



経営者の育成と戦略的意思決定

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 上野, 恭裕, 吉村, 典久 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001270

経営者の育成と戦略的意思決定

上野 恭裕・吉村 典久

1 はじめに

今日、コーポレート・ガバナンスについての議論が盛んである。企業経営者はコーポレート・ガバナンスの問題を真剣に考えなければならない状況にある。これまでのコーポレート・ガバナンスに関する調査・研究では、いわゆる「アメリカ型」、「グローバル・スタンダード型」に注目が集まっている。しかし、アメリカ型のコーポレート・ガバナンスがそのまま日本に適用できるという保証はなく、その導入には慎重になるべきである。

コーポレート・ガバナンス問題の本質は経営者の「任免・牽制」である。どのような経営者を、誰が、どのように選び、その行動をどのように牽制するのかという問題である。本稿では、そのような経営者の「任命・牽制」問題に関連して、経営者の「育成」問題を議論する。最適な経営者候補の有無が、経営者任命の適切性に影響を与えると考えるからである。どのような候補者を、どのように育てるか、ということがここでの基本的な問題意識である。

もちろん、経営者候補を育成せずに、アメリカのように外部から調達するという方法もある。しかし、アメリカに比べて日本の経営者市場は未発達であり、経営者の外部調達は現実的ではない。アメリカにおいても、外部からの経営者の調達が、十分に機能しているわけではないことを考えると (Khurana, 2001, 2002)、内部による経営者の育成を中心に議論を展開するのが現実的である。

これまで日本においては、十分な育成システムが存在してきたわけではなく、年功序列的な昇進システムのもと、長期的な育成が行われてきた。そのような育成システムが機能してきたのは、経営課題がこれまでの延長線上にあり、新規の課題が少なかったからといえる。今後は、企業のグローバル化にともなって起こる急激な環境変化に対して、非連続的な対応が求められるようになるであろう。そのような経営課題に対応可能な経営者の育成が求められているといえる。

そこで本稿では、まず企業が経営者の任命・育成をどのように考えているのか、現在、日本企業の経営者が、どのような経営課題を抱えているのかをデータにより示し、その上で、

そのような経営課題を解決できる経営者をどのように育成すれば良いのか、内部による経営者育成がどのような限界と可能性を持っているのか、という問題を考える。

2 経営者育成制度の導入動向

2.1 質問票調査より

企業は経営者の育成問題をどのように考えているのだろうか。神戸大学大学院経営学研究科と財団法人関西生産性本部が2001年に共同で行った調査⁽¹⁾をみてみよう。調査では取締役会の改革についての項目で、いくつかの具体的な取り組みを示し、「実施済み」か、今後「実施を予定」しているかを尋ねている。まず「役員の順送り登用の見直し」についてみてみよう。その結果を業種別に集計したものが表1である。

表1 役員の順送り登用の見直し

役員順送り登用の見直し	質問回答 企業	実施済み 企業	比率 (%)	質問回答 企業	今後予定 企業	比率 (%)
全産業平均	491	70	14.3	432	28	6.5
製造業平均	236	34	14.4	209	16	7.7
食品・繊維・パルプ	64	10	15.6	59	4	6.8
化学・医薬・ゴム・ガラス	51	4	7.8	46	4	8.7
鉄・機械・輸送用機器	74	10	13.5	63	4	6.4
電機・精密	47	10	21.3	41	4	9.8
非製造業平均	255	36	14.1	223	12	5.4
建設	42	4	9.5	37	4	10.8
商業	84	17	20.2	78	1	1.3
金融	38	6	15.8	32	2	6.3
情報通信関連	26	1	3.9	21	0	0.0
その他	65	8	12.3	55	5	9.1

出所：オリジナルデータをもとに筆者が作成。

表1によると、全体の14.3%の企業が、「役員の順送り」という日本的な昇進システムの見直しを実施済みである。特に電気機器・精密機器(21.3%)、商業(20.2%)で多くなっている。ただ、今後予定している企業は平均6.5%と少なく、大きく見直しが進むわけではなさそうである。役員の順送り登用の見直しは、これまで日本企業の特徴とされてきた年功

序列の変更を伴うものであり、組織抵抗が予想される。この抵抗が改革を遅らせている一つの要因と考えられる。あるいは、このような改革を行おうとする企業、改革が必要な企業は、もうすでに実施してしまったのであろうか。

では次に、「計画的な経営者育成制度の導入」についてみてみよう。表2はその結果である。これによると、これまで、経営者育成制度は真剣には考えられてこなかったといえる。長期的な昇進システムが一応機能してきたので、制度として経営者を育成するということは、必要なかったのかもしれない。ただ今後導入を予定している企業は、全体で31.9%とかなりの数になる。業種別の割合を見ると、食品・繊維・パルプ(50.9%)、化学・医薬・ゴム・ガラス(39.1%) 電機・精密(39.0%)などが高くなっている。

