

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

### 3. 「人的資本、多様性等」の開示例

---

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

人材 : 人材育成方針に関する開示

社内 : 社内環境整備方針に関する開示

多様性 : 女性活躍、ダイバーシティの推進等に関する開示

# 目次 (1/2)

## ○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

### 3. 「人的資本、多様性等」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント 3-1~3-2

#### 好事例として採り上げた企業の主な取組み

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 3-3

株式会社ベネフィット・ワン 3-4

オムロン株式会社 3-5

Unipos株式会社 3-6

株式会社丸井グループ 3-7

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 3-8

凸版印刷株式会社 3-9

#### 開示例

##### (1) 人材育成方針、社内環境整備方針等

人材育成方針      社内環境整備方針      多様性

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ ● ● ● 3-10~3-13

セイコーエプソン株式会社 ● ● ● 3-14~3-17

花王株式会社 ● ● ● 3-18~3-20

株式会社ベネフィット・ワン ● ● ● 3-21~3-22

オムロン株式会社 ● ● ● 3-23~3-24

Unipos株式会社 ● ● ● 3-25

日本瓦斯株式会社 ● ● ● 3-26

●：「人材育成方針」、「社内環境整備方針」及び「多様性」は、サステナビリティに関する考え方及び取組で開示が求められている人的資本の記載で参考となる開示

# 目次 (2/2)

## ○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

### 3. 「人的資本、多様性等」の開示例 (続き)

(1) 人材育成方針、社内環境整備方針等 (続き)	人材育成方針	社内環境整備方針	多様性	(番号)
株式会社丸井グループ	●	●		3-27~3-28
明治ホールディングス株式会社	●			3-29
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社		●		3-30~3-31
セガサミーホールディングス株式会社		●	●	3-32
株式会社サンゲツ		●		3-33~3-34
(2) 従業員の状況				
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社			●	3-35~3-37
双日株式会社			●	3-38~3-40
株式会社丸井グループ			●	3-41
凸版印刷株式会社			●	3-42
株式会社大和証券グループ本社			●	3-43

●: 「人材育成方針」、「社内環境整備方針」及び「多様性」は、サステナビリティに関する考え方及び取組で開示が求められている人的資本の記載で参考となる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>経営戦略と人材戦略の関係性</u>や、どのような取組みで双方が関連しているかについて開示することは有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (3-10)</li> <li>• セイコーエプソン株式会社 (3-14)</li> <li>• 花王株式会社 (3-18)</li> <li>• 株式会社ベネフィット・ワン (3-21)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人的資本にはコンプライアンス色が強い部分と、戦略的な部分の2つ要素がある。この中で、<u>コンプライアンス色の強い部分は比較可能性が期待され、戦略的な部分は経営戦略と関連した独自性の高い開示が期待される</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社ベネフィット・ワン (3-22)</li> <li>• Unipos株式会社 (3-25)</li> <li>• 株式会社丸井グループ (3-27～3-28)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人的資本は、各社の独自性が強い項目であるため、実績値を開示するだけでなく、<u>ビジネスモデルを踏まえた説明や時系列でのデータの開示</u>をすることが有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unipos株式会社 (3-25)</li> <li>• 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 (3-31)</li> <li>• 株式会社サンゲツ (3-33～3-34)</li> <li>• 株式会社丸井グループ (3-41)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>独自性の高い取組みは、その取組みの進捗を社内でモニタリングする際に使用している指標等の一部でも開示することが有用</u>であり、要因系指標から、財務パフォーマンスにつながる結果系指標までの関係を示して開示することが望ましい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unipos株式会社 (3-25)</li> <li>• 株式会社丸井グループ (3-28)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>自社にとって重要な要素をKPIに設定し定量的に開示</u>することは、会社の計画や考え方が具体的に有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (3-13)</li> <li>• セイコーエプソン株式会社 (3-17)</li> <li>• 花王株式会社 (3-20)</li> <li>• Unipos株式会社 (3-25)</li> </ul>

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>目標は、財務と非財務の統合</u>の観点から、例えば中期経営計画の最終年と整合させることは有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• セイコーエプソン株式会社(3-17)</li> <li>• 花王株式会社(3-20)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人的資本がどのように<u>価値創造と関連するか</u>の具体的な開示は有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オムロン株式会社(3-23)</li> <li>• 株式会社丸井グループ(3-28)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人的資本に<u>どのような投資をしているか</u>や、<u>投資の内容について開示</u>することは有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社丸井グループ(3-28)</li> <li>• 明治ホールディングス株式会社(3-29)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現在の姿(As is)とあるべき姿(To be)の<u>ギャップを把握し、どのようにギャップを手当てするか</u>の観点での開示は有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本瓦斯株式会社(3-26)</li> <li>• 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(3-35～3-37)</li> <li>• 双日株式会社(3-38～3-40)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 従業員の状況の記載欄における「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女間賃金格差」は、割合の記載だけではなく、<u>具体的な管理職の人数や育児休業の取得日数、平均賃金額等の実績値も開示されることが比較可能性の観点から有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(3-12)</li> <li>• オムロン株式会社(3-24)</li> <li>• 株式会社丸井グループ(3-41)</li> <li>• 株式会社大和証券グループ本社(3-43)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後の課題となる概念の一例として、以下の2点が挙げられる。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① <u>社員のキャリア形成について、会社がどのように関わっているのか、その現状や考え方を開示</u>すること</li> <li>② 経営戦略と人材戦略の関係性も踏まえた、<u>人材ポートフォリオについての考え方を開示</u>すること</li> </ol> </li> </ul>	<p>—</p>

## 経緯や 問題意識

- 中期経営計画と人財戦略の関連性を、開示府令の改正を契機にストーリーとしてまとめ、社内外にわかりやすく伝える必要があった。
- 人財育成方針及び社内環境整備方針に関する指標のうち、連結グループの情報をどこまで取り込むかについて議論があった。

## プロセスの 工夫等

- 任意報告書において人財戦略に関して開示してきたため、有価証券報告書での人的資本開示に向けた基礎があった。
- コーポレート部門担当の副社長をトップとする検討体制を組むことで、トップダウンとボトムアップの両面から全社的な議論を進めた。
- 現時点での最大限の対応となるように、人財戦略はグローバルを踏まえたグループ全体のストーリーを示し、定量情報は単体の数値であっても開示する方向性を早期に決定した。
- 人財育成方針や社内環境整備方針は、開示用に一から構築したものではなく、従来から実施している方針や取組みを具体的に記載した。

## 充実化の メリット等

- 有価証券報告書での人的資本開示が、中期経営計画と人財戦略との関連性を改めて整理する契機となった。
- 他社の人的資本開示も参考にすることで、当社の人的資本開示レベルの再認識や更なる開示拡充の契機となった。

## 統合報告 書等との棲 み分け

- 統合レポートでは、有価証券報告書の人的資本開示をベースに、社員インタビューを掲載する等、当社の人財戦略がよりわかりやすく伝わるように工夫している。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社ベネフィット・ワン）

経緯や  
問題意識

- 人材戦略と経営戦略が連動していることを強く意識し、社内で推進する人的資本に関する取組みと、中長期の事業戦略において顧客に提供するサービス価値訴求の取組みを一体的に捉えた「人的資本経営方針」を上位概念として定めた。
- 「人材の全体像」としてのフレームワークを先に体系的にデザインし、その枠に沿うように、方針や個別戦略を具体的に言語化しながら落とし込んでいった。

プロセスの  
工夫等

- (1) IR・人事部門の実務担当者が人的資本経営の概念や開示義務化における要求内容を理解⇒(2) 開示要求項目に沿って当社の人材に関する考え方や価値観・文化について協議し言語化⇒(3) 経営層とのディスカッションを踏まえて、当社グループにとっての中期課題を絞り込み⇒(4) 中期課題が達成された状態を測定するための指標を選定し、現状を踏まえた目標を設定⇒(5) 目標を達成するための施策について、重要度や難易度等の軸で優先順位をつけながら整理
- 当初は現行の人事施策・制度や計測可能な数値を並べるだけで、情報が一般的・総花的になりがちだったが、当社グループの企業理念や中期経営計画に沿った人材面における中期課題(ゴール)を先に設定することで、コーポレートストーリーを踏まえたメリハリを利かせた情報になるよう心掛けた。

充実化の  
メリット等

- 開示に至るプロセスの中で部門や階層を超えて様々なコミュニケーションが生まれ、現状の問題点や課題の発見につながった。
- 中期課題を解決するためにはどのような姿・水準を目指すべきか、それを達成するためにはどのような施策を実行していくべきなのかといった人事戦略におけるPDCAサイクルの重要性を考えるきっかけになった。

統合報告  
書等との棲  
み分け

- 有価証券報告書は法定開示資料であることを踏まえ、公表する注力指標の実績や目標は、サステナビリティ委員会や取締役会でも複数回の議論を経たものであること、継続的な計数管理体制が整備されていること等を意識し選択した。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み③（オムロン株式会社）

経緯や  
問題意識

- 「人的創造性の向上」を中期経営計画の重要なKPIと設定し、人財戦略の各施策を実行していることから、投資家の理解を深める必要があると考え、今年度は開示府令に沿ったTCFD等と同様のフレームワークに基づいた記載により、充実させた。
- 社員の2割を占める女性の更なる活躍が不可欠であることや、開示府令の改正で【従業員の状況】の記載欄において多様性に関する指標の開示が求められたことから、その取組みについても投資家の関心が高い項目であると考え、記載を充実させた。

プロセスの  
工夫等

- 統合報告書等に記載している情報と共通ではあるものの、投資家の判断に資する情報を的確に記載する点や、法定開示書類としての記載内容の正確性についても、慎重に検討を重ねた。
- CFO兼戦略担当役員を計画責任者とする、部門横断のプロジェクト体制を取り、プロジェクトメンバー間で納得のいくまで、細部に至るディスカッションを行った。また、コーポレート・レポーティングとしての一貫性が保てるよう、統合報告書の主管である広報部門との密な連携を図った。

充実化の  
メリット等

- 将来の経済価値につながるサステナビリティの取組みに関する情報開示の充実化により、投資家がより長期視点で投資判断を行うための材料が提供出来る。また、投資家との建設的な対話を促進することが出来る。
- グローバルの従業員が有価証券報告書を読むことにより、自社への理解がより一層深まり、従業員エンゲージメントの向上にも寄与すると期待している。

統合報告  
書等との棲  
み分け

- 有価証券報告書は資本市場向けの媒体、統合報告書はマルチステークホルダー向けの媒体として位置付けている。
- 統合報告書は、いわゆる自由演技の記載方法が可能であるため、有価証券報告書の内容を深堀することを意識している。



### 経緯や 問題意識

- 売上の約8割を占めていた広告事業から撤退し、HR<sup>(※)</sup>事業での再建を図っているところ、事業再生を進める上で、会社の変革期にどのくらいの社員が会社と事業にエンゲージメントがあるかを、社内外に明らかにしていくことが重要と考え、eNPS(職場に対する推奨度)のサーベイ結果と目標値を記載するに至った。

※ HR : Human Resource

### プロセスの 工夫等

- 現在起きている問題から課題を特定するのではなく、理想像と現状との差分から人的資本戦略テーマを設定したことにより、会社が掲げるパーパスやバリューとの関連性が高く、中長期に渡り目指す戦略骨子としている。
- 人・組織は変化が絶えないものである前提で、戦略骨子は変えず、インプット・アクション、アウトプットはその時々最適なものに变化させる前提で全体像を整理している。
- 総論ではKPIの目標値を明示しながら、各論(従業員一人ひとりのスコア)にも注意を払い施策を決定している。

### 充実化の メリット等

- 自社にとってはネガティブにも映りかねない情報を開示することにはなったが、結果的には投資家からの評判はかなり良かった。
- 社内の人事活動においては様々な判断をする際に、人的資本戦略テーマを判断基準にすることにより、施策や社内メッセージにも統一感が出ている。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み⑤（株式会社丸井グループ）

