

紹介

The French Business Elite, by David Hail and Henri-Claude Bettleignes

三 戸 公

この紹介しようとしている調査報告論文 The French Business Elite (European Business, October, 1968) は、一九七四年在外研究の途次、通称 INSEAD で有名なパリ郊外フオンテンブローの森の中にあるヨーロッパ経営大学院を訪れたさい、その教授で日本にも何度かいられたことのあるこの論文の筆者 H. Cl. de Bettleignes さんにいただいた資料の一部である。他に The European Business Elite: an Exclusive Survey in Six Countries (European Business, Oct. 1969) が面白いが、これには「全体及び部分の無断の reproduction は厳禁」といつとわつてある。いずれ、許可をえて紹介したいと思つてゐる。

この論文は、ヨーロッパ経営大学院 (European Institute of Business Administration, INSEAD) の企画した大規模な調査の一部を構成する予備的研究報告である。調査対象として、フランス、イギリス、ドイツ、イタリア、ベルギーの最大五〇〇社を選定し、各社の最高経営者 (chief executive officers) に質問状を郵送する形をとつた。この調査研究の目的は、最高経営者の社会出自、学歴、職歴についての資料を集め、ヨーロッパ諸国の国別異同を統一的に明らかにしようとするところにある。

たしかに、ヨーロッパの個々の国におけるビジネス・エリートの研究は数多くある。だが、その研究はいずれも一つ一つ異

なった手法を採用しているため、各国の比較研究ということになると難しい問題がある。われわれの最終的研究課題は、ヨーロッパ諸国の間にみられる異同を分析し、かつアメリカとの比較可能な資料を提供しようとするものである⁽¹⁾。

一連の調査研究のうち第一番目にあたるこの研究報告は、フランスの最高経営責任者 (President Directeur General, PDG) 日本では取締役長にあたるが以下では最高経営者とする一訳者) だけを対象とする。このフランスの最大企業五〇〇社における最高経営者に対して質問状が郵送された。一五九通の有効回答を受取ったから、回収率はほぼ三分の一ということになる。この回答は予備的研究という目的からみて、年間売上高を唯一の基準として分類された⁽⁴⁾。この対象会社のうち、四億三千万フラン以上の年間売上高を示す会社は四二社 (部門Ⅰ)、四億三千万から二億二千万フランまでは三七社 (部門Ⅱ)、二億二千万から一億二千万フランまでは三九社 (部門Ⅲ)、一億二千万フラン以下は四一社 (部門Ⅳ)、以上の構成となる。各部門の会社数は有効な分析を展開するに十分なものであろう⁽⁵⁾。

以下に展開される経営者像はその大ざっぱな輪郭のひとつにすぎない。抽出された対象者は、フランスのビジネス・エリートの中のほんの一握りを表わすものにはすぎず、その解釈には慎重な配慮が必要である。十分な注意をもってはじめて、全体としてのフランス社会を一般化することができる。

ここでは三つの重要な概念に注意を注ぐ。すなわち、社会出

自、学歴、職歴の三つである。ここに提示される資料は現時点のみを明らかにするものであって、フランスの経営者の間にこれまで生じてきた、あるいは現に生じつつある変化を明らかにするものではない。

この調査はフランスの経営者をめぐる現在の状況を一瞥するものにはすぎない。これまでフランスのビジネス・エリートに関する研究は若干なされてきている。これらの諸研究をとりあげ、動向比較を試みるのは、われわれの調査結果を整理し、完全な資料ができるもつと後の段階である。この数年にまたがる動向調査ができれば、さらにダイナミックな解釈をすることができるようになる。

年齢と出生地

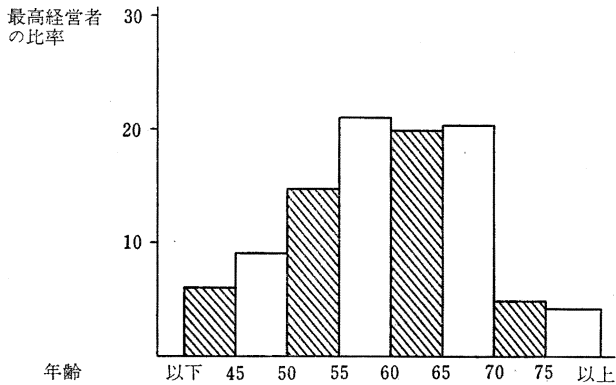
典型的な最高経営者 (PDG) はおよそ五十七歳で、フランスのどの地方よりもパリとその近郊で出生している。対象者のうち年齢の中央数は五十七歳で、平均は五十九歳である (表Ⅰ)。フランスの最高経営者のほぼ四〇%にあたる者はパリとその近郊で生れている (表Ⅱ)。明らかに、パリとその近接六県は第二位の重要性をもつ中央地方 (Central region) と共に、フランスの経営エリートを生み出す最も肥沃な揺籃の地といえる。北部と東部地方がそれぞれ一〇%を占めているのに対して、フランス以外の国で生れた者も同じ比率を占めている⁽¹⁾。フランスの経営エリートを輩出する土壌というのは、多くの他の国と同様に

