

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和元年6月7日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03644

研究課題名(和文)ドイツ企業における経営者の行動規範の形成と変容に関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical study on formation and transformation of behavior of German top managers

研究代表者

石塚 史樹 (Ishizuka, Fumiki)

東北大学・経済学研究科・准教授

研究者番号：40412548

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：ドイツの化学企業におけるフィールドワークを通じて得た一次情報をもとに、ドイツの経営者の行動規範の形成と変容について探った。この背景には、2000年代の世界金融危機の主要な原因の一つとして、経営者の問題ある行動が指摘されていたことがあった。これを検証すべく、人的資源管理と企業統治の両面から、ドイツの経営者の行動規範の形成を分析した。成果として、家族企業と純粋なマネージャー企業との間では、経営者に対する監査役会の規制力に差があることが判明した。また世界金融危機の前から、マネージャー企業では共同決定が形が佳化していた。一方、経営トップの選考では、家族企業では技術の論理が最重要であったことが判明した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

「調整型市場経済」の経済体制を持つ国として日本と並び比較されるドイツの事例を分析することで、今後の我が国の主要企業における経営陣を有効にコントロールするための教訓を導き出そうとしたことが本研究の最大の意義である。結果として、社外取締役のような「制度」を設けることと、それが実際に機能するかどうかという問題は切り離して考えるべきであることが重要な示唆として示された。一方、共同決定に関しては、企業を超えたネットワークを企業内利益代表が持つことにより、有効なコントロール機能を獲得する可能性が示された。

研究成果の概要(英文)：In this study the formation and transformation of behavior pattern of top Managers in famous German chemical companies has been examined. The materials used in the Analysis have been gathered through field works as the Primary data. The viewpoint of the study is based on the HRM and Corporate Governance. As the results the following findings can be mentioned: There is a difference between Family Company and decentralized owned company regarding the Regulatory force of supervisory boards imposed on directors boards; the co-determination had a relatively subordinated role in the Formation of HRM applied to top Managers; the Momentum of Technology has played an important role in the selection of top Managers in Family owned Company.

