

戦間期における職員の評価と給与 — 食品製造企業 N 社を題材に —

The Personnel Evaluation and Salary for Staff during the Interwar Period: A Case Study of N Company, Food Manufacturer

永戸 哲也
Tetsuya Nagato

大島 久幸
Hisayuki Oshima

田口 和雄
Kazuo Taguchi

1. はじめに—背景と目的

本稿は戦間期に行われた職員の人事評価と給与について個別企業の人事データ（以下「マイクロデータ」）をもとに検証することである。

企業に提供する労働サービスとして従業員に支払われる給与（賃金）は従業員にとって所得の源泉であり、生活の基盤となる。一方、企業からみると賃金は労働費用であり、材料費や経費と同様にコストの1つである。企業は経營業績を拡大するには売上を大きくし、コストを低くすることが必要である。そのため、企業は従業員に支払う賃金を経營業績の拡大への貢献度、つまり仕事の成果の大きさに応じて決めている。そこで、ポイントとなるのは仕事の成果の大きさをどのように測るであり、その仕掛けが人事評価である。この人事評価は賃金のほかに、配置、能力開発、昇進などの処遇の決定に活用され、従業員に大きな影響を及ぼすので、彼ら（彼女ら）から重要な関心が持たれる。賃金は高くする（以下「昇給」）には、仕事の成果を出して、それが高い人事評価となることが重要であるが、人事評価といっても、その評価項目が多く設けら

れている。もちろん、すべての評価項目が高いことが昇給につながるものの、その中のどの評価項目が強く結びついているかの分析は進んでいない。個別企業のマイクロデータ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ことがその背景にある。本稿の問題意識はこの点にある。

本稿が対象時期としている戦間期を含めた第二次世界大戦前の日本企業は経営管理の近代化に取り組んでいた時期であり、それに連動して人事処遇管理、なかでもその中核をなす人事評価の制度と管理の近代化も進められていた。しかし、実際にどのように行われていたのか、すなわち、仕組みと体制がどのように構築され、どのように運用されていたかについては、資料の制約（焼失、紛失等）もあって主に雇用システム全体の変容（若林：2007）といった外形的な分析や賃金構造（藤村：2012、川村：2017、杉山：2017、2019）といった処遇の分析にとどまり、その背景にある人事評価結果との関係、さらには人事評価を行う社内体制の人事評価プロセス構造（人事評価の仕組みと手続き）と賃金等の処遇への反映状況まで深く分析されていない。本稿は 1920 年以降、食品製造業として成長した N 社を題材に戦時期における職員の人事評価と給与（賃金）の関係を分析し、この点を検証する。

2. N 社の会社概要

2.1 組織と事業の概要

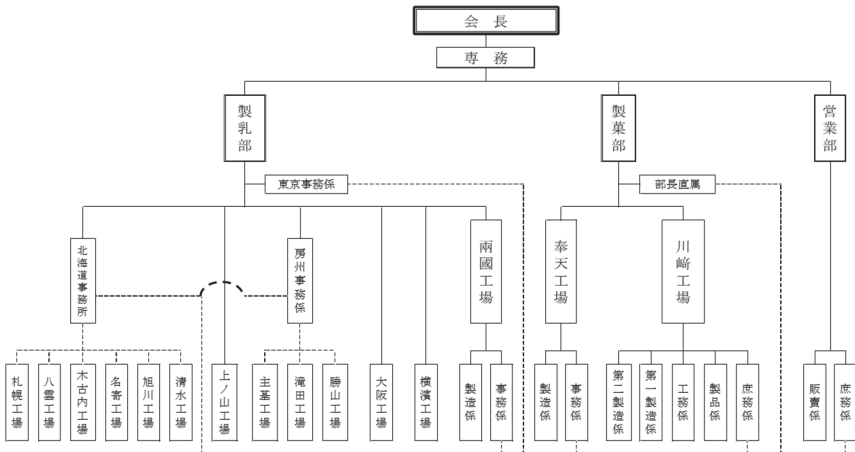
本章では、N 社の組織歴と人員数の推移を次章以下での分析との関連で簡単に概観してみたい。創業期から同社の中核的事業となったが製菓部門と乳業部門であり、以下ではまず各部門の展開を確認しよう。

(1) 製菓部門

N 社の親会社である X 社は、砂糖加工業への進出を企図して 1916（大正 5）年に大正製菓を創設した。一方、大正製菓の設立に先立って、同年、東京菓子が設立されていた。しかし、両社の事業目的がほぼ一致していたことから「両社の関係者間に於て同種事業の分立するよりは寧ろ初期より両社を合併するを

