



第2特集

執行役員制度改革という 新・人事課題

「執行役員とは何か」。この問いに答えるのは難しい。というのも、日本の会社法上のどこにも執行役員に関する規定がないからだ。

上場企業の約7割が導入しているこの執行役員制度が日本で初めて導入されたのは1997年。導入企業のIR情報には、「執行役員制度を導入することで、経営における監督と執行の分離をはかり、意思決定の迅速化を推進する」と、その目的が掲げられており、日本の企業統治を考えると、欠かせない役割になっているように見える。

しかし、その執行役員制度が、今、

大きな岐路に立っている。1つには、執行役員制度を廃止する企業が生まれてきているため、もう1つは、会社法改正による、取締役会の権限変更の動きがあり、これが執行役員のあり方を見直す契機となるためだ。順に見ていこう。

廃止企業が挙げる理由は 意思決定の迅速化

執行役員制度を廃止する企業は10年ほど前から出現し始めている。次ページの表はこの5年間で執行役員制度の廃止を公表した上場企業の一覧である。これらの企業は、異口同

音に「意思決定の迅速化」を廃止理由として挙げている。

ある企業では、執行役員制度を導入しても監督と執行の分離は思ったようには進まなかったという。逆に、執行役員という階層が間に入ることによって現場との距離が離れてしまった取締役が、重要な業務執行を決定するための十分な情報を得られないという事態に陥った。

つまり、執行役員制度は、意思決定の迅速化を目的に導入されたにもかかわらずその効果を生み出せておらず、今や意思決定の迅速化のために廃止が検討される存在になってし

執行役員制度廃止を 公表した企業

廃止年	企業名
2014	マイスターエンジニアリング
2016	LIXILグループ
2016	ロート製薬
2016	広栄化学工業
2017	第一工業製薬
2018	シャルレ

出典：編集部作成

今、執行役員制度について 議論すべき2つの理由

1997年から導入が始まった執行役員制度が今、転換期を迎えている。執行役員制度とは何を目的に導入され、どのような存在であったのか。それが今どのように変わっていこうとしているのか。さらに、人事は、この執行役員制度の変化をどう受け止め、執行役員制度改革という新しい人事課題にどのようにかかわるべきかを考える。

まっているというのだ。

権限委譲を可能にする 法改正の動き

一方で、執行役員制度のあり方に影響を与えるような会社法改正の議論がある。今進められている法改正の議論では、会社法362条に定められている取締役会の専決事項を減らすことが提案されているのだ。

次ページの表にあるように、日本企業の一般的な形態である監査役会設置会社では、これまで、「重要な業務執行」の決定は取締役会の専決事項とされてきた。「何を重要な業務執

行とするかには議論があるものの、それら一つひとつは、取締役会で決定されなければならない、というものです」と、説明するのは、会社法に詳しい弁護士の浜辺陽一郎氏である。今回の会社法改正議論は、監査役会設置会社でも、「重要な業務執行」の決定を、取締役会が一定の条件のもとで業務執行取締役^(*)に委任できるようにしようというものだ。

「この改正案が通れば、業務執行取締役を通して執行役員への大幅な権限委譲が取締役会の承認なしでできる道が開かれます」(浜辺氏)

