



戦前期兼松の賃金構造 : 図像による概観の提示

藤村, 聡

(Citation)

国民経済雑誌, 206(6):1-27

(Issue Date)

2012-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008446>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008446>



戦前期兼松の賃金構造

— 図像による概観の提示 —

藤 村 聡

国民経済雑誌 第206巻 第6号 抜刷

平成24年12月

戦前期兼松の賃金構造

— 図像による概観の提示 —

藤 村 聡

本稿は戦前期におけるホワイトカラー企業の賃金構造を探るべく、貿易商社兼松（現在の兼松株式会社）を対象に、同社が創業した明治22（1889）年から第二次世界大戦直前の昭和14（1939）年まで50年間にわたる従業員約600名の賃金実態を考察した。その結果、創業期の賃金は在勤年数や年齢よりも成果給・能力給の傾向が強く、また人員構成は高齢中途入店者が過半を占めて、専門的スキルを持つ人員を重用している。しかし明治34年恐慌による経営改革を契機に、若年で入店した人員の内部蓄積が進み、戦間期には年功序列型賃金構造が成立した。ただし、それは単純な右肩上がりのカーブでなく、20歳代の賃金抑制、30歳代での狭い範囲での収束、40歳以後は能力に応じて放射状に拡散するという複合的な形状を持っていた。また学歴や所属部署による賃金格差は生じていない。こうした賃金構造は、若年入店者の長期勤続と高齢中途入店者の激減という人員構成の変化が背景にあり、それは若年入店者の長期勤続の促進、若年従業員に対する企業内教育の実施、あるいは従業員のライフ・サイクルの重視といった人事政策に基づく結果であった。

キーワード 人事管理, 兼松史料, 年功賃金, ホワイトカラー企業

1 課題の所在

1.1 本稿の目的

人事管理は企業史研究における主要分野の一つであり、これまでに様々な角度から分析が進められてきた。本稿が課題にする戦前期企業の賃金構造に関しては、重工業系メーカー企業に就労する職工や紡績業の女工について重厚な成果が蓄積されており、そうした先行研究を通じて、年功序列型賃金の成立は第一次世界大戦以降の戦間期に求められることや、戦前期企業は学歴に基づく身分制社会であった点などが共通認識になっている¹⁾。

また当初は研究が少なかったホワイトカラー企業も、三井物産を題材に千本暁子・麻島昭二・若林幸男・大島久幸・木山実等によって人事政策や入社ルート、内部昇進システムといった同社の内部機構が明らかになり、近年では三井銀行や三菱財閥、あるいは東京市職員²⁾の分析も加わっている。

しかし研究史の概観で判明するように、従来の考察は専ら大企業に集中して中小企業の手

薄さは否めず、且つ分析の多くは、すでにある程度は成熟した時期が対象であり、創業以来の長い期間にどのような現象が起こったのか、企業の成長過程という観点からの様相はさだかでない。さらに本稿が課題にするホワイトカラー企業の賃金構造は、史料の制約による基礎データの不足から曖昧な部分が残る。

そこで本稿では神戸に本店を置いた貿易商社兼松を題材に、明治22（1889）年の創業から史料下限の昭和14（1939）年まで50年間の期間における賃金構造とその変容を分析したい。同社の経営原資料である『兼松史料』からは総数600名にのぼる従業員各人の賃金を捕捉することが可能であり、それらのデータを通じて賃金構造を視覚的に把握すべく各時期の賃金分布図を提示し、その背景にあった人事政策や人員構成を検討する。

1.2 兼松の概要

明治22年に兼松房治郎（以下では「店租房治郎」「房治郎」と表記する）が創業した「兼松商店」（現在の兼松株式会社、以下「兼松」）は、日本と豪州（オーストラリア）の貿易が主要業務であり、創業翌年に開設したシドニー支店に店租房治郎の片腕というべき北村寅之助を配して日豪貿易に乗り出した。表1は明治22年～昭和14年の売上高・利益額・在店者数の摘要である。明治22年に僅か7名でスタートした兼松は、中国貿易や蚕糸取引など事業を多角化した明治33年には38名に増加しながらも、翌年春に襲来した明治34年恐慌で経営は破綻寸前に陥り、横浜正金銀行の救済でからくも倒産をまぬがれたものの、経営改革の一貫として在店者を一挙に半減する大リストラが断行された。

大正初年まで人員数は横這いに留まったのち、第一次大戦期の好景気で大戦直後には84名（大正8年）に急増し、戦後の反動不況や昭和初年の大恐慌期も手堅い経営で乗り切り、昭和11年には200名になった。従業員が2千名を超える巨大商社の三井物産と比較するには無理があるが、昭和14年の在店者は326名に達し、収益の支柱である羊毛取引に関しては日本の羊毛輸入商の中で首位の座を占めたばかりでなく、世界的にも最大級の羊毛バイヤーに成長している。その意味で兼松の考察は、零細企業から大企業へいたる成長過程を俯瞰できる好例と言えよう。

さて兼松の在店者は幾つかのカテゴリーに分類される。創業者の店租房治郎が存命した大正2年までは房治郎が店長として頂点に位置し、その下に神戸本店・シドニー支店の各支配人が業務を監督した。房治郎の没後は、数年間ほど房治郎の継嗣が社長に就いたが、同人は大正7年の株式会社への改組直前に退任し、その後は重役の合議制が経営の基本的形態であった。日常業務を担う中核は店員（一般的にいう社員に相当する）であり、そのほかに若年男子の見習員・見習生・男子給仕、そして雑員の倉庫員などがいた。給仕は尋常高等小学校の卒業生（現在の中卒に該当する）、見習生は甲種商業学校の卒業生（現在の高卒）、見習員は

表1 売上高－在店者数の推移

年	売上高	利益額	在店者数
明治22 (1889) 年			7
23 (1890)	50	△ 7	10
28 (1895)	170	22	19
32 (1899)	590	57	37
33 (1900)	1,100	16	38
34 (1901)	1,410	△ 12	19
35 (1902)	1,250	△ 2	19
38 (1905)	2,000	92	16
43 (1910)	3,500	79	24
大正元 (1912)	7,000	150	32
3 (1914)	7,000	172	39
4 (1915)	18,000	660	46
7 (1918)	44,007	1,005	78
8 (1919)	47,588	1,404	84
9 (1920)	33,976	753	85
10 (1921)	27,151	1,105	81
14 (1925)	40,300	760	107
昭和元 (1926)	57,012	1,050	111
2 (1927)	48,114	820	110
5 (1930)	28,806	407	112
6 (1931)	33,654	631	113
7 (1932)	57,572	1,116	119
10 (1935)	60,119	1,380	170
11 (1936)	78,044	1,573	200
14 (1939)	88,631	1,639	326

- ・売上高と利益額の単位は千円，在店者数の単位は人である。
- ・各人数は日本人男子の従業員であり，女性や外国人の従業員は含まない。
- ・利益額の△は赤字を示している。

大学や高商の学卒者で、これらはいづれも将来的には店員への昇格が前提になっていた³⁾。従って本稿では店員～給仕を分析の対象にして、従業員の中でも「雑員」として扱われた倉庫員・仕丁・女性職員は除外する。

また本稿独自の問題意識に立脚し、一部の図表では在店者を若年入店者と高齢中途入店者に分けている。若年入店者はおおむね新卒（各学歴の入店年齢は学卒者が22～25歳，甲種商業学校が18歳，給仕は尋常高等小学校卒業で10代半ば）で，他の企業の勤務経験が皆無か極く短期間であり，学制の普及の度合いを考慮して第一次大戦が勃発した大正3年以前は25歳未満，大正3年以降は30歳未満で入店した人員を若年入店者に区分した。高齢中途入店者は他の企業や自営業などの職務経験を持ち，大正3年まで25歳以上，同年以降は30歳以上の非新卒者が該当する。兼松では長い時間を掛けて若年入店者と高齢中途入店者の人員構成の比

率が変化し、賃金構造に甚大な影響を与えた。

先行研究では職位の移動に着目したキャリア・ツリー分析も試みられているが、兼松は昭和9年の機構改編まで基本的に輸入部・輸出部・会計部の3部制で運営され、また業務を担う店員は「部長」「係長」「店員」の3種にすぎず、機構が簡素でキャリア・ツリー分析には適さない。付言すれば、ジョブ・ローテーションも緩慢であり、海外勤務の経歴も昇進には直接には結びついていない。

最後に本稿でいう「賃金」の内容を説明しておきたい。本稿の賃金は毎月支給される月俸と賞与金の合計で、賞与金は大正12年では賃金の3～5割を占めた。そのほか大正後期からは従業員持株会の「兼松奨励会」が活動し、株主になった従業員には配当金が支給されたが、厳密には配当金は労働の対価とは言い切れない曖昧な部分を含んでいるほか、多分に帳簿上の記載にすぎず、支給実態に不明な部分が大きいので除外した。

また従来の研究では勤続年数を賃金の決定要因に想定する論考が多いが、本稿では年齢に着目して分析を進める。これは経営者が結婚などのライフ・サイクルを重視しているためであり、その他の決定要因と言われる勤続年数・学歴・所属部署については最後に触れたい。

2 創業期の賃金構造

2.1 創業期の人事政策

創業期の兼松の特徴の一つに、官僚的システムの構築が指摘できる。その主たる目的は店内規律の確立であり、具体的には膨大な規則類や等級俸給制度が挙げられる。この問題はすでに別稿で論じたので、ここでは概要に留めたい。⁴⁾

社史の素稿である『兼松商店史料』によれば、明治24年に最初の店規というべき「覚書」が出されたのち、明治28年頃から規則を濫発し、同33年までに主要規則では店則41条、事務細則22条、店員服務心得48条など、細則では東京支店規則12条、蚕糸部規則18条、蚕糸部売買係担当規則19条、蚕糸部取扱改良規則8条など合計224条の規則が矢継ぎ早に布達され、あたかも一大行政組織のような観を呈した。しかし、その支配を受ける人員は通算しても40余名たらずで、いたずらに法の形式が整ったにすぎなかったという。

維新ノ大改革以来、茲ニ三十余年、旧慣全ク廢シテ新紀未ダ就ラズ、之レヲ商界ニ見ルモ所謂御店風ノ準繩既ニ毀ケテ、新營業組織ノ一般的標準ノ認ム可キモノ猶立ツニ至ラザルニ当リ、我商店従務員ガ其素質頗ル区々、且其多クハ店歴極メテ短カキノ事実ヲ考慮ニ加フルトキハ、之レヲ統御シテ活動セシメン為メニハ一々規矩ヲ示スノ要アリシヲ否マスト雖モ、法權回復ノ必要上、無暗ニ生硬ナル法令ヲ製造□下セシメツ、アリシ当時ノ我国情ニ想到スルトキ、商店亦聊カ法規万能ノ世風ニ染シタル嫌ナキ能ハザルヲ看取シ得ベシ⁵⁾

