



企業トップのバックグラウンド：日米台比較

三品, 和広 ; 日野, 恵美子 ; 圃, 勝哉 ; 芦田, 晃人 ; 市成, 綾子 ; 王, 百君

(Citation)

国民経済雑誌, 201(3):29-47

(Issue Date)

2010-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81006918>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006918>



企業トップのバックグラウンド：日米台比較

三 日 團 芦 市 王	品 野 田 成	和 恵 勝 晃 綾 百	広 子 哉 人 子 君
----------------------------	----------------------	----------------------------	----------------------------

国民経済雑誌 第 201 巻 第 3 号 抜刷

平成 22 年 3 月

企業トップのバックグラウンド：日米台比較

三	品	和	広
日	野	恵	美子
團		勝	哉
芦	田	晃	人
市	成	綾	子
王		百	君

企業のトップ階層を構成する人々は、どのような職歴や学歴を持っているのであろうか。この素朴な問いに丹念に答えることで、経営という営為に関する理解の日米格差が浮かび上がってくる。調べてみると、日本企業の現実は通念に合致するものの、米国企業についてはそうでないところがあり、進化が起きた可能性を窺わせる。台湾企業は日本企業より米国企業に近く、米国企業以上に米国的とすら言える。日本企業は経営者適性に関する想定を大きく変えるよう迫られている可能性がある。

キーワード 経営者, 職歴, 学歴, 日米台比較

1 はじめに

日本企業は米国企業をモノ造りににおいて凌駕するに至った（Womack, Jones and Roos, 1990）と言われて久しい。その理由を伊丹（1980）は早くから「見えざる資産」の蓄積に求めたが、資産の内実については経済の基盤を成す「精神」（加護野，1997）から、企業が築き上げる「制度」（小池，1993）まで、様々な解釈が提出されている。後者の技能形成仮説は、企業間競争に明け暮れる米国企業に対して、日本企業は厳しい社員間競争を生み出す制度を築き上げてきた点に注目する。日本企業の組織能力の高さ（藤本，2003）を、社内競争が技能形成を促すという論理で説明する試みは斬新で興味深い。しかし、この論理を突き詰めていくと、企業の経営能力に副作用が及ぶ恐れがあると小池（1991）は懸念を表明することを忘れない。

ミドル以下の階層のために人事制度を設計、そして運用すると、トップ階層に送り込むべき人材に犠牲が出る。それが不可避だとすると、組織能力と経営能力の間には二律背反の関係が存在することになる。実際に、三品（2004）は日本企業が米国企業にモノ造りで勝って

利益で負ける現実注意到意を喚起し、さらに三品（2007）は組織能力を活かす土俵を企業トップが適切に設定していない点に日本企業の弱点を見出している。小池（1991）が表明した懸念が現実のものとなっていることを示唆する結果と言ってよい。

本稿は、組織能力を重視する制度設計が企業トップに及ぼす影響を実証的に確かめるものである。厳しい社内競争の源泉となる「遅い昇進」は、必然的にトップ階層の年齢を引き上げてしまうのであろうか。また、技能形成過程の中核を成す「定期異動」は、必然的にトップ階層の職歴を狭めてしまうのであろうか。そもそも、厳しい社内競争はトップ階層の選抜に色濃く投影されるのであろうか。一連の問いに答えるべく、以下では企業のトップ階層を形成する人材の属性に関する公開資料を基に、主として日米比較を試みた結果を報告する。

続く本論では、関連文献を整理したあとデータを紹介し、企業トップ階層の職歴、年齢、学歴を順に分析していく。近年は米国企業が台湾企業と機能分業関係を築くことで、日本企業をモノ造り分野で再逆転する構図も目立つことから、最後に限定的ながら台湾企業も比較の俎上に載せておいた。企業の情報開示姿勢に制約される分析だけに、限界が大きいことは重々承知しているが、局所的な観察に基づく憶測が飛び交う現状に鑑みると、体系的なりサーチの結果には意味があると考えた次第である。

2 先行研究

2.1 日本企業の定量研究

日本企業のトップ階層を対象とした定量研究を挙げるならば、伊丹（1995）は欠かせない。これは、日本を代表する大企業50社の278人の社長の姿を、1955年から1991年までの定量データを用いて描こうと試みたものである。この50社は、より大きな研究で選び出した100社のうちの上位50社である。その100社は、1955年、1973年、1991年の3時点のいずれかで上場していた企業（金融、電力、ガス、電話を除く）から、純利益額に基づいて選ばれた企業である。本稿のサンプルに最も近いのは1991年に在任していた社長で、その役員就任年齢の平均は48.8歳、社長就任までの役員年数は平均10.0年、社長就任年齢の平均は59.0歳、1991年時点の年齢の平均は64.6歳であった。大卒比率は96.0%、最終学歴の専門が理科系である社長の比率は42.0%であった。

伊丹（1995）を発展させたのが田中・守島（2004）である。データベースがより新しく（1955年から2003年まで）、より大きく（100社714人）なり、変数も追加された。本稿のサンプルに最も近いのは2000年に在任していた社長100人で、入社から取締役就任までの年数の平均は27.9年（標準偏差9.14年）、取締役就任年齢の平均は52.3歳（同5.19歳）、社長就任年齢の平均は60.7歳（同4.11歳）、2000年時点の年齢の平均は64.0歳（同4.39歳）であった。大卒比率は100.0%に達し、大卒かつ理科系である社長の比率は29.6%であった。また、外

