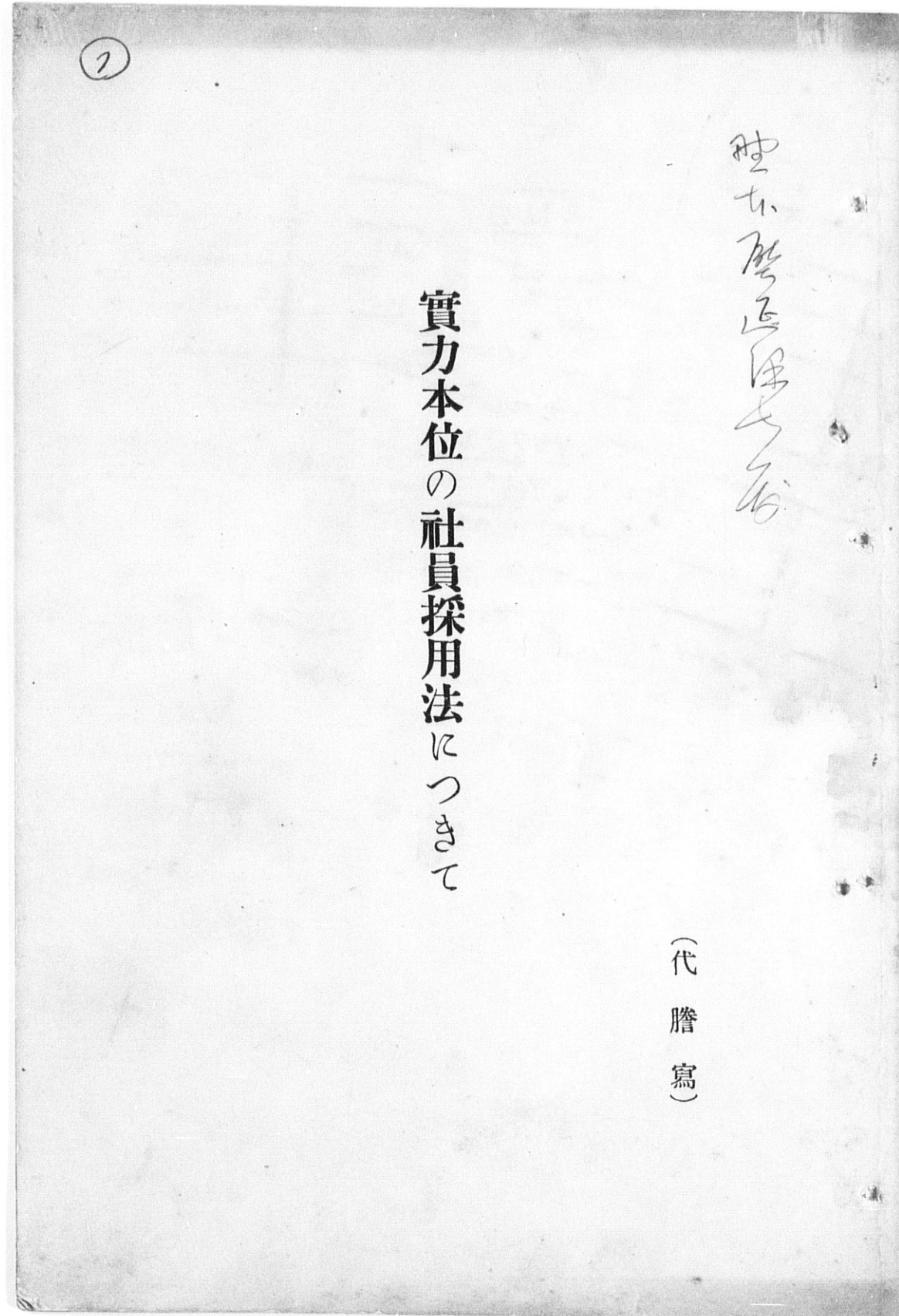


地域企業・産業資料デジタルアーカイブについて

- (1) このデジタルアーカイブは、東京大学経済学図書館が所蔵する地域企業・産業資料のうち、印刷物および近代の文書類について順次デジタル化をすすめているものです。
- (2) このデジタルアーカイブの利用に際しては「[東京大学経済学図書館電子資料利用規則](#)」に同意したものとみなされます。
- (3) 印刷物など他媒体への使用については、東京大学経済学図書館までお問合せください。
- (4) 画像は白黒です。画像の撮影には文字が視認できるよう十分な注意を払っていますが、資料の欠損、変色、褪色等の劣化や、ノド部分の状態によっては、原本の文字が全て写っていないものがあります。これらについては資料の原形を保ちつつ、出来る限りの範囲で撮影したものととして了解下さい。写りの悪い資料については、東京大学経済学部資料室にて、所定の手続きにより原本の閲覧をお願いします。
- (5) 本アーカイブに関する質問等については、東京大学経済学部資料室までお問い合わせ下さい。
- (6) 本デジタルアーカイブの一部は、独立行政法人日本学術振興会平成 27 年度科学研究費補助金（研究成果公開促進費）課題番号 15HP8021 の交付を受けて作成しています。



私は久しき以前より高等教育修了者の就職難を緩和すると共に、現代學校教育の根本的革新を促進するのには政府は勿論民間に於ても吏員の採用法を實力本位に改むることにあると思ひ付き、民間の有力者に卑見を陳べて居りますがまだ實行の場合にいたりません。先日關西に於ける某大會社の専務たる知人が率先して實行せんとして、私に其意見を求められましたから、實力本位の社員採用法を題して卑見を寄達しましたら、其社の幹部にも中々の議論が有りまして、同氏は其意見を纏めて送て呉れましたから再びそれに對し意見を申送りました。之を一括しまして御参考に供しますから、どうか有力なる各位に於て御熱考下され、適當なる實力本位の社員採用法を御協議御案出なされて、この趣旨が實行せられますやう御盡力を希望します。若し之れが實行の曉には一會社一個人の利益は勿論學校教育の前途に一大光明を與ふるものと思ひます。

