

## 取締役会のリスク監視：Risk Oversight パフォーマンス管理における取締役会の監視

取締役会の視界に入る課題のなかで、パフォーマンス管理ほど広範囲にわたる課題はありません。パフォーマンス管理とは、目標の達成に向かってパフォーマンスを測定し、モニタリングを行うプロセスを意味します。パフォーマンスは、戦略の実行、顧客体験、投資家の期待、経営者の報酬、取締役会の監視そのものといった、企業の発展にとって重要な事項のほとんどすべてに関連します。

### ISSUE 100

パフォーマンス管理は取締役会の監視において不可欠なものであるが故に、それ自体がプロセスであり、他のプロセスと同じく、価値の提供において効果的であったり非効果的であったりします。グローバル市場の複雑性、破壊的な変化の速度の高まり、および変わり続けるステークホルダーの期待を踏まえ、取締役会はどのようにパフォーマンス管理プロセスの監視を行い、戦略実行と組織全体にわたる望ましい行動への動機付けを与える上での有効性を確保すべきなのでしょう。パフォーマンス管理は企業の成功にとって重要であるにもかかわらず、それに関する文献は数多くありません。

#### 主要な考慮事項

2017年8月、全米取締役協会(NACD)のイベントにおいて、プロティビティは18名の現職取締役との夕食を兼ねたラウンドテーブルを開催し、パフォーマンス管理における取締役会の監視について議論を行いました。取締役会は実効性のあるコーポレートガバナンスの最も強力な推進者であり、取締役会の経営者への関与は以下の4つのテーマ—戦略、方針、実行、および透明性が中心となります。社内外、将来と現在、そして過去にも目を向けることにより、実効性のあるパフォーマンス管理はこれらのテーマの一つ一つに関連してきます。要点は、今日の環境におけるパフォーマンスに対する焦点は、自社のリソースを目標の達成に集中させる上で、将来を見据えて積極的であるとともに、反応良かつ双方向型でなければなりません。

多くの組織は、重要事項を伝達し、プロセスと人員を戦略的目標に集中・一致させ、戦略実行における進捗のモニタリングを行うために、財務指標と非財務指標を統合した、ある種のバランス・スコアカードを用いています。プロティビティが18名の取締役と行った議論から、パフォーマンス管理の監視における取締役会にとっての優先事項が複数特定されています。これらの優先事項については、市場において観察される6つの重要テーマとの関係において、以下で考察を行います。

**利益に対する期待** — 経営者が実行しようとする戦略と組織が行おうとする投資を踏まえ、パフォーマンス管理では適切な指標を用いなければなりません。戦略的優先事項との整合性確保は容易ではありません。ラウンドテーブルに出席したある取締役が述べていますが、ほとんどの組織では、従業員を引きつけ、引き留めるための取り組みと、従業員を戦略に関与させ、同調させるための取り組みの間に、溝が存在したままです。伝統的な戦略の優先事項は、品質、コスト、納期、イノベーション、顧客ロイヤルティ、および人材戦略などに関連しています。より最近では、環境、社会、およびガバナンス(ESG)を取り巻く持続可能性に関する目標が、パフォーマンス管理プロセスに統合されてきています。これは、資産運用会社が、企業の持続可能性と財務的パフォーマンスのつながりを、投資判断の評価において考慮に入れているためです。

ラウンドテーブルに出席した取締役らは、短期的パフォーマンスと長期的パフォーマンスのバランスをうまく取ることが、経営者の報酬を決定する際に特に難しいということについて、見解が一致しています。経営者はパフォーマンスに応じた報酬を得なければならず、長期的株主の利益も確保されなければなりません。ラウンドテーブルでの一致した見方は、パフォーマンス管理は、投資家とのコミュニケーションにおける筋書きと関連付けられるべきであるということです。

また、主要な株主への積極的な働きかけが必要である場合もありますが、株価が下がっている時に、文化、イノベーション、および顧客体験といった領域に影響を与える長期的な必要事項をどのように伝えるべきであるのかについてジレンマが生じることがあります。しかし、取締役は、経営者が事業のファンダメンタルズと戦略の推進力に集中できなくなるほどに、株価の動きに注目することがないようにすべきです。

