

30% Club Japan Investor Group

Investor Toolkit for Engaging Boards on Diversity
2024



目次

1. ジェンダーダイバーシティの重要性および 30% Club Japan IG の目標	2
1-1. なぜジェンダーダイバーシティが重要か	2
1-2. 企業のジェンダーダイバーシティ促進における投資家の役割と本ツールキットの目的	3
1-3. 30% Club Japan のビジョンと目標	3
1-4. 30% Club Japan Investor Group の概要	4
2. エンゲージメントの事前準備	5
2-1. ジェンダーダイバーシティの分析フレームワーク	5
2-2. 情報ソース	7
2-3. 事前調査内容	7
2-4. 前回のエンゲージメントミーティング以降における進捗の確認	10
3. エンゲージメント方針・目標の設定およびエンゲージメントの実施	11
3-1. 企業の課題の特定とエンゲージメント方針・目標の設定	11
3-2. 各課題に対する対応策の策定とベストプラクティス事例の活用	11
3-3. ベストプラクティス事例のヒアリング	16
3-4. 企業のコミットメントの確認	16
4. 次回のエンゲージメントに向けたレビューおよび継続的なモニタリング	17
4-1. 次回のエンゲージメントに向けたレビュー	17
4-2. 継続的なモニタリング	17
5. ジェンダーダイバーシティ関連の参考データ	18
5-1. 30% Club Japan のゴールと現在の達成状況	18
5-2. 民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合の推移	18
5-3. 諸外国の就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合	19
5-4. 上場企業の役員に占める女性の人数及び割合の推移	20
5-5. 諸外国の役員に占める女性の割合	20
5-6. 女性役員がいない東証一部上場企業の数及び割合の推移	20
5-7. 起業家に占める女性の割合の推移	21
5-8. 男女間賃金格差の国際比較	21
5-9. ジェンダー・ギャップ指数	22
6. ジェンダーダイバーシティに関連する法制度	25
6-1. 「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》	25
6-2. コーポレートガバナンス・コード	25
6-3. 女性活躍推進法	27
6-4. 次世代育成支援対策推進法	29
6-5. 育児・介護休業法	29
6-6. 有価証券報告書における人的資本の開示	31
6-7. EU サステナブルファイナンス開示規則（SFDR）、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）	32

1. ジェンダーダイバーシティの重要性および 30% Club Japan IG の目標

1-1. なぜジェンダーダイバーシティが重要か

企業の役員¹や管理職などにおけるジェンダーダイバーシティの重要性は、多様性を重んじる企業風土を醸成し、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を創出するとともに、多様な見解や視点を通じて優れた判断を行うことにより、イノベーションや価値創造を生み出し、持続的な企業価値の向上を実現できる点にある。

具体的には、ジェンダーダイバーシティが重要である主な理由として、以下が挙げられる²。

- プロダクトイノベーション：様々な知識、経験、価値観を持つグループは複雑な問題を解決するにあたってより多面的に検討することができるため、優れているとされる。ジェンダーダイバーシティも多様性の要素のひとつであり、これまで男性が多かったリーダーポジションにおいてジェンダーダイバーシティが進むことで企業の課題解決力の向上が期待できる。多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄り、新しい発想が生まれることで、商品・サービスの開発、改良に繋がる。
- プロセスイノベーション：多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、業務プロセスの効率性や創造性が高まる。これらは更に企業に対して生産性の向上や業務の効率化をもたらすことになる。
- 外部評価の向上：多様な人材を活用していること、および、そこから生まれる成果によって、顧客や市場からの評価が高まり、顧客満足や市場評価など、外部評価の向上に繋がる。また、創造力豊かで、柔軟な発想を持つ人材は多様な価値観を受け入れる組織を好むため、企業は優秀な人材を獲得することができる。
- 魅力的な企業文化・職場環境の形成：自身の能力を発揮できる環境が整備されることで社員のモチベーションが高まるほか、働き甲斐のある職場に変化することで、社員満足度の向上、職場環境の改善などを実現できる。特に、女性は結婚や出産という人生の節目でキャリア形成を断念する場合も多く、このような女性の離職は企業にとって大きな損失である。多様性を受け入れる魅力的な職場環境はライフイベント後における女性の職場復帰を促す。
- リスク管理能力の向上：企業が社員の多様性を受容し、最大限に活用することで、社内において社員相互の信頼関係が構築され、情報連携が強化される。これにより、企業はリスクを早期に把握することができ、リスクに対して適切に対応することが可能となる。更に、取締役会におけるジェンダーダイバーシティは多様な視点から経営陣を監督することに繋がり、企業のリスク管理能力を向上させる。

¹ ここでの「役員」は会社法上の役員である取締役、監査役、執行役などに加え、執行役員を含む。

² 経済産業省（2017）「平成 28 年度 新ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」の「II 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて」を参考にした。

1-2. 企業のジェンダーダイバーシティ促進における投資家の役割と本ツールキットの目的

企業におけるジェンダーダイバーシティの促進やジェンダー平等の確立はグローバルな最重要課題であり、SDGs でも目標 5 において「ジェンダー平等を実現しよう」が掲げられている。

特に日本では、女性役員比率や女性管理職比率が欧米に比べて低く、世界で見ても企業の管理職以上のポジションに就く女性が少ない。このため、投資家が企業の開示資料などにに基づき、ジェンダーダイバーシティにおける企業の課題を適切に分析・評価し、エンゲージメントを通じて、投資家と企業がジェンダーダイバーシティのもたらす効果やベストプラクティスを共有し、連携して課題解決に取り組むことは非常に重要である。また、投資家は、株主や債権者という立場から、企業に対して、ジェンダーダイバーシティに関する追加の情報開示や課題に対する対応策の強化およびコミットメントなどを働きかけることができるため、企業のジェンダーダイバーシティ促進において果たす役割は大きい。

本ツールキットでは、投資家が企業とジェンダーダイバーシティ促進に関するエンゲージメントを実施する際に参考となる事前準備や企業の取組みに関する分析・評価方法、具体的な対話内容、エンゲージメント後のレビューおよび継続的なモニタリングの手法などをまとめている。

1-3. 30% Club Japan のビジョンと目標

30% Club は 2010 年に英国で創設された、取締役会を含む、企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的なキャンペーンである。現在は、20 カ国以上で展開されており、展開国の数は増え続けている。

30% Club の名称は、男女のように 2 つの属性が存在する場合に組織のあり方を根本的に変えるためには、少数派の割合は 30%以上であることが必要であるとされていることに由来する。30%という数値の後ろだてにあるのは、米ハーバード・ビジネス・スクールのロザベス・モス・カンター教授が 1977 年に著書「企業のなかの男と女」(Men & Women of The Corporation) の中で発表した「黄金の 3 割」(クリティカルマス=連続的变化をつくり出す臨界点) 理論である。

日本で活動を行っている 30% Club Japan は、2019 年 5 月 1 日に正式に活動を開始した。30% Club Japan は、取締役会やマネージメントチーム等、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は、企業のガバナンス強化はもちろん、持続的成長の促進、そして国際的競争力の向上、ひいては持続可能な日本社会の構築に寄与するものと考ええる。

また 30% Club Japan は、企業、機関投資家、政府、メディア、プロフェッショナルファーム、エクゼクティブサーチファーム、大学等が協働する「統合的アプローチ」により企業や社会全体に働きかける様々なイニシアチブを展開し、効率的・網羅的に企業のダイバーシティを実現する。

30% Club Japan の目標は以下の通り。

TOPIX100 の女性役員比率：2030 年をめどに 30%。

ここでの「役員」は取締役と監査役と定義している。

30% Club Japan の取組みは、ワーキンググループを通して実践されている。3つのワーキンググループが創設され、それぞれでサブグループを形成し、活発に活動を展開している。TOPIX100のメンバーを中心メンバーとする「TOPIX 社長会」、機関投資家のサブグループ「インベスター・グループ (Investor Group)」、そして、大学のサブグループ「大学グループ」などがある。

30% Club Japan のメンバーには、常時従業員 301 名以上の上場企業の CEO、会長、ボード議長、または同等のポジションの方がなることができる。

1-4. 30% Club Japan Investor Group の概要

30% Club Japan Investor Group の概要は以下の通り。

- 30% Club Japan Investor Group（以下、Investor Group）は、アセットオーナー、アセットマネジャーから成るグループで、投資先企業の取締役会やシニアマネジメントとの建設的な対話を行い、トップ層におけるジェンダーダイバーシティの重要性を共有し、その実現に影響を及ぼすことを目的としている
- Investor Group は機関投資家コミュニティにおいて、企業トップ層のジェンダーダイバーシティの実現に向けたベストプラクティスを構築し、共有することで、機関投資家全体の対話力向上を図る
- Investor Group では、対話におけるベストプラクティスの構築に際して、メンバー間において共有する原則（ベストプラクティス原則）を定義している

ベストプラクティス原則：

http://30percentclub.org/wp-content/uploads/2022/01/jp_30_Club_Japan_IG_Principals_v1.0.pdf

2. エンゲージメントの事前準備

2-1. ジェンダーダイバーシティの分析フレームワーク

企業のガバナンスをベースに、新卒、管理職、役員（およびこれら全般）のキャリアステージごとに企業の取組みや主な指標を分析することが、ジェンダーダイバーシティに関する企業とのエンゲージメントを効率的かつ効果的に進める上で重要であるとする。



