

# ドイツにおける商学士の雇用の開始

— 化学企業の事例研究

石塚 史樹

---

- 1 研究の背景と目的
- 2 化学企業における商学士の雇用：戦前と戦後
- 3 採用の背景：誰がどのように、何故に採用されたか
- 4 結 語

## 1 研究の背景と目的

本稿は、大学で経営学を専攻した大卒者が、ドイツ企業においていかに雇用されるようになったのかを明らかにしようとするものである。この際、第2次世界大戦前後から1950年代までを中心的な観察期間にとり、近代ドイツで新しい職業資格として登場した、商学士 (Diplom Kaufmann) の学位を有する者をそのような大卒者として定義し、彼らが企業側のいかなる必要性により、いかなる労働力として雇われるようになったのかを企業内の一次資料を基に探る。なお、商学士はもとも商科大学 (Handelshochschule) の卒業試験合格者に与えられた学位であったが、のちに多くの商科大学が総合大学に吸収されたことで、総合大学で経営学を専攻し、卒業試験に合格した者にもこの学位が与えられることとなった<sup>(1)</sup>。

---

(1) 商学士と経営学との関係を理解するためには、ドイツ経営学の形成事情について説明する必要がある。商科大学の学位は当初、商科大学卒業資格 (Handelshochschul-Diplom) と呼ばれ、1913年に商学士の名称が定着した。初期の商科大学では純粋な技術論としての商業学が教授された一方で、商業を担う個別の経営体としての企業を分析するための中心的な学科目が欠如していた。この状況を克服すべく、シェーア (Johann Friedrich Schär) は1911年に経済学の一部としての商業経営学 (Handelsbetriebslehre) を提唱し、これを商科大学の中心科目と位置づけるよう主張した。これを受けて一部の経済学者と商科大学の中心的な研究者が、全体経済を分析する経済学と並ぶ経済研究の中心科目として、企業分析を目的とする私経済学 (Privatswirtschaftslehre) と称する新学科目を形成すべきであると説いた。この動きは、私経済学を企業家利害の代表として批判する論者との間で私経済学論争を引き起こした。これを踏まえ、シュマーレンバッハ (Eugen Schmalenbach) は、1919年に私経済学に代わり経営学という名称の企業研究のための中心科目を形成することを提唱した。彼は経営学を全体経済の経済性を達成するために個別経営体の経済性の研究を行う学科目と位置づけた。この名称は1920年代中に関係研究者の支持を集め、ドイツ語圏の大学教育の場で急速に普及した。つまり、商科大学での商学士学位の確立後に、ドイツの大学の経済学部における経済学と並ぶ中心科目となる経営学が、正式な学科名として定着した。このため、原則として、この学科名の定着後に設けられた大学、あるいは、それ以前から商学士の学位を授与してきた旧商科大学の流れをくむ大学それぞれの経済学部で経営学を専攻し修了した場合に、それぞれ経営学士 (Diplom Betriebswirt) と商学士の学位が与えられる。

商学士を巡っては、大きく分けて、学説史および教育社会史の分野で、先行研究が積み重ねられてきた。

学説史では、ドイツ経営学（あるいは経営経済学：Betriebswirtschaftslehre）形成の過程が、商学士の養成機関であった商科大学の誕生および発展との関係を踏まえつつ説明される。主な内容として、技術論としての商業学（Handelslehre）を超えた科学的な基礎理論の体系を商科大学教育の中心科目として確立することの必要性が商科大学の教育に従事する研究者の間で強く認識されるようになったことにより、個別の経営体を分析するための基礎原理としてのドイツ経営学がいかん形成されてきたかが説かれる<sup>(2)</sup>。同分野の一連の研究成果は、商学士という職業資格の誕生をドイツ経営学の形成史という文脈の中で理解するための、重要な手掛かりをあたえるものである。

教育社会史分野の先行研究として、商学士学位がいかんにして成立し、いかなる過程を経て新しい職業資格としてドイツ社会で認知されていったのかを論じた、早島瑛の一連の研究論文を言及する必要がある<sup>(3)</sup>。早島は、商科大学および商学士学位の誕生を、ドイツ経済の急激な発展に対応し、高度な商業知識を持った企業社会を支える専門職を養成する必要性を痛感したドイツの経済界が主導した、高等教育変革運動の結果であると論じる。また、これが、それまで古典的な大学教育を独占しドイツの官僚国家の再生産を支えてきた教養市民層には含められなかった社会階層による、社会的地位の上昇運動の側面を持ったことを明らかにする。さらに、初期の商学士の社会的出自と勉学内容および社会進出の状況、ならびに商科大学卒業者による商学士学位の職業資格としての社会的認知を求める運動に着目し、この新しい職業資格がドイツ社会で一般的に認められるようになるまでの困難を論じている。一方、ドイツにおける商学士を扱った同分野の本格的な研究は極めて限られ、H.フランツによる、商学士の社会的認知の歴史を扱った研究が見受けられるに過ぎない。また、その問題意識と研究成果は、早島のそれとほぼ重なる<sup>(4)</sup>。

これらの先行研究では、商学士という職業資格が、商科大学の創立およびドイツ経営学の生成との関わりのもと、第2次世界大戦前までに、どのような当事者のいかなる社会的運動を通じてドイツ社会にその地位を確立したかが明らかにされた。一方で、商学士の労働力としての需要を生み出したとされる産業・企業が彼らを実際にどのように雇用してきたかについては、これまで、ほとんど実証的な分析が行われてこなかった。このような研究史上の欠落により、現代企業における現実の従業員としての商学士を正しく理解するうえで、次のような問題が生じる。例えば早島は、商科

(2) 学説史分野の我が国の研究では、岡田昌也（1978）『経営経済学の生成』森山書店、岡本人志（1977）『経営経済学の形成』森山書店にドイツ経営学の生成史が詳しく解説されている。また、両大戦期、第2次世界大戦後のドイツ経営学の発展については、海道ノブチカ・深山明編（1994）『ドイツ経営学の基調』中央経済社が詳しい。

(3) 早島瑛（1982）「ドイツ社会経済史における商科大学の諸問題：ケルン商科大学を中心に」『商學論究』第29巻2・3・4号、関西学院大学、pp.677-715、同（1991）「デプローム・カッフマンとしてのオイゲン・シュマーレンバッハ」『商學論究』第39巻1号、関西学院大学、pp.97-132、同（1995）「ディプローム・カッフマン資格の制度と機能」望田幸男編『近代ドイツ＝「資格社会」の制度と機能』名古屋大学出版会、第4章、同（2004）「マルベルク家の人々—近代ドイツにおける商科大学の社会的機能について」望田幸男・広田照幸編『実業社会の教育社会史』昭和堂、第3章などを参照。

(4) Franz, H. (1998), *Zwischen Markt und Profession. Betriebswirte in Deutschland im Spannungsfeld von Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum (1900-1945)*, Göttingenなどを参照。