研究分野：人的資源管理

キーワード：人的資源管理 企業統治 労使関係 経営学 経営史

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

2000年代の世界的な金融危機を契機として、世界的な大企業の経営者に対する批判が世界中で高まった。彼らの短期的利益のみを追求した、野心的すぎる企業経営が金融危機の元凶となったと世間がみたためである。これを受けて、経営者の行動を規制するためにいかなる制度上の枠組みを作るべきかという問題意識が研究者の間で高まり、数多くの文献が生み出された。経済・経営学分野での代表的な研究成果として、Boeri, Claudio Lucifora and Kevin J. Murphy (eds.), *Executive Remuneration and Employee Performance Related Pay-A Transatlantic Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 2013 が挙げられた。同著では、ExecuComp Database 等で公開される、欧米主要国の金融機関に勤務する経営者のデータベースを基に、彼らに適用されてきた金銭的インセンティブの構造と国別の違いが示された。同時に、このインセンティブの在り方と経営者のリスクテイクな行動との因果関係についても、回帰分析による検証作業が行われた。ここで、米国と欧州諸国との比較により、各国における経営者の金銭的インセンティブの構造の特徴を明らかにしたことは評価できた。だが、肝心の実証分析では、問題とされた因果関係を証明するには至っていなかった。加えて、個々の企業の経営者に対する経営権の集中傾向や経営者に対するコントロール機能の低下が、1990年代以降の取締役報酬額の急激な増加およびリスクテイクな行動の原因になったのではないかという、歴史的な事実関係に立脚した、核心的な議論が行われていなかった。そのため、経営者行動のコントロールについての将来的な改善策を提示できるような研究内容とはなっていなかった。別の視点で経営者の行動規範を論じた文献として、Henry Mintzberg, *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler Publishers, 2004 が挙げられた。同著では世界的に有名なビジネス・スクールで行われる MBA 教育が、企業経営を危機に導く経営者の行動の原因となっているという主張が、MBA 教育の歴史的な発展を踏まえ、多くの企業の事例研究に基づき行われていた。同著が、企業内部情報や個人情報を含む、多くの事実関係の綿密な調査に基づき、議論を構築していることは評価できる。一方で、経営者の行動規範の形成を企業外部の MBA 教育のみに帰着させていることから、個々の企業内で実際に経営者の労働をコントロールするために構築されている人的資源管理の存在については、詳しい分析が行われていなかった。法律学の立場からは、経営者の報酬についての法制度や企業内ルール作りという観点から、数多くの研究が行われてきた。このうち、Kym Maree Sheehan, *The Regulation of Executive Compensation-Greed, Accountability and Say on Pay*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc, 2012 では、経営者に適用される報酬ルールと監視体制について、実際の企業内実務を多くの企業におけるインタビュー調査から探り出し、これに基づき望ましい経営者報酬の在り方を考えようとしており、現実に立脚した議論として評価できた。だが、その根拠となる情報がインタビューのみに基づいており、正確かつ厳密な実証研究ではなかった。また、インタビュー時点での情報に立脚して議論を展開しているため、歴史的なアプローチにより見出される、いかなる条件の下でどのようなコントロール手段が有効となるのかについての見識は、期待できなかった。一方、一次資料に基づく経営史的研究では、Jonathan G.S. Koppel(edit.), *Origines of Shareholder Advocacy*, Palgrave Macmillan, 2010 の第一部で、オランダ東インド会社における取締役に対する行動規範の構築の試みと成果についての詳細な分析が注目された。一方で、現代企業については、ドイツ企業に関し、Werner Abelshauser (Hrsg.), *BASF*, C.H. Beck Verlag,

München, 2009 (3. Auflage)の第一部や、大規模化学企業 BASF の創業期における取締役構成員の雇用労働条件、また、Peter Hayes, *Industry and ideology: IG. Farben in the Nazi era*, Cambridge University Press, 2000 (2nd edition)の第一章などで、化学企業イー・ゲー・ファルベン（IG. Farben）の取締役の給与額について、簡単に言及される程度であった。つまり、経営者の行動規範の管理および人的資源管理の分析という問題意識に基づく専門的な研究とはなっていなかった。また、企業経営者の行動規範の形成と変容について、人的資源管理の側面より企業形成期から 2010 年代までをカバーした研究は、石塚がドイツのいくつかの化学企業について、2012 年から 2014 年にかけて、人事書類を基に行った一連の研究で端緒が開かれた状況であった。

要約すると、経営者に対するコントロール手段としての人的資源管理の在り方の長期にわたる歴史的変容の分析を踏まえたうえで、現代企業における企業経営者の行動規範を論じた本格的な実証研究は不十分にしか行われておらず、研究史上の欠如が指摘された。一方、経営者の行動を有効に管理するための最適なシステムを見出すために、企業成立期から今日までの経営者の行動規範の形成過程と変容をもたらした要因を解明することが、緊急の課題となっていた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、世界的に高い競争力を誇るドイツ企業における経営者（企業の最高意思決定機関としての取締役会構成員）の行動規範が企業内でいかに形成されてきたのかを、現地調査を通じて得た一次情報をもとに解明することで、経営者の問題ある行動を未然に防ぎ、長期的な企業成長をもたらす経営を行うよう彼らを適正な方向にコントロールするためのベストプラクティスの類型を見出すことにある。この際、経営史的な観点を重視し、ドイツ企業が急成長した 19 世紀末から、大企業の経営者への信頼が大きく揺らいだ 2000 年代の金融危機後に至る時期を分析対象とし、各時期における経営者の行動規範の変容とその背景と動力を明らかにする。この課題に、企業統治のみならず、マネージャー経営者に適用される人的資源管理の問題として取り組む。

