

〔論 文〕

# 戦後日本のサラリーマン経営者の属性とキャリアパス — 日立、東芝、三菱電機 —

## 金 容 度

### はじめに

戦後日本の大企業のトップマネジメントは、主にサラリーマン経営者によって占められたといわれる。いわば、内部昇進型の“専門経営者”が戦後日本大企業経営者の主流であったというのである<sup>1)</sup>。しかし、日本のサラリーマン経営者の属性やキャリアパスについては、実証的に解明されていない部分も多い。例えば、サラリーマン経営者達が入社するまでのバックグラウンドはどうであって、入社してどの程度長く働いて、またどのようなキャリアを積んで経営者になったか、トップマネジメントに加わってからどの程度長く働いたかなど、解明されていない疑問が数多い。

こうした研究史上の空白は、戦後日本のトップマネジメントの先行研究が、一定時点、あるいは、いくつかの時点での各社社長の「スナップ写真」のみに焦点を絞って分析を行っていることに負うところが大きい。

例えば、伊丹(1995)は、1955年、73年、91年の3時点で、金融、電力、ガス・電話を除く、どこかで株式上場されている企業100社の社長を中心に、大企業がトップ・マネジメントをどのように育成し、選び、交代させてきたのかを検討している<sup>2)</sup>。田中・守島(2004)は、伊丹のサンプル抽出方法を踏襲して、代表的な大企業200社(製造業131社、非製造業69社)を抽出して、歴代社長、延べ714名について分析を加えている<sup>3)</sup>。

三品と三品・日野<sup>4)</sup>は、経営者不在の日本企業論の流れに異を唱える<sup>5)</sup>とともに、「日本企業は現場とミドルでもつ」という通説を批判的に検証することを狙いに、社長についての実

証分析を行っている。具体的に、三品(2004)は、有価証券報告書の「役員状況」、会社四季報、新聞、社史、人事興信録、当該企業への問い合わせを利用して、電機・精密機器業界の1部上場企業163社を選定し、1955年から99年の45年間の電機・精密機器業界の歴代社長833人について分析を加えている。この研究は、大企業だけでなく中堅企業、なおかつサラリーマン社長だけでなく創業経営者も分析対象とする上、分析業種を電機・精密機器業種に限定するなどの点で他の先行研究と異なる。なお、三品・日野(2011)は、65年、80年、95年、2010年という4つ時点を基準に128社の社長を取り上げている。

学術的な研究ではないが、『東洋経済統計月報』も非定期的に上場企業社長についての調査結果を掲載している。例えば、1987年に、上場企業社長についてのアンケート結果を分析しており<sup>6)</sup>、1989年7月にも、上場1,985社、生保・非上場損保24社、計2,014社を選定し、そのうち、アンケートの回答を得た461社(1部上場258社、2部181社、地方上場・生損保22社)の社長についての情報を分析している。

しかし、社長だけを分析することによる限界は大きい。内部昇進型のサラリーマン経営者が続けて輩出されたとすれば、そのサラリーマン社長は組織の中の昇進階梯にいる多くの社長予備軍の一人にすぎない。さらに、戦後日本の大企業の場合、社長一人ではなく、トップマネジメントグループによる集团的経営、及び集团的意思決定が多かったといわれる。これらの点を考慮するだけでも、社長のみを分析対象にすることはサラリーマン経営者についての分析として極めて不完全なものであるといえる。社長一

人ではなく、より広く、役員全体を分析する必要がある。

そこで、本稿では、戦後日本の代表的な大企業の事例から、役員全体の属性について実証的な分析を試みることによって、先行研究の成果を再吟味する。ただ、先行研究の中でも、役員を対象とする研究がないわけではない。例えば、『東洋経済統計月報』1992年10月号と2007年11月号には、その時点での役員についての分析がなされている<sup>7)</sup>。例えば、同紙の92年10月号には、「上場会社役員」(91年8月～92年7月)、東洋経済刊『役員四季報』(上場会社・1993年版)を利用し、上場2,105社と生命保険23社、非上場損害保険6社、主要経済機関など18社、合計2,152社を対象企業として抽出し、それらの企業の役員4万943名のデータから分析を加えている。同紙の2007年11月号には、同年6月末から8月上旬にかけ、4,200社を対象に分析を行っている。

また、橘木・連合編<sup>8)</sup>は、1994年版『東洋経済役員四季報』に記載されている、全国上場、非上場の大手損保、相互会社の生保の役員(取締役及び監査役)4万8,000名の中から無作為に抽出した8,000名に調査票を配布し、回収された2,246名(回収率28.1%)を対象に分析を行っている。

だが、これらの役員研究はいずれも一定時点を基準にした大量サンプルを用いる分析であり、実証面の解像度が高いものとはいえない。こうした問題意識で、本稿では特定個別企業の有価証券報告書の役員情報を利用して、役員(監査役を除く<sup>9)</sup>)の属性とキャリアパスを分析するとともに、先行研究の分析結果との比較も行う。

本稿の事例企業は、日立、東芝、三菱電機の、いわゆる日本の総合電機3社である。損保、生保の役員を対象にする橘木・連合編とは、対象にする業種が異なることでもあるが、本稿で、なぜこの総合電機3社を取り上げるかについて述べておこう。

第1に、これら総合電機メーカーは、戦後に着実に成長し、企業規模面で戦後の日本大企業の最上位の一角を占める企業群である。従って、

戦後の日本大企業としての代表性をもつ。第2に、企業規模が大きいだけに、社内のポスト体系や昇進のヒエラルキーが整備されている。本稿の問題意識がサラリーマン経営者の属性を理解するために、社長のみならず、その予備軍である役員全体までに分析対象を広げることにある点を考えれば、その予備軍の昇進の階梯が整備されている企業が観察対象として相応しい。第3に、戦後日本の大企業が多角化を行う場合、関連多角化が多く、そのため、携わっている事業の範囲はそれほど広くないといわれる。その中で、本稿の3社は「総合」という言葉からも分かるように、抱える事業数が多く、相対的に事業範囲も広い企業群である。事業範囲が広いことは、社内人材の専門が多様である可能性が高いことを示しており、それゆえ、役員層も多様な専門の人によって構成されていた可能性が高い。したがって、幅広い専門のサラリーマン経営者の属性を分析できるという点も、本稿の3社事例選定の理由である。第4に、戦後、日本企業が高い国際競争力を誇ったのは主に製造業で、その製造業の代表的な業種の一つが電機電子産業であり、その電機電子産業をけん引したのがこれら総合電機3社である。第5に、3社ともに、長い歴史をもつ企業である。それゆえ、長期間役員の属性の変化を観察できる。第6に、この3社が携わった事業のほとんどは、速い技術進歩を特徴とするものであり、なおかつ、技術が競争力や事業拡大に極めて重要であった。したがって、こうした技術の重要さが経営者の属性キャリアパスにどのように影響したかを観察できることが期待される。最後に、これら3社の間には抱える事業領域において、互いに重なる部分が多い。それだけ、3社間の類似性も多いことである。したがって、複数の企業を比較する上で、この3社を取り上げることが違いだけでなく共通点も分析できるメリットがあり、役員の属性の分析においても同じことがいえる。

もちろん、分析事例企業が限定されることによる問題点がある。しかし、少数の企業事例に絞ることによって、企業内の長期間にわたるプロセスの観察が可能であり、また、少数の事例

を観察することによって、実証分析の解像度を高められることが期待できる。

なお、本稿の分析は、1次資料ではなく、1950年代～80年代の有価証券報告書という公表資料を利用するため、役員個人のキャリアパスについてのより詳細な情報が得られないという限界をもつ点を予め断っておく。

### 1. 役員数

まず、1950年代～80年代の40年間の3社役員数をみておこう(図1)。日立の役員数は、50年代には15名前後、60年代には20名前後、70年代には20～25名、80年代には30名前後で推移した。緩やかに増加したといえる。また、役員のうち、常務の数は階段状に増加するパターンを現わしており、一定の時点で増加が顕著であった。例えば、常務は50年代前半にいなかったが、55年5名になり、その後、大きな変化はなかったが、70年代に入り、9名～12名になった。

東芝の役員数は、1960年代半ばまで15名～20名で推移したが、68年に一気に6名が増えた。その後77年まで20名～25名で推移し、78年と79年に28名、30名に増加し、80年代には26名～30名であった。日立と同様に、目覚ましい変化はなかったものの、漸増していた。

三菱電機の役員数の推移は日立と極めて類似している。すなわち、1950年代を通して10名台後半で推移し、60年代初めに23名～24名に急増し、60年代にその水準を維持した後、70年代には、専務ポストが新設されたこともあって、30名程度に増加し、80年代にもさほど変化しなかった。

要するに、毎決算期のデータから、3社ともに役員数が、50年代から80年代にかけて緩やかな増加趨勢にあったことが分かる。この点は、10年ごとの3社の役員数を集計した表1によっても確認できる。ただ、50年代には日立の役員数が3社のうち最も多かったが、60年代から日立の役員数が最も少なかったことから、日立の役員数増加速度が他2社より遅かったことが分かる。

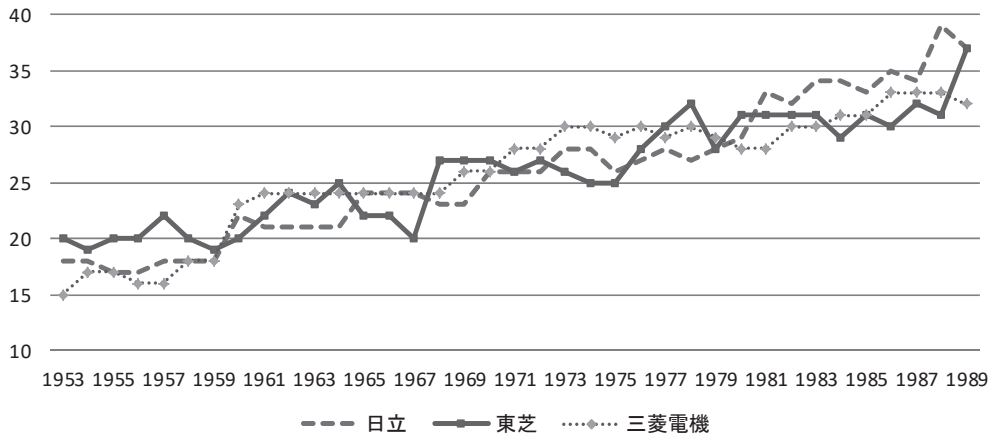
表1 総合電機3社の年代別歴任役員数(人)

|        | 日立 | 東芝 | 三菱電機 |
|--------|----|----|------|
| 1950年代 | 31 | 24 | 24   |
| 1960年代 | 45 | 50 | 47   |
| 1970年代 | 51 | 56 | 56   |
| 1980年代 | 60 | 66 | 66   |

注：監査役は除く。  
資料：各社有価証券報告書。

また、この表によれば、役員数は3社間に近

図1 総合電機3社の役員数推移(1953年～1989年、名)



出所：各社有価証券報告書

接しており、さほど差がないことも読み取れる。1990年代初め、『東洋経済統計月報』の集計<sup>10)</sup>で、東証一部上場企業の1社平均役員数が19名程度であったことから、本稿の3社の役員数はやや多い方であるものの、その差はそれほど大きくないといえる。

他方、伊丹によれば、第1次オイルショックを前後にして、日本の大企業は役員デフレから役員インフレに転じた<sup>11)</sup>。すなわち、伊丹は、高度成長期を戦後の産業の第1の波の時代(1955年～73年)とみて、この期間に、日本の大企業の従業員1,000人当り役員数が、55年の3.5人から73年の2.7人へと大きく落ち込んだという。伊丹は、これを役員デフレと呼んでいる。しかし、第2の波(73～91年)の時代には、従業員数が減っている反面、役員数は増えた結果、従業員1,000人当りの役員数が、2.7人から3.7人と大きく増え、役員インフレがかなり激しかったという。

本稿3社の有価証券報告書から、従業員数/役員数を計算してみれば、大雑把には、伊丹の指摘と類似な動きが確認できる。つまり、1950年代～80年代の間に一回の転換点があって、役員インフレから役員デフレに転じている。しかし、伊丹のいう大企業一般の動きと異なる点も少なからず観察される。第1に、3社の従業員1,000人当りの役員数は伊丹のいう水準よりかなり低かった。例えば、前述したように、55年に、伊丹が計算した従業員1,000人当りの役員数は3.5人であるが、図2で分かるように、同じ年に日立は0.6人程度であった。東芝も0.8人、三菱電機も0.9人にすぎなかった。また、73年に、伊丹が計算した従業員1,000人当りの役員数は2.7人であったのに対して、同じ年に日立は約0.35人にとどまった。東芝と三菱電機もそれぞれ0.4人、0.5人程度にとどまった。伊丹の数字に比べると、9分1～5分の1にとどまった。大企業一般より本稿の3社で、役員になるためにはより「狭き門」を突破しなければならなかったこと、つまり、社内で役員になるためのより激しい競争が行われたことが分かる。このことは、企業組織の中で、市場原理がより強く働いていた例であると解釈でき

る。

第2に、図2によれば、日立は、高度成長が続いていた1960年代後半に既に従業員1,000人当りの役員数の下落が止まっていた。つまり、不況のオイル・ショック期ではなくすでに第2次高度成長期に役員デフレは終息していたのである。

第3に、70年代以降、従業員1,000人当りの役員数が3社共に上昇しているものの、その上昇スピードは極めて遅い。伊丹がいつているような激しい役員インフレとは到底いえない。むしろ、図2から分かるように、日立などでは、50年代後半から60年代半ばにかけての変化、つまり、役員デフレの激しさが際立つ。従って、本稿の事例企業では、大企業全体に比べ、従業員1,000人当りの役員数が下方に抑えられる形で変化していたといえる。役員になることがより厳しかったのである。

## 2. 役員の入社時期

3社の役員がいつ入社したかを分析してみると、1950年代の役員の中では、20年代入社の人が多数派で、60年代の役員は30年代入社組が多かった<sup>12)</sup>。70年代の役員には40年代入社組が多く、80年代の役員の半数以上が50年代に入社した(表2)。つまり、大雑把には、3社共に、平均30年程度の勤続年数の人が役員陣を構成していた。ただ、年代別、企業別、役員ポスト別には就任までの勤続年数に違いがあるが、この点については後述する。

3社共に、戦後入社が多数派になったのは1980年代であった。世界市場で日本電子メーカーのパフォーマンスが高かった80年代に、初めてその代表的な企業群であった総合電機3社で、戦後入社した人達が経営の舵取りを担うようになったのである。別の言い方をすれば、70年代までのほとんどの役員は戦前に入社した人達であったということになり、戦後30年以上にわたって、戦後入社の人達の役員としての存在感は低かったといえる。戦後の有力大企業で、60年社長と70年社長が戦前、80年社長が戦中、90年社長、2000年社長が戦後

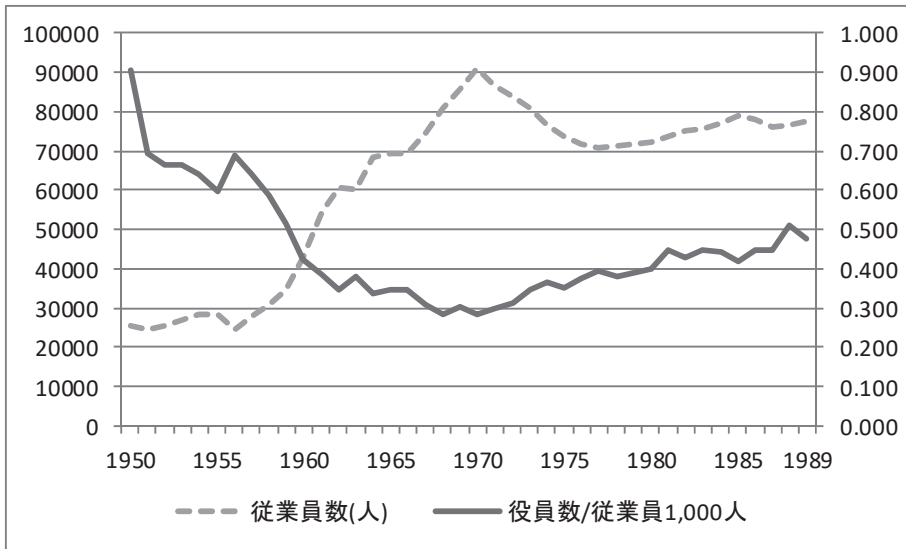
入社であったという先行研究<sup>13)</sup>とも概ね整合的である。

他方、3社間には違いも観察される。まず、他の2社に比べ、三菱電機は役員の入社時期が早かった。例えば、1960年代の三菱電機の役員のうち、20年代に入社した人が4割を占め、日立と東芝よりはるかに高い比率であった。70年代の役員のうち、30年代入社者の比重、そ

して、80年代の役員のうち、40年代入社者の比重も、三菱電機が最も高かった<sup>14)</sup>。

東芝と日立を比較すれば、50年代の役員の入社年度分布では、東芝が早く入社した人の比重が相対的に高く、逆に、70年代の役員では、日立がより早く入社した人の比重が高かった。例えば、50年代の日立の役員で20年代入社者の割合は6割を超えて、30年代入社者は1割

図2 日立の従業員数及び従業員1000人当り役員数(人)



