接の監督責任者であった副支配人K Jに対して、重役たちは同人に横領金の弁済の義務があるか否か、弁護士に意見を徴した。弁護士は、副支配人は横領犯F Kの上司とは言うものの共犯とは認められないので刑法上の責務はなく、また民法上は監督責任を果たさなかったという点では遺憾とすべきも横領犯F Kは副支配人の代理人ではなく、会社組織においては等しく使用人にすぎないので法的な責任は追及できず、副支配人に弁済を求めることはできないと答えた。しかし法律上の問題は別にして、横浜支店支配人の宮本新右エ門は3月8日に社長及び理事に対し、K JがF Kに印鑑を預けるなど業務の放任さが本事案の一因だと説明し、副支配人の職務を免じて他所に転勤させるように要請した。併せて茶方主任のH Yも「営業改良ニ対シ横浜支店ニ不必修」と転勤を求めている。副支配人は4月19日に退社願いを提出し、手当金を給付して退職が認められ、H Yは謹慎処分の後（いつ謹慎が解かれたのかはさだかでない）の明治28年1月の名簿には名前がないから、同じく早急に退社したと思われる。

その傍らで、副支配人K Jは退職を申し出た4日19日に「遊蕩連類者」と見なされて解雇された手代や雇員のうち4名は「平素勤勉且将来有望之者ト確信仕候」なので格別の御詮議を以て再勤させるように上申し、支配人の宮本新右エ門は社長にそれを取り次ぎ、宮本自身も「一旦依願解雇を以てF K関係之儀ハ消滅ニ付、更ニ御使用相成候ハゞ益恩恵を戴き精忠相成可申」と再勤に同意した。明治28年1月の職員録では4名全員の勤務が確認されるから、ほどなく再勤が認められた模様である。

このようにF Kの横領事件は多数の従業員を巻き込み、金銭的な損失や社会的イメージの毀損に留まらず、その人的被害は甚大であり、三井物産の社長をはじめとする重役たちは事

態を深刻に受け止め、それが横浜支店の廃止という厳しい措置につながった。明治28年4月に重役会議は横浜支店の廃止を決定し、支店員は残務整理と帰京の2組に分けられ、横浜支店が持つ貸金や取扱商品に関する業務は東京本店の取立掛や本店石炭部などに移管され、また横浜支店の保険代理店業務は廃止された。

しかし国際貿易港である横浜から貿易商社の三井物産が完全に撤退するのは輸出入の業務上から得策ではなく、本店外国課の管轄で新たに「横浜船積取扱所」が設置された。その業務は名称通りに貨物の船積事務に特化し、配属は掛長1名・掛員1名・小僮及び傭丁が各1名の合計4名と必要最小限の少人数で発足している。明治29年1月の職員録では船積取扱所には9名が配属され、横領事件当時に横浜支店に在勤していたのは手代7等の1名（前出の「遊蕩連類者」ではない）だけで、従来の横浜支店在勤者はほぼ一掃された。

三井物産は横浜支店の機能の大部分を東京本店に移したものの、現実的に横浜に営業拠がないのは不都合であり、そのため明治30年1月の職員録では横浜船積取扱所は14名に増員され、その人数の多さから営業機能の一部が東京本店から再移管されたと推測される。そして同年4月には船積取扱所の横浜支店への昇格が決まり、支配人以下合計22名が配属されて横浜支店は以前と同じ規模で復活した。

この後、明治38年に本店営業部の管轄で横浜船積取扱所がまたもや別に設置され、横浜の業務拠点は横浜支店と船積取扱所の2ヶ所が併立した。職員録では横浜支店14名、船積取扱所9名と2ヶ所を合わせた人数はほとんど変わっておらず、支店と船積取扱所の分離は業務効率の向上が目的であったと考えられる。同年の事務所の場所は定かでないものの、明治41年の横浜支店は横浜市本町4丁目69番地、船積取扱所は山下町51番と全く異なる住所で、緩やかに連携しながらも基本的にその活動は別組織であり、明治44年には横浜支店27名、船積取扱所18名と人員の増加は著しく、三井物産の横浜の取引伸張を支えた。

