ABeam Consulting®

Build Beyond As One®

WHITE PAPER

企業価値向上を実現するための「投資と経営体制」のあり方

—第 1 回 C-Suite サーベイの結果を踏まえて—

目 次

本レポートについて・調査概要・回答企業の属性 3

1. **エグゼクティブサマリー　重要なのは「器」ではなく、それを担う「ヒト」である** 5

2. **総評** 7
   - 2-1. 総評　－コーポレートガバナンス視点（アビームコンサルティング）－ 8
   - 2-2. 総評　－社会心理学および組織行動論視点（東京女子大学　正木 郁太郎）－ 9
   - 2-3. 社会心理学とはどのような学問か――企業経営との接点 10

3. **序章　求められる人的資本投資、動かない日本企業** 12
   - 3-1. 進まない人的資本投資の要因　－鍵は「エグゼクティブ」レイヤーにあり－ 14
   - 3-2. 「C-Suiteサーベイ」が浮かび上がらせた実態 15

4. **実態1　取締役会から執行への権限委譲のあり方** 16
   - 4-1. 「執行側」人事と「人材投資計画」は経営会議で議論されていない 17
   - 4-2. 監修者視点1: 「人材投資」に対する価値観やマインドセットの更新の必要性 18

5. **実態2　「取締役会から見た」CxOと執行役員の違い** 19
   - 5-1. CxOを含む「上位」執行役員に本来期待されるのはグループ目線での経営貢献 20
   - 5-2. 「CxO制度」という「器」を設けるだけでは権限委譲は進まない 21
   - 5-3. 監修者視点2: 組織を機能させるための「制度+チーム作り」 22

6. **実態3　企業価値向上の視点のズレ（投資家⇔CEO⇔執行体制）** 23
   - 6-1. 執行役員の経営目線と、CEO・投資家が期待する目線との間には、時間軸と深さの双方でギャップが存在する。執行役員は経営の目線をより未来へ向ける必要 24
   - 6-2. 監修者視点3: なぜ視点がずれるのか？ 25

7. **実態4　執行役員が果たすべき役割** 26
   - 7-1. CEOおよび投資家が執行役員に期待する能力と、CEOが認識する執行役員の実態との間にはギャップが存在する。上位執行役員ほど高い視座の役割期待。加えて投資家はエンゲージメント期待 27
   - 7-2. CEOの期待と実態にギャップがある「リーダーシップ」「変革・創造力」「意思決定力」 29
   - 7-3. 経営メンバーが持つべき能力 30
   - 7-4. 経営者になるのに必要なのは、「自社内での多様な経験」か「法人長経験」か 31
   - 7-5. 監修者視点4: 執行役員に求められる役割は心理学的にも複雑なもの 32

8. **実態5　CxOとCEOの距離感** 33
8-1. CEOとの信頼の深さが権限委譲を進める 34
8-2. CEOと執行役員の信頼関係は権限委譲の土台となる 36
8-3. 後継者計画もまた、「器」だけが整っている 38
8-4. 監修者視点5: 権限委譲の議論から見える「信頼」「関係性の質」の重要さ 40

9. **実態6　CHROの役割** 41
9-1. 投資家と企業で重視する人的資本テーマは異なる 42
9-2. CHROは、投資家の要請へ十分に応えられていない 43
9-3. CHROには事業戦略と人材をつなぎ、全社視点で経営を牽引する役割が求められる 44
9-4. CHROが戦略連動をリードするには、ヒト・カネ・情報・権限の「武器」が必要 45
9-5. 監修者視点6: CHROを含む「人事の役割」を見直す余地 46

10. **結び　CEOから得る「信頼」が、CHROへの権限委譲を進め、人的資本経営を加速させる** 47

本レポートについて

本レポートは、アビームコンサルティングが実施した「C-Suite サーベイ」（企業価値を高める『稼ぐ力』向上に向けた経営体制の実態調査）の集計・分析結果に基づいて作成している。これまでのコーポレートガバナンス改革は、取締役会の独立性強化や機関設計の見直しを通じて、主に監督機能の高度化を進めてきた。しかし、監督の仕組みが整うことと、事業投資・人的投資が実際に加速することは別の問題である。投資判断は、監督を受け止める側の執行体制によって具体化されるものであり、その実効性は、これまで十分に検証されてこなかった。

本調査は、企業価値向上を実現するための「投資と経営体制」のあり方に焦点を当て、企業側・投資家側双方の視点から、①事業成長に向けた投資に対して執行側はどのように取り組むべきか、②経営チームとしての課題は何か、③企業価値を高めるための執行役員の役割はどのようにあるべきか、④CHRO の役割をどのように変革していくべきか、という 4 つの論点を探索的に明らかにすることを目的とした。

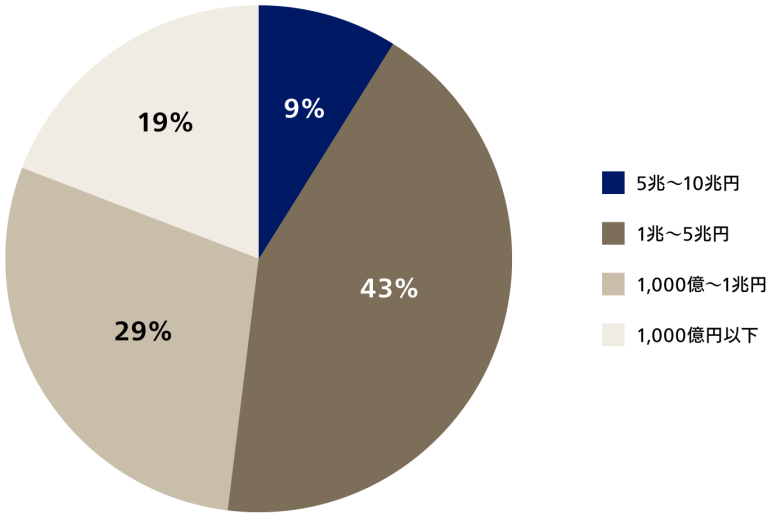
調査概要

項目	内容
調査期間	2026年3月19日(木)～8月31日(月)
回答対象者、回答数	企業側:CEO、執行役員(CHRO等)、関係各部の担当者。売上高1兆円以上の企業のCEO・執行役員を中心に、回答者は21社(必要に応じてインタビューも実施)。 投資家側:機関投資家における運用担当者等で回答者は10社。
調査方法	ウェブ上での回答、または個別インタビュー形式による回答
設問構成(企業)	経営会議における審議状況(Q5～9)、経営層の現状の役割・目線と理想とのギャップ(Q10～18)、経営層とCEOとの距離感・持つべき能力や経験(Q19～32)、CHRO等の現状の役割・目線・持つべき能力や経験(Q33～43)、人的資本に関する検討状況や社内・投資家との対話状況(Q44～52)の5テーマ、合計52問で構成
設問構成(投資家)	投資判断で重視する企業価値情報・開示情報(Q7～Q10)、取締役会・執行側の審議範囲と会議体(Q11～Q12)、経営層の目線・役割・能力・経験とCEO後継者計画(Q13～Q18)、人的資本の開示・CHROの役割と投資家との対話状況(Q19～Q25)の4テーマ、合計25問で構成

回答企業の属性

回答は、CEO または執行役員層を中心に得られた。連結売上高の規模別分布をみると、1 兆円以上の企業が過半数を占め（1 兆～5 兆円が 43%、5 兆～10 兆円が 9%）、次いで 1,000 億～1 兆円が 29%、1,000 億円以下が 19%となっており、日本を代表する大企業層を中心に構成されている（図表 1）。

図表1　回答企業の連結売上高分布



1 エグゼクティブサマリー
重要なのは「器」ではなく、それを担う「ヒト」である



企業価値向上に向けた事業投資・人的投資がなぜ加速しないのか。人事施策そのものというよりも、「エグゼクティブ・レイヤー」に構造的な課題が存在することが明らかになった。とりわけ、企業価値向上を実現する上では、制度や役職といった「器」以上に、CEO との信頼関係を基盤とした権限委譲と経営チームの実効性が重要であることが示唆された。

本調査が明らかにした 6 つの実態

① 取締役会決議事項の多くが、経営会議で十分に議論されないまま上程されている
特に「執行体制人事」「中長期の人材投資計画」は経営会議で十分な議論がされていない。

② CxO 制度を導入しても、役割・権限の実質化にはつながっていない
CxO 制度を導入した企業の約 9 割が制度運用に課題を抱えており、権限の不明確さや権限行使の難しさなどが指摘されている。

③ 執行役員の経営目線は、CEO・投資家の期待よりも短期に留まる
投資家や CEO は中長期視点を求める一方、実際の経営会議は短期業績に偏りがちである。

④ CEO・投資家が求める経営人材像と現実の執行役員との間にギャップがある
CEO は「リーダーシップ」「変革・創造力」「意思決定力」を問題視。投資家は加えて、全社目線が必要となる「問題解決力」「学習意欲」を問題視。

⑤ 権限委譲の鍵は制度ではなく CEO と執行役員の信頼関係である
信頼関係の深い企業ほど、執行側への権限委譲が進んでいる。

⑥ CHRO には戦略連動の期待が高まる一方、必要な「武器」が不足している
権限、人材、予算、情報基盤が十分でなく、投資家の期待とのギャップが存在する。

企業価値向上のために必要なのは、取締役会改革や CxO 制度の導入といった「器」の整備だけではない。事業戦略と人材戦略をつなぐ執行体制を構築し、CEO から信頼を得た経営人材へ実質的に権限を委譲できるかが、企業価値向上と人的資本経営を前進させる条件となる。

2 総評



2-1. 総評　－コーポレートガバナンス視点（アビームコンサルティング）－

この 10 年余りのコーポレートガバナンス改革は、社外取締役の増員やスキル・マトリックスの開示、取締役会の実効性評価など、主として取締役会による「監督」機能の強化を軸に進められてきた。これらは監督機能の高度化に一定の成果をもたらした。しかし、監督の仕組みが整うことと、監督が機能した結果として経営の意思決定や投資判断が実際に加速することとは、別の問題である。本サーベイが提起する最大の論点は、まさにこの監督と執行の間にある。すなわち、ガバナンス改革が「監督」の側で進んだ一方、それを受け止め、事業成長に向けた投資判断へと転換していく「執行」の側の実効性は、これまで十分に検証されてこなかったのではないか、という問いである。

本調査が定量的に示した実態は、この問いに対する一つの答えを与えている。取締役会決議事項の多くが、実は経営会議において十分に審議されないまま上程されていること。CxO という役職を新設しても、それが実質的な権限委譲や意思決定の迅速化に結びついていないこと。そして、権限委譲の実質を規定しているのは制度の有無ではなく、CEO と執行役員との間の信頼関係の深さであること。これらは、取締役会の構成や監督の仕組みをいくら精緻化しても、執行側の実態が変わらなければ、成長投資は加速しないという、ガバナンス論における重要な示唆を含んでいる。

とりわけ、CHRO の役割に関する発見は示唆に富む。投資家は、人的資本が人事部門内で完結するテーマとしてではなく、事業ポートフォリオと連動した経営アジェンダとして語られることを期待している。しかし、CHRO には、その期待に応えるための権限や予算、人材・組織、データ基盤といった「武器」が十分に備わっていない場合が多いことがわかる。人的資本経営や人的資本開示をめぐる近年の政策的要請は、往々にして開示の充実という「見せ方」の議論に偏りがちであった。本調査の結果は、その手前にある経営体制そのものの設計、すなわち「誰が、どのような権限と基盤を持ってこれを担うのか」という問いに立ち返る必要性を示している。

コーポレートガバナンスの実効性を高めていくためには、取締役会の監督機能の強化に加えて、経営会議・執行体制という「もう一つのガバナンスの現場」に焦点を当て、そこでの権限委譲と信頼構築のあり方を点検していくことが、次の焦点になると考える。本サーベイが提供するデータと視座が、その一助となることを期待したい。

2-2. 総評　－社会心理学および組織行動論視点（東京女子大学　正木 郁太郎）－

「経営」というトピックは一見すると、制度やルール作りのような「客観的な組織構造」の問題であり、ある種のドライな営みのように思われがちです。しかし本レポートでは、「権限移譲のカギは信頼構築にある」といった、むしろウェットな営みの重要性も指摘されています。これに関連して、本レポートには、心理学・組織行動論の視点から見て特に興味深い 2 つの論点があります。

1 つ目が「個」についてのもので、様々な認識や視座のギャップといった「役員の心理やマインドセット」に関する論点です。概して、役員の登用・採用には、それに十分な経験や能力・スキルを有しているかといった外形的な特徴が求められやすいものと推測しています。他方で、本レポートではそれに加えて、上位の執行役員には下位の執行役員以上に「経営目線」が求められるなど、様々な「考え方」の獲得や変化も求められることを示唆する結果がみられました。ここで表れる「目線」という言葉も、日常で素朴に使われるものの、実は当人のアイデンティティや仕事経験などに根ざした、とても奥が深い内容です。たとえば、自身の管掌領域のプロフェッショナルとしてのキャリアを歩んできたのなら、そしてそれに自信や誇りを持っているのなら、経営目線が持てず、自身の管掌領域の利害や文化にとらわれてしまうことはきわめて自然な現象です。だからこそ、「目線」のような心理学・組織行動論的な現象を理解し、それを超えるためのアンラーニングを支援する働きかけも欠かせないと考えられます。

2 つ目は「集団」についての論点で、本レポートでも度々登場する「信頼構築」に代表される、泥臭い集団力学の重要性です。権限移譲という言葉からは、ときに法的・制度的に解決できるような非常にドライな印象が持たれます。しかし、その内実は「信頼できる相手だからこそ、仕事を任せられる」「価値観を共有するチームだからこそ、自分が判断せず、経営チームで綿密な分業ができる」といった、とても人間くさい現象なのだということを、本レポートの結果は示唆しています。良い関係性や文化を作り、共有し、それを浸透させる。一見すると定量的には把握しづらく、理論化や体系化も難しい問題のようにも思われます。しかし、こうした経営陣内で生じる集団力学を適切に把握し、マネージすることが、経営の成否を分けるのではないでしょうか。

