



執行役員制導入によるトップ・マネジメントの変容

田中, 一弘

(Citation)

国民経済雑誌, 184(4):53-66

(Issue Date)

2001-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00098352>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00098352>



執行役員制導入による トップ・マネジメントの変容*

田 中 一 弘

近年日本企業の間で盛んに進められている一連の企業統治改革は、トップ・マネジメントにどのような変化をもたらしているのだろうか。この問題への一つのアプローチとして、本稿では「執行役員制」を比較的早い時期に導入した企業20社を対象に、執行役員制導入前・後における役員構造の変化を詳細に分析し、それに伴うトップ・マネジメント内権力構造の変質についても考察していく。執行役員制導入企業は導入前からすでに同業他社に比べて取締役会の規模は小さく、そこに占める常務以上の役員の構成比は高かった。同制度導入に伴う取締役数の削減と役員ポストの調整によって、これら企業の役員構造はより一層「小規模で重心が高い」ものになった。こうした役員構造の変化は同時にトップ・マネジメント内権力構造の変質—権力重心の上方シフト—をも生じさせたと考えられる。

キーワード 執行役員制 企業統治 トップ・マネジメント 権力構造

第1節 はじめに

取締役会は商法上、全社的な「意思決定」と代表取締役を含めた取締役相互の「監督」を行うものとされる。しかし実際には、その構成員たる取締役は「業務執行」にも深く関与してきた。この業務執行の機能を取締役から切り離し、「執行役員」という別のポストを設けてこれに担わせる、という動きが、1997年6月にソニーが端緒を開いて以来、このところ急速に広がりつつある。執行役員は商法上の役員ではなく、あくまで取締役会の決定に従う上級幹部従業員と言える。

執行役員制導入は取締役の削減とセットで行われるケースがほとんどである。むしろ「取締役削減の口実として執行役員制が導入されている」「執行役員は削減された取締役の受け皿だ」という指摘は多いし、基本的にそれは事実でもあろう。そのため執行役員制導入に伴う役員構造の変化は、「取締役が何人減ったか」だけをもって論じられているのが現状であると言っても過言ではない。しかしこれでは執行役員制の影響のごく浅い部分しか見ることができないのではないだろうか。

本稿は執行役員制を導入した代表的企業の導入前後の役員構造をより詳細に比較分析することと、それを通じてこれら企業のトップ・マネジメント内権力構造にどのような変容（も

しあれば)がみられたのかについての仮説を提示することとを目的としている。なお、ここで「トップ・マネジメント」とは取締役会メンバー(正副会長, 正副社長, 専務, 常務, 平取締役)を, また「役員」とはトップ・マネジメントに執行役員を加えた人々を, それぞれ¹指す。

調査対象は, 1999年6月末までに執行役員制を導入した上場企業179社の内, 導入割合が比較的高い代表的な5つの産業(医薬品, 鉄鋼, 電機, 自動車, 商社)の計20社である(表1参照)。本稿では, この時点までに執行役員制を導入した企業を「導入企業」, 導入しなかった企業を「非導入企業」と呼ぶ(従って, 「非導入企業」には1999年7月以降に執行役員制を導入した企業も含まれる)。

比較的早い時期に執行役員制を導入した企業のみを対象にしたのは, 執行役員制導入が近年一種の流行となっている現状を考えると, そうした流れが出来上がる前(あるいはその当初)に導入した企業においての方が, 同制度導入に伴う本質的な変化がはっきり現れるのではないかと考えられたからである。

表1: 調査対象の5業種・20社

医 薬 品	鉄 鋼	電 機	自 動 車	総合商社
4 社/10 社	2 社/5 社	6 社/12 社	4 社/11 社	4 社/8 社
武田薬品 田辺製薬 中外製薬 大正製薬	住友金属工業 神戸製鋼所	日立製作所 東芝 富士電機 ソニー	日産自動車 日野自動車 日産ディーゼル 富士重工	伊藤忠商事 トーマン ニチメン 日商岩井
三共 山之内製薬 エーザイ 第一製薬 藤沢薬品 塩野義製薬	新日鐵 NKK 川崎製鉄	アイワ 三洋電機 三菱電機 NEC 富士通 沖電気 松下電器 シャープ	トヨタ自動車 マツダ 三菱自動車 本田技研 スズキ いすゞ ダイハツ	丸紅 三井物産 住友商事 三菱商事

注) ゴシック文字の企業が調査対象の20社

これらの企業について, 執行役員制導入の前と後, すわなち導入する前年($t-1$ 年)と導入した年(t 年)の役員の人数や役職別の人数構成さらには彼らの年齢を調べることによって, 上記の問題にアプローチしたい。ただし, 各社の導入時期は97年度(ソニー1社), 98年度(6社)², 99年度(13社)³とまちまちであるため, 導入年に合わせたそれぞれの「 t 」が基準になっていることには注意されたい。

