

戦間期の事務系ホワイトカラーの処遇における 学歴格差

— 卸売業 M 社と食品製造業 N 社の比較分析 —

The Personnel Treatment for Staff during the Interwar Period: Comparative Analysis of Wholesale Company M and Food Manufacturing Company N

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

本稿の目的は個別企業の人事データ（以下「マイクロデータ」）をもとに戦間期に行われた事務系ホワイトカラー（以下「事務系従業員」）の処遇における学歴格差を検証することである。

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。仕事の成果には従業員の能力が影響しており、仕事の成果を大きくするには能力の高い従業員を投入することが必要になる。一般に学歴は従業員の能力の高さを表す代理指標であり、処遇に学歴による格差が設けられている。しかし、その格差の大きさは、一般に業種によって、同じ業種でも企業によって、さらに企業グループを構成する企業間によって異なる。すなわち、経営環境のもとで立案される経営戦略や事業戦略に連動して形成される企業の人事戦略が反映されているからである。従業員の処遇における学歴格差ほどの程度存在していたのかを具体的に明らかにするには、個別企業

の人事データに基づいた丁寧な実証分析が必要であるが、それら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。本稿の問題意識はこの点にある。

さらに、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、当時の企業社会における処遇の学歴格差は現在に比べて大きいと言われている。大島・中林（2021）、岡室・吉田（2016）、藤村（2014）は、本論の問題関心である処遇における学歴格差に関する代表的な先行研究であるが、これらは処遇の代表的な施策である昇進を研究対象としており、本論が対象とする賃金について分析がなされていない。本稿は1920年以降、同じ親会社X社を持つ卸売業M社と食品製造業として成長したN社を題材に戦時時期における事務系従業員の人事評価と、賃金と昇進（以下、「処遇」）の関係を分析し、この点を検証する。

本稿の構成はつぎの通りである。2では代表的な先行研究である藤村（2014）の研究成果の再分析を行い、本稿の論点を明らかにする。3では同じ親会社X社を持つM社とN社のマイクロデータを分析し、その分析結果のまとめと今後の課題を4で検討する。

2. ホワイトカラー企業とブルーカラー企業における事務系従業員の学歴格差－藤村（2014）の再分析をもとに

豊富な研究蓄積が存在する鋳工業メーカーの職工に関する分析から導き出された戦前の企業社会に強固な学歴格差が存在したという通説に関して、近年、見直しが進んでいる。とりわけマイクロの大量データの発掘が進む商社史の分野では、むしろ戦前の学歴格差はそれほど大きくなかったという相対立する分析結果が提示されている（若林（2018））。この点に関して、藤村（2014）は1930年に文部省が作成した『従業員学歴調査報告』を用いて、これら研究成果の相対化を図った。藤村（2014）の分析結果によれば、戦前の企業社会は「職工の

世界」と「事務職員の世界」に二分されており、技術系従業員と事務系従業員それぞれの領域で異なる論理を働いていたとする。その上で戦前期の多様性に富む企業社会の実態解明の必要性を主張した。

本稿は以下で同一の企業グループ内に包摂される異なる業種の企業間の学歴格差の実態を検討することで、藤村（2014）とは異なる戦前期の多様な学歴格差の存在を検討したい。その前提作業として、藤村（2014）が依拠した文部省が作成した『従業員学歴調査報告』をもとに、分析対象となる企業の業種が全般的にどのような特徴を有していたと考えられているかを明らかにしておきたい¹。

同調査では18業種575社の従業員544,418人を対象としている。このうち本稿の分析対象となる事務系従業員は112,959人で全体の20.7%を占めており、その学歴別の構成比や、部長、課長、主任、社員などの職位の就任数が示されている。なお、技術系従業員の場合には技師、技手、職長、職工などの職位の就任数が示されている。

ところで、本稿で注目するのは、技術系従業員と事務系従業員の学歴格差の違いではなく、事務系従業員が多数を占める「ホワイトカラー企業」と技術系従業員が中心の「ブルーカラー企業」の間に存在する事務系従業員内の学歴格差である。この点を具体的に次の図表1から確認してみたい。同図表では、藤村（2014）の分析にならい、全従業員に占める事務系従業員の多寡によってホワイトカラー企業とブルーカラー企業を分類し、それら企業における事務系従業員の学歴別の課長以上就任比率を示した。ちなみに学歴別の分類についても藤村（2014）と同様、大学、専門学校及び大学専門部の修了者を学卒者、中等学校、実業学校、高等女学校、実業補習学校修了者中等教育出身者、高等小学校、尋常小学校を初等教育出身者とした。なお、図表1では技術系従業員の数値についても参考までに掲げている。

同図表では、学卒者と中等教育修了者の間の較差と学卒者と初等教育修了者の間の較差を示した。較差の値は各学歴出身者間の課長以上のポストへ就任しやすさの違いを示しており、値が大きいほど学歴格差が大きいことを示す。この点に注目すると、事務系従業員と技術系従業員の間格差だけではなく、ホ

