

近代製糖業における内部労働市場の研究

—台湾製糖を事例に—

杉 山 裕

はじめに

本稿の課題は、戦前日本において著しい発展を遂げた近代製糖業において、いかなる内部労働市場が形成されていたのかを検討することである。具体的には、台湾の近代製糖業のパイオニアであり、業界のリーダーとして君臨していた台湾製糖株式会社が作成した「社員台帳」を活用し、昇進や昇給のパターンを分析し、同社の従業員管理の実態を考察する。このような視角から分析を進める理由は以下のようなものである。

第一に、戦前日本の内部労働市場や労使関係の先行研究においては、人事台帳の個票などマイクロ・データを用いて長期的な動向を分析するものが限定的なことである。戦前の労使関係や人事労務管理については、兵藤釗や西成田豊、中西洋、菅山真次、市原博など多くの研究者による優れた業績がある¹。

1 労資関係の展開という、より大きな問題からこのテーマを扱う研究として兵藤(1971)や西成田豊(1988、2007)、中西洋(1982、1983、2003)が、人事労務管理や内部労働市場の問題に焦点を当てたものとしては、市原博(2009)や菅山真次(1987、1989、1993、1995、2011)、若林幸男(1999)などがある。植民地台湾における労働市場に関しては、尾高煌之助(1969)、大島久幸(2015)がある。また、戦前の王子製紙の労務管理について、その理念と実態を詳細に明らかにした田中慎一郎(1984)の存在も指摘しておきたい。

しかし、いずれの研究においても、残存する労働関連資料の制限ゆえに、「職工規則」などの資料を用いた制度面の分析や、ある一時点における従業員の賃金・職位の分布に関する分析が中心となっている。これに対し本稿は、個々の従業員レベルの、入社以降の長期に渡る昇進・昇給パターンや、昇進する人間の属性などを明らかにする²。

第二に、戦前の労使関係・労働市場の分析においては、鉄鋼や造船、電機など重工業を事例にした研究が中心であり、岡本幸雄(1993)や東条由紀彦(1990)といった製糸業や紡績業の分析を除けば、食品産業など軽工業分野の実態が必ずしも十分に明らかにされていない点である。市場経済システムの社会では、産業構造の高度化によって重工業の重要性が増大するという傾向があり、戦前日本も同様のプロセスをたどった。また、高度経済成長期以降の戦後日本の経済発展との関連性を考慮すれば、重工業に注目が集まるのはある意味で当然といえる。しかし、戦前日本における内部労働市場や人事労務管理の実態をより多様性のあるものとして理解するためには、軽工業分野におけるさらなる研究の深化が必要であろう³。

第三に指摘すべきは、戦前日本の製糖業分析においては、労働市場とくに工場労働者に関する考察が十分になされていないことである。戦前の台湾製糖業については、久保文克(1997、2016)、糖業協会・久保文克(2009)など一連の優れた研究が存在し、産業構造面や経営史的側面など多面的かつ詳細な分析が行われている。筆者の理解によれば、久保は戦前台湾の製糖企業の行動を見る際のポイントとして、①企業内部の問題として米糖相克と原料甘蔗の品質向

2 マイクロ・データを用いてこの種のテーマを分析している研究としては、中林真幸(2013)の6章、7章、9章(執筆者:結城武延、森本真世、中林真幸)および岡崎哲二(2010)がある。

3 周知の事実であるが、戦前の日本においては、経済活動に占める一次産業や軽工業の比重は高かった。また、食品加工業などは、動植物を原材料とする以上、収穫時期など季節的な要因が工場操業のあり方に大きな影響を与えていた(この点、後述)。戦前日本の労働市場の実態をより詳細に明らかにするためには、こうした側面についての検証が不可欠であろう。

上と分蜜糖生産歩留まりの向上、②企業外の問題として糖業連合会の下で展開された製糖企業の協調と競争を重視している。こうした理解が合理的で説得力をもつものであることは間違いない。しかし、後述するように、製糖業の製造工程（搾汁から「製品」完成までのプロセス）への労働者の関わり方は、いわゆる製造業一般と比較してかなり異質な側面が存在していた。そのため、製糖業の企業経営や産業の動向をより詳細に明らかにするためには、労働面の分析が不可欠であると思われる。

台湾製糖は、戦前日本の近代製糖業においてきわめて重要な地位を占めていただけでなく、産業横断的に見ても企業規模において注目を集める存在であった。後述する同社経営の特異性（ライバル企業に比しての経営面での優位性および経営スタンス）に注意して分析をすれば、この時代の大企業における内部労働市場を知る貴重な手がかりを得ることができるであろう。

以上のような問題関心のもと、本稿では以下のような流れで論を進める。第1節では、戦前日本の製糖業について台湾の動向を中心に概観しつつ、本論文として注目すべき点を列挙していく。第2節では、戦前台湾を含む近代製糖業の労働市場に関する先行研究を検証し、3節の分析におけるポイントを明らかにする。第3節では、本稿の分析で使用する「社員台帳」なる資料の性格について検証したうえで、「社員台帳」に収録されている個票を用いつつ、台湾製糖ないし台湾製糖業における昇給や昇進、異動など内部労働市場における特質と傾向を探る。「社員台帳」の全個票のデータ整理が完了していないため、この分析は限られた個票をもとにした予備的考察となっている。「おわりに」では、一連の検討から明らかになった点を整理し、先行研究とのつながりや、今後の研究課題について述べることにしたい。

第1節 戦前日本の製糖業の概観

1-1 製糖業の展開

明治期から1920年までの糖業の歴史については、近代製糖業の発展段階と日

本経済における位置づけから、5期に区分することができるとされる⁴。

第1期は、幕末開港から1897年頃までの時期である。幕末期にかなりの発展を遂げていた在来製糖業は、開港後の外国砂糖の大量流入と藩政の解体によってその根幹を揺るがす事態となった。明治20年代になると、在来製糖業と関わりを持たない民間人によって近代的精製糖業創設の計画が進められる。明治20年代末には東京と大阪に本格的な機械精製糖工場を有する企業（日本精製糖株式会社、日本精糖株式会社）が登場し、その後も大型の精糖工場が次々と設立された。これらの工場は、著しく衰退していた国内蔗作農業を基盤とすることはできず、もっぱら輸入原料糖を使用した。

第2期は、明治30年代はじめから明治末年の時期であり、日清戦争によって日本の領土となった台湾を中心に展開された。当時の台湾において糖業は重要な産業であったが、その技術や経営は非常に立ち後れていた。政府および台湾総督府は、産業開発政策の焦点として近代糖業の育成保護を位置づけ、明治30年代初頭から蔗作・製糖の全分野にわたって組織的な施策を講じた。明治30年代後半から41年にかけて、同地には台湾製糖をはじめとする内地資本による大規模な近代的工場が次々と設立された。そのパイオニアとなったのが、1900年12月創立の台湾製糖であった。なお、台湾の粗糖会社は、内地市場に対する共同歩調をとる必要から、台湾糖業連合会を結成した。台湾製糖業のリーディングカンパニーであり、「準国策会社」的性格を有する台湾製糖は、同連合会において指導的な役割を果たし、幾度かの深刻な業界内対立の調整で主導的な役割を担った⁵。

第3期は、第一次世界大戦直前から直後までの時期である。大戦直前まで国内砂糖市場は概して不振であり、内地精製糖会社は自ら台湾に進出して粗糖業

4 以下の叙述は、特に断らない限り、糖業協会（2012）、iii～v頁に依拠している。なお、本稿では基本的に西暦表記を用いるが、時期区分のわかりやすさを考慮し、出典に従って元号表記する場合がある。

5 以下、台湾製糖業における第1次～第3次業界再編の内容及び台湾製糖業における台湾製糖の位置づけについては、久保文克（2016）による。

経営に着手するようになった。また、台湾の粗糖会社は内地で精製糖業に乗り出した。このような動きは、両者の利害を一致させる結果となり、同時に精・粗糖業を兼営する大資本の優位が決定的になる。大戦中から戦争直後の好景気もあり、糖業界はかつて無いほどの繁栄を見せることとなった。この時期は、製糖業における第一次業界再編の時期であり、1915年までに創業した29社が、合従連衡によって20年には12社まで集約された。台湾製糖も経営規模の拡大のため企業買収を繰り返すことになる。本稿の分析との関係でいえば、こうした経緯は、従業員管理の面に少なくない影響を与えることになった点を指摘しておきたい。

第4期は、1920年から1931年頃にいたる時期である。この時期には、戦後恐慌を皮切りに、金融恐慌、世界恐慌と日本経済が深刻な不況に陥った時期であった。糖業界では、糖業連合会がカルテル団体としての活動を強化し、不況に対処するための諸施策を講じた。また、製糖各社は砂糖の生産費を低減するため、蔗作・製糖の両部門において改良や合理化が進められた。蔗作部門では、いわゆる米糖相克が重大な問題となるに至った。また、この時期に、金融恐慌をきっかけとした第二次業界再編が起こり、後の四大製糖体制（台湾製糖・大日本製糖・明治製糖・塩水港製糖）が形成されつつあった。