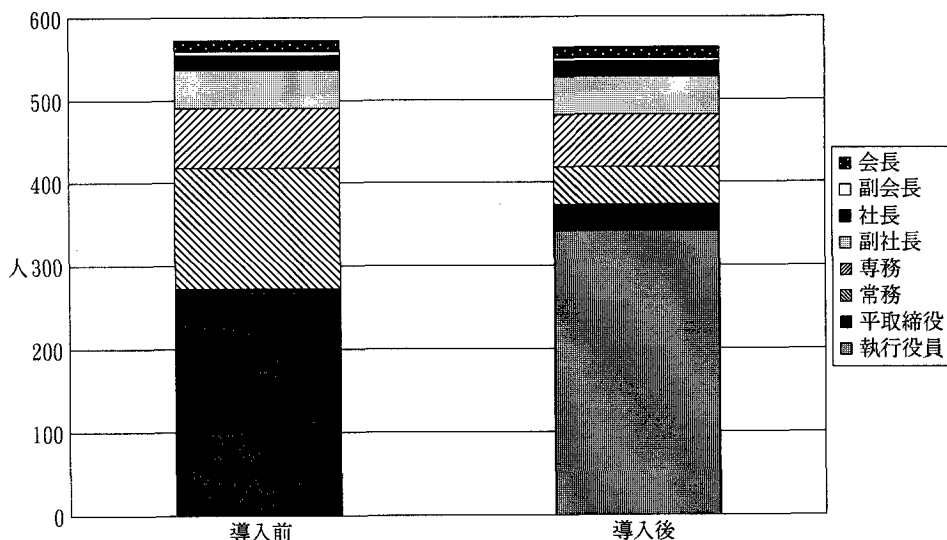
データ・ソースは『役員四季報(上場会社版)』(東洋経済新報社)各年版と『会社年鑑』

(日本経済新聞社) 各年版である。

第2節 役員構造の全体像と執行役員制導入企業の特徴

はじめに、役員構造の全体像の変化を見てみよう。図1は、調査対象20社合計ベースでの、執行役員制導入前と後の役員の人数を示したものである。ここで示された常務以上の役員は、執行役員制導入前・後ともに全員取締役である。定義上注意が必要なのは、導入後の「常務」には、「常務取締役」だけでなく「(肩書きのない) 取締役兼常務執行役員」も含まれている、ということである。取締役を兼務していない「常務執行役員」は「常務」ではなく「執行役員」に分類される(後の表3では「役付執行役員」に分類される)。専務以上についても同様である。また、常務などの肩書きのない取締役を一般的な慣行に従って「平取締役」と呼ぶことにする。

図1：執行役員制導入による役員構造の変化
(調査対象20社計)



役員総数は導入前が570人、導入後が562人で全くと言ってよいほど変化していない。しかしその中味は2つの点で大きく変化している。

ひとつは、言うまでもなく、平取締役が240人(▲88.2%)も減少していることである。ただし減った分の大半は執行役員に転じたものである。

従来の日本のトップ・マネジメントでは、実質的な意思決定はいわゆる常務会でなされていて平取締役は関与していなかったことと、新規に創設された執行役員もまた全社レベルの意思決定に参加しないことを考え合わせれば、むしろ導入後の平取締役と執行役員は両者

をいわば「下位役員」として一括して捉えるのが適切ではないだろうか。言い換えると、「下位役員」とは役員の中で実質的な全社的意思決定の場に通常は参加しない役員のことである。

その場合、制度導入前の下位役員は平取締役のみから構成される、ということになる。下位役員を見ると、その数はむしろ増大していることが図 1 からは明らかである。

役員構成の中身の変化に係るもう一つの要素は、常務が99人減少（▲68.8%）していることである。一方、専務の減少は4人（▲5.9%）にとどまっている。一般に、執行役員制は過剰な平取締役を削減する方策として理解されることが多いが、じつは常務層もスリムになっているのである。これは彼らが執行役員に転向したからばかりではないことを、後に詳しく見ていく。

なお、以下では専務と常務を「中間役員」と呼び、副社長以上の役員を「上位役員」と呼ぶことにする。

役員構造の変化を詳細に分析するのに先立って、調査対象となった導入企業が他社と比べてどのような特徴を、もともとその役員構造に備えていたのかを確認しておこう。執行役員制が現れる少し前の1995年度末時点における、(将来の)「導入企業」と「非導入企業」の役員構造を業種ごとに比較した表 2 を見ていただきたい。この表の A 欄からは、どの業種においても導入企業の方が（1995年度において）平均的に取締役人数が少なかったことが一目でわかる。執行役員制は増えすぎた取締役の数を減らすために導入されている、と一般に言われるが、97年以降相次いで同制度を導入することになる諸企業は、その少し前の95年時点で