経緯や  
問題意識

- 経営危機からの脱却の過程で以前より継続して経営戦略として取り組んできた、手挙げの文化や対話の文化醸成といった「企業文化の変革」を今回のタイミングで整理し、外部に開示した。
- 上記に加え、今回新たに、自社が考える人的資本投資の目的を再定義し、「イノベーションを起こしやすい組織人材づくりを通じて、中長期的な企業価値向上につながる『当社独自の新規事業・新サービス』の創出」とした。そして人的資本投資のリターンを「当社独自の新規事業・新規サービスの創出による効果」と定義できたことで、人的資本投資のリターンを定量的に算出・開示することが可能となった。

プロセスの  
工夫等

- 経営戦略として進めていた取組みであったため、企業文化の変革とそれに向けた取組み、今後のビジョンと対応策といった、ストーリーとして伝えられる内容が充実していたため、そのストーリーが伝わるよう工夫した。
- ラージMTG（決算説明会・IRDAY）においてCEOが人的資本経営について説明した内容を有価証券報告書にそのまま活用しているため、経営トップが中身にしっかり入り込んで練り上げた内容となっている。
- 2018年からスタートアップ企業への投資を本格的に始めたことで、投資ファンドのスタートアップ投資に対する評価のノウハウを習得し、それを人的資本投資のリターンの算出に活用した。

充実化の  
メリット等

- 人的資本投資のリターン算出の結果、有形投資と比較し、人的資本投資が高効率という点を改めて証明することができた。
- リターンの開示は他ではまだあまり見られない取組みとして、投資家からの評価も高く、投資家の理解度向上も進んでいる。
- 当社社員に対するメッセージという点においても有効なものとなっている。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み⑥（三井住友トラスト・ホールディングス株式会社）

経緯や  
問題意識

- 男女間賃金差異を開示するにあたっては、「透明性を以て、出来得る限り詳細に開示すべき」「それが、会社の課題への覚悟や施策の説得力となり、投資家の当社への期待向上と、社員へのメッセージにもなる」という経営陣の判断があった。
- 差異の主要因の一つに、アソシエイト社員（定型的な業務を担う社員）の賃金水準（コース社員比約4割）及び同社員の約9割を女性が占めていることがあるが、これらの差異背景を公表しながら、同時に、当社が同社員を重視する背景や、その役割への思いも伝えていくことを意識した。

プロセスの  
工夫等

- 社員構成や雇用制度別の男女賃金差異の定量データを公表することで、差異の要因について正しく理解して貰えるよう工夫をした。
- また、当事業年度だけではなく、直近3事業年度を公表することで、各種施策の賃金差異縮小への効果の発現を示すことも意識した。

充実化の  
メリット等

- コース社員の制度別・役割別の男女賃金差異が100%とならない原因について、ライフイベントに伴う長期休業や短時間勤務制度の利用等が影響していると分析出来たことにより、育児サポート等の施策に留まらず、女性社員がライフイベント後、早期復職をし易い企業にしていくこと、ひいては「多様な人材が活躍できる組織を目指し、残業に依らず業務成果やキャリアの実感を得られる企業にしていくこと」が重要であるとの気付きを得ることが出来た。

統合報告  
書等との棲  
み分け

- 有価証券報告書、統合報告書ともに「社員のWell-beingを基軸とした好循環の創出」というストーリーに統一している。一方、開示指標は報告書の位置付けにより公表内容を変えており、有価証券報告書では、人的資本戦略の中で幅広いKPIを積極的に公表している。

## 経緯や 問題意識

- グローバルでの事業展開を加速し、ESGの取組みを深化させていくためには、グローバル連結で情報を把握していくことが必要と考える中で、今般の開示府令の改正を機に、グローバル連結での情報管理体制を一段強化することとした。

## プロセスの 工夫等

- 収集する情報定義に関して、日本国内と海外で当然違う取扱い、海外ではそぐわない内容もあると考え、当社のグローバル人事部門・広報部門等の関連部署との協議を行い、どのように伝え、収集していくべきかを検討し、定義表を作成した上で各社から統一的な情報収集を図った。
- 国内外各社に対して、中期経営計画に基づく背景や2023年10月に控えたホールディングス体制移行を見据えたグループガバナンス強化の一環であることを事前に伝達し、体制整備を推進した。
- 特に海外に対してはHQのCHRO<sup>(※)</sup>からのメッセージを伝え、意思統一を図った。CHROからのメッセージを通じて、上位方針であることを丁寧に伝え、海外企業との協力体制の構築を推進した。

※ HQ : Head Quarters  
CHRO : Chief Human Resource Officer

## 充実化の メリット等

- 第一義的に自社グループの実態把握に繋がった。また、情報を網羅的に収集し、有価証券報告書等を通じて社内外に開示することで、改めて自社グループの現在地を明確化することが出来た。
- KPIとして設定している女性管理職比率の向上等に関し、ギャップ解消のための道筋の解像度が向上した。また、経年変化が見える化することで、更なるグループ各社の責任の高まりと当社施策の説得性・納得感の醸成が出来ると考えている。

## 統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書は、経営戦略を達成していくための人財戦略として当社グループが特に発信したい内容を中心に据えている。他方、サステナビリティレポートは、マルチステークホルダーに向けての内容を意識しており、網羅的に非財務情報を開示するためのツールとして位置付けている。

(1) 人材育成方針、社内環境整備方針等

---

## 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ※ (1/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P31-36,38 人材 社内 多様性

※2023年7月1日付で、株式会社NTTデータグループに社名変更

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## (3) 人的資本

## ① ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、「第一部 企業情報 第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1) サステナビリティ経営 ①ガバナンス」をご参照ください。

## ② 戦略

〔人財戦略—すべての戦略を支える「人財・組織力の最大化」〕

技術の進화가著しいITサービス業界において、顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ優秀な人財が不可欠です。また、長期にわたる強固な顧客基盤から得たお客様業務ノウハウやアプリケーションノウハウは人と組織に蓄積されるため、人財は当社グループの競争力の源泉であり、最も重要な経営資源です。

Group Vision「Trusted Global Innovator (お客様から長期的に信頼されるパートナー)」にも示すとおり、当社グループは長期的な視点で、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、刺激し、更に成長させていきます。

そのような考えから、2022年度～2025年度の中期経営計画においても、「人財・組織力の最大化」をサステナブルな社会を実現するための土台と位置付け、最優先で取り組むべきテーマとしています。

Foresight起点のビジネス構想力 (コンサル人財)、先進技術活用力 (テクノロジー人財)の向上により、顧客提供価値を高めるとともに、グループシナジーを発揮することで、真のグローバル企業をめざします。

## ■中期経営計画 (2022～2025年度) 戦略の全体像



〔人財育成方針・DEI推進方針・社内環境整備方針 (Best Place to Workの実現)〕

当社グループは、高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財やグローバルで活躍できる人財の育成に注力しており、社員の多様な専門性・志向に応じた育成体系及び幅広いコンテンツの整備に加え、コミュニティ学習を通じた共創や学びあうカルチャーの醸成を推進しています (Advanced Training)。

また、性別・国籍・性的指向・障がい・スキル・職歴等によらず多様な人財が活躍できるカルチャーを実現します。高い専門性に応じた多様なキャリアパスを実現する制度を整備しています (Promote Diversity Equity & Inclusion)。

業務プロセスと目的に応じて働く場所や時間を柔軟に設定できる環境を整備することで、一人ひとりが活躍しやすい企業へと変革していきます (Future Workplace)。

これらを通じて、各戦略の実行を支える人財・組織力を最大化し、Best Place to Workを実現することで将来にわたっての企業価値を高めていきます。

## ■中期経営計画 (2022～2025年度) 戦略5「人財・組織力の最大化」の全体像



## 好事例として着目したポイント

- 中期経営計画における人財戦略の位置付けや、経営戦略と人財戦略との関連性を企業価値向上の観点から具体的に記載するとともに、人財戦略の全体像を端的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (2/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P31-36,38 人材

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

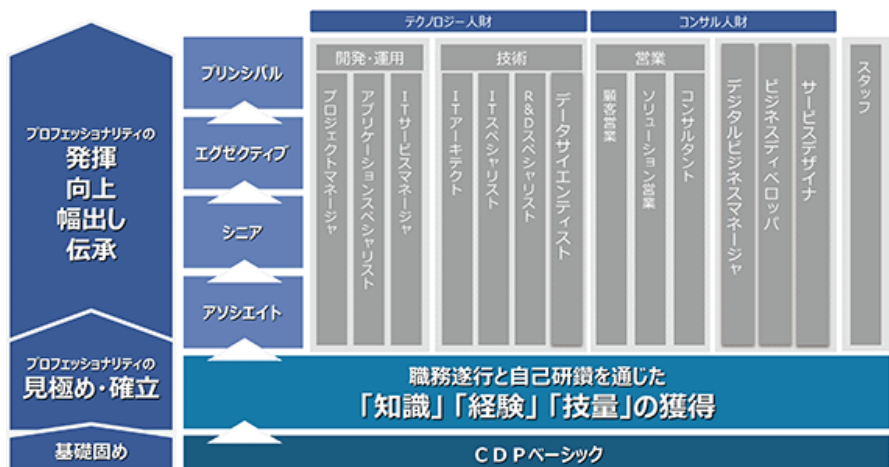
1. 「Advanced Training」

(高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財の育成)

・社員が高度な専門性と変化対応力を有するプロフェッショナル人財となることを目的に、当社におけるめざすべき人財像や成長の道筋を示し、その専門性とレベルを認定する制度として「プロフェッショナルCDP (Career Development Program)」を2003年以降、約20年にわたり運用しています。「プロフェッショナルCDP」は、若手社員から役員までの一人ひとりの自律的な成長を支援するもので、「プロがプロを育てる」という思想にもとづき、所属組織のタテの関係性のみでなく、組織を越えた専門性のカテゴリーによるヨコ、ナナメで指導しあう仕組みとして機能しています。2022年度には国内外\*で19,400人が新規認定され、延べ106,300人超が当社グループで認定されています。

・プロフェッショナルCDPは、事業環境、テクノロジーの変化に応じて進化を続けています。2019年度には「ビジネスディベロッパ」、「データサイエンティスト」、2020年度にはITスペシャリストの専門分野に「クラウド」を追加、2021年度にはデジタルビジネスを牽引する人財として「デジタルビジネスマネージャ」、エンドユーザー視点で新たな価値を提案する「サービスデザイナー」、プロジェクトマネージャの新たな区分として「アジャイル」を追加、2022年度には「ITサービスマネージャ」に顧客価値向上の観点を追加しています。

■プロフェッショナルCDPの人財タイプ



\*国内会社においては、プロフェッショナルCDP の名称で実施。海外会社においてはNTT DATA Learning Certification Institute (NLCI) の名称で同等の内容で実施しており、認定者数等は合算値。

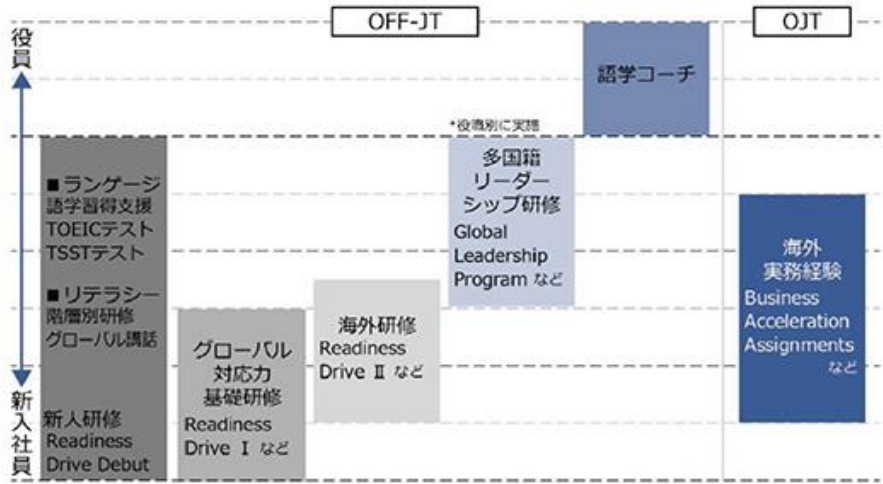
(グローバルマーケットで活躍できる人財の育成)