本来、企業経営も含めて、仕事は「人」が主体となって関わり合う中で生じるものです。だからこそ、経営を円滑にし、また創発的なものにするためには、経営陣の心理・行動や、対人関係、経営陣内の集団力学などを理解する必要もあると考えられます。単なるルール整備を超えて、こうした深層までを理解することができるか、そしてそこに手を打つことができるかどうか。このような人や組織に対する深い理解が、複雑化した企業経営に求められていると考えます。

2-3. 社会心理学とはどのような学問か ——企業経営との接点

社会心理学とは、端的にいえば「人と人が関わり合う中で生じる様々な心理や行動、集団現象」を研究する学問です。たとえば、偏見やステレオタイプの仕組み、自尊心のような、社会や他者と関わる際に生じる内面の態度の研究があります。それ以外にも、人が自分の意思だけで行動しているわけではなく、どのようなときに他者に同調するか、あるいは自ら役割に没入していくかといった、俗にいう「集団心理」も研究対象となります。こうした、人と人、あるいは人と社会・集団の関わりについて、様々な活動領域（対人関係、政治、組織など）にあてはめて研究が蓄積されてきました。

社会心理学と企業経営の接点のうち、最もメジャーなトピックは「リーダーシップ」「モチベーション」「チームワーク」といった、いわば一般社員や組織全体のマネジメントの研究です。加えて、私は本ホワイトペーパーを通じて、企業経営の最前線、つまり「役員」から成る組織・集団にも社会心理学の知見があてはまることを強く感じました。たとえば、本来きわめて優秀であるはずの経営者や役員が短期志向にとらわれてしまうのはなぜなのでしょうか。その背後には、単に「そういう人だから」というパーソナリティや、「能力が足りない」といったスキル不足だけでなく、「なんとなくそうなってしまう会議の雰囲気」のような集団の影響や、「過去の経験が現在の行動を制約してしまっている」といった、個人の深いアイデンティティにも関わるような影響もあるかもしれません。私が知る限り、企業経営者や役員を対象とした社会心理学の研究は限られているのが現状です。しかし、上記の通り理論を援用できる点はとても多いと推測されるため、社会心理学について多くの方々に知っていただくことは、経営陣のより良質な意思決定のための武器になると考えているほか、今後の研究にも期待しています。

サーベイ分析　監修



正木 郁太郎（まさき いくたろう）

東京女子大学 現代教養学部 心理学科 准教授。組織で働く人々の心理・行動や、集団に内在する規範・文化の形成過程を専門とする社会心理学者であり、近年は組織のダイバーシティ推進とその運営上の課題に関する研究を進めている。本調査の分析にあたっては、心理学・組織行動論の観点から監修を受けた。

経歴

- 2025年4月～現在　東京女子大学 現代教養学部 心理学科 准教授
- 2024年4月～2025年3月　東京女子大学 現代教養学部 心理・コミュニケーション学科 准教授
- 2021年4月～2024年3月　東京女子大学 現代教養学部 心理・コミュニケーション学科 専任講師
- 2019年4月～2021年3月　東京大学大学院人文社会系研究科 研究科研究員
- 2017年4月～2019年3月　東京大学 大学総合教育研究センター 特任研究員

研究分野・研究テーマ

研究分野は社会心理学および組織行動論。組織で働く際の人の心理や行動、規範や文化（集団の暗黙のルールや雰囲気）の形成過程を研究テーマとしている。近年は特に、組織のダイバーシティ（多様な人が共に働くこと）にまつわる諸問題や組織運営、感謝・称賛等による人的なつながりと社会関係資本が組織に与える影響等を中心に研究を進めている。

主な著書

- 『強い組織は「感謝と称賛」でつくられる』（2026）
- 『グループ・ダイナミックス事典』（2026、分担執筆）
- 『感謝と称賛：人と組織をつなぐ関係性の科学』（2024）
- 『多元的無知：不人気な規範の維持メカニズム』（2023、共著）
- 『学習評価ハンドブック』（2020、分担翻訳）
- 『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』（2019）

3 序章
求められる人的資本投資、動かない日本企業

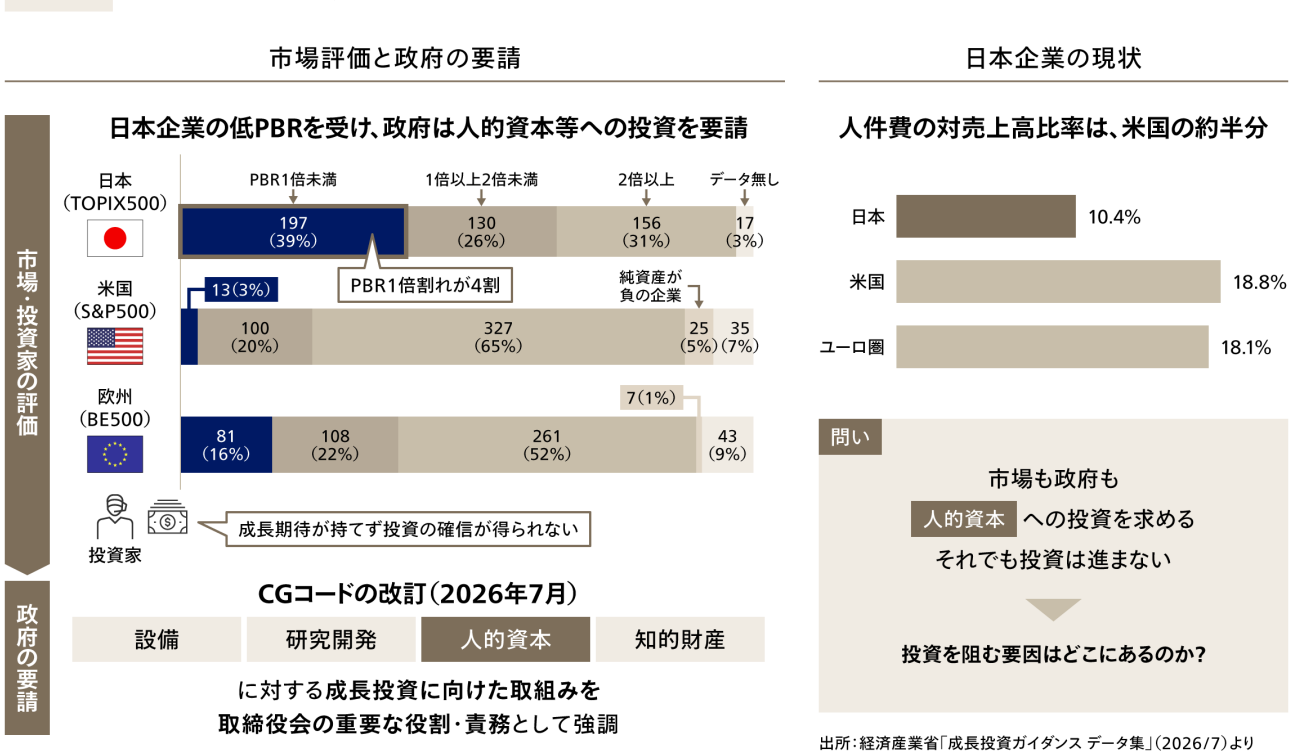


PBR1 倍割れの企業が全体の 4 割に上るという市場評価を背景に、コーポレートガバナンス・コードは人的資本を含む成長投資への取り組みを取締役会の重要な役割として位置づけている（図表 2）。人材を「資本」と捉え、設備投資や研究開発投資と同様に企業の中長期的な成長の源泉として投資対象とする考え方は、人材版伊藤レポート以降、広く共有されてきた。

しかし、日本企業の人的資本への投資は、なお低位にとどまっている。人件費の対売上高比率は米国企業の約半分にとどまるとの指摘もあり（図表 3）、市場・投資家は、設備投資・研究開発・人的資本・知的財産への投資に対して十分な成長期待を持てず、投資の確信を得られていない。政府もまた、2026 年 7 月のコーポレートガバナンス・コード改訂を通じて、日本企業の低 PBR という課題認識のもと、人的資本等への投資を経営陣に強く要請している。

問われるべきは、これほど繰り返し要請されながらも、なぜ投資が進まないのかという点である。

図表 2･3　市場評価と政府の要請／日本企業の人的資本投資の現状



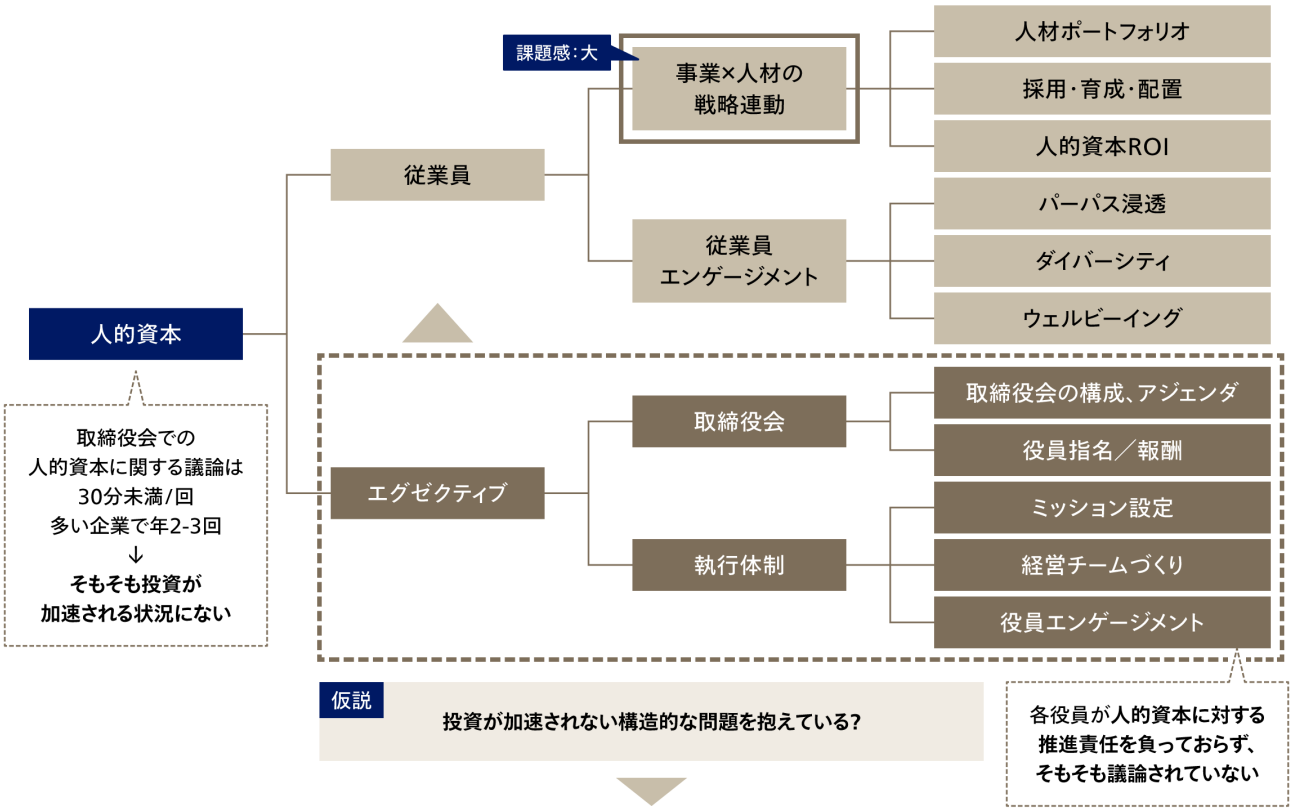
出所：経済産業省「価値創造経営の推進に向けて」(2024/1/24)より抜粋

出所：経済産業省「成長投資ガイダンス データ集」(2026/7)より ABeam作成。

3-1. 進まない人的資本投資の要因 ―鍵は「エグゼクティブ」レイヤーにあり―

これまで人的資本経営は、人材ポートフォリオの最適化、採用・育成・配置、従業員エンゲージメント、ダイバーシティ、ウェルビーイングといった、従業員レイヤーを対象とした施策として語られることが多かった。本レポートでは、人的資本投資が進まない要因として、従業員レイヤーではなく、取締役会の構成・アジェンダ設定、役員の指名・報酬、経営チームづくりといった「エグゼクティブ」レイヤーに構造的な問題が存在するとの仮説を提示する（図表 4）。

図表４　人的資本経営における「従業員」レイヤーと「エグゼクティブ」レイヤーの対比構造



検証にあたり、企業側と投資家側の両視点から構造を読み解いたのが「C-Suiteサーベイ」である。

実際、取締役会において人的資本に関する議論に費やされる時間は、1 回あたり 30 分に満たない企業が多く、開催頻度も年 2～3 回にとどまるとの実態も確認されている。こうした状況からは、人的資本が経営アジェンダとして十分な優先度を持って議論されていない可能性がうかがえる。その背景には、人的資本経営の推進における各役員の役割や責任が明確になっていないことも考えられる。

この仮説を検証するため、本調査では企業側・投資家側の双方の視点から、経営体制の構造を読み解くこととした。

3-2.「C-Suite サーベイ」が浮かび上がらせた実態

事業戦略と人材戦略の連動、すなわち、全社目線からあるべき事業ポートフォリオの方向性を定め、その実現に向けた人材ポートフォリオを検討し、CHRO がその移行をリードしていくというプロセスについて、本調査は、これを阻む 6 つの実態を浮き彫りにした（図表 5）。以下、順にその実態を紐解く。

