

<論 文>

縦の企業集団における人事政策について — 三井・三菱・住友の事例分析から —

平 井 岳 哉

はじめに

1997年の独占禁止法の改正により、「純粋持株会社」の設立が約50年ぶりに解禁され、持株会社の賛否を問う議論が続出している。こうした中、異業種間をまたぐ企業合併やベンチャービジネスを活発化させるためのカンパニー制の徹底、分社化といった様々な局面に持株会社が度々使用されるようになった。

実際、持株会社を活用した企業集団化は、様々な効用が期待されている。まず経営再建や業績拡大を目指す観点から、自社内で実施事業を持たず、株式所有だけに専念して子会社群の業績管理と戦略的意思決定に特化しようとする、いわゆる純粋持株会社設立の動きがあり、その事例として、伊藤忠商事や昨今企業統合を発表した富士銀行・第一勧業銀行・日本興業銀行のケースがあげられる。

次に、子会社への支配権を強化する観点から従来からの縦の企業集団を再編成しようとする動きもある。トヨタ自動車では世界的な自動車業界の再編に対応するため、ダイハツや日野自動車といった今まで自社グループの外縁に位置していた企業群の持株比率を50%以上にまで引き上げ、完全子会社化を図るとともに、デンソーや関東自動車といった既存グループ内子会社に対しても、次期経営トップ絡みで人材を派遣するなどその経営への関与を強めている。

さらに、創業者家族が経営権の確立、あるいは創業者一族の現業経営責任

からの回避を図る観点から、家族企業形態に持株会社を導入するパターンがある。ダイエーでは自社本体がスーパー事業を実施する以外に、傘下に多くの子会社を持つ事業持株会社であるが、物販以外の業種、特に不動産などの子会社群について、中内家の支配下にある純粋持株会社（DHC：ダイエー・ホールディングカンパニー）傘下への移行が実施された。

持株会社を利用した様々な企業集団化のケースの場合、通常では2つ以上の企業が持株会社（親会社に相当）傘下の子会社に組み込まれることから、持株会社を含めて3つ以上の企業から構成される「縦の企業集団」となることを示す。そして、企業集団内の各企業を結びつける手段として、現状では、主として株式関係（資本関係）が利用されている。

本稿の関心テーマは、この企業集団内におけるもう1つの連結媒体となりうる「人的関係」に着目するものである。人本主義とも称される日本企業においては、同じ釜の飯を食べた仲間といった属人的要素の存在をいまだに否定することができない。その意味で、資本関係を前面にした企業間関係の構築と併行して、人的関係の構築が資本関係を補完する可能性を持っているものと考えられる。

こうした問題意識のもと、本稿では、持株会社を活用した企業集団が今後数多く輩出されることを想定し、企業集団内における採用、異動などの人事政策がどのような効用をもつかを過去の事例から明らかにするものである。具体的な事例として、戦前の財閥から戦後横の企業集団に移行した三井・三菱・住友の3企業集団を取り上げる。

1 企業集団と財閥

最初に、企業集団、財閥など本稿で使用するいくつかの用語についてその概略を説明する。

企業集団には、一般的にあって「縦の企業集団」と「横の企業集団」がある。このうち縦の企業集団は図1にあるように、親会社・子会社の資本関係にある複数の企業形態を意味し、トヨタ自動車、新日鉄のような大企業のみならず、上場クラス会社ではほぼすべての会社が子会社を擁することから、その数は無数に存在する。日本では、戦後長い間独占禁止法によって純粋持株会社が禁止されてことから、親会社はいくつかの事業を子会社として外部に抱えた事業持株会社であった。これが97年の独禁法改正によって、株式所有に特化する純粋持株会社の設立が解禁になった経緯がある。

次に、横の企業集団についてであるが、これは、財閥とその後の時間軸での説明を行った方が理解しやすい。

財閥は、富豪一族の封鎖的支配下にある多角的企業集団であり、基本的形態としては、図2にあるように、富豪一族—持株会社（A—B）、持株会社—傘下の事業子会社（B—C、D、E、H）、傘下子会社—孫会社（C—F、G）というように、三重の株式所有関係から成り立つ四層の企業集団である。

持株会社傘下にある企業群には、直系会社（C、D、E）と傍系会社（H）の分類がある。直系会社は持株会社を含めた同財閥系企業群の株式所有比率が高く、持株会社が直接的に会社を支配し、企業経営を管理統括した会社群である。傍系会社は、持株比率が直系会社に比べて低く、持株会社の影響力を受けるものの、直接的な企業支配にはなっていない企業群である。

財閥のうち、持株会社—傘下子会社（B—C、D、E）、傘下子会社—孫会社（C—F、G）の各関係は、縦の企業集団に相当する。このように、財閥は、家族会社の側面（A—B）と、二重の縦の企業集団という2つの形態から構成される複合型の企業集団と解釈される。なお財閥によっては、このほか富豪一族が持株会社を経由することなく、直接的に大株主となっている企業群も存在する（A—I）。

