

戦間期における職員の人事評価プロセス構造 — M社を題材に —

The Personnel evaluation process structure for staff during the world war II : A case Study of M Company

田 口 和 雄

Kazuo Taguchi

大 島 久 幸

Hisayuki Oshima

1. はじめに—背景と目的

本稿は戦時期で行われた職員の人事評価制度とその運用（以下、「人事評価プロセス構造」）について個別企業の人事データ（マイクロデータ、以下「マイクロデータ」）をもとに検証することである。

人事評価は配置、能力開発、昇進、給与などの決定に活用され、従業員に大きな影響を及ぼすため、彼ら（彼女ら）から重要な関心が持たれる。一般に会社は従業員に対して人事評価制度の仕組み（評価基準）と手順（評価プロセス）を公開し、その評価結果を従業員にフィードバックしている。しかし、個別企業のマイクロデータと実際の運用状況については、企業秘密であり外部には原則、公開されておらず入手が極めて困難であるため、分析が進んでいないことに加えて、人事評価プロセス構造が十分に明らかにされていない。本稿の問題意識はこの点にある。

人事評価に関する先行研究は多く蓄積されている。その中で企業のマイクロデータを用いた代表的な研究成果として梅崎・中嶋・松繁（2003、2005）と上原（2003、2007a、2007b）がある。梅崎・中嶋・松繁（2003、2005）は、生産財製造業のマイクロデータを用いて人事評価の調整過程を、上原（2003、2007a、2007b）は総合商社、銀行のマイクロデータを用いた実証分析によりホ

ホワイトカラーのキャリア（昇進と異動）をそれぞれ明らかにしている。また、本稿の対象時期としている戦間期の研究は近年、急速に進展しており、その代表的な研究成果として藤村（2012）、川村（2017）、杉山（2017、2019）がある。これら先行研究は、マイクロデータをもとに従業員の賃金の決定構造を明らかにしている。

しかし、これら先行研究は人事評価結果を配置、能力開発、昇進、給与などの決定にどう反映されているか、本稿の問題意識である実際の人事評価プロセス構造が明らかにされていない。本稿は 1920 年以降有力商社として成長した M 社を題材に戦時期におけるホワイトカラーの人事評価プロセス構造を分析し、この点を検証する¹。

2. M 社の会社概要

M 社の親会社にあたる明治製糖は、4 大製糖会社と呼ばれる主要製糖会社の一つである。製糖業は、戦前期日本の主要産業であり、1929 年下期の鉱工業会社の総資産上位 20 社でみると、台湾製糖（10 位）、大日本製糖（11 位）、明治製糖（14 位）、塩水港製糖（17 位）が含まれている。1906 年に相馬半治により創設された明治製糖は、1916 年以降になると、自然条件に左右される近代製糖業特有の制約条件の克服する目的から製糖業以外への多角化が図られることとなる。具体的には、明治製糖自身が、甘蔗糖から甜菜糖、内地精製糖へと進出するとともに、1916 年には大正製菓（後の明治製菓）を創設して、菓子、練乳、乳製品、食品、市乳、牧場経営へと多角化し、さらにスマトラ興業（昭和護謨）を創設して、ゴム園経営からゴム製品へと多角化した。

他方、本稿の対象となる M 社は 1920 年に創設された。明治製糖では 1908（明治 41）年以降、横浜の有力糖商であった増田商店と委託販売契約を結んで砂糖の一手販売を担当していた。しかし、増田商店は第一次世界大戦期における事業拡張の反動を受け、1920 年恐慌による損失によって破綻を迎えた。同社は、損失合計 1,000 万円を発生させ、横浜正金銀行、三井銀行、朝鮮銀行などの大口債権者によって、同年 9 月に全面的に整理された²。こうした事態を受けて、

明治製糖は流通機構の再編の必要性が生じ、1920（大正9）年11月に明治製糖の販売機関として資本金50万円のM社を新設したのである。設立に際しては、「大部分増田商店より継承した人々を使用して」設立され、株式のほとんどを明治製糖が引き受けた³。実際、M社の設立に当たって、増田商店の砂糖部長であった宮下武一郎（後に社長となる）や大阪支店長であった長井永五郎が移籍していることを確認できる⁴。

また、M社では増田商店の商権を引き継いだ明治製糖製品販売の他に、明治製糖の子会社であった東京菓子（明治製菓）の製品販売も担当し、その取扱い品目を拡張している。

ただし、ジャワ糖をはじめとする海外貿易は、増田商店の同系の増田貿易が取扱っていたが、その破綻後はM社ではなく三菱商事が継承した。三菱商事は1920年12月に明治製糖の委託販売契約を締結したが、その際「増田が所有していた明糖の株式も我社（三菱商事）が肩代りし、増田の社員数名も我社に引き継がれた」とされる⁵。ただし、増田貿易に在籍していた中村誠治は「三菱には砂糖部がなかったので、増田貿易の砂糖部をそのまま引取ろうという話がありました。この話で三菱商事に行った人も幾人かありましたが、砂糖部長の増本芳太郎氏、ジャワから引揚て来た西川剛一氏、ロンドンにいた私の3人は三菱へ行かないで、日本砂糖貿易株式会社を設立しました」と証言している⁶。

また、M社自身も海外貿易部門を拡張して、明治製糖の商権を獲得していくことになった。すなわち、1934（昭和9）年にはM社の大連販売所が支店に昇格して新たに砂糖係が新設され、関東州、満洲方面の砂糖業務についてM社が三菱商事と並行して行うようになったのである⁷。

次に、同社の人員規模についてその推移を図表1から確認してみよう。

創設直後の1921年時点では、店員（使用人）26名、現業員17名の合計53名に過ぎなかったが、その後急速に人員規模を拡大し、10年後の1931年に使用人249名、現業員684名の合計933名と18倍近くに増加した。その後も急速に人員規模を増加させ、1940年には使用人584名、現業員（傭員も含む）1,012名の合計1,748名にまで達した。また、1938（昭和13）年からは技術員および技術員補が登場する。これら人員は、主として賣店部を中心とする広告

宣伝のための図案、製品陳列、家具建築設計などの人員であった。なお、使用人に相当する事務員、事務員補、技術員、技術員補、雇員と、備員については、漸進的に増加傾向にあったのに対し、現業員は増減の変動が大きかった。これは現業員の多くが賣店部に多く所属したと思われる「女店員」であったことと関連したと思われるが、詳細は不明である。今後の課題としたい。なお、売店では小売りのほか、店内で喫茶、ランチを提供していた。

図表 1. 従業員規模の推移

(単位：人)

年月日	店員	社員	事務員	技術員	準社員	事務員 補	技術員 補	嘱託其 他	雇員	使用人 計	備員	現業員	備員及 現業員	合計
1921/3/31	26							10		36			17	53
1931/3/31										249			684	933
1931/9/30		79			185					264	178	503	681	945
1932/3/31			78			68		11	113	270	177	482	659	929
1932/9/30			79			72		4	132	287		754	754	1,041
1933/3/31			84			78		5	131	298		803	803	1,101
1934/3/31			98			96		12	166	372		770	770	1,142
1934/9/30			103			118		7	150	378		791	791	1,169
1935/3/31			108			130		6	152	396		813	813	1,209
1935/9/30			109			133		6	170	418	141	696	837	1,255
1936/3/31			117			150		8	180	455	119	741	860	1,315
1936/9/30			140			175		8	184	507	129	801	930	1,437
1937/3/31			158			181		8	180	527	120	804	924	1,451
1937/9/30			171			183		8	202	564	138	852	990	1,554
1938/3/31			182	3		208	5	8	169	575	139	898	1,037	1,612
1938/9/30			195	3		213	2	8	190	611	136	957	1,093	1,704
1939/3/31			209	5		217	2	9	171	613	155	941	1,096	1,709
1939/9/30			199	5		204	4	10	176	598	136	1,038	1,174	1,772
1940/3/31			223	6		185	3	10	157	584	152	1,012	1,164	1,748

出所：M社『15年史』54頁及びM社「営業報告書」各期。

3. 人事評価の制度概要と手順

M社では、使用人（事務員・技術員・事務員補・技術員補・嘱託）および備員（以下、使用人および備員を職員と称する）を対象に人事評価が行われていた。図表2は職員の人事評価表（従業員内報）である。評価項目は、大きく仕事遂行に関わる分野と個人の生活面に関する分野に分かれ、前者はさらに勤務（努力、注意、技倆〔技量〕）といった仕事遂行の能力に関する項目、責任感、探究心、性格、人望といった仕事遂行への姿勢（情意）に関する項目、将来ノ見込、適所といった仕事の適性に関する項目に分かれる。一方、個人の生活面

