

日本企業の経営者

——神話と実像

三品 和広

(神戸大学教授)

日野恵美子

(神戸大学研究員)

本稿で神話と断じるのは「日本企業は現場とミドルでもつ」という通説である。この通説は1980年以降の現実を捉え、1990年前後に支配的な地位を獲得したものと思われる。実際に、戦後の日本を1965年、1980年、1995年、2010年という四つの断面で捉え直してみると、1995年以降の現実に通説と適合的であるものの、1980年以前の現実に通説と合致しないことが分かる。その意味で、通説は確立された日本企業が操業運転状態に入った時期を模写するに過ぎず、日本企業が飛躍の基盤を確立した時期を模写しているとは言い難い。さらに売上高ランキング上位50社と電気精密機器業界の全一部上場企業を比較してみると、いわゆる大企業中の大企業を見ているだけでは日本企業の中において創業経営者の果たした役割を過小評価してしまいかねないことがわかる。大企業の中の大企業にしても、高度成長期を牽引した経営者は在任期間が著しく長い。こうした分析を通して、本稿は日本企業の実像を浮かび上がらせる。

目次

- I はじめに
- II データ
- III 分析結果
- IV おわりに

I はじめに

日本企業論には経営者が登場しない。逆に、それが日本企業論の一大特徴となっている。周知のとおり、実業界で広まった日本的経営論の文脈で三種の神器と呼ばれたのは、1) 終身雇用、2) 年功序列、3) 企業内組合、の3点である(Abeggen 1958)。ここに象徴されるように、日本企業の特徴は社員の待遇面、そしてそこから派生する技能の蓄積にあると長らく信じられてきた。日本を代表する経営学者や労働経済学者の著作を見ても、

現場やミドル階層を取り上げたものがほとんどと言ってよい(伊丹 1987; 小池 1991; Clark and Fujimoto 1991; 金井・米倉・沼上 1994; 野中・竹内 1996; 加護野 1997)。日本にも経営者研究の系譜(占部 1956; 土屋 1959; 高橋 1977; 清水 1983)は存在するが、日本企業論のなかで脚光を浴びた形跡は見られない。

この流れに異を唱えたのが三品(2004)である。この実証研究は1960年から1999年に至る40年間を調査対象として、日本企業の売上高営業利益率が一貫して下落し続けている事実を明らかにした。しかも、この業績低落傾向は経営階層の変容と連動している可能性があるという。経営者不在の日本企業論が興隆を迎えた時期に、日本企業の経営が称賛に値する状態になかったとすれば、皮肉なことである。

本稿は、日本の戦後を新たなデータでレビュー

して、日本企業にまつわる神話と実像に光を当てていく。ここでいう神話とは、日本企業論が暗黙に想定している「日本企業は現場とミドルで支えており、経営者に依存するものではない」というものである。「新たな」と強調したのは、「日本企業」の解釈を二通り並列させ、相互に比較する工夫を指している。

多くの研究者が「日本企業」の研究に従事するものの、おそらくこれほど定義の定まらない概念は他にない。株式会社だけを数えても、日本には優に百万社以上が登記されており、そのすべてを研究対象とすることは実務的に不可能である。絞り込みが必須となるゆえんであるが、部分集合の取り方は自明でなく、判断は個々の研究者に委ねられている。その結果、異なる集合を吟味した研究者が、互いに「日本企業」に関する議論を交わしてきた。これでは同床とすら言い難い。

一般に日本企業と暗黙裏に呼ぶ場合は、メディアに登場する頻度の高い大企業群が想定されているのではなかろうか。これは通念としての「日本企業」に相当する。それに対して実態としての「日本企業」は、大も小も含んでいる。本稿では、売上高ランキング上位を占める「日本企業」と、特定産業の全企業から成る「日本企業」とを比較検討していくことにする。横に業種、縦に売上高をとれば、売上高上位企業は日本企業を横切りに、特定産業全企業は日本企業を縦切りにすることになり、日本企業を広く見渡すことになる。この比較から神話の出所がわかれば、狙いが奏功したことになる。

II データ

本稿では、通念としての日本企業として製造業の売上高上位 50 社を、実態としての日本企業として電気精密機器業界（以下、電機精密産業）の一部上場企業を取り上げる。それぞれについて、1965 年、1980 年、1995 年、2010 年の 4 つの断面において在任していた経営者の在任期間とその経歴を分析する。

1 4 つの断面

1965 年から 2010 年まで、15 年おきに 4 つの断面に着目する。1965 年は高度成長期の真っ直中にあり、1980 年は日米貿易摩擦のとば口に相当する。1995 年はバブル経済崩壊後の混迷の時期にあった。2010 年は本稿の執筆時点にあたる。日本経済は 2002 年 2 月から景気拡大局面に入り、それが 2008 年 11 月まで持続したと言われている。この史上最長の好景気に終止符を打ったのは、いわゆるリーマン・ショックであり、そのショックから世界経済が脱却する兆しが見えたのが、2010 年の特徴である。本稿では、この 4 時点を現在から過去へと遡ってデータを検証していく。

ミドルや現場に焦点を当てた日本企業論が盛んになった時期は、1980 年と 1995 年に挟まれていることに注意されたい。日本型企業の特徴を描いた伊丹の『人本主義企業』が出版されたのはバブル景気下の 1987 年であった。1991 年には現場の実証研究を小池が『仕事の経済学』、Clark and Fujimoto が *Product Development Performance* にて発表している。「ミドルアップダウン」を唱えた野中の『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』の出版が 1990 年、書名にまさに「ミドル」が含まれる金井・米倉・沼上の『創造するミドル』の出版が 1994 年であった。

2 対象企業

製造業の売上高上位 50 社（以下、上位 50 社）と電機精密産業の一部上場企業（以下、電機精密全社）を対象とする。製造業に限定するのは、製造業が日本経済を牽引し、日本企業論の主役であったためである。中でも電機精密産業を選択するのは、それが日本の得意分野であり、その近年の低迷ぶりが製造業全体の利益率の低落傾向と重なるため、代表例としてふさわしいからである。

上位 50 社、電機精密全社ともに、「2000 年時点で一部上場しており、かつ、遅くとも 1980 年には一部または二部に上場していた企業」を対象とする。

未上場企業に関しては十分な情報が得られない

ためやむを得ないが、上位 50 社から未上場企業が除かれることの本稿への影響は軽微である¹⁾。

電機精密産業に関しては、上場に関する制限によって除外される企業は少なくない。三品 (2004) にて「1980 年には上場」という基準は用いず、10 年以上のデータが集まらない企業のみを除外したところ、163 社が対象となった。本稿の 128 社とは大きな差がある。だが、未上場の企業には当時の新興企業や小規模な企業も含まれ、日本企業論の興隆を促した「日本企業」について論じるにあたっては、除いておく方が望ましい面もある。さらに、1980 年から 1995 年にかけて対象企業の経営者の変容を確かめられたとしても、1980 年に上場していた企業の変化なのか、単に構成企業が増えただけなのか曖昧になりかねない。これは回避したい。除外すべきではない企業も除外対象に含まれてしまうかもしれないが、上場に関する制限を設けても最大 128 社が分析対象となるため、漏れの影響は深刻ではないはずである。

