



生命保険産業における経営・人事戦略

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2010-07-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 石井, 耕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00004507

生命保険産業における経営・人事戦略

石 井 耕

Corporate and Human Resources Management of Life Insurance Company in Japan

Ko Ishii

1 問題提起

1-1 はじめに

今回の不況局面において、日本の企業は大きな転機に立たされている。この転機をどのように分析・検討するかは、これからの経営・人事戦略を立案する上でも重要となる。この分析にあたって重要な視点として、次の三点が考えられる。(1)日本企業のこれまでの成功を説明できること（これまでの日本企業のあり方を否定する見方は妥当でない）、(2)国際的に通用する基準で説明できること（日本人論、日本文化論に安易に帰着させない）、(3)その上で、今回の転機が内生的に発生した条件変化を説明できることである。

本研究の目的は、以上の問題意識にもとづき、生命保険産業を具体例として、日本企業の経営・人事戦略の分析を、実証的に行うことである。最近、バブル崩壊や、企業のモラルの問題、会社本位主義についての多くの論評がなされている。しかし、その多くは一面的・断片的な批評にとどまっており、上記の本研究の問題意識にあるような視点で、実証的に検討されているものとはいえない。

日本の生命保険産業はこれまで比較的順調に成長を続けて、世界でも有数の「保険大国」となった。しかし、バブル崩壊以降、含み依存の経営からの脱却、保険料収入の減少などの厳しい転機にはいり、営業体制も資産運用も同時に効率化することが求められている。95年3月期決算においては、大手・中堅生命保険7社が、戦後の混乱期以降はじめての赤字決算を計上する事態となっている。この転機は、生命保険産業を取りまく環境条件の変化の影響を受けたとともに、少なくとも80年代以降の生命保険産業各社の経営・人事戦略の結果でもある。

そうした転機にはコーポレートレベルの経営者のリーダーシップが求められる。しかし、リーダーシップを発揮しうる経営者は突然登場しうるわけではなく、これも経営・人事戦略の結果なのである。また、経営者は単独で存在するわけではなく、経営者の意思決定に影響を及ぼしうるさまざまな主体との相対関係において実効性のある意思決定をなしうるのである。ここで主体として重要な位置づけをもっているのは、生命保険産業でいえば、社員総代会、内勤職員（特にミドルマネジメント以上）、取引金融機関、政府（大蔵省）などである。

経営とは何か。コーポレートレベル（あるいは全社レベル）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

*本稿は財団法人生命保険文化センターの「平成5年度生命保険に関する学術振興助成事業の研究・調査に対する助成」の援助を受けた。記して感謝したい。

や人事が単独でなされるということではなく、連続的なあるいは積み重ねとしてなされるのである。それまでの累積的な意思決定が、次の意思決定の枠組み、あるいは仕組み、システム、そして制度を形づくる。特に人事戦略はある一人の人事が単独で行われることはなく、人事制度に則った人事が共通尺度で行われる。しかし、同時に累積的な人事は、長期間には人事制度自体の変革を導く。(なお、本稿ではホワイトカラーのミドルマネジメント以上の人事が、問題意識の対象となっている。)

経営、特にコーポレートレベルの経営を分析するということは、以上の意味で、コーポレートレベルの意思決定に関わる主体すなわち経営者、大株主(あるいはそれにかわるもの)、経営者候補群のミドルマネジメント(大卒ホワイトカラー集団)の分析が中心となる。そうした主体の人事、人事戦略の長期間に渡る分析を通じて、コーポレートレベルの経営は分析しうるのである。

本稿は、第1章で、一般の日本企業の経営構造と経営者選任をふまえた問題提起をおこない、第2章では生命保険会社の社長選任について、これまでの研究をふまえて基本的なデータを明確にした。今回の対象企業は総資産額上位10社である。第3章は、範囲を広げて、生命保険会社の内部取締役選任の分析を行った。この分析を通じて、生命保険会社の経営・人事戦略の基本的事実を明確にした後、取締役選任年齢の分布から、経営・人事戦略の違いを提示した。また、いくつかの経営・人事戦略の問題点を指摘し、チェック機能を持たない生命保険会社の経営がうみだした「企業体質」であるという仮説を提示した。さらに、最近における経営・人事戦略の「能力主義」という新たな方向性について検討した。おわりに今後の研究の課題を示唆した。

1-2 日本企業の経営構造と生命保険産業の特徴

日本企業の経営・人事戦略の分析にあたって重要な論点は、(1)企業のコーポレートガバナンス、(2)内部昇進者のキャリア、である(詳細は別稿石井1993Aおよび1993B参照)。コーポレートガバナンスについては、企業の所有と経営の分離、企業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三つが問題である。アメリカの年金基金などの機関投資家による「株主反革命」の状況と異なり、日本企業では内部昇進の経営者の最高意思決定に対する株主からの発言力の少なさが問題となっている。