戦後の経済改革で財閥は解体されることになった。富豪一族所有の持株会社の株式ならびに持株会社所有の傘下企業群の株式がいずれも政府に移管さ

図1 縦の企業集団と横の企業集団

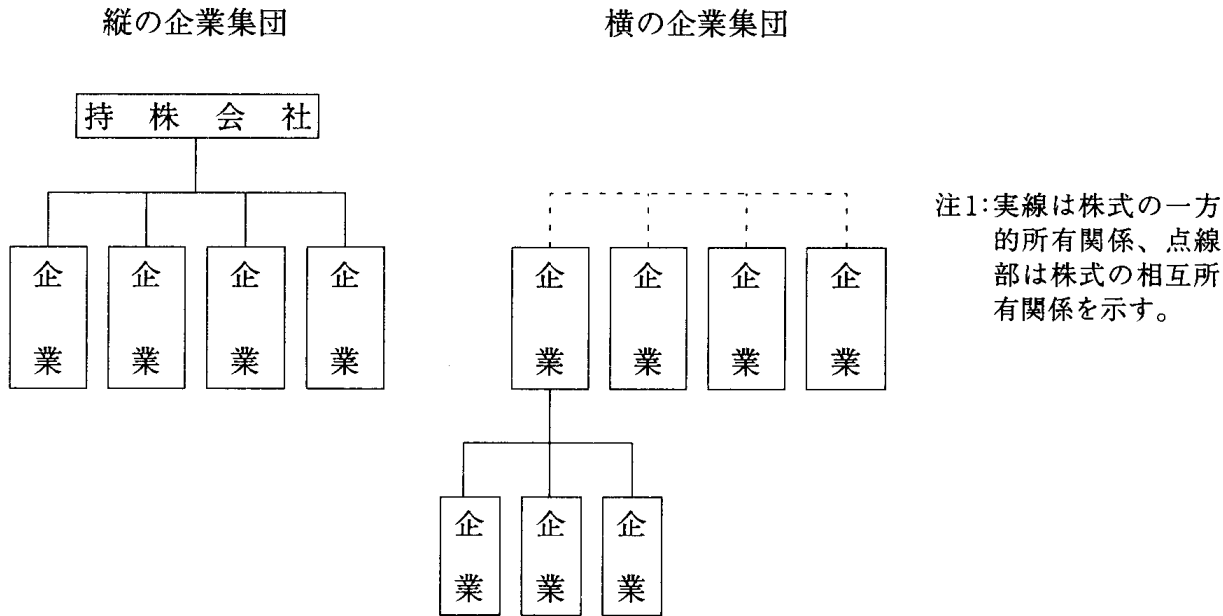
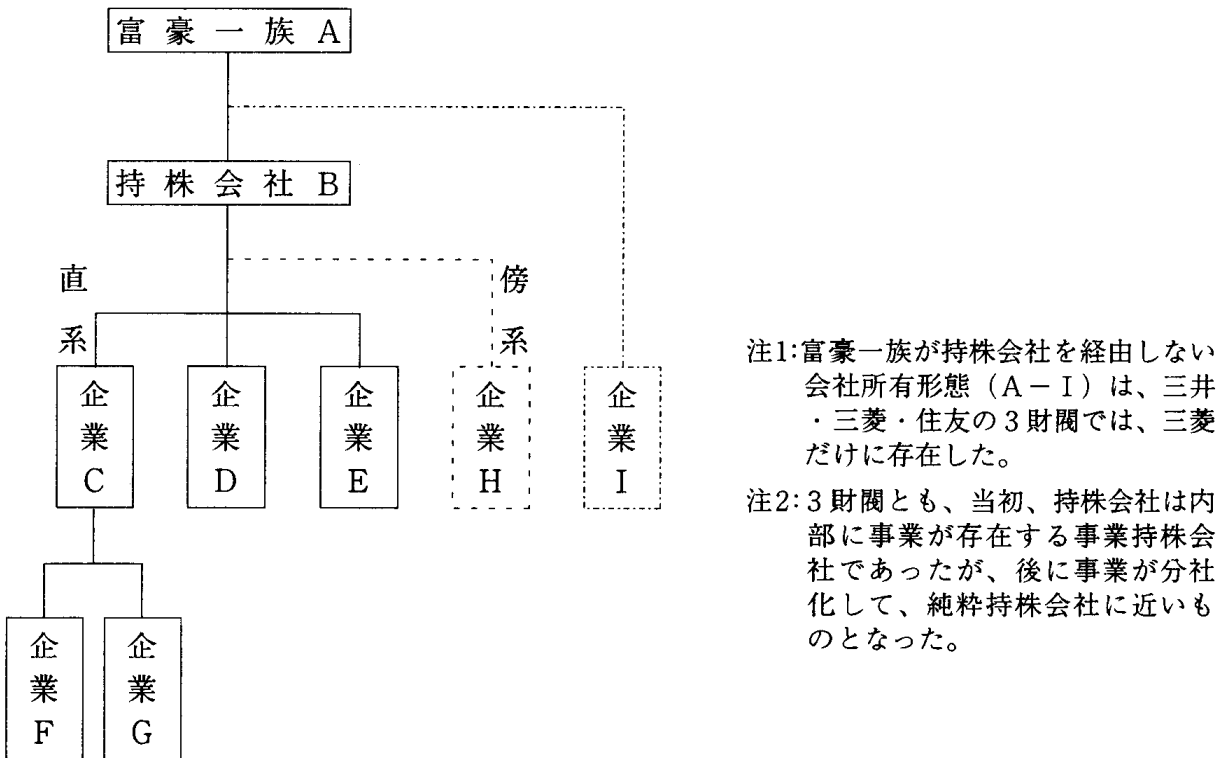


図2 財閥の形態



れるとともに、富豪一族が経営から追放された。同時に、持株会社が解散させられることになった。これにより、旧財閥に関係する企業主体として残ったものは、唯一、傘下企業群のみとなった。

戦後これらの企業群では、持株会社や富豪一族所有だった自社の株式が、政府関連機関の所有を経て株式市場に大量に放出されることになり、一部の企業では投機・買い占めを目的とした第三者に株式を大量に買い占められる出来事に遭遇した。このため安定株主対策を目的に、主に直系企業群を中心に株式の相互持ち合いが行われるようになり、後に参画メンバー企業間で社長会が結成されることになった。これが、「横の企業集団」である。

横の企業集団の場合、図1にあるように、各メンバー企業はいずれも大企業であり、自社傘下に子会社群を抱えて自社自身が持株会社である縦の企業集団を形成しつつも、各メンバー企業同士の関係は株式の相互所有関係であって、縦の企業集団のような親会社・子会社の一方的株式所有関係になっていない点が大きな特徴となる。

株式の相互所有による安定株主機能は、1960年代半ば以降における資本の自由化や証券不況による株価低迷にあたって、多くの日本企業における共通課題を解決する有用な手段でもあった。そのため、これら旧財閥系の3つの企業集団以外に、富士銀行、三和銀行、第一勧業銀行をそれぞれメインバンクとする各融資系列企業間でも、株式の相互持ち合いと社長会の結成が相次ぐこととなった。

このように、横の企業集団には合計6つの集団があり、このうち先発の3つが旧財閥系、後発の3つが銀行系と整理できる。

2 人の三井、組織の三菱、結束の住友

三井、三菱、住友の3企業集団は、戦前の財閥であれ、戦後の横の企業集団であれ、比較として「人の三井、組織の三菱、結束の住友」とマスコミなどで称される場合がある。これは、組織内の下部まで権限委譲が進んでいる三井と、組織が一体となって行動する三菱、さらには三菱以上に組織間の結束が堅い住友を示したものであるが、この言葉には、3企業集団における同業種の企業比較、例えば商社における三井物産、三菱商事、住友商事の各企業体質を一括みで表すとともに、その内容が財閥や横の企業集団といった企業集団全体における特徴をそのまま表す相似形としての響きを持っている。

実際、3つの企業集団を比較した場合、その結束の強弱をわずかな指標で即断するのはやや拙速な感はあるが、企業集団の発足年次や平均持株比率の指標を使った比較では、三井グループの結束の弱さは他の2つに比べて明らかである。

表1 3財閥系企業集団の比較

	三井グループ	三菱グループ	住友グループ
発足（社長会結成時）	1961年	1954年頃	1951年
平均持株比率(1995)	16.26%	26.94%	22.33%

資料：東洋経済新報社『企業系列総覧97』1996年

戦後における3企業集団の結束の強弱を規定した要因としては、その要役ともいえる金融機関、とりわけ銀行の資金量の違いが大きく影響を及ぼしたとされている。三井グループでは戦後、資金量の少ない三井銀行は、各メンバー企業の設備投資における資金を賄うことができず、結果として多くの企業が三井グループと距離を置くことになった。これ以外の要因として、戦後の横の企業集団の前身となる財閥の形成過程での違いとそれに起因する人事政策の違いがあげられる。

次節以下では、三井・三菱・住友の3企業集団における特徴的な違いをもたらすに至ったその淵源を辿るが、現時点における留意事項として、次の2点を明記しておく。

まず横の企業集団における各メンバー企業には、それらを統括する持株会社は存在しない点である。では何故、表題の「縦の企業集団における人事政策」について、旧財閥系の横の企業集団3つを事例として使用するのかの理由は、①これらの3企業集団が戦前の財閥の系譜を引き継ぐ企業集団であり、それゆえ戦後においてもその史実に基づく影響を、暫定的に受け続けたからである。②加えて、これら3企業集団は、財閥形成の過程やそれに伴う人事政策において三者三様の対照的な相違点が存在し、それが前述の企業集団における風土の違いを発生させたと考えられるからである。

