

〔研究ノート〕

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

——明治38（1905）年発行の「職業大観」における実業家による言説の検討——

安 藤 り か

名古屋学院大学現代社会学部

要 旨

本論の目的は、明治38（1905）年に、当時のメジャーな経済雑誌「実業之日本」の臨時増刊号として発行された就活ガイドブック「職業大観」に掲載の主要実業家による言説のレビューを行い、当時の就職・採用活動における「人物重視」の有り様を、その有無をも含めて明らかにすることである。同書内の総説と15名の主要実業家による言説の検討を行った結果、既に120年前に実業家達に「人物重視の採用」が重視されていたことと、その内容として、経験と忍耐というパーソナリティ特性が重視されていたことを明らかにした。最後にそのような観点が生じた要因に関して考察を述べた。

キーワード：人物重視の採用，実業之日本，コンピテンシー，ジョブ型雇用

Is Personality-Based Hiring a unique feature of modern society in Japan?

——A study of discourses by business leaders in Syokugyo-Taikan (Career Guidebook) published in 1905.”——

Rika ANDO

Faculty of Contemporary Social Studies
Nagoya Gakuin University

目次

- 1 はじめに
- 2 雑誌「実業之日本」の概略
- 3 臨時増刊号「職業大観」の概略
- 4 『職業問題に対する十五大家実験教訓』における実業家の言説の検討
- 5 考察

1 はじめに

1-1 問題意識

一般に、キャリア教育関連の研究では、企業による「人物重視の採用」（つまり、個人のパーソナリティ特性やコミュニケーション能力などを重視する採用）は、1990年代以降に顕著になった傾向として理解されている。たとえば、1990年代以降の長期不況や企業の国際的競争力の激化等を背景として、客観的把握が可能な「近代型能力」（例：学歴、学力、資格など）による選抜が後退し、個人のパーソナリティ特性と深くかかわり客観的把握が困難な「ポスト近代型能力」（例：意欲、創造性、コミュニケーション能力など）による選抜の流れが加わったとする本田（2005b, 2009）の指摘はその代表例と言えるだろう。

また、そのような見解は、かつて日本では学校と企業の密接な実績関係による「学校経由の就職」（本田, 2005a）によって学校から職業への移行（School to Work）がスムーズに達成されていたところ、1990年代以降はその機能が弱体化したことによって、学校から職業への移行も立ち行かなくなったとするストーリーを伴うことが多い。さらに、こと大学に関して言えば「…だから、今後は職業上で必要になるコンピテンシー（優れた成果を出す個人の行動特性）を大学で育成するべきだ」「…だから、今後は欧米先進国の大学のように学部の教育内容と職業スキルを直結させるべきだ」という論議を生じている。たとえば、前著（安藤, 2023）でも触れた、近年のジョブ型雇用導入の議論の中でしばしば聞かれる「日本の大学の教育内容が研究や教養に偏っているため専門的スキルを備えた優秀な学生が採用できない」とする主張もその流れの一部であろう。

しかし、筆者は、明治時代後期の転職状況を扱った安藤（2021）の研究の過程で、当時の文献の中に「学力よりも人柄が重要」という記述が見られることに気づいた。そして、もしかしたら「人物重視の採用」は、従来指摘されてきた1990年代よりも相当前、すなわち明治時代後期にはすでに企業によって重視されていたのではないかという仮説を持った¹⁾。また、仮にその仮説どおりだとすると、上記した学校から職業への移行に関するストーリーや、学部教育と職業の連結という主張に、多少なりとも違う視点を提供できるのではないだろうか、と思うに至った。

1) たとえば、福井（2016）は、既に1889（明治22年）に、東京帝国大学卒業生の官吏登用において試験の点数が採用に直結することへの批判が政治雑誌「日本人」に登場していることを指摘しているが、一方で、民間企業で人物重視の採用が誕生したのは第一次世界大戦終結から第二次世界大戦開始までの戦間期であるとしている。その戦間期よりもさらに前から民間企業でも人物重視の採用が行われていたのではないかと、というのが本論の問題意識である。

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

1-2 本論のねらい

そこで本論では、当時、多くの青年読者を擁していたメジャーな経済雑誌「実業之日本」の臨時増刊号として出版された、現代で言うところの就活ハンドブックである「職業大観」に掲載された当時の実業家の言説を整理することを通して、明治時代の「人物重視の採用」の有り様を探ってみたい。そして、可能ならばその結果から、今後のキャリア教育研究のための何らかの示唆を得ることも目指したい。

なお、ここで「実業」の語義について予め触れておこう。実業は、福沢諭吉がbusinessの訳語に充てた「商売」の代わりに明治20年代から使われるようになった言葉であり、「実業之日本」の部数拡大とともに世間に広まった言葉とされる(実業之日本社史編纂委員会, 1997, p.16)。本論で「実業家」と言う場合は民間の事業経営者を指すこととし、また、「就職」と言う場合は民間企業への就職を指すこととする。

以下では、まず次の2で雑誌「実業之日本」の概略、3で「職業大観」の概略に触れた上で、4で「職業大観」に掲載の実業家の言説の検討を行い、最後の5で考察へと論を進めていく。

2 雑誌「実業之日本」の概略

「実業之日本」は、明治30(1897)年から平成14(2002)年まで、明治・大正・昭和・平成を貫く長期にわたって刊行されていた経済雑誌である。本章では、その創刊から本論が対象とする臨時増刊号「職業大観」が発行された明治38(1905)年前後までの同誌の概略について、同誌の通事的研究である馬(2006)からの引用を要約して示す(斜体で示す)。

