

日本の経営指導者の補充

萬 成 博

この論文は1974年8月19—25日の間にカナダ国トロント大学において開催された第8回国際社会学会の第7部会、「産業指導者、企業家職能と経済発展」において報告された英文原稿の邦訳である。

報告の要約 この報告の主題は最近の10年間の日本の最高経営者の社会的出身、教育および経歴についての傾向とアメリカおよび西欧諸国のデータを日本のそれと比較することである。1960年と1970年の各時期におのおのやく1,000名の経営者からえた回答を使用して、経営者の社会的特性を分析し、これらの社会的特性（社会階級および教育）が、日本の産業社会において経歴を進めるうえにどのような役割を果しているかを解明する。

日本のトップ・マネジメントは、ほとんどが上流階級ないし上層中流階級の出身である。経営首脳の地位は父親や親戚者から「世襲」せられることはめったにない。彼らは大学において専門的訓練をうけ、しかも彼らの経歴は企業家的であるよりも官僚制的である。日本と西欧諸国とのあいだに存在する文化的差異にもかかわらず、日本の経営首脳者の補充のパターンは、一般的にいて西欧のものと類似している。調査データは、前近代社会の日本の伝統的な階級制度はすでに喪失されていることを示しており、さらにわれわれのデータは、現在の日本の産業進歩は、技術における合理性ばかりでなく、社会組織における合理性の採用と応用にもとづくものであることを結論づける。

I

現在の国民経済の発展を方向づけている日本の経営エリートの社会的背景や訓練の状況についての分析は、日本の文化と社会の一般的な理解に役立つばかりでなく、他の国の産業指導者の状況を判断するうえに有益であろう。この部会の参加者

がここに提出されるデータを討論のために用い、また討論がデータのもつ意味を浮彫させるうえに役立つことを望む。さらに調査結果が、他の国の経営者資源の開発と動員の観点から論議され、また評価されることを望んでおく。

この報告の主要な問題領域は、つぎの質問の中に示されており、わたくしはそれにたいする回答をする。

1) 1960年と1970年の日本の経営指導者の社会的背景はなにか。この10年のあいだにどのような変化がおこっているか。

2) この調査の対象となった経営者の父親や祖父の職業に示されている、いろんなカテゴリーの職業的背景は、経営指導者となるうえに平等なチャンスをもっているか。

3) 日本の経営指導者の教育と訓練の水準はなにか。またどのような明白な職業経歴のパターンをもっているか。

4) 日本の経営指導者の補充の特徴的なパターンはなにか。彼らは他の経営者とくらべるとどのような特徴を帯びているか。

II

つぎにわたくしの調査研究の主要な発見と問題点を述べ、論議のための材料としたい。

第一に、日本の経営指導者は1960年も1970年もともに、他の国の経営者にくらべて驚くほど高齢である（第1・2表）。わたくしはそのために、かつて1960年の調査結果より、日本の経営者の相対的に高い年齢であることが、新しい技術と経営の革新を抑制するおそれのあることを予見したことがある（万成、1961年）。しかし1970年の日本の経営者は依然として相対的に高齢であるが、皆様の誰もが承知しておられるように、日本の経済はこの期間に著るしい発展をとげた。したがって

第1表 日本の経営指導者の平均年齢：1960年と1970年

役 職 名	1960年	1970年
会 長	66.6才	67.4才
社 長	62.4	61.8
副 社 長	58.7	59.8
専務取締役	57.7	58.5
常務取締役	55.9	56.6
	58.6	58.9

第2表 高度工業国家における社長の年令分布

	日本	アメリカ	ヨーロッパ全体	フランス	イギリス	西ドイツ
年 令	1970	1966	1968	1968	1968	1968
50才以下	6	23	26	15	25	30
50~59	30	51	34	36	46	25
60才以上	64	26	40	49	29	45
パーセント	100	100	100	100	100	100
実 数	140	492	576			

資料：D.J. Hall, H.C. de Bettignies, and G. Amado-Fischgrund, "The European Business Elite," *European Business*, No. 23, October 1969 p. 48 for European Executives and H.C. de Bettignies, "Leaders Across the Ocean: Comparing American and European Chief Executives," *European Business*, No. 26, Summer 1970 p.57 for U.S. Executives.