留意事項の2点目として、99年10月に、住友銀行とさくら銀行が2002年4月での合併を発表したことがあげられる（その後2001年4月に合併を繰り上げ）。この旧財閥の垣根を超えることで話題となった合併は、本稿において、その論旨には直接的に関係ないものの、あえて関連づけるのであれば、持株会社なき後の横の企業集団における人的関係の効力期間の限界を明らかにするものとなった。これについては、後述する。

なお横の企業集団内における企業行動のイニシアティブについては、各企業のトップマネジメントの合議体である社長会にあるのではなく、各メンバー企業自身が保持していることを、橘川武郎氏が既に指摘している。この見方に立てば、住友銀行とさくら銀行の合併は、たとえ異なる旧財閥間の主要企業同士の合併であったとしても、各メンバー企業の行動の主体性に基づく結果であって、その可能性は以前から存在していたのである⁽¹⁾。

3 3財閥の形成過程における違い

ここでは、3財閥における主要企業を事例に、3財閥の形成過程を取り上げ

る。

(1)三井

江戸時代に呉服商と両替商を兼営していた三井では、明治維新後、財政資金献納、太政官札発行など新政府の御用金融業を担った。三井では、これを発展するために銀行設立を希望し、1876（明治9）年に三井銀行を設立した。同年同日、三井物産も創立された。また三井では銀行設立の過程で、業績不振の呉服業を分離せよとの強い勧告を政府から受け、祖業にあたる呉服業を分離した⁽²⁾。

この際、三井では三井物産と三井呉服店（後の三越）を直営事業とはせず、同族から一部のメンバーをそれぞれ分籍させ、彼らのパートナーシップという形で両社を設立した。いずれも本業とも言うべき三井銀行の経営に害を与えないようにするためのものであり、また事業立ち上げからまもない三井物産と三井呉服店の経営が三井同族に累を及ぼさないための手段でもあった。これにより、三井銀行、三井物産、三井呉服店は形式上、全くの別法人としてスタートした。

ただし、これらの会社は表面上は独立していながらも、内実は三井同族から成る非公式組織の「三井家同族会」によって支配されていた。しかし、これはあくまで同族メンバー同士の規範によって成り立つものであり、商法の整備に伴って資本関係下に収める必要が生じた。このため同族会は、その後いくつかの組織変遷を経た後に、1909（明治42）年に、三井同族が100%株式を所有する三井合名へと発展することになる。同時に、三井銀行、三井物産、三井鉱山（三池炭坑の払い下げ後、明治26年に設立）はそれぞれ株式会社化され、持株会社である三井合名の傘下に入るようになった。

(2)三菱

三菱では、本業であった海運事業が共同運輸との合併（日本郵船の設立）によって、1885（明治18）年に郵便汽船三菱会社から分離した以降、以前から付帯事業として行っていた造船、炭坑・鉱山、銀行などの各事業への本格的な事業展開を図った。会社組織も、1893年にオーナーである岩崎一族が全額出資する三菱合資へと移行する⁽³⁾。

三菱合資の下にあった各事業部は順調に事業が拡大し、1910年代初頭には、三菱は鉱業、造船、銀行、営業（1910年に鉱山部から分離）、地所（1911年新設）、炭坑（1912年鉱山部から分離）の6事業部から構成される多角的な事業体へと成長する。その際、各部では資本金が設定され、権限が委譲されるなど事業部制組織が徐々に整備されることになった。

この後、事業拡大による外部資金調達などの理由から、三菱合資では主要事業部を株式会社として順次分離独立させることになった。1917（大正6）年、臨時製鉄建設部と造船部がそれぞれ三菱製鉄と三菱造船として分離、翌18年に営業部が三菱商事として分離するとともに、鉱山部と炭坑部をあわせた形で三菱鉱業が分離、さらに同年、以前から傘下に置いていた東京倉庫が三菱倉庫に改称、19年には総務部保険課が三菱海上火災保険に、銀行部が三菱銀行にそれぞれ分社化した。37年には地所部も三菱地所として分社化し、三菱合資は純粹持株会社になった。

(3)住友

江戸期の産銅業、精錬業に起源を發し両替商なども兼営していた住友は、明治以降も同社不朽の資産であった別子銅山を中心に、産銅、精錬、伸銅・鋳鋼・電線といった一連の金属事業、および原料調達、副生品消費など金属事業に関連する事業として炭坑、林業、肥料、さらには銀行、倉庫などの事業へ多角化を図った。この際、銀行などの一部の事業においては個人会社が設立されることになったが、その事業規模は金属事業や銀行を除いていずれも

小規模なものが多く、三井・三菱に比べれば財閥としての規模も小規模なものであった。⁽⁴⁾

住友では、住友本店が内部に別子鉱業所、伸銅所、炭坑所、林業所などの主要直営事業を抱えつつ、住友総本店への改称を経て1921（大正10）年になってようやく個人経営から住友合資会社へと改組された。三井、三菱に比べて住友の持株会社の法人化が遅れたのは、住友の事業が住友一家族の単独出資になっており、持分の明確化が不要であったこと、そのため家制度が濃厚に温存され、保守的性格が強かったこと等が指摘されている。

住友合資の設立以前、住友では住友銀行など一部の系列企業や住友伸銅所など吸収・合併によって系列下に入った企業を除いて、多くの企業の場合、住友家の一事業所として個人会社形態をとっており、本社機構の改組前後から、これらの系列会社について個人会社の株式会社化と株式会社の持株会社傘下への編入が並行的に行われ、住友合資を持株会社とする縦の企業集団形態が整えられることになった。⁽⁵⁾

これ以降、事業分離や外部企業の経営引き受けなどによって、住友合資が抱える傘下企業群は増加することになった。

(4) 3財閥における持株会社形成プロセスにおける差異

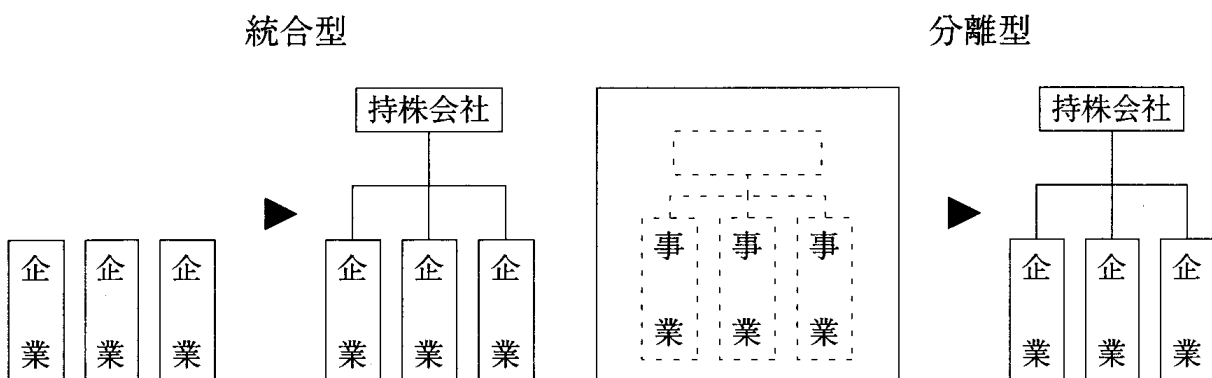
三井、三菱、住友とも同じように財閥としての形態を形成するに至ったが、その成り立ちは、三者三様であり非常に対照的であった。