「実業之日本」は、明治30(1897)年に創刊された。当初から経済問題のみならず、青年の実業教育を重視し、小学校卒業のみの者や中学中退者など実業に関する知識のない者でも理解できる平易な誌面作り努め読者層を広げていった。とくに、同誌連載を書籍化した明治35(1902)年発行のアンドリュウ・カーネギーの自伝(訳本)「実業の帝国」と、明治36(1903)年発行の初の臨時増刊「成功大観」が爆発的売れ行きとなり、成功ブームを引き起こした。日露戦争(1904年2月-1905年9月)の終結後は、同誌は「成功」に代って「修養」「奮闘」などを提唱した。同誌の記事は実業家へのインタビューに基づく現実的説得力を持っていたため、読者に大きな反響を呼んだ。そして、同誌の発行部数は他社の同類雑誌を大きく引き離す数万部に達し、「実業之日本」は雑誌界の花形になった。

このように、当時の「実業之日本」は、単なる経済雑誌の枠を超えて、政治問題から個人の職業選択や生きる上での価値観、処世訓などを広範に扱い、幅広い読者を擁するメジャーな雑誌であった。特に、成功ブームの牽引役となったことに見られるように²⁾、青年が実業の世界で活躍する人物にな

2) ただし、竹内(1977)によると、成功ブームに先鞭をつけたのは村上濁浪(だくろう)が発刊した雑誌「成功」とのことである。ここでは馬(2006)の解釈に従った。



図表1 「職業大観」の表紙



図表2 著名実業家達の写真一覧（左頁）と広告（右頁）

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

ることを強く提唱する啓蒙的性格³⁾によって特徴づけられると言える。その臨時増刊号として出版されたのが、次章で触れる「職業大観」である。

3 「職業大観」の概略

3-1 趣旨

臨時増刊号「職業大観」は、明治38（1905）年の10月に発行されている。これは日露戦争終結後わずか1か月後のことであるが、同書には戦争に関する言及は一切見当たらない⁴⁾。ただ、巻頭の「発刊の辞」には「実業之日本社」の名前で「現下時世ノ最モ痛切ニ要求スル戦後青年ノ職業問題ニ對シ、東西名家ノ意見ニ依リテ根本的解決ヲ與ヘ、以テ世ノ父兄子弟ノ座右ニ呈セントス。」（下線は筆者による）という一文があることから、当時の就職難を汲んでの出版であったことがうかがえる。

3-2 体裁

「職業大観」は、B5版の本文172頁から成っている。本文以外に、巻頭近くに「職業問題に関して教訓を垂れたる実業家」として同書でのコメンテーターである著名実業家達の写真一覧がある⁵⁾。また、本文の他にピンクの紙に印刷した広告が48頁あり、新聞社、出版社、銀行、メーカー、商店、大学出版部（早稲田大学、中央大学、明治大学）などが広告を載せている（図表1・2参照）。

3-3 目次と主な内容

目次と主な内容については図表3にまとめた。概要は以下のとおりで、本論での検討の便宜のために筆者がA・B・Cの3種に分類したものである。また、以下での引用については、筆者が原著の文語体（または文語体と口語体の混在）から現代語に訳したものをを用いている。

-
- 3) 筆者は同誌を「啓蒙的」だと考えるが、竹内（1977）によると、当時は「実業之日本」と「成功」の二誌を「（成功の）教唆雑誌」とする向きもあった。
 - 4) 馬（2006）によると、「実業之日本」は、日露戦時中は、戦争の正当性を主張し国民の戦争への全面的協力を説いた。ただし、それは戦争の勝利により、実業家の商圏が朝鮮・満州に拡大することへの期待によるものだったため、戦争終結後の政府による増税ありきの軍事拡張路線には強く反対した。いずれにしても戦争に関してはかなり主張を展開したはずだが、「職業大観」の内容にはその影が微塵も感じられないのはなぜだろうか。
 - 5) 日比（1999）によると、明治時代には身分の高い人々の肖像画を愛好する人が多かった。また、同著によると雑誌に著名人の肖像写真を載せたのは博文館の総合雑誌「太陽」が先駆けである。

