

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

東証プライム市場上場企業の社外取締役を対象とした、研修等に関するアンケート調査の結果を掲載する。

※ 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)の調査結果を掲載。

■ 調査方法

➤ 調査手続

◇ 調査対象となる社外取締役が就任している企業の取締役会事務局に対して、郵送にて質問票を送付し、Web回答によって回収した。

➤ 調査対象

◇ 東証プライム市場に上場する企業(令和4年11月時点)の社外取締役延べ6,990名(※)に対して、アンケート調査を実施した。

※ 複数企業を兼任する社外取締役を考慮し、延べ人数での表記としている

➤ 回答期間

◇ 令和5年1月より約1か月間を回答期間としてアンケートを実施した。

➤ 回答数

◇ 延べ1,460名(約20.9%)の社外取締役より回答を受領した。

※実人数は1,122名

➤ アンケート項目

◇ アンケート設計の概要

- ・ 研修参加に対する動機や望ましい研修内容等を社外取締役自身がどのように捉えているかが明確になるような項目を中心に質問を設計した。
- ・ アンケート項目には共通の質問と企業ごとの質問がそれぞれ設定されており、複数企業の社外取締役を兼任している社外取締役は、企業ごとの質問に対して最大3社分(対象は東証プライム市場上場企業に限る)まで回答できるよう設計した。

◇ アンケート項目名

- ・ バックグラウンド、専門分野
- ・ 社外役員としての経験
- ・ 委員への就任経験
- ・ 社外取締役としての心得の理解度・習得度

- 取締役会における工夫
- 社外取締役就任時に不足していると認識した知識・スキル、及び当該知識・スキルの補い方
- 社外取締役の個人評価
- 研修等の受講意欲
- 研修等の受講経験の有無、及び研修等の有用性
- 研修等の受講状況、及び受講のきっかけ
- 費用負担、及び受講の障壁
- 望ましい研修等受講形態
- 研修等は必要ないと感じる理由
- 研修等実施機関の周辺サービスへのニーズ
- ケーススタディ形式の研修プログラムへのニーズ
- 企業にサポートを依頼するにあたっての心理的障壁
- 受講障壁(時間的制約 等)
- 研修等以外の要望
- 現在社外取締役に就任している企業の就任年数
- 取締役会の指向
- 自身に期待されている役割、自身が重視している役割の認識
- 企業によるサポート

■ 集計方法に関する注意事項

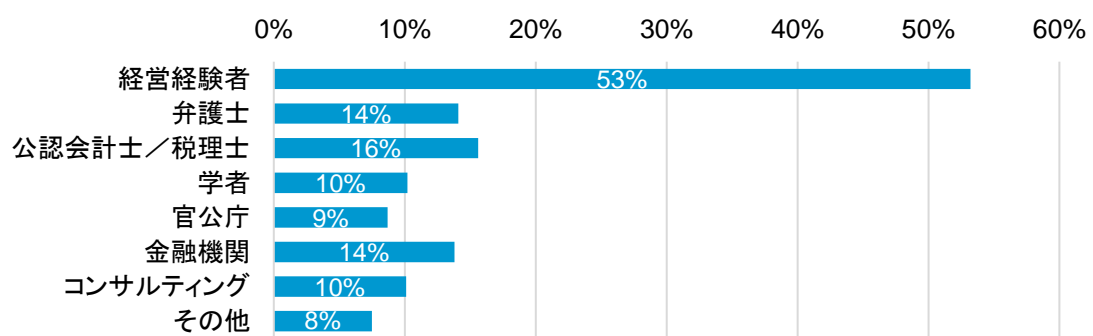
- ◇ 集計結果として本書に記載している割合は、小数点以下第一位にて四捨五入をしたパーセント表記をしている。そのため、回答の合計が100%にならない場合がある。

■ 調査結果

➤ バックグラウンド、専門分野

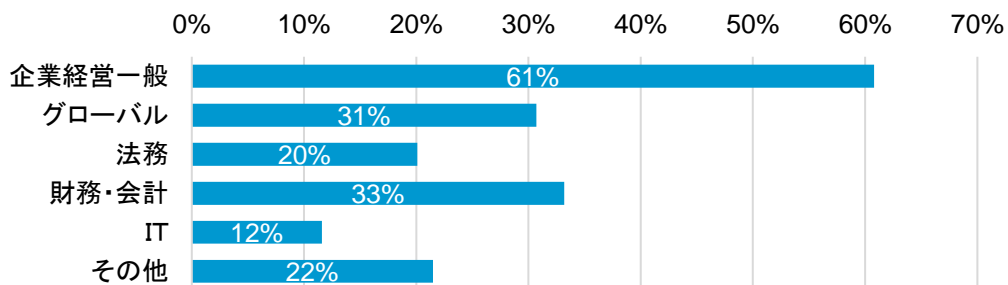
- ◇ バックグラウンド(属性)

問1. ご自身のバックグラウンドをお聞かせください。(いくつでも)

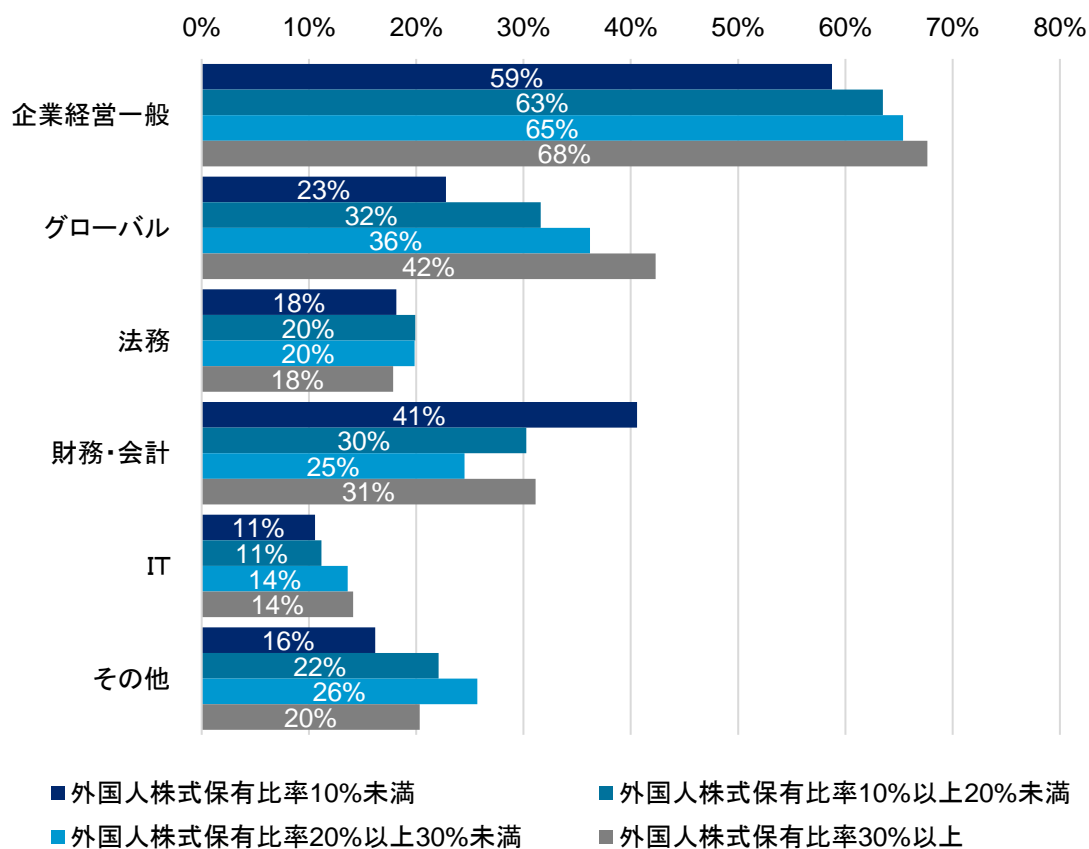


◇ 専門分野

問2. ご自身の専門分野をお聞かせください。(いくつでも)



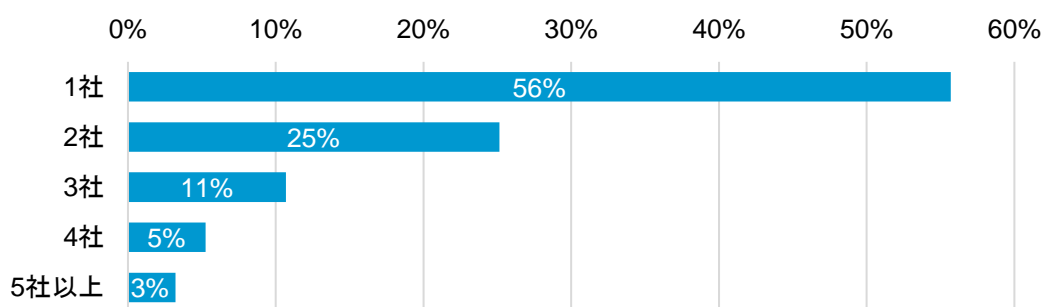
<社外取締役として就任している企業の株主構成(外国人株式保有比率)別>



➤ 社外役員としての経験

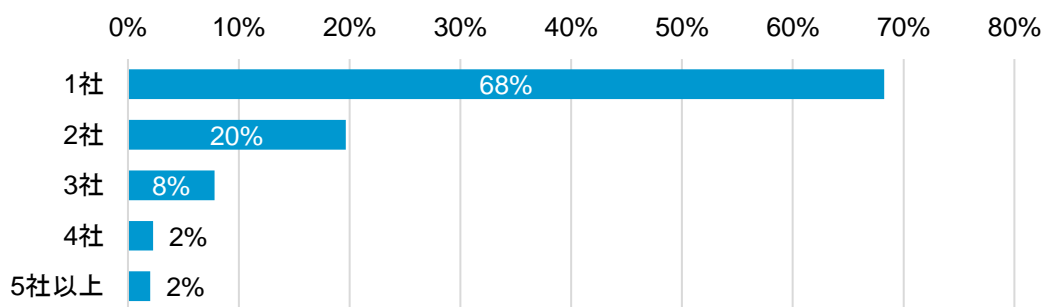
◇ 社外取締役の経験社数

問3. 社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役/社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。(社外取締役)



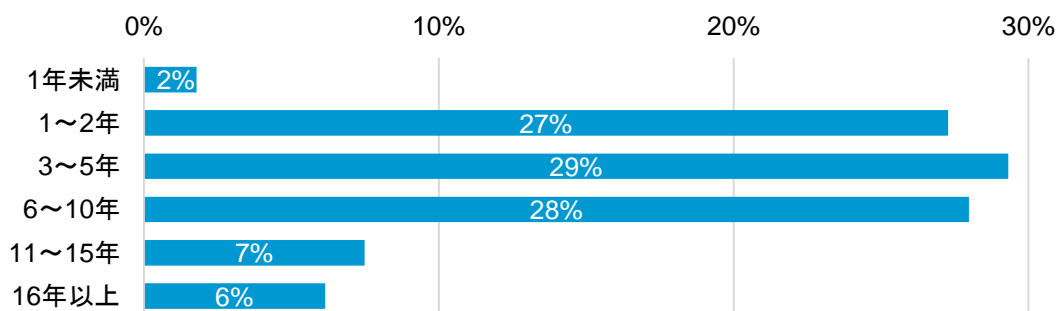
◇ 社外監査役の経験社数

問3. 社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役/社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。(社外監査役)

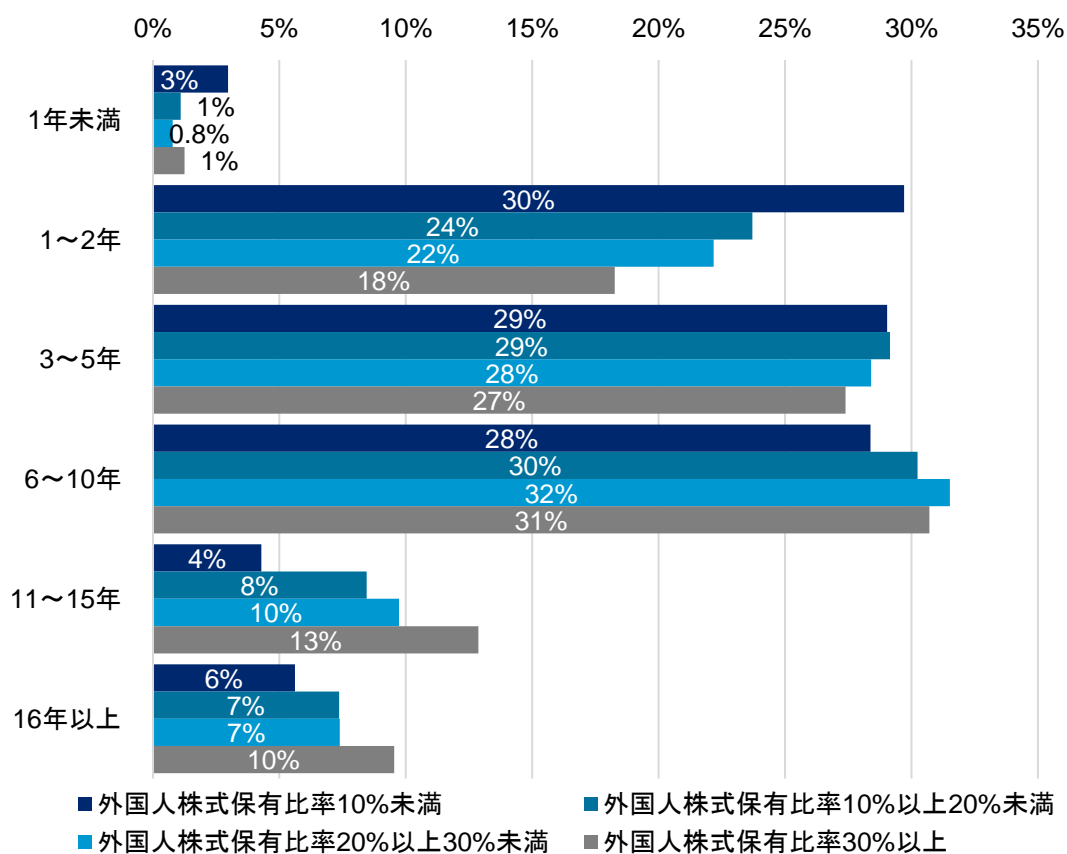


◇ 社外取締役の経験年数

問4. 社外役員としての合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。
(社外取締役)