即ち明治30年頃は近代企業の揺籃期であり、兼松でも従業員の資質はバラツキが大きく、かつ在勤年数も短い彼らを統制する目的で細かい規範を定めたのであり、そのため史料では引用部分に続いて、世間は法規万能主義的な兼松を「町役場」と揶揄したと述べる。

膨大な規則制定と歩調を合わせて、緻密な俸給制度が設計された。明治29年の店則では在店者の俸給は店長の房治郎を筆頭に一級俸から四級俸まで区分し、さらに各級内は一～七等に分けられて、一級俸一等の店長300円から四級俸七等の四等手代7円まで28のブロックが作られ、加えて倉庫員や給仕などの雑員は別に等外一等から同十級に順序付けられたから合計38のブロックが形成されたことになる。また金額は5円・10円など切りの良い金額で規格的な色彩が強い。こうした等級俸給制度は、行政官僚の俸給制度や重工業系メーカーの賃格に類似するシステムであったと理解されるが、同年の兼松の在店者は20名程度であり、経営規模からは必然性に乏しかったと言わざるを得ない。

それは規則類も同様であった。規律の確立を目的に膨大な規則を制定したものの、実のところ、その実効性はほとんど皆無であった。明治30年に欠勤遅刻の届出から社内清掃まで約20条を令達して違反者は厳罰に処すと布達したところ、少なからざる者が無届け欠勤や当宿直怠慢で罰金を科せられ、原幸治郎支配人を筆頭に古参店員の遅刻は年百回を数える有り様だった。東京支店でも酒色に耽る者が後を絶たず、社内全体に規律を軽視する風潮が蔓延し、規則の整備とは裏腹に規律は弛緩したと史料は語る。

規律の弛緩は、遅刻や無断欠勤といった日常的な規範に留まらず、経営基盤を危うくする事態を招いた。その顕著な事例が蚕糸部の暴走である。当初は店員1名で出発した蚕糸係は、神戸を蚕糸取引の中心地にしたいという店租房治郎の意向を受けて明治30年に蚕糸部に昇格し、5～6名の店員が所属して中国産蚕糸や屑糸類を活発に取引した。明治30年の利益額は2,250円にすぎなかったが、明治32年の利益額は価格高騰を受けて3万2千円に躍進し、開設数年で日豪貿易益の約5万円の6割強に匹敵する利益を挙げる急成長ぶりであった。

ただし巨利を挙げた反面で、蚕糸部の売買は手堅い仲介取引から自己勘定によるハイリスクな見込取引に移行し、乱脈な取引を繰り返して内実はきわめて危険な状況に陥っていた。明治33年春に勃発した義和団の乱（北清事変）で相場が暴落したのを契機に、同年の蚕糸取引は取引高26万円に対して8万円の巨損を計上した。これは兼松の資本金10万円に匹敵する金額で蚕糸部設置以来の総利益の倍額に達し、兼松全体の資金繰りを急速に悪化させた。そのため明治34年の経営改革では蚕糸部は真っ先に廃止が断行され、蚕糸部員は全員がリストラされて兼松は蚕糸取引から撤退した。同時期には不動産投機や中国貿易など新規に着手した事業の多くが水泡に帰しており、その根底には規律に服さない従業員の資質や、彼らに対する内部統制の失敗という問題が存在したと考えられるのである。

このように創業期には膨大な規則類の制定で人員統制を目論んだものの、明治34年春に襲

来した恐慌によって兼松は経営危機に追い込まれ、その後の経営再建では眼前に山積する業務の処理に忙殺されて各員の臨機応変の判断が重んじられるようになり、「複雑ナル店規細則ハ殆ンド全員ノ腦裏ヨリ忘失セラレ居リシ有様ニシテ、尔後ノ商店ハ益法文主義ヲ離レ、実行主義ニ就ケルノ觀アリ」と空虚な規則類は忘却されたと伝えられる。

俸給制度も明治39年の改正で「何等何級等繁雜ナル呼称ヲ廃シ、支給額ノ豁達自在ナランコトヲ期スル」と賃金額の規定は簡略化して、以後の賃金には等級俸給制になかった端数の金額が頻出し、繁雜で規格的な色彩が強い等級俸給制度を投擲して柔軟で現実的な俸給システムに移行している。

2.2 人員構成と賃金分布

本章では従業員の履歴に基づいて創業期の人員構成を検討すると共に、同時期の賃金分布を観察する。

2.2.1 明治32年の人員構成

明治22（1889）年に在店者7名でスタートした兼松は、明治20年代後半から業務拡大に伴って人員が急増し、明治33年の在店者は約40名に達した。表2は明治32年の在店者を整理した名簿であり、創業期の人員構成の特徴が現れている。本表は支配人から給仕まで合計27名を掲載しており、ここでは後年の図表に合わせて店員22名（主任も身分上は店員である）と給仕3名の在店者25名を対象に創業期の人員構成の特徴を観察しよう。

まず在店者25名の年齢は18歳～52歳で、平均年齢は29.7歳、在店年数は平均3.4年にすぎず、在店3年以下の人員が25名中16名を占める。若年で入店した長期勤続者と言えるのは輸入部主任の古立直吉1名だけであり、在店年数の短さは創業からさほど年数が経過していないという事情もさることながら、入店者と同時に退店者が多いという流動性の高さにも起因した。明治31年の入店者は11名（同年の退店者は3名）、同32年は9名（同5名）、同33年は16名（同15名）と人員の入れ替わりは激しく、従業員の定着率は著しく低かった。

次に入店時の年齢を算出すると、25歳未満で入店した若年入店者が12名、25歳以上で入店した高齢中途入店者が13名であり、40歳以上の入店者も2名含まれる。当然ながら高齢中途入店者のほぼ全員が前職の経験を有し、25歳未満の者も含めると前職経験者は14名をかぞえる。具体的な職業は、雑貨売買の大橋商会や神戸税関、あるいは貿易商は兎も角として、大阪郵便局・郡役所書記・神父など貿易業と関係が薄い職種も散見される。

ここで特に注意しておきたいのが蚕糸商である。蚕糸部5名のうち4名の前職は自営蚕糸商で（支配人の原幸治郎も蚕糸商であった）、横浜で蚕糸取引に失敗して破産した者もいる。翌33年に設置された中国貿易部門も、その担当者は日清貿易研究所（後年の東亜同文書院）

表2 明治32(1899)年の在店者名簿

月俸と賞与の単位：円

	身分/所属	年齢	在店	月俸	賞与	前職・学歴
原幸治郎	支配人/神戸本店	44	9	100	2300	蚕糸商
北村寅之助	支配人/シドニー支店	34	11	75	1200	上海で薬種貿易商
古立直吉	店員/輸入部主任	29	10	50	750	店祖房治郎の縁戚か
四方素	店員/会計部主任	35	2	25	305	神父 [同志社神学校]
N T	店員/蚕糸部主任	30	4	25	650	自営蚕糸商
S K	店員/輸出部主任	42	4	25	225	大橋商会
I T	店員/肥料部主任	37	3	25	225	小学校教員
O J	店員/庶務部主任	52	3	20	100	
T K	店員/蚕糸部	33	2	20	500	蚕糸商
I K	店員/蚕糸部	39	1	20	400	蚕糸商
A T	店員/蚕糸部倉庫係	24	2	12	300	蚕糸商
I S	店員/蚕糸部書記	31	1	20	15	三井物産 [神戸商業学校]
Y M	店員/東京支店	29	2	25	250	貸家業
K M	店員/肥料部	23	1	10	20	[京都商業学校]
Y S	店員/庶務部	27	1	12	10	大阪郵便局
S R	店員/輸出部	27	7	20	160	[大阪商業学校]
K S	店員/輸入部	26	3	15	120	神戸税関
O S	店員/輸出部	26	3	12	120	神戸税関 [師範学校]
M I	店員/肥料部	26	2	15	120	[東京法学院]
H T	店員/会計部	21	3	12	150	[大阪商業学校]
入江金三郎	店員/東京支店	26	3	17	170	[大阪商業学校]
Y K	店員/東京支店	45	1	25	25	郡役所書記
M K	店員/シドニー支店	33	4	50	400	貿易商 [長崎商業学校]
O K	店員/シドニー支店	28	9	20	300	シドニーで採用
N R	給仕/神戸本店	18	5	5	20	
Y S	給仕/神戸本店	18	5	6	80	
山本一郎	給仕/東京支店	18	4	5	20	

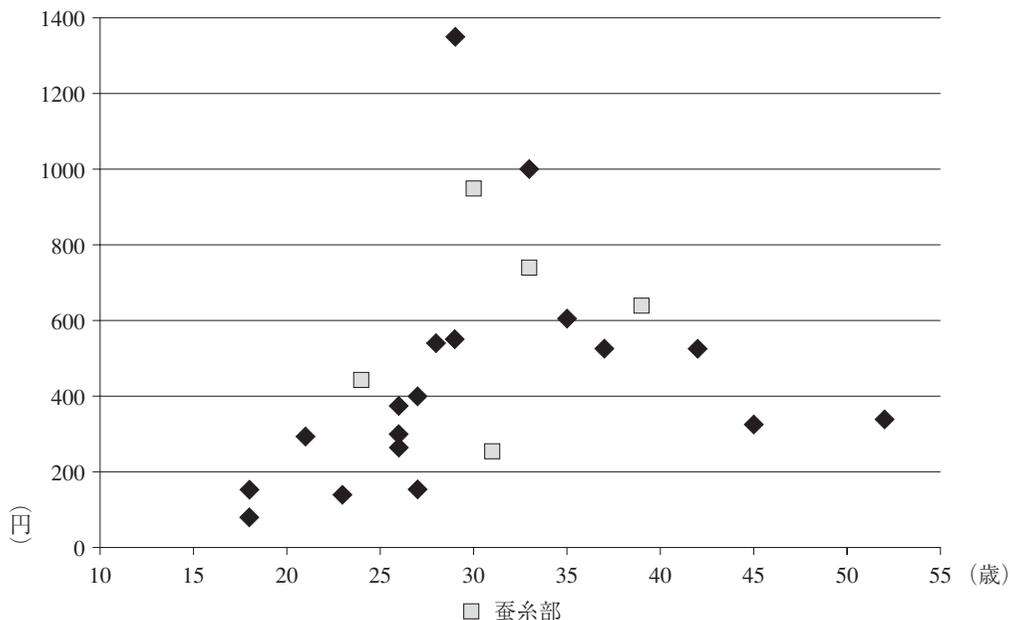
・本表では支配人や後年に重役に昇進した者は実名、その他はイニシャルに変換して表記した。