日本の経営指導者の年令の問題は、高年令のリーダーシップということが、それだけで不能率な経営をもたらすという考え方には疑問を提出する。

つぎに第3表に示されているように、経営階層の最上層部は明白に年功序列が存在する。この状況はしばしば日本の経営における伝統的な経営の慣行の証拠であると解釈されてきた。年功と業績は日本の経営組織のすべての階層で資格条件とな

第3表 日本の経営指導者の役職別の現在の平均年令と平均在職年数：1960年と1970年

役 職 名	1960		1970	
	平均在職年数	平均年令	平均在職年数	平均年令
会 長	6.0	66.6	4.9	67.4
社 長	9.8	62.4	8.3	61.8
副 社 長	4.8	58.7	3.9	59.8
専務取締役	3.7	57.7	3.9	58.5
常務取締役	4.7	55.9	4.3	56.6
平 均	5.5	58.6	4.8	58.9

っている。しかしながら日本の産業界における経営者の地位への任命の資格条件は、なんたる年功序列よりも、マックス・ウェバーによって解明されている官僚制システムにおける年功原則と高度に結合し、また取りかこまれている(Weber, 1948)。

日本の経営指導者の社会階級は、第4表に詳細に要約されている。1960年の経営者の家族的背景のデータから明らかにされる顕著な事実は、支配的な独占的な職業集団が存在しないことである。すなわちどの職業集団も現代の経営者の主要な供源とはいえないということである。この発見は、資本主義のもとでは資本家の息子が指導的な地位を独占することになるというマルクスの派の考え方と矛盾していることをここに銘記しておく。

(Marx, 1966)。

1960年の日本の経営指導者は、主として父親や祖父の職業的背景において高い社会的威光をもつ人たちの出身者ではあるが、しかしこれらの職業グループはさまざまであり、大企業主、大企業管理者、地主、官公吏、弁護士、医者などの専門職をふくむ。中流階級の出身者は少くなっており、主として小企業主やホワイト・カラーの息子たちである。下流階級の出身者は、農業や労働者の息子であるが、経営者の中に非常に少い。したがって各職業集団のあいだの経営者の補充には顕著な階級格差がある。

それゆえ疑問は、このような状況が国家的な不安の原因となったり、階級差別の非難になっているかどうかということになる。社会移動における大きな階級格差の存在にもかかわらず、日本の工業化は現代史を通じて深刻な階級闘争を経していない。日本の大部分の労働者と小作運動は、階級における社会差別問題よりも、地方的な経済問題を争点としてきた。通常の労働者は自分のたちの息子が社会的上昇移動の機会を収奪されていることは感じていなかった。したがって彼らは革命的な態度や行動を発展させなかった。一世代のあいだに小作や自作農民や労働者の背景より、大企業のトップの地位に登るような顕著な移動の事例は少いが、下流階級から中流階級への移動は非常に多い。たとえば下流階級から中小企業主、大企業の監督者層やホワイト・カラー職業への移動は、他国のデータに比べて大であることが裏付けられて

第4表 日本の経営指導者の出身階級と移動：1960年と1970年

職業	父親の職業		日本の男子* 有業人口		全体人口にたいする 輩出比率 (1=100)	
	1960	1970	1920	1930	1960	1970
官公務管理者	11.5%	14.4%	.36%	.54%	3194	2667
行政管理者	9.8	10.8	.27	.41	3629	2634
軍人	1.7	3.6	.09	.13	1889	2769
大中企業主・管理者	20.0	27.9	1.75	2.73	1257	1021
企業主	11.5	8.7				
管理者	10.5	19.2				
専門職業	9.7	10.6	1.32	2.26	735	469
教授	2.5	2.1	.04	.06	6250	3500
法律家	.7	.9	.03	.04	2333	2250
技師, その他	3.3	3.7	.43	.76	767	487
医師	2.5	3.3	.45	.66	556	500
神官, 僧侶, 牧師	.7	.6	.37	.74	189	82
小企業主	21.6	21.8	13.17	8.98	164	242
ホワイト・カラー	9.0	6.9	7.89	9.30	114	74
教員・官公務職員	6.5	5.5	2.72	3.18	238	173
私企業事務員・販売員	2.5	1.4	5.17	6.12	48	23
労働者	1.3	1.5	26.29	30.30	5	5
農業	24.0	16.9	48.31	43.32	49	39
地主	17.3	12.1	7.25	6.48	238	187
自作	6.7	4.8	41.06	36.84	16	13
他の職業	.9	0.0	.91	2.57	0	0
パーセント合計	100.0	100.0	100.00	100.00		
実数合計	974	1062	17百万人	19百万人		