図表3 「職業大観」の目次と主な内容

本論の区分	目次	主な内容
A	○職業問題の新福音 (著者：白露生)	
	第一章 職業問題の現今及将来	学校の卒業証書が就職の通行手形だった時代は過去のものになった。就職難の原因として時代の趨勢を避けることはできないから、就職には準備が必要である。
	第二章 職業選定根本的原则	職業選択の際には、他人への羨望で選んだり、家庭の事情などで選んだりする者が多いが、まず自分の天賦の才能がどのような職業に向いているかを考えてみる必要がある。
	第三章 天賦の性能と職業の適否	天賦の才能を知るには、自分の最も好きな事柄に注目することが重要だが、自分の思い違いということもあるので、親、親友、教師など信頼できる人の意見を聞いたほうがよい。
	第四章 選職及就職の時期	職業は、なるべく早く中学時代には決めて、それに向けて修養に励むのが望ましい。一人前になるには10年かかる。就職の時期は18-19歳から22-23歳が理想的で、遅くても25歳がよい。
	第五章 職業の種類及方面	実業的職業には「俸給的」「自営的」「技術的」の3種があるので、自分はどれに向いているかを考えておくこと。大会社・小会社それぞれに長所と短所がある。
	第六章 就職の技能的準備	採用には「情実的採用」「信用的採用」「試験採用」がある。昔は情実的採用が多かったが、今は校長等の推薦が多い。今後主流になる試験採用に備え算術・筆蹟などの練習をしておくこと。
	第七章 就職の応対的準備	今後は面接が普及する。初対面のときは風采、服装に気を使うようにする。話し方も重要で、自分の意志を明瞭に話すようにする。終始自信のある態度で対応すること。
	第八章 就職の品性的準備	就職に最も必要なものは品性（誠実、強固な意志、勤勉など）である。鑑識眼のある面接官ならば受験者の様子から品性の有無を見抜く。日頃から品性の修養を怠らないこと。
	第九章 就職に関する一般心得	銀行などの企業では医師による体格検査後に採否を決める場合があるので、とにかく体格を健全に保つこと。
第十章 結論	職業を求める青年は修養ある技能品性をもって採用されることを望むべきだ。一方、青年を求めている雇用主は情実採用ではなく、修養ある技能品性を持つ青年を雇うべきだ。	
B	○職業問題に対する十五大家実験教訓	※本論第4章および図表4を参照。
C	○就職要訣 (著者：岳東)	就職の方法を知ることが重要という主旨の下、快活な雰囲気であること、最下級の仕事から始めるつもりでいること、過剰な謙遜は良くない等々、多様な観点からの心構えの勧奨。
	○戦後職業新案内・居留地外人商店 (著者：賀田生)	居留地の外国商館の求人探し方、採用要件、応募手続き、英文応募書類の文例集など。
	○彼は如何にして職業を得たるや (著者：天地生)	英米の実業家10名が、どのように苦境を克服し、就職と成功を果たしたかの事例紹介。
	○青年と職業問題 (著者：蘆川生)	学卒者でも、社会では経験のない子ども同然であることを自覚し、職業に必要なスキルを磨き、品性の修養に勤めることが必要とする勧奨と、職を得られない者に対する助言。
	○職業に対する用意 (著者：吞雲)	自分に適した職業を求め、その仕事と社会の関係を自覚し、熱意を持って仕事にあたるのが大成への道であるとする論説。

筆者作成

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

A 就職問題の新福音 (pp.1-34)

Aと分類したのは、「実業之日本」記者の白露生⁶⁾が、当時の大物実業家35名(社名・肩書・氏名)のリストが掲載されている)の助言に基づいて執筆したとする就職全般に関する総説である。全般に、求職や就職にあたっての心構えなどの精神論が説かれている。特に、第7章では、就職の面接試験における「容貌の六要件」「服装の五要件」「談話の五要件」「態度の四要件」という対人コミュニケーションの要素が強調され、第8章では「準備すべき品性の七要件」として、①誠意、②強固な意志、③勤勉、④忍耐、⑤快活、⑥秩序的習慣、⑦共同的精神というパーソナリティ特性があげられている。

B 職業問題に対する十五大家実験教訓 (pp.35-68)

Bと分類したのは、男爵・渋澤栄一および十五銀行頭取・園田孝吉による導入と、13業界の主要企業の経営者のインタビュー記事である。

※これについては、次で詳述する。

C 就職要訣／戦後職業新案内／彼は如何にして職業を得たるか／青年と就職問題／就職に対する用意 (pp.70-170)

Cと分類したのは、「実業之日本」の記者達による総説・資料群で、ここでも主に就職や求職の心構えが説かれてる。とくに蘆川生⁷⁾による「青年と職業問題」では「品性作法上の資格」として、①忍耐力、②奮闘的決心、③愛嬌、④正直、⑤丁寧、⑥善良、⑦規律的というパーソナリティ特性があげられている。

上記のように「職業大観」は就活ガイドブックとはいえ、全般にわたり、会社員となるための心構えや自己修養など精神論を説いていた本だと言える。とくにAの「職業生活の新福音」では、自己理解や将来展望、対人関係スキルの重要性を強調していたが、それらは概ね現代のキャリアガイダンスの内容にも合致する。既に120年前に同じような働きかけがあったことは特記すべきことである。

次の4では、Bの『職業問題に対する十五大家実験教訓』に掲載の実業家の言説に注目する。

-
- 6) 石井白露(本名:石井勇:1870-1910)は「実業之日本」主筆。読売新聞主筆を辞して1903(明治36)年に実業之日本社に入社後、同社および同誌の発展に大いに貢献した人物である(実業之日本社社史編纂委員会,1997)。なお、「実業之日本」では自社の記者が論評等を書く場合には、名前の下に謙遜を表す「生」という字を付けて表記したようである。「就職大観」のほとんどの章は「生」を付した記者と思われる著者によって書かれている。
- 7) 蘆川忠雄(1876-没年不明)は英語研究者から修養本などの著述家に転じ、英語関係と自己修養関係の両方の著作を持つ。Cの「青年と職業問題」の中では、青年に英語の知識取得をすすめるとともに、学校英語だけでは英語を読めても英語が話せる者が少ないことを問題視している。この英語教育を巡る課題も、既に120年前から生じていたことがわかる。

4 『職業問題に対する十五大家実験教訓』における実業家の言説の検討

前述のとおり、実業家達のインタビュー記事は、「実業之日本」が人気を集めたポイントであり、真骨頂である。『職業問題に対する十五大家実験教訓』には、「職業大観」172頁中の36頁が充てられ、男爵・渋澤栄一と十五銀行頭取・園田孝吉の言説を導入とし、続いて13業界の経営陣による言説（インタビューを再構成したもの）が紹介される（図表4）。これらを順番に見ていこう。

