HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	「キャリア概念」について ―「資格」「学歴」「経験」のグローバル展開 ―
著者	澤野，雅彦; Sawano，Masahiko
引用	北海学園大学経営論集，20(4)：173-191
発行日	2023-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

「キャリア概念」について

──「資格」「学歴」「経験」のグローバル展開 ──

澤　野　雅　彦

はじめに

「キャリア」という用語は，プロ野球選手や職人（陶芸家や美容師など）などが，いかにして熟練ワザを獲得したかを語る時，しばしば使用されたものの，社会的には，それほど一般的に使用されるものではなかった。ましてや，医療系学部や教育学部などを除いて，基本的に職業教育を行ってきたわけでもない日本の大学では，「キャリア」などあまりなじみのある言葉ではなかった。

ところが，法政大学がキャリア・デザイン学部を設置（2003年）した頃から，各大学が「キャリア」に関する学部や学科，さらには講義科目を用意するようになり，一気に大学のみならず世間の耳目を集める用語へと変貌した。

キャリア〔名〕（英 career）
①熟練を要する技術，仕事，遊びなどにおける十分な経験。
②国家公務員で，上級試験に合格している者をいう。（小学館国語大辞典）

と辞書には載っている。

②は，「キャリア官僚」のことであり，国家公務員総合職上級甲種試験などに合格し，中央省庁に採用された人のことをいう。一方，①の「熟練」や「経験」については，相当に長い訓練期間が必要と考えられる職業，つまり，スポーツ選手や職人の問題であったのである。バブルの崩壊まで，日本では，官公庁や民間企業で働くヒトの能力は，仕事をしながら身につくもの（OJT）と考えられており，むしろ各個人の「キャリア」をマネジメントするのは組織側の責任とさえ考えられていた。つまり，長期にわたって安定的に雇用することを前提に，各個人をどんな部所に配置し，どんな仕事をさせるかに始まり，数年ごとに配置転換して，段階的に仕事を覚えさせ，組織に不可欠な人材に育てていくことが期待されていた。しかし，バブルの崩壊に伴い，今日では，一部を除いてあまり機能しなくなり，その結果，各個人が自分でキャリアをマネジメントしなければならなくなっている。

このような変化に対応して，金井壽宏 2002 は，「キャリア・デザイン」という用語を使用し，別にキャリアはデザインしなくても問題ないし，流される（ドリフト）のもいいが，人生の転機には，しっかりデザインしようと提案し始めた（110〜112ページ）のである。

日本でも，「キャリア」について大学で教え，議論する時代が来たのであるが，だからといってヨーロッパやアメリカで考えられている「キャリア」と同じではないように思われる。本稿では，「キャリア」について考えてみたい。最終的には，現代の日本人の「キャリア」意識を論じたいのであるが，そのために，歴史的経緯を問題にしながら，国際比較も視野に入れて考察することにする。

第 1 章　現代的「キャリア」の形成

「キャリア」に関する問題を考えるために，まず，学校を卒業して，採用試験を受け，会社に就職して，報酬を受け昇進しながら，会社から割り振られた仕事をこなしてゆくという仕組みができあがった時期について調べてみることにしよう。そのために，第 2 次産業革命の説明から始めることにする。この時期は，経営学が成立した時期でもある。

1．第 2 次産業革命

アメリカ（ペンシルバニアやテキサス），ロシア（バクー・現アゼルバイジャン）やルーマニアなどにおける大油田の発見と開発は，新しいエネルギーを確保するとともに，各種石油製品による化学産業の展開を導き，産業構造を大きく転回させた。これは，ヨーロッパで生まれた「科学」が，さまざまに応用されて，新技術を次々に生み出した結果である。また，19 世紀末には，石油を使った内燃機関が発明され，自動車産業や，石油によって発電した電気を利用する，さまざまな新産業が成立し，現在われわれが享受している「文明」的生活様式のほぼすべてが準備されたのである。

石炭も確かに優れた資源であったが，石油の利便性は，これを遙かに上回った。固体の石炭とは異なり，液体であるため，格段に輸送しやすく（パイプラインで流せば良い），燃焼効率も高い。さらに，原油から精製される合成樹脂（プラスティック，石炭からもコールタールやセルロイドが採取されたが，やや使い勝手が悪かった）は，工業原料として大きな可能性を秘めていた。

この石油を含む合成樹脂の利用は，それまで金属や木材を使うしか方法がなかった加工材料に，バリエーションを加えた。たとえば，子供の玩具は，重くて危険であったが，プラスティックは鋳造（鋳型を造って高温で溶かした材料を流し込み，冷やして取り出す成型方法）加工が容易で，しかも軽量安全になった。また，それまで，産地の作柄や気候に左右されていた，繭や羊毛などから作られていた「糸」を，「人絹（レーヨン）」や石油由来のポリエステルのように工場で合成し始めるのである。糸ばかりではなく，肥料や染料・塗料を，化学工場では，巨大なタンクをラインでつないで，スイッチひとつで化学反応させるようになった。さらにガスや（石油から起こした）電気の利用も始まる。

少し遅れて自動車工場では，それまで，職人たちが長年かけて習得した技を駆使して細工していたものを，単純作業に変えた。1912 年に完成したフォードのハイランドパーク工場では，ベルトコンベアを利用して，ほとんど素人でもできる作業を，多くの労働者たちが一日じゅう反復することによって，次々に T 型フォードを生産した。

このように，人々の仕事をするパターンが大きく変わった。それまで，親方が徒弟たちを率いて，納期に間に合うように，また，気分の乗った時に自分たちのペースで仕事をしていたものが，巨大装置やベルトコンベアに時間を管理されて，機械のペースで仕事をするようになる。それもひとつ間違えば，大爆発に繋がったり，不良品が出現したりするという，緊張感のなかでの仕事である。アラン・コルバン 1995『レジャーの誕生』に従えば，19 世紀初頭まで，農民・職人・労働者は，「穴だらけの時間」を持っていたが，「連続的な時間」へと変化したのである。

この変化は，季節的連続性にも変化をもたらす。例えば，日本の酒蔵は，秋に収穫した酒米を利用して，冬場に酒を造る。酒造りを担う杜氏は，通常農家の副業であるが，徒弟たちを率いて農閑期の冬だけ酒蔵に入り，酒を仕込み，春になると帰って行った。農産物を利用する多くの産品は，収穫の季節が決まっており，働くことができる時期が決まっていた。

また，それまでの生産では，職人を雇い，あとは職人にまかせる方法が一般的であった。これを内部請負制と呼ぶが，職人はそれぞれ個人的に雇った徒弟を連れて，思い思いの工具を持参して，仕事場に集まり，作業をおこなった。この場合，誰かの作業が遅れた場合など，待ち時間が生じるし，寸法が合わず組み立てられない時は，修正作業が必要となった。ところが，機械化が進むことで，少しずつ仕事時間の平準化が可能になるし，工具を会社側が提供することによって，寸法の不適合などを避けることができるようになる。

こうなると，職人（管理者となる）も徒弟（労働者となる）も，会社が直接雇う方が合理的になる。いつも同じメンバーで仕事をする方が，仕事の段取りや協力が容易になるからである。20 世紀初頭に，このような作業方式を提案したのが，経営学の父とも呼ばれるフレデリック・テイラーの「科学的管理」であり，このような技術や管理方法の粋を集めてオートメーション工場を建設したのが，ヘンリー・フォードであった。つまり，経営学とは，このような企業の変化に対応して，成り立った学問なのだといえる。

そして，20 世紀は直接雇用（直傭制，かみ砕いていえば正社員）の時代となった。それまでの間接雇用（派遣・請負）中心の社会が，直接雇用に切り替わるのである。この動きは，必ずしも，その必然性がない，中小零細メーカーや流通業，さらには小売業にも波及する。19 世紀後半，鉄道から始まり，化学産業や鉄鋼産業，続いて繊維産業や，世紀の変わり目の自動車を含む機械産業などで完成をみる，このような新たなシステムは，20 世紀を通じて，あらゆる産業に浸透して行くのである。

