

経営者の社会的構成と意識

Social Compositions and Attitudes of Business Executives

経済成長と経営者
階級としての経営エリート
経営者の教育
経営者の意識
日本の経営者の評価

萬 成 博

経済成長と経営者

経営成長における経営と労働の問題についての国際的な比較研究が進むにつれて、その国の経営者の社会的性格および自己の企業の管理においてとるリーダーシップの方法、さらに経営者の労働および国家や社会にたいしてもつ意識の特色が、その国の経済発展の程度に最終的な影響をおよぼしている事実が、だんだんと明確にせられるにいたった。工業化への前進の方向と速度は、その国民経済においてリーダーシップをとる集団の諸特質によって左右せられる。

ジョセフ・シユンペーターは経済発展の推進者を企業家として把握し、かれらは産業界の指導力を形成するものとして抬頭してきた。かれのいう企業家は新しい可能性にたいする洞察力をもった人であり、新しい財貨の製造、新しい生産方法の導入、新販路の開拓などの、新たな結合の創造者であり、かれらの投資と発展の意欲が経済を前進させるとした¹⁾。このような意味の企業家は資本主義をはじめて発展させた西欧の社会にしか、典型的には存しないという見解も成立するが、資本主義の後進国も、伝統的な生産様式の固執から脱却して、拡大的な産業活動に転化するには、西欧

の初期の企業家に劣らない指導力、洞察力が要求せられることをより最近の経済成長の研究者は主張している²⁾。工業化の後進国の経営者は、高度工業国家の経営者とは、その役割に差異の存することは認められるが、変化と競争の環境のもとに、資本、技術、労働を調達し、それらを新しく結合し、企業の人的・物的資源を競争相手よりも有効に利用する点で、革新の導入者としての役割を共通にしている。

工業社会への前進において、資本、技術、天然資源は消極的要素であるにすぎない。その能動的要因は工業化が必要とする組織や制度をつくり、それを支配する人的要素である。

国民経済の発展を予見する資料として、これまで資本、天然資源、技術などの物的な要因が重視せられてきたのに反して、経済成長にたいするその国の企業経営者の役割については正当な評価がはらわれていなかった。これらの非経済的要因が、これまでのおおりにせられてきたのは、つぎの理由があげられる。第1に、このような人的要因は、経済的要因のように計量的に把握することが不可能であった。それゆえ、個別的な記述的な方法による資料の蒐集とその結論以外にたよることができなかった。このような方法によって導き

出された結論は、客観性を主張する基礎をもたない。第2に、経済成長における人的要因を把握する適切なモデルが、ごく最近まで提出せられていなかったことによる。経済発展の度合を異にする国々のあいだでは、また社会体制を異にする国々のあいだでは、組織および経営の現実の形態はさまざまである。したがって、ある社会の経営者の特性を把握し、またその社会の人的資源の利用度を明確にするためには、これらを十分に包括し、おのおのを比較できるような概念図式を必要とする。

コーリン・クラークは「経済的進歩の諸条件」において、経済的進歩の随伴現象として産業人口構造の第1次産業より、第2次産業および第3次産業への推移がおり、したがって経済的進歩の程度は就業人口構成によって測定できることを明確にし、経済的変数と社会的変数の重要な関連について、豊富な資料によって、われわれに体系的知識をあたえた³⁾。W. ロストウは「経済的発展の諸段階」において、国民ひとりあたりの所得、自動車の所有率、エネルギーの消費量、その他の測定可能な消費物などの経済的諸指標によって、ヨーロッパ、アジア、アメリカの国々の経済発展の段階を位置づけた⁴⁾。かれの説におけるユニークな貢献は、経済的変化は狭義の経済力のみならず、経営指導者たちの投資意欲のような人間の動機、利潤を極大化しようとする世俗の活動に重要性を見出す社会的価値のような非経済的要因の変化の帰結とみなしていることである。さらにS. リップセットおよびR. ベンディクスは、産業社会の成熟につれて、農業より、労働者、ホワイト・カラー、管理職業および専門職への世代間および世代内の水平的・垂直的職業移動の量は増加し、またビジネス・エリートはより広範な階層より補充せられるようになる事実を、主としてヨーロッパ諸国および米国の社会移動の各種の調査結果より明確にした⁵⁾。

これらの研究者による諸国民の経済発展の程度および社会構造の変化の程度を把握する概念図式および実証的調査結果は、一定の国民社会あるいは一定の企業の人的資源の活用状況の計量的な評価の可能性を提供した。

さいごに経済発展における経営と労働問題の国際的比較研究に従事している一派の研究者たち⁶⁾は、工業化は違った方法と改革をもつ、違った指導者の統制のもとにあり、発展の段階も異なるが、すべての工業社会はインダストリアリズムの固有の論理をもつことを指摘し、かれら独自の経営者分析の三重の概念を提供している。第1に、経営者は経済資源または生産要素とみる。第2に、経営者は権限体系である。第3に、経営者は階級またはエリートである。以上の諸概念を用いて、高度工業国家、工業化の低滞している国家、低開発国家の経営者の開発の状況と特性を比較評価した。