資料：日立製作所『有価証券報告書』

注：従業員数は各年度末。従業員数は右目盛り、従業員1,000人当り役員数は左目盛。

表2 3社役員の入社年別構成(%)

| 年代       | 企業名  | 合計    | 1910年代 | 1920年代 | 1930年代 | 1940年代 | 1950年代以降 |
|----------|------|-------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 1950年代役員 | 日立   | 100.0 | 25.8   | 61.3   | 12.9   | 0.0    | 0.0      |
|          | 東芝   | 100.0 | 25.0   | 37.5   | 37.5   | 0.0    | 0.0      |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 33.3   | 66.7   | 0.0    | 0.0    | 0.0      |
| 1960年代役員 | 日立   | 100.0 | 8.9    | 28.9   | 55.6   | 6.7    | 0.0      |
|          | 東芝   | 100.0 | 6.0    | 28.0   | 48.0   | 18.0   | 0.0      |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 6.4    | 44.7   | 48.9   | 0.0    | 0.0      |
| 1970年代役員 | 日立   | 100.0 | 0.0    | 2.0    | 29.4   | 43.1   | 5.9      |
|          | 東芝   | 100.0 | 10.5   | 3.5    | 40.4   | 40.4   | 15.8     |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 0.0    | 1.8    | 53.6   | 33.9   | 10.7     |
| 1980年代役員 | 日立   | 100.0 | 0.0    | 0.0    | 6.7    | 30.0   | 63.3     |
|          | 東芝   | 100.0 | 0.0    | 0.0    | 5.5    | 28.8   | 65.8     |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 0.0    | 0.0    | 9.1    | 40.9   | 50.0     |

強にすぎなかったのに対して、50年代の東芝の役員は20年代入社者と30年代入社者が同比率であった(表2)。それだけ、東芝の役員で遅く入社した人の比重が高かったといえることができる。しかし、70年代の役員では、30年代入社者の比重が日立は3割、東芝は4割であり、東芝は10年代入社者もまだ1割を占めていた。70年代役員構成では、東芝が日立より早く入社した人の割合が高かったのである。それは、戦後高度成長期を通じて、日立に比べ、東芝の役員若返りがより顕著だった可能性を示す。この点は、後述するように、東芝と日立の役員就任年齢を比較することによっても確認できる。

### 3. 役員の入社前の経歴

#### (1) 学歴

日立、東芝、三菱電機の3社役員で、戦後早い時期から大卒者の比重が高かった。表3によれば、すでに1950年代に三菱電機の役員のうち大卒者は8割を超えており、日立と東芝の場合もそれぞれ55%と6割強の高い割合であった。

ただし、日立と東芝では、1950年代までは高卒の役員もかなりいた。例えば、50年代に日立は高工出身役員が3割、高商出身役員が

13%を占め、役員半分の弱が高卒であった。東芝も50年代には高工出身が役員3分の1を占めていた。

だが、1960年代以降、高卒役員割合は、東芝と日立共に急速に下がり<sup>15)</sup>、逆に、日立と東芝役員の大卒者比重は時間が経つにつれて高まった。例えば、日立は同比重が60年代に73%に上昇し、70年代には86%、80年代には9割に達した。東芝も60年代に、同比重が80%にまで上昇し、70年代と80年代にそれぞれ86%と92%に上昇した。要するに、戦後の3社役員学歴に関していえば、大卒者の比重が圧倒的で、なおかつ、その比重が上昇した。ただし、60年代に比べ、70年代と80年代、役員のうちの大卒者比重の上昇速度が高まったとはいえず、とりわけ、三菱電機では同比重が50年代から80年代にかけてそれほど変わらなかった。前述したように、80年代になってようやく戦後入社組が役員の中で存在感を高めたことを考え合わせると、すでに戦前入社役員の間にも高学歴化が進んでいたといえる。

主に大企業社長を対象とした先行研究の結果は、本稿の3社の役員学歴についての分析結果と整合的である。例えば、伊丹によれば、1955～91年の社長278名平均で大卒比率は

表3 3社役員学歴別構成(%)

| 年代       | 企業名  | 合計    | 大学   | 高工   | 高商   | その他  |
|----------|------|-------|------|------|------|------|
| 1950年代役員 | 日立   | 100.0 | 54.8 | 29.0 | 12.9 | 3.2  |
|          | 東芝   | 100.0 | 62.5 | 33.3 | 0.0  | 0.0  |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 83.3 | 4.2  | 12.5 | 0.0  |
| 1960年代役員 | 日立   | 100.0 | 73.3 | 15.6 | 11.1 | 0.0  |
|          | 東芝   | 100.0 | 80.0 | 16.0 | 2.0  | 0.0  |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 87.2 | 10.6 | 0.0  | 0.0  |
| 1970年代役員 | 日立   | 100.0 | 86.3 | 3.9  | 9.8  | 0.0  |
|          | 東芝   | 100.0 | 86.0 | 7.0  | 3.5  | 0.0  |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 89.3 | 3.6  | 5.4  | 1.8  |
| 1980年代役員 | 日立   | 100.0 | 90.0 | 1.7  | 6.7  | 1.7  |
|          | 東芝   | 100.0 | 91.8 | 1.4  | 0.0  | 0.0  |
|          | 三菱電機 | 100.0 | 83.3 | 3.0  | 3.0  | 10.6 |

80.6%であり、55年社長の63%、73年社長の77%、91年社長の96%が大卒であるという<sup>16)</sup>。田中・守島は、大企業社長のうちの大卒比率が60年社長が77.5%、90年社長が9割で、1999年以降は87.7%であったという<sup>17)</sup>。萬成・アベグレンによれば、60年と70年に社長のうち大卒者がそれぞれ66%と75%を占めており、山本・高瀬の調査では、60年に社長の中での大卒者は7割弱で、85年には8割以上であったとされる<sup>18)</sup>。

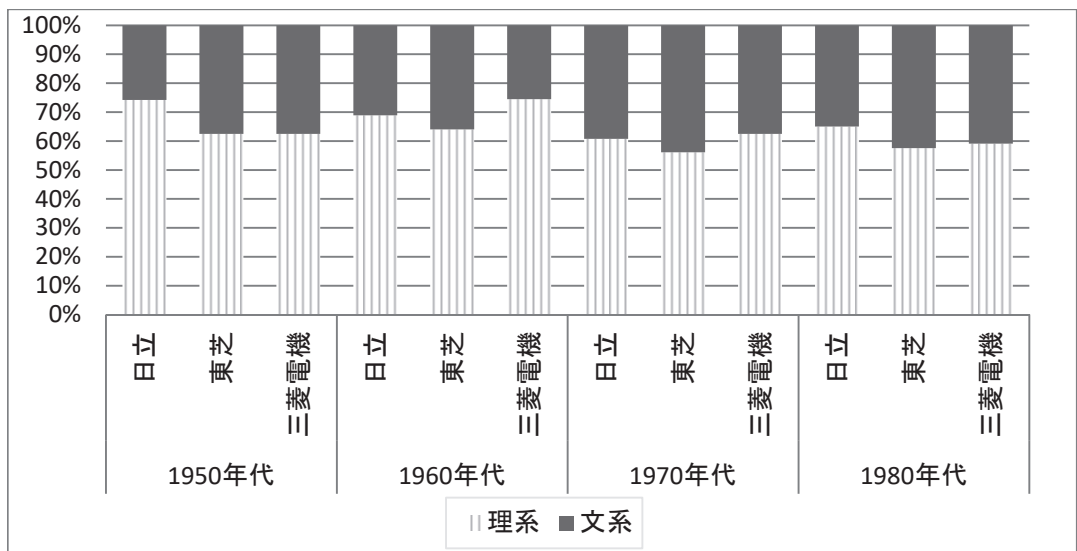
大手損保、生保会社の役員2,246人についての橋木・連合の研究結果<sup>19)</sup>も、本稿の3社に

についての調査と似通う結果を示している<sup>20)</sup>。すなわち、橋木・連合によれば、役員の中で大卒87.1%、大学院卒2.6%であり、大学出身者でない役員は約1割にとどまっている<sup>21)</sup>。本稿とは分析業種が異なるにもかかわらず、役員の大卒比率ではそれほど変わらないのである。なお、谷口の分析によれば、1939年に、米上位25社の執行役員で大学卒は68.6%、59年には97.4%と圧倒的多数を占めていた<sup>22)</sup>。役員の高学歴化傾向<sup>23)</sup>は、時期のずれはあるものの、日米大企業の共通現象であったといえることができる。

表4 3社社長の学歴プロフィール (1950年代-80年代)

| 日立  |      |      | 東芝  |        |      | 三菱電機 |      |      |
|-----|------|------|-----|--------|------|------|------|------|
| 社長名 | 出身学校 | 文・理系 | 社長名 | 出身学校   | 文・理系 | 社長名  | 出身学校 | 文・理系 |
| 倉田  | 仙台高工 | 理系   | 石坂  | 東大     | 文系   | 高杉   | 東大   | 文系   |
| 駒井  | 東大   | 理系   | 岩下  | 東大     | 文系   | 関    | 東大   | 理系   |
| 吉山  | 東大   | 理系   | 土光  | 東京高等工業 | 文系   | 大久保  | 東北大  | 理系   |
| 三田  | 東大   | 理系   | 玉置  | 東大     | 文系   | 進藤   | 九州大  | 理系   |
|     |      |      | 岩田  | 東大     | 文系   | 片山   | 九州大  | 理系   |
|     |      |      | 佐波  | 東大     | 理系   | 志岐   | 東大   | 理系   |
|     |      |      | 渡里  | 東大     | 文系   |      |      |      |
|     |      |      | 青井  | 東大     | 文系   |      |      |      |

図3 3社役員の大卒出身の割合 (%)



## (2) 文・理系区分

表4によれば、1950年代から80年代までの40年間に、日立の社長は全員が理系出身で、三菱電機も社長歴任者7名のうち6名が理系出身であった。つまり、この2社の場合、社長のほとんどは理系出身であった。しかし、この2社と対照的に、東芝では社長歴任者8名のうち6名が文系出身であった。

社長だけでなく、役員全員に対象を広げると、3社共に理系出身の比率が高かった(図3)。まず、日立と三菱電機の役員の中の理系出身者比率は社長のそれよりは低かったものの、それでも、かなり高い比率であった。文系出身社長がほとんどだった東芝も、役員の場合は理系出身の比率が6割前後で高い水準で推移した。従って、1950年代～80年代に、総合電機3社共通にトップマネジメントは理系出身の人が主流であったといえることができる<sup>24)</sup>。

同じ図で、時期別に、3社役員の中の文・理系出身比率をみれば、まず、1950年代には、3社共に、役員の中の過半が理系出身であった。日立が4分の3で理系出身で最も高く、三菱電機と東芝も同比率が6割を超えていた。60年代においても、3社役員の中の2/3～3/4を理系出身が占めていた。70年代には理系出身比率がやや下がったが、それでも、約6割が理系出身であり、80年代にも、日立65%、三菱電機59.1%、東芝57.5%で役員の中での理系出身比率は高い水準を維持した。

こうした3社の社長及び役員の中の文・理系出身比率推移を、大企業社長についての先行研究での分析結果と比較してみよう。伊丹によれば、1955年～91年の36年間の社長278名のうち、理科系社長が36%であり、田中・守島によれば、2000年代に入ってもその比率はさほど変わらず約35%であった<sup>25)</sup>。山本・高瀬も、社長の中の理系が35%であるという<sup>26)</sup>。この数字からは、伊丹がいうように文科系の人材が社長になりやすかった<sup>27)</sup>といえるかもしれないが、しかし、少なくとも、日立と三菱電機は、社長の中での理系出身比率が先行研究で提示された比率よりはるかに高く、本稿の3社の役員の中の理系出身比率は先行研究での社長の理系比率を大

幅に上回っていた。なぜ、本稿の対象企業で役員の中の理系出身比率が高かったかは、今後の検討課題であるが、さしあたり、技術の重要度が高い産業の大企業であることに負うところが大きいことは推測できよう。

## (3) 出身大学別分布

次に、役員の中で高い比率を占めた大卒者の場合、どのような大学を出ているかについて検討しておこう。まず、表4から、1950年代～80年代に3社の社長歴任者18名のうち、東大出身が14名で、8割近くを占めていたことが分かる。

表5によれば、3社役員の中の、国立大(戦前の旧帝国大学であり、以下、国立大と表記する)出身者の比重が圧倒的に高く、とりわけ、東大出身者の比重が高かった<sup>28)</sup>。従って、本稿の3社の場合、トップマネジメントに入れる人材、つまり経営者プールが、主に、一部大学の卒業者に限定されたといえることができる。その限りでは、日本企業では、「同質性の高い社員の中で競争で残った者が社長の地位にたどりついた」<sup>29)</sup>という先行研究の指摘と整合的である。

企業別にみれば日立は1950年代から80年代までの全時期を通して、国立大卒の役員が9割前後を占めており、70年代には役員全員が国立大出身であった(表5)。国立大の中では、東大出身者の比重が高かった。例えば、50年代に、同比重は41.2%であり、60年代と70年代には51.5%と65.9%に上昇した。ただ、80年代には東大出身役員比重は50%を切って48.1%に下落し、対照的に、東大以外の国立大出身者の比重が3分の1を占めた。

東芝も、国立大卒の役員が多かった点では日立と共通であった。東大卒の比重が高いことも日立と似通う点である。すなわち、役員の中の東大出身比重は1950年代に66.7%、60年代に52.5%、70年代と80年代にそれぞれ51%と53.7%であった。つまり、40年間を通して、役員の中の半分以上が東大卒であったのである。ただ、日立との相違点<sup>30)</sup>もある。日立と比較すれば、私大出身者の比重が高まった。例えば、東芝役員の中で私大出身者は50年代に6.7%にすぎな



かったが、80年代に23.9%に達した(表5)。

三菱電機の場合、役員の大出出身者が多いことは他の2社と共通しており、50年代に東大出身者比重が7割が高かったが、その後、同比重が低下した。この点では東芝と類似している。また、60年代～80年代を通して、東大出身者の比重が他2社よりはるかに低かった。例えば、三菱電機の同比重は60年代に39%、70年代と80年代にそれぞれ32%と34.5%であった。東大出身者が役員の大3割～4割で推移しており、日立、東芝より同比重が低かったことが明確である。

反面、三菱電機では、他国立大出身者の比重が相対的に高く、私大出身者の比重も高まった。例えば、他国立大出身者の比重は、60年代～80年代3割～4割を占め、東大出身者と拮抗しており、とりわけ、70年代には京大卒が大2割の比較的高い割合を占めた。また、私大出身者の比重も高まった。例えば、1950年代に、三菱電機役員のうち私大出身者は皆無であったが、60年代と70年代に1割、80年代には2割を占めた(表5)。これは東芝との共通点ではあるが、総じて三菱電機は、他2社より、役員の出身大学がより多様であったということができよう。

時期別にみれば、1950年代に、3社共に東大

卒の役員が多かったが、前述したように、その水準において、三菱電機が最も高い7割で、東芝はその次の3分の2、日立は最も低い比率の4割であった(表5)。要するに、終戦後それほど時間が経っていない1950年代に、役員の中の東大卒の割合は、三菱電機>東芝>日立の順で、企業間格差があった。しかし、60年代には、日立の同比率が上昇した結果、3社共に50%台で、3社間の差は縮まった。萬成・アベグレンの調査で、1970年に、経営者の3分の1が東大出身であり<sup>31)</sup>、山本・高瀬の調査<sup>32)</sup>では70年に同比重が32%であったという事実と比べれば、60年代に、本稿の3社は特に東大出身の比重が高い水準で近接していたといえることができる。

ただ、その後、再び企業間の差が現れ、1970年代と80年代の役員の大出出身比重は、東芝が50%台前半ではほぼ変わらなかった反面、日立は65.9%に上昇した後、48.1%へと大幅に下落し、三菱電機は70年代に32%へと下落し、80年代には変化がほぼなかった。つまり、東大出身の比重において、60年代以降、三菱電機が最も低いことは続いたものの、日立と東芝はその比重の高さが交互に変化した。85年の東大出身比重が35%であったという山本・高瀬の調査<sup>33)</sup>と比較すれば、本稿の分析対象の三菱電機はそ

表5 3社役員の出身大学別構成(%)

| 年代       | 企業名  | (大学合計) | 東大   | 京大   | 他国立大 | 私立大  |
|----------|------|--------|------|------|------|------|
| 1950年代役員 | 三菱電機 | 100.0  | 70.0 | 10.0 | 20.0 | 0.0  |
|          | 日立   | 100.0  | 41.2 | 23.5 | 17.6 | 11.8 |
|          | 東芝   | 100.0  | 66.7 | 6.7  | 13.3 | 6.7  |
| 1960年代役員 | 三菱電機 | 100.0  | 39.0 | 12.2 | 36.6 | 9.8  |
|          | 日立   | 100.0  | 51.5 | 15.2 | 18.2 | 15.2 |
|          | 東芝   | 100.0  | 52.5 | 5.0  | 25.0 | 17.5 |
| 1970年代役員 | 三菱電機 | 100.0  | 32.0 | 22.0 | 34.0 | 10.0 |
|          | 日立   | 100.0  | 65.9 | 11.4 | 22.7 | 0.0  |
|          | 東芝   | 100.0  | 51.0 | 3.9  | 29.4 | 15.7 |
| 1980年代役員 | 三菱電機 | 100.0  | 34.5 | 14.5 | 29.1 | 20.0 |
|          | 日立   | 100.0  | 48.1 | 13.0 | 33.3 | 5.6  |
|          | 東芝   | 100.0  | 53.7 | 1.5  | 20.9 | 23.9 |

れと近接した水準であったが、東芝と日立はそれよりはるかに高かったことが分かる<sup>34)</sup>。

#### (4) 新卒・中途採用の比率

次に、役員を新卒と中途採用に分けて、その比率を見ておこう。図4によれば、日立では、役員のうち新卒採用者の割合が、すでに1950年代に8割を占めており、役員の大勢が社会人としてのキャリアを日立から始めた人達であった。その後、役員のうち新卒比率はさらに高まり、60年代に86.7%、70年代に94.1%に達した。80年代の同比率がやや下がったとはいえ、それでも9割を超えていた。東芝もすでに50年代に役員のうち新卒採用者が3分の2であり、その後、60年代役員でその比率が8割に上昇し、さらに、70年代に84.2%、80年代に84.9%に上昇した。

