



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

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

はじめに

ここ数年の間に、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。スチュワードシップ・コードや、コーポレートガバナンス・コードの導入が進み、機関設計においても、今までの監査役会設置会社と委員会設置会社(現指名委員会等設置会社)に加えて、監査等委員会設置会社の制度が加わり、日本企業も自社のガバナンスのあり方を再評価し、最適のガバナンスの仕組みを検討するところが増えていきます。監査等委員会設置会社の導入は、監査役会設置会社では、海外の投資家から、「議決権を持たない監査役では、CEOの暴走を止めることができないのでは」との懸念が表明されたことも一因とのことです。

社外取締役の導入も進み、昨年5月の東京証券取引所の調査では、一部上場企業の92%(内84%が独立社外取締役)が導入済み、2名以上独立社外取締役を選任している企業も46.5%となっています。独立要件の厳格化も進み、候補者不足が課題として挙げられる程、導入が進んできました。導入の目的は、外部人財の多様な意見、ベンチマークをガバナンスに取り入れ、監督と執行の役割を明確化し、企業価値の向上を図るということですが、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。ここでは、社外取締役の経験を通して、そうした変化をダイバーシティと人財という観点から考えてみたいと思います。

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に選挙で選任されたのが始まりでした。初の女性取締役は先輩のアメリカ人女性で、私は2番目の女性でしたが、彼女はすでに退任しており、その後女性の社外取締役が就任するまで、しばらくは女性は私一人だけという取締役の構成でした。2007年まで、通算12年間務めました。その間に、会社は非上場のパートナーシップから1999年にニュー・ヨークの株式市場に上場し、公開会社となりました。

本来であれば、上場後はアメリカ式にCEO以外は全員社外取締役という取締役会構成となる。外部から登用された新CEOから、社内取締役として残ってほしいとの依頼を受け、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務め、貴重な経験をさせてもらいました。初めは一旦断ったのですが、CEOの「咲江が降りるとダイバーシティがなくなる。君の大事な会社を全員白人の男性に任せるのか」という言葉に、引き受けることにしました。現在では、引き留めてくれたCEOに感謝しています。

日本での社外取締役の経験

その間、2002年に花王の社外取締役に就任して以来、今までにソニー、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る機会を頂きました。そして、そのほとんどの企業で、初の女性社外取締役であり、唯一の女性でした。しかし、不思議なことですが、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。

それは、20年間に渡る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、「女性と」というカテゴリーに入れて、人を判断しない」という見方をするようになったからだと思います。最近では性別も男性、女性の2種類ではなく、「LGBT」と多様になっています。Aさんと言う一人の人が「女性」「日本人」「年齢」「社長」「母親」等々多様なダイバーシティの要因を持っています。それを、その中の一つのカテゴリーのみで分類し、判断することはできません。

そのため、日本企業での女性の取締役の少なさも、知識としては知ってはいたものの、実感したのは、2004年にアメリカのワシントンDCで女性取締役登用促進の活動をしている非営利団体のCWDI(Corporate Women Directors International)から女性取締役の国際比較の統計が届き、「フォーチュン誌の世界トップ200社に日本企業が27社ランクインしているにもかかわらず、女性の取締役が2人(日立の佐藤ギン子氏とソニーの私)しかいない」ということが分かった時でした。

その統計では、全取締役に占める割合は、アメリカが17.5%で1位、日本は中東の国より低く、0.7%で、ほぼ最下位に近い状態でした。ちなみに、10年後の2014年の統計では、日本企業の数25社に減りましたが、女性取締役の割合は5.7%(17名)となっています。また、アメリカがトップの座をフランスに明け渡し、欧州の企業がクォータ制等の導入で、軒並み女性取締役の比率が増加しています。

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。その理由としては、1)人口減少に起因する将来の優秀な労働力確保の必要性、2)女性の優秀さに対する認識度の向上、3)政府の女性登用への支援、4)女性登用と業績向上の相関関係の認知度向上等々要因がありますが、日本企業の経営者層の間で、女性、外国籍人財と言った人財のダイバーシティ促進の必要性に対する意識が、大きく変化したことが挙げられると思います。その変化は、10年前に比べると覚醒の感があります。

