

トップ・マネジメント組織の職能分化*

——役員分担制に重点を置いて——

The Functions of the Officers in Top Management Organization

辻 村 宏 和

Hirokazu TSUJIMURA

はじめに

すでに何回かトップ・マネジメント組織の問題領域の整理を試みてきた。試みるたびにその奥行きの高さと幅の広さを痛感した次第だが、徐々に自分にとってのトップ・マネジメント組織の問題の輪かくがつかめ始めてきた。本稿もそういった途上のひとつの所産であり、とくに役員分担制に重点を置いて論稿を進めたい。

1. 経営会議の出現と役員分担制

そもそも現場ないし紙上でトップ・マネジメント組織がにわかにクローズ・アップされたきっかけは、ひとつには常務会制度の戦略的意思決定機能についての欠陥にあったかと思われる¹⁾。その理由は、常務会（通例として常務以上の専務・副社長・社長などが構成メンバー）の多人数というところにある。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なうには、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率的に行な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、9名となっている³⁾。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判断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（事業再構築）の時代に要求されるタイムリーな意思決定には非効率であるというのがその理由である。

さらにまた、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部門担当制についてである。多くの企業では、一般に社長以外

*本稿は、中部大学産業経済研究所における第2研究プロジェクトの一環としてのものである。

(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月を参照されたい。

(2)東芝やマツダのケースについては、例えば『日経ビジネス』1987年5月11日号を参照されたい。

(3)『役員四季報1988年版』、東洋経済新報社、1987年。

のことが役員の全般的思考に制約を加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のである。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・副社長など専務まで）、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場で判断することが可能となったわけである。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、全社的機能と部門的機能との明確な分化を経営会議の設置を契機に目ざしているのである。

従来の役員担当制の下では、各役員はどうしてもラインの責任者としての立場優先しがちである。それは既存事業の拡大を主な内容とする意思決定には支障なくとも、事業の再編成を主な内容とする現代的な戦略的意思決定には不向きなものである⁴⁾。担当役員を構成メンバーとする常務会は、部門利害の調整の場と化してしまうのである⁵⁾。

以上が経営会議出現の背景についての概略的説明である。そこで、この問題の難性を伝えるべく、2～3の補足をしておきたい。まず、先に指摘した常務会はそ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・慶大教授の根深い指摘が以前からなされている。教授によれば、確かに日本の会社の役員層の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ある程度それは克服されてきた、とされる⁶⁾。

また、そのことと関連するが、日本の会議決定方式は「満場一致方式」だとすれば、メンバーの不活発性がとかく指摘されがちである。しかしながら、決してそれは各メンバーが没主体的だからそうなるのではなく、逆に主体的な功利主義的計にもとづくからこそそのものであり、また環境の不確実性が高いからこそ積極的に場一致ルールをとるのだ、とする見解もある⁷⁾。となると、上の清水教授の指摘と合わせて考えてみると、「多人数→意思決定の遅速」という因果関係は一概に成立しなくなる。その図式が成立するためには、各人が常に活発に意見を言うということ

4)日経ビジネス編『取締役の研究』、日本経済新聞社、1981年、43頁。

5)岡本康雄著『現代の経営組織』、日本経済新聞社、1976年、41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

7)里田巖・曾根敦・西部邁・飯田経夫・小池和里・香西泰・猪口孝 誌「“満場一致” 制はロク

前提となる⁸⁾。

いずれにせよ、これら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、その測定、確認が大変むずかしい。

次にリストラクチャリングの時代を迎えたいま、なぜ戦略的意思決定を社長一人に任せておくことはできないのか、という点についても触れねばならない。従来の戦略的意思決定においては既存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よく理解し得たのは社長であった⁹⁾し、また社長が意思決定の際に最も留意しなければならないのは、せいぜい設備投資のタイミングと人事のみであった¹⁰⁾。しかしながら、現代の戦略的意思決定はポートフォリオ(portfolio)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①自らの能力アップを図るか、あるいは②新規事業を分社化してしまうしかない¹¹⁾。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問題として展開されているが、前者の社長の能力アップの手段として何らかの合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、自らの能力を高めることも当然必要であるが、それには自ずと限界がある。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るライン・アシスタント制や¹²⁾ヤスティーグリッツ(Stieglitz,H.)の「トップの二人体制」(後述)もここに大きくかかわってくるのである。ちなみに、主要企業のトップ・マネジメント会議を示せば図表1のようになる。

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である。

これは、「全社の立場」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、前者の会社の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。全事業に通曉していなくとも全社の立場に立った意思決定は可能である。例えば、

(8)参考までに、一方で日本の意思決定方式の方が「最適基準」に基づいており、米国のそれは「満足基準」に基づいているという指摘がある(高柳暁稿「日本における経営意思決定の特徴」、『企業と経営—高宮晋教授還暦記念論文集—』、ダイヤモンド社、1974年9月、200—201頁。)。つまり、日本の意思決定は大勢で意見を交わしてなされるのに対して、米国のそれは少数のトップ・マネジメントが、サイモン(Simon,H.A.)流に言えば部分的無知の状態で満足基準に基づいてなされるから、ということであろうか。