日本企業の株主は、金融機関44.5%(うち生命保険会社13.0%)、事業法人24.4%と法人が多く、個人が23.9%である。この株主分布から見ても、金融機関の協調所有が株主の主たる位置を占めており、融資におけるメインバンク慣行とあいまって、情報集約の観点から、こうしたあり方が企業への有効なチェック機能をはたしていたという見方がある(これについては異論も多い)。この場合、生命保険会社は独占禁止法上の制約から、多くの上場企業の筆頭株主とはなっている(保険会社は上限10%所有、他の金融機関は上限5%所有)。しかし、筆頭株主であっても、メインバンクの役割を代替することはなかった。これは、企業への短期融資の機能を持たないことから日常的なモニタリング機能をメインバンクに委ねていたためと考えられる(小宮1989)。また、生命保険会社は他の金融機関との協調所有を主眼とした資金運用をおこなってきており、独立した機関投資家としての株主行動の側面は限られていた。アメリカの年金基金などの機関投資家が、その持ち株比率の高さを背景にして、強い発言力を持っているのとは対照的である。

一方、24.4%という事業法人の持ち株比率の高さは、企業集団(親会社・子会社)における持ち株比率の高さから説明できる。その他に三菱・住友という企業グループにおいては、事業法人間の株式持ち合いが存在する。金融機関も、時価発行増資の引き受け、BIS規制への対応などの要因から近年は事業法人との間で株式持ち合いを増加させてきた(80年代末まで)。

金融機関の協調所有、企業集団による所有、株式持ち合いのそれぞれは、仕組みに違いがあるが、株主による企業への、経営者の最高意思決定へのチェック機能を保持するための日本企業のコーポレートガバナン

スのあり方である。通常の議論とは逆に、日本企業において個人株主の発言力を増すことは、同族経営などにおいて、経営者へのチェック機能の喪失を招く可能性があることをいっておきたい。このことは、同族による企業の私物化、不祥事などの多くの事例が示している。

こうした経営構造を持つ日本企業を分析するにあたって、なぜ本研究では生命保険産業を取り上げるのか？

それは生命保険会社の多くが、相互会社であり、株主が存在しないという大きな特徴をもっているからである。保険業法によって、保険事業は相互会社か株式会社によって経営されることになっているが、日本の生命保険会社の多くは、保険事業にのみとられる相互会社形態となっている。相互会社は構成員である社員（保険契約者）相互のために保険事業を行うことを目的とする社団法人である。相互会社の最高意思決定機関は社員総会あるいはこれに代わる機関であり、実際には社員総代会となっている。しかし、社員総代会も株式会社の株主総会同様形式化されており、経営へのチェック機能をもっているとはいいがたいのが現状である。また会社の運営に関しては大部分商法の規定が準用されている。

相互会社形態をとっているということは、株主による経営者へのチェック機能がないという点や、株式持ち合いの対象とはならないという点が、他の日本企業と異なるということであり、以下の生命保険産業の分析においては重要である。特に、こうした特徴が、次の問題にどのような影響を与えているかを分析することが重要である。(1)誰が経営者として選任されるか。(2)経営者へのチェック機能がどこにあるのか。(3)市場競争、組織間競争、個人間競争が有効になされているか。

今回の分析では、大株主としての生命保険会社という側面および企業の成果・効率性との関連という側面については、まったく触れられていない。(生命保険会社の所有構造と効率性に関するアメリカの実証研究についてのサーベイは、井口(1993)に詳しい。「護送船団行政の否定」と各社のパフォーマンスの差異について強調したのは小宮(1989)である。また、産業組織論の立場から市場構造と成果を論じたのは、筒井(1993)である。生命保険会社経営の規模の経済性や効率性については村本(1993)、福田・張(1993)など参照。さらに、生命保険会社の戦略・組織特性と業績との関連は手塚・井上(1990)参照。)

1-3 日本企業の経営者選任

金融機関による協調所有、企業集団親会社による所有、株式持ち合いという経営構造において、一般に日本企業の経営者はどのように選任されるであろうか。

日本の非金融上場会社総資産額上位200社を対象にして、1989—1992年の4年間に新しく社長に選任された105人について分析した結果をまず示して、次章で生命保険産業を分析したい。(詳細は別稿石井1994)

新社長105人について簡単にそのプロフィールをまとめると以下の通りである。

- ①全て男性であり、104人が大卒である。
- ②内部昇進者84人(80%)、同族(少数持株)出身者8人(7.6%)、企業集団親会社出身者7人(6.7%)、金融機関・官庁等出身者(以下その他)6人(5.7%)である。
- ③平均年齢60.4歳、うち内部昇進者60.8歳、同族出身者51.6歳、親会社出身者63.4歳、その他出身者63歳である。
- ④内部昇進者の平均勤続期間は36.5年であり、ほとんどが大卒ですぐ入社し、長期の内部競争の結果、社長になったのである。(同族出身者勤続期間27.8年、親会社出身者勤続期間1.7年、その他出身者勤続期間8.2年)

