

# 論文審査の結果の要旨

論文題名

日本企業のトップマネジメント交代の意味と役割  
—「失われた20年」における経営の継承と変革

## I. 論文の概要

1. バブル崩壊後、「失われた20年」の期間において、日本経済は、低成長を余儀なくされ、その中枢たる企業セクター—とりわけ企業経営の担い手たるトップマネジメントに対しても、その在り方を根底から問う様々な問題提起が、学界からも実業界からもなされた。一方で、100年に及ぶ経営学研究にあっても、企業経営におけるトップマネジメントの在り方、その位置づけをめぐるは、様々な理論が提言・展開され、長年にわたりもっとも重要な論争的テーマの一つであり続けている。本稿は、日本企業のトップマネジメントに焦点を当て、“経営者交代”に着目することを通じて上記のテーマに正面から切り込もうとするチャレンジングな論文である。

2. 具体的には、トップマネジメントの機能・役割を、二つの理念型として措定する。第1は、トップを“急進的な変革力”の担い手——トップ・オールマイティ——とみなすトップ仮説である。トップ不在によって我が国の「失われた20年」を説明しようとする立場の前提となる理論仮説であり、巷間に最も流布している仮説である。

第2は、どちらかという“組織論”的な視点に立つものであり、トップを“長期的な時間”広がりの中で、経営の継続、継承機能の担い手とみなすトップ仮説である。これは、“人々の知と経験の集合とその累積と蓄積をもって経営の本質に迫ろうとする組織論”的な視点に立つトップ観である。

さて前述のごとく、「失われた20年」における我が国の経営の在り方について、一般に流布し、多くの支持を得ているのは、第1の仮説である。しかしそれは本当であろうか。本論文は、対抗的な第2の仮説を立て、両者の比較検討を通じて、現実への接近を図るものである。具体的には、近年の経済環境の激変が見られた「失われた20年」の期間における日本企業のトップ交代に着目し、どちらのトップ交代が、より一般的に存在していたのか、またより大きく経営力や業績パフォーマンスに貢献したのかについて、詳細な実証分析を行っている。併せてそうした分析を通じて、我が国の企業経営の在り方に新たな光をあて、未来への指針を提示する。

### 3. 全体の構成

- (1) まず上記のような問題設定の背景と問題意識を述べ（第1章）、続いてトップ交代に関する日本ならびに欧米の既存研究のレビューを行い、以下のような課題設定を行った。（第2章）
  - i) 日本企業のトップ交代を“継承型トップ交代”と“変革型トップ交代”に分け、どちらの交代が支配的であったかを見る。
  - ii) 日本企業のトップ交代の2類型と企業業績との関係を見る
  - iii) 日本企業のファミリー・プレゼンス（創業家の企業における存在）のトップ交代（それは一般に継承型トップ交代の典型とみられる）への影響を見る。
- (2) 上記の課題に取り組むべく、研究アプローチについて概観（第3章）した上で、以下のような具体的なデータによる4つの実証分析を行った。
  - ① 「私の履歴書」の定性分析（第4章）
  - ② トップ交代の定量分析（第5章）
  - ③ ファミリー企業の定量分析（第6章）
  - ④ 経営アンケートによる定量分析（第7章）
- (3) 仮説検証の結果を提示し、最後に本研究のインプリケーション・課題等について言及を行った（第8章、第9章）

### 4. 全体の結論

以上のデータ分析から、以下のような知見が得られた。

- ① 分析結果を要約すると、日本企業の多くは時代や市場に求められたアングロサクソン流の変革型の経営を部分的には取り入れようとしながらも、基本形としての“継承型トップ交代”や組織の継続性に支えられた日本的な経営の大枠を崩さずに維持して、相対的によりよいパフォーマンスを上げてきた。
- ② 日本の代表的な企業群、特に大規模で成熟化が進んだ企業セグメントにおいても、ファミリー企業の割合は、予想外に大きいものであった。そして、“継承型トップ交代”の促進要因として、ファミリー・プレゼンスが強力に作用していることが示された。
- ③ いずれにしても、長期的な経営シナリオに基づく経営資産の蓄積・継承の連続の中で、自らに求められる役割を忠実に果たしてきたと思われる日本企業のトップは、平均的にかなり健闘していると言える。
- ④ 「“違い”を生み出せない」、「短期的に変わらない／変わろうとしない」などの批判を浴びて問題視されてきた日本企業のトップ経営者は、この時期のグローバル競争やIT化の大きな波に対して、伝統的な継承型経営システムの下での「継続的改革」や「斬新的変化」で対抗し、結果としてより高い業績を上げることができたと考えられる。