この論文においてわれわれは、以上にあげた研究者たちの諸概念を基礎として、現代日本の経営者の特質の分析と評価を試みようとする。1961年に関西経済同友会においては「日本経済の在り方と経営者の人間像調査委員会」を設けて、経営者の社会的背景、教育および経営と労働、政治と社会ならびに教育についての意識調査を実施し、調査結果の全貌がその後公表せられた⁷⁾。ここにはこの調査結果を用いて、現在における関西地区の経営者の地位の階級的特質、経営者はいかなる教育と訓練をうけ、その地位についているかについての経営者資源の開発の状況、および経営者の政治や社会問題についての態度の特性を考察することとする。

- 註1) ジョセフ・シュンペーター著「経済発展の理論」(中山伊知郎・東畑精一邦訳)東京・岩波書店、1937年、p. 145-233。
- 2) E. E. Hagen, "How Economic Growth Begins: A General Theory Applied to Japan," *The Public Opinion Quarterly*, Fall 1958.
- 3) コーリン・クラーク著「総進歩の諸条件」(邦訳大川一司その他)東京勁草書房、1955年
- 4) W. W. ロストウ著「経済成長の諸段階」(邦訳木村健康その他)東京・ダイヤモンド社、1961年。
- 5) S. M. Lipset and R. Bendix, *Social Mobility in Industrial Society*, Berkeley: University of California Press, 1959.
- 6) C. Kerr, J. T. Dunlop, F. Harbison, C. A. Myers, *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge: Harvard University Press, 1960.

- 7) 関西経済同友会、日本経済の在り方と経営者の人間像委員会編「経営者の意識」大阪・関西経済同友会プリント、1961年5月。筆者はこの読査を技術的に援助するため、調査票の作成に参加した。

階級としての経営エリート

あらゆる工業社会において、経営者となる機会がすべての人に均等に存することは事実上不可能である。現代社会においても、実際には経営者の地位は全くの自己業績によって達成せられるものではない。人間が階級的に構成せられている家族の一員として生れてくるかぎり、子供たちはその家族の財産や威光や権力的地位に応じて、教育や訓練をうけ、またそれに応じた職業生活の出発をする。またすべての経営者が、同じ階級の出身であり、世襲的独占的あるいはカストの階級を形造るような社会は、現実には存在しない。それに反して、労働者や農民など下層階級はホワイト・カラーあるいは小企業主などの中産階級の人々に均等に経営者となる機会が存する社会は、たとえそれを目標としている共産主義社会においても存しない。通常はこれらの地位には、経営者その他の上層階級よりの出身者の比率が高くなる。したがってその社会の経営者はどの程度、同じ社会層より補充せられ、どの程度他の社会層より補充せられているかが問題となる。日本の現状では産業界のエリートの地位に到達する機会は、各層の人々にどの程度存しているかを、ここでは確定しようとする。いうまでもなく、産業界の指導的地位の補充が、階級のあいだで閉鎖的に行われれば行われるほど、有能な下層階級出身の人材を、重要な地位より排除することとなる。それは社会の発展をはばむのみならず、社会的・政治的な不安定の原因となる。

わが国の企業の最高経営者は、幕末における欧米文明との接触の開始および明治維新の政治変動を契機とする全面的な工業化の開始いらい、ごく最近まで世襲的エリートであった。これは大企業が財閥や同族によって支配せられたことを意味する。特定の家族の一員であることが、企業の最高の地位につく条件であり、日本の巨大企業のあい

だにも、戦前まで財閥という形で存し、現在でも中小企業の地位は、通例、この世襲的な方法によって継承せられている。このような方法による経営者の補充は、必然的に家産を重視する企業経営となり、経営の発展を停滞させる社会的要因をつくる。

家産的世襲主義にもとづく企業のトップの地位につく人にたいして、自ら企業を創立する企業経営者や教育過程をおえて企業に入り、ながい企業内の経歴ののちに経営者の地位に到達する専門職業的経営者がある。これらの人は資本の所有者ではなくて、経営の手腕や技術などの専門的技能の持主なのである。現代の経営者は、これらの経営者のタイプを分類してみると、現代の経営者の実際の社会的構成はどのようになっているか。社会移動の分析手段は、われわれにこの問題についての重要な回答をあたえてくれる。

関西地区の経済同友会の成員を網羅するこの調査における、経営者の世代的職業継承および移動はどのようになっているか。経営者のどれだけが経営者の家に生れたか、またどれだけが他の社会層の出身であるかを考察する。世代的職業移動の分析は、個人が継承した地位、したがって生れてきた家族の地位と、かれの現在の地位を比較することである。しかしこのようなデータは比較的方法によって提出されないかぎり、あるいは理想的な社会たとえば、平等な機会との関連において提出されないかぎり、ほとんど分析的価値がない。

第1表の経営者の世代的職業移動の最初の欄は、経営者の父親の職業の分布である。いうまでもなく本人はすべて大企業ないし中企業の経営者の地位を占めている。第2欄は1920年(大正9年)の国勢調査における日本の男子有業人口の分布である。ここにそれを引用した理由は、調査対象者は平均して1900年代のはじめに生れていたもので、1920年の国勢調査の結果は、経営者の父親の重要な活動期の地位を反映していると思われるからである。この全体人口の分布と対照しながら、経営者の父親の職業の分布をみれば、現在の経営者の職業継承と移動の過程が統計的に把握できる。