内部昇進者の新社長の取締役選任年齢の分布によって、企業の新社長選任プロセスの違いをみると、次の通りである。

①45歳以下 13社 (15%) ②46—50歳 17社 (20%) ③51—55歳 46社 (55%) ④56歳以上 8社 (10%) 計84社 (100%)

50歳以下の取締役選任の仕組みを持つ企業は、「スポンサー型」あるいは「ファーストトラック型」の人事の結果である。50歳代前半が日本企業の内部昇進の「標準型」であり、56歳以上の「超長期競争型」の企業もある。これらの取締役選任の年齢の違いは、「能力主義」か「年功重視」という経営・人事戦略の違いを反映している。ただ、ここでいう「能力主義」と「年功重視」については、いずれも内部昇進者の昇進スピードの早さの程度を示すものであり、内部昇進の仕組みの撤廃や外部からの人材活用という意味での「能力主義」ではない。日本企業の人事制度は、これまでも職能資格制度に端的に表れているように、「能力主義」を志向し、競争原理を内在していたと考えられる。「能力主義」という言葉の使い方には、注意が必要である。

2 生命保険会社の社長選任

2-1 生命保険産業における従業員構成の特徴

前提として、生命保険産業の従業員構成の特徴を概観しておこう。

生命保険産業の従業員は内勤職員と外勤営業員から構成される。上位10社計で内勤職員は約77000人（うち男子約40400人、93年3月末、「東洋経済生命保険特集」）。外勤営業員は約37万6000人である。

橘木（1992）「金融・保険業の労働市場と賃金」によれば、従業員1000人以上の大企業が中心であり、高学歴者によるホワイト・カラー労働者で大半が成り立っている産業が金融・保険業である（製造業と対比して）。また、最近製造業との賃金格差が拡大しており、そのことは同質労働者・同一企業条件である男子・事務・管理・技術労働者の従業員1000人以上規模企業就業者を対象にした比較においても確認される（生命保険産業では男子内勤職員が対象）。

2-2 これまでの研究

三戸浩（1982）『日本大企業の所有構造』は、バーリ・ミーンズの手法に従って所有構造の実証研究を行った研究であるが、さらに銀行・生命保険等へも分析対象を拡大している。1976年の資産額5000億円以上の9社を対象とした生命保険会社の分析では、次の結果となっている。①社長・会長の出身母体としての内部昇進者は、社長9名中5名（55.5%）、会長6名中4名（66.7%）と、事業会社とはほぼ同率で、銀行・損保に及ばない。②同族出身者は、社長9名中3名（33.3%）、会長6名中1名（16.7%）を占めており、他のどの業界よりも大きい比率となっている。創業者ないし旧株式会社時代の大株主の子孫が社長・会長となっている。③その他として、都市銀行出身者の社長と他の生保出身の会長がいる。

2-3 社長・会長の基本的データ

今回、この研究をふまえ、1993年の総資産額5兆円以上の上位10社（全て相互会社）を対象とした社長選任分析を行った。1993年9月現在の現社長10人・現会長6人のプロフィールは以下の通りである。なお、これからの分析は、断りがない限り、基本的には1993年の上位10社を分析対象としている。

①旧制高商卒を含めて全て大卒であり、男性である。

②同族1名を除いて、ほとんど内部昇進者である。同族出身者以外は、大学卒業後ほとんど直ぐに入社し、内部昇進をはたしている。ただし、2社では、同族出身の名誉会長・取締役相談役（89歳・92歳）が健在である。また、1社では会長と社長が姻戚関係にある。

③現社長の平均年齢は64.3歳である。在任期間は、3年以内4人、4—8年4人、9年以上2人（1人は同族）である。

④現社長の就任時の平均年齢は、58.5歳である。内部昇進者は平均59.3歳、同族出身者は52歳である。内部昇進者が社長になるまでの平均勤続期間は36.4年である。長い内部昇進競争を勝ち抜いて社長に選任されたのである。これらの数値は非金融上場会社上位200社の内部出身社長とはほぼ等しい。また、同族出身者は24年の勤続期間であり、しかもそのほとんどが取締役としての期間である。

⑤現会長の社長在任期間は、6—8年が5人、1人だけ11年の「長期政権」となっている。

1976年を対象とした三戸研究に比べると、生命保険会社の社長選任は同族色が薄れ、その結果として、株主の発言力という要因が全くない中で、純粋に内部昇進者の長期競争からなされるようになった。

2—4 社長の取締役選任時点の基本的データ

⑥内部昇進の社長が取締役に選任された年齢の分布は、45歳以下1名、46—50歳4名、51—55歳4名となっている。45歳以下の会社は当時同族出身社長であり、「スポンサー型」の特徴を持つ。50歳以下の取締役選任が半数を占めるというのは、前述した事業会社の場合とは異なっている。生命保険会社の経営・人事戦略の特徴として、限られたデータであるが、「ファーストトラック型」の仕組みをもっている会社が多いということをもまず指摘しておきたい。