部出身者比率は1960年の14.6%から7.0%にまで低下した。

伊丹（1995）も田中・守島（2004）も調査対象を社長に限定しているのに対し、日野（2009）は、副社長と専務（以下では単に役員と呼ぶ）もデータベースに含め、役員人事の分析を行った。中核を成すのは、三品（2007）で不全群または対照群と判定された企業の一部である158社の268人の社長による役員人事の分析で、本稿と関連があるのは、社長と役員との年齢差である。日野（2009）では大半の結果を不全群と対照群に分けて記述しているが、ここでは両群に共通する結果と対照群に関する結果のみ取り上げる¹⁾。まず、社長の就任時には、両群とも、役員の過半数が社長より年上で、社長と同年齢の役員は1割に満たず、残りは年下であった。対照群について細かく見ると、社長より6歳以上年長である役員の比率が33.3%、1歳から5歳年長である役員の比率が22.8%に上っていた。そして、社長の就任時に在任していた役員の留任率（社長の退任時まで在任し続けた役員が占める比率）を年齢差別に見ると、両群とも、年下の役員の留任率が年上のそれよりもはるかに高い。対照群では、6歳以上年少の役員の留任率は63.6%、1歳から5歳年少の役員の留任率は44.4%、同年齢の役員の留任率は80.0%、1歳から5歳年長の役員の留任率は23.1%、6歳以上年長の役員の留任率は10.5%であった。一方、社長の在任中に新たに登用した役員は、両群とも、7割以上が年下の役員であった。つまり、年上の役員ほど退任しやすく、新たに登用する役員は年下のほうが多いため、社長の在任中に、社長に対する役員の相対的な年齢が下がっていくのである。最近の日本企業についてわかっているのは、ここまでである。

2.2 米国企業の定量研究

日本企業を対象とした定量研究は限られているが、米国企業を対象とした研究は豊富である。ここでは、年齢、在職期間、職種経験、学歴の順に、関連する結果を整理する。

2.2.1 年齢

年齢は、頻繁に用いられる変数の一つである。就任時の年齢を見る場合と、データ収集時の年齢を見る場合がある。

前者にはたとえば Datta and Rajagopalan (1998) があり、CEO 就任時年齢の平均が50.56歳、標準偏差が7.03歳であった。これは米国の売上高1億ドル以上の非多角化製造業の1977年から1987年までにCEOが交代した119社の新任CEOを対象とした数字である²⁾。

後者の一つに、Barker and Mueller (2002) がある。1989年と1990年の *Business Week* 1000に含まれ、かつ、*R & D Scoreboard* 特別号にR & D支出が記載された企業200社のうち、完全なデータを得られた172社のCEOを対象としている³⁾。CEOのデータ収集時の平均年齢は57.42歳（標準偏差6.77歳）であった。

この結果は米国の主要企業において CEO が最も多い層が55歳から61歳とする Useem and Karabel (1986) と整合的であるものの、業種や企業年齢によっては平均年齢が大きく下がることもある。たとえば、計算機業界に限定した Thomas, Litschert and Ramaswamy (1991) の結果がそうである。⁴⁾ 112人の CEO の平均年齢は、50.65歳（標準偏差2.47）であった。また、Kor (2003) は医療機器や手術器具の分野で1990年から1995年に新規株式公開を果たした米国企業73社を対象とした研究において、新規株式公開から1999年までの340の観測点のデータを収集した。⁵⁾ CEO のみでなく、事業目論見書の経営セクションに主要人物として記載されている全ての社内の経営幹部も含んでおり、平均年齢は46.69歳（標準偏差4.63歳）と出た。

2.2.2 在職期間

在職期間も頻繁に用いられる。Datta and Rajagopalan (1998) は CEO 就任までの在職期間を算出しており、平均14.60年（標準偏差12.24年）であった。Thomas, Litschert and Ramaswamy (1991) はデータ収集時までの在職期間を算出しており、平均11.42年（標準偏差3.77年）と報告している。1990年から1994年までの間に就任した米国大企業の CEO を対象にした Bigley and Wiersema (2002) では、CEO 就任までの在職期間の平均は15.44年（標準偏差は12.65年、最小値は0年、最大値は36年）であった。⁶⁾

Hambrick, Geletkanycz and Fredrickson (1993) は、企業内の在職期間に加え、産業内の在職期間も測定した。産業内の在職期間とは、企業間を渡り歩いたとしても同一の産業内で働き続けた期間の長さである。いずれもデータ収集時までの在職期間を見ている。*Fortune* Industrial 500, *Fortune* Service 500, 地域の主要企業名簿から米国企業を選び、CEO を主とした3500人の幹部に対して1988年に質問票調査を実施して、690人から回答を得ている。結果は企業内在職期間の平均が15.47年（標準偏差12.33年）、産業内在職期間の平均が20.15年（同12.08年）であった。流動性は意外と低い。

2.2.3 内部昇進者と外部登用者

外部登用者には、当該役職に就任した時点での在職期間が0年である者に加え、一定年数以下である者も含むことがある。外部登用者の判別基準は固定されていないが、複数の先行研究において、CEO が外部登用者である割合がサンプルの1-2割であるという結果が出ている。以下では、在職期間が0年以外の者を外部登用者に含む場合のみ、判別基準を記すことにする。

米国大企業の101人の CEO を対象とした Zajac (1990) では、外部登用者の比率は12%である。同じく米国大企業の228人の CEO を対象とした Shen and Cannella Jr. (2002) でも、

同じ12%である。前者は1987年の *Forbes* 500 を主に、*Fortune* 誌からも企業を追加して、591人のCEOをまず選択し、それを101人に絞り込んでいる。後者は1988年の売上高が2億ドル以上の上場企業からランダムに300社を選び、1988年から1994年までに交代した新任の228人のCEOを対象としている。

Bigley and Wiersema (2002) における比率はやや高く18%である。これに近い比率であるのが Borokhovich, Parrino and Trapani (1996) である。1970年から1988年の間の588社のCEO交代事例から、969人の新任CEOを分析対象としており、入社から3年以内に就任した者の比率は19.3%であった。Borokhovich ら (1996) は各年のデータも公表しており、期間中に最も高いのが1970年の55.6% (9件のCEO交代事例のうちの5件)、最も低いのが1983年の7.9% (63件の交代のうちの5件) となっている。

