

ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン 新旧対照表

※下線部は、加筆・変更箇所

改訂版	現状版
<p>ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン</p> <p>平成 29 年 3 月 <u>平成 30 年 6 月改訂</u></p>	<p>ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン</p> <p>平成 29 年 3 月</p>
<p>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</p> <p>③ガバナンスの改革</p> <p>◆ 構成員の<u>ジェンダーや国際性の面を含む</u>多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。</p>	<p>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</p> <p>③ガバナンスの改革</p> <p>◆ 構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。</p>
<p><u>2. 視点 1：経営陣の取組</u></p> <p><u>2.1 アクション① 経営戦略への組み込み</u></p> <p><u>(b. KPI・ロードマップの策定)</u></p> <p>➤ <u>アニュアルレポートにおいて、企業の成長に多様な人材が不可欠であることを明示し、取締役、監査役について、女性・国際人材（外国人や、海外にて相当程度の長期間にわたる豊</u></p>	<p>2. 視点 1：経営陣の取組</p> <p>2.1 アクション① 経営戦略への組み込み</p> <p>(b. K P I・ロードマップの策定)</p> <p>➤ アニュアルレポートにおいて、企業の成長に多様な人材が不可欠であることを明示し、女性管理職比率を 2020 年までに 30%とすることを目指す旨を提示している。</p>

富な実務経験と顕著な業績を有する者（以下同）を1人以上、女性管理職比率を2020年までに30%とすることを指す旨を提示している。

- 各属性に対する取組と成果について、最終目標として掲げる「生産性の向上、企業価値の向上」の実現に向け、取組初期から直近までの進捗をダイバーシティ推進ロードマップとして整理、開示している。

※ロードマップの適切な期間は企業によって異なるが、過度に長くないものとする（例：5年以内）

- KPI・ロードマップ等の各項目について、現時点での進捗状況をどう評価しているかを提示している。

（参考）ダイバーシティのKPI等の例

【ガバナンス（取締役会）】

◎取締役会の多様性に関する指標

- 女性／国際人材（比率／人数）
- 社外取締役（比率／人数）
- 取締役会構成員のスキル・ポートフォリオの状況

- 各属性に対する取組と成果について、最終目標として掲げる「生産性の向上、企業価値の向上」の実現に向け、取組初期から直近までの進捗をダイバーシティ推進ロードマップとして整理、開示している。

- （新設）

（参考）ダイバーシティのKPIの例

- 取締役・監査役に女性や国際人材がいない場合はその理由と達成までの人材育成計画（KPI、ロードマップ）等

【執行層】

◎執行役員・部長の登用・評価に関する指標

- 女性執行役員・部長（比率／人数／変化率）
- 外国人等の執行役員・部長（比率／人数／変化率）

◎採用に関する指標

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

◎継続就労に関する指標

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

◎人材の多様性に関する指標

- 女性管理職（比率／人数／変化率）
- 女性従業員（比率／人数）
- 国際人材（比率／人数／変化率）等

◎人材育成に関する指標

- 将来の経営人材候補（人数、比率）
- 人材投資（研修受講人数、研修回数、教育投資額等）等

◎取締役会の多様性に関する指標

- 社外取締役（比率／人数）
- 女性／外国人（比率／人数）
- 取締役構成員のスキルの状況等

◎評価・登用に関する指標

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

◎再チャレンジ（多様なキャリアコース）に関する指標

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

※数値については過去3年分を提示

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

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

2.3 アクション③ ガバナンスの改革

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

(a. 取締役会の監督機能の向上)

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

(c. 多様な人材の取締役・監査役登用)

- 取締役会構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保することが重要である。取締役・監査役の選定にあたっては、社外からの登用、社内からの登用の双方について、取締役会内での役割を戦略的に考え、企業戦略に沿って人選を行うことが重要。

■会社外からの登用

- 企業の経営経験者や専門家（弁護士、会計士等）について、役割に応じた登用を実施する。
- 自社とは異なる知見を取り入れることができることから、他社（グループ企業含む）の女性の取締役・監査役候補人材

2.3 アクション③ ガバナンスの改革

構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

(a. 取締役会の監督機能の向上)

取締役会の監督機能を高めるため、取締役会の構成を見直し、構成員の多様性を確保する。

(新設)