ホワイトカラー企業とブルーカラー企業の間の格差が存在しており、同じ事務系従業員であってもブルーカラー企業の方が学歴格差が大きかった点が指摘できる。具体的には事務系学卒者と中等教育修了者の間ではホワイトカラー企業（308%）とブルーカラー企業（779%）では2.5倍の、事務系学卒者と初等教育修了者の間では同様の値がホワイトカラー企業の462.3%とブルーカラー企業の2307.4%と5倍の格差が存在していた。同じ事務系従業員であっても、企業ごとの事務系従業員の多寡によって格差に違いがあったといえよう。

図表 1. 課長以上（中間管理職）における就任率比較

業種		事務系従業員比率	事務系学卒者課長以上比率	事務系中等教育課長以上比率	事務系初等教育課長以上比率	事務系学卒者課長以上就任率/中等教育課長以上就任率	事務系学卒者課長以上就任率/初等教育課長以上就任率	技術系学卒者技手以上比率	技術系中等教育技手以上比率	技術系初等教育技手以上比率	技術系学卒者技手以上就任率/中等教育技手以上就任率	技術系学卒者技手以上就任率/初等教育技手以上就任率
ホワイトカラー企業	三井物産	90.6%	4%	2%	3%	261.3%	174.3%	100%	100%	—	100.0%	0.0%
	銀行	99.8%	9%	3%	4%	268.8%	246.9%	100%	100%	100%	100.0%	100.0%
	信託業	100.0%	12%	6%	2%	201.1%	679.0%	—	—	—	0.0%	0.0%
	土地会社(不動産業)	71.0%	23%	9%	3%	274.5%	736.0%	94%	81%	2%	115.9%	5950.0%
	新聞社	55.8%	11%	2%	2%	577.8%	729.9%	71%	18%	11%	399.3%	636.8%
	保険会社	100.0%	10%	3%	2%	320.2%	509.6%	—	—	—	0.0%	0.0%
	倉庫業	97.6%	8%	6%	2%	138.9%	463.7%	100%	75%	9%	133.3%	1100.0%
	売言葉(卸売業)乙	96.9%	7%	4%	3%	180.5%	238.2%	100%	95%	22%	105.6%	447.1%
	百貨店	100.0%	4%	1%	1%	556.6%	383.5%	—	—	—	0.0%	0.0%
	平均	90.2%	10%	4%	2%	308.9%	462.3%	94%	78%	29%	106.0%	914.9%
ブルーカラー企業	機械器具工場	7.2%	16%	2%	0%	942.1%	3672.9%	93%	25%	1%	364.8%	8751.0%
	鉱業(従業員1,000人以上)	3.5%	18%	1%	0%	1284.2%	5964.8%	96%	44%	1%	217.2%	7591.5%
	鉱業(従業員1,000人以下)	7.4%	22%	1%	2%	1972.8%	1407.1%	81%	54%	2%	149.5%	3970.1%
	飲食物工業(従業員200以上)	12.1%	20%	6%	4%	315.6%	512.8%	96%	27%	1%	354.1%	15470.1%
	飲食物工場(従業員200以下)	14.6%	20%	7%	2%	306.8%	1014.5%	97%	47%	1%	205.7%	14085.1%
	印刷工場	9.5%	18%	4%	3%	392.7%	568.1%	87%	9%	2%	940.7%	4575.5%
	化学工業(従業員400人以上)	8.3%	13%	2%	1%	506.8%	2003.2%	97%	27%	1%	359.8%	6894.2%
	化学工業(従業員400以下)	8.4%	23%	6%	1%	417.9%	1610.4%	94%	37%	1%	254.0%	6319.8%
	雑工業	7.3%	14%	3%	3%	412.0%	441.2%	87%	9%	0%	958.8%	19228.3%
	特別工場	14.6%	6%	0%	1%	1378.6%	822.3%	96%	49%	3%	194.9%	3423.7%
	鉄道運輸業	49.6%	13%	2%	0%	752.9%	8254.8%	84%	31%	3%	270.3%	2389.7%
	紡織工業(従業員1,000人以上)	3.0%	15%	3%	2%	473.5%	982.3%	89%	19%	0%	459.1%	19054.7%
	紡織工業(従業員1,000人以下)	3.6%	25%	3%	1%	970.8%	2741.7%	86%	16%	0%	551.2%	19416.1%
	平均	20.4%	17%	3%	2%	779.0%	2307.4%	91%	30%	1%	406.2%	10090.0%