このように，労働は受動的・他律的になり，緊張感が連続するものとなった。そこで，労働と余暇はセットとなり，緊張の緩和が必要条件となる。宗教と祝祭，遊び，労働力の回復などが，労働者にとって欠くべからざるものとなって行くとして，「レジャー」が誕生する必然性が生まれる。実際イギリスにおいて，19 世紀半ば頃から，ミュージックホールや公園が建設され，蒸気船や鉄道を利用した旅行が盛んとなる。そして，万国博覧会やさらにはオリンピックが始まるのも，このような欲求を満たす必要性に対応したものである（アラン・コルバン 1995)。

上流階級の余暇活動も，労働者や庶民のレジャーも，さらにはスペクタクルとしてのプロ・スポーツも成立したのは，この時期である。そして，このような流れを支えたのが企業であり，鉄道会社，旅行関連のトーマス・クックやルイ・ヴィトンから，スポーツや各種の行事を興行する企業も出現したのである。

2．大学と就職

ヒトの採用について考えるとき，現代組織の仕組みについて，基本的なことを理解しておく必要がある。そこで，フランス革命やナポレオンの時代まで遡ることにしよう。フランス革命は，さまざまなアンシャン・レジューム（古い体制）を破壊し，近代の幕を開いたといわれているが，古い体制の根本は，「身分制」であった。人びとは，生まれによって将来が決まっており，貴族も市民・農民も親のあとを継承するのが当たり前であった。この仕組みに亀裂が生じたのである。

軍隊の仕組みを考えて見よう。それまでのフランス軍は，佐々木真 2009 によれば，「当時の軍隊は，王権の支柱として対外戦争を実行するとともに，一定の自立性を有し，王権の統制が十全に及ばない団体という 2 つの側面を有していた（19 ページ)。」のである。つまり，フランス軍とは，ブルボン家の軍隊であるが，ブルボン家の部隊は近衛兵団を形成するに過ぎず，あとは，各貴族家が官位に応じて，一定の役割を果たす部隊を編成していた。そして，国軍とはいっても，各部隊の人事権は，元帥たる各貴族家が掌握し，士官や

兵士を家産として整備していたのである。この仕組みは，家臣たちが何俵・何人扶持と決められたとおり足軽（私兵）を従えて家臣団を編成した，江戸時代の幕府・藩組織と何ら変わらない。

それが，18 世紀後半からフランスで軍（士官）学校の整備が始まった。1751 年にフランスは世界最初の士官学校といわれる王立軍事学校を設立した。はじめは貴族の子弟が多かったが，市民・農民層からの入学も増え，やがて世襲ではなく，学校を卒業した人が士官として軍隊に採用されるようになった。

一方，貴族の私兵ではなく国民の軍隊としての徴兵制度が確立する。対象者の把握や忌避者の捕捉などの困難が伴ったが，1798 年フランス革命によって「フランス人男子はすべて兵士である」とする徴兵制が機能するようになる。このようにして，国王の軍隊・諸侯の軍隊が「国民の軍隊」へと変貌を遂げるのである。

士官学校で教育を受けた「卒（士官）」と国民の義務として集められる「兵」の組み合わせは，従来の軍隊にはない利点を多く持っていた。例えば，従来の私兵は，特定の貴族に雇われ，訓練を受け，その「卒」の下で戦っていたので，もし戦場でその「卒」が戦死したならば，他の貴族の傘下では機能しなかった。なぜなら新しい貴族には何の義理もないし，命令の意味すら分からなかったかもしれない。

このように，「卒」と「兵」の近代化を見たが，これが現代に繋がる近代西欧思考の原点なのである。つまり，「軍隊」や「戦争」を研究分析して，その結果を「標準化」し，教育や訓練を行って「卒」や「兵」を教育・育成するという手法である。この方法によって，「卒」や「兵」の互換性が格段に上昇した。ここから始まる互換性の議論は，経営学のキーワードともなる「標準化」として，兵器の標準化製造を通してフォード・システムへと繋がっていくのだが，ここでは議論の拡散を避けておこう。

さて，企業にこの仕組みが導入されるのは，19 世紀末のアメリカであった。大学の卒業生たちを対象に，職業訓練を行う大学院が出現するが，最古のビジネススクールは，ペンシルバニア大学のウォートン・スクールであった。1881 年に実業家ジョセフ・ウォートン（Joseph Wharton，1826～1909）の寄付により，フィラデルフィアに開設された。

ヨーロッパでは，13 世紀頃から大学が発生し（ボローニャ大学が古いとされる），リベラルアーツ（文法学・修辞学・論理学〈言語 3 学〉・算術・幾何・天文・音楽〈自然 4 科〉）を学んだあと，神学・医学・法学の専門学部に進み，プロフェッショナルと呼ばれる職業教育を行っていた。これら科目では。神の摂理を読み解くことに主眼がおかれ，神の創り賜えし「聖書」と「自然」を研究・教育する仕組みであった。

これに対して，アメリカは，18 世紀末頃から，学部（アンダーグラジュエイト）でリベラルアーツを学んだあと，大学院レベルで職業教育を行う仕組みをつくった。例えば，ハーバード大学の専門職大学院の発展をまず見ると，メディカルスクール（医療大学院 1782 年創設），神学大学院（1816 年創設），ロー・スクール（法科大学院 1817 年創設），デンタルスクール（歯科医療大学院 1867 年創設）と続き，そして GSAS（Graduate School of Arts and Sciences，理工学部の上に設置した総合大学院 1882 年創設）ビジネススクール（1908 年創設）という順序になる。

ウォートンは，工業用冶金の優秀な技術者であり，アメリカン・ニッケルを創業して財をなした。のちに興したベスレヘム・スティールの経営者としても知られている。彼は，自身の企業が巨大化するのを目の当たりにして，徒弟制度では限界があると感じたことが，ビジネススクールの発想に繋り，10 万

ドルの寄付で学校が建設されたといわれている。

そして，重化学工業が勃興し，工場が大規模化する 19 世紀末の段階で，社会のニーズが拡大するのが，理工学部と経営学部ということになる。これらは，ヨーロッパにおいて，基本的に大学の中に入ることはなかったのであるが，ドイツが例外である。プロイセン以来のビスマルク政権が，強力なリーダーシップを発揮して，科学・技術支援政策を推進し，工業高専・商業高専を設立した。やがて，工科大学・商科大学も形成されヨーロッパでは特異な地位を築いた。アメリカは，これをいち早く導入したものであり，ドイツとアメリカで第 2 次産業革命が最も早く進展した原因と見ることもできる。

3．ヒトの働き方とキャリア概念

19 世紀終盤以降，経済のグローバル化に伴い，アメリカ型の人事システムが少しずつ浸透した。とはいえ，人の処遇は，何を評価するかという考え方に基づき決められるのであるから，社会ごとに異なるのは当然である。これは，文化の問題に分類される。

伊東俊太郎 1997 によると，文明と文化の概念は，次のように区別される。「人間集団の生活のあり方を一つの球で表現すると，その球の内芯には，集団特有の『エートス・観念形態・価値・感情』がある。これを文化とする。一方，文明はこの文化によってつくり出される『制度・組織・装置』であり，これが球の外殻を形成する（7 ページ)。」

経営学は，制度・組織・装置に関わる研究を行うので，文明の学問であり，文化を直接扱うわけではないが，文明は当然文化の影響を受ける。つまり，人事の仕組みは，文明の問題ではあるが，全く同じように外国から移植したとしても，移植元の社会の場合と同じように機能するわけではなく，その社会に存在する文化の影響を受ける。その点も考慮に入れながら，しばらくの間，欧・米・日の人事処遇の形成過程を説明してみようと思う。

ヨーロッパと日本は，歴史的に見ると，中世・近世を共有しており，近代化以前では，氏素性で処遇が決まっていた。また，商人・職人は同業組合を作って営業の独占を行った。ギルド（商人）ツンフト（手工業者）や株仲間などである。ヨーロッパでも日本でも，これらの名残は存在するが，果たしている機能は大いに異なる。ヨーロッパは，国によって，多少差異が存在するものの，現在でも，これら同業（同職）組合の後身が，労働組合や資格制度として制度化されているところが特色である。そして，歴史的に見て，ヨーロッパでは，ドイツのマイスター制がモデルとなっている。

