

ISSUE 135

BOARD PERSPECTIVES:

取締役会のリスク監視: Risk Oversight

「適合性」の神話を打破しましょう： 取締役会の多様性を向上させましょう

取締役会がダイバーシティ(多様性)や、エクイティ(公正性)、インクルージョン(受容)を尊重する文化を醸成すれば、組織の成功に貢献することでしょう。進化する市場において、取締役会のメンバーがCEOに助言することにより、そこに価値が生まれます。貴社の取締役会は、このような期待に応えていますか。

取締役会におけるダイバーシティとは、教育や、人生経験、性別、人種、民族性、性的指向、地理的条件、年齢、特定の知識と専門分野(デジタル知識やM&Aなど)を含め、各取締役の経験のあらゆる側面を包含します。ある研究は取締役会におけるダイバーシティが業績とイノベーションの向上につながると主張しますが、説得力があります。例えば、男女の偏りが低い取締役会、特に少なくとも3人の女性メンバーがいる取締役会はイノベーションとテクノロジーを優先する傾向があるとの研究結果もあります。¹

エクイティとインクルージョンも、取締役会の気風の重要な特性です。インクルージョンは、これまで除外されていた人々を受け入れ、対話や意見交換を促すオープンな環境を醸成することです。エクイティは、ダイバーシティとインクルージョンを達成する上で必要な公正性やアクセシビリティ、物理的な障壁と心情的な障壁の両方を打破する姿勢を求めます。

以上のことから、市場関係者もダイバーシティや、エクイティ、インクルージョンのテーマに一層注目し始めています。ブラック

ロックやスタート・ストリートをはじめとする機関投資家は、男女比率のみならず、人種の多様性の重要性を訴えています。

興味深いことに、ナスダック(NASDAQ)は最近、米国証券取引委員会に、上場企業に対して少なくとも1人の女性取締役とマイノリティを自認する1人の取締役を含めることを要求し、取締役会の多様性に関する情報を開示しない企業の上場を廃止する案について承認を求めました。他の取引所がこれに追随すれば、ISS (Institutional Shareholder Services Inc.)がその議決権行使に係る助言に対する最近の改訂やジェンダー(性別)の多様性に関する世界の国々における動きと歩調を揃えることになります。

このような動きに呼応する取締役会も出始めました。2020年6月以降の5か月間で、130人の黒人の取締役がラッセル3000銘柄企業の取締役会に任命され、過去5か月間に比べて239%増加しました。²

貴社の取締役会は、多様性を改善するために十分な努力

1 "Gender Diversity at the Board Level Can Mean Innovation Success," by J. Yo-Jud Cheng and Boris Groysberg, MIT Sloan Management Review, January 22, 2020 : <https://sloanreview.mit.edu/article/gender-diversity-at-the-board-level-can-mean-innovation-success/>

2 "Impact of George Floyd's Murder and Black Lives Matter Movement on Board Diversity," BoardProspects, November 6, 2020 : <https://bp-amz-storage.s3.amazonaws.com/public-documents/admin/russell-3000---board-diversity-2020-update.pdf>.

をしていますか？ 議長とCEOは、会社の戦略や、市場、デジタル成熟度、経営環境をふまえ、ダイバーシティに関する目標に合意していますか？ それらの目標を達成するためのスケジュールはありますか？ 取締役会に多様性を加え、エクイティとインクルージョン状況をしっかり監視する方向に向かっていますか？ そして、その進捗状況に満足していますか？

これらの質問に対する回答内容に関らず、以下に提案する6つの事項を実践すれば、取締役会における多様性の向上に関して目に見える形で前進することができます。

「適合性」の神話を打破し、違和感を持つようにしましょう。 取締役の候補者を評価する際によく用いられる言葉に「適合性」があります。例えば、ある候補者は必要なテクノロジーの専門知識を有しているかもしれませんが、現役CEOや元CEOも参加する取締役会に入る資格や「適合性」が果たしてありますか、というようなことです。取締役の候補者は確かに、特定の専門分野に限った知識よりも幅広いビジネス感覚を有する必要があります。しかしながら、「適合性」の有無は現状を維持するための言い訳にはならず、また、女性やマイノリティの人達が取締役に就任することに対する無意識の偏見や障壁を覆い隠すものであってはなりません。