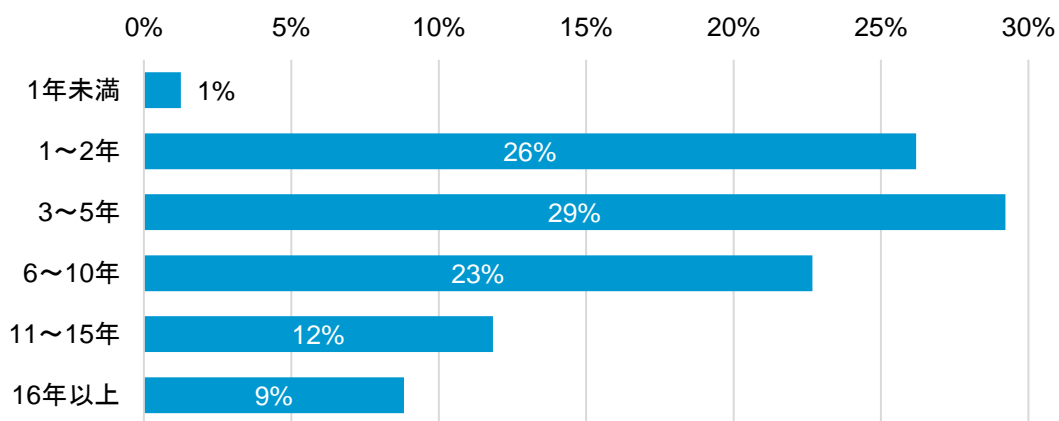


<社外取締役として就任している企業の株主構成(外国人株式保有比率)別>



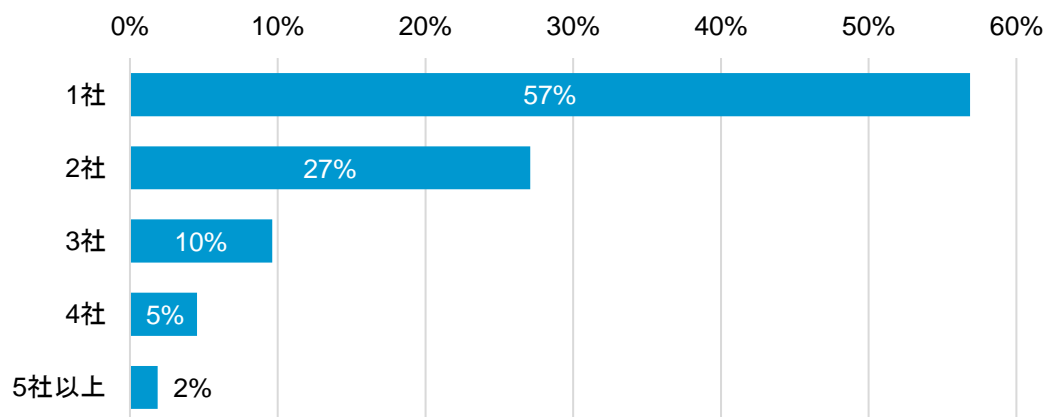
◇ 社外監査役の経験年数

問4. 社外役員としての合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。
(社外監査役)



◇ 社外取締役の兼任社数

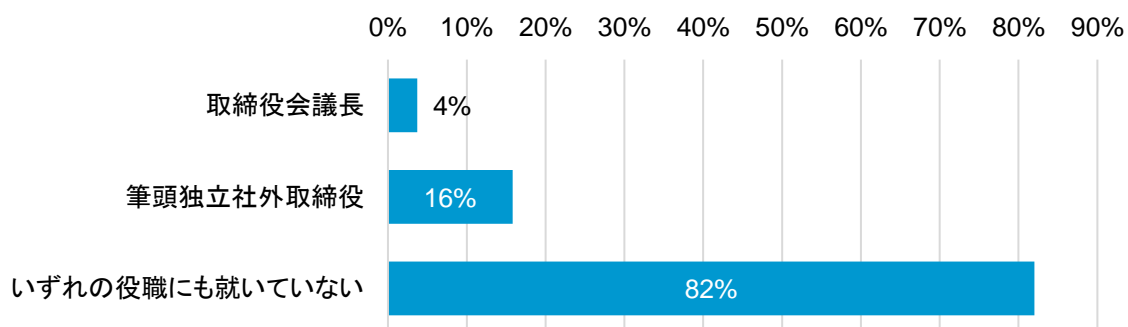
問5. 回答時点において、何社の社外取締役を務めていますか。
※東証プライム市場上場企業以外の上場企業及び未上場企業も含めます。



➤ 委員への就任経験

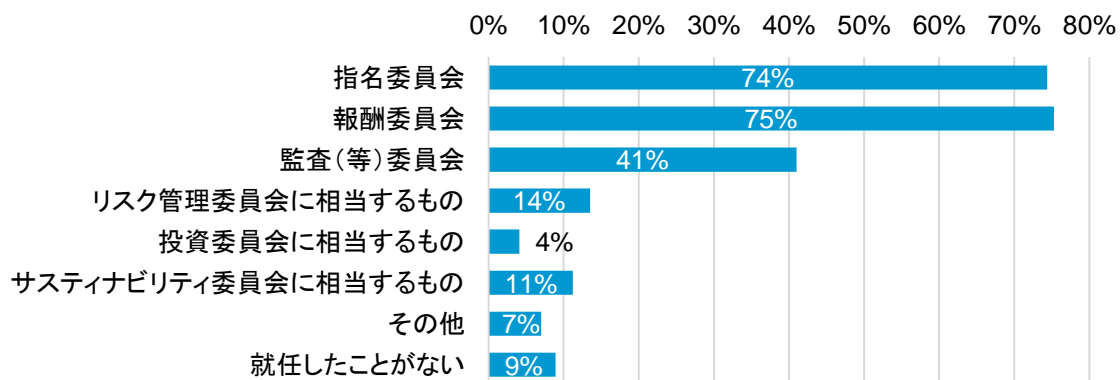
◇ 社外取締役として経験した役職

問6. これまでに、社外取締役として経験されたご自身の役職をお選びください。(いくつかつでも)



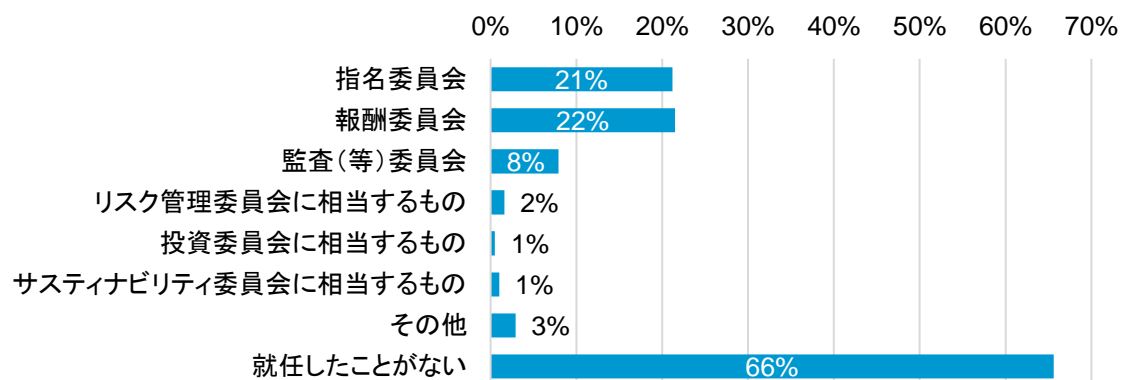
◇ 委員への就任経験

問7. これまでに、社外取締役として経験された委員会をお選びください。(それぞれいくつでも) / 委員として就任したことがある



◇ 委員長への就任経験

問7. これまでに、社外取締役として経験された委員会をお選びください。(それぞれいくつでも)／委員長に就任したことがある



➤ 社外取締役としての心得の理解度・習得度

社外取締役の在り方を実務的な視点から整理することを目的に策定された「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」(経済産業省策定)において、社外取締役の5つの心得が示されている。

本アンケートでは、当該5つの心得に対して、その重要性の理解及び習得状況を調査した。

<社外取締役の5つの心得>

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。

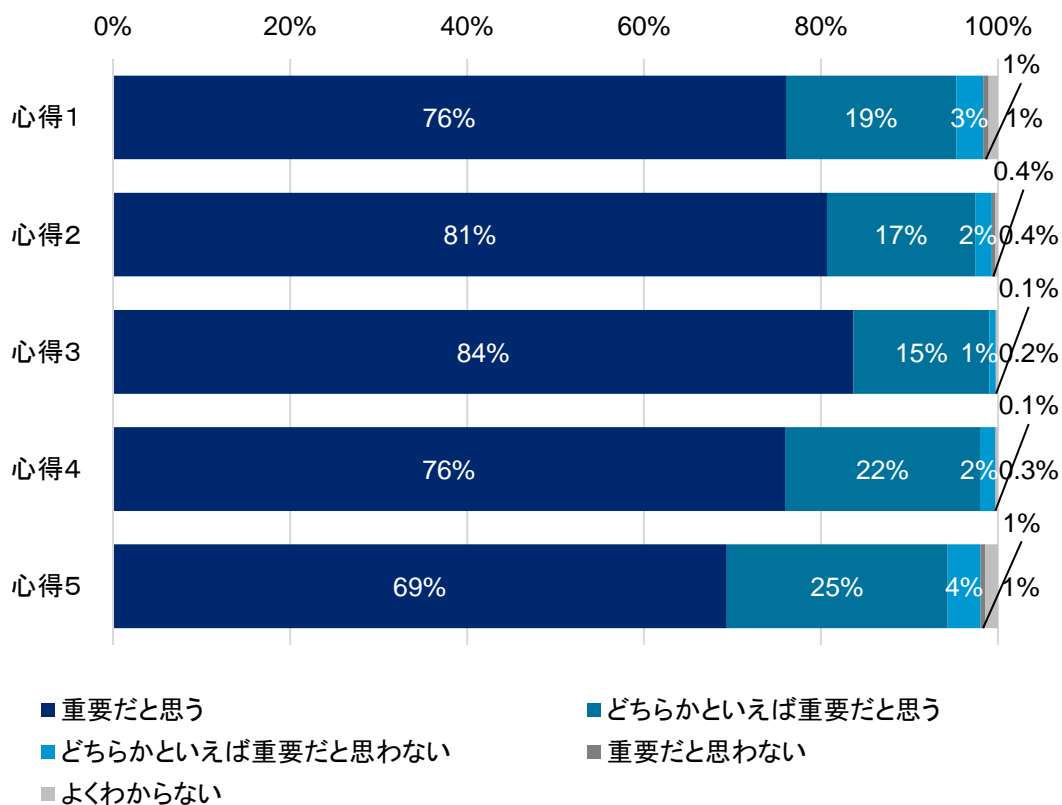
心得3: 社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣(特に社長・CEO)に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

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。

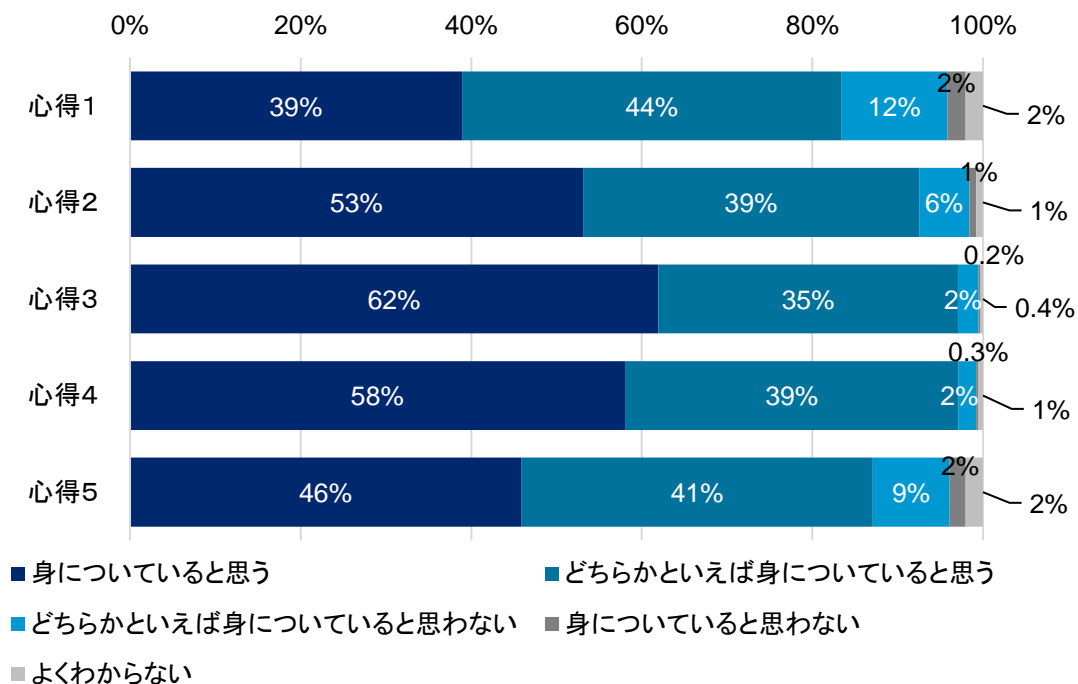
◇ 心得の重要性に関する認識

問8. 「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」(経済産業省策定)において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。(それぞれひとつずつ)

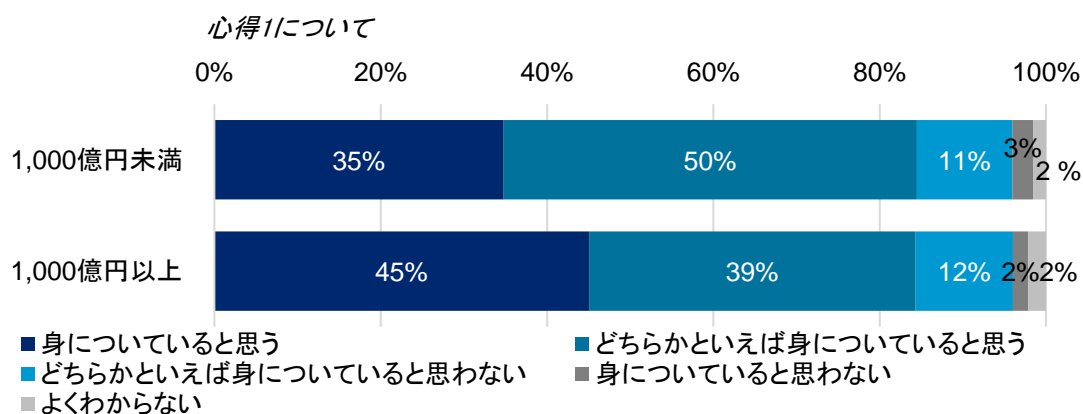


◇ 心得の習得度に関する認識

問9. 「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」(経済産業省策定)において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。(それぞれひとつずつ)

