

マーサージャパン
コンサルタント

亀長 尚尋氏

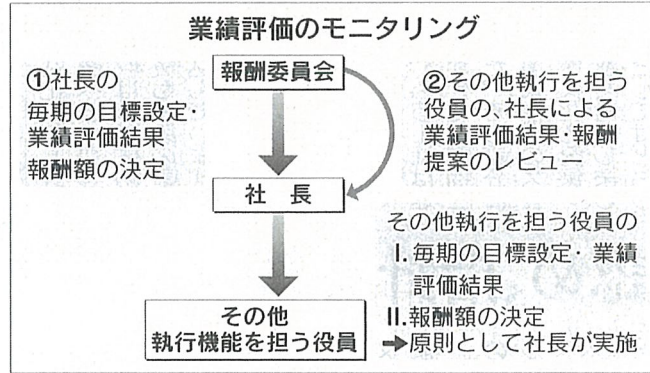
報酬委員会のもう一つの重要な役割である「業績評価のモニタリング」についても概説したい。

まず、業績評価のモニタリングにおいて報酬委員会に求められるのは、あくまで業績評価結果に対する説明責任の担保である。期首の目標設定の妥当性の検証、期中の目標調整の是非についての議論、期末の業績評価結果確定およびそれに伴う報酬提案に関する議論が主要な検討課題となる。

報酬委員会の理想的かつコンパクトなメンバー構成を想定すると、委員会の場では社長が社外取締役に対して自身の部下である執行担当の役員の業績評価結果の妥当性への説明責任を果たすことに目的の着眼があ

評価への説明責任を担保

業績評価のモニタリング



る。また委員会で社長は自らの業績評価結果についても社外取締役に對し説明しその結果の妥当性について合意を得る必要がある。普段の社長の仕事ぶりを確認できない社外取締役のために360

度の評価を実施しその結果を参照する場合もある。だが、そういった情報はあくまで参考情報にすぎない。社長自らが期首に掲げた年度目標の達成度、ひいては中長期の経営ビジョン・目標の進捗の説明をする必要がある。

また、ここで言及して

おきたいのは、業績評価・報酬水準確定における裁量についてである。一般的に、株主との利害共有、業績連動性の向上といった、非常にデジタルに業績評価・報酬水準が決定されるような印象を受ける方も多いだろうが、それは報酬委員

会運営の本来の趣旨とは異なる。多くの米国企業でもインセンティブ支給水準の決定方法を厳格に定めておきながら、各役員のパフォーマンス・経営環境等を様々考慮して、業績評価結果・支給水準を報酬委員会の裁量で決定している。必ずしもデジタルに判断されているわけではない。

注意すべきは、そういった裁量は真の意味で会社に貢献している役員に對して適切な処遇を提供するためのものであるという点である。従来の日本企業で行われていた「鉛筆をなめて」「お手盛りで」社長が独断で決める報酬水準設定とは一線を画する。あくまで報酬委員会が社外役員が納得するに足る論拠を同時に準備した上で、必要な調整を図ることが求められるのである。