① 取締役会決議事項の多くが、経営会議で十分に議論されないまま上程されている

特に「執行体制人事」「中長期の人材投資計画」は経営会議で十分な議論がされていない。

② CxO 制度を導入しても、役割・権限の実質化にはつながっていない

CxO 制度を導入した企業の約 9 割が制度運用に課題を抱えており、権限の不明確さや権限行使の難しさなどが指摘されている。

③ 執行役員の経営目線は、CEO・投資家の期待よりも短期に留まる

投資家や CEO は中長期視点を求める一方、実際の経営会議は短期業績に偏りがちである。

④ CEO・投資家が求める経営人材像と現実の執行役員との間にギャップがある

CEO は「リーダーシップ」「変革・創造力」「意思決定力」を問題視。投資家は加えて、全社目線が必要となる「問題解決力」「学習意欲」を問題視。

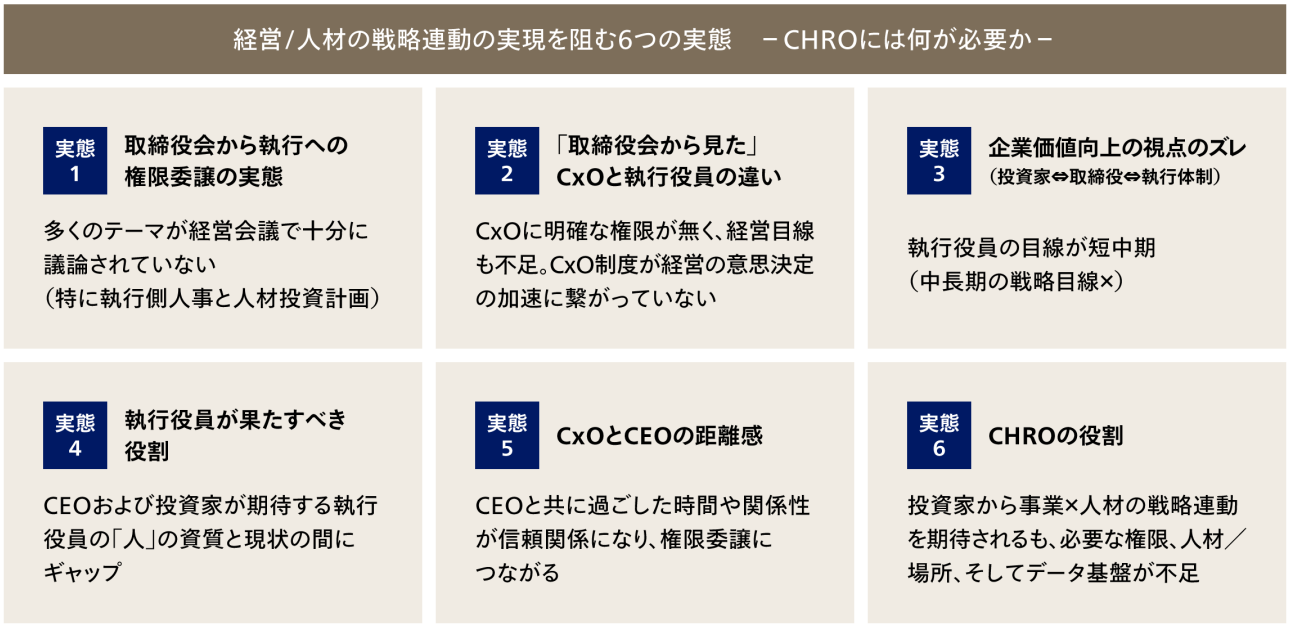
⑤ 権限委譲の鍵は制度ではなく CEO と執行役員の信頼関係である

信頼関係の深い企業ほど、執行側への権限委譲が進んでいる。

⑥ CHRO には戦略連動の期待が高まる一方、必要な「武器」が不足している

権限、人材、予算、情報基盤が十分でなく、投資家の期待とのギャップが存在する。

図表 5　経営／人材の戦略連動の実現を阻む6つの実態



4 実態1
取締役会から執行への権限委譲のあり方

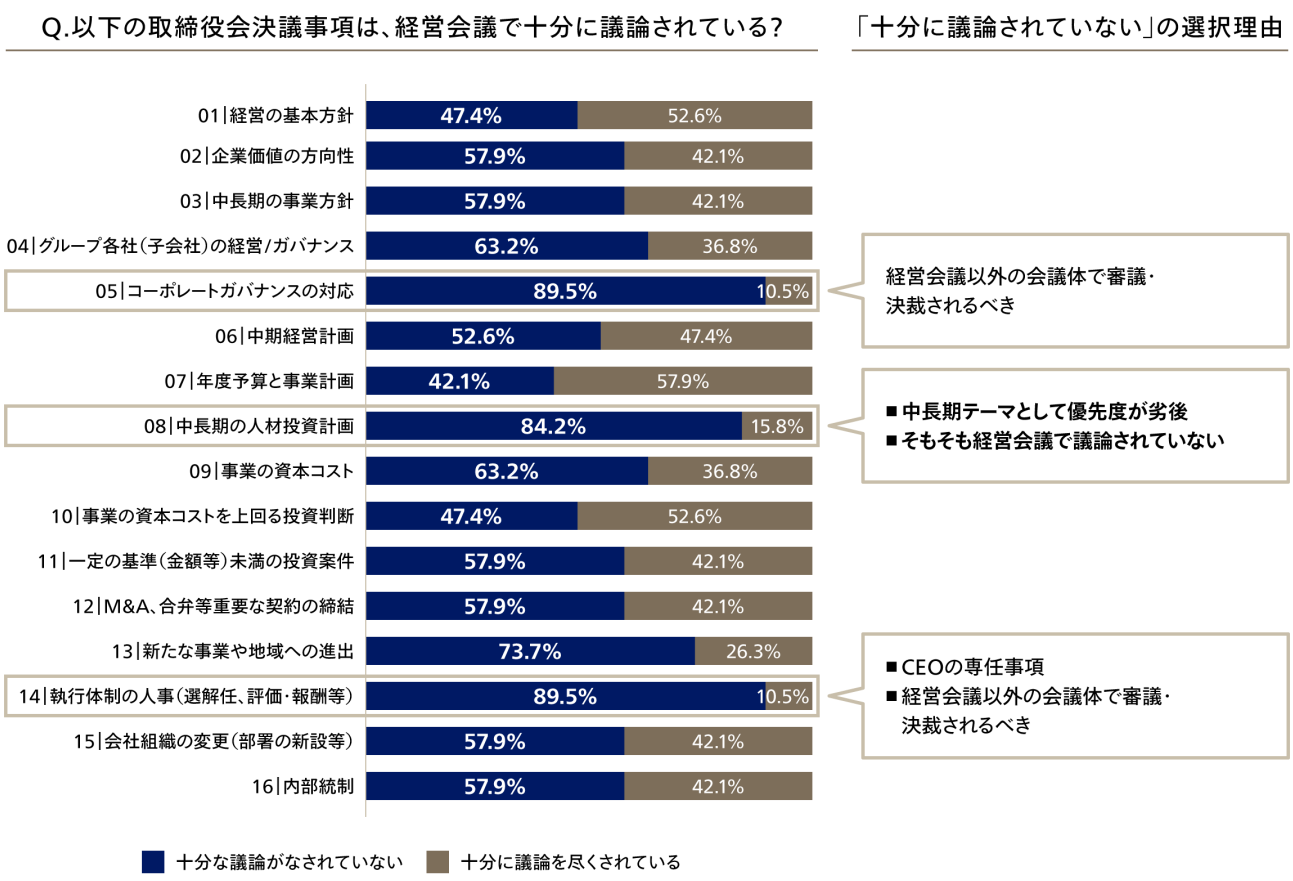


多くのテーマが経営会議で十分に議論されていない状況にある。とりわけ、執行側人事と人材投資計画において、この傾向が顕著である。

4-1.「執行側」人事と「人材投資計画」は経営会議で議論されていない

取締役会決議事項として設定した 16 のアジェンダについて、経営会議、すなわち執行側で十分な議論を経た上で取締役会に諮られているかを問うたところ（図表 6）、いずれのアジェンダについても、「十分に議論されていない」との回答がおおむね 5 割前後、あるいはそれ以上を占める結果となった。中でも、「コーポレートガバナンス」「中長期の人材投資計画」「執行体制の人事」の 3 つのテーマについては、執行側での議論が特に不足しており、執行側のアジェンダとして権限委譲が進んでいない可能性が高い。

図表 6　取締役会決議事項に関する経営会議での議論状況



議論が尽くされていない理由としては、大きく 3 つが挙げられた。第一に、CEO の専任事項として、CEO 自身が判断・執行してしまっており、そもそも執行側に権限が委譲されていないというものである。第二に、アジェンダとしての優先度が相対的に低いとみなされ、経営会議の俎上にすら載っていないというものである。人材投資計画については後者に該当するケースが多く、そもそも経営会議のアジェンダから外れてしまっている実態が示唆された。第三として、コーポレートガバナンスおよび執行体制人事に関しては、経営会議以外の適切な会議体での審議・決裁の必要性を挙げる回答者も存在した。

4-2. 監修者視点1:「人材投資」に対する価値観やマインドセットの更新の必要性

本レポートで得られた結果の背後にはどのような事情があると考えられるのだろうか。ここからは本レポートの 6 つの章のいくつかにおいて、監修者（正木）の立場から考察や推察を付したい。

まず図表 6 についてである。この結果は人材投資が議論の俎上に挙がりにくいことを示唆するものだが、なぜそのような実態となっているのだろうか。あくまでも考察にとどまるが、少なくとも 2 つの可能性があると考えられる。

一つ目は人材投資が「成長のための投資」ではなく「コスト」と捉えられている可能性である。

昨今、人的資本経営を重視する潮流こそあるものの、「人的資本投資がどのように経営目標の達成に寄与するか」を示すことは困難をきわめている。それゆえに、役員としても、時間の制約がある中でそうした不確かなものを議論の俎上に挙げることは困難であり、「コスト」と捉えざるを得ない状況にあるのかもしれない。

二つ目に、人材投資を含む人事はいわば「不可侵領域」と捉えられている可能性も考えられる。

法的な制約や雇用慣行上の制約から、人事はいずれにしろ手を加えられるものではないのだから、たとえそれが経営目標の達成に大きく関係したとしても、「変えることができないなら議論の必要もない」と考えられているのかもしれない。

どちらの可能性であるにしろ、実態 1 の議論はいわば「人材投資」「人と組織」に対する価値観やマインドセットを更新する必要があることを示唆している。人材とは、経営目標達成のために投資をする対象であり、やりようによっては柔軟に介入方法を変えることもできるといったように、従来よりも柔軟な人材観や組織観が求められていることの証左とも解釈できる。

5 実態2
「取締役会から見た」CxOと執行役員の違い

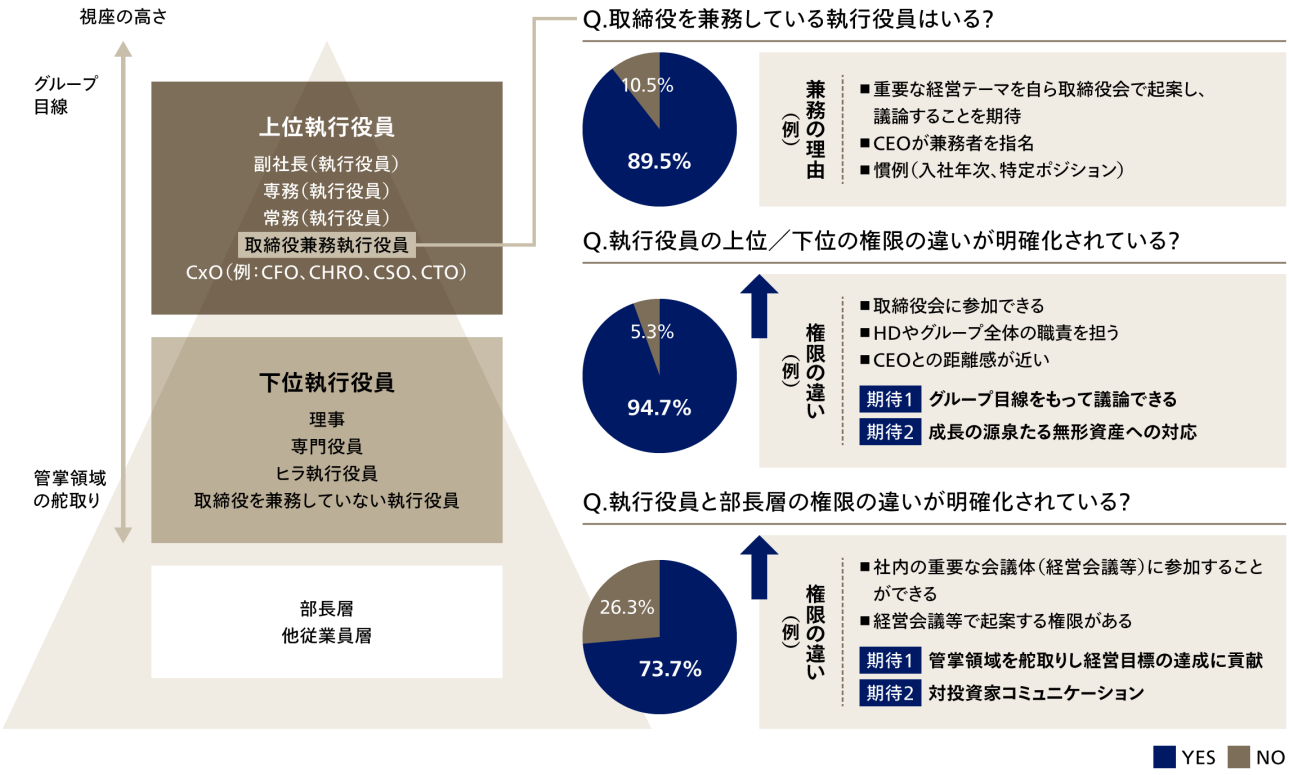


CxO という職責を設けるだけで、期待される役割や権限が実質化するとは限らない。CxO 制度を機能させるためには、名称やポジションだけでなく、全社・グループ経営において担う役割と権限を明確にする必要がある。

