

明日 への 話題

「真の対話」 の重要性



シティグループ証券
取締役会長

たなか たつお
田中 達郎

「何故GDPが伸びないのか」「何故時価総額が増えないのか」「何故生産性が上がらないのか」「何故デジタル化、フィンテック対応が遅れたのか」「何故女性の経済参加率が進まないのか」「何故不祥事が絶えないのか」最近常に議論されるテーマであるが、改善に向けて大きく動いているとは言い難い。

背景に、年功序列、終身雇用等日本型経営の成功体験、様々な日本の文化的特徴がある。一方「本音と建前の使い分け」「アクティブ・ノンアクション」「必要以上の付度」等改善すべき点も多い。グローバル化、デジタル化、人口減少高齢化、社会のニーズの急速な変化が必然の中で「日本独自の～」という議論は見直しを迫られている。

決して米国流経営が良いという事ではなく、日本文化、各企業独自の文化、理念に根ざし、かつ時代の変化、要請に適切に対応できる企業統治システムを確り作る事が急務ではないか。日本流、米国流それぞれプロコンがあるが「対話の重要性」に絞る弊社の具体例を3点お話ししたい。

第一は取締役会における社外取締役の存在。

現在本社取締役16名のうちCEOを除く15名は社外。性別、年齢、国籍、キャリアも多種多様。2年前に日本で取締役会が開催され会議に出席したが、積極的な質疑応答、本音の議論、お互いの意見を尊重する真摯な態度等改めて学ぶ点が多かった。

第二は頻繁に行われるタウンホール、オフサイトミーティング、要すれば議論の場の提供。常に理念、目標、優先順位を議論し、参加者全員で共有する。

第三は個別案件毎に頻繁に行われる国際電話・ビデオ会議。関係当事者が組織の上下に拘らず参加し、具体的、客観的な議論をし最後にチェアパーソンが論点整理を行い全員が合意する。グローバル化の前提は多様性の受け入れである。「真の対話」を通し確認し結論を出す、極めて当たり前のことである。

日本でもコーポレート・ガバナンスコード、スチュアードシップ・コードが出来、具体的に大きく動き出している。型から入り確りルール作りをすることも重要である。しかし、迅速にマーケットの変化に対応し、イノベーションを興していくには、常に真摯にお客様、株主、従業員との対話を重ねる以外の道は無い。ウォルター・バジヨットが言う「慣習の支配からの脱却」「議論による統治の重要性」が改めて問われているのではないか。真のグローバル化に向け「真の対話の重要性」を指摘したい。