



Frequently Asked Questions (FAQ)

INDEX

1. 30% Club に関する質問4
 - Q1-1. 30% Club とはどのような取り組みでしょうか？
 - Q1-2. 30% Club は様々な展開国で実績を残していますが、成功要因は何でしょうか？
 - Q1-3. 30% Club は具体的にどのようなアプローチをとられているのでしょうか？
 - Q1-4. 30% Club は他の女性活躍推進の取り組みとどのように違うのでしょうか？
 - Q1-5. 30% Club はなぜ「30%」にこだわるのでしょうか？
 - Q1-6. 30% Club はなぜ女性にこだわるのでしょうか？

2. メンバーシップに関する質問.....8
 - Q2-1. メンバーになるには会費が必要ですか？
 - Q2-2. CEO、会長、ボード議長以外でもメンバーになることは可能ですか？
 - Q2-3. メンバーになれる企業の条件はありますか？
 - Q2-4. 数値目標を 30% Club に報告する必要はありますか？ また会社のウェブページなどで公表する必要はありますか？
 - Q2-5. 目標を達成できなかった場合は、30% Club に報告する必要はありますか？
 - Q2-6. 目標値は 30%である必要はありますか？
 - Q2-7. 現在のトップ層における女性割合が低くてもメンバーになれるですか？
 - Q2-8. 「企業のトップ層」の目標値とは具体的には何を指していますか？
 - Q2-9. メンバーが参加しなくてはいけない会議などはありますか？
 - Q2-10 一般メンバーとアドバイザーボードメンバーの違いは何ですか？
 - Q2-11 ステアリングコミッティメンバーの条件、及び活動内容は？
 - Q2-12 30% Club Japan のメンバーに求められる条件とは？
 - Q2-13 30% Club Japan のメンバーになるメリットとは？

3. 30% Club の運営に関する質問.....12
 - Q3-1. 30% Club はどのような組織ですか？法人格はあるのですか？
 - Q3-2. 30% Club の運営に係る、費用やリソースはどのようにカバーされているのですか？
 - Q3-3. 30% Club の運営はどのように行われているのですか？
 - Q3-4. デロイト トーマツが立ち上げの支援をされていますが、その理由は？

4. イニシアチブに関する質問.....14

Q4-1. 30% Club Japan で展開されているイニシアチブにはどのようなものがありますか？

Q4-2. イニシアチブを活用するには費用が発生しますか？

1. 30% Club に関する質問

Q1-1. 30% Club とはどのような取り組みでしょうか？

A. 30% Club は、取締役会や、マネジメントチーム等、企業的意思決定機関における健全なジェンダーバランスの実現を目的とした、ビジネスが主体的にリードする、世界的なキャンペーンです。企業的意思決定機関の多様性は、コーポレートガバナンスの強化、財務パフォーマンスの向上、インクルーシブな職場環境と相関関係があることが報告されており、企業の持続的成長や、中長期的な企業価値向上に寄与することが報告されています。30% Club はジェンダーの課題を「重要なビジネスの課題」として捉え、企業のトップがコミットし、主体的にリードする取り組みです。

Q1-2. 30% Club は様々な展開国で実績を残していますが、成功要因は何でしょうか？

A. 30% Club が実績を残している成功要因は、企業のダイバーシティ問題を進まない根本的な理由である構造的問題に直接的に働きかける点にあります。

ダイバーシティが進まない根本的な理由は企業の構造にあります。企業という枠組みの多くは、男性の成功体験をもとに、ルール（規則、暗黙のルール）、重要プロセス、特に人事プロセス（採用、配置、育成、評価、処遇、登用）、また組織文化などが作りあげられており、後発者である女性は、この枠組みの中では成功し辛いという事実があります。「ルール形成戦略」の重要性が日本企業の間でも浸透してきましたが、ジェンダーの課題をルール形成戦略の文脈で考えると、理解しやすいのではないのでしょうか。新たな枠組みやエコシステムが構築される際に、先行者は、積極的にルール形成に関与することで、自身に優位なルール形成することが可能です。後発者は不利なルールの中で戦うことになるわけです。もちろん、意図的に男性が、女性に不利なようにと今の企業の仕組みを作ったわけではありませんが、結果として同じことが言えます。

企業の枠組みが出来上がると、その枠組みに所属する人々の役割が形成され、ここから「ステレオタイプ」、そして、「アンコンシャスバイアス」が生まれます。これがダイバーシティの問題を更に根深いものにしていきます。

