

経営者内部昇進制についての一考察

—日本とアメリカの比較実証研究を中心として—

谷川 寿郎 (立教大学大学院)

1. はじめに

本稿は日本的経営の一つの特徴といわれる「経営者内部昇進制」についての研究である。経営者、特に上場している株式会社の経営者について、その出身属性を明らかにし、「経営者内部昇進制」が日本において顕著であるか否かを確認するとともに、アメリカとの比較検証を行う。また、経営者企業と所有者企業という視点から対象とする株式会社を分類し、特に経営者企業をとりあげ、経営者企業の経営者の出身属性を実証的に検証する。

1. 本稿の構成

本稿では、Ⅱ.において本稿の中心的なキーワードである経営者内部昇進制について、その定義およびその形成と歴史的背景について概観する。Ⅲ.で日本の経営者内部昇進制の先行研究をレビューし、そのうえで、日本の経営者について行った二つの実証研究について述べる。Ⅳ.でアメリカの経営者について先行研究をレビューし、実証研究について述べる。Ⅴ.においてⅢ.とⅣ.で行った実証研究を「経営者企業と所有者企業」という視点から再度検証する。Ⅵ.において結論と考察について述べる。

2. 研究の背景と目的、および、仮説について

日本の上場企業のコーポレート・ガバナンスは、理論上アメリカのそれとほぼ同一であるとされる¹。しかし、日本の上場企業の取締役会は株主の利益を軽視し、従業員の利益を重視するといわれる。このようなことの原因は取締役会のほとんど全てが社員から内部昇進した者で構成されているためであると考えられる。また、会長や社長、CEOなど株式会社の代表者も同様に内部昇進者が多いとされる²。

すなわち、制度上においては、ほぼ同一とされる日本とアメリカのコーポレート・ガバナンスであるが、日本の経営者は内部昇進者が多いことにより株主利益より従業員利益を重視した経営がなされるといわれる。はたして、日本の経営者はアメリカと比較し内部昇進者が多数を占めるのであろうか。この問題意識を起点として、本稿では日本の上場している株式会社の経営者の属性を実証調査で検証するとともに、アメリカのそれと比較する。

さらに、経営者企業と所有者企業という視点から対象企業を分類し、特に経営者企業の経営者の出身属性について実証的に検証する。

資本主義というシステムや株式会社という制度は、もともと日本において存在していたものではなく、国家の近代化の過程において、日本の社会がとりいれてきたものである。そして、その過程において、日本の固有の歴史

や文化、慣習や制度など、さまざまな要因が影響し、日本の経済や発展のプロセスを経て、現在の形になったと考える。その結果、株式会社という形態をとるものの、経営者とその経営方法が日本的経営といわれる特徴を形成したと考える。そのような特徴はすべての国に多かれ少なかれ存在し、各国固有の経営をかたどっている。その特徴は環境に依存し、経営成果に多種多様な影響を及ぼすこととなる。

経営者内部昇進制が日本において特徴的か否か、その実態はどのようなものであり、他国と比較した場合にどのような特徴があるのか。そして、その特徴は経営成果にどのような影響を及ぼすのであろうか。このような問題を考えるにあたり、その実態を実証的に研究することはデータの提供とあわせ意義があると考えられる。

イギリスの社会学者であり日本研究者としても著名な Ronald Dore は、その著書において、「日本で CEO が選任される場合には、その企業がよほど深刻な状況に陥っていないかぎり、ほぼ 100% 社内から選ばれる」³と主張する。

一般にグローバル化が進展しているといわれるなかで、Dore の主張に反し、このような日本的経営の特徴である経営者内部昇進制も変化しているのであろうか。本稿では、この Dore の主張を仮説として設定し、これを実証研究で検証する。加えて、アメリカの経営者の属性についても実証研究し比較検討を行う。

II. 経営者内部昇進制とは何か

この章では、本稿の中心的なキーワードで

ある経営者内部昇進制について、その定義および日本において経営者内部昇進制という制度が形成された歴史的背景について概観する。

1. 経営者内部昇進制の定義について

はじめに、言葉としての内部昇進をほかの言葉に置き換えると、内部昇格や生え抜きという言葉が、それにあたるであろう。内部昇格と内部昇進、および、生え抜きについて、吉村 [2007] は、「学卒後、入社。ヒラ社員から管理職へ。ヒラ取とはいえサラリーマンの夢、役員に。そしてついに社長まで」⁴として日本的経営の一つの特徴である経営者の内部昇進制についての筋書きを示している。また、奥林・上林・平野 [2010] においては、まず、「職能資格制度には、「資格」と「職位」の二つの偉さの階段がある」⁵そのうえで、「資格が上がることを「昇格」、職位が上がることを「昇進」」⁶であって、「資格とは、職務遂行能力（職能）を難易度に応じて区分したものの」⁷であり、「職位とは部長や課長といった管理職ポストの序列を指す」⁸と定義される。以上は人的資源管理うえでの定義である。また、取締役、常務取締役、専務取締役、副社長、社長、会長等は取締役会に属する取締役の職位であるとするのが一般的である。

経営者内部昇進制が一つの制度であるのか、若しくは、単なる傾向であるのかという問題について、経営者内部昇進制は単なる傾向ではなく、一つの制度であると考えられる。その理由として、まず制度の定義について、社会的に定められている、しくみやきまり⁹であり、アクターの行動に課せられるパターン化された制約として捉えられる¹⁰。ここでアクターを、経営者を選任する者とする、その者が

どういった経歴と出身属性の者を経営者として選ぶかを考えた場合、そこにはパターン化された制約が存在する。

その制約とは、企業の発展段階に応じて、例えば、創業期であれば創業者自らが経営者となり、その後、組織が大きくなるにしたがいその組織の従業員が経営者として選ばれたり、また、他企業において実績のある経営者を招聘したりといった一定のパターンの存在である。

このように、アクターである経営者を選任する者は当該企業とまったく関係の無い者を経営者として選任するのではなく、ある一定のパターン化された制約のなかから選任するのであって、そのパターンのなかのひとつである経営者を内部で昇進した者から選任する経営者内部昇進制は単なる傾向ではなく、一つの制度であると考える。

本稿においては、内部昇進経営者や生え抜き経営者について、大学を卒業すると同時に、新卒一括採用制度のもとで採用された新入社員および社員として中途採用で入社¹¹した者が、年功制のもとで教育訓練され、昇進してゆき、内部労働市場の競争に勝ち抜き、取締役として、経営層にまで昇進した者、いわゆるプロパー社員が経営者として取締役にまで出世した者と定義する。

また、経営者内部昇進制とは、株式会社において経営者を選任するにあたり、当該株式会社において従業員として勤務していたものが経営者として選任されることをいい、これは一つの社会的制度であると定義する。そして、経営者とは取締役会を構成する者のうち、株式会社における意思決定である業務の決定、または、業務執行の決定がされたのちに、実

際にその執行にあたる者を経営者であると定義する。

経営者内部昇進制は、それ単独では制度としての効力を発揮しないであろう。経営者内部昇進制は新卒一括採用、年功制、終身雇用とすべて関連したうえでその効力が発揮される。

