



令和5年度「なでしこ銘柄」選定企業事例集

経済産業省

※本事例集は令和5年度「なでしこ銘柄」選定企業の応募資料「なでしこ銘柄調査票（Word）」の内容を転載しています（応募期間は令和5年9月27日～11月9日）。

令和5年度「なでしこ銘柄」選定企業事例集

目次

【食品】	
アサヒグループホールディングス株式会社	4
味の素株式会社	10
【エネルギー資源】	
出光興産株式会社.....	15
【建設・資材】	
株式会社 LIXIL.....	20
【素材・化学】	
株式会社 資生堂.....	26
株式会社コーセー.....	32
【医薬品】	
中外製薬株式会社.....	38
エーザイ株式会社.....	44
【自動車・輸送機】	
株式会社アイシン.....	50
【鉄鋼・非鉄】	
住友電気工業株式会社	56
【機械】	
株式会社技研製作所.....	62
株式会社小松製作所.....	68
【電機・精密】	
オムロン株式会社.....	72
【情報通信】	
SCSK 株式会社.....	76
【サービスその他】	
パーソルホールディングス株式会社	82
【電気・ガス】	
東京ガス株式会社.....	86
大阪ガス株式会社.....	92
【運輸・物流】	
日本郵船株式会社.....	97
株式会社商船三井.....	102
【商社・卸売】	
伊藤忠商事株式会社	108

【小売】

日本マクドナルドホールディングス株式会社.....	114
株式会社丸井グループ	120

【銀行】

株式会社ゆうちょ銀行	126
株式会社山陰合同銀行	132

【金融（除く銀行）】

株式会社大和証券グループ本社.....	137
第一生命ホールディングス株式会社	143

【不動産】

三井不動産株式会社.....	149
----------------	-----

企業名		アサヒグループホールディングス株式会社		
業種	食品		証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)		1) 統合報告書 2) サステナビリティレポート （自社媒体） 3) 女性活躍推進データベース		

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

【勝木 CEO メッセージ】

もはや DE&I 抜きで未来を語ることはできません。消費財メーカーである私たちの立場からすれば、お客様の半数が女性であり、世の中に準じた構成比で意思決定していかなければ機会を失い、判断を誤るリスクも高まります。また社員一人ひとりが尊重され、個性が認められる企業風土をつくること、多様で多文化な組織とすることは、アサヒグループをより強く、より革新的にすると確信しています。そして多様な経験や発想は新たな価値を創造します。アサヒグループが率先して体現し、多様性を成長の原動力として示していくことでリーダーシップを発揮したい。

そこでまずはジェンダーバランスから取り組むこととし、「2030 年までに経営層（※1）の女性比率を 40%以上とする」という目標を設定。特に組織の中核部門への女性登用は、躊躇してはいけない経営の優先事項としてスピードを上げて取り組みを推進します。

（※1） 役員及び指導的地位にある一定階層以上

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

アサヒグループは「中長期経営方針」において、戦略基盤強化に向けた人的資本の高度化を掲げており、これを通じて、目指す事業ポートフォリオとコア戦略の実効性を高めることを目指しています。そのために、3 つのアプローチで人材戦略を策定し、その一つに「ありがたい企業風土の醸成」を置いています。経営戦略の実現に向けて、優秀な人材を採用・維持することが不可欠であり、そのためには戦略の実行を担う社員がいきいきと働けるエンゲージメントの高い企業風土を醸成することが重要と考えます。そこで 2021 年にグローバル共通の「ピープルステートメント」（※1）を定め、軸となる 4 つのテーマの一つに「DE&I」を据えました。そして「DE&I」を経営の最重要課題のひとつと捉え、他のテーマに先んじて「グローバル DE&I ステートメント」を策定しました。国内では女性の経営層の比率が海外よりも低い現状があるため、特に「女性活躍推進」を重点テーマとして位置づけています。つまり、「女性活躍推進」によって私たちの「ありがたい企業風土」を醸成し、経営戦略の基盤となる人的資本の高度化を加速させていきます。そして多様性が内包されている組織となることで、結果としてアサヒグループ全体の well-being 向上、及び組織力・生産性向上、イノベーションの促進、最終的には企業価値向上につながると考えています。

KPIと現在の達成状況とのギャップを踏まえ、国内の「女性活躍推進」を目的とした人材戦略では、①女性経営層へのサクセッションプラン策定 ②量の不足分の採用による補完 ③質の不足分に対する施策と、制度見直しを含む環境整備 に力を入れて取り組んでいます。①について、キーポジションのサクセッションプランには女性の候補を入れる様にしています。②量の不足分については、中長期の観点から経営者を計画的に育成する仕組みを強化するとともに、外部からの人材獲得も行っています。また国内主要 3 社では、新卒採用の女性比率を 50%にすることを目標としています。③質の不足分については、女性社員向けにリーダーシップ開発/キャリア支援研修を実施。さらに管理職や新任ライン長を対象として、企業価値の向上における DE&I 推進の重要性を考えるきっかけづくりを図るとともに、育

児・介護などに関する社内制度の理解促進のための研修も行っています。

(※1) [ピープルステートメント](#)

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2021 年）	現状（2022 年）	目標値（2030 年）
1	女性経営層※比率（国内 5 社計） ※役員および指導的地位にある一定階層以上	6 %	9 %	40%
2	新卒採用者における女性比率 （※大卒以上総合職、国内主要 3 事業会社合計）	43%	42%	50%
3	男性育児休業の取得率（国内 5 社計）	54%	55%	100%
指標及び目標値の設定理由	国内における女性経営層比率の目標値は、2030 年までに 40%とし、意思決定層における多様化の実現を目指します。国の目標である「2030 年の指導的地位における女性比率 30%」よりも高い野心的な数値目標を設定している理由は一つ、世の中の自然な男女比に近い構成比に近づけるためです。上述のトップメッセージにもある通り、消費財メーカーである私たちのお客様の半数が女性であり、意思決定層における女性比率向上によって、より多様な意見を基にした戦略策定ができ、多様なお客様のニーズに応える事で、企業価値向上につなげていきます。 一方で、意思決定層の数値目標のみでは持続的な女性活躍推進とならないため、新卒採用者における女性比率の目標値は 50%と、自然な男女比率を目標に置いています。 また女性活躍のための環境整備の一つとして、男性育休取得率 100%※を目指します。男性社員の育児参加を促し、well-being およびワークライフバランスの向上を促進します。性別を問わず社員が育児をしながら活躍できる環境を整えることで、多様性のある組織風土を醸成し、企業価値向上につなげていきます。 ※ 国内 5 社計			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

【女性経営層比率】

これまでの取組は、最初に 2021 年 11 月、勝木 CEO から社内外に DE&I、及び女性経営層比率目標について宣言を行いました。次いで 2021 年 12 月 谷村 CHRO から、より具体的なメッセージを社内に発信し、翌年 1 月には組織体制を整備。モニタリング体制としてグローバルでは CEO の諮問機関「グローバル DE&I カウンシル」、国内ではアサヒグループジャパン(株)社長が委員長を務める「DE&I 委員会」という会議体を発足させています。いずれも定期的開催し、報告や進捗チェックを実施しています。さらに 2022 年 3 月には、国内グループの DE&I 推進を行う専

任組織として「DE&I 室」を発足。2023 年 9 月からは、女性活躍推進を更に加速させるため、人事部門内に配置し、機能の強化を図っています。登用の面で具体的な取り組みとして、アサヒグループホールディングス(株)では社外取締役、社外監査役に女性が就任しているほか、女性の常勤監査役も誕生しています。国内事業会社を統括するアサヒグループジャパン(株)では 2022 年 9 月の人事異動・組織改定で、女性経営層比率を 1 月の 13%から 35%へと大きく向上させ、女性執行役員は 2 名を外部から採用しました。またアサヒビール(株)では、2023 年 3 月大規模工場の工場長に初めて女性を抜擢し、同時に執行役員に就任しています。育成の面では、中長期を見据え、管理職（ライン長）になる一歩手前の層（30-40 歳代）の女性社員約 180 名に、リーダーシップ開発/キャリア研修を実施しました。

達成状況は、経営層の女性比率が国内 5 社計で現在約 10%となっています。

課題は「女性の経営層登用」と「中長期視点での育成」だと捉えており、役員や管理職への女性の登用、パイプライン確保のための人事諸施策（女性研修継続や、女性のキャリア採用増加含む）、管理職向け意識啓発（アンコンシャスバイアス研修）を継続して積極的に取り組んでまいります。

【男性育児休業の取得率】

2022 年 10 月に、「産後パパ育休制度」を導入。社内イントラネットや自社ホームページにて男性育休を取得した先輩の事例紹介や、「DE&I メールレター」による制度の紹介、取得の啓蒙を実施した結果、半年間で取得率は約 83%まで上昇しました。今後は課題である「社内広報の強化と継続による制度の周知」「男性育休取得を推奨する社内風土醸成」「育休を取得しやすい環境の整備」に取り組んでまいります。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

意思決定の場に女性を増やし、多様な意見を取り入れる事で下記のような企業価値向上が得られています。

1) イノベーション創出・注目度向上

・アサヒビール(株)は、お酒を飲む/飲まない/飲めないなど、様々な人々の状況や場面における“飲み方”の選択肢を拡大させ、多様性を受容できる社会を実現するためスマートドリンクを提案しています。2022 年 1 月には「スマドリ」社を設立、スマドリの理解浸透及び商品やサービスの開発、環境づくりを推進しています。お酒を「飲まない/飲めない」方に女性が多い事もあり、女性マーケッターの意見を取り入れています。

・2022 年 1 月に設立したアサヒユウアス(株)は、サステナビリティ事業を推進する会社として女性が社長に就任。「森のタンブラー」「もぐカップ」などのサステナブル商品の販売や、ローカル SDGs に貢献するサステナブルドリンクなどを製造・販売する事業を通じて、フードロスの削減や地域の活性化などに貢献する“サステナブルネットワーク”を柔軟に、かつスピーディに広げています。その企業活動が評価され、2022 年「グッドデザイン・ベスト 100」「第 12 回バイオマス製品普及推進功績賞」を受賞しています。

・アサヒグループ食品(株)では、アサヒグループ独自の乳酸菌「CP2305 ガセリ菌」を配合したサプリメント「わたしプロローグ」が、フェムテック領域の機能性表示食品として 2023 年 8 月受理されました。「月経前の一時的な精神的疲労感」など月経に関連した機能性を表示する製品では、日本で初。月経前の一時的な不調の軽減に役立つことで、女性のカラダだけでなくココロの健康維持にも繋がります。受理の段階でも複数メディアに取り上げられるなど注目度が高く、今後社内外のコミュニケーション強化により、女性の活躍をサポートしていきます。

2) 社員/ステークホルダーのインクルージョン向上

女性社員の気付きにより、2023 年 12 月吾妻橋本社ビルの社外来訪者応接フロアへ「だれでもトイレ」を設置することとなりました。トイレサインは、ジェンダーや弱視の方にも配慮したデザインとし、多様な社員やステイクホルダー（来訪するお客様）のインクルージョンを高めます。

3) リスク管理能力の向上、監督機能向上

社外取締役、監査役に女性を配置し、リスク管理能力の向上、監督機能を強化しています。また HR 部門の顧問としてグローバル人事専門性の高い女性を採用、アサヒグループジャパン(株)の財務担当役員、人事担当役員も社外から女性を採用し経営議論が活性化しています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

女性活躍推進は、株主・投資家・ESG 評価機関・就職活動中の方など様々なステークホルダーの関心が高い領域です。情報開示の考え方については、統合報告書や WEB サイトでは企業価値向上との結合性などストーリー性を重視する一方、サステナビリティレポートでは定量データの開示を充実させ網羅性を重視するなど、多様なステークホルダーに対応した情報開示を行っています。また、有価証券報告書等においても非財務情報の開示が求められていることを受け、女性活躍推進を含むサステナビリティ関連情報の開示には今後さらに力を入れていきます。

情報開示の状況は、自社ホームページにて開示している他、ステークホルダーとのコミュニケーションも実施。

自社ホームページでの情報開示は、[アサヒグループの DE&I 方針](#)について開示しているほか、主要な定量項目（役員の女性比率、管理職の女性比率、従業員の女性比率、育休取得率、採用の男女比率等）については、「[サステナビリティレポート](#)」にて毎年開示。2023 年からは「女性活躍推進データベース」にて「男女賃金ギャップ」についても開示を行っています。

ステークホルダーとのコミュニケーションについて、新卒採用活動では、女性活躍推進の取組み、制度、環境等について学生向けホームページや説明会等で説明。性別に関係なく育児と仕事が両立でき、多様なキャリアにチャレンジできるとお伝えしています。資本市場向けには、毎年投資家向けサステナビリティ説明会を実施し、女性活躍推進を含めたサステナビリティの取組みや方向性についてご説明し意見交換を行っています。そこでいただいたご意見やご要望は、戦略・開示の向上に活かしています。

ステークホルダーからの反応については、MSCI、FTSE、Sustainalytics など、ESG 評価機関から高評価を獲得したほか、日経統合報告書アワード 2021・2022 において、優秀賞を受賞しています。

【参考資料等】

参考 <トップからのメッセージ発信>

【勝木 CEO】

2022.10.24 K's spirit

DOWNLOAD PDF

シェア

DE&Iを考える

今回のシンポジウムの基調講演のテーマは DE&I。女性活躍推進以外にもなすべきことは多々ありますが、まずは私たちのグローバル全体での目標である、経営層における女性比率を 2030 年までに 40%以上へと高めることが先決です。そもそも世の中の男女構成比は半々。消費財メーカーである私たちの立場からすれば、お客様の半数が女性なわけですから、世の中に準じた構成比で意思決定していかなければ判断を誤るリスクも高まります。特にこれからの Well-being はパーソナライズされていきますから、性別に限らず、文化・民族・年齢など、様々な観点で多様性が内包されている組織であることが成長には不可欠。アサヒグループが率先して体現し、そのことを成長の原動力として示していくことでリーダーシップを発揮したい。そんな想いをメッセージの中心に据えました。

DE&I に関しては、自分のバイアスにはっきりと気づかされた経験もあります。2011 年にオーストラリアに赴任したとき、社員の採用資料として渡された履歴書を初めて見ると、写真はおろか、年齢も性別も記入がない。これには驚きました。最近では日本でもこうした動きが出てきていますが、世界では少なくとも当時から、多様性を担保するために多くの国でこうしたことが導入されていたわけです。さらに言えば、それら情報がなくても正直何も困らなかった。バイアスを取っ払うとその人の能力やポテンシャルによりフォーカスしやすくなります。結果的に男女構成比も自然と改まり、この経験は私の価値観をがらりと変えてくれました。以来、性別を気にしないのはもちろん、過去の実績よりも、現在の能力や将来のポテンシャルをいかに評価し、人材配置するか。このことを大事にしています。

一方、前述の私の経験の背景には、男性も女性も若者も年配者も、誰もが支障なく働けるよう、官民が二人三脚で進めてきた様々な環境整備があります。国により事情は様々ですが、私たち経営陣には、皆さんが自分の仕事に集中し、最高のパフォーマンスを発揮できるよう環境を整えていく責務があります。行政主導の制度の活用・推進に加え、DE & I カウンシルを始め、社員の皆さんからいただく多様な意見を尊重し、トップダウン・ボトムアップの両面で取り組んでいきます。

マレーシアのタウンホールミーティングで、「タイムマシーンがあったら何をしたいか？」と質問されました。私は「100 年前に戻って女性活躍の仕組みをつくりたい」と回答。図らずも会場いっぱいの拍手をいただき感激しましたが、100 年もかけるわけにはいきません。スピードを上げてどんどんやっていきます。



DE&Iは、組織がパフォーマンスを発揮するための「共通言語」

2023年2月、アサヒグループ CHRO の谷村さんが、IT トレンド EXPO2023 Winter に登壇し、電話やネットを活用した遠隔医療通訳サービスを手掛けるスタートアップ、メディフォン社の澤田真弓社長と対談しました。テーマは DE&I。会場とオンライン、合わせて約 500 名が視聴するなど、食品企業とヘルステックという異業種、かつ事業規模の異なる企業の経営同士による対談が注目を集めました。



DE&I の重要性に関しては、「女性の管理職や経営層への登用について組織として目標を定めること、それと同時に、社員全員が個性を生かし、多様性を発揮できる環境づくりが重要」と谷村さんが述べると、澤田社長も「事業規模が大きくなり社員数が増えると、組織の多様性が高まった。人数が少ない時よりもビジョンを語り合う必要性を感じたが、DE&I がその際の共通言語になった。多様な人材が交わることで、組織の中で素晴らしいアイデアが生まれるようになった」と自社の事例も交えながら賛同。DE&I 浸透の価値について共感しました。

またさらに、「出社が前提だった従来の労働環境では、介護や育児を行うライフステージの社員にとっては出社が制約となり、100%のパフォーマンス発揮は時に難しかった。リモートワークが可能になったおかげで、組織は以前よりも多様な人材を生かせるようになった」と谷村さんは語り、対面のコミュニケーションとの組み合わせが、多様な価値観を尊重し合う企業風土醸成に寄与するとも加えました。

他にも対談では、多様な人材に合わせた柔軟な評価制度の変更など、制度面を改善する必要性についても話が広がりました。DE&I の課題は、準備が整ってから着手する、ということではなく、まず動き出すことが大事です。これからも、shine AS YOU ARE をコアメッセージとして、社員一人ひとりがより自分らしく輝く環境の実現に向けて、グループは歩みを進めていきます。

企業名	味の素株式会社			Eat Well, Live Well.  AJINOMOTO.
業種	食品	証券コード	2802	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term/main/012/teaserItems1/0/linkList/00/link/2030%20Roadmap%20Presentation__J.pdf （味の素社 中期 ASV 経営 2030 ロードマップ説明 社長プレゼンテーション資料 p22、54） https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/0/teaserItems1/0/linkList/0/link/ASV_Report_2023_J_A4.pdf （味の素グループ ASV レポート 2023（統合報告書） p66） https://story.ajinomoto.co.jp/report/030.html （味の素グループホームページ 味の素グループの今がわかる web マガジン「ストーリー」） https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/materiality/diverse_talent.html （味の素グループホームページ ESG・サステナビリティ「多様な人財の活躍」）			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

味の素グループは 2023 年 2 月に中期経営計画を廃止し、「中期 ASV 経営」として 2030 年のありたい姿を示すロードマップを策定した。そのなかで更なるイノベーション創出のため、2030 年までにグループでは「リーダーシップ層の多様性（女性、国籍、経験等）30%」の実現を明記した。また当社では、2030 年に女性管理職比率 30%の目標を変えず、2020 年スタートの女性従業員の中長期キャリア支援施策である「AjiPanna Academy（後述 2.2 参照）」参加者の人財データを活用して、個々の専門性やスキル・経験等を把握し、育成から登用・配置計画までの仕組みを構築した。女性登用状況は、社長が委員長を、ダイバーシティ・人財担当役員が副委員長を務める人財委員会での議論を経て、定期的に経営会議や取締役会等で共有している。一方社外では、2019 年に「30% Club Japan」へ加入し、賛同企業各社との取り組みを継続している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的に記入ください。

当社は、ASV 経営において 2030 年ロードマップに女性を含む多様性の KPI を明記し、人財投資における強化項目の 1 つとした。2008 年からの第 1 フェーズでは味の素グループ WLB ビジョン策定に始まり、2014 年にコアタイムなしフレックス制度の導入等、働き続けられる制度導入を加速した。2015 年からの第 2 フェーズでは誰もが時間と場所の柔軟性を高めることができる働き方改革を推進した。その後の第 3 フェーズで、2017 年 7 月に経営直下にタスクフォースを立ち上げ、ダイバーシティ推進が重要な経営戦略であることを全従業員に周知した。更に、配偶者の海外転勤帯同や不妊治療による休職の制度化や事業所内保育所の開設など、社会状況と従業員の個々の事情によって働きやすさの選択肢の拡大を進めている。また、組織風土醸成として、外部有識者の講演会、全社員へ展開中のアンコンシャス・バイアス研修（経営会議メンバーから展開を開始）、社内アンケートや社外トレンドからテーマ選定を行って年 3 回開催する DE&I ランチセミナー等、様々な角度から DE&I の取り組みを継続している。直近では育児・介護休業法改正に際し、社内 SNS「Workplace」で各事業本部トップのメッセージ発信と、パパ育休取得者とその上司のインタビュー記事発信を行い、育休取得の目的を伝え、取得しやすさと「お互いさま文化」の醸成を行っている。さ

らに 2023 年度より、D&I から D「E」&I への進化を掲げて社長がメッセージを発信した。マジョリティが気付にくいイ
クイティ（公平性）の環境づくりをより意識して推進し、多様な人財一人ひとりが必要な選択肢を増やして自分らしく
能力発揮し、イノベーションの好循環と組織への貢献を実感できる（働きがいのある）状態を目指している。これらの
取り組みにより、女性に限定せずに全従業員一人ひとりがキャリアをつなぎ・活かすことで、結果として女性活躍推進を
より強固に加速し、ありがたい姿に繋がると考えている。なお、各種取り組みの推進体制として、人事部内に DE&I 推進
チームを設置しており、昨年より 2 名増員し 13 名とした。女性のキャリア支援の他、障がい・人権・柔軟な働き方・組
織風土醸成の 5 領域を 1 つのチームに置き、性別、年齢、国籍、障がいの有無、経歴等の多様な価値観を活かす
ことで全従業員の活躍を推進し、全社でありたい姿の実現を目指している。（詳細は 2.2 参照）

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標
値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2017 年）	現状（2023 年）	目標値（2030 年）
1	女性取締役比率	11%	27.3%	30%
2	女性ライン責任者比率（組織長等）	0%	11%	30%
3	エンゲージメントサーベイの男女ギャップ	約 20 ポイント差	約 10 ポイント差	差ほぼなし
指標 及び 目標 値の 設定 理由	2030 年のロードマップにおいても、取締役とライン責任者、管理職の女性比率 30%の目標を過去から継続 して設定している。当社は今年度のパーパスを「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-Being に貢献す る」に進化させた。この壮大なありがたい姿を達成するため、社会的に組織の質の変化に必要な最低限の比率 かつ、当社在籍の女性社員比率と同じである 30%の女性を意思決定層に配置することが、社会変化に柔 軟に対応できる組織になると考えた。現時点では目標値への母集団形成に課題があるが、4 月着任のダイバ ーシティ担当役員のもと、30%達成までの道筋を再確認しており、多様な視点による育成・登用・配置計画 の策定とそのための複数の施策を効果的に講じる中で、着実に女性ライン責任者を生み出し、取締役比率の 達成に繋げる。また、上記に記載した指標 3 のエンゲージメントサーベイ結果において男女間のスコアギャップが 大きい項目は女性活躍推進を阻む要因と捉え、データの原因分析を行いギャップ解消への施策を講じている。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標
に向けた具体的なアクションもご記入ください。

主な取り組みは「AjiPanna Academy（※）」と、この施策を登用まで繋げるソフト面とハード面の強化である。ソフ
ト面では、組織力向上へ繋げることを目的に、経営層と従業員の対話がグループ会社を含め計 130 回開催された。
ハード面では、人材マネジメントシステムの導入でスキル・経験の見える化が実現し、女性をはじめ多様な人財の登用
が進めやすくなり、更に不足人材の把握も進み採用にも活用されている。また、転居を伴う中途採用者に対しては事
業所内保育所が優秀な人材獲得の一助となった。一方、現在の課題は、管理職と役員候補者の母数不足であ
る。外部の DE&I 現状診断結果も踏まえ、挑戦意欲向上と挑戦を支える組織風土づくりを一層進め、AjiPanna
Academy を含む人事部内の研修体系を整理し改善に着手している。

※以下 1～3 は AjiPanna Academy の施策説明、4～6 は全社での取り組み施策（一部）の説明である。

1. キャリアワークショップ：一般職（当社では非管理職を指す）の女性社員とその上司がペアで参加し、業務の中で一層の機会提供増加に繋げるセミナーで、グループ会社を含め過去 4 回で延べ約 500 名が参加している。
2. カレッジ：現在4期目で、若手女性を対象に経営戦略等の高い視座を養うスキルを身に付け、最終日は経営メンバーにプロジェクト提案を行うリーダー育成研修である。同世代の横の繋がりを形成することによるキャリアの不安軽減と、自己効力感を高めることも狙いとしている。当社の過去3年間の受講者64名のうち45.3%において上位職へ登用、うち2020年の受講者22名中54.5%は管理職に昇格した。
3. メンタープログラム：2018年より約140名が参加している。2階層上の役職で自身の業務領域と異なるメンターをアサインすることが特徴で、目立たないがポテンシャルのある人材を発掘し、多角的視点による育成計画に繋がっている。過去の参加者の一部は、グループ会社に出向し要職に就任している（後述3.1参照）。
4. アンコンシャス・バイアス研修：経営、人事、営業、研究部門の約 2,070 名が受講済で、現在は生産部門に展開中で 496 名が受講済である。
5. 「キャリアフェス」：2022 年度からの施策で、自律的成長と多様なキャリア形成の実現に向けた座談会の他、先輩の体験談やキャリア観の紹介等を実施している。
6. コーチング研修：傾聴スキルを身に付ける目的で、2023 年度より全管理職対象に実施中である。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

1. 「ラブベジ®」の取り組み：名古屋支社（営業支社の一つ）発のプロジェクトである「[ラブベジ®](#)」（Love vegetable の略）は、管理栄養士資格を持つ若手女性社員から生まれた、「野菜摂取量が全国に比べて不足しているという地域住民の栄養課題解決のための施策を」、というアイデアを上司が後押ししたことでスタートし、全国展開するまで成長した取り組みである。今までにない新しいアイデアを組織全体で応援し、周囲が連携して拡大するという、多様性を受け入れる風土が醸成されていたからこそ成果が出た一例である。（2021 年 11 月厚生労働省・スポーツ庁主催の「第 10 回健康寿命をのばそう！アワード」の生活習慣病予防分野において厚生労働大臣最優秀賞を受賞）
2. 女性登用の取り組み：過去に男性が配置されてきたポジションに女性の登用・配置が進んでいる。例えば、近年グループ会社の社長に 2 名、グループ会社の役員に 1 名、営業部門である支社の支社長に 1 名が登用され、海外グループ会社の管理職以上に 8 名を配置した。このように、目に見える女性の登用が進みロールモデルが増えることで、後輩女性社員の意識変化と、多様な視点・価値観による組織運営の変化が期待される。
3. 「カレッジ」発のプロジェクト：前述の AjiPanna Academy「カレッジ」の提案を経て、実際にプロジェクトとしてスタートした企画も出てきている。その企画の一つが、大手量販店の国内全店で採用されたことは、当社商品の新しい価値を見出した 1 つの事例になったともいえる。
4. 「A-STARTERS」プログラム：当社では、2020 年 3 月より全従業員を対象に新規事業立ち上げを公募し、その中から選抜された新規ビジネスプランの事業化を支援・推進する「A-STARTERS」という取り組みを行っている。本プログラムにおける事業化第 1 号案件である「[LaboMe®](#)」（ラボミー）は、当時入社 4 年目の若手女性従業員が自身の体験も踏まえてアイデアを発案し、2023 年 8 月に女性のセルフケアのためのプロダクト＆コミュニティサービスと

してローンチされた。本プログラムは、年齢や経験、現状の所属部署によらず挑戦を促すしくみであり、結果として女性従業員の活躍や挑戦を促すことができている。

これらの「多様性と挑戦」を促進する取り組みは、イノベーションの創出と従業員の働きがい向上に繋がり、女性活躍が人財資産の一層の強化となり、ASV の更なる進化に貢献すると考えている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

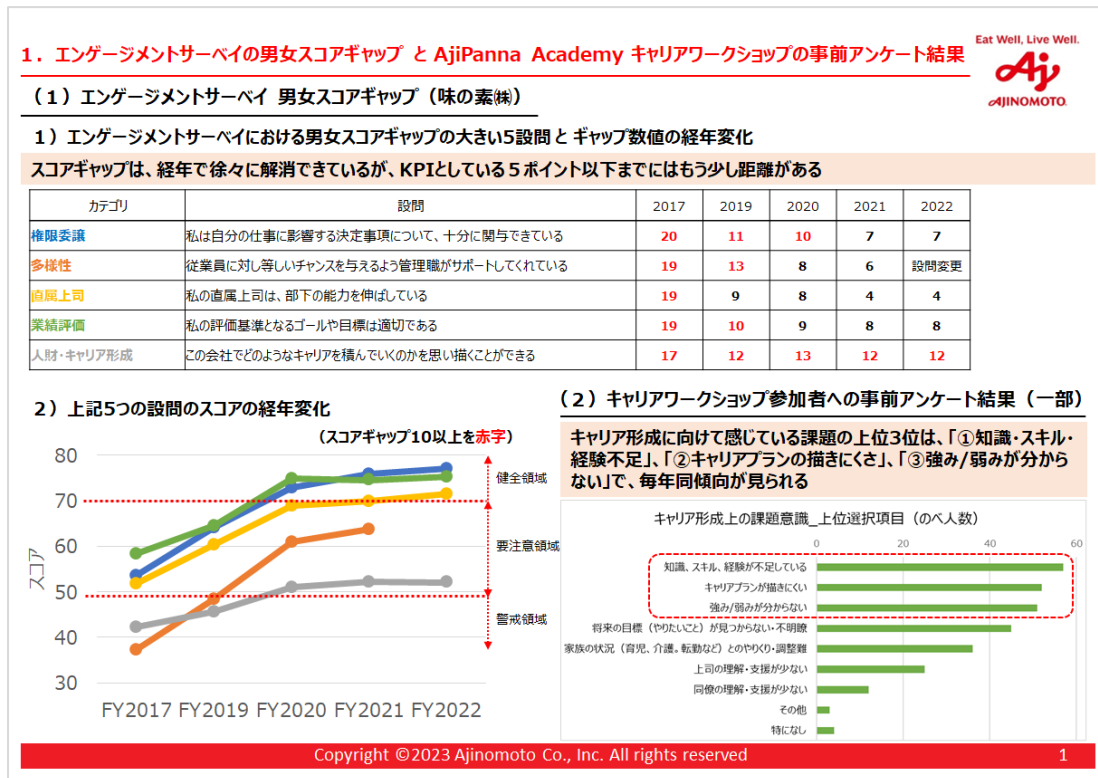
4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

基本的な考え方として人的資本情報開示だけでなく、DJSI（ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス）などグローバルレベルで重視する ESG 項目を網羅的にカバーしているため、女性活躍推進等に係る数値もグローバルレベルを意識し開示項目を設定している。投資家をはじめとしたステークホルダーに対して、当社の現状を数値でも把握しやすい環境を整えている（当社は DJSI-World に選定）。毎年、サステナビリティデータブック発行後に情報開示の在り方や項目、見やすさについて、関係部署との確認を綿密に行っており、数値情報、各施策、取り組み等を統合報告書等の既存のコンテンツだけでなく、ホームページのコンテンツである“ストーリー”（Web 記事）、「女性の活躍推進企業データベース」、外部登壇等でより深い情報を掲載・発信している。これらには、成功事例開示だけでなく、課題や失敗を含めて社外に開示することで、他社にも参考となるように努めている。

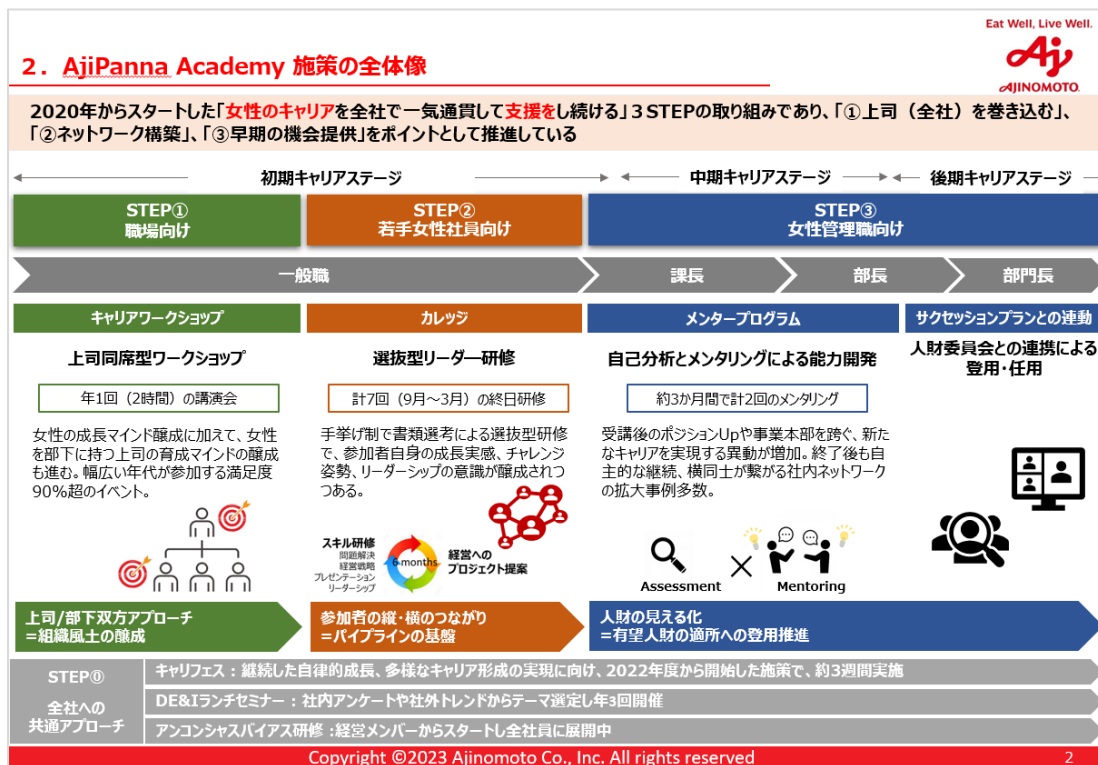
一方、社内の情報開示においては、人財マネジメントシステムにて全従業員が社内外経歴、職務グレード、スキル・専門性、経験を閲覧することが可能な環境を整え、新入社員でも役員を含む全社員の情報が照会でき、自律的なキャリア形成や、経験・スキルで配属先の検討ができるようになり、ポテンシャルのある人財を見逃さずに人財活用の促進ができている。また、前述のカレッジとメンタープログラム参加情報も同システムに格納し、人財の配置・育成につなげている。他にも全社員が年 1 回行う CDP（キャリアディベロップメントプラン）検討の際に利用するなど、システム活用が定着し、今まで可視化しにくかった社内の人財情報の見える化とアクセスしやすさを着実に向上させている。さらに、外部コンサルタントによる「DE&I 現状診断」により DE&I に関するグローバル基準の情報収集と分析手法、モニタリングから課題抽出・解決・公開に繋げるサイクルづくりにも着手している。

【参考資料等】

1. 指標の進捗状況（設問 2.1）



2. AjiPanna Academy（設問 2.2：具体的なアクション）



企業名	出光興産株式会社			
業種	エネルギー資源	証券コード	5019	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/341 https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=2995			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
当社は、昨年策定した中期経営計画において、2050 年ビジョン「変革をカタチに」を掲げ、カーボンニュートラル実現に向けた事業構造改革を宣言しました。本年 10 月 12 日には EV 用全固体電池の量産実現に向けたトヨタ自動車(株)との協業開始を発表しましたが、このような取組みの過程で、事業構造改革は当社単体では担えないことを実感しています。多様なステークホルダーとの共創・協働にあたって中心的役割を果たすのは従業員で、そのためには人的資本の充実が鍵であり、その中核の一つが多様性（DE&I）の深化・拡大です。中でも女性活躍推進は、DE&I 推進の一丁目一番地であり、多様な意見や視点を包摂し、様々なプレーヤーとプロダクティブな化学反応を起こしていく「起爆地」と位置づけ、イノベーションにつなげていきます。KPIとしては、女性管理職比率、学卒以上女性採用比率、男性育児休業取得率を設定し、その達成状況を取締役の報酬に反映させています。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
女性活躍推進の経営レベルの上位方針として、当社は「DE&I 方針」を掲げ、その中で「異なる背景や知識・経験を持つ人が交流し化学反応を起こすことで新たな価値を生み出すこと」「既存の価値観に縛られることなく継続的にイノベーションを生み出す組織に変容すること」をうたっています。また、中期経営計画では、化石燃料事業主体からの事業ポートフォリオ転換に向けた投資と並ぶ柱として人的資本投資を位置づけ、取締役会での議論を経て、KPIとして、女性管理職比率（現状 3.3%→目標 5%）、学卒以上女性採用比率（現状 49%→目標 50%）、男性育児休業取得率（現状で目標 80%を超過達成）を掲げ、進捗状況をモニタリングしています。以上を踏まえて経営戦略上の女性活躍推進の位置づけを整理すると、「化石事業からの構造転換」のための「多様な能力の交流・化学反応（DE&I）」のための「ジェンダーロールバイアスの打破を中核とした女性活躍推進」の筋道となります。 ここで、昨年度まで「D&I」の名称としていた冒頭の方針を、「D"E"&I」に変更した思いについて付言します。まず、ダイバーシティ（D）には、デモグラフィック＝性別等の見えやすい属性に関するものと、コグニティブ＝価値観等の見えにくいものとの2つがありますが、両方の「D」を追求しつつ、「I」＝インクルージョン、すなわち異質なものに包摂的に向き合う行動態度を醸成して生産的な対話を促す、これを「D」と「I」の本質と捉えます。加えて、エクイティ「E」を、「一人ひとりの状況に合わせた公正な支援を用意する」＝機会の平等と捉え、「DE&I」方針としてリフレーミングし、社内に周知しました。このことは、「女性活躍推進の各種施策は女性へのえこひいき、下駄はかせ」といった見方を排し、正統性を確保して活動を推進していく基盤となります。また、このような認識は、代表取締役副社長を委員長とする DE&I 推進委員会での熟議を通じて深まっており、方針をきっかけとした議論は、人事制度のあるべき姿にまで及んでいます。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）
--

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性管理職比率	2020 年（7 月） 2.6%	2023 年（7 月） 3.3%	2026 年（7 月） 5%
2	学卒以上女性採用比率	2019 年度 13%	2023 年度（※） 49%	2026 年（4 月） 50%
3	男性育児休業取得率	2019 年度 7%	2023 年度(4~9) 89%	2025 年度 80%
指標及び目標値の設定理由	（※）2024 年 4 月入社内定新卒 + 2023 年 4~9 月のキャリア採用入社者を対象として算出 まず 3 つの指標（1. 女性管理職比率、2. 学卒以上女性採用比率、3. 男性育児休業取得率）に共通する設定理由、課題認識について記します。当社は 2019 年に 2 社による経営統合を行っていますが、特に旧出光興産では、男女雇用機会均等法制定時から運用してきたコース別人事制度を 2007 年に廃止、社員区分一本化以降今日まで 15 年余を経てようやく男女均等の成長の基盤が出来てきました。今後、量質ともに女性活躍のレベルアップを図るため、指標「2」の設定により量の拡大を追求し、指標「1」の設定により、リーダー層による化学反応促進のための多様性＝質の向上を目指すこととしました。また、「1」「2」とも、同業他社や製造業大企業の平均比率に肩を並べる数値目標としました。 指標「3」については、特にジェンダーロールバイアス打破のため、主体的な育児参加に加え、家族の絆を強めることや職場以外の人々との交流といった社会参画の経験を通じ、仕事一辺倒の価値観を揺るがすという高い目標を掲げ（＝短時日の休暇では得難い経験）、その達成困難度も勘案して目標値は 80%としました。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。
1. 女性管理職比率目標について （1）これまで～現在までの取組および達成状況、課題 女性社員の成長機会の確保（下記①②）や意識・風土改革（下記③④⑤）に関わる主な取組を紹介します。 ①-1 社外の専門家を活用したメンタリング：管理職手前の女性社員にメンターを付け 4 ヶ月間のメンタリングを実施、2020 年度より延べ 42 名が参加し、うち 9 名が管理職に昇進しています。 ①-2(株)東京海上日動とのクロスメンタリング：経産省主催の企業横断型メンタリングの参加経験と、該社とのご縁とノウハウを活かし、両社の役員・部長候補の女性社員 8 名（メンティ）を対象に、両社の役員 8 名（メンター）による、組織の壁を超えた（＝クロス）メンタリングを実施しました。 ②出光ウイメンズネットワーク（当社内の女性社員の交流・対話の会）：昨年 10 月より、女性社員の自律的キャリア開発の相互支援等を目的に社内のネットワークを構築。役職・担当間の座談会や他社（JERA）を含めた製造現場間の事業所交流会等の企画に、延べ約 200 名が参加しました。 ③アンコンシャスバイアス対話：2020 年度より、5 名程度のグループによる対話型ワークショップを公募制にて全社展開、現時点までで延べ計 1,177 名が参加しました。また、子育てとの両立に奮闘する女性社員への出張差し止めを指示する上司等をポンチ絵物語にした「アンコンあるある動画」を作成、次年度以降の活用を目論んでいます。

④インクルージョン研修：アンコンシャスバイアス、発信力・傾聴力、コーチング、ファシリテーションについてのトレーニングで、直近 4 年間で管理職を中心に 1,200 人を超える社員が受講しました。

（２）今後目指す目標に向けたアクション

個々の幹部候補女性社員に対する研修企画等の種類が増え、確実な実施ができてきました。一方、トップマネジメントによる比率目標に対するコミットメントが課題で、その強化のため、今秋より、役員が直接女性役職者のメンターとなる社内メンタリング制度を開始、トップマネジメントが個々の女性に向き合うことを通じて、自身のコミュニケーションスキルのバージョンアップにつなげるとともに、役員・人事の間で女性の育成が検討されやすい土壌を作ります。また、新たな目標値として、2030 年までの女性役員比率 30%（現在 20%）必達を掲げます。

2. 学卒以上女性採用比率目標について

新卒対象では、母集団を絞り込んでいく過程で、当社の女性活躍や自律的キャリア形成をテーマとした座談会を実施、応募者の惹きつけを図りました。また、リケジョへの訴求のため、理工系学部を有する奈良女子大にてリチウム電池材料に関する出前講義を行いました。キャリア採用市場においては、やはり理工系人材を中心としたオープンポジション方式での募集を行いました。これらの工夫により、直近で 49%という、ほぼ目標通りの実績を達成しています。今後とも同様の工夫、努力を継続していきます。

3. 男性育児休業取得率目標について

今夏より、休暇手続説明と既休暇取得者との交流を兼ねた男性育休座談会を 3 回実施、他の取組みと合わせた成果として、2022 年度 55%、2023 年度上半期 89%の取得率を達成しました（2019 年度は 7%）。これまでパートナーから子育ての担い手として期待されていなかった男性陣が、コンフリクトに直面しながら家庭や地域に入っていく、その苦労のバラエティも含めて、休暇取得は当り前の行動として社内認知されつつある実感を持っています。率の目標は達成しましたが、家族の絆を強めることや職場以外の人々との交流といった質の目標達成への道のりはまだまだ遠く、座談会等を通じ、経験の恩恵の社内共有を引き続き実行していきます。

最後に、上記 1・2・3 の KPI のベースとも言うべき、男女共通の「採用から登用までのキャリア形成支援」のポイントについて触れます。脱炭素 & アフターコロナ時代の、若手のキャリア不透明感と役職者の部下理解の困難増大に対応し、2021 年 7 月、「ライフキャリアサポートセンター」（人事部とは別の部室が管轄）を設立、現在まで、社内のキャリアコン有資格者が累計で 330 名（男性 245 名、女性 85 名）の個別相談にのっています。また、人的資本投資の面からは、意欲と能力のある役職者を対象に、キャリアコン資格取得費用の支援を行っています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当社では 2019 年の経営統合以降、「やりがい調査」の社内呼称でエンゲージメントサーベイを行っています。調査項目カテゴリーは、「マネジメント」「成長機会」「経営方針・理念浸透」等、計 16 を数えます。2023 年度は、従来男女のスコア差が最も大きかった「成長機会」の項目で、2020 年度の 13p から 7p にまで格差が縮まりました。これは、上述のキャリア支援等の各種施策により、女性のキャリア展望が開けつつある重要な成果と捉えています。このような職場風土を基盤として、女性社員がリードして生み出した具体的なビジネス上の成果を以下ご紹介します。

▶2007 年新卒入社以降、中期経営計画が標榜する「一歩先のエネルギーと素材の社会実装」の象徴である EV 用全固体電池の PJ に一貫して携わり、入社時の研究開発から、小型実証設備の立上げ時には品質管理を担当、

世界一厳しいトヨタの品質要求に粘り強く応えながら、協業パートナーとしての信頼構築に貢献した管理職の N さん
 ▶カーボンニュートラルを志向した EV 開発、EV カーシェア、充電サービス等の開発に取り組んでいるモビリティ戦略室において、電気・電力の基礎・EV・充電に関するビジネス知識をコンパイル、パンフレット化し、職場メンバーの知見と連携の向上、更には社内の電力関連事業の認知・理解向上に寄与した 2016 年新卒入社の S さん（非管理職）

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

まず、情報開示の考え方の前提として、社内外の労働市場変化の認識について述べます。最大のポイントは脱炭素化の影響です。当社は 2030 年ビジョンとして「責任ある変革者」を掲げましたが、これは、現状大宗を占める化石燃料によるエネルギーの供給責任を果たしながら、同時に低炭素社会の実現を目指すという困難な使命です。ゆえに、特に若手にとっては未来を見通し難く、職業人生の展望を持ちづらい状況を生んでいます。加えて、リモートワークの広がりでも対面での視野拡大機会が減り、成長実感が得にくい等の問題があります。これらはすべて社会の変化に伴う労働力、特に価値観の多様化に伴うものであり、その解決のためには、人的資本に関わる情報を社会に発信し、資本市場や労働市場との建設的な対話が不可欠です。昨秋発表した中期経営計画では、紙幅を割いて人的資本投資とその KPI を掲げた結果、投資家のみなさまからは「なぜ女性管理職比率がこんなに低いのか」「本当に目標は達成できるのか」といった厳しい指摘をいただくようになりました。このような率直な指摘を社内での議論や施策に反映させる、現在はそのような PDCA の確立を一緒に就けた段階、と言えます。伊藤邦雄氏を代表とする、投資家も交えた人的資本経営コンソーシアムにも参加、情報の開示・交流に努めています。なお、媒体毎の開示項目は下記の通りです。

	中期経営計画	統合レポート	有価証券報告書	C G 報告書
エンゲージメントインデックス	○	○		
★女性役員数		○		
★女性管理職比率	○	○	○	○
★学卒以上女性採用比率	○	○	○	
★男性育児休業取得率	○	○	○	
一人当り教育投資額	○	○		

※★印は、特に女性活躍推進に関わりの深い開示項目

【参考資料等】

1.1 女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージ、および

3.1 女性活躍推進のための取組によるビジネス上の成果に関連して

「『出光とトヨタ、バッテリーEV 用全固体電池の量産実現に向けた協業を開始』のニュースリリース」

<https://www.idemitsu.com/jp/content/100043690.pdf>

1.2 経営戦略と人材戦略（女性活躍推進）の関連付けに関して

リニューアルを行った「DE&I」方針は、下記のサイトにて公開しています

<https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/479>

2.2 自社の状況・課題に即した取組の実施に関して

特に、自律的キャリア形成支援施策の全体像を示した鳥観図およびセルフキャリアドック（※）のしくみをご覧ください
（※）世代別のキャリア開発研修を入口として、国家資格であるキャリアコンサルタントとの面談、職場の直属上司との面談を1サイクルとして、定期的に自身のライフキャリアを見つめ、自己理解を深めることで、将来に向け自分らしいライフ
キャリアの構築につなげる仕組み

<https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/429>

2.2 自社の状況・課題に即した取組の実施に関して

東京海上日動様とのクロスメンタリングについては、経産省様の下記サイト（※）にて取り上げていただきました

（※）「クロスカンパニーメンタリング」の箇所の【参考】企業における実践事例

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/wil/index.html>

企業名	株式会社 LIXIL			
業種	建設・資材	証券コード	5938	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.lixil.com/jp/impact/inclusion/equal_opportunity.html https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir_material_for_fiscal_ym37/137629/00.pdf f			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

D&Iの推進は、LIXILの長期的な競争力を高める上で必要不可欠であり、LIXILの成長を支える人材の確保や、イノベーションを生む企業文化の構築につながります。特に、伝統的に男性中心であった住宅設備・建材業界において、当社は先駆的なD&Iの取り組みを通じて、組織や企業文化の変革を推進してきました。インクルーシブな企業文化からは多様性が生まれ、互いの違いを受け入れられる多様性を持った職場環境があれば、優れた人材が存分に能力を発揮することができるようになります。さらに、LIXILが目指すインクルージョンの実現は、将来の成長の原動力となる画期的なアイデアを生み出す上でも重要です。多様な視点から課題に取り組むことでこそ、新たな発見やイノベーションが生まれると考えています。ジェンダー不均衡の是正に注力するだけでなく、インクルージョンの推進によって、多様な知識や視点を取り入れ、多岐にわたるお客さまのニーズをより的確に捉えることで、新しいビジネスチャンスを生み出します。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

LIXILの価値創造プロセスとD&I戦略：世界がかつてないほどのスピードで変化する中、当社は環境問題や社会課題と真摯に向き合い、それに対応する革新的な製品やサービスを通じて、LIXILのPurpose（存在意義）「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を目指しています。多様性を尊重し、個々の可能性と能力を発揮する従業員を原動力にして、LIXILが取り組むべき優先課題を明確にした「LIXIL Playbook」や「インパクト戦略」に則って事業活動を展開しています。そこから生まれる世界をリードする技術やイノベーションで新たな価値創造に挑み続け、持続的成長と社会へのインパクト創出を目指しています。当社のインパクト戦略では、世界規模の課題の解決に向けて、より大きなインパクト（良い影響）をもたらすことができる優先取り組み分野を3つ設定しており、その1つとして「多様性の尊重」を掲げ、D&I推進に取り組んでいます。長期的な企業価値創造の原動力となるのは従業員で、一人ひとりがその可能性と能力を十分に発揮してこそ、社会にインパクトを与えることが可能になります。多様な従業員の英知や視点を活かした革新的な製品やサービスを提供することで、多様化する社会のニーズに応えていきます。D&I戦略では、2030年までにLIXIL全体にインクルージョンの文化を定着させ、ジェンダー不均衡を是正することを目標に掲げています。ジェンダーは多様性の一つの要素にすぎませんが、ジェンダー不均衡の是正をインクルーシブな文化醸成の進捗を示す指標とし、男女間賃金格差や女性管理職比率の低さなど当社が抱える課題を認識した上で、目標達成に向けたアクションプランを策定し、人事制度や人材育成、職場環境づくりにおいてD&Iの観点を組み込んだ施策を段階的に進めています。

監督体制：2021年に、CEOの瀬戸欣哉が委員長を務め執行役と部門長で構成されるD&I委員会を設立し、

D&I 戦略や推進施策を更新しました。D&I 委員会では、D&I 戦略に基づく様々な施策検討を行い、D&I 委員会で協議・決議された内容は「インパクト戦略委員会」を通じて四半期ごとに執行役会に報告され、執行役会は目標や実行計画について協議・承認し、取締役会はそのらに対する進捗状況を半期ごとに報告を受け、議論・監督を行います。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2021 年）	現状（2023 年）	目標値（2030 年）
1	取締役および執行役の 50%を女性とする	21.4% (2021 年 3 月時点)	31.3%	50%
2	グローバル全体の管理職の 30%を女性とする	15.0% 日本国内 6.0%	17.5% 日本国内 7.1%	30%
3	日本の新卒採用を男女同率とする	47.9%	34.1%	50%以上を維持
指標 及び 目標 値の 設定 理由	※補足 1 取締役・執行役兼務の同一人物は 1 カウントで算出 ※補足 2 日本国内：株式会社 LIXIL ※補足 3 新卒採用：株式会社 LIXIL 大学卒・大学院卒が対象 多様な顧客層に製品・サービスを提供するには、多様性を反映した組織の構築が必要です。この観点より 2021 年の D&I 戦略更新において、ジェンダー不均衡の現状を分析し 3 つの指標を設定しました。 指標 1：当社におけるビジネス戦略上必要な D&I 推進を継続的に進めるためには、役員の多様性確保が重要と捉え、当指標を設定。他社との競争力を高めるべく 50%と野心的な数値を目標値としています。 指標 2：真の顧客志向を徹底するためには、製品開発プロセスから販売まで全プロセスの意思決定、組織の指導的地位に多様性の確保が不可欠であると捉え、当指標を設定。構成比率が 30%を超えると、マイノリティではなくなり組織の意思決定に影響を与えるという理論に基づき、グローバルでの目標値を 30%と設定。推進に向けては各地域の状況把握を行ない、地域に即した施策を実行しています。 指標 3：日本国内の女性正社員比率が約 25%であり、女性管理職候補の人材プールを拡大するために 2014 年から新卒採用の女性比率を指標として設定。当初目標としていた 30%以上を達成したため、組織の多様化を加速させることを目的として 50%以上に更新しました。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

当社は 2030 年までの D & I ロードマップに沿って段階的に施策を進めています。

1. インクルーシブな職場環境：「リーダー向け D&I 推進ガイドブック」の発行とワークショップの展開

インクルージョンを企業文化に取り入れるための「リーダー向け D&I 推進ガイドブック」を発行しました。このガイドブックは、社内リーダーのインタビューや外部のインクルーシブリーダーシップモデルに基づいて作成されています。現在、グローバルの全リーダー・マネージャー約 6,000 人を対象にガイドブック活用のワークショップを展開中で、日本国内では約 90%が参加済みです。ワークショップでは、ビジネス・ファンクション部門のリーダーが自らファシリテーターを務め、自身の

経験や考えを交えてガイドブックの活用方法を伝えています。これにより、参加者はリーダーの D&I に対する思いや具体的行動例を学び、実践に繋げることができています。

2. 人材育成：女性従業員の育成加速

経営層/管理職の多様化を目指し、女性従業員の育成を加速しています。その一環として、「NEXT プログラム」を実施し、有望な女性人材の能力開発を図っています。OJT を中心に育成を行い、プログラム後は女性タレントの進捗を POD（人材組織レビュー）プロセスで継続的にモニタリングしています。後継者候補の女性割合は 27%に上り、今後は経営層との 1on1 やラウンドテーブルを通じて女性タレントの認知度を上げる予定です。2023 年 3 月期には、自己認識と自分らしいリーダーシップ像を描くことを目的とした女性新任管理職向けの研修を実施しました。

3. 人材育成：マネージャー向け成長プログラム

マネージャーは、チーム文化を醸成し、女性をはじめ多様な従業員のエンゲージメントに大きな影響を与える存在であり、LIXIL の成功における重要な役割を担っていると考えています。そこで、マネージャー自身が成長することで、チームメンバーをより効果的に育成できるように設計されたプログラム「GROW:LIXIL のマネージャーとしての成長プログラム」を 2023 年 10 月より開始しました。「インクルーシブな職場環境の構築」を含む 7 つのコア・スキルの学習と実践に重点を置き、新たな視点を学び、スキルを全面的に向上させるための学習体験を提供します。

4. 人材獲得：新卒の女性採用

2014 年から目標値 30%以上として活動した結果、管理職候補となる係長職の女性比率は直近 5 年で 4.5%から 12.3%まで増加しました。女性のキャリア採用も積極的に進めており、多様な組織を構築するため偏見を排除した人材獲得プロセスや EVP(Employee Value Proposition：従業員への価値提案)の構築・促進に取り組んでいます。

これらの施策効果をモニタリングし、目標達成に向けた課題やボトルネックを明確にできるよう、従業員意識調査「LIXIL Voice」におけるインクルージョンスコアや女性管理職比率などの KPI を可視化した「D&I ダッシュボード」をリーダー向けに導入しています。今後も女性活躍の取組みの PDCA を回す仕組みを維持し具体的なアクションを続けていきます。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

1. 多様な人材の活躍：在宅勤務やコアタイムのない「スーパーフレックス制度」、出産・育児をサポートする制度の拡充など職場環境の整備といったハード面だけでなく、ジェンダー平等、育児や介護などにフォーカスした従業員主体の ERG 活動、男性育休に対する認識や理解の促進、国際女性デーイベント、社内 SNS に 60 以上ある D&I 関連グループでの活発なやり取りといったソフト面の両輪により、女性をはじめ多様な人材の活躍機会が拡大しています。キャリア採用で入社した従業員からは、「小さい子どもがいても自分のキャリアを描ける」「職場に D&I 推進の文化があったことで、最初から自分らしく働く事ができている」などの声があり、人材獲得の強化につながっています。

2. イノベーション創出の促進：D&I や女性活躍の推進が、当社の事業・サービスにつながってきています。そのひとつが従来に比べて住まいのさまざまな場所に設置できる洗面化粧台「どこでも手洗」です。属性や組織の壁を越えた多様なメンバーが企画した商品で、実際に子育てをしている人や生活者としての従業員の声をもとに作られました。こ

れまでの商品は、仕様の問題などで玄関の近くに設置できないことが多いという課題を改善し商品化、発売 3 ヶ月の売上は計画を 20% 上回りました。また、水回り組織では、2021 年より未来のビジネスアイデアを公募する「ミライ BOX」を開始しており多くのアイデアが創発されています。D&I 推進により従業員の誰もがフラットでオープンにアイデアを出し合い、エンドユーザーとの対話や市場分析を通じて、実験、失敗、学びを繰り返しながら、新たな価値創造を試みることが出来る環境が構築されています。