キャリアステージに基づいたジェンダーダイバーシティの分析

分析項目		企業の取組み	主な指標
ガバナンス		トップのコミットメント、会社の企業理念や方針（人材育成方針、社内環境整備方針、セクシュアルハラスメント防止方針など）、組織体制（取締役会・経営会議などの構成、担当委員会・役員の設置）、ジェンダーダイバーシティに関する後継者計画、会社全体の KPI・目標値の設定、取組みに対する認定・認証・外部評価取得、女性のエンパワーメント原則（WEPS）などへの賛同	取締役・監査役・執行役・執行役員における女性数・比率、会社全体の KPI・目標値
キャリアステージごとの分析	新卒	女子学生向けイベント、担当役員・人事部と上司との三者面談、女性社員の交流会	女性新入社員数・比率、女性新入社員定着率
	管理職	女性管理職研修・キャリア開発、再入社制度、短時間勤務制度、休暇・休業制度の拡充、事業所内保育所の設置、出産や育児の補助金の拡充、担当役員・人事部と上司との三者面談、女性社員の交流会、管理職報酬 KPI の設定	女性管理職数・比率、女性の新規管理職登用数・比率、出産・育児休業取得後の復帰率、管理職報酬 KPI
	役員	女性役員の登用、役員報酬 KPI の設定、スキル・マトリックス	取締役・監査役・執行役・執行役員における女性数・比率、役員報酬 KPI
	全般（上記以外）	人事評価改革、管理職・役員要件の明文化、職種の本一化、育児休業、介護休業、男性の育児参画、外部有識者の講演、社内アンケート、社員エンゲージメント、社内設備の整備、業種横断的なイベント	女性従業員比率、育児休業取得率や介護休業取得率、在宅勤務比率、有給休暇取得率、平均残業時間、勤続年数、離職率、男女間賃金格差（これらの指標は全労働者に加え、正規雇用労働者、非正規雇用労働者に分けて開示する方法もある）

また、人的資本など気候変動以外の非財務情報についても、最近は気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の提言に沿った開示の4項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に基づいて開示することがグローバルで主流となりつつあり、当該4項目に基づき、企業のジェンダーダイバーシティを分析することも有用であると考えられる³。

4 項目に基づいたジェンダーダイバーシティの分析

分析項目	主な分析内容
ガバナンス	✓ 上記「キャリアステージに基づいたジェンダーダイバーシティの分析」の「ガバナンス・企業の取り組み」 ✓ 管理職報酬 KPI、役員報酬 KPI の設定
戦略	✓ 上記「キャリアステージに基づいたジェンダーダイバーシティの分析」の「キャリアステージごとの分析・企業の取り組み」 ✓ 企業が特定したジェンダーダイバーシティ関連のリスク・機会 ✓ 企業の経営戦略とジェンダーダイバーシティの関連性（企業の経営戦略とジェンダーダイバーシティ施策の整合性） ✓ ジェンダーダイバーシティが製品・サービスの開発や提供に与える影響 ✓ ジェンダーダイバーシティ関連のリスク・機会が中長期的にビジネスや経営戦略、財務計画、企業価値などに与える影響 ✓ ジェンダーダイバーシティの推進が企業の利害関係者（社員の家族を含む）に与える影響 ✓ 企業が設定したジェンダーダイバーシティ関連の目標に向けた移行計画とその実現可能性
リスク管理	✓ ジェンダーダイバーシティ関連のリスクを認識するための企業の収集データや分析内容（リスクの識別・評価プロセス） ✓ 企業が設定したジェンダーダイバーシティ関連の目標に向けた移行計画の進捗状況の管理プロセス、担当委員会・役員などへの報告方法 ✓ 移行計画の進捗状況が良くない場合の代替手段
指標と目標	✓ 上記「キャリアステージに基づいたジェンダーダイバーシティの分析」における「主な指標」。今後、女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）で公表が求められている「男女間賃金格差」や金融商品取引法に基づき有価証券報告書で開示が求められている「人材育成方針」「社内環境整備方針」「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」などを含む ✓ 女性活躍推進法で公表が求められている「(1) 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」「(2) 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備」に関する指標（28 ページ参照） ✓ 上記指標に関して設定された目標

³ これらの4項目は人的資本に当てはめるとリスク管理の部分など若干分かりづらい部分もあり、国際会計基準（IFRS）の設定主体である IFRS 財団が設立した国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）や日本の公益財団法人財務会計基準機構（FASF）が設置したサステナビリティ基準委員会（SSBJ）における今後の人的資本開示に関する議論を注視していく必要がある。30% Club Investor Group, UK の「Reporting on Diversity A guidance toolkit for companies by investors」では、人的資本に関する企業開示の好事例を「Governance and oversight」「Strategy and business model」「Training, recruitment and pipeline development」「Diversity commitments and data」の4項目で紹介しており、分析項目としても参考になる。

2-2. 情報ソース

事前準備のための情報ソースとしては、以下のようなものが考えられる。

- 企業の開示情報：株主総会参考書類・事業報告、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、サステナビリティ・レポート、会社 HP（ジェンダーダイバーシティのページや ESG データ）、ESG 説明会の資料など
- ESG 評価機関・外部情報ベンダーの情報：MSCI、Sustainalytics、Bloomberg、日経、東洋経済など
- 厚生労働省の「女性の活躍・両立支援 総合サイト」（URL: <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/>）の女性の活躍推進企業データベース、女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）に基づく一般事業主行動計画、えるぼし・くるみん認定関連のデータ、内閣府男女共同参画局の男女共同参画白書・公表データ
- 国連等の国際機関の公表データ
- 投資家のエンゲージメント記録
- 企業のベストプラクティス事例
- 30% Club Japan Investor Group アニュアルレポート、プロGRESSレポート等

2-3. 事前調査内容

会社の HP や開示資料などを利用して、企業のジェンダーダイバーシティに対する取組みを事前に調査する。会社の開示資料としては、株主総会参考書類・事業報告、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、サステナビリティ・レポートなどがある。調査内容としては、以下のようなものが考えられる。

- ジェンダーダイバーシティに対するトップの重要性認識およびコミットメント
CEO コメントなどにおいて、企業のトップがジェンダーダイバーシティの重要性をどの程度認識しているか、また、ジェンダーダイバーシティに対してトップがどの程度コミットしているかを確認する。
- ジェンダーダイバーシティに対する会社の企業理念や方針
ジェンダーダイバーシティに対して、会社が企業理念や方針（人材育成方針、社内環境整備方針、セクシュアルハラスメント防止方針など）を定めているか、当該方針において具体的にどのようなことを定めているかを確認する。
- ジェンダーダイバーシティに関する組織体制
ジェンダーダイバーシティに取り組む委員会や担当役員の設置などを確認する。
- ジェンダーダイバーシティにフォーカスした後継者計画
ジェンダーダイバーシティにフォーカスした後継者計画を策定しているかを確認する。
- ジェンダーダイバーシティに関する会社の KPI・目標値
ジェンダーダイバーシティに関する会社の KPI・目標値を確認する。特に、常時雇用する労

働者が 101 人以上の事業主は、女性活躍推進法に基づき、一般事業主行動計画の策定・届出および自社の女性活躍に関する情報公表が義務付けられている。女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の目標・取組内容は会社の HP や開示資料のほか、厚生労働省の「女性の活躍・両立支援 総合サイト」の「女性の活躍推進企業データベース」でも確認できる。

- えるぼしなどのジェンダーダイバーシティ関連の認定・認証取得状況

「えるぼし認定」は、女性活躍推進法に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を認定する制度。「えるぼし認定」の段階は 3 段階あり、5 つの評価項目のうち、えるぼしの基準を満たしている項目数に応じて取得できる段階が決まる。5 つの評価基準は、(1) 採用、(2) 継続就業、(3) 労働時間等の働き方、(4) 管理職比率、(5) 多様なキャリアコース。このうち、1～2 つの基準を満たす場合が 1 段階目、3～4 つの基準を満たす場合が 2 段階目、5 つ（全て）の基準を満たす場合が 3 段階目となる。更に、えるぼし認定企業のうち、より高い水準の要件を満たした企業は「プラチナえるぼし認定」を受けることができる。



えるぼし認定以外では、子育てサポート企業として厚生労働大臣の認定を受けた証である「くるみん認定」も参考になる。くるみん認定とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業が、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（「くるみん認定」、「くるみんマーク」）を受けることができる制度。更に、くるみん認定を既に受け、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取組を行っている企業は「プラチナくるみん」を取得できる。2022 年 4 月 1 日より、くるみん認定・プラチナくるみん認定の認定基準の引き上げに伴い、新たに「トライくるみん認定」が創設された。トライくるみん認定の認定基準は 2022 年度改正前のくるみん認定と同じである。なお、トライくるみん認定を受けていれば、くるみん認定を受けていなくても直接プラチナくるみん認定を申請できる。また、各くるみんの一類型として、不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境に取り組む企業の認定制度「プラス」も創設された。



- ジェンダーダイバーシティに関する ESG 評価機関などの外部評価
 ジェンダーダイバーシティに関する外部評価としては、ESG 評価機関によるスコアやレーティング、ジェンダーダイバーシティに関する株価指数・インデックスへの組み入れなどが挙げられる。これらのデータに基づき、企業がジェンダーダイバーシティに対する取組みにおいて ESG 評価機関などからどのような評価を受けているかを確認する。
- 女性のエンパワーメント原則（WEPS）などへの賛同
 企業が女性のエンパワーメント原則（WEPS：Women's Empowerment Principles）などに賛同しているかを確認する。
 女性のエンパワーメント原則は、2010 年 3 月に国連と企業の自主的な盟約の枠組みである国連グローバル・コンパクト（UNGC）と国連婦人開発基金（UNIFEM）（現 UN Women）が共同で作成した 7 原則である。女性のエンパワーメント原則に賛同することにより、企業がジェンダー平等と女性のエンパワーメントを経営の核に位置付けて自主的に取り組むことで、企業活動の活力と成長の促進を目指して、女性の経済的エンパワーメントを推進することが期待されている。
- 女性役員（取締役、監査役、執行役、執行役員など）の登用状況
 女性役員の登用状況を確認する。HP や統合報告書などに加え、有価証券報告書の「役員の状況」には「役員（取締役、監査役、執行役）のうち女性の比率」の記載がある。
- 役員のスキル・マトリックス
 スキル・マトリックスの開示の有無を確認する。また、スキル・マトリックスが開示されている場合には、経営戦略に照らして取締役会に必要な各役員のスキル（知識・経験・能力等）や取締役会メンバーの現有スキルの充足度を確認して、多様性の観点も含めた取締役会の構成上の課題を特定する。
- ジェンダーダイバーシティの実現に向けた施策
 ジェンダーダイバーシティの実現に向けた具体的な施策を確認する。具体的な施策については、本ツールキット「3-2. 各課題に対する対応策の策定とベストプラクティス事例の活用」における企業のベストプラクティス事例も参照のこと。
- ジェンダーダイバーシティ関連の指標
 取締役・監査役・執行役・執行役員における女性数・比率、女性管理職数・比率、女性の新規管理職登用数・比率、出産・育児休業取得後の復帰率、女性新入社員数・比率、女性新入社員定着率、女性従業員比率など。これら以外でも育児休業取得率や介護休業取得率、在宅勤務比率、有給休暇取得率、平均残業時間、勤続年数、離職率などの人的資本関連の指標も重要であり、事前に確認すべき指標と考える。
 また、女性活躍推進法により、常時雇用する労働者が 301 人以上の一般事業主は、2022 年 7 月以降の事業年度について、男女の賃金の差異（男女間賃金格差）の公表が義務付けられた。企業が男女間賃金格差を公表している場合には、当該水準や外国企業を含めた同業他社との比較、要因分析などを実施する。同じく男女間賃金格差の指標である「Unadjusted

gender pay gap」は、EU SFDR(Sustainable Finance Disclosure Regulation)の Principal Adverse Impact Indicators のひとつとなっている。

