

「名ばかりC×O」から脱却せよ

日本総合研究所 理事 山田 英司

企業価値向上のために、日本企業はガバナンス改革を進めており、社外取締役を増員するなどの取り組みを進めてきた。ただし、社外取締役の役割は企業価値の毀損を防ぐ監督であり、企業価値の創出は執行が担うべきものだ。日本企業もその重要性は認識しており、執行体制について、最高経営責任者(CEO)のもとに最高財務責任者(CFO)や最高人事責任者(CHRO)などを配置する、「C×O(チーフオフィサー)体制」の導入事例が増えている。C×O体制は欧米企業を中心とした海外の仕組みだ。CEOを中心に高い専門性と戦略性を併せ持ったC×Oで構成される経営陣がチームとして、互いの担当領域にまで口を挟むことを恐れずに闊達

な議論を行い、迅速に戦略的意思決定を行う点に特徴がある。

一方、多くの日本企業の執行体制は縦割り組織であり、「相互不可侵」であることが暗黙の了解となっている。部門間の直接的な衝突を回避するため、経営の意思決定に際しては、部門間で直接の対話を行わず、経営企画という日本特有の組織が部門間の調整に奔走しているのが現実だ。

この状況を変えずに、C×O体制を採用しても、日本的な呼称がC×Oに置き換わるに過ぎず、意思決定の強化やスピードアップにはつながらない。残念ながらC×O体制を導入した企業では、そのような状況が散見される。

こうした「名ばかりC×O」体制を打破するためには何が必要

か。まずは、C×Oの役割の再定義が重要だ。C×Oは自らの専門性をよりどころとして、全社や部門の意思決定に関与する役割であることを示すべきである。加えて、仕組みの改革が重要だ。日本的な縦割り組織では情報や人材交流が遮断されているため、これを打破するためにC×Oに部門間の風穴を開ける権限の付与や仕組みの再構築が必要となる。

さらに重要なのは、C×O間の連携体制の構築だ。C×Oがそれぞれ個別最適に陥ると変革は望めない。それぞれのC×Oが互いに理念や戦略を語り、忌憚(きたん)なく対話できるチームに変化させる必要がある。そのためには今以上にCEOのリーダーシップが必要になるだろう。