



三流大卒サラリーマンが語る
戦前と現代の学歴社会



サラリーマン

学歴と仕事の実力は比例するのでしょうか。そして学歴社会は日本の組織にどのような影響を与えているのでしょうか。多様な意見があるかと思いますが、三流大学卒で、日系・外資を含めて金融一筋のサラリーマンの視点から考えてみたいと思います。

実態として、日本の銀行組織、特に財閥系であるメガバンクの頭取は東大、又は京大卒が占めています。出身大学と入行年次、さらに複数の銀行が合併しているメガバンクの場合は出身行が人事に関わる重要なファクターとなっているようです。私は地方銀行出身ですが、東大の新卒が一人ぐらい入行する年がありました。彼らは将来の幹部候補として最初の配属先も本部や有力店舗となり、それに早慶卒が続いていくというパターンであったと思います。地銀の場合はローカル色が強く、行風がそれぞれ違うので一概には言えませんが、出世に有利な大学が存在したり、地元の名門高校卒のグループが強かったりすることがあります。地銀であれば、早慶以外の六大学出身者でも、アピールや立ち回り次第では役員クラスのポジションが狙える可能性があると思います。しかし、メガバンクや財閥系大企業ではほぼノーチャンスです。

それでは外資系金融機関はどうなのでしょう。日本の金融機関よりも実力重視とされていますが、私の実体験からすると、学歴は日本の金融機関（いわゆるドメドメ）よりもさらに重視されます。日本人からすれば「東大」は最高学府ですが、海外には東大よりも国際的評価が高い大学はたくさんあり、外資系金融ではハーバードやMIT、コロンビアなどの学位取得者がゴロゴロいます。欧米の名門校のMBA取得者の場合、実際の実務に関する知識や技能はまともにチェックされないまま、インタビューを受けただけで簡単にシニアのポジションに中途採用されたりします。彼らはビジネススクール仕込みのプレゼンカを駆使してインタビューで自分をアピールするのは得意ですから、たいいてい採用されてしまいます。外資系金融機関は、ビジネスの拡大局面では積極的に中途採用を行います。反面、求められる成果が出せなかったり、日本からの事業撤退を決断したりすれば、現地採用の日本の社員は退職を余儀なくされることになります。ただし、給与水準の低い社員であれば残務整理のために残れたりします。

一方、日本のメガバンクを含めた大企業は、一部の特殊な技能を必要とする専門職を除き、社風を知らない外様の中途採用を敬遠します。つまり「生え抜き」かつ「一流大卒」が幹部クラスになるための重要な要素ということになります。日本の大企業が新卒一括採用に未だに執着するのはこのためです。最近の経済界の主張として、海外に比べて低い日本企業の生産性を改善するために「雇用の流動性」が必要だとして、現状の厳しい解雇規制の緩和を求めている一方で、自分たちは新卒一括採用にこだわり続け、学生にプロフェッショナルとしての「就職」ではなく「就社」を求めているのです。言行不一致も甚だしいのです。

日系の大企業が「グローバル化」などと言いながら「新卒の外国人採用を開始」という記事を日経などでよく目にしますが、実体としては、日本語ができ、かつ日本人の感覚を持った学生を求めているかと思いますが、要するに排他的な「ムラ」の社風に合わない人は敬遠されるわけです。それならば最初から日本人だけを採用すればいいのです。日系大企業の幹部には、過去に昇進のための「通過儀礼」的な海外駐在をただで「グローバル人材」になった気である方が多いようですが、残念ながらそれは大きな間違いです。海外駐在経験があっても頭の中が「ドメドメ」のままでは意味がなく、グローバル人材どころの話ではないのです。旧日本海軍の軍人と言えば、ハーバードに留学経験のある永野修身軍令部総長や山本五十六連合艦隊司令長官などがそうなのですが、ただ海外にいましたよというだけであり、その貴重な海外駐在経験を海軍幹部としてその後の意思決定や作戦に生かしたとはお世辞にも言えないのです。ちなみに山本は留学の後半ではほとんど学校へ行かず、米国各地を転々としていたようです。