アメリカは，すでにみたやり方を維持しており，大学を利用した学歴が，就職の資格となっている。現在このやり方は，日本を除く，世界じゅうに普及し浸透し始めているので，国連など国際機関などにも見られる「グローバル・スタンダード」となっている。

最後に日本は，相当にユニークな「能力評価」の制度を作って，20 世紀終盤の経済的大成功を実現した。基本的には，明治政府がヨーロッパ的軍隊制度を導入したが，士官学校で指揮官を養成するスピードを超えて，連続的に戦争を行ったため，士官の戦死が相次ぎ，士官の供給が滞った。そこで，実地（戦場）で能力を高めた曹（徴兵された先輩兵士）の中から優秀者や手柄を立てた者を士官に任用する仕組みを創った。陸軍と海軍で多少温度差はあった（海軍は戦死者が少なかった）が，世界的に見ても非常に珍しい士官学校を卒業していない士官が育った。陸軍ではかなりの人数が第 2 次世界大戦でも活躍した。一方，海軍では「特務士官」と呼んで多少の差別があった（山口宗之 2005)。

民間企業や工場でも，状況は余り変わらず，第 2 次産業革命の時期から苦労して育成した

大卒・専門学校卒の幹部候補が，継続的に起こった戦争のため，招集されて不足気味となり，優秀な中学校（現在の高校）卒を幹部候補として任用せざるを得なくなるのである。そのため，形式的には「学歴」や「資格」で処遇を行っているように見えても，抜け穴が多くあって，非常に興味深い仕組みができあがった。ただし，バブルの崩壊以降相当に変化し始めている。

第 2 章　クラフトユニオンと職能資格 ── ヨーロッパにおける キャリアの生成

〽包丁一本晒（さらし）に巻いて
　旅に出るのも板場の修行……
（月の法善寺横町）

洋の東西を問わず，職人の人材育成と「旅」はつきものである。日本とヨーロッパの中世を比較すると，かなりの共通性が見られるという。阿部謹也によると，『西洋職人づくし』に描かれている人びとは，教皇・枢機卿に始まって，いろんな手工業者・芸人・さらに守銭奴・大食いまでみな職人である。一方，日本の『職人歌合』の場合は，今でいう職人のほかに，「芸能」があり，文士・博士・禅律僧・天台真言の僧も入っており，相当の共通性がある。そして，彼らは「旅をする」ところに特徴があるという（阿部ほか 1981，86 ページ）。

日本の中世はともかく，ヨーロッパの中世は，ゲルマン民族の侵入によって西ローマ帝国が滅亡した（476 年）頃から始まるとされる。西ローマ帝国では，貨幣経済が発達していたが，その滅亡により一時的に商業は衰退する。ところが，11，12 世紀頃から，いわゆる「通商の復活」がはじまる。閉鎖的経済体制であった荘園制度が，10 世紀頃から三圃式農法の普及・鋤耕の改善・肥料の利用などがはじまり，新しい土地の開墾なども伴い，余剰生産物が創り出されるようになる。領主は，交換経済を促進し，人口増加で土地のない人たちが商人に転化したためとされている（兼岩正夫 1973，87 ページ）。

都市が成立し始めて，イタリア諸都市（ヴェネツィア・ジェノアなど）の商人は，レパント（東方）貿易を開始し，コンスタンティノープルやアレキサンドリアへ進出する。さらに，大西洋を北上してフランドル地方（オランダ南部，ベルギー西部，フランス北部にかけての地域），ネーデルランド（オランダ）やイギリスにも出没し，物資を売買するようになる。これに伴い，12 世紀頃から，北ヨーロッパの海賊たちは，北海を舞台に，ロシアやさらに南下してビザンティン・イスラム圏にも接触し通商を行うようになった。これが，ハンザ同盟である。そして，イタリア諸都市とフランドルやリューベックを中心としたハンザ都市群を中継したのが，シャンパーニュ地域（パリの北方）の定期市で，このようにして封建領主から自治権を得た自由都市が各地に成立し，ヨーロッパ全体で商工業が大いに発展した。

このようにして形成された「中世都市の商工業者はギルドを作った。ギルドには商工組合と，手工業業者による同職組合（ドイツ語で Zunft ツンフト）とがある（同書 89 ページ）。」同業組合というならば，日本でも「座」や「株仲間（日本相撲協会などその名残）」などがあり，中世都市で世界じゅうどこでも自然発生するが，この同職組合（ツンフト）が，ヨーロッパを特徴づけるものになる。

「職能でもって人間ひとりひとりをアイデンティファイするということ，つまり，なになに職人とか，あるいはこのなかに法王さまも入れば騎士も入るのですが，そういう意味で，人間を職能によって区分するという表現の仕方というのが，中世を超えて延々とヨーロッパに持ち越されます（樺山紘一 1981，

102 ページ）。」日本でも，職業でアイデンティファイすることもあるが，住んでいるところの場合の方がより一般的であった。三条通りの藤原氏（三条家）伊勢の藤原氏（伊藤家）とかである。この「職能」重視は，ヒトのキャリアを考えるときにも，ヨーロッパ全体で，大きな手がかりとなる。

１．ドイツの職人

中世ヨーロッパを特徴付ける制度は，マイスター（Meister）制度（英語では master）である。職人はギルド（同職組合）を形成し，領主から庇護を受けて営業を独占した。この同職組合を構成するのはマイスター（親方）であり，その下に数人の職人（ドイツ語では Geselle ゲゼレ）がおり，さらに徒弟が存在した。徒弟は，だいたい 10 歳頃から奉公にあがり，徒弟期間は 4 年から 10 数年までさまざまであり，通常 1 人か 2 人の徒弟を雇っていた。そして，一人前になると，職人として，数年間各地を遍歴して，修行する義務があった（兼岩正夫 1973，90〜91 ページ）。このようにして，さまざまな職場で働いたあと，ツンフトにマイスター作品を提出し，あるいは技能試験を受けて合格すると，マイスターとして自立し，徒弟を養成する資格が与えられた。

遍歴が始まるのは，ペスト大流行（1347〜51）による人口減少のため，職人の流動化が高まったこととされるが，遍歴の理由には，技術習得のための必須の過程と考え，手工業者の大学（R. ヴィッセル）とする考えも根強いが，将来多数の親方が誕生するのを未然に防ぐ「緩和機能」，あるいは過剰職人の追放，といった経済的理由もあるという。

佐久間弘展 2001 によると，古典的には，16 世紀頃から遍歴が強制された（遍歴経験がなければマイスターになれない）とされていたが，18 世紀初頭まで一般的になっておらず，技術習得のため遍歴を課したのは，高い技能が要求される建築仕上工や外科医などに限られ，たいていは職探しをしながら，就労のチャンスが大きく，文化的名声を持つ大都市（ニュールンベルクやアウグスブルクなど）を目指して遍歴したという（21〜22 ページ）。

ともあれ，ドイツ周辺がもっとも厳格なマイスター制度を運営していたが，これはヨーロッパ全体にも普及していた。ところが，産業革命が進行すると，営業の自由が叫ばれ，ツンフトのような同職組合は弱体化する。イギリスでは，緩やかに工場の機械化が進行した。綿織物工場では，1764 年にジェニファー式紡績機が発明され，農村に普及し始めた。さらに，1771 年リチャード・アークライト（1732〜1792）が，水力式の紡績機を発明して状況が変わり始める。前者は小型で，しかも熟練した機織り職人が必要であったが，後者は大きくて，工場に据えなければならず，また，半熟練工でも操作可能になった。それまでの家内制工業が，工場制へと変化するきっかけとなった。

そんな状況で，イギリス中部マンチェスターから北部に続く繊維工業地帯で起こったのがラッダイト運動（luddite movement）である。それまで，イギリスの同職組合（craft guild）は，熟練を背景に独占的営業権を獲得していたが，その前提である熟練が機械の導入によって無効になり始めるのだから，機械打ち壊しに走ったのである。

もちろん，イギリス議会でも職人の保護は議題となり，議論は続いたが，自由主義的な経済政策が先行したため，１部を除いて徒弟制は崩壊し，いわゆる工場労働者（プロレタリアート）という新しい階級が出現した。フランスは，フランス革命の結果，あらゆる職業上の団体化を禁止する政治体制の下で，同業組合も徒弟制も衰退した（佐々木英一 2007，145 ページ）。

