

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

（1）ボトルネックはボトルのトップにある

「ボトルネックはボトルのトップにある」という。いかなる組織といえども、そのトップマネジメントを超えて優れたものとはなりえない。トップを超えて大きな構想を持つことも、卓越した仕事ぶりを示すこともできない。企業は、先代のトップの構想と遺産によって、しばらく生き続けることはできる。しかしそれは後払いで生きているにすぎず、支払いの期日は思っているよりも早く来る。

企業はその中央において、第一に「統治の機関」を必要とし、第二に「評価と監査機関」を必要とする。企業の仕事、成果、文化は、トップを構成するそれら二つの機関の質に依存する。

しばらく前、私は、産業界のある大物を主賓とする社長たちの夕食会に出席した。主賓は、小さな事業を大企業に育て上げ、1年ほど前会長に退いた人だった。夕食が終わって思い出話を始めたが、やがて自分の後継者について話し出した。1時間近くも話した。私は、その人の語る新社長の仕事なるものをメモした。「私の最大の貢献は、この人を社長に選んだことだ」と話が結ばれたとき、私の手元にはCEOの仕事と責任について、次のようなリストができあがっていた。もちろん、ここでそれを紹介するのは、それがCEOの仕事についての完全な分析だからではない。ある成功した経営者の考えにすぎない。

CEOは事業を検討する。全体の目標を設定する。目標を達成するために必要な意思決定を行う。そして、それらの目標と意思決定の内容を組織全体に理解させる。経営管理者に対し、事業を全体として見るよう教え、全体の目標から自分たちの目標を導き出すことを助ける。彼らの仕事ぶりと成果を、それらの目標に照らして評価する。さらに、必要に応じて事業の目標を点検し、修正していく。

CEOはマネジメントの上層の人事について決定を行う。また、下位のマネジメントにいたるまで、経営管理者の育成が行われるようにする。組織の構造について基本的な決定を行う。経営管理者に対し何を考えるべきかを考えさせ、その意味を理解させる。製品別の事業部門と機能別の部門との関係を調整する。部門間の対立を仲裁し、個人的な不和を防止し修復する。

航海中の船長のように緊急時には自ら指揮を執る。主賓の会長はこういう話もした。

（「5ヶ月ほど前、主力工場の一つが火事になり納期が間に合わなくなった。急ぐ仕事はほかの工場に回したり、競争相手に外注したりした。納期も伸ばしてもらった。謝ったり、代わりを紹介したりした」

「工場を復旧させるか、新しい工場を建てるかという決定も行った。工場の復旧には、半年の期間と200万ドルが必要だった。しかし2年間で1,000万ドルをかけて、前の工場の倍の生産力を持ち、生産コストも大幅に引き下げられる新しい工場を建設することに決めた。適切な決定だった。そのために生産計画や資本調達計画をすべて変えた。1年以上先に予定していた社債の発行を早め、さしあたって半年は銀行から融資を受けた。

【14】CEO と取締役会・トップマネジメント  
《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》  
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

これらのことのために、新社長は4週間、連日連夜働きづめだった」)

深刻な係争問題を抱えたときには自ら陣頭に立った。顧問弁護士や法律事務所の手を借りて特許侵害の訴訟に対する準備を行い、2週間にわたって証人席に立った。

CEOにしかできない仕事として、投資計画と資金調達の決定があった。銀行融資、社債発行、増資のいずれについても、決定や交渉の中心になった。取締役会に対し配当について提案した。

株主との関係を大切にしている。株主総会では自分で答えている。保険会社や投資信託会社など、大手の機関投資家のアナリストにも応対している。大新聞や雑誌の記者にも会っている。

月一回の取締役会の次第を決め、報告し質問に答える。そして取締役会の決定を部下たる執行部に伝える。さらに社会的な活動も行っている。

（「私のあとを継いで、政府の二つの諮問委員会で委員を務め、毎月二日間ワシントン行っている。私自身いまでも、いちばん大きな工場がある市の病院委員会の委員や赤十字支部の理事を務めているが、彼はすでに共同募金会の副会長を引き継ぎ、社員の子弟のための教育基金の理事を務めている。母校である技術大学院の評議員にも選ばれており、来年には募金活動の責任者に選ばれることになっている。

さすがにこの頃では、講演はなるべく断っているらしい。副社長たちに代わってもらっている。しかし年に1、2回は業界団体の総会で短い挨拶をしている。先月はアメリカ経営者協会で、うちの組織について講演してきたという。年1回のディーラー大会では、冒頭に新製品とその販売計画についてスピーチする。もちろん最終日の夕食会には必ず出席する。

年1回は25年以上勤続の永年勤続者の友の会に出席し、新しいメンバーを紹介し、記念バッチを贈る。年に2、3回は職長から副社長にいたるマネジメントのあらゆる定年退職者のための夕食会に出る。これには、1回は私が出るが、その他はみな新社長が出ている。さらに、マネジメントに昇進した者は全員本社に連れて来て、トップマネジメントに紹介するという私が始めた制度がある。5、6人ずつまとめて本社に連れてくるが、それでも年に8回か9回はある。そのつど役員食堂で昼食を共にしている」)

