# 社外取締役向け研修・トレーニングの活用の 8つのポイント

2023年6月30日



# 目次

はじめに	P. 3
研修・トレーニングの活用の8つのポイント	…P. 5
I. 社外取締役に期待されること	
社外取締役に期待される役割・機能	P. 7
社外取締役の役割・機能に関する関係者間での共有	P. 8
社外取締役に求められる資質等とその向上努力	P. 9
(参考)社外取締役に求められる資質等の内容	···P.10
Ⅱ. 研修・トレーニングを通じた社外取締役の支援の必要性	
社外取締役の研修等の受講状況	P.12
社外取締役向けの研修等の必要性・有益性	···P.13
社外取締役へのフィードバック	···P.14
(参考)社外取締役の評価・フィードバックに関する声	···P.15
Ⅲ. 研修・トレーニングの活用方法	
研修等の活用に関する共通の考え方	···P.17
研修等の活用方法① -知識・スキルを習得し、向上させる	···P.18
研修等の活用方法② - 就任先企業への理解を深める	···P.19
(参考)就任先企業への理解促進についての企業の声	P.20
研修等の活用方法③ - 社外取締役としての適切な振る舞いを身につける	···P.21
IV. 企業における研修・トレーニングに関するサポート体制	
研修等の支援策の充実	P.23
(参考) 研修等の提供・斡旋を要請することへの社外取締役の意識	···P.24
取締役会等の事務局体制の強化	···P.25

# はじめに

#### ■ 背黒

- 近年、日本企業の利益は全体として拡大したが、競争力や将来の成長期待が高まらず、企業価値を十分には伸ばせていない企業も多い。こうした中にあって、将来の国民所得の拡大を実現するためには、日本企業が「価値創造経営」、すなわち高い資本効率・収益性を確保しつつ、社会課題の解決を通じた成長戦略を策定することで成長期待を集め、持続的に企業価値を向上させる経営に取り組むことが重要である。
- こうした取組の一環として、経済産業省は、コーポレート・ガバナンス・システム研究会(第3期)の議論を踏まえ、2022年7月に「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」の改訂を行い、戦略を実行する経営陣の「執行機能の強化」と、経営陣を規律づける「ガバナンスの強化」を進めることを促している。
- 社外取締役の数が増加する中で、社外取締役の質の向上がコーポレートガバナンス改革の実質化の鍵となる。同研究会の議論においても、社外取締役の意識変革と資質向上の重要性が指摘され、取りまとめに当たっては、以下の点が「今後の検討課題」と位置づけられた。
  - ▶ 社外取締役の質を向上させるために、社外取締役やその候補者が幅広く受講できる研修コンテンツを充実させていく必要があるのではないか。
  - ▶ 社外取締役には独立性基準に加え、適格性基準が必要ではないか。適格性としては、法務・コーポレートファイナンスの知識といった基礎知識に加え、監督者としての役割・資質も求められるのではないか。
- 同様の問題意識から、金融庁が2023年4月に公表した「コーポレートガバナンス 改革の実質化に向けたアクション・プログラム」においても、「独立社外取締役に対 して期待される役割の理解促進のための啓発活動(研修を通じたスキルアップ 等)の実施を進める」こととされている。
- 社外取締役やその候補者が受講できる研修やトレーニング(以下「研修等」という)の活用の後押しを図ることは、社外取締役の質の向上に大きく寄与するものであり、ひいては、社外取締役がその役割をより一層果たせるようになることを通じて、取締役会の機能発揮や独立性の向上につながると考えられる。
- 本書は、社外取締役向け研修等の活用の後押しを図るため、その活用についての理解を広げることを目的として作成したものである。
- 別途、社外取締役やその候補者向けの研修コンテンツの充実を図ることを目的として、社外取締役が直面するであろう場面を設例とした「社外取締役向けケーススタディ集―想定される場面と対応―」を公表しているため、併せて活用されたい。

# はじめに

#### ■ 想定している対象と活用方法

- 社外取締役がその責務や期待される役割を果たすためには、社外取締役自身が 継続的な研鑽の重要性を認識し、自ら研鑽をするのみならず、企業も社外取締 役による研修等の受講について情報提供やサポートをすることが必要と考えられる。
- 本書は主に社外取締役やその候補者と、上場企業の関係者に活用いただくことを 想定している。
- 具体的な活用場面としては、社外取締役やその候補者が継続的に自己研鑽するにあたり、研修等をどのように活用するかを検討する際や、企業が社外取締役向けの研修等の活用方法や支援体制を検討する際に参照されることを想定している。
- なお、本書は社外取締役向けの研修等を念頭に置いたものであるが、社内取締役に対する研修等を検討する際にも活用いただける内容である。

