



日本企業の社長選任

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 北海道教育大学 公開日: 2012-11-07 キーワード: 作成者: 石井, 耕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00004291

日本企業の社長選任

石 井 耕

北海道教育大学函館校総合科学課程経営科学コース

President Selection in Japanese Company

KOU ISHII

1 はじめに一問題提起

最近、日本企業のコーポレートガバナンスが大きな問題となりはじめている。コーポレートガバナンスの議論は次の三つの論点を中心となる。

- (1) 企業の所有と経営の分離
オーナー型経営から専門経営者の経営へ
- (2) 企業の最高意思決定の所在
経営者の役割，意思決定の進め方，意思決定の内容
- (3) 最高意思決定に対するチェック機能
株主からのチェック機能，安定株主の代表としてのメインバンクのチェック機能，企業内のチェック機能，その他のチェック機能

こうした論点においては，株主，従業員，そして従業員から昇格した経営者の三主体の機能が重要である。特に，株主と従業員の間立つ経営者がどのような存在であるかということがコーポレートガバナンスの問題にとって重要であるといえよう。

本研究は，日本企業（特に大企業）の経営者に焦点をあてて，実証的に分析を進めることを目的としている。第2節では，経営者の定義を行い，第3節では本研究における日本企業の経営者についての仮説を提起する。第4節では社長選任という本研究の中心テーマについてのこれまでの研究をサーベイし，第5節以降で実証分析の結果を明らかにする。

2 経営者の定義

本研究では，経営者の定義を次のように行う。

- (1) 経営者
トップマネジメント・取締役・監査役の全てを含む
- (2) トップマネジメント
会長・社長・副社長・専務・常務及びそれに準ずる者（例えば，副会長）
- (3) 社長
代表取締役社長である
- (4) 取締役

いわゆる「平」取締役を指す。外部からの兼任の場合も，トップマネジメントではないものは，ここに含まれる。

本研究の問題提起を深めれば，経営者の中でも社長についての分析が重要である。「ランクヒエラルキーのトップランク」は社長であり，取締役・常務・専務・副社長は，社長に至るランクのそれぞれ1ステップである。会長は社長と

いう最高ランク終了後の地位であり、最高ランクとはいえない。ただし会社によっては会長が最高意思決定者という場合もあり、以下の分析では、前任者の分析として考察対象となる。

コーポレートガバナンスの議論において、企業の最高意思決定として最重要な項目は新社長の選任である。新社長の選任について、株主の意思、メインバンクの意思、内部従業員の意思それぞれとその調整のされ方、チェックのされ方が問われるのである。

