

2024 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。

2024 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。(2025 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。(2025 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。(2025 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及び一部の執行役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。(2025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、2023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。(2025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。(2025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。(2025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、2024年度は、ESG投資の世界的な評価指標であるMSCI ESGレーティングにおいて、最高評価である「AAA」を獲得したほか、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2024」において「特別賞・東京都知事賞」を受賞するなど、当社のコーポレートガバナンスが外部からも高く評価されたことも、取締役会の実効性が確保されていることを裏付けるものであったと認識いたしました。

上記に加え、取締役会では、2023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) 2023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 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

取締役会において、長期の事業ポートフォリオ戦略、生成AIへの取り組み、「はたらくWell-being」をはじめとする企業価値の向上に資する成長戦略テーマを中心としたアジェンダを策定したことで、より成長志向の経営に向けた議論が促進されました。また、執行陣が様々な属性の株主・投資家との建設的な対話を通じて得た、当社の成長ストーリーに対するフィードバックを取締役会へ定期的に共有することで、さらなる経営の高度化へ繋げるポジティブな循環が進むようになりました。

こうした進化を通じ、中長期的な当社の在るべき姿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 経営戦略の適切な監督（リスク、機会に対する監督）

執行側のリスクマネジメントの状況について、取締役会への報告頻度を増やしたほか、当社の企業価値向上に向けた諸施策や中期経営計画の進捗状況を、取締役会にて四半期ごとに確認しました。また、個別の事業投資の議論において、リスク許容度を巡る議論が大いに促進されました。

こうした議論を通じ、今後の成長戦略の策定や遂行に向けては、損失回避だけでなく、健全なリスクテイクも欠かせないことから、リスクアペタイトなどの枠組みに基づくリスクマネジメント体制の高度化と監督が必要であると認識いたしました。

③ 取締役会運営の継続的な改善

事前説明会と取締役会の使い分けにより、取締役会での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。また会議資料の量および質の継続的改善や、オンラインでの同時通訳の環境整備を進めたことにより、会議運営の効率性や実効性はさらに高まりました。

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) 2024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 長期的な当社のありたい姿に基づく、成長戦略および事業ポートフォリオの議論と、リスクマネジメントの高度化

当社の企業価値の向上に向けては、中長期的な当社の在りたい姿を描き、取締役会および執行陣で共有することが必要であると確認いたしました。その上で、取締役会が、中長期的な当社の在りたい姿に沿った具体的な成長戦略や事業ポートフォリオを議論していくことが必要であるとされました。

また、今後の成長戦略の策定や遂行においては、健全なリスクテイクのための議論の枠組みが不可欠であり、そのためにはリスクアペタイトなどの枠組みを通じて、当社のリスクマネジメント体制をさらに高度化していくことが必要であると認識いたしました。

② 戦略遂行に対する適切な監督

取締役会が執行陣による成長戦略の遂行を適切に監督するためには、取締役会による監督の対象と粒度について、取締役間、および取締役会と執行陣との間での共通認識を深める必要があると認識いたしました。その上で中長期的な当社の在りたい姿の実現に向け、成長戦略の遂行状況を適切に把握し、計画と実績に差異が生じた場合は、その原因を分析するとともに、必要に応じてさらなる打ち手を講じていく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、取締役会が本質的な議論を行うためには、会議資料や会議インフラの改善に基づく、取締役会運営の継続的な改善活動が不可欠であると認識いたしました。あわせて、議論の前提として、社外取締役が事業現場を視察する機会を確保することにより、さらなる事業理解を促進していく必要があると認識いたしました。

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