大学設立の目的を、「専門経営者や中間管理職といった経済人の育成にあった」とし、このような人材を求める商業界が商科大学創設運動の中心的な推進力になったとする<sup>(5)</sup>。そして現在では、商学士は「大企業で最初から幹部候補生として採用されるほど評価が高い」として、その社会進出が成功したことを強調する<sup>(6)</sup>。しかしながら、先行研究では、企業が実際にどのような必要性から商学士を雇い入れるようになり、そして彼らをいかに雇用管理したかが論じられていない。そのため、商学士が本当に上記のような人材として雇用されたのかは、全く明らかでない。また、早島自身が認めるように、商科大学の初期における卒業者の大半は学位に見合ったポストにつけない状況が存在したのであるから<sup>(7)</sup>、商科大学創立の事情および商学士の社会的認知運動とは独立に、ドイツ企業が何故に商学士を重要な労働力として雇い入れるようになったのかを正確に分析しないことには、彼らの社会進出についての説得力のある説明は行われえない。

以上の問題意識に基づき、本稿では各企業の文書館に保管されている一次資料に基づく、企業レベルでの事例研究を行う。これにより商学士の雇用の実態を分析することで、彼らの社会進出が実際にはどのように進んだのかを明らかにしようとする。事例研究の対象として、化学企業2社を取り上げる。一社は中規模家族企業のゴールドシュミット (Th. Goldschmidt AG)、もう一社は大規模化学企業のバイエル (Bayer AG) である。化学産業を取り上げる理由は、同産業に属する企業では長い間、大卒化学者 (Diplom Chemiker) と大卒エンジニア (Diplom Ingenieur) からなる従業員グループが、大卒の職業資格保有者として数的に最大の、また経営者・中間管理層の供給源として最有力なグループを構成してきたことによる<sup>(8)</sup>。このような産業の事例においてこそ、新参の専門職としての商学士がドイツ企業全般において必要とされるに至った真の理由が明瞭に観察できると考えられる。

本稿の課題を遂行するための作業として、第2章では、第2次世界大戦前後で、化学企業における商学士の雇用状況がいかに変化したかが探られる。第3章では、上記2社の人事書類に記録された、商学士に対する雇用管理の実態の分析が行われる。

なお、ドイツの大学で経営学を専攻した場合、商学士以外に経営学士の学位が与えられる場合がある。だが、上記2社の文書館では商学士の人事書類のみが確認され、経営学士のそれは見いだされなかった。このため、本稿では、大学で経営学を専攻した大卒者を商学士とみなして分析を進める<sup>(9)</sup>。

(5) 早島瑛 (1991) 「デプローム・カオフマンとしてのオイゲン・シュマーレンバッハ」『商學論究』第39巻1号、関西学院大学、pp.105-110参照。

(6) 望田幸男編 (1995) 『近代ドイツ＝「資格社会」の制度と機能』名古屋大学出版会、p.291参照。

(7) 望田編、同上書、p.279参照。

(8) 本稿第2章参照のこと。

(9) H.フランチは逆に、注4で挙げた文献において、商学士も経営学士として扱っている。

## 2 化学企業における商学士の雇用：戦前と戦後

### 2.1 第2次世界大戦以前

戦前に化学企業の実業取締役として商学士が雇われた事例は、ほとんど見当たらない。戦前の化学企業を代表するイー・ゲー・ファルベン (IG Farben Industrie AG) でも、1925年の創立時には65%の実業取締役が大卒化学者を中心とする自然科学系の大卒者であり、この比率は1944年でも59%と高かった<sup>(10)</sup>。創立時から1930年代の間に集計された同社の取締役の個人情報集計票を参照する限り、商学士学位を有する取締役は、イルグナー (Max Ilgner) とマン (Willhelm Rudolf Mann) のみである。一方で、職業教育を最終学歴とする事務職員出身の実業取締役は、13名いた<sup>(11)</sup>。しかも、イルグナーは、1935年に社長となったシュミッツ (Hermann Schmitz) の甥であり、マンはバイエルがイー・ゲー・ファルベンに合流する以前から取締役を務めた人物 (Rudolf Mann) の息子であるため、特別な人脈が彼らの急速な昇進 (両名とも30代後半で取締役に昇進) を助けた可能性を否定できない。

当時における事務系の実業取締役の主な供給源はむしろ、職業教育の事務職員と法学部卒業者であった。いずれにしても、1943年1月時点で同社に勤務した大卒者4,332名のうち、97%にあたる4,218名が大卒化学者とエンジニアであり、それ以外の大卒者は、114名に留まった。つまり、商学士を含む文科系の大卒者は、企業規模からみれば、極めて限られた数でしか採用されていなかった。

ゴルトシュミットでは、創業以降第2次世界大戦に至るまで、商学士学位を有する取締役は皆無であり、事務事項を担当する取締役は、全て職業教育を最終学歴とする事務職員出身であった<sup>(12)</sup>。これらのことから、戦前の化学企業において大学での経営学専攻者は、将来の経営者あるいはトップ・マネジメントの有力な候補としては想定されておらず、労働力としての彼らに対する需要も非常に限られていたことがわかる。

### 2.2 第2次世界大戦後

上記の状況は戦後に変化した。たとえば、イー・ゲー・ファルベンの中心的な前身・後継企業であるBASFおよび同社が前身となったイー・ゲー・ファルベンの一連の事業所では、1865年の創立時から第2次世界大戦に至るまで、経済学部卒業者を誰も雇用していなかった<sup>(13)</sup>。だが、戦後の1947年には経済学士を1名、1950年には商学士を1名採用したのを皮切りにその雇用を開始し、1963年にはそれぞれ12名、31名を雇用するに至った<sup>(14)</sup>。もちろん、1963年でも同社の大卒者総数

(10) Berghahn, V.R., Unger, S., Ziegler, D. (Hrsg.) (2003), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Essen, p.159.

(11) BAL (Bayer Archiv Leverkusen), 343-24.

(12) EA (Evonik Konzernarchiv), Personal Databank.

(13) BASFArchivLu (BASF Unternehmensarchiv Ludwigshafen), C/627/3, Chemiker u. Physiker der Hauptgruppe II 1932-1945.

(14) BASFArchivLu, C 623, Die Zahlenmäßige Entwicklung der akademischen Berufe 1865-1963, Statistisches Büro, 24. 4.1964.

