ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン

平成 29 年 3 月
平成 30 年 6 月改訂

ダイバーシティ 2.0　行動ガイドライン
実践のための７つのアクション

①経営戦略への組み込み

◆ 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

◆ ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

◆ 構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

◆ 属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

◆ 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

◆ 多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

◆ 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

◆ 投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

目次

1. 「ダイバーシティ 2.0」の意義と取組のポイント ・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

2. 視点１：経営陣の取組 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

3. 視点２：現場の取組 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

4. 視点３：外部コミュニケーション ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

補論 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

別添「情報公表を検討すべき事項」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26

「ダイバーシティ 2.0」は、一朝一夕には実現できず、手をこまねている余裕はない。女性活躍も未だ道半ばであり、もはや「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論に時間を費やすのではなく、一刻も早く具体的な行動を起こし、実践フェーズへと移行すべきである。こうした強い問題意識から、各企業が直面する経営課題や、取組の実施を阻むボトルネックを解消するために、取るべきアクションを「行動ガイドライン」として提示する。

各企業において、本ガイドラインで提示した「アクション」や「具体的な取組事例」を参照しながら、経営トップの強いリーダーシップにより、それぞれの経営戦略に沿った具体的な行動を粘り強く実行し続けることを期待する。これにより、多くの企業がダイバーシティを通じて経営力を高め、人材戦略の変革にもつなげることで、産業界全体における大きな流れとなることを期待したい。

1. 「ダイバーシティ 2.0」の意義と取組のポイント

○企業価値を実現するダイバーシティ 2.0 とは（定義）

「ダイバーシティ 2.0」とは、

「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、
付加価値を生み出し続ける企業を目指して、
全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」である。

特に重要となるのは、以下の４つのポイントである。

ポイント１　中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント

ポイント２　組織経営上の様々な取組と連動した「全社的」な実行と「体制」の整備

ポイント３　企業の経営改革を促す外部ステークホルダーとの関わり（対話・開示等）

ポイント４　女性活躍の推進とともに、国籍・年齢・キャリア等の様々な多様性の確保

○企業価値とダイバーシティの関係

ダイバーシティが企業価値向上にもたらす主な効果としては、以下が挙げられるが、これらの効果を踏まえ、ダイバーシティを企業の経営戦略にいかに組み込むかが重要である。

① グローバルな人材獲得力の強化

② リスク管理能力の向上

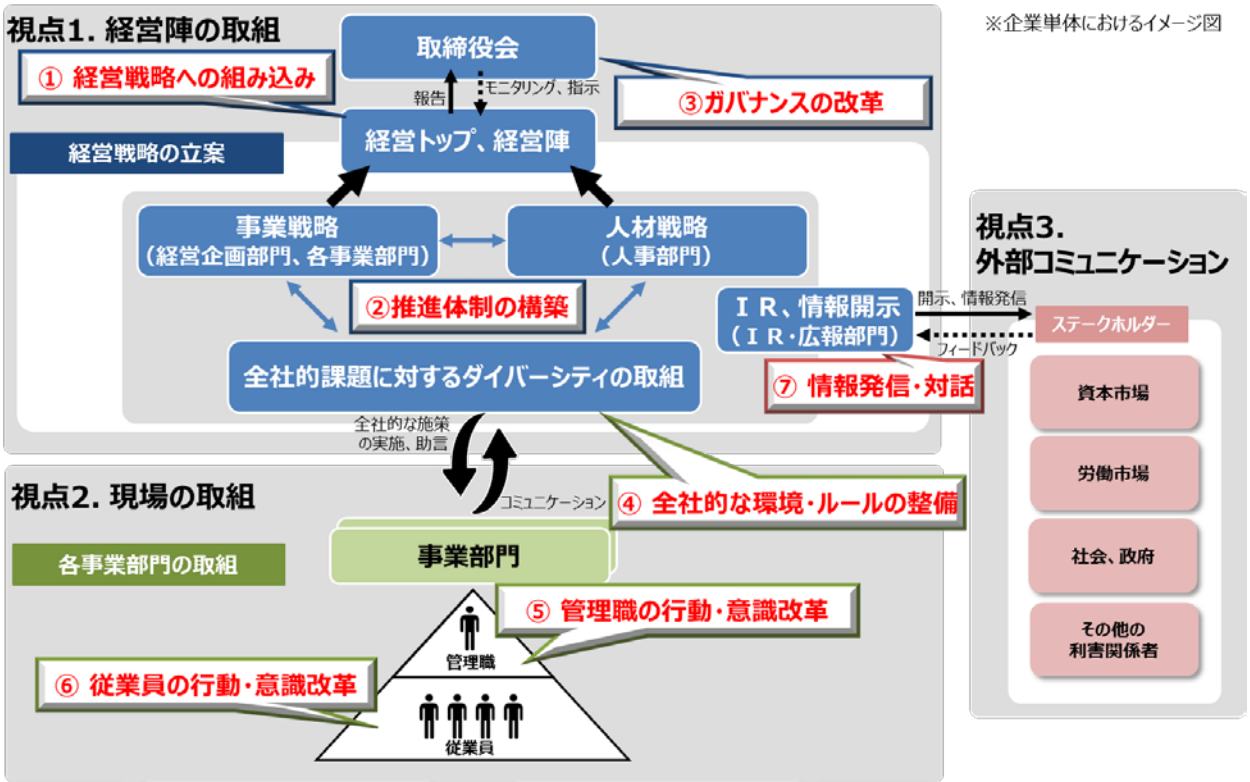
③ 取締役会の監督機能の向上

④ イノベーション創出の促進

○取組のステップ

「ダイバーシティ２.０」の実践は、現状では、典型的なダイバーシティの取組として、女性従業員への研修や両立支援制度等を始めとした現場の取組が浸透し始めたところである。しかし、中長期的・継続的に、全社的な取組を実行していくには、経営トップのコミットメント・リーダーシップが不可欠である。加えて、ダイバーシティを経営戦略に組み込むための方針を策定し、その方針を経営陣が主体的に実行できる経営・ガバナンス体制を整備していくべきである［視点１］。その上で、管理職と従業員が職場の取組を主体的に推進していく［視点２］。さらに、企業内部のみならず、外部のステークホルダー（資本市場、労働市場 等）に対して、ダイバーシティに関する方針や取組内容を発信し、その評価を受けることにより、継続的な取組に繋げることが期待される［視点３］。

