

# ドイツ大企業におけるキャリア形成

——第一次大戦前のクルツ社にみる「徒弟」から「取締役」まで——

田 中 洋 子

## はじめに

一九九〇年代にはいつて以降、企業と労働をめぐるシステムの点で、これまで長い間イギリスやアメリカとの比較で対照的と位置づけられることの多かった日本やドイツに構造的変化が生じてきたと言われている。例えば日本では、企業内で人を長期的視野から育てるといった技能養成をめぐる制度や、同じ企業ないし関連グループ内での長期雇用を暗黙の前提として労働移動を好まない慣習、多少とも右肩あがりでの長期的安定の見込まれる給与体系といった一連の関係全体が、そこで機能してきた信頼感・安定感、馴れ合い・もたれ合いと共に変化しようとしている。解雇や転職、短期の派遣・契約社員、裁量労働が増加し、業績によりマイナスにも変動する給与へ向かう方向は、アメリカを基準とした「グローバル・スタンダード」に近づく必要性として認識されてきた。

ドイツにおいても同じく、これまで「協調的経営者資本主義」(A・チャンドラー)や「共同社会主義」(H・ハム

デントナー」などと認識されてきた大企業において変化が生じている。それは例えば、これまで日本と同様にほとんど見られなかった敵対的M&Aが、アメリカMBA出身の新世代の経営者によって頻繁に仕掛けられるようになったことにも象徴される。また日本での契約・派遣社員などの短期的雇用の増加に対応するように、ドイツでもパートタイム労働の急増に見られるような労働市場の流動化・柔軟化が急速に進みつつある。いずれもドイツ企業の「アメリカ化」の現象として論じられている。

しかし、日本とドイツを見る時には、既に別の所でも指摘しているように、長期的なものの見方や協調・安定志向の行動様式などの従来指摘されてきた共通点とは別に、もともと企業内外の技能養成制度や労働移動をめぐる労働市場のあり方・人々の行動様式、管理組織の形成のしかたが歴史的に異なっている点があることを前もって知っておく必要がある。<sup>(1)</sup>別の論文でも述べたが、ドイツの場合には、中世以来の手工業の伝統という、ものづくりに関する制度・価値観が企業にも影響を与え、現在に至るまで、企業内外の技能養成制度や労働市場との関係で独自のシステムが形成されてきた。<sup>(2)</sup>企業内のヒエラルヒーもこの関係の上にきずかれてきた。日本とドイツの変化を見る場合には、単に「アメリカナイズ」された一致点を見つけるだけではなく、こうした歴史的な構造的差異を前提として認識した上で、それぞれの特質を踏まえて議論していくことが必要とならざるをえない。

ドイツの大企業がどこへ向かうとしているのかをよりの確に知るためには、まず、歴史的にもともとドイツの大企業が労働をめぐるどのような企業の内部システムを形成してきたのかということを十分に知る必要がある。例えば、企業で働く人々はどこでどのような形で技能や熟練を養成されたのかという問題である。それは企業内なのか企業外なのか、企業の外であるならどこなのか。これは当然、企業にとって流動的な外部労働市場がどの程度大きな意

味を持っていたかという問題とも連動する。ドイツ企業は流動的労働市場と頻繁な労働移動を前提に積極的に中途採用を行ったのか、それとも人々を企業の内部で「子飼い」として育てることを好んだのか。

また、こうした養成の問題は、賃金・俸給の形態・水準にあらわれるように、企業内で技能がどのように組織化されたのかという問題にも大きく関わってくる。技能水準は何をもとに企業内でどのように格付け・評価され、企業内でどれだけの階層性を形成したのか。それは社会的通用性を持つ技能として評価されたのか、それとも企業内特殊技能として評価されたのか。

そして最後に、それらに基づきつつあらわれる管理における階層性という問題である。つまり、労働現場には管理―被管理関係の間に階層的断絶性があつたのか、それとも昇進可能性や階層間流動性が開けていたのか。さらに大きく企業全体を見た時に、企業管理者と中間管理者、労働者の間には、どのような関係がぎざかれていたのか。そこにおける階層的・身分的断絶性や、昇進を含む階層間連続性は何に基づき、どの程度に展開したものであったのか。

こうした問題を考えるために、ここでは一九世紀後半のクルップ社を事例としてとりあげてみたい。クルップは第一次大戦前に最大の大企業・コンツェルンとなった、ドイツ有数の鉄鋼大企業である。ここでは、入手可能な個人データにもとづき、具体的な個々人のキャリア形成のルートをグループ分けしながら、そこでの技能養成と労働市場の関係进行分析する。これを企業内で最も低い徒弟・補助労働者レベルから、最も上位の取締役レベルまでについて行ってみることに、(1)各企業内階層ごとに、どのような技能養成と労働市場の関係が成立していたか、(2)それは何にもとづき、どういう評価を受けていったか、さらに(3)それぞれの階層はどのようにつながり、また切れていたかを考えていきたい。

## 一、労働者のキャリア形成

まず、労働者のキャリア形成について、リヒャルト・エーレンベルクとフーゴー・ラツィーネによる一九一二年のクルップ労働者調査に基づきつつ、いくつかのキャリア形成パターンに分けて見てみよう。<sup>③</sup>

### (1) 技能養成なしの補助労働者

一つのパターンは、クルップに入ったのちも、ずっと補助労働者のまま働き続けるタイプである。これは、若い頃になんら技能養成をしないままクルップにはいったか、金属関係とは全く異なる分野の手工業で技能養成をした労働者の場合である。農家、日雇、坑夫、鉄道、建設業などで働いた後にクルップに流れてきたケース、そのため年令が比較的高くなつてからクルップに入る場合が多い。職种的にも運搬工などの不熟練職種や比較的熟練度の低い補助労働者としてずっと働き、平均賃金かそれ以下の収入しか得られないことが多い。クルップを去っていく比率も他のグループに比べてかなり高かったと推測される。<sup>④</sup>

事例1「一八四二年以来親の農家を継いでいたが、借金のため一八六〇年代の初めに土地を手放した。その後しばらく故郷で日雇仕事を続けていたが、クルップに既に入っていた息子の勧めで一八六三年クルップに補助労働者として入る。数カ月で一且辞めるが、一八六六年に四七才で再びクルップに入り、家族でクルップの所在地であるエッセンに引越す。運搬労働者集団の運搬工として働く。一二年の勤続の間、常に平均を下回る賃金しか得れず、生活は苦しかった。一八七八年に五九才で死亡。未亡人はその後クルップの病院で働く」

事例2 「仕立屋としての手工業教育を受けたが、二〇才で仕立の仕事辞めた。その後一二年間鉾山の坑夫として働く。三二才の時にそれも辞め、クルップのハンマー工場にヘーベル工として入った。一四年間勤めた後、一八七八年に四六才の時、病氣のため辞めざるを得なくなった。家・土地を持つており、息子に養われた」

事例3 「農業の日雇労働者の出身で、その後いろいろな鉄道会社で組仕事をし、組頭にもなった。一八六四年、四〇才の時クルップに来て補助労働者となり、その後やっと Scheren 労働者となり、一八八八年（六四才）までのままだった。その年に力不足で働けなくなり、守衛に配転された。収入は平均を常に下回るか、同程度だった。一八九二年、六八才の時、勤続二八年で企業年金による生活に入った」

