

マーサー・ジャパント  
シニアコンサルタント

井上 康晴氏

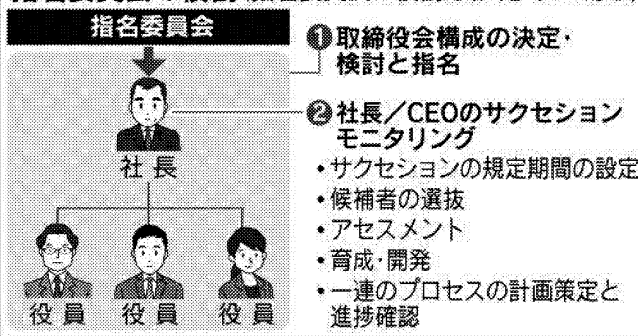
これまで多くの日本企業において「次期社長を誰にするかは現社長およびOBの仕事」と考えられ、社長の人事にその他の人物が口を挟むということは考えにくい状況が続いてきた。だが最近では、指名委員会が脚光を浴びるニュースを見聞きすることが多くなっている。

一方で、一部のニュースでは指名委員会が「社長の人事を決める機関」であるかのように言われ、人事の「奥の院」、「社長人事の最高意思決定機関」であるかのような報道もなされている。だが、これは大きな誤解であると言える。

指名委員会には2つの機能がある。1つには次期社長育成プログラムのモニタリングだ。201

## 指名委員会 本来の機能

指名委員会の役割 (指名委員会の役割は、大きく2つある)



5年6月から施行されているコーポレートガバナンス・コードでは、複数の独立社外取締役を選任し、指名委員会や報酬委員会といった機関の構成メンバーの過半を独立社外取締役が占めることが

推奨されている。しかし、日常的に取締役と接点を持ち得ない独立社外取締役に、次期社長人事の意思決定を求めるといっては、やや無理がある。そこで、次期社長人事はあくまでも執行側(＝現行経営陣)の責任で意思決定するものの、指名委員会にはその

プロセスや仕組みが適切であるかをモニタリングする機能もある。

複雑で不透明な環境下では、多面的な観点から検討して経営判断を行うことが必要になる。

従って、取締役会の構成メンバーの持つ経営能力のポートフォリオが、全体とし

て過不足なく網羅されているか、また多様な人材で構成されているかどうかを見極め、妥当性の高い構成メンバーにしておく必要がある。

その上で、アジェンダが取締役会で議論すべきものであるかどうか、議論は実質的にかつ有効なものか、など取締役会を評価していくことが求められる。

指名委員会を設置し、サクセションプランの検討・議論を行う企業も徐々に増えてきた。一方で、取締役会の評価については、東京証券取引所が今年1月にまとめた「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果(15年12月時点)」について「による」と、進んでいるとは言えない状況だ。取締役会評価への取り組みは、今年度以降、さらなる進捗が期待される。