日本の企業経営者の来歴

「私の履歴書」の分析を通じて

はじめて

わが国の企業経営者の来歴については、周知のように、社会移動論の立場からする統計的研究がかなりの成果を見ている。この種の研究は、出身家族の階層的地位や本人の公教育歴などを中心に、経営者層の来歴の諸特徴を数量的に示してくる。この研究においてはほとんどの教えてくれない。この点を補ってくれるのが伝記的資料である。しかし、その反面、これらは具体的生活者としての個人からあまりに離れるため、数値的結果の内容を成すと考えられる人と環境との関りあいとして個性的統一を成している姿を見い出すことが

記録は、そのままではあまり役立たない。そこで、ある程度の数の伝記類が入手可能なときには、それらの資料を一つのまとまりとして、類的特徴を抽出し、それらを関係づけて一種の集合的伝記を構成してゆくという方法に一つの積極的な意義が認められると思う。小論は、このような方向での一つの試みである。
資料として用いるのは、昭和三十二年三月から日本経済新聞に連載され、後に叢書として刊行された『私の履歴書』第二巻から第五十巻までである。これに、企業の最高指導者者及び実業界団体などの指導者、政治家、芸術家など三十八名の著名人が名を連ねている。そのうち二十六名の氏名が記録されており、出版・映画等の文化事業、農業、戦争等の活動を経験した者である。これらの人々は、生年が明治期に大正期にかけての時期、戦争の時期にまかせの幅があるが、ここでは対象者が数少ないため、世代的・時代的変化についての考察の役立たない」とは言えない、中位を占めるのは、大正期から実業界で活躍、第二次世界大戦の末期から昭和三十年代にかけての指導者として働いた人たちであり、大まかにといえば一世代前の人たちである。

この資料の大きな特徴は、自伝という形式、長さや言及範囲にかかわりの均一性があることである。したがって、生産年などの客観的事実への言及がないといった特殊な場合を除いて、他資料を用いることはしなかった。

さて、一口に企業経営者と呼ぶことも、そのなかには実に様々な経験の持者が含まれており、かれらの来歴をまとめて論じることはできない。少なくとも、いくつかの類型化が必要である。そのうち最も重要と思われるのは、時代型経営者と被雇用型経営者（専門経営者）の区別である。周知のように、歴史的に見れば、全経営者のうち後者の割合は次第に増加している。一方では専門経営者が減少の一途をたどっており、今日ではそれはほとんど一割程度であると言える。このような事実のために、今日では創業型経営者を一つの独立した類型として取り扱うことさえなくなってしまったようである。しかし、ここでとおりあげた人たちのなかには、世代的に見てみても、伝記分析といったことでの目的からすれば、かれらの来歴は多くの点で興味深い事例を提供しており、一つの類型として取扱う価値は充分あると思う。そこで、ここでは創業型経営者と被
雇用型経営者を二つの基本的な類型として、それぞれの来歴の特徴を見していくことにした。

創業型として選ばれたのは五十九名である。その他の被雇用者が選ばれた実業界に入り、相当な管理職経験を積んだのは独立した「被雇用＝創業型」八名。その中から選ばれたのは五十九名である。その他の被雇用者が選ばれた実業界に入り、相当の管理職経験を積んだのは独立した「被雇用＝創業型」八名。その中から選ばれたのは五十九名である。