また、経営者内部昇進制は日本に固有の制度ではなく、後述するようにアメリカの企業においても経営者内部昇進制を採用する企業が存在する。しかし、日本においては経営者のなかで内部昇進者が占める割合がとても高いとされる。このような特徴はいつごろから、どのように形成されてきたのであろうか。

2. 日本における経営者内部昇進制形成の歴史的背景について

1990年代以降、日本の経済はそれ以前より低迷した。その低迷した原因について、労働力人口の減少による¹²とするもの、民間設備投資の低迷を理由とするもの¹³、近年の賃金の低下がデフレの原因であり経済成長率が低迷したとするもの¹⁴など、さまざまな説があり、それぞれに説得力がある。

そのなかで、野口悠紀雄は日本経済低迷の原因は戦時期にできた古い制度が戦後も連続したことにあるとした。日本型企業の長期雇用、年功序列賃金、企業別労働組合、いわゆる、日本的経営の三種の神器の他、集団主義、平等主義や現場主義などの日本型経営、そして経営者内部昇進制などを古い制度として指摘し、これら戦時期に形成された制度が戦後も連続したことが日本経済低迷の原因であると指摘した¹⁵。

それでは、戦時期にできた古い制度として

の経営者内部昇進制は歴史的にどのように形成されたのであろうか。この問いについて考察する場合、経営者内部昇進制と関連し、日本的経営の特徴とされる新卒一括採用と長期雇用¹⁶について同時に考察する必要がある。その理由は、経営者内部昇進制は、それ単独で形成された制度ではなく、新卒一括採用と長期雇用という日本の特徴的な雇用形態と関連したなかで形成された制度だと考えられるからである。すなわち、新卒一括採用および長期雇用は経営者内部昇進制という制度が重要視する当該企業における経験年数を充足することを支える重要な制度である。

経営者になった者が当該企業にどのような経路で入社したか。経営者内部昇進制においては、新卒一括採用入社、若しくは、中途入社との二つの経路が存在する。この二つの経路でより日本的であると考えられるものは新卒一括採用入社である。それでは、新卒一括採用と長期雇用という制度は歴史的にどのように形成されたのであろうか。

新卒一括採用と長期雇用という制度は1920年代に成立した¹⁷。占部〔1984〕は、1920年代に重工業部門において大量生産方式が導入され、労働の大衆化（半熟練工）がおり、且つ、ロシア革命の影響や第一次世界大戦後の不況が重なり労働争議が勃発するようになり、その收拾過程でそれ以前の親方請負制をやめて、新卒者を中心に常備工を雇い入れたことを長期雇用のはじまりと説明している。これは、長期雇用のみではなく、新卒一括採用のはじまりでもありと考えられる。このように長期雇用は新卒一括採用や他の日本的経営の特徴と関連し、日本的経営の中心的な制度であるといえるであろう。

また、労働経済学の立場から大竹〔1998〕は、長期雇用制度の発祥について、「大企業では、第一次大戦頃に、長期継続雇用の推進、職種でなく勤続年数によって左右される労働報酬、新しい工場内労働秩序と管理運営方式といったものが導入されはじめ、大企業では、企業特殊技能が必要になり、その訓練を行うため長期雇用の必要性が生じた」¹⁸としている。

占部〔1984〕と大竹〔1998〕から、新卒一括採用と長期雇用という制度は1920年代から始まったと考えられる。そして、長期雇用という制度は、他の日本的経営の特徴と深く関連し、その中心をなすものである。

このように経営者内部昇進制を支える制度として1920年代に新卒一括採用と長期雇用の二つの制度が成立した。そして、経営者内部昇進制はこの二つの制度に支えられ成立する。

経営者内部昇進制の起源は長期雇用という制度が形成された1920年代以降であろうと考えられる。長期雇用が新卒一括採用という制度をほぼ同時期に生じさせ、そして、前述のとおり、新卒一括採用するのは半熟練工である。そのため、半熟練工を熟練工に育て上げるための教育訓練の必要性が生じた。このような継続的な教育訓練の必要性と長期勤続策として、いわゆる年功制が生じたのであろう。日本においては、新卒一括採用した半熟練工を年功制のもとで教育訓練し、終身雇用として長期勤続させるために経営者内部労働市場が発達したのである。そして、経営者を外部労働市場からではなく、内部労働市場から選抜し登用することが経営者内部昇進制である。

それでは、経営者内部昇進制はどのように

形成されてきたのであろうか。戦前の日本企業の資本構成について、渡辺 [1994]¹⁹によれば、製造業を例にとり、1930年代の株主資本比率は60%を超えていたとして、その水準の高さを指摘した。そして、その資本構成を素朴に反映して、株主の権限がきわめて強かったとしている。そして、「戦前の日本企業のコーポレート・ガバナンスは、当時のそして現在のアメリカ以上に株主中心のシステムだった」²⁰と表現した。

そして、そのような株主中心のコーポレート・ガバナンスに変革をもたらしたものは、1937年の近衛新体制内閣以降だとしている。いわゆる統制経済化である。「臨時資金調達法」、「国家総動員法」などが成立し、政府に強権が与えられ、戦前の株主の会社は、公共的性格を強めた経営者と従業員の会社に再設計されたと渡辺はいう。

1939年には、「国家総動員法」に基づいて「会社利益配当及資金融通法」が成立し、企業の配当に規制が加えられた。理由は、国民生活が戦争により圧迫されるなかで、それまでのような高い配当性向は、所得分配の観点から望ましくないとの考えが強まったからである²¹。1940年には「会社経理統制令」が制定され、配当統制がさらに強化され、役員賞与についても規制が加えられた。これらのことが役員構成に影響を与え、内部昇進役員の比率が高まった²²。このように、戦争による統制経済が経営者の内部昇進制に強く影響したのである。

また、日本的経営の特徴の一つである間接金融も経営者の内部昇進制に影響を与えた。

日本においては、第二次世界大戦以前は直接金融がかなりの比重を占めていたが、これも1939年の「臨時資金調達法」、1940年の

「銀行等資金運用令」等の制定により変化していく。1941年にはメインバンク制の始まりといわれる「時局共同融資団」が設立され1942年には「金融統制団体令」により「全国金融統制会」が設立された。これらにより、間接金融の優位性が確立され、資本構造に変化が生じ経営者の内部昇進制に影響したのである。

