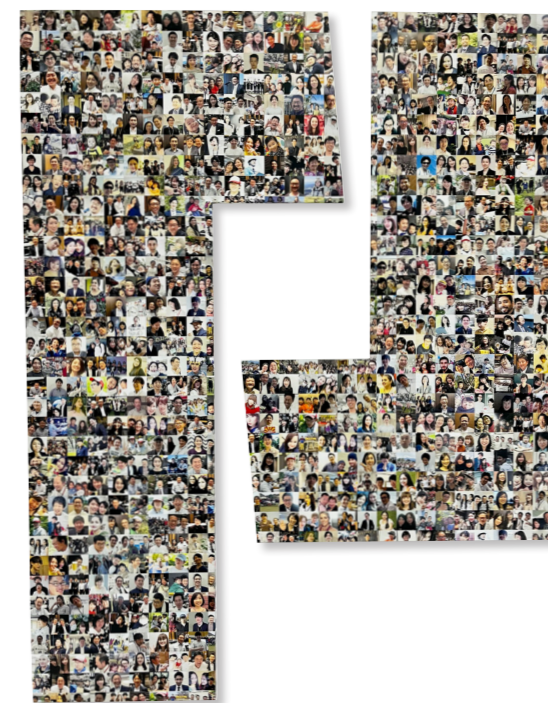


<https://www.persol-group.co.jp/>

パーソルホールディングス株式会社  
(PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
TEL:03-3375-2220(代表)

はたらいて、笑おう。



PERSOL

統合報告書2022

パーソルグループ



## Group Vision グループビジョン

## はたらいて、笑おう。

はたらくことは、生きること。  
 はたらき方は、一人ひとり違うもの。  
 だから、自分の“はたらく”は、自分で決める。

すべての“はたらく”が、  
 笑顔につながる社会を目指して。



## グループ理念体系

グループビジョンの実現に向けた  
グループ理念体系

## CONTENTS

## Introduction

- 1 グループビジョン
- 1 グループ理念体系
- 3 パーソルグループの歩み
- 5 トップメッセージ

## Value Story

- 9 価値創造ストーリー
- 11 グループ重点戦略
- 12 CSOメッセージ
- 14 サステナビリティの考え方
- 15 CFOメッセージ
- 17 「はたらいて、笑おう。」を可視化する取り組み
- 19 CHROメッセージ
- 21 価値創造の取り組み事例
- 28 CIO/CDOメッセージ

## Value Strategy

- 31 中期経営計画2023
- 33 At a glance
- 35 副社長メッセージ
- 36 SBU別概況
  - 36 Staffing SBU
  - 37 Career SBU
  - 38 Professional Outsourcing SBU
  - 39 Solution SBU
  - 40 Asia Pacific SBU

## Governance

- 41 取締役会議長メッセージ
- 42 パーソルグループのガバナンスの変遷と基本方針
- 43 コーポレートガバナンス体制
- 45 社外取締役 対談
- 47 役員一覧
- 49 社外取締役の主な活動状況
- 50 監査等委員会
- 51 指名・報酬委員会
- 53 コーポレートガバナンス委員会
- 54 取締役会の実効性評価
- 55 リスクマネジメント
- 58 プライバシー侵害リスク対応への具体的な取り組み
- 59 クライシスマネジメント
- 60 コンプライアンス
- 61 財務・非財務データ
- 63 会社概要／株式基本情報



## パーソルグループの歩み

パーソルグループのルーツは、1973年に創業したテンプスタッフです。日本にまだ人材派遣という考え方がなかった時代に生まれ、当時の新しいはたらき方として多くの方にサービスを提供し、業界をけん引してきました。以降、パーソルグループは、はたらく一人ひとりの想いと時代の要請に合わせて、総合人材サービスとして多くの企業と歩みを共にし、業容を拡大してきました。

### 1973年5月

- テンプスタッフ(現:パーソルテンプスタッフ)設立

私たちパーソルグループは、篠原の想いを受け継ぎ、これからもすべての人が生き生きとはたらける社会の実現を目指します。

創業者 篠原が高校を卒業しはたらき始めた当時は、社会に出てはたらく女性がまだ少ない時代でした。篠原は、はたらきたいと望むすべての女性が活躍できる社会にしたいと考え、1973年にテンプスタッフを創業。その後も時代に合わせて多くの方々へ活躍の機会を提供し、社会に貢献してまいりました。



「自分たちの成長なくして派遣スタッフの成長もない」と考え、まずは社員が前向きに成長する意志を持ち、それから世の中に広げて役立つ会社であり続けたい。そして、尊敬されるような会社になるためには、社会性の高い事業そのものをしっかり広げていくこと。そこそが私たちの存在意義だと考え、取り組んでまいりました。

### 1989年1月

- 転職情報誌「DODA」(現:doda)創刊



### 1986年

- テンプスタッフが派遣事業開始

### 1993年

- テンプスタッフがグローバル展開開始

### 1996年5月

- テンプスタッフ企業理念「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を発表

### 2008年10月

- テンプスタッフおよびピープルスタッフを統合し、共同持株会社テンプホールディングスを設立

### 2006年3月

- テンプスタッフが東証一部へ上場

### 2017年7月

- テンプスタッフロゴリニューアル

**テンプスタッフ**

### 2018年10月

- dodaロゴリニューアル

**doda**

### 2016年7月

- 新グループブランド「PERSOL(パーソル)」を発表



- ブランドタグライン「はたらいて、笑おう。」を発表

### 2019年10月

- グループビジョンを「はたらいて、笑おう。」に変更

### 2010年5月

- Kelly Servicesの株式を取得

### 2015年7月

- 経営理念とグループビジョン「人と組織の成長創造インフラへ」、行動指針を発表

### 2013年4月

- インテリジェンスグループを連結子会社化

### 売上高の推移

売上高  
**1兆608億円**

### 2019年1月

- パーソルテンプスタッフがアバンティスタッフを連結子会社化

### 2019年7月

- 富士ゼロックス総合教育研究所を完全子会社化し、パーソルラーニングに商号変更

### 2019年12月

- パーソルプロフェッショナルアウトソーシングを設立
- PERSOL Asia Pacificを設立

### 2018年12月

- パーソルイノベーションを設立

### 2017年4月

- 日本テクシードとDRDを統合し、パーソルR&Dに商号変更

### 2017年7月

- テンプホールディングスをパーソルホールディングスに、グループ中核会社などを商号変更

### 2017年10月

- Programmed Maintenance Servicesを連結子会社化



## 1970～1980年代

### 派遣サービス黎明期

- 1972年
  - 労働安全衛生法および勤労婦人福祉法(1986年に男女雇用機会均等法に改正)の制定
- 1979年
  - 国連総会において、女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約が採択される
- 1985年
  - 労働者派遣法が制定され、専門的な13業務に限って派遣が可能に
- 1987年
  - 労働基準法改正で、週40時間制の段階的実施をはじめとする労働時間制度の大改革とフレックスタイムが制定される

## 1990～2000年代

### 労働者の権利と派遣サービスの拡充期

- 1993年
  - 週1回のノー残業デーの広まりから、中央省庁も水曜を定時退庁日に指定
- 1996年
  - 労働者派遣法が改正され、派遣対象業務が専門的26業務へ拡大
- 1997年
  - 職業安定法施行規則が改正され、有料職業紹介取扱範囲が拡大
- 1998年
  - 労働基準法が改正され、企画業務型裁量労働制が創設される
- 1999年
  - 労働者派遣法が改正され、対象業務が原則自由化となる

## 2010年代

### はたらき方の多様化時代

- 2018年
  - 働き方改革関連法が制定され、2019年4月1日から順次施行される
- 2019年
  - 女性活躍推進法と労働施策総合推進法が改正され、パワーハラスメント対策とセクシュアルハラスメント等防止対策が強化される
- 2020年
  - リーマンショック

## 2020年代～

### はたらき方の新しい可能性の時代

- 2020年
  - 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律(パートタイム・有期雇用労働法)\*・労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律(労働者派遣法)が改正され、同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で、基本給や賞与などあらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止される(同一労働同一賃金)※中小企業は2021年4月1日から
  - COVID-19のパンデミックにより、感染リスクの低減やソーシャルディスタンスの保持などの新たな生活様式(ニューノーマル)が定着し、テレワークやオンライン会議、リモート営業などの新しいはたらき方への移行が進展

## トップメッセージ



代表取締役社長CEO(Chief Executive Officer)

### 和田 孝雄

パーソルに対する社会からの期待が大きくなり、我々の強み、存在意義、果たすべき役割がより明確になった1年

社長就任から約1年半、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現に向かってより良いはたらく機会の提供に、全社をあげて力を注ぎました。私が経営において大切にしている考え方として、「不易流行」があります。絶対的な価値観として、グループビジョン、行動指針、経営理念を大切にしながらも、経済・社会など世の中の変化に応じて柔軟に対応し、新しい挑戦によってお客様の期待を超える価値を提供していくこと、それがまさに求められた1年でした。

2022年3月期を振り返ると、社会の変容や市場の変化が

はたらく機会と選択肢を提供し、最適な“はたらく”を自己決定できるよう支援することで、誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会をつくります

続く中で、パーソルとしての強みや市場からの期待、パーソルが果たすべき役割がよりクリアになった年だと感じています。COVID-19の影響下におけるエッセンシャルワーカーの確保や、景況の著しい変動の中での安定した人材・組織マネジメント、緊急時の大規模プロジェクトの実行など、パーソルグループにいただく社会からの要請は非常に大きくなりましたが、皆さまの期待に応え続けた結果、売上、利益ともに過去最高を達成することができました。

それを牽引したのは、Staffing SBUです。お客様の人材戦略において、私たちがなくてはならない存在となっていることを、強く実感した1年となりました。たとえば、「新規プロジェクト推進に専門スキルを持った人材が欲しい」「給付金やCOVID-19緊急事態対応のためスピーディーに多く

の人材を集めたい」といった至急かつ1,000人を超える規模の需要に対応可能なのは、我々ならではと言えます。こうした対応には、企業をはじめ官公庁や自治体からも高く評価をいただいています。これはまさにStaffing SBUの地力の強さが如実に表れた結果だと思えます。

また、2021年3月期は非常に厳しい業績であったCareer SBUの人材紹介事業も2022年3月期にはV字回復を遂げることができました。マーケットを先読みし、需要が戻った時のために万全に準備を整えていたことが功を奏したと評価しています。Professional Outsourcing SBUも同様、2021年3月期はCOVID-19の影響による生産停止や抑制の影響でエンジニアの待機状態が続きましたが、今年に入り、待機は全解消し、逆に人材が足りない状況です。顧客企業のプロジェクトの再開時において、パーソルを優先的にご指名いただいた結果であり、お客さまから強くご信頼いただけている証と考えています。

一方、海外事業においては、各国で厳しいロックダウンが続きました。そのような中でもPERSOLKELLYは人材派遣事業、人材紹介事業の各々を伸長させ、また、Programmedにおいても増収とコストコントロールの双方を実現しました。結果、Asia Pacific SBUで黒字化を達成しています。

Solution SBUに関しては、テクノロジーを活用した新しいソリューションの創出をミッションとしています。2022年3月期、事業のトップラインの成長は著しく、それ故引き続き、積極的にサービス開発とマーケティング投資を続けました。2023年3月期においても全SBUが、これまでの良い流れを絶やさず、堅調に進捗していくものとみています。さらなる成長に向けて積極的に取り組みを推進し、成果の創出につなげていきます。

### 経済的価値、社会的価値の両輪で取り組む中期経営計画、サステナビリティの課題に正面から向き合う活動を推進

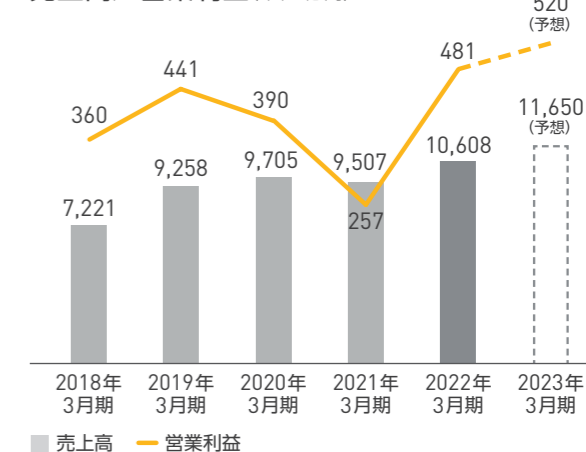
現中期経営計画の経済指標についてはすでに目標値を達成することができましたが、2023年3月期は当初計画を上方修正し、売上高1兆1,650億円、営業利益520億円

を目指します。また、重要なのは、経済的価値・社会的価値の両輪でパーソルグループの価値を高めていくことです。したがって、社会的価値の向上についても、さらなる高みを目指して取り組みを継続していきます。

私たちのビジネスの中核は人材であり、すべての成果は人の活躍から生まれていきます。それ故パーソルグループは、個人にフォーカスした価値提供を行うことを重点戦略の筆頭に置いています。「はたらいて、笑おう。」を実現するために海外事業含むグループ全体でさまざまな取り組みを推進しています。社会的価値の向上に向けた象徴的な取り組みとして、世界122カ国、約12万人を対象に「はたらいて、笑おう。」の実現度合いを測る調査を実施しています。人々が「はたらいて、笑おう。」を実感する、つまりはたらくことを通じてWell-beingな状態になるには、どんな環境づくりやどんな施策が必要なのかを分析・研究し、自分たちでも施策の実行・検証を進めます。また、お客さまである企業を巻き込み、横断して取り組むためにも調査結果はグローバルで公開し共有しています。この取り組みに賛同いただける企業や自治体との関係構築を進めながら、本指標の浸透と“はたらくWell-being”向上への取り組みを推進していきます。

加えて、サステナビリティやダイバーシティといった社会が直面している大きな課題について、私たちパーソルグループの中でも重要な課題として正面から捉え、解決に向けアプローチを進めています。代表的な動きとして、2021年9月にはジェンダーダイバーシティ委員会、2022年3月に

売上高／営業利益(単位:億円)







はサステナビリティ委員会を設置しました。ジェンダーダイバーシティ委員会では、2030年までに女性管理職比率を22%（2022年3月時点）から従業員の男女比と同数の37%まで引き上げる目標を掲げています。グループ内においても、国籍、年齢、性別等の多様性は、さらなる成長を目指す上で不可欠な要素であり、私自身も深くコミットして取り組んでいます。

また、サステナビリティに係る重要アジェンダについては、新たに委員会を設置し積極的かつ具体的な議論を深め推進する体制を整えました。中でも、社会課題として欠かすことのできないテーマに環境問題への対応があります。気候変動等の問題に向き合っていかなければ、この先の経済、社会、そして私たちの事業も成り立たなくなるでしょう。その認識に基づき、「事業活動によって排出する温室効果ガスを2030年度までに実質ゼロにするカーボンニュートラル目標」を設けました。さらに、さまざまな産業において環境人材のニーズが高まっており、課題を抱えるお客さまに対して人材を支援することで、多くの貢献が可能です。今後も、多様なステークホルダーと連携しながら、気候変動をはじめとした社会課題解決の一助になればと考えています。

## 創業者の思いがグループの未来像と重なった今、仕事の偏在と個人と企業のミスマッチの解消に尽力

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造、人々の成長、社会貢献」を基盤に、誰もが「はたらいて、笑おう。」が実感できる社会をつくることを使命としています。

私自身も常々、人は仕事を通して成長する。世の中の人に仕事を通して成長し、より良い人生を送ってほしい、そう考えています。これはまさに創業者の篠原欣子の思いでありました。この思いをより多くの方々に広め道しるべを示すことが、私たちがこの事業を続けていく価値だと思っています。SDGsにも掲げられている通り、世界が平和であり、経済が安定し、貧困がなくなり、すべての人々が幸せに暮らせるような世の中にしたい。安心してはたらく環境があるということは、その重要な解決策のひとつなのです。

人がはたらくことを通じてWell-beingな状態になり、それが家族や企業、社会などの周囲に伝播していくことは非常に重要です。私たちが最優先に取り組んできた「個人にフォーカスをし、はたらく選択肢と機会を提供していく」は、この考え方に基づいており、これからの時代にも引き続き求められるものだと考えています。たとえば、COVID-19の感染拡大による影響という有事を経て、はたらく場所、はたらく時間、はたらく期間、さまざまな要素の自由度を高めることが可能であるという実績ができました。はたらく選択肢が広がることは可能性の広がりを意味しています。私たちの役割は、この可能性の広がりを持続するとともに、より多くの方にそれを提供することです。テクノロジーの活用により、その可能性は大きく広げることができると考えていますが、それに加えて、パーソルグループの強みである人の介在価値によって、はたらく人により満足いただける最適な選択肢を提供することが可能になるのです。

また、私たちの取り組むべき課題には、雇用における企業と個人のミスマッチ、すなわち人材と仕事とともに偏在し、合致していない状態の解消があります。職場や地域で必要な人材を獲得しきれない、もしくは必要な能力のある人材が見当たらないといった現象が起きています。私たちの提供する価値は、その偏在を解消していくことであり、はたらくに関するさまざまなデータを私たちが示し、情報の非対称性を減らしていくことが非常に重要と考えています。その結果、個人が多くの選択肢の中から自分にとって最適な「はたらく」を自己決定できる社会の実現につなげていきたいと考えています。

## ■ パーソルが目指す姿と解決する社会課題の全体像



## 2030年に向けてパーソルは具体的に何をを目指すのか、次期中期経営計画では、ゴールを明確にして取り組んでいきたい

2030年には644万人の労働人口不足が予測されています（※パーソル総合研究所の調査）。人生100年時代において、はたらく期間の長期化や終身雇用崩壊などの雇用状況の変化、テクノロジーによる生産性の改善等により企業での人材活用の変容がさらに進んでいきます。同時に、個人のはたらく価値観も大きく変わります。

そうした大きな社会の動きや未来の予測を踏まえながら、2030年に向けて「はたらいて、笑おう。」をどのように実現していくべきかを考え、どんな世界を描いているのかを明確にすることが肝要です。その具体的な姿を私の言葉でグループの社員にしっかりと伝え、ベストを尽くせるようにする。それによって、社員の共感性が高まり、より大きな力となることを確信しています。社員一人ひとりが、グループビジョン実現の原動力なのです。

はたらくたいと思う個人が、自分で仕事を決めることがで

き、自分の決めた仕事の中でさまざまな経験を積む。もちろん苦勞もあるけれどそれを乗り越えた先にはきっと「はたらいて、笑おう。」がある。2030年に、はたらく個人の皆さんがそう実感できる社会を実現していくために、その通過点である2026年にパーソルグループがどのように在るべきかを考え、一段、二段とジャンプアップをする戦略を次期中期経営計画でしっかり描いていきたいと思っています。

これから先、どんなにテクノロジーが発達し、ロボット技術が進んだとしても、人と仕事の関係、仕事を通してよりよい人生を送るという営みは決して途絶えることはありません。それを支援する私たちパーソルグループは、100年、200年続いていく必要があるのです。世の中の人から、「パーソルは自分の“はたらく”をより良くしてくれる」「仕事をして、人生を選択していくために欠かせないインフラだ」と言ってもらえる存在になりたいと思っています。世の中の変化にも柔軟に対応し、企業・個人のニーズに耳を傾けながらサービス開発・拡充を図り、社会から必要とされ続ける存在でいられるよう、パーソルグループの社員一同、全力を尽くしていく所存です。



## 価値創造ストーリー

2030年の実現したい世界に向け、価値創造ストーリーを策定しました。持続可能な社会を目指して、5つのSDGs達成に取り組むとともに、多様なステークホルダーと連携して社会課題解決に積極的に取り組んでいます。

### 経営目標

#### 社会的価値

- グループビジョン実現に向け、「はたらいて、笑おう。」指標を設定し、向上に資する施策を実行
- ESGに関する取り組みを推進し、統合報告書で開示

#### 経済的価値

- 単年のP/L重視経営から持続的に企業価値の成長を実現する経営へ
- ROIC等を活用した資本収益性の指標を導入し、グループ全体の企業価値向上を推進

## 2030年に向けた価値創造ストーリー

パーソルグループは、新たな価値の創造を通じ、社会からの期待に応えることで、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しています。

パーソルが目指す世界  
OUTCOMES

はたらいて、笑おう。Work, and Smile

サステナブルな社会の実現  
SDGs



### パーソルの社会への約束

人生100年時代における新しいはたらき方、雇用のあり方を提案し、あらゆる個人のワークエンゲージメント向上に貢献することを通じて「はたらいて、笑おう。」を実現します

パーソルが捉える  
“はたらく”世界の変容



世界的に寿命が延びる中で、“はたらく”期間も長くなる



あらゆる産業におけるテクノロジーの進歩によって個人のはたらき方が変わる

### 価値創造の源泉 INPUTS

#### 人的資本

はたらく個人に誠実に寄り添い続けてきた「人」

#### 社会・関係資本

長年にわたり社会に価値を提供し培われた社会的信用

人が介在し構築してきた、深く広い豊富な顧客接点

#### 知的資本

スタッフや企業の豊富な人材・HR情報

#### 財務資本

事業成長に向けた健全な財務基盤

#### 行動指針

誠実  
顧客志向  
プロフェッショナリズム  
チームワーク  
挑戦と変革

#### 経営理念

雇用の創造  
人々の成長  
社会貢献

### 事業活動 BUSINESS ACTIVITIES

#### グループ重点戦略

- “個人”にフォーカスする
- テクノロジーを武器にする
- 世界で価値を提供する

#### 事業ドメイン

人と組織を最適につなぐ

Staffing SBU

Career SBU

人と技術の力で豊かな社会づくりに貢献する

Professional Outsourcing SBU

世の中の最先端をサービス化し人の可能性を拡げる

Solution SBU

アジア・パシフィックにおいて人と組織を最適につなぐ

Asia Pacific SBU

SBU事業戦略

コーポレート戦略

### 事業活動の結果 OUTPUTS

#### 経営目標

#### 社会的価値

「はたらいて、笑おう。」指標の設定、測定、向上

#### Staffing SBU

#### スタッフ

パーソルのサービスに満足・感謝しておりパーソルを支持している

#### Career SBU

#### サービス利用者(求職者含む)

パーソルのサービスを使うことで“はたらくを自分のものにする”意識を持ち、行動している

#### Professional Outsourcing SBU

#### 顧客/従業員

顧客先の従業員も、パーソルの社員も、共に自分らしくはたらいている

#### Solution SBU

#### サービス利用者

一人でも多くの個人が、社会が変化・変容する中でも、より豊かに、充実したライフキャリアを過ごすことができる

#### Asia Pacific SBU

パーソル社員

経済的価値

### パーソルの資本

#### 人的資本

- グループ従業員数 **60,675人** (2022年3月末時点)  
※臨時雇用者含む
- 派遣稼働スタッフ数 **約114,000人** ※国内 (2022年7月1日時点)

#### 社会・関係資本

- 展開拠点数 **国内:469拠点 海外:160拠点** (2022年2月末時点)
- 取引社数 **約40,400社** (2022年3月時点)

#### 知的資本 (2021年実績)

- 求人数 **約209,000人** (2022年8月時点)
- 従業員研修時間(一人当たり) **15時間**
- 調査レポート **13本**

#### 財務資本 (2022年3月末時点)

- 株主資本 **184,526百万円**
- 格付け (2022年6月末時点) **A (ポジティブ)** 日本格付研究所 (JCR)
- 自己資本比率 **43.4%**



## グループ重点戦略

### パーソルが目指す世界を実現するために、グループ重点戦略を策定しました

私たちが目指す「はたらいて、笑おう。」を実現するため、3つのグループ重点戦略を策定しました。まず“個人”にフォーカスし、あらゆる個人のワークエンゲージメント向上に貢献します。次にテクノロジーを武器に、新しいはたらき方と雇用のあり方を提案していきます。そして日本で蓄えた知見やノウハウを活かし、アジア・パシフィック地域から「はたらいて、笑おう。」の実現を広げていきます。

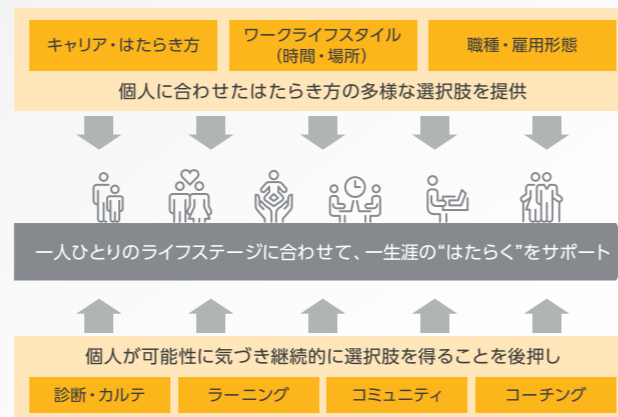
#### 1 “個人”にフォーカスする

パーソルに関わるすべての人は、個人のワークエンゲージメント向上に資する取り組みに、優先的に投資を行います。

「はたらく個人」の視点から、よりよい仕事、よりよいはたらき方、よりよい人生とはなにか?を見つめ、これからの未来を形づくる多様な“はたらく”を創造し、支援していきます。

具体的には、ライフステージの変化や適性・能力に合わせたはたらき機会と気づきの提供を行います。また、仕事選びのタイミングだけではなく、はたらく個人の生涯に寄り添い続けるパートナーとして、仕事以外の領域での支援も行います。

すべてのライフステージにおいて、継続的に十分な選択肢を得られるよう、学びの機会を提供していきます。

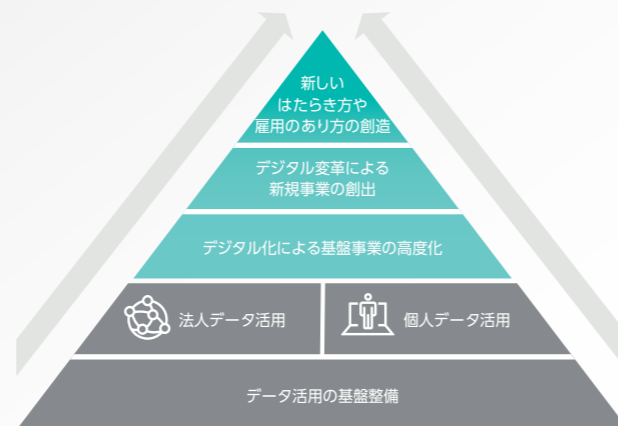


#### 2 テクノロジーを武器にする

テクノロジーを最大限活用し、デジタルトランスフォーメーションを推進することで、新たなはたらき方や、雇用のあり方を提案していきます。

これまで蓄積された膨大な個人・法人のデータを分析、活用するための基盤整備を行い、人材派遣、人材紹介などの基盤事業においてデジタル化を推進することで、さらに高度化していきます。

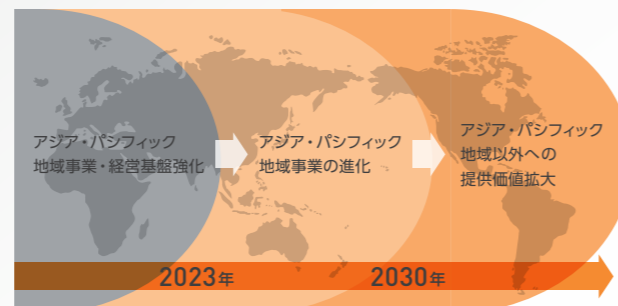
また、これまでの提供価値を最新のテクノロジー活用の視点で捉え直すことで、未来の新たな事業を創出していきます。