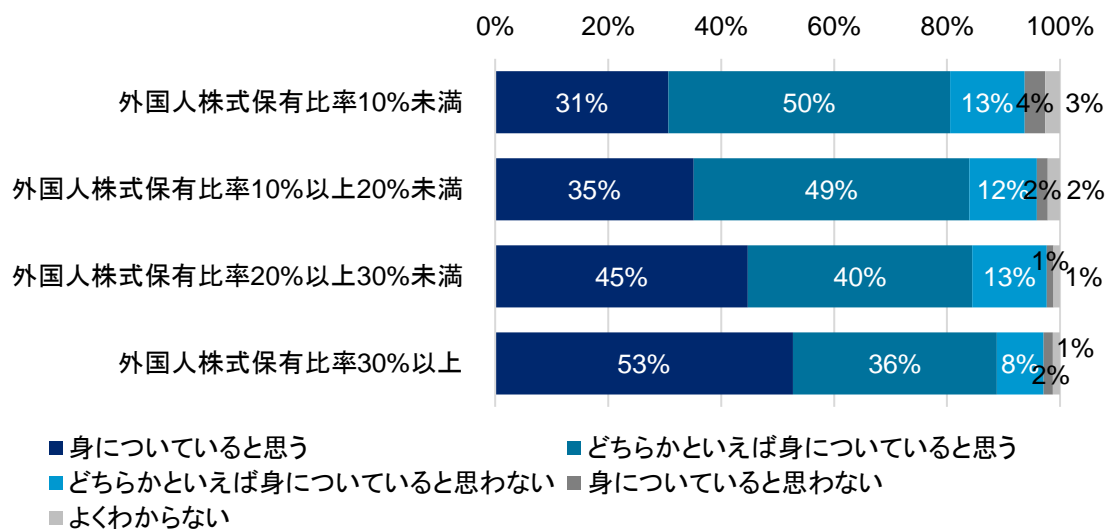


<社外取締役として就任している企業の時価総額別>



＜社外取締役として就任している企業の株主構成(外国人株式保有比率)別＞

心得1について



➤ 取締役会における工夫

◇ 取締役会で意見の内容を理解してもらうために意識していること・工夫

問10. 取締役会で自身の意見を企業側に伝える際に、意見の内容を理解してもらうために意識していること・工夫していることはありますか。(自由記載(任意))

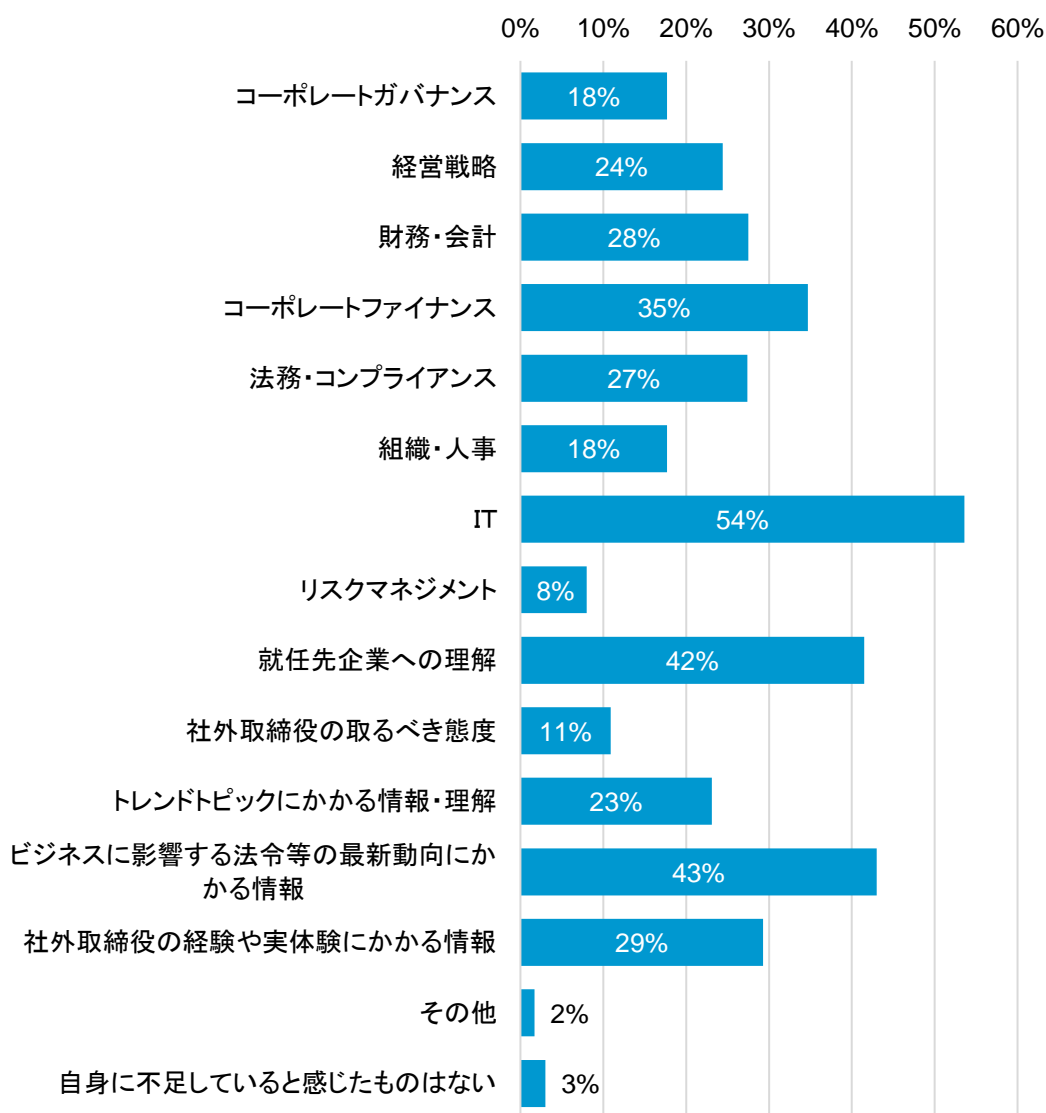
アンケート回答の要旨(一部表現を加工)

- ✓ 取締役会の事前資料を熟読したうえで、質問がある場合には事前に意図を明確にしておく。また、自身の経験に基づいた意見・アドバイスがある場合には、その内容を明確化する。
- ✓ 取締役会の事前説明等の場において、必要な質問や確認を通して内容を理解している。
- ✓ 取締役会中は積極的に挙手し発言すると共に、意見の要点・懸念点を正確に伝えるよう心掛けている。妥協や黙認をしないよう、心掛けている。
- ✓ 助言・監督のいずれが重視されているかは就任先企業によって(もしくは局面によって)も異なるが、株主を代表する立場であることを常に意識し、少数株主も意識しつつ発言することを心掛けている。また、過度に空気を読まず、意見することを心掛けている。
- ✓ 必要に応じて、取締役会の事後に(発言内容等を)フォローアップする。

➤ 社外取締役就任時に不足していると認識した知識・スキル、及び当該知識・スキルの補い方

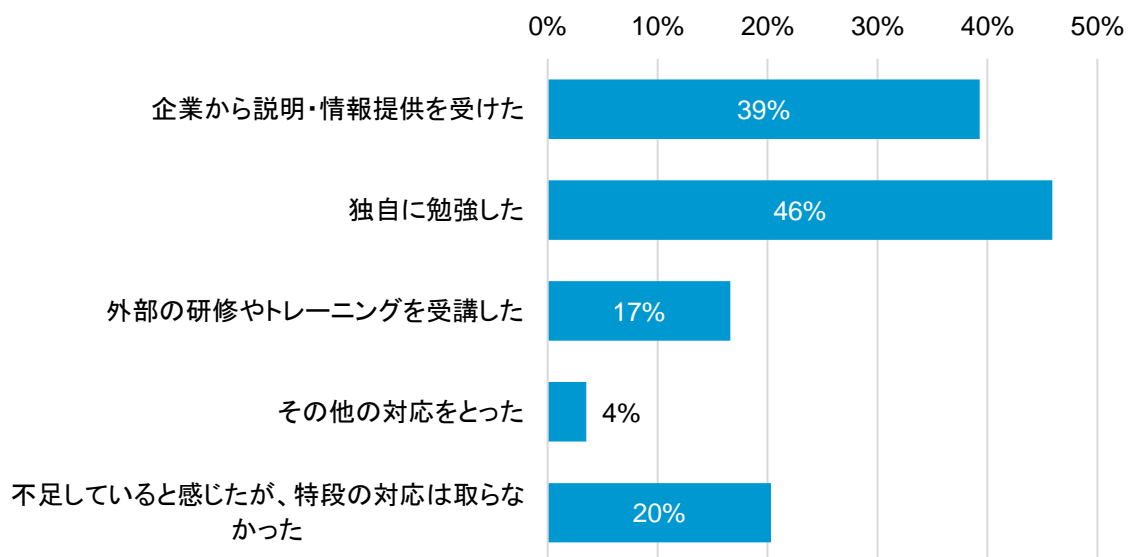
◇ 社外取締役就任時に不足していると認識した知識・スキル

問11. 以下の各項目について、初めて社外取締役に就任された際、社外取締役として自らに期待されている役割に照らして、ご自身に不足していると感じたことがあるものをお聞かせください。(いくつでも)



◇ 不足していると認識した知識・スキルの補い方

問12. 前問でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。(それぞれいくつでも)/IT(例:IT活用、情報セキュリティ、DXなど)

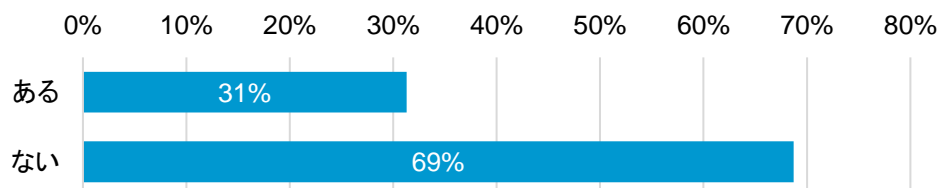


➤ 社外取締役の個人評価

◇ 評価を受けた経験

問13. これまでに自身の社外取締役としての振る舞いやパフォーマンス等について、社外取締役個人として評価を受けたことがありますか。(1つ選択)

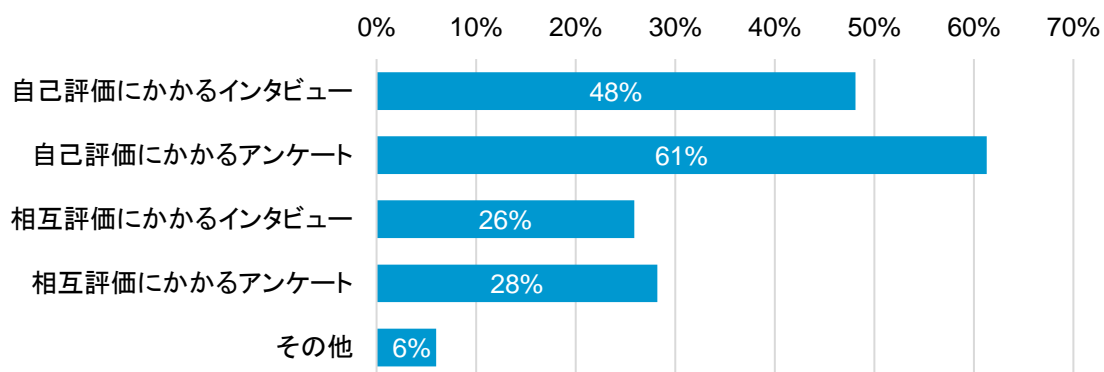
※例えば、取締役会実効性評価の一環として、自分自身の社外取締役としてのパフォーマンスについてインタビューを受けた、などが挙げられます。



◇ 評価方法

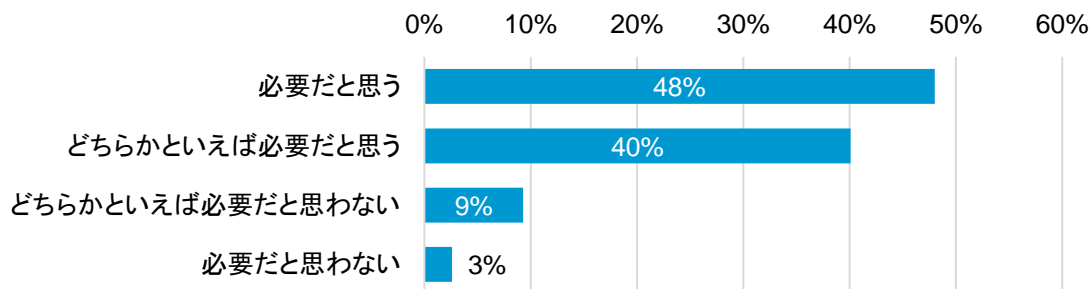
問14. その際はどのような評価方法を経験しましたか。(いくつでも)

※「自己評価」とは、自らを振り返って行う自分自身に対する評価、「相互評価」とは、自分以外の社外取締役のパフォーマンス等について、社外取締役同士が互いに行う評価を指します



◇ フィードバックを受ける機会の必要性

問15. ご自身が社外取締役として期待されている役割を果たしているかどうかについて、フィードバックを受ける機会は必要だと思いますか。(1つ選択)
また、その理由についてもお聞かせください。



◇ フィードバックを受ける機会が必要と考える理由

アンケート回答の要旨(一部表現を加工)

- ✓ 自己評価では気が付かない改善点がある可能性があるから
- ✓ 自身が責務を全うできているのか、どの程度貢献ができているか、真摯に振り返る必要があるから
- ✓ 自身の専門性に偏った発言や独善的な発言を防止するために、客観的なフィードバックは有益であるから

◇ フィードバックを受ける機会が必要ないと考える理由

アンケート回答の要旨(一部表現を加工)

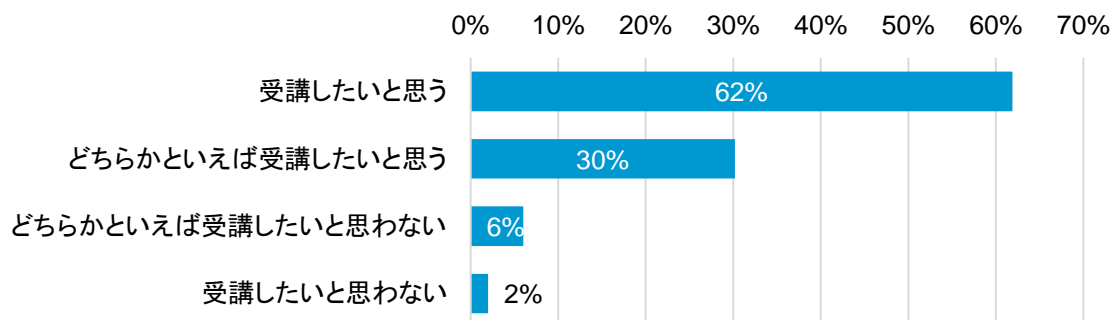
- ✓ 独立性を担保するために、フィードバックは不要と考えるから
- ✓ フィードバックの考え方自体は良いが、評価を得るために意見や反論を躊躇するケースが想定されるから
- ✓ 評価基準の設定が難しく、形骸化する可能性があるから