3. 従業員意識調査のスコア向上：年 1 回実施している従業員意識調査「LIXIL Voice」では、当社の D&I 進捗を図る KPI としてインクルージョンスコアを 2021 年より設定しています。この指標は、外部の有識者と連携して「公平性、帰属意識、自分らしさ」の 3 要素をもとに設計され、定期的に従業員のインクルージョンレベルの進捗度合を測定しています。2023 年 6 月の実施結果では、女性従業員の多くを占める非管理職のインクルージョンスコアが向上しており、経営陣からの一貫した D&I 推進のメッセージや全従業員向けの e ラーニング受講による D&I の認識・理解が着実に進んでいる結果だと捉えています。調査のコメントからも、個人の働き方やスキルを尊重し、多様性を重んじた働き方が浸透してきているという声が増えてきています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

・当社では、ステークホルダーから長期的な信頼を獲得し、社会とともに持続可能な成長を続けるために、迅速で透明性の高い情報開示を推進し、ジェンダー不均衡を是正する目標や関連項目の実績、施策の進捗を公表しております。情報の公表媒体は、有価証券報告書、統合報告書、ESG データブック、インパクト Web サイトや採用ページ、女性の活躍推進企業データベースなど、さまざまなステークホルダーに向けて開示しています。

・有価証券報告書では、「従業員の情報」項目に、管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率、労働者の男女の賃金の差異について開示をしており、数値実績だけでなく、関連する「人事制度改革」「女性人材の採用・育成・登用の取組み」「仕事と家庭の両立を支援する働きやすい職場づくり」といった取組みとともに、現状分析と今後の方向性について掲載しています。また、サステナビリティに関する考え方及び取組内容のなかで、「人的資本・多様性に関する情報開示」項目をもち、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について説明しています。

・当社ホームページに掲載している ESG データブックでは、従業員全体、幹部補佐やトップマネジメントポジション、STEM 関連の職種などの女性比率も開示しており、あらゆる層でのジェンダー不均衡是正に向けた進捗状況を開示しています。

・当社では、2021 年より ESG 説明会を開催しており、インパクト戦略と事業戦略を融合して推進する活動の取組み進捗をご報告しています。2023 年は、企業価値の向上と、社会や環境課題解決によるインパクトの創出の両立に加え、D&I 推進については、2030 年までの D&I ロードマップを示し、これまでの取組み成果と今後の施策を説明しました。

・当社は D&I 戦略の取組みをトップマネジメント自ら継続して発信しており、ステークホルダーから高く評価されています。LIXIL ならではの課題感や対応策といった点の開示の充実に向けて、社内で議論を始めています。

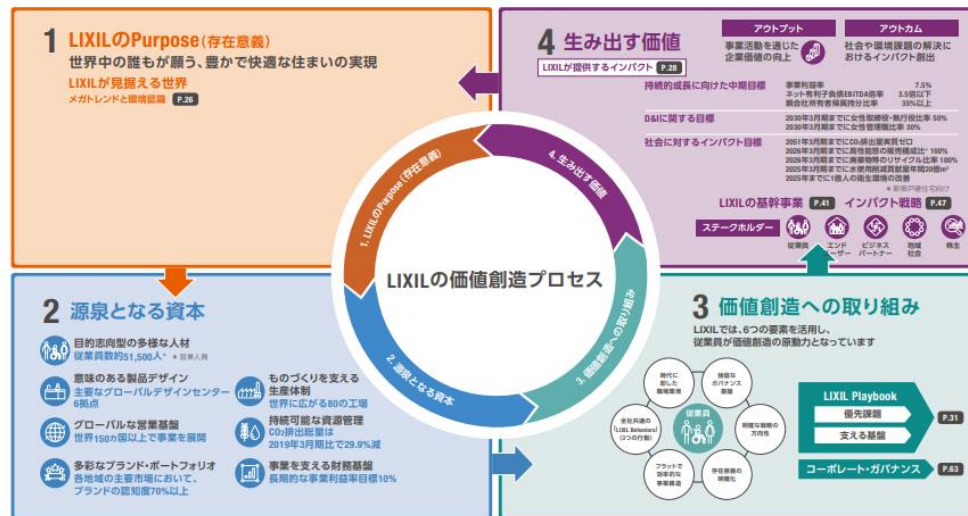
今後も社内外に積極的に開示を進めることで、ステークホルダーとの持続的な関係構築を図ってまいります。

【参考資料等】

参考1 <LIXILの価値創造プロセス>

LIXILの価値創造プロセス

LIXILは事業活動を通じて、持続的な価値創造の実現を目指します



参考2 <LIXILのインパクト戦略>



参考3 <2030年に向けたD&Iロードマップ>

D&I推進活動の進展

D&I推進への取り組みは、LIXILにおけるインクルーシブな職場環境や文化の醸成から始まります。

2030年に向けたD&Iロードマップ

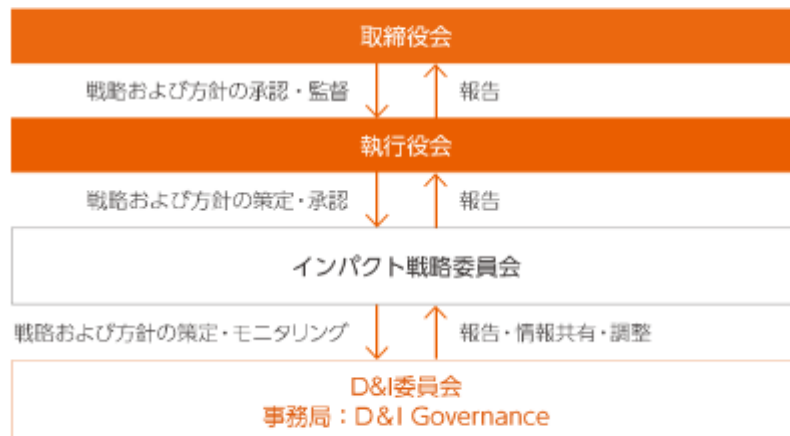


アカウンタビリティ（説明・成果責任）を人事からビジネスに移行するため、2つの重要施策を23年3月期に開始

リーダー向けD&I推進ガイドブック	D&Iダッシュボード
- リーダーがより効果的にD&Iを推進できるよう、実践的な事例を交えた「リーダー向けD&I推進ガイドブック」を展開 - ガイドブック内容の理解を深めるために、ビジネス、コーポレート部門のリーダーが、ワークショップを実施予定	リーダーがD&I目標に向けた進捗を定期的に確認し、現状を把握できるよう、主要なD&I KPIを備えたダッシュボードを開設

参考4 <D&I推進体制>

D&I推進体制



参考5 <インクルーシブな文化醸成事例：国際女性デーイベント>

国際女性デー2023 グローバルD&Iイベント「Embracing Equity at LIXIL」を開催

LIXILでは、2023年の国際女性デーのテーマ「#EmbraceEquity（公正さを胸に）」に合わせて、「女性のリーダーシップ」「女性のためのデザインやものづくりのあり方」「男性のアライ（支援者）」に関するパネルディスカッションを開催し、世界各地のリーダーが登壇しました。また、ジェンダー平等をテーマとして活動するBetter Together ERGのイベントを実施したほか、関連する写真やメッセージを社内SNSで共有するなど、従業員がD&Iやジェンダー平等への支援を主体的に表明しました。



パネルディスカッションの様子

企業名	株式会社 資生堂			
業種	素材・化学	証券コード	4911	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	統合レポート 2022 資生堂 企業情報 資生堂 企業情報サステナビリティレポート 2022 資生堂 DE&I ラボサイト			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は中長期経営戦略において「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」を掲げています。人は本来、多様であるとの認識のもと、一人ひとりが自分らしい人生を実現できる社会を目指し、固定的な価値観や偏見、同調圧力を払拭し、インクルーシブな社会の実現に向け、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略と位置づけています。また、注力課題として「ジェンダー平等」と「美の力によるエンパワメント」の2つを定めています。女性が能力を発揮できる諸制度の整備・運用強化をはじめとして、日本企業における意思決定場面への女性参画を加速させ、日本社会の成長ポテンシャルでもある女性のさらなる活躍を促進すべく、リーダーシップを発揮していきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

■世界中からすばらしい人財が集まる企業にする

・社員すなわち人財が企業価値を高めるための最も重要な経営資源であると考えています。人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すための人的資本に投資を確実に行うことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営を目指していきます。異なる価値観・バックグラウンドや多様な個性を持つ人財が集い、学び合い、挑戦し続ける組織にしていきます。今秋、次世代を担う人材開発の拠点「Shiseido Future University」をオープンし、代表取締役 会長 CEO 魚谷雅彦が初代学長を務めます

■日本女性の生き方をともに創る

女性の生き方の変容と共に歩み、成長してきたビューティーカンパニーとして、女性が出産・育児でキャリアを諦めるような会社であってはならないという確固とした方針のもと、1990 年代初頭から 30 年以上に亘り女性活躍の取組を進めてきました。女性が持てる力を発揮し、自分らしく活躍できる社会の実現は当社の持続的成長にとって不可欠であり、経営戦略の重点テーマとして社内外で取組を強化しています。

■D&Iの実現、とりわけ国内は女性のパイプライン強化に注力

あらゆる階層の意思決定の場において、女性の意見が反映される状態を目指し、2020 年に目標を「管理職全体での女性比率」から「あらゆる階層での女性比率 50%」へ進化させました。特に組織への影響が大きい執行責任者層（エグゼクティブオフィサー/部長層）のジェンダーバランスの実現は重要です。

パイプラインの盤石化に向け、女性活躍の課題を「年代別×関係する要素（上司、本人、仕組みなど）別」に明確化したうえで課題を解決し、育成→登用の流れを体系的に推進しています。

■日本社会のジェンダー平等実現に向け、変革をリード

世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数では、総合評価はもとより経済分野における評価も低迷しています。この現状を打破すべく、2019 年に当社代表取締役社長 CEO の魚谷が「30% Club Japan」の Chair に就任しました。Chair 企業として国内大手企業のトップから成る「TOPIX 社長会」の企画推進をはじめ、大学や機関投資家、

経済団体などとの協働を通じ、当社のこれまでの知見を共有し、日本企業の女性役員比率向上や女性活躍推進に向けた社会変革に取り組んでいます。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	あらゆる階層における女性比率 50% 【対象：国内資生堂グループ】	管理職全体 5.3% (2005 年)	管理職全体 37.6%(2023 年) ・エグゼクティブオフィサー 33% ・部長 28% ・課長 39%	管理職全体 50%(2030 年) ・エグゼクティブオフィサー 50% ・課長 50%
2	女性社員のキャリア意識向上/ 昇進意欲 85%【NLW 受講者】	82% (2017～2019 年)	90% (2020～2022 年)	参加者全体 85%以上
3	男性育児休業取得率 100% 【対象：国内資生堂グループ】	34.3% (2021 年末)	95.9% (2022 年末)	100% (2023 年末)
指標 及び 目標値 の設定 理由 (約 500)	1.女性比率目標の進化：イノベーション創出には変化対応力の高い組織文化への変革が必要であり、そのためには多くの部下を持ち、業務執行への影響が大きい執行責任者層のジェンダーバランスの実現が極めて重要であると考え「あらゆる階層」を加えた目標へと進化させています。 2.女性社員のキャリア意識向上：「女性は管理職になりたがらない」などの上司側の意識に加え、女性社員自身も「更なる上位層になる自信がない」などの意識がキャリア形成の壁になっています。女性社員の意識改革と同時に上司側の固定概念を払拭することは、女性管理職比率 50%達成のために重要な課題です。 3.男性社員の無償ケアワークへの参画促進：男性社員の育児休業取得率 100%の目標により性別役割分担意識の払拭はもとより、育児経験を通じて、男性社員の生き方、仕事観の変容による多様な価値観への対応力強化につなげます。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

■女性管理職比率目標の進化と実績

女性管理職比率は 2017 年から 12.3 ポイント上昇、2023 年 1 月時点で 37.6%となりました。2030 年までに「あらゆる階層での 50%」へと進化を目指します。

■多様性と企業成長の実証する研究機関「資生堂 D&I ラボ」【参考資料①】

社内の多様な人材や女性活躍の実績・成果を検証し、D&I をより効果的なアクションに繋げることを狙いに社内研究機関「D&I ラボ」を立ち上げました。日本の積年の課題である「ジェンダー平等/女性活躍」を重点テーマと捉え、ジェンダーの多様性がもたらす成功要因、キャリアステップの比較や障壁の見極め、解決に向けた取組みの実効性などを

検証しています。東京大学の山口慎太郎教授との共同研究により経済学的なアプローチと納得度の高いエビデンスの構築を目指します。

■タレントレビューとサクセッサの育成強化「女性リーダー育成塾（NLW）」[参考資料②]

・エグゼクティブオフィサーが主体となり、タレントレビューでの女性サクセッサの可視化と育成計画を進めています。
・2017 年から女性リーダーのパイプラインの強化を目的に、課長層に向けた女性リーダー育成塾「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」を開始。経営知識を修得しながら、自分らしいリーダーシップスタイルを発見・発揮することで、大きな影響力を発揮することへの自信と覚悟を高めています。2020 年からは、次期課長候補を対象に「NLW Basic」、2021 年からは、部長層を対象に「NLW Advanced」を新設しました。2022 年までの受講者 202 人のうち、97 人が昇格を遂げています。

■子育て支援サービス「KANGAROOM+」設立

小学生までの子どもをもつ社員向け子育て支援サービス「KANGAROOM+」を開始しました。ベビーシッター事業を中心に、小学校の長期休暇にはキッズプログラム、新米パパ・ママに向けた体験型育児トレーニングや産後育児サポートなどの支援サービスを展開し子育て中の社員をサポートしています。

■男性の育休取得率 96%まで伸長

男性育休の理解促進のため、制度を分かりやすく解説した動画の配信、男性育休体験談を紹介する社員向けオンラインイベント、管理職向けイクボスセミナー、育休取得体験者による座談会などの取組を行いました。男性育休取得率は 96%まで伸長しました。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

■女性の意識変化とロールモデルの誕生

・「管理職を目指したい」という女性が増え、管理職昇格審査に臨む男女比はほぼ 50:50 となりました。男性中心であった領域（営業・研究・工場）においても、領域特有の課題解決に向けて取組を強化、生産領域では初の女性工場長が誕生し、研究領域では 2023 年に女性管理職比率が 10 ポイント上昇、40%までに伸長し次世代につながる女性管理職のロールモデルが誕生し始めています。

■「エリクシール」スキンケア市場 16 年連続売上 No.1 への貢献

・女性管理職比率が伸長した研究領域では様々なイノベーションが進み、国内外の最先端研究機関や異業種とのコラボレーションが加速しています。2022 年に当社女性研究員がノルウェー科学技術大学と共同で行った研究として「光学特性計測システム開発」の論文を発表、最も優れた技術論文として「Charles E. Ives Journal Award」という栄誉ある賞を受賞しています。この技術はスキンケアブランド「エリクシール」に処方され、今期スキンケア市場 16 年連続売上 No.1 という成果への貢献を果たしています。

■社会貢献と外部評価による企業価値向上

・取引先や企業からの要請に応じて当社の女性活躍の取組を紹介しています。2023 年は 35 の企業・団体向けに講演などの機会を設け、その参加者は延べ 7,102 人にのぼります。
・世界経済フォーラムとマッキンゼーが「DE&I」の加速を目的に主催する「The Global Parity Alliance」において 2022 年「DEI Lighthouse」に唯一の日本企業として選定されました。日本のジェンダー・ギャップ解消リーディングカ

ンパニーとしての女性活躍推進活動や女性役員比率の向上を目指す「30% Club Japan」の初代会長に CEO 魚谷雅彦が就任するなど、経営幹部レベルのジェンダー平等を加速させていることが評価されました。

2023 年 11 月には「Forbes JAPAN」がジェンダー・ギャップ解消と女性をエンパワーメントすることを目的に主催する日本最大規模の女性アワード「Forbes JAPAN WOMEN AWARD」において約 1,900 社から「企業ランキング 1 位」に選ばれました。外部評価は企業の社会的責任に関心を寄せる投資家の意思決定において重要な指標の一つであり、投資家視点での企業価値向上に寄与しています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

- ・女性活躍を含むさまざまな非財務情報を公開し、ステークホルダーへの情報開示を積極的に推進しています。
- ・統合レポート及び有価証券報告書など各種媒体では、法令およびガイドラインに則し、ESG 戦略に基づく D&I の方針や取組、実績を掲載しています。その他、当社の社会データページでは女性管理職比率の推移・実績および目標、トップマネジメントの多様性、STEM 関連部門の女性比率や、男女間の均等報酬、育児休業・介護休業の取得率など人財から労働環境に関する、さまざまな数値データを一覧で公表しています。
- ・基本的な情報開示を徹底したうえで、今後は経営戦略上重要な女性活躍の指標として掲げている「あらゆる階層における女性比率」の実績と目標を開示し、取組の進捗を積極的に開示していきます。
- ・「30% Club Japan」や経団連との連携、個別要請に伴う他企業へのアドバイスなどの場で、当社が蓄積してきたノウハウや情報を積極的に開示、共有することにより、日本社会の女性活躍推進を加速する活動を行っています。
- ・東京大学との共同研究機関「資生堂 D&I ラボ」で得られた研究結果については、今後「D&I ラボサイト」を開設し、女性の活躍が組織に与える効果を納得度の高いエビデンスとして、また日本社会全体でより優先度高い取り組みとであるという意思をこめて発信していきます。女性活躍推進をより加速させる重要性和次世代につながる新しい会社や社会のカたちづくりを広く伝えていくことは、当社の企業使命の一つと考えています。

【参考資料等】

■参考資料①「資生堂 D&I ラボ」発足

資生堂D&Iラボ

「多様な人財の活躍と企業成長との因果関係を研究する」社内研究機関

- 多様性の高い組織と企業成長との**因果関係を解明**することで、**女性活躍推進**をはじめとする社内D&Iを加速させるとともに、社外還元についても積極的に展開し、D&I先進企業として日本社会のD&Iを牽引していく

- 客観的視点からの検証を行うため、**アカデミアとの共同研究**とし、経済学的なアプローチによる納得度の高いエビデンスの構築を目指す

ダイバーシティが進み、インクルーシブな行動が促進されると、組織のパフォーマンスは向上する

●女性
●中途採用
●異世代
●異国籍
●LGBTQ

＜共同研究者＞

東京大学大学院経済学研究科
山口慎太郎教授
研究チーム

■参考資料②「女性リーダー育成塾（NLW）」全体像

女性社員向けのキャリア支援:女性リーダー育成塾 ～「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」～

自分らしいリーダーシップを発見、発揮するための選抜型トレーニング

～22年累計受講者数 202名	累計昇格者数(22年受講) 97人	研修後の昇格意欲 90%
---------------------------	-----------------------------	------------------------

NLW トレーニング種類

NLW Advanced 2021～	●
NLW 2017～	●
NLW Basic 2020～	●

＜上司向けセッション＞
 女性リーダーを開発／サポートするためのマインドとスキルを身に付ける

女性が抱える逆風を知ることでNLWの重要性を認識できた、無意識でジェンダーバイアスをかけているかもしれない怖さも認識した

* 研修後の昇進意欲(より大きな責任や影響力を持つことに前向きに捉えている)

<参照サイト>

●資生堂統合レポート2022 CEOメッセージ

[CEO メッセージ | 統合レポート2022 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●資生堂サステナビリティレポート2022

[サステナビリティレポート2022 | 資生堂 企業情報サステナビリティレポート2022 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●資生堂 有価証券報告書 2022 (P12-21、76-101)

[有価証券報告書 | IR ライブラリ | 投資家情報 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●資生堂 社会データ

[社会データ | サステナビリティデータ | サステナビリティ | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●コーポレートガバナンスの特長

[コーポレートガバナンスの特長 | 統合レポート2022 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応

[コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応 | コーポレートガバナンス | 投資家情報 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN (NLW) について

[ダイバーシティ&インクルージョン | 人財 | サステナビリティ | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●30% Club Japan

[「30% Club Japan」の会長に資生堂 代表取締役 社長 兼 CEO 魚谷雅彦が就任 | ニュースリリース詳細 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●子育て支援サービス「KANGAROOM+」

[資生堂および提携企業社員向け子育て支援サービス「KANGAROOM+」にて『産後サポート』を開始 | ニュースリリース詳細 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●外部評価、受賞関連一覧

[外部からの評価・受賞等 | サステナビリティ | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●資生堂 みらい開発研究所 菊地久美子研究員 米国画像科学技術学会発行論文誌の Charles E. Ives Journal Award を受賞

[資生堂 みらい開発研究所 菊地久美子研究員 | ニュースリリース詳細 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

●スキンケア市場 16 年連続売上 No.1 エイジングケアブランド「エリクシール」

[透明感のカギ、光の量に着目。大人の透明感とハリに満ちた肌へ、エリクシール「光ブースト化粧水」誕生。 | ニュースリリース詳細 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](#)

企業名	株式会社コーセー			 KOSÉ
業種	素材・化学	証券コード	4977	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/diversity/action1 https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/report/report2023/ https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=16851			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

1946年の創業以来、企業理念である「英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する」ことを目指し、女性をはじめとする生活者が自分らしく自信をもって生きる社会に貢献するために、社会へ新たな美容価値をお届けしてきた。自分らしく自信をもって活躍してほしいという思いは、社員に対しても同様であり、1985年にはコーセーグループで初めて女性の取締役が就任するなど、多様な価値観を事業活動へ活かす企業文化が現在にいたるまで根付いている。多様な価値観はイノベーションの源泉であると捉え、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）を推進。2017年からは、経営直下に部門横断組織を立ち上げ、女性活躍の数値目標の設定や施策の実行、社内浸透の体制づくりを経営陣が監督するとともに、社長である私自身が「D&I 経営宣言」を元に社内外へ発信している。性差にとらわれず全社員が自分らしさを発揮して活躍することが経営課題のひとつであると、強い思いをもって女性活躍の推進を牽引していく。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

経営戦略である中長期ビジョン「VISION2026」の“3つの基盤”のひとつとして「D&I 経営の実践」を掲げている。また、これに連動し、社会課題に対する戦略「コーセー サステナビリティプラン」の中でも、「ジェンダーにとらわれず活躍できる社会への貢献」を掲げ、社内・社会の女性が活躍できる社会づくりに取り組んでいる。この2つの戦略は、共に経営戦略の根幹として取締役会において決議・承認を経て設定。当社が女性活躍推進をはじめとするD&Iを経営課題のひとつと捉えている理由は、社員個々人がもつ多様な価値観が集まることで生み出されるイノベーションと、働きがいをもって活動する社員一人ひとりの存在が企業の持続的な成長のために必要不可欠と考えているためである。人事部門と経営企画部門が連携し、人的資本の活用を体系化した人事戦略を立案し、多様な人材を活かす環境づくりと社員のさらなる働きがい創出を推進すると共に、人材ポートフォリオの構築と人材活用の最適化を推進している。なぜならば、持続的成長プロセスの中で6つの資本を重要テーマとして、特に人的資本は最重要テーマの1つとしているためだ。人事戦略では男女別・年代別・役職別などの人員構造の観点から中長期ビジョン達成目標年と同じ2026年に向けてKPIを設定し、毎年の状況と照らし合わせながら推移を管理し、毎年中長期ビジョンと共に戦略の見直しを行い、取締役会による承認を受けている。これらの戦略や目標をより具体的かつ実効性のあるものとするために、2017年には、経営直下に部門横断型の組織である「働きがい創出実行委員会・多様な働き方分科会」を設置、女性社内取締役がD&I推進リーダーとなり、女性活躍を推進する3つのステップ「両立支援（制度整備）」「活躍支援（風土づくり）」「登用支援（育成・強化）」の方針に基づき、各種施策の設計。この部門横断型の組織は、経営会議・取締役会に各種施策の上申をすると共に、経営層から会社方針を指示され、活動に還元するというモニタリング体制を構築。この組織は、人事戦略や制度設計を主管する人事部門と有機的に連携し合うことで、全社のD&I推進に向けたスピーディな施策の実行と、制度設計への反映を行っている。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）				
また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初（2020 年度 設定 2019 年度実績）	現状（2022 年度実 績）	目標値（2026 年）
1	女性管理職比率	12.2%	18.3%	33%
2	男性育児休業取得率	11.1%	92.0%	100%
3	女性育児休業復帰率	100%	100%	100%
指標 及び 目標 値の 設定 理由	D&I 推進のためには、経営決定に大きな影響を与える取締役における多様性の確保に加え、実務の決定権を持つ複数階層の役職者における多様性を確保すべきと認識している。2023 年度現在、取締役における女性比率は 41.7%（役員全体 37.5%）であり、性別はもちろん、多様な経歴やスキル等の観点から多角的な経営決定がなされている。一方、社員においては、各階層における男女比率に若干の偏りがある。当社では、2000 年代初頭より総合職入社的女性比率が徐々に増加し、現在は 20 代の総合職女性比率が 5 割以上。しかし、管理職の等級に到達しう年代の女性比率に対して、管理職の女性比率はさほど高くない状況である。母数となる総合職の男女比率と、管理職の男女比率に大きな乖離がないことが自然な状態と考えるため、女性管理職比率を注視している。同時に、男性の育児・家事参加は社会全体の女性活躍において必要不可欠であるという認識から、男性育児休業取得率に関しても注視していき、男女共にライフイベントが発生しても活躍できる風土づくりにつなげたいと考えている。また、現状は女性の育児休業取得率 100% と、産育休を取得しやすい環境を整備してきたが、それに加え、働き続けやすい環境の整備が重要であることを認識し、女性育休復帰率を重要な指標として設定。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。
女性活躍を推進する 3 つのステップ「両立支援（制度整備）」「活躍支援（風土づくり）」「登用支援（育成・強化）」を設定して、経営直下の分科会と人事部門が相互連携して推進。女性活躍推進に大切なことは、単に登用率を上げるだけではなく、社員自身が「活躍したい」と思える環境の整備とマインドセットおよびスキル向上支援が不可欠であると考えているため、このようなステップを組んでいる。 ■両立支援 ライフイベントが発生したことでキャリアの分断が起こらないような仕組みを提供。特に、子育てにおいては、妊娠期から子育て期の不安を軽減する施策を性別関係なく提供している。 ・産育休復帰時のキャリアコンサルティング制度 ・子育て期の社員が情報交換や悩みの共有ができるコミュニティ「パパママラウンジ」開設 ・男性育児休業取得を支援する「コーセイイクパパサポート」制度 ・不妊治療に係るストック有給休暇活用制度 ・子育て、介護、傷病者向けの在宅勤務制度を全社員に拡大

■活躍支援

本来社員が持っている能力を十分に発揮するためには、女性社員一人ひとりの意欲に加え、職場全体の意識向上も必要であると考え、各種施策を実施している

- ・新任管理職、監督職に向けた「アンコンシャスバイアス研修」の実施
- ・ライフイベントの当事者になる前から、産育休や介護との両立情報などに触れる社内プラットフォームの開設
- ・全社的に長時間労働を是正する取り組み（時短勤務者も気兼ねなく活躍できる風土づくり）

■登用支援

リーダーに登用するための前段階として、マインドセットを目的とした研修を実施。その中では、自身のキャリアプランを考えるきっかけを提供。それに加え、出産など、様々なライフイベントにより登用の機会が損なわれることがないように、適正な人事評価に基づいたリーダー登用を実施している。

- ・女性役員（社内外取締役、執行役員）によるキャリア構築に向けたマインドセットセミナー
- ・キャリア構築と共に、育児などをはじめとするライフイベントの両立に対する不安を払しょくするためのセミナー

→受講後の女性社員のアンケートからは、自身が活躍しようという意欲が向上したというポジティブな感想が得られた。近年の具体的事例としては、事業活動の根幹である化粧品づくりの企画開発に関わるプロダクトマネージャー制度を新たに設定し、複数の中堅層女性を登用したことにより、ブランドのリニューアルや新製品の投下に多様な価値観が反映されることで、多くの消費者から支持を得ると共に、今までにない価値創出につながっている。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

■新規ビジネス領域の創出

女性執行役員が管掌する部門が起点となり、新しい基盤をもつオンラインカウンセリングビジネスが誕生。当社の事業の根幹となる美容分野においては、顧客満足度を高めるために、化粧品や肌の質感を画面上で再現することが非常に重要となるが、既存のシステムと一線を画す独自の品質を持つオンラインカウンセリングシステムを立ち上げるために、女性執行役員のリードの元、当社独自のシステム構築がなされた。従来からのオンライン通信におけるスムーズさやユーザビリティといったハード面に加え、従来にはない「画面上での化粧品をつけた時の再現度」の追求といった柔軟な発想は、多様な考え方の元で生まれた一例となる。

■α世代との出会いの創出

学習活動の一環として、当社のジェンダー平等に向けた取り組みに興味を持った中高生からの面談が増加。特に、女性社員が活躍できる企業風土づくりや、男性育児休業取得率向上に向けた取り組みについて興味をもってヒアリングされる。学生とのつながりの創出は、当社の潜在顧客になる可能性と共に、将来性差に関わらず誰もが活躍する重要性をα世代と共有できる絶好の機会になっている。

■女性リーダーによる女性社員のマインドセットの創出

女性取締役や女性執行役員による「育児と仕事の両立の経験」などのテーマを含めた、キャリア構築に向けたマインドセットを目的とした社内講演会を実施。受講後アンケートで女性社員の8割が働く意欲を大きく喚起と回答。

■新規人材獲得機会の創出

リクルーターからは、性別に関わらず働きやすい職場であるとの期待から、当社の中長期的な価値向上のための優秀

な人的資本の獲得にもつながっている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社では、2019 年度にダイバーシティ&インクルージョン宣言を外部に発表して以降、D&I の推進は経営課題の一つと捉え、経営戦略の一部として社内外に公表すると共に、早くから人的資本の重要性を認識して人的非財務情報の開示に取り組み、これまで以上に女性活躍についての情報開示・発信を強化している。

■企業 WEB サイト：D&I 推進取り組み状況の開示

想定読者：マルチステークホルダー

内容：当社の方針・トップコミットメント・KPI および取り組みステップ・具体的事例などを掲載。これらの情報発信は、当社の取り組みについて透明性をもって開示する意図はもとより、積極的に社会に公開することによって、性別にとらわれず活躍できる社会づくりに貢献したいという意図を持つ。

■企業 WEB サイト内サステナビリティデータ集および女性活躍データベース：D&I 数値データの公開

想定読者：マルチステークホルダー

内容：当社サイト内でのデータ集ではグループ合算の数値を、女性活躍データベースではグループ各社単体における数値を開示。グループ合算・単体社の数値をそれぞれ開示することで、透明性の向上を意識。FTSE/MSCI などの各種評価機関や投資家が閲覧しやすいよう、連続性も意識している。（MSCI 日本株女性活躍指数採用）

■コーポレート・ガバナンスに関わる各種資料での開示

想定読者：投資家

内容：法令やガイドラインに則り、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、統合報告書といった、主に投資家様向けの媒体に、当社の D&I の考え方も含めて情報開示することで、長期的な企業評価の判断材料を提供。

■各種講演・セミナーへの協力

想定読者：マルチステークホルダー（企業など、今後女性活躍を推進するために情報を欲している方々を想定）

内容：社外団体からの要請に応え、当社の D&I リーダーが登壇して当社の女性活躍の取り組みについて公表。女性活躍は当社の事業成長だけではなく、広く社会の活性化を支える重要な課題であるとの認識が理由。これからも、社会へ広く情報を提供し続け、企業の価値向上と共に、日本全体の女性活躍意識の活性化の一翼を担いたい。

【参考資料等】

参考＜1＞：コーセーグループにおける、女性活躍指標の進捗状況＞

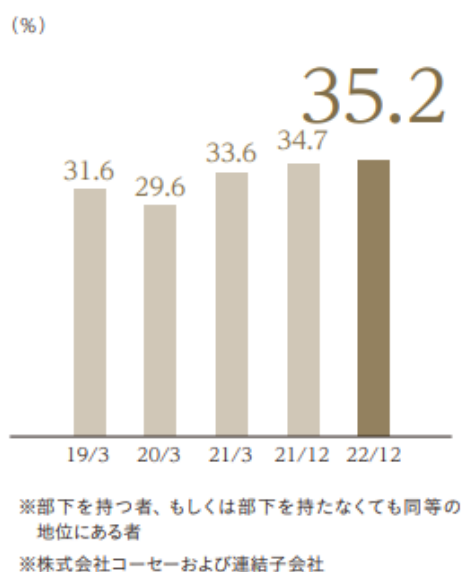
本調査票への回答内容は、株式会社コーセー単体で掲載しているが、グループ各社でも女性活躍を推進。

人へ（社会 Social）の指標

人的資本データ	2021/3	2021/12	2022/12	対象
基本情報				
社員数 女性／男性(人)	12,053／2,350	11,755／2,260	10,997／2,182	コーセーグループ※1
平均勤続年数(年)	11.9	11.4	12.1	国内グループ会社※2
新卒総合職新入社員 女性／男性(人) 各年4/1時点	71／47	40／24	22／14	国内グループ会社※2
新卒総合職3年以内離職率(%)	10.0	7.3	10.0	国内グループ会社※2
離職率(管理職・一般職)(%)	2.3	3.4	3.7	国内グループ会社
離職率(美容職)(%)	8.5	8.3	11.4	国内グループ会社
離職率(総合)(%)	6.3	6.9	8.7	国内グループ会社
ダイバーシティ&インクルージョン情報※3				
管理職における女性比率(%)	26.6	28.8	28.9	コーセーグループ
指導的地位※4にある社員の女性比率(%)	33.6	34.7	35.2	コーセーグループ
育児休業取得率 女性／男性(%)	100.0／52.3	100.0／67.1	100.0／88.2	国内グループ会社※2
育児休業取得者の復職率 女性／男性(%)	98.7／100.0	96.9／100.0	96.7／100.0	国内グループ会社※2
育児時短勤務者数(人)	475	501	623	国内グループ会社※2
介護休業取得者数(人)	4	11	5	国内グループ会社
看護・介護休業取得者(人)	5	15	12	国内グループ会社※2
看護・介護時短勤務者数(人)	5	5	3	国内グループ会社※2
能力開発・スキル向上研修時間(合計／h)＜管理職・一般職＞	—	20,624.5	50,386.0	国内グループ会社※9
能力開発・スキル向上研修時間延べ参加者数(人)＜管理職・一般職＞	—	1,135	2,893	国内グループ会社※9

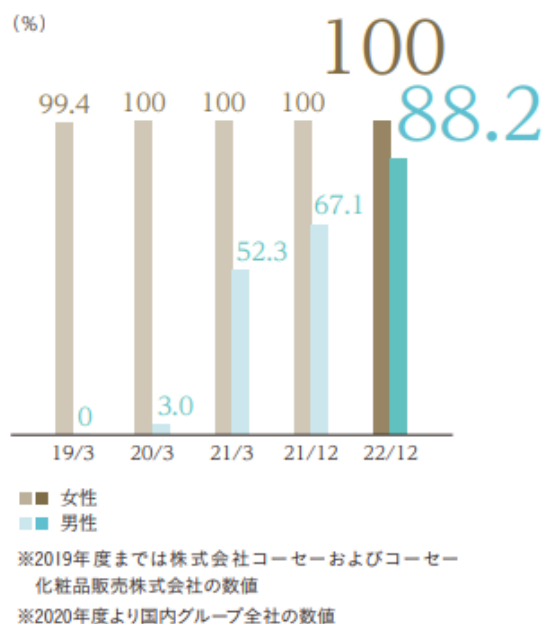
指導的地位に占める女性比率

仕事で活躍したいと希望するすべての女性が仕事と生活の調和を図りながら、個性と能力を発揮できる環境づくりに努めています。



育児休業取得率

産前産後休暇や育児休業の取得を推進するだけでなく、短時間勤務や在宅勤務など、仕事と家庭の両立を支援する制度の拡充や環境づくりに努めています。



参考＜2＞：社員エンゲージメント意識状況＞

2018年度に比べ、2022年度のエンゲージメント調査において、男女ギャップがほとんど見られない状況に
→2017年度にダイバーシティ推進組織が立ち上がり、各種施策を実行してきた。5年が経過し、女性が自社で働くことのモチベーション向上につながっていると考えられる

3 ジェンダーにとらわれず活躍できる社会への貢献

コーセーグループの成長には、全世界13,179名の社員一人ひとりの力が必要です。また、創業初期においては、女性のお客さまに事業を支えられてきた背景から、今度は私たちがジェンダー視点で社会をサポートする使命があると考えます。一人ひとりの個性が活きる多様性を尊重した社会の実現を目指し、私たちは、社内・社外を問わず、社会のジェンダーギャップ解消に取り組めます。

社内におけるダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

社員がいきいきと自分らしさを発揮して活躍できることは、企業の推進力につながります。そのため、性別を問わずライフイベントに合わせた柔軟な働き方や、それぞれの能力を十分に発揮できるよう、環境を整備しています。モチベーションの向上を目的とした研修をはじめ、多様な個性が活躍する重要性やキャリアアップ構築に向けたセミナーのほか、適正な人事評価に基づいたリーダー登用を行うなど、さまざまな取り組みを実施しています。

これらの取り組みの振り返りを含め、社員意識調査や360度評

価を実施しています。2022年度の調査では、社員の会社へのロイヤリティや仕事への充実感が社会全体の平均値と比べて高い傾向にあることがわかったほか、前回の調査と比較して、女性社員の会社に対する満足度が有意に向上したことがわかりました。

- ・男性育児休業取得支援制度の推進（2022年度取得率：88.2%（国内グループ））
- ・育児・介護とキャリアの両立情報などを発信する社内情報共有サイトの立ち上げ
- ・女性執行役員による講演会の実施



ジェンダーダイバーシティ関連KPI（抜粋）

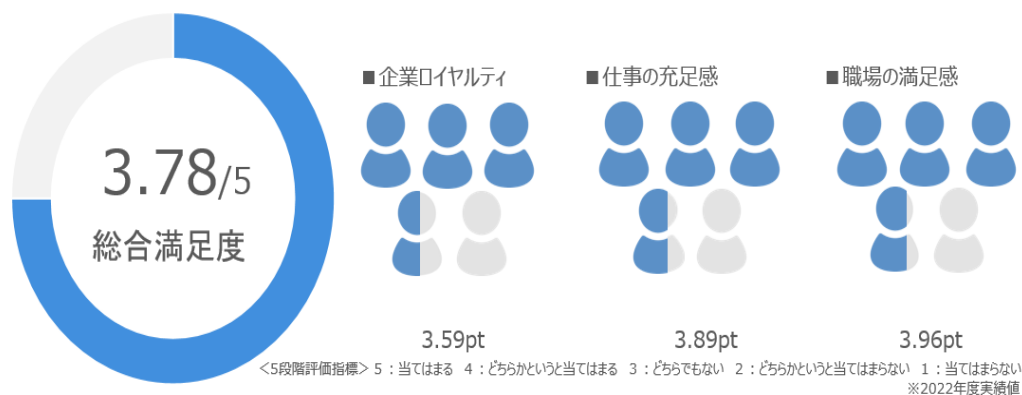
女性管理職比率 **33%** 指導的地位にある社員の女性比率 **50%**

対象範囲：コーセーグループ
対象期間：2026年度まで

[詳しくはこちら](#)

エンゲージメントをはかる「社員意識調査」①

- 社員がコーセーで働くことのエンゲージメント度合を調査するために、「社員意識調査」を数年毎に実施。
- 2022年度に実施したところ、2018年度実施時よりも総合満足度に向上が見られた。
今までの社員の「働きがい」や「働きやすさ」をサポートする取り組みが奏功していると考える。
- 特に、「企業ロイヤリティ」「仕事の充足感」「職場の満足感」においては、社会と比較して高水準。



企業名	中外製薬株式会社			 すべての薬剤は患者さんのために 中外製薬  ロシュ グループ
業種	医薬品	証券コード	4519	
女性活躍推進等 に関する開示媒体 (3つ程度)	【統合報告書 2022】 リンク 【女性活躍推進データベース】 リンク 【当社 HP】 リンク			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は、経営の基本方針としてステークホルダーとの共有価値の創造を掲げ、社会との共有価値として「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指しています。実現に向けて、独自のサイエンス力と技術力により連続的なイノベーションを創出し、革新的な医薬品とサービスの提供を通じて世界の医療と人々の健康に貢献することが私たちのミッションとなります。当社の価値創造において、最重要課題はイノベーションの追求であり、その源泉は「やっばり、ひと」です。イノベーションを起こす上で重要なテーマが多様性と主体性です。異なる経験、知識、価値観をもつ社員ひとり一人が主体的に行動し、考えを発信し、互いの多様な考えを尊重しながら健全に意見を戦わせることでイノベーションが生まれます。当社では、D&Iを重要な経営課題ととらえ、2010年からジェンダーダイバーシティやインクルーシブな組織文化の醸成に取り組んできました。しかし、イノベーションを起こす組織への変革にはさらなる加速が必要であり、経営役員を含む全ての階層において多様性を広げ、異なる価値観を積極的に取り入れていきます。特に、ジェンダーダイバーシティにおいては、2030年までに全ての階層における女性社員比率が全社の女性社員比率と同水準になることを目標に設定し、女性が当たり前活躍する会社となるよう、私を含む経営役員がコミットし、女性マネジャーの育成・登用を加速していきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社は、「社会の共有価値創造」を経営の基本方針として掲げ、当社にしか生み出せないイノベーションを通じて「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指している。この実現に向け、2030年に目指す姿として、世界のヘルスケア領域におけるトップイノベーター像を掲げ、この姿に到達するために成長戦略「TOP I 2030」を策定している。成長戦略では「R&D アウトプット倍増」と「自社グローバル品の毎年上市」という高い目標を掲げており、その達成には多様な社員一人ひとりが価値創造の原動力であり、自ら目指す姿の実現に向けて自律的・主体的に行動できる社員が、最大限の能力を発揮して活躍することで、イノベーションを起こすことが極めて重要である。このように多様な社員一人ひとりの活躍が不可欠という認識のもと、個の成長・挑戦に焦点を当てた人財マネジメント方針を策定している。「3つの個（描く・磨く・輝く）」の実現を通じて、個が変わり、会社が変わり、中外グループ全体の成長につなげていくことを目指している。個の成長により、イノベーションが生まれ、企業価値が向上することで、より良い人財が集まり、その人財がさらなるイノベーション創出に向けて個を磨いていく、といった好循環が生まれていくことを目指している。特に、「個が輝く」では「社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる環境を整える」ことを掲げ、多様な社員が主体的に行動し、自身の強みを発揮して活躍できるよう、「社員エンゲージメント」と「社員が活躍する環境」の両軸で、D&Iや働きがい改革を推進している。社員一人ひとりの活躍を実現する上では、社員の約3割を占める女性の活躍や成長が不可欠であり、女性活躍を推進し、より多くの女性をマネジャーやプロジェクトリーダーに登用し、各階層の意思決定やイノベーション創出に向け、多様な視点を増やすことで、「TOP I 2030」達成と企業価値

向上を実現できると確信している。この課題に対しては、社長および人事統括役員のリードのもと、「2030年までに女性マネジャー比率を社員比率と同等水準を実現する」ためのロードマップ、KPI、取り組みについて経営会議や経営役員・部門長が出席する女性活躍推進会議にてディスカッションを重ね、取り組みを加速させるとともに、取締役会においても、重要経営課題としてD&Iの目標や取り組みの進捗を報告・議論している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状（●●年）	目標値
1	社員エンゲージメント／社員が活きる環境（社員意識調査スコア） ※グローバル好業績企業を100とした場合の数値（肯定回答）	2022年：社員エンゲージメント（100）社員が活きる環境（89）	2024年社員意識調査で確認（2年毎の実施）	2024年：グローバル好業績企業と同水準
2	女性マネジャー比率 （経営役員、部門長、部長、個別長、全数）	2020:13.7%	2022:15.9%	2023:17% 2030:社員比率同等 階層:30%以上
3	男性の育児休職日数 （15日以上取得者の割合）	2021：10%水準	2022：14%	2023：2021年倍増 （20%水準）
指標及び目標値の設定理由	1.社員エンゲージメント／社員が活きる環境:多様な強みを発揮する活躍社員（会社の目標に向けて、自律的に行動している人財）を増やしていくため、「社員エンゲージメント」と「社員が活きる環境」の2つの指標で、当社が目指すトップイノベーター像で実現する世界最高水準に資するベンチマークとしてグローバル好業績企業と同水準を目指す。 2.女性マネジャー比率:各階層の多様性を高め、イノベーションを生み出す組織への変革を加速させるために不可欠となる女性マネジャーの比率を設定。性別や属性に関わらず、当たり前重要な意思決定に参画できる状態を目指し、女性社員比率と同水準を目指す。 3.男性の育児休職日数:多様な社員が働き方や生き方を尊重し合える風土を醸成し、男女が共に育児に参画し活躍できる社会の実現に向けて、男性の育児休職日数の目標を設定し、取り組みを加速する。育休取得率は既に高い水準（90%）に到達しており、日常的な育児参画には、育休での一定期間の経験が重要であることを啓発し、休職期間の拡大を目指す。			

2.2 2.1で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1.「社員エンゲージメント」は、社員意識調査スコアも高く、当社の強みである。「社員が活きる環境」は、働く場所や時間を自律的に選択できる柔軟性の高い働き方が進展し、社員意識調査でも業務の生産性やワークライフシナジーに高い効果実感がある。一方、リソース最適化、成長・キャリア支援には、多様な社員の活躍や挑戦・成長に向けて改善の余地がある。「個」の成長・挑戦に焦点を当てた人財マネジメント方針として、3つの個（描く・磨く・輝く）を掲

げ、ひとり一人の成長にフォーカスした取り組みを加速している。「個を磨く」の観点では、成長やキャリア支援の取り組みとして、対話に重点をおいた 1on1 強化や、自律的学びの機会（i-Learning）の提供等に注力している。

2.「TOP I 2030」の達成に向けては、各階層の多様性を高めるスピードの加速が一層重要であるため、経営会議のディスカッションを経て、2030 年までに全ての階層における女性社員比率が全社の女性社員比率と同水準になることを目標に設定した。チャレンジングな目標ではあるが、性別に関わらず当たり前意思決定に参画し、活躍している状態を目指し、これまでに、女性リーダー研修や上司への無意識バイアス研修、候補者の可視化や育成計画の具体化等の取り組み、また、社長を含む経営役員・部門長が出席する女性活躍推進会議を通じて早期育成や登用も進展し、全社の女性マネジャー比率は着実に増加している（2010 年：3.7%→2022 年：15.9%）。更なる加速に向けて、2022 年より経営役員とのダイアログ・メンタリングを実施しており、今後は各階層に広げ、毎年 40-50 名の女性社員のキャリア意識醸成と活躍支援を強化する。2030 年と現在の階層毎の GAP を可視化した上で 2030 年までのロードマップを策定し、経営役員、マネジャーを巻き込んだ取り組みを進める。

3.男性の育児参画実態調査より、業務影響や上司・職場の理解、制度の理解等の課題があることがわかった。この解決に向け、上司向け男性育休・育児参画に関するセミナーの実施、本人・上司双方に向けた育休に関する情報の早期提供や育休取得意向確認、長期育休取得者の経験談を広報する等の活動を行ってきた。その結果、育休取得日数は増加傾向にあるが、未だ十分な水準ではない。15 日以上取得者数の増加を図るため、今後も男性の育児休職や介護支援を含めた男女の両立支援を強化していく。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

<イノベーション創出の促進：「子宮内膜症」の薬剤開発プロジェクトの開発>

女性リーダーが担っている医薬品の開発プロジェクトの一つに子宮内膜症のプロジェクトがある。子宮内膜症は月経時の疼痛や不妊症の原因にもなる等、女性の生活や人生にも影響を与える疾患であり、こうした特性から、リーダーを含めメンバーの約 4 割が女性で構成されている。研究が進んでいない分野であり、現在は月経を止めることで疼痛を緩和するホルモン剤と腹腔内視鏡手術が中心であるが、当社は独自の抗体改変技術で革新性の高い医薬品の開発を進めている。女性リーダー自身が、子宮内膜症の患者さんと同世代であり、患者さんが何に悩み、困っているのかといったニーズを実感と共感を持って理解できることから、新しいアプローチの子宮内膜症治療を提案することができた。革新性の高さゆえに自社の専門性や技術だけでなく、医療機関等外部との共同研究が必要である。社内外の異なる専門性を持つ相手とアイデアを出し合い協働することで、臨床予測性の高い動物モデル構築や痛みのデジタルバイオマーカーなどこれまでにないアプローチにつながっている。また、その議論において、真摯かつ説得力のある説明、開発の意義を伝える等、協働の中で女性リーダーが主導して開発を前進させてきた。本プロジェクトの成果は、女性の生活や人生に良い変化をもたらし、社会に貢献することで、当社の企業価値向上につながると期待している。さらに、女性の疾患や健康ヘルスケアのプラットフォームの構築に向けて、新たなサービス提供に発展させていく。

<ビジネス成果に不可欠となる多様性の発揮を最大化する D&I 推進とその進捗>

当社の目指す革新性の高い医薬品の継続的な創出には、多様性の発揮が不可欠であるが、その実現に向けて働きがい改革と D&I を推進している。多様な社員の活躍には、働き方の柔軟化やコミュニケーションは不可欠であり、場所や時間を自律的に選択できる柔軟性の高い働き方や成長支援を目的とした 1on1 等を精力的に進めている。社員

意識調査では、柔軟な働き方による生産性やワークライフシナジーへの影響を確認しているが、男女共に肯定回答約 7 割であり、社員の実感にもつながっている。また、毎年開催している D&I イベントにて、経営戦略の重要テーマである DX やオープンイノベーション等の成功事例と D&I の関係を発表し、社長も含めた経営役員も参加し議論している。こういった取り組みにより、社員意識調査では、多様性の推進によるビジネスへの影響に関する質問において、2020 年から 6 ポイント向上し、理解も浸透している。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

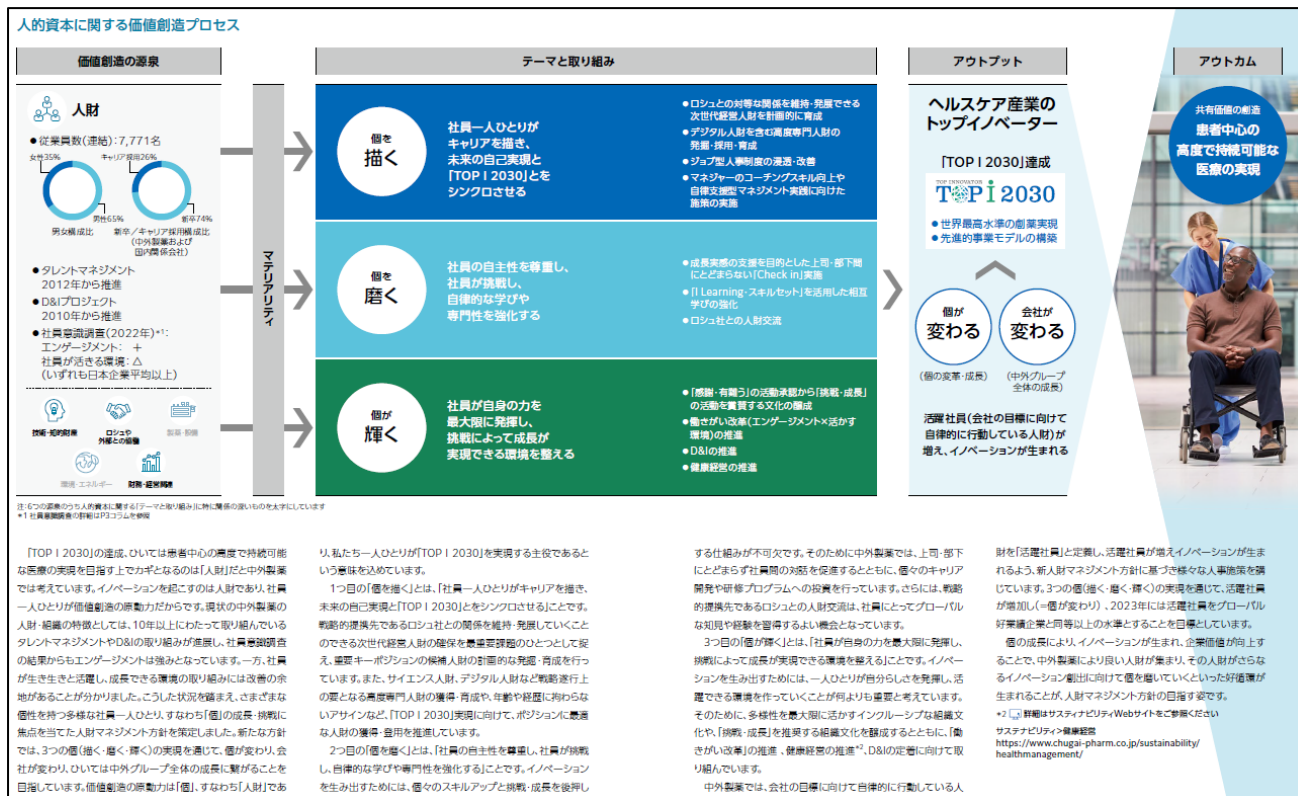
株主・投資家をはじめとするステークホルダーに向け、財務情報に加え非財務情報も積極的に開示することで、ステークホルダーとのさらなる対話のきっかけになることを目指している。統合報告書では、非財務情報として D&I 推進や女性活躍推進についての情報を開示している。当社の戦略実現に向けた女性活躍、D&I 推進の重要性についての社長メッセージの発信、また人的資本に関する価値創造プロセスとその取り組みについて特集を組み、具体的には、多様な社員一人ひとりの成長・挑戦に焦点を当てた人財マネジメント方針（個を描く・磨く・輝く）や、人財関連指標（女性管理職比率/マネジャー比率、社員エンゲージメント・社員が活きる環境等）を開示している。

また、当社ではステークホルダーとの直接対話を重視しており、その機会として ESG 説明会を実施している。ESG 説明会では、人財に関する重要指標である活躍社員出現率や女性マネジャー比率等について、働きがい改革や自律的学びの支援、D&I 推進に向けたロードマップなどの取り組みと共に進捗を説明している。加えて、個別の投資家との ESG 面談において、サステナビリティ統括の役員や社外取締役との対話を継続して実施しており、女性マネジャー比率、女性取締役登用、育休取得率、女性活躍のための制度と運用を始め、D&I の推進状況について幅広く対話を行っており、高い評価を得ている。対話を通じて、女性の上級管理職への登用目標や育成状況、女性社外取締役の採用の関心も高まっており、当社が計画的に進捗させている点は投資家から評価いただいている。

こうした情報開示の取り組みの結果として、えるぼし（3 段階）、プラチナくるみん、なでしこ銘柄（6 回選定）、プライド指標ゴールド（2 年連続）、DJSI World（3 年連続）、MSCI 日本株女性活躍指数、健康経営優良法人（3 年連続）認定、働きがいのある企業（2023 年：3 位、Open Work）等といった、多くの対外評価が得られている。