さらに新社長は、アメリカとカナダにある52の工場を1つずつ訪問している。近いうちに、ヨーロッパとラテンアメリカの7つの工場を訪問する。

（「わが社の工場はみな小さい。火事のあった工場だけが2,000人の規模で、他の工場はみな1,000人以下、平均して400人ぐらいだ。工場は大きくしない。そのほうがよいマネジメントができる。それに工場長にはできるだけ裁量権を与えている。あらゆる経営

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

管理者がチームの一員という意識を持つことが重要である。そのような意識を高めるには、社長自身が工場に出向くことが効果的だ。社長のほうも、本社で報告書を読むよりはるかに多くを知ることができる。1日を工場で過ごし、もう1日を使ってその地方の得意先を訪問している」)

この話が終わったとき、その席にいた者は、なるほどとうなずいたり、さらにいくつか、社長の仕事とすべきものを付け加えたりした。

「おたくの社長は、工場のある都市の大学や病院や慈善事業から寄付を頼みに来る人たちに、直接会っていますか。私はこれでかなりの時間をとられています」と聞く人や、「新社長は団体交渉には出ないのですか。うちの人事担当の副社長は私に出るべきだと言うのですが」という人もいた。「去年あったお宅のシカゴ工場のストライキは誰が処理したのですか」と聞く人もいた。

その席では「その仕事は社長はやっていない。権限を委譲している」という話はまったく出なかった。私がずっと聞こうとしていたことをある社長が聞いてくれたのは、そのあと1時間ほどしてからだった。「ところで、お宅の社長は頭と手をいくつ持っているのですか」。すでに私のメモによれば、彼ら経験豊かな人たちが社長だけの仕事と考えているものは、41になっていた。

#### （2）CEO の仕事の混乱ぶり

CEO の仕事ほど、細心の注意をもって整理しなければならないものはない。CEO の一日も、他の人と同じように 24 時間しかない。彼らもまた、はるかに責任の軽い人たちと同じように、眠ったり、休んだり、くつろいだりする必要がある。

したがって CEO の仕事は、徹底的に検討して初めて混乱を免れることができる。優先順位を体系的に決めることによってのみ、重要でないことに時間と労力を小出しに浪費して重要なことをおろそかにすることが避けられる。

しかし、CEO の仕事をいかに細心に検討し、いかに体系的に組み立てるかの方法は、ほとんど知られていない。その結果、大企業、中小企業の如何を問わず、あまりに多くの CEO が、混乱し時間を浪費している。

（CEO の一日の時間の使い方について発表された研究は、スウェーデンのスーネ・カールソン教授によるものだけである。教授のチームは数カ月 にわたってストップウォッチを持ち、スウェーデンの企業人 12 人のウィークデーにおける時間の使い方を調べ、会話、会議、訪問、電話などの時間を記録した。

その結果、少なくとも社長室においては、12 人のうち 1 人として、邪魔されない時間を 20 分以上持てないことが明らかになった。集中できる機会は家にいるときだけだった。そして、長々とした電話と切迫した問題の板挟みとなって、重要な問題を即決させられ

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》  
[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

ずにすんでいた者は、毎朝1時間半家で仕事をしている1人だけだった。）

アメリカのCEOについても、改めて調べてみるまでもない。いかに多くのCEOが外的な圧力や目の前の緊急事態に時間をとられ、労力とエネルギーを浪費しているかを知るのに、あえてそのような調査は必要ない。

外的な圧力に身を委ねているCEOは、まだマシである。少なくとも彼らは、CEOの仕事の一部、たとえごく一部であっても、またたとえ重要でない一部であったにしても、とにかくその一部を果たしているからである。

悪い例は、事業全体のマネジメントではなく、特定の部分的機能に時間を浪費しているCEOである。資金調達について検討していなければならないときに、顧客をもてなしている。深刻な組織の混乱を顧みずに、機械の図面を修正している。あるいは営業マン一人ひとりの経費を自分で調べている。

そのようなCEOは、単に本来の仕事を行っていないばかりか、機能別部門の仕事に手を出して、彼らが仕事の成果をあげることを妨げている。自分が専門としてきた馴染みの機能別部門の仕事にかじりつくCEOの数は、気色が悪くなるほどに多い。

問題は、CEOの仕事についての体系的なコンセプトとその組み立て方にある。これなくしては、いかに能力、知識、よき意図があろうとも仕事を満足に行うことはできず、常に外的な圧力や緊急事態に流されてマネジメントすることになる。「無謀であれば罰を受ける」という言葉がある。これは、自らの仕事と時間を徹底的に検討することなく仕事の圧力に身を委ねているCEOの運命を表現するものとも言える。

マネジメントに詳しいフランスの経営者ロルフ・ノルドランは、最近、「テイラーの科学的管理法、特にその作業分析を適用すべき最大の処女地は、CEOの仕事である」と言っている。