2.2.4 職種経験

Barker and Mueller (2002) は、CEOが当該職種を経験していれば1、していなければ0として、職種ごとの平均値を算出した。ファイナンス・アカウンティングが0.13 (標準偏差0.34)、法務が0.05 (同0.21)、アドミニストレーションが0.18 (同0.39)、マーケティングが0.33 (同0.47)、エンジニアリング・R&Dが0.35 (同0.48)、プロダクション・オペレーションが0.27 (同0.44) であった。⁷⁾

職種経験の豊かさに着目した研究もある。Rajagopalan and Datta (1996) は7種の職種について、在職期間の占有率からハーフィンダール指数を計算した。サンプルCEOの平均は0.64で (標準偏差0.22)⁸⁾、偏在を窺わせる結果となっている。Bigley and Wiersema (2002) の対象CEOは、就任までに平均1.64の職種を経験した (標準偏差0.80、範囲は1から5)。なお、Bigley and Wiersema (2002) は当該CEOが前の社長またはCOOを勤めた年数も調査しており、結果は平均2.44年 (標準偏差3.93年、範囲は0年から23年) と出ている。

2.2.5 学歴

学歴については、Useem and Karabel (1986) が大規模サンプルを用いて詳細な分析を行っており、本稿との関連性も高いため、やや丁寧に整理したい。対象は、208社の米国企業の2729人の上級マネジャーである。208社は、*Fortune* 誌による1977年時点の米国の大企業のリストより、中規模から大規模の製造セクターおよび金融セクターの企業から選ばれている。上級マネジャーは vice president 以上の地位を指す。2729人の学歴の内訳は、高卒以下が10.7%、大学中退が5.9%、二流大学の学士が27.6%、一流大学の学士が11.2%、二流プログラムのMBA取得者が3.0%、一流プログラムのMBA取得者が14.1%、二流スクールのJ.D. (法学博士) 取得者が10.0%、一流スクールのJ.D. 取得者が7.4%、その他修士号以上取

得者が10.1%であった⁹⁾。また、一流大学の学士や一流プログラムの MBA 取得者は、CEO など、上級マネジャーの中でもより高い地位に到達した者の比率が高い。上級マネジャーのうち CEO になった者の割合は、高卒以下で26.5%，二流大学の学士で36.4%，一流大学の学士で51.6%，一流プログラムの MBA 取得者で44.9%となっている。MBA 取得者の比率は年齢層により異なるが、最も多くの CEO が所属する55歳から61歳の層に限ってみても、結果はほぼ同じである。さらに、一流スクールの J. D. 取得者も、CEO などの高い地位に到達した者の比率が高い。

Barker and Mueller (2002) も同様の研究を行っている。対象 CEO が取得したビジネスまたは経済学の学位（学士，修士，博士の別は問わない）の数の平均値は0.50（標準偏差0.64），科学・エンジニアリングの平均値は0.73（標準偏差0.88）であった。法学に関しては，学位の数ではなく J. D. の学位を取得していれば1，いなければ0のダミー変数を用い，平均値は0.06（標準偏差0.25）であった。また，4段階（0＝学位なし，1＝学士，2＝修士または J. D.，3＝博士）で評価した教育レベルの平均値は1.52（標準偏差0.72）であった。Thomas, Litschert and Ramaswamy (1991) は，小学校から数えた教育年数を算出している。たとえば，大卒ならば16年という具合である。112人の CEO の平均値は17.67年（標準偏差0.33年）であった。Rajagopalan and Datta (1996) と Datta and Rajagopalan (1998) は教育レベルを7段階（1＝高校，2＝大学中退，3＝学士，4＝大学院中退，5＝修士，6＝博士課程に進学，7＝博士）で評価しており，前者の平均値は3.84（標準偏差1.43），後者の平均値は3.85（同1.37）であった。

2.3 英国企業の定量研究

本稿は主に日米を比較するが，英国の研究もある。ここでは Norburn (1989) の研究を紹介する。

Norburn (1989) は，英国の総計418人の企業トップを対象としている。両者の差異の分析を目的としているため，108人の CEO とそれ以外のトップ層を区別してデータを処理していることに特徴がある。CEO の平均年齢は52.37歳（標準偏差6.86歳），その他トップの平均年齢は48.36歳（同9.94歳）で，在職期間の平均（標準偏差）は，CEO が20.62年（11.27年），その他トップが16.52年（11.38年）で，共に1%水準で有意差があった。CEO が勤めたことのある企業数の平均値は2.53（標準偏差1.76）で，その他トップの平均値は3.18（同2.43）であり，この差は5%水準で有意であった。在職期間の差は年齢差に起因するが，CEO は他のトップに比べて生え拔きが多いことを示唆する結果となっている。

3 データ

本稿で揃えたデータは、大企業トップの略歴に関するものである。ここでいう大企業として、以下では時価総額を選定基準に採用した。具体的には *Forbes* 誌の Global 2000、2007年版に基づき、金融・保険業を主業とする企業を除外したうえで日米各々上位50社を選び出した。選出された企業のリストは表1に掲げたとおりである。

表1で企業名の右隣に記したのは、当該企業が所属する業界である。業種分類は、証券コードに基づく中分類に従っている。日米とも電気機器を製造する企業が最も多い点は共通しているが、米国にはサービス業に分類される企業が9社あるのに対して、日本には1社もない。逆に日本側には商社が4社入っているが、これに相当する企業は米国側に見あたらない。本稿では、こうした産業構成の違いを補整することなく、ありのままの結果を提示する。

日米それぞれ50社を選び出しはしたものの、実際に分析の対象となる企業数は50を下回る。差分は、情報開示をしていない企業に相当する。情報開示の程度は、日本は一様に限定されているが、米国では企業間の差が著しく大きいことを付記しておきたい。