事例4 「農業日雇労働者からクルップの補助労働者になった父を持ち、徒弟になれずに一四才で使い走りとしてクルップに入った。一八七六〜八二年、一五〜二一才の間は、仕事が不足していたため、いろいろな職場を転々としながら補助労働者として働いた。一八八二〜九〇年、二一〜二九才にはハンマー工場のハンマー補助工 Hammergehilf となり、それ以降は鍛造プレス補助労働者として働く。二六才の時、坑夫の娘と結婚、三DKの社宅に住む。収入はたいてい平均以下だった」

事例5 「農業日雇労働者の息子で、橋・トンネルの建設労働者として働き、その後高い収入を求めてエッセンの鉾山の坑夫となった。一八六三年に三三才でクルップに来た。その後ろつば労働者、鋳物工、鋳型工などとして働き、送出工 Zuschläger となった。はじめはやや平均収入を下回っていたが、一時上回った。その後また景気の下降と自分の病氣のために下回った。勤続一八年たった一八八一年、飲酒とふらつきのため解雇された。その後四年間、再び坑夫として働いたあと、故郷に帰り、今までの蓄えから家・土地を購入した。病氣は悪化したが、妻が衣料品店を経

営して家計は安定し、経済状態はよかった」

**事例 6** 「父は自営の鍛冶屋で、副業として農業をやっていた。自分も農業を手伝っていたが、兵役後、家族内のもめごとがいやで家に戻らず、いろいろな鉱山や工場を補助労働者として転々とした。一八五五〜五六年に一度働いたことのあるクルップに、一八七二年三九才の時、再び補助労働者として入った。一八七五年までいろいろな職場の補助労働者として転々とし、一八七五年以降は第二修理工場の補助労働者として働いた。収入は常に平均以下だった。一八九〇年にチフスで死亡」

**事例 7** 「自営の織物業を営み、二人の職人と徒弟を抱えていた。しかし競争が激しくなって営業が苦しくなり、ついに廃業した。はじめある機械工場の釜炊きになり、一八六二年から九年間エッセンの別の庄延企業で働いた後、一八七一年、四一才の時よりよい収入を求めてクルップに来了。同じく蒸気がまの釜炊き Heizer として働いた。ほぼ平均的な収入があったが、その後胃腸の病気で仕事を休みがちになり、平均以下に下がった」

これらの事例からは、仕事のきつさと収入の高さを勘案しながら、転々と労働移動を繰り返す不熟練労働者層の存在を見ることができる。多くは肉体労働にたずさわってきた者であり、概して年齢が高いこともあって、彼らは企業内での長期的養成とは無縁な存在となっている。ヘーベル工ややつとこ工など、ハンマー工場での昇進階梯ルートが存在している場合であっても、補助労働者からうまく昇進できないケースが少なくないこともここには示されている。彼らは、クルップにおける平均以下の収入であっても、それなりの安定を望んだ結果として長期勤続労働者となっていたと考えられる。日雇・鉱山・鉄道・建設・工場などでの補助労働を転々移動し、クルップでも短期間しか働かな

いタイプの労働者が占める割合は、クルップ全体でかなり高かったものと考えることができる。

(2) 補助労働者からOJTで専門労働者へ

手工業での技能養成のないままクルップに入った補助労働者の中には、同時に、補助労働者に終わることなく、OJT (On the Job Training) によって専門労働者やマイスターになるケースも少なくなかった。これは特に若い時期にクルップに入った労働者に多い。その中には家庭の事情により金を早くから稼ぐ必要に迫られ、徒弟になることができなかった事例が多く見受けられる<sup>(5)</sup>。

事例1 「兄が既に徒弟となっており、父が病氣だったので、次男として家計を助ける必要があったため、なんの徒弟にもなれなかった。まずクルップのベッセマー工場の補助労働者となり、そのうち機械工になり、最後にはボール盤工として習熟 *angelert* した。一八七五年に一度遍歴に出、まもなくクルップに戻った後、再び線路工場のボール盤工になる。その後、仕事の不足のため他の職場で平削工になった。収入は平均以上だったが、景気による変動が大きかった」

事例2 「父の農業を手伝って働いていた。一八七三年から二年間兵役に行き、その後エッセンの鉱山で坑夫となる。一八七六年、二四才の時クルップに補助労働者として入る。その年に第三溶接工となり、その後徐々に第二、第一労働者へと昇進した。景気変動はあったが、収入は平均を大きく上回った。二二才の時に、織物工場で働く娘と結婚。三二年間勤め、五七才で年金生活に入った」

事例3 「一八七一年、一四才で使い走りとしてクルップに入った。その後四年の間に機械工になった。その後ハン

マー工場に行き、一八八五年（二八才）までに、鍛造工として徐々に第三労働者、第二労働者、第一労働者となった。火の前での仕事がいやになったため、この時自ら他の職場に配転を希望し、そこで旋盤について習熟 anlernen を行った。彼は鍛造工としては平均収入をやや上回るくらいを稼ぎ、旋盤工としては、一時の景気後退と病気の時期を除くと、平均を大きく上回る収入を得た。二九才で結婚し、三DKの社宅に住んでいた」

事例 4 「織物工場労働者の息子で、早くに両親を亡くし、一八七三年に一三才でクルップに掃除夫として入った。

一八七九〜八二（一九〜二二才）の兵役後、一八八四年二四才で火夫として再びクルップに戻る。その後よりよい収入を求めてハンマー工場への配転を希望し、そこで運搬労働者として働く。二年間ハンマー補助工 Hammergehilfe をやった後、一八九二年に三二才でハンマー第三操手になる。しかし、肺の病氣となったため、簡単な作業を指示され、大砲工場の補助労働者となる。そこで一八九六年（三六才）補助労働者の班長になり、一九〇九年（四九才）からはボール盤工となる。収入は長い間平均以下だったが、九六年以降は上回るようになった」

事例 5 「一八七〇年、一四才で使い走りとして入り、その後パドル工場の補助労働者となった。この間の収入は平均以下だった。一八七八年から八一年（二二〜二五才）までの兵役後、すぐにクルップに戻って庄延炉の第三労働者となり、次いで第二パドル工となり、一八九五年、三九才で第一パドル工になった。この間、平均賃金を大きく上回る収入を得る。二六才の時農家の娘と結婚し、四DKの社宅に住んだ。一九〇〇年にパドル工場の縮小により第一パドル工が余ってしまったため、第二パドル工となって働く。一九〇七年、五一才の時に工場は更に縮小され、空いていた浴場係に配転になり、平均以下の収入に落ちた」

事例 6 「一八六八年、一四才でクルップの使い走りとなる。補助労働者として働き、一八七五年、二一才からは大



砲工場のフライス盤工となる。それ以来平均以上の収入となる。一八八一年、二七才でクルップ労働者の娘と結婚し、三DKの社宅に住んだ」

事例7 「農業日雇労働者からクルップの運搬労働者になった父の収入が少なかったため、徒弟になることができず、自分も農業の日雇労働者として働いた後、一八六五年、一五才でクルップに使い走りとして入った。初めの二年は門番の手伝いをし、三年めにはパンの配送を手伝った。その後一八七一年に二一才で兵役に行くまで、パドル工場の補助労働者となる。帰ってから再び補助労働者に戻り、一八七四年、二四才でハンマー操手になり、一八七七年、二七才で圧延工になる。その間、二四才で坑夫の娘と結婚し、二DKの社宅に住んだ。一八九〇年まで収入はやや平均を上回るが、その後は力不足と病気のため、収入が減った。四三年間の勤続の後、心臓病のため五八才で年金生活に入る」