なお、当該章には、「学校出身者」という言葉が頻出する。当時の学校制度は、基本的には、尋常小学校（義務教育は4年）、高等小学校、中学校、高等女学校、専門学校、高等学校、大学等の校種があり、それらが複線形で進学ルートを形成していた。同書全体の文脈から判断すると、このうち中学校入学以上（当時は中退者も多かったので必ずしも卒業生を意味しないと思われる）の学校教育を受けた者のことを「学校出身者」と呼んでいるようである。そのような意味合いの「学校出身者」を、以下では「学卒者」と略記する。

4-1 男爵・渋澤栄一による「実業界に入るに必要な資格心得」の言説

改めて触れるまでもなく、渋澤栄一（1840-1931）は、「日本近代資本主義の父」とも称される歴史上の偉人であり、その肖像は本年2024年から1万円札の絵柄として採用されている。本誌では「男爵」の肩書で登場し、次のように述べている（下線は筆者による）。

実業界に入るには技芸上並びに精神上の2点にておいて完全でなければならない。いかに学芸の素養が完備していても性質が不完全では到底実業家としての登壇門をくぐることができない。特に精神上の修養は最も緊切である。

このように渋澤はまず「精神上の修養」を最重要視していることを表明している。次に、渋澤は「普通の事務員」に必要な「技芸上の資格」として、簿記、算術、（商用書簡文のための）多少の文才、明確な書法、および、これらに加えて法律の大体の知識と外国語の素養があれば望ましいとしている。また、「精神上の資格」として、実直、勤勉精勤、着実、活発、温良、規律重視、忍耐力をあげている。その上で渋澤は「実業界に入る心得」を次のように述べている（下線は筆者による）。

実業界は実地経験が主であるので、学校で習った学問は直接適用できるものではない。したがって、実業界で地位を得ようとしたら多年の辛抱がいることを覚悟せねばならない。多くの学校卒業生は欲が高すぎて一足飛びに支配人や支店長になりたがる。

たしかに支配人や支店長の職務はハタからみると誰にでもできそうに見えるが、そこには言葉で表現することができない呼吸というものがある、長年の経験を積まないとその呼吸を知ることができないのである。もちろん、学校出身者が品格を高尚に保つのはいいが、その欲が実力以上に大きすぎるのはよろしくない。そうであると会社で下級の地位を与えられて実務の練習を命じられるとバカらしい事務だと不満をもち仕事を怠ることに至るのである。けっきょく欲望が高すぎて実務社会では経

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

経験が主であることを知らないのですということになるのだと思う。

この渋澤の言説から読み取れる観点として、①実業界では技芸よりも精神上的の修養のほうが重要、②学問よりも実地経験のほうが重要、③学卒者であっても下級の仕事から開始すべき、という点をあげることができる。

つまり、渋澤は、学卒者に学問的素養があることを利点とは見ておらず、それよりも下働きから経験を積もうという忍従的な心掛けがあることを重視している、ということなのだろう。これは端的に「人物重視」の言説と言える。

4-2 十五銀行頭取・園田孝吉による「実業界に入らんとする青年の覚悟すべき七要件」の言説

園田孝吉（1848-1923）は長年ロンドン総領事を務め英国の銀行経営にも通じていたことから、銀行経営者に転じた人物である（神奈川県立歴史博物館ウェブサイト，2024確認）。園田は学校出身者等が技芸上の資格を備えた上で、いよいよ実業界に入るにあたり持つべき心構えとして、要約すると以下の要件を述べている（下線は筆者による）。

（一）忍耐力；実務社会では経験を主としているから、実業界に入らんとする学校出身者は徐々に経験を積み、徐々に昇進するという覚悟がなくてはならない。（二）礼讓；言葉ばかり巧みで貴賤上下の区別を忘れて無礼な言葉で顧みないのは断じて立身出世の道ではない。（三）徳義信用；立身出世を望むものは責任を重んじ、一度約束したことは死んでも履行する覚悟がなくてはならない。（四）勤勉精勤；実業社会は多忙である。学校の勉強のようなやり方では成功は望めない。（五）規律；自分の分限を守り、上役の命令を遵奉するべきだ。（六）注意深さ；万事注意深くしないと計算やその他の事務のミスで会社に迷惑をかける。学校出身者はこの点を十分注意する必要がある。（七）秩序的行動；実業会では一日休んで二日分の仕事を一日中に処理するといった不秩序の行動は避けるべきで今日の仕事は今日中に処理しなければならない。

この園田の言説から読み取れる観点として、①学卒者は経験を積むことで長年かけて昇進するべき、②礼儀や信用、自分の部をわきまえ上司に従うことが重要、③職務に注意深く、効率的に臨むことが重要、ということをおげることができる。

学卒者については、学問的素養自体に関する言及は特にないものの、上記の渋澤と同じく学卒者でも下働きから始める覚悟を持つことや、学生時代のような自分本位の気ままさを脱し会社の一員としての責任感を持って職務にあたることを重視していることが分かる。これもまた「人物重視」の言説と言える。

4-3 13業界の実業家による言説

上記の渋澤・園田の導入に続いては、13業界の実業家による言説が業界別に「銀行に入るに必要な資格」「海運会社に入るに必要な資格」といったタイトルで順番に紹介されている。また、各