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

(10)同上書、28頁。

(11)同上書、41頁。

(12)高宮晋著『経営組織論』、ダイヤモンド社、1961年、271頁。

図表1 主要企業のトップ・マネジメント会議

	常務会	人数 (人)	構成 設置 (年)	常務会以外のトップ会議
味の素	週1回 (週末)	13	—	◦代表権を持つ役員(会長、社長、専務)5人の代表者会議(随時)
新日本製鉄	週1回 (金)	29	45	◦会長、社長、副社長の経営方針会議(月2回)
住友銀行	なし	—	—	◦代表取締役(専務以上14人)で構成する経営会議(週2回)
ダイエー	なし	—	—	◦社長、副社長と若手役員合計12人で構成する経営戦略会議(週1回)
武田薬品工業	なし	—	—	◦専務以上4人の経営会議(週1回)
東京電力	週1回 (火)	16	35	◦会長、社長、副社長ら合計11人の経営政策会議(週1回)
当レ	月2回	16	56	◦専務以上9人の経営会議(月2回)
トヨタ自動車	月2回	20	38	◦専務以上13人の専務会(月3回)
日本生命保険	月2回	20	32	◦会長、社長、副社長の経営会議(随時)
日本石油	週2回 (火、木)	7	28	—
日本電信電話	週1回 (月)	13	60	—
野村証券	なし	—	—	◦専務以上12人の専務会(週1回)
日立製作所	月2回	20	—	—
富士通	月3回	14	35	◦専務以上7人の経営委員会(月1回)
松下電器産業	月1回	13	52	—
三菱商事	なし	—	—	◦会長、社長、副社長の社長室会(月2回)、常務以上の関係役員が出席する営業企画委など機能別4委員会
三菱重工業	週1回	15	—	—

(注)会議開催頻度、曜日は原則、味の素常務会の名称は経営会議、東レは常務本部長会議

資料：日経産業新聞1987年4月1日付

「全社的立場からすれば、(自分が担当している)テレビ事業部は縮小すべきだ。」というような意思決定である。一方、全般的能力などというものはよほどの人間でなくては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¹³⁾。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」ことを各役員に仕向けることの方が生産的である。先の清水教授の実証研究¹⁴⁾によれば、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「複数担当制」や「定期的担当替え」などは、以上のような

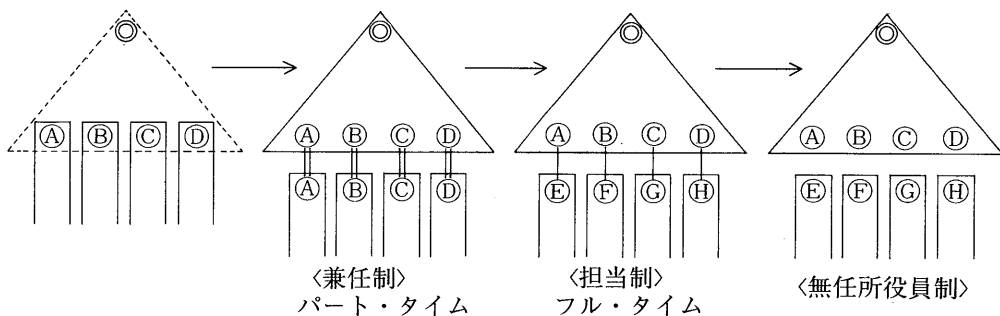
(13)岡本康雄・東大教授も以前よりこの点を主張している一人で、トップ・マネジメントの「全般的視野」というものの内容について示唆的な見解を寄せている(前掲書)。日本企業でもある意味で同様の現象を確認できなくはない。というのは、従来の役員への出世コースとして、昭和20年代の労務コース、同30年後半の経理コース、同40年前後のマーケティング・コース、石油ショック後の技術屋コース、などと言われた事実があるからである(梶原一明稿『『役員への道』はどう変わったか』、『プレジデント』第27巻・第2号、1989年2月、247-251頁。)

(14)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、不況のときにはそれは望ましくない、という興味深い指摘をされている。一考の価値のある見解である。

な理解に立つ経験的な工夫の所産とあってよいのではなかろうか。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¹⁵⁾」なのである。

そもそも無任所役員の生成過程を段階的にとらえると図表2のようになるのではなかろうか。組織の規模が小さいうちは社長と各部門長とのインフォーマルな会議によってトップの意思決定がなされる。が、規模の拡大につれてフォーマルな形で各部門長がトップの役員を兼任するようになる。それは各部門長がパート・タイムで全般的機能を担当するといえる。それがさらに発展すると「役員担当制」となり、先の指摘にもあったようにフル・タイムで全般的機能を担うわけである。そして、部門利害からの切離しを図るべく無任所役員制へと移行するのである。この無任所役員の全般的能力の問題については先に指摘した通りだが、次に問題になるのは、意外に触れられていない担当制との相違についてであり、そして分担制における無任所役員の分担基準についてである。