日本の大手金融会社の中には中途採用の募集を行う際に、転職歴が3回を超える応募者は門前払いをしているところがあります。転職サイトの募集内容を見るとよくそのようなことが書いてあります。本人の知識や技能、転職理由等を一切無視して転職回数だけで門前払いするというのは、社員に組織への忠誠だけを求める旧態依然とした日本型組織の悪癖であり、このようなマインドをもった企業が多数派を占める状況では日本人一人当たりの低い労働生産性を上げることはできません。このような企業が「雇用の流動性」などと叫ぶのは笑止千万です。

また、中途採用時においては、「エージェント」と呼ばれる転職支援会社が企業の中途採用案件を紹介してくれるのですが、私のような三流大学卒が希望年収を言うと、露骨に嫌な顔をする日本人のエージェントがいたりします。「一流の〇〇大卒の人でもこのぐらいの年収だから」と言って、現在の私の年収維持を諦めるように促す者もいました。おそらくそのエージェント自身が一流大卒であり、三流大卒の私が彼よりも高い年収を希望したので面白くなかったのだと思います。外国人のエージェントではこのような事は一度もありません。自分の技能と経験に基づいて希望の条件を遠慮せずに伝えるのは海外では当たり前で、日本的な謙遜は無用なのです。

では、学歴と実務能力に相関性はあるのでしょうか。邦銀を含めた日系金融機関2社、外資系金融機関3社の勤務経験から判断すると、答えはYesです。世界中で事業を展開しているグローバル金融機関においては、日系企業では絶対に会えないような、信じられないくらい優秀な人と仕事をする機会があるのです。日本人だけの「ムラ」では東大だ京大だ、とやっているわけですが、外資系金融機関では、東大よりも国際的評価の高い海外の

大学で Ph.D. (博士号) を取得しているような人がゴロゴロいます。一緒に仕事をすると、どう逆立ちしてもこの人達のスキルと知識にはかなわないことがわかるのです。さらに日本国内からも一流大学のトップの人間たちが新卒で入ってくるので、彼らの知性や語学力に驚かされることになります。あと10年もしたら彼らはどこまですごくなっているのだろうと思ってしまうのです。

一流大学のトップの卒業生を見ていつも思うことは、物事の理解、吸収が非常に早いということです。彼らは10を知るのに3,4くらい説明を聞けば十分なのです。知識を吸収するスピードが速く、新しいことを学ぶのには非常に有利なのです。受験勉強においても有利です。10の事を学ぶのに、他人の3~4割の時間で済むということになるからです。その結果、彼らは一流大学の難関学部に次々と合格してしまうのです。

三流大学卒の人間は、10を知るのに下手をすると10を聞いてもわからないことがあります。従って一流大学の入試を突破するのは非常に困難です。時間とお金をかけて勉強して二浪、三浪しても失敗する可能性が非常に高いのです。余程の時間とお金をかけて、良い予備校に行って勉強すれば運よく合格できるかもしれませんが、それでも上記のような人間と比較すれば能力の差は歴然です。これは戦前であれば東条英機タイプです。東条は、当時の帝大(東大)と同レベルかそれ以上の難関であった陸軍大学校に、苦学の末に三度目の受験でやっと合格しているのです。まともに勉強せずに合格してしまう石原莞爾や永田鉄山のような天才肌の軍人との能力の差は歴然でした。

逆に、一流大のトップクラスの卒業生には苦手なことがあります。何でしょうか？それは「説明」です。今風に言えば「プレゼン」です。前述したように彼らは理解のスピードがとて速いので、私のような理解の遅い人間の感覚がわからないのです。だから、あまり理解の早くない私のような人間に物事を説明するのはあまりうまくありません。現場の実務において、同僚やビジネスパートナーは彼らの様なエリートばかりではありません。彼らは相手の呑み込みが遅いとイライラしてしまうことがあります。このような場合、私のような理解の遅い人間が、時間をかけて理解をした上で説明を行った方が相手にはわかりやすいのです。相手が理解するまでのトータルの所要時間もその方が早く、全体としても効率がよいのです。

