

トップ・マネジメント組織論の確立への手がかかり

辻 村 宏 和*

The Clue to the Theory of Top Management Organization

Hirokazu TSUJIMURA

1. はじめに

数度にわたる書簡を通じた小野豊明教授（産業能率大学）の慫慂に意を強くして、既にトップ・マネジメント組織に関する幾編かの小論を発表してきたのであるが、依然忸怩たる思いを禁じえない。単一の論理で一貫した美しい解説的モデルビルディングはいつの日のことか、とも思える。トップ・マネジメント組織の問題は論理的処理のむずかしいテーマであり、今回もいくつかのパースペクティブの提供にとどまっている。したがって筆者の情報不足のために、偏った推論・恣意的な選択基準にしたがった論述も多々あろう。

しかしながら、トップ・マネジメント組織のデータには、偶然以上の何ものかが背後に潜んでいることが多く、そこではデータを越えた推論によらざるをえないところもある。また、学界とは無縁のところでの指摘も示唆的なことが多い。よっていま暫く、帰納的に内容を形成していくことに努めたい。

2. 問題の輪かく

現場ないしは紙上でトップ・マネジメント組

*経営情報学科—経営組織論(Department of Business Administration and Information Science — Management Organization)

織の問題がにわかにクローズ・アップされだしたひとつのきっかけは、常務会制度の戦略的意思決定に対する不適合にあると思われる⁽¹⁾。その理由というのは、常務会（一般に常務以上の専務、副社長、社長などを構成メンバーとする。）の多人数ということにある。人数が多すぎるために環境変化の激しい時代の戦略的意思決定を行うには、迅速性に欠けるというのが第一の理由である。例えば、戦略的意思決定を効果的に行おうということで常務会を廃止して、新たに少人数の経営会議を発足させたことで注目された東芝やマツダ⁽²⁾などは、常務以上のメンバー（会長を含む）がそれぞれ15名、19名となっている。（1987年当時—『役員四季報（'88年版）』、東洋経済新報社、1987年より）。これらの人数が戦略的意思決定に妥当かどうか客観的に断定しかねるところであるが、今日のようなリストラクチャリング（restructuring 事業再構築）の時代に要求されるタイムリーな意

(1) 拙稿「『経営会議』の出現と『常務会』（上）」、『経営情報（中部大学産業経済研究所）』第6巻・第3・4号、1988年3月及び「『経営会議』の出現と『常務会』（下）」—トップ・マネジメント組織のモデル化への足がかり—、同第7巻・第1・2号、1988年9月を参照されたい。

(2) 東芝、マツダのケースについては、「戦略特集—組織が変わる」、『日経ビジネス』1987年5月11日号参照。

思決定には少々人数がオーバーしているという理由が、いくつかの誌上で表明されている。つい最近の主要企業ケースとしては、阪急電鉄が同様の主旨で経営会議を設置した。ただし、東芝、マツダのケースとは異なり常務会をそのまま存続させ、それを意見交換の場としている(日経産業新聞1990年3月1日付)。

また、常務会には別のマイナス要因も指摘された。それは常務会の構成メンバーである役員の担当制についてである。多くの企業では、一般に社長以外の役員が職能別部門あるいは事業別部門を担当(あるいは部門長兼任)していて、そのことが役員の全般的視野に制約を与えるということである。つまり、トップ・マネジメントとして本来全社的立場で意思決定をしなければならない役員が、諸部門をそれぞれ担当しているために、どうしても部門代表的性格から脱却できない、というわけである。

このような点を克服すべく、経営会議が設置されたわけである。そこでは、常務会に比べて、構成メンバーが限定され(通常、社長、副社長ないしは専務まで)、しかもそれらの構成メンバーは無任所役員として部門と切離されているのである。したがって、経営会議を構成する役員は一応社長と同じような立場に立って判断することが可能になったわけである。諸部門の統廃合を伴うようなリストラクチャリングの時代では、部門の利害を背負う役員ではかような意思決定をなすには無理があろう。その意味で、全社的職能と部門的職能との明確な分化を経営会議の設置を契機に目指しているのである。

各役員は従来の役員担当制の下では、どうしてもラインの責任者としての立場が優先しがちである。それは既存事業の拡大を主な内容とする意思決定には問題はなくても、事業の再編成を内容とする現代的な戦略的意思決定には不向きである⁽³⁾。担当役員を構成メンバーとする常務会の下では、それが利害調整の場と化してしまうのである⁽⁴⁾。

経済同友会の調査⁽⁵⁾(1980年)によれば、社長と担当役員のその主要な意思決定課題の違い

がわかる。社長はその意思決定課題として、1. 多角化・新規事業、2. 撤退、3. 提携・合併、4. 海外進出拠点、5. 重要人事・組織変更、6. 増資、があげられている。一方担当役員の方は、1. R. & D. 計画の目標、2. 新製品の発売、3. 生産・販売・人員計画、4. 設備投資計画の実施、5. 販売価格の変更・決定、6. 合理化・省力化目標の決定、7. 賃金・ボーナス等、があげられている。調査結果を見る限りでは、担当役員が社長の分身として「ライン・アシスタント」的機能を果たしていないことを一応推察できる。つまりトップ・マネジメントとして本来の全社的な意思決定を担当しているのは社長一人だけというふうにもとれる。

