

2023 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、その方法及びプロセス並びに結果の概要を開示しております。

2023 年度の実効性評価は、2022 年度に行った第三者評価機関を活用した外部評価で得た知見を基に、取締役全員を対象とした自己評価アンケート、取締役会議長による各取締役への個別インタビュー及び監督を受ける執行陣へのアンケートを実施しました。それらの結果に基づき、対処すべき課題の抽出と解決の方向性について、取締役会において2度の議論を行い、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。(2024 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。(2024 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執行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（戦略議論、リスクテイクの後押し、執行陣幹部の指名・報酬の妥当性、自身及び他の取締役の発言や行動等）
- 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

(3) 監督を受ける執行陣に対し、アンケート調査を実施しました。(2024 年 1・2 月)

【執行役員アンケート項目（大項目）】

- ① 取締役会の監督機能（戦略議論、モニタリングの KPI・粒度・内容、リスクテイクの後

押し等)

- (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。また自己評価アンケートの記載内容を基に、取締役個人に対するフィードバックを試行しました。(2024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及び左記を踏まえた主要論点を取締役会へ報告し、2022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、今後の検討課題を取締役会で審議しました。(2024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。(2024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、取締役会にて実効性評価の最終的な評価結果を確定しました。(2024年5月)

3. 評価結果

当社の取締役会は、自己評価アンケートや取締役会議長によるインタビューの分析結果に基づき、取締役会の実効性について複数回にわたって議論した結果、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、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いたしました。

また取締役会では、2022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いたしました。あわせて、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) 2022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 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
長期の成長戦略、テクノロジー戦略、人的資本投資及び「はたらく Well-being」をはじめとする中長期的な経営戦略テーマを中心としたアジェンダを設定したことにより、より未来志向の経営の在り方を巡る議論が促進されました。また、中長期的な経営戦略テーマに基づく事業ポートフォリオの具体化に今後のさらなる改善の余地を認識いたしました。
 - ② 企業価値向上に資する業務執行のモニタリング
中期経営計画が打ち出すありがたい姿、マテリアリティ、経営の方向性について、取締役間及び取締役会と執行陣との間で、四半期ごとに進捗を確認いたしました。この定期的な進捗確認を通じ、中期経営計画の大きな方向性と短期業績や企業価値の向上との連動性の確保に、さらなる改善の余地を認識いたしました。
 - 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
原則、全ての取締役会へ執行陣全員がオブザーバーとして参加することにより、取締役
-

会における審議の結果のみならず、重要な意思決定に至る議論の過程や熱量が執行陣にも十分に共有されました。今後のさらなるコミュニケーションの活性化に向けては、取締役会への参加に留まらず、公式・非公式を問わない対話機会の創出が必要であると認識いたしました。

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

事前説明会と取締役会の使い分けにより、取締役会では説明を最小限に留め、審議時間の多くを議論に充てるなど、より深度ある議論と効率的な会議運営を両立することができました。今後も有限の時間の中で、取締役会が企業価値の向上に向け、より効率的な議論を行うためには、論点が明確で簡潔な会議資料の整備や会議運営の高度化に向けた不断の努力が必要であると認識いたしました。

(2) 2023年度の実効性評価で認識した課題と今後の取組みの方向性

① 企業価値の向上に資する成長戦略の明確化と株主および投資家との建設的な対話

当社の企業価値向上に向けて取締役会が議論した 이슈への解決策を、成長ストーリーと具体的な道筋及び事業ポートフォリオの在り方を以って株主および投資家へ打ち出していくことが必要であると認識いたしました。また取締役や執行陣が様々な属性の投資家との建設的な対話を通じ、当社の成長ストーリーと具体的な道筋及び事業ポートフォリオ管理体制の整備・運用の進捗を説明し、フィードバックを得ることで、さらなる経営の高度化へ繋げるポジティブな循環を形成する必要があるとされました。

② 経営戦略の適切な監督（リスク、機会に対する監督）

取締役会と執行陣が相互に期待する役割への共通理解を形成した上で、今後の事業ポートフォリオ管理体制の整備・運用に適した監督手法の確立が必要であると認識いたしました。そのためにはリスクマネジメントを強化し、リスクテイクや機会に着目した監督に資するリスク管理、投資評価、取締役会への報告頻度を最適化することが必要であるとされました。

③ 取締役会運営の継続的な改善

企業価値の向上に向けた実質的な議論の実現に資する会議資料の整備や会議運営の継続的な改善活動が必要であると認識いたしました。あわせて、取締役間、取締役会と執行陣のさらなる議論活性化に繋がる公式・非公式のコミュニケーション機会を確保すること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
