

日本の企業経営者の来歴

—『私の履歴書』の分析を通して—

磯 部 卓 三

はじめに

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れるので、国際比較や時代的变化の客観的把握には極めて有益である。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も離れるため、数量的結果の内容を成すと考えられる人と環境との力動的関係についてはほとんど何も教えてくれない。この点を補ってくれるのが伝記的資料である。われわれは、そこに、統計的研究においてはばらばらにされた諸要素が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出すことができる。しかしまた、われわれがある社会層の類的特点を明らかにしようとする場合、あまりにも個人に密着した伝記類は、そのままではあまり役に立たない。そこで、ある程度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、昭和三十一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』(第一巻から第五十巻まで)⁽¹⁾である。これには、企業の最高指導者のほか、実業界諸団体などの指導者、政治家、芸術家など二六八名の著名人の自伝が収められている。そのうちここでまず選び出したのは、出版・映画等の「文化事業」にもつぱら携ってきた人たち、および農場経営者を除き、戦前、戦後にわたって企業活動に直接関わり、最高指導者の地位を経験した合計一〇八名のものである。これらの人たちは、生年がほぼ明治期全体にわたっており、活躍の時期、執筆の時期にもかなりの幅があるが(ここでは対象者数も少ないので、世代的・時代的变化については立入りにえない)、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最高指導者として働いた人たちであり、大まかに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なりの均一性があることである。したがって、生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いっても、そのなかには実に様々の来歴の持主が含まれており、かれらの来歴を一まとめに論じることができない。少なくとも、いくつかの類型化が必要である。そのうち最も重要だと思われるのは、創業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占める割合が次第に増加してきているのに対して、前者の割合は減少の一途をたどっており、今日ではそれはほぼ一割程度であろうと思われる。⁽³⁾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扱うことが少なくなつたようである。しかし、ここでとりあげる人たちのなかには、世代的に見てもある程度当然であろうし、また一部は資料の性格によるところもあると思うが、一つの類型を構成するに充分だと思われる創業型経営者が含まれている。また人数の多寡は別にしても、伝記分析といふ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

雇用型経営者と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ていくことにしたい。

創業型として選出したのは、青年時代に自力で企業を創立し、それを発展させてきた人たち二十五名であり、被雇用型として選出したのは五十九名である。その他、被雇用者として実業界に入り、相当の管理職経験を積んだのち独立した「被雇用——創業型」八名、およびいわゆる二代目社長をはじめ、親族の強力な援助によって企業創立を行なった広義の「家産継承型」十三名を区別してみたが、これらの人たちについてはここでは直接触れないことにする。

分析対象になった企業経営者

創業型経営者

() 内は執筆時の地位

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)
石橋正二郎	(ブリヂストン社長)	大谷米太郎	(大谷重工業社長)
山岡孫吉	(ヤンマーディーゼル社長)	中山幸市	(太平住宅社長)
井上貞治郎	(聯合紙器社長)	堤康次郎	(衆議院議長)
早川徳次	(早川電機工業社長)	井植歳男	(三洋電機社長)
本田宗一郎	(本田技研工業社長)	平塚常次郎	(日魯漁業社長)
石原廣一郎	(石原産業会長)	岡野喜太郎	(駿河銀行会長)
久保田豊	(日本工営社長)	佐藤貢	(雪印乳業社長)
井深大	(ソニー社長)	山崎種二	(山崎証券社長)
遠山元一	(日興証券会長)	田口利八	(西濃運輸社長)

江崎 利一（江崎グリコ社長）
 出光 佐三（出光興産社長）
 松永 安左エ門（電力中央研究所理事長）

被雇用型經營者

田村 茂樹（東レ名誉会長）
 和田 恒輔（富士電機製造相談役）
 安西 正夫（昭和電工社長）
 奥村 政雄（日本カーバイド工業社長）
 小田原 大造（久保田鉄工社長）
 伊藤 保次郎（三菱工業社長）
 池田 亀三郎（三菱油化社長）
 奥村 綱雄（野村証券会長）
 塚田 公太（倉敷紡績会長）
 松尾 静磨（日本航空社長）
 川又 克二（日産自動車社長）
 稲山 喜寛（八幡製鉄社長）
 野村 興曾市（電気化学工業社長）
 土川 元夫（名古屋鉄道社長）

藍澤 彌八（東証理事長）
 高碓 達之助（経済企画庁長官）

松田 伊佐雄（三越社長）
 宇佐美 洵（前日本銀行総裁）
 小原 鉄五郎（城南信用金庫理事長）
 大屋 敦（日銀政策委員）
 河田 重（日本鋼管社長）
 内ヶ崎 贊五郎（東北電力社長）
 犬丸 徹三（帝国ホテル社長）
 石塚 条蔵（日本製鋼所会長）
 福田 千里（大和証券社長）
 佐々部 晚穂（松坂屋会長）
 小川 栄一（藤田観光社長）
 進藤 武左エ門（水資源開発公団総裁）
 永野 重雄（富士製鉄社長）
 土井 正治（住友化学工業会長）

