

コラム

瀬田しようこと

探してみよう、郡山から始めたいこと。

2025年、明けまして、おめでとうございます。今回の原稿は、郡山市の学習室で書きました。キリリっとした空気の中、真剣に勉強している高校生や一般の皆さんに混じって、とても集中してコラムを書けました。とっても良い環境でした！



第五回 日本一、社外取締役を見つけやすい街、郡山

郡山市には一位と言えるものが色々あります¹。これらは郡山のセールスポイントです。今回は、このセールスポイントを、更にパワーアップして、かつ持続可能なものにしていくためのヒントを考えます。

ランキングで一位になること自体が目的ではなく、一位という結果をつくり出すための仕組みをつくることが目的です。また、ランキング一位になって終わりではありません。ランキング一位とは、セールスポイントなので、それをどう活用するのかまで考えます。

具体的には「日本一、社外取締役を見つけやすい街、郡山」をセールスポイントにするために、そのヒントとして、英国のスクール・ガバナー（学校理事）制度をみてみます。この制度からは、多様な活躍の仕方を模索している人が、スクール・ガバナーとして身近な課題に取り組みながら、社外取締役に必要な知識や経験を実践的に身につけられる仕組みが見えてきます。また、このセールスポイントを活用して、コーポレート・ガバナンスを強化したい企業や、多様な活躍の仕方を模索している人が郡山に関心を持って、往来・移転・移住が増えるところまで繋げて行きたいと思っています。

社外取締役とはモノゴトを共につくり上げていくための厳しくとも良き友

「社外取締役」という言葉は、会社組織のあり方を示したコーポレート・ガバナンス原則の中に出できます。この原則は、企業が証券取引所に株式を上場して広く資金調達する場合に、満たさなければいけない基準の一つです。英国では財務報告評議会がこの原則を定めています²。

英国のコーポレート・ガバナンス原則は、このように始まります。

Companies do not exist in isolation. Successful and sustainable businesses underpin our economy and society by providing employment and creating prosperity. To succeed in the long-term, directors and the companies they lead need to build and maintain successful relationships with a wide range of stakeholders. These relationships will be successful and enduring if they are based on respect, trust and mutual benefit. Accordingly, a company's culture should promote integrity and openness, value diversity and be responsive to the views of shareholders and wider stakeholders.

企業が、長期的に成功するためには、多様な立場の人々（顧客や従業員や取引先や株主や地域社会など）と、相互に尊重し信頼し合える良い関係を築いていく必要がある。そのために、会社の風土は、誠実で、寛容で、多様性を重んじ、様々な立場の人々の考え方の変化に対応して行けるものであるべきとしています。

1 2004年9月時点での郡山市ランキング1位リスト <https://www.city.koriyama.lg.jp/uploaded/attachment/88119.pdf>

2 英国財務報告評議会（Financial Reporting Council）コーポレート・ガバナンス原則
<https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/>

この原則の第二節は、取締役会の人員・役割構成について定めています。バランスのとれた意思決定をするために、取締役会は、日々会社を経営する取締役(executive directors)と、会社からは独立した立場の社外取締役(non-executive directors)で構成され、一個人や少数グループによって意思決定が支配されないようにすべき。社外取締役が取締役会の代表である議長を務め、取締役の代表は取締役会議長を務めるべきではないと定めています。

取締役会において、社外取締役は、取締役とともに会社の経営方針を立て、取締役がその方針に沿って会社を経営しているか説明を求めて検証する役割を担っています。取締役が経営方針どおりに経営を行っていない場合、社外取締役には、取締役を解任し新しい取締役を任命することもできます。独立した視点から経営を検証できるように、社外取締役になれる人には制限がついています。例えば、過去5年以内に従業員であった人や、親族や、9年以上その会社で社外取締役を勤めた人などは、その会社の社外取締役にはなれません。また、社外取締役には、その重要な役割を果たすために十分な時間を割けることが求められています（例えば、社外取締役を兼任しすぎはダメ）。