#### 3 世界で価値を提供する

“はたらく”に関する課題先進国である日本から、アジア・パシフィック地域で価値提供できる経営体制を整えます。

世界の社会課題の解決に貢献し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現します。



## CSOメッセージ

各SBUのもつポテンシャルを  
いかに発揮させ、  
企業価値の最大化を目指します

執行役員 CSO  
(Chief Strategy Officer)  
峯尾 太郎



#### 「パーソルグループをより高い成長に導く議論の場」をつくっていくことが、CSOの役割

パーソルグループは、売上高1兆円を超える世界でも有数の総合人材サービス企業に成長しました。SBU体制に移行し、各SBUの地力は向上してきています。一方、5つのSBUの事業内容は幅広く、事業のステージも経営課題もSBUごとに異なる中でさらに高い成長を目指していくためには、グループ全体の方向性を明確に提示し、より戦略的な思考に基づいて経営レベルを向上させる必要を感じていました。パーソルグループが、世界各地の多様な価値観に目を向け、「はたらいて、笑おう。」を具現化していくためには、これまで以上に高い視点からの経営に対する議論が必要であり、そのような場をつくっていく役目としてCSOを担っていきたくと考えています。これまでSBU長として執行にあたってきた中で得た課題認識を経営層と共有し、パーソルグループを持続的な成長に導く経営戦略を立案していくため、関連な議論を牽引していきたいと考えています。

#### グループ重点戦略の推進について

2022年3月期のパーソルグループは、財務的な経営指標においては概ね計画以上の成果を得ることができたと捉えています。個別事業の力強い成長は実感できた一方、グループ重点戦略として定めた「個人にフォーカスする」「テクノロジーを武器にする」「世界で価値を提供する」の3つ

の推進については達成度に濃淡があると感じています。

「個人にフォーカスする」については、個人のさまざまな可能性や価値観とライフステージに寄り添いながらサポートを提供していくというパーソルのミッションを示した戦略であり、現在「はたらく未来図構想」のテストプロダクトを立ち上げ、サービスの検証を行っております。構想の方向性を深めることについては一定の成果があったと思いますが、まだまだテスト段階であり、次期中計期間においては、これを1000万人規模のユーザーに活用される本格的なサービスへと進化させていきたいと考えています。

「テクノロジーを武器にする」については、国内、海外を含めてテクノロジープロダクトによるサービスを積極的に展開していくことを想定しており、パーソルグループのさまざまな対面サービスをデジタルで包み、顧客体験の飛躍的向上、利便性の向上を図っていくことを考えています。テクノロジー人材の獲得は喫緊の課題であると認識しており、就労条件や環境整備に努めた結果、エンジニア系従業員数を前中計期間と比較して飛躍的に増やすことができました。引き続き、エンジニアがイノベーションを生み出しやすい環境づくりやエンジニア人材要件に鑑みた人事評価制度等の運用を行い、早期にインパクトのあるプロダクト、サービスの創出につなげていきたいと考えています。

「世界で価値を提供する」については、APACにおいて、内部機能の構造改革を実施し、黒字化を達成できたことが成果として挙げられます。



グループ重点戦略については着実に進展してきていますが、グループ全体としての成長戦略・目指す姿については抽象度が高く、課題でもあると認識しています。成長投資においては、複数のM&Aを検討してきたものの実現に至らないものもあり、事業ポートフォリオの視点からの戦略的な投資が実行できなかったことに課題を感じています。

### ホールディングスとしてグループ長期戦略を描く

2023年に発表を予定している次期中期経営計画においては、グループ全体の中長期の未来を見据えつつ、パーソルグループが何を目指していくのかを具体的に示し、どのような成長ストーリーを描き、どのような戦略を推進するのかをより明確にしていきたいと考えています。ホールディングスとしてこれまで以上に戦略的に各SBUと連携し、各SBUのもつポテンシャルをいかに発揮することができる体制を整え、グループ資源の相乗作用の最大化を目指します。

まず、重点成長領域を定めて、そこに成長投資を配分していきます。成長領域にフォーカスして経営資源を投下し、メリハリをつけた事業運営を打ち出していきたいと考えています。APACにおいては、収益改善を目指すとともに、さらなる飛躍に向けた基盤の再整備、テクノロジー領域の強化に取り組んでいきます。また、我々の強みである、人と組織のマッチング力や集客力、業務のデザイン力をさら

に強化し、競争力の源泉とするとともに、新規領域についても引き続き探索していきます。

### 社会の多様な課題や困難を克服し、より良い世界をつくっていく

パーソルグループを取り巻く大きな社会のトレンドとして、労働人口の減少、産業構造の変化によるはたらき方やスキル要件の変化、個人の価値観やライフスタイルの多様化等があり、それらがもたらす労働市場のアンマッチは大きな社会課題だと認識しています。パーソルグループでは、「はたらいて、笑おう。」を目指す社会の姿に据え、経営の根幹にサステナビリティをビルトインして価値創造していくことを再認識する必要があると考えました。次期中期経営計画の策定にあたっては、ステークホルダーからの要請とパーソルとしての事業戦略を踏まえ、マテリアリティの見直しについての議論を重ねてきました。

2022年3月に設置したサステナビリティ委員会は、サステナビリティに係る重要アジェンダについて、経営層の議論を深めることを目的とした組織です。今後、事業戦略をはじめ、財務戦略、人材戦略、テクノロジー戦略、リスクマネジメント戦略等とも整合したサステナビリティ戦略を立案、推進していくとともに、マテリアリティに係るモニタリング機能も担っていきます。2022年5月にはカーボンニュートラル宣言を行いました。2030年度までに、パーソルグループ全体で、事業活動に伴う温室効果ガスの排出量を実質ゼロ(Scope1、2)にすることを掲げており、これに基づいて、さらに環境に配慮した事業活動を推進していきます。

将来を通して、パーソルグループが持続的に価値を創造し、成長するためにはさまざまなステークホルダーの期待に応え続ける必要があります。社会が抱える多様な課題や困難を克服し、よりよい世界をつくっていく一翼を担うことは私たちの責務であると認識しています。そのことを経営層の共通の認識とし、企業価値の最大化を図るとともに、将来に向けた成長ストーリーを描いていきたいと考えています。

## サステナビリティの考え方

2030年の実現したい世界に向け、価値創造ストーリーを策定しました。持続可能な社会を目指して、5つのSDGs達成に取り組むとともに、多様なステークホルダーと連携して社会課題解決に積極的に取り組んでいます。

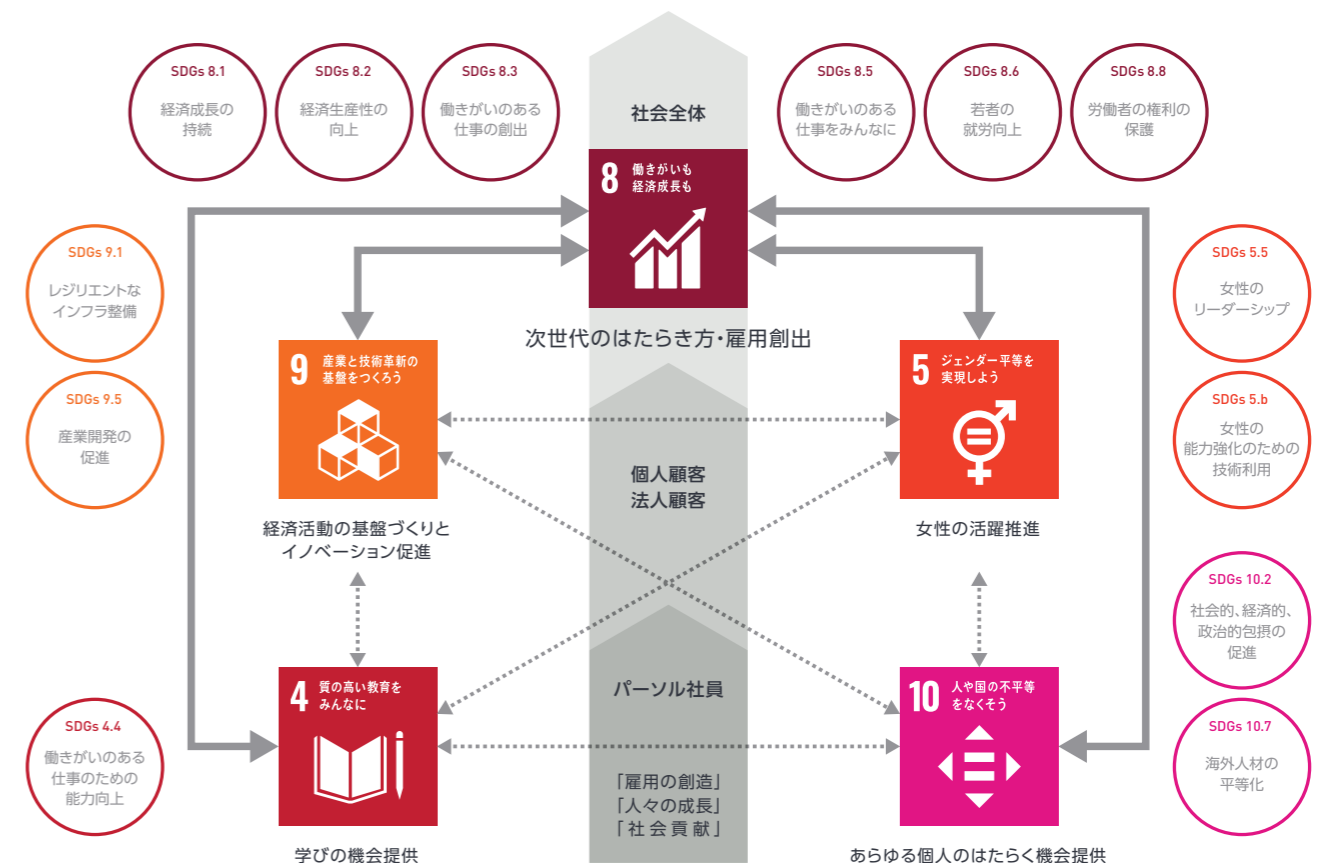
### サステナビリティ方針

パーソルグループでは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」に基づき、持続可能な社会を目指して、多様なステークホルダーと連携し、社会・環境課題解決に積極的に取り組んでおります。適切なガバナンスの下、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現する事業活動を推進し、すべてのはたらきが笑顔につながる社会を創造していきます。

### パーソルの取り組む5つの重点課題

特に5つのSDGsを重点課題として取り組むとともに、17すべてのゴールについて、達成に寄与する人材の成長支援や雇用創出を実現します。

### はたらいて、笑おう。 Work, and Smile





## CFOメッセージ

ロジカルかつオープンな  
経営体制を強みに、  
企業価値の向上を実現していきます

執行役員 CFO  
(Chief Financial Officer)  
徳永 順二



### 新CFOとして、5つの役割を全うし、企業価値の最大化を目指す

このたび、パーソルホールディングスのCFOに就任いたしました。CFOの最大の役割とは、企業価値向上であり、端的に申し上げると将来のキャッシュフローの最大化であると認識しています。このキャッシュフローの最大化を実現するため、CFOが果たす具体的な役割について、私は5つのポイントが重要であると考えています。1つ目は、それぞれの事業のモデルを短期的・中長期的にしっかり磨いていくこと。各SBUの短期的・中長期的な課題をいち早く捉え、それを改善していくことが求められます。2つ目は、複数の事業をいかに最適化するか、いわゆるポートフォリオの最適化です。各SBU長は各事業の価値の最大化という視点で執行にあたりますが、個々の事業だけでなく、いかにポートフォリオ全体のシナジーを高め、最適化するかを考えていくこともCFOの重要な役割だと考えています。3つ目は、経営に関する財務的な意思決定という役割、つまり、経営資源の最適配分、投資あるいは撤退などの意思決定です。通常、予算を策定し、それを執行していくわけですが、予算とはどのように経営資源を使い、最大のアウトプットをもたらすかの意思決定です。M&Aについても同様です。そして、4つ目が広い意味のリスク管理です。リスクとは、財務に必ずしも関係ないものもありますが、基本的には企業に関わるほとんどのリスクはお金に紐付いています。これらの足元のリスク、将来的リスクを把握し、コントロールしていくこ

とがCFOの重要な役割だと認識しています。最後の5つ目が、上場企業の資金調達において非常に重要な役割を果たす、株主との良好な関係を保っていくことも私の重要な役割です。事業から得たものは株主の皆さまにしっかりと還元し、また、新たな投資をしていくといった活動は非常に大切です。この5つが、私CFOの役割だと認識しています。

#### ■ CFOとしての5つの役割

- ・各SBUの短期的・中長期的な課題の把握と改善
- ・ポートフォリオの最適化
- ・経営資源の最適配分
- ・財務に関するリスク管理
- ・株主との対話

### コロナ後の社会の変化を捉え、収益性向上に本格的に取り組む

2022年3月期のパーソルグループは、全事業が大きく伸長し、過去最大の売上および利益を達成し、中期経営計画の数値目標を1年前倒しでクリアすることができました。そして、現中計の最終年度である2023年3月期は、すべてのSBUによってさらなる伸びが見込まれ、増収増益を継続できる1年になると予測しています。

私どもの事業は、COVID-19によって生じた社会の行動変容の影響により、大きく環境が変わった業種の一つだと思っています。リモートワークなど人々のはたらき方が大きく変化し、はたらく場所や職種などの選択肢が増え、それぞれが自分のはたらき方やキャリアパスを改めて考える機会を得たはずで、個人は転職やはたらき方選びのチャンスが広がったこと、それによって企業にも生産性向上の機会が訪れることは社会全体として非常に良いことですし、パーソルグループにとっても大きな追い風になっていると感じます。次期中計における大きなテーマである収益性の向上に本格的に取り組む時がやってきたと認識しています。

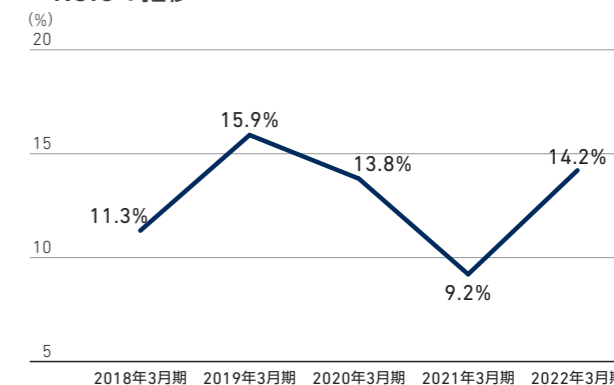
オーガニックな投資では、人材派遣事業、人材紹介事業の質の向上および人員の増強を図るためにリソースを投入していきます。さらに、これまでもM&Aを成長ドライバーとしてきたグループですから、丁寧かつ慎重に分析をしながら、収益性、効率性の高いM&A投資を行っていきたくと考えています。当社の投資委員会は、私たち財務担当だけでなく、ITや人事、経営戦略、あるいは外部の有識者といった専門性の高いメンバーを揃え、投資に対する意思決定を行っていくユニットです。その基準となるWACC、ROICについては、これまでもブラッシュアップをしっかりと行ってきており、これらの指標を用いながら投資案件を評価し、適正な運用を図っています。

### バランスのとれたリソース配分を行っていき、ROIC経営+ポートフォリオ経営を推進

パーソルグループは、2021年3月期よりSBU体制に移行し、それと同時にROIC10%という効率性基準を設け、資本効率性を重視した経営に取り組んでいます。会社全体としてROICの基準をクリアしながら、より高いROICを目指した投資を実行していくことが重要であると考えています。しかし、特定の高いROICを維持するSBUにすべてのリソースを集中すべきかというところでもありません。その事業がサステナブルな成長を続け、高いROICを維持できるかどうかは誰にもわからないのです。その時々々の経営環境の変化を踏まえながら、将来のキャッシュフローの成長のために、バランスのとれたリソース配分を行っていき、ROIC経営+ポートフォリオ経営が最も望ましいと考えています。

また、株主の皆さまへの還元につきましては、調整後

### ■ ROICの推移

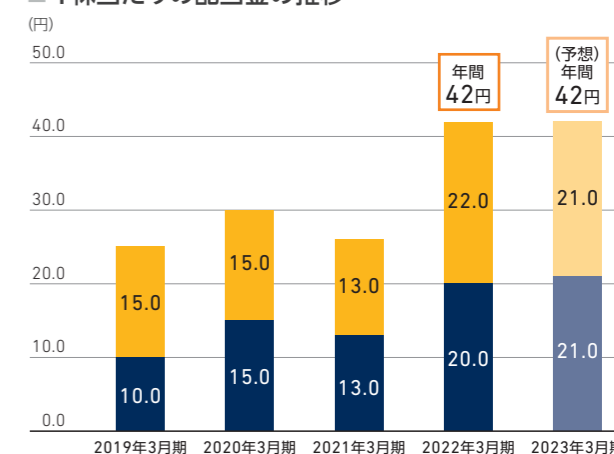


※ROIC: のれん・償却前税引後営業利益÷投下資本(=有利子負債+自己資本)で算出

EPSの25%を目途に配当を行うという基準を設けています。将来の成長に対するキャピタルの配分については、会社のステージによって常に検討すべきテーマであり、私たちの事業にとっての最適な資本政策について議論しながら最適なバランスを探ってまいりたいと考えています。

そして、今後の事業環境の変化に対応していくためにも、株主・投資家の皆さまとの対話の機会を増やし、さらに関係性を深めていくことが重要であると思いますので、適時適切なコミュニケーションを通じて良好な関係を構築していきたいと考えています。

### ■ 1株当たりの配当金の推移



	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
配当総額(百万円)	5,849	6,967	6,022	9,745	9,745*

※配当総額予想の算出に当たっては、発行済株式数、自己株式数ともに2022年3月末時点の株数を基に試算



## 「はたらいて、笑おう。」を可視化する取り組み

### 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査

パーソルグループは、2020年より公益財団法人Well-being for Planet Earthと共同で、世界最大の世論調査であるGallup World Poll<sup>※</sup>を通じ、「はたらいて、笑おう。」グローバル調査を毎年実施しています。本調査では、はたらくの体験(喜びや楽しみ)、はたらくの評価(社会貢献・有意味感)、はたらくの自己決定の3つの要素を「はたらくWell-being指標」として聴取しています。

「はたらくWell-being」を高め、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指し、本調査ではパーソルグループがサービス提供していない地域も含め世界全体を対象として、「はたらいて、笑おう。」の状態を計測・可視化していきます。

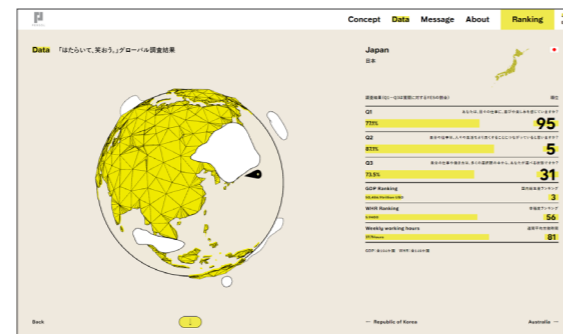
本調査等を通じて、個人が多様な選択肢の中から自分のはたらくを自己決定し、仕事に関して楽しさややりがいといった主観的な豊かさを実感することは、個人のワークエンゲージメント向上、さらにはパフォーマンス向上にも寄与する重要な要素となることが明らかになりました。

人的資本の重要性がますます高まる中、人材の価値を最大限に引き出すためにも「はたらくWell-being」の向上は重要な要素と捉え、パーソルグループはこの指標を社会に対しても浸透を図るとともに、さまざまな団体・企業とも協同しながら研究・活用し、取り組みを推進していきます。

※米国Gallup社が2005年より毎年実施している世界最大の世論調査。本調査は国際連合のSDGsや世界幸福度報告(World Happiness Report)の基礎データとなっている。

### 質問に対するYESの割合と世界ランク

質問	2020年	2021年	世界ランク
Q1 あなたは、日々の仕事に、喜びや楽しさを感じていますか?	77.1%	72.8% (-4.3%)	95位
Q2 自分の仕事は、人々の生活をより良くすることにつながっていると思いますか?	87.1%	79.1% (-8.0%)	5位
Q3 自分の仕事や働き方は、多くの選択肢の中から、あなたが選べる状況ですか?	73.5%	69.2% (-4.3%)	31位



調査データは、特設ページ上に一般公開しており、さまざまな団体・企業でも人材マネジメントに活用することができます。  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/well-being/worlddata/>

### はたらくWell-beingにつながる取り組み

#### 福岡市での指標活用

「はたらくWell-being指標」について、パーソルグループ外での取り組みの第1弾として、福岡市が実施する制度において活用が始まりました。福岡市は2022年4月より、「働く人」のWell-beingの向上とSDGs達成に向けて取り組む福岡市内の事業者を応援する制度である「福岡市Well-being&SDGs登録制度」を開始しました。

本制度への申請要件として、「はたらくWell-being指標」を用いて、「はたらく人の仕事に対する満足度」などを測ることが要件の一部となっています。申請要件を満たした事業者に対しては、市の融資制度の中で金利等が有利なメニューの利用や地域金融機関による支援の対象になります。

パーソルグループでは、今後もさまざまな自治体等と連携し、「はたらくWell-being指標」の浸透に向けて取り組みを拡大させていきます。

#### 丸の内ワークカルチャーラボとの取り組み

パーソルグループは、一人ひとりのWell-being(健康・幸福)と企業の持続的成長の両方を実現するこれからの時代のはたらき方の文化(ワークカルチャー)を検証・提案・実践するためのプロジェクト、「Marunouchi Work Culture Lab(丸の内ワークカルチャーラボ)」に参画しています。本プロジェクトでは、在宅勤務をはじめ従来のスタイルとは異なるはたらき方が試されている社会状況を踏まえ、新たなはたらき方を実証・分析し、これからの時代に向けた新しいワークカルチャーを提案、発信しています。

2021年には静岡県下田市にてワーケーションの実証実験を行い、都心と地域で暮らす人のはたらく価値観や幸福度の違いに関する調査や、仕事にリラックス法を組み入れ生産性を高める仮説検証などを実施しました。こうした活動や検証結果はシンポジウムや白書などを通じて、参画企業とともに発信していきます。



丸の内ワークカルチャーラボでのワークショップの様子

## Topics

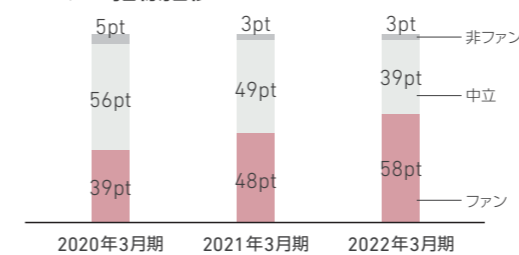
パーソルグループでは、各SBUにおいても社会的価値に資する施策として、独自の「はたらいて、笑おう。」に関する指標を持ち、取り組みを推進しています。ここでは代表として、Staffing SBUとCareer SBUの取り組みを紹介します。

### ファン指標

(対象: 派遣・業務スタッフ)

Staffing SBUでは、派遣・業務スタッフを対象に「ファン指標」として、サービスに対するファン度(信頼と愛着の度合い)を測定しています。スタッフとの継続的なお付き合いの実現を目指して、スタッフの表彰制度やファンミーティング実施などの取り組みを実施し、ファン指標は年々向上しています。2023年3月期は目指す水準を60ptに上方修正し、スタッフの満足度向上とさらなる信頼構築を図ります。

#### ファン指標推移



※ファン指標: 「あなたにとって『パーソルテンプレスタッフ』はどのような『存在』ですか?」という設問に対し、「とても信頼・愛着を感じている」、「信頼・愛着を感じている」の上位2つのポジティブ回答数を算出  
 ※2020年3月期は派遣スタッフのみ、2021年3月期以降は派遣・業務スタッフを対象となります。

### キャリアオーナーシップ指標

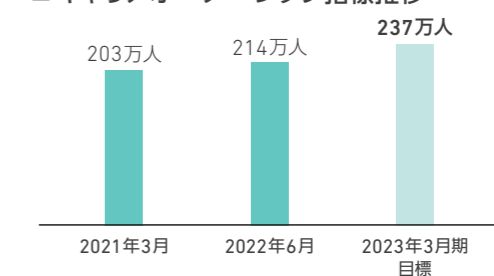
(対象: 求職者)

Career SBUでは、「はたらく」を自分のものにしていく人を社会で増やすべく、キャリアオーナーシップ<sup>※1</sup>の意識・行動の双方があり、Career SBUサービスを利用している人数を「キャリアオーナーシップ指標」として計測し、向上への取り組みを推進しています。キャリアオーナーシップの意識・行動を持つ個人が社会に増えることで、転職・副業などの市場が拡大し、その中でシェア向上により経済的価値につながっていきます。

各サービスの利用を通じて、自律的なキャリア形成を支援し、自分の「はたらく」を自分で決められる人を増やしていきます。

※1 「自分のはたらくを自分で決める」「はたらくを自分のものにする」と同義

#### キャリアオーナーシップ指標推移



### パーソルグループ社員の「はたらくWell-being」に関する調査結果

社員に対するエンゲージメントサーベイ内でも「はたらくWell-being指標」の3問を聴取しています。Gallup社を通じて実施している「はたらいて、笑おう。」グローバル調査と調査手法が異なることによる結果の差異<sup>※</sup>はありますが、この3問の結果とパーソルグループ社員のエンゲージメント指標は高い相関性があることが分かっており、それぞれの調査項目を経年でモニタリングし、社員の「はたらくWell-being」の把握やエンゲージメント向上の分析に活用しています。

Q1 私は、日々の仕事において喜びや楽しさを感じている  
 Yesの割合 **61%**

Q3 私は、仕事や働き方について、多くの選択肢から、自分で選べる状態にある  
 Yesの割合 **56%**

Q2 私は、自分の仕事は人々の生活をより良くすることにつながっていると思う  
 Yesの割合 **81%**

※Gallup社を通じて行っている「はたらいて、笑おう。」グローバル調査が電話調査に対し、社員のエンゲージメントサーベイはインターネット調査で行っています。この調査手法の違いにより回答バイアスが発生しており、インターネット調査の方が10pt程度低い数値となる傾向を当社独自の検証で確認しています。



## CHROメッセージ

指標を定め、分析し、施策を磨くことで、  
グループ全体の「はたらいて、笑おう。」を  
実現します

執行役員 CHRO  
(Chief Human Resource Officer)  
美濃 啓貴



### エンゲージメント指標は2年連続の伸長

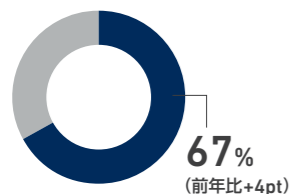
私は人事管理役員として、お客さまや社会の「はたらいて、笑おう。」を実現するため、まず何よりも社員の「はたらいて、笑おう。」を実現することに注力しています。社員の「はたらいて、笑おう。」の実現とは、言い換えれば「エンゲージメントの向上」であると捉えており、「社員のエンゲージメント」を最も重要な人事指標に位置づけ、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。2021年は、社員のエンゲージメント指標が対前年で63%から67%へと上昇しました。また、社員のグループビジョンに対する共感指標は76%から77%となり、2020年に調査設問を大幅に変更してから2年連続での伸長となりました。

エンゲージメント向上のための重要な要素として、「自律性」「自己効力感」「関係性」「健康」「ビジョンへの共感」の5つのエンゲージメントドライバーを設定し、人事戦略に組み込んで施策を実施してまいりました。エンゲージメントサーベイの結果にはその成果が徐々に表れてきたものと評価しています。