【参考資料等】

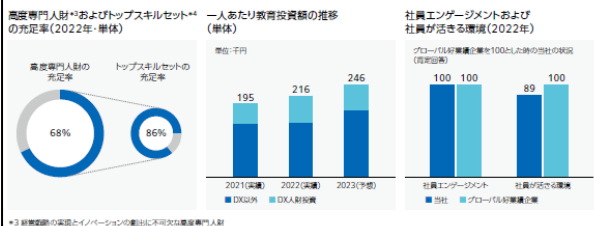
参考＜アニュアルレポート 2022（総合報告書）より抜粋＞



主な進捗：人財

テーマごとの取り組み

価値を描く	価値を磨く	価値を輝く	人財関連指標																						
経営戦略の実現とイノベーション創出に向けて、ポジションマネジメントとタレントマネジメントによる適所適材の人材マネジメントに取り組んでいます。 タレントマネジメントでは、ポジションの期待要件を描き、それに対して、コンピテンシー・パフォーマンス、ポテンシャルに基づき、経営人財・高度専門人財の早期発掘と育成に取り組んでいます。次世代経営人財に関しては、以前より独自の後継者育成プログラムを構築しており、毎年、後継者の中長期的な育成方針をトップマネジメントと部長が議論の上策定し、戦略的な配置・登用により、計画的な育成を進めています。国内外の重要キー・ポジションに対する後継候補者の準備率は200%を超えています。 また、高度専門人財についても、毎年、経営会議において戦略に基づき高度専門人財を特定し、全社をあげて獲得・育成に注力しており、目標人数に対して約7割充足しています。特に、グローバルサイエンティストやMD等のサイエンティストやデータサイエンティスト等のDX人財については「トップスキルセット」として最優先で対応しており、8割以上を充足しています。 2020年4月からジョブ型人事制度を導入し、各部署の職務価値に基づき適度の定着化を図ってきました。積極的なチャレンジを推進しており、新たにマネジメント・ポジションに就いた社員約1/3は、挑戦を支援する「チャレンジアサイン制度」や社内公募によるものです。いずれの制度も活用者・応募者数は年々増加しており、年齢や属性に拘らず、自律的にキャリア形成を行う風土が徐々に根付いてきています。	独自の開発力と技術力をより一層強化し、継続して新たな価値・成果を生み出すため、中外製薬では自律的な学びの支援とキャリア開発力を入れています。 部下の挑戦・成長を支援するため、上司と部下の1 on 1「Check in」を全社的に進めており、「Check in」実施率は2022年実績で78%となり、今後は「Check in」の更なる質の向上を目指します。 2021年に導入したオンラインプラットフォーム「I Learning」は中外グループ全体に展開しており、約7割の社員に活用され、社員主導による相互学習機会の場として利用されています。さらには、一人ひとりが主体的にキャリア形成を行っていくため、部門・職種ごとの専門性（スキルセット）を可視化するとともに、自身のキャリアとマッチングできるツールや部門ごとの専門スキルトレーニングプログラムの活用を推進しています。 デジタルやグローバル人財育成に向け、教育投資額は年々増加しており、2022年度においては、一人あたり教育投資額は20万円を超えています。今後も、イノベーション創出の最大の源泉である人財への投資を進めていきます。 また、戦略的選抜先であるロシュとの人財交流を通じてグローバルな知見・経験の習得は、中外製薬ならではの強みとなっています。ロシュグループへの派遣は2004年以降毎年継続的に実施しており、現在、20名の中外社員が海外のロシュ拠点に在籍し、延べ250名近くの社員が本プログラムを卒業しました。ロシュとの交流を通じて、中外製薬の社員は自身の専門性を高めるだけでなく、幅広い視野を高め、様々な領域で活躍しています。	イノベーション創出のための基盤として、社員が自身の力を最大限に発揮させ、挑戦によって成長が実現できる環境の整備に取り組んでいます。 2022年に実施された社員意識調査結果から、社員同士の相互の承認や感謝は積極的に行われており、心理的安全性は高い状態にあるため、TOP I 2030の実現に向けては、部門や職種、地位の違いに拘らず自由闊達に議論する文化への変革を目指しています。その一環として、挑戦した人への称賛の声を届ける「コグニションシステム」(ChulIP)の導入など、社員の挑戦を後押しする仕組みづくりを行っています。 2018年から「働きがい改革」を推進し、在宅勤務とオフィス勤務とのハイブリッド型を活用し、職種や業務特性等を踏まえた最適な働き方を選択・実践できる環境を整備してきました。昨今、働く価値観が多様化していることを踏まえ、2022年からは「働きがい改革」として、社員一人ひとりの「働きがい」を高めるべく、社員エンゲージメント向上や多様な社員が活躍できる環境づくりに向け取り組みを推進し、TOP I 2030の実現に向けて活躍社員の更なる増加を目指します。 さらに、健康経営を働きがい改革の土台として位置づけ、従業員の自律的な健康・保持推進に注力しており、2022年には、がん再発予防率は約9割という高い数値となっています。また、D&Iの推進を通じて、女性活躍推進のさらなる加速（2030年末目標：女性マネジャー比率を社員比率と同水準）に加え、介護・育児と仕事の両立、LGBTQといった社員を取り巻く様々な課題に取り組むことで、多様な社員が生き生きと活躍し、成長できる環境づくりに継続して注力しています。	<table><tr><th>指標</th><th>2022年実績</th></tr><tr><td>国内外の重要キー・ポジションに対する後継候補者の準備率</td><td>224%</td></tr><tr><td>サイエンティストやデジタル人財など高度専門人財の充足率（目標数に対する進捗）</td><td>68%</td></tr><tr><td>マネジメント・ポジションへのチャレンジ率（新規採用に占めるチャレンジアサイン制度・社内公募制度による任用割合）</td><td>29%</td></tr><tr><td>「Check in」実施率</td><td>78%</td></tr><tr><td>一人あたり教育投資額</td><td>216千円</td></tr><tr><td>ロシュとの人財交流プログラム派遣者数（累計）</td><td>245名</td></tr><tr><td>社員エンゲージメントスコア（グローバル好業績企業を100とした場合）</td><td>100</td></tr><tr><td>社員が活躍の環境スコア（グローバル好業績企業を100とした場合）</td><td>89</td></tr><tr><td>女性管理職比率 女性マネジャー比率^{※5}</td><td>17.8% 15.9%</td></tr><tr><td>男性の育児休業取得率</td><td>89.7%</td></tr></table> ※5 部下の1/4は後継候補	指標	2022年実績	国内外の重要キー・ポジションに対する後継候補者の準備率	224%	サイエンティストやデジタル人財など高度専門人財の充足率（目標数に対する進捗）	68%	マネジメント・ポジションへのチャレンジ率（新規採用に占めるチャレンジアサイン制度・社内公募制度による任用割合）	29%	「Check in」実施率	78%	一人あたり教育投資額	216千円	ロシュとの人財交流プログラム派遣者数（累計）	245名	社員エンゲージメントスコア（グローバル好業績企業を100とした場合）	100	社員が活躍の環境スコア（グローバル好業績企業を100とした場合）	89	女性管理職比率 女性マネジャー比率 ^{※5}	17.8% 15.9%	男性の育児休業取得率	89.7%
指標	2022年実績																								
国内外の重要キー・ポジションに対する後継候補者の準備率	224%																								
サイエンティストやデジタル人財など高度専門人財の充足率（目標数に対する進捗）	68%																								
マネジメント・ポジションへのチャレンジ率（新規採用に占めるチャレンジアサイン制度・社内公募制度による任用割合）	29%																								
「Check in」実施率	78%																								
一人あたり教育投資額	216千円																								
ロシュとの人財交流プログラム派遣者数（累計）	245名																								
社員エンゲージメントスコア（グローバル好業績企業を100とした場合）	100																								
社員が活躍の環境スコア（グローバル好業績企業を100とした場合）	89																								
女性管理職比率 女性マネジャー比率 ^{※5}	17.8% 15.9%																								
男性の育児休業取得率	89.7%																								



Column ロシュにおける世界の薬制に対応するグローバル創薬開発により、欧米の研究者と自由闊達に議論した経験が自身の成長に繋がっています。

ロシュグループとの対話を通じて、グローバルトップ企業の人材文化や、成長環境の維持に、自身の専門性を活かして、組織や分野の境界を超えて知識を融合するリーダシップがグローバルイノベーションの源泉となることになりました。これが当時の海外をさらに発展させる基盤になると確信し、以来、他分野への理解も深め、知識や経験を融合する研究開発を率先しています。

また、個人の意見を尊重し、自らの価値観をグローバルな文化や、成長環境の維持に、派遣者同士の組織を超えたネットワークが大いに役立っています。帰国後は、当社が得意とするモダリティと相乗効果が得られる外部技術の取り込みに関連経験を活かす、スピード感のある研究開発で社会への価値提供を目指しています。

数研 研究部
プレフューズ・ソリューション・グループ
グローバル・マーケティング
(2017年派遣当時：生薬工学研究部)
高野 隆介

人財：進捗と取り組み

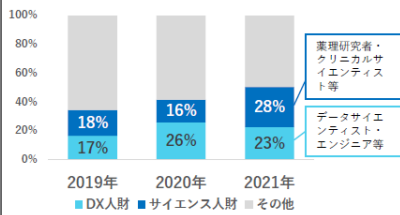
高度専門人財の獲得・自律的な学びの支援・働きがい改革の推進の実現



高度専門人財の獲得

- DX人財の獲得強化（重点化）
- RED SHIFTと連動したサイエンス人財の獲得
- 採用チャネル多様化によるキャリア採用強化

高度専門人財の獲得構成比推移（キャリア採用）



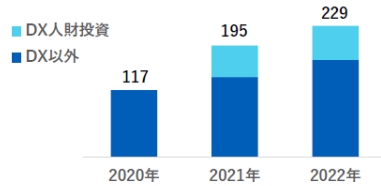
【今後の取り組み】

- ・TOP1 2030実現に必要な高度専門人財・スキル可視化による重点職種の確保・充足
- ・アルムナイ・リファラル・グループ採用等による中外G採用ブランディングの強化

自律的な学びの支援

- オンライン学習プラットフォーム「I Learning」稼働
- DX人財への育成投資増（中外デジタルアカデミー・等）

一人あたり教育投資額の推移（千円）



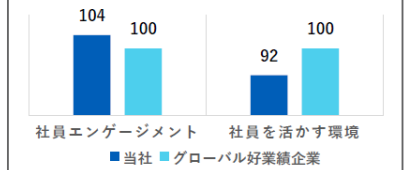
【今後の取り組み】

- ・「I Learning」活用による自律的な学びと相互研鑽の場の推進
- ・留職プログラムなど越境学習の推進によるイノベーション人財の育成強化

働きがい改革の推進

- 「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」向上による活躍社員の増加
- 働く場所にとらわれない働き方の導入
- Check inによる上司・部下の信頼関係の醸成

グローバル好業績企業を100とした時の当社の状況（肯定回答）



【今後の取り組み】

- ・マネジャー改革による成長を支援する自律支援型マネジメントの推進
- ・多様な人財の活躍に向けたD&Iのさらなる推進

30

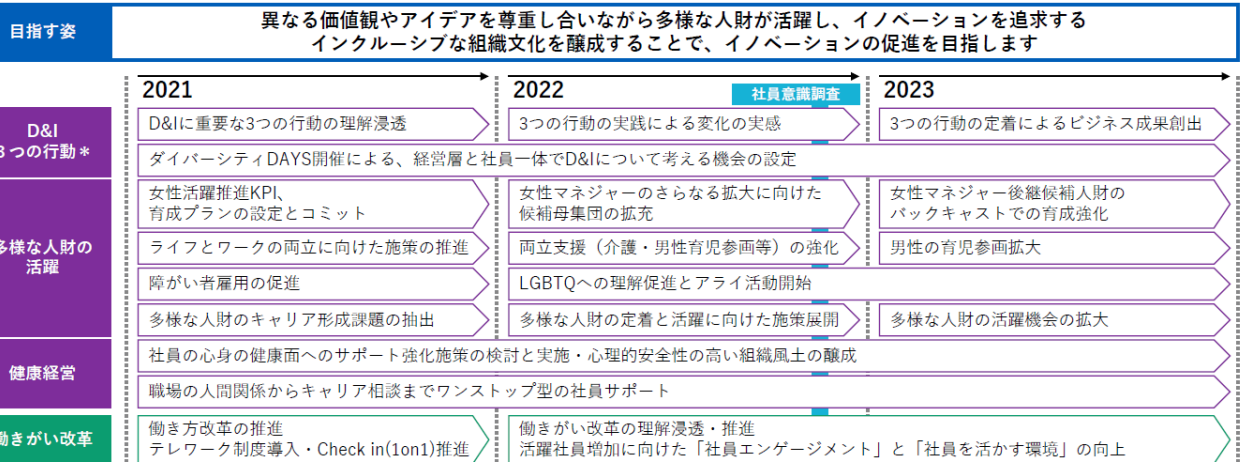
人財：D&I推進に向けたロードマップ



■D&Iの行動指針：イノベーションにつながるインクルーシブな組織文化に必要な3つの行動「発信しよう、話し合おう、受け止めよう」の浸透

■D&Iの対話機会の創出：経営層から社員まで幅広い参加者による中外ダイバーシティDAYS開催

■女性活躍目標（2030年）：シニアマネジメント層を含む各階層の女性社員比率を全社の女性社員比率と同水準



*発信しよう、話し合おう、受け止めよう

31

企業名	エーザイ株式会社			
業種	医薬品	証券コード	4523	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	Human Capital Report : https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2023hcr.pdf 価値創造レポート : https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2023vcr_1.pdf コーポレートサイト : https://www.eisai.co.jp/sustainability/society/employee/diversity/index.html			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は「社会善を効率的に実現する」と定款に定め、社としてパブリックセクターを含む様々な人々と連携して社会的課題に取り組むことをビジネスの中心的命題としています。社会善として、人々の健康憂慮の解消、医療較差の是正、患者様との共感に基く医療の3つを考えています。DE&Iを基軸として前に進む大きな推進力を得ていくことはエーザイの成長戦略の中核であり、イノベーション創出の源泉です。そして、エーザイにとってより根源的な観点では、患者様と生活者の皆様には年齢、性別、国籍などの別はないということです。かれらの喜怒哀楽を知るにはわれわれもジェンダーのバランスをはじめとする多様性を保有していることが強みになります。日常的にダイバーシティに富んだ体制で物事を考え、戦略を策定し、意思決定を行うことは、多様な患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽をしっかりと知り、そのベネフィット向上を最も効率よく実現する上で必須であります。エーザイはDE&Iを強みとするマネジメント体制で企業理念であるhhc理念を実現し、社会における存在意義を発揮してまいります。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的に記入ください。

当社は2022年に定款にある企業理念を一部変更した。hhc理念の主役を「日常と医療の領域で生活する人々」ととらえ直し、貢献すべき主役を従来の「患者様とご家族」から「患者様と生活者の皆様」へと拡大した。また、「健康憂慮の解消」と「医療較差の是正」という社会善を効率的に実現することを通じて、インパクトの最大化を果たし、人々の全生涯を支える企業へと変化することをめざすことについて株主をはじめとするステークホルダーズと共有している。この「医療較差」や「健康憂慮」を考えると、これらの課題の背景には性差、年代、地域差、人種等、経済力の格差がある。ここに存在する喜怒哀楽の盲点にどれだけ気づくことができるかがhhc理念の実現に非常に重要となる。そのためにジェンダーのバランスをはじめとする多様性を保有していることが強みになる。日常的にダイバーシティに富んだ体制で物事を考え、戦略を策定し、意思決定を行うことは、多様な患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽をしっかりと知り、そのベネフィット向上を最も効率よく実現する上で必須である。また、効率的の中味については資本・資金の調達、女性をはじめ多彩なタレントの集合、Digitalを含む技術の活用、ビジネスモデルとしてのエコシステムモデルの採用を挙げている。これらを通して一貫しているコンセプトは他者との連携、協業の精神であり、まさにDE&Iによる効率性や創造性の獲得を目指そうとするものである。つまりエーザイにとっての女性活躍推進は、企業理念の実現にむけた活動そのものである。2022年の定款の一部変更においては、従来の「安定的な雇用の確保」に加えて「人権および多様性の尊重」「自己実現を支える成長機会の充実」「働きやすい環境の整備」を追加した。加えて、2022年度には、事業とともに社員が成長し、健康で効率的に働くことを目指し、社員がパフォーマンスを最大化するための制度・組

組織設計や運用、人財配置、人財育成、健康管理、働き方改革などをパッケージとした「健康」「働き方」「成長」「事業・組織」の4象限で構成する統合人事戦略を定めた。この基盤に位置づけているのが DE&I の実現であり、そのインパクトについては、従業員に対する投資のうち社会にインパクトをもたらしている割合を定量的に表す試みとして、「従業員インパクト会計」の財投資効率値を算出し、目標値を設置するとともに、全社マテリアリティ（重要な課題）の1つとして捉え、開示している。当目標の達成に向けては、当社の女性活躍推進の数値目標である「2030年に30%以上の女性の従業員および管理職比率」を達成することが最も大きな眼目となる。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性の管理職比率	5.0% (2015)	12.5% (2023)	30% (2030)
2	管理職登用試験合格者の女性比率	21.6% (2021)	25.5% (2022)	50% (2030)
3	男性の育児休職取得率（配偶者出産休暇と育児休職を合わせた取得率）	5日以上 38.5% (2020)	5日以上 72.1% (2022)	30日以上 100% (2030)
指標及び目標値の設定理由	指標1：hhc 理念実現に向けては、男性多数から成る意思決定やマネジメント体制からの転換を図り、社員一人ひとりの個性や独創的な発想が経営および日常業務に反映できる多様性に富んだ環境が重要である。将来は男女同比率を目指しているがティッピングポイントとして30%を目指す。指標2：当社の管理職登用は本人の受験意思が起点となる試験制度を採用している。新卒採用比率はほぼ同率となっているが、定着や登用試験受験率には改善の余地がある。女性のキャリア意識に対して継続的な取り組みを行うことで定着率の改善、登用試験受験率の男女ギャップをなくし、さらに合格者の男女同比率を目指す。指標3：ライフ設計は個人の自由であるものの、育児については管理職の昇進タイミングと重なるケースが多く、女性にその負担が偏重した状態は女性活躍推進を妨げる大きな要因となっている。当社は少子化の進行を踏まえ次世代育成の観点から2018年に配偶者出産休暇を新設しているが2020年度末の配偶者出産休暇と育児休職を合わせた取得率は69.2%、一方5日以上取得率は38.5%と低くなった。男女問わず育児休職等を取得しやすい職場風土を醸成し、また、育児休職取得で新たな視点やスキルの習得、社員自身の多様性を深めることによる周囲への理解とイノベーション創出につなげることを目指す。			

2.2 2.1で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

当社は、2012年のCEOによる「エーザイ・ダイバーシティ宣言」を皮切りに、一般職を廃止し総合職に一本化する人事制度への改革、早期の風土醸成を企図した全社 DE&I 推進体制構築、各種研修、メンター制度やキャリア面談機能の設置などに取り組んできた。女性管理職比率は上昇傾向にあるものの、定着や登用試験への受験率には男女のギャップがある課題があり、女性活躍推進の意義、男性育休取得推進の理解・浸透も十分ではない。特に女性のキャリア観醸成と管理職候補の育成には、管理職としての活躍イメージをより早期に描くとともにいかに女性自身が自分に自信をもてるかが要だと認識している。これは男性育休取得率の向上にもつながる施策である。その鍵は、「早

期に「定期的に」「具体的に」である。これまでの取り組みを検証したうえで、下記のようなさらなる施策を打つ。

- ① 社外の複数の女性ビジネスリーダーによるセッションを取り入れたアクションラーニング型プログラムである E-Win プログラム（若手女性を対象とした当社独自の半年間の研修）の強化と卒業後の継続フォローの実施
- ② 地方在住や時間的制約のある女性も参加しやすい先輩社員とのオンライン座談会やセミナーの年間開催
- ③ 女性特有の健康課題の啓発、支援の強化（月経前症候群（PMS）、妊活等）
- ④ 女性管理職候補の具体的リストの作成と、個別アプローチ（キャリア面談など）の実施
- ⑤ 社員本人または配偶者の妊娠を会社に早期に伝え、育児休職の取得意向を申請する仕組み（E パパ E ママ パスポート）の構築と運用を通じた、育児休職を取得しやすい環境の整備
- ⑥ 育児休職取得希望者への休職取得から復職までのフォロー体制の強化と育児中社員同士のコミュニティ形成
- ⑦ 社内制度、各種手続きマニュアル、先輩社員の体験談などの育児関連情報へのアクセスの改善

また、2025 年以降から女性のボリューム世代が当社の管理職登用要件を満たす。新卒採用においては女性採用を積極展開するとともに、現場社員の声に耳を傾け、必要により、制度変更、運用見直しを図ることで、女性管理職登用促進および男性育休取得をバックアップする。これらは「DE&I 推進コミッティ」で全社での取り組みとともに、部門単位の「DE&I プロジェクト」による現場の課題に即した自律的な活動の両輪で推進する。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当社は 1980 年代後半からめざすべき 21 世紀の企業像を「研究開発ベースの多国籍製薬企業」と掲げ、グローバルゼーションに乗り出した。同時に時代や社会の変化、それに伴う人々の意識の変化を察知した「エーザイ・イノベーション宣言」を発し、社員一人ひとりの革新をめざした。そして、2012 年に「エーザイ・ダイバーシティ宣言」を発信して以来、女性活躍推進の数値目標を明確に掲げ、本格的な取り組みを開始した。これまでの取り組みによって輩出された女性リーダーが創薬、臨床研究、レギュトリー、メディカル、コマーシャル、生産の全ての活動における多国籍のマネジメントチームに参画し、社外とのパートナーシップを活用することでビジネス成果につながっている。次の 2 例を挙げる。

・抗がん剤の開発：「ハラヴェン」の対象となる適応症は前治療歴のある転移性乳がんの患者様でその大多数は女性であり、治療にあたる乳腺外来の担当ドクターは女性が多い。2005 年以降に女性 MR の採用を積極的に実施したことにより、患者様の本当の気持ちを知り、女性の価値観を理解したうえで、共感・共鳴する製品の創出やサービスの提供、さらには女性のがんサバイバー向けの専用サイト（<https://ladylunagarden.eisai.jp/>）の開設にもつながった。また「レンビマ」については、メルク社とのパートナーシップモデルによって患者様貢献の拡大につなげており、異なる企業文化の中、同じ目標の達成に向かい双方が切磋琢磨する風土は、女性活躍推進で身についた DE&I のマインドセットが功を奏している。

・アルツハイマー病（AD）の根本病理に作用する新たな治療薬「レケンビ」の開発：アルツハイマー型認知症の発症率は、女性が男性の約 2 倍と高く、患者様数も多い。また介護の場面でも、性差や性の多様性が認識されるようになってきている。医療現場に存在する多様な憂慮にいち早く気づき、社会的価値の継続的な実現をめざし、hhc 理念のもと当事者様とそのご家族に寄り添いながら、認知症領域における約 40 年にわたる創薬活動を通して、その難題にチャレンジしてきた。特に「レケンビ」の臨床試験は、未曾有のコロナ禍での実施を余儀なくされた中、女性リーダーが牽引し困難を突破した。また薬事申請をグローバルに主導してきた中で、女性メンバーの活躍は欠かせないものであ

った。今後はエーザイの最終意思決定権のもとで、エーザイとバイオジェン・インク社（米国）が共同商業化・共同販促を行っていくこととなる。本件に関しては、岸田文雄首相は今年1月の施政方針演説で「日本発、世界初のイノベーションが国境を越えて、認知症の方とその御家族に希望の光をもたらすことは大変うれしいことである」と述べられた。また米国 TIME 誌が選出する「THE BEST INVENTIONS of 2023」に、医療カテゴリにおいて選定されるなど、企業価値向上につながっている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

女性活躍推進に関しては、かねてより外部に情報開示することによるアセスメントを積極的に活用して取り組んできた。昨年には長年の悲願であった J-Win アワードのベーシックアチーブメント大賞を受賞することができた。当社は、全ての情報を透明性高く開示し、投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の参考にしていただきたいと考えている。このような観点から、毎年「エーザイ価値創造レポート」を発行し、直近の当社の戦略や目標について、適時開示を進めている。当レポートの中では、15 個のマテリアリティ（重要課題）を示している。そのなかでも、社会的インパクトや PBR とのポジティブな相関関係が確認された 5 項目を、重要なマテリアリティと位置づけ、2030 年度を見据えた長期目標と KPI、リスクを、定量化して設定した。人財関連の情報もこの 5 つに含まれており、「4.人財価値の最大化」として記載している。このうち、特に女性活躍推進に関連する指標としては、女性管理職比率 30%（2030 年度目標；2022 年度末実績：11.9%）および 従業員インパクト人財投資効率 87%（2030 年度目標；2019 年度実績：75%）が挙げられる。従業員インパクトに関しては、その項目の構成指標のうち、女性活躍関連指標の必達率が 2030 年の 87%の数値達成に向けた重要課題と認識している。また、2023 年からは Human Capital Report（HCR）を発出し、人的資本情報に特化した新たな開示戦略をスタートした。HCR は「健康」「働き方」「成長」「事業・組織」の 4 象限で構成される統合人事戦略をベースとして情報を整理し、戦略的に重要な KPI を網羅的に掲載している。これは国内製薬産業初の試みだと自負しており、日経 225 銘柄を対象とした人的資本に関連する情報開示ランキングで 1 位、日経ビジネス人的資本開示アワードで銀賞を獲得した。現時点での HCR は国内の情報を中心としているが、今後はグローバルでの有効な開示をめざし、内容の充実に向けて引き続き検討を進めていく。

参考＜エーザイ・ダイバーシティ宣言＞ 社内啓発冊子

TOP MESSAGE

エーザイ・ダイバーシティ宣言

エーザイは、企業としての存続を懸けて
ダイバーシティの推進を図っていきます。



エーザイ株式会社
代表取締役社長 (CEO)
内藤 晴夫

ダイバーシティ推進は 適応するための手段

今、世界中で劇的な環境変化が起きています。世界経済の構造を見てみると、もはや先進国がリーダーシップを発揮する時代は終わり、急速に新興国や開発途上国の重要性が高まっていることは言うまでもありません。また、欧州では、ひとつの秩序であったEUが、そしてその根本となるユーロという通貨そのものが危機に陥っている状況です。私たちエーザイは、グローバルなフィールドで、人々のヘルスケアに貢献する企業ですから、そういった変化に対して、今後、「アダプテーション」をどう回していくかが、非常に大きな課題であるといえます。

かのチャールズ・ダーウィンは、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残ることができるのは、変化できる者である」と言っています。変化に適応できる者、すなわち多様性に富んでいる者が生き残るのです。劇的に変化する社会で、私たちがどのような医薬品を提供し、どのようなサービスを行うかを模索する上では、日本人だけでなくものを考える、あるいは男性だけで考える、あるいは一定レベルの年齢層だけで考えるという単一的な捉え方では、多様性が得られず、患者様のニーズにも応えられないわけです。多様性がないと適応する

力がなくなってしまう、適応する戦略が生まれません。私は、多様性の確保について、これまで以上に、飛躍的に全社を挙げて取り組んでいかなければ、エーザイという企業そのものが存続すらできないという危機意識を持っています。

hhc理念への共感が 多様性を同じ方向に向ける

ダイバーシティ＝多様性を確保していく中で必要不可欠なこと、それは、会社としての「軸」をしっかり持つことです。個々の価値観は多様でもしっかりと同じ目的を持っていくことは、社業を発展させていくことはできません。会社がバラバラになってしまうのは元も子もなくなってしまいます。この点において、エーザイには大きなアドバンテージがあると考えています。それは、私たちがともに抱き、実践してきたhhc（ヒューマン・ヘルスケア）の理念に他なりません。

私たちは、患者様を中心にものごとを考えるhhc企業であり、患者様の喜怒哀楽を知るための努力を継続していく義務があります。私は、このアクティブな理念が、さまざまなバックグラウンドを持った人たちの、道標になると考えています。海外で働く社員に「なぜ、エーザイで働こうと思ったか」を聞いてみると、やはり、hhc理念への

共感が最も大きな理由だと感じさせられます。そしてその理念が、ただのお題目ではなく、日々のビジネス活動の中で実現しようとしている、それが魅力的だという人が大多数を占めるのです。

理念に基づいて、推進してきた「人財イノベーション」はダイバーシティ推進に向けた土台になります。ですから、社員の皆さんには、もう一度、定款に掲げられたことを見直していただきたいのです。患者様の本当の気持ちというのは、共同化でしか知ることができません。ビジネス時間の1%を患者様の傍らでともに過ごす。患者様のニーズを知ることから始まり、患者様が我々の製品やサービスで満足したかどうかを知るところまでを考える……。そうした、私たちの根底にあるものが、多様性を確保するための重要な財産となるのですから。

多様性を持つことで、製品・サービスの質が向上できれば、hhc理念をより高次元で実現することができます。たとえば、現在、手がけている抗がん剤「ハラヴェン®」では、対象となる適応症は前治療歴のある転移性乳がんの患者様でその大多数は女性です。治療にあたる乳腺外来の担当ドクターは女性が多いという状況があります。このような状況は、今までの我々の慣れ親しんだビジネス環境とは異なるため、患者様の本当の気持ちを知り、そして共感・共鳴する製品・サービ



スにつなげる上で、女性の価値観を理解することが、非常に重要だといえます。また、フィラリア症の治療薬「DEC」についても同じことがいえます。フィラリア症の患者様は、そのほとんどが開発途上国にいらっしゃいます。日本やアメリカで相対的に豊かな生活をしてきた人が、開発途上国の患者様の本当の気持ちやニーズをくみ取れるかという、どうしても限界があるでしょう。これらは一例に過ぎませんが、さまざまなバックグラウンド、価値観を持つ人が一緒になって仕事をすること、より患者様の気持ちや、医療環境に対する理解が進むだろうことは明白です。

エーザイに因ったことではありませんが、製薬企業が対象とする疾患や国は実に多様性に富んでいます。そうしたニーズにしっかり対応するためにも、多様な価値観を持つ人々が集まることは、非常に重要な課題なのです。



3

多様性を機能させる 「自尊他尊」の精神

エーザイのダイバーシティは、多様化する患者様のニーズに応じていく体制をつくることが目的です。推進に向けて、鍵となるのが「自尊他尊」の精神だと考えています。自らを尊ぶ、そして他人を尊ぶ。大切なのは、周囲に多様な人があるからと、あれこれ気にするのではなく、他人はしっかり仕事をしていると信頼し、自分だけをしっかりと見つめて仕事をするることなのです。

皆さんは、メディアで頻繁に取り上げられた「釜石の奇跡」を御存知でしょうか。東日本大震災において、岩手県釜石市の小中学生約3,000名のうち、その大多数が巨大地震から避難することができたという事例です。私は、これこそ「自尊他尊」がもたらす成果の象徴だと感じています。あれほどの災害に対して、ここまで的確に避難

できた要因は何か。それは、日ごろからの避難訓練で、災害に対する意識がしっかりとできあがっていたこと、そして、自分たちの家族や友人はそれぞれ、避難しているという信頼があったことです。だからこそ、生徒たちは、自分のことだけ考えて、避難することができたのです。お互いをケアしなくても、各人がそれぞれの責任で最善を尽くした。結果として、この意識や行動が多くの命を救ったというわけです。

このできごとを、私たちに当てはめてみましょう。たとえば、周囲に違う国の人がいる、違うバックグラウンドの人がいるからと、あれこれ気にしてばかりいる、世話ばかり焼いている。それでは、お互いの足を引っ張り合う集団でしかありません。本当に成果を出せる、多様な人財が集う組織は、各人が「自分の道を歩んで目的を達成する」というプロフェッショナルであるべきです。どうやってコミュニケーションするのか、相手とちょっと違うから戸惑ってしまう……。そんなことで躊躇してしまうようでは、ダイバーシティのメリットを享受することはできないのです。

女性の活躍なくして 事業の発展は語れない

ダイバーシティを考えたときに、最も重要な課題のひとつに挙げられるのが、女性が活躍できる環境を整えることです。いきいきと働きたい、キャリア志向にあふれる女性が多量と活躍でき

る場をつくっていく。それが、個人のやりがいにつながるとともに、会社にとってもかけがえのない財産となるのですから。これは、経営陣の望みであり、中期戦略計画「はやぶさ」にも、2015年までに2人の女性執行役を誕生させるという明確な目標が掲げられています。現在、目標達成のための母集団形成に向けて、さまざまな施策が進められているところだ。「ゆくゆくは」「将来的に」と悠長に構えていられた話ではありません。もうすぐそばにある目標であることを、どれだけの人が認識しているのでしょうか。女性社員の皆さんの中には、「自分には関係ない」と考えている人もるように思えます。掲げた目標は、会社として成し遂げなくてはならない喫緊の課題であり、女性社員の皆さんに向けたメッセージでもあります。

一方で、女性は、結婚・出産などのライフイベントによって、仕事への向き合い方を変えざるを得ない状況があります。しかし、そのイベントを経験した上で、エーザイの原動力であり続けてほしいと、切に願っています。私はそうしたライフイベントは、むしろ仕事にプラスに働くと考えています。結婚して妻となり、出産して母となる。人生を歩む過程で得られる価値観や思いは、hhc理念の実現に欠かせないものです。ヘルスケアを通じて、人と寄り添うのがエーザイの社業。女性と会社がWIN-WINの、より素晴らしい関係を構築していくためにも、ワークライフスタイルの実現に向けて、働きがいのある組織風土を醸成し、支援制度の拡充に取り組んでいきたいと考えています。

4

シニア×若者がもたらす 理想的な知のスパイラル

エーザイでは、定年退職の年齢を5年延長し、65歳としました。シニア層が長く、生産性の高い仕事をするのは国にとっても重要な課題となっていますが、この主たる理由は、その知見や活力をより社業に注いでほしいという思いがあります。

たとえば、生産工場に足を運んでみると、そこには「ライオンの神様」と呼ばれる元氣なシニアがいます。生産がオートマチックになった今でさえ、微妙な作業が求められることは、ままあるでしょう。積み重ねた経験・ノウハウの数々は何にも代え難い価値があるのです。

また、営業においても成功体験、失敗経験を多く持つシニアの存在は非常に重要なものです。若い人を導く知見をもたらすことはもちろん、いきいきと、元氣よく、生産性の高い仕事をしていくことで、職場に活気をもたらしてほしいと願っています。

現場知を共有する「ナレッジクリエーション」においても、シニア層の果たす役割は大きいと考えています。それは、単純に若者に知識を伝えるということではありません。知識創造理論を提唱する一橋大学名誉教授の野中郁次郎さんは、多様な人の知見がエキスチェンジされて、はじめて理想的な知のスパイラルが起こるとおっしゃられています。そうした知の連鎖が、より有用な現場知となり、社業の発展に寄与してくれると信じています。

そして、これまで以上に大切にしていきたいと

考えているのが、障がいがある人たちの知見です。エーザイでは、障がいがある方の雇用を積極的に推進していますが、彼らはさまざまな工夫を凝らしながら仕事に取り組み、あらたな視点での発見も見出しています。その仕事に対する姿勢は、実に真摯で誠実なものがあります。hhc理念を実現していく上で、私たちに指針を示してくれているようにも感じます。敬意を払うとともに、これからのエーザイにとって欠かせない存在であると確信しています。

透明性の高い評価制度で グローバル展開を支える

グローバリズムを意識した環境づくりも、ダイバーシティ推進の重要なテーマです。世界中の患者様のニーズに応じていくには、海外で働く社員の発用が欠かせません。たとえば、アフリカのとある国では、すべての人々に医薬品を届けるために、生活レベルに合わせて価格を設定する取り組みを行っています。価格設定をしようとしても現地の人のナレッジや価値観がなくては適正な価格を提示できません。それぞれの置かれた環境において、求められる人財の多様性も異なります。さらに、多様化した社会では、人財の流動性も高まります。優秀な人財をリテンションするには、必要に応じて、さまざまなエリアやファンクションでの人財の行き来も必要です。そうすると、評価の尺度や報酬体系がその都度、変化してしま

うようでは、社員が中・長期の見通しをもって安心して仕事をするのができなくなり、有能な人財を失ってしまう事態を招きかねません。

こうした国籍にとられない組織をつくる上では、透明性の高い評価制度が必要になります。成果に応じて正しく報われる。そうした、ペイフォアパフォーマンスを思想とする制度の拡充も今後、進めていく必要があると考えています。現在、公正な報酬設定をはじめとした、人財のモビリティを高める施策が検討されているところ。すべては、あらゆる人がいきいきと働ける環境をつくるために、そして、世界中でhhc理念を実現していくために。

エーザイがめざしていく ダイバーシティの姿とは

ダイバーシティの目的は何か。そしてなぜ推進する必要があるのか、そこに込めた思いは何か。経営者としての考えを述べてまいりましたが、思いや制度だけでは理想図になってしまふ恐れもあります。こうした施策には、具体的な目標を掲げていくことが大切です。今後、中長期を見据えた明確な指標を示すつもりです。

これから進められていく施策は、企業としての存続を懸けた全社を挙げて取り組むべきものです。私自身も、ダイバーシティの重要性や意義をこたえることに皆さんに語りかけていこうと考えています。hhcの考え方も、今でこそ全社に浸透

した理念になりましたが、20年前に掲げた当初は、「現実とは違う」と言う人も大勢いました。しかし、それが、時を経るに連れ浸透し、今ではエーザイという会社を支える柱となっていることは誰の目にも明らかです。ダイバーシティについても、10年かけるつもりはありませんが、5年のうちに何とか環境を整えたいと考えています。

ダイバーシティは、単なる支え合いでも、譲り合

いでもありません。各々がプロフェッショナルとして、いきいきと活躍できる環境や制度を整備し、

多様な患者様のニーズに応えるためのものです。

エーザイは、再び変わろうとしています。私も、

そして皆さんも。すべての社員が一様に切磋琢磨

しながら、「自尊他尊」の精神を忘れずに、共通の

目標に向かっていく。それが、エーザイがめざす

ダイバーシティの姿なのです。



6

5

企業名	株式会社アイシン			
業種	自動車・輸送機	証券コード	7259	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)		https://www.aisin.com/jp/sustainability/report/ https://www.aisin.com/jp/sustainability/social/ https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=752		

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。（約 400 字）

当社は、「将来に向かって、大きく経営の舵をきる」、「企業基盤を強化し、収益体質を上げる」を柱に、「フルモデルチェンジ」を推進すべく、「アイシングループビジョン 2030」を掲げており、今年度その実現に向けた成長軌道「中身を変え、力をつける」時期を迎えた。アイシンの強みは、開発・生産のものづくり力とそれを支える意欲ある人材であり、自動車業界の大変革期に「中身を変え、力をつける」ためには、これらの人材が変革エンジンとして、変化し挑戦する意欲を持つことが不可欠であり、重点領域に対応したスキルチェンジや意識の変革、多様な人材の活躍を強力に進める必要があると考えている。その中でも D&I は、一人ひとりの力を会社の変革や新しい価値創造に活かしていくため、アイシンが最も注力してきた活動の一つである。「2030 年を見据え、一人ひとりが一歩踏み出そう！」をスローガンに、役員全員が自身の行動宣言を行い、社長自らが先頭に立ち、タウンホールミーティングや社員との座談会、労使懇談会等で社員との対話を実施し「フルモデルチェンジのために一番重要なのが、まず人材、そして職場風土」というメッセージを発信しながら、活動をけん引している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。（約 1,000 字）

社員一人ひとりが主役、働く仲間こそが強みであるとの考えから、意思を持って経営理念の提供価値の最初に「働く仲間」を位置付け、めざす人材マネジメントの実践を通じて、新たな価値を創出し働く仲間へ働きがいと人生の幸せを提供している。新たな価値創出に向けた新しい発想への転換に向けて、2030 年のめざす姿を「グループ・グローバルで大きな課題を創造し、全員がその解決に向けて前進・チャレンジし続ける」「属性によらない多様な個人、“全員”の活躍・成長と『どこよりも人が育つ』会社として多様な人材から選ばれる」と定義し諸施策を展開。転換の土台「チャレンジする人・職場づくり」を軸としチャレンジ＝「正解のない時代において、あるべき姿を描き一歩ずつ変化していく」ためのめざす人材像を「プロ人材」＝「全体最適で持ち場・立場で成すべきことを自発的に考え行動する人」と定義。プロ人材の基盤能力を、環境変化の中で事実を正しく把握し、課題を描き解決に向けて自ら行動する「問題解決力」、変化をけん引する「変革力」、周りの共感を引き出す「人間力」の 3 つに整理し、その活躍・成長に向けた諸施策を実践している。例えば役員から社員一人ひとりに至るまで、全員のチャレンジ促進に向け役員報酬制度、管理職人事制度等の改定を実施。また、プロ人材育成では、全員の自律的な成長促進に向け人材育成の仕組みを大胆に見直し、教育投資額を 2022 年度から約 20%増額する等、積極的な育成投資を実施している。「課題創造の実践鍛錬」を軸に、人間力・変革力向上のため「外を知り視点を変える」、「新たな価値観を獲得し課題創造力・マネジメント力向上」、「組織の壁なき連携・共創の意識づけ」等の観点を重点に、多様な人材が活躍できる職場づくりを重視。D&I、特に女性活躍推進においては、女性管理職比率をサステナビリティに関する重要 KPI と位置づけ、中核 G 会社 11 社の定例役員会議にて議論を行う等、全員が当事者意識を持って自社の課題に向き合っている。女性

活躍推進を足掛かりに、誰もが働きやすい制度や環境整備を進めることはもちろん、多様な人材が互いの観点や価値観を認め、今までにない活発な議論が生まれることで、全員が最大限に能力発揮できる風土に繋がり、新たな価値創造に貢献することを期待している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。2030 2 0

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。（約 500 字）

指標	指標名称・内容	設定当初（2014 年）	現状（2023 年）	目標値（2030 年）
1	女性管理職比率向上	1.8%	2.7%	6 %
2	女性役員比率向上・経団連「2030 年 30%へのチャレンジ」に賛同	0%	13%	30%
3	男性育休 100% 企業独自の育児に関する特別休暇	20 年度設定 設定後は 100%	100%	100%
指標 及び 目標 値の 設定 理由 (約 500 字)	アイシンの「フルモデルチェンジ」のために必要不可欠なことは、女性を始めとした多様な人材の視点を取り入れることであり、商品開発、マーケティング等への効果が期待でき、女性に限らず、ライフステージやライフスタイルの異なる全社員が働きやすい環境への改善にも繋がると考え、女性管理職・役員比率(取締役、執行役員、監査役)の目標を設定。役員は、経営の意思決定スピードの加速に向け体制のスリム化しつつ、多様な視点を反映させるべく女性役員を増やし、管理職は、自動車業界をリードする存在になるため、アイシング中核 4 社の目標とし、グループ一丸となって取組む姿勢を示している。女性管理職比率は目標に対して道半ばではあるものの、属性・年齢等に関係なく意欲・能力のある人材の活躍が評価される人事制度改定等により、係長級が増加し、各職場でプロジェクトリーダー等の要職任用にも至っている。男性育休については、社長自ら社内外に「男性育休 100%」宣言を行う等、積極的に推進。男性の取得を促すことに留まらず、男性社員がワークライフバランスを意識することで、パートナーに偏りがちな育児や家事の負担を夫婦で分担する等の変化が起き、女性の出産意欲や継続就業の促進、キャリア構築、企業全体の働き方改革向上にも好影響を与えている。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。（約 1,000 字）

1990 年代から、安心して働きやすい環境整備・制度構築等を進め、2014 年からは働きがい向上に向けたキャリア支援強化にシフト、現在は多様な個に寄り添い、価値観やライフプランに合わせ、採用活動への多様なメンバーによる多様なキャリア形成のイメージや直近・中長期のキャリアを対話できる仕掛け、新入社員研修時のキャリアを考える機会等、入社の段階からシニアに至るまで一貫して全員活躍できる自律的キャリア構築に注力（ライフプランを含めた中長期視点のキャリア面談による全社異動活性化、オープンエントリー、受入れポスト全社公開、キャリアサポートハンドブック、越境体験プログラム、年代別キャリアデザイン研修、キャリア相談窓口等）。

アイシンの特徴である女性活躍推進プロジェクト「きらり」は 2014 年度から活動し、職場の生の声から、多くの施策が

誕生。「イクボス塾」は、女性の「育児と両立していても、レベルの高い仕事をしたい」「上司の女性に対するバイアスをなくす等の意識を変えたい」等の声を受けて立ち上げ。管理職層が D&I の考え方や女性部下のマネジメント等について約半年間アクションラーニングで学ぶことで、女性に限らず多様な個を活かすことができる上司を育成し、卒業生は 725 名となった。22 年度までは主に意識調査を踏まえた部署からの選定で実施してきたが、23 年度はダイバーシティマネジメントを含めた部下との対話の大切さを学ぶ研修へシフトし、新任管理職全員が受講予定。また、女性がライフステージに合わせて変化する多様な悩みに合わせて自身が相談相手を選定できるメンター制度やテレワーク、妊活支援、フェムテック等も「きらり」の活動から生まれた。技能系職場においても、性別・体格・年齢等に関わらず“誰もが”働きやすく活躍できる職場というコンセプトで D&I 環境管理基準を制定し、工程や環境整備等の活動を拡充している。このような活動や女性管理職個別育成等の積み上げにより、女性本人および上司の意識に変化が起き始めており、女性管理職候補者数（昇格条件クリア、かつ昇格意欲がある人）は昇格目標 25 名に対し 40 名近い人数となっている。現状の課題は、継続的な女性管理職の輩出である。今年度からは人事と上司（部長等）・職場が一体となり、意欲と能力の高い社員に対し、一段高い活躍に向けたテーマ・役割の付与や人材育成状況を確認し、弊害となっている課題等も合わせて候補者一人ひとりの状況に寄り添い、候補者の個別支援活動を実践。今後のアクションとして、全 Co,本部の課題解決に向けた「人・職場づくり推進者」（全 Co,本部 20 名）と人事が連携し、職場が主体となり自力で解決できる仕組みを構築中である。全員活躍に向けて、女性活躍推進をはじめとした D&I の問題点を早期に吸い上げ、解決に繋げていく。

男性育休は、全員活躍促進の中で「男性も育児参画が当たり前」の風土醸成に向けて、毎月、基幹職と対象者に取得状況を共有するとともに、部署別男性育休休業取得者数の定期的な社内公表を実施し、取得を促進。また、職場の状態を測る指標として、社員意識調査「働きがい」を重点 KPI と定め、2030 年にはグローバル全社員の 4（5 段階評価）をめざしている。毎年、社員意識調査の結果を踏まえ、職場ごとに課題とアクションを議論し、人・職場づくりの PDCA サイクルを大切にしている。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。（約 1,000 字）

- 1,「新規事業形態へのチャレンジ」として、女性社員がオープンエントリー制度を通じ、担当業務での経験と、会社の総合自動車部品メーカーの強みを生かし、「部品の総合デパート化」という新たな販路開拓に挑んだ。BtoC の仕事や店舗運営に対して経験やノウハウがない状態であったがエンドユーザーとしての視点を反映したアフター部品の競争力強化と販路拡大に向けた活動を成功させた。
- 2,職種に関わらず活躍している例として、一般事務職の女性社員が日常業務からの気づきを活かし、自ら主体的に付帯業務の大幅な効率化を行い、社長賞を受賞。
- 3,子どもを持つ社員のアイデアを基に実現した「働きたい時・場所で柔軟に働ける」「働きたいと思えば働ける、新しいことにもチャレンジできる」「地域住民でワークシェア・子育てシェア、住民が住み続けたい街に」をコンセプトに、仕事と子育て・学びが一体となった“つながりステーション”を提供する「子育て支援サービス」は、国土交通省の共創プロジェクトになり、実証実施場所が拡大。
- 4,利用者視点を取り入れた、乗り合い送迎サービス「チョイスコ」や運転代行アプリ「うんてん代コール」等といった“移動したい人や運びたいモノをそれができる移動手段とつなげるマッチングサービス”の技術やノウハウを生かし、利用者、飲

食店と配達者を結ぶ「めしクルー」を拡張した取組みとして、市内の放課後児童クラブ向けにお弁当を配達する「めしクルー-Kids 刈谷」の実証実施。仕事と子育てを両立する保護者や家族等、誰もが過ごしやすい街づくりに貢献。

5、経営上の意思決定層に複数の女性が加わっていることで取締役会自体の活性化や新たな発想に影響。議論しやすい人数、かつ多様なバックグラウンドを持つ人で構成され、活発で意義のある議論ができています。

6、企業スポーツにも注力し、女子バスケットボールでは実業団トップリーグに所属する「アイシンウイングス」や相撲、レスリングの女性選手が各職場に在籍し、活躍。仕事と両立をしながらスポーツと向き合い、世界大会で結果を出す等、グローバルに活躍する視野・視座の高い姿勢や考え方が全社員のモチベーションアップに繋がり、感動をもたらすことで企業スポーツを通じた全社一丸となる雰囲気醸成に寄与。

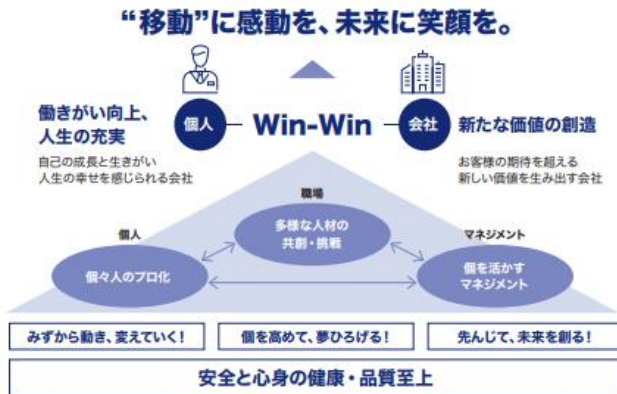
4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。（約 800 字）

経営トップが「人」こそが財産である姿勢を社内外に示し、全員活躍でどこよりも人が育つ、チャレンジする人・職場づくりを強力に推進。情報開示は、ステークホルダーの皆様との対話を通じた「信頼関係の構築」「適切な企業評価を得る」の 2 点を軸に実施。有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会、統合報告書、企業ホームページ等で、アイシングループビジョン 2030、SDGs2030 年目標、中期経営計画にて中長期視点の経営戦略や将来への成長性を訴求すると共に、経営戦略の達成に向けた D&I や女性活躍推進への取組みの進捗や実績を積極的に公表。2022 年度からは有価証券報告書へ人的資本に関する活動の開示を開始し、今年度はそれに加え、女性管理職比率、男女賃金差異、男性労働者の育児休業取得割合について連結子会社を含めて開示し、課題解決に向けた取組みの促進に繋げている。労働市場に向けては、就職説明会や採用 HP を通じて女性活躍の実態を伝えており、新卒/キャリア採用における候補者や採用者の多様性が高まっている。資本市場に向けては、SS コード/CG コードの改訂で活発な対話機会の創出が求められる中、2022 年 11 月の「サステナビリティ説明会」では、多様な人材の活躍に向けリスクリングを通じたリソースシフトの加速等のテーマについて、経営トップと市場の皆様との対話を実施。機関投資家の皆様とは、従来の財務視点に加えて非財務視点での対話を通じて、当社の多様性の取組みをより深く理解いただくと共に、投資家の皆様からいただいた社外の視点を踏まえた意見からの気づきを社内の取組みに反映している。社内での情報発信については、意図的に女性や様々な属性の方の活躍を紹介し、全員活躍の重要性を発信。当社から社外への情報発信でも、特に女性活躍推進を意識した D&I の記事を積極的に発信（直近の実績：フェムテック、復職後面談、技能系職場の女性の活躍を促す工程整備等）することで、全国区でも注目されやすく、アイシンのファンを増やす情報発信に努めている。

【参考資料等】（上限 2 ページ） ※ページ数を超過した分については、審査及び公表時の対象外となります。

参考＜アイシンの人的資本強化に向けた取組み、D&I ロードマップ、両立支援の主な施策例＞



人・組織のめざす姿

グループ・グローバルで大きな課題を創造し、
全員がその解決に向けて前進・チャレンジし続ける

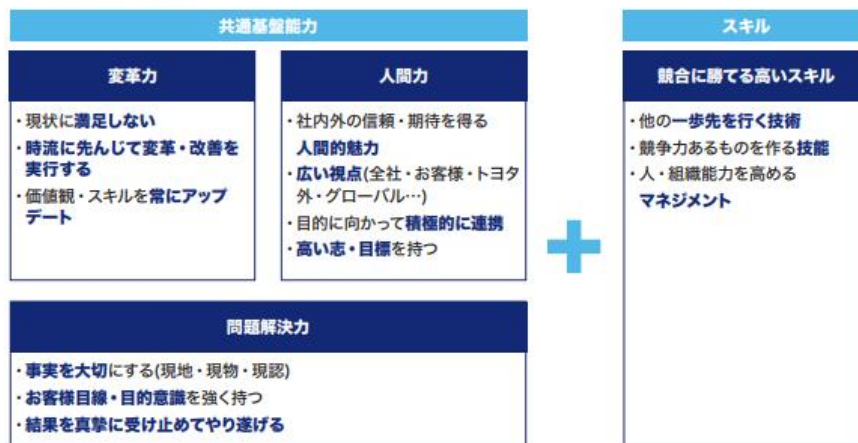
属性によらない多様な個人、“全員”の活躍・成長と
「どこよりも人が育つ」会社として多様な人材から選ばれる

2030年に向けた人・組織のめざす姿と重点施策の方向性



「プロ人材」の定義と構成要素

「プロ人材」＝全体最適で持ち場・立場で成すべきことを自発的に考え行動する人



『階層一律・与える』から『多様化・自ら考えて学ぶ』へ育成体系転換





施策	内容
女性活躍推進プロジェクト「きらり」	副社長をトップとした全職種（管理職、専任職、技能職、実務職）で活動するワーキンググループ。現場の声を吸い上げて施策に反映していく活動を実施（インフラ整備、意識啓発、制度改善など）
イクボス塾	管理職を対象に、ダイバーシティ&インクルージョンに対する会社の考え方、女性特有のマネジメントや健康課題の理解促進および女性のマネジメントの経験学習の実施
イクボス検定	全管理職を対象に、ダイバーシティ&インクルージョンの理解を促進するため、オンラインテストを実施
帯同休職制度	配偶者の転勤などに帯同するため、就業できない場合の休職制度
キャリア・カムバック制度	育児・介護などの、やむを得ない事由での退職者の再雇用制度
意識啓発講演会・交流会	定期的に各種テーマに沿った、本人と上司への意識啓発を目的とした講演会・交流会
産休育休前セミナー	再立に対する心構えと休職期間にできることを考え、復帰後の働き方・キャリアプランイメージを持つための研修
復職支援講座	育児休業中に、復職後の家事や育児の分担、仕事と家庭の両立について夫婦で考えるEラーニング
管理職候補者個別育成	管理職登用に向けた計画的な経験付与
キャリアメンター制度（管理職、一般資格者向け）	キャリアと家庭との両立についての悩みを先輩従業員に相談できる制度
キャリア申告制度	従業員自ら中長期的な視点でキャリア&ライフのプランを作成し、上司との面談を通じて、キャリア形成を促す仕組み
キャリア開発研修	従業員が自身のキャリア形成ができるよう支援する研修
職種変更制度	多様なキャリアの選択ができる制度
社内託児所	勤務地に応じて2ヵ所に託児所を設置。トヨタグループ託児所も利用可
ママ・パパ・イクボスガイド（両立支援ガイドブック）	育児・介護との両立を支援する冊子を発行

施策	内容
フェムテックプログラム	女性の健康課題（月経、妊娠、更年期）をテクノロジーで解決するプログラム（オンライン診療・処方など）
各種就業制度	テレワーク、男性育児（休業、休暇）、あんしん休暇、短時間勤務、フレックス（コアレス、3ヵ月）、妊活支援など
育児短時間勤務制度	11歳までの子を持つ従業員を対象に、子の年齢に応じて労働時間が短縮できる制度
介護短時間勤務制度	要介護状態の家族を持つ従業員を対象に、労働時間が短縮できる制度
育児休業	子が2歳を超えない範囲を上限に本人が申請した期間休職できる制度
介護休業	対象家族一人につき合計が3年を超えない範囲で会社が認めた期間休職できる制度
介護休暇	要介護者一人につき年間10日、2人以上は20日の休暇を取得できる制度
あんしん休暇	失効する年次有給休暇を最大20日まで積み立て、私傷病・看護、出産・育児のために使用できる制度
特別休暇（妻出産・育児）	2歳未満の子を持つ従業員が配偶者の出産や育児のため、子一人につき5日の休暇を取得できる制度
家族手当	子どもと要介護者・要支援者・障がい者を扶養する従業員を対象に支給する手当
産休・出産前～復職後面談導入	法対応の他、産休・育休取得者の円滑な職場復帰およびキャリア構築支援をねらいとして、復職後面談も導入
コミュニケーションサイトの導入	休職中にも社外から情報がとれるように、アイシンの全従業員・家族がアクセス可能なコミュニケーションサイトの導入

企業名	住友電気工業株式会社			 住友電工 Connect with Innovation
業種	鉄鋼・非鉄	証券コード	5802	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://sumitomoelectric.com/jp/sustainability/csr/sociality/diversity https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=530			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は長期ビジョン「住友電工グループ 2030 ビジョン」（以下、2030 ビジョン）の中で掲げる「グリーンな地球と安心・快適な暮らし」の実現に向け「脱炭素社会・情報化社会」を見据えた3つの注力分野を定めており、女性活躍推進を始めとするダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）は、2030 ビジョン実現に向けた経営戦略の一つに位置づけている。そのため、経営トップからは、地球規模かつ一筋縄ではいかない社会課題の解決に、会社としても社員個人としても率先して取り組まねばならない環境の中で、的確な方向性や有効な解決策を導く素地を整えておくには、組織のレジリエンスを高めることや、発想が違うもの同士が議論を通じてアイデアの完成度を高めること、会社が一体感を持って持続的に成長できるようにすることが必要であり、そのような思考の多様性を実現するには、まずは属性の多様性が不可欠であるという考えのもと、女性活躍推進は当社の持続的成長の原動力となる重要な取り組みであるとのメッセージを発信している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

上述の通り、当社において女性活躍推進は経営戦略の一つに位置づけている。当社では、世界約40以上の国・地域で28万人以上が活躍しており、グローバル競争を勝ち抜いて発展していく為の技術、製品、ビジネスモデルを支えるすべての人材の活躍が不可欠である。2011年には人材マネジメントに関する基本方針（あらゆる人材が活躍・成長・自己実現し、社会に貢献できる企業を目指すことやD&I推進等に関するポリシー）を制定し、社内外に公表した。さらに2030 ビジョンにおいてもD&Iを経営方針の一つに掲げた上で、マテリアリティとして指標も設定している。D&I推進においては当社の持続的成長の原動力として女性活躍推進に注力し、2020年6月にはD&Iの専任組織を社長直轄組織として設置し、取組を加速している。

さらに、組織全体の女性活躍推進の進捗状況等をモニタリングする仕組みとして、経営会議・役員合宿（夏・冬）等で、各部門における女性活躍の状況について報告及び議論を行っている。また、2022年度からは中長期的な企業価値向上にむけたサステナビリティを巡るテーマを議論し対応するため、社長を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」を設置し、年2回開催。下部組織で行われる人材に関する企画や議論、女性活躍推進を含むD&Iの進捗や成果は当該委員会で報告される等、前述/後述する取り組みは経営層がモニタリングできる体制を整えている。さらに社長が中心となって女性の役員候補人材の状況を各担当役員へ確認し、積極的な育成を部門に働きかける等、経営トップのより強力なコミットメントを実施している。

尚、当社が女性活躍推進におく重点テーマは大きく二つあり、一つ目が意思決定の場に多様性を取り入れ、判断の質を高めるための「女性幹部人材の継続的な輩出」である。当社の役員比率は10.5%で、2020年には女性執行役員が誕生しているが、依然として管理職に占める女性の割合は低い。そのため意識的に女性管理職を育成し、登用に繋げるための取り組みに注力しており、経団連が掲げる「2030年30%へのチャレンジ」には当社も賛同している。二つ目は、女性をはじめとする多様な人材の能力を最大限引き出して組織としての成果を最大化し、企業価値