三菱電機の場合は、1950年代当初、日立や東芝に比べ、役員の新卒比率が低く、45.8%にすぎなかった。これは、三菱電機には、戦前に三菱財閥内の他企業からの転籍者が多かったことによると思われる。しかし、60年代には同比率が一気に83%へと上昇し、70年代と80年代にも87.5%と92.4%に上昇し続けた。つまり、50年代には役員のうち新卒者が中途採用者より多い日立と東芝と、役員で中途採用者が新卒者より多い三菱電機の違いがあったが、60年代から80年代にかけて3社ともに役員のうち

の新卒比率が高まった結果、3社間の差は縮まり、80年代には、三菱電機と日立の同比率が9割を超え、東芝も約85%に達していた。

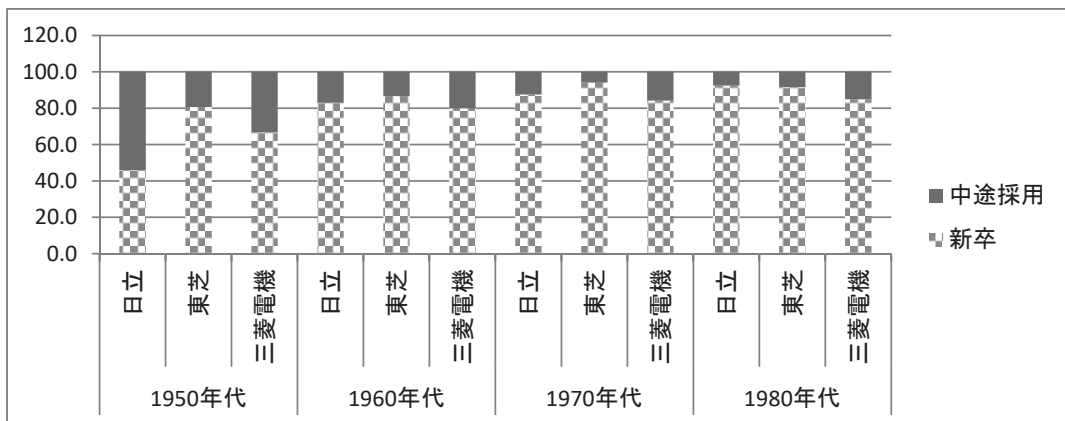
要するに、本稿3社の事例では、戦後の長い期間、主な経営者のプールは社内であり、新卒入社後に長年その会社で勤務してきた人達が役員層のほとんどを占めた。別の角度からすれば、社外の経営者市場からの経営者リクルート、そして、社外の経営者市場への経営者の放出は極めて稀であった。従って、経営者の調達や輩出の面で、社外市場との関連を通じる市場原理の機能はそれほど働かなかったといえる。

こうした3社の分析結果は、橘木・連合の分析<sup>35)</sup>とも整合的である。すなわち、橘木・連合によれば、日本の大企業役員は内部昇進が支配的であり、内部から昇進してくるのが役員になる上で有利であった<sup>36)</sup>。また、萬成は、日本における経営者が大学を卒業したのちに産業界に入り、大部分が最初に入社した会社にとどまっている<sup>37)</sup>とするが、本稿の3社もそれに当てはまる。

こうした事実は企業特殊な人的資本の蓄積が企業で必要とされたことを示すが<sup>38)</sup>、その立論から考えれば、本稿の同業3社のトップマネジメントの間にも、各社特殊な人的資本が体现されていたということができよう。

ただ、先行研究の調査と比べて、本稿の3社の役員で生え抜き（卒業年次と入社年次の等し

図4 3社役員の新卒・中途採用の割合(%)



いもの)の割合が高いことが確認できる。例えば、1960年代前半の萬成の調査で、日本の大企業のビジネス・エリートで勤務先を変えた人の比率が48%であった<sup>39)</sup>こと、山本・高瀬の先行研究で、80年代半ばの経営者の中で、入社前に前職なしの人は3割にすぎなかった<sup>40)</sup>ことと比較すれば、同じ時期に8割台～9割台であった、日立、東芝、三菱電機の役員の生え抜き比率は極めて高い水準であったといえる。また、90年代半ばの橋本・連合の研究で、従業員数1,000人以上の会社の役員で、生え抜きの割合が68.9%だった<sup>41)</sup>ことと比べても、本稿3社の役員の生え抜き比率ははるかに高い。

対象を3社の社長だけに絞って集計した表6によれば、1950年代～80年代に、この3社の社長では、総じて、新卒が多数派であり、なおかつ、後の時期になれば、新卒採用の社長の比重がより高かった。役員の中でも、高い役職ほど、入社以来1社だけに勤務する「生え抜き型」が少なくなるという先行研究<sup>42)</sup>の主張と違って、本稿の事例では、役員全体の新卒者比率と社長のそれはそれほど変わらない。

企業別には、1950年代～80年代に日立の社長全員が新卒であったのに対して、東芝と三菱電機は新卒採用社長がそれぞれ8名のうち5名、7名のうち4名であった(表6)。社長の新卒比率において、3社間に差がみられたのである。実は、先行研究でも、社長の新卒比率は調査対象や時期によってかなり差があった。例えば、樋口・連合によれば、大企業の社長のうち生え

抜きは36.4%にとどまってお<sup>43)</sup>、合谷によれば、日本経済新聞の「私の履歴書」に登場する社長243人のうち、生え抜き型は41.2%にすぎない<sup>44)</sup>。それに対して、三品・日野(2011)によれば、上位50社で65年に半数を占めていた新卒採用経営者が80年に7割弱を占めており、2010年の上位50社、電機精密会社の両群において、新卒採用経営者が多数を占めていた<sup>45)</sup>。本稿の事例は、この三品・日野の調査結果に近いといえる。

#### 4. 役員昇進までの社内経歴

##### (1) 役員昇進時までの勤続年数

次に、役員になるまで社内でのどのような経験を積んだかを検討するが、まず、役員昇進までの勤続年数をみておこう。

##### ① 3社の推移

###### i) 日立

日立は、取締役昇進までの勤続年数は1950年代に平均27年であり、その後、より長くなった。すなわち、60年代には50年代より2.6年長い29.6年、70年代にはさらに1.5年長い31.1年、80年代には1.1年長い32.2年であった(表7)。常務昇進までの勤続年数は50年代には27.8年であったが、取締役と同様に、時間が経つにつれて長くなり、80年代には34.1年になった。専務就任までの勤続年数は50年代に30.4年、60年代は29.4年でそれほど変

表6 3社社長の入社年度と新卒・中途採用(1950年代-80年代)

| 日立  |      |       | 東芝  |      |       | 三菱電機 |      |       |
|-----|------|-------|-----|------|-------|------|------|-------|
| 社長名 | 入社年度 | 新卒・中途 | 社長名 | 入社年度 | 新卒・中途 | 社長名  | 入社年度 | 新卒・中途 |
| 倉田  | 1912 | 新卒    | 石坂  | 1915 | 中途    | 高杉   | 1943 | 中途    |
| 駒井  | 1925 | 新卒    | 岩下  | 1917 | 新卒    | 関    | 1923 | 中途    |
| 吉山  | 1935 | 新卒    | 土光  | 1957 | 中途    | 大久保  | 1924 | 新卒    |
| 三田  | 1949 | 新卒    | 玉置  | 1954 | 中途    | 進藤   | 1933 | 新卒    |
|     |      |       | 岩田  | 1934 | 新卒    | 片山   | 1940 | 新卒    |
|     |      |       | 佐波  | 1941 | 新卒    | 志岐   | 1947 | 新卒    |
|     |      |       | 渡里  | 1948 | 新卒    |      |      |       |
|     |      |       | 青井  | 1948 | 新卒    |      |      |       |

わらないが、70年代に一気に8年以上長くなっている。ただ、80年代には1年余り短くなった。副社長昇進までの勤続年数の変化も専務昇進までのそれと似通う。すなわち、50年代には28年、60年代には30.8年だったが、70年代には約38年で一気に長くなり、その後の80年代には1年強短くなった。社長就任までの勤続年数においては一定の傾向がみられないが、50年代60年代には他の役員就任までのそれより長く、70年代と80年代には、専務や副社長の就任までの勤続年数より短いことが興味深い。

標準偏差については、取締役と専務昇進までの勤続年数の標準偏差は、50年代に大きかったが、時間が経つにつれて、小さくなっている。したがって、個人間の勤続年数のばらつきは小さくなり、安定化する傾向にあったことが推測できる。

## ii) 東芝

東芝の場合、取締役昇進までの勤続年数は1950年代に平均24.7年だったが、60年代には一気に6年半以上長くなって31.3年になった。ただ、その後の70年代にはほぼ変わらず約32年で、80年代には逆に3年以上短くなって28.7年であった（表7）。日立と違って、取締

役までの勤続年数が長期化する傾向はさほど鮮明でない。専務昇進までの勤続年数は50年代に約30年で、取締役までのそれより5年長かった。この時期、取締役昇進と専務昇進の勤続年数が平均的にほぼ同じであった日立との違いがあった。60年代と70年代にも31年と35.2年へと長くなったが、80年代には、取締役昇進までの勤続年数と同じように、3年短くなった。

専務就任までの勤続年数は、1950年代に、かなり短く20年強にとどまっており、同じ時期、専務昇進までの勤続年数よりも短かったことが興味深い。後述するように、50年代に東芝の専務昇進年齢が59.5歳であったことと考え合わせると、中途採用の人が早く専務に就任したことによるものと思われる。実際、当時の専務就任者の中には、大学教授、官僚、銀行の取締役から東芝に中途入社した人が数名いて、さらに、東芝入社後、専務を経験せずただちに専務に昇進した人もいた。ただ、60年代と70年代共に、前の時期より一気に8年程度長くなっており、80年代にもその水準を維持した。専務と対照的に、50年代に、副社長就任までの平均勤続年数はかなり長く35年弱であった。ただ、その後は変化が小さく、80年代にのみ、一気に5年長くなった。社長と他の役員の昇進

表7 各役員ポスト昇進までの平均勤続年数（年）と標準偏差

| 年代\職位 |        | 取締役  |        | 専務取締役 |        | 専務取締役 |        | 副社長  |        | 社長   |
|-------|--------|------|--------|-------|--------|-------|--------|------|--------|------|
|       |        | 平均   | 標準偏差   | 平均    | 標準偏差   | 平均    | 標準偏差   | 平均   | 標準偏差   | 平均   |
| 日立    | 1950年代 | 27.0 | 9.028  | 27.8  | 10.928 | 30.4  | 2.899  | 28.0 | 2.263  | 35.0 |
|       | 1960年代 | 29.6 | 8.341  | 31.9  | 7.774  | 29.4  | 13.590 | 30.8 | 11.727 | 40.9 |
|       | 1970年代 | 31.1 | 4.471  | 34.0  | 3.497  | 37.8  | 2.931  | 39.0 | 4.312  | 36.6 |
|       | 1980年代 | 32.2 | 2.046  | 34.1  | 2.637  | 36.6  | 2.631  | 36.2 | 7.537  | 34.4 |
| 東芝    | 1950年代 | 24.7 | 12.445 | 29.6  | 10.875 | 20.6  | 14.824 | 34.7 | —      | 38.7 |
|       | 1960年代 | 31.3 | 5.804  | 31.0  | 10.334 | 28.6  | 14.439 | 34.7 | 13.816 | 42.0 |
|       | 1970年代 | 31.9 | 4.956  | 35.2  | 2.954  | 36.9  | 2.773  | 33.7 | 9.595  | 35.1 |
|       | 1980年代 | 28.7 | 8.402  | 32.2  | 6.842  | 36.2  | 2.316  | 38.6 | 2.564  | 40.9 |
| 三菱電機  | 1950年代 | 29.1 | 3.688  | 31.8  | 3.847  | —     | —      | —    | —      | 35.8 |
|       | 1960年代 | 29.8 | 7.291  | 33.9  | 9.010  | —     | —      | 37.5 | 2.121  | 42.1 |
|       | 1970年代 | 29.5 | 10.211 | 35.4  | 6.466  | 37.8  | 2.121  | 35.1 | 12.299 | 39.0 |
|       | 1980年代 | 32.7 | 4.767  | 32.4  | 9.742  | 37.2  | 2.211  | 36.5 | 11.370 | 38.3 |

時の勤続年数を比べれば、50年代、60年代、80年代に、他のすべての役員就任までのそれより長かったが、70年代のみ、社長までの勤続年数は常務昇進までのそれと同じで、専務のそれより短かった。

常務、専務、副社長までの勤続年数の標準偏差は、50年代と60年代に大きく、50年代には取締役までの勤続年数の標準偏差も大きかった。つまり、戦後高度成長期に東芝の役員になるうえで勤続年数のバラつきが大きかった。しかし、70年代と80年代には、勤続年数の標準偏差が大幅に下落している（表7）。東芝では、70年代から80年代にかけて、役員になるまでの勤続年数に一定の相場が形成されつつあったのである。

### iii) 三菱電機

日立や東芝と比べ、三菱電機の取締役昇進までの勤続年数は、時期による変化が小さかった。すなわち、三菱電機の取締役の場合、1950年代には、3社の中で最も長い29年で、その後の60年代と70年代にも29年で変化せず、80年代に3年程度長くなった。常務昇進までの勤続年数は50年代に、約32年で取締役までのそれより3年ほど長かったが、さらに、60年代と70年代には前の時期よりそれぞれ約2年、1.5年長くなって、約34年と35.4年であった。逆に、80年代には、3年短くなり、取締役までの昇進期間が70年代より80年代に約3年長かったことと対照的である（表7）。

1970年代初めに新設された専務ポストに就くまでの勤続年数は、70年代に約38年、80年代もほぼ同水準の37.2年で、常務及び取締役より長く、副社長までの勤続年数は、専務のそれより短かった。社長と他の役員の昇進勤続期間を比べれば、他社と違って、すべての時期に社長までの勤続年数が長かった<sup>46)</sup>。

三菱電機の役員までの勤続年数の標準偏差は取締役と常務、副社長までの勤続年数は、1950年代より、60年代～80年代に大きい。つまり、東芝と違って、後の時期になればなるほど、役員になるまでの勤続年数の個人差が大きくなったのである。

## ②時期別3社比較

### i) 1950年代

1950年代に、3社の取締役になるまでの勤続年数は24.7年～29.1年で、三菱電機>日立>東芝の順であり、常務昇進までの勤続年数は27.8年～31.8年で三菱電機>東芝>日立の順であった（表8）。取締役になるまで25年～30年程度かかり、常務になるまでは30年前後がかかる中で、三菱電機の役員昇進が最も早かったのである。

この時期に専務のポストがなかった三菱電機を除く、専務までの勤続年数は日立が30.4年、東芝が20.6年で、日立が10年近く長かったのに対して、副社長までの勤続年数は東芝が34.7年、日立が28年で逆転されていた（表8）。日立と東芝は、役員の各ポストによって勤続年数が交互に逆転されている。

社長昇進までの勤続年数は東芝>日立>三菱電機の順である。他の役職までの勤続年数と違って、社長までの勤続年数は三菱電機が最も短かったことが特徴的である。

また、この時期、三菱電機は、他2社に比べ、取締役と常務までの勤続年数の標準偏差が圧倒的に小さい。三菱電機では、戦後早い段階で、役員になるまでの勤続年数の相場が形成されていたことが推測できる。

### ii) 1960年代

表8によれば、1960年代に、取締役昇進になるまでの勤続年数は29.6年～31.3年で、50年代より長くなる中で3社が近接している。常務昇進では31年～34年で、三菱電機>日立>東芝の順であり、50年代と同様に、三菱電機の常務就任までの勤続年数が最も長く、日立と東芝の順が50年代と逆になったことが興味深い。

専務までの勤続年数は、総じて、常務までのそれより短く、28.6年～29.4年である。日立と東芝の両社のそれが近接しているが、これは、50年代と共通である。副社長に昇進するには平均30.8年～37.5年がかかり、三菱>東芝>日立の順で、ここでも三菱電機が最も長かった。社長昇進までの勤続年数は41年～42年で、専

務のそれと同様に3社がかなり近接していた(表8)。要するに、取締役と専務、社長までの勤続年数では3社が近接しており、他のポストでは、三菱電機が長かったのである。

萬成・アベグレンは、1970年代初めの時点で、日本の大企業経営者の58%が25年以上同じ会社に勤続しており、30年以上の勤続者は51%、35年以上の勤続者は30%としているが<sup>47)</sup>、こうした先行研究の例と比べ、本稿の3社社長の勤続年数はかなり長かったといえる。

この時期、役員までの勤続年数の標準偏差は大きかった。すなわち、取締役、常務までの勤続年数の標準偏差が3社共に大きい上、専務と副社長までの勤続年数の標準偏差も東芝と日立共に大きい。1960年代には、役員に昇進するまでかかる期間に個人差が大きかったことが分かる。

### iii) 1970年代

1970年代に、3社の取締役昇進までの勤続年数は29.5年～31.9年であり、3社の差も小さく、60年代と類似していた。常務昇進までの勤続年数は34年～35.2年で、60年代より3社がより近接した。専務昇進までの勤続年数は、60年代と対照的に、常務までの勤続年数より

長く36.9年～37.8年である上、3社がかなり近接していることが特徴的である。副社長までは35.1年～39年かかる中で、他2社より日立が長かった。社長昇進までの勤続年数は35.1年～39年で、60年代より短くなり、なおかつ、3社間の差も広がった。