瀬川 美能留	(野村証券会長)	市川 忍	(丸紅飯田会長)
木川田 一隆	(東京電力社長)	倉田 主税	(日立製作所相談役)
砂野 仁	(川崎重工業社長)	時国 益夫	(麒麟麦酒社長)
司 忠	(丸善社長)	木下 又三郎	(本州製紙社長)
本田 弘敏	(東京瓦斯会長)	井上 五郎	(中部電力会長)
堀江 薫雄	(前東京銀行会長)	北沢 敬二郎	(大丸会長)
池田 謙藏	(三菱信託銀行相談役)	三村 起一	(石油資源開発社長)
高杉 晋一	(三菱電機相談役)	佐藤 喜一郎	(三井銀行会長)
中安 閑一	(宇部興産社長)	萩原 吉太郎	(北海道炭礦汽船社長)
青木 均一	(東京電力社長)	栗田 淳一	(日石社長)
大屋 晋三	(帝国人絹社長)	足立 正	(日本商工会議所会頭)
石毛 郁治	(東洋高圧社長)	杉山 金太郎	(豊年製油会長)
和田 完二	(丸善石油社長)	石田 退三	(豊田自動織機製作所社長)
河合 良成	(小松製作所社長)	石坂 泰三	(経団連会長)
嶋田 卓彌	(蛇ノ目シン工業社長)	新関 八州太郎	(三井物産会長)
大川 博	(東映社長)		

以下二つの型の経営者の来歴を集合的に取扱うことになるが、その際基本的な方法として用いるのは比較あるいは対照の方法である。二つの集合の相違点あるいは対照点に焦点を当ててこの方法は、それだけで用いられれば、それ

らの相違点のすべてがそれぞれの集合の優勢なパターンであるかのごとき誤ったイメージを生み出す危険をもっているけれども、単にそれぞれの集合の優勢なパターンをとりだす方法では無視されてしまう各集合の特徴的なパターンを拾いあげてくれるという長所をもつ。このことは、ここで扱う資料の性格からして重要なことである。したがって、ここでは、比較の方法を基本として用いながら、対照化された諸局面について各集合の大まかな数量的傾向を補足的に指摘していくことにしたい。

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し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判定（三層区分）を行ってみたが、被雇用型にはかなり豊かだと思われるものが約六割（三十四名）いるのに対して、創業型には約三割（七名）しかない。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、被雇用型に比べて、本人の幼少時に家族の経済状態が悪化したとのべているものが多いことである。また、この点に関係すると思われる父親の職業を見てみると、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（十五名）、企業経営者（十名）、官吏（九名）が多いのに対して、創業型経営者の父親には農業従事者（九名）、自営業者（七名）が多く、このことも両者の出身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。

公教育歴の差異はもっとはっきりしている。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

り、また大学教育を受けたものが半数以上いるのに対して、創業型経営者の場合には、それぞれ四割強、二割弱にすぎない。このように、これら二つの型の経営者は、出身家族の階層的地位と公教育歴に関して大きく異なっているのである。

さて、右の簡単な見取図をふまえたうえで、創業型経営者の来歴を伝記的順序にしたがってもう少し詳しく見ていくことにしよう。

創業型経営者の出身家族が被雇用型経営者のそれに比べて貧しく、またその経済状態の悪化したものが多いことは右にのべたとおりであるが、このことと密接に関係していると思われるのは通常家計維持者である父親の性格である。創業型経営者の父親像には、次のようなものが見立つ。「新しもの好きの気持もあつてか相場に手を出し」、「祖先伝来の家や土地を人手に渡すハメになり、……」(松下幸之助)、「道楽をしたために、田畑も山林も屋敷も人手に渡った」(遠山元一)、「消極的なお人好しで、大酒ではないが酒好きだった」(平塚常次郎)、「お坊っちゃん育ちで、よく働きはしたが、しごくおっとりしてて家の経済などいささかもかまわない人であつた」(藍沢彌八)、「決して悪い人ではなかったが、意志が弱く、とても商売などできる人ではなかった」(三島海雲)など。ここには父親の性格として、無責任、浪費、頼りなさなどがあげられている。このような父親像は、被雇用型経営者やその他の経営者の場合にはほとんど見られないものである。なお、創業型と被雇用型との全体としての比較のため、父親への言及回数を機械的に調べ、また父親に対する評価的態度を言及内容から判定してみたが、創業型の方が言及回数(1)の少ないものが多く、逆に評価的態度の否定的なものが多い。(2)

右の例に見られるような父親像は、明らかに本人のその後の経歴から推測される性格とは大いに異なる。またこのような父親への批判的言及そのものが、自分は違ふという自己意識に基づいていると仮定して誤りないだろう。とすれば、これらの場合、父親はいわば反面教師の役割を演じていると考えることができる。つまり、典型化していえば、

貧困あるいは没落と、浪費的で頼りなく、無責任な父親というイメージとが結び合わされ、これに対する反動がこれらの自己形成の重要なモメントとなったと推測することもできるのである。いずれにせよ、これらの場合には、父子間の性格の対照性はかなりはつきりしており、今日支配的な、もっぱら世代間の連続性を強調する社会化論は妥当しない。