有利なりとする合併談進捗し」、1917年には大正製菓を東京菓子に合併させ、その株式の過半をX社が所有するという形で傘下に置いた¹。その後、1924年には東京菓子はN社と改称し、翌年に菓子部門の主力工場となる川崎工場が開設すると、同社は菓子メーカーとして大量生産体制を構築するようになった。川崎工場はキャラメルやドロップ、掛物、乾燥物、その他キャンディー類を生産したが、その後工場を拡張して、チョコレート、ビスケット及びウェファー等の工場増設を進めた。その後、1934年には函館菓子製造を傘下に収め、1936年には新たに戸畑工場を開設している。菓子事業は昭和期にかけて国内需要の増大に応じて同社の中核事業に位置しており、1935年時点で製品収入1,610万円のうち、菓子類の収入は990万円と6割強を占めていた²。なお、1935年時点での同社の組織図は図表1の通りである。

図表 1. 組織図 (1935 (昭和 10) 年 10 月現在)



(出典) N社 (1936) 『N社二十年史』

また製菓部門を中心に、大正末から昭和期にかけて海外事業の拡張も進められた。N社は1923年から大連向け輸出をはじめ、1930年には大連にN社販売所を新設(M社に委託)して、輸出への体制を整備した。その後、旧満州地域での事業拡張を見越して、1934(昭和9)年には奉天工場を新たに開設させ

た（図表 1）。なお、奉天工場は 1939（昭和 14）年に満州 N 社が設立されたことに伴い、同社へ移管された³。

（2）製乳部門

製菓部門に比して、乳業部門の拡大は主として合併による拡大であった点に大きな特徴があった。乳業部門の契機は 1917 年に千葉県安房地方の乳業事業者であった房総練乳への資本参加であった⁴。その後、房総練乳は安房地域の工場の合併・買収を進め、同地域の製乳業で支配的な地位を占めるようになった。その後、房総練乳は、1920 年 12 月に東京菓子（後の N 社）に合併され、新たに製乳部が設置されることとなった。図表 1 に示した組織図の勝山、瀧田、主基の各工場が旧房総練乳の主力工場である。なお、房総練乳では合併時点で上記 3 工場のほかに館山工場が存在したが、瀧田工場の移転・拡張に伴って、廃止された⁵。

安房地域の製乳事業と並んで合併に伴って N 社の製乳部門として重要な地域となったのが北海道の製乳工場であった。これら地域への進出に際しては、大日本乳製品（旧北海道練乳）の合併が大きな意味を有していた。北海道練乳は 1914 年に設立され、札幌に工場を設立し、その後函館貿易を合併、さらに木古内および当別、八雲、厚床の各工場を建設して北海道で製乳事業を展開していた。その後、N 社への提携の申し込みがあり、1932 年に合併されることとなった。同社の合併によって、札幌、八雲、木古内の 3 工場は製乳部の傘下となり、N 社の乳製品製造高は煉乳やその他製品で全国生産の 4 割を占める規模となった。

こうした安房地域や北海道と異なり、自社工場として開設した主力工場として 1927 年に開設された両国工場がある。同工場では、アイスクリーム、生菓子、清涼飲料水のほか、1928 年からは牛乳が発売され、その後、市乳生産が都市部を中心に拡大した。1927 年の東京府下牛乳営業取扱規則の改正によって、数多くのプラントが設立されたものの金融恐慌後の混乱によって、経営不振に陥るものが少なくなかった。その中であって、N 社の市乳部門の売り上げは年々増加していった。特に 1931 年以降には東京府下におけるミルクプラントのう

ち、富士、平和、帝国等の経営を相次いで引き受け、1933年にはN社の統制下にあった富士、平和、東京第一、衛生牧場、帝国の5プラントを合併し、傍系会社として朝日牛乳を設立した。その後、横浜及び湘南地方の市乳需要にこたえるために1933年には横浜工場を、34年には阪神地区の市乳販売のために大阪牛乳販売組合のプラントを買収して大阪市乳工場を設立するなど、30年代にかけて市乳部門も都市部で拡大していた⁶。この点はのちに市乳部の分析のなかで検討したい。

以上のように、製菓部門に比して乳業部門では相次ぐ合併が事業拡張の重要な手段となっていたが、こうした経緯を辿った背景には昭和初期までの間、外国製品との競争下で、国産練乳事業における業容が厳しかった点が挙げられる。従来、外国産に比べた国産品への市場の認識は低く、しかも業界の競争が激しかったため、乳業界は大正末にかけて、関東大震災時の内務省による買い上げ時期を除けば苦境にあった。加えて、有力な外資メーカーであったネスル・アンド・アングロスイス社による内地進出圧力がたびたび顕在化した。たとえば、ネスル社は1928年に当時経営不振にあった北海道の大日本乳業への合併計画が表面化し、国内乳業界に強い反発を招いた。また1933年にも兵庫県下の藤井練乳を買収するなど、同社の参入圧力は国内乳業界の協調圧力の背景ともなっていたのである。事実、N社による大日本乳製品の買収は、こうした外資圧力への対抗という意味合いも有していたのである。しかし、長く苦境であった製乳部門も1932年以降になると、乳製品関税の引き上げや生産販売協定による原乳生産過剰の調整、原料乳代の引き上げ等により、市場の安定化が進み、業容が好転していくこととなった。