○実践のための７つのアクション



ダイバーシティ 2.0　行動ガイドライン
実践のための７つのアクション（再掲）

①経営戦略への組み込み

◆ 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

◆ ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

◆ 構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

◆ 属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

◆ 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

◆ 多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

◆ 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

◆ 投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

2.　視点１：経営陣の取組

2.1　アクション① 経営戦略への組み込み

経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

(a. ダイバーシティ・ポリシーの明確化)
ダイバーシティを通じて、中長期的にどのような企業価値向上を目指すのかについて、その方針（「ダイバーシティ・ポリシー」）を明確にする。

(b. KPI・ロードマップの策定)
ダイバーシティ・ポリシーに基づくダイバーシティの「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、ダイバーシティの現状を踏まえた数値目標を設定することが有効である。

(c. 経営トップによるコミットメント)
経営トップ自らダイバーシティ・ポリシー及びKPI・ロードマップにコミットし、社内に共有する。また、一過性のものとならないよう、経営トップが責任を持って、上記のポリシー及びKPI・ロードマップの実行と不断の見直しを進めることで、社内全体の取組を粘り強くリードし続ける。

○具体的な取組事例

（a. ダイバーシティ・ポリシーの明確化）

- 経営トップの宣言として、企業の成長の源は人材にあり、性別や国籍、人種に関係なく、能力のある人材がその能力を十分に発揮し、活躍できる環境が必要であることを明確にしている。
- 中期経営計画において、「世界で尊敬される会社」を目指し、組織の活性化と若返りを推進するため、外部人材登用、日本人偏重のポスト配置の見直し、女性の活躍等を一層促進し、多様性を強化する人事制度へと見直しを進めることを明確にしている。

（参考）ポリシーの明確化にあたっては、目指す企業価値との関係が重要であり、例えば以下のような業績・生産性に関する指標と連関させることが有効である。

- 海外売上高・販売
- 新規事業開拓
- 時間当たり生産性

(b. KPI・ロードマップの策定)

- アニュアルレポートにおいて、企業の成長に多様な人材が不可欠であることを明示し、取締役、監査役について、女性・国際人材（外国人や、海外にて相当程度の長期間にわたる豊富な実務経験と顕著な業績を有する者（以下同））を 1 人以上、女性管理職比率を 2020 年までに 30%とすることを目指す旨を提示している。
- 各属性に対する取組と成果について、最終目標として掲げる「生産性の向上、企業価値の向上」の実現に向け、取組初期から直近までの進捗をダイバーシティ推進ロードマップとして整理、開示している。

  ※ロードマップの適切な期間は企業によって異なるが、過度に長くならないものとする（例：5 年以内）
- 取組初期から 2020 年頃までを複数のステージ（意識変革～企業改革）に分けたロードマップを整理している。各ステージにおいて、どのような取組と成果を目指すのかについて、アニュアルレポートで整理、開示している。
- KPI・ロードマップ等の各項目について、現時点での進捗状況をどう評価しているかを提示している。

（参考）ダイバーシティの KPI 等の例

【ガバナンス（取締役会）】

◎取締役会の多様性に関する指標
- 女性／国際人材（比率／人数）
- 社外取締役（比率／人数）
- 取締役会構成員のスキル・ポートフォリオの状況
- 取締役・監査役に女性や国際人材がいない場合はその理由と達成までの人材育成計画（KPI、ロードマップ）等

【執行層】

◎執行役員・部長の登用・評価に関する指標
- 女性執行役員・部長（比率／人数／変化率）
- 外国人等の執行役員・部長（比率／人数／変化率）

◎採用に関する指標
- 女性の採用（比率／人数）
- 採用における男女別競争倍率
- 男女別の再雇用又は中途採用の実績、採用数に占める割合　等

◎継続就労に関する指標

- 男女の平均継続勤務年数の差異
- 男女別の育児休業取得率
- 全体及び男女別退職率
- 労働者の一月当たりの平均残業時間
- 有給休暇取得率
- 柔軟な勤務場所・時間を認める制度（テレワーク・在宅勤務／変形労働時間制）の対象範囲・利用実績数値
- 従業員一人あたり利益額　　等

◎評価・登用に関する指標

- 女性管理職（比率／人数／変化率）
- 女性係長（比率／人数／変化率）
- 女性従業員（比率／人数）
- 外国人等従業員（比率／人数／変化率）
- 各役職段階の女性等の登用の人材育成計画（KPI、ロードマップ）とその現状評価
- 性別や年齢などの属性に関わらず活躍するための人事評価制度の有無（年功序列見直しや時間当たり成果主義等）
- 将来の経営人材候補の育成状況（人数、比率）
- 人材育成の取組（研修内容、教育投資額等）　　等

◎再チャレンジ（多様なキャリアコース）に関する指標

- 男女別の再雇用又は中途採用の実績、採用数に占める割合
- 男女別の職種又は雇用形態の転換実績　　等

※数値については過去3年分を提示

※必要に応じて、現時点の進捗状況をどう評価かしているかについて説明（explain)を付記。

（例）女性採用割合が低い場合：理系人材を多く採用する必要があるが、母数に女性が少ないため等

（c. 経営トップによるコミットメント）

- 中期経営計画においてダイバーシティを重要な要素に位置付け、アニュアルレポートで経営者の言葉としてコミットメントを示し、社内に広く共有している。
- 経営トップが、全国各地で行っているタウンホールミーティングの他、非公式な場も含めたあらゆる機会を捉えて、社内に対してメッセージを発信している。
- 定例の経営会議（月1－2回開催）において、役員間でダイバーシティの取組を議論し、経営トップが確認している。

2.2　アクション② 推進体制の構築

ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

（a. 経営レベルの推進体制の構築）

経営トップがコミットしたダイバーシティの取組を全社で継続的かつ効果的に推進していくため、経営レベルの体制を構築する。特に、経営トップがダイバーシティ経営の「プロジェクトリーダー」として、取組の実行に責任を持つことが重要である。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. 事業部門との連携）

ダイバーシティ推進部門が各事業部門と連携し、事業部門がその戦略に基づいて主体的に実践するよう促す。

（c. 経営幹部への評価）

経営レベルにおけるダイバーシティの実践の実効性を高めるため、事業戦略を担う経営幹部の評価指標に、ダイバーシティの評価項目を反映する。

○具体的な取組事例

（a. 経営レベルの推進体制の構築）

- 社長自らがダイバーシティ推進委員会の長となり、取組を推進している。
- 社長直轄の組織を立ち上げ、主要な部門・関係会社の人事担当者がダイバーシティの方向性を議論・確認する体制を敷いている。
- ダイバーシティ推進部門が、労務・雇用制度を担当する人事部と一体となって、全社的な環境整備を進めている。
- 経営計画に盛り込まれている人材の多様化・女性活躍の実績と今後の方向性について、定期的に役員に報告し、フィードバックを受けている。
- グループ全体での取組を進めるため、ホールディング会社や主要な関係会社におけるダイバーシティの取組を包括的に進める組織を設置し、グループ会社の取組状況を横比較して、全体の底上げを図っている。
- ホールディングス制を導入し、現場に実施を委ねながら、基本的なビジョンや共通項となるべきものは、ホールディングス全体で整理・共有している。
- 事業部門及び主要グループ会社を対象に、第三者機関を活用した女性活躍に関する調査を定期的に実施している。グループ内のランキングだけでなく、同業他社とも