取締役が日々の経営を担う一方、社外取締役はパートタイムとして広い視野からその会社に貢献します。社外取締役は、その会社以外で培った知識や経験、また多様な視点を活かして、取締役と共にその会社の経営方針を立て、経営の検証を行います。10年後20年後に、この会社はどのようにになっていったのかビジョンを立て、そのビジョンに向かって、この先5年10年の間に何の達成するのか、どのように予算を配分するなどを、取締役と社外取締役が共に考え、確かめあい、取締役会で意思決定します。この経営方針に沿って、日々の経営を担うのは取締役です。

例えば、取締役が提案した新規事業案に、会社の理念に反しかねないリスクあったとします。事業案が取締役会に出される前に、多様な立場の人々の視点から検証済みであることには越したことはありません。しかし、外からの視点で見ないと気づきにくいこともあります。また、時として事業案づくりに没頭した本人には気づきにくいこともあります。人間なので盲点があつて当然です。このような盲点があることを前提として、組織としてリスクを減らす仕組みの一つが、社外取締役の存在です。社外取締役は、このような時に「こういう視点から見ると、この事業案のこういう点が、会社にこんなリスクをもたらす可能性があると思いますが、大丈夫ですか？例えば、こんな変更をしたり、こんな対応策を備えたりできるのではないかですか？」と再検討を促したり、アドバイスを出すことができます。指摘を受けた取締役は、事業案に物言いがついたとか、頓挫したとか、がっかりしたり、憤りたりする必要はありません。これは、あくまでも組織として、共に良いモノゴトをつくり上げていくためのプロセスなのです。気づかないまま、外部にスポーンと出て行ってしまって、後手に回るより賢明です。

つまり、社外取締役とは、取締役にとって、社会に長く愛されるモノゴトを共につくり上げていくための厳しくとも良き友なのです。

英国の板についたガバナンスの仕組み

バランスのとれた意思決定は、上場企業だけに必要なものではありません。英国には、バランスのとれた意思決定をするための仕組みが、大小色々なところにあります。

もっとも身近で、もっとも広く英国中に存在する仕組みは学校理事会です。各学校ごとに理事会があるので、とても身近です。ハリー・ポッターのお話の中でも、ホグワーツの学校理事（スクール・ガバナー）が出てきますよね。

学校理事会の役割は、会社における取締役会の役割と同じです。学校理事会は、その学校がある地域社会を代表する人々で構成されます。これは、その地域社会を構成する多様な立場の人が、相互に尊重し信頼し合いながら、その地域の子ども達を育てる環境を整えるためです。

校長先生も理事会の一員です。校長先生の役割は、会社における代表取締役・社長です。スクール・ガバナーの役割は、会社における社外取締役の役割と全く同じです。スクール・ガバナーは、学校の基礎母体³が何であるかにもよりますが、大まかに保護者の代表三名、教育委員会の代表または地元の市議会議員一名、学校の基礎母体の代表三名、校長先生以外の教職員の代表が二名程度で構成されます。

学校理事会では、校長先生とスクール・ガバナーが協働で学校の運営方針、予算、学校の資産修繕計画などを立てます。校長先生は、その運営方針に沿って日々の学校運営を行います。スクール・ガバナーは、各学期に二回定例会合を持ち、校長先生がその方針に沿って学校を運営しているかを確認します。例えば、学年ごとの出席率や試験結果などの指標を用いて学校全体の教育パフォーマンスを検証したり、学校の財務状況を確認して改善が必要な場合は、そのための方策を立てたり、他校との合併を打診された場合は、その是非について意思決定したりもします。校長先生が、学校運営について周りの意見も聞きたい場合には、その相談事項について話し合うこともあります。

また、スクール・ガバナーは、校長先生の採用という重要な任務も担っています。学校に新しい校長先生を迎えるということは、学校やその地域社会にとって新たな一章の始まりです。このため、どういう学校になりたいのかという学校の理念の再検証から始まります。学校の理念が決まると、それを明記した採用公募を出して、その理念を追求できる校長先生を採用します。採用後、スクール・ガバナーは、校長先生にとって、地域の教育環境を共につくり上げていくための厳しくとも良き友になります。