・海外事業の急速な拡大に伴い、市場や競争環境の変化に応じて柔軟に活躍することのできるグローバル人財を育成するために、主として(i)「グローバルに活躍できる幹部人財の育成」と(ii)「日本国内で採用した人財のグローバル化」を軸とした取り組みを実施しています。

i. グローバルに活躍できる幹部人財の育成として、全世界のグループ会社合同で、次世代を担う経営層を育成するためのGlobal Leadership Program (GLP) を2009年から実施しています。GLP では、グローバル/ローカル両面の戦略に対する課題を検討し、その両面からOne NTT DATA を実現するためには何が必要か、何をすべきかを自分ごととして考えることを目的としており、このようなグローバルのプログラムから輩出された卒業生は900 人となりました(2022年度のGLP新規修了者は31名)。

ii. 日本国内で採用した人財に向けては、グローバルビジネスで活躍できる人財の育成を目的としたプログラムを各階層に展開しています。例えば若年層向けにはReadiness Drive プログラムを実施しています。このプログラムでは、演習やグループワークを通じて、異文化対応力の強化、自社のグローバルビジネスの理解、英語力の向上を図るとともに、海外企業に対しビジネス提案や、多国籍チームで働く実践トレーニングも行います。また、グローバルな実務経験を有する社員を育成するため、海外案件への派遣を支援するBAA (Business Acceleration Assignments) プログラムや、オンラインで各国の若手社員が学びを共有するコミュニティNINGEN (NTT DATA's International Network of NextGEN) の形成を通じ、社員がグローバル対応力を強化できる多様な「場」を提供しています。世界50カ国・地域超に広がる社員の多様性と個性とを尊重し合える育成の場を実現することは、当社グループのダイナミズムそのものであり、より高みのあるビジネスに挑戦する原動力となっています。

■「日本国内で採用した人財」向けの階層別グローバル人財育成フレーム



(中略)

好事例として着目したポイント

- ・プロフェッショナル人財の育成やグローバルマーケットで活躍できる人財の育成等、人財戦略の1つであるグローバル人財の育成システムに関する取組みについて具体的に記載

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

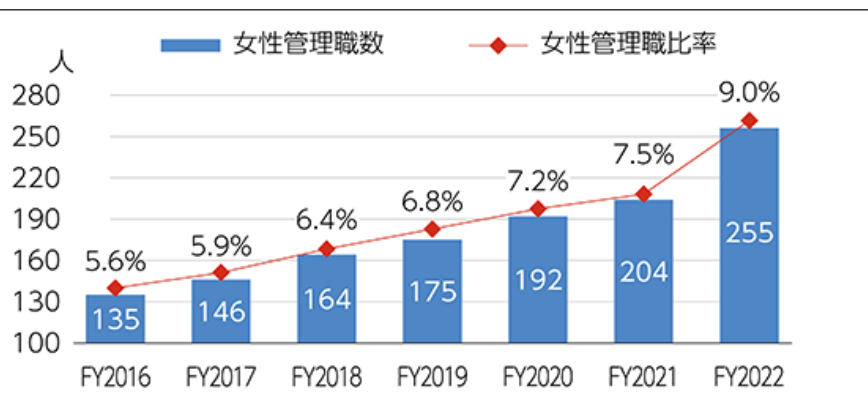
## 2. 「Promote Diversity Equity &amp; Inclusion」 (多様な人材が活躍できるカルチャーの醸成)

・当社グループでは、グループビジョンである「Trusted Global Innovator」の3本柱のひとつとして、「働く一人ひとりの多様性を尊重することにより創造力を高めていくこと」を掲げ、全世界共通の「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン・ステートメント - “Bloom the Power of Diversity”」のもと、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進しています。性別・国籍・性的指向・障がい・スキル・職歴等を問わず多様な価値観を持つ社員がともに働き、時代の変化に対応した、当社ならではの価値を生み出すことをめざしています。

(中略)

・女性活躍について、当社では2025年度末までに女性管理職比率15%\*とすることをNTTグループ全体の目標として2022年度に掲げ、継続的かつ積極的に取り組みを進めています。女性リーダー候補層を対象とした研修、育児休職中等の社員を対象としたキャリア形成支援セミナー、仕事と育児の両立事例セミナーなどの取り組みを進めており、女性採用比率は2016年から継続して30%超、女性の育児休職からの復職率はほぼ100%など、各種女性比率の向上や、管理職を担う女性社員の増加などの成果をあげています。当社の経営に携わる執行役員におけるダイバーシティの推進も重要と考えており、女性経営幹部数(役員、組織長等)は毎年増加し、2022年度は14名となりました。また、女性活躍及び社員の働き方変革の一環から、男性の育児休職取得の推進にも積極的に取り組んでいます。

## ■女性管理職数の推移



\*「一般事業主行動計画(2021年4月から2026年3月の5年間)」では、女性管理職比率10%をめざすものとして策定。

・また、採用にあたっては国内外で多くの経験者採用を実施しており、入社後の早期定着、社員のリテンションに積極的に取り組んでいます。特に流動性の高い海外市場においては、経験者採用者には都度各地におけるオンボーディングセッションの実施、Values(私たちが大切にしている価値観)について社員同士が語り合うグローバル全体でのValues Weekワークショップや表彰等の取り組みを通じて、単一組織の域を超え、世界中の社員が等しく多様に交流できる機会を提供しています。

## 3. 「Future Workplace」 (業務プロセスと目的に応じて働く場所や時間を柔軟に設定できる環境の整備)

・働き方変革を実現する具体的な施策のひとつとして、2018年4月には、働く空間・時間のフレキシビリティを高めることをめざして従来のテレワーク制度を見直し、実施日数上限の撤廃や、自宅以外の場所での実施を実現した結果、当社全社員が当制度を活用するようになってきました。更に2020年10月には、在宅勤務率の上昇に伴い増えてきた社員の諸経費負担への対応としてリモートワーク手当を創設しました。2022年11月から、多様な働き方を支援するため新たなリアルとリモートのベストミックスによるハイブリッドワークに対応する制度を実施しています。全社一律ではなく、組織・プロジェクトの状況などに応じて各組織で働き方改革方針を議論し、業務目的に応じたリアルとリモートの服務制度、働き方の選択が可能となっています。(2022年度のリモートワーク率71%)

・場所にとらわれない働き方のほか、勤務時間についても柔軟な働き方を推進することを目的に導入したフレックスタイム制度及び裁量労働制の利用者数はそれぞれ全社員の半数を超えています。加えて、2020年10月にはコアタイムを撤廃したスーパーフレックス制度を導入し、より一層の柔軟な働き方の実現・適用範囲の拡大を実現しました。また、社員のワーク・ライフ・バランス推進のため、リフレ休暇、アニバーサリー休暇等を設けて、有給休暇の積極活用を奨励しており、2022年度の有給休暇取得率は85.2%となりました。制度や労働環境の整備、開発生産性向上や顧客・取引先との協力による長時間労働を是正し、「労働市場に『選ばれる』企業」をめざしています。

## ■Future Workplaceのコンセプト



(中略)

## 好事例として着目したポイント

- (1) DE&Iの観点から、女性管理職比率の目標や女性活躍のための取組みについて定量情報も含め端的に記載するとともに、過去からの女性管理職数と比率の推移を定量的に記載
- (2) 働く場所や時間を柔軟に設定できる環境の整備に関する取組みについて具体的に記載するとともに、関連する指標に関する実績を定量的に記載



## 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (4/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P31-36,38 人材 社内 多様性

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## ④ 指標及び目標

当社では、各取組みの進捗をモニタリングしながら、3つの方針である「Advanced Training」、「Promote Diversity Equity & Inclusion」、「Future Workplace」によって人財・組織力の最大化をめざします。

当社グループで定めている指標及び目標は以下のとおりです。

	取り組み	指標	実績 (2022年度)		目標 (2023年度)		
Advanced Training	プロフェッショナル人財の育成	プロフェッショナルCDP新規認定者数	1,470名 <sup>*1</sup> (19,400名 <sup>*2</sup> )		1,500名 <sup>*1</sup>	・社員エンゲージメント	
	グローバルに活躍できる人財の育成	グローバル経営人財育成プログラム (GLP) 新規修了者数	31名 <sup>*2</sup>		20名 <sup>*2</sup>		
Promote Diversity Equity & Inclusion	多様な人財が活躍できるカルチャーの醸成	性別 <sup>*5</sup>	女性管理職比率	9.0%		15%以上 (2025年度)	・社員エンゲージメントサーベイ 人財戦略3項目の向上率10%以上 <sup>*4</sup> (2025年度までに)
			女性新卒採用比率	35.2%		30%超	
		男女育休取得率	(男性) 75.4%	(女性) 101.7%	100%		
		男女育休復職率	(男性) 99.3%	(女性) 97.6%	100%		
	障がい者	障がい者雇用率	2.3%		2.3%以上		
	経験者	経験者採用率	48.1%		30%		
	DEI理解	人権及びDEIに関する研修受講率	100%		100%		
	高い専門性に応じた多様なキャリアパスの実現	一般社員のキャリア面談実施率	-		75%		
Future Workplace	働く時間と場所を柔軟に設定できる環境の整備	リモートワーク環境適用率	100%		100%		
		有給休暇取得率	85.2%		87%		

(注) 特に記載がない限り、当社単体の集計値を記載

\*1 当社単体、国内グループ会社及び一部海外グループ会社の集計値

\*2 当社グループ連結（国内、海外グループ会社含む）の集計値

\*3 社員エンゲージメント率について国内は毎年調査、海外は隔年調査（海外を含めた当社グループ連結の2021年度実績は76%）

\*4 社員エンゲージメントサーベイの、成長の機会、多様性の受容、カルチャー・風土に関する3つの設問の向上率の合計が2022年度実績から10%以上となることをめざす

\*5 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についての実績は、「第1 企業の状況 5 従業員の状況 (4) 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」に記載しております。

## 好事例として着目したポイント

- 人財戦略として掲げた3つの方針に対応させながら、それぞれの方針における取組み、指標、実績と目標について定量的に記載

## セイコーエプソン株式会社 (1/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P36-40

人材 社内 多様性

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

## (3) 人的資本・多様性

## ■ 人的資本に関する考え方・取組み

エプソンは、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長に向けて、パーパスに基づき事業を通じた社会課題解決への貢献に取り組んでいます。そのためには、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」において定めた事業領域別の位置付けや戦略・方針に沿い、「環境」「共創」「DX」の取り組みによって事業を拡大・創出していくことが必要です。これらの活動を支えるのが、人材戦略による経営基盤強化の取り組みです。社会が変革を遂げるなかで求められるサービスは何か、どうすれば社会課題解決につながるソリューションを提供できるのか、それらを自律的に考え、生み出す力を持った人づくりや、力を発揮できる環境づくりのため、エプソンは「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」を人材戦略の柱として推し進めています。

## ■ 人材戦略の基本的な考え方

エプソンは、信州に生まれ、育った企業です。現在も信州に事業運営の核となる機能・基盤を置きつつ、売上収益の約80%、従業員数の約75%を占める海外各国・地域に107か所の研究開発、生産、営業拠点を整備し、グローバルにビジネスを展開しています。そのため、エプソンにおいては、地域の雇用の確保と、それにとまなう比較的長期の雇用を強みに変えつつ、一方で積極的に外部人材を獲得し、多様性を実現すること、グローバルに厳しい競争を勝ち抜き、経営目標・事業成長を達成するための人的基盤を構築することが人材戦略の要諦となります。具体的には、以下がポイントとなります。

◆ さまざまなお客様のニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応できるよう事業の変革・革新を進める。そのために新領域や高度専門領域のスペシャリスト、経営目線を持って活躍できるマネジメント人材を積極的に外部から獲得するとともに、強化領域への重点配置を進め、グローバルな視点で最適なフォーメーションを構築する。

◆ エプソンは、長期の時間軸で「人が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける会社」として、各種研修やリスクリング、ローテーション、社内公募制度等の挑戦の機会を提供し、従業員一人ひとりが内外の環境変化への対応力を高める。また、グローバルな視点での最適なフォーメーション構築のため、海外人材を含めグローバルに活躍できる人材を育成・配置する。

