

# ダイバーシティ経営推進に向けて 企業に求められる具体的アクション 実践事例集

2026年4月

経済産業省経済社会政策室

# 本資料の趣旨








本事例集は、経済産業省が公表した『企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）』の実践編として位置づけられるものである。

ダイバーシティレポート本編では、企業が多様性を真に企業の競争力（イノベーション創出や企業価値向上）に結びつけるための具体的なステップとして、経営陣のコミットメントから現場の環境整備に至るまでの7つの「アクション」とその「打ち手」を提示した。

本事例集では、各打ち手に対応する企業の具体的な取組内容や、ダイバーシティ推進に取り組む意義を経営戦略との繋がりの中でどのように捉えているかといった点、直面した課題や実感した意義などを紹介している。

本事例集を読み進める際は、単なるベストプラクティスの収集にとどまらず、「経営課題を解決するためには、なぜこのアクションが必要なのか」「どのような取組を組み合わせることで、自社なりの効果的な実践ができるか」を想像しながら活用していただきたい。

本事例集が、ダイバーシティ推進を実践する経営層から担当者に至るまでの皆様にとって、自社の企業価値向上に向けた具体的な議論と行動の契機となることを期待している。

アクション	内容
① アクション推進の基盤整備 	取締役会と社長・CEOら経営陣双方が知・経験のダイバーシティを確保し、多様性をいかす強い信念を持つことが必要。その上で、各社によって異なる事業環境や事業構造を踏まえ、経営戦略実現に必要な人材ポートフォリオを定義するとともに、パーパスも含め浸透を図る。また、その人材の活躍のために必要な制度等の基盤整備を行う。これらのベースとして、企業としての人権尊重の責任を果たす。
② ダイバーシティ経営の取組方針策定 	取締役会と社長・CEOら経営陣双方の強いコミットメントのもと、経営戦略実現に向けて必要な人材が活躍するためのDiversity、Equityの必要性と考え方、Inclusionの在り方を検討する。これに基づき、ダイバーシティ経営の取組方針やポリシーを明確にし、組織への浸透を図る。また、KPI・ロードマップを策定し、データ利活用を通じた進捗状況の追跡と管理を行うことで、取組の精度を高め続ける。
③ 推進体制の構築 	ダイバーシティ経営を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、取締役会と社長・CEOら経営陣双方が実行に責任を持つ（トップダウン）体制を構築するとともに、従業員がダイバーシティ経営の取組に関与し、従業員の声を取締役会と社長・CEOら経営陣双方に届ける体制を確保すること（ボトムアップ）でも実効力を高める。
④ 事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備 	Diversity, Equity, Inclusionの在り様は事業内容や地域により多様であることを念頭に、各部門・各国地域で働く様々な知・経験を持つ従業員が活躍できるよう、業務プロセスや制度の見直しを行う。
⑤ 管理職の行動・意識改革 	従業員の多様性をいかすことができるマネージャーをその努力・工夫を評価すること等を通じて育成・登用する。
⑥ 従業員の行動・意識改革 	従業員が企業（組織）のパーパスに共感し、その人ならではの強みをいかしてパーパス実現に貢献することを促すため、多様なキャリアパスを構築し、従業員一人一人が自律的に行動し成長できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。また、従業員一人一人がダイバーシティ経営の取組に関与し、Diversity, Equity, Inclusionの考えを意識しながら日頃の業務を行えるような環境整備・支援を行う。
⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話 	⑦-1（労働市場）経営戦略実現に必要な人材を確保するために一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・モニタリング結果・成果を効果的に労働市場に発信する。 ⑦-2（資本市場）投資家に対して企業価値向上につながるダイバーシティ経営の方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。





## アクション推進の基盤整備（2/2）

打ち手	詳細説明	実践事例	掲載箇所
<p>経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を受け入れるための人事制度等の基盤的仕組みの整備</p>	<p>ジョブを明確化した上で、これまでの人事評価軸を多軸化し、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を適切に評価できるようにする。また、グローバル・グレーディング、キーポジションの設定、人材の可視化とデータベース化等によりグローバル全体をワンカンパニーとして捉えた基盤構築を進める。</p>	<p><b>株式会社CCIグループ</b></p> <p>Point 1 スキル・役割・貢献度に基づく人事評価制度 Point 2 企業全体での人材可視化</p> <p><b>富士通株式会社</b></p> <p>Point 1 ジョブ型人事制度 Point 2 ジョブに基づいたアサインと人事評価</p>	<p>P.16</p> <p>P.17</p>
<p>人権尊重の取組</p>	<p>企業に求められる人権尊重の責任を果たすためのコミットメントを表明するとともに、人権への負の影響を防止・停止・軽減するための取組を行う。</p>	<p><b>株式会社みずほフィナンシャルグループ</b></p> <p>Point 1 人権方針の策定 Point 2 人権尊重の観点でのダイバーシティ対応</p>	<p>P.18</p>



## ダイバーシティ経営の取組方針策定

打ち手	詳細説明	実践事例	掲載箇所
ダイバーシティ経営の取組方針・ポリシーの明確化	企業の経営戦略やステークホルダーを踏まえ、 <b>自社なりのDiversity、Equityの必要性</b> と考え方、Inclusionの在り方を定義し、 <b>企業価値向上につながるダイバーシティ経営の取組方針・ポリシーを明確に示す。企業活動のあらゆる場面においてそれらに根差した取組が行われるよう、組織全体へポリシーを共有し、浸透を図る。</b> ※自社のみならずサプライチェーンの維持・強靱化という観点からダイバーシティ推進の方針を検討することも考えられる。	<b>株式会社日立製作所</b> <b>Point 1</b> 経営戦略に即したダイバーシティ方針の策定 <b>Point 2</b> 方針の定着と行動への落とし込み	P.19
KPI・ロードマップの策定	ダイバーシティ経営のポリシーに基づく「目標」（KPI）を設定し、その実現に必要なロードマップを策定する。その際は、自社の多様性の現状を踏まえるとともに、 <b>企業の事業領域や地域特性を勘案した数値目標・ロードマップとする。</b>	<b>大東建託株式会社</b> <b>Point 1</b> KPI策定 <b>Point 2</b> ロードマップ策定	P.20
進捗状況の測定と追跡	データベース等を活用したデータの収集・分析・共有を行い、 <b>取締役会の監督のもとで</b> 定量・定性の両面からダイバーシティ経営推進の現状と課題を継続的にモニタリングし、必要に応じて目標・施策の見直しを行う。社内外のステークホルダーに積極的な情報開示を行う。同時に、 <b>自社にとって適切な事業や部門単位でもKPIをモニタリングしながら取組を進める。</b>	<b>積水化学工業株式会社</b> <b>Point 1</b> KPI策定 <b>Point 2</b> KPIの測定と追跡	P.21
取締役会と社長・CEOら経営陣双方のコミットメント	取締役会と社長・CEOら経営陣双方が自らダイバーシティ経営のポリシーの浸透及びKPI・ロードマップの実践にコミットし、 <b>経営会議でも議論を重ね</b> 不断の見直しを進める。	<b>積水化学工業株式会社</b> <b>Point 1</b> 社長ら経営陣のコミットメント <b>Point 2</b> 取締役のコミットメント	P.22



## 推進体制の構築

打ち手	詳細説明	実践事例	掲載箇所
経営レベルの推進体制の構築	取締役会と社長・CEOら経営陣双方がダイバーシティ経営を全社で継続的かつ効果的に推進していくため、 <b>経営陣を組み入れた推進体制</b> を構築する。特に、 <b>社長・CEOら経営陣が取組の実行に責任を持つことが重要</b> である。また、ホールディング会社や主要な関係会社との連携体制や役割分担を整理し、グループ全体での取組を進める。	<b>三井不動産株式会社</b> <b>Point 1</b> 経営陣が率先して関与する推進体制 <b>Point 2</b> グループ会社全体の推進体制	P.23
ボトムアップでの推進体制構築	<b>事業領域や地域の違い</b> 等によるDiversity, Equity, Inclusionに関する課題・進捗状況の違いを取締役会と社長・CEOら経営陣双方が適切に把握し、取組を実行できるよう、 <b>従業員との双方向コミュニケーションが可能な体制</b> を構築する。	<b>パナソニック エレクトリックワークス株式会社</b> <b>Point 1</b> 領域毎に異なる状況の把握 <b>Point 2</b> 経営層・従業員の双方向のコミュニケーション	P.24
事業部門との連携	ダイバーシティ経営を推進する部門が各事業部門と連携し、 <b>事業部門がその戦略に基づいて主体的に実践</b> するよう促す。	<b>三井不動産株式会社</b> <b>Point 1</b> 全社での方向性の統一 <b>Point 2</b> ダイバーシティ推進方針に関する部門への裁量付与	P.25
社長・CEOら経営陣の評価	ダイバーシティ経営の実効性を高めるため、 <b>事業戦略の実行を担う社長・CEOら経営陣の評価指標に、多様性推進や同質性からの脱却</b> を考慮した評価項目をいれる。	<b>双日株式会社</b> <b>Point 1</b> ダイバーシティ推進に係る取締役の理解醸成 <b>Point 2</b> 役員報酬へのダイバーシティ評価項目組み入れ	P.26



## 事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備

### 打ち手

### 詳細説明

### 実践事例

### 掲載箇所

多様で柔軟な働き方の  
実現

働き方に対する人々の意識が多様化する中で、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が個人の置かれている様々な状況等に応じて活躍できるよう、**管理職を含めた従業員**にとって、柔軟で多様な働き方が可能となる制度見直し等を進める。

### 三井不動産株式会社

P.27

**Point 1** 多様な働き方を実現する環境整備

**Point 2** 多様な人材が活躍するための業務効率化

業務プロセスの見直し

**DX等**により、既存の業務プロセス全体を見直し、職務や業務フロー、組織、情報システムなどを再構築することで、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が活躍できるような環境整備を行う。



## 管理職の行動・意識改革

打ち手	詳細説明	実践事例	掲載箇所
<p>管理職のマネジメントをアップデート・促進する仕組みの整備</p>	<p>管理職自身への評価や、部下に対する人事評価・ジョブアサインメントの基準を<b>多軸化</b>すること、多様性推進を考慮した項目をいれることで、管理職による多様な人材のマネジメントを促進する。なお、評価軸の多軸化は、多様な知・経験を持つ管理職自身のインセンティブにもなる。</p>	<p><b>大東建託株式会社</b></p> <p><b>Point 1</b> 管理職のマネジメントを促進する意義の理解醸成</p> <p><b>Point 2</b> 管理職の人事評価への多様性推進項目の追加</p>	<p>P.28</p>
<p>変化をプラスに捉え対応できるリーダーの育成・登用</p>	<p>各部門の管理職に、経営戦略上の多様性推進の意義や管理職の役割について理解を促す。部下の多様な意見を取り入れ、<b>組織の変化につなげ、結果としてイノベーションを起こすこと</b>のできる管理職を育成し、登用する。</p>	<p><b>株式会社日立製作所</b></p> <p><b>Point 1</b> 役割・仕事基準の人財マネジメントの浸透</p> <p><b>Point 2</b> インクルージョンの推進を考慮した目標設定</p>	<p>P.29</p>
<p>多様な部下の活躍を支援するマネジメントの促進</p>	<p>管理職が部下との対話を通じて互いの理解を深め、率直に疑問やアイデアを出すことができる心理的安全性の高い環境を形成できるようなマネジメント能力の獲得支援を行う。</p> <p>また、<b>自部署での多様な働き方の推進</b>や、業務設計の見直しを通じて、多様な知・経験を持つ人材の活躍を支援するマネジメント能力の獲得支援を行う。</p>	<p><b>株式会社三越伊勢丹ホールディングス</b></p> <p><b>Point 1</b> 多様性を考慮し組織の成長に繋げる管理職の育成</p> <p><b>Point 2</b> 心理的安全性の高い組織を作る管理職の育成</p> <p><b>パナソニック エレクトリックワークス株式会社</b></p> <p><b>Point 1</b> 多様性を考慮し組織の成長に繋げる管理職の育成</p> <p><b>Point 2</b> 管理職同士の学び合いによる管理職の意識改革</p>	<p>P.30</p> <p>P.31</p>