株式会社制度のガバナンスの枠組みが次の四つであると指摘するのも、代表的な経営学の教科書である。*1

- 1 経営者の選任権
- 2 経営者の選任権をもつ人々の責任
- 3 経営者候補群の範囲
- 4 牽制（チェック）の制度

3 経営者研究の仮説

本研究における日本企業の経営者についての仮説は次の通りである。（内容は組織学会1993年研究発表大会で報告した）*2

- (1) 日本企業は、トップマネジメントによる方向づけとミドルマネジメント（中高年のホワイトカラー）による実務的観点からの戦略立案のデュアルな意思決定システムを持つ。トップダウンとミドルアップの双方が意思決定の局面ごとに行われているということである。
- (2) トップの理解・支援と、少数のミドルマネジメントの仕掛人たちの発想・行動があいまって、経営革新・組織革新が成し遂げられる。
- (3) 企業は、三重の競争メカニズムの中で環境適応しなくてはならない。第一は企業間競争である。第二は組織間競争である。第三は個人間競争である。
- (4) 組織間競争は代表的には事業部間競争である。組織全体の目的の共通性（利益・成長）はあっても、企業内の組織間競争は激しい。代表的な事業部制組織において、事業部は利害代表組織であり、同時に事業部長はじめ所属メンバーのキャリアアップの手段となっている。予算（設備投資・研究開発費等）、人事（上のポスト、新人配置等）の争奪戦の組織単位でもある。業績評価があるために、他事業部に負けないための短期利益志向を持ち、同時に所属メンバーは将来、さらに上のポストについての時のことも考え、全社的立場での長期的戦略立案にも参画する。組織間競争メカニズムが働いている時に、企業のガバナンスはバランスよく存在する。
- (5) 個人間競争は、大卒・男子の内部昇進型ホワイトカラーを対象として、職能資格制度（ランクヒエラルキー）に則って行われる。「おそい昇進方式」の前半（入社15年目ころまで）は、「やや幅広く」仕事を経験し、知的熟練を高める。また、その中で企業特有な知識（人事制度の運用実態、業績評価制度の運用実態等）を把握する。このころまでは、業務専門家（営業・生産管理・資材・経理・研究開発・人事等）でもあり、事業部に代表される企業内組織の下位構成メンバーである。この時期においても、個人間競争は、資格給・定期昇給・査定という人事・賃金制度の上で展開される。ただし、大卒・男子の機会平等の横一線のスタートをきった対象者間につく格差は表面上はごく僅かである。*3
- (6) 「おそい昇進方式」の後半は、それまでの人事評価の積み重ねをふまえて、昇格格差が大きいつきはじめる。同時にホワイトカラーも加入していた組合の庇護から離れる。業務専門家だった人達も、能力を持つ人から、プロジェクトリーダーを勤めるなどの段階において、ゼネラリストへと変化していく。プロジェクトを成功させるのに必要なことは、自分の業務専門家としての知識、企業特有な知識、そしてこれまでの分業・調整のプロセスで培ってきた企業内の上下・同格の人々との関係である。この組織は「あの人」が支えているということは、その組織内のメンバーにはわかりやすい。公式的な権限だけを持つ管理職全般ではなく、例えばプロジェクトを成功させる実権を持つ管理職・スタッフが、戦略立案し、意思決定し、トップマネジメントの了解を取付け、組織内のメンバーに方針を示し、行動すれば、メンバーは納得し、従う。こうしたミドルマネジメントを実権リーダーという。
- (7) トップマネジメントの役割は、こうした実権リーダー達を中枢管理職や企画スタッフに登用し、育成し、競わせる

ことである。強力かつ全社の視点を持つ実権リーダーは、成功の積み重ねによって、同一年次の中から限られた人数だけが取締役となる。さらに取締役・常務・専務から、数年に一人の比率で、内部昇進型の企業では、前任者の選任によって次期の社長を担うこととなる。社長が、組織間競争と個人間競争の結果としてチェンジしていくメカニズムがあれば、その企業の競争力は強い。このように、競争は続く。

- (8) 長期競争に残れなかったものはいわゆる「専門職」として処遇されるか、子会社・関連会社に出向・転籍する。自ら転職するものもでてくるが、日本の企業システムにおいては、退職金などの面で不利益を受ける。
- (9) 以上の意味において、内部昇進型の日本企業は従業員主権型の企業であるとみなされる特徴を保有している。ただし、全ての日本の大企業が内部昇進型ではなく、同族の社長が選任される企業、親会社・金融機関・官庁出身者が社長に選任される企業もある。そういう意味においては、日本企業は、株主と従業員の交渉型の企業であるとみなされる特徴も持っている。

以上の仮説をまとめて「実権リーダー仮説」という。本研究は、実権リーダー仮説の全てを実証しようというのではなく、特に社長の選任についてのメカニズムを検討することをめざしている。実権リーダー仮説は内部昇進という時間の流れを持った仮説であるが、まず時間の最後すなわち結果としての社長選任についての検証から着手することをめざしている。同時にこの分野の実証的研究が少ないということも考慮されている。

4 日本企業の社長選任の実証研究サーベイ

次に、これまで日本企業の社長選任に関する実証的研究はどのようになされてきたかをサーベイしておきたい。

4-1 全般的傾向

東京証券取引所上場企業を対象とする和光経済研究所の社長交代に関する毎年の調査がある。81年からの結果を下表にとりまとめた。この結果から、重要な事実をとりまとめると、次の通りである。*4

- (1) 社長選任年齢は長期間に渡って、平均としては59歳前後に一定である。
- (2) 旧社長の年齢は、67歳前後であり、新社長との年齢差は8歳である。
- (3) 社長交代は2年に1回多く行われ、多い年の社長交代比率は15%、少ない年の社長交代比率は10%となっている。
- (4) 新社長の前職は副社長・専務という「ランクヒエラルキー」の1ステップ前からの昇格が70%程度で圧倒的に多い。
- (5) これに次ぐのが社外であり、20%程度となっている。社外からの社長選任がこれだけの比率を占めているということは、日本企業の社長選任が内部昇進型だけではないということである。では、どのような企業が内部昇進型となり、どのような企業が社外選任型となるのであろうか。
さらに、1993年の社長選任について、より詳細にみれば、社外からいったん副社長・専務などに就任し、その後社長に選任されたものをふくめた外部招聘比率は42.2%にも達していることが報告されている。
- (6) また、内部昇進の中でも従業員からの生え抜きの比率が48.4%、同族・一族からの選任の比率が9.4%であることも報告されている。
- (7) 旧社長のうち65%前後は会長に就任している。

