

〔論文〕

トヨタ自動車トップマネジメントのキャリアパスと
属性分析、1950年代～2010年代

金 容 度

目 次

はじめに

I 取締役数の推移及び取締役会構成

1. 取締役数の推移
2. 取締役会構成

II 入社までの経歴と属性

1. 取締役のうちの新卒、中途採用比率
2. 取締役の学歴と出身大学分布
3. 取締役の文理系比率

III 取締役就任までのキャリアパスと属性

1. 取締役就任までの勤続年数
2. 取締役就任時の年齢
3. 入社から取締役就任までのキャリアパス

IV 取締役就任後の属性キャリアパス

1. 取締役在任期間
2. 平取締役止まりの比率
3. 取締役の現業執行責任ポスト兼職とキャリアパス

結び

参考文献

はじめに

本稿の目的は1950年代から2010年代までの長期にわたってトヨタ自動車のトップマネジメントのキャリアパスと属性を分析することである。

チェスター・バーナードが強調するように、一般に、トップマネジメントの重要な機能は組織の集合的合理性と社員の個人的合理性、個人の目標と企業の長期目標を一致させることであ

る¹⁾。その機能を果たせるために、企業の長期目標に沿って各部門活動を効果的に調整する能力、分業体制下の調整能力が求められる。また、経営者は、下の管理者からどの種類の情報を受け入れるべきかを評価しなければならないばかりでなく、管理者に提供すべき情報も的確に決めなければならない。それには、企業全体の能力や目標についての広い理解が必要になる。経営者は特定の職種や仕事に特化する「スペシャリスト」ではなく、「ゼネラリスト」の能力が求められるのである²⁾。

経営を担う主体は社長一人だけではなく、トップマネジメントのグループ（日本なら、取締役（以下、取締役と役員を混用する）、アメリカなら、executive officersが主にそのグループに含まれるであろう）であるが、上述した能力を備えた「ゼネラリスト」でトップマネジメントグループが構成できるとは限らない。特に、成長を続ける企業ではトップマネジメントのマンパワーが常に不足しがちである。「ゼネラリスト」としてのトップマネジメントの不足を補うことが企業にとっての重要な課題になる。

企業外部からの中途採用の形で経営幹部を引っ張ってくることもありえるが、それが難しい場合もあるし、限界もある。とりわけ、日本企業は、内部昇進の取締役のもつ企業特有の知識と、外部取締役の持つ「一般的な経営知識」のなかで、前者がより重視された³⁾。社内人材への依存度が高かったのである。戦前のアメリカ大企業においても、外部からの採用では十分な経営者候補を確保できない課題があった⁴⁾。社内の有能なスペシャリストをゼネラリストへと転換、養成する仕組みを設ける必要があった⁵⁾。

その課題を解決する一つの方法は、社内のエリート集団にその企業特有のニーズに対応できるような姿勢や認知能力を身につけさせるマネジメント育成プログラムを作ることである⁶⁾。例えば、1920年代、ゼネラルエレクトリック(GE)のラルフ・コーディネー社長は、外部採用から内部育成へと経営幹部方針を転換し、研修センターを設立し、経営幹部の育成を図った。また、Public Service Company of Northern Illinoisは社内では有望な人材を発掘し、育成する「高ポテンシャル」プログラムを開発した⁷⁾。

しかし、日本では経営者研修プログラムを設けてゼネラリストへの転換を図る企業はほとんどなかった。とすると、主に、社内での仕事の経験を積み、昇進させるプロセスの中で彼らを育てるしかなかった。企業規模がより大きくなればなるほど、また、組織がより複雑になるほど、社内では昇進しながらスペシャリストからゼネラリストへと成長していく仕組みがより切実に必要になったといえる。

具体的な方法としては、昇進を伴うジョブローテーションを活用することがあげられる。実際に、アメリカの大企業においてスペシャリストをゼネラリストへと転換させる1つの方法は、有望な若手や中堅管理職を、地域から地域へ、部署から部署へ、そして事業部から事業部へ、事業部から本社のスタッフ部門へと異動させることであった。米グッドイヤー社は、早くも1913年から、将来有望な技術者を「フライング・スコードロン(飛行部隊)」に配置転換させ、27年からは営業や人事の人材も同様な配置転換をさせた⁸⁾。このように、有望なスペシャリスト人材を定期的に新しい職能分野へ異動させることにより、ゼネラリストに必要なとされる業務全般に対する幅広い理解と、企業全体の業務についてのより広い視野を持たせたとみられる。昇進を伴うジョブローテーションというキャリア・パターンが有望なスペシャリストをゼネラリストへと継続的に転換させていく重要なプロセスであった⁹⁾。米大企業の場合、全社を対象とした経営人材育成プログラムがこうしたジョブローテーションを可能にし、また、昇進の機会を提供することによって、ジョブロー

ーションの中でも特定個人が企業に長期的にコミットする誘因を提供し¹⁰⁾、結果的に経営幹部を持続的に補うことができた。

戦後、日本大企業のトップマネジメントは内部昇進型が主流であったが¹¹⁾、前述したように、経営者研修プログラムを設けた企業がほとんどなかったとすれば、主に、社内でのキャリアを積みながらトップマネジメントを育てた可能性が高い。ただ、ジョブローテーションで多くの職種を経験してゼネラリストに転換していく人だけでなく、一つの職種に長く携わってトップマネジメントへと昇進していった人もいるだろう。こうした社内の経験が取締役個人のキャリアパスであり、このキャリアパスが経営者としての姿勢・志向、能力に強く影響したはずである。実際はどうだったのか。個別企業の取締役の社内キャリアパスを長期に渡って追跡する必要がある。本論文で、取締役の社内キャリアパスを分析する理由がここにある。また、企業の成長過程の特徴や経営上の特徴を解明するうえで、トップマネジメント集団、つまり取締役の属性を分析する必要がある。そこで、本論文は、特定企業の取締役の属性をも分析する。

日本企業の役員を分析する先行研究も存在する。例えば、1994年版『東洋経済役員四季報』を利用して大手損保、生保の役員を分析する橋本・連合編(1995)、87年と93年生命保険10社の取締役選任を分析している石井(1996)、また、20世紀の常務以上の取締役の属性を分析する川本(2009)などの研究がある。しかし、これらの先行研究は、一定時点を基準にした短期分析に止まっており、長期分析する研究も、実証面の解像度が高いものとはいえない。さらに、個別企業の取締役のキャリアパスまで分析する研究は皆無である。

本論文の分析対象企業はトヨタ自動車である。トヨタは家族型企業であるものの、専門経営者の進出が著しい企業¹²⁾であり、戦後、急成長を続け、日本一の売上高を誇る企業である。その企業で1950年代から2010年代までの長期にかけて成長を続ける中で、取締役達がどのようなキャリアを踏んでゼネラリストになっていったか、また、彼らの経営姿勢・経営方式に

影響する個人属性はどうであったかを分析していく。

分析資料は、トヨタ自動車工業及びトヨタ自動車販売の有価証券報告書に掲載されている役員情報である。

目次構成についてであるが、まず、トヨタの取締役数の推移及び取締役会構成を概観する。次のⅡで、トヨタの取締役歴任者の入社までの経歴（新卒者及び中途採用出身者の比率、学歴、出身大学、文理系比率）を分析する。Ⅲでは、取締役就任までのキャリアパスと属性（取締役就任までの勤続年数、取締役就任時の年齢）を分析する。Ⅳでは、取締役就任後の属性（取締役在任期間、取締役の現業執行責任ポスト兼職比率）とキャリアパスを分析する。

I 取締役数の推移及び取締役会構成

1. 取締役数の推移

まず、トヨタ自動車の取締役数の推移をみれば、20世紀後半を通して、持続的に増加している。トヨタの取締役会の規模は1950年代前半

の10名前後から2000年代初頭には50名水準になった（図1）。トヨタの成長、組織拡大の中で、経営のかじ取りを行うトップマネジメントの規模も拡大していたといえる。

