

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 178

取締役としての戦略的影響力を高める10の質問

企業の取締役の役割は、善管注意義務に従ってCEOの信頼できるアドバイザーとなり、株主に代わって監督を行うことです。この役割を果たしているかどうかを確認するために、取締役は定期的に取り締役会のパフォーマンスを自己評価する必要があります。

2024年6月、45名を超える現役取締役が参加した全米取締役協会(NACD)主催のイベントで、プロティビティはセッションのモデレーターを務めました¹。審議のトーンは、戦略、方針、執行、その他に関する取締役会とCEOとのやりとり重点が置かれました。取締役がCEOの独立した信頼できるアドバイザーとして、取締役会の場でどのように価値を高めることができるかについて、いくつかの教訓が明らかになりました。

今号の「Board Perspectives」では、このイベントから得られた教訓をまとめ、取締役がアドバイザーとしてのパフォーマンスを自己評価する際に自問すべき10の質問を紹介します。

私はパターン認識が得意だろうか。テクノロジーや地政学的な知識、市場や競合他社、顧客に関する知識を取締役に持ち込むことの重要性は、多く語られてきました。しかし、優れた取締役は点と点を結びつけることも得意です。

データポイントや情報、特定の領域に関する知識をもつことは重要です。しかし、優れた取締役を本当に際立たせているのは、データ、情報、知識を深く理解し、それを戦略的な議論の中で共有できる「なるほど」と思わせる洞察にまとめる能力です。

取締役は、プロセスや意思決定がどの程度データに基づいているかに注意を払い、顧客、従業員、サプライヤーからのフィードバック・ループが存在することを確認する必要があります。ファクトに基づく経営規律は、信頼を生み出します。

¹ The session, "Aligning Expectations: Insights from CEOs on What They Want from Directors," was conducted on June 11, 2024, at NACD's June 2024 Symposium, Lead with Impact: Making a Difference as a Board Director.

パターン、関連するトレンド、考えられるシナリオ、戦略的な選択肢は、人々の思考を刺激するものです。もし取締役たちがパターンを認識することに長けていないのであれば、その能力を鍛え始める必要があります。データ、情報、知識を咀嚼し、それを戦略の議論に反映させるスキルを身につければ、彼らが貢献する価値は高まります。

私は取締役会に客観的な視点を持ち込み、物事をありのままに見ているだろうか。取締役は、あるべき姿ではなく、ありのままの現実を客観的に見る必要があります。取締役は、プロセスや意思決定がどの程度データに基づいているかに注意を払い、顧客、従業員、サプライヤーからのフィードバック・ループが存在することを確認する必要があります。ファクトに基づく経営規律は、信頼を生み出します。さらに重要なのは、取締役は、事態を軌道に乗せるためのタイムリーな是正措置が取れ、悪い知らせが迅速に伝わるような積極的な企業文化を期待する必要があります。取締役会は、CEOに対し、過ちや判断ミスに率直に向き合い、そこから学び、それらを取締役会と共有することを期待すべきです。取締役会は、新たなビジネスの現実を客観的に検討し、タイムリーに行動して事業を持続させる役割を担っています。

取締役会のメンバーが過度に慎重であったり、楽観的であったりすることは、急速に変化する世界では最適とは言えません。取締役は、経営陣を支援・助言し、監督責任を遂行する際、現実主義者として適切な独立性を維持すべきです。

私は経営陣の決断の根底にある前提を問い直しているだろうか。どんなに優れた構想を持っていても、多くの戦略は失敗します。失敗した戦略の割合に関する調査報告では、その統計に幅があり、90%という高い割合を主張しているものもあります。戦略そのものに欠陥があろうと、戦略の実行が拙かろうと、その数字が何であろうと、失敗率は十分に高いため、取締役は経営陣との戦略的対話に臨む際、ベストを尽くさなければなりません。

戦略が失敗する理由はたくさんあります²。しかし、取締役が常に追求すべき重要な視点のひとつは、戦略設定時と戦略実行時の両方において、戦略の根底にある前提の妥当性です。その目的は、現在および予想される市場動向を考慮し、企業戦略の妥当性を確保することです。