➤ 研修等の受講意欲

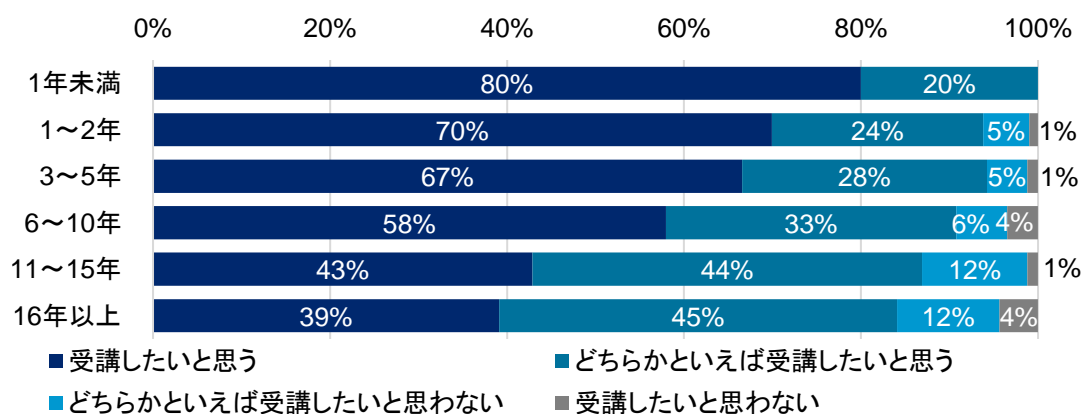
◇ 研修等の受講意欲

問16. 研修やトレーニングの受講を企業から推奨された場合、積極的に受講したいと
 思いますか。(1つ選択)

また、その理由についてもお聞かせください。



<社外取締役としての経験年数別>



◇ 研修等を受講したい理由

アンケート回答の要旨(一部表現を加工)

- ✓ 専門的知識や最新の知識を得る事で、より社外取締役としての責任を果たす事ができると考えるため
- ✓ 就任先企業から推薦された研修の場合、就任先企業が必要と判断した内容の研修であると想定するため
- ✓ 自身のスキルや知識を向上させ、企業への貢献度を高めるため
- ✓ 企業特有の環境や業界動向について学習の機会が限定的。社内の研修・講演は、その企業特有の企業・風土を理解するのに良い機会となるため

◇ 研修等を受講したいと思わない理由

アンケート回答の要旨(一部表現を加工)

- ✓ 積極的に受講したいが、就任先企業以外の業務による時間的制約があり、必ずしも全て受講できるわけではない。
- ✓ 自身に不足する知識や能力は、自身で研鑽することとしている。また、そのための情報網を持ち合わせている。社外取締役として、自己研鑽に関して就任先企業からの助力を受けたいと考えていない。

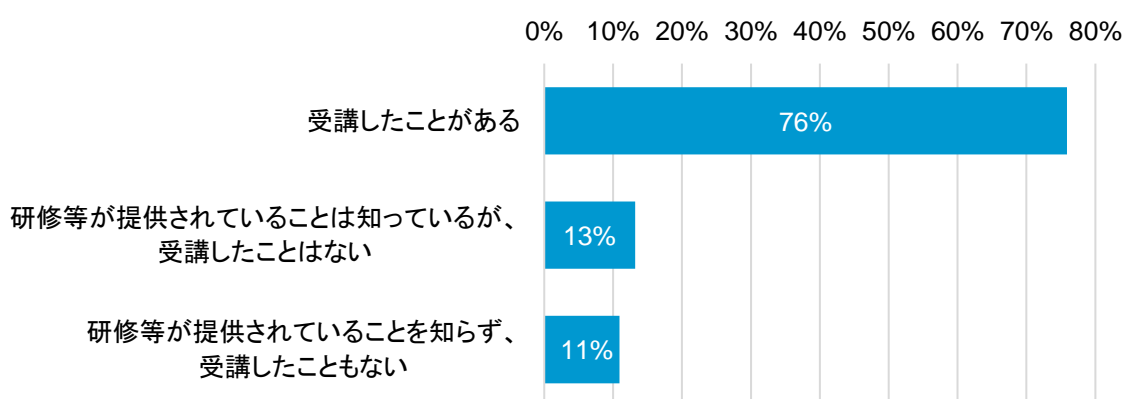
➤ 研修等の受講経験の有無、及び研修等の有用性

◇ 研修等の受講経験

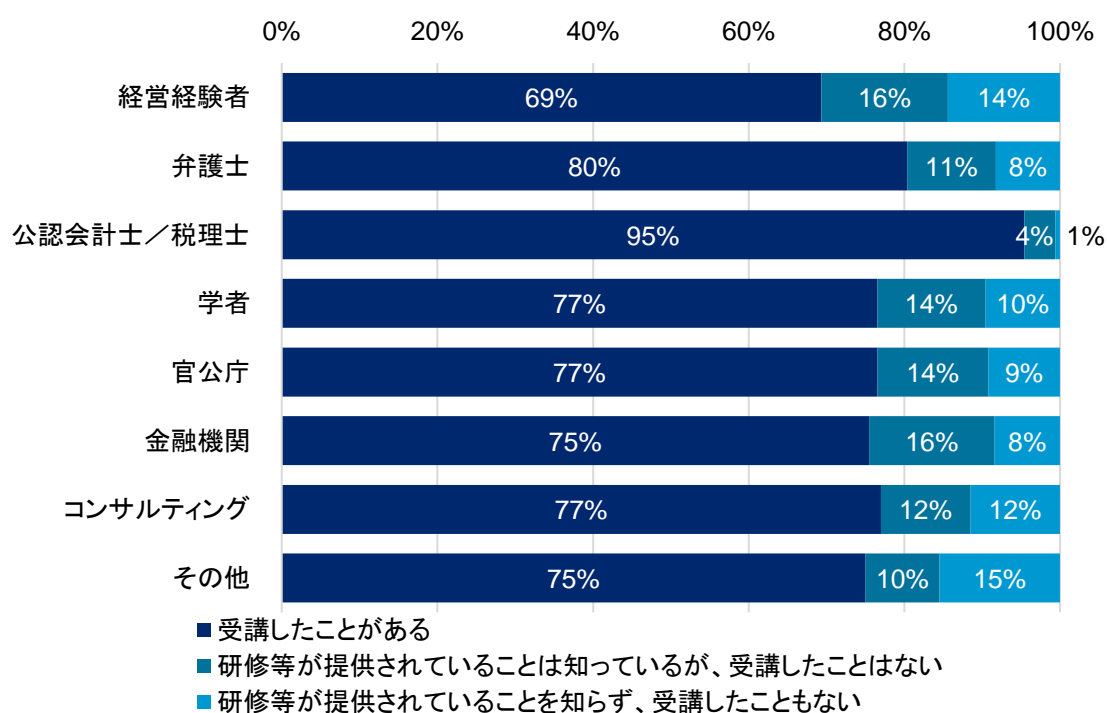
問17. これまで(社外取締役就任前もしくは就任期間中)に、自身が社外取締役としての役割を果たすための情報収集や自己研鑽を目的として研修等を受講したことがありますか。(1つ選択)

※研修等の対象者が社外取締役であるものに限定する必要はありません。

※提供元が企業か研修等実施機関かを問わずご回答ください。

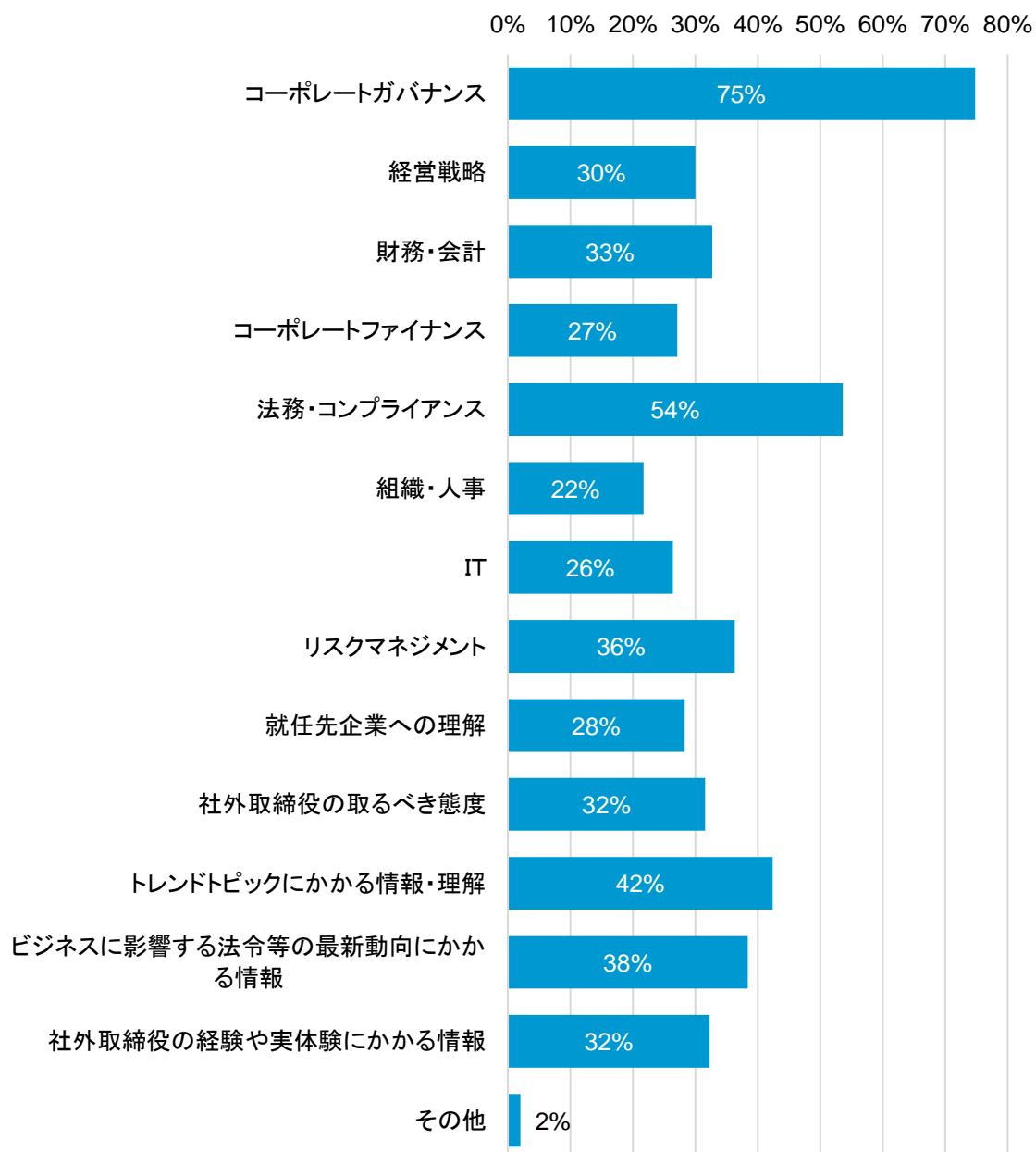


<社外取締役のバックグラウンド別>



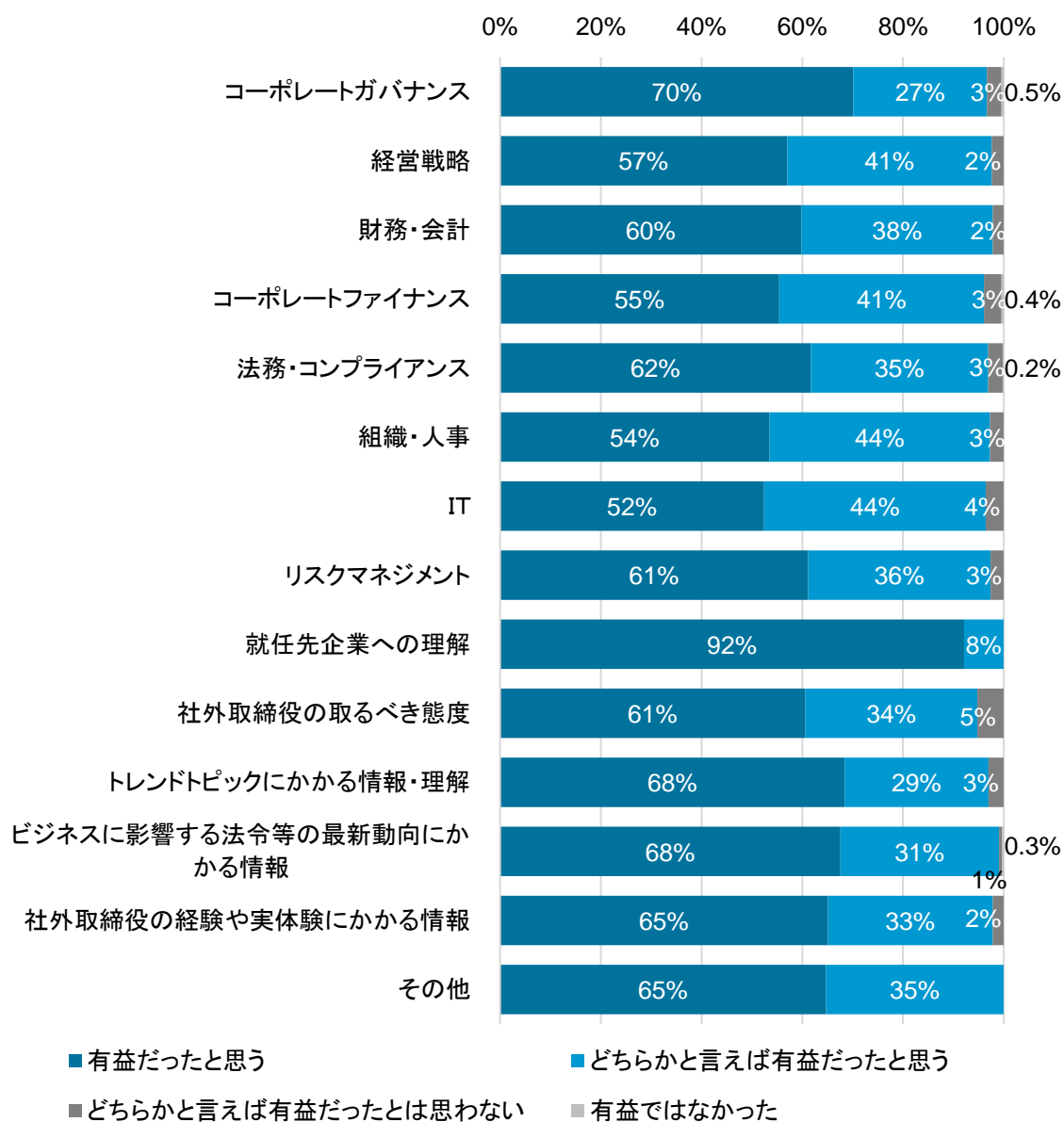
◇ 受講した研修等の項目

問18. 受講した研修等は、どういった項目に関するものでしたか。(いくつでも)