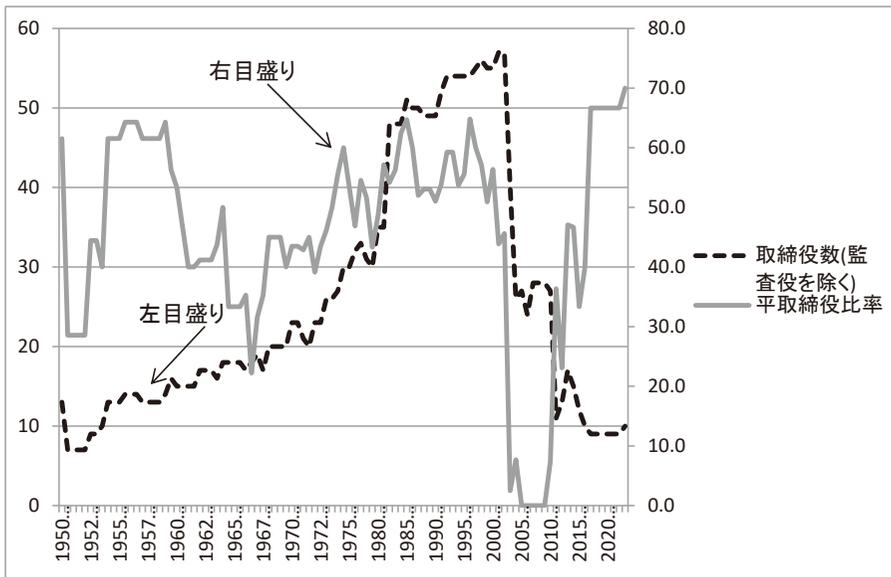
しかし、2000年代に入って制度変化があった。03年6月の執行役員制導入である。それに伴って取締役会がスリム化された。2002年にトヨタの取締役は58人もいたが、03年には27人にまで減少した。その後も取締役の減少傾向は続き、11年には11名、17年には9名になった（図1）。他方、03年には39名が執行役員に任命され、その後執行役員数は増加し、2011年に53名になった。しかし、2010年代末には執行役員数も減少に転じ、19年に21名、さらに、20年に9名にまで減少した。

2. 取締役会構成

取締役会での平取締役比率は1950年代後半には50%程度であったが、60年代には低下し、30%～50%に推移し、70年代～90年代にはやや上昇して40%～60%で推移した（図1）。トヨタでは、20世紀後半を通して取締役会の規模

図1 トヨタの取締役数と平取締役比率の推移

(単位：人、%)



資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

表1 トヨタ社内取締役の新卒、中途採用比率

(単位：%)

	小計	新卒出身取締役		中途採用 取締役	社内取締役 合計
		(トヨタ自動車 入社者)	(トヨタ自動車 販売からの人)		
1950年代取締役就任者	0.0	—	—	100.0	100.0
60年代取締役就任者	83.3	83.3	—	16.7	100.0
70年代取締役就任者	91.7	91.7	—	8.3	100.0
80年代取締役就任者	95.5	65.2	30.3	4.5	100.0
90年代取締役就任者	98.6	75.4	23.2	1.4	100.0
2000年代取締役就任者	100.0	51.6	48.4	0.0	100.0
10年代取締役就任者	89.5	78.9	10.5	10.5	100.0

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；トヨタ自動車販売『有価証券報告書』。

が拡大する中で概して半数前後が平取締役であったのである。

しかし、前述したように、2003年6月、執行役員制の導入で、設置する役員ポストが目まぐるしく変わり、平取締役比率も急激な変化を繰り返した。まず、03年には、常務取締役、平取締役のポストがなくなり、取締役はもっぱら専務取締役以上のみとなった。そのため、平取締役比率が急速に下落した。ただ、08年度に取締役ポストが復活され、平取締役比率は上昇に転じた。11年には専務取締役が廃止され¹³⁾、平取締役比率がさらに上昇し、17年からは平取締役が取締役会全体の3分の2を占めた。

II 入社までの経歴と属性

1. 取締役のうちのnew卒、中途採用比率

次に、入社までの経歴として、new卒内部昇進者と中途採用者を分けてみれば、1950年代のトヨタ取締役就任者では全員が中途採用者であったが、60年代と70年代にはその割合が大幅に低下する代わりに、new卒内部昇進者が役員の多数派になった(表1)。さらに、90年代と2000年代の取締役就任者には、ほぼ全員がnew卒内部昇進者になった¹⁴⁾。80年代以降、トヨタの取締役会のメンバーはほとんどnew卒の内部昇進者によって占められたといえる。

一般に、内部昇進型専門経営者のひきいる企

業は、従業員内部からの長期間にわたる人材の選別・登用・トップ抜擢の慣行、株主の利益よりも従業員の利益、内部留保と設備・研究開発投資を優先するという特徴をもつといわれるが¹⁵⁾、トヨタも、new卒内部昇進者がトップマネジメントとして企業をひきいたことから、同じ特徴をもった可能性が高い。

一定の時期から取締役のほとんどがnew卒出身の内部昇進者であった点では、トヨタはパナソニック、日立、ソニーなどの電子メーカーと同じであった¹⁶⁾。ただ、その割合が高まるスピードではトヨタがはるかに高く、80年代と90年代のnew卒内部昇進者が取締役に占める割合は、同じ時期のソニーのその2倍～3倍の水準であり、パナソニックよりもはるかに高かった(表2)。トヨタでは、役員の内産体制が急速に固まったのである。

実は、取締役のうち内部昇進者の割合が高まり、取締役に内部昇進型、生え抜きの人材で一本化していったことは、戦後の日本大企業で一般的に見られる現象である。例えば、川本の推計によれば、1955年に、取締役層に占める「内部昇進」の割合は74.8%と跳ね上がり、1970年には88.1%、85年には89.9%であった¹⁷⁾。

ただ、多くの大企業で「内部昇進者からなる取締役会」の傾向は戦後改革が決定的であるとされるが¹⁸⁾、1950年代に主に「中途採用者からなる取締役会」であった点で、トヨタは例外的

表2 トヨタ、パナソニック、ソニー、日立的取締役の新卒、中途採用比率、1950年代～90年代

(単位：%)

企業名	年代	合計	新卒内部昇進	中途採用	社外取締役
トヨタ	1950年代	100.0	17.4	82.6	0.0
	1960年代	100.0	59.3	40.7	0.0
	1970年代	100.0	61.9	38.1	0.0
	1980年代	100.0	93.8	6.3	0.0
	1990年代	100.0	97.3	2.7	0.0
パナソニック	1950年代	100.0	71.4	28.6	0.0
	1960年代	100.0	74.1	25.9	0.0
	1970年代	100.0	58.7	32.6	6.5
	1980年代	100.0	65.6	31.1	3.3
	1990年代	100.0	73.2	22.5	4.2
ソニー	1950年代	100.0	0.0	81.8	18.2
	1960年代	100.0	0.0	95.0	5.0
	1970年代	100.0	8.8	76.5	14.7
	1980年代	100.0	31.7	63.3	5.0
	1990年代	100.0	53.8	35.4	10.8
日立	1950年代	100.0	80.6	19.4	0.0
	1960年代	100.0	86.7	13.3	0.0
	1970年代	100.0	94.1	5.9	0.0
	1980年代	100.0	91.7	8.3	0.0
	1990年代	100.0	94.1	5.9	0.0

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；金(2017)；金(2019)。

であったといえる。

やや異色である。

2. 取締役の学歴と出身大学分布

①取締役の学歴

次に、トヨタ取締役の学歴にどのような特徴が表れていたかを見ておこう。1950年代にはトヨタ役員のうち、大卒が半分程度であったが、その後、役員のうち大卒の割合が上昇した。60年代と70年代は、有価証券報告書の情報からは確認できないが、80年代以降、取締役の全員が大卒以上の学歴であった(表3)。

これは他社も同様である。すなわち、大卒以上の比率が高まり、1990年代にはほぼ全員が大卒以上である点で、日立、パナソニック、ソニーと変わらない(表3)。ただ、70年代まで高卒以下の人が取締役の7割を占めたパナソニックが

②取締役の出身大学分布

大卒取締役の中で、出身大学別分布をみれば、20世紀後半を通して、国立大卒業者の割合が高く、取締役の約8割に達している。逆に、私立大学卒業者は取締役の2割前後にとどまっている(表4)。

国立大の卒業者のうち、具体的な大学別にみれば、1950年代には、特定大学出身者に集中したものの、80年代～90年代には国立大の中でも出身大学が多様化している。すなわち、80年代には、名古屋大学と東北大学の卒業者が東大卒業者数を上回り、北海道大学、京都大学、神戸大学の卒業者も数名いた。90年代には、再び東大卒の役員が最も多くなっているとはいえ、

表3 トヨタ、パナソニック、ソニー、日立の取締役の学歴分布、1950年代～90年代

(単位：%)

企業名	年代	合計	大学、大学院卒	高卒以下
トヨタ	1950年代	100.0	53.3	46.7
	1960年代	—	—	—
	1970年代	—	—	—
	1980年代	100.0	100.0	0.0
	1990年代	100.0	100.0	0.0
パナソニック	1950年代	100.0	28.6	71.4
	1960年代	100.0	25.9	74.1
	1970年代	100.0	32.6	67.4
	1980年代	100.0	66.1	33.9
	1990年代	100.0	93.0	7.0
ソニー	1950年代	100.0	63.6	36.4
	1960年代	100.0	75.0	25.0
	1970年代	100.0	79.4	20.6
	1980年代	100.0	93.3	6.7
	1990年代	100.0	92.3	7.7
日立	1950年代	100.0	54.8	45.2
	1960年代	100.0	73.3	26.7
	1970年代	100.0	86.3	13.7
	1980年代	100.0	90.0	10.0
	1990年代	100.0	98.5	1.5

