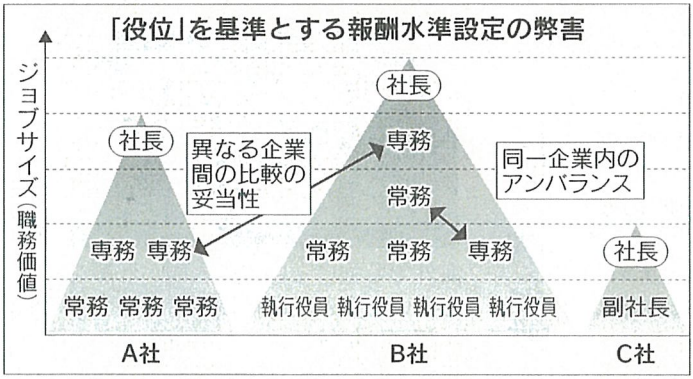
役員報酬 基準見直し必要

マーサージャパン
コンサルタント
亀長 尚尋氏

近年、日本企業の海外拠点もしくは本社で外国籍の役員を登用するケースが増えている。日本の最高経営者を含む経営幹部の報酬水準は（一部の創業者・プロ経営者等を除き）海外諸国より顕著に低いため、グローバルに事業展開している日本企業の経営幹部ポジションに対してグローバルで同一の報酬水準を設定することは賢明とはいえない。

経営幹部人材の報酬水準を決める上での原理原則は「その人材の適切な〝市場価値〟に対応する」ことである。そしてその〝市場価値〟は出身国・採用国での報酬相場に連動する。同等の企業規模の会社における同等のポジションに対応する報酬水準は、その人材の出身国・採用国によって異なるため、「出身国・採用国」ベースのベンチマーク結果を参照するというグローバルな方針を設定するのが基本的な方向性となるだろう。



また、もう一つの大きな論点は、その報酬水準を決定する「基準」である。欧米の役員の報酬水準は「ジョブ（仕事の内容）」を基準に設定されている一方で、多くの日本企業の役員の報酬水準は、「役位」を基準に設定されている。「役位」基準の水準設定は、人材の流動性が低く、社内での全人格的な評価（能力・経験・社内の序列感等）に基づいた処遇が合理的であった、これまでの日本企業ではむしろ納得感の高い仕組みであった。しかし、報酬の市場競争力を担保する上で、報酬水準のベンチマーキングを行う際、比較対象企業が必ずしも同じ基準で役位を用いているわけではない。同じ「専務」であっても企業によってその位置付けや職責の大きさが異なる。同一企業内においても、役位が職務価値の序列と必ずしも一致するわけではない。役位を基準とした報酬決定の仕組みでは、職務価値が小さくても高い役位の対象者の報酬水準が高くなるといった逆転現象は十分に起こり得るため、ひずみが生じやすい仕組みと言える。

さらに、欧米をはじめとする海外では「ジョブ」をベースとした報酬水準であることから、「役位」基準のみでは、海外拠点役員の報酬水準設定には対応しづらい。多くの日本企業では役員の報酬決定基準の見直しを迫られている。