図表2



まず分担制と担当制の違いについてだが、一口でいえば担当制は「部門を担当」することであり、分担制は「全社的立場で得意分野を分担する」ということである。先の生成過程からみると、担当制は部門長兼任制の延長線上にあるので、兼任制からのスライドは半ば自動的である。したがってその意味で担当制というのは、「下から上への関係」であるといえる。それに比して分担制は、一旦部門と切離した上でのトップ・マネジメント組織における職能分化であるために、「上から下への関係」であるといえよう。それは本来社長が一人で遂行すべき職能を複数の者によってまるで社長の分身かのごとく分担するのである。

ところで先にも指摘したように、現在では、依然担当制が多いものの固定的な形でそれが展開されているケースは次第に少なくなりつつある。つまり、分担制移行への過渡期とでもいおうか、役員の複数部門担当や定期的な担当替えがひんぱんにみられるようになってきた。私見だが、これらの現象などは、担当制から分担制へ

(15)高宮、前掲書参照。

のスライドが事実上始まりだしたと理解したい。この点についての議論は別稿に譲りたい。

さて、担当制と分担制の相違の問題についてももうひとつ触れておきたいことがある。それは、担当制も分担制も組織構造的にビジブル(visible)な形で識別しがたいものだけに、結局はそれらの相違は制度の問題というよりも「意識の使い分け」の問題ではなかろうか、ということである。つまり、たとえ担当制を敷いていても、部門のことを考えるときは部門思考で、全社的なことを考える場合は全社的思考でというように使い分けができるのなら、なにも分担制というあらたまったネーミングをする必要はない。このことは、担当役員と分担役員の管掌範囲が同一の場合とくに問題となる。

しかしながら、やはり両者は、先の「上から下への関係」と「下から上への関係」という違いによって単に役員の意識の問題としてかたづけられない。例えばリストラクチャリングの問題のうちとくにある事業分野の撤退戦略の検討などの場合に、分担役員の場合は部門利害にとらわれずに意思決定が可能だが（たとえ撤退という決定であっても）、担当役員の場合はいくら気持ちの切替えといっても部門利害を全く意識せずに全社的な判断を下すのは容易ではなかろう（たとえ全社的にはマイナス効果をもたらす部門であっても）。このように担当役員と分担役員は表面的な構造の違い以上に機能の仕方に相違があるのである。

逆に、分担役員も場合によっては事実上担当役員となって機能してしまうこともありうる。とくに、各役員の分担が部門を基準にしてなされる場合はその可能性がある。このようなリスクを鑑みて考案されたが、高宮教授のいわれる「マネジメント機能別分担制」なのである（後述）。

他方、仮に分担制であったとしても日本の会社の場合、部門的利害から逃れにくい事情もあることを理解しておかなければならない。それは役員の階層性によるものである。

まず第一にキャリア形成の面から考えると、昭和40年代以降のとくに大卒事務系に関しては職能別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、とする見解がある¹⁶⁾。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。このようなタテ割り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。

また津田眞激教授の研究によれば¹⁷⁾、日本の企業経営においては現段階において

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

17) 津田眞激稿「日本的経営における組織と個人の未来」、『組織科学』第13巻・第1号、1979年4月。

も本社集権制の性格は払拭されていないのではないかという疑問を提示され、それを実証するなかで日本企業の取締役会のメンバー（つまり取締役陣）の多数性と階層的性格を指摘される。この取締役会メンバーの階層性こそ、常務会制度が全般的経営機能を発揮すべき機関たりえない最大の原因につながるのである。何故ならば、常務会のメンバーは通常この取締役会のメンバーの上層部分つまり役付取締役たちであり、取締役会の階層性はそのまま常務会の特徴として考えることができるからである。

津田教授は本社集権制の形態的特徴を取締役会の構成メンバーの多数性と階層構

図表3 某総合商社の役員の業務分担

役 員	業 務 分 担	役 員	業 務 分 担
代表取締役・会長		代表取締役・常務 Q	名古屋支社長
代表取締役・社長		取締役 イ	総務本部長、財形本部、副本部長・通信部長・業務管理部長・監査室長
代表取締役・副社長 A	(管掌)業務・鉄鋼・鉄鋼原料、・非鉄金属機械第1・機械第2・開発建設の各本部：人事本部長	取締役 ロ	鉄鋼原料・副本部長
代表取締役・副社長 B	(管掌)繊維第1・繊維第2の各本部	取締役 ハ	大阪駐在、非繊維担当
代表取締役・副社長 C	(管掌)総務・経財の各本部、財経本部長	取締役 ニ	非鉄軽金属、副本部長・総括部長
代表取締役・副社長 D	(管掌)石油ガス・化学品・食料・物資の各本部	取締役 ホ	欧州支配人、ロンドン支店長
代表取締役・専務 Y	鉄鋼原料・非鉄金属・石油ガスの各本部長	取締役 ト	機械第2、副本部長・海外プロジェクト室長
代表取締役・専務 Z	開発建設、本部長・総括部長	取締役 チ	広報室長、業務、副本部長・業務部長
代表取締役・常務 G	業務本部長	取締役 リ	繊維第2本部長
代表取締役・常務 H	機械第2本部長	取締役 ス	化学品本部長
代表取締役・常務 I	鉄鋼本部長	取締役 ル	鉄鋼、副本部長・総括部長
代表取締役・常務 J	食料本部長	取締役 ワ	財形、副本部長
代表取締役・常務 L	機械第1本部長	取締役 カ	鉄鋼原料、副本部長・総括部長
代表取締役・常務 M	北米支配人、米国W社長	取締役 ヨ	繊維第1本部長
代表取締役・常務 N	開発建設、副本部長・開発室長	取締役 タ	機械第1、副本部長
代表取締役・常務 O	社長室長、人事・副本部長、業務・副本部長	取締役 レ	アフリカ支配人
代表取締役・常務 P	物資本部長	取締役 ソ	石油ガス、副本部長・開発室長
		取締役 ネ	鉄鋼、副本部長・開発室長・貿易第2部長
		取締役 ナ	B副社長付