経営会議の出現という問題の輪かくはおおよそ以上である。そこで、この問題の複雑さを伝えるべく、2～3の補足をここでしておきたい。まず、先に指摘した常務会制度の迅速性の欠如という点についてだが、これについては清水竜瑩・慶大教授の興味深い見解が唱えられている。教授によれば、確かに日本企業の役員の重層構造が戦略的意思決定の妨げになることは一応理解できるものの、一方で日本企業特有のカシ・カリの関係によって、それはある程度克服されてきた、とされる⁽⁶⁾。この指摘は大変貴重なものであるのだが、何分にも意思決定過程に関わる論点であり、それによる相殺効果をどのように測定するかが問題となってくる。

次に、リストラクチャリングの時代を迎えた昨今、なぜ戦略的意思決定を社長一人に任せておくことができないのか、という点についても触れておきたい。

(3) 日経ビジネス編『取締役の研究』、日本経済新聞社、1981年、43頁。

(4) 岡本康雄著『現代の経営組織』、日本経済新聞社、1976年、41頁。

(5) 『1980年代の企業経営—環境、戦略、組織の相互関連について—』、経済同友会調査報告書、1980年、67頁。

(6) 清水竜瑩稿「新しい経営学：戦略③—プロセス重視—」、日本経済新聞1986年2月20日付朝刊。

従来の戦略的意思決定においては（とくに単一製品・製造企業）既存の事業の量的拡大を主な内容としてきたため、会社全体にわたって事業内容を最も良く理解し得たのは社長であったし⁽⁷⁾、また社長が意思決定の際に最も留意しなければならなかったのは、せいぜい設備投資のタイミングと人事のみであった⁽⁸⁾。しかしながら、現代の企業戦略はポートフォリオ戦略ともいわれ、社長が未経験・未知の事業分野と既存事業分野との組合せが最大の主眼となっている。かようなポートフォリオ戦略の策定・実施となると、社長は、自らの能力のアップを図るか、あるいは新規事業を分社化してしまうしかない⁽⁹⁾。分社化については、現在新たなテーマとしてグループ経営の形で検討されているが、前者の社長の能力アップの手段として何らかの会議機関が必要とされるのである。それが経営会議というわけである。つまり、自らの能力自体を高めることももちろん必要なことであるが、それには必ずと限界がある。よって自分と同じような考え方をすることのできる立場にある者を制度的に複数化することである。高宮晋教授の提唱されたライン・アシスタントとしての常務取締役⁽¹⁰⁾やスティーグリッツ（Stieglitz, H.）のトップの2人体制（後述）もここにかかわってくるものである。

しかしながら、経営会議との関連でひとつ注意を要する点がある。というのは、制度的に部門利害と切り離された役員を設けることは可能であっても、それをもってして各役員が既存の事業分野のみならず新たに手がける事業分野全般にわたって精通することが可能かどうかという指摘がある。部門利害と無関係になっても、各役員には結局、得意分野というものがあり、少なくとも全事業分野を把握した上での意思決

定というのは無理なのではなかろうか、という指摘が以前から存在する。ちなみに米国企業においても、トップの役員になるのは現在直面している問題にもっとも精通している者である、とする意見もある⁽¹¹⁾。

これは、「全社的立場」ということと「全般的能力」ということとの混同から来るもので、前者の全社的立場というのは全般的能力を必要条件とするものではない。全事業に通暁していなくとも、全社的意思決定は可能である。例えば、「全社的立場からすれば、（自分が担当している）テレビ事業部は縮少すべきだ。」という意思決定である。そもそも全般的能力などというものはよほどの人間でなければ身につけられるものではなく、すべての役員にそれを期待することはできない。ましてリストラクチャリングという多様かつ複雑な経営戦略にウェイトを置く現代の企業の下ではなおさらである。

よって、「全社的立場に立って得意分野をもたせる」ように各役員を仕向けることの方が生産的である。先の清水竜瑩教授の実証研究によれば⁽¹²⁾、日本企業においては担当制が圧倒的に多いとされているが、それも充分首肯できるところである。だからこそ、各役員の分担の仕方

(7) 若松茂美著『ガイダンス 実践経営学』、中央公論社、1988年、17頁。

(8) 同上書、28頁。

(9) 同上書、41頁。

(10) 高宮晋著『経営組織論』、ダイヤモンド社、1961年、271頁。

(11) 岡本康雄教授（東京大学）も古くからこの点を主張されている一人で、またトップ・マネジメントの「全般的経営意思決定」というものの内容について示唆的な見解を寄せている（前掲書）。日本企業でもある意味で同様の現象を確認できなくはない。というのは、従来の役員への出世コースとして、昭和20年代の「労務」コース、同30年代後半の「経理」コース、同40年前後の「マーケティング」コース、石油ショック後の「技術屋」コースなどと言われた事実があるからである（梶原一明稿「『役員への道』はどう変わったか」、『プレジデント』第27巻・第2号、1989年2月、247—251頁）。

(12) Shimizu Ryuei, *Top Management in Japanese Firms*, Chikura Shobo, Oct. 1986, pp. 167-168. 尚、教授は、担当制は好況のときにははずしてもいいが、不況のときはそれをはずすのは望ましくない、という興味深い指摘もされている。一考の価値のある見解である。

あるいはその基準が問題となってくるのである。従来から存在している各役員の「複数部門担当制」や「定期的担当替え」などは、以上のような理解に立つ経験的工夫の所産といっているのではなかろうか。