◆ イノベーションを実現する創造性を高めるため、女性や外国人、中途採用者、障がい者、高齢者など多様な人材を確保するとともに、組織風土への取り組みや、信州の恵まれた自然環境、職住接近など、地方企業としての利点を生かした働きやすい環境づくりを通じて、従業員のエンゲージメントを高め、多様な人材を生かし、組織の総合力を最大化する。

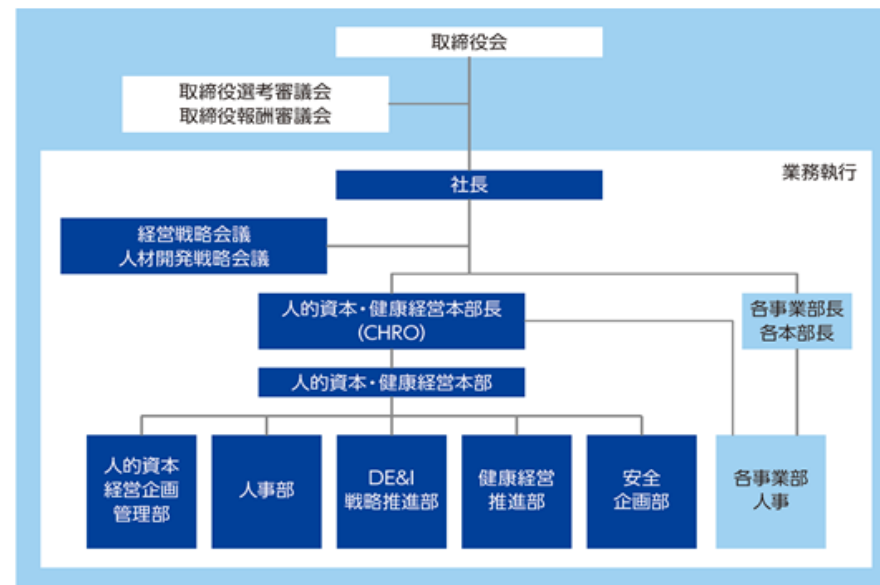
## ①ガバナンス

人材戦略に係る重要事項は、社長がその責任者として人的資本・健康経営本部長（CHRO）を任命し、CHROが全社的な企画立案、管理、推進の責任を担っています。CHROは、各事業・本部長の傘下にある人事機能に対しても一定の権限を持っており、全体最適を実現し、全社で人材戦略を推進する体制となっています。

CHROは、中期経営戦略に基づき中期人事戦略を立案し、中期戦略審議などにおける議論・審議を経て、中期経営計画の一部として取締役会に報告しています。中期人事戦略において設定した、「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」に関する主要な事項の実施にあたっては都度経営戦略会議や人材開発戦略会議において審議・報告を行っています。そのなかでも特に経営上重要な、経営幹部層の後継計画・育成、ダイバーシティに関する事項、ハラスメント等については年1回以上定例的に取締役会に付議または報告することで、取締役会の監督が適切に図られる体制をとっています。

なお、役員を選任および報酬に関しては、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する取締役選考審議会・取締役報酬審議会において、後継者計画の策定および役員指名プロセスの検討、ロードマップの確認、候補者の選出、育成計画の策定・実施、候補者の評価・絞り込み・入れ替え、役員報酬制度、基本報酬・賞与の個別支給額などを確認しています。

## ■ 推進体制



## 好事例として着目したポイント

(1) 人的資本に関する考え方や取組み、人材戦略の基本的な考え方を端的に記載

(2) ガバナンス体制について、各機関・組織の関係や人的資本・健康経営本部長（CHRO）の役割等を端的に記載

## セイコーエプソン株式会社 (2/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P36-40

人材 社内

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

## ②戦略

## ■ 求める人材像

経営戦略の実現・事業遂行のため、エプソンは、パーパス、エプソンウェイの浸透と、長期ビジョンに定めた事業の方向性の共有をベースとしながら、広い視野と高い専門性を持って変化に素早く対応し、お客様の立場に立って自立的・自律的にお客様価値を作り上げることのできる人材を必要としています。

今後さらに国内での少子高齢化や労働人口減少が進むことも見据え、経営戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデルの確立に必要な人材要件を定義して、現状とのギャップを明らかにするため、グローバルベースでの人材ポートフォリオ策定に着手しています。これを起点として、中長期戦略実現のための人事課題を明らかにし、適切な施策により全社最適人員構造を実現していきます。

## ■ 人材戦略と機会、リスク

エプソンは、求める人材像で描く人づくりと、人材が存分に活躍できる組織風土づくりを中心に据えた人材戦略を掲げています。リスク・機会を下記のとおり評価したうえで、「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」の3つの人材戦略に取り組んでいます。

人材戦略	機会 (○)	リスク (●)
強化領域への人材の重点配置	○強化領域（成長領域や新領域等）への人材の重点投入、最適配置による事業成長、加速 ○意欲に応え、やりがいや成長機会を提供することによる社員のモチベーション、エンゲージメントの向上、生産性向上	●必要な人員の質・量を確保できないことによる、事業遂行上の障害の発生 ●その結果として、成長機会の逸失と財務的損失
人材育成強化	○やりがいや成長機会の提供に対し、社員が成長を実感することによるモチベーション、エンゲージメントの向上、生産性向上	●必要な人員の質・量を確保できないことによる、事業遂行上の障害の発生 ●その結果として、成長機会の逸失と財務的損失 ●学びの意欲や成長への期待に応えられないことによる社員のモチベーションの低下、離職の増加 ●必要な能力・スキルを獲得し、変化に対応できる人材を育成できないことによる事業遂行への障害、財務的損失
組織活性化	○多様な人材の多様な発想・創造力によるイノベーションが起きやすい環境の醸成 ○優秀な人材の確保、定着化による採用コストの削減、競争力の向上 ○多様な人材が働きやすい環境を整備することによるモチベーション、エンゲージメントの向上、生産性向上	●社員のモラルやモチベーションの低下による業務効率の悪化、コンプライアンス違反の発生、倫理観の欠如等による信頼の失墜 ●ハラスメントの発生、心身の健康への悪影響等によるモチベーションやチームで働く力の低下、その他働く場におけるさまざまな人権侵害のリスク ●事故発生等による追加コスト

## ■ 人材育成方針

## 人材戦略① 強化領域への重点配置

エプソンでは、事業運営の基盤として、将来の要員構造の推移の予測と、事業戦略を実現するための要員ニーズに基づいて要員計画を策定しています。2020年度、2021年度はCOVID-19の流行により一定の抑制を行いました。今後、中期的には、新卒・中途を合わせて、毎年350人以上の採用を計画的・安定的に行う方針です。

成長領域であるプリンティング（オフィス、商業・産業）や生産システム（ロボット）、新領域である環境ビジネス・環境技術、センシング分野へは、採用した人員の重点配置に加え、内部人材へ専門教育・転換教育等を行って強化領域に投入するとともに、人材要件を明確にしたうえで外部からマネジメント人材やスペシャリストを獲得し、強化領域へ配置しています。

## 人材戦略② 人材育成強化

## &lt;人材育成&gt;

エプソンでは年1回、各組織において要員状況を俯瞰し、また管理職等の重要ポジションの役割や要件を定義し、それに基づき後継計画を策定しています。また将来の経営層・管理職層、グローバル人材の候補者をリストアップし、育成計画を策定しています。人材育成は、業務を通じた育成（OJT）を基礎に、教育体系を整備して階層別の教育や各種の専門教育をOFF-JTとして行っているほか、個々の変化対応力を強化し、またバリューチェーンの効果的・効率的な運営に資するため、本人の能力や経験・知識の幅を広げるローテーションに積極的に取り組んでいます。リーダー人材の育成には、選抜型の階層別教育プログラムを整備しています。

## &lt;グローバル人材の育成&gt;

お客様に価値ある製品をお届けするためには、グローバルに展開しているバリューチェーン全体が効果的・効率的に運営されることが必要であり、各機能について幅広い知識と経験を持ち、相互に「すり合わせ」ができるグローバル人材が必要です。世界各地で、共通の価値観を持ち、現場での確・迅速な意思決定ができるリーダー人材を育成するため、海外現地法人の経営リーダー層の養成を目的としたセミナーを毎年開催しているほか、地域を超えた人材交流を進めています。また、海外人材についても国内と同様に、現地のトップマネジメント・人事部門と連携して役割や要件定義を行い、重要ポジション・重要人材について後継計画・育成計画を策定しています。このような活動を基盤として、最適機能配置に関する社内議論を継続して行い、グローバル視点での最適なフォーマーシヨンの構築に取り組んでいます。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 3つの人材戦略を掲げ、それぞれの人材戦略から生じる機会とリスクを端的に記載
- (2) 3つの人材戦略のうち、人材育成方針に関連した取組みについて具体的に記載

## セイコーエプソン株式会社 (3/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P36-40

社内 多様性

## (1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## ■ 社内環境整備方針

## 人材戦略③ 組織活性化

&lt;DE&amp;I&gt;

変化の激しい時代のなかで、多様なお客様を理解し、その人々に驚きや感動を与える新たな価値を創出するため、多様な人材が世界中のエプソンに集まり、公平な環境で、一切の偏見なく、すべての社員が互いの個性を当たり前で尊重し合い、全社員が楽しく働きながら、社会の一員として責任を持ち、会社とともに成長そして挑戦することによって、イノベーションを起こし続ける環境を目指しています。エプソンは、そのなかでも特に日本国内におけるジェンダー平等を最大の課題と認識し、管理職層や経営層の女性比率が全社員の女性比率と同じになる状態をできるだけ早期に実現するための取り組みを進めています。また、社員の意識変革を促すため、経営トップからのメッセージ発信や、各種研修を行っているほか、女性の働きやすい職場づくり、相談窓口等によるサポート、男性の育休取得推進等にも取り組んでいます。

さらに、多様な人材それぞれのキャリア形成をサポートし、活躍を促進するため、各種キャリア支援プログラムや、自発的な学びなおしの機会を提供する教育体系の整備を進めています。

&lt;従業員エンゲージメント&gt;

エプソンは、「自由闊達で風通しの良いコミュニケーション環境」により、「関係の質」を向上させ、社員と会社がともに成長し続ける組織風土を目指しています。

エプソンでは、組織風土の現状を把握するため、2005年より組織風土に関する調査を毎年行っています。2020年度からは、特に「関係の質」向上のための重要な要素でありながら、全体的にスコアの低かった「チームで働く力」の向上について会社全体で取り組みを行ってきました。

2022年度は、「関係の質」向上に加えて、従業員一人ひとりが従来以上にやりがいと自発性を持ち、また多様な人材が自律的にいきいきと働ける環境を目指し、外部との比較も可能な「エンゲージメントサーベイ」を導入して、組織風土改革と、それを通じた生産性向上への取り組みを継続していきます。

&lt;働きやすい環境づくり&gt;

エプソンでは、社員がやりがいを持ち、さまざまな環境変化に適応しながら、いきいきと、心身ともに健康で安全に働ける環境を目指しています。特にCOVID-19への対応を契機として進んだ在宅勤務を中心に、労働時間と勤務場所の柔軟化や、育児・療養・介護・不妊治療等における仕事と生活の両立ができる環境づくり、また職場におけるハラスメント防止等の施策を推進しています。

特に信州に主要な拠点が集中するエプソンにおいては、働く時間や場所を選ばない柔軟な働きかた、また、多様性を持った社員がそれぞれのキャリア形成を実現できる働き方の整備は、今後マネジメント人材やスペシャリストの獲得、ダイバーシティ推進の観点からもさらに重要であると考えています。

&lt;健康経営&gt;

会社にとって社員の健康が最重要と考え、経営理念、エプソングループ労働安全衛生基本方針およびエプソングループ健康経営宣言に基づき、社員の健康状態の向上とともに、仕事にやりがいを感じ、いきいきと働いている状態の実現を目指しています。2022年4月には、中期健康管理計画「健康Action 2025」を制定し、自律性の醸成・働くことと健康の調和を目指す「こころとからだの健康」と、安全配慮の徹底とチームでいきいきと働く組織風土の醸成を目指す「職場の健康」の2つを重点分野として取り組んでいます。

これまでの活動が評価され、2023年3月に「健康経営銘柄」に2年連続で選定されています。

&lt;労働安全衛生&gt;