では母親像はどうか。まず言及頻度から調べてみると、この点では創業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、創業型はかなりはつきりした特徴を示している。母親への言及内容は、その多くが直接あるいは間接に母子関係に触れたものである点、また否定的なものがほとんどない点で父親へのそれと異なっているが、創業型経営者には、被雇用型経営者と比べて、濃い情緒をともなった母子関係を示唆する言及が多いのである。⁽¹³⁾一、二の例をあげておくことにしよう。「母が茶断ちを思いついたのは私のわんぱくをなんとか直したい気持と、将来役人にでも出世してもらいたいという気持ちが強かったためらしい」⁽¹⁴⁾（田口利八）、子供のためには「どんなつらいことにも耐える母性の権化だった」⁽¹⁵⁾（三島海雲）。そしてこのような母親像には、本人の次のような態度が対応する。「おっ母あ、利八もこんな身分になったよ」とつぶやいた⁽¹⁶⁾（田口利八——母はすでに死亡、なおかれは、満州で母死亡の電報を受け取った際「母と父の字が入れ替わっていた」⁽¹⁷⁾と思つたと書いてる）、「故郷を出るからには、石に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る」⁽¹⁸⁾（大谷米太郎）。このような態度のなかには、山村賢明のいう「動機のかなかの母」⁽¹⁹⁾を見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これらの活動の重要な動機となつていてと考えることができるのである。また母親に対するこのような強い愛着は、しばしば父親に対する愛着の弱さあるいは否定的な態度と重なっており、それゆえこれを補う性格をもっているとみなすことができそうである。

さて先にのべたように、創業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。また高い公教育歴

をもつもののなかにも、いったん仕事に就いてから進学したもの、働きながら夜学に通ったものが幾人かいることも創業型の特徴である。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幾人かいる。しかしながら、人数からすれば、進学しなかった理由については何ものべていないものの方が多く、これらの人たちの場合には、経済的要因に加えて、家族および地域社会の状況に由来する教育上の要求水準が重要な要因となっていると思われる（ただし、家族の経済状態と教育上の要求水準との間にはかなり高い相関があるため、いずれの要因が重要かは決定しにくい）。なお、高等小学校までの学業成績については半数近くのものに触れているので、参考までに付け加えておくと、首席、総代をはじめ優秀だったものもいくつかある。

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ほぼ同数で大多数を占める。前者の場合、家業のほとんどは農業であるが、これら農業を継いだもののすべてが間もなく離農して都会に出て行っていることは、結果から当然考えられることとはいえ、やはり注目に値する。これらの人たちが早くから家業を捨て、都会に出て行ったのは、明らかにより広い機会を求めていることである。「このまま百姓で生涯を終わってはならないと思うようになった⁽²⁰⁾」という石原廣一郎、『百姓をやっているうだが上がらん』という意識であった⁽²¹⁾という田口利八、また「三年だけひまを下さい。〔中略〕東京に行って金をもうけようと思っています⁽²²⁾」と母親にいつて東京に出たという大谷米太郎（これは三十一歳の時のことで、かれはかなり遅い離農者である）などこの点をはっきり表明しているし、また十六歳の時父親に無断で大阪に奉公に出たという山岡孫吉などもほぼ同様であろう。このようなかれらの出郷の背景にあったのは、伝統的な「都鄙の感覚」や「中央志向性」に加えて、近代における都鄙の経済的格差の増大と小農民層の先行きの暗さであろう。いうまでもなく、このような野心は、伝統主義との訣別を意味する。そして、かれらがその野心の実現に向ってふみきたということは、かれらの場合家族的拘束があまり強くなかったことを意味し

ていると考えることができる。この点で重要だと思ふのは、母親の役割である。一般に母親は「引き取め役」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、しかも家族がその期待の実現のための資源に乏しい場合には、子供の自由な飛躍に賭けるといふ姿勢が出てくる可能性が高いであらう。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、彼が奉公に出て、「なんとかして二万円ぐ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。金をためてもこんな草深いいなかには戻ってくるな⁽²³⁾」といったという。山岡の母は、「いなか嫌い」だったらしく、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もないわけではない。しかし、このような場合にも、家族がかれらの行動に強い拘束を加えたとは思われない。

他方、丁稚奉公に出ていった人たちの場合はどうか。まず家業についてみると、ほとんどが自営業である。この点からすれば、かれらが奉公に出て行ったことは、農家の子弟が家業を継いだのとは同じ意味のことである。実際かれらのほとんどは、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させられたと書いているものもいるぐらいで、十分な活動の場を得たものは少ない。しかし別の観点からすると、かれらは、奉公に出た時点で、離農して都会へと出ていった人たちとほぼ同じ出発点に立ったといえる。つまりかれらは、いったん農業を継いだ人たちより一歩先に積極的営利活動の場に出て行ったともいえるのである。