図表1 東証上場企業全体の社長交代

年 度	上場会社数	社長交代数	比 率	旧社長年齢	新社長年齢
	(社)	(社)	(%)	(歳)	(歳)
81	1412	220	15.6	68.0	59.1
82	1427	140	9.8	68.0	60.0
83	1441	225	15.6	67.2	58.8
84	1444	138	9.6	67.1	58.3
85	1476	198	13.4	67.2	58.7
86	1499	170	11.3	66.7	58.8

87	1532	231	15.1	66.9	58.9
88	1571	172	10.9	67.2	58.8
89	1597	238	14.9	66.6	59.0
90	1627	174	10.7	66.1	58.7
91	1641	233	14.2	66.1	58.8
92	1651	224	13.6	66.0	58.9
93	1653	256	15.5	65.9	59.3

注) 93年は9月14日までの途中結果

図表2 新社長の前職（東証上場企業全体） (社)

年度	会長 副会長	副社長	専務	常務	取締役	顧問 その他	社外	計
89	3	94	70	12	6	6	47	238
90	6	83	41	12	6	4	22	174
91	5	91	55	18	1	15	48	233
92	7	98	58	12	11	7	31	224
93	4	103	71	17	5	5	51	256

図表3 旧社長の予定職（東証上場企業全体）

年度	会長	その他	退任 社外	死去	計 (社)	会長 比率(%)
89	152	42	33	11	238	63.9
90	114	41	10	9	174	65.5
91	137	61	20	15	233	58.8
92	153	51	15	5	224	68.3
93	163	72	14	7	256	63.7

注1) 93年の会長には名誉会長2名含む。

注2) その他には、副会長、相談役、取締役、顧問、監査役、副社長、非常勤取締役、社主、代表取締役を含む。

資料：図表1-3はいずれも和光経済研究所

4-2 その他の社長選任に関連する実証的研究

Kato&Rockel論文では、昇進時までの在籍年数5年未満のものを除いて、日米の資産総額（株式時価総額）上位1000社の社長に関するデータを集計している。これによると、日本企業の社長昇進年齢56歳、在籍年数27年である。なお、アメリカでは、昇進年齢49歳、在籍年数20年である。*5

日本企業の昇進年齢が前述の和光経済研究所資料より3歳低いのは、在籍年数5年未満のものを除くことによって、社外の企業集団の親会社出身者（後述する理由で昇進年齢が平均より高い）を除いたからと推定できる。

また、Wiersema&Bird論文は日本企業のトップマネジメントチームの交代についての実証研究を行い、日米比較をしている。日本企業の取締役会全体としては、平均年齢、出身大学のレベルの異質性が有意であるという結果をえている。ただし、この研究は社長に限っておらず、トップマネジメントチーム全体についてのものである。

5 社長選任の実証的分析の前提

バーリー・ミーンズ以来の調査基準に則って、事業法人の総資産額上位200社の大企業を対象とした。金融機関（株式コードにいう「その他金融」）及び小売業の中の、ダイエーファイナンス及びクレディセゾンの両社も金融機関として対象外とした）は対象としていない。また、株主と経営者の関係を検討するために、非公開企業は対象としていない。（中村論文の対象100社から、日本たばこ産業、出光興産、竹中工務店、サントリー、日本アイ・ビー・エム、鴻池組、出光石油化学、日本石油精製及び運輸・電気・ガス業上位30社のうちJR各社、日本原子力発電を対象としていない。）調査

対象の基準は、三戸浩論文の産業会社と同一である。*6

上位200社としたことによって、和光経済研究所の調査やKato論文に比べ、大企業中心となっている。

分析対象時期は、1989-1992年の4年間とした。取締役の任期は2年であり、4年は社長交代のサイクルの一つと考えられる。対象企業の選択にあたっては、1990年を基準とした(中村論文と同一)。