昭和二年三月

平生 釵三郎

實力本位の社員採用法

(大正十五年十一月稿)

大正十四年十月内務省社會局長官が發表した報告に依ると、同年三月の學校卒業生で、八月末迄にまだ常職を得ずしてまごついて居るものが左の通りであつた。

大學程度の卒業生

四八六二人の中 一九八七人

約 四 割

高等專門學校程度

六六六七人の中 三三〇〇人

約 五 割

中等學校程度

五二一六人の中 一二九〇人

約 二割五分

前記の内、大學程度又は高等專門學校程度の卒業生は小學の課程を卒したる後八九年乃至十余年の歳月と數千圓の學費を費して、所謂高等教育を修了したるもので、中には其父兄が祖先傳來の財産を賣放ちて學費を貢いだものも少くない。さればこの就職難に直面せる本人は勿論父兄の失望落膽は眼も當られず實に悲惨の極である。

本年も今日此頃東京に行けば、幾千の制服制帽を着せる大學又は高等専門學校を來年三月卒業しやうとする漁職者 (Job-hunters) が三々五々諸官省諸會社諸銀行等の門をくぐつて、びく／＼もので餘蘊を受けつゝある可笑しくも亦憐なる光景を見るであらう。この青年達は丁度北海道の海岸に沿ふて動く鯨の群と同様で、大藏省とか内務省とか鐵道省とか逓信省とか三井とか三菱とか安田とか住友とか日本郵船とか横濱正金とか其他大小の諸會社諸銀行の網にかゝらんと焦つて居るが、この網にもかゝらぬものは北見の先端を出でたる鯨のやうに、實社會といふ荒海に漂浪する身となり、あげくの果は其の罪を社會組織の缺陷に歸し、世を呪ひ人を恨むの外ないのである。

このやうな結果を生じたのは學校制度及教育方針が大いに誤つて居り又この誤れる學校教育に誘惑せられたる父兄及子弟の狂的高等教育熱が然らしめたることは勿論なるが、學校卒業生を採用するのに學校の階級や資格に依りてのみ其地位や報酬を定めたる現行の規定 (文官任用令の如き) 又は慣例こそ主たる原因である。

現行の採用法は恰もある工場が製出する商品を定價を以て買入るゝと同様正札を以て採用するのである。正札付の卒業生なれば正札通りに買手が來る迄恰も店ざらしの商品の様に放置せられてあるから前記社會局長官の報告のやうな事實を見るのである。