さて、このようにして営利活動の場に出て行った人たちは、どのような活動をし、どのようにして企業創立に至ったのか。いったん農業を継ぎ、離農したものの中には、離農と同時に創業の仕事にとりかかったものもいるが、これはどちらかといえば例外的であつて、大部分は他の多くの人たちと同じく下積みの生活を送ることになる。この下積みの生活から創業に至るま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要なものである。一つは、奉公中の業績を主人に認められ、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ものである。そのよく知られた例は、本田宗一郎——十六歳の時自動車修理工場に入り、六年の奉公後「腕を認められ」同工場の支店を経営、二十八歳の時同修理工場を閉鎖し、東海精機を設立、のち本田技研に発展——や、松下幸之助——自転車修理店に六年間十七歳まで奉公、大阪電灯に移り、二十四歳で検査工に「異例」の昇格、しかし「ものたらず」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出し、独立したものである。その典型的な例は、山岡孫吉——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るうち、釣で知り合った人を通してガス会社への口を得、「かぜひきガス管」を売って「大もうけ」、ゴム管、ガス器具の販売から中古エンジンの修理販売にも手をつけ、二十三歳で山岡発動機工作所を設立、のちヤンマーディーゼルに発展——や、井上貞治郎——十四歳の時奉公に出でから、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、石炭屋入り、間もなく独立するが「芸者遊び」で中座、「一旗あげてやるう」と満州に出かけるが不成功、帰国後しばらく紙箱屋に奉公ののち、独立の計画を固め、二十九歳で三盛舎設立、段ボールで成功、のち聯合紙器に発展——などである。これらの例に見られるように、前者が定着性の特徴とし、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、後者は浮動性の特徴とする冒険派である。

独立の時期を年齢的に見ると、過半数のものが二十歳代までに、ほとんどのものが三十歳代前半までに独立している。だがかれらの事業は最初は極めて零細で不安定であったから、独立後のかれらの歩みもけっして平坦ではない。ほぼ半数のものが独立後一度は失敗、再出発しているし、ほとんどのものがなんらかの紆余曲折を経験している。その間かれらの払った精神のおよび肉体的労力は多大なものであったにちがいない。

このような下積みの生活に続く創業の困難の経験からは、当然予想されるように、働くことに対するはつきりした態度が出てくる。それは、個別状況にそくしたかれらの言葉に充分あらわれているが、さらに、勤勉^{インデュストリー}を自己の生

き方の中心としてきたこと、また最高位の価値としていえることをはっきりとのべているものも少なくない。貯蓄と勤勉とを強調した次の文章はその代表的なものである。「私はこの『履歴書』を記すにあたって、若い読者諸君に言っておきたいことがある。それはたった今から、収入の一割を預金したまえ、ということだ。〔中略〕自分の苦勞してつくったタネ銭もなく、親の財産や他人の財産をアテにしているような人間に、ロクな人間はいない。〔中略〕それから、人間、いつも働いていなくてはダメだ。働けば自然に活気づいてくるものだが、寝ていたんではいい知恵も出てこない⁽²⁴⁾」(大谷米太郎)。このような貯蓄と勤勉との強調は、「古典的資本主義宣言」とでもいえるような性格をもっている。のちに触れるように、被雇用型経営者も勤勉を強調する点では変らない。しかしかれらの場合には、勤勉はまずもって組織体内での「誠実な努力」を意味しており、ここに見られるような個人的才覚の強調を含んだ経済的個人主義とはほとんど無縁のものである。このことと密接な関係があると思うのは、創業型経営者の強い自力信仰である。それは、多分に消極的な意味合いをもつ、自分以外に頼るものはないという意識が積極的に発展したものである。このような自力信仰は、他の諸要因に対する個人的能力の強調として一般化され、一種の適者生存説になる可能性を充分もっている⁽²⁵⁾。

これまでの引例からもわかるように、創業型経営者には金銭的野心が顕著である。少なくともその経歴のある時点までについてはそうである。このことは、具体的状況にそくしたか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率直に表現しているものもある。先に引用した大谷米太郎や山岡孫吉、また「私の目標は『金持ちになろう』ということだった⁽²⁶⁾」と書いている中山幸市などがそうである。いうまでもなく、金銭的目標への強い関心は、逸脱行為を生む可能性が高い。事実、落札の約束を破って契約を獲得したという井上貞治郎、「インチキ商品」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。あるいは、より正確に言えば、かれらの経歴のある時点

以後については、不正な儲けはもとより、金銭追求の態度そのものをも否定するような言葉が多いのである（なおこの関連でいえば、右にあげたような自己の逸脱行為の表明そのものが、もはやそんなことはほしくないという後年の立場を示していることは明らかである）。たとえば、先に触れた山岡孫吉は、ゴム管で大儲けした時、商売のすばらしさを感じたことを述べているが、後年ブローカー商売を「詐欺と同類」と恥じ、見切りをつけたことをかなり詳しくのべているし、右に引用した中山幸市も後年、「私はあくまで、利潤を追求する企業経営者とはなりたくない」といい、「大衆への奉仕」をモットーとして強調している。ここには、金銭追求の姿勢から公的価値の強調というはつきりした変化が認められる。このような変化を個人史上の出来事として書き印している文章もある。「そのころの（ラジオ、ランプ、電池で成功の頃）私には商売に対し反省がわいていた。いままでは世間の通念通りの商売をやってなんとかうまくいっていたが、次第にこれでは物足りないという気持ちが出てきた。一体生産者の使命はなんだろう、こんなことを連日夜おそくまで考えた結果、私なりに一つの信念が生まれた。それは簡単にいうと、この世の貧しさを克服することである」（松⁽³⁰⁾下幸之助）。