事例8 「父は農業日雇や鉱山で働いたあと、四七才でクルップに来た。一四才の時、クルップに来て鉱石運搬や使い走りをはじめた。五年後、一九才の時、自分の希望した職場に配転できなかったので辞め、三カ月間鉱山で働いたが、またクルップに戻ってきた。補助労働者からまもなく鑄物工になり、一八九六年には四二才でマイスターになった。その後一九〇四年に五〇才でオーバーマイスターになり、平均賃金の二倍以上を稼いだ。二六才の時に靴屋の娘と結婚し、息子を専門学校に通わせ、三DKの社宅に住んだ。二人の兄弟もクルップの鑄物工と機械工になった」

事例9 「父はクルップの焼入マイスターで経済的に裕福だった。クルップに補助労働者ではいり、最初の三年は様々な職場を転々とした。その後旋盤を習得することを決意し、旋盤工となった。その後作業中に右腕を大怪我したため、補助監督の仕事につき、一八八九年に監督となった。平均よりかなり多く収入があり、二六才で女中をしてい

た農民の娘と結婚、息子をギムナジウムに通わせ、四DKの社宅に住んだ」

親が日雇や工場労働者などで家庭が貧しく、手工業的技能養成を受ける余裕がなく、使い走りや補助労働者としてクルップに入った労働者のケースが圧倒的に多い。こうした場合でも、ボール盤、旋盤、フライス盤、溶接、ハンマー操手、パドル工をはじめとして、様々な職種において専門労働者やマイスターになった例は数多かった。これが、OJTによって技能養成を行う典型的ルートだったと考えられる。

企業内では、本人の希望に基づいた、時には基づかない企業内職場配転もしばしば行われていたことがこれらの事例からわかる。そのため、機械系の職場にいつてもう一度技能に習熟しなおすなどの事例も見かけられた。また景気の動向や労働者の健康状態によっても、ケガをしたから解雇というわけではなく、比較的柔軟に融通を聞かせながら職場の配置替えが行われていたこともわかる。

雑役や運搬などの不熟練職種についている場合には平均以下の低賃金のままで出世の見込みもほとんどないが、同じ補助労働者であっても、いったん工場内のOJT、昇進階梯ルートにのる職種に採用された場合には、賃金を上昇させることもでき、第一労働者やマイスターへの昇進可能性も開けていた。手工業的技能養成をへないままクルップに來た労働者は割合として多かったが、彼らは(1)で見た補助労働者にとどまるケースから、こうしたOJTルートに乗りながら昇進していくケースまでの間に幅広く分散していたと考えることができる。

(3)手工業での技能養成から専門労働者へ

(1)・(2)とは対照的に、金属加工関係の手工業で技能養成を行った者の場合には、高齢になってからクルップに來た場合でも、はじめから専門労働者としてよい収入を得ることができたケースが多い。マイスターまで昇進している者もある。<sup>(8)</sup>

事例1「家はエッセンの農家で織物業も営んでおり、仕上工・旋盤工の手工業教育を受けた。一八四五年、二五才の時、前に働いたことのあるクルップに來た。大砲工場で仕上工・旋盤工・ボール盤工として働いた。出来高賃金のための変動はあったが、平均収入のだいたい三倍にあたるともよい収入を得ていた。一八八六年六六才の時、勤続四一年となり、企業年金による生活に入る。父の持っていた家を所有し、経済状態はよかった」

事例2「父のもとで仕上工の手工業教育を受け、一八五八年、二五才でクルップに入った。一八七〇年(三七才)まで大砲工場で仕上工として働き、その後一八九六年(六三才)に死亡するまで、ずっと砲架工場のマイスターだった。平均以上の収入だったが、マイスターになってから上昇し、二・五倍の収入を得るようになった。彼は多くの贈り状<sup>(9)</sup>を持っていた。三八年間の勤続を終えて死去し、未亡人が年金を受け取った」

事例3「鍛造工として手工業の技能教育を受け、何年間に鍛冶屋として自営していた。経済状況の悪化のため廃業し、ある鉄工所の鍛造工として働いた。その後、一八六三年に三五才でクルップに來た。そこで二五年間、炉前鍛造場で働く。一八七五年(四七才)までは平均収入の二倍ほどの好収入だったが、その後は腕力が衰え、収入も減った。一八七七〜七八(四九〜五〇才)には何週間にわたってリウマチのため病氣欠勤した。一八八八年、六〇才の時、年金生活に入った」

事例4「エッセン市で仕上工の手工業教育を受け、よその機械工場で組立工として働いていた。一八五〇年代、一

八六〇年代初頭に少しクルップで働いたことがある。一八六九年三七才の時、最終的にクルップに入った。同じ職場で一四年間働き、平均収入の一・五倍を稼いだこともあったが、後半病気がちで収入が平均以下に落ちた」

**事例5** 「手工業での技能養成をへて自営業を営む木工マイスターだった。しかし、収入は少なく、クルップの工場長であった友人の紹介により、四四才の時クルップに入った。まもなくマイスターとなり、一八六七年に亡くなるまで、平均賃金を大きく上回る収入を得た」

**事例6** 「仕上工の手工業教育を受けており、グーテホフスング製鉄所でも働いていた。一八六一年に三九才でクルップに来て、二年後にはマイスターになった。平均の二倍の収入があった。一八七七年（五五才）に、勤続一六年目で死去した」

手工業での技能教育をへた者には、すでに自営業をマイスターとして営んでいた者がおり、手工業の衰退と大企業内の専門労働者としての給与水準の高さを動機としてクルップに来た者が多い。もう一方で、手工業職人としての遍歴の中で様々な工場を渡り歩いて腕を磨く者も多く、その中には、遍歴の一つの場としてすでにクルップに来て働いた経験を持っている者も少なくない。いずれにしても、仕上工・旋盤工・鍛造工・木工など、手工業的技能養成をへた「資格」を持っているかどうかは、専門労働者にすぐなるか否かの重要な分かれ目であり、場合によってはすぐにもマイスターになれる可能性があった。それだけクルップ全体から見れば少数派であった手工業出身者は、自ら希望して遍歴で再び労働移動していかない限り、企業内で厚遇されたことがわかる。

#### (4) 工場徒弟から専門労働者へ

クルップにおいて、一番の「エリート」労働者層を供給するルートがこれである。特に旋盤工・仕上工については、このルートの出身者が圧倒的に多い。マイスターに昇進している者も最も多く、賃金も生活状況もよい。調査の中でも頻繁に目にする事例であり、いかに長期勤続労働者の子弟中に、このルートにのつて来たものが多いかがわかる。

事例1 「一八七五年に一四才で仕上工徒弟として機械工場に入る。機械組立も学びたいという希望を出し、修理工場で徒弟期間を過ごした。一八九一年(三〇才)に組立工になり、一八九九年(三八才)にマイスターになる。収入は高く、大きく平均を上回った。二三才でマイスターの娘と結婚し、三DKの社宅に住んだ」