図表4 13業界の代表的実業家による言説

	業界・発言者	特色	技芸上の資格	精神上の資格	学卒者や学問への言及（下線は筆者による）
C-1	銀行 第百銀行 取締役兼支配人 池田 謙三	数理的頭脳、 信用徳義、確 乎不拔の精 神、経験、専念 一意、質朴な 貯蓄心	数学、簿記法、 明確な書跡、 商用文書、法 律の大体、銀 行学、外国語	常識、誠実、 信用、着実、 丁寧親切、忍 耐力、敏捷、 勤勉、質朴、 貯蓄心	—
C-2	海運会社 日本郵船会社 副社長 加藤 正義	競争の精神、 丁寧親切、頭 脳機敏、学術 の素養、身体 強壮	国際法、国内 法、外国語、 簿記、明確な 書跡、商用文 書、数学	忍耐力、誠実、 勤勉、秩序的 精神、規律性、 礼讓、敏捷	学校出身者は、まずもって <u>忍耐の必要</u> を胸に刻むべきだ。いかに学問の素養があっても、 <u>数年間は無学の社員がやっている仕事を見習わなければならない</u> 。また、どんな客でも等しく会社のお得意様なので親切に接しなくてはならない。学校出身者はややもすれば辛抱ができないので、失敗する。このことは学校出身者にはよく思い返してほしい。
C-3	鉄道会社 日本鉄道会社 専務取締役 有島 武	鉄道に関する 大体の知識、 機敏、注意深 さ、身体強壮	鉄道学、簿記、 算術、多少の 文才、明確な 書跡	機敏な注意深 さ、正直、勤 勉、丁寧親切、 規律、忍耐力	—
C-4	貿易商会 高田商会主 高田 慎蔵	事務の進取的 活動性、敏捷 機敏、外国語、 身体強壮	外国語、簿記、 算術、明確な 書跡、商用文 書	着実、忍耐力、 丁寧親切、正 直、勤勉、敏 捷、分限を厳 守	学校出身者は、すぐに要職に就こうと夢想するが、学問と実地は違うので、 <u>実務経験のない学生を要職につかせようとはあえてしないし、仮に一足飛びにつかせたところで失敗するのは免れない</u> 。したがって、貿易商会に入社するなら低い地位で実地の学問をすることが <u>緊切</u> である。
C-5	紡績会社 鐘ヶ淵紡績会社 専務取締役 朝吹 英二	機械の知識、 数理的頭脳、 長い勤務時 間、客扱いの 上手さ	簿記、算術、 商用文書、明 瞭な書跡、外 国語	勤勉、正直、 信用、忍耐、 規律、着実	—
C-6	電車鉄道会社 東京電車株式会社 社長 牟田口 元学	長時間勤務	簿記、算術、 明確な書跡、 商用文書、法 律の大体、経 済学の一般	常識、真実、 忍耐力、規律	—
C-7	電燈会社 東京電燈会社 取締役 小野 金六	電気学、夜間 勤務、綿密	中学卒業程度 の学術、簿記、 算術、商用文 書、明確な書 跡、外国語、 商法の規定	正直、着実、 精勤、規律、 忍耐力	事務員には忍耐力が必要である。 <u>実業会社では経験が主で、学芸の如きは末であるから、忍耐力の強い者でなければ貴重な経験を掴むことができない</u> 。
C-8	生命保険会社 明治生命保険会社 社長 阿部 泰蔵	数理的学術 的、秩序的	簿記、算術、 明確な書跡、 外国語の読 解、法律の 大体、統計の概 略	秩序的思想、 正直、徳義、 精勤、忍耐力、 温順	技師は社内に2-3人程度で十分だ。技師の職務は学者の職務であり、深い学術の修養が必要だ。保険学、法理、数学、統計調査など。普通の人には望めなそうもない。
C-9	海上保険会社 東京海上保険会社 社長 末延 道成	他の会社に比 して多大な経 験を要する	学術の程度は 普通で良い が、それ以外 に次が必要で ある。簿記、 算術、明確な 書跡、商用文 書、外国語	真面目、専念 一意	どの会社の事務員になるにも <u>実務の経験が本で、学校で習ったことでそのまま事務上に応用できることは少ない</u> 。海上保険会社はそれが最も甚だしい。たとえば、海上保険会社では、世界中の船主の名前や人物像、航路等を熟知する必要があるが、学校ではそういうことは教えない。精通するには経験に頼らざるを得ないから、年少の頃に会社に入って実務見習いをする必要がある。
C-10	鉱業会社 三井鉱山会社 専務理事 団 琢磨	規律を重ん じ、平衡を失 しない心がけ	簿記、数学、 商用文書、明 確な書跡	常識、敏捷、 正直、勤勉精 勤、秩序的行 動、規律、忍 耐力	学生が鉱業会社に入るにあたり、まず心得るべきは学校生活を22.3才で終えることである。もともと日本人は欧米人に比べて早熟の国民であると同時に、早寝する傾向がある。その結果として、若い頃から実務社会に入って実務の経験を積まなければならないという必要が生じてくるのである。今日のように、27.8才でようやく学校生活を終えるようでは実務社会に入っても頭が固くなっていて困る。もちろん、高等教育を受けた学生の中には天賦の才能を持っている人もいるが、概していえば、27-28才になると頭が固くなって実務上の修練が遅いようである。それゆえに、22-23才

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

(図表4 つづき)