学校理事会が扱う内容は、地域社会に密着した身近な内容です。しかし、スクール・ガバナーが果たしている役割は、コーポレート・ガバナンス原則が求める社外取締役の役割と全く同じなのです⁴。

お年玉付き「推し活」

英国におけるスクール・ガバナーは、無償のボランティアです。しかし、そこから得られることは多いです。

まず、自分の地域社会の教育環境をつくり育てることができます。スクール・ガバナーの活動とは、自分の時間やスキルを使う「推し活」のようなものです。地域の教育環境をつくり育てるというのは、かなり造り甲斐のある「推し活」です。特に、自分の子供がその教育環境の中で育っていくとあれば、最重要の「推し活」です。取締役協会によると、英国には約30万人のスクール・ガバナーがいるそうです⁵。これは郡山市の人口とほぼ同じ人数です。

スクール・ガバナーになる人には、既にガバナンスやその他の知識やスキルがあって、それを実践的に活かしたいという人もいれば、そうでない人もいます。英国のいくつかのスクール・ガバナーの団体は、スクール・ガバナーになりたい人と学校を繋ぎ合わせる役割を果たしています。また、ニュージーランドでは、スクール・ガバナーになると、ガバナンスや学校会計など様々な研修を無償で受けることができます⁶。これによって、新たな知識を身につけたり、再確認したりすることもできます。

スクール・ガバナーの役割を果たした後には、その経験を、ガバナンスの実務経験として履歴書に書くことができます。これは社外取締役に求められるガバナンスの知識や経験と同じです。スクール・ガバ

3 イングランドには、公立の小中学校が約2万校あります（2024年1月時点）。このうち約4千校はイングランド国教会が基礎母体となった公立学校です。
<https://explore-education-statistics.service.gov.uk/find-statistics/school-pupils-and-their-characteristics>
<https://www.churchofengland.org/about/education-and-schools/church-schools-and-academies>

4 さらに詳しいスクール・ガバナーの役割は、以下のウェブページで見られます。
英国政府ガイダンス <https://www.gov.uk/guidance/governance-in-maintained-schools>
取締役協会 <https://www.iod.com/resources/governance/becoming-a-school-governor/>
全国ガバナンス協会 <https://www.nga.org.uk/>

5 取締役協会 <https://www.iod.com/resources/governance/becoming-a-school-governor/>

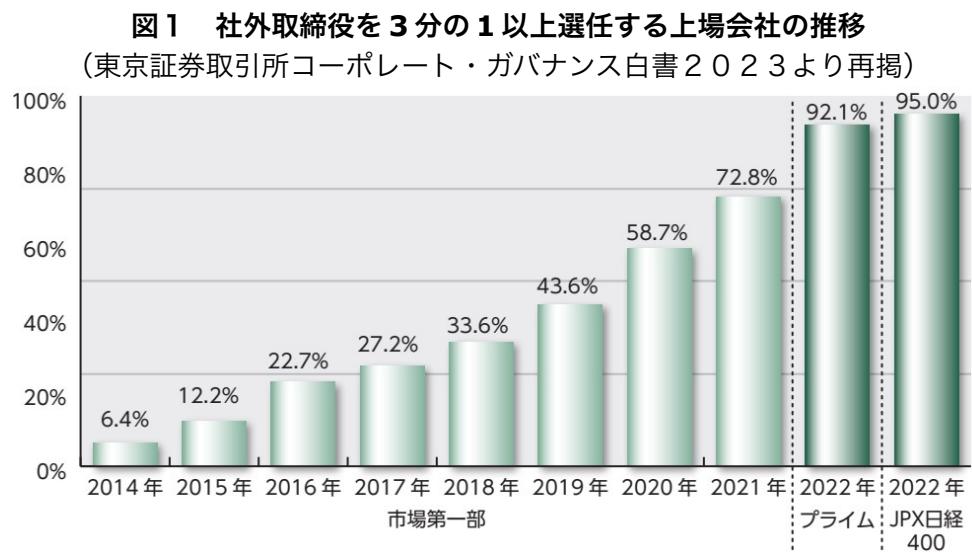
6 ニュージーランドにも、スクール・ガバナーの仕組みがあります。ニュージーランドでは、スクール・トラスティーと呼びます。