<p><u>を、自社の社外取締役・社外監査役として受け入れることも積極的に選択肢に入れる。</u></p> <p>■会社内からの登用</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>早い段階から候補者を発掘し、タフアサインメント等で知識・経験・能力を涵養することで、取締役・監査役への登用を見据え、執行役員・管理職等の人材プールを戦略的に作っている。</u> ▶ <u>ライフイベント等により一時的に業務に制限がかかる者についても、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している。</u> <p>■取締役・監査役候補人材のプール組成</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>認証を受けた取締役・監査役候補者育成研修等の積極的な利用、企業内の取締役・監査役候補者の表彰・認定を実施する。</u> 	
<p>4.2 アクション⑦ー2 資本市場への情報発信と対話</p> <p>(b. 資本市場への効果的な発信と対話)</p> <p>企業から投資家に対して、開示、対話・エンゲージメント等を通じ、積極的な情報発信とコミュニケーションを行う。<u>特に取締役</u></p>	<p>4.2 アクション⑦ー2 資本市場への情報発信と対話</p> <p>(b. 資本市場への効果的な発信と対話)</p> <p>企業から投資家に対して、開示、対話・エンゲージメント等を通じ、積極的な情報発信とコミュニケーションを行う。情報発信媒</p>

会のジェンダーや国際性の面を含む多様性への取り組み状況について説明する。情報発信媒体としては、投資家が投資調査業務等で活用する、中期経営計画公表資料、アニュアルレポート、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書 (MD&A)、「女性の活躍推進企業データベース」等に記載されるのが望ましい。

(b. 資本市場への効果的な発信と対話)

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

取締役会
構成員の
スキル・
ポートフ
ォリオの
状況
⇒視点1
③ガバナ
ンスの改
革

- 取締役の多様性に関して4つの側面を強調したポートフォリオの形で公開している。 (英国 GSK)



(出典) GSK アニュアルレポート 2013

体としては、投資家が投資調査業務等で活用する、中期経営計画公表資料、アニュアルレポート、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書 (MD&A) などに記載されるのが望ましい。

(b. 資本市場への効果的な発信と対話)

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

(追加)

▶ 取締役構成員のスキルをマトリックスの形で整理している。(米国プルデンシャル)

Summary of Director Qualifications and Experience

	A	B	C	D	E	F
ACADEMIA/EDUCATION experience is important because it brings perspective regarding organizational management and academic research relevant to our business and strategy.						•
BUSINESS ETHICS experience is important given the critical role that ethics plays in the success of our businesses.		•	•			
BUSINESS HEAD/ADMINISTRATION experience is important since directors with administration experience typically possess strong leadership qualities and the ability to identify and develop those qualities in others.	•	•	•	•	•	•
BUSINESS OPERATIONS experience gives directors a practical understanding of developing, implementing and assessing our operating plan and business strategy.	•	•	•	•	•	•
CORPORATE GOVERNANCE experience supports our goals of strong Board						

(出典) プルデンシャルアニュアルレポート 2016 (経済産業省にて一部加工)

4.3 アクション⑦-3 労働市場・資本市場への情報発信と対話

新設

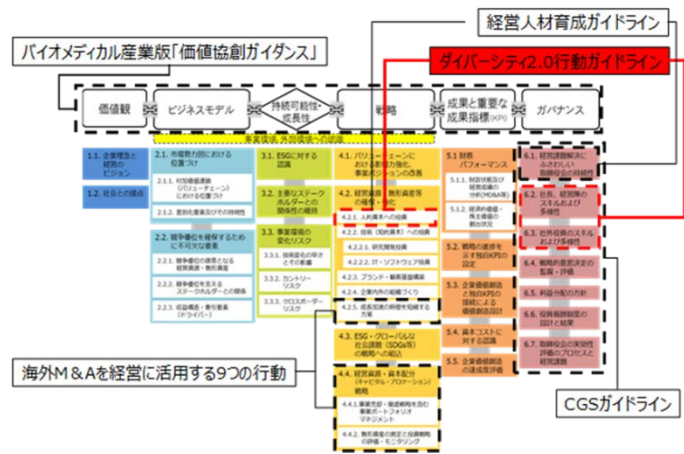
経営戦略や非財務情報等の開示やそれら进行评估の際の手引となるガイダンス(指針)である「価値協創ガイダンス」(※)において、ダイバーシティに係る部分については、下記(参考)のとおり位置づけられる。

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

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

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

「価値協創ガイダンス」の全体像



【補論】

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

【補論】

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

ンを整理する。

○外国人等に関する取組

視点1：経営陣の取組

(アクション①関連：外国人等に関する全体戦略の構築)

経営陣が、事業戦略との関係でどのような外国人等を登用するかについて、その狙い、

重点、ステップなどの全体戦略を明確化する。

(アクション②関連：現地企業との連携体制の構築)

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

(アクション③関連：国際人材を含む取締役会の多様化)

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

視点3：外部コミュニケーション

(アクション⑦関連：外国人向けの採用戦略の実践)

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

○具体的な取組事例

ンを整理する。

○外国人に関する取組

視点1：経営陣の取組

(アクション①関連：外国人に関する全体戦略の構築)