第1表 経営者の世代的職業移動

職業別	経営者の父親の職業	日本の男子有業人口比(1920年)	各職業より経営者の輩出比率
官公務管理者	3%	.2%	1500
大中企業主	21	} 1.5	} 1967
大中企業管理者	8.5		
専門職業	6	2.8	215
小企業主	37.2	13.6	274
ホワイト・カラー	7	6.6	106
労働者	.3	26.5	1
農業	17	48.8	35
(地主)	(12)	(4.88)	(250)
(自小作)	(5)	(43.92)	(12)
合計	100	100	
実数	620	16,922,千人	

こにちの経営者のほとんど30%が、大中企業主および大中企業管理者の息子である。しかるにこれら経営者の全体人口において占める割合は、1世代前には1.5%にすぎなかった。また全体人口のなかで13.6%を占めていた小企業主よりは、37.2%の現代の経営者があらわれている。したがって大中小の企業主および大中企業管理者という企業の背景よりは3分の2以上(72.7%)の経営者が輩出してきている。全体人口のなかでほぼ半数(48.8%)を占めていた農業よりの出身者は、経営者のなかで地主は12%であり、自小作は5%であるが、農民のなかで地主と自小作の比率は1対10の割合で評価されている。全体人口のなかで4分の1以上を占めていた労働者の階級よりは、きわめて僅かしか経営者があらわれておらず、経営者となる機会はほとんど閉ざれていたといつて過言ではない。

この表の第3欄の比率は、経営者の父親の職業分布のパーセントを日本の職業別人口比で割ってえた数値である。もし各職業より平均して経営者があらわれるとすれば、比率は1対1(この場合は100)である。したがって100以上の数字の場合は、その職業は経営者を輩出する割合が多く、100以下の場合はその割合が少あいこととなる。

この比較を基準として経営者の補充の型式をみれば、社会階級によって産業界の指導者の輩出率のあいだに大巾な違いのあることがあきらかであ

る。指導者の輩出比率を基準としてみれば、3つの区分が浮彫せられてくる。大中企業主、大中企業管理者および官公務管理者という社会内の上層階級よりは、圧倒的に高い比率(20倍ないし15倍)で経営者があらわれており、これらの階層の社会構造内の威光および権力的地位を示している。

日本の社会で中間の上層を占めている階層は旧地主、専門職業、小企業主であるが、これらの階級よりは、2倍より3倍の割合のリーダーが輩出している。中間の下層を占めているホワイト・カラーの階級よりは、平均的に期待せられる経営者しかあらわれていない。自小作、労働者よりは経営者の輩出率がきわめて低い。経営者補充の観点よりみれば、わが国の社会の階級構造は、著るしい閉鎖性を特色としているとみることができであろう。しかしこの結論を主張するためには、関西経済同友会の経営者のデータと日本の大企業経営者のデータとの比較、さらに国際的な同種のデータとの比較がなされなければならない。まずはじめに同友会の調査結果と、1960年の初頭にわれわれの実施した日本全国大企業経営者の調査¹⁾と比較してみる。

関西地区の経営者は、地方経済における指導力を形成しているのみならず、国民経済のなかにおいても、さきの経済的諸指標の示すように、きわめて重要な影響力をもっている。その社会的背景の点で、同友会の経営者と大企業の経営者のあいだには、きわめて重要な差異のあることが明確である。第2表に示してあるように、日本の全国大企業における経営者の11.5%が大中企業主の息子である。これに対して同友会の経営者はほとんど2倍ちかくの21%がこの階層よりの出身である。さらに小企業主よりの出身者は全国大企業においては22%にたいして、同友会においては37.2%と著るしいひらきがある。大中小の企業主および大中企業管理者を企業経営者階層としてひとつのグループとしてみると、この階層より大企業の経営者の45.5%および同友会の経営者の66.7%が輩出している。すなわち、地方同友会の成員のあいだでは、父子のあいだで同じ職業につく可能性が著るしく高くなっている。企業以外の職業層よりの出

第2表 経営者の世代的職業移動の比較

職業的背景	同友会の調査 (1961)	日本全国大企業 経営者の調査 (1960)
大中企業主	21%	11.5%
小企業主	37.2	22
大中企業管理者	8.5	11
専門職業	6	10
官公務管理者	3	11.5
ホワイト・カラー	7	9
労働者	.3	1
農業	17	24
(地主)	(12)	(17)
(自小作)	(6)	(7)
合計	100	100
実数	620	967

身者について、2つの経営者グループを比較してみると、さらにこの事実が裏付けられる。専門職業、官公務管理者、地主などの企業経営者以外の上層および中層より、全国大企業では39.5%、同友会では21%の経営者があらわれている。ホワイト・カラー、労働者、自小作などの中層および下層の階級よりも一貫して、全国大企業の方が比率的には高い割合で、経営者があらわれている。

このデータよりみて、専門職業や官公務管理者などの上層の企業経営者以外の息子およびホワイト・カラーや農民の息子の企業経営者としての成功の度合は、大企業の方がいっそう大であると結論することができる。同友会の経営者、したがって関西地方経済を指導するグループのあいだでは、企業のトップの地位が経営者の家族員によって継承せられることが広範に行われている。