## 従業員の行動・意識改革

打ち手	詳細説明	実践事例	掲載箇所
多様なキャリアパスの構築	画一的なキャリアパスのみならず、ライフスタイルや価値観が異なる人材が活躍できる「多様なキャリアパス」を構築する。	<p><b>中外製薬株式会社</b></p> <p><b>Point 1</b> 複線的なキャリアパスの設計</p> <p><b>Point 2</b> キャリアオーナーシップ育成に向けた制度設計</p>	P.32
キャリアオーナーシップの育成	従業員のアサインメントやキャリアサポートを通じ、各人が持つ強みに磨きをかけるためにも個々人のキャリアに対するオーナーシップを育成する。また、従業員が、仕事・プライベート両面で、自己啓発や育児休業等の多様な経験を積み、 <b>自身の</b> 多様性を高めることを支援するとともに、自己と異なる属性や価値観を持った多様な <b>他者</b> を受けし協働する職場環境を醸成する。	<p><b>パナソニック エレクトリックワークス株式会社</b></p> <p><b>Point 1</b> DEIを理解する機会の提供</p> <p><b>Point 2</b> アンコンシャス・バイアスの学習機会の提供</p>	P.33
Diversity, Equity, Inclusionの意味や必要性・重要性を理解する機会の提供	従業員一人一人がDiversity, Equity, Inclusionの意味を理解し、その実現に向けてリーダーシップを発揮しながら <b>日頃の業務の中で</b> 実践できるような学習機会や、各種取組へ従業員が参画・関与する機会を提供する。		
アンコンシャス・バイアス排除に向けた学習機会の提供	過去の経験や見聞を基に、 <b>無意識のうちに</b> 偏ったものの見方をしていないか、気づきと内省を促す機会を提供する。		



## ⑥－ 1 労働市場への情報発信と対話、⑥－ 2 資本市場への情報発信と対話

打ち手	詳細説明	実践事例	掲載箇所
労働市場への効果的な 発信と対話	<p>自社が獲得したい人材に訴求できるよう、採用手段・時期等の工夫を行うとともに、自社の人材戦略や、多様で柔軟な働き方に関する制度等、多様な従業員がその能力を十分に発揮するための取組を効果的に発信し、情報の受け取り手とのコミュニケーションを深める。</p>	<p><b>富士通株式会社</b></p> <p><b>Point 1</b> 採用手段・時期の工夫</p> <p><b>Point 2</b> 多様な働き方を想定した人材戦略の発信</p>	P.34
資本市場への効果的な 発信と対話	<p>投資家に対して、開示、対話・エンゲージメント等を通じ、積極的な情報発信とコミュニケーションを行う。特に<b>取締役会の知・経験のダイバーシティ</b>を含む多様性への取組や、<b>多様性推進と企業価値向上への結びつき</b>について説明する。情報発信媒体としては、投資家が投資調査業務等で活用する、中期経営計画公表資料、アニュアルレポート、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書（MD&amp;A）等に記載されるのが望ましい。</p>	<p><b>株式会社CCIグループ</b></p> <p><b>Point 1</b> 経営戦略と結び付けた開示</p> <p><b>Point 2</b> 積極的な開示</p>	P.35

# 本レポートの読み方

## 実践事例紹介ページ

- ① アクション推進の基盤整備 ② ダイバーシティ経営の取組方針策定 ③ 推進体制の構築 ④ 事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備 ⑤ 管理職の行動・意識改革 ⑥ 従業員の行動・意識改革 ⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話

### 取締役会の監督機能の向上、社長・CEOら経営陣の選定

事例 | 株式会社みずほフィナンシャルグループ

**Point 1 取締役指名プロセスの独立性確保**

- ・ 執行・経営から独立した立場の社外取締役が中心となって、取締役会の構成を見直す
- ・ 取締役の選任基準および取締役会全体として備えるべきスキルを定め、透明化した基準の下で取締役の指名を行う

**Point 2 経営や管理職等の意思決定層の多様性確保**

- ・ ビジネスモデルや事業環境に即し、経営戦略の実現のために経営層に求める知・経験を特定する
- ・ 意思決定層の多様性を担保し、同質性を排除することで、予見性の低い事業環境の下、リスク管理を高度化し、企業のレジリエンスを高める

#### アクション

##### 指名委員会の独立性

- ・ 社外者の視点を十分に活用したチェックアンドバランス機能を最大限確保し、意思決定における妥当性・公正性を客観的に確保するため、社外取締役を中心とした**指名委員会等設置会社**を採用。
- ・ 指名委員会は、**〈みずほ〉の経営から十分に独立した立場にある社外取締役が中心となり、役員人事の客観性や透明性を確保**することを役割として定義。

##### 経営や管理職等の意思決定層の多様性確保

- ・ 多様な人材が持つ視点や発想、価値観を、重要な戦略の立案や、組織としての意思決定、及び日々の業務推進により効果的に反映すべく、意思決定層における女性や外国人、キャリア採用等の登用と、それに向けた育成を加速。
- ・ 特に日本においては、経営や管理職等の意思決定層において、ビジネスの推進や組織運営に豊かな発想を取り入れるための「女性」の登用と、それに向けた育成を多様性確保の重要な要素として位置付け。

##### 【取締役会全体として備えるべきスキル】

経営	本業の経営課題を適切に把握し、取締役会としての役割を担うためのスキルを有する。
リスク管理・内部統制	事業法人の監査法人、あるいは法務等におけるリスク管理の内部統制に関する専門知識を有し、経営陣による不正な企業活動、健全な企業活動を監視するために必要と考える。
財務・会計	事業法人におけるCFD等の財務中核の理解と専門的知識や知見を、取締役会としての役割を担うために必要と考える。
法律	取締役会における取締役の職務上の責任と役割に関する法律、銀行・証券・信託等の法律に関する専門知識や知見を有する必要がある。
人材・組織	当社グループは、「人材」を成長の基盤とする重要な経営課題の一つと位置付けており、経営者の育成や人材・組織開発の重要性を認識し、経営陣による人材や組織の育成に関する専門知識や知見を有する必要がある。
IT・デジタル	IT・デジタルは、当社グループの成長の基盤である重要な経営課題の一つと位置付けており、経営陣によるIT・デジタルに関する専門知識や知見を有する必要がある。
サステナビリティ	当社グループは、社会課題に即し、その解決に貢献することを使命としており、成長を遂げるための前提として、環境等のサステナビリティに関する専門知識・知見は、当社グループの競争優位性を高めるために必要と考える。
グローバル	当社グループの事業はグローバルに広がっており、今後ますます世界的成長の機会を捉える中、グローバルな企業や市場における経営経験等は、当社グループの競争優位性を高めるために必要と考える。

#### ご担当者様の声

- ・ ビジネス環境が激変する中、同質性の高い組織では、多角的な視点を欠いた判断や行動に陥るリスクがあると考えています。異なる意見や反対意見を積極的に取り入れることで、経営判断の適正化や組織のレジリエンス強化、さらにはイノベーションの促進が必要ということが、経営層の共通認識となっています。
- ・ CEO自身も、あえて自身に反対意見を言う人材を求めているということを度々発言しており、そういったことがインクルーシブな文化形成につながっていると思います。

出所) みずほフィナンシャルグループ コーポレートガバナンスガイドライン、コーポレートガバナンス報告書、第23期株主総会招集通知

## 記載内容

**1 「企業に求められる具体的アクション」**  
**ダイバーシティレポート**上で示した「打ち手」  
 ※「打ち手」の詳細は本資料3ページから10ページを参照

**2 各アクション実践におけるポイント**  
 企業が各打ち手を実践する際に特に重視した点や実践の意義として感じていた点

**3 アクション**  
 企業が実際に取り組んだ内容

**4 ダイバーシティと経営戦略との繋がり** (※一部項目のみ)  
 各アクションの背景にある考え方として、企業がダイバーシティ推進に取り組む意義を経営戦略との繋がりの中でどのように捉えているか

**5 ご担当者様の声**  
 各アクションを実践する上で直面した課題や実感した意義等について、企業のコメントを記載



## 取締役会の監督機能の向上、社長・CEOら経営陣の選定

## 事例 | 株式会社みずほフィナンシャルグループ

## Point 1 取締役指名プロセスの独立性確保

- ・ 執行・経営から独立した立場の社外取締役が中心となって、取締役会の構成を見直す
- ・ 取締役の選任基準および取締役会全体として備えるべきスキルを定め、透明化した基準の下で取締役の指名を行う

## Point 2 経営や管理職等の意思決定層の多様性確保

- ・ ビジネスモデルや事業環境に即し、経営戦略の実現のために経営層に求める知・経験を特定する
- ・ 意思決定層の多様性を担保し、同質性を排除することで、予見性の低い事業環境の下、リスク管理を高度化し、企業のレジリエンスを高める

## アクション

## 指名委員会の独立性

- ・ 社外者の視点を十分に活用したチェックアンドバランス機能を最大限確保し、意思決定における妥当性・公正性を客観的に確保するため、社外取締役を中心とした指名委員会等設置会社を採用。
- ・ 指名委員会は、〈みずほ〉の経営から十分に独立した立場にある社外取締役が中心となり、役員人事の客観性や透明性を確保することを役割として定義。

## 経営や管理職等の意思決定層の多様性確保

- ・ 多様な人材が持つ視点や発想、価値観を、重要な戦略の立案や、組織としての意思決定、及び日々の業務推進により効果的に反映すべく、意思決定層における女性や外国人、キャリア採用等の登用と、それに向けた育成を加速。
- ・ 特に日本においては、経営や管理職等の意思決定層において、ビジネスの推進や組織運営に豊かな発想を取り入れるための「女性」の登用と、それに向けた育成を多様性確保の重要な要素として位置付け。

## 【取締役会全体として備えるべきスキル】

 経営	大規模かつ複雑な組織におけるトップマネジメント経験は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 リスク管理・ 内部統制	事業法人や監査法人、あるいは法曹界等におけるリスクガバナンスや内部統制に関する専門的な経験や知見は、経営陣による公正な企業活動、健全な業務運営を監督するために必要と考えます。
 財務・会計	事業法人におけるCFO等の経験や公認会計士等としての専門的な経験や知見は、健全な財務基盤の構築や資本効率の追求・成長戦略の実現をめざす経営を監督するために必要と考えます。
 金融	金融機関における業務経験等に裏付けられた金融ビジネスに対する知見は、銀行・信託・証券を中核とする当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 人材・組織	当社グループは、「人材」を将来の成長を支える重要な経営資源の1つと位置付けており、経営者の育成や人材・組織開発等の経験・知見は、経営陣による人的資本や企業風土の変革に向けた取り組みを適切に監督する観点より必要と考えます。
 IT・デジタル	IT・デジタルは、お客さまに安心してサービスをご利用いただくための基盤であるとともに、今後の競争力の鍵でもあり、同分野における技術開発やビジネス開発等の経験・知見は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 サステナビリティ	当社グループは、社会課題に向き合い、その解決に貢献することを通じて自らの成長を実現することをめざしており、環境等のサステナビリティに関する業務経験・知見は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 グローバル	当社グループの事業はグローバルに広がっており、今後ますます世界の持続的成長への貢献をめざす中、グローバル企業や海外における経営経験等は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。

## ご担当者様の声

- ・ ビジネス環境が激変する中、同質性の高い組織では、多角的な視点を欠いた判断や行動に陥るリスクがあると考えています。異なる意見や反対意見を積極的に取り入れることで、経営判断の適正化や組織のレジリエンス強化、さらにはイノベーションの促進が必要ということが、経営層の共通認識となっています。
- ・ CEO自身も、あえて自身に反対意見を言う人材を求めているということを度々発言しており、そういったことがインクルーシブな文化形成につながっていると思います。