*「大正9年国勢調査報告Ⅱ：職業」(内閣統計局, 昭和4年) および「昭和5年国勢調査報告Ⅱ：職業と産業」(内閣統計局, 昭和10年)

いる (Dore, 1967)。

日本の農民の特殊な役割について述べておかなければならない。1960年には経営者のなかで地主と農民の息子は、一番大きな職業集団であった。この事実は伝統的に他と区別されてきた日本の地主と農民が、工業化の指導力を形成したことを意味している (Ohkawa and Rosovsky, 1960: Smith, 1960)。しかしながらこのような状況は1970年の経営者にはもはや認められない。10年間の短期間にもかかわらず、地主と農民の息子の数は急速に減少している。この傾向は工業化が一定の水準に達すると、すべての国家におこるように思われる (第6表)。

職業的背景における変化の他の傾向は、父親が官公務管理者や経営管理者の地位にある人々の息子の増加と、父親が大企業主である人々の減少ということである。さらに明白なことは、1970年の

第6表 日本とヨーロッパの社長の出身階級の比較

階級	日本 1970	ヨーロッパ全体 1968	フランス 1968	イギリス 1968	西ドイツ 1968
下流階級	9%	5%	2%	8%	11%
中流階級	30	16	12	23	16
上流階級 (父と子と 同一会社)	61 (14)	79 (26)	86 (34)	69	73
パーセント 合計	100	100	100	100	100
実数合計	138	576			

資料: D.J. Hall, H.C. de Bettignies, and G. Amado-Fischgrund, "The European Business Elite: an Exclusive Survey in Six European Countries," *European Business*, No. 23, October 1969, p. 51.

経営指導者は、両親の世代に農村や伝統的な職業についている人たちよりも、大部分が都市の工業的職業についている人たちより補充されているこ

とであり、この点で1960年の経営者の背景とは異なっている。したがって1970年の経営者の地位は都市上層ホワイト・カラー層にとっては以前よりも門が広がっているが、他の下流社会集団にたいしては狭められている。われわれはこの傾向は疑もなく国家全体の職業構造の変化の傾向を反映していることを記しておく。しかしながら一般的にいて、1970年の経営指導者の補充におけるある種の閉鎖性は明瞭である。彼らは主として経営者の職業集団および都市の上層ホワイト・カラーから補充されており、下流階級の労働者やホワイト・カラーの従事者を排除している。

さて自明的に生じてくる質問は、日本の社会は経営者の補充がさいきんの傾向として開放的となっているのか、それとも閉鎖的となっているかということである。1960年のデータをもとにして、わたくしたちは始めに経営の指導的地位を達成するための機会、中流や下流階級の子弟に有利になっているという仮説をたてた。しかし1960年の経営者と1970年の経営者の背景を比較したところで、すでに述べたように、傾向はある職業集団には有利であるが、他の職業集団には不利であることが明瞭である。労働者や下流のホワイト・カラーの息子は、1960年に比べて、1970年には実質的に減少している。大企業主の息子は若干減少している。経営指導者の主要な補充の源泉は、大企業の管理者、官公務管理者および専門職業の人々にかわっていた（第5表）。

第5表 日本の経営指導者の祖父と父親の職業の分布：1960年と1970年

職業	1960		1970	
	祖父	父親	祖父	父親
労働者	1%	1%	1%	1.5%
地主・自小作	48	24	47	17
ホワイト・カラー	2	9	4	7
小企業主	18	21.5	20	22
大中企業主	6	11.5	5	9
大中企業管理者	2	10.5	3	19
官公務管理者	4	11.5	6	14
専門職業	6	10	8	10.5
その他(武士をふくむ)	13	1	6	0
パーセント合計	100	100	100	100
実数合計	857	974	956	1062