資料『ダイヤモンド社 会社職員録』1974年。 出所：津田，前掲論文，17頁

図表4 役員の業務分担序列

管掌	本部長	副本部長	副社長付	管掌	本部長	副本部長	副社長付
A副社長	G常務	O常務	チ取締役	B副社長	リ取締役		
	I常務	ル取締役	ネ取締役		K常務	イ取締役	ワ取締役
	Y専務	ロ取締役	カ取締役	C副社長	イ取締役		
		ニ取締役				イ取締役	ワ取締役
	L常務	タ取締役		D副社長	Y専務	ソ取締役	
	H常務	ト取締役			J常務		
副社長	Z専務	N常務			P常務		
	G常務	O常務	チ取締役		ヌ取締役		
			ナ取締役				

出所：津田，前掲論文，17頁。

成の重層制に求め、それを実証する。ここでは、常務会の機能に妨げとなる取締役会の構成メンバーの階層性について教授の見解をまとめておきたい。

津田教授は日本企業の取締役会の構成メンバーが相対的に多数であることを実証した上で¹⁸⁾、日本企業の役員構成が会長—副会長—社長—副社長—専務—常務—平取締役と実に多重階層になっており、またこの多重性が一層著しくなることを指摘する¹⁹⁾。ただし、役員が多数で多重階層であるからといってそれだけで本社集権制を主張することはできない。よって、それを実証するためにはこれらの多数かつ多重な役員層が業務分担において明確な秩序をもつ「序列性」によって構成されていることを証明する必要があるとして、某総合商社W社の役員構成について検討を加える。図表4は、図表3の原データをもとに津田教授が上記序列性を実証すべく加工整理したものである。図表4によれば、副社長の管掌下で事業本部の比重によって専務・常務・平取締役が「本部長」となり、常務・平取締役が「副本部長」となっている。また極端な場合にはZ常務の場合のように、本部長と同時に総括部長に命じられていることがあるし、N常務もまた副本部長で開発室長になっている。平取締役の場合にはイ、ニ、ト、チ、ル、カ、ソ、ネの8名のように「部長」になっていることが多くみられる。図表4の末端は役員であると同時に従業員としての部長である人々が従業員群の中にオーバーラップしているのである。このような役員構成の序列は、実はよく知られた事実でもあり、他企業においても量的相違はあっても質的には大同小異であろう。そしてこのような役員構成になっている以上、企業的意思決定はW社の例でいえば副社長以上の役員に左右されることになるし、図表4でいえばA副社長が最も大きな権力を保持しているということになろう。津田教授いわくこのような状況をぬきにして分権化の発展や稟議制度の弱化を語ることはできない²⁰⁾、と。このことは当然、稟議制度の縮小化と表裏一体の関係にある常務会制度の導入・発展を語るにも素通りできない問題点を示唆しているのである。

このような状況を前提にすると、役員が「部門代表制」で組織されるようになる。各役員は全般経営層として全社的立場にたって意見をいうのではなく、部門の代表者として大部長的存在としての意見に傾くようになる。そこでは各部門で立案した重要案件の通過について部門間で貸し借りの関係も生ずるようになる。このような事態こそ常務会制度の古くて新しい問題点でもある。なぜならば、取締役会が形骸化した日本企業においては、取締役会の構成メンバーの部門代表的階層性がそのまま反映している常務会で事実上の最高意思決定がなされるためである。

(18)津田眞澄稿「日本的経営における組織と個人の未来」、『組織科学』第13巻・第1号、1979年4月、14—17頁。

(19)同上書、17頁。

(20)同上書、18頁。

津田教授はさらに、このような手続きに対応すべく（つまり、常務会すらも形式的になったことを反省して）社長・副社長（あるいは専務）だけで常務会の屋上屋を重ねるような「経営会議」を組織している場合にも、役員構成が先のような性格である以上部門代表制は避けられないと主張される。よって部門代表制のマイナス面を克服して全般的経営層の本来の機能を発揮させるためには、その頂点に立つ社長の力量いかにある。が、その社長もまた部門代表制で昇進してきたのであって、出身部門の期待をおさえて全社的立場に立つことについては教授は悲観的である。