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；金(2017)；金(2019)。

表4 トヨタ自動車取締役の出身大学別構成

(単位：%)

年代	大卒計	東大	名古屋大	東北大	北海道大学	京都大学	神戸大学	その他 国公立大	私立大学
1950年代	100.0	50.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
1980年代	100.0	11.4	15.9	13.6	9.1	6.8	6.8	22.7	13.6
1990年代	100.0	18.7	13.1	4.7	3.7	8.4	4.7	27.1	19.6

注：1980年代の新卒取締役歴任者は、有価証券報告書の記載情報で確認できる役員のみで集計。

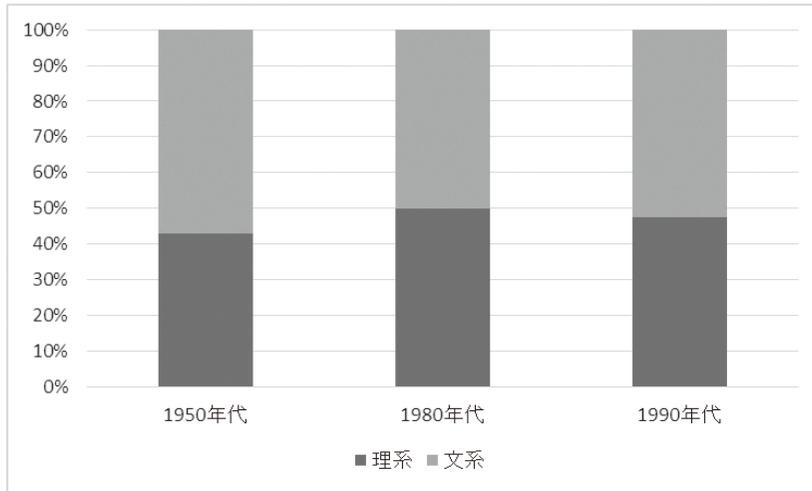
資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

その割合は2割以下であり、その次に、名古屋大学、京都大学、東北大、神戸大、北海道大学が続いている。出身大学から見れば、トップマネジメントの人材プールが多様化していたのである。

この点では、出身大学が多様化していたパナソニックと類似しており¹⁹⁾、特定の国立大学卒業者が取締役の多数を占めつづけていた日立、東芝、三菱電機、ソニーなどとは大きく異なる²⁰⁾。

図2 トヨタ取締役の文・理系構成比

(単位：%)



注：1980年代の文理系比率は、有価証券報告書の記載情報で確認できる役員のみで集計。

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

3. 取締役の文理系比率

文系、理系の比率からトヨタの取締役会メンバーの構成をみれば、1950年代の取締役歴任者のうち文系出身者が57%で、理系出身の43%より多かった。文系出身者が多数派であったのである。しかし、80年代と90年代には文系出身者と理系出身者がほぼ半々であり、拮抗している(図2)。

取締役のうちの理系出身者比率を他社と比較すれば、トヨタはソニーと似通っており、日立よりは低かった²¹⁾。トヨタのようなモノづくり企業であっても、理系出身者が取締役会で圧倒的な多数を占めたわけではないのである。ただ、20世紀後半を通して、文系出身取締役の比率が高いパナソニック²²⁾に比べれば、トヨタは理系出身の取締役が多い企業であった。

Ⅲ 取締役就任までのキャリアパスと属性

1. 取締役就任までの勤続年数

トヨタに入社して取締役に昇進するまでの勤続年数をみれば、1950年代にはかなり短かった。すなわち、50年代に取締役に歴任した人を

対象に、入社から取締役になるまでの勤続年数を計算してみれば平均7年である(表5)。

こうした短い勤続年数の理由は、この時期、中途採用の取締役が多かった上、戦後の他大企業と同様に、戦後改革の一環として行われた役員のパージの影響であるとみられる。すなわち、戦後のパージの影響によって若いミドルクラスの管理者たちが後を継ぎ、旧経営者に比べれば、著しく若返った新経営陣がトップマネジメントに進出したのである²³⁾。

しかし、その後は、前述したように、新卒内部昇進の取締役が増えていたことも影響して、入社から取締役昇進までの勤続年数は長くなっている。例えば、1980年代と90年代の取締役歴任者は、入社して平均約24年勤めて取締役になっていた(表5)²⁴⁾。

1960年代と70年代の取締役歴任者については、取締役昇進までの勤続年数が確認できなかったため、取締役就任時期を基準に再集計してみれば、表6のようになる。70年代～2010年代にわたって、取締役昇進までの勤続年数は、かなり緩やかではあるものの、長くなる傾向がみられる(表6)。トヨタ自動車工業とトヨタ自

表5 トヨタ取締役の入社から昇進までの勤続年数

(単位：年)

年代	平均	標準偏差	変動係数
1950年代	7.0	6.056	0.861
1960年代	—	—	—
1970年代	—	—	—
1980年代	24.0	10.107	0.421
1990年代	23.9	9.638	0.403
2000年代	19.3	13.805	0.714
2010年代	13.2	14.434	1.091

注：1980年代の新卒取締役歴任者は、有価証券報告書の記載情報で確認できる役員のみで集計。

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

表6 トヨタの取締役就任年代別、就任までの勤続年数

(単位：年)

		勤続年数
1950年代取締役就任者	中途	8.4
70年代取締役就任者	新卒	27.5
80年代取締役就任者	新卒	28.4
	「販売」からの人	24.9
90年代取締役就任者	新卒	29.2
	「販売」からの人	30.6
2000年代取締役就任者	新卒	31.5
	「販売」からの人	32.9
10年代取締役就任者	新卒	36.1
	「販売」からの人	36.2

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；トヨタ自動車販売『有価証券報告書』。

自動車販売（以下、「販売」とする）の合併によって82年9月に「販売」からトヨタに移籍した人で取締役にまで昇進した人も少なくない。そこで、トヨタ自動車工業に入社した人と「販売」に入社した人を分けてみても、80年代を除く、前者も後者も、取締役に至るまでの時間が長期化している点では同じであることが確認できる（表6）。

この点、著者が調べた戦後電子メーカーの取締役とも共通である。例えば、パナソニック、ソニー、日立、東芝、三菱電機などでも、入社から取締役就任までの勤続年数は、50年代に比べ、80年代と90年代に長くなっていった²⁵⁾。さらに、取締役就任までの勤続年数の長期化は、戦後、日本企業で一般にみられた現象でもある。川本の推計では、内部昇進取締役に（従業員）勤続年数は、戦後に持続的に上昇し、1955年に23年を超え、85年で28.4年、2000年に30年と長期化した²⁶⁾。

他方、トヨタで、入社から取締役就任までの勤続年数の標準偏差と変動係数は各年代ともに大きかった（表5）。取締役昇進までの勤続年数の個人差が大きい現象が70年間以上続いていたのである。著者の分析によれば、トヨタのみならず、ソニー、パナソニック、日立においても、入社から取締役昇進までの勤続年数の標準

偏差、変動係数はかなり大きく、個人間の差が大きかった²⁷⁾。トヨタと大手電子メーカーとの共通点である²⁸⁾。

2. 取締役就任時の年齢

トヨタの取締役の就任年齢は1950年代から90年代にかけて持続的に上昇している。「役員高齢化」である。すなわち、50年代には44.2歳で若かったが、70年代には48.7歳、80年代に52歳、90年代には53.2歳、さらに、2010年代には61.6歳にまで高まっている。平取締役だけでなく、常務取締役就任年齢も20世紀後半を通して持続的上がっており、特に、60年代と70年代の間に同就任年齢がジャンプしている。専務取締役、副社長の就任年齢も、60年代までと70年代以降の間にジャンプがあり、結果的に、20世紀後半を通して同年齢が上昇する傾向にあった。常務以上の取締役の就任年齢において、70年代に大きな変曲点があったのである。

こうした役員高齢化も他社にみられる傾向であった。しかし、トヨタに特徴的なのは、前述したように、常務以上の取締役の就任年齢で、60年代までと70年代以降の間に断絶があったことであり、他社にはそういう現象はみられなかった²⁹⁾。

他方、トヨタの取締役、常務、副社長の就任

表7 トヨタ取締役の昇進時年齢

(単位：歳)