ここにおいて、まず第一に必要とされているものは、スウェーデンでカールソンが行ったこと、すなわちストップウォッチを使ってウィークデーのCEOの一日を調べることである。

これが、まず行うべきことである。しかしノルドランも付け加えているように、CEOの時間研究とともに、「CEOの仕事が何であるべきか」について徹底的な検討が必要である。「CEOはいかなる活動をなすべきか。いかなる活動を委譲できるか。誰に委譲できるか」。そして何よりも「いかなる活動が重要か」。そのためには「いかなる危機のもとにあろうとも、どれだけの時間を用意しておくべきか」を検討する必要がある。

言い換えるならば、場当たり的な者は、いかに頭脳明晰にして俊敏であろうとも、CEOの仕事は行なえない。CEOの仕事は、計画しなければならない。計画に基づいて実行しなければならない。

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

##### （3）CEO は一人という迷信

CEO の仕事は、いかに体系的に検討し、組織化し、最大限の分権化を行ったとしても、なおかつ一人の人が行うことのできるものとはならず、一人の人が行うべきものともならない。実のところ、CEO の仕事にまつわる問題の9割は「トップは一人」という迷信に原因がある。われわれもまた老フォードと同じように、昨日のオーナーを近代企業の CEO のモデルにしている。

どのような手立てを講じようとも、CEO の仕事はあまりに多く、一人で行うことはできない。前述の新社長の活動リストのうち、半分は彼の手から離して他の者に委譲すべきである。残った半分でさえ一人では処理しきれないはずである。重要な活動がまだ 15 から 20 は残る。

それらのいずれもが、企業にとって重大である。いずれもが、困難である。いずれもが、時間を必要とする。いずれもが、綿密な検討と計画と準備を必要とする。重要な部分だけを処理するとしても、なお一人ができるマネジメントの責任の範囲を超える。

太陽を中天に止める能力でもないかぎり、「トップは一人」という考え方を実現することはできない。太陽を中天に止めることは『旧約聖書』のヨシュアですら一度しか出来なかった。一人体制の CEO は、週 7 回これを行わなくてはならない。

CEO の仕事を構成する活動は、人が一人で行うにはあまりに多様である。前述の新社長の活動リストには、事業の決定や目標の設定など、計画、分析、方針に関わる仕事がある。同時に、危機の処理など断固たる行動を必要とする仕事がある。そこには遠い将来に関わる仕事もあれば、すぐに解決しなければならない問題もある。しかも明日の事業は、昨日の事業はもとより、今日の事業とさえ一緒にしてしまったら、何もできなくなる。

企業内の対立の調整あるいは資金の調達のためには、交渉の能力が必要である。教育の能力が必要な活動もある。人間関係の能力が必要な活動もある（儀礼的な会合への出席には、鉄のような胃袋さえ必要かもしれない）。

ある企業のトップマネジメントが私に言っていた三つの気質、「考える人」「動く人」「顔になる人」の気質を一人の人間が同時に持つことなど考えられない。このうち二つの気質を持つ者はいるかもしれない。だが、三つの気質を持つ者などいるはずがない。しかし事業の成功に必要な活動は、これら三つの気質のすべてを必要とする。

したがって結論は一つしかない。ごくごく小さな事業を除くあらゆる事業において、CEO の仕事は、一人の仕事として組み立てる事は不可能だということである。それは、共同して行動する数人からなるチームの仕事として組み立てる必要がある。

この結論には二つの利点がある。

i) 第一の利点は、CEO の孤立化という問題の解決である。大企業、中小企業を問わず、CEO はその地位ゆえに孤独である。皆が彼から何かを得ようとしている。部下の経営管理者は提案を売込もうとし、あるいは地位を上げてもらおうとする。下請けは製品を売ろうとする。顧客はより良いサービスを受けようとし、価格を下げさせようとする。したがっ

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

て CEO は、それらの攻勢から身を守るためにも、人との間に距離を保たなければならない。

しかも事業が少しでも大きくなると、上がってくる情報や問題のすべてが、必然的に、要約され、定式化され、抽象化されたものとなる。生のものではなく、蒸留されたものとなる。さもないと、CEO たる彼が処理できない。社交的な付き合いも、相手は同じ階層や地位の人だけとなる。ものの見方や、経験や、意見が違う人たちとは会う機会もなくなる。いかにくだけた者であったとしても、工場視察や役員との昼食会は、ビザンチン時代の国賓のように形式的なものとなる。

そこで、企業のマネジメントに詳しいある人が私に言ったように、「CEO の椅子ほど孤独な場所はない」ということになる。

CEO の仕事を的確に組み立てるならば、この孤立化はさらに強まる。なぜなら、彼を閉じ込める絹のカーテンをくぐり抜けることこそが、まさに行ってはならないとされるに決まっていることだからである。