(出典) 文部省実業学務局調査室「会社工場従業員学歴調査報告」1930年

(間宏『日本労務管理史料集 企業と学歴』第1期第9巻、1987年所収)より作成。

以上の結果を次章に当てはめる際の妥当性を検証するため、『従業員学歴調査報告』の調査対象企業と本稿の分析対象企業の関係についても触れておきたい。

本稿の分析対象企業は同一グループ内に所属する商社（卸売業）と製菓会社（食品製造業）である。前掲図表 1 の分類では、売買業（卸売業）乙と飲食物工場に該当する。そこで、前掲図表 1 の調査対象企業の一覧を図表 2 から確認してみよう。同一 X グループに所属する商社の M 社は調査対象に含まれていないものの、M 社の 1930 年の資本金は 200 万円で、調査対象企業の平均的な規模に位置する。さらに N 社については、親会社の X 社と合わせて、調査対象企業に含まれている。この点から、『従業員学歴調査報告』の「売買業（卸売業）乙」の学歴別課長就任率の較差と「飲食物工場（従業員 200 人以下）」の学歴別課長就任率の較差は、本稿の分析対象企業が所属する業種の一般的数値を示していると考えてよい。そしてその値はやはり先ほどの結果と同様、商社の事務系学卒者課長以上就任率と中等教育修了者課長以上就任率の較差は 180.5%であり、飲食物工場（従業員 200 人以下）の同様の数値は 306.8%であり、両社には 1.7 倍の格差が、学卒者と初等教育修了者の間の課長以上就任比率では 4.3 倍の格差が存在していた。

同じグループ内で一体の人事管理が行われている場合、これら業種間の格差の違いはどのように扱われたのか、以下ではこの点に注目して分析を進めたい。

図表 2. 『従業員学歴調査報告』の調査対象企業

No	売買業(卸売業)乙	資本金 (千円)	飲食物工業(従業員200以上)	資本金 (千円)	飲食物工場(従業員 200以下)	資本金 (千円)
1	南洋貿易株式会社	2,000	大日本麦酒株式会社名古屋工場	50,000	富士製茶株式会社	225
2	丸善株式会社	2,940	株式会社鈴木商店	100	丸金醤油株式会社	1,250
3	伊藤忠商事株式会社	5,000	日清製粉株式会社名古屋工場	9,402	日本麦酒鉱泉株式会社	13,992
4	株式会社岩井商店	7,000	森永製菓株式会社塚口工場	13,800	X社戸畑工場	34,800
5	株式会社田附商店	5,000	大日本麦酒株式会社博多工場	50,000	株式会社中荳酢店	1,250
6	株式会社田村駒生店	5,000	株式会社鈴木商店川崎工場	100	台南製糖株式会社宮古	10,000
7	株式会社竹尾商店	4,000	大日本製糖株式会社大里工場	34,749	大竹製菓株式会社	200
8	株式会社丸紅商店	5,000	大日本麦酒株式会社保土ヶ谷工場	50,000	大東食品株式会社	300
9	株式会社松下商店	2,000	寶酒造株式会社市川工場	3,650	台南製糖株式会社九州	10,000
10	株式会社岸本商店	3,000	大日本麦酒株式会社吹田工場	50,000	合名会社三宅清兵衛商	2,000
11	株式会社塩野義商店	2,700	野田醤油株式会社第二工場	26,250	今村製菓株式会社	375
12	神戸生糸株式会社	2,550	日本麦酒鉱泉株式会社東京工場	13,992	台湾製糖株式会社神戸	38,100
13	瀧定合名会社	2,000	寶酒造株式会社第一工場	3,650	N社	3,400
14	株式会社博進社	2,000	冷蔵豆腐株式会社	200	江崎株式会社	不明
15	高島屋飯田株式会社	2,000	古屋製菓工場	不明	坂上岳詰工場	不明
16	株式会社山崎商店	2,000	ヤマサ醤油株式会社第一工場	10,000	宮崎昆布工場	不明
17	合名会社園分商店	3,600	森永製菓株式会社鶴見工場	13,800	根市岳詰工場	不明
18	株式会社湯浅七左衛門商店	2,000	合資会社小澤商店	1,600		
19	株式会社日比谷商店	2,500	東京製糖株式会社	不明		
20	株式会社鈴木商店	5,000				
21	株式会社生駒商店	2,000				
22	株式会社伊藤万商店	5,000				
23	大家商事株式会社	2,000				
24	株式会社大阪屋商店	3,000				
25	株式会社安宅商會	3,000				
26	喜多合名会社	5,000				
27	廣海商事株式会社	5,000				
28	伊吹合名会社	2,100				
29	株式会社市田商店	2,500				
30	奥藤商事株式会社	2,000				
31	株式会社兼松商店	5,000				
32	湯浅貿易株式会社	5,000				
33	合名会社田中商店	2,000				
34	株式会社豊島商店	3,000				