[表1] (7) 年齢

部門(8) \ 年齢	I	II	III	IV
45以下	2.4	5.4	7.7	12.2
45-49	4.8	5.4	15.4	9.8
50-54	16.7	18.9	12.8	9.8
55-59	19.0	18.9	25.6	22.0
60-64	28.6	27.0	15.4	9.8
65-69	23.8	16.2	17.9	24.4
70-74	4.8	—	2.6	9.8
75以上		8.1	2.6	2.4

7. 以下の表の数字はパーセントである。
 8. 部門Ⅰは年間売上額4億3千万フラン以上の会社
 部門Ⅱは年間売上額2億2千万～4億3千万フランの会社
 部門Ⅲは年間売上額1億2千万～2億2千万フランの会社
 部門Ⅳは年間売上額1億2千万フラン以下の会社

その地方の産業の発展水準に関係しているようだ。経済発展と都市の成長によって、都市の児童は質量とも有利な教育機会を享受できるようになる。(13) 大都市のもつ流動的な地位構造の中にあって、教育は児童の職業に対する願望に大きな影響をおよぼ



し、上向移動の動機をはぐくむようになる。われわれのデータは、最高経営者にパリ出身者が多いということを示唆するのみならず、パリ生れということが最大企業の最高位に就くうえで大きな推進力となっていることも示している。パリ出身者の占める比率をみると、部門Ⅳの小会社では三分の一以下であるの

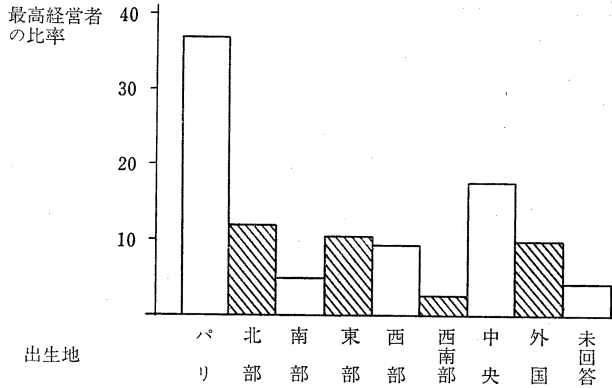
に対して、大会社（部門Ⅰ）になるとほぼ五〇％にも達している。この相違は後でとりあげる教育との関係で究明されねばならない。パリ出身者は、最高位に到る梯子を登ろうと非常に有利な教育を受けるという絶好の機会にめぐまれている。

〔表 2〕 出生地

部門 出生地	I	II	III	IV
パリ地方 ⁽⁹⁾	45.0	35.9	36.8	30.9
北部地方	7.5	7.7	7.9	16.7
南部地方	2.5	7.7	5.3	4.8
東部地方	7.5	10.3	13.2	7.1
西部地方	5.0	12.8	7.9	7.1
西南部地方	2.5	—	2.6	4.8
中央地方	12.5	15.4	15.8	19.0
外国	15.0	7.7	7.9	7.1
未回答	2.5	2.6	2.6	2.4

9. パリと周囲 6 県

一般的に言えば、企業が大規模化するにつれて最高経営者は高齢化する。部門ⅠおよびⅡにおける最高経営者の年齢の位数は六二歳である。しかし、部門ⅢおよびⅣの中小会社になると、年齢分布はもっと広がってくる。中小会社の最高経営者で



五〇歳以下の者は二二%もいるのに対して、部門Ⅰでの五〇歳以下は七%にとどまる。他方七〇歳以上の比率をみると、大会社では二〇社中一社に対して中小会社では一〇社中一社にいう。最高位の座にたどり着くまでの期間をみても、中小会社より大会社のほうが多くの時間を要するし、最高位の在任期間も大会社のほうが短い。

社会出身

フランスの最高経営者はどういう家庭の生れであろうか。アメリカのいわゆる「開放社会」という神話は、ヘンリー・フォード⁽¹⁴⁾、Henry Ford のような劇的な経歴を誇張する傾向があるとはいえ、もしその神話が真実とするなら、フランスは一体どうであろうか。フランス社会は階級の溝を徐々に埋めつつあるのか、貧乏人から金持ちへとという大幅な社会的向上移動を受け入れているのであろうか。最初にリブセットとペンディックスの言にしたがって、社会的流動性のパターンというのは西欧諸国の産業社会においてはほぼ同じ形態をとるものだ、と仮定しよう⁽¹⁵⁾。この立言の意味するところは、われわれの研究計画が全て遂行された段階で、ヨーロッパ諸国のビジネス・エリートの間には社会的流動性の大きな差異は認められなかった、ということである。だがここではフランスの情況だけを取扱う。この予備的研究報告では父親の職業を六つの概念に分類した。すなわち企業経営者 Chefs d'entreprises (ビジネス・リ

ダーと企業者 entrepreneurs)、自由職業(医者、弁護士、大学教授、幹部経営者 Cadres (最高ないし中間経営担当者)、商業従事者(卸売業者、小売業者)、公務員(官吏、公吏)⁽¹⁶⁾、事務員、労働者、農民、職人。この分類は疑いもなく非常に大ざっぱなものである。しかし、現在の調査段階ではそれで情況の大筋を把握するに十分であろう。