比較することで、各事業部門・各社の進捗度や課題の「見える化」を行い、取組を加速させている。

(b. 事業部門との連携)

- 全部門の担当役員が集まるダイバーシティ推進委員会を設置し、四半期に一度、各部門の部長等と議論している。委員会に先立ち、ダイバーシティ推進部門が各事業部門の部長等から、現場の意見を吸い上げている。
- 各事業部門に人事部門兼務のダイバーシティ担当を配置し、現場の従業員の意見を吸い上げている。
- ダイバーシティ推進委員会を本社の他に各地域にも設置し、各地域の事業本部に対して具体策に関する権限を委譲し、個別の事情に即応できる体制を敷いている。

(c. 経営幹部への評価)

- 経営戦略を実行する上で、ダイバーシティへの取組の優先順位を高めるために、ダイバーシティの推進を経営幹部の業績評価指標の 1 つとしている。
- ダイバーシティに関する KPI と達成目標を経営陣に対して課しており、目標値を達成したら加点要素として組み入れる等、KPI の達成状況を経営陣の評価指標の 1 つとしている。
- 次世代経営者層の選抜・育成にあたり、部門長としてダイバーシティの取組を進めた経験や、多様性が大きい職場でのリーダーシップの経験等を重視している。

2.3　アクション③ ガバナンスの改革

構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

（a. 取締役会の監督機能の向上）
取締役会の監督機能を高めるため、取締役会の構成を見直し、構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保する。

（b. 取締役会におけるダイバーシティの取組の監督と推進）
取締役会において、経営におけるダイバーシティの取組を監督し、ダイバーシティを推進する。

○具体的な取組事例

（a. 取締役会の監督機能の向上）

- 経営を監督・モニタリングできる、より広い視野と意思決定における独立性を保つため、取締役会構成員を多様なバックグラウンド・業界から選ぶとともに、女性及び外国人も起用している。
- 取締役の定員を減らし、過半数を社外取締役としている。
- 経営のグローバル化に対応するため、外国人取締役を含む社外取締役を増員し、取締役の過半数を社外取締役にしている。

（b. 取締役会におけるダイバーシティの取組の監督と推進）

- ダイバーシティに関する計画や実施状況を取締役会における「報告事項」としている。
- 取締役会において、決議事項・報告事項とは別のディスカッションテーマとして、ダイバーシティの課題、取組等について議論している。
- 取締役会において、ダイバーシティをステークホルダーに対する「公約」と位置付け、取組の計画や実績を社内外に公表している。
- 社外取締役がダイバーシティの推進役を担っており、ダイバーシティの取組に対する評価・指摘を受けている。
- 取締役への評価項目に、ダイバーシティに関連する取組や成果を入れている。

（c. 多様な人材の取締役・監査役登用）

- 取締役会構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保することが重要である。取締役・監査役の選定にあたっては、社外からの登用、社内からの登用の双方

について、取締役会内での役割を戦略的に考え、企業戦略に沿って人選を行うことが重要。

■会社外からの登用

- 企業の経営経験者や専門家（弁護士、会計士等）について、役割に応じた登用を実施する。
- 自社とは異なる知見を取り入れることができることから、他社（グループ企業含む）の女性の取締役・監査役候補人材を、自社の社外取締役・社外監査役として受け入れることも積極的に選択肢に入れる。

■会社内からの登用

- 早い段階から候補者を発掘し、タフアサインメント等で知識・経験・能力を涵養することで、取締役・監査役への登用を見据え、執行役員・管理職等の人材プールを戦略的に作っている。
- ライフイベント等により一時的に業務に制限がかかる社員についても、本来持っている強みや個性を発揮できるよう、昇進・登用にあたってライフイベントに起因する要因で不利にならないように、能力に応じて適切に選抜している。

■取締役・監査役候補人材のプール組成

- 認証を受けた取締役・監査役候補者育成研修等の積極的な利用、企業内の取締役・監査役候補者の表彰・認定を実施する。

3.　視点２：現場の取組

3.1　アクション④ 全社的な環境・ルールの整備

属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

（a. 人事制度の見直し）

女性、外国人、高齢者等の属性に関わらず、誰もが活躍できるよう、従来の人事制度を見直す。

（b. 働き方改革）

生産性・創造性の向上を図るために、従来の働き方を見直し、多様な働き方を実現する。

○具体的な取組事例

（a. 人事制度の見直し）

- 年功序列的な人事システムなど、特定の属性に有利な仕組みを見直し、より成果に基づいた評価や報酬体系となる
- 会社全体で成果に基づいた評価制度を徹底するため、経営者自身の目標及び評価を全社員に公表している。
- 多様な働き方が可能となるよう、「メンバーシップ型」から、「ジョブ型」をハイブリッドした雇用システムへと転換を図るべく、個人の職務や評価基準を明確している。あわせて、事業戦略に基づき組織編成を見直し、人材の適材配置を実践している。

（b. 働き方改革）

- 裁量労働勤務、フレックス勤務、在宅勤務等の制度整備や、働き方の柔軟化を進めるとともに、業務・成果と処遇のリンケージを強めている。
- 場所にとらわれない柔軟な働き方を目指したリモートワーク制度を段階的に導入することにより、利用者の反応を確認しながら、全社的な取組へと拡大している。
- 出産･育児、介護等を理由に退職した場合も、働ける状況になった時に復職できる制度を導入している。
- ライフプランに応じた働き方を選択できるよう、複数の労働時間区分を用意している。
- グループ全社運動としてワーク・ライフ・バランス向上月間を設け、個々人のワーク・ライフ・マネジメント意識の向上、職場が一体となり働き方の見直しを推進している。
- IT ツールの活用により在宅・サテライトオフィス勤務の活用を促進している事業部を好事例として社内に紹介し、多様な働き方の推進やノウハウの共有を図っている。

3.2.　アクション⑤ 管理職の行動・意識改革

従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

（a. 管理職に対するトレーニングの実施）
各部門の管理職に、経営戦略上のダイバーシティの意義について理解を促し、多様性を活かせるマネジメントスキルを提供するトレーニングを実施する。