## 取締役会の監督機能の向上、社長・CEOら経営陣の選定

## 事例 | 株式会社日立製作所

## Point 1 ダイバーシティの経営戦略としての位置付け

- 事業展開地域や顧客が多様であるという事業特性を踏まえ、経営層はダイバーシティ推進の意義を理解し、これを経営戦略として位置付けている

## Point 2 役員層の多様性に関するKPI設定

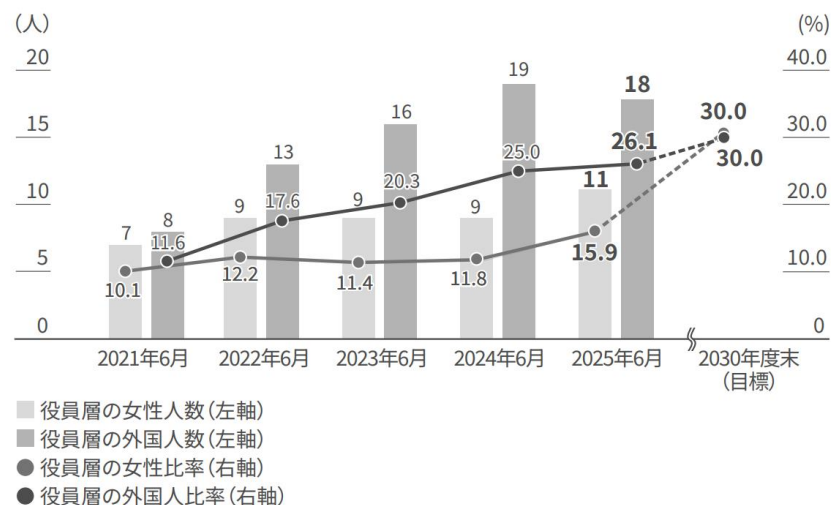
- ダイバーシティ推進を経営戦略として位置付けていることから、意思決定者である役員層における多様性を高めるための定量目標（KPI）を設定し、開示している

## アクション

## 役員層における多様性比率の目標

- 役員層におけるダイバーシティを高めるための目標を設定。2030年度までに、30%を多様な民族・文化の人財に、30%を女性にする目標を設定。
- 内閣府が掲げる女性役員比率の目標に合致すると同時に、グローバル企業となり、海外従業員比率が高まった同社の状況を踏まえ、民族・文化に関する目標を設定。

役員層における多様性（日立製作所）



## 経営戦略との繋がり

- 事業・組織の前提としての多様性：**製品・サービスがグローバルに展開され、従業員の半数以上が日本国外に在籍し、M&A等を通じて多様なバックグラウンドを持つ企業がグループに加わっている。
- 戦略への落とし込み：**上記の事業・組織特性を踏まえ、多様性を前提とした意思決定・マネジメントが不可欠であるため、ダイバーシティ推進を経営戦略に位置付け、経営を支える骨組みとしている。

## ご担当者様の声

- 目標として掲げている多様性比率30%は、クリティカルマス（集団の中で存在を無視できない、発言権が確保できるグループになるための分岐点）として考慮すべき水準です。
- 性別のみならず、民族・文化の多様性を目標に含めたのは、グローバルに事業を進める上で必須であるためです。
- 組織の同質性に気づき、意思決定の質を高めるためには、背景の異なる人財と協働する機会を意図的に設けることが重要です。



## 企業ごとに異なる事業環境等を踏まえた経営戦略の策定やパーパスの浸透と、その実現上必要な人材像の定義

### 事例 | 双日株式会社

#### Point 1 経営戦略実現に必要な人材の明確化

- 企業をとりまく事業環境や事業構造の中で、企業が持続・成長するための経営戦略を実現するため、必要な知・経験を持つ人材を明確にする

#### Point 2 組織としての求心力を確保するためのパーパス浸透

- 多様な知・経験・価値観を有する人材が活躍するため、企業のパーパスを社内に浸透させ、個人のパーパス（自己実現）との合致を図る

### アクション

#### 経営戦略実現に必要な人材の明確化

- 2030年の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げ、経営戦略を実現するために必要な人材を定義。
- 事業創出力・事業経営力の強化を人材戦略の重要課題と位置づけ、「女性総合職の海外・国内出向経験割合」や「海外グループ会社のCXO比率」といったKPIを設定。計画的な育成・輩出を通じて、新たな価値創造を担う多様な人材の確保を目指す。

#### グループ人材戦略の基本方針の浸透

- 「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という総合商社の使命を果たし、マーケットニーズや社会課題に応える価値創造（事業・人材）を実現するためには、ジェンダーや国籍等を問わない多様な人材の活躍が不可欠。
- 社員一人ひとりの力を組織力へと転換し、「事業創出」「事業経営」を担う力を会社全体で持続的に高めるため、強い「個」の強化、組織力の強化、それらを支える組織文化の醸成をテーマに、人的資本強化が進む仕組みづくりを加速。
- 双日らしいカルチャー（女性活躍、DE&I、風通しのよさ、挑戦）が人材戦略のベース。



### ご担当者様の声

- 社員が自ら考え、挑戦し、成長していけるよう、評価制度や対話の仕組みを整備しています。
- 個々の強みを引き出しながら組織の方向性と結びつけることで、社員のエンゲージメントが高まり、結果として組織としての求心力向上にも繋がると考えています。
- 経営戦略の中心に人材戦略があり、その土台の一つとしてダイバーシティ推進を据えています。
- 新たな価値創造のためには、ジェンダーや国籍等を問わない多様な人材の活躍が不可欠です。



## 一貫した人材戦略の策定

### 事例 | 富士通株式会社

## Point 1 人材ポートフォリオの検討

- 経営戦略や事業目標に沿った形で将来時点の望ましい人材構成を質・量で整理。現在の人材構成とのギャップを洗い出す

## Point 2 人材ポートフォリオに基づく人材施策の検討

- ポートフォリオ実現に向けて、採用や育成、配置等の人材確保に必要な施策を検討する
- 人材確保を経営戦略として位置付け、KPI設定や投資額確保を通じて実行体制を整備する

### アクション

#### 人材ポートフォリオの検討

- 同社は、2023-2025年度中期経営計画において、「事業モデルと事業ポートフォリオの変革」を掲げ、サービス領域の拡大に注力。
- 各事業部の3年後のビジョン・売上等財務指標伸長率に整合するよう人材ポートフォリオを策定。事業ポートフォリオと統合的な人員目標を設定し、足元の人材ポートフォリオとのギャップを踏まえ、要員計画を地域別に策定。

#### 人材ポートフォリオに基づく人材施策例

- インダストリーソリューション領域等でスキル投資
- ジョブの明確化・ポスティング制度の活用による人員配置
- ジョブ毎に報酬水準を引き上げ、成長領域の中核人材を獲得・維持

#### 【人材ポートフォリオ策定・活用プロセス】

##### 事業ポートフォリオ検討

- 人材ポートフォリオのベースラインとして、事業セグメント×地域軸で将来ビジョンと収益等伸長率を明確化

##### 人材目標値のマッピング

- 事業ポートフォリオと整合した事業セグメント毎のポジション別人員目標数をマッピング

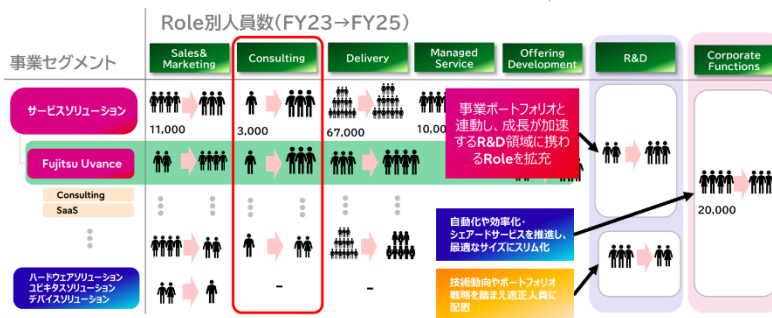
##### ギャップ分析

- 目標値と現有人材ポートフォリオのギャップを踏まえ、経営戦略達成に必要な要員計画を策定

##### 施策・投資の検討

- あるべき人材ポートフォリオ実現のために求められる施策をラインナップ。施策ごとにKPI・投資額を設定

#### 【人材ポートフォリオイメージ】



### 経営戦略との繋がり

- 2030年に向けたビジョンとして「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」を掲げる同社は、Uvance（Data & AIの活用により、ビジネス課題と社会課題の同時解決に挑むオフリング型サービス）を含む収益性の高いデジタル・クラウドサービスを中心に成長を目指す。
- サービスソリューションを中心とした成長事業に人材を集中的に配置する。

### ご担当者様の声

- 人材ポートフォリオで整理された、企業として必要とする人材を獲得する上で、ジョブ型人事制度や新卒一括採用廃止は有効に機能しています。



## 経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を受け入れるための人事制度等の基盤的仕組みの整備

### 事例 | 株式会社CCIグループ

- Point 1 スキル・役割・貢献度に基づく人事評価制度**
- 年齢や属性に依存せず、担う役割、スキル、貢献度に基づいて評価する人事評価制度を導入した
  - キャリア採用者も含めた、必要な知識・経験をもつ多様な人材を適切に評価することにつながっている

- Point 2 企業全体での人材可視化**
- 社員のスキル・経験・キャリアプランを、内省のHRシステムにより可視化している
  - これにより、人材情報の一元管理をすすめるとともに、社員のキャリア自律を促進し、育成や適切な配置につなげている

### アクション

#### 人事評価の多軸化

- 2022年に従来の年功序列型の処遇体系であった人事制度を刷新し、年齢や属性、過去の配置に起因する評価のバイアスを排除した評価制度へ移行。
- 個人のノルマを廃止しており、価値提供するための基礎スキルとして定義したベーススキルを活用。ベーススキルを中心軸とし、さらに生産性やチームへの貢献など複数の要素を総合的に評価する多軸評価を導入。

#### 人材の可視化

- 事業部等各部門への人材施策に関する権限委譲を進める中で（右記「経営戦略との繋がり」参照）、現場が主体となって適切な人員配置を行うため、現場における人材情報可視化の重要性を認識。
- 各社員のスキルやキャリアプラン、学習状況、更に上司との1on1ミーティングの内容まで全社員が閲覧できるHRシステムを開発し、人材情報の可視化・オープン化を実現。
  - スキルについて、業務領域ごとに求められるハードスキルを「知識」と「実践」の2軸で設定する「スキルマップ」を策定。人的ポートフォリオの最適化や適材適所の配置により、経営戦略に沿った人材育成と活躍を実現。

#### HRシステム「Myキャリア」掲載内容

- スキル・業務経験
- 希望業務
- キャリアプラン
- 1on1内容 等



### 経営戦略との繋がり

- 従来の銀行業に加え、新事業の探索を両立する「両利きの経営」を目指す中で、事業ポートフォリオの変化に応じた人的ポートフォリオの最適化が必要となった。
- 人的ポートフォリオの変革のため、多様なスキルを有する人材確保を進め、また柔軟な人材交流を目指し、人事異動の一部権限を各部門に委譲するなどの取組を進める。

### ご担当者様の声

- 人材の可視化について、隠す必要のない情報は全て公開するという方針。若手社員が先輩・上司のキャリア情報に触れることで、キャリアを考える機会にもなっています。
- スキルマップの活用シーンとして、1on1においてスキルマップで定められた人材要件に基づいたスキルの振り返りが行われています。
- 現在は、個人が保有するスキルを可視化した状態。今後は組織として事業に必要なスキル要件をより明確にし、個人の情報とマッチングさせることを目指しています。



## 経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材を受け入れるための人事制度等の基盤的仕組みの整備

### 事例 | 富士通株式会社

#### Point 1 ジョブ型人事制度

- ジョブとジョブに要求される役割やスキル等を明確化。ジョブと紐づけられたグローバル統一のグレーディングに応じて給与が決まる仕組みを導入
- ジョブに基づく人材戦略は必要な知・経験の特定に繋がる

#### Point 2 ジョブに基づいたアサインと人事評価

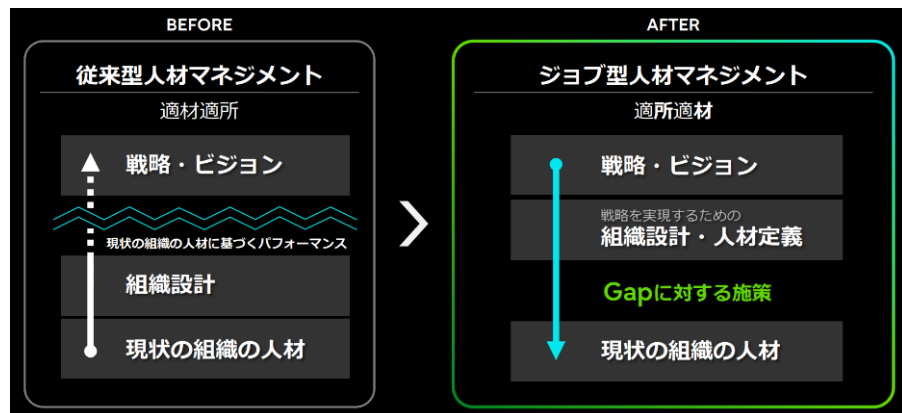
- ジョブディスクリプションに基づく適所適材のアサイン
- ポスティング制度導入により、管理職登用も自らの意思による候補者抽出が可能になる