一体人間を正札を以て受渡することが時代錯誤である。鐘紡の二十手は何時何處の工場に於て紡出せられたものでも、其の品質が均一だから同一の製品として、正札で賣買されても差支ない。なせならば棉糸の製造には混棉といふ Process があつて各種の棉花を混和して、大体同一の原料となし之を紡機にかけることが出来るから其製品も亦同一である。しかし學校には混人といふ Process はない。そうして人間は十人十色で其の面の如くごも異つてゐる。其智腦も其健康も其性格も其遺傳も其生立も其品性も異つて居るから、たとえ同一の學校で同一の期間同一の教育を受けても、決して同一の人間となつて卒業するものでない。この一々異つた青年を同一のものとして正札を附して世に出さんとする學校當局も間違なら之を採用する官省も民間の會社銀行は一層誤つて居る。

今や我邦でも能率増進とか科學的經營法とかいつて、アメリカ傳來の名論が高調せられ居る時に社員の選擇採用には實力を本位とせず單に學校の資格とか學業の成績を第一とし之に加ふるに一回の銓衡試問を以てして採否は勿論地位の高下報酬の多寡を決するのは人間の眞價を輕んじ形式教育に重を措くもので反アメリカ式といはなければならぬ。

北米合衆國が今日の隆昌を致し世界で最も優秀なる國民として、最も優越せる國家として世界に其覇を唱ふるに至つたのは同國では各人に機會均等 (Equality) を與へつゝあるが故である。

ハーディング氏を大統領に載いてゐた内閣員十二名の中六名は小學校以上の學校教育を受けて居なかつたことは著名の事實で其一員たるフォーバー氏が著したる American Individualism といふ冊子に載せてある英國の前首相ロイドジョージ氏にしても、彼の大戰後を引受けて立派にやつてのけたドイツの初期大統領エーベル氏でも高等教育を受けてゐない。電氣の大發明家として人類に無限の福利を與へ

たエヂソン翁は小學校の半途退學者に過ぎない。貳拾億弗の富を僅々貳拾余年間にちか得たる自動車王ヘンリー、フォード氏の用人採用法を知つたなら何人も同氏がかゝる僅かの間に世界一の富者と
なつたことは偶然でないことを首肯するであらう。氏はいう

四

何人といへども仕事についた以上何等の記章はいらぬ。彼の仕事自体が彼を表彰するからである。自分は何人も彼の過去の歴史に依りて採用せぬがまた彼の過去の歴史のために拒絶もせぬ。一切の履歴を無視し何人にも先づ最下級の位置を與へる。自分は人の履歴を備ふのではなく人を求むるのである。夫れ故自分の工場ではハーバート大學で修學した人でも監獄に居つた人でも同じく採用する。自分は嘗てこの學校を卒業したといふことを問ふたことがない。唯大學に居つた人ならば居らぬ人より速に進まねばならぬはずだと思ふが、しかし先以て最下位から始めて自分の實力を示さねばならぬのである。各人の未來は全く其人に存するのである。

學校狂を以て滿ちたる日本を出でて歐米に赴きたる人々は何處に行つても自己の出身學校を問ふ者稀なるにはなんどなく異様に感じたであらう。我國の實業界でも米國式で一切の間的情實を排して實力本位の社員採用法を採用して、一小會社より短き間に大會社となつた實例がないでもない。實力本位の採用法として余は英米などで實行されて居る apprentice System を推奨するものである。これは技術方面に於ては日本に於てもある工場などでは行はれてゐるが徹底的でない。夫には中等學校若しくは其以上の學校出身者を同等資格のものとしてある期間 apprentice として採用しこの期間は

下宿料と少々の小遣位を支給し業務を實習せしむるのである。其間に本人の智能健康性格品性などをよく考查したる上期間満了と共に其實力に應じて位地も仕事も報酬も確定することとしたら大なる見込違もないはずである。

卒業生にしても亦自ら卒業證書とか學校の地位とか資格とかいふ學問的記章や title を超越し赤裸となりて實力を以て其眞價を示さんと覺悟し自己が終生の業として精進せんとする事業に對しては卒業直後の位地報酬の如きは問題とせず奮勵せんか、たゞえ最初に受くる手當は少しとするも實力さえあれば其眞價は漸次に認められ幾年の後には正札を頼みて世に出た薄志弱行の徒に比べて大なる成功を収むるのは當然なりと思ふ。