一般に、持株会社の成立過程には図3にあるように、複数企業群の上部にこれらを管理統括する形で事後的に持株会社が設立される「統合型」と、一つの企業内にあった複数の事業部が順次分社化し、本社が次第に持株会社へと転化する「分離型」に大きく分けることができる。⁽⁶⁾

これらのパターンを3財閥に当てはめると、三井では物産・銀行・鉱山の主要事業会社についてみると、会社設立が最初であり、後発的に持株会社が

設立された統合型である。三菱は最初に社内に事業部制が敷かれ、これら主要事業部が順次分社化することによって、純粹持株会社へと転化した分離型である。住友は、複数の個人会社が事後的に設立された住友合資の傘下に入ったものの、主要事業がこの後に住友合資から分社化しており、統合型と分離型がやや混合したタイプであったといえよう。

図3 持株会社形成プロセス



4 人材採用における違い

財閥形成過程における差異に起因して、三井・三菱・住友の3財閥では人事政策、具体的には「人材採用」と「人事異動」の面で相違点が発生することになった。

三井では、人材採用は三井銀行、三井物産間に何らの共同的な歩調がとられることなく、各社独自の判断のもとで行われた。特に創設期の三井銀行と三井物産の経営者であった中上川彦次郎と益田孝は双方とも個性が強く、中上川は自らの出身学校であった慶応からの人材を銀行に大量採用した。一方、益田は義兄に当たる矢野二郎が後の東京商科大学（現一橋大）の前身である府立商法講習所初代校長であった関係から、商法講習所に学んだ人材を相次いで物産に採用した。

三菱では、学卒者の採用に関して初代経営者の岩崎弥太郎の時代から熱心であったが、事業の多角化により事業部制に準じた組織となった以降についても、人材の採用は本社（持株会社を示す）一括で行われた。

各事業部が分社化を開始した1918（大正7）年以降、本社である三菱合資と各子会社は協定を取り交わした。この際、人材採用に関して、本社及び直系会社所要の社員は本社において取りまとめて選考の上、採用するとの取り決めがなされ、本社による一括採用が分社化開始以降についても継続されることになった。なお三菱では、本社採用者は正員と准員の2種類に分類され、このほか各子会社が独自に採用する場所限備員と呼ばれる人達が存在した。

しかし1920年代後半以降、各子会社の規模拡大と経営環境への独自対応により、三菱では本社と子会社間で取り交わされた協定による規制も次第に各社への権限委譲という形で緩和された。1932年には正員の採用も各社が行い、事後的に本社に承認を得ることとなり、1937年には承認の伺いさえ不要のものとなった。

三菱財閥における職員の待遇についてみると、本社採用の正員は事務系、技術系ともに1等から25等までの給料等級が定められていた。このうち傘下子会社における取締役・監査役および参事以上の給与については、持株会社社長の承認を経て決定されており、各企業の業績に見合った報酬制度が行われていた。一方、参事より下の職員の給与については、財閥全体における給与等級が傘下子会社を問わず適用されていたので、ほぼ同一賃金を遵守する方向で調整されていた。

ただし、こうした給与制度も傘下子会社の成長から本社の管理が緩和する方向にあり、1929（昭和4）年には、傘下子会社の取締役と監査役については依然として持株会社社長が報酬を定めるものの、これ以外の職員の給与については各傘下子会社が独自に定めることになり、一般社員について企業間で給与の格差が発生することになった。これにより、各社は業界の給与水準に合わせて人材を採用することが可能となった。

次に住友についてみると、住友本店時代の1907（明治40）年から、それまでのスカウトに頼る人材確保に代わって、内部昇進による人材養成を目指して大学・専門学校の新卒者の定期採用を開始した。これと並行して、系列会社においても既に株式会社化された住友銀行など一部の企業では、中途採用、学校新卒者の採用が既に独自に実施されていた（住友銀行では、明治28年の設立時から実施）。

住友では歴代の理事にあった伊庭貞剛（明治33～同37）、鈴木馬左也（明治37～大正11）が人材養成を重視し、中でも鈴木は大学・高商卒の入社試験には自らが出席して面接を行うほどであった。鈴木の様子は、1921（大正10）年の住友合資改組において強く反映された。それまでの本店・総本店時代にはなかった人事・労務部門として人事部が新設され、直系企業人事の本社における決定、各社間の人事異動、全事業を通じる給与の一元化などが実施されることになった。この際、各子会社での独自の人材採用と並行して学卒者の一部採用にあたって本社での採用制度が導入された。

住友信託銀行の社史では、「当社創業（1925：大正14年）後、新規に採用する男子職員は、通常、住友全体として採用したうえ、連系各社に配属せしめられ、住友系共同の寮施設に入寮する制度がとられていた。大阪に寧静寮、東京に以文寮、福岡に博泉寮のごとく、主要地に設けられ、入寮者は住友系他企業所属者と起居をともにすることになり知己を得、親密になったといわれる」との記述がある。加えて、戦後住友金属と住友化学の社長となった日向方齊と長谷川周重は共に住友合資が1931（昭和6）年に採用した15人の採用者のうちの同期生であったという事実がある⁽⁷⁾。

このほか有価証券報告書から、昭和11年組として住友機械工業取締役・伊東俊次〔1961年時〕、昭和12年組として住友重機械工業取締役・鈴木特行〔1968年時〕、昭和13年組として住友建設取締役・田中国郎〔1962年時〕、昭和15年組として住友林業常務取締役・佐々木久〔1972年時〕、住友商事取締役・見玉勇〔1961年時〕など、昭和10年以降の本社採用組の存在が散見でき

る。

以上のことから、三菱と住友を比較すると、三菱においては1917（大正6）年の分社化開始以降、本社による一括採用制度が次第に子会社によって行われるなど権限委譲が進み、やがて1932（昭和7）年には子会社に全面的に委譲されることになった。住友では、制度そのものの新設が1921（大正10）年と三菱の分社化開始時期に比べて遅い時期だったこともあり、三菱が採用権限を各子会社に委譲しつつあった時期以降においても、本社による採用制度が実施され、機能していたものと推測できる。なお入寮制度については、三菱でも東京地区に思斉寮があったが住友のような全国的なものにはなっていない。この入寮制度も、住友における本社採用者の人的ネットワークをさらに濃密なものにさせることに機能したものと考えられる。

5 トップマネジメントにおけるキャリアの違い

戦後財閥は解体され、直系傘下企業などは富豪一族や持株会社が参画せず、しかも参画メンバー自体が相互に株式を保有し合う新たな形態として横の企業集団を形成するに至った。その後三井・三菱・住友系の各企業は各自成長を果たしたが、一方で石油化学、原子力、石油開発などの新興産業への進出や石炭、アルミなどの衰退産業の収束において、グループ内のメンバー企業との共同歩調をとった。その際、戦後の両グループの結束に大きく影響を与えたと考えられるのが、トップマネジメント層におけるキャリアからみた人的ネットワークの親密さの違いである。