今日、「CEO たる者は、考えることや計画することにもっと時間を使わなければならない」と誰もが言う。しかしそれは、「顧客と電話で話したり、製品や設計の細やかなところをいじったり、立ち寄った客や募金を頼みに来た人に会ったり、新聞記者と話したり、販売会議に参加したりすることには、時間をあまり使ってはならない」ということである。あるいは、「まったく使ってはならない」ということである。

だが、まさにそれらのことこそ、たとえ CEO の仕事としては適切でないとしても、彼の孤独を癒す役割を果たすものなのである。

それにもかかわらず、CEO の仕事を正しく組み立てることは、絶対的に必要である。そこで、CEO の仕事を正しく組み立て、かつ必要なだけの孤立を守り、しかも仕事の能力を確保するには、チームが必要となる。トップマネジメントをチームとすることによって初めて、CEO は自由に話せる人、すなわち、彼から何も得ようとしない人達を持つことができる。

くつろいで自由に話せる人たち、自らの言動に神経を使わないですむ人たち、いかなるコミットも意味することなしに、考えている事を口に出せる人たちを持つことができる。そして、CEO をチームにすることによって、健全な決定に必要な多様なものの見方、意見、経験を持つことができるようになる。

ii) 第二の利点は、後継者の問題の解決である。CEO が一人であったのでは後継者を計画的に定めることはできない。そのため争いが起こる。CEO の引退、あるいはさらに困ることとして突然の死や急病の都度、重大な危機が来る。しかも、ひとたび後継者を指名してしまえば、間違いが明らかになっても、もはや辞めさせたり棚上げしたりすることはできない。

しかし CEO がチーム、例えば三人からなるチームであったならば、全面的な交代はほとんど起こりえない。三人のうち一人を代えることはかなり容易である。いかなる危機も生じない。任命の間違いも致命的ではなくなる。取り返しのつかないことではなくなる。

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

（トップマネジメントのチームを持つ大企業として知られる GE の社長、ラルフ・J・コーディネーは、1953 年にハーバード・ビジネススクールで行った「効果的な組織構造」と題する講演で、この方法を強く推している。

「CEO たる者は、自らの責任を果たすために、就任後 3 年以内に、自分と同程度か自分以上に仕事のできる者三人以上とともに、トップマネジメント・チームをつくらなければならない。トップマネジメント・チームの中に、CEO とほとんど同じ報酬をもらい、CEO とほとんど同じ権威を持つ重要な地位の人間がいることが必要である。GE では、グループ担当の執行副社長たちがその地位にある。彼らはそれぞれの責任を持ちつつ、社長や会長とともに働き助け合うチームの一員になっている」）

近い将来、CEO の仕事には、数学的、論理的な分析、総合、測定などの基礎的な手法に対する理解が必要となる。それらの新しい手法を「どこで使うべきか」を理解する能力や、それらの手法の意味や使い道についてマネジメントの人間に教える能力や、それらの手法を実際に使うための初歩的なスキルが要求されるようになる。もちろんそれらの手法には、未来を分析し予期するためのものが含まれる。OR、情報理論、記号論理学などの新しい道具も含まれる。

こうして今から 20 年後、あるいはそれ以前において、CEO たる者は、「考える人」「動く人」「顔になる人」であるだけでなく、「分析し総合する人」でなければならなくなる。し  
かしいかなる者も、一つの人生において、これら四つの役割を演ずることは出来ないし、  
ましてやそのすべてを毎日演ずることなどできない。

#### （4）CEO 一人体制の危険

「CEO はチーム制にすべきである」との考えは、実際に CEO の仕事をチームで行っている人たちからさえ異端とされるに違いない（GE のコーディネーも、前述の講演で同格の人間によるチームの必要性を強調しているが、その彼でさえ、CEO そのものは自分一人としていた）。事実、組織論の学者のほとんどが、CEO は一人であることを自然の法則のように当然のことであって、証明の必要も疑問の余地もないものとしている。

（しかし、そのような自然の法則など存在しないことは、アメリカ以外の国で成功している企業のいくつかが、すでに CEO の仕事をチームとして組織していることから明らかである。

ドイツの大企業はトップマネジメント・チームを持つ。まとめ役はいるが、全員が同格である（皮肉にもあのヒトラーが、そのようなドイツの方式を「無能な民主主義」あるいは「アメリカニズム」と批判し、CEO の一人体制を強制した）。

同じように、きわめて効率的なマネジメントの組織を持つイギリスの五大銀行「ビッ

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

「グファイブ」は、CEO のチームを一組どころか二組持っている。一つは、基本的な目標について考える会長と何人かの副会長からなるチームであって、いま一つは、個々の政策やその実施、人事を担当するトップマネジメントからなるチームである。）

CEO の一人体制について疑問を抱くのが当然であることは、特に今日の大企業における深刻な危機から明らかである。もはや一人の CEO ではなすべき意思決定もなしえない。