しかし、その後も乳業界の再編は進み、1935年には森永、N社とともに三大乳業会社のひとつであった極東練乳へN社が資本参加を行うこととなる。極東練乳は1886年に静岡県三島で設立された花島煉乳場と北海道札幌の煉乳場が合同し、三井が資本参加して1917年に設立された会社である。その後、札幌、東京、房州、大阪、姫路の各地に乳製品工場を設け、三井物産の販売力を背景に有力乳業会社となった。その後、昭和期にかけて業績が悪化した同社では、花島煉乳場の流れを組む三島工場が森永に、江別工場は森永に譲渡されたのち

に北海道製酪販売組合連合会（後の雪印）にそれぞれ譲渡された。その後、前述のように 1935 年に N 社が同社へ資本参加することとなったのである。そして、1940（昭和 15）年には N 社は製乳部門を 1935 年に X 社の傘下に入った極東煉乳に委託し、極東煉乳は社名を Y 社へと改称することとなった⁷。

（3）人員構成の推移

次に従業員数の推移についても検討しておこう。図表 2 は『N 社四十年小史』に掲載されている従業員数と取扱高の推移を基礎にして、従業員の各構成（事務員、技術員、事務員補、技術員補、雇、傭、現業員）が営業報告書によって判明する 1929 年下期以降について、それぞれの人数の推移を示したものである。なお、『N 社四十小史』では 1917 年上期から従業員数が記載されているが、数値が 6 名と下期との連続性から信憑性が薄いため、『N 社二十年史』に記載されている、1917 年 11 月末時点の数値をあげた。

まず取扱高と従業員数の推移は、ほぼ同様の傾向で推移しており、年度ごとの変動はあるものの一貫して増加しており、とりわけ 1930 年代以降、増加傾向が顕著になった。事務系と技術系の従業員の構成では、当初、事務系の方が多かったが、時代を経るに従い技術系の従業員の方が多くなる傾向にあったことが指摘できる。また、使用人にカウントされている事務員、技術員、事務員補、技術員補、雇員、傭員、その他（嘱託など）の使用人（以下「職員」）の人数と、現業員数の比率は使用人（職員）「1」に対して現業員「9」の比率でほぼ一定しており、1939 年以降になると従業員の比率がやや上昇していったことがわかる。ただし、現業員に関しては注意が必要で、『N 社二十年史』で判明する 1935 年 9 月時点の川崎工場の従業員数に関する説明では、事務員 65 名、技術員 40 名、男工 500 名、女工 1,000 名と記載されており、事務員と現業員、とりわけ女工の数値が図表 2 に比べて過大である⁸。したがって、実際には営業報告書や職員録に記載されている従業員に含まれない実労働者が多数存在したと判断できよう。

図表 2. N 社における従業員数、売上高の推移 (単位: 円、人)

期	売上高	従業員数									
		事務員	技術員	事務員補	技術員補	雇	傭	其他	使用人計	現業員	合計
1917年11月末		7	1	5	2				15	144	159
1918上期	247,815										244
1918下期	362,723										413
1919上期	498,171										179
1919下期	459,361										247
1920上期	1,056,769										300
1920下期	798,600										274
1921上期	1,906,491										249
1921下期	1,135,805										272
1922上期	1,650,351										323
1922下期	1,741,912										337
1923上期	2,108,517										425
1923下期	1,770,324										405
1924上期	3,512,776										433
1924下期	2,378,882										462
1925上期	1,658,174										686
1925下期	2,323,720										937
1926上期	2,615,877										795
1926下期	3,104,954										914
1927上期	2,700,729										905
1927下期	3,267,878										927
1928上期	3,284,021										973
1928下期	4,253,109										958
1929上期	3,510,614										1,022
1929下期	4,779,961	21	13	13	17	21		12	97	884	981
1930上期	4,397,203	19	15	12	15	27		13	101	920	1,021
1930下期	4,608,978	17	15	14	15	24		9	94	911	1,005
1931上期	4,075,328	18	17	16	18	21		8	98	929	1,027
1931下期	3,805,610	16	16	16	17	18		8	91	970	1,061
1932上期	4,459,752	15	18	16	17	23		7	96	988	1,084
1932下期	5,479,161	18	18	19	15	21		7	98	1,047	1,145
1933上期	5,636,341	18	20	18	19	24		5	104	1,171	1,275
1933下期	6,645,015	19	31	20	29	37		6	142	1,362	1,504
1934上期	7,102,199	21	31	16	29	38		5	140	1,478	1,618
1934下期	8,288,078	21	33	17	29	43		6	149	1,598	1,747
1935上期	7,798,584	24	31	15	33	43		5	151	1,716	1,867
1935下期	8,845,292	25	35	21	36	40		6	163	1,612	1,775
1936上期	9,485,779	29	48	23	37	50		10	197	2,123	2,320
1936下期	10,969,092	39	51	22	38	44		8	202	2,304	2,506
1937上期	11,788,792	42	56	23	36	58		6	221	2,489	2,710
1937下期	14,312,066	43	59	22	37	62		7	230	2,668	2,898
1938上期	14,436,224	44	64	26	41	72		11	258	2,717	2,975
1938下期	16,265,810	44	63	29	39	67		15	257	3,626	3,883
1939上期	16,457,697	42	71	37	47	99		17	313	2,648	2,961
1939下期	15,833,110	47	72	39	51	89		19	317	2,728	3,045
1940上期	17,064,724	56	77	46	47	122		28	376	2,778	3,154
1940下期	14,562,809	60	59	43	27	96	65	36	386	1,921	2,307