職位、年代	取締役			常務取締役		
	(平均)	(標準偏差)	(変動係数)	(平均)	(標準偏差)	(変動係数)
1950年代	44.2	7.064	0.160	49.0	6.101	0.125
1960年代	45.6	5.989	0.131	48.9	6.997	0.143
1970年代	48.7	6.247	0.128	54.8	4.507	0.082
1980年代	52.0	1.561	0.030	56.7	1.769	0.031
1990年代	53.2	1.262	0.024	57.2	1.678	0.029
2000年代	—	—	—	—	—	—
2010年代	61.7	4.750	0.077	—	—	—
職位、年代	専務取締役			副社長		
	(平均)	(標準偏差)	(変動係数)	(平均)	(標準偏差)	(変動係数)
1950年代	50.9	7.646	0.150	51.1	3.765	0.074
1960年代	49.5	6.550	0.132	53.9	5.540	0.103
1970年代	58.7	5.286	0.090	60.2	6.143	0.102
1980年代	59.6	5.029	0.084	62.3	1.122	0.018
1990年代	58.8	2.465	0.042	60.6	2.390	0.039
2000年代	57.6	2.310	0.040	60.5	2.969	0.049
2010年代	—	—	—	59.5	4.522	0.076

注：トヨタでは、2003年執行役員制導入で、同年より平取締役と常務取締役ポストがなくなった(ただ、平取締役は2008年に復活する)。また、専務取締役のポストは2011年より廃止された。それを反映して、2000年代の平取締役と常務取締役、2010年代の常務取締役と専務取締役は空欄にした。

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

年齢の標準偏差、変動係数は、小さくなる時期もあったとはいえ、総じて大きかった。昇進年齢の個人間ばらつきが大きかったのである。前述したように、取締役のほとんどが新卒内部昇進者になっている中で、取締役就任までの勤続年数において個人間ばらつきが大きかったことも整合的である。

3. 入社から取締役就任までのキャリアパス

(1) 責任ある現業ポストにつくまでの勤続年数

有価証券報告書の役員情報をもとに、トヨタ入社後、初めて現業の責任あるポスト(副部長以上、副室長以上、次長以上、及び主査、参与)につくまでの勤続年数をみれば、表8のようになる。全員中途採用で役員になり、平均7年ほど勤めて初めて現業の責任あるポストについた

1950年代(その勤続年数の個人差は大きかった)を除けば、1970年代～90年代にその勤続年数が23年前後ではほぼ一定であった³⁰⁾。2000年代以降には、それが5年ほど長くなり、28年前後になったものの、この20年間にはそれほど変化しなかった(表8)。時期による変化は小さかったのである。また、標準偏差と変動係数が小さいことから(表8)、個人間の差も小さかった。長期にわたって現業の責任あるポストにつくまでの年数に社内の「相場」が存在し続けたのである。

次に、最初に現業の責任ポストについてから取締役に就任するまでの勤続年数を計算したのが表9である。その年数は1950年代～90年代に4.5年～5.6年で安定している。トヨタ自動車に新卒で入社した人に比べ、企業合併で「販売」から移籍してきた人の方がその年数でやや長い

表8 最初の責任ある現業ポスト就任までの勤続年数

(単位：年)

		平均(年)	標準偏差	変動係数
1950年代取締役就任者	中途	7.1	4.261	0.600
70年代取締役就任者	新卒	23.0	1.211	0.053
80年代取締役就任者	新卒	23.1	1.983	0.086
	販売からの人	17.9	—	—
90年代取締役就任者	新卒	23.5	1.578	0.067
	販売からの人	24.2	0.548	0.023
2000年代取締役就任者	新卒	28.2	2.217	0.079
	販売からの人	28.5	1.919	0.067
10年代取締役就任者	新卒	27.4	3.130	0.114
	販売からの人	27.8	—	—

注：取締役として中途採用された人は除く。

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；トヨタ自動車販売『有価証券報告書』。

表9 最初の責任ある現業ポスト就任から取締役就任までの勤続年数

(単位：年)

		平均(年)	標準偏差	変動係数
1950年代取締役就任者	中途	4.8	2.258	0.468
70年代取締役就任者	新卒	4.5	2.143	0.473
80年代取締役就任者	新卒	5.6	1.561	0.277
	販売からの人	6.6	5.386	0.816
90年代取締役就任者	新卒	5.6	1.222	0.218
	販売からの人	6.4	2.854	0.443
2000年代取締役就任者	新卒	3.1	2.316	0.742
	販売からの人	4.1	2.617	0.635
10年代取締役就任者	新卒	8.2	2.263	0.278
	販売からの人	8.4	—	—

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；トヨタ自動車販売『有価証券報告書』。

ものの、大きな差はない。

しかし、その標準偏差、変動係数は大きい(表9)。初めて現業の責任あるポストにつくまでの年数において個人差が小さかったことと対照的である。人によって、現業の責任あるポストについてすぐ取締役に昇進する人もいれば、そのポストについてから取締役になるまでかなり時間がかかった人も少なくなかったことが示される。

このように最初の現業責任ポスト就任から取締役就任までの勤続年数で個人間バラつきが大

きかったことは、取締役昇進年齢、取締役就任までの勤続年数において個人間ばらつきが大きかった理由になっていたといえる。最初に現業のポストにつくまでは個人間競争がそれほど激しくなかったが、その後、取締役になるまでの競争が激しかったことを示唆する。遅い昇進競争である。役員ポストへの決定的な選抜は、個人のキャリアパスのかなり最終的な段階で実施されており、結果的には長期内部昇進競争による内部昇進者の経営者選任が行われていたのである³¹⁾。

表 10 トヨタ自動車の業務名称と職種分類

職種番号	職種	業務名称
1	総務、人事	総務、秘書、人事、労務、教育・研修・人材開発
2	広報、渉外	広報、審査広報、調査広報、渉外、法規
3	経理、財務	経理、財務
4	企画、調査	企画、総合企画、経営企画、調査、関連事業調査、経営調査、事業開発
5	購買・調達	購買、調達、管財
6	検査、品質管理・保証	検査、品質管理、品質保証、TQC、監査改良
7	製品開発、設計	開発、商品開発・商品企画、製品計画・製品企画、開発企画、デザイン、設計、車両実験、トレーン
8	技術、研究	技術企画、技術、生産技術、エンジン、電子技術、車両技術、機械技術、研究、研究所、特許、技術管理
9	生産	生産、生産企画、生産管理、工務、工場管理、工機・機械、機械管理、施設、製造改良、部品製造企画、部品企画、車体、物流管理、システム企画、地方事業準備
10	営業	営業、営業管理、販売拡張、国内企画、業務、レンタリース、車両、産業車両、産業機器、トラック・特装、部品、パーツ情報
11	情報	IT、情報、情報システム、システム企画
12	海外	海外企画、海外事業、海外生産、海外事業準備、海外営業、輸出、海外業務、海外技術協力、海外技術
13	住宅事業	住宅事業、住宅企画

表 11 入社から取締役に就任までの経験職種数の構成比

(単位：%)

	小計	平均	一つのみ	二つ	三つ	四つ
1950年代取締役に就任者	7	1.14	85.7	14.3	0.0	0.0
1960年代取締役に就任者	11	1.45	63.6	27.3	9.1	0.0
1970年代取締役に就任者	22	1.95	31.8	45.5	18.2	4.5
1980年代取締役に就任者	61	1.30	72.1	26.2	1.6	0.0
1990年代取締役に就任者	63	1.19	82.5	15.9	1.6	0.0
2000年代取締役に就任者	29	1.07	93.1	6.9	0.0	0.0
2010年代取締役に就任者	13	1.29	76.9	15.4	7.7	0.0

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

(2) 取締役に就任までの経験職種

取締役に就任するまで、どのような職種を経験して昇進しているかをみておこう。表10はトヨタの業務名称から、13の職種を分類したものである。12の海外、13の住宅事業は職種とはいえないが、他の職種とは異質な仕事であるため、別の職種として分類している。

まず、取締役に昇進するまでは、多くの職種を経験する人の割合が意外と低いことが確認できる。どの年代の取締役に就任者も、平均で2未満の職種を経験しており、1950年代、90年代、2000年代には取締役に就任するまでほぼ一つの職種しか経験していない(表11)。経験職種数の分布をみても、一つの職種のみを経験する人が

表 12 取締役就任前まで1職種経験者の職種構成

(単位：%)

		小計	職種1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1950年代取 締役就任者	人数	6	1	0	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
	構成比	100	16.7	0.0	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0
1960年代取 締役就任者	人数	7	1	0	0	0	1	0	0	4	1	0	0	0	0
	構成比	100	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	57.1	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0
1970年代取 締役就任者	人数	7	1	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	1	0
	構成比	100	14.3	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0	28.6	0.0	0.0	14.3	0.0
1980年代取 締役就任者	人数	44	2	1	2	0	2	0	7	4	9	4	0	12	0
	構成比	100	4.5	2.3	4.5	0.0	4.5	0.0	15.9	9.1	20.5	9.1	0.0	27.3	0.0
1990年代取 締役就任者	人数	54	5	0	1	0	3	1	13	7	7	7	0	8	0
	構成比	100	9.3	0.0	1.9	0.0	5.6	1.9	24.1	13.0	13.0	13.0	0.0	14.8	0.0
2000年代取 締役就任者	人数	27	0	2	1	1	0	0	2	7	2	4	1	8	0
	構成比	100	0.0	7.4	3.7	3.7	0.0	0.0	7.4	25.9	7.4	14.8	3.7	29.6	0.0
2010年代取 締役就任者	人数	10	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	4	0
	構成比	100	10.0	0.0	10.0	0.0	10.0	0.0	10.0	0.0	20.0	0.0	0.0	40.0	0.0