つまり、これまでは執行役員が業

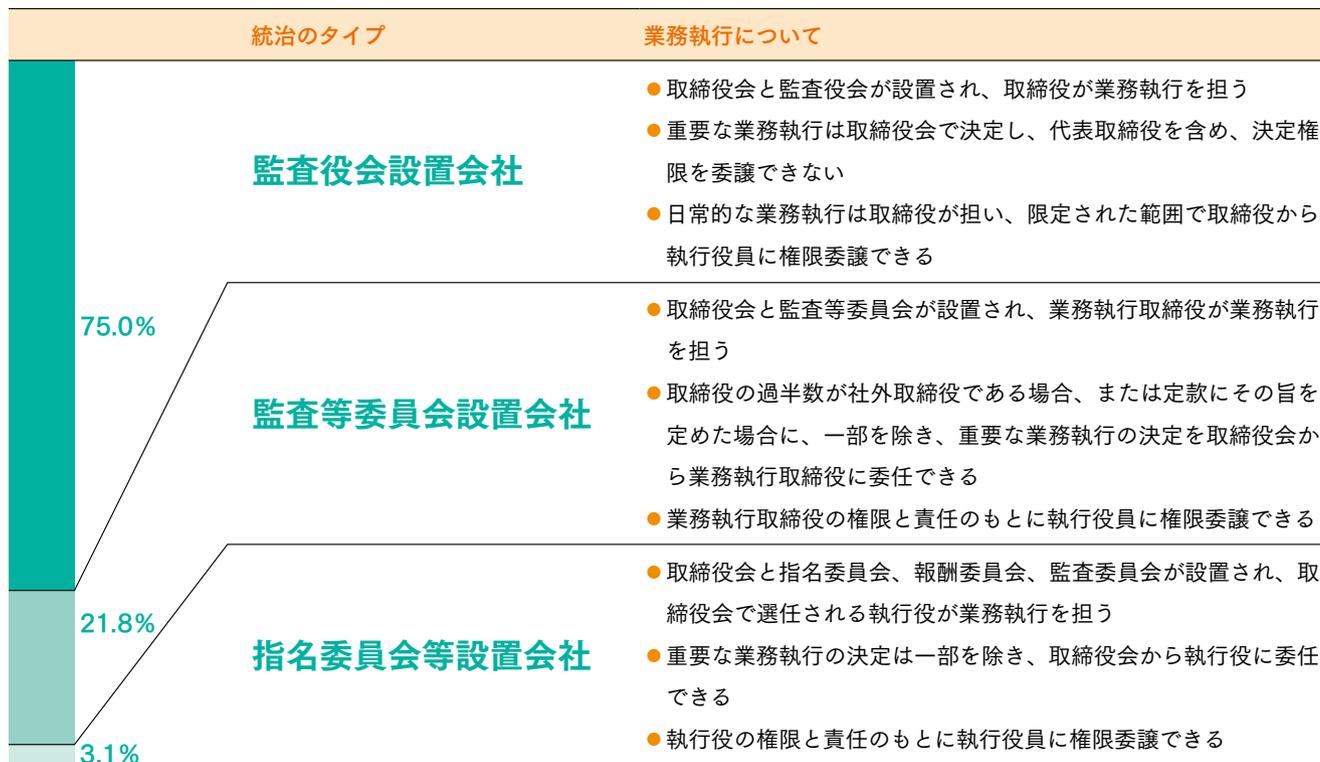


浜辺陽一郎氏

早稲田大学リーガル・クリニック
弁護士

*代表取締役、代表取締役以外の取締役であって取締役会の決議によって業務を執行する取締役として選定されたもの、当該株式会社の業務を執行したその他の取締役が該当する。日本の大企業では、社外取締役以外は多くの場合、業務執行取締役である。

企業統治のタイプによる業務執行権限の違い



*パーセントは2017年8月時点の東証一部上場企業における選択割合

出典：『執行役員制度 運用のための理論と実務【第五版】』（浜辺陽一郎 著、東洋経済新報社）を参考に、編集部作成

務を執行するにあたっては、その案件が重要である限りすべて、取締役会に諮る必要があったが、それが不要になり、執行役員がより大きな権限を持って業務を執行できるようになるのだ。

この会社法改正が実現すれば、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社でなくとも、米国型の、監督と執行が分離した企業統治体制に近い状態を作れることになる。米国の会社法でも、取締役会が業務執行の強大な決定権限を有しているが、実際にはオフィサー（執行役員）が、取締役会の代理人として大幅な権限

委譲を受けて業務執行にあたっている。オフィサーが業務を執行し、取締役会はその監督するという役割分担がなされているのだ。オフィサーが会社法で定められている点が、日本とは大きく異なる。