標準偏差については専務を除く、60年代と同じく、1970年代に、各役員ポスト就任までの勤続年数の標準偏差は大きいのが、中でも、三菱電機が最も大きかった。

### iv) 1980年代

1980年代に、3社の取締役昇進までの勤続年数は28.7年～32.7年で60年代や70年代とほぼ同じであったが、3社間の差は拡大した。また、常務昇進までは32年～34年かかり、70年代よりやや短くなり、入社から専務就任までかかる時間は、70年代と同様に36.2年～37.8年で、3社間の差が小さかった。3社の副社長就任までの勤続年数は36.5年～39年で、70年代と同じであり、日立が他2社より長かった。社長昇進までの勤続年数は36.6年～40.9年で、70年代よりやや長くなり、東芝>三菱電機>日立の順であった。山本・高瀬は80年代半ばの調査で、入社後社長につくまで33年、副社

表8 年代別役員ポスト昇進までの平均勤続年数(年)と標準偏差

| 年代\職位  |      | 取締役  |        | 常務   |        | 専務   |        | 副社長  |        | 社長   |
|--------|------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
|        |      | 平均   | 標準偏差   | 平均   | 標準偏差   | 平均   | 標準偏差   | 平均   | 標準偏差   | 平均   |
| 1950年代 | 三菱電機 | 29.1 | 3.688  | 31.8 | 3.847  | —    | —      | —    | —      | 35.8 |
|        | 日立   | 27.0 | 9.028  | 27.8 | 10.928 | 30.4 | 2.899  | 28.0 | 2.263  | 35.0 |
|        | 東芝   | 24.7 | 12.445 | 29.6 | 10.875 | 20.6 | 14.824 | 34.7 | —      | 38.7 |
| 1960年代 | 三菱電機 | 29.8 | 7.291  | 33.9 | 9.010  | —    | —      | 37.5 | 2.121  | 42.1 |
|        | 日立   | 29.6 | 8.341  | 31.9 | 7.774  | 29.4 | 13.590 | 30.8 | 11.727 | 40.9 |
|        | 東芝   | 31.3 | 5.804  | 31.0 | 10.334 | 28.6 | 14.439 | 34.7 | 13.816 | 42.0 |
| 1970年代 | 三菱電機 | 29.5 | 10.211 | 35.4 | 6.466  | 37.8 | 2.121  | 35.1 | 12.299 | 39.0 |
|        | 日立   | 31.1 | 4.471  | 34.0 | 3.497  | 37.8 | 2.931  | 39.0 | 4.312  | 36.6 |
|        | 東芝   | 31.9 | 4.956  | 35.2 | 2.954  | 36.9 | 2.773  | 33.7 | 9.595  | 35.1 |
| 1980年代 | 三菱電機 | 32.7 | 4.767  | 32.4 | 9.742  | 37.2 | 2.211  | 36.5 | 11.370 | 38.3 |
|        | 日立   | 31.1 | 4.471  | 34.0 | 3.497  | 37.8 | 2.931  | 39.0 | 4.312  | 36.6 |
|        | 東芝   | 28.7 | 8.402  | 32.2 | 6.842  | 36.2 | 2.316  | 38.6 | 2.564  | 40.9 |

長までは36年、専務まで34年かかるといっているが<sup>48)</sup>、本稿の3社の場合はそれよりやや長かったといえることができる。

また、総じて、組織規模や役員数がやや拡大、増加していた1980年代に、役員に就任するまでの勤続年数が短くなるケースが多かったことが特徴的である。例えば、日立は、80年代に、専務、副社長就任までの期間が短縮化に転じており、東芝も、この時期に、取締役までと常務までの勤続年数が3年以上短くなった。三菱電機も、常務までの勤続年数が3年短くなっている。日本企業の遅い昇進という特徴が80年代に変化していた可能性が示される。

常務と副社長までの勤続年数の標準偏差については、1970年代と同様に、80年代においても、三菱電機が最も大きかった。ただ、取締役までの勤続年数については、70年代と違って、東芝の標準偏差が最も大きかった。

### ③先行研究との比較

こうした3社役員の勤続年数の分析結果を、先行研究と比較しておこう。まず、先行研究では、社長の昇進年数は入社から30年～40年であるとするが<sup>49)</sup>、本稿の3社の場合も社長までの勤続年数は35年～45年で、概ね先行研究と一致する。

しかし、本稿の3社事例では、先行研究の分析結果と異なる点も観察される。第1に、先行研究では、入社してから取締役に至るまでの期間が長期化する<sup>50)</sup>というが、本稿の事例では、取締役に至るまでの期間が長くなる傾向は認められない。第2に、先行研究では、社長になるまでの年数がますます多くなったというが<sup>51)</sup>、

本稿3社の事例では、時間が経つにつれ、社長になるまでの勤続年数が長くなる傾向は認められない。第3に、先行研究では、他の役職に比べ、社長までの勤続年数が短いとするが<sup>52)</sup>、本稿の事例では、それも当てはまらない。すなわち、前述したように、三菱電機は、すべての時期に社長までの勤続年数が他役職の昇進までの勤続年数より長かった。日立も、50年代～60年代に、社長就任までの勤続年数が他のすべての役員就任までのそれより長かったし、東芝も、50年代～60年代、そして80年代に、社長就任までの勤続年数は他のすべての役員就任までのそれより長かった。

なお、日本の大企業における特定大卒業と役員昇進スピードの関係について、Kato and Rockelは、東大卒が他大学の卒業生よりも4.2年ほど早く経営者に昇進することを発見した<sup>53)</sup>。しかし、本稿の3社事例で、役員歴任者に限って言えば、そのような関係は認められない。この点をもう少し詳細に検討しておこう。

表9 東大・非東大出身の取締役昇進までの勤続年数 (%)

|        | 日立   |      | 東芝   |      | 三菱電機 |      |
|--------|------|------|------|------|------|------|
|        | 東大卒  | 非東大卒 | 東大卒  | 非東大卒 | 東大卒  | 非東大卒 |
| 1950年代 | 27.6 | 32.4 | 30.8 | 31.5 | 32.0 | 32.5 |
| 1960年代 | 32.1 | 32.1 | 31.9 | 31.7 | 31.1 | 30.9 |
| 1970年代 | 28.8 | 33.7 | 32.4 | 33.4 | 32.3 | 34.3 |
| 1980年代 | 32.2 | 32.7 | 30.7 | 33.4 | 32.4 | 34.3 |
| 全期間    | 30.5 | 32.9 | 31.5 | 32.2 | 32.0 | 33.1 |

1950年代～80年代、3社の取締役昇進まで

表10 出身学校別の取締役昇進までの勤続年数 (新卒のみ、%)

|        | 日立   |      |      |      | 東芝   |      |      |      | 三菱電機 |      |      |      |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|        | 東大   | 他国立大 | 私立大  | その他  | 東大   | 他国立大 | 私立大  | その他  | 東大   | 他国立大 | 私立大  | その他  |
| 1950年代 | 27.6 | 28.1 | —    | 33.8 | 30.8 | 33.7 | —    | 30.0 | 32.0 | 31.8 | 33.0 | 35.0 |
| 1960年代 | 32.1 | 32.3 | —    | 31.6 | 31.9 | 32.0 | 31.1 | —    | 31.1 | 30.8 | 31.7 | 30.4 |
| 1970年代 | 28.8 | 31.6 | —    | 36.1 | 32.4 | 33.6 | 32.2 | 36.7 | 32.3 | 33.4 | 33.6 | 37.5 |
| 1980年代 | 32.2 | 32.3 | 33.2 | 36.7 | 30.7 | 31.9 | 31.4 | 35.4 | 32.4 | 32.9 | 34.0 | 36.5 |
| 全期間    | 30.5 | 31.7 | 33.2 | 34.8 | 31.5 | 32.5 | 31.6 | 33.1 | 32.0 | 32.3 | 33.4 | 34.8 |

の勤続年数（新卒者のみ）を、東大出身と非東大出身に分けてみれば、両者は日立で30.5年と32.9年、東芝で31.5年と32.2年、三菱電機は32年と33.1年で、両者の差は0.7年～2.4年にすぎなかった（表9）。とりわけ、60年代の3社、80年代の日立では、両者の勤続年数はほぼ同じであった。

非東大出身をさらに細分して計算した表10によれば、他の国立大卒、私大卒が取締役に昇進するまでの勤続年数は東大出身のそれと僅差である。とりわけ、東大卒と他の国立大卒の間の差は1年前後で小さい。ただ、「その他」出身の場合は、取締役昇進までの勤続年数が東大卒より長いが、それは、このカテゴリーに、高卒、工専卒など、もともと大卒者より早い年齢に入社した人達が含まれていることが反映されているからでもある。

つまり、日立、東芝、三菱電機の3社では、東大という特定大学の卒業者が取締役で高い割合を占めていたものの、必ずしも彼らが昇進期間面で有利だったと限らない<sup>54)</sup>。こうした分析結果が何を示すかは詳らかでないが、少なくとも、Kato and Rockelの研究結果については慎重な解釈が必要であることはいさうである。

## （2）役員就任時までの社内経歴：日立の事例

新卒として入社してから役員に昇進するまで、社内でどのようなキャリアを積んだかについては、有価証券報告書からの情報が限られる。しかし、他2社と違って、日立の場合は、役員になるまで歴任した役職とその就任時期が有価証券報告書に記載されている。その情報をもとに、新卒で日立に入社して1950年代～80年代に役員に就任した人の社内経歴を検討してみよう。

この時期、日立の役員に就任した人のほとんどが、役員就任前に、工場、事業部、営業所、職能部の「長」を歴任している。取締役になるためには、その前に事業・職能組織の責任者になることがキャリア上の重要な要件になっていたことが分かる。

1950年代～80年代に、日立で「長」を経験

した人の中には、表11から分かるように、この4つの部類の組織の一つのみの「長」を経験した人もいれば、複数の組織の「長」を経験した人もいる。前者が約7割、後者が約3割を占めており、前者、つまり、一つの組織のみの長を経験した人がより多かった。一つの組織のみの長を経験した人の中では、工場長を歴任した人が最も多い（表11）。日立は、戦後の長き期間、工場プロフィットセンター制をとっており、工場長の権限が強く、工場長が「小さい会社の社長」のような役割をしていたことを考えると、取締役になるためにも、工場プロフィットセンター制の中核のポストにつくことが重要であったということが出来る。次の事業部長、営業所長、職能部長のみの経験者の割合は、年代によって変化しているが、80年代に営業所長のみの経験者が工場長のみの経験者を抜いて最も多かったことが特徴的である。80年代に、工場キャリアを積んでいない人が取締役により高い構成比を占めるという新たな現象が表れたのである。

表11 日立の取締役就任前の「長」経験者の割合（%）

|           | 1950年代 | 1960年代 | 1970年代 | 1980年代 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| (1)工場長    | 28.6   | 41.2   | 28.1   | 20.0   |
| (2)事業部長   | 14.3   | 5.9    | 18.8   | 16.0   |
| (3)営業所長   | 14.3   | 11.8   | 6.3    | 28.0   |
| (4)職能部長   | 14.3   | 11.8   | 15.6   | 12.0   |
| (1) + (2) | 14.3   | 23.5   | 18.8   | 16.0   |
| (2) + (3) | 14.3   | 0.0    | 3.1    | 0.0    |
| (1) + (4) | 0.0    | 0.0    | 9.4    | 0.0    |
| (2) + (4) | 0.0    | 5.9    | 0.0    | 4.0    |
| (3) + (4) | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 4.0    |
| 合計        | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  |

他方、取締役になる前に、二つ以上の「長」を経験した人の中には、「工場長」と「事業部長」の両方を経験した人が最も多かった（表11）。事業部長の中に、工場キャリアを積んできた人が多かったことを考慮すれば、それだけ、工場現場の経験が役員になる上で重要であったことがうかがいしれる。



次に、日立で、初めて「長」になった時の勤続年数を計算したのが表12である。この表によれば、1950年代～80年代の日立で、初めて事業部長になるまで31.1年で最も長くかかり、初めて職能部長になるまで26.8年で最も短くかかった。初めて工場長と営業所長につくまでかかる時間は28.3年と28.4年とほぼ同じであり、事業部長と職能部長の間であった。また、事業部長と工場長の両方を経験した人の場合、先に工場長について、その後、事業部長になることが一般的であった。これは、工場でキャリアを積んできた事業部長が多かったという前述とも整合的である。

また、同じ表で、1950年代～80年代に、最初に「長」になってから取締役役に就任するまでの期間は、職能部長が6.1年で最も長く、事業部長が2年で最も短かった。最初に「長」になる期間の順とちょうど逆順である。早く「長」につくと、その後、取締役役になるまでが長く、逆に、遅く「長」につくと、その後、取締役役になるまでは短かったのである。その結果、時期別に若干の違いはあるものの、総じて、事業部長、職能部長、工場長、営業所長のどれを経験しても、取締役になるまでの時間は約33年でほぼ同じであった。こうした仕組みがどの程度、なぜ、どのように意識的に管理されていたかは分からないが、戦後の日立では、取締役昇進までの勤続年数に、事業部長、職能部長、工場長、営業所長の経験者をまたがる、「相場」が形成されていた可能性が高い。ただ、前述したように、日立の場合、取締役になるまでの勤続年数

の標準偏差が小さくないことを考え合わせると、個人間の差をかなり許容しながら、役員昇進までの勤続年数「相場」は形成されていたと思われる。

## 5. 役員昇進時の年齢

### (1) 3社の推移

#### ①日立

萬成・アベグレンは1970年代初めの調査で、副社長や専務や常務が高年齢化する<sup>55)</sup>ことを指摘しているが、後述するように、本稿の3社も基本的に、50年代以降役員昇進年齢が上昇する傾向にあった。ただ、80年代に入れば、その上昇傾向が止まり、横ばいか、下落する動きすらみられた。また、役員初就任年齢は、50年代～80年代を通して、3社共に、54歳～56歳で推移した。東洋経済の調査によれば、2000年代に入って、役員初就任時の平均年齢が役員全体で51.6歳であるが<sup>56)</sup>、本稿の企業事例では、それより高い年齢で役員になったのである。

まず、戦後、日立の役員昇進年齢は、社長を除く、上昇傾向にあったが、1980年代にはその上昇傾向が止まり、横ばいになった。また、総じて、高い役職への就任年齢がより高かった。表13から具体的に見ておこう。

日立では、1950年代の取締役昇進時の平均年齢が51歳であったが、60年代には54歳に3歳ほど高まり、その後も、70年代に55歳、80年代に55.5歳に徐々に高まった。取締役役に就任する年齢の緩やかな高齢化が続いたのであ

表12 最初の「長」就任までの勤続年数、最初の「長」から取締役就任までの勤続年数（日立、新卒のみ、年）

|        | 最初の「長」就任までの勤続年数(A) |      |      |      | 最初の「長」から取締役就任までの勤続年数(B) |      |      |      | A + B |      |      |      |
|--------|--------------------|------|------|------|-------------------------|------|------|------|-------|------|------|------|
|        | 工場長                | 事業部長 | 営業所長 | 職能部長 | 工場長                     | 事業部長 | 営業所長 | 職能部長 | 工場長   | 事業部長 | 営業所長 | 職能部長 |
| 1950年代 | 30.2               | 32.3 | 28.7 | 23.0 | 0.5                     | 0.3  | 2.0  | 8.8  | 32.5  | 32.6 | 30.7 | 31.8 |
| 1960年代 | 27.5               | 30.9 | 31.1 | 27.7 | 5.5                     | 1.8  | 1.7  | 6.5  | 33.0  | 32.7 | 32.7 | 34.2 |
| 1970年代 | 28.9               | 30.7 | 31.4 | 27.2 | 5.4                     | 2.9  | 3.4  | 5.2  | 34.3  | 33.6 | 34.8 | 32.3 |
| 1980年代 | 27.8               | 31.4 | 26.1 | 26.6 | 5.5                     | 1.6  | 5.7  | 6.4  | 33.3  | 32.9 | 31.8 | 32.9 |
| 全期間    | 28.4               | 31.1 | 28.3 | 26.8 | 5.1                     | 2.0  | 4.2  | 6.1  | 33.6  | 33.1 | 32.5 | 32.9 |

注：海外事業所長は営業部長にカウント。取締役を経ず、常務に就任した4名が含まれている。この4名全員は工場長出身である。

る。常務昇進年齢は、50年代に取締役より4.5歳ほど高い55.6歳で、その後60年代と70年代に56.2歳と57.5歳に上昇した。ただし、取締役と同様に、80年代には同じ年齢にとどまった。

他方、専務昇進年齢は、1950年代に55歳で、同じ時期の常務昇進年齢より少し低かったが、その後上昇し常務昇進年齢を上回った。ただ、80年代には常務、取締役と同様に、70年代より0.7歳若い59.5歳であった。副社長昇進年齢は、50年代に専務より2歳上の57歳であり、60年代に大きな変化がなかったが、70年代には60年代より4.5歳も高まった。ただ、他の役員ポストと同じく、80年代には副社長昇進年齢が70年代より1.5歳若くなって、60.7歳であった。社長昇進年齢は50年代～80年代にかけて、59歳前後で変化がほぼない。他の役職に比べ、相対的に社長就任年齢は安定していたといえる。

また、1950年代～80年代に、日立の取締役、常務、副社長の昇進年齢の標準偏差は小さくなる傾向にあった。役員昇進年齢の個人差が小さくなって、企業内に「相場」がより明確になりつつあったことが示される。

## ②東芝

東芝の場合、戦後の取締役と常務への昇進年齢は緩やかな上昇にあって、1980年代に、横ばい、あるいはやや下落しており、日立とほぼ同じ推移を見せた。具体的に、取締役昇進年齢は、50年代に54歳で日立より3歳も高く、60年代にまた1.5歳ほど高まった55.5歳で、70年代にも0.5歳高まり56歳になった。ただ、80年代には1歳下落した55歳であった。常務昇進年齢は、50年代に取締役のそれとさほど変わらない55.7歳であったが、その後60年代と70年代には、それぞれ2.6歳、1.3歳高まり、80年代には、1歳余り下落して57.8歳であった。

