

任意の指名・報酬委員会の設置の広がりとの運用の視点

村中 徹

1 任意の委員会の採用の広がり

上場会社である監査等委員会設置会社や監査役会設置会社では、独立社外取締役が過半数に達しない場合、取締役会の下に、役員候補者の指名や報酬の決定についての諮問機関として委員会を設置することが求められる(CGコード原則4-10、補充原則4-10①)。当該委員会は、経営陣幹部・取締役の指名(後継者計画を含む)・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、社外取締役を「主要な構成員とする」ことが求められている。さらに、改訂CGコードは、プライム市場上場会社について、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役が占めることを基本とする。

指名委員会等設置会社制度は、上場会社の約2%(78社)が採用するに止まる。指名委員会・報酬委員会の設置が法律上義務付けられ、人事・報酬にかかる経営トップの権限に法的な制約が及ぶことに抵抗感が根強いとされる。任意の委員会を設置した場合、経営トップが人事・報酬に係る決定権限を手放すことに消極的である実情に留意しなければならない。

2 委員会を設置することの意義

指名委員会等設置会社以外の会社について、人事・報酬に関する委員会が任意に設置されることにより、経営トップの権限行使に

ガバナンス上の牽制が及ぶ手掛かりが与えられた。経営トップ以外の者が人事・報酬の決定に関与することは、その決定プロセスの透明性を高める点で有意義である。

取締役等の候補者や報酬の査定評価について、社内事情に通じていない社外取締役等が主導して決定することは容易ではない。会社側において原案を作成して付議することが通例であり、委員会は当該原案の策定過程の合理性を検証し、決定過程の透明性を担保することが主眼となる。会長・社長等の人事権者のみが関与していた検討や評価の根拠について、指名・報酬委員会のメンバーが説明を受け、かかる検討・評価の根拠が適切であることを検証するプロセスこそ任意の委員会の設置の意義として重視すべきものであり、人事や報酬等の決定に係る権限を経営トップから奪うことが委員会の設置の目的ではない。この点について経営トップの理解を得ることは、人事・報酬を含めた会社の成長戦略についての経営トップの孤独な判断を手助けするべく、社外取締役等が建設的な提言を発出する前提条件の整備とも言える。

3 委員会の実効性を高める工夫

委員会のガバナンス上の実効性を高めるには構成員の資質が重要である。経営トップ層が委員会での審議の有用性を意識することが必要であり、そのためには委員会の構成員である社外取締役が経営トップ層に対して、適

切に意見具申をすることが求められる。それゆえ、社外取締役の資質として、経営トップ層が一目を置くよう他社でのCEO等の経営経験を有することが有用であり、社外取締役等はかかる経営経験に裏打ちされた意見を具申することが期待される。

また、委員会がガバナンス上の実効性を有するには、人事や報酬に係る決定に先立つ時期だけに限らず、定期的開催されることが望ましい。人事や報酬についての基本的な方針に照らして、後継者計画や人材育成の取組みを検証することも委員会の重要な役割であり、定期的な意見交換は有用である。委員会では、人事や報酬について、候補者の決定方針・育成方針、後継候補者の絞り込み・入替基準やその運用を確認する等の手法で、プロセス面の確認・検証を行うことが重要である。

4 ブラックボックス化の批判の考慮

任意の委員会を設置したとしても、当該委員会自体がブラックボックス化して指名・報酬に関する決定プロセスの透明性が担保されていないという批判もある。かかる問題の解決には、経営トップが委員会の審議の形骸化を避けるように心がけることが手始めである。委員会の委員に経営トップが就任している場合にも、委員会の委員長は社外取締役等が担い、審議すべき事項の内容は、事務局が説明し、経営トップは委員会では専ら議論の聞き役に回るなどの配慮が望まれる。

社外取締役等の委員は、人事・報酬に係る審議事項にかかる原案について、人事・報酬に関する基本方針に照らして適切に策定されているかを検証するとともに、かかる審議の

機会を通じて、報酬や人事についての運用上の悩みや苦勞を尋ねる等すべきである。後継者計画の策定状況について、定期的に社長を含めた経営執行ラインの各ポジションの当該時点での後継候補者のリスト等を委員会で共有し、委員会の審議の活性化を企図している事例もあり、社内事情に通じていない社外取締役が委員会の構成員である以上、審議のテーマ等の設定には種々の工夫が必要である。

取締役会の実効性評価についての自己分析が行われることと同様に、開催回数・時間、審議事項の設定・内容等について、委員会の機能役割に照らして、適切な活動を果たしているかどうかを自己評価し、取締役会に報告することも一考である。

委員会に対する監査役会・監査等委員会によるモニタリングについても、その方法を含めて検討の余地がある。業務監査の一環として、委員会に対して、活動結果全般について監査を実施することも考えられるが、委員会の委員には就任せず、オブザーバーとして監査役員が委員会に出席することでモニタリングすることも一つの方策である。

なお、社外取締役が委員会の主要な構成員を務めていることとの関係で、社外取締役候補者の決定、報酬体系等のテーマについて、委員会のみによって適切な検証を行うことは困難である。社外取締役の重任年限などのテーマについては、会社として基本方針を策定し、その方針に即した運用が必要である。このことは委員会の設置以前に取り組むべき問題であり、何もかも委員会が担うべきものではない。

(弁護士)