

学 位 論 文 題 名

現代日本企業の経営者

学位論文内容の要旨

本研究は、現代日本企業とくに大企業の経営者を対象とした研究である。現代日本企業の経営者の選任と選任された経営者による全社経営戦略についての研究である。前半の現代日本企業の経営者の選任についての研究に第Ⅰ部から第Ⅲ部までが、後半の経営者と全社経営戦略についての研究に第Ⅳ部が当てられている。

第一の経営者の選任は、株式会社制度の発達とともに、長い間、研究者の分析対象となってきた。バーリ・ミーンズの「所有権と支配の分離」に関する議論を出発点として、所有者あるいは大株主以外の経営者、チャンドラーのいう「常勤の俸給管理者がミドル・マネジメントだけでなく、トップ・マネジメントをも支配している」という点で、企業者企業と区別される経営者企業」が研究されてきた。

まず、基本的には、経営者には、所有者あるいは大株主である経営者と、専門経営者の二類型がある、ということには、これまでの研究の合意があるといってもよいだろう。そして、現在でも中小企業の経営者あるいはそこから急成長した企業の経営者には、創業者あるいは同族の所有者が経営者である場合が多い。

それでは、専門経営者とは誰か。現代日本の大企業の専門経営者には、内部昇進者が多いことは、衆目が一致する。従って、内部昇進の仕組みと経営者の選任についての研究が、専門経営者の研究においては重要である。内部昇進の仕組みとは、労働経済学が主たる研究対象としている企業内の人事制度、雇用慣行の中に存在する。第Ⅰ部では、労働経済学とりわけ小池和男教授の議論をふまえて、日本企業の内部昇進の仕組みについて検討する。日本企業の大卒ホワイトカラーの内部昇進の仕組みは、「おそい昇進方式」というきわだった特徴を持っている。おそい昇進方式では、おおよそ入社15年目ごろまでの第一段階において、それぞれの「やや幅広い」専門領域での現場の働きが重視され、昇進・収入などで格差はほとんどつかない。管理職への選抜をメルクマールとする第二段階では、業績評価・能力向上などの査定による資格（ランク）への昇進格差が、急速に拡大する。そういう意味で、日本企業の大卒ホワイトカラーの人事制度は、競争原理にもとづく長期内部昇進競争なのである。

おそい昇進方式の第二段階において、常に変動する市場環境に対応して、ミドルアップによる長期・短期に戦略的な意思決定そして戦略的行動をとりうる少数の中心的な役割を担うミドルマネジメントが周囲にも明確になってくる。こうし

た企業に最も貢献する実権リーダー達が、つぎの経営者選任の候補者になる。ここでは実権リーダー仮説を中心に、経営者選任への長期内部昇進競争を分析する。

一方、第Ⅱ部は、経営者と株主、従業員の関係を分析する。専門経営者による経営において、株主の影響力がまったくなくなってしまうと考えることは、事実においても、会社法制度の上からも、正しい認識ではない。株式所有の分散が専門経営者の登場の一つの契機になったということもありえても、専門経営者による経営と、大株主の所有あるいは株主の連携による議決権の確保による株主の影響力は両立しうる。こうした専門経営者と株主の影響力の関連の問題は、近年はコーポレートガバナンスの問題として議論されている。さらに、日本の大企業では、安定株主化、メインバンク慣行、株式持ち合いなどがこれまで研究対象となっており、専門経営者と株主の影響力の問題を検討するにあたって重要である。

第Ⅱ部における日本企業のコーポレートガバナンスの問題は、企業の所有と経営の分離、企業の最高意思決定の所在、最高意思決定に対するチェック機能の問題に整理できる。急成長企業における「所有と経営の一致」や親会社による子会社に対する株主としての影響力は、経営者の選任という経営の最高意思決定において、顕著に表れる。他方、長期内部昇進競争を経て経営者に選任された内部昇進の専門経営者の最高意思決定に対しては、どのようなチェック機能があるのか。本研究では、安定株主グループの代表としてのメインバンクの機能、企業グループによる株式持ち合いと安定株主の機能の違いなどの分析を通じて、専門経営者へのチェック機能を検討する。さらには、長期内部昇進競争による経営者選任のあり方自体がチェック機能としても重要である。

第Ⅲ部では経営者選任の実証研究を日本の大企業を対象として行う。本研究では、内部昇進、同族、親会社、官庁・金融機関それぞれからの新社長選任のケースを分析し、社長選任の仕組みについての枠組みと類型についての考え方を示す。

特に内部昇進の新社長選任の仕組みにおいては、その取締役選任時期が重要であることが分析され、スポンサー型、ファーストラック型、標準型、超長期競争型という多様な経営者選任の仕組みがあることが明らかにされる。そして、その仕組みの違いは、人事戦略、実権リーダーの選抜の時期、中高年ミドルマネジメントのインセンティブ、経営者のリーダーシップなどに影響をおよぼす。さらに、株主の影響力のないという意味できわだった特色を持つ生命保険産業を具体例とした、長期内部昇進競争による詳細な取締役選任のあり方について、実証的に分析される。ここでも、ファーストラック型と標準型の経営者選任の仕組みが確認され、能力主義の人事戦略へのシフトが起きていることが明らかにされる。