一方、東芝の専務と副社長の就任時年齢は、時間が経過しても、それほど変化せず、この点では、日立と異なった。具体的に、専務昇進年齢は、1950年代に59.5歳で常務より4歳も高く、その後、ほぼ変化しなかった。副社長昇進年齢は、50年代に専務昇進年齢と近い上、専務のそれと同じく、その後、変わらない。

社長昇進年齢は1950年代に、取締役昇進年齢より9歳ほど、また、副社長より3歳ほど高い63歳であった。その後、社長昇進年齢の変化は一定の傾向をみせなかった。すなわち、60年代には3歳高まったが、70年代に65歳、80

表 13 各役員ポスト昇進時の平均年齢（歳）と標準偏差

| 年代\職位 |        | 取締役  |       | 常務取締役 |       | 専務取締役 |       | 副社長  |       | 社長   |
|-------|--------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
|       |        | 平均   | 標準偏差  | 平均    | 標準偏差  | 平均    | 標準偏差  | 平均   | 標準偏差  | 平均   |
| 日立    | 1950年代 | 51.1 | 3.541 | 55.6  | 2.875 | 55.0  | 1.414 | 57.0 | 6.000 | 59.0 |
|       | 1960年代 | 54.2 | 3.097 | 56.2  | 2.570 | 58.1  | 1.524 | 57.7 | 4.844 | 59.5 |
|       | 1970年代 | 54.9 | 2.645 | 57.5  | 2.578 | 60.2  | 2.522 | 62.2 | 2.229 | 59.5 |
|       | 1980年代 | 55.5 | 2.244 | 57.4  | 2.170 | 59.5  | 1.921 | 60.7 | 3.158 | 58.5 |
| 東芝    | 1950年代 | 54.1 | 3.172 | 55.7  | 1.889 | 59.5  | 6.025 | 60.0 | —     | 63.0 |
|       | 1960年代 | 55.5 | 2.372 | 57.7  | 2.446 | 60.2  | 4.066 | 62.7 | 5.624 | 66.0 |
|       | 1970年代 | 56.0 | 2.241 | 59.0  | 2.539 | 59.8  | 2.401 | 60.4 | 2.446 | 65.0 |
|       | 1980年代 | 55.0 | 2.405 | 57.8  | 2.738 | 59.0  | 2.479 | 60.7 | 2.328 | 62.7 |
| 三菱電機  | 1950年代 | 54.2 | 2.167 | 58.2  | 2.387 | —     | —     | —    | —     | 59.0 |
|       | 1960年代 | 56.6 | 3.849 | 59.8  | 2.251 | —     | —     | 62.9 | 2.673 | 71.0 |
|       | 1970年代 | 56.7 | 5.350 | 60.3  | 2.533 | 61.7  | 2.498 | 63.3 | 3.041 | 62.5 |
|       | 1980年代 | 55.9 | 1.727 | 58.2  | 1.687 | 60.8  | 2.149 | 63.8 | 2.272 | 61.0 |

年代に62.7歳に下落した。

昇進年齢の標準偏差については、常務のそれは時間が経つにつれて大きくなっているのに対して、専務と副社長のそれは小さくなる傾向にあった。東芝の場合、就任年齢の個人差が小さくなる役員ポストとそうでないポストに分かれたといえよう。

### ③三菱電機

三菱電機も役員昇進年齢は高くなる傾向であったが、1980年代には若干下落した。総じて、他2社と似通う推移であった。具体的に、三菱電機の取締役昇進年齢は、50年代に54歳で、60年代には2.4歳高まったが、その後、変化が小さく、70年代は56.7歳、80年代には56歳であった<sup>57)</sup>。

常務昇進年齢は、1950年代に、取締役昇進年齢より4歳高く、その後、60年代には1.6歳、70年代には0.5歳高まったが、80年代には2歳低くなった。三菱電機の場合、50年代と60年代には専務ポストがなかったため、70年代からの専務昇進年齢をみれば、70年代に、61.7歳、80年代60.8歳でやや下落したが、同じ時期の常務昇進年齢と比較すれば、70年代に1.4歳、80年代に2.6歳高かった。副社長

昇進年齢は60年代の63歳から、その後もほぼ変わらない。社長就任年齢については、50年代に東芝よりは低かったが、日立と同じであった。その後、60年代には12歳も高まったが、逆に、70年代には8.5歳も下り、80年代には、70年代と近い61歳であった。

三菱電機の実績役員昇進年齢の標準偏差は60年代と70年代に大きくなったが、80年代には急速に小さくなった。つまり、70年代までは取締役に就任する年齢において個人間の差が大きくなったが、80年代には、一定の年齢に収斂する現象が洗われたのである。

## (2) 時期別3社比較

### ① 1950年代

表14によれば、1950年代において、3社の取締役及び常務昇進時の年齢は、三菱電機が最も高く、次が東芝、日立の順であった。すなわち、戦後復興期と高度成長期の始まりの時期に、この二つの役員ポストに三菱電機が最も年齢が高い人がついて、日立が最も若い人がついていたのである。その理由として、同社は専務と副社長のポストがまだなかったこと、また、この時期、三菱電機は他の2社より中途採用の役員が多かったことがあげられる。

表14 年代別役員昇進時の平均年齢(歳)と標準偏差

| 年代\職位  |      | 取締役  |       | 常務   |       | 専務   |       | 副社長  |       | 社長   |
|--------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|        |      | 平均   | 標準偏差  | 平均   | 標準偏差  | 平均   | 標準偏差  | 平均   | 標準偏差  | 平均   |
| 1950年代 | 三菱電機 | 54.2 | 2.167 | 58.2 | 2.387 | —    | —     | —    | —     | 59.0 |
|        | 日立   | 51.1 | 3.541 | 55.6 | 2.875 | 55.0 | 1.414 | 57.0 | 6.000 | 59.0 |
|        | 東芝   | 54.1 | 3.172 | 55.7 | 1.889 | 59.5 | 6.025 | 60.0 | —     | 63.0 |
| 1960年代 | 三菱電機 | 56.6 | 3.849 | 59.8 | 2.251 | —    | —     | 62.9 | 2.673 | 71.0 |
|        | 日立   | 54.2 | 3.097 | 56.2 | 2.570 | 58.1 | 1.524 | 57.7 | 4.844 | 59.5 |
|        | 東芝   | 55.8 | 2.030 | 58.3 | 2.446 | 60.2 | 4.066 | 62.7 | 5.624 | 66.0 |
| 1970年代 | 三菱電機 | 56.7 | 5.350 | 60.3 | 2.533 | 61.7 | 2.498 | 63.3 | 3.041 | 62.5 |
|        | 日立   | 54.9 | 2.645 | 57.5 | 2.578 | 60.2 | 2.522 | 62.2 | 2.229 | 59.5 |
|        | 東芝   | 55.5 | 2.372 | 57.7 | 2.539 | 59.8 | 2.401 | 60.4 | 2.446 | 65.0 |
| 1980年代 | 三菱電機 | 55.9 | 1.727 | 58.2 | 1.687 | 60.8 | 2.149 | 63.8 | 2.272 | 61.0 |
|        | 日立   | 55.5 | 2.244 | 57.4 | 2.170 | 59.5 | 1.921 | 60.7 | 3.158 | 58.5 |
|        | 東芝   | 55.0 | 2.405 | 57.8 | 2.738 | 59.0 | 2.479 | 60.7 | 2.328 | 62.7 |

しかし、専務、副社長、社長昇進時の年齢は、共に東芝が最も高かった。役員の中でも上位のポストには、他社より東芝で年齢が高い人が就任していたのである。

取締役と常務の就任時年齢の標準偏差は、日立が最も大きかったが、他2社との差はそれほど大きくなかった。従って、3社ともに、戦後の早い時期から、このポストの役員に就任した際の年齢にある相場が形成され、個人差が小さかったといえる。

## ② 1960年代

1960年代にも、50年代と同様に、すべての役員ポストへの昇進年齢で日立が最も低かった。三菱電機と東芝を比較すると、取締役、常務、社長などの就任年齢は、三菱電機が東芝より高く、三菱電機の「役員高齢化」がより著しかった。

## ③ 1970年代

1970年代においても、60年代と同じく、取締役、常務、社長の昇進年齢で、日立が最も低く、30年続けて、日立の役員が最も若かった。ただ、専務と副社長では東芝が最も低い、3社間の差はさほど大きくない。

1970年代に、三菱電機の実業部長を除く、副社長、専務、常務、取締役などの役員就任時年齢の標準偏差は3社共に小さく、なおかつ、3社間の差も小さい。この時期、各役員ポストに就任した際の年齢に一定の相場が形成され、個人間の差が小さかったことが推測できる。

## ④ 1980年代

1980年代においては、3社の取締役、常務、専務の就任時年齢差がかなり縮まって近似している。例えば、取締役は55歳～56歳、常務は57.4歳～58.2歳、専務は59歳～60.8歳で、3社間に1歳～2歳の差があるにすぎなかった。社長就任の平均年齢は70年代と同様に、東芝、三菱電機、日立の順であった。

伊丹は1973～91年の間に、役員就任年齢が上昇しているとするが<sup>58)</sup>、本稿の事例では、80年代に、役員の高齢化が逆転されるか、止

まっていた。従って、先行研究の結果を一般化するには慎重である必要があろう。

1960年代と70年代と同じく、80年代にも、常務、専務、副社長就任時年齢の標準偏差は3社共に小さく、3社間の差も小さい。すなわち、60年代から80年代までの長期間にわたって、ごく一部の例外を除けば、役員ポストへの昇進年齢に業界の相場が形成され、各社がそれに「収斂」する現象がみられた。

## (3) 社長と他役員の役員就任年齢比較

次に、3社の全役員の就任年齢と、3社の社長の役員就任年齢にどの程度の違いがあるかを、表15を中心に検討しておこう。

日立の場合、1950年代の倉田社長は、終戦直後、異例の若さで社長になったケースであるが、倉田社長の取締役就任年齢は52歳で、同じ時期日立役員の平均よりは1歳ほど高かった。この時期の同社役員全体が若返りしたことが示される。しかし、その後、60年代～80年代の日立の社長は一貫して、役員平均より若い時期に役員に就任した。例えば、60年代の駒井社長は46歳に取締役になり、同じ時期、日立の役員就任平均年齢の54.2歳より8歳以上も若かった。70年代と80年代の吉山社長と三田社長も、同じ時期の役員平均より6歳と4.5歳若い49歳と51歳に取締役についた。このように、60年代以降の日立の社長は全役員の平均より若い年齢で役員に就任した、早い昇進組であった。

東芝は、1950年代の岩下社長と70年代の岩田社長は取締役～専務のポストに就任した年齢が同社の役員平均より低かった。また、80年代の佐波、渡里、青井の3名の社長全員も、役員平均より3歳～5歳低い51歳～53歳に取締役に就いた。日立と同様に、東芝の社長も早い昇進組であったといっておく。

三菱電機も、生え抜きの社長のほとんどが、役員就任年齢において役員全体の平均より低かった。例えば、1950年代に、高杉社長と関社長が53歳と50歳に取締役に就任し、同年代の三菱電機役員の平均である54.2歳より若く、60年代の大久保社長も55歳に取締役に就任し

表 15 3社の社長及び全役員の役員就任年齢と在任期間（歳、年）

| 1950年代    | 日立   |         | 東芝   |      |         | 三菱電機    |         |         |         |
|-----------|------|---------|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|
|           | 倉田   | (全役員平均) | 石坂   | 岩下   | (全役員平均) | 高杉      | 関       | (全役員平均) |         |
| (1) 就任年齢  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 52   | 51.1    | 56   | 53   | 54.1    | 53      | 50      | 54.2    |         |
| (常務)      | 58   | 55.6    | —    | 55   | 55.7    | 53      | 52      | 58.2    |         |
| (専務)      | —    | 55.0    | —    | 57   | 59.5    | —       | —       | —       |         |
| (副社長)     | —    | 57.0    | —    | 60   | 60.0    | —       | 56      | —       |         |
| (2) 在任期間  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 5.3  | 7.9     | 8.8  | 1.4  | 6.1     | 0.5     | 2       | 6.3     |         |
| (常務)      | 0.2  | 3.5     | —    | 2.9  | 5.5     | 2       | 4       | 5.9     |         |
| (専務)      | —    | 3.8     | —    | 2.7  | 5.7     | —       | —       | —       |         |
| (副社長)     | —    | 6.5     | —    | 4    | 4.0     | —       | 7       | —       |         |
| (取締役～副社長) | 5.5  |         | 8.8  | 11   |         | 2.5     | 13      |         |         |
| 1960年代    | 日立   |         | 東芝   |      |         | 三菱電機    |         |         |         |
|           | 駒井   | (全役員平均) | 岩下   | 土光   | (全役員平均) | 関       | 大久保     | (全役員平均) |         |
| (1) 就任年齢  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 46   | 54.2    | 53   | 59   | 55.5    | 50      | 55      | 56.6    |         |
| (常務)      | 54   | 56.2    | 55   | —    | 57.7    | 52      | 59      | 59.8    |         |
| (専務)      | 56   | 58.1    | 57   | —    | 60.2    | —       | —       | —       |         |
| (副社長)     | —    | 57.7    | 60   | —    | 62.7    | 56      | 63      | 62.9    |         |
| (2) 在任期間  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 9.0  | 6.0     | 1.4  | 7.5  | 2.6     | 2.0     | 4.0     | 4.0     |         |
| (常務)      | 1.7  | 3.2     | 2.9  | —    | 2.5     | 4.0     | 4.0     | 3.4     |         |
| (専務)      | 4.4  | 2.6     | 2.7  | —    | 3.9     | —       | —       | —       |         |
| (副社長)     | —    | 2.9     | 4.0  | —    | 3.0     | 7.0     | 2.0     | 2.6     |         |
| (取締役～副社長) | 15.1 |         | 11.0 | 7.5  |         | 13.0    | 10.0    |         |         |
| 1970年代    | 日立   |         | 東芝   |      |         | 三菱電機    |         |         |         |
|           | 吉山   | (全役員平均) | 玉置   | 岩田   | (全役員平均) | 進藤      | (全役員平均) |         |         |
| (1) 就任年齢  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 49   | 54.9    | 48   | 54   | 56.0    | 54      | 56.7    |         |         |
| (常務)      | 54   | 57.5    | 53   | —    | 59.0    | 56      | 60.3    |         |         |
| (専務)      | 56   | 60.2    | 57   | 56   | 59.8    | —       | 61.7    |         |         |
| (副社長)     | —    | 62.2    | 59   | 58   | 60.4    | 58      | 63.3    |         |         |
| (2) 在任期間  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 3    | 2.3     | 5    | 2    | 3.1     | 2       | 3.9     |         |         |
| (常務)      | 1.7  | 3.0     | 4    | —    | 3.1     | 2       | 3.0     |         |         |
| (専務)      | 4.4  | 2.8     | 2    | 2    | 4.3     | —       | 3.4     |         |         |
| (副社長)     | —    | 4.3     | 2    | 8.1  | 4.2     | 2       | 2.8     |         |         |
| (取締役～副社長) | 9.1  |         | 13   | 12.1 |         | 6       |         |         |         |
| 1980年代    | 日立   |         | 東芝   |      |         |         | 三菱電機    |         |         |
|           | 三田   | (全役員平均) | 佐波   | 渡里   | 青井      | (全役員平均) | 片山      | 志岐      | (全役員平均) |
| (1) 就任年齢  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 51   | 55.5    | 51   | 53   | 52      | 55      | 58      | 53      | 55.9    |
| (常務)      | 53   | 57.4    | 53   | 55   | 55      | 57.8    | 61      | 55      | 58.2    |
| (専務)      | 56   | 59.5    | 55   | 57   | 57      | 59      | —       | 57      | 60.8    |
| (副社長)     | 57   | 60.7    | 57   | 59   | 59      | 60.7    | 63      | —       | 63.8    |
| (2) 在任期間  |      |         |      |      |         |         |         |         |         |
| (取締役)     | 2.1  | 3.0     | 2    | 2    | 3       | 3.6     | 5       | 2       | 2.9     |
| (常務)      | 3    | 2.9     | 2    | 2    | 2       | 2.2     | 2       | 2       | 2.4     |
| (専務)      | 1    | 2.8     | 2.1  | 2    | 2       | 2.4     | —       | 2       | 2.4     |
| (副社長)     | 1    | 4.0     | 4    | 2    | 3.1     | 2.9     | 1       | —       | 2.7     |
| (取締役～副社長) | 7.1  |         | 10.1 | 8    | 10.1    |         | 8       | 6       |         |

て、同期間の全役員の前より平均より1.6歳若かった。70年代の進藤社長も54歳に役員になり、平均の56.7歳より3歳弱が若かった上、80年代の志岐社長も53歳に役員につき、平均より約3歳も若かった<sup>59)</sup>。

要するに、日立、東芝、三菱電機の3社で、内部昇進型社長は、役員全員の平均より数歳若い時期に取締役役に就任していた。したがって、この3社の事例で、社長になった人は早い昇進組であったといえる。ただし、2000年代の調査で、トップの役員初就任時の平均年齢が役員全体のそれより7.5歳も低い<sup>60)</sup>ことと比べれば、本稿の事例での社長と他役員の前進の早さの差はそれほど大きくなかったともいえる。

#### (4) 先行研究との比較：社長を中心に

##### ①社長の役員就任年齢について

前述したように、1950年代～80年代の3社の社長が役員に初めて就任したのは、50歳代の前半に集中しており、40歳代後半が日立に2名いるのみであった。こうした分析結果を先行研究の分析結果と比較してみよう。