現在、ダイバーシティに関して、日本企業が抱えている課題の多くは、構造的問題が表面化したものです。役員候補者の少なさ、昇格・登用率のジェンダー格差、賃金格差、女性自身が昇格したがいらない、働き方に関する組織風土などです。これらの表面化した課題のみに対応しても、根本的問題に対応していかなければ、持続的な変化は実現できません。

根本的な問題を解決するには、今ある仕組みを変えていく必要があります。つまり、組織の構造改革を行うこと。そのためには多様なステークホルダーを考慮した議論と、意思決定機関における“Group Think”（集団浅慮）を回避することが重要であり、企業のトップ層の多様性が大変重要となります。30% Club は機関投資、メディア、エクゼクティブサーチファーム、政策提言等を通して、直接的に企業のトップ層の多様性に働きかけるのと同時に、プロフェッショナルファームや大学を含む様々な組織が協業し、幅広い層の女性のパイプライン強化を目的とした様々なイニシアチブを提供することで、持続可能な変化を実現します。

Q1-3. 30% Club は具体的にどのようなアプローチをとられているのでしょうか？

A. 30% Club は企業のトップの多様性を確実に実現するために、3つのアプローチをとっています。

1つ目は「統合的アプローチ」。30% Club は機関投資家、政府、メディア、プロフェッショナルファーム（コンサルティングファームや弁護士等）、大学などの機関が協働し、それぞれの専門の領域における知見や影響力を活用し、より網羅的に、効率的に、ジェンダー課題を解決します。中でも機関投資家の役割は非常に大きいものです。30% Club では Investor Group というサブグループがあり、機関投資家がスチュワードシップに基づき、株主エンゲージメントを通して、投資先企業に取締役会の多様性を働きかけます。英国の 30% Club では GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）もメンバーになっています。

2つ目は 30% Club 独自のパイプライン強化プログラム。上記の Investor Group のように、取締役会の多様性を直接企業に働きかけるプログラムがある一方で、女性役員のパイプライン強化をサポートする、様々なプログラムが用意されています。既に実績があるプログラムを、日本の課題に合わせカスタマイズし、展開することで、早期にパイプライン強化を実現します。

3つ目は CEO、ボード議長等、企業のトップのみがメンバーであること。組織に大きな変化をもたらすには、トップのコミットメントが不可欠です。社内のインクルージョン実現に向けた取り組みを、トップが自ら主体的にリードします。

Q1-4. 30% Club は他の女性活躍推進の取り組みとどのように違うのでしょうか？

A. 政府の取り組みとの比較は以下の表を参照してください。その他、多くのダイバーシティ関連の取り組みとの違いは、機関投資家、メディア、政策提言等を通じて企業のトップの多様性に直接働きかける点、様々な機関が協業している点、ビジネスが主体的に推進する点、 ボランティア（会費は

無料、寄付などは受け付けていません）で成り立っている点などが挙げられます。

	30% Club	女性が輝く社会 を応援する男性 リーダーの会	なでしこ銘柄	女性役員育成研 修(内閣府)/女性 リーダー育成研 修(経産省)
トップのコミット メント	○	○	×	×
統合的アプローチ (様々な機関との 協業)	○	△	△	△
ボードルームの多 様性への直接的働 きかけ	○	×	×	×
パイプライン強化 のイニシアチブ	○	×	×	○

○…対応、△…限定的な対応、 X…対応なし

Q1-5. 30% Club はなぜ「30%」にこだわるのでしょうか？

A. 30% Club の30%は「クリティカルマス」と言われる「量」であり、意思決定に影響を及ぼすために必要な最低限の人数です。それ以下では、個人の特異な意見として捉えられ、意思決定に影響を与えられないと言われています。2018年、安倍首相が上場企業に対し、1名以上の女性取締役を登用するよう指針を出しました。一歩前進ではありますが、1名だけでは、本来企業トップの多様性がもたらすメリットを享受することは、上記の理由から難しいと言えます。30% Club が30%にこだわる理由は、取締役会等、重要意思決定機関の多様性から生じるメリットを確実に実現するためです。

Q1-6. 30% Club はなぜ女性にこだわるのでしょうか？

A. 30% Club の最終的目標は全ての人のインクルージョンです。ただし、人口の半分である、女性のインクルージョンが実現できていない状況で、その他マイノリティのインクルージョンを実現できるとは考え辛いと考えます。加えて、特に注目していただきたいのは、トップに女性が多い企業は、