表 2：執行役員制導入前の1995年度における役員構造の比較

		A) 取締役数 (単位：人)			B) 常務以上構成比		
		最大	最小	平均	最大	最小	平均
医 薬 品	導入企業	19	16	17.3	44%	38%	41%
	非導入企業	28	19	23.0	50%	31%	42%
鉄 鋼	導入企業	38	30	34.0	50%	50%	50%
	非導入企業	44	28	34.7	56%	50%	53%
電 機	導入企業	38	20	30.0	67%	41%	57%
	非導入企業	38	29	32.8	64%	34%	51%
自 動 車	導入企業	39	20	30.0	65%	45%	53%
	非導入企業	55	26	37.6	54%	35%	42%
総 合 商 社	導入企業	46	30	36.8	58%	52%	54%
	非導入企業	49	43	46.5	51%	44%	49%
5 業 種 全 体	導入企業	46	16	29.2	67%	38%	52%
	非導入企業	55	19	34.2	64%	31%	46%

注) 業種ごとの「導入企業」「非導入企業」の内訳については、表 1 を参照のこと。

は同業他社よりもむしろ取締役の人数が少なかったわけである。

これには業界の中でも比較的規模の小さい企業が先行して執行役員制をいれたケースが少ないこと（電機などで例外もあるが）も関係しているであろうが、導入企業がもともと比較的小規模な取締役会をもつ企業であったこと自体は注目に値する。トップ・マネジメントとして議論の実質性と活性度を確保するために望ましいと考えられる人数（絶対数）は、表1に掲げられたような代表的大企業であれば、企業間で（企業規模の差ほどには）大きな差がないと考えられる。このようにもし適正な取締役数に企業ごとの大きな違いがなく、またその他の条件も一定とすれば、率先して執行役員制導入・取締役数削減を行ったのは、むしろその必要性が相対的には低い企業であった、ということになるのである。

さらに興味深いのは、取締役（トップ・マネジメント）に占める常務以上の役員の構成比である。表2のB欄からわかるように、常務以上構成比は、取締役数の場合とは対照的に、大半の業種で導入企業の方が高かった。相対的に高い、というだけではない。5業種全体の平均値で見ると、導入企業が52%、非導入企業が46%である。つまり導入企業では平均的に取締役の過半数が常務以上であり、その意味でいわば「重心の高い」役員構造であった。

以上をまとめると、導入企業の役員構造は（導入前の段階において）相対的に「小規模で重心が高い」構造だったということになる。このような特徴をもっていた企業の役員構造は、執行役員制の導入に伴ってどのように変化したのか。それを以下で細かく分析していくことにしよう。

第3節 役員構造の変化：役員異動マトリクスによる分析

役員構造の変化を分析するための道具として、表3に示した「役員異動マトリクス」を使う⁴。網掛けをした上段は、導入前にある役員ポストにいた人が、導入後どのポスト（これを「後ポスト」と呼ぶ）にどれだけの割合異動になったかを示している。例えば、常務の横の行をみると、導入前に常務だった人の内1.4%が社長に昇格し、22.2%が常務のまま留まった（続投）、ということがわかる。つまり導入前に常務であった人（以下、単に「前・常務」という。他のケースについても同様）の「後ポスト」の1.4%が社長、22.2%が常務である。上段は役員の「ゆくえ」を表しているわけである。

他方、今度はこのマトリクスを縦に見ると、導入後にあるポストにいる役員が、導入前にはどのポスト（これを「前ポスト」と呼ぶ）にどれだけの割合で就いていたのかが、網掛けをしていない下段の白いセルの数値からわかる。例として平取締役の列を見ると、導入後に取締役である人（後・平取締役）の内、導入前にも取締役だった人（再任）が78.1%、非役員だった人（即ち今回初めて取締役に昇格した人）が15.6%だったことがわかる。横方向が役員の「ゆくえ」であるのに対して、縦方向は「こしかた」を表している。