社会がますます工業化するにつれて、もちろん経営指導者は工業社会の職業階層より輩出することは当然のことである。しかしながらアメリカと比較すれば、日本の社会の下流階層はエリートへの移動の機会に著しく狭い (Warner and Abegglen, 1955, a)。

トップの経営者における地位の世襲は、日本では1960年と1970年の両者において、ともに稀である。世襲と有力な縁故はアメリカにおいてさえも社長の補充においては重要な要因である。それにもかかわらず実業界においてアメリカは社長の地位に相対的に多数の下流階級の人々を受容しているという点で、開放社会の一例である。アメリカの大企業500社の社長のなかで5.8パーセントだけが、父親よりトップの地位を継承していただけであった。ヨーロッパの大企業では、4倍(26.4パーセント)もの多数の人々が、父親の地位を継承していた。フランスが最高(34.2パーセント)であった。日本の社長あいだでは8.1パーセントが、彼らの父親が現在かれらの勤めている会社の企業所有者であるといい、5.6パーセントが彼らの父親は彼らが現在社長となっている会社の重役であったと述べた。したがって1970年には13.7パーセントの日本の社長が、世襲あるいは有力な縁故のどちらかを通じてトップの地位についてと思われる。1960年から1970年のあいだに経営指導者の地位における父子の継承の割合は、少しだけ下がっている。会社の社長の地位の世襲についてみれば、日本はアメリカほど低いことはないが、ヨーロッパのどの国よりもはるかに低い。経営指導者のすべてのレベルを考慮すれば、日本における世襲の事例はアメリカと同じぐらい少ないといえる (Warner and Abegglen, 1955, b)。

Ⅲ

経営者の補充における教育の役割についてみれば、1960年と1970年の経営者についてのわれわれの重要な発見は、経営者のほとんどすべてが大学卒業者であり、圧倒的多数は特定のエリート大学で高等教育をうけていた。したがって彼らは教育的背景における同質的なエリート集団を形成する傾向がある (第7表)。われわれのデータから日本の大学は国家のビジネス・エリートを継続的

第7表 日本の全体人口と経営指導者の教育水準の比較：1960年と1970年

教育水準	日本の成年男子の教育*		1960		1970	
	1960	1970	経営者	経営者	経営者	経営者
小学校卒以下	64%	55%	3%	} 5%		
旧中学卒	27	31	6			
専門学校卒	4	4	23		20	
大学卒	5	10	66	75		
大学院	—	—	2	0		
パーセント合計	100	100	100	100		
実数合計	28.5 (百万人)	34.1 (百万人)	985	1076		

*昭和35年度と45年度国勢調査より

に供給してきていることが明瞭であり、また日本の経済の急速な成長は大幅に、特定の大学を卒業した経営者の能率的な活動に負っている (Azumi, 1969)。

さらに教育的背景は非常に重要であり、教育が有力な縁故や世襲を圧倒しているように思われる。世襲や縁故は大企業への就職にもまた経営者の地位につくためにも自動的に決して働いてはいない。父親の職業によって決定される人間の世襲的身分は、疑もなく彼がどれだけのフォーマルな教育をうけるかを決定するうえに重要である。しかし高等教育、とくにエリート大学からうける卒業証書は、経営者の経歴における成功のもっとも有力なパスポートである。1960年と1970年のあいだに、いろんな大学から補充される経営者の割合

第8表 日本の経営指導者の出身大学・高専の分布：1960年と1970年

大学名	1960の経営者	1970の経営者
東京大学	36%	32%
京都大学	11	12
一ツ橋大学	10	5
慶応大学	7	6
神戸大学	6	2
早稲田大学	5	4
九州大学	3	3
東京工業大学	2	2
大阪大学	2	2
東北大学	1	2
その他	17	30
パーセント合計	100%	100
実数合計	902	1026

のあいだに若干の変化は認められるが、エリート大学が経営指導者の大多数を継続して供給していることには変わりがない。

大学のあいだの階層は、日本にはながく存在しており (Passin, 1965)、しかも優秀大学の卒業者は秀れた知能をもつことが認められている。日本では教育がその人の価値の尺度であることは常識である。一度ある人が威光のある大学の卒業資格をえると、彼の大学における業績は、彼の以降の職業経歴における帰属的地位となる。この状況はある程度まですべての産業社会にあてはまることであるが、しかし日本はこの種の帰属的地位が著るしく重要性をもつ社会である。