以上が経営者内部昇進制形成の歴史的背景についてである。

III. 実証研究：日本の経営者の出身属性について

この章では、日本の経営者の出身属性についての先行研究を検証し、続いて2つの実証研究について述べる。

1. 先行研究

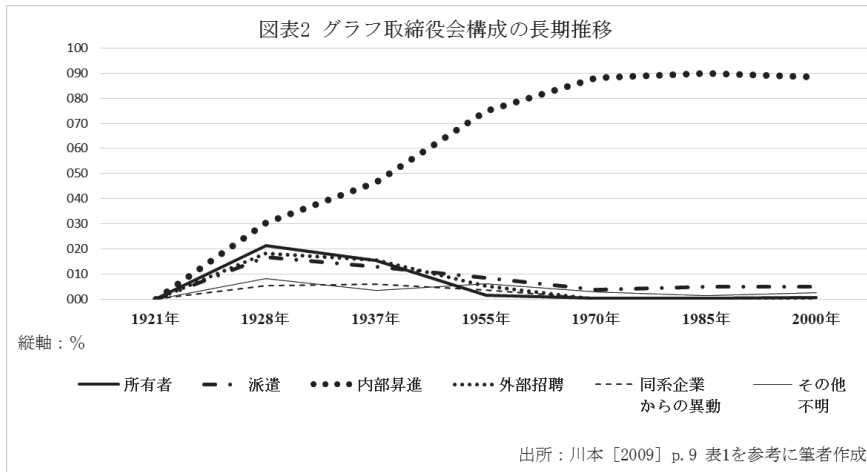
先行研究として川本 [2009] を取り上げる。取り上げた理由は、川本が取締役会の構成についてデータをあたり実証研究をしているからである。また、本稿では、内部昇進制の長期的な変化について観察および確認をする必要があり、その条件を満たすものが川本 [2009] 以外に存在しないということも、その理由である。川本は、「内部昇進者の属性は、戦前から戦後にかけて、いかなる変化を遂げたのであろうか」という問を立て、取締役会構成の長期推移について、川本独自のデータセットを用いて分析している。

川本は、分析にあたり、経営者の経歴を①所有者、②派遣、③内部昇進、④外部招聘、⑤同系企業からの異動、以上、5つに類型化し、経営者の出身属性を定義した。結果は図表1

図表1 取締役会構成の長期推移

年	所有者	派遣	内部昇進	外部招聘	同系企業 からの異動	その他 不明
1921年	28.8%	13.5%	26.1%	18%	5.4%	8.1%
1928年	21.2	16.7	30.3	18.2	5.3	8.3
1937年	15.5	12.8	46.6	15.5	6.1	3.4
1955年	1.6	8.5	74.8	5.3	3.7	6.1
1970年	0.5	3.7	88.1	4.2	0.5	2.9
1985年	0.4	5	89.9	2.9	0.2	1.5
2000年	0.6	5	88.4	3.0	0.6	2.5

出所：川本 [2009] p.9 表1を参考に筆者作成



のとおりである。

図表1から「取締役会における内部昇進者の勢力について、戦前期から確認してみると、彼らの躍進が著しいことがわかる」と川本はいい、1937年以降では、内部昇進とその他・不明の分類項目以外の全ての割合が低下し、同年に内部昇進は46.6%と大幅に上昇していることが確認できる。また、1955年には内部昇進は74.8%に上昇する。川本は、この原因について「公職追放令」（1947年1月）および「財閥同族支配力排除法」（1948年1月）をあげて指摘している。また、1970年に88.1%、1985年に89.9%と「ほぼ臨界に達

した」と指摘²³している。

図表2は図表1をグラフ化したものである。川本は、「戦後日本企業の特徴として、しばしば「内部昇進者からなる取締役会」という点が指摘されてきたが、そのような傾向は戦後改革で決定的になり、高度成長期から石油ショック後にかけて深化していったものと考えられる」とした。

結論については、次のとおりである。「多様性を有していた戦前日本企業の取締役会構成が、戦後改革を経て、同質化していく様子が明らかにされた。戦前期には、取締役会における内部昇進者の進出が観察されたとはいえ、

所有者、派遣社員の影響力は根強く、いまだ過渡期であったのに対し、1955年には70%を越え、1970年、1985年には臨界に達した。戦後日本企業の「内部昇進者から成る取締役会構成」という特質は、戦後改革で決定付けられ、高度成長期から石油ショック後にかけて深化していったのである」とした。

2. 実証研究1：日本の経営者の出身属性について（その1）

(1) 研究目的

研究目的は、日本的経営の特徴の一つであるといわれる経営者内部昇進制の現状について明らかにすることである。経営者は内部昇進者か否か、内部昇進者でないのであれば、どのような属性なのかを明らかにすることである。

(2) 研究方法

研究の対象を東京証券取引所市場第一部に上場している1,832社²⁴として調査した²⁵。なお、調査の方法は次のとおりである。

1,832社の直近の有価証券報告書をEDINET²⁶で検索し調査した。まず、有価証券報告書の表紙記載の【代表者の役職氏名】欄に記載されている人物を経営者としてとらえ、同様に「5 役員 の状況」欄に記載されている略歴により、内部昇進者か否かを判断した。

経営者が内部昇進者か否かの判断は、略歴の先頭行に「当社入社」等と記載されていて、且つ、生年月日欄と入社年月から入社時の年齢が概ね20歳代であることを基準とした。先頭行に「当社入社」と記載がある場合においても、年齢が30歳代以降である場合や入社と同時に役員に就任しているような場合は内部昇進者としていない。新卒一括採用で入社し、年功制のもとで訓練され、管理職へ内部昇進

し、内部労働市場で勝ち抜き、役員に就任し、そして、その後に代表取締役社長等、経営者となった人物を内部昇進者と判断した。

また、内部昇進者以外の経営者については、その出身属性を次のように分類した。

- ①外部招聘経営者
- ②官公庁出身者
- ③株主である企業の出身者
- ④企業グループ出身者
- ⑤銀行出身者
- ⑥創業者
- ⑦社員として当該企業に中途入社して、その後経営者になった者
- ⑧役員として当該企業に入社し、その後経営者となった者
- ⑨その他、①から⑧の分類以外で例外的な者。

なお、詳しくは、それぞれ次のように定義した。①外部招聘経営者とは、過去において当該企業と特別な関係が無く、経営者²⁷に着任すべく、当該企業に顧問等で入社し、その後経営者に昇進した者、または、代表取締役社長等の経営者として入社した者、且つ、過去においても他社で経営者としての経歴をもつ者²⁸である。②官公庁出身者は財務省や経済産業省など、国の中央官庁の公務員が退官後に当該企業に入社した場合等²⁹である。③株主である企業の出身者は、有価証券報告書の「第1部企業情報第4提出会社の状況(7)大株主の状況」欄に記載された大株主である法人の出身者である。④企業グループ出身者は、同一の企業系列や企業集団に属する当該企業に大株主である親会社等の出身者が経営者となるケースである。⑤銀行出身者は大株

主欄に記載された銀行の出身者である。⑥創業者は、当該企業を設立した者、または、個人商店等で自らが経営していた事業を法人化した者等であって、自らがトップ経営者に就いたケースである。⑦は社員として当該企業に中途入社して、その後に内部昇進を経由し

て経営者になった者である。⑧は役員として当該企業に入社し、その後に経営者となった者で役員には顧問を含む。⑨その他は①から⑧のケースに分類できない例外的なケースである。

(3) 研究結果

図表 3 東証一部上場企業における内部昇進経営者の割合

	企業数	構成比%
内部昇進（新卒入社）	1,107	60
内部昇進以外	725	40

出所：筆者作成

研究結果は次のとおりである。

図表 3 のとおり、対象企業 1,832 社のうち約 60% にあたる 1,107 社の経営者が内部昇

進者であることが確認できた。なお、図表 3 における内部昇進者は新卒で入社した者を基準としている。

図表 4 東証一部上場企業における内部昇進経営者の割合（修正後）

	企業数	構成比%
内部昇進（新卒、及び、中途入社）	1,280	70
内部昇進以外	552	30

出所：筆者作成

図表 4 は、内部昇進者を図表 3 の新卒で入社した者に属性分類⑦社員として当該企業に中途入社して、その後に経営者となった者を加えた数字である。その結果、対象企業の約