「有価証券報告書総覧」にて業種 4 から 18 までに分類される企業を製造業とし、業種 15 と 17 に分類される企業を電機精密産業とする。上位 50 社を確定するにあたり、1965 年には、1965 年 6 月から 1966 年 5 月の間に決算日を迎える事業年度の売上高を用い、1980 年と 1995 年も同様に処理した。2010 年については、執筆時点で決算を迎えていない企業が大半であり、2009 年 9 月から 2010 年 9 月の間に決算日を迎える事業年度の売上高を用いた²⁾。それぞれの時点における上位 50 社を対象とした。電機精密産業は 1980 年と 1995 年は 128 社が対象で、1965 年は未上場の 23 社を除いた 105 社、2010 年は上場廃止した企業を除いた 109 社が対象である。

上位 50 社には電機精密企業も含まれ、たとえば 2010 年は、50 社中の 14 社が電機精密企業である。このことによって電機精密産業を特定産業として選ぶことの正当性は増すものの、比較すべき 2 つの群の双方に属する企業があることに違和感を覚えるかもしれない。だが、日本の大企業から電機精密企業を除外するわけにも、特定産業の上から下まで眺めるのに大企業だけを除外するわけにもいかない。対照的で排他的な関係にある 2 つ

の集団の比較ではなく、日本企業を横に切った場合と縦に切った場合に浮かび上がる企業像の相違に注目してもらいたい。

3 経営者

各社 1 断面で 1 人の社長または会長を経営者として認定し、分析対象とする³⁾。日本企業においては、社長が最終意思決定者であることが一般的であるが、社長を置かないことや社長がいても会長が実権を握ることもある。社長と会長の決定権の大小を直接測定することはできないが、その経歴から最終意思決定を担っている可能性の高い人物を推測することはできるだろう。以下のルールに従う。

ルール 1

創業者が社長または会長を務めていれば、その人物を経営者とする。共同創業者の 1 人が会長で 1 人が社長の場合は、会長を経営者とする。

ルール 2

創業者が不在で、同族の人物が社長または会長を務めていれば、その人物を経営者とする。ただし、社長を経験していない同族会長は、名誉職の色彩が濃い可能性を考慮し除外する。同族の定義は後述する。ルール 1 と同様に、会長も社長も同族とみなされる場合は、会長を経営者とする⁴⁾。

ルール 3

ルール 1 と 2 で会長が経営者に認定されなければ、社長を経営者とする⁵⁾。

4 経営者分類のルール

経営者認定のルール 1 とルール 2 においては、a) と b) の分類ルールを用い、ルール 3 で経営者に認定された社長については、c) から e) までの分類ルールを用いた⁶⁾。

a) 創業経営者

創業者と称される人物や、創業者と類似の役割を担っていた人物を指す⁷⁾。

b) 同族経営者

社長経験のある創業家の人物を指す⁸⁾。また、創業家の人物でなくとも、親や兄弟、親戚など

が過去に社長を務めた企業の社長に就任した人物も、同族と見なす⁹⁾。

c) 新卒採用経営者

当該企業に最終学校の卒業後1年以内あるいは30歳未満で入社し、社長就任まで継続して当該企業に勤めた人物を指す¹⁰⁾。

d) 中途採用経営者

当該企業に、最終学校の卒業から1年を過ぎて、かつ、30歳以上で入社し、社長就任まで継続して当該企業に勤めた人物を指す¹¹⁾。ただし、社員として勤めた期間（入社から役員に就任するまでの期間）がおよそ1年以下であると推測される場合は役員登用経営者とする。

e) 役員登用経営者

当該企業に役員として移った人物を指す。d)の通り、入社後1年以内に役員に就任したと推測される場合も役員登用経営者とする¹²⁾。

ここまで役員登用経営者に分類された人物には、当該企業における社員経験が実質的にはないという共通点があるのみである。さらに以下に分類する。

e-1) 派遣経営者

親会社をはじめ、系列内やグループ内の企業出身の人物。

e-2) 天下り経営者

省庁や特殊法人などの出身の人物。

e-3) プロ経営者

上記に該当せず、プロの経営者として当該企業の役員に就任した人物¹³⁾。

c), d), e) の分類には主に各断面の年における有価証券報告書を用いたが、必要な情報が得られないこともある¹⁴⁾。

c) から e) までに分類ができなかった経営者のうち、他の会社での役員歴を確認できた場合には、役員登用経営者とした。実際には中途採用経営者に該当する経営者を役員登用経営者に分類してしまう可能性を完全に除去することはできないが、現実には、ある企業で役員を経験した人物が社員として別の会社に勤めるのは役員登用を前提とした短期間のものを除けば異例のことであろう。その異例な経営者を誤って役員登用経営者に

分類することより、対象経営者をランダムにではなく分析から除くことの方がより深刻な問題であると判断した。

複数の情報源からの情報を組み合わせ、若干の推測を交えてみても分類できない経営者が7人残った¹⁵⁾。c) から e) までの3分類さえできなかった経営者が、上位50社では1人、電機精密産業では3人いる¹⁶⁾。e) に該当するが e-1) から e-3) までに分類できなかった経営者も3人いる。この3人は全員が電機精密産業の経営者で、うち1人は1965年と1980年の2時点で在任していた¹⁷⁾。この7人（のべ8人）はⅢのマトリックスの該当者には計上せず、在任年数分類を欄外に記す。

5 在任年数分類のルール

本稿では、在任年数の平均値は用いず、10年を境に3つに分類する。伊丹（1995）や田中・守島（2004）、三品（2004）によってサンプル全体の短期化傾向は既に示されており、それを繰り返す必要はない。また、先行研究からもわかる通り、在任年数は分散が大きく、本稿の趣旨に照らすと平均値にはほとんど意味がない。たとえば、在任年数20年の経営者と5年の経営者とが1対2の比率でいる場合と、在任年数10年の経営者のみがいる場合とで、平均値は同じ10年であるが、それらの現実から形成される経営者像は全く異なる。重要なのは、平均像ではなく全体像である。以下の通り分類する¹⁸⁾。

a) 社長在任年数10年以上（以下、長任期）

社長の在任年数が10年以上である経営者を指す¹⁹⁾。

b) 通算在任年数10年以上（以下、中任期）

社長または会長に在任した期間を通算在任期間とし、その年数が10年以上であるか否かで区別する。a) に該当せず、通算在任年数が10年以上である経営者を通算在任年数10年以上とする。

c) 通算在任年数10年未満（以下、短任期）

通算在任年数が10年未満である経営者を指す。

Ⅲ 分析結果

1 表の説明

11頁の表1から表8は、上位50社と電機精密全社それぞれの4つの断面における経営者分類と在任年数分類のマトリックスである。数値は該当する経営者の人数で、最も該当者数の多いセルを反転させ、次に多いセルをあみかけにしている。欄外に「未分類：中任期1人」といったように、経営者分類が不能であった7人（のべ8人）の人数を在任年数分類ごとに記している。