2．ドイツの職業資格制度

「職人といえば，われわれは左官，大工，指物師，経師屋といったような人びとを思い合わせる。ドイツでもそうした職業の人びとはもちろん職人だが，ものすごく機械化の進んだ工場で働いている熟練労働者も，手工業職人と同じ〈Geselle ゲゼレ〉と呼ばれている（高木健次郎 1977，4 ページ）。」

ドイツにも産業革命の波が押し寄せ，プロイセンによるドイツの統一（1871 年）までに，各地域でツンフトは解散し，徒弟制度は解体していた。ところが，1878 年に徒弟養成終了の証明書発行が義務化され，1881 年にはツンフトを引き継いだイヌングが徒弟制度を管轄することになった。イヌングは，法人格と仲裁裁判所を持つとともに，専門学校の設置や職人試験・マイスター試験を組織し，試験の証明書を発行する権限が与えられた（田中洋子 2003，19〜20 ページ）。

工場が建設され，機械が導入されたとき，多くの企業で「工場マイスター」がおかれた。もともとエンジニアは不足しているのであるから，OJT（on the job training）で現場監督を養成する必要があった。彼らは，現場の生産を担い，徒弟教育を行う養成主体にもなった。かつての手工業で，マイスターになることは，非常に名誉なことであったが，自分の腕を磨いていけばマイスターになれるという労働者の上昇志向を刺激したのである。

また，不足する労働者を，手工業出身者で補うという意味もあった。「機械工業では，1880 年代には，熟練労働者のうち手工業出身者の割合が半数をこえていた。はじめから手工業での『熟練』をもっている錠前屋は仕上工へ，指物師は木型工へと，熟練職種の転用による採用が多くの工場で行われた（同書 24 ページ）。」このようにして，イギリスでは，手工業者の熟練を無効にして駆逐し，農地を囲い込んで工場労働者を創出したのに対して，ドイツでは，手工業者の熟練を継続的に利用して，工場の設立に繋げたのである。第 2 次産業革命の時期に，このことの意味は小さくなかったと考えられる。

この工業マイスター制度（工場内の制度）は，国全体の制度となり，2 つの世界大戦を越えて現在まで継続するドイツの特徴となっている。現在では，企業内 OJT と公立の職業学校における座学（offJT）を組み合わせた仕組みとなり，デュアル・システムと呼ばれる制度になった。ドイツの場合は，小学校を卒業する 10 歳の時点で将来を決めなければならない。大学進学を目指すギムナジウム，デュアル・システムを受けて工場などで働くための基幹学校，専門職になるための実科学校の 3 種類の中学のどこへ進学するかを決なければならず，中途で進路を変更することは難しい。

そして，400 種を遙かに超える職業資格が存在して，さらにそれぞれグレードが決まっている。デュアル・システムは企業と学校を往復しながら，このグレードを上げる仕組みなのである。さらに，大学へもこの動向は波及し，勉強して卒業しただけでは就職に繋がらず，特定の職業資格試験に合格しなければ，企業に就職することは難しいといわれている。

近代社会は，基本的に「身分社会」ではなく，「資格社会」であるところが特徴である。氏ではなく，育ちで職業が決まるという意味である。ところが，それがどう機能するかという点では，多様性が見られる。たとえば日本では，一部の学部（医・歯・薬・福祉・教育など）を除いて，「大半の学生が『大卒』という教育資格だけで，これといった職業資格なしに，いわば就職する特定業種に対して『アマチュア』のまま就職市場に流出している。……これに対して，ドイツの場合には，今日いわゆる大卒の場合，なんらかの職業資格試験ないしディプローム試験を通過せずに就職することはまずありえない。というよりも，所定の学部・分野における所定の教科を

履修し，それに相応した職業資格試験ないしディプローム試験に合格し，あわせて一定の職業実習も経ることによって大学を離学することになるのである。いわば正規に就職する際はその道の『エキスパート』となっているのであり，就職後の職業経験を重視する日本の場合と好対照をなしている（望田幸男 2003, 2〜3 ページ）。」

3．ヨーロッパ人にとってのキャリア

「職能」とは，ある職業についていてその役割を果たすことのできる能力，職務を遂行する能力を示す。もともとは，社会的分業のなかで，社会全体に対する役割を示していたが，組織的分業の場合も，分割された一つの職位が組織全体に対する役割を示すときに使うことばである。そして，これはヨーロッパの企業経営を象徴することばでもある。「職能別組合（英 craft union）」や「職能給」などによって，アメリカや日本との違いを際立たせている。

ドイツを中心に本稿の議論を進めてきたが，それは，ドイツが最も典型的であるからであり，ある程度ヨーロッパ共通の話である。例えば，職人遍歴は，ことばが通じるならば，フランスやイタリアへも出かけて行ったし，受け入れもあった。そして，職業訓練については，ドイツが最も効率的という評価もあり，各国が取り入れている。

例えば，イギリスでは，16 歳になると GCSE（General Certificate of Secondary Education）という義務教育修了試験を受ける。マーガレット・サッチャー首相の改革以降，国語・算数・理科などの必須科目の他，職業関連科目（技術やフードサイエンスなど）も多く配置され，選択できるようになった。そして，就職試験を受ける場合，求人側は，科目を指定してレベルを示し受験資格を明示するようになっている。ドイツの影響である。

とはいえ，大学生などはグローバリゼーションが進展し，アメリカ・モデルの導入も進んでいる。ヨーロッパにはドイツを除いて，大学に経営学部や工学部はなかったが，イギリスでは，1980 年代頃から，サッチャー改革で急速に経営学と工学を導入し，大きく様変わりした。

また，1999 年に高等教育における学位認定の質と水準を国が違っても同レベルのものとして扱うことができるように整備するのを目的として，ヨーロッパ諸国の間でボローニャ協定（教育相会議の開催場所）が結ばれた。そのため，大学で勉強しても，むしろその後の就職のため職業資格を得ることが目的で，卒業にこだわりのなかったドイツでも，バチェラー・マスター・ドクターの学位を国際標準で用意して，卒業するように変わりつつある。

ドイツの場合，統一の大学入学資格試験アビトゥーアに合格すると，以前は全国どこの大学でも授業を聴講することができ，また，学期によって大学を移動することもできたが，20 世紀終盤には人気大学が出現して人があふれる状態になり始めたこともあり，徐々に国際標準の大学に変貌しつつある。このため，学位・卒業や入学も普通になってきているという。そうなると，職業資格にも変化が始まるかも知れない。

第 3 章　職業訓練学校と学歴の成立 ── アメリカにおける工業化と人材教育

今や，ビジネススクールは，グローバル・スタンダードとなり，これを卒業することは，日本を除くほとんど世界じゅうで，エリートへのパスポートとなっている。ビジネススクールとは，アメリカで発達した職業教育を行う，日本風にいえば大学院経営学研究科修士課程である。

アメリカにおける大企業の経営者は，ほぼ

例外なく，有名ビジネススクールの出身で，近年では，発展途上国なども含めて，グローバル企業の経営陣に，名門ビジネススクールの出身者でない人がいることは難しくなっている。要するにアメリカン・ドリームの中身は MBA（master of business administration）といっても過言ではない。

さらに，国連職員の採用のケースを見ると，ただでさえ，敗戦国である日本語が公用語に採用されない（中国語，英語，フランス語，ロシア語，スペイン語にアラビア語を追加）ことに加えて，「専門職（P 職，Professional）」と呼ばれる幹部クラスまで昇進する職員の採用は修士以上が条件で，なかでも経営学修士を要求するポストが圧倒的に多いので，受験できる人自体がほとんどいないのが実情である（横山和子 1998）。

実際，国連全体で P 職約 26,000 人のうち日本人は 708 人（2.7％）に過ぎない。アメリカ，中国に次ぐ 3 位の分担金（2021 年約 8.5％）を拠出しながら，分担金も含めて決められる「衡平な地理的配分の原則に服するポスト」（2009 年データ）でも，265～(312)～359，つまり最低でも 265 人必要，適正人員は 312 人とされている日本人が，現実は 111 人（うち女性 66 人）と必要数の 3 分の 1 程度しかいないのである（中内康夫 2010，34～36 ページ）。