70% の経営者が内部昇進者であることが確認できる。

図表 5 は新卒入社で内部昇進し経営者となった者以外の内訳である。

図表5 東証一部上場企業における内部昇進経営者以外の割合

	企業数	構成比%
①外部招聘経営者	6	0.83%
②官公庁出身	12	1.66%
③株主企業出身者	141	19.45%
④企業グループ出身者	82	11.31%
⑤銀行出身者	41	5.66%
⑥創業者	179	24.69%
⑦中途入社（社員）	173	23.86%
⑧中途入社（役員）	65	8.97%
⑨その他	26	3.59%
合 計	725	100.00%

出所：筆者作成

3. 実証研究2：日本の経営者の出身属性について（その2）

(1) 研究目的

研究目的は、「2. 実証研究1：日本の経営者その1」と同じであるが、「実証研究2：日本の経営者その2」においては対象を時価総額上位200社とした。対象範囲を変えた理由は、次の二つである。一つは、アメリカとの比較を行うにあたり、東証1部上場企業という基準では比較検証できないということであり、二つめは、調査対象企業数により、その

結果がどのように変化するかを確認することにある³⁰。

2015年7月1日現在における日本の上場企業、時価総額上位200社を対象として調査した。調査資料は2014年11月1日を基準とした直近の有価証券報告書による。

(2) 研究方法

研究方法については、「2. 実証研究：日本の経営者その1」と同じである

(3) 研究結果

研究結果は次のとおりである。

図表6 時価総額上位200社における内部昇進経営者の割合

	企業数	構成比%
内部昇進（新卒入社）	161	80.5
内部昇進以外	39	19.5

出所：筆者作成

図表6のとおり、対象企業200社のうち80.5%にあたる161社の経営者が内部昇進者であることが確認できた。なお、図表6における内部昇進者は新卒で入社した者を基準としている。

図表7は、内部昇進者を図表6の新卒で入社した者に属性分類⑦社員として当該企業に入社して、その後に経営者となった者を加えた数字である。対象企業の85%の経営者が内部昇進者であることが確認できる。

図表 7 時価総額上位 200 社における内部昇進経営者の割合

	企業数	構成比%
内部昇進（新卒、及び、中途入社）	170	85
内部昇進以外	30	15

出所：筆者作成

なお、「2. 実証研究：日本の経営者その1」においての内部昇進者経営者の比率は、新卒で約 60%、新卒に中途入社を加えた場合、約 70% である。それと比較し、図表 6 および図表 7 の結果は、それぞれ 80.5% と 85% である。

このように対象企業数によって結果は左右されることが確認できた³¹。

図表 8 は全ての属性を含んだ分布状況である。

図表 8 時価総額上位 200 社経営者属性

分類	企業数	占有率
内部昇進	161	80.5%
中途入社社員	9	4.5%
企業グループ	7	3.5%
創業者	6	3.0%
株 主	5	2.5%
中途入社役員	3	1.5%
外部招聘	2	1.0%
官 庁	1	0.5%
銀 行	1	0.5%
その他	5	2.5%
合計	200	100%

出所：筆者作成

IV. 実証研究：アメリカの経営者の出身属性について

この章においては、アメリカの経営者についての先行研究を検証し、続いて実証研究について述べる。

1. 先行研究

先行研究として谷口 [2005] をとりあげる。谷口は、1898 年から 1999 年まで 100 年間のアメリカ巨大企業における取締役会メンバーと執行役員の経歴に関するデータベースを加工分析することにより、アメリカ巨大企業のコーポレート・ガバナンスのあり方の変遷を

明らかにするために長期にわたる基礎的データの提供と、そこから一定の仮説を導くことを課題とした³²。

また、目的について次の三つとした。第一の目的は、いわゆる「株主支配」「金融支配」から「経営者支配」への移行がいつ、どのように行われたか、ついでに、いつごろ「経営者支配」が確立したのか、「経営者支配」が「崩壊」あるいは「変容」し始めたのはいつ頃で、それはなぜか、現段階のガバナンスのあり方はいかようなものか、以上の問題に答えるための基礎作業をおこなうこととした。第二の目的を執行役員勤続年数に焦点を当て、専門経営者の労働市場のあり方を明らかにすることとし、経営者層が学校教育制度のなかで再生産されていく状況を、執行役員学歴を調査することによって明らかにし、それと経営者市場のあり方とを結びつけて検討することを第三の目的とした。

データベースについては、1898年から1999年まで100年間を20年間の間隔で収集された産業企業資産上位25社の取締役と執行役員である。そして、取締役と執行役員学歴について、次の6カテゴリーに分類している。以下に抜粋整理して引用する³³。

- ①内部昇進者・専門経営者：企業内の階梯を昇って、取締役にまで到達した者³⁴
- ②所有者：企業の所有者として取締役会に参加している者、当該企業の創業者およびその一族
- ③金融関係者：投資銀行、商業銀行、各種保険会社、投資会社の関係者および個人の大投資家
- ④法律関係者：主に弁護士
- ⑤他企業関係者・その他：金融業以外の企業の所有者および経営者
- ⑥不明：情報不足のため分類不可能な取締役

谷口は、執行役員³⁵の分析について次の図表9のようにまとめた。

谷口は、執行役員学歴の分析は第二次世界大戦の戦前と戦後に分けて行う必要があると論じ、戦後は執行役員学歴のほとんどが内部昇進者あるいは専門経営者に占められるため、戦前についてのみ内部昇進者・専門経営者が執行役員学歴の大半を占めるプロセスを明らかにした。戦後の分析は内部昇進者・専門経営者の勤続年数と学歴の検討を行っている。

戦後の執行役員学歴については次の図表10のとおりである。

図表9 上位25社の執行役員学歴の出身

年	内部昇進者・ 専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・ その他
1899	19.1	59.1	10.9	7.3	3.6
1919	62.1	29.4	2.8	3.4	2.3
1939	88.1	16.0	1.0	2.0	1.0

谷口 [2005] p.68 を参考に筆者作成

図表 10 執行役員の勤続年数 10 年単位

年	0-9 年	10-19 年	20-29 年	30-39 年	40 年以上
1939	13.4%	15.9%	30.5%	30.5%	12.2%
1959	10.1%	18.0%	32.7%	33.6%	5.5%
1979	7.8%	14.0%	36.0%	37.2%	5.0%
1999	18.5%	22.3%	28.8%	28.8%	1.7%

谷口 [2005] p.61 を参考に筆者作成

図表 10 より、谷口は、各年においての特徴を次のように述べる。1939 年当時は勤続 20 年以上が全体の 80% を占め、執行役員の圧倒的部分が長期勤続者によって構成されていることを示している。1959 年においては、1939 年と同じく勤続 20 年以上が全体の 80% を占め、勤続 20 年から 39 年の層が 58.5% から 66.3% へ増大し、勤続 10 年未満が 13.4% から 10.1% に減少し、この時期に内部労働市場が確立していたとよいとしている。1979 年では、1959 年に見られた傾向がさらに進んでいる。谷口は経営者の内部労働市場の最盛期とよいかもしれないと指摘した。

