

学術研究実績報告書

申請書との変更点およびその理由(内容、日程、実施場所、参加者等で変更があれば記入)

当初は C-suite を中心としたトップへの聞き取りを計画していたが、時間の制限を踏まえて、聞き取り対象を管理職まで広げ、また研究の焦点を CEO 個人のキャリア形成から経営戦略の特徴の分析にまで広げることとした。

研究実績概要

研究代表者(申請者氏名・所属機関・職名):根本宮美子(専修大学 経営学部 教授)

研究課題名:外部出身経営者のスキル形成の特徴と労働市場の流動化に関する研究

研究期間:2023 年 12 月 1 日~2024 年 12 月 31 日

概要:(1,000 字以内で記述)

本研究では、日本企業の経営者、特に外部出身でグローバルな経営経験をもつ CEO が、家族経営や内部昇進型の経営者とは異なり、自らの経験や人脈、そして外国人株主との関係を活用し、日本的経営の特徴と言われてきた伝統的な組織体制や慣習を積極的に変革したことがわかった。

例えば、アメリカやヨーロッパの現地法人で長年経営を経験したある CEO は、アメリカのヘッジファンドと連携し、そのパートナーを取締役として迎え入れた。その知識やネットワークを活かしてアメリカ企業の M&A を積極的に展開し、海外事業の拡大に成功した。社内では、年功序列の廃止、成果主義の導入、中途採用の推進、女性や外国人の登用、組織のスリム化など、日本的経営慣行を大きく見直す改革を実施した。これらの改革は、CEO 自身の「グローバルな視野」と「外国人株主の存在を戦略的に利用する姿勢」によって推進された可能性が高い。また、アメリカで MBA を取得し、フォーチュン 500 企業での経営経験をもつ外部出身の CEO は、外国人株主との信頼関係を基盤に、企業のグローバル展開を加速させると同時に、組織構造や人事制度をグローバル標準に移行させた。年功序列を廃止し成果主義を導入、多様な人材による経営体制を築いたうえで、赤字部門の撤退や大規模な人員整理も断行した。彼らは、経営戦略において積極的なグローバル拡大政策を念頭に置き、日本の伝統的な「年功序列・終身雇用・内部重視」といった慣行にとらわれず、外部の視点やリソースを取り入れることで、大きな組織改革を実現していた。一方で、内部昇進による経営者や家族経営の企業では、外国人株主との関係を資産整理や M&A といった状況において活用していたが、雇用制度や企業文化の抜本的な変革には至っていない例が多かった。

本研究からは、外部出身でグローバルな経験を持つ経営者ほど、アメリカ型の株主主導の経営慣行を取り入れつつ、企業のグローバル戦略を積極的に推進し、日本型制度の改革にも前向きであることがわかった。こうした事例は、今後の日本企業における組織改革の先駆的モデルとなる可能性が高いと考えられる。

業績:Kumiko Nemoto. "Varieties of Engagement: Japanese Corporate Leaders' Strategic Relations with Foreign Shareholders and Institutional Change." Review of International Business and Strategy 34:3 (May 2024): 454-468.

* 研究実績概要は「野村マネジメント・スクール研究助成実績報告書」および財団ホームページに掲載します