まず、伊丹によれば、1973年社長の役員就任の平均年齢は48.3歳であり、91年社長のそれは49歳であった<sup>61)</sup>。本稿の事例企業社長の役員就任年齢が平均より高かったことが分かる。また、田中・守島の調査で、2000年代初頭、上位100社の社長が初めて役員（取締役）に就任した年齢は平均で50.1歳であった<sup>62)</sup>。これと比較しても、本稿の事例企業の社長は役員就任年齢が平均より高かったといえる。『東洋経済統計月報』の調査で、トップの役員初就任平均年齢は、設立年次の古い企業が多い業種（例えば、鉱業、電気・ガス、石油、石炭製品）ほどトップの初役員就任年齢が高いことが指摘されるが<sup>63)</sup>、もし、その立論が正しいとすれば、本稿の総合電機メーカーは、設立年次の古い企業としての特徴を持っていたといえよう。

##### ②社長就任年齢について

他方、先行研究では、大量サンプルの観察結果から、戦後日本の代表的な企業で社長就任年齢が高くなっている傾向、いわゆる「社長の高

齢化」を検出している<sup>64)</sup>。しかし、本稿の3社では、社長就任年齢を基準に、50年代からの40年間、「社長就任年齢の高齢化」傾向は認められない。例えば、前述したように、日立の社長昇進年齢は40年間59歳前後でほぼ変わらなかった。東芝も50年代の63歳から、80年代に62.7歳であった。三菱電機も、50年代の59歳から80年代に61歳にとどまった。

また、伊丹は、日本企業の役員登用の高齢化が、社長就任年齢の高齢化の一理由であるとするが<sup>65)</sup>、本稿の3社には当てはまらない。というのも、本稿の事例企業では、役員登用の高齢化はみられるものの、社長就任年齢の高齢化は検証できないためである。

次に、本稿の社長就任年齢は、先行研究での調査対象企業のそれとどう異なるか。伊丹によれば、55年時点での社長は、53歳のとき社長に就任し、73年の社長の社長就任時の平均年齢は56歳<sup>66)</sup>、91年のそれは約59歳であった。これを本稿の3社と比べれば、社長就任年齢が3社の中で最も低かった日立が91年の平均と同じ水準であり、従って、本稿の3社では、「社長の高齢化」傾向はみられなかったものの、社長になった年齢は平均より高かったことが分かる。ただ、時間が経つにつれ、社長就任年齢のばらつきが小さくなる中で<sup>67)</sup>、大半が50歳代後半から60歳代前半で社長につき、60歳代に社長就任した人が全体の6割強を占めていること<sup>68)</sup>に照らしてみれば、本稿の3社の社長就任年齢も平均水準に近いといえそうである。

#### 6. 役員の前場長・事業部長・職能部長の兼務比率

橘木・連合によれば<sup>69)</sup>、1990年代半ばに、保険企業の役員で部長を兼務している人が少なからず存在したが、本稿の3社の役員の中でも、事業部長・工場長・職能部長を兼務する（以下、兼務比率とする）ケースが多かった。表16から分かるように、50年代～80年代に一貫した傾向として、3社共に、取締役と常務は工場長、事業部長、職能部長などを兼務する比率が高く、とりわけ、取締役の兼務比率が高かった。例え

ば、50年代に、三菱電機と日立の取締役の兼務比率は9割以上で、東芝の役員もその4分の3が兼務であった。さらに、後の時期になればなるほど、兼務比率が高まり、80年代に、3社取締役の兼務比率は95.2%～98.4%という極めて高率であった。この時期、3社共に、取締役のほとんどが兼務であったのである。

谷口の推計<sup>70)</sup>によれば、アメリカ上位25社で、取締役全体で何等かの執行役員を兼務している者の比率が、1919年に46.1%、39年に36.1%、59年に39.9%、79年には29.5%であったが、これと比較すれば、本稿3社の取締役の兼務比率が高かったということができよう。

ただ、日立、東芝、三菱電機共に役員の中でポストが上がると、兼務比率は下がっていく傾向もみられる。とりもなおさず、取締役よりは常務取締役、常務取締役よりは専務取締役の兼務比率が低かった。まず、日立の常務取締役の兼務比率は取締役のそれより低く、50年代に71.4%、60年代に60%、70年代に54.5%、80年代に約60%で、5割台後半～7割で推移した。東芝も常務の兼務比率は取締役のそれより低く、4割台後半～6割で推移した。

専務の兼務比率はさらに低く、また時間が経つにつれ、同比率が下がる傾向すらみられる。例えば、1950年代に専務全員が兼務であった日立は、60年代～80年代には兼務する専務が

皆無であった。東芝の専務も、50年代には半数が兼務であったが、60年代には、兼務比率が22.2%に80年代には1割に下落した(表16)。

ただ、3社間の違いも観察できる。特に、三菱電機は、日立や東芝と異なる動きをみせている。すなわち、三菱電機の常務と専務の兼務比率がかなり高く、さらに、70年代と80年代に同比率が上昇する傾向すらみせている。例えば、同社の常務の兼務比率は70年代に86.2%、80年代に83.8%の高率であり、同社専務の兼務比率は、70年代の57.1%から80年代の82.4%に急上昇した。その結果、70年代と80年代に、専務や常務取締役で三菱電機の兼務比率が他2社よりはるかに高かった。

## 7. 役員在任期間

### (1) 3社の役員在任期間の推移

最後に、表17から、3社の役員在任期間の変化を詳しく見ておこう。

#### ①日立

表17によれば、日立では、取締役と社長の在任期間短縮化が顕著である。例えば、1950年代に日立の取締役の在任期間は8年だったが、60年代に6年、70年代には2.3年に短縮

表16 3社役員年代別兼務比率(名、%)

| 企業名  | 年代     | 取締役 (兼務者) (兼務比率) |    |      | 常務取締役 (兼務者) (兼務比率) |    |      | 専務取締役 (兼務者) (兼務比率) |    |       |
|------|--------|------------------|----|------|--------------------|----|------|--------------------|----|-------|
|      |        | 名                | 名  | %    | 名                  | 名  | %    | 名                  | 名  | %     |
| 日立   | 1950年代 | 31               | 28 | 90.3 | 7                  | 5  | 71.4 | 3                  | 3  | 100.0 |
|      | 1960年代 | 34               | 31 | 91.2 | 25                 | 15 | 60.0 | 11                 | 0  | 0.0   |
|      | 1970年代 | 39               | 37 | 94.9 | 33                 | 18 | 54.5 | 13                 | 0  | 0.0   |
|      | 1980年代 | 42               | 40 | 95.2 | 37                 | 22 | 59.5 | 22                 | 0  | 0.0   |
| 東芝   | 1950年代 | 17               | 13 | 76.5 | 11                 | 5  | 45.5 | 6                  | 3  | 50.0  |
|      | 1960年代 | 36               | 26 | 72.2 | 24                 | 15 | 62.5 | 18                 | 4  | 22.2  |
|      | 1970年代 | 45               | 39 | 86.7 | 21                 | 12 | 57.1 | 11                 | 4  | 36.4  |
|      | 1980年代 | 62               | 61 | 98.4 | 33                 | 16 | 48.5 | 20                 | 2  | 10.0  |
| 三菱電機 | 1950年代 | 18               | 17 | 94.4 | 5                  | 3  | 60.0 | —                  | —  | —     |
|      | 1960年代 | 40               | 25 | 62.5 | 17                 | 5  | 29.4 | —                  | —  | —     |
|      | 1970年代 | 49               | 47 | 95.9 | 29                 | 25 | 86.2 | 7                  | 4  | 57.1  |
|      | 1980年代 | 53               | 51 | 96.2 | 37                 | 31 | 83.8 | 17                 | 14 | 82.4  |

され、80年代にも3年にとどまった。その結果、50年代には取締役の在任期間が、常務、専務、副社長のそれよりかなり長かったが、時間が経つにつれてさほど違わなくなった。社長の任期も、50年代の14.5年より、60年代に12.3年、70年代に9.8年になった。それに比べると、他の役員ポストの在任期間には一貫した変化の傾向はみられなかった。

一方、日立の取締役及び常務の在任期間の標準偏差が小さくなっている。まず、取締役の任期の標準偏差は、50年代と60年代に比べ、70年代と80年代にかなり小さくなって、常務の任期の標準偏差も、50年代に2.17、60年代に1.41、70年代に1.17、80年代に0.99で小さくなっている。従って、日立では取締役と常務のポストで活動する期間の相場がより明確に形成されつつあったといえる。

## ②東芝

東芝も、社長を含めて役員任期が短縮化傾向にあったという点で、日立と似通う。特に、1950年代と60年代の間に任期短縮化が顕著であった。ただ、社長の任期が短いことは他2社との違いであった。

役員任期の標準偏差については、一定の変化傾向を抽出することは難しいが、全般的に、標

準偏差の時期別変化が小さい方であり、その水準も小さい。従って、東芝では役員任期の個人間バラつきがそれほど大きくなり、かつ安定化していたといえる。

## ③三菱電機

三菱電機の場合も、他の2社と同様に、役員任期において短縮化の傾向が観察される。例えば、取締役の任期は、1950年代の6.3年から80年代には2.9年へ、常務の任期も50年代の約6年から80年代には2.4年へと、半分以下にまで短縮された。専務についても、70年代と80年代の二つの時期を比べれば、3.4年から2.4年に短くなった。

他方、三菱電機では、時間が経つにつれて、取締役、常務、専務の任期の標準偏差が減少している。したがって、三菱電機も、日立と同じく、役員任期の個人別バラつきが小さくなって、相場がより明確に形成されていったといえる。また、全般的に、同社の役員任期の標準偏差が小さい上、時期別の変動幅も大きくない点では、東芝と類似している。

## (2) 時期別3社比較

### ① 1950年代

表18から年代別の3社の役員在任期間を比

表17 3社の各役員ポストの平均在任期間(歳)と標準偏差

| 年代\職位 |        | 取締役 |       | 常務取締役 |       | 専務取締役 |       | 副社長 |       | 社長   |
|-------|--------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|------|
|       |        | 平均  | 標準偏差  | 平均    | 標準偏差  | 平均    | 標準偏差  | 平均  | 標準偏差  | 平均   |
| 日立    | 1950年代 | 7.9 | 4.193 | 3.5   | 2.170 | 3.8   | 0.919 | 6.5 | 2.062 | 14.5 |
|       | 1960年代 | 6.0 | 6.851 | 3.2   | 1.406 | 2.6   | 1.449 | 2.9 | 1.578 | 12.3 |
|       | 1970年代 | 2.3 | 1.166 | 3.0   | 1.165 | 2.8   | 1.197 | 4.3 | 0.354 | 9.8  |
|       | 1980年代 | 3.0 | 2.962 | 2.9   | 0.985 | 2.8   | 0.941 | 4.0 | 1.212 | 9.8  |
| 東芝    | 1950年代 | 6.1 | 2.662 | 5.5   | 1.944 | 5.7   | 2.785 | 4.0 | —     | 8.1  |
|       | 1960年代 | 2.6 | 1.359 | 2.5   | 0.846 | 3.9   | 2.590 | 3.0 | 1.414 | 7.4  |
|       | 1970年代 | 3.1 | 1.292 | 3.1   | 1.469 | 4.3   | 2.742 | 4.2 | 2.573 | 5.4  |
|       | 1980年代 | 3.6 | 5.935 | 2.2   | 0.690 | 2.4   | 1.004 | 2.9 | 0.837 | 3.8  |
| 三菱電機  | 1950年代 | 6.3 | 3.102 | 5.9   | 2.347 | —     | —     | —   | —     | 8.5  |
|       | 1960年代 | 4.0 | 1.681 | 3.4   | 1.505 | —     | —     | 2.6 | 2.121 | 8.0  |
|       | 1970年代 | 3.9 | 1.343 | 3.0   | 1.290 | 3.4   | 2.608 | 2.8 | 2.387 | 8.0  |
|       | 1980年代 | 2.9 | 1.010 | 2.4   | 0.796 | 2.4   | 1.504 | 2.7 | 1.211 | 7.5  |



較してみよう。まず、1950年代の役員在任期間をみれば、3社の取締役の在任期間は6.1年～7.9年で、日立>三菱>東芝の順であり、常務の在任期間は3.5年～5.9年で三菱=東芝>日立、専務は3.8年～5.7年で東芝>日立、副社長は4年～6.5年で、日立>東芝、社長は8.1年～14.5年で日立>東芝=三菱電機の順であった。つまり、この時期、日立は、取締役、副社長、社長の任期が他社より長かった反面、常務と専務の任期は短い方であった。逆に、東芝は、取締役、副社長、社長の任期が短い反面、常務と専務の任期は長かった。役員ポストのうち、中間のポストの在任期間が相対的に短かった日立と、それを相対的に長く設定した東芝の違いが明確にみられる。これが意識的な制度設計の結果であるかどうか、その背景・理由が何かは詳らかでないが、前述したように、3社ともに在任期間の標準偏差が小さかったこと（表16）を考え合わせると、役員任期における個人差を縮めつつ、各役員ポストに適切と判断した任期の長さが企業別に異なったことはいえる。

② 1960年代

表18によれば1960年代の3社役員の内在任期間は、取締役が2.6年～6年で日立>三菱>東芝、常務が2.5年～3.4年で三菱=東芝>日立、

専務が2.6年～3.9年で東芝>日立、副社長が2.6年～3年で日立=東芝>三菱、社長が7.4年～12.3年で日立>三菱電機>東芝の順であった。つまり、3社共にすべての役員ポストの在任期間が短くなる中で、50年代と同じく、例えば、日立は取締役、副社長、社長の任期は他2社より長い反面、常務と専務の任期は短い方であった。三菱電機は、日立と東芝の中間程度の任期の役員ポストが多かった。他方、役員任期の標準偏差は、日立の取締役を除く、3社ともに小さく、この面でも50年代と連続的だった。

③ 1970年代

1970年代に、3社間の役員在任期間は60年代より近接した。ただ、70年代、社長在任期間には企業別の差があり、日立>三菱電機>東芝で、60年代と同じであった。

他方、役員任期の標準偏差は、60年代と同じく、3社ともに小さかった。役員任期において、企業間の差が小さくなると共に、企業内の個人間の差も小さくなっていったのである。

④ 1980年代

1980年代に役員在任期間は、前の時期より3社間にさらに近くなった。例えば、3社の取

表18 年代別の役員の平均在任期間（歳）と標準偏差

| 年代\職位  | 取締役  |      | 常務取締役 |      | 専務取締役 |      | 副社長   |      | 社長    |      |
|--------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|        | 平均   | 標準偏差 | 平均    | 標準偏差 | 平均    | 標準偏差 | 平均    | 標準偏差 | 平均    |      |
| 1950年代 | 三菱電機 | 6.3  | 3.102 | 5.9  | 2.347 | —    | —     | —    | —     | 8.5  |
|        | 日立   | 7.9  | 4.193 | 3.5  | 2.170 | 3.8  | 0.919 | 6.5  | 2.062 | 14.5 |
|        | 東芝   | 6.1  | 2.662 | 5.5  | 1.944 | 5.7  | 2.785 | 4.0  | —     | 8.1  |
| 1960年代 | 三菱電機 | 4.0  | 1.681 | 3.4  | 1.505 | —    | —     | 2.6  | 2.121 | 8.0  |
|        | 日立   | 6.0  | 6.851 | 3.2  | 1.406 | 2.6  | 1.449 | 2.9  | 1.578 | 12.3 |
|        | 東芝   | 2.6  | 1.359 | 2.5  | 0.846 | 3.9  | 2.590 | 3.0  | 1.414 | 7.4  |
| 1970年代 | 三菱電機 | 3.9  | 1.343 | 3.0  | 1.290 | 3.4  | 2.608 | 2.8  | 2.387 | 8.0  |
|        | 日立   | 2.3  | 1.166 | 3.0  | 1.165 | 2.8  | 1.197 | 4.3  | 0.354 | 9.8  |
|        | 東芝   | 3.1  | 1.292 | 3.1  | 1.469 | 4.3  | 2.742 | 4.2  | 2.573 | 5.4  |
| 1980年代 | 三菱電機 | 2.9  | 1.010 | 2.4  | 0.796 | 2.4  | 1.504 | 2.7  | 1.211 | 7.5  |
|        | 日立   | 3.0  | 2.962 | 2.9  | 0.985 | 2.8  | 0.941 | 4.0  | 1.212 | 9.8  |
|        | 東芝   | 3.6  | 5.935 | 2.2  | 0.690 | 2.4  | 1.004 | 2.9  | 0.837 | 3.8  |

締役の在任期間は2.9年～3.6年で、70年代より近接し、3社の常務の任期が2.2年～2.9年、専務の在任期間は2.4年～2.8年で、共に70年代より3社間に近接した。ただ、80年代の3社の社長在任期間だけは3.8年～9.8年で企業間の差があり、また、日立>三菱電機>東芝の順で、60年代及び70年代と同じく、日立の社長在任期間が最も長く、東芝のそれが最も短かった。

他方、東芝の取締役を除く、3社のほとんどの役員ポストの任期の標準偏差は、1980年代にも、50年代～70年代と同じく、小さかった。

### (3) 社長と他役員の役員在任期間の年代別比較

前述したように、日立、東芝、三菱電機3社では、社長が役員全員の平均より数歳若く取締役に就任していたが、役員になってから社長になるまではどうだったか。有価証券報告書で確認できる3社社長全員の役員在任期間データからこの点を分析してみよう(表15)。

#### ① 1950年代

1950年代の日立社長の倉田氏の取締役在任期間は平均より短く、さらに、常務在任期間はわずか0.2年で、50年代の同社常務歴任者平均の3.5年よりはるかに短かった。しかも、その後、常務と副社長を経ずに直ちに社長に就任した。50年代の日立の社長は、役員になってから社長に就任するまで、異例の高速昇進をしたといえることができる。