アメリカの社会は、ヨーロッパの国々やその他の国に比較して、社会がより開放的であり、能力と野心をもつすべての青年に社会的成功を約束すると標榜している。アメリカにおける産業界の指導的地位への移動についての調査結果と、この調査の結果とを比較すると、日本の経営者の特性がいつそうあきらかになるであろう。1920年には日本とくらべてアメリカの工業化は著しく前進しており、それに応じて産業人口の分布の形態も異なっている。すなわち第3表に示してあるように、1920年当時農業人口は28%であり、1960年の

日本の水準にまで減少していた。産業構造がすでに高度化していたので、企業の管理職、専門職業の全体人口のなかで占める割合が高く、中間層のホワイト・カラーおよび産業労働者の割合も高くなっていることに注目しなければならない。このような職業人口分布のなかより、経営エリートをどのようにして補充しているか。

アメリカでも産業界の指導的地位へは、大中企業主あるいは管理者、官公務管理者の階層より、比較的多数があらわれているが、4%の全体人口のなかより24%であり、その比率は6倍である。日本の場合は全体人口1.7%のなかより、同友会は32.5%であり、その比率は19倍であり、また全国大企業は34%であり、その比率は20倍となっている。したがって、アメリカの社会における上層階級も、他の階級にたいして職業生活において有利であるが、日本の社会ではこの傾向はさらに著しいことが明白である。アメリカの社会の上層部における相対的な開放性と、日本の社会の上層部における著しい独占性あるいは閉鎖性を、ここにわれわれは指摘できる。

第3表 アメリカの大企業における指導的地位にたいする移動

職業分類	1952年の産業界指導者の父親の職業	1920年のアメリカの人口比	比率
大中企業主管理者	24%	4%	600
官公務管理者	14	4	350
専門職業	18	5	360
小企業主	20	12	166
ホワイト・カラー	9	28	32
農業	15	47	31
労働者			
合計	100	100	
実数	8,300	299,604千人	

社会階級とリーダーの輩出の関係について、中間階級はアメリカと日本とでは共通な傾向がある。中間階級の上層を占める専門職業や小企業主はアメリカではほぼ3.5倍の輩出比率であり、日本ではそれが2倍から3倍となっている。ホワイト・カラーについてもアメリカの方が若干高くなっているにすぎない。

しかしアメリカと日本とでは労働者階級の社会内の地位はきわめて異なる。日本では労働者の息子の実業界の最高の地位への昇進の機会は比率的には少い。しかし全体人口のなかで47%を占める労働階級より、15%の経営者があらわれている。このことのふくみは重大である。なぜならばこのような社会の慣行は、うたがいもなく労働者の潜在的意識を形成するものである。日本の労使関係が単に経済的問題としてでなく、社会的問題として深刻な闘争となるのは、この労働者階級よりの上昇移動の可能性の低いことに関係していると思われる。

日本の経営者の補充の特色については、さらに若干の事実が補足されなければならない。創業の年よりみれば、日本の大企業の成立期とほとんど同じ時期に、関西地区同友会の企業は創立せられている。すなわち明治以前には、約7%が創業しており、明治年間に30%が創業をはじめ、大正年間には20%から33%が創業をはじめ、昭和になって事業を開始したものは40%前後であり、同友会の経営者のなかで18%は自ら企業を創設して、経営者の地位についている。経営者の地位を世襲によって継承したのも、あるいはその予定は30%であり、関係なしは52%であった。大企業調査では、父親と同じ会社に属するものが全体の19%となっていた。アメリカの大企業経営者の調査における父子の所属会社の同一率は、さらに低くなっている。

同友会経営者を企業形態別にみると、同族企業が32.3%、非同族企業66.8%、その他0.9%となっている。経営者となった年齢は平均32歳である。同族会社では20歳代で経営者にほとんど半数がなっているが、非同族会社では40歳代となつて大多数が経営者となっている。同族企業がほぼ3分の1に達していることと、世襲者およびその予定が3分の1たらずであるという事実は、大体3分の1の会社が、いまもなお家業として企業を営んでいることを推測させる。

子供への期待について、子供に同じ仕事をさせるのは32%、させないつもりは16%、どちらとも考えていない52%であった。未決定の人々が過半

数を占めているが、子供に同じ仕事をさせる者が32%、させないもの16%という2対1の比率は、未決定者の将来の傾向を推しはかる指標といえよう。

以上経営者の職業移動の過程を分析してきたが、経営者の父親の職業的背景その他の背景を合せて考えれば、経営者の地位につくうえに世襲的要因が、同友会の経営者のあいだではなお強くはたらいっているといえる。しかし大企業となるほど世襲的要因は少くなり、業績的要因が支配的となっていることが明白である。企業の規模が小さいほど同族的企業形態をとっているが、この経営方式はつねに危険をとまなう革新的要素を企業に導入するに際して、家産の維持と安定を求める傾向がはたらくと思われる。