続いて 1999 年である。谷口は、この時期に経営者の労働市場が大きく変化しつつあることを示唆しているように思われるとし、第一に短期勤続者の顕著な増加を指摘する。勤続 10 年未満の執行役員の比率が 1979 年の 7.8% から 18.5% へと飛躍していること。同時に勤続 10 年から 19 年の層も 14.0% から 22.3% へと大きく上昇し、20 年未満全体で 21.8% から 40.8% へとほぼ 2 倍の拡大を実現している。第二に、勤続年数 20 年以上の層がどの階層でも大きく比率を落とし、全体

で 78.2% から 59.2% にまで下落していることを指摘する。この時期に内部労働市場に代わって外部労働市場が経営者の雇用に積極的に利用され始めたことと執行役員に到達する期間が短くなり若手の登用が進んだことをその理由とした。しかし、依然として内部労働市場も強固であり、勤続年数 20 年以上の層が 60% 弱存在することも指摘している。

谷口 [2005] では、本稿の中心的キーワードである経営者内部昇進制については詳細に論じられていないが、後述するアメリカの経営者の属性について大きな示唆を与えるものであり、アメリカの経営者の属性について谷口が指摘するとおり、内部労働市場からなる内部昇進者と外部労働市場からなるワンダーフォーゲル型がほぼ半数ずつ存在する結果が得られた。そして谷口が論ずるとおりその変化は 1999 年の調査数値から把握できる。

谷口が次に論ずるのは執行役員の学歴についてである。

図表 11 執行役員の学歴

年	高校卒以下	学士レベル	修士レベル	博士レベル	修士レベル以上
1939	15.4%	68.6%	13.1%	2.9%	16.0%
1959	2.6%	70.2%	19.6%	7.7%	27.3%
1979	0.3%	52.7%	34.9%	12.1%	47.0%
1999	0.0%	27.8%	65.4%	6.8%	72.2%

谷口 [2005] p.62 を参考に筆者作成

図表 11 より、谷口は 1939 年においては学士レベルが 68.6% を占め、修士レベルが 13.1% 存在し、高学歴化が始まりつつあることを示すと指摘した。1959 年においては修士以上の学歴がもはや例外的ではなくなっていることを指摘し、1979 年においてはいっそうの高学歴化を指摘した。そして、1999 年においては、執行役員の勤続年数と同様に劇的な変化を示すと指摘する。修士レベル以上が 72.2% を占め、学士レベルが 27.8% まで落ち込む。そして、修士レベル以上の学歴が執行役員の標準になったといっよいであろうとし、企業において企業特種的な知識よりも普遍的な専門知識が求められるようになったかもしれないとした。谷口は、1959 年までにすでに内部昇進者による経営者の内部労働市場が確立されたこと、および、1999 年の分析において内部労働市場に代わって外部労働市場が積極的に利用され始めたこと、しかし、内部労働市場も依然として強固であることを明らかにした。

2. 実証研究 3：アメリカの経営者の出身属性について

(1) 研究目的

研究目的は、アメリカの経営者の属性を確認することおよび「実証研究 2：日本の経営者その 2」と比較しその差異を明らかにすることである。

(2) 研究方法

Financial Times Global 500 Market values and prices at 31 March 2014 全世界 500 社の時価総額ランキングからアメリカの上位 200 社を抽出し対象とした。また、代表者の特定については、アメリカ合衆国証券取引委員会 (U.S. Securities and Exchange Commission) の EDGAR | Company Filings システムおよび『アメリカ会社四季報 2015 年春夏号』東洋経済新報社を利用した。また、代表者の履歴については、それぞれの当該社のホームページを利用した。

(3) 研究結果

研究結果は図表 12 のとおりである。

図表 12 時価総額上位 200 社における内部昇進経営者の割合アメリカ

	企業数	構成比%
内部昇進（新卒入社）	45	22.5%
内部昇進以外	155	77.5%

出所：筆者作成

図表 12 より、アメリカの時価総額上位 200 社における内部昇進経営者の割合は 22.5%であり、日本のそれと比較し、顕著な差があることが確認された。

図表 13 時価総額上位 200 社における内部昇進経営者の割合アメリカ

	企業数	構成比%
内部昇進（新卒、及び、中途入社）	77	38.5%
内部昇進以外	123	61.5%

出所：筆者作成

図表 13 は、日本の経営者の実証研究と同様に内部昇進者を新卒と中途入社とした結果である。日本の結果は 85% であり、同じように顕著な差が確認された。また、図表 14 は全ての属性を含んだ分布状況である。図表 8 の日本の経営者属性と比較しアメリカにおいては、偏りがなく多様であることが確認できる。

図表 14 時価総額上位 200 社経営者属性

分類	企業数	占有率
内部昇進	45	22.5%
中途入社社員	32	16.0%
企業グループ	1	0.5%
創業者	28	14.0%
株主	5	2.5%
中途入社役員	69	34.5%
外部招聘	13	6.5%
官庁	0	0.0%
銀行	0	0.0%
その他	7	3.5%
合計	200	100%

出所：筆者作成

V. 「経営者企業と所有者企業」という視点

この章では、日本とアメリカの経営者についての実証研究結果を「経営者企業と所有者企業」という視点から検討を加える。

1. アルフレッド・D. チャンドラー ,Jr. (Alfred D.Chandler,Jr.) による企業分類

アルフレッド・D. チャンドラー ,Jr. (Alfred D.Chandler,Jr.) はその著書において、研究対象とする企業について3類型をもって明示的に定義した。第1タイプを個人企業と名付け、その条件は、大規模経営階層組織をもたないこととした。第2のタイプは、企業者企業、若しくは、同族支配企業と名付け、創業者やその後継者は経営階層組織を導入するが、彼らが依然として企業の枢要な株主であり、上級経営者である企業と定義した³⁶。第3のタイプは経営者企業である。経営者企業とは、管理階層組織内の経営者は、創業者や同族とは何の関係も持たず、企業の株式持分もほとんど、或は、まったく持っていない。こういった者によって経営される企業である³⁷。経営者企業を経営する者が専門経営者 (salaried manager) である。

2. 森川英正による企業分類および専門経営者のいくつかのタイプ

(1) 森川英正による企業分類

森川英正は上記チャンドラーによる企業分類にならい、企業をさらに6類型に次のように整理した³⁸。以下に抜粋整理し引用する。

①個人企業：創業者が所有経営するが、階層的経営組織は成立していない。

②企業者企業：創業者が所有し経営することで個人企業と変わりはないが、所有機能を持たない経営者、つまり専門経営者 (salaried manager) が雇い入れられ、彼らの内部には階層的経営組織が形成されている。個人企業と企業者企業との相違点は階層的経営組織に依拠しているかどうかだけだから、両者を創業者企業と総括することができるだろう。

③家族企業：創業者の相続人を含む家族が所有し、経営する。創業者企業の場合と同様、まだ経営階層組織が形成されていない段階と形成された段階の双方を考慮することができる。