(出典) N 社 (1936)、(1958) および各期「営業報告書」より作成。

2.2 人事評価と賃金管理の概要

まず人事評価について確認する。図表3はN社の職員の人事評価表（従業員内報）である。親会社X社の人事方針のもと、親会社と子会社との間で人事評価、賃金管理等の人事管理に関する制度は統一されていた。したがって、N社の人事評価表は田口・大島（2020）で取り上げたM社のものと同じであり、職員を対象に統一された人事評価項目、人事評価の手順と実施方法と実施時期により人事評価は行われていた。

図表3. 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 位		性 格		責 任 感		勤 務 力		項 目		見 意 司 上		
給 料	年 齢	其 他	入 社 年 月	職 種	職 階	職 名	性 格	責 任 感	勤 務 力	技 術 類	注 意 点	勤 務 力	見 意 司 上	製 造 者	製 造 者	製 造 者	製 造 者	
																		司 上

出所：N社「使用人内報（昭和14年度）」。

つぎに賃金管理について主要な賃金要素である基本給（同社は「本給」と呼称）を取り上げると、初任給と昇給（同社は「使用人増給」と呼称）から構成され、初任基本給の決まり方は学歴別職種別定額給であった。図表4に示すように、金額について職種別、学歴別に設定され、学歴は「甲種私立・官立大学」「乙種私大」「丙種私大」「乙種私大専門・官立専門」「乙種私大専門」「丙種私大専門」「中学程度」の7分野に、職種別は「事務・農科」と「技術者」の2分

野に分かれ、技術者はさらに「化学・土木・建築・醸造・理科」と「機械・電気」に分かれていた。その水準は職種別には「技術系」で、学歴別には「高等教育」ほど高い。初任給水準が最も高いのは「甲種私立・官立大学」の「機械・電気」の「技術者」で、「中学」の「事務・農科」出身者の水準は低い。

図表 4. 初任給表

(単位：円)

学 校		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
		甲官 種立 私大 大学	乙 種 私 大	丙 種 私 大	乙官 種立 私専 大門 専門	乙 種 私 大 専 門	丙 種 私 大 専 門	中 学 程 度	
事務・ 技術別	事務・農科	65	60	55	55	50	45	40	
	技術者	化学・ 土木・ 建築・ 醸造・ 理科	70	65	60	60	55	50	43
		機械・ 電気	75	70	65	65	60	52	45

(注 1) 昭和 12 (1937) 年 3 月 23 日に改正された初任給の金額。

(注 2) 学校の内訳は以下の通り。

- ・甲種私大：早稲田大、慶應大
- ・乙種私大：明治大、法政大、立教大、東京農大
- ・丙種私大：甲種、乙種以外の私大
- ・甲種私大専門：大倉高商
- ・乙種私大専門：高千穂高商、神戸高商、横浜商業専門、明治学院、青山学院
- ・丙種私大専門：甲種、乙種以外の専門学校

(出所) X 社「初任給標準 (昭和 12 年 3 月 23 日改正)」

基本給を構成するもう 1 つの賃金要素の昇給は本給段階別評価給で、「本給区分別×評価係数」によって算出された金額 (増給額) が職員に支給された。本給区分別は毎月支給される月給の金額によって 5 区分に分かれ、評価係数は「1.0 割～0.8 割」の 0.1 刻みの 3 段階が、人事評価の成績 (甲、乙、丙) に対応して設定されていた (図表 5)。ただし、毎月支給される月給が「50 円未満」の場合、人事評価結果は反映されない。また、本給区分ごとによって昇給実施時期が異なり、それは昇給実施後の経過月数 (「停年月数」と呼称) に応じて設