候補者の選択肢を広げましょう。 候補者を探す場合、すべては取締役会の選考基準から始まります。選考基準を「テクノロジー業界で大企業を経営した経験のある元CEO」や、「危機を乗り越えた元CEO」などにすれば、候補者は大抵白人男性になるでしょう。しかし、選考条件を広げれば、より多くの候補者に巡り合うことができます。たとえば、大企業の重要な部門のリーダーが要件に適合する場合もあります。また、急成長期や混乱期に卓越したリーダーシップ能力を発揮した部門の幹部も適合するかもしれません。

人生経験や、会社と関連性がある近年の経営者経験、各種のスキル、継続的な学習への強い意欲があれば、女性やマイノリティの人にも取締役会の門戸が開かれるはずで、女性や異なる人種ほか、取締役会のダイバーシティの目標を満たす候補者を検討する際には、取締役の募集や審査の方法をよく分析しましょう。無意識の偏見が介在している可能性はありませんか？ 候補者を探すのに起用した人材紹介会社や他のチャネルでダイバーシティにつながる良き候補者が見つからない場合は、他の手段を検討すべきではないでしょうか。

多様性を向上させるには、常識にとらわれない思考と実証済み

のプロセスを捨て去る覚悟が必要です。Women Corporate Directors, Ascend/Pinnacle, Registry of Black Corporate Directors, Executive Leadership Council, Latino Corporate Directors Associationなどの組織が開発した人材プールの活用を検討してみてください。

勇気を出しましょう。 ダイバーシティや、エクイティ、インクルージョンをいかに追求しているかどうかに、取締役会の真価があらわれます。ダイバーシティを体現する役員が一人いるだけでは大きな影響を与えることはできません。むしろ、失敗する可能性があります。大きな変化をもたらすには、そういう人達が3人必要との研究結果もあります。³ 加えて、取締役会で異なる意見を歓迎し、議論を促す環境を意図的に創ります。これこそが、取締役会議長や委員会委員長が持つべき姿勢です。

イノベーションを促進するには、多様な経歴と経験を有するメンバーが取締役会に加わる必要があります。その結果、異なる視点から物事を思考し創造性を醸成して戦略的で多岐にわたる議論に貢献することになります。このようなメンバーが取締役会の席に着くことになれば、今度はかれらの意見を確実に聴く環境を創ることが議長の責任となります。

ダイバーシティのメリットを訴えましょう。 多様性のある取締役会は業績向上につながるのと経験的証拠はさておき、多様性のある取締役会は組織自体にダイバーシティを惹きつけます。企業が労働力を強化するにつれて、長年にわたる戦略的な人材争奪戦はさらに激化することになります。

トップ人材の目に、貴社の取締役会や経営執行陣の構成はどのように映るでしょうか（注：原文の“Executives”や“C-suite position”を「経営陣」、「経営執行陣」と訳しています。いわゆる「監督」の役割と「執行」の役割のうち、後者に専念する役員を指します）。多様性のあるリーダー層を見れば、彼らは信頼を寄せ、貴社に魅力を感じるようになりませんか。彼らがもしそう感じなければ、リーダー層における多様性が欠如していることが、会社が必要とする人材を獲得し維持するための努力を妨げることになりませんか。同様に、貴社の取締役会や経営執行陣の構成は、進化する市場の要請に合致していますか。

自社の現在と将来の顧客構成の変化について、社外に目を見て見れば、展望が開けます。貴社の取締役会や経営陣における多様性は、今後3年から5年の間に市場機会を開拓し獲得することにつながるような構成になっていますか？ もしそうでな

3 “Quartz -- Company Boards Need at Least Three Women Before They Truly Begin to Change,” EgonZehnder, December 11, 2018 : www.egonzehnder.com/what-we-do/board-advisory/news/quartz-company-boards-need-at-least-three-women-before-they-truly-begin-to-change.