日本にもかつてあった執行役員法制化の動き

実は、日本でも、1950年の商法改正では、取締役会導入の義務化と同時に、この米国と同様の企業統治体制を構築することが目指されていた。しかし結果的には、取締役のなかでも代表権を持つ「代表取締役」が業

務執行と代表行為をすることとされ、オフィサーという存在を規定することにはならなかった。

こうして日本では、代表取締役を含む取締役会が監督と執行の両方の機能を担うことになった。

日本における執行役員制度は、1950年の商法改正では導入されなかったのに、なぜ、1997年になって誕生したのか。そして、それが定着する過程で、執行役員の役割や権限がどう変遷したのか。次項から、日本の執行役員制度の歴史を振り返り、そのなかでどのような課題が生まれたかを検討する。

Column 執行役員制度を廃止したシャルレに学ぶ

執行役員制度廃止は経営と現場の実態に即した迅速な意思決定のために

2018年1月、レディースインナーを主体とした衣料品などの販売を手がけるシャルレは執行役員制度の廃止を発表した。その経緯について、当時経営企画担当の執行役員だった西島浩氏は、次のように振り返る。「2017年に“宅配クライシス”と呼ばれる物流コストの大幅な上昇が起き、収益構造の改革が急務となりました。今後は従来以上に重要な経営判断を要する対策が求められます。そのため、常勤取締役がより業務執行に関与し、今まで以上に意思決定と実行のスピードを速める必要があるという判断のもと、執行役員制度を廃止する決断に至りました」

シャルレが執行役員制度を導入したのは2015年6月。業務執行のスピードアップが当初の目的の1つとしてあった。「もちろん執行役員への権限委譲も進めましたが、やはり法律上の役員ではないため、権限があいまいで“中途半端”な水準に留まっていたのです。決裁権限については、2000万円までは執行役員個人で決裁でき、5000万円までは新たに

設置した執行役員会議で決議できるようにしました。しかし、実際には、重要な案件になると、その金額の範囲内であっても上位の会議体に報告が求められることもありました」（西島氏）

そうしたなかで、執行役員制度の見直しが検討されるようになる。「導入していた制度は雇用型でしたが、より重要な案件に対して責任を持って業務執行するために、取締役に近い役割を担う委任型への移行案も検討しました。しかし、従業員の身分を捨て、退路を断って委任型の執行役員になってもらうというのは、従業員にとってリスクが大きすぎるだろうという懸念もあり、委任型への移行は見送りました」（西島氏）

もちろん、同社でも経営における監督と執行の分離はこれまでも十分に議論されてきたし、企業統治指針であるコーポレートガバナンスコードから見ても、適正な体制を整えてきた。「しかし、監督と執行の分離が過度に進むと、経営層と現場の認識の間にギャップが生まれてしま



西島 浩氏
シャルレ 事業開発部長

います。巨大な複合企業ならともかく、当社のように事業が多角化しておらず、組織体系もシンプルな企業では、監督と執行がある程度近づくことで、重要案件の意思決定において、より実態に即した迅速な判断が可能になると考えました」（西島氏）

執行役員制度が当初の狙いどおりに機能しているかどうか。虚心坦懐に検証すれば、シャルレのように廃止を決断することもあり得るのだ。

その歴史は？ 現在の課題は？ 執行役員制度を検証する

執行役員制度は、どのようにして生まれたのか。
日本の多くの企業に定着したのはなぜか。
そして、現在の課題は何か。これらについて考察したい。

1997年に、日本で初めて執行役員制度を導入したのはソニーだった。コーポレートガバナンスを研究する早稲田大学教授の宮島英昭氏は、「当時、多くの企業の取締役会には2つの問題がありました。1つは取締役会が監督と執行の両方の機能を担い、組織的に未分離であったこと、もう1つは取締役の人数が膨れ上がってしまっていたことです」と説明する。