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

多数派であった（表11）。特に、50年代、90年代、2000年代、10年代の取締役就任者は8割以上が取締役になる前に一つの職種のみを経験しており、80年代と2010年代にも7割以上、60年代にも3分2弱が一つの職種のみを経験していた³²⁾。トヨタの場合、取締役の多くは少なくとも取締役になるまで、ジョブローテーションによって多様な職種を経験していたとはいえない。

取締役になる前に、一つの職種のみを経験した場合、どの職種を経験したかをみれば、1950年代には経理、財務が最も多く、60年代には技術、研究が多かった。70年代には、開発か生産のみを経験した人が多かった。また、80年代には海外が、90年代には製品開発、設計が、2000年代には海外、技術、研究が、10年代には海外を経験した人が最も多かった（表12）。総じて、海外のみを経験した人が多かったものの、一貫して特定職種に集中する傾向はみられなかったのである。

Ⅳ 取締役就任後の属性とキャリアパス

1. 取締役在任期間

トヨタで取締役がどれほどの期間その職についていたかをみると、総じて短くなっている。すなわち、取締役の任期は、60年代と70年代は50年代より約1年長くなって、6.7年、6.6年であったものの、80年代と90年代には、60年代、70年代より2年以上も短くなって、4.3年、4.2年であった³³⁾。常務取締役と専務取締役も類似な傾向を見せている。50年代より60年代はやや長くなったが、それ以降は、短くなっている（表13）。トヨタで、取締役の短任期化が進んでいるのである。こうした短任期化は、パナソニック、ソニー、日立など他の企業にも同じ時期にみられる傾向である（表13）³⁴⁾。

他方、1950年代から90年代にかけて、トヨタの取締役、常務取締役、専務取締役の任期の標準変数と変動係数はともに一貫して大きかった（表13）。このように、役員任期の変動係数、標準偏差が一貫して大きかった点でも、トヨタは電子メーカーと共通している。すでに述べたように、トヨタだけでなく、戦後多くの日本大

表 13 トヨタ、パナソニック、ソニー、日立の取締役任期、1950年代～90年代

(単位：年)

企業名	職位、年代	取締役			常務取締役			専務取締役		
		(平均)	(標準偏差)	(変動係数)	(平均)	(標準偏差)	(変動係数)	(平均)	(標準偏差)	(変動係数)
トヨタ	50年代	5.6	3.281	0.583	6.0	3.045	0.510	4.8	2.475	0.521
	60年代	6.7	3.021	0.448	6.5	2.565	0.394	4.9	2.599	0.530
	70年代	6.6	1.726	0.262	4.7	1.956	0.412	3.8	2.051	0.540
	80年代	4.3	1.306	0.303	2.0	1.061	0.522	2.2	1.025	0.474
	90年代	4.2	1.354	0.325	2.1	0.966	0.461	2.6	1.273	0.498
パナソニック	50年代	2.1	0.306	0.148	—	—	—	—	—	—
	60年代	7.6	6.068	0.800	7.8	5.398	0.693	9.5	4.172	0.441
	70年代	5.1	4.535	0.898	5.9	3.342	0.566	3.3	1.063	0.327
	80年代	2.6	1.542	0.586	2.7	1.863	0.690	4.2	3.531	0.842
	90年代	3.2	1.354	0.425	2.4	1.407	0.589	3.0	1.739	0.588
ソニー	50年代	2.3	2.475	1.100	3.0	3.536	1.179	—	—	—
	60年代	5.0	4.025	0.811	7.2	4.073	0.567	—	—	—
	70年代	4.0	1.673	0.418	2.4	0.861	0.361	5.2	2.410	0.466
	80年代	4.7	2.952	0.628	4.7	2.383	0.510	4.8	4.062	0.838
	90年代	4.2	3.487	0.824	3.7	2.851	0.766	3.5	1.647	0.469
日立	50年代	7.9	4.193	0.531	3.5	2.170	0.620	3.8	0.919	0.242
	60年代	6.0	6.851	1.142	3.2	1.406	0.439	2.6	1.449	0.557
	70年代	2.3	1.166	0.507	3.0	1.165	0.388	2.8	1.197	0.428
	80年代	3.0	2.962	0.987	2.9	0.985	0.340	2.8	0.941	0.336
	90年代	2.0	0.513	0.257	2.6	0.998	0.384	2.9	1.370	0.472

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；金(2017)；金(2019)。

企業で入社から役員昇進までの勤続年数、役員昇進年齢において個人間バラつきがかなり大きかったが、それに加えて、役員在任期間においても個人間のバラつきが大きかったのである³⁵⁾。

2. 平取締役止まりの比率

各年代で取締役に就任した人のうち、どれほどの比率の人が平取締役に止まり、どれほどの比率の人が常務取締役以上に昇進したかをみたのが表 14 である。この表によれば、1960年代に新たに取締役に就任した新卒出身の人のうち10%、つまり、10名のうち1名だけが取締役に止まりであった。逆に、多くの方は、常務以上に昇進していたのである。しかし、その後は、年代ごとに平取締役止まり比率が上昇し、80年代に27%、90年代42.6%になった。取締役のほ

ぼ半数が常務取締役以上に昇進できなかったのである。

一般に、日本企業では、取締役選任以降も上位昇進の競争が続いているとされるが³⁶⁾、特に、トヨタでは、取締役の間に常務、専務、副社長への昇進をめぐる競争がますます激しくなったということができよう。また、後述するように、トヨタの役員は現業の長のポストを兼職する場合が多く、それゆえ、取締役は各部門の代表者としての性格をもち、企業内組織間競争の当事者でもあった。従って、取締役個人の昇進競争は組織間競争でもあり³⁷⁾、組織間競争がより激しくなったことをうかがいしれる。

表 14 各年代の取締役就任者のうち、平取締役止まりの比率

(単位：人、%)

		新卒出身取締役			中途採用 取締役
		小計	(トヨタ自動車入社者)	(トヨタ自動車販売からの人)	
1950年代 役員就任者	就任者数	0	0	—	10
	平取締役止まり	0	0	—	3
	平取締役止り率	—	—	—	30.0
60年代 役員就任者	就任者数	10	10	—	2
	平取締役止まり	1	1	—	0
	平取締役止り率	10.0	10.0	—	0.0
70年代 役員就任者	就任者数	22	22	—	2
	平取締役止まり	3	3	—	0
	平取締役止り率	13.6	13.6	—	0.0
80年代 役員就任者	就任者数	63	43	20	3
	平取締役止まり	17	12	5	0
	平取締役止り率	27.0	27.9	25.0	0.0
90年代 役員就任者	就任者数	68	52	16	1
	平取締役止まり	29	24	5	0
	平取締役止り率	42.6	46.2	31.3	0.0

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』；トヨタ自動車販売『有価証券報告書』。

3. 取締役の現業執行責任ポスト兼職とキャリアパス

①取締役の現業執行責任ポストの兼職

トヨタの取締役は現業の執行組織の長を兼職する割合が高かった。例えば、トヨタの平取締役は、1960年代以降、ほぼ全員が現業の執行部門の長のポストを兼職しており³⁸⁾、常務取締役も平取締役の割合よりは低い³⁸⁾が、60年代～80年代に現業の執行部門の長を兼職する割合が高かった。専務取締役は、70年代までは現業の執行部門の長を兼職する人はいなかったとはいうものの、80年代には約半数、2000年代には9割以上が現業の執行部門の長を兼職した(表15)。

このように、取締役の人達が戦後長い期間、現業の執行部門の長にもついており、兼職比率が高かったことは、パナソニック、ソニー、日立、東芝、三菱電機などの共通点であった³⁹⁾。アラン・バートの調査によれば、日本企業では取締役になっても引き続いて部長を兼ねる場合が多く、取締役ほとんどがライン部門の責任者・

トップも兼ねている⁴⁰⁾。取締役会メンバーのほとんどが現業の執行責任者でもあったため、マネジメント全般と会社の方針を立てて実行する両方に責任を負っていた。

特に、トヨタでは、平取締役の時期に兼職比率が高い(表15)。そのことから、平取締役にはゼネラリストとしての役割と同時にスペシャリストとしての役割が求められていたことが推測できる。また、表16によれば、トヨタでは、取締役に比べ、常務取締役と専務取締役は現業責任者ポストの兼職数が少なかった。平取締役から常務、専務に昇進していくことに伴い、ゼネラリストの役割がより強く求められたことを示唆する。