④金融支配企業：銀行その他の金融機関が所有し、経営する。

⑤寡頭大株主企業：複数の大株主が連合して、所有し、経営する (森川の創造した概念)。

⑥経営者企業：所有者でない、つまり、その企業の株式をほとんどあるいはまったく持たない専門経営者がトップ・マネジメントを掌握し、最高レベルの意思決定を行う。創業者、創業者の家族、大株主、金融機関 (その代表者) は、経営権を専門経営者に委譲してしまっている。

森川は以上のように企業を分類したうえで、分類は単純化したほうがよく、所有者企業か、経営者企業かに分類したほうがよいと結論づけている。

「実証研究2:日本の経営者その2」および「実証研究3:アメリカの経営者」を上記、森川の分類に従い作成したものが図表15³⁹である。その結果、日本およびアメリカとも所有者企業より経営者企業の割合が高く、日本がアメリカよりその傾向が強いことが確認できる。

図表 15 経営者企業と所有者企業 (企業数)

	経営者企業	所有者企業	合計
日本	176	24	200
アメリカ	159	41	200

出所：筆者作成

(2) 森川英正による経営者分類 (経営者企業の場合)

森川は経営者企業の経営者、専門経営者を次のように重要な3タイプとして分類している。下記に抜粋整理し引用する⁴⁰。

- ①内部昇進者：新入社員からの内部昇進、中途採用からの内部昇進の区別が存在し、後者の中にも、中途採用の時期に応じてヴァリエティが存在する。
- ②ワンダーフォーゲル型：高い役員報酬を求めて、企業から企業へと移動するトップ経営者。
- ③天下り経営者：高級官僚から直接トップ経営者に招かれる天下り経営者。

森川は、日本では内部昇進制が圧倒的比重を占め、これに対し、アメリカではワンダーフォーゲル型が相対的に高いと結論した。こ

こで、日本とアメリカの経営者企業の経営者について、実証研究2と実証研究3の結果を用いて検証する。

結果は図表16とおおりである。日本においては時価総額上位200社のうち176社が経営者企業であり、うち170社が内部昇進者によって経営されている占有率は96.6%ととても高率である。ほとんどの企業が内部昇進者によって経営されていることが確認できる。

一方のアメリカにおいては時価総額上位200社のうち159社が経営者企業である。その159社のうち、77社、占有率にして約48%の企業が内部昇進者⁴¹によって経営されている。ワンダーフォーゲル型は82社、占有率は約52%である。このようにアメリカの経営者企業においては、経営者を3分類にした場合、内部昇進とワンダーフォーゲル型がほぼ半数に分布し、ワンダーフォーゲル型の優位は確認されなかった。

図表 16 経営者企業における経営者分類 企業数

	内部昇進	ワンダーフォーゲル型	天下り型	合計
日本	170	5	1	176
アメリカ	77	82	0	159

出所：筆者作成

IV. 結論と考察

日本の経営者についての二つの実証研究とアメリカの経営者についての実証研究により、日本の経営者内部昇進制が特徴的であり、その比率が高いことが確認できた。この章においては結論と考察について述べる。

1. 日本の経営者の出身属性について

実証研究結果より、日本の上場している株式会社において1937年以降に他の経営者属性に比し顕著な伸びを示してきた内部昇進経営者の比率が現在においても依然高いことが確認できた。「実証研究1:日本の経営者その1」より、東京証券取引所市場第一部に上場している1,832社の代表者のうち、1,107社の代表者が新卒入社し代表者となった者であり、その比率は60%である。また、新卒入社に中途入社を加えた場合、その比率は70%である。

先行研究としてとりあげた川本 [2009] においては、その対象を取締役会メンバーのうち常務層以上(常務から会長まで)としており、本稿においての対象は株式会社の代表者(社長やCEO)としたために単純に比較することは出来ないが、あえて比較するならば内部昇進経営者の比率は依然として高いといえるであろう。

続く「実証研究2:日本の経営者その2」においては、対象を時価総額上位200社とした。結果、新卒採用で内部昇進し代表者となった者の比率は80.5%であり、新卒採用に中途採用を加えた場合、その比率は85%である。

このように日本の上場している株式会社の代表者は、新卒採用、若しくは、学校卒業後、比較的早い時期に中途入社し、そして内部昇

進し経営者の地位に就いた者の比率が高いことが確認できた。

2. アメリカの経営者の出身属性について

実証研究結果により、アメリカの経営者の属性分布においては、日本の内部昇進のように顕著なものは確認されず多様である。図表14のとおり、比率が一番高いものは、役員として中途入社し、その後CEOの座に就いた者であり、その比率は34.5%である。次いで二番目に比率の高いものは内部昇進者であり、22.5%を占める。これに三番目に比率が高く16.0%である中途入社社員を加えると、その比率は38.5%となる。

一般にアメリカにおいては、高い報酬を求めて会社を渡り歩くワンダーフォーゲル型の経営者が多いと考えられるが、中途入社役員と外部招聘をワンダーフォーゲル型ととらえると、その比率は合計で40.5%であり、上記の内部昇進型の合計38.5%と比較して、その差は2%であり、大きな差が存在しないことが確認できた。このことからアメリカのCEOの属性は内部昇進型とワンダーフォーゲル型がバランスよく存在することが確認できた。

3. 日本とアメリカの経営者の出身属性比較

企業は創業者が個人企業として創業し、その後、所有機能を持たない経営者である専門経営者が雇い入れられ企業内部に階層的経営組織が形成される。そして、その後所有者企業か経営者企業のどちらかと変化していく。経営者の属性において、企業の発展段階を考えると、創業者の比率の多寡は、その調査時点においての全産業に占める新しい産業の割合に影響されるであろう⁴²。

森川 [1996] の企業分類にならい、企業を経営者企業と所有者企業の大きく二つに分けた結果が図表 15 である。そして、さらに経営者企業についてのみを対象として経営者の属性を内部昇進型、ワンダーフォーゲル型、天下り型の三分類とし、日本とアメリカの経営者属性分布を確認したものが図表 16 である。

日本においては経営者企業に分類した 176 社のうち 170 社、比率にして 96.6% の企業が内部昇進経営者によって経営されている。仮説設定した Ronald Dore の言葉どおり、日本において、経営者は、そのほとんどが社内から選ばれた内部昇進者であることが確認された。

一方、アメリカにおいては、経営者企業に分類した 159 社のうち内部昇進型が 77 社で 48.4% 占め、ワンダーフォーゲル型が 82 社、51.6% という結果であった。実証研究に着手する以前は、直感的に内部昇進型が少なく、ワンダーフォーゲル型が多いであろうと考えていたが、予想に反し、内部昇進型とワンダーフォーゲル型がそれぞれ約半数ずつを占める結果となった。

この日本とアメリカの結果についての差異の背景について二つの要因が考えられる。その一つは、日本においては 1937 年以降、経営者内部昇進制を推し進めるいくつかの歴史的な要因が存在したことである。それらは戦時期につくられたものであり、終戦後の高度成長を支える要因ともなった。もう一つは、アメリカにおける経営者の外部労働市場の発達である。

