

タイトル	転職：高度経済成長の時代
著者	石井，耕；Ishii, Koh
引用	北海学園大学経営論集，13(4)：42-68
発行日	2016-03-25

転職——高度経済成長の時代

石 井 耕

I はじめに

高度経済成長の時代とは、活気と混沌に満ちた時代だった。いきいきとしていた人びとがいた。混沌というのは、将来が明確に予測できていたわけではないということである。何十年も先の不明確なことを考えたりするのではなく、当面やりたいこと、やらねばならないことに集中する、そのように働いていた。また、江戸時代から続いていた農業中心の社会から、新しい働き方へと移行していった時代であった。はじめての仕事、はじめての働き方に挑戦する人びとがたくさんいた。

前稿で述べたように、日本で1955年から1970年にかけて、高度経済成長が実現したのは、活発な企業行動とくに企業家精神の発揮、および成長分野への労働力移動という二つの要因による。前者は、設備投資や技術革新といった大胆な決断によって、過当競争とさえ言われた厳しい競争に立ち向かっていったことである。川崎製鉄の西山社長による千葉の銑鋼一貫製鉄所の建設（1954年）や東レのナイロン製造技術導入（1951年）が、よく事例に挙げられる。注1

後者は、「民族大移動」とさえ言われる農業から製造業、第三次産業への労働力移動および市場の成長にあわせた雇用の拡大、企業間競争の優劣に伴う離職・転職・中途採用の活発化であった。

高度経済成長とは、新規の会社・事業・職

場が次から次へと登場してくるということである。自らの能力を生かし、より良い労働条件を求めて、多くの若年雇用者が新規の職場に転職していくのは、ごく自然なことであった。他方で、厳しい企業間競争に敗れ、撤退・破綻・倒産した企業も多い。そうした企業からも成長する企業へと、多くの若年雇用者が転職していったのである。そもそも、「団塊の世代（1946-1950年生まれ）」の数は多く、1962年以降中卒者として、労働市場に大量に登場してきたのである。多数の若年雇用者が、企業間競争の中で、職場を変え、居住地を変え、移動していたのである。独立自営の道を選んだ若年者も多い。

農村から都市への集団就職などによる「民族大移動」、そして、新規の会社・事業・職場への若年雇用者の移動、そのダイナミズムが高度経済成長を実現することになった、こう考えられるのである。本稿は、高度経済成長期のダイナミズムを、会社と雇用という観点から描くことを目的としている。活気と混沌に満ちた時代を描きたい。いきいきと、新しい働き方に挑んでいった人びとを描きたい。

さて、こうした高度経済成長期のダイナミズムを考えるに際して、ずっと疑問に思っていたことがある。日本の従業員が、同じ会社で勤務し続けることが一般的だという説である。「終身雇用」ということは、定年制の存在を考えればもちろんありえない。新卒から定年まで、15・18・22歳から55歳まで、同じ会

社に40年・37年・33年勤め続けるというのが、この説の意味である。当時の55歳定年以前に、離職しない、転職しない、会社から見れば、解雇しない、中途採用しないということを示している。

そして、転職は、賃金、昇進・昇格、退職金などの点で、不利になるという説が語られている。

高度経済成長の時期は、こうした「終身雇用」が一般的であるとされてきた。はじめは、「終身雇用」は日本経済発展の阻害要因として論じられ、いつのまにか、高度経済成長実現の促進要因として論じられるようになった。

しかし、そもそも高度経済成長の時期に「終身雇用」が一般的だったと考えること自体矛盾していないだろうか。会社が、従業員を「引き止める」ために、「終身雇用」あるいは経営家族主義を提案したのはまだ理解できる。だが、従業員は「終身雇用」に従っていたのだろうか。現実には「終身雇用」は実現していたのだろうか。「終身雇用」が一般的ではなければ、それが日本の文化に起因するという説自体おかしいのではないか。

例えば、前稿の再掲だが、アンドルー・ゴードン『日本の200年』においては、次のように述べている。「経営者は、暗黙の雇用保証もあたえた。稀な例外を除くと、高度成長期をつうじて（また、その後も）、経営者は、景気が落ちこんでも労働者をただちに解雇することはなかった。日本の大企業の男子従業員が、「生涯（ライフタイム）」における「恒久的（パーマナント）」な雇用を享受するようになった、とする見方にはいくつかの難点があるが、難点のひとつは、そのような「終身雇用」状態にあったはずの従業員の多くが、実際には自分自身の判断で転職していることである。1960年代の製造業部門では、若年の新入社員のじつに3分の1から3分の2が、就職後5年以内に最初の勤務先を退職していた。」

なお、本稿は、多くの重要な先行研究や文献のサーベイである。前稿と同じく、筆者なりの観点で、取り上げる先行研究や文献を絞っている。

II 高度経済成長期の労働と雇用の状況

はじめに当時の労働と雇用の状況を統計で確認しよう。（以下、参照した統計の採用年が2-3年ずれているが、大勢に影響しないと考えている）

まず、1955年の総人口は8906万人、15歳以上人口は5925万人である。労働力人口4194万人、労働力率は70.8%である。就業者4119万人のうち農林業1604万人（38.9%）、非農林業2514万人（61%）である。このころは、まだ農林業の就業者が4割近くとなっている。ここが基本である。4割近くいた農林業就業者が、高度経済成長期に減少していくのである。1970年には就業者5094万人のうち農林業842万人（16.5%）まで減少している。それだけ労働力移動があったわけである。

「労働力調査」によれば、1956年に農林業1561万人のうち自営業主535万人、家族従業者973万人、計1508万人（96.6%）、雇用者53万人となっている。一方、非農林業2637万人のうち自営業主513万人、家族従業者351万人、計864万人（32.8%）、雇用者1770万人（うち常雇・臨時1645万人、日雇125万人）となっている。高度経済成長期に雇用者は急増する。非農林業の雇用者は、1970年に3277万人まで増える。1956年の全体では、自営業主・家族従業者2372万人、雇用者1823万人と、自営業のほうがまだ上回っている。この後、農林業は減少が続いていくが、非農林業自営業すなわち零細小売業・サービス業・町工場などは、1980年ころまで規模が維持される。

次いで、文部省「学校基本調査」によれば、

1957年3月、中学から高校への進学率(就職進学を含む)は51.4%である。(高校から大学等への進学率(就職進学を含む)は16.1%)約半数は、中卒後直ちに働き始めたのである。団塊の世代が卒業を迎えはじめた時期の1963年の進学率を見ると、中学から高校への進学率(就職進学を含む)は66.8%である。(高校から大学等への進学率(就職進学を含む)は、20.9%)1957年の中学卒業生200万人のうち、中学からの就職者87万人である。高校からの就職者43万人、大学(含む短大)からの就職者は11万人である。1963年は、団塊の世代が卒業しはじめ、一挙に増加した中学卒業生249万人のうち、中学からの就職者76万人であり、まだ最も多い。一方、高校からの就職者63万人、大学(含む短大)からの就職者15万人であった。

中学からの就職者が1957年87万人、1963年76万人と最も多かったのである。地方・農村から都市への集団就職が重要であったのである。そして、中卒・高卒の現場従業員は、労働移動が活発であった。さらに、1957年に30歳ということは1927年生まれであり、これより上の世代は従軍や外地での就業の可能性が高い。復員・引揚後に、入職したのである。新卒後ただちに入職した可能性のある20歳代比率はどのくらいであろうか。規模別ではないが、1955年・1965年の「国勢調査」によれば、第二次産業・第三次産業における20-29歳の就業者は、1955年786万人、1965年1138万人である。全体(15歳以上計)に占める比率は、1955年34%、1965年32%である。

1956年の非農林業の常用雇用・臨時あわせて1645万人と、就業者全体の39%なのである。このうち、中小企業雇用者比率はどのくらいであろうか。1963年「事業所統計調査」によれば、民営全産業の規模別従業者数では、計2735万人のうち、従業員規模1人企業111万人(4.1%)、2-9人546万人

(20%)、10-99人954万人(34.9%)である。中小企業雇用者比率は約6割と言えよう。これに対して、一応大企業としては100-499人420万人(15.4%)、500-999人115万人(4.2%)、1000人以上212万人(7.8%)となっていた。

次に、雇用者の増加について、1957年3月末の新規学卒者の職業紹介状況をみってみる。中卒(男女計)では、就職件数44万件、求人倍率1.2倍となっている。高卒(男女計)では、就職件数28万件、求人倍率1.1倍である。その後、高度経済成長の進展とともに、労働力不足は著しくなる。1965年3月末には、中卒(男女計)では、就職件数41万件、求人倍率3.7倍まで増加する。高卒(男女計)では、就職件数55万件、求人倍率3.5倍である。新規採用が中卒から高卒へ移行していったことと、中卒・高卒いずれも労働力不足はきわめて顕著であったことがわかる。新規学卒者側から見れば、恵まれた状況であり、希望する職を選べる状況だったのである。

それでは、入職率(規模30人以上)を、前月末労働者数に占める月間増加労働者数で見ると、月平均で1955年2.3%、1965年2.7%である。一方、離職率は、1955年2.3%、1965年2.6%となっている。1955年の月平均2.3%ということは、年間では27.6%ということであり、4人に1人以上が入職・離職していることを示している。さらに高度経済成長の進展とともに、入職率・離職率は上昇傾向にあった。ここには、自営業や規模29人以下の中小企業は含まれていない。なお、日本の年間離職率は、1970年の21.5%から漸減している。高度経済成長から安定成長へ移行すれば、当然離職率は減少するのである。

また、離職率(月平均)を、規模別に見ると、1955年に、全体(調査産業計)で、500人以上1.2%、100-499人1.7%、30-99人2.2%、製造業で、500人以上1.2%、100-

499人2%、30-99人2.6%となっている。確かに規模が小さい企業のほうが離職率は高いが、全体（調査産業計）および製造業の500人以上の大企業でも月平均1.2%である。年間にすれば14.4%、7人に1人である。さらに、1965年になると、製造業500人以上の離職率は1.8%、年間21.6%まで上昇する。大企業の離職が、年間に5人に1人ということである。