第5期は、1932年頃から1945年に至る時期である。高橋財政や満州事変への軍事支出で開始された不況克服の動きは糖業界にも及んだ。日中戦争初期の頃から、市場拡大に支えられて砂糖生産は軌道に乗り、製糖資本は東南アジア進出の計画を進めた。しかし、戦時統制経済の強化とともに砂糖の価格は公定となり、さらに配給制へと進んだ。その後は、製糖産業そのものが軍需工場への転換を要請されるようになった。そして、1945年8月の敗戦によって重要拠点である台湾を失うことにより、戦前日本の糖業は崩壊する。なお、戦時体制に突入したこの時期には、糖業界の第三次再編が進んだ。この過程で、大日本製糖はいくつかの大型合併を実行するなど積極的経営を進める。これに対し台湾製糖は従来どおり「堅実経営」を続けたため、大日本精糖が台湾製糖に代わって製糖能力で首位の地位に躍り出ることとなった。この時期の軍需関連部門への「進出」や台湾製糖の「堅実経営」が、従業員の管理に与えた影響について

は、本論文の分析のポイントとなる。

1-2 台湾製糖の歴史と業界における位置づけ

台湾製糖の創立と成長

台湾製糖は台湾総督府の保護奨励と井上馨や三井家、宮内省など政財界の後援、資金拠出によって、1900年12月に発足した。設立時の資本金は100万円であり、当時この規模の資本を擁する企業は内地でも数が限られていた。同社は、台南縣橋仔頭庄に甘蔗压榨能力250英トン/日の工場建設を決定、付近に1000町歩余りの土地を買収して直営農場を確保した。同工場の操業開始は1902年1月である。創業当初は、近隣農家の提供する甘蔗品質の低さ、職員・職工の確保の困難、疫病や風土病など多くの困難に直面した。しかし、その後は治安の改善、環境整備の進展もあり、橋仔頭工場は成功と結論づけられることとなった⁶。

日露戦争後の企業熱の高まりのなかで、台湾製糖は1906年に増資を執行した。増資の目的は、橋仔頭への第二工場および酒精工場の建設、事業の最適地とされた後壁林に完全灌漑農場と工場の新設（後壁林工場の稼働は1909年）、農場内と工場に専用鉄道網を建設することであった。その後、1907年には阿緞工場の建設に着手し、さらに1909年に灣裡、1910年に車路墘、1911年に三崁店と鳳山（のち廃止）と、農業の開発と工場増設が相次いだ。また、1911年には神戸精糖（株）の神戸工場を買収し、内地精糖業に進出した。この時期は、製糖、酒精、精糖という台湾製糖の事業基盤が形成される時期であった。なお、阿緞進出のために1907年に大東製糖と合併したのを皮切りに、台湾製糖は工場や農地など生産基盤を拡充していった。合併を活用するこうした手法は、大日本製糖なども採用しており、近代製糖業に共通のものであった。原料採取区域の制約などの条件があるなかでは、このような方法でしか事業の拡大はできなかったのである。本稿の分析にとって重要なのは、生産規模や設備のレベルが

6 以下、台湾製糖の歴史についての叙述は、台糖90年通史編纂委員会（1990）、伊藤重郎（1939）、および久保文克（2016）の第1章を参照した。

異なる多数の工場を抱えることになった台湾製糖を含む精糖各社は、効率的な操業のために従業員の配置・活用には特有の施策が必要であったと推測されることである。

その後、第一次大戦の勃発による欧州甜菜糖業の疲弊で台湾製糖業は活況を呈することになる。しかし、台湾製糖は堅実経営の姿勢を崩さず、農場整備、原料甘蔗の改良、設備近代化・効率化、耕地白糖や角糖、グラニュー糖など新製品開発に力を注いだ。この時期には、埔里社工場（1913年）、台北工場（1916年）、東港工場（1921年）、九州製糖所（1921年）が加わった。

昭和期に入ると、日本製糖業は砂糖自給さらには海外輸出を行うまでになる。この時期の台湾製糖は、農場整備、工場能率の向上、優良品種である大茎種（ジャワ大茎種）の普及、作業の科学管理（屈折計を用いた糖度測定、収穫時期の判断）などの研究開発を進めた。設備の面では、1927年に塩水港製糖（株）から白糖製造設備を有する旗尾、恒春の両工場を買収している。

1935年12月には台湾製糖は創立35周年を迎えた。1936年3月時点での主要資産および工場設備の内訳は表1、表2、工場の所在地は図1のようなものであった。第3節の分析との関係でいえば、表1については、①台湾製糖の経営基盤である広大な直営農場の存在は、甘蔗作分部門で多数の常用・臨時の従業員を雇用する必要があったこと、②鉄道輸送網、そして表には未掲載だが大規模な灌漑水路など、多様な設備を維持管理するためには、多様な職種の従業員が必要だったであろうことを指摘しておこう。表2については、各工場におい

表1 台湾製糖の主たる資産（1936年3月31日時点）

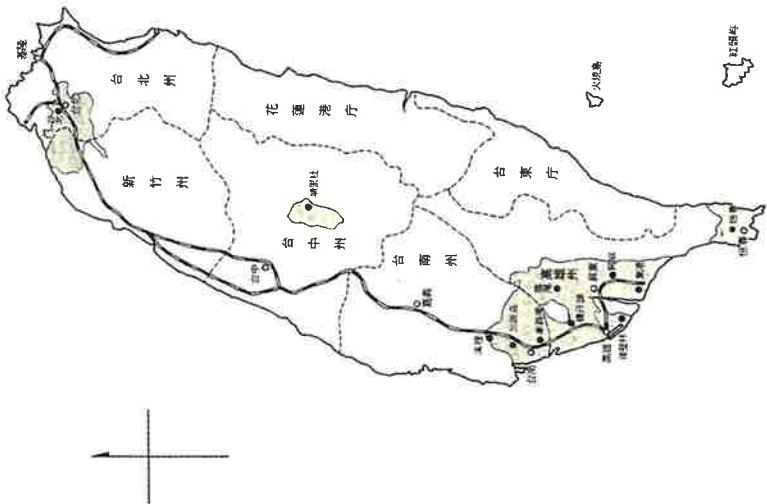
資本金	6,300万円
台湾	製糖工場 13
内地	精糖工場 2
台湾	酒精工場 2
所有農地	43,000ヘクタール
所有鉄道	870km

出典：台糖90年通史編纂委員会編（1990）、32頁による。

表2 1936(昭和11)年3月31日時点の台湾製糖の工場設備

橋仔頭製糖所	第1工場 第2工場 酒精工場	1902 (明治35) 年操業	開業の工場 ハワイの技術を導入
後壁林製糖所		1909 (明治42) 年操業	耕地白糖を製造
阿緞製糖所		1908 (明治41) 年操業	当時日本最大の圧搾能力、耕地白糖製造開始は1910年
酒精工場			
東港製糖所		1921 (大正10) 年操業	国産機器が主力
車路墘製糖所		1910 (明治43) 年操業	白糖を生産
三崁店製糖所			全動力電化
灣裡製糖所	第1工場 第2工場	1909 (明治42) 年事業継承	台南製糖から継承
台北製糖所		1916 (大正5) 年事業継承	
旗尾製糖所		1927 (昭和2) 年事業継承	角糖製造設備あり
恒春製糖所		1927 (昭和2) 年事業継承	最南端の工場
埔里社製糖所		1913 (大正2) 年事業継承	ドイツ機械を使用
神戸製糖所		1912 (明治45) 年製造開始	精糖工場
九州製糖所		1921 (大正10) 年操業	精糖工場

出典：台糖90年通史編纂委員会編（1990）、33頁および伊藤重郎編（1939年）、316～323頁より作成。



出典：台糖90年通史編纂委員会編（1990）、30頁による。
元資料を筆者が一部加工して掲載。

図1 台湾製糖の工場・農場分布

て多様な設備が存在し、なおかつ台湾と内地に工場が存在するなど、環境の異なる職場で勤務する従業員の適切な処遇をする方法がどのようなものであったのかに注目しなければならない。

戦時体制への突入と事業の停滞・縮小

満州事変以降は、戦時体制の強化によって台湾における製糖企業の活動が停滞・縮小し、最終的には敗戦によって終焉を迎える時期である。初期には旗尾で角糖製造、三炭店での耕地白糖装置新設、神戸での角砂糖生産設備、橋仔頭での酒精製造設備など新鋭設備の導入が相次いだ。しかし、その後は、日本軍占領地（中国広東省）での製糖工場運転のための操業要員派遣や中国海南島での製糖事業進出のため「南国産業株式会社」を設立するなど、軍の要請に対応した活動が増えていく。1939年に「台湾糖業令」が施行されると、会社の自主的経営権が制限された。1940年3月には九州製糖所が閉鎖され、大湖、竹田の両工場の新設が中止となるなど、事業拡張は全面中断の事態となった。台湾製糖の設備新設は、1941年10月の新興製糖（株）との合併による大寮製糖所開設が最後となった。

太平洋戦争が勃発すると、台湾製糖の事業もクラフトペーパーやフルフルール（植物体を加水分解して生産。潤滑油の原料）など軍需優先の設備計画が進行した。こうした非製糖分野での事業計画は、製糖分野における企業活動に少なからぬ悪影響を与えたものと思われる。この時期に同社が業界首位の地位から転落したことは、その結果であったといえる。「社員台帳」でも、この時期には、ジャワでの勤務や軍需物資生産のための委員会の委員就任などの辞令が目立つようになる。