の卒業生で、総督府や農商務省の中国駐在員など専門的知識と経験を持つ人員が集められており、同時期に兼松が積極的に推進した蚕糸取引や中国貿易は、そうした専門的スキルを持つ高齢中途入店者が担っていた。

また表2では、学歴が判明する人員は「前職」の欄に追記した。義務教育課程以上の学歴保有者は京都商業学校・大阪商業学校・神戸商業学校・長崎商業学校⁷⁾や東京法学院・同志社神学校・師範学校の卒業生9名が確認できる。創業翌年の明治23年に高等商業学校(後年の東京高商)の新卒1名が入店したものの、数年間のシドニー支店勤務後に退店しており、その後は明治33年に高等商業学校の新卒2名が入店するまで学卒者はいない。

上記の情報から創業期の人員構成の特徴をまとめると、従業員の在店年数は極めて短く、人員の定着率は低かった。若年で入店した長期勤続者はいまだ内部に蓄積せず、業務の中心

図1 明治32年の賃金分布



になる店員は高齢中途採用者が大部分を占めており、そのうち少なからぬ者が専門分野に特化した要員で、豊富な取引経験と専門知識を持つ即戦力的な人材が業務を担当する態勢が取られていたのである。

2.2.2 創業期の賃金分布

創業期の賃金構造を観察すべく、図1に明治32(1899)年の賃金分布を提示した。ここで対象にした人員は、店員～給仕の在店者25名である。年間賃金額を縦軸に、年齢を横軸に取った本図からは、一見して年齢と賃金の相関の弱さが読み取れる。⁸⁾

また本図では蚕糸部員を別のマークで表記した。前出の表2に掲示したように、月俸と賞与に分ければ、月俸は年齢に関わらず頭打ちになる反面、賞与は拡散している。それが最も顕著なのが蚕糸部員であり、蚕糸部主任NT[30歳、在店4年]は月俸25円で、会計部主任[35歳、在店2年]・輸出部主任[42歳、在店4年]・肥料部主任[37歳、在店3年]と同額であるものの、NTの賞与650円は、各305円・225円・225円と比較して高額であり、NTより多額の者は在店10年の輸入部主任750円だけである。蚕糸部主任だけでなく、蚕糸部員たちは他の同程度の年齢や在店年数の従業員よりも多額の賞与を獲得しており、このような蚕糸部員の高額な賞与は、蚕糸部が独立採算制であったという背景も作用し、同部では成果主

義的報酬の方針がとりわけ堅固であった状況を示唆する。ただし蚕糸部員でも書記 I S は低給である。これは同人の在店期間が1ヶ月足らずで、賞与が低額であった影響が大きい。これらを勘案すれば、創業期の賃金構造は年齢にも在店年数にも結びつきが弱く、何よりも能力主義（あるいは成果主義的）な傾向が強かったと評価される。業務の積極的な拡大や従業員の在店年数の短さなどが、こうした動向の背景にあったと言える。

しかし翌34年の恐慌襲来によって、蚕糸部の廃止や上海支店の閉鎖など経営機構はダウンサイジングを余儀なくされ、性急に拡大策を推進した創業期は終わりを告げる。明治34年恐慌によるリストラは、蚕糸部や中国貿易部門を中心に全部署に及び、また高齢中途入店者ばかりでなく若年従業員の多くが退店し、解雇というよりも兼松の将来に見切りをつけて自主的に去った人員も少なくなかった模様である。この後、業務は日豪貿易に回帰し、業績は徐々に回復しながらも、明治末年まで在店者数は20名程度の横這いで推移している。

3 第一次大戦期～戦間期の変容

3.1 人員構成と人事政策の変化

明治末期に長く景気低迷した日本にとって、大正3（1914）年夏に勃発した第一次世界大戦は経済的に飛躍する契機となった。開戦当初は悲観論が蔓延して若干の混乱は見られたが、翌4年から輸出激増によって産業界は未曾有の活況を呈し、その好景気は大戦終結後の大正8年頃まで続いた。兼松では、大正3年は従業員に賞与を支給した傍らで重役の賞与は取り止めになった。しかし翌4年には売上高1,800万円に回復して同7年には4,400万円と著しく増進し、繁忙な業務に対応すべく大正3年に39名であった在店者は同4年/46名、同5年/54名、同6年/62名、同7年/78名と数年間で倍増して、多くの企業の例に洩れず、兼松も大戦景気で急成長している。

また増員だけではなく、明治後期頃から人事政策の変更が明確になった。端的には、それは高齢中途者から若年者に雇用の重心を移動するという転換であった。

若年入店者と高齢中途入店者の比率に着目して、明治32年から昭和9年までの在店者の構成を表3に整理した。本表で見ると、明治32年には高齢中途入店者が在店者25名のうち13名、翌34年は39名中21名と在店者の過半に達する。しかし明治34年のリストラ断行後は、高齢中途入店者は次第に比率を下げ、大正元年には3割を切っている。

ただし第一次大戦期は例外的に高齢中途入店者が目立つ。大正4年は入店者10名中5名が高齢中途入店者で、同年から大正9年までの入店者合計92名の内訳は、若年者80名、高齢中途入店者12名という構成になっており、創業期に比較すれば格段に人数は少ないとはいえ、大戦景気に応じるべく人員補強を急いだ同時期には高齢中途入店者がいまだに一定の人員供給源になっていた。しかも義務教育課程だけの無学歴者が多かった創業期と異なり、第一次

表3 各年の在店者構成

単位：人

年	合計	若年入店者	高齢中途入店者
明治32 (1899)	25	12 (0) / 48%	13 (0) / 52%
明治34 (1901)	39	18 (4) / 46%	21 (1) / 54%
明治35 (1902)	14	8 (1) / 57%	6 (0) / 43%
大正元 (1912)	19	14 (5) / 74%	4 (3) / 26%
大正4 (1915)	28	20 (8) / 71%	8 (5) / 28%
大正6 (1917)	35	26 (12) / 73%	9 (6) / 27%
大正9 (1920)	66	58 (23) / 88%	8 (6) / 12%
大正12 (1923)	64	60 (22) / 93%	4 (3) / 7%
昭和2 (1927)	86	80 (43) / 93%	6 (3) / 7%
昭和6 (1931)	95	92 (51) / 97%	3 (0) / 3%
昭和9 (1934)	135	132 (79) / 98%	3 (0) / 2%

- ・本表の対象は年齢が判明する完備する店員～給仕であり、重役や雑員は除外している。
- ・「若年入店者」「高齢中途入店者」の％は合計人数に占める割合である。
- ・() は学卒者の人数である。

大戦期の高齢中途入店者12名のうち学卒者が6名で、その前職も三井物産・湯浅商会・日本郵船といった大企業も珍しくなく、断片的な史料から判断する限りでは自営業者は確認できず、おそらく全員が企業勤務の経験者と思われる。

もっとも、こうした高学歴の高齢中途入店者は、あくまで新卒の学卒者の補完であったことに注意したい。新卒の学卒者の争奪戦が激化した大戦中は、知名度の低い兼松は劣勢に立たされ、各高商に就職の斡旋を依頼しても新卒者を思うように獲得できなかった。創業者の兼松房治郎の逝去（大正2年）後にシドニー支店から経営を統率した北村寅之助は、大正6年の書簡で「五円や十円余分ニ奮発シテも、売レ口多き学校出より碌ナ人物ハ来リ申間敷、大概ハ大商店ニ走り、其ヨリ槽が来ル事と存候」と初任給を上げてでも新卒の学卒者が採用できない状況に苛立ちを隠せない。しかし第一次大戦後の反動不況や、地方高商の開校や学生の増加などで採用が容易になると、再び高齢中途入店者の採用は抑制に転じた。昭和期には高齢中途入店者は数名にすぎず、表3で見ると昭和9年の在店者135名では若年入店者132名に対して高齢中途入店者は僅か3名にすぎず、ほぼすべての在店者が若年で入店した人員になり、しかも、そこでは学卒者が79名で在店者の過半を占めた。

戦間期に若年入店者が在店者の圧倒的大部分を占めたのは決して偶然の産物ではなく、若年者の採用を高齢者よりも優先する人事政策の結果であった。例えば北村寅之助は、大正7年の書簡で甲種商業学校卒業程度の青年をシドニーに派遣するように求めており、若年者を指定したのは、若年者のほうが高齢中途入店者よりも訓練が容易だからと説明する。¹⁰⁾ 明治41年の書簡では「雑貨屋杯ニハ（外の課ニテモ格別変リハナケレ共）、中学卒業程度の小僧よ

り叩き上ケタル青年も却テ役ニ立ツ様存候、廿六七才の中年より鋭敏機智の實際家ヲ拵ル事ハ頗ル難事と奉存候¹¹⁾と高齢中途入店者を鋭敏機知の実務家に養成するのは困難だと述べる。北村に限らず、総じて重役たちは若年者の採用に努力し、高齢中途入店者を忌避する意識が強く見られる。

大正5年には定年制度〔重役55歳、店員50歳〕を導入したのに続いて、大正7年には合資会社から株式会社への改組に併せて、従業員持株制度である兼松奨励会を創設するなど大正中後期には各種の改革が行われた。兼松奨励会はある程度の在店年数に達した店員に無償で株を与えて、退職時には持株を買い上げて退職金にする仕組みであり、買上額は在店年数に応じて逡増的に設定し、従業員の長期勤続の促進を企図していた。

大戦景気は大正7年の大戦終結の翌8年頃まで持続して、大正9年にはっきりと不況に陥り、売上高は大正8年4,758万円が大正10年には2,715万円と大幅に減額した。昭和初年の大恐慌期も低調で、昭和5年に2,880万円となって、その後はようやく上昇基調に転じている。

在店者数は売上高や利益額ほどの乱高下はなく、むしろ不況で新卒者の獲得が容易になった環境を受けて積極的に人員を増やしている。昭和5年は明治後期以降では初めて新規採用がなく、入店者はゼロであった。しかし翌6年には採用を再開し、その後は入店者が二桁の年が続く。また明治後期や第一次大戦期と異なり、戦間期には長期勤続が根付いて中途の退店者が少ない点も、在店者数が順調に増加した理由であった。