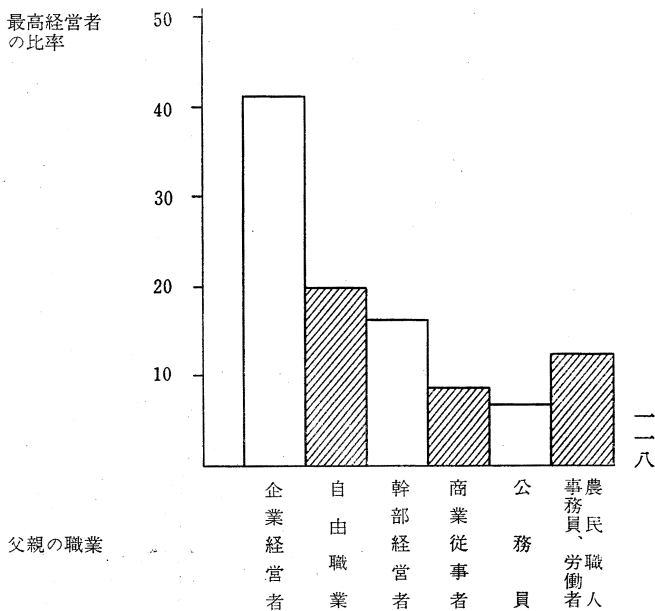
最初に表三によれば、最高経営者のほぼ四分の三は「上流および上流中間階級」(最初の三グループ)の出身者で占められている。下層階級出身者はわずか一〇%にすぎない⁽¹⁷⁾。その父親がビジネス・リーダーであった最高経営者は全体の四〇%以上もいる。フランスの最大会社における最高経営者の半分は企業経営者(ビジネス・リーダーと企業者)の子弟である。部門Ⅳの会社についてもほぼ同様のことがいえる。中ないし高額所得の家庭出身者に比較して、低所得家庭出身者は最高位に就く機会をほとんど与えられていない、ということとは明らかである。

表四に示される祖父の職業も非常に示唆的である。最高経営者の五〇%の者は上流中間階級および上流階級出身の祖父をもっている。最高経営者四人に一人は企業経営者の孫である。だが最高経営者の四分の一は最下層出身の祖父をもっていることも認められる。部門ⅡおよびⅢにおいては最高経営者の三七%は最下層出身の祖父をもっている。この企業規模に関連するかにみえる事実についてはここで説明することはしない。最高経営者一〇人に二人は自由職業者の子弟であり、祖父にまでさか

[表3] 父親の職業

部門 父親の職業	I	II	III	IV
企業経営者	51.4	43.2	22.9	48.8
自由職業	17.1	18.9	25.7	17.1
幹部経営者	5.7	13.5	22.5	17.1
商業従事者	14.3	—	8.6	7.3
公務員	5.7	8.1	8.6	—
事務員、労働者、 農民、職人	5.7	16.2	11.4	9.8

登っても同じ比率が当てはまる、というのには強調しておく価値がある。社会的上向移動は二世代を要するものであり、低下層出身者にとって自由職業は上向移動の一手段となるのかもしれない。



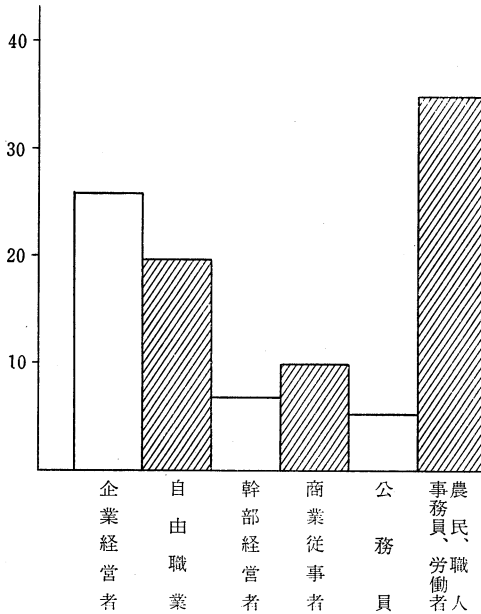
表三および四の資料をさらに分析してゆくことはできるけれども、その職業分類はきわめて大ざっぱなものであり、根拠のない解釈を展開するおそれがある。そこで、次のように結論することができ。たしかに、フランス社会には若干の社会的上向移動が認められる。とはいえ、フランス社会で成功できるか

どうかは父親の職業と家柄に密接に結びついている、というよく知られた見解をわれわれの資料は一般的に支持するものである。後でもっと詳しく取りあげるように、この結論の主要な解明は、ビジネス・リーダーの学歴とフランスの教育制度の検討

〔表4〕祖父の職業

部門 祖父の職業	I	II	III	IV
企業経営者	36.1	20.0	21.6	24.3
自由職業	13.9	22.9	18.9	29.7
幹部経営者	5.6	5.7	10.8	5.4
商業従事者	11.1	8.6	5.4	10.8
公務員	5.6	5.7	5.4	8.1
事務員, 労働者} 農民, 職人}	27.8	37.1	37.8	21.6

