

混迷期における取締役会のパフォーマンス向上

2020年代は、「破壊的な10年」という不名誉なレッテルを貼られかねない時代となりそうですが、その一方で、大きな機会ももたらしています。組織が直面する潜在的で、かつ致命傷になりかねないリスクに備えるために、取締役会はどのような役割を担っているのでしょうか。

約1,500人の企業の取締役を対象とした世界規模の調査によると、取締役は「リスクマネジメントに関するパフォーマンスに満足していない」ことが明らかになりました。過去1年間、自社の取締役会がリスクマネジメントの監督に「最も効果的」(最高評価)であったと考える回答者はわずか7%であり、自社の組織が次の大規模危機に対して準備できていると報告したのはわずか40%でした。¹

この回答結果は、重要な問題を提起しています。このような懸念をなぜ取締役は表明するのでしょうか。この回答結果から、外部の主要な支持者や社内のステークホルダーがリスクを理解したり、リスクに係るコミュニケーションをとることを考えると、取締役のレピュテーションや取締役会の雰囲気やプロセスについてどのような評価をすればいいのでしょうか。言いかえると、組織のリスクマネジメントに対する信頼性を高めるために、いったい取締役会は何をすればよいのでしょうか。

「なぜ」に注目するビジネスリーダーと社員は、連続する破壊的な事象と遭遇することによって、まさに戦時によく見られる神経症や疲労を経験しています。パンデミックは公衆衛生上の危機を生み出し、特定の分野に大きな打撃を与え、大

規模な人員削減を促し、グローバルなサプライチェーン、顧客対応プロセス、労働市場を混乱に陥れました。

ロシアのウクライナ侵攻と欧米諸国による制裁措置は、サプライチェーンの混乱とインフレのスパイラルを加速させました。さらに中央銀行が金利引き上げに踏み切ったことから、経営幹部は過去40年近く経験したことのない規模のインフレ圧力に対処しなければならず、どこまで踏み込むべきかは不透明な状況となっています。最近、あらたに逼迫してきたCOVID-19は、中国で再び実施されたロックダウンによりサプライチェーンに新たな打撃を与え、米国、中国、北朝鮮の間で地政学的な緊張が続いています。そして、金融市場のボラティリティの高さは常態化しています。

さらに、社員の精神衛生上、ならび健康の問題が、組織のあらゆるレベルで顕在化し、人的資本管理は新たな局面を迎えています。社員が大規模な変化に対応し、ワークライフバランスの優先順位を見直し、柔軟性の必要性を訴える中、多くの社員が職場と生活全般においてこれまでにない緊張感と不安な気持ちを経験しています。

1 "The Role of Board in Preparing for Extraordinary Risk", Nora Aufreiter, Celia Huber and Ophelia Usher, McKinsey, March 22, 2022 : www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-role-of-the-board-in-preparing-for-extraordinary-risk

一方、組織のリーダーは、再びオフィス勤務を取り戻したいと考えていますが、適切な方法を見つけることが難しく苦労が続いています。² 賃金は上昇し、労働市場は逼迫しています。社員はバーチャル環境の疲労と単調さに対処し、COVIDの亜種の余韻もまだまだ残っています。精神衛生上の問題はもはや恥のレベルではなく、理解、思いやり、配慮を必要とする厳しい現実と受け止めるべきなのです。取締役は、執行役員や社員と面談するたびに、思いやりを示すことで、その姿勢を示すべきです。

整理すると、破壊的な事象のペースと将来の不確実性が、従来のリスク管理ツールやプロセスに大きなストレスを与えているということです。その一因は、取締役が市場における重要なステークホルダーと接触する際に自信が持てるような、洞察に満ちた有益な情報がないことです。取締役会にとって、今この瞬間こそ、現実を見極めようとする最高経営責任者や執行経営陣に対して、取締役会がどのようにリスクマネジメントを監督し、助言していくかを見直す時なのです。

そのために、取締役会は以下の6つの優先事項に焦点を当てるべきです。

破壊の根源を理解し、それに焦点を当てることを戦略上の必須とすること。 取締役会は、パンデミックから将来の計画に役立つ貴重な教訓を学びましたが、次の破壊的な出来事への備えは十分でしょうか。顧客体験、社員の忠誠心、組織文化、サプライチェーンの動向、そしてそれらを推進するデジタル・インターフェースは、取締役会での戦略的な会話を形成する上で重要な考慮事項です。