2010年については、「長任期」もしくは「中任期」に分類している経営者は、今後の在任期間にかかわらず分類が確定しているが、「短任期」に分類している経営者は、社長在任期間さえ確定しておらず、「長任期」に分類される可能性も「中任期」に分類される可能性も残っている。

2 2010年

(1) 上位50社（表1）

まず、表1の経営者分類に着目すると、全体の7割を新卒採用経営者が占めている。次に多い同族経営者は16%と大幅に開きがあり、創業経営者に至っては1人もいない。中途採用経営者と天下り経営者も皆無で、派遣経営者とプロ経営者が数名いるのみである。

2010年の経営者は大半が社長在任中であり、暫定の在任年数分類から読み取れることは限られ

ている。ここで、一つの仮定に基づいて、最大の層を形成する新卒採用経営者の在任年数の推定を試みたい。図1と図2は、新卒採用経営者の社長就任年別の経営者数を示すヒストグラムである²⁰。在任年数を2010年9月末時点で算出しているため、2010年には2009年10月から2010年9月までに就任した経営者の人数を計上し、2009年以前も同様に処理している。社長在任年数が1年未満の経営者が2010年、1年以上2年未満の経営者が2009年に含まれることになる。

一つの仮定とは、「2010年の経営者が全員10年間在任し、就任年には偏りが無い」というものである。そうであれば、2000年から2010年までの各年の該当者数は等しくなり、図1のヒストグラムは一様分布を示すはずである。10年より長い在任年数を仮定すれば、より左に広がるが一様分布には変わらないはずである。

実際の上位50社のデータはそれとは異なる姿を描く。2010年に大きく、次に2009年に偏り、さらに2005年から2008年までに偏っている。さらに、「2010年の経営者が全員10年間在任し、就任年には偏りが無い」と仮定した場合の就任年と、実際の上位50社の新卒採用経営者の就任年の平均の差の検定を行ったところ、前者の平均値は2005.50年（2005年6月）、後者の平均値は2007.68年（2007年8月）で、両者の差は1%水準で有意であった。あくまで推測の域を出ないが、執筆時点で暫定的に短任期に分類している新卒採用経営者が、最終的に中任期や長任期に分類される可能

図1 上位50社 就任年別経営者数

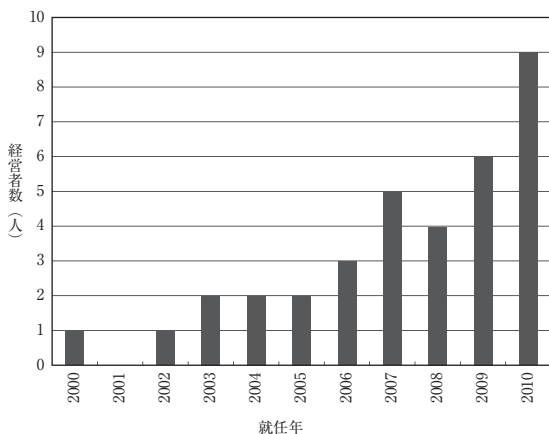


図2 電機精密全社 就任年別経営者数

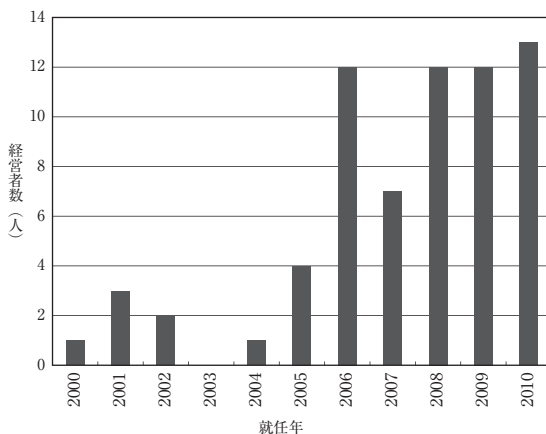


表1 経営者分類と任期分類 2010年 上位50社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	0	0	0	0
同族	5	1	2	8
新卒採用	1	0	34	35
中途採用	0	0	0	0
派遣	0	0	4	4
天下り	0	0	0	0
プロ	1	0	2	3
計	7	1	42	50

表2 経営者分類と任期分類 2010年 電機精密全社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	1	1	0	2
同族	18	1	3	22
新卒採用	1	0	66	67
中途採用	0	0	1	1
派遣	0	0	10	10
天下り	0	0	3	3
プロ	0	0	4	4
計	20	2	87	109

表3 経営者分類と任期分類 1995年 上位50社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	0	0	0	0
同族	3	1	2	6
新卒採用	6	14	21	41
中途採用	0	0	1	1
派遣	0	0	0	0
天下り	0	0	0	0
プロ	0	0	2	2
計	9	15	26	50

表4 経営者分類と任期分類 1995年 電機精密全社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	13	0	1	14
同族	22	3	1	26
新卒採用	17	5	26	48
中途採用	1	0	2	3
派遣	1	2	23	26
天下り	0	2	6	8
プロ	1	0	1	2
計	55	12	60	127

未分類：中任期1人

表5 経営者分類と任期分類 1980年 上位50社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	2	0	0	2
同族	8	0	0	8
新卒採用	10	15	8	33
中途採用	1	2	1	4
派遣	0	0	0	0
天下り	0	1	0	1
プロ	1	0	0	1
計	22	18	9	49

未分類：短任期1人

表6 経営者分類と任期分類 1980年 電機精密全社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	32	1	0	33
同族	17	1	0	18
新卒採用	11	3	9	23
中途採用	4	0	3	7
派遣	7	6	13	26
天下り	7	3	4	14
プロ	2	1	1	4
計	80	15	30	125

未分類：長任期3人

表7 経営者分類と任期分類 1965年 上位50社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	4	0	0	4
同族	8	0	0	8
新卒採用	15	8	2	25
中途採用	4	0	1	5
派遣	1	0	2	3
天下り	1	0	0	1
プロ	2	1	1	4
計	35	9	6	50

表8 経営者分類と任期分類 1965年 電機精密全社

	長任期	中任期	短任期	計
創業	48	1	1	50
同族	8	0	0	8
新卒採用	8	2	1	11
中途採用	2	0	0	2
派遣	8	5	3	16
天下り	4	0	2	6
プロ	4	3	2	9
計	82	11	9	102

未分類：長任期2人、短任期1人

性が高いとは考えにくい。

(2) 電機精密全社 (表2)

