

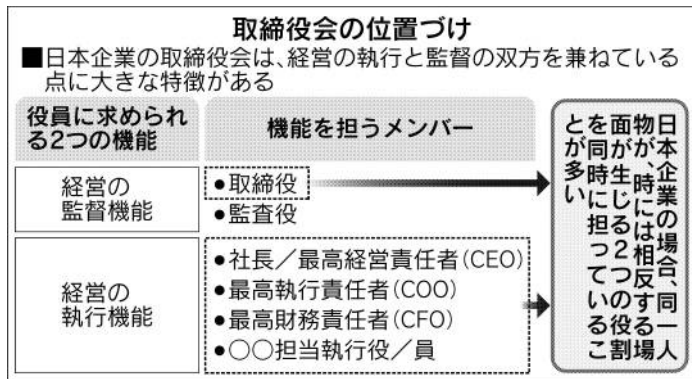
マーサー・ジャパント
シニアコンサルタント

井上 康晴氏

ガバナンス改革は日本企業の経営改革であり、とりもなおさず取締役会のあり方を改革するものとなる。

まず、取締役会の機能について説明したい。株式会社社の最高意思決定機関は株主総会である。しかし、株主が日々の経営の意思決定にまで介入することは現実的ではなく、株主が必ずしも優れた経営能力を有するわけではない。そこで、株式会社は経営能力を持つ有能な人物に経営を担わせるという、会社の所有者（＝株主）と経営者を分離することで組織としての飛躍的な成長を実現した。自由主義経済で株式会社とその主役の座にあるのは、所有と経営の分離を実現し、経営能力にたけた人材に経営を担わ

経営の監視、本来の役目



せることができるという点に優れていることが大きな理由の一つと言える。従って所有者としては、経営を担っている人物が所有者の利害を守っているかどうかをチェック

クする機能が必要となる。この経営の監督機能こそが、取締役会が担うべき最も重要な機能と言えるだろう。

これまで日本企業の取締役は従業員からの内部登用者が多かった。そのため、株主から経営の監視を付託されているという意識が育ちにくい環境にあった。日本企業においては、取締役とは、出世の階段のゴールであり、経営を担うものという認知が一般的であり、取締役は経営の執行機能を中心に担うことが日常的となっていた。

その結果として取締役会は法律的な建

付けとしては経営の監視・監督機能を有するものの、実際には株主を中心とした社外のステークホルダー目線からの経営の監視・監督は十分ではなく、経営執行が中心といった実態が長く続いていた。

だが、そもそも取締役会が果たすべき一義的な機能は経営の監視・監督だ。これは経営の執行機能とは本来的には利害が相反するものである。従って取締役会は、その本来の姿に立ち返り、経営の監視・監督を主として担う「モニタリング・ボード」としてのあり方を志向すべきで、これがガバナンス改革の端緒と言える。経営の執行機能については経営陣幹部に大幅に権限を委嘱し、取締役会と経営陣幹部は健全な緊張関係の下、企業経営にあたることが望まれる。