（b. 管理職のマネジメントを促進する仕組みの整備）
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に、ダイバーシティの要素を入れ、管理職による多様な人材のマネジメントを促進する。

○具外的な取組事例

（a. 管理職に対するトレーニングの実施）

- 管理者に対して、異文化の人材との働き方やコミュニケーションマネジメント等の具体的な手法や、ジョブアサインメントに関するトレーニングを行っている。
- 管理職に対して、「無意識の偏見」が評価やジョブアサインメントに与える影響について、気づきの機会を与える研修を実施している。
- 採用面接を行う管理職に対して、「無意識の偏見」がいかに優秀な人材の獲得を阻害するかを学ぶ研修の受講を義務付け、性差を問わず能力本位の採用ができるよう努めている。
- 選抜された次世代経営幹部に対するリーダー育成研修の一環で、ダイバーシティを取り上げている。
- 出産・育児や介護等との仕事の両立を必要とする部下に対して、適切なタイミングで支援を行えるように研修やハンドブックを用意している。

（b. 管理職のマネジメントを促進する仕組みの整備）

- 管理職の評価指標や次世代幹部候補の選定要件に、ダイバーシティの要素を盛り込む。
- 各事業部門長に対する人事評価において、ダイバーシティに関する目標を設定させ、その取組状況を評価している。また、人事評価プロセスにおいて、社長と各事業部門長が直接ダイバーシティの取組について意見交換を行う機会を設けている。
- 事業部門長が、担当部門に所属する女性社員の活躍ぶりについて、自らの言葉で経営陣に対して説明する機会を設けている。
- ジェンダーによる「無意識の偏見」が人事評価に与える影響を緩和するため、男性管理職が女性職員を評価した場合は、その評価結果の妥当性について、他部門の女性部長がチェックする仕組みを設けている。

3.3　アクション⑥ 従業員の行動・意識改革

多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する

（a. 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。

（b. 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、個々人のキャリアに対するオーナーシップを育成する。

○具体的な取組事例

（a. 多様なキャリアパスの構築）

- 女性が家事・育児と仕事を両立できるように、「仕事を休むため」の両立支援だけでなく、「働き続けるため」の両立支援へと社内の制度や仕組みを見直している。
- 勤続年数を問わず、個々人の専門を活かして能力を存分に発揮できる多様なキャリアパスを整備・提示している。

（b. キャリアオーナーシップの育成）

- 男女を問わず、一人ひとりが自分のキャリアに「オーナーシップ」を持ち、一生学び続けていくことが不可欠であることを、入社以前から組織内で共有・徹底している。
- 個性や価値観をベースとして「自分らしく」能力を発揮できるよう、キャリア形成を促す研修・トレーニング等を実施している。
- 上司と部下が一緒に研修に参加して、個人のキャリアプランを考えるプログラムを実施している。
- キャリアパスのイメージが持ちにくいことで、能力を活かしきれていない社員に対して、男女を問わず、中長期的なキャリアアップを促す研修を実施している。
- 若手女性に対し、多様なロールモデル社員の紹介や、ライフステージを踏まえたキャリア構築に関する研修を行い、従業員自身がキャリアを考えるきっかけ作りを行っている。
- 社内サイトにて育児・介護と仕事を両立している社員の紹介や両立のために利用できる制度・手続きに関する資料を公開し、ライフイベントがありながらも継続してキャリアを構築する意識付けを行っている。

4.　視点３：外部コミュニケーション

○労働市場、資本市場

ダイバーシティ経営を進める上では、外部とのコミュニケーションが重要となる。とりわけ、労働市場に対してその狙いを発信することで、自社が求める多様な人材の獲得を図ったり、資本市場への開示や対話により、投資家からも評価されるダイバーシティ経営の推進につなげることが肝要となる。その際は、それぞれの市場で一般的に用いられ、多くの関係者が注目する「発信ツール」に、ダイバーシティに関する方針や取組内容を盛り込んでいくことが効果的である。

4.1　アクション⑦－１　労働市場への情報発信と対話

一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

(a. 一貫した人材戦略の策定)

中長期的に実現すべき「人材ポートフォリオ（最適な人的資源の構成）」を検討・整理する。その実現に向けて、採用、育成、登用、リテンションまで一貫した人材戦略を策定、実行する。

(b. 労働市場への効果的な発信と対話)

自社が獲得したい人材に訴求できるよう、採用手段・時期等の工夫により、上記の人材戦略を効果的に発信し、情報の受け取り手とのコミュニケーションを深める。

○具体的な取組事例

(a. 一貫した人材戦略の実行)

- 採用段階から人事部門と事業部門が連携し、応募者の特性を意識して、配属先を決めている。
- 多様な人材のリテンションを図るため、管理職以外の専門職についても給与が上がる報酬体系を導入している。
- 候補者の関心に応えられるよう、ジョブディスクリプションを明確化し、権限や職務内容、担当範囲等を伝えている。明文化されていない場合は、口頭で補足している。

(b. 労働市場への効果的な発信と対話)

- 多様な人材にアプローチするため、新卒一括採用のみならず、通年採用や中途採用を拡大し、適切な時期に情報発信している。

- 採用に関する情報発信手段を見直し、個人的なネットワークを通じて候補者を紹介するリファーラル採用や、企業が自ら候補者にアプローチするダイレクトリクルーティングを実施している。
- 技術系職種における女性の採用を促進するため、中学生・高校生の段階から家族も含めて理系職種の魅力を伝えるセミナーを実施している。

4.2　アクション⑦－２　資本市場への情報発信と対話

投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

（a. 企業価値向上のストーリーの策定）

ダイバーシティの経営戦略への組み込み、推進体制の構築及びガバナンスの改革（視点１）について、ダイバーシティにより目指す企業価値向上のストーリーを明確にする。

（b. 資本市場への効果的な発信と対話）

企業から投資家に対して、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。特に取締役会のジェンダーや国際性の面を含む多様性への取組状況について説明する。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&A）、「女性の活躍推進企業データベース」等に記載されるのが望ましい。