次に企業トップの同定に関しては、一般に執行役員を念頭に置くことにした。米国では各社のホームページ上で Executive Leaders と紹介される人々が、それに相当する。情報取得は2009年期中——正確には2009年夏——に行った。日本では執行役員の略歴を自主的に開示する企業が少ないため、米国ほど簡単には行かない。有価証券報告書に役員の状況を記載するよう義務づけられているものの、記載義務が及ぶのは取締役のみである。そこで、執行役員と取締役が分化する前の1998年度までさかのぼって企業トップを同定した。

分析を進めるにあたっては、企業トップのうち最高経営責任者を分けて吟味することにした。米国では、CEO がこれに相当する。日本では、少なくとも1998年度時点においては、代表取締役社長がこれに相当する。

略歴として集めたのは、年齢、性別、大学以上の学歴、入社時点（新卒採用か、中途採用か、役員としてのヘッドハントか）、社内職歴（経験職種、および勤務国）、社外活動などである。このうち米国企業は年齢の開示に消極的である。日本企業は逆で、年齢を開示することに躊躇しない反面、社内職歴については取締役就任以降しか有価証券報告書に記載しないことが多い。そのため、日本経済新聞の人事異動欄に依拠して情報を補完せざるを得なかった。また、1999年度あたりから学歴の開示を取りやめる企業が増えているのも日本の特徴となっている。

以下で紹介する分析には、逃れがたい限界がある。一方で、米国企業については情報源がホームページであるため、最新の情報しか手に入らない。他方で、日本企業については10年ほどさかのぼらないと質的に同等の情報が手に入らない。そのためデータの比較可能性につ

表1 調査対象企業

順位	日本企業		米国企業	
1	トヨタ自動車	輸送用機器	ExxonMobil	石油・石炭製品
2	日本電信電話	情報・通信業	General Electric	機械
3	キヤノン	電気機器	Microsoft	サービス業
4	本田技研工業	輸送用機器	AT&T	情報・通信業
5	武田薬品工業	医薬品	Wal-Mart Stores	小売業
6	ソニー	電気機器	Procter & Gamble	化学
7	日産自動車	輸送用機器	Johnson & Johnson	医薬品
8	東京電力	電気・ガス業	Pfizer	医薬品
9	松下電器産業	電気機器	Altria Group	食料品
10	日本たばこ産業	食料品	Cisco Systems	電気機器
11	新日本製鐵	鉄鋼	Chevron	石油・石炭製品
12	三菱商事	卸売業	IBM	電気機器
13	JFE	鉄鋼	Google	サービス業
14	任天堂	電気機器	Intel	電気機器
15	KDDI	情報・通信業	Verizon	情報・通信業
16	デンソー	輸送用機器	Coca-Cola	食料品
17	三井物産	卸売業	ConocoPhillips	石油・石炭製品
18	東日本旅客鉄道	陸運業	Hewlett-Packard	電気機器
19	セブン&アイ	小売業	PepsiCo	食料品
20	関西電力	電気・ガス業	Merck & Co	医薬品
21	信越化学工業	化学	Oracle	サービス業
22	ソフトバンク	情報・通信業	Abbott Laboratories	医薬品
23	中部電力	電気・ガス業	Home Depot	小売業
24	東海旅客鉄道	陸運業	Comcast	情報・通信業
25	第一三共	医薬品	Time Warner	サービス業
26	住友金属工業	鉄鋼	United Parcel Service	陸運業
27	日立製作所	電気機器	Amgen	医薬品
28	アステラス製薬	医薬品	Apple	電気機器
29	住友商事	卸売業	News Corp	サービス業
30	小松製作所	機械	UnitedHealth Group	サービス業
31	富士フイルム	化学	Walt Disney	サービス業
32	三菱電機	電気機器	Boeing	輸送用機器
33	東芝	電気機器	Qualcomm	電気機器
34	シャープ	電気機器	Wyeth	医薬品
35	国際石油開発帝石	石油・石炭製品	United Technologies	機械
36	ファナック	電気機器	Medtronic	精密機器
37	三菱重工業	機械	Eli Lilly & Co	医薬品
38	京セラ	電気機器	Sprint Nextel	情報・通信業
39	イオン	小売業	3M	化学
40	ブリヂストン	ゴム製品	Bristol-Myers Squibb	医薬品
41	リコー	電気機器	Target	小売業
42	村田製作所	電気機器	McDonald's	サービス業
43	花王	化学	Dell	電気機器
44	旭硝子	ガラス・土石製品	Lowe's	小売業
45	豊田自動織機	輸送用機器	WellPoint	サービス業
46	伊藤忠商事	卸売業	EI du Pont de Nemours	化学
47	東京ガス	電気・ガス業	Texas Instruments	電気機器
48	HOYA	ガラス・土石製品	Motorola	電気機器
49	麒麟麦酒	食料品	Walgreen	小売業
50	エーザイ	医薬品	Exelon	電気・ガス業

いては妥協せざるを得ず、日米間で相違が浮かび上がったとしても、それが日米間の差と言えるのか、それとも10年間の時差なのか、厳密には判定できない。本稿では時差の影響は小さいという想定の下に議論を進めるが、この想定について前もって注意を喚起しておきたい。

4 職 歴

この節では企業トップの職歴を、タテとヨコの次元に分けて吟味する。キャリアのタテとは採用や昇進という主要なイベントが起きるタイミングに着目した表現で、キャリアのヨコとは経験した職種の多様性に着目した表現である。タテについては、社員への採用は早く、役員としての登用は遅いのが日本企業の特徴と説明されてきたが、米国企業と比べたとき、企業トップに到達した人々にも同じ特徴が見られるのか否かが焦点の一つとなる。ヨコについては、全員を異動させる反面、異動の範囲を限定するのが日本企業の特徴で、多様性の最小値は大きい、最大値は小さいと言われている。企業トップに到達した人々にも同じ特徴が見られるのか否かが、もう一つの焦点となる。

