

日本企業における ガバナンスと組織経営の現状と課題 及びJICAへの示唆



ガバナンスとは？

企業(コーポレート)ガバナンス

ビジネスの執行・業務全体のガバナンス

コーポレート・ガバナンス

■ 今まで社外取を経験した企業

- ロート製薬

- セプテーニ

- ソラコム

- 三桜工業

- (マクロミル)

- コープさっぽろ

業務執行（法令遵守）のガバナンス

- 長島大野常松法律事務所との共同プロジェクト
 - D社オリンピック談合事件
 - その他、多数



ガバナンスの重要理論

- エージェンシー理論
- 知の探索・深化の理論（両利きの経営）
- センスメイキング理論

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの重要理論

■ エージェンシー理論

■ 知の探索・深化の理論（両利きの経営）

■ センスメイキング理論

- 現在のコーポレートガバナンス改革は、進んでいる方向は悪くない
- ただし実際には極めて不完全。仕組みだけ入れても何の意味もない
- 見た目ではなく、社外取締役の「質」が極めて重要。
優れた能力・知識、何より高い人間性と倫理観と気合い
と根性が不可欠
- アナ●●サー出身者や、大学教授や、その辺の有名人を社外取締役に簡単にしてしまっている企業は、ガバナンスを真剣にやっているとは到底思えない（＝そのうちアクティビストの餌食になる）

社外取締役の最も重要な役目とは？

- 企業価値を上げること（＝株価の上昇）
- ダメな社長のクビを取ること
 - 社長の資質を見抜く力のない人、社長のクビを切る胆力がない人がやってはいけない

コーポレート・ガバナンス

■ 今まで社外取を経験した企業

- ロート製薬

- セプテーニ

- ソラコム

- 三桜工業

- (マクロミル)

- コープさっぽろ

ガバナンスの重要理論

■ エージェンシー理論

■ 知の探索・深化の理論（両利きの経営）

■ センスメイキング理論

ロートで、入山主導でやってきたこと

- 社内Youtuber
- 指名・報酬委員会の導入
- 取締役会での長期議論の導入
- インフォーマル議長に就任
- エグゼクティブセッションの導入
- 社外取を増やす提案

三桜工業で、入山主導でやってきたこと

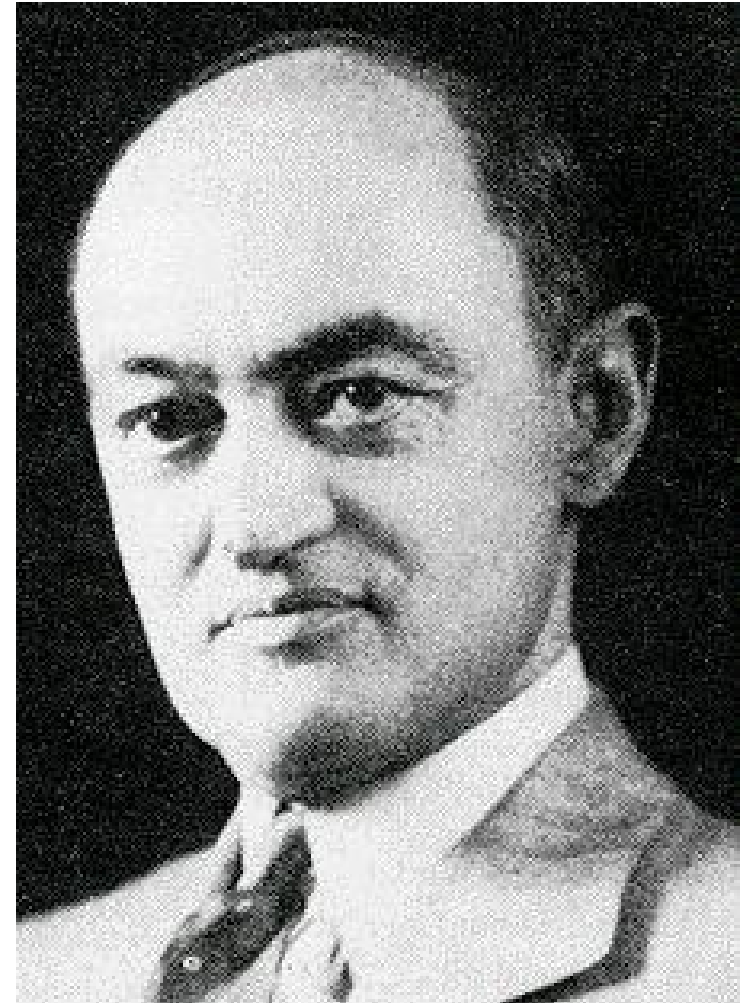
- エグゼクティブセッションの導入
- 長期議論の導入
- 合宿の導入
- 社長の壁打ち
- 会長による「祖業」を語るセッション
- 有力クライアント企業候補、サプライヤー企業候補の紹介

ガバナンスの重要理論

- エージェンシー理論
- 知の探索・深化の理論（両利きの経営）
- センスメイキング理論

イノベーションの本質： 知と知の組み合わせ

“Development in our sense
is then defined by the
carrying out of **new
combinations.**”
(Schumpeter 1934)