表2 経営者育成制度の導入

経営者育成制度の導入	質問回答 企業	実施済み 企業	比率(%)	質問回答 企業	今後予定 企業	比率(%)
全産業平均	491	19	3.9	432	138	31.9
製造業平均	236	10	4.2	209	81	38.8
食品・繊維・パルプ	64	3	4.7	59	30	50.9
化学・医薬・ゴム・ガラス	51	1	2.0	46	18	39.1
鉄・機械・輸送用機器	74	2	2.7	63	17	27.0
電機・精密	47	4	8.5	41	16	39.0
非製造業平均	255	9	3.5	223	57	25.6
建設	42	1	2.4	37	10	27.0
商業	84	4	4.8	78	20	25.6
金融	38	2	5.3	32	4	12.5
情報通信関連	26	1	3.9	21	7	33.3
その他	65	1	1.5	55	16	29.1

出所：オリジナルデータをもとに筆者が作成。

こうした業種に属する企業は、共通した経営課題をかかえている。発祥・コア事業が成熟期をむかえ、当該事業内では新たな成長機会を発見することが困難になり、不採算事業を多くかかえ込んでいる。事業だけでなく、人員の過剰も問題である。不採算事業の整理、人員削減が大きな課題であり、大胆な改革が必要となっている。そのような改革を行える戦略的意思決定能力が高い経営者が求められているといえる。「戦略的意思決定能力が高い」とは、「自社の従来の路線に著しい非連続性をもたらす施策や、競争する産業の中でも際立って

革新的・独自のな長期的施策」を「迅速かつ適切に行うことができること」(延岡・田中、2002、p.177)である。そのような経営者の必要性が、企業を計画的な経営者育成制度の導入へと動かしているといえる。

2.2 「経営エリート」育成へ

こうした人材は、従来の日本的な慣行からは生まれにくい。典型的な日本企業では、内部メンバーの多くが経営者候補群として処遇されてきた。米国企業と比較すれば、かなり平等に配置・教育が実施されてきた。また、ゆっくりと選抜が行われ、年功をある程度考慮して仕事を与えられてきた。これらにはもちろんメリットがあった。平等で長期的な内部昇進システムは従業員の組織コミットメントを高め、企業特異性の高い能力が構築された(伊丹・加護野、1993)。

このような内部昇進システムは、従業員のインセンティブにとっては有効であったかもしれないが、「エリート」とでも称することができる人物を育成することを困難にしてきた。優秀な人材に若い時期から大きな仕事の間を数多く提供してきたとはいえない。事業部制をとっている企業でも自立性が低く⁽²⁾、経営者の育成機能を果していない。さらに日本企業では、組織内での協調をこのみ、現場主義と配慮を重視する傾向がある。このような組織では、調整を重んじて変革を避ける人間を育成してしまう。

このことは、経営者として必要な能力を獲得する場が少ないことを意味する。大きな組織の統率、苦渋に満ちた決断を行うことは少なかった。その結果、気配りを重んじ、カドのたたない、凡庸な人物が育成、選抜されるケースが多くなった。そうした経営者はリーダーシップを発揮せず、企業として必要な取り組み、特に従業員や管理者にとってきびしい結果をもたらすような決断(たとえば、不採算事業からの撤退や人員削減)を先送りにしてきたといえる。

1990年代に入り、いわゆる「抜擢人事」による経営者選任が増加している(青木、1998、1999、2000; 宮島・青木、2002)。これは、きびしい結果をもたらすような決断の先送りがもはや許されない状況であり、従来とは違ったタイプの経営者が求められていることを示している。こうした抜擢を適切に行うためには、候補者プールの充実が必要である。多くの企業が、計画的な経営者育成制度の導入に乗りだそうとしているのも、そのような理由からである。

3 企業の経営課題の変化

経営者の育成・選任の仕組みに変化が見られることをこれまで指摘してきた。この背後に

は、経営者に求められる資質や意思決定が、これまでのものとは質的に変化してきているという事実が存在する。ここでは経営者の育成問題を、経営者に求められる意思決定の側面から検討したい。これからの経営者には、いかなる意思決定が求められるのであろうか。まず経営戦略の変化をみてみよう。これによって、今日、全社戦略の中心的課題は、拡大してしまった事業領域の絞り込みという事業構成の変化、戦略事業分野に資源を集中する「選択と集中」であることが確認される。

3.1 アメリカ企業の事業集中

まずアメリカの現状をみてみよう。表3はMarkides (1995) がまとめたアメリカ企業の事業集中のようすである。彼はRumelt (1974) の多角化類型とデータ、彼自身のデータを用いて、アメリカ企業の戦略カテゴリー間の移動をまとめている。表3に示されているように、1940年代から1960年代にかけて、アメリカ企業は急速に多角化を進めてきたが、事業集中を進めた企業はほとんどなかった。1980年代に入るとこの状況は一変し、多角化を進める企業は減り、事業集中を進めた企業が急激に増えている。このような事業集中がアメリカ企業のその後の隆盛の原因の一つであると考えられる。アメリカ企業は多角化から事業集中への道を歩んでいるのである。

表3 アメリカ企業の事業集中と多角化の傾向

	1949-59	1959-69	1981-87
事業集中	1.3	1.1	20.4
多角化	21.7	25.0	8.5

注：数字は%

出所：Markides (1995)、p.47、Table 4.1.