日本の経営指導者を選択するうえにはたらく要因として社会階級と高等教育のあいだの関係については、特別な注意を払わなければならない。下流階級の家族の出身者が経営指導者に非常に少ないという事実は、社会的出身が低いために排除されたのではない。むしろ教育に関連している他の事項、たとえば高等教育を受ける機会の欠除や高等教育をうける動機を植付ける家族的環境の欠除などがより強く影響している。

大企業を管理統制することは明らかにますます複雑な仕事であり、特別な能力の人を要求する。すべての工業化国家において、大学における訓練は実業界における職業経歴のための前提条件としての重要性を増大している。したがって日本、ア

第9表 日本、アメリカ、ヨーロッパ諸国の社長の大学教育の有無

教育	日本 1970	アメリカ 1970	フランス 1968	イギリス 1968	西ドイツ 1968
大学教育なし	11%	6%	11%	60%	22%
大学教育あり	89	94	89	40	78
	100	100	100	100	100

資料：The U.S. data are from Robert S. Diamond, "A Self Portrait of the Chief Executives," *Fortune* (May 1970) : European data are from D.J. Hall, H.C. de Bettignies, and G. Amado-Fischgrund, "The European Business Elite," *European Business* (October 1969) p. 52 ; Japanese data are separate statistics for presidents from our research. Japanese figures include the graduates of specialist schools.

アメリカおよびヨーロッパの経営者の教育の特徴をつぎに検討してみよう。第9表は、日本、アメリカおよびヨーロッパの巨大企業の社長のあいの大学の卒業者の割合を示している。どの国もそれぞれ違った教育体系をもっているけれども、産業界における成功と高等教育の質と量のあいの関係の一般的な性質は描写できる。

第10表 日本、アメリカ、ヨーロッパ諸国の社長の大学における専攻科目

専攻科目	日本 1970	アメリカ 1970	フランス 1968	イギリス 1968	西ドイツ 1968
理工学	23%	53%	59%	43%	54%
経営学・ 経済学	44	32	34	47	29
法律、政 治学その 他の社会 科学	24	9	7	10	17
その他	9	6	—	—	—
	100	100	100	100	100

資料は第9表に同じ。

日本の産業界における経営指導者の高等教育のいくらかの特徴は、明白である。日本の経営者は大学卒業の資格はもつが、さらに大学院あるいは専門職業訓練を大学ではうけていない。大学院で訓練を受けた人の割合は、1960年と1970年ともに非常に少い。したがって専門職業的訓練は日本の経営者の補充においては大きな役割を果たしていないことは明瞭である。しかしアメリカでは非常に重要な役割を果たしており、大会社の社長の44パーセントが修士号あるいは博士号をもっている。西ドイツでは現在の社長の半数以上が博士号を所有している。日本ではしたがって大学における高等教育は経営者の経歴にとって非常に重要性をもつとは思われない。むしろ一般的な才能や能力が重視されている。日本の経営首脳者の専門職的また経営者的能力は、就職したのちに自己の勤務する会社において主として発達させたものである。日本の経営者能力の開発は、それゆえに大学学部の卒業の基礎のうえに、自己の所属する企業内の経営訓練の所産であるということができよう。

経営者の職業経歴についてのいろんな特徴が、第11表に統計的に要約されている。他の国の経営者のデータと比較して、日本の経営者の経歴のパ

第11表 日本、ヨーロッパ、アメリカの社長の経歴の比較

経歴指標	日本 1970	ヨーロ ッパ 1968	アメリカ 1966
現在の平均年令	62才	57才	55才
現在の会社に入社した平均年令	35	39	32
社長に任命された平均年令	54	47	50
入社後社長に任命されるまでに要した平均年数	19年	8年	18年
社長の在職年数	8	10	5
現在の会社における勤続年数	27	16	23

資料：D.J. Hall, H.C. de Bettignies, and G. Amado-Fischgrund, "The European Business Elite," *European Business*, No. 23, October 1969, p. 48.

