
日本の経営者のキャリアとメンター

—日本経済新聞『私の履歴書 経済人1～38巻』の分析から—

合 谷 美 江

1. 問題意識

企業などの経営者は、なぜ階層のトップまで登りつめ成功することができたのだろうか。経営者のキャリアをみると、その成功の要因として、個人的な努力や能力だけでなく、人的なネットワークの構築やメンター(mentor)に恵まれることが浮かび上がってくる。

メンターとは、一般的に、経験豊かな年長者であり、経験の少ない若年者のキャリア発達を支援する人のことを指し、個人のキャリア発達において重要な存在である¹。メンターの行なうさまざまな支援のことをメンタリング(mentoring)といい、メンターから支援や指導を受ける対象のことをプロテジェー(protégé)と呼ぶ。

メンター研究は、1970年代後半頃よりアメリカを中心に研究がされはじめ、メンターは、プロテジェーに対して、キャリアに関連したスキルの発達²をはじめ、昇進³、報酬⁴、職務満足⁵や組織への社会化(socialization)⁶などに対して良い影響をもたらすことが実証されてきた。

日本でも、1990年代に入って多くの実証研究がされるようになったが、若年層や女性、ミドルマネジャーのキャリア発達における研究が中心である⁷。

Wilson&Elman (1990) は、メンタリングは、下位層や新人レベルの人材に限定されたものではなく、むしろ次期CEOを育てるような組織のトップレ

ベルにおいて必要なものであると指摘する⁸。しかしながら、階層の上位層であるトップマネジャーのキャリアにおけるメンターの役割と影響という視点での研究は数少ない⁹。そこで、実際に日本の経営者のキャリア発達におけるメンターを分析することは意義があると考ええる。

日本の経営者のキャリアを辿るひとつの資料として、日本経済新聞に掲載されてきた記事「私の履歴書」がある。筆者は、以前、昭和29年から61年までの掲載記事をまとめた『私の履歴書 経済人』(1～24巻)¹⁰を資料としてメンタリングに関する研究を行った¹¹。本稿では、さらに昭和62年から平成16年までの掲載記事をまとめた25～38巻¹²を加え、『私の履歴書 経済人1～38巻』に掲載された、主に大企業の経営者である243人の履歴書をもとに、階層のトップまで登りつめた日本の経営者にどのようなメンターが存在し、どのようにキャリアに影響を受けてきたのかを分析する。

2. 分析の視角

1) キャリアとメンターの概念

研究の手がかりとして、いくつかの概念整理をしておく必要がある。

キャリア (career) の概念は、一般的に、職業の発展、上昇、または職業自体と幅広い意味に使われている。

ホール (Hall, D.T.) によると、キャリアとは、①昇進や昇格によって職業上の地位が上昇すること (advancement)、②医師、法律家、教授、聖職者などの専門的職業 (profession)、③ある人が経験した仕事 (職業) の一系列 (a lifelong sequence of jobs)、④職業に関連した、生涯を通じて経験するあらゆる役割や地位の系列 (a lifelong sequence of role-related experiences) の少なくとも4点に分類できるという¹³。ここでは、キャリアをホールのキャリアの④の定義に沿って、ある人が生涯を通じて経験する職業に関連した役割や活動の全てと定義する。

メンターとは、高い職位や権力、スキル、豊富な知識など、何かしらプロ

テジェーに勝るものを持ち、少なくともプロテジェーよりも成熟していて、プロテジェーに対して支援を行なう存在である。

これまでの研究では、メンターは主に「組織の中で階層的な成功を収め経験のある個人で、経験の少ない個人に対してキャリアに関連した支援を行なう人」と定義され、組織内で経験のあるシニア層と捉えられることが多かった。¹⁴ しかし、メンターを個人のキャリア発達を支援する存在とするならば、必ずしもメンターは組織内に限定されるものではない。本稿では、メンターを組織内外に関わらず、個人のキャリア発達を支援する存在として捉える。

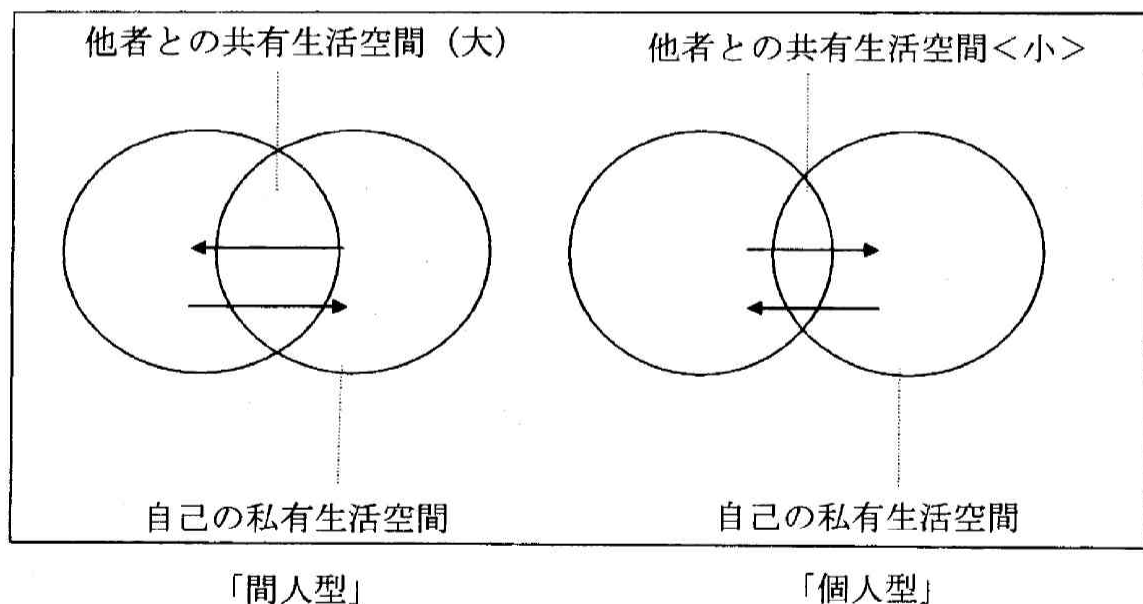
また、メンターはどのような機能を果たしているかという観点から定義されることが多かった。Kram (1983,1985) によると、メンターはキャリア機能 (career functions) と心理社会的機能 (psychosocial functions) を与えることが証明されている¹⁵。キャリア機能は、キャリアの発達を主に強化し、組織内での昇進を促進する関係性に関連しており、スポンサーシップ、推薦と可視性、保護、挑戦的な仕事の割り当てがある。心理社会的機能は、人のコンピテンス、アイデンティティの明確化、管理的な役割における有効性を主に強化するものであり、役割モデル、受容と承認、カウンセリング、友情がある。このKramの2つの機能は、その後多くの研究者により依拠されてきたが、ここではKramの機能を踏まえつつも、実際に経営者のキャリアにおいて、メンターがどのような機能を果たしたのかをもとに分析していく。