- ジェンダーダイバーシティが進んでいない業種特有の要因

現場で力仕事が多い、治安が悪い、歴史的に男性従業員が多く女性従業員のための施設が整備されていないなどの業種特有の理由で、ジェンダーダイバーシティが進んでいない要因があるか、そのような要因がある場合は改善策が考えられるかなどを確認する。

- 外部コンサルタントの活用状況

ジェンダーダイバーシティ推進のために、外部コンサルタントなどを活用しているかを確認する。

2-4. 前回のエンゲージメントミーティング以降における進捗の確認

前回のエンゲージメントミーティングにおいて、企業と共有したジェンダーダイバーシティに関する課題を確認するとともに、これらの課題に対する対応策、企業のコミットメントなどの進捗を確認する。

3. エンゲージメント方針・目標の設定およびエンゲージメントの実施

3-1. 企業の課題の特定とエンゲージメント方針・目標の設定

「2. エンゲージメントの事前準備」に基づき、現在のジェンダーダイバーシティに関する企業の課題を特定し、短期・中期・長期のエンゲージメント方針・目標を設定する。

3-2. 各課題に対する対応策の策定とベストプラクティス事例の活用

ジェンダーダイバーシティに関するエンゲージメントのテーマとして、各課題に対する対応策を事前に策定しておく。この際、ジェンダーダイバーシティが進んでいる企業の取組みのベストプラクティス事例を活用することが考えられる。

企業の取組みのベストプラクティス事例としては、以下のようなものが考えられる。

- ダイバーシティの企業理念
 - 企業の行動理念にある「楽しく、安心して働ける、人に優しい職場（コミュニティ）」の実現のため、ダイバーシティを経営理念の中枢に置いている
 - ダイバーシティは、目的ではない。独自性に溢れ革新的な製品・サービスを生むための取組み
- ジェンダーダイバーシティに関するガバナンスの整備
 - グローバルでのダイバーシティ&インクルージョン（D&I）に関する方針や取組みを決定するグローバル・ダイバーシティ・ステアリング・コミッティにおいて、最高経営責任者 CEO が議長を務め、各部門を代表する役員がメンバーとして会議を行っている
 - 女性の活躍推進に自主的に取り組む企業の行動原則である「女性のエンパワーメント原則」に署名。女性が社会的にその力を発揮できる労働環境・社会環境を整備することへの強い意志を CEO 自ら示し、女性活躍推進に取り組んでいる
- ジェンダーダイバーシティ推進のための専門部署や組織、担当者の設置
 - CHRO（チーフヒューマンリソースズオフィサー）を議長とし、グループ各社のダイバーシティ担当で構成された「グループインクルージョン&ダイバーシティ推進会議」を設置
 - 役員・管理職・若手・シニア・本部・営業店・グループ会社など多様な委員が集まり、ダイバーシティ推進と組織変革に向けた施策の検討や現場への周知活動を行うダイバーシティ推進委員会を設置
- 役員報酬 KPI におけるジェンダーダイバーシティ指標の採用
 - 業績連動型報酬（賞与）の評価指標における非財務指標において、従業員エンゲージメント指標および女性管理職比率の目標達成度を採用している
 - 業績連動型株式報酬の基準となる ESG 経営指標の中に「ダイバーシティの推進、働き方改革」があり、女性管理職人数やイクメン休業取得率を KPI として目標値を定めている
 - 業績連動型株式報酬の評価指標における非財務指標において、中期経営計画の目標値で

ある「2022年度の女性役員6名以上、非日本人役員6名以上」を使用した

- 人事制度・人事評価改革
 - ライフイベント等により、働き方に時間制約がある場合でも昇進・昇格に影響することがないように、フルタイム勤務者も短時間勤務制度利用者も評価基準は同一としている
 - 育児をしながら仕事での活躍を一層支援する制度運用・配置・登用の実施
 - 以前は、管理職の要件を明文化せず、管理職候補について議論していたため、無意識のうちにこれまでの男性管理職に見られたリーダー像のバイアスが入り、女性が管理職候補から漏れてしまったという分析に基づき、管理職の要件を明文化。明文化された要件に照らして、管理職候補を議論することで、バイアスが入る余地が無くなり、能力に基づいた判断が徹底され、女性管理職の候補が増加
 - 年齢や社内等級など、管理職の要件を見直す（50代でも管理職昇進が可能、社内等級は低いが現在の働きぶりや過去の実績などからは管理職が適任など）ことで、女性の管理職候補が拡大
 - 支店長・部長のポストに対して責任の重さなどから昇進を希望しない女性を減少させるとともに、支店長・部長を展望できる女性管理職の育成や若手社員のロールモデル創出などを目的に「女性副支店長・副部長ポスト」を新設
 - 上司が管理職の候補を挙げる際に最低1人は女性を選ぶようにする
- 職種の本格化、一般職から総合職（役員候補）への転換促進
 - 採用・給与・昇進・職務・配置・定年など全て男女同一条件
 - 社員一人ひとりのライフイベントや生活環境に合わせて、正社員と契約社員・パート社員との間で雇用契約を相互に切り替えができる制度を導入
 - 当社で働く従業員に対し、正社員登用を年1回実施
- 結婚や出産などのライフイベントの前に海外などの本社外経験を積ませる
 - 結婚や出産などのライフイベント後は家庭の事情で転勤を断る人が増加するという課題があった。ライフイベントがある中でも「キャリアを止めない」との観点から、若手女性総合職社員に対する本社外経験（海外、国内出向）や語学研修などの経験早期化の推進や、上司・本人への研修などの実施により、女性のキャリア形成と継続についての理解促進を図るとともに、仕事と育児の両立支援の環境整備等に取り組んでいる（役員報酬 KPI における ESG 関連の女性活躍の評価基準として、女性総合職の海外経験者比率の向上・人数増がある）
- 再入社制度、海外転勤帯同休職制度
 - 結婚・出産・不妊治療・介護・キャリアアップなどの事情で退職した従業員が復職できるジョブリターン制度を導入し、在籍中や退職後に培ってきた経験や知見、ノウハウを活かすことができる環境を整備
 - 配偶者の海外転勤に伴い休職できる「海外配偶者帯同休職制度」に加え、復帰に向けた「JOB リターン制度」を導入

- － 結婚、出産、育児、介護や配偶者の転勤など、やむを得ない家庭の事情等により退職した従業員が、優先的に復職できる制度を設けている
- 短時間勤務制度の適用基準の緩和、休暇・休業制度の拡充
 - － 育児休職（子が3歳になるまで）、育児のための短時間勤務（小学3年の期末まで）、時間帯限定フルタイム勤務制度（小学6年の期末まで）、子の看護休暇、育児などによる赴任免除の勤務地限定勤務
 - － 子が小学校4年就学まで育児勤務を取得可能にし、子が中学校進学まで取得可能な育児勤務パターンも追加
 - － 妊娠期の短時間勤務、マタニティ有給休暇、パートナー出産休暇、育児休業、育児短時間勤務、育児セレクト・シフト勤務、子の看護休暇などの制度が充実
- 出産や育児の補助金の拡充
 - － 特定不妊治療費補助、ベビーシッター利用補助、ファミリーサポートセンター利用補助、専門家による育児相談サービス（育児休業中）、ペアレントファンド（子供が生まれた従業員に55万円を支給）などの子育て支援制度
 - － 子どもの病気・残業・出張時に利用したベビーシッター等外部サービス費用を年間20万円／人まで会社が補助する制度
- 男性の育児参画
 - － 男性育児休職取得者による対話会を実施し、社内イントラネットで紹介することで、男性の育児参画を促進
 - － 男性の育児参画について幅広く相談を受けるために、各事業所総務に「イクメン相談窓口」を設置
- 担当役員・人事部と上司との三者面談
 - － 上司、人事部、キャリアアドバイザーが一緒になって女性従業員のキャリアについて議論し、育成計画を策定するなどして、サポートしている
 - － リーダー層から管理職登用候補を選出し、職場・経営層・人事・ダイバーシティ推進室が連携しながら、個人に合わせた育成プログラムを策定、実施
- 女性管理職研修・キャリア開発
 - － 社内にキャリアアドバイザーを配置し、女性従業員との面談を実施。業務内容や今後のキャリアについてだけでなく、ワークライフバランスに関する悩みなどを聞き、一人ひとりの状況を把握してそれぞれに合ったキャリア開発を支援
 - － 上司・部下の面談を通じて上位職への挑戦意欲のある女性社員を「重点キャリア開発対象者」として登録を行い、OJTを通じた育成とOFF-JTトレーニング（集合研修）への参画により、上位職へのキャリアアップにつなげる取組みを行っている
 - － 社長自らが女性リーダー育成塾の塾長を務める。また、女性が昇進意欲を持てなかった理由のひとつに、リーダーに対する画一的なイメージがあったため、女性リーダー育成塾において、そのような画一的なイメージを取り払うべく、もっと自分らしく、肩の力