そこで新たな問題として浮上してくるのが、トップ・マネジメントの全社的意思決定の内容と例の高宮晋教授が提唱された「分担制⁽¹³⁾」なのである。それは果たして、役員に全社的視野を求めるのか、経営会議という合議機関にそれを求めるのか等々の問題にもつらなる。あり方論からすれば、好ましいのは経営会議のみならず、それを構成している役員にも全社的視野が必要であるということになるだろうが、よくよく考えてみれば、担当制（あるいは兼任制）が即全社的視野の欠如ということにはならないということにも注意しなければならない。より厳密に考えれば、担当制を敷いていても要は各役員が全社的思考と部門的思考とを使い分けることが可能であれば問題はないのである。

しかしながら役員担当制の下ではその頭の切り替えが、マーチ&サイモンの言うがごとく、「計画のグレシャムの法則⁽¹⁴⁾」によってどうしても制約をうけざるを得ない、ということなのである。このあたりに当テーマの微妙な側面が内在しているのである。

また、たとえ担当制が敷かれていなくとも、部門代表的性格から逃がれにくい事情も理解しておかねばならない。それは役員組織の階層的な性格によるものである。

まず第一に、キャリア形成の視点から考えると、昭和40年代以降とくに大卒事務系に関しては職能別にキャリア形成がなされており、各職能別分野のローテーションはむしろ少ないケースである、とされる見解⁽¹⁵⁾がある。とくに営業・人事・経理に配属された大卒者にこの傾向が強いようである。だからこそ、「営業畑」だとか「経

理畑」だとかいう言葉が生まれたわけである。このような縦割のキャリア形成の下では、仮に担当制を敷いていなくとも、部門代表性・階層性を各役員が有するのはむしろ自然であろう。

また歴史的にみても、トップの職能構造は職能別・階層的に設けられたことを実証する研究もある。由井常彦教授（明治大学）によれば、明治・大正期に常務・専務の各職位の起源を求め、さらに各常務間は職能別基準で、また常務一専務間は序列基準で構造化された、とされる⁽¹⁶⁾。

かつて山城章教授が「スペシャリスト出身のトップ」と「ジェネラリスト」とを識別し、前者と別な形でジェネラリストの養成システムの確立を主張された⁽¹⁷⁾のもこのような事情が背景にあったからである。

さらに、役員の段階的インセンティブ(incentive)・システムや会長・副会長ポストの数の増大、はたまた相談役ポストの増加についても階層性との関連で触れておかねばならない。段階的インセンティブ・システムというのは、役員定年制などにみられるように、上級役員であるほど優遇されることで、このことは下位役員の立場の弱さ、ひいては役員間の上下の力関係を維持・助長する⁽¹⁸⁾。つまりは下位役員が全社的立場で発言することはそもそもむずかしい状況にある。バーナード(Barnard, C.I.)の地位システム論的に解すれば、このような階層＝地位そのものがインセンティブとなって、各役員が一層その状態を求めるという悪循環が始まることになる⁽¹⁹⁾。

(16) 由井常彦稿「日本における重役組織の変遷」、『経営論集(明治大学)』第24巻・第3・4号,1977年3月。

(17) 山城章稿「ゼネラル・スタッフ論への提言」,山城章監修・企業問題研究会編『ゼネラル・スタッフ』,白桃書房,1967年。

(18) 「取締役 選抜の条件」,『日経ビジネス』1988年2月29日号,18—19頁。

(19) バーナード, C.I. 著, 関口操監修・遠藤篤美・関口和雄訳『組織と管理』, 慶応通信, 1972年, IXを参照。尚, 地位システムについての解釈は, 例えば眞野脩著『バーナードの経営理論』文眞堂, 1987年に詳しい。

(13) 高宮, 前掲書参照。

(14) マーチ, J.G.・H.A. サイモン著, 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977年, 283頁。

(15) 岡本康雄稿「日本の企業経営の特徴」, 『ESP』1983年8月号, 33—35頁。

よって会長・副会長ポストの増大⁽²⁰⁾や相談役の設置⁽²¹⁾は要注意である。トップ・マネジメント組織の7～8階層構造の意義についても検討を要するところである⁽²²⁾。

さて、最後に指摘しておきたい検討材料が三つある。まず階層性についてだが、先に指摘したようにトップ・マネジメント組織の地位システム化を助長するものということで、それはマイナス効果を有している。が、一方では、実業界においては、全社的視野を持った役員が対等の関係で合議をすると内紛状態に陥りやすい、という意見も意外に多い⁽²³⁾。つまり、階層性というのはある程度意思決定の迅速性を確保する意味で必要なものではなかろうか。常務会が多数決を原理とする決定機関ではなく、最後の決定は社長に託す協議機関であるケースが多いのも、それとあながち無関係ではあるまい。となると、階層性ということについては、それ自体100%の悪というわけではなく、バランス的解決方法が必要とされるのである。とりあえずは、この問題性の重要性だけは論述の背後に含んでおきたい。

次に、無任所役員についてだが、これについてはデメリットを指摘する見解も少なくない。とくに無任所、つまり担当をはずれた役員には、情報ベースの観点から、さらにパワー・ベースの観点から何かと不利な面が多いとされる⁽²⁴⁾。確かに、担当制（あるいは兼任制）はそもそも現場の声を吸い上げるために工夫されたものであり、だからこそ、一般に常務：ライン部長、

