

## コーポレート・ガバナンス座談会

グループの持続的成長に向けて社外取締役が果たす役割は何か。筆頭社外取締役を務める横井裕取締役と、今年3月に就任された安達知子取締役、そして高島悟代表取締役社長の3名による鼎談を行いました。



代表取締役社長 グループCEO  
高島 悟

独立社外取締役  
安達 知子

筆頭独立社外取締役  
横井 裕

### 社外取締役就任の経緯と当社グループへの想い

**高島** 私が初めて取締役に参加した10年前、取締役会は20～30分くらいで終わってしまうような会議でした。重要案件は社内役員だけが出席するグループ経営会議で侃々諤々に議論され、そこで決議した内容を形式的に取締役会に上程する流れでした。当時はそういうものかと感じましたが、3年前社長に就任して、取締役会はどうあるべきか、と考えるようになりました。

この数年、当社が抱える経営課題は本質的に変わっていません。成長企業に生まれ変わらなければならない、変革しなければならないということです。隗より始めよ、という通り、取締役会のあり方を思いきり変えて、そこに出席する我々の意識も変えていかなければと考えました。

変革を遂げた取締役会で、私が社外取締役の方々に期

待することが3つあります。まず、間違った舵取りに対して「間違っているよ」と率直に指摘してほしい。同時に、「こうすると当社ももっと良くなるよ」と前向きな変革につながるアドバイスがほしい。そして、これは望みすぎかもしれませんが、社内人間が持っていない社外取締役ならではの知見や人脈を、当社のためにお貸しいただきたい。**横井** 前職におりますとき、中国やトルコの大使館・総領事館で当社の方々と度々お話しする機会が何度かありました。その都度上下の隔たりがない、雰囲気の良い会社との印象を持ちました。ですから、社外取締役の打診をいただいた際には大変嬉しく思いました。外交官をしていた頃の在外公館の非常に重要な任務に、海外に進出する日本企業を全力で支援するというものがありました。私た

ちの動きが日本企業の活動に結びつく、前職の中でも私が格別好きな仕事でした。40数年間の官の仕事の後、このように企業の中に迎えてくださり、共にグローバル市場での成長を目指すことができると思い、とてもありがたく感じました。

**安達** 共通の知人を介して高島社長と初めてお会いしたのは、1年少し前くらいでしょうか。そのときには当社の120年余りの歴史のお話になり、激動の時代を幾つも乗り越えてきたのは何か「抜きん出たもの」を持っていたからこそ。けれどもこれから先の経営を考えると、それだけに固執してはいけな。そんな話題を同じく長い歴史を持つ母校の発展と重ねて、歓談したと思います。

またその後社長より「医師でありながら経営や経済にどうして詳しいのですか」と尋ねられたことを覚えております。40年以上最前線で医療と研究に携わりながらも、400名を超える医師や職員を抱える病院のトップとして、私は二つの大きな課題に取り組んできました。

一つは患者さんの満足度を高めるために質の高い安全な医療とサービスを提供し、そのために健全な病院経営を行うこと。もう一つは病院で働くすべての人たちの意欲を向上させる組織と体制づくりです。医療とモノづくり、また規模の違いはあっても、この経験や知見は当社でも

活かせるのではと考えています。また、国が「女性の活躍支援」を推進していく中で、政府のいろいろな有識者会議や審議会の委員をさせていただき、そこで意見する、理解を共有する、そして政策に反映していただく、そういった貴重な経験もさせていただきました。そのような中で、社長から社外取締役へのお誘いをいただいた時は、当社の発展のお役に立てることに大変嬉しく思いました。

**横井** 社長が就任後にされた取締役会の改革、具体的には、社外取締役が各々の専門性に沿って意見や批判を発信しやすい環境づくりや、事前の資料準備も質量ともに非常に良いと思います。あらかじめ勉強できますし、案件の執行サイドから解説セッションを受けられるのも、取締役会での議論や意見交換を意味あるものになっています。

**高島** おっしゃる通り、取締役会の内容に明らかに質的な向上を感じています。ただそれは、会に出席しているメンバーもしくはオブザーバーの間だけであって、事業の現場にいる社員たちは含まれていません。そこで、社内にはない高い専門性を持った社外取締役の方々に力をお借りして、講演や懇話会などを通じて社員たちとのコミュニケーションを深めることで、会社全体を豊かにレベルアップしていけるだろうと思うのです。