経営者分類別には、全体の6割強を新卒採用経営者が占めている。次に多い同族経営者は約20%と開きがあり、創業経営者はごくわずかである。派遣経営者が1割弱を占め、中途採用経営者と天下り経営者、プロ経営者はわずかである。

上位50社と同様に、新卒採用経営者の在任年数の推定を試みたい。図2のヒストグラムの通り、電機精密全社では上位50社よりも明確な偏りが見られ、最近の5年間に集中している。これでは、「2010年の経営者が全員4~5年間在任し、就任年には偏りが無い」という状況に近い。「2010年の経営者が全員10年間在任し、就任年には偏りが無い」と仮定した場合の就任年と、電機精密全社の新卒採用経営者の就任年の平均の差を検定したところ、前者の平均値は2005.50年、後者の平均値は2007.69年で、両者の差は1%水準で有意であった。暫定的に短任期に分類している新卒採用経営者の多くがいずれ中任期や長任期に分類されるとは考えにくい。

(3) 上位50社と電機精密全社の比較

上位50社、電機精密全社の両群とも、新卒採用経営者が全体の半数を優に上回っている。そして在任期間が未確定の経営者の多くが短任期に終わりそうであると推測できる点も両群に共通している。

共に同族経営者が一定数を占めるものの、創業経営者は不在かごくわずかであり、創業経営者からの世代交代はとうに終わり、一部の企業でのみ親族に経営職が引き継がれている様子が窺える。

(4) 神話との整合性

上位50社、電機精密全社の両群において、新卒採用経営者が多数を占めており、短任期であることが予想された。新卒採用を経て入社し、30年や40年をかけて類似の経験を積み重ね、同質性の高い社員が徐々に篩にかけられ残った者が社長の地位に辿り着き、やっと辿り着いたと思っただけならず数年で会社を去る。それが標準的な姿で

はなかろうか。キャリアの大半を現場やミドル層で費やし、トップ層に留まる期間が限られているとなれば、日本企業論が想定するようにトップの存在感が薄いのも無理はない。

3 1995年

(1) 上位50社 (表3)

半数強の経営者が短任期で退任し、長任期に達した経営者は2割に満たない。全体の8割強の経営者が新卒採用経営者で、中途採用経営者やプロ経営者はごくわずかである。派遣経営者と天下り経営者は皆無である。同族経営者は6人いるものの、創業経営者は1人も残っていない。

最大の塊を形成するのが「新卒採用で短任期」の経営者で、全体の4割強を占める。次に大きな塊が「新卒採用で中任期」の経営者で3割弱、続いて「新卒採用で長任期」の経営者が1割強である。限られた人数の中途採用経営者とプロ経営者は、全員が短任期である。

同族経営者は比較的長任期の傾向がある。「同族で短任期」の経営者には、56歳の若さで死去したキヤノンの御手洗肇が含まれるので、実質的な該当者は1人であると考えれば、5人中3人が長任期であったことになる。

(2) 電機精密全社 (表4)

半数近くの新卒採用経営者が短任期で退任し、新卒採用経営者が4割近くを占め、両者の組み合わせである「新卒採用で短任期」の経営者が全体の約20%で最大の塊を形成する。ただし、「新卒採用で長任期」の経営者も約13%に達しており、必ずしも新卒イコール短任期とは言えない。

「新卒採用で短任期」の経営者に僅差で続くのが、「派遣で短任期」の経営者で、全体の約18%を占める。こちらは、新卒採用経営者とは異なり、長任期の経営者はたった1人である。中任期の経営者も2人だけで、派遣経営者は短任期に終わる傾向があったようである。

そもそも該当者数が少ないものの、天下りして長任期に達した経営者は皆無で、派遣経営者と同じく短任期に終わる傾向が見られる。プロ経営者はごく少数しかおらず、任期に関する傾向は判断

できない。

全体の半数近くの経営者が短任期に終わる一方で、長任期の経営者も4割を超える。1995年の電機精密全社には14人もの創業経営者が健在で、うち13人が長任期であった。唯一の例外はミツミ電機社長の原口隆であるが、原口は共同創業者の一人で、中心人物であった森部一が30年以上社長を務めていたという特殊な事情があり、一般には創業経営者は長任期であると言えよう。同族経営者は創業経営者よりも多く、26人に上る。このうち22人が長任期であった。「同族で短任期」の経営者には、上位50社と同じくキヤノンの御手洗が含まれるので、実質的には該当者はいないようなものである。

「新卒採用で長任期」の経営者も全体の約13%を占めるものの、新卒採用経営者が全体に占める割合自体が高く、創業家あるいはそれに準じる人たちとの在任年数の隔たりは大きい。

在任年数が両極に偏る傾向があり、中任期の経営者は1割に届いていない。

(3) 上位50社と電機精密全社の比較及び2010年との相違

長任期の経営者の比率が、上位50社と電機精密全社とでは大きく異なり、電機精密全社の方が高い。その一因は、創業経営者と新卒採用経営者の割合にある。電機精密全社と異なり、上位50社には創業経営者が1人も残っていなかった。そして、上位50社では新卒採用経営者が8割強を占めるのに対し、電機精密全社では4割に満たない。この新卒採用経営者の比率の差は、2010年と大きく異なる点でもある。1995年は、上位50社では2010年よりも新卒採用経営者の比率が高かったのに対し、電機精密全社では2010年の3分の2にも満たなかったのである。

もっとも、任期の違いを経営者の分類だけで説明することはできない。同じ同族経営者、同じ新卒採用経営者の内訳を見ると、それぞれ、電機精密全社の方が上位50社に比べて、長任期の経営者の割合が大きい。上位50社では、新卒採用経営者約7人に1人が長任期に該当するのに対し、電機精密全社では約3人に1人が該当する。

なお、上位50社の「新卒採用で長任期」の6人には、電機精密企業2社の経営者が含まれるが、上位50社に占める電機精密企業の比率は28%に上り、上位50社の中で比較すると、電機精密企業の新卒採用経営者の在任期間が特別に長いというわけではない。「上位50社」と「電機精密全社」の両群の差は、売上高規模が比較的小さい企業を視野に入れるか否かの違いということであろう。それは、この相違点以外にも当てはまることに注意されたい。

派遣経営者の比率も、上位50社と電機精密全社とで大きく異なる。上位50社では派遣経営者はいなかったのに対し、電機精密全社では2割を占めていた。1995年の上位50社には、経営者を迎えるよりも送ることの多い企業が集まっていたのであろう。電機精密全社の派遣経営者は26人であったが、そのうち実に19人が上位50社の企業の出身者であった。大規模な会社にも注目すると、業界全体を眺めるのとでは、ずいぶん異なる姿が浮かび上がるのである。