表 3：役員異動マトリクス（調査対象20社ベース）

		導 入 後										合 計
		会 長	副会長	社 長	副社長	専 務	常 務	平取締役	役付執行役員	平執行役員	非役員	
導 入 前	会 長	61.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	38.5%	100.0% (13人)
		61.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	
	副会長	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	71.4%	100.0% (7人)
		0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	
	社 長	10.0%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	100.0% (20人)
		15.4%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	
	副社長	4.3%	2.2%	4.3%	60.9%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	2.2%	23.9%	100.0% (46人)
		15.4%	33.3%	10.0%	56.0%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%	0.5%	7.7%	
	専 務	0.0%	0.0%	0.0%	17.6%	39.7%	0.0%	1.5%	1.5%	2.9%	36.8%	100.0% (68人)
		0.0%	0.0%	0.0%	24.0%	42.2%	0.0%	3.1%	0.7%	1.0%	17.6%	
	常 務	0.0%	0.0%	1.4%	4.2%	18.1%	22.2%	0.0%	21.5%	4.9%	27.8%	100.0% (144人)
		0.0%	0.0%	10.0%	12.0%	40.6%	71.1%	0.0%	23.1%	3.5%	28.2%	
	平取締役	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	3.3%	4.4%	9.2%	29.4%	33.5%	19.9%	100.0% (272人)
		0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	14.1%	26.7%	78.1%	59.7%	45.3%	38.0%	
	非役員	0.7%	0.0%	0.0%	2.2%	1.5%	0.7%	3.7%	16.4%	74.6%		100.0% (134人)
		7.7%	0.0%	0.0%	6.0%	3.1%	2.2%	15.6%	16.4%	49.8%		
	合 計	100.0% (13人)	100.0% (3人)	100.0% (20人)	100.0% (50人)	100.0% (64人)	100.0% (45人)	100.0% (32人)	100.0% (134人)	100.0% (201人)	100.0% (142人)	

上段：異動後のポスト(後ポスト)

下段：異動前のポスト(前ポスト)

なお表中の「非役員」とは「取締役または執行役員ではない」人のことである。従って、監査役はこの「非役員」に分類されている。

この節の結論を先に述べれば、執行役員制導入によって、導入企業の役員構造はより一層「小規模で重心が高い」ものとなったのである。

(1) 上位役員

会長・副会長・社長・副社長から成る「上位役員」の人数は、調査対象20社合計で執行役員制導入の前も後も86人で変わっていない。ポスト別に見ると、副会長が4人減少した分を副社長の4人増が補っている。社長の人数が不変なのは当然だが、会長の人数も変わっていない。

こうした外観を掘り下げてみると、その中からいくつかの内実が現れてくる。なお一般に副会長職は例外的なポストといえ、本調査でもその人数は極めて少ないため、これ以外の3

ポストについて見ることにする。⁵

20社の中で、社長の交代があったのは4社である。これらはいずれも執行役員制導入前後に赤字決算を経験している。その内の2社（日産ディーゼルと日商岩井）では社長が降板（取締役を退任した結果、後ポストが「非役員」）し、残りの2社（日立製作所と神戸製鋼所）では社長が会長に就任した。⁶ それ以外の16社の社長は留任した。

会長と副社長については、どちらも約6割の人が留任している。社長とともに、これらのポストの人々の過半は「安泰」だったといえよう。もっとも、会長が辞めた5社のうち、4社では執行役員制導入後に会長ポストがなくなった。⁷ 従って導入の前と後で会長が「交代」したのは1社（日立製作所）のみである。ところが導入後に会長ポストが出現した企業がやはり4社あり、これらの企業の会長純増分4人があるために、導入前後で20社計の会長数は13人で変わらなかった。

こうしてみると、執行役員制の導入に伴って会長職の位置づけの変化は、各社まちまちであることがわかる。副社長に関しても、ポスト消滅2社に対して、それと同数の企業が新たに副社長ポストを出現させている。会長の場合ほどダイナミックではないにせよ、ポストの位置づけの変化について同様のことが言えるかもしれない。

（2） 中間役員

執行役員制度導入の前後で常務というポストの様態はどう変わったのだろうか。調査対象20社合計でこのポストの人数は約7割も減少したことはすでに述べた。その結果、常務が取締役会メンバーに占める割合は導入前の25.3%から導入後には19.7%に低下した。導入後の執行役員まで加えた役員全体に占める比率で言えば、8.0%にしか過ぎない。

これだけの人数減があったことの大きな理由は、多くの企業が常務というポストを廃止したことに求められる。導入前には20社すべてに常務ポストがあったが、制度導入を機に8社でこのポストが消滅した。⁸

表3によって制度導入による常務の異動の有様を詳細にたどってみると、「前・常務」（執行役員制導入前に常務だった人）の「後ポスト」は、あちこちに均等に分かれているのが特徴と言える。前・常務144人の内、常務から昇進した人、常務に留まった人、執行役員に転じた人、役員を退任した人、がそれぞれおおよそ25%前後となっている。

