

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

GILLETTEの社長 & CEO

会社が大きくなり、相手にする市場が増え、製品ポートフォリオが広がるほど、逆説的なことに、会長が直接負う責任は少なくなっていくように見える。

挑発的な言い方に聞こえるかもしれない。だが、実際そのとおりに動いていることがじつに多い。

大きな多国籍企業を外から眺めると、人は会長を船の絶対的な指揮官だと想像しがちだ。現実には、現代の大企業における会長は、制度上の権威と、継続性と、取締役会および株主との関係を代表していることが多い。

毎朝、実際に戦場へ歩み出るのは別の人間だ。CEOである。

結果を出さなければならないのはCEOだ。

売上がなぜ伸びているのか、なぜ落ちているのかを説明しなければならないのはCEOだ。

市場シェアの低下を弁明しなければならないのはCEOだ。

ストライキ、産業危機、製品回収、戦略の誤り、組織の変更に対処しなければならないのはCEOだ。

要するに、CEOは絶えず監視されて生きている。

四半期ごとに審判が下る。

年ごとに評価が下る。

どの決定にも代価がある。

うまくいけば、手柄は分け合われる。

まずくいけば、責任はたいていひとつの机に落ちる。

CEOの机に。

一方、会長はもっと洗練された領分にいる。

会長は戦略的な決定に加わる。

会長は方向を定める手助けをする。

会長は優先順位に影響を与える。

会長は株主と向き合う。

会長は関係を築く。

会長は均衡と権力構造を取り仕切る。

それでも、会長が業務の最前線に姿を見せることはめったにない。

実行よりも影響力の上に築かれた役割だ。

直接の責任よりも導きの上に。

矢面に立つことよりも権力の上に。

だからこそ、大企業では、会長とCEOの関係がシステム全体のなかでもっとも微妙な力学のひとつになる。

書類の上では、二人は味方同士に見える。

現実には、別々の要請に応えていることが多い。

会長は制度を守りたい。

CEOは業績を守らなければならない。

会長は安定を軸に考える。

CEOは結果を軸に考える。

会長は待つことができる。

CEOはただちに答えなければならない。

二つの役割の足並みがそろっていれば、組織は強くなる。

対立が生じれば、会社全体がたちまちその緊張を感じ取る。

幹部たちは、誰についていけばいいのか分からなくなる。

優先順位がぼやける。

決定が遅くなる。

社内政治が、市場での競争に取って代わりはじめる。

そして多くの場合、最後に代価を払うのはCEOだ。

理由はごく単純である。

取締役会は、ものの数分でCEOを取り替えることができる。

会長を取り替えるのは、はるかに面倒だ。

だから大企業のCEOは、ほかにない立場にいる。

CEOは途方もない責任を負う。

CEOは何千人もの人間を束ねる。

CEOは何十億ドルもの金を動かす。

CEOは市場全体を左右する決定を下す。

それでいて、その地位はつねに仮のものだ。

ある日、CEOは成功の立役者として称えられる。

数四半期後、その同じCEOが、会社の抱える問題のいちばんの説明になっている。

その間、会長はしばしばシステムの記憶と継続性を代表している。

一方は実行する。

もう一方は監督する。

一方は走る。

もう一方は見ている。

一方は結果を出す。

もう一方は権力を守る。

そしてこの脆い均衡の内側でこそ、企業経営についてもっとも語られることの少ない真実のひとつが、はっきりと見えてくる。

大企業では、権力と責任がいつも同じ部屋に座っているとはかぎらない。

フェルディナンド