取締役会は、戦略的前提を市場動向と照らし合わせて現実的に検証するために経営陣が実施しているプロセスに目を向けるべきです。もしそれがなければ、それは危険信号です。

私のEQは十分に高いだろうか。EQ（感情指数）には、自分の感情に向き合うこと、自己認識と社会的認識を持っていること、感情的に立ち直る力があること、対人スキルが高いこと、コンフリクト・マネジメントに長けていること、冷静沉着であることなどが含まれます。EQが高い人は、権威がなくても影響力を与えることができます。EQが高い人は優れた協力者であり、コミュニケーションに誠実で、自分の過ちを素直に認めることができます³。

取締役会でのコミュニケーションとは、頭の良さを示すことと同じくらい、エゴを捨てて人間関係を築くことです。確かに、取締役はIQが高くなければなりません。学習能力が高く、情報を処理し解釈する能力が高くなければならぬからです。しかし、優れたEQとは、共感、傾聴、反応のコントロールであり、これらすべてが生産的な人間関係を築くための基盤となります。

破壊的イノベーション、そしてそれがどのように現れるのかについて、私は十分に考えているだろうか。経営陣にとって最も難しい仕事のひとつは、戦略がいつ息切れするか、あるいは顧客体験を向上させるためにビジネスモデルをいつ再構築する必要があるかを認識することです。

3,100人の上級管理職を対象としたグローバル調査によると、CEOの10人に6人(61%)は、市場の混乱を考慮し、必要と思われる緊急性をもって対応するよう幹部チームを後押しすることが自分たちの役割だと考えています⁴。しかし、同調査に参加したCEOの63%は、自社の経営陣には対応に必要な敏捷性が欠けていると考えていると答えています。さらに59%が、従業員は自分のやり方に固執し、変化に抵抗する傾向があると回答しています。

取締役会は、急速に変化する市場で競争し、収益性の高い成長を維持できるような、信頼に基づく革新的でレジリエントな企業文化をCEOが構築できるよう支援することに重点を置く必要があります。また、継続的な改善マイン

2 "20 Reasons Why Strategy Execution Fails," by Jeroen Kraaijenbrink, Forbes, September 10, 2019: www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/09/10/20-reasons-why-strategy-execution-fails/.

3 "Top 11 Signs of High Emotional Intelligence: Explained," Maven, July 4, 2023: <https://maven.com/articles/signs-of-high-emotional-intelligence>.

4 AlixPartners Disruption Index, AlixPartners, 2024: <https://disruption.alixpartners.com/>.

ドを持つことは助けになりますが、ビジネスにおいては長年行われてきたことを少しずつ改善することで現状にしがみついただけでは十分でない場合があります。ここで、取締役はCEOの相談役として貢献することができます。

ビジネスの基本が変化し、「破壊するか、破壊されるか」が問われる今日、先を読み、シナリオを予測し、早期防衛能力を身につけ、早期に調整を開始することが重要です。脆弱性を認識し、その対処法を評価し、実行可能な対応計画を策定することは、不確実性をマネジメントする上で貴重なスキルです。

取締役は取締役会での言葉遣いや口調に気を配る必要があります。リスクを軽減することだけに集中するのではなく、チャンスを求め、それに挑戦することを十分に考えていますか。守りだけでなく攻めの姿勢にも力を入れていますか。

私はリスクには強いが、チャンスには弱いだろうか。 リスクは不可避であり、ほとんどの取締役会はリスク監視に積極的に取り組んでいます。しかし、成功する組織におけるリスク管理とは、単に賭けを減らしたり避けたりするだけではありません。長期的な企業価値を生み出す目的で最善の賭けをすることも重要です。それこそが、この分野を差別化できる戦略的スキルなのです。

経験豊富なリーダーは、資本を投入する際には、リスク回避的な行動とリスクテイク的な行動の両方に結果が伴うことを理解しています。そのためにも、取締役は取締役会での言葉遣いや口調に気を配る必要があります。リスクを軽減することだけに集中するのではなく、チャンスを求め、それに挑戦することを十分に考えていますか。守りだけでなく攻めの姿勢にも力を入れていますか。

攻めの姿勢とは、プロセス、製品、サービスを革新するための投資を意味します。それはまた、新たな市場を追求し、経済的な参入障壁を築き、差別化された価値を提供す

る革新的なビジネスモデルを採用することを意味します。一方、守りの姿勢は、コンプライアンス活動に取り組み、リスクを許容レベルまで低減し、評判を維持するための措置を講じることです。戦略的な議論には両方が関与する余地があるため、各取締役は両方に対応できるようにする必要があります。