「労働異動調査」（1964年以降は「雇用動向調査」）で、1956年の規模30人以上の入職者の前歴別構成では、未就業者45%、うち新規学卒者31.8%である。それに対して、既就業者は55%となっており、一次産業8.7%、二次産業24.5%、三次産業21.8%である。二次産業および三次産業での既就業者とは、他の企業からの「転職」ということであろう（自営業からということもある）。すなわち、入職者の半数程度は「転職」なのである。この傾向は1965年までほとんど変わらない。高度経済成長期とは、「転職」が一般的だったのである。「転職」とは企業から見れば、「中途採用」ということである。「中途採用」が5割弱、「新卒採用」が3割強ということである。「新卒採用」では集団就職が重要であった。さらに一次産業からの入職、すなわち農漁村ですでに働いていた者、多くは若年者の労働移動も1割弱である。

規模30人以上の離職者の年齢別構成を見ると、1956年に、-19歳が23.2%、20-24歳が31.8%、25-29歳が17.4%とここまですべてが圧倒的に多い。10-20歳代の若者が、離職しているのである。この比率はその後も大きな変化はない。規模30人以上の離職者の離職理由を見ると、1956年には「自己都合」67.9%、「契約期間終了」11.1%、「経営上の都合」9.4%などとなっている。それが、1965年には「自己都合」81.7%と大きく増加している。自ら転職を選択しているのである。この当時、失業率は1-2%と低いことから、

「自己都合」で「転職」して、他の企業に「中途採用」されているのである。労働力移動はかなり多い。ただし、それまでの仕事で培った能力を携えて、転職するのである。自らの「腕を売り込む」のである。さらに、中小企業の雇用者の場合、独立開業し、自営業となる道もある。

別のデータから考えてみよう。労働省職業安定局「職業安定業務統計」による一般職業紹介状況（学卒を除く）である。1959年において、有効求職者数124万人、有効求人54万人、求職倍率（有効求職者/有効求人）2.3倍、就職件数19万人、就職率15.5%（男性14.8%、女性15.9%）であった。その後有効求人が増加することによって求職倍率は大きく低下し、1963年には1.4倍となっている。とくに求人充足率（就職件数/有効求人）は、1959年の34.8%から、1960年29.2%、1961年23.3%、1962年22%、1963年18.3%へと急速に低下していくのである。新卒を集団就職で採用するとともに、公共職業安定所を通じた中途採用、すなわち有効求人数を増加させるものの、その求人充足率は低下しつづけたのである。新卒採用が「金の卵」と呼ばれるほどの争奪戦であり、一方中途採用もままならない状況であったのである。中途採用は、公共職業安定所を通じて行われるばかりではなく、個人的関係や縁故などによって行われることも多い。従って、公共職業安定所の統計で全てが説明されるわけではない。しかし、従業員側から見れば、転職によって、より成長企業へ、より労働条件のよい企業へ、より働きたい企業へと移動していたことは明らかである。

いずれにせよ、高度経済成長期の労働と雇用に関する統計を見る限りでは、労働力移動が活発であったとしか思えない。離職・転職（中途採用）が活発に行われていた時期だったのである。終身雇用などは考えず、機会があれば離職し、よい会社があれば転職し、

会社はよい人材であれば中途採用するのである。

当時の『経済白書』(1965年版)も次のように述べている。長い引用になるが、当時の状況がよく理解できる。

「1964年度は進学率の高まりから新規学卒者の減少によって雇用の増え方は少なかったが、労働需給は逼迫し、労働移動が活発化した。中学卒の求人倍率は前年の2.6倍から3.6倍へ、高校卒でも2.6倍から4.0倍へと求人難は激しくなった。こうした状況のために労働者はよりよい労働条件を求めて移動する者が多くなり、離職率は55年以降最高の激しさになった。企業は移動する離職者の補充と追加雇用のために、求人競争は一層激化した。移動する労働者も中高年層の割合が多くなり、移動先も中小企業から大企業へ移るだけでなく、大企業相互間の移動も激しくなっている。経済企画庁の調査によると、5000人以上の大企業が中途採用した労働者の中1000人以上の大企業等から来た者の割合は本工で29%、臨時工では41%にも達し、60年と62年の調査に比べると大幅に増えてきている。」

「労働移動が活発化してきたので賃金平準化はさらに進んできている。経済企画庁の調査によると、中途採用の臨時工の賃金は規模別の差がほとんどなくなっており、熟練工については中小企業がかえって高い賃金を支払うようになってきている。そのこともあって、規模別の賃金では30歳以下についてはむしろ小規模の方が高くなってきている。」

「労働異動率は著しく高まった。労働省の調べによると、産業総数、製造業とも入職率においても離職率においても前年を上回り両者を合わせた異動率は産業総数72.3%、製造業63.9%となり、産業総数では56年以降最高、製造業については61年に次ぐ水準となった。」

「このように異動率が高まってきたのはよりよい就職条件を求めて自発的に離職する者が多くなってきたことが第一の原因である。59-61年の高度成長期頃から大企業の中途採用の割合が高まるにつれて離職者の増大は主として自発的意思による転職のためのものに変わってきた。中小企業だけでなく大企業についてもかなり離職率が高まっていた。」

「自発的離職の原因の中で最大のものは(1)「もっと条件のよい就職口がある」ことであり、これに次いで(2)「友人や知人の勧誘に乗る」ものである。これは各規模を通じて共通的である。つまり、よりよい労働条件を求めて移動していることを示している。」

「移動している労働者は次第に中高年層の割合が多くなり、未就業者や農業からの転職者の割合は低下し、同一産業内部での移動率が高まってきている。経済企画庁調べによると、中途採用者の中で未経験者の割合は前回調査の62年に比べると大幅に低下している。とくに1000人以上の大企業での低下率が大きい。また既経験者の中では農林業就業者の割合は低下し、製造業からの転職者の割合が高まっている。」

「さらに、製造業が採用した中途採用者の年齢構成をみると、5000人以上企業では余り顕著に現れていないが、5000人以下の企業では30歳以上の割合が大幅に増加している。」

「終身雇用」という用語は全く使われていない。当時の白書執筆担当者の念頭にはなかったであろう。「年功賃金」という用語は1箇所使われている。

「また、中途採用者の賃金についても年功賃金体系の下では学卒者等の長期勤続者に比べると一般的には低位にあるのが普通ではあるが、労働力の確保が困難になれば、既存勤続者との差を縮めて採用賃金を大幅に引き上げざるを得なくなる。中小企業等において5年以上の熟練工については学卒勤務者と同程

度若しくはこれを上回る賃金が支払われている。」

中途採用者のほうが賃金で上回っているのである。

本稿では、高度経済成長期の日本企業について、「終身雇用」が一般的だったのか、離職・転職・中途採用が一般的だったのか、を考える。まず、はじめに「終身雇用」という言葉を生み出したアベグレンの所説について、批判的に検討を加える。

次に、さらに掘り下げて、転職の状況を明らかにする。

第一に、「終身雇用」について、新規設立の成長企業で、どうだったのか。新規の成長分野が続々と出てくるのが高度経済成長の時期である。新しく設立され、成功した成長企業も数多くある。自然に考えれば、新規設立の段階で採用されるのは、中途採用の雇用者、転職者と考えられる。であれば、その雇用者は、前職を離職し、転職を決断したのである。

第二に、新規設立ではない一般の企業においても、新卒採用だけではなく、中途採用も行われていたのではないかと。より詳細に、経営者の転職の経緯を調査する。具体的な転職の経緯を知ることは困難だが、ここでは『私の履歴書』など経営者の自伝を読むこととする。

Ⅲ アベグレンの終身雇用説は正しいのか

「終身雇用」という概念を最初に持ち出したのは、ジェームス・アベグレンの『日本の経営』（1958年版 占部監訳、森訳）である。近い言葉を用いた研究があったにせよ、広く「終身雇用」の概念を知らしめたのがアベグレンであるということは確かである。アベグレンは多くの著書を出版しているが、解説も含めた『新・日本の経営』（2004年版）とあわ

せて、主に二冊を読み込んでみよう。

アベグレンは、出版当時 MIT 助教授で、32歳の若手研究者であった。「シカゴ大学、ハーバード大学にて心理学、人類学」を学んだ。「新訳版への序文」では、次のように述べている。「企業組織を共同体として、社会組織としてとらえようとする研究はほとんどなかった。わたしは幸運なことに、偉大な社会人類学者、W・ロイド・ウォーナーのもとで学ぶことができた。ウォーナーはオーストラリア先住民とアメリカの都市を調査し、その業績は比較社会学の規範となった。わたしは当時も日本に強い関心をもちつづけていたので、アメリカの工場で機械工としてはたらいで工場組織の実態を調査した後、比較社会学の事例研究として、アメリカと日本の工場組織の比較調査を提案した。」

この学問背景が、調査方法や結論に大きな影響を与えたと考えられる。また、彼の最初の日本訪問は、「1945年から1946年まで、アメリカ戦略爆撃調査団の一員として、東京と広島で調査にあたった。」二回目にフォード財団の研究員として来日し、1955年から1956年にかけて、この本のもとになる調査を行ったのである。後述するが、この調査時期が重要な意味を持つ。

この1955-56年調査では「重点を大工場においた。」「総数19の大工場と34の小工場を視察した。」「大工場の業種は、金属2社、アルミニウム1社、機械2社、電気器具2社、ラジオ通信機1社、鋳業2社、ワイヤおよびケーブル製造2社、造船2社、繊維3社である。」『新・日本の経営』において、大工場として住友電工、住友化学、日本電気、東レ、富士製鉄が対象だということが明かされている。

東京と大阪の工場は2度、他の地域では1度だが、1回5日間までの期間で訪問している。大工場では「その会社の上級役員、たいていは人事部長との冒頭会見が含まれている。

つぎに工場を巡視し、工場長、労働組合代表、人事部員、現場監督者との面接を行い、また職長や工具とも会合をもった。」会社は非常に協力的であり、多くの資料が用意された。