宮島英昭氏
早稲田大学商学大学院 教授
高等研究所 所長

1990年代半ば以降、日本の会社はコーポレートガバナンスが機能していない、という指摘を主に米国からたびたび受けていた。「取締役会が執行も監督も担うというのでは、監督機能は事実上、形骸化してしまっている。この統治体制は問題だ、というわけです」（宮島氏）

そして、「取締役の人数が40人、50人を超える企業も少なくなかった」（宮島氏）というほどに、取締役の数は膨張していた。

人数が増えると、全員の出席を前提とする取締役会を頻繁に開催することは難しくなる。また、多くの議題を頻度の少ない取締役会で決議しようとする、充実した議論はできず、単なる承認の場になってしまう。議論や決議が先送りされる案件も出てくる。こうして取締役会の意思決定の質とスピードの低下が問題視されるようになっていたのだ。

「これらの問題を解決するために、取締役会をスリム化しよう、そのためには監督と執行を分離しようと体制変更が検討されるようになりまし

特徴

会社法上の 定義がない存在

ほかの役員とは異なり、会社法で定められていない任意の役職である

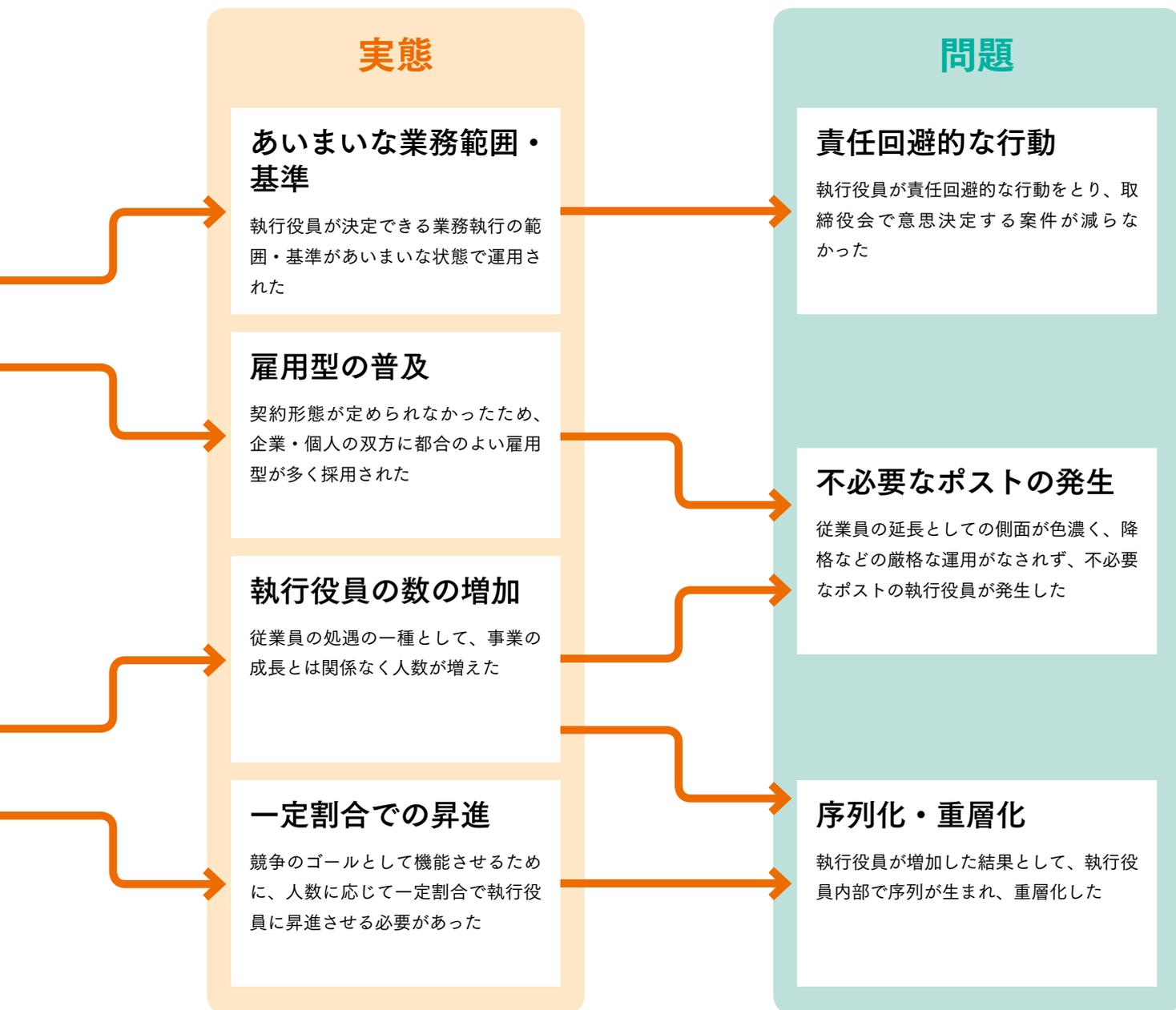
社内昇進競争の ゴールという役割

社内昇進競争のゴールのポジションが重要であり、その役割が取締役から執行役員へと引き継がれた

た。その具体的な解決策が、執行役員制度だったのです」（宮島氏）

実際にソニーでは、1997年当時38人いた取締役の人数を、執行役員制度の導入と同時に10人へと減らしている。

その後、多くの企業がこぞって執



行役員制度を導入し、2016年には上場企業の約70パーセントが執行役員制度を導入することになった。

**会社法上の定めがない
ポジション**

執行役員制度が日本企業の間で急

速に浸透したのには2つの理由があった。1つは、執行役員が、会社法上の定めのない役職であったため、もう1つは、執行役員が、社内昇進競争のゴールの役割を担えたためである。

執行役員は、取締役や監査役と異

