

ガバナンス研究部会（第307回）議事録

日時：2024年3月15日（金）午後3時～5時

場所：WEB 会議

出席者：（計14人）

【報告】

- 1 井上部会長より、小方信幸氏から休会の申し出がありこれを承認したいとの説明があり、出席者全員の賛成で了承された。
- 2 井上部会長より、3月3日から3月7日の日程でタイのバンコクで開催された「日本経営倫理学会・タマサート大学ビジネススクール国際会議および現地企業訪問等」の概要の説明があり、参加した林、今井、荻野、戸村各部会員から感想が述べられた。
- 3 井上部会長より、当部会の2024年度個別研究テーマの応募状況について説明がなされた。

【定例研究発表】

- 1 社会保険料が労使折半である理由—歴史的視点から事業主負担を考える
（荻野博司部会員）

<概要説明>

- 雇用形態が多様化し、非正規雇用が増えているとはいえ、今でも就業人口の6割強にあたる3611万人は正社員が占めている。そして、実質的に会社を通じて加入している社会保険（厚生年金、共済年金、組合健康保険など）の保険料は事業主と折半負担することが法令で決められ、多くの国民も当然のように受け止めてきた。その歴史的な経緯や根拠、今後の展望を考えたい。
- 1922年に成立した健康保険法は、現在にまで続く社会保険制度の基礎となり、そこでは労使折半の考え方も採り入れられた。1880年代のドイツ宰相ビスマルクの手法、すなわち社会主義の弾圧と社会保険の整備という「飴と鞭」政策が日本政府に大きな示唆を与えた。
- 労使折半の根拠としては、海外の先例や数理的な根拠などが挙げられるが、最終的には労使の協調や健保組合の民主的な運営につながる、制度が安定するという現実的な選択、すなわち「達観」という考え方が根強い。
- 雇用環境が変わるなかで、負担をできるだけ減らしたい国内企業の不満がくすぶるうえ、非正規雇用が増える原因の一つとする見方もある。しかし、多くの勤労者（被用者）とその家族の生活全体を支えてきた会社の役割を抜本的に見直そうとするのであれば、その根幹を支える事業主負担さらには労使折半制度について原点から論議することが欠かせない。

<討議・意見>

- 社会保険は現状モザイク状態の複雑な仕組みになっていることから、これを変えると混

乱を及ぼす可能性がある。したがって、対象労働者が6割強を占める現状では社会保険料の労使折半が現実的であると考え。ただし、非正規雇用の拡大によって対象労働者が5割を切るようになると、これを変える必要が出てくるかもしれない。今回の発表は、どうしたらいいかという結論を出す前の、問題提起を行ったものである。

- 3月13日の日経経済教室でも指摘されていたように、「多様化する就業形態を包摂した総合的なセーフティネットの構築（労働法、社会保障、税制を一体化した給付付き税額控除などへの移行）」が検討課題とされている。社会保険料の事業者負担の問題も、この点を踏まえて議論することが適当ではないか。
- 社会保険料の事業主負担・本人負担の論点よりも、むしろ年収の壁の方が喫緊の課題ではないか。弱者救済をどのように考えるのが重要である。
- 事業主負担の問題は、景気が悪い時期に特に企業の不満が高まる傾向があるように見受けられる。また中小企業にとって、これが大きな重荷になっていると指摘する人もいる。しかし、事業主負担を維持することが、人的資本を重視するサステナビリティ経営の根本にあるのではないかと考える。

2 社外取締役・監査役候補者選定をめぐる現状と課題（戸村良雄部会員）

<概要説明>

- 近年、上場企業のコーポレートガバナンス改革の進展を受け、独立社外取締役及び社外監査役（以下「社外取締役・監査役」）へのニーズが高まり、その増加が顕著となっているが、現状社外取締役・監査役に関する議論は主にその制度面及び候補者の属性・経歴等に注目が集まり、その資質や能力の評価、選定プロセスの状況については十分な検討がなされていない。このため、本発表では上場企業を対象に社外取締役・監査役とその候補者選定プロセスの実態に焦点を当て、問題点を提示、近時候補者の選定に一定の役割を果たしつつある人材エージェント市場の現場からみた実情を紹介するとともに、今後の課題を検討する。
- 近時、社外取締役・監査役選定の客観性が意識され始め、企業による人材エージェントの利用が進んでいるが、候補者の決定は主に経営者側が行い、指名委員会や監査役会が主導している事例は未だ少ない状況にある。
- 候補者選定プロセスにおける問題をみると、①経歴詐称、②レファレンスの活用、③人材エージェント業界の玉石混交状態、④兼職問題、⑤問題児社外取の出現が挙げられる。特に⑤については、マイクロマネジメント事例、パワハラ事例、忖度事例なども見られることから、経済産業省では社外取締役の在り方に関する実務指針を作成、日本コーポレートガバナンス・ネットワーク（CG-net）では東証後援による研修・トレーニング、研究会を立ち上げ、ガバナンスの向上に貢献している。
- このような状況を受け、今後の課題としては、①社外取締役・監査役人事コンサルティングの強化、②社外取締役・監査役評価の実施・厳格化、③スキル・パーソナリティマップの作成（チャレンジ精神、キュビスト的な資質、人間力も重視する）が挙げられる。また、④人材エージェントの課題としては、コーポレートガバナンスに関するリテラシーの向上が求められるが、営利企業ではコスト面等もあり難しい面もあることから、CG-netの果たす役割や一般社団法人の活躍も期待される。さらに、⑤東証・金融当局

の課題では、社外取締役・監査役の数が大幅に増加していることから、単なるアンケートではないその実態を炙り出すような法令・規則に基づく調査・検証・公表を行うべきである。

- 以上みてきたように、社外取締役・監査役の人数の大幅増加に伴い、様々な問題が生じている。このため、人材エージェントは真に社外取締役・監査役に相応しい候補者を企業に紹介できるよう、ネットワークの充実、サーチ能力・スキルの強化、ガバナンスのリテラシー向上に努める一方、独立した第三者組織は候補者の育成・トレーニングの充実強化により、人材エージェント・候補者・企業間の橋渡し役を行うなど、社外取締役・監査役サーチのエコシステム構築を目指していく必要があると考える。

<討議・意見>

- 社外取締役向けの研修には、意欲的な人の参加がコンスタントに増加している。一方で、経営者が優秀で知識が豊富な人を本当に社外取締役として求めているのかという論点もある。
- 人材エージェントに対する報酬は一般的には年収の30%から35%とかなりの高額と言えるが、マッチングの成約が頻繁にある訳ではなく日頃はネットワークの構築や候補者のサーチを行っており売上は計上されないことから、この水準が高いとは言えないだろう。
- 社外取締役の適任者は、単に知識のスキルマップで判断するのではなく、パーソナリティを重視することが望まれる。候補者とする際のレファレンス・チェックも有効である。また取締役会議長が、社外取締役に求めていることを繰り返し伝えることも大切である。
- 社外取締役の360度評価も検討課題である。具体的には、社外取締役同士が互いに評価するだけでなく、社内取締役や取締役会事務局も入れるなど評価者の範囲を広げて実施することが有効ではないか。
- 社外取締役を選ぶのは会社であるので、選任に際しては、会社が社外取締役に何を期待しているのかを明確にすることが重要である。
- 社外取締役のマイクロマネジメントの弊害はよく耳にする問題である。しかし、これはこれでどうしようもない面がある。不適と分かったら任期満了でお引き取り願うことでよい。
- 会社側と社外取締役の間で、役割期待に関するコミュニケーションが不足しているケースも少なくないようである。

【次回開催日】4月19日（金）午後3時 開催