2) 「私の履歴書」の先行研究

『私の履歴書』を資料として研究したものとして浜口恵俊編『日本人にとってキャリアとは ～人脈の中の履歴』(日本経済新聞社、1979年)があげられる。浜口らは、経済人のみならず文化人も含めて、そのキャリアを人脈から分析している。浜口らは、個々人の生涯経歴(パーソナル・キャリア)を、その人を巡る対人関係の側から浮き彫りにした経歴として「社会的経歴」(social career)と呼んでいる。

浜口らは、対人関係の基本形態の特性に応じて、人には「間人型」と「個人型」というふたつのタイプに区別されるとしている。このふたつは、図表1に示される。自己と他者とが共有する心的な空間（共有生活空間）と、自己自身が専有している心的な空間（私有生活空間）との比率を考えたとき、その共有生活空間の割合が大きい人を「間人型」、逆に、共有生活空間が小さく、私有生活空間の比率が大きい人を「個人型」と特徴づけている。つまり、「間人型」の「社会的経歴」は、人と人との間柄のなかで、経歴が方向付けられていくタイプで、個人の履歴に及ぼす人脈の影響が大きい。反対に「個人型」の「社会的履歴」は、人的脈絡へのからみは少なく、キャリアを自主的に切り開いていくタイプであり、自主専攻的に生涯目標が追及される。

図表1 社会的履歴からみた「間人型」と「個人型」



<出所>：浜口恵俊編著『日本人にとってキャリアとは～人脈のなかの履歴』、日本経済新聞刊、1979年、18頁より抜粋。

このようなふたつのどちらの類型であるにせよ、浜口らは、個人のそれぞれの履歴を対人関係の視点から分析している。そして、「社会的履歴」を具体的な事例で分析する場合のポイントとして3点あげている。

ひとつめは、生涯過程のなかでの、卒業、就職、転職、昇進、定年、転居、結婚、離婚、家族との死別などの転機である。その際に、作用した人的要因としてどのようなものがあつたか、また、その影響度（拘束度）がその程度であつたかという点である。

ふたつめは、大きく影響を受ける“経歴上の他者”、たとえば家族、親族、友人、知人、同僚、先輩、上司、同業者、恩師、私淑する人物、近隣の人たちの存在である。浜口らは、この経歴上の重要な他者を重要な「レファレント・パーソン」(referent person) と名づけている。そして、レファレント・パーソンの機能を、①進路指導者または依拠すべき準拠者、②経歴上の先生(キャリア・ティーチャー)、③スポンサー、と3つに分類している。

みつめは、当人の歩み方の基盤や転機における判断の基準となる人間観や対人関係観についてである。これらが心的基盤となり、人生における転機に際しての自己判断の枠組みとなるという。

浜口らの述べているふたつめのレファレント・パーソンは、上司、知人、恩師、家族や親族を含み、幅広い対象となっている。その機能から、一部メンターの概念を含んでいるといえる。Kram&Isabella (1985) は、メンターと同じようないくつかの機能を提供する、階層的な上下関係のないピア(peer, 仲間) の存在を指摘している¹⁶が、このピアとメンターは区別する必要があると考える。本稿では、浜口らの研究を含みつつ、近年のメンター研究より、日本の経営者のキャリア発達におけるメンターの影響を分析する。

『私の履歴書』を資料として分析するにあたってはさまざまな問題もある。浜口らは「社会的履歴」研究の問題点として、社会的なエリートである限定された対象者、世代的な限定、自叙伝資料それ自体の信憑性をあげている¹⁷。確かに対象が、ある意味成功した人生を手に入れた人たちに限定されている

ということは否めない。この点については、本稿では、キャリアにおけるメンターの役割と影響について探ることが目的であるため、外面的にはキャリア上成功を収めた人びとに限定することに問題はないと考える。トップまで昇りつめた人々のキャリアにおけるメンターを探ることによって、何らかの共通性を見出すことに意義があると考ええる。

次に書かれた自叙伝それ自体の問題についてである。往々にして自伝の内容には、自画自賛、美化や脚色、都合の悪い部分の削除、先輩や知人に対する義理などが含まれている可能性がある。ライフヒストリー研究者の中野も、客観的資料の欠点として、自己正当化による客観的事実のゆがみがあるとしている¹⁸。この点については、浜口らは、「社会的履歴」の研究の資料としては、本人の来歴における対人関係の有様さえ知れば十分なので、どのように脚色されていようとそれは問わないことにしたとある¹⁹。いずれにしても、記述された内容については、経営者自身が関わっており²⁰、浜口らと同様、当人の認識してきた対人関係の履歴を知ることが目的であるので、問題ないとする。ただし、浜口らはさらに、レファレント・パーソンについての記述を丁寧に行っているものと省略しているものが存在する可能性や、自伝執筆については、記憶の正確さも問題になると指摘している。この点についてはその可能性も否めない。しかしながら、記述の厚みも記憶の正確さも当人にとっては、インパクトの違いが記述に表れていると考える。そこで今回は『私の履歴書』を資料として取り上げ、これをもとに分析することとする。

3) 本稿の分析方法

まず243人の経営者のキャリアをもとに類型化する。

経営者のタイプは、一般的には、株式の所有から、「専門経営者」と「オーナー（所有）経営者」の二つに分類できる。森川（1996）は専門経営者とは、サラリーマン経営者であり、所有機能を持たないで、経営機能に専門化している者としている²¹。森川によると、この専門経営者は、さらに3つのタイ

