

ホワイトカラーの人材育成と学校教育への依存

千 本 暁 子

目 次

はじめに

I 江戸期における商人の育成

II 組織の近代化と学校出身者への依存

III 学歴別人事管理の成立

おわりに

はじめに

本稿の課題は、明治期以降の学校教育制度の整備・発展が、ホワイトカラー（職員層）の人事管理にいかなる影響をあたえたのかを考察することである。そこでまず第一章では、学校教育制度が制度化されていなかった江戸期に、明治期以降の職員層の源流である商人の育成が、どのようにおこなわれていたのかを明らかにする。

明治期にはいり、大商家は近代組織への転換という課題に直面し、西洋の知識をもった新しい人材を必要とした。しかし学校教育の制度化は、明治前期にはじまったばかりである。また高等教育を受けたものは官界をめざし、社会的評価の低い民間企業へはいるものはほとんどいなかった。こうした状況の中で、三井銀行が学校出身者を大量に採用したことは、民間企業の社会的評価を変え、他の会社へも影響を与えたと思われる。そこで第二章では、三井銀行が学校出身者を採用するにいたった経緯や、かれらをどのように処遇したのかを明らかにしたい。

第三章では、近代的な会社組織が発展し、学校教育制度も一応の完成をみた明治後期から大正・昭和期にかけて、職員の採用・昇進といった人事管理面において、学校教育や「学歴」が

いかなる役割を果たしたのかを考察したい。

I 江戸期における商人の育成

商家では、後継者の育成は重要な問題であった。なかでも算筆と家業見習いはとくに重視され、それらは基本的には父が子供に教えるという形態をとった。しかし算筆の教育については、江戸期に民衆教育機関として全国的に普及した寺小屋の果たした役割をみのがすることはできない。寺小屋は、庶民の算筆学習への欲求に支えられて、自然発生的にうまれたものである。寺小屋での教育は、7-8才の子供にいろはの手習からはじめさせ、やがて算盤の稽古を加えた。そして年令が長じると、寺小屋教育用に編集された教材を使って、商人に必要な語彙の読み書き能力の形成をはかるというのが一般的であった。

1673年（延宝元）に江戸で呉服店を開業し、その後、江戸や京都に店をもって事業規模を拡大させた三井家では、子弟を対象に後継者の育成を組織的にこなっていた。およそ7-8才で寺入りさせ、13才ごろから家業見習をはじめさせている。家業見習の方法については、1722年（享保7）に、12-3才から28-9才までの修業階梯を細かく定めている¹⁾。これによると、12-3才で京都の店で丁稚同様の見習い奉公をはじめ、元服後（15才くらい）は江戸店で習学した。そしてふたたび京都の店に戻り、18-9才になると二回目の江戸習学となる。その間に、実務能力はもちろんのこと、三井家の一員であるという自覚を養うのであった。三井家の子弟

にとって、こうした修業は三井家の正式メンバーになるために必要な条件であったといえる。このように、三井のような大商家の場合には、店が教育の場として有効に活用されていた。

店は後継者の育成のためだけでなく、家業の実質的な担い手となる奉公人の教育の場としても、重要な機能を果していた。商家は、奉公人を雇うことによって必要な労働力を確保できたのであるが、年季期間中に将来商人として自立できるように教育訓練をほどこさなければならなかった。一般に、12-3才で店にはいった奉公人は、最初は丁稚として使い走りをし、数年たつと先輩について仕事を覚えた。通常10年間の年季奉公で、年季があれば数年間の御札奉公をへて、商人として自立していくのであった。仕事をするうえで必要な読み書き・算盤については、丁稚入りする前に寺小屋に通って学習するだけの時間的余裕はあった。しかし家が貧しくて寺小屋に通えなかったとか、十分な学力を身につけることができなかったものは、奉公入りした店において、仕事が終わってから、夜に先輩から手ほどきをうけた。

江戸期の奉公人制度のもとでは、奉公人教育の目的は、第一に自立できる商人の育成におかれていたが、商家の規模が大きくなると、有能な奉公人の育成や熟練奉公人の確保といった新たな目的が付加されてくる。たとえば事業規模を急速に拡大させた三井は、有能な奉公人を少しでも多く確保するために、大量の奉公人を雇い入れた。基本的には、年令がおおよそ13-4才で職歴のないものを対象に選考した。奉公人志願者が多いので、地縁・血縁などを基準に選び、10日ほどの試用期間をへて正式に採用した。採用時の情報はきわめて限られていたので、大雑把な基準で採用せざるをえなかった。そしてその後は、年季をふんで奉公する間に、記帳、仕入れ、販売、接客などの商業技術を習得させた。丁稚という末端の地位から、番頭にいたるまでの間には多くの職階がもうけられており、支配人までは勤続年数によって、それ以上になると実力によって昇進が決められた。また一定の期

間内に上位の役職に昇進できないものは淘汰された。昇進や淘汰は、「登り」という数年ごとに奉公人を郷里に帰す制度をとおしておこなわれたのであった²⁾。

ではどのくらいの割合で淘汰されていったのかをみておこう。1721年（享保6）から1723年までの3年間に見習いとしてはいった70人のうち、正式採用されなかったものは18人で、26%になる。正式採用されても、それで奉公期間の雇用が保証されたのではなかった。仕事ぶりや能力を見て、年季の途中であっても淘汰される可能性があった。したがって役職につくものはごくわずかで、見習いとして店にはいったもののうち、役職についたものの比率は、1722年は10%、1723年は22%である³⁾。

厳しい淘汰があるからといって、優秀な人材が残り、うまく育つとは限らない。商家が各段階できびしい選抜をおこないながらも、教育訓練をほどこし、有能な奉公人を長期にわたって確保しつづけるためには、年季が明けて一応は独立する権利と資格を有する奉公人が、独立よりも長期勤続を選好するような施策を用意しなければならない。そこで三井では、さまざまな長期勤続を奨励する策を講じた。まず役職にに応じて役料や配当金、退職金を支給したが、これらは、上位の役職者と下位のものとでは大きな格差があった。また退職後に独立して商売をはじめるといには暖簾分けをしたが、その暖簾印は退職時の役職によって異なっており、上位の役職者には格式の高い印が分けられた。さらに奉公人は住み込みを原則としていたが、ある役職以上になると通勤が許され、所帯をもつことができた。そのほかにも、通勤を許され所帯をもった奉公人の子供達が三井に奉公する場合、親の格付けに応じて、息子たちの格付けがおこなわれた。このように上位の役職についた長期勤続者を優遇する施策は、奉公人に実務能力を高めて昇進し、長期にわたって勤続したいという欲求をひきおこすことになり、熟練奉公人の育成に有効に機能したといえる⁴⁾。