○具体的な取組事例

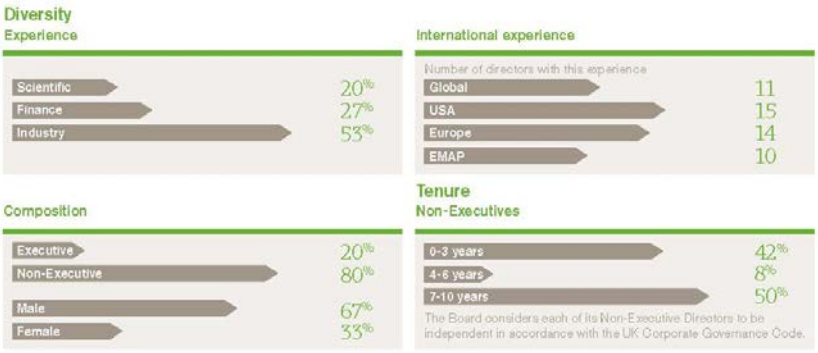
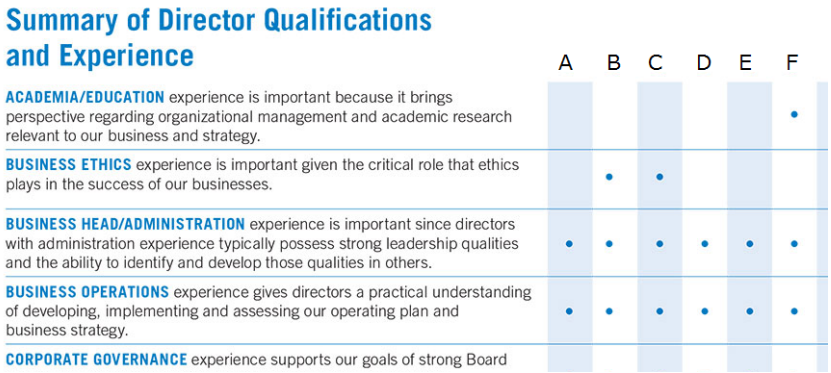
（a. 企業価値向上のストーリーの策定）

- ダイバーシティによる企業価値向上に向け、視点１で示す取組（ダイバーシティ・ポリシーの明確化、KPI・ロードマップの策定、経営トップによるコミットメント、推進体制の構築、ガバナンスの改革）をストーリーとして明確にしている。

（b. 資本市場への効果的な発信と対話）

- 資本市場とのコミュニケーションを行っている企業による主な開示事例（開示の媒体、コンテンツ例、具体的な取組事例）を整理すると、以下のとおり。

# 開示の媒体、コンテンツ例	
１．中期経営計画、アニュアルレポート	
中長期経営課題におけるダイバーシティの取組 **⇒視点１** **①経営戦略への組み込み**	➢ 中期経営計画の基本戦略の構成要素に、「ダイバーシティを持続的発展に繋げる仕組みづくり」を盛り込み、経営戦略上の位置付けを明記している。（コマツ） ➢ ダイバーシティ推進に関する、前期時点で目標が途上であり、新たな中期経営計画で当該目標のフォローアップを行うこと、その達成状況と進捗を明記している。（味の素）
経営トップのダイバーシティに対するコミットメント **⇒視点１** **①経営戦略への組み込み**	➢ 経営トップのメッセージとして。長期的視点におけるダイバーシティの重要性・意義、取組内容、行動指針を明記している。（TDK）

	➢ 経営トップのメッセージとして、ステークホルダー向けに、ダイバーシティに対する考え方と取組（ボードダイバーシティの推進、働き方改革 等）を明記している。（花王）
ダイバーシティに関するロードマップ、KPI ⇒視点１ ①経営戦略への組み込み	➢ ダイバーシティ推進に向けた各属性に対する取組の内容と進捗、達成目標をロードマップとして明記している。（中外製薬）
コーポレートガバナンス・コードとダイバーシティの紐づけ ⇒視点１ ③ガバナンスの改革	➢ 経営トップがコーポレートガバナンス・コードを踏まえたガバナンス改革の考え方を示し、その中の具体的な取組としてダイバーシティを位置付けていることを明記している。（野村不動産ホールディングス） ➢ ガバナンスの実効性強化のため、社外取締役や外国人執行役員の登用の重要性、選任状況の推移、また、第３者評価機関による実効性調査の結果を明記している。（TDK）
取締役会構成員のスキル・ポートフォリオの状況 ⇒視点１ ③ガバナンスの改革	➢ 取締役の多様性に関して４つの側面を強調したポートフォリオの形で公開している。（英国 GSK）  （出典）GSK アニュアルレポート 2013 ➢ 取締役構成員のスキルをマトリックスの形で整理している。（米国プルデンシャル）  （出典）プルデンシャルアニュアルレポート 2016（経済産業省にて一部加工）

ビジネスモデルとダイバーシティの紐づけ ⇒視点１ ①経営戦略への組み込み	➢ ビジネスモデルにおいて人材の重要性を示し、人材戦略の一環としてダイバーシティを据えていることを明記している。（英国 ARM） ➢ 戦略上、人材が重要であることを明記し、財務情報と合わせて、ダイバーシティ推進の目標と進捗状況を明記している。（蘭/英 Unilever） ➢ ダイバーシティ推進を戦略の柱であるイノベーション創出の実現に向けた取組、及びグローバル戦略を支える人材戦略上の取組と位置付けていることを明記している。（スウェーデン Atlas Copco）
働き方改革に対する考え方と取組 ⇒視点２ ④全社的な環境・ルールの整備	➢ 全社的な働き方改革として、残業時間削減及び有給休暇取得を推進することを示し、月間残業時間及び有給休暇取得率を KPI にして進捗状況を明記している。（SCSK）
２．コーポレートガバナンス報告書	
取締役候補の選任方針・手続 ⇒視点１ ③ガバナンスの改革	➢ 企業価値の向上と実効性の高い監督を実現するため、取締役会における多様性の確保を意識して、取締役候補の選任がなされることを明記している。（ソニー） ➢ 役員に必要なコンピテンシー（素養、能力）として、多様性に関する項目が要件として求められていることを明記している。（ポーラ・オルビス ホールディングス）
ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況 ⇒視点２ ④全社的な環境・ルールの整備	➢ ダイバーシティマネジメントに関するポリシーや全社的なダイバーシティ推進体制を明記している。（三菱商事） 人事基本方針として、経営戦略上また人事戦略上のダイバーシティの重要性、また、ダイバーシティ推進の様々な取組概要（推進体制、管理職に対する研修状況等）を明記している。（アサヒグループホールディングス）
ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況（続き） ⇒視点２ ④全社的な環境・ルールの整備	➢ 経営上のダイバーシティの重要性、経営幹部や管理職に対する取組内容や関連する KPI、また、なでしこ銘柄やダイバーシティ経営企業 100 選といった表彰実績を明記している。（花王） ➢ グループ経営理念、ポリシー、ボードダイバーシティの取組、ダイバーシティに関する KPI を明記している。（SOMPO ホールディングス） ➢ ダイバーシティ・ポリシー、女性登用の目標、取締役における女性登用状況はじめ、ダイバーシティの取組全般を明記している。（積水ハウス）
ダイバーシティに関する他の自主開示資料への誘導	➢ ダイバーシティ推進の取組概要を明記しつつ、詳細について、他の開示ツール（ホームページ、ディスクロージャー誌、CSR