#### ■ 本書作成の基礎とした実態調査

- 本書は、社外取締役の研修等に関する実態調査を実施し、その調査結果を基礎として整理を行っている。
- 具体的には、実態調査として委託調査(令和4年度産業経済研究委託事業「社外取締役の研修やトレーニングに関する調査」、委託先:デロイトトーマツコンサルティング合同会社)において、研修等の実施機関や企業へのヒアリング及び社外取締役へのアンケート調査を実施した。
- ヒアリングやアンケートにご協力いただいた関係者の皆様に、深く感謝を申し上げる。
  - (注) 調査結果については、以下を参照されたい。

参考資料 1 社外取締役への研修等に関する企業へのヒアリング結果 参考資料 2 社外取締役に対する研修等に関するアンケート調査結果

# 研修・トレーニングの活用の8つのポイント

3

4

5

6

8

社外取締役が、一般的に社外取締役に期待される役割・機能に加え、企業が自身に特に期待する役割・機能を理解すること。 企業が、それぞれの社外取締役に期待する役割・機能、期待しない役割・機能を明確にし、社外取締役にも共有・伝達すること。

2 企業や社外取締役が、研修・トレーニングの必要性・有益性を認 識し、社外取締役の資質等の習得・向上のための手段のひとつと して、研修・トレーニングを活用すること。

企業が、社外取締役の相互評価や第三者機関の活用等による 社外取締役の評価・フィードバックを行い、社外取締役はそれを自 身を省みる機会として活用すること。

研修・トレーニングを実施・受講する際は、研修テーマに応じて座学やグループワーク・ケーススタディを使い分ける等、より効果的になるよう実施・受講形態を工夫すること。

全上場企業・全社外取締役に共通するミニマム・スタンダードとして必要な基本的な知識・スキルの習得と、自身に特に期待される役割・機能に応じた知識・スキルの向上のための継続的な自己研鑽の双方を行うこと。

社外取締役の自社に対する理解を深めるため、就任前・就任時 だけでなく就任期間中においても、自社に対する理解を促進させ る取組を企業が継続的に行うこと。

社外取締役が、実際の取締役会等での経験だけではなく、ケーススタディや他社の社外取締役との意見交換・事例共有等の情報 交換を通じて適切な振る舞いを身につけること。

企業が、社外取締役が研修・トレーニングをためらいなく受講できるよう、社外取締役に対して受講の機会の提供や斡旋、費用の 負担等の支援策を充実させること。

※各頁の右上に、特に参照いただきたい対象者を以下の通り示している。

取: 社外取締役(候補者含む) 企: 企業関係者

I. 社外取締役に期待されること

# 社外取締役に期待される役割・機能



1

社外取締役が、一般的に社外取締役に期待される役割・機能に加え、企業が自身に特に期待する役割・機能を理解すること。

企業が、それぞれの社外取締役に期待する役割・機能、期待しない役割・機能を明確にし、社外取締役にも共有・伝達すること。

- 企業の経営を行うのは社長・CEOを中心とする社内の経営陣であり、社外取締役の役割は、こうした経営陣による企業の経営について監督を行うことや、企業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観点から助言を行うこと等である。
- すなわち、社外取締役には取締役会を通じて企業の経営を監督するとともに、社内にはない幅広い視点や洞察により、取締役会の議論に付加価値をつけることが期待されている。
- これに応えるためには、社外取締役は、一般的に社外取締役に期待される役割・機能に加え、各企業において個々の社外取締役に特に期待されている役割・機能を理解している必要があり、仮にそれらが不明確である場合は、企業に対してそれを共有するよう要請することが望ましい。

#### 社外取締役活用の視点(抜粋)

■ CGSガイドラインでは「別紙1:社外取締役活用の視点」として社外取締役の活用のベストプラクティスを示しており、特に「ステップ1」や「ステップ2」において、社外取締役として期待される役割・機能について言及している。

#### 2. ステップ1:自社の取締役会の在り方を検討する

(中略)

○ 取締役会の在り方は各社の状況に応じて多様であり、それに応じて社外取締役の選任の要否、期待する役割・機能、人数・割合等が異なり得る。

(中略)

- いずれの場合においても、経営陣の多くが自社内での就業経験しか持たない日本企業では、社外の知見を持つ社外取締役の経験は、経営判断に際して多面的な検討を行う上で有効であり、監督と助言の両面において、社外取締役が積極的に関与することが期待される。
- 2. ステップ2: 社外取締役に期待する役割・機能を明確にする
- 2.1. 社外取締役に期待する役割・機能 (総論)

(中略)

- 社外取締役に期待される役割・機能の例として、以下の事項が考えられる。
  - 経営戦略・計画の策定への関与
  - ▶ 指名・報酬決定プロセスへの関与
  - 利益相反の監督
  - ▶ 株主やその他のステークホルダーの意見の反映
  - 業務執行の意思決定への関与
  - ▶ 内部通報の窓口や報告先となること

(出所) 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGSガイドライン) 別紙 1「社外取締役活用の視点」