れば、貴社はそのギャップを解消するために積極的に行動していますか？ 取締役が過剰に他社役員を兼務する問題が増えるにつれ、取締役会が、そのような過剰兼務役員の代わりに女性やマイノリティの取締役を選任する機会も増えるはずで

仲間になりましょう。 私たちは皆、経験を生みの親として生きています。今の時代、取締役はそれぞれのネットワークのダイバーシティを高めることにより、人生を豊かにすることができます。様々な場で幅広いテーマの会話に参加し、他人の意見に耳を傾け学ぶことで、取締役のダイバーシティに対する感受性を高め、候補者の審査や選考をするにあたり、無意識の偏見を減らすことにつながります。

有望な役員を指導する際には、女性やマイノリティの人達を優先的に対象に含めましょう。例えば、会社のトップの20名から25名のリーダー達と面談することにより、取締役会は後継者の育成計画や役員候補者の強みと多様性の評価に、より積極的に関与することができます。また、女性やマイノリティの候補者を積極的に指導し後援することができるようになります。

指標と説明責任をもって透明性を実現しましょう。 本稿は取締役会に焦点を当てていますが、主要な意思決定者をはじめ、会社自体におけるダイバーシティやエクイティ、インクルージョンの重要性は説明するまでもありません。取締役会や経営執行陣、顧客と接する現場にダイバーシティをもたらすには、エンゲージメントから始めることになります。まず、意思決定者にデータを提示し、そのデータを活用して目標を設定した上で、ビジネス固有の状況に即してすべてのビジネスリーダーが積極的に推進できるよ

うな計画を採用します。

ダッシュボードは、多様な役職員の採用と開放的で公平な環境創りに向けた会社の進捗状況に焦点を当てるべきです。また、ダイバーシティやエクイティ、インクルージョンの目標達成に向けた会社の進捗状況に対する従業員の満足度もチェックする必要があります。目標や期待が定まったら、透明性のある方法で進捗状況を測定し、報酬をパフォーマンスに結びつけることで、最善の成果をめざします。取締役会は、毎年の進捗をただ期待するだけでなく、会社の気風を打ち出す上で、経営陣や他のリーダーによる垂範を考慮するとともに、自らが果たすべき役割に目を向ける必要があります。

ダイバーシティはチェックボックスにチェックを入れれば済むものではありません。また、単に語り合いを増やすとか、一つの取り組みを進めるといったレベルよりはるかに大きな意味を持っています。ダイバーシティやエクイティ、インクルージョンへのコミットメントは、継続的なプロセスであり、指名委員会が取締役の候補者を検討する際の心構えや、基準、期待値に組み込むことにより、事実上、取締役の選任手続き自体と一体化することになります。

だからこそ、取締役の選任プロセスにおいては、少なくとも短期的には取締役会のダイバーシティを促進することを敢えて重視する必要があります。会社の状況は時とともに変化しますが、多様な人生経験や思考の必要性は変わりません。以上のことから、指名委員会や取締役会、CEOがダイバーシティを総合的な視野で捉えることにより、取締役会はその有効性と提供する価値を今後数年にわたり維持することに寄与することになるのです。

取締役会の考慮事項

以下は、会社の業務に内在するリスクをふまえ、取締役会が考慮すべき事項です。

- ダイバーシティや、エクイティ、インクルージョンに関する取締役会の行動は、組織全体に響いていますか？ ダイバーシティやエクイティを尊重する役職員と組織を実現する責任に関して、指名委員会の選考プロセスと議長や取締役会、CEOそれぞれの見解は、完全に一致していますか？ 取締役会の目線は、フレッシュで多様な人材の採用と獲得に向かっていますか？
- 取締役会の気風は、市場の進化に対応するために、十分な強さをもって、従来の考え方に疑問を呈し、破壊を厭わず、強靭性を持ち、機敏に対応することの必要性を認識し

ていますか？ 厳しい議論や意見の応酬を促すオープンな環境を醸成していますか？ 例えば、取締役会が会社のイノベーション戦略や企業文化の方向性と進捗を議論する際に、討議にかけるアイデアの質と創造性に満足していますか？

- 取締役会の構成における多様性に関して大きなギャップがあるとすれば、指名委員会は果たしてダイバーシティに全力を挙げているといえますか？ また、指名委員会には、意図的にダイバーシティを選考プロセスの中心に据える計画がありますか。

プロティビティの支援

プロティビティは、高い専門性や、独立した見地からの客観的な洞察、カスタマイズしたアプローチ、万全の連携をお届けするグローバルなコンサルティング会社です。テクノロジーや、ファイナンス、トランスフォーメーション、ビジネスプロセス、リスク、コンプライアンス、M&A、内部監査などの分野で、企業が自信を持って課題とチャンスに取り組むことができるよう支援します。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の 100% 子会社です。