	レポート等）を明記している。（りそなホールディングス、セブン＆アイ・ホールディングス）
３．有価証券報告書	
対処すべき課題に向けた戦略としてのダイバーシティ **⇒視点１** **①経営戦略への組み込み**	➢ 「対処すべき課題」に対する戦略として、ダイバーシティマネジメントと人事制度の再構築といった「次世代人材マネジメントへの進化」に取り組むことを明記している。（りそなホールディングス）
成長力や競争力に影響しうる人事・労務に関するリスク **⇒視点１** **①経営戦略への組み込み**	➢ 人材確保・育成に問題が生じた場合に成長力や競争力に影響を及ぼしうるリスクに関する記述に絡めて、事業領域の拡大やグローバル化に向けたダイバーシティ推進の取組が示されている。（SOMPO ホールディングス）
４．株主総会招集通知	
選任議案 候補者の選任理由におけるダイバーシティの考慮 **⇒視点１** **③ガバナンスの改革**	➢ 取締役の選任に関する議案において、ある候補者の社外取締役候補者とした理由（選任理由）として「ダイバーシティに関する造詣」が考慮されていることを明記している。（丸井グループ）
指名委員会における ダイバーシティの考慮 **⇒視点１** **③ガバナンスの改革**	➢ 取締役会や各委員会の選任において、ダイバーシティが指名委員会における検討、審査、決定時において考慮されていることを明記している。（エーザイ）

4.3　アクション⑦－３　労働市場・資本市場への情報発信と対話

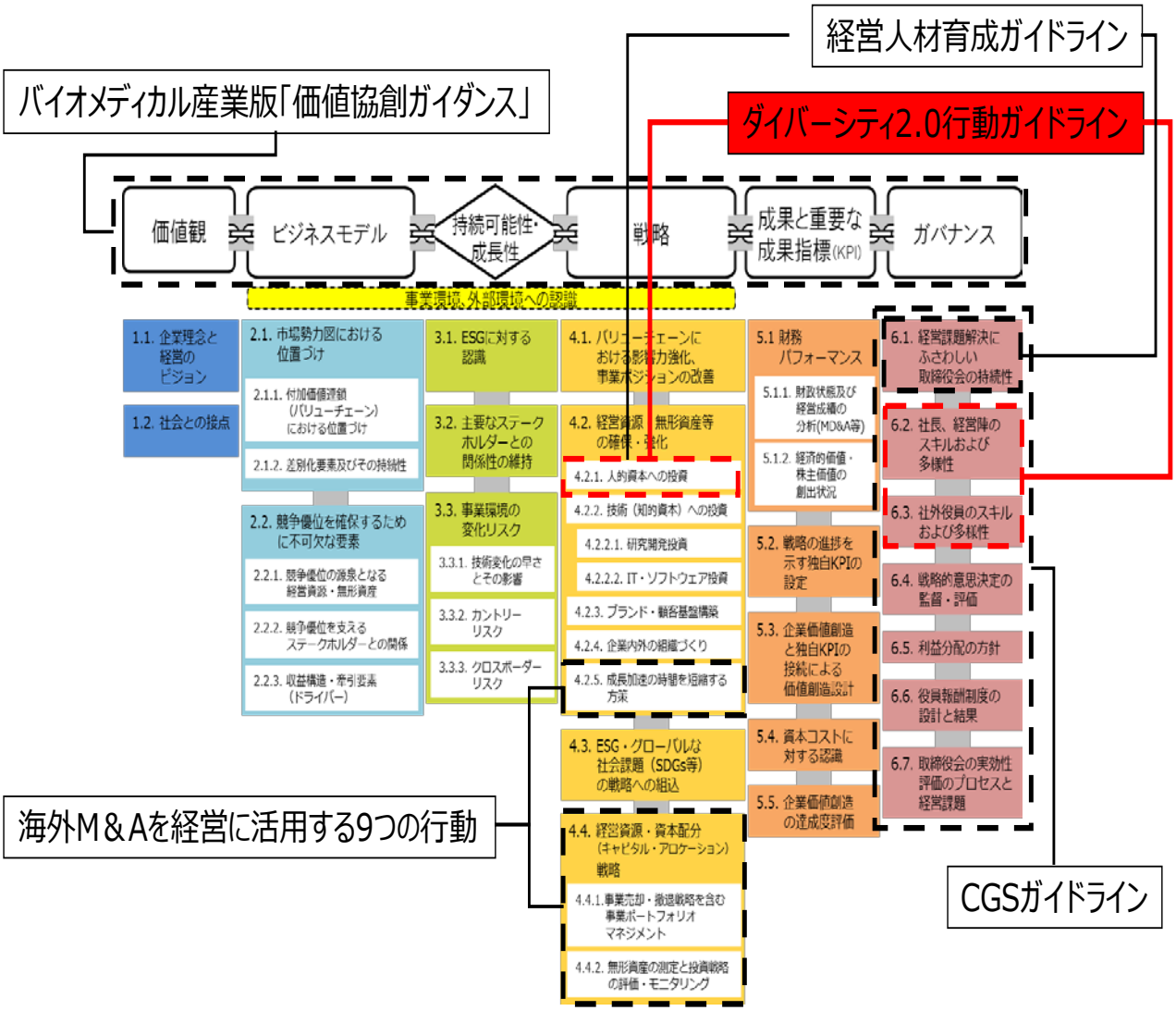
経営戦略や非財務情報等の開示やそれらを評価する際の手引となるガイダンス（指針）である「価値協創ガイダンス」(※)において、ダイバーシティに係る部分については、下記（参考）のとおり位置づけられる。

別添「情報公表を検討すべき事項」を参考にしつつ、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、自らの価値創造ストーリーに位置づけて労働市場・資本市場へ情報発信と対話を行う。その際、国内単体だけではなく、海外支社等も含めた連結単位で併せて開示することにより、より企業の取組を正確に評価することに繋がる点に留意する。

(※)「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス－ESG・非財務情報と無形資産投資－」（2017 年 5 月経済産業省策定）

（参考）「価値協創ガイダンス」と「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」の関係性

「価値協創ガイダンス」の全体像



【補論】

○多様な属性への応用

上記の７つのアクション（①～⑦）は、女性に限らず全ての属性に当てはまる原則である。他方、属性によってそれぞれ固有の課題も存在するため、その応用の仕方は様々である。