Ⅱ 組織の近代化と学校出身者への依存

明治初期に、ビジネス界で指導的役割を果たした人材は、どのようにして育成されたのだろうか。明治の改元時までに20才の成人に達しており、明治期に活躍した17名についての出自や教育歴をみよう。その17名は、三野村利左衛門、広瀬幸平、古河市兵衛、高島嘉右衛門、田中平八、岩崎弥太郎、川崎八右衛門、五代友厚、大倉喜八郎、川崎正蔵、土居通夫、安田善次郎、渋沢栄一、藤田伝三郎、松本重太郎、益田孝、浅野総一郎である。かれらのうち出自においては、武士身分であったものは6名で、そのほとんどが下級武士で、由緒ある武家の出身ではない。また、商人出身者も大商家の出身ではない。維新の動乱期に三井家を救った三野村利左衛門は、少年時代には放浪生活をおくっている。住友家を救った広瀬幸平は、丁稚奉公からしだいに頭角をあらわした子飼いの人材である。これら17名の教育歴をみると、藩校や私塾などの正規の学校教育を受けたものは少ない。また、江戸期の商人教育の正規のコースであった奉公人制度の枠の中で、丁稚から手代、番頭という階梯をふんだものもない。つまり伝統的な商人教育の枠外にいたか、部分的にしかその教育の恩恵を受けていないのである⁵¹。

かれらは出自においても、教育歴においても境界的な位置にいたが、益田を除いて、幕末期に商業の実務経験があった。商業経験の内容は、家業を手伝ったり、奉公に出たり、行商や露天商に従事したり、藩の商業活動に関係するなど、その種類はさまざまであったが、横浜や長崎などで外国貿易や洋銀両替などに従事し、海外との接触を経験したものが多くは注目にあていする。

維新期の人材は、十分な教育を受けていたとはいいがたく、なかには三野村利左衛門や古河市兵衛などのように、「無学の実業家」とさえ評されたものもいた。しかし、学校教育を通しての人材形成の必要性ははやくから認識され、

1875年（明治8）には、東京商法講習所が設立された。その後、神戸・大阪に商業講習所が、岡山には商法講習所が開設されるなど、多様な商業教育機関が生れた。

ところが、商人層のあいだで、商業学校で学習しようという意欲が高まらなかったために、どの学校も入学者数はさほど多くないうえに、中途退学者が続出するなど、成果はかんばしくなかった。その原因のひとつに、商業の世界が実力の世界で、学校の卒業証書がさほどの価値をもたなかったことがあげられよう⁶¹。「学歴」や「学力」よりも「実務能力」が重視されていたのである。また、教育内容も、商業従事者を養成するというよりも、商業学者の育成を目的としたような、あまりにも高尚すぎたことも、商業教育がふるわなかった原因である。それゆえ、明治20年代のおわりごろから、商業教育のあり方についての議論が活発におこなわれ、検討がかさねられた。

こうした状況のなかで、三井銀行は、1891年（明治24）から、高等教育を受けた人材を多数採用するようになった。三井銀行が江戸期の伝統をもつ会社であるにもかかわらず、他の民間会社にさきがけて、高等教育を受けた人材を多数受け入れることができたのは、1876年（明治9）の三井銀行創業にあたって、番頭である三野村利左衛門が雇用関係を近代化していたからである⁷¹。

三井は、江戸期には呉服業と両替業を経営活動の中心に据えて事業展開をしてきたが、明治維新期の社会的・経済的変動期の危機をのりきするために、在来の業種である祖業の呉服業を分離し、近代的業種である銀行業を中心にした経営組織の再編成をすすめて、1876年に三井銀行を創業した。これを契機に、三野村は、主人と奉公人の主従という関係を、三井家同苗と使用人は「共に社友」という対等な関係にした。また、住み込みを原則として、主人が衣食住の面倒を見るという奉公人制度を廃止し、すべての使用人を通勤制にして、給料を支給するという使用人制度にかえた。

奉公人制度から使用人制度への転換は、使用人の教育訓練に大きな影響をおよぼすことになる。奉公人制度のもとでは、教育やしつけは、奉公入りした12-3才のころから、昼間は業務の見習い、夜は読み書き、算盤の稽古といったように日常的におこなわれたが、通勤制になると、基本的な算筆をすでに修得しているものが求められるようになる。また以前のように大量採用・大量淘汰を人事管理の基本として、優秀なものを選抜し育成するという方式では、新入りのものにも給料を支給するので、コスト負担が大きくなる。そのため、採用段階でかなり厳しい採用基準を設けて選考をおこない、採用人数を少なくせざるをえない。そこで基準となったのは、一定水準の「学力」を有しているかどうか、またどの程度の学校教育を受けているかといったことであった。また銀行員は現金を扱い、信用がとりわけ重要なので、身元の確かなものであることが求められたし、技能や適性も重視された。

そこで三井銀行では、1886年（明治19）に、試験による行員採用法を以下のように定めた。本人の健康状態や品行、本人と身元保証人の資産状況などの調査をしたうえで、受験が許可される。受験者の年齢によって、試験科目が異なり、丁年以上のものを対象とした試験は、和漢書、算術、楷行書、営業上往復文書、簿記、経済学、法律、洋学、会話談判の8科目で、未丁年を対象とした試験は、小学校高等科・中等科の範囲内である⁸⁾。合格者は、30日間、試補として簿記課、債務課、金庫課の3課以外の課に配置されて才能が試された⁹⁾。

三井銀行が学校出として最初に採用した人物は、慶応義塾出身の高橋義雄で、1891年（明治24）1月のことであった。当時、三井銀行は貸付金の固定化と不良貸金の増大が原因で経営危機におちいていた。また商法改正にさいしての合名会社への改組など、多くの難問に直面していた。だが、維新期の三井の危機を救った三野村利左衛門は、1877（明治10）年に死去し、その後は三井同苗が経営に深く関与したため

に、経営は守勢に傾いていた。したがってこの難問を解決できる人材はいなかったのである。そこで高橋義雄が、三井家の顧問である井上馨に推薦されて、三井銀行の負債、資産の調査を担当することになった。高橋は、1861年（文久元）に水戸藩の下級武士の家に生れたが、維新後生家は没落し、12才から15才まで茨城県の田舎の呉服荒物店に丁稚奉公した。その後上京して慶応義塾に入学し、1882（明治15）年に卒業した。そして当時創刊された『時事新報』の記者となるが、1887年に実業家への転身を志して退社した。2年間の欧米留学の経験もある。

高橋の調査結果をみた井上は、改革者として、1891年8月、当時山陽鉄道社長であった中上川彦次郎を送りこんだ。中上川は福沢諭吉の甥で、1854年（安政元）、中津藩士の長男として生れた。上京して慶応義塾に進み、卒業後は教師の職についている。20才から23才までの3年間、イギリス留学の経験もある。帰国後は工部卿井上馨の秘書官や、慶応義塾の教師をへて、時事新報の社長になった。1887年には山陽鉄道の社長に就任した。

三井銀行にはいった中上川は、ただちに理事に就任した。かれは要請されて三井入りしたにもかかわらず、三井同苗や元からいる重役たちに暖かく迎えられなかった。守旧派の反発はさることながら、三井改革の必要性を認識しているものでさえ、中上川の強力な改革案には抵抗し、「新入の一書生が激烈なる手段をもって…」という声も聞かれた。現状の変革、とくに急激な変革を好まず、旧態を守ろうとする体質は、日本の実業界に広く共通するものであった。世辞と愛敬を唯一の戦術として政府の権力者に取り入り、特権を確保したり指令を受けたり、あるいはまた談笑の間に政府の機密を把握して先手をうったりすることが、大番頭の任務であり使命であるとされてきた。また使用人たちは、政府の権力者に取りいろいろとするだけでなく、主家にも取りいろいろとしたのである。