事例2 「一八七〇年に一四才で旋盤工徒弟としてクルップに入る。旋盤工として働き、一八九三年(三七才)にマイスターになる。常に平均賃金を大きく上回り、一八九三年以降は、平均賃金の二倍半の収入となった。結婚後は四DKの社宅に住む。長男と次男もクルップの仕上工となった」

事例3 「一八七三年に一四才で仕上工徒弟として入る。一八七九年(二〇才)までは、よりよい収入を求めている。いろいろな職場を移っていた。しかしその後は同じ職場に落ち着き、初めは仕上工として、その後はマイスターの助言で旋盤工として働く。収入はいつも平均を上回り、一九〇一年(四二才)、一九〇三年(四四才)に病気になる。休んだ時にやや減った。二七才の時、クルップの平削工の娘と結婚し、彼女は裁縫業を営んだ」

事例4 「一八七〇年に一四才で旋盤工徒弟としてクルップに入る。一八八四年(二八才)まで旋盤工を続け、一時検査工になるが、まもなくマイスターの補佐になり、一八九七年、四一才の時マイスターになる。収入はマイスターの補佐になってから著しくよくなった。二四才の時、坑夫の娘と結婚。長男はクルップの製図工、次男は靴屋の徒弟

になった」

事例5 「一八六七年に一四才で旋盤工徒弟としてクルップに入り、旋盤工として働く。わずかの病氣欠勤による上下を除くと、収入はいつもよかった。一九〇三年（五〇才）に事故に合い、一九〇七年（五四才）にはひどいリウマチにかかった。一九〇八年（五五才）に四一年間の勤続の後、年金生活に入った。三五才の時、クルップの仕上工の娘と結婚し、妻も働いていい収入を得ていた」

事例6 「義務教育の国民学校に通っている間から、使い走りとしてクルップにきては小銭を稼いでいた。その後仕上工の徒弟となり、一年半はクルップの外で働いた。一八才の時クルップに再び戻り、一八九二年にマイスターになった。平均賃金の約二倍を得る。四DKの社宅に住み、三人の息子はいずれもクルップの製図工、事務職員、仕上工となり、娘の一人はクルップのマイスターと結婚した」

事例7 「一八七二年、一五才の時、車輪鍛造場の補助労働者として入る。母が死亡したため、半年間、家の世話をするためクルップを休む。その後別の職場で仕上工徒弟となり、一八八三年まで仕上工として働いた。その後収入を改善するため配転を希望し、他の職場で旋盤工として働いた。三七年間勤めた後、年金を受けとる」

事例8 「一八七五年、一四才で仕上工徒弟としてクルップに入る。仕上工として同じ職場で働き、三三年間の勤続ののち、四七才で耳の障害のため、年金生活に入る」

事例9 「一八六七年、一四才でクルップの運搬労働者となる。一年後、砂鑄型工の徒弟となり、その後ずっと同じ職場で鑄型工として働く。収入は平均を大きく上回る。晩年リウマチによる欠勤があった。三〇才の時、坑夫の娘と結婚し、自宅と賃貸の家を所有した。四〇年間の勤続の後、一九〇七年に年金生活に入る」

義務教育を終えた後すぐ、一四才ないし一五才でクルップの旋盤工・仕上工などの企業内の徒弟になるというルートは、その後クルップの専門労働者ないしマイスターとして、企業内地位としても収入としても、社会的・経済的に十分な誇りあるキャリアを保障するものであった。金銭的余裕さえあれば子供を徒弟として育てたい、という社会的方向性があつたことも、徒弟になることによって得られる資格の社会的有利さをその根拠としていたと言える。こうしたクルップのエリート労働者は、また自分の結婚相手としても、クルップ労働者・マイスターの娘を選ぶ確率が高い。また息子を同じようにクルップの徒弟として技能養成を受けさせ、仕上工や旋盤工に、あるいは職員にしたり、娘をクルップのマイスターや専門労働者に嫁がせる場合もよく見かけられる。日本でも「国鉄一家」や「三菱村」などと呼ばれたように、家族・親戚の多くが同じ企業・組織に勤めたり、関わる場合があつたが、クルップでもそれほど似たような状況が生まれていたと見る<sup>(9)</sup>ことができる。

また、はじめから工場徒弟として入らなくとも、使い走りや補助労働者・運搬労働者の中から推薦されて工場徒弟になることもよく見られた。これは年若い労働者の場合に限られてはいたが、(1)や(2)のように手工業での技能養成を受けなかつた補助労働者でも、クルップのエリート労働者になりうる可能性が、比較的柔軟に開けていたことを表している。

工場徒弟は、手工業の技能養成過程における徒弟とは異なり、初めからクルップの企業内の特殊な装置や加工方法に合わせた技能を習得したという意味では、いわゆる企業内特殊熟練 *firm specific skill* を得ることができた。だからこそ高賃金が保障されたわけであるが、別の所でも見たように、クルップは他方で「外に出ること」、つまりク

ループ以外の企業を遍歴して行くことも勧めていたという意味では、それは企業内技能であると同時に、手工業での技能養成と同じように、職人としての遍歴を前提とし、社会的通用性を少なからず持つものだったと考えることができる。実際に、クルップで技能養成を受けながら他の企業・工場に行ってしまった者もあり、しばらくしてから途中で戻ってくる者もいたし、他方では徒弟期間終了後も全く「外に出る」ことなく、クルップにそのままどまった者も多くいた。いずれの場合も、彼らは専門労働者・マイスターとして高収入を得る道を進んだのであり、こうした層が長期勤続労働者の中で多くの割合を占めていたのも当然と言える。

## 二、職員キャリアの事例

次に職員のキャリアを見てみよう。既に別の所でくわしく検討したように、クルップの職員は、上級職員として俸給を受け取るベアムテ Beamte と、下級職員で賃金を受け取るアンゲシュテルテ Angestellte の二つの層に分かれていた。<sup>(10)</sup>賃金職員層は、マイスターをはじめとして、書記、製図工、事務員、検査工、技術者などから形成されている。彼らは賃金金庫 Lohnkasse からの賃金 Lohn を受け取る存在であり、その中は更に、労働者と同じ日給を受け取る者、一四日の一四日固定給を受け取る者、更に月給を受け取る者に分かれていた。日給から一四日固定給へ、一四日固定給から月給へ、と、賃金受け取り形態は随時昇格していくシステムになっており、賃金職員層は、労働者の上にあつて企業内の流動的な中間層を形成していたと見ることが出来る。この上には、中央金庫 Hauptkasse ないし俸給金庫から俸給の支払いを受ける上級職員層である俸給職員層が続いていた。彼らは年俸制であり、賃金コストの中には分類されず、賃金職員層とは一線を画されていた。



賃金職員層におけるキャリアの中には、その賃金形態と同様に、労働者と同じ、あるいは限りなく労働者に近い状況からはじまる場合が少なくない。また労働者と同じように、商業・技術関係の子飼いの徒弟出身者の位置も企業内で高くなっている。

俸給職員の場合には、これとは対照的に企業内出身者が少なく、外部からの中途採用者の占める割合が高くなっている。ここではマイスターに向う道以外のキャリア形成のパターンを中心に、階層別に見てみよう。