3 生命保険会社の取締役選任の分析

3—1 分析の枠組み

次に取締役全体の選任年齢を分析することによって、社長の取締役選任の年齢が、その企業において一般的であるか、あるいは早期昇進であるか、といった内部取締役選任の仕組みを検討してみよう。ことばを換えていえば、経営者はどのようにして選ばれてくるか、である。

分析の対象者を明確にする必要がある。そこで以下の取締役の分析においては、対象上位10社の1987年と1993年の常勤取締役在任者を基本的分析対象者とする。もちろん両年にわたって取締役に在任していた者も多い。また、88年以降に取締役を選任され、92年までに退任した者は原則として分析対象とはされない。10社の常勤取締役分析対象総数は385人である（全員男性である。女性は非常勤取締役に一人を数えるにすぎない）。

なお、非常勤取締役および監査役は内部取締役選任の仕組みの解明という今回の分析の目的から、分析の対象外としたが、生命保険会社の経営へのチェック機能という観点から簡単にその特性をまとめておきたい。

(1) 非常勤取締役は各社0—2名程度であり、都市銀行、損害保険、総合商社、不動産会社、電力会社などの会長あるいは相談役が就任している。企業グループの参加企業の出身者が多いが、半数以上はそれ以外の企業あるいは学界出身者である。非常勤取締役が経営へのチェック機能をもちうるかについては、これまでの経営が順調であり、そういう局面が生じなかったことから、現在の段階では明確なことはいえない。株主を代表して非常勤取締役に選任されているのではないことからチェック機能をもちえないということもありうるし、「財界」の代表者としての影響力は軽視できないという見方もありうる。

(2) 監査役は常勤、非常勤あわせて各社2—4名である。最も多いのは社内出身であり、取締役に選任されない代わりに監査役に選任された者である。しかし、注目すべきは、専務・常務経験者を監査役に選任しているケース（D社・F社・H社）であり、かれらはその豊富な経験を生かして業務の「お目付け役」としての役割が期待されている。

表1 生命保険会社の取締役総括表

(人)

	87年				93年				両年在任 常勤取締役	分析対象 常勤取締役	継 続 在 任 率 (%)
	常 勤 取締役 a	非常勤 取締役 b	監査役 c	計 d=a+b +c	常 勤 取締役 e	非常勤 取締役 f	監査役 g	計 h=e+f +g			
A 社	19	2	3	24	21	2	3	26	6	34	32
B 社	32	2	3	37	34	2	3	39	11	55	34
C 社	21	0	4	25	29	1	3	33	7	43	33
D 社	23	0	3	26	29	2	3	34	8	44	35
E 社	27	0	3	30	31	1	3	35	8	50	30
F 社	13	1	3	17	14	1	3	18	3	24	23
G 社	17	1	3	21	22	1	3	26	6	33	35
H 社	20	0	3	23	28	2	4	34	7	41	35
I 社	17	0	2	19	23	1	3	27	7	33	41
J 社	19	1	3	23	14	1	2	17	5	28	26
合 計	208	7	30	245	245	14	30	289	68	385	33

注：監査役には常勤・非常勤とも含む。

常勤取締役について分析された項目は、年齢、学歴（卒年）、入社年、前職（外部出身等の場合）、取締役選任年齢、各職位（常務・専務・副社長・社長・会長等）選任年齢・在任期間等である。ただし、全対象者についての全項目が入手可能ではなく、一部の項目はデータが不明のまま残されている。

3-2 基本的事実

まず、もっとも基本的事実として結果を明らかにしておかなければならないことは、生命保険会社の経営・人事戦略の基本は、内部正従業員による長期内部昇進競争にあるということである。表2にあるとおり、分析対象常勤取締役の94%は同一会社での長期勤続期間を持つ。さらにいえば、83%は1951年以降に大学卒業と同時に入社して以来の内部キャリアをもつ。

内部昇進者の分析に入る前に、それ以外の出身者について簡単にその特性をまとめておきたい。

(1) 創業者や旧株式会社時代の大株主の同族など、同族出身者が社長に選任されることが多かったことは三戸研究によって前述した。93年にこれらの同族出身者は、名誉会長（B社、89歳）、相談役（F社、92歳）など第一線を退きつつある。また、95年にJ社の同族社長も業績不振の経営責任をとって退任した。

(2) 外部出身者はF社の5名をはじめ、他の各社では0-2名選任されている。都市銀行の国際金融の専門家（H社、I社）や、大蔵省の保険行政担当者の「天下り」がいる。後述するF社やJ社の経営構造における意味あいを除けば、彼らの経営における位置づけは小さいと考えて差し支えない。

内部昇進者の中でも、次の三つのタイプのキャリアについては、簡単に述べておきたい。

(3) 内部昇進者を、1950年以前と1951年以降に分けたのは、学制の変化、戦争によるキャリアの中断などの要因を考慮したからである。87年に50年以前の入社者は社長・専務・常務等に在任していたが、93年には会長・相談役として在任している以外はほとんど退任している。そうした中で、G社とH社の社長はいまだに在任中である。