(出典) 前掲図表 1 に同じ。

3. M社とN社の比較分析

3.1 分析データの概要

本稿の分析対象は、卸売業 M 社 549 件（昭和 13 年 428 件、昭和 14 年 121 件）、食品製造業 N 社 188 件（昭和 14 年）の「従業員内報（人事評価個票）」のデータである。この従業員内報の記載項目²のうち所属、1 次考課者である調整者、2 次考課者である上司、最終確認者の確認印、各考課者の評価から人事評価プロセスを分析した。また、出身校、卒業年、入社年月、年齢、所属、給料をもとに学歴、勤続年数（中途採用の場合は年齢）と給与水準、役職者の割合について分析した。記載内容や組織構造を確認するために『M 社三十五年史』、『N 社二十年史』および親会社 X グループ全体の「職員名簿」（昭和 13、14 年）を利用した。

従業員内報の注記によれば社員・補格者は毎年 6 月末、雇格者・傭は 7 月末時点で評価を行うことになっている。しかし、M 社のデータを見るとこの人事評価制度は昭和 13 年、14 年の 2 年にわたって実施されている。両年とも全体で実施され、重複部分を排除して記録を残したとは考えにくく、計画通りの運用ができなかったように思われる。また、他の年次に実施された従業員内報も昭和 20 年分を除き確認できなかったことから、一人ひとり丁寧に評価し、多段階でチェックをかける近代的な人事評価制度が定着していたとまで評価することは難しいと考える。

図表 3 は M 社、N 社のデータを資格と年齢区分で集計したものである。図表 3 に見る通り M 社については雇格者・傭のデータが存在するが、N 社のデータは確認できなかった。グループ内で評価制度運用の対象が異なっているのか、文書の保存範囲に違いがあるのか、あるいは部分的に散逸してしまったかは不明である。また、個別のデータを確認すると M 社では、高等教育出身者の新卒入社時の資格は雇格者、初等・中途教育出身者では傭となっている。N 社の補格者以上のデータは入社後数年を経過したもののみで新卒者のデータは存在しないことから、これがグループ全体のルールであることが見て取れる。これは、雇格者・傭が「職員名簿」にも記載されていること、N 社の工場を中心に従業員に含まれない実労働者（こちらは従業員内報による評価の対象外であり、職

員名簿にも記載されていない) が多数存在したこと³と合わせて、X グループ内では雇役者や傭が非正規雇用や現業員ではなく、正規の職員として扱われていることを示している。

最後に両社の従業員の構成について確認しておく。M 社の雇役者・傭を除く 310 人のうち技術系従業員（技術員・技術員補）は 1.9%（6 人）に過ぎない。卸売業である M 社の従業員のほとんどは事務系従業員（事務員・事務員補）が占めている（96.2%、298 人）。これに対して製造業である N 社の 188 人のうち技術系従業員は 54.8%（103 人）、事務系従業員は 38.9%（73 人）となっている。年齢構成に大きな違いはないが、M 社の平均年齢は 34.1 歳、N 社は 37.9 歳とやや N 社の年齢分布が高くなっている。

図表 3. 「従業員内報」資格・年齢区分別集計表

(単位：人/%)

	資格	-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-	計	構成比	構成比
M社	技術員			1	1	1			1	4	1.3%	0.7%
	事務員			8	45	53	20	17	10	153	49.4%	27.9%
	技術員補			1	1					2	0.6%	0.4%
	事務員補		7	85	40	7	4	2		145	46.8%	26.4%
	嘱託				1		1	1	3	6	1.9%	1.1%
	小計	0	7	95	88	61	25	20	14	310	100.0%	56.5%
	構成比	0.0%	2.3%	30.6%	28.4%	19.7%	8.1%	6.5%	4.5%	100.0%		
	雇		39	76	16	3	1			135		24.6%
	傭	15	39	38	5	5	1	1		104		18.9%
	再計	15	85	209	109	69	27	21	14	549		100.0%
構成比	2.7%	15.5%	38.1%	19.9%	12.6%	4.9%	3.8%	2.6%	100.0%			
N社	技術員			2	17	13	16	9	5	62	33.0%	
	事務員			1	9	10	12	5	3	40	21.3%	
	技術員補		1	13	12	4	5	5	1	41	21.8%	
	事務員補			17	7	3	4	1	1	33	17.6%	
	嘱託				1	3			3	5	12	6.4%
	計	0	1	33	46	33	37	23	15	188	100.0%	
	構成比	0.0%	0.5%	17.6%	24.5%	17.6%	19.7%	12.2%	8.0%	100.0%		

3.2 人事評価プロセスと制度運用の比較

ここでは M 社、N 社の人事評価プロセスと制度運用を比較する。両社の人事制度は親会社である X 社の人事方針のもとに統一されており、初任給、昇給表に加えて、人事評価表（従業員内報）も同一の様式を用いている⁴。