- を抜いて、自分のやりたいことにフォーカスして成果を出す方法があるというメッセージを発信。更に、管理職候補の女性社員だけでなく、その上司である管理職層の社員も、女性リーダーを育成・支援するための意識やスキル（コーチングスキル、能力開発プランなど）を身に付けるためのプログラムを受講する
- 社内研修・プログラムを通じて、女性役員・管理職などとの社内人脈を構築する
 - 「育休中キャリアアップ支援プログラム」で、従業員が育児休業中に大学の授業を受講
 - マネジメント力強化の一環として、管理職に対して、ビジネススクールのエグゼクティブプログラムへの派遣やグループ会社の役員任用等の取組みを進めている
 - 女性部長を関連事業会社の非常勤取締役役に登用し、経営レベルの論議・意思決定に参加する経験を早期に得ることができるようにする
- 外部有識者の講演
 - 女性管理職有志の会で、女性従業員向けに役員や幹部、外部講師を招いた対話イベントや勉強会を開催
 - リーダークラスの若手女性社員を主な対象に、女性社員のさらなる登用促進を目的とした外部講師による啓発や複数のロールモデルとの対話、経営幹部とのディスカッションを行っている
 - 外部有識者による保活支援セミナーの実施や、育児休業から職場復帰を経験した社員との情報交換会なども実施
 - 女性社員の交流会
 - 職階に応じた女性同士の交流機会の設定等によるネットワーク形成支援
 - ワーキングマザー同士のランチ会の開催
 - 育児休業後のスムーズな職場復帰支援のための、育児休業者と育児休業経験者との座談会を開催
 - ジェンダーダイバーシティに関する社内アンケート、社員に対するエンゲージメント
 - 経営トップが積極的に女性社員との対話会を実施し、社内イントラネット上で社長からダイバーシティや女性活躍推進に関する方針や考えを発信
 - 全従業員を対象に、D&Iに関する意識調査を実施。調査結果の分析を踏まえ、特にジェンダー不均衡の是正に焦点を当てた D&I 戦略および推進施策を更新
 - 女性が働きやすい社内設備の整備
 - 更衣室、宿泊施設など職場の女性用設備の整備を推進し、すべての職場で女性社員が活躍できる環境を整えている
 - 現場に従事する女性技術者・技能者のための「パウダールーム」の設置を推進
 - 事業所内保育所の設置
 - 事業所内保育所を各支社エリアに設置しており、24 時間保育が可能な保育所など、不規則な勤務で働く社員へのサポートを充実
 - 首都圏を中心とした沿線に保育園を始めとする子育て支援施設の開設や親子でできるイ

- ベント開催など子育て中の家族を応援する幅広い取組みを進めている
 - － 曜日や時間帯に関係なく、保育時間に応じた料金設定で、グループの従業員、テナント企業の従業員や地域住民も利用可能
- フェムテックの開発・事業推進
 - － 社内で、女性特有の健康問題をテクノロジーにより解決するフェムテックの開発・事業推進チームを立ち上げ、フェムテックの事業化に向けた活動を進めるとともに、社内でも活用
- ジェンダーダイバーシティ推進におけるアンコンシャスバイアスやボトルネックの改善
 - － 研修のみならず、昇進・登用などの意思決定プロセスにおいて透明性と多様性を担保する。例えば、評価プロセスの全ての段階で評価者側の多様性を担保する、クローズドな場で属人的な意思決定をしない、ダイバーシティの専門家に評価プロセスをチェックしてもらう
 - － 「家事や育児は女性がするもの」などの性別役割分担意識に着目し、女性活躍の進捗を測る指標の中に社員の当該意識の見直しを追加したことに加え、アンコンシャスバイアスやボトルネックを身近に理解してもらうために、これらの課題を社員に対してマンガで紹介
- 女子学生向けイベント、セミナー、インターンシップ
 - － 「女性エンジニアリーダー育成プログラム」で、若手女性技術者が理系女子大学院生とともに自分らしいリーダーシップを学ぶ
 - － 出張授業などで女子中学生・高校生にエンジニアという仕事の面白さを伝える
- 業種横断的なイベント：研修、講演、交流会など。業種特有の悩みを共有。同業種のみならず、異業種もあり
 - － グループの女性社員へ相互研鑽やネットワーキングの機会を提供することにより、女性社員の育成・能力開発を図る
 - － J-Win（Japan Women's Innovative Network：ダイバーシティ・マネジメントを支援するNPO 法人）活動を通じて自社内からだけでは得られない情報や視点を積極的に取得・吸収し、女性リーダーの育成に活かしている
 - － 他社事業所の視察や他社の技術者とのディスカッションを通して、新たな学び・気づきを得ることで視野を広げ、仕事の楽しさを共有し自社での改善やイノベーションを起こすきっかけにつなげることを目的に女性技術者ネットワーキングフォーラムを開催
- ジェンダーダイバーシティに関する開示の改善
 - － 統合報告書とは別に ESG データブックを発行して、管理職の女性比率、上級管理職の女性比率、管理職 1 人当たりの男女報酬比、離職率などを開示
 - － 女性活躍の重点指標として「女性イキイキ指数」を設定し、目標数値を掲げ、取組みを可視化

- 社外役員候補のリサーチ
 - 社外役員の人脈やエグゼクティブサーチ会社の活用
 - 日本弁護士連合会や日本公認会計士協会の女性の社外役員候補者の案内サービス、内閣府男女共同参画局の女性リーダー人材バンクの活用

3-3. ベストプラクティス事例のヒアリング

ジェンダーダイバーシティが進んでいる企業については、女性役員等の活躍の状況やジェンダーダイバーシティを進めたことによるメリット・デメリットなど、ベストプラクティス事例をヒアリングする。

3-4. 企業のコミットメントの確認

課題への対応策について投資家からの働きかけに企業が同意した場合、あるいは、企業側から課題への対応を行っているという説明があった場合、企業がいつまでに対応できるのか（コミットメント）を確認する。

4. 次回のエンゲージメントに向けたレビューおよび継続的なモニタリング

4-1. 次回のエンゲージメントに向けたレビュー

次回のエンゲージメントに向けて、企業との対話のレビューを行う。具体的なレビューの内容は以下の通り。

- 企業の課題認識の整理
ジェンダーダイバーシティに関して、企業は実際にどのような課題を認識していたか。
- 投資家が特定した課題や策定した対応策の検証
投資家が特定した課題や策定した対応策は、企業の認識と一致していたか。
- 設定したエンゲージメント方針・目標の実現可能性
投資家が設定したエンゲージメント方針・目標は実現可能か。実現が難しい場合、どのような改善ができるか。
- 有効な（結果が出ている）対応策の確認
企業の対応策や対話で出た対応策の有効性を確認する。

4-2. 継続的なモニタリング

エンゲージメントミーティング後、ジェンダーダイバーシティに対する企業の取組みを継続的にモニタリングする。具体的なモニタリングの内容は以下の通り。

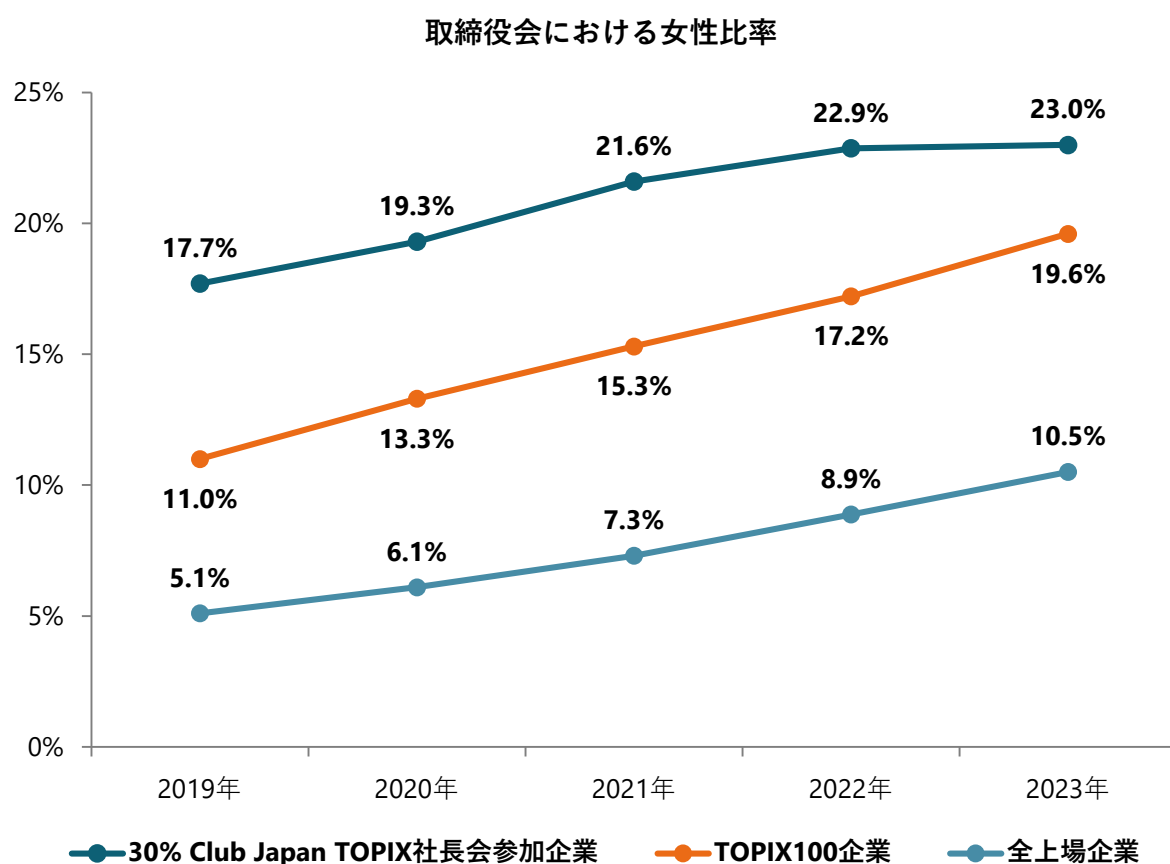
- 更新されたジェンダーダイバーシティ関連の開示内容・データにより、企業が設定した KPI・目標値の進捗状況を確認
- 株主総会や役員人事における女性役員（取締役、監査役、執行役、執行役員など）の登用状況の確認
- ジェンダーダイバーシティ関連の認証取得や外部評価の確認
- 必要に応じて、投資家ごとに、投資判断や議決権行使に反映

5. ジェンダーダイバーシティ関連の参考データ

5-1. 30% Club Japan のゴールと現在の達成状況

30% Club Japan の目標は「TOPIX100 の女性役員比率：2030 年をめどに 30%」（ここでの「役員」は取締役と監査役と定義）である。2023 年 6 月総会後の達成状況は以下の通り。