(4) 高卒等の学歴を持つ者が15名いる。ただし、D社の5名、E社の4名、J社の3名が多く、他社はほとんどいない。彼らは、「営業現場のたたきあげ」であり、多くの支社長を歴任した後に、取締役を選任されている。生命保険会社の競争の重点が長く契約獲得競争にあったことを考えると、現場の第一線の管理者への昇進インセンティブとしての意味が重要である。D社、E社、J社は最終的に取締役に選任されることもありうることを、多くの高卒等の学歴をもつ現場の第一線の管理者に示している。

(5) 大卒者の中でも、アクチュアリーや医務部という理系出身の取締役も各社数名ずつ選任されている。

表2 生命保険会社常勤取締役の出身別構成

(人)

	分析対象常勤取締役 j=k+l+q	同族出身者 K	内部昇進者 l=m+n	うち 1950年以前入社		うち 1951年以降入社		外部出身者 q	大卒内部昇進者比率 (%) o/j
				m	n=o+p	o	p		
A社	34	0	34	4	30	29	1	0	85
B社	55	2	52	5	47	47	0	1	86
C社	43	0	43	3	40	39	1	0	91
D社	44	0	42	2	40	35	5	2	80
E社	50	0	48	2	46	42	4	2	84
F社	24	4	16	0	16	16	0	4	67
G社	33	0	32	4	28	28	0	1	85
H社	41	0	40	5	35	35	0	1	85
I社	33	1	31	1	30	29	1	1	88
J社	28	1	25	1	24	21	3	2	75
合計	385	7	363	27	336	321	15	15	83

繰り返すが、1951年以降入社の大卒内部昇進者は、常勤取締役のうち83%を占める。生命保険会社の経営・人事戦略の基本は大卒従業員による長期内部昇進競争である。ただ、この比率は、C社の91%を最高にF社の67%まで分散している。すなわち、経営・人事戦略の基本は同じだが、その強調のおき方は異なるのである。

3-3 取締役選任年齢の分布

次に、各社ごとの経営・人事戦略の違いについて、取締役選任年齢の違いから分析してみよう。表3は、1951年以降入社の大卒内部昇進取締役の取締役選任年齢の分布である。対象は321名であるが、34名のデータは入手できなかったため、分析したのは287名である。G・H・J社を除く各社社長も対象となっている（J社の95年に選任された新社長は含まれる）。

なぜ、年齢を取り上げたのか。年齢と勤続期間はほぼ相関しているが、浪人、留年などで多少異なる。人事制度具体的には職能資格制度では、勤続期間が重要であり、その分析には入社年と昇格スピードのデータが必要である。例えば「一選抜」で昇格していくということは、最短の勤続期間で取締役に選任されることである。一方、取締役選任以降は役員定年との関連が重要となってくる。各社とも会長・社長には役員定年年齢は存在しないようであるが、専務以下については、ある一定年齢以降の留任はほとんどみられない。従って取締役以降の昇進については年齢が重要な要因となるのである。勤続期間と年齢は以上の意味でいずれも重要であるが、ここでは年齢で代表させた。

表3によれば、全体の取締役選任平均年齢は52歳である。しかし、その分布は41歳から60歳まで広がっている。10社全体では、52・53歳の頻度が高い。だが各社別にみると、平均年齢・最頻度年齢とも異なっている。この違いは、各社の経営・人事戦略の違いを反映していると考えられる。

表3 生命保険会社大卒内部昇進取締役の取締役選任年齢別構成

(ただし1951年以降入社)

(人)

	大卒内部 昇進取締役 (1951年以降 入社)	取締役選任年齢																平均 (歳)	不 明	
		41	44	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59			60
A社	29	0	0	0	0	0	1	1	1	2	7	*4	6	3	4	0	0	0	54	0
B社	47	0	0	0	0	6	6	5	11	*9	4	4	1	0	0	0	0	0	51	1
C社	39	0	0	0	0	0	1	7	7	10	*12	2	0	0	0	0	0	0	52	0
D社	35	0	0	0	0	*1	2	6	7	6	3	2	2	0	1	0	0	0	52	5
E社	42	0	1	0	*3	8	4	7	1	5	4	0	1	0	0	1	0	0	50	7
F社	16	*1	0	1	0	1	1	4	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	51	4
G社	28	0	0	0	0	0	0	0	1	7	5	4	7	2	1	0	0	0	54	1
H社	35	0	0	0	0	0	0	0	2	3	7	13	4	2	0	0	0	0	54	4
I社	29	0	0	0	0	2	*4	0	2	3	7	3	1	2	0	0	0	0	52	5
J社	21	0	0	0	0	0	0	0	3	*3	0	1	2	3	2	0	0	0	54	7
合計	321	1	1	1	3	18	19	30	36	48	49	33	25	13	8	1	0	1	52	34