2021年からはAPAC SBUの海外社員に対しても同様の

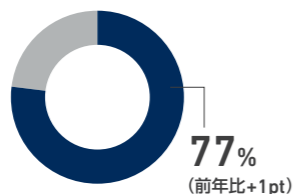
#### エンゲージメント指標

“仕事”への貢献意欲と  
“組織”への貢献意欲の平均値



#### ビジョン共感指標

パーソルグループのビジョン  
「はたらいて、笑おう。」に  
共感できるか



調査を拡大しており、グループ全社員のエンゲージメント測定が可能となりました。初調査でのAPAC SBUのエンゲージメント指標は79%と国内よりも高い値を示しており、文化や国民性の違いもあるため単純比較はできないものの、良好な水準にあると捉えています。今後も、グローバルでの可視化と取り組み推進により、パーソルグループ全体のエンゲージメント向上に努めていきます。

### 社員のエンゲージメントの最大化に向けた取り組み

エンゲージメント向上のための新たな取り組みについても一定の手応えを得ることができています。

1点目は、全社経営レベルでのPDCAサイクルの仕組み化です。エンゲージメントサーベイの結果をもとに、各SBUにて課題特定と改善策の立案を行い、人事委員会へ報告する取り組みを継続して行っています。このサイクルを回すことで、経営レベルで各事業のエンゲージメント向上に対するコミットメントが実現し、2021年はすべてのSBUでエンゲージメント指標が向上しました。

2点目は、「行動指標」の新設です。過去のエンゲージメントサーベイの結果から、上司からの成長支援や信頼が、部下のエンゲージメントに影響を与えることがわかってきました。そこで、全グループの中からエンゲージメントが高い組織のマネジャーにインタビュー調査を行い、特徴的な行動の抽出、分析を行いました。その結果、職種やビジネス環境の違いがある中でも、以下4つの行動が共通していることを発見しました。

### ■ エンゲージメントを高めるマネジャーの行動

ビジョンの共有	仕事で大切にしている考え方を日常的に発信している
成長期待の伝達	メンバーの成長への期待を、言葉にして伝えている
強みのフィードバック	メンバーの強みに着目してフィードバックしている
自己開示	悩みや迷いも含めて、自己開示をしている

2021年は、これら4つの行動をマネジャーの「行動指標」としてエンゲージメントサーベイに組み込み、その調査結果を分析したところ、これらの行動指標がエンゲージメントに明確に寄与することを確認しました。2022年もインタビュー調査を継続しており、新たな共通行動が浮かび上がっています。今後も行動指標をブラッシュアップし、それらを活かすことでマネジャーの行動変容につなげていきます。

3点目は、キャリア自律に関する取り組みです。グループビジョンにおいても「自分の“はたらく”は、自分で決める」とあるように、私たちは社員のキャリア自律を非常に大切にしています。キャリア自律が高い状態とは、社員がキャリアを自ら築きたいという「意志」をもち、キャリアに向けて自発的・積極的な「行動」ができる状態と考えています。これらの「意志」と「行動」を促すため、グループ公募型異動制度「キャリアチャレンジ」や、グループ内の別部署の仕事を体験できる「ジョブトライアル」、オリジナルのキャリアデザイン研修プログラム「Smyle(スマイル)」など、さまざまな機会を整備してきています。また、過去のエンゲージメントサーベイの分析から、社員のキャリア自律の向上がエンゲージメントに寄与することもわかっています。今後は、「意志」はあるものの「行動」に至らない社員の阻害要因に着目した施策の開発にも力を注いでいきます。

また、グループの全管理職には譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。管理職自身のエンゲージメント向上および経営目線・株主目線の意識醸成を通して、グループ全体のエンゲージメントの最大化を目指していきます。

### 次世代経営人材の育成に向けた取り組み

パーソルグループが持続的に社会に貢献し続け、「はたらいて、笑おう。」を実現するためには、10年、20年先の

未来を見越した次世代経営人材の育成に着手する必要があります。そのために、次世代を担う経営層のサクセッションプランと、タレントマネジメントを進める仕組みとしてパーソルグループの経営幹部に求められる要件を明文化した「パーソルリーダーシップコンピテンシー」を新たに策定しました。これに基づき、求める特性の状態を把握するための360度サーベイや外部コンサルタントによるインタビューを組み合わせた「エグゼクティブアセスメント」を実施し、トップタレント人材の可視化や最適配置を行っております。対象となる経営幹部層には、継続的なフィードバックを行い、気づきを促すことで成長を支援し、次世代経営人材の育成を進めてまいります。

### データに基づいたWell-being向上の取り組み

ビジョンに共感し、はたらく人々や多くの企業に誠実に向き合う社員こそが、パーソルグループの価値の源泉であり、その社員数は増加傾向で推移しています。2021年もグループ全体で10%程度の増員を行い、人材獲得競争が加速する中でも安定した人材確保が実現できています。採用においては、2020年はCOVID-19の影響によって、中途採用では一部ブレーキをかけた形になりましたが、2021年はパンデミック以前と同水準まで回復しました。

一方、M&A等でグループの拡大が進む中、パーソルグループの企業文化を形成、継承するには、新卒社員の存在も重要です。毎年、1,000人規模の新卒採用を行い、グループ合同入社式等を通じて、パーソルグループ社員としての意識醸成を図っています。

退職率については10%程度で、対前年比で微増となりましたが、前年の退職率がパンデミックによる転職市場の停滞に伴い、抑制されていたものと分析しています。今後は、エンゲージメント向上に加え、退職率も注視しながら、定着率の安定化に努めてまいります。

また、エンゲージメントサーベイ結果の分析により、「社員の健康」がエンゲージメント指標と強い関連があることもわかってきており、メンタルヘルス不調による休職者割合と高ストレス者割合についても新たに開示することとしました。社員の「はたらいて、笑おう。」の実現のため、不調者を低減する施策、エンゲージメント向上施策の両面から取り組むことで、パーソルグループ全体のWell-being向上を目指し、着実に歩を進めてまいります。

## 価値創造の取り組み事例

# Diversity, Inclusion & Equality



### パーソルグループ共通ポリシー

私たちパーソルグループは、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を掲げ、すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会の実現を目指しています。

価値観の多様化、テクノロジーの進歩に伴い、世界のはたらき方を取り巻く環境や考え方は大きな転換点を迎え、労働市場もこれまで以上の変化を続けています。

この変化の激しい環境で社会と企業が持続可能な発展を続けていくためには、多様な能力を生かし、新しい価値を生み出して柔軟性と創造性が求められています。その根源となるものが、メンバーの多様性だと考えています。

すべての人たちが、「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を実現するためには、私たちの中にも多くの人々の気持ちや考え、視点を理解し、受け入れることのできるメンバーの存在と、その活躍が必要不可欠なのです。

私たちは社会に価値を提供すべく、多様性を理解・尊重し、受け入れることのできる文化・風土醸成に努め、多様性にあふれるメンバーの強みを生かし、ビジョン実現に向けた具体的な取り組みに着手しています。

平等な機会のもと、メンバーの可能性を最大限に引き出すこと。それが私たちの、挑戦です。

パーソルグループでは、このポリシーをすべての役員、管理職、従業員に適用します。

## DI&Eに関する取り組みの進捗

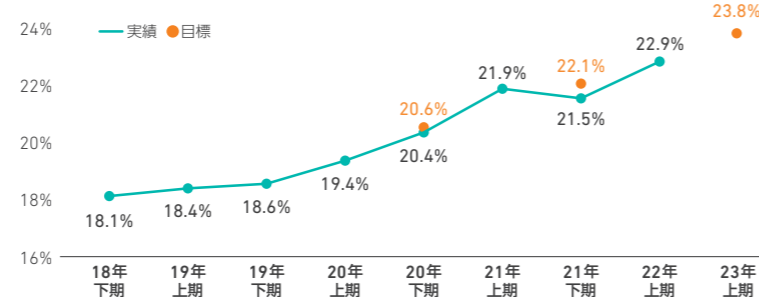


パーソルグループ  
ジェンダーダイバーシティ委員会 委員長

### 喜多 恭子

私たちは、社員の「はたらいて、笑おう。」を実現し、エンゲージメントを高めていくために、属性・価値観・能力を受容していく多様性の推進が重要だと考えています。そのために、DI&Eに関する重要な人事指標として、2022年2月に2030年の女性管理職比率目標37%を発表いたしました。2021年9月に発足したジェンダーダイバーシティ委員会で議論を重ね、社員の男女比と同期した管理職の男女比を目標に掲げるべきと考え、年齢構成等も考慮した上で各SBUの個別目標を設定しました。ここ数年の女性管理職比率の伸びはご覧の通り順調に推移しており、2030年の目標達成

### 【グループ全体】女性管理職比率の推移



※集計方法の変更により、2022年以降の数値は期初時点で算出しています。(2021年以前は各期末時点で算出)

に大いに手応えを感じています。

これらの取り組みと並行して、社員のはたらく環境改善にも着手しています。これまで、女性の社会参画機会が平等に得られなかったように、男性の家事や育児への参画機会も非常に限られてきました。委員会ではこのような現状に対して、男性の育休取得、休める環境の整備に着手しました。各社の良い取り組みを共有し推進したところ、2022年3月期の男性育児休業取得率は19%に上昇、合計117人の男性社員が休みを取得しています。

また、女性活躍推進法の制度改正により「男女の賃金の差

異」の開示が求められるようになりましたが、パーソルグループにおいては、男性総合職の平均年収に対して女性総合職の平均年収が90%となっており、要因のひとつとして現在の男女の管理職比率の差が影響していることがわかっています。女性管理職比率の上昇は男女の賃金格差の縮小にもつながるので、引き続き推進していきたいと考えています。

現在、ジェンダーダイバーシティ委員会では、以下の4つの分科会を立ち上げ、毎月活動を行っています。

分科会名称	概要
ムーブメントを起こそう	・社内外に向けたジェンダーダイバーシティ委員会の活動に関する広報戦略の検討と実行
明日の一步を変えよう	・女性の管理職着任意向醸成に向けた仕組み・環境づくりおよび研修や機会の提供を検討 ・着任後の継続フォロー施策の検討
多様な個人が進化・成長できるための仕組みづくり	・女性管理職の増加の障壁となる事実把握～目標・計画立案～改善PDCを回し、女性管理職比率の向上を図る
経営から変わろう	・経営に向けて、先進企業の経営者や有識者から変革事例を展開し、具体的な方針のアウトプットにつなげる

また、女性活躍以外のテーマに関しても取り組みを行っています。社員のDI&Eリテラシー向上とグループ内での仲間づくりを目的に行っている月定例イベント「みんなでDI&Eに

ついて考えるかい」の参加者は2021年3月期の492人に対し、2022年3月期は1,303人と大幅に伸長しました。ここではLGBTQや外国籍社員等、下記のテーマで対話を行いました。

### 【みんなでDI&Eについて考えるかい】

#### テーマ例

- ・外国人とともに「はたらく」とは
- ・障害のある人×はたらく
- ・出産・育児と女性のキャリア
- ・多様なキャリアの価値観を知り、自分らしいキャリアについて考える



障害者雇用数に関しても2021年6月の1,981人から2022年6月は2,417人と大幅に伸長しました。法定雇用率を遵守するのみならず、障害者の「はたらいて、笑おう。」を実現するため、障害のある方が活躍できる仕事づくり・職場づくりに引き続き、尽力してまいります。

また、アジア最大級のLGBTQ関連イベント「東京レインボープライド2022」に参加しました。期間中のブースへの来訪者は800人を超え、同じ志をもつ皆さまとの交流や情報交換が実現したことは非常に有意義であり、今後もこのような施策を通じた対話を続けていこうと考えています。

## アジア・パシフィック地域の取り組み

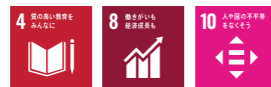
PERSOLKELLYでは「社員が最大の資産」と考えており、DI&Eについてさまざまなイベントを開催しています。具体的な取り組みの例として、インドネシアでは毎年4月に女性のエンパワーメントへの支援を表明するカルティエーニの日にDI&Eに関するイベントを実施し、女性の平等と多様性

に関する浸透を進めています。

今後は、アジア・パシフィック地域においてDI&Eグループ共通ポリシーの理解促進を図り、パーソルグループ全体でDI&Eを連携して推進していきます。



## 学びの機会提供



### 社員の自律的成長のための研修施策

～社員のパフォーマンス向上、能力開発を支援するための多彩な学びのプログラムを展開～

パーソルグループでは、グループではたらくすべての個人を企業価値の源泉と捉えています。成長の主体は“本人”であることを基本方針のひとつとし、社員それぞれの役割や能力等に応じて、成長を支援するためのさまざまな学びのプログラムを用意しています。プログラムのテーマとしては、パフォーマンス向上や能力開発に対する支援のほか、社員が自分らしく生きるための内面的な成長支援にも注力しており、それらをグループ全体、SBU、各社の3階層で連携し、社員の成長機会を提供しています。

全社員を対象とした研修は、経営理念の浸透を目的とした新卒入社・中途入社時コンテンツを共通で用意するほか、社員のキャリア自律や成長機会拡大のためのアクティブラーニング型研修、社内プラットフォームを通じたeラーニングコンテンツの提供などを行っています。アクティブラーニングでは、先進的でユニークなワークショップ・越境学習など、日常と異なる体験を通じて多様な角度から自身のキャリア観を見つめ直す機会を提供しており、延べ1,000人を超える社員が参加しています。

グループ横断の管理職向け研修では、ファーストライン

マネジャーから次世代の経営を担う上級管理職まで、それぞれの役割に応じてプログラムを展開しています。各社の新任管理職に対しては、会社の垣根を超え、1年にわたる合同プログラムを展開しており、日々のマネジメント業務に必要な知識、スキル、考え方について学ぶ機会を提供しています。また上級管理職に対しては、選抜型研修やアセスメント、コーチングを実施するなど、次世代経営人材へと成長するための支援を行っております。

#### パーソルグループ横断の研修施策の一例\*

管理職向け研修	全社員向け研修
新任管理職研修	DI&Eリテラシー研修
DI&Eマネジメント層研修	全社生産性向上プログラム
チームパフォーマンス(組織開発)プログラム	キャリアデザイン研修「Smyle(スマイル)」
エグゼクティブアセスメント・エグゼクティブコーチング	アクティブラーニング型研修「@アット」
上級管理職向け選抜型研修	グループ共通e-learningシステム「PALMS(パームス)」

\*パーソルグループの研修施策はSBUおよび各社各現場でもそれぞれ企画・実施しており、記載したグループ横断の研修は研修施策全体のごく一部となります。

### 社員が教え学び合う企業内大学「Temp University」を開学

人材派遣・アウトソーシング事業を手掛けるパーソルテンプレスタッフは、社会や労働市場の環境変化に対応し、はたらく個人が「学び直し」「リスキリング」などを通じて自律的な成長やキャリアアップを図る新たな仕組みとして、社員が教え学び合い、共に創り上げる企業内大学「Temp University(テンプユニバーシティ)」を2022年4月1日に開学しました。

カリキュラムは、一人ひとりの役割を効果的に遂行するための「技」と社会の一員として求められる高い「人間力」の2軸で構成されています。また、社内講師への支援や評価制度も取り入れることで、オリジナリティの高いコンテンツを持続的に展開できる仕組みになっています。Temp Universityは、2025年3月までに200講座を提供していく予定です。

### DX/AI人材の育成をエクサウィザーズ社と共同で開始

DXは、企業の収益の確保や競争力維持の鍵となることから注目を集めています。しかし、DX領域の専門的な教育を社内でも実施可能な企業は36%と未だ少なく、DXのコアテクノロジーとされるAIにおいては2030年に12.4万人の人材

が不足すると推測されています。

パーソルテンプレスタッフとパーソルテクノロジースタッフは、AIを利活用したサービスによる社会課題解決に取り組むエクサウィザーズ社と共同で、DX/AI人材の育成を

2022年よりそれぞれ開始しました。

両社は、エクサウィザーズ社が提供するDX人材発掘・育成サポートサービス「exaBase DXアセスメント&ラーニング」による人材アセスメントの結果を基にして、受講者に対して最適化された育成プログラムを提供し、必要な専門スキルの獲得を支援します。

パーソルテンプレスタッフでは、それによって必要なeラー

ニング、企画力・コミュニケーション力向上など、部門や役割に応じた専門スキルの習得速度の向上を目指します。

パーソルテクノロジースタッフでは、社員エンジニアからアセスメントによる選抜を行い、DXの汎用的なリテラシーから画像認識・自然言語処理といったDX/AIの技術を習得を図ります。その後大手SIerなどでAIエンジニアとして派遣就業し、実務経験につなげられるようサポートしていきます。

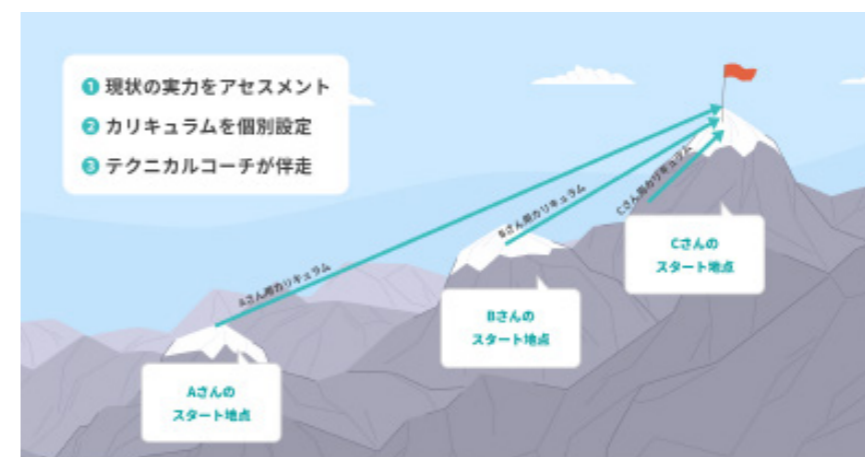
### 個人に寄り添ったオンラインコーチングサービス「学びのコーチ」

VUCA時代において企業が持続的な成長を遂げていくため、従業員一人ひとりの専門性に加え、市場環境や業態変化にも対応できる新たなスキルの獲得が重要になってきました。特にDX推進のためのクラウドやAIのリスキリング

の必要性が高まっています。

パーソルイノベーションでは、“学びの個別最適”を実現した法人向けオンラインコーチングサービス「学びのコーチ」を提供しています。パーソルグループのノウハウを活かし、リスキリングに特化したもので、クラウド/AI人材育成に確かな成果を

もたらしています。「学びのコーチ」では、キャリアコーチングによる学習動機付けをはじめ、コーチが伴走する学習環境とスキルレベルに応じた個別カリキュラムによる学習によって「個別最適化」を実現し、デジタル時代の新たなスキル向上を支援します。



### 小中学生向け「“はたらく”を考えるワークショップ」を展開

パーソルキャリアでは、将来世代へのキャリア教育の一環として、子どもたちに仕事について考える機会を提供する「“はたらく”を考えるワークショップ」を全国の小・中学校に無償で提供しています。ワークショップは小学4年生から中学3年生を対象とし、キャリアアドバイザーになりきる職業体験プログラムや業界研究プログラムなどを通じて、多くの職業を知るとともに、生徒と社員が対話をしながらキャリアについて考えることの大切さを伝えています。2018年のワークショップ開始以来、延べ149回開催、7,794人(2022年7月末時点)の子どもたちが参加しました。

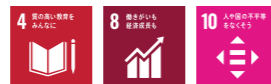


「“はたらく”を考えるワークショップ」は、経済産業省が主催する第11回「キャリア教育アワード」\*で優秀賞を受賞しました。

\*産業界による優れた教育支援活動の取り組みで優秀と認められる事例を表彰するものです。



## あらゆる個人への機会提供



### 「障害者雇用 × RPAサービス」の提供

働き方改革の一環として企業でも昨今業務の自動化・RPA (Robotic Process Automation) 導入が増加していますが、ロボット開発や運用が行えるRPA人材が不足していることから、社内への展開が十分に進んでいないケースや運用管理が十分でないといった課題が指摘されています。

こうした課題に対してパーソルチャレンジとパーソルプロセス&テクノロジーは、障害者の職域拡張とRPA人材不足の解消を目指し、障害者のRPA人材を育成する「障害者

雇用 × RPAサービス」を提供しています。

本サービスでは、パーソルチャレンジがRPA業務を任せられる対象者の障害特性や職務能力、環境適応性を確認し、その内容を踏まえてパーソルプロセス&テクノロジーが運用保守・小規模開発を担当できるよう技術的な研修・育成を実施します。パーソルチャレンジの専門コンサルタントが企業管理者をサポートするので、業務上、障害者の不安や課題が生じた際でも円滑な業務遂行が可能です。

### プロフェッショナル人材の総合活用支援サービス「HiPro」

副業の解禁やリモートワークの普及もあり、副業・フリーランスを希望する個人が増加、個人のはたらき方は多様化しています。しかし、兼業・副業による企業の外部人材の活用実績は1割ほどに留まっています。

パーソルキャリアでは、2022年5月に副業やフリーランス等の外部人材活用という選択肢を当たり前にするため、プロフェッショナル人材の総合活用支援サービス「HiPro」を立ち上げました。加えて、複雑化する企業課題の解決支援を多角的に行うために、経営顧問の紹介サービス

「i-common」とフリーランスITエンジニア専門のエージェントサービス「i-common tech」という既存の外部人材活用サービスを「HiPro」傘下へ集約しました。「HiPro」サービスを通じて、経験とスキルを活かして自身の可能性を広げたい個人と複雑化する課題に対応したい企業に選択肢を増やし、多様なはたらき方の実現を支援していきます。

# HiPro

### 地方創生テレワーク推進に関する包括連携協定を締結

パーソルグループは、2021年7月8日に内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局と地方創生テレワーク推進に関する包括連携協定を締結しました。

COVID-19感染拡大を契機にテレワークの普及をはじめとし、はたらく個人のライフスタイルやはたらき方、はたらく場所の概念が大きく変わる一方、地方企業における労働力不足の課題が顕在化しています。こうした状況下で、都市部の企業に勤務する人々がテレワークを活用して地方企業の仕事を担うケースや現在の仕事を継続しながら地方へ移り住む「転職なき地方移住」への関心も高まっています。

パーソルグループは本連携を通じて、地方自治体との連携事業や地方企業での兼業・副業支援、地域企業との連携・交流促進などを実施し、地方創生テレワークを推進するこ

とで、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現に向けた多様なはたらき方を支援していきます。

#### 具体的な取り組み

- ・ パーソルプロセス&テクノロジーでは、「地方創生テレワーク推進運動Action宣言」に賛同し、地方企業のビジネス活性化や地方のサテライトオフィス拠点の増設、拠点フリー採用を実施
- ・ パーソルキャリアでは、転職サイト「doda」上に、「テレワーク求人特集」を新たに設置
- ・ パーソルワークスデザインでは、宮崎県日向市と協業でワーケーション事業を推進

### 海外での特定技能人材の募集・育成と外国人紹介事業に参入

介護や製造業など人材不足が深刻な業種の労働力確保に向けて、PERSOL Global Workforceでは、新しい在留資格「特定技能」を中心に外国人材に特化した人材サービスを提供しています。

同社は、海外に日本語トレーニングセンターを設置し、パートナー企業と連携を通じて、約3～6カ月間、日本語試験および資格試験合格のためのサポートを行うなど、特定技能人材の育成を行っています。現在、インドネシア、ネパールなど5カ国の人材に対応しています。COVID-19

の状況下の中でも、2022年8月末時点で、育成・紹介した400人を超える人材が内定を確定し、うち300人が来日・就業を開始しています。

今後は、日本語力とスキルを持つ即戦力となる外国人材の育成・紹介とともに、受け入れる企業・日本社会においての外国人材に対する認識の変化を促し、人材不足の解決並びに、外国人材の「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

### オーストラリアにおける地域社会貢献・雇用創出

オーストラリアで4,500人以上の従業員と約1,000人のパートナーで人材派遣とメンテナンス事業を幅広く展開しているProgrammedでは、地域住民の教育、社会、経済活性化トレーニングプログラムを持つSPARK Ginninderry Construction Taster Programと連携し、建設業界をはじめ従事するためのスキル開発・職業体験・資格取得サポートなどのプログラムを展開しています。参加者は約1カ月間のトレーニングの中で希望する職業に就くために必要なスキルを学び、実社会で実践。あらゆる個人のニーズや個性に合わせた雇用環境への進路をサポートし、地域社会の雇用機会を創出しています。



### 引退後のキャリア選択の幅を広げる「アスリートキャリア支援プロジェクト」

個人のはたらき方やキャリアの多様化が進む一方で、アスリートは現役中にビジネスの知識や社会人としての経験を得る機会が少なく、選手生活を終えた後のキャリアに迷うという現状があります。パーソルキャリアでは、アスリートの中長期的なキャリア形成を支援する「アスリートキャリア支援プロジェクト」を発足し、推進しています。

本プロジェクトは、スポーツ業界向けメディア「SPORT LIGHT」を軸に、現役中から中長期的なキャリアを考えるための研修プログラム提供やビジネスとの接点を創出するイベント、専任のキャリアアドバイザーによる将来の不安解消

や引退後のキャリアに関するアドバイスの実施など、アスリートのキャリア形成を幅広く支援します。





## イノベーション・テクノロジー

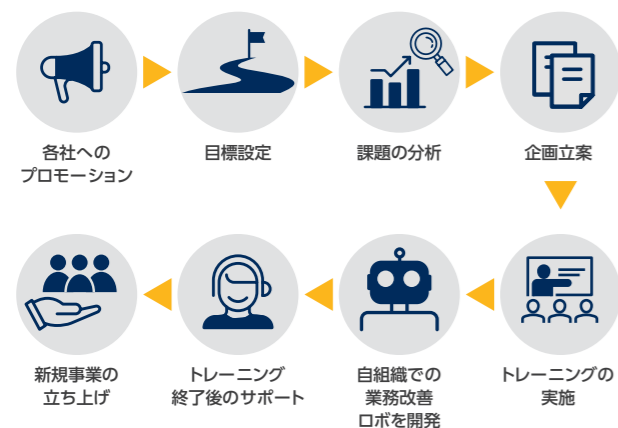


### グループ内にRPAを導入し、 20万時間を超える業務を自動化

パーソルプロセス&テクノロジーは、グループ内の生産性向上とデジタル化の推進を目指し、2020年4月に「PERSOL Automation PJT」を立ち上げ、2年間で20万時間を超える業務を自動化しました。さらに本プロジェクトで育成したRPAエンジニアによる新規事業の立ち上げにも成功し、RPAのトレーニングを受講した社員270人のキャリアアップにもつながる成果が出ています。

また、多くのお客さまへRPAの導入やRPA人材の育成を支援してきたノウハウや知見を活かして「パーソルのRfE\*ガイド」を開発し研修を充実するなど、グループ内のさらなる生産性向上を図ります。

\*RfE: A Robot for Every Personの略。すべての従業員がロボットを利用または設計・開発し、ロボットを活用することを目的とする概念



### サプライチェーンの最適化を実現する「製造業DX」

パーソルプロセス&テクノロジーは、製造業のDX推進に向けて、2021年5月より「製造業DX」支援サービスを提供しています。

パーソルグループが長年の実績を誇る製造業への人材派遣や設計開発分野の業務受託などの実績に、業務プロセス変革やデータ分析、システム構築などのITコンサルティング・ナレッジを組み合わせ、製造企業へサプライチェーン最適化に向けたデジタルテクノロジーの積極導入を支援しています。さらに、デジタルテクノロジーの導入だけでなく、それを使いこなしてクライアント内で継続的に改善していくためのデジタル人材の育成支援を行い、組織の成長もサポートしていきます。