次に第Ⅳ部では、大企業における全社経営戦略とそこにおける経営者の役割について論じる。企業の経営戦略は、各事業戦略、製品戦略、生産戦略、マーケティング戦略、財務戦略などとして、各担当組織で企画・実行されている。社長をはじめとする経営者が関与する戦略は、そうした個々の戦略ではなく、「全社」経営戦略である。経営とは、全社経営戦略での意思決定に関わる主体間の調整やリーダーシップのとり方である。しかも、それは短期間ではなく、長期間に渡るプロセスである。ある意思決定が単独でなされることはなく、連続的なあるいは

積み重ねとしてなされるのである。また、全社経営戦略は経営者の選任と密接な関連がある。前任の経営者との同質な経営をめざすのか、異質な経営をめざすのか、それは誰が経営者として選任されるのか、によって異なってくるからである。

ケーススタディとしては、産業の成熟化と企業の多角化という「長征」における内部昇進経営者の長期のリーダーシップとその弊害、国際化の進展に伴う「異質経営」の導入が求められた企業における経営者選任の仕組み、高成長と研究開発志向の組織におけるエンジニアのインセンティブ重視型の「超長期昇進競争」が分析される。さらには、現在議論となっている「日本企業の転機」論に対して、その議論の主たる対象になっているエレクトロニクス産業のケーススタディを行う。本研究では、シリコンバレーモデルと総合エレクトロニクス企業の競争は、全社経営戦略の競争であり、経営者の競争であるという立場に立つ。両者の経営者選任の仕組みの違いを明らかにし、そのインプリケーションを導く。最後に、日本企業の組織変革の仕組みを、ケーススタディによって明らかになった実権リーダーたちの役割から、解明する。

学位論文審査の要旨

主査	教授	小林	好宏
副査	教授	寺本	義也
副査	教授	金井	一頼
副査	教授	永井	猛 (早稲田大学)
副査	教授	内野	崇 (学習院大学)

学位論文題名

現代日本企業の経営者

本研究は、現代日本企業とくに大企業の経営者の選任と選任された経営者による全社経営戦略についての研究である。前半の現代日本企業の経営者の選任についての研究に第Ⅰ部から第Ⅲ部までが、後半の経営者と全社経営戦略についての研究に第Ⅳ部が当てられている。「日本の大企業は、誰によって、どのように経営されているのか」という課題である。

第一の経営者の選任は、株式会社制度の発達とともに、長い間、研究者の分析対象となってきた。バーリ・ミーンズの「所有権と支配の分離」に関する議論を出発点として、所有者あるいは大株主以外の経営者、チャンドラーのいう「常勤の俸給管理者がミドル・マネジメントだけでなく、トップ・マネジメントをも支配している」という点で、企業者企業と区別される経営者企業が研究されてきた。

まず、基本的には、経営者には、所有者あるいは大株主である経営者と、専門経営者の二類型がある。そして、現在でも中小企業の経営者あるいはそこから急成長した企業の経営者には、創業者あるいは同族の所有者が経営者である場合が多い。

それでは、専門経営者とは誰か。現代日本の大企業の専門経営者には、内部昇進者が多い。内部昇進の仕組みと経営者の選任についての研究が、専門経営者の研究においては重要である。

内部昇進の仕組みとは、労働経済学が主たる研究対象としている企業内の人事制度、雇用慣行の中に存在する。第Ⅰ部では、これまでの日本的経営論を再点検した後、労働経済学とりわけ小池和男教授の議論をふまえて、日本企業の内部昇進の仕組みについて検討している。日本企業の大卒ホワイトカラーの内部昇進の仕組みは、「おそい昇進方式」というきわだった特徴を持っている。おそい昇進方式では、およそ入社15年目ごろまでの第一段階において、それぞれの「やや幅広い」専門領域での現場の働きが重視され、昇進・収入などで格差はほとんどつかない。管理職への選抜をメルクマールとする第二段階では、業績評価・能力向上などの査定による資格(ランク)への昇進格差が、急速に拡大する。そういう意味で、日本企業

の大卒ホワイトカラーの人事制度は、競争原理にもとづく長期内部昇進競争であると、石井氏は特徴づける。

これまでの労働経済学における研究は、ほとんどが課長クラス、部長になるまでしか対象にしてこなかった。その上位層（それは経営学にとって重要な領域だが）の選任過程の研究はほとんど扱われていなかった。氏の研究の主眼点はそこに向けられる。おそい昇進方式の第二段階において、常に変動する市場環境に対応して、ミドルアップによる長期・短期に戦略的な意思決定そして戦略的行動をとりうる少数の中心的な役割を担うミドルマネジメントが周囲にも明確になってくる。そこで氏は実権リーダー仮説と呼ぶものを提示する。実権リーダーとここで呼んでいるのは、トップマネジメントの支援を受けて戦略的意思形成を推進する少数のミドル層である。この企業に最も貢献する実権リーダー達が、つぎの経営者選任の候補者になる。氏は実権リーダー仮説を中心に、経営者選任への長期内部昇進競争を分析する。この長期内部昇進競争のあり方が日本企業の全社経営戦略を大きく左右するのである。