最高経営者の比率



最高経営者の結婚という問題は若干の論評を必要とする。全体として結婚は、一階級内の事象であるようだ(表5)。フラン

結婚と流動性

によってなされるはずである。

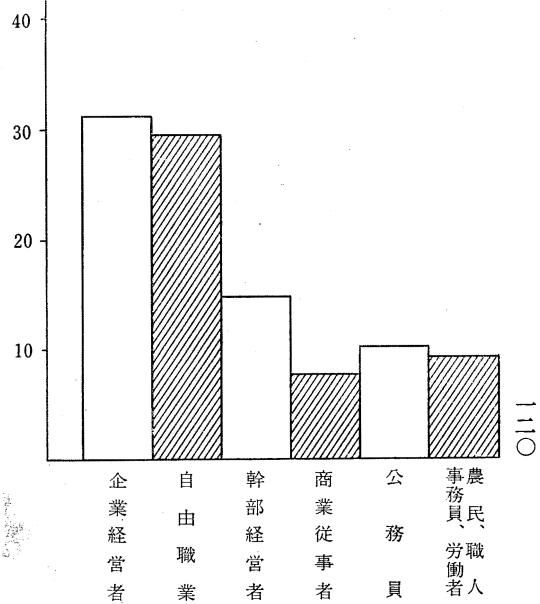
祖父の職業

〔表5〕 男の職業

部門 男の職業	I	II	III	IV
企業経営者	21.2	28.6	23.5	51.3
自由職業	42.4	22.9	38.2	12.8
幹部経営者	15.2	11.4	11.8	15.4
商業従事者	9.1	8.6	5.9	5.1
公務員	12.1	8.6	14.7	5.1
事務員、労働者、 農民、職人		20.0	5.9	10.3

ス企業の最高ポストは上流および上流中間階級の子弟によって独占されているという事実はすでに見てきた。最高経営者のほぼ四分の三の者は同じ社会階級出身の娘を妻としている。出世を望む若き経営担当者が成功の機会を増すためには、自分と同

最高経営者の比率



じ社会階級から、できれば自分より下層ではなく上層から妻を選ぶほうがいい。このことは小会社で最もよく当てはまる。たとえば、部門IVの最高経営者の五一%の者はビジネス・リーダーの娘と結婚している。全体の最高経営者の三分の一はビジネス・エリートの子と結婚している。しかし、最高経営者四人に

一人は三つの最下層出身者を妻としていることも認められる。これらの最高経営者はあまり裕福ではない家庭出身者であり、同じ下層階級内で結婚している、といえそうだ。この点については後でもっと詳しく分析するであらう。

教育と成功

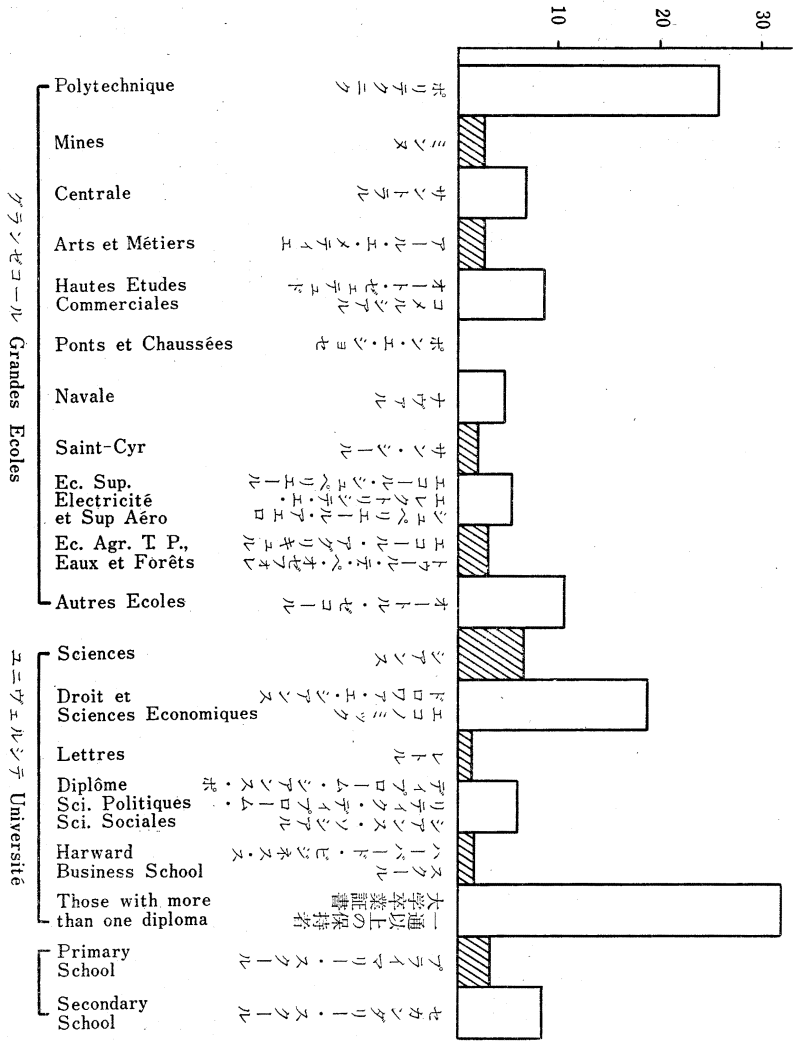
フランスの児童は社会的および経済的背景のゆえに、公平な教育機会を与えられていないと説く書物は数多くある。デヴィト・グラニックはヨーロッパの経営者を比較して次のように書いている。「(フランスの)最高経営者の地位はグランゼコール(Grandes Ecoles)という専門学校の卒業者に限定されている。この学校に入学するための資格は高校課程の卒業証書である。しかし、その卒業証書をもつことができるのは、企業所有者、会社重役、自由な専門職業従事者、政府高官の子弟に限られている。肉体労働者、従業員、農民の子弟はいかに才能に恵れたとしても、最初からそのレースから除外されているのである。」⁽¹⁸⁾