に関する項目は、健康、素行、読書種類、運動種類程度、酒量、父母・兄弟・妻子等、生活振、家庭、特殊技能（文筆、計算、語學等）である。これら以外に個人属性の氏名、資格（職掌）、入社年月、年齢、給料、出身校・学科・卒業年度（最終学歴）、所属、擔任事務（職階）、そして評価者（上司〔1次評価者〕、調製者〔2次評価者〕）の總評と意見欄が設けられている。現代の人事評価項目と比べ、仕事に関わる能力や姿勢（情意）だけではなく、従業員の生活面に関する項目、しかも項目数が多いという特徴がみられる。

こうした項目から構成される人事評価の手順を確認する。現代での一般的な流れは、直属の上司（例えば、課長）が1次評価を、その結果を受けて、評価の誤りや不均衡を是正するために、その上の上司（部門責任者）が2次評価し、最終的に決定される。最後に、それでも特定の部門が甘く、あるいは厳しく評価するという不均衡が起こる可能性があるので、部門間の均衡を図るために、人事部門による評価結果の部門間調整が行われる⁸。

一方、M社では、評価表の注記に人事評価の実施概要が記載されている。まず人事評価の手順について、同表には（「一、調製者ハ係長、主任又ハ之ニ該當スル者、又上記ノ者ニ對スル調製者ハ上司（部長、工場長、支店長又ハ該當スル者）トス」）が記載されている。すなわち、係長・主任クラスが1次評価を、部長、工場長、支店長クラスが2次評価を担当することになっている。後述の同社の主力事業である砂糖事業を所管する砂糖部を例にすると、支店に勤務する係員（砂糖係員）の人事評価は係長（砂糖係長）が1次評価を、支店長は2次評価を行うという手順になっている。

つぎに人事評価の実施方法について、1次評価者の調製者に対して「一、調製者ハ相當欄ニ忌憚ナクヲ簡潔ニ明記シ其人物概評ヲ意見欄ニ記入スヘシ」ならびに「一、總評欄ニハ甲、乙、丙ヲ以テ示シ甲及丙ハ調製員數ノ五分ノ一、乙ハ五分ノ三内外ノ割ヲ以テ標準トス」と記載されている。すなわち、1次評価者（直属の上司）は各評価項目と意見欄へのコメントの記載と、總評欄への3段階評価（甲乙丙）の記入を行う。なお、評価には分布規制が設けられ、「甲：2割（1/5）、乙：6割（3/5）、丙：2割（1/5）」としている。また、2次評価者の上司には「一、上司ハ意見アルトキハ其旨當該欄ニ記入スヘシ」および「一、上司

八部下中特二優秀ノ者及劣等ノ者一、二名ヲ總評上司欄ニ優又ハ劣以テ示スヘシ」と記載されている。すなわち、2次評価者は1次評価結果に対する意見があれば意見欄にコメントを記載し、被評価者（部下）の中から特に優れた者、あるいは評価が特に劣る者それぞれ1、2名を選ぶようにさせている。そして、調製者、および上司の名前を明確にさせるため捺印（「一、上司及調製者ハ意見欄ニ調印スヘシ」）させている。

最後に人事評価の実施時期は資格によって異なり、社員、補格者は6月、雇格者と傭は7月に実施し、それぞれ当月末までに提出するようにしている（「一、毎年六月末日現在社員及補格者、七月末日現在雇格者及傭二就キ調製シ提出スヘシ」）。

図表 2. 従業員内報（人事評価表）

報 内 員 業 従												
() 日 月 年 和 昭												
氏 名	所 属	職 名	調 製 者	調 製 日	調 製 時 間	調 製 場 所	調 製 者 名	調 製 者 職 名	調 製 者 所 属	調 製 者 年 齢	調 製 者 性 別	調 製 者 職 階
資 格	給 料	給 料 額	給 料 率	給 料 種 別	給 料 支 払 日	給 料 支 払 場 所	給 料 支 払 者	給 料 支 払 職 名	給 料 支 払 所 属	給 料 支 払 年 齢	給 料 支 払 性 別	給 料 支 払 職 階
備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考	備 考

出所：M社「使用人内報」昭和13年。

4. 人事評価の運用状況

4.1 組織体制

人事評価プロセスを分析する前に、M社の組織体制を確認する。図表3は昭和10(1935)年時点の組織体制であり、事業所別組織が採られている。また、

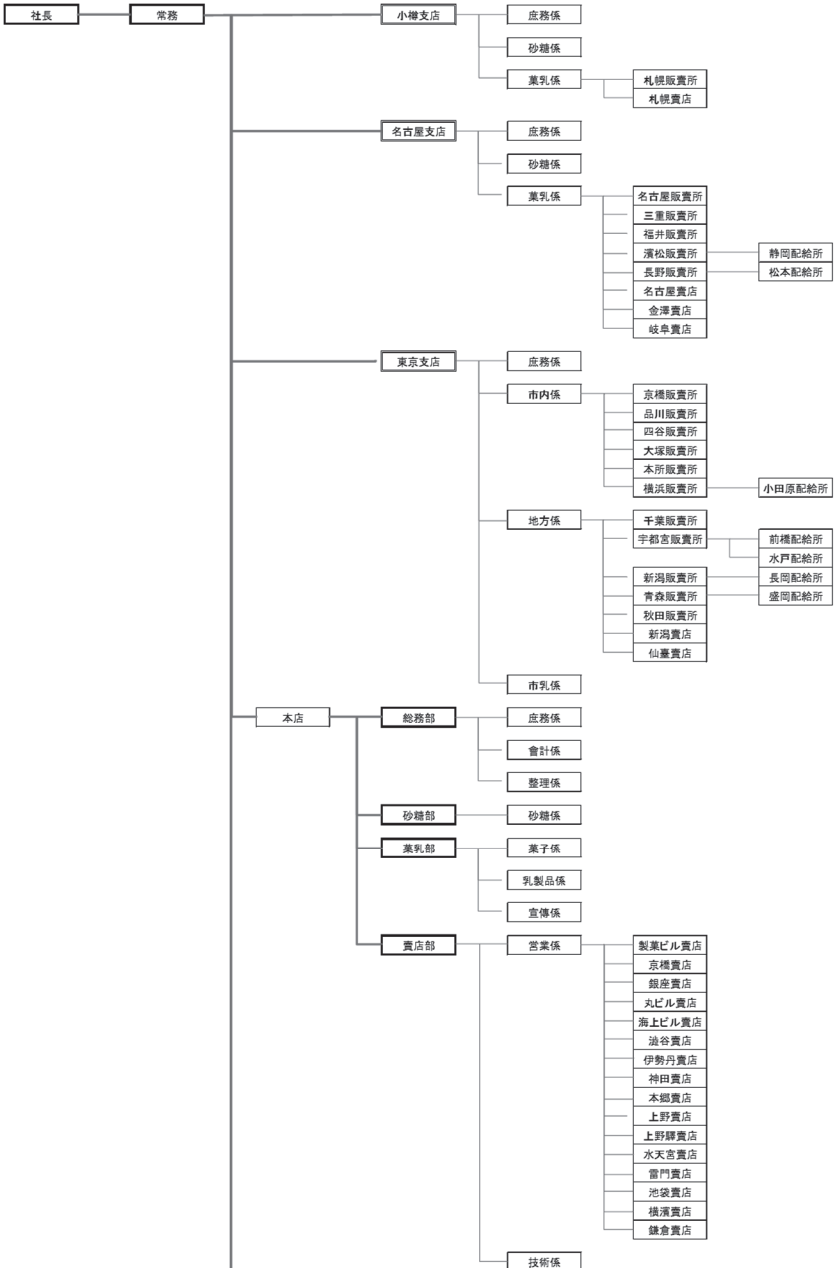
図表 4 は人事評価プロセスからみた M 社の人事管理体制であり、M 社は事業所別に人事管理が行われていることが確認できる。具体的には、社長と常務の経営層からはじまり、国内、国外も含めて主要な事業所（本店〔東京〕、名古屋、大阪、下関、大連、奉天、臺北、京城、天津）ごとに人事管理を所管する体制である。本店を除いた各事業所は職能別に間接部門の庶務係、そして事業部門の砂糖係と菓乳係に分かれ、菓乳係の下に販売所、配給所が設けられている。本店については、総務部、砂糖部、菓子部、食品部、賣店部に分かれ、その下に各部の所管業務を担当する部署が設けられている。例えば、総務部には庶務係、会計係、整理係が、砂糖部には砂糖係が、食品部には乳製品係、食品係、市乳係がそれぞれ設けられている。さらに販売業務を担当する菓子部、賣店部の担当部署（菓子部は支店係、市内係、地方係、賣店部は営業係）の下に販賣所、配給所、賣店が設けられている。

各部署の概要についても簡単に触れておこう。砂糖部が主管する砂糖、酒精および甜菜パルプは、委託販売を主とし、取引先は特約店であり、いわゆる卸売に限定されている。広告や宣伝が必要ないという点で、菓乳部や食品部とは性格が異なる。M 社の砂糖の取扱いシェアを見ると 1934 年の内地砂糖消費高は 1,520 担でその内の M 社の取扱高は 320 万担（21.1%）であった。また、1935 年以降は関東州および満州地域向けの輸出販売も行うようになった。