2011年から2015年まで、経済同友会の副代表幹事を務めましたが、その間に、当時の長谷川閑親代表幹事から、「日本企業の競争力強化を、人財のダイバーシティという視点から検討してほしい」とのご依頼を受け、4年間の間に「人財育成・活用委員会」と「新しい働き方委員会」の委員長を務めました。初めの委員会では、3年かけて「女性の意思決定ボードへの登用」と「外国籍人財の登用」を検討し、そのどちらも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、他にも様々な提言をしてきました。

女性の登用に関しては、2012年5月に「経営者自らが政府目標の2020年までに女性管理職30%の目標達成のために、自分の企業に適した目標値を立て、公表し、達成にコミットする」という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。一つは年次調査です。昨年12月に4回目の結果がでましたが、女性の社外取締役が2012年の4.5%から2015年には14.0%に増えており、変化してきているのが分かります。しかし、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。まだ、女性取締役は社外から登用していることが分か

ります。

また、2012年の時点では、女性の登用・活用に向けた施策として上位に挙げられたのは、「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」と制度面の施策でしたが、2015年の調査では「女性の登用・活用に向けた課題」としては、インフラ整備は第7位になり、「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」という社内の課題があげられています。

男性少数のリーダーシップ研修

もう一つの活動は、経済同友会主催の女性のリーダーシップ研修です。部長以上の男女対象の研修ですが、女性登用促進の早道は男性上司の意識改革であるとの理解から、男性に女性が常日頃から経験している「マイノリティーの立場」を経験してもらおうという意図もあり、男性4割、女性6割にしています。自社に女性の部長や執行役員のない企業からの男性参加者は、この研修で、「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したので、目的の一部は達成しているようです。

新しい働き方委員会の設置

上記の委員会活動の結果、様々な女性活躍支援の制度導入をしても、女性の登用が進まない理由は、日本企業の恒常的かつ一律の長時間労働があるとの結論に達しました。長時間労働の割には、OECDの統計でも、日本の労働生産性は一人当りの生産性では22位、時間当たりでは20位と高くなく、また、他の統計では、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」が低いとの結果がでています。そこで、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柔軟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、「多様な働き方を企業が提供し、個人は自立・自律した自己管理のもとにそうした働き方を選択するような雇用形態が必要である」との結論に至りました。その結果、その働き方を検討するために、「新しい働き方委員会」が発足しました。前述の調査の中でも、2012年に女性登用促進施策として第4位に「多様かつ柔軟な働き方を選択できる雇用システムを構築する」が挙げられ、2015年の課題では第3位が「現実的に長時間労働が一般化し、多様かつ柔軟な働き方が選択できていない」でした。その是正を検討し、「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

女性登用に関する経営者の行動宣言を作成する際に、個人的には「目標値を設定」することに、初めは抵抗感がありました。どうしても、「女性支援」の活動は、女性を「カテゴリー」として扱うことになるからです。それまでの人財コンサルティングの仕事の中で、優秀な女性のエグゼクティブと仕事をする機会が多くあり、「人財の優劣は性別とは関係ない」と考えていたので、「真の成果主義を徹底して評価すれば、必ず半数は女性になるはずだ」と考えていました。しかし、これは理想であって、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。日本の女性取締役、その候補である管理職の割合の低さを考えると、一定の割合に達するまでは、企業経営と同様に目標値を設定し、その達成に向けて、具体的活動を設定し、達成することが必要だと納得し、時限的に目標値の設定を掲げました。先ほどの調査結果を見ても、その成果が出てきつつあります。

目標値設定の課題

一方、目標値の設定に関しては、「適任かどうかに関わらず“女性だから登用すると”言う“数合わせ”になる危険性がある」ということが良く指摘されます。さらに、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。成果がでない原因は、

「女性だから」ではなく、育成してこなかった故であり、男性でも女性同様の育成の仕方をされていれば、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

どちらのケースも、ダイバーシティの促進は、多様な能力を持つ人財を、「適材適所」に育成し、「適所適財」に配置することができていないということになります。「適材適所」の育成は日本企業が得意とする、優秀な人材を育成のために多様なポジションに任命し、育成する方法です。しかし、激変するグローバル経済の中で、企業を成功に導こうとすると、今までのように時間を掛けて育てている時間はありません。特に、上位のポジションでは、「適所適財」が必要になります。「適所適財」は、そのポジションに最適な要件を持つ人財を社内外を問わずに登用するという考えですが、性別や国籍と言うカテゴリーで、人財を判断している限りは、真の「適所適財」はできません。米国支社のトップは「現地の人財が良いから」と、それだけの理由で採用する企業がありますが、「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る、場合によっては「米国の経験のある欧州人」が適任な場合もあります。