筆者たちが現在行っている明治、大正、現代の経営者の社会的背景についての調査より、社会における民主化の浸透につれて、また工業化の進行と共に、低い職業層より実業家の輩出の割合は、増加の傾向にあることは事実である。しかし以上に考察した職業移動の分析結果よりみれば、高度工業社会の必要とする開放的な社会構造とはほど遠い。機会均等という民主主義の原則よりも、また下層階級の出身の有能な人材を登用する点よりも、この傾向は押し進められなければならない。身分を固定化した封建的社会は停滞を特徴とした。徳川末期より下級武士や商人や上層農民への指導的地位への移動は門戸を開いて行き、その結果明治以降の国民経済の急速な発展が可能となったのである。人間素質や知能やその他の天賦の才能は社会階級の上下に関係なく存するものであり、ここにすぐれた潜在的能力をもつ指導者の存在の余地がある。事実、社会変化と技術革新が急速に行われるかぎり、伝統的な支配階級の子弟たちよりも、下層階級の出身の子弟の方が、容易に新しい方法に適應できるものようである。日本の社会構造の閉鎖性は、日本の国民社会の人間開発、人材養成および登用の見地より検討する必要がある。

註1) 万成博「日本の経営者の社会的性格」社会学評論第45号 昭和36年10月。日本の全国大企

業経営者の調査の対象者は、昭和35年1月現在で、資本金10億円以上の企業の会長、社長、副社長、専務および常務の地位を占める人々であった。同友会の調査は昭和36年初頭に行われたが、1年後に資本金10億円以上の同友会経営者は全体の20%であり、調査時期のズレの期間に増資が行われている。全国調査と地方同友会調査のあいだには若干の重複は存するが、関西地区の同友会の経営者は全国の大企業経営者とくらべてより小規模な企業の経営者を代表している。

- 2) W. Lloyd Warner and James C. Abegglen, *Occupational Mobility in American Business and Industry 1928-1952*. Minneapolis, University of Minnesota Press, 1955.

経営者の教育

社会的背景の点よりみれば、日本の経営者は上層階級あるいは保守的背景の出身者の多いことが目立つことを指摘したが、つぎには経営者の教育的背景を考察してみよう。のちに指摘するように、経営者がその政治的意見において伝統的価値を重んじるにもかかわらず、職業活動や経営の分野で進歩的また現状改革的な意見をもつのは、その高い学歴に負っていると思われる。われわれの大企業経営者の調査結果より、経営者は日本の学者や教授ほど外国の大学へ学んだ経験はもたないが、アメリカ、西欧、その他の諸国を視察することによって、外国の高度工業国家の現状を誰よりもよく知っていることが明らかである。

日本は近代科学技術についての教育は非常におくれて出発した。徳川末期までに幕府、諸藩の学校および寺小屋などの庶民教育機関は整備されていたが、そこにおける教授の内容は工業化の必要とする知識でも技術でもなく、またその思想も社会の近代化にともなう社会的変化を積極的に支持する内容は存しなかった。明治以来の小学校、中学校、高等教育機関の整備は、たんに工業化の必要とする科学や技術の導入に役立ったばかりでなく、工業化にともなう社会的価値の転換にも主導的役割を果している。すなわち、工業化に必要な訓練された労働者、技術者および経営者を新たな教育体系が補充したのみならず、世代的に職業身分を固定化しようとする社会構造を打破して、社

会の階級的地位の移動の径路を教育機関があたえた。それを通じて、工業化に必要なであったタレントが調達できたのである。

こんにちでは経営者の地位は高等教育なしに達成することは困難となっている。したがってその国の高等教育組織が討議されなければならない。日本の社会における教育機構と産業界の成功は、西欧の諸国と比べて、大学教育も企業の歴史もともに浅いにもかかわらず、注目すべき結合をなしている。一般的にいえばつぎの見界がなりたつ。近代化の途上で日本ほど教育制度の整備に重点をおいた国を他にあげることはできない。国家が重点的に教育機関を充実させたと同時に、家族はその子弟に大学教育を、多くの犠牲をはらっても受けさせる努力をした。人々はたんに大学教育ばかりでなく、最良の学府に入学させる努力をした。日本ではこんにち社会的成功にたいして、高等教育が必須要件をなしている。

第4表には、同友会の経営者の教育水準を示している。同年令の日本の全体人口の教育水準および日本の大企業経営者、さらにアメリカの実業家の教育水準との比較資料を、平行的に示してあるので、同友会の経営者の教育の特性が比較的にあきらかにされるであろう。まず50歳から69歳までの日本の男子人口は、7%のみが高専、大学などの高等教育をうけた者であり、中学校卒業者は10

第4表 経営者の学歴の比較 (%)

学 歴	日本の全体人口50-69歳(男子) (1955)	同友会の調査 (1961)	日本全国大企業調査 (1960)	アメリカの実業家 (1952)
小学校卒以下	83	4.5	3	4
中等学校卒	10	14	6	20
高 専 卒	7	28	33	19
大学卒以上		53.5	68	(大学中退) 57
合計	100	100	100	100
実数	1,500	629	987	8,300

%であり、圧倒的多数は小学校卒業以下の教育をうけている。これにたいして、同友会の経営者は80%以上が大学ないし高等専門学校の教育を終えた者である。中等学校卒業者は14%であり、小学

校教育しか受けていない者は、4.5%にすぎない。日本全国の大企業経営者の調査では、学歴と企業におけるトップの地位の関係は、いっそう明確である。小学校、中学校のみの教育しか受けていない人は、さらに少くなり、大学教育を受けている人の比率はさらに増加している。したがって現代の日本においては、トップの地位に到達するために、大学の卒業が不可欠の条件となっていると結論しても、決して誇張ではない。