分析対象になった企業経営者

三島
海雲（カルピス食品工業社長）

松下
幸之助（松下電器産業会長）

大谷
幸市（大谷重工業社長）

創業型経営者

石橋
正三郎（ブリヂストン社長）

山岡
孫吉（ヤンマー・ディーゼル社長）

早川
貞治郎（ソニー社長）

石原
舊一郎（石原産業会長）

井深
大（日本工営社長）

遠山
元（日興証券会長）

内は執筆時の地位

（）
創業型経営者

創業型経営者の来歴は、幾人かの有名な人物の事例を通じて一般にもよく知られているように、その出発点からして被雇用型経営者のそれとはかなり異なっている。まず出身家族の「階層的地位」と公教育歴について、両者の相違を簡単に見ておくことにしよう。第一の点については、本人の幼少時における家族の経済状態の大まかな傾向を補足的に区別（三層）を行なってみたが、被雇用型には明らかに豊かだと思うられるものが約六割（三十四名）いるのにに対して、創業型には約三割（七名）しかいない。逆に被雇用型にはその家族がかなりの困窮状態にあったと判定されるものが一名しかいないのに比べて、創業型には六名いる。また注目しておきたいのは、創業型には被雇用型経営者の父親には専門職従事者（十六名）、自営業者（九名）、企業経営者（十名）、官吏（九名）が多く、この点に関係すると思われる父親の職業をみると、本人の幼少時に家族の階層的地位の違いを示しているとみてよいだろう。両者の出身家族の階層的地位の違いはもっとうかがいである。すなわち、被雇用型経営者の約九割が専門学校以上の教育を受けてお
貧困であるのはもちろんであり、浪費的で懸命な、無責任な父というイメージと結び合わさる。これに対する反動がかれらの自己形成の重要なモーメントとなったり推測することもできるのである。いずれにせよ、これらの場合において、父子関係や母子関係における性格の対照性もかなりはっきりしており、今日支配的な、とまらず世代間の連続性を強調する社会論を妥当なものとする言及が多くのである。

では母親像はどうか。まず言及の程度から調べてみると、この点では創作型と被雇用型との相違は認められない、だが母親に対する評価的あるいは情緒的態度については、創作型はかなりはっきりした特徴を示している。

母親のそれと異なっているが、創作型では母は母の性質をもっており、将来役人にでも出世してもらいたいという気持ちが強くかったためらしい。（田口利八、母はすでに死亡、なおかれは、満州で母亡の電報を受け取った際「故郷を出るからには、石をかじりついても目的を成しとげよう、そうして、金をもうけ、年老いた母を楽にしてやろう」（大谷米太郎）。こののような態度のなかには、山村賢明のいう「動機のなかの母」を思い出すことができよう。つまり母親の期待に添い、母親を喜ばそうという姿勢がかれらの活動の重要な動機となっていると考えることができよう。さて先に述べたように、創作型経営者の公教育歴は、被雇用型経営者のそれよりもかなり低いう。また高い公教育歴
創業の特徴である。これは明らかに出身家族の経済状態によるところが大きい。かれらのなかには、上級学校への進学を希望しながら、親に反対されたり、あるいは家族の経済状態から考えて進学を断念したことをはっきりのべているものが多い。これらの要因が重要な影響を及ぼしていると考えられる。（ただし、家族の経済状態を考慮に入れると、教育上のある関係がある。）

初職については、家業を継いだものと、いわゆる丁稚奉公に出たものとがある。そのすべてが同数で多くないため、家族の経済状態と進学、地域社会の状況に由来する教育上での要求が、半数近くのもののが触れている。従って、家族の影響を考慮に入れた見解は必要であろう。前者の場合は、家業のほとんどが農業であるが、後者は農業を継いだものである。（なお、高等小学校までの学業成績については、農民の多い場合が多い。）