### ロボット・モビリティ開発

技術系エンジニアリング事業を手掛けるパーソルR&Dは、ロボットやドローンと人が一緒にはたらける未来の実現に向け、次世代モビリティ分野における開発を支援しています。

ロボットオペレーティングシステム(ROS)開発、機械設計、電気・電子設計、制御ソフト開発、実験・認証、モデルベース開発(MBD)など、社内の種々の技術を連携させた請負から、お客さまのニーズに沿った技術者派遣まで、あらゆる体制で開発のサポートが可能です。物流用の自動運搬ロボットや介護ロボット、ドローンなど、人のパートナーになり得るロボット開発支援を通じて、一人ひとりの生産性向上および社会の発展に貢献します。



### メタバースを活用した新たなはたらき方・雇用の創出

営業支援、店舗・販売支援の人材派遣・アウトソーシング事業を手掛けるパーソルマーケティングは、2022年1月メタバース事業に参入し、VR人材の育成や人材派遣サービス、仮想空間における店舗運営支援サービスの提供を開始しました。メタバースを活用することで、はたらく場所や時間、年齢や性別、病気や障害の有無などに関係なく、知識や経験を活かしてはたらくことができるようになり、はたらく選択肢の拡大につながります。またサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)など社会課題の解決と顧客企業の成長に向けて、環境変化に応じた新たなチャンネルを提供し、顧客企業の販路拡大に貢献します。

2022年7月には、欧米で先行しているメタバースプラットフォーム「Virbela」の公式販売代理店であるガイアリンク社と包括連携協定を締結。メタバースを通じて、企業・大学などの教育機関・自治体などに向けて顧客獲得や販路拡大のソリューションを展開します。こうした取り組みにより、メタバース内で多様な「はたらく場」を提供し、雇用の創出を図ります。

## CIO/CDOメッセージ

テクノロジーを力に、  
新しい社会とはたらき方をつくり出す、  
パーソルグループにぜひご期待ください

執行役員 CIO/CDO  
(Chief Information Officer / Chief Digital Officer)

柘植 悠太



テクノロジーの大きな潮流を受けて、人材サービス業界は劇的に変化しつつあります。このタイミングで2022年4月にパーソルグループのCIO/CDOに着任し、身の引き締まる思いであるとともに、期待に応えることができるよう尽力していく所存です。重点戦略の一つである「テクノロジーを武器にする」を実現し、さらに経営を力強く飛躍させることができるよう、取り組みを前進させていきたいと考えています。

2022年3月期は、基盤事業に対するDXの高度化に取り組むとともに、新しい雇用のあり方を創出していくための象徴的なサービスをスタートしました。そのひとつが、求職者向けサービスである「PERSOL MIRAIZ(パーソルミライズ)」です。あらゆる個人が自分らしくはたらき、自らの未来を描くことを支援する「はたらく未来図構想」を具現化したもので、ジョブマッチング、ラーニング等、キャリア形成に必要な幅広い支援を行うサービスとなっています。また、法人向けには、適正な給与・報酬水準の提示によりジョブ型雇用導入や新しい人材戦略を支援する「Salaries(サラリーズ)」をリリースしました。今後もUX改善に努めるとともに、人材サービスの垣根を超えたデータアライアンス等も進めつつ、サービスを拡充していきたいと考えています。

また、2021年3月期よりテクノロジー委員会の活動をスタートしました。この1年はまず、各SBUの現状とグループの課題を正確に把握することに注力してきました。さらに、デジタル人材の育成、レベルアップとIT投資の目的の明確化を行いました。人材の確保や基盤強化にも努めつつDXを推進してきた一方で、解決すべき課題も明確になってきました。そのひとつが各SBU間のDXの進捗格差です。SBU制の導入以来、裁量権の移譲を進めてきましたが、飛躍的にDX化が進んだSBUと、そうではないSBUが発生する現状

となりました。DX推進の最大効果を得るためには、グループ全体を俯瞰した適切な組織を構築していく必要があると考えています。

私はテクノロジーには個人/法人のはたらく可能性を開いていく力があると考えています。私たちがその力を最大限活かすためには、「グループとしてのデジタル人材のエネルギーの最大化」、「中長期的にDXの成果を最大化する戦略立案」、「ITガバナンスの構築」の3つが大切だと考えています。次期中期経営計画においてグループ全体で「可能性を開いていく」ことができるよう、社会にインパクトを与えるような成長領域を模索し、投資していきたいと考えています。

私たちは、企業やはたらく個人の期待を明確に把握し、それらに応えるサービスを提供していかねばなりません。企業においてはボーダレスにマーケットが拡大し経営スピードが加速する中で、経営を進化させる必要性に迫られている状況です。経営の進化には人材戦略が伴い、その新しい仕組みを提供することがパーソルへの期待であると認識しています。また、はたらく個人に至っては、自分のキャリアを自ら構築しなければならない時代となり、目指すキャリアとのギャップを埋める行動に迫られている状況です。今後においては、能力をアセスメントするツールやキャリアアップに必要な学習の機会がそのニーズであると認識しています。私たちがこれまでに蓄積してきた膨大なデータを活用し、構造化していくことで、仕事を選ぶ新しい価値基準のようなものを生み出していきたいと考えています。そうしたニーズに応えていくことが最大のミッションであると捉えています。

パーソルグループには、新しいはたらき方を提案し、よりよい社会を創造する力があると確信しています。パーソルグループのこれからの成長にぜひご期待ください。

## 環境への取り組み



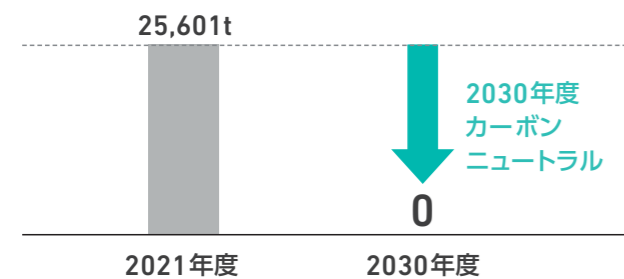
パーソルグループは、すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる持続可能な社会の実現に貢献します。そのために、気候変動対応・環境保全も当社の経営課題のひとつであると認識し、さまざまな活動に取り組んでおります。

### 2030年度「カーボンニュートラル」目標を策定

2022年5月には、環境目標として、2030年度までに事業活動に伴う温室効果ガス<sup>\*</sup>の排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」目標を策定しました。

今後も脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化してまいります。

<sup>\*</sup>事業活動に伴う温室効果ガスの排出量は、スコープ1、スコープ2の合計を示しています。



### 気候変動関連イニシアチブへの参加

パーソルグループでは、2022年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明するとともに、TCFD提言に基づく取り組みについて議論する場として設立されたTCFDコンソーシアムに入会いたしました。

そしてTCFDの提言に対応し、2022年5月より、気候関連のリスクと機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の開示を開始しました。

今後もTCFD提言に基づき、ガバナンスの強化、および積極的な情報開示とその充実に努めていきます。



## パーソルグループの温室効果ガス排出量について

算定した排出量の正確性・信頼性を確保するため、2022年3月期の温室効果ガス排出量実績の<sup>✓</sup>を付した数値について、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者検証を受けました。



項目	単位	2021年3月期	2022年3月期
		(2020年4月～2021年3月)	(2021年4月～2022年3月)
排出量合計(Scope 1+2) <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	25,253	25,698
Scope 1 <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	12,395	12,721 <sup>✓</sup>
うちProgrammed <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	9,379	10,034
Scope 2 <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	13,028	12,977 <sup>✓</sup>
排出原単位(Scope 1+2) <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub> / 売上10億円	26.7	24.2
Scope 3(国内) <sup>*</sup>			
カテゴリー 5 廃棄物 <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	1,445	1,154 <sup>✓</sup>
カテゴリー 6 出張 <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	515	601 <sup>✓</sup>
カテゴリー 7 通勤 <sup>*</sup>	t-CO <sub>2</sub>	9,369	7,889 <sup>✓</sup>
電気使用量 <sup>*</sup>	百万 kWh	26.3	26.5

<sup>\*</sup>小数第1位を四捨五入しております。

## グループ各社の環境取り組み

### 温室効果ガス排出量の可視化・削減計画の 実行支援サービス

#### パーソルプロセス&テクノロジー

業務コンサルティング、システム関連事業などを手掛けるパーソルプロセス&テクノロジーでは、温室効果ガス排出量の可視化・削減計画の実行支援サービスを提供しております。2011年10月から展開しているエネルギービジネスで培ったノウハウやアウトソーシングビジネスによる業務設計の独自メソッドをもとに、課題の具体化、アクションプランの検討、プロジェクトマネジメント、削減ソリューションの導入～実行までの実現に向け、伴走型支援を通して、企業の脱炭素化経営の実現に貢献しております。



### グリーンエンジニア<sup>\*</sup>派遣

#### パーソルテクノロジースタッフ

IT・ものづくりエンジニアの人材派遣を手掛けるパーソルテクノロジースタッフでは、ものづくりにおける温室効果ガス排出量の可視化、環境に配慮した設計をすることができる「グリーンエンジニア」の派遣サービスを展開しています。自動車メーカーにおけるCO<sub>2</sub>排出量算定プロジェクトを推進しているほか、カーボンニュートラルに取り組むエンジニアの採用と研修育成を強化し、「グリーンエンジニア」による設計開発支援とエンジニアの価値向上に努めてまいります。

<sup>\*</sup>パーソルテクノロジースタッフで定義する、企業のGX推進をサポートできる技術を保有しているエンジニアです。

### e-契約書導入による紙資源削減

#### パーソルテンプスタッフ

人材派遣・アウトソーシング事業を手掛けるパーソルテンプスタッフでは、「e-契約書」搭載の派遣スタッフ向け公式スマホアプリ「テンプアプリ」が累計10万ダウンロードを突破しました。スタッフとの契約は、従来は紙ベースで行っていましたが、「テンプアプリ」では「e-契約書」によって電子契約が選択できるようになっています。稼働スタッフのうち、「e-契約書」同意スタッフは82%。これにより2023年3月までに削減できる紙の枚数は2,312,000枚におよび、杉の木にすると1,156本に相当します(A4用紙2,000枚で杉の木1本分換算)。「テンプアプリ」の拡大は、地球の環境資源を守る活動にもつながっています。

### カーボンニュートラル燃料を使用したエンジン実験

#### パーソルR&D

技術系エンジニアリング事業を手掛けるパーソルR&Dでは、カーボンニュートラル燃料を使用したエンジンの性能および機能、耐久実験サービスを提供しております。昨今の自動車業界では、燃費向上や電動車開発が加速度的に推進されています。その一方で、電動化が難しい、長い航続距離や大きな出力が必要な大型商用車や電力供給インフラに課題がある農産産機で注目が高まっているのが「カーボンニュートラル燃料」です。そして最近、このカーボンニュートラル燃料を使用したエンジン実験のニーズも増加しています。パーソルR&Dでは、長年培ってきた



エンジン開発技術を活かし、商用車や農産産機業界、燃料メーカー様への働きかけなども行い、エンジンでのカーボンニュートラル実現に貢献しております。

## 今後の環境取り組み

パーソルグループは、温室効果ガス排出量に関する目標として、2030年度までに、事業活動に伴う温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」目標を策定しました。オフィスにおける省エネ施策の推進や車両のHV/EV切替、再生可能エネルギーの活用などの取り組みを通じて、地球規模の共通課題であるカーボンニュートラル社会の実現に向けて取り組んでまいります。

### 車両のHV/EV切替施策

比較的環境負荷が少ないHV・EV車への切り替えを行うことで温室効果ガス排出量の削減に貢献します。2023年3月期から国内・海外拠点における切替可能な車両のHV化を推進してまいります。また、EV車のラインナップ拡大やインフラ整備を見込み、2025年頃より国内拠点を優先的に、順次車両のEV化を進めてまいります。

### 省エネ施策

各拠点の無駄な電力使用の削減に取り組みます。業務に支障のない範囲での空調・PCの設定や不在時の電源オフ見直しといった省エネ活動を徹底するとともに、省エネ設備への投資を実施することで、環境に配慮したオフィスづくりに努めます。

環境への取り組みの詳細はWEBサイトでご確認いただけます。

<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/tcfd/>

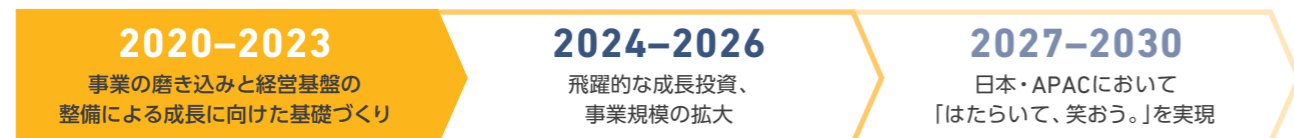


## 中期経営計画2023

### 中期経営計画2023の概略

パーソルグループは、今後起こるさまざまな環境変化において、これまで以上の価値提供と事業成長を実現し、持続可能な社会に貢献するべく、2030年に向けた価値創造ストーリー（中長期戦略方針）を策定しました。中期経営計画2023は、その2030年に向けた最初の3カ年計画となります。

本中期経営計画では、事業の磨き込みと経営基盤の整備による成長に向けた基礎づくりを行う3カ年と位置付け、「はたらいて、笑おう。」の実現を通じて社会への価値提供を推進します。



### 経営目標

2022年3月期に中期経営計画最終年度となる2023年3月期の計画値を前倒しで達成しました。そのため、2023年3月期の数値目標は、当初計画よりも高い業績予想数値を設定しています。

	2022年3月期実績	2023年3月期当初計画 (2020年8月発表)	2023年3月期業績予想
売上高	10,608億円	10,000億円	11,650億円
営業利益(営業利益率)	481億円(4.5%)	450億円(4.5%)	520億円(4.5%)
EBITDA(EBITDAマージン)	671億円(6.3%)	610億円(6.1%)	742億円(6.4%)

### 中期経営計画2023の進捗

中期経営計画2023の2年目では、社会的価値の向上を大きなテーマとし、2021年9月にジェンダーダイバーシティ委員会、2022年3月にサステナビリティ委員会をそれぞれ新設しました。ジェンダーダイバーシティは特に重要事項としてとらえ、女性の活躍をより支援・推進するため、女性の生の声を経営にフィードバックできるように取り組んでいます。

また2020年より統合報告書を発刊し、ESG関連の情報開

示を充実化させました。

さらにグループサステナビリティ本部も新設され、より確実に「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

経済的価値の向上においては、取締役会などでROICを踏まえた議論やモニタリングを継続して実施し、2021年3月期には一時的に悪化したROICについても、2022年3月期は最低水準として設定した10%を上回る14.2%を達成しました。

社会的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年9月に統合報告書2021を発刊し、ESG関連の開示を充実化</li> <li>2021年9月にジェンダーダイバーシティ委員会、2022年3月にサステナビリティ委員会をそれぞれ新設</li> </ul>
経済的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会などにおいて、ROICを踏まえた議論やモニタリングを継続実施</li> <li>2022/3期のROICは14.2%と、最低水準として設定した10%を上回って着地</li> </ul>
SBU体制への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年7月にコーポレートガバナンス委員会を新設し、ガバナンス機能を強化</li> <li>これにより迅速に意思決定できるSBU体制においても経営監督機能を確保</li> </ul>
成長領域の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professional Outsourcing SBUにおいて、M&amp;A投資を引き続き模索中</li> </ul>
テクノロジーによる事業強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年2月に「はたらく未来図構想*」の中核を担うキャリアマネージメントサービス「PERSOL MIRAIZ」のβ版を提供開始</li> </ul>

\*あらゆる個人が自分らしくはたらき、自らの未来を描くことをサポートする仕組み

## Asia Pacific SBUの中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)

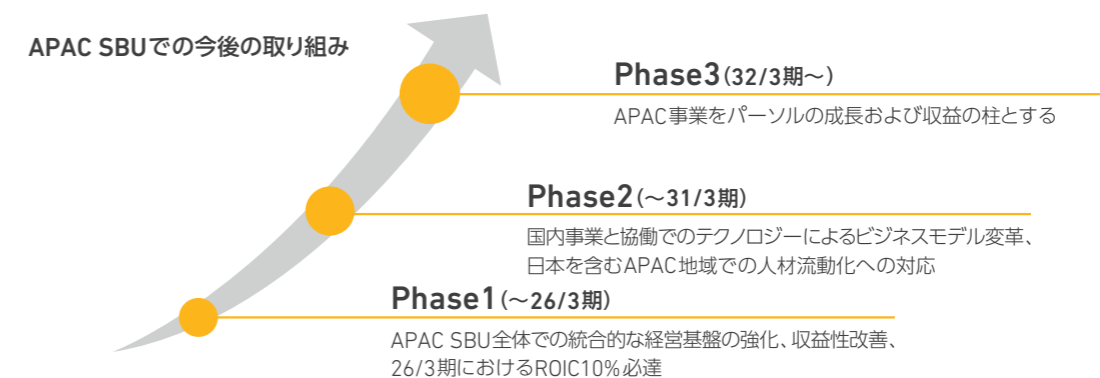
### Asia Pacific SBUの中期経営計画の概略

2023年5月に発表予定のグループ次期中期経営計画に先んじて、APAC SBUの中期経営計画を2022年8月に発表しました。APAC SBUの中期経営計画は、2030年に向けた基礎づくりの3年間として位置づけており、収益性の改善を目指していきます。

APACにおける取り組みは3つのフェーズに分けて推

進していきます。フェーズ1は、まず、統合的な経営基盤の強化、収益力の改善を徹底していきます。フェーズ2では国内事業と連携したテクノロジーによるビジネスモデル変革、人材の流動化への対応を進め、2031年からのフェーズ3ではAPAC事業をグループの成長および収益の柱としていくことを目指します。

### APAC SBUでの今後の取り組み



### 財務目標

APAC SBUの中期経営計画では、APAC SBU全体の収益性を向上させ、2026年3月期に、ROIC10%、営業利益100億円、EBITDA150億円の達成を目指します。

特に重視する数値目標(2026年3月期)	2022年3月期実績* (2021年1月～2021年12月)		中期経営計画最終年度 (2025年4月～2026年3月)	
	APAC SBU 合計	人材サービス 事業	APAC SBU 合計	人材サービス 事業
ROIC 10%	3.380	2.410	4.000	3.000
営業利益 100億円*	38	47	100	90
EBITDA 150億円	89	52	150	110
EBITDA Margin	2.6%	2.2%	3.8%	3.7%
営業利益率	1.2%	2.0%	2.5%	3.0%

※IFRSベースで算出

※22/3期実績については、中期経営計画最終年度目標と同条件で比較を行うため、為替レートは、1米ドル=130円を基に各国通貨レートに換算したものを適用するとともに、24/3期より導入を予定しておりますIFRS移行を前提とした数値としております。

### 事業戦略

APAC SBUの中期経営計画では、3つの戦略を柱に収益性を改善していきます。1つ目は、事業ポートフォリオの見直しです。APAC SBU全体での人材紹介事業の拡大による人材サービス事業の収益性改善等、選択と集中によりポートフォリオの最適化を図ります。2つ目は、構造改革およびコストの最適化です。APAC事業の本社機能の統合等によるコスト削減やオフショア活用による効率化を進めていきます。3つ目がDX

投資による生産性向上です。AIマッチングの開発による人材紹介コンサルタントの生産性向上や、自動化ツールやプロセス改善ツールを活用した人材派遣事業の生産性の向上を実現していきます。

- 1 事業ポートフォリオの見直し
- 2 構造改革およびコスト最適化
- 3 DX投資による生産性向上

## At a glance

パーソルグループは、はたらく個人に誠実に寄り添い、人を起点に生み出してきた顧客接点や信頼を基に、さまざまな事業ドメインで“はたらいて、笑おう。”の実現に向けて、多彩なサービスを展開しています。

### Specialized Services

#### 人事・組織コンサルティングや教育研修などを高次元で提供

組織・人事に関する調査・研究をはじめ、人・組織・マネジメントの開発を軸にコンサルティングと研修サービスを展開するパーソル総合研究所、障害者雇用サービスを提供するパーソルチャレンジやパーソルサックスなど、パーソルグループならではの専門性の高いサービスを展開しています。

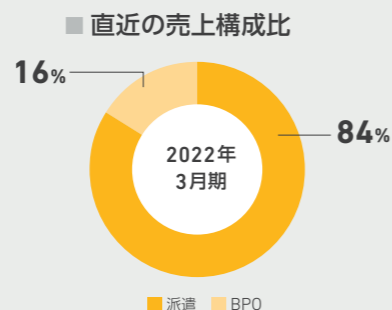
#### サービス内容

- シンクタンク
- 人事・組織コンサルティング
- 教育、研修
- 障害者採用
- コーポレートベンチャーキャピタル
- 外国人材活躍

#### 中核会社・主要会社

パーソル総合研究所、パーソルチャレンジ、パーソルサックス、パーソルネクステージ、パーソルファシリティマネジメント、パーソルベンチャーパートナーズ、PERSOL Global Workforce

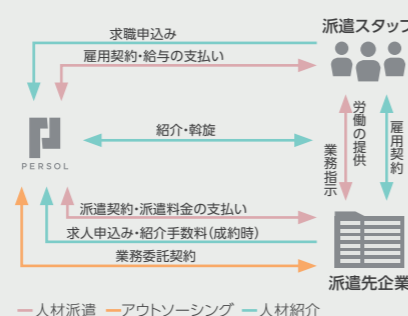
### Staffing SBU



#### サービス内容

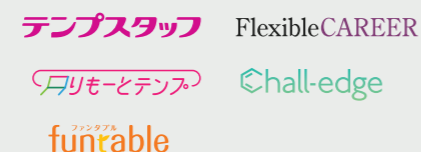
- 人材派遣(事務、研究、臨床開発、販売、軽作業)
- アウトソーシング(事務、官公庁事業、コール・ヘルプデスク、CRO、製造)
- 紹介予定派遣/人材紹介

#### 特長・ビジネスモデル

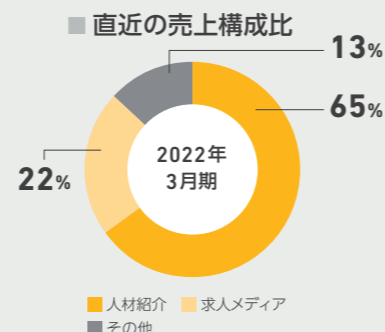


#### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルテンプスタッフ
- ・ パーソルエクセルHRパートナーズ
- ・ パーソルファクトリーパートナーズ
- ・ パーソルマーケティング
- ・ パーソルワークスデザイン



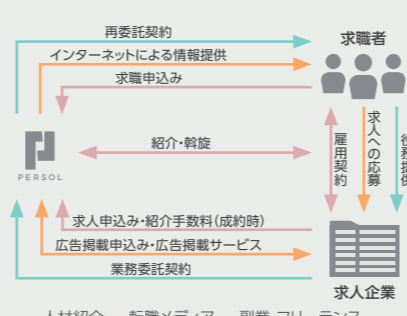
### Career SBU



#### サービス内容

- 人材紹介(中途採用、新卒採用)
- 転職メディア、ダイレクトソーシング
- 副業・兼業・フリーランス支援
- キャリア自律支援
- 再就職支援

#### 特長・ビジネスモデル



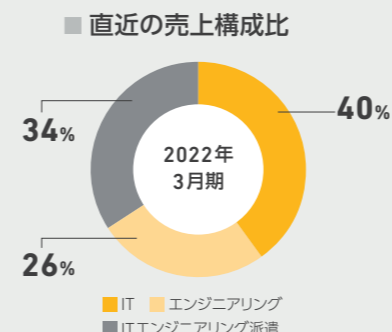
#### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルキャリア
- ・ パーソルキャリアコンサルティング
- ・ ベネッセi-キャリア\*

\* ベネッセi-キャリアは連結対象外です。



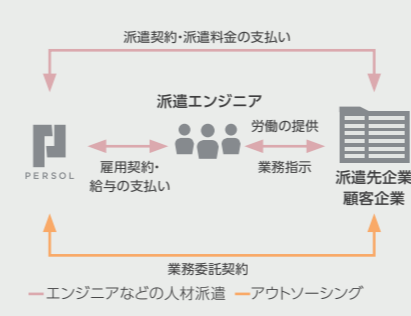
### Professional Outsourcing SBU



#### サービス内容

- アウトソーシング(IT・業務)
- デジタルソリューション、システム開発
- IT・業務コンサルティング
- エンジニアリング(設計・実験)
- 人材派遣(IT・機電エンジニア)

#### 特長・ビジネスモデル

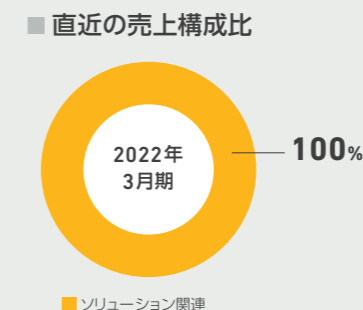


#### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルプロフェッショナルアウトソーシング
- ・ パーソルプロセス&テクノロジー
- ・ パーソルR&D
- ・ パーソルテクノロジースタッフ
- ・ パーソルAVCテクノロジー



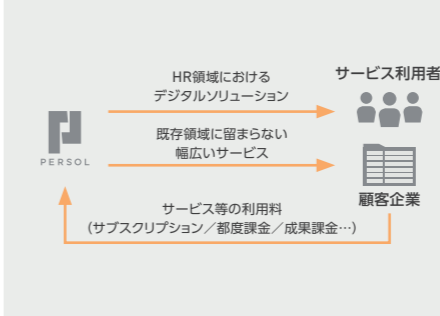
### Solution SBU



#### サービス内容

- デジタルソリューション(人材採用、人材管理、教育)
- インキュベーションプログラム

#### 特長・ビジネスモデル

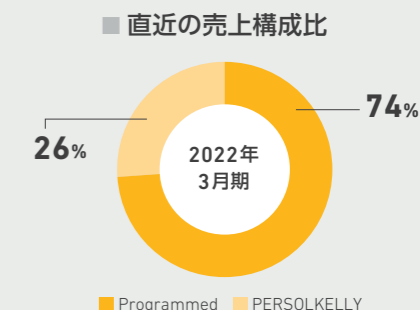


#### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルイノベーション



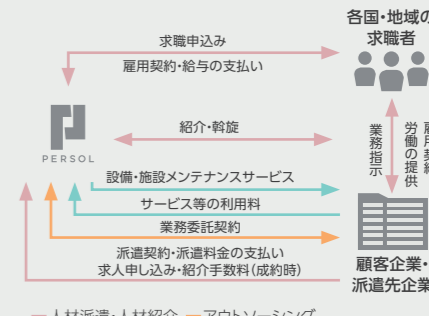
### Asia Pacific SBU



#### サービス内容

- 人材派遣
- 人材紹介
- 設備・施設メンテナンス
- アウトソーシング
- 人事・労務コンサルティング
- 教育、研修
- 訪問介護

#### 特長・ビジネスモデル



#### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ PERSOL Asia Pacific
- ・ PERSOLKELLY
- ・ Programmed Maintenance Services