(4) 神話との整合性

普段目に触れる機会の最も多い企業が主体である上位50社では、2010年以上に新卒採用経営者の存在感が大きかったことが窺える。そのうち半数が会長在任期間を含めても10年を待たずに退任したということ、今度は推測ではなく事実として把握できた。会長職を含めれば10年に達する新卒採用経営者は全体の3割弱いるが、社長を10年未満で退任した当時の経営者に、実力会長として采配を振った経営者が多く含まれていたとは考えにくい。

電機精密全社はやや異なる傾向を見せるが、それでも短任期の経営者が約半数を占め、上位50社ほどではないものの短任期の新卒採用経営者が一定の割合を占める。

さらにそれと同程度の割合を、短任期の派遣経営者が占めていた。派遣経営者となると、当該企業における経験がミドルはもちろん20代の社員と比べても少ないこともしばしばある。経営者としてならば長けているかということ、派遣元の企業における昇進が止まって子会社などに降臨した経

営者も含まれており、経営者としても頼りないということも十分にあり得る。派遣元の看板と期待を背負って降臨するのであろうが、当該企業の経験に乏しくプロ経営者とも呼べない経営者は、弱い経営者という印象の形成を促進するのではなからうか。

このような状況では、ミドルや現場の人たちが注目を集めるのはごく自然な成り行きであったのかもしれない。

4 1980年

(1) 上位50社(表5)

約45%の経営者が長任期に該当し、中任期の経営者が約37%で、短任期の経営者は2割を切る。新卒採用経営者は7割弱で、最大の塊を形成するのは「新卒採用で中任期」の経営者である。次が「新卒採用で長任期」の経営者で、それと僅差の「新卒採用で短任期」と「同族で長任期」の経営者が同数である。

わずかではあるが、中途採用経営者、天下り経営者、プロ経営者が在任しており、中途採用経営者1人とプロ経営者1人は長任期で、2人の中途採用経営者と1人の天下り経営者が中任期に該当し、短任期に終わったのは中途採用経営者1人であった。派遣経営者はいない。

2人の創業経営者も健在で同族経営者と合わせて10人に上り、10人全員が長任期であった。

(2) 電機精密全社(表6)

64%の経営者が長任期、24%の経営者が短任期に該当する。経営者の分類別には、創業経営者が最も多く約26%を占め、次が約21%の派遣経営者で、新卒採用経営者は2割を下回る。

全体の約26%を「創業者で長任期」の経営者が占め、約14%を「同族で長任期」の経営者が占める。創業経営者も同族経営者も、それぞれ1人が中任期であるのを除けば長任期であった。約4割の企業で、創業家あるいはそれに準じる人たちが長期にわたり舵取りをしていたことになる。

同じ経営者分類の中での内訳を見ると、派遣経営者のみが短任期に偏っており、その半数を占める。新卒採用経営者は、長任期の経営者の人数が

短任期の経営者の人数を、大差はないものの上回っていた。中途採用経営者と天下り経営者、プロ経営者は、約半数が長任期で、天下り経営者とプロ経営者のうち短任期の経営者はおよそ4分の1にとどまっていた。

(3) 上位50社と電機精密全社の比較及び1995年との相違

1995年の上位50社では、約半数の経営者が短任期で、長任期の経営者は2割を切っていたのに対し、この比率は1980年にはおおよそ逆であった。長任期の経営者の割合に限れば、ちょうど1980年の上位50社のそれが1995年の電機精密全社のそれと同程度である。1980年の電機精密全社は、中任期の経営者の比率が低いのは1995年と共通しているが、1995年と比べて短任期の経営者の比率が半分ほどにとどまり、長任期の経営者が多数派である点が異なっている。1980年の電機精密全社では実に約3人に2人が社長在任年数だけで10年に達していた。上位50社、電機精密全社の両群とも、短任期の経営者が1995年に比べて非常に少なかった。両群の差は1995年ほどには開いていなかったが、既に電機精密全社の方が長任期の経営者の比率が高かった。

経営者分類は、電機精密全社の2時点間で大きく異なる。1980年の創業経営者の割合は1995年の2倍以上、新卒採用経営者の割合は半分弱であった。上位50社でも1980年は1995年よりも創業経営者が多く新卒採用経営者が少なかったものの、電機精密全社ほどの差は生じていなかった。上位50社では1995年よりも新卒採用経営者が15%ポイント少なく、創業経営者、同族経営者、中途採用経営者、天下り経営者が少しずつ多かった程度である。電機精密全社の創業経営者比率が高いため、1980年の上位50社と電機精密全社における創業経営者の占める比率の差は1995年以上に大きい。

経営者分類と在任年数分類の組み合わせでは、1995年に上位50社で4割強を占めていた「新卒採用で短任期」の経営者の割合は1980年には16%に過ぎず、同じ新卒採用でも中任期の経営者が全体の約3割を占めて最大の塊を形成してい

た。それに次ぐ塊の「新卒採用で長任期」の経営者も約2割を占め、1995年の12%より多かった。1980年の方が1995年よりも全体に占める社長任期10年以上の経営者の比率が高いのは、創業経営者の比率が高く新卒採用経営者の比率が低かったことも一因であるが、新卒採用経営者に占める長任期の経営者の割合が高かったことも一因である。

電機精密全社では、1995年に比べると創業経営者の割合が高く、世代交代前の企業が約4分の1を占めていた。創業経営者の比率が高いばかりでなく、プロ経営者を除くすべての分類において、それぞれに占める長任期の経営者の割合が1995年のそれより高く、全体では3人に2人が長任期という1995年とは全く異なる結果につながっている。

派遣経営者が在任していたのは上位50社では0社、電機精密全社では26社という値は1995年と同じである。26社のうち17社には上位50社の企業の出身者が派遣されており、そのうちの16社には1995年にも同じ企業の出身者が派遣されていた²¹⁾。残る9社のうち3社では、上位50社には含まれない1995年と同じ企業の出身者が経営者を務めている。つまり、16社と3社を合わせた19社においては、15年を経過しても同じ企業の出身者が経営を任されているということである。派遣経営者は電機精密全社の他の分類の経営者と比べれば短任期の傾向があるが、1995年の派遣経営者と比べれば相対的には長任期であった。

(4) 神話との整合性

上位50社では、やはり新卒採用経営者が半数を優に上回るものの、その半数近くが会長在任期間を含めれば10年に達しており、約3割は社長在任期間だけでも10年以上に達していた。1995年と比べると、経営者の存在感は大きかったと想像される。

電機精密全社では、長任期の創業家の経営者が全体の約4割を占め、派遣経営者以外のすべての分類で長任期の経営者が最も高い割合を占める。その派遣経営者も1995年に比べれば長任期の経

営者の比率が高く、1995年とはずいぶんと異なる分布を見せている。

共に、神話との整合性は1995年以降と比べて大幅に低下する。

5 1965年

(1) 上位50社(表7)

7割の経営者が長任期に、さらに2割弱の経営者が中任期に該当し、短任期の経営者は1割強にとどまっている。新卒採用経営者は半数で、同族経営者が16%を占めていた。最大の塊を形成するのは、「新卒採用で長任期」の経営者で、次が「新卒採用で中任期」と「同族で長任期」の経営者が同数で、以上の合計が6割強を占める。

