

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
HR第3部ディレクター
中山 尚美氏



なかやま なおみ 人事系及び総合系コンサルティング会社、事業会社を経て三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。役員指名・報酬ガバナンスや経営人材強化などを担当。

4月6日、金融庁や東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードの再改訂に向けて提示した「ステュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の提言として、「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」が公表された。あわせて「コーポレートガバナンス・コード改訂案」も公表されている。

取締役のスキルマトリックスに関して、コード改訂案では「各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき（補充原則4-11①）」とされた。なお、上場会社には遅くとも12月までに、コード改訂に沿ったコーポレートガバナンス報告書の提出が求められる。

今回の提言やコード改訂案にあるとおり、重要なのは取締役が備えるべきスキルを確保することで、それによって取締役会の機能発揮を促すのが本来の目的だと確認できる。スキルマトリックスの開示は、そのための手段なのである。

しかし、企業の中には他社の開示例を参照して「どう開示するか」の検討にとどまるケースもあるようだ。この方法では、戦略との整合性に欠け、取締役会の機能発揮に結びつかないスキルマトリックスになっ

取締役会が備えるべきスキル

HR Human Resources
Managementを考える

てしまいかねない。本来の目的である取締役会の機能発揮につなげるには、以下の3つのポイントが肝要と考える。

1つ目は、取締役会が備えるべきスキルを特定する際に、その網羅性と妥当性を担保するための確認を行っていくことだ。中長期の経営計画・戦略やマテリアリティ（重要課題）はもちろん、自社のコーポレートガバナンス体制や取締役会の機能発揮などを確認する取締役会実効性評価での課題、投資家の要請などが確認すべき範囲となる。

これにより、自社の取締役会がなぜこれらのスキルを備えるべきか社内外へ説明可能になり、さらに取締役会が機能を発揮するための課題を特定できるようになる。

2つ目は、取締役ごとにスキルを記入する前に、妥当性と公正性を担保しうる基準・プロセスを作ることだ。例えば、マトリックスの初期案は誰がどんな情報をもとに記入するか、「○」を付ける基準をどう定めるか、初期案の確認と承認をどのように行うかなどを整備しておく。特に初回は見解の相違が起きがちなため、この取り組みは欠かせないといえる。

3つ目のポイントは、スキルマトリックスを指名・選解任などのプロセスに結び付けることだ。取締役会が備えるべきスキルと現体制のスキルとを照合すれば、過不足の目安となる。それをもとに選解任プランやサクセッション（後継者育成）、及び役員トレーニングや経営人材の育成を統合的に展開すれば、取締役体制の継続的な高度化につながっていくだろう。

不連続な経営環境の変化が続く中、取締役会には迅速で果敢な意思決定と実効性ある監督が求められている。上場企業には取締役会の一層の機能発揮を目指して、スキルマトリックスの整備と活用に取り組んでいただきたい。