

# 懸念と疑問を提示していくことが私の役目



社外取締役(独立役員)  
評価諮問委員会 委員長  
特別委員会 委員長  
本保 芳明

## | 取締役会のガバナンス |

当社の取締役会は、議論も活発で大変真面目、かつ真剣に取り組んでいる印象です。私はいくつかの企業の取締役会に出席していますが、その中でも議論の活発さが一番ではないでしょうか。我々社外取締役が耳に痛いことを指摘したり、取り組みへの懸念を示したりという場面もありますが、社長自らが自由な議論を望み、そのように議論をリードするよう尽力されていると感じています。

議事運営も適切で、予定された時間を守るようにも努力されています。必要な事項を積み残しなくこなす一方で、重要事項には長時間の議論の場を設けるなど、バランスも取られています。議案を整理した上で、取締役会で議論すべきこと、すべきでないことが適切に峻別できている成果だと感じています。また、事前のブリーフィングや、経営会議などとの連携・情報提供も適切に行われるなど、事務局の技能も上がってきました。以前は議論に必要な資料の提出が遅いこともありましたが、この6年間でかなり改善された印象です。

こうした状況にあるので、取締役会で議論されるべきことは、適切に議論されていると思います。しかし、それが経営課題を実際に解決しているかどうかはまた別の話です。公平・公正で客観的な立場からそこに常に懸念と疑問を提示していくことが、社外取締役としての私の役目だと思っています。

例えば、経営方針が現場に正確に伝わらずきちんと執行されていないことが時折見受けられます。そういうことが増えれば、経営と現場の距離がだんだん離れてしまいますので、気付いた時には

取締役会で懸念を伝えてきました。一方で、取締役が余計な注文をして執行の妨げにならない、現場を混乱させるような発言はしないようにもしています。

## | 会社全体での一体感が今後のカギ |

当社は施設管理の国内最大手ですが、現時点では飛び抜けた位置にはありません。できれば今後、ファシリティマネジメントといえばイオンデライト、という存在になって欲しい。グローバルトップ10、アジアNo.1という「イオンデライト ビジョン2025」の目標を達成するためにも、避けては通れないことです。そのためには、もっと会社全体に一体感が必要ではないでしょうか。

当社の従業員を見ていると、社会で果たす自分たちの役割を設備管理、清掃といった事業の枠だけで捉えているように感じています。当社が掲げる「安全・安心」「人手不足」「環境」という成長戦略のイメージが充分浸透していないのではないかと、とも思えます。イメージが浸透すれば、会社の課題解決が従業員自身の自己実現にもつながり、プライドや責任感もさらに高まります。大事なことは、そういうことを互いに話せるような雰囲気や企業文化をどう作っていくか、そのための仕組みをどう組み立てるかです。従業員教育をどうするか、組織はどうあるべきか、マネジメントはどうあるべきかなど、実際には色々な要素が絡み難しいところもありますが、私も社外取締役として努力し、会社と従業員が一体感を持って目指す方向へともに歩んでいけるような企業文化づくりに貢献できればと思います。