平取締役在任期、ゼネラリストとスペシャリストの両方の役割を求められ、さらに、常務以上に昇進していくことに伴い、ゼネラリストの役割がより強く求められたとすれば、平取締役在任期は、スペシャリストからゼネラリストへ転換する時期であった可能性が高い。と共に、ゼネラリストへの転換のための能力を蓄積する

表 15 トヨタ取締役の兼職比率

(単位：人、%)

年代	取締役 (兼職者) (兼職比率)			常務取締役 (兼職者) (兼職比率)			専務取締役 (兼職者) (兼職比率)		
	人数	人数	比率	人数	人数	比率	人数	人数	比率
1950年代	20	11	55.0	8	2	25.0	3	0	0.0
1960年代	11	11	100.0	10	8	80.0	4	0	0.0
1970年代	23	23	100.0	18	11	61.1	11	0	0.0
1980年代	63	61	96.8	38	27	71.1	27	13	48.1
1990年代	70	68	97.1	40	13	32.5	30	4	13.3
2000年代	—	—	—	—	—	—	50	46	92.0
2010年代	19	12	63.2	—	—	—	—	—	—

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

表 16 取締役就任年代別、在任中兼職数

		平均	標準偏差	変動係数
1950年代取締役就任者	取締役	4.1	3.219	0.783
	常務取締役	2.8	2.927	1.033
1960年代取締役就任者	取締役	4.7	2.533	0.536
	常務取締役	1.4	1.508	1.044
1970年代取締役就任者	取締役	3.5	1.904	0.541
	常務取締役	1.5	1.436	0.942
	専務取締役	0.6	1.008	1.568
1980年代取締役就任者	取締役	3.1	1.762	0.569
	常務取締役	1.1	1.314	1.226
	専務取締役	0.6	0.892	1.605
1990年代取締役就任者	取締役	2.2	1.102	0.492
	常務取締役	0.7	0.894	1.342
	専務取締役	1.0	1.356	1.356
2000年代取締役就任者	取締役	1.5	0.761	0.520
	専務取締役	1.9	0.848	0.436
2010年代取締役就任者	取締役	1.0	—	—

注：現業責任者ポストを兼職する人がいない場合は、表から削除した。例えば、1950年代、60年代、2000年代の専務取締役、2000年代と2010年代の常務取締役。

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

期間であったとみることもできる。

平取締役期における現業責任者ポストの兼職数をみれば、2000年代に至るまで、在任期間中に複数のポストについていた。とりわけ、1950年代と60年代には平均4~5のポストを兼職しており、70年代と80年代にも平均で3つ以上

を兼職していた(表16)。トヨタの平取締役は、幅広い領域へのジョブローテーションによってゼネラリストとしての能力を蓄積していった可能性が高いのである。

ただ、時間が経つにつれて、担当する現業のポストが少なくなる傾向も観察される(表16)。

表 17 入社から取締役在任中までの平均経験職種数と構成比

(単位：%)

	人数	平均	一つ	二つ	三つ	四つ	五つ
1950年代取締役就任者	8	2.6	0.0	62.5	12.5	25.0	0.0
1960年代取締役就任者	11	3.5	9.1	9.1	27.3	36.4	18.2
1970年代取締役就任者	23	3.1	8.7	17.4	34.8	34.8	4.3
1980年代取締役就任者	63	2.4	28.6	23.8	28.6	12.7	6.3
1990年代取締役就任者	66	2.0	42.4	31.8	16.7	3.0	4.5
2000年代取締役就任者	30	2.1	33.3	46.7	6.7	6.7	6.7
2010年代取締役就任者	15	1.9	40.0	6.7	33.3	0.0	0.0

注：1950年代は中途採用者のみ。

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

つまり、役員が兼職する執行ポストの業務範囲も絞られ、固定されていったのである。従って、最近になれば、平取締役の時期、ジョブローテーションによるゼネラリストへの転換の重要度は低下した可能性が高い。

他方、トヨタ取締役、常務、専務が兼職する現業責任者ポスト数の標準偏差、変動係数は、大きい(表16)。役員在任中、担当する現業ポスト数において個人間のばらつきが大きかったのである。かなり多くの執行業務をやりこなした取締役もいれば、執行業務にほとんど携わらなかった取締役もいたことになる。従って、取締役が平均的にはジョブローテーションによってゼネラリストとしての能力を蓄積していった可能性が高いとはいえ、ジョブローテーションの幅は人によって違って、従って、スペシャリストをゼネラリストへと変換させる方法・ルートは多様であったことが推論できる。

②経験職種

トヨタに入社してから取締役在任中までに、いくつぐらいの職種の仕事をやりこなしてきたかを整理したのが表17である。この表によれば、トヨタの1950年代取締役就任者は平均で2.6の職種を経験し、60年代取締役就任者は平均で3.5職種、70年代の取締役就任者は平均で3.1職種、80年代に2.4職種を経験していた。3つ以上の職種を経験した人の割合が60年代と70年代の取締役就任者の8割以上を占めてい

た。複数の職種を経験していたのである。前述したように、取締役就任前まで一つの職種のみを経験した人が多かったことを考え合わせると、取締役になってから、とりわけ、平取締役在任中により幅広い職種の仕事をやりこなしたことになる。従って、平取締役の時期まで含めると、トヨタの場合、多くの役員がジョブローテーションによって幅広い職種の仕事を体験することによってスペシャリストからゼネラリストへの転換が可能になったと推論できる。

複数の職種を経験した取締役の場合、どのような職種の組み合わせが多かったかを整理したのが表18である。まず、二職種を経験した人は、職種7(製品開発、設計)、8(技術、研究)、9(生産)、12(海外)の四つの中で二つを経験した例が多かった。三職種を経験した人は、上記の四つの職種に加えて、職種5(購買・調達)と10(営業)の六つの職種の中で三つの職種を経験した。四職種、五職種経験者になると、上記の六職種に加えて、職種1(総務、人事)、3(経理、財務)、4(企画、調査)、11(情報)などスタッフ部門、そして、主力事業でない13(住宅事業)も加わり、かなり幅広い職種を経験した。

ただ、1990年代以降は、入社から取締役在任期間中まで1つの職種の仕事のみを経験した人の割合も高い(表17)。80年代以降の取締役就任者のうち、入社以来1職種のみを経験した人がどの職種を経験したかをみれば、1980年代～

表 18 複数職種経験者の経験職種パターン、1950年代～90年代

二職種経験者		三職種経験者	
経験職種パターン	人数(名)	経験職種パターン	人数(名)
7 (製品開発、設計)、8 (技術、研究)	6	7 (製品開発、設計)、8 (技術、研究)、9 (生産・製造)	5
9 (生産・製造)、12 (海外)	5	7 (製品開発、設計)、8 (技術、研究)、12 (海外)	4
8 (技術、研究)、9 (生産・製造)	4	5 (購買・調達)、10 (営業)、12 (海外)	3
		8 (技術、研究)、9 (生産・製造)、12 (海外)	3
四職種経験者		五職種経験者	
経験職種パターン	人数(名)	経験職種パターン	人数(名)
3 (経理、財務)、9 (生産・製造)、10 (営業)、12 (海外)	2	1 (総務、人事)、5 (購買・調達)、9 (生産・製造)、12 (海外)、13 (住宅事業)	1
1 (総務、人事)、3 (経理、財務)、4 (企画、調査)、13 (住宅事業)	2	4 (企画、調査)、5 (購買・調達)、9 (生産・製造)、12 (海外)、13 (住宅事業)	1
6 (検査、品質管理・保証)、7 (製品開発、設計)、8 (技術、研究)、9 (生産・製造)	2	1 (総務、人事)、8 (技術、研究)、9 (生産・製造)、11 (情報)、13 (住宅事業)	1
6 (検査、品質管理・保証)、7 (製品開発、設計)、8 (技術、研究)、12 (海外)	2		

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

表 19 入社から取締役在任中まで1職種経験者の職種

(単位：人、%)

		小計	職種1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1980年代取 締役就任者	人数	18	0	1	0	0	0	0	0	1	7	2	0	7	0
	構成比	100.0	0.0	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	38.9	11.1	0.0	38.9	0.0
1990年代取 締役就任者	人数	28	1	1	1	0	1	0	3	1	7	5	1	7	0
	構成比	10.0	3.6	3.6	3.6	0.0	3.6	0.0	4.0	3.6	25.0	17.9	3.6	25.0	0.0
2000年代取 締役就任者	人数	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	6	0
	構成比	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	20.0	10.0	60.0	0.0
2010年代取 締役就任者	人数	6	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0
	構成比	100.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0	50.0	0.0

資料：トヨタ自動車『有価証券報告書』。

2010年代の全時期を通して海外勤務の人が最も多く、特に、2000年代以降は半数以上に上る。次が製造、営業、開発の順である(表19)。80年代以降、ジョブローテーションを経験せず、一つの職種のみを経験をした役員の場合、海外