◇ 受講した研修等の有益性

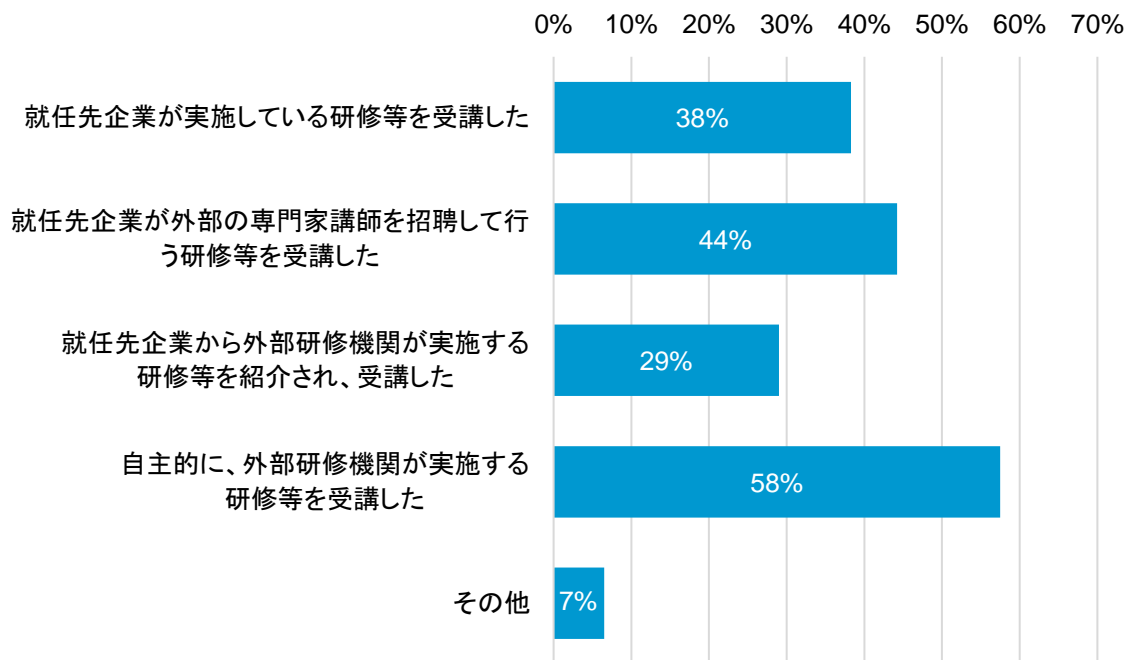
問19. 受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。(それぞれひとつずつ)



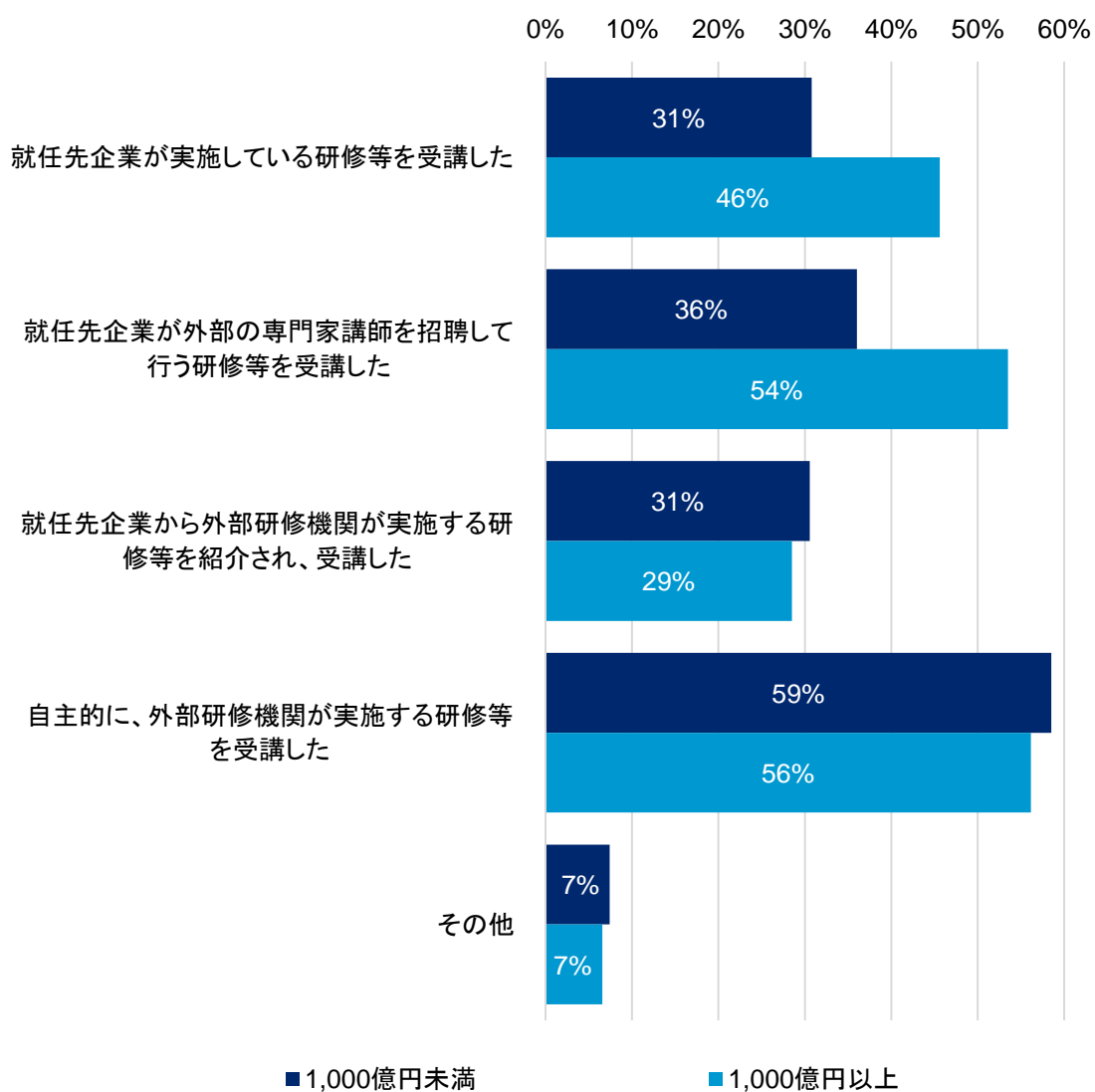
➤ 研修等の受講状況、及び受講のきっかけ

◇ 研修等の受講状況

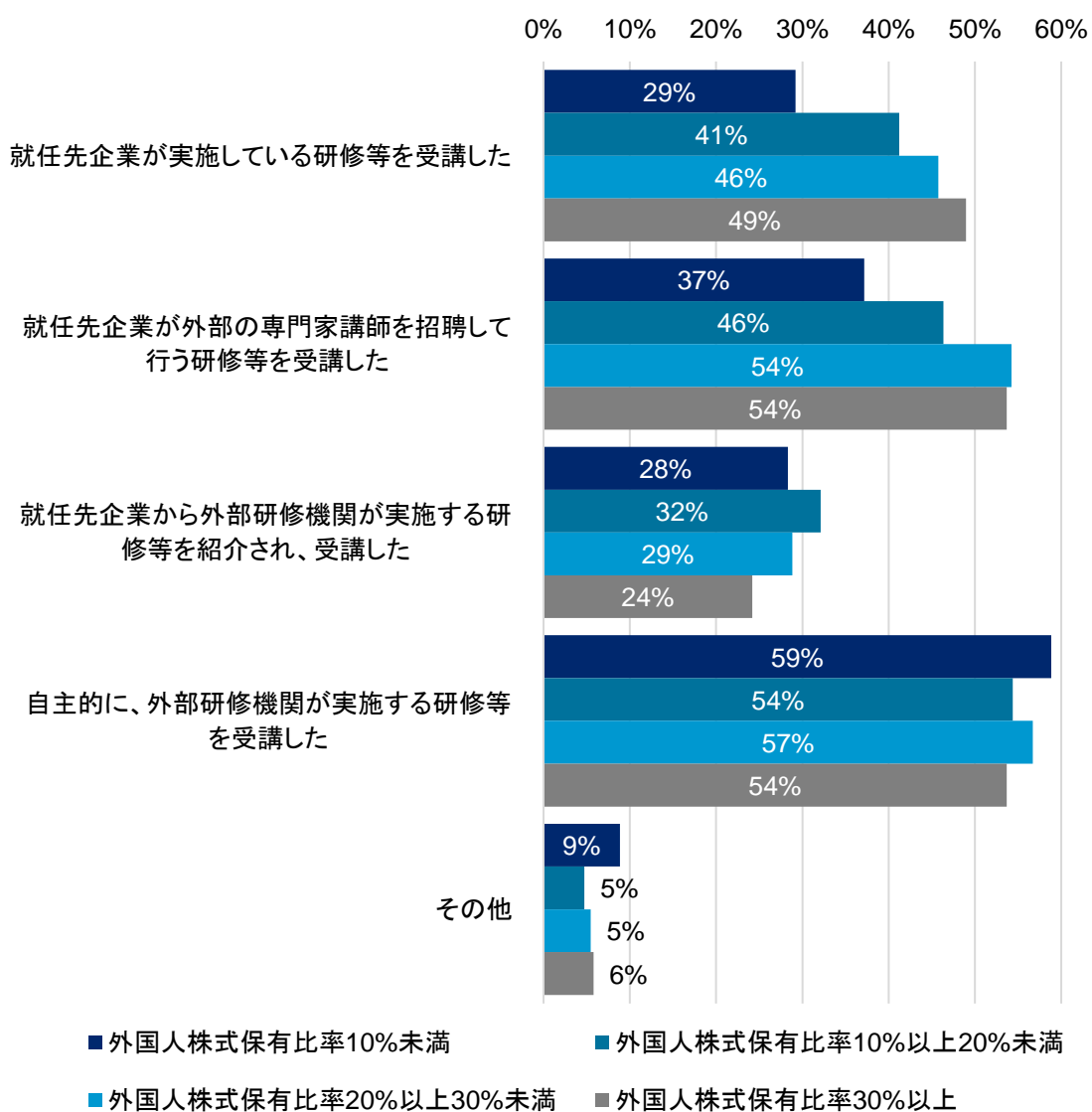
問20. 研修等の受講状況をお聞かせください。(いくつでも)



＜社外取締役として就任している企業の時価総額別＞

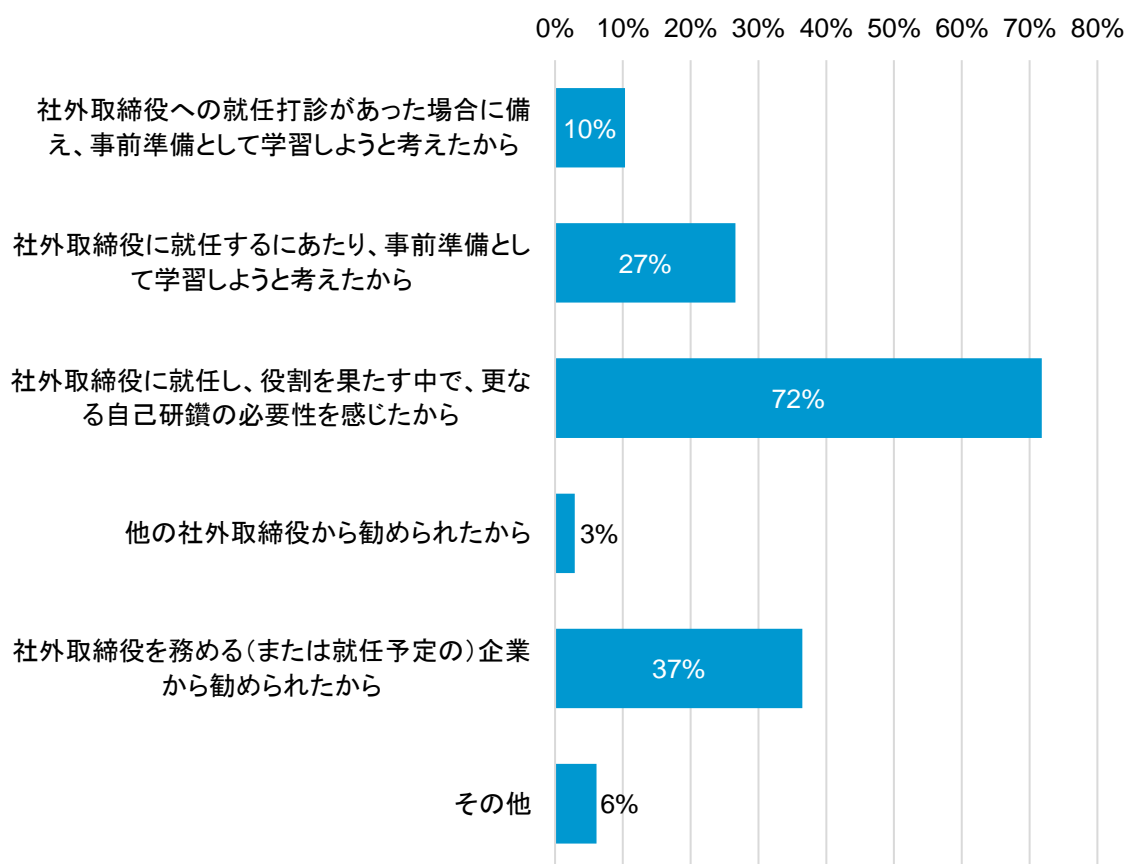


＜社外取締役として就任している企業の株主構成(外国人株式保有比率)別＞



◇ 研修等の受講のきっかけ

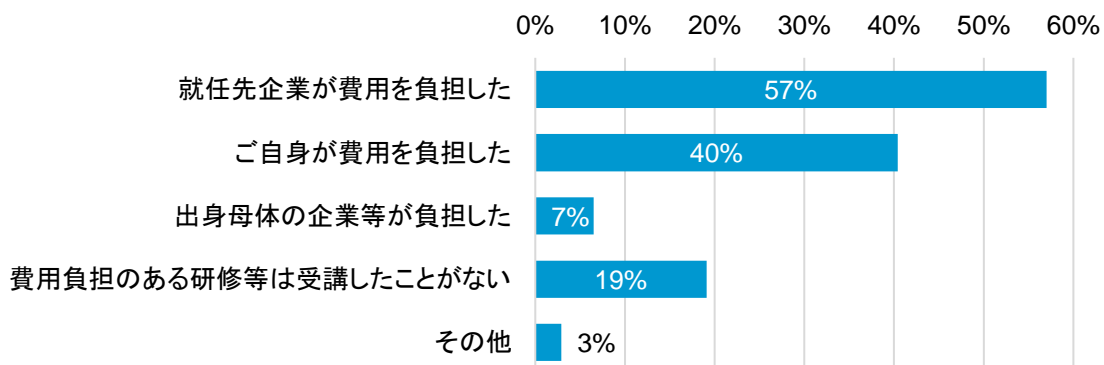
問21. 研修等を受講したきっかけは何ですか。(いくつでも)