5-1. CxOを含む「上位」執行役員に本来期待されるのはグループ目線での経営貢献

執行役員には、権限・期待値の異なる「上位」と「下位」の区分が存在する（図表 7）。部長層から執行役員に昇格した段階では、経営会議への参加権・起案権を得るものの、期待される役割はなお自身の管掌領域の舵取りにとどまる。これに対し、副社長・専務・常務の執行役員や、取締役を兼務する執行役員といった「上位」執行役員には、取締役会への参加権が与えられるとともに、持株会社・グループ全体・企業価値といった、グループ目線での経営への貢献が期待される。

図表 7　執行役員の「上位」「下位」区分と期待役割



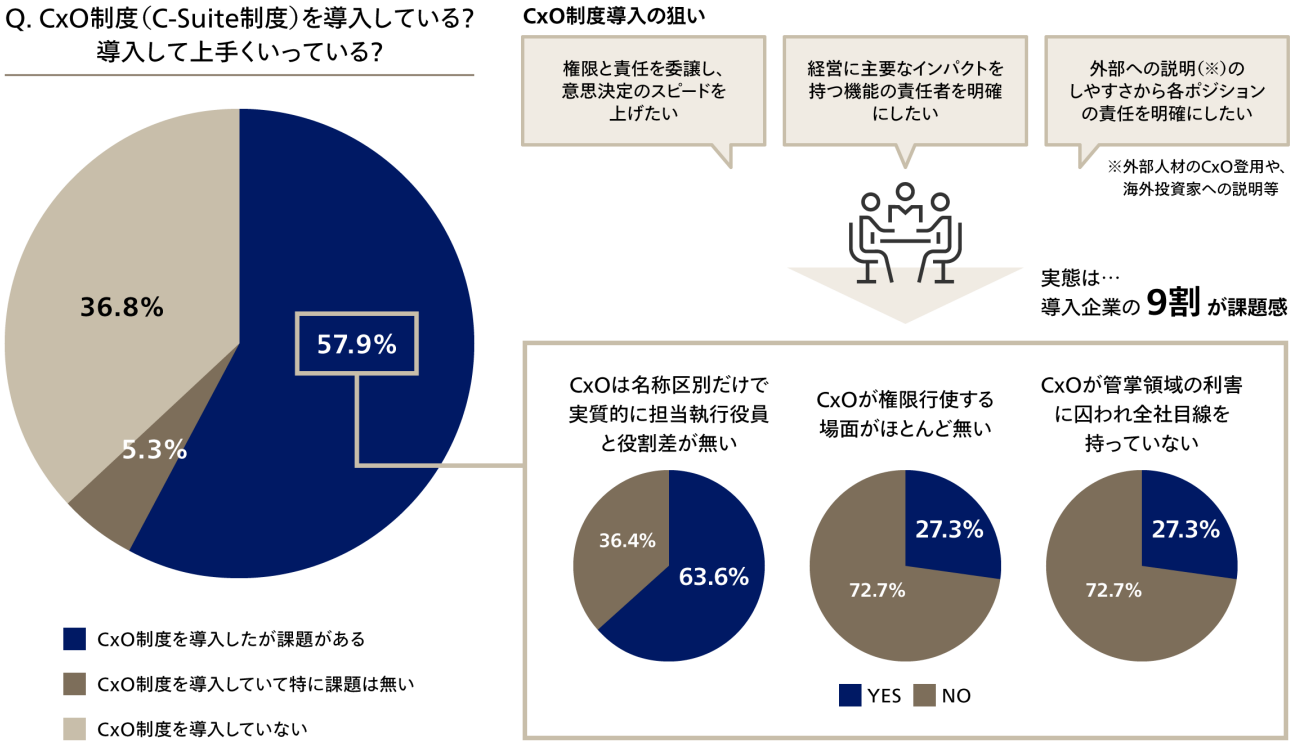
「CxO」（CFO、CHRO、CSO、CTO など）は、一般にこの「上位」執行役員に区分される。財務、人事、IT といった特定機能について、グループ横断での戦略策定・実行、経営資源の最適配分を担うことが本来の期待役割である。

5-2.「CxO制度」という「器」を設けるだけでは権限委譲は進まない

CxO 制度は、経営の意思決定の迅速化や役割・責任の明確化を狙いとして導入される場合が多い。具体的には、CEO から CxO へ権限と責任を委譲し会社全体としての意思決定速度を高めたいという狙いや、社内外に対して各ポジションの責任を明確にしたいという狙いが挙げられる。

しかし、調査の結果、CxO 制度を導入している企業は 63.2%にのぼる一方、そのうち約 9 割が、制度運用に課題感を抱えていると回答した（図表 8）。具体的な課題として、「CxO は名称上の区別に過ぎず、実質的に他の担当執行役員と役割上の差がない」「CxO として権限を行使する場面がほとんどない」「CxO が自身の管掌領域の利害に囚われ、全社目線を持てていない」といった点が挙げられた。制度としての「器」を設けるだけでは、実質的な権限委譲、ひいては経営の意思決定の迅速化には結びつかない可能性が高い。

図表 8　CxO制度の導入状況と課題認識



5-3. 監修者視点2：組織を機能させるための「制度+チーム作り」

概して、新たな組織変革を為そうとすると、まずは制度や形から入るケースが非常に多いと考えられる。たとえば、新たな事業を立ち上げようとした場合に、新たなプロジェクトチームを立ち上げる、新たな省庁を立ち上げる、といった例が考えられる。このこと自体は適切であり、組織がルールに基づいて成立するものである以上、制度による保証のもとで組織を変革することは欠かせない。

しかし同時に、制度を変えただけでは、組織の変革を成し遂げることは困難なことを本章の結果はあらためて指摘している。たとえば、チームワークに関する産業・組織心理学や社会心理学の研究の中に、チームワークの良好さにつながる「ABC」の三つの要因を指摘したものがある（Salas et al., 2008[1]）。この研究では、良いチームには Attitude（メンバーの貢献意欲や目標への意識）、Behavior（メンバーの協力的な行動）、Cognition（情報や目標の正確な共有）の三つの要因が重要と指摘している。このことからも、単に「新たなチームを制度的に立ち上げた」だけでは不十分であり、チームの分業（経営チームにおいては権限委譲）を成功させるためには、チーム作りのための様々な工夫も同時に必要であることが分かる。本章の結果もこれに沿った内容であり、単に制度を導入しただけでは「役割差が無い」「権限行使をする場面がほとんど無い」といった機能不全に陥りがちであることを示唆している。「形だけでは不十分」ということは、一見すると自明なことのようにも思われるが、日々の高度かつ多忙な企業経営の中で実現することには、一定の意図的な投資が必要になると考えられる。

[1] Salas E., Cooke N. J., Rosen M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments. Human Factors, 50(3), 540-547.

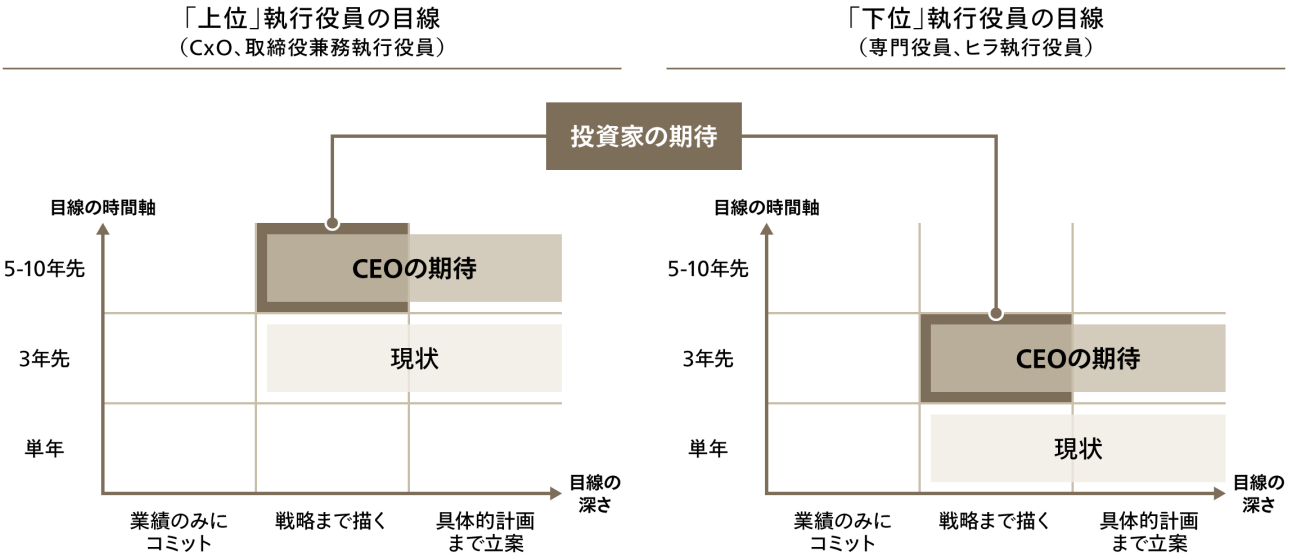
6 実態3
企業価値向上の視点のズレ
（投資家⇔CEO⇔執行体制）



6-1. 執行役員の経営目線と、CEO・投資家が期待する目線との間には、時間軸と深さの双方でギャップが存在する。執行役員は経営の目線をより未来へ向ける必要

執行役員の経営目線について、時間軸（単年／3 年先／5～10 年先）と目線の深さ（業績へのコミットのみ／戦略まで描く／戦略実現の具体的計画まで立案する）の 2 軸で、上位・下位執行役員それぞれの現状と、CEO・投資家が抱く期待とを比較した（図表 9）。

図表 9　執行役員の経営目線の時間軸・深さとCEO・投資家の期待



その結果、上位執行役員は 3 年先、下位執行役員は単年を実態として見ているのに対し、CEO・投資家の期待はいずれも 3 年先から 5～10 年先という、より長期の時間軸に置かれていることが明らかになった。さらに、CEO としては戦略実現に向けた具体的な計画立案までを執行役員に期待しているのに対し、投資家の期待は中長期の戦略を描く段階にとどまっており、両者の間にも一定の差異が見られた。

本サーベイでは背景にある原因の特定までは至っていないが、経営会議のアジェンダ運営として、投資家は将来戦略の議論に多くの時間が割かれることを期待する一方、実際の経営会議では年度計画の予実分析など、短期志向の議論に時間が費やされている可能性が高い。

6-2. 監修者視点 3: なぜ視点がずれるのか？

本章の結果は「ズレがある」ことのみを示しており、その原因までを示したものではない。しかし、さらに踏み込むなら、その背後にはどのような原因があると仮説を立てることができるだろうか。社会心理学の研究に取り組む立場からすると、少なくとも三つの仮説を立てることができる。

一つ目の仮説として、役員自身の目線が短期志向になってしまっていることが考えられる。日々、具体的な事業内容に関する情報に接するうちに、「具体的で、短期的」という思考に流されやすく、「抽象的で、長期的」という思考になりにくいのかもしれない。

二つ目の仮説として、役員自身の目線は実は長期志向なのだが、会議の制度上の理由でそれを発揮できなくなっていることも考えられる。たとえば、会議の時間上の制約や報告事項の多さ、本来は経営会議にかけずとも解決ができる内容までアジェンダとなっていることなどから、「長期のことを話したくても話せない」という環境が出来上がっていることも考えられる。

三つ目の仮説は、二つ目と同様に役員自身の目線は長期志向でありながら、「経営会議に求められる役割は、もっと現実的で、短期志向のものだ」と勘違いをしてしまっている可能性である。これは社会心理学の研究で「多元的無知」と呼ばれている現象に近い。人は自分の信念よりも「周囲からの期待」（の予期）に従って行動する存在であるがゆえに、周囲からの期待を読み違えると、ときに本心では誰も望んでいない帰結に陥ることがある。本章の結果も、こうした一種の「勘違い」から生まれている可能性もある。

以上の少なくとも三つの仮説に限定しても、問題の原因は多様であり、打ち手を打つべき対象も異なる。日本企業が、あるいは自社がどのような原因で短期志向に陥っているのかについて仮説検証を重ねることが、効果的な一手を打つためには欠かせないだろう。

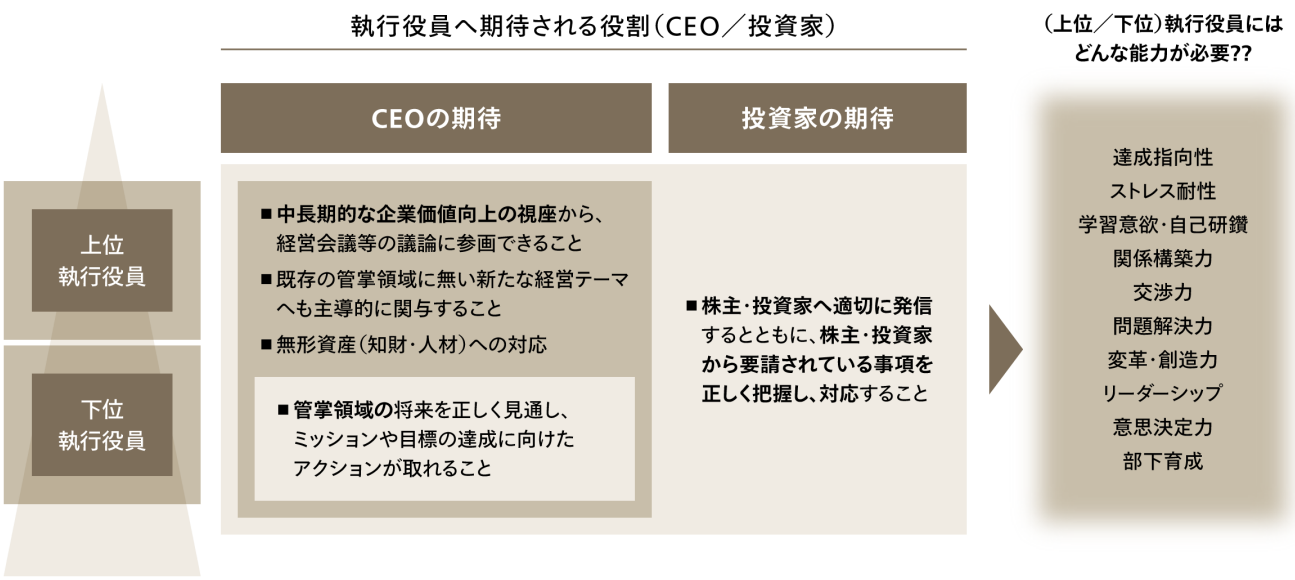
7 実態4
執行役員が果たすべき役割



7-1. CEOおよび投資家が執行役員に期待する能力と、CEOが認識する執行役員の実態との間にはギャップが存在する。上位執行役員ほど高い視座の役割期待。加えて投資家はエンゲージメント期待