この見解は誇張されたものだということはずでに明らかにした。というのは、われわれの調査によれば、最高経営者のうち一〇%の者はグラニックの言う「最初からレースから除外される」という最下層出身者であるからだ。

しかしながら、表六によれば最高経営者の半数以上は、フランスで「グランゼコール」と呼ぶ学校の卒業者で占められている。

最高経営者四人に一人はグランゼコールのうち最高の名門を誇るポリテクニク校(Ecole Polytechnique 高等理工学校)の卒業者である。最高経営者三人に一人は一つ以上の卒業証書をもっている。さらにそのうちの三分の一以上の者は、ポリテクニク校の最上級課程を修了した後でミンヌ校(Ecole des Mines 高等鉱山科学校)やボン・エ・ショセ校(Ecole des Ponts et Chaussées 高等土木科学校)のような別のグランゼコールから取得した二つ目の卒業証書をもっている。一つ以上の卒業証書をもつ者で上記以外の者は、大学の卒業証書か学位をもつグランゼコール出身者であるが、大学卒業証書ないし学位を二つ持っている大学人かである。最高経営者の一〇分の一強の者だけが高等教育をなら受けていない。

明らかに、最高経営者といわれる人物はフランスで最高の威信を誇る名門校で教育を受けた教養人である。しかし、ポリテクニク校や名門グランゼコールに入学するのはたやすくないことではない。競争が非常に厳しいからである。まず最初に、誰を入学させるかを決定するきわめて厳しい資格審査手続きである「競争試験」に合格しなければならない。昔からこれに合格するためには、適当な中等学校の進学コースを選び、さらにできれば選り抜きの最優秀の少年のみを養成する(私立か公立の)予備校に通わなければならない。この予備校通学をするかどうかは、少年みずからの大望に依存するばかりではなく、親自身の置かれた環境によっても決定される。フランスでは社会・経



済的に下層の出身者が高等教育を受ける比率は減少している。下層出身者が名門校のための進学コースや予備校で学ぶということはほとんどありえない。フランス社会で出世のための高い教育を受けることができるかどうかを決定する要因は、その少年の家庭が属する社会的地位であり、これから生れる環境的諸条件である。

表六の示すところによれば、高等教育を受けた最高経営者一〇人に六人は工学を専攻し、他方一〇人中三人は法学および経済学を専攻した。最高経営者の大部分は技術者として訓練されているのである。経営学（高等商学 *Hautes Etudes Commerciales*）の学位を持つ者はかろうじて一〇人中一人までもゆかゆかない程度である。これに対してアメリカでは四人に一人はその学位保持者である。

フランスには全体としてのビジネス・エリートと上流中間階級の内部に明確な自己繁殖過程といえるものが存在すると要約できる。この閉鎖性は知性によるものではない。知性は一階級の特権ではないからだ。この閉鎖的過程は環境的諸条件と機会によって強く影響されたものである。今日、「いかなる職業を選択するかは個人の決定によってではなく、むしろ個人をとりまく外部の影響の結果によって決まるものである」¹⁹⁾。

企業間移動

フランスの最高経営者は企業間を転々と移動しているか。

企業間移動によって昇進してゆくといわれるアメリカの経営者と比較して、ヨーロッパの経営者は同一企業に長いことふみとどまる傾向があるといわれている。しかし表七によれば、フランス産業にはかなりの企業間移動がみられる。最高経営者一〇人中三人は産業内での移動を経験していない。これに対して、七割の者は一社以上の企業間移動をしている。一〇人中二人は三社以上を渡り歩いている。おおむね、大企業になればなるほど、移動は少なくなるといえる。部門Ⅰの最高経営者のほぼ半数の者は同一企業に終始し、移動経験をもっていない。三社以上の移動をした者は一〇中一人を少し越える程度である。