まず、評価プロセスを確認する。従業員内報の注記には手順として「一、調整者ハ係長、主任又ハ之ニ該當スル者、マタ上記ノ者ニ對スル調整者ハ上司（部長、工場長、支店長又ハ該當スル者）トス」と記載されている。すなわち、直属上司である係長・主任クラス（調整者）が1次評価を、部長・支店長クラス（上司）が2次評価を担当することになっている。調整者および上司の押印の状況からM社、N社ともにおおむね手順通りの人事評価が行われていることがわかる。その一方で、運用として上司のさらに上の統括者が欄外に捺印している。この統括者の位置づけに両社の違いがあり、M社においては専務取締役総務部長の宮下武一郎がすべての評価表の最終確認者となっているが、N社では常務取締役営業部長宇塚善司、常務取締役工務部長兼製菓部長福島四一郎、常務取締役製乳部長小出義男、嘱託兼市乳部長岩波六郎が分担している。これは卸売業であるM社がほぼ事務系従業員のみで構成されているのに対し、製造業のN社は技術系、事務系の両方の従業員（職員）を抱えており、その職務を評価する上でも専門的な知見が求められたと推測できよう。また、M社の設立経緯は倒産した増田商店の砂糖部を引き継いだこともあり、その部長であった宮下が同社の多くの業務に精通し、掌握していたことも影響していると考えられる。それに対し、N社の経営のかじ取りは久保（2014）の指摘するようにXグループの多角化展開の中核を担う企業として取締役会長相馬半治と同社長有嶋健助のもとで職務の専門性による分業体制が構築されていたと見られることもできよう。

次に評価の実施方法として、1次評価者の調整者に対して「一、調整者ハ相當欄ニ忌憚ナク簡潔ニ明記シ其人物概評ヲ意見欄ニ記入スヘシ」、「一、總評欄ニハ甲、乙、丙ヲ以テ示シ甲及丙ハ調整員數ノ五分ノ一、乙ハ五分ノ三内外ノ割ヲ以テ標準トス」と記載がある。この総評はグループに共通の昇給表に基づき昇給に反映される。また、2次評価者の上司は「一、上司ハ意見アルトキハ其旨當該欄ニ記入スヘシ」、「一、上司ハ部下中特ニ優秀ノ者一、二名ヲ總評上司欄ニ優又ハ劣以テ示スヘシ」とある。上司は1次評価結果に対して意見があればコメントを記載し、評価を一部変更している。また、被評価者の中から特に優れた者、あるいは劣る者1、2名を選ぶことになっている。図表4はM社とN社の従業員内報全体について、評価の分布規制と上司による変更および優劣の運用状況を比較したものである。分布

規制については両社ともに甲評価が多く（25%以上）、丙評価が少ない（11%程度）。上司の評価変更は N 社において下位への評価変更が目立つ。優劣の評価については M 社が N 社の 2 倍以上になっている。

図表 4. 人事評価結果の分布比較

(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
M社	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)
N社	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)

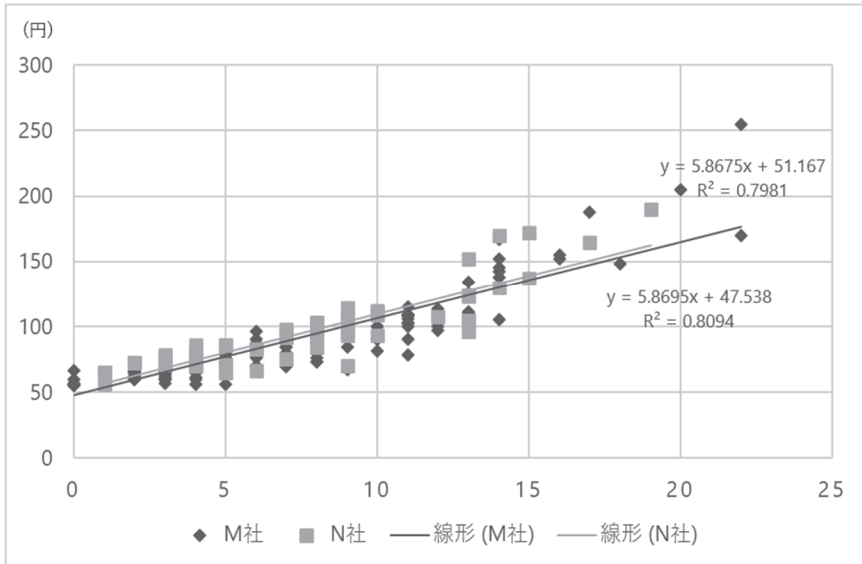
3.3 業種の違いと賃金水準の比較

永戸他（2021）では N 社の賃金水準について高等教育出身者と中等教育出身者の間で学歴による格差がほとんどなかったことが示されている⁵。この傾向は X グループ内の他業種である M 社においても同様である。ここでは M 社（卸売業）と N 社（食品製造業）の間で賃金水準に業種間の差が生じているのか、グループ内の制度的な一貫性が保持されてその差がないのかを検証する。その際、従業員内報の入社年月と卒業年をもとに新卒入社のグループと中途入社のグループに分類している。新卒グループは入社時から明確に両社の人事・賃金制度が反映されており、勤続年数を基準に賃金との相関を見ている。その一方で多様な経歴やバックグラウンドをもって入社してきた中途グループでは勤続年数ではなく、年齢をもとに賃金との相関をとっている。