中上川は、こうした現状を憂い、実業家は御用商人であってはならず、独立独行、正義の道

によって文明的実業家にならねばならないと痛感した。したがって、こうした世界に馴染んでいる番頭たちと一緒に改革をすすめることは不可能であるばかりでなく、こうした人達存在そのものが桎梏であると考えた。そこで外部から高等教育を受けた人材を導入し、彼らに銀行事務を習得させ、近代的ビジネスマンを育成しようとしたのである。

高等教育を受けた人材を多く採用するために、使用人の採用方法を改正した。1892年（明治25）6月に、1886年制定の試験規則を廃止し、すべてのものに試験を課すのではなく、試験を必要とするものについてだけ、漢文学・数学・和作文・筆跡・簿記・経済学・法律学・欧文学・外国語の9科目の試験をおこなうことにした。履歴書の書式も改め、1893年8月から、履歴書に記載すべき事項として、教育を受けた学科、年月、学校や塾名、先生の名前、官庁・銀行・会社などに勤務した年月、勤務中の賞罰、退職辞職の年月、職業・技芸をあげている。こうした改革から、採用基準が、「試験の結果」や「学力」から、「出身校」や「経歴」にかわったことがわかる。

ところが、当時高等教育を受けたものが民間企業に就職することはきわめて稀なことであった。とくに1890年頃までは、エリート校である東京大学出身者は、官界、教育界、法曹界へと進み、民間企業にはいるものはいなかった。東京大学につぐエリート校であった慶応義塾の出身者も、官界入りを希望したり、新聞記者をへて政治家をめざそうとするものが多く、民間へ進出するものはきわめて少なかった。かれらにとって民間企業は、丁稚からたたきあげた手代・番頭が、世辞と愛敬で商売をしている世界で、レベルの低い世界にすぎなかったのである。そこで中上川は、自分と同じ慶応義塾の出身者で新聞記者などの経歴をもつものを、改革要員として多数登用した。中上川が求めたのは、そろばんや帳簿づけができる人間ではなく、三井の気風を一新できる自主・独立の精神をもった気骨ある人物だったのである。中上川入行後、

かれが病に倒れ死去する1901年（明治34）までの間に、慶応義塾から115人が入行した。

当時民間企業が学校出身者を採用しようとするれば、良い条件を提示しなければならなかった¹⁰⁾。そこで三井銀行では、行員の給料を大幅に引きあげ、他の民間企業はもとより、官吏の給料より高くした。こうして行員に誇りをもたせ、士気を高めようとしたのである。同じ慶応義塾の出身者であっても、採用時の給料額や昇級・昇給は一律ではなく、中上川は、功績に応じて抜擢し、年に数回も昇進・昇給させた。たとえば1893年（明治26）入行の18人のうち、採用時の給料が判明している17人の内訳は、日給35銭—1人、月給10円—1人、13円—7人、15円—3人、18円—2人、30円—3人である。このうち、もっとも人数の多い13円の7人について、5年後の1898年の給料をみると、ひとりには既に死亡しており、あとの6人の月給は、19円、30円、35円、40円、43円、66円とさまざまである。また採用時に10円だったものは、40円に昇給している。さらに18円で採用された2人についてみると、6年後の1899年には、ひとりには本部調査係で100円、もうひとりには本店営業部次長で155円と、昇進、昇給にかなりの個人差がある¹¹⁾。

このことから、同じ出身校で、採用時期が同じものでも、初任給や昇進、昇給が実力主義に基づいて決定されていたといえよう。中上川がスカウトした改革要員の多くは、初任給は高く、入行後は本店の抵当係か調査係を数ヶ月つとめただけで、本店の要職や各地の支店長に任命されていた。1892年（明治25）、改革要員として入行した28才の藤山雷太は、入行の3日後に抵当係長の要職につき、月給は40円であった。前任者は降格した¹²⁾。のちに三井銀行の筆頭常務をへて、三井合名の筆頭常務理事に就任した池田成彬は、1895年に三井銀行にはいったが、初任給を決めるにあたって次のようないきさつがあった。池田は慶応義塾を出て、ハーバード大学へ5年間留学した。帰国後、時事新報に入行したが、給料が20円という低さのため、3週間で

辞めた。そして2、3の会社に就職活動をしたのであるが、その中のひとつが三井銀行であった。かれは、三井銀行の支配人と面接した際に、給料は50円以下ではだめだと切り出している。結局、賞与を含めて50円に決まり、月給30円の四等手代になった。そして翌年には大阪支店の庶務係長をへて足利支店支配人に就任し、月給は80円、月手当25円となったのである。

短期間で昇進・昇給した池田であるが、自分より後に入行してきた新聞記者の経歴のあるものや、鉄道会社の課長であったものが次々と支店長や次長になっていくのを見て、不愉快で辞めようと思ったこともあると述懐している¹³⁾。それゆえ改革要員が抜擢されると、それまでにそのポストについていた、たたきあげで昇進してきたものが左遷されることになり、その屈辱にたえられずに退職するものが続出するものも無理のないことだった。しかしながら元からいた使用人のなかに、まったく人材がなかったわけではない。中上川が入行したときに本店貸付係長だったものを、のちに本店支配人に登用するなど、中堅、若手の中から、6、7人を支店長に抜擢している¹⁴⁾。したがって、学校出身者だけを特別に遇するのではなく、あくまでも能力・業績に応じて処遇していたことがわかる。

また慶応義塾の出身者が、すべて幹部候補生ではなかった。幹部候補生は、通常初任給は30円以上で、1年間に数回昇給し、はやいもので1年後、多くのものは3年後には月給は100円をこえ、大きな支店の支配人クラスに昇進したが、一般行員として採用され、勤続年数を重ねることによって、毎年わずかずつ昇進、昇給したものもいる。たとえば1893年に本店の預金係として9等-15円で採用されたものは、2年後には18円に昇給、4年後には和歌山支店の係長に昇進して月給は23円に、1899年になると函館支店の取引係長・支店長代理となり82円、1900年によく月給100円となる。そして支店長になるのは1904年で、入社後12年が経過している¹⁵⁾。

日常業務に従事する一般使用人の採用にあ

たって、一定の学校教育を受けているものに限定するようになった。1893年(明治26)、最低年令や学歴を、年令15才以上で少なくとも高等小学校全科を卒業しているか、あるいはこれに相当する学力を有するものと定めた¹⁶⁾。また1899年には、年令15才以上という年令の取りきめをなくし、尋常中学校を卒業したものとした¹⁷⁾(付表第3図参照)。

改革や発展は、上級使用人だけで進められるものではない。日常業務に従事する一般使用人の実務能力の向上も欠かせない。そこで1895年(明治28)から、未成年の使用人を対象として、毎年2回、算術・写字・作文・簿記・読書の5科目について試験を実施することになった。2年後には英学と問答が加わっている。試験での好成績を目指して勉強することも大切であるが、実務能力は、毎日まじめに勤務して年功をつむことによって高められるものである。そこで1897年(明治30)に、長期勤続すればするほど退職金の支給額が累進的に増すという規定を定めて、一般使用人の雇用の長期化をはかった¹⁸⁾。