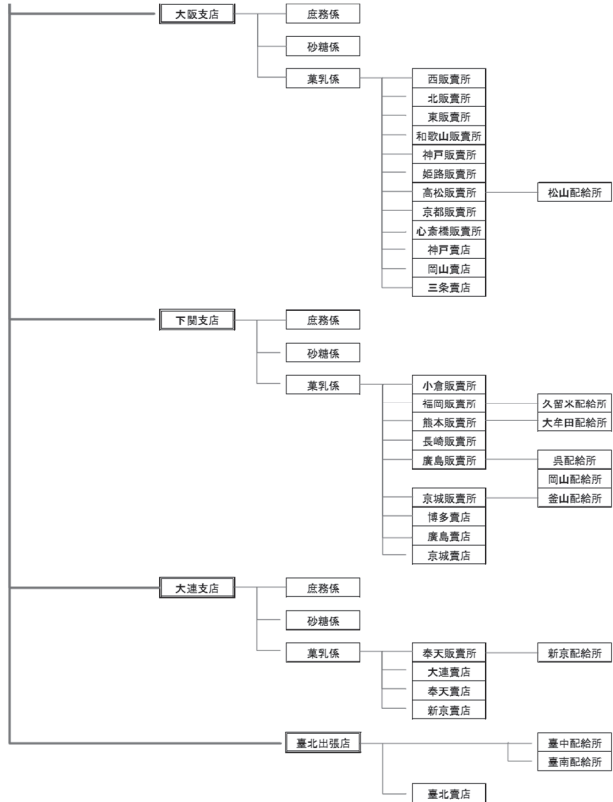
他方、菓乳部・食品部は砂糖部と異なり、小売りまでの販路開拓の必要性があり、販売所での卸売に並行して菓子・乳製品の小売や商品陳列・宣伝の目的のため、1924 年より全国の都市の中心の繁華街に売店を設置した。

次に支店、販売所、配給所の概要についても確認しよう。設立当初は、出張店を名古屋、大阪、下関、小樽に展開したが、その後取扱高の拡張と管下の販売所、売店および特約店の増設に伴って、1933 年に出張店を支店に昇格し、同時に東京、臺北に支店を新設し、1934 年には従来本店所管だった大連販売所を支店に昇格させた。他方、販売所については、「本支店及び出張店区域内其所属の前線に進出して特約店及び小売店に向って卸売を為すを目的」として、1927 年に東京に 7 カ所、横浜、門司、福岡に設置されたのを嚆矢に、各地に設置された。また、1930 年以降は、販売網の拡充を図る目的から販売所の元に配給所を各地に設置することとなった。

図表 3. 組織体制

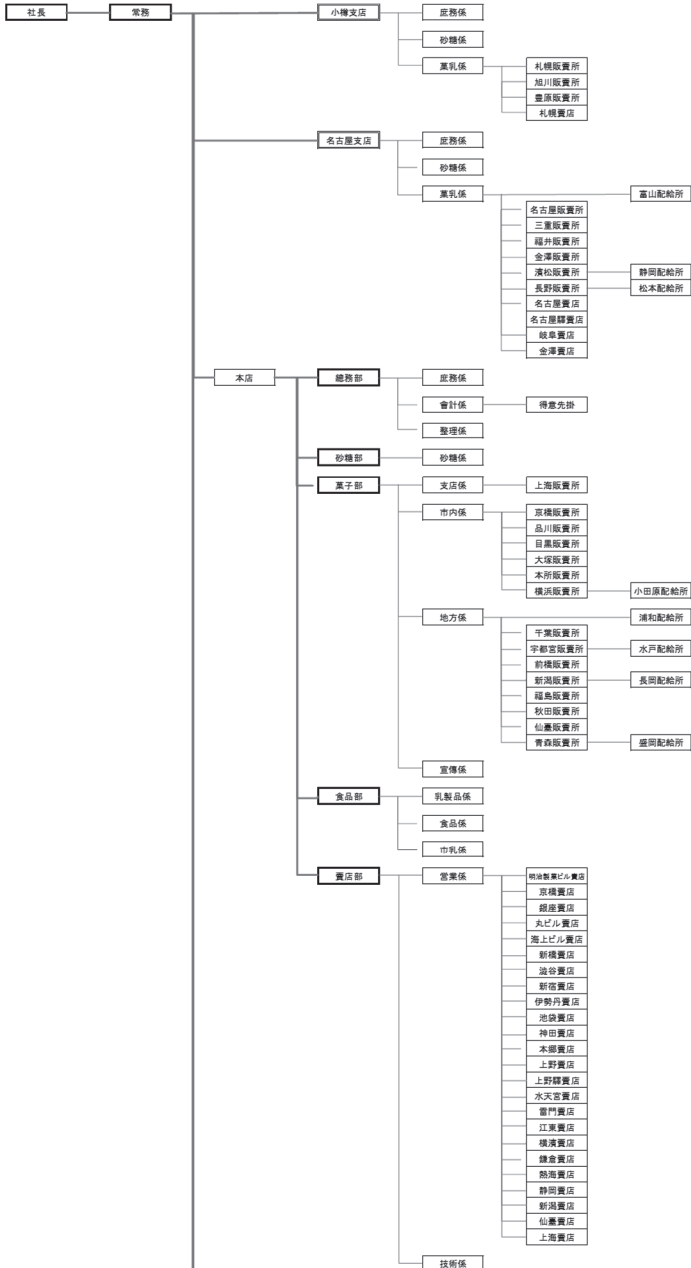


戦間期における職員の人事評価プロセス構造

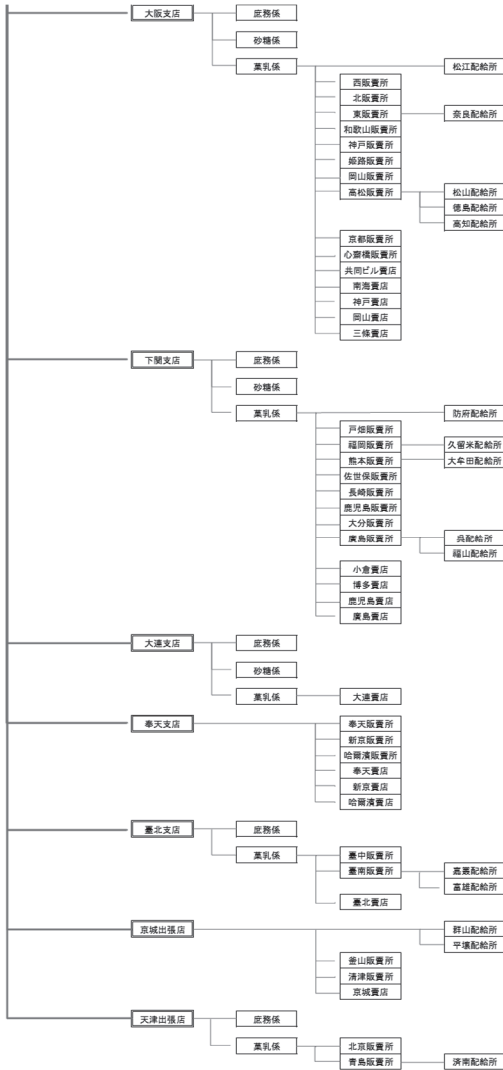


出所：M社（1936）『M社十五年史』

図表 4. 人事管理体制



戦間期における職員の人事評価プロセス構造



出所：M社「職員名簿」「使用人内報（従業員内報）」昭和13年、昭和14年をもとに作成。

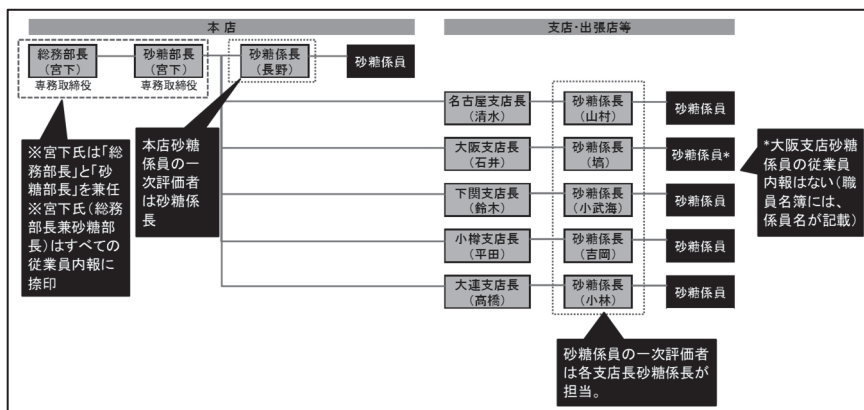
4.2 人事評価の運用状況⁹

(1) 砂糖部

人事評価の運用状況について、砂糖部、菓乳部・食品部、賣店部、総務部の4部門ごとに確認する。まず砂糖、酒精および甜菜パルプの調達業務を所管する砂糖部について、①係員と②係長の2職階を取り上げる。