エプソンは、2000年度に、国際労働機関（ILO）の指針に準拠した労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）をベースとした方針・プログラムを策定し、「安全」「健康」「防火・防災」「施設」を4本柱とした取り組みを行ってきています。これをさらに国際規格であるISO45001に基づく活動に進化させ、グループすべての働く人が安心して生き生きと働けるよう、職場の安全衛生環境のさらなる向上を目指した取り組みを行っています。

## (2)

## ③リスク管理

企業を取り巻く環境が複雑かつ不確実性を増すなか、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクに的確に対処することが、経営戦略や事業目的を遂行していくうえでは不可欠です。エプソンは、人的資本・多様性に関わる課題を経営上の重大な影響を及ぼすリスクとして位置付け、適切に管理しています。

## ■ 人的資本・多様性関連リスクの識別・評価・管理プロセス

1 調査	2 識別・評価	3 管理
・人的資本・健康経営本部を中心に、国内外の主要拠点を対象に、人的資本・多様性に起因したリスク・機会を調査	・「Epson 25 Renewed」の方針や戦略からリスク・機会を洗い出し ・人材ポートフォリオの策定において、現状とあるべき姿のギャップを把握	・経営戦略会議と取締役会を通じて、適切に管理

## 好事例として着目したポイント

- (1) 3つの人材戦略のうち、社内環境整備方針に関連した取組みについて具体的に記載
- (2) 人的資本・多様性に関わる課題の調査、識別・評価、管理を行うプロセスについて端的に記載

## セイコーエプソン株式会社 (4/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P36-40

人材 社内 多様性

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## ④指標及び目標

エプソンは、人材戦略の3つの柱「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」にそれぞれKPIを設定し、主要な施策について目標を明確にするとともに、その目標に対する進捗状況を管理しています。

戦略	指標	実績			目標
		2020年度	2021年度	2022年度	
人材戦略① 強化領域への 重点配置	採用人数	新卒 344人 中途 30人	新卒 200人 中途 48人	新卒 250人 中途 241人	毎年度 (※19) 350人以上を継続
人材戦略② 人材育成	ローテーション率	7.3%	9.0%	10.0%	毎年度 15%以上
人材戦略③ DE&I	管理職女性比率	3.2%	3.7%	4.1%	2025年度 8%
	係長級女性比率	6.5%	6.9%	7.1%	同 10%
	女性執行役員数 (取り組み状況を ( ) で記載)	(社内選抜 研修女性受 講者数7名)	(社内選抜研修女 性受講者数12名)	(社外経営戦略 研修への女性社 員派遣2名)	2025年度までに 1名以上
	障がい者雇用率 (※20)	2.66%	2.69%	2.70%	2030年度 3.0%
	労働者の男女の 賃金の差異 (※21)	—	全労働者 74.9% 正規 75.7% 非正規 74.6%	全労働者 76.5% 正規 76.7% 非正規 77.8%	女性管理職を増や す等の取り組みに より差異を縮小さ せていく (賃金制度上、同 一資格等級での男 女の賃金差異はな いが、上位職位・ 資格等級に占める 女性の割合が少な いことが差異の主 な理由であるた め)
従業員エン ゲージメント	チームで働く力	3.62	3.68	—	—
	従業員エンゲージ メント総合レー ティング	—	—	レーティング B (スコア51.8)	2025年度までに ①全職場レーティ ングA (58以上) ②レーティングD 職場ゼロ

戦略	指標	実績			目標
		2020年度	2021年度	2022年度	
働きやすい 環境づくり	男性育休取得率	—	50.8%	97.2%	2025年度 100%
	ハラスメント防止 e-ラーニング受講 率	94.3%	92.4%	96.8%	受講率毎年度 100 %
	ハラスメント重要 事案の本社報告徹 底	報告漏れ 0件	報告漏れ 0件	報告漏れ 0件	各組織・関係会社 窓口との連携継続 強化
	年間総実労働時間	1,848時間	1,854時間	1,845時間	2023年度 1,845時 間
健康経営	こころの健康診断 「総合健康リス ク」 ハイリスク職場数	6.1% (3人以上 の職場でカ ウント)	2.7% (3人以上の職 場でカウ ント)	1.0% (10人以上の職 場でカウ ント)	2025年度 ゼロ
労働安全衛生	重大労働災害・ 事故件数 (※22)	0件	1件	0件	毎年度 ゼロ

※19 各年度4月1日入社の新卒社員数と各年度の中途入社者数の合計

※20 各年度6月1日時点

※21 労働者の男女の賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金の割合

※22 海外を含むグループ会社全体。他の指標はセイコーエプソン株式会社単体

## 好事例として着目したポイント

- 3つの人材戦略の具体的な取組みに対応したKPIを設定し、目標と当年度及び過去2期分の実績を定量的に記載

花王株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2022年12月期) P21-28

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

② 戦略

「平等から公平へ」、「相対から絶対へ」、「画一・形式から多様・自律へ」という3つの基本方針を掲げ、人財開発活動を進めています。

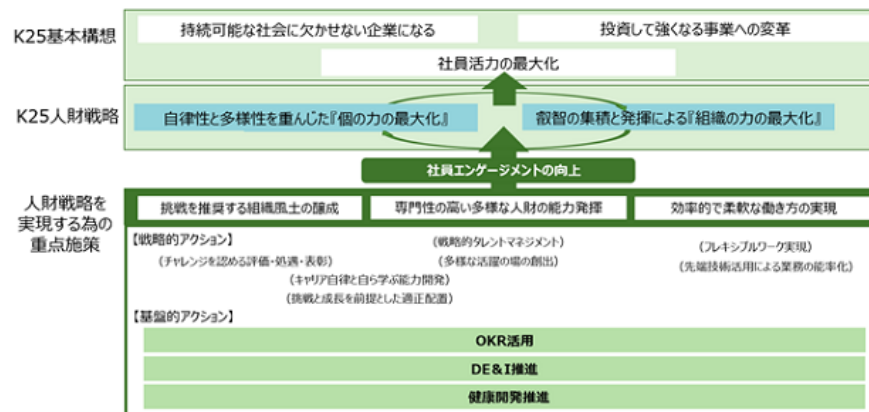
人財戦略は中期経営計画「K25」の基本構想に基づき、「社員活力の最大化」と「多様な人財の最大活用による組織力の最大化」を二つの柱と決めました。これらを実現する為に、特に以下の3点を重点施策として取り組んでいます。

- ・挑戦を推奨する組織風土の醸成
- ・専門性の高い多様な人財の能力発揮
- ・効率的で柔軟な働き方の実現

それぞれの施策は都度効果を確認していますが、定期的に社員エンゲージメントサーベイを実施することでも社員意識の確認を行っています。2022年は、国内花王グループにおいて社員エンゲージメントサーベイを実施しました。社員活力最大化に向けて内容を大きく見直すとともに、日本の労働安全衛生法に基づき実施しているストレスチェック制度も含んだ形で実施しました。調査結果については外部専門家による検証を共有する部門報告会を実施するとともに、職場ごとに強みや課題を共有し、より良い職場の実現に向けた改善活動につなげる取り組みを行いました。また、国内の社員代表と経営陣による意見交換の場である花王フォーラムや、社員懇談会を実施し、エンゲージメントの強化に努めました。これらの議論や対話の内容は社内のサイトや事業場の厚生委員会を通じて社員に広く周知・共有を行っています。

K25実現に向けた人財開発活動の位置づけ

K25実現に向けた具体的な活動としては、3つの基盤的アクションと7つの戦略的アクションに落とし込んで進めています。それぞれのアクションが相互に連携しながら、前述の3つの重点施策につながっています。



人財開発の基本方針

「平等から公平へ」「相対から絶対へ」「画一・形式から多様・自律へ」

(1)

(3) 人的資本

「人」は会社にとっての最大の資産です。多様な人財が集い、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として最大限に活かす人的資本経営を進めています。仕事の達成や社会への貢献を通じて、個人と企業がともに成長する環境と風土づくりを推進しています。

① ガバナンス

人財戦略に関しては、取締役会における経営視点での方針の議論を経て、経営トップを委員とする「人財企画委員会」にて具体的な課題や施策（重要な組織の新設・改編、主要ポジションの任免、人員・人件費に関する計画や重要な人事施策の新設・改廃等）に関する検討と決裁、進捗状況の共有を行っています。

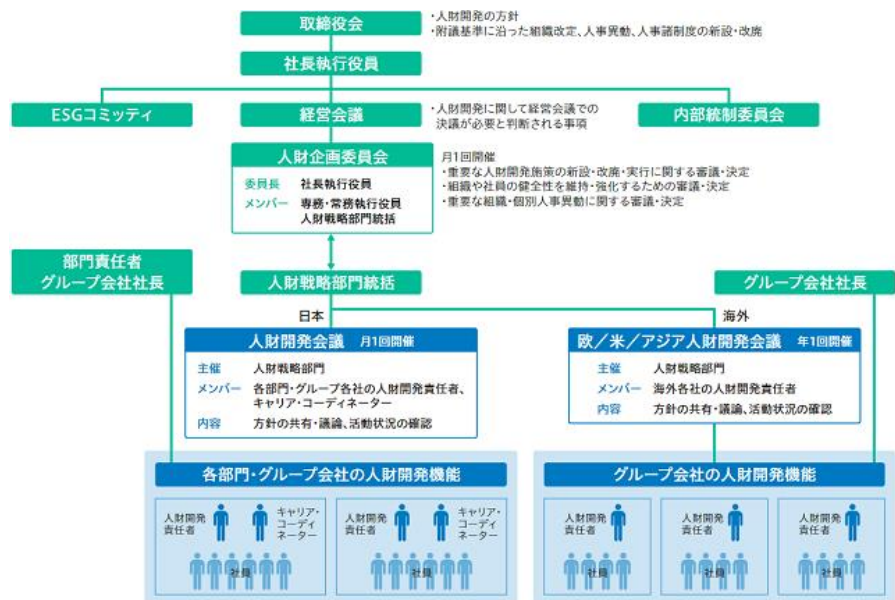
また活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通の仕組みを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる人財情報の活用、グローバル共通のOKR・等級制度・評価制度・教育体系・報酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化等です。

これらの活動は、人財戦略部門統括を責任者とし、国内外グループ各社の人財開発部門と連携をとりながら進めています。

また、日本においては主要部門に人事機能を設置するとともに、現場の社員一人ひとりの育成とキャリア開発を担当するキャリア・コーディネーターを配置しています。

主要部門及びグループ各社の人財開発責任者による会議を定期的開催し、花王全体の人財開発の方針、グループ各社の活動状況等について共有・議論しています。

人財開発の推進体制



好事例として着目したポイント

- (1) 人財開発に関するガバナンス体制を端的に記載
- (2) 中期経営計画と人財戦略、重点施策との関係や重点施策の効果の確認について端的に記載

## 花王株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2022年12月期) P21-28

人材 社内 多様性

## (1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## a. 戦略的アクション：チャレンジを認める評価・処遇・表彰

多様なチャレンジを認めることで、社員一人ひとりの成長を支援し、最大値を引き出すことを目指しています。表彰制度をリニューアルし、職場での「日々の感謝（レコグニション）」、部門にとって手本となるチャレンジ・連携を皆で称え合う「部門賞」、部門・会社の域を超え全社的に表彰する「社長賞」と、頑張る社員を応援する制度にしました。この改定により、2022年は過去5年の平均に比べて2.6倍の案件、2.4倍の社員が表彰されました。今後はさらに、大志に向けた小さな一歩を称える取り組みを強化していきます。

2021年にスタートした0★1Kaoは社員からの新規アイデア公募制度です。社員自らが自由に夢の実現に向け提案でき、チャレンジを促進する場として発展しています。

中でも、保育園向けおむつサブスクリプション子育てサポートサービス「すまいる登園」、一部のチェーンストアと協働がスタートした「循環型オリコンによる環境負荷低減及び店頭作業生産性向上」は、花王が取り組むESG経営にも寄与しています。

## g. 基盤的アクション：OKRの活用

(中略)