取締役：スタッフ部長という職務分担がなされているのである⁽²⁵⁾。しかも役員担当制あるいは兼任制というのは、現代的意味での戦略的意思決定が比較的少なかった従来においては、情報ベースの点からすればある程度必然的な組織構造といえよう。さらに現代的にみても、多種多様な事業展開のためにはスペシャリスト重役の必要性も高いとする見解もある⁽²⁶⁾。

それは、米国企業の多数副社長制の存在根拠に一脈通ずるものがあり、また米国企業の副社長の「副」の意味は、社長の補佐ということではなく、特定分野に責任をもつ⁽²⁷⁾、ということである⁽²⁸⁾。単一職能企業から、垂直統合によって集権的職能部門別組織へ移行するなかで⁽²⁹⁾、兼任制・担当制のような組織設計がなされるのはけだし必然的であろう。

そのようななかで、最近わが国企業で一考に値する動きがあった⁽³⁰⁾。旭化成工業において、米国型の副社長制が敷かれたことである。それは「連邦経営」と呼ばれ、会長以下、代表権をもつ取締役8人（会長、副会長2人、社長、副社長4人）が部門ごとの責任を負うスタイルとなっている。それらの役員は、実質的には「職能別あるいは事業別の社長」としての権限を有

(20) 「NBレポート：副会長の研究」、『日経ビジネス』1987年10月5日号、及び日本経済新聞1986年6月17日付朝刊掲載記事。

(21) 津田真澄稿「『エクセレント・マネジャー』の条件」、『プレジデント』第27巻・第2号、1989年2月、242頁。

(22) 同上論文、242頁。

(23) 梶原、前掲論文参照。

(24) 若松、前掲書、164—165頁。

(25) 関口操著『現代経営管理講義』、税務経理協会、1986年及び岡本、前掲書（注(4)）を参照。

(26) 山田正喜子著『アメリカ経営者群像』、TBSブリタニカ、1988年、39頁。

(27) 渥美俊一著『チェーンストアの組織づくり』、実務教育出版、1976年、65頁。

(28) この点については、チャンドラー（Chandler Jr., A.D.）のデュポン社の研究からも確認できる。デュポン社の経営委員会は、当初、職能部門長兼任の副社長を構成メンバーとするものであった。ただし少々特異なことに、同時に内部管理のための担当部長（director）を職能部門内に設けていた（チャンドラー Jr., A.D. 著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』、実業之日本社、1967年、70頁。）。

(29) 森川章稿「第2章 巨大製造企業の垂直統合化と管理」、小林康助編著『アメリカ企業管理史』、ミネルヴァ書房、1985年、50—53頁。

(30) 日本経済新聞1989年6月21日付朝刊。

するといわれる⁽³¹⁾。

最後に、早くも経営会議を廃止する動きが一方であらわれていることも付記しておきたい。筆者の知る限りではまだ少数かと思うが、主なところでは1988年9月に雪印乳業がそうである⁽³²⁾。この事例についての検討は別稿に譲るが、トップ・マネジメント組織の動きの速さをあらためて知るとともに、いま暫くは条件分析的な考察の必要性を感じる次第である。

役員担当制については今後一層掘り下げた検討が必要であり、それためには、各社のおかれている状況をも考慮に入れたより慎重な理解が不可欠となろう。ちなみに、最近の経済同友会の調査結果によれば、今後の組織改革として役員担当制の廃止をあげている企業は意外にも少ない⁽³³⁾、ということは注目に値する。

3. 経営会議の出現と歴史的背景

以上、トップ・マネジメント組織の問題領域のおおよそを紹介したが、経営会議の出現までの歴史を検討しておくことも将来の政策的議論の展開のために有益である。それについては既に小野豊明教授の先駆的研究もあり⁽³⁴⁾、筆者も別稿⁽³⁵⁾で要約紹介したところであるが、ここでは若干の補足事項を交えてまとめておきたい。

経営会議出現までの歴史を語るには、制度的に稟議制度、常務会制度などについてのある程度の歴史的理解が必要である。まず稟議制度は、

戦前から昭和20年代後半頃まで日本企業の管理手段ないしは意思決定方式の中核的制度となっていた。稟議制度には主に四つのパターン（この場合、社長稟議のみをさす）があり、1. 社長立案事項についての稟議、2. 社長決定事項についての稟議、3. 社長承認事項についての稟議、4. （本来的に下位部門への）権限委譲事項についての稟議、である。職務権限の観点からすると、社長立案事項についての稟議（上記1）と社長決定事項についての稟議（同2）は、ミドル・マネジャーの管理スタッフ的機能を意味している。また社長承認事項・権限委譲事項についての稟議（同3・4）については、ミドル・マネジャーの「条件付き権限⁽³⁶⁾」を意味するともいえる。

そして、これら四つのパターンからもわかるように、当時は何から何まで稟議方式によって集権的に意思決定がなされていたのである。社長自ら立案すべき事項も（同1）、また本来社長が決定すべき事項（同2）もそして、そもそもミドルの専決事項とおもわれるもの（同3・4）まで社長稟議という形をとっていたのである。集権的意思決定と従来から指摘されてきたところである。

しかしながら、このような集権的性格にたいして異を唱える見解もある⁽³⁷⁾。それは稟議方式の意思決定過程の実態からみて、原案の80%位が決定につながっていたという事実から集権的と呼ぶに値しない、という見解である。一方、この点について小野豊明教授は、社長承認事項の稟議（上記3）の場合、社長の承認が当時なかなかもらえなかったこと、さらに下位部門に委譲すべきことまで稟議方式で決めていたこと（同4）を指摘し、同様に意思決定過程の側面から稟議制度の集権性を主張されている⁽³⁸⁾。いずれにせよ、最も分析のメスを入れにくい意思決定過程の問題なので、慎重な史的分析を要す