#### アクション

##### ジョブの明確化

- グローバルで統一された基準を基にジョブ（役割、求められるスキル、行動）を明確化し、その大きさや重要性に併せた格付けを報酬に反映する **ジョブ型人事制度**を導入。
- ジョブと紐づく人材ポートフォリオの予実ギャップ把握により、**必要な知・経験を持つ人材**を明確化。

##### 【ジョブ型人材マネジメントの考え方】



##### ジョブに基づいた人事評価

- ジョブを明確にした上で、制度異動や幹部社員昇格を自らの意思で希望する**ポスティング制度**を導入。自らが実現したいキャリアプランに応じて、部署・ポジションに挑戦できる仕組みを構築。管理職登用も手挙げ式にすることで、多様な人材のキャリア実現につながった。
- ジョブ型人事制度では、ジョブディスクリプションで定義された職務に求められる役割、期待する貢献などが定義されている。そのため、属性に関わらず、「その役割を担えるか」でアサインするため、多様な人材の活躍につながっている。

#### 経営戦略との繋がり

- 2030年に向けたビジョン（「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」）に向け、持続的な発展を可能にする土台である「人材」をマテリアリティとして特定。
- 社会課題を起点として、クロスインダストリーでお客様の成長に貢献するデジタルサービスを提供。

#### ご担当者様の声

- 女性管理職比率を高めるためには、女性の管理職候補者の増加が重要です。ポスティング制度の導入により、管理職へのチャレンジがしやすい環境が整いつつある状況と認識しています。
- 女性活躍推進にあたって、女性のチャレンジを後押しするだけでなく、男性の理解も重要と考えています。社長と男性管理職で構成される座談会を実施し、男性側にD&I推進に対する納得感を伝え、意見を吸い上げる機会を設けています。



## 人権尊重の取組

### 事例 | 株式会社みずほフィナンシャルグループ

**Point 1 人権方針の策定**

- 事業活動全体における人権尊重の姿勢や責任を対外的に明確に示した宣言として人権方針を策定・開示する
- 経営層を含む社内外ステークホルダーを巻き込み、想定される人権課題を洗い出し、方針に反映する

**Point 2 人権尊重の観点でのダイバーシティ対応**

- ダイバーシティに係る事象を人権課題の1つとして位置づけており、差別やハラスメント等の人権課題が認識された場合は、適切な対策を検討する

### アクション

#### 人権方針策定

- 同社は、企業行動規範において、国際的に認められた人権を尊重して行動することを定めており、その具体的な行動を示すものとして人権方針を策定。
- 策定した人権方針は従業員に周知・浸透し、人権デューデリジェンスやその後の人権対応に反映。

#### ダイバーシティ対応

- 人権課題を洗い出し、深刻度・発生可能性・関連性に基づき、スコアリング評価を行い、人権課題の優先順位付けを実施。
- ダイバーシティに関連するリスク（「ハラスメント」「職場での差別」等）も評価の対象であり、分析結果に基づいた対策を検討。

#### 【対策例】

- 各種指針策定（「妊娠・出産・育児・介護に関するハラスメントの防止と排除を徹底するための指針」等）
- 人権啓発推進委員会におけるハラスメント事案の共有と対策検討

#### 人権方針策定プロセス

##### ベンチマーク分析

- ✓ 国際的なガイダンスをふまえ、先行企業や同業他社の人権方針や取組等の状況を調査・分析

##### 人権課題の特定と評価

- ✓ 金融機関の人権課題を洗い出し、事業活動別に整理
- ✓ 各課題について、発生可能性と深刻度の評価を行い、人権課題マップを作成

##### 取組状況の確認・整理 人権方針案作成

- ✓ 人権課題をグループ内で認識共有し、国際的なガイダンスや先行企業の取組を参考に現状とのギャップを確認
- ✓ 優先して取り組む課題を特定し、人権方針案を作成

##### ステークホルダー ダイアログ

- ✓ 社外の有識者と対話し、人権方針案や優先的に取り組む人権課題等について、意見・助言を収集

##### 人権方針の制定と 体制整備

- ✓ 有識者とグループ内関係部署の意見を踏まえ最終方針案を作成し、取締役会で決議
- ✓ 関連規程の改定や管理態勢強化を実施

##### 人権方針の 周知・浸透

- ✓ 人権方針の制定背景や内容への理解・浸透を目的とし、グループ全ての従業員を対象とした研修を実施

### ご担当者様の声

- 経営層こそが最新の人権課題を認識し続ける必要があり、全社研修に加え、役員や部店長向けの階層別研修を実施しています。
- 人事・サステナビリティ担当部署が連携して人権課題に対応しています。サステナビリティ担当部署が社外コミュニケーション含む全体企画管理を担い、ダイバーシティ対応含む社内の人権課題対策は人事担当部署が主導しています。





## ダイバーシティ経営の取組方針・ポリシーの明確化

### 事例 | 株式会社日立製作所

- Point 1 経営戦略に即したダイバーシティ方針の策定**
- 経営戦略の中核に据えたサステナビリティ戦略PLEDGESの中の一つの柱として、多様な視点の活用に関する方針（ポリシー）を策定している
  - 事業環境や組織の変化に合わせ、方針と施策を継続的に更新している

- Point 2 方針の定着と行動への落とし込み**
- 多様な視点の活用に関するポリシーの考え方を日常業務と制度運用に落とし込み、現場で実行できる状態にする。
  - ERGを会社が支援し、ダイバーシティ&インクルージョンに関するボトムアップ活動を促進する。

### アクション

#### ポリシーの策定と見直し

- 同社は、2020年に「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を策定して以降、事業環境や経営戦略、組織の実態に合わせてポリシーを見直し。
- 2025年、経営計画「Inspire 2027」にて、サステナブル経営の深化を進めるにあたり、サステナビリティ戦略「PLEDGES」を策定し、「Diverse perspectives（多様な視点）」を一つの柱に置いている。これに伴い、「多様な視点の活用に関する日立グローバルポリシー」を策定。属性の多様性に留まらず、イノベーションのために異なる考え方・価値観を持ち寄る「視点の多様性」が重要だという認識を提示。
- このポリシーは、尊重し合う文化と公正性およびインクルージョンを推進するための取組の基盤として、すべての地域およびビジネスユニットに適用。

#### 方針の定着と浸透

- 「多様な視点の活用に関する日立グローバルポリシー」の定着と浸透に向けて、従業員が日々の行動に落とし込めるような様々な仕組みを構築。
  - パフォーマンス・マネジメントにおいて、個人目標のうち少なくとも5%をインクルージョンを推進するためのアクションに関連する内容で設定することをグループ・グローバルで制度化。
  - 共通する特性や価値観、関心を持つ社員が自主的に集まり、インクルーシブなカルチャーの醸成に取り組むERG（従業員リソースグループ）について、会社がその活動を支援。上記①の目標の5%にも登録可能。

### 経営戦略との繋がり

- 同社は、事業と人財の多様性を自身の強みであり、イノベーションと成長の原動力であるとしている。
- 多様な視点を持ち寄り、コラボレーションを通じて価値を創造することで、事業の成長に繋げている。

### ご担当者様の声

- 経営幹部は、グローバルで事業を成長させていくには、多様な組織でなければならないことを実感しています。当社にとってダイバーシティ推進は経営戦略であり、経営を支える骨組みであると認識されています。
- 多様な視点を活用するためには、トップのコミットメントに加えて従業員の日々の行動が重要であるため、トップダウンとボトムアップの双方からの取組みが不可欠です。



## KPI/ロードマップ策定

## 事例 | 大東建託株式会社

## Point 1 KPI策定

- ダイバーシティ経営のポリシーに基づく目標（KPI）を策定する
- KPIの水準は、置かれている状況の違いを勘案し、職種毎に異なる値を設定する

## Point 2 ロードマップ策定

- 目指す姿の実現に向け、KPIの達成に必要な施策を紐づけたロードマップを策定。戦略や具体的施策、ガバナンス体制等を含めた体系的な中期計画として策定する

## アクション

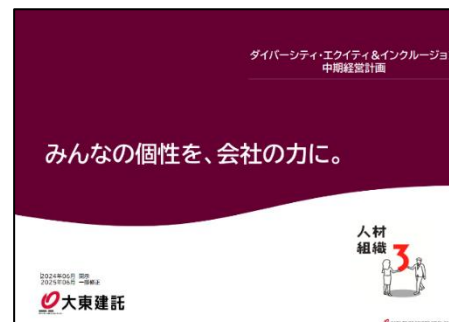
## KPI策定

- ダイバーシティ推進におけるKPIとして複数の定量項目について、数値目標（KPI）を設定。
  - 「エンゲージメントスコア」は、性別を問わず従業員の誰もが働きやすさ・働き甲斐を感じ、最大限成果を出せる会社を目指す上で、コミットする必要があるとして設定
  - 「女性管理職比率」は、業界全体の課題でもある女性の少なさ・働きにくさへの対応を経営層にコミットしてもらい意図で3年後の目標値を設定（クォータ制を採用）
- KPI水準は、職種毎に、置かれている状況の差異等を踏まえて設定。
  - 例えば女性管理職比率は、女性採用の歴史が浅く管理職候補者層に女性が少ない工事職と、女性比率が高い事務職で異なる水準を設定

## ロードマップ策定

- 2024年に、全社の中期経営計画策定と時期を併せて「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン中期経営計画」を策定。
- ありたい姿やKPIを掲げ、その達成に向けた戦略の方向性や具体的な取組計画、推進上のガバナンス体制等を整理。

## 「ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン中期経営計画」



## 戦略



## 取組計画



## ご担当者様の声

- ダイバーシティ推進に係る中期経営計画の開示は、社内全体をダイバーシティ推進に巻き込むために重要だったと思います。
- 「みんなの個性を、会社の力に」のメッセージに代表されるダイバーシティ推進のビジョン・目指す姿を掲げることは、ダイバーシティ推進部自身にとって推進の意義を改めて整理する機会になりましたし、社内を取組推進の意義を伝えやすくなりました。
- また、外部にも発信することで、経営層を含む社内全体で推進の覚悟を固めてもらうことにもなったと思います。



## KPI・ロードマップ策定

## 進捗状況の測定と追跡

## 事例 | 積水化学工業株式会社

## Point 1 KPI策定

- ・ 人的資本に関するKPIを策定し、施策との紐づけや指標の特徴を整理した上で、重要度を明確化
- ・ 自社のダイバーシティ戦略のフレーム（後述「女性の活躍支援4領域」）と整合するKPIを設定

## Point 2 KPIの測定と追跡

- ・ KPIは取締役会や取締役が参加するダイバーシティ推進委員会へ定期的に報告され、進捗状況やロードマップの見直しについて議論される

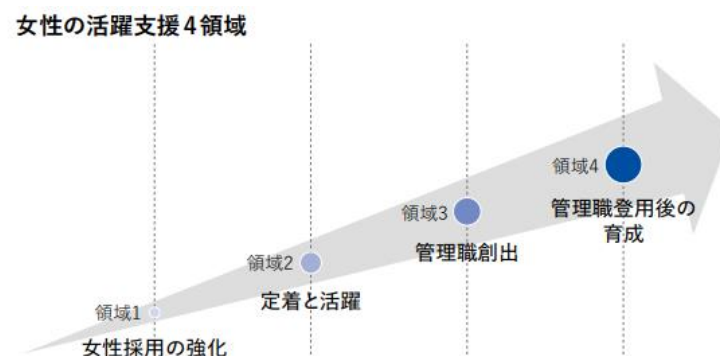
## アクション

## KPI策定

- ・ 同社は人的資本に関連するKPIを重点KPI/主要KPIとして策定。
  - ・ **重点KPI**：中期人事戦略で特に重視する内容に紐づいた指標として設定
  - ・ **主要KPI**：取組の進捗管理や外部開示の必要性を踏まえて設定
- ・ ダイバーシティ経営におけるジェンダーに関するKPIは、従来より定義している女性活躍のステップとしての4領域毎に策定（右図）。中期経営戦略の連動が強い重点KPIとは異なり、より長期的に管理するKPIとして位置付け。

