



テーマ：コーポレート・ガバナンスにおけるダイバーシティ
ー 社外取締役の経験から（要旨）

橘・フクシマ・咲江
代表取締役社長
G&S Global Advisors Inc.

はじめに

安倍内閣による政策の後押しもあり、日本企業のコーポレート・ガバナンスが大きく変化しています。社外取締役の導入も一部上場企業の92%（84%が独立社外取締役）が導入済となっていますが、ダイバーシティという観点からは、まだ男性、日本人中心の構成が多いのが現実です。

I. 取締役の経験

米国での社内取締役の経験

私のコーポレート・ガバナンスの経験は、1995年に前職の人財コンサルティング会社コーン・フェリー・インターナショナルの米国本社社内取締役就任が始まりでした。通算12年間。同社が1999年に上場後、外部から登用された新CEOから依頼を受け、米国型委員会設置会社としては珍しく、CEO以外の唯一の社内取締役として貴重な経験をしました。

日本での社外取締役の経験

2002年に花王の社外取締役、以来、ソニー、ベネッセ、e-Access(現 YMobile)、パルコ、ブリヂストン、味の素、J. フロントリテイリング、三菱商事等日本企業9社の社外取締役を務めて来ました。そのほとんどで、初の女性社外取締役、唯一の女性でしたが、自分自身は「女性である」ということをあまり意識したことがありません。

人財コンサルティングの仕事を通して、世界各国のエグゼクティブの方々と仕事をする中で、性別や国籍と言ったダイバーシティの要因は、その人財の個性の一部に過ぎず、「“女性”や“アメリカ人”というカテゴリーに入れて、人を判断しない」という見方になったからです。

II. 日本企業のガバナンスにおけるダイバーシティ促進

経済同友会の女性取締役推進活動：経営者による行動宣言

日本企業の女性登用の動きは、ここ数年で加速度的に進んでいます。2011年から2014年間の経済同友会の副代表幹事時代、「人財育成・活用委員会」と「新しい働き方委員会」の委員長を務め、「女性の意思決定ボードへの登用」と「外国籍人財の登用」を検討。成果を出すには経営者トップのコミットメントが不可欠なため「経営者による行動宣言」を発表しました。

コミットメントを実行するためのフォローアップ活動

情報共有とコミットメントを忘れないための年次調査

コミットしたことを実行するために、2つのフォローアップ活動をしています。昨年12月の4回目の調査では、女性の社外取締役が2012年の4.5%から2015年には14.0%に増えています。一方、社内の執行兼務の取締役は0.8%から2.1%と微増に留まっています。

2012年には、「行政による育児支援インフラ整備・強化を図る」「仕事の継続を支援する両立支援施策を充実させる」「職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立する」と言った

制度面の施策が促進案として指摘されていましたが、2015年には、「ロールモデルが少ない」「女性の採用が少数である(あった)ため、管理職の候補者が乏しい」という社内の課題に移行しています。

男性少数のリーダーシップ研修

女性のリーダーシップ研修は、男性をマイノリティーとして4割、女性6割にしています。女性の部長や執行役員のない企業からの男性参加者は、「初めて他社の女性の執行役員と接することで、優秀な女性とはどういう人なのか、また、その登用には何をすればよいのかを理解した」との感想を寄せています。

新しい働き方委員会の設置

日本は長時間労働の割には、OECDの統計他で、日本の労働生産性は一人当りの生産性で22位、時間当たりで20位。仕事に関連するポジティブで充実した精神状態である「エンゲージメント」が低いとでています。働き方を是正し、男女ともに人生の育児、介護といった節目に対応する多様な働き方が可能となる「ワーク・ライフ・マネジメント」を薦め、働き方を検討するために、「新しい働き方委員会」が発足。「世界に通ずる働き方に関する経営者の行動宣言:主体的な個人によるスマート・ワーク実現を目指して」を発表しました。

取締役会のダイバーシティ促進の目的

目標値設定の必要性

抵抗感がありましたが、過去の社会的、歴史的経緯から、どこの国でも一定の割合になるまでは、目標値を設定し、女性をカテゴリーとして支援する必要があることが現実です。一定の割合に達するまでは、企業経営と同様に、具体的活動を設定し、達成する目標値の設定を掲げました。

目標値設定の課題

「“数合わせ”になる危険性がある」という指摘や、十分な育成をせずに女性を登用し、成果が出なければ「やはり女性は」という結論を出す企業もあります。原因は、育成してこなかった故であり、男性でも女性同様の育成をされていれば、成果がでない可能性が十分にあります。

「適所適財」によるダイバーシティ促進

激変するグローバル経済の中、上位のポジションでは「適所適財」が必要になります。「現地の人」というカテゴリーではなく、「そのポジションのミッション達成に最適な要件を持つ人財」を採用する必要があります。

女性の取締役の場合も、「女性」だからではなく、現在の構成では得られない異なった視点を持ち、企業戦略に最適な経験や知識を持つ人財として、女性や外国籍人財を登用することが重要です。

社外取締役の選任と取締役会の構成

機関設計により異なる人財構成

指名委員会等設置会社では、各委員会の構成員である社外取締役は、適切な経験、知識を持った人財が、5-6名は必要です。

監査役会設置会社では、社外監査役が社内の「守りのガバナンス」を担当し、社外取締役が「攻めのガバナンス」を担当するという役割分担が可能です。

海外の投資家から見ると指名委員会等設置会社が、議決権を持つ社外の独立性のある取締役が監督しているという点から、透明性が高いと見られています。

日本、欧州、米国のガバナンスの違い

ガバナンスの考え方や制度には、日米欧の差があります。日本企業も株主のための企業価値向上を考える必要に迫られ、IRの会合等を海外でも展開するようになりました。

日本企業の場合、ステークホルダーは従業員、取引先、等幅広く定義されています。最近米国でも、もう少し幅広いステークホルダーを意識する動きが出てきています。日本と米国はガバナンスの考え方も両極端にあり、その中間にあるのが欧州のガバナンスと言えます。