表2・表3・表4は、戦後15年以上も経過した1961（昭和36）年時における3企業集団の副社長以上のトップマネジメント層におけるキャリアを示したものである。この表はトップマネジメント層のごく一部でしかないが、これを見てわかるのが、三菱合資や住友合資など旧本社に相当する会社にお

ける採用者の存在の多さである（表3、表4の網掛け部分）。

1918（大正7）年から1921（大正10）年前後に大学を卒業して会社に入社した人の生年は、1895年から1898年あたりである。1961年時の年齢は63歳から66歳前後で、この当時現役経営者として企業に在籍していた。このうち三菱や住友において本社採用であった幾人かの人達は、たとえ入社後直ちに子会社に配属され、同じ会社に籍を置かなかつたとしても、本社採用として同じ関門をくぐって入社した同窓の人達であり、また同じ会社に籍を置いた場合には、たとえその期間がわずかの間であったとしても文字通り机を並べ、同じ釜の飯を食べた仲間同士であった。これらの人達は、少なくとも採用がまったく異なる企業によって行われた三井グループのトップマネジメントの人達に比べて、本社並びに企業集団（この場合は、各財閥）全体に対して高い帰属意識を持つとともに、仲間同士において強い連帯意識が醸成されていたものと考えられる⁽⁷⁾。

さらに三菱・住友では、①持株会社での採用による幹部候補生達のキャリアの同質性に加えて、表3、表4から見て、②数は少ないものの、持株会社一傘下子会社、傘下子会社一傘下子会社といった財閥内における広域人事異動が行われており（三菱信託・甘粕、三菱商事・荘、麒麟麦酒・川村、三菱地所・石黒、住友不動産・瀬山など）、これも、職員間における広範で濃密な人的ネットワークを構築することに機能したものと考えられる。

表2 1961（昭和36）年における三井系主要企業のトップマネジメントのキャリア

社名	役職	氏名	出身学校	キャリア
三井銀行	会長	佐藤喜一郎	東京大法	旧三井銀行◆—帝国銀行—三井銀行 T6
	社長	柳 満珠夫	慶応大経	旧三井銀行—帝国銀行◆—三井銀行 T12
	副社長	安居喜造	東京商大	旧三井銀行—帝国銀行—三井銀行◆ T15
三井信託銀行	社長	杉谷武雄	東京大	三井信託銀行◆ T15
大正海上火災	社長	山根春衛	東京高商	大正海上火災◆ T10
三井物産	会長	新関八洲太郎	東京高商	旧三井物産◆—三井物産 T8

千葉経済論叢 第22号

	社長	水上達三	東京商大	旧三井物産—三井物産◆ S3
	副社長	長沢昇三	東京大法	旧三井物産—三井物産◆ T13
	副社長	前田鉄三	東京商大	旧三井物産—三井物産◆ T13
三井鉱山	社長	栗木 幹	東京大工	三井鉱山◆ T10
北海道炭礦汽船	社長	萩原吉太郎	慶応大経	三井合名—北海道炭礦汽船◆ T15 S15
	副社長	藤江 信	東京大工	北海道炭礦汽船◆ T10
三井建設	会長	目下 清	慶応大経	—三井不動産◆—三井建設 S35
	社長	花井頼三	明治専門探鉱	—三井鉱山◆—三井建設 S22 S27
東洋レーヨン	会長	田代茂樹	明治専門	旧三井物産—東洋レーヨン◆ T2 S11
	社長	森 広三郎	神戸高商	旧三井物産—西日本貿易◆—東洋レーヨン T6 S24
	副社長	岩永 巖	東京大工	東洋レーヨン◆ T15
三井化学	会長	榎本好文	大阪高工	三井鉱山—三井化学◆ T6 S16
	社長	森 栄	東京大法	三井鉱山—三井化学◆ S4 S25
東洋高压	社長	石毛郁治	東京高等工	三井鉱山—東洋高压◆ T6 S12
	副社長	阿部喜市	東京商大	三井鉱山—三井化学—東洋高压◆ T10 S16 S17
三井石油化学	社長	石田 健	長崎高商	三井鉱山◆—三井化学—三井石油化学 M44 S25 S30
三井金属鉱業	社長	高口政俊	九州大工	三井鉱山—三井金属鉱山◆ T12 S25
	副社長	高林敏巳	東京大工	三井鉱山—三井金属鉱山◆ S3
三井造船	会長	加藤五一	東京大法	旧三井物産—三井造船◆ T7 S19
	社長	田中繁松	大阪高工	旧三井物産—三井造船◆ T7 T12
三越	社長	岩瀬英一郎	慶応大理財	旧三井銀行—東京電灯◆—三越 T7 S12 S18
三井不動産	会長	御手洗 修	東京大法	旧三井銀行—帝国銀行◆—三井不動産 T9 S30
	社長	江戸英雄	東京大法	三井合名—三井総元方—三井本社—三井不動産◆ T2 S15 S19 S22
三井倉庫	社長	武田正泰	慶応大理財	三井倉庫◆ T8
三井船舶	会長	一井保造	東京商大	旧三井物産—三井船舶◆ T12 S17
	社長	進藤孝二	小樽高商	旧三井物産—三井船舶◆ T14 S17