3.2 賃金構造の変質

本節では第一次大戦期～戦間期の賃金分布を観察しよう。この時期には年功序列型の賃金構造の形成が進んでいる。

図2は第一次大戦最中の大正6（1917）年における従業員35名¹²⁾の賃金分布であり、他の賃金分布図と同じく縦軸が年間賃金額（円）、横軸が年齢（歳）である。本図では分布は右上方に散開して年齢と賃金の相関が高まりつつも、右下域に相当数が分散する¹³⁾。

ただし、図2では対象となる従業員の全員を表示しており、若年入店者と高齢中途入店者の差異は判明しない。そこで若年入店者25名と高齢中途入店者10名に区分した図3では興味深い事実が明らかになる。即ち、若年入店者は右上方へ直線的な配置が強まるのに対して、高齢中途入店者は右下域に分散しており、両グループは異なる性格を持っていたことが判明する。これは若年入店者によって年功序列型の賃金構造の形成が進みながらも、高齢中途入店者とその攪乱要因になっていたことを示している。

若年入店者のグループが年功序列型の賃金構造を形成した前提には、若年で入店して長期勤続する従業員の増加を指摘しなければならない。表3に示したように高齢中途入店者が過半を占めた創業期と異なり、大正6年の在店者は若年入店者が7割を超えており、また明治

図 2 大正 6 年の賃金分布

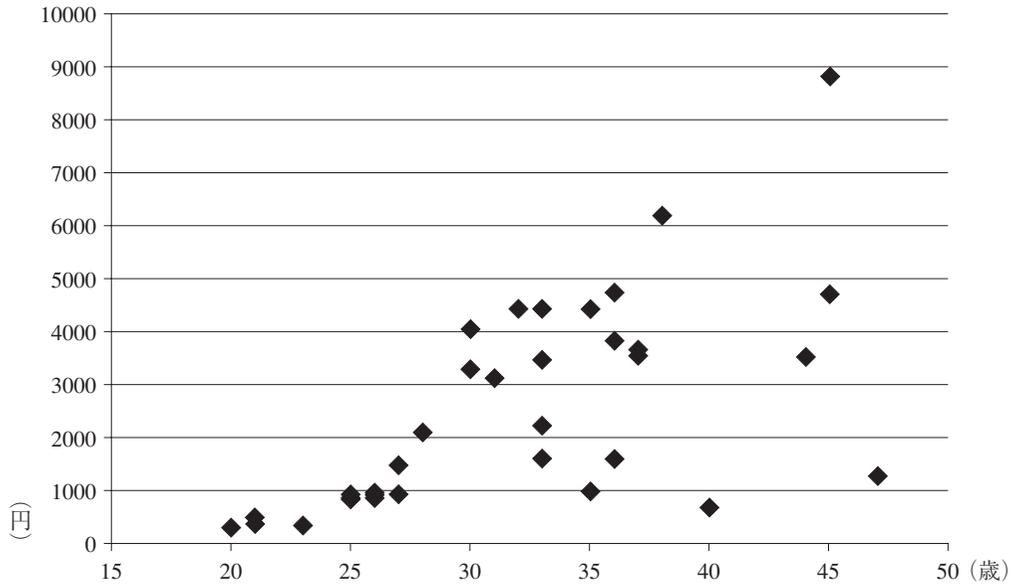


図 3 賃金分布／区分

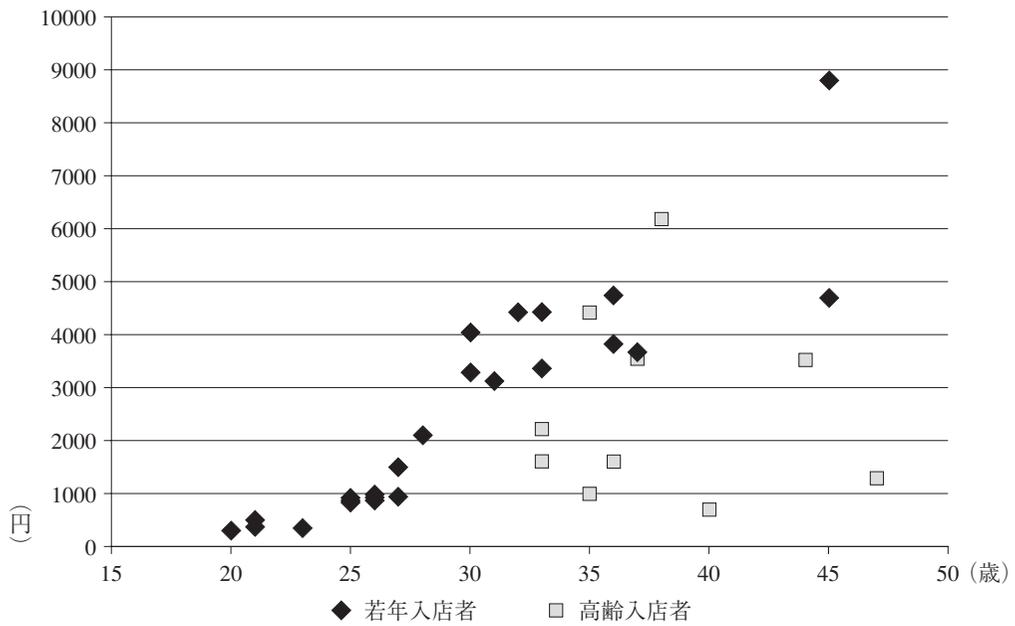
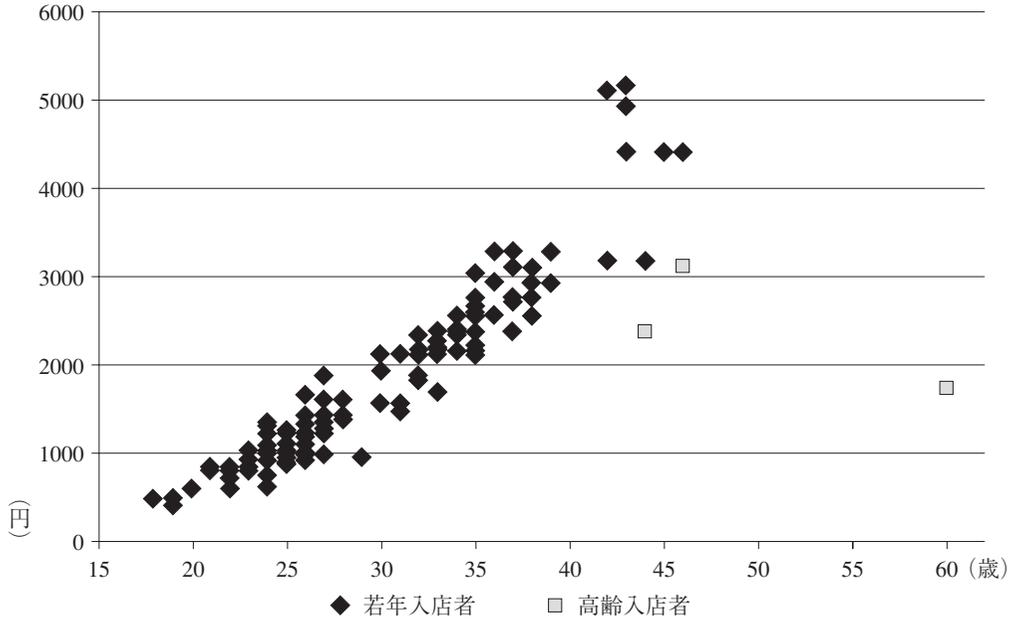


図4 昭和9年の賃金分布



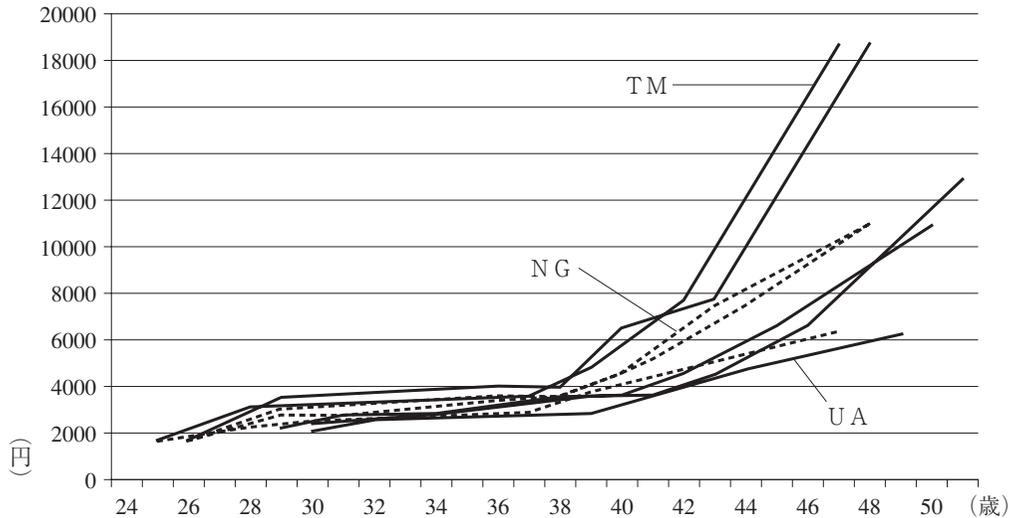
32年には在店10年以上の若年入店者は1名であったのに比較すれば、大正6年には在店10年以上の若年入店者が6名（うち20年以上が3名）で、若年入店者の長期勤続が実現途上にあったと言える。

昭和期には年功序列型の賃金構造は一層鮮明になる。図4は昭和9（1934）年の賃金分布図で、本図は賃金と年齢の情報が完備する店員～見習生¹⁴⁾の140名が対象である。ここでの賃金分布は、右上方に直線的に伸びたのち、40歳以降は放射状に拡散する。高齢中途入店者3名を除くと40歳以上の拡散の幅はやや狭まるものの、放射状の形態は変わらない。図3から図4への移行を見れば、こうした賃金分布の変化は、若年入店者の長期在勤と高齢中途入店者の激減によって生まれたことが明確に読み取れるのである。

3.3 パネルデータによる観察

本節では、さらに詳細に戦間期の賃金構造の特質を探るべく別の観点から検証しよう。ここまでに掲示した賃金分布図は、各年の名簿に基づくクロスセクション・データであるが、人数の増加と共に在店年数が長期化した第一次大戦期以降の従業員に関しては、同じ年齢階層に属する複数の人員を表示したパネル・データの作成が可能である（明治後期～大正前期に入店した人員は比較的在店年数が短く、また人数も少ないので、複数の人員を併せたパネ