中途採用経営者は5人に上り、うち4人は長任期であった。1人の天下り経営者も長任期で、4人のプロ経営者のうち2人が長任期であった。すべての分類の中で派遣経営者のみ、短任期の経営者の人数が長任期の経営者の人数を上回っている。

創業経営者は4人に上り、同族経営者と合わせて12人全員が長任期であった。

(2) 電機精密全社(表8)

約8割の経営者が長任期に該当し、中任期と短任期に終わった経営者は、それぞれ1割前後に過ぎない。創業経営者が全体の約半数を占め、次が約16%の派遣経営者であった。全体の約47%を「創業者で長任期」の経営者が占める。8人の同族経営者は全員が長任期であった。長任期であるのは創業家の経営者に限ったことではなく、新卒採用経営者も大半が長任期で、派遣経営者もその半数が長任期に該当していた。「新卒採用で長任期」の経営者と「派遣で長任期」の経営者もそれぞれ8人を数え、「同族で長任期」の経営者と共にそれぞれ「創業者で長任期」の経営者に次ぐ塊を形成している。ただし、絶対数は48人と8人ずつとで、大幅な開きがある。

プロ経営者ではほぼ半数、派遣経営者では半数、他のすべての分類では半数を超える経営者が、長任期であった。

(3) 上位 50 社と電機精密全社の比較及び 1980 年との相違

上位 50 社も電機精密全社も、1980 年と比べて在任期間が長い。上位 50 社でも長任期の経営者が過半数を大きく上回る。電機精密全社では長任期の経営者が 8 割に達している。上位 50 社では中任期の経営者が 1980 年と比べて特に少なく、電機精密全社では短任期の経営者が特に少ない。

経営者分類は、電機精密全社では 1980 年と比べて大きく異なる。1980 年は、1995 年と比べて創業経営者の比率が 2 倍以上であったが、1965 年はさらにその 2 倍に近かった。1980 年の新卒採用経営者の割合は 1995 年の半分弱であったのが、1965 年はさらに 6 割弱にとどまっている。上位 50 社の経営者分類は、電機精密全社ほどの劇的な変化は遂げていない。1965 年には既に半数を占めていた新卒採用経営者が 1980 年までに増加し、他の分類に該当する経営者の割合は同じ程度かやや減少した。創業経営者や同族経営者が時とともに減るのは自然なことであるが、中途採用経営者や役員登用経営者も減少したのは、電機精密全社と異なる点である。役員登用経営者を 3 分類にすると該当者数が少なくてわかりにくい、3 分類せずに流動性が高いという点で中途採用経営者まで一括りにすると、1965 年の 26% から 1980 年には約 12% へと低下している。

在任年数の変化と経営者分類の変化とを照らしてみると、1965 年の方が長任期の経営者が多かったのは、創業経営者の多さも一因であるとわかるが、それだけではない。すべての分類において、長任期の経営者の占める割合が、1980 年と同程度か 1980 年よりも大きかった。

1965 年には、上位 50 社にも派遣経営者が 3 人在任していた。3 人とも、商社もしくは銀行から同じ財閥の当該企業へと派遣されている。電機精密全社では、16 社が派遣経営者を擁していた。16 社のうち 10 社は、上位 50 社の企業の出身者が派遣されており、そのうちの 8 社には、1980 年も同じ企業の出身者が派遣されている。1980 年の電機精密全社の派遣経営者は半数が短任期であったが、1965 年は半数の経営者が長任期で、短任期の経営者は 2 割弱にとどまっていた。

(4) 神話との整合性

電機精密全社は、半数近くを長任期の創業経営者が占め、弱い経営者像にはほど遠い。同族経営者や新卒採用経営者も任期が長く、神話との整合性はないと言ってよからう。

上位 50 社では、創業経営者は少ないものの、同族経営者と合わせて約 4 分の 1 を占め、全員が長任期であった。また、半数を占める新卒採用経営者もその 6 割が長任期で、短任期の新卒採用経営者は例外的に少なく、やはり神話との整合性は認められない。

6 日本企業と日本企業論

(1) 上位 50 社（通念）vs 電機精密全社（実態）

上位 50 社と電機精密全社の主な違いは、創業経営者の多寡である。電機精密全社では、1965 年は半数、1980 年でも 4 人に 1 人が創業経営者であった。1995 年にも依然 1 割は占めており、同族経営者が 1995 年も 2010 年も約 2 割を占めていた。上位 50 社では 1965 年と 1980 年にはごく少数の創業経営者が残っていたが、1995 年には姿を消している。大企業には創業が古い企業が多いこと、創業家が公職追放された戦前からの旧財閥系が多いことが原因であろう。

経営者不在の日本企業像は、サラリーマン経営者が主体の大企業だけを見ていたことから形成された神話なのではなかろうか。上位 50 社は、誰もが知っているような企業ばかりで構成されるが、日本企業の売上高上位層の企業から形成された通念では、大小新旧の多様な企業から成る日本企業の実態を見誤りかねない。

(2) 断面比較

上位 50 社と電機精密全社の両群とも、任期の短期化傾向を示している。上位 50 社では、1965 年は長任期、1980 年は長任期と中任期、1995 年は中任期と短任期、と着々と任期が縮まってきた。電機精密全社では、中任期の経営者は 4 断面を通して少なく、長任期と短任期に偏り、1980 年と 1995 年の間に、短任期の経営者の比率が長任期のそれを逆転している。就任年の分布を見る限り、2010 年に長期化に転じるとは想像しにく

い。

上位 50 社では 4 断面一貫して新卒採用経営者が半数以上を占めていたが、2 つの変化が起きた。まず、1965 年に既に半数に達していた新卒採用経営者がさらに増加した。そして、同じ新卒採用経営者でも、1965 年には 6 割が長任期であったのが低下し、1995 年には 41 人中 21 人が短任期という状況に至っている。上位 50 社の 1965 年から 1995 年までの表を順に見比べると反転セルが同じ行を右に平行移動することに表れている。

電機精密全社は、上位 50 社と比べると創業経営者の多さが最大の特徴であるが、その創業経営者の比率も 1965 年から 1980 年、1980 年から 1995 年にかけて、それぞれ半減している。その間に同族経営者は増えているが、2010 年までには創業経営者がごくわずかになり、同族経営者も増えていない。創業経営者が減る一方で大きく増加したのは新卒採用経営者で、各断面で占める割合が 1965 年から 1980 年にかけて 7 割増、1995 年にかけてさらに倍増、2010 年にかけてさらに 6 割増である。2010 年には、新卒採用経営者と中途採用経営者、派遣経営者を合わせると 7 割を超え、電機精密全社でもサラリーマン経営者が主流になっていることがわかる。4 つの表の反転セルとあみかけセルはおよそ右下に移動しており、サラリーマン経営者の増加と短期化の両方を示している。