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・明治大教授によれば、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―専務間は序列基準で構造化された、とされる²¹⁾。山城章教授がかつて「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養成を主張²²⁾されたのもこのような事実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・副会長ポストの増大、はたまた相談役ポストの増大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、上位役員であるほど優遇されることで、このことは下位の立場の弱さにひいては役員間の上下の力関係を維持・助長する²³⁾。つまりは下位役員が全社的視野で発言することはそもそもむずかしい状況にあるのだ。バーナードの地位システム論的に解すれば、このような階層的職位＝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ろう²⁴⁾。

だから会長・副会長ポスト²⁵⁾の増大や相談役の設置²⁶⁾は要注意である。トップ・マネジメント組織の7～8階層構造に意義についても検討を要するところである²⁷⁾。

(21)由井常彦稿「97. トップ・マネジメント組織の変換―日本型重役制度の発展―」, 中川・森川・由井編著『近代日本経営史の基礎知識』, 有斐閣, 1979年, 96―97頁。

(22)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。

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

(24)バーナード, C.I.著, 関口操監修・遠藤薦美・関口和雄訳『組織と管理』, 慶応通信, 1972年, IX. を参照。

(25)「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。

(26)津田眞澄稿「『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。

(27)同上論文, 242頁。

さて、最後に指摘しておきたい検討材料が3つある。まずトップ・マネジメント組織の階層的な性格についてだが、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、という見解も意外に多い²⁸⁾。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²⁹⁾。

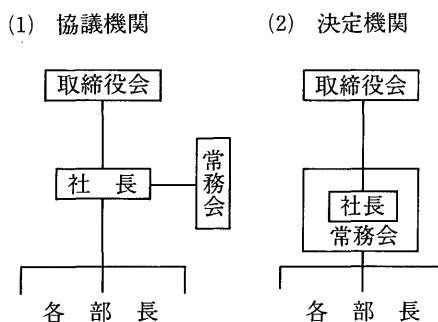
となると、階層性ということについては、それ自体100%の悪というわけではなく、バランス的解決方法が必要とされるのである。とりあえずは、この問題の重要性だけは常に論述の背後に忍ばせておきたい。

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声も少ない。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³⁰⁾。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あ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、平取締役：スタッフ部長という職務分担がなされた³¹⁾のであろう。

しかも役員担当制というのは、現代的意味での戦略的意思決定が少なかった従来においては、ある意味で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もいえよう。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別の意味で高いとされる³²⁾。それは、米国企業の多数副社長制の存

(28)例えば、梶原、前掲論文参照。

(29)ちなみに、故占部都美教授は早くからこの点についての常務会の使い分けを主張されている。まず常務取締役（教授は常務会のメンバーという意味で「常務取締役」という名称を説明で用いているが、ここではその意味を役員全体として広くとらえて差しつかえない。）がライン権限をもつ場合とスタッフ権限（＝指示権あるいは助言的権限…筆者）をもつ場合とを識別される。そして前者の場合はとなく役員が部門利害に縛られやすいため、常務会は協議機関であるのが妥当とされる。また、後者の場合はその逆で常務会は決定機関の方が好ましいとされる。常務取締役がスタッフ権限しかもたない場合、常務会が協議機関だと非常に弱い立場に置かれるからである（占部都美著『新経営者論』、ダイヤモンド社、1975年、164および168頁）（下図参照）。



出所：占部、前掲書、164頁

(30)若松、前掲書、164－165頁。

(31)関口操著『現代経営管理講義』、税務経理協会、1986年を参照。

(32)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。

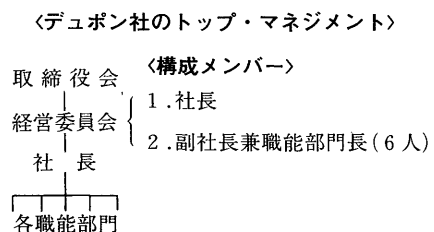
在理由に一派通ずるものがあり、また米国企業の副社長の「副」の意味は、社長の補佐（＝スタッフあるいはライン・アシスタント）ということではなく、特定分野に責任を持つ³³⁾ということである。単一職能企業から垂直統合によって集権的職能部門別組織へ移行するなかで³⁴⁾間、兼任制・担当制のような組織設計がなされるのはある意味で必然的であろう。

そのようななかで、最近わが国の企業で一考に値する動きがあった³⁵⁾。旭化成において、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、会長の下に代表権を持つ取締役（会長，副会長 2 人，社長，副社長 4 人）8 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」としての権限を有するといわれる³⁶⁾。

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始めていることを紹介しておきたい。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³⁷⁾。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。

役員担当制は今後一層掘り下げた検討が必要であり、その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少ない³⁸⁾。

(33)この点については、チャンドラーのデュボン社の研究からも確認できる。デュボ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（下図参照）。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)を職能部門内に有していたことも付記しておく（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，20頁。）。



(34)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。

(35)日本経済新聞1989年6月21日付朝刊。

(36)ただし旭化成には副社長（4人）の他に専務（4人），常務（9人），取締役（5人）も存在していることに注意を要する（『役員四季報1990年版』，東洋経済新報社，1989年。）

(37)日経産業新聞1988年9月26日付掲載記事。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，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なった，とされる。

(38)『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。

2. 常務会出現の歴史的背景

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³⁹⁾、筆者も既に別稿⁴⁰⁾で要約紹介したところであるが、再度とりあげてみる。