3.2 日本企業の事業集中

これに対して、日本企業はどうであろうか。質問票調査により、日本企業の動きを見てみよう。筆者のひとりが行った日本企業の組織革新に関する質問票調査⁽³⁾では、「既存主力事業への投資」と「事業数の増減」に関して、2000年以前の5年と今後の予定についての調査がなされている。「既存主力事業への投資」については「縮小」「維持」「拡大」の3段階で、「事業数の増減」については「減少」「維持」「増加」の3段階で尋ねている。その結果が表4である。これによると過去5年間は、主力事業を維持あるいは拡大しながら、全体としては事業数を維持するか減少させていくという傾向が見られる。それに対して2000年以降の予定では、主力事業の維持、拡大の傾向に変化は見られないが、事業数を減少させると

している企業が70社(42.2%)となり、事業数の削減が進むことが予想される。日本においても事業集中の傾向があるといえる。日本企業は事業構成を大きく変えようとしている。

表4 日本企業の事業集中

過去5年		事業数の増減			合計
		減少	維持	増加	
既存主力事業への投資	縮小	6社(3.6)	4社(2.4)	3社(1.8)	13社(7.8)
	維持	26社(15.6)	44社(26.4)	18社(10.8)	88社(52.7)
	拡大	24社(14.4)	26社(15.6)	16社(9.6)	66社(39.5)
合計		56社(33.5)	74社(44.3)	37社(22.2)	167社(100.0)

カッコ内は比率(%)

今後		事業数の増減			合計
		減少	維持	増加	
既存主力事業への投資	縮小	6社(3.6)	3社(1.8)	3社(1.8)	12社(7.2)
	維持	34社(20.5)	28社(16.9)	30社(18.1)	92社(55.4)
	拡大	30社(18.1)	17社(10.2)	15社(9.0)	62社(37.4)
合計		70社(42.2)	48社(28.9)	48社(28.9)	166社(100.0)

カッコ内は比率(%)

出所：上野(2004)、表3、表4。

このような事業集中は企業の財務成果とも関係を持っている。馬場(2001)は金融、保険、電力・ガスを除いた日本企業26業種について、それぞれの業種の売上高上位5社、合計130社をサンプルとして用い、事業集中についての分析を行っている。その結果は、全体としては多角化の程度に変化はなく、多角化への流れも事業集中の流れも特に見られないというものであったが、多角化の程度の高い企業グループでは、事業集中への動きが顕著であり、多角化の程度の低い企業グループでは多角化への動きが顕著であった。さらに事業集中を進めたグループでは、それ以外のグループに比べて、収益性の改善が見られた。『会社四季報』に記載されている事業構成の変化で測った事業集中と、標準産業分類の2桁分類で測った事業集中のどちらでも、事業集中を行ったグループは総資産利益率(ROA)の改善が見られたという(表5)。

表5 日本企業の事業集中と収益性の関係

	集中前	集中後	収益性が改善した比率	サンプル数
事業構成による分類				
前後1年	-0.13	0.07	87.5	15
前後2年の平均	-0.23	0.06	76.9	13
前後3年の平均	-0.20	0.11	75.0	8
2桁分類				
前後1年	0.07	0.28	75.0	16
前後2年の平均	0.02	0.33	73.3	15
前後3年の平均	-0.05	0.13	77.8	9

出所：馬場（2001）、p.227、表6。

事業構成の変化、特に事業集中が企業の業績に関係していることが確認されたが、どのように事業集中を進めればよいのであろうか。成熟産業に属する企業でも、事業集中によってイノベーションを起こし、業績を改善することはできるのであろうか。

4 成熟産業でのイノベーション

成熟産業では成長の機会が存在しないのではない。成熟産業でもイノベーションをおこす機会は十分に存在する。成熟産業でイノベーションをおこせないのは、成熟産業において自己成就的予言がよくあてはまるからである⁽⁴⁾。業界全体が成熟していると認識することにより、積極的な投資ができず、成長の機会を見出せないのである。

われわれが参加したポスト・リストラクチャリング・マネジメント研究会（PRM研究会）⁽⁵⁾による調査では、雇用削減を実施した企業で、自己成就的予言が起こりつつあることが観察された。雇用削減をせざるをえないのは業界全体もわが社も成熟しているからである、という認識が拡大し、成熟しているということが戦略や戦術策定の前提となり、戦略的決定が萎縮してしまっているのである。その結果、ますます成熟化のスピードが加速するという現象が起こっているというのがこれらの企業の現状である。