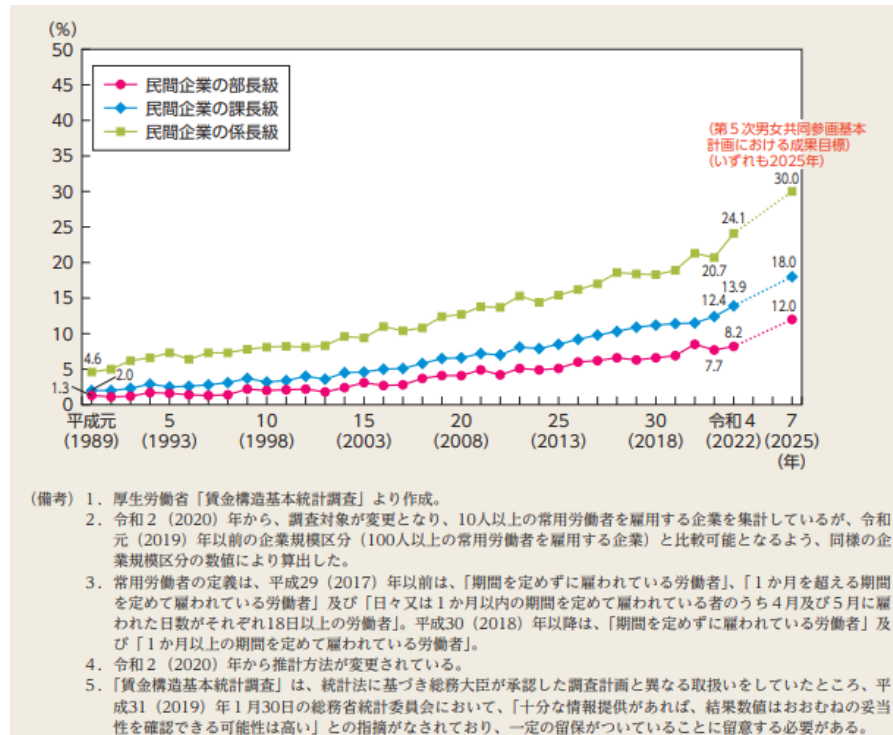
- 30% Club Japan TOPIX 社長会参加企業の女性役員比率は **23.0%**
- TOPIX100 企業の女性役員比率は **19.6%**
- 全上場企業の女性役員比率は **10.5%**
- TOPIX100 の女性役員 0 名の企業は **1 社**



出所：2023 年度 役員四季報データベース 9 月版（東洋経済新報社）をもとに 30% Club Japan 作成、各年のデータは 6 月総会後

5-2. 民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合の推移

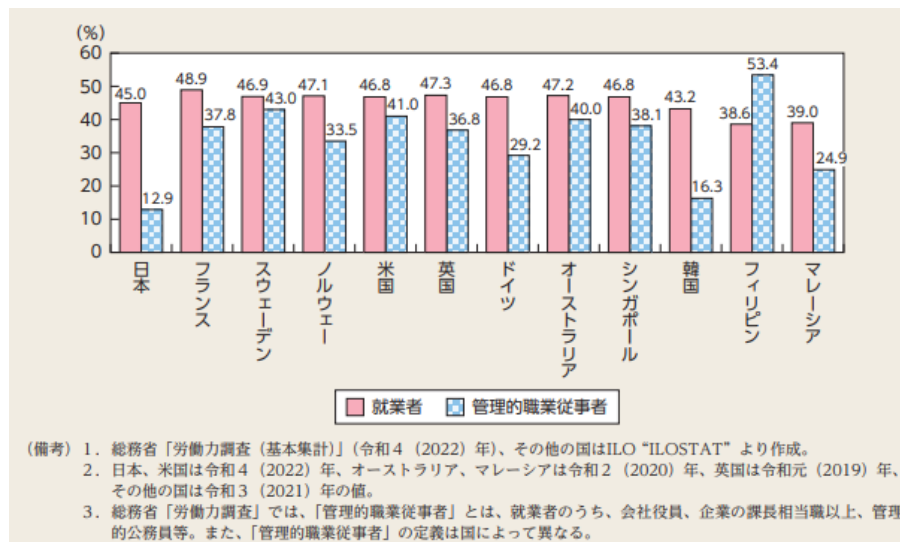
「男女共同参画白書 令和 5 年版」（1-14 図）によれば、日本における常用労働者 100 人以上を雇用する企業の労働者のうち役職者に占める女性の割合を役職別に見ると、上位の役職ほど女性の割合が低く、令和 4（2022）年は、係長級 24.1%、課長級 13.9%、部長級 8.2%となっている。



出所：内閣府男女共同参画局（2023 年）「男女共同参画白書 令和 5 年版」

5-3. 諸外国の就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合

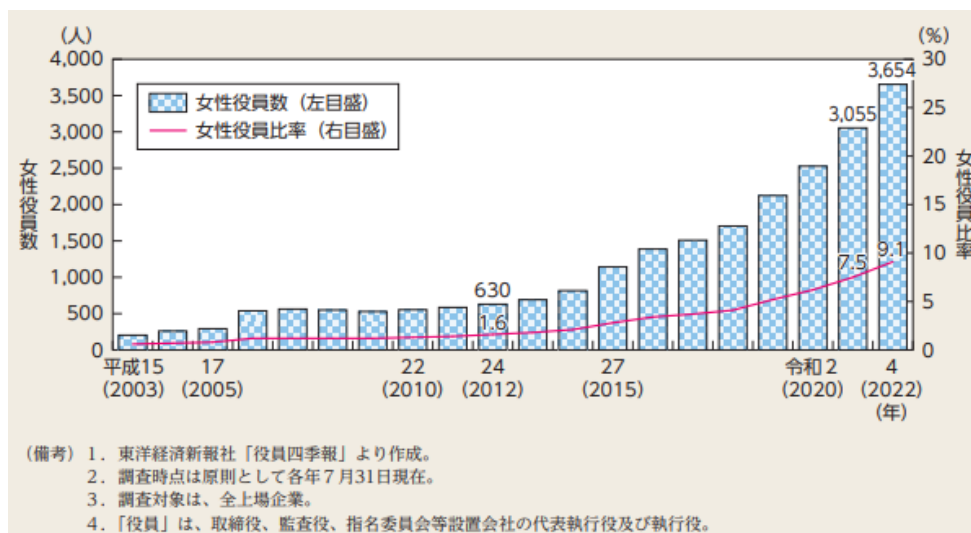
「男女共同参画白書 令和 5 年版」（1-15 図）によれば、就業者に占める女性の割合は、日本は令和 4（2022）年は 45.0%であり、諸外国と比較して大きな差は無い一方、管理的職業従事者に占める女性の割合は、諸外国で概ね 30%以上となっているが、日本は令和 4（2022）年 12.9%となっており、諸外国と比べて低い水準となっている。



出所：内閣府男女共同参画局（2023 年）「男女共同参画白書 令和 5 年版」

5-4. 上場企業の役員に占める女性の人数及び割合の推移

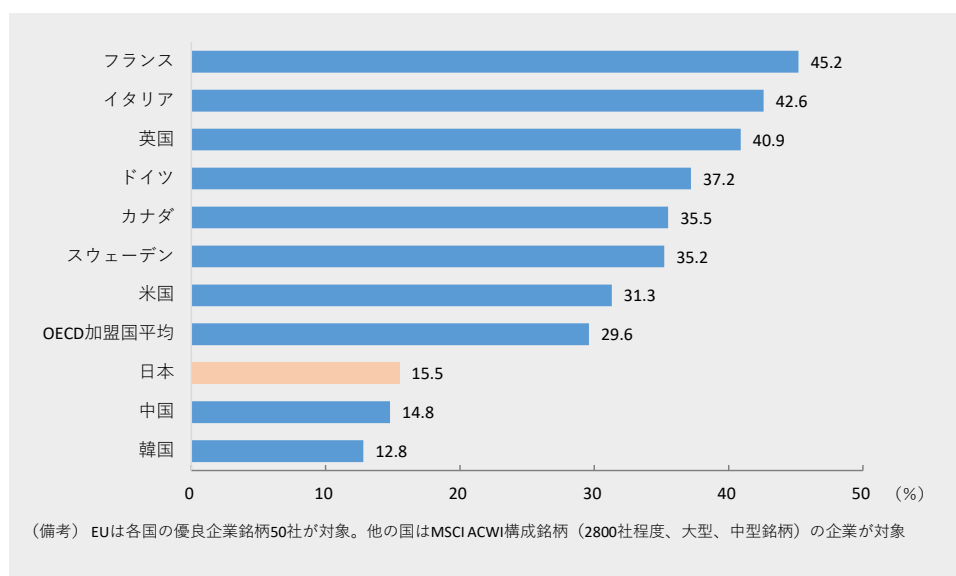
「男女共同参画白書 令和 5 年版」（1-16 図）によれば、日本における上場企業の役員に占める女性の人数は、平成 24（2012）年以降の 10 年間で約 5.8 倍に増加。令和 4（2022）年 7 月現在で、上場企業の役員に占める女性の人数は 3,654 人（昨年比 599 人増）、割合は 9.1%。