まず稟議制度は、戦前から戦後昭和20年代後半頃まで日本企業の管理手段ないし意思決定方式の中核的制度となっていた。稟議制度に主に4つのパターン（この場合、社長稟議のみを指す）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.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みると、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、また社長承認事項・権限委譲事項（同3、4）についてはミドル・マネジャーの「条件付き決定権」⁴¹⁾を意味するともいえる。そしてこれら4つのパターンからもわかるように、つまり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（同1）も、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下位部門の専決事項とおもわれるようなもの（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いるところである。

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。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%位が決定につながるということから集権的と呼ぶには値しないという見解である。一方、先の小野豊明教授においては、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.のパターン）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⁴²⁾。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にかかわる問題なので、慎重な史的分析を要する。

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かという点、一口で言うと稟議書が常務会

(39)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。

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

(41)泉田武雄著『職務権限論』、白桃書房、1988年における用語。

(42)小野、前掲書、19頁。

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会議に変わったのである。したがって先の社長の立案事項・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。まさにここで「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に上ってくる稟議件数は年間2,000件にものぼる⁴³⁾。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をポイントとしたことから、やり米国企業スタイルにあるとあってよからう。概略的に説明すれば、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る。

むろん、基本的・執行（的）といってもそれらは相対的な関係にあり、特定の内容をもつものではない。あくまで、常務会に対して基本的ということであり、取締役会に対して執行的というにすぎない。ちなみに、基本的方針の決定職能に属するものとして、その主なものを列挙すれば以下の通りである⁴⁴⁾。

(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

(I)長期的経営計画の設定

(II)起業（資本）計画ならびに起業予算の決定

(43)「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。

(44)高宮、前掲書、第15章第3節。

(Ⅲ)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

(I)人事に関する事項

(Ⅱ)組織および重要諸規定の大綱

(Ⅲ)固定資産に関する事項

(Ⅳ)長期的資金の調達に関する事項

(Ⅴ)利益処分に関する事項

その他に、取締役自体に関する事項や承認事項・報告事項が整理されている。一方全般管理度の職能に属する全般的執行方針の決定事項としては以下のものをあげられている⁴⁵⁾。

(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)全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をすること

以上の諸業務が、執行機関である社長以下の全般経営管理層の職務というわけである。問題はこれらの諸業務をどのように遂行していくかである。そこで高宮教授は、それらを組織化方式によって遂行することを強調され、そこに常務会を推奨されたのである⁴⁶⁾。

ところで、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⁴⁷⁾。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ペ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秘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⁴⁸⁾。以上である。

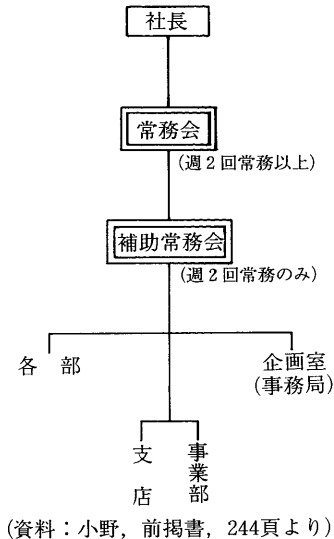
(45)高宮，前掲書，第15章第3節，427－432頁。

(46)同上書，第16章第3節。

(47)同上書，第15章。

(48)同上書，第15章。

図表 5 某社の二段常務会制



しかしながら実際に，高宮教授の提言通りにトップの組織改革が展開したかというところでもないのである。というのも，教授の提言に辿りつくまでに，いくつかの企業で別の組織改革のケースが散見される。この点については小野豊明教授が整理されているように⁽⁴⁹⁾，常務会の過重を軽減するために，計画機能を執行機能と分離させるための「二段常務会制」（図表 5）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・廃止の方向に辿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だったのである。取締役会の活性化は現在においても残されたままの課題となっているのである。

3. 今後の政策的展望

最後に若干の政策的議論を展開しておこう。政策的議論の本格的な展開は，筆者にとってまだまだ先の工程に属するのであるが，ここでは今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。

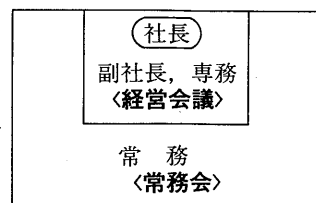
まず常務会と経営会議との関係についての問題である。これは，常務会と経営会議の二機関のうちどちらか一方が，取締役会の場合と同様に形骸化するのではなかろうか，という内容のものである。この点に関しては既に別稿⁽⁵⁰⁾で触れたところであるが，つまり問題は双方の機関を構成するメンバーが，全く同一ではないにしても，同一メンバーが多くしかも最終決定者が同一であるケースが多いということである。同一メンバーで相似形な関係にある決定機関（この場合経営会議）と執行機関（同，常務会）とを構成する場合には，全くそのような危険性がないとはいえない。