原著は“The Japanese Factory”であり、日本の製造業の組織への関心が高かったのである。また「日本の産業がよって立っている基盤に全く精通していないアメリカの読者に向けて書かれたものである。」

アメリカの製造業の組織との決定的な違いは、“a lifetime commitment”であるとアベグレンは強調している。この概念は『新・日本の経営』では、「終身の関係」となっている。一般的には「終身雇用制 (lifetime employment)」とその後呼ばれるようになり、アベグレンの考えとは「少し意味がずれることになった。」

「終身の関係」とは「労務者は入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地におこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることはしない。」ということを示している。「解雇しない」ということは、面談した会社の経営者から強調されたと考えられる。1955-56年に調査されたということが決定的に重要なのではないだろうか。1954年まで、具体的には企業別組合による日本製鋼所室蘭製作所の争議まで、日本の会社は解雇を繰り返しており、労働組合は解雇反対闘争を徹底的に行っていたのである。会社はその反省から「解雇しない」という「引き止め策」を強調しはじめたのが、1955年、高度経済成長の始まりの年であり、春闘開始の年なのである。アベグレンは、まさにその年に調査に入ったのである。

具体的な退職率のデータが示されている。大阪地区にある約4350人の従業員（管理職員および工具）のいる電器器具製造会社である。懲戒解雇を除く退職は、1949-1953年

に、3337人の男子のうち83人（約2-3%）、1014人の女子のうち109人（約10%）であった。男子のうち5分の2が定年退職であり、残りは健康上の理由か出身地の農家に戻るためであった。定年50歳の女子は、結婚退職がほとんどである。

調査した大工場での最高の年間退職率は、四国にある約3500人の従業員のいる紡績工場である。1951-1955年の男子の年間退職率は3.6%、女子の年間退職率は約14%であった。農業への復帰率が高いのが、その理由とされている。

1949年のドッジ不況についても言及されている。「戦時中の拡張の結果として、大部分の会社は非常に大きな労働力を擁していた。」過剰雇用ということである。ドッジ不況によって、「合理化」の大胆な処置をとることを必要としたのである。「ある会社では、職員も工具も含めて、その労働力は8か月で3926人から3206人に削減した。約600人の労働者と125人の職員が「自発的に退職」させられた。」退職者には特別手当が支給された。また、「(男子の)退職者は大部分普通の定年間際の比較的老年者であった。全部でその会社の工具の15%が退職した。その内訳は、男子工具総数の約9%、女子工具総数の32%であった。また、職員の9%が退職した。その内訳は、男子職員総数の5%、女子職員総数の21%であった。」

この事例をどのように解釈しているのだろうか。大阪や四国の退職率のデータは、ドッジ不況の影響を免れた事例であり、「ある会社」では、ドッジ不況の影響で、老年者や女子の希望退職を行わざるを得なかった「普遍的ではなかった」事例ということなのだろうか。たった6年前の事例があっても、「終身の雇用」は原則と考えているのだろうか。逆に、大阪や四国の工場の場合、「戦時中の拡張」による過剰雇用はなかったのだろうか。55歳の定年である男子のなかには、戦役に

就いていたものもかなりいただろう。復員して雇用されていた者もかなり多かったのではないだろうか。アベグレンも「平均の勤続年数は10.4年であった。（戦時中の中断が、比較的低い平均勤続年数をもたらした理由となっている）」と指摘している。

工場間移動についても言及されている。「ある大金属会社は、日本の数カ所に工場を持っている。」「新工場の生産が増加するにつれて、他の旧工場からの労働者を新設工場に補充する努力を行った。指名されて新任地に移った40人のうち、2人は2週間内に自殺した。」調査中というコメントをつけながら、この事例は「日本の労働の非移動性ということとは単に経済的問題ばかりに止まるものではないことを示唆している。」アベグレンが「終身の関係」と強調する理由が、この事例の解釈にあると考えられる。「経済的問題」よりも「文化的問題」ということである。「会社に所属する」のではなく、「工場（地域特定）に所属する」ことである。

労働力の非伸縮性に対処するための方策として、二つのことに言及している。第一が臨時工であり、第二が多数の関係会社や従属会社いわゆる下請である。臨時工は「終身の関係」にはないことが前提とされている。臨時工は農村の過剰労働力の結果として考えられている。一方、下請の小工場には、労働組合はなく、逆に「雇主と従業員との間の人的関係は、地方や村落における慣習の基準によって強固なものであり、労働力を削減することは不可能なのである。」

「終身雇用」を議論する場合、「中核」と「周辺」という異なる慣行を持つグループを指摘する場合が多い。「中核」が社員、職員、工具であり、「周辺」が臨時工、季節工、下請である。最近では正社員と非正規従業員とされている。「周辺」があるから、「中核」の「終身雇用」が可能であるという議論である。ただし、アベグレンは違う。下請の小工場のほうに

「終身の関係」をみているのである。「終身の関係」は「文化的問題」だからである。「文化的問題」は「顔の見える関係」、例えば家、村、商家などにおいて重要である。下請の小工場も「顔の見える関係」である。

「終身の関係」の重要な要素として退職金制度についても言及している。「日本の経営者は、従業員にたいして、職場外にまで及ぶ、大きな責任をもっている。こうした種類の従業員－会社関係において、従業員が働く期間が終わるときにおこる問題になんらの関心を払わないで、簡単に従業員を解雇することは不可能である。」

退職手当を一時的に支払うことによって、従業員の働く期間の終了後についても、会社は関心を持っている、すなわち「終身の関係」とアベグレンは考える。そして、日本の工場における退職手当は、「教育程度（学歴）」と「会社における勤続年数」に基づくとし、ある会社の退職手当の実例を挙げる。この実例では、勤続年数が長くなれば、退職手当は急速に増える。ただ、学歴区分が、大学・高等学校・中学校・高等小学校となっている。ここで言う高等学校・中学校は旧制なのか新制なのか明確にはされていない。新制であれば、この時点における退職者の勤続年数はせいぜい数年である。どうも、この実例は、実際例ではなく、ここ数年新卒採用された雇用者に対して、会社が示した新しい退職手当の制度のように思える。

アベグレンは、日本の工場について、基本的に次のように考えている。「日本の工場は、その諸関係において、「家族的」であるように思われる。それは家族的なのである。一人の人が日本の大会社にはいるとき、それはその人の全生涯をかけることになる。」むしろ、この考え方を論証するために、様々な面談に基づく分析がなされたと考えたほうが、ふさわしい。「日本の生産集団における構成員は、永続的・終身的な構成員である。工場のどの

段階にある従業員でも、通常唯一つの会社でしか働かない。彼らは学業をおえるとただちに会社にはいり、その単一の会社で全生涯をおくる。」アベグレンは日本の工場に対する社会人類学的考察において、このような理念型を前提としていたのである。

『新・日本の経営』においても、「1955-56年調査に基づき、日本的経営についてはじめて論じた。当時ですら、成功している企業では、日本文化に特有の性格に基づく従業員の採用、訓練、報酬の仕組みが経営の基礎となっていることがはっきりしていた。」と前著の見解を引き継いでいる。

注意深く、「50年近く前、1955年にも、転職はあった。当時ですら、姿を消していく産業があったし、当時ですら、経営危機が深刻な企業があった。「希望退職」があった。」と述べている。しかし、アベグレンは「基本的な制度が変わったといえるわけではない。終身の関係という社会契約が受け入れられ、守られていることが、どの事実をみても確認できる。」として、ILOの日本、アメリカ、EU14か国の1992年と2000年の勤続年数についての調査を紹介する。

平均勤続年数は、1992年の10.9年から2000年の11.6年（なお、2011年は11.9年、男性13.3年、女性9年）に伸びており、EU（2000年10.6年）とは大きな違いはないが、アメリカ（2000年6.6年）よりも長い。勤続年数1年以下の雇用者の労働力人口に占める比率は、1992年の9.8%から2000年の8.3%（なお、2011年は7.4%）に減少している。これは、アメリカ（2000年27.8%）よりはるかに少なく、EU（2000年16.6%）よりも大分少ない。逆に勤続年数10年以上の雇用者の労働力人口に占める比率は1992年の42.9%から2000年の43.2%（なお、2011年44.7%）へと増加している。これは、EU（2000年42%）とは変わらないが、アメリカ（2000年25.8%）よりはるかに多い。ちな

みに、2011年に、勤続20年以上は、22.2%であり、77.8%は勤続20年未満である。

同様のデータは他にも多く利用されている。しかし、勤続年数10年が「終身の関係」の目安となるのだろうか。55歳定年時代の大学卒で考えたとしても、22歳新卒入社から55歳定年まで33年間あるのである。勤続年数10年で転職すれば、3回強転職可能である。アベグレンの意味での「終身の関係」ではない。勤続年数20年としても、1回は転職可能なのである。その勤続20年以上でも22.2%しかいない。「終身の関係」を実現できているのは、かなり少ないことが推測できる。

アベグレンは『新・日本の経営』においても、次のように結論づける。「過去50年に、日本の雇用制度は変わったのだろうか。基本的には変わっていない。その基礎になった価値観、つまり、家族や村や隣近所と同じように全員が完全に公正に参加する共同体という考え方が、いまでも基礎になっている。継続性、集団の団結、平等主義を重視する主要な慣行も変わっていない。」

さて、アベグレンの議論を巡る研究は、山ほどある。ここでは、あまたの先行研究の中から、仁田道夫の『変化のなかの雇用システム』（2003年）と仁田・久本編『日本的雇用システム』（2008年）を取り上げる。歴史研究に基づく一方、現実的なバランスもとれた研究だからである。「終身雇用」に関しては、前者の「第1章 戦後における日本型雇用システムの確立」と後者の「第一章 雇用の量的管理」（仁田著）である。