注：①企業名下のアルファベットは、Mは明治、Tは大正、Sは昭和を示し、数字は上記企業に入社、移籍した年を表す。

②◆は、取締役就任時の企業を示す。

③戦後に商号変更した企業については、商号変更後の企業名を使用し、キャリアでの記載を略している。

そのほか、戦前・戦後での合併、解散・分割による一部の企業のキャリアの記載を略している。

資料：各社「有価証券報告書」

縦の企業集団における人事政策について 平井

表3 1961(昭和36)年における三菱系主要企業のトップマネジメントのキャリア

社名	役職	氏名	出身学校	キャリア
三菱銀行	頭取	中谷一雄	東京大法	三菱銀行◆ T11
	副頭取	宇佐見洵	慶応大経	三菱銀行◆ T13
三菱信託銀行	会長	池田謙蔵	東京大法	三菱合資—三菱信託銀行◆ T7 S8
	社長	甘粕二郎	東京大法	旧三菱商事—三菱合資—三菱銀行—三菱信託銀行◆ T8 T10 T15 S2
東京海上火災	社長	高木幹夫	東京大法	東京海上火災 T12
三菱商事	会長	高垣勝次郎	東京大法	旧三菱商事◆—三菱商事 T7
	社長	荘 清彦	東京大法	三菱合資—旧三菱造船—旧三菱商事◆—三菱商事 T9 S7
三菱鉱業	社長	西島直巳	東京大工	三菱鉱業—北海道大—三菱鉱業◆ T12 T14 S3
	副社長	大槻文平	東京大法	三菱鉱業◆ S3
麒麟麦酒	会長	磯野長蔵	東京高商	磯野商会—明治屋◆—麒麟麦酒 M31 M36 M40
	社長	川村音次郎	東京高商	三菱合資—旧三菱商事—麒麟麦酒◆ T4 T7 S18
三菱レーヨン	会長	賀集益蔵	東京大農	—新興人絹◆—日本化成—旧三菱化成—三菱レーヨン S8
	社長	古川尚彦	東京大経	三菱銀行◆—三菱レーヨン T12 S31
三菱製紙	会長	岩崎隆弥	東京大工	—三菱製紙◆ S5
	社長	白石 稔	東京大法	三菱製紙◆ T12
旭硝子	社長	森本寛一	九州大工	旧旭硝子◆—旧三菱化成—旭硝子 T4
三菱化成	社長	柴田周吉	東北大法文	三菱合資—三菱鉱業—日本化成—旧三菱化成◆—三菱化成 S3 S7 S17
	副社長	佐藤止才夫	東京大工	旧旭硝子—旧三菱化成◆—三菱化成 S3 S19
	副社長	篠島秀雄	東京大法	三菱鉱業—田辺製薬—三菱化成◆ S6 S16 S25
三菱油化	会長	池田亀三郎	東京大工	三菱合資—三菱鉱業◆—日本ターラー—日本化成—旧三菱化成—三菱油化 M42 T7 S9 S31
	社長	岡 藤次郎	大阪大工	日本ターラー—日本化成—旧三菱化成—三菱油化◆ S9 S31
三菱石油	会長	竹内俊一	東京高商	三菱合資—旧三菱商事—三菱石油◆ T6 S16
	社長	藤岡信吾	慶応大法	旧三菱商事—三菱石油◆ T14 S16
三菱セメント	社長	山中正夫	東京大工	三菱鉱業◆—三菱セメント T14 S29
	副社長	石田三朝	東京大法	三菱鉱業◆—三菱セメント T15 S32
三菱製鋼	会長	李家 孝	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工◆—三菱日本重工業—三菱製鋼 T8 S23 S25 S28
	社長	三浦政雄	長崎高商	旧三菱造船—旧三菱重工業—三菱製鋼◆ T7 S30

千葉経済論叢 第22号

三菱鋼材	会長	李家 孝	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工◆—三菱日本重工業—三菱製鋼—三菱鋼材 T10 S23 S25 S28 S36
	社長	南里辰次	東京商大	旧三菱造船—旧三菱重工—三菱日本重工業◆—三菱鋼材 T10 S36
三菱金属鉱業	社長	山県四郎	東京大工	三菱鉱業—三菱金属鉱業◆ S2 S25
三菱化工機	社長	白井秀雄	東京大工	旧三菱造船—新三菱重工◆—三菱化工機 T6 S35
三菱電機	会長	高杉晋一	東京大法	三菱合資—三菱銀行—三菱電機◆ T14 S18
	社長	関 義長	東京大工	三菱合資—旧三菱造船—三菱電機◆ T4 T12
	副社長	小野 寛	東京大工	旧三菱造船—三菱電機◆ T9 T10
	副社長	弘田実禧	東京大工	旧三菱造船—三菱電機◆ T8 T10
三菱日本重工業	会長	桜井俊記	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工業◆—三菱日本重工業 T8 S25
	社長	河野文彦	東京大工	三菱内燃機—旧三菱重工業◆—三菱日本重工業 T10 S25
新三菱重工業	会長	藤井深造	東京大法	旧三菱造船—旧三菱重工業◆—新三菱日本重工業 T7
	社長	吉田義人	京都大法	旧三菱造船—旧三菱重工業◆—新三菱日本重工業 T9
	副社長	多賀祐重	東京大工	鉄道省—旧三菱重工業—新三菱日本重工業◆ T12 S23
	副社長	清水鷹治	関西学院高	旧三菱造船—旧三菱重工業—新三菱日本重工業◆ T10
三菱造船	会長	丹羽周夫	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工業◆—三菱造船 T8 S24
	社長	佐藤 尚	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工業—三菱造船◆ T10
	副社長	松下彦雄	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工業—三菱造船◆ T13
	副社長	妹尾三郎	東京大工	旧三菱造船—旧三菱重工業—三菱造船◆ T14
三菱地所	会長	石黒俊夫	東京大法	三菱合資—三菱銀行—三菱本社◆—三菱地所 T6 T8 S18 S28
	社長	渡辺武次郎	東京高商	三菱合資—三菱地所◆ T7 S12
	副社長	宮田正男	慶応大理財	三菱合資—三菱地所◆ T10 S12
三菱倉庫	社長	濱川友十郎	神戸高商	三菱倉庫◆ T6
三菱海運	社長	谷田敏夫	東京高商	三菱合資—旧三菱商事—三菱汽船◆—三菱海運 T7
日本郵船	会長	浅尾新甫	東京大	日本郵船◆ T7
	社長	児玉忠康	京都大	日本郵船◆ T11
	副社長	有吉義弥	東京大	日本郵船◆ T14

注：①企業名下のアルファベットは、Mは明治、Tは大正、Sは昭和を示し、数字は上記企業に入社、移籍した年を表す。

②◆は、取締役役に就任した時の企業を示す。

③戦後に商号変更した企業については、商号変更後の企業名を使用し、キャリアでの記載を略している。

そのほか、戦前・戦後での合併、解散・分割による一部の企業のキャリアの記載を略している。

資料：各社「有価証券報告書」

縦の企業集団における人事政策について 平井

表4 1961（昭和36）年における住友系主要企業のトップマネジメントのキャリア

社名	役職	氏名	出身学校	キャリア
住友銀行	頭取	堀田庄三	京都大経	住友銀行◆ T15
	副頭取	西村純平	東京商大	住友銀行◆ T14
住友信託銀行	会長	熊谷栄次	東京大法	住友銀行－住友銀行◆ T8 S21
	社長	西村半次郎	東京大法	住友信託銀行◆ T15
住友海上火災	社長	花崎利義	慶応大経	扶桑海上火災◆－住友海上火災 S3
住友商事	社長	津田 久	東京大法	住友合資－住友商事◆ S8 S21
	副社長	佐藤俊雄	東京大経	住友合資－住友商事◆ S8 S21
住友石炭鉱業	社長	石松正鉄	九州大工	住友合資－住友石炭鉱業◆ T15 S20
住友化学	社長	土井正治	東京大法	住友総本店－住友化学◆ T9 S17
	副社長	平岩準一	東京大法	住友合資－住友化学◆ T11 S19
住友ベークライト	社長	原田珍重	九州大工	住友化学◆－住友ベークライト T13 S30
日本板硝子	社長	中村文夫	神戸高商	住友総本店－日本板硝子◆ T5 T11
住友金属	社長	広田寿一	京都大工	住友製鋼所－住友金属◆ T12 S21
	副社長	日向方斎	東京大法	住友合資－住友金属◆ T6
住友金属鉱山	社長	田中外次	東京商大	住友鉱業－住友金属鉱山◆ T15
	副社長	佐藤胸治	東京大工	住友鉱業－住友金属鉱山◆ T12
住友軽金属	会長	広田寿一	京都大工	住友製鋼所－住友金属◆－住友軽金属 T12 S21
	社長	田中季雄	京都大経	住友別子銅山－住友金属◆ S5 S24
	副社長	沢田彰逸	東京大工	住友伸銅鋼管－住友金属◆ S5 S26
住友電気工業	会長	岸 要	京都大政経	住友銀行－住友電気工業◆ T7 S12
	社長	北川一栄	東京大電気	住友電気工業◆ S2
	副社長	由井 敢	東京商大	住友電気工業◆ T13
	副社長	平野禎男	東京大法	住友電気工業◆ T13
住友機械工業	社長	木村音吉	大阪高工	住友製鋼所－住友金属◆－住友機械工業 T8 S24 S30
	副社長	川島清嗣	東京商大	住友合資－住友化学◆－住友機械工業 T15 S23 S30
日本電気	社長	渡辺斌衛	東京大経	住友合資－日本電気◆ T11 S17