**体制** — 組織のパフォーマンスと戦略の整合性を取る上で、パフォーマンス管理は、戦略を実行するための体制、あるいはビジネスモデルにおける業務の卓越性に焦点を当てなければなりません。整合性の確保は、戦略によって示されるパフォーマンスに対する期待を定義し、それらの期待を組織全体に伝達することから始まります。例えば、パフォーマンスに対する期待は、主要人員の職務記述書に定められる役割、責任、および権限に組み入れられ、研修や適切な指標、モニタリングを通じてその補完を行うべきです。パフォーマンス指標を用いて、組織、プロセス、および各従業員レベルで戦略の実行状況を把握することにより、結果に対する説明責任が組織全体で認識されるようにすべきです。これらの指標を追跡することにより、パフォーマンス目標を達成するために途中で必要な調整を適時に行うことが可能になります。

報酬体系についてはどうなのでしょう。従業員に対して、戦略と整合性の取れた、適切なインセンティブが与えられているでしょうか。取締役会はそのことをどのように確認しているでしょうか。取締役会は、インセンティブ報酬についての評価と、過度のリスクを取るといった受容し得ない行動にインセンティブが拍車をかけていないか、についてその評価をどのように行うべきなのでしょう。これらの問いに対して、複数の取締役は、株主の利益を効果的に代表するためには、取締役会が会社を所有しているという意識を持つ必要があるのではないかと述べています(つまり、取締役は、自らが「会社を所有している」という想定の下で責任を果たし、経営者に対する指導と監督を行うべきであるということです)。

**文化** — 文化は取締役にとっての重要な関心事であり、ラウンドテーブルにおいて大いに議論が行われました。複数の取締役は、ほとんどの取締役会はトップの姿勢について評価し、理解しているが、組織の中間層の姿勢については評価を行っておらず、理解もしていないと述べています。ある取締役は、組織の健康と実効性についての調査により、従業員がどのように現在のリーダーシップ文化を捉え、自らが望ましいと考える文化との比較を行っているのかを把握すべきではないかと述べています。調査によって明らかとなった認識の隔たりは、事業において本当は何が起きているのかについての有用な洞察を、ほとんど常に提供してくれます。それらはまた、リーダーシップを高め、トップと中間層の姿勢を改善する機会を明らかにしてくれます。取締役会は、

そのような調査の結果を把握しておくべきです。

文化に関する要点を以下にまとめました。

- パフォーマンス管理によって、従業員の価値観と期待を受け入れ、ステークホルダーが組織と接する際に体験してほしいと経営者と取締役会が考える種類の組織を推進すべきです。反対に、パフォーマンス管理によって不適切な行動を助長し、機能不全な文化を植え付けることがないようにすべきです。
- 取締役会が目標を定める際に、取締役は、経営者がそれらの目標をどのように達成するのかを考察すべきです。例えば、成長は常に意義のある目標ではありますが、経営者がそれをどのように実現するのかについて、取締役会は本当に理解しているでしょうか。
- 退職率が高い場合、取締役会はその理由を確認しているでしょうか。なぜ従業員が退職していくのかを具体的に理解することにより、組織の文化の内側にある問題を突き止めることができるでしょう。
- パフォーマンス水準が業界水準を大きく上回っている場合には、取締役会はその理由を確認しているでしょうか。群を抜くパフォーマンス水準は、受容し得ないリスクを取っているか、不道德な活動を行っている結果である可能性があります。

ラウンドテーブル参加者は、取締役会が、経営者に対して文化に関連する指標を検討し、理にかなったアプローチを提案するよう懇請し、必要である場合には、そのように要求すべきであるということについて、意見の一致を見ました。これはそれほど重要なことなのです。ある取締役が述べているように、「測定対象となるものが重要性を持つ」のです。そのためには、取締役会は、人事部門をプロセスに積極的に関与させることを強く求めることにより、人事部門が障害とならないようにし、文化的な課題が特定された場合には、その根本原因の特定に向けた前進が行われるようにすべきです。

機能不全な文化が露見し、注目を集めた際に、以下の興味深い質問が投げかけられることがよくあります:「自社の文化は、敬意を持って従業員に接することに重きを置き、誤りや安全ではないことに個々人が疑問を投げかけることを支えるものであるか。」 そのような状況においてリスクを回避しようと、逆説的な見方を支持することは、例え組織や同僚から強い圧力を受けようとも、懲罰され、支援されるべきものです。

**顧客体験** — 顧客ベースを区分し、ターゲットとする各区分のニーズに焦点を当てた指標を設定すべきです。顧客体験の指標は、顧客が他社の製品やサービスではなく自社の

それを選ぶ上での根拠となる価値の特徴を反映すべきです。多くの組織にとって、顧客ロイヤルティの維持における成功は、市場における成功にとって大きな重要性を持ちます。従って、財務的結果に焦点を当てることにより、顧客の役に立ち、喜びを与える必要性から意識が逸れないようにすることが重要です。