## 副社長メッセージ



パーソルは“はたらく”が変化中、  
拡大していく労働市場のミスマッチ解消に向け、  
グループの総力で新しい価値創造をしていきます

代表取締役副社長  
高橋 広敏

パーソルグループは5つのSBUで事業を展開しています。グループの祖業である人材派遣・BPO事業を展開するStaffing SBU。人材紹介事業を中心とした中途採用支援事業を展開するCareer SBU。IT/エンジニア等の専門家・技術者派遣や開発受託請負事業を展開するProfessional Outsourcing SBU。採用支援・人材管理等デジタルソリューションサービスの提供と新規事業の創出を担うSolution SBU。そしてAPAC主要国の都市で人材派遣・人材紹介サービス等の事業を行うAsia Pacific SBUです。2023年3月期も、各SBUで顧客への価値提供を拡大し、「はたらく、笑おう。」の実現に向けて邁進します。

昨今、採用・雇用市場の変化は激しく、パーソルグループの事業を取り巻く環境変化もまた顕著であると認識しています。社会全体のデジタル化がビジネス環境の変化を加速しており、それに伴い組織がはたらく手に求める知識やスキルも変わり続けています。一方、コロナ禍を経て、個人のライフスタイルや価値観にもパラダイムシフトが生じており、双方の変化に起因する「雇用におけるミスマッチ」はますます拡大しています。はたらく個人に対しては、その選択肢を広げること、法人に対しては、人材や労働力不足の解消に向けて、パーソルだからこそ可能な解決策を提示していくことが、私たちの最重要課題であると認識しています。グループの多様なサービスを通じて収集してきた膨大な「はたらく」に関する情報と、数万人の従業員、及び11万人を超える派遣就業者の経験値の活用により、既存サービスを進化させるとともに新たなサービスを生み出していきます。それらを通じて、社会・個人・企業が抱える課題を一つでも多く解消し、お客さまの期待に応えていきたいと考えています。

中期経営計画の重点戦略の進捗に関しては、2020年4月

にSBU体制に移行し、業務執行に関する意思決定を各SBUに権限移譲することで執行の迅速化を進めています。加えて、2021年7月にはコーポレートガバナンス委員会を設置する等、ガバナンスの実効性をさらに高めています。「成長領域の特定」においては、第三の柱とすべくProfessional Outsourcing SBUへエンジニア採用等優先投資を行うとともに、M&Aも含めた大型投資についても引き続き検討していきます。また、Solution SBUやAsia Pacific SBUにおいては、2023年以降の積極投資を企図した基盤整備と収益性改善を図りました。そうした中で、Asia Pacific SBUに関しては、将来を見据えた迅速かつ大きな成長を実現すべく、先んじて次期中期経営計画を2022年8月に発表する運びとなりました(P32参照)。「テクノロジーによる事業強化」という点では、IT/DX投資による生産性向上・顧客満足の向上を図るとともに「はたらく未来図構想」を推進し、プラットフォーム基盤の構築が進捗しました。また、今後においても、多様な顧客ニーズに応えるために各事業領域で人とテクノロジーを融合し、さらなる価値提供につなげていきます。

人生100年時代において、個人の生涯における転職機会は増加し、多様なはたらく方がより一層進行すると想定しています。選択肢の提供はもちろんのこと、求職期間を短縮し、精神的負担を最小限に抑えつつ目指すキャリアに到達できる支援をしていくことが、ますます重要となり、そこにパーソルグループの果たすべき役割があると認識しています。中期経営計画の最終年度となる2023年3月期は、事業の磨き込みと経営基盤の整備を推進し、次期中期経営計画にしっかりとつなげ、「はたらく、笑おう。」を実現すべく全力で取り組んでまいります。

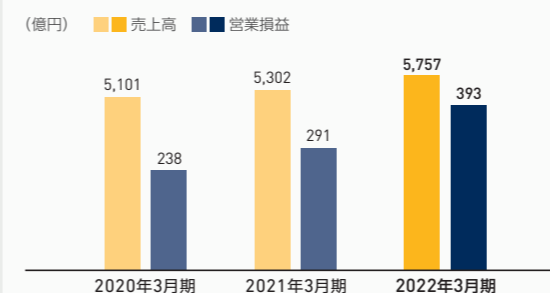
## SBU別概況



執行役員  
Staffing SBU長  
木村 和成

### Staffing SBU

テクノロジー活用による事業基盤強化と、  
スタッフの満足度向上(ファンづくり)が順調に進行



#### ■ 機会とリスク

##### 機会

- ・ はたらく者の多様化による就業機会の創出
- ・ テクノロジー活用による基盤強化、生産性向上

##### リスク

- ・ COVID-19の感染再拡大による受注数・稼働率の減少
- ・ 中長期的な労働人口の減少や自動化進展に伴う需要減

#### ■ 中計の進捗状況

就業スタッフ向けの「テンプアプリ」、顧客向けの「T-PLA」に続き、自社においても、社員向けアプリを開発するとともに、そこに蓄積されるデータを集約し分析する基盤を構築するなど、進化するテクノロジーを最大活用し、人の介在価値向上と業務の生産性向上の実現に向けてDX推進を加速しております。

また、多様な就業機会の提供に向け、フレキシブルキャリア、リモートテンプ、ファンタブル、チャレンジ、RPAアシエイツ、ネクスクなど、さまざまなはたらく機会を広げるサービスの展開も進んでいます。

また、スタッフ表彰制度やファンミーティングの実施などの取り組みによって、スタッフの「ファン指標(信頼と愛着の度合い)」は年々向上し、継続的なお付き合いにつながっています。

※ファン指標詳細はP18をご覧ください。

#### 競合優位性・戦略の方向性

高い課題解決力と、はたらく人々からの支持を通じて、さらなる市場シェア拡大を図る

Staffing SBUは事務領域を中心に幅広い業種に対応した人材派遣事業に加え、受託請負のBPO (Business Process Outsourcing)を展開しています。事務領域派遣でトップシェア<sup>\*</sup>を誇る規模、最大の強みである盤石な事業基盤と信用力を活用し、派遣・アウトソーシングの事業連携による高い課題解決力を発揮してまいります。顧客ニーズに合わせた最適な提案を行い、多様なはたらく方やデジタル化に対応できる人材の派遣強化を通じて、事務領域派遣の市場シェア向上を図ります。また、「はたらく、笑おう。」の実現に向けて、はたらく人に可能性と気づきや多様な選択肢を提供するとともに、継続的なお付き合いを通じてファンになっていただくことで、スタッフから支持され続ける存在を目指します。

※2021年2月自社調べ

#### 2022年3月期の業績報告

人材派遣領域、BPO領域が堅調に推移し、  
グループの成長を強力に牽引

COVID-19の影響下の中でも、人材派遣領域では受注数・確定数がともに堅調に推移。派遣スタッフ募集の広告投資も積極的に実施。稼働者数は年間を通じて増加し、2022年3月時点で11万人を超えています。また、収益性の高いBPO領域では、公共案件を中心とした受注が好調に推移した結果、Staffing SBU全体では、売上高は8.6%増、営業利益は35.1%増と、大幅な増収増益となり、パーソルグループ全体の成長を牽引しました。今後も派遣領域・BPO領域双方において堅実な成長を図り、国内マーケットで盤石な地位を築いてまいります。

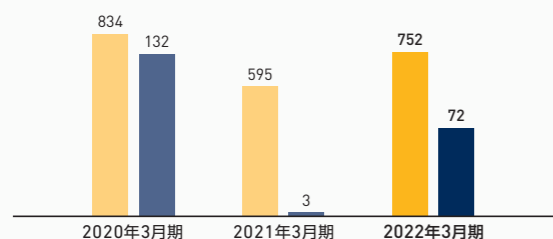


執行役員  
Career SBU長  
瀬野尾 裕

## Career SBU

求職者・企業の状況を適切に把握し対応、  
顧客体験価値の向上が順調に進行

(億円) ■売上高 ■営業損益



### ■機会とリスク

#### 機会

- ・転職ビジネス市場の中長期的な拡大
- ・個人のキャリア形成意欲拡大による転職ニーズ向上
- ・AI活用やデジタル化による生産性の向上

#### リスク

- ・競合の台頭による市場競争激化
- ・景況感悪化による企業の採用意欲の減退

### ■中計の進捗状況

就業人口に占める年間転職者数はCOVID-19以前より増加となる見立てとなり、転職者の流入経路として人材紹介マーケットの拡大が見込まれます。さらなるデータドリブン体制の構築の推進、個人や案件の状況・状態に適切に対応したマッチングモデルの開発、AIマッチングシステムの導入により、応募要件定義を適切に把握し、「顧客に合わせた適切なサービス、適切な情報を適切なタイミング」でお届けしていきます。またハイクラス領域の案件獲得強化やIT領域の集客・マッチング最大化の取り組みを進めることで、単価維持・向上を目指します。今後も成長ドライバーとして、グループを牽引してまいります。

### 競合優位性・戦略の方向性

自分の“はたらく”を自分で決める意識と行動がある個人を増やし、事業成長を図る

Career SBUは、正社員領域における求人メディア「doda」の運営、有料職業紹介事業、副業・兼業・フリーランス支援事業、再就職支援事業を柱に展開しています。自分の“はたらく”を自分で決める個人を増やすため、意識と行動の双方を掛け合わせた「キャリアオーナーシップ指標※」を2020年度より定期的に測定しています。2022年3月期においては、主要サービスはCOVID-19の影響で一時的に鈍化が見られたものの、期末にかけ大半のサービスにおける月間アクティブユーザー数は期初から順調に拡大しました。

今後も既存サービスの顧客体験の改善、新規サービスの開発、調査結果からサービスユーザー（利用者）数を高めるためのポイントの特定を繰り返し、はたらく個人が自律してキャリアを築けるよう「はたらいて、笑おう。」の実現を目指してまいります。

※キャリアオーナーシップ指標詳細はP18をご覧ください。

### 2022年3月期の業績報告

人材紹介事業、求人広告事業ともに力強く回復し、増収増益

人材紹介事業における求職者の内定決定者数・求人広告事業の受注がともに回復し、前期比売上高は+26.4%、営業利益では+2088.9%と増収・大幅増益となりました。企業からの受注はCOVID-19前の水準まで回復し、需要は順調に推移しました。また、新規求職者登録数も、2021年3月期にCOVID-19感染拡大の影響を大きく受け落ち込みましたが、2022年3月期には、COVID-19の影響を受ける前を超える水準で推移しました。

さらなる成長を目指し、マッチングの質向上など継続的なプロセスの磨き込み、求職者の新規登録者数増加に向けたマーケティング投資を引き続き実施してまいります。

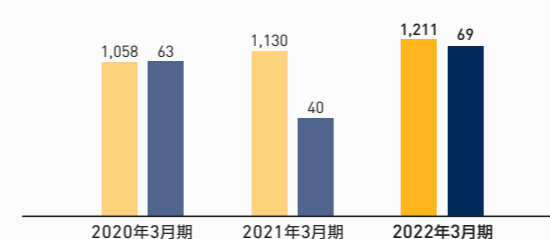


執行役員  
Professional Outsourcing SBU長  
正木 慎二

## Professional Outsourcing SBU

既存領域の堅調な成長を維持しながら、  
新領域（技術・工程・業界）の挑戦を進める

(億円) ■売上高 ■営業損益



### ■機会とリスク

#### 機会

- ・世の中の人材不足による業務の効率化／省人化に伴う業務プロセスの見直しおよび自動化ニーズの高まり
- ・上記状況に伴い、個人のリカレント教育ニーズが高まり、未経験者を含めたジョブシフト志向の加速

#### リスク

- ・エンジニア人材の採用激化
- ・加速度的に進むニーズ変容に伴う技術の陳腐化への対応

### ■中計の進捗状況

Professional Outsourcing SBU内の各社が取り組む既存の事業領域において堅調な成長を維持しながらも強みをさらに磨き、新しい領域へのチャレンジも推進していきます。

IT、機械・電気マーケットは回復傾向にあり、稼働率は例年と比較しても高水準で推移していますが、エンジニア不足にも注視し、リカレントも含めた教育や研修充実化やエンジニアの付加価値向上に向けたローテーションも引き続き強化していきます。その他、自動化・省人化ニーズに応えるIoT関連などの新領域にも積極的にチャレンジするとともに、エンジニア採用の強化やM&Aも模索しさらなる成長を目指します。

### 競合優位性・戦略の方向性

テクノロジーによる事業強化と  
エンジニアの採用強化で成長を図る

Professional Outsourcing SBUは、IT・エンジニアリング領域の設計・開発受託請負・派遣事業や業務コンサルティングを展開しています。引き続き堅調な成長を見込む2023年3月期は、前期比約1.5倍のエンジニア採用を目標とし、同時に技術力を支えるエンジニアのキャリア支援・研修制度の充実化も行っていきます。また、請求単価向上に向けて、引き続き営業力の強化や請負ノウハウを活かし業務コンサルティングサービスなどの高単価領域の提供も行っていきます。同時に脱炭素等の重要性が増す社会課題に対しても積極的に技術力を活かし対応していきます。

### 2022年3月期の業績報告

エンジニアリング領域は順調に回復し、  
IT領域も堅調な成長を維持

IT領域の需要は引き続き堅調に推移するとともに、エンジニアリング領域では、営業強化と採用強化によりエンジニア稼働率が向上するなど、それぞれの領域で伸長し、当SBUの売上高は前期比+7.1%、営業利益は+72.1%の増収増益となりました。稼働率はIT・エンジニアリング領域ともに約95%と高い水準を維持しています。また、取引社数においては、特にエンジニアリング領域の新規開拓強化、マーケット復調・引き合いの増加や、その他の領域においても堅調に推移し、当SBU全体で2,000社を超えました。エンジニア数も約14,000人と前期比で増加しており、今後もエンジニアの採用に力を入れていく方針です。

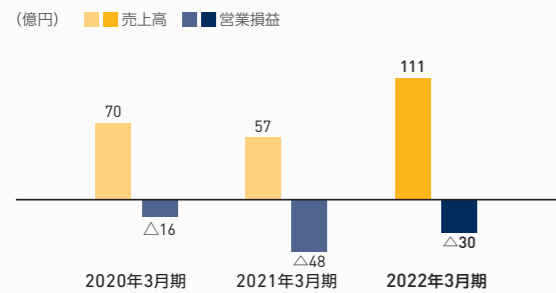




執行役員  
Solution SBU長  
長井 利仁

## Solution SBU

事業創出と検証、  
拡大によるポートフォリオ・投資管理で高い成長率を維持



### ■機会とリスク

#### 機会

- 生産年齢人口の減少など労働力不足に伴う多様なはたらし方の進展
- 個人のはたらし方の価値観変容・多様化を後押しするWEB3.0など新たなはたらし環境の登場
- テクノロジーやジョブ型雇用浸透による仕事に必要なスキル更新ニーズの高まり

#### リスク

- 日本特有の低い人材流動性を背景にした企業のデジタル化・生産性向上の低迷

### ■中計の進捗状況

Solution SBUは、さらなる事業成長を目指す過程であり、グループの新しい柱となり得る事業開発に向けて、ポートフォリオ管理・投資を推進しています。

グロースステージの「ミイダス」などは積極投資によりマーケットでのポジションを着実に拡大しました。R&Dステージのラーニング事業やインキュベーションプログラム「Drit」では新たなサービスを市場に提案しながら、検証状況に応じ早期撤退を行うなどメリハリをつけた投資を行いました。また、M&Aや事業提携を通じて人材課題の大きい介護業界へ参入しました。

今後も次世代事業をスピーディーに創出・拡大することで、高い成長率を維持してまいります。

### 競合優位性・戦略の方向性

「健全な多産多死」のマネジメントシステムと既存アセット活用でスピーディーに新規事業創出

Solution SBUは、未来の「はたらいて、笑おう。」の実現に向け、既存事業とは切り離れたマネジメントシステムにより、人材事業の枠を超えた新たな価値を提供していきます。

労働力不足解消に向けた企業と個人を結ぶ新たなマッチング事業や、はたらく負担を解消する人とデジタルの融合サービス、学び直しを通じて可能性を最大化するラーニング事業など、未来に求められる事業を多数創出し、検証・早期撤退判断を行いながら、事業を育成しています。またM&Aを通じ、介護やWEB3.0など新たな領域にも挑戦しています。

今後も、グループで培ってきた既存事業のノウハウなどアセットを活用し、グループの発展・変革に資する次世代事業をスピーディーに展開していきます。

### 2022年3月期の業績報告

先行投資を継続する一方、  
主力事業の増収の寄与により赤字幅は縮小

主力事業である転職アプリ事業「ミイダス」は中小企業の採用・育成ニーズを満たすサービス群により累計アカウント企業数が伸長し、クラウドPOS事業「POS+(ポスタス)」も直販体制の強化により、自治体や大手飲食などの業務効率化を推進し累計導入店舗数が増加したことで、いずれも前期比大幅な増収となりました。さらに、短期人材活用プラットフォーム事業「シェアフル」もユーザビリティ向上により、若年層を中心に着実に顧客基盤を拡大しており、SBU全体としても大幅増収となりました。

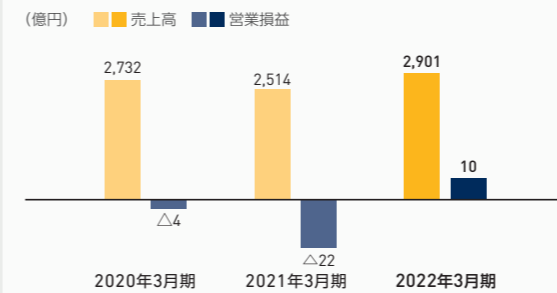
損益面においては、中長期の競争優位獲得のために各事業への先行投資を進めているため、2022年3月期は営業損失となりましたが、赤字幅は前期比で縮小しました。



執行役員  
Asia Pacific SBU長  
山崎 高之

## Asia Pacific SBU

Staffing事業を中心とした  
着実な売上拡大と収益性改善



※2022年3月期第3四半期より、Asia Pacific SBUの豪州事業においてSaaS(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)の会計処理を変更したことにより、2021年3月期実績および2022年3月期実績につきまして、当該影響を加味した数値としております。

### ■機会とリスク

#### 機会

- COVID-19からの人材需要の回復
- 東南アジアを中心とした、労働人口増加への期待
- COVID-19以降の多様な働き方に対応したビジネス拡大のチャンス

#### リスク

- テクノロジーの進化による新規プレイヤーの参入や代替サービスの出現
- 為替変動によるリスク
- 急激な市場回復による、人材不足

### ■中計の進捗状況

収益性の向上を目的とした組織構造改革を終え、新たな組織体制のもと、収益性の高い事業や将来成長が見込める事業への注力を推進しています。Staffing事業ではCOVID-19からの回復を追い風とし、シンガポール・マレーシアでNo.1ポジションを維持するとともに、その他の東南アジア新興国およびオーストラリア・ニュージーランドにおけるオフィス系職種領域スタッフィングを中心に着実な売上拡大を狙います。Maintenance事業においても、順調に成長しており、2023年3月期より資本効率の高いFacility Management事業に集中することでさらなる成長を目指します。

一方で、バックオフィス機能の統合・集約をさらにドライブさせることによりコスト効率の向上と、HR×テクノロジー領域のビジネス推進と業務のDX化を推進していきます。

### 競合優位性・戦略の方向性

組織改革によるコスト構造の最適化と  
高収益ビジネスへの集中

パーソルグループの海外事業における横断的なSBUとして一体経営を行う体制を構築しました。PERSOLKELLYの株式を97.5%まで追加取得したことから、APAC SBU横断での大規模な構造改革を実施。本中計開始時より取り組んでいるバックオフィス機能の統合に続き、これまで独立して運営してきたProgrammedとPERSOLKELLYにおいて、Staffing事業(人材派遣、人材紹介)の再編を行いました。これにより収益性の改善、シナジー創出だけでなく、国境を問わないオフショア採用など変化にいち早く対応するなど迅速な事業判断を行い、APAC地域No.1の総合人材サービス企業を目指します。

また、地域統括会社PERSOL Asia Pacificではテクノロジーへの投資や新規開発をリードし、AIマッチング技術への投資によるコンサルタントの業務改善と顧客への付加価値提供を模索しています。

### 2022年3月期の業績報告

Staffing、Maintenance事業それぞれ伸長、  
回復し黒字転換

世界経済の回復を受けて人材派遣事業の堅調な推移と人材紹介事業の高い成長により、前期比8.4%の増収となりました。今後に向けた人員増加等の投資も実施しましたが、トップシェアを誇るシンガポールやマレーシアをはじめ、展開するすべての地域で業績が順調に推移したことで、営業損益は黒字転換となりました。

オーストラリア・ニュージーランドにおいてもStaffing事業、Maintenance事業それぞれ新規受注が回復したことや為替影響もあり、18.1%の増収。さらにバックオフィス機能のコストコントロールに努めた結果、営業黒字に転換しました。これらの結果として、Asia Pacific SBU全体としても、営業黒字への転換を実現しました。

## 取締役会議長メッセージ

コーポレートガバナンスの高度化を通じて、  
サステナビリティと企業価値の向上に  
全力で貢献していきます

取締役会議長  
水田 正道



“はたらく”を取り巻く変化のスピードが加速する中、ガバナンス改革へ向けて不断に取り組むことにより、迅速で機動的な意思決定のための経営基盤の整備と、経営監督機能のさらなる発揮に向けて、積極的に取り組んでいきます。

かつて私が、当社の創業者である篠原欣子からしばしば言われた言葉があります。それは、「怒っちゃダメ、威張っちゃダメ、格好つけちゃダメ」です。この「3つのダメ」は、私の約8年間の社長CEO時代、そして取締役会議長としてパーソルグループのコーポレートガバナンスを支える今も深く心に刻まれています。

コーポレートガバナンスの目的は、中長期的な企業価値の向上であります。そのために取締役会は、株主の皆さまからの負託を受け、経営を監督する重責を担っております。しかし、経営の監督とは、高所から社長CEOをはじめとする執行陣を見下ろすことではなく、日頃から執行陣との対話を通じて信頼関係を築き、執行陣が全力で経営に取り組める環境を整備し、時に執行陣が果敢な意思決定ができるよう背中を押すことでもありと認識しております。

世界的なCOVID-19の感染拡大が続いたこの約2年半は、我々が以前から想定していた“はたらく”を取り巻く変化のスピードをさらに加速化させたと感じております。その変化とは、はたらく人の過半数がシニアとなること、ジョブチェンジが広がること、そして正規・非正規雇用の区別の消滅やジョブ型雇用への移行、フリーランスや副業・複業に代表される“はたらき方”の変化です。

こうした変化へ迅速に対応すべく、パーソルグループはこれまでさまざまなガバナンス改革を積極的に推進してきました。具体的にはモニタリング・ボード型の実行役員運営

を志向し、取締役会の構成を独立社外取締役が過半数となりました。それと同時に、重要な業務執行の決定を社長CEOへ委任し、社長CEO以下の執行陣が迅速で機動的な意思決定を可能とする経営基盤を整えました。また、指名・報酬委員会においては、社長CEOの後継者計画を監督し、多面的な議論を行った結果、取締役会にて和田社長CEOの就任を全会一致で承認するに至りました。この結果、経営の最終責任を持つ和田社長CEOと取締役会議長を務める私との間で、適切な形で経営と監督の分離がなされております。

このような中、パーソルグループの取締役会では、実に自由闊達で建設的な議論が展開され、執行陣も常に緊張感を持って議論に臨んでおります。こうした取締役会の議論は、後段のスキル・マトリックスのとおり、独立社外取締役をはじめとする多様なバックグラウンドを持つ取締役がそれぞれの知識・経験・能力を惜しみなく発揮している結果であると評価しています。

サステナビリティを巡る取り組みが世界的な潮流となる中、パーソルグループでは、すべての人たちが「はたらく、笑おう。」を実感できる持続可能な社会を実現するため、気候変動対応を含むサステナビリティ推進体制を強化しています。こうしたサステナビリティ経営を監督するのも我々、取締役会の重要な責務であります。

我々はコーポレートガバナンスの高度化を通じて、サステナビリティと企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。

## パーソルグループのガバナンスの変遷と基本方針

### 基本的な考え方

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を実現するために、経営の基本方針およびそれに基づくグループ全体の経営戦略を立案し、グループ各社が一丸となってその戦略を推進することで、企業の持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を

実現し、事業を通じて社会的課題を解決していきます。

また、パーソルグループは、コーポレートガバナンスが上記を実現していくためのすべての基盤であり土台であると認識し、コーポレートガバナンスの充実に向けて継続的に取り組んでいます。

### ■ コーポレートガバナンス強化の変遷

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
監督機能の強化	監督機能		● 監査等委員会設置会社へ移行				● 取締役会議長とCEOの分離 ● 筆頭独立社外取締役の設置	
	諮問委員会			● コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定			● コーポレートガバナンス委員会の設置	
	役員指名			● 指名・報酬委員会の設置		● 独立社外取締役の過半数選任		
	取締役(うち社外)	6名(1名)	10名(4名)	10名(4名)	11名(5名)	11名(5名)	9名(5名)	9名(5名)
	実効性評価			● 取締役会の実効性評価の開始				
報酬制度	株主との対話						● 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話方針の策定	
	執行と監督の分離		● 執行役員制度の導入			● 役員報酬制度の改定		
執行体制	意思決定の迅速化						● 業務上の意思決定を原則CEOへ委任 ● HMCと社内委員会の設置 ● SBU体制への移行	

※ HMC = Headquarters Management Committee, SBU = Strategic Business Unit

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、パーソルグループのコーポレートガバナンスの考え方や目指すあり方を示し、その実現に向けた取締役およびグループ経営陣幹部(パーソルグループの経営を担う、代表取締役社長CEO、業務執行取締役、チーフオフィサーおよび執行役員

の総称)等の行動の指針とするものです。本ガイドラインに沿った取り組みを継続していくとともに、時代や環境の変化に応じて本ガイドラインも適宜見直ししていくことで、常によりよいコーポレートガバナンスを実現することを目指してまいります。

### ■ コーポレートガバナンスの基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保	株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、適切に対応し、すべての株主の平等な取り扱いに配慮する。
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	すべての活動の指針として「グループビジョン」を制定するとともに、全役職員の判断および行動の基準として「行動規範」を制定し、各ステークホルダーとの適切な協力関係の構築に努め、経営活動を遂行する。
3. 適切な情報開示と透明性の確保	パーソルグループの財務状態、経営成績等の財務情報や、経営戦略、リスク管理等の情報について、適切な情報開示を行い、透明性を確保する。また、投資判断に影響を及ぼすべき未公表の重要情報を厳格に管理する。
4. 取締役会の責務	経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督および適切な内部統制システムの構築・運用を確保する。
5. 株主との対話	株主との対話を通じて、パーソルグループの経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努める。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を策定し、開示する。

コーポレートガバナンス・ガイドラインの詳細はWEBサイトでご確認いただけます。

[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate\\_governance/](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate_governance/)



## コーポレートガバナンス体制

### コーポレートガバナンス体制の概要

パーソルグループは、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用しております。また、取締役会の機能を補完するため、任意の指名・報酬委員会およびコーポレートガバナンス委員会を設置し、取締役およびグループ経営陣幹部の報酬および候補者の決定に対する透明性と客観性を高めるとともに、取締役会の経営監督機能の強化を図っております。

### コーポレートガバナンス体制の特徴

- 議長は非業務執行取締役とする。
- 社外取締役は過半数とする  
(全9名中、5名が社外取締役)。
- 法定の監査等委員会に加え、任意の指名・報酬委員会とコーポレートガバナンス委員会を設置する。いずれの委員会も社外取締役が過半数を占め、社外取締役が議長を務める。
- 筆頭独立社外取締役を設置する。

### 取締役会

(2022年3月期開催実績：13回)

取締役会は、経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督および適切な内部統制システムの構築・運用の確保を主な役割・責任としております。