K25の3つの方針の一つに、「社員活力の最大化」を掲げていますが、社員と組織を活性化するための代表的な取り組みとして、2021年よりOKR (Objectives and Key Results) を導入しています。花王グループのOKRでは、社員一人ひとりが「世の中をより良くするために、花王グループをより良い企業にするために、仕事を通して達成したいこと」を「事業貢献」「ESG」「ワンチーム&マイドリーム」の3つの軸で目標を自ら掲げ、取り組みを進めています。高く挑戦的な目標を設定すること、結果だけでなくプロセスを評価することで、社員エンゲージメントの向上を図るとともに、組織全体の活性化を目指しています。

現在、花王(株)においては全社員に導入、国内グループ各社においては90%の社員に導入しています。海外グループ各社においても段階的に導入を進めております。

社員一人ひとりが立てた目標を全社員で共有することもOKRの大きな特徴の一つです。所属する部署や担当する職種の枠を超えて、同じ夢や目標を持つ社員同士がつながることで、幅広い支援・協働が可能となり、一人では達成困難な目標の実現可能性を高めています。2022年はOKRを花王グループの全社員で共有できるシステムを構築しました。情報へのアクセスが容易になったことで、社員同士のつながりがより発展しています。

OKRのさらなる浸透に向けた活動も継続的に行っています。チャレンジを認め合う場づくり(チャレンジ共有会等)を進め、国や地域、立場を超えた連携を促しています。また、これらの活動を推進するため、オンラインを中心とした「対話キャンペーン」、中堅マネジャー向けの研修を実施し、職場での活発なコミュニケーションを支援しました。社員一人ひとりの大きな挑戦への意欲を喚起するとともに、全社員が一人ひとりの活動をお互いに知ることができ、チームとしての学び合い、助け合いも促進されています。

## (2)

## h. 基盤的アクション：DE&amp;I推進

Diversity & Equity推進活動として、多様な人財一人ひとりが働きやすい環境の中で定着し、公正に機会を得るために必要な支援を行っています。また、Inclusion推進活動では、社員全員が花王の目指すDE&Iを理解・実践するとともに、一人ひとりが安心して自分の考えを発信し、健全な議論ができる組織風土の醸成に取り組んでいます。

## ○ 体制

DE&I推進部がグループ全体のDE&I推進活動を計画・実行しています。海外では現地のDE&I推進責任者と連携し、それぞれの課題に合わせ各地域で推進しています。

## ○ Diversity &amp; Equity推進活動

DE&I視点での人財開発、女性・LGBTQ+・外国籍・障がい、及び育児期・介護期といった属性の活躍推進に取り組んでいます。様々な意思決定の場に多様な視点が入るよう、多様な背景を持つ人財の雇用と活躍を推進しています。

## &lt;女性活躍推進&gt;

最も多くの人財に関わり、花王の成長に不可欠なDiversity要素として、特に日本を中心に女性活躍推進活動を進めています。取締役会の女性比率を2025年までに30%にするという目標を掲げて改善を進めるとともに、意思決定層における女性比率の向上に向け、そのパイプラインとしての管理職層の女性を増やす取り組みとして、2030年までに女性社員管理職比率を女性社員比率と同じにするという目標に向け、3つの重点アクションに取り組んでいます。

## [トップマネジメントの女性の状況]

	2020年			2021年			2022年		
	男性 (人)	女性 (人)	女性 比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性 比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性 比率 (%)
取締役 ※1	7 (3)	1 (1)	12.5	7 (3)	1 (1)	12.5	7 (2)	2 (2)	22.2
監査役 ※1	4 (3)	1 (0)	20.0	4 (3)	1 (0)	20.0	4 (3)	1 (0)	20.0
執行役員 ※2	26	1	3.7	26	2	7.1	27	3	10.0

※ 各年1月1日時点

※1 ( )の数字は、全人数のうち社外取締役、社外監査役の人数

※2 取締役兼務も含む

(中略)

## 花王の女性活躍推進施策全体像

さまざまな意思決定の場に多様な視点が入ることをめざす

リーダーをめざす、担える  
人財の育成

Equity視点での育成強化

育成強化

・女性リーダー(選抜)研修派遣

当事者意識改革

- ・セミナー、異業種勉強会
- ・先輩社員座談会
- ・先輩社員パネルディスカッション

意欲高く働くための  
育児両立支援

育児期プランク最小化

育児期支援制度拡充

・早期復職支援制度拡充

当事者意識改革

- ・育休復帰前セミナー対象者拡充
- ・育児セミナー等
- ・家庭での性別役割分業意識払拭  
→男性育休取得促進

バイアスの無い育成や登用  
を実現するマネジメント教育

性別役割分担意識の払拭

ダイバーシティマネジメントの知識・  
スキル習得

- ・心理的安全性研修
- ・アンコンシャスバイアス研修

マネージャーの意識改革

- ・上長向けセミナー
- ・職場での性別役割分業意識払拭  
→男性育休取得促進

## 好事例として着目したポイント

- (1) 人財戦略を実現するための重点施策である基盤的アクションと戦略的アクションの内容について、それぞれの取組み内容を具体的に記載
- (2) DE&I推進の観点からトップマネジメントの女性の状況や女性活躍推進施策の全体像を端的に記載

花王株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2022年12月期) P21-28

人材 社内 多様性

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

i. 基盤的アクション：健康開発推進

花王の事業活動の源泉は、いきいきとしたGENKIな社員であり、そのベースは社員の健康です。花王は、健康経営®を推進し、社員活力を最大化するため、社内外の健康基礎情報の解析とヘルスケア知見から生まれた商品やヘルスケアソリューションを自社の健康開発に取り入れ、社員と家族が参画する実践型の活動を進めています。

また、自社の取り組みのうち優れた事例や知見については、地域・職域・生活者の皆さまに積極的に展開し、すこやかで心豊かな生活の実現を支援しています。

また、「花王グループ健康宣言」を行い、企業として健康経営®に取り組むことを社内外に公表しました。「花王グループ健康の日」や健康中期計画「KAO健康2025」を設定し、取り組みを推進しています。

※ 「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

(中略)

○ 健康中期計画 KAO健康2025

KAO健康2025では、一人ひとりのより良い状態の実現を通じて、ヘルスケア意識の高い社員と家族が、活気ある職場、社会づくりを推進していくことを目指します。

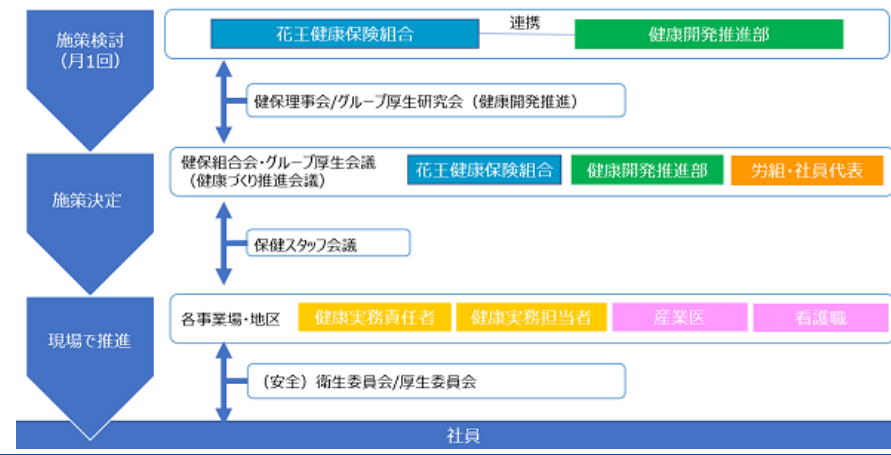
主な取り組みとしての6つの取り組み（生活習慣病・がん・禁煙・メンタルヘルス・女性・シニア）に加え、治療と就業の両立支援や有害業務者管理とリスクアセスメントにも取り組んでいます。また社員だけでなく家族や友人もともに参画できる健康づくりを提案していきます。

○ 組織体制

社内の健康経営®を推進するため、花王健康保険組合と健康開発推進部のコラボヘルスにより、健康施策の立案を行っています。また、事業場・支社には「健康実務責任者」及び「健康実務担当者」を配置し、産業医・看護職とともに担当エリアの健康施策に取り組んでいます。

海外各社へは日本の推進状況を情報共有し、具体的な健康施策は各国・地域の方針に従うこととしています。

また、花王社内で取り組んだ優良事例を地域へ展開するためGENKIプロジェクトを設置し、社外向けの健康ソリューションの提供を行っています。



(中略)

③ リスク管理

会社の事業活動において、多様な人材が集い、一人ひとりが持てる能力と個性を最大限発揮できることが重要です。人材の流動性が高まる中、採用競争力が低下して計画通りの人材獲得が進まなくなること、社員の離職により組織の総合力が低下することが最大のリスクと考えています。社員に成長の機会を提供し、活躍しやすい環境を整えることで、リスク低減に努めています。

(2)

④ 指標と目標

人財戦略実現に向けた要素		KPI	2022	目標値 2025年	
エンゲージメント向上		・社員エンゲージメントサーベイへの回答率 ・社員エンゲージメントサーベイにおける「社員の活力度」 (モチベーション関連設問の肯定回答率)	97% <sup>※1</sup> 68% <sup>※1</sup>	95% 80%	
推進取組の項目	挑戦を推奨する組織風土の形成	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー：「挑戦を推奨する風土」 ・O1Kao提案実現率	79% <sup>※1</sup> 25%	75% 50%	
		・研究時間 キャリア自律と自ら学ぶ能力開発	12.9h <sup>※2</sup> 20h		
	専門性の高い多様な人材の能力発揮	挑戦と成長を前提とした適正配置 多様な活躍の場の創出	・部門を超えたローテーション件数 ・入社後3年間の定着率 ・外部団体・企業への人材輩出数	438件 68% 70人	500件 80% 200人
		戦略的タレントマネジメント	・サクセッションプランカバー率（必要ポジションに対し、何割のサクセッサがミニネットされているか） ・サクセッションプラン実現率（役職任用費の、サクセッサからの任命率）	3.3倍 <sup>※3</sup> 17% <sup>※3</sup>	7倍 80%
効率的で柔軟な働き方の実現	フレキシブルワーク実現 先端技術活用による業務の効率化	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー：「効率的で柔軟な働き方」 ・一人当たり年間総労働時間	74% <sup>※1</sup> 1803h	70% 1810h	
基盤的アクション	OKR活用	・OKR導入率	62% 90% <sup>※2</sup>	75% 95% <sup>※2</sup>	
	DE&I推進	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー：「Inclusiveな組織風土意識」 ・女性管理職比率	69% <sup>※1</sup> 31% (女性社員比率 53%)	68% 女性社員 比率並列し 70%	
	健康開発推進	・社員エンゲージメント調査における「GENKI率」 ・平均長期休業日数の減少 ・長期休業者率	77% <sup>※1</sup> 182日 <sup>※4</sup> 2.74% <sup>※4</sup>	80% 126日 <sup>※2</sup> 1.5% <sup>※2</sup>	

- ※ 特に記載がない限り、当社グループで集計
- ※ 従業員は正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む
- ※1 日本の連結対象会社のうち、花王ロジスティクス㈱、伊野紙㈱含まず
- ※2 日本の連結対象会社のみ
- ※3 花王㈱のみ
- ※4 日本の連結対象会社のうち、伊野紙㈱含まず

好事例として着目したポイント

- (1) 健康開発推進として、健康中期計画や健康経営に関する組織体制について端的に記載
- (2) 人材戦略実現に向けた要素に関するKPIと目標、実績を定量的に記載



株式会社ベネフィット・ワン (1/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P17-19,21

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 人的資本に関する取組み

当社グループでは、中期経営計画の実行にあたっては、適切なタイミングに必要な人材を採用すること、及び個人々の能力が適切に発揮できる環境を整備することが重要と考えております。

また、当社グループが手掛ける福利厚生事業やインセンティブ事業では、サービス提供を通じて顧客企業従業員のモチベーションやエンゲージメントの改善を目指しており、ヘルスケア事業では心身の健康管理サービス提供を通じて顧客企業従業員の能力が最大限発揮される機会づくりに資することを目指しております。このように、当社グループでは、人的資本経営に取り組む企業に寄り添ってサービス普及に努めることで、より良い社会の実現に貢献できると考えております。