1,681名のうち1,016名が大卒化学者、468名が大卒エンジニアであったから、商学士を中心とする経済学部卒業者の従業員グループとしての重要性は、依然として低かった。だが、BASFが戦後に何らかの必要性によりこの大卒者グループを雇用し始めたことは、注目に値する。1974年に同社が新規採用を予定した大卒者のうち最も多かったのは大卒化学者を中心とする自然科学系の大卒者(92名)と大卒エンジニア(59名)であったが、これに続き経済学部卒と法学部卒の合計も3位の33名に上昇していた。したがって、この時までには、商学士を含む文化系の大卒者グループは、同社において何らかの専門職としての地位を確立していたと推測できる<sup>(15)</sup>。ただ、人事書類を初めとする個人情報を含んだ文書資料が欠如しているため、BASFの商学士が具体的にいかなる職務についていたかは現時点で不明である。

なお、化学産業の使用者団体は、1964年に会員企業の83.1%にあたる825の企業(総従業員数462,402人)から集計した大卒者の雇用状況についてのアンケート結果を報告している。これによれば、同年3月時点で雇用されていた大卒者総数14,487人のうち、経済学部卒業者は1,374人、つまり9.5%を占め、大卒化学者と大卒エンジニア(66.1%)、それ以外の理科系の大卒者の合計(21.5%)に次ぐ比率を占める大卒社員グループとなっていた。しかも、経済学部卒業者は、各企業体を従業員数でグループ分けした集計でも、各グループを通じて、雇用されていた大卒者総数の10%前後を占めた<sup>(16)</sup>。つまり、商学士を中心とする経済学部卒業者の雇用は、化学企業でも1960年代半ばまでに定着するに至ったのである。

### 3 採用の背景：誰がどのように、何故に採用されたか

#### 3.1 ゴールトシュミットの事例

ここでは、化学企業が商学士を採用し始めた理由を、人事書類の分析により明らかにする。まず、ゴールトシュミットについて論じる。

同社では、戦後まもない時期に商学士の採用ブームが起きた。1948年に1名の取締役(ラーデマッハー：Hans Carl Rademacher)、1950年に1名の部長(ルッツ：Leonhard Lutz)、1953年に1名の子会社の社長(ナヴラート：Günter Nawrath)と1名の実習生(リーケホフ：Günter Riekehof)、1955年に1名の係長(クヴァーゼバルト：Joachim Quasebarth)が、商学士の学位保持者として同社に入社した。また、大学で経営学を学んだが学位取得を断念した者も1名(バッターマン：Wolfgang Battermann)が、1955年に課長として採用された<sup>(17)</sup>。つまり、短期間のうちに、企業内ヒエラルキーの広い範囲にわたり経営学専攻者が採用された。

上記6名のうち3名が入社時に、取締役会に直属する中央事務部(Zentralbüro)に配属されて

(15) BASFArchivLu, C 6001, Einstellungspolitik bei Angestellten, 22. 1.1974.

(16) BASFArchivLu, C 604, Umfrage über Zahl und Zusatzurlaub von Akademikern und außertariflichen Angestellten in der chemischen Industrie : Stand 1. März 1964, 6. 7.1964. なお、60年代には、経済学部在籍者のうち経営学科所属者数が経済学科所属者数の2倍に達し、ドイツの大学の経済学部は事実上経営学部となっていた。

(17) EA, Personnel Databank.

いる。同部門はもともと、主要子会社の統制を主な業務としていた<sup>(18)</sup>。しかるに、企業組織の急速な再建の過程で、戦後には上記の業務に加え、同社の主要なスタッフ部門を丸抱えする巨大な事務部門に成長した。1950年の中央事務部の業務は、子会社の統制、税務一般、各種保険の管理、官公庁・株主との連絡・交渉、株主総会の準備・運営、社の収支決算・事業報告書の作成、財務計画の策定、資金調達、人事事項、そして創業者一族の財産管理であった<sup>(19)</sup>。このような、企業グループ全体の組織および財務状態を統制する部署の全責任を担当する部長として採用されたのが、上記のルッツであった。バッテリーマンは中央事務部の税務・財務・会計監査担当課長として採用され、ルッツの離職後には同部長に昇格した。クヴァーゼバルトはバッテリーマンの課内の会計監査と創業者一家の財産管理を担当する係長として採用された。

中央事務部以外では、ナヴラートが20代後半で経営破綻状態の子会社の社長として採用され、その再建を任された。また、新卒のリーケホフは実習生として社内の業務を経験した。トップ・マネジメントのレベルでは、鉄鋼企業クルップ (Friedrich Krupp AG) の取締役だったラーデマッハーが、事務事項担当の取締役として採用された。

このように、新規採用された商学士の間でも取締役から実習生まで、その地位の高低と業務内容にかなりの相違が存在した。その要因は、入社前のキャリアの相違にあった。

ラーデマッハーは、ケルン大学経済学部を24歳の時に博士号を得て卒業した。彼は大学進学前に事務職員教育を終了し、大学在学中には複数国での留学を果たした。クルップでは、海外事業の運営、国内外での同社の代表業務、業界団体での各種活動、輸出入業務、法務、為替事項、若手事務職員に対する教育など、幅広い業務の責任を任された。そのうえで、各種鉄鋼の販売業務を中心にキャリアを積み、30代末で取締役に昇進した。加えて、業界団体や使用者団体で活躍していたことから、彼は多くの企業の使用者に知己があった<sup>(20)</sup>。

ルッツは、複数の企業で実習を行いつつ大学で経営学を勉強し、25歳で博士号を取得した。また、ニュルンベルク大学にあった効率性分析の研究機関 (Institut für Wirtschaftsbeobachtung) の研究員として、企業経営の比較分析に従事した。そのうち、大規模モンタン企業のグーテホフnungグズヒュッテ (Gutehoffnungshütte, Aktienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb) の統計事項および会計監査の長として採用され、子会社・関連会社の決算や組織計画全般の指揮を執った。続いて、中規模の軍事関係企業 (フランスのロレーヌ地方にあった以外の詳細は不明) の経営者を経て、終戦までイー・ゲー・ファルベンのピッターフェルト事業所における事業所重役会のアシスタントとして、13に及ぶ生産拠点の事務事項の最高責任を担っていた<sup>(21)</sup>。

バッテリーマンは、学位は未取得ながら、複数の企業を渡り歩きキャリアを積んだ。ゴルトシュミットへの入社前には、米国企業ウェスティングハウス (Westinghouse Electric Corporation)

(18) EA, PA (Personalakte) Fritz Hohagen, Prüfungsbericht 1883-1934, Zentralbüro.

(19) EA, PA Leonhard Lutz, Aufgaben des Zentralbüros, 16.1.1950, Personalabteilung.

(20) EA, Personal Databank. クルップ時代のラーデマッハーについては、Kefler, U. (1995), *Zur Geschichte des Managements Krupp*, Stuttgart, pp.176-178に言及がある。

(21) EA, PA Lutz, Bewerbung um Posten des Leiters des Zentralbüros der Th. Goldschmidt AG, 14. 2.1950.