					<p>まではどれだけ高尚深淵な学問をやってもいいので、22,3才ぐらいからは実務社会に入ることができる制度にしてほしい。西洋でも大学の卒業時期は22,3才になっている。学校出身者は、既に学校で幾多の修養を積んでいるので実地の経験を積めば天晴な実業家になることができる。たとえば、①理解力があり、②勤勉であり、③忍耐力を有し、④規律ある生活に慣れている。学校出身者は実務の経験をつんで徐々に昇進する。学校出身者の中にはすぐに実業界の地位をつかもうとする者がいるが、<u>実務社会では無経験者には飛躍を許さない。学校出身者は実務社会に入ったから、学校で習った学問は忘れて、実務社会という新たな学校へ入った心持にならなければならない。</u>辛抱して実務を研究していれば長年学校で学んだ学術が役にたつようになるのである。</p>
C-11	<p>①株式取引所 東京株式取引所 理事長 中野 武営</p>	<p>事務員には給仕上がりが多い。事務員を養成するために12,3歳から給仕をさせて、見習いを経て事務員となるよう、20年ぐらいかけている。</p>	<p>取引所事務員の事務は全て経験によるもので、帳簿記帳に始まりその他の芸も学校に学んでも適用できないため、普通の銀行会社員のような学芸上の素養は不要。</p>	<p>敏捷、忍耐力</p>	<p>証券取引所の事務員と銀行会社員が違うのは、取引所事務員になるには実務上の一大経験が必要なことである。取引所事務員が取り扱う事務には学芸が関わる余地はなく、全て取引所内における経験に依らざるを得ない。たとえば、簿記も学校で教えるものとは趣が異なる特別の帳簿記入法がある。また帳簿に記入する文字も符丁ばかりで無経験の門外漢には窺いしれない。取引所事務員には給仕上がりが多いというのも必要上からきているのであって、取引所では事務員を養成するために12,3才から給仕の仕事やらせ、それから見習いを経て、抜擢されて事務員となるので、約20年がかかり、一人前の事務員となると30代になる。そこで事務員になると、仲買人の心中の動きまで読んで取引ができたり、激忙騒然とした市場に出ても迅速な帳簿記入ができるようになる。このように<u>取引所事務員の仕事は全て実務上の経験によるもので、学校出身者には出来ないから給仕から仕込んで</u>いるが、普通学の修養はもちろん必要であるから、東京証券取引所では給仕に月謝を渡して夜間学校に通わせている。</p>
C-12	<p>②機械製作所 芝浦機械製作所 所長 大田黒 重五郎</p>	<p>機械の大体の知識</p>	<p>簿記、算術、商用文書、明確な書跡、外国語、法律の大体、経済学の素養</p>	<p>注意深く綿密な精神</p>	<p><学校卒業生と経験>最近、学校卒業生は実務社会には役立たないという評判があるようだが、それは無理な注文であって、卒業生に責任を負わせるのは酷だと思う。なぜなら、<u>学校で教えること、学んだことは極めて小さな部分にすぎないからである。その分、経験が必要になるので、学校卒業生は実務社会に入ってから大いに実務上の知識を修める必要がある。</u>たとえば、注意深さは天性にも依るが経験上得るところも少なくない。子どもは一回やけどをすると、それに懲りて以後は火遊びはしないものである。書籍には失敗の歴史ばかりが書いてあると言っては語弊があるが、たとえば経済学の本には恐らく10年に1回は来ると書いてあるのは、経験上から得たものではあるが、書籍にはあらゆる失敗経験談が書いてあるわけではない。したがって、<u>経験談を見聞きしていない学校出身者に対して一概に無能とか役に立たないというのは無理な注文だと思うのである。</u> <学芸よりは人格>学芸は末で、人格は本である。人格の修養がおざりにされているのは非常に嘆かわしい。学校は学芸を教えるところで、人格を修養するところではないという弁解もあるかもしれないが、世の中に出て努力して活動し、立身出世するには、どうしても人格が卓越していなければならない。<u>学校は活動的人物をつくることを目的としなくてはならないのではないかと思う。少数の学者はその天才の導くところによって深淵な学術を研究しなければならぬが、少数の学者をつくるために多数の活動的人才を犠牲にするような教授のやり方には弊害がある。ゆえに、私は学校でも人格の卓越せる活動的人物をつくるようにしてほしいと思う。要するに活世界に立つには学芸よりも人格であるということをお忘れはいけない。</u></p>
C-13	<p>③商店 三越呉服店 専務理事 日比 翁助</p>	<p>技術的技能(お客様の相談相手になる)、客扱いに功名、長時間勤務</p>	<p>(商店員)簿記、珠算、商用文書</p>	<p>正直、順良、親切丁寧</p>	<p>完全なる商店員となるには、<u>長年の実務経験を積みなければならず、ポツとでの学校出身者にはなかなか勤まり難いのです。</u></p>

筆者作成

言説は、主に事務職について、「(その業界固有の) 特色」、「技芸上の資格」、「精神上の資格」の3種に分けて示されている。それ以外にも特別な主張がある場合はそれが追加されている。なお、本論の関心に照らし、とくに学卒者や学問に関して述べている箇所については、「学卒者や学問への言及」として筆者が改めて抽出した。結果は図表4に整理した。各々の概略は以下のとおりである。

4-3-1 特色

各業界の特色については、銀行では数理的頭脳、鉄道会社では鉄道に関する大体の知識など、部外者でも想像可能と言える一般論があげられている。しかし、株式紹介所では、12-13歳からの給仕→見習い→事務員という約20年にわたる徒弟制が採られていた。また、電車会社と商店で、最初から長時間労働が堂々と明言されている。

4-3-2 技芸上の資格

ほとんどの業界で、事務員に求めている技芸は、要は「読み（これはとくに明言されていないが…）・書き（明確な書跡、商用文書）・そろばん（簿記、算術）」の範囲にとどまっている。つまり、少なくとも入社時においては、中学卒業程度の学力さえあれば（あるいはそれ未満でも）十分だと考えられていたと言える。特に、株式取引所では「技芸上の資格は一切不要」と断言している。ただし、銀行、海運、貿易、電灯、海上保険、機械製作所の各業界においては外国語の素養は歓迎されていた。