このため、当社グループでは、当社社内で推進する人的資本に関する取組みと、中長期の事業戦略において顧客に提供するサービス価値訴求の取組みを一体的にとらえ、以下のとおり「人的資本経営方針」を定めるとともに、それに基づく基本戦略として「人材育成方針」及び「社内環境整備方針」を規定しております。

<人的資本経営方針と基本戦略>

人的資本経営方針

当社グループは、多様な社員一人ひとりが、個人の最大能力を発揮し活躍できるように、自社サービスを最大限に活用し、個人と組織の成長を自社で体現しながら、ビジネスモデルの強化に繋がる好循環を確立することで、顧客への新たな価値創造に取り組んでまいります。

人材育成方針

当社グループは、国籍、性別、年齢等を問わず、多様な社員一人ひとりがプロフェッショナルであることを目指し、公平に必要な能力開発の機会を提供するとともに、自律して主体的に行動する社員には、さらなる成長機会を創造してまいります。

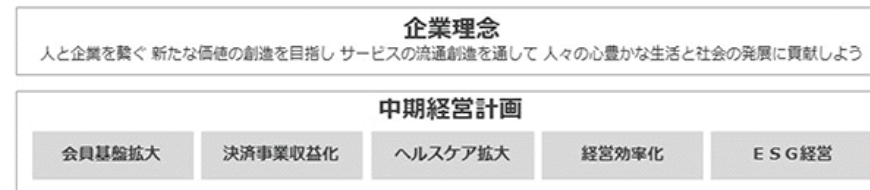
社内環境整備方針

当社グループは、社員一人ひとりの多様な個性や志向を尊重し、個々が仕事と生活の調和を図りながら、安心して最大能力を発揮し活躍できるような環境や風土の整備に取り組んでまいります。

好事例として着目したポイント

- 企業理念及び中期経営計画と人材戦略の連動、人的資本経営方針や人材育成方針、社内環境整備方針の戦略について端的に記載

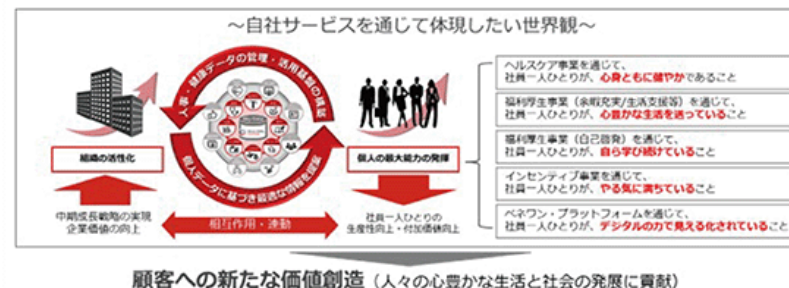
<人的資本に関する取組みの全体像>



人材戦略の全体像

人的資本経営方針

当社グループは、多様な社員一人ひとりが、個人の最大能力を発揮し活躍できるように、自社サービスを最大限に活用し、個人と組織の成長を自社で体現しながら、ビジネスモデルの強化に繋がる好循環を確立することで、顧客への新たな価値創造に取り組んでまいります。



基本戦略

人材育成方針

当社グループは、国籍、性別、年齢等を問わず、多様な社員一人ひとりがプロフェッショナルであることを目指し、公平に必要な能力開発の機会を提供するとともに、自律して主体的に行動する社員には、さらなる成長機会を創造してまいります。

社内環境整備方針

当社グループは、社員一人ひとりの多様な個性や志向を尊重し、個々が仕事と生活の調和を図りながら、安心して最大能力を発揮し活躍できるような環境や風土の整備に取り組んでまいります。

個別戦略



## 株式会社ベネフィット・ワン (2/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P17-19,21

人材 社内

## (1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

また、上記の基本戦略に基づき、6つのテーマごとに人的資本経営に関する中期課題、個別の取組み並びに指標及び目標を次のとおり設定しております。

	テーマ	主な中期課題
①	人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争優位性確立のための専門人材の確保</li> <li>事業拡大を支える働き手の多様性・柔軟性の推進</li> </ul>
②	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント人材の充実</li> </ul>
③	ダイバーシティ推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性幹部の充実</li> <li>仕事と家庭の両立</li> </ul>
④	エンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の一体感・共感性の醸成</li> <li>従業員満足度、働きがいの向上</li> </ul>
⑤	健康経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の心と体の健康づくり支援</li> </ul>
⑥	インテグリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令・規程等の遵守</li> <li>主体性・共感性をもって職場環境改善に取り組む組織風土づくり</li> </ul>

なお、人材確保に関する具体的な取組み内容は、当社ウェブサイトにて紹介しておりますのでご参照ください。

・働き方改革 (Neo Worksについて) : <https://corp.benefit-one.co.jp/sustainability/neo-works/>

(中略)

## ⑤ 健康経営に関する取組み

社員一人ひとりが心身ともに健康で、何事にも情熱をもって挑戦し続けられるよう、安心して働ける環境を整備するため、以下の取組みを行っております。

当社が顧客向けに提供している、健康診断やストレスチェック、特定保健指導やインフルエンザワクチン接種補助等のヘルスケアサービスの社内活用とあわせ、定期的な健康意識調査や有識者を招いた健康経営勉強会の実施、早朝出勤者に対する朝食の無料提供等を行うことで、社員が心身の健康状態を保ち、能力を最大限発揮できる環境整備に努めております。

また、仕事と生活の調和が取れたメリハリのある働きやすい職場づくりを目指し、長時間労働の是正や有給休暇の取得促進にも取り組んでおります。

&lt;健康経営に関する注力指標及び目標&gt;

指標	目標	実績 (当事業年度末)
健診受診率	100%維持	100.0%
特定保健指導実施率	2025年度末までに100%	94.6%
ストレスチェック受検率	100%維持	100.0%
有給休暇取得率	80%以上維持	87.1%

なお、健康経営に関する具体的な取組み内容は、当社ウェブサイトにて紹介しておりますのでご参照ください。

・健康経営について : <https://corp.benefit-one.co.jp/sustainability/kenkokeiei/>

## (2)

## ① 人材確保に関する取組み

多くの成長機会が見込まれる当社グループにおいて、競争優位性確保のための専門人材や、事業拡大に対応した営業職や事務職などの人材を十分に確保していくことが重要な課題であると考えております。

とりわけ当社グループでは、ITエンジニアの採用を強化しており、中長期でシステム開発・運用の内製化を進めることで、サービス品質向上及びコスト効率化に取り組んでおります。

&lt;人材確保に関する注力指標及び目標&gt;

指標	目標	実績 (当事業年度末)
ITエンジニアの内製化比率	2025年度末までに80.0%以上	26.7%

また、当社グループでは業務の標準化・定型化を行い地方拠点に業務を移管することで人材採用の多極化を戦略的に進めており、2007年に松山BPOセンターを開設して以降、地方の雇用創出にも積極的に取り組んでまいりました。こうした取組みに加え、働き方改革の一環として、雇用形態や働く時間、働く場所に柔軟性を持たせた委託型の人材活用 (Neo Works) 等の取組みも進めており、事業成長に合わせ適時必要な人材の確保に努めております。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 基本戦略に基づく個別戦略を掲げ、各個別戦略の主な中期課題を端的に記載
- (2) 個別戦略ごとに、取組み内容や指標、目標、実績を端的に記載するとともに、具体的な取組み内容をWebサイトに掲載している旨を記載

## オムロン株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P36-39

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## (3) 人的資本に関する取組み

## ① ガバナンス

オムロンでは、ダイバーシティ&インクルージョンの加速を2022年度の取締役会運営方針の重点テーマの一つに設定してモニタリングしています。

取締役会でのダイバーシティ&インクルージョンを加速についての議論の詳細については、以下の「2022年度取締役会実効性評価結果」をご参照ください。

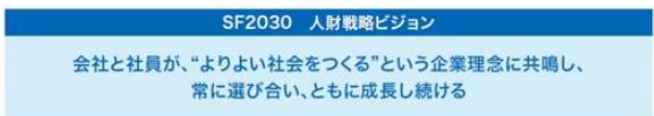
[https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate\\_governance/chart/20230601\\_governance\\_effectiveness\\_j.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/chart/20230601_governance_effectiveness_j.pdf)

また、オムロンでは2023年度から人財戦略は今後の経営の要という認識のもと、主に「企業理念の浸透・共鳴の輪の拡大」、「リーダー育成と登用」、「全社員にとっての魅力的な会社づくり・企業文化の醸成」のさらなる実行をねらいとし、CHRO（最高人事責任者）を設置しました。CHROリードのもと、本社と事業が一体となって、「SF2030」での価値を創造するために人的資本の取組みをさらに推進していきます。

## ② 戦略

## 「SF2030」人財戦略ビジョン

「SF2030」の目標である、事業を通じた社会価値創出の原動力は、社員一人ひとりです。会社と社員が「選り・選ばれ」、「ともに成長する」新たな関係を構築していくことを前提に、企業理念の実践を通じて、社会的課題の解決を志す、スペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性を持って能力を発揮する集団であり続けられる人財戦略をグローバルに実行していきます。



## 中期経営計画 (SF 1st Stage) 人財戦略

SF 1st Stageでは、オムロンが人的資本を有効に活用し企業価値の向上につなげているかを定量的に測る指標として「人的創造性」を設定し、2024年度において2021年度比で+7%向上させる目標を掲げました。

## ・ 人的創造性の向上

人的創造性とは、売上から変動費を差し引いた付加価値額を人件費で割ったものです。付加価値とは、オムロンが顧客や市場に向けて創り届けた価値の大きさ、人件費とは、価値創造の担い手である人財の価値の総和の大きさを指します。企業が適正な付加価値を得て、それを使って新たな価値の拡大再生産を行うことは、企業と社員の持続的成長の実現に不可欠です。私たちが成し遂げたいことは、価値創造であり、分子の付加価値を伸ばすために、分母である人財への投資をしっかりと行うことで、それ以上の付加価値を生み出していきます。

&lt;人的創造性の考え方&gt;



## ・ 人的創造性を高める3つの因子

オムロンでは、この人的創造性を高めるための人財投資には、全社の経営目標や事業戦略に則した3つの因子が重要と考えています。

1つ目は、人財の最適な配置です。事業の成長領域に最適適材となる人財配置を行うことで、社員のパフォーマンスを向上させ、付加価値の拡大につなげていきます。具体的には事業ごとの成長シナリオに基づく将来の人財ポートフォリオを描き、それに向けた採用・育成・再配置を継続的に実施しています。

2つ目は、人財の能力獲得、強化です。価値創造のプラン、つまり事業戦略を実行するために必要な能力の獲得、その実現に向けた育成プログラムの準備や経験の場を提供していきます。具体的には、スキル獲得の為に研修型プログラムに加え、社外や母国外での経験機会の付与、自らの表出やフィードバック、対話の機会拡大を通じた人財能力開発投資を行い、人財の能力発揮を促しています。

3つ目は、保有能力の発揮です。社員個人が持つ多様な個性や能力を最大限発揮できる環境を整備します。具体的には高いパフォーマンスの発揮の為に、前述の1, 2に加え、エンゲージメントやモチベーションの向上が大切となってきます。エンゲージメントサーベイ

「VOICE」を活用し、社員の声から経営課題を特定し、制度や働く環境改善などに繋ぐ活動を行います。また、360度フィードバックや上司と部下の1on1ミーティングなど対話を通じ、より個性や能力を発揮できる環境を整備しています

&lt;人的創造性を高める3つの因子&gt;



## 好事例として着目したポイント

- 「人的創造性」を定義付けし、目標を定量的に記載するとともに、「人的創造性」の考え方や向上させるための因子について端的に記載

## オムロン株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P36-39

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

## ③ リスク管理

「第2 事業の状況 3 事業等のリスク⑧人財・労務」に記載しております。

## ④ 指標と目標

SF 1st Stageでは、人的創造性の向上の実現とダイバーシティ&amp;インクルージョンを加速させる8つの取組みについて目標を定めています。それぞれの目標と進捗は以下の通りです。

&lt;人的創造性の向上とダイバーシティ&amp;インクルージョンを加速する8つの取組みと進捗&gt;