そうは言っても、一流大学のトップクラスの人間の方が、総合的な実務能力において、そうでない人間よりも上である場合が多いことは否定できません。単純に学歴社会を容認するという意味ではありませんが、三流大学卒の人間から見て、一緒に仕事をしたり部下に持ちたいと思うのは、やはり一流大学卒の人間なのです。三流大学卒の人間ばかりが幹部となっている一流企業の組織というのは少なくとも金融系の組織では成立し得ないと思

います。そのようなデータはないと思いますが、もし実務能力と学歴を統計学的に分析した場合、両者間には相関性が見られるという結果になると思います。ちなみに私の経験則では、同じ早大、慶応卒であっても学部によってかなりの差があると感じます。どうしても早稲田や慶応に入りたくて上から下までたくさんの学部を受け、何とか一つの学部だけ合格したような人間と、難関学部だけを受けて合格している人間との差は歴然としています。

上記のような日本の一流大を卒業した優秀な人でも、海外の有名大学で Ph. D. を取得しているような方のレベルには及ばないのですが、要するに上には上がいるということです。

結論として、少なくとも実務能力の観点からすれば、組織における学歴重視は理に通っていると言えるのです。問題は日本の組織の排他的な「ムラ」のマインドにあるのではないのでしょうか。ここからは、旧日本軍の組織の学歴の位置づけはどうであったか見ていきたいと思います。

まず、旧日本軍組織の規模はどのくらいだったのでしょうか。アメリカとの太平洋戦争開戦時の陸軍の将兵の数は約 210 万人、海軍は約 32 万人でした。現在の日本のあらゆる組織と比較しても非常に大きな組織であったことがわかります。

陸海軍には幹部養成のための教育機関として、それぞれ「陸軍大学校」と「海軍大学校」が存在しました。これらの学校には一般人は入学資格はなく、定められた条件を満たして選抜を受けた軍人のみが受験することができました。

旧陸海軍においては、軍事作戦を考案するために「参謀」と呼ばれる人たちが大きな役割を果たしました。陸大と海大は、その参謀を養成するための、言わばエリート養成機関だったのです。特に陸軍においては、陸大卒であることは軍中枢のポストに就くための必須条件であり、さらに卒業年次と卒業成績（席次）はその後の昇進を左右する重要な条件であったのです。どこかで聞いたような話ですね。既に日本人は戦前からこういう事をしていたわけです。

昭和以降になると、旧陸軍においては主要ポストを陸大の卒業者が独占していました。陸大の卒業成績が上位 6 番までに入ると天皇から軍刀を下賜され、彼らは「軍刀組」と言われました。さらに首席で卒業すると天皇に「御前講義」を行うことができました。

陸軍大学校を受験するためには陸軍士官学校を卒業していなければならない、隊付きの実務経験が必要で、30 歳未満の大尉・中尉でなければなりません。さらに連隊長などの直属

の上司の推薦が必要でした。試験は記述試験の「初審」と、口頭で一週間ほどかけて行う「再審」の二段階に分かれており、初審を通らなければ再審に進むことはできません。合格率は受験者数の約一割ということですので、相当の難関であったことがわかります。受験資格を得ることすら簡単ではありませんから、当時の帝大（現東大）よりも難関であったと言ってもいいでしょう。

前述した様に、東条英機は3回目の受験でやっと合格しています。終戦時の陸軍大臣であった阿南惟幾（これちか）はなんと4度目の受験でやっと合格しています。そうまでも合格する価値があったということなのでしょう。

一方、「世界最終戦論」を著し、満州事変の首謀者である石原莞爾は、所属の連隊長の命令で嫌々陸大を受験します。やる気のない受験であったため石原は一切勉強せず、試験会場にも参考書を一切持参しませんでした。しかしそれでも石原は合格してしまうのです。しかも入学後も膨大な宿題を楽にこなし、結局陸大を次席（二番）で卒業しますが、本当は首席の成績でした。何らかの理由で意図的に点数が変更されたのですが、もし首席で卒業すると天皇へ御前講義を行うことになりますから、他の軍人達とは思想の次元が違う石原が天皇に何を言うかわからないという懸念があったともいわれています。