4-3-3 精神上の資格

13業界での言葉の出現数の上位は、忍耐（10業界）、正直（7業界）、勤勉（6業界）、規律（6業界）であり、「忍耐」が最多であった。上記の渋澤と園田の言説も踏まえると、当時の実業家が青年（採用候補者）に最も求めていた人格的性質は「忍耐」だったと断言して差し支えないだろう。

4-3-4 学卒者や学術への言及

学卒者については、「忍耐の必要」「数年間は無学の社員がやっている仕事を見習わなければならない」「辛抱ができない」（図表4のC-2）、「実務経験のない学生を要職につかせようとはあえてしない」「低い地位で実地の学問をすることが緊切」（同C-4）、「実業会社では経験が主で、学芸の如きは末である」（同C-7）、「どの会社の事務員になるにも実務の経験が本で、学校で習ったことでそのまま事務上に応用できることは少ない」「精通するには経験に頼らざるを得ないから、年少の頃に会社に入って実務見習いをする必要がある」（同C-9）、「学校で習った学問は忘れて、実務社会という新たな学校へ入った心持にならなければならない」（同C-10）、「株式取引所事務員の仕事は全て実務上の経験によるもので、学校出身者には出来ないから給仕から仕込んでいる」（同C-11）など、学問的素養を否定し、やはり「経験」「忍耐」を求める言説が支配的である。

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

ただし、芝浦機械製作所長の⁸⁾大田黒重五郎だけは学卒者に同情的であり「経験談を見聞きしていない学校出身者に対して一概に無能とか役に立たないというのは無理な注文だと思うのである」と学生の責任を免じているが、代わりに「少数の学者はその天才の導くところによって深遠な学術を研究しなければならないが、少数の学者をつくるために多数の活動的人才を犠牲にするような教授のやり方には弊害がある。ゆえに、私は学校でも人格の卓越せる活動的人物をつくるようにしてほしいと思う」と学校教育に対する要望を述べている。これは、本論冒頭で述べた「学部の教育内容と職業スキルを直結すべき」「大学でもコンピテンシーを育成すべき」とする最近の論調と主旨を同じくする言説である。少し乱暴に言い換えるなら、学校（特に大学）は120年前から、企業から「役に立たない」と言われ続けてきたということなのだろう。

4-4 小括

以上の実業家達の言説の検討からは、ある一定の指向性を指摘することができる。特に、学卒者に関する言説をあえて圧縮して表現すれば、次のようになるだろう。

「就職後は学校で習ったことはほとんど役に立たず、『読み・書き・そろばん』さえできればよい。入社後に実務経験を積むことこそが最も重要である。学卒者は自分の分限を重々自覚し、不満を言わずに先輩や上司の言うことをよく聞いて忍耐強く精勤に励めばいずれ出世も可能になる」

すなわち、本論としては、今から120年前には既に「人物重視の採用」が実業家達（経営側）によって、強固に支持されていたと結論づけることができる。

5 考察

では、120年前の「人物重視の採用」と、1990年代以降に顕著になったとされる現代の「人物重視の採用」はどのようにつながるのか、あるいは、つながらないのか。本章では、120年前の「人物重視の採用」を取り囲んでいたであろう社会的要因を視野に入れ、以下の3点を考察として示したい。

5-1 青年の意識や態度に関する要因

まず、明治時代後期の青年達の意識や態度に関する要因を考慮しなくてはならない。当時は「学校さえ卒業すればどこでも採用されてすぐに昇格できる」と期待していた（思い込んでいた）青年が実際に大勢いて、上意下達の組織行動を望む実業家（雇用主）達が対応に困っていたのではないかと、いうことである。また、明治時代初期の「勉強立身」や田舎から出てきて千載一隅の「僥倖」によ

8) 大田黒重五郎(1866-1944)は経営が悪化していた芝浦機械(東芝の前身)の経営立て直しに尽力した人物で、各地で水力電気会社を設立。二葉亭四迷の親友で、小説「浮雲」のモデルにもなった(徳富蘇峰記念館ホームページ, 2024確認)。

て大実業家になるということが期待できなくなる一方で、高校入試が激化し高学歴を身に付けようにも困難な状況もあった（竹内, 2015）。「成功ブームをつうじての立身出世主義の庶民への浸透によるアスピレーション・レベルの上昇にもかかわらずそれが満たされない現状」（竹内, 1977; P112）の中で、青年は煩悶⁹⁾、中には就職してもすぐに仕事を辞めてしまう者も少なくなかったと思われる。片やの実業家には「とにかく従順で忍耐力のある青年を雇わなくては！」という切羽詰まったニーズがあったのではないか。

5-2 実業家のアイデンティティに関わる要因

永谷（2023）によると、そもそも実業という概念には文化的威信の高い学問やそれを学ぶ学校教育に対するアンチテーゼの含意があった。また同著によると、実業家は、国策の殖産興業では成功者ではあったが、一方で封建社会由来の実業（農商工）への蔑視というギャップの中におり、その中で自分たちの威信を確立するために、学問や学校に否定的な姿勢を持つ側面があったようである。そうだとするなら、実業家達が学卒者に対して、学問重視ではなく「人物重視」だと強調することがあっても何ら不自然ではないと思われる。