上位 50 社では経営者不在の日本企業論の興隆期を挟む 1980 年から 1995 年の間に新卒採用経営者の短任期化が進行し、電機精密全社もやはり同じ期間に短任期の新卒採用経営者が増加し、その後も神話との整合性が高まる方向に変化が持続している。

IV おわりに

日本企業が飛躍の基盤を整えたのは、主に 1960 年代から 1970 年代初頭にかけてのことである。その時期に日本企業の経営を担ったのは、大企業中の大企業を除外して考えると、在任期間が 10 年を優に超える創業経営者が主力を成していた。さらに大企業中の大企業にしても、新卒採用

された経営者が平然と 10 年以上は指揮を執っていたのである。日本企業論が台頭する頃には、この現実が変容を遂げており、誤った認識が市民権を得ることになったのは不幸としか言いようがない。日本企業は経営者不在どころか、強大な力を誇る経営者が築き上げたことを我々は再認識すべきである。

興味深いことに、三品 (2004) が指摘した売上高営業利益率の長期低落傾向は、ここでも経営者任期の短期化傾向と一致する。これは、売上高ランキングの上位 50 社で見ても成立する点が特筆に値する。

この相関関係の裏側には、共通のドライバーが存在する。創業経営者が去った後の日本企業では、定期異動と遅い昇進 (小池編 1991) を人事制度に組み込むことによって、厳しい社員間競争と、その帰結としての技能形成を促してきた。それは現場とミドルの組織能力 (藤本 2003) を高める効果を発揮する一方で、経営者の就任時年齢を確実に押し上げ、在任期間の短期化を招く結果につながった。さらに、経営者になる人まで実務に長ける一方で、経営者としての修養を積む期間と機会は限られたものとならざるを得ない。要するに、日本企業の実態が経営者不在の日本企業論の主張に近づくにつれて、経営者機能の弱体化が進行し、その帰結として経営の戦略性、ひいては収益性の低下が起きたのである。

とはいえ、これまでの日本企業論を全面否定する必要はない。現場やミドルを強くするための人事制度として、定期異動と遅い昇進が絶大なる威力を発揮してきたことは疑いようのない事実と認めてよい。問題は、経営職に就く人まで同じ制度に組み込む点にある。そこを分離する工夫さえ加われば、日本企業は進化を遂げる可能性を秘めていると言ってよからう。

- 1) 2010 年を例にとると、上場に関する制限を設けなければ上位 50 社に入っていたはずの企業はおそらく 3 社である。該当数が少なく、簡単な調査をしたところ本稿の結論を覆すような特徴は備えていない。他の 3 断面も同様であろう。なお、2010 年に関しては 3 社とも情報を入手することができるが、他の 3 断面との一貫性を保つために除外している。
- 2) 9 月が重複しているのは、対象企業確定時に 2010 年のデータを手に入れた企業とそうでない企業があったためであ

るが、上位50社の確定には全く影響を及ぼさない。1965年は単独決算、1980年は連結決算（一部の企業は単独決算）、1995年と2010年は連結決算の値である。

- 3) 断面年に社長や会長が交代した場合は、6月末時点で在任している人物を経営者の候補者とする。月単位で把握できない場合は、その年に就任した社長や会長を候補とする。2010年3月決算で上位50社に含まれる新日本石油と新日鉱ホールディングスは、同年4月に経営統合し、統合前の新日本石油の社長西尾進路と、新日鉱ホールディングスの社長高萩光紀が、それぞれ統合後のJXホールディングスの会長と社長に就任し、執筆時点で在任中である。この2人を2010年の経営者とし、統合前の社長就任年月から継続して社長に在任しているものと見なす。西尾は社長を退任しているが、統合により自ずと少なくとも一方が退任せざるを得なかった。本稿は、経営者の在任期間の短期化傾向を示そうとしており、2010年の経営者の在任期間が短い方にバイアスがかかるのは、本稿の主張を後押しすることになり、望ましくない。結果に大差は生じないが、慎重を期して、西尾の在任期間を長めに計上するべく、西尾も社長に在任中と見なすこととした。
- 4) より古い時期に社長を務めた人物の方が、創業者に近い存在である可能性が高いと想定している。ただし、1995年の三櫻工業は、社長も会長も同族の人物であるが、創業者との関係を考慮し、創業者の孫である社長を、創業期の役員の子である会長よりも優先し、社長を経営者と認定する例外的な分類をした。
- 5) ただし、2010年の有価証券報告書でCEOとして記載されている人物がいる場合は、その人物を2010年の経営者とする。2010年にCEOが在任していた企業は上位50社では5社、電機精密全社では3社（うち1社は上位50社と重複）である。CEO在任期間は社長在任期間とみなす。この7社に限り、1995年のCEOの有無を調査したところ、CEOの職は置かれていなかった。この7社の1995年の経営者が後にCEOに就任した場合は、CEO在任期間も社長在任期間と見なした。この手続きでは、「過去にCEOの職を置いていたが2010年には置いていない企業」の過去のCEOやCEO在任期間を無視することになるが、それで構わない。CEOの位置づけは企業により異なり、2010年まで継続してCEOの職を置かなかったということは、一過性のもので捨てるに値しないと判断した。そもそも、CEOという職を置いていない企業では、たとえば会長がどれほど実権を握っていようと、会長は会長で一括りにせざるを得ず、職名と実態が完全に一致することは望めない。
- 6) 主な情報源は有価証券報告書で、『財界家系譜大観』、『人事興信録』、『日本会社社史総覧』、新聞記事などを併用した。特殊な例については、以下を適用する。当該企業が合併をした場合、合併前の会社（存続会社か否かを問わず）も合併後の会社も同一の会社とみなす。当該企業が他の企業を母体として分離独立した場合で、かつ、分離前に母体の企業に卒業直後か30歳未満で入社し、かつ、分離独立と同時に当該企業に籍籍した可能性が高いと推測できる場合は、新卒採用経営者とする。戦後の企業再建整備法や過度経済力集中排除法、公職追放などの影響で企業が分離したり職歴が途切れたりしても、企業はそれ以前と同一の企業、職歴はそれ以前と継続しているものと見なす。
- 7) 「事実上の創業者」や「再生創業者」も含む。再生創業とは、解散や清算を経た後に再び設立した場合や、存続の危機に瀕した企業に資本参加し建て直した場合などを指す。たと