一方、第Ⅱ部は、経営者と株主、従業員の関係を分析する。専門経営者による経営において、株主の影響力がまったくなくなってしまうと考えることは、事実においても、会社法制度の上からも、正しい認識ではない。株式所有の分散が専門経営者の登場の一つの契機になったということはあるとしても、専門経営者による経営と、大株主の所有あるいは株主の連携による議決権の確保による株主の影響力は両立しうる。こうした専門経営者と株主の影響力の関連の問題は、近年はコーポレートガバナンスの問題として議論されている。さらに、日本の大企業では、安定株主化、メインバンク慣行、株主持ち合いなどがこれまで研究対象となっており、専門経営者と株主の影響力の問題を検討するにあたって重要である。

第Ⅱ部における日本企業のコーポレートガバナンスの問題は、企業の所有と経営の分離、企業の最高意思決定の所在、最高意思決定に対するチェック機能の問題に整理できる。急成長企業における「所有と経営の一致」や親会社による子会社に対する株主としての影響力は、経営者の選任という経営の最高意思決定において、顕著に表れる。他方、長期内部昇進競争を経て経営者に選任された内部昇進の専門経営者の最高意思決定に対しては、どのようなチェック機能があるのか。本研究では、安定株主グループの代表としてのメインバンクの機能、企業グループによる株主持ち合いと安定株主の機能の違いなどの分析を通じて、専門経営者へのチェック機能を検討する。さらには、長期内部昇進競争による経営者選任のあり方自体が、価格メカニズムのようにチェック機能としても重要である。

第Ⅲ部では経営者選任の実証研究を日本の大企業を対象として行っている。本研究では、内部昇進、同族、親会社、官庁・金融機関それぞれからの新社長選任のケースを分析し、社長選任の仕組みについての枠組みと類型についての考え方を示している。

特に多数を占める内部昇進の新社長選任の仕組みにおいては、その取締役選任時期が重要であることが分析され、スポンサー型、ファーストトラック型、標準型、超長期競争型という多様な経営者選任の仕組みがあることが明らかにされる。そして、その仕組みの違いは、企業の人事戦略、実権リーダーの選抜の時期、中高年ミドルマネジメントのインセンティブ、経営者のリーダーシップなどに影響をおよぼ

す。さらに、株主の影響力のないという意味できわだった特色を持つ生命保険産業を具体例とした、長期内部昇進競争による詳細な取締役選任のあり方について、実証的に分析される。ここでも、ファーストトラック型と標準型の経営者選任の仕組みが確認され、能力主義の人事戦略へのシフトが起きていることが明らかにされる。

次に第Ⅳ部では、大企業における全社経営戦略とそこにおける経営者の役割について論じている。企業の経営戦略は、各事業戦略、製品戦略、生産戦略、マーケティング戦略、財務戦略などとして、各担当組織で企画・実行されている。社長をはじめとする経営者が関与する戦略は、そうした個々の戦略ではなく、「全社」経営戦略である。経営とは、全社経営戦略での意思決定に関わる主体間の調整やリーダーシップのとり方である。しかも、それは短期間ではなく、長期間に渡るプロセスである。ある意思決定が単独でなされることはなく、連続的なあるいは積み重ねとしてなされるのである。また、全社経営戦略は経営者の選任と密接な関連がある。前任の経営者との同質な経営をめざすのか、異質な経営をめざすのか、それは誰が経営者として選任されるのか、によって異なってくるからである。

ケーススタディとしては、産業の成熟化と企業の多角化という「長征」における内部昇進経営者の長期のリーダーシップとその弊害、国際化の進展に伴う「異質経営」の導入が求められた企業における経営者選任の仕組み、高成長と研究開発志向の組織におけるエンジニアのインセンティブ重視型の「超長期昇進競争」が分析されている。

さらには、現在議論となっている「日本企業の転機」論に対して、その議論の主たる対象になっているエレクトロニクス産業のケーススタディを行っている。論文では、シリコンバレーモデルと総合エレクトロニクス企業の競争は、全社経営戦略の競争であり、経営者の競争であるという立場に立って、両者の経営者選任の仕組みの違いを明らかにし、そのインプリケーションを導いている。

最後に、日本企業の組織変革の仕組みを、ケーススタディによって明らかになった実権リーダーたちの役割から、解明している。

本研究は、統計データにもとづく分析と、200人以上に及ぶわが国の最上位企業の経営者からの直接ヒアリングにもとづく調査を組み合わせた実証研究によって、同氏の仮説を検証しており、この分野における先駆的業績として評価しうる。