6 社長選任の実証的結果1-社長-株主パターン-

対象200社のうち、この4年間に社長交代があったのは、108社111事例である。1社で2事例(鐘紡)、1社で3事例(ハザマ)がある。1社のデータでバイアスをもたせないために、いずれも最新事例だけを対象とした。また、社長復帰(飛鳥建設、会長から)、企業集団内の別会社への社長選任(日産ディーゼルから富士重工業)、合併(三菱マテリアル)については、期間内の新社長選任ではないため、対象から除外した。こうした操作を行って、対象は105社105事例となった。すなわち、分析対象となる新社長は105人である。

(付録一覧表参照)

6-1 株主の影響力による企業区分

社長選任に影響を与えると想定できる株主の特性によって、企業を次のように区分した。

- (1) 同族株主企業 創業者等の同族が現在でも株主として影響力(少数株主であっても)を持っていると考えられる企業 19社(18%)
- (2) 企業集団所属企業 親会社が株主として影響力をもっていると考えられる企業 19社(18%)
- (3) 安定株主企業 主に金融機関が協調所有で安定株主となっている企業。あるいは政府が主要株主となっている企業(対象は、NTT・KDDの2社)。67社(64%)

日本企業において、株主が経営に影響力をもっていないという指摘がよくあるが、これは正しくないか、説明不足であると考えられる。日本の株式市場において、金融機関及び事業法人の持ち株比率が66%と高く、また株主総会が形骸化しているのは事実である。個人投資家のほとんどが企業経営に影響力をもてていないのである。しかし、株主総会で影響力をもてるのは過半数を獲得できる株主か株主グループである。個人投資家は、一部の同族企業を除いて、影響力をもちうる所有比率に達していないのである。

一方、金融機関はメインバンクを代表とする協調融資及び協調所有によって、株主として経営に影響力をもちうる。(これを金融支配であるという見方があるが、筆者の考えは、内部昇進の従業員出身の経営者が経営の意思決定を行い、メインバンクがチェック機能をもつという常識的解釈でよいということである)また、事業法人は事業兼営の持ち株会社として、企業集団内の多くの子会社・関連会社の株式を株主総会の過半数をとりうる形で所有している。これらの法人株主は、機能の違い・程度の違いはあっても、経営に影響力をもっている。*7

6-2 社長区分

105人の新社長を、その出身特性によって、次の4つに区分した。

- (1) 同族出身者 創業者等の同族である者。 8名(7.6%)
- (2) 企業集団出身者 親会社の出身者。 7名(6.7%)
- (3) 内部昇進者 当該企業にほぼ新卒で入社し、キャリアを形成した者。 84名(80%)
- (4) その他出身者 主に、官庁・金融機関から転籍してきた者。 6名(5.7%)

和光経済研究所の調査に比べると、内部昇進者の比率がかなり高い。これは調査対象企業の規模の違いを反映している。

6-3 社長-株主パターン

6-1の株主の影響力による企業区分と6-2の社長の出身区分の2軸から、グルーピングを試みる。

- (1) 同族出身社長 8社(以下、Aグループと呼ぶ)

- (2) 企業集団出身社長 7社 (以下、Bグループと呼ぶ)
- (3) 内部昇進社長-同族株主 11社 (以下、C1グループと呼ぶ)
- (4) 内部昇進社長-企業集団株主 9社 (以下、C2グループと呼ぶ)
- (5) 内部昇進社長-安定株主 64社 (以下、C3グループと呼ぶ)
- (6) その他出身社長 6社 (以下、Dグループと呼ぶ)

このようなグルーピングの結果を見ても、日本の大企業において、内部昇進社長-安定株主という経営者-株主の関係が主流であり、61% (64社) を占めていることが判る。しかし、ここでこのようなグルーピングを行ったのは、それ以外の社長-株主の組み合わせが39% (41社) も存在していることを示すためである。本研究は、日本企業の社長は一括して分析されるのではなく、グループごとにどのような社長選任の特性があるかを検討することが重要であることを示している。

理論的なモデルで言えば、株主主権、従業員主権、そして両者の交渉ゲームという日本企業のコーポレートガバナンスに関するモデルがある。本研究は社長選任という経営の最高意思決定の機会を対象として、それらのモデルを実証的に検討することの重要性を示している。株主主権の企業、従業員主権の企業、両者の交渉による企業ではそれぞれどのようにして社長が決定されるのであろうか。そして、それはそれぞれの企業の経営にどのような影響を与えるのであろうか。*8

7 社長選任の実証的結果2-本人の属性-

7-1 性・学歴

日本企業では当たり前と考えられているが、あえて注記しておく、対象者は全員男性である。

学歴は1名の高卒者を除いて、104名が大卒である。このなかには旧制の経専・工専卒業者が3名、アメリカの大学卒業が1名、大学院卒も数名いる。しかしこのデータからは、まず、大卒という学歴の均質性が強調されるべきであろう。