プに分類される。第1は内部昇進者である。この内部昇進者にも、新入社員から内部昇進する場合、中途採用から内部昇進する場合の2つが存在し、後者の中にも中途採用の時期に応じて多様性があるという。第2は、高い報酬と求めて企業から企業へと移動するトップ経営者で、別名ワンダーフォーゲル経営者である。第3は、高級官僚から直接トップ経営者に招かれる天下り経営者である。森川は、日本では、内部昇進型が圧倒的比重を占め、次いで天下りのウェイトが高く、ワンダーフォーゲル型は少ないと指摘する。オーナー経営者が経営するのは、実際に企業を所有する創業者が経営する場合および創業者の家族が経営する場合である。

実際に、『私の履歴書』から経営者のキャリアを見てみると、経営者の中には複雑なキャリアを辿る経営者もいたが、ひとつの企業でトップまでのぼりつめた「生え抜き型」、キャリアの途上で転職している「転職型」、家業を継いでいる「後継者型」、自ら企業を興した「創業型」の4つに分類できた。

第1の生え抜き型は、主にひとつの企業で平社員からトップまでのぼりつめた経営者である。多くの株式を所有せず、プロとして経営にあたる専門経営者である。これらの経営者は、森川の分類では内部昇進者にあたる。

この生え抜き型の中には、初期キャリアの途上で転職するが、その後はその企業でキャリアを長期間積むタイプを含む。他の企業の平社員から、ごく短い期間として勤続3年以内で転職し、その後その企業で長期間キャリアを積んでいる経営者は生え抜き型に分類した。また、関連会社への出向、部門の切り離しによる新会社への移行、グループ会社への転籍、戦後パージ（公職追放）で退職したものの復帰した場合はやはり生え抜き型とした。

第2の転職型は、ひとつの企業ではなくキャリアの途上で転職している経営者である。このタイプの多くは、高い知識やスキル、および経営手腕を見込まれ、引き抜かれていた。主に業績悪化の企業の建て直しを依頼されるケースが多い。また、官僚から民間企業へのいわゆる天下りも含んでいる。ただし、本業を持った上で、他社の社外取締役を兼任しているケースは転職型と

はしていない。森川の分類では、専門経営者の内、ワンダーフォーゲル経営者と天下り経営者にあたる。

第3は、親や義父、養父などの仕事を継ぐ後継者型である。この後継者型には、すぐに親の仕事を継いでいる者もいれば、別の企業でキャリアを積んでから継いでいる者も存在する。かなりキャリアを積んでから継いでいるタイプについても、何らかの理由で会社を継いでいる、または結果的に継いだことにより、後に経営者になっていることからすべて後継者型とした。

第4は、自ら会社を興し、経営者として企業を成長させてきた創業型である。キャリアの初期段階で創業している人もいれば、長期間企業でキャリアを積んだ後、企業を興すタイプも存在する。なお、自ら企業を興したものの失敗し、その後他企業に転じた者については創業型に含めない。後継者型と創業型は、多くの株式を所有するオーナー（所有）経営者にあたる。

これら4タイプの経営者に分類することにより、それぞれのタイプが持つメンターの役割とキャリアへの影響が分析できると考える。まず、243人の経営者がどのような人々か、学歴や家庭環境を含めた傾向を掴んだ上で、それぞれどのようなメンターが存在し、影響を受けてきたのかを分析する。

3. 分析：経営者のキャリアとメンターの影響

1) 経営者の全体の傾向

「私の履歴書」の記事掲載は、1954年（昭和29年）から2004年（平成16年）まで50年の幅があり、傾向をまとめるのは難しいが、いくつかの観点から述べてみたい。

まず、経営者が生まれた年代は、主に明治の中頃から昭和の初期であった。連載当初の経営者は、明治の終わりから大正の初めにキャリアをスタートさせており、役員までのぼりつめたのは、大正時代頃からとなっている。主に日本の戦前、戦中、戦後、その後の高度経済成長を支えた人びとであり、大企業の経営者がほとんどで、全て男性である。

キャリアを積んでいる時代は、大正、昭和、平成と幅広く、第一次世界大戦、昭和初期の大不況、第二次世界大戦、高度経済成長、オイルショック、バブル経済等の出来事に遭遇し、そのキャリアはこれらの時代背景に大きく左右されていることがある。ここでは、時代背景の違いはあるが、経営者のキャリアにおけるメンターの存在のみに焦点をあてる。

掲載された年齢は、最年少が永田雅一（大映社長、2巻、掲載時51歳）、最年長が伊部恭之助（住友銀行最高顧問、34巻、掲載時90歳）である。掲載時の年齢は、主に60歳代から80歳代の人々である。現在、存命している経営者は少ない。逝去した年齢は、岡野喜太郎（駿河銀行社長、2巻）の101歳をはじめ、90歳以上の経営者も多く、戦争を生き抜いて、全体的に長命で、だからこそトップまでのぼりつめることができた成功者であると言える。

また、その学歴は、創業者型の一部を除き、ほとんどが一流大学といわれる大学を卒業しているエリート集団である。243人の経営者の内、81名が東大（東京帝国大学）卒であり、実に3分の1を占めている。この比率は、山本と高瀬（1987）の経営者の出身校の研究と同様の結果である²²。このことを考慮すると、やはり家庭環境も大きくキャリアに影響していると推測される。萬成とアベグレン（1971）は、日本では父親の職業上の地位によって、子供に大学教育を与えるかどうか決まり、大学における成功が企業における成功の条件となっていると結論づけている²³。但し、この研究は大学教育が限定された人々のものであった時代のものであり、現代においては必ずしも当てはまらない可能性もある。243人の経営者の中には、貧しく、教育も満足に受けられなかった者も存在するが、その大部分は、高い教育を受けることのできた社会的なエリートである。それゆえ、強いパワーを持った親戚や知人がメンターになるケースが多く、就職の引きや助言など、特にキャリアの初期の段階にこれらのメンターから影響を受けている事例が多くみられた。

さて、4つの類型に分類の結果、経営者243人の内、生え抜き型は100人（41.2%）、転職型は55人（22.6%）、後継者型は34人（14.0%）、創業型は54人