のドイツ支社で、経理部長を務めていた<sup>(22)</sup>。

ナヴラートとクヴァーゼバルトは、入社直前まで会計士および税理士としての業務に従事しており、その専門知識に対応した業務を担当する形で入社した。なお、両名とも、入社前に勤務した会計事務所でゴールトシュミットの会計監査を担当していた<sup>(23)</sup>。ナヴラートが20代後半の若さで子会社の社長に就任した理由は、彼が10代から簿記・会計・税務の勉強を積み上げて当該分野での深い専門知識を有し、かつ会計監査を通じゴールトシュミットの企業組織全体をよく把握していたことにある。また、当時の人事課長（中央事務部に直属）が彼の才能を確信し、マネージャー候補（Nachwuchskräfte）としての採用をルッツに強く進言したことが、彼の採用を決定的にした<sup>(24)</sup>。彼に期待されたのは、財務・会計の側面から子会社の経営体質をチェックし、収益性を改善することであった<sup>(25)</sup>。

リーケホフは、単なる実習生として受け入れられたが、これも入社前のキャリアと関係していた。というのも、彼は商学士学位を取得はしていたが、会計士や税理士の修業を行っていなかった。また、事務職員教育や企業実習などの実務経験も皆無に等しかった。彼は、専門職として不足する職務知識を補うべく、実習生として、新式の商業・工業簿記、原価計算、管理会計、経理一般について、企業内の実務を通じて勉強することとなった<sup>(26)</sup>。

以上より、ゴールトシュミットに採用された商学士について、以下のことが明らかである。彼らは、取締役を含む企業組織全体の運営にかかわるマネジメント、あるいは税務・会計業務のために採用された。前者は、企業経営に関する大学レベルの専門知識を前提としつつも、入社までに他企業において相当に責任の大きいマネージャー、場合によっては経営者としての業務を遂行できるだけの実務能力を身に着けていることが採用の条件となっていた。この点で、数多くの職場での幅広い実務経験を通じて身に着けたスキルがより良いキャリアの前提とされていた、従来の非大卒の事務職員と共通している。後者は、会計士・税理士としての専門知識を認められて、これと結びついた職務を任される形で採用された。一方で、ナヴラートが子会社の社長として採用され、クヴァーゼバルトが1964年に中央事務部の部長となった事実<sup>(27)</sup>からは、これらのスペシャリストも、将来的にはより広範な責任分野を統括するマネージャー、あるいは全企業レベルの事項を統括する経営者として昇進させるキャリア計画が、1950年代ごろには存在していたと推測される。つまり、会計監査、財務、税務に通じた商学士が有力なマネージャー供給源と考えられていた可能性はある。逆に、リーケホフの場合が示すように、商学士の学位自体は正規職員の入社すら約束していなかった。

しかしながら、同社における商学士の躍進は、1955年頃から勢いを失った。契機は、彼らのうちで最も有能な人材の他社による引き抜きであった。まず、1955年7月にラーデマッハーが他社

(22) EA, PA Wolfgang Battermann, Personalblatt, 31. 8.1955.

(23) EA, PA Joachim Quasebarth und Günter Nawrath, CV ; Zeugnisse.

(24) EA, PA Günter Nawrath, Aktennotiz Knobloch, 12.11.1952.

(25) EA, PA Nawrath, Aufgabenbeschreibung, 30.12.1952.

(26) EA, PA Günter Riekehof, CV ; Zeugnis vom 28. 2.1954.

(27) EA, PA Quasebarth, Bekanntmachung, 26.11.1963.

の取締役として引き抜かれた。同年末にはルッツが同様に他社の取締役として引き抜かれた。ナヴラートは1959年に、バッテリーマンは1964年に他社に引き抜かれ、ゴルトシュミットを去った<sup>(28)</sup>。

もちろん、同社は彼らを引き留めるために最大限の努力を払った。ルッツとバッテリーマンには、本来は取締役のみが名乗るディレクター (Direktor) の称号が与えられたし、社用車や無料住宅の提供などできるだけの待遇が提供された。給与の面でも両名には、イー・ゲー・ファルベン後継企業のプロクリスト (Prokurist: 商業登記簿上の署名権を与えられ、自らが属する部門の対外代表権を有するマネージャーを指す。イー・ゲー・ファルベンと後継企業では、取締役、取締役直下の最高位の管理職であるディレクターに次ぐ3番目の企業内ヒエラルキーに位置付けられていた) に準じた水準の給与額を支給していた。ナヴラートも、若手大卒社員としては優遇された待遇を受けていた。ラーデマッハーも入社時点で36,000ドイツマルクの年間基本給、額面30万ドイツマルクの配当額と同額で支払われるボーナス、無料住宅、社用車の支給と年金が約束されるなど、当時のドイツ企業の取締役として見劣りのしない待遇を受けていた<sup>(29)</sup>。彼らの他社への移動を招いたのは、高度経済成長を迎えたドイツ企業による有能なマネージャーの獲得競争であった。彼らは、より良い地位と待遇、そしてキャリア・チャンスを用意した企業に移ったのである。商学士に限らず、当時は、大卒化学者や大卒エンジニアについても、各企業が獲得競争を引き起こしていた<sup>(30)</sup>。

これ以降、ゴルトシュミットは、事務系のトップ・マネージャーの養成については、旧来の方式に逆戻りした。つまり、企業内外の職務ローテーションを通じ、多くの職務を短期間で経験させ、その企業家的能力を養うキャリア形成が強化された。1955年から1978年まで財務を中心とする事務事項を統括した取締役ハンマーシュミット (Otto-Heiner Hammerschmidt) がその典型例である。彼はギムナジウム卒業後、ゴルトシュミットで事務職員の実習を行い、2年間、事務職員補助として文書保管と界面化学製品の販売に従事した後、フランスの化学企業に1年間の実習に送られた。帰国後、ゴルトシュミットで事務職員補助として1年半、中央事務部の業務と化学原料部門の事務的職務に従事した後、半年間英国の化学企業に実習生として送られた。帰国後は、事務職員として中央事務部でのスタッフ業務に従事し、従軍・捕虜生活後は、金属部門の事務職務に従事した<sup>(31)</sup>。このように、将来有望な若手事務系職員には、学問的な知識よりも職務経験の幅広さの獲得を優先して、将来のトップ・マネジメントの業務に備えさせた。他の多くの事務職員にもこのキャリア形成方法が試みられた<sup>(32)</sup>。

ゴルトシュミットで商学士採用プームがひとまず終焉を迎えたことは、社内の電話内線番号表に記載された主要社員の名前から読み取れる。というのも1950年代から70年代までの間、商学

(28) EA, PA Rademacher, Lutz, Nawrath, Battermann.

(29) EA, PA Rademacher, Lutz, Nawrath, Battermann.

(30) Ishizuka, F. (2011), "The Reconstruction of Collective Agreement System of German Employed Academicians in the 1950s", in *Economic Review of Seinan Gakuin University*, Vol.43 Nos.1/2, p.289.

(31) Ishizuka, *ibid.*, p.59, Tabelle 16.

(32) たとえば, Hans Lütj (外国子会社社長), Otto Bertenrath (国内子会社社長), Hans-Joachim Zürbig (資材管理部門の長) など: EA, Personell Datenbankを参照.