一方、後・常務（＝導入後の常務）の「前ポスト」については、45人の中の約7割が、引き続き常務として再任された人々である。

次に専務ポストの様態の変化について、常務のそれと同様の切り口で見ると次のようになる。

人数そのものは5.9%減であり決して大きな減少幅ではない。そのため専務がトップ・マネ

ジメントに占める割合は、導入前後で11.9%から28.2%へと倍増している（導入後の執行役員を加えたベースでも、専務の構成比は11.4%と導入前並の水準を維持している）。

執行役員制導入によって常務ポストが多くの企業で廃止されたのに対して、専務ポストは維持された。専務のポストをもつ企業数は導入の前も後も16社である（ただし内訳では田辺製薬が新設し、ソニーが廃止した）。

前・専務68人の「後ポスト」は大きく2つに分かれる。専務として続投した人39.7%、役員を退任した人36.8%の2つである。後者の割合は実質的にはどのポストよりもこの専務ポストが高いことに注意されたい。⁹

後・専務の「前ポスト」については、その6割近く（57.8%）が昇格組、すなわち導入前には常務以下であった人たちに占められている点、再任が4分の3に及ぶ常務とは対照的である。

ここまでで明らかになった中間役員の変化をまとめてみよう。最も注目される変化は、トップ・マネジメントに占める常務というポストの著しい後退である。その背景に常務ポストを廃止した企業が8社にのぼることがあることは既に述べたが、常務ポストを残した12社でもアイワと日産ディーゼルを除く10社では常務の数が減っている。従来、常務といえば平取締役とは違って実質的な最高意思決定機関（常務会）を構成する有力な取締役会メンバーのポストであった。その部分がすっぽりと抜け落ちてしまったのである。

「抜け落ちた」とはいても、前・常務がところてん式にこぞって専務へと昇格したのなら、事実上常務という名前が専務に変わっただけの話である。しかし実際にはそうではない。前・常務たちは各々ほぼ等しい割合で、ある者は専務以上に昇格し、ある者は執行役員に転じ、またある者は退任した。常務層はいわば解体されてしまったわけである。

これに対して専務の方は、人数も専務ポスト保有企業数もほとんど変わっておらず外形的には元のままである。しかし専務層の中身はダイナミックに入れ替わった。前・専務の4割弱が役員から退き、後・専務の6割近くは常務以下からの昇格組なのである。器の大きさは変わらず、しかしその中味がかなり変化したのが専務層と言えるであろう。器自体が粉々になった常務層とは明らかに異なっている。

（3）下位役員

下位役員とは、既に述べたように役員の中で実質的な全社的意思決定の場に通常は参加しない役員のこと、平取締役と執行役員から成るものである。この項では、両者それぞれについてみていく。

執行役員制の導入によって、平取締役は人数的にマイノリティになった。調査対象20社合計では、導入前に272人いた。副社長・専務・常務すべてを合計しても258人であったのだから、

ら、平取締役個々人がもつパワーの大きさの問題は措くとしても、人数では圧倒的に大きな勢力であった。それが執行役員制導入によって20社合計で32人（▲88.2%）へと大きく減少した。導入後の常務（45人）、専務（64人）はおろか副社長（50人）さえをも下回る最小勢力になったわけである。導入前は20社すべてに平取締役がいたが、制度導入に伴って8社がこのポストを廃止した（つまり取締役全員に専務や副社長などの肩書きがつくことになった）。このポストを残した12社でも例外なくその人数は削減されている。

平取締役の人数減に伴って、社外取締役の割合は著しく高まった。平取締役に占める社外取締役の割合は、2.7%から25.8%に上昇している。ただし社外取締役の人数そのものは、20社合計で7名だったのが8名になっただけでほとんど増えていない。「社外取締役を増員して取締役会の監視機能を強化する」という状況ではないのである。

では導入後も平取締役にとどまった社内取締役たちの役割に何か変化があったのだろうか。改めて言うまでもなく、執行役員制導入の本来の目的は業務執行を取締役会から分離して、取締役は全社戦略と監督に専念するということにある。ところが導入後の社内出身平取締役23人のうち、部門長や業務担当を持たない人は1人の例外を除けば皆無である。¹⁰

監督機能を強めたわけでもなく、社内の個別事業分野とその利害から離れて、全社的問題に采配を振るわけでもない。社外取締役・社内取締役どちら側からみても、平取締役ポストの性質は導入前後でほとんど変わりがないというべきだろう。性質が強化されることなく、人数的には全くのマイノリティになってしまった。平取締役というポストがいわば限界的（marginal）な存在に変化したと言えよう。

