

平成 21 年 5 月 25 日現在

研究種目： 基盤研究（C）  
 研究期間： 2007～2008  
 課題番号： 19530301  
 研究課題名（和文）ドイツ大企業におけるホワイトカラーの生成についての実証研究  
 研究課題名（英文） Historical Analysis of the Formation of the White Collar Workers in the German Big Corporations  
 研究代表者  
 田中 洋子（TANAKA YOKO）  
 筑波大学・大学院人文社会科学部研究科・准教授  
 研究者番号 90202176

## 研究成果の概要：

ダイムラー社、クルップ社（現テュッセンクルップ）というドイツを代表する大企業をケース・スタディとして取り上げ、企業歴史文書館に所蔵された一次資料を分析することにより、ドイツ企業が大企業へと発展する過程において、いつ頃いかにしてホワイトカラー職員層を生み出し、企業の技術系・商業系・管理系の担い手を養成ないし調達してきたかについて、職業教育・学歴・キャリア形成の点から明らかにした。

## 交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2008 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,500,000	750,000	3,250,000

## 研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・経済史

キーワード：ドイツ、ホワイトカラー、大企業、キャリア、学歴、ダイムラー、クルップ

## 1. 研究開始当初の背景

これまで長くドイツ鉄鋼業大企業における基幹労働者層の形成過程についての研究を行ってきた（田中洋子『ドイツ企業社会の形成と変容』ミネルヴァ書房、2001）。しかし、ドイツで工業化がはじまる 19 世紀中葉から第二次大戦後にいたる 100 年の間に、いかなる形で大企業が発達してきたかをみよ

うとする場合、ドイツ企業が依存しつづけてきた熟練労働者の形成だけではなく、19 世紀末から 20 世紀全体を通じて、技術の変化・急速な進歩、また組織の巨大化に伴って増大したホワイトカラー職員層についてもみていく必要がある。技術者・技師などの技術系職員、調達・販売などの商業系職員、トップ・マネジメントに到る管理系職員がいかに生

成し、形成され、組織されたかは、ドイツ大企業とその競争力、その国際的位置を理解するうえで、非常に重要な鍵となるだろうと考えた。

## 2. 研究の目的

ドイツを代表する大企業を取り上げ、企業内のホワイトカラーの歴史的な形成プロセスを具体的に解明することを目的とする。特に注目すべき点として、ドイツの特徴である職業教育・学校教育との連動とその制度化の中で、いかに職員層のキャリアが形成されたか、彼らがマネジメント上層を担うプロセスにおいて、企業内の昇進と企業外からのリクルートの関係がどのようになっていたか、また日本やアメリカなどと国際比較する場合、ドイツのホワイトカラーはどのような独自の特徴を持っていたかを明らかにする。

## 3. 研究の方法

この目的のために、本研究ではドイツの代表的大企業として、第一次大戦までの最大企業であった重工業企業フリードリヒ・クルップ社、および現在のドイツ最大企業であるダイムラー社（旧ダイムラー・ベンツ社、ダイムラークライスラー社）をとりあげて、事例研究を行う。

対象企業の企業文書館・歴史文書館である、クルップ社のフリードリヒ・クルップ歴史文書館 Historisches Archiv der Fried. Krupp、ダイムラー社のコンツェルン文書館 Daimler Konzern Archiv に所蔵されている一次資料を主に使用し、会社の設立時から現在に到る約 80 年（ダイムラー）～150 年（クルップ）間のホワイトカラー関連の一次資料・データの収集・分析によってこの課題を明らかにする。また関連文献・資料の収集・分析を適宜加えて、歴史的事実研究を深める。

## 4. 研究成果

(1) 20 世紀ドイツ大企業における職員層の教育とキャリアークルップ社とダイムラー・ベンツ社を事例として

ドイツでは 19 世紀中葉の工業化以来、多くの製造業大企業がドイツ経済の発展を担ってきたが、その生産現場では熟練を持った専門労働者が重要な役割を果たしつつしてきた。その現場の熟練労働者のかたわらで、19 世紀末から増えはじめ、20 世紀に入って以来一貫して増大しつつしてきたのが、ホワイトカラーの職員層である。産業構造の変化と生産技術の発展、生産・管理工程の変化がすすんでいく中、ドイツ社会のエリートだった製造業での高資格の熟練労働者は、少しずつその社会的・経済的位置を変えていく。そして対照的に、ホワイトカラー職員層の中にはさまざまな新しい職種が次々と生まれ、より多くの優秀な人材が広く求められるようになった。こうした中で、ドイツ大企業はそれまでの伝統的な人材育成方式を、状況の新たな変化に応じて変えていくことになる。