注1：不明は取締役選任年齢のデータが得られなかった人数。

注2：*は、各社の現社長の取締役選任年齢。ただし、J社は新社長。また、G社とH社は今でも1950年以前の入社者が社長を務めている。

(1) 標準型

A・B・C社の3社は、現社長の取締役選任年齢が51—55歳（54・52・53歳）という意味において標準型である。取締役の平均選任年齢も54・51・52歳であり、現社長の選任年齢はほぼ平均に位置している。B・C社ではむしろ1歳遅いという言い方のほうが正確である。従って、取締役選任年齢の早さは社長選任とは無関係であるということができる。ということは、取締役選任以降も上位昇進の競争が続いているのである。各社の社長選任年齢は60・60・61歳であり、極端に言えば、そこまで競争が続いたのである。

(2) ファーストトラック型

D・E社は、現社長の取締役選任年齢が50歳以下（48および47歳）の「早期選抜」が行われたという意味においてファーストトラック型である。取締役の平均選任年齢は52および50歳であり、それ自体10社の中では早いほうだが、現社長は取締役選任時点ですでに他の取締役選任者を引き離している。ファーストトラック型の企業では、取締役選任以前から昇進格差がついており、ごく「少数の候補者間の競争」が行われているのである。現社長の社長選任年齢は54および56歳であり、このようにして昇進してきた社長には、若いとして長期のリーダーシップが期待されている。

ただ、こうしたファーストトラック型の場合、少数の候補者以外のインセンティブの喪失が問題となる。あらかじめエリートを決めることは、他の人々にとって昇進によるインセンティブがなくなるということである。

ある。D・E社の解決策は、社長以外への「セカンド・ゴール」を設定するということである。取締役選任年齢の分布がかなり広いのである。標準型のB・C社の場合、最高年齢が55および54歳であるのに対し、D・E社は57および58歳である。「セカンド・ゴール」を設定するということは、高校野球のトーナメント方式の選抜というよりも、ゴルフコンペ方式である。1位（社長）を狙わなくとも、10位（取締役）は最後まであきらめないということで、インセンティブを維持するのである。同様に前述したようにJ社とともにD・E社は高卒からの取締役選任が多い（表2）。これも両社の経営・人事戦略が「セカンド・ゴール」も含めた能力主義であることを示している。

しかし、D・E社の社長のように早く選抜されれば、若いと同時に「強い」リーダーシップが期待され、少数の経営者候補者として抜擢された部長段階から、多くの権限が付与される。問題は、リーダーシップにはリスクがあることであり、強いリーダーシップが必ずしも良い結果を生むとは限らないことである。強いリーダーシップを持つ社長が、誤った方向に進むととんでもないことになる可能性がある。独裁のリスクともいえよう。

3-4 生命保険会社の経営・人事戦略の問題点

このような取締役選任の分析を進めてくると、いくつかの生命保険会社の経営・人事戦略には、大きな問題点があることが浮き彫りにされる。こうした問題点がなぜ生じたのであろうか。一つの仮説としては、生命保険会社の経営が、二つのチェック機能をもちえずにいたということが挙げられる。第一は、株主を持たない相互会社としての企業形態である。第二は、長期間黒字を続けることが可能である市場競争状態があり、経営責任を問われる局面がなかったことである。以下の問題点はいずれも長期間の、チェック機能をもたない経営・人事戦略の結果であり、「企業体質」としてしみついたものであるということが出来る。

(1) 同族・外部経営者の連合型

F・J社は同族・外部経営者の連合政権という色彩が強い。表2の大卒内部昇進者比率は67および75%と最も低い（平均は83%）。また、表1の継続取締役在任率（87—93年度）が23および26%と10社中最も低いことにも特徴がある（平均は33%）。

具体的には、F社では、同族の会長（その後名誉会長、相談役）、その同族（45歳で途中入社、50歳で常務）、前社長、その同族（途中入社で取締役、分析対象からは外れている）、非常勤の相談役、その同族（大手銀行から44歳で途中入社、45歳で常務）が選任されている。同時に大蔵省からの「天下り」、大手銀行からの途中入社者などが選任されており、同族経営者を外部経営者がサポートする形の連合政権である。現社長は、同族の現相談役が社長時代に、41歳で取締役に選任されるという超スピード昇進をはたしており、スポンサーの庇護のもとにリーダーに選出されたとみるべきである（社長選任は60歳）。

J社は、同族出身の社長（29歳で取締役、52歳で社長）が18年間在任し、94年に生命保険会社として戦後の混乱期以降はじめての赤字決算となり、95年に2年連続赤字となったところで引責辞任した会社である。一度外資系生保へ転出した者を副社長で迎えたり、同族の非常勤副会長を置いたり、勤続年数にほとんどとらわれない経営・人事戦略がみられる。内部昇進者も他社・子会社への出向経験者がみられる（後任社長も経験している）一方、3人の高卒者の取締役選任もみられ、ワンマン社長による学歴・出身を問わない登用が特徴的である。