## KPIの測定と追跡

- ・ ダイバーシティに関連するKPIについては、社外取締役が参加する「ダイバーシティ推進委員会」にて設定。取締役会や当該委員会に対して、定期的に報告する形で管理。
- ・ KPIの達成・実現に必要な取組・施策を紐づけ、取組計画を策定。
- ・ **重点KPI**は、役員や基幹職賞与の算定根拠の一部として活用。賞与算定根拠への組み入れは、従業員の意識醸成に寄与しており、人的資本の重要性理解やコロナ禍で希薄化した従業員間の関係性を見直すことにも繋がった。定着率も回復基調。



テーマ	KPI	目標	取組
女性採用の強化	女性採用比率	35%	・ 女性管理職のインタビュー記事掲載
定着と活躍	10年後定着率	95%	・ 女性キャリアセミナー ・ 実態把握調査
管理職創出	管理職比率	8%	・ 女性キャリアディベロップメントプログラムの実施
管理職登用後の育成	上級管理職	15名	・ 女性管理職メンター制度の導入

## ご担当者様の声

- ・ 役員報酬とも連動するKPIの策定においては、取締役会でも慎重に議論されました。
- ・ 特に「人材の定着率」を賞与指標に入れる際には、「世の中の流れとして、辞めること自体が必ずしも悪ではない」といった意見も見られましたが、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」という人材理念に基づいた判断がなされました。
- ・ 結果的には、人的資本経営への関心が高まる中、投資家からも高い評価を頂ける良い取組となりました。



## 取締役会と社長・CEOら経営陣双方のコミットメント

## 事例 | 積水化学工業株式会社

## Point 1 社長ら経営陣のコミットメント

- 経営層がダイバーシティを経営戦略として明確に位置付け、  
全社の方針として推進する
- 経営層自らが執行の責任者として従業員に向けたメッセージを発信  
し、従業員への浸透を図る

## Point 2 取締役のコミットメント

- 取締役がダイバーシティ推進に対してコミットし、自身の経験・知見を  
もとに、執行側に対して監督・助言を行う
- 取締役監督の下でKPIやロードマップを策定、進捗管理も行う

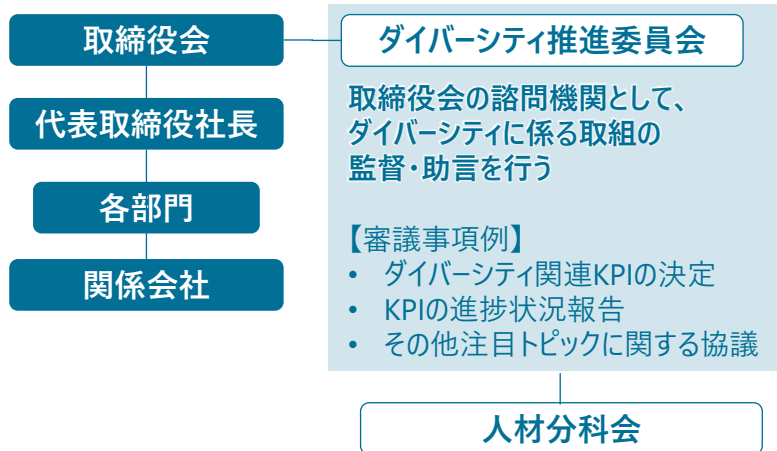
## アクション

## 経営陣のコミットメント

- 2015年に就任した当時の社長が、グループビジョンの達成のために「ダイバーシティ経営を押し進めることこそが、  
その達成のために最も大切」だと考え、グループ全体のダイバーシティ推進の方向性として「ダイバーシティマネジメント方針」を制定。
- ダイバーシティ推進には、経営トップのコミットメントが不可欠である、という考え方から、  
経営陣から従業員に向けて積極的に情報発信。
  - ダイバーシティマネジメント方針に係る冊子を従業員に配布
  - 定期的に社長よりダイバーシティ推進への意思・意気込みを全従業員に発信

## 取締役のコミットメント

- 社長・会長・社外取締役等で構成され、社外取締役が委員長を  
務める「ダイバーシティ推進委員会」を設置。  
当委員会で検討されたKPIは取締役会にも報告。
- 「ダイバーシティ推進委員会」は、社外取締役も含めてフラットに  
協議できる場であり、決議事項が定まっている取締役会に比べ  
ると、様々な議題を議論。
- これまで、社外取締役からは「女性の採用比率の目標値を更に  
上げる」「未来の経営幹部となる女性社員を育成すべき」等の  
提案を受けて、実際に多くの提案を施策に反映。



## ご担当者様の声

- ダイバーシティ推進委員会で委員を務める社外  
取締役は、豊富な情報や経験、より高い視座に  
よって、当社の取組・目標水準に物足りなさを感じ  
られることもありました。
- しかし、当社の状況についても十分に理解をして  
いただいたことで、当社の状況にも即した有意義  
な助言を頂けています。
- 社外取締役の高い要求水準・視座からの助言  
は、多くの新鮮な気付きに繋がり、今後の展開  
に向けた刺激となっています。



## 経営レベルの推進体制の構築

### 事例 | 三井不動産株式会社

**Point 1 経営陣が率先して関与する推進体制**

- D&I推進を経営戦略に紐づける
- 社長・CEOら経営陣が取組の実行に責任を持つ
- 取締役会と社長・CEOら経営陣がD&Iを全社で継続的かつ効果的に推進していくため、経営陣を組み入れた推進体制を構築する

**Point 2 グループ会社全体での推進体制**

- グループ会社と一体となった方向性の策定や施策の推進を行い、グループ全体の連携体制を整理する

### アクション

#### 経営陣を組み入れた推進体制

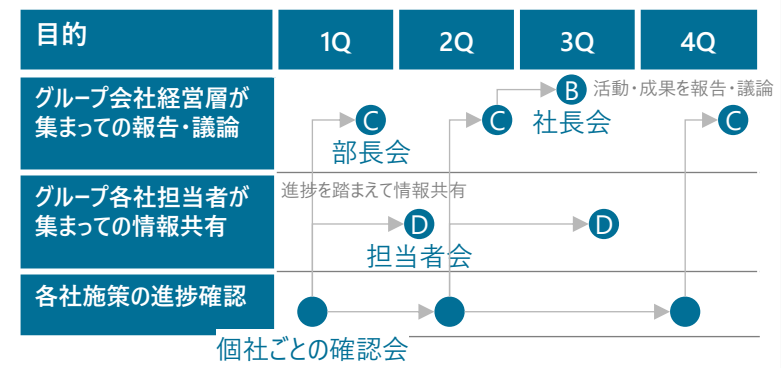
- 同社のD&Iの責任者は代表取締役社長である。取締役会には年に複数回、グループ全体のD&I取組み計画・実績が報告され、経営陣は自身が所管する組織におけるダイバーシティの推進役を担当。

#### グループ会社全体での推進体制

- 同社グループの推進体制は、同社人事部D&I推進室を中心に、グループ間連携のための会議体の設計やグループ合同でのD&I研修実施等、グループ全体で情報連携や進捗確認をするための体制を構築。
- 同社がグループ全体の方針をとりまとめる役割を担っている。アンケートを通じてグループ各社の実態を把握し、グループ共通の方針に反映。

#### 【グループ全体のダイバーシティに関する会議体と推進体制イメージ（2025年度時点）】

A.取締役会	年間で複数回D&Iに関する内容を報告
B.社長会	グループの社長が取組報告や更なるD&I推進に向けた議論を行う。また、グループ全体の方針や実態をインプットする場にもなっている
C.部長会	グループ各社の推進を主導する役割である部長が集まり、好事例共有や取組方針に関する議論がなされる
D.担当者会	グループ各社の担当者が集まり、取組共有や課題解決に向けた情報交換がなされる



### 経営戦略との繋がり

- 不動産デベロッパーの枠を超えた「産業デベロッパー」として社会の付加価値創出への貢献を目指している。長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、人材を「経営戦略を支えるインフラ」とし、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つとして位置づけている。

### ご担当者様の声

- 取締役会や社長等経営層が率先してD&Iを推進しています。社長から、グループ一体となり男性育休等の取得を推進していかなければならないとの強い問題意識の共有があった際には、事務局は部長会を通じてグループ各社部長へ推進の重要性と先進事例等をインプット。迅速な各社施策の検討につながりました。
- 経営層からダイバーシティ推進の意義を自らの言葉で発信しています。社内浸透にはもちろん、事業戦略とD&I推進の紐づけにもつながっています。

## ボトムアップでの推進体制構築

### 事例 | パナソニック エレクトリックワークス株式会社

**Point 1 領域毎に異なる状況の把握**

- 事業領域や地域の違い等によるDEIに関する状況の違いを踏まえ、領域毎に適切な施策を実行することが重要
- 各部門に推進リーダーを任命するなどして、領域毎の情報を把握し、取組を推進する

**Point 2 経営層・従業員の双方向のコミュニケーション**

- 経営層が各領域の要望を吸い上げ、実態を適切に把握するためにも、部門や現場での現状と課題を経営陣に伝えることが重要
- 経営層から現場に訪問し、従業員とDEIに関する意見交換を行う機会を提供している

#### アクション

**部門毎にDEI担当者の設置**

- 部門毎にDEI責任者を設置。社長直轄のDEI推進室は各部門のDEI責任者や人事責任者と意見交換「事業場キャラバン（下図1）」を行い、各部門の状況・課題を把握し、組織毎に適切なサポートを提供。また、社長および部門長（役員）で構成されるDEIステアリングコミッティを設置し、定期的に議論を実施。
- 各部門に「DEI推進リーダー（下図2）」を擁立。ボトムアップアプローチでそれぞれの職場の実態に合わせたDEI活動を主導する役割を担う。
- 営業部門では、エリアごとに推進リーダーを任命。半年に一度、営業部門のメンバーによる報告会を開催。営業部門の担当役員も参加し、各エリアの課題把握に寄与。

**経営層と従業員のコミュニケーション**

- 社長が現場に赴き、現場で起きている困りごとや課題について従業員と直接対話を行う「No Border Talk（右図3）」というタウンホールミーティングを開催。
- 2022年度から2025年度までに全国で約60回実施。
- 各部門の担当役員や組織長も自組織でラウンドテーブル等を実施し、働く環境や風土改善に向けて積極的に現場の声を収集。

#### ご担当者様の声

- 社長をはじめとする経営層がダイバーシティにコミットし、トップダウンで進めていくことは重要ですが、DEIを浸透させるためには、ボトムアップの取組を進めるための、DEI推進体制の確立も必要です。
- 「DEI推進リーダー」を全国の拠点に配置しており、現在は200名規模まで拡大しています。現場からの自発的な活動を支援するため、DEI推進室は、コンテンツやノウハウの提供や、リーダー間の交流・情報交換の場の設定等、リーダーの活動を支援しています。

**【DEI推進体制】**

## 事業部門との連携

### 事例 | 三井不動産株式会社

**Point 1 全社での方向性の統一**

- 企業全体の方向性としてダイバーシティ推進の方針を示す
- その中で、必ず実施する内容と、各事業部門が実施するかどうかを選択できる内容とを分けて設定

**Point 2 ダイバーシティ推進方針に関する部門への裁量付与**

- 部門毎に、業務特性や社員の属性等、置かれている状況が異なるため、部門の状況に沿った施策を実践できるよう、各部門に裁量を与える

### アクション

#### 全社での方向性の統一

- 同社人事部主導で、2025年度以降の三井不動産グループのD&I推進方針（右記）と、その考え方や施策例をとりまとめグループ内に発信。グループ一体となったD&I施策を推進。
- また、同社単体として取組む内容についても、同方針に基づいて施策を実行。人事部主導の施策だけでなく、同社の本部・部門においてもD&I・女性活躍に関する施策を計画当該方針の趣旨を踏まえて実行。

#### ダイバーシティ推進方針に関する部門への裁量付与

- 各本部・部門で施策を計画・実行する際には、各組織が置かれている状況を踏まえた取組内容となるよう工夫。
- 2025年度以降の三井不動産グループのD&I推進方針における「女性活躍を始めとするエクイティの推進」について、各部門の判断で取組みを実施できることとしている。

