



「日本型」は本当に消えゆくのか

コロナ禍のなか、「ニューノーマル（新常态）」という言葉が広がっている。この一年、仕事のニューノーマルとして急浮上したのが、会社に出勤せずに業務を行う「テレワーク勤務」だ。

テレワーク導入割合が高い大手・中堅企業に勤務する人間にとって、片道一時間・往復二時間の通勤時間は、テレワーク勤務者が自由に使える「可処分時間」に変わった。「可処分時間」を手にした側からすれば、本音として新たな権利をそう簡単に手放せるものではない。その意味で、「可処分時間」を手にした人間は、IT進展による業務効率化や生産性向上を理由にした新たな働き方という位置づけとは違う意識

をテレワークに対して持つかも知れない。

働き手の意識変化は、コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）の今春改訂へ向け議論を進めている、金融庁と東京証券取引所による有識者会議に提示された金融庁の資料からも見て取れる。

二月の有識者会議資料にはこんな調査が提示された。二〇二〇年八月時点の「メンバーシップ型」「ジョブ型」、どちらを希望するかというインターネット調査で、「ジョブ型が好ましい」と答えた割合は約五割。「メンバーシップ型」と答えたのは、二割強にとどまった。更に「ジョブ型に移行した場合、生き残れると思うか」との問いに、「生き残れる」

「まあ生き残れる」を合わせると六割に上った。

この資料では「ジョブ型雇用」について、「仕事を基準に人を割り当てる雇用形態」と定義。一方、日本型雇用形態の「メンバーシップ型雇用」を、『会社に最適化された人材を育成する雇用方法』——としている。

メンバーシップ型とは、会社の一員として入社するから部門枠で入社したとしても必ずしも担うべき職務が入社時に決まっていらないのが特徴。入社後も、様々な経験の一環として、総合職なら転勤・配置転換も当たり前。一方、「ジョブ型」は会社が提示する職務内容と報酬に合意して入社する。つまり、メンバーシップ型とジョブ型の違いは、「明

確に職務を規定した雇用契約」かどうかという点とも言える。

取締役の役割・位置づけも劇的変化へ

上場企業にとって実は、雇用形態が「メンバーシップ型」か「ジョブ型」かよりも先に、企業が判断しなければならない課題がある。来年（二〇二二年）四月からの新市場への移行と、新市場に合わせた今春改定の企業統治指針への対応だ。指針見直しの焦点の一つが、「取締役会」の役割・責務の明確な対応だが、来年四月からの新市場移行もあるため、対応を急ぐ上場企業は多い。

例えば、株主総会や取締役、代表

取締役、取締役会、監査役など会社法で定められたそれぞれの「機関」を組み合わせる「機関設計」の変更を視野に入れた定款変更が今年に入って、建設セクターでも相次いでいる。

会社法上の機関設計は大きく分けると、東証一部企業の一、四七社と大半の企業が採用する「監査役会設置会社」、ガバナンスとして監査役会設置会社と指名委員会等設置会社の中間的仕組みで東証一部企業のうち六六二社が導入する「監査等委員会設置会社」、欧米上場企業のガバナンスの仕組みを参考に東証一部の六三社が適用する「指名委員会等設置会社」——の三つ（導入企業数はいずれも二〇二〇年九月、金融庁資料）。また任意で指名・報酬委員会を設置する建設企業もあるが、機関設計上は監査役会設置会社だ。建設企業の指名委員会等設置会社は現時点でゼロ（日本取締役協会・二〇年八月時点）。

しかし今年に入り上場する建設セクターの企業で、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会

社」への移行を視野に今年六月の株主総会に定款変更する方針決定

や、監査役会設置会社のまま任意で指名・報酬委員会を設置する決定が相次いでいる。更に、親子上場のある進大手ゼネコンは今秋に持株会社設立と事業会社の上場廃止に伴って、持株会社の上場と指名委員会等設置会社移行を発表した。

一定規模以上の中小企業を含めた日本企業の多くが採用している、「株主総会・取締役・取締役会・監査役」で構成する監査役制度の改正・強化によって一部上場企業の大半が現在採用する「監査役会設置会社」は、日本型企业統治の典型でもある。取締役会は、取締役の職務執行を監督するが、一方で重要な業務執行の決定は自ら行う。つまり取締役会が経営の最高意思決定機関の役割を担っている。監査役会は半数以上が社外監査役だが、監査役には取締役会での議決権行使権限はない。だから社外取締役がいても、業務執行は、代表取締役や業務執行取締役が担うし、重要決定も、社内取締役が過半数を占めてい

れば社内意思決定が優先される。

変わる企業統治で育成・教育はどうなる

一方、「監査等委員会設置会社」と「指名委員会等設置会社」の取締役会の役割は、監査役会設置会社とは異なる位置づけだ。また今後、東証の企業統治指針改訂や来年四月から発足する新市場への対応として、更に取締役及び取締役会の位置付け・役割が変わるかもしれない。その一つが金融庁の有識者会議でも議論された、監査役の独立性担保のあり方だ。具体的には独立社外役員・取締役が今後拡大することになれば、そのことが来年四月から新たに発足する「プライム市場」など東証改革でも使われる可能性は否定できない。

例えば現行の機関設計でも、監査等委員会設置会社（取締役会の中に設置される監査等委員会）と指名委員会等設置会社（同指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の取締役会は監督機能が中心。委員

会のメンバーは三人以上で過半数が社外取締役。要は、取締役会の役割は、日本型企业の典型でもあった最高意思決定機関ではなく、業務執行を行う立場の人間の監督や監査という監視機能的役割となる。

社外取締役の割合が今後更に高まることは様々な影響が広がる可能性がある。例えば、入社以来様々な経験を積み重ね、管理職から取締役・社長へと上り詰める「メンバーシップ型雇用」＋「日本型出世双六」の枠組みは今後、「ジョブ型雇用」＋「取締役役割変化」拡大で変わるかもしれないし、これまでの社内教育と人材育成の枠組みも変えなければならない場合があるかもしれない。

ただ重大な決断をする前によく考えて欲しい。少なくとも、上場のメリット・デメリットをきちんと把握し、形式的なコンプライ（順守）に終始するのではなく、エクスペリエンス（出来ないことの説明）をしていくことで企業の特徴を理解してもらおうという判断も今後は必要になるのではないか。