図表5は砂糖係員の評価手順である。係員の1次評価の調製者はその上司(上役)である砂糖係長が担当し、本店の砂糖部長を兼任している総務部長が2次評価と最終確認を行う。

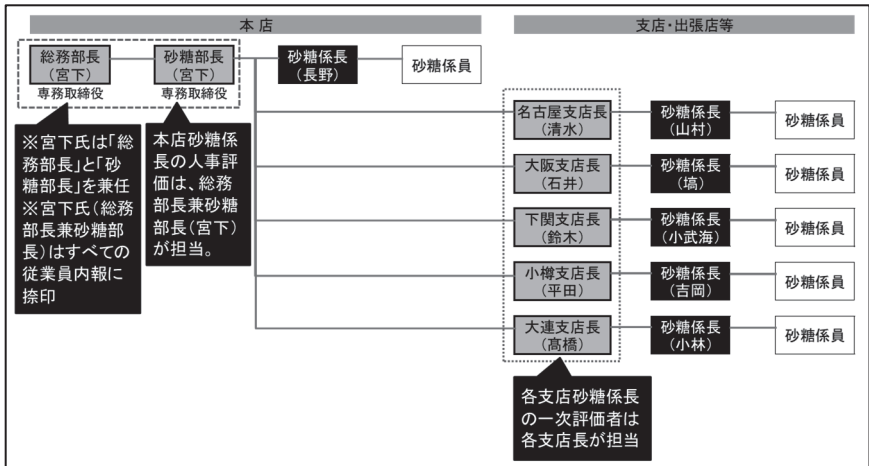
図表5. 係員の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年をもとに作成。

係長の評価手順を確認すると(図表6)、支店の係長の1次評価の調製者は係長の上司である支店長が、本店は砂糖部長が担当し、砂糖係員と同様に砂糖部長を兼任する総務部長が2次評価と最終確認を行う。

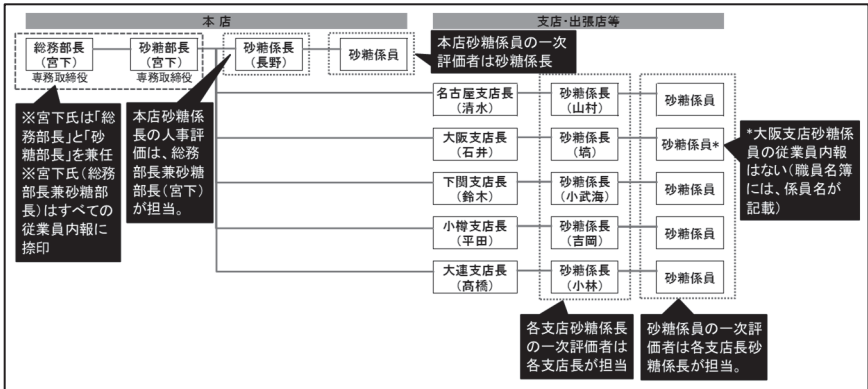
図表 6. 係長の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年をもとに作成。

以上の砂糖部の各職階の人事評価の運用状況を整理すると図表7のようになる。ここでのポイントは総務部長が最終確認をしている点である。砂糖部に所属する26人の人事評価結果の内訳を整理した図表8をみると、「甲」評価が8人、「乙」評価17人、「丙」1人である。なお、この評価結果は上司による調整を踏まえた結果であり、上司評価で変更された人数は「上位」への評価変更、「下位」への評価変更ともに1人である。また、上司評価による優劣の結果は「優」が3人、「劣」が1人である。

図表 7. 砂糖部の人事評価の流れの全体像



出所：M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年をもとに作成。

図表 8. 砂糖部の人事評価結果の内訳

（単位：人）

合 計		26	
評価段階別内訳	甲	8	
	乙	17	
	丙	1	
	不明	0	
上司評価	変更	小計	2
		上位	(1)
		下位	(1)
	優劣	小計	4
		優	(3)
		劣	(1)

（注 1）人事評価結果は上司による調整が行われた 2 次評価後の人数。

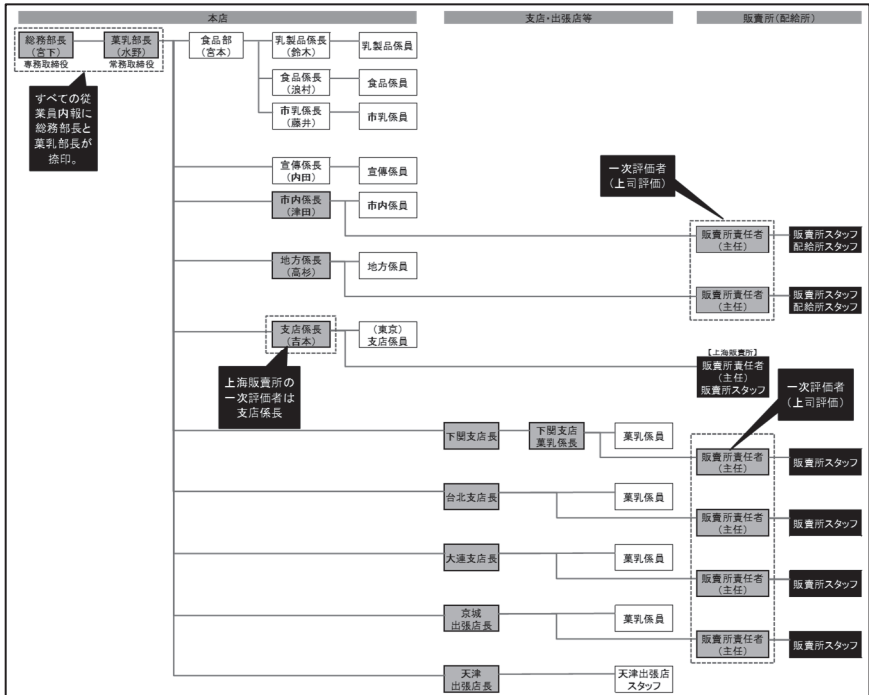
（注 2）（ ）内の人数は小計の内訳。

（3）菓乳部・食品部

次に砂糖部が調達した砂糖を使った食品の販売業務を所管する菓乳部と食品部について、①販賣所・配給所スタッフ、②販賣所責任者・係員、③係長・支店長の 3 職階を取り上げる。

図表9は販賣所・配給所スタッフの評価手順である。販賣所・配給所スタッフの1次評価はその上司である販賣所責任者が担当し、本店の専務取締役の菓乳部長が2次評価を行う。そして、専務取締役の総務部長による最終確認が行われる。

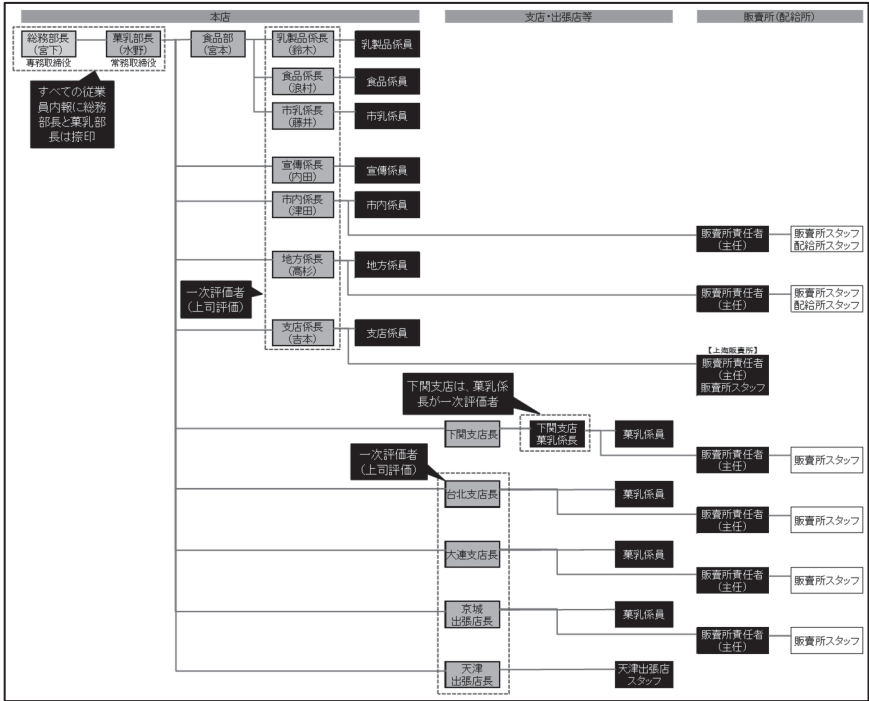
図表9. 販賣所・配給所スタッフの人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（菓乳部）」「使用人内報（菓乳部・食品部・本店）」昭和13年をもとに作成。

つぎに販賣所責任者・係員の評価手順を確認すると（図表10）、1次評価は販賣主任（本店は係員）の上司である係長が担当し、菓乳部長が2次評価を行う。そして、専務取締役の総務部長による最終確認が行われる。