(22.2%) となった。経営者のキャリアにおけるメンターの傾向は、この4つの類型ごとに分析していくこととする。

2) 「生え抜き型」のキャリアとメンターの傾向

第1の生え抜き型は非常に高い教育を受けてきたエリート層であり、最も多いのが、東大（東京帝国大学）卒の100名中45名（45%）、続いて慶応大卒10名（10%）、一橋大（東京高商・東京商科大）卒が10名（10%）となっていた。小学校卒が1名、尋常高等小学校卒が1名、残りの98名は全て高等教育を受けている²⁴。

生え抜き型の入社のかっけは、大学の恩師や学校関係者（校長や学生課長など）の勧め、大学の先輩からの引き、親・親戚・知人の勧めが多かった。特に大学の恩師に就職の相談をし、世話をしてもらうことが多い。OBの存在を含め、大学と企業の間には太いパイプが存在していた。

森川（1991）は、日本企業は明治以後、高等教育機関出身者を争って雇入れ、企業よりも官庁や大学、研究所などに就職を求めたがる学卒者を企業内に定着させ、彼らの能力を発揮させるために、給料はもとより、昇進についても優遇を当然と考え、トップ・マネジメントの地位を彼らのために準備したと指摘する²⁵。高い教育を受けてきた学卒者は、幹部候補生として優遇され、企業内で育成されたのである。

生え抜き型の昇進は、入社後、営業などの現場を経験し、課長や部長を歴任した後、取締役、常務、専務、副社長、社長へと階層を昇り、その後会長、相談役となっているのが一般的である。社長までの昇進年数は、椎名武雄（日本IBM最高顧問、36巻）のように、入社から22年後と早い者もいるが、概ね入社から30～40年後となっている。

このように主に幹部候補生として採用された生え抜き型であるが、メンターの有無とその影響は極端な傾向がみられた。そのほとんどをキャリアにおける出来事が綴られ、人との関わりの記述がほとんどないケースがある。この

場合、あえて記述していないことも考えられるが、どちらかというといふと浜口らの言う他者との共有生活空間の少ない「個人型」と推測される。たとえば、大屋晋三（帝人社長、3巻）は、「自分の運命は、おのれの意志、計画によってきた。長上の人から特に引き立てられたことがほとんどない。師事して直接指導を受けた人もいない」と述べている。このようにメンターとの関係の中でキャリアを発達させるのではなく、生涯目標に向かって突き進む経営者が若干みられた。

一方、メンターが存在する生え抜き型は、極端に影響の強いメンターが一人または複数存在する傾向がみられた。その強い関係は、数十年に渡り、メンターが死去するまで続いている。

たとえば、倉田主税（日立製作所相談役、12巻）の大きなメンターの存在として、日立製作所創業者の小平浪平所長があげられる。倉田は、入社後、東大出との差別待遇に先行きがないから辞めようかと考えていたが、4年が経った頃、小平より電線製造の依頼を受ける。小平は、産業技術の自己開発こそが日本経済の原動力であるとの強い信念を持ち、小平の「お前なら出来るからやれ」の言葉に電気がかかったようになる。小平に絶対の信頼を持ち、また、どんなことがあろうと信頼に答えなければならないとの気持ちになり、馬車馬のように働く。戦中は、小平より軍納部長や工場の再建のための工場長に任命される。戦後、小平を始めとする経営陣の公職追放で、小平より、社長を託される。その強い関係は、小平が亡くなるまで40年に渡っている。倉田は、日立製作所を創業した小平は、師であり、はるかに仰ぎ見る高い峰であったと記している。

また、同じように強いメンターが存在したケースとして、岩村英郎（川崎製鉄会長、25巻）があげられる。岩村は、大学恩師の「西山弥太郎という偉い人がいるから、川崎造船所に行きなさい」の言葉で入社する。西山は、当時川崎造船所の製鉄工場の技師長で就職試験の面接官でもあった。戦中、陸軍造兵廠に出向し、平炉や電気炉の建設の際は、西山より教えを乞うた。戦

後は、西山の千葉製鉄所および水島製鉄所建設の信念とともに、西山が亡くなるまでともに歩む。岩村は、西山について、「話といえば鉄のことばかり。それほどの情熱家である。馬車馬のように引っ張ってくれる西山さんの後に、皆必死になってついていっただけであった。おおげさかもしれないが、この人のためなら命を捨てても良い、そういう思いを抱かせた」と述べている。

このような命を捧げても惜しくないと思わせるメンターの存在は、他にも生え抜き型に多くみられた。メンターは社内に存在し、キャリアの初期の段階から眼をかけられメンターが死去するまでの数十年に渡り、その関係が続いている。メンターは、社内で強い権力やパワーとともに、経営における強い信念を持ち、そのメンターに共感し、絶対的な信頼を持ち、メンターの手となり足となり、ともに歩んでおり、最終的には後事を託されている。

しかし、強いメンターの存在がプラスに働くケースばかりではない。土川元夫（名古屋鉄道社長、13巻）は、入社後、30年間、千田の直属の部下として仕事をともにし、苦勞をする。名岐鉄道と愛知電鉄の合併で、愛知電鉄側が社長となると、千田は反乱軍の頭領とみなされ、その有力な部下であった土川は左遷を重ねられる。戦後、名岐側の神谷社長が就任し、その後、千田が社長になり、千田が勇退する際、後を任される。強いメンターが存在したゆえに、昇進・昇格にマイナスの影響が出たケースである。

また、中邨秀雄（吉本興業会長、37巻）も、引き立ててくれていた林正之助社長が体調不良で社長を退き、その弟が社長に就任すると、課長から平社員に格下げされたり、社長の取り巻きと対立し、理由もわからず懲戒解雇されたりしている。その後、メンターの林正之助より、自分も必ず社に戻るので、複社して欲しいと依頼され、戻る事となる。これも、やはり強いメンターの存在ゆえに、派閥抗争に巻き込まれたケースである。

トップ・マネジメント層になってからは、他社の経営者など、客観的な助言をくれる外部の相談相手を持つケースも多く見られた。だが、生え抜き型の場合、長期間にわたる強いメンターはやはり社内に存在し、強いパワーを