なり、会社法上の役員ではない。そのため、会社の代表として株主代表訴訟の被告になることもないし、第三者から訴えられることもない。

「企業にとっては重要なポジションであるにもかかわらず、法の規制を受けずに運用ができる。執行役員に

2013年度から2016年度の企業の状態の変化

	7社平均(%)
売上高	99.7
従業員数	100.5
取締役数	80.4
社内取締役数	72.2
執行役員数	130.9
社内取締役と執行役員の合計人数	106.7

売上高や従業員数はほぼ変化していないが、執行役員数は膨れ上がっている。取締役数は減少し、特に社内取締役は大きく減少しているが、減少した分が執行役員にまわっているという見方もできる

出典：東京証券取引所のTOPIX core30の有価証券報告書をもとに編集部作成
東京証券取引所のTOPIX core30に指定されている企業のうち、有価証券報告書上に執行役員の情報が公開されている7社を対象に、2013年度を100とした場合の2016年度の各項目変化率を算出

なる個人にとっても取締役のような訴訟リスクを負わなくてよいという、いわば都合のよい役職」(浜辺氏)であったために、どの企業にとっても受け入れやすかったのだ。

社内昇進競争のゴールとしての役割

そして、それまで取締役が担っていた社内昇進競争のゴールとしての役割を、制度の導入とともに執行役員が引き継ぐことになった。

「長期雇用を前提とし、年功的な処遇が行われる日本企業では、その期の賃金をインセンティブとして機能

させるのは難しい。そのため、能力が高く、会社に対して忠誠を尽くした従業員に対するインセンティブとして、昇進という形での処遇が必要になりました。昇進の究極の形である取締役は、日本的雇用慣行を支えるうえで欠かせない存在だったので」(宮島氏)

その取締役の数を減らすとなると、昇進というインセンティブが効かなくなってしまう。「取締役は減らしたい。一方で日本的雇用慣行は維持したい。その両方を実現するのに、会社法上は役員ではないが、取締役に次ぐポジションである執行役員は、

魅力的な選択肢でした」(宮島氏)