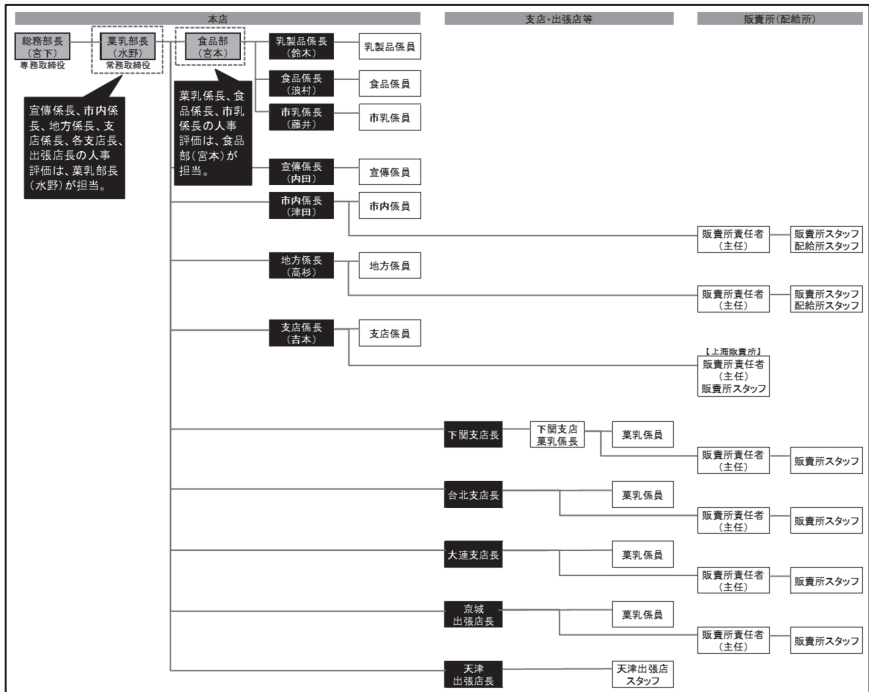
図表 10. 販賣所責任者・係員の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（菓乳部）」「使用人内報（菓乳部・食品部・本店）」昭和13年をもとに作成。

最後に係長・支店長の評価手順を確認すると（図表11）、1次評価は食品部の係長が担当し、2次評価は菓乳部長が行い、専務取締役の総務部長による最終確認が行われる。食品部以外の係長、支店長の1次評価は菓乳部長が担当し、2次評価は総務部長が行う。

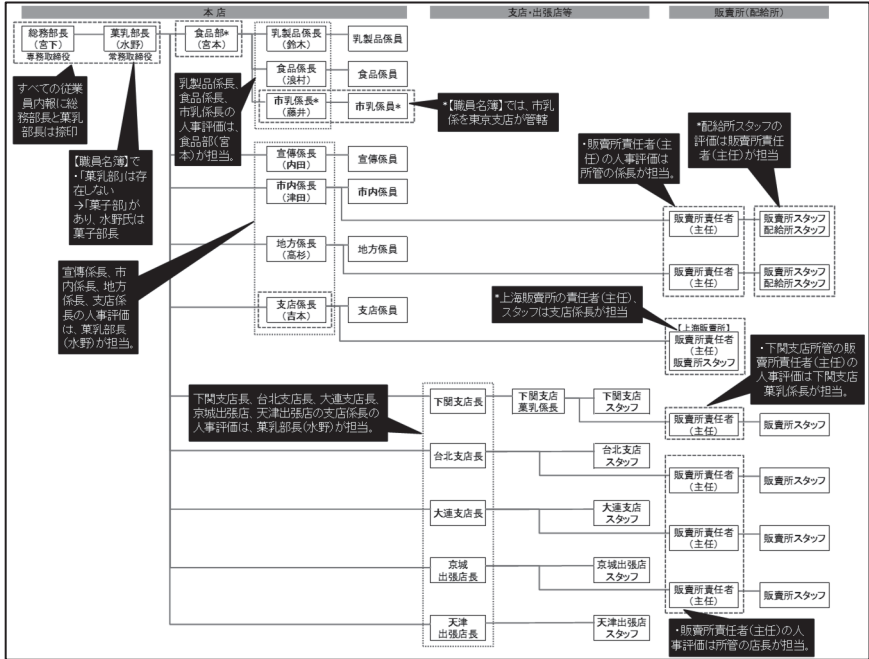
図表 11. 係長・支店長の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（菓乳部）」「使用人内報（菓乳部・食品部・本店）」昭和13年をもとに作成。

以上の菓乳部・食品部の各職階の人事評価の運用状況を整理すると図表12のようになる。ここでのポイントは総務部長が最終確認をしている点である。菓乳部・食品部に所属する320人の人事評価結果の内訳を整理した図表13をみると、「甲」評価が81人、「乙」評価192人、「丙」40人、不明7名（病欠、應召によるもの）である。なお、この評価結果は上司による調整を踏まえた結果であり、上司評価で変更された人数は「上位」への評価変更は3人、「下位」への評価変更は3人である。また、上司評価による優劣の結果は「優」が16人、「劣」が15人である。

図表 12. 菓乳部・食品部の人事評価の流れの全体像



出所：M社「使用人内報（菓乳部）」「使用人内報（菓乳部・食品部・本店）」昭和13年をもとに作成。

図表 13. 菓乳部・食品部の人事評価結果の内訳

(単位：人)

合計		320	
評価段階別内訳	甲	81	
	乙	192	
	丙	40	
	不明	7	
上司評価	変更	小計	6
		上位	(3)
		下位	(3)
	優劣	小計	31
		優	(16)
		劣	(15)

(注1) 人事評価結果は上司による調整が行われた2次評価後の人数。

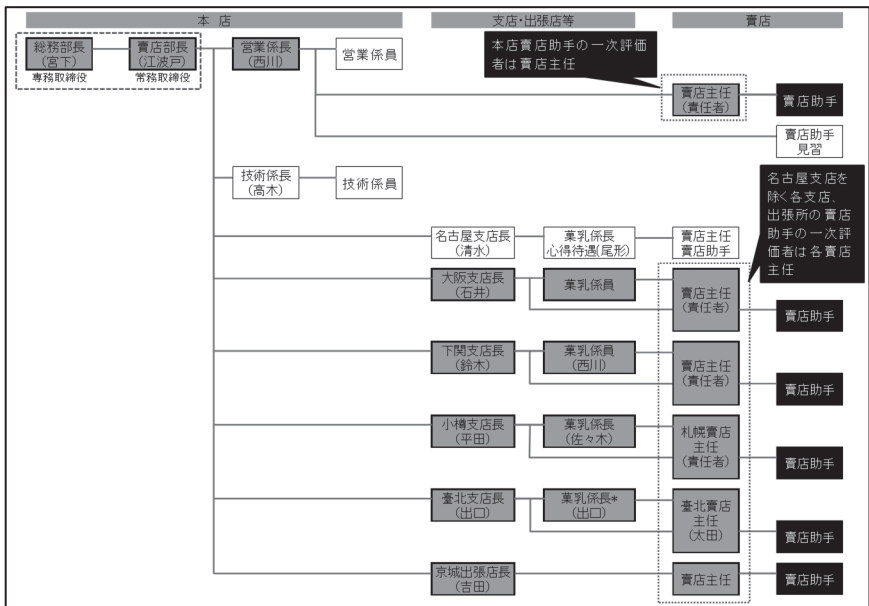
(注2) () 内の人数は小計の内訳。

(4) 賣店部

次に同社の砂糖部が調達した砂糖、酒精および甜菜パルプの販賣業務を所管する賣店部について、①賣店助手、②賣店主任、本店の営業係員・技術係員・賣店助手見習（以下「賣店主任等」）、③営業係長、本店の技術係長（以下「営業係長等」）の3職階を取り上げる。

図表14は賣店助手の評価手順である。賣店助手の1次評価はその上司(上役)である販賣主任が担当し、本店の常務取締役の賣店部長が2次評価を行う。そして、専務取締役の総務部長による最終確認が行われる。