成熟分野でもイノベーションを起こせる可能性があることは、欧米の研究で明らかである。欧州のいわゆる成熟産業（テキスタイル、造船、化学など）を対象として、復活への道を調査した研究（Baden-Fuller and Stopford、1994）によると、復活に失敗した企業の経営者

は、業界の状況が自社の利益水準を決定すると考えており、復活に成功した企業の経営者は企業の革新が自社の利益水準を決め、それが業界の利益水準を決定すると考えている。成熟事業とはマネジャーの心の持ちようによって決まるものであり、企業家精神にあふれた人材を有することにより、企業は成熟から脱することができるのである。そのような企業は業界の成長性にとらわれずイノベーションを起こし、収益性を改善する。

企業の収益性を説明するのは業界構造ではなく、戦略の選択であるということは、その他の実証研究によっても示されている(表6)。Rumelt (1991)の研究によると、事業単位の収益性のちがいのうち、「業界の選択(産業要因)」によって説明できる部分は8.32%にすぎず、「戦略の選択(事業単位の戦略要因)」によって説明できる部分は46.37%にもなる。McGahan and Porter (1997)の研究でも「戦略の選択(事業セグメントの戦略要因)」によって決まる部分が31.71%であり、「業界の選択(産業要因)」によって決まる部分(18.68%)を上回っている。

表6 事業単位の収益性を説明する要因

	Rumelt (1991) ^a	McGahan and Porter (1997) ^b
年度による変動	N/A	2.39
産業要因	8.32	18.68
親会社の役割	0.80	4.33
産業要因と親会社の共分散	N/A	-5.51
事業単位の戦略要因	46.37	N/A
事業セグメントの戦略要因	N/A	31.71
産業と年度の交互作用	7.84	N/A
誤差項	36.87 ^c	48.40

a: Rumelt (1991)、p. 178、Table 3 より作成。

b: McGahan and Porter (1997)、p. 25、Table 3 より作成。

c: Rumelt (1991) の Table 3 によると36.87となっているが、推定値から計算すると36.67となる。

雇用削減を実施した企業は、成熟していると思いきみ、発想が萎縮してしまい、製品革新や設備投資のタイミングが遅れがちとなる。産業が成長している段階であれば、たとえ先行されても、先行企業よりも大規模な投資を行うことでその遅れを挽回できるが、成熟産業ではタイミングの遅れが致命的となる。現業の事業部門に対しては、成熟事業で守勢に回ることほど危険なことはないということを認識させる必要があるし、経営者自身もそのことを十分認識しておかなければならない。

では次に、成熟産業でイノベーションを起こしている具体例をみてみよう⁽⁶⁾。成熟産業でも、確実に利益をあげている事業部門は存在する。そうした事業部門は、商品・サービスのレベル、あるいは事業システムのレベルでイノベーションをおこし、成熟市場での需要の掘り起こしに成功している。

商品・サービスレベルのイノベーションとしては、三洋電機の超音波と電解水で洗う洗剤ゼロコース付きの洗濯機、排気風を約8割減らした掃除機などがあげられるであろう。シャープのイオン除菌の技術を組み込んだクーラーや空気清浄機などもこれに該当する⁽⁷⁾。家電市場、とくに白物家電市場は成熟市場の代表であるが、積極的な投資により、商品・サービスのイノベーションをおこし、成熟を乗り越えている例が意外と多い。事業システムレベルのイノベーションとしては、プラスのアスクル、ワールドの新業態事業部門、ダイキン工業におけるサービス部門⁽⁸⁾などがあげられるであろう。成熟産業の代表である造船業でも、今治造船はその事業システム全体を見直すことにより、競争力を維持している。

どうすればこのようなイノベーションを生み出すことができるのであろうか。このことを経営者の育成制度の観点から考えてみよう。

5 経営者の育成制度

5.1 これまでの育成制度の限界

3節で述べた経営課題を解決し、成熟産業においてもイノベーションを可能とするような経営者をどうすれば育成できるのであろうか。経営者の育成制度について検討してみよう。

日本企業ではこれまで内部昇進が一般的であった。Kato and Rockel (1992)の研究によると、日本企業の最高経営責任者(CEO)の内部昇進比率は、アメリカ企業に比べて非常に高い。従業員10,000人以上の大企業では、最高経営責任者就任時に25年以上その企業に勤続していたものは、日本では74.42%、アメリカでは28.64%である。また最高経営責任者就任時の年齢は、日本が58.16歳、アメリカは49.66歳である(Kato and Rockel, 1992, pp. 42-43)。日本は長期的な内部昇進競争によって経営者を育成してきたといえる。