1950年代の東芝で、中途採用の石坂社長は取締役を8.8年務めてからただちに社長就任した。しかし、内部昇進型の岩田社長は各役員ポストの在任期間が50年代同社の役員歴任者平均と変わらず、取締役就任から社長就任まで11年かかった。つまり、この時期の東芝は、内部昇進型取締役より中途採用の取締役に速いスピードで社長になったといえる。

1950年代の三菱電機社長だった高杉社長と関社長は、共に中途採用者であった。高杉社長は15年に三菱合資銀行部に入社して43年に監査役として三菱電機に移ってきて、45年に取

締役に就任し、その後、わずか2.5年で社長昇進した。終戦後の特殊性が表われていたとみられる。関社長は15年に三菱合資造船部に入社し、29歳の時の23年に三菱電機に移り、43年に取締役に就任し、取締役2年、常務2年、副社長7年、合わせて11年の役員歴任の後、社長に昇進した。関社長の各役員ポスト就任年齢は同時期同社の全役員平均より7歳～8歳低かったが、役員在任期間は、取締役を除く、平均より長かった。特に同氏の副社長在任期間の7年は、平均の2.6年をはるかに超えていた。

#### ② 1960年代

1950年代の日立社長が短い役員在任の後で社長に就任したことと対照的に、60年代の駒井社長の場合、取締役の在任期間は同時期役員平均より3年長かった上、専務在任期間が平均より2年も長かった。

同じ時期の東芝の土光社長は中途採用で、1957年11月に石川島播磨重工業から取締役として転職してきて、約7.5年間取締役に在任した。この期間は、60年代の全取締役の平均在任期間より2.5年長いが、しかし、土光社長は、取締役以外の他の役員ポストは経験せず、直ちに社長になった。この時期、三菱電機の久保社長は日立と同様に内部昇進型社長であり、同氏の役員在任期間は同時期の役員平均在任期間とほぼ同じであった。

#### ③ 1970年代

1970年代の日立の吉山社長が各役員ポストに就任した年齢は、平均より3年～6年若かったが、役員在任期間は平均より短いとはいえず、例えば、取締役と専務の在任期間が、平均より長かった。70年代の東芝の社長2名のうち、中途採用の玉置社長の役員在任期間は平均より短いとはいえない。反面、新卒出身の岩田社長の取締役在任期間は1年で、平均よりかなり短く、その後、常務を得ずに直ちに専務に昇進し、専務在任期間も2.3年で平均より短かった。しかし、同氏の副社長在任期間は8.1年で長く、平均の4.2年のほぼ2倍であった。取締役就任から社長昇進まで、玉置社長は13年、岩田社

長は約12年かかりほぼ差がない。50年代に東芝の中途採用社長と内部昇進型社長の間に、社長までの役員在任年数が3年近くの差があったことと対照的である。70年代の三菱電機の進藤社長は、60年代の大久保社長と同じく内部昇進型社長であるが、大久保社長と違って、役員在任期間は全役員平均より短かった。

#### ④ 1980年代

1980年代の日立の三田社長の役員在任期間は、常務以外は平均より短かった。同じ時期の東芝の佐波、渡里、青井社長は3人共に内部昇進型で、各役員ポスト在任期間は平均より短いとはいえない。例えば、3人の常務任期は平均と同じである2年で、副社長の在任期間は、佐波氏が4年、青井氏が3.1年で、平均の2.9年より長かった。80年代の三菱電機の社長2名(片山社長、志岐社長)も共に内部昇進型であったが、在任期間は役員平均より短かった。

### (4) 先行研究との比較

#### ① 役員在任期間

先行研究では、役員の高齢化と役員在任期間の短縮化が結びついていると指摘されてきた<sup>71)</sup>。前述したように、本稿の3社では、役員在任期間が短くなる傾向はみられる。しかし、すでに述べたように、本稿の3社では「役員の高齢化」、つまり、役員の遅い昇進傾向は認められない。本稿の3社の場合、役員の高齢化と役員在任期間の短縮化は結びついていないのである。

#### ② 社長の役員在任期間：長期化から短縮化への傾向について

先行研究によれば、日本企業の社長の役員在任年数は1970年代前半まで長期化した<sup>72)</sup>が、その後は短縮化に転じた<sup>73)</sup>。まず、戦後混乱期(46年～50年)の新社長の役員経験は4年以下と短かったが、次の5年の社長就任者になるとそれが一気に8.2年へと跳ね上がり、また、50年代後半～60年代の新社長の役員経験は旧社長のそれより5年強長くなった。73年社長の役員年数は前の世代より7年も長かった。総じ

て、73年頃まで日本の大企業では、役員を長くする傾向が続き、長い役員経験での社長登用という特徴が顕著であった。ところが、伊丹によれば、73年頃をピークに日本大企業の社長の役員経験は一転して短くなり、この傾向は91年まで続いた。この73年～91年に、短い役員経験での社長登用というパターンに変わったというのである。田中・守島はこうした傾向が、90年代以降も続いているという<sup>73)</sup>。

本稿の3社社長の場合は、どうだったか。企業や時期の特殊性が影響しているため、前述した大企業の一般の傾向はそのまま表れたわけではない。例えば、日立で、1950年代の倉田社長は、終戦直後の特殊性の影響で、取締役になってから社長就任まで5.5年しかかからない、異例の高速昇進をした。それに比べると、60年代の駒井社長は取締役就任から社長になるまで15年もかかった。その後、70年代の吉山社長はその期間が10年に、80年代の三田社長は6年ぐらいにそれぞれ短縮されている。従って、日立の場合は、日本の大企業全体の動向と同様に、70年代前半を境に、社長在任期間の長期化から短縮化に転じたということができよう。

東芝では、1950年代の石坂社長と岩田社長が、取締役就任から社長になるまで、それぞれ8.8年と11年がかかったが、60年代の土光社長は、その期間が7.6年に短縮された。伊丹の主張する70年代までの社長の役員経験年数の長期化と逆の変化であった。その後は、70年代の玉置社長と岩田社長の場合、取締役から社長就任までの期間がそれぞれ13年と12年だったが、80年代の3人の社長は、その期間がそれぞれ10年、7.8年、9.1年になったので、70年代以降は、社長の短い役員経験の傾向が東芝にも当てはまるといえそうである。

三菱電機も東芝と類似している。終戦直後、異例の早いスピードで社長になった高杉社長は例外として、50年代に新たに就任した関社長は、中途入社して13年で社長に昇進したのに対して、60年代の大久保社長はその期間が3年短くなって10年であった。東芝の社長と同様に、三菱電機にも60年代には、伊丹の主張する社長の役員経験年数の長期化と逆の変化が

あった。ただ、70年代の進藤社長では役員在任期間が6年に短縮され、80年代の2人の社長のそれぞれそれぞれ8年と6年であった。

従って、本稿の3社の場合は、70年代前半までの、社長の役員経験期間の長期化傾向は、はっきり表れていないが、70年代以降のその期間の短縮化傾向は日立と東芝で認められる。

### ③社長在任期間について

伊丹、三品、三品・日野、田中・守島、久保、萬成などの先行研究によれば、社長任期は1960年代までは長任期だったが、70年代からは短期化の傾向に転じた<sup>74)</sup>。70年代前半を境に、社長の役員任期が長期化から短縮化に転じたことと同じ変化が、社長の在任期間にも表れたのである。

しかし、本稿の事例企業、特に、日立と東芝では、社長の役員在任期間と同様に、70年代以降社長の在任期間において短縮化傾向が表れた。逆に、社長在任期間の短縮化が始まる前に現れたはずの長期化は、本稿の事例では表れなかった。むしろ、1960年代より社長任期の短縮化が進んでいた<sup>75)</sup>。先行研究が強調しているように、社長任期の短縮化が「社長のポスト化」、あるいは社長という役割のポスト化<sup>76)</sup>を反映しているとすれば、本稿の3社は、40年間を通して「社長のポスト化」が進んだ事例であることになる。

### ④社長在任期間短縮化の理由について

前述したように、本稿の日立、東芝、三菱電機の3社では、長期にわたって社長任期が短縮化する傾向にあった。先行研究では、こうした社長任期の短縮化の重要な要因として、「社長就任年齢の高齢化」があげられる。例えば、三品・日野は、経営者の就任時年齢が押し上げられたことが、在任期間の短期化を招く結果につながったとする。また、田中・守島も社長任期の短縮化の要因の一つは社長就任年齢が高くなったことにあるという<sup>77)</sup>。

しかし、本稿の3社事例では、前述のごとく、「社長就任年齢の高齢化」傾向はみられなかった。つまり、本稿の3社事例では、社長就任年

齢と社長在任期間の間に相関関係が認められず、社長就任年齢が社長任期の長さそれにそれほど影響しなかったのである。

ただし、40年間を通して、3社の中で社長就任年齢が最も若かった日立が、社長の在任期間では3社の中で最も長かった。したがって、長期の傾向としてではなく、企業間の比較の観点では、社長就任年齢と社長在任期間の間に負の相関関係がみられたといえる。

### 終わりに

戦後日本において、大企業の舵取りをしていたのは、主に内部昇進型の“専門経営者”、いわゆるサラリーマン経営者であった。こうした日本のサラリーマン経営者についての先行研究は、ごく一部を除けば、社長のみを分析対象にしている。しかし、内部昇進型のサラリーマン社長は組織の中の昇進階梯にいる多くの社長予備軍の一人にすぎない。さらに、戦後日本の大企業の場合、社長一人ではなく、トップマネジメントグループによる集团的経営、及び集团的意思決定が多かったといわれる。従って、社長のみを対象にする分析は極めて不完全なものであるといえる。

こうした問題意識から、本稿では、企業規模、事業構造、企業歴史の長さ、業種の特性などの点から、戦後日本の大企業を代表する事例として、日立、東芝、三菱電機の総合電機3社をとりあげて、1950年代～80年代の有価証券報告書の役員情報を利用して、役員属性とキャリアパスを分析した。

本稿の3社役員では新卒比率が極めて高かった。終戦後の早い段階の1950年代には、3社間の役員のうち新卒比率に違いがあったが、60年代以降、3社共に役員のうちの新卒比率が高かった。内部昇進型のサラリーマン経営者群の形成が明確に見えたのである。また、50年代～80年代に、3社の社長を歴任した18名のうち、13名が新卒者であり、社長の新卒者比率も高かった。ただ、高い役職ほど、入社以来1社だけに勤務する「生え抜き型」が少なくなるという先行研究と異なり、本稿の3社事例では、役員全体の比率と社長のそれはさほど変わ

らなかった。

1950年代～70年代の3社役員のごんんどは戦前に学校教育を受けて、戦前に入社しており、最終学歴は大卒が多かった。例えば、すでに50年代に三菱電機の役員のうち大卒者は8割を超えており、日立と東芝の場合もそれぞれ55%と6割強の高い割合であった。つまり、戦前に新卒で入社した高学歴者が戦後の役員のごん軸になっていた。それゆえ、この3社では、高学歴経営者の調達や輩出において、社外の経営者市場との関連を通じる市場原理の機能はそれほど働かなかったといふことができる。

その代わりに、この3社の内部で、役員になるための高学歴新卒者間の競争が激しかった。その一つの根拠は、3社の従業員1,000人当りの役員数がかんり少なかったことである。例えば、1955年に、伊丹が計算した大企業の従業員1,000人当り役員数は3.5人であったのに対して、同じ年に日立は0.6人程度、東芝と三菱電機も0.8人と0.9人にすぎなかった。また、73年にも、伊丹が計算した従業員1,000人当りの役員数が2.7人であったのに対して、同じ年に日立は約0.35人、東芝と三菱電機もそれぞれ0.4人、0.5人程度にとどまった。伊丹が提示する数字に比べると、3社はその1割～2割の水準にすぎなかった。つまり、大企業一般より本稿の3社で、役員になるためにはより「狭き門」を突破しなければならなかった。外部の市場での競争ではなく、企業内で人材間競争が激しかったことを示しており、3社の内部で昇進をめぐった市場原理が働いていたといえる。

役員昇進競争を勝ち抜くためのキャリアパスを日立の事例で観察すれば、取締役になる前に事業組織や職能組織の責任者になることがキャリア上の重要な要件になっていた。すなわち、取締役になった人のごんんどは、その前に、事業部長、職能部長、工場長、営業所長などを一度以上経験していた。中には、工場長を経験した人が最も多く、事業部長と工場長の両方を経験した人も多く、その場合、事業部長になる前に工場長を歴任している。日立では、取締役になるキャリアとして、工場プロフィットセンター制の中核のポストにつくことが重要であっ

たことが読み取れる。

このように、役員キャリアパスにおいて工場の現場経験が重要であっただけに、総合電機3社の役員のうち、理系出身の比率が高く、先行研究でいう大企業社長の理系比率を大幅に上回っていた。ただ、この3社の中で、東芝では、1950年代～80年代の社長歴任者8名のうち6名が文系出身であった。役員全体と違って、社長の属性に関しては企業間の差があったといえる。

さらに、本稿の3社では、役員が現業の「長」を兼務する比率が極めて高かった。特に、取締役で兼務比率が高く、常務でも兼務比率が高い企業があった。現業での経験は役員になってからも生かされていたのである。

役員昇進のための競争が激しかったにもかかわらず、先行研究の分析結果と違って、本稿の3社事例では、取締役になるまでの勤続年数も社長になるまでの勤続年数も長くなる傾向はみられなかった。日立のように、取締役昇進までの勤続年数「相場」が形成されていた例すらある。役員になった個人間の勤続年数の差も縮まっていった。

本稿の3社の役員では特に東大出身の比重が高かったが、東大出身役員がそうでない役員より早く昇進したかといえは、そうとはいえない。この点は、Kato and Rockelが、東大卒が他大学の卒業者よりも4.2年ほど早く経営者に昇進したとする主張は慎重に吟味される必要があることを示唆する。なお、本稿の事例では、社長と他役員の昇進スピードの差もそれほどなかった。

3社の社長在任期間については、先行研究が主張するような、短縮化あるいは短任期化がみられた。ただし、それは社長に限らなかった。すべての役員ごん在任期間が短縮化されていた。役員になるまでの勤続年数が短縮されなかったにもかかわらず、役員在任期間は短縮化され、役員ポストの「回転率」が高まったのである。従って、本稿の3社では、役員になるまでの期間が固定化する中で、人材間の競争が役員になってからの在任期間を短くする方向に働いたといえよう。先行研究がいう社長のポスト化だ

けでなく、役員のポスト化も進んでいたのである。

また、社長を含めて全役員の在任期間の標準偏差が小さいことから、役員任期の個人別バラつきがそれほどなく、企業内で役員在任期間の相場が形成されていたことが分かる。ただ、3社の間に、各役員ポストの在任期間の違いもみられる。例えば、役員ポストのうち、常務や専務のポストの在任期間を相対的に短く設定していた日立と、それを相対的に長く設定した東芝の違いが明確にみられる。また、社長の平均在任期間が3社の中で最も長かった日立が社長就任年齢は最も若かったことから、企業間の比較の観点では、社長就任年齢と社長在任期間の間に負の相関関係があったといえる。

他方、先行研究では、1973年頃に、役員インフレから役員デフレに転じるという大きな転換点があったとされる。しかし、本稿の3社事例からは、役員デフレ終息の兆しはすでに60年代後半からあった。また、70年代以降、先行研究の主張のように、従業員1,000人当りの役員数が3社共に上昇していたものの、その上昇スピードは極めて遅かった。先行研究がいうような激しい役員インフレとは到底いえない。つまり、役員インフレから役員デフレの転換点はあったものの、その転換点はもっと早い時期にあって、なおかつ、転換のスピードは緩やかだった。さらに、60年代～80年代の3社の役員数は緩やかな増加にとどまっていた。先行研究が強調する変化は誇張されていたに違いない。

むしろ、本稿の分析から、大企業の役員のキャリアや属性において大きな転換点が訪れたのは、日本企業が苦境にあった1970年代前半ではなく、多くの日本企業が好調であった80年代であった可能性が高い。第1に、役員に就任するまでの勤続年数が明確に短くなったのは80年代である。日本企業の遅い昇進という特徴が80年代以降変化していた可能性が示される。第2に、本稿の3社も、70年代までは役員昇進時年齢が上昇する傾向にあったが、80年代に入れば、その上昇傾向が止まり、横ばいか、下落する動きすらみられた。役員登用の高齢化は80年代からは止まっているか逆転され

ていたのである。第3に、日立の例のように、80年代には、それまでと違って、工場でキャリアを積んでいない人が役員の中で高い構成比を占めるという新たな現象が表れた。第4に、三菱電機の例のように、70年代までは役員昇進時年齢の個人差が大きくなったが、80年代には、それが逆転され、役員昇進の年齢が収斂する現象がみられた。第5に、3社共に、70年代まで戦後入社組の役員は少数にすぎなかったが、80年代には戦後入社組の役員が多数派になった。第6に、3社の社長全員が新卒者であったのは、80年代からであった。

最後に、今後の研究課題について述べておこう。第1に、本稿でみられたサラリーマン経営者の属性とキャリアパス上の特徴が、彼らの経営者としての役割及び限界とどのように結びついてきたかを実証することである。特に、所有と経営の分離が「専門経営者」の成長に与える多面的な影響を改めて実証する必要がある。こうした課題の解明には、創業経営者とサラリーマン経営者を比較するという方法も有効であろう。第2に、サラリーマン経営者の短任期化、社長と役員の「ポスト化」についての課題である。具体的に、サラリーマン経営者の短任期化は必然的な結果なのか、(80年代以降、日本にも役員昇進のスピードに変化の兆しが見えたことを踏まえて、)遅い昇進と短任期化は必然的な関連性をもつか、なぜ役員在任期間の個人差は縮小され、その影響は何か、大企業経営において社長・役員の「ポスト化」がもつ意義は何かなどを解明する必要があるだろう。この際にも、サラリーマン経営者と創業経営者の比較が一つの有力な方法になるように思われる。第3に、内部昇進型サラリーマン経営者の出現が早かったアメリカの経験(サラリーマン経営者の登場、成長、後退の歴史)と、戦前と戦後日本のサラリーマン経営者の出現と成長の歴史を比較分析することである。こうした国際比較は、上記の第1と第2の課題への答えを解明する上でも重要であると考えられる。