定されていた。本給水準が高いほど経過月数が長く設定されていたため、実際には本給水準が高いほど評価係数が低くなっていた。

図表 5. 昇給表

(単位：割)

月給	50円未満	100円未満	180円未満	250円未満	250円以上
停年月数	12ヶ月以上	18ヶ月以上	24ヶ月以上	30ヶ月以上	36ヶ月以上
増給額	成績：甲	1.0程度	1.0程度	1.0程度	1.0程度
	成績：乙	4円以下*	0.9	0.9	0.9
	成績：丙		0.8	0.8	0.8

(注1) 昭和12(1937)年12月3日に改正された昇給表である。

(注2) 「50円未満」の増給額は成績が反映されていない。

(注3) 「100円未満」以降の増給額は「月給×増給率」により算出。

(出所) X社「使用人増給及昇格内規(昭和12年12月3日改正)」

3. 人事評価と賃金の関係分析

3.1 データセット

今回分析対象としたデータは「従業員内報(昭和14年度)」をもとにしている。同内報は昭和14年6月時点におけるN社の職員188人の人事評価結果を記載した個票である⁹。「従業員内報」を資格・年齢区分別に集計したものが図表6である。また、氏名や所属部署などの記載内容、組織構造、評価プロセスを確認するために『N社二十年史』に記載されている組織図(1935〔昭和10〕年10月時点)および昭和13、14年の「職員名簿」を利用した。

図表 6. 「従業員内報」資格・年齢区分別集計表

	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-	計	構成比
技術員		2	17	13	16	14	62	33.0%
事務員		1	9	10	12	8	40	21.3%
技術員補	1	12	12	4	5	7	41	21.8%
事務員補		17	7	2	4	3	33	17.6%
嘱託			1	3		8	12	6.4%
計	1	32	46	32	37	40	188	-
構成比	0.5%	17.0%	24.5%	17.0%	19.7%	21.3%	-	-

3.2 組織構造と人事評価プロセス

「従業員内報」と「組織図」、「職員名簿」を照らし合わせることでN社での人事評価のプロセスとその実態を確認できる。1938年時点の同社は取締役会長相馬半治、社長有嶋健助、専務取締役植垣彌一郎の下に事業部門として営業部、工務部、製菓部、製乳部、市乳部がおかれ、営業部長を常務取締役宇塚善司、工務部長兼製菓部長を常務取締役福島四一郎、製乳部長を常務取締役小出義男、市乳部長を嘱託岩波六郎が担当している。

図表3に示している従業員内報（評価表）の注記に記載されている評価プロセスは1次評価者である調整者（直属上司）が各項目を記入し、「甲」「乙」「丙」の評価をする。2次評価者は調整者の上司が行い、意見があるときは記入、なければ捺印を行っている。この際「甲：2割、乙：6割、丙：2割」とする分布規制が設定されている。これに加えて上司は一時評価に対して修正を行う場合があることに加えて、「部下中特ニ優秀ノ者及劣等ノモノ一、二名ヲ総評上司欄ニ優マタハ劣以テ示スヘシ」とされ特に優れた者、劣る者を選ぶことになっている¹⁰。

N社では上述の部門ごとに役職者（係長・工場長）が調整者（1次評価者）、部長が上司（2次評価者）としている場合が多い。大規模な工場では工場内の役職者が調整者、工場長が上司、さらに部長が欄外に捺印・確認を行っている。その一方で市乳部では、工場長が調整者・上司の双方に捺印しているもの、係長が調整者、工場長が上司として評価しているものがあり、そのいずれも部長印のないものがあるがたんなる押印漏れであるのか制度運用の乱れなのかは不明である。

また、技術員、技術員補、事務員、事務員補については6月、雇格者と備については7月に評価実施することになっている。田口・大島（2020）にみるようにグループ内の別会社（M社）においてはそれらの資料を確認しているが、今回分析対象としたN社では雇格者と備についての従業員内報が存在しない。グループ内で評価制度の運用方法に違いがあるのか、単に本社での保存対象の範囲が異なっていたのか理由は不明である。

3.3 人事評価結果の分布

(1) 全体の分布

上述したように評価には分布規制（甲：2割、乙：6割、丙：2割）が設けられているが、実際の運用状況を確認しておく。図表7に整理したように、全188人の人事評価結果別にみた内訳は「甲」評価53人(28.2%)、「乙」評価113人(60.1%)、「丙」評価21人(11.2%)、不明1人(0.5%)となっている。部門によるばらつきはあるものの分布規制に比べると「甲」の割合が高く、「丙」が低いという特徴がみられる。特に主力工場を有する製菓部（甲：38.1%、丙：7.1%）でこの傾向が顕著にみられる。一方、同社内で最も現業に近い市乳部（甲：28.6%、乙：50.0%、丙：21.4%）では「甲」評価の高さはみられるものの「丙」評価の割合も最も大きくなっている。上司による評価変更が可能である中でこのような結果が生じていることは分布規制に対して運用は緩やかなものであったことを示していると言えるだろう。