組織全体のインクルージョンが進むという事実です。全ての人のインクルージョンを促進するという意味でも、企業トップにおけるジェンダーバランスは大変有効です。

2. メンバーシップに関する質問

Q2-1. メンバーになるには会費が必要ですか？

A. 会費は一切必要ありません。一部のイニシアチブは有料で展開させていただく可能性はありますが、ほとんどのイニシアチブも無償で活用していただけます。

Q2-2. CEO、会長、ボード議長以外でもメンバーになることは可能ですか？

A. 不可となります。30% Club の成功要因の一つは企業のトップにコミットいただくことであるため、メンバーシップは CEO、会長、ボード議長等、企業のトップに限定させていただいています。ステアリングコミティにはその制限はありませんが、役員または役員候補クラスの方で 30% Club の運営に関わっていただくこととなります。（関わるのが難しい場合は、参加は不可となります。）また、Advocator にもその制限はありませんが、Advocator は 30% Club から正式なリクエストを受ける必要があります。

Q2-3. メンバーになれる企業の条件はありますか？

A. 日本を代表する上場企業、特に TOPIX 100、TOPIX Mid400。加えて、大手外資企業、プロフェッショナルファーム（コンサルティングファーム、弁護士事務所等）、機関投資家、金融機関、メディア、PR 会社、大学、政府、エクゼクティブサーチファームも、30% Club の重要なステークホルダーであるため、上場、非上場に関わらず、メンバーになることが可能です。30% Club はボランティアから成る取り組みであり、リソースが限定的であるため、現時点では中小企業様への展開は検討していません。（常時従業員 300 名以下の企業様を「中小企業」とします。上記の重要ステークホルダーに関してはこの限りではありません）

Q2-4. 数値目標を 30% Club に報告する必要はありますか？ また会社のウェブページなどで公表する必要はありますか？

A. 設定いただいた目標は、30% Club に報告いただく必要はございません。また、貴社のウェブページにて公表する必要はございません。貴社ウェブページでの公表や、社内への共有は、コミットメントを示すという意味で強く推奨しますが、必須ではございません。

Q2-5. 目標を達成できなかった場合は、30% Club に報告する必要はありますか？

Q. 必要ありません。ただし、御社で原因を特定し、目標を再度設定し、課題解決、及び、目標達成に向けた計画策定と実行をお願いします。

Q2-6. 目標値は30%である必要はありますか？

A. ありません。目標値は現状を踏まえ、貴社にとって適切な（チャレンジングな）目標値を設定いただくようお願いしています。

Q2-7. 現在のトップ層における女性割合が低くてもメンバーになれるか？

A. メンバーになっていただけます。現時点のトップ層における女性割合は、メンバーの条件には含まれません。

Q2-8. 「企業のトップ層」の目標値を設定するとありますが、具体的には何を指していますか？

A. 取締役会やエクゼクティブコミッティをはじめとする重要意思決定機関を指しています。加えてそれらの機関の候補者となる役員クラスの設定も可です。30% Club は企業のダイバーシティが進まない理由は、企業の構造に起因すると考えており、構造改革が必要だと考えています。構造改革を推進するには、取締役会やエクゼクティブコミッティをはじめとする企業における重要意思決定機関の多様性が重要ですが、実質的な意思決定機関はそれぞれの企業で異なってきます。貴社における重要な意思決定機関や、その候補となる役員クラスの設定いただくようお願いしています。

Q2-9. メンバーが参加しなくてはならない会議などはありますか？

A. 一般メンバーの場合、会議への参加の義務はございません。アドバイザーボードメンバーは、年二回開催する Advisory Board Committee にご参加いただくようお願いしています。

Q2-10 一般メンバーとアドバイザーボードメンバーの違いは何ですか？

A. 一般メンバーも、アドバイザリーボードメンバーも、企業のトップのみがメンバーになれる点で同じですが、役割は大きく違います。アドバイザリーボードメンバーには、30% Club の活動に強い意義を持ち、運営にも深く携わりたいという方になっていただくことが可能です。30% Club に関する重要な方針やリスク、課題への対応に関して適宜ご相談させていただくことは、もちろん、リソース（人的リソース、会議室、イベント会場）の提供や、運営に係る費用の一部をカバーしていただくをお願いしています。

Q2-11 ステアリングコミッティメンバーの条件、及び活動内容は？

A. 30% Club のステアリングコミッティのメンバーは、ご自身の時間やリソースを使い、30% Club の日々の運営に関わっていただく、「実働部隊」です。ステアリングコミッティメンバーの条件は、役員、または役員候補であることとなります。ステアリングコミッティメンバーは、30% Club 全体の運営に係る作業や、イニシアチブのリード、実施など、具体的な役割を与えられます。