このようなシステムが、日本企業において機能してきたのは、これまでの経営課題が過去の経営課題の連続線上にあったからである。今日の経営環境は、先に見たように、これまでの連続線上にあるのではなく、非連続的なものである。これまでの業務遂行とは大きく異なる活動が必要である。ここ5年ほどのあいだに、事業集中の傾向が一段と進み、成熟産業において大きなイノベーションを起こす必要が出てきたこと、それが経営者の戦略策定能力、特にこれまでの業務遂行能力にとらわれない大きな発想の転換に依存していることを考えると、長期的な内部昇進競争を勝ち抜いてきた経営者が、これまでのように戦略問題に対応で

きる可能性は低いと思われる。日本企業のこれまでの強みは、現場に根ざした業務遂行能力の高さであった。長期的な内部昇進競争を勝ち抜いてきた経営者は、そのような業務遂行能力は高いが、これまでの経験が効かないようなイノベーション、非連続的な意思決定を行わなければならない場面では、その能力を発揮できない。

戦略的思考能力を高めるために、戦略と業務執行を切り離すアメリカ型のトップ・マネジメント制度を導入する事も考えられるであろう。しかしながら、延岡・田中(2002)では執行役員制の導入は、戦略的意思決定能力の向上に貢献していないことが示されている。それに加えて経営者の選出過程にも疑問が提示されている。Khurana(2001、2002)では、経営者の選出過程が適切さを欠いたものであることが指摘されている。ごく限られた数の売り手と買い手のみしか存在しない、閉ざされた狭い経営者市場のなかで、安易な基準により経営者の選出がなされているとしている。評価基準として「リーダーシップ」と「カリスマ性」が過大にあつかわれ、拙速に選出がなされているとしたうえで、内部育成の重要性を指摘している⁽⁹⁾。外部の経営者市場が発達していると思われるアメリカでも、問題は多いのである。

さらに、米国でも、高業績企業の経営者の多くは内部昇進者であると指摘する研究もある(Collins and Porras、1994；Collins、2001)。例えばユナイテッド・パーセル・サービスの前会長兼CEOのジム・ケリーは、新規事業を開拓しつつ、コアビジネスをおろそかにしない経営、生え抜きを重視した昇進制度、長期的なコミットメントの重視によって高業績を維持してきた。彼自身も他の企業に勤めたことがない生え抜きである(Kirby、2001)。

外部からの獲得はどこに問題があるのだろうか。ひとつは、その組織固有の内部情報が不足するという問題である。しがらみがない分、情報もないといえる。もうひとつは従業員に対するインセンティブの問題である。外部からのスカウトは、これまで順調に昇進を重ねてきた内部者の昇進の機会を奪う。遅い昇進ではあっても「社長というゴールへの1%の可能性でもあれば、そこで働く従業員のインセンティブは持続しうるのである」(石井、1996、p.40)。また外部経営者の短期志向、分析過剰も問題であろう。1980年代アメリカ企業が競争力を失った理由のひとつがこれであろう。

このような問題と日本企業のこれまでの競争力の源泉を考えると、延岡(2002)が指摘するように、業務執行と戦略的意思決定を完全に分離することは望ましい方法ではないということがわかる。日本企業の強みを生かし、戦略と業務執行を分離しないかたちで戦略的意思決定能力を高めていき、成熟産業でイノベーションを可能にするような、新しい形の「戦略重視型⁽¹⁰⁾」の経営モデルが必要である。

5.2 これからの育成制度

では今後、どのような育成システムが必要なのであろうか。今までみてきたように、通常の長期にわたる内部昇進競争の有効性は低いと考えられるが、日本企業の経営者選任システムにも多様性はある。これまでも経営者の育成に成功してきた企業は存在する。特に成熟産業といわれる繊維産業に、そのような企業が多く存在する。日本の非金融機関・上場企業総資産額上位200社(1990年)についての石井(1996)の調査では、1989~1992年の4年間に社長交代があった大企業の105社105人のうち、84人(80%)が内部昇進社長であるが、そのうちの30人(35%)が50歳以下という、比較的早い段階で社長に選任されていることが示されている(pp.102-118)。その中には同族的な企業も存在するが、約半数(14社)は「ファーストトラック型」と呼ばれる、若手選抜の仕組みを備えた企業である。そのような企業は外資系企業や繊維産業に多く、繊維産業では若くして選抜されたリーダーが、強力なリーダーシップと明確な経営理念によって、繊維産業の多角化を成功に導いてきた(石井、1996、pp.153-155)。

このような成功例はあるにせよ、これまでの一般的な日本の昇進システムが限界を持っていることは明かである。延岡(2002)は現在の経営環境では、業務執行能力よりも戦略的意思決定能力が重要性を増してきており、環境の不確実性が高い場合には、特にこの戦略的意思決定能力が重要な業績決定要因になることを指摘している。さらにこのような能力に、もっとも影響力を持っているのはトップ・マネジメントであり、その能力を高めるために、「トップの資質」と「取締役会の実質性(議論が活発に行われているかどうか)」が重要となるということも指摘している。トップの資質に関して重要なことは、戦略的志向とリーダーシップの二点であり、戦略的な思考力は、基本的には日本の昇進システムでは育成されないと主張している(延岡、2002、pp.31-32)。