顧客に関連する指標により、問題が特定された際に会社が行う必要のあることについての洞察が提供されるでしょう。そのためには、そのような指標は非財務領域に留まらず、ブランドが明示的あるいは暗示的に約束する品質や機敏な対応、その他の重要な点についても対応すべきです。興味深いことに、ラウンドテーブルに出席した取締役のうち、自社の経営トップから顧客体験に関する指標についての報告を受けていると述べたのは、半数に届きませんでした。

データが明らかにしてくれることがあります。戦略がビジネスモデルを推進し、ビジネスモデルによって望ましい顧客体験を提供するために必要な組織全体にわたる整合性が作り出されます。適切な顧客との接点においてデータを収集し、顧客に接するプロセスが望ましい体験を提供する上で有効であるかをモニタリングします。データ・マイニング、分析、および合成に基づいて予測的かつ焦点の絞られた洞察を導出し、顧客体験を改善するためのプロセス調整を行います。このサイクルは継続的に実施され、先進的なアナリティクス能力を通じて強化されます。

顧客体験に関しては(また、企業全体の文化に関しても)、取締役会には用心深くあり、下準備を行うことが求められます。例えば、取締役は、自社の経営者の言葉遣いや行動を注視し、競合企業についての資料を読み、市場において入手可能な他のデータからの情報を求めるべきです。顧客と直接接している自社の担当者から直接話を聞くことや、自社の拠点を訪問し、従業員の行動を見極めることによって、有用な情報が得られる可能性があります。ある取締役は、「自身で調査を行い、自身がシークレット・ショップパーになってみる」べきではないか、と述べています。

**イノベーションとレジリエンス** — 破壊的変化という喜ばしくない驚きは、もはや例外的なことではなく、通常起こり得ることです。従って、組織が主眼を置いているイノベーション、テクノロジーと事業環境の変化、顕在化しつつある破壊的変化、および市場機会について有用な情報を、指標は提供すべきです。ラウンドテーブルの中では、新たな収益獲得機会の源泉であり、前向きで力強い文化の推進力であるイノベーションについての集中的な議論も行われました。これに関して、以下の重要なポイントが上がっています。

- 取締役会は、パフォーマンス管理プロセスにおけるイノベーションの検討を奨励し、その結果の取締役会への報

告を経営者に求めるべきです。イノベーションの測定にあたっては、経営者は製品やサービスに加えて業務プロセスについても考慮すべきです。「イノベーションのパイプライン」を確立させ、パイプラインにあるイノベーションの進捗状況について報告が行われるべきです。

- 適切である場合には、取締役会は、イノベーションをCEOや他の上級経営者のパフォーマンス指標とすべきです。イノベーションがパフォーマンス目標ではないのであれば、取締役会が望む経営者の関与は見られないでしょう。
- 文化に問題がある場合には、イノベーションによって大きな課題が生じ、時価総額の減少につながる可能性があります。
- 取締役会には、「イノベーションの経験」を有するメンバーを含めるべきです。イノベーションの監視は、イノベティブで企業家的文化の中に身を置いたことのない取締役ににとっては難しい可能性があります。多様性とイノベーションを評価するための適切なマインドセットを備えるために、取締役会には企業家的経験を有するメンバーが必要であるか、あるいは、適切な問いを投げかけ、適切な要求を行うためには、必要な知識と視点が備わっていれば十分であるのか、ということが重要な問いとなります。企業が生き残るためにイノベーションが必要不可欠なのであれば、前者のアプローチが大きな重要性を持ちます。

ラウンドテーブルに出席した取締役らは、イノベーションはテクノロジーに留まるものではないと捉えています。他のイノベーションの機会、財務的革新、ポートフォリオマネジメント、および新製品に関する発案にあります。取締役会は、組織がイノベティブとなるための様々な方法を認識し、それらを受け入れるべきです。

**指標とモニタリング** — 複数の取締役は、パフォーマンス管理に関しては、仕組みが悪用されるリスクがあるということを目指しています。指標は好ましい結果を反映して欲しいと経営者が本能的に考えるのは、人として自然なことです。このため、取締役会が考慮すべき、実効性あるパフォーマンス指標の重要な特徴が複数存在します。指標は、現実的で、理解可能であり、客観的な評価を行うことができ、信じられるものであり(「事実の一つだけ」であることを意味します)、かつ、行動につながるものでなければなりません。伝統的な運行指標と、それらを補完する将来に目を向けた先行指標のバランスを取るべきです。