4.1 キャリアのタテ

表2は執行役員の採用時点を分類したものである。ここでいう新卒採用とは、大学または大学院を卒業して、そのまま当該企業に採用された人を指す。中途採用とは、他社に新卒採用されたあと、転職して当該企業に社員として採用された人を指す。役員採用とは、他社に新卒採用されたあと、当該企業にヘッドハンティングされ執行役員として採用された人を指す。日本の企業トップは圧倒的に新卒採用が多く、中途採用や役員採用は1割に満たないのに対して、米国の企業トップは中途採用や役員採用が優勢となっていることがわかる。先行研究が示すとおり、日本の方が採用は概ね早いと言えよう。

ただし、米国でも新卒採用は意外と多いことに注意が必要である。最高経営責任者については新卒採用がかるうじて過半数を制しているうえ、その他執行役員についても新卒採用が中途採用を上回る。役員採用は、会計事務所や法律事務所から専門性の高い人材を補充する場合が目立つことを考慮すると、米国でも社内競争を勝ち抜いた人材が企業トップに到達す

表2 採用時点

	最高経営責任者		その他執行役員	
	日本	米国	日本	米国
新卒採用	43	18	992	180
中途採用	0	5	46	110
役員採用	1	10	32	152
合計	44	33	1070	442

るルートが主流と受けとめるべきであろう。米国と日本の違いは、中途採用に対する寛容の度合程度と言ってよい。

表3は執行役員の年齢構成を階層表示したものである。平均値は、日本の最高経営責任者が62.07歳、その他執行役員が58.00歳、米国の最高経営責任者が55.67歳、その他執行役員が54.04歳となる。先述したように米国では年齢を開示しない企業が多く、サンプル数には日米間に隔たりがあるが、両国間の平均値の差は、分散に関する仮定の置き方によらず、1%水準で統計的に有意である。年齢に関する先行研究が示すとおり、執行役員の年齢は最高経営責任者で6.4歳、その他役員で4.0歳は日本の方が上ということになる。「遅い昇進」の影響が企業トップ階層に及んでいることは明らかである。

表3 年齢

	最高経営責任者		その他執行役員	
	日本	米国	日本	米国
30代	0	0	3	0
40代	1	2	18	24
50代	13	5	766	52
60代	32	4	338	11
70代	2	0	24	1
80代	1	0	4	1
合計	49	11	1153	89

ちなみに、最高経営責任者とその他執行役員の間の年齢差は、日本で4.07歳、米国で1.63歳となっているが、ここに統計的な有意な差はない。

4.2 キャリアのヨコ

表4は職種を領域別に分類したものである。職名は各企業に固有のものであり、企業間で必ずしも比較できるものではないが、ここでは類似性が高いと思われる職種をグルーピングして、専門領域を定義した。目的は、専門領域を超えた異動経験を持つ執行役員を同定することにある。

表5は経験職種の多様性を測定した結果である。分類するに足るだけの情報が集まらない執行役員は表から除外したことに留意のうえ、結果を吟味していただきたい。

まず最高経営責任者に注目すると、単一の専門領域の枠内に留まるのは、日本で4割、米国で5割弱となっている。意外にも、ヨコの幅は日本の方が広いということになる。平均値で見ると、経験した領域数は日本が2.07で、米国の1.86を上回るが、ここに統計的な有意差はない。

表4 職種の領域分類

領域	日本	米国
戦 略	経営戦略, 海外事業, 事業開発, 市場開発	Corporate Strategy, Business Strategy, Business Development, M & A
マ ー ケ テ ィ ン グ	マーケティング, 広報, 広告宣伝	Marketing, Brand, Advertising, Pricing, Public Affairs, Public Relations
オ ペ レ ー シ ョ ン ズ	営業, 生産管理, 物流管理, 開発, 商品開発, 資材, 購買, 工務	Sales, Production, Manufacturing, Plant Manager, Logistics, Distribution, Trading, Operation, Product, Development, Engineering, Supply Chain, Merchandising, Procurement,
イ ン プ ル ー プ メ ン ト	研究開発, 技術開発, 技術, 品質, 情報システム	Research, Development, Technology, Quality Control
ヒ ト	人事, 労務	Human Resource, Labor Relations
カ ネ	財務, 経理, 監査	CFO, Finance, Treasurer, Accounting, Controller, Audit, Actuary, Investor Relations
リ ー ガ ル	法務, 知的財産	Law, Legal, Prosecutor, General Counsel, Attorney, Intellectual Assets Licensing, Government Affairs, Regulatory
内 政	経営企画, 総務, 秘書, 庶務, 管理, 業務, 国際	Secretary, Global, Planning

表5 経験した専門領域数

	最高経営責任者		その他執行役員	
	日本	米国	日本	米国
1 領域	18	14	448	362
2 領域	13	9	192	211
3 領域	8	4	57	79
4 領域	5	1	16	24
5 領域	1	0	2	0
6 領域	0	1	1	0
7 領域	0	0	1	0
8 領域	0	0	0	0
合計	45	29	717	676

その他執行役員に目を移すと、こちらでも過半は単一の専門領域の枠内でしか経験を積んでいないことがわかる。これは日米とも変わらない。ただし、複数領域で経験を積んだ役員は、米国ではほぼ5割いるのに対して、日本ではほぼ4割に留まっている。これは、日本の定期異動が幅を持たせながらも専門性を重視することの表れと言ってよい。平均値で見ると、経験した領域数は日本が1.52で、米国の1.65を下回る。この差は、分散に関する仮定によらず、1%水準で統計的に有意である。

