

日曜に考える

企業統治に多様な人材

「3次元であらゆる角度から当社を見てもらうためだ。グローバルな視点も欠かせず、外国から見た当社の経営はどうか知りたい。外国人の社外取締役はいつまで話し続けるのかと思うほど、積極的に発言する。黙ってはいら

カルビー会長
松本 晃

まつもと・あきら 伊藤忠商事を経てジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人社長を9年務める。2009年から現職。67歳。



外国人交え議論活発に

管理職への女性登用が進むなか、企業統治を担う取締役や経営陣にも人材の多様性(ダイバーシティ)が必要との声が強まってきた。女性や外国人の活用が求められるのはなぜか。どう生かすべきか。カルビーの松本晃・会長兼最高経営責任者(CEO)と、日立物流の社外取締役を務める馬越恵美子・桜美林大学経済経営学系教授に聞いた。



宗教・年齢問わず登用

「多様な人材を生かす経営の重要性を指摘されていますね。」

「ダイバーシティ・マネジメントという多様性の定義は広い。性別や国籍、宗教、年齢や障害の有無だけでなく、価値観や個性などの多様性も含む。属性にかかわらず、すべての社員が同じスタートラインに立てることが重要になる。」

桜美林大学教授
馬越 恵美子氏



まごし・えみこ 上智大卒、慶大大学院修了、博士(学術)。専業主婦、同時通訳を経て現職。異文化経営学会の会長も。62歳。

「世界では多様性を重視した経営が現実化し、当たり前になっている。日本企業もこの現実を直視する必要がある。なぜ多様化が必要かという議論は20世紀までで、21世紀は多様性をどう生かすかが課題になる。数十年後にはダイバーシティが定着し、話題にもならなくなるだろう。」

「多様性は会社の隅々まで行き渡らせる必要がある。取締役や執行役員に女性が就くと、管理職でも女性が増えやすくなる。8月に開かれた日立物流の女性管理職研修では、鈴木登夫会長が私の取締役に就任して、『ルビコン川を渡った』と言ってくれた。会社が女性の活用に真剣であることが伝わったと思

シヨック療法で世界標準へ

「海外の機関投資家も、日本企業の取締役に占める女性比率に注目している。」

「スイスのビジネススクール、IMDで40歳代を中心とした欧米の女性管理職らと学ぶ機会があった。意外かもしれないが、彼女らも日本人女性と同様、自分に自信が持て

ない人が多い。6月に私が日立物流の取締役に就任したと話す拍手が起り、『すごい会社だ』という人もいた。女性の活躍を強調する安倍晋三首相の評価も高かった。

「社外取締役としての使命をどう考えていますか。『自分は『社外取締役』と

いうより『独立取締役』だと思ってる。社長の顔色をうかがうことなく、自分の思った通りに発言することが男女を問わず、独立取締役の任務だろう。ただ女性の方が本音か建前を見抜く直感性に優れていると感じる。」

「欧州では法律で取締役会に占める女性比率などを決めるクオータ制を採用した国が目立ちます。日本も導入すべきですか。」

「日本と韓国は女性役員比率が低く、両国より下には宗教上の理由で女性の社会進出が限られているアラブ諸国しかない。女性が4割を占めるノルウェーなどの開きが大きすぎるので、シヨック療法として導入するのもいいと思う。」

「IMDのある教授によると、女性が10%では『お印』にすぎず、25%でも少数派だ

が、35%を超えると女性が自立せず、自然な感じになり始めるという。安倍首相が掲げた『指導的地位に占める女性の比率を3割に』という目標値はいい線といえる。ただ実現性も考えると、ひとまず上場企業に1人以上の女性取締役を選任するよう求めるのがいいのではないかと。」

「多様性の尊重が経営にもたらす利点は何か。」

「モノの見方、考え方が似通った人の集団は変化にもろい。突拍子もないことを思いつく人がいた方が組織は強くなる。その意味でダイバーシティはリスク管理の観点からも必要といえる。」

「戦後の日本企業は男性中心に発展し、島国の中に特異な労働市場をつくりあげた。大陸から隔絶されたガラパゴス諸島で、生物が独自の進化を遂げたのに似ている。この夏、実際にガラパゴス諸島に行き、赤道直下に適応したベ

ンギンなどを見てきた。しかし今、日本は孤立した環境で生き延びることができない。」

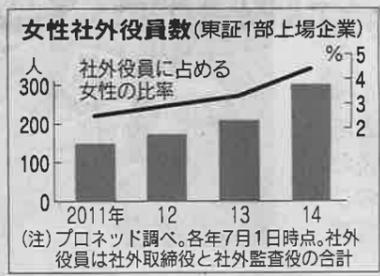
「過労死やサービスマン、長時間労働などの慣行を生み出した労働市場を変えないと、日本は世界の中で適応できなくなる。ガラガラと残業した社員が得をするような会社では時間当たりの生産性を高められない。自らの権利として自分の時間をコントロールできるようにしないと。」

「多様性がもたらすデメリットはありますか。」

「取締役に女性や外国人が加われば、生え抜き男性ばかりだった時のようにツーカーで意思疎通することはできなくなる。誰にも分かるように論理的な説明をすることが求められる。これまでより時間や労力がかかるだろうが、それによって経営陣が明確に説明責任を果たすようになれば、メリットの方が大きいといえる。」

聞き手から

「遠慮ない発言」に期待



「バルバな知見とともに、遠慮ない発言で取締役会での議論を活性化させる効果への期待が大きい。女性への期待にも共通するものがあるだろう。」

(編集委員 塩田宏之)

「かつての日本企業は自動車の中心の経営では競争力を保てませんか。」

「日本人だけの仲良しクラブで生ぬるい競争をしていた時代はいいが、今はダイバーシティを確保しないと成長の差は大きい。」

「強いていえる日本企業は自動車業界の1、2社だけではないか。電機業界も20年前は強かったが……。私はジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人で社長を9年務めたが、医療機器の分野でも彼我の差は大きい。」

「『言うていこう』に『日本丸』は洗んでしまおう。社外取締役は1人か複数かなどと議論しているのだから、時代遅れもいいところだ。」

「取締役会の多様化は視点や経験の多様化であり、経営の『死角』を減らすのに役立つ。もっとも、辛辣な意見を受け止める度量が経営者にあることが前提条件になる。」

フランスには企業統治の規範(コード)に「取締役会の構成は性別、国籍などの望ましいバランスを考慮すべきだ」という項目がある。日本でも現在、有識者会議で企業統治コード策定の議論が進んでおり、多様性をどう扱うかが注目される。