女性の取締役の場合も、「女性の取締役を増やす」ことが目的ではなく、男性中心の取締役会に「異なった視点を」入れることで、業績向上を図ることが重要という目的を忘れてはならないと思います。したがって、企業の戦略の方向性と一貫性のあるガバナンスの仕組みと取締役会の構成を考える中で、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、女性や外国籍人財に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

したがって、取締役の選任も「適所適財」が必要になります。冒頭にあげた3つのガバナンスの機関設計である監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社のどの制度を取るかによって、必要な取締役会の人財構成も変わります。

指名委員会設置会社では、社外取締役が過半数の監査委員会、指名委員会、報酬委員会によって各委員会の議案が決議され、取締役会ではそれを報告する形になりますので、各委員会の構成員である社外取締役は人数も必要ですし、決定に適切な経験、知識を持った人財が不可欠です。

監査役会設置会社では、社外監査役が社内の常勤監査役と共に「守りのガバナンス」を担当し、社外役員が「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。どの制度が最適かは、業界、企業の成り立ち、発展段階、グローバル度等の要因によって異なりますが、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、日米欧の間でも差があります。米国式委員会設置会社は、「会社の持ち主は資金提供者である株主」とあるとの基本的考えがあり、その利益代表の社外取締役がCEOの執行を監督するという立ち位置が明確です。したがって、私の米国本社の社内取締役の経験でも、社外の方々は常に、株式市場の反応を気にしていました。一方日本企業の場合は、過去に市場を意識することがあまりなく、資金提供者である株主に対する配慮もさほど求められてはいませんでした。ここ数十年の間に、日本企業の業績が低迷し、海外のモノ言う投資家が増える中で、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。以前はアメリカでも、企業によっては、コミュニティーの代表である修道院のシスターが取締役として就任するというケースもありましたが、その後、バブル経済の影響もあり、株主至上主義が主流となりま

した。しかし、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。そのため、スチュワードシップ・コードの作成も英国の制度をベースとしています。

取締役選任に重要なポート・フォリオ

こうした市場の違いから、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られます。実は、日米の取締役選任プロセスにも差があります。米国式では、社外取締役のみで構成される指名委員会が、独自に外部の人財コンサルティングの会社と契約をして、社外取締役の候補者をインタビューし、選任し、最終段階でCEOとの面談をするケースが多いようです。一方日本では、社内の執行役が候補者を推薦し、それを社外取締役が諮問機関である指名委員会で検討し、承認するという方法が主流です。また、CEOの継承プランへの社外役員の関わり方も、同様の違いがあります。

いずれにしても、重要なことは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することです。縦軸に今後の戦略上必要な人財要件をリストし、横軸に現在の取締役の要件と候補者の要件を並べ、最適な組み合わせを考えるプロセスが必要になります。その際には、女性、外国籍人財と言ったカテゴリーではなく、そうしたダイバーシティの要因は要件の一部として考えることが重要です。

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

現在ガバナンスの機関設計に関する議論が活発です。東芝の不祥事が発生したことから、委員会設置会社(現指名委員会等設置会社)の有効性を疑問視する意見もあります。しかし、東芝の場合は、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、透明性が高いと考えられていた委員会設置会社で、こうした不祥事が発生したことは、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

今後の日本企業の適性なガバナンスにとって課題となる可能性があるのは、以下の点です。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、社外役員の活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と執行の分離等々です。

継承プランへの社外取締役の関わり方

特に、最後のCEO継承プランへの社外取締役の関わり方は、社内昇格が基本の日本企業にとっては、仕組み作りが重要な課題です。欧米のように、CEOの外部登用が盛んな市場と異なり、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、安定的な継承プランとして、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、M&Aや新規事業の立ち上げ等で、外部登用が必要になることもあり、その際には、「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。また、ガバナンスの観点から、株主が経営を任せるCEOの継承プランは、株主を主体としたステークホルダーにとっては、その選択が企業価値の向上に最適なのかを検討しなければなりません。その際には、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」という考え方をすることが有効だと思います。

以上の点は、今後の日本企業の課題の一部ですが、日本企業がコーポレート・ガバナンスの

確立に真摯に努力し、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

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リー・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。