(2) 学閥

G社は典型的な学閥重視の経営・人事戦略をとっている。外部（大蔵省）からの1名を除き、32名の内部昇進取締役のうち社長をはじめとして20名が同一大学の出身である。しかも残り12名のうち、常務に選任されたものは3名にすぎない。一方、同一大学出身者20名のうち17名は常務以上に選任されている。また、G

社では高卒者は1名も取締役を選任されていない。このような学閥は他社では見られない。

3-5 経営・人事戦略の新たな方向性—能力主義へ

生命保険会社の経営・人事戦略の基本は内部昇進競争にあり、そのなかでも取締役選任年齢の違いによって、おもに「標準型」と「ファーストトラック型」という経営・人事戦略の違いがあることが観察された。また、いくつかの会社においては、経営・人事戦略に問題点があることが指摘され、生命保険会社の経営へのチェック機能の乏しさによって、これらの「企業体質」とでもいふべき問題点が生じたのではないかという仮説が出された。

最後に、以上をふまえて、経営・人事戦略が新たにどのような変化を示しているかについて、「標準型」のA・B社の詳細なデータをもとに分析してみたい。D・E社が「ファーストトラック型」で能力主義への傾斜を強めた人事を行っているのに対し、A・B社は年功に傾斜した人事を続けて、競争場裡で対抗しうるのであろうか。従業員にインセンティブをもたせ、活力をうむ方向へ踏み出せているのであろうか。

(1) A社

前述したように、現社長の取締役選任年齢の54歳というのはA社の取締役選任構造においても「標準的」であり、決してファーストトラックにのっていないなかったということができよう。引き続き昇進競争のなかで、毎年2-3人ずつ選任された取締役の中から、常務・専務・副社長そして社長に選任されるものが絞りこまれていったのである。

表4 A社の大卒常勤取締役選任年齢（詳細、1975年以降）

(人)

	取締役 選任年齢（歳）										合計
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	
1975					1	1					2
1976			1				1				2
1977			1					1			2
1978							1	1			2
1979							1			1	2
1980							3				3
1981								2			2
1982						1		1			2
1983							1	1			2
1984							2				2
1985								1	1	1	3
1986						2					2
1987						1	1		1	1	4
1988					2	1		1			4
1989				2		2			1	1	6
1990		1			1				1		3
1991							1	2			3
1992			1								1
1993						1		1		1	3
合計		1	3	2	4	9	11	11	4	5	50

注：表3よりは分析対象人員の範囲が広い。

なお、前社長は1968年に取締役（49歳）に選任され、1975年に社長（56歳）に選任されている。11年間の在任のうえ、会長（67歳）に就任している。現社長は1980年に取締役（54歳）に選任され、1986年に社長（60歳）に選任されている。1995年現在（69歳）で9年間の在任を記録している。

表4に見るとおり、A社においては1977年までは50歳での取締役が選任されている。その後、1987年までの10年間は最も早くとも53歳での選任と、取締役選任年齢が上昇した。これは経営・人事戦略として、より年功を重視した方針がとられたためと考えられる。この方針は、現社長が選任された2年後の1988年の取締役選任から変化が見えはじめ、88年に52歳、89年に51歳、90年には49歳の取締役が選任された。この経営・人事戦略の変化は、能力主義へのシフトと考えられる。取締役選任年齢の早期化は、早い選抜を経なければならぬ。取締役選任以前に少なくとも部長クラスにおいて、従来より短期の昇進を経てこななければならないのである。

(2) B社

表5のB社においても、現社長の選任された1989年以降、経営・人事戦略は変化している。それまでは早くとも50歳での取締役選任であったのに対し、1990年からは毎年48歳での取締役選任が行われるようになったのである。

表5 B社の大卒常勤取締役選任年齢（詳細、1984年以降）

(人)

	取締役 選任年齢（歳）											合計
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57		
1984					3		1					4
1985				1	1							2
1986			2	2	1	1						6
1987				2	1		1					4
1988				2	2	1						5
1989						2						2
1990	2		1	1								4
1991	1			2			1					4
1992	1	3										4
1993	2	1				1	1	1				6
合計	6	4	3	10	8	5	4	1				41

注：表3の分析対象人員の範囲より広い。全数ではない。

A・B社のこのような能力主義への経営・人事戦略の変化は、いうまでもなく部長・課長レベルの内部昇進のあり方を変えている。次期の社長もこうして早期選抜された取締役から選任される可能性が高い。ただ、ここで指摘しておきたいのは、前述したようにファーストトラック型には独裁のリスクがあるということである。さらにA・B社がこのような経営・人事戦略の能力主義への変化を行ったのが、88—90年という「バブル末期」であるということに懸念がある。すなわち、この時期に抜擢されてきた経営者候補者は、契約獲得・資金運用のいずれにしても積極路線で成功したものが多くと考えられる。であれば、現在のような生命保険会社の経営の転機に必要な経験をふまえているとは考えにくい。むしろ、これまでの経験のアンラーニングが必要になってくる。