#### (1) 労働者から賃金職員へ

労働者には、専門労働者やマイスターになる以外に、職員になる昇進ルートも開かれていた。労働者が製図工や技術者などの職員として採用されていく経路は、数としては多くなかったとはいえ、全く閉ざされていたわけではない。労働者にとっては、もちろんマイスターになる可能性が最も大きかったが、それとは別系統の昇進ルートに乗り換えることも多少とも可能であったことになる。<sup>①</sup>

**事例 1** 「親の収入が低かったために手工業教育を受けることができなかった。クルップに入り、さまざまな職場で補助労働者として働いた。しかし働きながら補習学校に通って製図を習い、一八七七年に製図工となった。二年後に第一製図工、その二年後に上級製図工となり、一八八二年には班長となった。一八八〇年までは平均以下か平均並の収入だったが、その後は飛躍的に収入が増加し、一八八五年には平均収入の三倍を得るようになった。二六才の時、鉄道労働者の娘と結婚した」

**事例 2** 「半年間、エッセン市内で鑄物の手工業徒弟教育を受けるが、耐えきれず辞めてしまった。親が賃借して行

っていた農業が立ちいかなくなり、市内で始めた牛乳販売にも失敗したため、父は三八才でクルップに入り、補助労働者として働きはじめた。これをきっかけに、自分も一八七一年に一五才でクルップに入る。収入が少なかったため、徒弟になることができず、様々な職場の補助労働者として働いた。二五才の時、事故にあつて工場での仕事ができなくなったため、仕方なくその後事務員 *Bureaudienner* として働くことになる。この仕事で周りの人々の高い信頼を得ることができ、まもなく良いポストについた。一八八〇年までの間、収入は平均以下だったが、その後事務員になつてから定期的に昇給し、平均の三倍の収入を得るようになる。一八八二年、二六才でクルップの木工の娘と結婚し、四DKの社宅に住んだ」

**事例 3** 「一八六二年生まれ。一四才でクルップの木工徒弟になる。徒弟期間終了後、父の紹介で建設事務所に入り、製図工として仕事に習熟し *anlernen*。そこで専門の学校に通うことなく技術者 *Techniker* になった。収入は上昇を続け、平均収入の二・七五倍に達した。一八八九年に二七才でクルップの鋳物工の娘と結婚し、三DKの社宅に住んだ」

#### 事例 4 ダニエル・シュミット Daniel Schmidt

「一八四二年生まれ。一八五六年（一四才）でクルップのハンマー工場に入る。その後機械工に養成され、一八六一年、一九才の時まで一七ツェントナーのハンマーで働く。その後、技術事務所の徒弟として採用されることに成功し、その努力と長い勤続の中で技術者 *Techniker* となる。一八七四年、三二才の時にハンマー工場の工場技術者 *Betriebstechniker* として配転される。一九〇一年の退職まで二七年間そこで働く。勤続四五年」

事例としては、補助労働者や工場徒弟として働いていたなど、ほぼ労働者で見たケースと同じである。職員のルートに転換するきっかけとして明確なものとして、労働者が働きながら、補習学校などなんらかの教育機関での教育を受けた場合があるが、教育を受けていない場合でも、現場での経験をOJTとして積んでいく中で、習熟 anlernen を企業内で認められて技術者になる場合もあつたことがわかる。それ以外にも、親の紹介・コネクションや、上司が評価して個人的に引っぱってくれたなど、人間関係上の要因もかなり大きかつたようである。いずれにせよ、労働者とそのキャリアの途中で職員になる道も完全には閉ざされていなかったと言える。

## (2) 徒弟からの「子飼い」養成

労働者のキャリアで見たように、多くの旋盤工・仕上工、更にマイスターが工場徒弟からの養成を通じて生まれた。こうした生産の技能だけでなく、クルップの技術・商業関係においても、工場徒弟と同じような企業内徒弟採用があつた。国民学校 Volksschule 卒業後、徒弟 Lehrling や補助員 Gehilfe として、専門の学校に通いながら養成されるというパターンである。製図工 Zeichner、技術者 Techniker、事務員 Bürogehilfe などの職員層にあたる層の多くがこうしたキャリアから形成されている。<sup>(12)</sup>

事例1「父親はクルップの旋盤マイスターである。四人の息子はいずれも、クルップの旋盤工徒弟ないし、製図工徒弟として一八九〇年前後にクルップに入り、同時に専門学校 Fachschule に通つた。長男はクルップから企業奨学金を受け、あとの三人は自費で学校に通つた。その内二人はクルップの技術者 Techniker となり、あとの二人は他の企業の技術者となつた」

事例2「父親はクルップの旋盤工である。五人の息子のうち、長男はクルップの書記徒弟 Schreiberlehrling となる。何年もの間、商業学校 Handelsschule に通い、一九〇四年からクルップの事務職員 Bureaubeamte となった。次男はエッセン市内で書記見習いとなり、一九〇三年からクルップの事務員 Bureauhilfe となった。三男はクルップで仕上工・製図工の徒弟教育を受け、その後クルップから奨学金を得て王立機械建設学校に通った。五男は技術事務所の徒弟となった」

事例3「父親は、クルップで補助労働者から旋盤工になり、その後監督 Aufseher になった人である。三年次になるまでギムナジウムに通うが、家の金が続かなくなり辞めざるをえなくなった。その後事務員 Bureauhilfe としてクルップに入った」

技術者・製図工・事務員などの場合、クルップの専門労働者やマイスターの息子を、はじめは見習い・補助・徒弟として労働者並かそれ以下の条件で雇用し、専門的な学校でも勉強させる一方、企業内の各事務所で養成を行っていく、職員の「子飼い」システムが存在していた。

クルップのマイスターや専門労働者の父親の中には、息子については金銭的に精一杯の所まで無理をしても教育を受けさせようとする姿勢が少なからずあったことが見うけられる。金の続く限り、息子をギムナジウム、専門学校、商業学校、営業学校、機械学校など少しでもいい学校に通わせようとする。また工場徒弟はもちろん、できれば製図工や事務員をめざして技術・商業関係の徒弟にしようとするケースも目立つ。労働者側からのこうした必要にこたえる形で、クルップも企業として優秀な徒弟に専門的な学校に通うための奨学金を援助していた。

職員として、自企業内のマイスター・専門労働者レベルの労働者の子弟を優先的に採用して「子飼い」とし、また積極的に教育も与えたことは次のような効果をもたらしたと言えるだろう。一つは、工場徒弟のところでも見たようなある種の共同体的効果であり、血縁を含む、信頼できる「身内」の関係者で組織を固めていくという方向性である。そしてもう一つは、労働者から職員になれるという次世代にかけての身分的な上昇可能性を基幹労働者層に与えることによつて、彼らの世代間にわたる長期的な企業に対する労働意欲を動機づけることになった点である。同時に、何世代・親族にもわたつてクルップ労働者・職員として働いた者たちは、クルップへの帰属意識・一体感を強く持ち、クルップの中での地位の上昇を望むと同時に、お互いの関係性の中でクルップに逆らうことができなくなるような環境に置かれていったと考えることができる。

### (3) 中途採用で事務職員へ

もう一つのルートは外部からの採用である。<sup>(1)</sup>

**事例 1** 「一八三七年生まれ。学校卒業後一時書記になり、その後鉱山の坑夫として働きながら、鉱山学校へ通い、監督の試験を受ける。兵役後、鉱山の監督となるが、収入が少なかったため鉱山を辞める。一八六一年、二四才でクルップに来る。はじめは書記の空きポストがなく、補助労働者となる。一年後に大砲工場の書記となり、八〇年代には計算係となる。常に平均収入の二倍の収入があった」