一方、業務執行部門による迅速で機動的かつ果敢な意思決定を可能とするため、法令で定められた専決事項および取締役会規程で定める重要な業務執行の決定以外の業務執行は、原則として代表取締役社長CEOに委任しております。

### 指名・報酬委員会

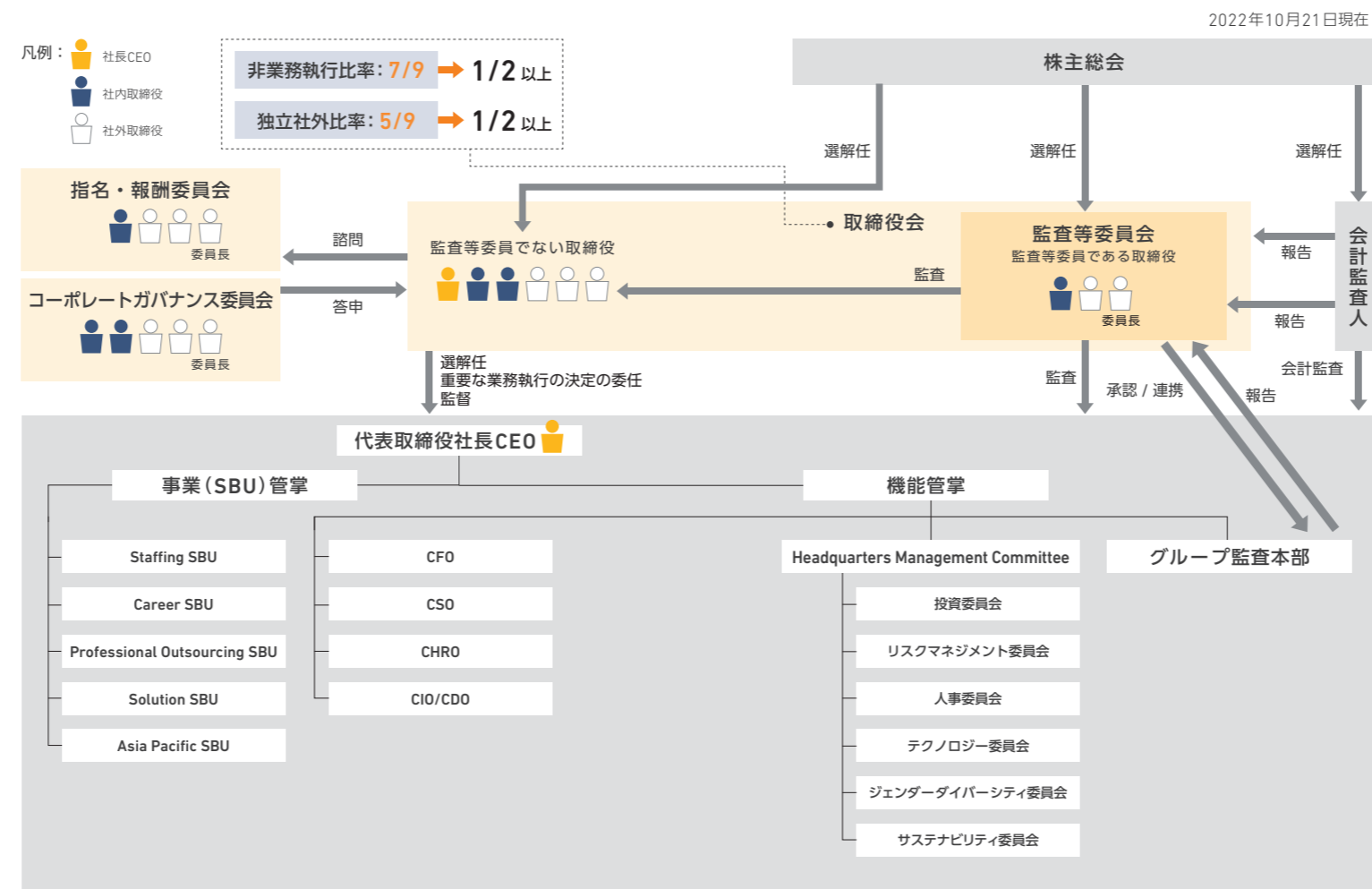
(2022年3月期開催実績：9回)

指名・報酬委員会は、取締役・グループ経営陣幹部の候補者の決定および報酬の決定に対する透明性・客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

#### 候補者の決定に関する事項：

- 株主総会に付議する取締役の選解任議案の原案の決定
- 代表取締役社長CEO (代表権とCEO職)の選定・解職の原案の決定
- 代表取締役社長CEOの後継者計画の策定

### ■コーポレートガバナンス体制図



#### 報酬の決定に関する事項：

- 取締役・グループ経営陣幹部の報酬基準の作成
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額の原案の決定

### コーポレートガバナンス委員会

(2022年3月期開催実績：8回)

コーポレートガバナンス委員会は、当社のコーポレートガバナンスに関する事項を審議することで、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

- コーポレートガバナンスに関する基本方針
- 取締役会、及び取締役会傘下の委員会の構成
- 取締役会の実効性向上に向けた施策
- 取締役会、及び取締役会傘下の委員会の実効性評価に関する基本方針

### Headquarters Management Committee (HMC)

(2022年3月期開催実績：24回)

当社は、経営の監督と執行を分離し、執行責任の所在を明確にするため、執行役員制度を導入し、業務執行に関わる体制として、代表取締役社長CEOの補佐機関として、パーソルグループの経営の基本方針及び重要な業務執行の決定を協議する会議体であるHeadquarters Management Committee (以下、「HMC」という。)を設置しております。取締役会から代表取締役社長CEOに委任された重要な業務執行の決定は、このHMCの賛成決議を条件として、代表取締役社長CEOが決定いたします。HMC構成員は、パーソルグループの経営者の一員として取締役会から委任された重要な業務執行の決定及び業務執行の統括的な役割を担う者が選任されるべきとの考え方にに基づき、代表取締役社長CEOが原則、執行役員の中から人事案を作成し、指名・報酬委員会にて審議した上で、取締役会で承認しております。

さらに、HMCの下部組織として、6委員会(投資委員会・

リスクマネジメント委員会・人事委員会・テクノロジー委員会・ジェンダーダイバーシティ委員会・サステナビリティ委員会)を設置し、グループ内部統制システムの実効性向上を図っております。

投資委員会は、グループの投資全般に関する重要事項の審議を行うとともに、投資推進に関連した一連の知識、知見をグループの組織知に高めていくことを目的としております。リスクマネジメント委員会は、パーソルグループのリスク管理全般に関する審議を行います。人事委員会は、パーソルグループの人事戦略および重要タレントの後継者計画等に関する審議を行います。テクノロジー委員会は、パーソルグループのテクノロジー戦略および関連する経営リソースの重要事項について審議を行います。ジェンダーダイバーシティ委員会は、パーソルグループの女性活躍推進戦略および関連する重要戦略について審議を行います。サステナビリティ委員会は経営によるサステナビリティ推進の深化を目的とし、サステナビリティを最重要の経営課題と考え、代表取締役社長CEOが議長となり、サステナビリティおよび関連する経営アジェンダについて審議します。

各6委員会はHMCへの説明責任を持ち、その機能を補完・強化するものと位置付けております。

### 監査等委員会

(2022年3月期開催実績：13回)

監査等委員会は、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、パーソルグループと株主共同の利益のために行動し、以下に掲げる職務を行うものと定めております。

- 取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成
- 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)の選解任若しくは辞任又は報酬等についての監査等委員会の意見の決定

また、監査等委員会は、必要に応じて、内部監査部門に対して具体的な指示を行うことができ、監査等委員会と内部監査部門は、相互の連携体制を確保するため、適切な情報共有等を行っております。内部監査部門の重要な人事は、監査等委員会の同意を経て決定するものとし、監査等委員会による監査の実効性を確保しております。



## 社外取締役 対談



社外取締役  
コーポレートガバナンス委員会委員長  
指名・報酬委員会委員  
山内 雅喜

社外取締役  
(監査等委員)  
榎本 知佐

パーソルグループでは取締役会の実効性向上を目指してさまざまな取り組みを進めています。さらなる改善を図るため、パーソルグループのガバナンスにおける課題やサステナビリティ経営等をテーマに社外取締役の対談を行いました。

### Q: パーソルグループの取締役会の実効性について、 どう評価していますか。

**榎本** 取締役会は、アジェンダの設定や中期経営計画の進捗の共有などにおいて、理解や議論の促進に向けた工夫がされているほか、会議の時間配分も適切であると評価します。また、発言しやすい雰囲気が醸成されており、私たち社外取締役の意見を積極的に取り入れる姿勢を感じます。例えば、取締役会の座席配置も社外取締役と社内取締役が程よく混じり合うことで、自然な形で議論が促進されています。そして、取締役会閉会前にCEO和田さんによる当日審議のラップアップも非常に良い取り組みであると感じています。

**山内** パーソルグループの取締役会では、実に自由闊達な議論が行われています。取締役会の実効性は、私が取締役に就いてからの2年間でも明らかに改善されていると感じます。取締役会の付議議案に関する事前説明のおかげで、当日の議論が十分に深まっていることはその一例です。榎本取締役のおっしゃるラップアップは、私も深まった議論をさらに次回へつなげるための有益な取り組みと評価してい

ます。今後は、取締役会のさらなる議論促進に向け、重要アジェンダへの時間配分や事前説明の有効活用も必要と考えます。また、2023年3月に次期中期経営計画の策定に向けた議論を重ねる中、今後はこの計画の遂行状況を的確に把握するためのモニタリングの在り方も大事な論点となるでしょう。

**榎本** 次期中期経営計画の策定に向けて取締役会が関与していくことへの重要性は、私も同感です。取締役会に同席している執行役員とも活発に意見を交わしながら、よりよい計画へ仕上げていくことが肝要で、今後の課題は、こうした取締役会の議論の結果を現場へより効果的に伝えていくことだと考えています。私たち取締役も約6万人のグループ従業員を鼓舞していきたいですし、こうした私たちの気持ちが現場へ伝わること期待しています。そのうえで、私たちが現場の議論や意見をさらに効率的に把握できるようにになれば、双方にとって最良でしょう。



**山内** パーソルグループの取締役会は、こうしたさまざまな改善に向けた取り組みを取締役会の実効性評価として総括し、さらなる改善に向けた課題を抽出するなど、PDCAサイクルを回し続けています。今後に予定する外部評価により第三者の視点を確保することで、改善に向けた取り組みが取締役会にとってひとりよがりなものに陥らないよう、注視していく必要があります。

### Q: 取締役会の構成および「視点の多様性」について、 評価できる点、改善すべき点を聞かせてください。

**山内** 取締役会の実効性を高めるためにも「視点の多様性」は非常に大切です。当社は在るべき取締役会の役割とそのために必要な構成、スキルを議論し、その結果をスキル・マトリックスとして公開しております。こうした議論を踏まえ、グループ経営の重要ファクターであるテクノロジーの強化に対応し、この分野の知見が豊富である吉澤和弘氏に社外取締役として2022年6月より加わっていただき、ガバナンス体制をさらに強化しました。ただし、この姿が最終形ではありません。今後も時代の変化を先取りして必要なスキルを絶えず見直し、取締役会のさらなる強靱化を図るべきであると考えます。そして、こうした「視点の多様性」が十分に効果を発揮するためには、良質な組織風土が不可欠となります。互いに異なる視点や意見を認め合う風土を創っていかなければならないと考えます。このように多様性とそれを支える組織風土を確保することによって、リスクテイクを伴う経営判断に対しても健全な議論が可能となり、執行陣のより迅速かつ積極的な意思決定へつながっていくものと確信しています。

**榎本** そのためには、私たちもこれまでのキャリアに頼るだけではなく、今後の社会構造の変化を見据えて、スキルを磨いていかねばなりません。また、執行陣も同様に多様な視点を持ち続け、さらなる能力を磨いていただきたい。執行陣からの透明性の高い十分な情報提供と、多様な視点に基づく議論は、今後の取締役会において不可欠の要素であると言えます。

### Q: サステナビリティ経営に取り組む意義や企業価値 への影響等について、ご意見を聞かせてください。

**榎本** 私は、当社のサステナビリティ委員会のアドバイザーを務めています。パーソルグループは、ダイバーシティ促進とカーボンニュートラルに向けた目標を設定するなど、達成に向けたロードマップづくりに着手しました。今後は、これらに取り組むだけでなく、パーソルグループこそが担うべき

社会課題とは何であるかを社内でさらに議論を深め、その結果をサステナビリティ経営の中軸に据えてほしいと思います。そして、日本だけでなくアジア・パシフィック全域で「はたらいて、笑おう。」を実現するためのソリューションへ積極的に投資を行い、イノベーションを起こしていくことが重要です。

**山内** 榎本取締役のおっしゃるとおりです。当社もこれまでサステナビリティの取り組みを行ってきたものの、サステナビリティを中長期的な企業価値向上のドライバーと認識して取り組むには至っていなかったと思います。真の意味でのサステナビリティ経営は、まさに一緒に就いたばかりであり、今後の取り組みにぜひ注目していただきたいです。パーソルグループは、これからの日本の重要な社会課題である高齢化や労働力不足に向けた解決策を提供できる非常に有力な企業のひとつであると思います。サステナビリティを軸に据えた経営を強化することで、日本の将来に果たすパーソルグループの役割は今後ますます大きくなることでしょう。

### Q: 最後に、パーソルグループの注力すべき経営課題 についてご意見をお願いします。

**榎本** パーソルグループは、日本とアジア・パシフィックを人で結んで、「はたらく」選択肢を増やすことで限りない可能性をもたらすことを目指しています。その結果として「はたらい、笑おう。」を具現化することができるのです。そのためには、人的資本経営の主役である「はたらく」人たちの意識や考えを集約したデータを根拠に、社会の「はたらく」に関する課題解決に貢献していきます。そして、さまざまな能力をもつ人々が集まるパーソルグループは、将来に向けてベクトルを合わせ、従業員のエンゲージメントを向上させることによって企業が成長していくという成功例を示していくことができると思います。

**山内** 人は、幸せになることを目指して生きています。ただし、幸せの形や幸せになるための選択肢は、人それぞれ異なります。パーソルグループは、「はたらく」人と企業の双方に膨大な接点を持ち、それぞれの多様なニーズもよく理解しています。パーソルグループは「はたらくwell-being(ウェルビーイング)」の実現を重要な経営課題と捉え、その解決策を社会に発信していくべきであると考えます。こうした経営課題の解決を通じ、パーソルグループが圧倒的な競争力をもつ企業になることを、私は大いに期待しています。





# 役員一覧 (2022年10月21日現在)

## 取締役

### 監査等委員でない取締役



取締役会長  
**水田 正道**  
重要な兼職の状況  
リンカーズ(株)社外取締役  
取締役在任年数  
13年8カ月



代表取締役社長 CEO  
**和田 孝雄**  
重要な兼職の状況  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director  
取締役在任年数  
13年8カ月



代表取締役副社長  
**高橋 広敏**  
重要な兼職の状況  
パーソルテンプスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)  
パーソルイノベーション(株)取締役(非常勤)  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director  
取締役在任年数  
9年



社外取締役  
**玉越 良介**  
重要な兼職の状況  
(株)三菱UFJ銀行 名誉顧問  
社外取締役在任年数  
6年

独立



社外取締役  
**山内 雅喜**  
重要な兼職の状況  
ヤマホールディングス(株)特別顧問  
(株)リソナホールディングス 社外取締役  
社外取締役在任年数  
2年

独立



社外取締役  
**吉澤 和弘**  
重要な兼職の状況  
(株)NTTドコモ 相談役  
ソニーフィナンシャルグループ(株)社外取締役  
社外取締役在任年数  
新任

独立

### 監査等委員である取締役



取締役(常勤監査等委員)  
**林 大介**  
重要な兼職の状況  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director  
取締役在任年数  
1年



社外取締役(監査等委員)  
**榎本 知佐**  
重要な兼職の状況  
明治大学 広報戦略本部員  
イオンモール(株) 社外取締役  
日本郵便(株) 社外取締役  
社外取締役在任年数  
4年

独立



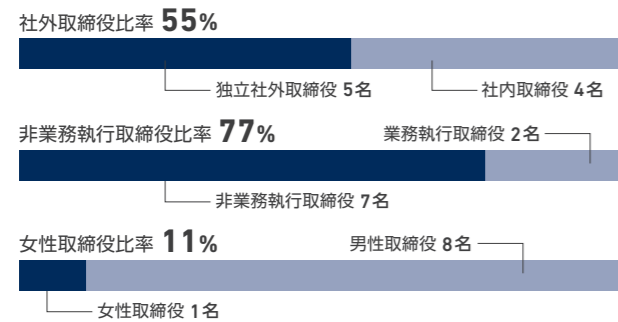
社外取締役(監査等委員)  
**友田 和彦**  
重要な兼職の状況  
(株)博報堂DYホールディングス 社外監査役  
(株)大広 社外監査役  
(株)アイネス 社外監査役  
社外取締役在任年数  
2年

独立

## 執行役員

代表取締役社長CEO	<b>和田 孝雄</b>	執行役員	<b>木村 和成</b>	Staffing SBU長
代表取締役副社長	<b>高橋 広敏</b>	執行役員	<b>瀬野尾 裕</b>	Career SBU長
執行役員CSO	<b>峯尾 太郎</b>	執行役員	<b>正木 慎二</b>	Professional Outsourcing SBU長
執行役員CHRO	<b>美濃 啓貴</b>	執行役員	<b>長井 利仁</b>	Solution SBU長
執行役員CIO/CDO	<b>柘植 悠太</b>	執行役員	<b>山崎 高之</b>	Asia Pacific SBU長
執行役員CFO	<b>徳永 順二</b>			

### ■ 取締役会の構成 (2022年10月21日現在)



### ■ 取締役会のスキル・マトリックス (2022年10月21日現在)

役職・氏名	性別	取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)(注)						
		企業経営・経営戦略	イノベーション・テクノロジー	人材開発・組織開発	国際性	リスク管理・企業法務	財務・会計	サステナビリティ・ESG
水田 正道 取締役会長	男性	●		●				●
和田 孝雄 代表取締役社長 CEO	男性	●		●				●
高橋 広敏 代表取締役副社長	男性	●	●	●				
玉越 良介 社外取締役	男性	●			●		●	
山内 雅喜 社外取締役	男性	●	●	●				
吉澤 和弘 社外取締役	男性	●	●	●				
林 大介 取締役(監査等委員)	男性				●	●		●
榎本 知佐 社外取締役(監査等委員)	女性				●	●		●
友田 和彦 社外取締役(監査等委員)	男性	●				●	●	

(注)取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)の定義

企業経営・経営戦略	企業経営者として、自社の重要な意思決定及び後継者選定に関与した経験・能力
イノベーション・テクノロジー	企業のCTO等、企業経営における技術活用やイノベーションに関する知識・経験
人材開発・組織開発	企業のCHRO等、人材戦略、健康経営等に関する知識・経験 教育事業に関する知識・経験
国際性	国際的な機関や企業における多国間の組織運営、企業経営、事業運営に関する経験・能力

リスク管理・企業法務	企業のCRO等、リスクマネジメントに関する知識・経験 企業のCLO等、企業法務やガバナンスに関する知識・経験
財務・会計	企業のCFO等、経営計画・予算・資本政策に関する知識・経験 財務会計の専門家としての十分な知識・経験
サステナビリティ・ESG	企業経営においてサステナビリティ推進や社会課題解決に取り組んだ経験・能力

取締役の経歴はWEBサイトでご確認いただけます。

<https://www.persol-group.co.jp/corporate/director/>

## 社外取締役の主な活動状況

社外取締役は、グループ経営陣幹部から独立した客観的な立場から、グループ経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、職務執行を監督し、当社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督するとともに、各々の経験や専門知識のみならず、社会通念・一般常識に基づ

き、パーソルグループの持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るため、助言を行うことが期待されます。

以下のとおり、社外取締役は取締役会その他重要会議において、各々の専門性を踏まえて積極的に意見・提言等を行い、当社の経営への監督機能の発揮に貢献しております。

### ■ 2022年3月期における主な活動状況

区分	氏名	取締役会出席状況	監査等委員会出席状況	指名・報酬委員会出席状況	コーポレートガバナンス委員会出席状況	発言状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	玉越 良介	13/13回 (100%)	-	9/9回 (100%)	8/8回 (100%)	取締役会その他重要会議に出席し、主に国内外における企業経営者としての豊富な知識や経験に基づく総合的見地から適宜発言をしました。また、指名・報酬委員会委員長として同委員会活動を牽引するとともに、筆頭独立社外取締役、及びコーポレートガバナンス委員会委員を務めました。
	西口 尚宏	13/13回 (100%)	-	9/9回 (100%)	-	取締役会その他重要会議に出席し、主にグローバルやイノベーション領域にわたる豊富な知識や経験に基づく総合的見地から、適宜発言をしました。また、指名・報酬委員会委員を務めました。
	山内 雅喜	13/13回 (100%)	-	9/9回 (100%)	8/8回 (100%)	取締役会その他重要会議に出席し、主に企業経営者としての豊富な知識や経験に基づき、グループ全体を見据えた国内外における成長戦略や経営課題への言及等、総合的見地から適宜発言をしました。また、コーポレートガバナンス委員会委員長として同委員会活動を牽引するとともに、指名・報酬委員会委員を務めました。
社外取締役 (監査等委員)	榎本 知佐	13/13回 (100%)	13/13回 (100%)	-	-	取締役会その他重要会議に出席し、主に当社のブランド価値とレピュテーション向上を中心に、広報戦略の豊富な知識や経験に基づく総合的見地から取締役会及び監査等委員会で適宜発言をしました。また、監査等委員会委員を務めました。
	友田 和彦	12/13回 (92%)	12/13回 (92%)	-	7/8回 (87%)	取締役会その他重要会議に出席し、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言をしました。また、監査等委員会委員長として同委員会活動を牽引するとともに、コーポレートガバナンス委員会委員を務めました。

## 監査等委員会

委員数	3名(社外2名、社内1名)
2022年3月期開催回数	13回



友田 和彦

独立社外取締役  
監査等委員会委員長

監査等委員会は、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、当社と株主共同の利益のために行動します。取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定、取締役(監査等委員である取締役を除く)の選解任若しくは辞任又は報酬等についての監査等委員会の意見の決定等の職務を行っております。

### 組織・人員

監査等委員会は、社内取締役1名と社外取締役2名で構成され、社内取締役を常勤監査等委員に選任しております。

監査等委員会は、監査計画において、監査の方針、重点監査項目、職務の分担を定め、オンライン形式での情報交換等も活用しながら、会社の内部監査部門その他の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、代表取締役と定期的に意見交換を行う他、取締役、執行役員、使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、取締役及び執行役員その他執行部門の職務執行を監査しております。また、子会社については、子会社の取締役、監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けております。

### 監査等委員及び監査等委員会の活動状況

#### 監査等委員の活動状況

常勤監査等委員は、HMC、コーポレートガバナンス委員会、リスクマネジメント委員会、投資委員会、人事委員会等の重要な会議への出席及び代表取締役、執行役員その他執行部門からの業務報告の聴取を通じた情報収集並びに会計監査人、SBU中核会社の監査役及び内部監査部門その他の内部統制部門との連携強化を図り、これらの活動を通じて得た情報を社外監査等委員と共有し、監査・監督機能の実効性を高めております。

社外監査等委員は、取締役会での意見表明のほか、コーポレートガバナンス委員会、サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会、三様監査協議会(監査等委員会、会計監査人及び内部監査部門の連携のための会議)に参加し、それぞれの専門的な知見と豊富な経験に基づいた意見表明や助言を行うなど、積極的にその役割を果たしております。

### 監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、月1回の定例開催に加え、必要に応じて随時開催します。また、監査等委員会の開催前に事前協議会を開催し、監査等委員間で情報共有を図るとともに、取締役会及び監査等委員会の議案を確認し、監査等委員会の実効性の向上を図っております。

### 監査等委員会の主な検討事項

2022年3月期における監査等委員会の主な検討事項は以下のとおりです。

- ・ 監査方針、重点監査項目、監査計画、職務分担
- ・ 代表取締役及び執行役員その他執行部門の職務執行の状況
- ・ グループ内部統制システムの構築・運用状況
- ・ 内部監査計画の承認、内部監査部門からの報告聴取
- ・ 会計監査人による監査及びレビュー報告、監査上の主要な検討事項(KAM)に関する監査人との協議

### 重点監査項目

監査等委員会は、2022年3月期は主として、1)中期経営計画の進捗状況、2)データガバナンス体制及び情報セキュリティ体制の構築・運用状況、3)コンプライアンス体制の構築・運用状況を重点監査項目として取り組みました。



## 指名・報酬委員会

委員数	4名(社外3名、社内1名)
2022年3月期開催回数	9回



### 玉越 良介

筆頭独立社外取締役  
指名・報酬委員会委員長

指名・報酬委員会は、取締役・グループ経営陣幹部の候補者の決定および報酬の決定に対する透明性・客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、候補者の決定並びに報酬の決定に関する職務を行い取締役会に答申・提案しております。

### 役員報酬の基本方針

パーソルグループの役員報酬は、中長期的な持続的成長を実現するためのインセンティブとして位置付けております。指名・報酬委員会における審議を経て、2020年5月19日開催の取締役会において、役員報酬の没収(クローバック・マルス)に関する方針を新たに盛り込むなど、2021年3月期以降の報酬ポリシーにつき決議いたしました。パーソルグループの役員報酬に関する基本方針を以下3つの視点で具体化しています。

#### 1. パーソルグループの短期的・中長期的な会社業績および企業価値と連動する

-短期的な業績だけでなく、中長期的な業績および企業価値と連動した制度であること

#### 2. 株主価値と連動する

-株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること  
-報酬決定プロセスにおいて、客観性・透明性を確保すること

#### 3. 競争力のある報酬水準に設定する

-国内の同規模・同業種の企業群の報酬水準と比して競争力ある水準とし、優秀な人材の確保に資する水準であること  
-パーソルグループの業績および企業価値の向上に対して、役員がより強いインセンティブを感じられる水準であること

### 報酬決定のプロセス

パーソルグループの役員報酬等の額およびその算定方法ならびに個人別の報酬等の内容の決定方針については、取締役会の諮問機関である独立した指名・報酬委員会での十分な審議を経た上で、取締役会で決定します。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額については、監査等委員の協議により決定します。

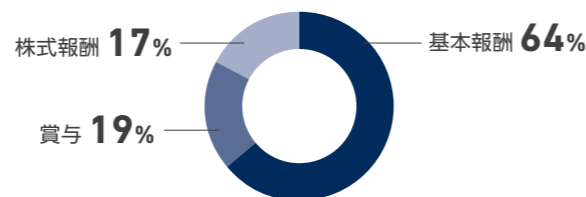
役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限額以内で支給するものとします。

### 報酬水準

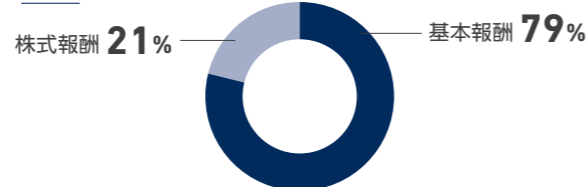
役員報酬の水準は、左記役員報酬の基本方針に基づき適正妥当なものとなるよう決定しております。具体的には、外部のデータベース等を活用してベンチマーク企業群(20~30社を目安)を設定し、当該ベンチマーク企業群の水準を調査・分析のうえ、グループの経営環境を勘案し、決定いたします。2023年3月期中期経営計画期間の役員報酬を決定するにあたり参照したベンチマーク企業群は、時価総額や中期経営計画の目標値を基に、同業他社(人材サービス業)や同規模の主要企業から22社を選定しました。