図5 個別賃金の推移



ル・データの表示は容易でない)。

そうした観点から、戦間期に活動した従業員8名の賃金のパネル・データを図5に掲載した。本図は年齢基準の表示で、曆的には横軸は大正2年～昭和14年に相当し、大正前期に入店して昭和14年まで在店したのはこの8名に限られる。

パネル・データに掲示した8名は、学卒者5名(図中の実線)・甲種商業学校卒業者3名(図中の破線)であり、その履歴が表4である。彼らの入店年は大正2年～同7年で、入店年齢は市立高知商業学校を卒業したMSが21歳で最も若く、東京帝大法学部のKSと東京高商のHKは29歳で最年長である。HKは東京高商を卒業して東京で銀行に就職したのち、貿易業界に興味があったので入店したという経緯の持ち主であった。KS及びUAの両名は入店以前に前職に就いていた形跡は見られないが¹⁵⁾、TMは神戸高商卒業後に短期間だけ大阪の企業で働いたという記録がある。甲種商業学校卒業者でもNGは市立甲府商業学校を卒業後に関西で学校事務員を、市立京都商業学校を卒業したUHも火災保険会社の勤務経験を持っており、第一次大戦期には転職して兼松に入店した若年者は珍しくない。

これら8名の賃金の推移を俯瞰する図5では、年齢に伴う変化がさらに明確に読み取れる。即ち20歳代は低額に抑えられ、30歳代は最上位と最下位の賃金格差が約1.4倍の狭い幅に収束して推移したのち、40歳頃からは最上位と最下位で約3倍の賃金格差が生まれて放射状に拡散している。各員共に30歳代のラインがほとんど水平に推移して見えるのは紙面サイズによる影響で、実際は全員が40歳頃までに賃金は1.2～1.6倍(デフレーター修正済み)に増加

表4 パネル・データ8名の履歴

氏名	入店年	入店年齢	S9年齢	S9年数	学歴	備考
K S	1917/T6	29	46	18	東京帝大法学部	S13取締役就任
H K	1918/T7	29	45	17	東京高商	
U A	1918/T7	28	44	17	東京高商	
T M	1916/T5	25	43	19	神戸高商	S9取締役就任
N G	1916/T5	25	43	19	市立甲府商業学校	
U H	1914/T3	23	43	21	市立京都商業学校	
K T	1916/T5	24	42	19	山口高商	S9取締役就任
M S	1913/T2	21	42	22	市立高知商業学校	

・「S9年齢」は昭和9年時点の年齢, 「S9年数」は在店年数を示している。

した。彼らの30歳代は昭和初年の大恐慌期に遭遇したので賃金上昇は緩慢であり、他の時期ならば30歳代の賃金の伸びはもっと大きかった可能性はある。

最上位のT MやK Tは20歳代から最上位にあり、それは40歳代も変わらない（この2名は昭和9年に取締役に就任した）。逆に最下位でスタートしたU Aは40歳を過ぎても最下位である。順序が移動したのは専ら中位の者で、最上位と最下位の者は早い段階で評価が定まっていた模様である。

それでは、この構造はどのように生まれたのだろうか。とりわけ、ここでは40歳以後に出現する拡散の理由を検討すべく、高齢時に最上位であったT M、中位のN G、最下位のU Aの履歴をさらに詳しく観察しよう。

T Mは大正5年に25歳で入店した。神戸高商卒業は前年で、兼松入店以前に短期間だけ大阪の某社に勤務した。30歳で豪州に転勤、34歳で新設されたメルボルン支店主任（実質的に支店長）を任せられ、輸入部員では初めてニュージーランドを視察するなど販路の開拓に努めて、在豪10年で帰国して昭和6年に神戸本店の輸出部長心得、昭和9年に取締役に就任している。昇進は順調で、メルボルン支店の在勤時に肺結核で1年余ほど入院した長期病休が目立つ程度であり、仕事ぶりは堅実かつ積極的で重役の信頼も厚かった。昭和14年〔48歳〕の時点では取締役、賃金は15,500円であった。

N Gは極めて個性的な人物である。市立甲府商業学校を卒業して関西で学校職員として働き、T Mと同じく大正5年に25歳で入店した。翌6年1月にはT Mと一緒に店員に昇格し、両名の月俸は大正6年/35円、同7年/45円、同8年/70円で同額である。同9年にT M/120円、N G/110円と微妙に差が出来るものの、図5で見ると30歳代ではそれ程の違いはなく、40歳代になると賃金の差が生じている。

N Gは昭和4年〔38歳〕に豪州に赴任し、昭和7年には稀有な好成績を挙げたN Gに豪州兼松の重役が特別行賞を授与したいと神戸本店に提案したほどであったから（ただし神戸本

店重役は前例がないという理由で却下した)、同人の業務能力が高かったのは間違いない。ところが、その一方でその人格に対する評価は芳しくない。重役書簡では「善ク研究シテ仕事ハ熱心ニ致居候へ共、部下指導等ノ点ニ付、今一段ト云フ所アリ¹⁶⁾」と部下の指導に難点があるという指摘が散見されるほか、同人を直接に知る益田乾次郎店員は第二次大戦後に著した回想録でNGの人柄を次のように語っている。

絹物の先輩にNGという男がいた。理論家であり、口八丁手八丁のやり手で、織物の規格に厳しかった。いちいちたて糸、よこ糸の本数を検査して盛んにペケを出すので、一時は私設絹物検査所といわれたくらいである [中略]。NGという男は、よく勉強もし、物知りの出来物だったが、部下には教えようとしなかった。それだけでなく、海外通信なんか読ませないでにおいて、部下を責めたてるから、やめるものや、病気になるものが多く出た [中略]。出来物だったが、人格的欠陥のため兼松では重役になれず、昭和16年から関係した、今の¹⁷⁾大福機工の前身である株式会社坂口機械製作所に17年に派遣された。

絹織物商品を担当するNGは、豊富な商品知識や高い能力を持っていた反面で、聊か狷介な性格であり、部下の統率能力には重大な欠陥を抱えていたのである。豪州から帰国後の昭和10年に神戸本店の雑貨部長代理、同14年に大阪支店長(いずれも身分は店員)に就いたものの、それ以上は昇進せず、結局は昭和17年に関連会社に追いやられた。ところが赴任した株式会社坂口機械製作所(現在の大福機工株式会社)では全従業員の猛烈的な排斥運動が起こり、1年も経たないうちに専務の地位を逐われたという。引用文の中段にある部下に病気や退職者が続出したという記述は、兼松の神戸本店部長代理～大阪支店長の時期と想像される。このように同人は商品取引の高い技量を持ちながらも組織を統率する力量に乏しく、その点が若くしてメルボルン支店を円滑に運営したTMとの違いであった。昭和14年[48歳]の時点では大阪支店長、賃金は9,090円であった。

最下位のUAは大正7年に在職中の店員の紹介によって28歳で兼松に入店し、同5年に東京高商を卒業して2年が経過しているので、他の新卒者よりも5円増しの月俸45円でスタートした。翌年に店員に昇格したが、賃金の伸びは40歳を越えても緩慢である。「年齢・出身・経歴ニ比シテ覇気ナシ、但シ担当事務ハ真面目ニ撓マズ行ヒ、且ツ安ンジテ之ニ当ルノ落附アリ¹⁸⁾」や「着実ニ執務せるも温厚なるだけ積極的ニ欠くる処あり、他の輸出取引主任級ニ比し稍々もすれば見劣り、昨年末ハ同格者ニ比し一割方減額¹⁹⁾」など勤務態度は真面目である反面、覇気がなく積極性に欠けるという芳しくない評価が定着しており、また目立った業績もなく、そのため昇進は昭和9年に経理係長を最後に止まった。昭和14年[49歳]は経理係長、賃金は5,200円に留まっている。

このように3人の人事評価は明確に違っていた。まずUAの評価は総体的に低く、NGは日常的な商取引の能力は最上位のTMに遜色はない（あるいはNGのほうが優れていた）ものの、組織運営の能力はTMよりも著しく劣っていた。それが40歳を越えた高齢時の賃金格差に結びついたと理解されるのである。

3.4 戦間期の人事政策の解釈

上記の昭和9年の賃金分布図や8名のパネル・データで読み取れるように、戦間期の兼松では若年の給与は抑制し、その後はあまり金額に差を付けずに推移したのち、40歳以後は能力に応じて格差をつけるという賃金構造が成立していた。いわば年齢で区分された、年功序列的な給付と能力給を併用する複合的な形態であったと解釈される。

こうした賃金構造は明確な経営者の意思に基づくものであった点に注意したい。まず若年の低給に関する史料を見ると、シドニー支店から経営全体を統率した北村寅之助は、30歳前の若年者の増給を提案した神戸本店重役に、独身者が生活に窮するほどの薄給とは思えず、「余計アルニ越シタ事ハ無之候得共、其金ヲ貯蓄シテ迎妻の用意ニスルト申様の若者ハ近頃稀有ニシテ、却テ余有アルカ為メニ奢侈ニ流ル、の弊なしとせず」²⁰⁾と増給案を却下した。

若年者の奢侈を嫌う北村は、生活費以上の給与には断固として反対であり、「若輩の独身者ニシテ百円已上の月給は、如何ニ生活費暴騰ニテも多少の余剰ヲ生スル筈と存候、而シテ此残金ヲ貯蓄スル心掛アル男ナラハ大丈夫ニ御座候得共、多くの場合無ケレハ辛抱の出来ルモノモ、有ルカ為メニ贅沢ニ流レル杞憂ナシトセス」²¹⁾と余計な金がなければ贅沢に走らなくて結構だという態度であり、一貫して「若い者ニ甘過キルハ大毒ニ御座候」²²⁾と若年者への厳しい姿勢を崩さない。25歳で店租房治郎と渡豪してシドニー支店を任せられ、支店の運営が軌道に乗るまで食事はパンと水だけという貧窮生活を余儀なくされた北村には、若年者の奢侈を許しがたい気持ちが人一倍強かったのかもしれない。こうした北村の意向もあって、若年者の給与は低額に据え置かれたと思われる。