日本では，歴史的に見ても，現在でも，東京大学の法学部を卒業するのが，エリートコースとなっている。ただし，フランスのエコール・ポリテクニクと同様，官僚養成の教育機関であり，高級官僚の供給は，ほぼすべて東大法学部に任されてきた。その他，医学系・法曹系・教育系などは，大学などで職業教育を行い，職業の国家資格を定めて排他的な仕組みを作ってきたが，それ以外の部分，典型的には企業など民間部門では資格や学歴がなければ仕事ができないというようなことはなかった。

第 2 章では，「資格」を取り上げ，ドイツを中心にヨーロッパの状況を見たが，次にアメリカを中心に，「学歴」を追いかけてみようと思う。

1．ビジネススクールへの道

ヨーロッパの大学では，神の摂理（自然と聖書）を読み解く自由 7 科を学び，そのあと神との契約関係を持つ職業（聖職者・医師・法曹）の職業教育を行っていた。やがて，大学で探求されるものは，「科学」と呼ばれるようになるとともに，自由 7 科が，天文に加えて物理や化学と拡張し，大学で扱う学問が増加してゆくと当然「神の摂理」と何の関係もない議論が紛れ込んでくる。特に社会的要請に対応しようとした場合，たとえば，大砲を撃つとき，何度の角度で撃つと一番遠くまで飛ぶか（弾道学）というような研究が現れ，さらに火薬や砲丸の物性の研究まで関連し始めると，これが大学でやることかという声があがる。

「科学の技術化」という現象であるが，ヨーロッパの大学では，このような「技術」にかかわる議論を基本的に排除するという態度をとった。日本では，科学技術ということばもあるが，英語では science and technology と 1 語にはならない。厳然とした区別がある。そのため，明らかに「神の摂理」とは，何の関係もない「工学」や「商学」が大学に入り込むのは，困難であったのである。

そこで，大学とは別に専門学校を作り始めるのはフランスで，その嚆矢は，1794 年フランス革命時に創設されたエコール・ポリテクニクである。フランス革命で，宮廷官僚たちが放逐され，道路や橋を架ける技術官僚養成が急務になったために設立された。エコール・ポリテクニクは，ナポレオン・ボナパルトによって軍学校（工兵学校）に再編されるが，のちには，大統領などを次々輩出するフランスきっての名門校となった。

その後，産業革命の展開によって急速に発展する新技術に対応するため，フランス以外にも専門学校が普及する。オーストリアやチェコなどでは，大学に比肩するような研究設備も充実した技術学校が成立するようになる。これを参照して，ドイツでは，最初のカールスルーエ高等工業専門学校（TH；Technische Hochschule，1825）が建設され，1826 ダルムシュタット，1828 ドレスデン，さらに 30 年代にはハノーファー，ミュンヘン，アウグスブルク，ニュルンベルクと TH 設立が進んだ（村上陽一郎 2001；52〜54 ページ）。

そして，帝国成立後の 1899 年に王立ベルリン＝シャルロッテンブルク工科大学で博士学位の授与権を認め（大西健夫 2011；16 ページ），工科大学と呼ぶにふさわしいものとなった。ただし，他の大学からは激しい反対を受けたので，この動きを主導した文部官僚フリードリッヒ・アルトホーフは，それまでラテン語で書かれていた学位記を，ドイツ語で書くことを提案して妥協にこぎ着けた。そしてさらに，この扱いは，鉱山，農業，林業，獣医などの各種専門学校にも及び，他のヨーロッパ諸国に先駆けて，大学を拡充していった。

帝国成立以後に起こった一連の流れのほとんどを，アルトホーフが主導しており，大蔵省との交渉でも断固妥協せず，強力に大学改革を推し進めていった。彼なくしては，短期間に急速な改革を行うことはできず，その後の大量のドイツ人ノーベル賞学者の出現もなかったであろう。少し遅れるが，各地商工会議所から声があがって，まず，各地の商工会議所が，商業講習所・商業学校を造る。そして，1898 年に，ライプティッヒ商工会議所が，高等商業学校 Handelshochschule を設立した。そして，最終的には博士学位授与権を得て，ライプティッヒ商科大学まで出現することになったのである。

2．ビジネススクールの成立

ナポレオン時代のフランスで開発された「標準化」技術をアメリカに持ち帰り，生涯を通じて，この技術をアメリカに定着させようと努力したのは，アメリカ第 3 代大統領トーマス・ジェファーソンであった。しかし，F.W. テイラーや H. フォードが，これを完成形に導くまで約 100 年の年月を要する難事業であった。初期段階のアドバイザーになったのは，フランスからやってきた砲兵士官ルイ・トゥザールであり，彼はまず，エコール・ポリテクニクを模して陸軍士官学校（ウェストポイント 1802）設立に尽力した。こうしてアメリカにも技術者養成学校が出現するのである（橋本毅彦 2002）。

ところで，アメリカの大学は，設立期から設立資金不足が顕著で，株式会社方式を採用したり，大規模な寄付に依存したりした歴史を持っている。それが，19 世紀の後半，大きく変質し，大学院で「専門職」を訓練するという，相当にユニークなシステムを創り出した。この「専門職」はヨーロッパと比べて相当に拡張されているのは，既に見たとおりである。ヨーロッパでは，神職・法曹・医師に限られていたものを，大きく拡げた。

クリストフ・シャルル＆ジャック・ヴェルジェ 2007 によると，もともとイギリス由来のカレッジ・モデルで大学を整備していたのが，1862 年のモリル法（ジャスティン・モリルの提唱で，農業学校設立のため各州に公有地を与えた法律，新しい学校ランドグラント・カレッジと呼ばれた）以来，農業など職業関連の学校，教員養成のための師範学校などが建設され，これらは次第に新設された州立大学に吸収された。

一方，この時代は，億万長者たちのメセナ（社会貢献）の時代でもあり，カリフォルニアのスタンフォード大学，ボルチモアのジョンズ・ホプキンス大学，シカゴ大学（石油王ロックフェラーの寄付で 1892 年設立）など

も成立して，ハーバードなど東海岸の伝統的大学と競争した。そのスローガンは「自分たちの国にヨーロッパに負けないような大学，教育と研究を連携させるドイツのような大学を創ろう」というものであった（120〜121 ページ）。

モデルにされたのは，ドイツのケースである。そして，大学院修士課程で専門職を育成しようとしたのである。その分，アメリカのアンダーグラジュエイト（学部）教育は，現在でも，リベラルアーツ（教養科目）に中心がおかれている。そして，大学院は大学の卒業学部と関係なく，必要が生じたときに進学するところと認識されているのが，最大の特徴である。

かくして，技術が大学に参入する。工学の最初は，1865 年設立のマサチューセッツ工科大学（MIT；Massachusetts Institute of Technology）である。日本語では，工科大学と訳すが，さすがに遠慮して「研究所」となっている点は注意を要する。そして，最初は，現場で育った実際の技師たちが，さらに技術を身につけるために受講する学校であったが，徐々に，研究体制が整い，教育方法も確立して，大学に近くなっていく。

そして，ついに最初のビジネススクール，ペンシルバニア大学のウォートン・スクールが開学する。既に述べたように，1881 年ウォートンの寄付により，フィラデルフィアに開設された。最初，教授陣はビジネスマンや銀行家・法律家などで形成され，財務と経済の教育が重視されたという（日置弘一郎 2000；76 ページ）。

3．産業士官のつくり方

アメリカで最も人気の高いスポーツである，アメリカン・フットボール（以下アメフット）をご存じだろうか。タックルなどによりボールの前進が止まるたびにプレーが終了するので，1 プレーはだいたい 10 秒以内に終了する。この短いプレーの積み重ねによりゲームが進行するのが特徴である。そして，プレーが止まると，ハドルを組んで作戦指示を共有する。ベンチワークは，スタンドの最上部に陣取ったスカウト部隊が，プレーを俯瞰して状況を無線でベンチに伝え，ベンチが作戦を決めてハドルへと伝える。