この方法又は之に類する實力本位の採用法が民間に於て採用せらるるに於ては青春の志を抱く有爲の青年も現在の如く狂熱的向學心に驅られて上級學校へ上級學校へと境涯も健康も天賦の個性も御構なしに一心不亂に駆け行くことを止めて其身に相應せる學校教育を受くることとなり、教育當局者も現代學校教育の主義方針を革正することとなり、國家も高等遊民の製造に莫大なる經費を支出するに及ばず父兄も多額の學費を浪費し就職難の憂目を見ることもなく、社會局長官が文部省へ向けて警告を發するの要もなくなるだらうと思ふ。

五

平生氏の實力本位の社員採用説と當社の 専門學校卒業生採用法私見

六

平生氏の説の主旨は「今や我國では一方に能率増進とか科學的經營法だとか言つて種々な進歩した名論が高唱されてゐるのに、社員的選擇方法ばかりは不変從來の方法を踏襲し、未だに形式教育に重きを置き、單に學校の資格や學業の成績で地位や報酬やの正札をつけ人間の眞價に基礎を置く實力本位の採用方法なるものが輕視されて居る。それがため就職難の問題も起り思想も悪化し果ては世を呪ひ人を恨む者すら生じ社會の悪化を惹き起して居る。夫で之を救済するには是非とも apprentice System の様な方法を世間一般が採用し以て實力本位に社員を採用せねばならぬ」と言ふのである。

(氏は主として専門學校卒業生に就て論せられて居られるので私も先づ最初に此の方面に關して卑見を述べ終りに然らざる者の採用方法に就て一言したいと思ふ) 氏の説の精神には私も同感で理想論としては何等非難の餘地はないのであるが實際論としては果して其の總てが實行可能のものであるかは疑問である。氏の説をして眞價を發揮せしめんにはどうしても斯くすれば總ての点に於て公正を期し得らるるのだと言ふ前提の上に立脚せしめねばならぬのである。人間の智能性格修養健康品性等を正確に測定し得る機械でも發明されざる以上極く少人數の會社ならいざ知らず大會社では假令此

apprentice System なるものを採用するとしても其半年とか一ケ年とか言ふ短期日では到底人々の實力評價を何等の見込違ひもなく公正に考查し得らるると言ふ事は至難の事ではあるまいか。其の公正なるものは丁度先生の異なるによつて異なるあの作文の點位のものではあるまいか。其の考查なるものは評点をつける人によつて異なるものだとする、例へば當社では甲の課に勤務を命せられたものと、乙の課に勤務を命せられた者として評点の甲乙が生じ、又初任の際、偶まその人の得手の仕事をやらせらるゝものと、不得手の仕事を與へらるゝ者により其人々の將來に可也の運不運が殘され得る事を想像する。短期日の apprentice System による評点の公正なるものは學校の資格、學業の成績による正札の公正と何れが何れなるか疑はれるのである。否寧ろ一會社のはんの一小部分の仕事に就き然も短時日による或一人の人によりなされた考查よりも長年月に然も多くの人々により評價された學校の資格や學業の成績を參考にした考查の方が頭が古いかも知れないが私には却つて公平の場合が多い様に思はれる。どうせ人間は一生或る意味の apprentice System を採用されてゐるのであるし、又常に此の System が採用されるべきである。そを考へると此の System を採用する必要あるのは最初の時よりも寧ろ採用してから後の實力評價の際にあるので會社は常に其の人の眞價を考查し實力本位の拔擢主義を適用すべきである。如何に最初に此 System を採用しても其の後年々の昇給(級)時に當つて從來一般に行はれてゐる様な出身學校の資格を標準にする總花主義を採用すれば折角の此の理想も破壊され何の役にも立たぬ。又假令初めに於て形式教育の正札によつて採用しても其後常に嚴格に拔擢

七

主義をさへ適用すれば年と共に自然に此 System の目的は達し得らるゝに至るのである。即ち其人々の實力に應じて地位も仕事も報酬も與へらるゝ結果となるのである。更に當初から apprentice System を採用することとして相當期間經過後の人々の地位や報酬の標準は何に據つて決定するや。此 System によらざる他の會社の採用方法を一切無視なし得るや、若し其權衡を全然無視出來ぬとすると學校の資格による區別と同じ結果になつて來るのである。