の向上に繋げるための「マネジメント力強化」である。マネジメント層が従来の男性中心的な就業環境や働き方を変え、個々の能力を最大限引き出しつつ、相互に支え合うチーム力を発揮して組織としての成果を最大化していくことが女性活躍、ひいては男女問わず働きやすく付加価値を生み出す組織づくりに繋がると考えている。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	新卒総合職採用 における女性比率	事務系 16.9% 技術系 11.3% (2016 年)	事務系 41.2% 技術系 10.6% (2023 年)	事務系 40.0% 技術系 15.0% (2025 年)
2	女性管理職比率	1.4%(2015 年)	3.4%(2022 年)	4.0%(2025 年)
3	男性育児休業取得率	74.0%(2021 年) * 企業独自の育児 目的休暇含む	97.0%(2022 年) * 企業独自の育児 目的休暇含む	100%(2023 年) * 育児休業のみ
指標 及び 目標 値の 設定 理由	当社の事業発展に多様性は不可欠であり、重要な意思決定に携わる管理職候補者の母数拡大のためにも、新卒総合職採用は重要なミッションである。目標数値については、当社の採用ターゲットとなる専攻分野における大学及び大学院の男女比率を参考に、事務系 40%・技術系 15%と設定した。なお、当社事業は主に BtoB であることから学生の認知度が低く採用競争で苦戦することに加え、理系採用においては機械工学等、女性比率が極めて少ない専攻が主な採用対象であるため、特に理系女性獲得は毎年難航する傾向にあるが、女性学生への P R を強化しながら目標達成に向け着実に採用活動に取り組んでいく。 女性管理職比率の目標設定にあたっては、属性に関係なく公正に能力・実績やポテンシャル等を総合的に勘案した上で管理職登用を決定しており、2025 年には女性管理職比率 4%と目標設定し、さらに部門ごとの 2025 年女性管理職数（目安）を示した上で、候補者には必要な経験を付与するよう働きかけている。 また、男性育児休業取得率は 2023 年度 100%を目指している。男性育休取得促進は女性活躍推進の下支えとなるため、ライフイベント後もキャリアを積める組織を作る上では、育児負担を負いやすい女性社員を意識的に育成していくと共に、男性が育児家事に積極的に関与できる働き方が可能な組織を推進していく。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

まず新卒採用では、女性社員を重点配置したリクルーターチームや女性社員によるキャリアセッションセミナー開催などを行い、全体での新卒女性採用比率は 2016 年 14%から 2022 年 23%に増加。また、経産省主催の「こども霞が関見学デー」に当社も参加し、将来の理系女性の母数拡大に寄与する活動にも取り組んでいる。

次に若年層の女性について、最初の上司の指導や育成が女性のその後のキャリア意欲等に影響を与えることから、新人女性が配属された職場の上司に対して、女性部下の意欲を高めるマネジメント研修を実施。加えて 2023 年度より、エンゲージメント調査を女性活躍推進の切り口で部門ごとの傾向を分析し、部門のキーパーソンと共に成長・活躍

できる環境整備を進めている。中堅層の女性について、2016 年からはマネジャーの資質を有する女性の育成計画を毎年各部門で立案し、必要な経験の棚卸、育成計画の見直しを行い、D&I 専任組織が進捗を管理する他、女性候補者を社外研修などに選抜派遣するなど、育成支援も行う。その結果、女性マネジャーは 2016 年時点 8 名から 2022 年時点では 43 名に増加（当初計画値 38 名）。2023 年度の育成計画候補者数は 127 名（前年対比 +22 名）となり年々増加している。管理職・係長級の女性については、D&I 専任組織が昇進選考過程に加わりモニタリングをする他、2021 年度より、各部門から選抜された女性管理職・係長級をメンティとして、1 期約 8 か月間の「メンタリングプログラム」を開始。メンターには部長層を中心に関係会社社長や海外経験者等、異なる価値観・背景を持つ部下をマネジメントした経験を持つ人材を選抜し、メンティの成長支援者としての役割を担う。このプログラムを通してメンティが管理職への昇進や役職者に任命される等の事例が複数出ており、取り組みが実を結んでいる。

男性育児休業取得促進については、子が出生した社員とその上長に育児関連制度を紹介する研修動画を提供。2021 年に実施した社内調査では「育休取得を上長に申し出しづらい」との意見が多かったことから、2022 年 4 月より、子の出生を申し出た男性社員と上長が対話するプログラムを開始。10 月には、育児期男性向け、上長向けのガイドブックをそれぞれ用意し、職場で相談しやすい環境整備を行った。その結果、会社独自の育児目的休暇を含めた男性育児休業取得率は、2020 年 67.3%、2021 年度 74.0%、2022 年 97.0%に向上。2023 年度 100%に向けて取り組みを強化している。さらに、多様な人材の能力を最大限引き出す組織運営について、部長級が参加して各職場での実践行動に繋げる取り組みとして、2022 年 11 月より「インクルーシブ・リーダーシップ研修」を開始。個々の能力を最大限引き出しつつ、相互に支え合うチーム力を発揮して組織としての成果の最大化を目指している。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

これまでの女性活躍推進の取り組みで両立支援制度の整備が進んだ事等により、徐々に女性管理職が誕生しており、また近年新卒採用で入社した女性社員の活躍も目覚ましい。以下は当社が社内外に公表している事例の中から特に事業への顕著な貢献があったと認められる事例について個別事例を含め記載する。

■ 部長層事例：IoT/AI 基盤システム開発・人材育成を実現した研究部門女性部長

2030 ビジョンで目指す社会実現のために達成すべきマテリアリティにて、「人的・知的資本」の項目で 2025 年度までに DX コア人材を 3 年で 300 人とする目標を掲げている。育成加速が要請される中、当該対象者率いる部門で、研修指導を外部パートナーに委託、かつ指導の質を維持する仕組みを構築・実現し、育成急拡大（前年比 3 倍）に貢献したとして、社会性・公共性のある取り組みをした部門に贈られる社内表彰も受賞している。当該対象者は前述したメンタリングプログラムのメンターとしても参画しており、全社的な女性活躍推進の取り組みにも貢献している。

■ 課長層事例：情報通信事業の一翼を担う女性工場長

2030 ビジョンで掲げる当社の注力分野「情報通信」で使用されるデバイス・機器の主要国内製造拠点では、2020 年に女性工場長が就任した。当該対象者は、3 人の子の産休育休取得、育児との両立に奮闘しつつも「今、やるべきことをポジティブにやる」という思いでキャリアを重ねてきた。工場長としては「双方向コミュニケーション」を意識し、誰もが手を挙げて発言できる環境整備に努めている。目指しているのは生産性や品質において高いレベルを維持する「強い工場」。当社は製造業であり、工場は事業の根幹をなす存在だ。「強い工場」を作るための様々な取り組みが事業成果への貢献に繋がっている。なお、当該対象者も前述したメンタリングプログラムのメンターとして参画し、全

社的な女性活躍推進の取り組みにも貢献した。

■ 一般社員層事例：脱炭素社会に貢献する商材営業で活躍する営業部若手女性（入社３年目）

2030 ビジョンで掲げる脱炭素社会を見据えた注力分野に大きく貢献する商材「セルメット」。海外営業担当である当該対象者のミッションは、今後市場伸長が期待される「燃料電池」「水素製造装置」の新規顧客開拓である。2022 年には問い合わせ対応の中でイスラエルメーカーの関心をひき、商談のためイスラエルへ渡航、その後の顧客来日の上での工場見学を経て、最終的に 1.4 百万円規模の受注獲得に成功した。以降も自身から積極的に海外展示会に参画し、北米有力企業の商談獲得やインドに出向し商談を行う等、グローバルな顧客獲得に貢献している。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社は、人材の育成と活用を経営の最重要事項として位置づけており、住友事業精神にある「事業は人なり」の精神を今まで受け継いでいる。この基本理念を堅持しつつ持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させていくためには、女性活躍推進を含む人的資本に関する取り組みの透明性を確保するとともに、合理的な範囲で株主との建設的な対話を行うことを通じ、保有する経営資源を最大限活用して成長戦略を果敢に立案・実行していくことが重要である。このような考え方のもと、当社は「サステナビリティ経営に関する基本方針」を制定し、公表している。

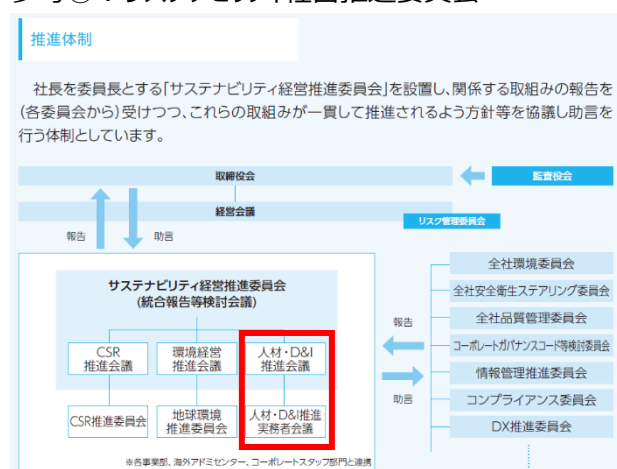
情報開示の媒体としては、社会への提供価値および企業価値の持続的な拡大に向けた取り組みをストーリーとしてまとめてステークホルダーに伝える統合報告書と、非財務面を中心に企業の社会的責任の観点から活動実績をまとめた CSR 報告書がある他、コーポレート・ガバナンス報告書や当社ホームページのサステナビリティページなどを通して、社外へ情報開示を行っている。また、厚生労働省が運営する「女性の活躍推進企業データベース」では職種ごとに定量数値を掲載している。2023 年度からは、有価証券報告書に男女の賃金格差に加え、女性管理職比率、男性育児休業取得率も掲載し、透明性の高い開示に取り組んでいる。投資家との対話の中では、女性活躍推進の取り組みや課題についての説明を求められており、女性管理職比率の目標設定をしていることや、女性幹部社員の育成の取り組みについて説明をしている。なお、当社グループは「お客様」「従業員」「お取引先」「地域社会」「株主・投資家」というステークホルダーの皆様によって支えられており、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るとともに、それぞれのステークホルダーの利益を考慮し、適切な協力関係の構築に努めることが必要不可欠であるとの考えのもと、株主との個別対話やお取引先とのパートナーズミーティング等、幅広く対話・活動を行っている。

【参考資料等】

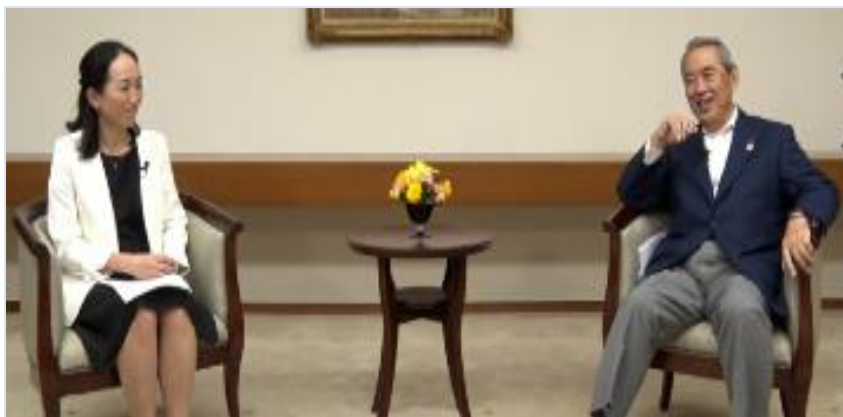
参考①：長期ビジョン「住友電工グループ 2030 ビジョン」



参考②：サステナビリティ経営推進委員会



参考③：松本会長×國井執行役員(初の女性執行役員)が「バースティ&インクルージョンメッセージ」（全社員向け動画）
松本会長から過去取り組みを踏まえた D&I の考えや社員へ期待することをお話頂いた。全社員向け動画。
（右：松本会長、左：國井執行役員）



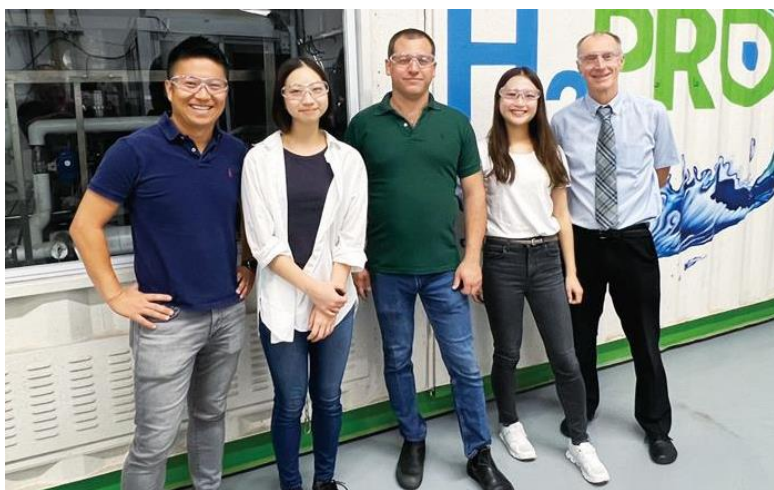
参考④：企業価値向上に向けた取り組み事例

■情報通信事業の一翼を担う女性工場長：製造される製品の数々と共に。



■セルメット営業で活躍する営業部若手女性（入社３年目）

イスラエルの水素製造装置メーカーであるお客様と共に。背後にあるのは水素製造装置。



企業名	株式会社技研製作所			
業種	機械	証券コード	6289	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	技研製作所会社 HP 、 SNS 女性の活躍推進企業データベース マイナビ 2024			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は多様な社員がそれぞれの特性を活かし、協働することで最大のシナジーを発揮し、環境変化に適応しながら持続的な発展を目指している。女性活躍は多様性における貴重な要素であり、また深刻化する労働力不足への解決の一助でもあるため、当社でも最優先課題と捉えている。

当社では女性役員が初代プロジェクトマネージャーになり、女性主体の部門横断型プロジェクトを発足させた。経営と一体となって組織に横串、斜め串を通して経営課題の解決に参画し、コミュニケーション力、大所高所に立った思考、経営資源の最適活用といった、リーダーや管理職に必要なマネジメントに直結する多様なスキルを身に付けてもらうことを狙いとしている。活動では自由闊達に柔軟に物事を進め、経営層はもちろん、グループ企業の壁も越え、多くの役職員がこのプロジェクトに携わり、協力する新たな企業文化が醸成されている。コロナ禍でも組織のチームビルディングがより強固なものになっていったのは、メンバーが目的を見失わずプロジェクトを遂行し、一段上の責務を果たそうと全社を巻き込み活動をしたことが要因である。

これからも GIKEN グループは女性が活躍する魅力的な企業を目指して取り組んでいく。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社は機械、製造業という業種柄、女性が活躍できる職種が少ないと思われるが、「仕事に性別は関係ない、能力で評価する」という創業者の方針により、早期から経営会議に女性が参画し、また工場や実証場でも女性が自身の特質を活かし活躍している。しかし、企業風土の対外的な認知度は低く、男性中心の会社というイメージを持たれがちである。海外売上比率 7 割を掲げる当社にとって、男女問わず優秀な人材の確保は重要で、その実現には国内外へ、多様な人材が活躍する企業であることを示す必要性がある。

そのためには女性管理職が圧倒的に少ない状況を打開することが急務であり、女性役員先導のもと、女性中心の部門横断型 PJ「ポジティブ・アクション：Positive Action(女性の活躍推進)プロジェクト」（以下 PAPJ と表記）を発足。プロジェクトは経営トップと直結しており、各事業部門が連携した推進体制となり、本業と並行し、女性社員が主体的に経営課題の解決や企業ブランド力向上に取り組むことで、リーダーや管理職に必要なスキルを磨いている。そして、それに付随する新しい感性や気づきを育み、結果、自身の成長とともに会社の組織力・ブランド力を自ら高める喜びを実感し、組織力全体の向上にも繋がっている。また、当社では企業風土として、社員の幸福度向上、物事の全体最適、という考え方が基本となっている。PAPJ でも「働きやすい職場づくり」「社員満足度の向上」「会社のブランド力向上」を基本方針とし、より社員が働きやすく、生産性を高められる環境の構築を進めている。これは、「企業の多様性や働きやすさ」にも関係性があり、働きやすく、社員満足度の高い企業を実現することで、優秀人材の確保と、離職率の低下、従業員の長期定着により、優秀な人材の流出防止に繋がっている。

当社の女性活躍推進の取り組みは社員とその家族から会社、そして社会、すべての全体最適化へと大きく寄与し、

これからも誰もがイキイキと輝ける社会全体の好循環に貢献していく。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初 (2018 年 8 月期)	現状 (2023 年 8 月期)	目標値 (2027 年 8 月期)
1	女性管理職比率	4.3%	8.3%	12.0%
2	男性育児休業取得率 平均取得日数	0% 0 日	100% 100.1 日	100% 90 日以上
3	女性正社員新卒採用 比率	21.7%	25.0%	25.0%以上
指標 及び 目標 値の 設定 理由	【①女性管理職比率】 急速な社会情勢の変化に適応しながら持続的な企業発展を続けるには、多様な視点からの柔軟な意思決定が必要であり、また男女の賃金格差の要因である、女性管理職比率の上昇を目指す。目標値は、現在の管理職候補者の育成状況と、当社ロードマップより 2031 年の全社員数、全管理職数、女性管理職数の数値目標を鑑み、設定している。 【②男性育児休業取得率、平均取得日数】 男性の育休取得を推進し、男女ともに育児を行うことを想定した柔軟な勤務体制やサポート制度を充実させることは、すべての社員にとってワークインライフを重視した働きやすい企業体制の構築に繋がる。また、職場・家庭において性別による役割分担が均等化され、女性活躍推進が促進される。目標値は育児のためだけでなく、出産で心身ともに疲弊している奥様をいたわってあげてほしいという願いも込めて設定している。 【③女性正社員新卒採用率】 持続的に女性管理職比率を上昇させていくには、優秀な人材を多く獲得し、早期選抜・早期育成し、管理職候補のプール人材を確保する必要がある。また、各職場においても、男女の視点を取り入れたビジネス戦略や働きやすさへの施策が必要である。近年の採用難の状況下、継続的に安定的比率で採用していく。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

【①女性管理職比率】 PAPJ 発足当時の女性管理職比率は 4.3%にとどまり、候補となる人材も少ない状況であったが、PAPJ の活動を通じて管理職への登用が促進され、女性管理職比率は 8.3%まで上昇。他女性社員も好影響を受け、次世代の管理職候補人材として成長している。男性は継続的にキャリア形成し地位を確立するのに対し、女性はライフイベントの影響を大きく受け、キャリア形成が断続的な傾向にあることを課題と捉え、今後は早い段階からの育成と、女性が長期的なキャリアビジョンが描けるような、キャリアパスの体系図を構築する。

【②男性育児休業取得率、平均取得日数】 目標設定当初の実績は取得率 0 %だったが、現在では 100%、平均日数は 96 日である。取組としてはまず、全社員へ男性育休に対する意識調査を実施し、取得のネックとなる要因

を調査した。結果、「収入面の不安」が浮き彫りとなったため、国の給付金を簡単に試算できるシミュレーションツールを構築し、収入の変化を可視化できるようにした。また、2021 年に当社独自の「育児休業支援金」を創設した。男女問わず 3 か月以上の取得者に対し、月最大 5 万円（合計最大 15 万円）を支給し、国からの給付金と合わせると、月の手取り額が休業前とほぼ同等となる。2023 年 7 月には支援金の支給期間を最長 12 か月に更新し、長期取得による、収入面の不安の解消につなげた。また、意識調査から「同僚へ負担がかかることへの罪悪感」の声も多数あり、トップダウンで育休取得推進を宣言し、全社員対象にした説明会では、かけがえのない人（奥様）を守るため取得して欲しい、全社で休める基盤構築に協力してほしい、と訴え意識変化にもつながった。他にも、育休体験記事の社内報への掲載、取材による社内外発信などを積極的に行うことにより、会社全体で男性育休取得に対し前向きな考えへとシフトしてきた。今後は男性育休推進を当社の新たな企業文化として定着させるため、全社員により深化した理解浸透を図る必要がある。具体的には育休経験した男性社員も PAPJ に参画し、男性目線での社内外へのアプローチを実践していく。同時に、職場の業務改善、業務削減を全社活動として取組んでいく。

【③女性正社員新卒採用率】 男性育休取得や多様な働き方の推進について、会社説明会や採用ページを通して発信している。福利厚生充実を会社選定の一つの基準にしている学生も多く、共働き・子育ての時代において、女性活躍推進や男性育休取得推進に向けて積極的な活動を行っていることは特に強みとなっている。2023 年度は優秀な女子学生の応募が相次ぎ、目標値の 25%を達成。ただし、依然として理系の女性応募者が少ないことや、女性の活躍の場がイメージづらいという点が課題であり、今後は性差なく多様な分野で活躍する女性社員や、育児支援制度を活用しながら働く女性社員の事例について積極的に発信していく。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当社は「仕事に性別は関係ない、能力で評価する」という創業者の方針により、製造部門や実証場でも女性社員が在籍し活躍している。彼女達の細やかな気付きの高さ、効率重視の働きは各職場で評価されており、一見見逃してしまうような不具合を、市場投入前にその変容に気付き予防保全に貢献したり、外注化や部材変更により、楽に仕事をこなすよう業務を転換し、多様な社員における働きやすさ、生産性向上へと導いている。

また PAPJ を通して経営課題の解決に参画し、管理職に必要なマネジメント力を向上させることで、組織力全体の向上に繋がっている。PAPJ のテーマの一つである男性育休取得推進では、現在は取得率 100%であり、90 日以上育休期間を取得する社員が全体の 8 割を超えている。彼らは復職後も定時で業務を終えるよう、より計画的、効率的に業務遂行している。こういった動きは職場全体に波及し、また PAPJ での「働きやすさ」への施策と推進も相まって、当社の有休取得率は 2018 年度 55.7%に対し、2022 年度は 64.4%まで上昇している。「だれもが休める環境」は属人化防止と業務生産性の向上、そして有事の際でも事業継承につなげる BCP 対策にも寄与している。

また企業成長の基盤は人財であり、社員一人ひとりが健康で、いきいきと仕事ができる職場作りが欠かせない。当社では、代表取締役社長が健康経営責任者となり、PAPJ が主体となって健康経営に取り組んでいる。当社の健康課題とその戦略を可視化した「健康経営戦略マップ」では KPI を設定し、効果を定量的に計りながら施策を実施している。その取組は社員にも浸透してきており、全社員へのアンケートでは回答者の 8 割が PAPJ の健康施策により、当社の健康課題は改善されている、という回答結果から、効果的な健康経営に繋がっている。

このような数々の活動が評価され、厚労省主催の「イクメン企業アワード 2020」でのグランプリ受賞、「令和 3 年なでしこ銘柄」の認定、また経済産業省および日本健康会議による「健康経営優良法人 2023（大規模法人部

門)」に2年連続で認定されている。PAPJがこれまで築いたこのような評価は、幅広く当社の認知度を高める機会となり、企業価値向上に貢献している。優秀な人材の確保にも影響しており、当社事業以外の面から認知されることが増えている。これは各所より公的な評価を受けたことで、ブランディングがなされ、一般の方々に重要視される、人材を大切にする風土が魅力的に受けとめられた成果といえる。

また、PAPJを通し、これまで女性管理職6人を輩出している。彼女たちは、全社を巻き込んで行うPAPJの活動で得たスキルや、様々な部署とのパイプを活かして課をまとめ、意思決定の場面では一つ上の視座から多角的な考え方で意見を発信し、事業運営に貢献している。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社の女性活躍の内容に関する情報開示は、企業サイトやコーポレート・ガバナンス報告書、女性活躍推進企業データベース、マイナビにて発信を行っている。また、男性育休等に関する取組においては、専門メディアの取材対応やセミナー等への登壇を通じて情報発信を強化している。これまで(一社)日本経済団体連合会主催の「男性の育児」推進セミナーや、内閣府主催の「子育て応援コンソーシアム」など、全国各地で16件の登壇を行い、雑誌や新聞等のメディア掲載は32件以上に上る。育休を取得した男性社員も、自らの経験を基に育休の重要性、取得の意義を発信し参加者、読者への理解浸透に繋がっている。

より働きやすい職場、多様な人材が活躍できる企業として、ワークインライフの実現を目指し、社員と社員の家族の幸福度の向上を推し進める中で、その取組を社外へと発信することは、幅広く当社が周知されることはもちろん、社員及び社員の家族にも取組を周知するきっかけの一つと考えている。同時に近年女性活躍推進の情報開示については、ステークホルダーに対し、企業価値を示す指標の一つとなっており、経営資源の確保にも繋がっている。当社の専門的な技術だけでなく、社員、そして社員の家族の幸せが当たり前になるような企業文化に魅力を感じる就活生も少なくなく、より優秀な人材の集約、確保にも繋がっている。また、積極的なHPでの情報開示や、多数の取材や、登壇を通じ、共通の悩みを持つ企業の方へ当社の取り組みを発信し、参考にしてもらうことで、社会の女性活躍推進の動きに貢献すべきと考えている。

今後も情報開示により社内の状況を可視化しながら、より良い職場環境の整備や社員満足度向上を加速化し、さらに、社会に対しても、女性活躍、多様化などの社会問題の解決を積極的に牽引するリーディングカンパニーとしての責務を果たしていく。

【参考資料等】

参考＜技研製作所 HP : <https://www.giken.com/ja/sustainability/workinlife/>>

GIKENグループはワークインライフ及びダイバーシティを推進しています。

日々変化する社会情勢に適応しながら進み続ける企業であるために、そして企業成長の基盤となる社員とその家族が幸せであるために——。GIKENグループは、多様な人材一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、個々のライフに寄り添えるような職場環境の構築をグループ一体となって目指します。

健康経営	仕事と育児の両立支援	女性活躍推進	多様な働き方の推進
社員の健康を重視し、様々な取り組みを行っています。	仕事と子育てを上手に両立するための取り組みを行っています。	女性が属性にとらわれず活躍するための取り組みを行っています	働き方を柔軟に選べるよう制度の制定や取り組みを行っています
			

「ポジティブ・アクションプロジェクト」

Positive Action : 女性の活躍推進

目的 : 女性の管理職を育てる

方針 : ①経営と一体となり会社全体で

②部門横断型で縦割り組織にとられない活動

③女性ならではの強みや視点を活かして課題を解決

課題 : 「働きやすい職場づくり」
「社員満足度の向上」
「ブランド力向上」



【受賞歴】

- ・令和3年度「なでしこ銘柄」選定
- ・健康経営優良法人 2022、2023（大規模法人部門）認定
- ・令和3年度 女性活躍・子育て支援リーディング企業表彰 最優秀賞受賞
- ・イクメン企業アワード2020 グランプリ受賞
- ・イクボスアワード2018 特別奨励賞受賞



取り組みテーマ ※2021年度

- ①健康経営**
健康応援ハンドブック配布やメルマガを配信！社員の健康意識向上を目指し活動中！
- ②介護休業体制強化**
介護相談窓口の設置や両立支援に関する情報を社内に発信し、仕事と介護の両立をサポート！
- ③女性活躍推進PR**
当社の女性活躍推進風土を積極PR中！
- ④男性育休取得推進**
男性育休は本人、家族、会社…そして「社会」を変える！長期取得を推進中！
- ⑤まい活**
毎日、就業時間内10分で自己研鑽！良質なチームビルディング構築にも貢献！
- ⑥SDGs推進**
当社のSDGsやカーボンニュートラルへの取り組みを社内外に発信！
- ⑦GIKENニューノーマル推進**
～ビジネススタイル革新～
働きやすい服装や職場環境の構築で生産性向上と社員満足度UPを後押し！
- ⑧チャットボット推進**
チャットBOTの内容充実と利用促進にて社員の問合せ対応時間を削減！

働き方改革

ワークインライフ

GIKENのニューノーマルを徹底し、働き方の多様化を推進。生産性・働きがいの向上につなげ、効率的な経営を実現。



- ペーパーレス**
資源の節約、コスト削減
- 出張レス**
CO₂排出量・移動時間・交通費の削減
- 社宅(転勤)レス**
ライフステージに応じた柔軟な働き方実現
人材流出リスクの低減
- オフィスレス**
エネルギー消費量・コストの削減
- 通勤レス**
CO₂排出量・交通費の削減
通勤災害リスクの低減



参考＜採用パンフレット＞：https://www.giken.com/ja/wp-content/uploads/recruit_information_ver011ja04.pdf>

GIKENグループは女性活躍を推進しています！

GIKENグループは、多様な人材が活躍する魅力的なグローバル企業を目指す一環として、女性管理職の育成や女性人材の活用に力を入れています。

ポジティブ・アクション (女性の活躍推進) プロジェクト



女性社員主体の部門横断型プロジェクトです。「働きやすい職場づくり」「社員満足度の向上」「会社のブランド力向上」を基本方針として複数のチームに分かれ、社内にて点する課題に取り組んでいます。

男性育休取得推進の 取り組み



ポジティブ・アクションプロジェクトのメンバーが中心となって、「育休取得率100%、平均取得期間3か月以上」を目指し育休取得を推進しています。仕事と育児の両立を支援しながら、誰もが育休を取得しやすい環境づくりを推進しています！

イクメン企業アワード2020グランプリ受賞

技研製作所は、厚生労働省主催の「イクメン企業アワード2020」でグランプリを受賞しました。当社の男性育児と仕事の両立へ向けた取り組みが高く評価されたものです。



ワークライフバランス
株式会社
技研製作所



技研製作所は女性活躍推進の取り組みに優れた上場企業が選ばれる「令和3年度なでしこ銘柄」および、優良な健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人 2023 (大規模法人部門)」に認定されています。



女性正社員育休復帰率

100%
働きやすい職場環境の整備を進めています！

育児休業取得率

100%
仕事と育児の両立を支援しています！

※2022年度実績

令和3年度「なでしこ銘柄」「健康経営優良法人2023」に認定

Recruit Information 06

[ワークライフバランス]

当社は多様な働き方を支援する制度を設けています。
仕事と育児・介護を上手に両立し、いきいきと働ける職場環境の整備を進めています。

育児休業支援金

育児休業を3か月以上取得した社員を対象に、月最大5万円を最長12か月支給

テレワーク制度

在宅勤務を導入する従業員に月最大6,000円の在宅勤務手当を支給

ノー残業デー

金曜日をノー残業デーとし定時退社を呼びかけ、定時後の充実により業務効率アップ

有給休暇の連続取得推奨

私生活の充実、自己啓発の時間を確保し、意欲的な業務遂行を後押し



企業名	株式会社小松製作所			
業種	機械	証券コード	6301	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/88 https://komatsu.disclosure.site/jp/csr/pdf/KOMATSUCSR2023_jp.pdf			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

社長によるトップメッセージ「ダイバーシティ&インクルージョンはイノベーションの源泉」の元、グループ全体のジェンダー・ダイバーシティ推進を積極的に実施。中期経営計画では、成長戦略「DANTOTSU Value の創出」の3本柱の1つ「レジリエントな企業体質の構築」に向け、「多様性に富む人材基盤の充実化」のため、中計重点活動として「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を位置付け、グローバル KPI として女性正社員比率と女性管理職比率を設定・公表。女性社員を対象とした経営層によるトークイベントに社長が登壇し、女性社員への期待とエールを社長自らの言葉で伝えている。また、ダイバーシティ&インクルージョンに関する社長インタビュー動画を制作し、①自分のアンコンシャス・バイアスに気づくこと、②管理職に挑戦すること、③自分の技術を磨くこと、④自分の価値観や考えを伝えること、⑤声を聴くことについて、それぞれの大切さを社長自らが語り、コマツグループ全体に発信している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

イノベーション創出の根源と考えるダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）の主要な活動の1つとして、女性活躍を位置付け、グローバル KPI（女性正社員比率・女性管理職比率）を設定。KPI 達成に向けて、職域の拡大、研修の実施等、各地域の実態に合わせた取り組みを進めている。経営幹部層のジェンダー・ダイバーシティの加速を目指し、「Diversity & Inclusion Development Seminar」を開催。これは、コマツグローバルの女性リーダーを対象にコマツ経営層による講義や意見交換を通じて、リーダーシップ発揮の意義と自覚の醸成を狙いとした研修で、2019年から隔年開催している。2022年は10か国、計12社、延べ13名が参加し、今後も女性のグローバル・オフィサー育成に向け、計画的に育成の機会を提供していく（次回は2024年3月開催）。

国内では、女性の離職防止・キャリア意欲向上を後押しするため、2022年度からオンラインでのD&Iトークイベントを開始（計4回）。当初は女性限定で開催し、経営層（初回は社長と女性役員が出演）へ直接質問を投げかけ、リアルタイムで回答する形式で、参加者からは高い満足度を得た。女性社員にエールを送り、モチベーション向上に繋ぐという趣旨を一定程度達成したため、現在は一人ひとりの自律的なキャリア形成支援を目的に、性別に関わらず、コマツグループ全社員を対象に本イベントを開催。今後、社内経営層に加え、社外ゲストスピーカーの登壇等、社員の多様な価値観や興味に沿う様々なテーマを企画し、個々人のキャリア形成に役立てるイベントを継続していく。

また、中計重点活動の1つである「D&Iの推進」に向け、2022年度から「D&Iリテラシー向上活動」として、①動画配信、②セミナーの展開を開始。動画は、社員がD&Iをより身近に感じることを狙った、コマツグループのD&I好事例等計11本を制作、13か国語で展開。セミナーは約4,000名の全管理職を対象に、2022年度はアンコンシャス・バイアス、2023年度は心理的安全性につながるコミュニケーション研修を実施。加えて、2023年度は管理職以外の全社員（約19,000名）に対し、D&I基礎教育をEラーニング（計5本）で展開し、更なるD&Iの理解促進を図る。

そのほか、両立支援の取り組みとして、男性育児休業の取得促進のための全社員向けEラーニングの実施や育児セミナー（年1回）を開催。介護に関しては、「直接介護はプロに任せる／早めにプロへ相談する」の考え方のもと、専

門家による介護個別相談会（月 10 枠程）や介護セミナー（年 1 回）を行っている。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	グローバル KPI 女性正社員比率	13.6%(21 年 3 末)	14.1%(23 年 3 末)	17%(25 年 3 末)
2	グローバル KPI 女性管理職比率	9.5%(21 年 3 末)	10.3%(23 年 3 末)	13%(25 年 3 末)
3	新卒採用(単独) 女性比率	16.9%(21 年度)	27.9%(23 年度)	上記 1、2 の目標達成に向けた積極採用を実施
指標 及び 目標 値の 設定 理由	社会的な課題（SDG's の目標達成には、既存技術では達成不可能なものがあり、達成へのイノベーション創出が必要）とコマツの課題（低炭素／低エミッション製品開発や D&I などの最重要課題に加え、持続的な成長に向けた新たなイノベーションの創出が課題）に共通する外部環境の変化を活かした新たなイノベーションの創出には、多様性が必要という社内外ステークホルダーの認識から、ダイバーシティ&インクルージョンの重要性が高まり、中計重点活動としてダイバーシティ&インクルージョンの推進を位置付けた。 そこで、中計の成長戦略「DANTOTSU Value の創出」をグローバルで実現していくため、KPI の対象範囲を従来の国内からグローバルに拡大し、女性正社員比率と女性管理職比率をグローバル KPI として設定。 KPI は、報酬水準をベンチマークしている他社企業などを参考に決定、コマツとしてはストレッチの効いた KPI を設定し、各部門の課題を洗い出し、推進に努める。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1. 女性正社員比率

【これまで】

<育児関連>

- ・短時間勤務制度は子どもの小学校卒業まで利用可能。
- ・傷病・出産・育児・介護のための休暇制度（ライフサポート休暇）を年次有給休暇とは別に付与。
時間単位でも取得でき、育児等の事由で業務離脱が必要な場合も効率的に就業時間の確保が可能。
- ・保育園等費用補助、カフェテリアプラン制度でのシッター利用補助等、金銭面でのサポートも実施。

<その他ワークライフバランス関連>

- ・配偶者転勤帯同休職制度により、離職せずに一定期間家庭生活の充実に重きを置く選択肢を提供。
- ・不妊治療休職制度により、最長 1 年間休職可能とし、不妊治療を理由とした離職を防止。
- ・社内保健師による女性の健康セミナーを年 1 回開催。女性以外も参加可能で、周囲の社員の理解促進を図る。

<女性正社員の積極育成・リテンション>（※の項目は、女性管理職比率の目標達成も兼ねた施策）

- ・社外研修への女性リーダー派遣（対象：女性管理職）※
- ・中長期キャリアプランを上司と共に考える 1on1（Career Development Program）の実施※
- ・他社交流会の実施※
- ・キャリアプラン研修の実施（主体的にキャリアを作る重要性を理解し、その手がかりを掴むことを目的とした研修）※
- ・D&I トークイベントの開催※

＜現業職場の環境整備＞

- ・工具・足場の改良、女性が働きやすい環境整備ガイドラインの策定、更衣室の整備、マタニティ作業服の導入。
- ・からくり機能による体力差・体格差に関わらず誰もが働きやすい作業環境の整備。好事例を事業所間で共有。

【課題】

- ・生産系：体力差・体格差に関わらず働きやすい作業現場にするための継続的な改善。
- ・営業系：営業、サービスの配置は進めているものの、ロールモデルが不足。
- ・開発系：理工系学生に女性が少なく、採用自体が困難。

【今後】

- ・各職系の職域拡大の展開、個人事情に対応できる環境整備、好事例の事業所間における共有を進める。
- ・各職系の積極的な女性社員採用と継続的な個別フォロー（入社後面談等）を実施する。

2.女性管理職比率

【これまで】 ・前項 1 の※部の施策を参照（女性正社員比率の目標達成も兼ねた施策）

・Diversity & Inclusion Development Seminar（DIDS）の開催

【課題】 経営幹部層の女性候補者数が未だ少数

【今後】 DIDS の開催や女性正社員のリテンションを目的としたイベント等の継続

3.新卒採用について

【これまで】

女性正社員採用数増に向け、以下活動を展開

- ・理系女子学生向け外部イベントおよび女子大の学内セミナーへの参加
- ・理系女子学生向け自社イベント強化（工場見学会、IoT センタ見学会、社員座談会等）
- ・ダイレクトリクルーティングの実施
- ・理系女子に対する女性リクルータからの情報提供（キャリア・就業環境等）の強化
- ・理系女子学生同士の接点の場の提供と個別フォロー
- ・外部メディアを通じた女性のキャリアや働き方の発信

【課題】

- ・コマツに応募する女子学生が少ない（理工系学生の女性がそもそも少ない）
- ・学生の就労意識の多様化やキャリアの考え方への対応

【今後】

- ・インターンシップを強化、イベント拡充により、認知度向上を図る
- ・昨今の学生の就業/キャリア意識の多様化に対応した採用区分の検討・展開（職種別採用の拡充等）
- ・より個にフォーカスしたフォローの拡充

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

- ・女性取締役・執行役員の誕生により、建設機械メーカーのイメージ新の一助となった。
- ・女性取締役が自ら、メッセージを伝えることにより、（継続的な発展をする、競争力を維持するとして）強い会社であるだけでなく、社員の多様な個性を尊重することや公平な機会の提供など、社員の豊かな人生をもたらす良い会社として、両立させていくことを目指すようになった。また、国内外グループ会社の女性社員向け研修で、コマツ女性取締役が登壇する機会も増え、グループ全体でジェンダー・ダイバーシティに取り組み、良い相互作用をもたらしている。
- ・女性正社員の採用率拡大とともに、様々な価値観に合った人事制度が継続的に整備され、女性に限らず多様な人材が離職することなく確保できる制度に変わっている。
- ・重労働作業現場においても、女性目線での現場作業の改善が職場のイノベーションを起こし、新入社員、高齢者、障がい者といった多様な人材が働きやすい職場環境へと変革している。
- ・2021年から隔年で開始しているグローバルエンゲージメントサーベイにおいて、2023年は、D&Iに関連する項目のスコアを大きく伸ばすことができ、結果的に社員のエンゲージメント向上に繋がった。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

中期経営計画における成長戦略「DANTOTSU Value の創出」の3本柱の1つ「レジリエントな企業体質の構築」に向け、多様性に富む人材基盤の充実化のため、ダイバーシティ&インクルージョン推進を中計重点活動として位置付け、社内外にD&I ジェンダー・ダイバーシティの推進状況を発信、さらなる女性活躍推進に向けた施策に取り組んでいる。詳細は ESG データブック、統合報告書、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書に掲載。

（[ESG データブック](#)・[統合報告書](#)・[有価証券報告書](#)・[コーポレートガバナンス報告書](#)）

企業名	オムロン株式会社			
業種	電気・精密	証券コード	6645	
女性活躍推進等に関する 開示媒体（3つ程度）	①サステナビリティ・サイト https://sustainability.omron.com/jp/social/talent-attraction/ ②第 86 期有価証券報告書（以下有報） https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20230623_86.pdf ・人的資本に関する取組（P 36-39） ③統合レポート 2023 https://www.omron.com/jp/ja/integrated_report/ ・次世代女性リーダーの育成強化による女性活躍推進（P79） ・非財務情報可視化の取組（P 99-100）			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
オムロンでは、ダイバーシティ&インクルージョンを発展の原動力として、下記の社長メッセージをウェブサイトにて社内外に一貫して発信し続けている。「わたしたちオムロンは、企業理念の実践における大切な価値観「Our Values」のひとつとして「人間性の尊重」を掲げています。わたしたちは、この価値観に基づき、様々な考え方を持った多様な人財が、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向・性自認・性表現または障がいの有無などに関わらず、個性や能力を十分に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。私は、オムロンで働く多様な人財が、企業理念を原点に、志を一つにしてチャレンジすることで、多様性がもたらすイノベーションの創造を可能にし、事業を通じた社会的課題の解決が実現できると信じています。世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業となるために、これからも積極的にダイバーシティ&インクルージョンを推進します。」

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
■企業価値向上における女性活躍推進の位置づけ：企業価値向上には、イノベーションの創造が絶えず促されている状態が不可欠。そのためには経営を含むあらゆる意思決定に多様な意見が反映されるべきと考えている。多様な意見を反映するにあたっては、様々な属性を持つ社員一人ひとりを活かす環境が必要だが、代表的な属性の一つが性別。オムロンで社員の 2 割を占める女性の活躍を推進せずに意見の多様性は確保できないとの信念のもと、各層で意思決定に参画する女性の数を増やすことに注力。 ■人的資本との関係：オムロンでは、多様な人財からなる人的資本をどれだけ有効に活用し企業価値の向上につなげているかを測る指標として「人的創造性」を導入した。全社の経営目標や事業戦略に則した人的創造性を高める 3 つの因子として、①「人財の最適配置」②「個々の能力」③「能力が発揮できる環境」と特定。女性がその能力を伸ばし、能力を発揮できる環境を作ることは、オムロンの存在意義である「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」を実現する、人財の最適配置の基礎であるとの認識に立ち、女性活躍推進を経営の重点戦略に位置付けている。 ■課題と取組：日本国内における女性管理職数は、まだ経営に多様な意見を十分に反映している状況ではないと認識。“意思決定層”として“部課長層”の育成・登用増加を重点目標とし、取組を開始した 2012 年の 22 人から、2022 年には 137 人に増加させた。新たに、役員までを見据えた安定的な人財パイプラインの充足に向け、より若手からの抜擢を企図した候補者発掘と、育成サイクルの透明性確保、成長機会付与の高頻度化に取り組んでいる。

■成果指標と経営による監督体制：女性活躍の KPI は、FY24 末までにグローバルでの女性管理職比率 18%と設定。人的創造性を高める 8 つの重点施策および非財務目標とも連動させている。その統括責任は、今年度より設置した CHRO（最高人事責任者）が負う。また、各取組の内容及び成果指標、実績は有価証券報告書等で定量的に開示している。また、経営のコミットメントとして、CHRO が女性活躍推進をテーマとして社外取締役と対談、グローバル全社員にその動画を配信、女性活躍が企業価値向上につながるものとして、その意義と推進に対する経営層の意思を社員に向けて伝えている。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（2023 年）	目標値（2025 年）
1	女性経営基幹職比率／人数（2022 年より目標をグローバル比率に変更）	2012 年 1.5%	16.6%/グローバル 137 人/日本	18%/グローバル 200 人/日本
2	男性育休	18%（2022 年）	41%	30%
3				
指標 及び 目標 値の 設定 理由	■指標・目標値 1： 2025 年 3 月末までに経営基幹職に占める女性経営基幹職数を 200 人以上にする。 2： 2025 年 3 月末までに男性の育児休業取得率を 30%以上ににする。 ■設定理由 女性管理職：企業価値向上には、経営における意思決定に多様な意見を反映することが不可欠。女性が経営の意思決定面で力を発揮するためには、一定数の存在が必要と認識。その観点で 2016 年に女性管理職比率 3.0%を目標として設定。2021 年の 8%達成を経て、経営の意思として、2020 年に約 100 人だった女性管理職の 2 倍超を目指し、指標を比率から人数に変更、200 人（約 13%）を目標とした。 男性育休：男性の育児休業取得促進は社会的課題の解決と捉えている。社員一人ひとりが生き活きと働く会社づくりには、社員が能力を発揮でき、個性や情熱を解放できる職場作りが不可欠。従来女性に偏りがちだった育児負担の軽減はその大きな要素であるため、女性社員だけでなく、男女双方への両立支援が欠かせないという認識のもとに目標として設定。また、男性社員が育休を経験することで、新しい視点を獲得、業務だけでは得られない経験がイノベーションを生み、企業価値向上に資すると考えている。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

■女性活躍取組の達成状況：女性活躍推進は、取締役レベルで進捗をモニタリングすべき重要な非財務目標。「経営における意思決定に多様な意見を反映」を測る指標の 1 つとして、部課長級女性の数を設定。直近 10 年で約 6 倍と計画に沿って拡充。引き続き全社の取組として、各事業・部門でバイネームによる選抜・育成を継続。

■課題とアクション：課題は、役員等の上位職の女性を増やす「上への拡大」、より若い層からの候補者パイプライン構築の「下への拡大」と認識。各層で女性が活躍する能力と機会の獲得を通じて、「人財の最適配置」を実現する。

上への拡大：国内外で重要なポストの後継者候補には女性を 1 名以上挙げることを決めた。また、女性管理職を対象に次期経営候補者を育成するプログラムを開始、今年度は、8 カ国 20 名が参加。各エリアや事業部門の要職に就く女性と後継者をグローバルで充足していく。

下への拡大：ライフイベントとの両立期に入る年代向けにリーダーシップ研修を開始。自分らしいリーダーシップを認識し、キャリアの延長線上に管理職があると思える素地を形成する。

■男性育休取得支援の達成状況：育児休業を希望した男性社員全員が育児支援制度を活用したことで、出生届を提出した 41%が育児休業を取得、前年の取得率 18%を大きく上回った。平均取得日数も前年の約 50 日から約 70 日と大きく伸長。

■課題とアクション：出生届を提出した男性社員の半数以上は、制度利用なしのため、担当部門が全員にヒアリングを実施。結果、利用を希望していても「周囲への迷惑」や「担当業務への責任感」等で取得を見送っていたと判明。そのため、男性社員の育児休業取得のボトルネックを「上司の理解・協力」、「職場での業務引継ぎ」と捉え、それを取り除く活動を実施。具体的には、上司の理解を促進するため、懐妊報告・出生届を提出した男性社員へ、上司である管理職自らが制度説明と利用意向確認をすることを仕組み化。加えて、相談窓口を設置し、男性社員のみならず、管理職も含めていつでも気軽に相談できる環境を整備。職場に対しては、早期の取得計画に沿った業務調整・引継ぎ体制構築を支援している。加えて、トップのコミットを示すため、CHRO より全社員にメッセージを発信。誰にとっても「能力が発揮できる環境」を実現するために、男性育休を促進するという経営の意思を全社員に伝えている。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

■トップ経営層への女性の増加：オムロンでは、女性活躍の目的の 1 つを「経営における意思決定に多様な意見を反映すること」としている。現時点でのグループ（国内）における女性役員は、関係会社社長、取締役等をあわせて 7 名（前年比 +2 名）。中でも、基幹事業であるヘルスケアビジネスの社長に女性を起用、同時にオムロングループの上級執行役員である常務にも就任。基幹事業のトップおよび上級執行役員に女性が就任するのは初めてであり、経営上の意思決定参画者の多様化が一段進んだ。また、女性が就いた役職が上へ拡大されたことで、新たなロールモデルが生まれ、キャリアプランの選択肢が広がった。

■女性活躍推進の取組によるビジネス上の成果：企業価値向上には、イノベーションの創造が絶えず促されている状態が不可欠であり、新入社員から経営層までのあらゆる階層で女性が活躍している状態が、事業を通じた社会的課題の解決を実現するための基礎であると認識。その観点で、“活躍”の定義を「自社の価値観・ビジネスにとって重要な業務に携わること」とし、女性がリーダーを務めるプロジェクトが、当社独自の企業理念実践プログラム「TOGA」の受賞テーマとなった例を挙げる。同大会はグローバル全社員に共有され、多くの社員の企業理念実践への共感・共鳴を生み、発表事例に触発された社員による新たなイノベーションを生み出すサイクルの起点となっている。

①環境配慮パッケージへの切り替えをパッケージデザインでリード：ヘルスケアビジネスでは、2030 年にグローバル全製品で環境配慮パッケージを採用する、という目標を設定。まず、従来プラスチックであった体温計のパッケージを、環境配慮紙を利用した紙箱に変更、95 トンのプラスチックを削減。CO2 減と併せ、カーボンニュートラルにも貢献。

②新しい価値創造を組織長としてリード：オムロンでは価値のつくり方を、商品中心から、商品とサービスの組み合わせ

せへと転換を進めている。その中で、機器導入支援プログラムを体系化し、グローバルで様々なレベルのエンジニア教育を通じて、熟練エンジニア不足という社会課題解決に資する人財教育サービスは顧客から高い評価を受けており、今後事業成長をけん引するサービスへ成長させていく。

加えて、男性育休取得拡大を通して、男女双方の両立支援の充実、育休経験者の学びがイノベーション創出のきっかけを生み出すことも企業価値向上に資していると考えている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

■ステークホルダーエンゲージメントの考え方：当社は、企業理念の実践を通じて企業価値向上を目指すことを経営のスタンスと宣言。中でもステークホルダーエンゲージメントを“よりよい社会をつくる”企業理念の実践そのものと位置付け。この考えのもと、持続的な企業価値向上に資する中長期視点に立った情報開示を実施。決算、ESG、長期・中期経営計画など経営層が直接説明する場を中心に、有報や統合報告書など多様な媒体を用いた資本市場との対話に取り組む。女性活躍推進をはじめとする D&I 推進を軸とした人的資本開示には特に注力。

■有報における人的資本開示の充実：本年度発行した有報には、TCFD フレームワークに基づき人的資本に関する取組を記載。「指標と目標」では、中計で掲げた成果指標の実績を開示。つづき「女性の更なる活躍に向けた取組」を取り上げた。具体的には、対話等で得られる社外の評価を認識した上で、1-2 に記載した様々な取組状況を紹介。併せて、過去 5 年間の女性管理職比率の推移も開示。これらの内容は、金融庁により、人的資本開示の好事例として取り上げられた他、機関投資家からもポジティブな評価を得ている。

■財務・非財務指標のコネクティビティ分析への挑戦：統合報告書では、有報の内容を深掘する形で充実化し、女性はもちろん多様な社員の登場により、“現場のリアルな声”を数多く紹介。本年度は、“財務・非財務情報の結合性”の分析結果の開示にも挑戦。人財施策の成果指標と財務指標の相関を仮説・検証し、女性管理職比率等の指標が ROIC にポジティブに働くことを確認。重要なマテリアリティであることが確認された指標については、関連施策の取組状況を人財パートに記述。このように、現状の課題認識と施策、結果を適切に開示し、様々なステークホルダーとの建設的な対話に繋げている。DJSI・MSCI 等 ESG 評価機関や機関投資家からの評価の向上は、取組と開示の PDCA の成果の現れと捉えている。今後も、持続的な企業価値向上の実現に向け、情報開示を進化させていく。

企業名	SCSK 株式会社			
業種	情報通信	証券コード	9719	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://www.scsk.jp/ir/library/report/pdf/scsk/scsk_report2022.pdf https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1139			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社の最大の財産、成長の原動力は「人」です。当社が持続的な成長を遂げ、社会に価値を提供し続けていくためには、性別や年齢などの属性にとらわれることなく、社員一人ひとりの多様な能力を余すことなく発揮できる環境や組織文化を整えることが必要です。長年男性中心の文化を歩んできた I T 業界の歴史を踏まえ、これまで当社は不足していた成長機会の提供や、出産・育児による一時的なブランク後のキャリアアップ支援を柱に女性管理職の登用に取り組んできました。優秀な I T 人材の争奪戦が激化する中、女性活躍による当社の成長余地はこれまで以上に大きく、その可能性は一層高まるものと認識しています。人的資本経営の鍵となるのは女性の活躍とも捉え、中期経営計画では重要な意思決定に関わる上位階層への女性の積極登用、或いはビジネスの一線での活躍を目指す女性技術者の支援へとその取り組みを深化、拡充することを改めて明示しました。当社は、女性を含むあらゆる人材の能力、価値を最大化することで持続的な企業価値の向上、さらには社会課題解決への寄与を目指してまいります。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社は「夢ある未来を、共に創る」という経営理念の下、「人を大切にします（一人ひとりの個性や価値観を尊重し、互いの力を最大限活かす）」という約束を掲げ、D&I 推進を通じて具現化を進めています。中でも女性活躍推進は、当社の目指す「2030 年共創 IT カンパニー」実現に向けた経営方針を支える D&I 推進の基盤であり、当社が経営戦略として位置付ける「サステナビリティ経営」を実践する上で欠くことのない要素として位置付けています。また「総合的企業価値向上」を中長期の経営目標におき、デジタル技術を活用して社会課題の解決に貢献する経済価値、社会価値に加え、人的資本価値の向上への取り組みを進めています。当社が優先的に解決すべき課題「マテリアリティ」の一つに「多様なプロフェッショナルの活躍」を定め、社員の能力、意欲を最大限に引き出すことに注力していますが、特に社員に占める女性比率が高まる中で、女性の力を最大限引き出すことは、当社の人材力・技術力の高度化を促し、中長期的な企業価値向上を実現すると共に、事業貢献を通じて顧客や顧客マーケット全体の成長へ貢献するための重要課題と位置付けています。

現中期経営計画では、社員一人ひとりの市場価値最大化を意図する「人材価値最大化」を経営基盤強化策の一つに掲げており、女性の活躍を人材の多様化の象徴と位置付け、その実効性を高めるための優先的な取り組みを二点設定しています。一点目は、重要な意思決定にかかわる女性の比率を高めることです。社会や顧客の課題が多様化する中、経営や事業の方向性を決定する場においても多様な考え方や視点が活かされていることは大きな強みとなることから、経営の多様性を確保するべく、複数の事業本部を統括する全ての事業グループで本部長級の女性を登用することを目標とした施策をスタートしました。上位役職への女性登用を積極的に進めることで、多様な視点から組織運営や事業活動に取り組み、一層の価値創出を目指しています。二点目は、当社の業である I T サービスの第一線で活躍する女性を増やし、当社だけでなく業界をもリードし価値を創出できる人材を育成することです。労働人口の減少等の様々な社会課題や、デジタル技術の進歩を背景に、I T を活用した顧客課題解決や、新たな社会

価値創出などが社会的にも求められてきています。そのような社会環境に向き合い、ビジネスの第一線で活躍できる女性技術者を育成することは、当社の成長可能性を一段高めると共に、今後のデジタル市場における競争力向上に寄与すると考えています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	執行役員・業務役員に占める女性比率	5.6% (2023 年 7 月)	5.6% (2023 年 7 月)	20% (2030 年 3 月)
2	部長・副部長に占める女性比率	2.6% (2021 年 4 月)	5.8% (2023 年 4 月)	12% (2026 年 3 月)
3	高度な専門性を持つ人材（当社専門性認定制度におけるレベル 5 以上）	47 名 (2021 年 4 月)	67 名 (2023 年 3 月)	150 名 (2026 年 3 月)
指標及び目標値の設定理由	指標 1、2 は、重要な意思決定に関わる女性役員および女性管理職の育成を企図しています。当社は 2012 年に女性管理職 100 名を目標として育成施策を開始し、課長を中心に登用を進め 2019 年度にはその目標を達成しました。一方、40 歳代以降の女性社員数自体が少ないことから、部長以上の上位階層の女性比率が低い状況にあります。今後の社会の多様化するニーズを捉え、事業環境の変化に柔軟に適應する上で欠かせない多様性確保の点で大きな課題と捉えています。そこで部長以上の女性比率を引き上げる目標を設定するとともに、計画的な育成と積極的な登用を進めるプログラムをスタートさせました。 指標 3 は、ビジネスの第一線で活躍する専門技術者育成を企図しています。具体的には、I T スキル標準に準拠した当社独自の技術者認定制度において、プロフェッショナルな専門性の保有と発揮を示す Lv5 以上の女性の育成に取り組むものです。当社のコアバリューである技術領域での活躍指標を設定することで、ライフイベント等に左右されず技術力を高める環境、仕組みを整備し、社員が性別に関わらず持てる能力を最大限に発揮することを目指しています。女性技術者の育成は、社会における深刻な I T 人材不足の解決や、デジタル化推進に寄与するもので、当社として社会課題の解決や新たな価値創出にも貢献できるものと考えています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