ナーの役割を果たすとついてくる最大のお年玉は、身近な課題に取り組みながら、社外取締役に必要な知識や経験を実践的に身につけられることです。⁷

日本での社外取締役ニーズの高まり

日本にも、東京証券取引所（東証）が定めたコーポレート・ガバナンス原則があります⁸。英国の原則と大体似た内容です。

東証が発刊しているコーポレート・ガバナンス白書によると、2022年時点において、プライム市場に上場している会社の約92%が、社外取締役を取締役会の3分の1以上選任しています⁹。社外取締役を3分の1以上選任しようとする動きは、2021年に東証がコーポレート・ガバナンス原則を改訂して以降、急速に広まりました（図1）。



社外取締役ニーズは今後も高まって行くと思われます。特に取締役会の多様性を高めることができる社外取締役へのニーズは高いと思います。

社外取締役ニーズは、飽和状態になることはありません。社外取締役は、ある一定期間以上、同じ会社で社外取締役を勤めると、独立した立場からその会社を見ることが難しくなります。このため、同じ人が同じ会社で長く社外取締役をすることはできません。また、社外取締役は、その会社のために十分な時間を割けるよう、限られた人が社外取締役を兼任しそうともできないからです。

7 スクール・ガバナーになることで得られる他のお年玉は、仕事以外のコミュニティーで、何かと一緒に作り上げていく仲間がつくることです。少し話は逸れますが、学校の部活の顧問や監督になることでも、地域コミュニティーで仲間をつくることができます。ニュージーランドでは、保護者が小・中学校の部活の顧問・監督を担っています。子供は、一つのスポーツや文化活動に特化するのではなく、曜日ごとや学期ごとに異なったスポーツや文化活動ができるようになっています。このため保護者の貢献が必要なのは、特定の学期中の一週間に一度程度です。このため、仕事や普段の生活との両立が可能です。

8 東京証券取引所が定めたコーポレート・ガバナンス原則 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>

9 東京証券取引所コーポレート・ガバナンス白書 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/02.html>
東証のコーポレート・ガバナンス原則では、「独立社外取締役」という表現が使われています。これはIndependent Non-Executive Directors (INEDs)に対応するものです。このコラムでは、簡略化のために「社外取締役」と表現していますが、社外取締役が独立的立場にあることはとても重要です。このため独立性をはかるために詳細な独立性基準が定められています。

この飽和することのないニーズに対応していくために、政府と東京証券取引所は「社外取締役のことはじめ」という冊子を作り、新任や経験年数の浅い社外取締役の質の向上をはかろうとしています。¹⁰

郡山からも、この飽和することのない社外取締役ニーズを満たし続ける仕組みをつくりたい！そのためのヒントになるのが、英国のスクール・ガバナー制度です。多様な活躍の仕方を模索している人を、実践的に社外取締役として育て、社外取締役を必要としている企業のニーズに繋げていく仕組みをつくることができます。また、この仕組みを活用することによって、第一回コラム¹¹のキーワードである「みんな活躍」「一人当たり所得↑」「人口も↑」にも繋げていくことができます。