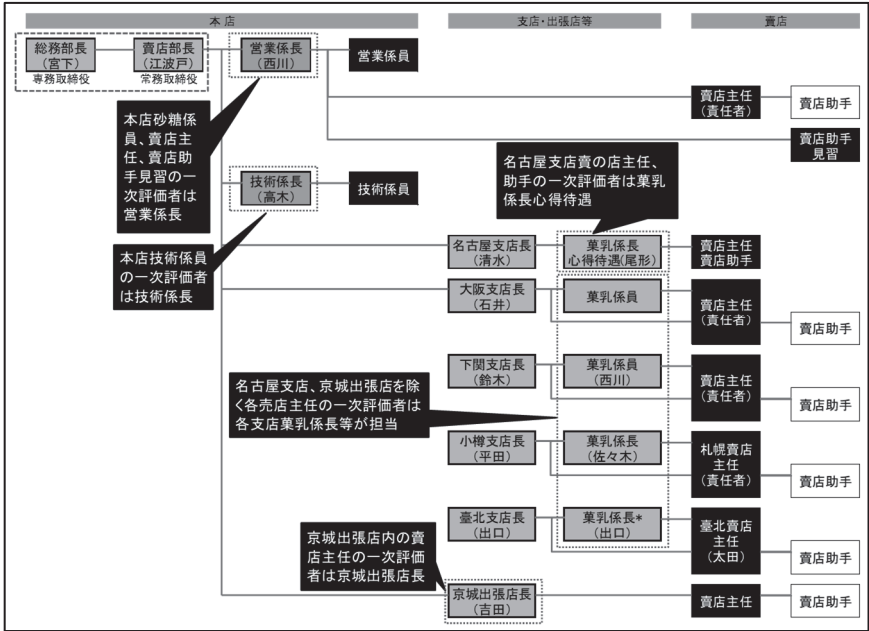
図表 14. 賣店助手の人事評価の流れ



出所：M社「従業員内報（賣店部）」昭和14年をもとに作成。

つぎに賣店主任等の評価手順を確認すると(図表15)、1次評価は販賣主任(本店は係員)の上司である係長クラス(支店は菓乳係長、または菓乳係員、出張店は店長、本店は営業係長、技術係長)が担当し、常務取締役の賣店部長が2次評価を行う。そして、専務取締役の総務部長による最終確認が行われる。

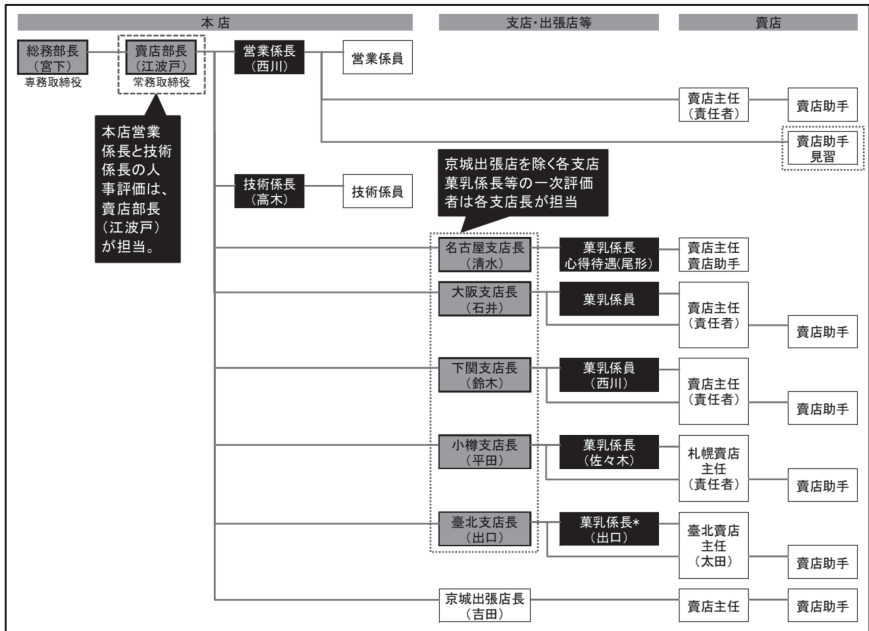
図表 15. 賣店主任等の人事評価の流れ



出所：M社「従業員内報（賣店部）」昭和14年をもとに作成。

最後に係長クラスの評価手順を確認すると（図表16）、1次評価は係長の上司である支店長（本店は常務取締役の賣店部長）が担当し、本店の常務取締役の賣店部長が2次評価を行う。そして、専務取締役の総務部長による最終確認が行われる。

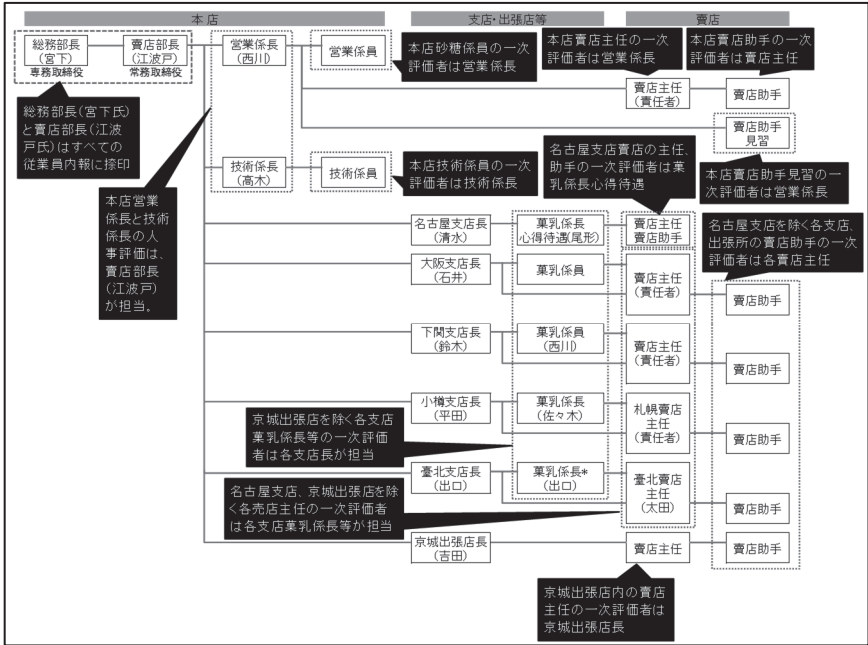
図表 16. 係長クラスの人事評価の流れ



出所：M社「従業員内報（賣店部）」昭和14年をもとに作成。

以上の賣店部の各職階の人事評価の運用状況を整理すると図表17のようになる。ここでのポイントは総務部長が最終確認をしている点である。賣店部に所属する121人の人事評価結果の内訳を整理した図表18をみると、「甲」評価が34人、「乙」評価75人、「丙」12人である。なお、この評価結果は上司による調整を踏まえた結果であり、上司評価で変更された人数は上位への評価変更（「上位」の値）は10人、下位への評価変更（「下位」の値）は5人である。また、上司評価による優劣の結果は「優」が5人、「劣」が1人である。

図表 17. 賣店部の人事評価の流れの全体像



図表 18. 賣店部の人事評価結果の内訳

(単位: 人)

合計 (人)		121	
評価段階別内訳	甲	34	
	乙	75	
	丙	12	
	不明	0	
上司評価	変更	小計	15
		上位	(10)
		下位	(5)
	優劣	小計	6
		優	(5)
		劣	(1)

(注 1) 人事評価結果は上司による調整が行われた 2 次評価後の人数。

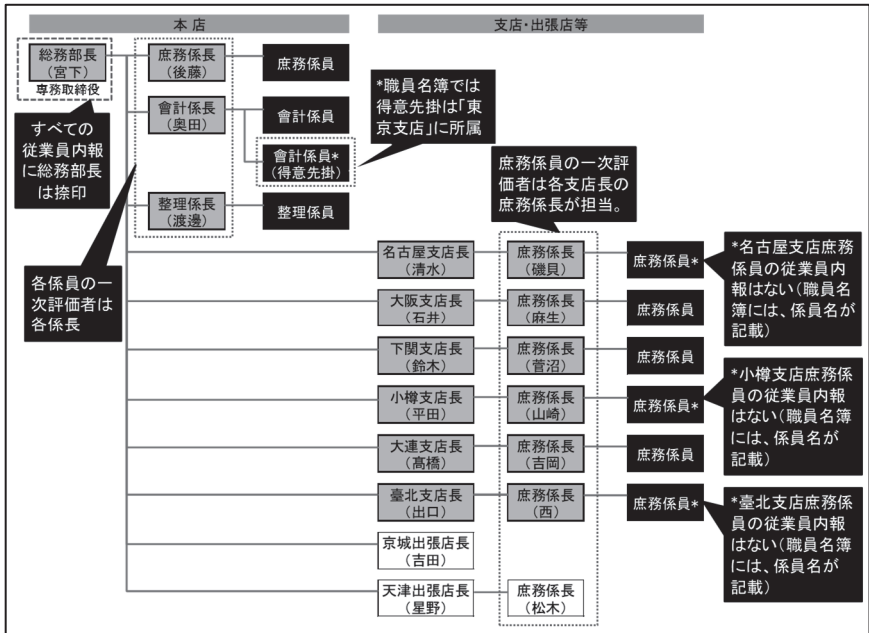
(注 2) () 内の人数は小計の内訳。

(5) 総務部

最後に同社の総務業務を所管する総務部について、①庶務係員・会計係員・整理係員（以下「庶務係員等」）、②庶務係長・会計係長・整理係長（以下「庶務係長」）、③支店長・出張所長（以下「支店長等」）の3職階を取り上げる。