仁田は、『日本の経営』について「日本の雇用・労使関係の実態を分析する仕事としては、不正確な点の多いものである。」とする。前述したことと重なるが、「もし、アベグレンが1950年に調査を行っていたら、ドッジ・ラインにともなう大量の人員整理を目撃したはずであるし、1960年代の日本労働市場を観察していたら、若年者を中心とする膨大な労働

移動を見いだすことになったはずである。」
また、退職金制度について「雇用の質的な管理、もしくはキャリアの管理という観点から「終身雇用」を考えた場合、従業員の退職防止、退職へのペナルティという観点がもっとも明瞭な制度が退職金制度である。」と位置づける。「今日みるような退職金制度が確立したのは、やはり1950年代のこととあってよからう。1949-50年の人員整理の波が退職金制度の確立、制度化の重要な契機となった。」

そして、「戦後労使関係上、重要だったのは、解雇はよくないことであり、避けるべきであるという労使の暗黙の合意と、その社会規範化である。」具体的には、生産性本部が、1955年に提唱した「生産性三原則」がそれである。「終身雇用」を意味する第一原則は、次の通りである。

「一 生産性の向上は、究極において雇用を拡大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。」

アベグレンは、まさにその時期に、日本の工場を調査したのである。「できたてほやほや」の「終身の関係」を、経営者から熱く聞かされたアベグレンは、それが以前から続く日本の工場の慣行として受けとめたのである。アベグレン自身の社会人類学的考察による分析仮説にも、丁度適合していたのである。

IV 成長企業への転職

アベグレンの『新・日本の経営』（2004年版）の中から、高度経済成長期の会社と雇用について、新たな問題提起を行ってみたい。「終身雇用」というと、経営悪化した場合に過剰人員に対処できるのか、ということがすぐ問題になる。もちろん、そのことも重要だが、新しい会社、事業、職場が生成されることも

重要である。ここでは、そのうち高度経済成長期において、成長分野の会社へと移動した就業者こそが、時代を切り開いたと見ることができる、このことについて検討したい。すべての就業者が、「終身雇用」で前の会社に留まっていたら、成長分野の会社は発展しない。離職・転職した就業者が、新たな成長を導いたのである。（ここで、就業者と言うのは、雇用者だけでなく、自営業あるいはその延長としての起業も含めているからである。また、会社のなかでの成長分野の事業、職場への異動も重要である。）高度経済成長とは、新規の会社・事業・職場が次から次へと登場してくるということである。自らの能力を生かし、より良い労働条件を求めて、多くの若年雇用者が新規の会社に転職していくのは、ごく自然なことであった。他方で、競争に敗れ、撤退・破綻・倒産した会社も多い。そこから成長する会社へと、多くの若年雇用者が転職していったのである。企業の競争的構造というのは、このように上場廃止や倒産にみられる退出もあり、一方中堅・中小企業の新規参入や急成長もある、そしてお互いに激しく競争するという厳しいダイナミズムから構築されていったと考えられる。間違った経営判断をした会社は、淘汰されてしまうのである。なお、経営悪化から倒産した事例として、東京発動機について注2で取り上げた。

アベグレンは、2004年版で、日本の電機産業について、総合電機メーカーの戦略の失敗を指摘している。とくに事業多角化の行き過ぎがその失敗の根源と言う。ここで、総合電機メーカーというのは、次の9社である。日立、東芝、三菱電機、NEC、富士通、ソニー、パナソニック（松下電器）、三洋電機、シャープである。アベグレンの書いた2004年以降も、総合電機メーカーの苦境はより一層増している。すでに三洋電機はパナソニックに吸収された。

これに対して、アベグレンは専門の電機メーカーは強い競争力を持っていることを指摘する。事業多角化という戦略をとらずに、専門で強い事業に集中したことが成功をもたらした。「狭い製品分野に事業を集中して高付加価値製品を生産し、選択した製品分野の世界市場で支配的なシェアを確保している。」と言う。

このことも、2004年以降も続いている。アベグレンが、ここで専門メーカーというのは次の9社である(設立・上場年は筆者記入)。TDK(1935年12月設立、1961年9月上場)、ヒロセ電機(1948年6月設立、1972年12月上場)、京セラ(1959年4月設立、1971年10月上場)、マブチモーター(1954年1月設立、1984年7月上場)、村田製作所(1950年12月設立、1963年3月上場)、ローム(1958年9月設立、1983年11月上場)、キーエンス(1974年5月設立、1987年10月上場)、ファナック(1972年5月設立、1976年11月上場)、日本電産(1973年7月設立、1988年11月上場)である。アベグレンは言う。「専門9社は日本の電機産業の勝ち組であり、総合9社は負け組である。勝ち組の企業は事業を絞っている。すぐれた戦略を巧みに着実に実行して、成功を収めている。」

ここで重要なことは、これらの専門メーカーすなわち成長企業の雇用者はどこから来たのか、誰だったのか、ということである。富士通からスピンアウトしたファナックを除けば、8社は新規設立企業である。その設立の段階で、新卒雇用者ばかりだったことはありえない。転職してきた中途採用雇用者が、最初の従業員になったはずである。「終身雇用」などではないのである。海のものとも山のものとも分からない会社、名もない中小企業に転職してきたのである。そして、その転職者がやがて管理職となって、リーダーシップのある創業者を支えて、急成長を実現させたのである。こうしたダイナミズムが高度経

済成長を形成したのである。

電機産業には、他にも「勝ち組」はいる。アルプス電気(1948年11月設立、1961年10月上場)、堀場製作所(1953年1月設立、1971年3月上場)、シスメックス(1968年2月設立、1995年11月上場)、ウシオ電機(1964年3月設立、1970年5月上場)、双葉電子工業(1948年2月設立、1985年4月上場)、カシオ計算機(1957年6月設立、1970年9月上場)、オムロン(1948年5月設立、1962年4月上場)、フクダ電子(1948年7月設立、1982年5月上場)、浜松ホトニクス(1953年9月設立、1984年8月上場)、ニチコン(1950年8月設立、1961年10月上場)、日本ケミコン(1947年設立、1970年9月上場)、アルバック(1952年8月設立、2004年4月上場)、サンケン電気(1946年9月設立、1961年10月上場)などである。これらの会社(13社)も、戦後設立され、急成長した。設立当初は、名もない中小企業であったが、創業者のリーダーシップと転職者の働きによって、急成長を実現させたのである。

具体的に、転職者がどのように働いていたのか。それを明確に示すことは困難だが、一次近似として、ある時点において、転職者(中途採用者)と新卒雇用者の構成について比較することは考えられる。アベグレンの挙げた9社と、ここで追加した13社、計22社のうち、1975年において上場していた12社について、データを検証してみよう。『会社職員録』掲載の個人データから、学卒年と入社年が異なっている者を取上げるのである。一人ひとりの詳細が記入されているわけではない。しかし、可能性としては、この学卒年と入社年の異なる者のほとんどは転職(中途採用)である。なお、入社年のほうが学卒年よりも早い場合がある。これは、入社後夜間の教育を受けて卒業した者と考えられ、別に表記した。

1975年版の『会社職員録』(調査時点は

1974年9月末)としたのは、戦後復興期と高度経済成長期を対象としているからである。時期区分は、研究によって幅があるが、終戦の1945年から第一次石油ショックの1973年(影響は1974年に深刻化する)までと見れば、包括的であろう。対象会社のほとんどは1950年前後の設立である。おおよそ25年後の経営者・管理職の構成を調べたのである。

会社によって、経営者すなわち取締役のみ回答している場合(3社)と、管理職も含めて回答している場合(9社)がある。創業者および同族については、この分析の狙いから外れるので、数値には含めていない。さらに、カシオ計算機では、樫尾一族以外については学歴データが掲載されていないので、分析できない。また、1945年以前に入社した者もいるが、前身会社や個人経営の時代の入社と考えられる(設立前入社と表記した)。なお、監査役については、銀行等からの派遣役員などの可能性があるため、ここでは分析対象から外した。しかし、データに限られているため、同族や銀行等からの派遣役員の取締役については、データに含まれている可能性もある。

なお、転職の経験があっても、経営者に昇進したものを、次の森川などは「内部昇進」の経営者に含めている。(ただし、同族出身者や親会社出身者、官庁や銀行等からの「天下り」は除く)注3

専門経営者について研究してきた森川英正は「内部昇進型経営者企業の一考察—終身雇用と中途採用—」において、経営者の中途採用について分析している。森川は「内部昇進のキャリアを10年以上経た中途採用者を、内部昇進型」に含めたいとしている。転職後10年という目安である。森川が分析したデータは1901年と1911年であるが、東京帝国大学法科大学および工科大学卒業生の転職状況をまとめている。時期によって異なるが、

20%台の転職者比率という分析結果になっている。

(1) TDK

TDK(東京電気化学工業)は、1935年フェライトの生産を目的に設立された。東京工業大学の加藤与五郎と武井武が、フェライトを開発したのである。1937年フェライトの量産のために、蒲田工場を竣工した。1938年10月、蒲田工場長に、加藤与五郎研究室の助手から正式に入社した、山崎貞一が就任したのである。山崎は、復員後、1946年4月に実質的に社長に就任した。

「1953年、TDKの役員室は、テレビ用コアについての論争が続いた。社長の山崎貞一を中心に、常務取締役の素野福次郎(後社長、1969年1月-1983年2月)、大阪営業所長の大歳寛(後社長、1983年2月-1987年2月)ら幹部一同の出席であった。

素野福次郎は、双方の意見を聞きながら(よくぞこの会社もここまで伸びたものだ)と感慨をあらたにしていた。思えば16年前に、素野が東京電気化学工業に入社した時、従業員は1人の女子をふくめて僅かに5人であった。」

「素野福次郎が、鐘淵紡績に勤めているときに、「東京電気化学工業という会社に入らないかね」営業マンを欲しがっているからどうかという話であった。形式的にだけ考えれば、鐘紡に勤めていたほうが経済的にも将来の身分安定からも得であった。しかし、企業姿勢に共鳴した素野は、思い切って鐘紡をやめた。1937年3月、僅か5人のいわば町工場へ、大企業から転進した。時に満25歳であった。」(板井(1985))素野の転職は戦前のことではある。