その他役員と最高経営責任者の間で、有意な差が米国企業には出ない。日本企業にだけ有意な差が出るのは、専門家集団としての執行役員を束ねる最高経営責任者だけは多様な職種経験を要するとの理解のうえに立ち、後継候補に急いで多様な経験を積ませる慣行があるからであろう。ただし、トヨタ自動織機の石川忠司社長が専務時代に「産業車両事業部・物流システム事業部・電子機器事業室主管兼人事部・購買管理部担当」という肩書きを与えられたことに象徴されることを見ればわかるとおり、実態は兼務によって領域数を増やしている場合がほとんどである。これでは自らの「経験」とは言い難い。おそらく、社内の人材を広く知り、同時に実務を取り仕切る部長層に知己を得ることが主目的となっているものと考えられる。

このような人事が最高経営責任者に就任する直前に行われるのは、むしろ執行役員になる前の経験職種が限定されているからではなかろうか。「はばの広い専門性」(小池, 1991)を重視する日本企業の人事制度は、やはり企業トップまで「専門家」にしてしまうようである。

5 学 歴

ここまでの結果は先行研究と概ね一致しているが、本稿には新たな発見がある。この節では、それを取り上げる。以下で言及する大学ランキングは、QSのWorld University Rankings(r)の2009年版に準拠する。分析対象は、出身大学を特定できた執行役員である。出身大学院の情報しか入手できない役員や、学歴が大卒未満の役員は、母数に算入していないことに注意されたい。

5.1 適性に関する理解の対照

表6は企業トップの学歴を、出身大学のランキングという視点から分類した結果である。QSによると世界ランキングの上位200校に入る大学が日本には30校、米国には60校あることになっているが、ここは大学の国際比較を論じる場ではないので、それぞれの国のなかに

表6 出身大学ランキング

	最高経営責任者		その他執行役員	
	日本	米国	日本	米国
1位～10位	37	6	692	40
11位～20位	4	1	87	44
21位～30位	0	4	33	63
31位～60位		5		92
圏外	5	22	229	448
合計	46	38	1041	687

おける序列を基準にして表示した。世界の上位200校に登場しない大学は、便宜的に「圏外」と層別してある。表6を見れば、日米間の対比は一目瞭然であろう。

日本では最高経営責任者の80%以上がトップ10校を卒業している。その他執行役員でも65%以上はトップ10校の卒業生である。それに対して米国ではトップ20校を卒業した最高経営責任者は20%に満たない。その他執行役員となると、比率は15%を割り込んでいる。逆に圏外と分類される最高経営責任者は、日本では1割ほどしかないのに対して、米国では過半に達している。その他執行役員では、日本では2割ほどしか圏外と分類されないのに対して、米国では比率が3倍に跳ね上がる。日本の相対的な学歴重視傾向は、疑いようのない事実と言えよう。

第三者による大学ランキングでは実感がわかないかもしれない。そこで東京大学、京都大学、慶應義塾大学、早稲田大学、一橋大学の5校を卒業した最高経営責任者の比率を計算してみると、日本では76.1%に達している。同様にハーバード大学、MIT、プリンストン大学、シカゴ大学、イエール大学の5校を卒業した最高経営責任者の比率を計算してみると、米国では10.5%に過ぎない。サンプル選定基準が一致していないため厳密な比較はできないものの、この差は先行研究では認識されていない。比較対象となる先行研究から20年ほど経過していることを考えると、その間に米国が変わったのかもしれない。

日本の結果は通念と合致するもので、驚くに値しない。驚くべきは、米国の結果である。ここまでトップ校離れが進んでいると知る人は少ないのではなかろうか。出身大学の銘柄という意味での学歴を、日本は米国よりはるかに重視している。学歴に基づいて企業トップに辿り着く人材を選別するのは容易である。しかし、当人の18歳前後における選抜結果、しかも学力試験による選抜結果を役員登用に反映させることが賢明かどうかは疑問が残る。米国は出身大学の銘柄というシグナルを捨てて、別の選別基準を採用するに至ったものと考えられる。おそらく実績に基づいて選別が行われるよう、新たな工夫を凝らしているのであろう。どのような人物が企業を率いるべきかという重要なポイントについて、日米間に大きな理解の差異が存在すると見て間違いなさそうである。

小池（1991）はデータに基づき、日本企業の方が米国企業に比べて「実力主義」になっていると主張した。この通念を覆す見解も、せいぜい部長職に至るまでの現実に過ぎないのかもしれない。執行役員への登用となると、どうも米国企業の方が日本企業より実力主義になっている。表6の結果を踏まえると、そう考える他はない。

5.2 専門性に関する理解の対照

次に出身学部を吟味してみることにしよう。執行役員は、自社が依拠して立つところの技術について、どこまで専門知識を有しているのであろうか。または執行役員のうち、何割が

専門分野を専攻したのであろうか。こうした問いに答えるべく、ここでは技術が企業間競争で重要な役割を果たすと言われる製薬業界とエレクトロニクス業界に属する企業を選び出し、執行役員の専攻分野を分類してみた。該当企業数は、製薬で日本が4社、米国が8社、エレクトロニクスで日本が12社、米国が14社である。表1で電気機器と分類した企業は米国に9社しかないが、日本には任天堂が含まれることを勘案して、ここではマイクロソフト、オラクル、グーグル、タイムワナー、ウォルト・ディズニーの5社を加えておいた。

表7は、製薬メーカーに関して執行役員の専攻を分類した結果である。日本では大学で法学や経済学を専攻した「その他社系」の役員が全体の35%を占める最大勢力となっているのに対して、米国では同じ文系なら「ビジネス」の方が優勢で、さらに薬の開発や製造に関係する理系分野を大学で専攻した役員が全体の35%を占め、「ビジネス」専攻を凌駕している。また大学院レベルとなると、そもそも進学した人が日本には少ない。事業に直結する科学技術分野を専攻した人が全体の1割程度いるが、他は目立たない。複数の学位を持つ人については、それぞれの専攻で1名と算入しているので総数の単純な比較は意味を成さないが、米国では表に記載した以外に専攻不明の修士が12名、同じく専攻不明の博士が19名いることを考えあわせると、ほぼ全学卒者が大学院に進学した勘定になっている。これは理系の人材がMBA、またはMBA相当学位を取得することに負う数字である。

