

マーサー・ジャパン  
シニアコンサルタント

井上 康晴氏

指名委員会（監査役会設置会社等での任意設置の場合を想定、以後同様）の重要な役割のひとつに、企業を率いる社長・最高経営責任者（CEO）の後継者を決める「CEOサクセッション」のモニタリングがある。前回の連載でも説明した通り、CEOを誰にするのかという意思決定を任されるのではない。CEOサクセッションがきちんと行われているのかどうかをモニタリングするというのが、指名委員会に与えられた役割だ。すなわち、指名委員会はガバナンス機関であり、社長人事を決定する意思決定機関ではない、という認識が大変重要になる。

指名委員会がモニタリングを行うことの重要性についても説明したい。

## 指名委員 社長選任を監視

### CEOサクセッションに関する指名委員会のタスク

- ① CEOに求められる要件の議論・検証
  - 当社CEOに求められる要件（能力、経験、人格等）は具体的にどのようなものか？
  - なぜその要件が、当社CEOに必要であると言えるのか？
- ② CEO候補者人材に対する育成プランの議論・検証
  - 次期CEOは、具体的にどのようなプランで育成・輩出されることになるのか？
  - その育成プランは経営の求める水準（質）・スピード感で育成・輩出できるのか？
- ③ 候補者人材群の議論・検証
  - 次期CEOの候補者群は、質・量ともに十分であるのか？
  - 候補者群の入れ替わりは、どのような考え方・頻度で行うべきか？

企業にとって、経営トップの次期後継者を選ぶということは、最も重要な意思決定にあたる。日本企業では多くの場合、こうした極めて重要な意思決定を「社長人事は高度な秘匿性が求められる」ことを理由に、社長の頭の中だけで自己完結させてきた。これは、

アカウンタビリティ（説明責任）の欠如の観点から、ガバナンス上不適切であるというだけにとどまらない。会社にとって最重要意思決定が多面的な観点から検討されることなく決まってしまうことで、妥当性を欠くことにもつながってしまう。そもそも、社長人事の秘匿性を維持することと、社長選任の合理性・妥当性は相反することではなく、同時に成り立ちうるものだ。複雑さを増す現

で、次期社長選任の合理性・妥当性を高めていくことが求められる。社長選任プロセスのアカウンタビリティを高める努力を行うことは、その合理性と妥当性を高めることにもつながるといえるのだ。

指名委員会がモニタリングすべき内容は、①社長に求められる要件（能力、経験、人格等）の妥当性②候補者の育成プランの内容と進捗状況③候補者人材群の議論・検証——が主なものとなるだろう。

指名委員である独立社外取締役は、「ムラ社会」の論理とも言うべき企業内の「常識」に染まっていないかどうかという観点からモニタリングを行うとともに、必要に応じて自らの知見・経験に基づいてアドバイスすることが求められるだろう。

・検討の下の