【これまでの取組とその達成状況① 女性管理職登用】

2012 年に D&I 推進専任組織を設置し、女性活躍の取り組みを開始しました。女性の管理職登用が当たり前の組織風土を目指し、当初 14 名だった女性管理職を 100 名育成する目標を設定し、全社で積極登用の働きかけと育成プログラムを運用してきました。また、当該目標を経営目標と位置付け男性の意識改革にも取り組んだ結果、総数で 132 名を登用しました。課長を中心に女性比率は確実に高まり、実力に応じた管理職登用が一段と進みました。

【これまでの取組とその達成状況② 働き方改革】

女性が活躍する上で大きな障害となる長時間労働を改める取り組みとして、残業削減と有給休暇取得によるワークライフバランスの実現を目指す運動「スマートワーク・チャレンジ」を実施してきました。経営トップの強い意志とリーダーシ

ップにより、業務の効率化や無駄な仕事の排除を促し、月間平均残業時間は取組前比 13 時間減少、有給休暇取得率は 91%に向上しました。今期からは、これまで取り組んできた働き方改革をさらに進化させ、「働きがい」に着目した Well-Being 経営を推進しています。

【今後に向けた具体的なアクション① 経営の多様性確保に向けた上位管理職育成および登用の取り組み】

これまでの実績を土台に、部長以上の上位階層の女性を育成する取り組みを開始しました。重要な意思決定の場の多様性を確保するべく、事業組織の責任者が候補者を指名し、サポーターとして育成に取り組む「サポーター+（プラス）制度（本部長育成）」および「サポーター制度（部長育成）」を立ち上げています。サポーターは、候補者の動機付けと経営視点での組織運営およびビジネス戦略について議論を重ね育成を行います。個々の育成状況に応じ、タイムリーなアサインメントや組織設計を実施することにより、上位階層への早期かつ確実な引き上げを目指します。

【今後に向けた具体的なアクション② 高度専門技術者の育成】

技術者育成における最大の課題は、女性特有のライフイベントや働き方への懸念に起因し育成上重要なポジションへのアサインメントが男性に偏重しやすい点にあると分析しています。そこで、無意識のバイアスにより偏った判断にならないようアサインメントの権限を持つ上司に定期的な面談を義務付け、キャリア開発計画の仕組みとも連動させることで個々の技術力向上の意欲を引き出す取り組みを進めています。なお、高度専門技術者の育成においては、特に技術力の高い社員がメンバーとなり専門性ごとに設定した委員会を通して技術力向上の支援をするほか、継続的な学びと成長を後押しする枠組み「SCSK i-University」を設置し、全社的に育成を支援する体制を構築しています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

女性の活躍機会拡大により潜在能力の発揮を促したことで、人材価値を高めることは確実に進展しています。また、より多様な視点で社会ニーズを捉えるなど、当社企業価値の向上に寄与しています。主な成果は次の通りです。

① 優秀な人材の確保

2006 年当時、長時間労働が常態化し、家庭との両立を前提とした職場環境の整備が不十分であったことを背景に、女性の入社 10 年後の離職率は約 7 割に達していました。投資・育成した人材の退職に危機感を持ち、勤務の柔軟化や育児との両立支援制度の整備、意識改革を進めた結果、出産・育児のライフイベントと就業継続の両立が当たり前との組織風土へ変化しました。直近の入社 10 年後の離職率は男性と同水準の約 3 割まで低下しており、IT 人材確保が困難になる中、女性の力が当社人的リソースを質・量両面から支えています。

② 多様で柔軟な働き方の実現

当社は、女性が安心して就業を継続し、ライフイベント後もキャリアの蓄積ができるよう時間や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方を可能とする制度を業界に先駆け整備しました。その効用は女性の定着に留まらず、全ての社員が同じ土俵で働ける環境が整備できたことで、育児や介護を理由に短時間勤務を選択せざるを得なかった社員がリモートワークを活用してフルタイム勤務を選択し、そのモチベーションのみならずパフォーマンス向上にも繋がっています。また、施策の拡充や環境の整備は男性も含めた育児参画に繋がっています。社員アンケートでは全社で 27%の社員が育児に携わっており、そのうち 96%の社員が、両立が出来ていると回答しています。加えて、家族の介護や自身の疾病治療に取り組む社員など、社会課題に直面する社員の就業継続や活躍機会の提供にも寄与しています。

③ マネジメント力の向上とマネジメント人材の拡充

当社の女性活躍推進は、性差によるバイアスが生じることを前提に、育成、登用機会の均等を促す取り組みと位置

付けていますが、女性の成長のみならず、それを支援する管理職にも多様な人材を活かしながら組織運営する意識と行動が定着しました。また、組織運営やビジネスの重要ポジションにおける女性の登用が進みマネジメント層に厚さが増したことが、事業成長に伴う組織の拡大や事業環境の変化に応じた機動的な組織編成にも寄与しています。

④ 社外認知度の向上

エンタープライズビジネスが大半を占める当社にとって採用活動における認知度の向上は重要な経営課題です。女性活躍推進に力を入れて以降、対外的な評価を得る機会やメディアに注目いただく機会も増え、当社認知度は各段に高まりました。特に新卒採用においては、優秀な女性の獲得に繋がっています。また、社外からの認知は当社ブランド力を高め、顧客や社会からの信頼を高めることにも繋がっています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

女性活躍が当社の企業価値を高めるための重要課題であることをステークホルダーに理解いただくため、取り組みの背景やねらい、成果について積極的な情報開示に努めています。開示内容については、女性活躍推進法に基づく開示項目や ISO30414 を中心とした定量データ、当社が女性活躍推進の指針として重視する定性的な情報等年々情報量を拡充しています。必ずしも高い成果だけに焦点を当てず、課題認識と共に実績を開示し、その後の変化から中長期的な取り組みの実効性を理解いただけるよう努めています。有価証券報告書や統合報告書では、価値創出を支える基盤として、女性活躍推進に係る情報を含む人材情報を充実させており、統合報告書においては全コンテンツの約 10%を人材テーマに割り当てると共に、人的資本に関わる非財務データの掲載にも力を入れています。また、顧客やサプライヤー、行政機関等への情報提供、或いはメディアによる取材を通じた情報公開にも積極的に取り組んでおり、これまでの情報公開件数は約 250 件に達しています。女性活躍やその前提となる働き方改革を重要な社会課題の一つと捉え、各所で取り組まれる女性活躍の取り組みを支援することで、産業界や社会全体の課題解決に寄与することを目指しています。当社の女性活躍推進の取り組みは、直面している課題に併せてその形を変化させてきています。取り組みを開始した 2006 年より 3 段階のフェーズを経て現状に至りますが、その一連の流れを課題や考え方の変化を含めて開示することで実効性の高い目標値が設定されていること、そして目標達成のプロセスを通じて当社の事業や組織運営が当社の目指す姿に向けて変化し続けていることを理解いただけるよう情報開示を行っています。

【参考資料等】

参考資料①当社の経営戦略、経営トップメッセージ

SCSK グループは、経営理念「夢ある未来を、共に創る」の下、成長戦略としてサステナビリティ経営を推進しています。経営理念とマテリアリティを SCSK グループの存在意義とした上で、中長期の目指す姿として「グランドデザイン 2030」を策定しています。お客様やパートナーと共に社会課題の解決に貢献するビジネスを創り出すことによって、「2030 年共創 IT カンパニー」の実現を目指しています。

■ 経営理念

経営理念

私たちの使命

夢ある未来を、共に創る

お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、
夢ある未来を拓きます。

私たちの3つの約束

人を大切にします。
一人ひとりの個性や価値観を尊重し、互いの力を最大限に活かします。

確かな技術に基づく、最高のサービスを提供します。
確かな技術とあふれる情熱で、お客様の喜びと感動につながるサービスを提供します。

世界と未来を見つめ、成長し続けます。
全てのステークホルダーの皆様とともに、世界へ、そして未来へ向けて成長し続けます。

行動指針

Challenge

未来を変える情熱を持ち、常に高い目標を掲げ、挑戦する。

Commitment

お客様に対し、社会に対し、責任感を持ち、誠実に行動する。

Communication

仲間を尊重し、心を通わせ、チームワークを発揮する。

■ SCSK グループのマテリアリティ



■ グランドデザイン 2030



■ 社内外に向けて経営トップメッセージを発信

D&Iに関するトップメッセージ

ダイバーシティ&インクルージョンに関するトップメッセージ

当社は、社員一人ひとりの多様な個性や価値観を尊重し、互いの力を最大限に活かすことが、変化する社会情勢に対応し、多様化するお客様ニーズに応える価値あるサービスを提供し続ける上で必要不可欠であることから、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つと位置付けています。

また、これまで進めてきた働き方改革や健康経営の取り組みを土台に、社員一人ひとりが働きがいを感じ、いきいきと活躍できる組織文化の実現を目指しています。

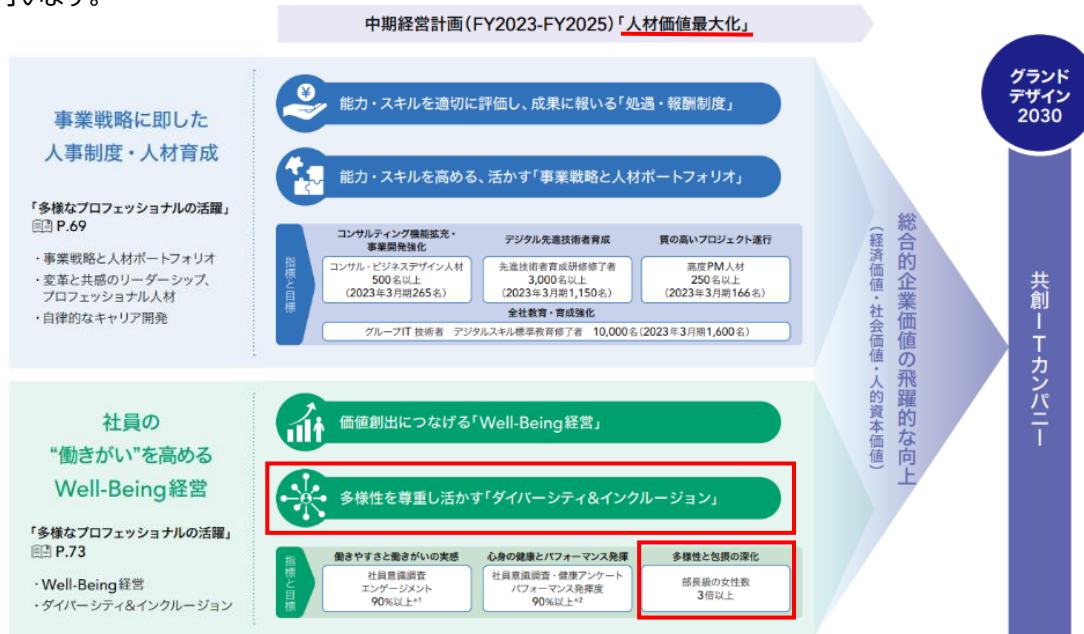
これらを通じて、当社は、「人」という経営資産を活かして、社会へ新たな価値を提供し続けるとともに、社員はもちろん、当社事業に関わる全てのステークホルダーの皆さまとともに持続可能で豊かな社会の実現に貢献してまいります。

代表取締役 執行役員 社長 當麻 隆昭



参考資料②中期経営計画「人材価値最大化」

中期経営計画（FY2023-FY2025）の方針である「社員の成長が会社の成長ドライバーと認識し、社員一人ひとりの市場価値を常に最大化することの実現のため、多様な人材が活躍できるよう、「ダイバーシティ&インクルージョン」の実践、「Well-Being」・「健康経営」の推進、「事業戦略と人材ポートフォリオ」の最適化、「処遇・報酬制度」等による基盤整備を行います。



参考資料③女性活躍推進に係る取り組みと成果

女性活躍推進における目標

働き方改革の成果

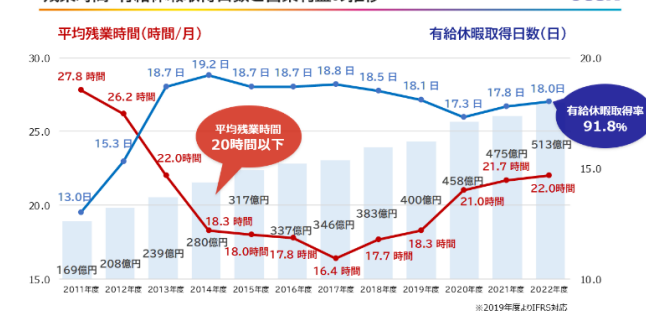
SCSK株式会社 行動計画

当社は、女性の管理職および高度専門人材の育成を目標として設定し取り組むことで、女性も男性共に活躍できる組織風土の実現を目指します。また技術やスキル向上のための時間を確保できるよう、「新しい働き方」に則したマネジメントおよび業務効率化を推進していきます。

- 計画期間 2021年4月1日から2026年3月31日までの5年間
- 当社の課題
 - 女性の管理職および候補者の育成
 - 女性の高度専門人材の育成
 - 男女共に活躍できる組織風土の醸成
- 目標と取組内容・実施時期

目標と取組内容	実施時期(予定)
目標1: 部長級以上の女性比率を12%にする	
全社選抜研修に一定の受講率確保	2021年4月～
女性・男性共に活躍できる組織風土の醸成に向けたセミナーの開催	2021年10月～
メンタリング・スポンサーシップ制度の導入	2022年4月～
登用・育成状況のモニタリングを継続および事業環境や業務特性の変化に則した新部署育成施策の導入	2022年4月～
目標2: 社内専門性認定制度の認定レベル5以上を高度専門人材と位置づけ、150名を育成する	
CDP制度による育成の継続および組織的な認定レベルの向上促進	2021年4月～
育成機会の確保および情報処理資格の取得支援	2021年4月～
出産・育児に配慮した社内専門性認定制度の見直し	2022年4月～
目標3: 残業時間を20時間以内にする(生産性を高め、技術やスキル向上のための時間を確保する)	
業務特性や環境に応じて勤務の時間や場所を柔軟に運用する「新しい働き方」に則したマネジメントおよび業務効率化の推進	2021年4月～
マネジメント層向け「新しい働き方」研修の開催	2021年7月～
「新しい働き方」ガイドブックの作成、発行	2021年7月～

残業時間・有給休暇取得日数と営業利益の推移



女性役員および女性管理職の育成施策

プログラム対象者	プログラム名称	プログラムの目的と主な内容
本部長候補者	サポーター + (プラス)制度	- 経営視点の醸成と将来の経営層の候補者養成 - 経営全般の基礎知識習得 - 社長・経営幹部との交流、マネジメントスキル・視座向上の研修受講
部長候補者	サポーター制度	- 経営視点の醸成および上位役職者としての業務を知る - サポーターとの個別面談を通じたマネジメントマインド/スキルサポート - 経営幹部との交流、マネジメントスキル・視座向上の研修受講
課長候補者	課長級育成プログラム	- ライン管理職への動機づけとリーダーシップ力の向上 - 上位マネジメント層との個別面談を通じたリーダーシップマインド/スキルサポート - 先輩女性ライン職との交流、マネジメントスキル・視座向上の研修受講

企業名	パーソルホールディングス株式会社			
業種	情報通信・サービスその他	証券コード	2181	
女性活躍推進等に関する 開示媒体（3つ程度）	https://www.persol-group.co.jp/sustainability/diversity/ https://www.persol-group.co.jp/ir/upload_file/m009-integratedreport2023_jp.pdf https://www.persol-group.co.jp/ir/upload_file/m009-FY2022Q4securitiesreport.pdf https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

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、性別・年齢・国籍・あらゆる制約を超え、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指しています。これまでパーソルグループは女性を含む多様な個人が活躍できる社会を目指し、“はたらく”に関するさまざまなサービスを提供してきました。これは創業以来、変わらない想いです。また、多様な人材が活躍できる組織・機会をつくることが事業成長には必要不可欠であり、女性活躍はその一つの重要な要素です。女性活躍をさらに推進すべく、女性管理職比率の目標を 2030 年 37%と掲げるとともに、2023 年度からは女性活躍の後押しにも寄与する指標として男性育休取得率 100%を目標に掲げています。ジェンダーダイバーシティ委員会の活動や各種キャリアオーナーシップを推進する取り組みなどを通して女性活躍を進めてまいります。

パーソルホールディングス 代表取締役社長 CEO 和田 孝雄

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

「グループ中期経営計画 2026」では、ありたい姿として「“はたらく Well-being”創造カンパニー」を掲げ、人的資本を事業成長のエンジンとして重要視しています。そして、多様な人材が最大限活躍できる環境をつくること（DI&E：Diversity, Inclusion & Equality）が、事業成長には必要不可欠であり、女性活躍は一つの重要な要素だと位置づけ、役員報酬（STI：Short-term Incentive）にも含めています。

DI&Eの推進にあたっては、社員の3つの多様性（1,属性、2,価値観、3,能力）を生かすとともに、多様なはたらき方とキャリアの支援・推進に取り組んでいます。特に女性活躍に関しては、女性管理職比率目標の達成に向けて、セミナーの実施や情報発信をはじめ、意識啓発やスキル習得のための全管理職に向け研修を2種実施。また、グループ横断の委員会を設置し、推進を強化してきました。女性管理職の増加は、女性をはじめ多様な人材の活躍を促し、組織が活性化されることから、未来へと続く企業となるための取り組みの一つと考えています。

【具体的な取り組み】

①現状把握、マネジメント体制の構築

- ・目標設定、開示および、計画と実績のモニタリング

→女性管理職比率に加え、候補者層の男女比や内部登用率、外部採用率など8項目をモニタリングし、マイルストーンを設置。

- ・マネジメント体制の構築および「ジェンダーダイバーシティ委員会」の設置。（2021年9月）

→各 SBU（Strategic Business Unit）の人事責任者を中心に、CEO・CHRO をオブザーバーとして毎月定期実施。

②仕組みや制度の見直し、整備

各企業・事業の特性等を鑑み、グループ横断で取り組めるテーマとして、以下を実施。

・キャリアオーナーシップを育む体系的な仕組みづくり：グループ間異動制度や業務体験制度、複業制度など

→2022 年度には、複業者数は 1,000 名を超えました。また、グループ間異動の公募制度では、2023 年度実施では約 760 のポジションを募集。

・はたらき方の柔軟性向上：サテライトオフィス設置、在宅勤務の促進のためのシステム導入や環境整備など

③企業文化、風土の醸成

女性管理職候補となりうる社員の意識把握や意識醸成をはじめ、本人および上司、周辺のアンコンシャスバイアスに気づき、対処する意識改革など、多様性を理解・受容する組織文化醸成を行う。

→対象者全員に対し意識調査を実施、候補者把握に繋げている。また、意識醸成のための研修を実施。全管理職向けの研修では、役員を含む 2,000 名以上が参加し、グループの課題や女性管理職を育成の考え方などの共通言語化づくりに取り組む。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状	目標値
1	2030 年の女性管理職比率目標	20.4% (20 年 3 月期)	24.4% (23 年 3 月期)	37.0% (30 年 3 月期)
2	2026 年の男性育休取得率目標	19.2% (22 年 3 月期)	64.8% (23 年 3 月期)	100% (26 年 3 月期)
3				
指標及び目標値の設定理由	1. 経営戦略や組織運営に多様な視点を入れることを目的に、女性管理職比率目標を設定。グループにおける総合職の女性比率と同等の比率を目指し、37%と設定。 2. ジェンダーダイバーシティを推進し、男性の家庭参画を促すことが、男性自身の多様なキャリアを推進することに留まらず、風土・環境・制度や仕組みなど多方向から女性の活躍を後押しすることにつながるという考え方から男性育休取得率 100%を目標に設定。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

グループ全体で女性管理職比率目標の設定と同時に、年齢構成なども考慮した上で各 SBU の個別目標を設定しました。毎期順調に推移しており、2030 年の目標達成に手ごたえを感じています。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、女性が社会参画機会を平等に得られなかったように、男性も家事や育児への参画機会が十分に得られていませんでした。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。2023 年度からは男性育休取得率グループの共通目標として掲げ、2026 年に 100%を目指しています。各社の良い取り組みを共有し推進し、グループとしても社内イベントの実施やイントラネットでの情報発信を含めた啓発活動を行ったところ、2023 年 3 月期の男性育児休業取得率は 64.8%となりました。このトレンドを一過性のものとせず、継続的に女性管理職比率を高めていくために、2021 年 9 月に設立したグループ横断でのジェンダーダイバーシティ委員会では、各 SBU の人事責任者および CEO が任命した委員長を中心に、CEO および CHRO、外部有識者とともに毎月活動しています。また、委員会内では以下の 4 つの分科会を立ち上げ、SBU 人事責任者がオーナーとなり各テーマにおける施策の企画・実行推進を行っています。

分科会 1) 経営から変わろう

- ・経営トップが DI&E への理解と覚悟を持ち、言動を変え、組織を感化していく

分科会 2) はたらく基盤の当たり前を変えよう

- ・制度や仕組みの「当たり前」を変え、DI&E を体現できる環境をつくる

分科会 3) さらば“〇〇にくい”

- ・職場における「はたらきづらさ」、特に「長時間労働」に関わる風土・認知を変える

分科会 4) 安心して言える文化を育てよう

- ・相互尊重と意見交換のしやすい組織風土をさらに高めていく

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

パーソルグループでははたらく一人ひとりの“はたらく Well-being”の向上に注力しています。社員の“はたらく Well-being”向上は人的資本の最大化につながると考えるとともに、人的資本そのものは事業成長のエンジンの一つだと位置づけています。そして、“はたらく Well-being”向上に向けて最も重要な人事指標をエンゲージメントとし、エンゲージメントの向上に寄与するドライバを 5 つ設定しています。そのうち 1 つを、女性活躍を中心とした DI&E であると位置づけ取り組みを進めています。女性活躍推進を中心とした DI&E の推進等を通じてエンゲージメント指標は 3 年連続向上しています。また、女性活躍推進を通じて、女性に限らない多様な個人がその人らしく活躍し、最大限能力を発揮できる環境づくりに繋がっていると考えています。女性活躍推進をテーマに掲げるジェンダーダイバーシティ委員会の取り組みを通じて、多様なメンバーをマネジメントする管理職のスキル向上や、ダイバーシティや社員の現状に関する経営の理解促進が進んでいます。

また、社外からの評価として、ジェンダーダイバーシティの観点から Morningstar Japan ex-REIT Gender

Diversity Tilt Index、MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）の銘柄として選定いただくなど、株式市場からも評価および期待いただいていることも、企業価値向上の成果のうちのひとつと考えています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

社内外に情報開示を行うことは自社そしてステークホルダーにとってのポジティブな影響があると捉え、積極的な開示を行っています。

1 点目は、開示を通じて自社の取り組みをより推し進められる、モニタリングサイクルの強化が可能になると考えます。各種の外部調査もその一環であり、開示をすることで適切なモニタリング体制の構築、他企業や世の中との比較を通じた自社の現在地の把握、自社の改善ポイントの明確化につながり、取り組みを強化すると考えております。

2 点目は、社会における重要アジェンダである女性活躍の状況をオープンにすることは、顧客や従業員、従業員の家族などを含むステークホルダーにとっても重要だと考えます。パーソルグループは、はたらく意欲や能力があっても十分に就業の機会を得られない女性たちの社会進出を願って創業されました。今も我々は人々の「はたらく」を中心としたサービスを多方面に展開しています。雇用を軸にした事業を運営する企業として、女性を含む多様な個人がその人らしくはたらくことができる企業であるべく取り組みを続け、社会およびステークホルダーへ適切に情報を届けます。

これらの考え方から、女性活躍に関わる情報は複数のチャネルを通じて発信しております。有価証券報告書における義務としての開示にとどまらず、統合報告書および、ダイバーシティに関わる特設サイトを中心に、女性活躍をふくむダイバーシティに関する情報を集約して発信しています。また、2023 年度にはパーソルグループとして初の人的資本レポートの発行を予定しており、その中に女性活躍を含むダイバーシティに関する情報も掲載予定としています。

企業名	東京ガス株式会社			
業種	電気・ガス	証券コード	9531	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	①女性の活躍推進企業データベース ②統合報告書 ③有価証券報告書			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。 経営ビジョン「Compass2030」では、ガス事業中心の企業文化を変革してカンパニー・事業会社それぞれの事業を強くする経営戦略を掲げ、その実現に向けて、多様性がぶつかりあい切磋琢磨する場をつくることや、ダイバーシティの推進を表明した。当社グループが目指す姿・方向性を実現するためにDE&Iは必要不可欠であり、経営トップがその実践をリードしている。 2023年に公表した23-25中期経営計画では、「多様な人材が活躍できる組織の実現」をマテリアリティと位置づけた。中でも女性活躍推進はその端緒として重要視しており、経営戦略を実現するためのKPIとして①女性管理職比率、②男性育休取得率（1ヶ月）を設定し、その進捗を監視している。さらに2023年の社長就任時には「DE&I トップコミットメント」を公表した。当社グループに集う多様な人材の背景・考え・働き方を尊重し、その多様な力で新たな価値を創出し続ける企業グループになることを社内外にコミットしている。 社長と全幹部社員との個別面談、メッセージの継続した発信、社員とのコミュニケーション（メールで直接意見を受取り、質問に回答）、女性の重要ポストへの配置などにより、理念の浸透や実践を強力にリードしている。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的に記入ください。 当社は、企業活力の源泉は「人」であり、人の成長なしに会社の成長はないと考えている。 2023年に公表した23-25中期経営計画では、経営戦略（複数事業のポートフォリオ経営、HD型グループ体制）によるグループの成長と、グループ員の成長を両立させる「人的資本経営の実践」を打ち出し、その実現に向けた人材戦略として、①戦略的人員配置、②多様性を力に（知・経験のDE&I）、③挑戦による成長、をテーマに取り組むことを定めた。女性を含めた多様な人材の活躍が、新たな領域の事業成長の促進や一人ひとりのウェルビーイングの向上をもたらし、経済的・社会的な企業価値向上につながると考えており、それを実現するためのKPIとして、①女性管理職比率11%（3年間で15%増）②男性育休取得率（1ヶ月）100%、を設定した。 ガス事業中心の企業文化を変革し、多様な視点で価値を発揮していかなければ会社の発展はない。女性活躍はその第一歩として、積極的に配置・育成の能力開発を進めている。エクイティの視点に基づき公正なチャンスを与えており、これまで男性が占めることの多かった重要ポジション（サステナビリティ部長、支社長等）への女性登用や、視点を活かす観点から価値創造分野（暮らしサービス部等）への女性配属を進めている。また、性別による固定的な役割分担を無くし、幅広い職場で個性と能力を発揮させる観点から、これまで女性が従事することの少なかったフィールド系業務にも女性の配属を進めている。 性別に関わらず能力や実績に基づく適正な評価を行っているが、2023年には東京ガスの女性執行役員が増加して3名になり、また、女性管理職の割合も毎年増加する等、女性を含めた多様な人材の活躍は着実に進展している。また、男女ともに柔軟な働き方と、仕事と育児の両立を推進している。特に男性育休に関しては、当社の従業員の8割以上が男性であり、その男性の働き方を多様化させることこそが、企業文化を大きく変革することにつながるのと考えから、スピード感をもって推進している。

経営層による監督体制としては、取締役会や経営会議で DE&I に関する議論を複数回行っていることに加え、報酬委員会や経営会議で女性活躍や多様性を示す目標値や結果、その取組を監視・監督している。また、人材戦略の責任者として CHRO を設置し、経営と一体となって DE&I を推進する専任組織を人事部に設置して取組を強力に推進している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2020 年）	現状（2022 年）	目標値（2025 年）
1	2025 年度の女性管理職比率 11%以上を目指す	8.7%	9.5%	11%
2	男女ともに仕事と育児の両立に関する制度利用率 100% ※特別休暇含む	女：100% 男：92.4%	女：100% 男：100%	女：100% 男：100%
3	男性育休 100%(1 ヶ月)	8%（不明）	47%（21 日）	100%（1 ヶ月）
指標及び目標値の設定理由	指標設定の際は、経営戦略を踏まえ、ヒヤリング等の定性調査と従業員エンゲージメント調査による定量調査を実施し、社内の実情を把握・分析している。 多様な価値を創出する経営戦略を実現するためには、女性をはじめとする多様な人材が力を発揮することが不可欠であることから、①女性管理職比率 11%（3 年間で 15%増）を目標とした。過去男性が大半を占めていた人員構成を分析した上で整合した目標値を定めたが、そうした人員構成そのものを改善するために、採用に占める女性割合 30%以上という指標も併せて推進している。 また、家事や育児の女性負担偏重を解消し、性別に関係なく、仕事と育児の両立をサポートすることが重要との考えから、②男女の出産時の特別休暇（有給）利用率 100%、を目標とした。さらに、すべての人の働きやすさや、変化に強い組織体制づくりにつながるとの考えから、③男性育休（1 ヶ月）100%、を目標とした。2020 年度にはわずか 8%であった男性育休を 2025 年度に 100%にするという目標は、非常にチャレンジングだが、女性活躍にも寄与すると考え、スピード感を持って推進している。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

女性管理職比率を始め、多様性を示す多くの項目で実績が向上しており、多様な人材が活躍する組織に向けて着実に前進している。更なる進展のため、阻害要因を社内調査から分析し、解消のための取組を進めている。

育休後の復職率は 100%を継続しており、仕事と育児を両立してキャリア継続する環境は一定程度整っていると認識している。一方、女性管理職比率は毎年上昇しているものの、社員意識調査の結果分析から、更なる活躍のためには育休後のキャリア形成への支援強化が必要だと分かった。女性が真の意味で能力発揮できることを目指し、リスキル・教育による能力向上、適材適所、DE&I の風土醸成、自律的にフルで働ける柔軟な働き方を推進している。

主な取組は以下のとおり。アンコンシャスバイアス研修（タフアサインメントやコミュニケーションの偏りを改善。幹部社員

は全員参加必須）、1on1（全社導入）、フェムテックセミナー（女性の健康課題がキャリアへ及ぼす影響を軽減。男性の理解が重要と考え参加を推奨。参加約 600 名の内半数は男性管理職）、キャリア研修（仕事観形成）、リスキリング・教育（自分が必要と考えたテーマを好きな時期に学べる）、幅広いロールモデル（タレントマネジメントシステム整備、社内外のメンター制度）、柔軟な働き方（全従業員対象のフレックス制、時間単位年休、在宅勤務。育児目的のコアタイムのないフレックス制）、仕事と育児の両立セミナー（対象者・上長約 200 名が参加）

男性育休は、急速に進展しており、2022 年度には育児目的休暇の取得率が 100%、育児休職の取得率も 47%（2021 年度 16%、2020 年度 8%）となった。男性育休を身近に感じるようになったとの意見がある一方で、対象者から収入減やキャリア影響に対する不安の声があがった。それを乗り越えるために、経済的支援制度を新設、キャリア不安を軽減するための制度整備を行い、さらにセミナーなどの風土醸成にも取り組んでいる。

主な取組は以下の通り。育児休職応援金制度の設立（1 か月以上の育休取得者に金銭的な支援を提供）、昇格規定一部改定（キャリア不安軽減）、男性のための育休セミナー（男性育休の意義、育休取得者のリアルな経験を共有。200 名以上参加）、産後パパ育休導入（働きながら休業する制度を整備）、両立支援情報の一元化（企業主導型保育園、家事代行サービス等の支援情報を一元化したサイトを整備）

各職場に会社の方向性への理解を一層浸透させるために「ダイバーシティ・スクラムミーティング」を開催。各職場の人事部門に DE&I の必要性を伝えるとともに、好事例を紹介した。また、グループ全体の風土醸成のために、集中的な社内広報を行う「挑戦と多様性実践月間（11 月）」を実施。さらに、制度適用対象者へは毎月個別メッセージを発信する等、それぞれに応じたきめ細やかな取組を実施している。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

多様な人材が互いに尊重し合い、能力を最大限発揮することは、経済的・社会的価値の創出を促し、持続的な企業価値向上に寄与する。中でも女性活躍はその端緒として重要視している。

これまでの取組によって、さまざまな分野・各役職段階で女性の存在感が確実に高まっており、2023 年には女性執行役員が増加して 3 名になり、女性管理職比率も 10 年前の約 2 倍になった。さらに、多様性を示す多くの項目でも実績が向上している。従業員意識調査では、多様な人材が安心して切磋琢磨できる状態であることを示す「多様性」のスコアが向上するなど、全従業員のウェルビーイングの向上や挑戦を促す組織風土がもたらされている。

ガバナンスの面では、創業以来の変革期において「経営からの改革」が不可欠との認識のもと、2021 年に指名委員会等設置会社に移行し、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置いたため、2/3 程度を社外取締役で構成している。取締役の指名は性別に関わらず職歴やスキルに基づいておこなっているが、その結果、社外取締役 6 名の内 2 名が女性、監査委員会の委員長も女性であり、幅広い視点による議論の強化をもたらしている。

労働市場への訴求の面でも、女性活躍の取組は有効と認識している。多様な人材の獲得・活躍による競争力の強化を目指し、採用の女性比率 30%を目標としているが、理系等女性が少ない市場からの採用が多く、2022 年度は 22%にとどまった。女性活躍を促す環境、目標、現状を開示することで、当社に賛同した方を採用することができ、2023 年度は 26%に上昇した。

<各役職段階での多様な視点による検討が、課題解決や新たな価値創出に繋がった事例>

■多様な働き方による生産性向上

Aさんは3児の育休を利用。営業企画職場に復職し、現在は女性管理職。自身の経験を活かし、男女のメンバーが最大限に活躍できるよう柔軟な働き方を推進。人が抜けても対応できるような営業体制を整備し、DXの導入により業務を効率化した。その結果、売上が増加、長期的な利益拡大につながった。

■多様な価値観や経験の業務への反映

営業部門の若手女性社員Bさんは、従来型のガス商材の提案業務に加えて、自身の商品愛用経験から美容機器を新商材として提案した。その意見は採用され、他拠点にも展開、売上増加にもつながった。美容機器を提案することは、男性が多いガス業界では異例であったが、これまでになかった視点が入り入れられ、変革の第一歩となった。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

女性活躍推進を含めた人的資本の定量的なKPI、会社としての考え方、定性的な記述は、有価証券報告書、統合報告書、サステナファクトブック、コーポレートガバナンス報告書、中期経営計画、HP、女性の活躍推進企業データベース等を組み合わせて充実させている。様々なステークホルダーに安心していただけるよう、また、外部との対話を通じて当社の取り組みを改善していけるよう、考え方や取組をオープンにし、正しくご理解いただくことを目指している。

<有価証券報告書>経営戦略と人材戦略の結びつきが伝わるように、中期経営計画を踏まえて情報開示している。法令要件を満たした上で、独自性のある中長期の目標設定、それを達成するためのKPIを、過去実績や時系列の変化を示した上で開示。【主な開示項目】経営戦略と人材戦略のストーリー、環境整備方針、男女間賃金格差、女性管理職比率、男性育休取得率、男性独自休暇取得率、リスクル学び直し実施率

<統合報告書>女性活躍推進を含む人的資本経営に向けた取り組みについて、それがどのように当社の価値向上に寄与するかまで含めて開示。

<サステナビリティファクトブック>ESG評価機関や投資家向けに、主に他社と比較しやすい情報・各種データを網羅的に開示（男女別正社員数、男女別採用状況、男女別平均勤続年数、平均研修時間、平均残業時間等）

女性活躍推進は関心が高いと認識しており、信頼性を高めるため第三者保証を取得してデータを開示している。

資本市場との対話においては、一年を通じて多くの投資家と対話を行う中で、人的資本への関心の高まりがあると認識している。女性活躍推進については、ガバナンスの観点で役員構成の多様化や、女性活躍の開示状況に一定の評価をいただけているものと認識しており、MSCI日本株女性活躍指数にも組み入れられている。

【参考資料等】

参考＜経営戦略と連動した多様性・女性活躍に関する主な資料＞

DE&I トップコミットメント : <https://www.tokyo-gas.co.jp/recruit/diversity/index.html>

両立支援情報の一元化ページ(社内イントラネットより)

ダイバーシティ、イキティ&インクルージョン トップコミットメント

東京ガスグループには多様な知識・能力・経験を持つ人材が集っています。その多様な力で「安心・安全・信頼」の価値を守り続けるとともに、より豊かな暮らしと環境に優しい社会の実現に貢献してきます。

これからも、グループ経営理念「人によりそい、社会をささぐ、未来をつくるエネルギーになる」のもと、わたしたちらはとどまることなく学び続けていきます。

23-25グループ中期経営計画では、グループ員一人ひとりと東京ガスグループの双方が成長を遂げできる「人的資本経営の強化」を掲げました。「多様な人材が活躍できる組織の実現」を重要課題の一つと位置づけ、ダイバーシティ、イキティ&インクルージョンの活動を強化していきます。

多様性に応じた支援をおこない、働く一人ひとりが、活き活きと、持てる力を最大限発揮できる職場づくり積極的に取組みます。

目に見えない違い、目に見えない違いを尊重し合い、切磋琢磨しながら、お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに、価値を創出し続ける企業グループになることを目指します。



東京ガス株式会社
代表執行役社長 CEO
岩野 晋一



仕事と育児の両立

このページでは、育児休暇や仕事と育児の両立支援に関する情報をまとめています。
 各企業、自治体などから最新情報をチェックしてください。

会社方針

各企業により休業や登勤の制限に関する制度利用者の割合を掲載しています。
 男性については、1993年国勢調査の雇用形態別利用率を掲載しています。
 ※男性と女性別別、25歳以下と30歳以上、大企業と中小企業

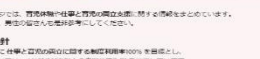


男も、会社も、取得を応援中！ 男性の育児休暇取得 1か月以上推奨！

22年度厚生労働省の調査結果によると、3歳以上の1人、1人が取得しているのは

最新ニュース

[News | 子育て支援の最新トピックスに企業家の方へ](#)



【調査】BARKIDS 社内でも増える「10/25まで」
 第8回、どうして10/21 大企業・大企業間の取得率の差が顕著な傾向の調査です。男性の取得率、

編集 神楽 山田 山田

制度①（休職、勤務、休暇）

男性に優しい企業文化が広がっています。
 積極的に取得しましょう！

- ☒ 育児休暇（育児休業）
子の養育のため一定期間勤務を中止します。
- ☒ 育児短休（育短）
子の養育のため出勤時間短縮を許可されます。
- ☒ 短時間勤務（短時勤務）（STAGガイド）
出勤・登勤の短縮を許可します。
- ☒ 短時間勤務（短時勤務）（STAGガイド）
出勤・登勤の短縮を許可します。
- ☒ 短時間勤務（短時勤務）（STAGガイド）
出勤・登勤の短縮を許可します。
- ☒ 短時間勤務（短時勤務）（STAGガイド）
出勤・登勤の短縮を許可します。
- ☒ 短時間勤務（短時勤務）（STAGガイド）
出勤・登勤の短縮を許可します。

中期経営計画 P4～8、P26～27 : <https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20230222-05.pdf>

③-3. 人的資本の価値向上


TOKYO GAS GROUP

人的資本経営の実践

ポイント

- **変革:** 経営戦略と整合した人材獲得・配置、多様な人材を活かす基盤整備、挑戦と自律成長を促す機会の拡大
- **価値:** 自ら考え行動し、多様な意見・個性を認め合いながら、挑戦し続けることができる人材集団に成長

3つの約束
(Compass2030)

23-25期間の取組み

2025年の到達点

**戦略的
人員配置**

社会に大きな
インパクトを与える
仕事を生み出します。

人材シフトと事業変化への対応力強化

- 経営戦略と7つの人材計画、最適配置、リスキリング
(DX、脱炭素・海外領域等での事業開発に資するスキル等)
- M&A等も活用した高度専門人材の獲得および制度整備

**多様性を
力に**

多様性がふたつ合い、
切逆相乗する場を
つります。

自律的な学びの促進

リスキル・学び直し実施率 100%^{※1}

男性育休取得・女性活躍の進展

男性育休取得（1ヵ月）比率 100%
（3年間で約2倍）^{※4}

着実・継続的な女性管理職増
（3年間で+15%以上）

**一人ひとりの
自己実現に
こだわります。**

知・経験のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン^{※1}

- 女性・若手の活躍（ポスト登用拡大、男性育休推進、フューテック^{※2}活用による理解促進）と時間・場所によるない働き方推進
- グローバルでの経験者人材積極採用（ポスト登用拡大）

プロ人材としての成長・挑戦、自律的キャリア形成促進

- タレントマネジメントシステム・データ活用による適性や意思を反映したキャリア形成・スキル構築機会の提供
- 自ら機会を分かち、**社外兼業・社内公募・社内起業**の推進・拡充

**挑戦による
成長**

エングージメント向上

エングージメント指数を定期測定し
各種施策へ反映

※1 組織人材に対する、多様な働き方への理解、社内・社外問わず、人材育成、7つの人材計画の推進を目指すこと
※2 働き方改革推進の「多様な働き方」を推進する取り組み
※3 24年 女性管理職（1人月）比率 100% 達成（23年 97%）女性管理職の増加は、経験者等の増加が主因
※4 2024年4月現在の男性育休取得率（1ヵ月）は2023年4月比で約2倍の増加率を達成

Copyright © TOKYO GAS CO., Ltd. All Rights Reserved.

2025年の到達点

- CO2削減貢献量 1,200万t
- 自社活動排出CO2ネット-60% (2025年度)
- ガ管、ガスメーター等設備の資源利用高度化
- 調達リスクへの対応
- 都市ガス重大事故・重大供給支障 0件
- 心身共に豊かな暮らしに資するサービス提供

23-25期間の取組み

- 3つの主要戦略の実行
 - 1 エネルギー安定供給と脱炭素化の実現
 - 2 ESGに関する取組み強化 (積極的な情報開示)
 - 3 サプライチェーン全体の持続可能性の向上

社会への貢献

- 社会課題の解決
 - 1. 脱炭素社会への責任あるトランジション
 - 2. 地球環境の保全
 - 3. エネルギーの安定供給
 - 4. 安全と防災の徹底、安心なまちづくりへの貢献
 - 5. ウェルビーイングなくらしとコミュニティへの貢献

※ 各種国際規格・ガイドライン（GRFスタンダード等）を参考に、課題の優先順位を設定し、取組みを強化して、社会課題の解決に貢献する

統合報告書 P11～14、P50～52 : <https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/pdf/anual/23japanese.pdf>

[illegible]

人的資本経営

東京ガスグループでは、企業活動の原動力は「人」であり、人の成長はないと考えるため、「Compass Transformation 2035」における変革を実現するのには、「一人ひとりのグループメンバー、経営戦略と連動する人財を本経営の基盤により、持続的な企業価値向上を実現します。」

Compass 2030までの約束

Compass 2030において掲げた3つの約束に
 ① 組織にふさわしい人財の確保と育ちの仕組みを
 ② 成長を、多様性のふちから育み、より大きな成果を
 ③ 創造する企業文化の醸成を目指す。今と未来
 の中間に押しつけた「3つの約束」を掲げると、2030年
 に向けての約束を実現するため、人財戦略の策定や
 人財育成の推進を行います。

組織をつくる約束

- 拡大・成長する事業における
「社会性を持つ人材」
- 社会の多様な価値観を尊重
できる人材
- 多様な価値観と向きあえること
が得意な人材
- 一人ひとりの成長に寄り添い、
成長を促すことができる人材

2035年以降の経営基盤

人材シフトと事業変革の成果を成長に

- 経営戦略とマッチした人財の確保、組織開発、人材定着率の向上、
成長を加速させるための人材育成
- 社会性、多様性、成長志向、人財定着率、人材育成、人材定着率の向上、
成長を加速させるための人材育成

多様な価値観を
受け入れる人材

多様な価値観と向きあえること
が得意な人材

一人ひとりの成長に寄り添い、
成長を促すことができる人材

成長を創る約束

プロフェッショナルと専門職、組織の中心で活躍できる

- 戦略的マネジメントと専門職によるチームで活躍する多様な
人材の育成と人材育成、人材定着率の向上、成長を加速させる
ための人材育成
- 育ちあえることのできる組織、社内交流、社内定着率の向上、
成長を加速させるための人材育成

組織文化を創る約束

成長を創る組織文化を醸成する

- 成長を創る組織文化を醸成する
- 成長を創る組織文化を醸成する
- 成長を創る組織文化を醸成する
- 成長を創る組織文化を醸成する

企業名	大阪ガス株式会社			
業種	電気・ガス	証券コード	9532	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）		https://www.daigasgroup.com/files/data/sustainability/reportpolicy/sustainability_report/report2023_all.pdf （サステナビリティサイト） https://www.daigasgroup.com/recruit/group/diversity/ （採用サイト）		

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
当社グループは、従業員を最も重要な経営資源のひとつと位置付け、一人ひとりの個性や自主性を尊重すると共に、常に研鑽と啓発の機会を提供し、人間成長の経営を目指しています。今後、お客さまや社会の価値観、働く環境が目まぐるしく変化する中で、私たちは事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、その変化のなかにチャンスを見つけ、新しい価値を生み出せる強靱な組織を築いていかなければなりません。 このような新しい価値は、多くの場合、思いがけない知識の組み合わせ、掛け合わせ、融合から生まれてきます。会社や組織を性別・年齢・障がいの有無・国籍など多様な属性を持つメンバーで構成し、自由闊達に議論できる環境を整えるダイバーシティ推進は、このための基本的な条件です。大阪ガスではその中でも女性活躍をダイバーシティ推進の1st ステップとして位置づけ、少数派であるがゆえの不利益が生じることのないよう配慮し、より一層の能力発揮に向けた環境整備として、女性活躍に関する施策の展開や男性の育児参画支援を行うなど、男女ともに活躍できる社会の実現に向けて積極的に取り組みます。（上記トップコミットメントをダイバーシティ推進方針と合わせてサステナビリティレポート等に公表し、企業方針を示している。）

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的に記入ください。
100年以上にわたりエネルギー事業に取り組んできた当社グループも、現在は国内外問わず、新たな事業領域の拡大に積極的にチャレンジしており、中期経営計画2023「Creating Value for a Sustainable Future」では、持続可能な社会の実現に向けて、社会課題の解決に資する価値創造(=「ミライ価値」)を追求することを掲げている。「価値創造」の源泉は「人的資本」であるとの考えのもと、従業員の働きがいやグループ全体のパフォーマンスを向上させる取組みを進め、企業価値と従業員価値の双方を両輪で高めていく必要があると考える。 パフォーマンスの向上には、非連続なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは多様な個人の掛け合わせである。従来、男性社員を中心に企業活動を行ってきた当社も、2014年にダイバーシティ推進方針を制定し、専門部署を構えて、女性活躍を多様な人材の活躍に向けた1st ステップとして取組んできた。当初は女性社員のライフイベントによる退職を課題と捉え、「女性が働き続ける事」を重視した取組みとして法定以上の育児休業や短時間勤務の整備を行った。ただ「働き続ける」だけでは女性のキャリア形成・意識には課題が残ったことから、次に「働きがい」を向上し、本人にやりがいや成長を感じてもらえるよう「活躍支援」に取組んだ。このように女性活躍に向けて「働きやすさ」と「働きがい」の両方を高め、女性自身の能力・スキル発揮に取組んだことは、女性に限らず人材が多様化する中で非常に重要な考えであり、当社では人材戦略の柱として、現在では全従業員を対象にして取組んでいる。「時間と場所に捉われない柔軟な働き方」、「DXを活用した働き方・仕事の進め方」、「自律的なキャリア形成や挑戦と成長の支援」などに取組み、多様な個の活性化を推進している。 また、女性活躍に関する指標をダイバーシティ推進方針として定めると共に、中期経営計画ならびに ESG 経営を

推進する上で、重要課題（マテリアリティ）と位置づけ経営指標に掲げている。2030 年までの目標を女性役員・取締役比率をいずれも 20%以上、女性管理職昇格比率 30%以上、総合職の女性採用比率 30%以上としており、目標の設定や実績状況等については、ESG 推進統括（代表取締役副社長）を委員長とした「ESG 推進委員会」を設置し、経営会議のうち原則年 3 回を「ESG 推進会議」として開催し審議を経て、取締役会に諮り意思決定ならびに監督をおこない、経営層による強いコミットを得て推進している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状	目標値（2030 年）
1	女性の役員・取締役比率 ※役員：取締役・監査役	役員:7.1% 取締役:0% (2020 年度)	役員:26.7% 取締役:20.0% (2023 年 6 月)	役員:20%以上 取締役:20%以上
2	女性の管理職昇格比率 (年度の総合職の管理職昇格者に占める女性比率)	6.3% (2018~20 年度平均)	14.3% (2022 年度)	30%以上
3	女性の総合職採用比率 2014 年度に掲げた目標を継続	21.8% (2013 年度)	28.1% (2022 年度)	30%以上の継続
指標及び目標値の設定理由	指標 1 取締役会の人材多様性確保によるガバナンスの強化 2020 年度時点で女性役員比率は 7.1%(監査役 1 名)であった。企業的意思決定を行う場へ一定割合以上の女性が参画することの重要性を理解し、女性役員比率の目標を 20%以上とした。2023 年度からは社会要請に鑑み女性取締役比率も指標に加え、女性役員比率・女性取締役比率のいずれも 20%以上を目標としている。 指標 2 意思決定や組織運営に重要な役割を担う管理職に占める女性の構成比拡大 2014 年から女性採用比率 30%以上に取組み、2030 年にはその人材が管理職候補となる。女性のタレントパイプラインの強化を意識し、管理職昇格者に占める女性比率を女性採用比率と同等にすることで、ジェンダーの偏りなく、公平で適正な評価となるよう努めている。 指標 3 母集団の形成 組織内で影響力を発揮するために必要とされる割合(クリティカルマス)、および当社採用の過半を占める技術系大卒の女性比率(20%未満)を勘案し、女性採用比率を 30%以上と設定している。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

■ 女性の役員・取締役比率

これまで 2014 年に女性監査役 1 名、2021 年に女性取締役 1 名をそれぞれ初めて選任した。2023 年には女性取締役・監査役を増員したことで、女性役員・取締役比率は 2030 年の目標値である 20%以上に達している。

今後も取締役会全体の経験やスキルのバランスを意識し、社内外から登用を進めるとともに、女性役員登用を見据えた計画的なジョブローテーションや経営者視点を養う外部研修への派遣など積極的に行っていく。

■ 女性の管理職昇格比率、採用比率

＜採用＞

女性社員比率が低いという業界特性から、まずは候補者に当社での活躍をイメージしてもらう為、ダイバーシティの取り組みを紹介する「カラフルかなえる!」セミナーの開催や説明会で女性社員から技術・事務系のキャリアパスの実例紹介、また採用 HP へ女性座談会やその活躍を広く掲載し、入社後のキャリアイメージの明確化を図ることで、概ね女性採用比率 30%以上を継続している。今後も一定比率で採用を続け母集団を形成する。

＜管理職昇格＞

女性採用数の増加により若年層の女性社員は増加したが、昇格比率には課題が残った。女性社員との面談や上司評価から、女性のキャリアアップには本人のキャリア意識、男性中心に作り上げてきた労働環境や価値観、企業風土の変革が必要と認識し、「育成」「制度・環境整備」「風土醸成」を軸に取組んだ。

「育成」は①ロールモデル不足によるキャリア意識の低さ、②ライフイベントによるキャリア断絶、③男性主体の中で構築された管理職イメージによる昇進意欲の減退を課題と捉え、以下に取組んでいる。

- ① 2014 年からメンタリングを導入。女性社員と他部署の管理者がキャリア意識の醸成を目的に、マンツーマンで 1 年間キャリアに向き合うプログラムを実施中。また、定期的にキャリア座談会を開催し、先輩女性との接点を強化。
- ② 育児との“両立”に加え“活躍”支援を重視し、育児中も責任ある仕事・役割を担うよう、育休復職者とその管理者にキャリア支援研修を実施。また、育休中や短時間勤務でも昇格エントリーを可能とし、バイアスを掛けずに適切に評価することでキャリアの断絶を防止。
- ③ 長時間労働の是正による環境整備や、外部研修へ派遣し他社の女性管理職との交流や多様なリーダーシップを学ぶ機会を付与し、キャリア志向を向上。

「制度・環境整備」は、フレックスやリモートワーク、時間単位有休を導入する等、育児事由に限らず多様な働き方に対応できるよう、時間と場所に捉われない柔軟な働き方を推進。また、女性の社会進出にはジェンダーの役割意識の解消も必要であり、男女ともに子育てする社会に向け、男性育休について経営層からのメッセージ発信や上司面談を必須化する等して推進し、男性の育児休業・目的休暇の取得率は 9 割程度を推移している。

「風土醸成」は、継続的に管理者にダイバーシティマネジメント研修、全従業員にダイバーシティ講演会を開催。また社内広報の活用などによりグループ全体の意識向上を図っている。

以上の取組みにより、昇格者の女性比率は目標設定前の 6%から 14%に向上し、今後も高まることが見込める。今後も各種取組みを継続することで、母集団の形成と公平な評価によるキャリアアップを促し、タレントパイプラインを確保することで、着実に女性の活躍を推進していく。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

① ガバナンスの強化

社外女性役員の登用により役員の多様性を確保したことは、ガバナンス機能の強化に繋がり、持続的な成長の実現をもたらしている。女性活躍についても、社外の視点から当社の課題を指摘するなど、経営層を含め女性活躍への社

内意識が向上し ESG 経営の加速に繋がっている。このような取組み等が外部評価機関からも評価され、様々な社会的責任投資（SRI）インデックスに選定されている。MSCI 日本株女性活躍指数にも 2017 年より継続的に選ばれ、ESG の取組みを注視する世界の投資家の判断に優位となる材料として活かされている。

② 人材の定着・優秀人材の確保

女性に限らず、多様な人材の「働きやすい環境」と「働きがい」の向上に向けて、フレックスやリモートワークといった制度整備に加え、キャリア開発 PJ チームを発足して従業員の自律的な「キャリア形成」や「挑戦と成長」の支援、また DaigasX(Daigas トランスフォーメーション)プロジェクトとして、仕事の進め方や働き方を改革することを目指し、コミュニケーションツールの導入による会議時間の短縮化や部署間連携の簡略化のほか、タレントマネジメントシステムを用いたキャリアの見える化に取組むなど、エンゲージメントの向上や労働生産性の向上に向けた取組みは進化している。そういった取組みもあり、毎年実施している意識調査でも総合 4 指標は世間水準よりも高く推移し、従業員の離職率も 2%程度という低い水準で維持していることは、人材の定着・確保に繋がっていると言える。

③ 新サービスの開発

子どもを持つ共働き家庭の課題に着目したプリント・スケジュール管理アプリ「プリゼロ」は、従業員が体験した社会課題をヒントに開発された。開発者は、これまで女性が担っていることが多かった“学校からの大量のプリント管理”が育児中の負担となっていることに課題感を持ち、デジタル技術によってプリントをデータ保管することで家族での共有、更にはイベント・行事といったスケジュールもアプリ内で共有し、ママが担っていた“管理”という負担を軽減し、家族の“楽しい習慣”に変えていくという新たな発想でサービスを発案。本アプリの開発には社内の総勢 150 名のママ・パパ社員がモニターとして参画することで実体験を踏まえた意見を反映し、D L 数は 53 万件(2023 年 10 月)、キッズデザイン賞を受賞するなど、高い評価を得ている。本サービスは、女性活躍を推進する企業姿勢や、多様な価値観を尊重する風土も後押しし、当社グループが企業理念として掲げる「暮らしとビジネスの更なる進化」を体現した新規事業である。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに Daigas グループの持続可能な価値創造の実現に向けた取組みをご理解頂けるよう、統合報告書に価値創造プロセスやその源泉となる資本、事業戦略を記載するとともに、ESG の取組みの全体像を分かりやすく発信するため、サステナビリティレポートを作成し、公表した。特に人的資本については、経営戦略に基づき開示項目を選定し、定量的な情報を継続開示することで過去からの変化や当社が抱えている課題を明示するとともに、その解決に向けた取組みと効果を示している。

女性活躍推進については中期経営計画にて定めた目標や取組みを、統合報告書やサステナビリティレポートに加え採用ページ、SNS にも掲載するなど広く発信することや、対話による積極的な関わりも重視し、機関投資家・アナリストとの面談や、採用目的とした会社説明会の開催などに努めるなど、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考える。

また、女性活躍は企業単体だけではなく社会として取組む必要があり、当社は「えるぼし」の最高位の認定や「なでしこ銘柄 2022」への選定など一定の評価を頂いていることから、ダイバーシティに関する取組みの深化を積極的に他企業や教育機関等に向けても発信することで、社会全体の女性活躍を推進したいと考える。

【参考資料等】

・参考① 統合報告書

https://www.daigasgroup.com/files/data/sustainability/reportpolicy/integrated_report/report2023_all_interactive.pdf

目次 Daigasグループを知る 事業戦略 価値創造ストーリー コーポレート・ガバナンス コーポレートデータ

Ⅱ. 企業グループとしてのステージ向上

従業員一人ひとりの価値の最大化

外部環境の認識

事業環境が目まぐるしく変化し、働く意識の多様化が進むなか、Daigasグループでは人的資本は「価値創造の源泉」であるとの認識のもと、従業員の働きがいやグループ全体のパフォーマンスを向上させる各取り組みを進め、企業価値と従業員価値の双方を両輪で高めています。

2022年度の振り返りと今後の戦略

「中期経営計画2023」に掲げた「働き方の変革と人材の多様化」「一人ひとりの成長とやりがい」を高める組織づくりの実現のため、専門性の高い人材の採用を強化し、また新たなキャリアパスを形成し複線化を図るとともにタレントマネジメントシステムを導入しました。さらに世代・年代にかかわらずキャリア形成支援や働きやすい職場の環境整備を継続的に実施しました。