(31) ただし、同社には副社長（4人）の他に、専務4人、常務9人、取締役5人も存在している（『役員四季報'90年版』、東洋経済新報社、1989年）。

(32) 日経産業新聞1988年9月26日付。当社では、従来、最高経営会議（専務以上）、事業別経営会議（専務以上と担当役員、部長）、そして常務会という三段構えをとっていたのだが、機能的に三者が重複し、かつ前二者は社長主導的になりがちなために機構改革を行った、とされる。

(33) 『昭和63年度企業白書—個性主義による戦略的人事システム—』、経済同友会、1988年、54頁。

(34) 例えば、小野豊明著『日本企業の組織戦略』、マネジメント社、1979年。

(35) 注(1)参照。

(36) 泉田健雄著『職務権限論』、白桃書房、1987年、72頁。

(37) 野田信夫著『経営の定石』、マネジメント社、1985年、33頁。

(38) 小野、前掲書、19頁。

る。

そして常務会は、昭和27年の商法改正を機に、稟議制度に重なる形で導入されていくのである。商法改正によって取締役会は法定化したものの、内部重役のみをメンバーとしたために形骸化し、常務会によって最高意思決定がなされるに至った。ところで稟議制度とはどういう関係にあったのかというと、一口で言うと、稟議書が常務会の「議案」化したのである。つまり稟議制度の本来のスタイルである回議が合議に変わっていったのである。したがって、先の社長立案事項・社長決定事項・社長承認事項についての稟議は最終的にはすべて常務会に付議されるようになったのである。ここで「何もかも」常務会の時期を迎えるのである。ちなみにこの頃、日本石油においては常務会上ってくる稟議件数は年間2,000件にもものぼる⁽³⁹⁾。当時の常務会には、最高意思決定機能はもとより、計画・組織・統制といったマネジメント機能やほたまた下位部門レベルの重要案件などの決裁機能をも担っていたのである。

このような常務会の過重負担のなかで、米国企業を参考に日本のトップ・マネジメント組織の充実を図るべく、形骸化した取締役会を復活させ、取締役会と常務会との間の機能分化を提唱されたのが故高宮晋教授である。教授の考え方の源流は、決定―執行関係を明確にすることがポイントとしていることから、やはり米国企業スタイルにあるとあってよからう。概略を説明すれば、教授は、取締役会に「基本的」方針の意思決定を担当させ、常務会に全般的な「執行」方針の決定を担当させることによって両機関の機能分化を図ることを望ましいものとされている。

もちろん、基本的、執行（的）といってもそれらは相対的なもので、あくまで常務会に対して基本的、取締役会に対して執行的ということである。ちなみに、高宮教授によれば、基本的方

針の決定の内容として以下のようなものがあげられる⁽⁴⁰⁾。

(1) 法定権限事項

- ① 株主総会の招集
- ② 支配人の選任・解任
- ③ 代表取締役の選任
- ④ 会社取締役間の訴訟の代表者の選任
- ⑤ 会社取締役間の取引の承認
- ⑥ 新株の発行
- ⑦ 準備金の資本組入
- ⑧ 株式の分割
- ⑨ 社債の募集

(2) 経営管理自体に関する決定事項

- ① 一般的事項
 - (1) 長期的経営計画の設定
 - (2) 起業（資本）計画ならびに起業予算の決定
 - (3) その他日常的短期的方針の基準となる長期的方針
- ② 個別的事項
 - (1) 人事に関する事項
 - (2) 組織および重要諸規定の大綱
 - (3) 固定資産に関する事項
 - (4) 長期的資金の調達に関する事項
 - (5) 利益処分に関する事項

以上である。その他に、取締役会自体に関する事項や承認・報告事項が整理されている。一方、全般的な執行方針の決定事項としては次のようなものがあげられている⁽⁴¹⁾。

- (1) 会社全般の指揮
- (2) 総合的全体的経営計画の設定
- (3) 総合予算の設定
- (4) 職能と責任と権限とを明確に規定して、組織計画を具体的に確立すること
- (5) すべての経営執行部門に適材の人員を配置し、これを保持すること
- (6) 俸給および賃金全体系の決定
- (7) 会社全般に影響をおよぼす重要な業務を具体的に経営計画なり予算にあらわして

(39) 「トップ・マネジメントを補佐する常務会と社長室制度」, 経営政策研究所編『経営コンサルタント』第465号, 1987年7月。

(40) 高宮, 前掲書, 第15章第4節。

(41) 同上書, 427—432頁。

ゆくと同時に、個々の業務執行についても、それが全般的影響をもつものについてはこれを承認すること

- (8) 統制方式の確立と内部統制の遂行
- (9) 取締役会に対して、その決議を必要とする問題について提案すること

以上である。教授はこれらの執行方針の決定業務を常務会に担当させることを推奨されたわけである。

ところで、高宮教授がこのように二機関の機能分化を提唱されるのは、次のような根拠による。それはひとつには、取締役会をより基本的な方針決定に限定すれば外部重役の導入が可能となるからである⁽⁴²⁾。また、執行的な方針決定は、日常的性格が強いため通常月一回ベースの取締役会では無理がある。さらに、執行方針の決定には企業機密に触れるものもあるため、それを議事録の公開義務のある取締役会で扱うには限度がある⁽⁴³⁾ということからである。