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、ここでこの問いにまともに答えることはとうていできない。ただ一般的に考えて、次のことはいえるであろう。すなわち、まず第一に、このような新しい「動機の語彙」の採用は、なんらかの生活史上の変化——この場合は、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し、その解決を志向するものだったろうということ、そして第二に、この新しい動機の語彙は例外なく社会的貢献を中心要素として含んでいるが、それは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、それゆえかれらは、自己の活動にこのような新しい意味を与えることによって、これを積極的に社会に結びつけることができただろうということである。この解釈は、「神話創造」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、というより一般的な仮説に基づいている。

もちろん資料の性格という観点からすれば、自伝を書くということ、あるいは執筆を依頼されるということがすでに執筆者の道徳的姿勢を前提としている。かれらは、すでに公的承認を得た人たちである。だがここで興味深いのは、そこに至るまでの変化がはっきりと認められることであり、またこのことが創業型経営者の大きな特徴なのである。

以上簡単にスケッチしてきたように、創業型経営者の来歴の典型的な特徴は、かれらが相対的に貧しい家族に生れ育ち、母親の期待を背景に強い個人主義的野心を抱いて経済的競争に参加したこと、そしてそこでの勝利を契機として自己の立場を次第に「道徳化」していったことに認められる。

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の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」⁽³¹⁾（河田重）、「融通など全くきかぬ厳格そのもの人」⁽³²⁾（大屋敦）、「謹厳実直、ただ働き続けた人」⁽³³⁾（小原鉄五郎）、「非常にまじめな性格で、よく働き、酒もタバコもやらず、生活は質素だった」⁽³⁴⁾（佐々部晩穂）、「酒杯を手にはせず、あまり冗談もいわぬ謹直な人」⁽³⁵⁾（田村茂樹）など。要するに、「アポロ型」⁽³⁶⁾が多いのである。予想に反して、酒豪で太っ腹といった父親像は少ない。いずれにしても、創業型経営者の場合に多く見られた、浪費

癖、頼りなさ、無責任などによって特徴づけられ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、先にのべたように、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。しかし創業型経営者の場合と違うのは、濃い情緒の含みをもった表現が少ないことである。これは、先にのべた解釈が正しいとすれば、父子関係を含めた家族状況の安定性を示すものであろう。かれらの場合、質的差異を別にすれば、父母に対する愛着はより平衡的だといえよう。社会化を通しての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。

すでにのべたように、被雇用型経営者の公教育歴は非常に高い。専門学校まで進まなかったのは一割にすぎない。そこでこれら高学歴者の進学問題に簡単に触れておくことにしよう。まず、かれらのなかには、専門学校または大学に至るまで、上級学校に進むかどうかで迷ったことをのべているものが極めて少ないことが注目される。中学への進学をあまり考えていなかったとのべているものが幾人かいるけれども、かれらも、親や周囲の人たちに勧められると、あっさり進学することに決めている。したがって、これらの高学歴者の場合、進学上の意志決定の問題は、主として職業志望と関連する専門教育の選択の問題と特定の機関の選択の問題だったといえる。ここでは第一の問題にのみ触れておくことにしたい。結果から見れば、かれらの受けた専門教育は、ほとんど法、経、商、工という「実学」の領域に入る（文科系三分の二、理科系三分の一）。かれらのなかでは、官吏を志して東大法科に進んだもの（ただし法科進学者のなかには職業志望に触れていないものがかなり多い）、実業界入りを志望し東京高商（一ツ橋大学）に進んだもの、技術者を志し東大工科または蔵前（東京工大）に進んだものが主要な進学の型を代表している。

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る。そのなかでは、軍人を志し、陸軍士官学校あるいは海軍兵学校への進学を考えたとのべているものが最も多い。これは、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。しかしかれらのすべてが、身体的条件等の理由で転身あるいは断念し

ている。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。だ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やだった」(河田重)⁽⁸⁷⁾といった仕事内容に関わるものである。その他文科か理科かで迷ったもの、文学に興味を持ちその方向に進むかどうかで迷ったものなどがあるが、これらは少数である。

ここで注目しておきたいのは、右にのべ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——主として父親、伯父、叔父、兄、従兄、教師——が積極的に参加し、しばしば大きな影響を及ぼしていることである。かれらの助言や勧めの多くは、父親の教育水準に関するそれにはかなりの例外があるが、より高度の学校教育を、より威信の高い大学、学部を、たとえば他大学よりは東大、工科よりは法科を勧め、将来の可能性について「非現実的な」選択肢、たとえば文学専攻に反対するものであり、またこのような助言はほとんど本人に受けいれられている。これらの助言者のなかには、さらに通学の便や学費などを提供したものもある。身近な人たちが助言者となり援助者となるということはあたりまえのことと考えられるかもしれないけれども、創業型経営者の場合には就職に際しても親族の助言や援助に触れているものが少ないことを考えると、やはり出身家族の階層地位と密接な関係をもつ現象だといえよう。これらの人たちの役割は、就職に際していっそう重要なものになる。