えば、電気興業の萩原憲三や日本ビクターの松下幸之助が該当する。創業までの経歴は問わない。社長経験の有無も問わない。初代以外の社長が該当することもある。

- 8) 血族、姻族の別は問わない。
- 9) たとえば、親子で同じ企業の社長を務めた場合は、親が先に社長を務めたのならば、親は同族ではなくても子は同族と見なす。
- 10) 月が不明の場合は1年以内ではなく翌年とする。以下でも「1年以内」は翌年、「1年を過ぎて」は翌々以降とする。他社の役員に就任した経歴や何らかの団体に属した経歴があっても、当該企業を退社または当該企業の役員を退任した事実が確認されなければ、兼務や一時的な出向の可能性が高いと仮定し、新卒採用経営者とする。当該企業を去った事実を把握した経営者については、個別に判断した。執筆時点で把握している経営者は、帝人の1960年の経営者の大屋晋三と東燃の1960年の経営者の南部政二である。2人は後述する役員登用経営者に分類した。鐘紡の1980年の経営者の伊藤淳二もいったん退社したが、わずか6カ月で再入社しているため、新卒採用経営者とみなした。
- 11) 他社に関する経歴については、新卒採用経営者と同様に処理する。
- 12) たとえば、3月に他社を退社して4月に当該企業に入社し最初の株主総会のある6月に役員に就任した人物と、6月に初めから役員として移った人物との間に質的な差は想定できない。前者も、当該企業における社員としての経験は皆無に等しく、役員就任を前提として移ったと仮定し、役員登用経営者とした。
- 13) 昭和シェル石油の1980年の経営者の永山時雄は、1935年に東京大学法学部を卒業して商工省に入省したが、1955年に退官して複数の会社の役員を歴任し、当該企業の社長に就任したのは1968年であったため、天下り経営者ではなくプロ経営者に分類している。
- 14) たとえば、以下のような記載からは、遅くとも昭和40年には当該企業に関わっていることがわかるが、それ以前に当該企業の社員の経験があるか否かはわからない。実際に、他の年の有価証券報告書や新聞記事などで調査すると、当該企業に入社した情報が省かれていると判明することもある。
(有価証券報告書の記載例)
昭和10年 X大学卒業
同年 Y社入社
同40年 当社取締役就任
- 15) 推測とはたとえば、詳細な経歴が記載されているにもかかわらず「当社に入社」などの記載がなければ、入社を経ずに役員に就任したと推測するといったことである。
- 16) 上位50社では宇部興産の1980年の経営者の水野一夫、電機精密全社では、ユースンの1965年の経営者の中島勝、松下通信工業の1980年の経営者の小蒲秋定、住友特殊金属の1995年の経営者の岡本雄二である。水野は、宇部窒素に勤務した後に40代で宇部興産の部長に就き、翌年に取締役に就任したことは判明しているが、宇部窒素に入社した年月が把握できず、新卒採用、中途採用、役員登用のいずれの可能性も残る。中島は、入社前に通信省に勤務し、入社を経た後に30代で支店長に就いた翌々年に取締役に就任しているが、入社年月が把握できず、新卒採用の可能性と中途採用の可能性が残る。小蒲は、専門学校卒業の翌年に松下電器産業に入社し、40代で松下通信工業の事業部長に就任しているが、松下通信工業に移った年月を把握できない。新卒採用または中途採用経営者のいずれかである。なお、同社の1995年の経営者の川

- 田隆資も、有価証券報告書の記載はほぼ同様であるが、新聞記事より松下電器産業入社と同時に松下通信工業に出向したことが判明し、新卒採用経営者に分類した。岡本は、大学卒業直後に住友金属工業に入社し、遅くとも40代で部長を務めているが、その入社年月を把握できず、新卒採用の可能性と中途採用の可能性が残る。
- 17) 澤藤電機の1965年の経営者の横田玄司、リズム時計工業の1965年と1980年の経営者の谷碧、三櫻工業の1980年の経営者の篠原孝之助である。横田は民間企業の監査役を務めていた記録はあるが、その企業に長く務めたという記録は確認できておらず、3分類のどれに適合しているかを判断できない。谷は、リズム時計工業の前身の企業に創立翌年に専務に就任しており、機械的に分類すればプロ経営者になる。ただし、媒体によってはリズム時計工業の発足時の初代社長と記されているが他の媒体では他の人物が初代社長と記されており情報が不確かな上、実質はプロ経営者よりも創業経営者に近い可能性があるため、分類を保留することにした。篠原も機械的に分類すればプロ経営者になる可能性が高いが、常務に就任したのが20代で、プロと呼ぶにふさわしい経歴があったとは考えにくい。職業人生の初期を三櫻工業で過ごしたという点では新卒採用経営者に近いかもしれない。草創期の役員であるため創業経営者の役割も担った可能性はあるが、三櫻工業に関しては竹田儀一が創業者であることが『社史総覧』にも新聞記事にも明記されている一方で、篠原に関する複数の新聞記事を確認したところ、創業という語さえ登場していなかったため、篠原を創業者に分類するのは恣意性が高くなってしまふ。以上から、篠原も分類を避けることとした。
- 18) 2010年の経営者は、暫定的に2010年9月末までの在任年数を算出した。詳細は分析結果の節に記す。
- 19) 既述の通り、CEO在任期間は社長在任期間と見なす。
- 20) 社長よりもCEOに先に就任した場合はCEO就任年を用いている。
- 21) 7社のうちの1社は、1995年は派遣経営者ではなかった。16社のうちの2社は、派遣元の企業が1980年の上位50社には含まれていたが1995年の上位50社には含まれていなかった。

参考文献

- Abe, J. C. (1958) *The Japanese factory: Aspects of its social organization*. Glencoe, Ill.: Free Press (J・アベグレン著・占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社).
- 伊丹敬之 (1995) 「戦後日本のトップ・マネジメント」森川英正・米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店。
- (1987) 『人本主義企業——変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房。

- 占部都美 (1956) 『経営者』ダイヤモンド社。
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権——「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP研究所。
- 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上幹編 (1994) 『創造するミドル——生き方とキャリアを考えつづけるために』有斐閣。
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳 藤本隆宏, キム・B・クラーク著, 田村明比古訳 (1993) 『製品開発力: 実証研究: 日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社.)
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 清水龍瑩 (1983) 『経営者能力論』千倉書房。
- 高橋亀吉 (1977) 『日本の企業・経営者発達史』東洋経済新報社。
- 田中一弘・守島基博 (2004) 「戦後日本の経営者群像」『一橋ビジネスレビュー』52巻2号, pp.30-48.
- 土屋喬雄 (1959) 『日本の経営者精神』経済往来社。
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・竹内弘高著, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社 (Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press).
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理——慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社。

参考資料

- 現代名家系譜刊行会発行『財界家系譜大観』。
- 人事興信所発行『人事興信録』。
- 東洋経済新報社発行『日本会社史総覧』。
- 有価証券報告書。

みしな・かずひろ 神戸大学大学院経営学研究科教授。主な著作に『戦略不全の論理』(東洋経済新報社, 2004年)。経営戦略・経営者論専攻。

ひの・えみこ 神戸大学大学院経営学研究科経営学研究員。主な論文に『経営者の自律性——役員人事の分析』(神戸大学学位論文, 2009年)。経営者・経営戦略論専攻。