製糖事業については、1941年の12月に完成した阿縦工場の耕地白糖製造設備を最後に、能力増強は全て停止となった。1943年7月には神戸工場が閉鎖となり、内地最後の拠点を失った。サイパン陥落後、台湾は激しい攻撃にさらされるようになり、設備や従業員に多くの損害、犠牲が出るなかで敗戦を迎えた。戦後、台湾製糖の資産は中華民国に接収され、従業員約2000名とその家族、関係者の本土引き上げが完了したのは1947年5月であった。

第2節 製糖業における工場労働の特質

台湾製糖の内部労働市場を分析するためには、当時の製糖業における工場の労働過程と労働者の行動様式を明らかにする必要がある。以下、戦前の台湾製糖業、特に台湾製糖の労務管理の研究として久保文克、同時代のフィリピンにおける製糖業を詳細に分析した永野善子の研究、そして時期はやや異なるが、インドの農村部における製糖業と労働者・村落との関わりを明らかにした大野昭彦の研究について取り上げることにしたい。

2-1 戦前台湾の製糖労働

台湾製糖の「準国策会社」的性格を論じた久保文克は、台湾製糖の「労務『管理』的側面」について次のような事実を明らかにしている⁷。

台湾製糖では、社有地農園における甘蔗の植え付け・刈り取りと工場への運搬、それに砂糖の製造工程の一部（主に甘蔗の切断・圧搾過程）に現地農村の台湾人を臨時社員として雇用し、通常の機械整備や熟練を要する製造工程といった技術面の作業には内地人を中心とする正社員が担った。こうした労働力配分から現地農民を見れば、原料供給者として台湾製糖に甘蔗を買い上げてもらう農民と、臨時社員として社有地で甘蔗の植え付け・刈り取り・運搬をし、工場の製造過程の一部を担う低賃金労働力の提供者という二つの側面を有する、いわば半農半工として甘蔗作農民は存在していたとされる。現地台湾人は低賃金労働の提供者として重要な地位を占めていたが、内地人と本島人之间には明白な賃金格差が存在していたとされる。このような賃金格差がありながら甘蔗作農民が半農半工の道を選んだのは、次の二つの理由のためであった。第一に、甘蔗は植え付けから収穫までの期間が一年半と長く、甘蔗栽培だけで生計を維持することが困難だったことである。さらに、甘蔗栽培は植え付けと収穫以外では手間を要しないため、臨時社員として労働力を提供をする余裕が

7 以下の内容は、久保文克（1997）、171～175頁による。植民地台湾の製糖業についての先行研究においては、工場労働に関する分析は限定的である。

あった。第二の理由は、台湾農村へも貨幣経済が浸透し、貨幣収入の必要性が製糖業での低賃金労働を選択する誘因となっていたことである。

「労務〔管理〕面」で台湾製糖が重視していたのは次の二点であったとされる。第一は、米糖相克の問題のもと、いかにして農民に甘蔗栽培を選択してもらうか、新品種導入や早植えの奨励など甘蔗収穫量増大のための諸施策をいかに農民に浸透させるかである。このための具体的な施策としては、原料栽培資金の前貸し、甘蔗買い上げ価格の引き上げ、優秀な栽培実績のある農民の臨時社員としての採用などがあった。広大な自社甘蔗農園を保有していたため買い上げる甘蔗の比率は同業他社より低かったこと、甘蔗栽培に有利な台湾南部に原料採取区域を有していたこと、以上二つのアドバンテージゆえに、台湾製糖の甘蔗作農民の管理はプラス志向のものであったとされる。このプラス志向については、本稿の後段の分析において「年功的な処遇」という形で析出されることになる。

第二に、臨時社員としての現地農民の管理の面である。臨時社員は、甘蔗植え付け・刈り取り・運搬や工場における甘蔗の切断・圧搾など、農工一貫の粗糖生産の心臓部をなしていた。それゆえ台湾製糖でも、このテーマは生産・労働の「管理」面にまたがる重要な課題として取り扱われていたとされる。同社経営の最大の関心事とは、臨時社員である農民に対して、いかにして正社員と同様の意識を持たせるかという、「植民地への『日本的経営』の移転」という観点からも注目すべき課題であった。そしてこれは、甘蔗栽培担当者としての現地農民にも共通する労務「管理」面の中心課題であると共に、土着の台湾人に対し、同じ「日本人」としての自覚をいかに持たせるかという、植民地経営の根幹に関わる重要問題であったとされる。臨時工に正社員と同様の意識を持たせるための具体策として台湾製糖が採用していたのは、先述の栽培実績を臨時社員採用の条件としたことの他に、総督府の糖業教習所とは別に会社独自の職工訓練を実施し、同社の一員としての自覚を促したことがあった⁸。

8 台湾製糖では、1933年1月に会社の制服を定め、台湾最近の全従業員がこれを着用することとしたが、これは「作業上極めて便利であっただけでなく、全社一致団結の面でも効果があった」とされる（伊藤重郎（1939）、332～333頁）。この施策も従業員意識の醸成の一手段であった。

ここで紹介した久保の分析は、本稿の分析にとって貴重な手がかりを提供している。その重要性をしっかりと認識しつつ、以下の2つのポイントについて、本論の後段で検証していくことにしたい。一つ目は、台湾人従業員は低賃金労働であったというが、ホワイトカラー的業務や工場の基幹的業務に従事し、定期的な昇給など内地人により近い処遇を受けたものは存在していたはずである。こうした人材の比率や特性を明らかにする必要がある。二つ目は、台湾人であろうと内地人であろうと、第一次大戦期以降に萌芽の形態が出現する、いわゆる「日本的雇用慣行」がどの程度進展していたのかという点である。久保が指摘するように、台湾人にも台湾製糖社員あるいは日本人としての自覚を持たせる必要があったのであれば、その一定部分は内地人並みの処遇を得ていたであろう。また、そうでない場合には、そうした道を労働者自身が選択した理由について検証がなされなければならない。

2-2 アメリカ植民地期における製糖工場労働

次に取り上げる研究は、1900年代初頭から1940年代初頭という狭義のアメリカ植民地期におけるフィリピン経済を分析した永野善子のものである。それによれば、フィリピン製糖工場においては、臨時雇労働者の比率が極めて高かったとされる⁹。

この臨時雇労働者の比重の高さは、製糖工場の設備稼働期間に大きく規定されたものであった。一部の例外を除き、製糖工場の一作物年度の操業期間は9～10月から翌年の3～4月までのおよそ6～7ヶ月であった。このため、製糖シーズンにとりわけ多くの労働力が必要とされた。これに対し、残りの時期に必要な作業は、事務や機械整備、その他の関連作業のみであり、常雇労働者といえども労働時間の短縮や労働日数の減少などによって、就業時間の減少と収入の減少が発生したと考えられている。もっとも、常雇数と臨時雇数の比率は、地域間、工場間でかなりのバラツキがあり、これは主として製糖工場の規模の大小や操業期間（＝甘蔗の収穫期間）の長短によって生じたとされる。な

9 以下の内容は、永野善子（1986）、399～407頁による。

お、製糖工場の臨時雇労働者の多くが農業従事者だったと推測されること、甘蔗農場労働においては、臨時雇労働者の比率は一層高く、彼らの雇用状態は製糖工場労働者のそれにも増して不安定かつ悲惨なものだった。また、収穫労働に関しては、出稼ぎ労働者が数多く存在していたとされる。これは、製糖歩留まり向上のため最適な時期に速やかに収穫をおこなう必要があるという、製糖業の特質を反映したものであったと思われる。

本研究の問題関心との関係から見れば、永野の研究は次のような点で重要であると思われる。まず、操業の繁閑が著しい製糖工場においては、重工業の工場などに比して臨時雇労働者と常雇労働者の使い分け、後者のより効率的な活用が非常に重要であったことである。そして、台湾製糖のような植民地で活動する企業においては、(ア)日本語活用能力との関係もあり、常雇労働者の中心に内地出身者を活用する程度が高かったことが推測されること、(イ)内地出身者に対しては、出身地から離れた勤務先で働いてもらう以上、それなりの労働条件を提供する必要がある、また第一次大戦期以降の「日本的雇用」の萌芽的な進行にも対応する必要があったこと、以上二点についても検証されなければならない。

2-3 1980年代インドにおける製糖工場の季節労働者

次に取り上げたい研究は、1980年代後半期におけるインドの製糖工場と季節労働者との関わりを分析した大野昭彦の研究である¹⁰。大野の調査によれば、製糖工場の季節労働者は、操業のオフシーズンになると形式上は解雇される。彼らの大半は農村出身者であり、多くは帰村して何らかの形で農業に従事す

10 大野昭彦 (2007)、第2章「村の紐帯と工場労働の定着：インドの製糖工場の季節労働者」。大野の研究は、分析対象とする時期の面で本稿とかなりの差が存在する。しかし、農村に生活の足場を有する季節労働者を分析対象にしていること、彼らはインドでも貧しい地域の出身者、つまり経済の発展が遅れ、昔ながらの生活を送っている傾向があること、さらに製糖作業の季節性や製糖工程の面については戦前と大きな差異が生じていないと推測されることを考慮すれば、戦前台湾の製糖工場の労働、特に台湾系労働者の実態を知る手がかりとして有用であると判断できよう。