業務の比重が高かったこと、しかし、特定職種に集中する傾向はみられないことが分かる。80年代以降には、経営者の育成のルート・方法に変化が起こり、多くの職種の仕事を体験させる以外の方法によっても経営者候補を育てたこ

と、また、特定職種一つのみを経験しながらもゼネラリストになりえたことを示唆する⁴¹⁾。

結び

1950年代のトヨタ取締役では中途採用出身が圧倒的に多かったが、それ以降、新卒出身の取締役が増え、80年代以降にはトヨタの取締役会のほぼ全員が新卒内部昇進者になった。また、取締役の学歴も高くなり、80年代以降には取締役の全員が大卒以上の人であった。取締役が大卒で生え抜きの人材に一本化していったことは、戦後の多くの日本大企業で共通にみられる現象であった。

トヨタの成長、組織拡大の中で、トップマネジメントの規模が拡大した。取締役数は1950年代前半の10名から、持続的に増加し、2000年代初頭には50名台になった。しかし、従業員数の増加に比べれば、取締役数の増加速度は遅く、内部昇進で取締役になるための競争が激しくなったといえる。

入社から初めて現業の責任あるポストにつくまでの勤続年数はほぼ一定であり、その年数の個人間ばらつきも小さかったことから、この段階までの個人間競争はそれほど激しくなかったことが分かる。

しかし、最初の現業責任ポスト就任から取締役就任までの勤続年数には個人間バラつきが大きかった。それがトヨタの取締役就任までの勤続年数、就任年齢の個人差が大きかった理由であった。取締役への決定的な選抜は個人のキャリアパスのかなり最終的な段階で実施され、この段階で、取締役になるまでの競争が激しかったことが推論できる。こうした昇進競争の激化の中で、取締役昇進までの勤続年数が長くなっており、取締役就任年齢も高まっている。さらに、平取締役止まり比率が急速に上昇していくことから、平取締役から常務以上に昇進する競争もますます激しくなったことが推論できる。

トヨタの取締役では、取締役になる前まで多くの職種を経験する例が案外少なかった。どの年代の取締役就任者も、取締役になる前まで平均2未満の職種を経験しており、1950年代と

2000年代には取締役になるまで一つの職種のみを経験する人が多数派であった。トヨタの取締役は、少なくとも取締役になる前までは特定職種の仕事を極めるスペシャリストであったといえる。取締役になる前に1職種のみを経験した場合、どの職種を経験したかをみれば、1950年代と60年代には経理、財務が、70年代には、開発か生産を経験した人が最も多かった。80年代には海外勤務が、90年代には製品開発と設計が、2000年代には海外、技術、研究が、2010年代には生産が最も多かった。営業のみを経験する人が最も多い時期はなかったことが特徴的である。総じて、取締役になる前に、海外業務に特化した人が相対的に多かったものの、取締役の絶対多数が特定職種に集中する傾向はみられなかった。このように、多様な職種のスペシャリストが取締役まで昇進していたことは、取締役の大学時の専攻において文系と理系のバランスが取れていたことと整合的である。

取締役になってからは、現業責任者のポスト、しかもその複数のポストを兼職するケースが多かった。特に、平取締役の時期に兼職比率が高かった。平取締役には、ゼネラリストとしての役割と同時にスペシャリストとしての役割が求められていたのである。平取締役に比べ、常務と専務は現業責任者ポストの兼職比率が相対的に低かったことから、平取締役から常務、専務に昇進していくことに伴い、スペシャリストの役割よりゼネラリストの役割が強く求められたことが推論できる。

平取締役の在任期、ゼネラリストとスペシャリストの両方の役割が求められたとすれば、この期間はスペシャリストからゼネラリストへ転換する過程であり、ゼネラリストとしての能力を蓄積する期間であった可能性が高い。また、平取締役の現業責任者ポスト兼職数をみれば、在任期間中に複数のポストについていた。トヨタの平取締役は、幅広い領域へのジョブローテーションによってゼネラリストとしての能力を蓄積していった可能性が高いのである。こうした平取締役が取締役会の中で半数前後を占め続けたことから、スペシャリストからゼネラリストへ移行するトップマネジメント候補層が厚

かったといえる。

スペシャリストからゼネラリストへ変わっていく上で、どれほど多い職種を経験したかをみれば、3つ以上の職種を経験した人の割合が60年代と70年代の取締役就任者の8割以上を占めていた。取締役就任前までは、一つの職種のみを経験した人が多かったことを考え合わせると、平取締役在任中により幅広い職種の仕事を経験したことになる。トヨタの場合、多くの役員がジョブローテーションによって幅広い職種の仕事を経験することによってスペシャリストからゼネラリストへの転換が可能になったのである。

中でも、より多くの取締役が兼職した職種として、まず、二職種を経験した人は、職種7（製品開発、設計）、8（技術、研究）、9（生産）、12（海外）の四つの中で二つを経験した人が多かった。三職種を経験した人は、上記の四つの職種に加えて、職種5（購買・調達）と10（営業）の六つの職種の中で三つの職種を経験した。四職種、五職種経験者になると、六職種に加えて、職種1（総務、人事）、3（経理、財務）、4（企画、調査）、11（情報）などのスタッフ部門、そして、主力事業でない13（住宅事業）も加わり、かなり幅広い職種を経験した。

しかし、時間が経つにつれて、取締役が兼職する現業長のポスト数が少なくなる傾向も観察される。つまり、取締役が兼職する執行ポストの業務範囲が絞られ、固定されていったのである。また、1980年代以降、入社から取締役在任中までの経験職種数が減少する傾向にあり、入社から取締役在任期間中までの全期間を通して1つの職種のみを経験した人の割合も高くなった。

従って、最近になれば、多くの職種の仕事に回しながらゼネラリストとしての経営者を育てるというルートが主流であったとはいえない。平取締役の任期中に、ジョブローテーションによる能力蓄積でゼネラリストへ転換できた例は少なくなった可能性が高い。しかも、取締役の在任期間が短期化していることから、ゼネラリストとしての能力を蓄積できる期間も短くなっていったとみられる。80年代以降には、経営

者の育成のルート・方法に変化が起こり、多くの職種の仕事を経験させる以外の方法によっても経営者候補を育てたこと、また、特定職種一つのみを経験してもゼネラリストになりえたことが示唆される。

実は、トヨタの取締役が兼職する現業責任者ポスト数において、個人間のばらつきが大きかった。ジョブローテーションの幅は人によってかなり違ったのである。さらに、取締役在任期間の個人差も大きかった。そこから、スペシャリストをゼネラリストへと変換させる方法・ルートは多様であった可能性が推論できる。具体的にどのような方法・ルートでゼネラリストを育てたかは今後の研究課題である。

特定職種一つのみを経験してゼネラリストになりえたことを考慮して、入社して取締役在任中まで、終始一職種のみを経験した人がどの職種を経験したかをみれば、1980年代～2010年代の全時期を通して海外勤務の人が最も多く、特に、2000年代以降は一職種経験者の半数以上であった。80年代以降、ジョブローテーションを経験せず、一つの職種のみを経験をした役員の場合、海外業務の経験がその重要性を高めていたのである。次が製造、営業、開発の順であるが、特定職種に集中する傾向はみられない。

参考文献

- アラン・バード（1988）『日本企業エグゼクティブの研究—取締役誕生から退任までの役員人事』産業能率大学出版社。
- 石井耕（1996）『現代日本企業の経営者—内部昇進の経営学—』文真堂。
- 川本真哉（2009）「20世紀日本における内部昇進型経営者—その概観と登用要因—」『企業研究』（中央大学企業研究所）第15号。
- 金容度（2017）「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—」『経営志林』（法政大学経営学会）第54巻第3号。
- 金容度（2019）「創業者企業の取締役の軌跡、1950-2017—パナソニックとソニーの役員属性分析—」『イノベーション・マネジメント』（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター）No.16。
- 桑原靖夫（1988）「管理者・経営者キャリア形成のメカ

ニズム」(神代和欣、桑原靖夫編『現代ホワイトカラーの労働問題』日本労働協会)。

橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編(1995)『「昇進」の経済学—なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社。

『東洋経済統計月報』1992年10月号、2007年11月号。

トヨタ自動車工業『有価証券報告書』。

トヨタ自動車販売『有価証券報告書』。

宮島英昭(1992)「財閥解体」(橋本寿朗、武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会)。

森川英正(1995)「概説 一九五五年-九〇年代」(森川英正、米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を越えて』岩波書店)。

森川英正(1996)『トップ・マネジメントの経営史: 経営者企業と家族企業』有斐閣。

Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Cappelli, Peter (2012). "The Rise and Decline of Managerial Development," in Lazonick, William and Teece, David J. eds. *Management Innovation: Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, Jr.*, Oxford University Press.

Fligstein, Neil (1990). *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.

Lazonick, William (1992). *Organization and Technology in Capitalist Development*, Edward Elgar.