さてかれらは、学校卒業後、官界入りしたものなど少数のものを除いて、実業界に入ることになる。このなかには、大学進学時には官吏志望だったが転身した人たち、たとえば、「あと二十年もすれば民間から大臣を登用する時勢になるだろう」と叔父にいわれ、「その氣に」⁽⁸⁸⁾なって住友入りしたという北沢敬二郎などが含まれている。就職に関して無視しえないのは、右にも触れた身近な人たちの役割である。かれらは、助言者としてはもちろん、しばしば紹介者として大きな役割を果たしている。実業界入りした人たちのうちほぼ四割に当るものが、親族またはその関係する有力者の紹介によって就職したとのべており、またやや性格を異にするけれども、約二割の人たちが教師の紹介によって

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。これらの紹介は、就職口の斡旋という意味をもっているのはもちろんであるが、しかしさらに紹介者と本人との共属するなんらかの社会組織の「選手」の育成という意味をもっていることが多い。

紹介による就職の場合、インシヤティヴはたいいてい紹介者側にあり、本人がこれに従うという型が多い。紹介者の勧奨の理由としては、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が、これらはサラリアウトとして職業生活を始めようとする当人たちにとっても重要なものだっただろう。なお、これらの要因は、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。

人的な繋りに関連して、一言触れておきたいのは結婚のことである。配偶者の出身家族や媒酌人に関してのべられていることから、かれらのもつ人間関係の広がりを部分的にせよ知ることができるだろうからである。かれらの配偶者の父親の職業を見ると、企業経営者をはじめ専門職従事者、中小企業主、官吏、地主などが多数を占めている。³⁹また媒酌人や紹介者には、本人の勤務する企業の社長をはじめ実業界の有力者がしばしば登場する。このようなことは、もちろん創業型経営者の場合には見られないことである。⁴⁰もっとも、このような人間関係がただちにネポティズムを意味するとは考えるのは早計であろう。だがそれは、一種の紹介や支援のネットワークとしてたしかに機能しているし、⁴¹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。

さて、実業界に入ったこれらの人たちは、順調な歩みを続ける。やや遅れて官界等から転入した人たちも同様である。その後実業界内で転職したのも少なくないが（取締役になるまでに約三分の一のものが職場を変えている）、この場合にも転職にともないがちな不安定な要素はほとんど見い出されない。転職の形態としては、仲介者の勧めに

よるもの、勧誘によるもの、本人のイニシアティブに基づく紹介によるものなどあるが、いずれの場合にも仲介者または勧誘者との個人的関係が特別な重要性をもっている。とくに最初の二つのケースについては、仲介者または勧誘者——その多くは実業界の有力者であり、本人の将来に大きな影響を及ぼしうる立場にある人たちである——に対する個人的信頼が決定的な重要性をもっているときえいえる。このような個人的関係は、転職の前後にわたって永続的性格をもっており、かれらの経歴の安定性は明らかにこのことと密接に関係している。また個人的関係の重要さは、転職についてだけではなく、かれらの経歴全般についていえることである。⁽⁴²⁾断わるまでもなく、このような個人的関係は、能力または業績の評価を排除した単なる個別主義的關係ではない。これら両者が不可分に結び付いているのが実際の姿だといえる。

昇進の最終段階については、四十歳代で取締役、五十歳代で社長というのが最頻的パターンである。周知のように、この昇進の速度は、西洋諸国と比べればかなり遅いけれども、年功序列制を基本とする日本の企業での昇進としてはごく普通である。

企業組織内でのかれらの行動を大きく特徴づけているのは、職場の人たちへの、そして企業目標への忠誠である。もちろん、これはかれらが受動的であったということではない。またかれらが最も強調するのは、誠実さと努力である。これに反して、創業型経営者に見られたような金銭的野心はもとより、個人主義的野心はほとんど表明されることがない。自らの歩みを振り返り、「自伝」の結びとして書かれている次の文章はこの点を典型的に表わすものである。「われながらヤマもドラマもない、ただ終始誠心誠意で貫いてきたつもり of 平凡な経歴だった」⁽⁴³⁾（市川忍）、「平々凡々（中略）しかし、現在、私の七六年間の人生の中で、真実、感じていることは、人間万事、時が至れば成る、という感慨である。常に陰日なたなく尽くしていれば、世間は盲人千人というが目明きも千人、必ず来福がある。野心、大望などというものは不必要だ。その実証が私の人生であったような気がする」⁽⁴⁴⁾（時国益夫）。これらの文章は、回想

録としての性格は考慮に入れなければならないにしても、組織人としての生き方を端的に表わすものだといえよう。かつてマンハイムが「企業型」⁽⁴⁵⁾と対比しつつ「官吏型」経営者の特徴としてのべたように、かれらの野心は「道德化」(veredelung)され、もはや個人主義的姿を示さない。

これまで簡単にのべてきたことから明らかなように、創業型経営者の来歴が多くの非連続の要素を含んでいるのに対して、被雇用型経営者のそれは連続性を特徴としている。典型的にいえば、前者が孤立した家族を背後に「群化社会」⁽⁴⁶⁾(神島二郎)での脱道德的競争に参加し、紆余曲折を経ながらのそこでの勝利を転機として、次第に自己を秩序の世界に位置づけていくのに対して、後者は終始秩序ある人的ネットワークのなかにいる。かれらは、常に「重要な他者」にかこまれて生きており、しかもこれらの人間関係はかれらの全生生活史にわたって積分的に連続しているといつてよい。かれらが終始道德的であり、またその道德的立場に大きな転換が見られないのはこのためであろう。