る。しかし、次年度には新規労働者に優先して雇用される権利を持っており、毎年の健康診断をパスさえすれば、常傭労働者と同様に長期の雇用が保障されている。新規採用については、季節労働者が未熟練工として採用されるルートと、少数であるが高学歴者が熟練工として採用されるルートがある。未熟練工が正規労働者として直接採用されることは希であり、まず臨時工として就労する必要がある。このような採用慣行は、地域の雇用情勢の悪化のなかで、臨時工経験年数の長期化など、より選別を強化する方向に進んでいる。

賃金については、熟練の程度によって差はあるが、常傭と季節労働者の区別はない。勤続年数に基づいた昇給はあるが、昇給率は非常に低く勤続年数別賃金構造はかなりフラットである。それゆえ、昇給だけでは勤続年数を長期化させる誘因とはならない。しかし、代替的就労の機会である農業労働の賃金は低く、就労機会も安定していない。そのため、「製糖工場は高賃金の島」となっており、これが労働者の定着性をもたらす要因となっている。

勤怠の面では、工場が操業を開始する11月が最も欠勤率が低く平均で5%台であり、その後徐々に上昇する。最も高くなるのは操業末期の3月、4月で8%を超える。このような傾向を示すのは、前半期は農閑期であり、気候も快適であること、疲労の蓄積も少ないためである。後半期になると、酷暑期に入り、高熱にさらされることが多い製糖工場の労働環境が劣悪になること、この時期は小麦の収穫期であり、農業労働の需要が高まることが関係しているとされる。なお、製糖工場におけるこの欠勤率水準は、工業年次調査のデータによるインドの平均欠勤率よりは低位である。その背景には、近隣に就業機会が少なく、また製糖工場は「高賃金の島」であることが関係しているとされる。賃金の高さが、多欠勤を理由に解雇されたくないというインセンティブになっているのである。

昇進については、季節労働者のなかで半熟練工・熟練工に昇進するルートと、常傭になるルートがある。特殊な熟練工や事務職、管理職を除いた全ての常傭工は季節労働者の経験を持っている。昇進は、ポストに空きが発生したときに掲示がなされ、面接によって決定される。半熟練工までは学歴が低くても昇進は可能であるが、熟練工になるには「高等教育」を受けている必要がある。

この昇進の可能性は、教育を受けた労働者の定着性を高めているとされる。このような昇進経路の存在は、微弱ながらも内部労働市場の存在を示している¹¹。しかし、これは労働者が常傭工を志向するためのインセンティブとして十分機能していない。彼らが常傭工になることに否定的な理由は、家族を「都市部」に呼ぶと生活費がかさむこと、村では家族にも働ける仕事があること、自分の土地の世話をする必要があるのである。要するに、製糖工場が、村社会が提供するセーフティーネットや家族単位でみた所得水準といったものに代わる措置を提供していない、する必要を感じていないという事態が、ここで述べたような季節労働者の行動様式に影響を与えているとされる。

大野の研究内容において、注目される点は以下の通りである。第一に、工場の操業シーズンには毎年大量に必要とするが、求められる熟練が低い労働者の活用については、戦前台湾であろうと1980年代のインドであろうと、企業は類似の施策を実施している可能性が高いことである。それゆえ、この事例で示された労働者の管理手法については、本研究においても重要な手がかりを与えてくれる。

第二に、家族単位で得られる稼得所得の水準や村社会が提供するセーフティーネットの存在、保有する土地への執着といった問題は、台湾製糖業の下層労働者のおかれた環境と共通点が多いと思われることである。台湾の製糖業では、生産歩留まり確保の観点から、甘蔗生産地の近傍に工場が建てられることが一般的であった。このような地理的な要因と、定期的に大量の労働者を必要とするという事情は、大野が明らかにした労働者の行動パターンと類似の現象を生み出していると考えらるべきであろう。労働者の就業内容の決定は、世帯主の所得のみで生活することの損得を考慮し、さらに、工場ないし農業における賃労働、場合によっては自己が経営に関与する農地での労働のなかで最もメリットが大きいものを選好した結果なのである。こうした視点は、「限られた

11 ここで述べた昇進の仕組みは、行政（製糖業賃金局）の勧告によって与えられたものであり、この種の施策が十分に実施されなかった戦前台湾の動向にどこまで適用できるか注意が必要である。

選択肢のなかでやむを得ず低賃金の製糖労働に従事する人々」という視点を相対化することにもなる。

第3節 「社員台帳」の史料性格の検討

3-1 「社員台帳」

本論文で分析に用いている「社員台帳」は、台湾製糖が従業員の諸種のデータを管理するために作成した個票をファイルに綴じたものであり、現在は公益社団法人糖業協会の糖業会館書庫（在東京都千代田区有楽町）に保管されているものである。この台帳（個票）の構成や記載情報は資料1のようなものである。

オモテ面			ウラ面
同居家族情報	本人情報②	本人情報①	辞令摘要
	関係者情報		

出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」（糖業協会所蔵）より作成。

資料1 「社員台帳」の記載項目

本人情報①の部分には、「氏名」、「生年月日」、「退職（あるいは退職予定）年月日」、「本籍地」、「現住所」、「族籍」、「位勲爵及学位、称号」、「兵事関係」、「備考」を記載する箇所がある。本人情報②の部分は、「入社前履歴」を記載する箇所であり、学歴と台湾製糖入社以前の職歴が記載されている。ただし、台湾製糖「入社」とみなす基準はそれほど統一されておらず、臨時従業員やより低位な立場で働いていた時期の情報に関しては、ここに記載される場合と、「辞令摘要」欄（後述）に記載される場合がある。関係者情報欄には、「戸籍上の父」および「入社当時の紹介者」、「保証人」に関する、「氏名」や「職業」、「現住所」、「本人との関係」、「備考」を記載する箇所がある。同居家族情報の部分には、「同居家族」の「名」、「生年月日」、「特手支給停止年月日」、「備考」の欄が設けられている。「辞令摘要」の部分には、昇給や昇進、異動などの辞令の内容と発令の年月日が記載されており、その下の備考欄には、応召や長期の休暇（賜暇）を許可した時期などが記載されている。

この台帳には、いろは順に「社員」の情報が綴じられており、本体の台帳が7冊存在していたと推測される。死亡・退職・解雇などの理由で会社に籍がなくなった社員については、2つの別冊が用意され、そこに個票が綴じられている。筆者らが内容を確認できたのは、本体の台帳6冊（「もせず」の台帳が未発見）と別冊2冊である。同一人物の個票が重複して綴じられている場合もあるが、本体の台帳には合計1225人分の情報が、別冊には合計495人分（個票の一部しか残存していないものを除く）の情報が集録されている。なお、この台帳に集録されるための基準は今のところ不明である。しかし、本体の台帳6冊に集録されている個票を見る限り、1944（昭和19）年末の時点で「正規従業員」として処遇されていた従業員の情報を綴じたものであると推測できる。

個票による分析を行う際に重要となるのは、残存する個票数が従業員全体をどれほどカバーしているかという点である。7冊中1冊の所在が不明である以上、「全」従業員の情報を利用できるわけではないことはいうまでもない。台湾製糖社史によれば、1939年3月段階で社員645名、準社員245名の合計890名が在籍していると記載されている（伊藤重郎1939、298頁）。また、敗戦後に台湾から内地に引き上げた役員および従業員は約2000名という記載もある（台糖

90年通史編纂委員会1990、53頁)。1939年時点と終戦時の間に存在する人員数の差は、太平洋戦争期における軍需物資生産や台湾外の製糖事業に対応して従業員数を急激に増やした結果であろう。また、台湾から完全に引き払う以上、常用でない、つまり「社員台帳」の集録対象ではなかった従業員の数も、引揚者にカウントされている可能性を考慮しないとイケない。

なお、常用労働者の範囲という点に関して、台湾製糖社史において、「当社の社員」（傍点引用者）は、「大正初年」より、後壁林実習所で基礎的訓練を受けるようになったと記録されていることは興味深い。当初、この取り組みは「農事関係員」のみを収容し、台湾語の講習、珠算の訓練をするものであった。その後、1933年からは、入社したもの全てを収容し、6ヶ月間にわたって社内内部の業務機構の理解や珠算・作文・台湾語の練習、農場及び工場における基本作業の実習などを行っている（伊藤重郎1939、331～332頁）。この事実は、同社が「社員」と見なす従業員の範囲を知るうえで重要である。「社員台帳」の全個票を確認した段階ではないが、1910年代半ば以降に入社した者の「辞令摘要」では、「見習生」という立場で後壁林勤務からキャリアをスタートしているケースが非常に多い。このことは、ある時期以降において、「社員台帳」に掲載されている従業員は、台湾製糖の基幹的従業員であったことを示唆している。

台帳の個票を詳細に検討すると、処遇上の地位の一つである「雇」の辞令を受けるか否かが、台湾製糖における従業員処遇で一つの画期となっていたと思われる。そのような判断ができる理由は以下の通りである。まず、「雇」以降の情報しか個票の「辞令摘要」に記載されていない者が一定数存在することである。このことは、それ以前の情報を会社ないしは製糖所が、「正規の従業員として」きちんと把握していなかった、する必要を感じていなかった可能性を示している。また、台湾製糖で就業し「雇」に至るまでの情報が、「入社前履歴」の部分あるいは「辞令摘要」の枠外に記載されている個票も一定数存在する。さらに、賃金支払いにおいては、「雇」に昇格することが月給（おそらく日給月給）扱いになる一つの条件であったと判断できる。このことも、「雇」以前の処遇が、非常用的なものであったことを示しているといえよう。