#### 【2025年度以降の三井不動産グループのD&I推進方針】

D&Iの役割	考え方
① グループ全体をスコープとしたOne Team型組織への深化	グループ全体がOne Teamとなるには、三井不動産グループが大切にしている「徹底的な顧客志向」「個よりチームの成果を重要視」などの価値観のさらなる浸透が必要。
② 全ての従業員が「自分らしさ」と「最大限の力」を発揮	グループ全体でOne Teamとなることを目指しつつ、多様な人材が活躍可能な職場環境整備や仕組みの充実を進める。
③ 女性活躍を始めとするエクイティ(*)の推進	女性活躍推進を重要テーマとして継続しつつ、多様な人材の活躍のための各種制度整備や研修等での理解促進・風土醸成を進める。 【多様な人材活躍のための取組みテーマ例】

### ご担当者様の声

- 2025年度以降の三井不動産グループのD&I推進方針を、当社グループ長期経営方針「& INNOVATION2030」に紐づけてとりまとめ、発信しています。
- 当社単体については、本部・部門毎に業務特性や社員の属性等が異なり、求められるダイバーシティ推進施策も異なるため、各組織を所管する役職者に、施策を検討・推進する立場を担ってもらい、取組の実効性を高めています。

## 社長・CEOら経営陣の評価

### 事例 | 双日株式会社

**Point 1** **ダイバーシティ推進に係る取締役の理解醸成**

- 取締役会と社長・CEOら経営陣双方がダイバーシティ経営を全社で継続的かつ効果的に推進していくため、経営陣を組み入れた推進体制を構築する  
 特に、社長・CEOら経営陣が取組の実行に責任を持つ

**Point 2** **役員報酬へのダイバーシティ評価項目組み入れ**

- 役員報酬を構成する業績連動報酬における連動指標として、自社のダイバーシティ推進上、特に重要な指標を取締役の役員報酬の評価項目に組み入れる

### アクション

#### 取締役の理解醸成

- 経営戦略の根幹に人材戦略を、その土台にダイバーシティ推進を据えており、取締役会がその推進と監督に深く関与。ダイバーシティ推進に関するKPIは経営陣自らが議論して設定し、その進捗は半期ごとに経営会議および取締役会に報告。この継続的な報告・議論のプロセスを通じて、取締役は常に現状と課題を把握し、監督責任を果たす。
- また、取締役のスキルマトリックスに「人事戦略・人材マネジメント」の項目を設けるなど、取締役会全体としてDEIに関する知見を重視する姿勢を明確化し、トップの強い意志と取締役会の深い関与が、全社的な推進の原動力となり理解醸成を図る。
- 取締役、および社外取締役を含む経営と部課長がメンバーとなる「女性活躍推進コミッティ」にて、ダイバーシティ推進や、女性活躍のための課題や施策を議論。

#### 役員報酬へのダイバーシティ評価項目組み入れ

- ダイバーシティ推進に対する経営層の強いコミットメントを示すため、役員報酬制度にDEI関連指標を組み入れ。具体的には、役員向けの業績連動報酬の評価項目において、人的資本に関する重要KPIの一つである、「女性の本社外経験割合」を設定。
- 本指標は将来の管理職候補育成の観点から、ライフイベント前の女性社員に海外経験などを積ませる「キャリアの早回し」を推進するための重要指標。KPIの達成度に応じて報酬額が変動する仕組みを設けており、取締役の当事者意識を高め、戦略の着実な実行を担保。

報酬の種類	概要	業績連動指標 (KPI)	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期	
基本報酬 (固定)	金銭 (40~64%)	職責に応じて役位ごとに決定	-	-	月別	
業績連動報酬 (変動)	短期	金銭 (20~22%)	単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動	ROE 20%	0~150% <sup>**1</sup>	毎年1回、一定の時期
	中期長期	株式 (16~40%)	連結当期純利益 <sup>**1</sup> (半年度目標の達成度)	30%		
			連結当期純利益 <sup>**1</sup> (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	30%		
			基礎的営業キャッシュ・フロー (半年度目標の達成度)	10%		
	基礎的営業キャッシュ・フロー (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	10%				
中期経営計画の達成度や企業価値向上 (ESGや株主) に連動	3事業年度期間における連結当期純利益 <sup>**1</sup> の累計額 当社株式成長率 <sup>**2</sup> ESG関連 <sup>**3</sup>	40% 40% 20%				

ESG項目	評価指標	評価基準
脱炭素	① 自社の直接的なエネルギー消費量の削減 ② 一般炭・原料炭・石油備蓄の削減	2024年3月末時点からの削減状況
社会課題	2つの指標を念頭に置いた社会課題への取り組み状況 ① 連携型社会の形成への取り組み ② エンセンシャルインフラ開発・サービスの提供 ③ 国内地域経済への取り組み	左記の全社及び各本部の取り組み状況
ヒト	① 多様性 ② 組織 ③ 風通し	① 女性本社外経験割合 ②、③ 2023年11月実施の社員意識調査の挑戦意欲・風通し指標の伸び・改善度

<sup>\*\*1</sup> 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。  
<sup>\*\*2</sup> 各指標の実績が目標額の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。  
<sup>\*\*3</sup> 当社のTSR (Total Shareholders Return: 株主総利益) と配当込みトPIXとの相対比較で評価を行います。  
<sup>\*\*4</sup> 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

### ご担当者様の声

- KPIは人事と経営陣が議論して設定しており、ゴールに向けて変わりうる「動的KPI」として運用し、半期ごとにレビュー、経営会議や取締役会へ進捗報告を行っています。特に女性のキャリア形成については、トップダウンで「将来的に男女比率が均等になる中で、必要な経験を積ませるべき」という強い意志がありました。このコミットメントが、具体的施策導入の大きな後押しとなっています。
- 過去の分析から、ライン職（管理職）に就く社員の多くが社外経験（海外駐在等）を有していることが判明しました。一方で、女性の場合、ライフイベントによりその機会を逃しやすいことが課題でした。
- 機会提供の公平性を保つため、女性に対しては意識的に早い段階で社外経験等を積ませる「キャリアの早回し」を推進し、この比率を、人的資本の観点から役員報酬の評価指標に組み込んでいます。



## 多様で柔軟な働き方の実現

## 業務プロセスや制度の見直し

## 事例 | 三井不動産株式会社

## Point 1 多様な働き方を実現する環境整備

- 個々の能力を最大限発揮できる職場環境を目指す
- 各人が置かれている様々な状況に応じて適切なアプローチをとるため、各部門においても、多様な人材活躍に向けた風土醸成に取り組む

## Point 2 多様な人材が活躍するための業務効率化

- 多様な働き方・価値観を有する人材の活躍を実現するため、仕事・プライベートの両立の課題を解決する業務プロセスの見直し・業務効率化を図る

## アクション

## 環境整備・業務効率化の推進体制

- 環境整備について、人事部主導のインフラ整備・制度設計に加え、各本部・部門においても、それぞれの組織を取り巻く状況を踏まえながら、多様な人材活躍に向けた風土醸成を推進。
- 業務効率化については、人事部が各組織の業務時間や休暇取得状況に関するデータをモニタリングし、業務負荷が大きいと見られる組織に対する働きかけを行っている。各本部・部門においても業務プロセスの見直しや業務効率化を推進。

## 多様な働き方を実現する制度設計・インフラ整備

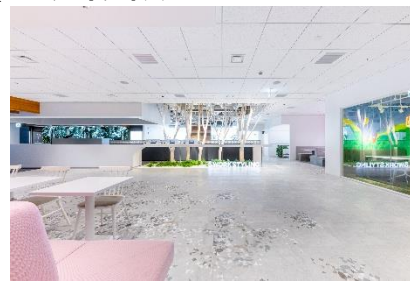
## 【制度面】

- フレックスタイム制度：部門で定める目安に合わせて、始業・終業の時刻を柔軟に決定することが可能
- リモートワーク制度：部門で定める出社日数を目安に、出社／リモートワークを柔軟に決定することが可能
- リターンエントリー制度：配偶者の転居や育児・介護等の事由によりやむを得ず退職した社員を再雇用する制度

## 【インフラ面】

- シェアオフィス「WORK STYLING」の利用
- ビジネスチャット・クラウドの活用
- IT活用支援のための相談カウンター設置等

## 【シェアオフィス「WORK STYLING」】



## ご担当者様の声

- 個々の能力を最大限発揮できる職場環境にするために、働き方改革の推進や人事制度の充実等により、組織の生産性向上や従業員のワークライフバランスの支援に努めています。
- 業務効率化については、従業員へのアンケートで、性別を問わず一定数の従業員が、仕事とプライベートとの両立に難しさを感じることもあると回答していることから、全社をあげて、業務効率化を進めなければならないと認識しており、好事例の共有等全社をあげた取組を進めています。

## 管理職のマネジメントをアップデート・促進する仕組みの整備

### 事例 | 大東建託株式会社

**Point 1 管理職のマネジメントを促進する意義の理解醸成**

- ダイバーシティを考慮した多様な人材が働き続けられる環境の構築において、管理職が担うべき役割とその重要性を社内に広く認識させる

**Point 2 管理職の人事評価への多様性推進項目の追加**

- 管理職に対して、業績のみならず生産性や人材育成、多様性推進等を評価する軸を設定し、人事評価・賞与計算に組み込む

### アクション

#### 管理職のマネジメントを促進する意義の理解醸成

- 2018年より、支店の働きやすさ等を評価する「支店健全経営ランキング」の運用を開始。支店を「生産性」や「人材育成」等の観点で評価。
- ランキングの認知・インセンティブを高め、こうした観点の重要性を浸透させることを目指し、当ランキングに基づく情報発信や表彰の機会等を設定。

#### 管理職の人事評価への多様性推進項目の追加

- 2024年からは、従来営業実績評価が中心であった支店長の賞与評価において、人材育成や組織の活性化、多様性推進等に関する評価指標の組み込みを開始。

#### 【支店長賞与評価】

【現行】実績評価 90%

+

【導入】支店健全経営評価 10%

- 〈人材育成〉  
フィードバック面談実施率  
離職率の削減
- 〈組織の活性化〉  
有給休暇取得率  
男性の育児休業取得率  
障がい者雇用率 など

#### 【人事評価への多様性推進項目の組み入れプロセス】

##### 多様性・働きやすさに係る独自評価の機会

- 支店を表彰する「支店健全経営ランキング」で人材育成や組織の活性化の観点で評価する機会を設定

##### 推進する意義の理解醸成

- 支店長会議での役員講話におけるランキングへの言及や上位支店長の表彰等を通じ、ランキングと取組の意義の浸透を図る

##### 人事評価案の作成

- 人事部と各職種の統括部門で、多様性推進や働きやすい職場の構築への貢献を組み込んだ支店長の人事評価案を策定

##### 経営層の合意

- 人事評価案について、過去の取組実績や支店長の経営者感覚会得等の意義を根拠に、経営層の合意を獲得

### ご担当者様の声

- いきなり人事評価に多様性推進や働きやすい職場構築に関する項目を組み込もうとしても難しかったです。
- 「支店健全経営ランキング」を始めることによって、これまでは営業実績が中心だった支店の評価に、初めて、働きやすさや組織運営という目線が加わり、経営層・現場にその重要性を認識してもらうきっかけを提供できました。
- それが支店長個人の人事評価への組み込みにも繋がったと思います。
- 新しい人事評価案を社内に納得してもらうためには、次期経営層候補である支店長に対して、営業実績以外の経営視点を持たせるきっかけにもなるんだ、というメッセージを伝えました。

## 管理職のマネジメントをアップデート・促進する仕組みの整備

## 変化をプラスに捉え対応できるリーダーの育成・登用

### 事例 | 株式会社日立製作所

**Point 1 役割・仕事基準の人財マネジメントの浸透**

- 多様な人財がグローバルで事業を推進するための役割・仕事基準の人財マネジメントを導入
- 管理職に対して、こうした人財マネジメントがめざす姿や管理職に求められる役割を共有する

**Point 2 インクルージョンの推進を考慮した目標設定**

- 個人目標において、多様な視点を活用するためのインクルーシブな文化の醸成に貢献するアクションを盛り込むことを制度化する
- 管理職が、当該目標に基づいて定期的に従業員と対話する仕組みとなっている