**事例 2** 「日用品を扱う商店を営む。その後店の経営が悪化したため、鉄道会社の事務員となる。一八七二年（三五才）にクルップの事務職員 *Bureaubeante* となり、非常に高給を得る。一八九四年に勤続二二年、五七才で年金生

活に入る。多くの資産を所有していた。一九〇六年の死亡後は妻が年金を受ける」

事例3 「下士官学校に通い、七年間下士官を勤めた後、ケルン・ミンデン鉄道で貨物運輸の担当員として働く。一八七一年四〇才でクルップの事務職員 *Bureaubeante* となる。そこで三三年間働く。常に平均収入を大きく上回る収入を得る。一九〇三年より高齢（七二才）のため年金生活に入る。九人の子供がいたため、高い収入の割に生活は苦しかった。

#### 事例4 ヤーコプ・クロッパート Jakob Kloppert

「一八三八年デュースブルク生まれ。ルールオルトで商業徒弟期間を過ごした。その後工場に勤め、三年間エルバーフェルトのベルク・マルク鉄道の取締役会で働き、一八六三年、二五才の時クルップの賃金事務所の職員となる。一八七〇年（三二才）以来、賃金金庫の金庫業務・賃金簿記を指導する。プロテスタントの労働者・市民協会の代表。エッセン・アルトシュタットのゲマインデ議会の代表となる」

事務職員の場合には、既に外部の企業で職員として働いてきた者を採用するケースが多い。職員となるまでの経歴としては、徒弟期間をへて実務経験をもったり自営業を営んでいたルートや、義務教育後になんらかの学校で中等教育を受けるルートを確認することができる。

また、俸給職員 *Beante* としての事務職員 *Bureaubeante* の場合には、特に高い収入が保障され、多くの資産を持つていたり、地域の名士として活躍するなどの場合が見られることが特徴である。

#### (4) 工場長・研究所長へ向かうキャリア

では、事務職員以外の生産ラインでの俸給職員の場合はどうか。マイスターの上に立つ管理職として、賃金職員層以上のオーバーマイスターや工場長・工場長補佐・研究所長などの場合で見てもよい。<sup>94</sup>

##### 事例1 工場長ヴィルヘルム・マインリッヒ Wilhelm Meinrich

「一八三九年エッセン生まれ。一八五二年より数年間クルップで仕上工・旋盤工として働く。その後ボーフムの営業学校に通い、一八六二年に再びクルップに戻る。まもなく第四機械工場のマイスターになり、更にオーバーマイスターになる。後に第二機械・大砲工場の工場長となり、一八九九年からは上級工場長 Oberbetriebsführer になる。一九〇五年に六六才で退職」

##### 事例2 工場長ハインリッヒ・リンダーマン Heinrich Lindermann

「一八三一年生まれ。一八五九年にマイスターとして入り、一八六一年に「ハンマー・フリッツ」の組立を行う。他のマイスターと共に、一八六七年にはパリの万国博覧会を訪問した。その後修理第二工場の工場長となる。一八九四年に六三才で退職」

##### 事例3 工場長ヘルマン・レスゲン Hermann Roegen

「一八五〇年生まれ。一八六五年、一五才の時にハンマー工場の事務所で働きはじめる。一八七三年、二三才の時、三ヶ月炉で働いた後、溶解工場のマイスターに任命される。一八七四年に溶解工場Gへ配転され、そのオーバーマイスターとなる。一八七七年、二七才の時に、溶解工場（北）の工場長補佐になる。社主アルフレート・クルップ、その息子F・A・クルップと親しく、一九一二年には叙勲を受けた。一九一三年、六三才の時工場長となる。一九一

五年に退職」

事例4 工場長カール・アウグスト・シュヴァップ Carl August Schwab

「一八三二年生まれ。一八六三年、三一才の時工場技師 Betriebsingenieur として入る。まもなく線路匠延工場の工場長に任命される。一八九四年に工場長のまま六二才で退職」

事例5 化学研究所所長カール・ゲルストナー Karl Gersner

「一八三七年、カールスルーエのギムナジウムの教授の息子として生まれる。同ギムナジウムで化学・物理・代数を学ぶ。フライブルクで鉱山・製鉄学を修め、バーデン製鉄・鉱山で実践的研修を行った後、バーデンの鉱山・製鉄の国家試験に合格。一八六三年七月、アイヒホーフの招きで二六才の時クルップに入り、ヒューゲル通りの化学研究所を設立する。一九〇二年に目の病気のため六五才で退職するまでずっとそこを指導する」

工場長・研究所長のケースの場合、二つのルートを確認することができる。一つは、現場でのたたきあげ型である。労働者からマイスターに昇進し、オーバーマイスターや工場長補佐をへて、工場長になる場合である。マイスター止まりにならず工場長までいったことには、学校に通って中等教育を受けた、はじめから優秀なマイスターとして採用されていた、社主アルフレート・クルップから個人的に目をかけられた、などの背景があったことが読み取れる。

もう一つは、高等教育を受け、はじめから工場長・研究所長などに抜擢して採用されるケースである。これは高い技術知識を身につけた技師として、若くして管理者になる場合である。高学歴の技師からすぐ工場長になるルートは、特に二〇世紀に入る頃から急激に増大している。



工場長レベルの場合、高等教育の学歴を基礎に初めから年俸職員として採用される場合が増える一方、日給の労働者や固定給の賃金職員からも、徐々に昇進して工場長になる可能性が同時に開かれていたと言うことができる。

### (5) トップ集団のキャリア

最後に、企業のトップ集団である取締役・重役・部長の場合はどうだったのだろうか。彼らの出身・教育程度や社会生活のあり方は、技師から工場長へ向かうキャリアの延長上にある一方、労働者層のそれと対比した場合にはかなり大きな差異を持ち、労働者とは一線を画す別「身分Stand」であつたようにも見える<sup>15)</sup>。

#### 事例1 部長アントーン・フェーレス Anton Verres

「一八三八年、貴族院議員 Fürstlichen Kammerrats の息子として生まれる。ベルリンの王立工業アカデミーに通う。オーバーハウゼンの工場で働いた後、一八六二年、二四才の時、クルップに設計士 Konstrukteur として入る。一八六五年、二七才で車輪圧延工場の工場長となる。一八九〇年、五二才の時、新しい車輪・車軸部門の部長となる。一八九四年からは第一機械工場なども部門内に統合する。一九〇六年と一九一二年に叙勲を受けた。一九一三年に年金生活に入る」

#### 事例2 取締役アルベルト・シュミッツ Albert Schmitz

「一八四一年生まれ。エシユヴァイラーの教師の息子。ケルンの営業学校に通い、王立ベルリン営業学校に三年間通い、優秀な成績で卒業。一八六三年（二二才）でクルップの機械設計工として入る。技術的優秀さを買われ、まもなく修理工場・ベッセマー工場の工場長となる。一八八六年（四五才）の秋、カール・ウーレンハウトと共に、鑄鋼