図表 5 は新卒入社のグループについて勤続年数と賃金分布の相関を示したものである。これによれば M 社、N 社の賃金は勤続年数とはっきりとした相関があり、年功的な意味合いの非常に強いものとなっている。業種の違いもほとんどなくグループとして一体的な賃金制度であったことがはっきり示されている。ここで扱ったデータでは、M 社の人員構成は 95%以上事務系従業員で占められているが、N 社では技術系、事務系の比率はおよそ 6：4 となっている。ベースとなる初任給の賃金表では技術系従業員の賃金は事務系に比べやや高い⁶が、それが近似曲線のわ

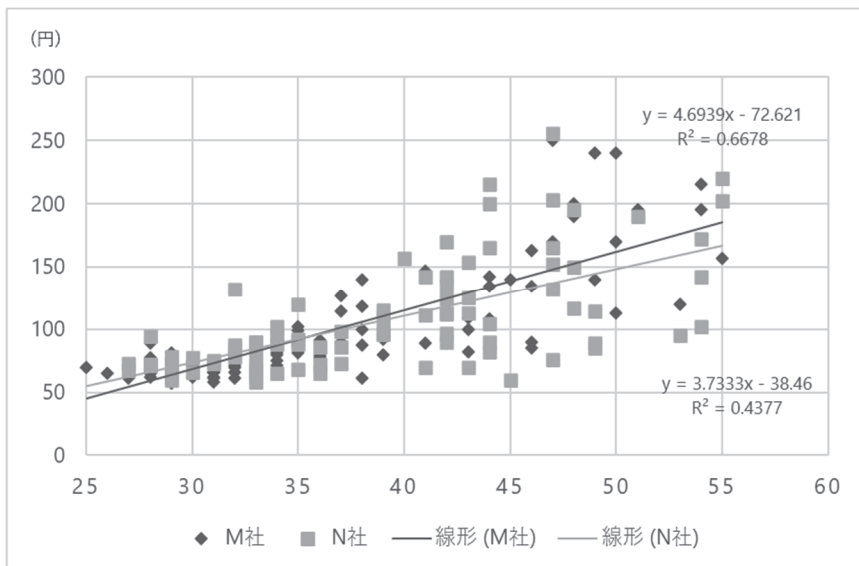
ずかな差になっている。また、勤続年数の長い者に近似曲線から上方に外れた分布がみられる。これらは役職者を示しているが、この時点で新卒入社から役職者に到達した従業員は少数にとどまっている。

図表 5. 新卒入社者の勤続年数と賃金



図表 6 は中途入社者のグループの年齢と賃金分布の相関である。新卒入社のグループほどはっきりとはしていないが、M 社においては強い相関が、N 社においてもかなりの相関が見て取れる。その一方で高年齢の従業員において上下にばらつきが生じ、役職者となるものと低位の職階にとどまる者の差が生じている。特に N 社ではかなりのばらつきがみられるが、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を抱えていたこと、事業拡張の過程で小規模企業・工場を買収してきたことなどが理由として考えられる。これらの点を含めても両社の近似曲線を比べるとそれほど大きな開きはなく業種の違いが賃金水準に影響しているとまでは言えないだろう。

図表 6. 中途入社者の年齢と賃金



新卒入社と中途入社との2つのグループに分けてM社、N社の賃金水準を見てきたが、両社の賃金は極めて年功的な色彩が強く、業種の違いはほとんど認められないことがわかった。以上のことから賃金決定においても人事評価同様にグループとしての一体的な制度運用を図っていたと言えるだろう。

3.4 業種の違いと学歴・役職の関係比較

最後にM社とN社において学歴別に見た役職者の比率を比較する。すでに述べた通り戦前・戦間期の学歴格差は企業内に存在するだけでなく、同じ事務系従業員であってもホワイトカラー企業よりもブルーカラー企業においてより大きなものになる(図表1)。ここでは、同一企業グループ内のホワイトカラー企業(M社)とブルーカラー企業(N社)における企業内、業種間の学歴格差がどのようなものか、両社の役職への就任比率を確認しながら検討していきたい。

M社、N社では部長以上の役職は取締役以上の役員が兼務しており、従業員が就くことはない。部の下位組織に課は存在せず、係となっている。そこで、M社で

は支店長、係長、N社では工場長、牧場長、係長を役職者として集計した。また、データとした従業員内報の昭和14（1939）年は、M社の創業から19年、N社は23年である。これまで見てきたように両社ともに新卒入社者から役職者となる割合は依然低く留まり、中途入社者に多くの役職を割り当てている。その点も加味して検討するために事務系・技術系の区分だけでなく、新卒入社と中途入社区分も設けて分類・集計した結果が図表7である。