図表19は庶務係員等の評価手順である。庶務係員等の1次評価はその上司である庶務係長等者が担当し、本店の総務部長が2次評価を行う流れになっている。

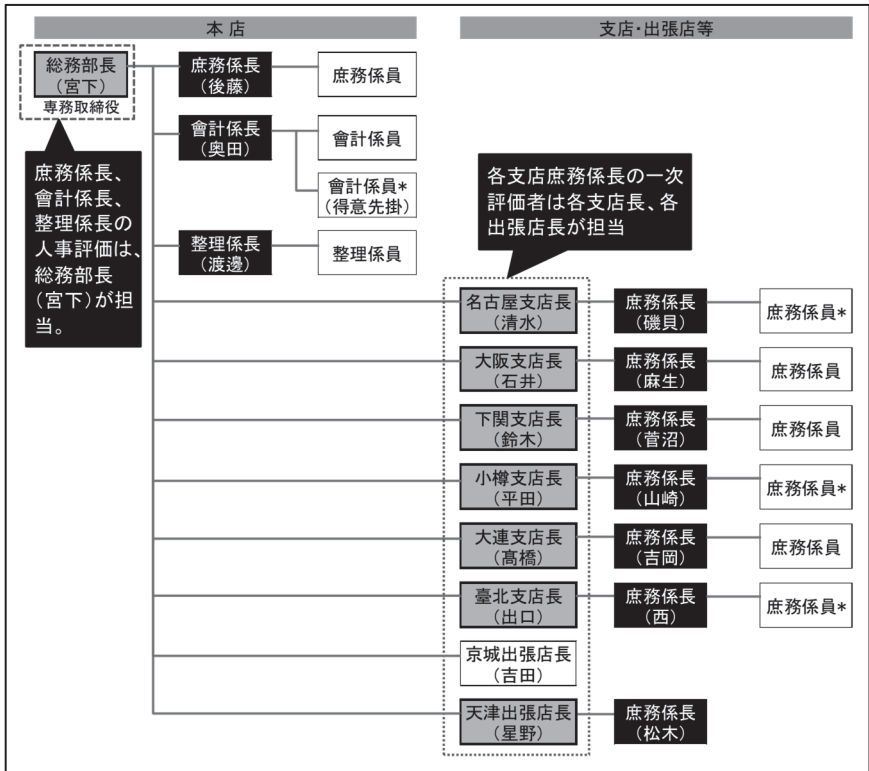
図表 19. 庶務係員等の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年をもとに作成。

つぎに庶務係長等の評価手順を確認すると（図表20）、本店の庶務係長等の1次評価と2次評価は総務部長が行い、支店・出張所の庶務係長の1次評価は支店長等が担当し、2次評価は総務部長が行う流れになっている。

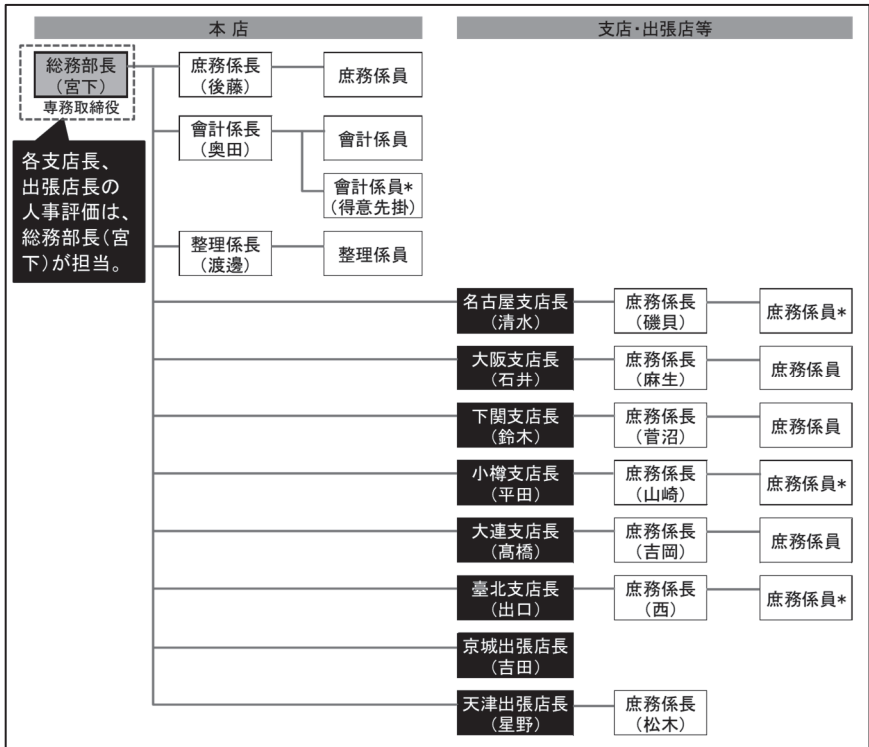
図表 20. 庶務係長等の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年をもとに作成。

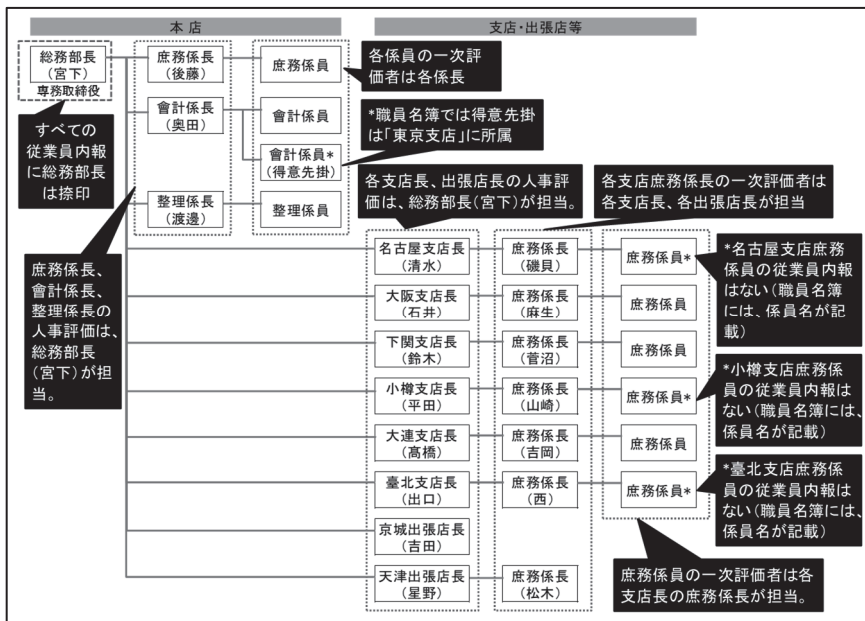
最後に支店長等の評価手順を確認すると（図表 21）、総務部長が1次評価ならびに2次評価を行う流れになっている。

図表 21. 支店長等の人事評価の流れ



出所：M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年をもとに作成。

図表 22. 総務部の人事評価の流れの全体像



図表 23. 総務部の人事評価結果の内訳

(単位：人)

合 計		82	
評価段階別内訳	甲	20	
	乙	53	
	丙	9	
	不明	0	
上司評価	変更	小計	4
		上位	(0)
		下位	(4)
	優劣	小計	4
		優	(3)
		劣	(1)

(注 1) 人事評価結果は上司による調整が行われた 2 次評価後の人数。

(注 2) () 内の人数は小計の内訳。

4.3 人事評価結果の分布分析

以上の人事評価の運用状況を踏まえて、人事評価結果の分布の特徴を分析する。前述した各部門の分布は規程で設けられている分布規制（甲：2割、乙：6割、丙：2割）をどの程度、順守されているかを確認したい。図表 24 はその全体像を整理したものである。まず549人全体の人事評価結果別にみた内訳は「甲」評価 143人、「乙」評価 337人、「丙」評価 62人、「不明」7人である¹⁰。この内訳を比率でみると「甲」26.0%、「乙」61.4%、「丙」11.3%となり、分布規制と比べると「甲」の割合が高く、「丙」の割合が低いという特徴がみられる。すなわち、人事評価の際に分布規制がとられているものの、実際には必ずしも厳密に守られていないことがうかがえる。「甲」評価が多く、「丙」評価が少ない傾向は各部門に共通してみられており、なかでも所属人数が少ない砂糖部（甲：30.8%、丙 3.8%）は顕著にみられる。

つぎに1次評価者の調製者が行った1次評価結果が上司による2次評価でどの程度、変更されたかを確認する。同図表をみてもらいたい。2次評価で変更された人数は27人で、評価対象者549人で除した「変更実施率」は4.9%である。変更人数の内訳は上位への評価変更が14人（同2.6%）、下位への評価変更は13人（同2.4%）である。変更実施率を部門別に確認すると、全体平均に比べ実施率の高い部門は賣店部の12.4%であり、砂糖部の7.7%がこれに続く。それに対し、実施率の低い部門は菓乳部・食品部の1.9%であり、総務部はその中間（同4.9%）の水準である。