今回の対象会社の中では、TDKは戦前の1935年の設立である。経営者(取締役)では、設立時入社が山崎貞一である。設立後入社は、素野福次郎はじめ転職者が7名である。新

卒採用者は1名である。

管理職では、設立後入社のうち、新卒採用者21名、転職者16名、入社後卒業した者2名である。新卒採用者のほうが多い。

TDK 1935年設立 (1975年版)

経営者(取締役)	
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	8
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	0
管理職	
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	39
卒年・入社年一致者	21
卒年・入社年異なる者	16
入社後卒業した者	2

(2) ヒロセ電機

1937年8月、広瀬銈三が広瀬商会を創立した。1948年6月個人経営を株式会社に改組し、(株)広瀬商会製作所を設立した。1963年8月ヒロセ電機(株)に改称した。設立から1971年5月まで、広瀬銈三が社長を務めた。1971年5月から、酒井秀樹が社長に就任し、1972年12月上場した。

設立後26年経った段階において、経営者(取締役)では、設立前入社の1名を除いて、新卒と転職者が2名ずつとなっている。管理職では、設立前入社の1名を除いて、転職

者が10名と、新卒者の7名を上回っている。

ヒロセ電機 1948年設立 (1975年版)

経営者(取締役)	
設立前入社	1
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	4
卒年・入社年一致者	2
卒年・入社年異なる者	2
入社後卒業した者	0
管理職	
設立前入社	1
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	17
卒年・入社年一致者	7
卒年・入社年異なる者	10
入社後卒業した者	0

(3) 京セラ

京セラの実質的創業者の稲盛和夫は、鹿児島出身で鹿児島大学を卒業した。1955年松風工業という京都の碍子会社に入社した。

「突然、破局がやってきた。新任の技術部長に「君の能力では無理だな。ほかの者にやらせるから手を引け」と引導を渡された。私はとにかく思い込むとわき目もふらず独走する。それを「彼は自由にさせた方が力を発揮するタイプ」と任せながら支援をしてくれたのが前任の青山政次部長(後の京セラ社長)だった。後任は外部からきた人だった。あなたこ

そニューセラミックスがわかるのか。「無理というのであれば会社を辞めます」（『私の履歴書』）

「退社すると聞いた特磁課の部下たちが私の寮に押しかけてきた。「こうなったら自分で会社をやってみるか」というと、口々に「自分も辞めてついていく」といつてきかない。青山さんまで「よし、何とか金を集めて会社をつくろう。稲盛君の上に人を置いたらいかんのか」と大声を出している。」

「青山さんには当てがあった。京都大学工学部の同窓の友人、京都の配電盤メーカー、宮木電機製作所の西枝一江専務と交川有常務の二人だ。ついに、宮木電機の宮木男也社長ともども出資しようといってくれた。資本金は300万円。宮木社長と同社関係者130万円、西枝氏40万円、交川氏30万円。あとの100万円は青山さんや私たちが、金がないので技術出資の株主という格別の配慮だ。工場は宮木電機の空いている建物を借りることにした。気骨ある明治の男たちに惚れられ、私は自らの技術を世に問う場を与えていただいた。」

「私の部屋に8人の同志が顔をそろえた。松風をやめて私と行動を共にするメンバーだ。現会長の伊藤謙介はじめ、浜本昭市、徳永秀雄、岡川健一、堂園保夫、畔川正勝、そして青山政次さん。」「社名は「京都セラミック」。社員は総勢28人。社長は筆頭株主の宮木男也・宮木電機社長にお願いし、青山さんが専務で私が取締役技術部長。松風の先輩の北大路季正さんもはせ参じてくれた。1959年4月1日、京都セラミックの創立記念式典が本社で開かれた。」

集団脱藩だったのである。1975年版の『会社職員録』によれば、社長稲盛和夫、専務上西阿沙（松風工業出身、1963年入社）、取締役資材部長岡川健一、取締役滋賀工場長代理徳永秀雄、監査役青山政次（明治35（1902）年生）が松風工業脱藩組の経営者で

ある。取締役企画室担当の樋渡真明も創業時の入社である。管理職にも、滋賀工場第二事業部長伊藤謙介、鹿児島国分工場長代理浜本昭市がいる。

設立後15年経過した段階で、経営者（創業者（稲盛）、同族を除く取締役）は、設立時入社3名（上記3名、青山政次は監査役となっており、ここには含めていない）、設立後入社10名であるが、転職者7名と新卒者3名を上回っている。管理職では、設立時入社2名（上記2名）、設立後入社23名である。設立後入社では、転職者16名と新卒者7名を上回っている。

「明治の気骨ある男たち」が重要である。明治人の青山、宮木、西枝、交川にとって、稲盛のような気概のある人間を支援することが重要であり、前職の会社の「終身雇用」など何の役にも立たないものだったのである。

京セラ 1959年設立 (1975年版)

経営者（創業者，同族を除く取締役）	
設立時入社	3
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	3
入社後卒業した者	0
設立後入社	
卒年・入社年一致者	3
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	0
管理職	
設立時入社	2
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	2
入社後卒業した者	0
設立後入社	
卒年・入社年一致者	7
卒年・入社年異なる者	16
入社後卒業した者	0

(4) 村田製作所

創業者村田昭の父吉良は、「村田製陶所」という京都泉涌寺の輸出用碍子の工場を営んでいた。2、3人の人が働く零細企業である。父の死後、1944年10月、京都市中京区大宮蛸薬師に小さな工場を持った。個人経営の村田製作所の創業である。こども、「若い男の職人一人と女の人10人ばかりの町工場」であった。「大学卒業者を含め優秀な人材がつつぎ入社し、チタバリの研究、製品開発も進み始め、村田製作所も徐々に会社の体裁をなしてきたので、1950年12月、資本金100万円の株式会社に改組した。」(『私の履歴書』)1963年3月、株式を大阪証券取引所第二部と京都証券取引所に上場した。

設立後24年を経た段階において、経営者(創業者村田昭および弟2名を除く取締役)では、設立後入社した6名のうち転職者が4名と新卒者2名を上回っている。

村田製作所 1950年設立 (1975年版)

経営者(創業者・同族を除く取締役)	
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	6
卒年・入社年一致者	2
卒年・入社年異なる者	4
入社後卒業した者	0

(5) サンケン電気

サンケン電気は、1939年松永安左エ門により設立された(財)東邦産業研究所が前身である。終戦によって解散となった後、1946年9月、東邦産研電気(株)が設立された(1962年6月サンケン電気(株)と変更)。設立後28年経った1974年9月では、会長堤秀

夫(東邦産業研究所時代の研究室長)、社長小谷鍬治である。

取締役では、1946年設立時から在籍している者が5名、設立後に入社した者が7名となっている。入社後卒業した者1名を除いていずれも学卒年と入社年は異なっており、転職者である。管理職では、20名が掲載されている。そのうち、学卒年と入社年が同一の者すなわち新卒者9名、転職者10名である。残り1名は、設立された1946年に入社し、入社後の学卒(夜間)である。

サンケン電気 1946年設立 (1975年版)

経営者(取締役)	
設立時入社	5
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	5
入社後卒業した者	0
設立後入社	7
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	6
入社後卒業した者	1
管理職	
設立時入社	2
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	1
入社後卒業した者	1
設立後入社	18
卒年・入社年一致者	9
卒年・入社年異なる者	9
入社後卒業した者	0

(6) アルプス電気

アルプス電気は、1948年11月片岡電気(株)として設立された。1964年12月にアルプス電気に改称されている。設立後26年経った1974年9月では取締役だけが『会社

職員録』に掲載されている。社長は片岡勝太郎であり、実質的な創業者である。長く兄の片岡信直が社長を務めていたが、1964年5月から1988年6月まで片岡勝太郎が社長であった。他の取締役12名のうち、設立時から在籍している者は3名である。他の9名は設立後入社である。データ未掲載の1名を除く11名全員が、学卒年と入社年が異なっており、転職者である。

「片岡勝太郎は1937年神戸高工（現神戸大学）を卒業と同時に東芝へ入社した。以後精勤して課長に昇進したが、1945年終戦を機に退社して部品メーカーである横浜の菊名電気の取締役となった。そして三年間、独立の思い止みがたく、遂に菊名電気の工場長である三歳年長の加藤開と語らって、片岡電気株式会社を設立したのが1948年11月1日であった。勝太郎は専務、加藤は常務に就任した。従業員総数23名、バラック小屋の工場では、ロータリースイッチの製造がはじまった。」（板井（1985））

アルプス電気 1948年設立 (1975年版)

経営者（創業者・同族を除く取締役）	
設立時入社	3
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	2
入社後卒業した者	0
データ不明者	1
設立後入社	9
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	9
入社後卒業した者	0

(7) 堀場製作所

1945年10月堀場雅夫が堀場無線研究所を創設した。1953年1月個人企業から改組し、(株)堀場製作所を設立した。以後、1978年

1月まで、堀場雅夫が社長を務める。1971年3月上場した。

設立後21年経過した段階で、経営者（創業者堀場雅夫を除く取締役）は、設立前入社1名、設立時入社1名に対し、設立後入社6名で、全員が転職者である。管理職では、設立時入社5名では転職者が多いのに対し、設立後入社では、新卒者20名、転職者11名と、今回の分析企業の中では、新卒比率が高い。なお、入社後卒業者も3名いる。

堀場製作所 1953年設立 (1975年版)

経営者（創業者を除く取締役）	
設立前入社	1
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	6
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	6
入社後卒業した者	0
管理職	
設立時入社	5
卒年・入社年一致者	2
卒年・入社年異なる者	3
入社後卒業した者	0
設立後入社	34
卒年・入社年一致者	20
卒年・入社年異なる者	11
入社後卒業した者	3

(8) ウシオ電機

1926年11月、姫路電球(株)として創立され、1951年11月日本真空工業と改称された。1952年11月、牛尾工業(株)として再発足した。1962年5月ウシオ工業(株)に商