溶解工場とハンマー工場の部長となる。大蒸気鍛造プレス機械の導入など、新しい設備建設に大きく貢献し、装甲板  
 庄延工場での装甲板製造過程にも関与する。一八八八年取締役会補佐。一八九〇年重役。一八九四年取締役。ライン  
 ハウゼン工場・外部工場の取締役も兼ねる。ドイツ鉄鋼連盟 Verein deutscher Eisenhüttenleute のメンバーでもあ  
 る。

**事例 3** 部長ヨーゼフ・ブライトバッハ Josef Breidbach

「一八三一年生まれ。コブレンツの営業学校とベルリンの営業学校に学ぶ。その後王立陶磁器工場で、焼き物・炉  
 の製造に携わる。一八六三年、三二才でクルップに入り、石炭・コークス・耐火煉瓦部門の部長となる。一八九八年  
 に退職。長い間、エッセン市の市議会議員を勤める」

**事例 4** 取締役マックス・ウーレンハウト Max Uhlenhaut

「一八四三年生まれ。ブラウンシュヴァイクのポリテヒニクムを卒業。その後、一八六三年、兄のカールを助けて  
 溶解・ハンマー工場の部長となる。一八九〇年に鉄鋼部門及び鑄鋼工場、ジーマンス・マルティン工場、鑄物工場の  
 指揮をする。一八九三年に重役、一八九九年に取締役となる」

**事例 5** 重役ヘルマン・ヘーデカンフ Hermann Haedekamp

「一八四三年生まれ。一八六二年、一九才の時技術事務所 of 技術者・技師 Techniker und Ingenieur として入る。  
 アルフレート・クルップの技術的知恵袋となり、一八七六年には F・A・クルップとフィラデルフィアの万国博覧会  
 を訪問。一八七八年に三五才で新しい装甲板事務所をまかされ、一八九八年には大砲部門 I の部長となる。一八九五  
 年に重役となり、一八九八年に五五才で退職する。一八八年間、エッセンの市議会議員を勤めていた」

## 事例 6 重役ヴィルヘルム・レーブ ロックス Wilhelm Loerbros

「弁護士 Rechtsanwalt」 法律顧問官、一八六四年にクルップに入り、一八六七年から一八七七年まで重役となり、アルフレート・クルップの相談相手となる」

部長・取締役クラスの事例からは、(1)父親が労働者層の出身ではない、(2)労働者出身者はいない、(3)高等教育を受け、設計士・技師などの高い資格を得てから実践にたずさわっている、(4)設計士などの現場の職員から工場長、部長へ昇進することがある一方、はじめから工場長をへず直接部長職以上、重役以上に採用される場合もある、(5)市議会活動などの地方の政治的活動や社会的な産業団体に加わっている場合がある、などの特徴がうかがえる。特に営業学校などの教育機関を通じて高い社会的資格を取っている点は、企業管理者へ昇進していくために必要な条件の一つとなっていた。こうした技術系の高い資格を得ることは、労働者の中でのエリート・コースとしての徒弟志向とはまたもう一段レベルの異なったキャリア・ルートであったと考えることができる。

彼らは現場と完全に切り離されていたと言い切ることはいない一方、若くして労働者とは別格の管理者として位置づけられ、年俸職員として厚遇された。市会議員として長く働いた者もいるように、彼らは企業と地域での共通した名士となっている。彼らの名前は、ヘーデンカンパ通り、ブライトバッハ通りなど、地域の道路の名称として、その後も長く残りつづけることになったのである。

## おわりに

以上、一九世紀後半のクルップ社におけるキャリア形成を、徒弟・補助労働者のレベルから企業指導部を形成する部長・取締役のレベルに到るまで見てきた。これから浮かび上がってくるドイツ大企業の企業内システムの歴史的特質は、次のような点にあるとすることができよう。

まず企業で働く人々はどこでどのような形で技能や熟練を養成されてキャリアを形成していったのかという問題である。企業内、企業外いずれの場合も、これについては「徒弟」だったかどうかの意味が大きいとすることができる。手工業で徒弟期間をへたにしろ、あるいは工場徒弟としての徒弟期間をへたにしても、義務教育終了後、一四〜一五才の時点でこのキャリアに乗ったかどうかは、その後比較的安易に、ほぼ自動的に専門労働者になれるかどうかの決定的な分岐点をなしている。生産現場だけに限らず、商業・事務・技術関連の場合にも、徒弟期間をへたかどうかの意味は同じように大きい。

もちろん、それと並んで不熟練労働者を補助労働者として雇用し、彼らを現場のOJTによって育てる方法も積極的に採用されていた。というのも、実際に手工業で技能養成を終えた者が入ってくる率はそれほど高くなく、むしろ不熟練で入ってくる者が圧倒的に多かったからである。彼らは農業日雇労働者や金属関係以外の没落した手工業者、鉱山・鉄道・他の工場からクルップに來た者たちだった。彼らは、手工業徒弟出身者と比べると専門労働者になるスピードが遅い場合が概して多かったというものの、人によっては現場で努力して認められ、専門労働者やマイスターになるケースも見られた。こうしたOJTによる企業内特殊技能の養成は、労働市場の特徴から考えても、クルッ

プにとって決して軽視できない基幹労働者の一つの主要な給源であつたと見ることができる。

同じように、事務や技術関係の場合にも、一方で徒弟出身者や実務経験者が優遇されながらも、他方でOJTによる企業内養成も平行して存在していた。彼らの場合、途中で教育機関に通つて資格をあげることや、本人の努力、社内での幸運の存在などを条件としていた。昇進のスピードは比較的遅かつたものの、こうしたOJTルートももう一つの可能性としてあつたと言える。

同じ徒弟出身であつた時の、企業内養成と手工業養成との差はどのようなものだったと言えるだろうか。企業外の手工業の場合には、鍛冶屋や錠前屋、指物屋などで徒弟となり、鍛造工、仕上工、木工などになる。企業内の場合にはじめから仕上工徒弟、旋盤工徒弟となる。いずれの場合にもほぼ共通して、企業内では専門労働者として認められ、昇進するスピードがはやい場合が多かつた。その意味では特に手工業での養成をへた場合であっても、その後の企業内での適応に問題さえなければ、企業内養成と同程度の評価を受けたと考えることができよう。違いはむしろ、手工業出身者の移動指向性が強く、企業内に必ずしも定着しない場合が多かつたのに対し、工場徒弟出身者は企業にとどまるか、一度外に出ても戻ってくる傾向が強かつた点にある。工場徒弟の場合は、最初から企業内の労働者の子弟が優先して採用され、「企業一家」的なコネクションを強める効果を持つていたことが、重要な機能を果していたと考えられる。

事務や技術関係の場合も同じことが言える。労働者の子弟を技術事務所の徒弟や書記徒弟などとして採用し、子飼いの職員として採用する場合も、企業外で養成された商業徒弟出身者や、専門学校や営業学校をでて、ほかの企業に勤めた経験のある技術者などの採用の場合も、その後のキャリアにそれほど大きな差はでなかつたと見ることができ

るだろう。技師レベルになると、徒弟という形で企業内養成することはできなくなり、高等技術教育を受けた者を、最初から高い地位で採用するという方法が行われた。その場合にも、企業が奨学金を提供して労働者の子弟を高等教育機関に通わせる例が見られ、学資を提供されたウーレンハウト兄弟のような「子飼いの技師」が優先的に昇進したケースもある。