格闘技の要素を持った球技であるから，ラグビーなどと同じく基本的に体格の大きな選手が有利であるが，各ポジションは，ポジションごとにパワー・スピード・スタミナ・遠投力・捕球力などの役割，適性が明確に決まっており，選手はほぼ自分の役割に特化した専門選手を集めて戦うことになるので，体格やスピードあるいはキック力などを基準にして，さまざまな選手が集められる。

チームは，ポジションごとに必要な能力を勘案してジェネラル・マネジャー GM が選手をリクルートし，ヘッドコーチ（監督）が自分たちの作戦に応じて選手にトレーニングを課し，フォーメーションを訓練する。そして，試合までに対戦相手を徹底的にスカウティングし，試合では，相手の作戦に対する対応を決め，1 プレーごとに作戦を決めてハドルに伝えるのである。

サッカー，ラグビー，アメフットと並べてみると，サッカーの場合，ベンチの指示は試合前と選手交代時などに限られ，あとはその場その場で，選手たちが臨機応変に判断してプレーする。一方，アメフットは，すべてベンチの指示に基づき，一貫した方針の下で全選手がプレーすることになる。ラグビーはその中間に位置するが，サッカー型には「戦術ゲーム」，アメフット型を「戦略ゲーム」と名前を与えておこう。

アメリカで人気の高い 4 スポーツ（アメフット・野球・バスケットボール・アイスホッケー）は，戦略ゲームに近く，観衆も，監督（ヘッド・コーチ）になったつもりで，推理できることが人気の秘訣であろう。アメ

フットが特にそうであるが，選手は予め決められた動作を，狂いなく行う必要があり，トレーニングやコーチングは，そのために行われる。当然ポジションにより練習方法は異なり，また，チームごとに戦術は異なるので，練習も異なる。野球は，アメフットほどではないが，同じようなことがいえる。

さて，基本的にアメリカ人の発想は，この「戦略的思考」と見ることができる。どんな組織も，アメフットと同様，全体目的を部分に分割し，その１つのブロックに１人を当てはめる。何より大切なことは，肉体的・精神的に継続してその分け与えられた「職務（job）」を過不足なく遂行できることである。そのことは，士官（企業の場合は技術者・管理者）も兵卒（現場の作業員）も何ら変わらない。後者は，必要最低限の腕力なり脚力なりを備えていれば誰でも良く（取り替え自由），士官はビジネススクールなど大学院で養成する。だから，ビジネススクールなどでは，その１つの job を与えられたときにこなせるように，訓練しておくのである。そして，これが，産業社会のパスポート「学歴」の中身だったのである。

第４章　日本型人事処遇の形成 ── 日本人のキャリア意識

日本では，北海学園大学経営学部を卒業しても，東京大学法学部を卒業しても，同じ会社に就職した場合，みんな平社員からスタートし，初任給は同じである。アメリカで，ビジネススクールを修了し，大企業に就職したとすると，日本流にいえば，係長から課長クラスの採用で，どこのビジネススクールを修了したかによって，初任給は，4〜5 倍程度の差がつくといわれている。ビジネスインサイダーによると，ビジネススクール卒業生の平均給与は，109,992 ドル（1160 万円）であるが，最高はペンシルベニア大学（2360 万円），次いでコロンビア大学，スタンフォード大学，ハーバード大学などの名門ビジネススクールが 2000 万円前後で続いている（https://www.businessinsider.jp/post-163248; 2021.10.11 検索）。

もちろん，日本のように，卒業前に就職が決まり，４月１日に一斉入社するわけではなく，６月に卒業してから夏休み等に就職活動を行い，実際の入社はさまざまな時期であり，各人が全く個別に契約を行うので，仕事も部署も，契約年数などもさまざまであるが，就職のあり方が全く異なることに注意しなければならない。

確かに，近年のグローバリゼーションによって，世界じゅうにアメリカ流「学歴」は，浸透した。中国などは，アメリカ流の優等生といっても過言ではない。また，フランスの官僚養成目的のポリテクニクも修士・博士の学位を出すようになったし，イギリスにも工学部や経営学部が出現し，大学院も充実して，アメリカ流の「学歴」が幅をきかせるようにはなった。しかし，ヨーロッパの場合，グローバル企業はアメリカナイズされたとしても，リージョナルあるいはローカルに活動する企業には，ローカル＝ルールが当てはめられてはいる。その点，大企業でも未だに頑なにローカル＝ルールを残存させているのは日本だけである。日本はなぜ変われないのか，あるいは変わらないのか考えてみよう。

１．日本における大学の成立

明治政府は，全国測量・電信網の敷設・諸制度の確立など，多くの緊急の案件をこなすマン・パワーを必要とした。まず，外国人お抱え技術者を雇ったが，日本人の 10 倍以上の費用がネックであり，どうしても必要な技師だけを雇い，あとは，失業した士族子弟などのなかで優秀なものを選んで，現場で徒弟的に仕事を覚えさせようとした。これが，現業官庁系学校である。例えば，電信網敷設の

ため，工部省は 1871(明治 4)年生徒 60 名を集め，技術を伝習したうえで現場に着かせた(工学寮)。その他，司法省明法寮，開拓使学校などであり，これらはそれぞれ，帝国大学の工科大学・法科大学，北海道帝国大学農科大学の源流となった（中山茂 1978；12〜14 ページ)。

ところで，帝国大学工科大学は，1886 年に創立されており，世界最古の工業系大学ということになる。工学寮を任された外国人教師は，ヘンリー・ダイアー（1848〜1918）以下 8 名のイギリス人技師であった。ダイアーは，グラスゴー大学アンダーソン・カレッジ出身(自然哲学専攻) で，工学寮を作った山尾庸三(1837〜1917）も同時期に同校に留学していた。この山尾とダイアーのコンビが，工科大学を立ち上げたのである。

ダイアーは，工学教育のないイギリスにいるときから，理想の工学教育を求めて，エコール・ポリテクニクやドイツ語圏の高等工業専門学校を調べ，教科内容に関する情報収集を行っていた。そして，ヨーロッパには見られない斬新なシラバスを考案した。第 1〜2 学年は，自然哲学・英語・地理・数学初歩・機械・理学初歩・化学・図学からはじめ，専門科目として，（例えば土木ならば）高等数学・高等理学・機械学・地質学・測量学・図学などが用意される。そして，その途中に，サンドイッチコースと呼ばれる「実地」が挟まっており，例えば，工部省の現業部門で，電線の敷設工事に参加させた。この方式は，その後の日本における実務教育の基本になるとともに，イギリスの「ネイチャー誌」で「日本における工学教育」として紹介され，絶賛されたという（村上陽一郎 2001；96〜112 ページ)。

ともあれ，司法省や工部省の学校（フランス流ポリテクニク）も糾合して，帝国大学は発足した。文部省を率いたのは森有礼(ありのり)(1847〜1889) であり，その後の日本の教育制度は，彼の在任中にほぼ形成されている。1886 年の帝国大学令・師範学校令・小学校令・中学校令・諸学校通則の 5 勅令が，基本となるが，帝国大学から小学校まで一気に制度整備を行った。

帝国大学は，その後京都，東北，九州，北海道，京城（ソウル)，台北，大阪，名古屋と順次整備されたが，教育の基本は官庁エリートの養成にあり，のちにドラッカーがテクノクラートと呼んだ専門家を育成する場になってゆく。一方，殖産興業が進んだ世紀の変わり目頃から，1899(明治 32)年に私立大学を認め，1903(明治 36)年の専門学校令にて高等教育機関の枠組みを拡充した。ドイツの例をあげるまでもなく，工業教育や商業教育が必要になる。さらに，中学校のなかに工業学校・農業学校・商業学校などを導入し，帝国大学のなかにいち早く工学部や農学部を整備した。産業教育という意味で，世界に例を見ない卓見と評価できるであろう（三好浩信 2016；9 ページ)。ただ，農工商のうち「商」だけは冷遇し，帝国大学で対処せず，むしろ，民間主導で展開した。

日本最初の商業学校は，駐米勤務から帰国した森有礼が，渋沢栄一の協力を得て，私塾として設立した東京商法講習所（1875 年）である。森有礼は，商業教育に熱心であったが，早々に暗殺されたため，後輩にあたる帝大法学部出身の文部官僚たちによって「商」の冷遇が始まった。「商」は学校よりも実地の実践という志向が強かったことも影響している。