このように明治27年に発覚した横浜支店の横領事件は翌28年の横浜支店の廃止の原因になったと想定されるものの、支店廃止を決定した重役会議の詳細は明らかでなく、両者を直接に結びつける文言は見出せない。しかし横浜支店で看過できない取引上の損失が生じた様子や、横浜自体の経済的環境の劇的な変化は認められず、やはり支店員の半数近くが勤務停止に処断され、三井物産の社名を著しく傷つけた横領事件が支店廃止の引き金となったと考えるのが妥当ではないか。

奇しくも大正元（1912）年6月には、今度は横浜船積取扱所で巨額横領事件が発覚した。横浜船積取扱所の出納掛主任が伝票操作や小切手偽造などで9万円を横領し、この事案では当事者を含めて8名が解雇から譴責までの処罰を受け、翌2年に横浜船積取扱所は理由を示さないまま唐突に廃止され、その業務は横浜支店に統合された。このときも取引成績などに重大な異変が生じた形跡はなく、横領事件以外に廃止要因は見当たらない。支店長会議で本

店人事課長は、名古屋支店を舞台に約70万円という巨額手形詐欺で被害銀行の取り付け騒ぎまで起こした「名古屋事件」と並んで、不祥事の一事例として「横浜船積取扱所出納掛費消事件」を挙げており、経営上のゆゆしき大問題と認識されていた。おそらく重役たちは横浜支店（明治27年）や横浜船積取扱所（大正元年）などの内部統制は破綻していると判断し、会社全体の秩序統制を維持する目的で関係者の処罰だけでなく、経営組織からの排除を決定した公算が大きい。

#### 4 まとめと展望

本稿では明治前中期の三井物産における従業員の処罰事案34件63名を分析した。明治36年から第二次大戦期までの期間を扱った前稿では67件132名の処罰事案を明らかにしたので、本稿と併せて明治9（1876）年の創業から第二次世界大戦が終結した昭和20（1945）年まで約70年間という長期時系列で合計101件195名の処罰事案を観察できたことになる。

本稿が対象にした明治前中期における処罰事案の分析結果を要約すると、解雇・罰俸・譴責といった処罰手段は明治30年に成立し、経営組織の近代化過程の一環と言うべき「番頭」「手代」から「使用人」への職制の変更に伴って等級の降下による減給は廃止され、また横領に対する処罰に後年のような峻烈さは見られず、それは業務に関わる個人的利益を黙認する当時の風潮に添うものと理解される。ただし横領に対する微温的な対応は明治前期の数件に限定され、明治中期には厳格な処罰基準が確立された。また明治後期以降の処罰事案はもっぱら海外で発生したのに対して、海外展開がそれほど伸張していなかった明治前中期は国内が中心になっている。

また本稿では明治27年の横浜支店の横領事案を検討した。同件では横領に巻き込まれた多数の従業員が解雇され、翌年の支店廃止につながるなど経済的側面に留まらない甚大な被害を三井物産に及ぼした。大規模な不祥事が経営組織に容易ならざる影響を与えた一例と言えるが、もちろん不祥事を起こしたからと言って、直ちに当該事業所の廃止改編につながるわけではない。それには何よりも代替機関が必要であり、明治33（1900）年に東京本店で発生した横領事案 [No. 24] や明治35年の三池出張所の横領事案 [No. 33] では他に代替機関が存在しないせいか、東京本店や三池出張所は廃止されなかった（三池出張所は同年まで三池支店であり、支店から出張所への降格の裏で内部統制が弛緩していたのかもしれない）。基本的に事業所の新設や廃止は商品販路や売上高など経済的条件に規定されたと思われるものの、それと同時に不祥事という人的要因が経営組織に影響した可能性は十分に留意しなければならない。

本稿が、明治36年～第二次世界大戦期を扱った前稿と最も異なる分析視覚は従業員の学歴である。表1に見るように従業員の学歴は表示せず、これは本稿の対象期間である明治前中