持ったメンターを尊敬し、信頼し、メンターからも信頼を受け、頼りにされ、メンターの信念に共感し、メンターから命じられた任務を、その期待に応えようと成し遂げ、トップにふさわしい判断力や経営観、マネジメント能力をメンターのもとで身につけている。

3)「転職型」のキャリアとメンターの傾向

キャリアの途上で転職している転職型は、その学歴をみると、転職型55名の内、東大（東京帝大）卒が22名（40.0%）、続いて京大（京都帝大）卒が5名（9.1%）、一橋大（東京高商・東京商科大）卒が5名（9.1%）、慶応大卒が3名（5.5%）となっていた。尋常小学校中退が1名、中学校卒が2名、残りの52名は高等教育機関卒で、やはり高い教育を受けている。

転職型には主に、①キャリアの初期の段階での転職、②様々な企業の仕事を依頼されたり、経営者として再建を任される、③官僚から民間企業への転職（いわゆる天下り）の3つのタイプがみられた。

ひとつめのキャリアの初期の段階での転職のケースでは、メンターがプロテジェーの能力を見込んで、自分の企業や傘下の企業に引き抜くケースがみられた。メンターのほとんどは、企業の上位管理職、または経営者で強いパワーを持っている。または、プロテジェーがメンターを「この人についていく」と見込んで、メンターのいる企業に転職している場合もある。

大川博（東映社長、3巻）は、鉄道院に20数年勤めていたが、東京急行電鉄の五島慶太の講演を聞いたことがきっかけで、五島からの強い引きと自分の一生を託すのはこの人だとの判断から東京急行電鉄に入社する。五島から実際に指導を受け、その後、五島からの依頼で東映の再建を行なっている。また、神谷正太郎（トヨタ自動車販売社長、15巻）は、勤めていた日本GMに見切りをつけ、国産メーカーへ移る希望を持っていたが、トヨタ自動車の創始者豊田喜一郎の情熱、スケール、人格に心酔し、トヨタ入社を決意する。メンターの豊田より全面的信頼を受け、期待を裏切らぬように万全の努力を

したと述べている。

ふたつめのタイプは、様々な企業の仕事を頼まれたり、経営者として再建を任されるケースである。メンターから、プロテジェーの高い知識やスキル、経営手腕を見込まれている。企業再建の場合、業績悪化の企業であるため、意に添わなくても、メンターの依頼で断れないというケースが多い。

原安三郎（日本化薬社長、1巻）は、早稲田大学で高田早苗総長より、三井物産の山本条太郎常務を紹介される。山本の紹介で、薬丸金山の仕事をはじめ、出版社金港堂の経営整理、日本硫黄のリストラなどを次々請け負う。原は山本について、常に国家的見地でものを見ていて、判断力が正確で才覚があり、事業観・人生観に一番大きな影響を与えた人と述べている。

河合良成（小松製作所社長、2巻）は、東大卒業後、農商務省に入るが、米騒動の責任を取って退職する。浪人していると、株式取引のパイオニアであり、遠い縁戚関係にある郷誠之助が自分のいる東株へ引っ張ってくれた。郷の片腕となるが、郷が東株を去ることになり、ともに退職する。その後、郷より日華生命（第百生命）の常務をするように言われる。さらに、東京市の助役、農林水産事務次官、貴族院議員、厚生大臣、小松製作所社長を歴任している。この多様な職歴に対して河合は「他人からなんでもやるようにみられているかもしれないが、どれもこれも、みずからやろうとしたものはない。みな人から頼まれてやってきたものである」と述べている。その他にも、早川種三（興人相談役、19巻）のように再建の神様といわれ、倒産会社を次々と建てなした経営者も存在し、高いマネジメント能力を周囲から見込まれて経営者になるタイプが存在している。

最後のタイプは、官僚から民間企業への転職であり、いわゆる天下りを含んでいる。この中には、役人を数年で辞め、転職しているケースもあるが、多くは20～30数年後に退官し、たとえば大蔵省から銀行へ移るなど、これまでのキャリアに関連した民間企業に転職している。

柏木雄介（東京銀行会長、24巻）は、大蔵省で財務官まで務め、31年間に

任していたが、円の固定相場制を守れず退官する。東京銀行の元頭取の原純夫、横山宗一の誘いにより、副頭取として入行している。これらの経営者は、退官時に天下り先が決まっているというよりも、退官後浪人中、知人より依頼を受け、経営者として迎えられている。

転職型のプロテジェーにも、メンターの逆機能がみられた。強いメンターが存在する場合、メンターが社内で失脚することにより、ともに転職しているケースである。良くも悪くもメンターと運命をともにしている。

萩原吉太郎（北海道炭礦汽船社長、5巻）は、三井合名に就職し、メンターの島田勝之助の秘書になる。島田が失脚し、北海道炭礦汽船の会長に移ったのをきっかけに、島田の後を追ひ、北海道炭礦汽船に転職し、秘書部長となる。島田の健康が優れなくなった際、後継者として社長となっている。

転職型に共通しているのは、そのほとんどが大きなパワーを持ったメンターが存在していて、そのメンターの引きにより転職したり、経営者となるなど、キャリアへの影響が強いということである。

4) 「後継者型」のキャリアとメンターの傾向

親や義父、養父などの仕事を継ぐタイプの経営者である後継者型は、34名存在した。

後継者型34名の内、東大（東京帝大）卒が10名（29.4%）、続いて慶応大卒6名（17.6%）、一橋大（東京商科大）卒が3名（8.8%）となっていた。学歴不明が1名、中学校卒が1名、残りの32名は高等教育機関卒で、高い教育を受けているものの、生え抜き型や転職型ほど東大出の比率は高くない。

これらの後継者の中には伊藤次郎左右衛門（松坂屋社長、3巻）の16代目、湯浅佑一（湯浅電池・湯浅商事社長、19巻）の13代目、山田徳兵衛（吉徳会長、20巻）の10代目という経営者もいるが、そのほとんどは、父や祖父が創業し、その家業を引き継いで大企業に育てた経営者である。

家業を引き継ぐ場合、子供の頃から父の姿をみて育ち、後継者としての意

識も高い。キャリアとしては、一度別の企業に就職し、修業の後に戻る場合や最初から父のもとで後継者として育てられる場合がある。先代である父はやはり大きな存在のメンターである。

