

2025 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。

2025 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、同社が取締役及び執行役員全員へのアンケート並びに個別インタビューを行ったほか、取締役会への陪席並びに過去 1 年間の取締役会上程資料及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、取締役会議長による各取締役への個別インタビューを実施しました。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。（2026 年 1 月）
- （2）取締役及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。（2026 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 執行体制（執行の意思決定スピード・業務体制等）
- ⑩ その他（自由記入）
- ⑪ 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）
- (3) 第三者評価機関が、取締役及び執行役員全員に対し、匿名での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。(2026年2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。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。(2026年3月)
- (5) アンケート集計結果並びに個別インタビュー及び取締役会議長によるインタビュー結果を踏まえた主要論点を取締役会へ報告し、2024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。(2026年4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。(2026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。(2026年5月)

3. 評価結果

当社の取締役会は、実効性評価結果報告書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、投資家・株主との関係及び執行体制の点から、その実効性が確保されていることを確認いたしました。第三者評価機関より、取締役会は、「モニタリング・ボードとしての役割・機能について取締役間に共通認識が醸成され、審議を中心とする議案設定・議論が行われている」とのコメントがあり、当社の実効性を支える特徴として、「モニタリング・ボードとして目指す姿に関する取締役間の共通認識」「ガバナンス機能のさらなる高度化に向けた継続的な改善取り組み」「自由闊達な発言が行える取締役会風土」があげられました。

上記に加え、取締役会では、2024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、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) 2024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 中長期的な当社のありたい姿に基づく、成長戦略及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
取締役会において、成長戦略や事業ポートフォリオについて、計画的にアジェンダを設定し昨年度より充実した議論がなされた一方で、当社のありたい姿、及び成長戦略の具

体の深化については、さらに議論を深める余地があることを認識しました。リスクアペタイトの検討は枠組みの策定や許容度の議論などが進展しましたが、今後、議論を深化させる中で、適切な粒度や運用方法について模索する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

取締役会による監督の対象と粒度については、共通認識が深まった結果、年度単位のモニタリングから3年間の中期経営計画全体の進展を視る形へと進化いたしました。また、計画と実績に差異が生じた場合には、執行側からその原因分析や対応策について報告を行い、取締役会で議論することで、戦略遂行に対するモニタリングの有効性が向上していることが確認されました。

③ 取締役会運営の継続的な改善

新たに会議システムを導入し、インフラ整備により会議運営の効率性が進みました。会議資料の量及び質については継続して改善している一方で、論点が明確で簡潔な会議資料の作成や、早期資料の提供などさらなる改善の余地を認識いたしました。また、社外取締役を対象とした現場視察を実施したものの、国内外を対象とした頻度及び充実度の更なる改善の必要性を認識いたしました。以上より、今後も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) 2025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 中長期的な成長戦略・事業ポートフォリオの議論深化による企業価値の向上

当社の企業価値の向上に向け、大きく変化する経営環境を踏まえ、新中期経営計画の遂行を推進するとともに、中長期的な成長戦略及び事業ポートフォリオ戦略を取締役会及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。そのために、取締役会の機能及び役割はモニタリング・ボードであることを両者間で認識を合わせるとともに、取締役及び執行陣が更に忌憚のない議論を行えるよう、様々な取り組みを行っていくことが必要であると認識いたしました。

② 指名機能の実効性向上

当社の企業価値向上に向け、当社の取締役会の在るべき姿を目指した知見・経験・スキルを見直し、取締役構成を安定的に確保するためのサクセッション基盤の整備が必要であると認識しました。加えて、取締役会が執行陣による業務執行の遂行状況を適切に監督するために、経営環境が大きく変化していく現状を踏まえ、事業の持続的な成長及び企業価値向上に向け、CEO及び執行陣の評価方法などについて、さらなる実効性向上の必要が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

企業価値の向上に向け、取締役会がより深く本質的な議論を行うためには、取締役会議長や執行陣の同席の在り方、会議資料の質及び量の改善に基づく、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、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