経営陣が、事業戦略との関係でどのような外国人材を登用するかについて、その狙い、

重点、ステップなどの全体戦略を明確化する。

(アクション②関連：現地企業との連携体制の構築)

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

(アクション③関連：外国人材を含む取締役会の多様化)

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

視点3：外部コミュニケーション

(アクション⑦関連：外国人向けの採用戦略の実践)

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

○具体的な取組事例

視点1：経営陣の取組

視点1：経営陣の取組

(アクション①関連：外国人等に関する全体戦略の構築)

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

(アクション③関連：国際人材を含む取締役会の多様化)

- 経営を監督・モニタリングできる、より広い視野と意思決定における独立性を保つため、取締役会構成員を多様なバックグラウンド・業界から選ぶとともに、女性及び外国人も起用している。（再掲）

(アクション①関連：外国人に関する全体戦略の構築)

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

(アクション③関連：外国人材を含む取締役会の多様化)

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

<p>➤ 経営のグローバル化に対応するため、外国人取締役を含む社外取締役を増員し、取締役の過半数を社外取締役にしている。（再掲）</p>	
--	--

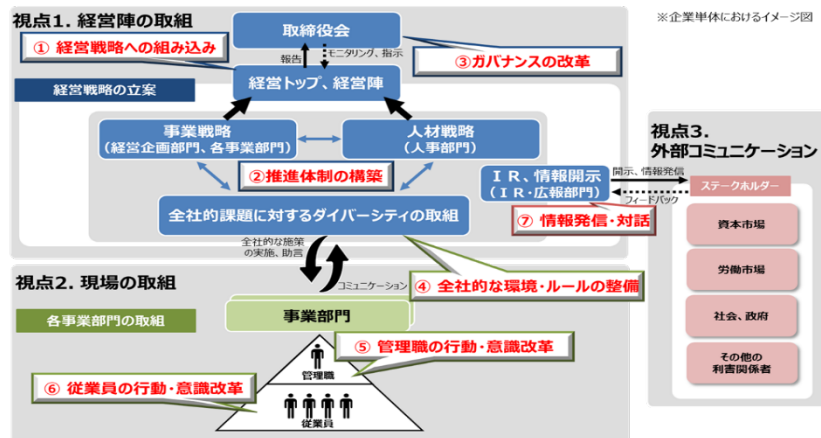
別添

情報公表を検討すべき事項

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

新設

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



(凡例)

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

1. 経営方針、具体的な取組、取組結果に対する評価・解釈

(I) 取締役会 (ガバナンス)

③ガバナンスの改革

- 取締役・監査役に占める女性の割合 ★◎
- 取締役・監査役に占める国際人材 (外国人や、海外にて相当程度の長期間にわたる豊富な実務経験と顕著な業績を有する者 (以下同)) の割合 ◎
- 取締役・監査役に女性がいない場合はその理由と、達成ま

での人材確保計画（KPI、ロードマップ）◎

- 取締役・監査役に国際人材がいない場合はその理由と、達成までの人材確保計画（KPI、ロードマップ）◎
- 取締役会構成員のスキル・ポートフォリオの状況 ◎
- 取締役会のダイバーシティに関する方針 ◎
- ダイバーシティ担当の取締役の有無 ○
- 取締役会の議論における社内でのダイバーシティ経営にかかる監督の状況 ○

（Ⅱ）執行層

①経営戦略への組み込み

【全体戦略への位置づけ】

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

【採用（計画）】

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

【評価・登用（計画）】

- 執行役員・部長に女性がいない場合はその理由と、達成までの人材育成計画（KPI、ロードマップ）◎
- 執行役員・部長に外国人等がいない場合はその理由と、達

成までの人材育成計画（KPI、ロードマップ） ◎

- 各役職段階の女性の登用の人材育成計画（KPI、ロードマップ）とその現状評価 ◎
- 各役職段階の外国人等の登用の人材育成計画（KPI、ロードマップ）とその現状評価 ◎

②推進体制の構築

【組織体制】

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

【評価・登用】

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

④全社的な環境・ルールの整備

【継続就業】

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

- 兼業副業を認める制度の有無・実績（就業規則上の規定等）

○

【再チャレンジ（多様なキャリアコース）】

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

⑤管理職の行動・意識改革

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

⑥従業員の行動・意識改革

- 従業員のキャリアオーナーシップ育成の取組概要 ○

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 ★◎

<ul style="list-style-type: none">• <u>育児・介護等による休職からの復職 3 年後の継続就業率</u> ○• <u>育児・介護等による休職以後の管理職登用率</u> ○• <u>管理職における転居を伴う転勤経験率</u> ○	
---	--