号変更した。1964年5月ウシオ工業の電気部が分離独立し、ウシオ電機(株)を設立し、以降1979年4月まで牛尾治朗が社長を務める。1970年5月上場した。

設立後22年経た段階では、経営者では、設立前入社3名が残っている。設立後入社は6名であり、全員が転職者である。管理職では設立前入社1名を除いて、27名が設立後入社で、転職者16名と新卒採用者11名を上回っている。

ウシオ電機 1952年設立 (1975年版)

経営者(同族を除く取締役)	
設立前入社	3
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	6
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	6
入社後卒業した者	0
管理職	
設立前入社	1
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	27
卒年・入社年一致者	11
卒年・入社年異なる者	16
入社後卒業した者	0

(9) カシオ計算機

榎尾忠雄は日本タイプライター精機製作所に勤務していた。独立を志向したが、戦中で

あり、企業許可令において困難な状況であった。その時、「隣組の一人で航空機の部品を製造していた吉岡製作所の工場主が私に「自営をしてみないか」と持ちかけてきたのである。吉岡製作所は技術者が足りなかった。かねて私が独立を志していることは吉岡さんも知っていた。「うちの工場では技術指導してくれるなら、自分の仕事をしてかまわない。材料も回してあげよう」と吉岡さんは言った。吉岡製作所は軍需工場だから、むろん企業許可を受けている。そこの分工場という形にしてもらって、実質的にやっと独立がなかった。1942年の大晦日だったと思う。旋盤を据え付け、試運転をした。「ああ、おれも一国一城の主になったんだ」。私は25歳になっていた。」

「1946年4月、改めて念願の独立を果たした。「榎尾製作所」と命名した。従業員も若い人を3人ほど雇えるようになり、顕微鏡部品の加工をはじめとして新しい注文もあちこちから来るようになった。」

「1957年6月1日、リレー計算機を開発、製造する会社としてカシオ計算機を設立した。資本金は50万円だった。当初の従業員は20人だった。」(『私の履歴書』)

なお、1975年版の『会社職員録』には、榎尾家以外の取締役・管理職の学歴データが、一人を除いて記載されていない。従って、ここでの分析は不可能である。

(10) オムロン

京都の立石一真が個人経営であった「立石電機製作所」を立石電機株式会社へ改組したのは、1948年5月であった。(1990年にオムロンと改称した。)しかし、ドッジ・ラインの影響で、経営が悪化し、債務棚上げや3次にわたる人員整理を行い、1950年1月、社長以下33名で再建が始まった。1962年株式を上場した。

設立後26年経た段階で、経営者(創業者

立石一真および同族を除く取締役）は設立前入社4名，設立時入社1名（転職者）と設立後入社6名である。設立後入社は，転職者5名，新卒採用者1名である。一方，管理職は設立前入社2名，設立時入社1名（入社後卒業）に対して，設立後入社107名となっている。設立後入社では新卒採用46名，転職者58名，入社後卒業者3名である。

オムロン 1948年設立 (1975年版)

経営者（創業者・同族を除く取締役）	
設立前入社	4
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	1
入社後卒業した者	0
設立後入社	6
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	5
入社後卒業した者	0
管理職	
設立前入社	2
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	1
設立後入社	107
卒年・入社年一致者	46
卒年・入社年異なる者	58
入社後卒業した者	3

(11) ニチコン

1950年8月（株）関西二井製作所を設立した。1951年11月本社を京都市に移転し，経営悪化の立て直しのために入社した平井嘉一郎が1957年3月から社長を務める。1961年

4月日本コンデンサ工業（株）に商号変更し，1961年10月上場した。1987年10月商号をニチコン（株）に変更した。

設立後24年経た段階では，経営者（取締役）10名は，全員設立後入社であり，転職者である。管理職では，設立時入社7名は全員転職者である。設立後入社21名は，新卒採用者10名，転職者11名とわずかに転職者が上回っている。

ニチコン 1950年設立 (1975年版)

経営者（取締役）	
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	10
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	10
入社後卒業した者	0
管理職	
設立時入社	7
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	0
設立後入社	21
卒年・入社年一致者	10
卒年・入社年異なる者	11
入社後卒業した者	0

(12) 日本ケミコン

「1966年9月，日本ケミコン社長の佐藤敏雄は，綿引弘と会った。綿引は46歳，大成電機の取締役営業部長として，つとにその腕ぶりは業界に知られていた。日本ケミコンに昨年まで尾を引いた労働争議も手伝って，手薄になった営業部門を強化するためのエー

スとして、佐藤敏雄は綿引の入社を強く懇望していた。」綿引弘は、佐藤敏雄の二期後の社長として、1979年6月から1987年6月まで務めた。

「佐藤敏雄が東京・大井元芝町に日本ケミコンの前身、佐藤電機工業所を設立(1931年)してから35年、紙コンデンサの時代からコンデンサづくり一筋、佐藤敏雄は創業者として今日の日本ケミコンを育てあげてきた。」(板井(1985))

1947年8月、日本ケミカルコンデンサー(株)が設立された。1981年7月日本ケミコン(株)に商号変更された。

設立後27年経た段階では、経営者(創業者・同族を除く取締役)で、設立時入社1名(転職者)、設立後入社8名となっており、新卒採用者1名、転職者7名となっている。

日本ケミコン 1947年設立 (1975年版)

経営者(創業者・同族を除く取締役)	
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	1
入社後卒業した者	0
設立後入社	
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	0

(13) まとめ

1975年版の『会社職員録』から、カシオ計算機を除いた11社について、以上のデータを取りまとめた。設立からおおよそ25年程度経っている会社が多い。結論としては、取締役以上の経営者には、ほとんど卒年・入社年が異なる者すなわち転職経験者と考えられる者が就任している。一方、管理職も、卒年・入社年が異なる者すなわち転職経験者と

考えられる者が多く就任しているが、経営者よりは卒年・入社年一致者すなわち新卒採用者の比率が高い。TDK・堀場製作所では、新卒採用者が上回っている。成長企業においても、成長することに伴い徐々に新卒採用が増大していくのである。中小企業から大企業へと脱皮していくプロセスである。

ここに見るように、多くの成長企業は、創業者の強いリーダーシップとそれを支えた取締役などを担う転職者の働きによって、急成長を実現できたのである。転職すなわち労働力移動が、高度経済成長期の成長企業において、企業の骨格を形成したといってもよいものであったのである。

高度経済成長期がこのように転職の多い状況であったとすれば、「終身雇用」説に代表される日本の企業経営における文化的要因ということは意味がないということである。アベグレンおよびその追随者たちの前提が崩れているのである。

ここで紹介した会社が例外であるという指摘もありえよう。しかし、ここで紹介した会社は、アベグレンが「勝ち組」として挙げた会社である。転職者が中心の会社が後日の「勝ち組」なのである。例外とは言えないだろう。

V 転職の経緯

もう少し具体的にどのように転職したのか、を知りたい。しかしながら、個人個人その状況は異なり、また、転職の経緯についてまとめられたものもない。そこで、本稿では、『私の履歴書』等を執筆した経営者の中から、転職の経緯を参照することとした。

後に経営者となった人びとでも、多くの転職者がいる。経営者となり、『私の履歴書』にも掲載されるようになったのだから、転職が不利になったとは、考えにくい。『私の履歴書』等から、戦後復興期から高度経済成長期

に20代・30代だった方々の当時の仕事の状況、特に転職について、参考となる箇所を紹介してみたい。ここでは、業界は広く対象とした。（一部は、戦前も対象としており、40代の方々も含めている）

(1) 重久吉弘

日揮グループ代表の重久吉弘は、宮崎県出身で慶應義塾大学文学部を卒業した。（『私の履歴書』）1957年に「東京・日本橋蛸殻町にあった石油製品販売の田安商事から内定をもらった。」最初に、この会社に入社したのである。

「日本揮発油という会社が人を探しているよ」。義理の兄がこんな話を教えてくれたのは1960年の暮れも近い時期だった。社会人になって3年がすぎ、家庭も持ち、そろそろ人生を賭けて取り組める仕事に出会いたい、と実は考えていた。それだけにこの一言が心に響いた。「日本揮発油は石油や石油化学のプラント受注で急成長の波に乗ろうとしていた。人手が必要になっていた。私はこの会社にひかれた。私が目指していた海外での仕事につながりそうな予感があったからだ。」「61年1月に入社した。創業以来、一人ひとりに割り振ってきた社員番号で579番だった。中小企業を脱し、ようやく中堅企業に達したころだった。」「私が配属されたのは営業部第5課。といっても課員は課長含め3人しかいなかった。第5課の業務は海外営業。日本は高度成長期で、製油所、石油化学プラントなど国内にいくらかでも仕事のあった時代だった。だが、私を採用してくれた創業者で、実質オーナーだった実吉雅郎社長は別の考えを持っていた。「入社したばかりの私に「君は英語ができるそうだね。これから海外の仕事をどんどんやってくれたまえ」と言ってくれました。日本だけではいずれ会社の成長に限界が来ることを実吉社長は見抜いていた。会社を変えるミッションが私たち3人に与え

られた。それに呼応するような、大きなうねりが実は始まろうとしていた。」

(2) 金川千尋

信越化学工業社長の金川千尋は、東大法学部政治学科卒業後、極東物産（現三井物産）に1950年に入社する。1962年2月「商社勤めを12年続け、商品を売買するだけの仕事に満足できなかった私は、知り合いの紹介で信越化学工業に移った。35歳だった。」

