

# BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 174

## 取締役会への行動喚起

世界中の1,000人を超える取締役および経営幹部による取締役会の役割と有効性に関する洞察は、取締役にパフォーマンス向上の行動を促すものです。

プロティビティ、Broadridge社およびBoardProspects社が共同で実施した初めての試みと思われる「グローバル取締役会ガバナンス調査」からは、取締役会の優先事項、パフォーマンス、実務、および取締役と経営幹部の意見の相違に関する洞察が得られました<sup>1</sup>。幸いなことに、取締役会と経営幹部は取締役会の主要優先事項に関して同じ考えを持っているようです。

戦略立案と実行は取締役会の最優先事項です。リスク管理の監視、CEOおよび経営陣の後継者計画、デジタルトランスフォーメーションと先端テクノロジーの統合、研究開発とイノベーションも最優先事項です。

以下にいくつかの特徴を挙げます。

- 非線型かつ破壊的な変化が続く今日の時代において、脅威への備えは極めて重要です。しかし、準備に関する見方は取締役と経営幹部の間で異なるようです。調査した企業の成長見通しに対するあらゆるリスクについて、取締役は経営幹部よりも準備レベルを高く評価しています。この相違は、タレントマネジメント、組織文化、サードパーティリスクなどのリスクで最も顕著になっています。

- 組織の、規制遵守要件への対処や、資本、流動性へのアクセスに関する準備は万端です。しかし、取締役会や経営幹部は、破壊的イノベーション、政治的不確実性、先端テクノロジー、地政学的緊張から生じるリスクの軽減に関する組織の能力について、最も自信がないとなっています。
- 取締役は、取締役会が最も時間と注意を払う必要がある課題は、危機管理、デジタル変革、組織文化、サイバーセキュリティであると考えています。対照的に、経営幹部の回答者の多くは、取締役会は企業文化、イノベーションと研究開発、タレントマネジメントにもっと重点を置くべきだと考えています。
- 取締役および経営幹部の回答者のほとんどは、取締役は企業戦略と主要な政策決定を監督し、株主およびステークホルダーの利益を重視し、会社の利益を自分の利益よりも優先し、受託者としての役割を果たすために十分な時間を費やしていることに同意しています。しかし、経営幹部の回答者は、取締役会のメンバーが毎回会議の準備をしてくることや、会議中に建設的な意見交換をしていることに同意する割合は低くなっています。

<sup>1</sup> Views on Board Governance — Where Directors and C-Suite Leaders Align and Diverge, Protiviti, Board Prospects and Broadbridge, March 2024: [www.protiviti.com/us-en/survey/global-board-governance-survey](http://www.protiviti.com/us-en/survey/global-board-governance-survey)

- 取締役会における思考の多様性を評価する際、回答者は、スキルと経験、業界知識、技術開発と応用に関する理解、および性別の多様性を最も重視しています。取締役会の在任期間の多様性、人種の多様性、世代の多様性は、それほど高く評価されていないものの、第2優先の考慮事項でした。

追加の調査結果については調査レポートを参照してください。

**期待に満たない取締役が建設的な方法で対処されると考える取締役は58%、経営幹部は36%のみでした。**

## 取締役会への行動喚起

当調査により、取締役会のガバナンスとパフォーマンスを改善するための重要な示唆がいくつか明らかになりました。それらには次のものが含まれます。

**パフォーマンスの低い取締役に対処する。** 期待に満たない取締役が建設的な方法で対処されると考える取締役は58%、経営幹部は36%のみでした。

これは、パフォーマンスの低い取締役の評価や解任に改善が必要であることを示唆しています。取締役会の活動に価値を付加する能力を向上できないパフォーマンスの低い取締役は取締役会に居場所はありません。

後述する自己評価プロセスでは、個々の取締役に改善の機会を前向きに見出してもらうためのものです。問題が知識不足やコミットメント不足、信頼の欠如、利害衝突、期待に応えられないこと、役員室での不適切な行動のいずれであっても、パフォーマンスを改善するための建設的な関与が目標です。その目標が達成できない場合は、降板をさせる必要があります。低いパフォーマンスを容認したり、年齢や任期の制限に達するまで待ったりすることは、取締役会のダイナミクスに悪影響を及ぼす可能性があります。