記載されている情報を考えれば、「社員台帳」は常用的従業員の情報を管理するために作成されたものである。しかし、これがどのような目的で活用されていたのかについては、現時点では明確なことが多い。資料の分析からいえることは、以下のようなことである。

第一に、筆者らが検分した台帳は、1935年頃に「作成（転記複製）」されたものであるということである。ここで「作成（転記複製）」という表現を用いているのは、個票単位で見ると1935年頃までの情報が全て同一人物と思われる筆跡で記載されているからである。オリジナルの個票であれば、人事情報の記載は、時々担当者が担うため、多くの人間の筆跡が存在するはずである。なお、1935年以降については、情報記載の方法（それ以前は全て手書きだったのに対し、「俸給改正」などの印を使用）や筆跡がそれ以前のもの異なることから、複製された個票に適宜、1944年末まで情報を書き加えていったものと思われる。なお、個票のなかには「東京送付分」と手書きされた個票が存在する。このことは、筆者らが閲覧した台帳は転記複製されたものであり、オリジナルについては台湾の本社や各製糖所などで使用され続けていたのであろう。もっとも、全個票が東京に送付されたわけではなく、経営の必要な部分だけが選別されている可能性もある。

3-2 昇進・昇給の分析

「社員台帳」の資料としての性格に関するこれまでの分析をふまえつつ、昇進や昇給の実態について見ていくことにしよう¹²。具体的には、職員上級層（大卒相当）、一般職員層、現場労働者について、各5名程度の個票を抽出し、傾向を探ることにしたい。なお、長期的な傾向を明らかにすることに主眼を置

12 「社員台帳」の「辞令摘要」の欄には、様々な職位や資格が記載されている。操業に季節性がある製糖業の特色ゆえに、常用である幹部職員と一般職員、工員だけでなく、非常用の職員や工員、農業労働者など多様な労働力を活用していたことがその背景にある。こうした多様な職位、資格を詳細かつ統一的に図表として表現することは難しい。そのため、従業員の属性ごとに、メジャーな職位や資格に限定して分析を進めることにしたい。

くため、今回選び出した個票は、いずれも勤続30年前後、1910年代に入社した従業員のものである¹³。

上級職員の昇進実態

大学卒や高等工業学校卒など高学歴の者が入社すると、通常は技手という資格からキャリアをスタートする。図2は台湾製糖の組織図、図3は高学歴者5名の職員（以下、便宜的に上級職員と略記することがある）の昇進パターンを図示したものである。5名の入社までの略歴は次のようになっている。

上級社員①：1890年生まれ、大阪高等工業学校卒、1913年入社。

上級社員②：1895年生まれ、旅順工科学堂卒、1914年入社。

上級社員③：1890年生まれ、東京農業大学卒、1917年入社。

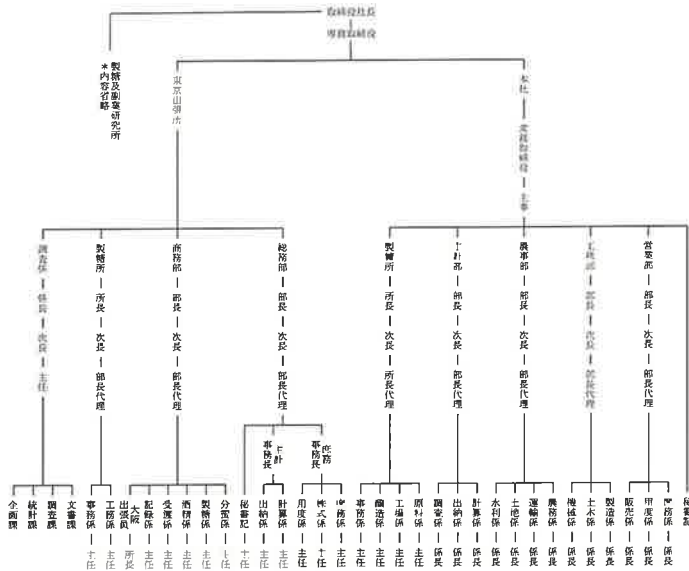
上級社員④：1892年生まれ、旅順工科学堂卒、1915年入社。

上級社員⑤：1888年生まれ、東京高等工業学校卒、1913年入社、1944年に退職（解職）、日清紡績株式会社で5年間の勤務経験あり。

図からは、次のような特徴が読み取れる。（ア）高学歴の者が入社と同時に与えられる技手という地位は、後述する現業系の社員における初任職位と大きな格差が存在する。（イ）勤続11年から14年で技師に昇進する。（ウ）技師以降の昇進についても、よく似通ったパターンを描いており、勤続年数に準じた昇進の仕組みないし慣行が存在している。（エ）他社での勤務経験が高く評価されたため昇進が極めて早い人物が存在する。（ウ）については、「係長代理」や「主任心得」など、就任者が少なかったため図3では表示していない職位も含めて考慮すると、勤続年数と強く相関した段階的な昇進が実施されていること

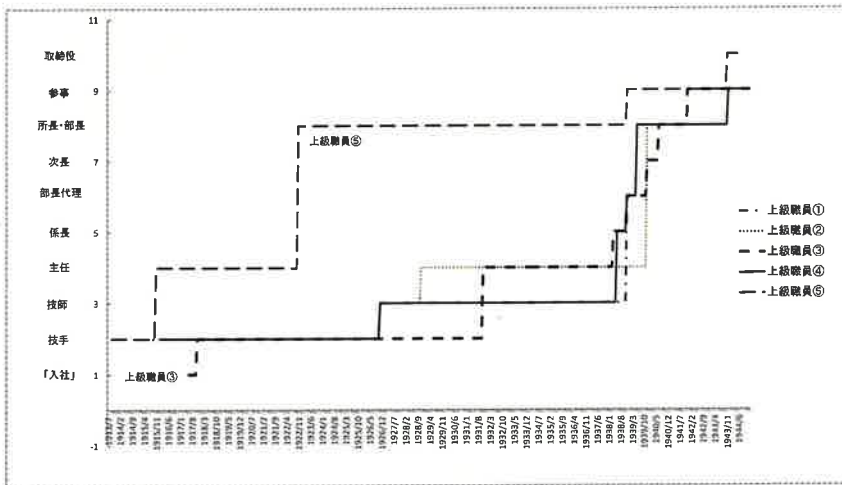
13 今回の分析は、限定された数のサンプルによる分析のため、生年月日、入職前履歴、昇進・昇給のデータに欠落の少ない個票を用いている。「欠落が少ない」ということ自体が、何らかのバイアス（＝詳細な記録が必要と企業が考えるほど処遇に配慮がされていた従業員であるという可能性）を伴っていることも考慮しなければならない、この点の解明は、今後の課題である。

近代製糖業における内部労働市場の研究



出典：伊藤重郎 (1939)、300～301頁による。1935年頃のもの。

図2 台湾製糖の組織図



出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」（糖業協会所蔵）より作成。

図3 上級職員の上昇パターン

になる。周知のように、戦前の企業では上級職員の比率が少ない傾向がある。また、堅実経営を旨とした台湾製糖では、組織の拡大やそれにとまなう上位ポストの増加も限定的であったはずである。その状況でこうした昇進パターンが存在することは、台湾製糖がかなり意識して昇進管理をしていたと判断できよう。もっとも、この管理が戦後の企業ほど徹底的なものではなく、「実力主義」的側面も強かったことは、他社での勤務経験があり、入社後にスピード出世する上級職員⑤の存在が物語っている。

なお、入社後のキャリアをイメージしやすくするため、一例として上級社員①の入社後経歴を年表にしたものが資料2である。戦時期に入ると、軍需関連の事業開始のための委員などに就任することが多くなる。同時に、多くの役職を兼務するようになっていることも見て取れる。この兼務の多さは、製糖業の各セクションにおいて管理の必要性ないしレベルが高くないために可能になっているのかもしれない。あるいは、稼働期間の短い工場などに多くの基幹従業員

1944	1943	1942	1941	1940	1939	1938	1939	1936	1935	1933	1932	1931	1914
免橋仔頭製糖所事務係長	参事 橋仔頭製糖所事務係長兼務 橋仔頭製糖所酒精係長兼務 免フルクルル及テックニス工場建設委員	免阿緞製糖所酒精係長 橋仔頭製糖所長、工場係長と酒精係長兼務 研究所台湾支所評議員 免橋仔頭酒精係長	部長待遇、阿緞製糖所酒精係長兼務、企画部兼務、工務部副産課長兼務	部長待遇、醸造係長兼務 物資統制委員会評議員 免工務部工務監督、用紙改良委員	部長待遇	部長待遇、工務部工務監督兼務 阿緞製糖所無水酒精工場建設委員	主任心得(三坂店) (省略)	技師(橋仔頭) (省略)	技師心得(橋仔頭) (省略)	蔗苗更新計画員 (省略)	技師心得(車路土乾) (省略)	技師心得(阿緞) (省略)	入社、技手(阿緞) (省略)