Newcomer, Mabel (1950). *The Big Business Executive, The Factors that Made Him, 1900-1950*, Columbia University Press.

"The Nine Hundred," *Fortune* 46, November 1952.

注

- 1) Bannard (1938)。
- 2) Lazonick (1992), pp.102-104, 119; Cappelli (2012)。
- 3) 石井 (1996)、59頁。
- 4) Cappelli (2012)。
- 5) Lazonick (1992), p.102。
- 6) Lazonick (1992), p.106。
- 7) Cappelli (2012)。アメリカの教育制度は、20世紀初頭以来、極めてビジネス志向的であり、第二次世界大戦後、経営人材育成プロセスの基盤として、米教育制度は産業企業に対して、大数の経営人材および技術人材を供給してきた。この点、イギリスなど

とは大きく異なった。アメリカの大企業では、こうした高等教育制度が優秀な専門人材を確保すると同時に、その中でも特に有望な人材をゼネラリストとして育て上げるための人材育成の土台となっていたとされる (Lazonick (1992), pp.105, 113, 115)。

- 8) Lazonick (1992), pp.116-117。
- 9) Lazonick (1992), pp.116, 134。
- 10) Lazonick (1992), pp.102-103。
- 11) 川本 (2009)。
- 12) 森川 (1996)、19頁。
- 13) 2011年4月に、組織担当役員を廃止し、役員意思決定階層を副社長、本部長の2階層に圧縮した。この本部長には専務役員もしくは常務役員を配置すると共に、常務理事を新設した。また、専務取締役を専務役員に、代表取締役副社長を副社長にし、「意思決定・監督」階層の役員を「業務執行」階層に移行した。18年1月には、副社長の役割を拡大し、たとえば、副社長は社長補佐役に加え執行役 (President)、本部長として自ら現場を指揮することになった。20年4月には「副社長」と「執行役員」を「執行役員」に一本化し、副社長と執行役員を同格にした。
- 14) 1982年、トヨタ自動車とトヨタ自動車販売の合併によってトヨタ自動車に入ったトヨタ自動車販売出身の取締役も、2名を除く、新卒取締役昇進者である。
- 15) 森川 (1995)、38頁。
- 16) 石井の生命保険10社についての調査によれば、1951年以降入社の大卒内部昇進者は、10社平均で常勤取締役の83%で、中には、9割を超える企業もあったとする (石井 (1996)、134頁)。
- 17) 川本 (2009)、10-12頁。
- 18) 川本 (2009)、10頁。
- 19) 金 (2019)。
- 20) 金 (2017); 金 (2019)。前述の石井の調査によれば、1990年代前半の時点で、保険会社10社の中で、取締役の3分の2弱が特定大学の卒業生であり、その85%が常務まで昇進している企業もある (石井 (1996)、138頁)。
- 21) 金 (2017); 金 (2019)。1980年代後半時点でアラン・パートが40社を対象に行った調査によれば、取締役の出身専攻学部は、経済・経営学部が44.3%、法学部が22.6%、社会・心理学部2.2%、

文学部 0.7%、理・工学部 14%、農学部 5.8%であった。全体を通して、文系出身者が8割にも達している。ただ、電機業界の取締役では理・工学部出身者が主流となった（アラン・パート（1988）、138-139頁）。

アメリカの経営者については、1950年代初頭のフォーチュン誌の調査によると、上級経営者の46%が科学と工学の教育を受けており、31%がビジネスと経済学、15%が法学、9%が芸術の背景を持っていた（“The Nine Hundred,” *Fortune* 46, 1952 November）。ニューカマーの調査によれば、工学の学位を持つ人の割合は1900年には7%未満だったが、25年には13%強、50年には20%に上昇した。一方、法学の学位を持つ人の割合は、1900年の8%強から25年に12%、50年には12%弱であった。公共事業分野では、50年には上級経営者の約34%が工学の学位を持っており、鉄道業界ではその割合は約20%、製造業では約16%であった（Newcomer（1950））。

22) 金（2019）。

23) 森川（1995）、37頁；宮島（1992）、213頁。ビジネスマンの財界追放（purge）が行われ、各企業のトップの地位にあった所有型経営者が完全に退陣すると共に、一世代上の内部昇進専門経営者も「追放」された。こうした追放によって、ミドル・マネジメントにいた内部昇進の専門経営者たちがトップ・マネジメントを引継ぎ、経営陣はほぼすべてが専門経営者によって構成されるに至った（宮島（1992）、210、213頁）。

24) 1980年代後半のバードの調査によれば、日本企業で役員就任までに要する平均在社年数をみると、大学卒業後、約25年かかったという（アラン・パート（1988）、35頁）。同じ時期、米A社の典型的なキャリア・パターンは大学を卒業後入社して、A社あるいは主要関連企業の経営者層に到達するに20～25年を要しているという（桑原（1988）、177頁）。トヨタの取締役就任までの勤続年数は、同じ時期の他日本企業、アメリカ企業とそれほど違わないといえる。

25) 金（2017）；金（2019）。

26) 川本（2009）、19頁。

27) 金（2017）；金（2019）。

28) ただ、これは、多数の日本企業を対象に分析した結

果とは異なる。すなわち、川本（2009）によれば、内部昇進取締役の（従業員）勤続年数の変動係数は戦後に低下傾向で、1955年0.23、70年に0.2、2000年には0.12になり、内部昇進者の入社から取締役就任までの年数、企業を超えた個人間のばらつきが急速に低下していった。1970年代以降、従業員経験年数が「相場化」していたのである（川本（2009）、11、19頁）。

29) 金（2017）；金（2019）。アラン・パートの調査によれば、役員年齢において、製造業は、流通、銀行業より高く、電子メーカーは食品産業のそれより高いとされる（アラン・パート（1988）、51頁）。1990年代半ば、保険会社のケースの調査によれば、取締役選任平均年齢は52歳であった（石井（1996）、136頁）。同時期のトヨタと似ている。

30) 一般に、日本企業は遅い昇進であり、15年ぐらいで課長に昇進するまで個人間昇進競争は緩いといわれる。桑原の調査によれば、入社から課長就任までの経過年月は、15年～16年くらいであり、入社後20年頃、半数近くが部長職に、残りは次長の地位に就任するが、部長などの役職への就任までの経過年月にそれほど顕著な相違が個人間にみられなかったという（桑原（1988）、169-170頁）。

31) 桑原（1988）、185頁。

32) 入社以来ほとんど同一分野で、キャリアを形成するか、比較的同一系統、同質の組織部門内でのキャリア蓄積を通じて、役員に就任する人が多い企業も珍しくないといえる（桑原（1988）、168頁）。

33) 1980年代後半、日本とアメリカの取締役に関する調査で、どちらの国も役員の在任期間が6～7年である（アラン・バード（1988）、57頁）ことからみれば、トヨタの役員在任期間はやや短い方であるといえる。

34) 1980年代に、ホワイトカラーの定年退職年齢が若返っているのに伴い、取締役の退任年齢は若返る傾向があるとされるが（アラン・パート（1988）、34頁）、前述したように、取締役就任年齢が上がる傾向にある中でも、取締役の退任年齢が若返ったことには取締役の短任期化が影響したとみられる。

35) 日本企業で役員人事は通常2年ごとに行われるため、2年ごとに何人かの役員が交代してゆくが（アラン・パート（1988）、55頁）、もし、多くの企業でそのようなシステムティックな役員交代が行わ

れたとしても、それが個人の任期を一定の期間に収斂するようにはできなかったといえる。

- 36) 石井 (1996)、136 頁。
- 37) 石井 (1996)、58 頁。
- 38) 表 15 でみるように、平取締役の現業の長のポスト兼職比率は、2010 年代には 6 割に低下し、20 世紀後半より低くなった。これは、2003 年の執行役員制の導入によって、執行役員が多数任命され、取締役の役割に変化があったことを示唆する。
- 39) 金 (2017) ; 金 (2019)。
- 40) アラン・パート (1988)、76、128 頁。
- 41) 他にどのような方法でゼネラリストとしてのトップマネジメントを育成したかについては、今後の調査が必要であろう。20 世紀の米大企業経営者を分

析しているフリグスタインによれば、経営者のキャリアの中で主にどの職種を経験したかによって彼の指向する組織目標、ビジョンが異なるという。例えば、生産畑で育った経営者は、生産を中心に企業の問題を考える傾向が強いのに対し、販売畑で育った経営者は常に販売や製品の組み合わせに焦点を当てて経営する傾向があった。また、財務畑で育った経営者は資本配分を重視する経営を行う傾向があった (Fligstein (1990)、pp.17-18, 110-111, 180)。フリグスタインの分析が普遍性をもつものであれば、トヨタの場合も、キャリアの中で一つの特定職種のみに関与したトップマネジメントは、経験した職種によって異なる経営姿勢・指向をもつゼネラリストになったことが想定できる。