4. 今後の課題

今後の課題について、対象とする経営者を

どのようにとらえるかという問題が存在する。本稿の実証研究においては、日本においては有価証券報告書表紙記載の代表者とした。また、アメリカにおいては CEO を経営者として実証研究をすすめた。先行研究である川本 [2005] では、取締役会のうち常務層以上（常務から会長まで）を対象としている。また、谷口 [2009] では、取締役会と執行役員に分けて調査を行っている。

株式会社の経営者をどのようにとらえるか、という問題は、今後も研究を進めていくなかで重要な問題である。この点について、まず、取締役と取締役会について会社法の視点から考察する。株式会社の機関として必ず設置しなければならないものは、株主総会のほか、取締役である⁴³。取締役会設置会社における業務執行の決定は原則的に取締役会が行い、その執行は取締役会により選定された代表取締役および業務執行取締役が担当する⁴⁴。取締役会設置会社以外の会社の業務執行の決定およびその執行は本条（会社法 348 条）で定めるとおり各取締役が担当する⁴⁵。以上から、株式会社の経営者を取締役会設置会社の場合は、代表取締役と業務執行取締役とし、取締役会設置会社以外の株式会社においては、代表取締役と取締役で業務執行委嘱をされたものとして研究を進めたいと考える⁴⁶。

また、対象とする株式会社の範囲をどのようにとらえるかという問題も存在する。データを取得する関係で、無論、株式市場に上場している企業に限られるが、その場合、何を基準に企業を抽出するのかという問題である。本稿では、時価総額を基準に上位 200 社としたが、バーリ = ミーンズ (Berle & Means) 以来の研究の伝統的方法である、資産総額を

基準とした方法をとるほうが、先行研究との比較が容易になると考える。この点については再考を要すると考える。

同時に、産業会社のみを対象とするか、銀行・証券・保険、金融会社を対象にすべきか否か、持株会社をどのように考え、対象とするか否か、等の課題も存在する。

本稿の中心的なキーワードは経営者内部昇進制であり、実証研究の結果から、日本の株式会社の経営者は内部昇進者が圧倒的多数を占めることが明らかになった。アメリカの経営者については、その属性が多様であることが確認できた。また、対象を経営者企業に限定した場合、アメリカ企業においては、内部昇進型とワンダーフォーゲル型がほぼ半数ずつ存在することが明らかになった。その背景には、アメリカにおける経営者の外部労働市場の存在が大きい。今後は、アメリカにおいて、どのように経営者の外部労働市場が発達したかおよびその背景について、加えて、企業が内部昇進型、若しくは、ワンダーフォーゲル型の経営者を選択するその決定要因は何かということを明らかにしていきたいと考える。

株式会社という制度は、社会に大きな影響を与える存在である。その株式会社がどのような人々によって、どのように経営されるかという問題は社会にとって重要であると考えられる。このことを念頭に今後も研究を続ける所存である。

[謝辞] 本研究は、2015年度立教大学学術推進特別重点資金の助成を頂きました。

(注)

- 1 Monks&Minow [1999] p.309、日本の上場企業のコーポレート・ガバナンスは、理論上アメリカのそれとほぼ同一であるとされる理由について、日本における株式会社法、商法および会社法の沿革にそれを見ることができ。主にドイツ法をモデルとして成立した日本の会社法は、1938年(昭和13年)の改正でドイツ法と一線を画し、1950年(昭和25年)の改正においてアメリカ占領軍総司令部(GHQ)の指導もあり、それまでのドイツ法から急速にアメリカ法系の制度が移植された。これ以降の改正は、この改正法をもとに発展したものである。(参考:新基本法コンメンタール 会社法1)
- 2 Monks&Minow [1999] p.309
- 3 Dore [2000] p.32
- 4 吉村 [2007] p.195
- 5 奥林・上林・平野 [2003] p.61
- 6 同上
- 7 同上
- 8 同上
- 9 広辞苑 第六版 「制度」②
- 10 河野 [2002] p.13
- 11 中途採用で入社した者については、当該企業での経験年数が重要となる。森川 [1998] では、どれくらいの内部昇進のキャリア期間を有する中途採用者を内部昇進型に加えるかという問題について、その期間を10年以上とした。これには理論的根拠や統計調査のマニュアルがあるわけではなく、あくまで常識的判断を行う以外にないとしている。また、日本電産株式会社、会長兼社長の永守重信氏は後継者について、経営者はやっぱり社内で育てるつもりかという質問に対し、「うちは10年勤続すると準プロパーといっている。それだけ一緒に働くとよくも悪くも全部わかる。この会社に10年いたらすごいことだ。幹部としてストレステストにもなる。ものの考え方や職業観が違うと一緒に仕事はできない」と述べている。出所:日本経済新聞 平成27年8月30日朝刊9面
- 以上、永守氏のインタビューは、中途採用者を内部昇進型に加える場合は当該企業におけるキャリアを10年とすることに一定の根拠を与えるものである。
- 12 藻谷 [2010]
- 13 Koo [2003]
- 14 吉川 [2013]
- 15 野口 [2010]
- 16 Abegglen [2004] は、日本とアメリカの企業の社会組織を比較し、決定的な違いを「終身の関係」と表現している。原文では、「a lifetime commitment」という表現である。Abegglen は、「決定的な違い」という表現を第2章の題としながらも、本文のなかでは、「もちろん、日米の制度の違いは絶対的なものではなく、程度の問題にすぎない」Abegglen [2004] p.20 としている。「長

期雇用」(長期安定的な雇用)が日本の経営において特徴的ではありながらも、固有なものではないということであろう。この点についての例として、大田 [1998] は「もっとも長期安定的な雇用は必ずしも日本の特徴ではなく、欧米でも長期勤続が広くみられることが指摘されている」として「OECDの Employment Outlook 1993によれば、平均勤続年数でも20年以上勤続者の比率でも、日本はアメリカより高いが、西ドイツ(旧)やフランスと比べると大差ない」大田 [1998] p.22 と指摘している。なお、大田 [1998] は、参考文献、八代尚宏・原田泰 編著 [1998] 『日本的雇用と国民生活』 東洋経済新報社、第2章「日本的雇用の変貌」 著者、大田弘子である。

17 占部 [1984] p.38
 18 大竹 [1998] p.99
 19 渡辺 [1994] pp.32-34
 20 同上 p.34
 21 野口 [2010] p.27
 22 野口 [2010] p.28
 23 川本 [2009] p.10
 24 2014年10月31日現在を基準日として調査した。その時点で東京証券取引所市場第一部上場企業は1,840社であり、そのうち外国会社8社を除いた1,832社を対象とした。

25 この実証研究は、筆者が立教大学大学院ビジネスデザイン研究科博士課程前期課程在籍時の修士論文に掲載した実証研究に若干の修正を加えたものである。

26 金融庁が運営するEDINET (Electric Disclosure for Investors' NETwork) 金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム <http://disclosure.edinetfsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0>

27 有価証券報告書の【表紙】、【代表者の役職氏名】欄に記載された者という意である。

28 例えば、武田薬品工業株式会社の代表取締役社長であるクリストフ・ウェバー (Christophe Weber) 氏。ウェバー氏は武田薬品工業の海外同業他社であるグラクソ・スミスクライン社において要職を歴任した。過去に武田薬品工業と特別な人的、資本的關係は無い。