取締役選任に重要なポート・フォリオ

日本、欧州、米国の優劣を議論することは意味がなく、「良いとこ取り」をするのが良いと考えています。複数いる社外取締役のスキルや経験が重複しないように、ポートフォリオを検討。縦軸に今後の戦略上必要な人財要件を、横軸に現在の取締役の要件と候補者の要件を並べ、女性、外国籍人財と言ったカテゴリーではなく、最適な組み合わせを考えるプロセスが必要になります。

III. 今後の日本企業のガバナンスの課題

どの機関設計でも重要なのは運用

東芝の場合、監査委員会の議長を社内取締役が務めるという「自己監査」となっていたことが問題であり、機関設計より運用の問題でした。このケースは、どの機関設計でも重要なのは運用であるという好事例となりました。

これからの課題

- 1) 機関設計をした後の運用が不適切で本来の機能を発揮できない可能性
- 2) 運用の際に「自前主義」が残り、社外役員の実用が不十分となる危険性
- 3) 指名委員会等設置会社では、監査委員会、報酬委員会、指名委員会の機能が明確に定義されず、十分に機能できない可能性
- 4) 特に指名委員会のCEO継承プランへの関わり方
- 5) 委員会事務局の役割
- 6) 取締役会に上程する議題の選別等による監督の執行の分離

継承プランへの社外取締役の関わり方

内部昇格により継続性を重視することは、日本企業の長所でもあり、基本的には維持されるべきだと考えています。しかし、激変するグローバルな経営環境で、外部登用が必要になることもあり、その際「内部に候補者が本当にいないのか」を検討する上でも社外取締役の客観的視点が重要になります。

社内候補者を社外取締役が熟知した上で、社外の市場もベンチマークとして検討する必要があります。その点では、CEOも、「社外役員を相談相手として活用する」という考え方が有効だと思います。

日本企業が、その企業の価値向上に最適なガバナンスを構築し、その結果、日本企業が世界で認められる日本型コーポレート・ガバナンスを確立できることを願って止みません。

T

詳しくは本文 <http://goo.gl/txON8G> をご覧ください

執筆者紹介：



橘・フクシマ・咲江

学 歴：

- 1972年 清泉女子大学文学部英文科卒業
- 1974年 国際基督教大学大学院
日本語教授法研究課程修了
- 1978年 ハーバード大学大学院 教育
学修士課程修了 (Ed. M)
- 1987年 スタンフォード大学大学院
経営修士課程修了 (MBA)

職 歴：

1974年－1980年 ハーバード大学東アジア言語文化学科日本語講師 初級および中級の日本語教育を担当。同時にエズラ・F・ヴォーゲル教授の日本語講師を務め、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の日本語訳に携わる。

1980年－1984年 ブラックストーン・インターナショナル株式会社 米国系大手経営コンサルティング会社のコンサルタントとして、米国企業に対して 製造業等の分野での企業の国際戦略の立案・実施コンサルティングを行う。

1987年－1990年 ベイン・アンド・カンパニー株式会社 米国系大手経営コンサルティング会社のコンサルタントとして、米国および欧州企業に対して、消費財・医薬品・製造業等の分野でのM&Aを含む企業の国際戦略の立案・実施コンサルティングをボストン本社並びに日本支社にて行う。

1991年－2011年 コーン・フェリー・インターナショナル株式会社

2000年より日本支社 代表取締役社長。2009年5月より2010年7月まで日本支社の 代表取締役会長。リクルーティングを含む上級管理職並びに社外取締役等ガバナンスに関する人財コンサルティングを行う。1995年より2007年まで米国本社取締役を兼務。

2010年－現在 G&S Global Advisors Inc.

2010年8月にG&S Global Advisors Inc.を設立し代表取締役社長に就任。人財のグローバル化に向けたコンサルティングを行う。

1999年4月より経済同友会会員。2003年5月より幹事。2011年4月より2015年4月まで副代表 幹事。内閣府対日投資会議専門部会、文部科学省科学技術・学術審議会、基本計画特別委員会、人材委員会、国立大学法人評価委員会、中教審大学分科会等委員。経済産業省新産業構造部会委員等を歴任。花王(株)(2002-2006年)、ソニー(株)(2003-2010年、報酬委員会議長)、(株)ベネッセホールディングス(2005-2010年)、イー・アクセス(株)(2009-2010年)、(株)パルコ(2010-2011年)の社外取締役を歴任。現在、(株)ブリヂストン(2010年より)、味の素(株)(2011年より)、J.フロントリテイリング(株)(2012年より)、三菱商事(2013年より)の社外取締役。日本政策投資銀行アドバイザー・ボード・メンバー。日本取締役協会幹事。日本CGN理事。日本創成会議メンバー。清泉女子大学理事並びに評議員。

人財・キャリア開発に関する執筆・講演多数。2008年1月ビジネスウィーク誌「世界で

最も影響力のあるヘッドハンター・トップ100人」に唯一の日本人として選ばれる。

著書に「世界のリーダーに学んだ自分の考えの正しい伝え方」(PHP)、「人財革命」(祥伝社)、「自信のなさは努力で埋められます」(フィールドワイ社)、「40歳までの“売れるキャリア”の作り方」(講談社)ならびに「売れる人材」(日経BP社)、また「プラス思考のアメリカ人、マイナス思考の日本人」(ジャパントイムズ社、共著)、「会社を変える・会社を変える」(ファーストプレス社、共著)がある。

© 2016 The Outlook Foundation. All rights reserved.