表7 専攻分野（製薬メーカー）

	学部		大学院	
	日本	米国	日本	米国
医学・薬学	19	4	7	3
農学	6	0	0	0
バイオ	0	10	0	1
化学	2	15	2	0
その他理系	2	14	3	1
ビジネス	13	19	1	42
その他社系	23	13	0	9
人文	1	9	0	3
合計	66	84	13	59

表8は、エレクトロニクス業界に身を置く企業に関して執行役員を分類した結果である。ここでも日本の「その他社系」優位は変わらない。理系の役員も少なくないが、エレクトロニクスに関連する専攻は少数派中の少数派と言ってよい。それに対して米国ではハードウェアのエンジニアリングに関連する電気工学や、ソフトウェアのエンジニアリングに関連する情報工学を専攻した役員が優勢となっている。米国でMBA系の学位を取得する役員が多いことは、製薬の場合と同じである。ちなみに、専攻不明を加えると、修士で24名、博士で18

表 8 専攻分野（エレクトロニクス関連企業）

	学部		大学院	
	日本	米国	日本	米国
ハ ー ド	8	30	3	4
ソ フ ト	0	22	0	4
管 理 工 学	1	5	0	1
その他理系	93	23	18	2
ビ ジ ネ ス	21	23	0	54
その他社系	65	34	0	1
人 文	11	10	1	2
合 計	199	147	22	68

名が表 8 の最右列に加わることになる。

一般に「その他社系」からは官庁や銀行に進む人が多いと言われている。その点を考慮すると、日本では技術革新の激しい業界において官僚の属性を備えた人材が経営判断を主導している可能性が大きいと言えよう。それに対して米国では、企業が拠って立つ科学技術基盤の動向を理解し、さらにビジネスの言語を操る人材が経営判断を主導している可能性が大きい。どのような人物が企業を率いるべきかという重要なポイントについて、ここでも日米間に大きな理解の差異が存在するようである。

ただし、ここには国策も関与することを指摘しておかなければならない。米国では科学技術の進展に伴って、迅速にバイオ・サイエンスやコンピューター・サイエンスのような学部や学科が新設され、そこで教育を受けた人材が企業トップに加わっている。それに対して日本の大学は固定的で、時流に即した専攻をタイムリーに提供できていないようである。いわゆるハイテク分野では、この差は安穩と看過できない。

日本では生え抜きの経営者が企業を率い、米国ではヘッドハントされたプロの経営者が企業を率いるといった解説を耳にすることがあるが、経営者のポータビリティが高いのはむしろ日本の方ではなかろうか。有名校の法学部や経済学部を出た人材の強みは、業界を超える普遍性を持つからである。こうした普遍性こそ、多様な事業を内包する日本企業が高く評価するポイントとなっているのかもしれない。キャリアのヨコを拡げることが難しい構造を所与とすると、他に手段がないのであろう。

6 台 湾

台湾は、日本と米国の双方にアクセスを持つ。これまで見てきた日米企業間の対照において、台湾企業はどちらに近いのであろうか。単純な結論は戒めなければならないが、台湾の選択が合理的であるとすれば、それを見ることにより、日本型の企業モデルと米国型の企業

モデルの相対的な魅力について何らかの示唆を得られる可能性がある。そう考えて、ここでは台湾企業のデータを追加しておく。

台湾については、2008年度の売上高を基準として上位15社を分析の対象とした。ここでも金融・保険業界に身を置く企業は除外してある。15社のうち12社まではエレクトロニクスに偏在する。残る3社のうち2社は化学、1社は小売業に分類される。企業トップに関する略歴データは、台湾証券取引所、各社のホームページ、および『天下雑誌』、『商業週刊』、『遠見雑誌』などの雑誌から収集した。

6.1 職歴

表9には企業トップの転職経験回数を示してある。これを見ればわかるように、台湾では「生え抜き」という言葉が死語になっている。¹⁰⁾6年前後で転職を繰り返し、そのなかで経験の多様性を増していくのである。この点において、台湾企業は米国企業の上を行く。どう見ても、日本企業とは似ても似つかない。

表9 転職回数

	創業経営者	その他 CEO	その他役員
0 回	1	0	0
1 回	10	11	45
2 回	2	2	23
3 回	1	1	16
4 回	0	0	1
不明	2	0	71
合計	16	14	156

執行役員の3割ほどは前職のポストが事業部長となっている。他に海外の支社長なども算入すると、過半は利益責任を負うジェネラル・マネージャー職を経験してから役員に登用されている。この比率は、日本と比べて格段に高い。

6.2 学歴

台湾では執行役員の半数前後が修士か博士である。この点でも、日本企業より米国企業に近い。さらに3割弱は海外留学を経験しており、この点では米国企業をも凌駕する。

表10は学部レベルの専攻を分類したものである。ここから明らかなように、日本では優勢な「その他社系」は見ると影もない。実学を重んじる「ビジネス」に押されているところは、米国と変わらない。さらにエレクトロニクスや化学の専門分野を勉強した人が多い点は、米国の相似形と言ってよい。

表10 専攻分野

	台湾		
	創業経営者	その他 CEO	その他役員
電 機	5	10	33
化 学	1	1	15
その他理系	5	1	21
ビ ジ ネ ス	1	3	28
その他社系	1	0	4
人 文	1	0	0
合 計	19	16	122