多くの企業は、制度を導入するにあたって、それまでの取締役のうち、いわゆる“ヒラ”取締役をそのまま執行役員に移行させた。そのため処遇を見直したり、序列を組み替えたりするような大きな変化もなく、企業も従業員も抵抗なく執行役員制度を受け入れることができたともいう。

こうした理由で、日本企業には執行役員制度が浸透した。だが一方で、これらの運用上のメリットは、現在につながる大きな課題の温床ともなったのである。

課題①：責任回避的な行動をとる

前述のとおり、会社法上、「重要な業務執行」について決定するのは取締役会だが、何が「重要な業務執行」という基準は、明示されていない。そのため、執行役員への権限委譲の範囲を明確に定められない企業は少なくなかった。

「金額面での基準は、概ねこれくらいだろうというコンセンサスができている、多くの企業はその基準で動いています。しかし金額が小さくとも、たとえば新規事業開発への投資やM&Aなどは、重要な業務執行とも考えられます。基準がクリアでなければ、執行役員が自ら意思決定をせず、『念のため取締役会に諮って

おこう』という責任回避的な行動をとるのも致し方ありません。ほとんどの意思決定は、結局、取締役会で行われるという企業もあるのです」(浜辺氏)

課題②： 不必要なポストの発生

執行役員についての会社法上での定めがないため、本人との契約形態の選択は企業に委ねられた。取締役などと同様、委任型で期限を決めて契約をすることも可能だし、身分を従業員とする雇用型にすることもできる。

「多くの法学者は、『執行役員は、従業員のようなものである』と整理しました。そういった法解釈も踏まえ、経営者にとってもコントロールしやすい雇用型が多く選択されることになりました」(浜辺氏)

雇用型が選択されたことによって、役員並みのメリハリのある報酬体系や、業績に応じて退任(実質的には降格)を迫るといった運用には、躊躇が生じることとなった。そのため、ひとたび執行役員になった人は、成果を生まなくとも執行役員のまま据え置かれることになる。定年以外の理由で退任する執行役員がいないまま年功的に新たな執行役員も誕生するので、本部長や事業部長といった責任者ポストに任じられない執行役

員が増えたり、副本部長、事業部長補佐などといった新たなポストが無理やり生み出されることにもなった。もちろん、執行役員の数自体も増加したのである。

課題③： 執行役員の重層化

前述のとおり、日本の企業においては、執行役員になるということが、多くの優秀な従業員が会社員人生で目指すべきゴールともなっていた。そのため、事業が成長しているかどうかにかかわらず、一定のペースで執行役員を増やすという圧力が働く。結果として、50名を超える執行役員を抱える企業も生まれた。

前ページの表は東京証券取引所のTOPIX core30に指定された企業のうち、有価証券報告書で執行役員情報を公開している7社について、2013年度と2016年度の企業の状態を比較したものである。7社分の合計値で2013年度を100としたときの2016年度の各項目の変化率を示している。

まず、売上高や従業員数はこの3年間でほぼ変化していない。そして、取締役数は減少傾向にある。全取締役数の減少幅よりも、社内取締役数の減少幅のほうが大きいことから、取締役会をスリム化しながらも社外取締役の数を増やし、監督機能を強

化しようとしていることが読み取れる。その動きに反して、執行役員数は3割も増加している。結果、取締役は大きく減ったにもかかわらず、社内取締役と執行役員の合計数は106.7と2013年度を上回っている。

執行役員の人数が増えると、今度はそのなかに序列が生まれる。専務執行役員、常務執行役員、上席執行役員といったものがそれだ。階層のように見えて、明確な権限の違いがあるわけでもなく、上下関係があるわけでもないのだが、同じ事業を担当する執行役員が複数いるような状態になれば、確認やネゴシエーションのプロセスは確実に増えることになる。結果的に、執行役員のみで決められることについても意思決定は遅れることになるのだ。