5-3 近代の高等教育の成立に関わる要因：アメリカの事例との関連で

ただ、実業家による高等教育への否定的態度は、日本のみならずアメリカでも同様だったようである。ホーフスタッター（1963/2003）の「アメリカの反知性主義」によると、19世紀半ばから後半にかけて（江戸時代後期から明治時代中期に相当）、実業家達の間で「正規教育を敵視し、宗教的なまでに経験を崇拜する傾向」（p.225）が強くなり、教育をもっと実用的にすべきだという主張や高等教育はビジネスに無益だという主張がされるようになった。また同著によると、これが20世紀の初め（明治時代後期に相当）になると、学部と大学院を持つビジネススクールの創設に代表されるように、高等教育における職業的教育重視の傾向が生じたが、それは「知性よりも人格——または人間性——を重視する傾向や、個性や才能よりも画一性や使いやすさを好む傾向」（p.232）と結びついたものであった、とのことである。日本の明治時代にあたる時期に、アメリカでも「実業」と関連づく形で、学校教育を否定し職業経験を重視したり、人間性を重視したりする傾向を生じていたことは大変興味深い。言い換えれば、「人物重視の採用」は、最近の日本で顕著になった傾向というよりは、日本、アメリカ…という個別の文脈を超えた、西洋近代社会が共通に潜在させている性質から生まれた慣行と言えるかもしれないが、この点にはさらに検討が必要である。

5-4 今後のキャリア教育研究への示唆

以上の本論の検討から見てきたのは、どうやら我々の社会には、120年前から学校教育批判とワンセットでの「人物重視の採用」という主張が埋め込まれているらしいということである。現代社会

9) 「職業大観」が出版された前後の頃には、悲観的または虚無的な将来展望の下、学校を出ても就職しなかったり、就職をしてもすぐに辞めてしまったりする「煩悶青年」の存在が社会問題化していた。

「人物重視の採用」は現代社会だけの特徴か？

では、資本主義があまねく普及し、かつ、国民全体が高学歴化している。もはや「大学さえ卒業すればすぐに昇格できる」と思い込んでいる青年（学生）もいなければ、仮に実業家が威信を示すために学校教育を否定したところで社会的インパクトを持ちようもないだろう。その点では、120年前とは状況が大きく異なっている。

しかしながら、現代では、実業家の諫言を待たずとも「大学では全然勉強しなかった」「アルバイトばかりやっていて授業にはほとんど出なかった」などと、自慢げに語る大卒の社会人がそこかしこに溢れている。彼らがいわば大学教育無益説の継承者となって「人物重視の採用」が無批判に引き継がれている側面もあるのではないだろうか。本論冒頭で触れたように、最近では、経済界側のニーズを背景とし「コンピテンシーを育成すべき」「学部と職業を直結させるべき」という声が大きくなっている。しかし、そのような言説は「現代だから」出てきたわけではなく、既に120年前からあった（おそらく繰り返してきた）という認識に立つことで、キャリア教育とその研究において、今後避けられる迷走や暴走もあるのではないかと考えるのである。

なお、このような言説が明治時代以降にどのように受け継がれてきたのか、さらに資料に当たり解明することが今後の課題である。

引用文献

- 安藤りか (2021) 転職悪玉説の誕生をめぐる試論：明治時代後期に注目して 名古屋学院大学論集 社会科学篇 58-1, 107-126.
- 安藤りか (2023) ジョブ型雇用に関する文献レビュー：大学のキャリア教育科目への示唆 名古屋学院大学論集 社会科学篇 59-4, 253-281.
- 神奈川県立歴史博物館ホームページ (2024参照) 横浜正金銀行のあゆみ 第五代園田孝吉
https://ch.kanagawa-museum.jp/dm/syoukin/ysb_ayumi/nenpyo/d_toudori05.html (2024/01/01確認)
- 職業大観 (1905) 實業之日本臨時増刊 實業之日本社
- 実業之日本社社史編纂委員会 (1997) 実業之日本社百年史 実業之日本社
- 竹内 洋 (1977) 成功ブームの台頭と変容—雑誌『成功』(一九〇二—一九一五)にみるソシオロジ22-2, 103-118.
- 竹内 洋 (2015) 立志・苦学・出世 受験生の社会史 講談社
- 徳富蘇峰記念館ホームページ (2024参照) 大田黒重五郎
<http://www.soho-tokutomi.or.jp/db/jinbutsu/4447> (2024/01/01確認)
- 永谷 健 (2023) 日本の近代化と経済エリートの文化的位置—「実業家」をめぐる社会学的考察 三重大学人文論叢40, 47-59.
- 日比嘉高 (1999) 創刊期『太陽』の挿画写真—風景写真とまなざしの政治学— 筑波大学文化批評研究会 (編)「植民地主義とアジアの表象」, 61-87.
<http://park18.wakwak.com/~hibi/html/taiyou.htm> (2024/01/01確認)
- 福井康貴 (2016) 歴史のなかの大卒労働市場—就職・採用の経済社会学 勁草書房
- ホフスタッター, R. (著) 田村哲夫 (訳) (2003) アメリカの反知性主義 みすず書房 (Richard Hofstadter (1963) Anti-intellectualism in American life.)
- 本田由紀 (2005a) 若者と仕事—「学校経由の就職」を超えて 東京大学出版会

名古屋学院大学論集

- 本田由紀（2005b）多元化する「能力」と日本社会—ハイパーメリトクラシー化のなかで NTT出版
本田由紀（2009）教育の職業的意義 筑摩書房
馬 静（2006）実業之日本社の研究—近代日本雑誌史研究への序章 平原社