石原は東条を「東条上等兵」と呼んでバカにしており、東条への批判を繰り返したため、日米開戦前に予備役へと編入させられてしまいました。その結果、満州事変の首謀者であるにも関わらず、戦後の連合軍の戦犯追及を免れました。同じ陸大卒でも努力家の東条と天才肌の石原ではスケールが違うのです。

旧陸軍参謀本部の中枢の中枢と言えれば第一部作戦課でした。この部門で戦時中の作戦計画が練られていたのですが、作戦課には前述の陸大軍刀組しか配属されないという不文律がありました。参謀本部の作戦部室の前には常に衛兵二人が警備しており、第二部（情報部）の人間も入ることが許されなかったそうです。要するに陸大を抜群の成績で卒業したエリート中のエリートだけが作戦課への配属が許されたのです。

参謀本部作戦課の軍人といえば、服部卓四郎、辻政信、瀬島龍三らが有名です。瀬島は陸大を首席で卒業し天皇への御前講義を行いました。作戦課では作戦参謀として数々の軍事作戦を立案し、戦後はソ連によりシベリアに抑留されました。その後伊藤忠商事の会長を務め、中曽根康弘元首相のブレーンも務めています。

瀬島は元祖「日本の官僚」ともいうべき人物で、文章が非常に上手でした。現在で言えばいわゆる「官僚作文」の元祖と言えるでしょう。作戦参謀となった初期の頃には杉山元

(はじめ) 参謀総長に付いて、杉山の宮中への上奏のいわゆるカバン持ちをしています。天皇から質問に回答するための資料を瀬島が作成しており、杉山は宮中へと向かう車の中で瀬島のレクチャーを受けてから上奏に臨んでいたそうです。瀬島の文章が陸軍上層部から好まれていたのは、どんな作戦失敗でも勝利に変えてしまうような上手さがあったからと言えます。結論ありきで組織の上層部の意向に沿った文書を作る、まさに現在のエリート官僚の姿そのままです。大臣が官僚作文を答弁などで朗読するのは現在では日常の光景となっています。

旧陸軍において、戦時中の作戦参謀は非常に大きな権限を持っていました。戦前の日本における軍の指揮・作戦部門(統帥部門)のトップは大元帥たる天皇ですが、その下に陸軍の参謀総長、海軍では軍令部総長が存在します。陸軍の「大本営派遣参謀」は、参謀総長の代理として命令を出す権限が与えられていました。従って、大本営参謀が戦地に赴き、「これが大元帥陛下のお考えである」と発した命令は、現地の司令官といえども逆らうことができませんでした。

しかも参謀は作戦の立案はするものの、その結果に対する責任がありませんから作戦が失敗しても処分を受けることはありません。まさに現在の官僚組織の姿そのまま、原発問題であろうが、厚生年金の運用問題であろうが、責任の所在が明らかにされ、担当者が責任を負った例はありません。官僚の無謬性というのは旧陸軍組織に既に存在していたのです。

瀬島は1944年に「捷一号作戦」という作戦を立案します。この作戦をもとに行われた10月の台湾沖航空戦では、大本営は帰還したパイロットの報告をもとに大戦果を挙げたと発表します。米艦隊に大ダメージを与えたという情報をもとに、参謀本部はレイテ決戦に作戦を変更します。しかし実際には米艦隊はほとんどダメージを受けておらず、この作戦変更は裏目に出て、レイテ島はマッカーサー率いる米軍に奪還を許し、9万人近い戦死者を出して失敗に終わってしまうのです。

さて、参謀本部第二部情報課の情報参謀である堀栄三少佐は、台湾沖航空戦の戦果はどうも疑わしいと感じていました。堀栄三少佐はこのブログでも紹介しましたが、広島、長崎への「特殊任務機」(原爆搭載機)の接近を事前に察知していたあの情報参謀です。堀は海軍の九州飛行場へ移動し、作戦から帰還したパイロット達に戦果について詳細を質問したところ、あいまいな回答しかなく、経験上この戦果は疑わしいと判断し、参謀本部へその旨の緊急電報を発信します。