つぎに調整者（1次評価者）の評価に対し上司（2次評価者）がどの程度評価の変更を行ったかを確認する。評価対象全187人に対して評価変更の件数は23件、12.2%となっている（図表8）。このうち6件(3.2%)が上位への変更、17件(9.0%)が下位への変更となっている。上位への変更は「乙→甲」、「丙→乙」の変更がそれぞれ3件、下位への変更は「甲→乙」が10件、「乙→丙」が7件である。部門別に見ると23件のうち16件は製乳部で行われており、そのうち13件は下位への変更となっている。この変更を行わなかった場合は上述の製菓部に近い評価分布になっており、分布規制の運用に対する上司の見解の相違があるように思われる。また、大規模な主力工場で多数の現業員を管理していたであろう製菓部の業務と全国の小規模工場でより現業に近い職務を行っていたと推測される製乳部の間で従業員に対する見方の違いも生じていたと考えることもできよう。

最後に2次評価で上司が特に「優れた者」として「優」とした件数は5件(2.7%)である。部門別では同社の中心的な事業を担っている営業部、製菓部での「優」選抜率がやや高い傾向がみてとれる。一方「劣った者」の選抜については「丙」評価自体が少ないこともあり2件(1.1%)にとどまっている。

図表 7. 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	188	53 <28.2>	113 <60.1>	21 <11.2>	1 <0.5>	23 <12.2>	(6) <3.2>	(17) <9.0>	7 <3.7>	(5) <2.7>	(2) <1.1>
営業部	27	6 <22.2>	17 <63.0>	3 <11.1>	1 <3.7>	0 -	- -	- -	2 <7.4>	(2) <7.4>	- -
工務部	6	1 <16.7>	4 <66.7>	1 <16.7>	- -	0 -	- -	- -	0 -	- -	- -
製菓部	42	16 <38.1>	23 <54.8>	3 <7.1>	- -	4 <9.5>	(2) <4.8>	(2) <4.8>	3 <7.1>	(2) <4.8>	(1) <2.4>
製乳部	85	22 <25.9>	55 <64.7>	8 <9.4>	- -	16 <18.8>	(3) <3.5>	(13) <15.3>	2 <2.4>	(1) <1.2>	(1) <1.2>
市乳部	28	8 <28.6>	14 <50.0>	6 <21.4>	- -	3 <10.7>	(1) <3.6>	(2) <7.1>	0 -	- -	- -

(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

図表 8. 上司 (2 次評価者) による評価変更内訳

(単位：人／％)

		上位への変更			下位への変更		
		小計	乙→甲	丙→乙	小計	甲→乙	乙→丙
全 体	23	6 <26.1>	3 <13.0>	3 <13.0>	17 <73.9>	10 <43.5>	7 <30.4>
営業部	0	0	-	-	0	-	-
工務部	0	0	-	-	0	-	-
製菓部	4	2	2	-	2	-	2
製乳部	16	3	-	3	13	10	3
市乳部	3	1	1	-	2	-	2

(2) 学歴と給与水準

従業員内報には学歴 (出身校)、卒業年と入社年月が記入されている。これらのデータを利用して同社内で学歴が昇格・昇給や給与水準に及ぼす影響を確認する。同社の規程では年次の経過に伴う昇給制度と役職手当が規定されており、おおむね年功的に給与水準が上昇していくものと考えられる。このような給与の決定に関して学歴、すなわち大学・高等専門学校 (高等教育) 出身であるか高等学校・専門学校 (中等教育) 出身であるかがどの程度影響しているのであろうか。

これらを分析するために「従業員内報」188件のデータを以下の方法で分類・加工した。

- ① 出身学校名をもとに高等教育出身者、中等教育出身者に分類した。初等教育出身者および出身校不記載の20件を除いた。
- ② 人事評価(年齢・勤続年数)と給与の関係をみるために嘱託のデータ11件、給与額不記載2件を除いた。
- ③ 卒業年と入社年が同一のデータを新卒入社とし、それ以外を中途入社として分類した。分析対象となったデータは新卒入社66件(高等教育:50件、中等教育:16件)、中途入社89件(高等教育:58件、中等教育:31件)。
- ④ 新卒入社データでは入社年月から評価時点(昭和14年6月)の期間を勤続年数とした。また、学歴間の年齢差を排除するために入社時点の年齢を算出、学歴別の平均値(高等教育:25.2歳、中等教育:19.5歳、差:5.7歳)をもとに中等教育出身者の勤続年数を5年減じた。これをもとに勤続年数と給与の相関を確認した。
- ⑤ 中途入社データでは勤続年数ではなく年齢で給与との相関を確認した。