アメリカの実業家の教育と比較すると、大企業経営者のばあいは、日本の実業家の方がいっそう高い専門教育を受けていることが分る。同友会の経営者とはほぼ同じレベルの教育である。ヨーロッパの実業家は一般にアメリカよりもさらに教育水準が低いことが報告されている²⁾。日本のばあいは工業化の後進国としてすでに高度化した西欧の工業技術を取り入れるために、実業家の大学教育を必要とした理由があると同時に、指導者の地位につく要件に、封建時代の門閥にとってかわるものとして、現在では教育がとってかわっていることを如実に示している。

経営者の専攻科目について、同友会調査と大企業調査の結果を比較してみると、教育の内容について両者のあいだに若干の違いが存する。同友会の調査では、法律学、政治学の専攻は17%、経済学、商学の専攻は46%理工学は14%となっているのに対して、大企業調査では、それぞれ22%、38%、25%となっていた。したがって、同友会の経営者にくらべて、大企業のトップの地位の補充は、法律学、政治学の専攻者と理工学の専攻者がともに重要視されていることがわかる。

経営者の教育を要約すれば、こんにちの経営者は門閥に加えるに高い学歴によってその地位についている者が圧倒的である。しかしさらにつぎの事実が補足せられなければならない。自らの力で企業を創設した人は、116名(18%)いたことはすでに指摘したが、企業創設者は学歴の低い者が圧倒的に多い。また創設者は年令の上の人が多く、その数は減少しつつある。学歴の低い者にとっての成功は、既成の会社のうちにはほとんど存在せず、いまだ既成会社の投資しない、しかも多

くの急膨張の業種に多いように思われる。大企業の調査では学歴の低い者は、大企業の経営者の息子にはほとんどいなかった。また大企業では学歴があれば、自小作や下級ホワイト・カラーの出身者にも、成功のチャンスは多い。また日本では下層階級の出身の人にたいして、産業界の最高の地位に達することができるのは、あらゆる階級の人に国立大学教育を受ける道が開かれていたという事実に基づいていることは明らかである。

註1) 日本の全体人口(50—69才男子)の教育水準の分布は、日本社会学会調査委員会編「日本社会の階層的構造」東京・有斐閣、1958年、p. 137頁より引用した。アメリカの実業家の教育水準は、W. L. Warner and J. C. Abegglen, *op. cit.*, p. 96.

2) S. M. Lipset and R. Bendix, *Social Mobility in Industrial Society*, Berkeley: University of California Press, 1959, p. 41.

経営者の意識

経営者の社会的構成は、社会の階層的上層の出身者が支配的であり、したがって保守的態度をもつ傾向が容易に推測できる。しかし高いフォーマルな教育を受けているので、技術革新の導入には積極的な素地をもっているといえる。では日本の経営者は自己の属する企業の経営や労働の問題についての意見および態度、国民経済や地域社会、さらに政治や教育の問題にたいする態度は、はたして保守的であるか、あるいは革新的であるか、あるいはより正確には、どの領域の意見において保守的であり、どの領域の意見において革新的であるかが明らかにせられなければならない。経営者のもつ信念や態度は、企業の最高の意志決定を方向づけ、また企業の諸活動を方向づけている。またかれらの国民経済や政治問題についての意見は、社会内の主要な圧力意見となっていることは容易に想像できる。

政治的態度

われわれは経営者の意見を考察するにあたって、政治、社会、教育についての意見と、自己の属する企業の経営と労働の問題にたいする意見と

にわけてみる。前者についての経営者の意見を検討するにあたって、われわれは経営者の意見の背後にある価値意識はなんであるか、すなわち意見における現状支持、現状批判、および現状改革はどのような立場から出てきているかを知りたい。第5表は経営者の支持政党を示している。

第5表 経営者の支持政党 (%)

支持政党	経営者	朝日新聞世論調査1960年11月現
自由民主党	81.7	39.2
民主社会党	9.2	5.0
社会党	0.8	23.4
共産党	0	0.6
その他	0	0.7
なし	7.8	7.4
無回答	0.5	23.7
合計	100.0	100.0

経営者の大多数が現在の政権を担当している自由民主党を支持している。民主社会党の支持者も9.2%となっている。社会党の支持者は1%に足りない。支持政党がないという者も若干いたが、回答を保留したものはほとんどなかった。一般国民の世論調査の結果の分布と比べてみると、経営者の政党支持の特性が明白となる。すなわち経営者の自由民主党の支持率は一般国民の自由民主党の支持率の2倍を越している。さらに経営者の民社党の支持率は、一般世論の民社党支持率の2倍に近い数字となっている。民社党を支持する経営者を詳細に検討したが、大企業の経営者のあいだにも、また比較的小規模の経営者のあいだにも民社党を支持する人たちは等しい割合で存していた。年令的にみれば、民社党および社会党の支持者は年令の若い経営者のあいだに多くなっていた。とくに大正期の生れの経営者がほとんどであった。地域的には京都をふくめ地方ほど民社党の支持は多かったが、社会党の支持は大阪のみであった。経営者の政治的態度における保守的動向は容易に理解できる。むしろ現状の自由民主党を支持しないで、民主社会党を支持する経営者の存在が注目せられる。

