

マーサー・ジャパン  
コンサルティング

取締役会評価の観点を考える上で、英国で2011年2月Financial Reporting Councilが公表した「取締役会の実効性に関するガイダンス」は参考になる。「取締役のスキル・経験・知識の多様性」や「取締役に提出される書類・プレゼンテーションの質」等、より具体的に踏み込んだ観点から取締役会の議論の実効性の評価を促しているからだ。

その時点での経営環境・自社の経営体力等から会社としてのリスクテイキングのあり方を取締役会での議論を経て決めていく上で、その議論の付加価値を上げるGood Positionを提示できる人材群が求められる。取締役の「多様性」はまさにそういった観点から捉え

# 取り組み方針、株主に開示

亀長 尚尋氏

### 取締役会評価の観点例

- A. 企業が直面する課題に照らした取締役のスキル・経験・知識の多様性
- B. 企業の目的・方向性・価値に関する明確さ・リーダーシップ
- C. 後継者確保・育成計画
- D. 個々の非執行・執行取締役の実効性
- E. 各種委員会の実効性および取締役会との連携
- F. 企業およびそのパフォーマンスに関する情報の質
- G. 取締役に提出される書類・プレゼンテーションの質
- H. 個々の提案に対する議論の質
- I. 意思決定プロセスと権限の明確さ
- J. 取締役会と株主および他のステークホルダーとの対話のあり方

(出所) Financial Reporting Council「取締役会の実効性に関するガイダンス」より抜粋

られるべきであろう。取締役会評価の実施においては、サーベイ(アンケート調査)、個別インタビュー、フォーカス・グループ・セッションの3つの手法が一般的である。また、各取締役に よる自己評価が一般的だが、サーベイの質問票作成、インタビューやファシリテーションは外部コンサルタントが支援する場合もある。フィードバックは取締役会議長から実施され、指名委員会に

は詳細な評価結果が共有されることが多い。一方、各取締役の個人評価は、現状では米国内でも必ずしも一般的ではないが、実施する場合は最高経営責任者、取締役会議長、筆頭独立取締役、各委員会委員長を対象にするケースが多い。近い将来、日本においても各取締役の個人評価が推奨されるようになる可能性は十分に想定される。最後に筆者が強調したいのは、評価結果の検証・開示において最も留意すべきは、株主・投資家に対して「良い結果を示

す」ことが目的ではないという点である。ある企業の取締役会が全ての観点からみて優れて実効的であるということは考え難い。むしろ、当該企業の取締役会の構成や運営における課題の現状を記載し、その課題に対する短期・中長期的な取り組み方針を示すことを主眼に置くべきであろう。取締役会評価において求められるのは「現在の優等な評価結果」ではなく、「あるべき方向性への取り組み方針」を、株主に開示しようとする姿勢であろう。