このように考えてくると、D・E社がとっていたファーストトラック型にみられる「40歳台での取締役選

任」と「少数の候補者への早期絞り込み」の両者を含めた経営・人事戦略をとるのではなく、「40歳台での取締役選任」と「取締役選任以降の競争の持続」の両者が求められるのではないだろうか。ファーストトラック型と標準型の両者の利点を取り入れるものと考えてもよい。

重要なことは、取締役選任以降も競争を持続するというにはある程度複数の候補者を残存させるということである。社長選任時点において、環境変化などの影響によって、どのような候補者がもっともふさわしいかを決定すればよいのである。転機において、それまでの環境でもっとも成功した候補者が、もっともふさわしい候補者であるとは限らない。むしろ、異質のキャリアを持つ候補者がふさわしいということもありうるのである。例えば、国内事業の転機には、国際畑出身者から選任したり、本業が転機を迎えている時には、多角化部門のキャリアをもつものから社長を選任するということである。こうした異質のキャリアを持つ候補者を残しておくためにも、取締役選任時点においては、ある程度複数の候補者を残し、それ以降の競争を持続することにメリットがある。

後者の経営・人事戦略は、能力主義へシフトした人事制度として、日本企業が模索しているあり方である。具体的にいえば、年俸制や職能資格制度の最短必要滞留年限の短縮化などによって、ホワイトカラーの全体の選抜を早期化する試みである。これによって生じる昇格格差の拡大とインセンティブの喪失については、ある程度覚悟するのである。あるいは早期退職優遇制度によって、外部への道も魅力的にするのである。さらには関係会社・海外への経営者としての出向によって、若い時期からの経営者経験を積ませることも経営者育成の一つの手段となりはじめている。これまでみてきたように、生命保険会社の経営・人事戦略の変化の方向もこうした能力主義への模索を示している。

4 おわりに

最初に述べたように、生命保険各社の95年3月期決算は、個人保険の新規契約の落ち込み、株価急落などの影響での資産運用の悪化などによって、国内生保19社のうち大手・中堅7社が経常赤字となるなど、戦後最悪の内容となった。顧客はデフレ経済の中で、不要な保険を解約しはじめており、業界平均の落ち込み率は10%減である。黒字を守った12社も株式売却益、不動産処分益はもちろんのこと、一般事業会社に認められていない84条評価益（評価益を決算時に利益計上する）まで出している決算なのである。株式売却益を除く実質経常利益で黒字になったのは、わずか4社である。これを受けて一部商品の保険料引き上げは必至とみられ、人員削減なども検討されはじめている。

まさに生命保険会社の経営は転機にある。この転機における経営はいかにあるべきか。誰がその経営を担うべきなのか。そのことが問われている。

本研究は、これまでの生命保険会社の経営・人事戦略を分析することによって、この問を位置づけることを試みたものである。答を用意するには不十分であり、生命保険会社の経営・人事戦略についてのいくつかの仮説を提示したにすぎない。

同時に、相互会社形態をとる生命保険会社という、株主の影響力を持たない経営構造の下で、「純粋に」内部昇進の経営者選任の仕組みをとりうる事例を分析し、日本企業の経営・人事戦略への仮説を提出することを試みた。

今後、他産業との比較検討、他国における経営・人事戦略、経営者選任の仕組みとの比較検討を実証的に積み重ねることによって、より深い、厚みのある仮説を提示していきたい。

参考文献：

- 井口富夫（1993）「所有構造と効率性に関する実証研究：展望—保険業の組織形態に関連して—」『文研論集』102号（1993年3月）
- 石井 耕（1993A）「日本的経営の再点検」『北海道教育大学紀要』第44巻1号（1993年7月）
- 石井 耕（1993B）「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』56号（1993年9月）
- 石井 耕（1994）「日本企業の社長選任」『北海道教育大学紀要』第45巻1号（1994年10月）
- 小宮隆太郎（1989）「企業としての生保」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会（1989年）
- 橋木俊詔（1992）「金融・保険業の労働市場と賃金」堀内昭義・吉野直行編『現代日本の金融分析』東京大学出版会（1992年）
- 筒井義郎（1993）「生命保険業の市場構造と成果」橋木俊詔・中馬宏之編『生命保険の経済分析—その役割と市場評価』日本評論社（1993年）
- 手塚公登・井上正（1990）「生命保険会社の戦略と組織特性」『文研論集』90号（1990年3月）
- 刀禰俊雄・北野実（1993）『現代の生命保険』東京大学出版会（1993年）
- 福田慎一・張愛平（1993）「固定費用と生命保険業における規模の経済性—日本の「系列」が資金調達に与える影響はどのようなものか？」橋木俊詔・中馬宏之編『生命保険の経済分析—その役割と市場評価』日本評論社（1993年）
- 三戸 浩（1982）『日本大企業の所有構造—産業会社・銀行・保険会社の実証研究』文真堂（1982年）
- 村本 孜（1993）「生命保険会社の競争力—計数分析を中心として：事業費の構造，規模・範囲の経済性—」『文研論集』105号（1993年12月）

各社社史，業界資料，新聞・雑誌記事等．