

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 人材戦略に関する取締役会の監視

組織の人材は事業活動を行う上で貴重な資産です。そのため、人材戦略は、全体的な企業戦略の一側面であり、経営者が見逃してはならないものです。以下では、人材戦略に関する取締役会の監視における現在の課題と効果的な実務について、プロティビティの経験（昨年65名を超える現役の取締役を招いて開催したラウンドテーブルを含む）¹に基づいて考察します。

ISSUE 80

2016年の最重要リスクに関する調査²において、500名を超える上級経営者と取締役は、「サクセッションに関する課題」と、「最高の人材を引き付け維持することができないこと」を、上位リスクの4番目に挙げています。このリスクは、昨年の調査でも上位5つのリスクに入っていて、「変化への抵抗」という組織文化の課題に関連するリスクに随伴しています。このリスクは上位6番目に挙がっており、従業員エンゲージメント（自社の価値観への共感）に密接に関連するものです。人的資本は事業戦略実施における成功に分ちがたく関連しているため、人材戦略に関する取締役会の監視が求められます。

主要な考慮事項

「人材争奪競争」というのは使い古された表現であると感じる人もいるかもしれませんが、それが激しく行われていることは驚きには値しません。人口高齢化とミレニアル世代の影響力増加による職場の年齢構成の変化、経済成長の低下に伴う課題、消費者の要求度の高まり、およびグローバル市場における複雑性の増加のために、組織は人材の獲得、育成、維持に一層の努力を払わなければなりません。

グローバル化、デジタル技術の進展、モビリティの増加、および新興市場の勃興という多様なトレンドと、それらが提供する成長機会は、グローバルの人材に関する展望を変革するだけでなく、人材管理戦略を見直す必要を生じさせています。例えば、複数の業種において、会社は、成功に必要な専門的知識と技術的ノウハウを得るために、グローバルな人材プールから人材を獲得しています。

簡単に述べてしまうと、急速に変化する世界の中で容易ならざる成長戦略を実行するために必須の知識、スキル、およびコアバリューを備えた才能ある人々が必要とされています。「境界線のない」組織がグローバルに活動を拡大する上では、「グローバルに思考」しなければなりません。そのためには、文化的な理解と多様性を持った協力的なチームを構築し、かつ自信を持って将来に対峙するためには、それらを機敏かつ「しなやかな」ものとする必要があります。そうする中で、取締役会は、組織の人材戦略に関する期待を明確に定め、それについて議論を行うための時間を確保する必要があります。

以下では、そうする上で、取締役が人的資本に関する議論を経営者を行う際に問うべき10の質問を提示します。

1. 自社の全体的な事業戦略によって人材戦略がどのように形成されるべきか。—自社の事業戦略は、その実行において求められるパフォーマンスに対しての期待と、それらの期待に応えるために必要なコアの能力を明示しているか。これに基づいて、人材戦略の対象となるリーダーシップ能力、職能的および業務的な専門技能、

¹ 2015年に全米取締役協会(NACD)とプロティビティが開催したラウンドテーブルに基づく、NACDの報告：「Director Dialogue: Board Oversight of Talent Strategy」

² プロティビティとノースカロライナ大学ERMイニシアティブの報告：「Executive Perspectives on Top Risks 2016」。本報告は以下より入手可能：www.protiviti.com/TopRisks

ならびに専門知識の定義を行っているか。計画されている主要なイニシアティブと投資における重要な人的資本リスクは、人材戦略によって許容可能水準にまで低減されているか。

2. **リーダーシップと人材の確保を支えるための長期的な視点を備えた包括的な人材戦略が存在するか。**—そう遠くない将来に、労働人口と利用可能な人材プールにおける変化が予想される中で、会社を成長させるための長期的な計画とは何か。自社が持つ人材は有用であるのか、またミレニアル世代の採用と維持に関する戦略を含む、人材獲得のための有効な戦略を持っているか。自社の人材維持に係る方針と実務は、確立された人員削減目標を達成する上で十分であるか。自社は同業他社と比較して、全体として人材を維持できているか。(例えば、従業員満足度、退職理由、および平均在籍期間による。)人材の社内育成と指導を的確に実施できているか。
3. **最上位の経営層から2〜3階層下の幹部陣は、どの程度重厚であるか。**—トップパフォーマーと期待の高い幹部の布陣はどのような状態にあるのか。布陣の変化がみられるか、なぜ変化しているのか。幹部ポジションに引き上げるだけの力を持つ候補者を育成すべく、人材開発を行っているか。幹部の布陣の現況は、「自社の将来を担う適任者が確保されているとの保証を取締役に提供する頑健なサクセッションプランを可能にする」と言えるほど、十分に強固であるか。
4. **グローバル市場の力の作用というものが、「自社の獲得できる人材」と「将来の人材確保のために取らなければならない施策」にどのような影響を与えるのか。**—自社の人材戦略を実行する上で、従業員構成に関する最大のリスクは何か、またそれらのリスク、特にミレニアル世代に関するリスクを、どのように管理しているか。これらの傾向への組織の対応に関して、どのような情報を取締役会に報告することができるか。
5. **「Aプレーヤー」を効果的に維持できているか。トップパフォーマーと期待の高い従業員の特定、育成、および指導をうまく行えているか。**—そのような従業員が誰であるのかを把握しているか。彼らの心をどのように掴んでいるか。彼らは何故去っていくのか、彼らの離職から学んだ教訓を活かして人材維持プロセスの改善を行っているか。あまりにも長く彼らを活躍できない状況に置いていないか(例えば、彼らを「注目者リスト」に載せる、挑戦が求められる課題を常に与える、自社のリーダーに彼らの存在を認識させる)。彼らの成長を促進