大企業の CEO は、企業の存続に影響をもたらす最も基本的な決定を、1 ページに要約した稟議書に基づいて承認している。これでは、内容を変えることはもちろん、判断することさえできない。重要な事実がすべて提示されているかさえ、知りようがない。悪いことには、稟議書が質問もされずに承認されるよう、周到に準備された説明が行われる。CEO 自身は、「自分が何を承認しているか」についてさえ、最小限のことしか知らされない。

さらに悪いことに、CEO 一人体制は側近の権力の増大をもたらす。CEO は一人で仕事を行うことができないために、腹心、補佐、分析スタッフ、統括役、その他諸々の人間に囲まれることになる。

しかも彼らのうち、明確に規定された仕事を持つ者は一人もいない。明確な責任を持つ者もいない。しかるに彼らは、CEO と直接のつながりを持つがゆえに、組織内で神秘的な権力をもつ者とみなされる。ラインの経営管理者の権限を侵し、仕事を奪い、CEO との直接のコミュニケーションを妨げる。こうして、組織の機能不全の最悪の原因たる「側近政治」がもたらされる。

それにもかかわらず、一人体制のもとにある CEO は側近を必要とせざるをえない。適切なチームを組織することのできない CEO は、使い走りや、私的な秘書や、事務主任、その他の力を借りざるをえない。その結果、重大な意思決定までそれらの側近の手に委ねられる。

（私の知っている最悪の例は、副社長の倍の数の社長補佐がいるという、ある大手鉄鋼メーカーである。彼ら社長補佐は明確な責任を持たない。全員が社長の指示によって何でもする。社長のクリスマスの買い物をした者が、会社の財務計画を立てている。社長補佐のうち正式な権限を持つ者は一人もいない。しかし実際には、彼らが最終的な意思決定を行っている。

そこで、新しく選ばれた取締役会長が、社長に対し、この最悪ともいえるべき状況の打開を求めたところ、「そうすべきだと思います。しかし、仕事の多さはどうしたらよいでしょうか」との答えが返ってきたという。

問題の解決は簡単だった。副社長による常務会が組織され、週 2 日開かれることになった（そのため副社長の仕事のいくつかが分割され、4 人の副社長が新たに任命された）。常務会は、目標の設定、経営方針、組織構造、マネジメント上層部の人事についての提案、さらには財務計画や予算の作成に責任を持つことになった。



#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》  
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

言い換えれば、このメーカーは「動く人」であるとともに「会社の顔」でもある社長と、「考える人」としての常務会からなるチームによってマネジメントされることになった。こうして側近体制が復活する恐れもなくなった。）

CEO 一人体制が壊れつつある兆しは、マネジメント層の急増に見ることができる。今日、大企業では、事業の現場と CEO との間に、ますます多くのレベルのマネジメントが介在するようになっている。

例えば GM の場合、事業の現場の長、すなわち事業部長と CEO の間には 2 つのマネジメントの階層が介在している。20 万人の従業員を抱え、40 億ドルの年間売り上げを誇るシボレー事業部のような大事業部の事業部長ですら、CEO の直接の部下ではない。直接の上司は事業部担当副社長である。その上司は執行副社長である。その先に CEO たる社長がいる。

そのような状態は、もはやマネジメントではない。少なくともマネジメントという言葉が、「マネジメントしうる」という言葉と関係があるとするならば、もはやそれはマネジメントではない。普通の大企業の数倍の規模に達するシボレー事業部の事業部長は、最終的な意思決定を行う者に直接接触出来なければならない。かくも危険なトップマネジメントの構造がもたらされた原因は、一人の CEO では CEO の仕事を行えなくなったことにある。

CEO 一人体制という考えが理論的な観念にすぎないことの証左は、それを捨てる企業が加速度的に増えていることに見られる。それらの企業にも、例えば GE のようにいまだに CEO と呼ばれる者がいる。しかし実際には、CEO の仕事はチームによって行われている。最も進んだ企業が Standard oil of New Jersey である。同社の CEO は、14 人の常勤役員からなる取締役会そのものである。

より一般的なパターンが、GE における CEO のチームである。すなわちそれは、社長と社長代行ともいうべきグループ担当執行副社長、研究開発、マーケティング、総務などの機能別部門の目標や政策に責任を持つ副社長からなる常務会である。そのような常務会を持つ大企業としては、ニューヘイブン鉄道、アメリカン製缶、ユニオン・カーバイド・デュポンがある。

実は、これまで成功してきた企業のうち、純粋に CEO 一人体制をとっている企業は一つもなかったのではないと思われる。それらの企業は、みなすくなくとも二人、あるいはしばしば三人の手によってマネジメントされていた。

草創期においては、企業は一人の人間の延長である。しかし、一人のトップマネジメントからトップマネジメント・チームへの移行がなければ、企業は成長どころか存続もできない。

GM の躍進は、少なくとも二人あるいは三人のチームでマネジメントすることによってもたらされた。社長を務めたあと会長となったアルフレッド・P・スローン・ジュニア、副社長を務めたあと副会長となったドナルドソン・ブラウン、そしてその時々社長の三人