ただし上記の史料で結婚資金に言及しているように、結婚すれば世間並の生活を送るだけの賃金は保証するという意識も垣間見られる。結婚年齢が判明する戦間期の店員19名を観察すると、一番若くて26歳1名、その他は27歳1名、28歳2名、30歳4名、31歳3名、32歳3名、33歳2名、34歳1名、35歳1名、37歳1名で、おおむね30歳頃が結婚の平均年齢になっている。些か晩婚にも感じられるが、これは一概にデータの少なさによる偏りではなく、昭和11年に結婚を届け出た28歳の店員について重役は、一昨年に別の店員が27歳で結婚したので、まだ早いから止めよとも言えないと述べているから²³⁾、少なくとも兼松内部では20歳代の結婚は尚早だという感覚が広く存在していたらしい。

40歳代から放射状に拡散する構造に関しては、次の史料が手掛かりになる。²⁴⁾

屢々話題ニハ上りたるも実施が段々遅れ居りたる抜擢実行の機熟し、愈々本夏御実行の趣
拝承、誠ニ結構ニ存申候、従務員一般の注意を喚起する効力を大ならしむる要ニ抜擢範囲
を網谷店員以下七名ニ今回ハ限定される由、機宜の御処置なりと存申候、右七人ハ縦から
見ても横から見ても間違のない衆目一致の抜擢なりと存申候

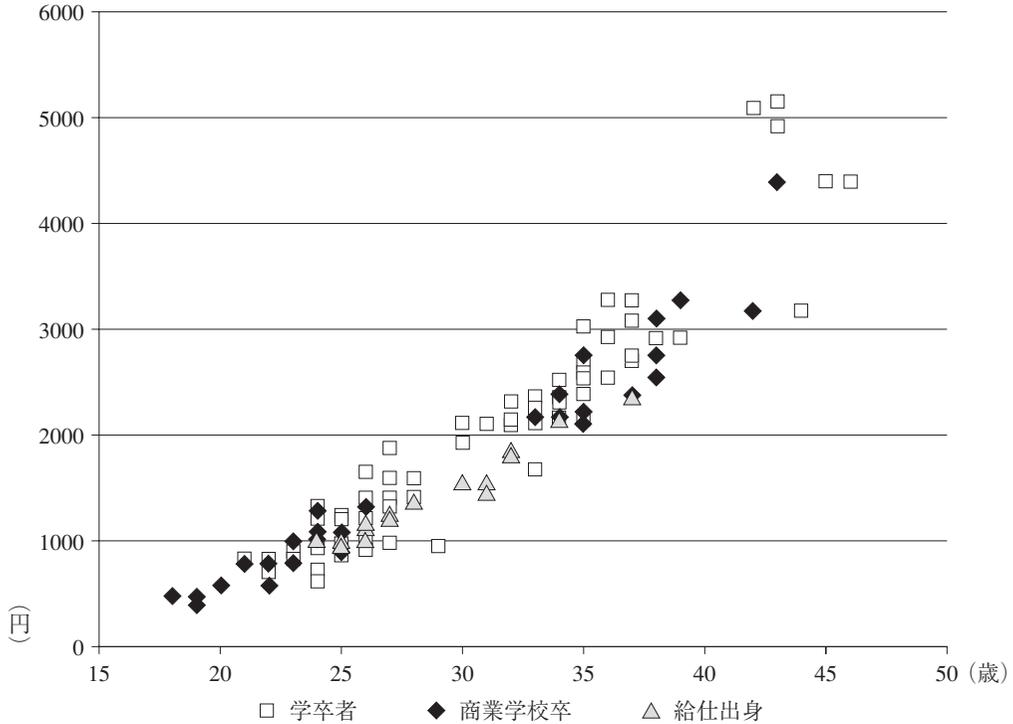
強いて批評するならば、抜擢の度合が聊か微温ならさりしやの点ニ御座候へ共、極端を避
けて中庸を取り、従ム員全体の平和の心を乱さゝる商店の従来ノ伝統ニ鑑み、慎重ニ此程
度ニ止められたるものならんと存申候、一部の不平乃至失望ハ早晚避け難きもの、三十や
四十の従ム員でありし時代ニハ中庸、温情ニよりても商店の威力を發揮し得る確乎たる集
団を作り得れど、百数十の大世帯ニなりたる今日ニ於てハ愛店精神の強弱、徳望信用の高
下、技倆能力の大小を謹厳公正ニ測定して、時々少なくとも三年ニ一度位ハ此抜擢を実行し
て、各員の従務ニ対する緊張味を刺戟する必要ありと近来熟々感じ申候

これは昭和9（1934）年に、豪州兼松の富森謙吉取締役が神戸本店重役に宛てた書簡の一節
であり、優秀な店員7名を抜擢した神戸本店に賛意を表している。この7名は前出のパネル・
データ8名の下の世代に属し（同年は前記8名の年齢は42～46歳）、その年齢は36～39歳で
パネルの8名の賃金が拡散を開始した年齢とほぼ同じである。この7名と同じ年齢層の店員
は24名が在店しており、そこから7名を選抜したわけであるが、その増給幅は月俸125円→
140円など1.1倍程度に過ぎず、文中で「聊か微温ならさりしや」とあるように、それほど大
幅な賃金格差を付けたわけではない。人心を動揺させないように「極端を避けて中庸を取り、
従ム員全体の平和の心を乱さゝる商店の従来ノ伝統」と社内の協調を重視する兼松の伝統と
いう意識も影響している。賃金格差が拡大するのは、パネルの8名と同様に40歳を越えてか
らではないか。

また「三十や四十の従ム員でありし時代ニハ中庸、温情ニよりても商店の威力を發揮し得
る確乎たる集団を作り得れど、百数十の大世帯ニなりたる今日」という文言にも注意したい。
これは従業員数が30～40名程度に過ぎなかった時期（大正前期が該当する）と百名を越えた
戦間期では、人事管理が全く異なると経営者が認識していたことを意味する。即ち、従業員
が少人数ならば温情主義が有効であったものの、百名を越えた戦間期には愛社精神の強弱や
徳望の有無（前述のNGは好事例である）、あるいは技能を考慮して抜擢人事を適度に断行
するのが肝要だと説明する。こうした人事政策に基づいて、高齢時の賃金が放射状に拡散す
る構造が成立していたのである。

もちろん40歳未満で賃金格差がなかったわけではない。しかし図5に掲示した最上位のT
Mと最下位のUAの比較では、高齢時は44歳/1.62倍、49歳/2.98倍と格差が拡大している一
方で、30歳代は約1.4倍の差を保ったままで推移している。これは職工などと違い、貿易業

図6 学歴別の賃金分布



では個々人の成績は集団に依存する部分が大きく、通常の場合では個別の能力差は顕れにくいという商社の特性に由来するのかもしれない。

3.5 諸種の要因の検討

ここまで本稿では、賃金の決定要因として年齢を視座に据えて分析を進めてきた。しかし従来の研究では学歴や勤続年数を重視する手法が一般的であり、従業員の所属部署も賃金決定に影響したという見方もある。そこで最後に戦間期を対象に、それらの要因を検討する。

まず昭和9（1934）年の学歴別の賃金分布が図6である。学卒者がやや上部に位置し、給仕出身者は下部にあるものの全体として集団は分裂せず、一つのまとまりを保っている。学卒者よりも上位の甲種商業出身者が少なからず存在し、兼松では学歴は賃金決定の主たる要因ではなかった様子を本図は表している。

この背景には、給仕出身者や甲種商業卒業生の能力向上を意図した企業内教育があった。²⁵⁾ 兼松は大正8年に寄宿舎を開設して若年従業員に夜間講習を実施しており、それは第一次大戦中に「成金商店筍出ニして、高商卒業生の取り合ヒニ相成候」²⁶⁾と学卒者の採用に苦勞する

と同時に、兼松の社風に合致する人材を内部で育成したいという欲求が働いていた。藤井松四郎取締役は、学卒者に採用を限定するのは現実的ではなく、円滑な業務遂行には給仕出身者も必要であり、また給仕出身者は昇進できないという方針は不可なので、結局は上記の3者の併用が現実的な措置であったと述べて、企業内教育の成果を下記のように総括する。²⁷⁾

A B C三人の内、Aは小学校終了後十四才にして入店し、Bは甲種商業卒業後入店すれば、其時十九才の両少年は同等の実力があり、更にCは甲種商業を経て三年の高商卒業後入店せりとせば、其時二十二才のA B C三人の青年は同等の実力ありといふ事が目標であって、事実、夫に近き実績が挙って居った（中略）、是等三建の経歴者は其後十年乃至十五年も履行して進みたる者多き事実より見て、所謂学校出と実地出とを併用して長短相補ふ制度の可なる事を証するに足る

即ち、給仕出身者・甲種商業学校卒業者・学卒者の3集団は同等の能力を保有して活躍しており、この3者を組み合わせる方針が有益であったと証言する。それを可能にした背景には各グループの能力を同等の水準に高めるべく、充実した教科内容を備えた寄宿舎教育があり、その結果、学歴差を反映しない賃金分布が出現したと理解される。

次に部署別の賃金分布も掲載しておこう。それが図7である。店員たちの配属先は神戸本店や東京支店の輸入部・輸出部・会計部、そして豪州兼松（図中の「豪社」）であり、²⁸⁾昭和9年の本図では各員を部署別に区分した。本図で明らかなように明確な部署別の賃金格差は認められず、創業期の蚕糸部のように突出して厚遇を得ている部署はない。これは、“兼松の業績は会社全体として一致協調した成果である”という経営者の意識の反映であったと考えられる。

最後に勤続年数（本稿では在店年数）について触れておきたい。従来の研究では年齢よりも、勤続年数を賃金決定の主要な要因として捉えるほうが通例かもしれない。²⁹⁾しかし兼松では、若年入店者の長期勤続が実現すると共に高齢中途入店者が姿を消した戦間期には、従業員の年齢と在店年数は一致する傾向が強まったほか、株式会社への改組と歩調を合わせて創設された兼松奨励会では、若年従業員の在店年数を補正する興味深い行動が観察できる。

兼松の株式の過半を保有する兼松奨励会は、数年ごとに店員に株を無償譲渡し（30歳頃に最初の譲渡を受けて株主になる）、その際には勤務態度や愛社精神及び貢献度と併せて、年齢や在店年数が譲渡株数の算定基準になっていた。しかし給仕として10歳代半ばで入店、25歳で店員に昇格、30歳で株主の資格を付与される給仕出身者の在店年数が15年に達する一方で、学卒者は25歳頃に入店して直ちに店員に昇格し、30歳で株主になっても在店年数は5年に過ぎず、両者の評価には大きな差が生じかねなかった。そうした齟齬を修正するために兼

