

## 経営者との接点から見える風景

村中 徹

株主総会、取締役会など、経営トップの傍でお仕事をさせていただく機会が多い。事務局のご担当者が、張り詰めた空気に対応されている中、社外の立場から少し離れた目線で拝見している。

株主総会は、かつての総会屋等のプロ株主が幅を利かせる時代は過ぎ去り、業績や経営方針に真摯な関心を持つ個人株主が出席者の多数を占める。議長を初めとする役員の方々の緊張感は平成の初めごろに比べて随分和らいでいるはずであるが、株主からの質問が増えて別の意味で細やかな配慮が求められる。

株主総会の議事は、事務局の用意するシナリオに基づくが、議長の声のトーン、会場内にそそぐ目線、表情によって、会場内の空気は変わる。些細なことではあるが、会場内のライトの当たり具合、ネクタイやスーツの色合いも、会場内の株主から見て、議長のはつらつ感や若々しさを左右する要素である。株主総会は平日の開催でもあり、中高年の主婦層の個人株主が多数おられるが、株価とともに議長のルックスも関心事の一つである。

ある社長は、就任後初めて株主総会の議長を務めるに際して、総会当日には、1週間前のリハーサル時点に比べて議事シナリオの読み上げの抑揚、目線の配り方、事業報告等の報告に際しての対応に格段に上達された。ご本人曰く、「株主総会の議長は、株主さんに向けて当社の経営姿勢を体现する立場であり、株主との質疑対応にこそ余裕をもって臨みたいので、事前に準備できる議事シナリオの読み上げについてはしっかりと準備した。」とのこと。

株主総会は、多数の株主を前にして独特の緊張感をはらむ会議体であるが、当たり前動作にも思えるシナリオの読み上げの手順を誠実に練習し、質疑対応に余裕をもって備えようという謙虚な姿勢は大変好感が持てた。その後も毎年の総会で、株主の目線を汲み取った名議長ぶりを発揮しておられ、会場には議長のファンとおぼしき女性株主が多数来場され、会場内の前の方の席に陣取っておられる。

社外役員に就任し、取締役会に出席する機会が

増えて改めて気付いたことがある。議事を選択、説明の手順、資料の体裁、議長の議事整理等、議事の中身に関わる事項もさることながら、着席の順番、役員以外の参席状況、お茶・コーヒーを出すタイミングなど、各社の会議のスタイルは実にさまざまである。秘書の方によれば「取締役会では、会議の冒頭に〇〇屋の和菓子を出す決めてあります。」とのことであり、さながら伝統芸能の如く会議の格式が脈々と受け継がれている。

社長は各役員と日々業務を通じて接点を持っておられるが、実は両者間にはそれなりの距離感があるようである。セミナーの機会などに各社の取締役、監査役等の方々からお話をお聞きするに、「社長の意向の把握は難しい」との声をよく耳にする。社長が優柔不断であることやコミュニケーション不足を指摘するものではなく、社長が本音を明かすことを控える結果、周囲は真意をつかみきれないという趣旨である。経営トップは、後継者の選定を含めて重大な決断を求められる立場であるが、大事なテーマほど本音を明かして相談できる相手は限られるようである。

私が所属する弁護士法人の代表者であった家近正直弁護士のもとへは、社外役員を務める会社や顧問会社の経営トップが、単身で訪ねて来て人払いをしてひとしきり話し込むことがたびたびあった。「僕が一番無害な相手やから」と笑いながらも、「どこの会社も経営トップは孤独なんや。」とも付け加えていた。

私が産業経理協会とのご縁を得たのは、家近弁護士の手伝いで講演を二人で担当したことがきっかけである。講演前に入念な準備を重ねる家近弁護士の姿が昨日のことにように思い出される。

家近弁護士は本年3月に体調を崩して急逝した。よく旅行に出かけていたので、すぐに元気な顔で帰ってくるような気がしてならない。今さらながら、家近弁護士も当弁護士法人のトップとして、秘めて言い出さない考えもあったかと思いを致す。

家近弁護士からの指導及び学恩に感謝するとともに謹んで冥福を祈りたい。

(弁護士)