出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」(糖業協会所蔵)より作成。

注：一字次下げで表記の情報は、臨時的あるいは兼務の「役職」である。記載の「役職」には、任命時期ないし解任の時期が不明なものがあるが、原典のままとした。

資料2 上級社員①の入社後経歴

員を配置することは効率的でないという判断があった可能性がある。戦時期になると中国やジャワなどでの製糖業開始のために人材を割かねばならなかったから、不足する人材の穴埋めのために兼務が多くなったのかもしれない。いずれにしても、いかなる理由でこのような状況になったのかについては、今後の分析課題である。

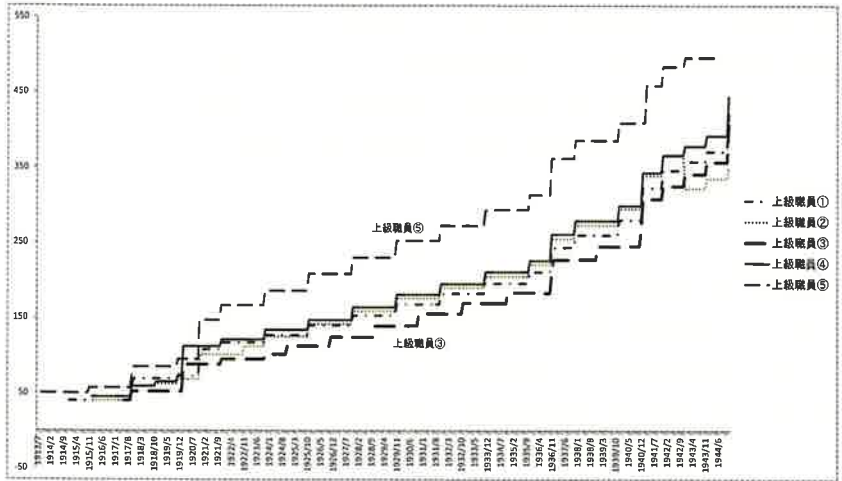
上級職員の給与実態

図4は、同じ5名の職員の昇給パターンを示したものである¹⁴。これを見ると、②から⑤の職員は、きわめて近似した昇給パターンを描いていることが判明する。さらに言えば、昇進が早かった⑤の職員でさえ、昇給面になると他の4名とかなり似通った処遇をされていることがわかる。勤続に応じたスムーズな昇進を実現するためには、それに見合うだけのポストが必要である。戦後の日本企業とは異なり、戦前の企業は昇進のためにポストを増やすようなことはなかった(兵藤釗1997b)。堅実経営を旨とする台湾製糖では、組織の拡大も限定的であったはずで、この点も戦後の企業のとった行動と異なっている。そうした状況においては、ポスト不足による昇進の遅れが従業員の不満を引き起こす可能性がある。それに対応するための方策が、先述した「主任心得」や「係長代理」といった処遇であり、勤続に強く関連している昇給であったといえよう。なお、キャリア最終盤の賃金格差を見ると、最も高い者が月俸495円、低い者が同352円となっており、その格差は1.48倍である。限られた個票から導き出した数値であるが、台湾製糖における賃金格差は小さなものではない。先に指摘した上級職員⑤の昇進の早さも考慮すると、台湾製糖でも従業員処遇の面で「競争的」、「実力主義的」な側面が存在していたといえる。

一般職員の昇進実態

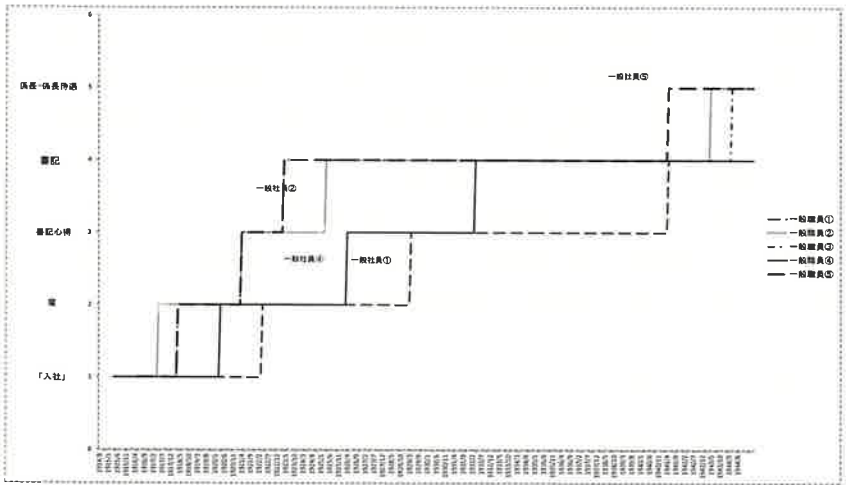
高等教育機関を卒業していない、一般の職員の昇進パターンは図5のような

14 時期によって若干の違いがあるが、台湾製糖の給与は、日給ないし月俸と日給手当、月手当で構成されていた。



出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」（糖業協会所蔵）より作成。

図4 上級職員の昇給パターン（単位：円）



出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」（糖業協会所蔵）より作成。

図5 一般職員の昇進パターン

ものである¹⁵。この5名の基本情報は以下の通りである。

- 一般職員①：1898年生まれ（台湾人）、台南第二公学校卒業後に実業科で修業、1917年に入社。東洋製糖で勤務経験あり。
- 一般職員②：1892年生まれ、鹿児島市立商業学校卒業、1916年入社。台南廳などでの勤務経験あり。
- 一般社員③：1892年生まれ、鹿児島市立商業学校卒業、1916年入社。鹿児島大林区署での勤務経験あり。
- 一般職員④：1892年生まれ（台湾人）、台湾総督府農事試験場農科卒業、1914年に入社。
- 一般職員⑤：1891年生まれ、茨城県立中学校卒（早稲田大学中退）、1915年に入社。

まず注目されるのが、内地出身者（②③⑤）と台湾人（①④）との間にある、昇進スピードの差である。前者は入社から「雇」になるまで4ヶ月から23ヶ月しか要していないが、後者は48ヶ月ないし60ヶ月を要している。その後も、書記心得になるのに2倍以上、書記になるにも3倍の期間を要している（内地出身者の最短期間の昇進者と台湾人最短昇進者との比較）。さらに、内地出身者全員がキャリア晩年に係長ないし係長待遇となるのに対して、台湾人は書記にとどまっている。しかしながら、この事実をもって台湾人に対する単純な処遇上の差別的取り扱いと理解することは一面的であるかもしれない。個票を詳細にチェックすると、内地出身者は、いずれも複数の勤務地（本社ないし製糖所）で勤務するという経歴を有している。これに対して、社員①は一つの製糖所のみで勤務し続け、社員④は一度の転勤を経験しているだけである。そ

15 「社員台帳」では、見習生になる以前に「手伝」といった立場で働いていた記録がある個票が一定数存在する。以下の昇進に関する分析においては、見習生以前の勤務歴も含めて昇進期間を考察している。先述した大野昭彦の研究もふまえれば、見習生として入社するためには、臨時的な従業員として勤務していた経歴が必要であった可能性が高いことがその理由である。

して、①と④の比較において後者が早く昇進するという点は、転職に応じるという「企業の要員対策」に対する貢献が人事考課の一つの基準であったことを示唆している。そしてこの基準は、地縁・血縁的なつながりや家族の就業の問題などが問題となりやすい台湾出身者にとっては不利なものであったと思われる¹⁶。もっとも、①は入社時点での年齢が他の者と比較して6～7歳若いこともあり、これが昇進スピードに影響を与えている面がある点に注意が必要である。

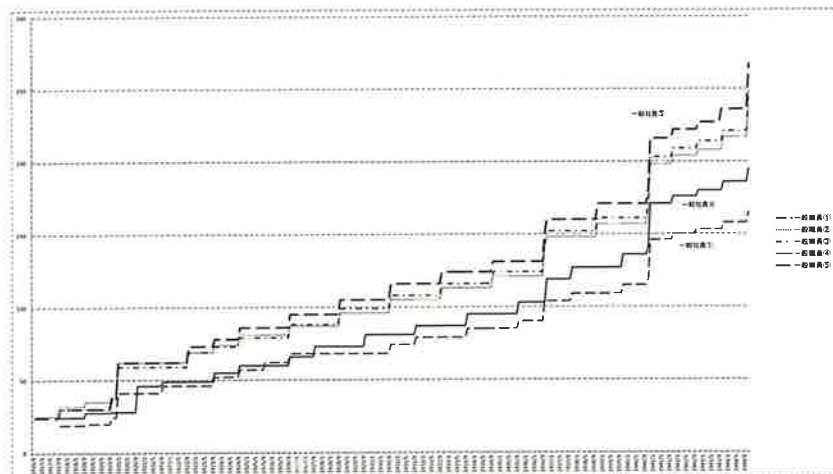
内地出身者については、3名とも極めて近似した職位経験年数で昇進しており、企業の昇進管理の存在を感じられること、大学を中退している社員⑤が若干早いスピードで係長待遇まで昇進していることを最後に指摘しておきたい。