ある取締役は、「完璧なストーリーよりも、欠点のあるストーリーのほうが良い」と述べています。パフォーマンス管理プロセスによって、一つないしは複数の注意と改善を必要とする領域が特定されるのであれば、それはプラスなのです。「完璧なストーリー」は、パフォーマンスの測定とモニタリン

グの厳密さ、および結果の信憑性についての疑問を生じさせる傾向にあります。上級経営者や業務管理者が、製品、サービス、およびプロセスの継続的改善を視野に入れ、率直に事実を求め、真実のストーリーを述べているのであれば、取締役は、業績を株主に伝える際に、自身を持って経営者を支援することができます。

上記の点は、本質的な問いの根本に至るものです。CEOと経営陣は、文化、顧客体験、イノベーション、およびビジネスモデルの実効性について、ありのままの真実を知りたいと本当に考えているでしょうか。経営陣が事実に基づく経営と、偽りのない結果を真摯な追求にコミットするのであれば、遠慮はいらないのです。

## 取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、パフォーマンス管理の仕組みが戦略と完全に整合しており、課題の特定と是正対応の適時の実施が有効であることを確認しているか。パフォーマンス管理において、以下の事項を実施しているか。
  - 顧客体験に焦点を当てる。
  - 文化についての洞察を提供する(例えば、トップの姿勢と中間層の姿勢の整合性)
  - 業界に影響を与えている破壊的変化の力に対応する努力を促進し、重要な要因と市場を動かす要素を捕捉する予測的な先行指標を通じて、ビジネスモデルの存続に影響を与える主要課題についての早期警戒を提供する。
  - 製品、サービス、およびプロセスのイノベーションを行うための投資の結果を捕捉することにより、イノベーション実務の関連性と有効性を評価する。
  - 自社のパフォーマンスについて他社との比較を行う。
  - 株主利益と株主に対する説明を関連付ける。
- 取締役会は、取締役会および常設委員会に対するパフォーマンス報告の品質が十分であることを確認しているか。パフォーマンス管理の仕組みは効率的であるか、あるいは、経営者は、取締役会の開催に先立って、取締役が必要とするパフォーマンス情報を準備できるよう、予行演習と課題への対応に多くの時間を割かなければならないか。
- 取締役は、幅広い情報源から情報と洞察を収集するためにイニシアティブを取り、自社内の指標にのみ依拠しないようにしているか。
- CEOと経営陣のインセンティブ・プランは、戦略に関連付けられた適切な長期的パフォーマンス指標を取り込んでいるか。
- 指標間に不整合が内在しているか(例えば、積極的な売上またはコスト指標および納期と、安全性の課題)、取締役会はそれらの不整合についてどのような管理が行われているかを確認しているか。

## プロティビティの支援

今日の競争が激しいグローバル市場では、品質、スピード、継続的改善、そしてあらゆる組織の変革、革新、変化を行う能力が最も重視されます。プロティビティの事業パフォーマンス改善ソリューションは、顧客体験、デジタル・トランスフォーメーション、ロボティクスと人工知能 (AI)、およびプロセス・アナリティクスに関連する複雑な事業上の課題の解決においてお客様を支援するための「デジタル・レンズ」を提供します。プロティビティは、最も複雑なトランスフォーメーションを受け入れる文化的な基礎を確立するための動学的な戦略の定義、採用、および実行に対する実際的なアプローチを提供し、お客様と共に以下の改善を支援します。

- **整合性** — 文化、プロセス、およびテクノロジーに焦点を当て、
- **協力** — アイディアの共有、関与、および結果を通じて、
- **イノベーション** — 差別化、トランスフォーメーション、および事業価値を拡大し、

- **成果** — 製品のライフサイクル、方法論、およびチェンジ・マネジメントを強化する。

プロティビティが支援しているお客様は以下のように述べています：持続的な結果が90日以内にもたらされ、プロティビティはお客様の時間、人材、およびリソースにおける課題に配慮している、プロティビティは機能部門のチームと事業部門の間のコミュニケーション・ギャップをうまく橋渡ししている、プロティビティは多くの様々な領域における測定可能な結果を達成する上で最大限のステークホルダーの関与を可能とするための実際的なアプローチとツールを用いている。これらの結果は、収益の増加、イノベティブなアイデアの共有、グローバルで機能部門の垣根を超えた協力、人的資本の維持、および業務処理時間の短縮（例えば、顧客サービスセンターでの処理件数、および新たなイノベーションの市場投入に要する時間）を含みます。

### Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロティビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：[www.protiviti.com/boardriskoversightmeter](http://www.protiviti.com/boardriskoversightmeter)

### 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。20ヶ国、70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、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、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。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。