# 社外取締役の役割・機能に関する関係者間での共有



1

社外取締役が、一般的に社外取締役に期待される役割・機能に 加え、企業が自身に特に期待する役割・機能を理解すること。

企業が、それぞれの社外取締役に期待する役割・機能、期待しない役割・機能を明確にし、社外取締役にも共有・伝達すること。

- CGSガイドラインでは、社外取締役の活用のためのステップの1つとして、「社外取締役に期待する役割・機能、あるいは逆に期待しない役割・機能を、選任する前に社内で明確にしておくことを検討すべきである。」としている。
- 企業は社外取締役の就任時に、それぞれの社外取締役と役割認識についてすり合わせを行い、必要なコミットメントを確認することが重要である。
- また、就任時だけではなく、定期的に社外取締役に役割認識を伝えることで、企業と社 外取締役との間で認識がより共通化され、社外取締役、ひいては取締役会全体の質の 向上につながる。

#### 社外取締役に期待する役割の伝達に関する企業の取組例

- 社外取締役に対する期待を文書化するのか、あるいは口頭で説明するのかはケースによって異なる。 株主総会の招集通知とは別に、就任時のコミュニケーションとして、具体的にどのような立場での発言を 期待しているか、年間何時間程度関与いただきたいかなど、より詳細な要望も含めてお伝えするよう心 掛けている。
- 当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインを読んで頂き、一般的に社外取締役に期待される役割について改めてご認識頂く。
- 社外取締役を依頼する際に、期待する役割を伝えると共に、モニタリングとマネジメント(意思決定) の比重の考え方や、年間の取締役会アジェンダを伝えている。
- 社外取締役の就任時に期待する役割を伝達すると共に、毎年実施する取締役会実効性評価の中で社外取締役本人に期待する役割を伝えている。期待する専門性に加えて、取締役会で期待する振る舞いについても伝えている。例えば、「女性活躍の観点から助言頂きたい」「テクノロジーの専門的な観点から助言頂きたい」、等の期待を伝えている。
- コーポレートガバナンス報告書や統合報告書において、社外取締役に期待する役割を開示しており、 こうした取組を通じて、役割についての考え方が整理されていると捉えている。
  - (出所) 東証プライム市場上場企業17社及び東証スタンダード市場上場企業1社の計18社に対して実施した ヒアリングの内容を基に作成。

# 社外取締役に求められる資質等とその向上努力





- 社外取締役が期待される役割を果たし、機能を発揮するためには、①最低限のリテラシーを習得するとともに、期待される役割・機能に応じて必要となる資質等を向上させる必要があることに加え、②就任先企業への理解を深め、③社外取締役として期待される役割・機能に応じた振る舞いをする必要がある。
- これらの資質等を向上させるためには、取締役会等での実地の経験が重要であるが、それと並行して、研修等を活用することも重要である。<br/>
  社外取締役には、必要な情報を積極的に取りにいく姿勢とともに、継続的に自己研鑽を行う努力が必要と考えられる。
- 本書では、企業や社外取締役が研修等の活用方法を効率的に検討できるよう、実態調査の結果も踏まえて、社外取締役が期待される役割・機能を果たすために必要となる資質等を「知識・スキル」、「就業先企業への理解」および「社外取締役としての振る舞い」の3つに分類した。
- これらの習得・向上を通じて社外取締役の質を全体的に高めることで、取締役会の機能発揮や独立性の向上に資すると考えられる。

#### 社外取締役が期待される役割・機能を果たすために必要となる資質等の分類

知識・スキル

#### ① 分野

コーポレートガバナンス、経営戦略、財務・会計、コーポレートファイナンス、法務・コンプライアンス、組織・人事、リスクマネジメント 等

#### ② 最新の動向

トレンドトピックにかかる情報・理解(サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略等)、ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報(法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向等)等

就任先企業の理解

中期経営計画、事業環境・課題、企業文化等

社外取締役としての 振る舞い

取締役会での振る舞い、株主との対話 等

# (参考) 社外取締役に求められる資質等の内容



#### 社外取締役の5つの心得

■ 社外取締役の在り方に関する実務指針(以下「社外取締役ガイドライン」という)では、 社外取締役の「5つの心得」を挙げている。社外取締役には、これらを念頭に社外取締役としての役割を果たしていくことが期待される。

心得1: 社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣(特に社長・CEO)に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、

社長・CEOの交代を主導することも含まれる。

心得2: 社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や 産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えるこ