取締役の取締役会業務の有効性を損なうことにつながるような取締役の多忙さや他のコミットメントに留意すべきです。

**組織の成長を妨げる障害に対処する。** 調査では、今後3年間の組織の成長に対する最も重要な障害は、資本や流動性へのアクセス、人材の採用・維持、スキル向上、中央銀行の金融政策、インフレ、人件費の上昇に伴う経済的不確実性、破壊的イノベーションによる急速な変化、および新しいテクノロジーなどであり、それらに対処するには、より多くの時間が必要であることが示唆されています。

調査では、デジタルトランスフォーメーションと組織文化も、取締役会がより多くの時間と注意を払う必要がある2つの追加領域であると指摘されています。

**危機管理に重点を置く。** 調査結果は、取締役会が危機管理にさらに重点を置く必要があることを示唆しています。この数年で地政学的、経済的、環境的、社会的、サイバー関連の新たな危機が発生したり、既存の危機が激化したりする可能性があります。

さらに、2024年に世界中で行われる国政選挙の結果は、特に米国をはじめ、当事国の国境を越えて混乱をもたらす可能性があります。

**サイバーセキュリティの課題も忘れてはならない。** 私たちの調査によって、取締役会がさらに時間と注意を払う必要があると特定されたもうひとつの領域は、サイバーセキュリティです。刻々と変化するサイバー脅威の状況や地政学的緊張の高まりが、この調査結果の理由であると考えられます。

**組織のレジリエンスに関して取締役会と経営陣間の協調を確保する。** 取締役は、経営幹部が期待に応えるためにさらなるリソースとサポートを要求している場合は特に、彼らの懸念を理解するよう努めるべきです。これには、取締役会が経営陣に対して適切な情報を要求することが含まれます。

特定の起こりうる極端なシナリオに対する備えに関して、取締役会の評価が経営陣の評価よりも著しく好意的な場合、取締役会での議論に不一致が生じる可能性があります。

す。取締役会の問題の評価に照らして、リソースの要求が過剰であると思われる場合、取締役は経営陣に対して、市場機会または新たなリスク、および戦略の実行と会社の評判とブランドイメージの維持に貢献すると期待される価値について、より明確に説明するよう経営陣に求めるべきです。

最後に、取締役は経営陣から定期的なリスクの最新情報を受け取るようにし、組織に対する潜在的なリスクについて両者の間で明確にする必要があります。

**取締役の覚悟と関与を重視する。** 当調査では、取締役会のメンバーが毎回会議の準備をしてくることや、会議中に建設的な意見交換をしていることに同意する割合が低いことが分かりました。したがって、取締役会の定款やコーポレートガバナンスガイドラインでは、会議の準備と関与に関する明確な期待値と、複数の企業の役員を兼務する場合の業務基準を含めた、取締役のパフォーマンス基準を確立する必要があります。

当調査では、経営幹部の回答者は、取締役会のメンバーが毎回会議の準備をしてくることや、会議中に建設的な意見交換をしていることに同意する割合が低いことが分かりました。

取締役の準備と関与に関して経営陣が懸念を抱えている場合、最高経営責任者（CEO）は取締役会長または主席取締役にその旨を伝え、改善計画を策定する必要があります。特定の取締役に焦点が当てられている場合は、取締役会長または主席取締役がその取締役に助言する必要があります。最後に、すべての取締役は、取締役会の活動に対する自らのコミットメントを定期的に評価すべきであり、最も重要なことは、必要な時間とエネルギーを配分する能力を評価することです。

ただし、このプロセスは双方向であるべきです。情報過多は、取締役の準備不足という印象の一因になる可能性が

あります。経営陣は、取締役会に提出する事前資料をより厳選し、タイムリーに提出することで、準備を促進することができます。取締役会はまた、受け取る資料に関して経営陣に期待することを明確にすることで、方向性を示す必要があります。これは、取締役会の議題を計画し、簡潔で明瞭な概要の提供を奨励し、会議資料の品質について会議後に経営陣にフィードバックを提供することで実現できると思われます。これらの活動により、時間の経過とともにブリーフィング資料を改善するための反復プロセスが定着していきます。