ところで、執行役員制導入前には役員のうちの最下位にあったのは平取締役だったが、導入後は執行役員になった。そこで次に役員の末端がどのように変化したのか、という視点で執行役員の特徴を明らかにしていこう。

「執行役員はリストラされた取締役の受け皿だ」とよく言われるが、執行役員というポストが導入前の取締役（専務・常務なども含む）で専ら占められているというわけではない。前出の表3からわかるように、（非取締役でかつ）「常務」執行役員などの肩書きのついていない平執行役員のポストは新任者（導入前には取締役でなかった人）が約5割を占めるという意味で、意外にフレッシュな側面も持っている。

とは言え、前・平取締役の6割が取締役を退いて執行役員（役付執行役員＋平執行役員）に転じたこと、また役付執行役員の8割以上（83.5%）が前・平取締役以上の諸ポストにいた人々であるということを考えれば、「リストラされた取締役の受け皿が執行役員である」ことは事実である。

規模などの外形上、執行役員が平取締役に取って代わったのは間違いない。それが単に名称の変更といった形だけの变化ならば問題はない。しかし両者の実質の間には本質的な違い

が横たわっている。それは取締役会での議決権の有無についてである。

執行役員の定義から当然のことながら、執行役員は役員とはいえ制度上株式会社の意思決定に中心的な機能を担う取締役会での議決権がない。なるほど常務会に参加しない平取締役は、取締役とはいえ実質的には議決権がないも同然であろう（これが「下位役員」の定義であった）。しかしいざというときに取締役会で反対票を投じる権利は留保されているわけで、取締役個々人のパワーはともかく、少なくとも集団としてはある種の拒否権（veto power）をもっていたと考えられる。それを持たない「役員」はこれまで皆無だったのが、執行役員制導入後は役員全体のじつに60.2%を占めるに至ったのである。

このことは、執行役員制導入に伴って企業のトップ・レベルである種の権力構造の変質が起きている可能性をうかがわせる。じつはこうした変質の可能性は、役員の議決権の問題だけから示唆されるのではない。この点について、節を改めて考えてみよう。

第4節 権力構造変質の仮説

企業内の「権力構造」の基本的な構成要素が何かについては別途十分な議論が必要であるが、さし当たり最大公約数的なものとして4つ挙げよう。最も重要なのはヒエラルキーの中での位置付けとしての「ポスト」（会長→社長→副社長→……）であろう。そのほかにポスト別の「人数」、役員の「年齢」、取締役会での「議決権」が挙げられる。

ポスト別の「人数」には次のような意義がある。すなわち、個々人のパワーが小さくても数が集まればパワーが大きくなる、ということである。社長にとって、下の方の取締役の人数が多い場合と少ない場合とでは、多い場合の方が感じるプレッシャーは大きいであろう¹¹。

「年齢」と社内でのパワーの関係には2つの側面がある。ひとつは、日本企業においては入社年次が大きな意味を持つこと。もう一つは、特に会長や社長の場合同一人物が長くそのポストに留まるにつれてその人への権力集中が高まるのが普通であること。年齢はこうした年次効果や「居座り」効果の少なくとも代理変数にはなるであろう。

取締役会での「議決権」は前節の最後で述べたように、それを日常的にパワーの源泉として行使するかどうかということよりも、いざというときの拒否権として大きな意味がある。他の諸要素を源泉としたパワーの有効性を担保する手段である。

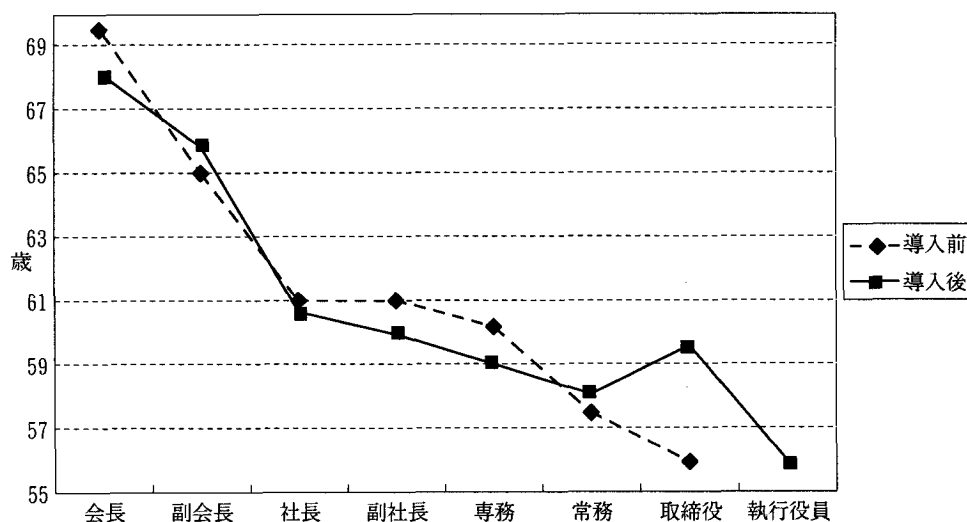
これら4要素の内「年齢」以外の3つに関しては、ここまでの分析からいくつかのことがわかった。常務という階層が解体されたこと。専務層は器（人数規模）の大きさはそのままだが、中身（顔ぶれ）はその過半が変わったこと。副社長以上の上位役員については、器の大きさのみならず、その中味も——全体的傾向としては——変わっていないこと。平取締役は人数的にマイノリティになり、かつその役割は高まっていない（社外取締役による監視の強化や、個別業務を離れた全社的意思決定への専念は実現していない）ため、限界的なポス