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》  
〔2〕経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

がマネジメントした。

シアーズ・ローバックは、ジュリアス・ローゼンワルドの時代には、彼自身と法律顧問のローブ、通信販売担当のドアリングの三人がチームをつくっていた。ロバート・E・ウッド時代には、彼自身と商品担当の副社長ハウザー、およびその時々社長の三人がマネジメントした。Standard oil of New Jersey や、そのライバルだったソコニー・バキュームもまた、1920 年代にそれぞれ二人の人物によって基礎が築かれた。

このような大企業は枚挙にいとまがない。AT&T、ゼネラルフーズ、デュポンなど、ほとんどのアメリカ企業がそうだった。フォードでさえ、その最も成長した時期には創立者のヘンリー・フォードとジェームズ・カズンズの二人のチームによってマネジメントされていた。

成功している企業ではトップの仕事はチームで行われている。そしてまさにそのことが成功の原因になっている。それは、次に見る『ハーバース・マガジン』の記事からも明らかとなりである。

（ある一流銀行において、調査部に課題が与えられた。「顧客企業の経営の善し悪しを見る眼力（目安）はあるか」というものだった。難問だった。利益率では目安にならなかった。当座の利益ならば、操業度をいじったり原材料を食いつぶすことで、数年ごまかせる。逆に、まったく利益をあげていなくとも、開発努力がいよいよ実り、驚異的な成功の直前であることがある。

その調査部では、数百にのぼる企業を調べた結果、ついに一つの目安を発見した。まったく予想もしないものだった。それは今日にいたっても、ビジネススクールや企業分析の専門家が気づいていないものである。しかし、現にこの銀行の融資実績を目に見えて改善させたというものである。

調査部の答えは次のようなものだった。「企業トップの報酬が、No2 あるいは No3、No4 の数倍になっている会社は、マネジメントがかなり悪い。逆にトップマネジメントの最上位 4、5 人の報酬があまり変わらない企業は、マネジメント全体の仕事ぶりや士気が優れたものであることが多い。報酬の絶対額、すなわちトップの報酬が 2 万ドルか 10 万ドルかは問題ではない。問題は、「副社長の報酬が社長の 75% から 90% になっているか」である。トップの報酬が 10 万ドルであるのに副社長が 2 万 5,000 ドルから 5 万ドルでは、いつ問題が起こっても不思議ではない」

成功している中小企業についても同じことが言える。それらの中小企業では、トップの二人か三人、典型的には社長、営業部長、経理部長がチームとして CEO の仕事を行っている。中小企業においても、生まれたばかりの企業は別として、一人トップではうまくいかない。

GM の事業部や GE の製品別部門のような分権化した単位組織についても同じことが言え

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

る。それらの単位組織も、トップマネジメントはチームになっている。例えば、事業部長と経理責任者（経理上の報告義務によって本社のトップマネジメントに直結しているためか）の二人からなるチームである。あるいは事業部長とその直接の上司、例えば GM では事業部担当副社長、GE ではグループ担当執行副社長の二人からなるチームである。

私の知っている範囲では、三人のトップが、肩書きは別として実質的には同格として働いているとの例が一番多い。

しかも CEO 1 人体制の根拠とされているものは、あまり説得力のあるものではないが、一つしかない。それは、「取締役会に対して責任を持つ者は一人でなければならない」という考えである。「その人間がトップとしてのボスである」というものである。しかし、取締役会との関係は重要であるとはいえ、CEO の仕事の一つにすぎない。

しかも大企業の取締役会には、すでにトップマネジメントの人間が何人か入っている。すでに取締役会がトップマネジメントの複数の人間と関わりを持っている GE にいたっては、社長の部下たるグループ担当執行副社長の一人が取締役会会長を務めている。

つまるところ、CEO 一人体制という考えは、経験的にもトップの仕事のニーズに反する。成功している企業ではそのような考えはとっていない。逆にその様な考えをとっている企業では問題が生じている。

#### （5）CEO チームの組織化

それでは、この CEO チームの組織化はいかに行うか。

（i）第一に、それは委員会ではなく「（目的遂行のための）チーム」である。メンバーのそれぞれが担当する領域をもつ。責任は共同ではない。チームのメンバーは、それぞれに責任をもつ領域をもち、それぞれの領域でそれぞれに最終的な意思決定を行う。問題の検討は共に行うが決定は単独で行う。

チームの組織の仕方には二つの方法がある。野球型とテニスのダブルス型である。野球では、選手はそれぞれの定位置を持つ。テニスのダブルスでも選手はそれぞれの責任の領域を持つが、常にパートナーをカバーする。野球型の組織では、チームメンバーの担当間に線が引かれる。テニスのダブルス型組織では、協力しあう選手が自分たちでその線を引いていく。

前者では、初めて参加する者でもプレイできる。しかし、強い相手には穴を狙われる。後者では、勝てるようになるためには何回か組んで、経験を積む必要がある。互いに知り合い、信頼を培うことによって穴をなくす。言い換えるならば、チームの可否は、前者では組織そのものにかかっている。後者では、組織に加えてメンバーの適応力と柔軟性にかかっている。いずれを採用してもよい。