する仕事を彼らに与えているか。

6. **組織の成長にとって重要な能力とは何か、それらの能力を体系的に構築しているか。**—CEOは、自社のコアバリューを示し、自社の戦略を前進させる上での各上級リーダーの貢献について、率直な評価を行っているか。自社の現在のリーダーシップ能力について、自社の戦略の基礎となるパフォーマンス期待に紐づけた、高品質の評価を行っているか。特定されたギャップを埋める責任について、その所在を明確にしているか。
7. **人材を組織に調和させ、貢献を引き出すための入社時研修プロセスが、どの程度有効になっているか。**—リーダーシップ職位に中途採用者を付ける場合、スムーズな移行をどのように確保しているか。中途採用者向けの入社時研修戦略の成功度を測定しているか。測定指標の例としては以下が挙げられる。
 - 重要職位における中途採用者の入社後90日以内の離職率(特定の職位に適した人材を採用することにおいて、どの程度成功しているか)。
 - 中途採用者の採用後1年間の自主退職率(自社は中途採用者にとってどの程度馴染みやすいか)。
8. **取締役会への報告は、人材戦略に十分な注意を向けているか。**—取締役会がモニタリングすべき人材に関する主要業績指標(KPI)は何か。自社の人的資源に関するKPIは、自社の事業戦略と紐づいているか。全米取締役協会の報告³では、人材に関する指標の例として以下が挙げられている。
 - 重要な職位の後任と指名された者のうち、「その職位に付く準備が既にできている」人数、および「2〜3年で準備ができる」人数。
 - 高い成長が見込まれる従業員、およびパフォーマンスが優れている従業員の人数と全従業員に占める割合、ならびにそれらの従業員の定着率の変化。
 - 従業員の転職率(惜しまれつつ退職した従業員と、そうではない従業員を含む)、欠員率、および重要な職位の採用に要する時間の中央値の変化。
 - 現在の従業員および採用候補者の年齢構成の変化。
 - 従業員エンゲージメント調査の結果における変化、特に移行期における変化(例えば、大きな戦略転換や買収・売却が行われた後)。
9. **自社は大きな変化に対して機敏かつレジリエント(しなやか)であるか。**—変化する市場にどの程度効果的に適応できているか。イノベーションと破壊的変化の中で先頭に立つための自社組織の変革を助ける用意が、従

3 全米取締役協会の2015年の報告:「The NACD Blue Ribbon Commission Report on the Board and Long-Term Value Creation」(pp. 28-29を参照)。本報告は以下より入手可能: www.nacdonline.org/Value

業員にはどの程度あるか。変化する市場にどの程度効果的に適応できているか。予期せぬ変化にうまく対応できているか。統合に伴う困難や買収企業と被買収企業間の文化的違いを踏まえ、合併・買収による価値をどの程度うまく実現できているか。ミレニアル世代が重要な職位を占めていく中、世代の入れ替わりに伴う要請に注意を払っているか。文化的多様性とそれが行動に与える影響について敏感であるか、また逆に、自社のコアバリューに敏感であるために、地域に関係なく「グローバルに思考し、ローカルに行動」しているか。

10. 自社の報酬体系は、「適切に報いる」という点で競争力があり効果的であるか。—自社の報酬制度(基本給、インセンティブ給、および様々なベネフィット)は、パフォーマンス目標を達成した場合に公正であり、目標を達成するために取ったリスクに対して調整がなされているか。どのようにしてそれを確認できるか。

上記およびその他の関連事項に注意を払うことにより、取締役は、包括的な人材戦略および戦略の実行に関する定期的な進捗報告に関して、何を求めているのかについて、経営者に明確なメッセージを送ることができます。

取締役会の考慮事項

取締役会が、上記の問いについて、事業体の活動に内在するリスクを踏まえた検討を経営者との議論の中で行うにあたって、取締役会は以下の事項を実施すべきです。

- 人材戦略についての議論に十分な時間を確保し、定期的に人材確保の状況をレビューする。
- 取締役会が設置する別個の委員会が、第一義的に、人材戦略、方針、および実務について監視を行う場合、取締役会に対して情報提供が行われることを確保する。
- 人材戦略に関する取締役会への説明と取締役会における議論の質について定期的に評価を実施し、改善の機会を確保する。
- 取締役会が効果的な人材戦略にどのように寄与できるかを検討する。これについては、取締役と最上位の経営陣との非公式な対話(取締役会の前後に朝食もしくは夕食を共にするなど)や、より下位のリーダーとの対話(タウンホールミーティングやより小規模なミーティングなど)が、例として挙げられる。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会と経営者が、企業のリスク、およびそれらのリスクを管理する能力についての評価を行う上での支援を行っています。プロテビティは、企業が事業戦略を実行するために重要である「人的資本に関するリスク」を含み、全社的リスクのプロファイルを明確にするために、企業のリスクを特定し、優先順位をつける上での支援を行っています。

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロテビティと独立した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。プロテビティは、1984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。