トに変質したこと。執行役員は人数こそ飛び抜けた最大勢力であるものの、導入前取締役（常務以上を含む）の受け皿ポストとして位置づけられ、かつパワーを担保する（取締役会での）議決権をもたないこと。

以上のことから（役員構造上の重心にとどまらず）トップ・マネジメント内権力構造の重心が上方にシフトしたであろうことが推測される。このことは、パワーのもう一つの要素である「年齢」からも、ある程度見て取れる。

図2は執行役員制導入前と後の、役員階層別の平均年齢を示している。最も目につくのは、平取締役の年齢が大きく上昇していることである。56.1歳から59.6歳と3.6歳も上昇している。これは既に述べたように、社内取締役が抜けて、大株主である銀行や事業会社から派遣された社外取締役の比率があがったことに起因する。社外取締役は、派遣元の銀行・会社に

図2：役員の平均年齢
（調査対象20社ベース）



おける会長や社長・頭取など年齢の高い人が大半だからである。

この図でもう一つ注目されるのは、社長から専務に至る部分である。導入前は社長の後に続く副社長・専務の年齢は社長のそれに迫っていたのが、導入後には副社長・専務が社長に若干水をあけられた格好になっている。これを執行役員制導入後の役員交代によって、上層役員の若返りが進んだのだと前向きにとらえることもできる。ただ、社長の平均年齢（顔ぶれも）はほとんど変わっていない事実を考慮すると、むしろ社長が副社長や専務に対して、勢力上、相対的に優位に立つようになったとも考えられる。

こうしたことから、執行役員制導入による役員構造の変化は、その背後でトップ・マネジメント内の権力構造の変質、具体的には「権力の重心の上方シフト」を伴うであろう、とい

うことが推論される。こうしたシフトは意図的に起こされる場合もあればそうでない場合もあるだろう。この点に関する議論は別の機会に譲りたい。

第5節 おわりに

本稿では執行役員制を比較的早い段階（1999年6月末まで）で導入した企業5業種・20社を対象に、執行役員制導入の前年（導入前）と導入年（導入後）の役員構造の変化を分析するとともに、それに伴うトップ・マネジメント内権力構造の変質について考察した。

執行役員制の導入企業は導入前の段階ですでに、非導入の同業他社に比べると、取締役会の規模は小さく、そこに占める常務以上の役員の構成比は高かったことが第2節で示された。つまり導入企業は、もともと「小規模で重心が高い」役員構造をもっていたのである。それが執行役員制導入に伴う取締役数の削減と役員ポストの調整（各ポストの顔ぶれの交代やポストそのものの廃止など）によって、（皮肉なことに）より一層「小規模で重心が高い」構造になったことが第3節の分析から明らかになった。ついで、役員構造の指標となった「ポスト」と「人数」は同時に他の2つの要素——「年齢」と「議決権」——と共にトップ・マネジメント内権力構造の指標ともなるという考え方のもと、そうした権力構造の変質に光を当てたのが第4節であった。そこでは執行役員制導入によって単に役員構造上の重心が上がっただけではなく、トップ・マネジメント内における権力構造の重心も上方にシフトした、という仮説的命題を提示した。

本稿は、近年の企業統治改革に伴うトップ・マネジメントの変化に関わる一つの断面に着目した分析の、第一歩に過ぎない。今後の課題としては、何よりも本稿全体にわたる分析の深堀りを進めるべきことが挙げらる。調査対象企業を増やしたり、個別企業の導入事例をインテンシブに研究する必要もあるだろう。