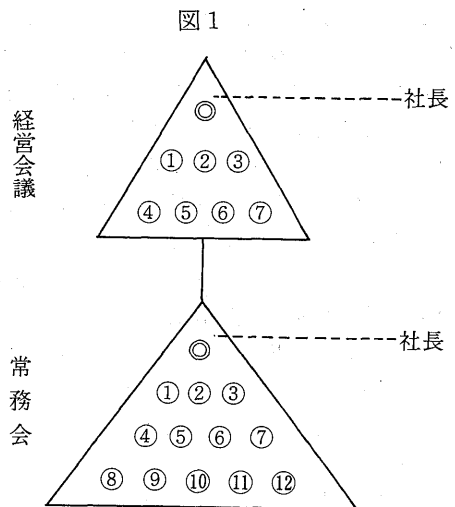
ところが、実際に、高宮教授の提言通りに組織改革が進んだかという点、少々様相を異にしている。というのも、教授の提言に迫りつく前に、いくつかの企業では別の組織改革が展開されたのである。この点については先の小野教授が整理されているように⁽⁴⁴⁾、常務会の過重負担を軽減するために、計画機能と執行機能を分離した形となる「二段常務会制」を敷いたり、また一方で権限委譲をおし進めることによって稟議制度の縮小化・廃止の方向に迫っていった企業が多かったのである。取締役会は依然形骸化したままであったのである。取締役会の活性化は現在においても残された課題となっているのである。しかも、経営会議の出現は、依然取締役会の復活を後回しにしているのである。本格的なトップ・マネジメント組織の政策的議論をやがて展開するためには、以上の各機関の機能・必要性についての分析を充分に行い、その上でひとつの体系的なモデルの構築が不可欠と

なろう⁽⁴⁵⁾。

4. 若干の政策的議論

政策的議論の本格的な展開はまだまだ先の工程に属するが、ここではいままでにみてきたいくつかの論点や事例から導出される少々の政策的な検討課題を、以下三点にわたって指摘するにとどめる。

まず常務会と経営会議の関係についての問題である。これは、常務会と経営会議の二機関のうちどちらか一方が、取締役会の場合と同様に、形骸化するのではなからうか、という内容のものである。この点に関しては既に別稿⁽⁴⁶⁾で触れたところであるが、つまり問題は、双方の機関を構成するメンバーが重複していることが多く、しかも最終決定者が同一である場合が多いということである。同一メンバーで相似形的な関係にある決定機関（この場合、経営会議）と執行機関（同、常務会）とを構成する場合には（図1）、そのような危険性が全くないとはいえない。



備考：同一の数字及び記号は両会議の構成メンバーの重複を示す。

(42) 同上書、第15章。

(43) 同上書、第15章。

(44) 小野、前掲書参照。

(45) 以上、小野、前掲書の内容をベースに関連あるいは参考事項を加筆する形をとった。

(46) 拙稿『『常務会制度』再検討の視座』、『経営情報学部論集（中部大学）』第3巻・第2号、1987年11月。

そこで次に問題となってくるのは、上のような危険を回避するために、果たして日本の会社において米国流のCEO (chief executive officer, 通常は chairman) — COO (chief operating officer, 通常は president) というような関係が実現可能であろうか、ということである。日本企業にあてはめて考えれば、会長が経営会議を、社長が常務会をそれぞれ担当するということになる。そうなれば、戦略的意思決定機能—経営会議、マネジメント機能—常務会という機能分化がた確し、決定—執行関係が明確化する。ただし、常務会が執行機能を担うといっても、それは経営会議に対してということであり、意思決定機能がないことを意味しない。

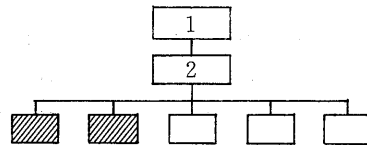
米国企業においては元来、決定—執行関係を明確に分化させる習慣があるといわれる⁽⁴⁷⁾。またCEO—COOという形に最高経営者機能が分化することについては、次のようなアレン (Allen, L.A.) の指摘⁽⁴⁸⁾がある。補足を交えながら要約すれば、初期の段階では、最高経営者は一般にその集権性を維持するために、スタッフ・アシスタント (staff assistant) とライン・アシスタント (line assistant) に類型化される個人的スタッフ (personal staff) を起用する。が、企業規模の拡大・複雑化に伴い、次第に最高経営者はなにもかも集権的に処理することが不可能になる。それは、高宮晋教授が早くから指摘されているように、トップには一人の人間が身につけることのできない異なった資質が要求されるからである⁽⁴⁹⁾。また、先の個人的スタッフを多用すること自体にいろいろな問題 (スタッフの起用と分権化とは背反的關係になりやすいこと、スタッフの起用はラインの後継者育成の妨げになりがちなことなど) が生じる。

そこで最高経営者は、権限委譲を行い、分権化を図り、同時にトップの職能をも分化させるに至るのである。

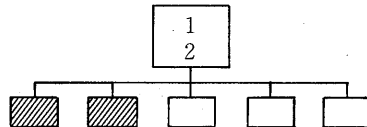
さて、そのトップの職能分化については、例えばスティーグリッツ (Stieglitz, H.) のモデルがユニークである。彼は「トップの2人体制 (a twosome at the top)」を下のような図で類型化する⁽⁵⁰⁾。

図 2

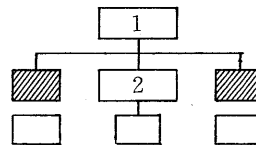
1. 最高経営者孤立型(The isolated chief executive.)