とを心掛けるべきである。

心得3: 社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣(特に社長・CEO)に対して遠慮せずに

発言・行動することを心掛けるべきである。

心得4: 社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを

図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

心得5: 会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

(出所) 経済産業省「計外取締役の在り方に関する実務指針」

#### 社外取締役の資質等に関するガイドラインの記載

- CGSガイドラインでは、社外取締役の資質等について以下のとおり言及している。
- ▶ 社外取締役の資質については、企業ごとの個別事情や、それぞれの社外取締役に期待する役割・機能に応じて求められる資質・背景とは別に、そのベースとなるものとして、財務・会計・法務を含め、企業経営に関する基礎的な知識・知見を有していることなど、全上場企業・全社外取締役に共通する、いわばミニマム・スタンダードとして必要な最低限のリテラシーが求められると考えられる。
- ➤ 社外取締役が十分に機能発揮するためには、社長・CEOの選解任に責任をもって関与し、必要に応じてリードできる人物が社外取締役に含まれていることが重要である。また、社外取締役の資質として、社長・CEOの選解任の議論に関与し、コミットする姿勢や能力が不可欠である。
- ▶ 社外取締役は、社内取締役と比べて社内の事情に精通していないことは当然である。社外取締役に不足している情報については事前に説明や情報提供を行うなど、社外取締役のサポート体制をしっかり整えることが重要であり、社内の事業やその属する業界の事情に精通していることは必ずしも社外取締役として必要な資質ではない。

(出所) 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」 別紙 1「社外取締役活用の視点」

# Ⅲ.研修・トレーニングを通じた 社外取締役の支援の必要性

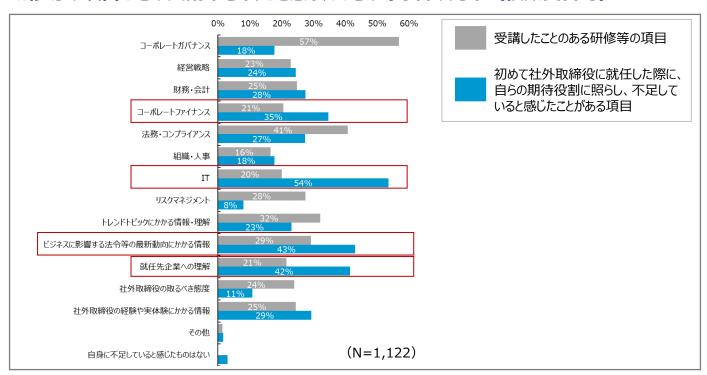
# 社外取締役の研修等の受講状況



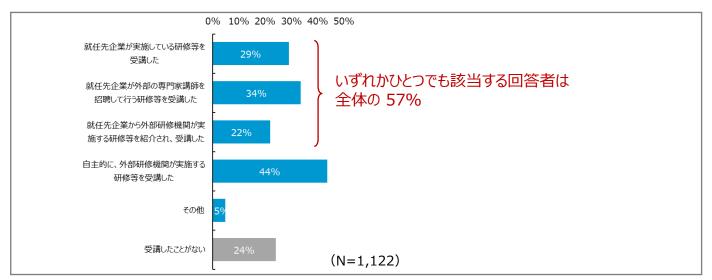


- 社外取締役に初めて就任した際、期待されている役割に照らして自身に不足を感じたものはないとした社外取締役は約3%に過ぎず、多くは、何らかの不足を感じた経験がある。
- コーポレートガバナンスや法務・コンプライアンスなどを中心に研修等を受講したことのある 社外取締役は多い(76%)ものの、不足を感じた経験がある割合が高い項目(コーポレートファイナンス、ITなど)については研修等の受講割合が低い。
- また、就任先企業の実施や紹介等により研修等を受講したことのある社外取締役は 57%にとどまっており、就任先企業からの支援が十分ではないケースも多いとみられる。

#### 研修等の項目ごとの受講率と不足を感じたことのある者の比率(複数回答可)



#### 研修等の受講状況(複数回答可)



(出所) いずれも東証プライムト場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

# 社外取締役向けの研修等の必要性・有益性



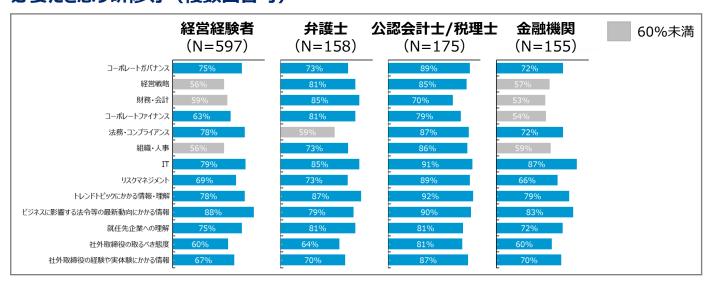


2

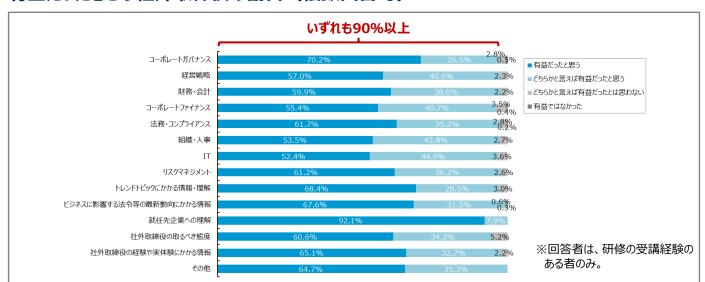
企業や社外取締役が、研修・トレーニングの必要性・有益性を認識し、社外取締役の資質等の習得・向上のための手段のひとつとして、研修・トレーニングを活用すること。