また、本稿では、主として「下位役員、中間役員から上位役員への権力シフト」という枠組みで権力構造の変質をとらえたが、上位役員の中でもさらに権力の集中化、端的に言えば社長へのそれ、¹²が起きているケースもあるように見受けられる。こうした点も踏まえて、権力構造変質の分析のための枠組みを整えることが求められよう。

さらには、企業統治改革によるトップ・マネジメントの変化の別の断面、例えば意思決定や監視プロセスの変化についても分析を進めつつ、¹³現在進んでいる企業統治改革の意味とあるべき方向性を全体的視野から明らかにしていかなければならない。

注

- * 本稿は、一橋大学の研究会（2000年3月23日）での報告論文に大幅な加筆修正を施したものである。同研究会への参加者、とりわけ青島矢一（一橋大学）、楠木建（一橋大学）の両氏から貴重なコメントをいただいた。記して感謝申し上げる。

- 1 ここでは「役員」に取締役相談役や監査役は含まないこととする。
- 2 中外製薬、東芝、富士電機、アイワ、日産自動車、日産ディーゼル。
- 3 武田薬品、田辺製薬、大正製薬、住友金属工業、神戸製鋼所、日立製作所、三洋電機、日野自動車、富士重工、伊藤忠商事、トーメン、ニチメン、日商岩井。
- 4 この種のマトリクスをトップ・マネジメントの経時的変化の分析に用いるという着想は、上野ほか[1999]の表12から得た。ちなみに上野らのマトリクスは日本の上場製造企業の社長の属性内訳（創業者、生え抜き、法人、……）を1980年度（縦軸）と1995年度（横軸）について示したものである（上野ほか[1999] 48-49頁）。
- 5 調査対象20社合計の副会長人数は導入前7人、導入後3人に過ぎない（表3参照）。20社中、副社長を置く企業は執行役員制度導入前でソニー、三洋電機、日産自動車、日商岩井の4社であり、後二者が導入後にこのポストを廃止した。
- 6 日産自動車では、執行役員制導入前の塙義一社長が導入後には会長兼社長となっている。このケースについては、表3では導入前も後も「社長」として分類した。
- 7 ただし、この4社の中には日産自動車が含まれる。先の注でも述べたように、同社では塙社長が会長を兼任するようになったので、正確に言えば会長ポストがなくなったわけではない。しかし前任の辻義文会長が退任し、その後を（塙社長以外の）別の人が取って代わったのではないことから、ここでは便宜上「会長ポストがなくなった」とみなした。とはいえ、周知の通り、後に塙氏は社長の地位をカルロス・ゴーン氏に譲り、会長職に就任している。
- 8 常務ポストを廃止したのは、神戸製鋼所、日立製作所、ソニー、三洋電機、日産自動車、日野自動車、富士重工、日商岩井の8社である。
- 9 副会長の退任率が71.4%と極めて高いが、7人の内の5人がやめたということで、前述のように副会長自体ある意味で例外的な存在であることから、実質的には専務の36.8%が最高と言ってよいであろう。
- 10 三洋電機の井植基温取締役である。
- 11 笠谷[1997]は、こうした考え方を反映した「持分的秩序」モデルによって江戸時代の藩における各階層（藩主から下士層まで）の意思決定力（組織の意思決定に際しての階層別の交渉力）を説明しようとしている。このモデルによって「藩主の権力は極めて強大であるにもかかわらず、同時に被制約的であるという、一見相反する現象を、(中略)両立的に説明できる」としている（笠谷[1997] 70頁）。なお、こうした藩主権力の二律背反的特徴は、一般に企業の社長を含めた現代日本の組織のリーダーについても当てはまるであろう。
- 12 例えば日本経済新聞2001年6月23日付では次のように報じられている。「執行役員制の導入は取締役役に重責を自覚させ社長を監視する仕組みを作るのがうたい文句の一つだが、『取締役削減を機に会長、相談役ら先輩役員に一齐に退いてもらうため』（機械メーカー社長）など、本音は自らの影響力の強化というトップも少なくない。」
- 13 このうち意思決定プロセスについては、延岡・田中[2001]及び田中・延岡[2001]を参照されたい。

参 考 文 献

上野恭裕・吉村典久・加護野忠男 [1999] 「日本における企業ガバナンス」, 『国民経済雑誌』第180巻第1号, 37-62頁。

笠谷和比古 [1997] 『士思想』, 岩波書店。

田中一弘・延岡健太郎 [2001] 「有効な企業統治改革に向けて：執行役員制と企業意思決定能力」, 『ビジネス・インサイト』第9巻第3号。

延岡健太郎・田中一弘 [2001] 「戦略的意思決定能力の決定要因：トップマネジメント改革の陥穽」, 『国民経済雑誌』第183巻第6号, 15-33頁。