一つの事例としてクルップ社を考えると、すでに 19 世紀末から増大傾向にあったホワイトカラー職員層は 20 世紀にはいって急激に増大している。この時期に職員層の養成は技術事務所での養成をはじめとして制度化されてきていたが、それが技術者のみならず、全般的なホワイトカラー層の養成へと意識的に展開していくのは第一次大戦後のことである。

そこでは、熟練労働者の養成システムであった、徒弟工場における徒弟養成を通じた資格取得という形が、ホワイトカラー職員向けにも同様な形で展開した姿を見いだすことができる。ホワイトカラー向けの徒弟練習所や練習事業所が建てられ、貿易業務や速記・タイプ・語学、会計・簿記をはじめ、各特定

職種における徒弟養成を通じた資格取得という新しい養成システムが形成された。1920年代から1940年代にかけて大きく展開したホワイトカラー職員向けの教育は、ダイムラーをはじめ、その後のドイツ大企業の動きを歴史的に先取りしたものになっている。

ここで見られる特徴は、手工業的な技能養成・人材育成の制度的伝統がホワイトカラー職員層の企業内キャリア形成にも強い影響をおよぼした点である。練習事業所というホワイトカラー版の徒弟工場は、さまざまな形をとってその後も継続的に20世紀を通じて発展し、現在は大規模な教育・研修センターとしてドイツの最も基礎的な人材育成制度となっている。

戦後になると、1960年代には商業職・事務職・技師職などにおいて、徒弟—資格試験—学校通学—実務研修が結びついた形へと展開していった。徒弟教育と補習教育という19世紀後半以来の伝統にもとづいたものとして、学校教育が徒弟制度の相互補完制度として発展してきた点をここでの特徴としてあげることができる。地域ごとの差異はあるものの、学校教育資格と職業資格は歴史的にからみあって展開してきたし、また現在もそうであることを確認できる。

さらにもう一つ、これらが伝統的な「現場で学ぶ」コンセプトの重要性に依拠している点を指摘できる。大卒のエリートの場合においても、何年かの現場での経験、すなわち、実務研修＝プラクティクム（日本におけるいわゆるインターンシップ）が常に学歴と結びついて要求されてきており、これが制度の全体をつらぬく大きな特徴となっている。すでに第一次大戦後のクルップではじまっていた実務研修の伝統は、現在ヨーロッパ・レベルで、キャリア形成の典型的なあり方として

一般化していると考えられるが、その歴史的起源をここに見いだすことができる。

(2) ドイツ大企業における経営者のキャリア分析：戦前期から現在までのクルップとダイムラーを事例として

次に、戦前から現在にいたるドイツ大企業を対象とし、どのような教育・キャリア・プロフィールを持った者がトップ・マネジメントの地位にたどりついたかについて、内部昇進か外部調達かに論点をしばって分析を行った。

これまでの経営者データ研究は、エリートの出身階層分析として、父親の職業や経済的資産、地域、宗教、学歴、専門分野の分析が行われてきた。その中では、経営者は上層出身の学士・博士取得出身者が半数以上をしめていたこと、専門としては技師が圧倒的に優位だったが、戦後、経済・経営系・法律系へシフトしてきたこと、またその一方で徒弟出身者のたたきあげも少なくないことなどが明らかにされてきた。

しかし、これらの研究では経営者が内部昇進か外部招聘かを見ようとする視角がほとんど欠落しており、企業内部昇進性をみるためには、新たな個別データをとる必要があった。そのため、個別事例研究として、ダイムラー社とクルップ社の会社の設立時から現在に到る約80年（ダイムラー）～150年（クルップ）間の全取締役（相当職舎）の個人データの収集・分析を行った。

国際比較の視座の中でドイツを取り上げる際に、まず制度的前提条件を確認しておく必要がある。ドイツでは分散的所有の株式会社が多くないこと、企業の統治構造として、取締役会 *Vorstand* が経営の専門家としての業務執行機関であり、社外取締役という概念が存在しないこと、取締役会を任命し、重要な意思決定を行う機関として監査役会

Aufsichtsratがあり、ここにアメリカの社外取締役にもみられるような銀行をはじめとする金融機関、関連企業などの代表者がはいること、戦後にはここに労働組合代表・従業員代表が株主代表と並んではいる（共同決定制度）こと、である。つまり、社内の業務執行機関としての取締役会と、株主（+労働者）による監査役会が二元制度として存在していることに注意する必要がある。また他方、ドイツのキャリア形成においては、徒弟制度が企業内で生き続け、徒弟から専門労働者の資格をとることが重要である点にも留意しなければならない。