また、当社グループ従業員への意識調査にて従業員エンゲージメントを測定し、各施策へ生かしています。今後も従業員一人ひとりのコミュニケーションを深め、経営戦略と連動した人材戦略を着実に実行していきます。

経営戦略と連動した人材戦略

・世代にかかわらずキャリア形成支援（リスキリングの強化等）
・多様な価値観の尊重（女性活躍促進等）
・挑戦による失敗を許容する風土醸成（心理的安全性等）

・働きがいの向上による個の活性化
・適所適材の配置活用による全体のパフォーマンス最大化
・タレントマネジメントの実践による優秀人材の配置活用
・サクセッションプランの策定、運用

・専門性の高い人材の確保（国際力採用の拡大）
・キャリアパスの複線化
・各種育成の強化

・取り組みの活性化に向けたコミュニケーションの強化

ミライ価値の共創、企業グループのステージ向上

Daigasグループの人材戦略

基本的な考え方

長期経営ビジョン、中期経営計画の実現のためには、低炭素社会の実現に向けた取り組みや事業ポートフォリオ経営の進化などの経営戦略と統合した人材戦略を策定・実行していくことが重要と考えています。そのために、経営戦略上重要な人材の採用・育成、能力発揮最大化、ダイバーシティと機会均等・インクルージョンの推進に取り組んでいます。

【主な施策】

1 事業ポートフォリオの進化に対応する要員の確保

「国内エネルギー事業」「海外エネルギー事業」「ライフ＆ビジネスソリューション(LBS)事業」のポートフォリオ展開に対応する要員の質・量の確保、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材、専門性の高い人材の採用と育成に取り組んでいます。特に、カーボニュートラルの実現に向けた取り組みや海外エネルギー事業展開の加速、デジタルトランスフォーメーション(DX)による変革など、事業ステージを引き上げる人材の確保は喫緊の課題として取り組んでいます。

2 適所適材の配置活用による全体のパフォーマンス最大化

タレントマネジメントシステムを導入し、職務要件の整理や人材情報の一元化など、基盤整備を行います。職務要件定義を完成させた後には、個人特性や異動経験などの人材情報とマッチングさせることで、適所適材・多様な人材の活躍推進を通じたパフォーマンスの最大化を目指します。また、経営幹部ポストを中心にサクセッションプランを実施し、組織としての持続的なパフォーマンス発揮を目指します。

3 働きがいの向上による個の活性化

従業員が「働きがい」や「働きやすさ」を感じられる施策を提供することで、自身の能力・スキルを発揮してもらうことができると考えています。従業員の「自律的なキャリア形成」や「挑戦と成長」を支援し、エンゲージメントの向上や労働生産性の向上による持続的成長を目指します。そのために、多様な経験を得るためのプログラムを用意しています。

・参考② サステナビリティレポート

https://www.daigasgroup.com/files/data/sustainability/reportpolicy/sustainability_report/report2023_all.pdf

Contents Introduction Management Environmental Social Governance ESG Data 070

ダイバーシティ&インクルージョン

取り組みの背景・考え方 ▶ Daigasグループダイバーシティ推進方針

Daigasグループは、企業価値の向上を目指すために、会社や組織を性別・年齢・障がいの有無・国籍など多様な属性を持つメンバーで構成し、自由闊達に議論できる環境を整えるダイバーシティの推進が不可欠であると認識し、「Daigasグループダイバーシティ推進方針」を定めています。当社グループは、多様な人材が差別されることなく尊重し合い承認され、やりがいを感じられる企業グループを目指しています。

女性社員の活躍推進

大阪ガスでは、今後国内の労働人口が減少していくことが予想されるなか、多様な価値観を受け入れることが重要と考え、女性が能力を発揮して活躍できる職場環境づくりに努めています。本人の志望や希望も踏まえ、多様な職場において女性社員が活躍しています。「Daigasグループダイバーシティ推進方針」にて、2030年度までに女性の役員比率・取締役比率をいずれも20%以上、総合職の管理職昇格者に占める女性比率^{※1}を30%以上、総合職採用人数に占める女性比率30%以上の継続を数値目標に掲げ、様々な取り組みや各種制度の拡充を進めています。仕事と生活の調和を図るワークライフバランスに対する各種取り組みや、キャリア形成に関する施策を進めてきた成果により女性管理職比率は着実に増え、これまでに、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業として厚生労働大臣より「是るべし」(最高位)の認定や、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている上場企業として東京証券取引所・経済産業省より2021年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

なお、年金積立金管理運用(公) (GPIF) が採用する日本株のESG投資インデックス(MSCI日本株女性活躍指数(WIN))にも選定されています。

また、多様な人材の活躍支援としては、2018年度には、任意団体「work with Pride」が策定した日本初のLGBT等に関する企業等の取り組み評価指標である「PRIDE指標」で、ガス事業者としては初めてゴールドを受賞しました。

※総合職の管理職昇格者に占める女性比率
※その年度の総合職社員の管理職への昇格者に占める女性の昇格者の比率

大阪ガスの女性管理職比率^{※2}の推移

・2020年度までに女性管理職5%以上を目標として達成。
※マネジャー以上の職位に占める女性比率(単体)

	2004年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
女性管理職比率	0.3	2.3	2.7	3.8	3.4	3.5	5.0

・2021年度から指標を新たに「2030年度までに管理職昇格者に占める女性比率30%以上(管理職を「管理職相当」とし、大阪ガス出向社員を含む)」と設定し取り組みを進めています。

	2021年度	2022年度
管理職昇格者に占める女性比率 ^{※1}	6.3	14.3
女性管理職比率 ^{※2}	4.2	4.5

※1 総合職の管理職昇格者に占める女性比率※その年度の総合職社員の管理職への昇格者に占める女性の昇格者の比率(出向者含む)
※2 女性管理職比率は単体から出向者を含む全社員と対象を変更

work with Pride
PRIDE指標でゴールドを受賞

NADE SHIKO 2023
なでしこ銘柄

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
[MSCI]日本株女性活躍指数(WIN)
是るべしで最高位である3段階目を取得

Daigasグループ Sustainability Report 2023

企業名	日本郵船株式会社			 日本郵船
業種	運輸・物流	証券コード	9101	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	2023_nykreport_all.pdf https://www.nyk.com/esg/esg-story/ https://www.nyk.com/esg/social/diversity/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
当社の中期経営計画では、中核事業の深化と新規事業の開拓を両輪とする基軸戦略（両利きの経営：AX、事業変革：BX）を定めるとともに、それを支える機能戦略の1つである CX（コーポレートトランスフォーメーション）の中で、人的資本の充実や多様性の確保を掲げています。人的資本の充実に、女性活躍推進は欠かせません。リモートワークの導入、企業主導型保育園の活用、ベビーシッターの利用促進や研修機会の増大など、出産や育児といったライフイベント中でも活躍できる環境づくりを進めています。働き方の多様性を認めるインクルーシブな環境作りにも力を入れており、全社員に向けてアンコンシャスバイアスセミナーやイクボスセミナーを通じた啓発活動に取り組んでいます。2022年には、企業の意思決定機関における健全なジェンダーバランスを目指す 30% Club Japan に加盟、女性の活躍推進に対するトップとしてのコミットメントを示しています。ESG を中核に据えた成長戦略を推進する中で女性活躍を含むダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを更に強化していきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
当社は、創業以来グローバルに事業を展開し、現在、当社グループの社員数は約 35,000 人、このうち約 8 割が日本以外で働き、約 4 割は女性です。また、当社グループ運航船には、さまざまな国籍の船員が乗船しており、24 時間/365 日、物流の現場を支えています。こうした多様な人材が、グループ企業理念“Bringing value to life.”のもと、世界各地で活躍しています。現代の事業環境は予測不能な変化に満ちており、それを乗り越えるには多角的な視点を持つさまざまな人材の力が必要です。さまざまな事業や現場で活躍する人材がもつアンテナこそが、多様なステークホルダーのニーズに応える力、新たなビジネスチャンスを見つけ育てる力、そして社会課題の解決に取り組む力につながります。当社グループが社会や産業から必要とされる Sustainable Solution Provider として成長し続ける鍵は、多様性がもたらす力であると考え、あらゆる社員の活躍とキャリア形成を支援し、公正な評価と適切な処遇を通じて、多様性を尊重する組織作りを目指し続けます。当社では、女性の活躍を支える取り組みを多角的に推進することを、多様性を尊重する組織作りの核と位置付けており、非財務指標の KPI 目標のひとつとして、2030 年における女性管理職比率 30%を掲げています。国内外での事業展開を主導できる人材を性別に関係なく育成、登用してきた結果、女性管理職比率（単体）は 2013 年度以降 10%を超えて推移していますが、2030 年女性管理職比率 30%の目標に向けて、多様性のある強い組織、健全なジェンダーバランスの実現に向けて、取り組みを着実に進めていきます。そのために、既存事業の深化と新規事業開発の促進に必要なイノベーションと成長機会の創出に向けたジェンダーダイバーシティの推進に取り組んでいます。具体的には、女性社員の採用数を増加させること（新卒採用やキャリア採用を通じて女性の応募数・採用数を増やす施策を実施し、女性社員の比率を増加させることを推進）、女性社員の活躍機会を促進すること（ライフイベントとキャリア形成の両立を支援し、女性管理職比率の増加を推進）、そして組織文化の醸成（様々な社員に向けた研修などを通じてグループ社員が D&I の意義と相互理解を深

めることを促進）を柱としています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	2030 年女性管理職比率 30%	14.9% (2021 年 10 月)	13.7% (2023 年 4 月)	30% (2030 年)
2	社外派遣型研修の女性参加率 30%	9.1% (2021 年 4 月)	63.6% (2023 年 4 月)	30% (2026 年)
3	男性社員の育児休業取得率 100%	37.3% (2021 年 4 月)	72.2% (2023 年 4 月)	100% (2026 年)
指標 及び 目標 値の 設定 理由	ダイバーシティ&インクルージョンの推進は、当社が Sustainable Solution Provider としてグローバルに成長し続ける鍵ですが、その中でも健全なジェンダーバランスの実現が喫緊の課題です。上記 3 指標は当社の女性活躍推進において重要視している指標であり、指標 1 は当社のみならずグループ全体で取り組む課題、指標 2 及び 3 については女性活躍推進法に基づく当社の「一般事業主行動計画」にも盛り込まれています。 当面の重要施策として、管理職相当に占める女性社員比率を 2030 年までに 30%に高めることを目標としました。当社は、企業の重要な意思決定機関における多様性向上を目指す「30% Club」や、一般社団法人日本経済団体連合会による「2030 年 30%へのチャレンジ」に賛同し、タレント・パイプラインを強化するために、女性管理職比率についてもクリティカル・マスと言われる 30%を目標としています。そのために、特にキャリアブレイクが起りがちな女性社員がモチベーションを高く持って働けるよう積極的に社外研修に参加する機会を提供し（指標 2）、更に、男性社員が主体的に育児家事に参加できる環境を整えることで女性社員のライフイベントとキャリアの両立を更に促進するべく、男性社員の育児休業取得率を女性活躍推進の指標（指標 3）として取り入れました。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

①取組

■キャリア形成支援とエンゲージメントアップ

女性社員はライフイベントにより働き方を変えざるを得ず昇進や昇格の機会を逸することによって、キャリアに対するモチベーションを維持することが難しいケースもありました。そういった状況の女性を社外派遣型研修へ参加させることで、知識の体得のみならず、気軽に相談できるネットワーク形成を促し、社内外のロールモデルから刺激を受けながら、自己成長を実現できる機会を提供し、まずは女性社員自身のマインドセットを変えていきます。同時に、人事制度の一部見直しを行い、出産や育児、介護、健康面での不調などによるキャリアブレイクがあっても、復職後のフェアな評価により、ブランク期間がハンディキャップとはならない仕組みに変更しました。今年からはベビーシッターの利用費補助制度も導入し、仕事と育児の両立支援を拡充しています。

■多様な人材の活躍を推進する組織文化の醸成

異なる価値観を受容し多様性を活かせるインクルーシブな企業風土の醸成に向けて、各種セミナーを実施しています。昨年度より実施しているアンコンシャスバイアスへの気づきに関するセミナーは、今年から受講対象者を更に拡大し実施する予定です。男性社員の育児休業取得促進については、取得対象者への働きかけやセミナー実施だけではなく、上司や周囲の理解も欠かせず、管理職向けのイクボスセミナー、男性の育休取得者の体験談を社内イントラネットで定期的に掲載し、職場の理解促進に努めています。

■採用における女性社員数アップ

新卒採用、キャリア採用それぞれにおいて女性の応募比率を高める施策を積極的に取り入れ、女性社員数そのものを増やすことを目指しています。

②達成状況と課題

上記の取組を継続することにより、指標 2 は設定した初年度において目標値を達成することができました。目標値設定は「一般事業主行動計画」に沿って 30%としています。引き続き高い参加率を維持できるように研修ラインアップの見直しや社内での情宣も力を入れます。また指標 3 も目標設定時よりも取得率が大幅に上昇、2022 年度の実績は 72%となりました。一方で、大きな課題としては女性管理職比率が過去の採用比率の偏りもあり横ばいで推移していることです。2030 年女性管理職比率 30%の目標達成に向けた一歩踏み込んだ具体的なアクションについて、30% Club Japan などの活動を通じた情報共有や社内での議論を継続しています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

全ての社員が様々なライフイベントを経験する中で仕事と生活のバランスを取りながら、一貫して活躍できる環境づくりに取り組んできました。

① キャリアの選択肢

2008 年に制度化された配偶者転勤休業制度は既に 30 名以上が利用しており、制度化してしばらくは女性の利用が続きましたが、最近では男性の利用も増えています。また、女性が育児と並行してグローバルに働くキャリアを追求できるよう、配偶者を日本に残して子供だけを連れて海外で働くことができるための環境作り・支援も行ってきました。2014 年のシンガポール赴任以降、既に 4 名のワーキングマザーがこのサポートを受け、グローバルに活躍しています。

② 海外大学院への留学派遣による専門人材の育成

中長期的な人材設計の一環として、海外大学院法学修士コースへの留学生派遣（公募制）を実施しており、2020 年度に引き続き 2023 年度にもワーキングマザーが派遣されました。配偶者（男性）が当社の配偶者転勤休業制度を利用した上で子女を帯同し、約 2 年間の留学予定となっています。留学終了後には、取得した外国法の知識や経験を活かし、法務を中心とした当社の業務遂行にあたることを期待されています。

③ 管理職座談会の実施

女性活躍推進に関する実態把握、社員のニーズ調査の目的で 2022 年 2 月に D&I に関するサーベイを実施しました。サーベイの結果、女性の方が昇進意欲が低く、その背景として家庭との両立に対する懸念や、身近にいる管理職の働き方・管理職としての職務を果たす自身がいないと感じている人が多いことが分かりました。一方、実際に管理職として働いている女性社員の満足度は高く、管理職の実態や魅力を正しく伝えることで上記懸念は緩和されと考え、

管理職座談会を2回に分けて開催しました。2023年1月に再度実施したサーベイでは、女性の昇進意欲が45%から51%と上昇、特に子育て世代の女性社員において「管理職になりたい」と回答した比率が上昇しました。

④ 採用における女性比率向上

女性の応募比率を高めるため、採用広報活動にも力を入れています。女性社員のみが登壇する学生向けセミナーや各大学へ出向いたセミナーを開催し、働き方の多様性や、女性のキャリアパスを示すロールモデルの紹介などを行い、実際の活躍イメージを持ってもらえるような工夫をしています。採用面接官に対してはアンコンシャスバイアスに関する事前講義なども実施し、採用の公平性や透明性を高めることも同時に進めました。これらの取組の結果、女性の応募者数が増加、採用実績としてもキャリア採用における女性社員比率は21年度8%から22年度19%、新卒採用における女性社員比率は、22年度の24%から23年度44%と大幅に増加しました。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社は女性活躍推進を含むさまざまな非財務情報に関して、積極的で透明性のある情報開示を重視しています。開示媒体としては会社ホームページをはじめ有価証券報告書、コーポレート・ガバナンスコード報告書、統合報告書、女性の活躍推進企業データベース、NYKグループESGストーリー等を通じて幅広く情報を公表しています。

また、今期から開始した中期経営計画の中で、人的資本の更なる充実・グループ経営の変革・多様性・多元性の確保を軸としたコーポレートトランスフォーメーション（CX）を掲げており、情報として開示するのみならず、当社の経営戦略と紐づけ社内外に示し、意義付けることが重要だと考えています。女性管理職比率や育児休業制度利用後の復職率の推移、男女賃金格差等女性活躍推進に関する開示情報は、経営戦略に基づいた根拠のある指標として現状の正しい理解、目標に対する課題認識をステークホルダーの皆様とも共有するために重要なKPIであり、これら経営戦略に連動する人事施策の立案・遂行・推進のために、社内体制の整備も進めています。人的資本経営の重要性を捉え、2022年7月に人事企画チームが発足しましたが、多様な視点を意思決定に反映するためにはダイバーシティ&インクルージョンの推進が不可欠であるため、2023年4月にダイバーシティ&インクルージョン推進機能も統合、体制を強化しました。取組の一つの成果として、各種開示情報を元に選定されるForbes JAPANの「人的資本ランキング」では、管理職における女性比率、従業員エンゲージメント、従業員の成長制度の完備性などが高く評価され、東証プライム上場企業1836社の中から第2位に選出されました。今後も積極的で透明性の高い情報開示を通じ、ステークホルダーの皆様との対話を継続し、企業価値の向上に取り組んでいきます。

【参考資料等】

参考 <30% Club Japan プレスリリース>

[30% Club Japan \(30percentclub.org\)](https://30percentclub.org/)



2023 年 5 月 17 日
30% Club Japan

30% Club Japan『第8回 TOPIX 社長会』を開催 ～「多様性の力を活かす組織カルチャー変革」をテーマに議論を展開～

日本企業の役員に占める女性割合向上を目指して活動する 30% Club Japan (Chair: 資生堂 魚谷 雅彦) は 2023 年 5 月 16 日、取り組みの一環として TOPIX 100、TOPIX Mid 400 等のメンバーから成るコミュニティ、『TOPIX 社長会(以下、社長会)』の第 8 回目の会合を開催しました。企業の経営トップからの成功事例の発表に加え、各社トップが本音の議論を行う会合です。多くの参加企業から「社長会への出席が自社の D&I 推進に影響があった」との声をいただいております。なお、2019 年の発足当時 17 社だった社長会メンバーも 35 社に達しました。開催当日は 22 名のメンバーが参加し、2030 年をめどに、TOPIX100 の取締役会に占める女性割合 30%達成をめざし、日本企業におけるダイバーシティ推進に関して活発な議論を行いました。

今回は、「多様性の力を活かす組織カルチャー変革」をテーマとしました。過去の社長会では、女性のパイプライン強化に向け、女性登用の加速のための各社の取り組み事例を共有してきましたが、これから日本企業が世界で勝てるイノベーションを生み出すためには、同質性からの脱却のために異質性を投入するだけではなく、これを受け入れる組織そのもののカルチャー変革が不可欠であるという問題意識に基づくものです。

「多様性の力を活かす組織カルチャー変革」をテーマに、株式会社リコー 代表取締役 会長 山下良則氏、東京海上ホールディングス 取締役社長 グループ CEO 小宮暁氏からの各々の事例発表をもとに議論を行いました。その結果は、30% Club Japan のウェブサイト (<https://30percentclub.org/chapters/japan-2/>) に活動報告書として掲載しますのでご覧ください。(掲載開始は 5 月 19 日を予定しています)

【第 8 回 TOPIX 社長会 集合写真】



企業名	株式会社商船三井			
業種	運輸・物流	証券コード	9104	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	1. https://www.mol.co.jp/sustainability/human/hc/ 2. https://www.mol.co.jp/sustainability/human/diversity/ 3. https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1073			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

社長は、経営計画を実行性高く実現していく為に、人財と組織面での急速な改革が必要、その中でも女性活躍推進を軸としたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の強固な推進が経営計画の成否を決めると述べている。当社 HP や統合報告書の社長メッセージの中で「世界市場の中で成長・発展していく会社を作ることがこれからの命題となる中、従前の“日本株式会社モデル”から“真のグローバル企業”への脱皮を目指す。DE&I を強固に推進し、これまで男性社員が主であった幹部ポジションに女性を積極登用する」と同質性からの脱却と、女性活躍推進の重要性を語っている。働き方改革にも積極的に取り組み、子育て世代の女性が一層活躍できる組織風土へと変革するため、全社の労働時間削減に注力すると 2023 年 10 月に表明。女性活躍推進に向けた職場環境を整えるためには、役員や上級管理職が変革の推進役として現場の社員をサポートしていく必要性を発信している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社は、経営計画を推進し“真のグローバル企業”へと飛躍するため、女性活躍推進を大きな原動力と位置付けて取り組んでいる。2022 年度まで「サステナビリティ計画」の下で推進してきたが、2023 年度からサステナビリティ課題への取り組みを経営計画の一部として取り込み、新たな経営計画として「BLUE ACTION 2035」を策定した。最重点項目の一つに「人財」を据え、2035 年のありたい姿の達成に向けた人財に関する Core KPI として設定した 2 項目には、いずれも女性管理職比率向上に関する目標値を含めている。女性活躍推進は経営計画達成の重要かつ根幹であると明確に示している。2023 年度には社内取締役と執行役員に各 1 名の女性を登用するなど、最重要の意思決定層に女性を積極登用している。2023 年 4 月に当社グループの人財政策の基本的な考え方「商船三井グループ Human Capital ビジョン」を策定した。3 つの基本原則の一つに「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」（以下、DE&I）を掲げ、女性活躍推進の重要性を明確にした。「多様性」に関する基本的な考え方の指針にエクイティを追加し「DE&I 基本方針」として 2023 年 8 月に改訂した。当社グループに集う世界中の社員一人ひとりの多様な個性と能力を組み合わせ、新たな価値を生み出し、持続的な企業価値向上につなげることを目指す方針を明示し、女性社員の積極的かつ持続的な活躍・登用を下支えする環境を整えるための取り組みを強化している。これまで D&I 責任者は HR 担当役員だったが、2023 年 4 月から COO（代表取締役副社長）が DE&I 推進責任者となり、グループ全体の女性活躍推進を加速する体制へと強化した。COO は、「女性活躍を更に加速させるために、経営が女性活躍推進に対して本気であることを、特に管理層に対し繰り返し伝えていくことが肝要だ。」と語っている。経営戦略と女性活躍推進との連関を経営計画、HC ビジョン、DE&I 基本方針の中で明確にし、組織体制を強化することと並行して、組織風土の変革にも継続的に取り組んでいる。「国際女性デー」の定期的取組を、2022 年度は当社顧客と共同で開催し、業界を超えてステークホルダーと共に女性活躍を推進しており、社長自ら出席し、社員との対話にも積極的に参加している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。） また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性管理職比率 （陸上職員）	9.2%（2022 年度）	10.0%（2023 年度上期）	15%（2025 年度）
2	女性管理職比率 （全社員）	4.3%（2019 年度）	6.3%（2023 年度上期）	7%（2025 年度）
3	一か月あたり法定時間外勤務時間 （平均）	18.8 時間（2022 年度）	16.51 時間（2023 年度上期）	0 時間（2025 年度）
指標及び目標値の設定理由	女性管理職比率の向上を経営の重要課題と位置づけ、2025 年度末までの目標を設定している。これまでの取り組みを通じ、管理職（陸上職員）のうち課長相当職の女性比率は 2019 年度 12.8%から 2022 年度 17.5%に上昇し、上級管理職を含め全体の比率向上に向けたパイプラインが整いつつある。当初目標の 2025 年度女性管理職比率（陸上職員）10%の達成見通しが立ったため、2023 年度に目標値を 15%に引き上げ、よりチャレンジングな目標を再設定した。高い目標設定で上級管理職の女性登用を加速させる。女性が活躍しやすい職場環境を整えるため、労働時間の削減は重要かつ喫緊の課題であり、部署毎の時間外勤務実績を全社員に毎月公表することを通じた社内啓発などにより、2023 年上期の実績は、2022 年度に比べ 12%減少した。更なる削減に向けて、2023 年 10 月に全社の時間外勤務の目標値を設定した。併せて、働き方改革委員会を改組し、より人財政策との連動性を強めた「HC アクション委員会」を設立し、本会が中心となって目標達成に向けて取り組んでいる。月 2 回の全社定時退社日を設定するなど、具体的な施策も強化している。直近のマイルストーンとして 2023 年度末の年間平均法定時間外勤務の目標を 10 時間とし、2025 年度末の目標達成を目指す。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。
■女性の登用・育成、キャリア自律 ・課長相当職の女性を外部研修に派遣し上級管理職に育成。 ・経営幹部による「人材育成コミッティー」において、女性活躍推進目標達成に向けた部門別の女性管理職育成状況と目標達成状況を監視・進捗管理を実行。 ・MGKP（MOL Group Key Position）諮問委員会を新たに設置し、グループ＆グローバルでの部長級ポジションの女性比率を KPI とし、対象者の選定と育成を強化。 ・DE&I 理解動画を作成し全社員に公開。E-Learning で知識定着を促進。今後も継続予定。 ■海上社員 ・乗船中の女性船員に生理用品の支給を試行。乗船中は購入が難しく、乗船時に期間分の生理用品を持参するため、荷物量の制限から業務や自己学習の物品を減らす必要があった。会社から支給することで女性船員の個人負担を軽減。

・在フィリピンの自営商船大学において、将来の幹部候補となる女子学生 19 名と当社の日本人女性航海士で座談会を実施。船上勤務や生活、女性特有の健康課題などの対話で学生のモチベーションを向上。当社女性船員も世界の海運業を牽引する役割であると再認識し上昇意欲が向上。

・1 回の乗船期間を 6 か月から 4 か月に短縮する取り組みを開始。ワークライフバランス向上で、離家族性の高い船員の仕事の魅力を向上。

・船上の少数派であった女性から、2023 年に本邦初の外航船船長が誕生。今後も定期的な人事との意見交換で課題認識と解決策に活かし、海上女性が自律的に働けるよう仕組みを改善。

■ 育休からの復職・両立支援

・産休前女性に加え、育休取得対象の男性にも面談を実施。不安を払拭し育休を取得しやすい環境を作っている。男性の育休取得者数は、2022 年度は前年比 2 倍に上昇。

・復職予定の社員に対し、復職支援セミナーを年 1 回実施。対象を男性にも拡大。管理職の参加も促し、部下が育休から復職する際に適切な対応がとれるよう理解を深めた。

・短時間勤務制度の拡充を行い、養育対象児童の年齢を小学 1 年以下から 6 年以下まで引き上げ、両立支援を強化。

■ 今後の課題と具体的アクション

・グループ全体に女性活躍推進を一層浸透させることが今後の課題。

・グループ全体で人的資本のマネジメント機能を強化するための新部門を設立し、現在グローバルタレントマネジメントシステムを導入中。稼働後は、単体の枠組みを超えて人材のキャリアやスキルを可視化することで、多様な人材の適所適材での活躍を実現するとともに、グループ全体での女性管理職の人財プールを整備。

・2023 年度には、DE&I 推進担当役員に COO が就任。女性活躍の責任者を CHRO から移すことで、経営の高いレベルでのコミットメントを社内外に表明。COO の責任と CHRO の舵取りの連携で今後の女性活躍推進を加速。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

■ 顧客との協業による成果

・2023 年国際女性デーに、当社重要顧客である大手企業と共同で大規模イベントを開催した。当社側の顧客営業担当チームは約半数が女性で、顧客側の当社の担当部も女性社員が中心の体制となっているため、本イベントを通じて、顧客との信頼関係を一層強化でき、同顧客との業績は前年度比 135%となった。関連する当社グループ会社においては、一般職女性が総合職に転換し、主任に昇格する事例が初めて誕生した。今後も国際女性デーのイベントを他社と共同で継続実施することで、当社グループの女性活躍推進を一層加速させ、パートナー企業と共に女性活躍推進に取り組み企業価値向上を目指していく。

・設問 2.2 記載の生理用品支給トライアル施策においては、生理用品を製造する当社顧客からの取り組みへの賛同により、同社製品を提供いただいた。当社が海上輸送した木材チップを原料に顧客企業が生理用品を製造し、その製品が船上で活用され女性活躍推進に繋がる循環を生み出したことは、業界を越えた画期的かつサステナブルな事例となった。

■ 女性社員の活躍事例

・2023 年度開始の新経営計画で示すサステナビリティ経営全体像(参考資料<2>に掲載)の骨子は、当社のサ

ステナビリティ戦略チーム所属の女性社員が主体となって提言した。チーム所属員の半数以上が女性で構成されており、当社の ESG 評価へ大きく貢献している。同チームにより、様々な ESG 投資指数構成銘柄に継続選定されており、2023 年度には性別多様性に優れた企業として「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄に選定され、企業価値向上に繋がっている。

■ 人財の確保・維持

・昨年度まで 3 年連続でなでしこ銘柄認定を受けていることで、女性活躍推進企業としての注目度も高まり、2022 年度の陸上社員における新卒・キャリア採用者のそれぞれ約 4 割が女性を占めており、変化に対するイノベーションを実現するための多様性の土壌が整いつつある。

・2023 年度には、本邦初の外航船女性船長が誕生。海上勤務者における最上職に初めて女性が就いたことで、海上女性社員のロールモデルが生まれ、顧客からの注目度も高まっている。今後の採用活動においても、応募者数の増加と志望度の向上が見込まれる。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社は、人材を“人財”、つまり会社の「資本」としてとらえ、その価値を最大限に引き出すことで中長期の企業価値向上につなげる、“人的資本開示”の考え方に基づき、情報開示を行っている。2023 年度は「①ESG 評価項目をベースとした、グローバルレベルの要請事項をカバーする充実した開示項目」「②開示する情報の制度、タイミングの向上」「③情報利用者にとっての有用性の向上」の 3 つの観点を踏まえて開示内容を更に充実させている。

また、昨年度から課題としていた連結子会社を対象とする開示項目の拡大実施を行い、2023 年度からグループ連結開示を開始した。開示項目については、上記①の方針に合わせ必要項目を選定の上、情報をシステムにすべて組み込み、統一して管理している。開示方法としては、資本市場向けに自社 HP とインベスターガイドブックにおいて当社のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン基本方針をベースとした体系的な説明を行っている。女性活躍推進における具体的な KPI 目標についても、有価証券報告書、統合報告書、決算説明会資料にも掲載し自社 HP に掲載するとともに、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」にも開示している。社外からの女性活躍に関する調査・アンケートにも積極的に回答を行っている。当社が情報開示し評価を得た事例として、MorningStar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数のスコアにおいて、最も高い評価群の Group1 に分類されている。また、情報開示留まらず、社外への発信についても積極的に取り組んでいる。2023 年度に DE&I 推進担当役員に就任した COO は、2023 年 10 月にアテネで開催された Global Maritime Forum 年次総会で、当社の女性活躍についてスピーチを実施するなど、グローバルに對外発信を行いながら、積極的に外部との交流を図っている。また、設問 2.2 に記載した海上女性社員向け生理用品支給トライアルに関して、担当した女性社員が業界専門誌からの取材を受け記事が掲載された。業界紙を通じて当社の女性船員に対する取り組みを対外的に発信することで、業界、引いては社会全体への良い波及効果が生まれること期待している。

【参考資料等】

参考資料＜1＞設問 1.1 経営トップのメッセージについて（統合報告書より抜粋）

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

従前の「日本株式会社のモデル」から 「真のグローバル企業」への脱皮を目指す

来年には創立140周年を迎える当社グループは、これまで長きに亘り、日本経済の発展とともに事業規模を拡大してきました。その道程で確立してきた基本的な事業スタイルは、日本のお客様に対してベストなサービスを提供するための組織を構築し経営していく、というものでした。良く訓練された均質なスタッフが、チームワーク良くお互いに助け合いながら仕事をこなしていく「日本株式会社」的モデルが、当社の一つの勝ちパターンでもありました。

しかし、環境課題の高いハードルをクリアし、世界市場の中で成長・発展していく会社を作ることがこれからの命題となる中、当社は今、このような事業スタイル・勝ちパターン頼みの経営から脱皮すべきタイミングにきていると私は考えています。その成否は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの強固な推進にかかってくる

とも言えるでしょう。経営幹部層も含めた多国籍人材のインクルージョン、これまで男性社員が主であった幹部ポジションへの女性社員の積極登用、国内日本人スタッフと海外現地外国人スタッフの相互入れ替えなど、組織全体をかき混ぜ、社風も変えていかなくてはなりません。また、優秀な人材を集め、各人のコミットメントを引き出しながら、存分にポテンシャルを発揮してもらうためには、単に利益を上げるだけではなく、社会の公器として、新たな価値を生み出せる、世の中にとって明らかにプラスの存在であって、自分たち自身もやりがいを見いだせるような企業であることも必要であると考えます。これは、株主様から預かった資金で事業を続けている上場企業としての責任でもあります。

当社は今、これまでの「Japan, Inc」の一員から、世界の中で成長し続ける「真のグローバル企業」へ脱皮すべき段階を迎えています。現状、まだそこまでは達していませんが、可能性は十分にあると感じています。これからの数年間でどこまで脱皮を進められるかが、世界の中で大きく発展する商船三井になれるかどうかの分かれ目ではないかと私は考えています。

株主様を始めとするステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き、当社グループに対するご理解とご支援の程を、どうぞよろしくお願い申し上げます。



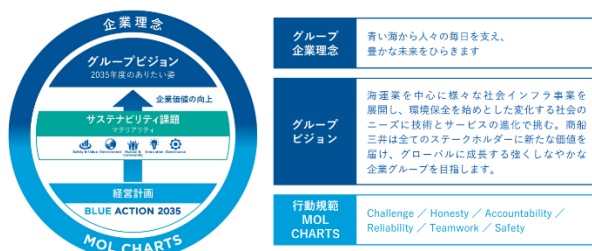
（出典（統合報告書 P7）：

<https://www.mol.co.jp/ir/data/annual/pdf/ar-j2023.pdf>)

参考資料＜2＞設問 1.1/2.1/3.1 経営計画 BLUE ACTION2035 とサステナビリティ課題について

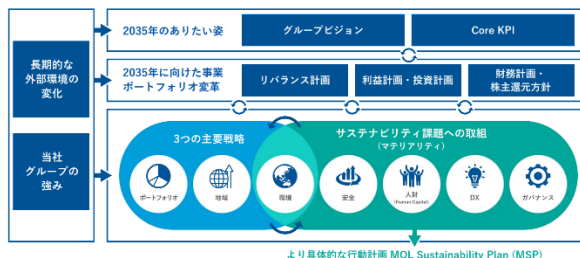
はじめに - サステナビリティ経営の全体像

企業理念・行動規範「MOL CHARTS」の精神に支えられた経営計画の遂行がサステナビリティ課題の解決に繋がり、それが企業価値を向上させ、ひいてはグループビジョンの実現に至る。



はじめに - BLUE ACTION 2035 の見取り図

Rolling Plan 2022から継承する「3つの主要戦略」に加えて、その基盤整備にもあたる「サステナビリティ課題への取組」のうちの最重要5項目を、BLUE ACTION 2035の中心に据える。



（出典： <https://www.mol.co.jp/ir/management/plan/pdf/blueaction2035.pdf>）

参考資料＜3＞設問 1.2 経営計画における女性活躍推進の位置付け



Human Capital ビジョン : <https://www.mol.co.jp/sustainability/human/hc/pdf/human-capital-vision.pdf>

ダイバーシティ、イクイティ&インクルージョン基本方針 : <https://www.mol.co.jp/sustainability/human/diversity/>

参考資料＜4＞設問 3.1 顧客との協業による成果「国際女性デーイベント」について

プレスリリース URL : <https://www.mol.co.jp/pr/2023/23042.html>

参考資料＜5＞設問 3.1 当社女性社員の活躍による成果事例 社外からの評価について

当社 HP URL : <https://www.mol.co.jp/sustainability/recognition/>

参考資料＜6＞設問 3.1 当社社員が本邦初の女性船長としての勤務開始について

プレスリリース URL : <https://www.mol.co.jp/pr/2023/23071.html>

企業名	伊藤忠商事株式会社			
業種	商社・卸売	証券コード	8001	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	女性活躍支援 伊藤忠商事株式会社 (itochu.co.jp) ダイバーシティ 伊藤忠商事株式会社 (itochu.co.jp) 女性の活躍推進企業データベース 企業情報 (mhlw.go.jp) 「健やか親子 21」推進に向けた妊娠・育児と仕事の両立支援 健やか親子 21 取組の データベース (sukoyaka21-data.jp)			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は、持続的な企業価値創造の源泉である「三方よし」が根付く企業文化を更に進化させていく所存です。そのために、非財務面の取組みを一層強化しており、「人材戦略」はその中核をなしています。社員を大切にする社風は当社の伝統であり、早くから人を資本とみなし、「朝型勤務」をはじめとする社員にとって働きがいのある環境・制度整備等を時代に先駆けて推進してきました。働き方改革と同様、女性活躍推進においても、全ての社員が労働生産性を持続的に高めていくことを主眼に置き、「組織としての多様性が重要であり、特に女性の活躍は不可欠」との一貫した考えのもと、20年前から取組みを進めてきました。これまでの教訓を基に、女性の一層の経営参画促進や働き方・キャリアに関する上司・職場の意識改革等の課題解決に向け、朝型勤務や託児所の設置といった仕事と育児を両立できる環境の整備を優先し、当社女性社員の出生率が東京都や全国の値を大きく超える等、環境の十分な整備を見定めた上で、女性活躍推進委員会を設置し、取組みを本格化しています。

（岡藤正広／伊藤忠商事株式会社 代表取締役会長 CEO）

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

- ・当社は、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、全社員が能力を如何なく発揮するための「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしています。2003年の人材多様化推進計画策定以来、「持続的に個の力と組織力を強化し、収益力と労働生産性向上による企業価値向上を実現するためには、組織としての多様性が重要、特に女性の活躍は不可欠」という一貫とした考えのもと、女性活躍を推進してきました。
- ・2010年からは、効率的な働き方を通じて労働生産性を向上し、社員一人ひとりの働きがいを高めることを目的に、当社独自の「働き方改革」を推進しています。2013年には、20時以降の残業を禁止し、早朝勤務を推奨する「朝型勤務」を導入しました。会社の本気度を示すため、早朝勤務に対するインセンティブ（割増賃金、軽食配布）も制度に織り込んだことで、残業体質であった各組織での働き方は大きく変わり、女性社員の活躍を後押ししキャリアを諦めずに働き続ける環境整備に繋がりました。結果として、当社の合計特殊出生率は2010年の0.94から2021年に1.97となり、全国平均を大きく上回っています。また、「健康力向上」が人材力強化の礎との考えに基づき、「がんと仕事の両立支援」をはじめとする健康経営を積極的に推進しています。就労世代では、女性のがん罹患率が男性よりも2～3倍であることを踏まえ、女性が健康を保ち働き続けるための支援として子宮頸がん検診の費用補助等を実施するなど、当社独自の「がんとの両立支援」は女性活躍支援においても重要な役割を果たしています。
- ・2021年には「女性活躍推進委員会」を設置しました。多くの企業が類似の社内委員会等を設置していますが、殆どが執行側の機関であり、トップは執行役員で、判断は執行側に委ねられています。一方、当社の女性活躍推進委員会は、取締役会の任意諮問委員会としています。女性活躍推進政策について取締役会から諮問を受け、審議・

答申する責務を担い、委員長を独立社外取締役とし、委員も半数以上を社外役員としています。社外の第三者視点を入れることで、取締役会の監督機能と透明性を強化し、持続的な企業価値向上に資する株主利益を守るものです。これは、女性活躍推進に対する当社の本気度を示し、全社政策としての推進を促す体制としたものです。

・コーポレートガバナンス・コードの改訂、人的資本重視の流れと相まって、社会的にも女性活躍への要請や注目度は高まっており、女性が活躍できる風土を醸成することは、中期経営計画の基本方針の一つである「SDGs への貢献・取組強化」（ジェンダー平等）にも寄与し、企業価値の向上につながると考えています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2021 年 4 月）	現状（2023 年 4 月）	目標値（2024 年 3 月）
1	採用した労働者に占める女性の割合	24%	39%	25%
2	労働者に占める女性の割合	23%	25%	25%
3	管理職に占める女性の割合	8%	9%	9%
指標及び目標値の設定理由（約 500 字）	当社は、女性の更なる活躍推進に向けた施策の KPI として、女性の「採用・定着・登用」に関する上記の数値目標を定め、「女性活躍推進法等に基づく一般事業主行動計画」における指標としても設定しています。 ①採用：組織が多様な価値観を受容し、一人ひとりが心理的安全性を感じながら持てる能力を最大限発揮できる環境を担保するためには、クリティカルマスと呼ばれる一定以上の女性割合が必要であり、採用における女性割合の確保が重要と考えています。 ②定着：2010 年以降に全社的に推進してきた働き方改革は、結果的に女性の活躍を後押しすることになり、キャリアを諦めずに働き続けることができる環境が整ってきています。今後、女性の更なる登用推進に向けては、役職候補者となる女性社員数の確保は極めて重要であることから、数値目標として設定したものです。 ③登用：女性の育成と登用を着実に進めるべく、管理職、更には経営層への女性内部登用の段階的な道筋（パイプライン）を構築することが肝要であるため、管理職層の女性割合を数値目標としたものです。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

・女性活躍推進の状況は、定期的に女性活躍推進委員会に報告し、対応策等について議論しています。委員の半数にあたる 3 名が女性、3 名が社外役員であり、女性や外部からの新しい視点を通じた議論を行っているほか、アンケートや個人面談等、現場へのヒアリングを徹底的に実践し、「現場との協議」「女性活躍推進委員会での議論」「取締役会への報告」というサイクルで、実効性のある施策に落とし込んでいます。

①採用：着実な業績拡大や働きがいのある企業文化推進の状況を、コーポレートブランディング活動等を通じ幅広く周知することで、主要就職人気ランキングは軒並み No.1 となり、女性における順位も向上し、採用競争力は国内屈指となっています。応募者の女性割合も増加した結果、女性採用割合は想定を上回るペースで増加しています。

②定着：女性の採用数を拡大した世代が管理職候補となる重要なステージを迎えています。働き方改革により、女

性がキャリアを諦めず働き続けることができる環境整備が整いつつあり、同時に、ライフイベント等の事情に応じ、キャリア形成上の障壁を取り除きめ細かな個別支援に注力しています。具体的には、子宮頸がん検診費用補助や、2022年度導入の育児両立手当（※）や朝型フレックスタイム制度に加え、重要なキャリアの1つである海外駐在への挑戦を支援するべく、子女のみ海外帯同時に勤務地の託児状況・子女の年齢等を考慮した個別支援を実施しています。また、育児等のライフイベント時、性別に関わらず、本人希望に基づき、一時的に（原則2年間まで）「権限・裁量の軽減」や「転勤義務の免除」等を行うことで、キャリア継続を支援する制度を新設しました。加えて、共働き世帯の増加に伴う質の高い学童保育への需要増大を踏まえ、事業所内託児所の運営委託先企業と連携し、社員子女・近隣児童を対象として子供の長期休暇時に「職域学童保育」を実施しています。（※）出産後4週間以上育休取得し、満1歳未満での復職時（性別不問）に、早期復職に伴う追加コスト（保育園代等）を補填。

③登用：女性の育成・登用を着実に進めるため、「役職登用・役職候補者の育成」及び「キャリアや働き方の多様性」の取組みを中心に推進しています。2021年4月時点で35名であった役職者は、2022年4月時点で46名、2023年4月時点で57名と着実に増加し、営業課長に女性2名を登用したほか、海外拠点長や国内外事業会社社長等の重要ポジションへの登用も進んでいます。

・一方、更なる活躍支援に向け、上司・職場の意識改革を徹底し会社の文化を変え、女性にキャリアを諦めさせない地道な取組みが肝要です。多様化する女性特有の健康課題に対応し、生産性向上や周囲の理解促進を図るべくフェムテックを活用していきます。また、男性育児休業は、育児両立手当導入により平均取得日数が飛躍的に上昇（2021年：8日→2022年：35日）し、ニーズの高まりを確認できたことを踏まえ、今後は取得を必須化します。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

・「マーケットイン」でのビジネス構築：あらゆる産業で、消費者接点を持つ企業がより多くの利益を獲得する構図が加速しています。当社は、生活消費分野に強みを持つ商社として、多様化する消費者ニーズを「マーケットイン」の発想で捉え、ビジネスモデルを進化させるため、「組織の多様性を受容し、活かすこと」が不可欠と考え、女性を含む多様な人材が各現場で重要な役割を担っています。例えば、当社グループ最大の消費者接点であるファミリーマートでは、当社がグループ各社と連携しデジタル活用による消費者データ分析、マーケティング力向上等を推進しており、様々な場面で当社女性社員の発想や調整力が付加価値を生んでいます。また、青果大手のドールにおいても、当社からの女性出向者の発案により、従来廃棄されていた「規格外」バナナを「もったいない」という言葉に置き換えることで資源を大切に共感の輪を広げ、拡販に繋がりました。2023年度には、社員の多様な経験・価値観をビジネスに繋げるべく、高い関心・熱意ある社員がオンライン上でチームを組成し、組織横断案件推進を可能にする「バーチャルオフィス」を導入しました。その一つとしてフェムテックを推進し、事業化を目指し女性リーダーを含む13名が取り組んでいます。

・取締役会の多様性：取締役会での意思決定に多様な意見を取り入れるため女性役員の登用を進めており、役員における女性比率は取締役20%、監査役40%、取締役会全体で27%となっています。

・労働生産性の向上：同業他社と比して最も少ない社員数で企業価値向上を図るため、最大の経営資源である「人」の労働生産性（社員一人あたりの連結純利益）を人事関連施策の効果を測定する指標に掲げています。働き方改革を開始した2010年と比べ、2022年の労働生産性は約5倍に拡大しています。

・外部からの評価：当社独自の働き方改革は外部からも注目され、特に、主要施策である朝型勤務は2014年6

月に「日本再興戦略」の中に取り入れられ閣議決定されたほか、2015年には政府の推奨により、経団連が各企業に通達。政府も「ゆう活」という名称で取組みを開始するなど、日本社会の中に1つの大きなうねりを作るまでに至りました。このほか、2016年には「新・ダイバーシティ経営企業100選」選定、「プラチナくるみん」認定を受けたほか、「健康経営優良法人ホワイト500」には2016年以降7年連続で選定されました。更に2023年6月には、こども家庭庁「こどもまんなか応援サポーター」に上場企業第一号で任命されました。MSCI日本株女性活躍指数において、2023年6月には総合商社1位の評価を受けるなど、当社の女性活躍推進施策は外部からも高い評価を受けており、企業価値向上に資する取組みであることを示しています。

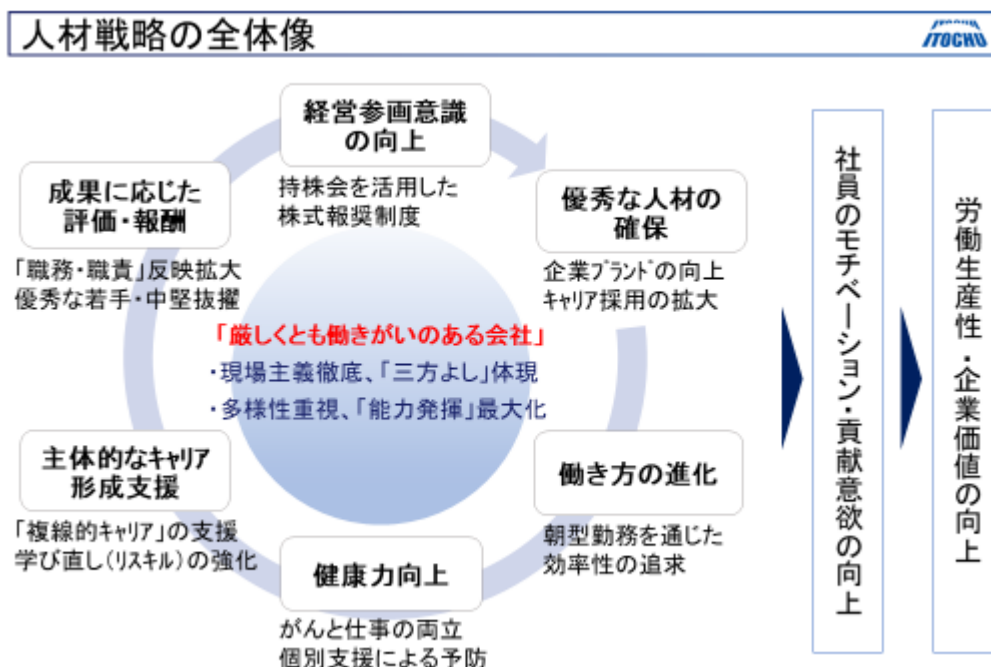
4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

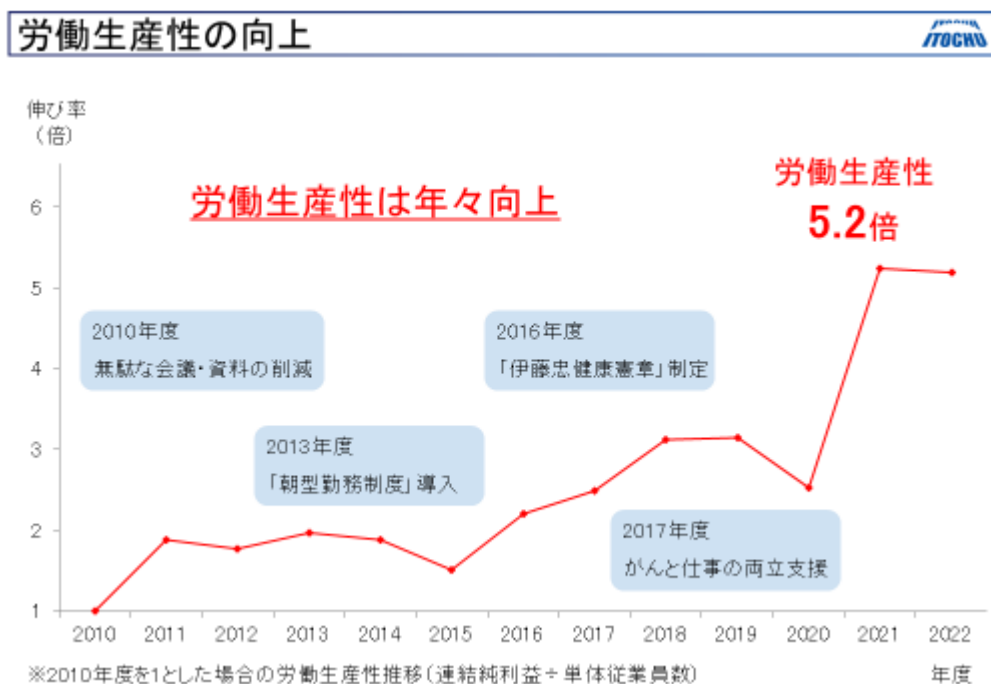
- ・2010年から開始した当社独自の「働き方改革」施策は、社会から高い関心を頂戴しています。社会からのご要望やご期待に応えるべく、取組みの良い面のみならず、現状の課題点や「在りたい姿」への改善に向けた具体的な取組状況等をホームページ等で詳細に開示し続け、当社の企業理念「三方よし」で掲げる「世間よし」に繋げています。
- ・「働き方改革は、労働生産性を上げ、企業収益を拡大させることで、財務的な定量成果をもたらしつつ、社員の“働きがい”を高め、企業の持続可能性を将来的に担保するもの」という当社の考え方を広く社会に開示するべく、2022年5月にアナリスト向けのサステナビリティ説明会を開催し、女性活躍推進委員会の活動状況等に関して村木厚子委員長（当時）及び小林副社長 CAO より説明しました。また、ホームページには、女性活躍推進を含む働き方改革に関し、取組みの背景や内容、効果等を一覧できる特設ページを立ち上げ、全ての事項を開示しています。
- ・人的資本に関する開示の重要性の高まりを踏まえ、社員の労働生産性やエンゲージメントサーベイ結果等の重要指標をホームページや統合レポート等を通じて積極的に開示しており、経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書（人材版伊藤レポート2.0）」では、実践事例として掲載されました。また、2023年3月期有価証券報告書より、人的資本関連項目等について、当社の強みや独自性のある分野に主眼を置いて開示しています。
- ・現場主義の徹底を図りつつ、性別に関わらず全社員が能力を最大限に発揮できる「働きがいのある職場環境の整備」に注力する当社の人材戦略は、社員のモチベーションや労働生産性向上をもたらすだけでなく、積極的な開示を通じて社会からの評価にも繋がり、優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。

【参考資料等】

参考 1 <人材戦略の全体像>



参考 2 <労働生産性の向上>



参考 3 <出生率の推移>



参考 4 <2022 年 5 月「人材版伊藤レポート 2.0」実践事例集>

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0_cases.pdf

事例-03 | 伊藤忠商事株式会社

**「三方よし」の価値創造を支える「働きがい」と
労働生産性を創る人材戦略と明確なKPI**



伊藤忠商事株式会社

東京都 / 1858年創業

卸売小売業 ▶ 繊維、資源、各種製品等の国内、輸出入、三国間取引、
国内外事業投資など

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 企業価値に直結する人材戦略を整理し、戦略目標ごとに期待される成果を開示している。
- ② 少数精鋭組織での競争力向上のため、「労働生産性」を重視し、学生をはじめとする労働市場に積極的に情報を発信している。
- ③ 人的資本の拡充策、投資を通じて高めたいKPIを開示し、進捗を把握している。

企業名	日本マクドナルドホールディングス株式会社 日本マクドナルド株式会社			
業種	小売	証券コード	2702	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	マクドナルドらしい DEI の実現に向けて CEO メッセージ コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2023 年 3 月 30 日 マクドナルドサステナビリティレポート 2022_38 ページ DEI 日本マクドナルド株式会社 女性活躍推進計画			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

マクドナルドのお客様は年間 14 億人。変化の激しい社会環境下で多種多様なお客様のニーズに柔軟に応え続けるため私たち自身もダイバーシティに富んだチームである必要がある。経営層が個々の能力を十分に発揮できる環境づくりのために特に注力しているのが女性の活躍推進であり、経営トップから下のようなメッセージを発信している。

全国 3000 店の運営を担っているのは性別や年齢、国籍など属性の異なる 19 万人のクルー（アルバイト従業員）。当社は創業時から「ピープルビジネス」を掲げ、会社の資産である従業員一人ひとりが成長し、仕事が楽しい、お客様に喜んでもらって嬉しい、と感じられる場面を増やすことが、ビジネスの成長に繋がると考えている。現在は CEO の日色保がスポンサーとなり、女性活躍推進をリードするプロジェクト「オープンドア！チーム」が実施しているネットワーキングやマインドセット醸成のセッションなどボトムアップの活動を支援している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的に記入ください。

当社のパーパスは「おいしさと笑顔を地域の皆さまに」提供すること。ハンバーガーを販売するだけでなくお客様、従業員、地域社会に笑顔を届けることに取り組んでいる。2022 年、当社は全店舗売上が初めて 7,000 億円を超え、既存店舗の売上も 7 年連続で増加を達成。中期計画で 2024 年までに「ブランドの信頼性と愛着の向上」「より幅広いお客様ニーズや食事シーンに合わせた商品やサービスの提案」「お客様の期待の一步先に行く体験の創造」といった三つの柱を掲げ持続的な成長を目指している。

競争力を高め持続的な成長を達成するには国籍、性別、年齢、経歴などの多様性を考慮した経営が不可欠と考えている。異なるバックグラウンドや経験を持つ人々が様々な視点を提供し、高品質で現代的なサービスを生み出している。例えばビジネスではカフェの拡充やデリバリーに注力することで「幅広い顧客ニーズや食事シーンに合わせた商品やサービスの提案」を強化している。高品質なカフェやスイーツは女性に広く支持され、デリバリーは働く女性や子育て中の女性の利便性向上に貢献している。女性の活躍を支えることが当社の持続的な成長に繋がっている。

女性活躍推進は企業の社会的な貢献に繋がり、ジェンダー平等と多様性の促進は企業の信頼性や価値向上に寄与している。働きやすい環境整備や制度導入は、優れた人材の誘引と従業員の成長・モチベーション向上を促進する。例えば 2021 年からスタートした「地域社員制度」は引越の難しさを軽減し、女性従業員の長期間の安定した雇用に貢献している。店舗スタッフが活用できる「変形労働時間勤務制度」や「フレックス勤務制度」は柔軟な働き方をサポートし、ワークライフバランスの向上に寄与している。制度の整備だけでなく、「オープンドア！チーム」を通じて活用事例を紹介し、より多くの社員の活用を促している。また前回 95 社の取引先が参加したサプライヤーサミットにて DEI 推進の議論をおこない、社外とのコミッティーも設置している。