では具体的にどのようなシステムが必要なのであろうか。業務遂行能力を維持しながら戦略的意思決定能力を身につけるには、どうすればよいのであろうか。

リーダーになるということは、非連続的な変化をマネジメントしていくことであり、リーダーを育成するということは、この非連続的な変化の存在を理解させ、乗り越えさせることである。また、そのきっかけを与えることである。このことを金井他(2003)は「転換」と「一皮むける経験」という言葉を使い、次のような議論を展開している。会社に入ってから経営者になるまでにはいくつかの節目があり、そこを超えるには質的な変化が必要であり、それは仕事を通して身に付く。リーダーシップは仕事の場でリーダーシップをとることを通して身につけられる。ただ「リーダー育成上の1つの難題は、上位のマネジメント能力の獲得を、必ずしも、その前の段階における高い能力が保証するわけではない」(金井他、2003、p.69)ということである。「より上位レベルの能力を獲得するためには、下位の仕事をし

いる間に、特別に訓練を受ける必要がある。下位の仕事は、職能における専門性が必要であることが多く、専門能力（スペシャリティ能力）から、マネジメント能力への転換は、必ずしも自然な流れではない」（金井他、2003、p.69）のである。

この「特別に訓練を受ける機会」を担うのが大学であり、あるいは最近注目されている企業内大学である⁽¹¹⁾。もっとも教室だけでマネジメントを教えることは非常に難しい。アメリカ大企業のCEOにはMBA保有者が多いが⁽¹²⁾、これまでのアメリカのMBA教育は、実はそれほど有効ではなかったのではないかという議論も多い⁽¹³⁾。アメリカ型のMBA教育は分析的な手法が中心であり、組織固有の問題を扱うトップ・マネジメントの戦略的意思決定に対して、有効な教育を提供しているとはいいがたい⁽¹⁴⁾。

企業内大学についても否定的な見方がある。Kotter (2002) は『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』のインタビュー記事において、アメリカの企業内大学がそれほど成果を上げていないのは、リーダーシップとマネジメントの本質が違うということを理解できていないからだと答えている。リーダーシップは変革を成し遂げる能力を意味するのであり、それは通常のキャリアでは育成されないが、多くの企業内大学が人事部や研修部門の横並び意識によって行われているため「非連続的な変化が起こっているにもかかわらず、従来の延長線上で考えてしまっている」（Kotter、2002、pp.196-197）のである。企業内大学よりも企業が成功するために何が重要かを考えることが重要だと指摘している。

そこで求められるのが、企業での経験と大学での理論的な研究の連携・統合である。ひとつの事例として、IMPM (International Master Program in Practicing Management) があげられる⁽¹⁵⁾。これは複数の大学⁽¹⁶⁾ のパートナーシップにより運営されているマネジメント教育であり、企業から選抜、派遣されたマネジャーがいくつもの地域や国に分散したプログラムを受講するという新しい試みである。このプログラムで大事なことは、企業の積極的な関与と経験重視という思想である。経営者候補に多様な国での多様な経験を提供している。育成システムに多様性を持たせているのである。

このような多様性の意義は楠木 (2002) でも指摘されている。またMBAのランキングをみても多様性が重要なことはわかる。The Economist 誌の調査・出版部門会社である Economist Intelligence Unit の2003年度のランキングを見ると、アメリカ以外のビジネススクールの多様性が大きいことがわかる⁽¹⁷⁾。例えば上位30社に入っているアメリカのビジネススクール18校の外国人比率の平均は35%であるのに対して、アメリカ以外でトップ30に入っているビジネススクール12校の外国人比率の平均は66%と高い。特に IMD (International Institute for Management Development、96%)、INSEAD (91%)、London Business School (83%)、IE (Instituto de Empresa、81%) など、ユニークなプログラムを提供している大学は外国人比率が高くなっている。このような多様性は参考になる

であろう。

6 むすび

本稿では経営者の「任免・牽制」問題であるコーポレート・ガバナンスに関連して、経営者の育成問題に対する関心が高まっていることを確認した。さらに経営者の意思決定問題の変化、事業集中への動き、成熟事業でのイノベーションの必要性を議論してきた。

これまでの日本企業は、業務遂行能力に強みを持っていた。これまでの経営者育成システムは、このような強みの育成に対して合理性を持っていた。しかし、環境の不確実性の増大によって、戦略的意思決定能力が重要になり、日本企業は競争力を失ってきている。経営者の重要な意思決定問題は、事業の選択と集中に移ってきている。そのような問題を処理できるのは、これまでの遅い内部昇進による経営者でも、外部からのスカウトによる経営者でもない。これまでの内部昇進者は非連続的な意思決定には不向きであり、外部からの経営者は内部情報が不足し、日本企業の強みを生かせない。また短期的な業績圧力により、短期志向に陥ることが多い。

