

## 2021 年度取締役会の実効性評価の結果の概要

パーソルホールディングス株式会社

### 1. 実施方法

当社は、取締役会の監督機能の更なる向上を目的として、毎年、取締役会全体の実効性の評価を行い、その方法及びプロセス並びに結果の概要を開示しております。

2021 年度の実効性評価は、取締役全員を対象とした自己評価アンケート及び取締役会議長による各取締役への個別インタビューのほか、監督を受ける経営陣へのアンケートを実施し、それらの結果に基づき認識された課題について、取締役会において 2 度の議論を行い、その上で取締役会による最終的な評価を行いました。

### 2. 評価方法及びプロセス

(1) 実効性評価の方法とスケジュールを検討の上、取締役会へ報告・審議しました (2022 年 1 月)。

(2) 自己評価アンケートを作成の上、全取締役に対し、アンケート調査を実施しました (2022 年 1・2 月)。

#### 【アンケート項目 (大項目)】

- ① 取締役会の構成 (取締役会の人数、社外取締役の割合、多様性、任期 等)
- ② 取締役会の運営 (開催頻度、議案や資料の量、審議時間、雰囲気 等)
- ③ 取締役会の監督機能 (戦略討議、モニタリング機能の発揮、経営幹部の指名・報酬の妥当性の検討 等)
- ④ 取締役会を支える体制 (会社情報や外部専門家の助言機会、役員トレーニング 等)
- ⑤ 投資家・株主との関係 (投資家・株主の評価や対話状況に基づく議論 等)
- ⑥ その他 (自由記入)

(3) 監督を受ける経営陣に対し、アンケート調査を実施しました (2022 年 1・2 月)。

#### 【アンケート項目 (大項目)】

- ① 取締役会の監督機能 (戦略討議、モニタリング機能の発揮、経営幹部の指名・報酬の妥当性の検討 等)
- (4) 取締役会議長が各取締役へ個別インタビューを行い、取締役会の実効性について意見交換を行いました。(2022 年 2 月)
- (5) アンケート集計結果及び取締役会議長によるインタビュー結果、並びに左記を踏まえた主要論点を取締役会へ報告し、2020 年度に認識した課題に対する取組み結果の評価と、今後の検討課題を取締役に審議しました (2022 年 3 月)。
- (6) 今後の検討課題の審議結果を踏まえ、取締役会として認識した課題と対応の方向性を審議しました。(2022 年 4 月)

(7) これまでの審議結果を取りまとめ、取締役会へ報告し、取締役会における評価を確定しました(2022年5月)。

### 3. 評価結果の概要

当社取締役会は、自己評価アンケートやインタビューの分析結果に基づき、取締役会における複数回の議論を行った結果、取締役会において論点を明確にした自由闊達で建設的な議論がなされるなど、取締役会の構成、運営、監督機能、サポート体制、及び投資家・株主との関係の点から、その実効性が確保されていることを確認しました。また、当社取締役会は、2020年度に認識した課題に対する取組みが適切に行われるなど、取締役会の実効性が向上していることも確認しました。

あわせて、当社取締役会がさらなる監督機能の発揮に向け、今後に対処すべき課題も認識いたしました。

#### (1) 2020年度の実効性評価で認識された課題への取組みの進捗状況

##### ①「経営の基本方針」の議論

人材の多様性確保に向けた人材育成方針や、気候変動を含むサステナビリティ課題への取り組み状況、事業ポートフォリオの前提となる事業ドメインの考え方等について経営陣より報告を受領し、取締役会で審議することにより、「経営の基本方針」の議論が進捗いたしました。

##### ②中期経営計画の適切なモニタリング

中期経営計画及びその計画達成に向けた重要業績評価指標(KPI)に基づき、四半期ごとに進捗状況をモニタリングいたしました。中期経営計画が順調に進展していることを確認するも、中期経営計画にて目指すべきゴールのさらなる明瞭化とモニタリング方法の高度化において、今後のさらなる改善に向けた課題を認識いたしました。

##### ③重要議案に対する十分な審議時間の確保に向けた継続的な取組み

社外取締役へタブレット端末を配布の上、会社の主要会議資料へアクセス可能な情報基盤を整えるなどのIT活用による取締役会資料の事前配信や、社外取締役への取締役会付議議案の事前説明会の拡充により、取締役会当日の審議の活性化を促進いたしました。あわせて、取締役会閉会后に代表取締役と社外取締役によるセッションの実施や、社外取締役のみで行うエグゼクティブ・セッションの実施により、経営の重要課題に対する経営陣の認識共有や社外取締役間での適切な情報交換及び意見交換が行われました。こうした取組みの他、議案ごとの審議時間のコントロール等により、メリハリの効いた会議運営が行われました。

#### (2) 今後に対処すべき課題

##### ①取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダの設定

中期経営計画の策定にあたって、前提となるパーパスの他、サステナビリティ等の中長期

戦略や全社戦略（事業ポートフォリオ等の資源配分、資本政策等）の議論のほか、中期経営計画にて目指すべきゴールのさらなる明確化と適切な KPI 設定を踏まえたモニタリングを行う必要があることを認識しました。また、こうした重要な経営課題の議論にあたっては、当社グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」へ繋がる一貫したストーリーを意識することの重要性を認識いたしました。

#### ②取締役会の構成

取締役候補者の選定にあたっては、現在の取締役会の人員規模を維持しつつ、外部環境の変化に対応した「視点の多様性」を確保するため、ジェンダー、国際性も意識した検討を行う必要があるとされました。あわせて、取締役会及び経営陣の適切な後継者計画の監督にあたっては、後継者候補となりうる人物をより理解するための機会として、ブリーフィングや、現場視察等の機会を確保するべきと認識しました。

#### ③重要アジェンダへの時間配分と良質な議論を生むための会議運営のあり方

取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダへの審議時間を確保するため、集中検討機会の確保や個別説明を拡充する一方で、事実共有を目的とした議案の席上説明を簡略化し、書面確認に留めるなど、いっそうメリハリの効いた会議運営が必要であると認識いたしました。あわせて、会議開催時間の見直しや会議資料の改善により、より良質な議論を生むための継続的な改善活動も必要であるとされました。

当社の取締役会は、パーソルグループの持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、これらの評価結果を踏まえて、引き続き取締役会の実効性の向上とガバナンス改革に向けた PDCA サイクルを推進してまいります。

以上

---