CEO は、「下位」執行役員には自身の管掌領域を正しく見通しミッション・目標の達成に向けて行動することを期待する一方、「上位」執行役員には、これに加えて、中長期的な企業価値向上の視座から経営会議等の議論に参画すること、既存の管掌領域にとどまらない新たな経営テーマへ主導的に関与すること、無形資産（知的財産・人的資本等）へ対応することを期待している（図表 10）。投資家はさらに、株主・投資家へ適切に情報発信し、その要請を正しく把握・対応する「投資家エンゲージメント」の役割を執行役員に求めている。

図表 10　CEO・投資家が執行役員に期待する役割



執行役員への期待と、それに必要な資質を明らかにするため、本調査ではこれまでのコンサルティング支援経験に基づきアビームコンサルティングが定義した「達成指向性」「ストレス耐性」「学習意欲・自己研鑽」「関係構築力」「交渉力」「問題解決力」「変革・創造力」「リーダーシップ」「意思決定力」「部下育成」の 10 の能力について、上位・下位執行役員に対する CEO の期待能力と実際の能力の差異、および投資家と CEO の期待能力の差異を確認した。

期待能力の定義

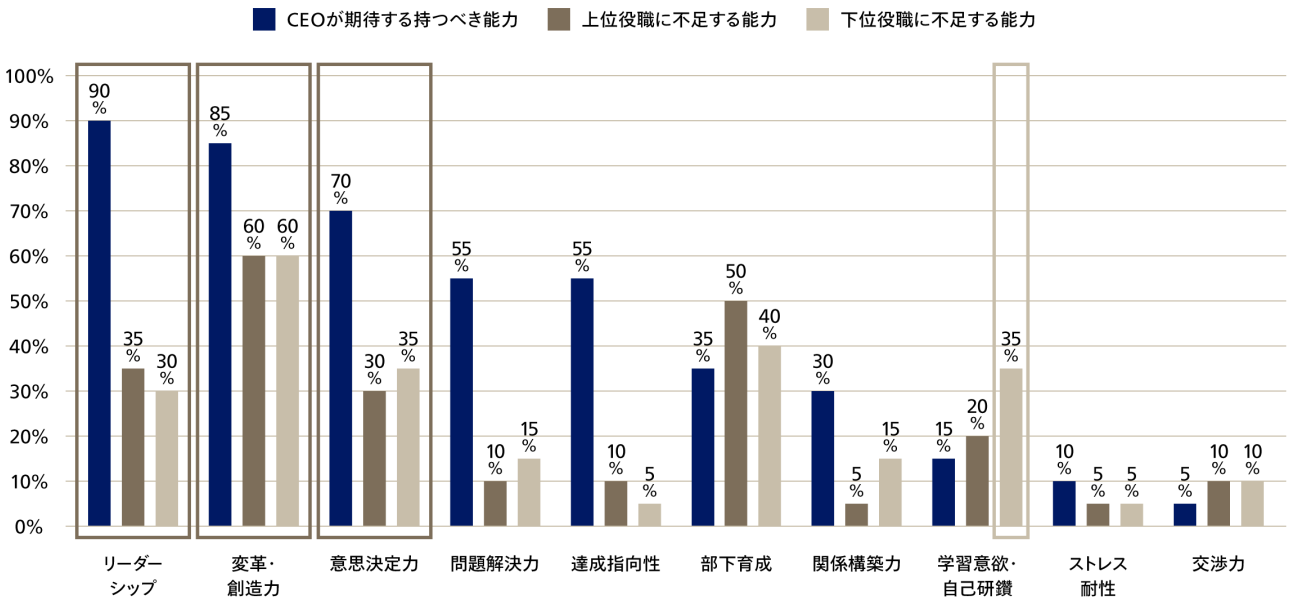
■ 達成指向性（目標達成への拘り、挑戦心）
■ ストレス耐性（取締役会や CEO 等からの高い期待やプレッシャーに耐える力）
■ 学習意欲・自己研鑽
（自分の管掌領域に関わらず、新しい知識やトレンド等にアンテナを高く持ち、自ら学ぶ力）
■ 関係構築力（CEO やその他執行役員と適切な関係を構築・維持する力）
■ 交渉力（CEO やその他執行役員に働きかけ、自らの考えや案を実行につなげる力）
■ 問題解決力（全社課題を適切に把握、分析し、解決策を考案し、解決に向けて邁進する力）
■ 変革・創造力（過去の考え方にとらわれることなく、新しいアイデアを果敢に実行する力）
■ リーダーシップ（会社や自らの管掌領域のビジョンを示し、メンバーを導く力）
■ 意思決定力（眼前の事象や決裁事項について、情報整理しながら迅速かつ適切に判断を下す力）
■ 部下育成（自らの管掌領域のメンバーの能力開発を行い、次世代を担う人材を創る力）

7-2. CEOの期待と実態にギャップがある「リーダーシップ」「変革・創造力」「意思決定力」

CEO が執行役員に期待する能力と、上位・下位執行役員に実際に不足している能力とを比較したところ（図表11）、「リーダーシップ」「変革・創造力」「意思決定力」の 3 つについて、CEO の期待が高い一方で、実際には不足しているとの結果が得られた。また、「部下育成」、すなわち次世代リーダーの育成については、上位・下位を問わず執行役員に共通する課題として挙げられた。加えて、管掌領域を超えた学びを意味する「学習意欲・自己研鑽」については、下位執行役員においてより強く不足が認識されていた。

図表11　CEOが期待する能力と上位･下位執行役員の不足能力

Q. CEOが期待する執行役員が持つべき能力、および上位／下位の執行役員に不足する能力について、それぞれ最大5つ選択してください

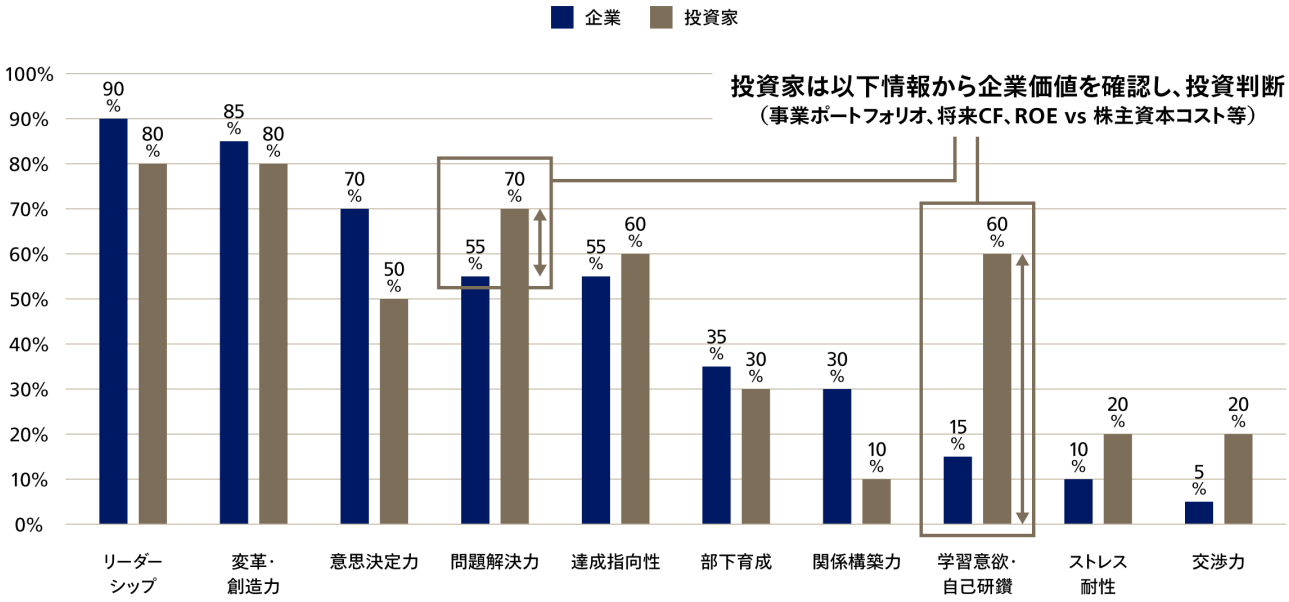


7-3. 経営メンバーが持つべき能力

CEO と投資家がそれぞれ執行役員に期待する能力を比較すると、両者はおおむね同様の傾向を示す一方、「問題解決力」「学習意欲・自己研鑽」の 2 項目については、投資家の方が明確に高い期待を示した（図表 12）。投資家は、事業会社の特定のセグメントに投資を行うのではなく、事業ポートフォリオ全体、将来キャッシュフロー、ROE と株主資本コストとの比較といった情報から、総合的に企業価値を判断し、投資意思決定を行う。そのため、執行役員に対しても、自身の管掌領域に閉じることなく、グループ全体の目線で経営に関与し、企業価値との結びつきを踏まえて発信することを期待していると考えられる。

図表 12　執行役員に期待する能力：CEOと投資家の比較

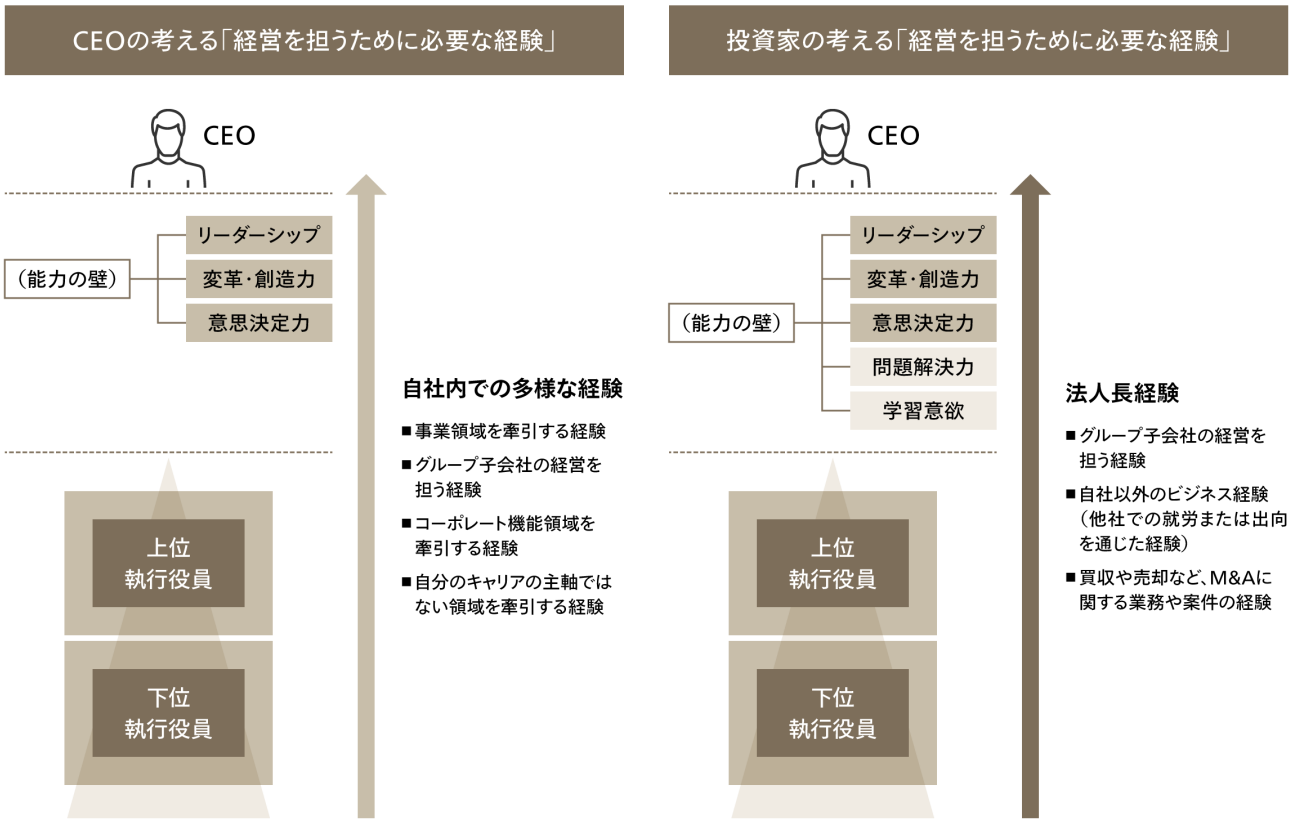
Q. 企業の執行役員・経営メンバーがもつべき能力とはどのようなものだと考えますか。
該当するものを最大5つまで選択してください



7-4. 経営者になるのに必要なのは、「自社内での多様な経験」か「法人長経験」か

執行役員としての経験の積み方についても、CEO と投資家の間で見解の相違が見られた（図表 13）。CEO は、事業領域を牽引する経験、グループ子会社の経営を担う経験、コーポレート機能領域を牽引する経験、自身のキャリアの主軸ではない領域を牽引する経験といった「自社内での多様な経験」を重視する。これに対し投資家は、グループ子会社の経営を担う経験、自社以外でのビジネス経験（他社での就労や出向）、M&A 関連業務・案件の経験といった「法人長経験」を重視した。