たとえば、黒田暲之助（コクヨ会長、24巻）は、創業者の父について、物心ついたときから、家長として、店の主人として、威厳を持った姿に畏敬の念を持っていたという。当初は父に入社を反対されたが、入社し父とともに仕事をする。入社から20年後、社長就任パーティーで父より「後事を託すのにふさわしい人物」との言葉を受け、最初で最後の褒め言葉であり、同時に最も厳しい戒めの言葉と述べている。

このメンターとしての父親（先代）の影響は、父が早世したり、早く引退した場合でも違っている。林原健（林原社長、38巻）は、父親が大学2年の時に急逝し、19歳で社長に就任している。林原は22歳のときに出会ったソニーの井深大から40年に渡り、指導を受けてきたと述べている。また、五島昇（日本商工会議所名誉会頭、26巻）は、東急グループ創業者の父五島慶太が病に倒れ、37歳で社長に就任する。五島は、「経験の少ない自分が東急グループを引っ張っていくには、強力な後ろ盾が必要だった」と述べ、メンター的な存在として、相談役として迎えた石坂泰三（経団連会長）と宇佐美洵（日銀総裁）、大きな影響を受けた永野重雄（日商会頭）などの名前をあげている。このように経営者は、身内以外に経営の指南役や相談相手としてのメンターを持っている事例がみられた。

家業を継ぐ経営者が多い一方、結婚や養子縁組で思いがけずキャリアの大転換となった経営者が存在する。結婚によって後継者となったのは、鹿島守之助（鹿島建設会長・参議院議員、7巻）、安西正夫（昭和電工社長、13巻）、乾豊彦（乾汽船会長・日本ゴルフ協会会長、21巻）、石川六郎（鹿島名誉会長、37巻）の4名である。養子縁組で後継者となったのは、茂木啓三郎（キッコーマン醤油社長、14巻）、戸田利兵衛（戸田建設会長、20巻）の2名である。いずれの経営者も長男ではない。

これらの経営者は、メンターである義父や養父に見込まれて招かれたケースが多い。たとえば、安西は、日本電工の創業者である義父の森轟昶について、「女婿となった縁から森の事業に参画する宿命を負うことになっていた。森の事業を展開する上の人的構想の中に、早くから私は組み込まれていたようなものだからである」と述べている。そして、森の逝去に際し、「森の死に直面し、急に空虚感に襲われた。（中略）しかし、空虚さばかりのなかに沈んでいたわけではない。事業の鬼とでもいうべき森の熾烈な精神が、いつの間にか私の上に移っていることを、森の死によってはっきり私は自覚した。すでに完全なまでに森によって洗脳されていたのである」と記している。

このように後継者型にとって父や義父、養父は、大きな存在のメンターであるが、身内であるがゆえに、必ずしもその関係がうまくいくことばかりではない。湯浅佑一（湯浅電池・湯浅商事社長、19巻）は、父との強い葛藤を記している。湯浅が尊敬していたメンターである専務の小山文吉は、自分を終始一個の人間として理解し、支持し、存分に活用してくれたが、社長である父は、小山と陰謀を企てたのではないかという疑念、反対を押し切って結婚した怒りなどがあり、副社長の湯浅を罷免している。父の死去後、父を見返したいという思いで頑張ってきたことに気づき、親子の絆を知ったという。

同じく、梁瀬次郎（ヤナセ社長、23巻）も、創業者の父に対する子供の頃からの反発と抵抗について記している。梁瀬のメンターは、人柄に惚れ込んで顧問に迎えた井上治一（元東洋レーヨン常務）であった。梁瀬にとって、井上は人生の師であり、井上が亡くなるまでの19年間、真の相談相手であったという。だが、梁瀬は、反発した父から、亡くなる直前に、生まれてはじめて礼を述べられ、「父とはずいぶん対立してきた。ばか者呼ばわりされ、悔しさで泣きたいこともあった。父を反面教師として経営の道を歩んできた。しかし、やはりありがたい父親だった」と書いている。どちらにしても先代である父の存在は大きなもので、そのキャリアに大きな影響を与えている。

5) 「創業型」のキャリアとメンターの傾向

自ら会社を興した創業型の経営者は、54名存在した。これらの経営者は、父親が農業や自営業に従事していた者が多い。父が事業や相場に失敗して、その借金を背負うことになったり、貧しい環境から、明治、大正時代には丁稚奉公に出た者も多かった。創業者型54名の内、最も多かったのは、高等小学校および中学卒が10名、続いて、小学校卒業（3名）および小学校中退（2名）が5名、東大（東京帝大）卒が4名となっていた。4つのタイプの中で最も学歴にばらつきが多かった。家庭の事情で進学できなかった者も多いが、逆境をばねにして、強い上昇志向でキャリアを積んでいる傾向がある。起業した年齢は、概ね20代から30代の間だった。

メンターについてみると、メンター的な存在が全くみられない経営者は、数名存在した。一方、メンターが存在する創業者型には、他のタイプにはみられない特徴があった。創業型であるがゆえ、権力やパワーを持ったメンターから仕事を与えられ、育てられるというより、社内に存在するのは、対等な関係の良きパートナーであった。たとえば、平塚常次郎（日魯漁業社長、3巻）にとっての堤清六（ともに創業）、本田宗一郎（本田技研工業社長、6巻）にとっての藤田武夫（販売担当、専務）、井深大（ソニー社長、6巻）にとっての盛田昭夫（ともに創業）があげられる。

パートナー以外のメンターは、創業時などに信用し、出資してくれたスポンサー的な存在、メンターの信用で取引ができるなど後ろ盾としての存在、取引先などの紹介、相談相手の機能を果たしていた。

また、創業前にメンターのもとで修業し、指導を受け、キャリアを積んでいるケースも多くみられた。たとえば、樫尾忠雄（カシオ計算機相談役、28巻）は、14歳のときに旋盤工として就職した榎本製作所の榎本博史から仕事をしながら専門学校（早稲田工手学校）に通わせてもらう。戦中、召集がきた榎本から「もっと大きな会社でこれまでの腕を生かせ」との言葉と愛用してい