しかし、チームのメンバーはもとより、組織の全員が、「自分たちはいずれの方法をとっているか」を認識している必要がある。

特に、すでに述べた事業の八つの領域について目標を設定する責任とともに、事業上の

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

意思決定がそれらの目標に与える影響を検討する責任の所在は、明確に定めておく必要がある。それらの責任は、CEO チームのメンバー全員が分担してもよいし、副社長たちからなる常務会の責任としてもよい。あるいは一人の人間の責任としてもよい。 GM では、副会長のドナルドソン・ブラウンがそれらの責任を負っていた。

さらに大企業の場合には、八つの領域のそれぞれを、チームのメンバーに専任として担当させることもできる。GE では、社長やグループ担当執行副社長、そして彼らと共にトップのチームを形成している機能別部門担当の副社長が、それら八つの領域について全社的な責任を分担している。

CEO チームをいかなるチームとするかは、「企業の規模」と「事業の性質」によって決まる。いずれにせよ重要なことは、長期計画の立案、目標の設定、基準の設定、経営管理者の教育について責任を明確にしておくことが必要である。

（ii）第二に、CEO チームのメンバーは、他のメンバーに干渉してはならない。担当するメンバーの一人が行う意思決定が、トップ全体の意思決定となる。

もちろんこのことは、「チームの主将にあたる者が不要である」ということではない。主将は必要である。誰か一人が、知的あるいは精神的な力によって先輩格の立場に立つ。例えば GM では、スローンが最上席であることが疑われる事は決してなかった。シアーズ・ローバックでは、ウッドが先輩格以上の存在だったことは疑いなかった。

しかし、チームでそのような立場にある者は、他のメンバーを支配したり、干渉したり、自らの優位性が他のメンバーの劣位性を意味することのないよう、細心の注意を払う必要がある。言い換えるならば、まさに主将の強みが、チームの他のメンバーの強みとなる必要がある。つまるところ、それが力を発揮する強力な主将の条件である。彼はベンチからサインを送る監督ではなく、自ら試合に出るプレイングマネージャーなのである。

では CEO チームのメンバーは何人とすべきか。少ないほどよいが、三人以上である必要はある。二人が緊密に働けるならば理想的である。しかし、二人がそのように働けることは稀である。しかも二人のチームは不安定である。実際に CEO チームのメンバーとして経験豊かなある人は、「二人しかいないと小さな意見の違いが危機につながる。もう一人いれば、二人が互いに口をきかなくなっても機能できる」と言っている。

互いが情緒的に強い絆によって結ばれているときにのみ、二人チームは機能する。しかし、それはむしろ好ましからざるケースである。そのうえ、二人チームは後継者問題を深刻にする。関係が近いだけに同時に引退することが多い。一方だけ残ったら、新しいパートナーとやっていけないことがあまりに明らかなからである。GM ではスローンが年のために引退したとき、定年前のドナルドソン・ブラウンも引退した。GE ではスウォープとヤングと一緒に引退した。

そもそも CEO チームの利点の一つが、トップマネジメントに継続性を与え、問題を起こすことなく引継ぎを円滑にすることにあるにもかかわらず、二人チームはこの利点を潰してしまうことが多い。

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

##### （6）取締役会（社外取締役の必要性）

これまでCEO 一人体制の危険について、その理由を述べてきた。しかし、まだ述べていない理由がある。それは、CEO 一人体制が、企業の機関としての取締役会を形骸化する危険である。

企業において、取締役会は法に基づく唯一の機関である。形こそ違っても、あらゆる先進工業国に取締役会に相当するものがある。ソ連の法律にさえある。法的には、取締役会はオーナーたる株主の代表であり、あらゆる力を持つ。取締役会だけが力を持つ。しかし実際には、法が規定した取締役会が、くたびれた虚構程度のものになっている。傀儡になっていると言って過言ではない。

取締役会は、ほとんどの大企業において事実上無力化し、マネジメントにとって代わられている。社内のトップマネジメントのみによって構成され、月に一度、第一月曜に、前月の自分たちの活動を承認するだけの存在になっていることもある。あるいはいかなる情報も影響力も、権力への色気も持たない著名人で飾った陳列棚になっていることもある。中小企業に多いケースとして、実際に事業を行っている数人と、かつての幹部の未亡人からなる親族の会合にすぎないこともある。

このようなことが、アメリカだけでなく他のあらゆる国、伝えられるところによればソ連においてさえ起こっているということは、取締役会の無力化が偶然のことではなく、深い原因によることを意味する。

原因のいくつかを挙げるならば、株主の代表が企業を運営することをむしろ異様なことにしてしまった所有と支配の分離がある。そして今日の事業活動の複雑さがある。さらに重要な原因として、取締役として真摯にその職務を果たしてくれる時間のある優れた人たちの不足がある。

