

## 『女性と社外取締役とコーポレート・ガバナンス』

2009年8月 / FY (コンサルタント)

わが国企業の半数以上は社外取締役を選任していない。さらに選任している企業でも大部分は1名に止まっており、たった1人ではガバナンスの役割を果たせないと、しばしば懸念される。内部者で占められた取締役会で、唯一の外部者が孤軍奮闘・孤立無援の状態なのである。これを捉えて社外取締役不要論を唱えるのは、著しく不公正といえよう。

特に経営陣のバックボーンを持っている男性の場合、組織人としてのバランス感覚に長けていることが多く、「他社の取締役会」で口を挟むことに抵抗を感じるのではないかと。社外取締役として招聘されることとなった自らの履歴、すなわちマネジメントとして成功してきた経験が、ことガバナンスの機能を果たす際においては邪魔になるかもしれない。

しかし唯一の社外取締役が女性であれば、いささか状況が変わるかもしれない。なぜなら現在「社外取締役適齢期」の女性は、ほとんどが従順な組織人ではないと思われるからである。女性の社会進出が始まったばかりの頃、先駆けとして成功した彼女らは、男性企業人には想像も及ばない経験を積み、男性など物ともしない強靱な個性を持っている。

語弊を恐れずに言えば、いわゆるスーパーウーマンは絶対少数の社外取締役に極めて向いている。社外取締役に求められるのは、論理的な外形チェックである。組織のコンセンサスなど関係ない。内情・内実に流されることなく、疑問や懸念を直言できなければならない。たとえ1人でも物怖じしない、という面で男性よりも遥かに女性の方が向いていないか。

ガバナンスを徹底するには、「モノ言う取締役」の存在が求められる。一般に自己主張が旺盛とされる欧米人も有用だろう。ほとんどの日本企業は、プロパー男性社員によるモノカルチャーな経営陣を擁する。経営判断が偏るリスクを排するためには、多様な視点による監督が必要である。女性や外国人の社外取締役はボードにダイバーシティを提供しよう。

執行役員や部門長など、マネージャーに女性が少ないことを批判する声も大きい。もっともこれに関しては、一朝一夕には改善しないのではないかと。特にわが国の場合、共同体的な社風を重んじる企業が多く、どうしてもモノカルチャーな経営トップ層の構造になりやすい。マネジメントに女性の参画を進めることは、息の長い取り組みが必要と思われる。

「マネージャー適齢期≒社外取締役適齢期」の女性には、前述のように人並み外れた経験や個性を持つスーパーウーマンが多い。こういった人物が上司として「自分がこうだったから君もこうしなさい」といった管理をしたら、それこそ男性の部下などひとたまりもないだろう。「名選手は名監督ならず」とは言うが、ここはガバナンスの「監督」に期待したい。