おわりに

以上創業型経営者と被雇用型経営者の来歴を相互に対比しながら、素描してきた。しかし、両者に多くの共通点があるのはいうまでもない。両者の共通点のうちもっとも明らかなのは、かれらの仕事への全面的な献身である。いずれの人たちにとっても、職業活動は高度に自我包絡的である。このような場合、職業活動は、かれらの人格的特徴を形づくる重要な要素となるだろうと考えられる。たとえば、かれらの特徴として、「一度生れ」(W・ジェームズ)的性格、利己的要素と利他的要素の巧みな統合による健康さ、性善説、与件と可能性との明確な区別などをあげることができるが、これらの多くは、営利活動への長期の参加そのものに由来するところが大きいであろう。同時に、注目しておきたいのは、このような営利活動への没入がしばしば当事者の関心と視点を限定する一種の枠組をつくるとい

うことである。たとえば、関東大震災に対するかれらの反応をとりあげてみると、かれらのうちほぼ半数のものがこの事件に言及しているが、その過半数のもの——当時すでに実業界にいたものに限ると、そのほとんど——が企業の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て、社会的惨状に言及しているものは二割程度しかない。また、資料の性格を考慮に入れなければならないにしても、企業活動に関する言及の方が、内容的にはるかに詳しく、推測される情緒的関与も強い。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。「私的なこと」に対する貶価は、神島二郎のいうように、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ある。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る。「この不幸を聞き、一瞬意気消沈した。しかし数秒後には猛然と責任感がわき上った。私は駿河銀行の頭取だ、銀行家としての使命を果たさねばならぬ。家の不幸はそれに比すれば、ささいな私事である」⁽⁴⁹⁾。これらのことは、その背後にある経験そのものはわれわれにとつて知るよしもないけれども、少なくとも、経営者としての職業活動が最優先すべきであるという規範を表わしている。社会的惨状への言及が少ないことと、このことは平行関係にあると考えられるのである。同じことは、第二次世界大戦への言及についてもいえることである。

もっとも、職業活動への没入と視野の限定という現象には、もっと単純な企業中心主義の形態がある。その一例は、歴史的な出来事をもっぱら企業活動の消長の観点から見ると立場である。たとえば、(戦前日本が南方から安い原料を仕入れ、加工してきたことに触れたのち)「ところが、敗戦後は逆だ。原料を買いとすれば、高く売りつけられる。それからできた製出を輸出しようとする、安く買いたたかれる。外国との交渉なんか昔と正反対であるため、利ざやどころでなく、出血輸出しているものさえある。戦前のような強力な軍勢力、政治力の背景がなくなったからでやむをえないが、これで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」⁽⁵⁰⁾(内ヶ崎贊五郎)など。

また、戦争——とくに第一次世界大戦および朝鮮戦争——による企業発展に言及しているものは多いが、そのほとんどが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。

あらゆる職業活動は、世界のなんらかの側面の非現実化と貶価に基づいている。それゆえ職業的経歴とは、問題の職業的下位世界に固有の現実の定義と価値に従って（これには、もちろん文化的要素の介入がある）、なにかを非現実化し、貶価することを学んでいく過程だともいえる。しかし同時に、職業活動と社会との関係が密接になるとともに、それらの間の矛盾がますます明らかになっていることも事実である。このような状況の下で、職業的下位世界が、そのイデオロギーにおいてのみならず、全構造的条件において、どのように社会と調和しうるのかという、ある意味で原初的な問いがあらためて問われなければならないであろう。

註

(1) 『私の履歴書』（第一巻—五〇巻、日本経済新聞社、昭和三三—四九）。なおこの新聞連載はその後も続けられているが、ここでは一応右のものまでで区切りをつけた。

(2) これらの人たちを除外したのは、かれらの職業的経歴の大部分について、これらの事業が近代企業としての性格を充分獲得していたとはいいたいからである。もちろん研究目的によつては、これらの人たちを含める方が適切な場合が多いかもしれないが、伝記分析というここでの目的には対象の最低限の純化が必要である。

(3) 万成博の調査によれば、創業型経営者の占める割合は、一八八〇年代五七パーセント、一九二〇年三二パーセント、一九六〇年一〇パーセントである。もちろんこれは、標本のとり方や定義・分類の仕方により多少は異なるだろうが、大きな違いは出づこなくある。Hiroshi Mannari, *The Japanese Business Leaders* (University of Tokyo Press, 1974), p. 156.