図7 部署別の賃金分布

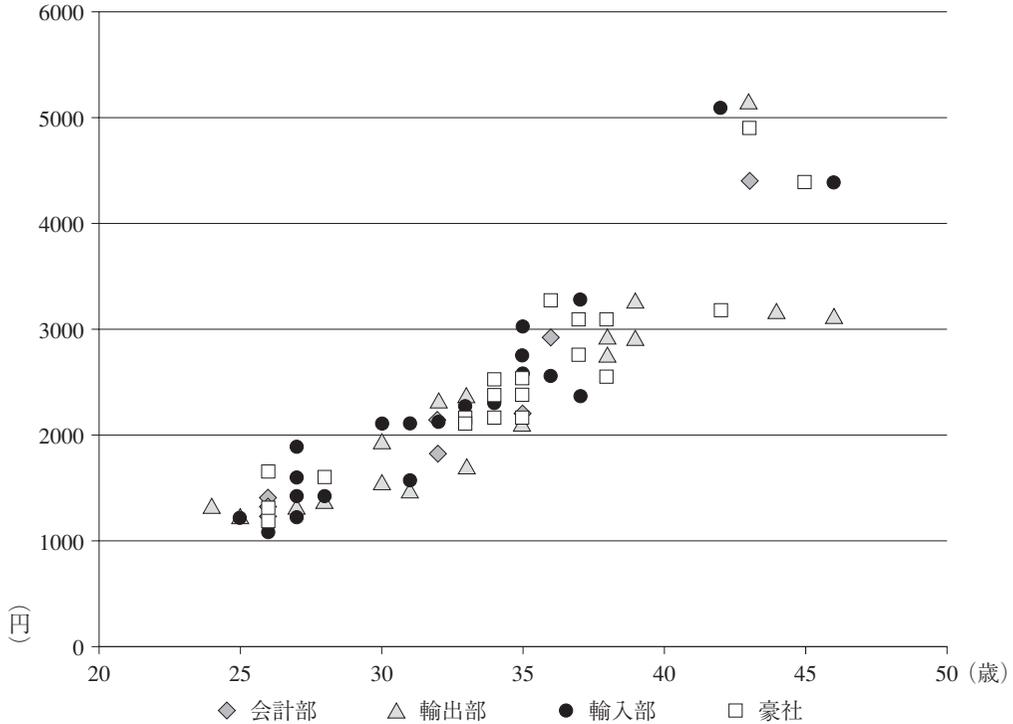
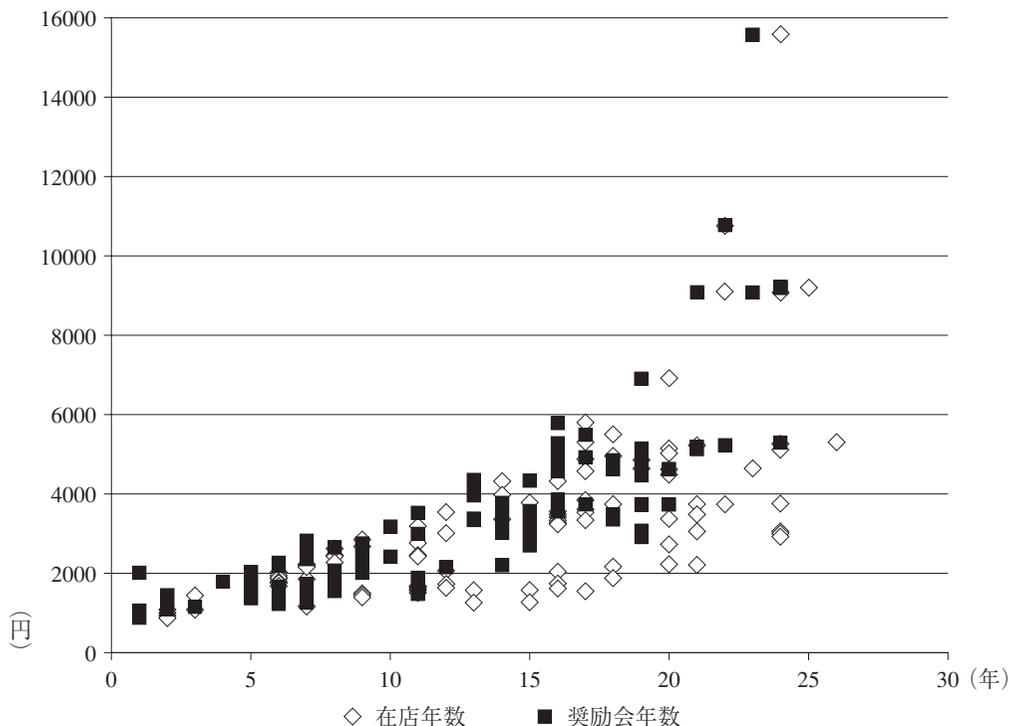


図8 在店年数と奨励会年数の対比



在店年数と奨励会年数の差異が大きいのは給仕出身者であり、本来ならば若年層で在店年数と奨励会年数の著しい乖離が生じるはずであるが、兼松は昭和初年に男子給仕の採用を停止し、在店10年未満の給仕出身者はほぼ姿を消したので本図では若年層の乖離は小さく、給仕出身者が多数存在する在店年数が20年近辺の人員に最も影響が出ている。在店20年近辺で低給の下方域に分布する人員の大部分は給仕出身者であり、奨励会年数では彼らの長い在店年数は大幅に縮小された。例えば在店年数21年で賃金2,200円の給仕出身者2名〔36歳〕は奨励会年数では14年になり、また在店年数18年で2,150円の給仕出身者は奨励会年数は12年にカウントされる、といった具合である。そうした調整により、在店年数を基準に見れば低給が目立つ給仕出身者は、奨励会年数を適用すると、いずれも図内で低給さを軽減する左方に移動し、年齢基準の図と極めて近似する形状になる。

奨励会年数は、未熟練な若年時の在店年数を圧縮して“本来的な”在店年数に調整する措置であったという解釈も成り立つ³¹⁾。ともあれ未調整の在店年数は人員評価に際して支障があると経営者は認識しており、奨励会年数が在店年数を年齢基準の数値に接近させる機能を果たしていたのは間違いない。

4 結 語

兼松の賃金構造は明治半ばの創業期から戦間期にかけて大きく変化した。創業期は蚕糸取引などの専門的な知識や経験を持つ高齢中途入店者が厚遇されて賃金も成果主義的な色彩が強く、年齢や在店年数は二義的な要因であったが、戦間期までに徐々に年功序列型賃金が形成された。

ただし年功序列型とは言っても、その実態は単純に真っ直ぐな右肩上がりのラインではなかったことに注意したい。戦間期に成立した賃金構造は全体としては年功序列的でありながらも、20歳代の抑制、30歳代の狭い範囲の収束、40歳頃からは放射状に拡散するという複合的な構造を取っており、これは中堅の年齢までは日常的な業務遂行能力が重視されたのに対して、40歳以降はそれに加えて組織を統率する力量が求められ、年齢によって要求される能力の内容に違いがあったことを意味しているのではないか。また高齢時に放射状に拡散する形状は、高齢時の賃金が比較的多額になりがちな年功序列型賃金の欠点を緩和して企業の人件費負担を軽減し、同時に昭和9年の富森書簡が述べるように社内に適度な緊張感を醸成する副次的な効果をもたらした。

こうした賃金構造の形成過程は、明治後期から戦間期に進展した人員構成の変化、即ち若年入店者と高齢中途入店者の在店者数に占める割合の変化による影響が大きかった。若年入店者の賃金はかなり早い時期から年功序列的に分布しており、高齢中途入店者が激減すると共に若年入店者の長期勤続が実現したことによって、戦間期に年功序列型賃金構造が成立したのである。

また従来は、第二次大戦以前の企業は学歴に基づく強固な身分制社会だと広く認識されてきた。しかしながら、充実した企業内教育を非学卒の若年従業員に実施した兼松では昇進や賃金にきわだった学歴差は認められず、必ずしも戦前期企業のすべてが学歴別身分制社会ではなかったことを示している。³²⁾

本稿は年齢に着目して分析を進めたが、もちろん賃金の決定要因は年齢に限定されるわけではない。現代企業では賃金に占める年齢・勤続年数・能力などの比率を明記するケースは珍しくなく、企業によっては第二次大戦以前でも諸要因を考慮して賃金を規定したケースも見られる。³³⁾ 戦前期の兼松ではそうした規定は確認できないものの、それらの諸要因が混在しつつ賃金決定に相応の影響を与えたと考えるのは自然である。ただし兼松の経営者たちが結婚を始めとする従業員のライフ・サイクルを重視した事実を鑑み、本稿では年齢を賃金決定における最重要の要因に想定した。兼松や多くの企業で観察される企業家族主義や長期在勤策は、企業が従業員の人生を保証する一面を持っており、経営者が従業員の人生や生活環境に配慮し、それが賃金構造に反映しても不思議ではない。³⁴⁾

今後に残された課題は多い。業種や規模によって企業間の賃金構造には差異があったと予測されるほか、兼松内部に限っても戦間期に学卒者が在店者の過半を占めるなど学卒者を重用した理由は解明されるべき問題である。さらに若年者の採用を高齡中途入店者よりも優先した理由を詳細に調べる必要がある。それには経営者の意識を含めて兼松の人事政策全体を議論しなければならないが、本稿では紙幅の都合もあり、十分に議論を展開できなかった。本稿は戦前期兼松の賃金構造の概観を提示したにすぎず、厳密な統計学的手法に基づいた分析も必要である。それらの解決を後日に期したい。