- 社外取締役のバックグラウンドによって研修等が必要だと思う項目の割合はやや異なるものの、総じて研修等の必要性を感じている社外取締役が多い。
- 研修等を受講したことがある社外取締役の9割以上が、いずれの項目の研修等についても有益性を認識している。研修等の受講は、自身に不足している資質等の習得・向上に役立ち、社外取締役としての質の向上につながるものと考えられる。

#### 自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって 必要だと思う研修等(複数回答可)



# 受講した研修等が、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益だったと思う社外取締役の割合(複数回答可)



# 社外取締役へのフィードバック



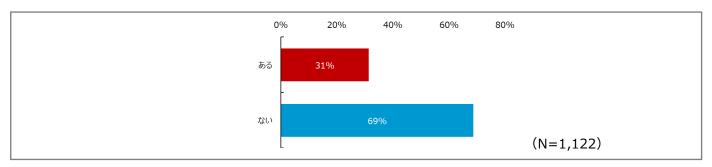


3

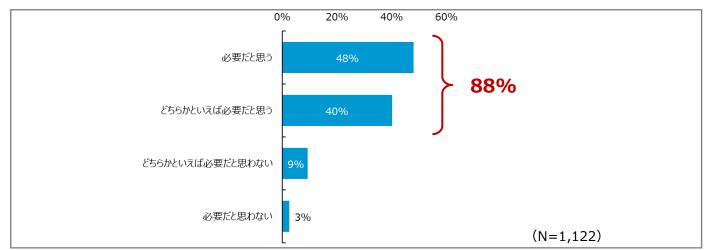
企業が、社外取締役の相互評価や第三者機関の活用等による 社外取締役の評価・フィードバックを行い、社外取締役はそれを自 身を省みる機会として活用すること。

- 社外取締役は独善に陥るリスクがあることを自覚し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために自身が十分な貢献ができているか、謙虚な姿勢で自己評価・自省を行い、自律的にPDCAサイクルを回していくことを心掛ける必要がある。
- これを実践するうえで、客観的な評価のフィードバックは有効な手段と考えられるが、個人としての評価を受けた経験がある社外取締役は約3割にとどまっている。
- 一方で、社外取締役の約9割がフィードバックの必要性を認識しており、その主な理由は、「客観的な評価を受ける機会を確保するため」、「課題点を把握し、自己研鑽につなげるため」、「取締役として実効性を向上させるため」である。
- これらを踏まえると、企業は、社外取締役の質の更なる向上のため、社外取締役の相 互評価や第三者機関の活用等により社外取締役を評価し、フィードバックする仕組みを 構築することが望ましいものと考えられる。

#### 社外取締役個人として、振る舞いやパフォーマンスについての評価を受けた経験(1つ選択)



#### 社外取締役として役割を果たせているかどうかについてフィードバックを受ける機会の必要性 (1つ選択)



(出所) いずれも東証プライム上場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

# (参考) 社外取締役の評価・フィードバックに関する声



#### 社外取締役個人の評価が必要であると考える理由(自由回答)

- ① 客観的な評価を受ける機会を確保するため
  - ✓ 業務執行取締役に比べて、社外取締役は客観的に評価される場面が少ないと感じるため。
  - ✓ 社外取締役には多様な役割が求められ、横断的・総合的な知見が必要となる場面も多く、 役割が十分果たせているかは常に客観視していくべきと感じるため。
- ② 課題点を把握し、自己研鑽につなげるため
  - ✓ 社外取締役としての役割を高めていくためには直近の自身の貢献度を見極め、改善・研鑽していく姿勢は大事であると思われるため。
  - ✓ 期待されている役割を確認する機会にもなり、自身の貢献度の向上のためにはフィードバックが不可欠であると思うため。
- ③ 取締役として実効性を向上させるため
  - ✓ 評価されることで取締役としての実効性が向上することに繋がると思うため。
  - ✓ 取締役会の実効性を高めているのか否かを知ることは、個人としての今後の活動にとって大変重要と思うため。

(出所) 東証プライム上場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

Ⅲ. 研修・トレーニングの活用方法

## 研修等の活用に関する共通の考え方





4

研修・トレーニングを実施・受講する際は、研修テーマに応じて座学やグループワーク・ケーススタディを使い分ける等、より効果的になるよう実施・受講形態を工夫すること。

- 研修等の実施形態としては、主に、座学、e-ラーニング、グループワークが考えられる。
- 社外取締役がふさわしいと考える実施形態として最も多いのはいずれの項目でも座学であるが、①経営戦略、②就任先企業への理解、③社外取締役として取るべき態度、④社外取締役の経験や実体験にかかる情報については、グループワークが相対的に多い。
- これを踏まえると、研修テーマに応じて実施形態を工夫することも必要と考えられる。
- なお、研修等の受講は、社外取締役にとって時間的な負担が生じるものであるが、社外取締役の9割以上は1ヶ月あたり2時間以上、約5割が1ヶ月あたり5時間以上を研修等にかけることができるとしているため、企業側はこれも念頭に、社外取締役に対する研修等の支援について検討することが望ましいものと考えられる。