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

(49)小野，前掲書参照。

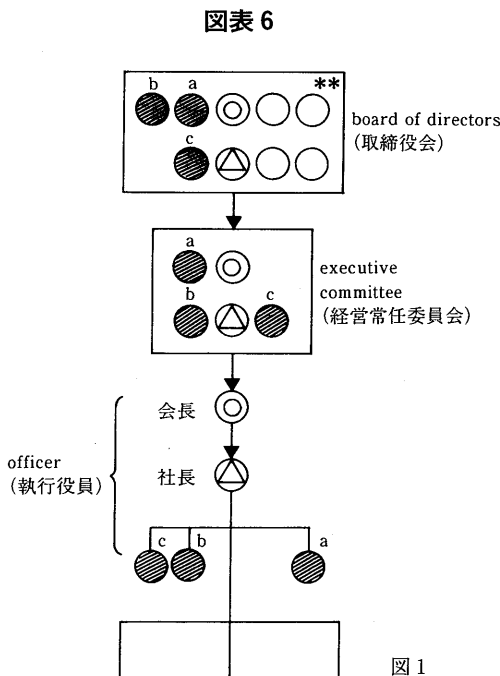
(50)拙稿『『常務会制度』再検討の視座』、『経営情報学部論集（中部大学）』第3巻・第2号，1987年11月。

* 社長，副社長，専務は重複メンバー
** 社長は，同一決定者



operating officer, 通常は president) というような関係の実現可能性はあるのだろうか、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だろう。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—常務会という職能分化が確立し、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⁵¹⁾。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⁵²⁾ がある。

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



備考

* 同一記号は、同一人物を示す

** ○ は社外重役を示す

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を起用する。が、企業規模の拡大・複雑化に伴ない、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⁵³⁾。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、権限委譲を行ない分権化を図り、同時にトップの職能をも分化させるに至るのである。概略的には図表 6 のように示すことができる。

さて、そのトップの職能分化とスタッフとのかかわりぐあいについては、スティグリッツ (Stieglitz, H.) のモデルもそのひとつである。彼は「トップの二人体制 (a

(51) 若松, 前掲書, 32-33頁。

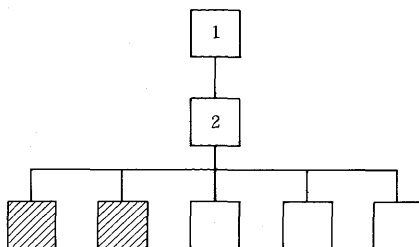
(52) Allen, L.A., *Management and Organization*, McGraw-Hill Inc., 1958, chap. 12.

(53) ドラッカー, P.F. 著, 野田一男他監訳『マネジメント(下)』, ダイヤモンド社, 1974年, 37-39頁をも参照されたい。

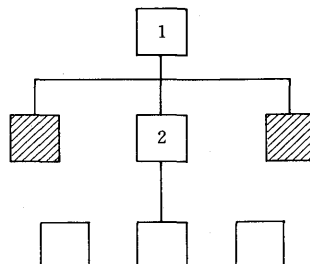
twosome at the top)」を図表7のように類型化する⁵⁴⁾。

図表7

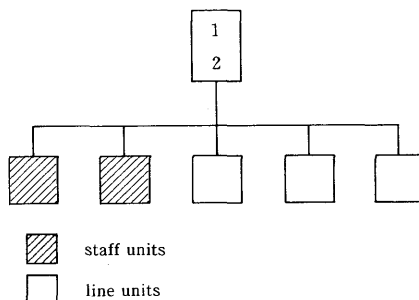
〈最高経営者孤立型 (The isolated chief executive)〉



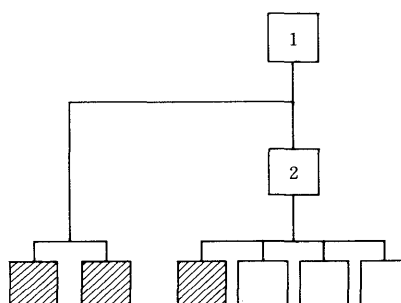
〈最高経営者スタッフ独占型 (No. 1 retains all the staff)〉



〈チーム型 (The two-man team)〉



〈スタッフ分裂型 (The staff is split)〉



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厳密な検討は別の機会に譲るとして、米国企業の CEO と COO の職能関係の代表的形態のおおよそはうかがうことができよう。

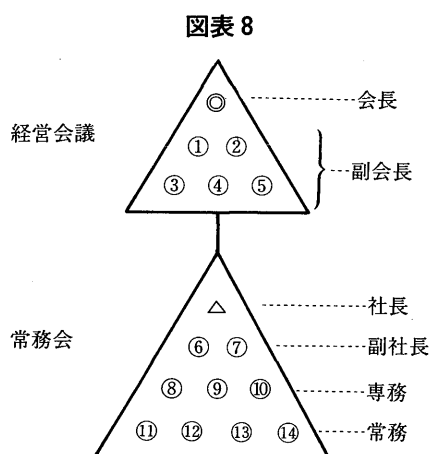
しかしながら、米国企業においても、Chairman つまり取締役会会長が CEO となるのは先の決定・執行の関係からすれば不合理である。というのは、取締役会という決定機関に対して執行機関の関係にある CEO が、同時に取締役会の会長であるからである。これについては、Chairman と CEO を別人にすることは、米国企業においても「屋上屋」を重ねることにつながりかねないからともいわれている⁵⁵⁾。また米国企業は、日本企業に比べてより合理的な組織設計が行なわれているといわれるものの、トップ・マネジメント組織ひとつに限ってみても統計上代表的形態として抽出しうるものが存在するかどうか甚だ疑問である。とくに職位呼称については、日本