これらのトレンドは、強力な破壊の源泉となりうることから、しっかりと特定し、優先順位を付けたうえで、重要な意思決定と戦略策定を行い、組織の機敏性と頑健性を高める必要があります。今日のテクノロジーからすれば、タイムリーなデータは新しい通貨となりうるのです。³ 取締役会は、破壊的な市場勢力に関する適時の報告やブリーフィングを要求し、戦略的な議論に適切な情報を提供すべきです。変化の激しい環境では、「Disrupt or be disrupted (破壊しない者は破壊される)」が処世訓なのです。

実用的なダッシュボード・レポートによる戦略的リスクの管理。 定期的な説明会では、「当社のリスクとその管理方法を」と説明することは、変動の激しい時代にはあまりにも固定的なものになってお

り、ふさわしくありません。取締役は、戦略の基盤となる重要な前提条件と、その前提条件の一つまたは複数は無意味なものとする、もっともらしいが極端なシナリオを分析・理解する必要があります。

この分析は、戦略の前提を覆すようなシナリオが出現しているかどうかを早期に警告する重要な指標に関して、実用的なインテリジェンスを収集するための基盤となります。実用的なデータとその動向統計は、経営陣と取締役会に早期警告を与え、より大きな確信を生み出します。

リスクを評価するときは、長期的に考える。 プロテktivitiが実施した、組織の戦略の実行可能性に係るリスクのグローバル調査では、10年後と12カ月後を見据えた場合の視点の違いが明らかになりました。⁴ 一方、世界経済フォーラムは、地球と世界秩序に対する長期的かつ地球規模の脅威に着目しています。最新の報告書では、所得格差による社会的結束力の低下、失業、不完全雇用、賃金低下、労働者の権利低下による生活危機、精神衛生の悪化などの社会的問題が最大のリスクとして挙げられています。本レポートでは、気候変動対策の失敗、グローバル統合を犠牲にして地域統合を推進する国、デジタル依存とサイバー脆弱性などのリスクテーマも取り上げています。⁵

取締役は、これらのリスクが時間の経過とともに組織にどのような影響を与えるかを考え、より将来を見据えた視点を持つべきです。フレンド・ショアリング、世界的に均等に供給されていない天然資源の探索、再生可能エネルギーの調達・流通・利用の拡大など、新たな地政学的ダイナミクスを伴う世界となっています。

レピュテーションリスクに注意を払い、管理する。 強いブランド力を持つ企業には、検討に値する共通の特徴があります。これらの企業では、データに基づいて顧客に焦点を当て、自分たちの価値提案が理解され、強力で独特なメッセージを発信し、フィードバック等に耳を傾け、プロセスやサービス・製品を継続的に改善するために行動しています。また、測定基準、測定方法、モニタリングによって結果に対する説明責任を持ち、ソーシャルメディアを効果的に活用し、社員が毎日情熱を持ってブランドプロミスを実践できるよう、体制を整えています。

これらの企業は、戦略的な関連性と、品質、透明性、オペレーショナル・エクセレンス、組織のレジリエンスへの強いコミットメントに

2 Please, Come Back to the Office", Korn Ferry Insights, April 13, 2022 : <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/please-come-back-to-the-office>

3 "Data is the New Currency. Don't Let It Slip Through Your Fingers," Peter Daisyme, Due.com, June 21, 2021 : <https://due.com/blog/data-new-currency/>

4 2022年と2031年のトップリスクに関する経営者の視点"プロテktivitiとNC State UniversityのERMイニシアチブ, 2021年12月 : www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-top-risks-survey

5 Global Risks Report 2022," World Economic Forum, January 11, 2022 : www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/digest

よって、他社と一線を画しています。取締役会は、組織のブランドイメージと評判の基礎となるものを評価し、焦点を絞る機会があるかどうかを確認する必要があります。

最高経営責任者をサポートし、組織への信頼と文化的な整合性のプラットフォームを強化し、積極的にその場に身を置く。 人材とスキルの獲得と維持するために、人的資本に焦点を絞る時期が来ています。心を掴み、信頼を獲得し、真の信ぴょう性と賢明な思いやりを表現しなければなりません。社員が持つ選択肢、機会、機動性が増え、形勢が一変しています。社員は生き甲斐を求めているようになっています。若い世代は変化を求めており、これは経営者が戦略の策定と実行において環境、社会、ガバナンス(ESG)および持続可能性を優先的に取り入れることの重要性を高めています。最も重要なのは、人々が「生きる」ことに重点を置くようになったことです。

