

ダイバーシティ 2.0 の更なる深化に向けて  
＜「競争戦略としてのダイバーシティ経営の在り方に関する検討会」提言＞

2018年6月8日

**I. 「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」の策定**

(1) 策定時（2017年3月）の問題意識

- 企業が稼ぐ力を高める経営戦略として、多様な人材（性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含む）を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげていくダイバーシティ経営は必要不可欠である。国内外の投資家も企業のダイバーシティ経営に着目していることに加え、優秀な人材獲得の面でも重要性を増している。
- ダイバーシティ経営の必要性は企業に浸透してきていたものの、形式的・表面的な対応も懸念されていたことから、持続的に経営上の成果を生み出せるダイバーシティへと、ステージアップが急務であった。
- そこで、2017年3月、競争戦略としてのダイバーシティ経営の在り方を示した「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を策定・公表した。

(2) 企業価値を実現する“ダイバーシティ 2.0”（定義）

- 当該ガイドラインでは、ダイバーシティ 2.0 を「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」と定義している。

**II. 「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」策定後の動向と今後取るべきアクション**

**1. 取締役会における多様性の確保**

(1) 上場企業の女性役員数の低迷

- 女性全体の年齢階級別労働力率を表す「M 字カーブ」は近年解消傾向にあると言われるものの、上場企業における取締役・監査役等の女性比率については、依然極めて低い水準に留まっており、現状のペースでは政府目標に届くのは厳しい状況である。  
➤ 2017年時点で3.7%（政府目標：10%（2020年））

(2) コーポレートガバナンス・コードの改訂の動き

- 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」において、実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けて、改訂版の「コーポレートガバナンス・コード」と「投資家と企業の対話ガイドライン」が示された。

- その中では、
  - ▶ 取締役会は、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成すること
  - ▶ 特に取締役として女性が選任されていることが重要であると指摘されている。

○改訂版「コーポレートガバナンス・コード」 【下線部の追加】

【原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。(後略)

○「投資家と企業の対話ガイドライン」 【コードの付属文書として新たに作成】

取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。

- 取締役会における多様性の確保に向けて、女性取締役の登用を単なる数字合わせに終始させるのではなく、取締役会の“質”の向上に繋げることが必要である。そのためには、早い段階から多様な取締役・監査役候補者の掘り起こし・育成・マーケット組成が重要である。

(3) 今後取るべき具体的なアクション

- 取締役会が「監督機能」および「意思決定機能」を発揮するためには、構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様化を確保することが必要であり、官民挙げて取り組んでいくことが重要である。

【企業】

- 取締役・監査役の選定にあたっては、社外からの登用、社内からの登用の双方について、取締役会内での役割を戦略的に考え、企業戦略に沿って人選を行うことが求められる。
- 社外からの登用に当たっては、現状、取締役・監査役の属性として、弁護士、公認会計士等が中心となっているが、自社とは異なる知見を取り入れることができる観点から、他社（グループ企業含む）の女性の取締役・監査役及び取締役・監査役候補人材を、自社の社外取締役・社外監査役として受け入れることも重要ではないか。こうした動きは、候補人材にとっても知見の拡大に繋がり、社会全体の候補人材の掘り起こしにも資すると考えられる。

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

## 【政府】

- 女性取締役・監査役候補人材の掘り起こしをはじめ、候補人材の育成やマーケット組成による候補人材の見える化を促すなど、以下のような施策を検討することが必要ではないか。
  - (1) 役員候補人材プール化に向けたデータベースの充実  
(例：内閣府「はばたく女性人材バンク」、「女性役員育成研修修了者人材バンク」等)
  - (2) 取締役・監査役候補者の育成研修に係る認証制度の検討  
(例：一定水準以上の役員候補人材を育成するため、内閣府「平成 28 年度女性役員研修モデルプログラム」等を参考に、認証機関が民間事業者研修（ケーススタディ、ロールプレイング、ディプロマ付与等）等の評価・認証を行い、当該研修を受講・修了者を役員候補人材としてプール化する仕組み等)
  - (3) 各企業内の取締役・監査役候補者の表彰制度・認定制度等の連携  
(例：新・ダイバーシティ経営企業 100 選等との連携)