➤ 費用負担、及び受講の障壁

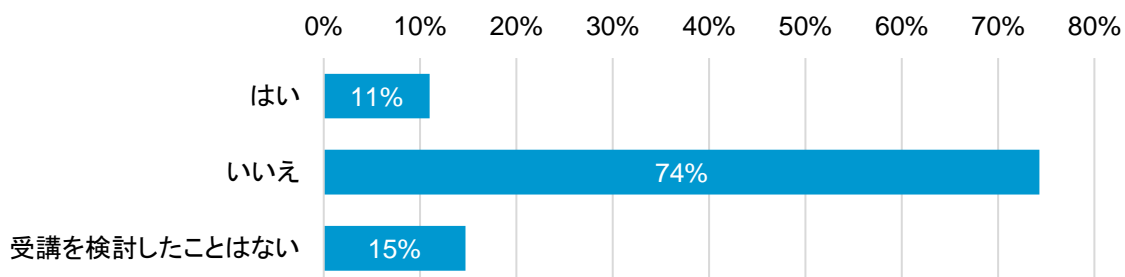
◇ 研修等の費用負担者

問22. これまで受講料が有料である研修等を受講した際に、その研修等にかかる費用を誰が負担しましたか。(いくつでも)



◇ 金銭的な障壁

問23. これまでに研修等の受講を検討した際、金銭的な負担感から受講を見送ったことはありますか。(1つ選択)

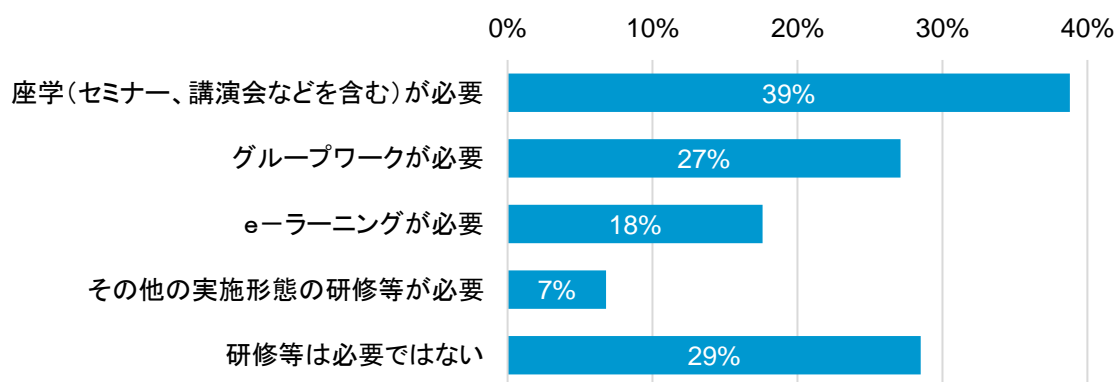


➤ 望ましい研修等受講形態

◇ 研修等の必要性及び受講形態

問24. ご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、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。(それぞれいくつでも)

／社外取締役の経験や実体験にかかる情報(例:他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など)

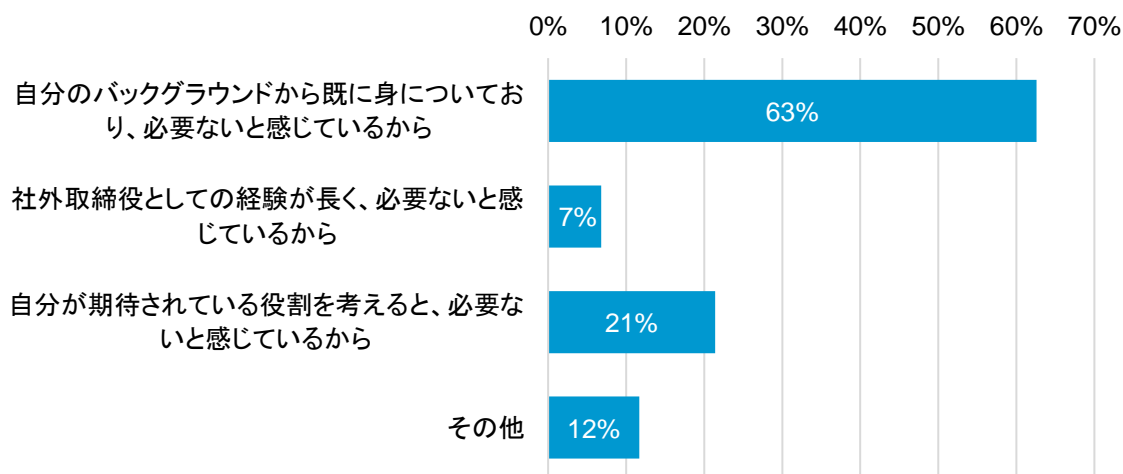


➤ 研修等は必要ないと感じる理由

◇ 研修等は必要ないと感じる理由

問25. なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。(それぞれいくつでも)

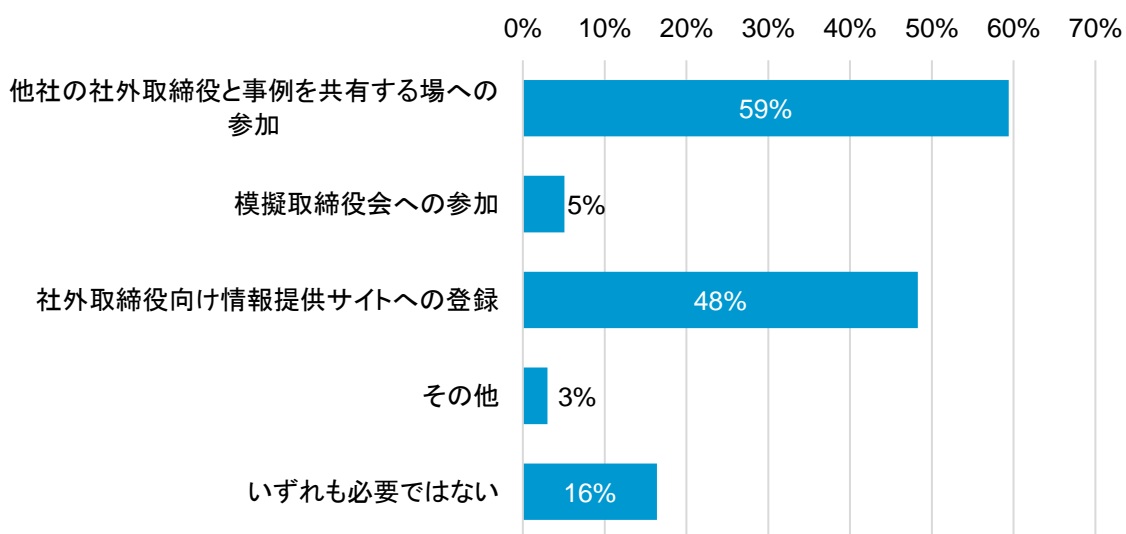
／IT(例:IT活用、情報セキュリティ、DX など)



➤ 研修等実施機関の周辺サービスへのニーズ

◇ 研修等実施機関の周辺サービスへのニーズ

問26. 研修等実施機関が提供する主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために、ご自身が必要だと思うものはありますか。(いくつかつでも)



➤ ケーススタディ形式の研修等へのニーズ

◇ ケーススタディ形式の研修等へのニーズ

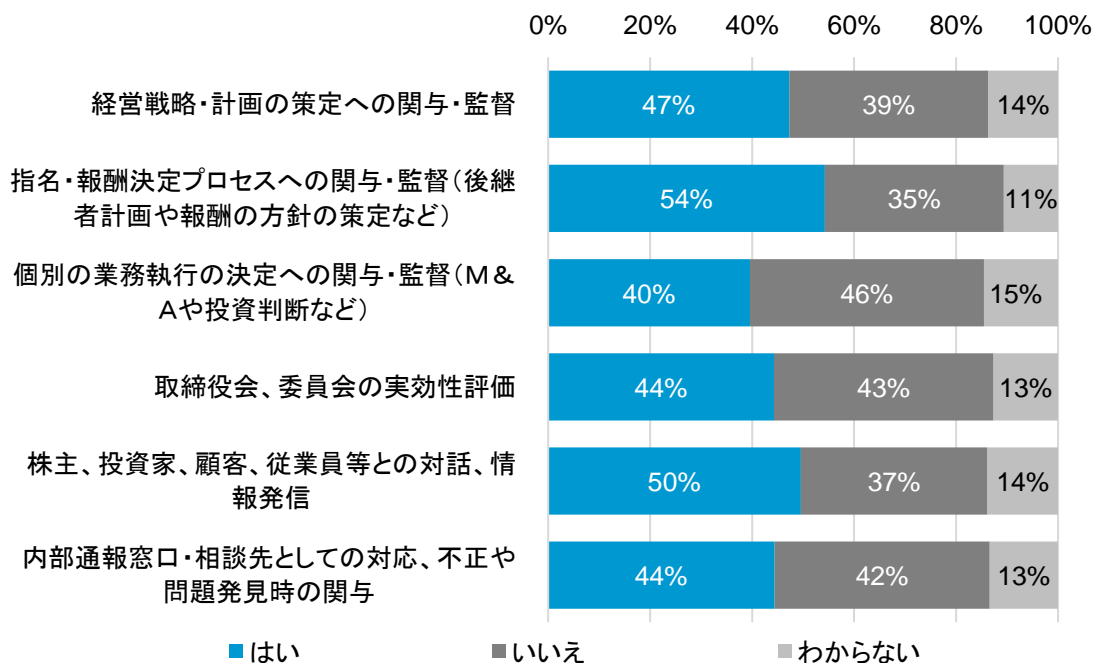
問27. どういった項目や実施形態の研修等であれば今後受講したいと思えますか。
(自由記載(任意))

アンケート回答の要旨

- ✓ 座学のみではなく、ケーススタディを題材として複数人で協議する形式の研修を要望する。
- ✓ 他社の取締役会の見学や、対象企業の現場視察、同業他社の社外取締役との交流会を要望する。
- ✓ 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する。

◇ ケーススタディ形式の研修プログラムに対する要望

問28. 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思えますか。
また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。(それぞれひとつずつ)



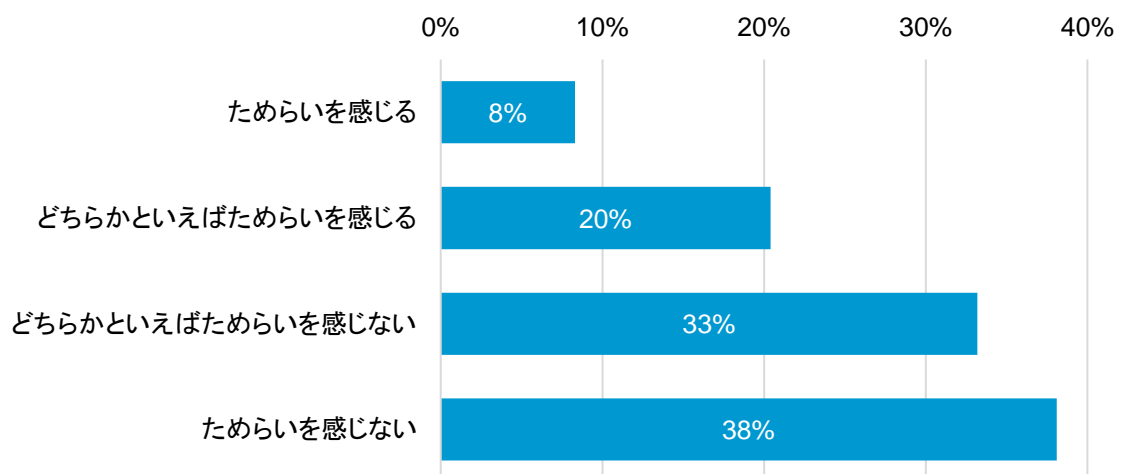
◇ その他の要望されるテーマ

<p>アンケート回答の要旨(ケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと考える内容)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 不祥事対応✓ 事業ポートフォリオ、コングロマリットディスカウント✓ SDGs

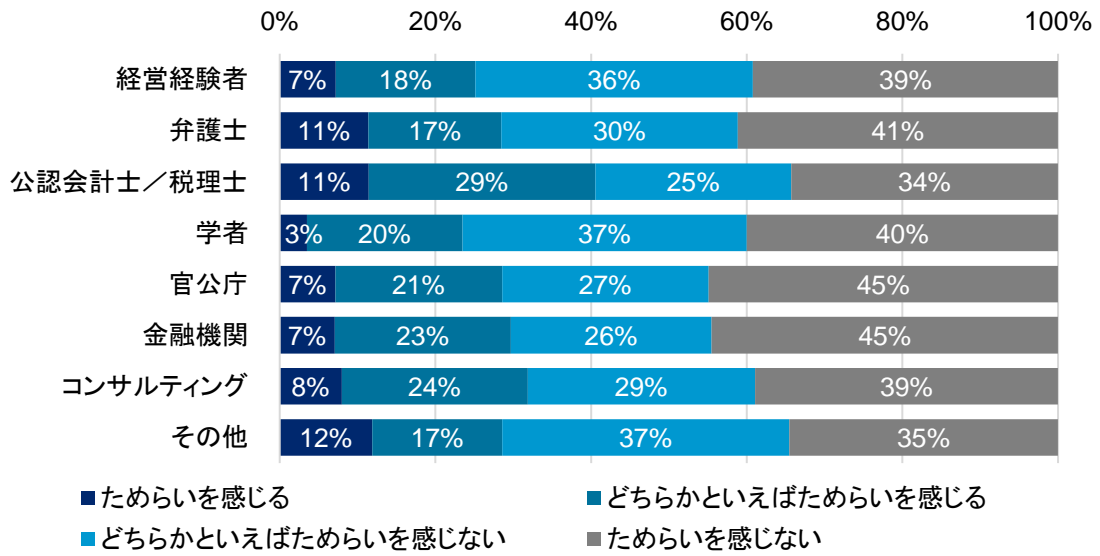
➤ 企業にサポートを依頼するにあたっての心理的障壁

◇ 就任先企業に対する研修等の提供・斡旋の依頼における心理的障壁

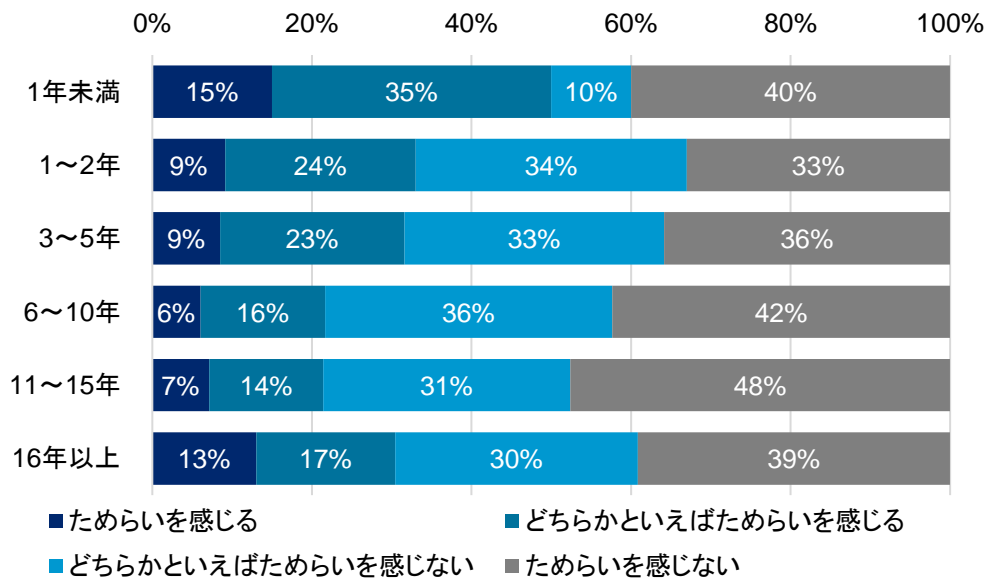
問29. 就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに、ためらいを感じますか。
(1つ選択)