1897年(明治30)までに、新卒の高等教育出身者を採用しはじめたのは、三井・三菱ぐらいであった。明治二十年代の経営者層の学歴をみると、寺小屋・小学校教育53%、藩校・塾・中学校30%、高等教育17%である。また1900年(明治33)では、高等教育学歴をもつものは5%にすぎない。このように、この時期の経営者層形成に果たす高等教育の役割は、きわめて微々たるものであった¹⁹⁾。というのも、当時、高等教育はまだ普及していなかったし、高等教育を修了しても、実業界にはいるルートは制度化されていなかったからである。したがって高等教育を修了したものは、ほとんどがコネによって入社せざるをえなかった。また入社後のキャリア形成についても明確でなかった。経営者層においてさえ、このような実情であったので、課長や係長クラスの上級職員や、一般職員からなる中間層にいたっては、高等教育卒業者は必要とされなかった。したがって三井銀行が多数の学

校出を、官吏並あるいはそれ以上の待遇で採用したことは、高等教育を受けたものを民間企業へ向かわせる契機となったといえよう。

Ⅲ 学歴別人事管理の成立

日清戦争（1894～95）後の明治三十年代は、第二次企業勃興期であり、多くの会社が誕生した。このような江戸期商家の伝統をもたない新興の会社は、使用人を内部で育成するには限界があった。経営者層はもちろんのこと、中間管理者層や一般職員を一度に多数必要としたからである。他方、学校教育の整備・充実は、戦後経営の重要な政策であった。1903年（明治36）には専門学校令が公布され、近代学校制度全般にわたる整備が完了し、学校教育を受けた人材が多く供給されるようになった。では、明治三十年代中ごろには、社員の採用や昇進・昇給と学校教育とは、どのような関係にあったのだろうか。

1882年（明治15）創立の日本銀行では、総裁や副総裁、理事、局長は十分に学識・技量の卓越したものを任命するが、それ以下の課長や秘書役、支店長、出張所長は、普通の行員から順次昇級したものが任命された。普通の行員は、書記・書記補・見習（給仕）からなり、採用試験がおこなわれた。体格の試験に合格したものが、学科試験を受けることができ、試験科目は、習字、作文、漢文、算数、簿記などで、尋常中学卒業以上の学力が要求された（付表第3図参照）。見習は高等小学校卒業以上の学力が必要で、一定の勤務年数をへると、書記見習の試験を受けることができた。給料は、局長・課長が年俸、書記と書記補が月俸、見習は日給と定められていた。このように書記・書記補と見習とでは、給与形態が異なり、身分の格差が歴然としているが、見習でも試験に合格すれば、書記補に昇格できた。また書記補から書記への昇格は、通常3～4年を要するので、高等小学校卒業業者でも、試験に合格して3～4年勤務すれば、尋常中学校卒業業者と同じ条件で勤めることがで

きた。ただし書記から課長への昇進は能力次第で、学歴や勤続年数とは関係がなかった^{20）}。

1877年（明治10）設立の第二十銀行は、行員を採用するにあたって試験はしなかった。会社関係者の紹介があれば、大学、高等商業学校、慶応義塾、地方商業学校^{21）}、中学校の出身者を履歴採用した。昇給は人物と技量に基づいておこなわれ、どの学校を出ているのかは問題とされなかった。行員のほかに雇員（やといん）がいるが、これには給仕上りのものを採用し、かれらには行員への道は開かれていなかった。給仕には13～4才のものを採用し、徴兵検査がすむと雇員にする。雇員内部での昇進・昇級は、実力主義に基づいていた^{22）}。

三井物産は、無試験採用（履歴採用）と試験採用の二通りの採用方法をとっていた。帝国大学、高等商業学校、慶応義塾大学部などの出身者を、名望信用ある人からの紹介があれば、欠員の都合によって無試験採用した。試験採用者にも、高等商業学校と同程度の学校を卒業した資格があることを要求し、別に尋常中学や地方商業学校卒業業者をとることもあった。無試験採用者は月給待遇で、尋常中学や地方商業学校出身者は日給である。採用された社員は、試験、無試験採用にかかわらず、最初は必ず下役を勤めさせ、学士の肩書きがあっても最初から上位の職務にはつかせなかった。昇級は実力本位でおこなわれた。しかし、月給待遇のものと日給待遇のものとの間には格差があり、日給者が昇給して、給料が月給者の倍になることはあっても月給待遇にはなれず、どの段階まで学校教育を受けているかによって、身分上の格差が固定化していた^{23）}。

以上のように銀行や大会社は、大学や高等商業学校、慶応義塾などの出身者を無試験で採用し、尋常中学校程度の卒業者を求める場合には、学科試験を実施するという傾向にあったといえる。高等教育修了者とそうでないものとの間には身分上の差があった。この格差は固定的である場合もあるが、実務をつんで企業内試験に合格すれば昇格させる場合もあった。高等教育機

関への進学があまり普及していない段階では、高等教育を受けていないものでも、同等の能力があれば活用しようとする企業の姿勢をうかがうことができる。

しかしながらその一方で、依然として江戸期以来の子飼ひ採用の方法をとりつづけている銀行や会社もあった。幕末から活躍した安田家は1880年（明治13）に安田銀行を設立したが、同行では行員は子飼ひ採用するものが多く、中年者ではできるだけ採用しないようにしていた。採用年齢は14才前後で、一通りの読書力があることが条件であった。最初の3か月間は目見えとし、その間に人物の性行を鑑別して、正式採用を決めるという²⁴⁾、江戸期の採用方法をそのまま踏襲していた。安田銀行では、大正期にはいっても、小僧から採用して安田流の養成教育を実施したが、しだいに時代の趨勢にあわなくなり、1923年（大正12）ごろには、大学卒や専門学校卒を採用するようになった²⁵⁾。

1873年（明治6）創業の第一銀行は、大学や高等商業学校卒業生を採用していたが、安田銀行と同じように、多くは子飼ひ採用した。同行は、商人にも教育が必要だと論じた渋沢栄一が頭取をつとめていた。したがって子飼ひ採用ではあるが、読書や算術、会話、容貌などの採用試験を実施した。これに合格したものは、学修部で日常勤務のかたわら、普通学や銀行事務を学んだ。教師は、大学や高等商業学校を卒業した行員である。これが終ると、見習いから計算課に配置し、時には帳簿の記入方も勤務させた。高等教育修了者を採用する場合にも、最初は見習いからはじめ、文書課、営業課といった方面に配置した。資格や履歴をみてただちに上役につけるということはしなかったが、技量が卓越したものは数年後に支配人や支店長に抜擢したようである²⁶⁾。

大企業では、1900年ごろからコンスタントに、大学や専門学校卒業生を経営者層候補として採用するようになった。しかし、近代的な業種である銀行や大会社の中には、積極的に学校出身者を採用せず、子飼ひ採用法を踏襲していた会