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

(55) 若松, 前掲書, 38頁。が、一方 ITT 社のジェニン会長などは、そのようなスタイルをとっているから取締役会は 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、といい、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出すか、社外メンバーを会長にすべきである、と喝破している (ジェニン, H.&A.モスコ著, 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)。

企業では非常になじみにくいケースがいくつかある。参考までに主なものをいくつか取上げてみると、まず紹介したいのが「社長のいない」ケースである。IBM、デュポン、GE、フォードなどの世界的に有名な各社では会長はいても社長はいない。またその一方では、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」社長が存在する⁵⁶⁾。さらに先の GE 社においては、社長がいないのに副社長が存在する。以上は「president＝社長」という訳出の仕方にも問題があると思うが、いずれにせよ、単純な日米職制比較は慎まなければならないところである。

さてそこで、日本企業においては先の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―執行関係を明確にする可能性はあるのだろうか。形としては、図表 8 のような形のものが望ましいであろうが、現状からいきなりこのスタイルに移行しても大きな期待はできない。というのは、既存の会長・副会長は、その数こそ最近増えているものの、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⁵⁷⁾」的イメージが強いからである。しかしながらひとつの試みとして、既存の社長が会長となり同時に社長を新たに任命することによって一応のスタイルを確立するのも一考に値するのではなかろうか。既存の会長と社長との間で CEO-COO 関係をつくるのではなく、既存の社長を上方スライ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⁵⁸⁾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ているように、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⁵⁹⁾することをめざすべきであろう。「実力会長」の登場が叫ばれているなか、以上のような展開が期待されるところである。

さらに、本稿の副題でもある「役員分担制」についても言及しておきたい。しか

⁵⁶⁾日経産業新聞1988年2月25日付。

⁵⁷⁾若松、前掲書、33頁。

⁵⁸⁾日経ビジネス編『良い会社―長寿企業の条件―』、日本経済新聞社、1989年、142頁。

⁵⁹⁾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。

しながら、ここでは現段階までに収集され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。とくに高宮教授の「マネジメント機能別」分担制について関説しておきたい。それによれば、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の職能分化が展開されるわけである⁶⁰⁾。教授がそれを提唱されたのは1961年であるが、当時は常務会中心の時代である。よって、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、また取締役会の下位に位置する執行役員にとってはマネジメント機能分担が存在しても不思議ではない。ところが目下のところ、筆者が収集した限られた資料でみるかぎり、それを導入していると断定できる会社はない。その理由を説明するためには、トップ・マネジメント組織の機能分析のみならず史的分析をも要する。そこで以下、当面の手がかりとなりそうな資料ないしは指摘を紹介しておくことにする。

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、またわが国の場合ゼネラル・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不要なのではないか、とされていること⁶¹⁾。
2. 旭化成社で、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⁶²⁾。
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⁶³⁾。
4. 英国 ICI 社では、事業・機能・地域の三重分担のケースがあること⁶⁴⁾。
5. 故高宮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⁶⁵⁾、また分担役員としてまだなじみのうすい「(事業部間の) コーディネーター分担役員」の設置を最後の論稿のなかで提唱されていること⁶⁶⁾。
6. また最近では、マネジメント機能別分担役員と同様に全社的機能別分担役員として CIO (chief information officer) や CFO (chief financial officer)、さらに CTO (chief technical officer…T.I.社)、CS (chief scientist…IBM 社) なども登場しだしたということ⁶⁷⁾。

(60) 詳細は、高宮、前掲書、447頁以降。

(61) 小野豊明、1988年12月4日付筆者宛書簡。

(62) 『役員四季報1989年版』、東洋経済新報社、1988年、336頁。

(63) 「組織イノベーション」、『日経ビジネス』通巻第320号、1982年6月14日号、43頁。

(64) ダンカン、W.B. (ICI 副会長) 談「世界のトップ・経営訪問」、『日経ビジネス』1978年2月27日号、69頁。

(65) 高宮新・土方文一郎・小野豊明・武田健夫談「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、80頁。

(66) 高宮晋「日本における経営管理組織近代化の発展」、『上智経済論集』第32巻・第1・2号、1987年2月、11頁。

(67) 『日経ビジネス』1988年11月7日号、および日経産業新聞1988年11月7日付掲載記事。

以上である。

むすび

以上、役員分担制にウェイトを置いてトップ・マネジメント組織の問題を展開してきたが、今後それらをベースにある程度の安定した概念装置をできるだけ早く完成させたい。そのためには、トップ・マネジメント組織の職制を一層立体的にすべく権限関係の問題ひいてはスタッフ論にまで立論の範囲を拡大する必要があるだろう。それらに関説していないことは本稿の最大の欠陥でもあり、次の機会では是非試みたいところである。

(脱稿1990年11月30日)