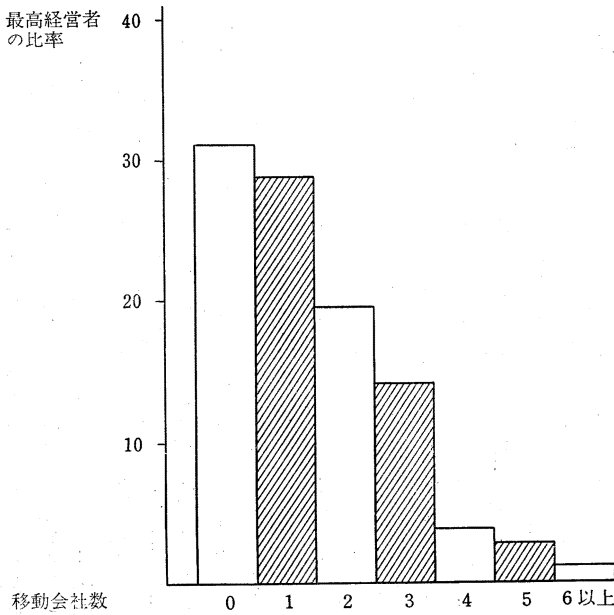
同一企業での長期勤続ということが最高経営者の地位に就くための必要条件とはなっていないようだ。しかし、最高経営者のほぼ半数は現在の会社で二〇年以上勤めているし、この比率は最大会社になれば増大している。部門Ⅳの小会社はこれと違った様相を示す。ここでは四人に一人ははまだ勤続数年といわば新入社員であり、また四人に一人は四〇年以上の勤続者である（表8）。表九から次のように言うことができる。小会社の最高経営者は移動志向的な傾向をもち、その半数は最高経営者の地位に五年以下しか在任していない。総体的にみれば、最高経営者全体の四分の一は現在の会社で勤続年数一〇年以下であり、他の四分の一は勤続年数三〇年以上である（表8）。最大会社における最高経営者の四〇%の者は、現在の地位に一〇年以上就いており、これに対して小会社では三三%の者が一〇年

以上の在任者である。大会社における最高経営者の在任期間の
 中位数は約八年である。

最も有益な経験

[表7] 企業間移動

部門 移動会社数 (社)	I	II	III	IV
0	46.3	30.8	25.0	23.1
1	26.8	25.6	32.5	28.2
2	14.6	23.1	22.5	23.1
3	2.4	15.4	17.5	15.4
4	7.3	5.1	2.5	—
5	2.4	—	—	7.7
6以上				7.7



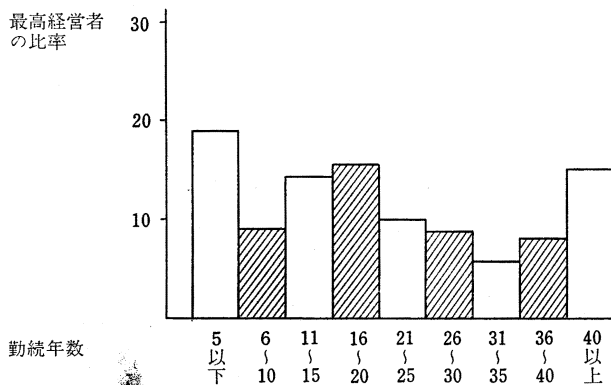
最高経営者は自分の職歴のなかでどのような経験を最も役立つ
 ったと考えているのか、また、将来最高経営者になるべき人
 とってどのような経験が最も役立つと考えているのであろう
 か。表一〇と一一がその所見を表している。
 全般管理 (General Administration) が最も有効だとするの

が一般的見解である。(20)これはとくに最大会社の最高経営者の場合に当てはまる。マーケティングは二番目に有効だとみなされており、将来の最高経営者にとって全般管理とほぼ同様に役立つものと強調されている。製造部門(Manufacturing)、工

〔表 8〕現在の会社における勤続年数

部門 勤続年数 (年)	I	II	III	IV
5以下	19.0	24.3	5.1	24.4
6-10	4.7	13.5	10.3	7.3
11-15	9.5	5.4	28.2	7.3
16-20	11.9	16.2	12.8	14.6
21-25	11.9	5.4	15.4	4.9
26-30	11.9	10.8	5.1	4.9
31-35	4.7	5.4	7.7	4.9
36-40	11.9	8.1	7.7	7.3
40以上	14.3	10.8	7.7	24.4

学・科学部門(Engineering and Science)、その他はあまり重視されていないようだ。このことは次のような事実によって説明されるかもしれない。つまり、最高経営者の大部分は技術者として教育されており、だからこの二分野の仕事はりっぱにこなすことができると考えている、ということである。経営学