つぎに政治論争的となっている問題について

の経営者の意見をしらべてみよう。天皇の地位は憲法の改正をめぐる国民の重要な論争点となっているが、第6表は経営者の天皇観を示している。旧憲法のように国家の元首であることを支持する者は14%であり、現在の憲法の規定を支持する者は74%であった。現状を維持する意見が圧倒的に多いが、経営者のなかで高い年令者のあいだでは天皇は国家の元首であった方がよいという者が多かった。大正生れの経営者にはなくてもよいという人が多くなっていた。また高い学歴の者ほどなくてもよいと表明している。

天皇の地位についての経営者の意見の特性は、国民社会内の他の集団の意見と比較することによって、もっともよくその特性が把握できると思ったので、大学生の2つのグループに同じ質問を行ってその回答をえた。学生のグループAは関西学院大学社会学部学生186名であり、その平均年令は20歳であった。学生グループBは京都大学社会学専攻者の研究会に出席した34名であり、その平均年令は30歳であった。

ひとつの学生グループでは現状維持が大多数であったが、他の学生グループは天皇の地位はなくてもよいという意見を大多数が支持している。経

第6表 経営者の天皇観 (%)

天皇観	経営者	学生グループA	学生グループB
国家の元首	14	3	0
現在のままでよい	74	62	41
なくてもよい	1	32	56
その他	1	3	3
合計	100	100	100
実数	638	186	34

営者とくらべるとふたつの学生グループの天皇観は、過去の制度への復帰を認める意見は、ほとんどあるいは全く存在せず、現状を維持するが、あるいは現状を改革することにかれらの意見の特性が認められる。天皇の地位をめぐるは、国民のあいだに年令や学歴や職業を異にする人々のあいだに、かなり意見の違いがあるが、経営者は政治

的問題について、社会内の保守的意見の支持者であるといえる。

この調査は日米安全保障条約の改正が終わり、政防法案の論議の最中に行われた。第7表に示してあるように、政治ストの問題をめぐって、経営者と国民の若い世代を代表している学生グループの意見の距りは一番大きかった。経営者のあいだには、政治ストに絶対反対の者が圧倒的に多く、82%に達していたが、已むを得ないとする者も13%いた。保守、革新の政党の支持率の分布と平行していることは興味がある。政治ストを何等かの意味で承認する者は大正生れに多く、政党支持率の分布に等しい。学歴別にみても高い者ほど政治ストを承認する者が多い。つぎに学生の意見と比較してみる。政治ストにたいする経営者と学生の意見は著るしい差異がある。また学生のあいだにも、ふたつの学生グループのあいだに著るしい差異がある。

第7表 経営者の政治スト観 (%)

政治スト観	経営者	学 生 グループ A	学 生 グループ B
絶 対 反 対	82	13	3
やむを得ない	13	71	35
国民の権利	1	16	56
そ の 他	4	0	6
合計	100	100	100
実数	638	68	34

以上に考察した経営者の政治的意見を総括してみると、政党支持、天皇観、政治スト観を通じて、経営者の政治的態度における一貫性が認められる。経営者の大多数（大体90%より85%）は、保守的意見をもつが、ほぼ10%程度の少数意見が存在する。同友会が政治的になにか進歩的であるという観念が一般に存在しているが、事実は保守的意見が支配的であり、少数の伝統批判的な考え方の人たちがいる。現在の学生層は都市および農村の上層、中層、さらに若干の下層階級の出身者によって構成せられているが、経営者の政治的意見は、これら学生グループと重大な距離があり、

これが現在の社会的摩擦の地盤を提供していると思われる。

経営者の教育観

世界の工業国家の経営力を分析しているハービンソンたちは、日本の経済的進歩と工業開発は明治政府および私学創立者の教育にたいする投資が実を結んだこととしている¹⁾。すでに考察してきたように、日本の経営者は高いフォーマルな教育をもち、それが職業や経営分野の進歩性の原動力となっているが、その教育観は後継者を養成するうえにきわめて重要である。さきに見たように、政治的意見において、経営者と学生のあいだに意見の断層があまりにも大きいことは、最近の学生生活動に徴してもあきらかである。経営者が現状の学制や子弟の教育にどのような意見、不満および将来の改革策をもっているかを知るうえに、調査結果は重要な参考資料となるであろう。

経営者のあいだには、戦後の学制改革について批判的意見が圧倒的であった。基本的にはよいが部分的には失敗が42%、戦前の制度がよい25%、基本的に失敗であるが17%、基本的には良いが運営は全般的に失敗である13%、基本的にも良く運営も妥当であるとする者は、2.5%にすぎなかった。学制改革について何等かの意味で失敗を認める背後には、現状の学制とその運営に経営者が心の中で不満を感じていることは明らかである。財界人はほとんど一致して3年ないし4年の技術専門学校の設立を要望していた。現在の新制大学の理工学科で十分であるとする者は8%に満たない。

経営者の目には現在の義務教育に欠けているのは、自然科学、国語、数学などの知識教育ではなくて、道徳82%、宗教6%、行儀2.5%、集団訓練3%となっている。経営者が義務教育者に望むことは、人格、愛国心、順法精神、教養、礼儀が98%を占めており、専門知識には全然ふれていない。このような考え方のうえに経営者は道徳教育にもっとも必要性を感じている。