問題は、「一流大学・一流企業」という「学歴主義」のキャリア形成の常識はどの程度実態を伴っているかということである。確かに卒業した大学の中では、旧帝大などの「一流大学」が多い。しかし、この問題を検討するにあたって、今回対象の社長が大学を卒業した時期（多くは1950-1953年）には、まだ全体では大卒者の構成比率が高くないことに注意しておかねばならない。学制改革があったにせよ、大卒者のうちでは、今日の「一流大学」卒業者の比率が高かった時代なのである。

7-2 年齢・内部キャリア

新社長の平均年齢は、次の通りである。

- (1) 全体 60.4歳 105人
- (2) 同族 (Aグループ) 51.6歳 8人 40歳代4人, 50-58歳2人, 59-62歳1人, 63歳以上1人
- (3) 企業集団 (Bグループ) 63.4歳 7人 59-62歳2人, 63歳以上5人
- (4) 内部昇進 (Cグループ) 60.8歳 84人 40歳代0人, 50-58歳16人, 59-62歳43人, 63歳以上25人
- (5) その他 (Dグループ) 63歳 6人 50-58歳1人, 59-62歳3人, 63歳以上2人

全体では、和光経済研究所調査より1-2歳年長である。サンプルが少ないので、確定的なこととはいえないが、同族の場合若く、企業集団・その他は高い。同族の場合、企業内部の経験を積んだといえ、かなり若い時期から「社長候補者」として育成され、取締役にも早く昇進し、結果として、平均より8歳ほど早く社長となっている。和光経済研究所調査のように、規模の小さい企業の比率が高くなると、同族出身者の比率が高まる。

一方、企業集団の親会社や金融機関・官庁出身者の社長は、元の会社の昇進競争の最後の段階まで参加していた「有力者」という資格が必要であるため、その結果がでてから（元の会社では社長になれないことが明確になってから）当該会社に転籍し、2-3年の猶予期間を経て社長となる。従って、平均より3歳ほど年長の新社長となる。

内部昇進者は60.8歳であり、平均としては、1928-1931年生まれで、1950-1953年に大学を卒業している。戦後の大

学教育の形が定まり、その最初の卒業生として、就職したのである。

新社長の内部勤続期間は、グループによって大きく異なる。内部昇進者の企業勤続期間は、平均36.5年である。少数の転職経験者があるが、ほとんどは最初に就職した企業で社長となっている。一方、同族出身者の平均内部勤続期間は27.8年、親会社出身者は1.7年、その他出身者は8.2年となっている。

前任者との比較を行うと、内部昇進者の前任者は、退任時に平均67.3歳である。1922-25年生まれで、1944-47年に大学を卒業している。従って、ほとんどは旧制の大学教育の最後の卒業生である。戦争の混乱もあり、どのようなキャリアをその後経るかについての見込みは、新任者と必ずしも同一ではない。企業に入社することが最適の選択肢であったわけではない。一方、1949年に東京・名古屋・大阪の証券取引所が再開しており、それ以降に入社した新任社長は、上場企業という「一流会社」に入社したわけである。

内部出身者の前任者の平均内部勤続期間は平均42.2年であり、新任者の6年先輩となる。言葉を換えていえば、6年に一人の社長選任である。上下6年の中で長期に競争があり、最後に一人が選ばれるのである。

新社長が58歳以下という「若い」社長が選任されているのが23社であり、その内訳を見ると、同族6社（8社中）、親会社出身者0、内部昇進者C1-3社（11社中）、C2-4社（9社中）、C3-9社（64社中）、その他出身者1社（6社中）である。「若い」社長を選任するためには、かなり早い時期から選抜し、早くランクヒエラルキーをかけたのぼらせる「ファーストトラック」の仕組みが必要である。同族やその他の選抜の仕組み（この場合は金融機関からのスカウト）は明確であるが、内部昇進型の場合どのように選抜をしているのだろうか。

内部昇進者の新社長が、内部の昇進競争においていつ格差をもちはじめたかをみるために、取締役昇任時期が社長選任の何年前であるかについて分布を調べた。この結果からは、企業によって、選抜の仕組みがかなり異なっているといえる。