### アクション

#### 役割・仕事基準の人財マネジメントの浸透

- 事業環境や社会・顧客ニーズの変化を踏まえ、多様な人財が役割・仕事を軸にグローバルで活躍できるよう、メンバーシップ型から役割・仕事基準の人財マネジメントへの転換を推進。
- この転換を意識や制度にとどめず行動につなげるため、マネージャーの意識変革を支えるマネジメントスキル強化研修や、社員のキャリア自律を促すキャリア研修を実施。

#### 【役割・仕事基準のマネジメント浸透までの取組】

ゴール	基盤構築と意識変革	行動変容	組織と個人の成長
制度・仕組みの構築	<b>ジョブ型を実現するための基盤構築</b> 「職務の見える化」 HGG(*13) (職務等級) ジョブディスクリプション(*21) 「人財の見える化」 GPM(*14) (評価) Workday(*18) (システム) ジョブ型に基づく採用 入社式をキャリアキックオフセッションへ(*21) ジョブ型インタビュー(*21)	最適な人財配置の仕組み 社内労働市場活性化(手あげ異動) 社内キャリアエージェント リスキングを促す仕組み LXP*(AIでの研修推薦と学び放題プログラム) 報酬制度への反映 *Learning Experience Platform ジョブ型を踏まえた処遇制度検討	制度・仕組み全体の転換 人財獲得雇用制度 異動配置転換 福利厚生 評価報酬 退職制度 働き方勤務休暇制度 能力開発人財育成
	<b>意識・行動への取組み</b> 幹部のコミットメント 経営会議での方向性議論(*13~) ジョブ型をテーマとした執行役員での対話(*20~) ジョブ型に関する社員コミュニケーション 日立労組との議論(*17~) 管理職(1万人)との対話(*20~)	マネージャーの意識変革支援 マネジメントスキル強化研修 社員のキャリア形成支援 キャリア研修 継続的な社員コミュニケーション	「気付く」「考える」「動く」プロセスでの行動変容 GAPに気づく 埋める方法を考える リスキルに動く

#### 多様性推進を評価した項目の組み入れ

- 個人目標の5%以上をインクルーシブな文化を推進するためのアクションに関連する内容をグループ・グローバルで制度化。本取組は、多様な視点の活用およびインクルーシブな文化の推進を、経営層のみの役割にとどめることなく、従業員一人ひとりの意識・行動の変容につなげることを目的としている。あわせて、業務目標の設定や進捗確認、振り返りと同様に、当該テーマについて上司と部下が日常的に対話することを促す仕組みとして位置付け。
- 「何を目標に設定したらいいかわからない」という社員向けに事例を提供したり、インクルーシブな行動の具体例を示すツールキットを配布。

### ご担当者様の声

- インクルージョンの推進を考慮した目標設定を導入した背景には、D&I推進が経営や管理職の役割と捉えられ、社員一人ひとりが自らの行動によって変化を生み出すという意識が十分に浸透していなかった状況がありました。こうした状況を踏まえ、社員一人ひとりの主体的な行動を促すことを目的に、本施策を導入しました。
- 当該目標設定の導入にあたっては、まず経営と方向性を合意し、現場には丁寧にその意義を説明することで、社内の理解を得ました。まずは一部セクターで導入し、そこから全社の取組として拡大していきました。

## 変化をプラスに捉え対応できるリーダーの育成・登用

## 多様な部下の活躍を支援するマネジメントの促進

### 事例 | 株式会社三越伊勢丹ホールディングス

**Point 1 多様性を考慮し組織の成長に繋げる管理職の育成**

- 各部門の管理職に、経営戦略上の多様性推進の意義や管理職の役割について理解を促す
- 部下の多様な意見を取り入れ、組織の変化につなげ、結果としてイノベーションを起こすことのできる管理職を育成する

**Point 2 心理的安全性の高い組織を作る管理職の育成**

- 管理職が部下との対話を通じて互いの理解を深め、率直に疑問やアイデアを出すことができる心理的安全性の高い環境を形成できるようなマネジメント能力の獲得支援を行う

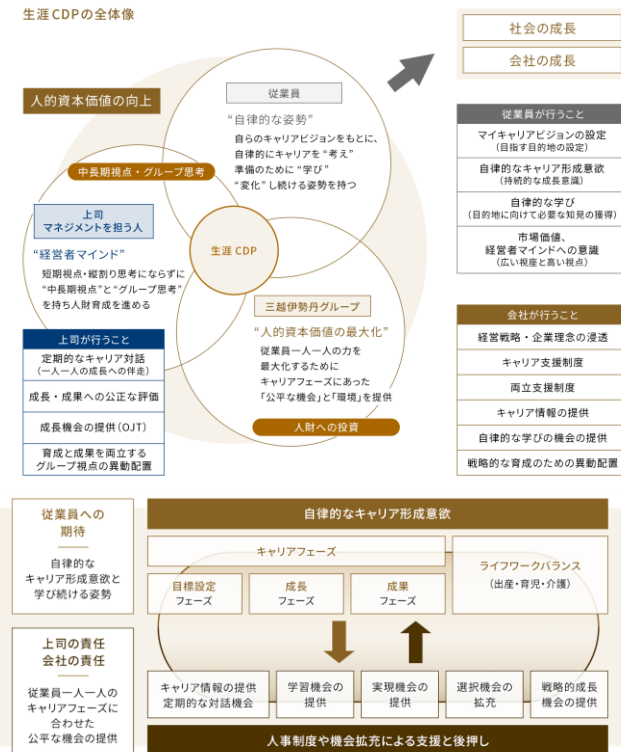
### アクション

#### 多様性を成長に繋げる管理職の育成

- “従業員一人一人の成長”と“会社の成長”を両立させる「生涯CDP」の取組を推進。従業員・会社・マネジメントを担う人（上司）が、中長期視点とグループ思考を併せ持ちながら、三位一体で実施。
- 上司は、中長期の会社の方向性とグループ全体を正しく理解し、従業員一人ひとりの成長を見据え、定期的なキャリア対話や日々の対話を通じて支援し、公平な成長機会の提供と成長実感を醸成。
- 経営マインドの醸成を企図し、経営トップによる対話を取り入れており、CEOが管理職以上を含む従業員（累計約4,000名）と直接対話を実施。一人ひとりの質問に回答することで、経営戦略の自分事化を促進。

#### 心理的安全性の高い組織を作る管理職の育成

- 上司に求められる内容を年間サイクルで体系化した「人財マネジメントガイドブック（約80ページ）」を作成。「個を強くする」「組織力を向上させる」ことを目指し、心理的安全性、アンガーマネジメント、アンコンシャスバイアス等への留意点も盛り込みつつ、目標設定から期中のキャリア対話、期末フィードバックまでの手法を標準化。2025年度は管理職約1,300名がセミナーに参加。
- ガイドブックの他、安心して働くことのできる職場環境づくりに向けて、会社と労働組合で「ハラスメント・ゼロ」等を宣言。全従業員対象の年2回のEラーニングを実施し、相互尊重のコミュニケーションを浸透させる活動を実施。



### ご担当者様の声

- エンゲージメント調査の中で「自律的なキャリア形成」に関する項目、特に「キャリアイメージ」のスコアが停滞しているという課題がありました。
- スコアを改善するには、従業員本人が自律的に考えることに加え、上司が会社の方向性を理解した上で、部下の成長を考慮したキャリア形成支援をしていく必要があると考えました。
- この背景から従業員と会社が互いに成長し高め合う関係を目指す「人財マネジメント方針」に基づき、上司に求められる「進化と変革への後押し」「成長の実感の場づくり」を具体化するために人事・人財開発・労務など部署横断で人財マネジメントガイドブックを作成したのです。
- 本ガイドでは、上司が多様な個の力を引き出し組織力向上に繋げるための手法を記載。定量的な成果として、心理的安全性やDE&Iに関するスコアは着実に改善していると感じています。

## 変化をプラスに捉え対応できるリーダーの育成・登用

## 多様な部下の活躍を支援するマネジメントの促進

### 事例 | パナソニック エレクトリックワークス株式会社

**Point 1 多様性を考慮し組織の成長に繋げる管理職の育成**

- 各部門の管理職に、経営戦略上の多様性推進の意義や管理職の役割について理解を促す
- 部下の多様な意見を取り入れ、組織の変化につなげ、結果としてイノベーションを起こすことのできる管理職を育成する

**Point 2 管理職同士の学び合いによる管理職の意識改革**

- 女性部下の育成やDEIをテーマにした管理職同士の対話の場を設けることで、相互学習と内省を促し、意識とマネジメントのアップデートを通じて、組織全体のマネジメント変革を推進している

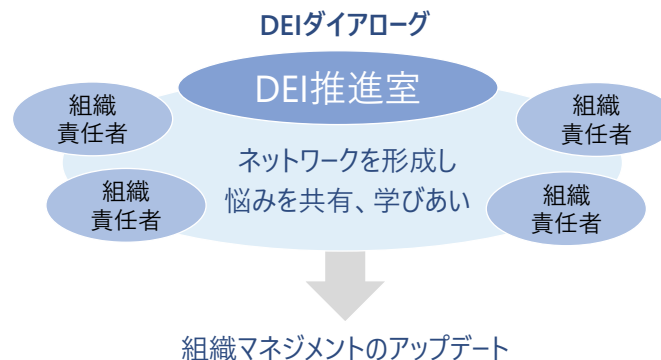
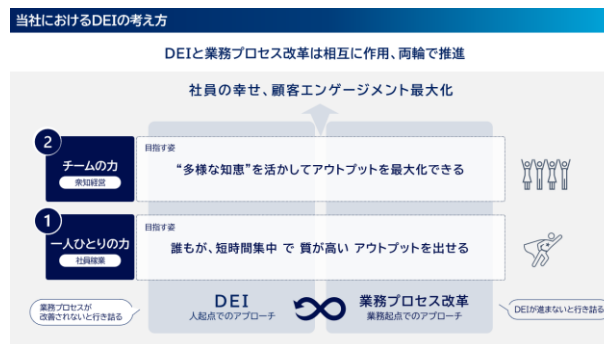
### アクション

#### 多様性を成長に繋げる管理職の育成

- 『ダイバーシティ経営を事業成長として考える』をテーマに管理職向けのセミナーを開催。社長自らが対談で課題感や重視する点を語ることで会社としての姿勢を示し、管理職の理解促進をサポート。
- 各種階層別研修には必ずDEIを織り込み、毎年、新任管理職に向けても、インクルーシブな組織づくりや経営戦略としてのDEIについて講義を実施。

#### 管理職同士の学び合いによる管理職の意識改革

- キャリアチャレンジに向けた研修に参加する女性の上司が集い、育成の悩みを共有する「ボスマーケティング」を開催。情報交換にとどまらず、女性部下のキャリア形成を自分ごととして捉えるためのマインドセットの場としても機能。
- 経営幹部である組織責任者同士が、組織での取り組みや課題を共有し合う少人数対話型の「DEIダイアログ」を半年間かけて全30回実施。改めてDEIと向き合い内省する時間を作るとともに日ごろ話す機会の少ない同レイヤー同士の学び合いにより、自身の組織マネジメントをアップデートする機会を提供。



### ご担当者様の声

- 過去の女性管理職昇進者の多くが上司からの後押しをきっかけにしていたことを背景に、女性部下を持つ上司だけを集めた「ボスマーケティング」を開催し、育成の悩みや成功事例を共有する場を設けています。対話の場面は、常に管理職が心理的安全性をもって参加できるルールを冒頭で説明して、運用しています。
- 部門特性に応じたアプローチにより、現場の管理職がメリットを感じられるよう意識しています。例えば、営業部門では対顧客も含めたコミュニケーション活性化、開発部門では多様な知見の活用、そして製造・品質部門ではリスクマネジメント（集団浅慮の回避）の観点でDEIの価値を説明して、腹落ち感を醸成することに努めています。
- また当社の「誰もが」には多忙な管理職自身も含まれること、多様な社員の活躍が結果的に管理職の幸せにつながることを伝え、共感を得ることを心がけています。