出所：内閣府男女共同参画局（2023 年）「男女共同参画白書 令和 5 年版」

5-5. 諸外国の役員に占める女性の割合

OECD の統計によれば、諸外国の役員に占める女性の割合はおおむね 30%以上となっているが、日本の 15.5%は諸外国と比べて低い水準となっている。

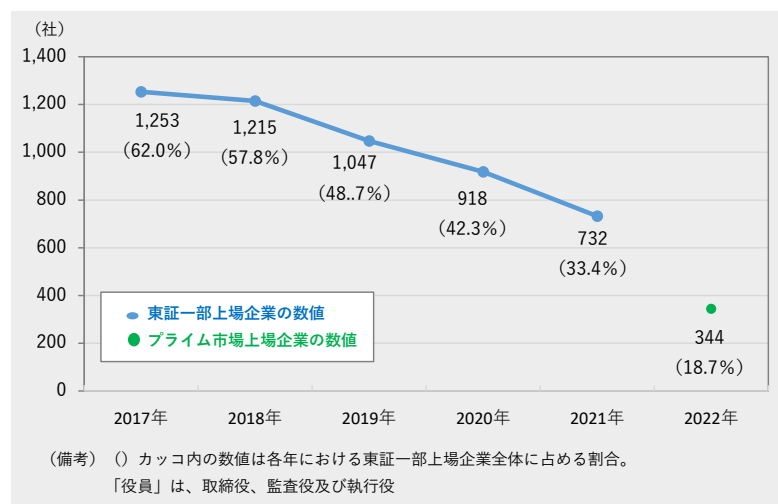


出所：OECD“Social and Welfare Statistics”（2022 年）

5-6. 女性役員がない東証一部上場企業の数及び割合の推移

東京証券取引所プライム市場上場企業（2021 年以前は第一部市場上場企業）において、女性役員

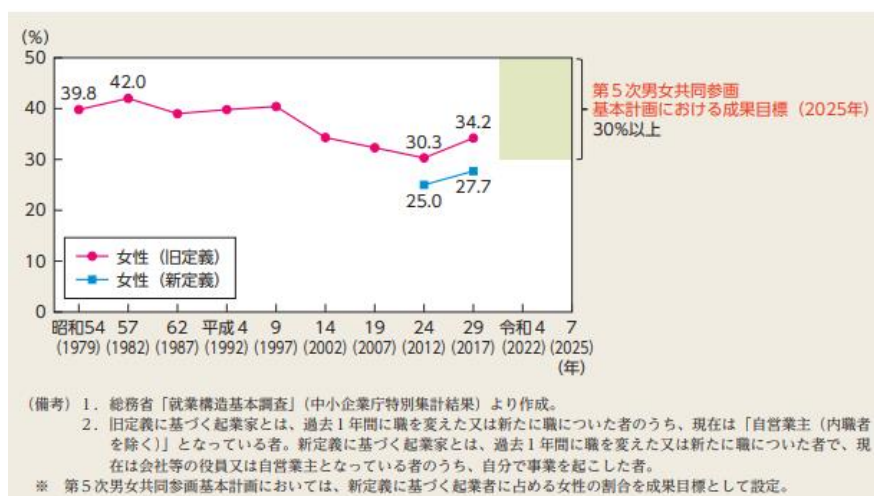
がない企業数は減少しているものの、令和 4（2022）年時点で、いまだ約 2 割の企業において女性役員がない。



出所：東洋経済新報社「役員四季報」及び日本取引所グループホームページ

5-7. 起業家に占める女性の割合の推移

「男女共同参画白書 令和 5 年版」(1-17 図) によれば、起業家に占める女性の割合は、平成 29（2017）年は 27.7%。

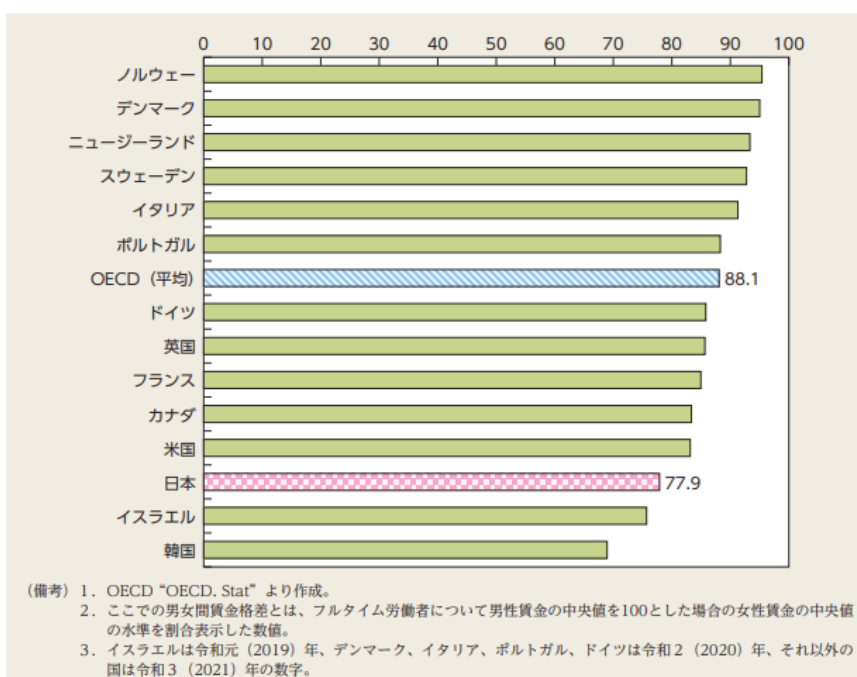


出所：内閣府男女共同参画局（2023 年）「男女共同参画白書 令和 5 年版」

5-8. 男女間賃金格差の国際比較

ジェンダーダイバーシティの推進には、男女間賃金格差の解消が必要である。「男女共同参画白書 令和 5 年版」(特-33 図) によれば、現状、日本の男女間賃金格差（フルタイム、中央値）は、男性の賃金を 100 とすると女性の賃金は 77.9 と、OECD 諸国平均の 88.1 よりも格差が大きく、国際的にみても男女間賃金格差が大きい国の部類に入る。日本の男女間賃金格差は先進 7 カ国でも最大になっている。このような格差を是正するためには、同一労働同一賃金により正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差を無くするとともに、各企業における男女間賃金格差にかかる情報の開示

を義務づけ、合理的に説明できない格差を解消していくことが必要である。また、成長の伸びしろが小さい産業から成長産業へ、賃金水準の低い産業から賃金水準が高く、職務経験とともに賃金が伸びていく産業へと、女性の労働移動を促していくことも重要である。例えば、女性のデジタル分野での活躍が挙げられる。コロナ下においては、女性の非正規雇用労働者の割合が高い宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業等が打撃を受けた。一方 IT 産業は、業績が好調であり、雇用ニーズが大きく、また、柔軟な働き方が可能であることなどから、経済的自立を目指す女性の就業先として注目された。令和 4（2022）年 4 月、日本政府は、「女性デジタル人材育成プラン」を策定した。このプランに沿って、就労に直結するデジタルスキルを身につける機会を提供するとともに、女性のデジタル分野への就労促進を官民が連携して進め、3 年間の集中取組期間に成果を上げていくことが必要である。



出所：内閣府男女共同参画局（2023 年）「男女共同参画白書 令和 5 年版」

5-9. ジェンダー・ギャップ指数

世界経済フォーラム（World Economic Forum：WEF）が 2024 年 6 月、「The Global Gender Gap Report 2024」を公表し、その中で、各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）を発表した。この指数は、「経済」「教育」「健康」「政治」の 4 つの分野のデータから作成され、0 が完全不平等、1 が完全平等を示している。2024 年の日本の総合スコアは 0.663、順位は 146 カ国中 118 位（前回は 146 カ国中 125 位）であった。前回と比べて、スコア、順位ともに、やや上昇したものの、引き続き先進国の中で最低レベル、アジア諸国の中で韓国や中国、ASEAN 諸国より低い結果となった。

日本は「教育」（2024 年は 0.993。2023 年は 0.997）や「健康」（2024 年は 0.973。2023 年は 0.973）

のスコアが高く、「教育」の順位は 146 か国中 72 位（前回は 146 か国中 47 位）、「健康」の順位は 146 か国中 58 位（前回は 146 か国中 59 位）と比較的上位にある。一方、「経済」（2024 年は 0.568。2023 年は 0.561）および「政治」（2024 年は 0.118。2023 年は 0.057）におけるスコア・順位が低くなっており、「経済」の順位は 146 か国中 120 位（前回は 146 か国中 123 位）、「政治」の順位は 146 か国中 113 位（前回は 146 か国中 138 位）となっている。

順位の低かった経済、政治分野について、2023 年 6 月に政府決定した「女性版骨太の方針 2023」においては「女性の経済的自立」、「女性の登用目標達成」等、政府全体として今後重点的に取り組むべき事項を定めている。

経済分野については、社会全体で多様性を確保することがイノベーションの創出と事業変革の促進を通じて日本経済の発展に資するとの考えの下、プライム上市場上場企業を対象とした女性役員比率に係る数値目標の設定、女性起業家の育成・支援に加え、女性デジタル人材の育成などリスクリソキングの推進等の取組みを進めていくとした。政治分野については、議会におけるデジタル技術を活用した取組みに対する助言や先進事例の情報提供を通じて男女共同参画の取組みを後押ししている。これを踏まえ、東京証券取引所は 2023 年 10 月に上場企業の行動規範を改定し、プライム市場上場企業に対して 2025 年をメドに女性役員を一人以上選任することや、2030 年までに女性役員の比率を 30%以上に高めることを求めている。

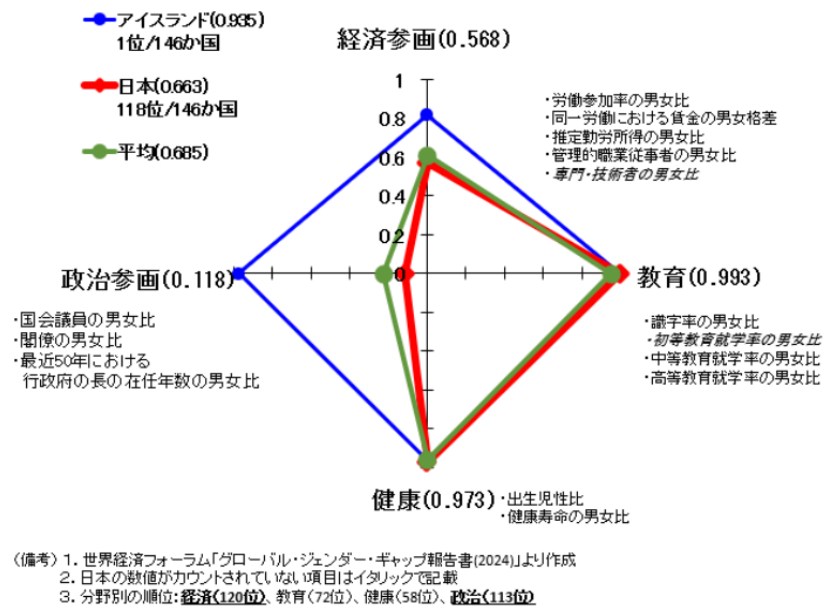
その他、日本は 2022 年 5 月、世界経済フォーラムが主導する「ジェンダー平等加速プログラム」（Closing the Gender Gap Accelerator）への参加を決定した。多くの日本企業が参加する「男性リーダーの会」の活動と連携しながら、官民一体となり特に経済分野におけるジェンダー平等の取組みの加速を目指している。