図表4 内部昇進者の社長選任年齢と取締役在職期間

取締役在職期間 社長選任年齢	6年以下	7-10年	11-14年	15年以上
58歳以下	6社	2社	4社	4社
59-62歳	9社	22社	6社	6社
63歳以上	1社	9社	10社	5社
合計	16社	33社	20社	15社

8 前任者

前社長の退任時の平均年齢は、67.3歳であり、新社長との年齢差は6.9歳である。社長退任後は、死去の2社を除く103人のうち、78人（76%）は会長となっている。多くの企業では、社長の次は会長になることが定着している。

他は副会長12人、名誉会長・相談役等8人、退任5人である。退任のうち、2社はマスコミでも報道された「解任」であり、1社は企業集団の他の会社の社長への転任である。名誉会長になったケースは、同族の会長が別におり、一方本人は経団連の要職にあるというケースである。副会長になった場合は、「実力会長」が居座っていることが多い。この場合ランクヒエラルキーのトップは会長であるといえよう。

前任者の在任期間を次の4期間に分類した。（会長から社長に戻り、また会長になったハザマのケースを除く）

- (1) 3年以内-2期を満了していない- 6名（A1名、B1名、C1-1名、C3-3名）
- (2) 4-6年-2-3期- 46名
- (3) 7-10年-4-5期- 38名
- (4) 11年以上 14名（A1名、B1名、C1-5名、C2-2名、C3-3名、D2名）

(1)のケースをやや詳細に見ると、いくつかのパターンがある。同族の会長や「実力会長」がおり、社長辞任後、副会長や相談役ということで、会長になれなかったパターンがある。また、内部昇進の前任者が同族の新任者に「席」を譲ったパターンもある。企業集団の子会社で、次の転籍者に「席」を譲ったパターンもある。

一方、(4)のケースを見ると、同族の前任者が会長になったパターン（6名）が最も多い。また、同族の前任者が死去したり、引責辞任したパターンもある。内部昇進の前任者が70歳を越え、「実力会長」として、会長になったパターンも多い（4名）。銀行からの転籍者が長期政権の末、会社を崩壊させ、自らも逮捕されたパターンもあった。

9 産業別傾向

各グループがどの産業に多いかを見てみよう。

図表5 規制産業における社長選任

	同 族 (A)	企業集団 (B)	内部昇進 (C)	そ の 他 (D)
規 制 産 業	5	2	22	4
非 規 制 産 業	3	5	62	2

注：規制産業は、水産・農林、建設、医薬品、不動産、通信、陸運、空運、電力・ガス

同族とその他の両グループの特徴は、規制産業が多いことである。水産・建設・不動産・陸運・ガスの計9社が規制産業の企業となっている。規制があることによって、企業間競争に枠がはめられている状態となっており、経営の判断に多少の甘さがあっても許される状態があり、その結果、同族経営が持続する、あるいは規制産業のため、官庁からの「天下り」が多くなる。

10 社長選任分析からいえること

10-1 枠組み

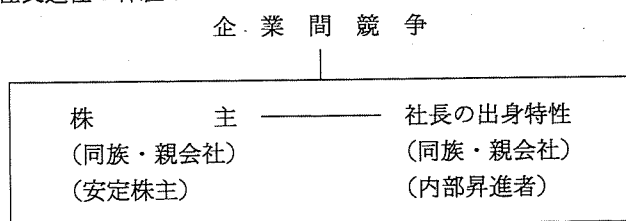
以上にみてきた社長選任分析の結果をどのように解釈すべきか。実証分析に基づいて日本企業に一般的にいえることを帰納的に導いてみる。まず、そのための枠組みを設定する。枠組みはシンプルの方がよい。

まず、株主の影響力と社長の出身特性（内部昇進、同族、親会社、その他）の2要因の関係が重要である。これはコーポレートガバナンスの問題設定に則っている。株主主権なのか、従業員主権（従業員から内部昇進した経営者主権）なのか、あるいは両者の交渉ゲームなのか。それは企業間競争の状態によるというのが本研究の結論の一つである。