住友不動産	社長	瀬山誠五郎	東京大法	住友銀行—住友本社—住友商事◆—住友不動産 T14 S19 S22 S31
住友倉庫	社長	美野順二郎	東京商大	住友倉庫◆ T14

注：①企業名下のアルファベットは、Mは明治、Tは大正、Sは昭和を示し、数字は上記企業に入社、移籍した年を表す。

②◆は、取締役役に就任した時の企業を示す。

③戦後に商号変更した企業については、商号変更後の企業名を使用し、キャリアでの記載を略している。

そのほか、戦前・戦後での合併、解散・分割による一部の企業のキャリアの記載を略している。

資料：各社「有価証券報告書」

6 まとめ

三井、三菱、住友を比較すると、各財閥の形成プロセスが三者とも異なり、このことが財閥内における採用、異動などの人事政策に相違をもたらすことになった。

人事採用を例にとると、トップマネジメント層に昇進する確率が高い本社採用者にあたって、各子会社群の自由裁量で採用が行われ、狭義の意味での本社採用者しか存在しなかった三井（表2における本社不動産課に配属された江戸英雄と調査課に配属された萩原吉太郎がこれに該当する）、事業部が分社化するまでは本社一括、分社化以降は各子会社の裁量で次第に採用が行われるようになった三菱、持株会社への改組による本社成立以降、本社での採用制度が設けられ、その制度が続けられた住友、というように三者三様の際立った特徴が浮かび上がる。この三者を一直線上に並べた場合、三井と住友は両極、三菱は両者の中間に位置することが理解できる。この配列順位が3企業集団における戦後の結束の強弱にそのまま投影されることになったのである。

特に住友の場合、本社採用制度は三菱に比べても遅い時期まで存続したわけであり、濃密な人的ネットワークや企業集団全体に対する高い帰属意識は、その分だけ効力を現在に近い時期まで持続させたことになる。ちなみに仮に1940（昭和15）年まで、本社採用制度が機能していた場合、最後に採用された人達の生年は1917年頃であり、70歳まで現役だったとして1987年前後ま

で住友系企業に在籍していたことになる（三菱では、1965年から68年あたりで本社採用組が第一線を退いた計算になる）。

なお事例分析では、三井、三菱、住友の3財閥における採用、異動等の人事政策の違いが、戦後の各企業集団における結束の強弱を規定したことを明らかにしたが、このことは、やや誇張した表現をすれば、各財閥内の各メンバー企業間関係において、三井と比較して三菱・住友では協調の論理がより機能していたことを明らかにしたものであって、いずれの企業集団における優劣の評価を行ったわけではないことに留意すべきであろう。

3財閥とも、各傘下企業で昇進した者が持株会社での役員を兼任するが、こうした役員就任システムの場合、各傘下企業内の昇進競争を勝ち残った各役員は、持株会社内では一転して各傘下企業の利益代表者としての側面を持つとともに、持株会社内での昇進競争を行うといった潜在的ライバル関係にある。

三菱や住友の場合、本社での人材採用や傘下企業間をまたいだ広域人事異動の存在は、潜在的ライバル意識の顕在化を弱めることに機能した。人材間・組織間さらには企業間の協調関係をもたらすことになる一連の人事政策は、三菱・住友における財閥内の主要事業、例えば造船と電機、産銅と金属加工、鋳業と化学などの事業がいずれも中核事業部からの分化によって生成されたという歴史的経緯をもっていたことと、各事業が補完、垂直関係で相互密接的に結ばれていることを考慮すれば、各財閥内において必要な方策であった。

これに対して三井の場合、各傘下企業での人的交流がほとんど存在しないことから、持株会社において初めて他の傘下企業から昇進した者と籍が同じになる。こうした状況では、仲間同士というよりは、財閥内における傘下企業間の地位・主導権確保を目指したライバル同士との感情が芽生えやすかった。ただし、三井の場合、こうした傘下企業間におけるライバル意識の顕在化が、物産、銀行、鋳山などの各傘下企業の自立的な企業成長につながった可能性も否定できないものと考えられる。

7 さいごに

(1) 確認事項

ここでは、縦の企業集団を形成する持株会社を主な対象として、人事政策に関する筆者の見解をまとめる。まず事例分析で明らかになった確認事項は、次の3点である。

①企業集団が形成される過程が異なる場合、具体的には、統合型、分離型のケースでは人事政策が大きく異なることになる。

②「グループ企業（傘下子会社）所要分を含めた本社による人材の一括採用」と「本社とグループ企業間の広域人事異動」（以後、この2つをセットにして「本社人事政策」と称する）は、企業集団内における一部従業員のキャリア面での同質性を高めることから、高い帰属意識と仲間意識を醸成し、濃密な人的ネットワークを構築する点で有用である。また、こうした人的ネットワークの濃淡は、結果的に企業集団内における各メンバー企業間の企業間関係にも影響を及ぼす。

それゆえ、上記の本社人事政策は、企業集団において資本関係を補完する有効な傘下企業連結の手段として機能する。

③企業集団内における本社人事政策の実施は、人材が企業内にとどまる一世代の期間にわたって効力が持続するという利点をもっている。資本関係が即効的である一方で、金の切れ間が縁の切れ目といわれるように効力が持続しない点と対照的である。また人的関係は、資本関係が上意下達的な一方向的な関係に対して、相互交流的な関係であり、組織の潤滑剤・接着剤として機能しやすい。さらに、各人材が中堅幹部層以上に昇進した以降において、効力がより顕在化しやすくなるといった遅効的な側面を有している。

(2) 考察

① 本社人事政策の是非について

以下、若干の考察を行う。

第一に、本社人事政策を行うことの是非についてである。現行における企業のケースを見ても、相反する2つの事例が存在する。

本社人事政策を導入している企業として、松下電器産業があげられる。松下電器産業では、社内そのものがAVC（音響・映像・コンピューター）社、電化・住設社、エアコン社、モータ社の4つの分社体制となっているが、数多くの子会社群から構成される松下電器グループのうち、本社である松下電器産業および子会社群のうちの松下電子工業、松下通信工業、松下電子部品、松下産業機器、松下電池工業、松下技研の6社、合計7社間については給与体系・労働体系・労働組合が共通化されている。この場合、人材採用は松下電器産業での本社一括採用方式がとられており、同時に各社間の広域人事異動も実施されている（ちなみに99年の採用数は、上記の7社すべてを含めて修士・理系約630名、文系約170名の合計800名である。なお技術系の配属に関しては、上記7社の限りではないとの回答を同社より得ている）。