## 2. 企業と労働市場・資本市場の対話促進

### (1) 企業にダイバーシティ経営を望む労働市場

- 労働市場については、常態化した人手不足の状況の中、企業のダイバーシティ経営への取組に対する就業希望者からの期待はますます高まっており、特にミレニアル世代の人は、就職先を選定する際に、企業の「多様性や受容性の方針」を重要視している。
- さらに、2016年に施行された女性活躍推進法をきっかけに、企業による情報公表の流れは、「若者雇用促進法」における情報公表項目の検討にも影響を与えるなど、労働市場全体の情報開示を押し進めてきている。

### (2) 資本市場における ESG 投融資の加速

- 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、2017年7月、ESG の効果により中長期的なリスク低減や超過収益に繋がることが期待される指数として、女性の活躍に注目した「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」を選定した。

- 日本銀行は、2018年4月、「設備・人材投資企業支援の指数連動型上場投資信託受益権買入等に関する特則」に定める適格指数に、新たに「MSCI 日本株女性活躍指数（セレクト）」を選定した。また、国内大手銀行においても ESG に係る融資が始められている。
- さらに、米国大手機関投資家ステート・ストリート・グローバル・アドバイザーズは、2018年より、日本においても取締役会に女性役員または女性役員候補がない場合（かつ十分な合理的理由がなく、達成までの道筋も描けていない場合）、株主総会において取締役会の会長案等に反対票を投じることを決定したほか、米国大手議決権行使助言会社グラスルイスも、2019年より、「TOPIX100」の構成企業を対象に取締役会に女性がいない場合（かつ十分な合理的理由がなく、達成までの道筋も描けていない場合）、会長もしくは社長の選任議案に反対票を投じるよう投資家に推奨することを決定した。このように、海外ではダイバーシティ経営の状況が投融資の判断基準の一つとなる潮流がより顕著になってきている。

### （3）女性活躍推進法を巡る状況

- 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、女性活躍推進法）の施行状況を踏まえ、「施行後3年の見直し」を見据え、女性活躍情報の「見える化」の徹底による労働市場・資本市場における活用の促進等、必要な施策についての検討が進められている。
- なお、女性活躍推進法においては、法制定当時、新たに創設される制度であることから事務負担が大きいことや普及啓発に要する期間等を勘案し、常時雇用数労働者が301人以上の企業は、情報公表項目として定められた13項目のうち、1項目以上を選択・公表することになっており、1企業あたりの情報公表項目数は平均5.2項目（2016年12月末時点）となっている。

### （4）今後取るべき具体的なアクション

- 国内・海外の資本市場におけるダイバーシティ経営への投融資の加速や労働市場からのダイバーシティ経営への期待の拡大を受け、適切に労働市場・資本市場から人材・資金を呼び込むため、官民挙げて更なる情報公表の推進に向けて取り組んでいくことが重要である。

### 【政府】

- 労働市場・資本市場は、女性活躍推進法で定められている13項目のように、例えば管理職比率といった数値的に取組結果を表す指標に加えて、その結果に至るまでの経営方針（各企業の理念・経営戦略、経営戦略におけるダイバーシティ経営の位置づけ、目標等）、具体的な取組（目標達成のためのKPI・ロードマップ、全社的な環境・ルールの整備状況等）、取組結果に対する評価・解釈を重視していることを、認識しておくことが重要ではないか。

- 別添「情報公表を検討すべき事項」を参考に、“労働市場・資本市場が特に重視する項目”と、“労働市場・資本市場が重視する項目”を整理した上で情報公表項目を定めることが重要ではないか。その際、企業にとって過大な負担とならないよう、その規模・業態等にも配慮することが適当ではでないか。
- なお、現在進められている女性活躍推進法の見直しにおいても、こうした考え方を参考として、「“労働市場・資本市場が特に重視する項目”として、公表が求められるもの」と、「“労働市場・資本市場が重視する項目”であり、人材・資金の円滑な獲得に資する観点から、可能な範囲で公表することが期待されるもの」を整理した上で、情報公表項目の充実を検討していくことが期待されるのではないか。