教育勅語あるいはそれに類似するものを必要とするかという問にたいする経営者と学生の意見を対比してみる。すでに放棄せられていらい17年を

第8表 教育勅語あるいはそれに類似するものの必要性 (%)

教育勅語の 必要性	経営者	学 生 グループ A	学 生 グループ B
必要である	49	15	12
必要でない	36	81	88
その他	15	4	0
合計	100	100	100

経過しており、学生の多くが教育勅語を直接の経験としては知らないわけであるが、第8表に示してあるように、学生のあいだでは必要でないというものが圧倒的であった。経営者のあいだに必要であると回答した者が、ほとんど半数に達していた。経営者のなかでも60歳以上の人々は教育勅語の復活を望む声が大であり、また学歴の低い人ほど教育勅語の必要性を感じている。経営者のあいだに子供に家庭のしつけを自分で学ばせるという自律的学習を主張する者(80%)が多いなかで、教育勅語のような他律的な教育規範を主張する事実は、一見矛盾するように思われる。

経営者の積極的な教育理念と教育改革を知ることではできなかったが、この調査より経営者は教育上の諸問題に、現状批判の態度をもっており、その立場は伝統志向的であることは明らかである。さいきん日本の工業化と民主化を論評している識者は、「日本の産業近代化は旧社会の伝統的な理念や慣行を利用して成功をとげたが、しかしこんにちまでの発展の過程でこれらの伝統的なものを利用しつくした」と述べ、また「ヨーロッパの企業家が産業革命の過程を通じて築き上げてきた新しい価値観や市民社会の理念に匹敵するものを日本の経営者はこれまで創造する努力をしなかった²⁾」事実を指摘している。

ここに現在の社会および教育における空白が存するが、単純に過去の理念をもって現在および未来を律する規範とすることには大きな矛盾が藏されている。この現象は日本の現在の社会問題の多くの面についていえることで、社会内の意見の分裂の原因を認識し、学生層および多くの社会層の確固たるよりどころをあたえる教育理念と制度の

確立が必要である。

この調査においては、経営と労働および地域経済や国民経済についての経営者の意見が質せられたが、それについては別の論文³⁾にすでに報告されている。したがってここには、これら経営者の企業管理、労使関係および国民経済や地方経済の開発についての諸意見は一貫して、合理的また現状改革的であったことを指摘しておくこととどめる。

- 註1) F. Harbison and C. A. Myers, *Management in the Industrial World*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1959 (邦訳 藤林敬三その他「ダイヤモンド」社1961年、336頁)
- 2) 中山伊知郎「日本の工業化と日本の民主化」中央公論1961年6月号、尾高邦雄「産業の近代化と経営の民主化」中央公論1961年7月号。
- 3) 万成博「激動期における経営者の意識構造」経営者会報、1961年7月号。

日本の経営者の評価

日本の経営者が経済的に有能でなかったならば、日本の工業化は驚異的に成長しなかったことは明らかである。これまで述べてきたことより、関西地区の経営者の性格はつぎのようになっている。すなわち、第2次大戦の前後を通じて巨大な社会的、技術的变化にもかかわらず、現在の経済成長の主導力は、大中企業経営者および小企業主の家庭の出身者であり、日本における上層ならびに保守勢力の安定と持続性が支配的な特徴である。これら経営者の企業管理、労使関係および国民経済、地方経済についての諸意見は一貫して、合理的・現状改革的であるにもかかわらず、政治や社会、さらに教育についての諸意見は保守的、伝統志向的であり、社会内の他の主要な層の意見をしらべなければならない。少なくとも現代の若い世代と比べてみて、鋭い断層の存することが明白である。

つぎにこの調査結果を現代の経営の基準よりみて、日本の産業界のエリートの特性を要約してみる。第1に、同友会の会員の年齢は相対的に若い。またフォーマルな教育程度の高い知識人である。同友会が財界に刷新の空気を導入する理由は

この点にあると思われる。しかし非同族の大企業となるほど経営者の年齢は高くなっている。

第2に、日本の経営者は他の大多数の工業国家の経営者よりも、いっそう閉鎖的で、また明瞭な階層を形成している。非常に鋭く分化しているので、経営者と労働者が円滑に意志を疎通することを阻止していると思われる。全く学歴別に採用を決定するので、下級職員より上層への移動は閉ざされている。大企業において昇進の第1次的要件として年功を厳格に固執することは、根本的に新しい変化を創造することにしばしば抵抗する。学歴のない有能な人たちが潜在的能力を発揮するためには自分で企業を創設する道しかない。さらに日

本の経営は会社から会社への水平的な移動がきわめて少い。このことは経営者を密閉した隔離室にとじこめる傾向がある。

さいごに、日本の経営者の政治、社会、教育に関する意見は一貫して、伝統的価値を重じている。保守的立場より政治的問題および社会変化の動向を判断している。日本の経営者が職業活動や経営の分野で、近代的な意見の持主であることはあきらかであるが、日本では他の大多数の高度工業国家に導入せられたものに匹敵するような革新が少ないのは、日本の経営指導者層の全体的な保守性にもとづいていると思われる。