ターンには、いくつかの注目すべき特性がある。彼らは年令が一番高い。彼らは所属する企業に一番ながく勤務している。そしてどの国の経営者にくらべても一番高い年令になって社長に任命されている。経営者として他企業間の移動は非常に少く、日本の経営者は自己の所属する企業や産業以外での専門職業および経営者訓練の経験がほとんどない。われわれは1970年の日本の経営者の企業間移動のデータを持合せないが、1970年の経営者の企業間の移動は1960年と同じように低いと想定している。

将来、日本の企業がますます大きくなり、また複雑になるにつれて、企業はますます卓越した能力の経営者を必要とする。大学および産業組織における官僚制的キャリアの基礎のうえに経営者を補充するという日本のシステムは、永いあいだに確立したもので、しかも機能的に能率的である。しかし日本は大学院レベルでの経営者の訓練プログラムを欠いている。そのかわりに、経営者の発展は個々の企業内で実施されている。全く企業内で経営者の訓練を行うという方式が、将来の欲求に合致するかどうかはわからない。

IV

以上に述べてきたことを要約すれば、日本と西欧諸国のあいの文化的差異にもかかわらず、日本の経営首脳者の補充のパターンは西欧諸社会に現に存在しているパターンに一般的には従っているということができよう。つまり経営者は

ほとんどが上流あるいは中流階級の出身であり、トップの経営者として息子が父親の地位を継承する方法は減少してきている。経営者たちは工学、経営者、経済学、法律学を大学学部において専攻し、自己の就職した会社で長年月の経験のうちに指導的地位を達成している。社長の地位につくためには、官僚制的組織の規則や慣習に従うことが、適法な手続とされており、それが主要な特徴である。日本の経営者のあいだでは、私的な企業家の精神は養成されてもおこななければ、望まれてもいない。日本の経営者の補充の過程は、一般的にいうとインダストリアダムの論理にしたがっているといえる (Kerr, Dunlop, Harbison and Myers, 1960)。

日本の急速な経済成長の原因については、対立する考え方がある。論争点は急速な経済成長が伝統的な文化要因に関連しているか、それとも産業合理化の近代的な政策に関連しているかということである。第一の解釈は日本の文化、主として前近代的、非合理的な社会組織が、経済成長の推進力であるという立場である。その適例は、家父長主義、年功重視の慣例、終身雇用制である (レヴィン, 1958; 津田, 1973; アベグレン, 1958)。しかしこれらの慣習は程度の違いはあるが近代産業社会のすべてに存在している。

これに反対する見方は、日本の著しい産業進歩の原因を日本が近代的な経済合理化の採用とそれにたいする適応にあるとみなす。この見方は世襲よりも業績を、特殊主義よりも普遍主義を強調する。この見方は近代化の収斂理論を代表している。この理論はいろんな社会が高度に近代化すればするほど、社会は社会および文化構造においてより類似する傾向があるという立場をとる。

この2つの見方に照してみれば、日本の経営者の補充のパターンにおけるわれわれの発見は、家族身分よりも教育における業績と従業員としての勤務成績が大企業の指導的地位を達成するうえの第一次の要因であることを示している。このような状況は前近代社会の厳格な階級体系が解体してしまっていることを示している。日本の経営者の創出における年功制やひとつの企業への終身的な定着の価値感、通常日本文化の伝統的な特徴とみなされてきたが、しかしこれらの特徴は官僚制

的な組織のあるところではどこでも見出される。

この調査研究に加えて、日本の3つの工場についての調査が実施された。そこにおいてわれわれは特に、日本の工場の社会組織が、どの程度まで家父長主義や終身雇用の概念のような伝統的なモデルの基礎のうえに作用しているのか、それとどの程度まで近代的な合理性の観点にたつ収斂モデルのうえに作用しているのかを検証しようとした (Marsh and Mannari, Forthcoming)。われわれは日本の現代における高い産業成長は主として合理性の採用と適応の基礎のうえになされたものであり、それは技術や経済政策における合理性ばかりでなく、社会組織における合理性にもとづいていると結論する。もちろんわたくしは文化が日本の経済成長における重要な要因であることを認めるものであるが、しかし日本の産業成長の速度はまったく文化的な要因によって速められたものではなくて、合理的な業績指向の社会構造によって達成されたものである。