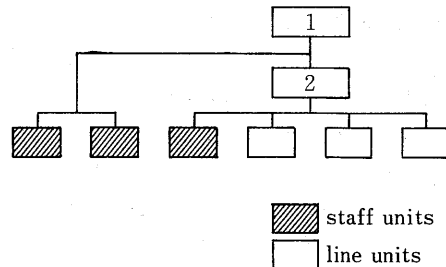
2. チーム型(The two-men team.)



3. 最高経営者スタッフ独占型(No.1 retains all the staff.)



4. スタッフ分裂型(The staff is split.)



備考 1. 各図の型を示す名称は筆者の訳出による。

2. 各図の数字 1・2 は、それぞれ CEO, COO に置き換えて理解することが可能である。

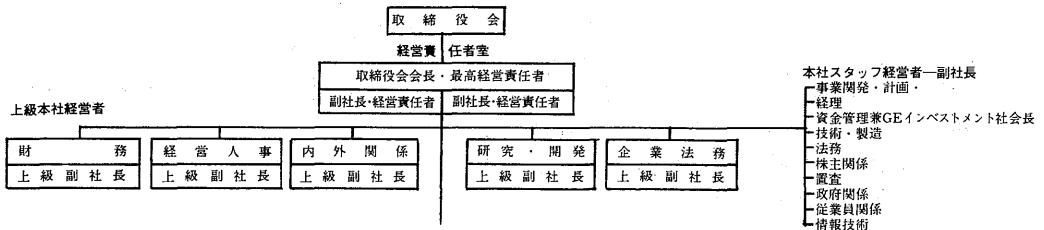
(47) 若松, 前掲書, 32—33頁。

(48) Allen, L.A., *Management and Organization*, McGraw-Hill Inc., 1958, Chap. 12.

(49) 高宮, 前掲書, 37—39頁。

(50) Stieglitz, H., *The Chief Executive And His Job*, New York: National Industrial Conference Board. Personal Policy Study No. 214, 1969.

図 3



資料：General Electric Co., Annual Report, 1987による。

出所：坂本和一著『GEの組織革新』，法律文化社，1989年，57頁からの一部を掲載。

このスティーグリッツのモデルの現象説明能力についての仔細な検討は別稿で試みることにするが、米国企業のCEOとCOOの職務関係の代表的形態のおおよそは、それから窺うことができる。

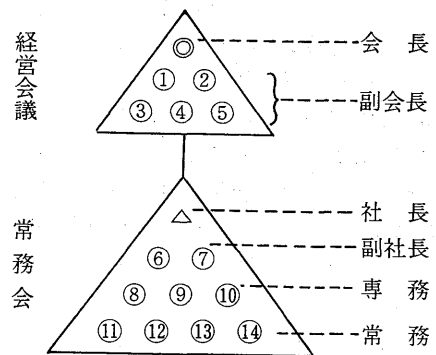
しかしながら米国企業においても、chairmanつまり取締役会会長がCEOとなるのは先の決定—執行関係からすれば不合理である。というのは、取締役会という決定機関にたいして執行機関という関係にあるCEOが、同時に取締役会の会長であるからである。これについては、chairmanとCEOを別人にすることも考えられるが、それは米国企業においても「屋上屋」を重ねるリスクがあるからともいわれている⁽⁵¹⁾。が、ITT社のジュニーン会長によれば、そのようなスタイルをとっているから取締役会がCEOに情報を頼ることになり、取締役（会）のCEOに対する客観性を失うことになる。それを克服するためには、取締役会からCEOを含む社内取締役を追い出すか、社外メンバーを会長にすべきである、と警告を発している⁽⁵²⁾。

また米国企業は、日本企業に比べてより合理的な組織設計が行われているといわれる（職務権限明確化の度合いが高い、などの理由で）ものの、トップ・マネジメント組織ひとつに限って見ても、統計上代表的形態として抽出しうるものが存在するのかどうか甚だ疑問である。とくに職位呼称については、日本企業では大変なじ

(51) 若松，前掲書，38頁。

(52) ジュニーン，H. & A. モスコー著，田中融二訳『プロフェッショナル・マネジャー』，早川書房，1985年，296—299頁。

図 4



みにくい用例がいくつかある。

参考までに主なものを取り上げてみると、まず紹介したいのが「社長がいない」ケースである。IBM，デュポン，GE，フォードなど世界を代表する企業においてそうである。またそのようなケースがある一方で、逆に「社長が複数存在する」ケースもある。クライスラー社がそうである。当社では、「開発販売担当」社長と「製造担当」社長とが存在する⁽⁵³⁾。さらに、先のGE社においては、社長がいないのにもかかわらず副社長が存在する（図3参照）。

以上は「president = 社長」という訳出のし方にも問題があるかと思うが、いずれにせよ、トップ・マネジメント組織について安易な日米比較は慎まなければならない。

さてそこで、日本企業においては経営会議と常務会との間で、また会長と社長との間で決定—執行関係を明確に確立する可能性はあるのだろうか。形としては図4のようなものが望まし

(53) 日経産業新聞1988年2月25日付掲載記事。

いのであろうが、現状からいきなりこのスタイルに移行させてみても大きな効果を期待することはできない。というのは、既存の会長・副会長は、その数こそ最近ふえているものの、職務的に明確な形で設置されているわけではなく、どちらかといえば名誉職的なもので、「社長の卒業生⁵⁴⁾」的イメージが強いからである。