このようなトレンドは否定できません。だからこそ、スマートな取締役会は人的資本管理が戦略的会話に不可欠な要素としていのです。今こそ、取締役会は、最高経営責任者と人事担当役員に対する期待、行動計画、責任を刷新する時です。

取締役会の視野を広げ、新鮮にする。 取締役の経験や内容の多様性、取締役会での議論は、市場ダイナミクスの変化を反映したものであるべきであり、独立したアドバイザーや外部の情報源は、経営陣の見識を補完するものであるべきです。市場の発展に関する新しい考え方、戦略的ドライバーに焦点を当てたダッシュボード、機会とリスクの両方をバランスよく考慮した資本配分の提案などが、戦略的な話し合いを強化します。技術的シナジー、資本プロジェクト、買収合併(M&A)などに関するその後の進捗状況の報告は、取締役会の制度的記憶を維持し、信頼感を醸成します。リスクに関する会話は劇的に変化しています。今の世の中は多くの新たなことが起こっており、誰もがその影響を受けています。これが現代の現実であり、取締役会ではこれまでとは異なる会話が必要となってきました。従来のリスクマネジメントは、そのための基礎となるものですが、それだけでは、今日の問題やリスクプロファイルを考えると、目的に合ったものではありません。取締役ににとっては、デジタルマインドセット、実用的なデータ、新鮮で前向きな視点、そして機敏性、頑健性、説明責任、主要ステークホルダーへの幅広い注目が、取締役会でのパフォーマンス向上につながるでしょう。

取締役会の考慮事項

以下は、組織の運営に内在するリスクに基づいて取締役会が検討すべき質問の例示です。

- 厳しい議論をするために、取締役会の性格を構成する価値観に十分な焦点が当てられているか。効果的に管理されなければ、組織の評判を損なう可能性のある重要な企業リスクに十分な重点が置かれているか。経営陣は、企業のリスクプロファイルの重大な変化について適時に取締役会に報告しているか、また、新たなリスクを特定するためのプロセスがあるか。
- 取締役会の文化は、組織のレジリエンスについて直接対話し、従来の考え方を覆し、市場の発展に対応して破壊的かつ俊敏に行動する必要性を認識できるほど強固なものになっているのか。厳しい会話やフィードバックを促すオープンな環境を醸成しているか。方針、戦略、イノベーションをめぐる対話に導入するアイデアの質と創造性に満足しているか。

- 取締役は、経営幹部が、重要な戦略的前提やリスクと結びついた将来を見通す視点をもって、会社の戦略実行を包括的に評価していることに満足しているか。新しい市場の発展について、経営陣や取締役会にタイムリーに情報を提供する、戦略的な実行監視と行動可能な早期警告の機能があるか。
- 最高経営責任者は、デジタル対応力の向上、顧客との距離の近さ、関連する市場動向の把握、スピード重視の組織編成、変化の受容の重要性を強調する行動や戦略的コミュニケーションを通じて、機敏性と頑健性の基調を示しているか。経営陣は、組織の備えを確保するために、主要サプライヤーや第三者ベンダーへの依存度や、それらがビジネスモデルの実行にもたらすリスクのレベルなど、オペレーションの弾力性に十分な注意を払っているか。取締役会はそれを確認する方法はあるか。

プロティビティの支援

今日の組織は、変化する市場の現実に合わせて、職場を再構築し、新しいビジネス手法を導入しています。顧客体験の向上、分散型ハイブリッドワークプレイスへの移行、サプライチェーンの再構築、デジタル成熟度の向上、導入する実現技術に関する適切なセキュリティ対策の採用、ビジネスモデルやプロセス、製品やサービスにおける継続的な変更などに重点を置いているのです。

プロティビティは、公共・民間企業両方の役員や幹部が、組織の主要なリスクを特定し、管理することを支援します。私たちは、経験、ノウハウ、専門知識を駆使して、企業が時代の課題を乗り越えられるよう支援し、企業が短期的だけでなく中長期的にビジネスや社員との関わり方を見直す際に、破壊的な思考をもたらすことができる産業、デジタル、イノベーションの人材へのアクセスを提供します。価値観を共有し、導入する技術に関する知識と理解を持ち、リスクの視点を引き出すことができる当社の専門家と協働することは企業に大きなメリットをもたらすと信じています。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとその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、デジタル、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。プロティビティは、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。プロティビティは、1948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。