た1本のノギスを渡される。榎本は戦死し、工場は閉鎖となるが、榎尾にとって、榎本はキャリア初期段階のメンターであったといえる。

さらに、創業型の経営者にとって、企業観・経営観に影響を受けた偉大な人生の師が存在していることもある。石井久（立花証券会長、30巻）は、エコノミストの高橋亀吉を最高の師であり、高橋にめぐり合わなければ、自分の証券界での実績は今日の3分の1か10分の1でしかなかったと述べている。また、黒沢西蔵（雪印乳業相談役、17巻）は、人生の上で偉大な二人の師に出会い、「健土健民」（健やかな土地の上に健やかな民が育つ）の教えを代議士の田中正造より、酪農哲学を宇都宮仙太郎より学んだと述べている。

しかしながら、創業型にとっても、メンターは常にプラスに働いた訳ではない。榎山純三（榎山会長、16巻）は、経営者の島田幸蔵と共同事業を始めるが、島田が金にだらしく、3年後に決別し、独立している。吉田忠雄（吉田工業社長、17巻）は、20歳で上京し、働いた古谷商店の主人古谷順平から大事な仕事も任されるようになったが、その後儲けを返してくれない事態になる。古谷商店は閉鎖し、古谷と決別することになるが、吉田は、「お金のことで必ずしも恵まれなかったが、古谷からは実に多くのことを学んだ。この感謝の気持ちは生涯変わることはないのである」と述べている。このようにメンターの逆機能として金銭的なトラブルがみられた。

まとめると、創業型は、自己で起業しているために、社内には良きパートナーが存在することが多く、社外には、起業前に実際に指導し、育ててくれたメンター、起業時や起業後には、スポンサー、仕事の紹介、相談などの機能を果たすメンターが存在していた。

4. 結論：経営者のキャリアとメンター

「私の履歴書」に登場する経営者には、高い比率でメンターが存在していた。生え抜き型と後継者型は、メンターが社内に存在するケースが多く、メンターと数十年に渡り強い関係を構築し、良くも悪くも運命をともにしてい

る傾向があった。強いメンターが存在する場合、運命共同体ともいえるほど、その関係は密接で、メンターはプロテジェーを自分の右腕、また企業の後を託す後継者として育てていた。

生え抜き型の場合、メンターがまったく存在しないケースも若干あったが、反対にメンターが存在する場合、そのメンターはほとんどが社内に存在し、その影響が非常に大きいことが多いということがみられた。メンターの“引き”で入社するなど、入社からメンターの影響がみられるケースが多かった。初期キャリアの段階でメンターと出会っていて、その関係は、後継者としてバトンタッチするまで、またはメンターが亡くなるまでの数十年にわたる。また、メンターの影響が、社内での昇格・降格を大きく左右している。強い影響のメンターが存在する場合、メンターは、生え抜き型の経営者を実際に指導し、自分の片腕として仕事を任せ、後継者として育てている。また、経営哲学や経営者としての判断力に大きな影響を与えている。

転職型は、そのほとんどが大きなパワーと権力を持ったメンターが存在し、メンターに追随したり、引き抜かれたりしての転職が多い。メンターとともに失脚して退職するという転職もある。また、メンターから専門経営者として見込まれ、再建の依頼を受けて経営者となるケースも多い。厳しい経営状態の企業の再建を任されることがほとんどで、必ずしも喜んで引き受ける場合ばかりではないが、プロテジェーは困難な再建をやり遂げ、それが別の企業の再建を任されることにつながっている。さらに、転職について、メンターの“引き”でメンターの会社に引っ張られたり、メンターに相談し、メンターの薦めで転職したりしているケースもあった。

後継者型は、先代の経営者がメンターとなっていることが多い。1人の強いメンターとしての父親や義父の事業観から強い影響を受けている。初期キャリアの段階から、先代であるメンターから、後継者としてみなされ、育てられている。社内の上司、社外の別の企業の経営者をメンターとして持っていることも多く、その場合はメンターが相談相手となっている。

創業型は、特定のメンターの強い影響を受けるというよりも、逆境を跳ね除けて、自らの強力な意欲で事業を立ち上げるというキャリアを選択することの方が多。そのような意味ではメンターの影響がもっとも少ない。資金調達の必要性からメンターは仕事や金銭を提供するスポンサーである。強い信念を持って起業している経営者が多く、メンターは、その信念を持つきっかけを与えたり、信念に基づいた起業に対してチャンスを与えて手助けしたりするケースが多い。また、創業型の経営者は、メンターというより、良きパートナーを得ている。特に創業時は、強いパートナーを得て、ともに創業しているか、スポンサーに融資を受けて創業しているケースが多かった。

4つのどのタイプの経営者も、人との関わりの中でキャリアを積み、強い影響のメンターが存在することが多い。時にはメンターの存在がマイナスに作用することもあるが、それ以上にやはりキャリア上でも、企業の成長のうえでも、良きメンターを得ることが成功の鍵となっている。

紙面の関係上、本稿では、4つの経営者の類型別にメンターの傾向を分析するにとどまった。本来は、インタビュー調査、周辺調査による詳細な分析を行なうべきであるが、経営者の世代が多岐にわたり、物故者がほとんどであり、今回は『私の履歴書 経済人』のみを資料として取り上げた。今後は、可能な限り個別のケースを掘り込んで調査し、メンターの役割と影響を検証することが課題である。

また、経営者のキャリアステージにより、メンターとなっている人物やその役割にどのような変化があるのかを分析することも必要と思われる。Clutterbuck&Megginson (1999) は、経営者の伝統的なメンター研究は、経営者のキャリアを振り返り、組織のより上位層へ引き上げるよう支援したメンターに触れることが多く、経営者が今持っているメンターに触れることはごくわずかだと述べている²⁶。経営者になってからのメンターの存在は、ひとつの大きな研究課題であり、キャリアステージ毎にメンターの役割と影響がどのように変化するのか、今後より詳細に検証していきたい。