以上の前提の上で分析をすすめた結果、これまでの研究史では取り上げられてこなかったが、ドイツ企業の内部昇進率は歴史的にかなり一貫して高いことが判明した。いわゆる生え抜きと、中途入社後に企業内キャリアをへて昇進した者とを含めると、その割合はクルップ、ダイムラーとも7～8割に達する。このことは、研究史の中で唯一内部昇進に言及していたM・ハルトマンが、この点について「ハウス・キャリア Hauskarriere」として言及し、1960～90年代まで75%だとしていた数字とも符号する。つまり、「ハウス（うちの会社）」出身の取締役は、ドイツ大企業ではかなり一般的だったことが確認された。

こうしたドイツ大企業取締役の「ハウス・キャリア」の中には、ダイムラーで2002年まで社長をやっていたユルゲン・シュレンプをはじめ、工場徒弟からのたたきあげの「生え抜き」がいる一方、大学・専門大学で学んだ後、しばらく他企業を「遍歴」してから一カ所に落ち着いた者、企業で働きはじめた後、大学・研究所などを行き来して学歴・資格アップしながら企業内昇進する者など、企業と社会とを行き来しながら昇進していく人が多いことも確認された。

こうしたハウス・キャリアは1990年代にはいる頃から減少する傾向に転じ、取締役在任期間の短期化や企業業績によるトップのすげ替え、MBA取得取締役の出現など、アメリカの影響力が拡大したことも確認された。ただし、これがどこまでドイツ企業を本質的に変えるかどうかはなお未知数である。

### （3）国際比較からみたドイツの特徴

では、日本やアメリカなどを念頭に国際比較しようとした場合、ドイツの事例からはどのような特徴が浮かび上がってくるだろうか。以下五つの論点について指摘することができるだろう。

一つは現場経験と理論・学校教育との関係についてである。

ドイツにおいては、手工業に発する歴史的な徒弟制度において、個別の職場での現場経験と学校（公立・私立・企業）での理論教育とを平行させるシステムがつけられ、工業化後も法的に義務づけられる形で19世紀半ば以降展開各企業内で展開した。この現場+学校という伝統的なデュアル・システムは、第一次大戦前後から現在まで、ホワイトカラー職員へも拡大してきたと見ることができる。

技術的・経済的变化によって、社会や企業において新しい仕事・職種—技術者・技師・事務・営業・サービスなど—の必要性が増加した時、ドイツの対応はまず、そうした新しい職種に対応した徒弟契約・徒弟期間・訓練の場や課程などを設定することに向かった。その結果、工場現場の技能系職種だけでなく、技術・商業関係のホワイトカラー職種も、現場経験+学校での理論教育という徒弟期間（主に三年間）をへて養成された。

この意味において、ドイツでは、企業の現場と学校教育とが分離しておらず、むしろ相互補完的な関係を築いていると言える。（これは現在までに、大学・大学院レベルにまで

上昇拡大している)

二番目の点は、現場出身者と学卒との連続性・断絶性についての特徴である。

徒弟教育以外の「上から」のルートは、ギムナジウムをでて大学受験資格（アビトゥア Abitur）をとった大学 Universität 卒業生など、確かにエリート階層として存在している。ただし、工科大学・商科大学・専門大学など工業化後新たにできた高等教育機関の場合は、その入学要件として現場経験（例えば二年間）を要求したため、入学をめざす者は、事前に企業でプラクティカント・研修生として徒弟工場などで働く必要があった。

彼らは大企業内の徒弟工場で他の徒弟と同様に実務研修を行い、企業がそれを大きくバックアップするシステムも形成された。この研修プラクティカム制度は、徒弟とは位置づけが異なるものの、企業と契約を結ぶ、一定の定められた期間研修を行う、企業内の担当部局が計画的に教育する、研修後は企業に残る義務はなく、残る者と残らない者がいる、実務研修をへることで学校の入学資格・学校の単位・企業に入るための資格などなんらかの社会的な資格をえることができる、などの点において、基本的に伝統的な徒弟養成制度、デュアル・システムを基本的な概念において引き継いでいると考えることができる。

彼らは年若い徒弟よりずっと厚遇されたものの、徒弟と類似した養成プログラムを同じように経験しており、このことはドイツの技師・化学者などが企業現場をよく知り、現場と断絶することのないような素地をつくりだしたと考えられる。