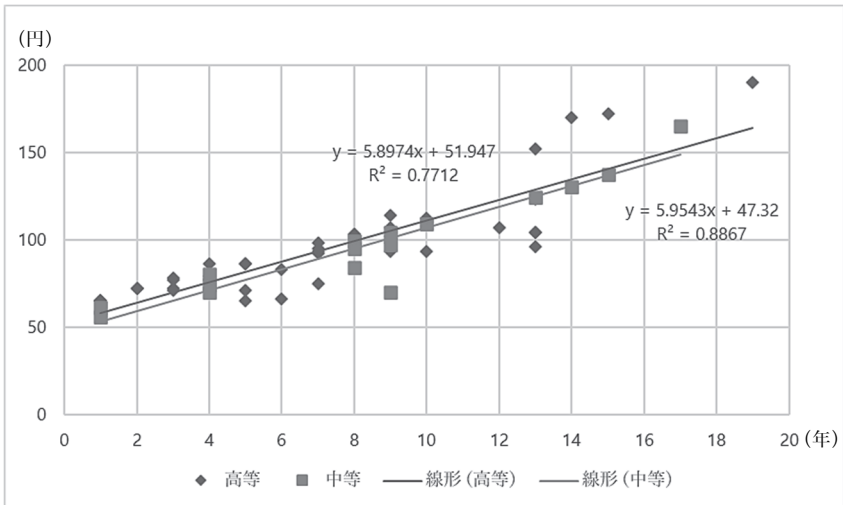
結論から言えば同社の非常に年功的な色彩が強く、一般的な昇格・昇給プロセスに組み込まれたキャリアを歩む場合には学歴の差はほとんど影響を及ぼさないことが新卒入社者のデータから見て取れる。その一方で中途入社者のデータからは年齢との相関があるものの新卒入社者に比較したとき給与のばらつきは非常に大きい。

図表9は新卒入社者の勤続年数と給与水準の分布である。彼らは入社時から社内規則に則った昇格・昇給プロセスに乗っていると考えられ、勤続年数と給与には強い相関がみられる。加えて学歴による給与水準の差異はほとんどない。入社時の年齢を補正すると高等教育出身者と中等教育出身者の近似曲線は非常に近いものとなっている。

勤続年数の計算値と比較して高いデータ、低いデータとなった外れ値について「従業員内報」(個票)を確認した。勤続年数が長く高い給与を得ている高等教育出身者4件、中等教育者1件についてはいずれも主力事業の製菓部に配属され、工場長・係長などの役職を得ているものであった。評価は「甲」評価のもの3件、

「乙」評価のもの2件であった。「乙」評価のものも「将来ノ見込」に対して「将来有望」などの記述があり高く評価されていたと推測される。一方、低い給与となった高等教育出身者3件、中等教育出身者1件は製乳部（1件）、市乳部（3件）となっていた。評価は「甲」評価1件、「乙」評価2件、「丙」評価1件と必ずしも低い評価ではなかった。製乳部（札幌工場）において「乙」のものに入社年月の記述には「大乳ヨリ引継」、「極東ヨリ引継」との記載があり事業拡張の過程で買収した企業・工場からの引継ぎ者であったことがわかる。このような事業拡張は一般的に行われており、人事制度がどの程度適用されたのか、どのように補正を行ったかといった点は不明である。

図表 9. 新卒入社者の学歴・勤続年数による給与水準

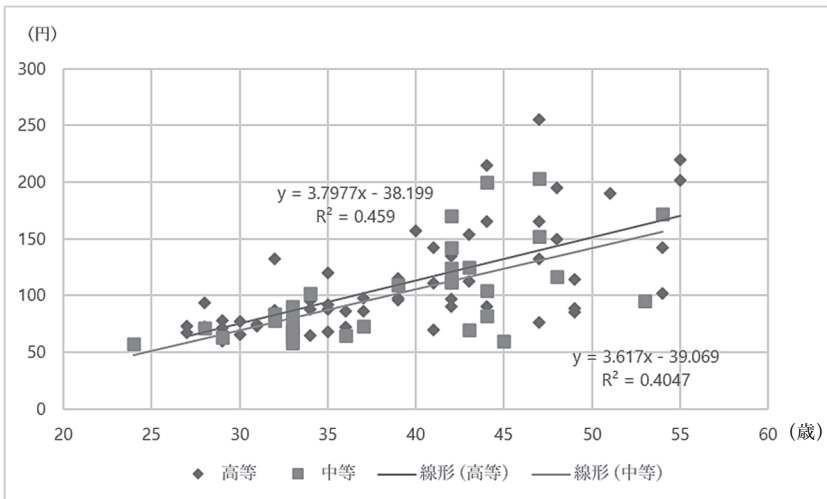


(注) 同一基準で比較するため中等教育出身者の勤続年数は（実年数－5年）としている

図表 10 は中途入社者の年齢と給与の分布である。新卒入社者に比べてると相関は弱いが年功的な傾向は見て取れる。近似曲線からは新卒入社者と同様に学歴による給与の差異はそれほど認められないが、ばらつきは非常に大きい。能力や入社までのバックグラウンドの多様性に加えて、工場や農場といった現業に近い職種が存在などが給与のばらつきに影響していることが推察される。