本来、事業が成長しないのであれば、新たなポストが増えるのはおかしい。売上高や従業員数が増えていない時期に、上位ポストが増えるのは、昇進という強力なインセンティブに頼ってきた日本企業の人事管理が持つ負の側面であるのは間違いない。取締役会が膨張していた1990年代後半と同じ轍を、今、執行役員の階層でも踏もうとしているのだ。

執行役員制度が抱えるこれらの課題は、どのように解決していくことができるのか。次から、執行役員制度のあるべき姿を提案する。

執行役員制度改革 3つのすべきこと

多くの課題を抱えた執行役員制度。改革に舵を切るならば、現行制度をどう変えるべきか。2016年以降、執行役員制度の改革を進めてきたセブテーニ・ホールディングスの事例もまじえて、改革に欠かせない3つの打ち手を提案する。

Point 1 執行役員の権限、評価基準を明確にせよ

執行役員とは何をするための役職であるのか、自社なりの定義がない状態を脱することが重要だ。そのためにはまず、執行役員の権限と評価基準を明確にする必要がある。執行役員がどの会議体に、どのような権

限で参加するのか（たとえば、議決権は持っているのか）、単独で意思決定してよいのはどんな場合なのか、といったことを決め、その責任範囲を明確にするべきである。

セブテーニ・ホールディングスは2016年から経営体制の見直しを始め、2017年1月には従来の執行役員制度から全執行役員を委任型とする新しい制度に移行した。新体制下では執行役員はグループ執行役員と呼ばれる。経営企画を担当するグループ執行役員の唐木信太郎氏はその経緯を次のように語る。

「以前は、大半の重要事項に関する意思決定は取締役会で行われていました。しかし、月に1度しか開かれない取締役会まで決議を待たなければならぬので、意思決定のスピードが遅れてしまう。この課題を解決するために、執行役員が個人として

決議できる事項、執行役員が参加する経営会議で決定すべき事項、取締役会で決定すべき事項それぞれの基準を見直しました」

経営体制の見直しは、経営体制に関する全ての選択肢を洗い出すことから始めた。特に、個人と会議体それぞれの決裁権限については、かなりの時間をかけて議論をしたという。

「量的な基準だけでなく、案件の種類や性質といった質的な基準まで、何度も議論を重ねたうえで、新たな体制をスタートさせました。新体制に移行してから1年が経過しましたが、その間にも、基準が合理的かどうか、常に見直しをはかってきました」（唐木氏）

それぞれの会議体で議論すべき案件が明確になったことで、「何か案件が発生するたびに、それぞれを迷いなく議論すべき場に振り分けるこ



唐木信太郎氏
セブテーニ・ホールディングス
グループ執行役員

とができるようになりました。以前より意思決定がスムーズになっているという確かな実感があります」と、唐木氏は言う。

権限が定まったことにより、執行役員の責任範囲も明確になる。その責任範囲における執行役員の評価の基準を定めることが次のステップだ。執行役員の業績評価では、企業全体の業績目標の達成度をその評価基準として重視することも多い。しかし、それだけでは、個々の執行役員の成果や貢献が明確に評価に反映されず、管掌範囲の業績を必ず達成しようというモチベーションにはつながらない。責任をもって成果を追求すると

いう意識を醸成するには、各人の管掌範囲の業績に対する評価割合を大きくし、具体的に、事業成長率や目標達成率、事業進捗率などの項目を活用して、評価基準を明確にすることが重要になる。

適切に評価を実施するうえでは、評価基準を明確にするだけでなく、評価プロセスにもひと工夫が必要だ。社外取締役による委員会を設置し、第三者の目を活用する仕組みは多くの企業で既に導入されているが、それだけで終わりにすべきではない。社外取締役に、評価をするための十分な判断材料を提供することが欠かせない。