三番目は職場における内部養成、特に技能職・技術職の関係についてである。

ドイツの徒弟ははじめから、技能系・技術系・商業系の三つに分けられて採用され、うち技術系・商業系（管理含む）はホワイトカ

ラー徒弟だった。徒弟をへることによって人は特定職種における一生通用する資格 Qualifikation、専門 Fach を獲得するため、この区分は基本的に変わらない。

それだけではホワイトカラー職種の需要の増大という変化に対応していくには不足したため、企業内で新たに、この区分を上昇させていくシステムも整備されていった。すなわち、ブルーカラーからホワイトカラーへと向かう個人的レベルでの上昇を、デュアル・システムを介して可能にするシステムである。ここでは、職業資格と学校資格を組み合わせ、それを積み重ねるといって、デュアル・システムの拡張が見られる。

「徒弟修業のデュアル・システムをへて職業資格をえる—現場経験を積む—企業内で労働者としてマイスターまで昇進」という伝統的ルートに加えて、現場職種から技術者・技師への移動に典型的に見られるように、「[徒弟修業—職業資格—現場経験] +その後（現場経験が入学資格として求められる）専門学校等に通う—技術者・職員としての職業資格を得る—企業内で職員として昇進」というルートが加わる。さらにそこにプラスして、「エンジニア学校に通う—技師の職業資格を得る—企業内で技師として昇進」というように、現場と学校をセットにして、それらを上積みしていくことによって、キャリアがどんどん上昇するというシステムである。

常に「現場経験+学校卒業」のセットにより社会的な職業資格が得られるという点において、これはデュアル・システムの原理を、他の上層職種にも適用していったものと見ることができる。「現場経験+学校卒業」を重層的に積み重ねることによって、年齢的な制約がなく、また学歴差が一度固定されてかわらないという制約からもぬけることができ、意欲ある人は個人的に上昇する可能性を

持つことができる。これは、内部昇進のみならず、学歴と資格を上昇させた人の外部採用にもつながっている。

四番目は職種の専門性についてである。

現場職種からは、学校教育をはさむことによって商業系・技術系などのホワイトカラーに上昇する可能性が開かれていたが、反対に、ホワイトカラー職種の中での、商業系と技術系の間は大きく切れていた。商業系職種の人が技術系に、技術系職種の人が商業系に行くことは考えられず、また、管理職につく場合も、商業系の管理職、技術系の管理職として位置づけられることが多い。つまり、職種の資格・専門性は、その人の仕事をずっと規定しており、内容が専門性と無関係な仕事につくことは一般的には考えられない。それだけ資格・専門の社会的意味が大きいとすることができる。

最後に学校教育と企業内教育との関係、特に企業の「内部性」の強さについてである。

クルップでもダイムラーでも、企業内に徒弟工場・練習事務所などの徒弟養成施設とスタッフ、また教育課程の用意などを行っている。また、同時に、企業内学校・教育コース・職場講義・座学などを用意して、一般の学校ではフォローしきれない企業内の要請に答える努力も行っている（また、一般の補習学校の中で、特別に特定企業コースを設けるよう、学校側に要請した場合も多い）。しかし、それらはいくまでも、公立の補習学校・職業学校での学習を前提としたものであり、その意味で、徒弟養成は、「半企業＋半社会」という形で行われたとすることができる。完全に企業内に閉じていたとは言えず、半開放性を持っている。

また、徒弟修了後、必ずしもその企業に残る義務はなく、むしろ他の企業を「遍歴」することが評価され、前提とされていたことを

考えると、徒弟－企業関係も、必ずしも企業内制度とは言い切れない。企業内の「内部性」は圧倒的な強さを持つものではない、と考えることができよう。むしろ企業は、次世代の労働力を養成することを「社会的義務」として自己認識しており、それは一企業単位というより、社会全体に対する責務として認識されていたのである。

## 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔学会発表〕（計1件）

### ① 経営史学会（2008年10月13日・立教大学）

「パネル報告 トップ・マネジメントへの道－内部昇進型経営者の国際比較」

田中洋子「ドイツ大企業における経営者のキャリア分析－戦前期から現在までのクルップとダイムラーを事例として」

〔図書〕（計2件）

### ① 田中洋子「女子商業教育とOLの誕生」姫岡とし子・川越修編『ドイツ近代ジェンダー史入門』（青木書店、2009年、141-149頁）

### ② 田中洋子『ドイツにおける市民と社会－歴史・運動・政策』（筑波大学比較市民社会・国家・文化特別プロジェクト、モノグラフシリーズX、2008年3月、172頁）

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

田中 洋子 (TANAKA YOKO)

筑波大学・大学院人文社会科学部研究科・准教授

研究者番号・90202176