# 自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたってふさわしいと思う研修等の実施形態(複数回答可)

		座学 セミナー、講演会 などを含む	e -ラーニング	グループワーク	その他
知識・スキル	コーポレートガバナンス	52.1%	32.2%	7.6%	3.0%
	経営戦略	38.8%	19.8%	19.3%	4.4%
	財務·会計	37.2%	34.9%	4.4%	4.3%
	コーポレートファイナンス	40.6%	34.5%	6.3%	4.1%
	法務・コンプライアンス	46.1%	37.8%	4.7%	3.7%
	組織·人事	36.9%	26.1%	13.0%	3.9%
	IT	49.5%	37.1%	6.3%	6.7%
	リスクマネジメント	42.6%	32.6%	10.2%	3.7%
	トレンドトピックにかかる情報・理解	51.1%	35.9%	8.4%	4.1%
	法令等の最新動向にかかる情報	54.5%	40.7%	4.7%	4.3%
就任先企業^	の理解	43.9%	11.2%	18.2%	15.6%
振る舞い	社外取締役の取るべき態度	34.0%	23.7%	17.3%	4.5%
	社外取締役の経験や実体験にかかる情報	38.8%	17.6%	27.1%	6.8%

#### 研修等の受講について、1ヵ月あたりかけることができる時間(数字記入)



(出所) いずれも東証プライムト場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

## 研修等の活用方法① -知識・スキルを習得し、向上させる





5

全上場企業・全社外取締役に共通するミニマム・スタンダードとして必要な基本的な知識・スキルの習得と、自身に特に期待される役割・機能に応じた知識・スキルの向上のための継続的な自己研鑽の双方を行うこと。

- 一般的に社外取締役に期待される役割・機能を果たすためには、全上場企業・全社外取締役に共通する、いわばミニマム・スタンダードとして必要な基本的な知識・スキルを習得する必要がある。
- また、就任先企業が自身に特に期待する役割・機能については、従前から知見を有している社外取取締役も、その知識・スキルを向上させるべく継続的に自己研鑽する必要がある。
- ミニマム・スタンダードとして必要な基本的な知識・スキルの習得に研修等を活用する場合には座学を中心とすることが考えられる。他方、経営戦略や応用的な内容については、座学だけでなく、グループワーク等も活用しながら知識・スキルを向上させることも有効と考えられる。
- なお、企業が研修等を実施する場合、自社で研修等のコンテンツを準備するほか、社外 取締役向け研修等のノウハウを有する研修等実施機関を活用することも考えられる。

#### 知識・スキルの習得・向上のイメージ



#### 研修等実施内容の例

- 社外取締役として求められる一般的な知識に関する座学形式・e-ラーニング形式の研修等(テーラーメイドによる研修等の設計も考えられる)
- 就任先企業の社外取締役とのインタラクティブな形式の研修等(ディスカッション、グループワーク、ケーススタディ等)

### 研修等の活用方法② -就任先企業への理解を深める





6

社外取締役の自社に対する理解を深めるため、就任前・就任時だけでなく就任期間中においても、自社に対する理解を促進させる取組を企業が継続的に行うこと。

- 社外取締役が就任先企業において自身の役割・機能を果たすためには、少なくとも就任先企業に関する基本的な理解が必要である。
- そのため、企業は、社外取締役が自社に対する理解が深まるよう取り組むことが望ましく、 社外取締役も自ら就任先企業の理解を深める必要がある。
- 具体的には、社外取締役の就任前や就任時には、その時点で提供可能な情報を取りまとめて伝えることが望ましいと考えられ、実際、多くの企業が、社外取締役就任前と就任時にこうした説明を行っている。
- それだけでなく、社外取締役の就任期間中においても、例えば、具体的な事業環境・製品等に関する情報提供や、執行役員クラスも含めた執行側の経営陣や事業部門とのディスカッション等を行っている企業もあり、このような自社に対する社外取締役の理解を促進させる取組を継続的に行うことが重要である。

#### 研修等実施内容の例

就任前	✓ 公開情報等をもとにした自社の経営戦略や事業の特徴・施策、組織・ ガバナンス体制等の基本的な情報の説明
就任時	<ul><li>✓ 詳細な経営戦略や事業等の理解に向けた説明</li><li>✓ 具体的な事業環境・製品等に関する説明</li><li>✓ 内部の諸規程・運営等に関する説明</li></ul>
就任期間中	<ul><li>✓ 事業環境・製品、旬なテーマ等に関する説明</li><li>✓ 執行役員クラスまで含めた経営陣や事業部門とのディスカッション</li></ul>