期は高等教育制度が未だ整備されておらず、たとえば後年に学卒従業員の中核になった高商卒業生の場合、東京高等商業学校（前身の高等商業学校を含む）は明治20（1887）年に開校されて長らく卒業生は各年50人程度にすぎず、第二の官立高商として設立された神戸高商も最初に卒業生を送り出したのは明治40（1907）年と遅い。従業員のなかで学卒者が相応にまとまった集団になったのは明治後期以降であり、本稿の対象期間から逸脱しているので従業員の属性情報のうち学歴は捨象した。

明治期の『重役会議録』には、本稿で取り上げた横浜支店の横領事案以外にも個々の処罰事案に関する多くの文書が収録され、そこから当時の営業上の懸案や経営組織が抱えていた問題、さらには経営者や従業員の意識が明らかになる。戦前期における不祥事の全体像と共に、そうした個別事案のさらに詳細な分析や不祥事を抑制する内部統制の考察を今後の課題にしたい。

#### 注

- 1) 藤村（2018）参照。
- 2) 大正2年『三井物産 第二回支店長諮問会議事録』（物産-198-2）202頁
- 3) 藤村（2017）参照。
- 4) 藤村（2014）参照。
- 5) 藤村（2019）参照。
- 6) 藤村（2012）参照。三井物産については若林幸男編『学歴と格差の企業史』（日本経済評論社）参照。
- 7) 三井文庫編『三井事業史』資料編三、1974年、96頁
- 8) 日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』東洋経済新報社、1969年、401頁
- 9) 三井物産の前身でもある江戸時代の三井呉服店京本店では給与の等級制度はなく、「首座」や「組頭」といった肩書きはともかく、奉公人に一等や二等などの等級を付した近世商家はほぼ皆無ではないかと思われる。西坂靖『三井越後屋奉公人の研究』（東京大学出版会、2006年）参照。
- 10) 白柳秀湖『中上川彦次郎伝』岩波書店、1940年、189-190頁

#### 参 考 文 献

- 井上泉（2015），『企業不祥事の研究 —経営者の視点から不祥事を見る—』，文眞堂
- 斎藤憲監修（2007），『企業不祥事辞典 —ケーススタディ150—』，紀伊國屋書店
- 鈴木邦夫（2014），「三井物産ニューヨーク事件とシアトル店の用船利益」，『三井文庫論叢』第48号，67-126頁
- 武田晴人（1980），「古河商事と『大連事件』」，『社会科学研究』第32巻第2号，1-61頁
- 樋口晴彦（2012），『組織不祥事研究 —組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』，白桃書房
- 藤村聡（2007），「戦前期兼松の人事採用」，『神戸大学経済経営研究所 年報』第56号，91-144頁
- 藤村聡（2008），「創業期兼松の人員構成」，『神戸大学経済経営研究所 年報』第57号，73-109頁

- 藤村聡（2012）、「戦前期兼松の賃金構造 —図像による概観の提示—」,『国民経済雑誌』第206巻第6号, 1-27頁
- 藤村聡（2014）、「戦前期企業・官営工場における従業員の学歴分布 —文部省『従業員学歴調査報告』の分析—」,『国民経済雑誌』第210巻第2号, 53-73頁
- 藤村聡（2017）、「古川商事『大連事件』の人的要因 —企業不祥事と従業員の気質—」,『国民経済雑誌』第216巻第2号, 57-72頁
- 藤村聡（2018）、「戦前期三井物産の規律と処罰」, 若林幸男編『学歴と格差の企業史』, 日本経済評論社, 197-228頁
- 藤村聡（2019）、「鈴木商店と神戸高商 —学校一覧による卒業生の就業形態—」,『国民経済雑誌』第219巻第3号, 61-73頁
- 本間正人（2016）、「日本陸軍の経理上における非違行為」,『軍事史学』第52巻第3号, pp. 122-144.
- 間嶋崇（2007）,『組織不祥事 —組織文化論による分析—』, 文眞堂
- 松元弘（1979）『三井財閥の研究』吉川弘文館
- 安岡重明編（1982）『三井財閥 [日本財閥経営史]』日本経済新聞社