しかし、この情報は結果的に瀬島に握りつぶされてしまいます。情報課が収集した電報や情報の内容の価値を判断し、それを作戦にどう生かすかの権限は作戦課にありました。要するに作戦参謀である瀬島は自分の立案した作戦に関わる都合の悪い情報を無視したのです。本来の組織のあり方からすれば、このような重要な情報は部内や海軍の担当部門と共有して、内容の真偽を判断してから次の作戦行動を起こすべきですが、陸海軍は独自に情報収集を行っており情報の共有は基本的には行いません。しかも作戦課は異常な縦割りであり、自分の担当以外の事項は共有しておらず、何も知らないのです。エリート中のエリートとはいえ、瀬島は自分の判断だけでこの重要な情報を握り潰し、それが許されてしまう組織だったのです。しかも作戦失敗による9万人近い戦死者を出したことの責任を問われることもありません。これは現在の官僚組織そのままではないでしょうか。

このような陸大卒エリート達で固められた作戦課が立案した数々の軍事作戦を推し進めた結果どうなったかはここで指摘するまでもないでしょう。

それでは陸軍大学校のカリキュラムはどのようなものであったのでしょうか。前述したように、陸大、海大は参謀を養成するための教育機関です。カリキュラム内容は戦略、戦術、戦史、統帥権、統帥論といったものが7割以上を占めていました。従って、どのように戦争を計画し、どのような軍事作戦を立案し、どうやって勝つかという戦争の実務的な教育だけに偏っており、軍幹部として必須の知識である国際情勢や法律、国際法といった内容は1割程度しかなかったのです。A級戦犯として裁かれた元帥陸軍大将の畑俊六は、東京裁判で『九カ国条約』の名前は知っているが内容は知らない」と陳述しています。「九カ国条約」は今の大学受験で日本史を選択する学生なら誰でも知っている重要な条約です。畑は陸大を首席で卒業している「エリート軍人」なのです。また同裁判では、開戦時の総理大臣であった東条英機でさえも同条約やパリ不戦条約の詳細を知らなかったことが露呈してしまいました。

陸大では対英・対米戦略について学ぶこともなく、開戦・終戦の手続きすら学べなかったのです。「どうやって戦争するか」ということばかり教えるわけですから、このような教育機関で学んだ「エリート軍人」が戦争を主導すればあのような結果になるのは当然と言えば当然でしょう。日本の敗戦は決定的であったのにも関わらず、いたずらに戦争を長引かせ、膨大な数の国民が犠牲となったわけです。

陸大の成績評価にも問題がありました。例えば東条英機は大正時代に陸大の教官を務め

ていますが、東条はドイツびいきの考え方を持っていました。生徒が東条の考え方に沿わないドイツ軍の弱点を分析した答案を提出したところ、ほぼ零点の評価が返ってきたそうです。逆に東条の持論に沿った答案を提出した生徒にはほぼ満点の評価がついたというのです。

前出の堀栄三は陸大の教育について戦後「一部の学生たちは、自己を忘却し、いたずらに教官に迎合して成績本位に走る傾向が見られたことも事実であったが、それはどこの社会にでもあることであろう。しかも優等生という者にそれが多いのというとも皮肉だが・・・」と述べています。これはまさに前出の瀬島のようなタイプのことを指摘しているのでしょう。教官の望んでいる回答を村度し、名文にしてまとめる・・・これが陸大エリートの実の姿だったのです。組織が望む通りの考え方をすることが重要で、そこに自己は存在する必要はないのです。現在の日本の大組織と何ら違いはなかったことがわかります。