ここでは、今後益々重要性が増していくであろう外国人等の登用に関する課題に着目し、特に顕著となると考えられるアクションを整理する。

○外国人等に関する取組

グローバル化に関する全体戦略を定めるとともに、日本人を含めたグローバルな人材の育成にも寄与する全社的な環境整備を行い、ステークホルダー等に発信する。

視点１：経営陣の取組

（アクション①関連：外国人等に関する全体戦略の構築）

経営陣が、事業戦略との関係でどのような外国人等を登用するかについて、その狙い、重点、ステップなどの全体戦略を明確化する。

（アクション②関連：現地企業との連携体制の構築）

外国人等の登用の取組を日本本社のみに留めず、海外子会社等を始めとした現地企業と全体戦略を共有し、企業グループが一体となった連携体制を構築する。

（アクション③関連：国際人材を含む取締役会の多様化）

グローバルな事業戦略へのガバナンス機能を高めるべく、外国人取締役を含む取締役会の構成員を多様化する。

視点２：現場の取組

（アクション④関連：全社的環境整備）

外国人向けの社内制度等を整備するだけでなく、日本人も含めた全社的な人材マネジメント・評価等の仕組みのあり方や業務の進め方を検討する。

（アクション⑤・⑥関連：マネージャー・従業員へのトレーニング）

マネージャーや従業員に対して、多様性の理解を促すためのトレーニングを実施する。

視点３：外部コミュニケーション

（アクション⑦関連：外国人向けの採用戦略の実践）

外国人の採用・定着・活躍まで一貫した仕組みとストーリーを、外国人の獲得に効果的なルートで、労働市場に発信する。

○具体的な取組事例

視点１：経営陣の取組

（アクション①関連： 外国人等に関する全体戦略の構築）

- 具体的なタイムラインとともに、海外展開や海外事業を端緒とした外国人等の登用の必要性・有効性、海外子会社における外国人等の登用と本社への採用・登用の見通しを明確にしている。
- 全社的にグローバルな人材マネジメントに移行するための推進力として、取締役会やトップマネジメント層のグローバル化を進めている。
- 国籍に依存しない外国人等の採用方針を取り、日本人も含めたグローバルな人材の育成を進めている。
- 人材ミックス促進の取組として、日本で採用する外国人留学生の目標採用比率（現地採用は除く）を 10%に設定している。

（アクション②関連：現地企業との連携体制の構築）

- 海外子会社における外国人社員の登用を図り、その者への権限移譲や、意思決定の関与（本社経営陣への登用、海外子会社トップから本社への意見等）を図っている。
- 海外子会社（現地法人）における外国人社員の幹部への登用・日本人の社員との役割分担、日本人社員・外国人社員共通の登用基準の明確化を図っている。

（アクション③関連：国際人材を含む取締役会の多様化）

- 経営を監督・モニタリングできる、より広い視野と意思決定における独立性を保つため、取締役会構成員を多様なバックグラウンド・業界から選ぶとともに、女性及び外国人も起用している。（再掲）
- 経営のグローバル化に対応するため、外国人取締役を含む社外取締役を増員し、取締役の過半数を社外取締役にしている。（再掲）

視点２：現場の取組

（アクション④関連：全社的環境整備）

- 日本も海外の拠点と同様に、グローバル市場における一拠点と考えており、評価基準、人事ローテーション、ルールの策定を共通化している。例えば、管理職に対して、グローバル共通で業務・評価の明確化を行っている。
- 社内文書を見直し、あいまいな表現を避けた文面の明瞭化や日英併記を行っている。
- 様々な国の文化・風習を尊重し、例えば、ハラルやベジタリアン向けの食事や祈祷室を用意し、安心して働くことができる環境を整えている。他方、会社として対応が難しい点については、その理由を丁寧に説明して、理解を求めている。

（アクション⑤・⑥関連：マネージャー・従業員へのトレーニング）

- 日本人のマネージャーに対して、グローバルビジネスにおけるコミュニケーションや異文化への理解に関する研修等を実施し、異なる価値観を受け入れながらチームワークを深めるためのスキルの習得を促進している。
- 外国人に対して、日本語・日本文化の研修等を実施し、待遇や人事評価に関する理解を促進している。また、状況によっては、外国人特有の手続（在留資格手続等）、日常生活に関する支援等のバックアップを行っている。
- 英語力強化や、若手に対する海外経験の提供等、日本人のグローバル人材化に向けた取組を進めている。

視点３：外部コミュニケーション

（アクション⑦関連： 外国人向けの採用戦略の実践）

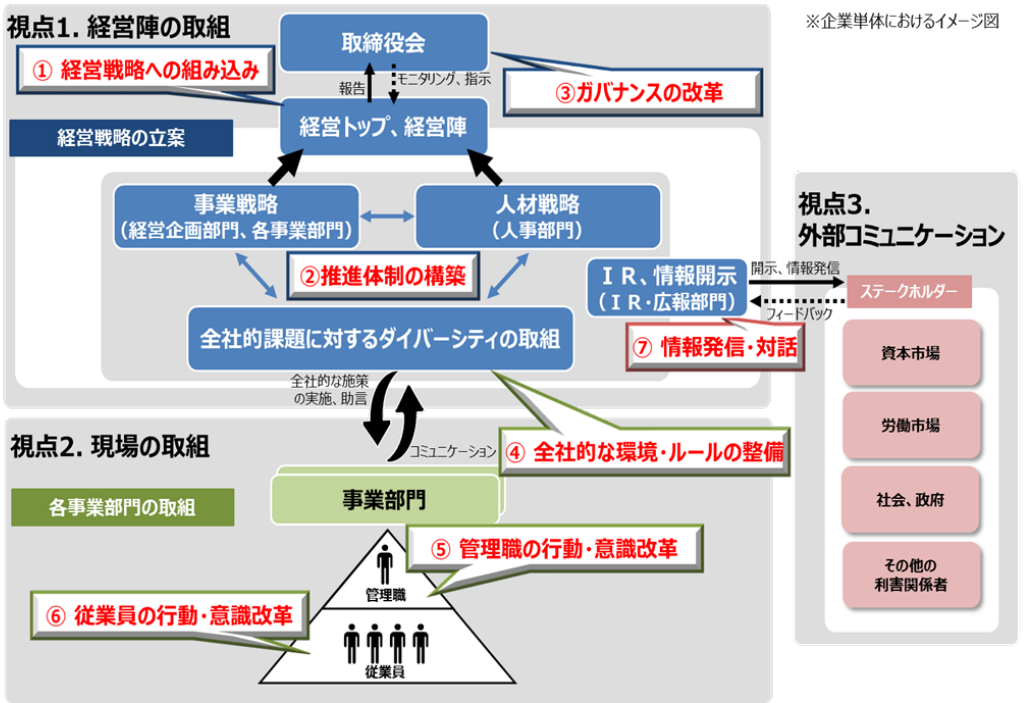
- 採用組織のグローバル化を進め、各国の商習慣や採用手法に沿った採用活動を実施している。グローバルに採用システムを統合し、募集案件と求人情報をグローバル共通システムに集約している他、ビデオ面接等により、物理的な距離が制約となりにくい採用手法を整えている。
- 採用時にジョブディスクリプションを明確化し、業務内容や求められる資質等を確認したうえで応募できるようにしている。
- 各国の事情に併せた採用時期や入社時期を設定できるよう、通年採用を実施している。採用における情報発信についても、カンファレンスの開催時期や国毎の大学卒業時期・採用時期に合わせて実施している。