Q2-12 30% Club Japan のメンバーに求められる条件とは？

- A. メンバーの皆様には以下をお願いしています。
1. 30% Club Japan のキャンペーンの趣旨に賛同し、ジェンダーダイバーシティは、企業が対応しなくてはならない、喫緊の「ビジネス課題」であるというメッセージを、公の場や自社の従業員に対して周知すること。
 2. 企業のトップ層（取締役、マネジメントチーム、等）に占める女性割合の明確な数値目標と期限を設定すること。
 3. 自社の役員に占める女性割合の向上、また幅広い層における女性のパイプライン強化に向け、メンバー自らがコミットメントを示し、取り組みをリードすること。
 4. ご自身の経営者ネットワークを通して、30% Club Japan の趣旨を他社のボード議長/ CEO に積極的に共有し、メンバーになるよう働きかけること。
 5. 30% Club のウェブサイト、関連印刷物、PR キャンペーン等に、30% Club Japan のメンバーとして公式に掲載されることに同意していただくこと。

Q2-13 30% Club Japan のメンバーになるメリットとは？

1. 貴社の社会課題解決に向けた強いコミットメントを社内外に表明することが可能。SDGs、ESG、

CSR 対応の一環として、またブランディング強化、採用強化、株主との対話等にお役立てください。

2. 30% Club、またはメンバー主催のイベントに参加、またはご登壇いただく機会をご提供します。貴社の取り組みのアピールの場としてご活用ください。
3. 世界で実績をあげている 30% 独自のイニシアチブやベストプラクティスを活用することが可能。イニシアチブを活用し、貴社のパイプライン強化にお役立てください。
4. 30% Club のイベント等を通じて、日本はもちろん、世界の優秀な経営者とつながることが可能。貴殿のネットワーク強化にお役立てください。
5. 統合報告書等の企業情報開示において、30% Club Japan のメンバーであることを記載することが可能。様々なステークホルダーとの対話にお役立てください。

3. 30% Club の運営に関する質問

Q3-1. 30% Club はどのような組織ですか？法人格はあるのですか？

A. 30% Club は「キャンペーン」です、法人格等の Entity はありません。

Q3-2. 30% Club の運営に係る、費用やリソースはどのようにカバーされているのですか？

A. 30% Club はビジネスが主体的にリードする、ボランティアの取り組みであり、運営に係る費用、及びリソースは、30%Club の取り組みに強い意義を感じていらっしゃる、メンバーの皆様によって、カバーされています。

費用は、基本的にはアドバイザリーボードのメンバーが実費を分担してカバーしています。加えて、イベント会場や会議室もご提供いただいています。

運営に係るリソースは、アドバイザリーボードメンバーからご提供いただくことに加えて、プロフェッショナルファーム、リサーチファーム、PR 会社がプロボノプロジェクトとして、専門的サービスを提供いただいています。

今後開催するイベントの一部は有料にさせていただく可能性がございます。

Q3-3. 30% Club の運営はどのように行われているのですか？

A. 30% Club の運営は、アドバイザリーボードメンバーと、ステアリングコミッティメンバーで運営されています。2 か月ごとにステアリングコミッティを開催し、30% Club の重要方針等に係るディスカッションや、意思決定を行っています。アドバイザリーボードメンバー、及びステアリングコミッティメンバーの一覧は 30% Club Japan のウェブページをご参照ください。

Q3-4. デロイト トーマツが立ち上げの支援をされていますが、その理由は？

A. デロイト トーマツは持続可能な日本社会の構築に強くコミットしています。30% Club の立ち上げ支援はその実践の一つであり、プロボノプロジェクトとしてリソース、ナレッジ等を提供しています。Deloitte グローバルボード議長である David Cruickshank 氏が英国の 30% Club の創設者の 1 人であり、30% Club と深い関わりがあることも、デロイト トーマツが立ち上げを支援している理由の一つです。ローンチ後は一メンバーとしての参画となり、デロイト トーマツが 30% Club Japan

の運営を行うわけではありません。

4. イニシアチブに関する質問

Q4-1. 30% Club Japan のメンバーに展開されているイニシアチブにはどのようなものがありますか？

A. イニシアチブには取締役会の多様性に直接働きかける「ボードルームイニシアチブ」と、次世代の女性リーダーのパイプライン強化を図る「パイプラインイニシアチブ」があります。ローンチ時にはボードルームイニシアチブの「Investor Group」を展開する予定です。その他のイニシアチブも順次開始していく予定です。

Q4-2. イニシアチブを活用するには費用が発生しますか？

A. 30% Club のイニシアチブは、基本的には全て無償で展開します。ただし、一部のイニシアチブは有料になる可能性があります。（英国では Cross-Company Mentoring Scheme のみ有料となっています。）