それでも、戦前、戦後、そして現在を通じて高学歴の人材の個々の能力が高いことは疑いのない事実でしょう。問題は日本の大組織の排他的なマインドにあるのです。P・ドラッカーは「組織の中に成果は存在しない。すべての成果は外にある」としています。さらに、「組織は存在することが目的ではない。種の永続が成功ではない。その点が動物とは違う。組織は社会の機関である。外の環境に対する貢献が目的である。しかるに組織が成長するほど、特に成功するほど、組織に働く者の関心、努力、能力は組織の中の事で占領され、外の世界における本来の任務と成果を忘れていく」と述べています。私はこれ以上に日本の大組織の特徴を端的に言い表した言葉を知りません。

戦前では、陸軍という大組織の中核にいる人間たちは、組織の外に関心を持たず、自らの属する最小単位の組織、つまり参謀本部作戦課という組織の中だけに彼らの能力、アウトプットを注いでいたわけです。その結果、作戦失敗により数十万の兵士が命を失っても、非戦闘員である国民の多数の生命が奪われても彼らは関心を持ちません。そのような失敗を認めてしまえば組織の存在が脅かされるからです。

現在も状況は全く同じです。「官僚の無謬性」と言われるように、官僚が自らの失敗を認めることはありません。原子力政策、年金問題、ゆとり教育の問題ばかりです。ドラッカーが指摘しているように、官僚組織の成果は外、つまり国民の側になければなりません、彼らの成果は組織の中にあるのです。予算をたくさん取得することはその中の一つです。毎年のように政治家の利害まで絡めた省庁間の予算の奪い合いが行われています。戦前の

軍においても予算を取得することは最も重要な成果の一つでした。海軍は一部の強硬派を除いて対米戦争反対のスタンスでしたが、開戦に反対すればその分予算が減らされても文句が言えなくなります。予算を増やしてくれるのならということで開戦に同意したという面もあるのです。たとえ勝算がなくとも、予算取得のために開戦に同意するとは、もはや国益も何もあったものではありません。組織の存在だけが目的になってしまっているのです。

民間企業でも同様の指摘が当てはまります。カネボウの白斑問題にしても、みずほ銀行の提携ローンを利用した暴力団への融資事件にしても、組織内部では速い段階で問題を把握しておきながら、焦点が組織の外、つまり顧客や株主ではなく中へ向いてしまっている結果、外部への問題の公表とその対応が大幅に遅れたと言えます。関係者たちは自らの所属する組織の存続をまず第一に優先したことが容易に想像できます。大組織になればなるほど内部の組織間の綱引きや足の引っ張り合いが行われるようになり、メガバンクでは出身行がどうのという、本来の成果とは何の関係もない低次元の派閥争いが、内向きの視線をさらに加速させていきます。

このような組織の中核の人間たちの個々の能力は、東大出身の「エリート」たちばかりですから間違いなく高いわけです。そんな優秀な人間であっても大組織の中に入ってしまうと、ドラッカーが指摘しているように「関心、努力、能力は組織の中の事で占領され、外の世界における本来の任務と成果を忘れて」しまうのです。そしてその傾向は、戦前、戦後、現在を通じて変わっていないのです。これは非常に興味深い事実です。

戦争の歴史について知るということは、日本人、すなわち己を知るということであり、日本型官僚組織の元祖である日本陸軍の失敗から学べることは少ないのです。過去の失敗例というのは最高の教科書であり、これを学んで今後に生かすということをしなければ、たとえ最高レベルの学歴を持った「エリート」人間を集めて組織を作ったとしても、ドラッカーの言う「組織の中だけに成果を求める」日本型組織が出来上がって、また同じ失敗を繰り返してしまうのです。少なくとも高度経済成長以降、自民党と官僚主導で行われた日本の政策が成功であったと考える人はどれくらいいるのでしょうか。

現在の日本は高齢化社会を迎え、一方で政府は巨額の負債を抱えており、さらに軍事的存在感を増している中国の存在により、決して経済的、政治的に楽観視できる状況ではありません。福島原発の汚染水の問題も予断を許さない状況です。これらの問題に対処していくのは政治家と「エリート」官僚たちですが、残念ながら三流大卒サラリーマンには彼らが過去の過ちを繰り返さないよう祈る他に術はないのです。