# (参考)就任先企業への理解促進についての企業の声 取





#### 企業へのヒアリング概要

- ① 社外取締役就任前・就任時の情報提供
  - 社外取締役の就任前に、公開情報をもとに会社の成り立ち・ガバナンス・事業の特徴等を 取締役室や社長から説明する。新任の社外取締役でも、既に他社で経営経験がある方に 対しては、会社法上の善管注意義務、経営判断原則を改めて説明はしない。就任時には、 内部の諸規程や取締役会運営の説明、年間の議案スケジュールを説明する。新任の社外 取締役を招聘する際は、新任社外取締役向け説明会を開催している。
  - 社外取締役の就任時には、事業理解に向けたオリエンテーションを提供している。計4時間 程度の研修を複数回に分けて、各部門が1時間程度で課題・取組状況を説明している。上 記に加えて、社外取締役の要望に合わせて工場見学や研究所見学を実施する。

#### ② 計外取締役就任中の情報提供

- 社外取締役から要望があったテーマについては、取締役会事務局がアジェンダとして設定し、 情報提供の会を開催している。
- ビジネス環境の変化や動向に応じた旬のテーマについての執行役員からの説明や、事業本 部長がビジネスの観点から事業部門の取組についての報告をするセッションを開催している。

#### ③ 取締役会前後の取組

四半期に一度、取締役会後に1時間程度、社外取締役ら課題提起や対処方法について 腹を割って話していただく機会を設けている。

(出所) 東証プライム市場上場企業17社及び東証スタンダード市場上場企業1社の計18社に対して実施した ヒアリングの内容を基に作成。

# 研修等の活用方法③ - 社外取締役としての適切な振る舞いを身につける





7

社外取締役が、実際の取締役会等での経験だけではなく、ケーススタディや他社の社外取締役との意見交換・事例共有等の情報交換を通じて適切な振る舞いを身につけること。

- 社外取締役として機能発揮をするためには、「社外取締役ガイドライン」で示された「5つ の心得」も意識しつつ、適切な振る舞いを身につける必要がある。
- 適切な振る舞いは、取締役会等での経験を通じて身についていく面もあるが、実際に経験できる場面には限りがあることから、ケーススタディなどを積極的に活用することを通じて、 社外取締役としての適切な振る舞いを身につけることも必要だと考えられる。
- また、社外取締役の中では、他社の社外取締役との意見交換や事例共有等の情報交換を望む声も大きい。こうした取組は社外取締役としての知見を拡げるとともに、社外取締役としての適切な振る舞いの理解を促すうえで、有効であると考えられる。
- 企業や社外取締役が、これらの取組を行う上では、社外取締役向け研修等のノウハウを有する研修等実施機関を活用することも考えられる。

#### 研修等実施内容の例

- 社外取締役向けケーススタディ形式の研修等
- 社外取締役に加え、社内取締役等も含めたグループディスカッション形式の研修等
- 模擬取締役会
- 他社の社外取締役も含めた意見交換会、事例共有会
- 他社の社外取締役とのディスカッション形式の研修等

#### (参考) 今後受講したいと考える研修・トレーニングの項目/実施形態(自由回答)

- ✓ 座学のみならず、ケーススタディを題材として複数人で協議する形の研修を要望する。
- ✓ 取締役会における社外取締役の活動のケーススタディがあればよい。
- ✓ 少人数での実践的な研修を、就任先企業の社内取締役と一緒に受講することを要望する。 取締役会には共通基盤が必要であり、社外取締役だけが研修を受講しても効果は限定的であると考える。
- ✓ 他社の社外取締役との意見交換ができる研修。
- ✓ 社外取締役としての経験や知識の共有ができる場が提供されるもの。
- ✓ 海外ビジネススクール等が実施している独立社外取締役向けトレーニングつまりグループディスカッション中心の研修が必要だと考える。
- ✓ 他社社外取締役の方々とのディスカッションの機会や成功経営者から社外取締役への期待や 課題を聞く機会。