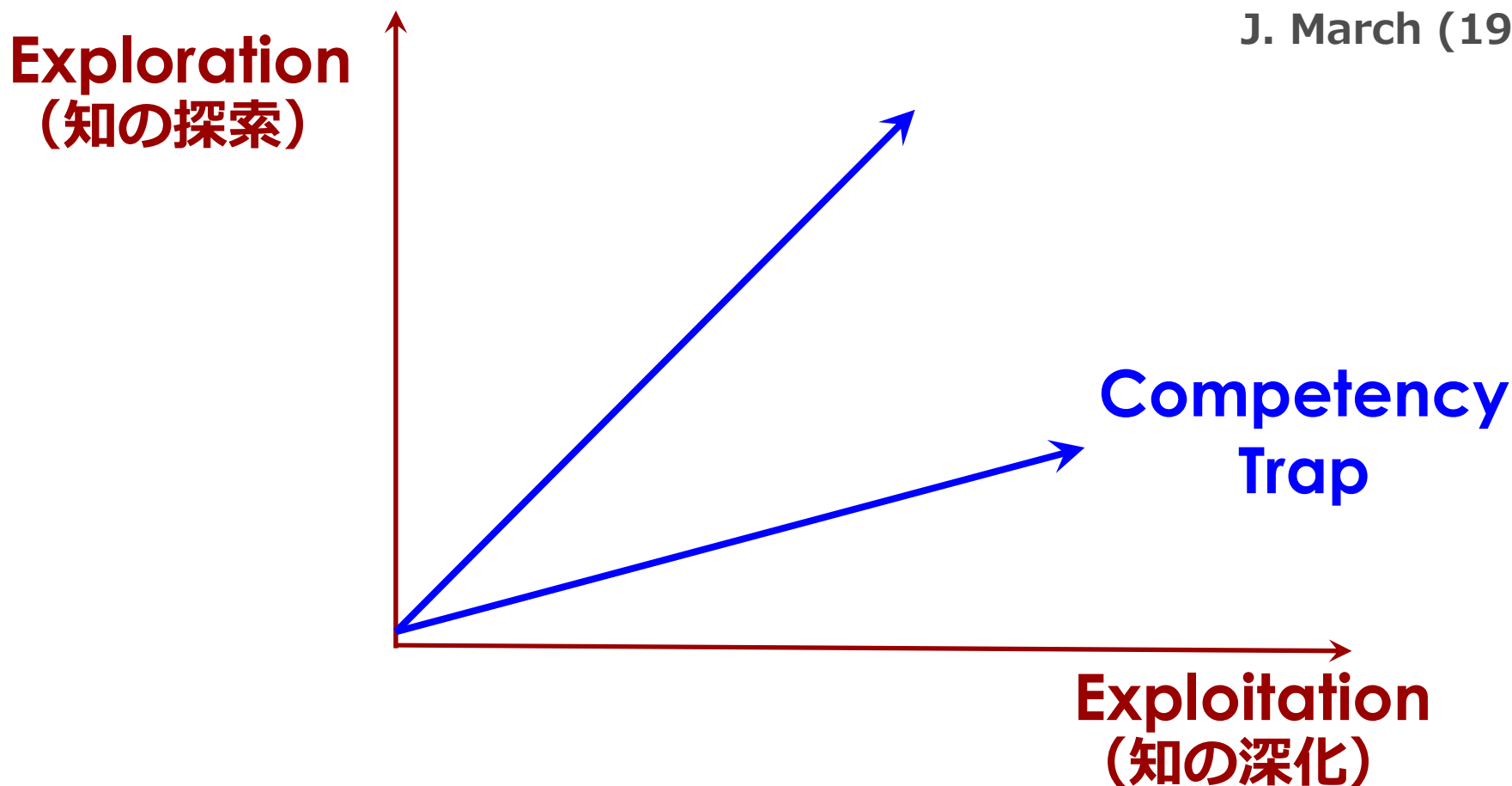


Tokyo, Japan

イノベーションの最重要理論： Ambidexterity（両利きの経営）



J. March (1991)



センスメイキング理論 (Weick, 1995)