「自分なりに英語を勉強していたので、国際的な仕事に携わりたいと希望した。認められて海外事業部事業課に配属され、副長になった。」（『私の履歴書』）

(3) 鈴木敏文

セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文会長は、中央大学卒業後、1956年東京出版販売（現トーハン）に入社した。1963年、30歳でイトーヨーカ堂に転職した。「評論家大宅壮一さんの門下生たちと一緒に、テレビ番組を制作する独立プロダクションを設立する話が持ち上がった。「これはやるべき価値がある」。そう思い立って、さっそくスポンサーを探すことになり、以前訪ねた会社を思い出した。確かヨーカ堂といった。ナンバーツールの本部長に会い、独立プロダクション設立の構想を話し、スポンサーの件を打診すると、本部長は「面白い。どうせならうちに来てやったらどうだ」と言う。話では宣伝チラシの編集など販促を担当しながら、独立プロがつくれそう。編集はお手のものだ。すっかりその気になり、1963年、30歳で転職した。」「ところが、入社して、本部長に話を切り出すと、「あっ、あの話か。あれはいずれ将来の話だ。」実はその気はなく、人がほしいだけだった。しまった、失敗した。東販は大手企業、ヨーカ堂は成長途上とはいえ、まだ中小企業だ。」（『私の履歴書』）

面白い話がたくさんあるが、もう一つ。セ

ブンイレブン立ち上げの時に、サウスランドのマニュアルが役にたたず、どうするか、という局面である。

「何より思うに任せなかったのが、社員の確保だった。ヨーカ堂からは清水秀雄と労組委員長を務めた岩國修一、商社から中途入社したばかりの鎌田誠皓に移ってもらい、ほかは新聞広告で募集した。全繊同盟の元専従、製パン会社の元営業マン、元航空自衛隊員など多様な職歴の面々が集まるが、ほとんどが小売業の経験を持たなかった。」

1991年版の『会社職員録』を見ると、セブンイレブンジャパンが設立された1973年あるいは1974年に入社したメンバーが経営の中枢を占めている。鈴木敏文社長、清水秀雄専務(1973年入社)、鎌田誠皓専務(1973年入社)、岩國修一取締役(1974年入社)などとなっている。

(4) 矢嶋英敏

矢嶋英敏は、島津製作所会長の時に『私の履歴書』を書いた。「1957年慶應義塾大学文学部卒業、防衛庁輸入課を経て、1959年、官民共同出資の日本航空機製造に入社した。戦後初の国産旅客機YS-11のプロジェクトに参加し、部品購入担当者として活躍した。その後、海外営業マンとなり、西アフリカ地域を担当し、目標を達成した。1977年、42歳で島津製作所に専門課長で入社した。1998年に社長に就任し、2003年会長となった。」

矢嶋が日本航空機製造を退職したのは、YS-11の生産が終了したからである。「島津製作所の当時の事業部長で、のちに7代目の社長になる西八條實さんが「我が社に来てくれませんか」と誘ってくださった。西八條さんは航空機部品営業のエキスパートだ。光栄だったが、迷った。42歳。もう若くはない。いくつかの商社からも声がかかっていた。心が動き始めた私に殺し文句が待っていた。「ボーイングに直接、部品を輸出したいが、経

験者がいない。部長として腕を振るってほしい。「部長」にひかれたわけではない。「直接」が決め手だった。ターゲットは767である。空気調和装置や油圧のモジュールなどを直談判でボーイングに売り込むのだ。そのことに奮い立った。1977年6月のことだ。」

矢嶋は、明確なスカウト転職といえよう。また、YS11の生産終了というまさに衰退産業で残務処理しかない状況で、転職が選ばれる最善の選択肢であった。

(5) 他の事例

『私の履歴書』執筆者以外にも、転職経験のある経営者は多数いる。前節で取上げた成長企業ばかりではない。

例えば松下電工(現在はパナソニック)の三好俊夫社長(1988年2月就任)である。愛媛県出身の三好は、1946年神戸経済大学(現神戸大学)を卒業し、1950年10月松下電工に入社したのである。この間、松山経済専門学校教授(現松山商科大学)であった。「郷里で過ごした4年間で戦時中に患っていた結核もいえて、元々学者になる気はなかった三好は松下電工に入社する。」当時の丹羽正治社長にスカウトされた。三好は学究肌の経営者として知られ、数冊の著書を上梓している。

戦後間もなくの混乱期には多様な経緯がありえた。例えば、ミネベア社長の荻野五郎は、1945年三輪高小卒業であり、1948年鐘淵紡績に入社している。その後、1962年12月にミネベアに転職し、1987年1月社長に就任している。

ほとんどは、学卒後10年以内には入社している。例えば、ソニーグループでは、大賀典雄は、1953年に東京芸術大学音楽科を卒業し、ドイツに留学し、1959年10月ソニーに入社した。経営者としては異色の経歴であった。そして、1982年9月に社長に就任している。一方、アイワの卯木肇は、1954年一橋大学商学部を卒業し、大賀と同じ1959

年10月ソニーに入社した。そのころのソニーは急成長の途上であり、人材を求めていたのである。卯木は1990年6月アイワ社長に就任している。

富士通グループでは、安福眞民は、1950年東大工学部を卒業し、1953年10月富士通に入社した。富士通では半導体事業を成長させ、1992年6月富士通ゼネラルの社長に就任した。

ブリヂストンで社長を務めた海崎洋一郎は、1956年京大経済学部を卒業し、北陸銀行に6年間勤務した後、1962年ブリヂストンに転職した。非タイヤ部門の化工品部門出身でありながら、社長に就任し、ファイアストンへのM & Aで混乱する状況を、強いリーダーシップで乗り切ったのである。

社長ではなく、取締役となった経営者で、広く著名な存在の中でも、転職者は数多く存在する。ごく一部の方々を紹介しよう。

シャープの電卓、半導体などのエレクトロニクス事業のリーダーであった佐々木正は、1938年京大電気工学科を卒業し、逓信省を経て、川西機械製作所（その後神戸工業）に入社した。そして、1964年シャープへ転職した。ただ、佐々木は49歳であったし、すぐに取締役に就任しているのだから、本稿での転職とは異なるかもしれない。

キヤノンで、複写機事業のリーダーであった田中宏は、1958年早大を卒業し、1962年キヤノンに転職した。同じくキヤノンで研究開発の中心的存在であった山之内昭夫は、1952年東京工大を卒業し、1968年キヤノンに転職した。

日本電気の中央研究所長であった植之原道行は、1956年オハイオ大学を卒業し、1967年日本電気に転職した。

トヨタ自動車で、クラウン開発の主査であった中村健也は、1934年長岡高工（現新潟大学）を卒業し、1938年トヨタに転職している。その後、クラウン開発にも参画し、カ

ローラ開発の主査であった長谷川龍雄は、1939年東大工学部を卒業し、1946年トヨタに転職している。戦中、航空機開発を担った人材が、乗用車開発に移動したことが、日本の競争力の源となっていくのだが、その代表的存在である。

(6) 山下俊彦と眞藤恒

次の二人は、狭い意味での転職とはいえないが、のちの日本を代表する経営者への飛躍には、広い意味の移動があった。

著名な経営者では、「山下跳び」で有名な松下電器（現パナソニック）の山下俊彦社長である。大阪府出身で、1919年生まれである。1937年大阪市立泉尾工業（現泉尾工業高校）卒、1938年松下電器に入社した。しかし、1948年上司の谷村博蔵（のち副社長）とともに退社したのである（山下は29歳）。1954年再入社する（35歳）。転職というより出戻りである。それでも、松下幸之助の指名によって、1977年2月に社長に選任された（-1986年2月）。筆者が山下の大きな業績の一つと考えているのは、松下正幸の社長就任に一貫して強く反対したことである。山下は、大勢に順応しない、開き直った強さを持っていた。

IHI社長、NTT社長・会長を務めた眞藤恒は、九州帝国大学造船科卒業後1934年播磨造船所に入社する。1951年8月から1960年8月NBCに在籍する。1960年12月、合併後の石川島播磨重工業常務・船舶事業部長に就任する。合併後の社長である土光敏夫に呼び戻されたのである。

「NBCとは、アメリカの海運会社で自社船を建造するために、旧呉海軍工廠の一部を10年間の期限付きで借り受けることが日本政府から正式に認可されるのは1951年8月であり、ここにNBC呉造船部が誕生する。実際の指揮は播磨造船所呉船渠から移った眞藤恒技師長（チーフ・エンジニア）が取り、

彼を支えたのが元海軍造船官、大学卒の技術者、元海軍技手養成所出身者たちであった。労働者も660名が呉船渠から移籍し、その多くは旧海軍工廠時代からの経験者であった。」(沢井(1998))

これは転職というよりは、事業組織ごとの移動である。『播磨造船所50年史』によれば、「呉船渠は、主として超大型の造船施設を1952年1月NBC呉造船所に割愛し、当社事業の一環として経営を継続するよりも分離独立させて、資本金3億円(全額当社出資)の株式会社呉造船所を設立し新発足させることとした。」と記している。

真藤恒の『習って覚えて真似して捨てる』によれば、「2-3年してNBCのラドウィック会長から「きみのお蔭で思った以上の利益が上がったから、月給を上げてやろう。いくらほしいか」との申し出を受けた。「いや結構です。アメリカと同じ週休二日制にしてください」と答えた。」という逸話が紹介されている。

真藤恒は、1910年久留米生まれで、1951年には41歳であった。真藤は、戦後日本造船業の牽引車であった。

VI おわりに

これらの人びとの努力によって、日本の高度経済成長は成し遂げられた。しかし、一人ひとりにとっては、当面のやるべきことを一生懸命やっただけという印象を受ける。他の人よりも、やや競争に立ち向かう気持ちが強い人びとである。競争に負けるものかという気持ちが、安定したいという気持ちを上回っている。

当面のやるべきことが、在職している会社で行えなければ、転職することを決めている。転職することの損得などはあまり考えていない。長い職業生活を見通すとか、「終身雇用」などととは考えていない。もちろん、大きな飛

躍であったことは確かである。しかし、やるべきことをやりたいという意味が、躊躇を乗り越えている。

今回紹介した人びとは、後から考えれば成功者かもしれないが、転職した時点では、当時のごく普通の20-30歳代の若者である。ましてや、日本の高度経済成長を担うという意識など全くない。