 الاجتماع والعلاقات الدولية

結果から当然考えられることとは、やはり注目に値する。これらの人たちは早くから家業を捨て、都会に出ていることは、一本だけひまを下さる。 （中略）東京に行ったら金もうけようと思っている。このまま百姓で生と終わってはならないと思うのに、大谷来太郎（これは三十歳の時のこと）で、かれはかなり遅い離農者である。これからの人たちは早くから家業を捨て、都会に出て行っていた。
ていると考えることができる。この点で重要なのは、母親の役割である。一般に母親は「引き取り役」として
伝統主義に加担する傾向が強いようである。しかし子供にかける期待が大きく、それが家族がその期待の実現
ために資源に乏しい場合には、子供の自由な飛躍に賭けるという姿勢が出てくる可能性が高いであろう。少なくとも、
これら離農者たちの多くの場合には、このことがあてはまる。たとえば、子供の成功に大きな関心をもっていた山岡
孫吉の母は、彼が奉公に出して「なんとかして一万円くらいの大金をためるつもりだ」というのを聞いたとき、「よい
ことを思いついた。金をためてものんな草深いのかなには戻ってくるな」といったという。山岡の母は、「いかに嫌
いだらしく、この例はやや極端なものかもしれない。また両親に反対されたことを表現しているものかもしれない。
わけではない。しかし、この例はやや極端なものかもしれない。また両親に反対されたことを表現しているものかもしれない。
他方、丁稚奉公に出ていた人たちの場合はどうか。まず家業がなければ、家族がこれから行動を制限されるこ
とがある。しかし、農家の中で生きる者たちの限界を考慮してみると、ほんとうに自営業である。実際か
農業を続けていた人たちの場合は、このような生活の出発点を自発的に選んだわけではない。また最初は子守りばかりで
ない。しかし別な観点からすると、かれらは、奉公
に出た時点で、離農して都市へと出ていった人たちとは、ほぼ同じ出発点に立っている。このような活動を、どのよう
にして農業活動の場に出行した人たちのは、どのような活動をして、どのようにして企業創立に至っ
たのか。いったん農業を離れて、離農したもののなかには、離農と同時に農業の仕事にとりかかったものもある
が、下積みの生活から農業まででの経路はさまざまであるが、大まかに見れば次の二つの型が主なものである。一つ
は、奉公中の業績を主人に認めらされ、のれん分けまたはこれに準ずる形で独立するようになったもの。あるいは奉公

中に得た技術的・商業的知識を基礎に独立を試み成功したそのものである。そのように知られた例は、本田宗左郎「十六歳の時自動車修理工場に入り、六年的奉公後一腕を認められ一同行の支店を経営、二十八歳の時同修理工場を閉鎖し、二十四歳で検査士に「異例の昇格」。しかし「ものたるず」自転車修理店に六年間十七歳まで奉公、大阪電灯に移り、二十四歳で検査士に「異例」の昇格。しかし「ものたるず」ソケット製造を思い立って独立、苦難ののち扇風機、自転車用ランプで成功」などである。もう一つは、奉公先を転々としながら営利活動の機会を見つけて、成立したものである。その典型的な例は、山岡亜吉「農業手伝いののち十六歳の時大阪へ、呉服店などを転々とす

うち、釣で知っていた人を通してガス会社への口を得、「かせひきガス管」を売り、中賞で「大もうけ」。ゴム管、ガス器に発展。や、井上貞治郎「十四歳の時奉公に出たから、神戸、横浜で奉公先を転々とし、さらに大阪に移転。石炭ブローカー業に目をつけ、石炭屋に入り、間もなく独立するが、社会的活動も、独立の計画を固め、二十九歳で山岡発動機工場を設立、のちヤンマーディーゼルに発展。」

立の時期を年齢的にみると、過半数のものが二十歳代までに、ほとんどのものが三十分代前半までに独立している。だから彼らの事業は最初は極めて雑然で不安定であったが、独立後のかれらは、前後が定着性を特徴とし、特定の分野での知識と経験を基礎に活動範囲を広げていった堅実派であるとすれば、後者の浮動性を特徴とする冒険派である。

このような下積みの生活を支えて創造的な困難の経験からは、当然予想されるように、働くことに対するはっきりとした態度が出てくる。それは、個別の状況にそくしたかれた言葉に充分あらわれているか、さらに「勤勉な工作員を自己の生
勉を強調した次のように読むことができる。それは私と他者との関係性を支えるものである。しかし、私の経験を読むにあたって、若者に、読者諸君に言っ
ておきたいことがある。それは、他者の財産や人生の価値を尊重して、親しむ力や理解を化していけていない人に対して、私たちは、遺書を読むことを恐れない。