ここで思い出してほしいのは、社外取締役はパートタイムとして会社に貢献しているということです。

郡山のパートタイムニーズを企業の社外取締役ニーズに繋げていく

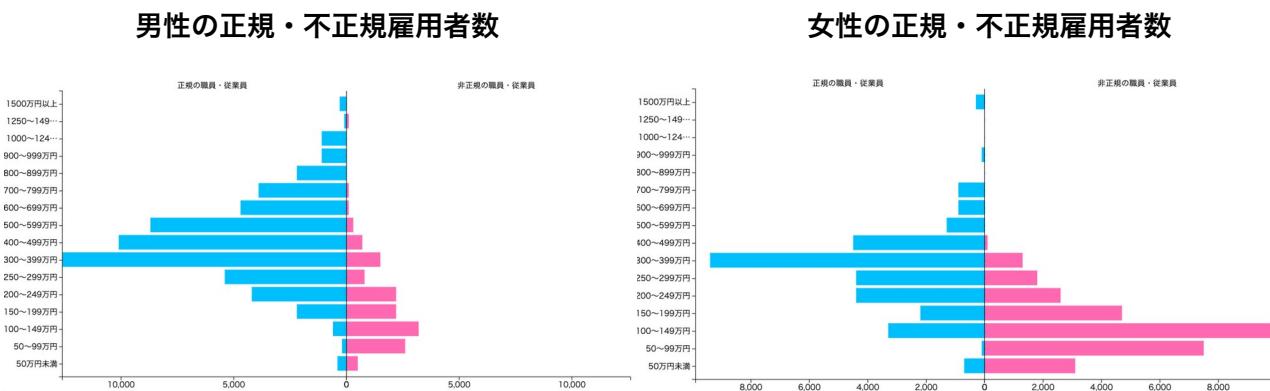
令和4年就業構造基本調査の結果から、郡山のパートタイムに対するニーズを見てみましょう。

次のページの図2を見て下さい。この図は、年収階層別で、郡山市の正規・不正規雇用者数を示しています。左図が男性、右図が女性です。青は正規雇用者数、ピンクは非正規雇用者数を示しています。

特に注目すべき点は、二点あります。第一点目は横軸の最大目盛りの違いです。左図（男性）の目盛りは1万2千人まで示していますが、右図（女性）の目盛りは1万人までしか示されていません。これは、全体として雇用されていない女性が多いことを示しています。郡山市の人口の男女比は概ね50%なので、女性の雇用率が低いといえます。¹²

第二の注目点は青線とピンク線の長さと位置です。男性（左図）で最も多いのは、300万円台の年収で雇用されている正規雇用者数（9千400人）です。一方、女性（右図）で最も多いのは、100万円以上150万円未満の年収で雇用されている非正規雇用者数（9千900人）です。郡山市では、約2万人の女性が149万円未満の年収で非正規雇用者として働いています。また、正規雇用者の年収（青線）においても、女性の方が低く偏っています。

図2 郡山市年収階層別での正規・不正規雇用者数
(令和4年就業構造基本調査¹³)



10 社外取締役の質の担保と向上のために、経済産業省が金融庁と東京証券取引所と共同で作成した「社外取締役のことはじめ」 <https://www.meti.go.jp/press/2023/01/20240125001/20240125001.html>

11 第一回コラムのダイジェストを、このコラムの一番最後に載せました。

12 2024年12月1日現在の郡山市の人口は、男性が157,300人、女性が161,594人です。
<https://www.city.koriyama.lg.jp/site/toukeikoriyama/list125-208.html>

13 政府統計の総合窓口 令和4年就業構造基本調査 地域編 就業形態に関する統計表
<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0004008500>

就業構造基本調査では、就業への希望意識や、現在の就業形態で働いている理由も調べています。郡山市で年収200万円未満の年収で非正規雇用者として働いている女性（つまり図2右図の下4本のピンクの棒グラフに属する雇用者）的回答を見てみましょう。すると、回答者の60%以上（3千70人）が「もっと働きたい」と回答しています（図3）。もっと働くために希望する方法は、継続就業、転職または追加就業となっています。また、現在の就業形態で働いている理由については、約68%（1100人）が「自分の都合の良い時間に働きたいから」と回答しています（図4）。

図3 郡山市で年収200万円未満で非正規雇用者として働いている女性の就業希望意識別人口
(令和4年就業構造基本調査¹⁴⁾)

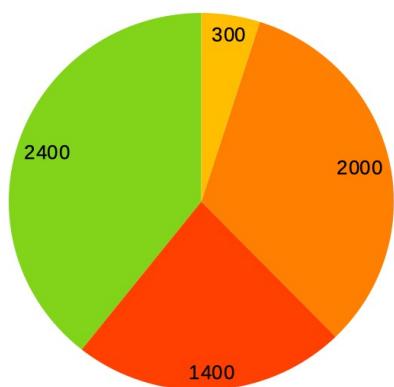
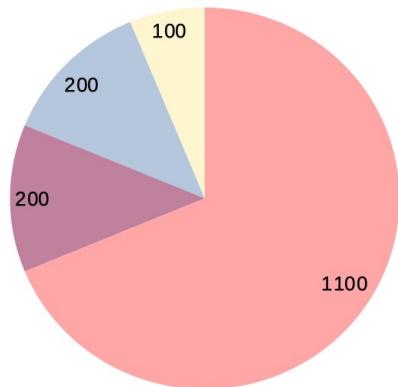