図表 13　経営を担うために必要な経験：CEOと投資家の考え方の違い



投資家が執行役員に求める能力として「問題解決力」「学習意欲・自己研鑽」など全社目線をより重視していたことを踏まえると、投資家は執行役員に対して、特定の管掌領域にとどまらない全社的な視点を求めるとともに、その形成に資する経験として、自社内での多様な経験だけでなく、社内外を問わず幅広い経営経験を重視している可能性が考えられる。

7-5. 監修者視点4: 執行役員に求められる役割は心理学的にも複雑なもの

本章では執行役員にも期待される役割は多岐に渡り、また下位執行役員と上位執行役員の間では質的に異なる期待もあることが示唆された。さらにいえば、単に多岐に渡るだけではなく、CEO と投資家の間で見解の相違もあり、その観点でも、実に多様な役割と向き合いながら役員自身が「役員像」を再定義する必要もあるように考えられる。

一方で、こうした「複数の・複雑な役割と向き合うこと」や、「役割の変化を乗り越え、新たな役割に順応すること」は、人にとって非常に難しい行為でもある。人は概して目の前の役割（cf. 社会的アイデンティティ）に没入しやすく、特に自分が過去の経験などから思い入れのある役割に対しては一層それが顕著である。さらにいえば、複数の異なる役割を並立することは一層難しい。昨今は日本でも顕著になった「家庭と仕事の両立」が難しいことも、この例だといえるかもしれない（例: 母親としての役割や常識と、職業人としての役割や常識の使い分けができず、葛藤を抱える）。

このような、集団に生きる人の心の仕組みを踏まえると、執行役員は「管掌領域のトップとしての役割」と「経営陣の一員としての役割」を行き来し、両立する必要がある点でまず難易度が高いと言える。さらにいえば、元々は「管掌領域のプロ」だった人物が「経営陣の一員」になったからといって、すぐに過去の経験を捨てて役割意識や自身の視点、行動を変えることも難しい。実際に、新たにリーダーに就任する者がどのような課題に直面するかを扱った近年の研究でも、役割の変化への順応や、それに伴うアイデンティティ（自らが何者で、何を重視して考え、行動するか）の変化が大きなハードルとなることが示されている（Jiang et al., 2025[2]）。以上のような困難を抱えがちだからこそ、それを乗り越えられる能力や姿勢を養うための経験や訓練と人材育成、あるいは葛藤を緩和できるような経営チーム育成が重要になるだろう。

[2] Jiang, X., Agolli, A., & Harold, C. M. (2025). Leader role transition: A systematic review and agenda for future research. Journal of Organizational Behavior, 47, 288-311.

8 実態5
CxOとCEOの距離感



CEO と執行役員が共に過ごした時間や、両者の関係性の深さは、CEO からの信頼、ひいては権限委譲へとつながっている。

8-1. CEO との信頼の深さが権限委譲を進める

CEO と執行役員の間の距離を、①オンサイトでの議論・相談が稀な水準、②管掌領域についての議論・相談ができる水準、③管掌領域にとどまらず全社テーマについても議論・相談ができる水準の 3 段階に区分し、それぞれの区分における権限委譲の程度（実態 1 で用いた 16 項目のアジェンダのうち執行側へ権限委譲されている項目数の平均値）を比較した（図表 14）。

図表14　CEOと執行役員の距離に見た権限委譲項目数

CEOと執行役員の距離		構成企業比	権限委譲されている項目数
信頼関係のレベル	定義		
高	管掌領域以外も議論・相談	26.3%	9.2
中	管掌領域について議論・相談	57.9%	5.2
低	オンサイトでの議論・相談は稀	15.8%	3.0

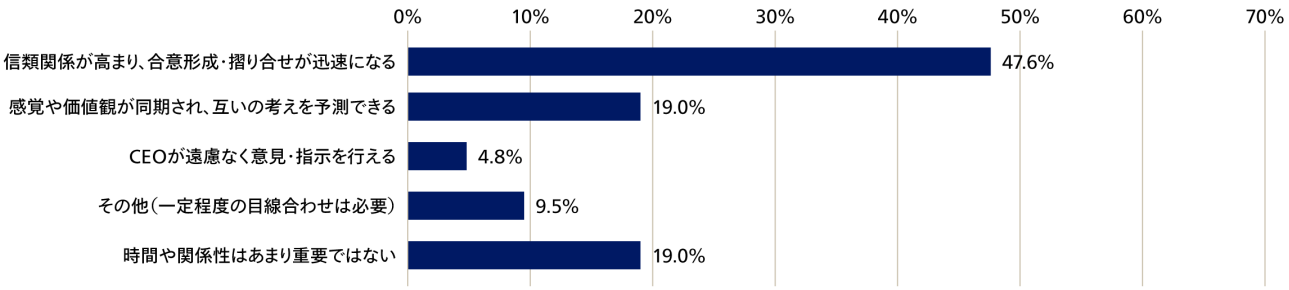
執行役員がCEOから信頼されている企業ほど権限委譲が進む

距離の近さをそのまま CEO と執行役員の信頼関係と捉えると、信頼関係のレベルが低い層（構成企業比 15.8%）では権限委譲項目数の平均が 3.0 にとどまったのに対し、中程度の層（同 57.9%）では 5.2、高い層（同 26.3%）では 9.2 まで上昇することが確認された。CEO と執行役員の距離が近い企業ほど、取締役会から執行側への権限委譲が進んでいるという関係が、データ上明確に示された結果である。実態 2 で確認したとおり、CxO 制度の導入それ自体は権限委譲の進捗に直結していなかったことを踏まえると、権限委譲の実質的な鍵は「制度」ではなく「ヒト」、すなわち執行役員が CEO から信頼を得られているか否かにあると考えられる。

実際、CEO とこれまで一緒に働いてきた時間や関係性によって、「信頼関係が高まり、合意形成・摺り合せが迅速になる」「感覚や価値観が同期され、互いの考えを予測できる」といった効果を多くの執行役員が実感している（図表 15）。

図表 15　執行役員にとってCEOと共に働いた時間や関係性がもつ意味合い

Q.執行役員にとって、CEOとこれまで一緒に働いてきた時間や関係性が重要だと考えますか。それはなぜでしょうか。該当するものを1つ選択してください

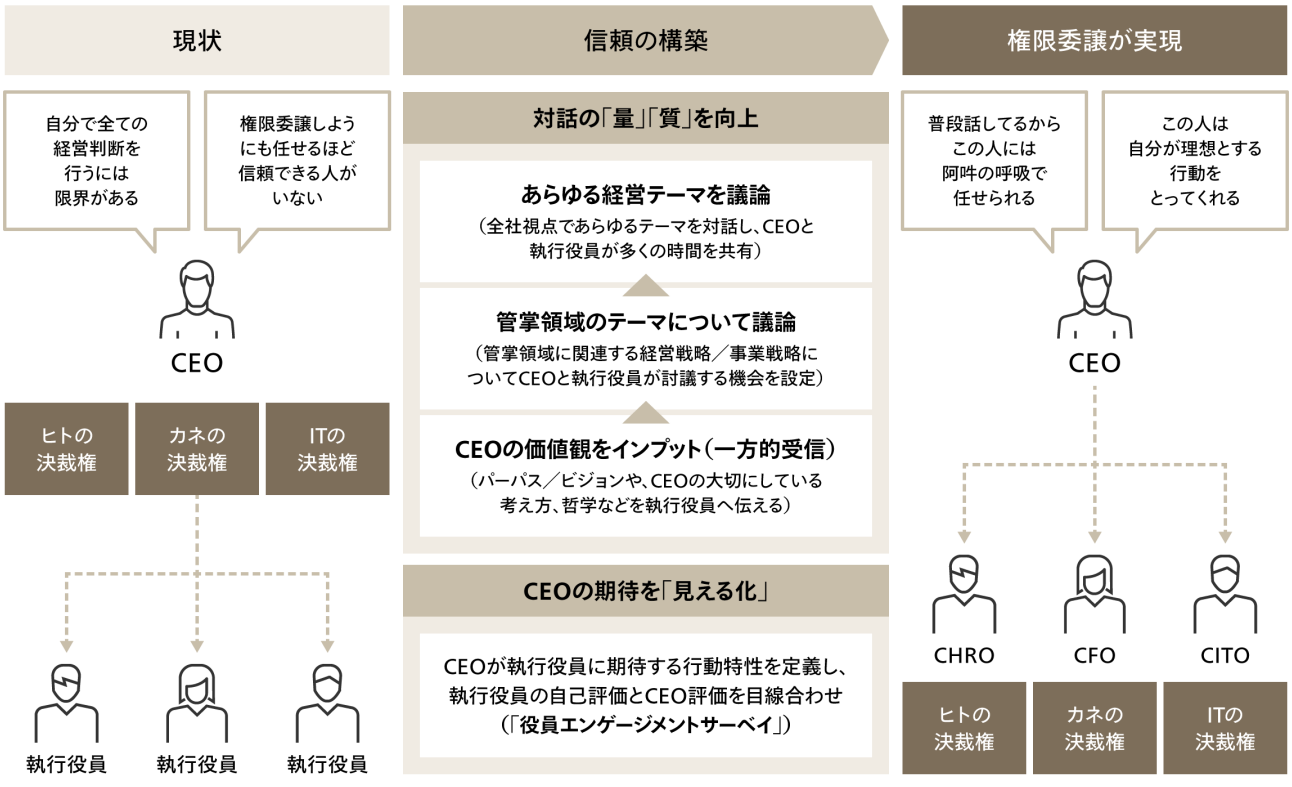


8-2. CEOと執行役員の信頼関係は権限委譲の土台となる

CEO が自ら全ての経営判断を担うことには限界がある一方、任せるに足る信頼できる相手が執行役員の中にいなければ、権限委譲は現実には進まない。逆に、関係性の深い執行役員が存在する企業では、「日頃のやり取りから阿吽の呼吸で任せられる」「この人物は自分が理想とする行動をとってくれる」といった認識のもとで、権限委譲が進んでいく。こうした関係性を構築する機会として、1on1 やオフサイトミーティング、役員合宿などを意図的に設けることも一案である。

信頼構築のプロセスは、対話の「量」と「質」の両面を高める段階として整理できる（図表 16）。すなわち、①CEO の価値観・パーパス・ビジョンを一方的に執行役員へ伝達する段階、②管掌領域に関連する経営戦略・事業戦略について議論する段階、③全社視点であらゆる経営テーマについて対話し、CEO と執行役員が多くの時間を共有する段階である。信頼関係を深めていくにあたり、CEO が執行役員に期待する行動を明確化し、各行動基準に対する執行役員本人の自己評価と CEO による評価のギャップを明確化のうえすり合わせる「役員エンゲージメント」は非常に有効である。役員エンゲージメントを通じ、執行役員は自分に期待されている行動要件とのギャップを自覚できる。この手法は、CEO 後継者の選定・育成の場面においても応用が可能である。こうした結果を合わせて考えると、一つの可能性として、CEO と執行役員の関係構築は、権限委譲にとどまらず、次世代経営人材を見極め、育成する機会としても意味を持つと考えられる。

図表16　CEOと執行役員の信頼構築の4段階



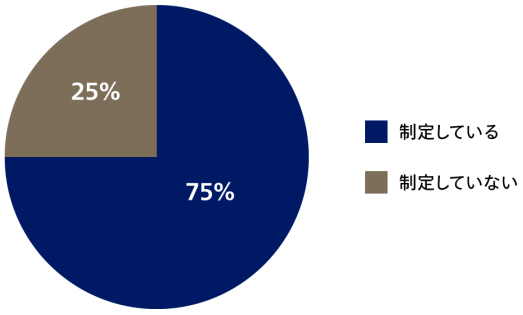
CEO と執行役員の関係性は、権限委譲だけでなく、次世代の経営人材を見極め、育成する観点からも重要である。CEO が執行役員と全社的な経営テーマについて継続的に議論することは、執行役員に経営経験を積ませると同時に、後継者候補としての資質を見極める機会にもなり得る。こうした観点から、次に後継者計画の実態を見ていく。

8-3. 後継者計画もまた、「器」だけが整っている

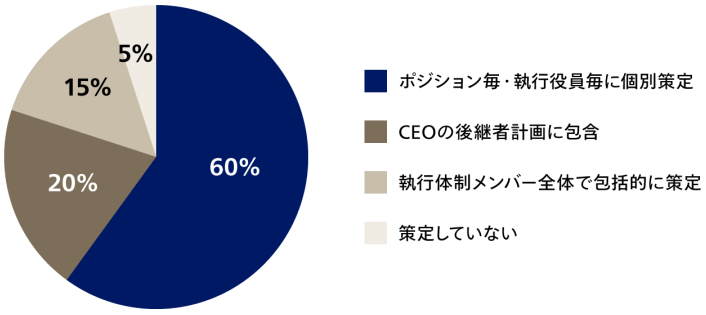
CEO の後継者計画を制定している企業は回答企業の 75%にのぼる。CEO 以外の執行体制メンバーについても、約 6 割がポジション別・執行役員別に個別策定していると回答しており、CEO の後継者計画に包含する形等を含めれば、ほぼすべての企業が何らかの形で計画を持つ（図表 17）。計画の有無それ自体は、もはや論点ではなくなりつつある。

