

# 明日への力

## 日本総合研究所

理事 山田 英司

②②



二〇一五年に施行されたコーポレートガバナンス・コードは、上場企業の経営にさまざまなインパクトをもたらした。中でも、一定数以上の社外取締役を選任することは、重要なポイントであるため、企業において複数の社外取締役を選任することは一般的になり、多くの上場企業において監査委員会や指名・報酬委員会のメンバーに社外取締役を充てている。さらに、コーポレートガバナンス・コードの改訂で、取締役会にお

る独立社外取締役の一層の増加が要求され、上場企業は社外取締役の確保にますます力を入れている。これらの動きに加え、一定規模以上の非上場企業にも社外取締役が求められる向きもあり、社外取締役の人材ニーズは一層高まることが予想される。

## 高まる社外取締役の重要性 適切な要件をみたます人材を確保する方法とは

りが存在するため、近年重要視される「攻め」のガバナンスの役割を担うに足りる人材という観点からも疑問がある。

このような社外取締役の要件に関する課題に対応する手段として「スキル・マトリックス」が注目されている。簡単にいうと、財務会計や法務、業界および経営に関する一般的知識などの取締役に必要とされるスキルや経営者としての経験、海外経験などの経験・ノウハウを整理し、取締役会の構成メンバーがこれらのスキルや経験・ノウハ

ウを有しているかを、個人ごとに「星取表」で示すものである。このスキル・マトリックス全体を見れば、取締役会全体として所持すべきスキルや経験・ノウハウに欠落や不足が存在するかどうかの確認が容易となることから、それらのポートフォリオを見直しながら取締役会の「攻め」と「守り」のパランスを取ることも容易となる。そのため近年では、上場企業での活用や開示される事例が増加しつつある。そして、スキル・マトリックスを作成、運用する過程で、「社外取締役をどのように活用するのか」という

確認するためのものであり、構成員である取締役に保有するスキルやノウハウが実際に取締役に発揮し得ることを担保できないからである。例えば、取締役会の運営において社外取締役が有効に機能するために「スキルや経験・ノウハウだけでなく、積極的かつ躊躇なく助言を行う胆力が求められる。また、社外取締役が取締役会や各種委員会の議長に就任するケースでは、社外取締役に一定のリーダーシップが求められる。

こうした人間の行動特性は「コンピテンシー」と呼ばれ、スキル・マトリックスでは測定できない。従来、社外取締役のコンピテンシーはトップの「眼力」という曖昧な基準で判断されてきたが、近年では客観的に測定・評価する手法が開発され、活用されるようになっていく。

視点から、取締役に必要なスキル・経験・ノウハウの要件を加えることは非常に有用である。社外取締役の質的な要件が明確になれば、人材エージェントなどの効果的な活用が可能となるため、人づくりに頼ることのない、選任手段の多様化が実現できるからである。

一方で、スキル・マトリックスにも限界がある。なぜなら、この手法はあくまでも取締役会全体の運営に必要とされるスキル・素養や、知識・ノウハウが網羅されているかを

今後、社外取締役の選任においては、これまでの人づつと眼力頼りではなく、スキル・マトリックスにコンピテンシーの要素を加味した客観的な評価を行うプロセスが主流になると予想される。社外取締役要件のさらなる明確化と、客観的な選定プロセスの整備は、今後の社外取締役のなり手を増やすこととなり、それが最終的には企業の経営力の向上につながるかと筆者は考える。

\* 記事に関するお問い合わせは [info@jri.co.jp](mailto:info@jri.co.jp) までお願い致します。