活気と混沌に満ちた時代、それが高度経済成長の時代だったのである。

注1: 本稿は石井耕「戦後の可能性」に続く論考である。ただ、独立した論文として書かれている。また、「終身雇用」以外の日本的雇用慣行といわれる「年功序列、年功序列賃金」については、筆者は『企業行動論』において、「能力主義人事政策」として分析したので、そちらを参照されたい。「年功序列」とは考えられない、というのが筆者の分析である。

なお、本稿に関連した報告を2007年の企業家研究フォーラムで行っている。ご意見・ご質問をいただいた方々に感謝したい。

また、文中では敬称を略させていただいた。

注2: 公正取引委員会(事務局経済部調査課)『日本産業集中の実態』(1957年8月)では、戦後の各産業の企業別集中度が調べられている。電力・鉱業・水産業・銀行・保険・倉庫貿易・運輸など多くの産業が対象となっている。製造業も、食料品・繊維・紙パルプ・化学・石油・ゴム・ガラス土石・金属・機械など網羅的に調査対象となっている。

東京発動機(トーハツ)は、1955年陸用内燃機製造業において、シェア14.5%で2位となっていた。1位は久保田鉄工所、本田技研工業は7位、鈴木自動車(1953年までは鈴木式織機)は8位である。内訳をみると、トーハツは1954年にガソリンエンジンでシェア38.9%、1位、バイクではシェア10.9%、鈴木、本田に続いて3位である

（1955年の内訳データはない）。まさに、本田技研のライバルといえる企業だった。トーハツについては、アベグレンが『カイシャ』（ストークスとの共著）の中で本田と比較している。

「1955年段階では、

トーハツ ホンダとともに日本のオートバイ・メーカーの最大手であるが、ホンダに比べて収益性は抜群に高く、財務状態ははるかに良好。

ホンダ 急成長をとげたおかげでオートバイ・メーカーのなかでも一際目立つ存在だが、莫大な借金をして過剰な拡大を続けているため、財務体質は悪化している。

これが1960年になると、

トーハツ 競争の激化に伴い1959年から経営状態が悪化。現在、富士電機の援助を受けて財政の立て直しに取り組んでいる。

ホンダ 世界最大のオートバイ生産力を誇るメーカー。鈴鹿工場ではいまだに精力的に増産を続けている。国内はもとより海外でも急成長が期待される。

1950年代に50社を数えた日本のオートバイ・メーカーは、1960年に30社に減り、1965年までには8社、1969年に至っては、現在の4社（ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ）に整理された。」

東京発動機は、1964年5月、更生申し立てを行い、上場廃止された。高度経済成長期とは、このような熾烈な競争が行われた時代だったのである。競争から脱落すれば、破綻・倒産となり、従業員は解雇される。安定した「終身雇用」とはほど遠い状況だったのである。他ならぬアベグレンが事例に挙げている。

これは、他の産業においても同様であった。表には、1952-1964年における、主要な上場廃止会社を紹介した。資本金不足、売買高僅少、合併などによる上場廃止は含めていない。会社整理、不渡り、銀行取引停止、更生法適

用などの理由による上場廃止会社がこれだけあったのである。産業も、自動車、造船、機械、鉄鋼、繊維など広範に亘っている。もちろん、日本建鐵のように、三菱電機による救済を受けた事例や、大王製紙のように再上場に成功した事例もある。すべての会社が消失したわけではない。

注3：筆者は、これまで日本の大企業の経営者として、内部昇進型経営者の重要性を指摘してきた。その場合、内部昇進には、若年時の中途採用者（転職者）も含まれると考えてきた。誤解を招かないためにも強調しておきたい。

参考資料：

- アベグレン、ジェームス C. (1958)『日本の経営』ダイヤモンド社（占部都美監訳、森義昭訳）
- アベグレン、ジェームス C. (1974)『日本の経営から何を学ぶか 新版日本の経営』ダイヤモンド社（占部都美監訳、森義昭共訳）
- アベグレン、ジェームス C. (2004)『日本の経営 新訳版』日本経済新聞社（山岡洋一訳）
- アベグレン、ジェームス C. and ジョージ ストーク (1986)『カイシャ—次代を創るダイナミズム』講談社（植山周一郎訳）
- アベグレン、ジェームス C. (2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社（山岡洋一訳）
- アルプス電気 (1998)『アルプス50年の歩み』アルプス電気
- 石井 耕 (1996)『現代日本企業の経営者』文真堂
- 石井 耕 (1998)『経営者と全社経営戦略』北海道大学 経済学研究』第47巻第4号
- 石井 耕 (2004)『企業行動論』八千代出版（初版2004年、第3版2013年）
- 石井 耕 (2009)『戦後日本の大企業における長期政権』北海道大学 経済学研究』第59巻第3号
- 石井 耕 (2015)『戦後の可能性』北海道学園大学経営論集』第13巻第3号
- 石田陽造 (2002)『佐々木正』宇田川勝編『ケース・スタディ日本の企業家史』文真堂
- 板井丹後 (1985)『物語電子工業史 男たちの決断 戦後編』電波新聞社
- 板井丹後 (1986)『物語電子工業史 男たちの決断

付表 主な上場廃止会社一覧

		廃止理由	
1952年	東京繊維工業	会社整理	
	日産皮革	会社整理	
	東北毛織	会社整理	
1953年	共和レザー	会社整理	
	太陽毛糸紡績	再建整備	
	日本アルミニウム	再建整備	
	帝国化学工業	会社整理	
	日本建鐵	不渡り, 銀行取引停止	
1954年	太陽商社	不渡り, 銀行取引停止	
	新報国製鉄	会社整理	
	日本海運	事業縮小	
	川南工業	不渡り, 契約違反	
	日本飼糧畜産	不渡り	
	不二越鋳業	会社再建	
	尼崎製鋼所	会社再建	
1955年	横浜造船車輜	会社整理	
	昭光商事	不渡り, 銀行取引停止	
	佐世保船舶工業	会社整理, 銀行取引停止	
	高砂鉄工	更生法適用	
1956年	日新耐火工業	銀行取引停止	
	渡辺製菓	銀行取引停止	
	大同石油	不渡り, 銀行取引停止	
	オオタ自動車工業	更生計画	
	岩手窯業鋳山	会社整理	
1958年	津上製作所	銀行取引停止	
	日平産業	銀行取引停止・更生法	
	東洋繊維	更生法	
	鴨川化工	不渡り, 更生法	
	桐生機械	更生申立て	
1959年	大和毛織	事業大幅縮小	
1960年	中部工業	銀行取引停止, 上場契約違反	
1962年	南旺観光	株券の不正発行, 銀行取引停止	
	山口自転車工場	銀行取引停止	
	大王製紙	更生申立て	
	東急くろがね工業	更生申立て	
	新東宝	銀行取引停止	
	高野建設	銀行取引停止	
	日東製紙	営業活動停止, 上場契約違反	
	日本製紙	銀行取引停止	
	改源	銀行取引停止	
	旭産業	銀行取引停止	
	カワサキメグロ製作所	内整理	
	日本不動産	銀行取引停止	
	1964年	富士ホーニング工業	銀行取引停止
		東京発動機	更生申立て
		品川製作所	更生申立て
日満興業		更生申立て	
福泉醸造工業		更生申立て	
関西工機		更生申立て	
東京電機製造		銀行取引停止, 更生申立て	
ネコス		更生申立て	

注：資本金不足，売買高僅少，合併などの事例は除外した。

- 飛翔編』電波新聞社
- 稲盛和夫（2004）『私の履歴書—稲盛和夫のガキの自叙伝』日本経済新聞（日経ビジネス文庫，原著は2002年出版）
- 猪木武徳（2013）『日本の近代7 1955-1972 経済成長の果実』中公文庫
- 榎尾忠雄（1992）『私の履歴書—兄弟がいて』日本経済新聞社
- 金川千尋（2007）『私の履歴書—毎日が自分との戦い』日本経済新聞社
- 経済企画庁（1965）『経済白書 昭和40年版』大蔵省印刷局（各年版）
- 公正取引委員会（1957）『日本の産業集中の実態』東洋経済新報社（公正取引委員会事務局経済部調査課編）
- ゴードン，アンドルー（2013）『日本の200年』みすず書房
- 沢井実（1998）「戦後間もないイノベーション—造船業におけるブロック建造法の確立過程」『ケースブック日本企業の経営行動3—イノベーションと技術蓄積』有斐閣
- 重久吉弘（2015）『私の履歴書』日本経済新聞社（日経テレコン）
- 下谷政弘・鈴木恒夫編（2010）『講座・日本経営史5 「経済大国」への軌跡1955-1985』ミネルヴァ書房
- 真藤 恒（1988）『習って覚えて真似して捨てる』NTT出版
- 鈴木敏文（2008）『私の履歴書—挑戦 我がロマン』日本経済新聞社
- ダイヤモンド社（1975）『会社職員録 全上場会社版 1975年』ダイヤモンド社（各年版）
- 立石一真（1992）『私の履歴書—アイデア経営一筋』『私の履歴書 昭和の経営者群像5』日本経済新聞社
- TDK（1995）『TDK60年史 1935-1995』TDK
- 東洋経済新報社（1991）『企業履歴総覧』東洋経済新報社
- 東洋経済新報社（1994）『日本の社長1994年版』東洋経済新報社
- 仁田道夫（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会
- 仁田道夫（2008）「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版
- 橋本寿朗（1995）『戦後の日本経済』岩波新書
- 橋本寿朗・長谷川信・宮島英昭・齊藤直（2011）『現代日本経済 第3版』有斐閣
- 播磨造船所（1960）『播磨造船所50年史』播磨造船所
- 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎（2007）『日本経営史 新版』有斐閣
- 村田 昭（1994）『私の履歴書—不思議な石ころ』日本経済新聞社
- 森川英正・米倉誠一郎編（1995）『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店
- 森川英正（1998）「内部昇進型経営者企業の一考察—終身雇用と中途採用—」『慶應経営論集』第15巻第2号
- 矢嶋英敏（2005）『私の履歴書—異邦人，改革に起つ』日本経済新聞社
- 吉川 洋（2012）『高度成長』中公文庫