### 報酬構成の標準モデル

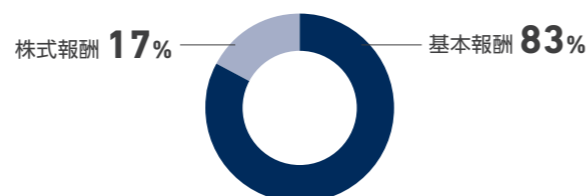
#### ■ 業務執行取締役等 (各指標の目標が概ね100%達成の場合)



#### ■ 非業務執行取締役 ・会長



#### ■ 会長以外の非業務執行取締役



(※)取締役会長を除く非業務執行取締役に対する株式報酬は、1人当たり200万円相当を固定的に付与するものであり、各非業務執行取締役の役割に応じて基本報酬額が異なるため、実際の報酬構成は上記と異なることがあります。

### ■ 2022年3月期の役員報酬

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与(短期インセンティブ報酬)	株式報酬		
				業績連動型中長期 インセンティブ報酬	固定型中長期 インセンティブ報酬	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	325 (38)	212 (32)	39 (-)	52 (-)	21 (6)	6 (3)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	63 (25)	56 (21)	- (-)	- (-)	6 (4)	4 (2)
合計 (うち社外取締役)	389 (64)	269 (53)	39 (-)	52 (-)	27 (10)	10 (5)

注) 上記には、2022年3月期中に退任した監査等委員である取締役1名を含めております。

### ■ 監査等委員でない社内取締役の連結報酬等の総額等

氏名	役職	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞与(短期インセンティブ報酬)	株式報酬	
				業績連動型中長期 インセンティブ報酬	固定型中長期 インセンティブ報酬	
水田 正道	取締役会長	81	55	11	10	4
和田 孝雄	代表取締役社長CEO	107	65	15	21	5
高橋 広敏	代表取締役副社長	98	60	12	20	4

### 役員報酬制度の概要

	位置付け	支給対象	評価指標	付与方法
基本報酬	固定報酬	取締役		役別別に定めた月額固定報酬を支給
賞与	短期インセンティブ報酬	監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務指標 全社、SBUごとの①売上高、②営業利益の目標達成度および競合他社との成長率比較で決定</li> <li>■ 非財務指標 全社、SBUごとの①従業員エンゲージメント指標、②女性管理職比率の目標達成度で決定</li> <li>■ テーマ評価 業績と企業価値向上のために設定した課題の取組状況について、評価者との面談を通じて決定(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。))の評価は指名・報酬委員会で行うものとする)</li> </ul>	中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として支給 概ね0~200%の範囲内で変動
株式報酬	業績連動型中長期インセンティブ報酬 固定型中長期インセンティブ報酬	監査等委員でない取締役(社外取締役を除く) 取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務指標 ①連結売上高、②連結営業利益、③TSR、④ROICの目標達成度で決定</li> <li>■ 非財務指標 ①従業員エンゲージメント指標、②女性管理職比率、③テクノロジー投資比率、④ESG格付の目標達成度で決定</li> </ul>	2023年3月期に向けた中期経営計画の財務指標と非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる仕組み 概ね0~200%の範囲内で変動 株主価値との連動を一層促すため、交付数固定の株式報酬として支給

### 報酬等の没収(クローバック・マルス)

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または役員の前任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与および株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

### サクセッション・プランについて

当社は指名・報酬委員会が、CEOのサクセッション・プランについて審議を行っております。具体的には、パーソルグループにおいて求められるリーダー像を議論して言語化する

るとともに、グループ経営陣幹部との接点を確保し、多面的に評価する環境・機会を整備しております。あわせて、中期経営計画の策定に際して、財務・非財務指標と、それを実現するための施策を設定し、取締役会で進捗をモニタリングすることで、客観性・透明性を保ってグループ経営陣幹部の評価を行っております。

また、パーソルグループでは、グループ経営陣幹部に求められるリーダー像を「パーソルリーダーシップコンピテンシー」として言語化しています。このコンピテンシーに基づくアセスメントを行い、人材を可視化し、サクセッション・プランの策定や人事異動、人材育成へと活用しています。

取締役会は、代表取締役社長CEOおよびグループ経営陣幹部を監督するとともに、適切な支援・助言を行うことで、共に持続的成長による中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

## コーポレートガバナンス委員会

委員数	5名(社外3名、社内2名)
2022年3月期開催回数	8回



### 山内 雅喜

独立社外取締役  
コーポレートガバナンス委員会委員長

コーポレートガバナンス委員会は、当社のコーポレートガバナンスに関する事項を審議することで、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、コーポレートガバナンスに関する基本方針や取締役会の実効性向上に資する施策等について取締役会に答申・提案しております。

### 委員会の構成、役割

コーポレートガバナンス委員会は、当社のコーポレートガバナンスに関する事項を審議し、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的として、取締役会の下にその諮問機関として、2021年7月に設置いたしました。

委員会の構成は、委員3名以上とし、その過半数を社外取締役とすることを定めております。また、委員長も社外取締役である委員の中から決定すると定めております。

今期において、委員は全5名、うち社内取締役2名(水田正道及び林大介)、及び社外取締役3名(玉越良介、山内雅喜及び友田和彦)で構成され、委員長は社外取締役である山内雅喜が就任しております。

コーポレートガバナンス委員会は、取締役会の諮問に応じて、次の事項について審議し、取締役会に対して助言・提言を行うこととしております。

1. コーポレートガバナンスに関する基本方針
2. 取締役会及び取締役会傘下の委員会の構成
3. 取締役会の実効性向上に向けた施策
4. 取締役会及び取締役会傘下の委員会の実効性評価に関する基本方針

### 主な活動状況

コーポレートガバナンス委員会は、原則として1年間に4回以上開催すると定めております。2022年3月期は、計8回開催いたしました。

とりわけ、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードへの対応を踏まえつつ、当社のコーポレートガバナンスの実効性向上に資する諸課題と打ち手を議論し、取締役会へ提言することを運営方針として取り組んでまいりました。

2022年3月期におけるコーポレートガバナンス委員会の主な活動状況は以下のとおりです。

#### 1. コーポレートガバナンスに関する基本方針

取締役会長の役割を明確化し、その結果を取締役会へ答申しました。その後、指名・報酬委員会と連携し、取締役会長の報酬体系を整備しました。

また、筆頭独立社外取締役の役割を審議し、同制度導入を取締役会へ答申しました。その後、2021年12月に玉越良介が筆頭独立社外取締役に就任しております。

#### 2. 取締役会、及び取締役会傘下の委員会の構成

当社の取締役会の役割や中長期的な価値創造ストーリーを踏まえ、当社の取締役会が備えるべきスキルを定めた上で、取締役会のスキル・マトリックスを策定しました。あわせて取締役会に増強が望まれるスキルを取締役会へ答申し、指名・報酬委員会での審議を経て、新任取締役候補者の選定へつなりました。

#### 3. 取締役会の実効性向上に向けた施策

2021年6月改訂コーポレートガバナンス・コードで要請された中核人材の多様性確保等やサステナビリティ課題への取り組みについて報告を受領し、審議を行いました。

#### 4. 取締役会及び取締役会傘下の委員会の実効性評価に関する基本方針

評価の枠組みとして、これまでの自己評価と取締役会でのディスカッションに加え、取締役会議長による各取締役への個別インタビューや執行陣からのアンケート等の実施を取締役会へ答申しました。これにより、多面的な意見収集に基づく、より客観的な取締役会の実効性評価が実現されました。

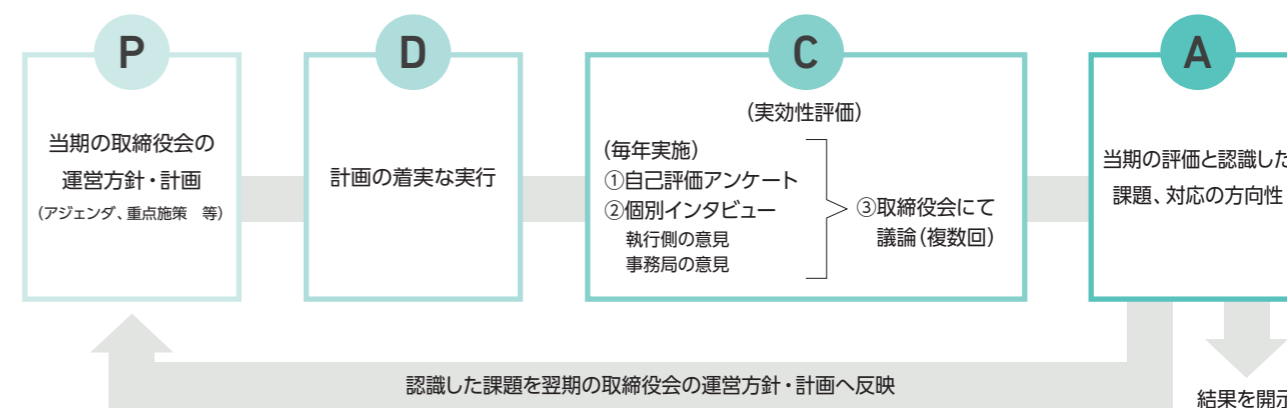
## 取締役会の実効性評価

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。

2022年3月期の取締役会の実効性評価は、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。

### ■ 取締役会の実効性評価のプロセス



### 取締役会の実効性評価の結果(概要)

当社取締役会は、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、2021年3月期に認識した課題に対する取り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。

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。

2021年3月期の実効性評価で認識された課題への取り組みの進捗状況		今後に対処すべき課題	
「経営の基本方針」の議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材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、事業ドメインの考え方等について報告を受領し、取締役会で審議することにより、「経営の基本方針」の議論が進展</li> </ul>	取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダの設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>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モニタリングを行う必要性</li> <li>パーソルグループビジョン「はたらいて、笑おう。」へつながら一貫したストーリーを意識した経営課題の議論</li> </ul>
中期経営計画の適切なモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画及びその重要業績評価指標(KPI)に基づき、四半期ごとに進捗のモニタリングを実施</li> <li>ゴールの明瞭化、モニタリング方法の高度化について今後のさらなる改善課題を認識</li> </ul>	取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>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」を確保するための、ジェンダー、国際性の考慮</li> <li>取締役会及び経営陣の適切な後継者候補をより理解するための機会確保</li> </ul>
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り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議資料の事前配信や議案の事前説明により、取締役会当日の審議が活性化</li> <li>代表取締役と社外取締役のセッション、社外取締役のみでのセッションの実施により、経営の重要課題に対する認識共有が促進</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>集中検討機会や個別説明の拡充による、重要アジェンダの審議時間の確保</li> <li>事実共有を目的とした議案の席上説明の簡略化</li> </ul>



## リスクマネジメント



グループGRC本部 本部長

菅 奈穂

### パーソルグループのリスクマネジメント

パーソルグループが、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を実現するためには、お客さまからの信頼を得ながら、世の中に価値を提供し続けることが必要であると考えます。リスクマネジメント活動は、これを実現するために不可欠なものであり、代表取締役社長CEOをはじめとする経営陣のコミットメントのもと、グループ一丸となって取り組んでいます。

特に、グループ全体への影響が大きなグループ重要リスクとして、お客さまや従業員等の大量の情報を取り扱う事業特性を踏まえた情報漏えいリスクや、プライバシー侵害リスク等への取り組みを従前より行ってまいりました。しかし、私たちを取り巻く環境がこれまでにない速さで変化中、それに伴うリスクも刻一刻と変化しています。そこで

2023年3月期は、環境変化を踏まえたリスクシナリオの見直しを行うとともに、社会課題の観点から改めてリスクの洗い出しを行い、人材サービス会社としてさらなる貢献が期待される人権侵害に関するリスクをグループ重要リスクに追加いたしました。

今後もすべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現に貢献するため、リスクマネジメント活動を通じて、お客さまをはじめとするステークホルダーのみなさまがパーソルグループを信頼し、安心してサービスをご利用頂けるよう、全力で取り組んでまいります。

### リスクマネジメントの基本的な考え方

パーソルグループは、リスクマネジメント活動を、リスク発現時の損失や被害を最小限に留め、また、グループの企業価値の維持・向上のために必要な活動と位置付けております。この考えのもと、「グループリスク管理規程」を定め、事業戦略の遂行を妨げるリスクを特定し、適切な対策を講じることでリスクコントロールを行っております。また、「グループクライシスマネジメント規程」を定め、リスクが発現した場合に迅速かつ適切な対応を行えるよう備えています。

他方で、リスクマネジメントの方法に必ずしも正解はないことから、企業文化や経営戦略、ガバナンス構造などに合わせ、絶えず最適化し続けることが重要と考えます。今後もパーソルグループに最適なリスクマネジメントとなるよう、

不断の見直しを続けることで、お客さま、取引先、従業員、株主などのステークホルダーのみなさまに信頼いただけるよう取り組んでまいります。

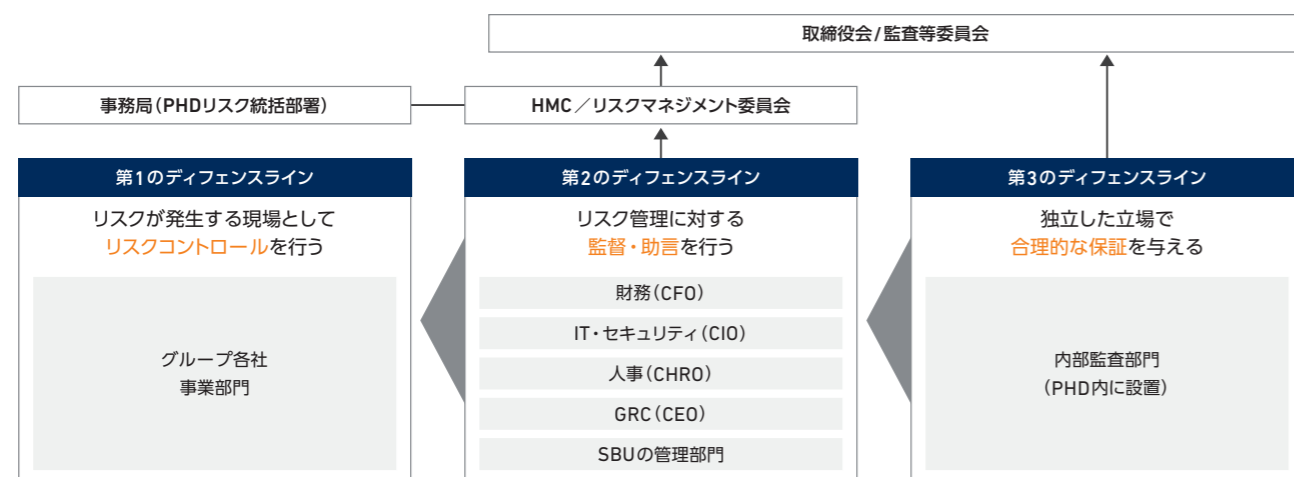
### リスクマネジメント体制

2020年4月のSBU (Strategic Business Unit) 体制への

#### ■ パーソルグループにおける3線モデルの考え方

担当	役割
第1線: グループ各社	リスクが発生する現場であり、事業活動および日常活動と一体となってリスクマネジメント活動を推進する
第2線: 管理部門	グループ各社のリスクマネジメント活動に対し、モニタリングと支援を行う
第3線: 内部監査部門	第1線および第2線から独立した立場で、リスクマネジメントの有効性について合理的な保証を与える

#### ■ パーソルグループのリスクマネジメント体制図



※ PHD=パーソルホールディングス、HMC=Headquarters Management Committee、CEO=Chief Executive Officer、CFO=Chief Financial Officer、CIO=Chief Information Officer、CHRO=Chief Human Resources Officer、GRC=ガバナンス・リスク・コンプライアンス

移行に合わせ、「現場こそがリスクマネジメントの主体」の考えに基づくリスクマネジメント体制として3線モデルを導入しています。

#### ■ リスクの分類とリスク管理方針

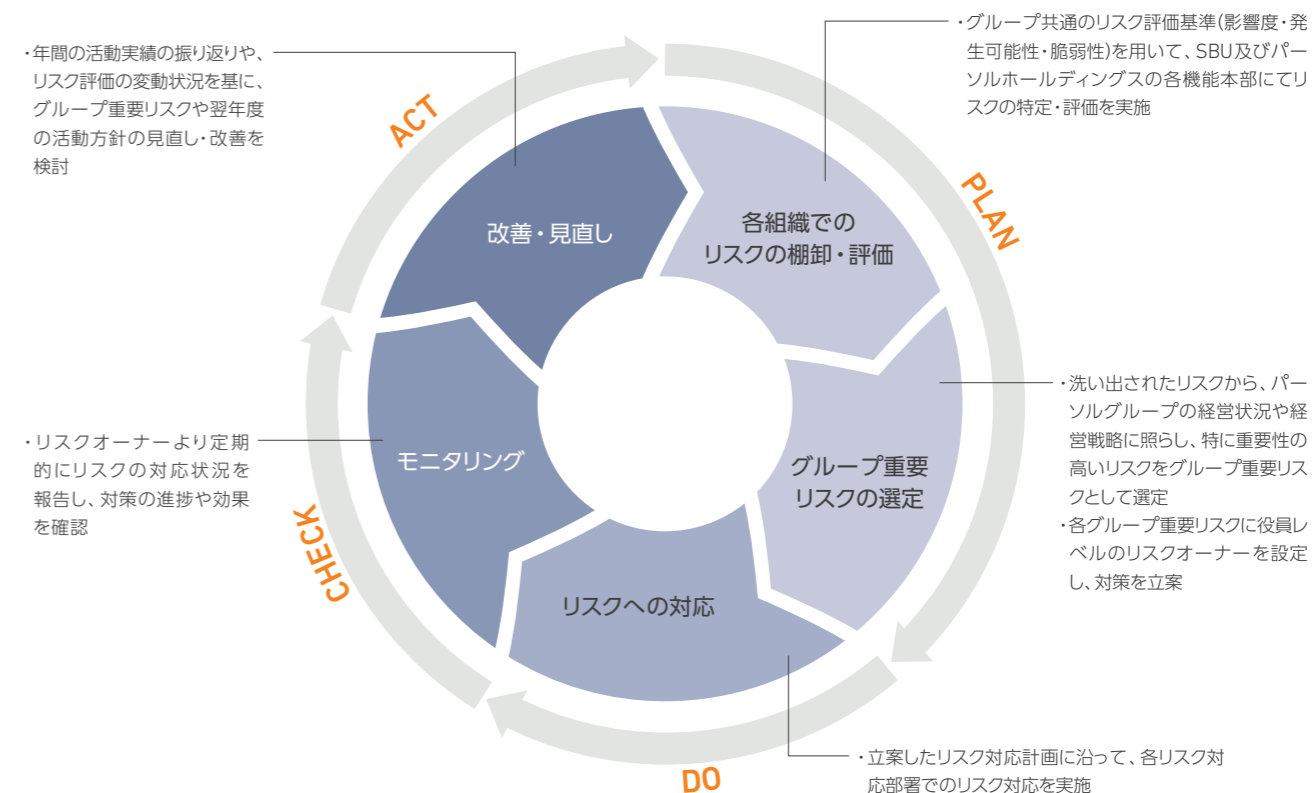
リスクの分類	リスク管理方針
グループ共通のリスク	グループ横断で共通のリスク対策を講じることが効果的なリスクについては、パーソルホールディングスの各機能本部が、グループ横断的にリスク管理を行う
SBU個別のリスク	事業特性や地域特性といったSBU固有のリスクについては、各SBUにリスク管理責任者(=SBU内部統制推進責任者)を設置し、各SBU内で自律的にリスク管理を行う

特に第2線には、リスクの内容や性質に応じたリスク管理方針を制定の上、リスク管理部門を設置しております。なお、第2線のリスク管理状況は、パーソルホールディングスのグループリスク統括部署と、後述する「リスクマネジメント委員会」へ報告される体制としております。

#### リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会(Risk Management Committee)は、パーソルホールディングスのHMC(Headquarters Management Committee)の機能補完・強化を行うグループ横断組織として、2020年4月に設置されました。

#### ■ グループ重要リスク管理のPDCAサイクル



本委員会は四半期ごとに開催され、委員には代表取締役社長CEOをはじめとしたグループ経営陣幹部及びSBU内部統制推進責任者が就いております。毎回、重要性の高いリスクに関する審議のほか、パーソルホールディングスの機能本部やSBUによるリスクマネジメントの状況についてモニタリングを行っています。

#### グループ重要リスクの管理プロセス

パーソルグループにおけるリスクのうち、グループの経営状況や経営戦略に照らし、特に重要性の高いリスクを「グループ重要リスク」として選定しております。これらのリスクへの対応については経営課題として優先的に経営資源を割り当て、本委員会及び取締役会にてモニタリングを行っています。

グループ重要リスクにはパーソルホールディングスの役員をリスクオーナー(リスクの最終的な説明責任を負う者)として設定することで、リスク対応への実効性を高めています。

また、本委員会及び取締役会にてリスク対応の進捗や効果を確認し、年次で改善及び見直しを検討するPDCAサイクルを回すことで、継続的に改善できる仕組みとしています。

## プライバシー侵害リスク対応への具体的な取り組み

2023年3月期のグループ重要リスクは、下表のとおり選定し、それぞれの重要リスクについて、リスクオーナー主導のもと、さらなるリスク対策の強化に努めております。

なお、選定したグループ重要リスクのうち「気候変動に伴

うリスク」と「人権侵害に関するリスク」については、パーソルグループにとってのリスクのみならず、パーソルグループの重要な課題として捉え、事業を通じて社会課題の解決に貢献できるよう取り組んでまいります。

### ■ 2023年3月期グループ重要リスクの概要

重要リスク	リスク内容	選定理由	リスク対応策の状況	リスクオーナー (管掌役員)
IT関連リスク (個人情報漏えい・システム障害等)	【個人情報漏えい】 ・外部攻撃(サイバー攻撃)による情報漏えい ・内部不正/過失による情報漏えい	パーソルグループでは、登録スタッフ、派遣スタッフ、求職者、顧客企業、従業員、その他の関係者の個人情報を大量に保有し取り扱っており、漏えい時の社会的な影響が甚大であるため	・パーソルグループのネットワークやシステムに対するセキュリティ対策の実装 ・パーソルグループのCSIRT (PERSOL-SIRT) 設置による、グループ内でのセキュリティインシデント対応力の強化 ・従業員向けセキュリティ教育や標的型メール訓練の実施 ・グループ共通のセキュリティ・ルールの整備と、順守状況の確認 ・外部サービスや委託先に対するセキュリティ水準の確認(契約時と定期点検)	CIO/CDO
	【システム障害】 ・障害発生によるパーソルグループの提供サービスや、主要な機能の遅延・停止	パーソルグループの事業は、コンピュータシステム及びその通信ネットワークに多くを依存しており、システム障害が発生した場合の事業影響が甚大であるため	・障害発生時の体制・報告フローの整備 ・通信回線やハードウェアの増強	CIO/CDO
企業買収投資に伴うリスク	・関係会社株式の評価替えやのれんの減損等の発生 ・投下資本に対し想定したリターンが得られない	パーソルグループは、これまで企業買収や事業提携を通じて成長を遂げており、将来においても同様の手法による企業価値の向上を企図しているため	・「投資委員会」を設置し、グループの投資全般に関わる重要事項を審議 ・過去の投資案件に対する事業進捗・投資効果をモニタリングし、HMCへ報告	CFO
プライバシー侵害リスク	・誤った個人情報の取り扱いによる行政処分、訴訟・トラブル、SNSの炎上 ・データ提供者の不利益又は不快感を招くことによるサービス利用者の離脱増加・企業イメージの低下	サービスの利便性向上やパーソルグループの成長戦略の観点から、個人データの活用が期待される一方、世の中ではAI等の発達によりデータ提供者本人の不利益が発生するリスクが高まっているため	・「パーソナルデータ利活用審議会」を設置し、グループ全体のプライバシー方針や対策を審議 ・新規サービス・施策企画時のプライバシー観点での事前審査プロセスの整備	CSO
自然災害等の有事に関する事業継続リスク	・地震などの自然災害やパンデミック等の発生により、従業員の安全確保・行動制限や、その他会社資産の棄損が生じ、事業が中断する	気候変動により自然災害のリスクは年々被害規模が甚大化しており、また、同時多発も想定する必要が生じているため	・緊急対策本部機能の強化 ・被災状況把握の自動化 ・BCPの策定と継続的な見直し・改善の実施 ・定期的な訓練実施によるBCM有効性の検証	CEO
気候変動に伴うリスク	・温室効果ガスの影響により気温が上昇し、パーソルグループのビジネスに悪影響が生じることや、コスト増につながり財務的影響が生じる	すべての人が安心・安全にはたらく持続可能な社会を実現するため	・2030年に向けた「カーボンニュートラル」の宣言 ・カーボンニュートラル実現に向け、次の排出量の削減施策を検討中 ↳ オフィスにおける省エネ・省資源活動の推進 ↳ EV/HV車への切り替え実施 ↳ 再生可能エネルギーへの切り替えなど	CHRO
人権侵害に関するリスク	・人材サービスを提供するパーソルグループにおいて人権侵害に該当する事案が発生し、各国における行政罰やパーソルグループの社会的信用・ブランドイメージ毀損等につながる	グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」実現のために必要不可欠であるとともに、パーソルグループの事業特性に鑑み、人権侵害が発生した場合の社会的影響が甚大であるため	今後、次の体制整備に向けた準備を進める予定 ① 人権方針の策定 ② 人権デューデリジェンスの実施 ③ 救済メカニズムの構築等	CEO

### パーソナルデータの利活用に関する基本的な考え方

パーソルグループは、お客さま、取引先、従業員、株主などのステークホルダーのみなさまの利益のため、またよりよい「はたらく機会」を創出するなど、社会の健全な発展のために、ステークホルダーのみなさまからお預かりするパーソナルデータ\*を適正かつ効果的に利活用した新たな価値創造に取り組んでいます。

他方で、昨今のIT技術の急速な発達のもと、パーソナルデータの利活用は、高度化・複雑化しています。それに伴い、個人のプライバシーに関する問題(差別等の人権侵害も含む)が社会に顕在化するリスク(以下「プライバシー侵害リスク」といいます)は、これまでにないほど高まっています。

パーソルグループは、プライバシー侵害リスクに対応するため、マネジメント体制やレビュープロセスを構築すると

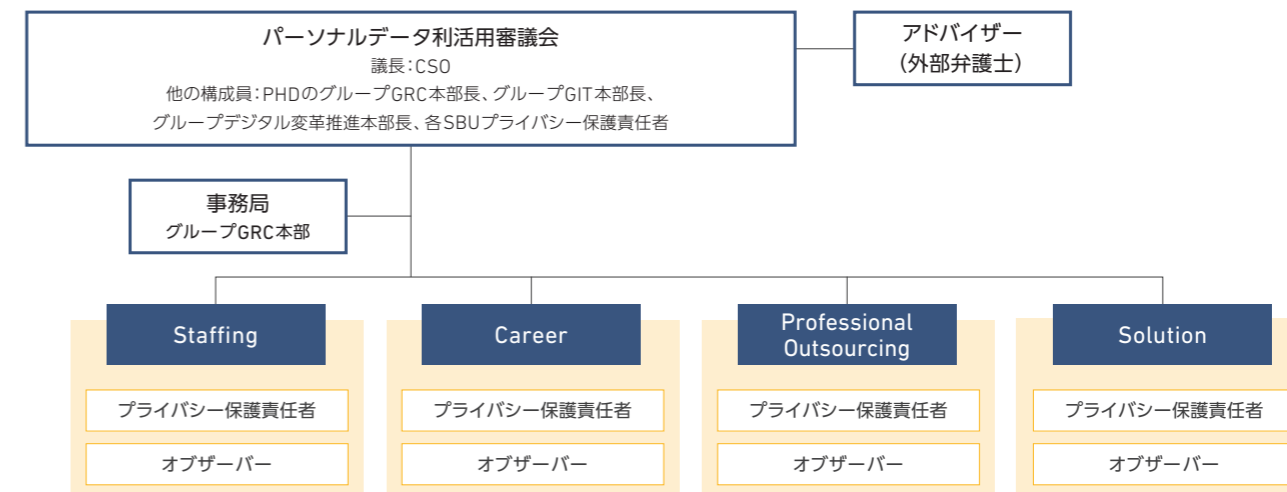
ともに、パーソナルデータの取得・利活用に際し、ステークホルダーのみなさまに安心頂けるよう、プライバシーポリシーおよびその説明ページで、取得情報やその利活用様子を明確かつわかりやすく説明しています。