(出所) 東証プライム上場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

# IV. 企業における研修・トレーニング に関するサポート体制

# 研修等の支援策の充実

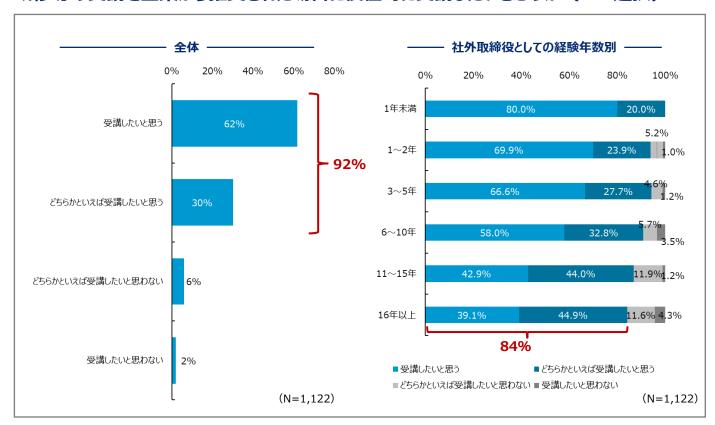


8

企業が、社外取締役が研修・トレーニングをためらいなく受講できるよう、社外取締役に対して受講の機会の提供や斡旋、費用の 負担等の支援策を充実させること。

- 社外取締役の90%以上が、企業から研修等の受講を推奨された場合に、「受講したい」もしくは「どちらかといえば受講したい」と考えている。特に社外取締役としての経験年数の少ない社外取締役で受講意向が顕著だが、経験年数が長くても大部分の社外取締役は受講を希望している。
- コーポレートガバナンス・コードの【原則4 14. 取締役・監査役のトレーニング】においては、「上場企業は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべき」とされている。
- 社外取締役が期待される役割を果たし、機能を発揮していくうえで、研修等の活用は有効な手段と考えられることから、企業は社外取締役に対して研修等の受講の機会の提供や斡旋、費用の負担等の支援策を充実させることが望ましい。

#### 研修等の受講を企業から推奨された場合に積極的に受講したいと思うか(1つ選択)



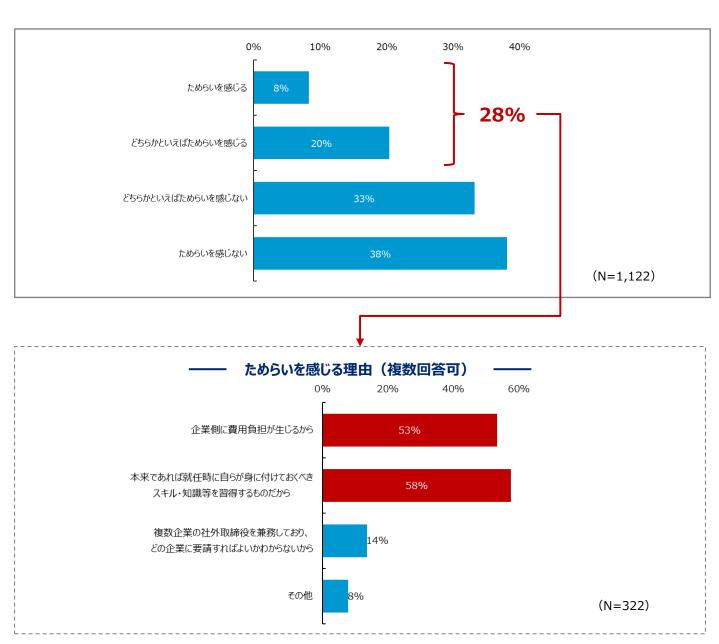
(出所) 東証プライム上場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

# (参考) 研修等の提供・斡旋を要請することへの 社外取締役の意識



- 社外取締役の約30%が企業に対して研修等の提供や斡旋を要請することにためらいを感じており、その主な理由は、「企業側に費用負担が生じるから」、「本来であれば就任時に自らが身に付けておくべきスキル・知識等を習得するものだから」の2つである。
- このことからも、社外取締役が研修等をためらいなく受講できるよう、企業は支援策を充実させるとともに、社外取締役に対して受講の働きかけを積極的に行うことが重要と考えられる。

#### 就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに、ためらいを感じる社外取締役の割合 (1つ選択)



(出所)いずれも東証プライム上場企業の社外取締役を対象として実施したアンケート回答を基に作成。

# 取締役会等の事務局体制の強化



- 社外取締役に対して研修等に限らず、広く充実したサポートをするためには、企業において実務を担う取締役会等の事務局の役割が重要である。
- 他方、事務局がサポートに十分な時間や人員等のリソースを確保することができていない 企業もあり、そうした企業においては、取締役会事務局をはじめとするサポート体制を見 直し、強化を図ることが望ましい。

#### (参考) 日本企業へのヒアリング概要

- ✓ 事務局自体のリソース不足・サクセッションプランの作成が課題と認識している。ボードサクセッションの他に事務局のサクセッションも必要であるが、現状明確な計画や対応策がなく、対処の必要性を感じている。
- ✓ 社外取締役の招聘に向けた準備や就任後のトレーニング・情報提供の機会を充実させるためには取締役会事務局の力が必須。企業として取締役会の実効性の向上に本気で取り組むのであれば、取締役会を運営する体制をセットで考えなければならない。
- ✓ 社外取締役をサポートするにあたって取締役会事務局の体制が重要であり、リソースを確保する 必要があるが、間接部門であるが故にあるべき人数を定めにくく人材配置が劣後する傾向にある。
- ✓ 指名委員会・ガバナンス委員会の運営事務局と、報酬委員会・監査委員会・リスク委員会の 運営事務局が異なるため、すべての取締役に情報が網羅的に行き渡るようにするにはどのように 情報連携すべきか、非常に難しいポイントであり、枠組みを検討している状況。
- (出所) 東証プライム市場上場企業17社及び東証スタンダード市場上場企業1社の計18社に対して実施した ヒアリングの内容を基に作成。