一般職員の給与実態

一般職員の昇給を時系列で示したものが図6である。これを見ると、①から⑤までの全ての職員が定期的に昇給を重ね、賃金が勤続年数に応じて上昇していることが分かる。ただし、昇給頻度は1年ないし2年であり、戦後のように毎年の昇給が行われているわけではない。内地出身者と(②③⑤)と台湾人(①④)との比較では、後者の方が時々の賃金水準が低くなっていることが分かる。昇給頻度で両者の間に差異がほとんど無いことを考慮すれば、賃金水準の格差は、1回あたり昇給額の多寡が大きな影響を与えていると理解できよう。先述のように、内地出身者と台湾出身者では、入社以降の昇進スピードが異なっていたことが、この昇給額の差に関係しているといえそうである。なお、職員①と④との比較で見れば、昇進スピードが相対的に速かった④の方が、賃金水準の上昇ペースが速かったことも指摘しておこう。

キャリア最終盤の賃金格差については、最も高い者が月俸267

16 時期は不明であるが、一般職員④は姓名を日本的なものに改めている。このことは、当時の日本の統治政策への順応の側面があり、準国策会社とも評価される台湾製糖においては、「より好ましい従業員」という評価をもたらししていた可能性がある。また、こうした④の態度は、職務遂行の面でも、転職など企業側の要請に対する協力的な姿勢と結びついていたのかもしれない。



出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」（糖業協会所蔵）より作成。

注：月給（月俸+月手当）の数値。日給が支給されていた時期については、「日給×30」の金額を用いて作図した。

図6 一般職員の昇給パターン（単位：円）

円、低い者が同165円となっており、その格差は1.62倍である。上級職員5名の平均月俸（423.8円）と一般職員5名のそれ（223.6円）との格差は、1.89倍であった。同一グループ内の賃金格差とグループ間の格差いずれも、顕著であったことがわかる。

現場社員の昇進実態

甘蔗作などに従事する農事部門ないし工場で作業に従事していた社員（以下、現場社員と略記）の昇進パターンを示したのが、図7である。この5名の略歴は以下の通りである。

現場社員①：1890年生まれ（本籍地宮城県）、高等小学校卒業後、農業、兵役従事後に1916年に入社。

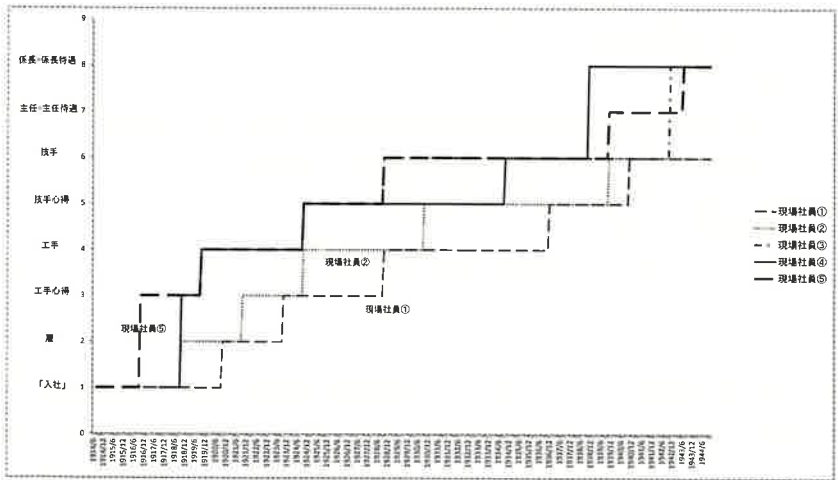
現場社員②：1892年生まれ、新潟の郡立農学校を卒業後、台北日本芳醇株式

会社を経て、1916年に入社。

現場社員③：1892年生まれ、徳島県立農学校卒、斗六製糖株式会社、嘉義庁勤務などを経て1917年に入社。

現場社員④：1893年生まれ、茨城県立農学校卒、台中庁勤務を経て1917年に入社。

現場社員⑤：1891年生まれ、石川県立農学校卒、石川県立農事試験場研修生を経て1914年に入社。



出典：台湾製糖株式会社「社員台帳」（糖業協会所蔵）より作成。

図7 現場社員の昇進パターン

現場社員①を除いた全ての者が、最長2年強で「月俸」で処遇される「雇」ないし工手心得に昇進している。この事実は、「社員台帳」のデータが、基幹的な人材について記録したものであったことを示唆する。②③④⑤の内部では、③④の入社直後の昇進スピードが速く、入社1年で工手心得になっている。両者は共に、農業学校卒で台湾での役所勤務の経験がある。こうした入社前経歴が高く評価されたのであろう。これに対し、②は入社から22ヶ月で雇に、⑤は26ヶ月で工手心得になっている。なお、①以外は、全員が複数回の転勤（他

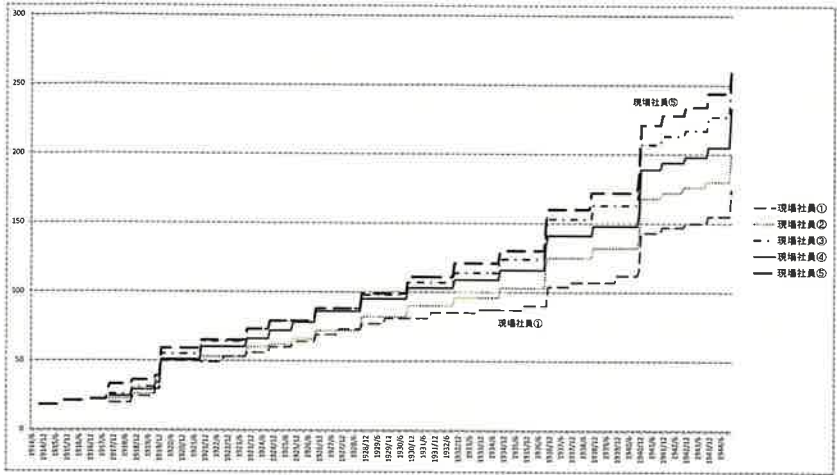
製糖所ないし本社への異動)を経験しており、ここでも転勤と昇進との強い関連性を見ることができる。また、5人中4人が農業学校卒であることは、台湾製糖のビジネスにおける農事分野の重要性を示している。

その後の経歴パターンを見ると、「雇」を経ずに技手心得に昇進、最終的に係長ないし係長待遇まで進んだ3名(③④⑤、⑤は係長まで昇進)と、「雇⇒技手心得」という昇進経路をたどり、最終的には技手止まりであった2名(①②)という二つのグループが存在することが分かる。①と②との比較でいえば、学歴が低い①の昇進が遅く、56ヶ月(手伝20ヶ月、見習生となって36ヶ月)の勤続を経てようやく「雇」になっている。

なお、③④⑤が係長ないし係長待遇になっていることについて、台湾製糖が「社員台帳」掲載の従業員全体に対し、より高い地位まで昇進できる制度を用意していたと即断することは危険であろう。戦時期、特にその後半期は、中国本土およびフィリピン、ジャワなどでの製糖事業開始、軍需物資生産などビジネスの内容が多様化する時期であった。これに軍による招集がもたらす人材流出も加わり、人材不足が深刻化していたものと思われる。下層「社員」の昇進は、こうした事態に対応した一時的なものであった可能性がある。

現場社員の昇給実態

現場社員の賃金水準と昇給パターンを示したのが図8である。現場社員においても、定期的な昇給が実施され、勤続年数と賃金水準とがパラレルに推移している。また、最終的に技手までしか昇進できなかった①と②については、常に他の3名よりも低い水準となっており、昇進の傾向が昇給と結びついていることが理解できる。ただし、最も早く係長・係長待遇に昇進した④よりも、⑤と③のほうが最終的な賃金額が高い。これは、工手から技手までの昇進期間において、④が出遅れた影響が響いていると推測される。このことは、現在従事している職務の評価よりも昇給の積み重ねの影響が大きく、いわゆる「日本的(年功的)」、属人的な管理をされていたことを意味する。すでに指摘したように、「社員台帳」に集録されている者は、現場社員であっても基幹的な人材であり、操業の季節性ゆえに大量に利用された臨時的労働力とは異なった扱いを



出典：台湾製糖「社員台帳」の個票より作成。

月俸の数値。日給が支給されていた時期については、「日給×30」の金額を用いて作図した。

図8 現場社員の昇給パターン（単位：円）

しなければならなかった。こうした従業員に対し、コンスタントな処遇の向上を実現しようとするならば、昇進を軸にした管理は好ましくない。上位の役職は数が少なく、ポスト不足による昇進の停滞や、「たまたま上位職位が空位かどうか」という運不運による不公平が生じるからである。昇給を年功的にすることは、従業員の不満を解消するための重要な手段とならざるを得なかったといえる。なお、この点に関していえば、入社初期の段階で低い職位にあった者が、「雇」など基幹的な立場になったときには、それに見合う処遇をすべく昇給の頻度が高くなる傾向があった可能性があることも指摘しておきたい。サンプルが少ないので断言はできないが、現場社員①の賃金が50円から75円程度まで昇給する期間にそのような動きが見て取れる。

キャリア最終盤である1944年11月段階の賃金格差については、最も高い者が月俸259円、低い者が同174円となっており、その格差は1.48倍である。現場社員5名の平均月俸は225円であり、上級職員5名の平均月俸（423.8円）との格差は、1.88倍である。一般職員5名の平均月俸（223.6円）と比較すると現場社

員の方が若干高い。このことから、台湾製糖の現場社員は、一般職員同様に基幹的な扱いを受ける立場であったことが推測される。ただし、この格差の不在は、一般職員には現地人2名が含まれていることから生じている可能性、つまりサンプル数の少なさが原因かもしれないことも指摘しておこう。