しかしながら一つの試みとして、既存の社長が会長となり、同時に新たに社長を任命することによって一応のスタイルを確立することも一考に値するのではなかろうか。既存の会長と既存の社長との間で CEO—COO 関係をつくるのではなく、既存の社長を上方スランドさせる形で確立するのである。この場合、新たに任命された社長は、従来の社長のように経営会議を舞台にするのではなく、常務会を中心に経営会議で決められた戦略の遂行や経営理念の継続⁵⁵⁾といったことを中心的テーマとするのである。そして最終的には、小野豊明教授が従来から提唱されるように、戦略スタッフと管理スタッフとを区別し、さらに会長を中心とする executive committee と社長を中心とする management committee を確立することをめざすべきであろう⁵⁶⁾。「実力会長」の登場が誌上で叫ばれるなか、以上のように展開することを期待したい。

最後に先にも指摘した高宮教授の「役員分担（≠担当）制」について言及しておきたい。しかしながら、ここでは、その問題内容の紹介と現段階までに収集した資料から得られたヒントとなりそうなものを指摘するにとどめる。

その分担制をどういう形で問題にしているのかというと、それが過去ほとんどの会社で実現されていないのはなぜか、それでは今後の実現

可能性はあるのか、ということなのである。教授の分担制というのは、従来の担当制とは異なり、役員が諸部門の大部長的责任者となるのではなく、あくまで全般的経営者の一人として全社の視野で各役員が分担領域をもつ、というものである。しかし、それだけの説明ではいささか言葉上の使い分けにすぎない感がする。そこで教授はその分担領域の決め方の基準として、マネジメント機能別基準を提唱されたのである。つまり、従来の諸部門担当の役員ではなく、計画機能分担役員・組織機能分担役員・統制機能分担役員、という具合になるわけである⁵⁷⁾。教授がそれを提唱されたのが1961年であるが、当時は常務会中心の時代である。このような分担基準に従えば役員の部門代表制を回避するための一助にもなろうし、また取締役役会の中・下位に位置する執行役員（常務クラス）にとっては、マネジメント機能別の分担制があっても不思議ではない。

ところが目下のところ、限られた資料によると、それを導入していると断定できる会社はない。それを解明するためには、一層のトップ・マネジメント組織の理解と史的分析の蓄積を必要とする。ここで最後に、当面の手がかりとなりそうな資料を紹介しておきたい。

1. 小野豊明教授によれば、米国でも部門担当が一般的であり、またゼネラル・スタッフである企画室担当の重役は「計画担当」というわけであるので、マネジメント機能別分担は必要ないのではないのか、とされていると⁵⁸⁾。
2. 旭化成工業において、経営計画・経営管理・財務担当の副社長が存在していること⁵⁹⁾。
3. 1982年7月の三菱商事の機構改革で、常務会が分解して、① 営業企画委員会、② 人事・組織委員会、③ 投融資委員会が設置されたケースがあること⁶⁰⁾。

⁵⁷⁾ 詳細は、高宮、前掲書、447頁以降。

⁵⁸⁾ 小野豊明、1988年12月4日付筆者宛書簡。

⁵⁹⁾ 『役員四季報』（1990年版）、東洋経済新報社、1989年、351頁。

⁶⁰⁾ 「組織イノベーション」、『日経ビジネス』1982年6月14日号、43頁。

⁵⁴⁾ 若松、前掲書、33頁。

⁵⁵⁾ 日経ビジネス編『良い会社—長寿会社の条件—』、日本経済新聞社、1989年、142頁。

⁵⁶⁾ 小野豊明稿「新しい意思決定機関としての『経営会議』の在り方—日本経済新聞『トップ群像』（昭和54年3月—57年9月）にみる98社をめぐって—」、経営研究所講話（1982年10月14日）資料、6頁。

4. 英国 ICI (Imperial Chemical Industries) 社では、役員による事業・機能・地域の三重分担のケースがあること⁽⁶¹⁾。
5. 故高宮晋教授の別の著作物によれば、意外にも、ライン部門と人事あるいは経理のミックス分担が提唱されていること⁽⁶²⁾、また分担役員としてまだなじみのうすい「コーディネーター（事業部間）分担役員」の設置を最後の論文のなかで提言されていること⁽⁶³⁾。
- 以上である。

5. おわりに

ここまで、トップ・マネジメント組織のいろいろな視角を紹介してきた。それらをベースに、問題解決にあたってフリクション・ミニマム (friction minimum) な方法を提案するところまでもっていきたいのであるが、それを導出するためのある程度安定した概念装置が、いまだ完成していない。忌憚なきご叱正、ご批判を賜りたいと心から願うものである。(脱稿1990年2月28日)

(61) ダンカン ICI 副社長談「世界のトップ・経営訪問」; 『日経ビジネス』1978年2月27日号。

(62) 高宮晋・土方文一郎・小野豊明・武田健矢談「トップ・マネジメント組織の今日的課題」, 高宮晋・土方文一郎・園谷勇編『日本的経営と動態組織』, 丸善, 1973年。

(63) 高宮晋講演「日本における経営管理組織近代化と発展」(第3回日中企業管理シンポジウム, 於北京, 1986年5月3日), 『上智経済論集』第32巻・第1・2号, 1987年2月。