士学位を持つ指導的職員はほとんど変化していない。また、商学士が取締役に就任することは、1978年に退職したハンマーシュミットの後継にリーバー (Heinz Rieber) が任命されるまで一切なかった。彼は電球企業オズラム (Osram Licht GmbH.) より直接引き抜かれていることから、社はこの時まで、特に商学士を将来の経営陣として養成するプランは実行していなかったことがわかる。ちなみに、ゴルトシュミット社員としてリーバーの代替候補とされたのは、職務経験を通じて財務畑のキャリアを積んだ経済学士 (Gerd-Herm Sanwald) であり、商学士ではなかった<sup>(33)</sup>。取締役直下の事務系のリーダーも、ゴルトシュミットが1974年に事業部制を導入した際に、先のリーケホフが人口樹脂事業部の事業部長、クヴァーゼバルトがスタッフ部門である会計監査部の長に就任した以外は、非大卒の事務職員あるいは大卒化学者で占められた。このことから、同社は事務系のマネージャーの選抜において、商学士が持つ専門知識を特に重視するという姿勢を、1950年代の半ば以降、放棄していたことがわかる。ハンマーシュミットの場合が示すように、事務系のリーダーとしての資質は、大学で身に着けた専門知識よりも、直接的な実務経験と結びついた職務遂行能力に求められていた<sup>(34)</sup>。

次に、戦後の商学士採用ブームの理由を探る。これは、各人の勤務証明書を分析すると明らかとなる<sup>(35)</sup>。まず、ラーデマッハーの在任中における最大の貢献は、社の会計システムの刷新、危機状態にあった社の財務状況の整理、官庁・他社など諸方面との交渉であった。ルッツの貢献は、新通貨ドイツマルク導入を軸とした1948年の通貨改革との関係で必要となった、ゴルトシュミット・グループの全資産を、新通貨秩序の下で義務付けられた「ドイツマルク開始貸借対照表 (DM-Eröffnungsbilanz)」の作成を通じて把握し直す作業だった。バッターマンは、限界利益概念、予算管理の仕組みを軸とした最新の管理会計システムの導入、事業拡張に必要な増資の実施、そしてそのための資金調達をめぐる銀行との交渉に注力した。これらを総合すると、役職上は全企業レベルでの組織運営を委ねられたこの3名も、事実上、会計監査、管理会計および財務の専門家として雇われていたことが分かる。

商学士が果たしたのは、新しい事業環境に対応した効率的な管理会計システムの整備と、戦後の事業再建に必要な資金の確保であった。前者は最新の会計学の知識を必要としたため、学問的な理論と実務の両面から同分野に通暁した商学士を採用することで対応が試みられたと考えられる。ナヴラート、クヴァーゼバルトの会計士・税理士としての採用、そしてリーケホフの管理会計の実習生としての採用も確実にこの経緯と関係していよう。

これらのことから、ゴルトシュミットの商学士採用ブームは、戦後の事業環境が要請した必要性から生じたと判断される。戦後の同社の再スタートは、戦時中の爆撃で壊滅的打撃を受けた本社事業所の再建から始まった。海外子会社へのアクセスは制限され、連合国の東側占領地域にあった主要子会社 (Chemiefabrik Buckau AG) は事実上没収され、西側占領地域にあった生産設備も戦争による損害、実物賠償、あるいは生産制限により、資産価値が不明確な状態にあった。このよう

(33) EA, Persönliche Ablage Curt Edeling 1974–1984, Überlegung zur Besetzung des Vorstandes, 4. 3.1978.

(34) EA, PA Otto-Heiner Hammerschmidt, 40j. Dienstjubiläum, 1. 4.1972.

(35) EA, PA Rademacher, Beurteilungsbogen in den 1980er Jahren (Schrifturheber unbekannt); PA Lutz, Zeugnis, 30. 6.1954; PA Battermann, Zeugnis, 31.12.1963.

な状況で、新通貨秩序の下での資産価値の再評価と財務諸表による正確な把握が早急に必要となった。また、社の財務状態を債権者・株主に説明し、事業再建に必要な資金を調達することは、緊急の課題だった。逆に、これらの課題が一通り片付き、商学士たちが確立したシステムに基づく管理会計・会計監査の仕組みがルーティン化した後には、彼らに対する需要はひとまず沈静化したとみられる。先のハンマーシュミットの取締役就任はその表れといえる。1950年代半ば以降、事務職員教育を最終学歴とし典型的なたたき上げ型のキャリアを有するポーロック（Fritz Pollok：1955年～1972年まで財務部長）が財務部門の責任を担ったこともこの証左となる（<sup>36</sup>）。つまり、企業が成長軌道に乗った1950年代半ば以降は、財務・会計のプロとしての商学士に大きな期待をかける理由はなくなっていった。これに対応し、取締役を含む重要なポストを彼らに優先的に割り当てる必要性も消滅したのである。

1970年代に化学企業を取り巻く事業環境は激変した。これに対応して主要企業が足並みをそろえて事業部制を導入したため、ゴルトシュミットも1974年に同様の組織改編に踏み切った。これにより、マネージャーに要求される能力も大きく変化した。その内容は、同年に人口樹脂事業部の事業部長に就任した先のリーケホフの勤務証明書に良く表れている（<sup>37</sup>）。これによれば、彼は人口樹脂製品の販売、および国内外における製品生産拠点の経営の最高責任を担った。日常業務として、事業目標の設定、事業計画の策定、組織・人事上の決定、生産現場の事務事項を統括しつつ、事業部のマーケティングとプライシングの戦略を練ることが義務付けられた。加えて、事業部の投資計画とセールス・エンジニアの活動内容を監視していた。原料調達を巡り、社内の資材管理部門および法務部門と日々折衝する傍ら、生産拠点設立を目的とした市場調査のために頻繁に海外出張を行った。社内の業務以外に、使用者団体や業界団体でゴルトシュミットを代表し、かつ各種委員会の代表を引き受けていた。

上記の任務の遂行に必要な能力が単なる財務や管理会計の専門知識の範疇を超えることは、言うまでもない。業務遂行の前提となるのは、自社の製品および業界全体についての広く深い知識に支えられた販売組織の最高責任者としての能力、および広範な事業部組織を采配するゼネラリスト的な経営者としてのそれである。

こうした能力を獲得するために選ばれた手段は、外部セミナーの活用であった。たとえばリーケホフは、1968年から1974年の間に9回の外部セミナーに参加させられた（<sup>38</sup>）。セミナーの主な提供者は、企業家養成のための教育機関として戦後ドイツで多大な影響力を有した、ハルツブルク・マネージャー・アカデミー（Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg）であった（<sup>39</sup>）。同アカデミーの「Chef Seminar」を中心としたセミナーのテーマは主に、トップ・マネージャーとしてのマネジメント技術およびマネジメント・スタイルの伝授であった。つまり、会計、財務、販売といった個々の分野の専門知識ではなく、企業全体のマネジメントに焦点を合わせた能

(36) EA, Personnel Databank.

(37) EA, PA Riekehof, Zeugnisentwurf : Aktennotiz Fritz Knobloch, 26. 4.1976.

(38) EA, PA Riekehof, Ausbildungskarte ; Anmeldungen zur Seminarteilnahme.