### グローバル企業としてのガバナンスとは

**高島** グローバル企業としてのガバナンスの実効性を高めるには、進むリスク・退くリスクを見極め、時にブレーキを踏む役割が必要です。それと、複雑なグローバルビジネスの世界で渡り合っていくには、グローバルリスクマネジメントの知見が欠かせません。

かなり以前ですが、アメリカの司法省から訴追寸前まで追い込まれた事案がありました。最終的には和解で決着したのですが、事案の経緯や係争地の状況、国際状況を正しく判断できていれば回避できた案件でした。

**横井** 外国の司法制度などはなかなか理解するのが難しいと思います。

**高島** ご指摘の通りです。日本の理屈「正しいことは解ってもらえる」でアメリカに乗り込み、現地の「勝ち負けがすべて」のビジネスゲームに巻き込まれた、お粗末な顛末でした。ゆえに、グローバル経験が豊富な横井取締役、今後の注力事業であるメディカル分野で現場も経営も務めてこられた安達取締役に期待するところが大きいのです。

**横井** 私はアメリカ、北京・上海、マレーシア、トルコに

駐在してきましたが、そのすべてに当社グループの拠点がおり、戦略的重要性も事業規模も大きい。そこでトラブルやチャンスがあれば、取締役の役割範囲に関わらず喜んでご相談に乗りたいと思っています。





現在は次期中期経営計画の策定に向けて議論も高まってくる頃です。当社の将来を左右する人材、リスク、とりわけ戦略面において、ぜひ私たちをもっと巻き込んでください。

**高島** ありがたい限りです。実は今日も若手社員と中計についての勉強会を発足したところですよ。よろしければ一度お越しいただき、議論がもっと深まっていけばと思います。

**横井** 在外公館ではさまざまなリスクへの対応がマニュアル化されています。その中で特に重要視しているのがメディア対応などの初動です。グローバルリスクは基本的に回避不可能であり、リスク発現直後にどのような体制を取れるか。この体制づくりが要諦だと考えています。当社は海外拠点が非常に多く、拠点によっては経験が不十分な場合もあります。マニュアル化と訓練・研修を徹

底させて、どんなケースでもなるべく初期対応を正しくとる、その準備がグローバルリスクマネジメントの中でも重要なことだと思います。

**安達** 現場での状況を日頃察知できるようにしておくことも大切ですね。組織がそれなりの規模になると、トップが受け取る各部門の責任者からの報告と、現場で感じている危機感が乖離していることがままあります。それは最終的に現場で働く人たちの意欲や結果にもつながってきます。そのような乖離を防ぐために現場とのコミュニケーションは特に大切です。

**高島** 同感です。私も若手社員との直接対話や製造現場に訪問することで気付かされることが多いです。

**安達** 病院では月に1回、看護部と事務部のトップを連れて、病院の屋上から1階まですべての現場を実際に見てまわる「総巡視」というのを行っておりました。そこで働いている人たち、ベテランから若手、非常勤の方も含めて皆に「何か問題はありますか」「うまくいっていますか」「楽しくやっていますか」などと声を掛けていました。そうすることで皆さんとても喜んでくださいますし、現場と報告内容とのすり合わせもできます。

取締役会の実効性を高めるということ考えたとき、社外取締役を含む取締役会メンバーが現場の声にじかに接することのできるコミュニケーションの仕組みがあれば、当社をますます良くしていけるのではないのでしょうか。事業の専門的な部分はもちろんですが、それぞれの現場でのサステナビリティに関する事柄、D&I推進や働き方など聞けることはたくさんあります。組織全体の風通しを良くするコミュニケーションは、リスクマネジメントの一策ともなるでしょう。

ない。物足りないなと思っても、ぐっと堪える。人を育てるというのは我慢も忍耐も必要です。でもいざ彼ら・彼女らも「我慢してくれたおかげで今の自分がある」と気付き、それがフィードバックされて、またさらなる次世代層の育成につながるのだと思います。

それに、育てた相手が当初仮に7割しかできなくても、そういう人を三人育てることができたら、自分の倍以上のことをしてくれるので、自分はまた別のことに取り組める。それは人材育成全般に共通することだと思います。

**高島** 人材育成、人的資本の強化という点で少し気になっているデータがあるのですが、ここ数年の社員満足度調査で「当社ですっと働き続けたい」という割合が徐々に減少してきているのです。若手層の転職志向もあるでしょうが、もっと本質的な問題を抱えていると思っています。

