

マーサー・ジャパン
コンサルティング

亀長 尚尋氏

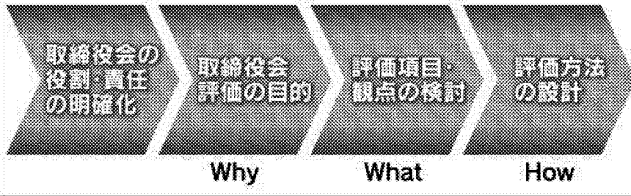
日本企業のコーポレートガバナンスに関して最も取り組みが遅れている項目の一つが「取締役会評価」であるといえよう。本稿および次回はその取締役会評価の要点について触れたい。

筆者の現場での経験から、「取締役会評価」の議論は、しばしば「取締役のバックグラウンド」の多様性」の議論に直結しがちであるように思える。まず強調すべきは、取締役会評価の第一歩は自社の現況を踏まえた「取締役会に求められる役割の明確化」という点であろう。取締役会の役割は各企業の置かれている状況により千差万別である。経営環境の変化が相対的に小さく、安定的な経営が期待される局面においては、コンプライ

役割の明確化が第一歩

取締役会評価のプロセス

取締役会を評価する仕組みの構築では、取締役会の役割と責任を明確化したうえで、評価の目的(Why)、何を評価するか(What)、どうやって評価するか(How)を検討する必要がある



アンスや財務の専門性により、最高経営責任者や役員の間断を監視する役割が想定される。

一方、経営環境の変化が激しく安定的な経営が難しい局面においては、役員報酬・評価・(後

継者)指名への関与により、役員の間断な行動を喚起するだけではない。産業・業界特性等の視点を十分に踏まえた上で、

会社の重要な経営課題の解決に向けた付加価値(アドバース・示唆)を提供する役割も求められる。更に、スタートアップ等の新興企業やその企業が不祥事や経営破綻等の有事対応を迫られるケースでは、取締役会が重要課題について主体的な経営判断を行うよう求められることになる。

このように、取締役会の役割・責任の内容をどのレベルに設定するかによって、取締役会

全体や個々の独立社外取締役に求められる役割・責務、必要な知識・能力・経験等は変わってくる。そして、取締役会の構成を評価する際、単に各取締役の経験・能力に言及するだけでは趣旨を満たさない。独立した立場から経営陣・取締役の経営行動を監督する機能においては、法務・監査等の高い専門性が必要とされる。経営幹部が健全にリスクテイクできるように促す機能では「攻めのガバナンス」に対応した専門性が必要となる。



かめなが なおひろ 東大工卒、同大院工学系研究科修了。

国内外企業のコーポレートガバナンス・役員報酬制度改革、グループ人材マネジメント等を支援。現在は大手製造業・消費財のグローバル役員報酬、ガバナンス設計支援等を担当。