(39) 同アカデミーは、権限委譲と厳格なjob discriptionを軸とする、ハルツブルガー・モデルと呼ばれるマネジメント・システムを基礎に企業家・組織リーダー養成コンテンツを開発し、多くの企業に提供してきた。

力開発が試みられた。これらの研修の参加者は、必ずしも商学士である必要はなかった。他の事業部長のうち、例えば、大卒化学者のアーレンス（Hugo Arens：有機スペシャリティ事業部長）も、1968年から1974年の間に、Chef Seminarを含む数多くの企業家養成セミナーに参加させられた<sup>(40)</sup>。

また、石油危機以降の経営危機の時期にゴルトシュミットが選んだ企業トップは、1978年に取締役、1981年に社長に就任したロスミー（Gerd Rossmly）であった。彼は、同社の主要事業の基盤となるシリコン技術を完成させたR&D一筋のキャリアの大卒化学者であった<sup>(41)</sup>。彼は社長就任後、不採算事業分野の売却・閉鎖および企業組織の合理化断行により企業再建に成功した。ロスミーの後の社長として、1990年代の化学産業全体の事業再構築の渦中、他企業傘下でゴルトシュミットを存続させる道を選んだコルマイヤー（Hans-Joachim Kollmeier）も、シリコン技術の開発に従事した大卒化学者であった<sup>(42)</sup>。

### 3.2 バイエル的事例

次にバイエルの事例を分析する。バイエルの文書館には、同社に勤務した従業員数から考えると、極めて限られた数の人事書類しか委譲されていない（理由は不明）。このため、筆者がこれまでに確認した商学士の人事書類は、ポスト（Ferdinand-Christof Post：1941～1959年の間に勤務）、アダムス（Erich Adams：1952～1967年の間に勤務）、リンデケ（Werner Lindeke：1922～1972年の間に勤務）のそれのみである。そのため、本節では上記3名の個別事例の分析結果からうかがえる、同社における商学士の雇用の類型を提示する。

#### (1) ポストの場合

ポストは1921年に商学士の学位を得、1941年にイー・ゲー・ファルベンに入社した。採用の理由は、彼が大学進学以前に3年間の事務職員教育を収め、採用直前までに国内外（米国とフランスを含む）の3企業で幅広いマネジメント業務を体験し、特に最後のフランス企業（Procédés Industriels et Charbons actifs SA）では事務担当の取締役として、経営再建、組織変革、さらには生産設備の設営に至るまで責任を担っていたキャリアが評価されたことによる<sup>(43)</sup>。更に、彼のフランス語およびフランス全般についての卓越した知識が、フランスでのイー・ゲー・ファルベンの事業展開（パリにあった子会社SOPIを通じた基礎化学品の販売）のうえで重要視され、彼を本社のプロクリストなみの待遇で採用することにつながった<sup>(44)</sup>。彼は、SOPIの基礎化学品販売部長として勤務し、一時従軍したのち、終戦後の1945年7月から連合軍西側占領軍のドイツにおける河

(40) EA, PA Hugo Arens, Ausbildungskarte.

(41) EA, Curt Edeling, Persönliche Ablage Curt Edeling 1974-1984, Lebenslauf von Herrn Dipl.-Chem. Dr. rer. nat. Gerd Rossmly, 7. 4.1981.

(42) コルマイヤーは入社以降、ロスミーが長を務めた無機化学実験室（Anorganisches Labor）で働いていた。これについて、EA, Telefonverzeichnis, 1. 3.1975.

(43) BAL, PA Ferdinand Post, Lebenslauf, 8.12.1940 ; Personal-Fragebogen, 26.11.1947.

(44) BAL, PA Post, Vorstellung v. Herrn P.C. Post : Notiz Direktor Paul Haefliger, 10.1.1941 ; Vertrag vom 25. 2.1941.

川管理機関で働いた<sup>(45)</sup>。

彼は、1948年1月に連合国管理下にあったイー・ゲー・ファルベンのレーヴァークーゼン事業所（1952年よりバイエル）に、基礎化学品販売課の運営責任を担うプロクリストとして帰社した。これに合わせ、彼の労働契約はプロクリストとしての様式（1948年1月時点で基本給年額15,000ライヒスマルクと取締役が決定する額のボーナス、契約年金6,000ライヒスマルクの支給保証を基本的な待遇とする）が適用された<sup>(46)</sup>。これ以降、彼はバイエルの基礎化学品販売業務の最高責任者として、西欧地域での販売網の再建と拡充に尽力した。この際、彼の海外での豊富な業務経験、各方面での人的つながり、卓越した外国語知識に支えられた、セールスマンとしての才能が高く評価された<sup>(47)</sup>。1954年から1958年末までは、イタリアのバイエル関連会社（Co-Fa）の監査役を務めた。これに伴い、彼の俸給額はプロクリストの基本給（1948年7月の通貨改革時に15,000、1950年に18,000、1955年に21,000、1956年に24,000、1958年に30,000ドイツマルクに改定）に、ボーナスとCo-Faからの監査役報酬を合わせた合計額が65,000ドイツマルクとなるよう固定額で支給された<sup>(48)</sup>。これは、当時のバイエルにおけるプロクリストの給与額としては破格の水準であった。バイエル退職後には、フランスの化学企業Progilが彼をコンサルタントとして雇った<sup>(49)</sup>。

このように、ポストはフランスを中心とする西欧地域での基礎化学品販売のスペシャリストとしてキャリアを築いた。そして、幅広い業務経験が職業遂行能力の基礎として重要視される、事務職員の古典的な職種である販売業務に従事した。一方で、彼の入社時の上司で、基礎化学品の販売の最高責任を担ったイー・ゲー・ファルベンの取締役ヘフリガー（Paul Haefliger）は、非大卒の事務職員として彼の職務を監督していた。この事実から、商学士に与えられた職務および彼らに求められた職業上の能力と、従来の職業教育を最終学歴とする事務職員のそれとの間で連続性がみられる場合もあったことがわかる。

## （2）アダムスの場合

アダムスは1952年1月に、バイエル本社事業所が社員の物品購入のために所有していたデパート（Werkskaufhaus：以下、「社員用デパート」と表記）の長として採用された。彼はケルン大学に在学中、経営学の権威シュマーレンバッハのもとで管理会計、財務諸表、税務について学び、また同大学の小売業研究所（Einzelhandelsinstitut）で卸売・小売業務と宣伝学を研究する傍ら、金融業者の下で1年間の業務実習を行った<sup>(50)</sup>。商学士学位と博士号の取得後、1933年にデパート・チェーン大手であるカウフホーフ（Kaufhof）本社の実習生となった。彼の事例からも、商学士の学位自体は、専門職として就職するために十分な職業資格とみなされていなかったことが分かる。

(45) BAL, PA Post, Inland Waterways Transport Branch, Transport Division, Control Commission for Germany, 26th March, 1947.

(46) BAL, PA Post, Personalabteilung an Allgemeine Verwaltung, 17.11.1947.

(47) BAL, PA Post, Die Welt (Nachruf), 29. 4.1971 ; Brief von Bayer AG an Witwe, 27. 4.1971.

(48) BAL, PA Post, Gehaltsberechnungen : Allgemeine Verwaltung 1954-1959.

(49) BAL, PA Post, Direction Progil an Ulrich Haberland, 22. 4.1959.

(50) BAL, PA Erich Adams, Lebenslauf, Vorbildung und praktische Tätigkeit, 7.11.1951.