では内部情報を豊富に持ち、短期業績圧力に左右されず、戦略的な意思決定が可能な経営者をどこに求めればよいのであろうか。われわれは、その答えは内部による早くからの選抜制度と、企業とビジネススクールとの連携にあると考えている。内部で教育することによって、組織固有の情報を蓄積することが可能となり、日本企業の強みが継承される。適切な早い段階で選抜、教育することによって、教育を受ける機会が増え、対応能力が強化される。ビジネススクールと連携することで教育内容に多様性が生まれ、非連続的な意思決定に対応できるようになる。

それに加え、早期選抜制度の導入は、別の働き方もあるという多様な価値観や生き方を提示し、新しい組織の誕生につながる可能性がある。その際重要なことは、選抜制度の透明性を確保し、多様な選択肢とそれにあつた多様な評価基準を用意し、多様な価値観、多様な働き方を許容し、さらにそれらを積極的に提案することである。

経営者育成制度の多様化と、組織全体の多様性の増大が、これからのトップ・マネジメントの課題であろう。

注

- (1) 2001年1月に行われた「第8回『経営実態調査』」で、全証券取引所上場企業3,562社、および資本金10億円以上の未上場企業897社、合計4,459社に対して質問票調査が行われ、合計524社から回答を得ている。

- (2) 上野(2004)では日本企業で事業部制をとっている企業の多くが、欧米の事業部制採用企業なみの自立性を持っていないことが示されている。
- (3) この調査は平成11、12年度日本学術振興会科学研究費補助金の助成を受けて行われた「企業の組織革新の実態調査」であり、郵送による質問票調査が行われた。質問票は東京、大阪、名古屋の各証券取引所に上場している鉱業および製造業企業1,331社の各企業の代表取締役宛てに、2000年9月1日送付され、2000年9月14日締め切り回収が行われた。締め切り後、2回にわたりはがきによる回答依頼を送付、176社の有効回答が得られた。有効回答回収率は13.2%である。
- (4) 自己成就的予言とは、「このようになるのではないかといた予期が、無意識のうちに予期に適合した行動に人を向かわせ、結果として予言された状況を現実につくってしまうプロセスをさす」(川上、1999)社会心理学における用語である。
- (5) このPRM研究会は、神戸大学大学院経営学研究科加護野研究室が主催、アクセンチュア株式会社が事務局となり、2002年前半に実施され、雇用制度・慣行の見直しに着手後の企業での経営のあり方、長期的な成長に貢献するリストラクチャリングのあり方が検討された。参加者は、雇用削減をとまなう構造改革の過程にある企業(製造業)の経営企画・人事スタッフである。長い歴史をもつ、各業界を代表する企業10社が参加した。複数回にわたる検討会に加え、参加企業の現場の従業員にたいしてのインタビュー調査が実施された。インタビューの対象となったのは、各社の管理、研究開発、製造、営業といった部門の人材である。年齢層もある程度分散するように設定された。各社で実施されたりストラクチャリングについて、その中味、タイミング、トップ・マネジメントの姿勢、次世代のトップに求められる条件などが質問された。研究会の成果は加護野他(2002)、加護野・吉村・上野(2002)で報告されている。
- (6) 加護野・吉村・上野(2002)参照。
- (7) 『朝日新聞』2002年1月10日付朝刊。
- (8) 空調機器の販売後における、保守・メンテナンスなどのサービス事業を担当する部門である。
- (9) 御手洗富士夫・キヤノン社長も以下のようにのべている。「社長を外部から入れると、新しい文化ができていい、と言う人もいるが、それは間違っていると思う。ジャック・ウェルチ氏に話を聞いたら、創業以来百年を越すGEも外から来たトップはこれまで一人もいないし、これからはないと言っていた。社長を外部から呼ぶのは後継者育成に失敗したからではないか。キヤノンには優秀な人がいっぱいいる。当然、社内から後継者を選ぶ(日本経済新聞社編、2001、p.156)」。]
- (10) 延岡(2002)は、戦略と業務執行を分離しないモデルを「戦略重視型」とよび、この形の普遍性ではなく、モデルの選択が重要であることを指摘している。何を強みにして、どのような競争を戦うのかという事業領域の選択、日本的な強みを生かす方向で行くのか、限られた組織能力を補うために戦略と業務執行を分離するアメリカ型で行くのかを決める必要があるとしてい