一方、人材採用の権限を分社レベルに委譲しようとする企業として、大和証券があげられる。99年4月に自らは事業を行わない純粋持株会社へ移行した大和証券（正式社名は大和証券グループ本社）は、本社が100%出資する個人向け取引専門の大和証券のほか、住友銀行と合弁で設立した企業向け取引専門の大和証券S Bキャピタル・マーケット、さらには投資顧問業務を行う大和住銀投信投資顧問、調査・システム開発の大和総研など合計10社を自社傘下に抱えることになった。

原良也グループ本社社長（インタビュー時は持株会社導入以前の大和証券社長）は、報酬について、実力主義の導入によって部署ごと・個人ごとでの

格差発生を指摘するとともに、採用制度について「人事権は形式上、持ち株会社が持ち、グループ会社間の人材交流を進める。しかし、採用は専門性をつけていく。実質的には各社ごとの採用とあってよい」と答え、広域人事異動は行うものの本社一括での人材採用に否定的な見解を表明した⁽⁸⁾。

両社における企業集団の成り立ちの過程は、基本的には、ともに本社から事業部が独立した分離型である（さらに両社のケースとも、外部企業との合弁子会社設立の要素も加わる）。にもかかわらず、異なる本社人事政策となっているのが実状である。

こうしたことから、企業集団における本社人事政策に関しての統一的方向性を見いだすことは難しく、直接的には企業集団を形成する個々の持株会社のトップマネジメントの意思決定によって決定されるものと考えられる。しかし、制度導入の有無に関するこの判断は、結果として、従業員における企業集団内の帰属意識、仲間意識の境界線を暗黙的に設定することとなり、同時に企業集団における企業間関係を大きく規定することになる。すなわち、集団としての凝集性（換言すれば、集団全体もしくは本社への求心力、あるいはメンバー企業間の協調性）を重視するか、個々のメンバー企業の自立性（換言すれば、集団全体もしくは本社からの遠心力、メンバー企業間の潜在的競争意識）を重視するかの選択にもつながる。

もともと縦の企業集団を形成する目的は、給与体系を別立てにできることによる人件費の変更、多くの場合は子会社での人件費削減が可能になる点にある。加えて、子会社という形態の別会社化は、M & Aによる外部企業の吸収やベンチャービジネスを軌道に乗せる為の本社からの分離のように、親会社もしくはグループ内の他の子会社と異なる給与・報酬体系、労働体系、企業風土を設定・保持できるメリットがある。この観点に立てば、本社人事政策のうち、広域人事異動は実施が可能と思われるものの、本社一括採用については従業員の身分保障という点から、その全面的導入には十分な検討が必要となろう（広域人事異動についてみると、現状では出向という形での親会

社から子会社への一方向的人事異動に終始している企業が大半であり、抜擢や業績が良好だった者の成り上がり型異動を含めた双方向的人事異動はほとんど行われていないものと考えられる。また採用以降の業績評価や人事異動に関して、せっかく合併という同一会社化を選択しても、第一銀行と日本勧業銀行の合併でできた第一勧業銀行のように、採用は一本化されたものの行員の業績評価・人事異動を司る人事部が合併後も2課制として15年近くも存続した事例も存在する)。

筆者の見解では、本社人事政策の導入が可能であり、むしろ適している企業集団のケースとして、本社が事業持株会社で、傘下企業間に垂直関係・補完関係など密接な事業関係がある場合があげられる(松下電器産業がこれに該当する)。このケースでは、①自社が生産・販売している商品が、複数の事業部門で生産されたパーツ的製品から構成されるシステムの商品であることが多く、各社の結束度を強めて情報などの交流伝播を進める必要がある点、および②部分整合(各社の業績)と全体整合(企業集団としての業績:連結業績を示す)のうち、全体整合を優先するような場合(たとえば社内振り替え価格の設定や生産調整など)が時として発生するとの理由からである。

②本社採用者の是非について

第二に、本社採用者についての是非である。まず①グループ全体における人材をすべて本社が採用するべきか否かについては、本社の人事組織の肥大化をもたらすことから非効率的であることは言うまでもない。三菱・住友の各財閥のケースにおいても、本社採用組以外に子会社独自の採用組が存在しており、本社・子会社の別立てによる採用制度の併立が基本となる。

次に、各採用制度の併立を前提にして、②グループ企業(傘下子会社)所要の人材の一部をどこまで本社採用組と一括的に採用するかについてであるが、筆者の見解では、企業集団としての凝集性を重視しようとする場合には、

人材採用段階からグループ企業への関与を強める意味で、本社が戦略的に重要と判断したグループ会社の一部セクションに配属させる人材について、本社での一括採用が望ましいものとする（本社採用組には、本社勤務者以外に、入社後直ちにグループ企業に配属された者が含まれることを意味する）。

本社による一括採用制度は、現在の官僚制度におけるキャリア組に相当するものであり、事例となった財閥における本社採用を見てもわかるように、採用者の数が少数であるがゆえに行うことができたエリート（幹部候補生）採用制度である。したがって、この制度を導入する場合、対象となるグループ企業の範囲をどこまでにするかという判断と同時に、本社及びグループ企業分を含めてできるだけ少数の採用者にとどめておくことが、採用者における本社に対する高い帰属意識や仲間意識を醸成する観点から必要であろうと考えられる（もっとも、松下電器産業は毎年800人近くの採用者について、グループ企業を含めた本社一括採用を実施しているが・・・）。

また、この制度で重要なのは、本社採用者の存在よりも本社採用者とグループ企業採用者の入社後における業績評価による入れ替えシステムの存在の有無にある。入社時での成績・評価（旧陸海軍や官僚制度におけるハンモックナンバー）が昇進や人事異動に後々まで影響を及ぼすのではなく、抜擢者組のメンバーを適宜入れ替える柔軟な評価制度になっているのであれば、本社による一括採用制度の弊害は発生しないものと考えられる。

参考文献

- (1) 橘川武郎〔1992〕「戦後型企業集団の形成」『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会283頁。
- (2) 一連の三井の記述については、個々に頁をあげないが、安岡重明編〔1982〕『三井財閥』日本経済新聞社、(財)日本経営史研究所〔1978〕『稿本三井物産株式会社100年史』を参照。

- (3) 一連の三菱の記述については、個々に頁をあげないが、三島康雄編〔1981〕『三菱財閥』日本経済新聞社を参照。このほか三菱財閥時の本社・子会社間の協定及び人事労務政策については、三菱社誌刊行会〔1980〕『三菱社誌』各巻 東京大学出版会、および三菱商事株式会社〔1987〕『三菱商事社史 資料編』を参照。
- (4) 一連の住友の記述については、個々に頁をあげないが、作道洋太郎編〔1982〕『住友財閥』日本経済新聞社を参照。
- (5) 作道洋太郎編著〔1979〕『住友財閥史』教育社 138頁。
- (6) 武藤泰明〔1997〕『持ち株会社のすべて』日本経済新聞社46頁。
- (7) 住友信託銀行株式会社〔1976〕『住友信託銀行50年史』287頁、住友金属株式会社〔1994〕『日向方斉追想録』に収録されている日向方斉の『私の履歴書』806頁を参照。
- (8) 三菱グループにおけるトップマネジメントのキャリア及び人的ネットワークについては、拙稿〔1994〕「シニア経営者によるグループ企業間調整」『経営史学』第28巻第4号東京大学出版会を参照。
- (9) 朝日新聞99年2月6日記事。

(ひらい がくや 本学助教授)