図4 郡山市で年収200万円未満で非正規雇用者として働いている女性の現職の就業形態に就いている理由別人口
(令和4年就業構造基本調査¹⁵⁾)



■減らしたい又は就業休止 ■もっと働きたい（転職） ■家計の補助・学費等を得たいから ■通勤時間が短いから
■もっと働きたい（継続就業） ■もっと働きたい（追加就業） ■専門的な技能等を生かせるから ■自分の都合のよい時間に働きたいから

つまり、この就業構造基本調査の結果は、郡山にはパートタイムニーズがあること示しています。別の言い方をすると、郡山では「自分の都合の良い時間にもっと働きたいと思っている人材」を十分に活かしきれていないようです。第一回のコラムで、「郡山市には人はいるのに、その約半分は十分に活躍仕切っていない」、「郡山の「人」という財産の伸びしろは、少なくとも今の倍は豊かになれる分もある」というお話をしました。このパートタイムニーズは、郡山の伸びしろです。

この郡山のパートタイムニーズを、企業の社外取締役など高付加価値をつけられるパートタイムの仕事に繋げていくための仕組みをつくりたい！百何万円の壁のすぐ反対側ではなく、その壁のずっと先まで飛び越えられるパートタイムの仕事に繋げて、みんな活躍したいだけ活躍できる仕組みをつくりたい！

そのためのヒントが、英国のスクール・ガバナー制度です。パートタイムなど多様な活躍の仕方を模索している人を、実践的にガバナンスの実務経験者として育て、社外取締役を必要としている企業のニーズに繋げていく¹⁶。その仕組みを郡山につくることができれば、「人を育てる郡山」「日本一、社外取締役を見つけやすい街、郡山」をセールスポイントにするための準備が整います。

ここまで、女性のパートタイムの労働力に着目きました。しかし、郡山には他にも伸びしろがあります。郡山市は、事業所数、農業経営体数ともに福島県内一位です。退職後に、スクール・ガバナー制度

14 政府統計の総合窓口 令和4年就業構造基本調査 地域編 就業希望意識・就業時間希望に関する統計表
<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0004008494>

15 政府統計の総合窓口 令和4年就業構造基本調査 地域編 現職の就業形態についている理由に関する統計表
<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0004008485>

16 学校という枠組みに囚われずに、「バランスのとれた意思決定」をするための仕組みを地域社会に組み込み、そこで社外取締役に必要なガバナンスの実務経験を積むというのも可能です。

で一般的なガバナンスの実務経験を積み、社外取締役として別の会社を通して社会貢献することも「みんな活躍」に繋がります。また、図1では、正規雇用の女性の年収が男性に比べて低く偏っていることを確認しました。これは、もしかしたら、正規雇用の女性についても、その能力を十分に活かしきれていない、または、同じ仕事をしているのに適切に評価されていない可能性が考えられます。これについては要検証です（働く世代の女性人口を増やしたいのであれば、特に）。

ランギング一位とはセールスポイント。活かしてなんぼ。

できる大きさの取り組みから試行錯誤を重ねて、郡山のパートタイムニーズを企業の社外取締役ニーズに繋げていく仕組みが軌道に乗り始めたら、郡山への往来・移転・移住が増えるように、「日本一、社外取締役を見つけやすい街、郡山」と「人を育てる郡山」をセールスポイントとして活かして行きたいと思います。

「人を育てる郡山」は、子供たちだけではなく大人も成長し活躍できる街としてセールスポイントになります。子育て支援を強化している地方自治体は既にたくさんあります。その中で「あれ、郡山って、何だかおもしろそう」「あれ、郡山って、ワルくないかも」と思われるためには差別化が必要です。郡山のパートタイムニーズを企業の社外取締役ニーズに繋げていくための仕組みは、多様な活躍の仕方を模索している親世代へのセールスポイントになります。子どものためだけではなく、親も一緒に成長して活躍できる街として郡山の魅力を伝えることができれば、「人口も↑」にも繋がると思います。