まず図表7をもとに両社の事務系従業員を企業内で見ていくといずれも高等教育出身者と中等教育出身者の間に学歴格差は存在せず、むしろ逆転していることがわかる。この要因として、両社の創業からおよそ20年の期間が大学など高等教育機関の拡張期に重なっていることが考えられよう。そのため事業の立ち上げから拡張に向かう時期に労働市場で即戦力として獲得できたのは中等教育出身者であったと推測できる。とはいえ従業員の中核部分を初等教育出身者が占めるような状況ではなく、X社のように多角化し、グループ経営を指向する企業の従業員構成に当時の日本社会の教育制度の変化が反映されていると見ることができよう。高等教育出身者の採用比率が高まってくるのは20年間の後半部分であり、新卒者から役職者が輩出されるのはこの後の時期になる。M社とN社では人事評価や賃金上の学歴格差は極めて小さいが、生え抜き社員の昇進プロセスで学歴の差が生じるのか否かは別の分析を行う必要がある。

次にM社、N社の事務系従業員について業種間の格差の視点から検討する。M社の高等教育出身者と中等教育出身者の役職者就任率はそれぞれ8.9%、10.6%。N社は13.0%、22.2%となっている。各社内で学歴格差が逆転していることに加えて、ホワイトカラー企業（卸売業）のM社よりもブルーカラー企業（食品製造業）N社においてより大きな格差の逆転が生じていることがわかる。これはこれまでの資料を整理した図表1の結果と真逆である。M社とN社の成長プロセスと教育制度の発展過程という時代背景を指摘したが、それ以外の2社に固有の要因はいかなるものだろうか。ここでは以下の4点を挙げておこう。

- ① これまで見てきた通り、M社とN社はグループ内で共通した人事制度を運用しており、業種の差が反映されにくい。

- ② 人事評価、賃金制度を確認したように学歴格差が極めて小さい制度運用になっている。
- ③ N社の事業は多くの小規模な事業所・工場を買収・吸収しながら拡張してきた。小規模事業所においても工場長などの役職が存在し、従業員数に比して相対的に役職につきやすい。
- ④ 逆にM社では多くの事務系従業員を雇用し、従業員数に対する役職の数がN社より少ない。

本稿の分析対象としたのは事務系従業員であるが、最後に製造業N社の技術系従業員についても触れておこう。役職就任率は高等教育出身者28.6%、中等教育出身者7.7%となっており、事務系従業員とは異なりはっきりとした学歴格差が認められる。事務系職種に比較して技術系職種の専門性はより学歴差が反映されやすく、それが役職就任率の顕著な格差となっていると考えられる。

図表 7. 学歴と役職への就任率

(単位：人/%)

			高等教育出身者			中等教育出身者			初等教育出身者			合 計		
			役職者	総数	比率	役職者	総数	比率	役職者	総数	比率	役職者	総数	比率
M社	事務系	新卒	8	117	6.8%	1	54	1.9%		2	0.0%	9	173	5.2%
		中途	7	52	13.5%	11	59	18.6%		13	0.0%	18	124	14.5%
		計	15	169	8.9%	12	113	10.6%	0	15	0.0%	27	297	9.1%
	技術系	新卒		1	0.0%		2	0.0%			-	0	3	0.0%
		中途	1	3	33.3%			-			-	1	3	33.3%
		計	1	4	25.0%	0	2	0.0%	0	0	-	1	6	16.7%
	計	新卒	8	118	6.8%	1	56	1.8%	0	2	0.0%	9	176	5.1%
		中途	8	55	14.5%	11	59	18.6%	0	13	0.0%	19	127	15.0%
		計	16	173	9.2%	12	115	10.4%	0	15	0.0%	28	303	9.2%
N社	事務系	新卒	2	22	9.1%	1	9	11.1%			-	3	31	9.7%
		中途	4	24	16.7%	5	18	27.8%	1	4	25.0%	10	46	21.7%
		計	6	46	13.0%	6	27	22.2%	1	4	25.0%	13	77	16.9%
	技術系	新卒	4	28	14.3%		9	0.0%			-	4	37	10.8%
		中途	14	35	40.0%	2	17	11.8%	1	9	11.1%	17	61	27.9%
		計	18	63	28.6%	2	26	7.7%	1	9	11.1%	21	98	21.4%
	計	新卒	6	50	12.0%	1	18	5.6%	0	0	-	7	68	10.3%
		中途	18	59	30.5%	7	35	20.0%	2	13	15.4%	27	107	25.2%
		計	24	109	22.0%	8	53	15.1%	2	13	15.4%	34	175	19.4%

ここまで人事評価プロセスと制度運用、勤続年数・年齢と賃金水準、学歴と役職への就任率を両社の業種の違いを見ながら検討してきたが、そこに明確な差異は発見できなかった。M社とN社のマイクロデータの分析が浮かび上がらせたのは、両社がグループ企業として一貫性のある人事制度を一体的に運用している姿であると言えるだろう。