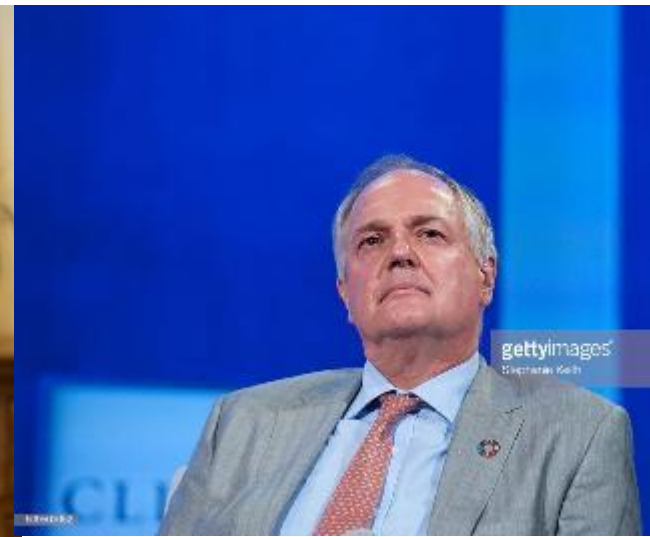
正確性
Accuracy



納得性
Plausibility



**全員、明確なビジョンを語り、
腹落ちさせるストーリーテラー**



Long-term orientation

超長期と短期の組み合わせ

JICAの課題：

理事会組織であること

トップの任期が決まっていること

今後のJICAの現実的な解

- 理事の任期が決まっているという前提は維持
- ただし、長期経営の重要性からは、優れた理事長と理事会が判断するなら、もう少し任期を長くする手もある
- 他方、パフォーマンスが極端に悪い理事は、任期を待たず解任する力を、理事会に実質的に持たせるべき
- 理事会の半数を外部人材にすべき（外務省1名含む？）
- ただし、**重要なのは人選**
- 社外理事は、エージェンシー問題の解消のために、エグゼクティブセッションなどをするべき
- 指名委員会も外部理事中心でやるべき

執行側の業務ガバナンス

**ガバナンスはハードだけでなく、
ソフト（企業文化）が備わっている必要性**

今晚、降りる駅を一つ変えなよ



一番大事にしているのは 「変化の常態化」



企業文化は戦略

文化は行動

センスメイキング理論 (Weick, 1995)

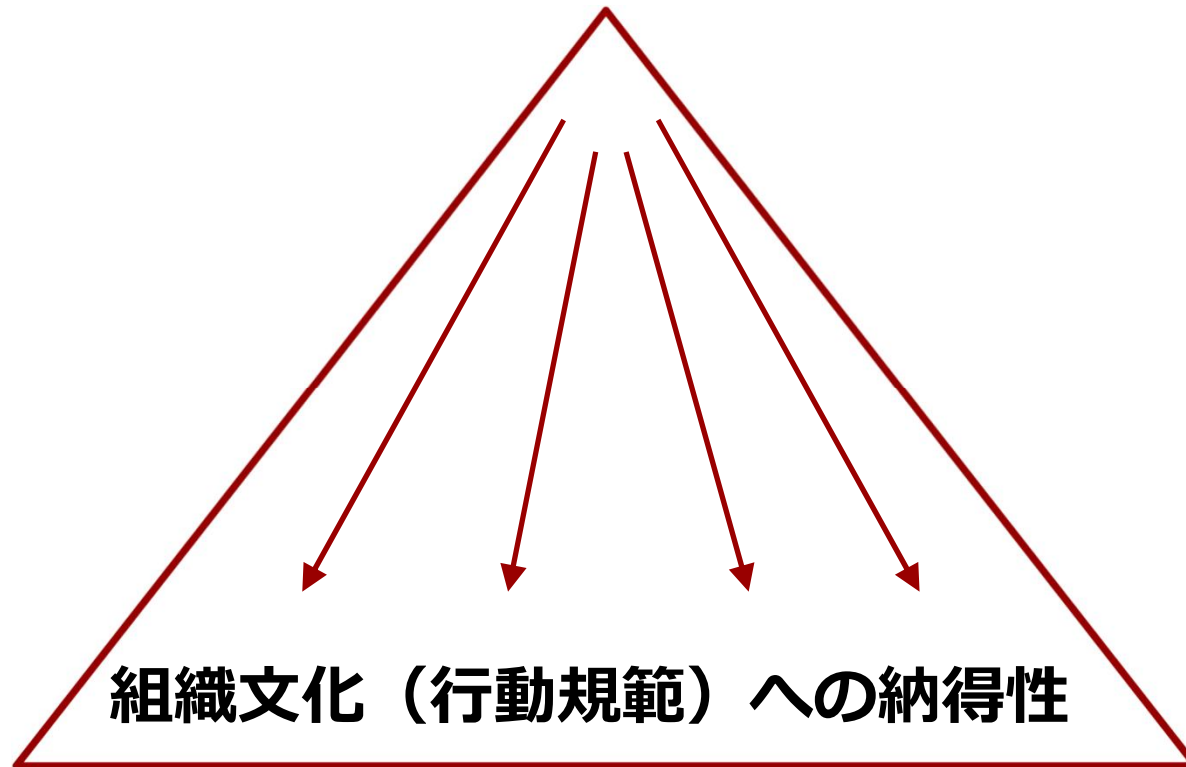
正確性
Accuracy



納得性
Plausibility

パーパスの腹落ちが何よりも重要

パーパスの納得性



執行・業務ガバナンスの3本柱

- ・ 仕組み・ルール化
- ・ 組織文化（＝行動） → **納得性**
- ・ デジタル化（透明化） → **透明性**

執行・業務ガバナンスの3本柱

- ・ 仕組み・ルール化
- ・ 組織文化（＝行動） → **時間がかかる**
- ・ デジタル化（透明化） → **だから重要**

絶対にやった方がいいこと

- タウンホールセッション
- JICAのビジョンや行動規範を議論するセッション
(半年に1回)
- 表彰制度
- 評価制度