<注>

- ¹ Hunt,D.M.&Michael,C., "Mentorship:A career developmental tool." *Academy of Management Review*, Vol.8, 1983,pp.475-485, Kram,K.E., "Phases of the mentor relationship." *Academy of Management Journal*,Vol.26, 1983,pp. 608-625., KramK.E., *Mentoring at Work :Developmental Relationships in Organizational Life*,1985, Scott, Foreman and Company. (渡辺直登、伊藤知子訳『メンタリング』白桃書房 2003), Zey,M.G.,*The Mentor Connection*, 1984,Dow Jones-Irwin.
- ² Baugh,S.G., Lankau,M.J. & Scandura,T.A., "An Investigation of the Effects of Protege Gender on Responses to Mentoring." *Journal of Vocational Behavior*,Vol.49,1996,pp.309-323.
- ³ Fagenson,E.A., "The Mentor Advantage: Perceived / Job Experiences of Protege versus Non-proteges." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.10, 1989,pp.309-320, Dreher,G.F. & Ash,R.A., "A Comparative Study of among Men and Woman in Managerial, Professional and Technical Positions." *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, 1990,pp.539-546, Burke,R.J., McKenna,C. & McKeen,C., "How do mentorships differ form typical supervisory relationships?." *Psychological Reports*, Vol.68,1991,pp.459-466, Whitely,W., Dougherty,T.W. & Dreher, G.F., "The Relationship of Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress." *Academy of Management Journal*, Vol.34(2),1991, pp.331-351, Scandura,T.A., "Mentorship and Career Mobility: An Emprical Investigation." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13,1992,pp.169-174.
- ⁴ Roche,G.R., "Much Ado about Mentors." *Harvard Business Review*,Vol.57, 1979,pp.14-28, Dreher,G.F. & Ash,R.A., op.cit.,1990,pp.539-546, Scandura, T.A., op.cit.,1992,pp.169-174, Chao,G.T., "Mentoring Phases and Outcomes." *Journal of Vocational Behavior*,Vol.51,1997,pp.15-28.

- ⁵ Fagenson, E.A., op.cit., 1989, pp.309-320, Whitely, W., Dougherty, T.W. & Dreher, G.F., op.cit., 1991, pp.331-351.
- ⁶ Wilson, J.A. & Elman, N.S., "Organizational Benefit of Mentoring." *Academy of Management Executives*, Vol.4(4), 1990, pp.88-94, Chao, G.T., op.cit., 1997, pp.15-28.
- ⁷ 小野公一『キャリア発達におけるメンターの役割 看護師のキャリア発達を中心に』白桃書房、2003年 小野公一「働く人々のメンターシップにおけるプロトジーの特性に関する実証的研究」経済集志第72巻第2号、2002年、109～122頁 合谷美江『女性のキャリア開発とメンタリング』文眞堂、1998年 柴田雅仁、関本昌秀「メンタリングのキャリア・サクセス、組織・仕事への魅力、職務遂行意欲への影響」産業・組織心理学会第9回大会論文集、1993年、126～128頁 藤井博、金井宏、開本浩矢「ミドル・マネジャーにとってのメンタリングーメンタリングがエンパワーメントとリーダー行動に及ぼす効果ー」産業・組織心理学会第40回研究会、1993年。
- ⁸ Wilson, J.A. & Elman, N.S., op.cit., 1990, pp.88-94.
- ⁹ 関口和代「キャリア発達を促す諸要因に関する研究ー部長・役員層を対象とするヒアリング調査結果をもとにー」産業組織心理学研究第14巻第1号、2001年、1～13頁 野口和代「人材育成におけるメンタリング 部長・役員層を対象とした調査結果から」亜細亜大学博士論文、2003年。
- ¹⁰ 『私の履歴書 経済人』（1～24巻）日本経済新聞社 1980年・1986年。
- ¹¹ 合谷美江「経営者のキャリアにおけるメンターの役割と影響ー日本経済新聞『私の履歴書 経済人』の分析からー」現代経営研究第7号、2000年 合谷美江「経営者のキャリアにおけるメンターの役割と影響ー日本経済新聞『私の履歴書 経済人』の分析からー」横浜市立大学博士課程単位取得論文（未発表論文）、2001年。
- ¹² 『私の履歴書 経済人』（25～38巻）日本経済新聞社、2004年。
- ¹³ Hall, D.T., *Careers in organizations*. Goodyear Publishing Company, Inc., 1976, pp.1-9.

- ¹⁴ Burke,R.J., “Mentors in Organizations.” *Group&Organization Studies*, Vol.9(3), 1984,pp.353-372.
- ¹⁵ Kram,K.E., op.cit.,1983,pp. 608-625, KramK.E., op.cit.,1985,pp.22-46.
- ¹⁶ Kram,K.E. & Isabella,L.N., “Mentoring Alternatives :The Role of Peer Relations in Career Devalopment.” *Academy of Management Journal*, Vol.28(1),1985,pp.110-132.
- ¹⁷ 浜口恵俊編『日本人にとってキャリアとは ～人脈の中の履歴』、日本経済新聞社、1979年、41～43頁。
- ¹⁸ 中野卓「ライフヒストリーによる人間研究」『私の履歴書 経済人 別巻』日本経済新聞社、1981年、53頁。
- ¹⁹ 浜口恵俊編、『前掲書』、43頁。
- ²⁰ 刀根浩一郎「取材記者覚え書」『私の履歴書 経済人 別巻』日本経済新聞社、1981年、209頁。
- ²¹ 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣、1996年、8頁。
- ²² 山本慶裕、高瀬武典「ビジネス・エリートの地位達成過程」日本労働協会雑誌337号、1987年、21～32頁。
- ²³ 萬成博、J.C. アベグレン「現代日本の経営者像 1960～1970」日本労働協会雑誌149号、1971年、2～14頁。
- ²⁴ 1949年の学制改革以前の学制は高等教育機関に予科と研究科が存在したり、高等教育機関から大学への昇格があったりして複雑であるため、学歴の比較は、初等教育（尋常小学校など）、中等教育（高等小学校、中等学校など）、高等教育以上（専門学校など、大学含む）で分類した。児玉幸多、小西四郎、竹内理三監修『日本史総覧VI近代・現代』新人物往来社、1984年及びフリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』参照。
- ²⁵ 森川英正編『経営者企業の時代』有斐閣、1991年、1～24頁。
- ²⁶ Clutterbuck D., Megginson D., *Mentoring Exectives & Directors*. Butterworth Heinemann,1999,p3.