

## ●開催校企画テーマセッション(80分)

### 「「歴代成長」する経営と組織 ー「経営陣開発」の現場から問いかけるー」

講演形式

司会:山田 仁一郎 (大阪市立大学 教授)

講演者:松田 真一 氏 (野村総合研究所 上席コンサルタント)

#### [概要]

10月18日(日) 9:30~10:50 B会場

経営の構造とその成果の因果関係は、古くて新しい経営組織論の中心的な主題の1つです。たとえば、取締役会の構成、取締役会のリーダーシップ構造、および会社の財務成果との関係を取り上げた既存の研究にはほとんど一貫性がないという研究報告もあります(Dalton, et al, 1998)。また従来の研究は経営者の成果を「在職中の成長」で測りがちで、長期在職のカリスマ経営者を讃える一方、その退任後に企業が衰退した事実を見過ごすか、後継者個人の資質・能力不足と見做してきました。しかし歴史ある巨大企業の経営者の多くはこの見方に強い違和感を感じています。それは過去のカリスマ経営者の弊害を熟知し、自身の「在職中の成長」よりも、後継世代を含めた「歴代成長」を意識して経営しているからです。

本セッションでは、「歴代成長」という長い時間軸の物差しからみた時、経営や組織はどうあるべきかを問いかけます。講演者は、取締役会よりも経営の実質的な意思決定を担っている執行の「TMT」に着目し、日本主要企業 109 社の過去 30 年分のデータから、TMT を頻繁に入れ替えた社長期ほど「歴代成長」に失敗し、TMT を維持した社長期ほど「歴代成長」に成功する傾向を実証しました(松田、2018)。講演では、その着想に至った経緯、分析過程とともに、今後の経営組織論への示唆を提起します。

#### [参加者へのメッセージ]

経営環境の大変遷の中で企業と市場の新陳代謝が激しくなる一方、ファミリービジネスや事業承継など、オーナー(株主)視点で「歴代成長」を実現する方法論についての研究も盛んになっています。

松田氏は、長らく「経営陣開発」(=TMT の組織開発)というデリケートな仕事に携わられ、外部者がなかなか立ち入ることのできない経営の現場での経験から、TMT(執行)視点での「歴代成長」の方法論を提唱されています。氏の講演を契機に、様々な研究分野をお持ちの学会員の先生方と、学術的な展望だけではなく、経営の現場に生かせる多様な知見を交換するきっかけとなりますことを期待しております。

#### 【参考文献】

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*, 19(3), 269-290.

松田真一(2018)『経営継承の鎖 -「歴代成長」企業のDNAを探る』日本経済新聞出版社.