当社は健康経営や人材育成など社員に向けたサステナビリティ活動を積極的に推進しています。D&Iにしても今後強気に推進していこうとしている。ですが、そのような社内の仕組み以上に、当社の収益性や成長性、将来性に対する不安が調査データに反映されているのかもしれない。ですから私は、当社の成長に向けた変革を明白に示し、社員を「引き留めるのではなく、惹き付ける会社」にしたいと強く思います。

**横井** 当社がさらに収益力を付けて魅力的な企業にするというのは重要な点だと思います。他方、転職者が増加しているという傾向は当社に限った問題でもありません。おそらく若手層にはジョブ型雇用の世界が見えていて、終身雇用は初めから選択肢にないのかもしれませんが。社会人生活の最初の数年間のうちに、他社や他業種でも通用するようなビジネススキルを獲得したいという成長意欲かもしれません。であれば、当社は「自らのスキルアップを求める人材にとって魅力的な企業」となることを目指すというのも一つの考え方かもしれません。

**高島** まったくその通りだと思います。このところ、本社のスタッフに対して「専門性を高めてプロフェッショナルになれ」と強く求めています。成長した社員が辞めてしまっただけでは元も子もない、との意見もありますが、むしろ社員の市場価値が上がるくらい育成力のある会社になるとういうスタンスが大事だと。

**横井** 当社自身もこれまでも増して社員の健康を重視する経営スタイルやダイバーシティなどサステナビリティをレベルアップして、働きやすい会社、誇りを持って所属できる会社、たとえ一旦は離れてもいざ戻ってきたくなるような会社になれば良いと思います。

**安達** D&Iはいろいろな対象を含みますが、まずは女性の活躍が当社に限らず一番のカギになると思っています。また日本は世界で特に遅れていると言えます。

国の女性活躍支援研究に携わらせていただいた私の経験では、女性が活躍するためには3つの要素が必要です。まず女性のキャリアに対するモチベーション、次に周囲や家族の理解と協力、特に上司の考え方と行動は最重要です。そして最後に仕組み、社会的な支援です。

ただ、一括りに女性と言っても皆が同じわけではありません。妊娠・出産・子育てに十分時間を取りたい人もいれば、早く復帰してキャリアを継続したい人も大勢います。育児時短中の女性社員には軽い仕事、責任の低い仕事を与えるという固定観念は無くすべきであり、本人が望む形態で働けるよう組織として、上司もチームも皆が納得する形でサポートできる仕組みを作っていくことが大切です。

最近の世界ではD&IがDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)へと進化してきています。女性・男性、年齢や経験・社歴や肩書きを超えて多様な意見を交換し、互いに尊重して理解を深めていく取り組みです。会議室にいる一人の女性に対して「女性はどう思いますか?」と質問しないこと。これはDE&Iのファーストステップです。

**高島** それは男性にとって重要な気付きです。ありがとうございます。私にとって社外取締役とは、企業の成長に向けたサポートをしてくれる、一方で道を外れそうなきにはプレーキ役もしてくれる大切な応援団だと思っています。お二方のお話を伺って本当に良い時間でした。今後ともよろしくお願いいたします。



## 事業とサステナビリティの統合を踏まえた社外取締役の役割とは

**横井** 次世代経営トップの育成を考えると、ナンバー1とナンバー2の差は、ナンバー2とナンバー3以下の差と比べて天文学的に違うといわれます。経営トップには、リスクや機会、経営課題を長期的な視点で俯瞰して、一人で判断し一人で成果を出すという、特別な資質が必要です。どれだけナンバー2や3を務めてもトップの資質を培うのは簡単ではありません。それよりも、候補の方々にいろいろな拠点や職務のナンバー1、最終責任者を任せて経験させ、成果を競うことも一つの方法だと思います。

さらに、トップだけでなく、トップを支える有能な補佐チームの育成も同様に重要です。経営トップの育成と同

様、他役員の育成プログラムの必要性を感じます。今後の課題として皆さんと議論していきたいテーマです。

**高島** 私は43歳でタイ法人の責任者として赴任しました。当時のタイ拠点は、生販技合わせて300名以上が在籍する大規模な拠点で、そこでの経験はその後の大きな糧になりました。今後ますます社長の責務が重たくなっていく中で、研修プランだけでなく「お前に任せる」と言って世界に送り出す、こうした実践プランも考えていこうと話し始めているところです。

**安達** 「任せる」というのはとても大事なことです。自分なら100できることを後進に任せてみると7割しかでき