ジェンダー・ギャップ指数（2024） 上位国及び主な国の順位

順位	国名	値	前年値	前年からの 順位変動
1	アイスランド	0.935	0.912	－
2	フィンランド	0.875	0.863	↑ 1
3	ノルウェー	0.875	0.879	↓ 1
4	ニュージーランド	0.835	0.856	－
5	スウェーデン	0.816	0.815	－
7	ドイツ	0.810	0.815	↓ 1
14	英国	0.789	0.792	↑ 1
22	フランス	0.781	0.756	↑ 18
36	カナダ	0.761	0.770	↓ 6
43	米国	0.747	0.748	－
65	タイ	0.720	0.711	↑ 9
72	ベトナム	0.715	0.711	－
87	イタリア	0.703	0.705	↓ 8
94	韓国	0.696	0.680	↑ 11
100	インドネシア	0.686	0.697	↓ 13
106	中国	0.684	0.678	↑ 1
117	ネパール	0.664	0.659	↓ 1
118	日本	0.663	0.647	↑ 7
119	コモロ	0.663	0.664	↓ 5

各分野における日本のスコア

分野	2024 年のスコア	前年のスコア
経済	0.568	0.561
政治	0.118	0.057
教育	0.993	0.997
健康	0.973	0.973



出所：World Economic Forum（2024 年）「The Global Gender Gap Report 2024」、内閣府男女共同参画局

6. ジェンダーダイバーシティに関連する法制度

6-1. 「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》

2020年3月24日に公表された日本版スチュワードシップ・コード（再改訂版）では、機関投資家が果たすべきスチュワードシップ責任は『機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティ（ESG 要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任』と定義されている。ここでの「ESG 要素」はスチュワードシップ・コードの中で「ガバナンス及び社会・環境に関する事項を指す。」と説明されており、ジェンダーダイバーシティもこの ESG 要素に当然含まれるものと考えられる。従って、企業のジェンダーダイバーシティの考慮に基づく建設的なエンゲージメントは機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすために必要不可欠であり、本ツールキットの目的および記載内容とも整合的である。

6-2. コーポレートガバナンス・コード

2021年6月11日に公表されたコーポレートガバナンス・コード（再改訂版）では、上場企業がジェンダーダイバーシティを推進するにあたって参照すべき主な原則・指針として、以下の記載がある。

【原則 2-4. 女性の活躍促進を含む 社内の多様性の確保】	上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。
補充原則 2-4①	上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。 また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。
【原則 3-1. 情報開示の充実】	上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。 (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画 (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針 (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続 (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続 (v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

補充原則 3-1③	上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。 特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。
【原則 4-2. 取締役会の役割・責務（2）】	取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。 また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。
補充原則 4-2②	取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。 また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。
【原則 4-10. 任意の仕組みの活用】	上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。
補充原則 4-10①	上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。 特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。
【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、職歴、年齢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。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。 取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

補充原則 4-11①

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

6-3. 女性活躍推進法

2019 年 5 月 29 日、女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）等の一部を改正する法律が成立し、2019 年 6 月 5 日に公布された。改正内容は以下 1～3 の通りであり、既に施行されている。

1. 一般事業主行動計画の策定義務の対象拡大

2022 年 4 月 1 日から、一般事業主行動計画の策定・届出義務および自社の女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、常時雇用する労働者が 301 人以上から 101 人以上の事業主に拡大された。

「一般事業主行動計画」とは、企業が自社の女性活躍に関する状況把握と課題分析を行い、それを踏まえた行動計画を策定するものである。行動計画には、計画期間、数値目標、取組内容、取組の実施時期を盛り込まなければならない。行動計画の策定から届出までの流れは、以下の 4 つのステップとなっている。

ステップ 1：自社の女性の活躍状況を、基礎項目に基づいて把握し、課題を分析する

ステップ 2：一般事業主行動計画を策定し、社内周知と外部公表を行う

ステップ 3：一般事業主行動計画を策定したことを都道府県労働局に届け出る

ステップ 4：取組みを実施し、効果を測定する

101 人以上 300 人以下の企業が行動計画を策定すると、「(1) 公共調達における加点評価（問合先：内閣府男女共同参画局）」「(2) 「働き方改革推進支援資金」特別利率による資金融資（問合先：日本政策金融公庫）」などの制度を活用できるメリットがある（2021 年 12 月現在）。

2. 女性活躍に関する情報公表の強化

常時雇用する労働者が 301 人以上の事業主は、情報公表項目について、「(1) 職業生活に関する機会の提供に関する実績」、「(2) 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績」の各区分から 1 項目以上（合計 2 項目以上）を公表する必要がある。また、常時雇用する労働者が 101 人以上の事業主は、(1)(2)の全ての項目から 1 項目以上を公表する必要がある。

(1) 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供

- 採用した労働者に占める女性労働者の割合（区）
- 男女別の採用における競争倍率（区）
- 労働者に占める女性労働者の割合（区）（派）
- 係長級にある者に占める女性労働者の割合
- 管理職に占める女性労働者の割合
- 役員に占める女性の割合
- 男女別の職種または雇用形態の転換実績（区）（派）
- 男女別の再雇用または中途採用の実績

(2) 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備

- 男女の平均継続勤務年数の差異
- 10 事業年度前およ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（区）
- 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労働者の一月当たりの平均残業時間（区）（派）
- 有給休暇取得率
- 雇用管理区分ごとの有給休暇取得率（区）

「(区)」の表示のある項目は、雇用管理区分ごとに公表を行う必要がある

「(派)」の表示のある項目は、労働者派遣の役務の提供を受ける場合に、派遣労働者を含めて公表を行う必要がある

併せて、上記の項目とは別に、「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する社内制度の概要」や「労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する社内制度の概要」についても、女性活躍推進法に基づく公表が可能である。

3. 特例認定制度（プラチナえるぼし）の創設

女性の活躍推進に関する状況等が優良な事業主の方への認定（えるぼし認定）よりも水準の高い「プラチナえるぼし」認定が創設された（2020 年 6 月 1 日施行）。

上記に加え、日本における男女間賃金格差は、長期的に見ると縮小傾向にあるが、他の先進国と比較すると依然として大きい状況にある。

このような男女間賃金格差の現状を踏まえて、更なる縮小を図るため、2022 年 7 月 8 日に女性活躍推進法に関する制度改正がされ、情報公表項目に「男女の賃金の差異」を追加するとともに、常時雇用する労働者が 301 人以上の一般事業主に対して、以下「4. 男女の賃金の差異（男女間賃金格差）」の通り当該項目の公表が義務づけられることになった。

4. 男女の賃金の差異（男女間賃金格差）

対象企業（常時雇用する労働者が 301 人以上の一般事業主）は、同法が施行された 2022 年 7 月以降の事業年度について、男女の賃金の差異（男女間賃金格差）を開示する必要がある。対象企業は当該事業年度が終了してから概ね 3 カ月以内に、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」（URL: <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>）や自社 HP の利用その他の方法により、求職者等が容易に閲覧できるようにすることが求められている。

女性活躍推進法に基づく男女間賃金格差は、男性労働者の平均年間賃金に対する女性労働者の平均年間賃金の割合となる。男性と女性それぞれについて、給料や手当、賞与を含めた総支払額を人数で割った値を算出し、比較する。「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者（パート・有期）」の 3 区分で計算、開示する。

ステップ 1：男女それぞれの平均年間賃金を計算する

$$\text{男性労働者の平均年間賃金} = \frac{\text{男性労働者の総賃金}}{\text{男性労働者の人数}} = \alpha$$

$$\text{女性労働者の平均年間賃金} = \frac{\text{女性労働者の総賃金}}{\text{女性労働者の人数}} = \beta$$

ステップ 2：男女間賃金格差を計算する

$$\text{男女間賃金格差（％）} = \frac{\text{女性労働者の平均年間賃金}}{\text{男性労働者の平均年間賃金}} \times 100 = \frac{\beta}{\alpha} \times 100$$

ステップ 3：労働者の区分ごとに、ステップ 1 とステップ 2 の方法で計算し、開示する。

	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)
全ての労働者	XX.X%
うち正規雇用労働者	YY.Y%
うちパート・有期労働者	ZZ.Z%

(注) 対象期間：〇〇事業年度（〇年〇月〇日～〇年〇月〇日）

男女間賃金格差が生じる大きな要因は女性役員・管理職が少ない、女性の有期雇用者が多いなど、賃金の高い職階や職種に占める女性の割合が少ないことが要因と考えられる。このような要因を抱えている企業は「同一労働同一賃金」を達成していても格差が出るため、是正するには各職階・職層において男女比を均等にする必要がある。

6-4. 次世代育成支援対策推進法

次世代育成支援対策推進法に基づき、企業は、労働者の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を策定する必要がある。常時雇用する労働者が 101 人以上の企業は、行動計画を策定し、その旨を都道府県労働局に届け出ることが義務、100 人以下の企業は努力義務となっている。また、行動計画に定めた目標を達成したなどの一定の基準を満たした企業は、申請することにより、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができる。更に、認定を受けた企業が、より高い水準の取組みを行い一定の基準を満たすと、特例認定（プラチナくるみん認定）を受けることができる。加えて、2022 年 4 月 1 日からくるみん認定・プラチナくるみん認定の認定基準の引き上げに伴い、新たに「トライくるみん認定」が創設された。トライくるみん認定の認定基準は 2022 年度改正前のくるみん認定と同じである。同時に、各くるみんの一類型として不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境に取り組む企業の認定制度「プラス」も創設された。

6-5. 育児・介護休業法

2021 年 6 月 9 日、育児・介護休業法（育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律）及び雇用保険法の一部を改正する法律が公布された。出産・育児等による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児等を両立できるようにするため、子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創設、育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け、育児休業給付に関する所要の規定の整備等の措置が講じられた。