（小説　大谷來太郎）

このような遺書と前回の強調は、古典的な資本主義者宣言とは揺るぎないものだが、私たちは、それぞれの性格を
もっている。それに触れるように、被雇用型経営者も前回の強調する点では変わらない。これはし、私たちは、
の人間、いつも働きながくて、自らの人生を支えているような人間。ロークな人間はいない。前回に比し、

（小説　大谷來太郎）

これまでの例からもわかるように、創業型経営者には金銭の野心が顕著である。少なくともその経営のある時点
までについてはそうである。このことは、具体的な状況にとどまったかそれらの言葉からも充分推測できるが、さらに、自
己のかつての金銭的野心を現実に表現しているものである。先に引用した大谷米太郎や山岡孫吉、また「私の目標は
キ商品をつくった」という井深大など、自らの逸脱行為を告白しているものもある。

しかしこのような金銭追求の姿勢は、その後大きく変る。ある者は、より正確にいえば、かれらの経験のある時点
以後については、不正な儲けをはとより、金銭追求の態度そのものを否定するような言葉が多いのである（なお...

このような変化がいかにして生じたのか、という問いが当然出てくるだろうが、これには極めて複雑な問題が含まれており、ここでの問いにまとまりで答えることは到底できない。ただ一般的に考えて、次のことばはいえるであろう。

主として事業の一応の成功と公的立場に立つことの増大によって顕在化する個人的あるいは社会的緊張に起因。自分の活動におけるこのような新しい意味を与えよう。これがわれわれの社会で最もよく通用する公的活動の動機であり、それゆえかならずして存在するものである。この解釈は、「神話創出」があらゆる公的活動のリーダーシップに要求される基本的機能である。
被雇用型経営者

次に被雇用型経営者の来歴をとりあげることにしよう。すでに触れたように、かれらの出身家族の階層的地位は、創業型のそれよりもかなり高い。父親に専門職従事者や実業家が多いことも、創業型経営者には見られない特徴である。また創業型に比べて祖父以前の祖先について詳しく述べているものが多く、いわゆる旧家の出身者の多いことがわかる。

父親像については、創業型経営者の場合とはかなり対照的な特徴が見られる。代表例をいくつかあげておこう。

【酒もタバコもやらない堅造】（河田重）、【醸造など全くかぬ厳格そのものの人】（大屋敏）、【謙厳実直、ただ働き続く人】（小松鉄五郎）、【非常にまじめな性格で、よく働き、酒もタバコもやらず、生活は簡素だった】（佐藤茂樹）など。要するに、【アポロ型】が多いのである。
郷親の語りに、無責任などによって悪化しうるような父親像は極めて少ない。

他方母親についての記述は、先に述べたように、そのほとんどが肯定的な母子関係を示唆するものである。これは、先に述べた解釈が正しいという考えである。

さらに、高學歴者の進学問題について、特に重要であるのは、社会的差異を別にすれば、父子間の連続性が見られるのは、このような条件の下においてであると考えられる。

すでに述べたように、被雇用型経営者の公教育歴は非常に高い。専門学校を進まず、大学に至らなかったのは、それに対する愛着が強く、進学をあまり考えていない人々の特徴である。しかし、これらの人々は、専門学校を進む場合、その選択肢が比較的豊かである。

進学上の目標は、主として、職業志望に関連する専門教育の選択である。したがって、これらの高學歴者の場合、進学上の選択肢が豊かである。しかしここでは第一の問題に関して、それぞれの選択肢が、主として、実業界入りを志望し、東京高商（一橋大学）に進んだものであり、実際には、他の選択肢についてはあまり考慮されていない。