最後に2次評価で上司は被評価者から選ぶ優れた者と劣る者を選んだ人数は45人で、その内訳は「優」27人、「劣」18人である。こうした人数を評価対象者549人で除した「選抜率」は8.2%にあり、「優」選抜率4.9%、「劣」3.3%である。この選抜率を部門別に確認すると、第1に全体平均に比べて比率の高い部門は砂糖部の15.4%で、選抜率の低い部門は賣店部の5.0%と総務部の4.9%であり、菓乳部・食品部はその中間（同9.7%）の水準にある。第2に「優」選抜率に注目すると砂糖部（11.5%）が他の部門に比べ高い水準にある。

こうした評価分布の部署別の差異には、各部の事業内容に応じた人員構成の差異も影響した可能性がある。例えば、賣店部には女店員採用・訓練、女店員

関係一切を担当する（男性）事務員 2 名の他に、「女芸訓練」「女店員指導係」「菓子売場」「菓子係」を担当する女性店員 11 人（内 10 名は傭員で 1 名が嘱託）が含まれていた。賣店部以外で評価対象の女性店員は存在しない。そして評価対象となった女店員の多くは担当名称からそのほとんどが現業員である女店員の管理者であった。つまり、賣店部には傭員となっている女性店員のもとに多数の現業の（人事評価対象とはならない）女店員（現業員）が配されていたと想像される。

また、評価対象となった（使用人に含まれない職員である）傭員の部署別構成比は、多い順に賣店部 34 名、菓乳部 32 名、食品部 28 名、総務部 9 名で、砂糖部には存在しなかった。つまり、砂糖部は使用人のみで構成されていたことになる。なお、評価対象の職員に占める傭員の比重についても、大きい順に賣店部が 28%、食品部が 23%、食品部が 16%、総務部 12%であった（評価対象者全体に占める傭員比率は 18.7%）。現業部門を含まない砂糖部は被評価者が使用人のみで構成されるのに対し、現業員を傘下に多く抱える賣店部は、評価対象者の 3 割弱が使用人に含まれない傭員であったことになる。このように人事評価の分布規制において、砂糖部と賣店部に大きな差異があった点は、業務の性格に伴う人員構成の違いを反映している可能性がある。

図表 24. 人事評価結果の分布

（単位：人／％）

	合 計	評価段階別内訳				上司評価					
						変更			優劣		
		甲	乙	丙	不明	小計	上位	下位	小計	優	劣
全体	549	143 (26.0)	337 (61.4)	62 (11.3)	7 (1.3)	27 (4.9)	(14) (2.6)	(13) (2.4)	45 (8.2)	(27) (4.9)	(18) (3.3)
賣店部	121	34 (28.1)	75 (62.0)	12 (9.9)	0 (0.0)	15 (12.4)	(10) (8.3)	(5) (4.1)	6 (5.0)	(5) (4.1)	(1) (0.8)
砂糖部	26	8 (30.8)	17 (65.4)	1 (3.8)	0 (0.0)	2 (7.7)	(1) (3.8)	(1) (3.8)	4 (15.4)	(3) (11.5)	(1) (3.8)
菓乳部・ 食品部	320	81 (25.3)	192 (60.0)	40 (12.5)	7 (2.2)	6 (1.9)	(3) (0.9)	(3) (0.9)	31 (9.7)	(16) (5.0)	(15) (4.7)
総務部	82	20 (24.4)	53 (64.6)	9 (11.0)	0 (0.0)	4 (4.9)	(0) (0.0)	(4) (4.9)	4 (4.9)	(3) (3.7)	(1) (1.2)

(注 1) 人事評価結果は上司による調整が行われた 2 次評価後の人数。

(注 2) () 内の人数は「小計」の内訳。

(注 3) < > 内の値は「合計」に占める割合。

5. まとめ

以上、本稿は M 社を題材に戦間期における職員の人事評価プロセス構造を明らかにしてきた。その結果を整理すると、つぎの 3 点である。

第 1 に、M 社は職員の人事評価を行う際に、その評価表と評価手順（1 次評価：調製者〔直属の上司〕、2 次評価：上司〔部門統括者〕）を定めて実施していることが確認された。

第 2 に、専務取締役の総務部長が人事評価表すべてに捺印している（つまり、目を通して確認している）ことが確認された。総務部長は会社設立メンバーの 1 人であり、実質的な経営責任者であることがその背景にある。一般に現代の経営学では、評価結果の偏りを是正するための全体調整を行う機能・役割を組織（人事部）が行うが、M 社では総務部長がそれを一手に行っている。

第 3 に、人事評価に際して分布規制（甲：2 割、乙：6 割、丙：2 割）がとられていたものの、実際には必ずしも厳密に守られておらず、「甲」評価が多く、「丙」評価が少ない傾向にあり、こうした傾向は各部門に共通してみられていた。他方、分布の部門別の差異も大きく、上司による評価変更が行われていた。しかも実質的な経営責任者の総務部長による最終確認が行われていたにも拘わらず、分布規制が守られていなかったことについては、業務の性格に伴う人員構成の違いを反映している可能性について指摘した。

最後に、こうした状況が当時の労務管理として、この事例がどういう位置づけなのか。すなわち、企業組織が個人経営の色彩が強いのか、あるいは経営の近代化が進み、機能分化が進んでいるのかを検証するには、事例研究を積み重ねていく必要がある。この点は今後の研究課題である。

【謝辞】

本稿は、科学研究費助成事業「国際労働の発展過程—オーラルヒストリーによる労働運動の戦後史研究の再構築（基盤研究（C）：課題番号 17K03859）」の成果の一部である。ここに記して感謝申し上げます。

【注】

- 1 本稿で取り扱うマイクロデータは、M社「使用人内報（総務部・砂糖部）」昭和13年、同「使用人内報（菓乳部）」昭和13年、同「使用人内報（菓乳部・食品部・本店）」昭和13年、同「従業員内報（賣店部）」昭和14年の4点である。
- 2 上山和雄（1997）「破綻した横浜の『総合商社』」横浜近代史研究会・横浜開港資料館編『横浜の近代』日本経済評論社、388-389頁。
- 3 相馬半治（1929）『還暦小記』293頁。
- 4 大阪糖業倶楽部（1970）『浪華の砂糖の物語（糖華）』第14巻、第55号別冊、27頁。
- 5 三菱商事（1958）『立業貿易録』348頁。
- 6 中村誠治（1959）「歩いてきた道」樋口弘『糖業事典』内外経済社、64頁。
- 7 M社（1957）『三十五年史』48頁および前掲、三菱商事（1958）350頁。
- 8 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』150頁。
- 9 同社の人事評価の手順については、人事評価表の「調製者」「上司」に記載されている氏名（実際には捺印）の職階をもとにしている。なお、従業員内報に評価者の職階は記載されていない。そこで、同社の職員名簿を参照して、評価者の職階を確認した。
- 10 「不明」7人の内訳は菓乳部・総務部の人事評価結果の内訳を参照のこと。

【参考文献】

- ・今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞社。
- ・上原克仁（2003）「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造—キャリアアツリーによる長期昇進競争の実証分析」『日本労働研究雑誌』No.519、58-72頁。
- ・———（2007a）「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」『日本労働研究雑誌』No.561、86-101頁。
- ・———（2007b）『ホワイトカラーのキャリア形成—人事データに基づく昇進と異動の実証分析』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- ・上山和雄（1997）「破綻した横浜の『総合商社』」横浜近代史研究会・横浜開港資料館編『横浜の近代』日本経済評論社。
- ・梅崎修・中嶋哲夫・松繁寿和（2003）「人事評価の決定過程—企業内マイクロデータによる分析」『日本労務学会誌』第5巻第1号。
- ・大阪糖業倶楽部（1970）『浪華の砂糖の物語（糖華）』第14巻第55号別冊。
- ・川村一真（2017）「賃金はどのように決まり、どのような特徴があったのか：構造方程式モデリングを用いた戦間期紡績会社の職員名簿分析」『日本労務学会第47回全国大会研究報告集』。
- ・杉山裕（2017）「近代製糖業における内部労働市場の研究」『経済学論集』第40巻第2号、21-54頁。
- ・———（2019）「台湾製糖株式会社のホワイトカラー管理」富澤拓志・小林篤史・古屋眞介編著『グローバル化とその反発』大阪産業大学アジア共同体研究センター。
- ・相馬半治（1929）『還暦小記』。

- ・中嶋哲夫・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和・梅崎修（2013）『人事の統計分析：人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』 ミネルヴァ書房.
- ・中村誠治（1959）「歩いてきた道」樋口弘『糖業事典』内外経済社.
- ・藤村聡（2012）「戦前期兼松の賃金構造」『国民経済雑誌』第206巻第6号.
- ・松繁寿和・中嶋哲夫・梅崎修（2005）『人事の経済分析－人事制度改革と人材マネジメント』 ミネルヴァ書房.
- ・三菱商事（1958）『立業貿易録』.
- ・M社（1957）『三十五年史』.