こうしたことから考えると、技能水準は、まず(1)工場内にしろ手工業でにしろ徒弟期間をへたかどうか、という点で分かれ、そうでない場合は(2)OJTによりどれだけ企業内に適合した技能を獲得できたか、にばかり、さらに(3)営業学校などの教育機関に通って高い社会的資格を取ったかどうか、が企業内の格付け・評価の基準とされ、人々のキャリア形成を左右していったと言えるだろう。それが企業内でのマイスター・エリート労働者と補助労働者の階層、そして技師層・工場長レベルの管理者と労働者との階層の差異を形成したと言える。手工業や他企業出身の労働者・技師も評価されたという意味では、OJTに基づく企業内技能としてだけではなく、むしろ社会的通用性を持つ技能としての徒弟修行や教育が持つ意味が大きかったと考えることができる。

これらを日本と比較した時、OJTによる「見よう見まね」の現場での養成を重視し、現場たたきあげの人々を昇進させて重く用いようとした点、学歴が大きくキャリアに影響した点ではドイツと大きく共通している。しかし同時に、ドイツにおいては、手工業における技能養成の意義が日本に比べてはるかに大きく、決定的な役割を持っていた点、またキャリア途中で技術教育などの再教育を受けなおせる柔軟性において、差異があったと見ることができらう。

こうしたキャリアに基づいて、企業内組織での階層性はどのような形であらわれたと言えるだろうか。昇進可能性

については、各階層の境界線に比較的大きな流動性が認められる。補助労働者はOJTに乗ることができ、専門労働者やマイスターに昇進する可能性が開けていた。労働者から技術者・事務職員になる道も、世代内・世代間をつうじて可能性が存在していた。また、マイスターからはオーバーマイスターや、工場長補佐、工場長などに昇進する道が開かれており、実際に、補助労働者から専門労働者、マイスターになり、その後工場長に昇進した事例も見られる。そして設計士や工場長からは部長や取締役に昇進する可能性があった。つまりそれぞれの階層は完全に断絶することなく、お互いに少しずつ重なり合い、前後での昇進可能性、階層間流動性を残したままつらなっていたと見ることができる。

確かに企業全体から見た時に、補助労働者層と工場長・部長・取締役レベルを比べれば、教育も収入も大きくちがいが、身分的とも言える断絶があったことを見ることができる。その一方で、一度クルップで定着して働きはじめた者には、様々な形でキャリアを向上させる可能性が開けており、階層がその前後に少しずつ重なりあいながらヒエラルヒーが形成されていたため、ヒエラルヒー上のはっきりとした階層断絶が緩和されていたと言いうことができる。

こうした階層関係のつくり方こそ、ドイツ大企業が持ったと言われる共同体的性格の一つの根拠となったと考えることができるだろう。ヒエラルヒーのつくり方自体はやや異なっているものの、これは日本と共通する点としてあげられると言えよう。

## 注

(1) 日本とドイツの労働市場をめぐる歴史的・構造的差異については、田中洋子「日独における企業と労働市場——『階層

性』と『社会性』の『市場化』渡辺尚、W・クレナー編『型の試練——構造変化と日独経済』信山社、一九九八年、同「企業と個人の関係史——『市場＝マーケット』と『共同体＝コミュニティ』の間で」岩波講座『世界歴史』第22巻、岩波書店、一九九八年、同「『企業に合わせる家庭』から『家庭に合わせる企業』へ——労働時間制度をめぐる日常性の構造の日独比較」『日本型企業社会と社会政策』啓文社、一九九四年を参照。

- (2) 手工業の歴史的影響力については、田中洋子「『手工業職人』と『プロレタリアート』の間で——ドイツ社会民主主義の歴史的アイデンティティ」増谷英樹・伊藤定良編『越境する文化と国民統合』東京大学出版会、一九九八年、同「企業共同体と社会的労働運動の相剋——世紀転換期のドイツにおける鉄鋼・金属工業の労資関係(1)」(4・完)『東京大学『経済学論集』第56巻第1号、第3号、第57巻第1号、第2号、一九九〇—一九九一年を参照。

- (3) リヒャルト・エーレンベルクとフリーゴ・ラツィーネが一九二二年に行ったクルップ労働者家族の調査の中で、彼らが一九六組の家族に行ったインタビューを使っている。これは、一九〇六年末時点で三〇年以上勤続していた労働者六八二人を対象とし、そのうち一九六家族について三つの世代にわたった調査を行ったものである。アンケートの性格上、長期勤続者のケースとして限定的にとらえられる必要があるが、この調査は多くの詳しい個人的な聞き取りを幅広い層の労働者に行うというメリットを持っており、その内容はきわめて具体的で、他の多くの労働者の行動をも示唆するものとなっている。Richard Ehrenberg/Hugo Racine, Krupp'sche Arbeiter - Familien. Entwicklungsfaktoren von drei Generationen deutscher Arbeiterschaft, Jena, 1912.

- (4) 1-7, Arbeiter-Familien, 1.S.88, 2.S.72, 3.S.72, 4.S.226, 5.S.84, 6.S.261, 7.S.255.  
 (5) 1-7, Arbeiter-Familien, 1.S.67, 2.S.134, 3.S.69, 4.S.219, 5.S.277, 6.S.144, 7.S.229.



(9) 1-6, Arbeiter-Familien, 1.S.76, 2.S.77, 3.S.70, 4.S.63, 5.S.61, 6.S.81.

(7) 長期勤続の基幹的な労働者に対して、退職時または労働不能時に一定のまとまった金額をおくことを約束した証書。詳しくは田中洋子「クルップ鋳鋼所における工場マスターの展開」『社会経済史学』第58巻第3号、一九九二年を参照。

(8) 1-9, Arbeiter-Familien, 1.S.62, 2.S.59, 3.S.76, 4.S.72, 5.S.71, 6.S.61, 7.S.66, 8.S.78, 9.S.88.

(9) 日本の大企業に見られるこうした関係については、田中洋子「作業服の時間——一九八二年A金属東京工場における日常性の構造」『大原社会問題研究所雑誌』413号、一九九三年を参照。

(10) 田中洋子「企業共同体と社会的労働運動の相剋(1)」を参照。

(11) 1-3, Arbeiter-Familien, 1.S.73, 2.S.45, 3.S.58, 4.Kruppsche Mitteilung, Nr.12-184.

(12) 1-3, Arbeiter-Familien, 1.S.44, 2.S.57, 3.S.55.

(13) 1-3, Arbeiter-Familien, 1.S.79, 2.S.35, 3.S.64, 4.Kruppsche Mitteilung, Nr.12-185.

(14) 1-4, Kruppsche Mitteilung, 1.Nr.3-41, 2.Nr.3-40, 3.Nr.27, Nr.20-391, 4.Nr.12-184, 5.Nr.47, Nr.12-185

(15) 1-6, 1.Kruppsche Mitteilung, 1.Nr.3-41, 2.Nr.12-184, 3.Nr.12-185, 4.Nr.12-185, 5.Nr.3-41, 6.Nr.7-130.

\*この研究を行うにあたり、全国銀行学術振興財団による研究助成金（一九九五年度）および文部省科学研究費基盤研究(C)（平成八〜一〇年度）による補助金の援助を受けたことを感謝したい。