ここでは、1年間の実習プログラムが彼に適用された。これに基づき各種統計の集計、簿記、店舗での全般的な販売実務を経験したのち仕入れ業務全体について学び、1934年に取締役アシスタントとして採用された。同職において、企業全体の収益性と業務効率の監視、商品調達予算の作成、在庫管理、損益計算書の作成、各店舗・国内外事業の経営状態の比較分析、原価計算と予算管理、財務諸表の作成・分析、財務計画の策定を主に担当した。1937年1月には男性用衣料専門店の店長として赴任し、店舗の購入・販売業務および簿記業務の刷新に従事した。半年後にカウフホーフに戻ると、以前の業務に加え、衣料品の調達業務の長として52人の部下を指揮した。1948年末には絨毯商社の社長に就任し、操業統計の近代化、損益計算書の作成を軸に管理会計システムの確立に努める一方で、取引上の決済管理、大口顧客との受注交渉を担当した<sup>(51)</sup>。そののち、バイエルの社員用デパートの長として採用された。

小売のプロとしてのキャリアのみが彼の採用の理由ではなかった。バイエルは当時、社員用デパートの損益管理上の問題を抱えており、これを彼のような最新の管理会計に通曉したマネージャーに委ねたいと考えていた<sup>(52)</sup>。つまり、ここでも、管理会計の専門家への強い需要が、企業による商学士採用の一動因となっていた。もっとも、アダムスの採用時の年間基本給額は15,000ドイツマルクであり、プロクリストの地位も付与されていないなど、先のポストと比べた場合、彼の待遇は見劣りがした。労働契約もバイエル本社の統一的なフォームではなく、彼が以前勤めていたカウフホーフの店舗支配人用のそれを模範として、社員用デパートのみで通用する様式で整備された<sup>(53)</sup>。つまり、彼の役割は、あくまで本社事業所に付属する一機関レベルのマネージャーとしてのそれに限定されていた。このように、バイエルでは同じ商学士であっても、企業外部との取引を主要な任務としたポストのような販売のプロと比べた場合、企業内部の組織効率の改善を担当する管理会計のプロとしてのアダムスが有したようなキャリアは、低く評価されることもあった。

入社後数年すると、社員用デパートの長の任務は2分割された。会計業務は他のマネージャーに任される一方で、彼には販売、在庫管理、商品調達の業務責任のみが委ねられた。1958年にはバイエルの組織変革により、社員用デパートは社会・人事部 (Sozial- und Personalabteilung) に直属する子会社 (Bayer-Kaufhaus GmbH.) に改組されるとともに、同部長がその社長を兼任したため、アダムスはデパートの最高責任者としての地位を失った<sup>(54)</sup>。彼がバイエルでの勤務人生で最終的に到達したのは、重要社員 (Prominent) という、プロクリストの地位を得ていない有能な社員に与えられる、バイエルの企業内ステータスであった<sup>(55)</sup>。これは、特別な契約の締結に基づき、原則としてプロクリストと同額となる契約年金 (1964年時に年額7,200、翌年9,000ドイツマルクとして保証) と、上層の経営管理層の待遇 (ディレクターおよびプロクリストと同じ人事部の所轄、

(51) BAL, PA Adams, *ibid.*; Zeugnis (Kaufhof), 30.12.1936; 31. 5.1946; Zeugnis (Ott u. Heinemann), 28. 8.1937; Zeugnis (Teppich Schlüter), 31. 3.1950.

(52) BAL, PA Adams, Adams an Dir. Fritz Jacobi, 14. 8.1951.

(53) BAL, PA Adams, Kaufhof Personal-Zentrale an Personalleitung Bayer AG, 9.10.1954; Brief von Dir. Jacobi an Adams, 25.10.1951.

(54) BAL, PA Adams, Notiz, 17.10.1956; Direktionsrundsreiben Nr. 1721, 5.11.1958.

(55) BAL, PA Adams, Bayer AG an Adams, 1.12.1964; Allgemeine Verwaltung an Adams, 14.12.1964.

プロクリストと同額までの基本給額の上昇、利子がつく社内の給与支払い口座の利用権、社による新聞での訃報掲示）からなるインセンティブを付与する内容であった。

### (3) リンデケの場合

リンデケは国民学校卒業後、14歳の時に雑用係（Bürojunge）としてバイエルの会計部工業簿記課に採用された。1924年には四則演算、タイプライター、速記からなる試験に合格し、事務補助員（Bürogehilfe）に昇格した<sup>(56)</sup>。簿記の職務の傍ら、商業学校に通い1925年に卒業した<sup>(57)</sup>。1930年からは工業簿記課内のタビュレーティング・マシンでのデータ処理業務も担当し、1931年には社内での正式な職員の身分を獲得した<sup>(58)</sup>。1933年10月から1934年3月には、業務の傍ら、商業学校の講座に通い、商業通信文の作成に習熟した<sup>(59)</sup>。1937年から3年間、冬季の社内講座に参加し、英語知識を業務で使用できるレベルにまで磨き上げた<sup>(60)</sup>。1938年9月には、商工会議所が主催する事務職員教育修了試験に合格し、正式な職業資格としての事務職員となった<sup>(61)</sup>。1942年には在職しながらケルン大学で週に2日の通学で経営学を勉強する許可を上司から得た。その後従軍のため一時中断したが、戦後の1946年には勉学を再開した<sup>(62)</sup>。1948年3月から2か月間、無給での休暇を許されて卒業試験の勉強に集中した後、これに合格し、商学士の学位を取得した<sup>(63)</sup>。これにあわせ、通貨改革後の1948年7月には、1946年以来341.5ライヒスマルクだった月給が500ドイツマルクに改定された。これは、戦後初めて効力を持った1951年の化学産業大卒者協約で定められた給与額と比較すると、入社3年目以上の、あるいは博士号を有する新卒の大卒化学者あるいは大卒エンジニアと同等の扱いであったことがわかる<sup>(64)</sup>。つまり、給与の面で、彼のキャリアと商学士の学位は、理科系の大卒者と同等の資格として扱われた。彼はこの後も引き続きケルン大学での勉学を継続し、1951年2月には博士号を取得した<sup>(65)</sup>。これに合わせ、月給額は720ドイツマルクに引き上げられた。これは上記の協約給与最高額（入社5年目の大卒化学者の給与額）を超え、かつ同年からはボーナス（1951年は1,000ドイツマルク）も支給されるようになった。これ以降、彼は、原則として使用者との個人交渉で給与額を決定する、協約外職員として扱われた<sup>(66)</sup>。1953年に経営組織法が発効すると、企業側から、同法に基づく従業員代表委員会によっては被用者利益を代表されない指導的職員として認定された<sup>(67)</sup>。同年には、工業簿記課の通知を、上司からの委託があれば、

(56) BAL, PA Werner Lindeke, Technische Buchhaltung an Personal-Abteilung, 15.11.1924.

(57) BAL, PA Lindeke, Abgangszeugnis, kfm. Berufsschule der Stadt Wiesdorf, 1. 4.1925.

(58) BAL, PA Lindeke, Personal-Abteilung an Lindeke, 27. 7.1931.

(59) BAL, PA Lindeke, Bescheinigung, 15. 3.1934.

(60) BAL, PA Lindeke, Zeugnis, 5. 5.1938.

(61) BAL, PA Lindeke, Zeugnis, 27. 9.1938.

(62) BAL, PA Lindeke, Aktenvermerk der Personalabteilung, 17. 5.1946.