- 1) 三品・日野によれば、1995年の上位50社で新卒採用経営者が8割強を占めた(三品和広・日野恵

美子 (2011) 「日本企業の経営者—神話と実像」『日本労働研究雑誌』No. 60, p. 13)。日経のデータを使った久保は、経営者のバックグラウンドを、従業員出身、外部出身および創業者一族出身に分けると、401名の経営者のうち351名が従業員出身であったという(久保克行 (2010) 『コーポレート・ガバナンス—経営者の交代と報酬はどうあるべきか』日本経済新聞出版社, pp. 90 ~ 92)。

ただ、日本企業の中でも、業種や規模などによって、サラリーマン経営者の重要性は一様でない。例えば、三品によれば、上位50社と電機精密全社の社長のバックグラウンドの主な違いは、創業経営者の多寡であり、戦後日本の電機・精密機器業界の5割方は、創業経営者による経営が行われる企業であるという(三品和広 (2004) 『戦略不全の論理—慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社, p. 234)。

他方、アメリカと対照的に、日本は従業員出身者を経営者に据える傾向が強いといわれるが(久保 (2010), p. 116)、実は、こうした日米の相違点は、1980年代以降に顕著になったものであり、それまではむしろ日米の共通点が際立っていた。例えば、1970年代までのアメリカ大企業も、戦後日本企業と同様に、内部昇進型のサラリーマン経営者が多かった(金容度「共通点が多かった日米の企業成長期」『週刊エコノミスト』2014年10月28日号, pp. 54 ~ 55)。

- 2) 伊丹敬之 (1995) 「戦後日本のトップ・マネジメント」森川英正・米倉誠一郎編『日本経営史5—高度成長を超えて』岩波書店。
- 3) 具体的に、1957、72、87、2001年の4時点を基準にいずれかの時点で上場していた非金融企業の中で、有価証券報告書を活用して各期における総資産最大50社を選抜し、重複企業を除き、93社を仮選抜した上で、「平均実質総資産」を基準に残りの107社の枠を埋めることによって、200社を選定したという(田中一弘・守島基博 (2004) 「戦後日本の経営者群像」『一橋ビジネスレビュー』p. 32)。
- 4) 三品 (2004) ; 三品・日野 (2011)。
- 5) 三品・日野は日本企業論の中で経営者研究が脚光を浴びたこともないという(三品・日野 (2011), p. 6)。
- 6) 『東洋経済統計月報』1989年11月。
- 7) 『東洋経済統計月報』1992年10月 ; 同、2007年11月。
- 8) 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編 (1995) 『「昇進」の経済学—なにか「出世」を決めるのか』東洋経済新報社。

9) 戦後日本企業で、監査役は、他の役員に比べて、その機能や権限が限定され、異質な役員であったためである。

- 10) 『東洋経済統計月報』1992年10月, p. 36。
  - 11) 伊丹 (1995), pp. 107 ~ 108。
  - 12) 萬成・アベグレンの調査では、1970年、日本のトップ経営者の71%が50年以前からその会社で働いており(萬成博・アベグレン (1971) 『日本労働協会雑誌』149号, p. 4)、同じ年、アメリカの上位500社社長の64%が50年以前にその企業に入社したとされる(Robert S. Diamond, “A Self-portrait of the Chief Executive,” *Fortune*, May 1970 ; 萬成・アベグレン (1971), p. 4)。
  - 13) 田中・守島 (2004), pp. 38 ~ 39。
  - 14) この事実は各社の役員の勤続年数分布、そして、役員就任時年齢、役員の出生年代分布などとも関連すると思われる。
  - 15) 伊丹の調査で、1957 ~ 75年の社長就任者104名の中で、高商・高工(あるいは旧制高校、旧制専門学校)の出身者が21.2%であったが(伊丹 (1995), p. 131)、この時期は、本稿の時期区分で50年代と60年代に該当すると仮定すれば、本稿の3社の役員学歴と類似するといえそうである。
  - 16) 伊丹 (1995), pp. 104 ~ 106, 109。
  - 17) 田中・守島 (2004), pp. 37, 39。
  - 18) 萬成・アベグレン (1971), p. 11 ; 山本慶裕・高瀬武典 (1987) 『日本労働協会雑誌』337号, p. 26。ただ、萬成によれば、斜陽会社のトップ・マネジメントは大卒者が多く、急成長会社のトップ・マネジメントでは中等学校卒業以下の学歴しかもたない人が多いという興味深い事実を提示している(萬成博 (1965) 『ビジネス・エリート : 日本における経営者の条件』中央公論社, p. 25)。
- 他方、アメリカの社長の学歴変化も日本のそれと類似している。例えば、アメリカの1952年の会長、社長、副社長など7,500名、70年の巨大企業・鉱工業500社の社長についての萬成・アベグレンの調査によれば、52年の経営者の56%が大卒であり、79年には80%が大卒であったという(萬成・アベグレン (1971), pp. 12 ~ 13)。
- 19) 橘木・連合編 (1995), pp. 30, 182。
  - 20) これが、産業ごとのトップマネジメントの学歴差を否定することではない。例えば、萬成の調査によれば、1960年代に、もっとも高い学歴を要求しているのは、電力・瓦斯などの公企業、銀行・保険・信託などの金融業であり、製造工業では化学・鉄鋼であった。対して、商事、貿易、食品加工およびサービス業においては、トップ・マネジメントの学歴は相対的に低かった(萬成 (1965) 『ビジ

- ネス・エリート』、p. 24)。
- 21) 他方、橘木・連合は、保険業の役員で、大卒と非大卒の間の昇進格差は存在しないという(橘木・連合編(1995)、p. 56)。
- 22) 谷口明丈(1995)「アメリカ巨大企業のコーポレート・ガバナンス(1899年-1999年)-取締役と執行役員分析」『立命館経済学』、第54巻第3号、p. 62。
- 23) 谷口の前掲の研究によれば、1999年に、アメリカ上位25社執行役員のうち、修士以上の学歴をもつ人が72.2%を占め、日本の大企業役員のうち大学院卒がごく一部にすぎないことと対照をなす。トップマネジメントにおける企業特殊な知識の重要度、外部労働市場の重要度などで、最近になって日米間に違いがあることが示唆される。
- 24) 1980年代の山本・高瀬の推計(山本・高瀬(1987)、p. 27)によれば、大企業役員との文系比率は5割であり、本稿の3社のそれより高かった。また、同推計で役職が下がると、文系比率が下がっている。例えば、文系比率は、会長が67%、社長が57%、副社長が48%、専務44%であった。これは、日立と三菱電機とは逆であり、東芝とは類似であるといえる。
- なお、時期の違いがあるものの、2000年代に、非上場企業の社長の67%が文系出身であるという調査がある(『東洋経済統計月報』2007年11月、p. 34)。断定はできないが、企業規模が小さくなると、文系出身の比率が高まる可能性があることが示唆される。
- 25) 伊丹(1995)、p. 109; 田中・守島(2004)、p. 39。
- 26) 山本・高瀬(1987)、p. 27。
- 27) 伊丹(1995)、pp. 104~105、133。橘木・連合編(1995)の役員分析(第9章(野田知彦執筆))によると、理科系出身はさほど出世を望まなかったのに対して、文科系はそれを望んでいたとされる。
- 28) 橘木・連合は、保険業の大卒役員データから、一般の大学と名門校(旧制7帝国大、一橋大、東工大、神戸大、早稲田大、慶応大の12大学)との間には昇進確率に差があり、特に、名門大出身の方が、全体に会社のトップになる確率が高いという(橘木・連合編(1995)、pp. 30、45、186、202)。ただ、役員に就任するには、名門校出身ということより、業績を上げることの必要性、運、地道な努力、等々が決定的に重要である点を強調する(橘木・連合編(1995)、p. 31)。
- 29) 三品・日野(2011)、p. 12。
- 30) 東芝では、役員のうち京大出身の比重が低く、常に1名~2名にすぎなかった。三菱電機は、東芝より役員の京大出身者比重が高く、1割~2割を維持した。日立も、1950年代に役員のうち京大出身比重は23.5%も占め、60年代~80年代にも、1割~2割を占めていた。
- 31) 萬成・アベグレン(1971)、pp. 11~12。
- 32) 山本・高瀬(1987)、p. 26。
- 33) 山本・高瀬(1987)、p. 26。
- 34) 合谷は日本経済新聞の「私の履歴書」に登場する経営者243社人を集計して、その約3分の1の81名が東大卒であり、本稿のサラリーマン経営者に該当する「生え抜き型」経営者の100名のうち、東大出身がその45%の45名であるという(合谷美江(2005)『「国際経営論集」No30、pp. 95~96)。社長だけでなく、役員全員にまで広げても、本稿の3社の東大出身の割合は、この水準を超えていたとすることができる。後述するように、3社社長の東大出身の割合はさらに高かった。
- 35) 橘木・連合編(1995)、pp. 44~45。
- 36) 橘木・連合が述べているように、会社の役員の大部分がその企業の長期勤続者の内部昇進によることは、日本企業を論じる際に、「従業員主権」、「労働者自主管理型」を主張する根拠の一つでもあった(橘木・連合編(1995)、pp. 26~27、61)。例えば、今井賢一・小宮隆太郎(1989)「日本企業の特徴」、伊丹敬之(1989)「日本企業の「人本主義」システム」(今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、所収)を参照されたい。ただ、橘木・連合では、中小企業の場合には外部経験年数の影響が大きいことも明らかにしている。企業規模による相違も考慮すべきであり、「日本企業」という一般的な括りで説明することには注意が必要であることが示唆される。
- 37) 萬成(1965)、p. 43。
- 38) 橘木・連合編(1995)、pp. 44~45。
- 39) 萬成(1965)、p. 28。ウォーナーとアベグレンの研究によれば、60年代に、米ビジネス・エリートの中の4分の1は長く同じ会社で働いている人であるというが、他方で、会社を3回以上変えている人も30%を占めているという(ウォーナーとアベグレンの書名記入)。
- 40) 山本・高瀬(1987)、pp. 27~28。
- 41) 橘木・連合編(1995)、p. 78。同研究で、従業員数1000人未満の会社の役員では、生え抜きの比率により低く、45.2%にとどまっており、社長のうちの生え抜きの比率は20.8%にすぎないという(橘木・連合編(1995)、p. 78)。また、社長レベルでも約8年大企業の勤続年数が長い(橘木・連合編(1995)、p. 41)。
- 42) 山本・高瀬(1987)、pp. 27~28、31。



- 43) 橋木・連合編 (1995)、p. 78。
- 44) 合谷 (2005)、pp. 95 ~ 96。
- 45) 三品・日野 (2011)、pp. 14 ~ 17。
- 46) 橋木・連合は、大企業の社長までの勤続年数の標準偏差は他の役職のそれより大きく、それには中途入社の子の割合が影響しているとするが(橋木・連合編 (1995)、p. 63)、この点は、本稿の三菱電機と他2社の差を説明する上でも当てはまるといえよう。
- 47) 萬成・アベグレン (1971)、p. 4。
- 48) 山本・高瀬 (1987)、p. 30。
- 49) 合谷 (2005)、p. 96 ; 三品・日野 (2011)、p. 12。
- 50) 三品・日野 (2011)、p. 12。
- 51) 田中・守島 (2004)、p. 41。
- 52) 萬成 (1965)、p. 33 ; 橋木・連合編 (1995)、p. 63。
- 53) Kato, Takao and Mark Rockel (1992) "Experiences, credentials, and compensations in the Japanese and U.S managerial labor markets : evidence from new micro data," *Journal of the Japanese and International Economics* 6。
- 54) こうした事実があったから、役員の中で特定大学出身者が多い中でも、他の大学出身者の間に公平感を維持できたかもしれない。もしそうであれば、役員で特定大学出身者の割合が高い構造が続くうえで、出身大学別の取締役昇進期間の差が小さいことが貢献したということもできる。ただし、入社して役員まで昇進できる確率が出身校別にどの程度違ったかは、本稿の分析では分からない。
- 55) 萬成・アベグレン (1971)、p. 4。
- 56) 『東洋経済統計月報』2007年11月、p. 30。
- 57) 1992年時点で、新任取締役の平均就任年齢は53.4歳という調査があるが(『東洋経済統計月報』1992年10月、37)、それに比べると、本稿3社の取締役就任年齢は高い方であるといえる。
- 58) 伊丹 (1995)、p. 108。
- 59) ただ、80年代のもう一人の社長の片山社長は、58歳に役員に就任し、同社の同じ時期の役員就任者平均より2歳高かった。
- 60) 『東洋経済統計月報』2007年11月、p. 30。なお、同調査によれば、規模の小さい成長企業ほど、その差が顕著であるという。
- 61) 伊丹 (1995)、pp. 106, 109。
- 62) 田中・守島 (2004)、p. 35。
- 63) 逆に、小売り、サービスなどの業種では、社長の初役員就任年齢は低く、40歳未満であるという(『東洋経済統計月報』2007年11月、p. 30)。
- 64) 伊丹 (1995)、pp. 104 ~ 107, 128 ; 萬成 (1965) 『ビジネス・エリート』、p. 33。
- 65) 伊丹 (1995)、p. 106。
- 66) 伊丹 (1995)、pp. 103 ~ 106, 109, 117, 128。田中・守島によれば、創業者やその一族が社長になった企業では、かなり若い時期に社長になったケースが少なくないという。例えば、大林組の大林芳郎、東武鉄道の根津嘉一郎は20歳代で社長になり、ダイエーの中内功、東急電鉄の五島昇、武田薬品武田長兵衛、清水建設の清水康雄、西武鉄道の堤義明などは30歳代に社長になった。また、松下幸之助、御手洗毅は41歳で、井深、本田総一郎、早川徳次、石橋正二郎は42歳でそれぞれ社長になった。ただ、彼らは経営者の仕事を株式会社になる前の早い段階から始めているという(田中・守島 (2004)、p. 35)。
- 67) 伊丹 (1995)、p. 118 ; 田中・守島 (2004)、p. 40。例えば、伊丹は、社長就任年齢の標準偏差が、1960年代前半の7.4歳から80年代後半には3.7と丁度半分まで落ちているとする。田中・守島も、80年社長以降は就任年齢の標準偏差が低下し、特に90年社長以降は急激に低下しているという。
- 68) 田中・守島 (2004)、p. 35。
- 69) 橋木・連合編 (1995)、p. 200。
- 70) 谷口 (1995)、pp. 58 ~ 59。
- 71) 例えば、伊丹は、1973年~91年に、役員になる年齢が高くなり、そのせいで役員年数の短い社長が多くなっていくという(伊丹 (1995)、pp. 106 ~ 107, 113)。『東洋経済統計月報』の調査でも、トップの役員初就任年齢が若い業種ほど在任期間が長い傾向があるという(『東洋経済統計月報』2007年11月、p. 30)。他方、90年代前半、役員在任期間が徐々に伸びていったという調査もあり、その調査によれば、取締役から常務になるまで1.9年、常務から専務まで1.5年、専務から副社長まで1.7年、副社長から社長までは2.1年と、取締役から社長までは7.2年かかるとされる(『東洋経済統計月報』1992年10月、p. 37)。本稿の3社事例と比べると、役員在任期間がかなり短い。
- 72) 伊丹 (1995)、pp. 105, 113, 128 ~ 129。
- 73) 田中・守島 (2004)、p. 42。
- 74) 伊丹 (1995)、pp. 107, 111, 121 ~ 122, 124, 128 ~ 130 ; 三品 (2004)、pp. 228 ~ 230, 232 ; 三品・日野 (2011)、pp. 6, 9, 12, 14 ~ 17 ; 田中・守島 (2004)、p. 35 ; 久保 (2010)、p. 88 ; 萬成 (1965)、p. 33。なお、久保によれば、こうした社長任期の短期化は社長の交代確率の上昇と一緒に進んでいるという。例えば、70年代より社長任期が短くなっている中で、80年代後半より社長の交代確率も一貫して高まっている(久保 (2010)、pp. 86 ~ 88)。両者間の相関関係が推測できる。
- 75) 社長任期の短縮化傾向がサラリーマン社長時代

の所有と経営の分離の必然的な帰結であるか、内部昇進型とスカウト型社長の間に在任期間の違いはどの程度現れているのかなどは、今後の研究に値する課題である。なお、企業規模によって、社長の任期の長さが異なる可能性もあり（三品・日野（2011）、p. 13）、その場合、企業規模の差が社長任期の短縮化にどのような違いをもたらすかも興味深い、かつ解明に値する研究課題であると思われる。

76) 伊丹（1995）、pp. 120、124～125、133。伊丹は「社長のポスト化」の根拠として、各基準年におけ

る社長在任年数の標準偏差が小さくなっていることをあげている。伊丹によれば、社長任期の企業間バラツキが縮小され、横並びの傾向が強まって、世間相場ができて、それに従うケースが多くなったことが「社長のポスト化」であり、それは、日本の大企業社長に企業家的要素が減って、組織の管理者的要素が多くなってきていることの現れであるとされる（伊丹（1995）、pp. 120、124）。

77) 三品・日野（2011）、p. 17；田中・守島（2004）、pp. 37、45。