また、新任社長本人の属性特に年齢と内部キャリアが選抜の条件となる。さらに、前任者のあり方も社長選任のメカニズムに影響を与えているようだ。

フローとして描けば次の通りである。

図表6 社長選任の枠組み

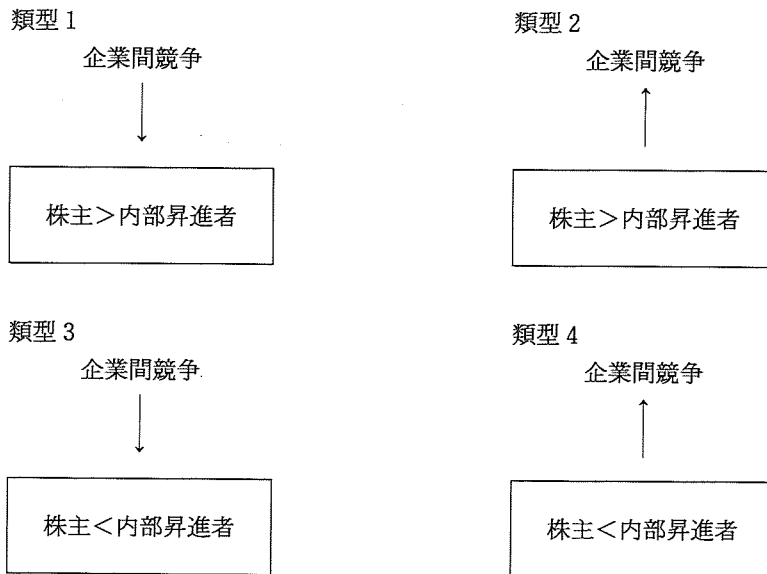


この3要因についての関係は、論理的に4類型に分けられる。

- (1) 企業間競争が激しいか、制限されているか。
- (2) 株主の影響力が内部昇進者の影響力より強いのか、弱いのか。

(同族・親会社の場合は、株主が経営者であろうとするのに対して、安定株主の場合は外部からのチェック機能をもととする)

図表7 社長選任の類型



論理的に導かれた4つの類型は、日本企業の社長選任に次のように表れる。

- 類型1 企業間競争が激しく、株主の影響力が強い。これは、創業者社長の強いリーダーシップが必要な時に表れ、社長は長期政権になる（社長選任分析の対象とならない）。問題は後継者をどうするかである。あるいは、企業集団の子会社で親会社の有力者が社長に決まることもある。この場合、新任社長の年齢は高い。
- 類型2 企業間競争が弱く、株主の影響力が強い。規制業種や高シェア企業で、同族経営が続く。官庁や金融機関から慣例的に「天下る」ポストになっている場合もある。同族出身の場合、新任社長の年齢は若く早く選抜される。逆に官庁・金融機関出身者の年齢は高い。
- 類型3 企業間競争が激しく、株主は金融機関をはじめとする安定株主となり、内部昇進社長が継続的に選ばれる。内部昇進者の内部勤続期間は長く、ほぼ大卒後企業内の長期昇進競争に勝ち抜いてきたものである。
- 類型4 企業間競争が弱く、株主は安定株主であり、内部昇進社長が選ばれるが前任者が実力会長として「君臨」する可能性がでてくる。

現実の社長選任はさらに複雑な要因（例えば、前任社長の突然の死去、不祥事の発覚による引責辞任等）があるので、この枠組みにおいて、全ての社長選任は説明できないが、本研究の実証にみられるように多くの社長選任は説明可能である。

特に、同族出身者や官庁・金融機関出身者がなぜ選任されるのか。これは、制限された企業間競争と株主の影響力の強さという二つの条件が揃ったときにおこる可能性がある。

産業組織論は、企業間競争の重要性を説き、市場構造あるいは政府規制による独占的状态が市場成果を悪化させるといふ。また、カルテルや談合などの企業行動が市場成果を悪化させるといふ。経営学においても、非競争への志向を企業が持っており、その手段として競争を緩和するための行動をすることがあり、しかしそれは長期的には「ひ弱な花しか育たない」という危険性をもっていることが指摘されている。*9

社長選任の枠組みにおいて、その企業が置かれている企業間競争の状態が、決定要因として重要である。

10-2 内部昇進の仕組み

本研究では、日本の大企業では、内部昇進者が新任社長に選任される比率が80%であることをあきらかにした。内部昇進者は大卒男子ホワイトカラーであり、社長選任時の平均年齢60.8歳、平均内部勤続期間36.5年である。若干の中途就職者がいるが、ほとんどが大卒直後の入社であり、内部の長期の競争を勝ち抜いてきたのである。この数値は大きな偏差が見られず、また和光経済研究所調査によっても、社長就任年齢は長期間に渡って、ほぼ一定である。従って、企業間競争を激しく戦わなければならない日本企業の社長選任（という企業の最高意思決定）は、確固たるビジネスシ