(63) BAL, PA Lindeke, Aktennotiz Brüggemann, 25. 2.1948 ; Aktennotiz Personal-Abteilung, 27.5.1948.

(64) 同協約については、石塚史樹（2008）『現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容』明石書店、pp. 81-83、1951年の協約俸給額については、Ishizuka, op.cit., p.275に解説がある。

(65) BAL, PA Lindeke, Bescheinigung, 14. 2.1951.

(66) BAL, PA Lindeke, Personal-Abteilung an Lindeke, 15. 1.1951 ; 20.12.1951.

(67) BAL, PA Lindeke, Personal-Abteilung an Lindeke, 7. 4.1953.

自らの責任で作成できる権利を認められた<sup>(68)</sup>。

このように、リンデケは職業資格の変更を繰り返して博士号を持つ商学士となり、マネージャーの一員に昇格した。一方、商学士となった直後の1948年10月から、彼は会計部の会計監査課に配属替えとなった。つまり、商学士を管理会計業務の専門家として雇用するという、ゴルトシュミットと同様のキャリア・パターンがここでも観察できる。なお、1960年には、指導的職員のステータスを有する者だけでも、会計監査課に8名、会計部全体では少なくとも12名の商学士が勤務していた<sup>(69)</sup>。

リンデケは1951年に工業簿記課に戻った後、1957年にはタビュレーティング・マシンによる情報処理業務の責任者となった。同マシンによる情報処理システムが廃止された1961年には、この任務を外されて工業簿記課の課長となった。この際、プロクリストには任命されず、その権限は課内の日常業務支配権 (Handlungsvollmacht) にとどまった<sup>(70)</sup>。同職で彼は200人の部下を率い、本社事業所の各部門の原価計算、本社事業所およびドルマーゲン、エルバーフェルト各事業所の固定資産台帳の管理、バイエルが行う主要事業以外のビジネスの会計監査を遂行した<sup>(71)</sup>。彼が最終的に到達した社内での地位は、アダムスと同様、重要社員のステータスであり、1971年には退職後の契約年金が9,000ドイツマルクとして保証された<sup>(72)</sup>。彼が退職する2年前となる1970年の基本給額は45,600ドイツマルクに達したが、これはプロクリストの基本給額、あるいは大卒者の基本給の最高額に匹敵した<sup>(73)</sup>。

50年の勤務生活の間に頻繁な資格替えを行い、課長にまで昇進したリンデケのキャリアは特殊な事例といえる。だが、彼の行動からは、大学での経営学の勉強が事務職員としての職業教育の延長線上にあるとの理解が企業社会に存在していたことをうかがわせる。一方、バイエルがすすんで彼の勉学のために自由時間を提供していた背景には、経営学専攻者が習得する専門知識（特に新しい管理会計の手法）に対する大きな期待があったと想像される。

## 4 結 語

本稿の分析結果からは、以下の事実が浮かび上がる。

第2次世界大戦以前、化学企業は商学士をほとんど雇用していなかったが、戦後に商学士採用ブームが起こった。この理由は主に、新通貨秩序の下で求められた、企業内の管理会計・会計監査業務の刷新・強化の必要性にあった。これに合わせ、これらの業務を担当する専門家として、彼らがまとまった数で雇用され始めた。一方で、バイエルのポストのように、戦前から雇われていた商学士

(68) BAL, PA Lindeke, Erteilung einer „i.A.“-Vollmacht, 13. 6.1953.

(69) BAL, PA Lindeke, Rechnungswesen an Personal-Abteilung, 9.12.1960.

(70) BAL, PA Lindeke, Aktennotiz, 12. 1 .1961 ; Direktions-Rundschreiben, 13. 7 .1961 ; Vorstand an Lindeke ; 28.11.1961.

(71) BAL, PA Lindeke, 50 jähriges Dienstjubiläum Dr. Werner Lindeke, 30. 5.1972.

(72) BAL, PA Lindeke, Allgemeine Verwaltung an Lindeke, 16.12.1971.

(73) BAL, 380- 3, Einkommensentwicklung der Privatkonteninhaber, 28.10.1969.

の中には、従来から非大卒の事務職員の代表的な職務であった製品販売に従事する者もいた。この場合、実務経験の豊富さがキャリアを決定づけていた点で、非大卒の事務職員と変わらない。

いずれにしても、商学士の学位あるいは大学での勉学内容自体は職務を遂行するのに十分な職業資格とはみなされず、事務職員教育や実習を含めた実務経験が正社員としての採用の前提となった。この意味で、従来の非大卒の事務職員と商学士を有するそれとの間で、就職の要件となる職業資格の内容についての連続性がみられる。商科大学の設立を推進したドイツ経済界がこれにより高度な商業知識を有する専門家の養成を期待したことは、冒頭で述べた。だが、現実の商学士に対し、経済界は大学以外の場での職務遂行能力の獲得を採用の前提として求めていた。この意味で、商学士という職業資格に対して与えられた評価は、大学での勉学内容及び学位そのものが雇用と職務遂行の十分な前提となる、大卒化学者のような自然科学系のそれとは異なっていたことがわかる<sup>(74)</sup>。

商学士が戦後、学位に見合った職を企業内に見出せないことが多かった先達とは異なり、化学企業のような自然科学・技術系の大卒者が重視されてきた職場でも専門職としての地位を確立してきたことは、見てきたとおりである。給与額や昇進においても、各自の能力と責任の大きさに従う形で、他の大卒者に劣らない待遇を受けていたことも示された。一方で、「専門経営者や中間管理層といった経済人」あるいはその候補として商学士がドイツ企業に雇用されたのか、という問題については、本稿の分析結果からは明確な結論を引き出せなかった。事例となった化学企業は第一に、管理会計・会計監査、財務、あるいは販売のスペシャリストとしての商学士の能力を必要としたことから彼らを採用していた。そして、彼らをはじめから経営者や中間管理層あるいはその有力候補として計画的に採用していたという明確な証拠は見いだせなかった。むしろ、ゴルトシュミットのように、会計や財務の新知識を有する商学士への需要がひとまず落ち着くと、その新規雇用を積極的には推進しなくなることもあった。

これに加え、商学士が「大企業で最初から幹部候補生として採用されるほど評価が高い」との早島の主張が支持されるならば、企業内で商学士を特に優遇・優先して採用する変化がいつごろ、なぜ起こったのかについての、経営史分野における詳細な研究が必要となろう。しかしながら、この課題は本稿の問題意識を超えるため、別項にゆだねることとしたい。

（いしづか・ふみき 東北大学大学院経済学研究科准教授）

\*本研究は2012～2014年度科学研究費助成事業（課題番号24730357）による研究成果の一部である。

(74) 例えば、バイエルでは1911年に、大卒化学者の採用条件として「大学が定める所定の化学の専攻課程を原則として博士号を取得し終了していること、化学の全般的な基礎知識に習熟し研究開発と生産業務に関連する全分野で投入可能なこと」という全社共通の規則を明文化した。これについて、BAL, 213- 2. 1, Bestimmungen über die Anstellung von Chemikern, Koloristen und sonstigen akademisch gebildeten chemisch-technischen Beamten, 6. 1.1911を参照。