社もあった。

では呉服店のように、学問や学識よりも実務上の知識や経験が重視される在来的業種では、この時期、どのような採用がおこなわれていたのだろうか。三井呉服店では、旧来からの子飼ひ養成法をとった。しかし江戸期のように住み込みではなく、全員通勤で、月給を支給した。当時の呉服店としては珍しいことである。店員は、雇われた当初は、見習いとして各係について実務を習得するのであった²⁷⁾。このように、基本的には旧来のままの採用方法を積極的に踏襲していた業種もあった。また中小規模の商家や、古くから商業が栄えていた大阪や京都といった地域では、近世的な人材育成方法がながらく存続していた。全体としてみれば、このころは近世的なものと近代的なものが混在していた時期といえるだろう。

日露戦争（1904～05）後の好景気を契機として、大学卒業生が官界から実業界へと向かうようになってきた。官吏養成を目的とする官立の東京大学や京都大学の卒業生ですら、第一次世界大戦の好景気にわく1917年（大正6）には、官吏になるよりも、会社・銀行へ就職するものの方が多くなった²⁸⁾。このように、高等教育が供給する希少な人材は、第一次世界大戦前後にひっぱりだこになった。企業は少しでも優秀な学生を獲得しようと、大学に卒業生の就職を依頼したり、卒業前に就職内定を決めたりするようになってきた。また第一次大戦のころから入社試験が実施されるようになった²⁹⁾。

大学を卒業しているとはいえ、彼らは実務をまったく知らない。大学は産業界で役立つ教育をおこなうべきだと批判する声があがったほどである。そこで学校出の新入社員に対して、社員教育をおこなう会社があらわれた。住友銀行では、大正期にはいってまもなく、実務講習会を実施した。古参の従業員が講師をつとめ、新規採用者に対して40-50日間、毎日営業時間後2時間ずつ、営業事務に関する講習をおこなった。さらに1923年（大正12）からは、5か月間、就業時間内に教育をするように改められ、中卒、

商業学校卒、高専卒、大卒のすべての新規採用者を、東京支店など数カ所に集めて、為替、計算、珠算、簿記、習字、札束の勘定法などを教育した。このころから、他の銀行や商社なども、新入社員教育を系統的に実施するようになった³⁰⁾。

第一次世界大戦後には、高等教育志願者数も増加した。1919年（大正8）には、国立以外に公立や私立の大学の設置が認められ、多くの私立大学が新設された（付表第6図参照）。また高等学校や専門学校、実業専門学校の数も増加した。高等教育人口も、1915年には同一年齢層の1.0%であったのが、1929年（昭和4）には3.0%へと増加したのである³¹⁾。

このように高等教育機関の数や卒業生が増加したので、企業は単に高等教育を修了したというだけでなく、どの段階まで学校教育を受けたのか、またどの学校を出たのかといった「学歴」や「出身学校」に関心を示すようになってきた。

また、戦後の経済不況は、労働力需要を減退させ、高等教育卒業生の慢性的供給過剰をもたらした。高等教育卒業生の就職難は、1927年（昭和2）にはじまった昭和恐慌が「大学は出たけれども」という流行語を生むにいたるまで深刻化した。こうした不況期に、企業は買い手市場という有利な立場において、より学力の高いものを獲得しようとして、学校出身者を採用試験によって選別した。また、学歴や出身学校と身分制をリンクさせて人事管理をおこなうようになり、第一次大戦後に数多く成立した大企業を中心として、学歴による経営身分秩序が確立した。「社員—準社員—工員—組夫」という経営身分が学歴を基準として形成された。社員＝大学・高専卒、準社員＝中学・実業学校卒、工員＝高等小学校卒、組夫＝尋常小学校卒、という対応関係が形成されたのである³²⁾。これら4つのグループは、初任給や昇進・昇給のプロセスなど、雇用条件が大きく異なっていた。第1表の三菱合資会社の出身学校別初任給が示すように、正員（社員）と准員（準社員）との差だけでなく、それぞれの中で出身学校によって初任

第1表 三菱合資会社の出身学校別初任給（月給：円）

正員	帝国大学	
	医科	90
	工科	90
	法科	80
	文科	80
	商科大学	80
	同 専門部	75
	慶応大学大学部	75
	早稲田大学大学部	75
	神戸高等商業	75
員	地方高商（三年制）	70～65
	中央大学大学部	70～65
	法政大学大学部	70～65
	明治大学大学部	70～65
	私立大学専門部	60～50
准員	甲種商業学校	35
	中学校	35
	甲種工業学校	35
	乙種商業学校	30

（出典）宮田吉蔵編著『銀行・会社・工場・商店 従業員待遇法大鑑』エコノミカル・アドヴァイザー、1927年、7ページ。

給には差があった。また昇進のコースも、学歴や出身学校によって異なっていた。

1920年代中ごろには、大阪の伝統のある中小の商家や呉服店などでも、大企業と同じように学歴別初任給を定めていた³³⁾。こうしてわずかに数十年の間に、日本の産業界はこぞって、社員の採用・昇進・昇給といった人事管理を、学歴や出身学校に大きく依存することになったのである。これは高学歴者ほど教育訓練費用が安く、その後も企業の中で高い能力を発揮してくれるであろうという期待のあらわれである。その意味で、学校制度は多大な外部経済効果をもたらしたインフラストラクチャといえる。

おわりに

人材育成を寺小屋教育以上のものに期待できなかった江戸期には、各商家が奉公人を大量採用し、かれらに教育訓練をほどこしながら、優

秀な人材を選抜していくというように、商家独自の努力によって、商業奉公人は育成されていった。このように商家とりわけ大商家は、すぐれた人材養成のシステムをもっていたため、明治期にはいっても、近代的な学校教育を通して商業使用人を育成しようという気運は高まらなかった。

しかし、仕着別家制から通勤給料制への転換は、商家に人材の採用や育成方法の変更を余儀なくさせた。つまり奉公人を大量に採用し、そのなかから有能な人材を選抜し、そうでないものは淘汰するという方法は、すべての使用人は通勤で給料が支給されるという制度のもとでは多額のコストを要する。そこであらたにとられたのが、採用する人物の基本的な能力を学歴や試験によって判定し、必要な人員だけを採用するという方法である。この方法によって何年もの年月を要していた選別を、数か月間の見習い期間ですませられるようになった。

学校教育があまり普及していない段階では、学校教育を受けていないもののなかからも人材を発掘しなければならなかった。そのためにも、たとえ低学歴のものでも、企業内で実施する試験に合格すれば、高学歴者と同様に扱うところもあった。そこでは、学歴や出身校は、採用段階では問題にされるが、いったん採用すると、能力によって昇進させたのである。このように学校教育制度が完成し、網羅的に人材を選別し養成することが可能になるまでは、こうした個別企業の独自の努力が必要だったのである。

企業内試験、企業内教育は、基本的には、学歴あるいは学校教育を前提にしている。したがって、学校教育制度が整備され、学校卒業者数が増加してくると、会社は経営者層だけでなく、中間管理者や一般職員にいたるまで、学校教育を受けたものを求めはじめた。やがて従業員の多くが高等教育機関や中等教育機関の出身者で占められるようになると、会社は人事管理を低コスト、低リスクでおこなうために、より一層学歴に依存するようになったのである。