〔表9〕 最高位の在任期間

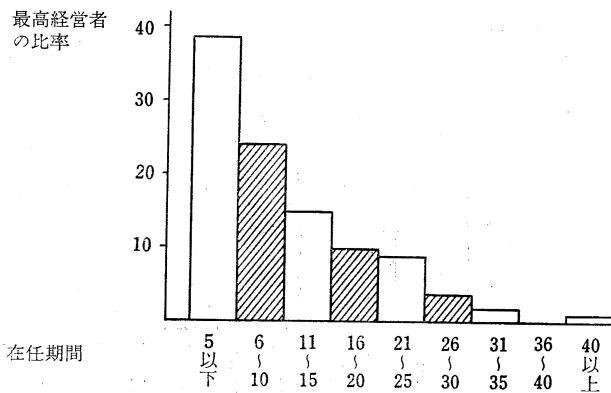
部門 在任期間	I	II	III	IV
5以上	43.6	31.7	25.6	50.0
6—10	15.4	31.7	28.2	17.5
11—15	17.9	12.2	17.9	10.0
16—20	10.3	9.8	10.3	7.5
21—25	7.7	9.9	10.3	5.0
26—30	5.1	2.4	5.1	2.5
31—35		2.4		2.5
36—40				2.5
40以上			2.6	2.5

に対する素養の欠如分は全般管理の経験を通じて補うのであろう。国際的経験が将来の最高経営者にとって重要であるともみなされていないのは、最近まで最高経営者みずからが国際関係部門の補佐もなく国際的諸問題を取扱ってきたかという事実を反

映するものであろう。

報酬

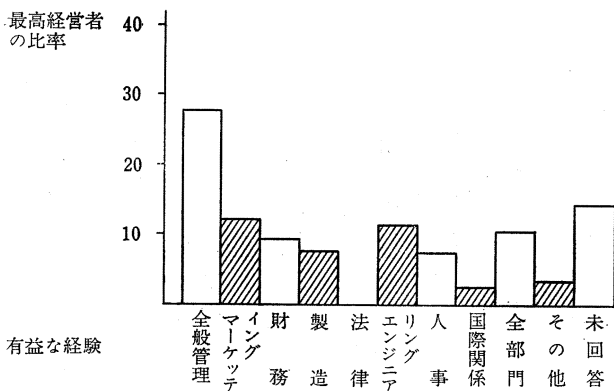
表一二は最高経営者の年俸を示している。予想されるように、フランスの最高経営者に対する金銭的誘因は企業規模によ



[表10] 最も有益な経験は何か

部門 有益な経験	I	II	III	IV
全 般 管 理	37.5	18.4	30.0	22.0
マーケッティング	10.0	15.8	7.5	7.3
財 務	12.5	5.3	—	14.6
製 造	7.5	7.9	5.0	7.3
法 律	—	—	—	—
エンジニアリング	—	10.5	12.5	9.8
人 事	5.0	13.2	2.5	4.9
国 際 関 係	—	2.6	7.5	—
全 部 門	5.0	7.9	17.5	4.9
そ の 他	—	5.3	2.5	4.9
未 回 答	22.5	13.2	15.0	24.4

って大いに異なる。最高経営者の三分の一は年間二四万フラン以上を受取り、わずか五%の者だけが年間一〇万フラン以下を受取っている。明らかに企業が大規模化するにしたがって、給料も高くな



る。部門Iにおける最高経営者の半数の者は二四万フラン以上を受取り、この比率は部門IIでほんの少し下がる。部門IIIになると、これは一〇人中三人のところまで落ち、部門IVではさらに大幅に落ちて一〇人中一人プラスアルハのところまで下がる。給料の高さの中間をみれば、部門Iでは二四万フラン以上

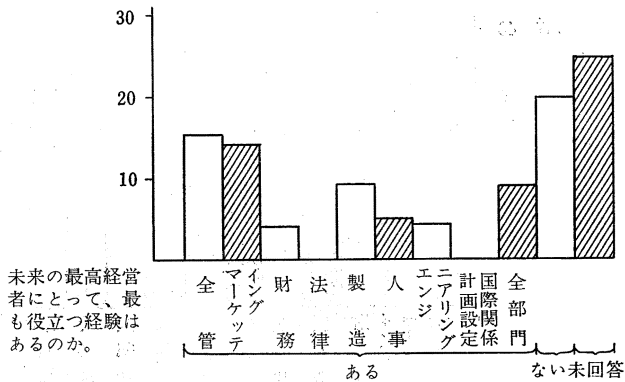
[表11] 未来の最高経営者にとって最も役立つ経験はあるか？

		I	II	III	IV
あ る	全 般 管 理	9.5	16.2	17.9	17.1
	マ ー ケ ッ テ ィ ン グ	16.7	16.2	10.3	12.2
	財 務	2.4		2.6	7.3
	法 律				
	製 造	14.3	2.7	5.1	9.8
	人 事	7.2	5.4	2.6	
	エ ン ジ ニ ア リ ン グ	2.4		2.6	7.3
	計 画 設 定				
	国 際 関 係				
全 部 門	2.4	10.8	10.3	7.3	
な い		19.0	16.2	25.6	17.1
未回答		26.2	32.4	23.1	22.0

の階層にあり、部門Ⅱでは二〇万〜二四万フラン階層に落ち、部門Ⅲでは一八万〜二〇万フラン階層に、部門Ⅳではさらに落ちて一四万〜一八万フランとなる。この研究が完成した段階で、他のヨーロッパ諸国との給与水準の差異を把握できるであ

