

2022 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. 実施概要

当社は、取締役会の監督機能のさら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、その方法およびプロセスならびに結果の概要を開示しております。

2022 年度の実効性評価は、評価の透明性と客観性を高めるため、第三者評価機関（株式会社ボードアドバイザーズ）を活用した外部評価を実施しました。具体的には、同社が取締役および執行役員全員へのアンケートならびに個別インタビューを行ったほか、取締役会への陪席ならびに過去 2 年間の取締役会上程資料および議事録の確認を行い、その結果を第三者機関評価報告書（以下、評価報告書）として作成しました。あわせて、取締役会議長が取締役全員へ個別インタビューを実施しました。その後、評価報告書と取締役会議長によるインタビュー結果を基に、取締役会にて対処すべき課題の抽出と解決の方向性を議論し、最終的な評価結果を取りまとめました。

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。(2023 年 1 月)
- (2) 取締役および執行役員全員に対し、第三者評価機関が匿名でのアンケート調査を実施しました。(2023 年 1・2 月)

【取締役アンケート項目（大項目）】

- ① 取締役会の全体評価（役割・機能等に関する認識の合致、モニタリングの KPI・粒度・内容等）
- ② 取締役会の構成（員数、社外取締役の割合、多様性、社外取締役の選任手続き等）
- ③ 取締役会の運営（開催頻度、審議時間、時間配分、上程議案の範囲・分量等）
- ④ 取締役会を支える体制（情報提供、問合せ体制、トレーニング体制等）
- ⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション（議論・意見表明が行える風土、取締役同士または取締役と経営陣との間のコミュニケーション等）
- ⑥ 取締役会の議論と監督機能（戦略討議、リスクテイクの後押し、経営陣幹部の指名・報酬の妥当性等）
- ⑦ 委員会の運営（監査等、指名・報酬、コーポレートガバナンスの 3 委員会の役割、構成等）
- ⑧ 投資家・株主との関係（対話状況の情報提供、対話促進体制の監督）
- ⑨ その他（自由記入）
- ⑩ 議案の重要度と議論量の適切さに関するギャップ

【執行役員アンケート項目（大項目）】

- ① 取締役会の監督機能（戦略討議、モニタリングの KPI・粒度・内容、リスクテイクの後押し等）
- (3) 取締役および執行役員全員に対し、匿名性を確保した上で、第三者評価機関が個別に、アンケート回答内容の深掘りや自由意見についてのインタビューを行いました。（2023年2・3月）
- (4) 取締役会議長が取締役全員へ個別インタビューを行い、取締役会運営の総括と対処すべき課題について意見を交換しました。（2023年3月）
- (5) 第三者評価機関が、取締役会への陪席と、過去2年分の取締役会上程資料および議事録の確認を行いました。（2023年1～3月）
- (6) 評価報告書および取締役会議長によるインタビュー結果ならびに左記を踏まえた主要論点を取締役会へ報告し、取締役会にて2021年度の実効性評価で認識された課題に対する取組み結果の評価と、今後の対処すべき課題と解決の方向性を審議しました。（2023年4月）
- (7) これまでの審議内容を取締役会へ報告し、取締役会にて実効性評価の最終的な評価結果を確定しました。（2023年5月）

3. 評価結果

当社の取締役会は、評価報告書と取締役会議長によるインタビューの結果に基づき、取締役会の実効性について議論した結果、取締役会の構成、運営、風土・コミュニケーション、議論と監督機能、サポート体制、委員会の運営および投資家・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いたしました。第三者評価機関からは、「足元の事業運営に対するモニタリング態勢が整備され、監督・執行双方による真摯な取り組みが進んだ結果、取締役会の実効性が着実に高まっている」とのコメントがあり、当社の実効性を支える特徴として、「独立性・客観性が確保された取締役会構成」「執行への適切な権限委譲とモニタリング機能の発揮」「自由闊達な議論が行える取締役会風土」「適切な委員会運営」があげられました。

また取締役会では、2021年度の実効性評価で認識された課題に対する取組みが適切に行われることにより、取締役会の実効性が向上していることを確認しました。あわせて、第三者評価機関からの指摘も踏まえ、取締役会がさらなる監督機能を発揮するにあたり、今後に対処すべき課題を認識いたしました。

(1) 2021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 取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダの設定

今後3か年の経営計画である中期経営計画2026の策定にあたり、前提となるパーパスの他、サステナビリティ等について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）の議論を行いました。これにより、中長期戦略や全社戦略につい

ての議論時間は、2021年度の約300分から約1,100分へ大幅に増加しました。その結果、中期経営計画2026を策定するとともに、当社のグループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現に向けて、2026年までに取り組むべき8つのマテリアリティを明確化するなど、一定の成果を収めたことを確認しました。一方で、中期経営計画2026にて目指すべきゴールのさらなる明瞭化と同計画の進捗状況をモニタリングする手法について、今後のさらなる改善への課題を認識いたしました。

② 取締役会の構成

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、国際性も意識した取締役会構成を取締役会および傘下の委員会で検討いたしました。その結果、取締役会は、ジェンダー、国際性も意識した取締役候補者を決定し、第15回定時株主総会へ提案いたしました。

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、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するなど、メリハリの効いた会議運営に取り組みました。一定の成果は見られたものの、会議開催時間の見直しや会議資料のさらなる改善など、より良質な議論を生むための継続的な改善活動が必要であると認識いたしました。

(2) 今後に対処すべき課題

① 中長期的な経営戦略の方向づけをふまえた取締役会の重要アジェンダの設定

取締役会にて、当社の長期的な経営戦略の方向性についてリスクと機会の側面から定期的に議論する必要性を認識いたしました。こうした中長期的な視点を要するアジェンダの設定においては、今後の社会情勢や経営環境の変化を見据えた問題認識を、取締役会と執行役員との間で事前に共有することが重要であるとされました。

② 企業価値向上に資する業務執行のモニタリング

中期経営計画2026にて当社のありたい姿として設定した「“はたらく Well-being” 創造カンパニー」の実現に向け、取締役会が行うべきモニタリングの在り方を、取締役同士ならびに取締役会と執行陣との間で十分にすり合わせる必要があると認識いたしました。また中期経営計画2026の前提となる環境変化に応じて、適宜、モニタリングの対象やKPIの見直しの可否を議論する必要があるとされました。

③ 取締役会と執行役員との間の十分なコミュニケーション機会の確保

上記の課題を解決するにあたっては、取締役会と執行役員が認識を揃えていくための基礎として、両者のさらなるコミュニケーション機会の確保が必要と認識いたしました。そのためには、社外取締役が当社の経営や事業、キーマンをよく理解するための機会を充実させていくほか、取締役会と執行役員が公式・非公式に自由な意見や考えを相互に交換できる機会を増やしていくことが必要であるとされました。

④ 取締役会の議論活性化に向けた会議運営のさらなる高度化

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、取締役会の会議時間の延長や別日の集中検討機会の確保のほか、書面報告のさらなる有効活用といった、いっそうメリハリの効いた会議運営を行う必要があると認識いたしました。そのためには、取締役会議長、筆頭独立社外取締役および取締役会事務局が会議運営について事前に綿密なコミュニケーションをとることが重要であると認識いたしました。あわせて、論点の明確化による本質的な議論促進を目指すため、会議資料の様式の見直し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