7 お わ り に

本稿では企業のトップ階層を構成する執行役員の略歴を組上に載せてみた。日本企業は職歴の形成において専門性を重視する反面、学歴の専門性は軽視する傾向が顕著である。そして学歴の専門性を軽視する一方で、出身大学の銘柄を問う。ミドル階層までは実力主義が支配するとしても、トップ階層への登用に関しては出身大学による制限が陰にかかっていると考えざるを得ない。これを実力主義と呼ぶわけにはいくまい。

新入社員が企業のトップ階層に到達するまで時間がかかる。ゆえに現在の執行役員を見るだけでは進行中の変化を見落とすおそれがある。現に日本企業は指定校制度を廃止して、学歴不問の時代を迎えており、変化が顕在化するのには時間の問題である。そう主張する論者もいようが、それほど現実には甘くない。学歴に拠らない選別を实行しようと思えば、他の選別基準を用意しなければならないが、そこまで日本企業の改革は進んでいないからである。部門部署次元で実績を測定するくらいは手間暇の問題であるが、個人次元で実績を測定するとなれば分業の体制を根本から組み直すことを求められる。この点が、改革の障壁として立ちはだからのである。

台湾は一昔前の家族主義経営を捨てて、新時代の企業を一から立ち上げる道を選び、いまでは米国企業以上に米国的な企業モデルを構築している。既存の大企業を変えとなると、ハードルは比較にならないほど高いと考えなければならない。それが現実である。

注

- 1) 不全群または対照群の判定は利益成長に基づいており、対照群の企業は簡単に言えば高利益成長企業である。なお、この段落では、日野（2009）に記載されている数値を足し合わせるなどして簡略化して記述している。
- 2) ここでの非多角化企業とは、CEOの交代前の5年間、一つの産業分類（4桁レベル）から売

上高の少なくとも70%があがっている企業を指す。

- 3) CEOの属性とR&D支出の関係を探求した論文であるため、就任から1年未満のCEOは除外されている。
- 4) 1985年から1988年の間に同産業における売上高が70%以上を占めていた米国の株式会社224社のうち、Miles and Snow (1978)のフレームワークに基づいて、Prospector または Defender と判定された企業のCEOを対象としている。
- 5) 73社の創業年は1960年から1995年の間である。
- 6) *Forbes* 500に含まれる企業のうち112社で1990年から1994年までにCEOが交代しており、そのうち未上場企業、他社の子会社に相当する企業、二度以上CEOが交代した企業を除外した61社の新任CEOが分析対象となっている。
- 7) 主要な職種ではなく経験したことのある職種であるため、平均値の合計は1を超えうる。なお、既述の通り、サンプル確定にあたりR&D支出を考慮していることに注意すべきである。
- 8) 7種の職種とは、プロダクション・オペレーション、ファイナンス・アカウンティング、マーケティング・セールス・マーチャンダイズ、プロダクトR&D、プロセスR&D、新規事業開発、企画およびジェネラル・マネジメントである。
- 9) Useem and Karabel (1986)がJ.D.に着目したのは、政府の規制がより厳しく、企業間の関係がますます複雑になっていく時代であるため、法学の素養が昇進に繋がる可能性を考慮してのことである。一流大学とは、Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, Johns Hopkins University, MIT, University of Pennsylvania, Princeton University, Stanford University, Williams College, Yale University の11校である。MBAの一流プログラムとは、Columbia University, Dartmouth College, Harvard University, MIT, Northwestern University, Stanford University, University of California, Berkeley, University of California, Los Angeles, University of Chicago, University of Michigan, University of Pennsylvania の11校を指す。J.D.の一流プログラムとは、Columbia University, Harvard University, New York University, University of California, Berkeley, University of Chicago, University of Michigan, University of Pennsylvania, Yale University の9校を指す。
- 10) 台湾行政院劳工委員会『中華民国台湾地区就業者職業訓練実況調査報告』(2002年)による。

参 考 文 献

- Barker, V. L. III and G. C. Mueller (2002), "CEO Characteristics and Firm R & D Spending", *Management Science*, Vol. 48, No. 6, pp. 782-801.
- Bigley, G. A. and M. F. Wiersema (2002), "New CEOs and Corporate Strategic Refocusing: How Experience as Heir Apparent Influences the Use of Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4, pp. 707-727.
- Borokhovich, K. A., R. Parrino and T. Trapani (1996), "Outside Directors and CEO Selection", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 31, No. 3, pp. 337-355.
- Datta, D. K. and N. Rajagopalan (1998), "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 9, pp. 833-852.
- Hambrick, D. C., M. A. Geletkanycz and J. W. Fredrickson (1993), "Top Executive Commitment to the

- Status Quo: Some Tests of Its Determinants”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 6, pp. 401-418.
- Kor, Y. Y. (2003), “Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth”, *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, pp. 707-719.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Norburn, D. (1989), “The Chief Executive: A Breed Apart”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-15.
- Rajagopalan, N. and D. K. Datta (1996), “CEO Characteristics: Does Industry Matter?”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 197-215.
- Shen, W. and A. A. Cannella Jr. (2002), “Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Postsuccession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 717-733.
- Thomas, A. S., R. J. Litschert and K. Ramaswamy (1991), “The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 7, pp. 509-522.
- Useem, M. and J. Karabel (1986), “Pathways to Top Corporate Management”, *American Sociological Review*, Vol. 51, No. 2, pp. 184-200.
- Womack, J. P., D. T. Jones and D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million Dollar 5-year Study on the Future of the Automobile*, New York: Rawson Associates.
- Zajac, E. J. (1990), “CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 217-230.
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社.
- 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『高度成長を超えて』 (日本経営史 5) 所収, 岩波書店.
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権』 PHP 研究所.
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社.
- 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー』 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, 30-48 頁.
- 日野恵美子 (2009) 「経営者の自立性 役員人事の分析」, 神戸大学学位論文.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』 中央公論新社.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2007) 『戦略不全の因果』 東洋経済新報社.