注

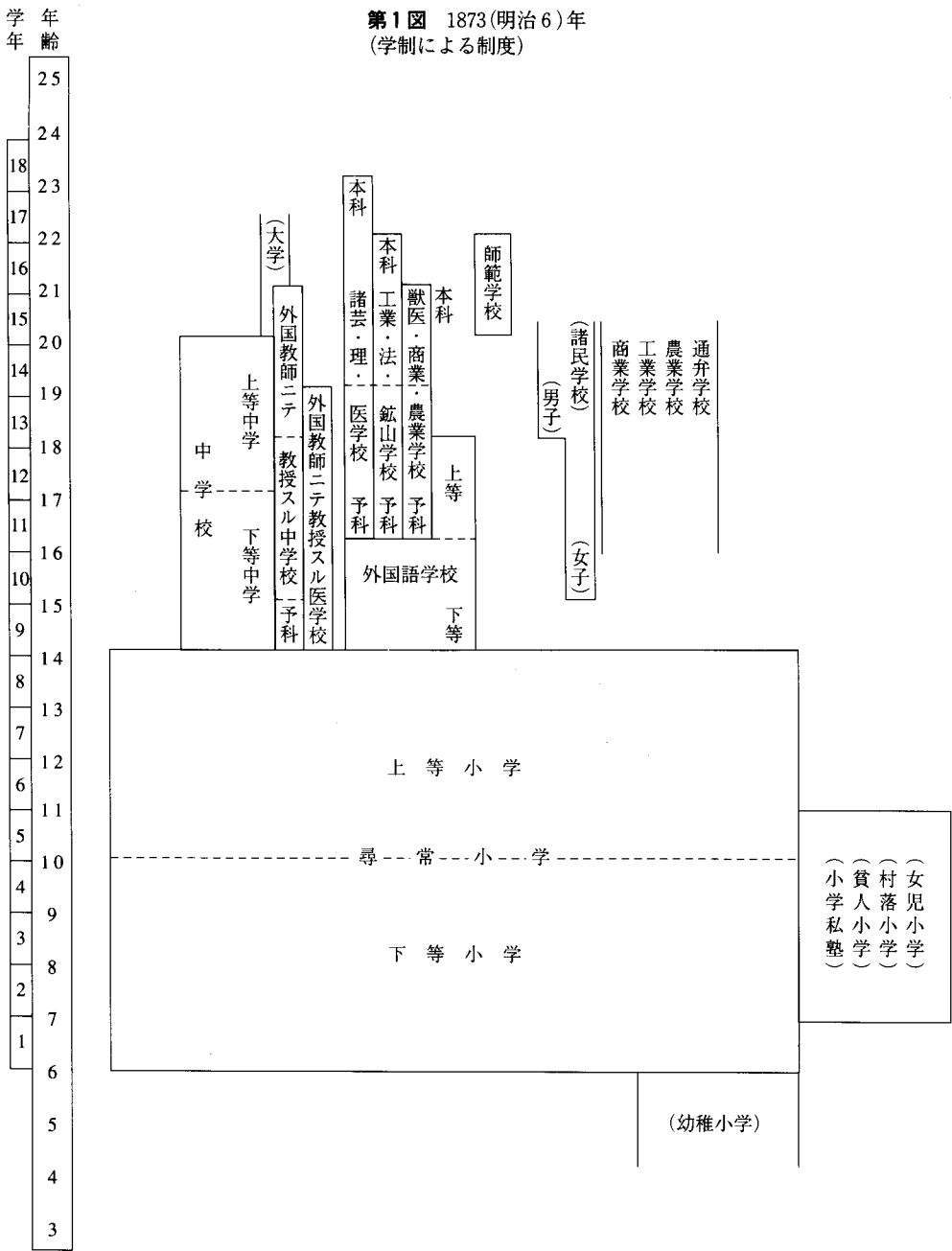
- 1) 「宗竺遺書」(三井文庫編・刊『三井事業史』資料編 第一巻, 1973年)
- 2) 『三井事業史』本編, 第一巻, 1980年, 242-254ページ。
- 3) 同書, 244-245, 250-251ページ。
- 4) 拙稿「三井の長期勤続奨励策の史的考察」『経営史学』23巻4号, 1981年, Akiko Chimoto "A Historical Examination of Mitsui's Strategies for Promoting Long-Term Continuous Service" *Japanese Yearbook on Business History*. vol. 6 (1989).
- 5) 三好信浩『日本商業教育成立史の研究』風間書房, 1985年, 206-215ページ。
- 6) 同書, 455-459ページ。
- 7) 拙稿「明治期における工業化と在来的雇用関係の変化」『社会経済史学』52巻1号, 1986年, Akiko Chimoto "Employment in the Meiji Period: From 'Tradition' to 'Modernity'." *Japanese Yearbook on Business History*. Vol. 3 (1986).
- 8) 当時の小学校は、初等科3年, 中等科3年, 高等科2年で、初等科の3年間は義務教育期間であった。また中学校(初等中学校4年, 高等中学校2年)へ進学する場合には、小学校中等科卒業が入学資格となっていた。付表第2図参照。
- 9) 三井銀行の採用方法の変遷については、拙稿「三井の使用人採用方法の史的考察」『社会科学』42号, 1989年参照。
- 10) 拙稿「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」『同志社商学』35巻2号, 1983年参照。
- 11) 武内成「三井銀行における慶応義塾卒業生の動向」『三田商学研究』第27巻3号, 1984年, 90ページ。
- 12) 松尾博志『企業革命家・中上川彦次郎』, PHP研究所, 1984年, 136-137ページ。
- 13) 今村武雄『池田成彬伝』慶応通信, 1962年, 73-96ページ。
- 14) 松尾前掲書, 139ページ。
- 15) 武内前掲論文。
- 16) 当時は、尋常小学校は3年または4年で、義務教育期間は、3年間であった。高等小学校へは、尋常小学校で4年間の課程をおえていなければ進学できなかった。高等小学校は2年, 3年, 4年の三種類あった。付表第3図参照。尋常中学校への入学資格は、二年間の高等小学校の課程を修了していることであった。尋常中学校という名称は、1886年(明治19)の中学校令で、かつての4年間の初等中学校と2年間の高等中学校が、5年間の尋常中学校と2年間の高等中学校に改定されたときに出現した。1894年(明治27), 高等中学校は高