これらの結果に至るまでの過程で、約半数のものが他の選択肢に触れていないので、これらの人々は、官費の恩典に加えて、日露戦争後の軍人の威信の高揚によるところが大きい。しかしこれらのすべてが、身体的条件等の理由で転身あるいは断念し、
次に多いのは、本人の意志とは別であるが、医師になるよう勧められたというものである。たがこのような勧めは、例外なく、本人の意に反するものとして退けられている。その主たる理由は、「病人ばかり扱う仕事なのでいたま」といった仕事内容に関係するものである。その他の文科系理科系で述べたものなどもだが、これらは少数である。

そこで注目しておきたいのは、右のベラたことからわかるように、かれらの進路決定には、身近な人たちごと、親族の助言も含めて、大きな役割を果たしているものである。各学校卒業後、官業入るたのも少々のものを使って、実業界に入ることになる。このなかには、大学進学時には官業志望だったが転身した人たち、たとえば、「もっと二年生すぐ民間から大臣を登用する時勢になろう」と叔父にいわれ、「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわれ。「その気は」と叔父にいわ
就職したとのべている。その他に学生時代の友人の親族の紹介を通して就職したとのべているものが少数ながらいることは、かれらの人間関係の新たな広がりを示している点で興味深い。かれらの紹介は、就職口の斡旋という意味をもっているのだろうが、しかもさらに紹介者と本人との共属するなんかの社会組織の『選手』の育成と、紹介者の勤勉の理由としては、当の企業の安定性、将来性、自由な活動の可能性が主要なものである。なお、かれらの要因は、他の人た\(\)ち、すなわち紹介に触れていない人たち。また公募に応じたことを明記している人たちの場合にも、企業選択の主要な理由としてあげられているものである。人間の繋りに迂回して、一言触れてもきたのは結婚のことをである。配偶者の出身家族や親族人に関してのべられ、その他の親族者、家族の職業をはじめ専門職従事者、内科、応募、地主などに多数を占めている。もちろん業界経営者の場合に見られないことである。もっとも、このような人間関係をただにネットワークとしてたそれは機能しているし、またかれらのその後の活動の動機づけの点でも大きな役割を果たしただろうと思われる。
おわりに

以上創業型経営者と被雇用型経営者の来歴が多様で不連続の要素を含んでいるのに対し、被雇用型経営者のそれは連続性を特徴としている。従って、一部の人々は「企業型」と対比して、「官吏型」を指す。「官吏型」と「企業型」は、組織における考え方や組織の役割を捉える上での基本的枠組みである。
うことである。たとえば、関東大震災に対する彼らの反応をとりあげてみると、かれらのうちは半数のものがこ
受けた打撃または災害後の企業の動向あるいは企業の一員としての自己の行動に言及しているのに対
し、当時すでに実業界にいたものは限る。そのほとんどが企業の
状況に言及しているものは二割程度しかいない。また、資料の性格を考慮に入れるならばならないにに対
して、社会的活動
に関する言及の方が、内容的にはさらに詳しい、推測される情報的関与も強い。同時に注目しておきたいのは、自分
のまた自分の家族の被災が極めて軽く扱われていることである。「私のなこと」に対する負荷は、神様二郎のいうよ
うに、「日本の伝統でもあろう。この点をはっきりとのべているものも多い。たとえば、震災で妻子を失った岡野喜太
郎は、次のように書いていない。「この不幸を聞く、一瞬意気消沈した。しかし数秒後には猛烈な責任感がわき上が
った。これに反して、職業活動への没入と視野の限定という象徴的な現象には、もっと単純な企業中心主義の形態が
ある。その一例は、戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたくなったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本が南方から安易な原料を
仕入れ、加工してまた製品を輸出しようとするとき、安易にしたかったからである。戦前の日本のない民地政権が
なくなってしまったからで
やもらえるが、これは日本の再建はできない。／そこで産業構造を
与える必要がある。（内ヶ崎賢五郎）など。
また、戦争をどう評価している。戦争を他の脈絡で評価していないことも同じ性質のものである。