しかし企業には、取締役会だけが果たすことのできる現実の機能がある。誰かが、「事業が何であり、何でなければならないか」についての意思決定を承認する必要がある。誰かが、企業の設定した目標と基準を最終的に承認する必要がある。誰かが、企業の利益計画、投資方針、予算を批判的な目を持って点検する必要がある。

誰かが、組織に関わる問題について最終判断を行い、最高裁の役をつとめる必要がある。誰かが、組織の文化を監視し、かつその組織の文化が人の強みを生かし、弱みを意味のないものにしていることを確認する必要がある。そして、明日の経営管理者が育成されていることを確認する必要がある。さらには、経営管理者への報奨や、マネジメントの手法と方法論が、組織を強化し、組織を目標に向けて動かしていることを確認する必要がある。

しかし取締役会は、法が想定しているような統治機関とはなりえないし、またそうなるとはならない。取締役会は、審査と評価と控訴の機関である。それは企業が危機にあるときにのみ、行動の機関となる。そのときにのみ、失敗したトップを解任し、辞職、引退、死亡したトップの後継者を選任する。トップの交代がなされたあとは、再び『審査の機関』

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》  
[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

となる。

他方、企業の目標の実現に責任を持つ CEO チームのメンバーが、取締役会に直結して働く。大企業において、これを実現するための方法の一つ（すでに大企業のいくつかで採用され成功している方法の一つ）が、取締役会の中に、主な目標領域ごとに委員会を設置することである。そして、それぞれの領域を担当するトップマネジメントの一人が、それら委員会の事務方あるいは議長役をつとめることである。しかし、それがいかに組織されようとも、取締役会は八つの領域を担当するトップマネジメントの人間と直接接触できるようになっている必要がある。

もちろん取締役会は、個々の業務からは分離される必要がある。企業を「全体」として見る必要があるからである。ということは、「トップマネジメントが取締役会を支配してはならない」ということでもある。事実、取締役会は、その企業で働いたことのない人たちによって構成され、社会的な存在になっているほど強力に機能する。

これに対し、大企業の複雑さを理由に、社内メンバーによる取締役会を正当化しようとする考えがある。しかし、まさに取締役会が業務の細部を知らないことこそが、取締役会にとっての強みである。もちろん細部を知らなければ、不純な CEO が取締役会をごまかすことはできる（ただし、取締役会が要求すべき情報を要求し、なすべき質問をするならば、いつまでもごまかせるものではない）。

だが社内取締役会は、誰かにごまかされる危険こそないにせよ、自らを欺く恐れがある。社内のトップマネジメントは目前の問題や技術的な問題にとらわれる。これに対し社外取締役は、業務から遠いところにいるため、そのようなトップマネジメントに対峙することができる。全体を見、目標や計画を見、考え方や原則について聞くことができる。

中小の同族企業の場合には、社外取締役会は大企業とは別の意味で重要な機能を果たす。中小企業のトップマネジメントには、相談相手もいなければ自らの意思決定を批判してくれる人もいない。彼らは隔離されている。しかもマネジメントの人数が少ないために、マネジメントの人間の経歴や気質の多様性という、大企業のような是正装置を持つことができない。したがって、中小企業においても『社外の人間を含む取締役会』が必要である。

取締役会を真に意義あるものとするためには、取締役を慎重に選ぶ必要がある。大企業、中小企業にかかわらず、取締役は、その経験、世界観、関心がトップマネジメントとは異なる人たちである必要がある。このことは、銀行、取引先、顧客の代表を取締役にすることによっては実現されない。

取締役会のメンバーは、マネジメントの人間とは背景のまったく異なる人たちであることが必要である（この点で、公職を引退した人たちを取締役として招くというイギリスの慣行は、取締役を経済界という小さな世界の人間に限定しているアメリカよりも、はるかに優れている）。

取締役会に必要とされているものは、トップマネジメントに同意する者ではなく、違った目で見、反対し、質問する人間、特に CEO のチームが無意識に行動の前提にしているものについて疑問を発する者である。

#### 【14】CEO と取締役会・トップマネジメント

《『経営管理者のマネジメント』に求められる六つの領域（その4）》

[2] 経営管理者のマネジメント（現代の経営、P・ドラッカー、名著集）

もちろん、企業が本当に必要とするような人を取締役にするには、経済的な報酬を魅力的なものにしなければならない。

これらのことが、取締役会を活力に溢れ、成果をあげる建設的な機関とするための方策である。医薬品メーカーのメルク社は、「自社が業界においてリーダー的な地位を占めるにいたった主たる原因が、強力かつ成果をあげる取締役会をつくりあげたことにある」としている。

取締役会を法律上の擬制ではなく真の機関とすること、その機能を明確にし、目標を設定し、卓越した人たちに取締役として貢献してもらうことは容易なことではない。しかしそれは、CEO チームが行うことのできる最も重要なことの一つであり、かつ、CEO チームが自らの仕事を立派に行ううえで最も重要な要件の一つである。