以上の3属性の従業員の昇進・昇給分析から、台湾製糖では中核となる従業員に対して勤続年数に応じた日本的・年功的な管理の側面があったことが明らかになった。これは、先に述べた台湾製糖の「準国策会社」的性格や、堅実的経営、経営面におけるアドバンテージを背景にした「前向きな」管理と強く関係したものであったと解釈することができるであろう。

おわりに

本稿では、製糖業に関する先行研究の検討を通じて、この業界における労働市場の特質を検証し、さらに、台湾製糖作成の人事データである「社員台帳」の分析から、同社における昇進や昇給の実態を検討してきた。そこから明らかになった点は、以下の通りである。

第一に、甘蔗作という季節性のある作業が重要な構成要素である製糖業の場合、これに対応した労働者の管理が必要となることである。使用する労働力は、繁忙期（甘蔗収穫期）に大量に必要となる臨時雇用者と、工場における基幹的業務や設備のメンテナンス、諸種の事務作業を担う少数の常用労働者に明瞭に区別される。そのため、企業は、彼らの置かれた状況に対応して異質な管理をしなければならなかった。限られたサンプルから導き出された結果ではあるが、「社員台帳」の分析から明らかになったことは、基幹的従業員が工職を問わず、昇進や昇給、特に後者において年功的な取り扱いを受けていたという事実である。このような管理は、少数である基幹的な従業員を手厚く処遇する必要があったという、台湾製糖を取り巻く経営環境の影響を強く受けていたといえる。この点については、先行研究で分析対象となってきた重工業分野との違いが指摘されなければならない。戦後と比較し、繊維や食品など季節的な繁

関が多少なりとも存在したであろう産業のウェイトが高かった戦前日本経済のあり方を考慮すれば、本稿が明らかにした内容は、より普遍的な問題として位置づけられなければならないであろう。

第二に、先行研究で準国策会社と位置づけられる台湾製糖の企業性格と人事労務管理との関係性である。先行研究が指摘するように、同社経営における最大の関心事の一つは、臨時社員である現地人いかにして正社員と同様の意識を持たせるかという、「植民地への『日本的経営』の移転」の問題であった。「社員台帳」の個票分析によれば、「社員」と見なす人材については、採用時に教育訓練を実施し、採用後の処遇においては、年功的な昇進や昇給を実施するような措置がとられていた。こうした管理の対象となったのが、内地出身者だけでなく、限定付きとはいえ台湾人を含むことになったのは、上記の台湾製糖の問題関心からすれば、ある意味で当然であったといえる。なお、この問題については、次の2点を今後の課題として指摘しておく必要がある。すなわち、第一に、台湾人の昇進・昇給が内地出身者に比較して遅れがちであったことは、前者に対する差別的取り扱いであったと同時に、家族の就業や地縁血縁的つながりといった、雇われる側の経済的事情を背景としていたということである。そして、第二に、内地出身の従業員を「日本的経営」の手法で処遇する場合には、台湾製糖の経営スタンスゆえに、より純粹あるいは理想的な制度を導入しようとしていたと思われる。これを可能にしたのは、台湾製糖の堅実経営と、恵まれた経営環境から生じる余力であったといえる。ただし、戦前日本に見られた実力主義的風潮や労働市場の流動性ゆえに、労務管理においては競争的な側面を一定程度有していたことを最後に指摘しておかなければならないであろう。

本稿の分析により、人事データ（「社員台帳」）を用いた台湾製糖の内部労働市場の分析は、戦前の植民地進出企業だけでなく、一次産業との関連が強かった日本企業一般のビジネスのあり方を理解するうえで多くの貴重な情報をもたらしてくれることが明らかになった。しかし、本稿の考察は、限られた個票を用いた部分的なものにとどまっている。今後は、全個票を対象とした分析を進めることで、より詳細に事実関係を明らかにしていくことにしたい。

注記

- *この研究は科学研究費補助金・基盤研究（C）「戦前期の海外進出企業における内部労働市場の分析—社員名簿に基づく実証研究—」（科研番号15K03594）の成果である。研究プロジェクトのメンバーは筆者を含め5名であり、その名前と所属は以下の通りである。大島久幸（高千穂大学・経営学部）、齋藤直（フェリス学院大学・国際交流学部）、上原克仁（天理大学・人間学部）、湊照宏（大阪産業大学・経済学部）。本稿は、現時点までの研究成果をまとめ、今後の研究の課題を明らかにすることを目的に執筆された。なお、本論で示した内容は筆者個人の意見に基づく部分も多く、必ずしも研究メンバーの統一の見解を示すものではない。
- *本研究のための資料収集においては、公益社団法人糖業協会より多大なるご支援を賜った。記して謝意を表したい。なお、本稿における一切の誤りは筆者の責任であることはいうまでもない。

参考文献・史料

一次史料

台湾製糖株式会社「社員台帳」公益社団法人糖業協会所蔵

研究論文・文献

- 阿部武司・中村尚史編著（2010）『産業革命と企業経営—1882～1914—』（講座・日本経営史 第2巻）ミネルヴァ書房
- 市原博（2001）「戦前期日本の労働史研究（特集：労働史研究の現在—1980～2000年（1））」『大原社会問題研究所雑誌』No.510
- 市原博（2009）「職務能力開発と身分制度」『歴史と経済』第51巻3号
- 伊藤重郎編（1939）『台湾製糖株式会社史』台湾製糖株式会社
- 植村正治（1998）『日本製糖技術史1700～1900』清文堂
- 老川慶喜・須永徳武・谷ヶ城秀吉・立教大学経済学部編（2011）『植民地台湾の経済と社会』日本経済評論社
- 大島久幸（2015）「中国人労働力の導入と労働市場」須永徳武編著『植民地台湾の経済基盤と産業』日本経済評論社
- 大野昭彦（2007）『アジアにおける工場労働力の形成—労務管理と職務意識の変容—』日本経済評論社
- 岡崎哲二（2010）「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

- 岡本幸雄 (1993) 『明治期紡績労働関係史』九州大学出版会
- 尾高煌之助 (1969) 「日本統治下における台湾の労働経済」『経済研究』第20巻2号
- 久保文克 (1997) 『植民地企業経営史論—「準国策会社」の実証的研究—』日本経済評論社
- 久保文克 (2016) 『近代製糖業の経営史的研究』文眞堂
- 久保文克・島津淳子著 (2016) 『食品産業』(産業経営史シリーズ9) 日本経営史研究所経営史学会編 (2004) 『日本経営史の基礎知識』有斐閣
- 佐々木聡・中林真幸編著 (2010) 『組織と戦略の時代—1914~1937—』(講座・日本経営史 第3巻) ミネルヴァ書房
- 菅山真次 (1987) 「1920年代重電機経営の下級職員層」『社会経済史学』第53巻5号
- 菅山真次 (1989) 「戦前期雇用関係の労働比較」『社会経済史学』第55巻4号
- 菅山真次 (1993) 「産業革命期の企業職員層」『経営史学』第17巻4号
- 菅山真次 (1995) 「日本の雇用関係の形成—就業規則・賃金・従業員—」山崎広明・橘川武郎編『日本経営史4 「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店
- 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会
- 須永徳武編著 (2015) 『植民地台湾の経済基盤と産業』日本経済評論社
- 台糖90年通史編纂委員会編 (1990) 『台糖90年通史』台糖株式会社
- 田中慎一郎 (1984) 『戦前労務管理の実態—制度と理念—』日本労働協会
- 糖業協会編 (2012) 『近代日本糖業史 上巻』勁草書房 (PDF版)
- 糖業協会編 (1997) 『近代日本糖業史 下巻』勁草書房
- 糖業協会監修・久保文克編 (2009) 『近代製糖業の発展と糖業連合会—競争を基調とした協調の模索—』日本経済評論社
- 東条由紀彦 (1990) 『製糸同盟の女工登録制度』東京大学出版会
- 中西洋 (1982・1983・2003) 『日本近代化の基礎過程 上・中・下』東京大学出版会
- 永野善子 (1986) 『フィリピン経済史研究—糖業資本と地主制—』勁草書房
- 中林真幸 (2013) 『日本経済の長い近代化—統治と市場、そして組織 19600-1970』名古屋大学出版会
- 西成田豊 (1988) 『近代日本労資関係史の研究』東京大学出版会
- 西成田豊 (2007) 『近代日本労働史—労働力編成の論理と実証—』有斐閣
- 橋本仁・高田明和編 (2006) 『砂糖の科学』(シリーズ食品の科学) 朝倉書房
- 晴山俊雄 (2005) 『日本賃金管理史』文眞堂
- 日高秀昌・岸原士郎・斎藤祥治編 (2009) 『砂糖の事典』東京堂出版
- 兵藤釗 (1971) 『日本における労資関係の展開』東京大学出版会
- 兵藤釗 (1997a、b) 『労働の戦後史 上・下』東京大学出版会
- 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎 (1995) 『日本経営史—日本型企業経営の発展—江戸から平成へ—』有斐閣
- 米川伸一・下川浩一・山崎広明編 (1991) 『戦後日本経営史 第I巻』東洋経済新報社
- 若林幸男 (1999) 「三井物産における人事課の創設と新卒定期入社制度の定着過程」『経営史学』第33巻4号