3. 研究の方法

研究目的達成のために、文書館資料の秘密保持期間が解除されている場合（原則として、当該資料が 30 年以上前に作成された場合）、個人情報を含む一次資料の文書館での調査に基づき、経営史的な手法による実証分析を行う。一次資料の核は、個別の経営者の人事情報と行状を記録した人事書類と、取締役会・監査役会議事録である。解除されていない時期については、事業報告書に記載された、取締役報酬や労働契約の内容、取締役への制裁措置の記録と同時に、新聞および経営者向け雑誌のバックナンバーを詳細に調査する。同時に、各企業の PR 部門および経営者団体に依頼し、退職した経営者とのインタビューを行い、企業秘密に抵触しない範囲で事実関係を再構成する。人事学の文献のサーベイと経営者専門の教育機関が提供するセミナーの記録の調査を通じ、企業外部からの行動規範形成への影響も考慮しつつシステム発展の全体像を探り出す。

4. 研究成果

本研究では、今先進国企業の成功モデルとされたドイツ企業を指揮する経営者の行動規範の形成を、企業内の人的資源管理という側面から探り出した。企業成立期から金融危機後の 2010 年代という長期の観察期間を置くことで、歴史的な視点から、いかなる人的資源管理の体系がいかなる条件の下で経営者の適切な行動規範を形成するかを、歴史的現実を踏まえて把握した。また、大規模な株式会社と中規模の家族企業の比較視点を踏まえた事例分析を行い、所有形態別にその違いを探り出した。さらに個別経営者の人事書類の分析を踏まえることで、標準化された管理システムに加え、個別化された人的資源管理の実態を解明した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 4 件)

1. 石塚史樹 (査読有) 「欧州の人事部—ドイツ企業における人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位」 『日本労働研究雑誌』 No.698 (2018/9) pp.38-50.
2. 石塚史樹 (査読有) 「ドイツ企業における高度専門人材の人的資源管理：その歴史的変容と現状」(労働政策研究・研修機構『米国・ドイツ企業の雇用管理の変化と実態 日本における職務限定正社員制度における参考として』 JILPT資料シリーズ、No.173、2016/5、pp.32-91)
3. 石塚史樹 (査読有)、伊佐勝秀、五十畑浩平、水野勝康「労働・職業教育の新地平」 『社会政策』 第7巻第2号 (2015/12) pp.39-92.
4. 石塚史樹 (査読有) 「ドイツにおける商学士の雇用の開始：化学企業の事例」 『大原社会問題研究所雑誌』 682号 (2015/8)、 pp.44-59.

〔学会発表〕(計 5 件)

1. 2017年10月28日 石塚史樹 「独企業におけるインセンティブ制度の構築原理の形成」
(社会政策学会2017年度秋季全国大会：愛知学院大学名城公園キャンパス)
2. 2016年10月9日 石塚史樹 「ドイツにおける経営者教育 ジーメンスの事例」
(第52回経営史学会全国大会 統一論題 『日本の企業・アメリカの企業・ドイツの企業 - 総合電機企業の比較史的研究』 第6報告)
3. 2016年4月 石塚史樹 「マネージャーの人的資源管理」(招待講演)
(学習院大学GEMセミナー、学習院大学経済学部研究棟)
4. 2015年8月 石塚史樹 「人事部門の長の雇用：ドイツ化学企業の事例」単独(日本労務学会第45回全国大会：法政大学市ヶ谷キャンパス)
5. 2015年6月 石塚史樹 「取締役の労働問題」
(社会政策学会第130回全国大会：御茶の水女子大学)

〔図書〕(計 1 件)

柴田徳太郎編 『世界金融危機とその後の世界』 第4章 石塚史樹 「金融危機後におけるドイツの銀行業界の諸問題」 日本経済評論社 (2016年) pp.153-192.

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年：
国内外の別：

取得状況 (計 0 件)

名称：

発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：なし

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：なし

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。