※: パーソナルデータ=個人情報保護法上の「個人情報」に限らず、属性情報、移動・行動・購買履歴等の個人に関連するあらゆる情報

### プライバシー侵害リスクのマネジメント体制

パーソルグループは、グループ横断でパーソナルデータの適切な利活用を検討し、プライバシー侵害リスクを管理するため、「パーソナルデータ利活用審議会」を設置しました。当審議会は、①パーソナルデータ利活用に関する方針・ルール、②パーソナルデータの利活用に伴う重要なプライバシー侵害リスクの対応方針、③プライバシー侵害リスクの適切な管理に必要とされる事項等を審議しています。

### ■ パーソナルデータ利活用に関するマネジメント体制



### プライバシーレビュープロセスの構築・運用

パーソルグループは、パーソナルデータの利活用を伴う新サービスや新施策の展開時、プライバシーへの影響を事前に審査する仕組みを構築しています。このプロセスでは、法務や情報管理等の専門部署が、パーソナルデータの利活

用に伴うステークホルダーのみなさまへの負の影響の有無、当該パーソナルデータの利活用の予測可能性、データの取得及び利活用の範囲を多角的に分析し、社会から寄せられる期待や信頼に応えるべく、実施可否やプライバシー保護措置を検討しています。



## クライシスマネジメント

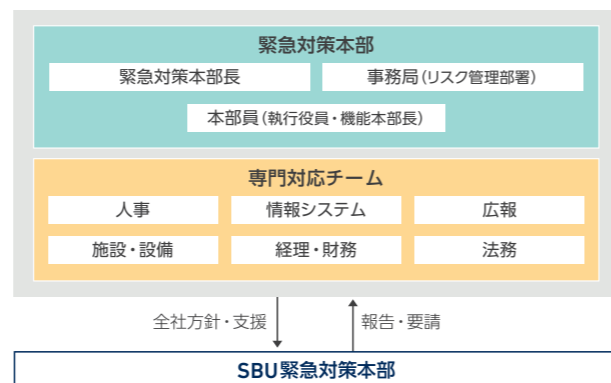
### クライシスマネジメントに関する取り組み

パーソルグループは、グループの経営や事業活動に重大な影響を与える危機発生時に、影響を最小限に留めること及び早期の収束を目的として、「グループクライシスマネジメント規程」を制定のうえ、クライシスマネジメントの強化に努めています。

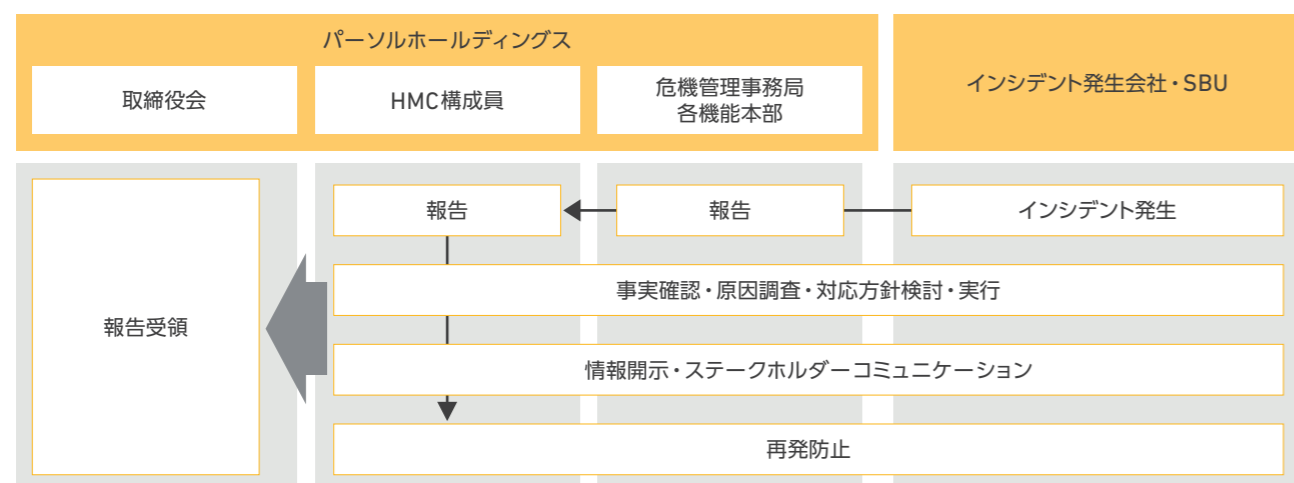
具体的には、大規模自然災害、コンプライアンス違反、サイバー攻撃等のインシデントが発生し、危機(そのおそれがある場合も含む)と判断された場合、当該インシデントの管掌部署からHMC構成員及びパーソルホールディングスのリスク管理部署に速やかに情報が共有され、インシデントの種類や影響の程度に応じて適時適切な対応を行うこととしています。なお、パーソルホールディングスの代表取締役社長CEOが特に重大な危機と判断した場合、パーソルホール

ディングスに緊急対策本部を設置し、グループ横断的に対応するとともに、お客さま、関係省庁その他関係者に対して適切な情報開示を行います。

### パーソルホールディングス危機管理体制 (例:大規模自然災害発生時)



### 危機発生時の情報共有・対応フロー(緊急対策本部設置時)



### 事業継続等に関する取り組み

パーソルグループは、従業員・派遣スタッフの安全確保と給与支払いを最重要業務と位置付けています。首都直下型地震や南海トラフ大地震等の巨大地震を想定した安否確認システム、及び大規模自然災害発生時に被災可能性の高い拠点を自動的に特定するシステムを導入するなど、ITを活用した被災時の情報収集システムの整備を進めています。また、給与支払い業務に関しては、大規模自然災害とパンデミックの同時発生を想定した事業継続計画を策定するとともに、定期的な訓練実施により、危機発生時でも従業員・派遣スタッフが生活基盤を維持するための取り組みを行っています。

加えて、パーソルグループでは日本及びアジア・パシ

フィック地域の従業員の安全対策強化に努めております。従来より安否確認ルール等を含む安全対策を整備していますが、緊張が高まりつつある国際情勢に対応し、現在は戦争やテロも想定した安全対策のさらなる拡充及び教育、並びに退避基準の策定など、現地従業員、駐在員及び出張者の安全と健康を守るための取り組みを進めています。

### COVID-19への対応

COVID-19が世界的に大流行する状況下、「すべてのステークホルダーのみなさまの安全・健康を最優先して考える」ことを基本方針として事業活動を継続しております。また、この基本方針に基づき、関係機関とも連携のうえ、感染予防策や感染拡大防止策を実行しております。

## コンプライアンス

### コンプライアンスの基本的な考え方

パーソルグループは、コンプライアンスを「社会からの要請や期待に応え、誠実に事業活動を行っていくこと」と考えます。この考えのもと、2019年11月に「パーソルグループ行動規範」を制定しました。

この行動規範は、国内外のパーソルグループの役員と従業員すべてに求められるコンプライアンスに基づく基本行動を定めています。私たちは、お客さまや社会から信頼される存在であり続けるために、この行動規範に基づき、高い倫理観を持って誠実に行動します。

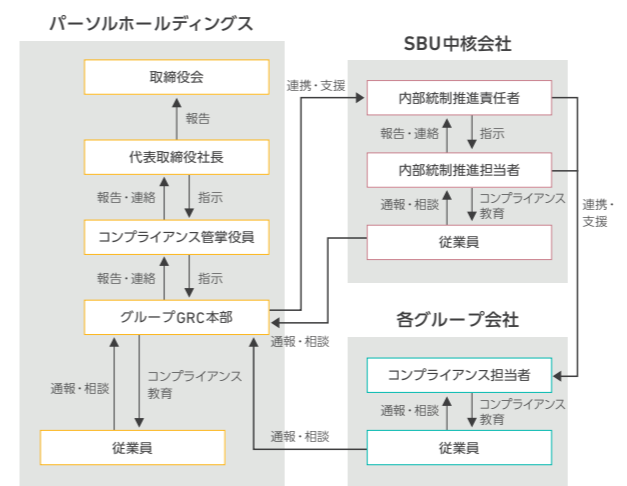
### パーソルグループ行動規範

[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code\\_of\\_conduct.html](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code_of_conduct.html)

### コンプライアンス推進体制

パーソルグループは、パーソルホールディングスにコンプライアンス統括部署を設置し、グループ全体のコンプライアンス推進活動を行っています。

また、各SBUの中核会社に設置した「SBU内部統制推進責任者/担当者」が、コンプライアンス推進やコンプライアンス施策の実施においてグループ会社を支援する体制をとっています。



### 従業員のコンプライアンス意識向上への取り組み コンプライアンス・ハンドブックの発行

企業倫理やコンプライアンスの観点から従業員がいかに行動すべきかを明示した手引きとして「コンプライアンス・ハンドブック」を国内外において作成し、全従業員に周知しています。また、このハンドブックに「パーソルグループ行動規範」全文を掲載し、コンプライアンスの啓発活動に役立てています。

### コンプライアンス研修

国内外のグループ全従業員を対象に定期的なコンプライアンス研修を実施するほか、グループ各社においても各々の事業や地域に即した教育・研修プログラムを実施することで、コンプライアンスに対する意識の向上を図っています。

2022年3月期の国内の全従業員向けコンプライアンス研修では、グループのコンプライアンスや情報セキュリティに関する啓発を行いました。受講対象者30,564人に対し、3カ月間の研修修了率は、99.5%となっております。

### ■パーソルグループコンプライアンス研修(国内)

名称	内容	対象	2022年3月期実績
全従業員向けコンプライアンス研修	パーソルグループの全従業員に実施する研修(年1回)	グループ全体	期間内修了者: 30,412名
法務ニュースレター	業務に役立つ法的知識をイントラネットで発信	グループ全体	配信回数: 2回
新卒研修	新卒者の入社時に実施する入社時研修	グループ全体	合同入社参加人数: 968名
中途研修	中途入社者に実施する入社時研修	グループ全体	グループ各社ごとに随時実施
新任管理職研修	マネジャー(課長級)着任時および着任半年後に実施する研修	グループ全体	参加人数: 延べ666名 実施回数: 着任時と着任半年後研修を各2回ずつ実施

また、海外グループ会社に関しても、全従業員を対象にコンプライアンス、贈収賄防止、情報セキュリティなどをテーマにコンプライアンス研修を実施しました。

### コンプライアンス意識調査の実施

コンプライアンス活動の浸透・定着状態を継続的に把握するため、国内のグループ全従業員を対象に年1回コンプライアンス意識調査を実施しています。

調査結果はパーソルホールディングスGRC本部にて分析・評価し、経営層やSBU中核会社のコンプライアンス部門にコンプライアンス指標として報告の上、コンプライアンス体制や推進活動の見直し・改善につなげています。

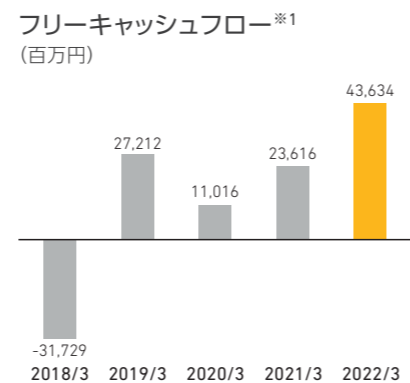
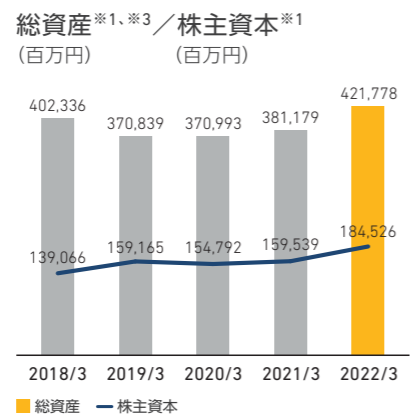
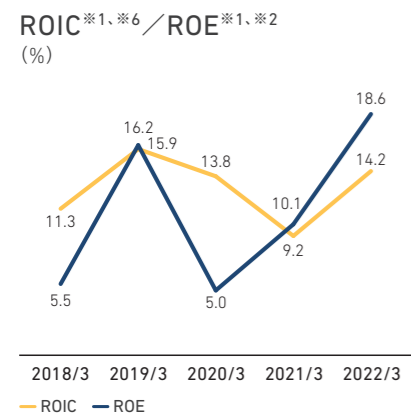
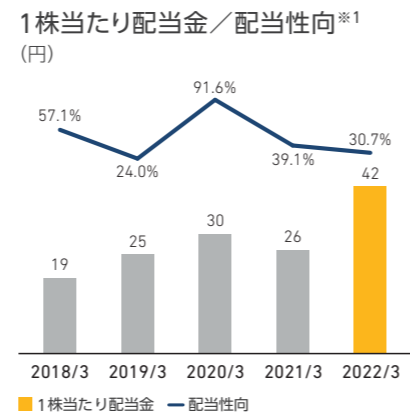
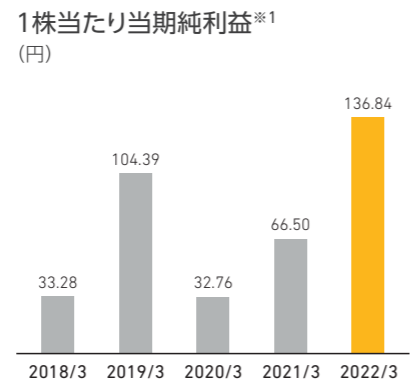
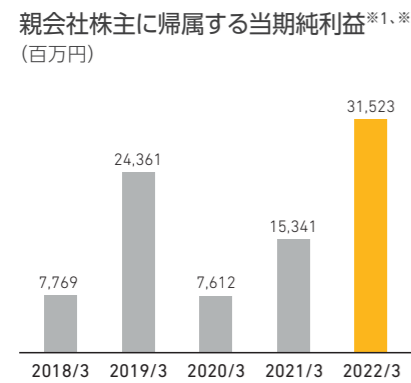
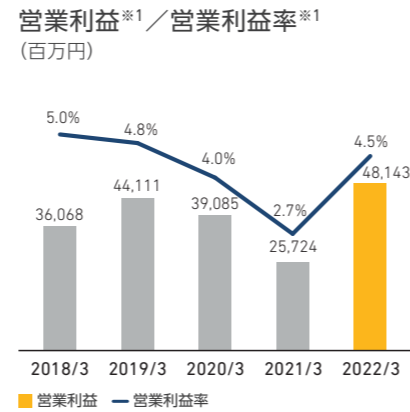
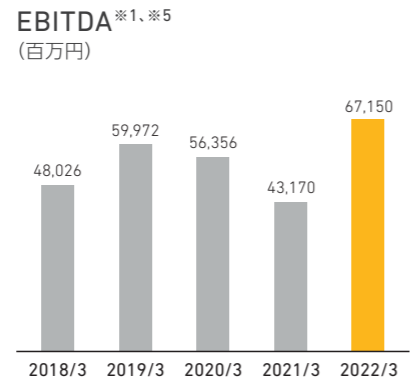
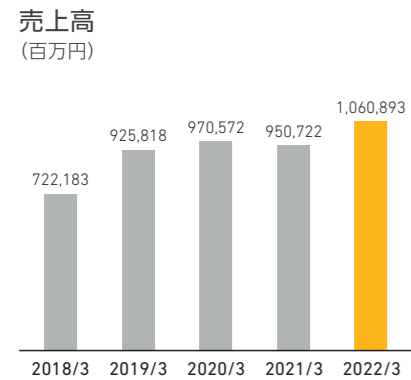
### 内部通報制度

パーソルグループは、従業員からの法令違反等に該当するおそれのある行為に関する通報を受け付けるため、国内の外部の専門機関に「公益通報ホットライン」窓口を設置するほか、海外グループ各社に内部通報窓口を設置することで、各国の状況に合わせた通報しやすい環境を整備しています。また、当社及び国内外グループ各社において、内部通報窓口の周知のため、イントラネットへの掲示や研修などの取り組みを実施しています。

なお、国内グループ会社における2022年3月期の内部通報制度の認知率は86%、通報件数は125件でした。

# 財務・非財務データ

## 財務データ



※1 2022年3月期第3四半期より、Asia Pacific SBUの豪州事業においてSaaS(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)の会計処理を変更したことにより、2021年3月期実績および2022年3月期実績につきまして、当該影響を加味した数値としております。  
 ※2 2018年3月期において、「PERSOLKELLY」ブランドでアジア・パシフィック地域で事業展開を進める子会社の一部や、アルバイト・パート求人メディア[an]において当初想定した事業進捗が見込めないことから、のれん等の減損損失142億円を計上しております。また、2020年3月期においては、アルバイト・パート求人メディア[an]事業終了に係る事業再編損31億円およびPROGRAMMEDセグメントのスタッフィング事業に係るのれん減損損失126億円等の特別損失193億円を計上しております。  
 ※3 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2019年3月期以前の総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。  
 ※4 2021年3月期から連結納税制度を適用しております。  
 ※5 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額  
 ※6 ROIC = のれん償却前税引後営業利益 ÷ 投下資本 (= 有利子負債 + 自己資本)

## 非財務データ

	単位	2020/3	2021/3	2022/3
連結従業員数 <sup>※1</sup>	合計	52,005	54,759	60,675
	就業員数	46,155	49,434	54,458
雇用別 <sup>※2</sup>	臨時雇用者数(契約社員・派遣社員)	5,850	5,325	6,217
	Staffing SBU	26,218	28,621	31,902
	Career SBU	4,759	4,291	4,554
SBU別	Professional Outsourcing SBU	11,929	12,715	13,346
	Solution SBU	460	611	844
	Asia Pacific SBU	6,851	6,317	7,388
	ホールディングス・直轄会社	1,788	2,205	2,641
管理職数	合計	2,210	2,509	2,404
女性管理職比率実績	%	19	20	22
女性従業員比率実績	%	46	47	45
エンゲージメント指標	%	-	63	67
ビジョン共感指標	%	-	76	77
マネジメント指標 <sup>※3</sup>	%	-	58	62
キャリア自律指標	%	-	-	50
延べ管理職研修参加人数	人	-	3,448	5,406
管理職1人当たり研修時間	時間	-	14	17
延べ研修参加人数	人	45,452	45,071	53,370
従業員1人当たり研修時間 <sup>※4</sup>	時間	19	19	15
新卒採用者数	合計	1,103	1,231	871
	男/女	629/474	699/532	452/419
中途採用者数	合計	5,439	3,883	5,120
	男/女	2,443/2,996	1,500/2,383	2,321/2,799
平均勤続年数 <sup>※5</sup>	合計	6.4	6.8	7.2
	男/女	6.8/5.9	7.1/6.3	7.5/6.7
平均年齢	合計	36	37	37
	男/女	37/35	37/36	37/37
退職率 <sup>※5</sup>	合計	10	8	10
	男/女	9/10	8/9	10/10
育休取得率 <sup>※6</sup>	合計	49	50	55
	男/女	11/95	10/95	19/93
育休復帰率 <sup>※7</sup>	合計	92	94	95
	男/女	100/91	100/93	98/94
介護休職者数 <sup>※8</sup>	合計	20	20	21
	男/女	8/12	10/10	9/12
時短勤務者数	合計	666	913	1,032
	男/女	9/657	11/902	14/1,018
男女の賃金の差異(総合職) <sup>※9</sup>	%	-	-	90
平均残業時間	時間	18	16	17
複業者数	人	154	476	809
障害者雇用数 <sup>※10</sup>	人	1,410	1,670	1,981
外国籍従業員数	人	477	459	459
リモートワーク比率 <sup>※11</sup>	%	-	-	61
ダイバーシティリテラシー研修を受講した従業員比率	%	86	95	92
ストレスチェック受検率	%	79	82	82
高ストレス者比率 <sup>※12</sup>	%	12.7	12.1	12.1
メンタルヘルス休職者比率 <sup>※13</sup>	%	1.3	1.3	1.6
死亡災害件数	件	0	0	0
持株会加入率	%	10	11	12
株式報酬制度対象者数 <sup>※14</sup>	人	102	193	2,238

※1 海外事業を含めた数値です。また2020年にSBU体制へ移行したことに伴い、それ以前の従業員数は再集計しています。  
 ※2 就業員数は、パーソルグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソルグループへの出向者を含みます。臨時雇用者数は、契約社員と派遣社員の年間平均人員数です。  
 ※3 上司からの成長支援および信頼について聴取する設問の平均値を使用しています。  
 ※4 パンデミックの影響による新卒採用の抑制とそれに伴う新入社員研修プログラムの見直しを一部で行った結果、当期1人当たり研修時間が減少しています。  
 ※5 無期雇用の従業員から算出しています。  
 ※6 当該年度中に出産(男性の場合は配偶者が出産)もしくは養子縁組開始した従業員のうち、育児休業を開始した者の割合を算出しています。  
 ※7 当該年度中に育児休業を終了した従業員のうち、復帰した者の割合を算出しています。  
 ※8 当該年度中に介護休職を開始した従業員数です。  
 ※9 男性総合職の賃金に対する女性総合職の賃金の割合で算出しています。乖離の要因として現在の男女の管理職比率の差が影響していることがわかっています。  
 ※10 各期6月時点の数値です。  
 ※11 週1回以上のリモートワークを実施していると回答した従業員の割合を算出しています。(2021年9月時点)  
 ※12 ストレスチェックの受検者のうち、高ストレス者の割合を算出しています。  
 ※13 メンタルヘルス不調により連続1か月以上休業した従業員の割合を算出しています。  
 ※14 信託型株式報酬制度(BIP信託・ESOP信託)および譲渡制限付株式報酬制度の対象者数です。(2021年3月期までは信託型株式報酬制度のみの対象者数)



## 会社概要／株式基本情報

会社概要	
会社名	パーソルホールディングス株式会社 (PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)
設立	2008年10月1日
本社事業所	〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5
本店所在地	〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
URL	<a href="https://www.persol-group.co.jp/">https://www.persol-group.co.jp/</a>
連結従業員数	60,675人(2022年3月31日現在) ※従業員数54,458人(パーソルグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソルグループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員6,217人の合計です。
グループ会社数	136社(国内:41社 海外:95社)※2022年9月1日時点
グループ拠点数	629拠点(国内:469拠点 海外:160拠点)※2022年2月時点
資本金	17,479百万円(2022年3月31日現在)

株式基本情報	
証券コード	2181
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算期	3月31日
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株
定時株主総会	6月下旬
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告方法	電子公告により行います。公告掲載URL <a href="https://www.persol-group.co.jp/">https://www.persol-group.co.jp/</a> (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)

### 編集方針

本統合報告書は、事業活動、IR活動、サステナビリティ/SDGsの取り組みなど、パーソルグループの財務情報/非財務情報を融合した総合情報コミュニケーションツールです。本報告書を通じて、株主や投資家をはじめとした幅広いステークホルダーに対し、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現に向けた、価値創造ストーリーをより深く理解していただくことを目的としています。

本報告書では、主要ガイドラインに基づき、読者の皆さまが特に必要とされる基礎情報・財務データ・経営戦略・サステナビリティ情報などを抽出して掲載しています。

本報告書以外に、パーソルグループのWEBサイト(<https://www.persol-group.co.jp/>)にて詳細を掲載している項目もございますので、合わせてご参照ください。

### 報告対象期間

2022年3月期(2021年4月1日～2022年3月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

### 参照ガイドライン

本報告書の編集にあたっては、Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standard、国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイドランスなどを参照しています。

### 価値協創ガイドランスとは

「価値協創ガイドランス」とは、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」であり、企業(企業経営者)にとっては、投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引です。各企業は、本ガイドランスの各項目を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置付けるなどして、本ガイドランスを活用することが期待されています。



2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



優良派遣事業者



健康経営優良法人



### 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」

(パーソルホールディングス)

優れた財務パフォーマンスを維持しながら性別多様性への取り組みにおいて業界をリードする日本企業のひとつに選定されました。

### 「優良派遣事業者」

(パーソルテンプスタッフ)

派遣労働者のキャリア形成支援などにおいて優良な人材派遣事業者を認定する厚生労働省委託事業「優良派遣事業者認定制度」における「優良派遣事業者」に認定されました。

### 「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」

(パーソルテンプスタッフ、パーソルフィールドスタッフ、パーソルワークスデザイン)

特に優良な健康経営を実践している法人のひとつとして「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に選定されました。

### 「PRIDE指標2021」

(パーソルチャレンジ)

LGBT当事者がはたらきやすい環境づくりのための指標をすべての項目で対応できていると評価され、2年連続でゴールドと認定されました。

### 「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2021」企業部門 特別賞

(パーソルキャリア)

女性リーダー、プロフェッショナルを続々と輩出している企業のうち、行動指標のスコア成長率が最も高かった点が評価され、企業部門 特別賞を受賞しました。

### 「えるぼし」企業認定最高位

(パーソルキャリア)

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づく認定制度「えるぼし」において、企業認定最高位を取得しました。

### 「“共感!”IR賞」受賞

(パーソルホールディングス)

サステナビリティ関連の情報開示と対話を向上するための「サステナビリティに貢献するIR活動」に取り組んだ企業として選定されました。

### 「スポーツエールカンパニー2022」

(パーソルグループ)

スポーツ庁において、従業員の健康増進のためにスポーツ活動の促進に積極的に取り組む企業として「スポーツエールカンパニー」に認定されました。

### 「Great Place to Work (GPTW)」

(パーソルキャリア)

世界約60カ国で展開している世界最大級の意識調査機関であるGPTWの「働きがいのある会社」ランキングにて、9年連続でベストカンパニーに選出されました。

### 「サポートセンター国際認定」

(パーソルワークスデザイン)

世界最大のサポートサービス業界のメンバーシップ団体であるHDIの「HDIサポートセンター国際認定」を再取得し、七つ星企業として認定されました。

### 将来見通しに対する注意事項

本報告書に掲載している情報には、パーソルグループの現在の計画、戦略、および将来の業績見通しに関する記述が含まれています。こうした記述は、現在入手可能な情報に基づき、パーソルグループが現時点で合理的であると判断したものです。経済動向、業界での激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わる潜在的なリスクや不確実な要素を含んでいます。

将来、公表される業績等はこれら種々の要素により、大きく変動する可能性があります。パーソルグループは皆さまが本報告書の情報を使用したことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

また、本報告書は株主・投資家などの皆さまにパーソルグループの経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、パーソルグループが発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

### 表紙で使用している写真について

パーソルグループ社員の素敵な笑顔で彩られたモザイクアートでロゴを形づくりしました。