る(延岡、2002、p.37)。

- (11) 企業内大学についてはダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2002年、Decemberにおいて特集が組まれ各社の事例が紹介されている。
- (12) 吉森(2001)、pp.328-329参照。
- (13) Hayes and Abernathy(1980)は、アメリカの産業が弱体化した理由の一つに、特定の産業や技術において専門的知識を持たない「疑似専門家(pseudo-professional)」が戦略的意思決定を行うようになってきたことをあげている。
- (14) 日本のビジネススクールについては、まだまだ発展途上であり、全般的レベルの底上げが急務である。世界のMBAトップ30に日本のMBAはひとつも入っていないというのが現状である。The Economist誌の調査・出版部門会社であるEconomist Intelligence Unitの2003年10月の調査によると、2003年度のMBAトップ100において、日本の大学は唯一 International University of Japan - Graduate School of International Management が82位に入っている。楠木(2002)は、日本のビジネススクールの後進性を認めたくえで、アメリカのビジネススクールに対する差別化の必要性を主張している。
- (15) IMPMについては楠木(2002)、Mintzberg and Gosling(2002)、www.impm.orgを参照。
- (16) インディアン・インスティテュート・オブ・マネジメント、INSEAD、ランカスター大学スクール・オブ・マネジメント、マギル大学、一橋大学、神戸大学、北陸先端科学技術大学院大学の7大学。
- (17) The Economist Newspaper LimitedのMBAホームページ(<http://mba.eiu.com/>)を参考に集計した。

参考文献

- 青木英孝(1998)「日本企業における経営者の選任：内部昇進者抜擢の実態」『商学研究科紀要』(早稲田大学大学院商学研究科)第47号、pp.35-65。
- 青木英孝(1999)「電機メーカー6社における社長抜擢のケース分析：経営の後継と取締役会の構造」『商学研究科紀要』(早稲田大学大学院商学研究科)第49号、pp.39-69。
- 青木英孝(2000)「社長抜擢と企業パフォーマンス：電気機器産業における実証分析」『商経論集』(早稲田大学大学院商学研究科商学会)第78号、pp.13-22。
- 馬場大治(2001)「1990年代のわが国企業の事業集中—収益性との関係を中心に—」『甲南経営研究』第41巻第3・4号、2001年、pp.209-229。
- Baden-Fuller, Charles and John M. Stopford(1994) *Rejuvenating the Mature Business*, 2nd ed., Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (石倉洋子訳『成熟企業の復活：ヨーロッパ企業はどう蘇ったか』文真堂、1996)
- Collins, James C. and Jerry I. Porras(1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary*

- Companies*, New York: Harper Collins Publishers. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則—』日経BP、1995)
- Collins, James C. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*, New York: Harper Business. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー2—飛躍の法則』日経BP、2001)
- Hayes, Robert H. and William J. Abernathy (1980) "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, July-August.
- 石井耕 (1996) 『現代日本企業の経営者—内部昇進の経営学—』文眞堂。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 加護野忠男・波多野徹・小濱健二・上野恭裕・吉村典久 (2002) 「『人減らし後』日本企業の錯覚と現実」『プレジデント』7月29日号、pp. 132-136。
- 加護野忠男・吉村典久・上野恭裕 (2002) 「リストラクチャリングのマネジメント」『国民経済雑誌』第186巻第3号、pp. 17-25。
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 (2003) 「リーダーシップ開発とキャリア発達」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』51巻1号、pp. 66-83。
- Kato, Takao and Mark Rockel (1992) "The Importance of Company Breeding in the U.S. and Japanese Managerial Labor Markets: A Statistical Comparison", *Japan and the World Economy*, Vol. 4, pp. 39-45.
- 川上善郎 (1999) 「自己充足的予言」中島義明他編集『心理学辞典』有斐閣、p. 331。
- Khurana, Rakesh (2001) "Finding the Right CEO: Why Boards Often Make Poor Choice", *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 91-95.
- Khurana, Rakesh (2002) *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Oxford: Princeton University Press.
- Kirby, Julia (2001) "Reinvention with Respect: An Interview with Jim Kelly of UPS", *Harvard Business Review*, November. (山本冬彦訳「UPSの歴史に見る伝統的大企業の知られざる改革」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』November、2002)
- Kotter, John P. (2002) 「マネジャー研修とリーダー教育は異なる (特別インタビュー)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』、December。
- 楠木建 (2002) 「日本のビジネススクールの戦略」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』50巻2号、pp. 60-75。
- Markides, Constantinos C. (1995) *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- McGahan, Anita M. and Michael E. Porter (1997) "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer. Special Issue, pp. 15-30.

- Mintzberg, Henry and Jonathan Gosling (2002), 有賀裕子訳「真のリーダーは教室では育てられない (Educating Managers beyond Borders)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』、December。
- 宮島英昭・青木英孝 (2002) 「日本企業における自律的ガバナンスの可能性—経営者選任の分析」伊藤秀史編著『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社。
- 日本経済新聞社編 (2001) 『キャノン 高収益復活の秘密』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2002) 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』50巻1号、pp. 24-38。
- 延岡健太郎・田中一弘 (2002) 「トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力」伊藤秀史編著『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社。
- Rumelt, Richard P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977)
- Rumelt, Richard P. (1991) "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-185.
- 上野恭裕 (2004) 「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』Vol. 37, No. 3。
- 吉森賢 (2001) 『日米欧の企業経営—企業統治と経営者—』放送大学教育振興会。