29 例えば、地方銀行の経営者で財務省の出身者等である。なお、旧大蔵省出身者と日本銀行出身者を官庁出身者に含んだ。

30 調査対象、および、調査手法については三戸浩 [2013] pp.158-164 に詳しく、調査対象については大企業(資産順)であり、その理由は、大企業は数は少数でも一国経済に巨大な影響力をもつからである。規模の指標については、総資産額、資本金額、売上高、従業員数、市場占有率などがある。会社数については、最大200社であり、パーリ=ミーンズ (Berle & Means) 以来、これが踏襲される。また、産業会社と金融会社の峻別も問題と

される。なお、この実証研究においては、対象企業リスト作成を簡便に行うため、規模の指標は株式時価総額とした。また、銀行、および、保険会社、証券会社等の金融会社を除外せず、単純に時価総額規模順とした。また、持株会社とその傘下の事業会社について対象とするか否かという問題も考察しなければならない論点であるが、特に調整はしていない。調査対象については今後も重要な課題である。

31 12と同様に、対象企業数について三戸浩 [2013] において、対象社数によって調査結果が左右されることが指摘されている。対象社数を少なくすれば経営者支配の比率が上がり、社数を増やして小規模企業が増えれば所有者支配の比率が高まると指摘されている。p.160 内部昇進者による経営は経営者支配であるので、対象社数による比率の変化と同じであると考えられる。

32 谷口 [2005] p.52

33 谷口の分類は、本稿の実証研究による分類と比較し内部昇進者を広くとらえている。そのために単純に比較は出来ない。また、内部昇進者と専門経営者を一つのカテゴリーでとらえているために後述するワンダーフォーゲル型と内部昇進者の判別ができない。

34 谷口は当該企業での勤続年数の長短を問わずこのカテゴリーに分類している。

35 谷口は取締役会についても分析しているが、本稿ではとりあげない。

36 例えば、ファーストリテイリングのような企業

37 Chandler [1993] p.201

38 森川 [1996] p.2

39 実証研究における経営者属性10分類のうち、経営者企業を新卒採用で入社して経営者となった純粋な内部昇進者、および、①外部招聘経営者、②官公庁出身⑦中途入社(社員)⑧中途入社(役員)により経営されている企業と定義し、その他を所有者企業とした。

40 森川 [1996] p.8

41 アメリカの企業で経営者内部昇進制をとる代表的な企業としてプロクター&ギャンブル社をあげることができる。プロクター&ギャンブル社は「企業方針声明書」において、「我々は、組織の構築を内部からの昇進によって行い、個々人の業績のみに基づき社員を昇進させ、報奨する」という一文を掲げ内部昇進制をとることを宣言している。「事実、P&Gのほとんどすべての取締役はエントリーレベルで入社し、その後徐々に昇進し、現在の地位についています。次のCEO(最高経営責任者)も、もうすでに会社にいる人ということになります」とホームページ (<http://pgsaiyo.com/career/philosophy/cop01.html>) に記している。プロクター&ギャンブル社アメリカ本社のホームページ (http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/executive_team/index.shtml) により、エグゼクティブチームのメンバー33名のキャリアを調べたところ、うち27名が新卒入社、5

- 名が社員として中途入社した者、残り1名が役員として中途入社した者であり、宣言のとおり経営者内部昇進制であることが確認できる。
- 42 図表5は東京証券取引所市場第一部上場1,832社から経営者が新卒入社で内部昇進した1,107社以外の725社を対象とした経営者の属性分布である。このなかで一番比率の高いものは⑥創業者の179社である。この179社の産業分類では情報・通信とサービスの割合が高く、いわゆるIT関連企業が多く存在する。このように経営者の属性分類において創業者の比率が高い場合は、全産業のうち比較的新しい産業が多く存在することが考えられる。
- 43 新基本法コンメンタール会社法2 p.130
- 44 同上
- 45 同上
- 46 アメリカ企業においてはCEOとOfficersであると考えられる。

【参考文献】

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory*. Massachusetts Institute of Technology. (山岡洋一訳 (2004)『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社)
- Berle, Adolf Augustus. and Means, Gardiner Coit. [1932] *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt, Brace & World, Inc. (森泉訳 [2014]『現代株式会社と私有財産』北海道大学出版会)
- Chandler, Jr. Alfred D. [1990] *Scale and Scope: The Dynamic of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. (安部悦正・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣 訳 [1993]『スケールアンドスコープ経営力発展の国際比較』有斐閣)
- Dore, Ronald. [2000] *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*. Oxford University Press. (藤井真人訳 [2001]『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社)
- Koo, Richard C. [2003] *Japan's Struggle with Uncharted Economics and Its Global Implication*. Jhon Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd (楡井浩一訳 [2003]『デフレとバランスシート不況の経済学』徳間書店)
- Monks, Robert A. g., and Minow, Nell. [1995] *Corporate Governance*. Blackwell Publishers Limited. (澤村淑郎監訳 米畑博文訳 [1999]『コーポレート・ガバナンス』生産性出版)
- 今井 祐 [2013]『経営者支配とは何か』文真堂
- 占部都美 [1984]『日本の経営は進化する』中央経済社
- 大竹文雄 [1998]『労働経済学入門』日本経済新聞出版社
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 編著 [2010]『入門 人的資源管理 (第2版)』中央経済社
- 勝部伸夫 [2004]『コーポレート・ガバナンス論序説 一会社支配論からコーポレート・ガバナンス論へ』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』『企業研究』第15号 中央大学企業研究所 pp.5-21
- 河野 勝 [2002]『制度 社会科学の理論とモデル12』東京大学出版会
- 谷口明丈 [2002]『巨大企業の世紀 - 20世紀アメリカ資本主義の形成と企業合同』有斐閣
- 谷口明丈 [2005]『アメリカ巨大企業のコーポレート・ガバナンス(1899年-1999年)-取締役と執行役員の実態分析-』『立命館経済学』第54巻3号 立命館大学経済学会 pp.52-73
- 野口悠紀雄 [2008]『戦後日本経済史』新潮社
- 野口悠紀雄 [2010]『1940年体制 増補版』東洋経済新報社
- 三戸 公 [1997]『現代の学としての経営学』文真堂
- 三戸 浩 編著 [2013]『経営学史叢書 第V巻 パーリ=ミーンズ』文真堂
- 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 [2011]『企業論(第3版)』有斐閣
- 藻谷浩介 [2010]『デフレの正体』角川書店
- 森川英正編 [1991]『経営者企業の時代』有斐閣
- 森川英正 [1996]『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣
- 森川英正 [1998]『内部昇進経営者企業の一考察 - 終身雇用と中途採用 -』慶應経営論集 第15巻 第2号 慶應義塾経営管理学会 pp.1-21
- 八代尚宏・原田泰 編著 [1998]『日本の雇用と国民生活』東洋経済新報社
- 吉川洋 [2013]『デフレーション』日本経済新聞出版社
- 吉村典久 [2007]『日本の企業統治』NTT出版
- 渡辺茂 [1994]『ROE [株主資本利益率] 革命』東洋経済新報社