さて，商業教育自体は，中等教育では急速に発展し，全国に商業学校（現在の商業高校）が普及したが，高等教育は商法会議所（現在の商工会議所）が中心となり，東京に続く大阪・神戸に商法講習所を設立した。これらには，文部省が 1887 年から関与し，ベルギーのアントワープ高等商業学校をモデルとし，高等商業学校（東京）を造り，1902 年に神戸高等商業学校（現神戸大)，1901 年には大阪高

等商業学校（現大阪市大）を認可している。

その後，山口（1905）・長崎（1905）小樽（1910・現小樽商科大学）名古屋（1920・現名古屋大学）台北（1919）・福島（1921）大分（1921）・彦根（1922・現滋賀大学）・和歌山（1922）・京城（1922）・横浜（1923・現横浜国立大学），高松（1923・現香川大学）・高岡（1924・現富山大学）・大連（1941）と外地も含めて設立は続いた。

ところで，戦前日本を象徴する工業教育は，帝国大学に工学部を整備してテクノクラートや研究者を養成するのに加えて，1881年東京職工学校を設立して，現場のエンジニアなどを育成しようとした。設立理由には「小学校ヲ卒業セル細民（下層の人びと）子弟ノ防貧教育」という一文があり，福沢諭吉の「学問のすゝめ」の影響が見られるという（茅原健2007，28ページ）。さらに，このようにして育った工業技術者を補助する作業者が基礎的専門知識に乏しいため能率が悪いと考えた，外務官僚渡邊洪基など旧幕臣たちのネットワークが，工手学校（現工学院大学）まで設立している（同書31〜32ページ）。

現場監督レベルの育成に力を入れることは，のちに日本企業組織の特徴といわれた「現場主義」の原点でもある。ともあれ，殖産興業の立場から，明治政府は，一貫して「工」に力を注ぎ，1901年職工学校を東京高等工業学校（1929年東京工業大学となる）と改称した後，同年大阪高等工業（現大阪大学），翌年京都高等工芸（現京都工繊大学）と整備し，その後，室蘭高等工業，秋田鉱山専門や桐生高等染織などを含んで25校が全国に設立された。さらに，第2次世界大戦が始まると，高岡・和歌山・彦根の3高商を高等工業に転換した。

2．大卒就職の誕生と初任給

維新のあと，明治10(1877)年過ぎから，高等教育にあたる学校が整備されはじめ，進学して学歴を取得し，近代的職業に就職するコースが出現した。最初は，司法省，工部省・開拓使・農商務省など現業部門を持つ官庁が，それぞれ付属学校を作って自前で官庁エリートを育成していた。つまり，一定の教育を受け知識を獲得すれば，自動的にエリート官僚への道を歩むことができたのである。だから，東京大学は，就職という意味ではそれほど有利なわけではなかった（竹内洋1999，64ページ）。

ところが，工部省大学校などを糾合して帝国大学（1886年）が成立し，さらに1887年「文官試験試補及見習規則」が制定され，いわゆる「高等文官試験（現在の国家公務員総合職試験）」が始まると，帝国大学とくに法科大学（法学部）の優位性が確立した。こうして，ピラミッドの頂点が作られ，国家最高レベルの国家指導者を養成する機関ができ，その優等卒業生には，臨席された天皇から銀時計が下賜されるという慣行が確立した。

ただし，まだこの段階では，学士を必要とするような，民間企業も少しずつ増え始めたばかりであり，また，のちの大学令（1920年）によって私立大学となる，慶応・早稲田・同志社などの私塾や，キリスト教（青山学院・明治学院など）学校，仏教（龍谷大学・大谷大学など）学校も揃いはじめたばかりで，ピラミッドは形成されはじめたものの，混沌とした状況が続いていた。世紀の変わり目頃から，漸く鉄道や銀行から民間企業も充実しはじめ，明治34(1901)年には，官営八幡製鐵所が操業開始し，いよいよ「就職」競争が開始されるのである。

表1は，就職史関係の著作に，しばしば引用される大正6(1917)年の日本郵船（三菱重工と並ぶ三菱の源流企業の海運会社）の学校別初任給表である。旗揚げした日本企業は，第1次世界大戦（1914〜1918）を通じて業績を伸ばし，軌道に乗り始めた。なにより，世界の工場であったヨーロッパが主な戦場に

なったので，アメリカや日本の工場が代替生産を行い急成長した戦争であった。日本は，それまでに繊維など軽工業はそれなりに発展していたが，重化学工業はまだ，未成熟であった。しかし，この戦争によって，一気に浮上することになる。そのため，高等教育を受けた人の働き口は大いに広がり，また，これを当て込んで，私学を中心に高等教育機関も急増して，卒業生の就職も好調であった。

ところが，大正 9(1920)年に「戦後恐慌」がおこり，ヨーロッパの企業が復調したため，多くの企業が過剰生産に陥り，株価も暴落して銀行の取り付け騒ぎまで起こった。このため，就職どころではなくなり，「大学は出たけれど（1929 小津安二郎の人気映画)」がはやり言葉になるような時代に突入した。

ともあれ，日本郵船という名門大企業で，日本企業がテイクオフし，最初の好況絶頂期である 1917 年当時には，南米航路も開発し，グローバル企業として展開しようという時期である。企業による教育機関への主観的評価が垣間見られるというのが従来の見解だった。

帝大（技術系はさらに）は高く，これに次ぐのが東京高商（現一橋大)，やや下がって神戸高商（現神戸大)，地方の高商と早慶が同額で続き，それ以外の東京・関西の私立専門学校は，さらに下がり，地方の東北学院は帝大工の半分に過ぎない。もし，当時の北海英語学校（現北海学園大）の卒業生がいれば，これと同額であったであろう。確かに，修業年限に差はあるので，年齢でみると，3，4 歳の開きがあるが，それでも，これほど大きな違いがあれば，学校歴別で身分差を形成しているように感じられる。

官僚機構の身分制度や，これに準じて給与表を作成した官営八幡製鐵所がモデルとなった大規模製造業事業所には，これと共通する部分があるであろう。しかし，若林幸男 2014 は，大規模第三次産業では，入社する新人にとって，差別的処遇は，モティベーションに影響するのではないかとして，詳細な研究を行っている。

大正 9(1923)年三井物産新入社員 16 名の学歴と初任給を見ると，東京・京都の帝大，東京・神戸の商大出身者は，すべて月給 50 円，高等商業（長崎・山口)，高等工業（東京・大阪)，慶應義塾の出身者は 44 円で統一されている。慶応は大学に昇格したばかりで，この年の卒業生は専門学校と同じであったことから，年齢を基準にして，大学と専門学校の 2 段階で初任給を決めていることが分かる（130 ページ)。

表 1　日本郵船の高学歴新卒社員の初任給

1917 年

出身校	人数	初任給	出身校	人数	初任給
東京帝大法	42	40　円	早稲田	70	30円
東京帝大工	23	45	明治	21	25
東京高商	141	37.5	中央	11	25
神戸高商	24	35	青山学院	9	25
長崎高商	20	30	同志社	6	25
山口高商	18	30	日大	5	25
小樽高商	13	30	専修	3	25
大阪高商	4	30	立教	2	25
慶應義塾	87	30	東北学院	4	23

また，昭和 4(1929)年に，給与表を改訂するため八幡製鐵所が官庁や他企業の動向を調査した記録を見ると，東京商科大学と私立大学の格差は小さくなり，例えば，三菱商事では 70 円で同額となっている。勧業銀行ではさらに進んで大卒は全部同額である。そして，1930 年代には，三井物産で，帝大・東京商大・私大すべて初任給 73 円となった（131〜132)。

このように，かつては給与面で，戦前は，学校歴格差が大きかったとされてきたが，実際には 1930 年代までには，格差は縮小したのである。この学校歴格差がないことは，戦後はより徹底して引き継がれ，日本の特徴となっている。

3．日本人のキャリア・マネジメント

若林幸夫 2014 は，学歴身分制度がしっかりと定着した大規模メーカーなどでは，八幡製鐵所の事例をあげて，職員内の身分毎に別のキャリアパスが設定されているのだから，学歴も年齢も同じ社員であっても，昇級ラインを一致させる必要はない，学校歴で格差があっても支障を生じないとしている（134 ページ)。実は，これが官公庁の発想で，現在も基本的に変わりがない。