1938年というデータの発生時点は創業（1916年）から22年であり、新卒入社者の中で最年長は44歳である。創業から経営、事業運営の中核には多くの中途入社者が存在しており、高位の役職者も彼らによって占められている。それが図表10の平均を大きく引き上げる上部の外れ値となっている。一方、中途入社者は学歴・学歴にかかわらず現業に近い職種にも就業しており彼らが下方の外れ値を形成している。また、新卒入社者でみたように事業拡張の過程で生じた企業、工場の買収はその多くが小規模な事業・工場であったことからより現業に近い低賃金の職種に就く従業員を抱えることとなったと想像される。

図表 10. 中途入社者の学歴・年齢による給与水準



4. おわりに

以上、本稿はN社を題材に戦間期における職員の人事評価の運用状況と賃金との関係を明らかにしてきた。その結果を整理すると、つぎの4点である。

第1に、N社は職員の人事評価を行う際に、その評価表の実施手順にしたがい1次評価（評価者〔調製者〕：直属の上司）、2次評価（評価者〔上司〕：部長（部門統括者））が行われていることが確認された。なお、製菓部の川崎工場等

の大規模な工場では1次評価者（調整者）が工場内の役職者を、工場長が2次評価者（上司）を担当し、さらに部長が部内の調整を行っていることが確認できた。

第2に、評価結果の偏りを是正するための全体調整は行われておらず、部門内の調整にとどまっている。X社の子会社であるM社では、総務部長が全体調整を行っているのに対して、N社では行われていない。会社合併を繰り返して会社規模の拡大を進めてきた同社の事業展開が背景にある。

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いなかった。「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。また、2次評価者（上司）による調整（評価変更）が製乳部で多く行われていた。これは部門内の事業所数が多く、1次評価者の評価能力にばらつきが見られていることが考えられる。そのため、2次評価者による部門内調整が積極的に行われていた可能性がうかがえる。

第4に、こうした評価結果と給与の関係について、新卒入社者は年功的な色彩が非常に強く、一般的な昇格・昇給プロセスに組み込まれたキャリアを歩む場合には学歴の差はほとんど影響を及ぼさないことが確認された。しかし、中途入社者の場合、年齢との相関があるものの新卒入社者に比較したとき給与のばらつきは非常に大きいことが確認された。能力や入社までのバックグラウンドの多様性に加えて、工場や農場といった現業に近い職種が存在などが給与のばらつきに影響していることが推察される。

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る。

【注】

- 1 N社（1936）『N社二十年史』2-5頁。
- 2 N社（1958）『N社四十年小史』196頁。
- 3 同上、181-182頁。
- 4 佐藤奨平（2015）「日本練乳製造業の経営史的研究－安房地域を中心として－」『乳の社会文化学術情報』2、31-55頁。
- 5 N社（1936）『N社二十年史』15-16頁。
- 6 同上、186-187頁。
- 7 同上、184-190頁。
- 8 同上、12頁。
- 9 田口・大島（2020）では同じX社グループに属するM社の「従業員内報」（昭和13、14年）を扱っている。グループ内で統一された様式に則って人事評価が行われており、評価項目についての詳細は同論文を参照されたい。
- 10 これらの評価手順はN社単独のものではなく、先述したようにX社グループ全体に共通して設けられた制度でありグループ内で大きな差を生じない形で運用していたと考えられる。

【参考文献】

- ・今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門（第3版）』日本経済新聞社。
- ・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』。
- ・佐藤奨平（2015）「日本練乳製造業の経営史的研究－安房地域を中心として－」『乳の社会文化学術情報』2、31-55頁。
- ・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・古屋真介編著『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。
- ・田口和雄・大島久幸（2020）「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」『高千穂論叢』第55巻第1・2・3合併号、1-33頁。
- ・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、1-27頁。
- ・———（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。

- ・若林幸男（2007）『三井物産人事政策史 1876～1931 年：情報交通教育インフラと職員組織』ミネルヴァ書房.
- ・N社（1936）『N社二十年史』.
- ・N社（1958）『N社四十年小史』.