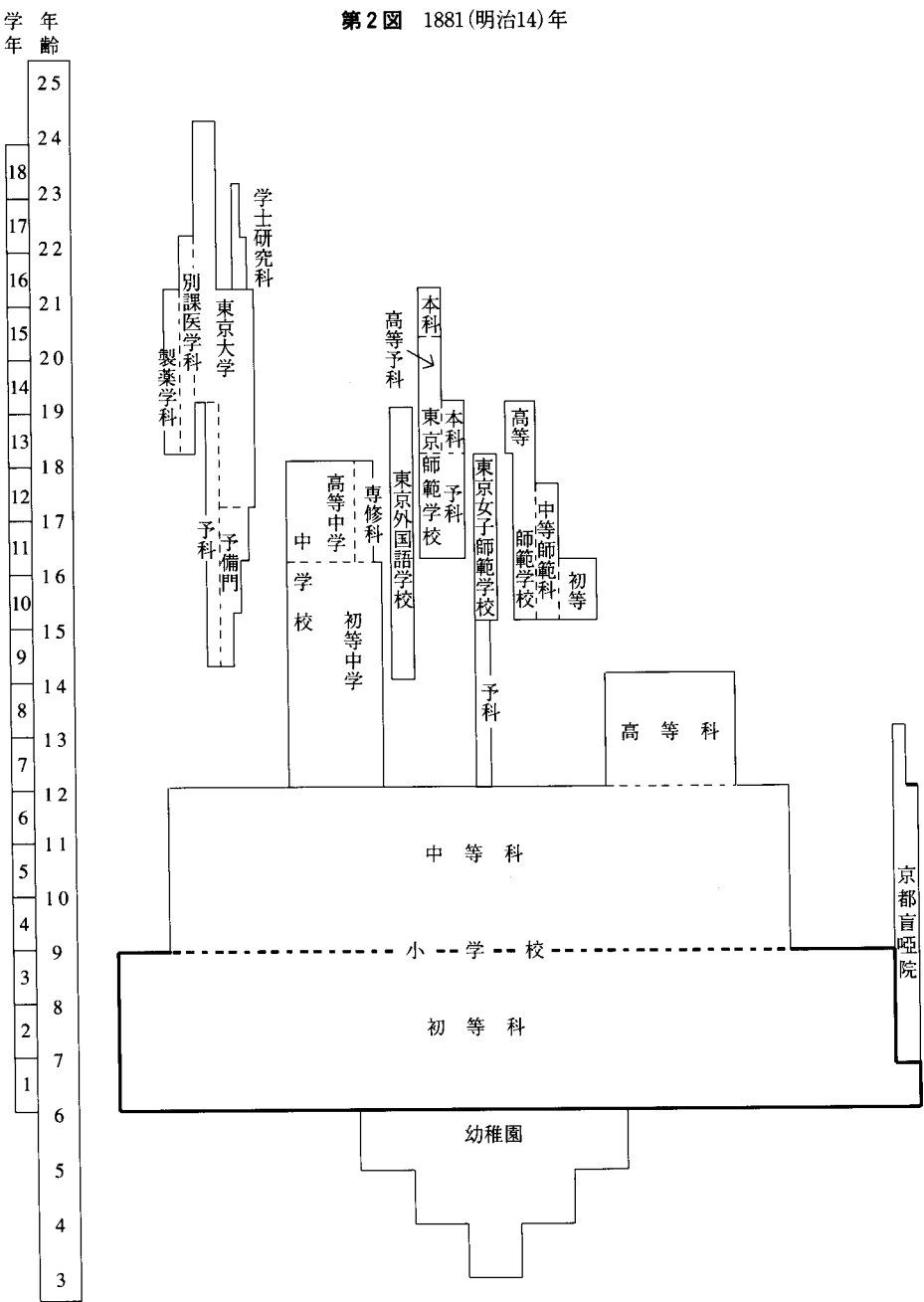
- 等学校と改称され、1899年には尋常中学校は中学校と改められた。付表第2～4図参照。
- 17) 『三井銀行報知』第57号、1899（明治32）年9月6日、三井文庫所蔵史料、銀行5-1。
 - 18) 「三井銀行使用人恩給内規」、日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記史料』（東洋経済新聞社、1969年、401-402ページ。）所収。
 - 19) 麻生誠『日本の学歴エリート』玉川大学出版部、1991年、51ページ。
 - 20) 岩崎勝三郎『大商店、会社銀行、著名工場 家憲店則雇人採用待遇法』大学館、1904年、21-24ページ。
 - 21) 地方商業学校は、1899年（明治32）の実業学校令に基づくもので、14才以上で4年の課程の高等小学校卒業が入学資格で、修業年限が3年の「甲種」と、12才以上で尋常小学校卒業が入学資格で、修業年限3年以内の「乙種」の二種類があった。付表第4図参照。
 - 22) 岩崎前掲書、120-121ページ。
 - 23) 同書、47-49ページ。
 - 24) 同書、211-212ページ。
 - 25) 坂本藤良『日本雇用史』（下）、中央経済社、1977年、183ページ。
 - 26) 岩崎前掲書、236-237ページ。
 - 27) 同書、172-173ページ。
 - 28) 坂本前掲書、160-161ページ。
 - 29) 同書、162ページ、麻生前掲書、95-96ページ。
 - 30) 坂本前掲書、179-180ページ。
 - 31) 麻生前掲書、92ページ。
 - 32) 氏原正次郎『日本の労使関係』東京大学出版会、1968年、69-76ページ。
 - 33) 宮田吉蔵編著『銀行・会社・工場・商店 従業員待遇法大鑑』エコノミカル・アドバイザー、1927年。

〈付記〉

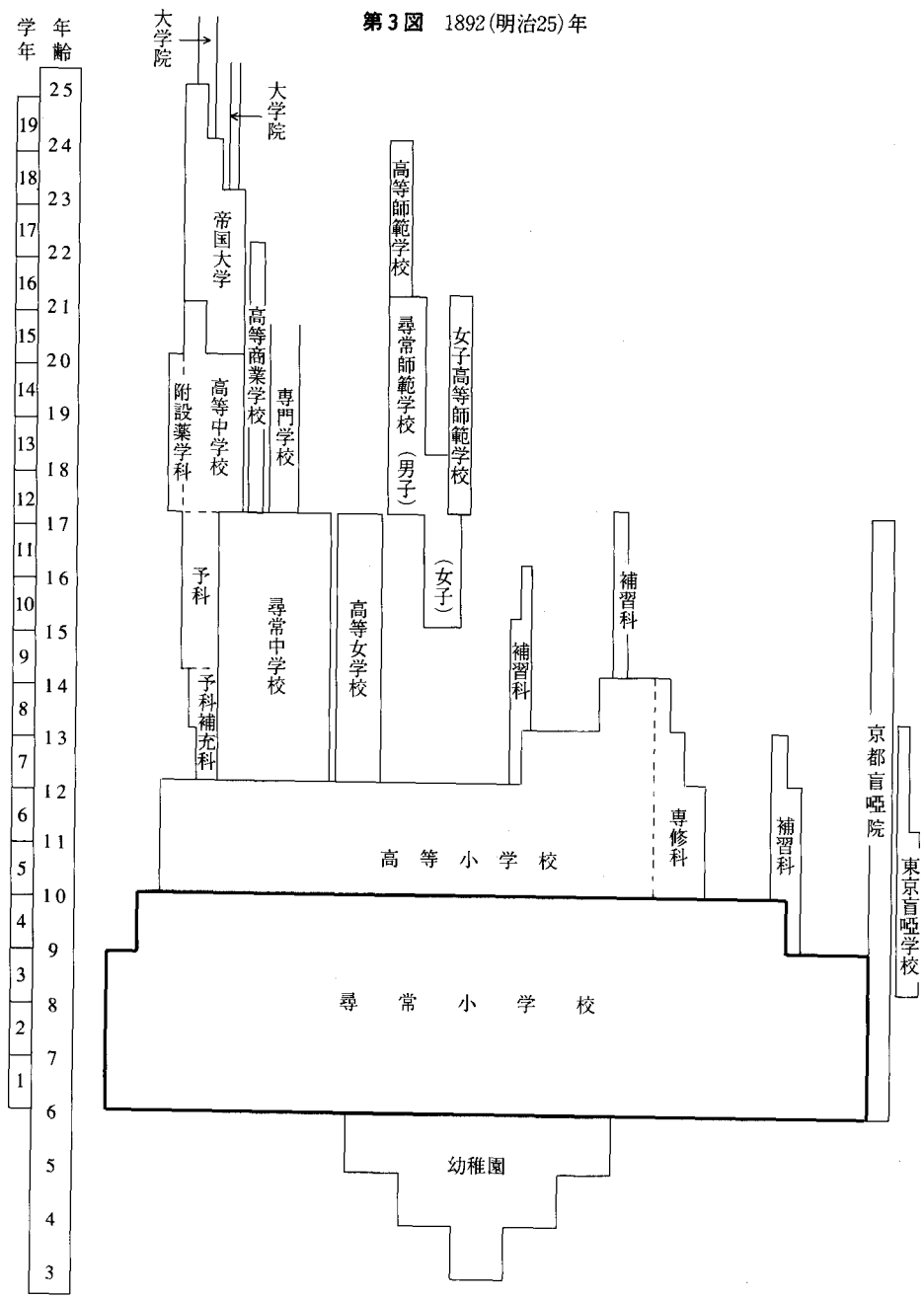
本稿は、1992年1月5日から8日まで開催された The Fourth Session of the Fourth Series of the International Conference on Business History（通称富士コンファランス）に提出した論文の和文原稿である。