「日本一、社外取締役を見つけやすい街、郡山」は、コーポレート・ガバナンスを強化したい企業や社外取締役の多様性を改善したい企業に対してのセールスポイントになります。コーポレート・ガバナンスは、身近な色々なところに「バランスのとれた意思決定をするための仕組み」が組み込まれていると、企業にとっても自然と実践しやすくなります。一つの要素だけ切り取って一朝一夕にコーポレート・ガバナンスを真似ることは難しいです。このため「バランスのとれた意思決定」が板についている街、その中で社外取締役を実践的に育てられる街というのは、セールスポイントになります。社外取締役ニーズは、飽和することのないニーズです。郡山の「人」という財産を活かして、この一朝一夕にはいかない仕組みをつくり上げることができれば、企業が取締役会の巡回開催や本社機能の移転を考える際に、郡山を候補地として推しています。

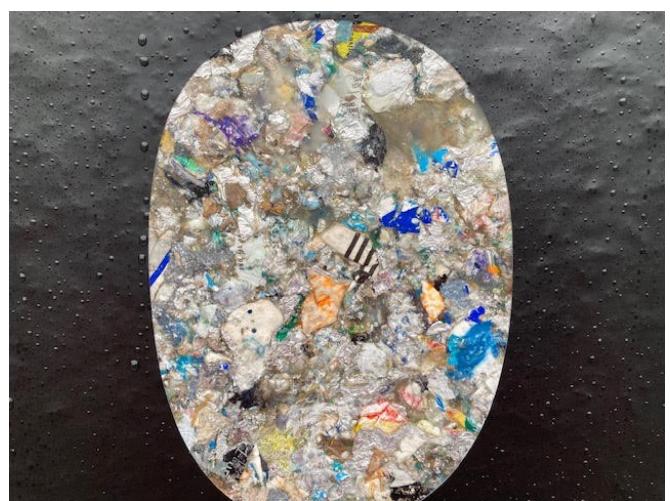
いうまでもなく、パートタイムでもっと働きたいと思っている人材や、女性や退職後の労働力をうまく活用できていないのは、日本全体の問題です。他の都市に先を越される前に、郡山から日本の問題を解決できたら、すごくかっこいいと思います。郡山には、新しいことに興味があって、おもしいことも好きで、結構たくましい「人」がいます。この財産を活かしてみましょう。

さて、一年間の連載も次回で最終回です。次回は、コミュニケーションや、企業風土や、答えを習うのではなく答えを見つけるためのやり方を習う、などについて書こうと思っています。

おまけ

最近、納豆は、ニュージーランドで高嶺の花です。その理由は、ゴミ政策の強化と関係しているようです。どうやら、プラスティックの白い四角い納豆パックは、ゴミとしてもリサイクルとしても処理ができないようなのです。このため、四角いパックに入った納豆は輸入できなくなってしまいました。紙カップ入りの納豆は、今も輸入されています。しかし、30～40グラム入りの納豆が3カップで5～6ドルもするのです。なので、郡山では納豆を思う存分食べ貯めしています。

以下の写真は、ニュージーランドの工事現場です。遠くから見ると、普通の工事現場の囲い壁に見えます。しかし、近くに寄っていくと、壁の材料が、様々なプラスチックを圧縮して作ったリサイクル板だとわかります。さらに近くでよく見ると、お菓子やパンの包装紙やアルミ箔のようなものが見えてきます。



瀬田 しょうこ：郡山生まれ郡山育ちで、安女（黎明）卒の経済学博士。日本、英国、ニュージーランドの政府・中央銀行で、市場や銀行の政策を作り運営する仕事をしています。10年以上、海外で生活していて見えてきた「あー、こんなこと郡山からできたら、かっこいいなあ」をまとめています。

他の回へのリンク

<https://www.city.koriyama.lg.jp/soshiki/34/140355.html>