ある職業活動は、世界のなにかの側面の非現実化と価値に基づいている。それゆえ職業的経歴とは、問題の実質と、変化を学んだという過程である。しかし同時に、変化の非現実な現実である。このように状況の下で、職業的経歴の大部分について、これらの性格が近代企業としての企業の創造的経歴が、万成博の調査によれば、創新型経営者の占める割合は、一九六○年代五七パーセント、一九二〇年三二パーセント、一九六〇年二七パーセント、一九二〇年三二パーセントで原初的な問いがあたために問われなければならないであろう。

「私の履歴書」(第一巻五〇巻、日本経済新聞社、昭和三一・四九)、なおこの新聞連載はその後も続けら

(University of Tokyo Press, 1974), p. 156.

Hiroshi Mannari, The Japanese Business Leaders
ことでは強力な支援者の指導と努力の下に企業創設を行なった人たち（原安二郎、鮎川義介、杉道助）は除
外した。かれらは支援者によってはじめから企業経営者となるべき「教育」された人たちであり、これでと
いう他の人と同列には論じえない。ただしこの数の家業を継承し出したものの（石橋正二郎）は、「自力」の
要因が大きいと思えるので、含めることにした。

他に石橋正二郎。なお父親の性格への直接・間接の言及があるのは、これらの人たちを含めて十二名である。

両親への言及は、主として家系図上の位置づけの脈絡で行なわれ、父親の場合には、これに客観的で簡単な行
動が付加されている場合が多く、父親を幼少時に失ったものがいることも加わって、父親の性格あるいは
脈絡を問わず両親を含めこれに代る言葉の出現回数を重ねて計算した。参考までにその結果をあげておく。創業型
経営者、十回まで十名、十一・二回二十三名、二十一・二回四名、三十一・三回六名、三十一以上九名。

主観的判断であり、しかも判定の相互照査なしで単独に行なったものなので、確かなものだけを主張するつよ
りはない。参考までに結果をあげておく。N＝批判的言辞を含んだもの、P＝批判的言辞を含まず、しかも
全体としてはっきりと肯定的と判定されるものの、とすれば、創業型の場合は、N＝七名、P＝十名、また被雇

— 70 —
用型の場合は、N=P六名、P=三十名、他はいずれも分類しないものである。

この点については間接的になるが、父親に関してと同様に個人単位で母親に対する態度を調べてみた。母親への言及は批判的要素がほとんど含まれていないので、各個人の全言及を示唆する情緒の強さを推定するため、被雇用型の場合には、A=B五十名、B=C三名、C=十二名、他は判定不可能のものである。

また被雇用型の場合には、A=B五十名、B=C三名、C=十二名、他は判定不可能のものである。

山村賢明『日本人と母』東洋館出版社、昭和四〇年、一〇一～一一五頁。
Summary

Some Career Patterns of the Top Business Managers in Japan

Takuzo Isobe

Using a collection of autobiographies (*Watakushi no Rirekisho*, edited and published by Nihon Keizai Shimbunsha) as our source material, an attempt was made to identify some of the career patterns of Japanese top business leaders. Our primary concern here is with the contrasting career patterns of the two types of business managers, i.e., the founder type and the employee or professional type, for each of which 25 and 59 samples were found to be available.

The collective biographical characteristics of the founder-type managers as compared with those of the employee type are as follows: the low socio-economic status of their families of orientation, low level of formal education, frequently observed critical attitudes toward fathers paralleled with distinct affectionate attitudes toward mothers, strong economic ambitions associated with mothers’ expectations, the somewhat amoral character of their entrance into the business world, and their later significant alteration or "moralization" (typically a replacement of individualistic goals with collectivistic ones). In contrast, the biographies of the employee-type managers can be characterized by the high socio-economic status of their families of orientation, high level of formal education, the wide range of supporting human relations they have enjoyed, stable occupational careers, and unchanging moral stance, all of which seem to be mutually closely related.