

## 時代の変化に耐えうる取締役会とは

～ 思考の多様化こそ重要 ～

2018年4月16日



### 執筆：

ウイリス・タワーズワトソン  
マネージングディレクター / アジアパシフィックリワードビジネス統括  
シャイ ガヌー Shai Ganu

### 翻訳：

ウイリス・タワーズワトソン  
シニアコンサルタント  
高岡 明日香

あらゆる産業に言えることだが、企業は新たな先例のない課題にますます直面している。いくつか例示しよう。技術的な変化の影響に対応し、サイバーセキュリティを含めた自動化の増大で生じるリスクをわきまえ、労働力管理のトレンドシフトに適応していく必要が出ている。例えば、ビジネスのプロセスにブロックチェーン技術が及ぼす影響、あるいは正規雇用の従業員、人工知能（AI）ができる仕事、そして非正規の労働力を管理していくことに絡んだ現在の課題の数々を、予見できていた取締役はそう多くないだろう。

こうした新たな先行き不透明感は前例のない問題を引き起こし、特定の専門家やビジネス経験を必要とする。例えばセキュリティ、もしくはコンピューター工学のスキルは情報漏洩問題の複雑さを理解する一助になるだろうし、広報の経験は組織の世評や危機管理に関わる事態となれば非常に重要だ。

企業はそんな雄々しくも新たな時代に備えているだろうか？一部の企業はこうした課題の重要性を理解し始め、対処するために特別な組織を立ち上げているが、取締役会レベルでは依然として極めてまちまちな対応だ。

各社の取締役会は今日、増大する課題に効果的に対応するために必要な多様性を欠いているようだ。在シンガポールの各社が取締役会の構成を再考し、こうした多様性の不足を埋めなければ、リスクをやり過ごすことはなかなかできないだろう。そして、今やらなければ、取締役会はやがて失敗を余儀なくされる可能性がある。

### **<< 不足を補う >>**

シンガポール企業は偉大な経営者を擁しているが、これまで一部企業は取締役会の構成を決定する際、狭い視野しか持ち合わせてこなかった。多くは過去において機能した取締役会の「伝統的な」要件にこだわり、過去の経験とスキルに基づいて問題にアプローチするような、かつての幹部を取締役会メンバーに指名してきた。しかし、こうしたやり方は、将来のリスクが過去のものと同じと想定しているものでしかない。

経験者が大きな価値をもたらさず、ビジネスの変化を理解していないと言っているわけではない。そうではなく、非従来型の部門出身で、そんなバックグラウンドを持つ新しいリーダーが、尊敬されている取締役会メンバーを補うことが重要なのだ。

理想的な社外取締役の定義を拡大するような、考え方の変化が必要なのだ。すなわち、専門性や市場の経験、地理的な関与、契約期間、ジェンダーなどを踏まえ、考え方や経験の多様性を一層重視するべきだ。企業は取締役会メンバーが法務、経理、もしくは金融だけというよりも、もっと多様なバックグラウンドを持つようにする必要がある。あくまでも将来を念頭に、取締役会を構成することが求められる。

## << ジエンダーよりも深い多様性を >>

取締役候補の経験はさておき、シンガポール企業の取締役会においては、より従来型の不足部分を考慮することが同じように重要だ。すなわち、ジエンダーや世代、専門性といった点だ。

まずは、ジエンダーの多様性は何はともあれ重要だ。ビジネスのみならず、社会的な問題としても。ウイリス・タワーズワトソンの「アジア太平洋のリーダーシップにおける女性」リポートによると、アジア太平洋地域企業の30%で、女性の取締役会メンバーが一人もいなかった。リーダーに女性がいないというのは、シンガポールの組織で全般に感じられる。回答者（56%）の半数以上が、日々の業務における上級の管理職に、依然として女性があまりいないと答えた。

では、女性がリーダーに就けるよう、規制当局は組織に対して割当制を設ける必要があるだろうか？ 答えはノーだ。ジエンダーの要件を満たすことを、チェックリストでチェックする項目としてはならない。割当制は実際のところ、良くない反応をもたらし得る。ジエンダーに基づく雇用を、実際のメリットよりも、アファーマティブアクション（少数者の優遇措置）をしてしまいかねない。そうではなく、企業と取締役会は女性取締役がもたらす異なるスキルを認めるといった具合に、考え方を変える必要がある。例えば、女性会長もしくは女性 CEO がいる企業はリスクテイクに一層慎重で、社員教育や協働に関するより強い文化を育む傾向にある。