テムとなっているといえる。本研究の仮説であった「実権リーダー仮説」のうち、最後の社長選任からみた内部昇進の仕組みは確かに存在するようである。

しかし、一方では、取締役在職期間や前任者の在任期間には大きな違いがあり、内部昇進の仕組みがその中身において、企業間で異なっていることもわかった。その一つの要因は、企業間競争が制限された時に実力会長などが登場する可能性がでてくることにあるが、それだけではないようだ。この内部昇進の仕組みのさらに一層の分析は、「実権リーダー仮説」のやや時間をさかのぼった検討によって、なされるものと考えられ、次稿の課題としたい。

注

- * 1 : 伊丹敬之・加護野忠男『改訂版ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社 (1993年)
- * 2 : 石井 耕「実権リーダー仮説」組織学会研究発表大会報告 (1993年)
- * 3 : 小池和男『仕事の経済学』第11章 東洋経済新報社 (1991年), 小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社 (1991年)
- * 4 : 和光経済研究所「社長交替状況」(毎年版) 及び大坪教光「新社長像はどう変わっているか」『経営者』(1993年11月号)
- * 5 : Takao Kato and Mark Rockel, "The importance of company breeding in the U. S. and Japanese managerial labor markets : A Statistical Comparison", Japan and the World Economy No.4 (1992) pp 39-45
Margarethe F. Wiersema and Allan Bird, "Organizational Demography in Japanese Firms : Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover", The Academy of Management Journal vol36, no.5 (Oct.1993) pp 996-1025
- * 6 : 中村青志「企業ランキングの変遷」『リーディングス日本の企業システム第4巻』有斐閣 (1993年)
三戸 浩『日本大企業の所有構造』文眞堂 (1982年)
データは、「会社職員録」ダイヤモンド社、「企業系列総覧」「役員四季報」「日本の社長」「会社履歴総覧」いずれも東洋経済新報社、「会社年鑑」日本経済新聞社、「有価証券報告書」大蔵省印刷局の各年版から作成。
- * 7 : 石井 耕「日本企業の経営構造とコーポレート・ガバナンス」『人文論究』(1993年9月)
- * 8 : 青木昌彦『日本経済の制度分析』筑摩書房 (1992年, 原著は1988年)
伊丹敬之「株式会社と従業員「主権」」『リーディングス日本の企業システム第1巻』有斐閣 (1993年)
- * 9 : 伊丹・加護野前掲著

付録一覧表

対象企業—事業法人の総資産額上位200社 (1990年, 上場企業) のうち新社長選任のあった105社

大洋漁業, 大林組, 青木建設, 関電工, 近畿電気工事, 清水建設, 鹿島, 三井建設, 間組, 東急建設, フジタ工業, 住友建設, 大和ハウス, 積水ハウス, 味の素, サッポロビール, キリンビール, アサヒビール, 帝人, 旭化成工業, 東洋紡, 鐘紡, 王子製紙, 大昭和製紙, 三菱化成, 信越化学工業, 花王, コニカ, 宇部興産, 東ソー, 武田薬品工業, 藤沢薬品工業, 山之内製薬, 昭和シェル石油, 三菱石油, 日本石油, 旭硝子, 日本板硝子, 東陶機器, 日本セメント, 川崎製鉄, NKK, 住友金属工業, 大同特殊鋼, 日本鋳業, 古河電気工業, 住友電工, 東洋製缶, 小松製作所, 住友重機械, 京セラ, 富士通, 日本ビクター, 日立製作所, 日本電装, 東芝, 三菱電機, 富士電機, 沖電気, 三洋電機, 三菱重工業, アイシン精機, 三菱自動車工業, 日産ディーゼル, 本田技研工業, 日産自動車, いすゞ自動車, マツダ, ダイハツ工業, トヨタ自動車, キヤノン, 凸版印刷, ヤマハ, 豊田通商, 川鉄商事, イトマン, 蝶理, 西友, イトーヨーカ堂, ニチメン, 兼松江商, 伊藤忠商事, 三井物産, 住友商事, 日商岩井, 丸紅, 三菱商事, 藤和不動産, 西武鉄道, 京阪電気鉄道, 京浜急行電鉄, 小田急電鉄, 南海電気鉄道, 日本通運, 日本郵船, 商船三井, 日本航空, 日本電信電話, 国際電信電話, 中国電力, 東京ガス, 中部電力, 九州電力, 大阪ガス, 関西電力