

役会の文化やプロセスに関連する事柄を議論することができる。その結果、個々の能力、時間的なコミットメント、および独立性の評価とあわ

せて、各取締役が引き続き積極的に貢献していることが確認された。

日本企業においても、同様な対応

で十分であると考えられる。

(8) The Chartered Governance Institute UK and Ireland, 2022 Award Winners (https://www.gci.org.uk/awards/2022-award-winners)
 (6) SSE plc, Annual Report 2022 (https://www.sse.com/media/bhnywb/sse-full-annual-report.pdf)

となり、その結果、課題がより明確となる。課題の解決についても、社外取締役がより深く関わるようになる。

第3章

議長・社長の問題意識がカギ

自己評価・第三者評価の実態と具体的事例

【この章のエッセンス】

- 第三者評価を実施する企業は増えているが、インタビューを実施する企業はまだ少ない。
- 機関選定では、評価の視点、担当者

の能力、事務局との信頼関係が重要となる。

- 議長・社長の問題意識が評価を活用した取締役会の実効性向上につながる。

第三者評価の実態

自己評価と第三者評価

現在、日本の多くの企業においては、自社内だけで完結し第三者が関与しない自己評価が行われているが、第三者が何らかの形で評価に関

与する企業も次第に増えている。こ

こでは、まず、自己評価において一部の企業において最近みられる新しい手法について説明し、次に、第三者評価の実態について解説することとする。

自己評価の新しい手法

(1) 基本的な手法

自己評価においては、基本的に質問票による回答分析が中心となる。それに加えて、取締役会事務局が、各社外取締役(監査役設置会社においては社外監査役も含む)に対して、評価の結果をもとに、評価結果に対する見方や今後の対応について、個別にインタビューする場合もある。インタビューによって、書面では十分に表現できなかった事項について、さらに深く聞き取ることが可能

(2) 先進的な手法

他方、一部の先進企業において行われているのは、議長が全メンバーに対して個別インタビューを行う手法である。海外企業ではよくみられる方法であるが、社外取締役が議長を務めている企業でなければ、このような評価を行うのは難しいだろう。

具体的な評価の手法としては、まず質問票に書面で回答してもらい、次にそれをもとに議長が取締役全員(監査役設置会社においては監査役も含む)に対して個別インタビューを行う。質問票の回答結果とインタビュー結果にもとづき、取締役会評価の結果に関する報告書を作成し、それを取締役会に提出し議長が内容について報告した後、取締役会で議論を行い最終的な評価結果を決定する。

このケースでは、議長が評価のイニシアチブを取るが、実際の作業の多くは取締役会事務局が関わることになる。具体的には、質問票の集計、