＜社外取締役のバックグラウンド別＞

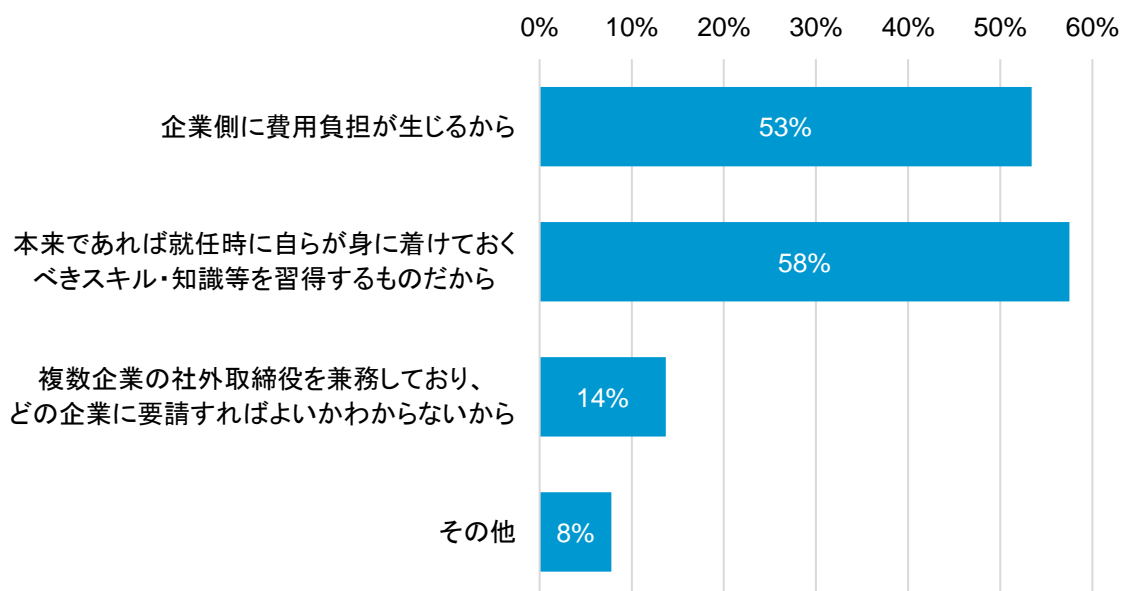


＜社外取締役としての経験年数別＞



◇ 心理的障壁の理由

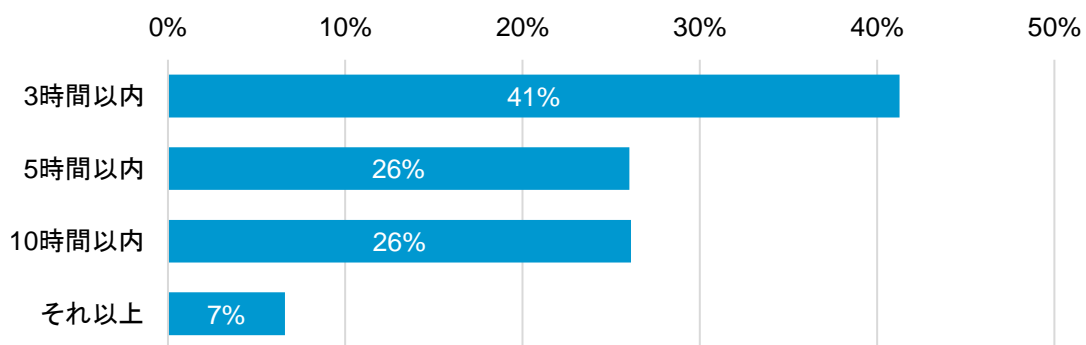
問30. どのような理由から、就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することのために感じますか。(1つ選択)



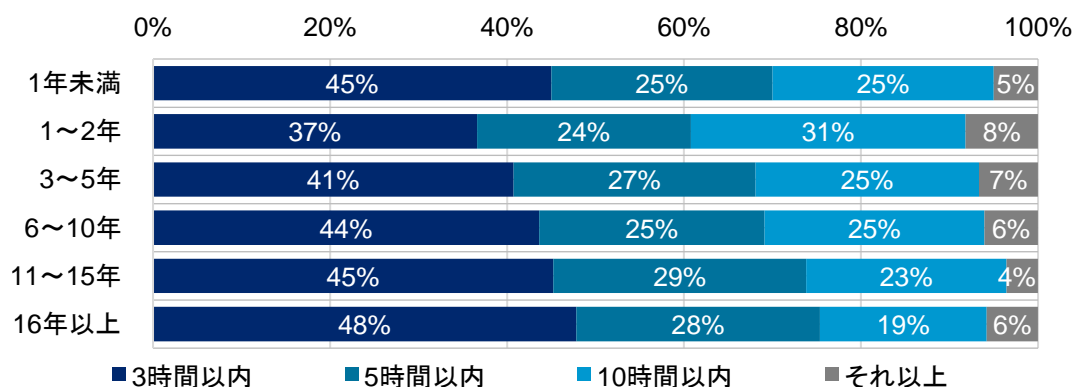
➤ 受講障壁(時間的制約 等)

◇ 研修等にかけることの出来る1カ月あたりの時間

問31. 研修等の受講について、1ヵ月あたりどのくらい時間をかけることができますか。
目安をお聞かせください。(1つ選択)



<社外取締役としての経験年数別>



➤ 研修等以外の要望

問32. 社外取締役としての役割を果たすにあたり、研修等の受講以外に、ご自身が実施すべきだと考える取組や必要となるサポート等がありますか。(自由記載(任意))

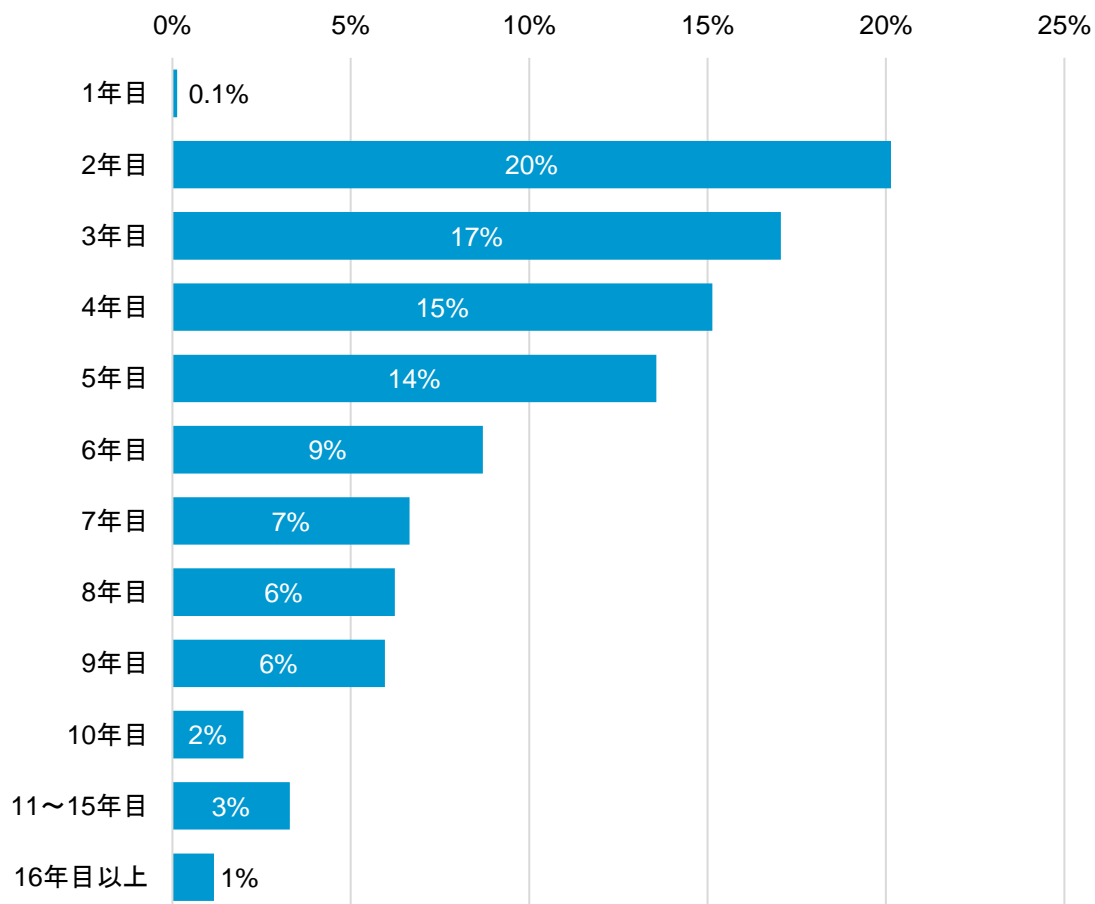
アンケート回答の要旨

- ✓ 不足している知識や経験を補うため、社外取締役経験者へのインタビュー等を要望する
- ✓ 激変するビジネス環境では不断の自己研鑽と好奇心を持って対応すべきと考えており、所属する企業だけでなく異業種交流会などインフォーマルな機会に対するサポートが必要であるとする
- ✓ 社外取締役が把握しておくべきコーポレートガバナンス、サステナビリティに係る最新動向に関する情報(国内外の法改正、国内外の行政機関や主要団体から発行される提言、指針、報告書類など)を、メール等の一括送信で定期的に共有するサービスがあると良い

➤ 現在社外取締役に就任している企業の経験年数

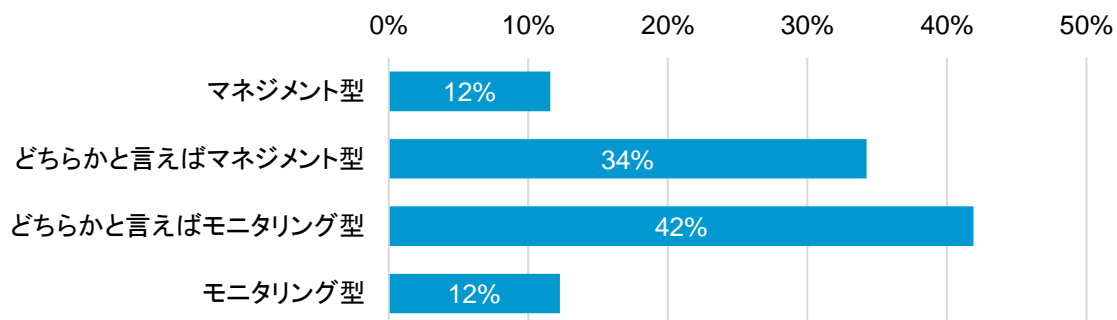
※本設問以降は、就任先企業ごとの質問に対する回答であり、最大3社分回答頂いている。
回答結果は、同内容の質問に対する回答を合算して集計している。

問34. 「就任先企業」の社外取締役に就任して、何年目ですか。

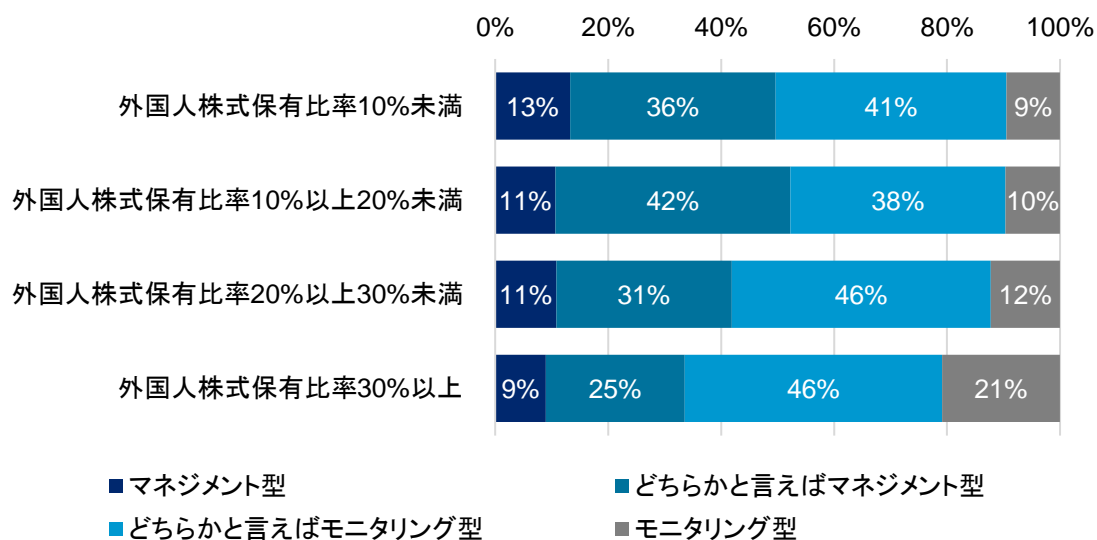


➤ 取締役会の指向

問35. 「就任先企業」の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を指向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を指向していますか、ご自身の認識をお聞かせください。(1つ選択)



