

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第27回 「社外取締役」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は、**社外取締役**について取り上げます。この用語自体は、本連載の第16回（2021年9月号）^{※1}で触れていますが、本稿でより深く解説していきたいと思います。

社外取締役は自社にとって 利害関係のない役員

社外取締役は、読んで字の通りで社外から選任した取締役のことをさします。この「社外」が何をさすかについては、**会社法**^{※2}第二条で定められています。就任の10年前から現在まで当該株式会社または子会社の業務執行取締役等でないこと、親会社等の取締役等や使用人ではないこと、兄弟会社の業務執行取締役等ではないこと、当該会社の取締役等の配偶者または二親等以内の親族でないことなどです。加えて、証券取引所の定める独立性基準を満たす社外取締役（一般株主と利益相反が生じる恐れのない者）は、**独立社外取締役**と呼ばれます。いきなりむずかしい用語が並びましたが、ここでは「社外」の要件は厳格で、当該会社とは可能なかぎり利害関係がない社外の人材から選任した取締役であることを押さえておけばよいと思います。それでは、なぜ利害関係がない取締役の存在が必要なのでしょう。日本においては、1990年代までの多くの企業では、会社の業務執

行に関する決議を行う**取締役会**が社内から昇格してきた社員中心で占められており、企業経営における監視機能がなく、不祥事や経営者の誤った判断を招いた事例が多発したことが背景にあります。従業員時代の上司・部下の関係を維持したまま役員に登用されるため、社長が客観的には誤った判断や行為をしていたとしても、ほかの取締役は指摘しづらい一方で、そのような関係性がない取締役がいれば**諫止**^{※3}することが期待できるからです。

社外取締役の役割は監督と助言

経済産業省がまとめた「社外取締役の在り方に関する実務指針」（令和2年7月）にも「社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である」と記載されています。その役割の中核として、経営陣（特に、社長・CEO^{※3}）の評価や指名・再任・報酬の決定をあげており、必要な場合には社長・CEOの交代を主導するよう求められています。このため、取締役や社長の選任や**役員報酬**の金額は、身内でお手盛りで決めるのが一般的でしたが、近年は取締役の選任や解任を審議し候補者を決定する**指名委員会**や、役員報酬のルールを決定し、役員個人別の報酬額および決定に至るプロセスの妥当性を検証する**報**

※1 当機構ホームページでご覧になれます <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202109.html>

※2 会社法……会社の設立や運営について定めた法律。2006年施行

※3 CEO……最高経営責任者

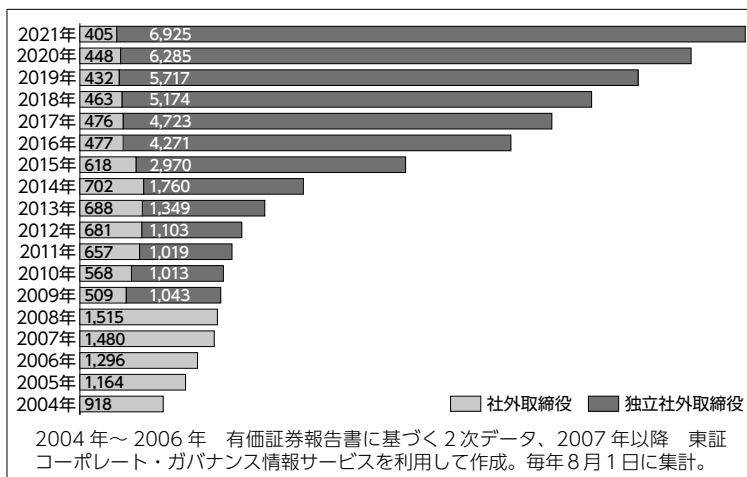
副委員会の議長や参加者を社外取締役がなることが一般的になっています。

もう一つの重要な役割として、上場企業に対して適切な企業経営のための監視・統制の原則をまとめた「コーポレートガバナンス・コード」の原則4-7の「経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと」があります。同一の社内しか経験がない人材のみで企業経営を行うと、従来からのしがらみや成功体験、価値観から逃れられず、経営環境の変化が加速化しているなかで事業や組織風土の変革が進まないという課題は現在では広く認知されています。そこで、いままでに自社にはない経験や知見をもった多様な人材を選任し、かつては煙たがられたともいわれている社外取締役の発言を積極的にうながしている企業は増えています。社外取締役の発言の場は取締役会や指名委員会等の公式な場が一般的ですが、非公式な議論の場を設け社内取締役と社外取締役の意見交換を増やしている会社も出てきています。

社外取締役は「メジャー」な存在

かつて社外取締役は「マイナー」な存在でし

図表 社外取締役／独立社外取締役述べ人数（東証1部）



出典：日本取締役協会「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」2021年8月

た。日本取締役協会が発表した「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」（2021年8月）によると、2004（平成16）年では東証一部上場企業のうち、社外取締役をまったく選任していない企業は69・75%でしたが、2021年には0・05%しかありません。また、同調査によると、取締役会のうち過半数を社外取締役が占める企業は10・3%、3分の1が68・7%に上っています。経年で見ると、毎年社外

取締役が占める割合が増えています。このことから社外取締役は少なくとも上場企業にとって「いまやメジャーな存在」といえます。

法律やコンプライアンスの面からも社外取締役の設置を企業側にうながしています。例えば、会社法では、2021年に上場企業等の一定の条件を満たす会社に社外取締役の設置を義務づけています。また、コーポレートガバナンス・コードでは、原則4-8「独立社外取締役の有効な活用」で「プライム市場上場会社では少なくとも3分の1、そのほかの市場の上場会社では2名以上選任すべき」と定められています。このような背景もあり、社外取締役の延べ人数は毎年かなりの伸びを示しています（図表）。

従来、日本の社外取締役は企業経営の監督という役割から、学者や弁護士が多いといわれてきましたが、近年は社外取締役に企業の中長期的な成長に向けた助言を求める企業が増えていることから、他社の経営幹部や高度な事業の実績があるビジネス人材の需要が高まっています。このような要件に合う人材が無尽蔵にいるわけではないため、一人の元企業経営者が何社もの社外取締役を兼任するのは珍しくなく、今後、社外取締役人材の獲得競争が激しくなっていくことが想定されています。

今回は、「労働組合」について取り上げます。