企業の社会的な貢献として、ビジネスパートナーであるサプライヤー企業やフランチャイズ法人との活動を通じて日本

社会の女性の活躍を支援している。2023 年にスタートした「DEI コネクト」では、当社とサプライヤー企業が定期的に交流し、女性活躍推進に関するベストプラクティスの共有やディスカッションを行っている。継続的な女性活躍推進の取組を通じて企業の成長と社会的な貢献を両立させ将来の課題に対しても強靱で適応力のある組織を築いていく。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2018 年）	現状（2022 年）	目標値（2030 年）
1	女性役員比率	7.7%（2 名）	31.6%（6 名）	50%
2	女性管理職比率	18.8%	25.3%	40%
3	女性店長比率	24.9%	31.8%	50%
指標及び目標値の設定理由	「オープンドア！チーム」は年間活動報告と次年度の計画を役員へレポートしている。イントラネット、サステナビリティレポートでの開示に加え、今後は有価証券報告書でも施策の成果である数値を開示していく。目標値は 2018～2022 年と同様の伸び率プラス α の数値で設定した。 指標 1：上記は事業会社である日本マクドナルド(株)の数値であり、社内から 3 名の女性役員が就任した。持株会社の日本マクドナルドホールディングス(株)は社内外取締役・監査役計 14 名のうち 5 名（35%）が女性となっている。 指標 2：女性リーダーの情報発信により女性社員が管理職になることへの意欲と成長を促し、定期的に悩みや課題、将来の目標を共有する機会を設けている。毎年実施している社員意識調査においても DEI 関連の数値は上昇している。 指標 3：当社の最前線である店舗は休日深夜を含むシフト勤務だが、育児や介護等の制約がある女性社員でも働きやすいよう地域社員制度や店長フレックス制度を導入し、多様な働き方が可能にしている。また産休育休などの長期休暇を支援するサポート店長の導入や復職後のテレワーク制度をテスト導入しており、今後も女性店長の比率を増やせると期待している。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

以下の 3 つの観点から重点的に取り組んでいる。

1. 制度の充実

店舗社員の中には新規開店や移転などで引越を伴う異動が必要となり、子育てや介護との両立が難しくキャリアを諦める人もいたため「地域社員制度」を 2021 年に導入。ライフステージの変化と上手に付き合いながら長く社員として勤務できるため、利用者は年々増加している。就業時間が固定されていると、子育てや介護、自己研鑽等に充てる時間が限られ長期的なキャリア形成が難しかったため、店舗スタッフに「変形労働時間勤務制度」、フィールド・オフィススタッフに「フレックス勤務制度」を導入し、ワークライフバランスを保ちながら働くことを可能にした。更に、「店長フレックスタイム制度」も導入し、より柔軟に働くことができるようにしている。

制度充実に伴い女性ロールモデルは着実に増えたが、育児中の女性からは責任の大きい店長や更に上のキャリアを目指すのは不安だという声が聞かれた。そのため 2022 年に「サポート店長制度」を導入し、急な欠員等やむを得ない事情によって業務負担が増えた場合も、サポート店長が店舗運営を支援することで誰もが適切なワークライフバランスを維持できる職場環境を実現した。

今後も年次サーベイのフィードバックに加え、キャリア面談で社員の声に耳を傾け、多様な社員がキャリアを諦めることなく自分に合った働き方を選び活躍できるよう、継続的に制度の有効性を見直し、改善していく。

2. 制度の活用促進

制度の活用を促すため利用者だけでなく同僚・上司の理解促進に努めている。女性活躍推進に関する経営陣のコミットメントを社内外に積極的に発信すると共に、外部講師によるセミナー等の実施、社内女性リーダーによるセッションなどインクルーシブな職場環境の構築のために何ができるかを社員全員が考える場を設けている。また諸制度の認知促進のため、社内イントラネット及び自社ウェブサイトにて事例紹介や制度を利用して活躍している女性社員の声を共有している。上司の理解が鍵となる男性育児取得については啓蒙を図るための施策を計画している。

3. 人材の獲得・育成

目標達成に向けて①社員採用広報にて女性活躍事例を積極的に配信して女性の応募者の増加を図り、②評価や登用時のバイアスを低減するトレーニングを実施し、③採用後の早期育成のためトレーニングのプロセスやフォローアップの制度を見直すと共に、新しい役割に早期にチャレンジできる制度も取り入れ、タレントパイプラインの女性比率向上を促進している。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

ビジネスを継続的に成長させるため 2016 年よりクルーの採用を強化した。元々週 1 日、2 時間からでも勤務可能など個々のライフステージの変化に合わせた柔軟な働き方ができることを周知していたが、「クルー体験会」を開催し実際に働いているクルーの職場環境や仕事の内容を事前に確認できるようにするなど、より主婦の方がマクドナルドで働くイメージが湧くような施策を実施してきた。その結果、長期間働ける主婦クルーが増え、今や安定的な店舗運営には欠かせない戦力となっている。

女性管理職や店舗を支える女性店長を増やす取組も積極的に行ってきた。DEI を実現するためトップマネジメントがスポンサーとなり各部署から有志を募ったオープンドア！チームは、DEI と女性活躍の推進のための施策を検討し、マネジメントに提案している。マタニティユニフォームの開発・導入や、勤務地を限定した「地域社員制度」の導入、店長のテレワーク勤務やサポート店長制度のテスト導入などを実現した結果、女性店長比率は 2018 年の 24.9%から 2022 年は 31.8%、女性管理職比率は 2018 年の 18.8%から 2022 年は 25.3%と着実に成果を挙げている。また日本マクドナルドホールディングス(株)の取締役は 8 名中 2 名が女性、事業会社である日本マクドナルド(株)の取締役は 5 名中 4 名が女性となっている。これらに伴い女子学生も自分がマクドナルドで働くイメージがしやすくなり、新卒女性採用比率は 2018 年 44%から 2023 年 60%に上昇した。

近年フランチャイズのオーナーの女性の数も社内からも社外からも増やすべく取り組んでおり、着実に増加している。商品開発チームは部員 7 名中 4 名が女性であり、男性のみならず女性の視点も取り入れ、多様な視点で開発している。例えば親が購入決定者であるハッピーセットのサイドメニューを拡充する際、子供が残さずに楽しく食べてくれて、親

も安心して食べさせられる商品を意識して開発を行った。多くの親の意見や体験をヒアリングして、子供がどんな食材だったら好き嫌いなく食べられるのか、こぼさずに、汚さずに食べられるかなど親の気持ちに寄り添った商品の開発を行った。DEI の浸透と共にビジネスも堅調に推移し、既存店売上高は 2015 年第 4 四半期から 2023 年第 3 四半期まで 32 四半期連続でプラスを継続し、全店売上高は 2016 年の 4,384 億円から 2022 年には 7,175 億円と 2,700 億円以上増加した。株式時価総額も 2016 年末の 4,069 億円から 2022 年末時点で 6,641 億円と 60%以上増加した。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

お客様や株主・投資家、取引先など多岐にわたるステークホルダーに対して透明性をもって数値でも把握し易い形で開示している。取組の成功事例だけでなく課題や失敗を含めて開示することで他社の参考になるよう努めている。

2019 年株主総会での質問（業績に回復にあたっては、カサノバ社長の女性ならではのきめ細かな目線が貢献したと思うが今回女性取締役の選任は検討したか？）に対し、カサノバは「ビジネスの成功には多様性が必要。顧客層を反映したものが従業員にも現れるべき。我々の顧客の半分は女性なのでこの多様性は部長レベルのみならず全従業員に対して必要だ。過去数年間かけて経営陣にも女性を増やす取組をしてきた。過去 8%だった女性店長比率が 25%になっている。この進捗は嬉しいが満足はしていない。これからも経営陣の中で女性活用を考えていく」と回答し、その後もこの取組を強力に推進している。

コーポレートガバナンスコード及びサステナビリティレポートでは、中核人材の登用等における多様性の推進や女性管理職比率等の情報について開示している。新卒採用ウェブサイトでも DEI 推進や女性管理職比率等について開示。厚労省の女性の活躍推進企業データベースに特定した課題（「仕事と育児の両立支援制度における課題」と「仕事と育児の両立を支援する制度の理解不足による課題」）と、それらの解決のための目標と行動計画を開示している。

2024 年以降の有報では「管理職に占める女性労働者の割合」、「労働者の男女の賃金の差異」、「男性労働者の育児休業取得率」について記載する。それに先立ち今秋に自社ウェブサイトにも同内容を掲載した。

毎年メディア向けに女性リーダー（会長、CPO、CMO ら）たちによって女性活躍の取組について開示している。カサノバ会長は日経ウーマンアワード（2023 年 11 月）等で、ズナイデン CMO は男女共同参画局のリコチャレのアンバサダーとして女性活躍について積極的に発信している。

【参考資料等】

①「オープンドア！チーム」2023 年活動計画（社内資料より抜粋）



<課題>

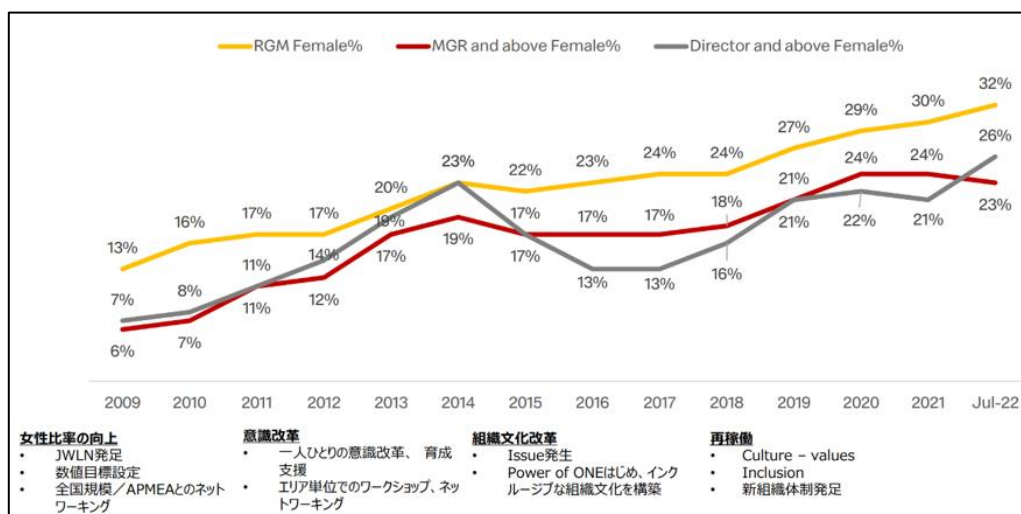
- ✓ 女性管理職比率
- ✓ 2022 サーベイでややファミリー感や経営層の意向が伝わりにくい点に関してポイント減少
- ✓ 2022 年の法改正で変更となった男性育児休暇、出産時育児休業を引き続き促進

<活動方針>

ジェンダーダイバーシティにフォーカスした活動を行い、将来的に各部門が自律的にダイバーシティの観点をしっかり意識した取り組みをおこなう。女性社員の育成強化およびネットワーク形成を行い、管理職候補を増やしていく。

- ✓ 女性活躍、男性育休など、多様な働き方に合わせたマネジメントの考え方を浸透させていく
- ✓ DEI 活動認知度向上
- ✓ エンゲージメント強化をサポートする DEI 視点の活動（High potential 含む）

②女性店長／女性管理職比率の推移（2009 年～）



③オープンドア！ニュース（社内イントラネット）

事例）女性役員リレーインタビュー

2023.09.08

NEW! オープンドア！チームニュース オフィサーからのリレーメッセージ（第四回 取締役 上席執行役員 CMO スナイデン 房子さん）を掲載しました



オープンドア！ チームニュース

オフィサーの皆さまから、Our Valuesのひとつであるインクルージョン（オープンドアの精神で多様性を活かします）に対する思いをリレー形式でお伝えします

第4回は、取締役 上席執行役員 CMO スナイデン 房子さんにお話をお聞きしました！

Q1 インクルージョンというValueに基づき、今後コミットしたいことは何ですか？

マクドナルドにはさまざまな素晴らしい能力をもった方がたくさんいらっしゃいます。一人ひとりの多様な能力や強みを活かしながら、One Teamとして素晴らしいハーモニーを生み出していくこと。その結果として、皆さんの個々の力がさらに磨かれ成長できるようにサポートすることが、私の使命だと思っています。

Q2 過去、DEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）の重要性を感じた出来事をお話してください。

コロナ禍を経て、多くのお客様の価値観がこれまでにないスピードとマグニチュードで変遷しました。マーク

ティンブやブランディングを進めていく中でも、変化し続けるお客様のインサイトを、タイムリーかつ正確に把握する重要性がさらに増しています。そんな中で、さまざまな個性を持つ多様な人々を惹きつけ、多様性」と「共生」の時代に開かれている「自分と異なる個性を持つ顧客への影響力」を最大限に活用し、改めて実現しています。

Q3 マクドナルドがInclusive（インクルーシブ）だと感じる瞬間について教えてください。

昨年のジェンダーギャップ指数で、日本は146カ国中116位。これは先進国の中で最低レベルです。ショッキングです。この現状は変えていかなければなりません。そんな中、日本マクドナルドの女性比率、女性管理職比率

比率は日本の平均を大きく上回っており、女性の皆さんがそれぞれのライフステージで働いています！これは先進的で素晴らしいことだと思います。この良い流れをますます加速できるよう、マネジメントとして、尽力に挑戦してまいります！

Q4 あなたにとってのDEIとは？



多様な多様なマクドナルドファミリーは素晴らしい！

事例）男性育休の取得推進

2023.07.04

育児休業の取得を、新しい「当たり前」に。



オープンドア！ チームニュース

多様な人材が活躍できる環境をつくるDEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）の取り組みをサポートするオープンドア！チーム。実際にDEIに取り組む、最前線の現場を紹介します！

対談

育児休業の取得を、新しい「当たり前」に。

マクドナルドでは男女ともに希望に応じて育児休業を取得できるよう、環境整備に取り組んでいます。今回は実際に育児休業を取得したCEOオフィスMGRの原さんと上司である日色さんにお話を伺い、「上司と部下」の立場から育児休業について語っていただきました。



(写真左)
CEOオフィス MGR
原 健太さん

1号線上海羽店（京都府）店長、ハンバーガー大学コンサルタントなどを経て、2022年より現職。2022年8月に長女が誕生。京都市で産後1年ほど経っていた妻と長女が自宅に戻るにあわせ、11月から2カ月の育児休業を取得。

(写真右)
代表取締役社長兼
最高経営責任者（CEO）
日色 保さん

企業名	株式会社丸井グループ			
業種	小売	証券コード	8252	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	cgr.pdf (0101maruigroup.co.jp) 0230gfe0.pdf (0101maruigroup.co.jp) esg2023.pdf (0101maruigroup.co.jp)			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

丸井グループでは「多様性推進」を経営戦略として掲げ、様々な改革を進めてきました。取り組みを始めた 2013 年時点で、女性が社員の 45%を占める中、意思決定層に占める割合が 8%と低いことを課題とし、画一的な組織からはイノベーションは生まれない、という考えのもと、意思決定層の多様化の実現に向けた組織改革に着手しました。具体的には「女性イキイキ指数」という独自の KPI を設定し、女性上位職志向の向上に向けた取り組みや、男性の育休取得を推進した結果、取得率は 5 年連続で 100%を達成するとともに、2023 年 10 月には、「意思決定層に占める女性の割合」において、2025 年度の目標である 20%を前倒しで達成いたしました。現在は女性活躍における最大のボトルネックが、「性別役割分担意識」にあると考え、「男性の 1 か月以上の育休取得」等、取り組みを進化させています。今後は、女性特有の健康課題にも取り組み、さらなる女性活躍を推進してまいります。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社のミッションは「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」ことであり、企業理念に基づき企業文化と人の成長に取り組むことで企業価値の向上をめざしています。これまで、経営の基盤となる企業文化を古いものから更新するために「企業理念」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」等の施策を同時進行で進めてきました。これらの取り組みは、イノベーションを起こしやすい組織風土づくりを通じて中長期的な企業価値向上につながる当社独自の新事業や新サービスを創出すると考えています。取り組みの 1 つである「多様性の推進」については、画一的な組織からはイノベーションは生まれない、という考えのもと、男女・年代・個人の 3 つの多様性を掲げ、組織改革を推進してまいりました。特に男女の多様性については、女性が社員の 45%を占める中で意思決定層に占める割合が 8%と低いことを課題とし、価値観の同質化を招いているという危機感から、2013 年度より女性活躍を進めるための重点指標として「女性イキイキ指数」を設定、2020 年度までの目標数値を掲げ、取り組みを可視化してきました。その結果、女性活躍浸透度は 99%まで上昇、また男性社員の育休取得率は 3 年連続 100%となりましたが、意思決定層に占める女性の割合については、母数となる女性リーダー数の伸び悩みにより目標未達となりました。（参考資料①）これを受け、2021 年度からは女性活躍を妨げる最大の要因を「男女の性別役割分担意識」とし、その見直しに向け、男性の「産休取得率」や「育休 1 か月以上取得率」等の項目を盛り込んだ新たな「女性イキイキ指数」を再設定しました。（参考資料②）具体的には、研修とプロジェクトがあり、研修については、全社員に対する「アンコンシャスバイアス研修」、ライフイベントを迎える前の 26 歳の男女を対象にした「キャリアデザイン研修」等を継続的に実施してきました。プロジェクトは、男女の性別役割分担意識の見直しに取り組む「ジェンダーイコオリティブプロジェクト」や管理職の働き方改革を推進する「働き方検討イニシアティブ」、女性の健康課題に着目した「Well-being 推進イニシアティブ」を立ち上げ、女性活躍に向けた取り組みを進めています。これらのプロジェクト活動は、やらされ感ではなく、自ら手を挙げる人材の育成を重視する当社の「手挙げの文化」といった企業風土のもと、手を

挙げたメンバーにより実施されており、そういった仕組み下において、女性の手挙げ率は87%と、男性の84%より高いことが特徴であり、性別に関係なくチャレンジする企業文化が根付いていると考えています。目標数値については進捗管理を行い、「女性イキイキ指数」を始めとした女性活躍の状況を定期的に取り締役会で報告するとともに、女性を含めた人材の登用については指名報酬委員会にて確認を行っています。経営層による監督体制については、取締役の1/3が女性、半分以上が社外、外国籍や投資家、産業医といった多様なメンバー構成になっています。さらに、社外の有識者で構成するアドバイザーには、将来世代の男女2名にも加わっていただき、ボードの多様性を重視しています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状	目標値
1	意思決定層に占める女性の割合 (取締役、執行役員を含む管理職以上)	8% (2013年度)	21% (2023年10月期)	20% (2025年度)
2	女性の上位職志向	41% (2013年度)	58% (2022年度)	75% (2025年度)
3	男性の育休1カ月以上取得率	9% (2020年度)	48% (2023年10月現在)	20% (2025年度)
指標及び目標値の設定理由	1. 女性が社員の45%を占める中、意思決定層に占める女性の割合が8%と低いことを課題とし、2025年度にこの割合を20%にすることを目標に設定しました。これまでの取り組みとチャレンジ機会の拡大により、2023年10月期には21%と目標を達成したため、25%に上方修正します。 2. 意思決定層に占める女性の割合を増やすためには、男性に比べて10%ほど低い「女性の上位職志向」の向上が必須であると考え、低い要因の分析をふまえ、有効な施策の取り組みを進めています。また、全体的な昇進年齢の前倒しに伴い、管理職になってから出産・育児等のライフイベントを迎える社員の増加を鑑み、20代と30代それぞれの上位職志向に、目標数値を設定予定です。 3. 男性育休取得率は5年連続100%を達成しましたが、男性が出産直後から一定期間育児に携わることが男性の継続的な育児参画につながり、結果としてさらなる女性活躍につながると考え、本項目を新たに目標数値として設定しました。2023年10月期現在48%と目標を達成したため、70%へ上方修正します。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1：当社の評価・昇進システムは男女問わず公平公正であり、意思決定層に占める女性の割合を高めていくには、女性の「上位職志向」が重要である、という認識のもと、管理職一步手前の女性リーダー層を増やすための職能別研修や、プロジェクト活動を進めてまいりました。その結果、2013 年度に 8%であった意思決定層に占める女性の割合は着実に上昇し、2020 年度には 15%となりました。2021 年度からは、女性活躍における一番のボトルネックが『性別役割分担意識』にあるとし、その見直しに向け、「女性イキイキ指数」に「性別役割分担意識の見直しに共感する人の割合」という独自の目標数値を設定し、手挙げによる約 40 名のプロジェクトを発足、ジェンダーバイアスの解消や男性育休の質の向上(早期・長期の取得)に向け活動しました。2022 年度より、評価制度の見直しや昇進機会の拡大もあり、2023 年 10 月には当初目標を達成したため、目標を 25%に上方修正し、取り組みを推進します。

2：設定当初から上位職志向において男女差があることを課題としてとらえ、取り組みを進めた結果、2013 年度の 41%から 2022 年度には 58%まで上昇しました。主要な取り組みとして、結婚・出産等のライフイベントを迎える前の 26 歳の男女社員に「キャリアデザイン研修」を実施し、性別役割分担意識と女性特有の健康課題について正しい知識をインプットしています。女性の上位職志向は、2019 年度を境に下降傾向にあり、2022 年度に下降要因を調査したところ、コロナ禍における働く意識の変化と管理職の働き方であることが分かりました。そのため管理職の働き方について検討する「コロナ以降の働き方検討イニシアティブ」を発足、手挙げの管理職により、現状の課題の整理と打ち手の立案を実施しています。また、全体的な昇進年齢の前倒しに伴い、管理職になってから出産・育児等のライフイベントを迎える社員の増加を鑑み、20 代と 30 代の上位職志向に目標数値を設け、施策を実施していきます。

3：企業文化の変革の中で、ベテラン層のマネジメントスタイルの見直しを行い、従来の支持徹底型から、年代を超えてメンバーの個性を活かすチームづくりを進めた結果、一人ひとりがやりたいことを応援する企業文化が根付いています。この企業文化を土台に、女性イキイキ指数の取り組みを進めた結果、5 年連続男性の育休取得率 100%を達成し、男性育休取得の風土が根付いております。一方で、育休を 1 カ月以上取得する社員は 22%(2021 年度)と少ないことが課題でした。育児の大変さを理解し、復職後も夫婦共に仕事と育児を両立し、性別に関わらず活躍し続けるためには最低でも 1 か月は必要であると考えています。プロジェクトで 1 か月以上取得をしない理由を調査したところ、1 位は「職場に迷惑をかけてしまうから」でした。そこで 2022 年度に長期取得の意義への理解を促す管理職向け共有会を実施し、全管理職の 84%が参加しました。また、2023 年度からはパートナーの出産予定と育休取得希望を半期に 1 度申告できる仕組みの導入で、早い段階で上司から育休取得希望者本人へのアプローチが可能となりました。その結果、2023 年 10 月時点では 48%の男性社員が 1 カ月以上育休を取得し、前倒しで 2025 年度の目標を達成したため、目標を上方修正し、より長期取得しやすい環境づくりを進めていきます。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

2005 年以來 17 年間かけて取り組んできた多様性の推進を始めとする 8 つの施策が相互作用したことで、企業文化の変革が実現し（参考資料③）社員のエンゲージメントが高まりました（参考資料④）。更に 2016 年度以降の人的資本投資によって創出された新規事業であるアニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2016 年度から 2025 年度までの 10 年間に生み出される限界利益は約 560 億円で、

内部収益率は 12.7%と資本コストを上回る投資効果を見込んでおり、企業収益の向上につながっていると考えています。(参考資料⑤) また、企業価値向上の観点では、以下大きく3つに寄与していると考えています。

1.イノベーションの創出：女性社員がイノベーションを創出した事例としては、社員自身の熱い想いと交渉で誕生した「ムーミンエポスカード」と「店内のトイレの困りごとに対するデジタル技術活用の取り組み」があります。「ムーミンエポスカード」は、歴史あるキャラクターならではの厳しいデザインルールがある中、お取引様と共に創り上げ、エポスカード初の海外キャラクター券面を実現しました。デビュー1か月間の新規入会客数は計画比の5倍以上と、お客様から高い指示を得ており、昨年度の「ちいかわエポスカード」「ヘラルボニーエポスカード」に続く女性社員によるイノベーション創出事例となっています。後者は、トイレをすぐ使いたい時にどこのトイレが空いているか分からない、という困りごとに対し、デジタル技術の活用で解決し、混雑状況がスマートフォンやデジタルサイネージで分かる仕組みを導入しました。この2つは「企業価値向上に著しく貢献する成果を上げた取り組み」として社内で表彰されています。

2.採用への効果：正社員における女性割合は2022年度時点で45%ですが、直近3か年実績では、新卒採用における女性の応募者数は男性の2.4倍、倍率は男性の21.0倍に対し、女性は20.6倍、女性採用比率は71%と、採用における女性の割合は着実に増えています。中途採用における女性の人数も2021年度0名から2022年度は5名まで増えており、働きやすさを志望理由とするIT人材の応募が増えてきています。

3.外部機関からの評価：女性活躍推進を含むESGの継続的な取り組みと情報開示を進めることで様々な機関から高い評価をいただいております。ブルームバークのランキングでは、小売業で2022年度世界1位、国内の全業種で2022年度1位にランキングされています。また、世界的な社会的責任投資指標を示すDJSI World構成銘柄では、5年連続で選定されました。2023年にはGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用する6つのESG指数すべてに選定され、その中でもMSCI日本株女性活躍指数(WIN)においては6年連続で選定されています。また、2023年よりGPIFのESG指数に新たに加わったMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数において、最高位の「グループ1」評価で格付け・選定されました。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社がめざすのは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員、将来世代すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大です。ステークホルダーの皆さまには、当社の女性活躍の状況をご理解いただくため、重点指標である「女性イキイキ指数」の進捗を始めとする必要情報について、積極的な開示行っております。主な開示先としては有価証券報告書、決算説明会資料、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、ESGデータブックとなっており、有価証券報告書においては、従来からの「女性イキイキ指数」の進捗のほか、2022年度から「管理職に占める女性の割合」「男性の育児休業取得率」「男女の賃金の差異」についても状況を開示しております。2021年度には、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」において、「女性イキイキ指数」における中期的な目標設定と重点施策がセットで取り組みの実効性を確認できる点が評価され、多くの運用機関から高い評価を得ました。また2022年度より、経済産業省が主催する「人的資本経営コンソーシアム」の「開示分科会」の幹事として、当社CFOが2期連続で参加し、先進事例の共有と、効果的な開示の在り方について、議論しています。いずれの開示項目も目標に対して毎年実績を把握し、PDCAを回すことによって、企業価値を高めていくために必要なことを確認しながら取り組みを実施してまいります。

【参考資料等】

参考資料① 2013年度～2020年度 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」

			2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度 (目標)
風土意識 づくり・ 革新	①女性活躍浸透度	*1	37%	60%	74%	96%	97%	98%	99%	99%	100%
	②女性の上位職志向	*2	41%	64%	62%	64%	67%	69%	67%	70%	80%
	③男性社員育休取得率	*3	10%	18%	59%	74%	84%	100%	100%	100%	100%
女性の 活躍 推進	④育児フルタイム復帰率	*4	36%	55%	66%	81%	63%	74%	64%	59%	90%
	⑤女性リーダー数	*5	545人	576人	603人	611人	643人	654人	657人	668人	900人
	⑥女性管理職数	*5 *6	24人	28人	29人	32人	40人	46人	49人	50人	55人
	⑦女性管理職比率	*5 *6	7%	8%	9%	10%	11%	12%	14%	14%	17%

*1 社員アンケートで「私は多様性推進の目的・必要性を理解している」の質問において、「よく理解している」「ある程度理解している」と回答した割合

*2 社内アンケートで「今のグレードよりも上のグレードをめざしたい」と回答した割合

*3 前々年度にパートナーが出生した男性社員に対し前々年度＋前年度(2年間)に育児休業等を取得した男性社員の割合

*4 算出年度に子が小4になる女性社員に対しフルタイムで復帰した割合

*5 各年4月1日現在

*6 社外取締役を除く

参考資料② 2021年度～2025年度 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」

		2021年度	2022年度	2025年度 (当初目標)	2025年度 (上方 修正後)
①「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、 共感する人の割合	*1	48%	53%	50%	
②男性社員育休取得率	*2	100%	100%	100%	
③男性の産休取得率(産後8週以内取得率)		51%	78%	80%	95%
④男性の育休1カ月以上取得率		2%	22%	20%	70%
⑤家庭における男性の家事・育児の分担割合	*3	35%	27%	35%	
⑥女性の上位職志向	*4	64%	58%	75%	
⑦女性リーダー比率	*5 *7	32%	34%	40%	
⑧意志決定層に占める女性の割合	*6 *7	17%	18%	20%	25%
⑨執行役員に占める女性の割合	*7	24%	21%	30%	

*1 社内アンケートで「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、「共感する」と回答した割合

*2 前々年度にパートナーが出生した男性社員に対し前々年度＋前年度(2年間)に育児休業等を取得した男性社員の数及び割合

*3 社内アンケートより算出:男性の家事・育児等の時間÷(男性の家事・育児等の時間＋女性の家事・育児等の時間)

*4 社内アンケートで「今のグレードよりも上のグレードを目指したい」と回答した割合

*5 次期マネジメント層(G3＋G4)における女性の割合

*6 取締役・執行役員を含む管理職以上の女性の割合

*7 翌年4月1日現在

参考資料③ 8つの企業文化変革

05年以来、8つの施策により企業文化を変革し、OSを更新



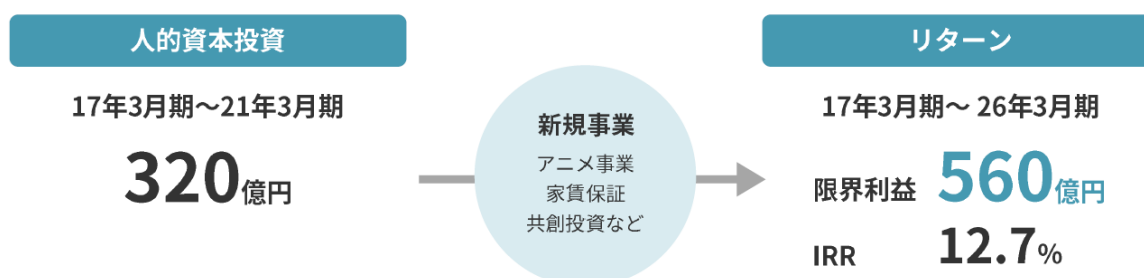
参考資料④ 社員のエンゲージメント

12年度より計測している当社独自の指標は、10年間で大幅に改善

	2012年		2022年
自分が仕事のうえで 何を 期待 されているか分かっている	46%	▶	80%
自分が職場で 尊重 されていると感じる	28%	▶	66%
自分の 強み を活かして チャレンジしている	38%	▶	52%

参考資料⑤ 人的資本投資とリターン

人的資本投資を通じて生まれる新規事業の限界利益は560億円、IRRは12.7%と資本コストを上回る見込み



企業名	株式会社ゆうちょ銀行			 ゆうちょ銀行
業種	銀行	証券コード	7182	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/pdf/2023m_main_02.pdf https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/human_capital/diversity/ https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/esg-index/data/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当行は、取締役会の女性割合が 35.7%であり、経営戦略策定等に積極的かつ多様な意見を交わしています。経営戦略と連動した人事戦略の柱の1つに「多様性を活かす」を掲げています。全国津々浦々のお客さまニーズに応えるため、多様な人財が活躍できる環境構築は当行の重要経営課題であり、価値創造の源泉です。

女性の社員比率は 43.5%、管理者数比率は 17.5%ですが、2026 年には管理者数比率 20%以上、さらには 30%以上を目指し、強力に推進しています。

これまでも全経営陣と管理者がイクボス宣言を行い、社員のキャリアとライフを支援してきました。社長直轄の組織文化・風土改革分科会のメンバーの半数は女性を登用し、多様な視点から議論を重ねています。毎年、全国から約 400 名の社員が集うフォーラムやタウンホールミーティングを開催し、経営メッセージを伝えると共に、社員の声に耳を傾けています。統合報告書では、女性取締役によるメッセージ発信に加え、経営トップが女性活躍推進の意義や重要性について発信しています。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当行は、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」というパーパスと「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指す」という経営理念のもと、中期経営計画において果たすべきミッションを明確化し、ESG 経営に全力で取り組んでいます。

そして、持続可能な社会実現に向けて、ステークホルダーにとっての重要性和、事業活動によるインパクトの両面から対応すべき重点課題（マテリアリティ）を設定しています。このマテリアリティを経営戦略と具体的な取組みに結び付け、K P Iを設定しE S G経営を推進しています。

具体的な取組みのひとつである「ダイバーシティ・マネジメントの推進」では、出産や子育て期に量的な活躍が制限されがちな女性社員の意欲を高め、時間的制約の中でも活躍できる環境を整備することを最重要課題と認識しています。社会構造の変化に伴い、人々のライフスタイルは多様化しており、金融サービスのニーズもまた多様化しています。当行は 1875 年（明治 8 年）の創業以来、全国で金融インフラを維持してきた金融機関であるため、ひとつの地域に偏らない社員構成、そして女性社員の採用比率の高さがダイバーシティの土壌となっています。

今後は、その多様な人財が個性を活かして活躍し、リーダーシップを発揮できる環境を構築することが重要です。多様な視点から、それぞれの地域に合ったサービスを提供し、新たな価値創造、社会変革やイノベーションにつなげ、多様性・持続性の高い社会の実現を目指します。この認識のもと、多様な属性や感性を受け入れる環境を整備し、社員

一人ひとりが、自律的かつ主体的に働き、キャリアを形成していける、ウェルビーイングを実感できる銀行にしていきたいと考えています。近年は、社員自身が自発的に次の世代の社員をサポートするような風土が醸成されました。育休の社員を対象としたオンラインセミナー、社内報での働くママ・パパのロールモデル紹介など、小さな対話の積み重ねのひとつひとつが当行の DE&I の基盤、風土改革・意識改革につながっています。女性活躍に関しては、取締役会や経営会議においても議論を行っています。社会の構造的な課題も認識した上で、公平性の確保、追求をしていきます。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性管理者数比率	15.7%(2021 年)	17.5%(2023 年)	20%(2026 年)
2	育児休業取得率(性別問わず)	99.5%(2021 年)	100%(2023 年)	100%(2026 年)
3	男性育休取得者率（4 週間以上）	33.6%(20212 年)	59.1%(2023 年)	50.0 % (2026 年)
指標及び目標値の設定理由	2021 年度にスタートした中期経営計画では、持続可能な社会実現に向けて、経営理念やミッションを起点として、ステークホルダーにとっての重要性と、事業活動によるインパクトの側面から、対応すべき重点課題（マテリアリティ）を設定。その上で、マテリアリティを経営戦略と具体的な取組に繋げ、「働き方改革」のマテリアリティにおいて、2025 年度までの目標 K P I として「女性管理者数比率 20%」、「育児休業取得率 100%」を設定しました。 女性管理者数比率の目標設定は、年齢別・性別の社員構成を考慮しつつ、今後の事業展開における意思決定の場への女性の参画の推進が必要不可欠であると考えているものです。 育児休業取得率の目標設定は、当行の育児休業制度は法定を上回る取得期間（育児休業最長 3 年、育児部分休業最長 9 年）となっている他、育児休業の一部を有給化する等取り組んできた中で、働きやすい職場環境の更なる深化のため、100%を掲げました。 さらに、社会課題でもある性別役割分担意識の払拭と、より一層の育児世代の活躍支援に向け、男性育休について 4 週間以上の継続的な取得推進に取り組むこととしました。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

<指標 1> 女性管理者数比率 20%（2026 年 4 月目標）に向けて、2022 年度は、役員・管理者の意識変容に向けた研修や女性の昇職意欲向上を目的とした研修、社外女性リーダー育成プログラムへの社員派遣等を実施。また、営業店の女性管理者や次世代候補社員を対象とした D&I ダイアログを女性店長経験者と連携して実施し、昇職に向けた不安解消やアドバイス、昇職意識の向上を図りました。これらを通じて、2016 年時点では 10.9%だった本指標は、2023 年 4 月時点で 17.5%まで向上。課題としては Equity(公平・公正性)を意識して取り組む中、管理者層の意識改革と個人の成長支援をより一層進める必要があり、各拠点における 1on1 の実践における気づきとの相乗効果を狙ったアンコンシャス・バイアス研修を全管理者（約 2,300 名）に実施。今年度は、さらに部

署やエリアを越えた女性管理者と女性社員との「ナナメの 1on1」を実施しています。また、特に女性の健康への配慮について、有給の生理休暇制度を設けている他、更年期障害や月経前症候群（PMS）等の女性特有の健康課題をテーマとする全社員向け勉強会を実施し、当事者のみならず全社員に理解を促しています。また、今年度、フェムテック関連サービスの全社導入、DE&I 有識者と経営トップ及び社員のパネルディスカッションを実施します。

<指標 2> 育児休業取得率（性別問わず）は、2021 年度から目標を前倒して達成以降、100%を維持しています。社長が社内外メディアにおいて男性育休 100%宣言等トップメッセージを発信し、育児休業を取得しやすい雰囲気醸成をしています。さらに、男性社員の育児休業取得を促進するため、2022 年 10 月から、出生時育児休業や育児休業の分割取得等の制度を新設しました。2023 年 4 月からは、男性有給育休 3 日間（従来からの制度）について取得を義務化しました。加えて、性別による育児・家事役割分担意識を払拭するため、社員向けファザリングスクールを実施等しています。

<指標 3> また、日本郵政グループの目標である「男性育休平均日数 1 か月以上」（2031 年度）についても、2022 年度実績で平均 63.3 日と早期達成。その上で、2023 年 5 月から、妊娠・出産（配偶者を含む）の申出をした社員に対し、4 週間以上の育児休業の取得勧奨を上司に義務付ける等、制度をさらに拡大しています。加えて、希望する社員には育休中特化型能力開発プログラム（他社提供）派遣によりキャリア形成支援を行う等、今後は、社員の希望時期・期間の確実な取得及び育休中のサポートの充実を推進していきます。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当行では、人財を育てることで一人ひとりの社員の成長に繋げることが何よりも企業価値向上のエンジンになるとの考えのもと、パーパス・経営理念・ミッションと連動した人事戦略を推進しています。具体的には、「成長を促す」×「能力を引き出す」×「多様性を活かす」という 3 つの柱の掛け算を通じて、多様な人財が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築き、企業価値向上を目指すべく「人事戦略の基本的な考え方」を定め、人的資本経営の推進に取り組んでいます。この 3 つの柱を軸に、「自律的社員の育成」、「専門人財の積極的採用」、「戦略的な人財配置」、「エンゲージメントの向上」、「ダイバーシティマネジメント」という 5 つの重要取組事項を設定しています。これらの取組により、社員の成長による企業価値の最大化を図り、お客さまの幸せや社会と地域の発展に貢献しています。

・女性活躍推進のための取組による環境整備の効果もあり、育児休業から復帰後の定着率（育児休業からの復帰後 12 か月経過時点での在籍者数／当該年度の育児休業復帰者総数×100）は約 99%と高い水準で推移

・働き方においては、女性活躍推進の阻害要因となり得る長時間労働を抑制するため、働き方改革や生産性向上に取り組んできた結果、全社員を対象に毎年実施している「社員満足度調査」では、2022 年度の総合満足度が 67%となり、2018 年度の 57%と比較し大きく向上

・平均時間外労働時間数についても、2018 年度の 10.6 時間から、2022 年度 6.6 時間へと約半減

・女性社員（正社員）の平均給与は、2022 年度で約 576 万円となっており、大企業的女性正社員の平均給与（307 万円（厚生労働省「令和 4 年賃金構造基本統計調査の概況」））を大きく上回る実績

また、女性活躍推進の取組により、外部機関からも高く評価されています。

①MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）への組み入れ

②ブルームバーグ男女平等指数（Bloomberg Gender-Equality Index）に選定

③プラチナくるみんの認定

④えるぼし（3段階目）の認定

⑤Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)※5段階中で最も評価の高いグループ1に選定。

女性活躍推進は一朝一夕で成し遂げられるものではなく、中長期目線の持続的な取り組みとして定着させていくこと、そして社会や組織の変化に対応しつつ展開していくことが、今後の人財獲得力の強化、投資家からの注目度の向上等に繋がると考えています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

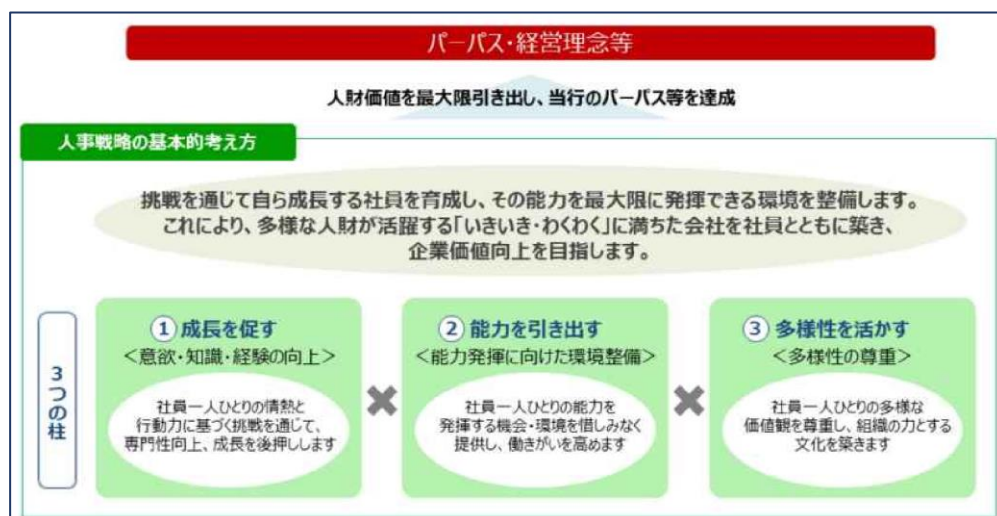
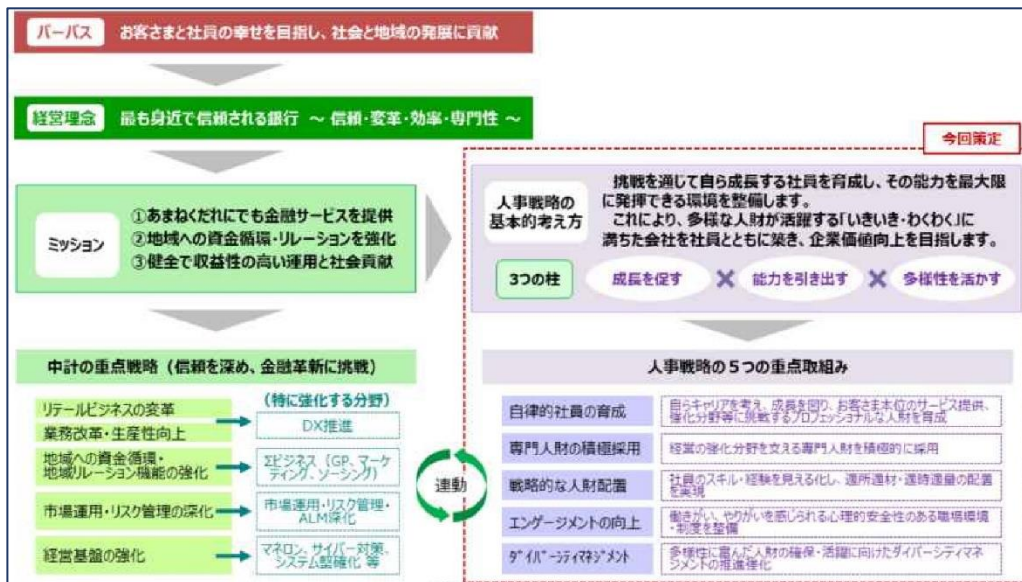
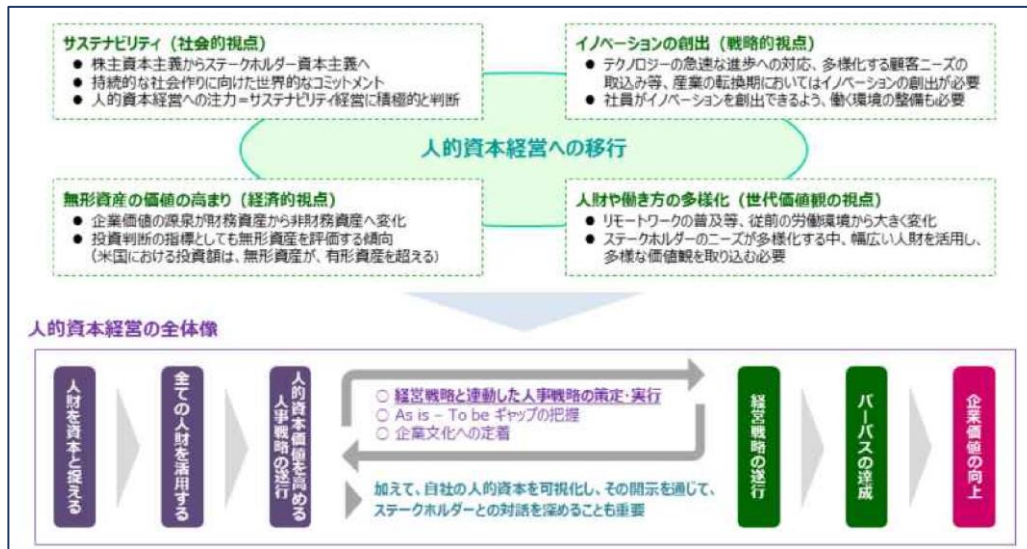
4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

ステークホルダーの皆さまに当行の真の企業価値を理解してもらうためには、積極的な情報開示が重要と考えています。経営のマテリアリティに着実に取り組みながら、女性活躍推進から生み出される成長ストーリーを明示し、対話や情報開示を充実させていきます。これまで以上に高い目標を掲げ、それに向かって役員・社員が一丸となって全力で邁進する姿を理解頂けるよう、具体的かつ分かりやすい開示を目指しています。今年度は、開示に向けて社内横断の情報開示に関するプロジェクトチームを組成し、女性活躍推進を含めた人的資本に関し、マネジメント層、中間層、社員それぞれにおいて、開示の在り方のみならず、その内容についても理解を深めました。新たな視点での開示ができたことにより、外部のステークホルダーや投資家の方からご意見を頂けるようになり、次の開示の高度化につなげようとしています。こうした真摯な姿勢こそが、市場から期待されていることであり、何よりステークホルダーの皆さまとの信頼関係をより強固なものにできると信じています。今後も、ステークホルダーの皆さまとしっかりと対話しながら、企業価値の向上と社会課題解決の両立を目指していきます。

当社の女性活躍の状況は、法定開示とされた有価証券報告書において、管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率、男女の賃金の差異を開示しており、さらに統合報告書の「財務・非財務データ」ページにおいては、正規雇用、非正規雇用、管理職、総合職、エリア基幹職別の男女の賃金の差異も開示しています。目標 KPI をはじめとする各指標の進捗の開示のため、有価証券報告書以外にも、中期経営計画公表資料、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、決算説明会資料、個人投資家向け説明会資料、ESG データページの他、女性活躍推進法に基づく「女性の活躍推進企業データベース」、次世代育成支援対策推進法に基づく「両立支援のひろば」にて開示しています。

【参考資料等】

参考1 <当行の人的資本経営について（全社員周知資料）>



3つの柱	人事戦略の重点取組み	
	5つの重点取組み	23年度施策
成長を促す (意欲・知識・経験の向上)	自律的社員の育成	✓ キャリアを知る機会の提供 ✓ キャリアデザイン研修の実施 ✓ 1on1ミーティングの拡充 ✓ 活躍している社員の社内外への発信 キャリアを切り拓く意欲の醸成 ✓ キャリアチャレンジ制度の拡充 ✓ P・Tへの若年層の積極的アサイン ✓ 戦略的副業の推進 キャリアを選択する機会の提供 ✓ セレクト型研修の実施・リスキリング施策 ✓ プログラムに基づくDX人材育成 ✓ 教科書等の活用による「E・J」地域人材の育成・リスキリング キャリア開拓に係る学習機会の提供
	専門人材の積極採用	✓ コース別新卒採用（デジタル/マーケット） ✓ キャリア採用の推進（マーケット/GP等）
能力を引き出す (能力発揮に向けた環境整備)	戦略的な人材配置	✓ タレントマネジメントシステムの活用に向けた準備 ✓ 若年層の積極的登用
	エンゲージメントの向上	✓ テレワーク環境の充実 ✓ 健康増進イベントの推進 ✓ 人権啓発・ハラスメント根絶 ✓ 心理的安全性の確保された職場環境の整備 ✓ 専門職等の処遇制度検討
多様性を活かす (多様性の尊重)	ダイバーシティマネジメント	✓ 女性管理職育成の更なる推進 ✓ 男性育休取得に係る意識啓発 ✓ 障がい者雇用の促進 ✓ LGBTQ+の理解促進 ✓ アルムタイ制度の推進

各所における取組み	
自律的社員の育成	自らキャリアを切り拓く ● 一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けて行動 1 キャリアデザインガイドブック、社内報等を活用した各組織、部署への理解 2 eラーニング・通信教育等を活用したスキルアップ 3 キャリアチャレンジ制度等の積極的な活用 ● 1on1ミーティングを通じて、双方向のコミュニケーションを充実 
エンゲージメントの向上	いきいきと働ける職場へ ● 風通しの良い職場を作るため、職場内コミュニケーションを活性化 ● ハラスメントの根絶 ● 運動習慣や禁煙など、いきいきと働き続けるための健康づくり 
ダイバーシティマネジメント	一人ひとりを尊重し、認め合う組織風土 ● 個々人の多様な意見を尊重。職場内で相互に助け合う風土の浸透 ● 性別問わず、個人の希望や家庭の事情にあわせた育児休業の取得 

参考 2 <2023 年度ゆうちょダイバーシティ・フォーラムの様子>



※上段右から 2 番目が池田憲人代表取締役社長

企業名	株式会社山陰合同銀行			 ごうぎん
業種	銀行業	証券コード	8381	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	P5の【参考資料等】に開示媒体のURLを記載しております。			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。 当行は多様な人材一人ひとりのライフステージに応じた柔軟な働き方の実現、ワークライフバランスの充実に図り、働きやすく長く活躍できる職場環境づくりにトップダウンで取り組んでいます。 頭取は定期的に従業員との意見交換を行い、1回5名程度で1時間、2022年の10月から開始し、2023年3月までに158名の従業員が参加しました。個々の従業員が働きがいを実感し、成長を遂げ、当行や地域の成長につながるよう、取り組んでいます。 また、「サステナビリティレポート 2023」のトップメッセージで、「かつてないスピードで変化する事業環境に柔軟に対応するためには、多様な価値観やキャリアを持つ人材を活用し、その意見を取り入れることも必要である」と発信しており、能力に応じて女性の登用を積極的に進めています。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。 当行は『地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク』を経営理念に掲げ、地域・お客様の課題解決を通じて、地域やお客様と共に持続的な発展・成長の実現を目指しております。経営理念の実現を支える最大の柱は人材であり、中期経営計画において、人材育成の強化、働きやすい職場環境の整備を経営上の重要課題であると認識しています。経営戦略と連動した人材戦略の実践を通じて、長期ビジョンの実現、更に経営理念の実現に向け、人的資本への取り組みを強化します。 当行の人材戦略として、「高い課題解決力を有すプロフェッショナルな人材が集まり、最大限能力を発揮できる組織」の実現を掲げ、人材育成方針および社内環境整備方針を定めています。 ＜人材育成方針＞①新卒採用におけるコース別採用の活用やリファラル採用、キャリアリターン制度等経験者採用チャネルの拡充・多様化により、性別・年齢・国籍を問わず、多様な人材を積極的に採用しています。②社内外のプロ人材との交流拡充等により実践力向上を重視した研修・トレーニー等の質の高い成長機会を拡充しています。③個々人の能力の可視化を通じて、一人ひとりのレベルに沿った効果的かつ効率的なOJT、研修、自己啓発に取り組むことができる体制整備等自律的なキャリア形成のサポートに取り組んでいます。 ＜社内環境整備方針＞①従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できるウェルビーイングな職場環境を実現するため、従業員一人ひとりの働きがいを出し、高いエンゲージメントの実現を図ります。②性別や年齢、障がいの有無等にとらわれず、従業員一人ひとりの価値観や適性を尊重し、かつ従業員が柔軟で働きやすい職場環境の実現を目指しております（ダイバーシティ&インクルージョンの実現）。③全ての従業員が安心して働き続けることができる心身の健康の実現を掲げています。 これらの人材戦略は、年齢や性別、障がいの有無等にかかわらず戦略です。実際に所属長への登用等性別に関係なく能力に応じた登用等により、女性管理職比率は年々向上しています。今後も多様なキャリアパスを提示し、女性の挑戦意欲向上を図り、積極的なポスト登用に取組みます。
--

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。） また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初（●年）	現状（●年）	目標値（●年）
1	女性の管理職比率（係長相当職以上）25%以上	2020 年度 22.2%	2022 年度 25.4%	2023 年度 25%以上
2	年次有給休暇取得率 80%以上	2020 年度 68.8%	2022 年度 88.7%	2023 年度 80%
3	男性育休取得率（育児目的休暇含む）	2022 年度 100%	2022 年度 100%	2023 年度 100%
指標 及び 目標値 の設定 理由 (約 500 字)	指標 1～2：女性活躍推進法に基づく行動計画（2021 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日） 1. 女性の管理職比率の引き上げ（女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供） 女性管理職比率とは、行員、専任行員の係長相当職以上の比率を指す。女性行職員のキャリア経営を積極的に支援するとともに、女性行職員の能力が十分に発揮できるよう環境整備に努めるとの考えにより設定しました。 2. 年次有給休暇取得率とは、「労働者が取得した有給休暇（労働基準法第 39 条）の日数」÷「労働者に与えられた有給休暇の日数」×100 を目指す。すべての行職員が充実したワークライフバランスを実現できるよう、環境整備に努める考えにより設定しました。 3. 指標 3 については、有価証券報告書にて男性育休取得率（育児目的休暇含む）（P20）〔目標〕に示している。育児や家事等の役割分担に対する固定概念を払拭し、一層の女性活躍を後押しするため、男性労働者の育児休業取得を促進しております。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。
1.女性の管理職比率（係長相当職以上）について (1)これまで～現在までの取組および達成状況について 人事制度改定：2022 年度より『個々人が活躍できる人事戦略』を掲げ、地域に貢献できる人材が育ち、活躍できる人事体系の構築を目指すため、人事制度を改定しました。エリア職を廃止し総合職に 1 本化しました。年齢や性別に関係なく若手を積極的にポスト登用し、女性管理職比率（係長相当職以上）も向上し、目標値も達成している状況です。当行単体：2022 年度 25.4%（前年同期比+2.1%） (2)今後目指す目標に向けたアクション 当行では、女性活躍推進企業を目指し、2022 年 11 月に「女性活躍推進チーム」を立上げました。公募により募集したメンバー 32 名（うち男性 3 名）により、女性の採用・育成・登用に関する優先的アクションの協議を実施しました。全行職員に向けた意識調査（アンケート）等の活動を踏まえ、当行が「女性活躍の先進企業を目指していくためには、自然体ではなく女性の意識向上のスピードを加速させ、意思決定できるポジションを目指す女性を増やすことが優先的課題であると認識しました。そのためには、①女性のキャリアに対する意識改革、②管理職の意識改革

が優先的アクションとして、この2つの側面から施策を2023年9月に経営陣に提言しました。今後、女性活躍推進チームが立案した施策の実現を図り、女性の意識向上を図っていきます。

2. 年次有給休暇取得率について

(1) これまで～現在までの取組および達成状況について

当行はこれまで健康経営の取り組みを行ってきました。『社内環境整備方針』の柱のひとつである「心身の健康の実現」のため、全ての従業員が安心して働き続けることができるよう、心身両面での健康サポートを行ってきました。その中で、休暇制度を拡充し、有給休暇を100%取得できる企業風土の醸成に取り組んできました。

当行単体：2020年度68.8%、2021年度88.9%、2022年度88.7%

(2) 今後目指す目標に向けたアクション

引続き、有給休暇を取得しやすい職場環境整備等により、比率の向上を目指します。

3. 男性の育児休暇取得率（育児目的休暇含む）について

(1) これまで～現在までの取組および達成状況について

従業員が安心して働き、当行で長く活躍できるよう、育児休業や育児休業に関する制度の充実を図り、家庭と仕事の両立をサポートしています。2022年10月1日の「育児・介護休業法」改正に合わせ、「出生時育児休業制度（通称：産後パパ育休）」と「育児休業の分割取得制度」を導入し、「男性の育児休業取得の促進」と「女性の柔軟な就業復帰の後押し」を図っています。

当行単体：2020年度64.8% 2021年度89.7% 2022年度100%

(2) 今後目指す目標に向けたアクション

引続き、育児休業を取得しやすい職場環境整備等により、比率の向上を目指します。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

「人材戦略の土台となる人事制度とキャリア開発体系」

・2022年度には人事制度とキャリア開発体系を改定しました。

人事制度：活躍する人を積極的に評価する制度により、働きがい向上につなげます。

改定内容：年齢に関係なく積極的にポスト登用、市場価値や成果に応じた報酬制度、より貢献度に応じた報酬制度、人材育成を重視する評価制度、コース別人事制度の廃止

キャリア開発体系：従来の銀行の枠を超え、高度・多様な課題解決に貢献できる人材を目指し、自律的に専門性を磨くことを追求しています。

コンサル：全員コンサルに向けた人材の育成、デジタル：DXを超える人材の確保・育成

本部専門人材：多様な本部専門人材の確保・育成、自律性：自ら学び実践できる自律型人材の育成

・制度改定による主な変化については以下記載のものです。

・若手の早期ポスト登用が加速：係長相当職への登用を2年、課長相当職への登用を4年早期化しました。

所属長への登用等性別に関係なく能力に応じた登用により、2022年度女性の管理職比率（当行単体：係長相当職以上）は25.4%（前年同期比+2.1%）へ向上しました。