ろう。

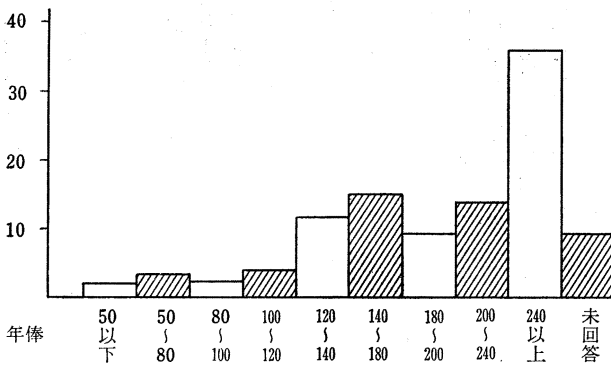
以上の調査研究によって、フランスの最高経営者の輪郭を大ざっぱに描くことができる。フランスの最高経営者は、五〇代後半の年齢で、パリ近郊の裕福な家庭に生れている。かれはポリテクニク校か他の名門グランゼコールで工学学位を取り、自



〔表12〕 報 酬

部門 年俸	I	II	III	IV
(千フラン) 50以下	2.4	—	2.6	—
50—80	—	2.7	2.6	2.4
80—100	—	—	2.6	4.9
100—120	4.8	2.7	2.6	2.4
120—140	7.1	8.1	15.4	17.1
140—180	7.1	10.8	15.4	29.3
180—200	9.5	2.7	7.7	12.2
200—240	14.3	21.6	10.3	9.8
240以上	47.6	45.9	30.8	12.2
未 回 答	5.4	5.4	10.3	9.8

分より下層というよりは上層かないしは同じ社会経済階層出身の娘を妻としている。かれは約八年間最高経営者として在任し、四〇歳前後で現在の会社に入社している。かれの年俸は二〇万フラン前後である。



もちろん、こうした大ざっぱな経営者像は予備的研究という目的から描かれるものにはすぎない。われわれの最終的課題はヨーロッパ諸国の比較可能な資料を集出し、通文化的観点に立つてヨーロッパのビジネス・エリートの特質を提示することにある。その最終的研究報告ではヨーロッパ各国の資料をもっと綿

密に分析し、まとまった結論を提示するのである。

注1 ヘイドリックとストラグル Heidrick and Struggles のコンサルタント会社が、一九六七年、アメリカの最大企業四七二社の最高経営者 (Presidents) について調査をした。この資料をわれわれはヨーロッパとの比較に使うだろう。そのアメリカの調査結果をわれわれの質問事項作成のために原資料として使用するのを、このコンサルタント会社から許可されている。

2 対象会社の出典は、『アントナルブリーズ』誌 *Entreprise* 六三三号、一九六三年一〇月二八日発行、に記載をわけてある。フランスの代表企業五〇〇社—一九六六年—一九六七年である。

3 われわれはこの回答者に感謝する。かれらの助力がなかったらこの研究報告はできなかつたであろう。

4 回答を産業タイプ、自己資本、従業員数などでも分類はした。しかし、この分類を適用するのは、国際的規模でのことも完全な分析ができた後のことである。

5 この論文で「小企業」(部門IV)といっても、それは相対的なものにすぎない。というのは、小企業といっても部門の企業はフランスの最大五〇〇社内にランクをれる会社だからである。

6 Nicole Delefortrie-Soubeyrou, *Les Dirigeants de l'Industrie Française*, Lib. Armand Colin, Paris 1961. François Jacquin, *Les Cadres de l'Industrie et du Commerce en France*, Lib. A.C. Paris 1955. Jean E. Humblet, *Les Cadres d'Entreprises*, Ed. Universitaires, Paris 1916. David S. Business and the Businessman in France, Harvard University mimeograph.

10 中央地方の数値は、この地方を広めに分類しているので、大きく異なるであろう。

11 この外国生れの数値はアメリカの場合の約三倍となっている。Profile of a President, Heidrick and Struggles, Chicago 1967. p. 2 を参照。

12 中央地方の場合はこの例外である。

13 フレン・シヤール Alain Girard がしばしば指摘していることである。以下参照 'Enquête Nationale sur l'Orientation et La Sélection des Enfants d'Age Scolaire, Population 9, 1964, pp. 607-621.

14 Seymour Martin Lipset and Reinhard Bendix, *Social Mobility in Industrial Society*, Berkeley, University of California Press, 1959, p. 117.

15 同書、一三頁

16 中級および上級官吏はカードル Cadres に分類している。

17 会社での出世によって社会的上昇移動を達成した人達は、こうした質問調査にためらうことなく応じているであろう。しかし、その所見がそのまま事実であるとは限らなう。

18 David Granick, *The European Executive*, Doubleday, N. Y. 1962, p. 149

19 Paul F. Lazarsfeld, *Jugend und Beruf*, Quellen und Studien zur Jugendkunde, Bd. 8 (Jena: G. Fischer, 1931) s. 13.

20 調査対象者の三分の一は公益事業か官庁に勤務した経歴をもっている。この経歴者の比率は高ちが、部門IVではやや落ちる。以上の事実を、グラニックの言うところのフランスにおける政府と産業

界の相互依存関係を立証するものであるし、トップ層の公的部門から私的部門への天降りを実証している。