⑤ またこれからの日本企業に対する指針・展望としては、日本企業にとって、まず自らの一般的な勝ちパターンとしての長期的視点に基づく継承を重視した経営の長所を再認識した上で、今後ますます激しさを増すグローバル競争や技術競争において長続きする差別化能力を磨くことが重要であること、その際に、組織内の経営資産蓄積のコーディネーションや、「継続的改革」における代々のトップ間の役割分担を（Planner/Implementer）、個人の任期を超えた長期的使命のもとで遂行する。“継承型”のトップマネジメントの存在が、決定的に重要であること等が、主張された。

## II. 本論文の総合評価—評価と貢献と課題ならびに審査結果

1. 本論文は、我が国の“失われた20年”を念頭に、企業経営をめぐる諸問題の中から企業経営を考える上で最も重要なテーマの一つであるトップマネジメントの問題—とりわけトップ交代に焦点を当てているが、

- ① 問題意識の本質性、先鋭性
- ② 実証研究に先立つ文献サーベイの網羅性と的確性
- ③ 仮説—検証の手続きの周到さと手堅さ
- ④ 結論の新規性とそのインプリケーションの豊かさ

のいずれにおいても、卓越しており、一貫性のある骨太の骨格をベースに各部の論旨が、緻密に積み上げられ、結論に至るまでスムーズな論理展開がなされている。

2. 4つの実証研究については、定性分析の手法から定量分析の手法まで幅広く採用されている。とりわけ定量分析における仮説—検証にあたっての統計的処理については、所定の手続きに従い、手堅く堅牢に進められている。

3. 本論文の最大の貢献は、企業経営のコアたるトップマネジメントの役割・機能を取り上げ、トップ交代を切り口に、広く世間に流布している“変革型トップ仮説”に疑問を呈し、この領域に大いなる一石を投じた事である。併せてそれに代わる魅力的な“継承型トップ仮説”（ファミリービジネスを含む）を提示し、そのもつ意味、その存在の確かさ、ならびにその効果性（企業業績への貢献）を実証的に明らかにしたことである。

こうした仮説の提示は、従来の企業経営を見る視点に根本的な変更を迫るものであり、学界における経営学研究にとどまることなく、広く実際の企業経営の在り方にも大きなインパクトをもたらす研究といえる。

4. 本論文の問題点ならびに課題としては、i) データおよび分析方法上の制約、ii) より深耕を必要とする部分の存在、iii) 企業における“意思決定メカニズムと組織”におけるトップマネジメントの機能と役割及び関連について、より精緻な理論研究の

必要性、iv) 本論文では、二つのトップ交代仮説について2分法的な視点で分析がなされているが、むしろ”継続の中の変革”“変革を通じた継続”といった連続的な視点、融合的な視点、パラドキシカルな視点もありうる。そうした研究の深化を通じてより現実に肉薄するダイナミックなトップマネジメント論、企業経営論が展開されることになるのではないか、といった点を指摘しうる。しかし、こうした課題の指摘は、しっかりした理論研究をふまえて、大胆な仮説を立て精緻な検証作業を行い、通説に挑んだ骨太の杉岡論文の価値ならびに卓越性をいささかも損ねるものではない。それらの課題については、力量ある筆者が、今後の課題として真摯に取り組まれることを望む。

5. なお審査の方法については、杉岡氏が提出した論文を3名の審査担当者が査読し、本人に対する口頭試問を行った上で、3名による合議・検討によって審査を行った。

#### 6. 審査結果

審査担当者全会一致にて、本論文は、全体として、博士号を授与してもよい水準に十分に到達しており、博士号を授与するのに相応しい論文であると認める。

論文審査委員： 主査 内 野 崇 教授  
竹 内 倫 和 教授  
浅 羽 茂 特別非常勤講師  
(早稲田大学商学大学院教授)