次に問題なのは人間の正札なるものも矢張り商品同様當然需要供給の關係により支配されて居るのであるから我邦の主なる會社銀行や官廳が一齊に此 apprentice System を採用せざる以上卒業して之れを採用したものは時代によつては人物の優秀なるものを採用し得ないと言ふ損失と苦痛とを耐へ忍ぶ覺悟が必要であると言ふ事である。

夫で私は或は舊式との誹を受くるかも知れないが當社が専門學校卒業生を採用するに當つては最も實行可能で然も比較的公正だと信じ得る次の様な折衷案を本年から採用しては如何かと思ふ。それは少くとも今日の様に何れの方面でも又如何なる人物でも自由に選び得る時代には當然法（經、政）科とか工科とかによる報酬の區別を全廢し、且つは別表の如く學校の資格別も廢し、單に修業年限による僅かな區別（此區別を設ける理由は三年制度のものご六年制度のものとの間にはそこに當然何等かの區別を設ける方が公正の觀念上寧ろ公平ではあるまいかと考へるので）を設けて採用し常に拔擢主義を適用し學閥的記章や title を超越し適所に適材を配置し其人々の眞の實力によつて地位も仕事も報

酬も與へ以て apprentice System の眞髓を發揮せしめる事が可能性のあるもの、中で最も公正の方法ではあるまいかと考へるのである。

終りに中學校卒業生及夫と同等程度以下の者の採用方法に就て一言觸れたいと思ふ。平生氏は主として専門學校卒業生に就ての機會均等主義を説かれて居る様であるが此主義が最も閑却されて居るのは寧ろ中學校卒業生以下の者に就てではあるまいか。夫で私は當社では先づ最初に此方面に此 System を採用し少くとも半年か一ヶ年位の試行制度を設け其間は均一の給料を平等に支給し、以て機會均等の System を試験的に採用し、其成績を實地に見て見るのも一方法ではあるまいかと思ふ。

要之平生氏の説と私の意見とは其立場を異にする爲に觀察が異なるので氏は卒業生就職難より論じ私は採用會社側を主として述べたのである。結局年々の Promotion の際從來諸會社の採用してゐる總花主義を全廢し、學閥とか経歴とかは問題にせず眞に其人の人格と實力とにより地位も報酬も與へるやうな厳格な拔擢主義を採用すれば必ずや所謂 apprentice System の眞の目的は漸次達成せられ現今の様に祖先傳來の土地や家屋までも抵當に入れ競ふて最高學府に學ぶ無謀者もなくなり、従つて現在の就職難も餘程薄らぐ事となるであらう。

學校別	修業年限	當社從來 ノ初任給	改正后 ノ初任給
帝國大學	六	工法 九七〇〇	〇〇
商科大學	六	七〇〇	〇〇
慶應大學	六	六五〇	六五〇
早稻田大學	六	工法 八六〇五	〇五
明治大學	六	六〇〇	〇〇
關西大學	六	五五〇	五五〇
同志社大學	五(舊制) 六(新制)		
拓殖大學	五(舊制) 六(新制)		
神戸高商	四	六〇〇	五五〇
關西學院	四	五五〇	五五〇
慶應高等部	四	五五〇	五五〇

學校別	修業年限	當社從來 ノ初任給	改正后 ノ初任給
商大教員養成所	三	五五〇	五五〇
大阪高商	三	五五〇	五五〇
外國語學	三	五五〇	五五〇
早稻田專門部	三	五五〇	五五〇
明治大學專門部	三	五五〇	五五〇
高千穂高商	三	五五〇	五五〇
大倉高商	三	五五〇	五五〇
同志社高商	三	五五〇	五五〇

本日御手紙を入手しまして貴社の専門學校卒業生採用方法私見并に私の實力本位の社員採用法に對する御批判を拜讀いたしました第一に私が感じましたことは私の意見に對する實際家の意見は貴説と大同小異であることです。今日迄かような意見は度々耳にいたしました。