セプテーニ・ホールディングスでは、社外取締役が中心となる指名諮問委員会でグループ執行役員の評価を議論する。「指名諮問委員会では、メンバーの1人である社長が各グループ執行役員のパフォーマンスについて説明します。それ以外にも、社外取締役一人ひとりに、個別に時間をかけて説明する機会も設けて、丁寧に評価を進めます」（唐木氏）

役割や責任範囲の明確化、評価の基準の明確化、丁寧な評価プロセス。これらが揃わなければ、執行役員制度の導入が、意思決定の迅速化と業績の向上のスパイラルを実現することにはならないのだ。

Point 2 雇用型から委任型に切り替えよ

2つめのポイントは委任型執行役員制度に転換することだ。委任型へ移行することで、より結果責任を重視した制度運用が可能になる。

セプテーニ・ホールディングスの唐木氏は言う。「当社も2016年までは、雇用型執行役員制度を採用していました。従来の日本企業に多い、部長と取締役の間、役員の手前のポジションとしての雇用型執行役員でした。雇用型は、従業員として会社

の決定に従属しながら業務を行う形態なので、執行役員個人に事業の結果責任を問うには限界がありました。そこで、より結果責任を問える形態として、委任型へ転換しました」

委任型にすることで、従業員とは異なるメリハリのついた処遇もшыすくなる一方で、期待された成果をあげられないときには、場合によっては契約の終了といった厳しい責任追及をすることも可能になる。成果

に応じてリターンが大きく変動するという状態を作ること、執行役員の、結果へのより強いコミットメントを引き出すことを狙えるようになるだろう。

さらに、セプテーニ・ホールディングスが、執行役員を委任型に切り替えたのには、監督と執行を明確に分離したいという理由もあった。この監督と執行のさらなる分離こそが、委任型に切り替えるもう1つのメ

Point 3 重層的な階層をあらためよ

最後のポイントは、執行役員内部の重層化した階層をとりのぞくことだ。序列があることの問題の1つは、率直な意見の交換が成立しづらくなることである。セプテーニ・ホールディングスでは、執行役員間でフラットに意見を言い合えるような関係性の構築に注力している。

「現在、執行役員のなかには、以前

取締役だった者と執行役員だった者が混在しています。そのため、序列や上下関係を意識させず、グループ執行役員のなかで健全な議論が行える体制を維持することに注力しています」(唐木氏)

人数が増えてくれば、序列というものは自然に生じてしまいやすい。まずは、執行役員の人数が増えない

ように制御することが重要になってくる。

「以前の多くの日本企業の取締役会には人数が増えてしまう傾向があったと思いますが、そういった過去の教訓を認識し、執行役員の人数も、組織サイズに見合った最小限かつ適正な構成人数を意識しなければなりません」(唐木氏)

執行役員制度改革こそ、人事がかかわるべき課題

執行役員というポジションの人選、役割や権限、処遇の決定などは、これまで人事が主体的に関与するところではなく、社長や取締役会が管掌してきた領域であろう。だが、ここまで見えてきたような打ち手を講じ、執行役員にも、明確な評価の基準や処遇の仕組みを導入するのであれば、執行役員制度の運営には、人事がもっと主体的にかかわる必要があるはずだ。

セプテーニ・ホールディングスの

唐木氏も執行役員制度に人事がかかわる意義について、次のように指摘する。「指名諮問委員会の重要なテーマの1つであるサクセッションプランを議論する際に、人事担当役員や人事部門が持つその時点での執行役員の情報は欠かせないと思います。次世代リーダーの育成が人事課題だというのなら、執行役員のレイヤーこそ、人事が経営層と一体となって運用と管理に乗り出していくべき領域です」

次の経営者として誰がそのポジションにふさわしいのかを見極めること、あるいは、従業員がそれを目指して頑張れるような道筋を作ることも含めて、ハイレベルな執行役員を生み出すことは、人事の重要な役割であるはずだ。

急速に進む様相を見せる執行役員制度の改革は、人事にとって対岸の火事ではない。むしろ、人事が我がこととして解決すべき新たな“人事課題”なのであると心したい。