## 多様なキャリアパスの構築

## キャリアオーナーシップの育成

## 事例 | 中外製薬株式会社

## Point 1 複線的なキャリアパスの設計

- 幹部社員のポジションを多様に定義し、複線的なキャリアパスを設計する
- 様々な価値観を持つ人財がおのおの望ましいキャリアを選ぶことができる環境を構築する

## Point 2 キャリアオーナーシップ育成に向けた制度設計

- 多くのポジションを社員主導で異動・配置する原則を導入し、自律的なキャリア開発を促す
- 社員自らがキャリアを描くために、挑戦を促す評価制度を導入し、キャリアに関する情報共有の機会を提供する

## アクション

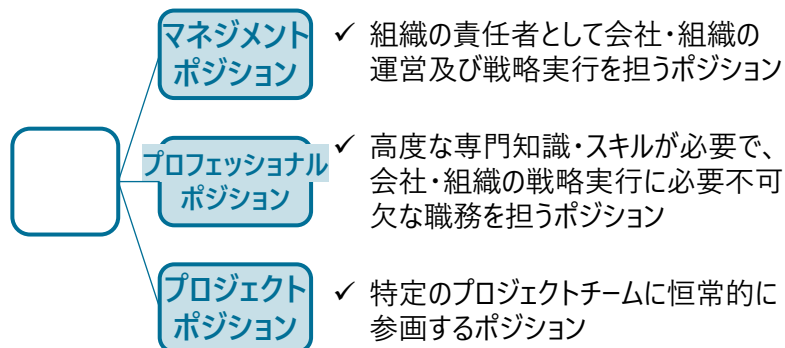
## 複線的なキャリアパスの設計

- 幹部社員のポジションを複線化し、組織の責任者である「マネジメントポジション」、専門職である「プロフェッショナルポジション」、特定のプロジェクトチームに恒常的に参加するプロジェクトリーダーである「プロジェクトポジション」などを設定。

## キャリアオーナーシップ育成に向けた制度設計

- 空きポジションは原則社内に公開し応募者を募ることで、従来の会社主導の任用から、社員の自律的な意思に基づく異動へ移行。社員が主体的にキャリアをデザインすることを後押しする。
- 公募制の前提として、従業員各自がキャリアを描くための仕組みを提供。
  - 人事評価において、必達目標とは別に、挑戦的な「ビヨンド目標」を任意設定。より挑戦を促し、自身の意向を整理するきっかけとなる。
  - 各自の実現したい未来への想いの可視化に向け、継続したキャリア研修や、マネジャーとのCheck in「1on1」を実施している。

## 【複線的なキャリアパス】



## ご担当者様の声

- 複線的なキャリアパス設計について、あらかじめ様々なキャリアのゴールを明確化することによって、様々なキャリアの価値観を持つ従業員が、自社のキャリアの見通しを立てやすくなり、多様な人財の活躍に繋がることが期待されます。
- 手挙げ制を活用するためには、従業員各自がキャリアを描く（「個を描く」）ことが課題です。

## ジョブ型人事制度

- すべてのポジションについて、職務内容や期待役割、人財要件を明確化

## 複線的なキャリアパス設計

- 幹部社員において、複数のキャリアと該当するポジションを設定

## 人事異動の手挙げでの実施

- 人財配置を社員の意思による、原則手挙げによる人事異動へとシフト

## キャリアオーナーシップ育成

- 高い目標設定に対する加点方式での評価制度
- キャリアデザインの機会提供

## Diversity, Equity, Inclusionの意味や必要性・重要性を理解する機会の提供

## アンコンシャス・バイアス排除に向けた学習機会の提供

### 事例 | パナソニック エレクトリックワークス株式会社

#### Point 1 DEIを理解する機会の提供

- 従業員一人一人がDEIの意味を理解し、その実現に向けてリーダーシップを発揮しながら日頃の業務の中で実践できるような学習機会や、各種取組へ従業員が参画・関与する機会を提供する

#### Point 2 アンコンシャス・バイアスの学習機会の提供

- 過去の経験や見聞に基づく無意識の思い込みに気づき、自らの認知を見直す内省の機会を提供する

### アクション

#### DEIを理解する機会の提供

- 社長直轄にDEI推進室を設置し、トップダウンとボトムアップの両輪でDEIの理解浸透を企図。経営層から一般社員まで全階層を対象に、講演会や研修、e-learningを継続的に実施。
- ボトムアップの施策として、全国の拠点に200名以上の「DEI推進リーダー」を配置し、現場での自発的な活動を支援。
- さらに、本社にはオールジェンダートイレや祈祷室を備えた文化発信拠点「Culture Base.」を設置し、従業員がDEIをリアルに体感し、自分ごととして捉える機会を提供。

#### アンコンシャス・バイアスへの対応を促す学習機会の提供

- 「アンコンシャスバイアス」「心理的安全性」「マジョリティ前提の仕組みの公平化」の3要素を掲げ、「マジ・アン・心」という愛称で社内浸透を企図。
- 特に、男性や健常者といったマジョリティが無意識に享受している特権に気づき、仕組みの公平化を図ることの重要性を強調。その他、全社員が受講するe-learningを通じて、これらの概念を学ぶ機会を提供し、無意識の思い込みに気づき、誰もが働きやすい環境・風土を構築することを目指す。



Culture Base.の交流スペース



オールジェンダートイレ



### ご担当者様の声

- DEI推進室を設立し、経営戦略の根幹としてDEIを位置づけることに加え、トップコミットメントとボトムアップ双方からDEIを推進する体制を作り、仕組み、施策に落とししていくことが重要で、これこそが従業員のDEIの理解浸透に繋がります。
- DEIの定義や取り組む意義を自社なりに定義することが重要であり、当社として最終的なゴールはイノベーションであると考えています。また、様々な年齢層の方に理解してもらうために、  
 (D) 誰もが  
 (E) 遠慮は無しに公平に  
 (I) 一緒にイキイキ働ける  
 と日本語でわかりやすく解釈を伝えています。
- 座学だけでは限界があると考えており、多様な学びの機会を提供しています。各取組について参加者自身がDEIの重要性に気づき、腹落ちする体験をしてもらうことを重視しています。

## 労働市場への効果的な発信と対話

### 事例 | 富士通株式会社

**Point 1 採用手段・時期の工夫**

- 必要な知・経験を持った人材を獲得するため、新卒一括採用等、既存の採用手法を見直し、手段・時期を柔軟化
- 求職者に対し、同社が求める知・経験の理解を促し、ミスマッチを防ぐためにも、実態に即した情報提供・実務経験等の機会を提供

**Point 2 多様な働き方を想定した人材戦略の発信**

- 多様な働き方を実現するための制度やデータ、キャリアオーナーシップを重視する人材戦略について、積極的に発信

### アクション

#### 採用手段・時期の工夫

- 2020年より段階的に導入した「ジョブ型人材マネジメント」の考え方にに基づき、**2026年度以降の新卒一括採用を廃止**。ジョブ型人事に基づく採用は、必要な知・経験を有する人材の獲得に繋がりがやすく、ジョブ毎に必要な人材を**通年でフレキシブル**に採用に変更。処遇も学部卒や修士卒といった学歴別の一律初任給ではなく、ジョブレベルに応じた処遇へ切り替え
- 個別のジョブについて、求職者の理解を深めるため、長期間のインターンシップの受入れを拡大。同社と求職者の双方が入社後の働く姿をイメージできる機会を創出し、ジョブのミスマッチを解消。

#### 多様な従業員を想定した人材戦略の発信

- 同社は、WorkとLifeの相乗効果による新たな価値の創出をめざした「Work Life Shift」というコンセプトの下、働き方改革を推進。リクルートページでは、当コンセプトに加えテレワーク等の制度や従業員の活用例を紹介。
- また、同社が人材戦略で重視する「キャリアオーナーシップ」についても、リクルートページにおいて、その概念や多様なキャリアを経た従業員の事例を紹介。

#### 【採用手法の工夫】

##### ジョブ型人材マネジメント導入

- 職務の範囲及び人材要件を定義  
(必要な知・経験の定義)
- 職責ベースの報酬体系

##### 新卒一括採用廃止

- ジョブ毎に必要な人材を都度通年で採用
- 初任給も一律ではなく、ジョブレベルに応じた処遇

##### 長期インターンシップ

- ジョブとのマッチングを的確に行うため、長期（1~6か月）で実務に挑戦できるインターンシップを提供

##### 多様性を想定した情報発信

- 多様な働き方を求める必要な人材を確保するため、柔軟な働き方とその発信を積極的に実施



### ご担当者様の声

- 長期インターンシップは、各職場にインターン生を受け入れ、より実践的な業務に取り組んでもらうため、受け入れ側にも多くの負担をかけることになります。
- そのため、受入れ側に負担を納得してもらう必要がありましたが、組織毎に人を採用するためには、組織を希望する求職者を増やす必要がある、という認識をもってもらえたことで、受け入れに繋がりました。

## 資本市場への効果的な発信と対話

### 事例 | 株式会社CCIグループ

#### Point 1 経営戦略と結び付けた開示

- 経営戦略の実現に不可欠な人的資本を、将来の事業ポートフォリオと結び付けて開示する
- その中でダイバーシティに関する施策がどう位置付けられ、企業の成長に影響をあたえるかについても開示する

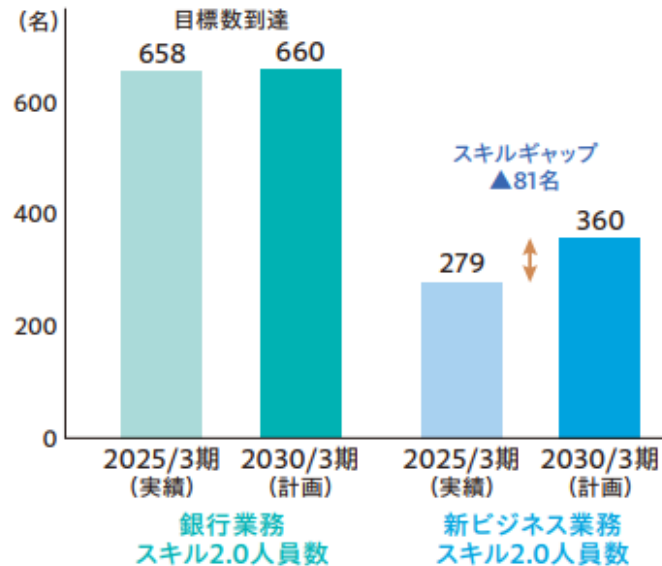
#### Point 2 積極的な開示

- 人的資本・ダイバーシティについては達成状況だけでなく、課題や検討途上の論点も含めて積極的に開示し、資本市場との対話を通じて施策の高度化を図る

#### アクション

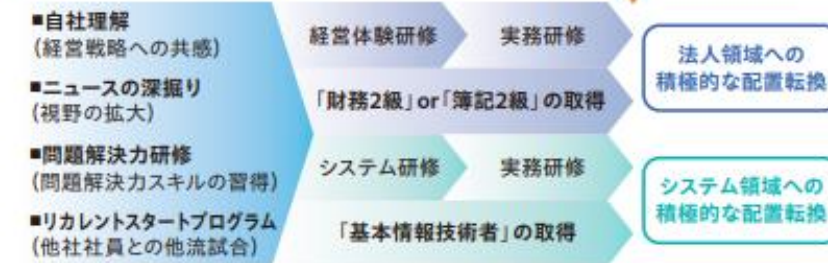
- 伝統的な銀行業の強みを活かしながら、新たな事業領域への展開する「両利きの経営」を目指す中で、事業ポートフォリオの変化に連動した人的ポートフォリオの最適化を目指しており、将来の人的ポートフォリオとして掲げる目標人数をスキルマップに基づいて開示。

●スキルマップ2.0以上の人数



- 目標達成に向けた施策として、ジョブチャレンジ制度（個人窓口やオペレーション業務を担う社員が、より専門性が高い業務へと活躍の場を広げるため、知識と実践を身に着ける支援制度）等の取組を開示。

●ジョブ・チャレンジ制度のカリキュラム



#### ご担当者様の声

- 投資家からは、人的資本が事業成長に対して十分か、どのように人材を育成・確保していくかという点について質問を受けることが多いです。「事業ポートフォリオ変革に十分な人材が確保できるか、能力を十分に活かしているのか」という点が重視されています。
- 全てが成功している取組ばかりではありません。将来に向けて実現したいこと 及び 将来と現在とのギャップを把握して開示することを強調しています。ギャップを埋める姿勢と具体的な取組を見せることは、社内外に対して発信する意義があると考えています。