

解任規定がなければ画竜点睛を欠く

多胡秀人
2019/1/7

日本経済新聞 12月19日、三菱ケミカルHD 小林喜光会長のコーポレートガバナンスに関するインタビュー記事は読み応えがありました。

長期政権の弊害が叫ばれるが「優秀な人間は長くやればいい」それと表裏一体に「重要なのはダメな経営者をすぐに辞めさせる仕組みは絶対に必要」というポイントは非常に明快です。

このメッセージをお送りしたい地域金融機関の経営者が頭に浮かびます。

長くやってほしい経営者、すぐに辞めてほしい経営者(役割を果たしていない)、とくに後者は少ない人数ではありません。

経営者を監視する仕組みの強化、とりわけトップの解任基準を設けることが、非常に重要と感じました。

「企業統治は形式だけでは意味がない。最後は経営者のモラルの問題になる。企業はトップがすべてだ。トップが変われば企業は変わる。社長が気心知れた『お友達』から後任を選んでいるようでは危ない。自分に文句を言うくらいの人物から後任を選ぶべきだ。」(同記事より)

ほとんどの地域金融機関の経営者に言いたいことです。

さて、

ある地域に在住する友人から連絡がありました。

彼は金融経済の事情通です。

「地元金融機関が店舗の統廃合をするらしい」

よくある話、経費削減なんだろう、と聞き流そうになったのですが、

そのあとが、、、

「従業員の早期退職が多すぎて店舗網を維持できなくなったことが原因のようだ」

無為無策の経営陣へのダメ出しで、多くの若手中堅職員が退職、地元企業などに続々と移籍しているそうです。

従業員がいなくなって、金融機関の組織が維持できずに自壊するという前代未聞の現象が起こりそうです。

この金融機関のトップの年頭所感を地元紙で見たのですが、あまりのノー天気ぶりに新年早々怒りがこみ上げてきました。いい加減にしろ、恥を知れです。

金融庁への年末の挨拶の折に、従業員の早期退職の急増でメルトダウンしている、この地域金融機関のことを話題にしました。

経営者になってはならない人間がトップをやっていること、その取り巻きがイエスマンどもであることが、惨憺たる状況を招いたものと断言しました。

コーポレートガバナンス規定の中にトップの解任条項を入れることは必須です。

企業はトップ次第で浮沈が分かれるわけですから当然です。

話は変わりますが、

昨今、コーポレートガバナンスを教科書通りに運用することに非常に違和感を持っています。

この点について、「捨てられる銀行」の著者である共同通信記者 橋本卓典さんから示唆に富んだ意見をいただきました

一問題は取締役だけでなく、執行にもあるのです。むしろ情報の非対称性で圧倒的に優位にある執行の方が問題です。監督される立場だけであり、基本的に責任が問われないからです。

取締役（特に社外）に真実を気づかれないように巧妙に立ち回っているケースも多々あります。厄介なのは形式要件を満たしていることです。

形式（それと過去、確率も）は極めて厄介な代物で、人を「やった気」にさせ、議論も思考も止めてしまう伝染病です。形式、過去、確率は揺るがない事実だから、だれもが安心（過信）してしまうのです。しかし、こんなものは実は、議論の本質ではない。～（多胡のブログに対するコメントより）

ワタシは非執行の社外取締役を長年務めているのですが、教科書的、すなわち形式基準から見れば役割をはみ出した行動を取ることが少なくありません。

「多胡は執行じゃないのだから、そこまでやるのは如何なものか」という声も聞こえないわけではありません。

もちろん、ケースバイケースですが、月に一回の取締役会での報告と議論だけでは監督責任は果たせないとワタシは思っています。

ガバナンスの手引書からすれば「違うだろう」と言われても、やり方を変えるつもりはありません。

「執行と監督の分離」、教科書的に形式要件を整えても、その役割を担うヒト次第では、経営が変な方向に進むリスクを回避することはできません。

結局のところは執行と監督、それぞれが責任感と矜持を持つこと、そして両者間に強い“信頼関係”があることが不可欠と思うのですが、いかがでしょう。

（了）

※※※ 無断転載はお断りします ※※※