

方は、日本企業のガバナンスのあり方にも影響している。昨今は大分改善されつつあるが、かつての日本企業の取締役会は、人数の多さと業務執行取締役の構成比の高さが課題として指摘されることが多かった。こういった事情を許した背景には、護送船団方式の経営やメインバンクによるガバナンス、株式の相互持ち合いなどのさまざまな事情が存在したわけだが、メンバーシップ型の組織ピラミッドにおいて、取締役ポジションが社内出世レースのトップとして扱われていた点も見逃せない。結果、内部公平性を重視する観点とも相まって、複数の個別事業トップが取締役を務める取締役会構成になつている企業は、今でも少なくない。

② 取締役に期待される役割

本来、取締役に期待される役割は、コーポレート・ガバナンスにおける意思決定の最上位機関として、全社最適の観点から執行組織全体の監督を担うことが期待される(たとえば事業ポートフォリオの選択、全社的な経営資源の再配分など)。そのため、取締役に求められる役割と執行組織の責任者に求められる役割は本来異なっており、監督と執行は基本、分離することが望ましいとされている。

では、この分離が不十分な場合、どのような問題が生じるだろうか。取締役に期待される役割の1つに、全社最適の観点から事業ポートフォリオの取捨選択を行うことがある。このとき、カンパニーCEOが業務執行取締役を務めていると、個別事業最適目線でカンパニーの経営を行うカンパニーCEOとしてのミッションと、自カンパニーの進退も含めて全社最適の判断が求められる取締役としてのミッションのダブルハットが生じる。それぞれの立場からの正解が常に相容れるわけではないため(個別事業トップとしてはもつと自組織に投資したいが、全社の観点では他に投資すべき事業がある

場合など)、こうした自家撞着の構造は、健全な取締役会運営にノイズを生み、結果的に取締役にによる事業ポートフォリオ管理をお手盛り化させてしまうおそれを生む。こうなってしまうと、仮にカンパニー制を導入したとしても、その主眼である事業ポートフォリオの適正化という目的の達成はたちまち難しくなってしまう。

また、個別執行の監督も取締役に期待されるが、個別事業のトップを兼ねる取締役は概して「自組織の痛い点を指摘され返すこと」を恐れるあまり、他の事業部門に対しても厳しい指摘をすることが少なくない。結果、取締役の人数の多さも相まって、取締役会の議論が日和見的になり、カンパニー制の肝である個別事業へのけん制機能も十分に期待できなくなってしまう。とどのつまり、カンパニー制などの分権経営を志向しても、それを束ねる取締役会がメンバーシップ型組織の長ばかりで構成され、相互配慮・付度の場になつてしまうと、事業ポートフォリオの適正化という目的は達成されにくくなるのだ。分権経営を進めるのであれば、それを監督する取締役会も個別執行から距離を置いた設計にする必要がある。そういった本質論に手を付けず、執行側の組織ばかりをいくら変えても、効果は限定的だといえる。

第4章

ガバナンス改革やジョブ型雇用が追い風に
カンパニー制の課題克服に
向けた機運の高まり

【この章のエッセンス】

●グローバル化・デジタル化といった

経営環境の変化により、個別事業においては、これまで以上にアジャイルに事業ごとの専門性に立脚し

た経営判断が求められる。加えて、経産省の「事業再編実務指針」等のなかでは、事業ポートフォリオの適