英文では、1993年1月に川辺信雄・大東英祐編集で、東京大学出版会から、“*Education and Training in the Development of Modern Corporation*” Vol. 19として刊行された。





第3図 1892(明治25)年



第4図 1900(明治33)年

学 年 年 齢

25 24 18 17 23 22 21 16 15 20 14 19 13 18 12 17 11 16 10 15 9 14 8 13 7 12 6 11 5 10 4 9 3 8 2 7 1 6 5 4 3

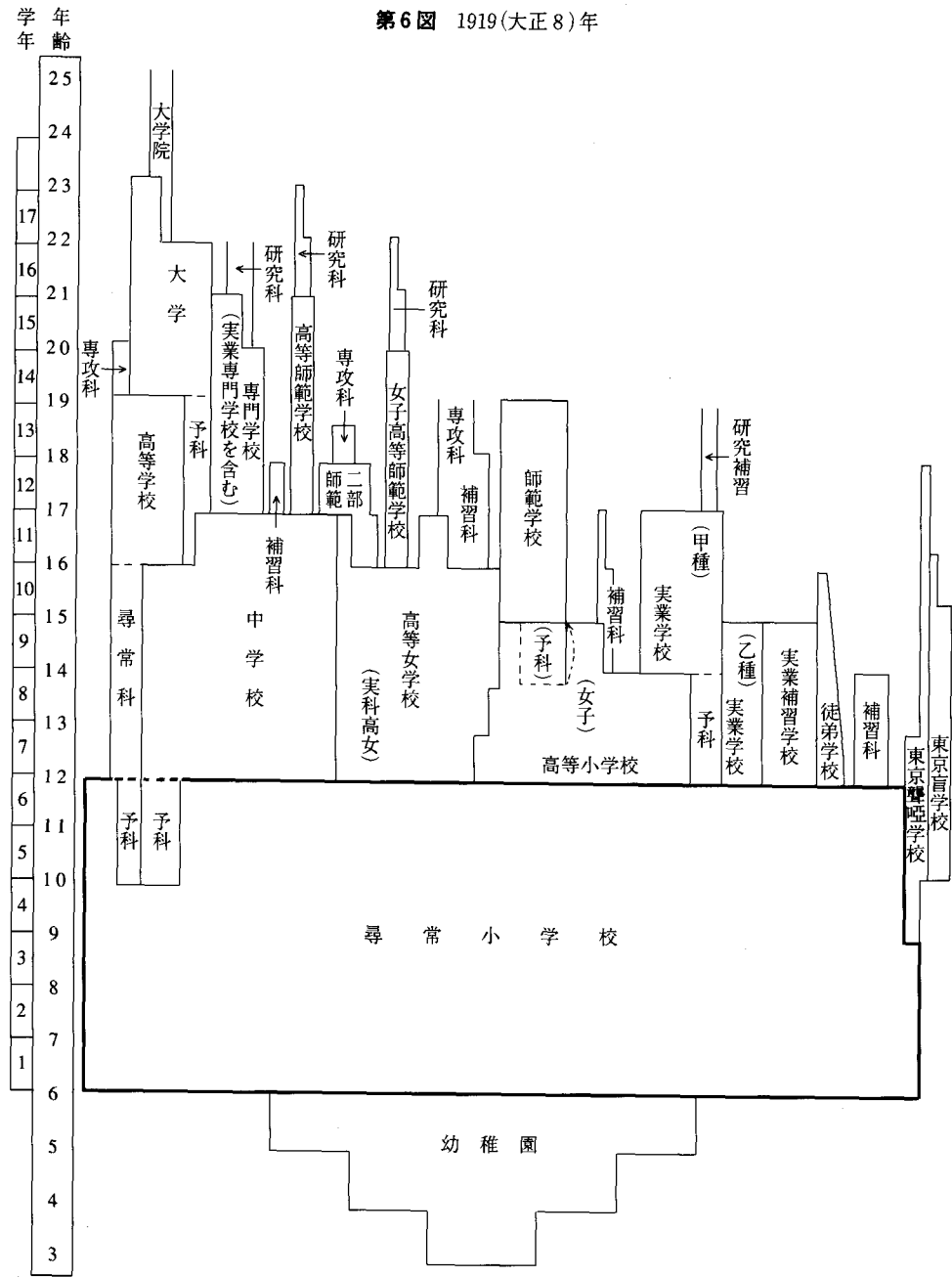
大学院
帝国大学
高等学校
(大学予科)
(学部)
専門学校
研究科
高等師範学校
女子高等師範学校
補習科
研究科
師範学校
簡易科
(男子)
(女子)
(予科)
補習科
実業学校
(甲種)
補習科
実業学校
(乙種)
子科
実業補習学校
徒弟学校
京都盲啞学校
東京盲啞学校
補習科
高等小学校
尋常小学校
幼稚園

第5図 1908(明治41)年

年齢

25
24
18
23
17
22
16
21
15
20
14
19
18
12
17
11
16
15
9
14
8
13
7
12
6
11
5
10
4
9
3
8
2
7
1
6
5
4
3

大学院
帝国大学
高等専門学校(大学予科)
専門学校
(実業専門学校を含む)
研究科
高等師範学校
研究科
師範二部
専攻科
補習科
女子高等師範学校
研究科
師範学校
一部
予備科
高等小学校
補習科
実業学校
(甲種)
研究補習
(乙種)
実業学校
予科
実業補習学校
徒弟学校
補習科
京都盲啞院
東京盲啞学校
尋常小学校
幼稚園



(出典) 第1-6図とも、『学制百年史』文部省、1972年。

(1993年10月 4 日受理)