

執行役員制度の運営を見直して、本来の趣旨に沿った機能強化を図る試みも始まつた。

子会社トップ任命

ソニーは4月、主要グループ会社の要職にありながら本社の経営に関わっていない幹部を本社の「執行役員」とする人事を実施した。新設の「執行役員ビジネスエグゼクティブ」に任命されたのは、ソニー生命保険会長の井原勝美氏ら18人。従来は「グループ役員」という肩書だった。子会社の責任者であっても全体の経営に目配りしてもらう。ソニー全体会務執行の最終責任は取締役会が任命した、平井一夫ソニ

ー社長以下10人の執行役にあり、執行役員はその下で本体やグループの個別事業を所管する。グループ人事マネジャーは「グループの経営幹部に一層の責任を求める」ことを高めると話す。

執行役員のマネジメント力強化を目指す。10人の執行役員から毎年3人を指名し、1人ずつ順繰りに週1回の役員会に出席させ、議論の内容や視点を学ばせ

下

曲がり角の執行役員制度

機能強化へ「1年契約」

執行役員制度を廃止した企業

LIXIL (2016年7月)、ロート製薬 (同5月)、広栄化学工業 (同6月)、京セラドキュメントソリューションズ (同3月)、ヤマナカ (2012)、ミドリ薬品 (当時、現マツモトキヨシ九州販売、2008)など

執行役員制度の活用に取り組む企業

ソニー、サイバーエージェント、帝人など

執行役員に「委任型」を採用した企業

日本瓦斯、広島銀行、十六銀行、中電工など

結果責任で緊張感保つ

をグループに広げて「監督と執行の分離」を極める道を選んだ。企業法務に詳しい太田洋介弁護士は「制度を残してコアボレートガバナンス(企業統治)をより強く

浮田光樹執行役員は「事

業の位置付けなど全社視点

での経営陣の判断から学ぶ

ことは多い」と話す。

藤田晋社長によると執行

肩書、交渉に有利化する手法もある」と理解したという。「曖昧なボス

帝人は1999年に執行

役員を導入したが、導入時

が違つたため、執行役員制

度を存続させている。

従来の執行役員と一線を

画す取り組みとして最近注

目されるのが会社と委任契

約を結ぶ「委任型執行役員」だ。日本企業で通常導入さ

1年契約で会社と契約す

る。独立性が高く、業務を

自由に進めやすい半面、結

果責任を厳しく問われる。

日本瓦斯は2015年に

期に社内取締役の数を9人

から6人に減らし、取締役

型」と呼ばれ、雇用関係上

て経営に参画する意識が強

くなり、幹部の緊張感が増

した」と話す。

人事制度に詳しい和歌山

大学の吉村典久教授は「執

行役員の実効性を高めるに

は権限の明確化と権限委譲

が欠かせない」と指摘する。

ソニー社長として199

7年に執行役員制度を導入

した出井伸之氏は「他企業

に広がる中で形骸化し肩書

だけの執行役員が増えた」

と見る。取締役会の監督強

化という統治改革の本流の

中で執行役員をどう位置づ

けるか。株主や投資家に疑

問を抱かせない仕組み作り

は待ったなしだ。

ドを落とさないため、業務執行にあたる社内取締役の数をこれ以上増やすつもりはない。「取締役の定員を適正に保ちつつ執行の効率を上げる」。現在は雇用型6人に対し5人の委任型執

行役員がいる。

委任型を導入して1年の木ノ敏久、流合研士郎、森国司が担当しました。