### 【企業】

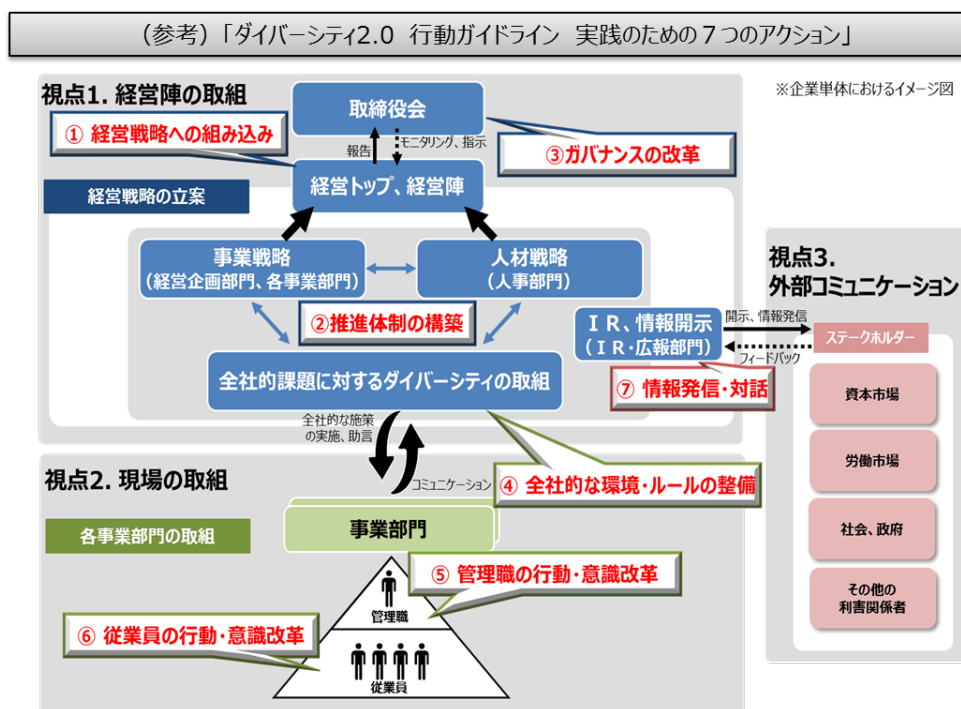
- 経営方針、具体的な取組、取組結果に対する評価・解釈に沿った情報公表を積極的に行い、労働市場・資本市場との対話を深めることが必要ではないか。情報公表による対話を深めることにより、人材・資金を獲得・活用し、ダイバーシティ経営の深化を経営成果に繋げていくべきではないか。
- 加えて、企業は経営戦略や非財務情報等の開示やそれら进行评估の際の手引となるガイダンス（指針）である「価値協創ガイダンス」（※）に基づくストーリーに則った開示と対話を進める中において、ダイバーシティに係る部分については、「情報公表を検討すべき事項」を参考にしつつ、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、自らの価値創造ストーリーに位置づけて活用することが期待される。  
 (※)「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資 -」(2017年5月経済産業省策定)。ダイバーシティ 2.0 行動ガイドラインは、本ガイダンスのダイバーシティ関係の文書と位置づけられる。

### Ⅲ. 最後に

- 本提言を踏まえ、「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を改訂し、ダイバーシティ経営の更なる深化を図ることが重要である。あわせて「なでしこ銘柄」の選定基準等に反映することも検討すべきである。

情報公表を検討すべき事項

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



(凡例)

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

## 1. 経営方針、具体的な取組、取組結果に対する評価・解釈

### (I) 取締役会（ガバナンス）

#### ③ガバナンスの改革

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

### (II) 執行層

#### ①経営戦略への組み込み

##### 【全体戦略への位置づけ】

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

##### 【採用（計画）】

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

##### 【評価・登用（計画）】

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

## ②推進体制の構築

### 【組織体制】

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

### 【評価・登用】

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

## ④全社的な環境・ルールの整備

### 【継続就業】

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

### 【再チャレンジ（多様なキャリアコース）】

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

## ⑤管理職の行動・意識改革

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

## ⑥従業員の行動・意識改革

- 従業員のキャリアオーナーシップ育成の取組概要 ○



## 2. 取組結果

### 【採用】

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

### 【継続就業】

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

### 【評価・登用】

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

### 【再チャレンジ（多様なキャリアコース）】

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