私は取締役会の会話に積極的に貢献しているだろうか。 取締役会の内外で、またCEOとの間で、取締役が相互に関与し協力する姿勢は、取締役会のプロセス、経営陣が取締役会に関与する方法、そして最も重要なのは個々の取締役の行動によって影響を受けます。

これらの要因は、取締役会のダイナミクスと呼ばれることが多く、取締役会の文化を形成し、文化的な断層や行動規範の確立または回避に寄与します。各取締役は、取締役会における効果的なダイナミクスに貢献する必要があります。時間が経つにつれ、誰が話を聞いているのか、誰が会話を主導しているのか、誰が他者を尊重し、誰がそうでないかが簡単にわかるようになります。

私は価値観に基づく信頼できる環境を育んでいるだろうか。 信頼の基盤は、オープンで正直、透明性のあるコミュニケーションです。取締役会のメンバーは、取締役会が判断や非難を与えるのではなく、支援や指導を提供することを理解し、CEOが良いニュースも悪いニュースも安心して共有できる取締役会文化を浸透させる必要があります。

取締役は、CEOの成功を支援するという目的のもと、忠実義務に則って、取締役会での自分の貢献が価値のあるものであるということを確認する必要があります。

意見の相違は避けられませんが、その対処の仕方によって、信頼は築かれることもあれば、損なわれることもあります。したがって、取締役会の文化は、異なる意見や見解が尊重され、適切に考慮される環境を育む必要があります。

私は戦略的な会話に参加する準備をするために、学ぶ時間を取っているだろうか。取締役会の役割は、戦略や事業計画の進捗状況、主要プロジェクトの状況、その他社内の動向、そして外部の市場勢力とその影響について質問し、事実を踏まえて適切な判断を下すことです。

取締役は、取締役会やCEOがまったく、あるいは十分に注目していない、組織の存続に関わる事項(私たちはこれを「盲点」と呼んでいる)について、好奇心を持ち、継続的に学ぶ姿勢を身につけるべきです。取締役は、取締役会としての強みと限界を把握し、特に専門知識が不足し、十分に理解していない問題や分野について、取締役会議長またはCEOに、取締役会の前または開催中に、あるいは取締役会全体、取締役委員会、または執行役会において、適切な質問をすることに努めるべきです。

最適な質問とは、日々の業務の細部にとらわれず、事業の長期的な成功と持続可能性に影響を与える戦略的または方針に関する問題に焦点を当てたものです。

私はCEOを理解し、アドバイスを効果的に提供できているだろうか。各取締役は、CEOとのオープンで信頼に基づく透明性の高いコミュニケーションを促進するために、取締役会の共同の取り組みに貢献する責任があります。そのためには、取締役は、CEOの成功を支援するという目的のもと、忠実義務に則って、取締役会での自分の貢献が価値のあるものであるということを確認する必要があります。

その出発点として、会社の長期的ビジョン、戦略的方向性、市場でのポジショニング、リソース配分の決定、長期的な株主価値と連動した業績インセンティブに関して、CEOとの足並みが揃っていることを確認する必要があります。この利害の一致は、CEOと効果的な協力関係を築くために不可欠です。

要約すると、取締役会の役割は、ガバナンスと監督にとどまらず、企業戦略の形成、市場機会と新たなリスクの特定、資本配分、業績評価、後継者計画の策定において、CEOのアドバイザーとして多様な視点と建設的なフィードバックを提供することにまで及びます。これらすべての活動において、信頼を築くことが最も重要です。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会と経営幹部が企業リスクとそれらのリスクを管理する能力を向上させる支援を行っています。組織の評判、ブランドイメージ、企業価値を損なう可能性のある新たなリスクや革新的なリスクなど、組織がリスクを特定し、優先順位を付けるお手伝いをします。

プロティビティは、戦略設定を含むコアビジネスプロセスとリスク評価プロセスを統合するのを支援します。取締役会や取締役会委員会と協力して、ガバナンス慣行の見直しや、取締役会および経営幹部の研修の促進に取り組みます。また、取締役会のリスク監視プロセスに適切な情報を提供できるよう、組織のリスク報告機能の改善も支援しています。

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、お客様ごとの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、人材・組織、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2023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 (RHI)の100%子会社です。