1. 男性の育児休業取得促進のための子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組み『産後パパ育休』の創設（2022 年 10 月 1 日施行）

子の出生後 8 週間以内に 4 週間まで取得することができる柔軟な育児休業の枠組みを創設する。

- (1) 休業の申出期限については、原則休業の 2 週間前までとする。

※現行の育児休業（1 か月前）よりも短縮。

- (2) 分割して取得できる回数は、2 回とする。

- (3) 労使協定を締結している場合に、労働者と事業主の個別合意により、事前に調整した上で休業中に就業することを可能とする。

2. 育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び妊娠・出産の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け（2022 年 4 月 1 日施行）

- (1) 育児休業の申出・取得を円滑にするための雇用環境の整備に関する措置。

- (2) 妊娠・出産（本人又は配偶者）の申出をした労働者に対して事業主から個別の制度周知及び休業の取得意向の確認のための措置を講ずることを事業主に義務付ける。

3. 育児休業の分割取得（2022 年 10 月 1 日施行）

育児休業（1 の休業を除く）について、分割して 2 回まで取得することを可能とする。

4. 育児休業の取得の状況の公表の義務付け（2023 年 4 月 1 日施行）

常時雇用する労働者数が 1,000 人超の事業主に対し、育児休業の取得の状況について公表を義務付ける。

5. 有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和（2022 年 4 月 1 日施行）

有期雇用労働者の育児休業及び介護休業の取得要件のうち「事業主に引き続き雇用された期間が 1 年以上である者」であることという要件を廃止する。ただし、労使協定を締結した場合には、無期雇用労働者と同様に、事業主に引き続き雇用された期間が 1 年未満である労働者を対象から除外することを可能とする。

6. 育児休業給付に関する所要の規定の整備 【雇用保険法】（2022 年 10 月 1 日施行）

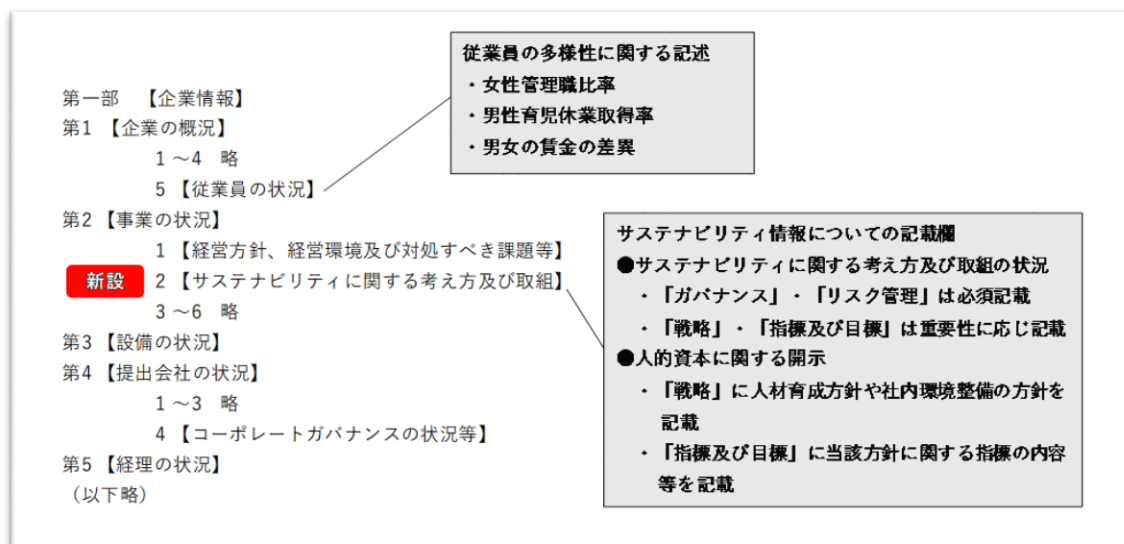
ただし、(2)は 2021 年 9 月 1 日施行)

- (1) 1 及び 3 の改正を踏まえ、育児休業給付についても所要の規定を整備する。
- (2) 出産日のタイミングによって受給要件を満たさなくなるケースを解消するため、被保険者期間の計算の起算点に関する特例を設ける。

6-6. 有価証券報告書における人的資本の開示

2023 年 1 月 31 日、「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令（以下、改正開示府令）」が公布・施行され、有価証券報告書等においてサステナビリティに関する考え方及び取組み、多様性に関する情報（女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差）、コーポレート・ガバナンスに関する情報の開示が求められることとなった。これは、2022 年 6 月に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の提言に基づいた改正となる。

有価証券報告書における開示拡充の概要



サステナビリティに関する考え方及び取組について記載すべき情報

全ての会社が記載	ガバナンス	サステナビリティ関連のリスク・機会を監視・管理するためのガバナンスの過程、統制、手続き
	リスク管理	サステナビリティ関連のリスク・機会を識別、評価、管理するための過程
重要なものについて記載	戦略	短期、中期および長期にわたり連結会社の経営方針・経営戦略等に影響を与える可能性があるサステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組
	指標と目標	サステナビリティ関連のリスク・機会に関する連結会社の実績を長期的に評価、管理、監視するために用いられる情報

改正開示府令では、新たに「サステナビリティに関する考え方及び取組」の欄が追加された。ここでは、企業の中長期的な持続可能性に関する事項について経営方針・経営戦略との整合性を意識して

説明することとされており、「ガバナンス」及び「リスク管理」についてはすべての企業が必須の事項として記載すること、「戦略」及び「指標と目標」は、重要なものについて記載することが求められている。人的資本については、この欄において人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針、社内環境整備に関する方針（例えば、人材の採用・維持、従業員の安全・健康に関する方針等）及びこれらの方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標、実績について記載することが求められている。また多様性については、「従業員の状況」において、新たに女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差を記載することが求められている。各事項の開示については、女性活躍推進法、育児・介護休業法に沿った開示が求められ、提出会社がこれらの法令の規定による公表を行っていない場合は有価証券報告書における開示義務はない。なお、これらの情報の開示については可能な範囲での連結ベースの開示が期待されている。

人的資本や多様性については長期的に企業価値に関連する情報として投資家からも着目されており、企業価値との関係を示す研究結果も存在している。また海外に目を向けると、米国では 2013 年頃⁴から投資先企業の人的資本が業績や株価に与える影響の研究や人的資本開示に関するエンゲージメントが活発化。2020 年 8 月に SEC は Regulation S-K を改正し、上場企業に対し、経営において重視する人的資本の情報開示（人材の確保や育成、採用など）を義務化した。また、欧州では 2014 年に制定された非財務情報開示指令（NFRD：Non-Financial Reporting Directive）やガイドラインで、人的資本に関する情報開示を規定している。その後、より詳細な開示ルールを定めた企業サステナビリティ報告指令（CSRD）が公表され、適用対象が段階的に拡大している。更に、2018 年 12 月に国際標準化機構（ISO）が発表した ISO30414 においても、人的資本に関する情報開示について幅広い項目のグローバルな共通基準が定められている。

6-7. EU サステナブルファイナンス開示規則（SFDR）、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）

EU でサステナブルファイナンス行動計画の提言に基づき、2021 年 3 月 10 日にサステナブルファイナンス開示規則（SFDR：Sustainable Finance Disclosure Regulation、Regulation on Sustainability-related Disclosure in the Financial Services Sector）が施行された。ここでは、SFDR の適用対象である EU を拠点とする「Financial Market Participants」 および「Financial Advisers」に対して、事業体レベルと金融商品レベルで、投資に関する様々な情報開示が求められている。これに伴い、彼らの投資先である日本企業に対しても投資家からのダイバーシティに関する開示要請が高まっていく可能性がある。この中で、適用対象者は 18 指標（投資先が企業の場合は 14 指標）「PAI：Principal Adverse Impacts」の開示が必須となっているが、PAI の中に「Unadjusted gender pay gap」や「Board gender diversity」がある。

- ‘Unadjusted gender pay gap’ (average unadjusted gender pay gap of investee companies)

⁴ 米国では複数のアセットオーナーが 2013 年に「Human Capital Management Coalition」というイニシアチブを設立し、投資先企業の人的資本マネジメントが企業業績や株価に与える影響などについて知見を深めるとともに、投資先企業に対し人的資本に関する情報開示を促す活動を行っている。

means the difference between average gross hourly earnings of male paid employees and of female paid employees as a percentage of average gross hourly earnings of male paid employees.

- ‘Board’ means the administrative, management or supervisory body of a company, and ‘board gender diversity’ means the average ratio of female to male board members in investee companies expressed as a percentage of all board members

2023 年 1 月に発効した企業サステナビリティ報告指令（CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive）においても、CSRD の適用対象となる企業は SFDR の PAI の開示を求められることになる。開示が求められる項目については欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）に詳細が定められている。⁵CSRD の適用対象企業は、大企業⁶および一部例外を除き中小企業を含む全ての上場企業⁷である。また、対象企業は子会社レベルでの情報評価についての責任も課せられる。日本企業を含む EU 域外企業に対しては、EU 域内での純売上高が 1 億 5,000 万ユーロ超あり、EU 域内に少なくとも 1 つ以上の子会社か支店を有する場合など一定の条件を満たす場合に適用対象となる。

親会社が日本など EU にとって第三国に所在する場合、その親会社が CSRD もしくは CSRD と同等のサステナビリティ報告基準に基づいてサステナビリティ情報を報告し、第三者保証を受けている場合には、EU 現地法人は CSRD に基づくサステナビリティ情報の報告が免除される。その場合には、親会社の名称と登記上の事務所および免除措置を適用した旨を開示することになる。

⁵ 日本貿易振興機構（ジェトロ）「CSRD 適用対象企業のための ESRS 適用実務ガイダンス」（24.5）が参考になる。

⁶ 大企業は、(a) 従業員 250 人、(b) 純資産 2,500 万ユーロ、(c) 純売上高 5000 万ユーロの基準値のうち、2 つ以上の基準値を超えている企業。

⁷ 上場企業のうち、零細企業（(a) 総資産残高 45 万ユーロ、(b) 純売上高 90 万ユーロ、(c) 従業員数 10 名の基準値のうち、2 つ以上の基準値を超えない企業）を除く。