図表17　後継者計画の有無と課題

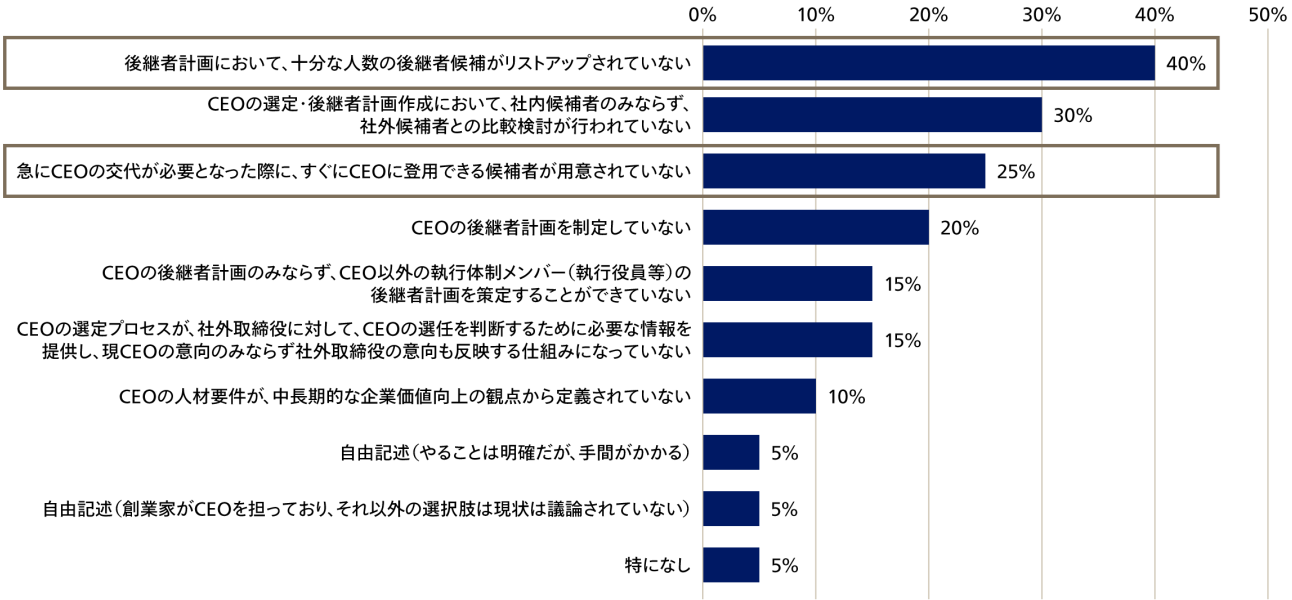
Q.社長･CEOの後継者計画



Q.CEO以外の執行体制メンバーの後継者計画



Q.貴社のCEOの選定や後継者計画について、貴社で課題を感じていることとして該当するものを全て選択してください



そこで、CEO の選定・後継者計画について課題を尋ねたところ、最も多く挙げられたのは「後継者計画において、十分な人数の後継者候補がリストアップされていない」であった。次いで「社内候補者のみならず、社外候補者との比較検討が行われていない」「急に CEO の交代が必要となった際に、すぐに登用できる候補者が用意されていない」が並ぶ。いずれも、計画の枠組みそのものではなく、そこに乗せるべき人材の層の厚みに関する課題である。計画を策定するプロセスは定められていても、候補者プールが伴っていない実態が浮かび上がる。

では、なぜ計画があっても候補者が足りないのか。その背景には、少なくとも 3 つの要因があると考えられる。第一に、多くの後継者計画は「誰を選ぶか」を定める選定の仕組みにとどまり、「候補者をどう増やし、育てるか」というパイプラインの仕組みを欠いている。候補者を、いますぐ登用できる現職の執行役員層（Ready）からのみ探せば、母数は自ずと数名に限られる。数年後に登用し得る層（Next）、さらにその先を担う層（Future）を意図的に定義し、育成対象として管理しなければ、プールは厚くならない。第二に、候補者を見極める材料が乏しい。社外候補者との比較が行われていないことは、自社候補者の水準を測る外部の物差しを欠いていることを意味する。その結果、見極めは CEO 個人の観察に依存し、確信を持てる人物しかリストに載らない。第三に、指名委員会等による監督も、計画の存在や選定手続きの妥当性の確認に重心が置かれ、候補者層の厚みや育成の進捗を定期的に問うには至っていない企業が少なくないと考えられる。

ここには、実態 2 で確認した CxO 制度と同じ構造が見てとれる。すなわち、制度という「器」は整えられている一方で、そこに据えるべき「ヒト」が育っていないという構造である。CEO が管掌領域を超えて日常的に議論を交わせる執行役員を持たない企業では、執行役員が全社課題に向き合う経験を積む機会も、CEO が任せるに足る人物を見極める機会も、ともに不足する。結果として、後継者計画は限られた顔ぶれを並べたリストにとどまり、候補者層は厚くならない。権限委譲と後継者育成は、いずれも CEO と執行役員の関係性という同一の土台の上に立っている。裏を返せば、信頼構築の 3 段階（図表 15）を通じて CEO と執行役員が全社テーマを共有する過程は、そのまま後継者候補に経営経験を積ませ、見極め、育てる過程でもある。後継者計画の実効性を高めるには、計画の精緻化よりも、この過程を意図的に設計し、取締役会がその進捗を継続的に監督することが求められる。

8-4. 監修者視点5: 権限委譲の議論から見える「信頼」「関係性の質」の重要さ

本章の結果からは、CxO と CEO が多くの時間を共に過ごし、そこで何らかの信頼関係を築くことが、その後の更なる権限委譲につながることが示唆された。前章までで述べたことと同様に本章でも、権限委譲という一見すると制度的・法的なテーマが、人の心理や対人関係といった非常に泥臭い内容に下支えされていることが推測できる。

特に本章でキーワードとなる「信頼」だけでも、社会心理学ないし周辺の学術領域上は、様々な観点がありうる。たとえば、特にリーダーに対する信頼を扱った研究の中に、信頼には、(1)「認知的信頼」（相手の能力に基づく信頼）と、(2)「感情的信頼」（相手の人間性やそれまでに培った人間関係に基づく信頼）の二つの種類があると提唱するものもある。さらにいえば、そうした対人的な信頼だけでなく、(3)制度によって担保される信頼関係（裏切りが生じないような制度設計の下で相手の行動を予期できること）も理論的には存在しうる。本章で挙がった「一緒に過ごす時間」は特に(1)(2)の信頼を強めることが予想される。もしそうであれば、CEO と CxO が単に共に時間を過ごせばよいというわけではなく、(1)(2)や、あるいは(3)といった信頼を醸成できることこそが真のポイントだといえる。このように、一見すると泥臭い内容であっても丁寧に紐解くことで、CEO から CxO への権限委譲をより円滑に、かつ迅速に行うことも可能になるかもしれない。

9 実態6 CHROの役割

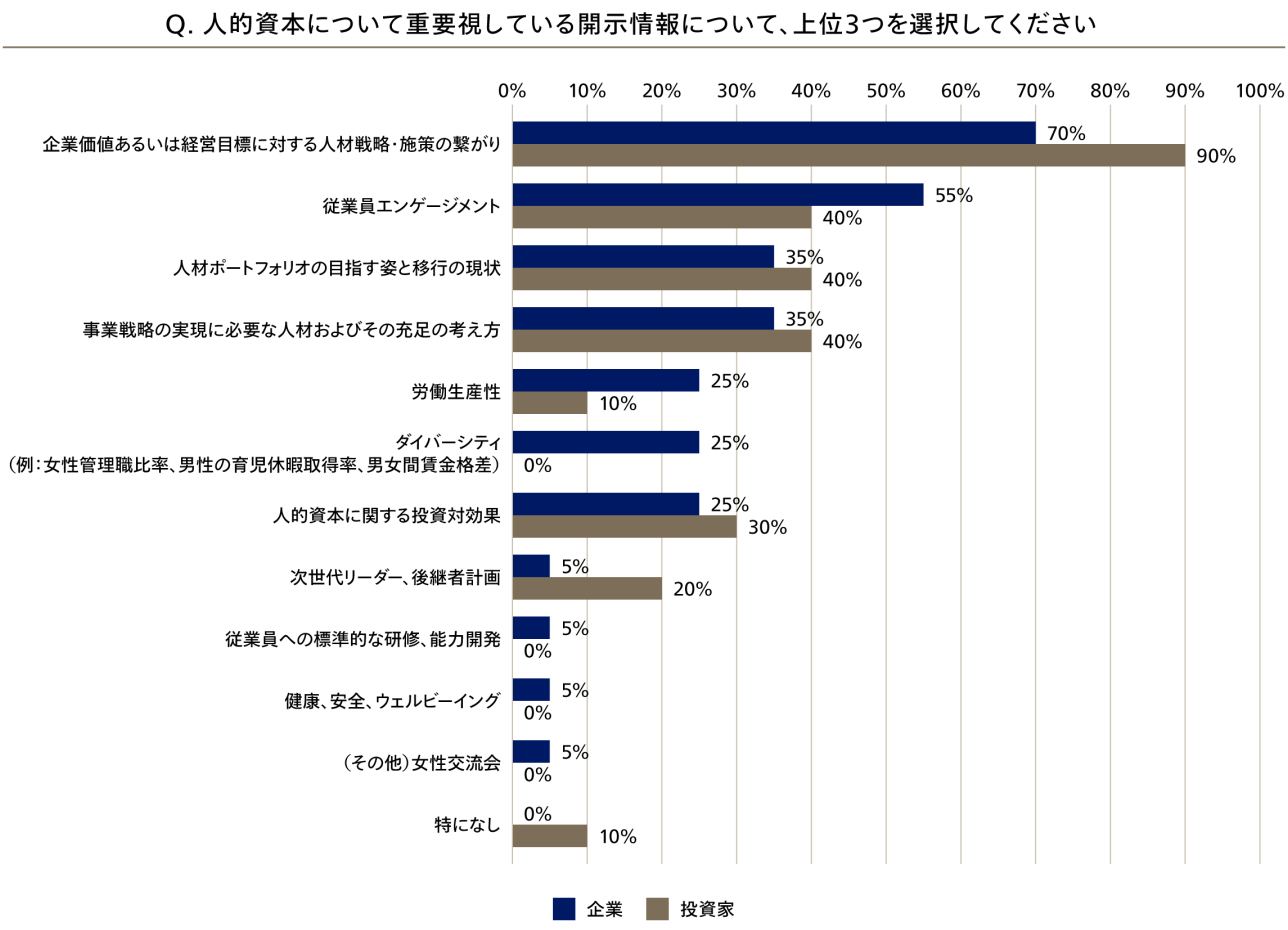


CHRO には、投資家から事業戦略と人材戦略の連動をリードする役割を期待される一方、その実行を支える人材・予算・情報基盤・権限には課題が残る。

9-1. 投資家と企業で重視する人的資本テーマは異なる

企業・投資家双方に、人的資本について重視する開示情報の上位 3 項目を尋ねたところ、いずれも「企業価値あるいは経営目標に対する人材戦略・施策のつながり」が第 1 位となった（図表 18）。ただし、その内実には傾向の違いが見られる。投資家は、より一貫して企業価値・事業戦略との接続という文脈で人的資本を捉えているのに対し、企業側では、従業員エンゲージメント、労働生産性、ダイバーシティなど、個別の人的資本テーマをより重視する傾向が見られた。

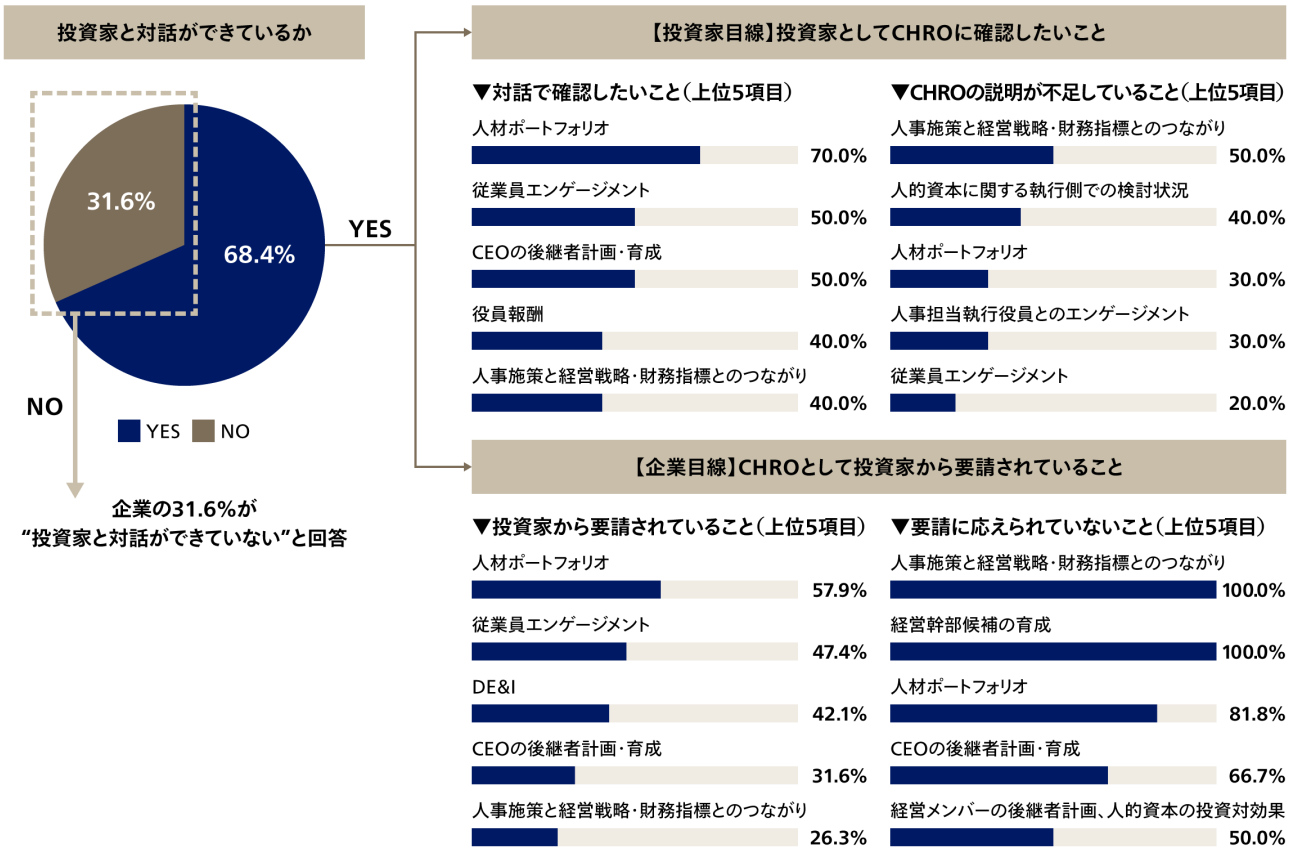
図表18　人的資本について重視する開示情報：企業と投資家の比較



9-2. CHROは、投資家の要請へ十分に応えられていない

CHRO と投資家との対話の実態を確認したところ、企業の 31.6%が、そもそも投資家と対話できていないと回答した（図表 19）。対話ができている企業（68.4%）についても、投資家が CHRO との対話を通じて確認したい事項として、「人材ポートフォリオ」「従業員エンゲージメント」「CEO の後継者計画・育成」「役員報酬」「人事施策と経営戦略・財務指標とのつながり」などが上位に挙げられた。一方、企業側の回答では、「人事施策と経営戦略・財務指標とのつながり」や「人材ポートフォリオ」について、投資家からの要請に十分応えられていないとの認識が示された。CHRO の説明が特に不足していると自認されている項目としても、「従業員エンゲージメント」「人事施策と経営戦略・財務指標とのつながり」「経営幹部候補の育成」「人材ポートフォリオ」が並んだ。