注

本稿は科研費基盤研究C（課題番号22530338）による研究成果の一部である。

- 1) メーカー系企業の研究は、氏原正治郎『日本の労使関係』（東京大学出版会 1961年）、間宏『日本労務管理史研究』（ダイヤモンド社 1964年）、兵藤釗『日本における労使関係の展開』（東京大学出版会 1971年）、中林真幸『近代資本主義の組織』（東京大学出版会 2003年）、金子良事「大正中期の富士瓦斯紡績における男工賃金——賃金制度にみる仕事と生活——」（『経営史学』第39巻第4号 2005年）、森建資「賃金体系の二層構造」（『日本労働研究雑誌』第562号 2007年）、中村尚史「戦後釜石製鉄所における熟練の再編」（『社会科学研究』第61巻 5.6号 2010年）、菅山真次『「就社」社会の誕生——ホワイトカラーからブルーカラーへ——』（名古屋大学出版会 2011年）などがある。
- 2) 三井物産の人事システムに関しては、千本暁子「三井の長期勤続奨励策の史的考察」（『経営史学』第23巻第4号 1989年）、大島久幸「戦前期三井物産の人材育成」（『専修大学経営研究所報』第133号 1999年）、麻島昭一『戦前期三井物産の財務』（日本経済評論社 2005年）、若林幸男『三井物産人事政策史』（ミネルヴァ書房 2007年）、木山実『近代日本と三井物産——総合商社の起源——』（ミネルヴァ書房 2009年）など参照。
三井銀行は、粕谷誠「戦前期都市銀行における人事管理——三井銀行の事例分析 1897～1943——」（[東京大学ディスカッションペーパー] CIRJE-J-151 2006年）、三菱財閥は鈴木良隆「三菱の『使用人』明治19～大正6年」（『三菱史料館論集』第3号 2002年）や岡崎哲二「戦前期の三菱財閥における人的資本形成——職員の昇進・昇給データの分析——」（『三菱史料館論集』第11号 2010年）、また加藤知雄「明治期の東京市職員」（『社会経済史学』第75巻4号 2009年）、三鍋太郎「戦間期における高級船員の人事体系・賃金・労働実態」（『経営史学』第45巻第1号、2010年）、齊藤利彦「明治後期における中学校卒業生の進路——「学歴主義」の隘路——」（『学習院大学文学部 研究年報』第36輯 1989年）など参照。
- 3) もちろん全員が店員に昇格するわけではなく、給仕から店員への昇格を果たした比率は約5割程度である。拙稿「戦前期企業の退職実態——貿易商社兼松の退職制度——」を参照。
- 4) 拙稿「創業期兼松の人員構成」参照。
- 5) 神戸大学経済経営研究所編『兼松商店史料』第1巻 p. 262
- 6) 本表は明治32年末の賞与金の支給名簿を基に作成し、店長の兼松房治郎以外に年齢不詳の店員2名と給仕2名、倉庫員4名を除外した。また本稿では年齢や在店年数は現在多用される「満年

齢」ではなく、史料の記載に従って「数え年」で表示している。

- 7) 後年の中央大学。1905年に中央大学と改称し、1920年の大学令により大学として認可されたので、ここでは非学卒者と見なしている。同志社神学校（後年の同志社大学）も同様の理由で非学卒者とした。
- 8) 試みに年齢と賃金の相関係数を求めると0.32という数値が得られるが、この値は有意水準を10パーセントに設定しても「相関がない」という仮説を棄却できない水準である。ちなみに在店年数と賃金の相関は年齢よりは強いものの、その相関係数は0.44でさほど強いとは言えない。
- 9) 「日豪間通信 シドニー来状（北村寅之助執筆）」第822号信/大正6年12月27日（神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅱ巻 p. 548）
- 10) 「日豪間通信 シドニー来状（北村寅之助執筆）」第825号信/大正7年2月20日（神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅲ巻 pp. 40-41）
- 11) 「日豪間通信 シドニー来状（北村寅之助執筆）」第745号信/明治41年5月19日
- 12) 他の賃金分布図と同じく店員～給仕が対象であるが、大正6年は店員待遇1名〔40歳、在店2年、年間賃金682円〕を含む。
- 13) 図2に掲示した大正6年の従業員35名全員の賃金と年齢の相関係数は0.64で、明治32年の0.32よりは格段に強まっている。しかしながら図3のように若年入店者と高齢中途入店者に分けると、若年入店者25名の賃金と年齢の相関係数は0.91、賃金と在店年数の相関係数は0.81である一方で、高齢中途入店者10名の賃金と年齢の相関係数は-0.04、賃金と在店年数の相関係数は0.60であり、高齢中途入店者の賃金は年齢よりも在店年数が影響していたことを示唆する。ただし上記の相関係数はいずれも有意水準には達しないので参考程度の数値に留まる。
- 14) 進学率の上昇によって高等尋常小学校卒業程度では良質の人材が採用できない等を理由に昭和初年に男子給仕の採用は停止され、甲種商業学校卒業者である見習生が最若年の男子従業員になった。また本図では店員待遇1名〔60歳、在店10年、年間賃金1,740円〕を含んでいる。
- 15) 昭和期には30歳直前の比較的高齢の年齢で入店した者が散見される。その中には、いったん高商を卒業して企業に就職したのち、東京商科大学や神戸商業大学などに再入学したという履歴も確認できる。
- 16) 「日豪間通信 神戸発状（藤井松四郎執筆）」T50号信/昭和2年8月26日
- 17) 益田乾次郎『わがビジネスわが半生』（ダイヤモンド社 pp. 32-33 1978年）
- 18) 「日豪間通信 神戸発状（藤井松四郎執筆）」号外信/大正14年7月7日
- 19) 「日豪間通信 神戸発状（林莊太郎執筆）」T69号信/昭和3年6月26日
- 20) 「日豪間通信 シドニー来状（北村寅之助執筆）」第828号信/大正7年4月3日（神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅲ巻 p. 61）
- 21) 「日豪間通信 シドニー来状（北村寅之助執筆）」第853号信/大正8年9月16日（神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅲ巻 p. 415）
- 22) 「日豪間通信 シドニー来状（北村寅之助執筆）」第908号信/大正13年5月13日（神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅵ巻 p. 220）
- 23) 「日豪間通信 神戸発状（林莊太郎執筆）」重88号信/昭和11年2月1日。また結婚以外に若年入店者の店員昇格が、その学歴に関係なく20歳台後半に設定されていたことも、ライフ・サイクルを重視していた一例に挙げられる。

- 24) 「日豪間通信 シドニー来状 (富森謙吉執筆)」重50号信/昭和9年6月28日
- 25) 兼松の寄宿舎やそこでの教育については藤村・山地「戦前期の企業内教育」参照。
- 26) 「日豪間通信 シドニー来状 (北村寅之助執筆)」第822号信/大正6年12月27日 (神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅱ巻 p. 548)
- 27) 『兼松商店史料』第6編
- 28) 昭和9年に神戸本店は羊毛部・雑貨部・絹綿部・会計部など6部4係に改変された。本図は改変直前の態勢である。また豪州駐在員は海外赴任手当を受け取っている所以実際の支給額は異なるが、ここでは他と同様に月俸と賞与金の合計額に限定した。拙稿「戦前期海外駐在員の内外給与格差問題」を参照。また店員昇格前の見習員や見習生は未配属なので、本図には含めない。
- 29) 厳密には「勤続年数」には入店前の他社での在勤年数もカウントされべきであるが、戦間期兼松では高齡中途入店者の入店以前のキャリアを尊重する姿勢は見られず、同年齢の若年入店者よりも低額に置かれている。その点について北村寅之助の「一店ニ耐忍セシ者の報酬の価値出現可致哉ニ存候」というコメント (第861号信/大正9年1月29日, 神戸大学経済経営研究所編『日豪間通信 大正期シドニー来状』第Ⅳ巻 p. 18) は当時の経営者の意識を語っている。
- 30) 本図は昭和14年の名簿から賃金・在店年数・奨励会年数のデータが揃っている店員128名と前述のパネル・データに表記した取締役3名の合計131名を対象にしている。ちなみに、この店員128名の賃金に対する相関係数は、年齢では0.88, 奨励会年数は0.86, 在店年数では0.72である。
- 31) 本稿を2010年度経営史学会大会で報告した際に、質疑応答で学卒者の在学期間を勤続年数に含めるべきではないかという指摘を受けた。非学卒者の若年時の在店年数を圧縮する奨励会年数は、その指摘と同様の効果を持っている。
- 32) 若林幸男・大島久幸・木山実によれば、戦間期の三井物産の賃金は年功序列型で学歴差は認められず、また高齡時の賃金は放射状に拡散して兼松と同じ賃金構造を持っていたという (「大手総合商社における学卒者採用の意義とその変遷——戦前期三井物産に対する総合的分析——」2011年 経営史学会全国大会。報告要旨は『経営史学』第46巻第4号 2012年)。本稿で提示した戦間期の兼松の賃金構造は、あるいはホワイトカラー企業で広く観察できる現象かもしれない。
- 33) 昭和4年に横浜船渠株式会社が実施した賃金方針が、この事例に該当する (孫田良平編著『年功賃金の歩みと未来——賃金体系100年史——』産業労働調査所 1970年 pp. 273-283)。
- 34) この点に関して、大正11年に呉海軍工廠の伍堂卓雄 (同13年から工廠長) が「職工給与標準制定の要」で、家族を扶養する主旨で年齢に従って賃金を上昇させる年功賃金を提唱しているのは興味深い (孫田良平編著『年功賃金の歩みと未来——賃金体系100年史——』産業労働調査所 1970年 pp. 247-272)。年功賃金をめぐっては様々な論点があり、生活費保障仮説・インセンティブ仮説・労働者出資仮説・人的資本仮説等々が提唱されている。年功賃金の議論の流れは昭和同人会編『わが国賃金構造の史的考察』(至誠堂 1960年), 晴山俊雄『日本賃金管理史』(文眞堂 2005年)などを参照。

参 考 文 献

- 清水泰洋・藤村聡「戦間期兼松における羊毛取引の変革——仲介取引から自己勘定取引へ——」(『国民経済雑誌』第200巻第5号 2009年)
- 藤村聡「戦前期企業の退職実態——貿易商社兼松の退職制度——」(『国民経済雑誌』第193巻第2

号 2006年)

- 「戦前期兼松の人事採用」(『神戸大学経済経営研究 年報』第56号 2007年)
- 「創業期兼松の人員構成」(『神戸大学経済経営研究 年報』第57号 2008年)
- 「戦前期兼松の豪州支店在勤者」(『国民経済雑誌』第197巻第6号 2008年)
- 「戦前期海外駐在員の家族同伴問題——兼松豪州支店の事例分析——」(『国民経済雑誌』第198巻第4号 2008年)
- 「戦前期海外駐在員の内外給与格差問題——兼松豪州支店の事例分析——」(『神戸大学経済経営研究 年報』第58号 2009年)
- 藤村聡「明治・大正期の兼松羊毛バイヤー」(『神戸大学経済経営研究 年報』第59号 2010年)
- 藤村聡「明治～大戦期の兼松における女性従業員」(『国民経済雑誌』第204巻第5号 2011年)
- 藤村聡・山地秀俊「戦前期の企業内教育——商社兼松の寄宿舍制度——」(『国民経済雑誌』第191巻第2号 2005年)
- 山地秀俊・藤村聡「戦前期兼松の会計業務と会計部員」(『国民経済雑誌』第202巻第5号 2010年)