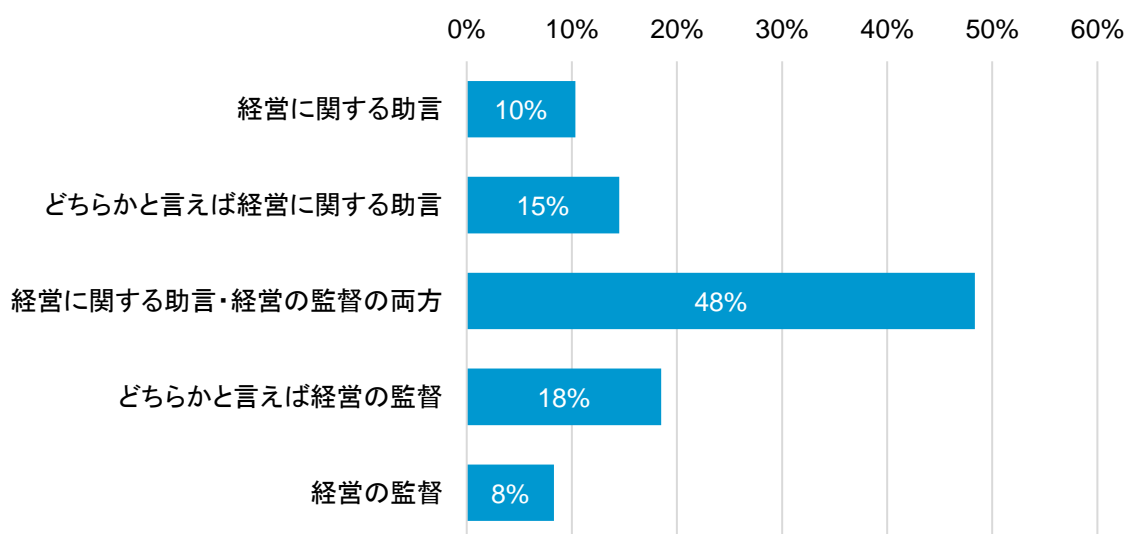
<社外取締役として就任している企業の株主構成(外国人株式保有比率)別>



➤ 自身に期待されている役割、自身が重視している役割の認識

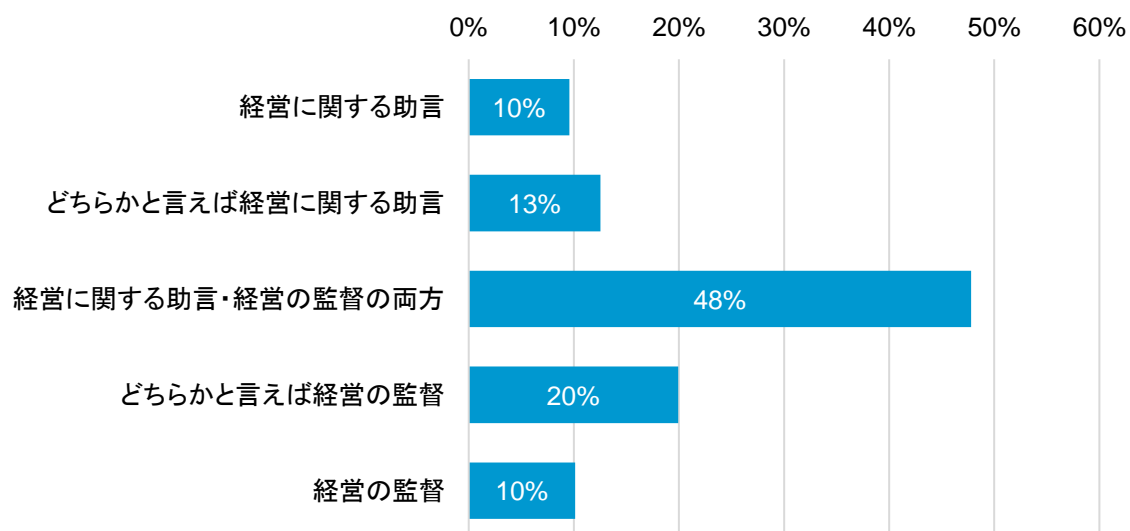
◇ 期待されている役割

問36. 以下の選択肢のうち、「就任先企業」から経営に関する助言/経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、「就任先企業」において経営に関する助言/経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。(それぞれひとつずつ)/取締役会から期待されている役割

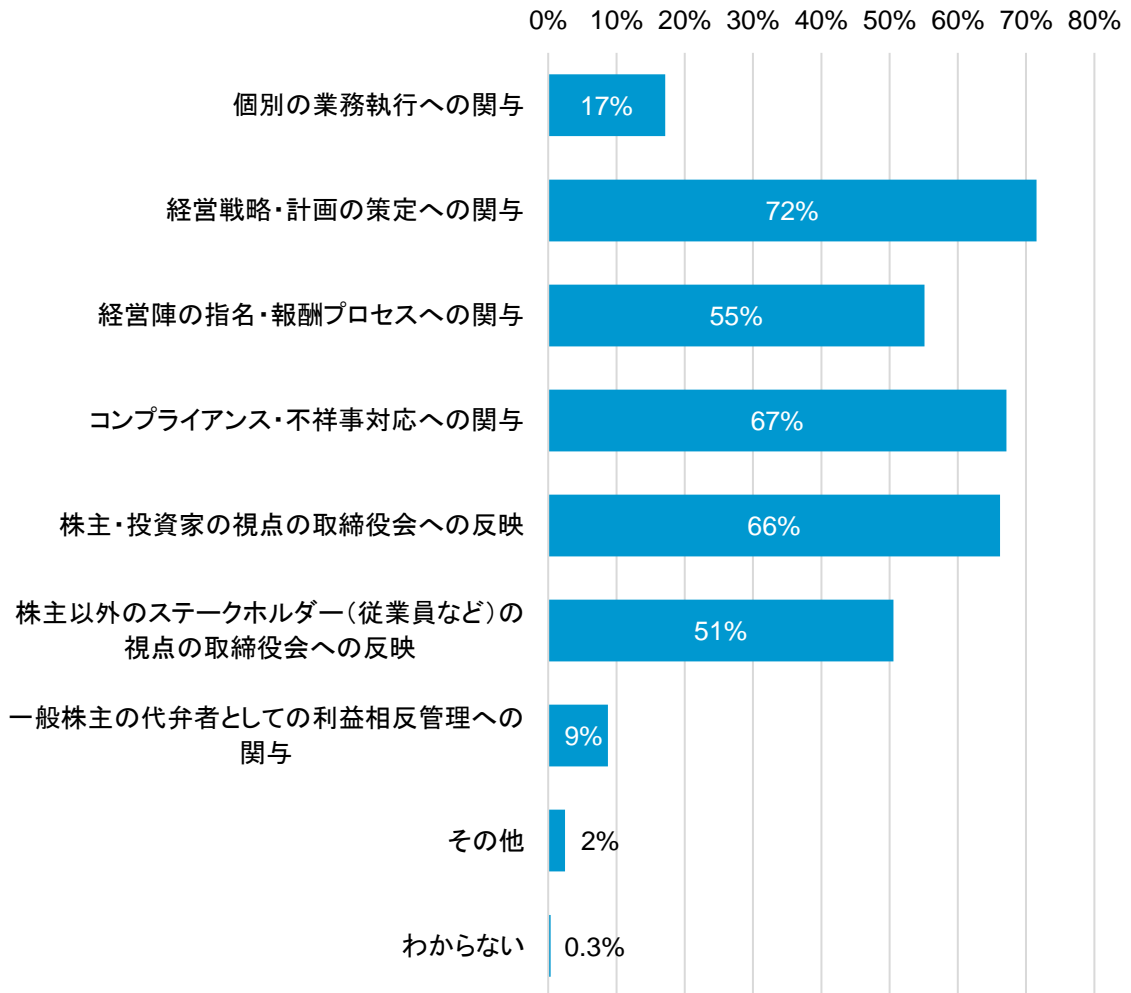


◇ 社外取締役が重視している役割

問36. 以下の選択肢のうち、「就任先企業」から経営に関する助言/経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、「就任先企業」において経営に関する助言/経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。(それぞれひとつずつ)/自身が重視している役割



問37. 以下の選択肢のうち、「就任先企業」の社外取締役としてご自身が重視している役割は何ですか。(いくつでも)

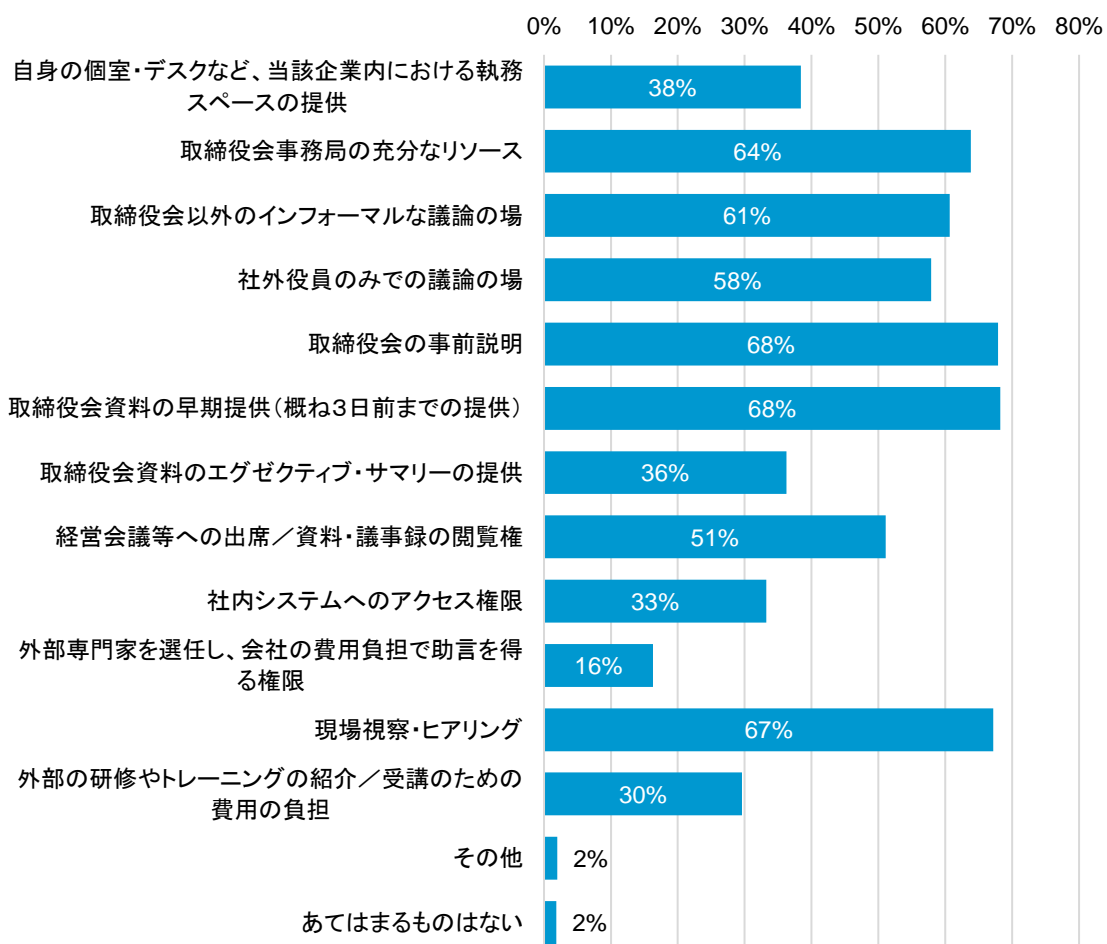


➤ 企業によるサポート

◇ 現在のサポート体制・環境

問38. 「就任先企業」における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境について、お聞かせください。(それぞれいくつでも)

／現在のサポート体制・環境

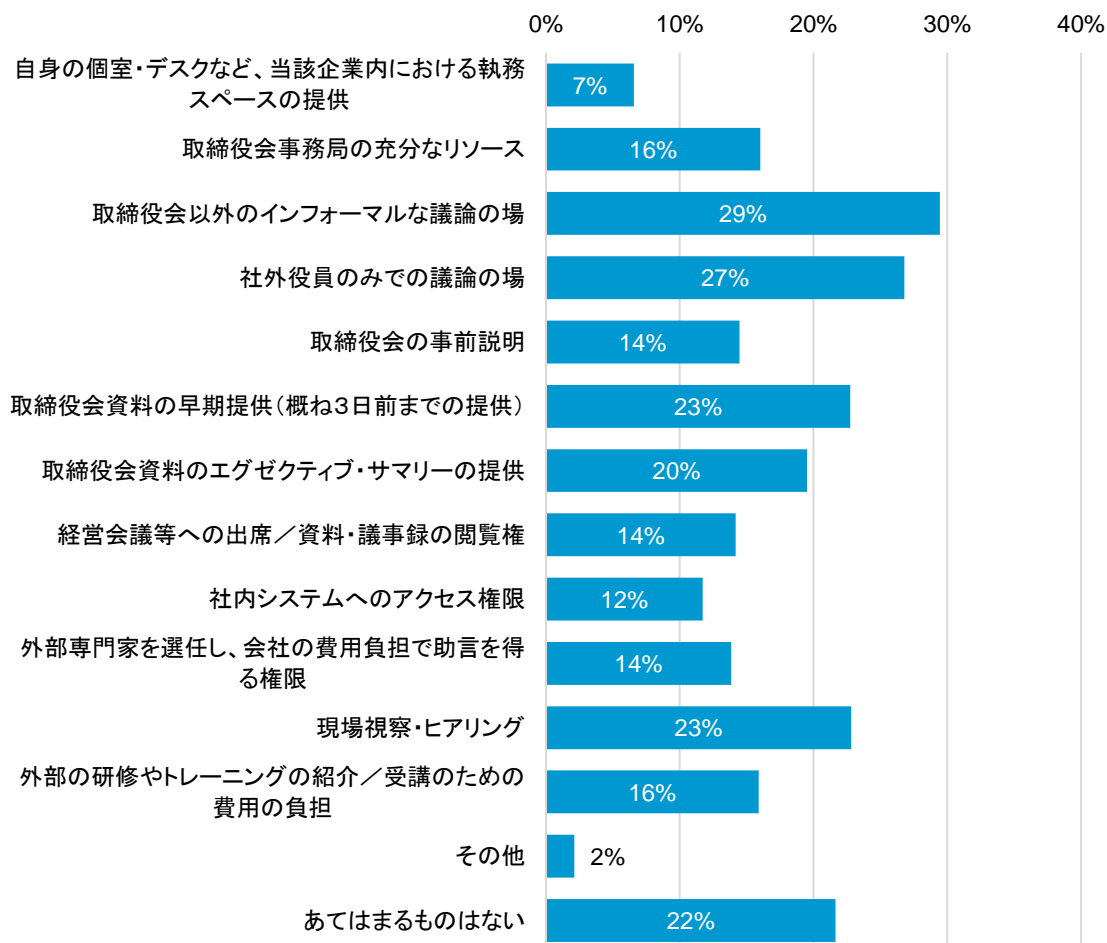


アンケート回答の要旨

- ✓ 社内向け各種イベントの傍聴機会や社員向け研修プログラムの受講機会

◇ 今後望むサポート体制・環境

問38. 「就任先企業」における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境について、お聞かせください。(それぞれいくつでも)
／今後望むサポート



アンケート回答の要旨

- ✓ 異種業界の社外取締役との交流
- ✓ 社内役員(執行役以上)と社外役員の非公式な場での意見交換
- ✓ 経営トップと社外取締役あるいは監査役との意見交換の場、監査役と社外取締役との情報共有・意見交換の場