図表19　CHROと投資家との対話実態



9-3. CHROには事業戦略と人材をつなぎ、全社視点で経営を牽引する役割が求められる

投資家が CHRO に期待する役割を尋ねたところ、「事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオへの変革」が 77.8%で最も高く、次いで「株主・投資家への発信と要請の把握・対応」が 66.7%、「企業価値向上のグループ視点から議論を自ら提起すること」および「成長の源泉である無形資産（知的財産・人的資本等）へ高い感度と対応」がいずれも 55.6%で並んだ（図表 20）。こうした結果から、投資家は CHRO に対し、人事領域に閉じることなく、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオを結びつけ、全社視点でその変革をリードすることを期待していると考えられる。この戦略連動を実現するためには、CHRO が人事という管掌領域に閉じることなく、グループ全体の経営視点を持つことが不可欠である。

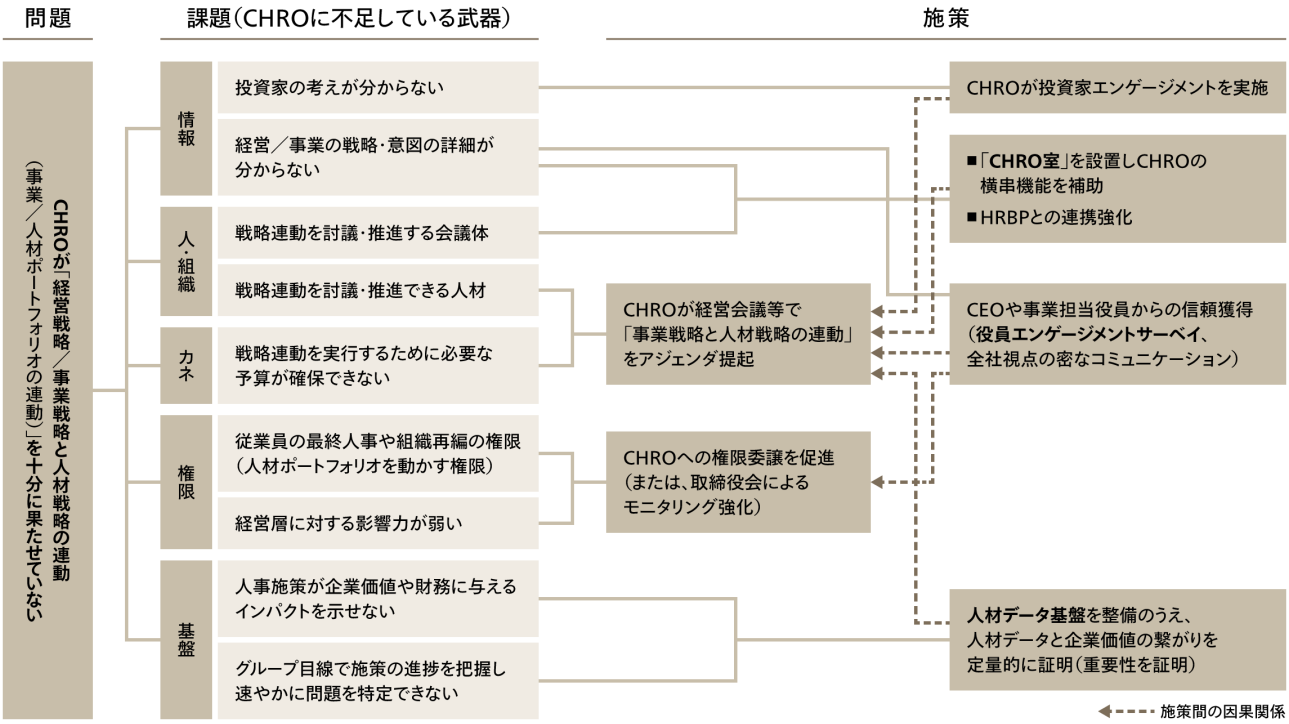
図表 20　投資家がCHROに期待する役割

順位	投資家がCHROへ期待しているあるべき役割
1位	事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオへの変革（77.8%）
2位	株主・投資家への発信と要請の把握・対応（66.7%）
3位	企業価値向上のグループ視点から議論を自ら提起すること（55.6%）
3位	成長の源泉である無形資産（知財・人的資本等）へ高い感度と対応（55.6%）
5位	社員への発信と要請の把握・対応（55.6%）

9-4. CHROが戦略連動をリードするには、ヒト・カネ・情報・権限の「武器」が必要

投資家が求める「経営・事業戦略と人材戦略の連動」を実現するには、CHRO が経営会議等において戦略連動を自ら起案・主導し、権限を持って人・組織を動かす必要がある。調査結果を整理すると、CHRO が「経営・事業戦略と人材戦略の連動」を実現するために必要な「武器」が十分に備わっていないことがうかがえる。具体的には、人・組織、カネ、情報、権限という 4 つの観点で課題が見られた（図表 21）。

図表 21　CHROの戦略連動を阻む課題構造と施策



具体的には、①人・組織の面では、戦略連動を討議・推進する会議体や、それを担う人材が不足していること、②カネの面では、戦略連動の実行に必要な予算を確保できないこと、③情報の面では、投資家の考えや経営・事業の戦略意図が十分に共有されておらず、人事施策が企業価値や財務に与えるインパクトを示すことができず、施策の進捗をグループ全体で把握・特定する仕組みも整っていないこと、④権限の面では、従業員の人事や組織再編に関する最終的な権限、すなわち人材ポートフォリオを動かす権限を持たず、経営層に対する影響力も弱いこと、が課題として確認された。具体的には、CHRO への権限委譲や投資家エンゲージメントへの参画、人材データ基盤の整備に加え、CEO や事業担当役員との相互理解を深める機会として役員エンゲージメントや役員合宿を活用すること、CHRO の全社横断的な機能を支える CHRO 室を設置し、HRBP との連携を強化することなどが考えられる。

9-5. 監修者視点6: CHROを含む「人事の役割」を見直す余地

本レポートの「視点 1」で触れた内容とも一部重なるが、本章においても、CHRO または人事に対する期待の大きさとともに、現状の限界も示唆される結果がみられた。

まず、投資家からは、人事領域に閉じた課題の解決だけでなく、それが事業戦略とどのように連動するか、いわば経営目標を達成するための人事のあり方のストーリーを構築することが求められていた。「従業員エンゲージメント」や「DE&I」といった、人事・組織課題として頻繁に言及される内容が重要でないということは、決してない。むしろ、そうした個々として重要な概念がどのように関係し、自社としての成功のストーリーにつながるのか、そこまで深く見据える役割が求められているのではないだろうか。純粋な人材管理や労務管理を超えた、こうした「攻めの人事」の役割も併せ持つことの重要性は昨今多く論じられているが、本レポートでもそのことがあらためて示唆された。

一方で、実際にはそれを成し遂げるだけの十分な武器や権限を CHRO が持ち合わせていなかった。「視点 1」と併せて考えるなら、人材投資が経営上はコストと捉えられがちで、十分な発言機会も与えられていないといった背景もあるのかもしれない。これを踏まえると、本レポートの一連の結果は「人事や CHRO は変わるべき」ということに加えて、「経営陣全体で人事の役割を見直し、攻めの人事を機能させるべく投資をすべき」ということを示唆していると推察される。

10

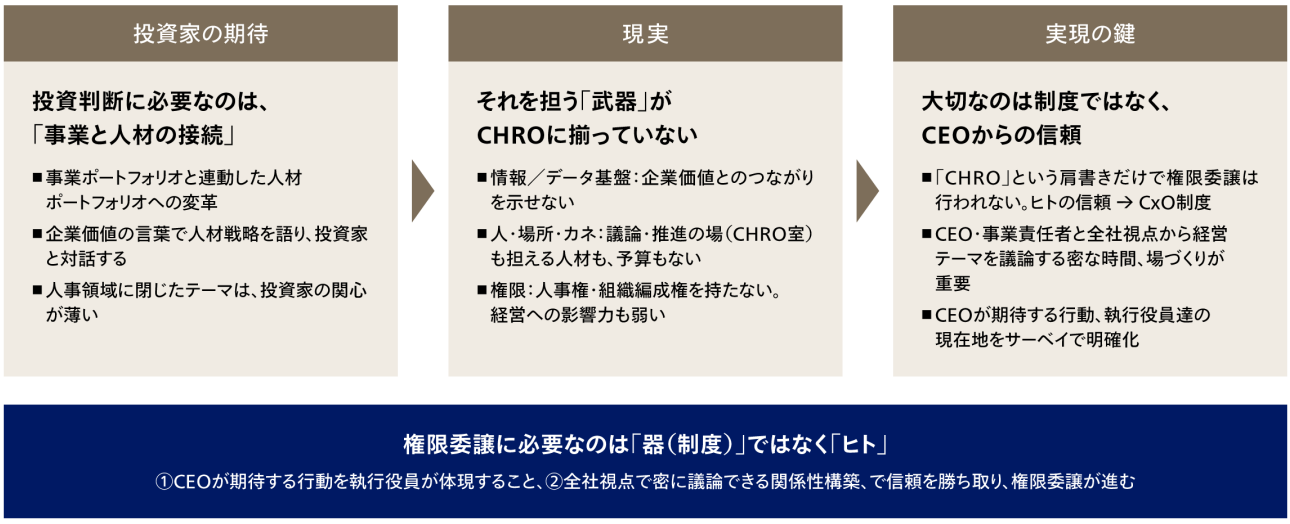
結び
CEOから得る「信頼」が、CHROへの権限委譲を進め、人的資本経営を加速させる



投資家は、人事領域に閉じた情報発信のみでは、これを投資判断の材料として十分に活用することができない。事業ポートフォリオと人材ポートフォリオのつながりという形で、戦略連動として発信されて初めて、有効な投資判断の材料となり得る。

したがって、CHRO に求められるのは、事業戦略と人材戦略の連動をリードする役割である。しかし、現実には、CHRO にこの役割を果たすために必要なヒト・カネ・情報・権限という「武器」が十分に備わっていない。投資家の期待と、CHRO が置かれている現実との間には、明確な乖離が存在する（図表 21）。

図表 22　権限委譲に必要なのは「器」ではなく「ヒト」



戦略連動を組織全体として実現するためには、CHRO が自ら「戦略連動」を経営会議等でアジェンダとして提起すること、そして CHRO への権限委譲を進めることの 2 点が必要条件となる。しかし、より本質的に重要なのは、「CxO」あるいは「CHRO」という制度上の「器」を整えることではない。その前提として、CEO が人材・組織に関する権限を委ねたいと思えるだけの、信頼できる「ヒト」が社内に存在するかどうかこそが問われている。

本調査が示す示唆は、次の 2 点に集約される。第一に、CEO が執行役員に期待する行動要件を明確化し、執行役員自身がそこに近づこうとすること。第二に、管掌領域にとどまらず全社視点で密に議論を交わせる場と機会を、CEO と執行役員の間に日常的に作り出すこと。この 2 つの積み重ねによって信頼が醸成されたとき、初めて実質的な権限委譲が進み、人的資本経営は加速する。

自社の人的資本経営が思うように進んでいないとすれば、その要因は、従業員層の施策の巧拙以前に、エグゼクティブ・レイヤーの構造にある可能性がある。例えば以下の観点から、自社の人的資本経営を点検してみてもいいかもしれない。

■ 自社の人材戦略は、事業ポートフォリオとの連動で設計されているか
■ 中長期の人材戦略・投資計画は、経営会議のアジェンダになっているか
■ CHRO は CEO・事業責任者と日頃から全社テーマで密に対話できる関係性にあるか
■ CHRO に必要な「武器」（権限、ヒト、カネ、情報、CHRO 室）はそろっているか

アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 9,700 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。アビームコンサルティングは、企業や組織とともに新たな未来を共創し、確かな変革に導く創造的パートナーとして、企業や社会の変革に貢献します。

ホームページ：https://www.abeam.com/jp/

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社
コーポレートコミュニケーションユニット
〒104-0028　東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
TEL：03-6700-8800　　FAX：03-6700-8145　　E-mail：japan@abeam.com

©2026 ABeam Consulting Ltd.

*本ホワイトペーパーの無断転載・複写を禁じます。
*本ホワイトペーパーは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。
アビームコンサルティングは、本ホワイトペーパーによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
*アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
*本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。
*本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本ホワイトペーパー制作時のものです。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.
All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.