

形式主義では真の経営はできない

多胡秀人

2019/2/11

地域金融機関のコーポレートガバナンスは、ほとんどが形式主義。社外取締役の構成や、執行と監督の分離も教科書そのもので外観は整えられています。しかしながら、ガバナンスが本当に機能している金融機関となるとほんの僅かしかありません。

地域金融機関のリスク管理も然り。金融検査マニュアルなどのルールに合致したものをアウトプットする芸当は担当部署にはできるのですが、たとえば統合リスク管理のようなレベルになると、その本質を理解している経営陣はどれだけいるのでしょうか。

このように、思考停止の形式主義の奴隷に成り下がった集団が担うところの地域金融/中小企業金融は由々しき状況に陥っています。

過去のデータや前例、同業他社の先行事例、そして行政当局が示すルール、これらが経営の羅針盤になっている限り、形式主義の呪縛が解けることはありません。

形式主義は、思考停止のレイジーな経営陣にとって一番楽なやり方です。

形式主義からの脱却の起爆剤となるのは、多様性(ダイバーシティ)のあるヒトの集団からなる風通しの良い組織風土・組織文化であることに異論はないと思います。ただ、いくらダイバーシティといっても、本気度の欠落した多くの地域金融機関の経営者のもとでは、皮肉にもそのダイバーシティ自体が形式主義になっています。

ところで、

先日、「コーポレートガバナンスの最新事情」についての勉強会に参加したのですが「取締役会のモニタリングボード化」がここまで来ているとは思いませんでした。

講師のご説明では、

監督者としての取締役と、執行者としての「経営陣」（業務執行取締役と執行役員で構成されます）を明快に分けることで、取締役会の仕事は、

- 重要な個別の業務執行事項の決定、
- 経営方針、経営戦略の決定、
- 内部統制システム、リスクマネジメント体制の方針決定と監督・業務執行状況のモニタリング、

に、絞り込まれてきているとのことです。

結果として、「経営陣」の仕事は、

- 権限委譲された範囲内での意思決定（稟議決裁）、
- 自身の担当職務の執行、

ということになります。

この結果、取締役会はモニタリング型となり、取締役会では「経営陣」が提案する経営戦略についての議論や、取締役会の承認した経営計画の進捗状況の報告・説明に対するモニタリングが行われることになるのです。

さて、

平成 29 年の金融行政方針(森長官の最終年度)で、金融庁は「形式から実質へ」、「過去から未来へ」、「部分から全体へ」の新しい監督検査を提示しました。なかなか実践に移せないようですが、、、

この「実質・未来・全体」は、金融行政に限ったことではなく、地域金融機関の経営にとって最も重要な視点だと思います。

形式主義に執着している限り、「実質・未来・全体」という観点からの経営はできません。

案の定、経営陣により提示された経営戦略(もちろん、「実質・未来・全体」を踏まえたものです)が取締役会で議論されている地域金融機関は、ワタシの知る限り、ほとんど存在しません、

地域金融機関のコーポレートガバナンスが形式主義から脱皮するまでの道のりは相当長そうです。

以上

※※※ 無断転載はお断りします ※※※