4. おわりに

以上、本稿は同じ親会社X社を持つ卸売業M社と食品製造業N社のマイクロデータをもとに戦間期の事務系ホワイトカラーの処遇における学歴格差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、両社の人事制度は親会社であるX社の人事方針のもとに統一されており、初任給、昇給表に加えて、人事評価表（従業員内報）も同一の様式が用いられている。評価プロセスは様式にしたがい、両社ともおおむね手順通りの人事評価が行われていることがわかる。しかし、運用として欄外に捺印している上司のさらに上の統括者の位置づけに両社の違いがみられ、M社は特定の役員がすべての評価表の最終確認者となっているのに対して、N社では複数の役員が分担している。これは両社のホワイトカラー（職員）の特性、設立経緯並びに企業経営の違いがその背景にある。こうした評価による結果はグループ共通の昇給表に基づいて昇給に反映されている。

第2に賃金水準を比較すると、新卒入社については両社の賃金は勤続年数とはっきりとした相関があり、年功的な意味合いの非常に強いものとなっている。業種の違いもほとんどなくグループとして一体的な賃金制度であったことがはっきり示されている。中途入社については新卒入社ほどはっきりとはしていないが、M社においては強い相関が、N社においてもかなりの相関がそれぞれ確認される。すなわち、新卒入社と中途入社とも両社の賃金は極めて年功的な色彩が強く、業種の違いはほとんど認められないことが確認され、賃金決定においても人事評価同様にグループとしての一体的な制度運用が図られていたことがうかがえる。

第3に学歴と役職についてみると、企業内の視点では両社とも高等教育出身者と中等教育出身者の間に学歴格差は存在せず、むしろ逆転している。また、業種間格差の視点についても両社の内部で学歴格差が逆転していることに加えて、M社よりもN社においてより大きな格差の反転が生じていることがわかる。これは藤村の研究成果の再分析結果と真逆である。

以上を要するに、人事評価プロセスと制度運用、勤続年数・年齢と賃金水準、学歴と役職への就任率について業種の違いによる明確な差異はみられず、両社はX社のグループ企業として一貫性のある人事制度を一体的に運用していることが言える。

最後に、Xグループ共通の人事制度のもとで、両社はその運用をどのように一体的に行っていたのかの問題が残る。これを明らかにするには、マイクロデータを用いた詳細な分析による検証が必要であり、今後の研究課題である。

【謝辞】

本稿は、科学研究費助成事業「戦間期における人事処遇管理の形成過程と運用実態—食品企業の人事マイクロパネルデータ分析（基盤研究（C）：課題番号22K01600）」の成果の一部である。ここに記して感謝申し上げる。

【注】

- 1 なお、同調査報告の詳細については、間（1987）および藤村（2014）を参照されたい。
- 2 従業員内報の様式および記載項目については田口・大島（2020）にて詳述している。
- 3 永戸他（2021）ではN社営業報告書に記載された従業員数から「職員名簿」、「従業員内報」の対象とならない労働者数を示している。
- 4 M社の人事評価プロセスについては田口・大島（2020）、N社の人事評価プロセス、Xグループの賃金制度については永戸他（2021）で分析している。
- 5 永戸他（2021）前掲書13-16頁。

6 グループ共通の初任給の賃金表は以下の通りである。

(単位：円)

学 校		(1) 甲官 種立 私大 大学	(2) 乙 種 私 大	(3) 丙 種 私 大	(4) 乙官 種立 私専 大専 門	(5) 乙 種 私 大 専 門	(6) 丙 種 私 大 専 門	(7) 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

(出典) X社「初任給標準(昭和12年3月23日改正)」

【参考文献】

- ・大島久幸・中林真幸(2021)「三菱商事における学歴と昇進」『三菱史料館論集』第22号、1-18頁。
- ・岡室博之・吉田幸司(2016)「戦前期ホワイトカラーの昇進・選抜過程—三菱造船の職員データに基づく実証分析—」『経営史学』第50巻第4号、3-26頁。
- ・久保文克(2014)「明治製糖株式会社の多角的事業展開—相馬半治と有島健助の革新的企業者活動と後発企業効果—」『商学論纂(中央大学)』第56巻第3・4号、1-70頁。
- ・田口和雄・大島久幸(2019)「戦時期におけるホワイトカラーの給与統制と賃金管理」『高千穂論叢』第54巻第2号、99-120頁。
- ・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号合併号、1-31頁。
- ・永戸哲也・大島久幸・田口和雄(2021)「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—」第56巻第3号、1-19頁。
- ・関宏(1987)「解説」『日本労務管理史資料集—企業と学歴—(第I期第9巻)五山堂書店。
- ・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。
- ・若林幸男(2018)『学歴と格差の経営史』日本経済評論社。
- ・M社(1957)『M社三十五年史』。

- ・ N社（1936）『N社二十年史』.
- ・ N社（1958）『N社四十年小史』.