それでは，学歴差は，どうであったかというと，戦前は厳然と存在したといえる。例えば，若林幸夫 2014 の八幡製鐵所データに，工業学校（現在の工業高校）や女学校（現在の高校）も出てくるが，大学・高等専門学校が，75 円〜55 円のところ工業 42 円，女学校 27 円となっており，格差は小さくなかった。

フランス革命以後の近代的組織において，「将」と「兵」の格差は絶対的なものであった。当然，日本もこれを受け入れている。ところが，「兵」のトップつまり，現場の指揮官（軍隊では軍曹など「曹」という)，を重視した点に工夫を凝らしている。戦前から，商業・工業や女学校卒は，「曹」として扱われた場合，有能であれば「将」候補としてリストアップされる習慣が定着しており，管理職への登用のケース多かったことが知られている。

これらは，現在までほとんど無視されてきたが，旧帝国軍隊にも見られる人事登用制度であった。前に述べたように，明治維新以来，富国強兵というスローガンのもと陸海軍を整備し，もちろん陸軍士官学校・海軍兵学校などを整備して士官を養成した。さらに上級「将」軍の養成のため，陸・海軍大学を作るが，手間暇かけて育てた将官たちの多くを次々に失った。日清・日露から第一次世界大戦，満州事変から第二次世界大戦まで，矢継ぎ早に戦争を行ったからである。

そのため，戦死した軍指揮官の補充が間に合わず，困った軍部は，「曹」の中で優秀なものを「将」として取り扱う規定を作った。海軍は，第 2 次世界大戦前まで，それほど戦死者を出していないので，熱心ではなかった。一方，陸軍は深刻で，戦死者が多かったため相当数の士官学校を経由しない士官を生んだ。なかには，「将」軍まで昇進したケースもある(山口宗之 2005)。

民間企業でも，キャリアパスに従って雇い入れ，せっかく育てた人材を軍隊にとられたり，また，戦死したりということで，「曹」の中から中途で幹部に登用する習慣ができたと考えられる。巨大企業はともかく，少し規模の小さい企業であれば，商業や工業あるいは女学校を卒業しただけで，経営陣まで昇進した人も，かなり存在するのである。

つまり，日本は，ヨーロッパやアメリカと比べて相当独特な「キャリア」観を持っている。そのために，ガラパゴス的キャリア・マネジメントをしてきたということができるだろう。

おわりに

以上，ヨーロッパで展開された「キャリア」

基準が，アメリカ，さらには日本へと伝わり，変貌してきた状況を見た。大まかにいえば，ヨーロッパで「資格」制度が形成され，これがアメリカでは職業訓練学校とつながって，「学歴」が形成された。もちろん，ヨーロッパにも大学や大学院が存在し，「学歴」も存在するが，例えばドイツに典型的に見られるように，大学のカリキュラムの中にも相当程度職業資格制度が食い込んでおり，「資格」がより重視されているのは事実である。

日本の場合も，明治維新以降，資格制度も導入された。学歴も企業における身分制度と結びついて多いに機能してきたことは間違いない。資格については，国家資格である医師・看護師などの医療関係と，幼稚園・小中高校などの教員資格は，相当厳格に適用されてきた（例えば，教員免許を持たない我々のような大学教員は，中学・高校などの生徒に教えることができないとか，かつて医師免許を持たない大学医学部教授が，血液型の授業で学生の血液を採取して逮捕されたなど）が，それ以外は極めてルーズであった。近年は，やや厳格になり始めてはいるが，それでも，市町村長が認可する調理師資格など，店に誰か（常勤者でなくても）所有者の免許を掲示すれば，免許のない学生アルバイトが調理できるなどの慣習が残っている。

「資格」や「学歴」が機能していないといいたい訳ではないが，日本の場合，官公庁関係は別にして，企業に限れば，実際の業務現場における，「実務経験」や「職務遂行能力」が，より重視される傾向があるということになるであろう。そして，その原因は，ずっと戦争が続いて人材が欠乏する状態が続いたこと，すなわち「人手不足」によると考えるのである。その結果，「資格」重視のヨーロッパ，「学歴」重視のアメリカに対して，実務「経験」重視の日本という，それぞれの「キャリア」観を対比することができるように思う。

《参考文献》

阿部謹也・網野善彦・石井進・樺山紘一 1981『中世の風景（上）』中公新書。

Alan Corbin 1995 “L’avenement Des Louisirs (1850〜1960)” Aubier (Paris)（渡辺響子訳 2000『レジャーの誕生』藤原書店）。

麻生誠 1980「第 8 章　就職の社会史」（中西信男・麻生誠・友田泰正『就職 ── 大学生の染織行動』有斐閣選書，所収）。

Charle, Christophe & Verger, Jacques 2007 “Histoire des universités” Coll［Qui sais-je?］No391, Paris（邦訳　岡田茂・谷口清彦訳 2010『大学の歴史』）。

橋本毅彦 2002『〈標準化〉の哲学―スタンダード・テクノロジーの 300 年―』講談社。

日置弘一郎 2000『経営学原理』大修館書店。

伊東俊太郎 1997「比較文明学とは何か」（伊東俊太郎編『比較文明学を学ぶ人のために』世界思想社，所収）。

金井壽宏 2002『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。

兼岩正夫 1973『封建制社会　新書西洋史 3 』講談社現代新書。

茅原健 2007『工手学校 ── 旧幕臣たちの技術者教育』中公新書クラレ。

三好信浩 2016『日本の産業教育 ── 歴史からの展望』名古屋大学出版会。

村上陽一郎 1983『科学と技術』日本放送出版協会。

村上陽一郎 2001『工学の歴史《技術連関系 I 》岩波講座・現代工学の基礎』岩波書店。

望田幸男編 2003「近代ドイツ＝資格社会の『下方展開』と問題状況」（望田幸男編『近代ドイツ＝資格社会の展開』名古屋大学出版会所収）。

長廣利嵩 2017『高等商業学校の経営史 ── 学校と企業・国家』有斐閣。

中内康夫 2010「国連における日本人職員増強問題〜参議院 ODA 調査派遣における調査を踏まえて〜」『立法と調査　2010. 6 No.305』。

中山茂 1978『帝国大学の誕生』中公新書。

大西健夫 2011「第二帝政期プロイセンの大学政策―アルトホーフ体制―」『早稲田教育評論　第 25 巻第 1 号』教育総合研究所。

佐久間弘展 2001「近世ドイツの職人遍歴」『比較都市史研究 20 巻 1 号』比較都市史研究会。

佐々木英一 2007「ドイツの徒弟制度」（平沼高・佐々木英一・田中萬年編著『熟練工養成の国際比較』ミネルヴァ書房所収）。

佐々木真 2009「ヨーロッパ最強陸軍の光と影 ── フランス絶対王政期の国家・軍隊・戦争」（坂口修

平・丸畠宏太編著 2009『軍隊―近代ヨーロッパの探求 12』ミネルヴァ書房所収）。
澤野雅彦 2001『現代日本企業の人事戦略』千倉書房。
澤野雅彦 2015「プロフェッショナルのわざ ── スカウティング・コーチング・タクティクス」『しごと能力研究学会第 8 回全国大会予稿集』。
高木健次郎 1977『ドイツの職人』中公新書。
竹内洋 1999『学歴貴族の栄光と挫折　日本の近代 12』中央公論新社。
田中洋子 2003「大企業における資格制度とその機能」（望田幸男編『近代ドイツ＝資格社会の展開』名古屋大学出版会所収）。
潮木守一 1993『ドイツ近代科学を支えた官僚 ── 影の文部大臣アルトホーフ』中公新書。
若林幸夫 2014「1920～30 年代三井物産における職員層の蓄積とキャリアパスデザインに関する一考察 ── 初任給額の決定要因を中心として」（『明治大学社会科学研究所紀要 53(1)』，所収）。
山口宗之 2005『陸軍と海軍 ── 陸海軍将校史の研究』清文堂。
横山和子 1996『国際公務員になるには』ペリカン社。