日本の経営者の補充の将来のパターンを展望するためには、変化についてのいくつかの傾向が記されなければならない。ひとつの傾向は日本の経済がますます国際的な活動に関与して行くであろうということである。第2の傾向は、日本の社会の変化に関することである。それは日本が急速に脱工業社会の型に向って動いていることである。ここではとりわけ血縁や高度な人格的な紐帯が以前よりも重要性を消失する。このような新しい条件に合致するためには、これからの経営者は現在よりも、科学的な知識および国際的な経営の問題と手続についてより多くの知識をもたなければならない。高等教育は現在よりもより重要な役割を果たすであろう。しかしこの教育がどのような形で行われるかは、現在でも確かでない。

日本の文化の変化は多くの価値の変化をふくむが、この問題はここでの論議の範囲をこえている。たとえば日本の社会は一般的にいうと、産業界における経営者の地位を達成することに高い価値をおいていた。しかし他の国にもみられるように、この見方に疑問をいだく傾向が日本にもあらわれている。他の価値や理想は同様に変化しつつあり、あるいはすでに変化してしまっている。したがって将来の経営者の補充の型式は、間違いな

く変わるであろう。しかしここで確実な予見をすることはできない。

この報告は記述的なものであり、主として量的な方法によって収集したデータにもとづいている。トップの経営者の地位を達成するうえに影響をおよぼしている変数についての多変量回帰分析は、1960年と比較して1970年には、どの程度業績要因あるいは世襲要因が作用するようになっているかを示してくれるであろう。この作業は現在進行中である。わたくしの調査研究の問題が完全に理解されるまでには、多くの調査研究がなされなければならない。とくに経営者の地位を達成するための動機づけにふくまれる要因の研究のような本質的には非計量的な調査が必要である。これは周知のように、多くの分野の人々が協同して研究する問題である。

社会学にとっても、社会開発にとってもともに重要性と価値があるので、多くの国において経営指導者について調査研究をすることが望ましい。この目的にたいして、社会学は多くの種類のデータと社会的な解釈を提供することができる。このような研究は国際比較の視野において行われることが、もっとも望ましい。

〔付記〕この報告の詳細は、拙著(英文) *The Japanese Business Leaders* (Tokyo: University of Tokyo Press, 1974) に述べられている。

参 考 文 献

- Abegglen, James C. 1958
The Japanese Factory. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Azumi, Koya 1969
Higher Education and Business Recruitment in Japan. New York: Teachers College, Columbia University, pp. 50—96.
- Dore R P. 1967
“Mobility, Equality, and Individuation in Modern Japan,” in R. P. Dore (ed.) *Aspects of Social Change in Modern Japan*, Princeton: Princeton University Press.
- Kerr, Clark, Dunlop, John T., Harbison, Frederick, and Myers, Charles 1960
Industrialism and Industrial Man, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. pp. 33—46.
- Levine, Solomon B. 1958
Industrial Relations in Postwar Japan. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Mannari, Hiroshi 1961
“Nihon no Keieisha no Shakaiteki Seikaku,” (Social Characteristics of Japanese Business Leaders), *Japanese Sociological Review*, Vol. 12, No. 1, (September) pp. 7—19.
- Marx, Karl 1966
“A Note on Class,” in Reinhard Bendix and Seymour Martin Lipset (ed.) *Class, Status, and Power*, 2nd ed. New York: The Free Press. p. 5—6.
- Ohkawa, Kazushi and Rosovsky, Henry 1960
“The Role of Agriculture in Modern Japanese Economic Development,” *Economic Development and Cultural Change*, IX: I, Part II, (October).
- Passin, Herbert 1965
Society and Education in Japan. New York: Teachers College, Columbia University. p. 123.
- Smith, Thomas C. 1960
“Landlords’ Sons in the Business Elite,” *Economic Development and Cultural Change*, IX: I, Part II (October).
- Warner, W. Lloyd and Abegglen, James C. 1955
Occupational Mobility in American Business and Industry, Minneapolis: University of Minnesota Press, a-p. 40, b-p. 38.
- Weber, Max 1948
Essays in Sociology. Trans. and ed. by H.H. Gerth & C.W. Mills. London: Routledge and Kegan Paul. pp. 198—9.