・キャリア自律の意識の高まり：行内公募者が増加しました（2021年度14名（うち女性5名）→2022年度

27 名（うち女性 14 名））

・一人ひとりの課題に沿った実践型研修・トレーニー制度の充実により、実践力を身に付ける機会が拡充しました。

2 年間で女性行員 70 名が法人コンサルティング担当の一線を担えるまでに成長しました。

山陰から県外での法人営業トレーニーを経験して、キャリアの選択肢が広がり、現在、県外支店で勤務をしている女性行員もいます。

《多様な人材の活躍機会の拡充》

・女性従業員の挑戦意欲を高め、能力を十分に発揮し、働きがいのある職場環境の整備に努めています。多様なキャリアパスを整備し、実践研修やサポート体制の強化等、女性従業員のキャリア形成を積極的に支援しています。

2016 年度には初の女性社外監査役（現 監査等委員である取締役）

2021 年度には内部登用による初の女性取締役（監査等委員である取締役）

2022 年度には初の女性社外取締役（監査等委員でない取締役）、初の女性執行役員（内部登用）

・女性活躍推進チームが立案した施策の実現を検討・実施していくことで、女性の意識向上を図っていきます。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当行の女性活躍に関する内容を含む非財務指標に関する情報開示は、当行 HP、統合報告書、ミニディスクロージャー誌、有価証券報告書、サステナビリティレポート等によって行っています。当行は、ダイバーシティ&インクルージョンの実現を掲げ、多様な人材の活躍機会の拡充において、女性の活躍推進の積極的な開示を行っています。主な項目としては、女性の役職者の人数、女性管理職比率、女性活躍推進チームの取り組みや提言内容、男女間の賃金差異、ワークライフバランスの充実（有給休暇取得率、男性の育児休暇取得率、副業制度利用者数）、育児・介護と仕事の両立支援（育児休業制度、介護休業制度）等を開示しています。また、統合報告書の中で、地銀界では少数である生え抜きの女性役員 2 名による当行の組織活性化のための取り組みについて語ってもらう特集ページを設けたり、従業員のチャレンジのページを設け、ごうぎん DX ジュニアボード～若手行員による経営議論～に参加した若手女性行員の声、DX ビジネスコンテスト～DX に関するビジネス案を募る行内コンテスト～でグランプリに輝いた女性行員の特集を掲載し、数値以外の開示も行っています。

今後も女性の活躍推進の積極的な開示を行っていきます。

【参考資料等】

参考＜女性活躍に関するサイト＞

①統合報告書

《人材戦略（P38-43）、特集：従業員のチャレンジ（P52-53）、特集：女性役員メッセージ（P54-55）》

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/ir_material_for_fiscal_ym/138984/00.pdf

②サステナビリティレポート 2023

《多様な人材の活躍をサポート》

https://www.gogin.co.jp/ir/common/susrepo2023_20.pdf

③有価証券報告書

《従業員の状況（P7）、人的資本（P17-20）》

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/yuho_pdf/S100R2KU/00.pdf

企業名	株式会社大和証券グループ本社			大和証券グループ本社 Daiwa Securities Group Inc.
業種	金融（除く銀行）	証券コード	8601	
女性活躍推進等に関する開示媒体 （3つ程度）	https://www.daiwa-grp.jp/ir/toolkit/annualreport/special/00.pdf (eir-parts.net) https://www.daiwa-grp.jp/about/management/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
✓ 当社グループは、「多様性をチカラに変える」をキーワードに、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）に取り組んでいます。性別、年齢、障がい、国籍等を問わず、すべての社員がパフォーマンスを発揮できる環境を整備する——まさに重要な経営戦略として取り組むことで、社員一人ひとりが切磋琢磨し合うことにより、力強い組織となり、企業価値向上につながるものと考えます。 ✓ 当社グループの社員に占める女性の割合は40.7%であり、2005年以降、女性活躍推進を最重要課題の一つと捉え、KPIとして女性取締役比率や女性管理職比率を設定したうえで、取締役会等で定期的に議論し様々な施策を実施しています。 ✓ ただ、女性社員からは「出産・育児等のライフイベントを考えるとマネージャーを目指せない」等、目に見えない、ある種の壁に関する声も聞こえており、このような長年の慣習から生じた「女性活躍の壁」は、一朝一夕に打破できるものではないのも事実です。 ✓ そのため当社グループでは、経営トップ自らが、各種委員会や全部室店長が集まる会議、全社員向けのメッセージ等で、自らの言葉で想いを直接発信し、すべての社員に考えが浸透するよう取り組んでいます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
✓ 経営環境が複雑化し変化のスピードもかつてないほど増している今日、意思決定の場に多様性があることの重要性はあらためて言うまでもなく、当社グループではダイバーシティの1つである「女性活躍推進」を極めて重要な経営課題と位置づけています。当社グループでは、企業理念の一つに「人材の重視」を掲げ、「競争力の源泉は人材である」としています。また、社員を重視することが、最終的にはお客様や株主の満足度を高めることにつながるとの考えのもと、経営戦略を策定しています。 ✓ 2030年に向け当社グループが目指すべき姿であり、全役職員共通の行動指針として策定している“2030Vision”においては、サステナブル経営の基盤として「D&I」を重点分野と位置付け、多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる社会の実現を目指しています。 ✓ その実現のための人事戦略では、「人材（人的資源）」に投資し、その価値を高めることで「人財（人的資本）」力を企業の成長につなげることを目指しています。採用、育成、登用といった一連のサイクルすべてが社員のエンゲージメントにつながっており、エンゲージメントの高い社員が当社グループに共感し貢献したいと自ら考え行動することで、企業価値を生み出すものと考えています。 ✓ 今年度を最終年度とする中期経営計画“Passion for the Best” 2023では、KPIを「女性取締役比率を2030年までに30%以上」「女性管理職比率を2025年度までに25%以上」としています。その実現のため、採用、育成、登用の流れを可視化すべく、行動目標としては「新卒採用における女性比率を安定的に50%」

「様々なスキル・専門知識向上を目的とした研修における受講者に占める女性比率を 50%」、性別役割分担意識の解消に向けた「男性の育児休職 100%以上および取得日数 14 日以上」の 3 点を掲げています。 ✓ 以上の通り、経営戦略の中に「女性活躍推進」を位置づけるとともに、「仕事と育児の両立支援」「キャリア支援」「男性の育児参画促進」を中心に様々な施策を実施することで、ライフイベント等を経ても社員がキャリアを継続しさらに活躍できる、競争力ある企業グループとなるべく、取り組みを進めています。	
---	--

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。） また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初	現状（2023 年 9 月）	目標値
1	取締役に占める女性の比率	2019 年 4 月 14.3%	35.7%	2030 年までに 30%以上
2	管理職における女性の比率	2015 年 3 月末 7.5%	20.9%	2030 年代に 30%以上、 2025 年度までに 25%以上
3	男性の育児休職取得率 および、平均取得日数	2015 年 3 月末 取得率 73% 取得日数 4.6 日	取得率 102.0% 取得日数 19.6 日 (2023 年 4 月 ~9 月)	(引き続き) 取得率 100% 取得日数 14 日以上
指標 及び 目標 値の 設定 理由	✓ 金融業界や世の中の変化のスピードに適切に対応し、持続的に企業価値を向上させるためには、多様な社員が単に在籍しているだけでは不十分であり、多様な社員による意思決定への参画が不可欠です。当社グループでは、少数派が意思決定に影響を及ぼすことのできる最低限の割合とされるクリティカル・マス（決定的多数）の考え方にに基づき、経営の意思決定を担う取締役において、女性比率 30% 以上を目標として設定しています。また、上記は日常的に業務上の意思決定を行う管理職全体にも言えることであるため、管理職においても女性比率 30%以上を目標として設定しています。 ✓ また、持続的企業価値向上のためにはすべての社員がそのパフォーマンスを最大化することが求められ、その前提となるのが、性別を問わず仕事と家庭を両立できる社会の実現であり、「家事・育児は女性がするもの」という固定的な性別役割分担意識の解消です。当社グループでは、男性社員が家族と向き合う時間を創出することで、多様な価値観が共存・融合する環境を醸成し、個々人そして組織のパフォーマンスの最大化を図るべく、男性の育児休職取得に関する目標を設定しています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。	
✓ 2005 年の女性活躍推進チームの発足以降、女性管理職比率は 2005 年度末の 2.8%から、2023 年 9 月末時点で 20.9%まで上昇しています。女性取締役比率も 2023 年 9 月末時点で 35.7%となり、2030 年までの 30%の目標を達成しています。女性取締役については社外取締役だけでなく、意思決定に深く関わる	

社内取締役を複数名選任しています。この過程において、まずは採用における女性比率を約半数にするとともに、ライフイベントを経ても仕事を続けられるよう、様々な環境整備を行ってきました。

- ✓ 仕事と育児の両立をサポートすべく「ベビーシッター制度」を導入、費用補助を行うことで積極的な利用を促しています。子ども家庭庁によるベビーシッター割引券も導入し、性別を問わず、より両立しやすい環境の構築に努めています。また「育児は女性がするもの」という固定的な性別役割分担意識の解消に向け、子が生まれる前から男性に育児をする意識を醸成すべく、妊婦健診の付き添い等のための「妊婦エスコート休暇」を導入しています。結果として、男性の育児休職取得率は2017年度以降6年連続で100%以上となっています。一方、取得日数は女性と比較して短く、十分な育児参画が行われていない点が課題として残ったため、その解消に向け2022年度からは2週間以上の育児休職取得を必須としています。同時に、育児休職へのハードルを下げるため、給与4週間、賞与2週間の処遇を保障した結果、2023年4月～9月の平均取得日数は19.6日となりました。
- ✓ キャリア支援では、2014年度より実施している女性向けキャリア研修において、メンター制度を実施し“ナナメのつながり”を構築するとともに、社内SNS「ANSWERS」により、全ての社員が部門・世代を超えてロールモデルと出会う機会を得られる仕組みを構築しています。また、女性マネージャー候補者の発掘、育成、登用に向け、半期に一度全社員が提出する自己申告書において、部室店長に自身の後任候補を必ず男女1名以上ずつ挙げてもらうようにしています。部室店長自らに後任候補者を発掘し育成する意識を醸成するとともに、会社としてもマネージャー登用の参考としています。
- ✓ 現状の課題としては、ポストが上位になるにつれ、マネージャーの男性比率が高くなっている点が挙げられます。その背景には、「出産・育児などのライフイベントを考えるとマネージャーを目指せない」というような女性自身の感じる目に見えない壁の存在もありますが、会社全体に女性活躍推進に向けた意識を一層醸成していく必要があると感じています。そのため、経営トップによる継続的な発信に加え、CEOが委員長を務めるD&I推進委員会の場に各部門の様々な階層の役職員を招聘し、その場で各部門の課題解決に向けた議論を継続しています。
- ✓ 今後は部門毎に「現場でD&Iについて議論する場」を設け、社員一人ひとりの意識を高めD&Iをジブンゴト化してもらうとともに、「多様性をチカラに変える」意義を会社全体に波及させていく——まさにボトムアップとトップダウンの両面からD&I、女性活躍推進を進めてまいります。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

- ✓ これまでの長きにわたる取り組みにより女性の登用が進んだ結果、男性中心・同質性の高い組織からの脱却が進み、多様な価値観・意見の融合を図ることができる組織へと変化しています。具体的な成果としては以下5点が挙げられますが、女性活躍推進は一朝一夕には実現し得ず、継続的な取り組みにより、さらなるビジネスの成果につなげていきたいと考えています。
- 1. 働き方の変革：当社グループでは、女性活躍推進は女性のみが変わることではなく、その同僚、上司を含めた職場全体が大きく変化する必要があると捉え、女性活躍推進と同時にワーク・ライフ・バランス推進を行ってきました。その結果として、働き方が変わるだけでなく、創出された時間で自己研鑽に取り組む社員が増加したことで、全社的なクオリティ向上につながっています。

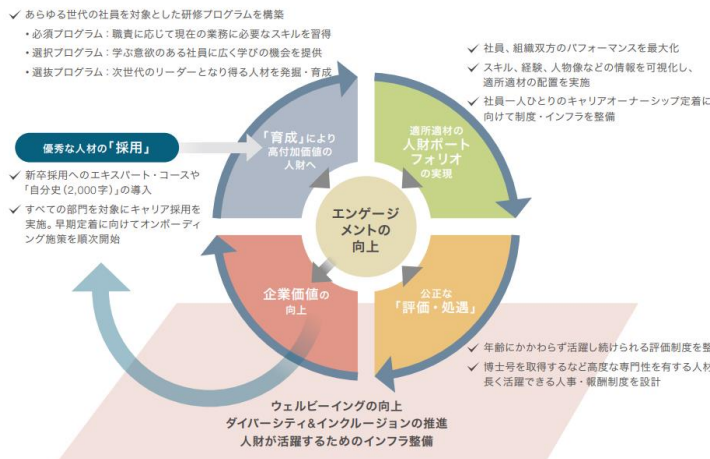
2. エンゲージメントの向上：定期的に実施しているエンゲージメントサーベイにおいては、目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識を持っている社員の割合が 82%となっています。この結果のキードライバーの一つが「ダイバーシティと個の尊重」であり、これまでの取り組みが奏功していると考えています。エンゲージメントの高い社員がグループに共感し貢献したいと自ら考え行動することで、企業価値を向上させています。
3. 取締役会等の機能向上：大和証券グループ本社と大和証券の役員は 8 名が女性となり、意思決定機関における女性の比率が徐々に拡大しています。取締役会等において、より多様な意見による幅広い議論が展開されるようになり、意思決定の厚みが増すとともに、リスク管理能力が向上しています。
4. 人材獲得力の強化：人材獲得力を測るうえで重視している就職人気ランキング（東洋経済）では、2007 年の 27 位から 2022 年は 3 位に向上しており、より優秀な人材の採用を通じ企業価値向上に寄与しています。昨年度から強化している経験者採用でも同様に、様々な知識・経験を有する人材の獲得につながっています。
5. 外部評価の向上：これら一連の取り組みが評価され、MSCI 社による性別多様性に優れた日本企業で構成される指数「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」に 2017 年より 6 期連続で採用される等、機関投資家からも一定の評価を得ており、株価（企業価値）向上にも寄与していると考えています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

- ✓ グループ CHO が人的資本経営コンソーシアムの開示分科会において幹事として活動を行っており、お客様、株主、投資家、地域社会や役職員など、あらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解と適切な評価を促進するため、積極的なエンゲージメントと公正かつ適時・適正な情報開示に努めています。主な媒体としては、ホームページ、統合報告書、有価証券報告書、サステナビリティデータブック等を中心に、各々の目的に合わせて幅広い情報を開示しています。また、開示した情報をもとに投資家との面談を積極的に行っており、2022 年度は機関投資家・アナリストとの面談件数が 177 件（68 件の海外機関投資家を含む）となっています。
- ✓ 2030 年にグループとして目指す姿を表した「2030Vision」では、ダイバーシティ&インクルージョンをマテリアリティの一つとして掲げ、特に、女性活躍推進においては当社グループのみならず社会全体の大きな課題と捉え、積極的にデータやその根拠、対応策等を開示しています。具体的には、2023 年 3 月期の有価証券報告書では開示が求められた背景を踏まえ、単に数字を示すのではなく、法定開示の 3 項目については詳細な開示を実施しています。今後も、社会課題の解決に向けた一助となるべく、積極的に情報開示に取り組んでまいります。

【参考資料等】



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ジェンダーダイバーシティ(女性活躍推進)

当社グループは、社員に占める女性の割合が40.7%(2022年度末)となっており、ダイバーシティのなかでも、女性活躍推進を重要課題として捉え、2005年より各種施策を実施しています。

ジェンダーギャップ解消に向けた主な取組み			
女性向けキャリア研修	職制転向制度	女性の健康課題への取組み	両立支援制度の拡充
管理職手前の女性を対象とし、自らのキャリアを考え、自分らしいマネジメントスキルを習得するための研修を実施。管理職を対象とした上位研修も実施。	業務の幅を広げ、さまざまなキャリアに挑戦できる機会を提供。2005年以降、約1,680名が転向をしており、うち1,100名以上が事務職から総合職への転向。	女性が主理・不妊治療・更年期などの健康課題と向き合いながら働くため、休暇の設置、リテラシー向上のためのeラーニングや婦人科のオンライン診療などを実施。	仕事と育児・介護の両立にあたり、性別を問わず利用できるさまざまな制度(家事代行サービス、ベビーシッター制度、介護コンシェルジュなど)を導入。

ワーク・ライフ・バランス & 女性活躍推進に関する取り組み



ワーク・ライフ・バランス & 女性活躍推進等に関する取り組み		
	仕事と育児の両立支援	キャリア支援
2005 「女性活躍推進チーム」発足	育児休業期間 見直し(2年⇒3年) 保育施設費用補助、看護休暇 導入	プロフェッショナルリターンプラン(営業員再雇用制度) 導入
2007 19時前退社の移行 スタート 第3子出生祝い金200万円 導入 年休取得促進 スタート	所定時間外労働の免除・制限の期間延長	勤務地変更制度 導入
2008 WLB推進委員会、WLB推進室設置 「家族の職場訪問」開始	育児休業制度 見直し(2週間以内は有給)	
2009 「ダイワWLBステーション」オープン	「ダイワ育児・介護サポートデスク」設置 復職サポートガイドライン 策定	職制転向制度 拡充(年2回実施等)
2010	短時間勤務制度、時間単位年休 導入 看護休暇 見直し	
2011		新卒採用の男女比を概ね1:1へ
2013 制度利用カレンダー 導入	復職サポート拡充(復職者アンケート開始)	育児休業中の社員の昇格を開始 スキル研修 拡充
2014 WLB諮問委員会設置	男性の育児休業取得促進 開始	女性キャリア支援研修「Daiwa Woman's Forum」開始 配偶者転勤同行休職 導入
2015 女性活躍推進に関する目標を設定		プロフェッショナルリターンプラン 改定(退職後5年⇒10年)
2016	ベビーシッター制度 導入	「キャリア・コンサルティング・サロン」設置
2017 WLB委員会 設置	短時間勤務制度 対象年齢拡大	
2018 Daiwa ELLE Plan 導入	「ベビーサロン」(研修所内の保育施設) 「保活サポートデスク」設置	奨学金サポート制度 導入 女性管理職向け研修「Daiwa Woman's Management Forum」開始
2019 30%ClubJAPANに会長、社長がメンバーとして参画	保育施設費用補助 対象年齢拡大	広域エリア総合職導入
2020 スマートビズ導入	妊婦エスコート休暇 導入	社内SNS「ANSWERS」導入
2021	テレワーク制度拡充、育児クラブ「たいわっ子」導入	育児休業からの復職時のキャリアアップ支援拡充 女性キャリア支援研修拡充
2022 D&I推進委員会、D&I推進室設置	育児休業制度拡充(男性は連続2週間以上の取得必須)	

(以下は、[第 86 期 \(株\) 大和証券グループ本社 有価証券報告書](#)からの抜粋)

P.10 「管理職に占める女性労働者の割合」

当社グループの社員に占める女性の割合は 40.7% (2022 年度末/提出会社及びすべての国内連結子会社、以下同じ) となっており、ダイバーシティ推進における最重要課題は女性活躍推進であると考えています。

「女性管理職比率」は、16.9%となっています。女性活躍推進への取組みを始めた 2005 年度末時点では 2.7%でしたが、2010 年度より基幹職と事務職を分けたコース別採用を原則廃止するとともに、基幹職への職制転向の促進、併せて各種人事制度の整備を行うことにより、女性の管理職、管理職候補者ともに増加しています。

P.11 「男性労働者の育児休業等取得率」

男性労働者の育児休業等取得率は 100%となりました。性別役割分担意識の解消に向け、男性の積極的な育児参画を推進しており、平均取得日数においても長期化を図っています。また、2022 年 10 月に育児休職制度の拡充を図り、給与を 4 週間分まで保障するとともに、2023 年 1 月からは、男性は子が生まれてから一年以内に連続 2 週間以上の育児休職等を取得することを必須としています。これらの取組みを通じて、固定的な性別役割分担意識を解消し、性別を問わず仕事と育児を両立できる社会の実現を目指しています。

P.12 「男女の賃金差異」

		男女の賃金の差異 ※ 1				
		全労働者	正規労働者	非正規労働者	追加情報	
					基幹職※ 2 かつ管理職における男女の賃金の差異	事務職比率 ※ 3
提出	大和証券グループ本社	72.0%	69.8%	43.4%	91.2%	男性 0.3% 女性 15.5%
連結	大和証券	63.0%	62.4%	65.9%	92.8%	男性 0.9% 女性 18.6%
連結	大和アセットマネジメント	62.8%	59.4%	76.5%	82.2%	男性 0.0% 女性 50.4%
連結	大和総研	74.9%	74.1%	62.8%	98.6%	男性 0.0% 女性 25.0%
連結	大和総研インフォメーションシステムズ	78.2%	75.2%	92.1%	106.7%	男性 0.0% 女性 0.0%
連結	大和証券ビジネスセンター	60.0%	57.0%	60.1%	92.7%	男性 1.2% 女性 74.2%
	連結 (提出会社及びすべての国内連結子会社)	65.1%	64.3%	65.6%	94.1%	男性 0.6% 女性 25.0%

P.21 「ダイバーシティ&インクルージョン」

当社グループでは、特に注力すべき重点分野の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げており、社員一人ひとりが強み・個性を活かして最大限にパフォーマンスを発揮できるよう、ジェンダー・年齢・障がい・採用ルートなど、様々な観点からダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。浸透度等をモニタリングし状況に応じて改善を目指すべく、マネージャーに対する多面評価に「多様な人材が活躍できる環境整備をしているか」等のダイバーシティ推進に関する項目を導入した他、エンゲージメントサーベイの結果における「ダイバーシティと個の尊重」というカテゴリーの数値を KPI として確認しています。また、大和証券では、全国の部室店にダイバーシティ&インクルージョン企画担当者を任命し、意見集約や提言活動を実施することにより、トップダウンとボトムアップの双方向による企業風土の変革に取り組んでいます。

P.21「女性活躍推進、ジェンダーギャップ解消に向けた取組み」

当社グループの社員に占める女性の割合が 40.7%となっており、ダイバーシティ推進における最重要課題は女性活躍推進であると考えています。各社の事業特性や人員構成は異なりますが、グループ一体での推進を図るため、2014 年度より四半期ごとに各社の人事担当役員が集う「女性活躍ミーティング」を実施し、各社の状況に応じた目標に関し、進捗状況や好事例などを共有することで連携を深めています。

企業名	第一生命ホールディングス株式会社			 Dai-ichi Life Holdings
業種	保険業	証券コード	8750	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1035 https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/library/annual_report/index.html https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/diversity.html			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
当社グループは、グループビジョン「すべての人々の幸せを守り、高める。」のもと、将来にわたってすべての人々が世代を超えて安心に満ち、豊かで健康な人生を送れる“well-being”に貢献し続ける存在でありたいと考えています。 このビジョンを実現するためには、変革と新たな価値創造が不可欠であり、その原動力となる多様な人財の活躍に向けてグループ各社の独自性を理解・尊重すると同時に、性別、年齢、経歴、国籍等に関係なく、価値創造に貢献できる人財の育成、環境づくりを目指しています。国内では、組織の同質性を打破し、非「男性・新卒採用・日本人」の比率（ダイバーシティ比率）を高めていく中で、特に女性活躍推進の面からも、経営の意思決定に参画する女性の割合を更に高める取組みを進めており、ライン部長・ライン課長級（以下「組織長」）の女性比率は 2023 年 4 月時点で 18.5%となりました。今後も、全世界の社員が生き生きと個性を発揮し、活躍できる世界“World of Opportunities”の実現、そして企業価値の更なる向上に向け、多様な人財の育成、戦略的な人財配置と人財が最大限に活躍できる組織風土の改革に取り組んでいきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
事業環境が複雑に変化する中、人財は経営戦略を実現する推進力であり、“World of Opportunities”の実現を通じて、グループの持続的成長と企業価値創造に取り組んでいます。当社グループの人財戦略の主要項目として「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進を掲げ、その重要課題の一つとして、「女性の活躍推進」を位置付けています。女性活躍推進を進めることで、柔軟な働き方が促進され、多様な社員にとって安心し働ける、心地の良い居場所ができ、エンゲージメントの向上と well-being に貢献していきます。これにより、グループシンの回避、イノベーションの創出、資本市場からの評価、優秀な人財の獲得・流失防止につながり、多様化するステークホルダーからの負託にこたえられ、そして、会社の持続的な成長に繋がると考えています。 2017 年には「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を策定し、社内外に当社の D&I への考えや、取組み姿勢を発信しました。2020 年には、「新・人事制度」（年功序列から多様・柔軟な処遇の実現、プロフェッショナル職の新設）の運用を開始。グループビジョン「すべての人々の幸せを守り、高める。」の実現を支える多様な人財が活躍する組織、一人ひとりの自律的なキャリア創出によるポテンシャルの最大化を目指し、女性活躍をはじめとするダイバーシティ推進取組みを強化しています。 非財務分野に関わる重要課題解決に向けては、CSuO を委員長とする「グループサステナビリティ推進委員会」を設置し、グループ方針・戦略の立案や各社の取組遂行状況のモニタリング等を実施、また、次世代リーダー育成に向けては経営層による人財育成会議を行い、女性経営候補者の育成や施策についても議論・検討を実施しています。 国内グループ社員の約 90%を超える女性社員に活躍のフィールドを広げ、意思決定の多様性を実現することは会社の持続的な成長に必要不可欠であるとの考えのもと、組織長の女性比率 30%を KPI に設定し、行動計画とともに、

社内外に公表しました。

KPI 達成に向けては、女性向け階層別研修、担当外役員や他部門の所属長とのクロス 1for1（第一生命版 1on1）、女性上位職（ロールモデル）との交流、職層別女性リーダー割合の目標設定と後継者計画を策定し、候補者のうち 30%を女性とする運営を徹底しています。変化のスピードやお客さまニーズが多様化している時だからこそ、多様性の観点から意思決定の質を上げて取り組むことにより、働きやすさ・働きがいにつなげ、強い人財集団を目指しています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組みの推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状	目標値
1	女性役員比率	10.8% 2021 年	13.4% 2023 年	30% 2030 年
2	組織長の女性比率	13% 2021 年	18.5% 2023 年	30% 2024 年
3	男性育児休業取得率	91.3% 2021 年	100% 2023 年	100% 2024 年
指標 及び 目標 値の 設定 理由	先述のとおり、グループビジョン「すべての人々の幸せを守り、高める。」を実現するためには、変革と新たな価値創造が不可欠であり、マジョリティを持たず、多様な人財が活躍する組織であることが重要だと認識しています。このような考えのもと、90%を超える女性社員に活躍のフィールドを広げ、組織の意思決定層の多様性を実現するべく、【指標①】2030 年に女性役員比率 30%を目指し、パイプライン強化として【指標②】意思決定層である組織長の女性比率 30%を目標に設定しました。また、女性活躍を後押しする取組みとして男性育児休業取得推進を強化するべく、【指標③】男性育児休業取得率 100%を目標に設定しました。さらに 2022 年からは男性社員の累計 1 か月以上の育児休業取得 100%も目標に掲げ取組みを強化しています。男性社員が育休をきっかけに継続的に家事・育児に参画することで、性別役割分担意識の払拭や働き方の見直しに繋がり、結果として女性活躍に繋がっていくと考えています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

女性活躍推進に取り組んできた結果、女性管理職比率は 2023 年 4 月時点で、29.3%まで向上、組織の意思決定を行う組織長の女性比率は 18.5%にまで向上しています。さらに取組みを加速するべく、次期女性リーダーの裾野拡大と登用後のフォロー、上司のコミットメントを強化ポイントとして認識し、下記取組みを実施しています。

① 女性リーダー育成に向けたパイプライン強化取組み

- 国内グループでは、2030 年までに女性役員比率 30%を目指してパイプライン強化に取り組んでいます。階層別研修を充実させるとともに、各役員が担当部門のマネジメントポスト候補者を選出する際、各ポストの 30%を女性とする運営を行っています。
- 役員が候補者を直接「見る」「育てる」機会として、普段接点のない部門の候補者をクロスして受け持ち、定期

的に 1for1 を実施しています。

- タレントマネジメントシステムを導入し、スキルや経歴・キャリアビジョン等を全社員に公開し、幅広いロールモデルとのマッチングとキャリア支援を可能としています。

② 女性管理職候補社員に対するリーダーに向けての意識醸成プログラム

- 2015 年から継続している管理職候補の女性社員を対象とする階層別の女性リーダー育成塾において、2023 年は従来の机上研修と職場での実践に加え、新たにプロジェクト型チーム活動、他部門の所属長とのクロス 1for1、部下をどう支援していくかを学ぶ「上司向けプログラム」を実施しました。管理職候補者向けの「次世代女性リーダー塾」では、2015 年から 2022 年の塾生のうち約 50%が管理職に登用されています。

③ 自律的なキャリア支援

- 自身のキャリアを自律的に考え、自らキャリアを切り開くために「My キャリア制度」を導入し、グループ内外の企業において保険の枠組みを超えた多様なフィールドで活躍できる職務を幅広く用意しています。公募職務数（21 年 175→23 年 301 名）・応募者数（21 年 188 名→23 年 371 名）・合格者数（21 年 73 名→23 年 141 名）は年々増加しています。

④ コンシェルジュ制度

- 全国の拠点における新任の支社幹部者に対し、「コンシェルジュ制度」で 1 対 1 のサポートをしています。社内副業として公募した「スキルを有する人（コンシェルジュ）」と、「スキルを必要とする人（新任者）」とをマッチングして、新任者をコンシェルジュが支援します。新任者は経営戦略を踏まえた支社運営や業務の進め方、悩み等を相談しながら成長に繋がります。各拠点の女性幹部者がサポートを受けながら安心して生き生き働くことで、共に働く女性幹部候補者のキャリア開発にも繋がっています。

⑤ 男性育児休業取得推進

- 男性社員が育児・家事に主体的に取り組めるよう「プレパパセミナー」や「イクボスセミナー」での意識付けをはじめ、育休取得計画書を活用した上司・部下での対話のルール化や、男性育児休業取得者に最大で 20 日間の有給休暇を付与するなど、法令を超える取組みを推進しています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

① 女性リーダーの増加

- 継続的な女性活躍推進取組を通じて、女性管理職比率 2023 年 4 月時点で 29.3%となり、女性管理職が職場にいたことが当たり前の風土に変わってきました。
- これまで男性中心だった全国の拠点の支社幹部者の女性比率が 30%となる等、着実に歩みを進めています。

② 男性社員の累計 1 か月以上の育児休業取得者数と取得日数の増加

- 女性活躍を後押しする取組みとして男性の育児休業取得推進を進め、取得率 100%、取得日数は 21.5 日（2021 年度比 10 日増）となりました。さらに、累計 1 か月以上の取得者数は 2021 年度 5 名（取得者のうち 1%）から 2022 年度 101 名（同、37%）に増加しました。

③ ダイバーシティ比率の向上

- 女性活躍推進をきっかけに、多様性を尊重する風土が醸成され、キャリア採用者の比率も高まっています。国内グループでは、キャリア採用を強化しており、2022 年のキャリア採用者割合は全採用者の 47%となり、内勤管

理職における非「男性・新卒・日本人」の割合（ダイバーシティ比率）も年々向上しています。

④ エンゲージメント向上

- 社員が主体的に仕事をしている状態を人的資本活動の成果の一つと捉え、社員エンゲージメントを重要指標としています。生産性や企業業績への関係はもちろん、当社グループの中核戦略の一つである CX 向上へもつながることから、企業価値向上において重要な指標と考えています。2021 年からエンゲージメント調査を導入し、エンゲージメント向上に向けた取組みも活発に行われ、総合スコア改善（63→64）につながっています。

⑤ 地域・社会への貢献による企業価値向上

- 2022 年は 28 の企業・メディアからの依頼に応じ、女性活躍をはじめとする当社の D&I 取組みを紹介しました。
- 2022 年より全国の地域課題解決に向けた取組みとして「企業版ふるさと納税（人材派遣型）」の活用を開始しました。2023 年 6 月 1 日時点で 64 の地方公共団体等に 67 名の幅広い職位の社員を派遣し、地域活性化への貢献と社員の成長に繋がっています。取組みの結果、内閣府から「令和 4 年度 地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）に係る大臣表彰」を受賞しています。

⑥ 外部評価による企業価値向上

- 2015 年に「プラチナくるみん」の取得と「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣（男女共同参画）賞を受賞。2019 年に「なでしこ銘柄」、2020 年は「準なでしこ」と 2 年連続で選定されました。2022 年には日経ウーマン「女性が活躍する会社」BEST100 の部門別ランキング「人材多様性度」1 位、「女性活躍推進度」1 位、「ワークライフバランス度」4 位となる等、外部評価をいただき企業価値向上に繋がっています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

グループの事業活動をステークホルダーの皆さまに正しくご理解いただくために、経営戦略および財務・非財務・業績の情報等を公平かつ適時・適切に開示するとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を充実させていきます。また経営陣を含め、株主・投資家との建設的な対話の場面を通じ、当社グループに対する理解を深めていただくと同時に、当社に対する見方や、市場環境を適切に把握することに努めます。頂戴した意見や要望を、経営陣を含む社内へ幅広くフィードバックし、経営を改善することで、企業価値の更なる向上に役立てていきます。女性活躍推進については、中期経営計画公表資料、統合報告書、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、サステナビリティレポート、「女性の活躍推進企業データベース」等で開示しています。有価証券報告書では、サステナビリティに関する考え方及び取組みを明示した上で、多様性指標の管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異を開示しています。女性活躍推進取組みと積極的な情報開示を進めた結果、世界の代表的な ESG 株価指数である「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」や「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄をはじめ、複数の ESG インデックスへの組み入れや評価を受けています。

女性活躍推進における足元の状況と取組み、また課題を踏まえた今後の対応策や方向性を明示し、人財戦略として進めていくことが当社の企業価値を高め、持続的成長にも繋がると考えています。情報のみの開示にとどまることなく、当社の強みとする分野を伸ばしつつ、課題についてはより具体的な解決策や方向性を示すことが、より多くのステークホルダーの期待と貢献に繋がるものと考え、今後も非財務情報の開示とともに当社成長への貢献を分析しながら、分かりやすい情報開示を心掛けてまいります。

【参考資料】

参考 1 <中期経営計画および経営課題認識と重要施策> 4-5 ページ

https://www.dai-ichi-life-hd.com/newsroom/newsrelease/2020/pdf/index_037.pdf

サステナビリティ・重要課題(マテリアリティ)を踏まえた新グループビジョンの策定



- ・ 将来にわたるすべての人々のwell-being(幸せ)への貢献、100年後を見据えた持続的社会的実現は、私たちの事業の大前提
- ・ 新グループビジョンの下、保険領域にとどまらない価値提供を通じ、社会の持続性確保に関する重要課題の解決に貢献



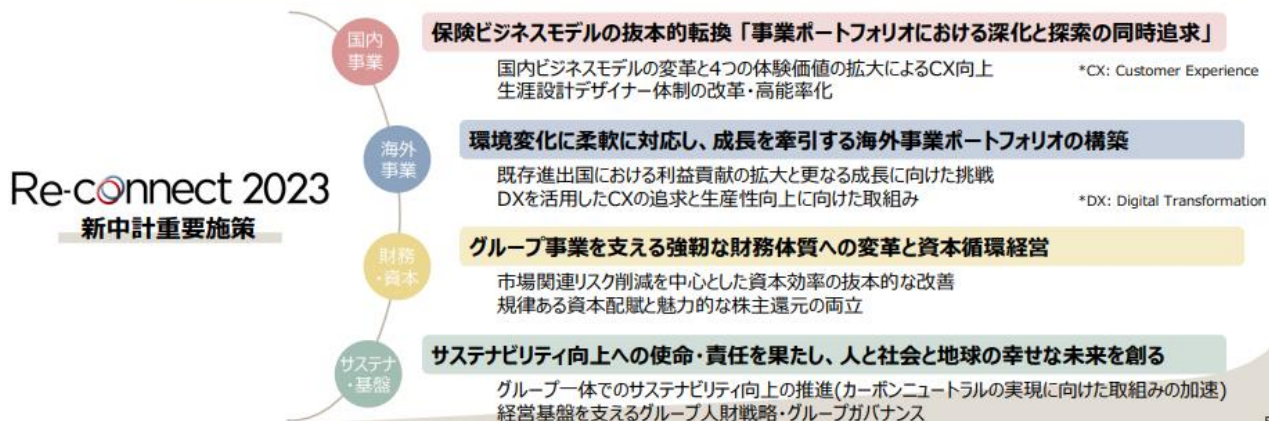
現在の経営課題認識と新中計重要施策



- ・ ステークホルダーとの向き合い方を見直し、信頼の回復に努めながら負託に応えていくことが新中計の基本思想
- ・ 4つの戦略の柱(国内事業戦略、海外事業戦略、財務・資本戦略、サステナビリティ・事業基盤)により、持続的な成長を追求

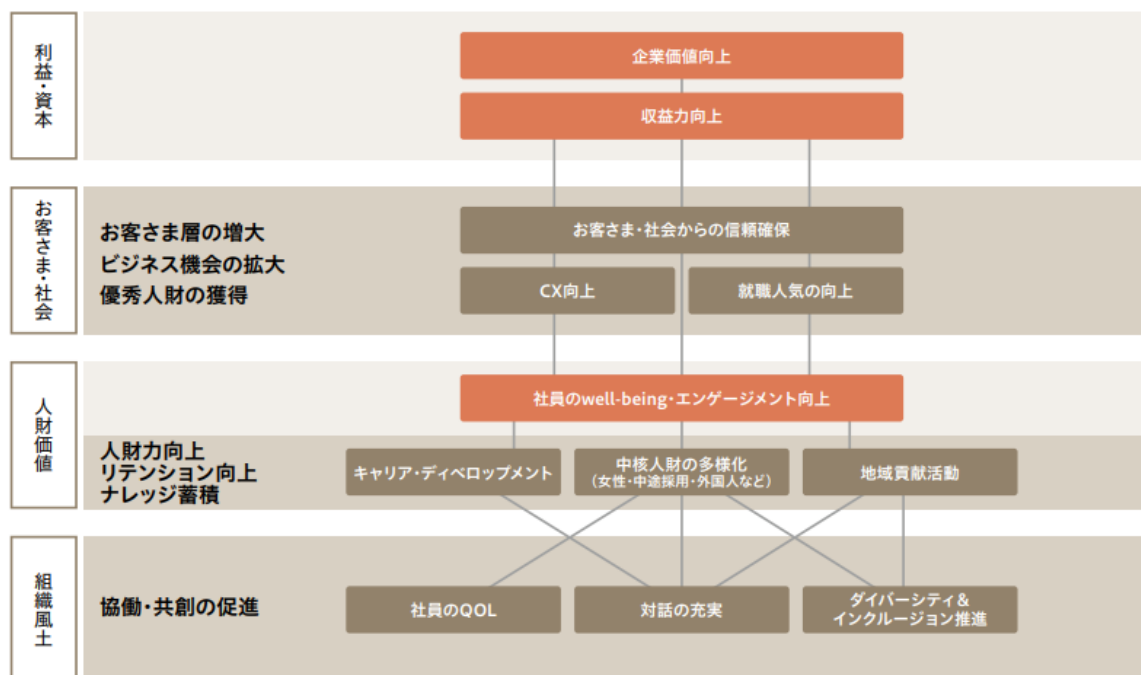
経営課題認識

お客さま	ビジネス・パートナー	社会・環境	従業員	株主
✓ ニーズ・行動変容への対応 ✓ 医療・デジタル技術の取込 ✓ お客さま第一の実現	✓ お客さま目線での保険周辺サービスの拡充 ✓ 社会課題解決に繋がる連携	✓ サステナビリティの確保 ✓ 環境配慮・気候変動対応	✓ 社員エンゲージメントの向上(幸せの追求) ✓ 多様な人材の活躍	✓ 高い資本効率の実現 ✓ 株主還元の実現



参考 2 <人財戦略における企業価値の向上> 64 ページ

https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/library/annual_report/2021/pdf/index_001.pdf



参考 3 <企業価値向上に向けた人財価値向上・人的資本拡充状況> 73 ページ

https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/library/annual_report/2023/pdf/index_001.pdf

人財価値向上・人的資本拡充状況

人財戦略の4つの柱	主要な人的資本活動	主な指標 ^{※1}	2022年4月	2023年4月	目標 (2024年4月)	企業価値創造へのつながり
成長 Grow	事業変革 人財獲得・育成	人財シフト(自然減含む)	682名	1,211名	1,974名	事業戦略 実現の推進
		DXコア人材数 ^{※1}	100名	254名	300名	
		次世代グローバル経営 リーダー候補者数	241名	286名	300名	
共創 Belong	自律的な キャリア推進	Myキャリア制度応募者	302名	371名	↑	多様性を 活かす 組織文化
		グローバルジョブポストイング 公募職務数	8ポスト	16ポスト	↑	
		女性役員比率 ^{※2}	12.1%	13.4%	30% (2030年)	
幸せ Be Well	多様性を力に変える	女性組織長比率 ^{※3}	16.5%	18.5%	30%	お客さまに 選ばれ続ける 第一生命 グループ
		柔軟な働き方の実現	男性育休取得率/日数 ^{※4}	92.3% 11.8日	100.0% ^{※4} 21.5日	100%
		安全・健康に働く	2次健診受診率	85.7%	87.6%	100%
安心 Protect	地域社会への貢献	企業版ふるさと納税 (人材派遣型)を含む派遣者数	12名	100名	↑	社員 well-beingの 実現

※1 DX人材を3つのレベル(①DX活用人材 ②DX中核人材 ③DXプロ人材)に分類し、組織を牽引し、変革を起こせるより高スキルの②と③を「DXコア人材」と定義

※2 当社および第一生命の合計

※3 当社および国内生保3社の管理職のなかでも組織の長であるライン部長、ラインマネジャー級の職位の合計

※4 2023年3月末時点における当社、国内生保3社、アイベットホールディングスの合計。改正「育児・介護休業法」(2023年4月施行)で公表が義務付けられる「育児休業等の取得割合」の算出基準に則して算出(結果が100%を超過する場合には、100%と表示)

※5 ※2～4およびグローバルジョブポストイングポジション数以外は、当社、国内生保3社の合計

企業名	三井不動産株式会社			 三井不動産 MITSUI FUDOSAN
業種	不動産	証券コード	8801	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	統合報告書（人材戦略 P43-44、P83-91） 、 人材への取り組み ESGレポート（P82-90）			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社の価値創造の根幹である“街づくり”を推進していくうえで、最も重要視すべきは顧客のニーズや価値観の多様化。デジタルとリアルを組み合わせた新たなくらし方や働き方が始まり、仮想空間・宇宙・グリーン等の新分野を含む様々なイノベーションやニーズが生まれる等、多様化への流れはその速度を一層速めており、従来の不動産業という枠組みの中だけでは解決できない社会課題が生まれてきている。

多様な顧客に満足いただく商品やサービスを提供するためには、私たち自身が「多様性」を包摂することが重要。特に、まず取り組まなければいけないのが女性活躍推進。なぜなら、当社のビジネスは女性の視点が大きな影響力を持つにも関わらず、長い間当社が同質性の高い男性社会であったからである。そのため、女性活躍推進を最重要経営課題と位置づけ、KPI の設定・公表、年度方針を策定し取締役会にて活動報告、経営層での女性活躍推進についての定期的議論等をはじめ、全社施策への落とし込みを推進している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

ダイバーシティの一層の推進および女性の活躍推進は、長期経営方針「VISION 2025」に掲げている取り組みを支えるインフラであり、当社の変わらぬ基本戦略である「顧客志向の経営」を推進し、多様な顧客に満足いただく商品やサービスを提供するための経営戦略として位置付けている。また、公表している「ダイバーシティ&インクルージョン推進取り組み方針」においても、女性活躍推進を D&I の重要なテーマと位置づけ、KPI および定性的な活動計画を定めたうえで、様々な施策を推進している。

専任組織である D&I 推進室が女性活躍推進の取り組みを主導し、社長が委員長を務める ESG 委員会内の組織や取締役会での議論、女性の社外取締役への相談等により実効性を高めている。

女性活躍推進における KPI について毎年進捗を確認し、KPI 達成に向けて採用戦略や育成施策を策定して推進している。影響力の高い意思決定層の女性を増やすため、女性従業員対象の育成計画やメンター制度等により、多様なマネジメント像について学ぶ機会の提供、社内外のロールモデルによるセミナーや座談会の実施、三井不動産グループ合同の研修プログラムを通じた能力向上に加えて会社を越えた仲間づくりやロールモデルの具現化の支援等を実施している。

また、女性活躍の進展は、以下の各観点において企業価値が向上することを経営層で議論のうえ共通言語化し、各部門の個別施策にも落とし込み実行し、進捗確認および好事例共有を実施している。

- ① プロダクト・イノベーション：物流施設における保育園の設置や、創造性の向上によりオフィス・商業施設・ホテル・住宅等において多様な顧客ニーズに添った新たな商品・サービスの創出。さまざまな視点により事業リスクを回避。
- ② プロセス・イノベーション：多様な働き方や考え方が成り立つことにより、業務効率化・生産性が向上。従業員相互にリスペクトや理解が進むことで業務上の連携も強化。（例：家庭事情による在宅勤務者でも参加できるような会議や交流の機会をオンライン化し、業務効率化とともにチーム力が向上）

- ③ 外的評価の向上： “多様な意見を尊重する会社”であることで顧客やビジネスパートナーから選ばれ市場評価が向上、人材獲得、株主・投資家等の評価向上につながる。
- ④ 職場内の効果：多様な意見や考え方を受け入れ、持てる力を最大限発揮できる組織風土の形成が全従業員のエンゲージメント向上につながる。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2020 年）	現状（2022 年）	目標値（毎年）
1	女性採用比率	37.5%	44.1%	40%
2	育児休業復帰率	100%	100% (23 年間継続中)	100%
3	女性管理職比率（出向者含む）	4.5%	7.7% (2023 年 4 月時点)	20% (2030 年)
指標 及び 目標 値の 設定 理由	1. 当社のビジネスは女性の視点が大きな影響力を持つにも関わらず、2020 年の正社員における女性比率 24%に留まっていることを踏まえ、女性採用比率目標を 40%に設定し、女性従業員比率向上に向けて採用活動を実施。 2. 出産・育児等のライフイベントが働き方やキャリアに与える影響は女性の方が大きいという現状を踏まえると、女性従業員が持てる能力を発揮し、その価値観を当社の意思決定に反映していくためには、出産・育児に伴う休業や働く時間の制約があっても長く活躍できる環境作りが必要であることから、育児休業復帰率 100%を目標として設定（23 年間 100%を継続達成）。関連して、男性育休取得 100%も目標に掲げ（2022 年度実績 100%達成）、性別を問わず育児と両立しやすい環境づくりにも努めているほか、年間の有給休暇取得日数 14 日以上を目標に掲げ、誰もが休みやすい環境づくりにも努めている。（2022 年度実績 16.2 日） 3. 女性の視点をビジネスや組織に反映するため、リーダーシップを発揮して組織全体に影響のある管理職における女性比率を目標として設定。女性管理職の増加は、女性従業員にとってのロールモデルの増加・当社においてキャリアを積むことへの不安の解消にも資すると考えている。2030 年女性管理職比率目標は 2020 年 4.5%の 4 倍超の 20%に設定。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1. 女性採用比率：
- ・ウェブサイトへの女性従業員座談会の掲出、選考過程での女性従業員との対話の機会の設置等により、当社における女性活躍の具体的なイメージを持ってもらうことを重視。
 - ・その結果、不動産業は男性社会のイメージが強いにも関わらず、目標を達成。（2022 年度 44.1%、昨年度比

+3.6%) 今後も目標達成に向けて取り組みを継続。

2. 育児休業復帰率：

・2015 年から「働き方改革」を推進。2022 年度からは全従業員対象のリモートワーク制度・スーパーフレックス制も導入し、自律的に柔軟な働き方を選択できるようにしている。

・毎年の人事部員による全従業員との個別面談を通じ、従業員の状況や要望を直接把握し、育休復帰後も自律的に働ける制度・環境を整備。（例：事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行補助、育休中および復帰後の育児中社員との座談会等）

・周囲や上司の意識改革も重要視し、全組織長向け D&I 研修、全従業員向けアンコンシャスバイアス研修を毎年実施して気付きの機会を継続的に提供。また、産育休取得者・上長向けの研修、全従業員向けの女性特有の健康課題についての研修、社内ポータル等を通じたトップメッセージや女性活躍推進の意義・取り組みの浸透も実施。

・これらの結果として、23 年間 100%を継続中であり、確実に 100%を継続していく。

3. 女性管理職比率：

・2018 年から女性管理職対象メンター制度を開始し、ステップアップを目指す動機づけと管理職としての視座・課題対処方法等の習得機会を提供。対象者から、学びの機会や社内外人脈形成になった等の声があった。対象者・メンター共に振り返りを実施し、改善につなげている。

・2022 年からは女性管理職候補層に対し、強み・弱み、キャリアの希望、ライフステージの変化を踏まえた個々人の育成計画を作成。計画の作成・実行には役員も参加し、組織的に育成している。

・2023 年に女性社外取締役自らが講師となって女性管理職向けにエンパワメントプログラム（対面ワークショップおよびオンラインでの継続的な相談）を実施。

・身近なロールモデルが少ないという課題があるため、社内外のロールモデル講演会・座談会の実施、外部研修への積極的な派遣、当社グループ合同の研修プログラムを通じた能力向上・会社を越えた女性従業員同士のネットワーク構築やロールモデルの具現化を実施。

・これらの結果として、順調に比率が向上しているが、2030 年目標の 20%達成に向けて、2025 年目標 10%のマイルストーンを設け、上記取り組みにおけるベストプラクティスの共有等を通じ、その取り組みを発展・継続する。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

① プロダクト・イノベーション：子育て中従業員の視点を商業施設開発に反映させて、赤ちゃん連れでも快適に食事できるスペース（例：フードコートに座敷タイプの席）等を実現した「ママ with ららぽーと」の取り組みにつながり、ららぽーとがマザーズセレクション大賞 2022 受賞。その他、女性がリーダーを務めるオフィステナント向けサービスの企画（例：テナント企業向けの女性特有健康課題セミナー開催、オフィス近くの学童サービスや乳がん検診体験）、ホテルにおける子育て中社員が考えた企画（例：人気キャラクターとのコラボルーム、天井に投影する絵本プロジェクターのある客室）や、物流施設・住宅等の施設においても子供を持つ顧客の視点を意識した商品等が開発されている。

② プロセス・イノベーション：育児・介護等により時間に制約のある女性が組織内に増えることで、組織全体に生産性向上の意識が高まっている。打合せの効率化、組織知の共有、ITリテラシーの向上等に加え、メンバーの相互理解が

進み、チームプレイの意識が高まり生産性が向上。2022 年度法定外労働時間は、一人当たり年間約 18 時間減少。

③外的評価の向上：

- ・公共機関による入札時にワーク・ライフ・バランスに関する評価項目が設定され、えるぼし・くるみんの認定を提出することで選定された案件もあり、パートナーからの評価向上に寄与している。

- ・人材獲得力の観点からは、女性活躍推進に特化したサイトの公表や女性社員との座談会等により、「女性の働きやすさ」の理解の一助になり、候補者の入社意欲を高める要素になっている。その結果、女性採用比率は 2021 年度に目標を上回る 44.1%を達成。

- ・女性活躍推進の取り組みが評価され「なでしこ銘柄」およびジェンダー・ダイバーシティが企業文化に浸透している企業への選定や、女性活躍推進についての注目銘柄に選定されるなど、投資市場からの評価が向上。投資家との対話の際に当社の取り組みについて「非常に良いアプローチ」とのコメントを受領。GPIF が採用する「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄として 6 年連続選定。

④職場内の効果：

- ・従業員の 92%が、「当社で働くことを誇りに思う」と回答するなど、高いエンゲージメントを実現。

- ・女性活躍推進のための環境整備の効果もあり、離職率は 1%未満と低い水準。

- ・時間制約のある女性従業者・女性管理職の増加によりロールモデルや相談先が多様化し、従業員の心理的安全性が確保され、育休や介護休を取ることの不安や後ろめたさを覚えない環境づくりに寄与。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

女性活躍推進は、新たな価値を創造し企業価値を向上していくためにあらゆる企業・団体にとって不可欠の取組である。顧客、パートナー、投資家から選ばれるためには、当社が社会に貢献する女性活躍推進のリーディングカンパニーとなり、かつ、当社の女性活躍の取組みをよりよく理解いただくことが必要。そのため、女性採用比率や女性管理職比率といった KPI 達成状況や各種制度の状況のみならず、女性活躍推進の社内体制やプロセス（研修の紹介等）、トップのコミットメントや女性従業者の声（例：子育て中女性従業者の視点を商業施設等に反映した事例紹介）も開示することで、当社の女性活躍にかけける想いや実情、進め方も含め理解いただくように努めている。また、開示の手段としては、長期経営方針、統合報告書、ESG レポート、コーポレート・ガバナンス報告書、プレスリリース、グループ女性活躍推進ウェブページ等あらゆる媒体での開示を行うほか、投資家等への説明会や対話の機会も設けることで、より深い理解をいただけるようにしている。2023 年度に統合報告書や人材への取り組みページを全面リニューアルし、当社の人材戦略における女性活躍推進の位置づけをより明確化した。

また、女性活躍推進は、あらゆる人材が持てる能力を発揮できるようにするためにも重要であると考えている。その考えから、性別を問わず活躍できる会社であることを対外的に開示することで、企業評価の向上、多様な人材の採用にもつなげている。社内向けにも女性活躍推進の取組みの共有や社長や役員からの女性活躍推進についての動画メッセージを継続的に発信することにより、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めている。さらに、女性が活躍できる環境整備は、人種・国籍・宗教・年齢・障がいの有無・性自認・性的指向等に関わらず持てる力を発揮できる職場環境にもつながることから、女性活躍について情報開示をすることで、女性に限らずあらゆる多様な人材の心理的安全性の確保やキャリアの不安の払しょくにもつながるものと考えている。

【参考資料等】

参考①＜女性活躍推進・浸透プラン 2023＞※調査票提出時点(2023 年 11 月)

	項 目	2022年度			2023年度											
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
単体	経営層	① 女性活躍推進先進企業の経営者による講演 金融系企業男性社長 役員メッセージ 動画リレー			新社長の トップメッセージ						保険会社 男性社長 役員メッセージ 動画リレー			インフラ会社 女性社長		
		② 経営層メッセージの継続発信														
		③ エンゲージメントサーベイの経年把握							サーベイ実施					経営層による 議論		
		④ 本部/部門施策の成果・学びの共有												経営層による 議論		
	本部・部門	⑤ 本部/部門施策運用				★	★		施策の導入・運用			★	★			
	講演・研修	⑥ 課題設定新シート導入 フィードバックスキル研修、当社事例 ケーススタディ&ディスカッション		説明会実施	導入	進捗確認 期初課題 設定面接	共有会			7～8月に実施		進捗確認 期初課題 設定面接				
	組織長	⑦ マネジメントスキル研修解説動画復習		新任												新任
	研修	⑧ 募集型研修（360° サーベイ、アセス メント研修、コーチング等）														
	従業員	⑨ 外部研修への積極派遣（経団連等） 女性社外取締役によるエンパワメント														
	育成計画	⑩ 女性社員の育成計画運用 本部長・部長・G長 ⇄女性社員														
	メンター	⑪ メンター制度(管理職女性・男性入社 5年未満、キャリア入社時、業務職)														
	企画・議論	⑫ ワーキングチーム活動 (社内公募メンバーと意見交換)														
グループ	全社員・その他	⑬ ロールモデル講演会・座談会 アソカヤバ イス研修・女性健康課題に 産育休取得前・復帰時研修 等														
		主要各社の経営層														
		主要各社の女性活躍課題・施策														
		グループ合同施策														

参考②＜D&I 施策＞

該当資格の全従業員対象		女性従業員対象		キャリア入社者に対する施策		全社/周囲の従業員に対する施策		仕事の進め方/働き方に関する施策 (業務プロセス、役割分担等)	
		女性従業員に対する施策 (能力開発、キャリア形成、意識・モチベーション向上等)				組織長対象			
施策	4級					【組織長対象】 ダイバーシティ マネジメント スキル 研修		【組織長対象】 メール発信 ダイバー シティ&イン クルージョ ン推進に向 けて人材マ ネジメント に関するお 願い	
	3級	部門長メンター制度 (女性従業員)		部門長メンター制度 (入社5年未満)		新任部門長研修 (考課手法含む)		年間時間外労働時間目標の設定・2利用時間制制御システム(長時間労働抑制) 休暇取得目標および休暇取得推奨日の設定(計画的な休暇取得)	
	2級	育成計画 (女性従業員)		キャリア オンボーディング研修		新任グループ長研修 (考課手法含む)		三井不動産用語集(当社特有の言葉の使い方の解説)	
	1級	先輩メンター制度		カウンセリング		(上長対象) 産育休復帰時研修		L0670に関する基礎知識についてe-learning	
		【指名】 グループ合同研修 管理職手前層対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア オンボーディング研修		産育休復帰時研修		就業種交流等	
		【指名】 グループ合同研修 若手女性対象ゼミ		キャリア					

参考③ <各種施策の様子>

③-1 グループ合同研修（能力向上に加えて会社を越えた仲間づくりやロールモデルの具現化の支援等）



③-2 組織長対象 D&I 研修（周囲および上司の意識改革）※冒頭に経営層メッセージ



② -3 D&I ワーキングチーム（公募によるメンバーで D&I について意見交換）