永い間慣習となつて居りました System を根本的に改正しますには協同の力に依るの外ありません。この新しき社員採用法も貴社の御意見の通り我邦に於ける主なる會社銀行や官廳が一齊に採用せざる以上率先して之を採用したるものは、時代に依つては人物の優秀なるものを採用なし得ないと言ふ損失と苦痛とを耐え忍ぶ覺悟が必要であることは御尤の事ですから、私も最初から單獨で決行を勸誘はいたしませんでした。一昨年來日本に於て最も多數の新社員を毎年採用いたします三井三菱安田其他主なる會社銀行の主腦部に向つて、私の高調する社員採用法に關し協議會を催はし十分研究して貰いたいと願つて居つたのです。私は貴君が率先して之を實行せんと申出でられたとき實は内心ではと信じたることを行ふに躊躇せざる貴君の敏と勇とに感服した次第でした。

總ての點に於て公正を期し得ることは神様でなければ出来ぬことですが等理論として正當である以上、其結果の如何は其實行方法と實行の衝に當る人物の如何に在ることです。貴社の御意見にては貴社の課長とか局長とかいふ人々が其人物の考査を短時日の間に一人にて決定するよりも永い間多數の人々に依りて評價せられた學校の資格や卒業の成績を參考とした考査の方法がより公平の場合が多からんことですが私は apprentice の期間が一年で不充分なれば二年とするも其以上とするも不可

なしと思ひます。夫に apprentice たる間には各種の仕事を見習はしむることですから従事する仕事も一様でなく考査の任に當る人も一人でないですから、社員候補者 (apprentice) の伎倆も人物も其他をも種々の方面から種々の人物に依りて考査評定が出来ると思ひます。

一一

人間が或意味に於て一生 apprentice であり常に此 system が採用されるべきである。夫を考へるとこの system を採用する必要あるのは最初の時よりも寧ろ採用してから後の實力評價の際にあるので、會社は常に其人の眞價を考査し、實力本位の拔擢主義を適用すべきであるとの御説ですが之は當然すぎる程當然のことです。入社後に於ける實力本位の考査法は今日に於て官省はとにかく大多數の會社銀行に於て實行せられ居ることですから私は之を論じませんでした。若し入社後にも學校の資格とか title などを標準とする總花主義の昇給法を實行して居るものがありとすれば、夫は餘りに時代の進歩に遅れたる老成者が幹部を組織するか學問が跋扈する銀行會社だらうと思ひます。

社内のごとはとても外面には分りません。貴社の内部に於ける社員昇給法は如何なる標準によるか如何なる人物が社員の實力考査の衝に當るかは何人も外方より窺ふことが出来ません。自分の子弟をして學校教育を受けしめんとする父兄はともかゝる内情を知るの道を持ちません。彼等は新社員採用につき示されたる標準價格即ち正札を見て決心するの外ありません。そうして同一の力量ある者ならば初任の位地報酬に連れて昇進するものと推定することは常識的判断でありませんか。されば初任の位地報酬を見て高き方に入學せしむることが其子弟の將來のため利益であり自分も餘生を安樂に

送るの道なりと考ふるは當然にして決して其父兄を非難すべきにあらずと思ひます。

御手紙の中に「更に最初から apprentice system を採用するとして相當期間經過後の人々の地位や報酬の標準は何に依つて決定するや」との御疑問ですが私の意見は徹頭徹尾實力を標準とするもですから入社後 (本社員として採用後) は勿論實力を考査し貴社の通り拔擢主義を以てすることが最善と思ひます。

要するに今日の現状に於て一會社が卒先して之を決行することは永い間の慣習上又は幹部を組織せる人々の腦裡に固着せる學校の階級といふ觀念が一掃せられざる以上、不可能と思ひますから私は一日も早く主なる會社銀行の幹部の方々が目覺められて、新採用法即ち實力本位の採用法につき協議せられ apprentice system といはず如何なる方法にても、實力を本位とする社員採用法を案出せられまして、一は自社のため實力ある社員を採用するの道を開き一は職を得ずして悲憤する高等教育修了者の簇生を豫防したいと思ひます。

添へて申上ますが貴社が新に採用せられんとする學校別の標準に類するもので、今少しく進んだ方法を三菱合資會社に於て實行して居るように承つて居ります。

私はたとえ御實行に至りませんでも、主義として又理論として私の意見に御共鳴下さいましたことを厚く御禮を申し上げますと共に、之が實行の機會を促進します様に貴君の位地と勢力を御用い下されんことを御願いたします。

一三