別添

情報公表を検討すべき事項

- 労働市場、資本市場の視点を踏まえ、管理職比率といった数値的な取組結果を表す項目に加え、その結果に至るまでの経営方針（各企業の理念・経営戦略、経営戦略におけるダイバーシティ経営の位置づけ、目標等）、具体的な取組（目標達成のための KPI・ロードマップ、全社的な環境・ルールの整備状況等）、取組結果に対する評価・解釈について公表することが重要。
- 「ダイバーシティ 2.0　行動ガイドライン　実践のための７つのアクション」に沿って、取締役会（ガバナンス）と執行層に分けて、企業が労働市場・資本市場に対して情報公表を検討することが求められる事項について整理する。
- 企業には、「情報公表を検討すべき事項」を参考にしつつ、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、自らの価値創造ストーリーに位置づけて労働市場・資本市場へ情報発信と対話を行うことが期待される。

（参考）「ダイバーシティ2.0　行動ガイドライン　実践のための７つのアクション」



（凡例）

- ★「現行の女性活躍推進法において、これら 13 項目のうち 1 つの公表が必要とされているもの」
- ◎「労働市場・資本市場が特に重視する項目」
- ○「労働市場・資本市場が重視する項目」

１．経営方針、具体的な取組、取組結果に対する評価・解釈

（Ⅰ）取締役会（ガバナンス）

③ガバナンスの改革

- 取締役・監査役に占める女性の割合　★◎
- 取締役・監査役に占める国際人材（外国人や、海外にて相当程度の長期間にわたる豊富な実務経験と顕著な業績を有する者（以下同））の割合　◎
- 取締役・監査役に女性がいない場合はその理由と、達成までの人材確保計画（KPI、ロードマップ）◎
- 取締役・監査役に国際人材がいない場合はその理由と、達成までの人材確保計画（KPI、ロードマップ）◎
- 取締役会構成員のスキル・ポートフォリオの状況　◎
- 取締役会のダイバーシティに関する方針　◎
- ダイバーシティ担当の取締役の有無　○
- 取締役会の議論における社内でのダイバーシティ経営にかかる監督の状況　○

（Ⅱ）執行層

①経営戦略への組み込み

【全体戦略への位置づけ】

- 経営戦略を実現するための人事戦略およびその中におけるダイバーシティの位置づけ、経営トップのコミットメント　◎
- 将来の経営人材候補の育成状況（人数・比率）◎

【採用（計画）】

- 女性の採用に係る計画（KPI、ロードマップ）◎
- 外国人等の採用に係る計画（KPI、ロードマップ）◎

【評価・登用（計画）】

- 執行役員・部長に女性がいない場合はその理由と、達成までの人材育成計画（KPI、ロードマップ）◎
- 執行役員・部長に外国人等がいない場合はその理由と、達成までの人材育成計画（KPI、ロードマップ）◎
- 各役職段階の女性の登用の人材育成計画（KPI、ロードマップ）とその現状評価　◎
- 各役職段階の外国人等の登用の人材育成計画（KPI、ロードマップ）とその現状評価　◎

②推進体制の構築

【組織体制】

- ダイバーシティ経営促進のための組織体制の構築状況　○
- ダイバーシティを試行的に実施した部署の有無、その横展開の状況　○

【評価・登用】

- 性別や年齢などの属性に関わらず活躍するための人事評価制度（年功序列見直しや時間当たり成果主義等）◎
- 執行役員・部長評価制度（評価・報酬等に多様な人材のキャリア促進・マネジメントを反映）の概要　○
- 人事関連データの活用を考慮した登用計画　○

④全社的な環境・ルールの整備

【継続就業】

- 柔軟な勤務場所・時間を認める制度（テレワーク・在宅勤務／変形労働時間制）の対象範囲・利用実績　◎
- 長時間労働改善のための取組の概要　○
- 安全配慮義務に対応するための仕組みの概要　○
- 兼業副業を認める制度の有無・実績（就業規則上の規定等）○

【再チャレンジ（多様なキャリアコース）　】

- 育児・介護等に対する支援制度の概要　◎
- 育児・介護等による休職からの復職に対する支援制度の概要　◎
- 育児・介護等による退職からの再雇用に対する支援制度の概要　◎

⑤管理職の行動・意識改革

- 管理職評価制度（評価・報酬等に多様な人材のキャリア促進・マネジメントの状況を反映）の概要　○

⑥従業員の行動・意識改革

- 従業員のキャリアオーナーシップ育成の取組概容　○

２．取組結果

【採用】

- 採用した労働者に占める女性労働者の割合　★◎
- 男女別の採用における競争倍率　★◎
- 労働者に占める女性の割合　★◎
- 労働者に占める外国人等の割合　◎

【継続就業】

- 男女の平均継続勤務年数の差異　又は　10 事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 ★◎
- 男女別の育児休業取得率 ★◎
- 労働者の一月当たりの平均残業時間　★◎
- 雇用管理区分ごとの一月当たりの平均残業時間　★◎
- 有給休暇取得率 ★◎
- 全体及び男女別退職率　○

【評価・登用】

- 取締役・監査役に占める女性の割合（再掲）★◎
- 取締役・監査役に占める国際人材の割合（再掲）◎
- 執行役員・部長に占める女性の割合　◎
- 執行役員・部長に占める外国人等の割合　◎
- 管理職に占める女性労働者の割合 ★◎
- 係長級にある者に占める女性労働者の割合 ★◎
- 再雇用者又は中途採用者の管理職への登用実績　○
- 人材育成の取組（研修内容、人材育成への投資額等）○
- 雇用体系の概要（ジョブアサイメント型／メンバーシップ型等）○

【再チャレンジ（多様なキャリアコース）】

- 男女別の職種又は雇用形態の転換実績 ★◎
- 男女別の再雇用又は中途採用の実績　★◎
- 育児・介護等による休職からの復職 3 年後の継続就業率　○
- 育児・介護等による休職以後の管理職登用率　○
- 管理職における転居を伴う転勤経験率　○