**取締役会の議題形成に取締役を参加させる。** 取締役会メンバーは、正式な取締役会の前に議題を提案する機会が与えられているという点について、経営幹部よりも同意する割合が低いことが指摘されています。したがって、今後の会議を計画する際には、取締役会長または主席取締役は、議題の設定に取締役を参加させることを検討する必要があります。

エグゼクティブ・セッションで提言を募ることもできます。こうした関与により、取締役の関与レベルを高める効果があるでしょう。

**取締役会のパフォーマンスを自己評価する。** 取締役会は、少なくとも年に一度、取締役会全体、各委員会、および取締役会の各メンバーのパフォーマンスについて自己評価し、それらが効果的に機能しているかどうかを判断する必要があります。自己評価プロセスは、秘密厳守かつ匿名ベースで実施し、取締役会と各委員会の人員配置と、適切な指揮、個々の取締役が受託者責任を果たすうえで効果的であること、そして実施されている監督プロセスが価値付加に貢献していることを確認する必要があります。

このプロセスでは、率直さを奨励し、継続的な改善を念頭に置き、信頼と透明性に基づいたものでなければなりません。プロセスは、有意義で実用的なフィードバックを共有できるように設計する必要があります。取締役会が価値を最大限に提供できる方法についての経営幹部からの非公式なフィードバックは、自己評価プロセスに有用な洞察をもたらすことができます。

異なる視点が建設的、信頼に基づいた透明性のある方法で調査され、理解されなければ、取締役会と経営幹部のパフォーマンスを向上させる機会を逃してしまう可能性があります。

**定期的に構成と採用基準を評価する。** 当調査結果から、取締役会が新任取締役候補者を評価する際に主に求めているいくつかの属性が明らかになりました。この調査結果は、万能のアプローチを提案することを意図したものではありませんが、取締役会における時事性、経験、思考の多様性(詳細は、調査結果2ページを参照)が、企業の現在のニーズと予想される将来のニーズを考慮して十分であるかどうかを評価する必要性を指摘しています。

推奨される変更は、取締役会が組織を効果的に監督するために必要なスキルと専門知識をまとめた取締役会構成スキルマトリックス(または同等のもの)に組み込む必要があります。取締役会構成スキルマトリックス(または同等のもの)の変更は、ガバナンス委員会または指名委員会(または同等のもの)によって、各取締役が保有するスキルに照らしてマッピングされる必要があります。新しい取締役候補者を評価する際には、そこにギャップがないかを確認する必要があります。

要約すると、取締役と経営幹部はすべての問題について合意することが期待されているわけではありません。しかし、異なる視点が建設的かつ信頼に基づいた透明性のある方法で調査され、理解されなければ、取締役会や経営幹部のパフォーマンスを向上させる機会を逃してしまう可能性があります。

障害的な不協和音は取締役会の監督の有効性を損なう可能性があります。しかし、共通の目標、相互理解、敬意を持って取締役会とその仕事に対する認識の相違を率直に議論し合う中で、創造的な緊張が生まれ、取締役会の優先事項とパフォーマンスについてより明確な理解をもたらす可能性につながります。

## プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会と経営幹部が企業リスクとその管理能力を評価することを支援します。当社は、組織の評判、ブランドイメージ、企業価値を損なう可能性のある新たなリスクや破壊的なリスクなど、組織がリスクを特定し、優先順位を付けるお手伝いをし、戦略設定を含むコアビジネスプロセスとリスク評価プロセスを統合するのを支援します。当社は、取締役会や取締役会委員会と協力して、ガバナンス慣行の見直しや、取締役会および経営幹部の研修の促進に取り組んでいます。また、当社は、取締役会のリスク監視プロセスに適切な情報を提供できるよう、組織のリスク報告機能の改善も支援しています。

### プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。