(4) ここでは強力な支援者の指導と助力の下に企業創設を行なった人たち（原安三郎、鮎川義介、杉道助）は除外した。かれらは支援者によつてはじめから企業経営者となるべく「教育」された人たちであり、ここでとりあげる他の人と同列には論じえない。ただし多少の家産を継承し出発したもの（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。

(5) 前掲書、第一巻、二三九頁。

(6) 前掲書、第二巻、二三五頁。

(7) 前掲書、第七巻、一三八頁。

(8) 前掲書、第一〇巻、四頁。

(9) 前掲書、第二九巻、一八六頁。

(10) 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録が付けられている場合が多く、父親を幼少時に失なったものがあることも加わって、父親の性格あるいはそれを示唆するような行動の描写は多くない。なおここでは実父のみを問題としている。

(11) 脈絡を問わず父親またはこれに代る言葉の出現回数を計算した。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、十一回―二十回八名、二十一―三十回五名、三十一回以上二名。被雇用型経営者、十回まで十八名、十一―二十回二十三名、二十一―三十回八名、三十一回以上九名。

(12) 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で、確かなものだとは主張するつもりはない。参考までに結果をあげておく。NⅡ批判的な言辞を含んだもの、PⅡ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、とすれば、創業型の場合は、NⅡ七名、PⅡ十名、また被雇

用型の場合は、NⅡ六名、PⅡ三十名。他はいずれにも分類しえないものである。

- (13) 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。母親への言及には批判的要素がほとんど含まれていないので、各個人の全言及の示唆する情緒の強さを推定するという、さらに主観的要素の多い方法を用いることになった。その結果は次のとおりである。推定される情緒の強さをA、B、C（Cがもっとも強い）とすれば、創業型の場合には、AⅡ八名、BⅡ十二名、CⅡ三名、また被雇用型の場合には、AⅡ三十五名、BⅡ十三名、CⅡ八名、他は判定不可能のものである。

- (14) 前掲書、第四九卷、八九頁。
(15) 前掲書、第二九卷、一八七頁。
(16) 前掲書、第四九卷、一三五頁。
(17) 前掲書、第四九卷、九五頁。
(18) 前掲書、第三七卷、二二九頁。
(19) 山村賢明『日本人と母』（東洋館出版社、昭和四六）、一〇一―一二五頁。
(20) 『私の履歴書』第二二卷、一一頁。

- (21) 前掲書、第四九卷、九七頁。
(22) 前掲書、第三七卷、二二八―二二九頁。
(23) 前掲書、第一一卷、三一一頁。
(24) 前掲書、第三七卷、二二三―二二四頁。

- (25) たとえば、次の文章を参照。「私は昔、日本は貧富の差が激しすぎる、この差を一ぺんならしてくれればいいなあ、と思ったことがある。しかし、よく考えてみれば、同じことだ。金の使い方を知らない人間は、結局、

また貧乏人になってしまふものだ」。前掲書、第三七巻、二六八頁。

(26) 前掲書、第二八巻、一一六頁。

(27) 前掲書、第一一巻、三二〇頁。

(28) 前掲書、第一一巻、三二四—三三一頁。

(29) 前掲書、第二八巻、一五一頁。

(30) 前掲書、第一巻、二五三—二五四頁。

(31) 前掲書、第六巻、二五一頁。

(32) 前掲書、第二二巻、一五三頁。

(33) 前掲書、第四一巻、八八頁。

(34) 前掲書、第一六巻、一九五頁。

(35) 前掲書、第四七巻、二二二頁。

(36) 同様の父親像は、これらの引用した人たちを含めて十一名のものに見られる。また「がんこ」と形容される、これに近い父親像が三名のものに見られる。その他「酒ぐせ」、浪費癖にふれたものは四名、「剛腹」二名、「進取」の気性三名などである。なお、父親（実父）の性格あるいはこれを示唆するような行動の描写が認められるのは三十一名である。

(37) 前掲書、第六巻、二五六頁。

(38) 前掲書、第二七巻、二八頁。

(39) 配偶者の父親の職業がわかるのは二十六名。うちここにあげたものの合計が二十三名である。

(40) 配偶者の出身家族についてなんらかの言及があるのは（「隣村の娘」、「またいところ」などを含め）十名であ

るが、父親の職業がわかるのはわずか四名である。このこと自体が被雇用型経営者の場合との大きな違いを表わしている。

- (41) この点については、保賀襄二編『一流経営者への道』(日本経済新聞社、昭和四二)、第三章「支援者の実態」、七九—一二六頁を参照。これは、『私の履歴書』(第一巻から第一八巻まで)を資料としたものである。
- (42) 浜口恵俊らは、「社会的経歴」を「個人」型と「間人」型に分け、日本では後者が優勢であるとしている。ここでの対象者(被雇用型経営者)についても同様のことがいえるだろう。浜口恵俊・徳岡秀雄・今津孝次郎「日本人における成人社会化の基本特性—社会的経歴の分析を通して—」、『教育社会学研究』第三一集(日本教育社会学会、一九七六)、四〇—五三頁。
- (43) 『私の履歴書』、第四〇巻、七八頁。
- (44) 前掲書、第三七巻、一六五頁。
- (45) Karl Mannheim, *Über das Wesen und die Bedeutung des wirtschaftlichen Erfolgsstreben, Wissenssoziologie* (Luchterhand, 1964), S. 674.
- (46) 神島二郎『近代日本の精神構造』(岩波書店、昭和三六)、第一部、一・二章、一七頁—一六四頁、とくに七一頁—八九頁。
- (47) 企業経営者のパーソナリティ研究は、かなり蓄積されているようだが、ここでは立入るつもりはない。
- (48) 神島二郎、前掲書、一八六頁および二二二頁の註三八。
- (49) 『私の履歴書』、第五巻、九三頁。
- (50) 前掲書、第一〇巻、三一一頁。

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.