世代の多様化の場合には、現在の指名慣行では取締役候補の経験に重きが置かれている。だが、同時に重要なのは、どのような経験を候補が取締役会にもたらすことができるのかという点だ。このことは、繰り返し立ち返らなければならないポイントだろう。しかしながら、何でもテクノロジーに基づいて動くこの世の中において、デジタルの混沌の中でチャンスとリスクに関する助言を行える経験を持つ取締役が必要だ。実際、本当にデジタルに精通した人材は一般的には40歳以下だ。しかし今日の取締役会において、40歳以下の取締役がどれほどいるだろうか。より先進的な起業は考え方の多様性が必要と理解し始めており、40歳もしくは45歳以下の取締役を指名している。また指名にあたっては、取締役の任期も多様にしている。さらに取締役会の世代構成を多様にする別の理由として、消費者関連企業の最も重要な顧客層は、この40歳以下となる傾向にあることが挙げられる。かくして、企業のターゲット顧客と同様の経験を有する取締役の指名は有意義だ。

専門性については、取締役会の大半がビジネス、経理、法務などのバックグラウンドを備えた、強く、卓越した取締役を擁している。だが、非伝統的なスキルとなるとどうか？ 例えば、経営の世評により重点を置くならば、広報やマーケティングのバックグラウンドを有する取締役を重視するのは当然だろう。テクノロジーの転換がほぼすべての産業分野で起きており、デジタルおよびサイバーセキュリティについてよく知っている経営者の重要性が強調されている。さらに、多くの企業が人材を最も重要な資産と明言していることを踏まえれば、取締役会は関連する人事の経験を持つ取締役を迎えるべきだろう。

## << シンガポールの人材プール >>

将来の取締役候補の新たな要件の一部を概観すれば、疑問が浮かび上がる。シンガポールにいる人材と候補者はこうした要件を満たしているのだろうか、と。手短に言えば、イエスだ。しかし、シンガポールの人材プールは、専門的な取締役構成が一層普及し、確立されているオーストラリアや英国といった他の先進的な市場よりも限定される。シンガポールに人材がいないと言っているわけではない。ただ、能力があり、先見性のあるリーダーは、より伝統的な候補者要件に必ずしも適合しないため、見過ごされている可能性がある。

では、どのようにして企業は取締役メンバーの候補者を見つけ、そのパイプラインを築くことができるのだろうか。

- 考え方の多様性がカギ :** まず、最も重要なステップは、「伝統的な」候補者の要件を捨て去ることだ。考え方を変え、新たなスキル、専門性、経験を考慮する方向にすることで、企業は能力ある候補者のプールを大いに増強できる。
- 個人的ネットワークを越えろ :** シンガポール企業は取締役と社外取締役を選ぶ時、個人的なコネへの依存をやめる必要がある。2017年版のシンガポール取締役調査によると、10社のうち9社は現在、社外取締役を雇用する時、個人的なコネに頼っている。どんな個人も、またはどんな小規模の集団も、最善の候補者を備えている完全なネットワークを持つことなどできないのだ
- 委員会から始めよ :** シンガポールやアジア太平洋の非営利機関を見習えば、企業は専門家を取締役委員会で起用することにより、始められる。例えば、人事の専門家をフルの取締役会メンバーに指名しなくとも、報酬・指名委員会のメンバーに就けることができるだろう。一部のインドネシア企業は、外部専門家の報酬・監査委員会メンバーへの起用を実践している。しかしこうした専門家を、取締役会メンバーに指名しているわけではない。

適切なスキルと専門性の必要を無視しては、企業は新たな経済における挑戦にうまく対応できないだろう。これまでの慣習に立ち向かい、新たな常態、すなわち取締役会の考え方における多様性に焦点を当てるべき時だ。最初の取り組みは、自らの脳裏に多様性の重要さを刻みつけることだ。

---

First published in *The Business Times*, Singapore, Thursday 22 Feb 2018. Adapted and translated from English to Japanese by Asuka Takaoka

## ウイリス・タワーズワトソン

〒100-0011 東京都千代田区内幸町 2-1-6

日比谷パークフロント 13 階

TEL : 03-6833-4606 (部門代表)

FAX : 03-6865-1815

E-mail: asuka.takaoka@willistowerswatson.com

### ウイリス・タワーズワトソンについて :

ウイリス・タワーズワトソン (NASDAQ : WLTW) は、企業に対するコンサルティング業務、保険のブローカー業務、各種ソリューションを提供する業務における、世界有数のグローバルカンパニーです。企業の持つリスクを成長の糧へと転じさせるべく、各国で支援を行っています。その歴史は 1828 年にまで遡り、現在は世界 140 以上の国と地域に 40,000 人を超える社員を擁しています。私達は、リスク管理、福利厚生、人材育成などの様々な分野で、企業の課題に必要な解決策を考案・提供し、企業の資本効率の改善や、組織と人材の一層の強化を図ります。また『人材』『資産』『事業構想』の密接な関係性を理解し、企業を業績向上へと導きます。ウイリス・タワーズワトソンは、お客様と共に企業の可能性を追求して参ります。