ダイバーシティ&インクルージョンを加速する取組み	1st Stage成果指標	2022年度実績
価値創造をリードする専門人材のグローバルでの採用	人財ポर्टフォリオ充足率	計画通り充足
グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	80%以上
次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	16.6% (注1)
キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	76P
成長意欲のある人材への投資	人材開発投資 3年累計額60億円	2022年度計画比98%
役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度 導入完了	計画通り進捗
成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360度評価 該当スコア	該当スコア 計画超過
社会的課題解決の成果を分かち合う取組み・制度	・TOGAの進化 ・グローバル基幹職への中期 連動株式報酬制度導入	・TOGA参加者133% ・株式報酬制度導入完了

- (注) 1 2023年4月3日に出資完了したオムロンキリンテクノシステムズ株式会社及び、同日に設立したオムロンエキスパートエンジニアリング株式会社を含む4月20日時点の当社及び連結子会社集計値です。3月31日時点の当社及び連結子会社について集計した女性管理職比率は16.8%です。
- 2 VOICEとは、経営陣がグローバル全社員の生の声を聴くエンゲージメントサーベイです。
- 3 VOICE SEIとは、組織の状態性を測る総合指標として持続可能なエンゲージメント指標/Sustainable Engagement Indexの略称です。
- 4 TOGAとは、The OMRON Global Awardsの略称です。(詳細は「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (参考) 企業理念浸透への取組み」をご参照ください。)

## 好事例として着目したポイント

- (1) 「人的創造性」の向上とD&Iを加速させる取組みと、進捗状況について定量的に記載
- (2) 女性の更なる活躍に向けた取組みについて具体的に記載するとともに、過去からの女性管理職者数と比率の推移を定量的に記載

## ・女性の更なる活躍に向けた取組み

グローバル経営幹部候補の選抜・育成におけるジェンダーバランスの考慮、女性を対象としたリーダーシップトレーニングやメンタリングプログラムなど、女性リーダーの拡充に向けた様々な取組みを実施しています。また、女性への働きかけだけでなく、アンコンシャスバイアスに関する研修や心理的安全性を高める管理職向けの研修などを通じて、社員一人ひとりの個性や知識、経験・体験に基づいた考え方や意見の多様性を引き出し、立場に関わらず成果や価値創造に向け率直な意見を気兼ねなく話し合える風土醸成の取組みも行っています。

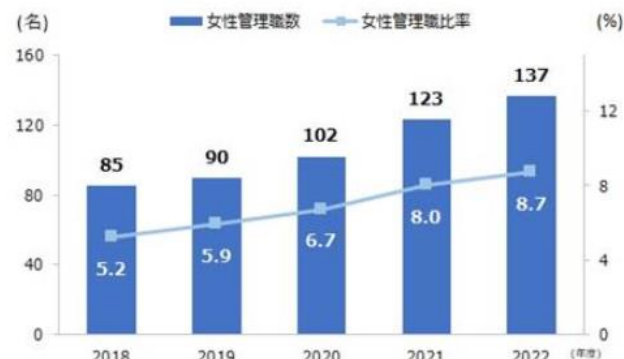
国内においても、キャリア支援と両立支援の二つの軸を同時に実行していくことで多様なロールモデルを育成しています。キャリア支援では、女性のメンバーを対象とした「女性リーダー研修」の実施、各拠点を主体とする女性交流会・勉強会・講演会などを通じた女性ネットワークの実現・拡大、相互研鑽を進めています。両立支援では、仕事と家庭の両立支援ガイドの発行、相談窓口の設置、人事処遇制度の改定など、一人ひとりが個性を發揮し、活躍できる環境を働くメンバーと一緒に改善しています。これらの取組みを加速するため、上司と対話を行い、自律的なキャリア開発を支援するキャリア開発面接や、社内公募・応募制度など、中長期的にキャリア形成を考え、実現できる仕組みを用意しています。また、直属上司以外の“斜め”の関係を活かしたメンタリングプログラムを導入し、複眼的視点からの気づきを通じた相互成長やネットワークワーキングの機会も創出しています。

こうした取組みの結果、日本国内の女性職場リーダーは増加しています。2023年4月現在、オムロングループ(国内)における女性役員は、7名(内訳:社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長2名、関係会社取締役1名)です。女性管理職人数(国内)は、2018年には85人でしたが、今では137人になり(注)、多様なスタイルのロールモデルが誕生し、意思決定に多様な意見が反映されています。引き続き、管理職や女性社員の意識改革、女性の活躍機会の拡大や登用などに取り組んでいます。

(注) 2023年4月3日に出資完了したオムロンキリンテクノシステムズ株式会社及び、同日に設立したオムロンエキスパートエンジニアリング株式会社を含む4月20日時点の当社及び連結子会社集計値です。

3月31日時点の当社及び連結子会社について集計した女性役員は5名(内訳:社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長1名)、女性管理職人数(国内)は、136名です。

&lt;女性管理職比率の推移(グループ国内)&gt;



(注) 各年度における集計値は翌年度4月20日時点の数値を記載

Unipos株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P13-14

人材 社内

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

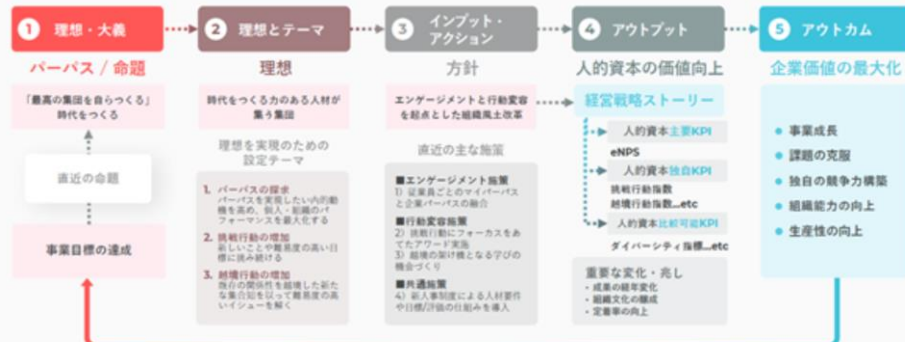
(2)

(2) 戦略

人的資本経営戦略としては、パーパスを理想・大義にし、3つのテーマ「パーパスの探求」、「挑戦行動の増加」、「越境行動の増加」の施策を通じて企業価値の最大化を実現します。

Unipos社の人的資本経営戦略の全体像

「パーパスの探求」「挑戦行動の増加」「越境行動の増加」の3テーマに紐づく施策の実行を通じて、従業員のエンゲージメントと行動変容を促進し、人的資本の価値向上と企業価値の最大化を実現します。



◎パーパス (Purpose) = Unipos社が存在する意義や目的を指す。Unipos社の意思決定基準。  
 ◎マイパーパス = Unipos社ではたらく個人としての存在する意義や目的を指す。個人としての意思決定基準。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

人材育成の方針については、大きな3つの方針として、「エンゲージメント施策」、「行動変容施策」、「共通施策」を進めてまいります。

「エンゲージメント施策」については、従業員ごとにマイパーパスを設定し、当社のパーパスとの融合を行うことで従業員個人が目指す姿を尊重しつつ、当社のパーパスにも共感してもらい、活力がある状態を維持します。

「行動変容施策」については、課題解決のために積極的な意思決定を行う挑戦的行動を促すためのアワード施策や、事業・組織運営の課題に対して自身の業務領域を超えた越境行動を促すための機会場の創出を行います。

「共通施策」については、人事評価制度を刷新し、従業員が保有する能力や既存の経験だけでなく、社内ですたしている役割や挑戦的な行動などをより評価する仕組みを導入します。

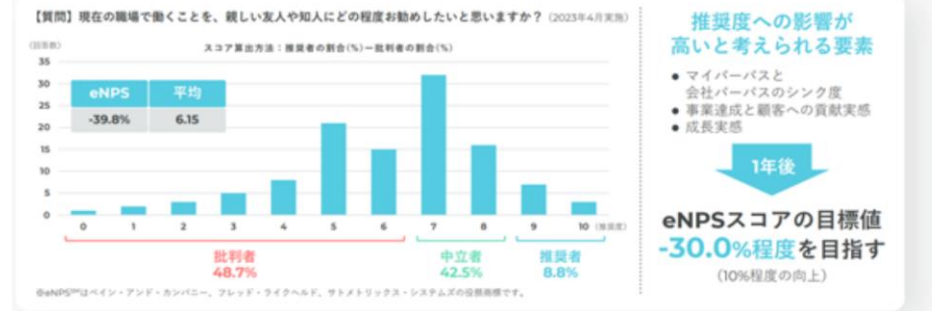
(3) リスク管理

当社は、2023年3月期において、広告事業からUnipos事業を専業とするSaaS企業への構造改革を進めてまいりました。その中で、Unipos事業へのコミットメントを従業員に求め、バリューやパーパスを策定致しました。しかし、従業員個々の成長や充実の観点での着眼が少なく、会社と個人の方向性をシンクロさせる支援が十分でなかったことから退職率が急増してまいりました。

当社は、退職率の急増に対するリスク管理として、当社と従業員のパーパスの融合やその他エンゲージメント施策を実施し、eNPS (職場に対する推奨度) などの指標の測定などを通じて従業員の状態を把握し、従業員の労働意欲の減退や退職リスク等に備え、従業員が長期的なキャリアを想起しやすい環境づくりに取り組みます。

人的資本戦略における「eNPS」の位置づけ

当社では、従業員のはたらきを高めることで、事業計画の達成に向けた課題解決や、生産性の向上を目指しています。目指す姿を実現する施策の一つとしてeNPS (職場に対する推奨度) を導入し、2023年4月にサーベイを実施しました。今後も継続してエンゲージメントを高めるための課題抽出に活用すると共に、従業員の定着や採用力の強化に繋げ、「時代をつくる力のある人材が集う集団」を目指してまいります。



(4) 指標及び目標

人的資本経営戦略においては、3つのテーマごとに指標及び2024年3月末における状態目標を定義しております。

「パーパスの探求」のテーマにおいては、eNPSのアンケートスコア集計し、2024年3月末までにeNPSスコア-30.0%を目指します。状態目標としては、当社のパーパスと従業員のマイパーパスを接続することでエンゲージメントが高まっている状態を目標としております。

「挑戦行動の増加」のテーマにおいては、新設予定の挑戦行動アワードにおけるノミネート数及び、挑戦行動に関連するUnipos投稿数を指標とし、状態目標としては、従業員が困難な事象に対して自ら意思決定をし、挑戦行動を行うことが標準的な行動となっている状態を目指します。

「越境行動の増加」のテーマにおいては、越境行動を促進する学習実施時間や越境行動に関するUnipos投稿数を指標とし、状態目標としては事業・組織課題に対して集合知を用いて課題解決を行うことができる状態を目指します。

好事例として着目したポイント

- (1) 人的資本経営戦略の全体像を図示
- (2) eNPS (職場に対する推奨度) のサーベイ結果と目標値を定量的に記載

## 日本瓦斯株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P17-19

人材 社内 多様性

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## ②人的資本、多様性に関する取り組み方針

当社の中長期的な企業価値向上の原動力となるのは、内部・外部環境の変化に対応し、新たな取り組みに挑戦し続けるグループ全社員一人ひとりの力です。当社は、①エネルギーソリューションによる新たな地域社会への貢献、②DXによる高効率なインフラを業界全体でシェアリング、という経営戦略の実現に向け、グループを横断する組織再編を通じ、人的資本への投資を強化してまいります。

## &lt;ニチガスが目指す姿&gt;

当社グループは、脱炭素社会や地域分散型社会への移行など、エネルギー業界の変化を踏まえ、従来のガスや電気を仕入れて販売するという事業モデルから、①地域社会には最適なエネルギー利用を提案し、②エネルギー業界に向けては、LPガスの充填や配送などのインフラをシェアリングするビジネスモデルへと進化させます（“NICIGAS3.0”）。具体的には、①お客さまに電気とガスをセットでお届けしながら、太陽光発電、蓄電池やハイブリッド給湯器などの分散型エネルギー源を普及させ、各家庭でのエネルギーのスマートハウス化を推進し、その上で広く地域社会に対して最適なエネルギー利用を実現する「エネルギーソリューション」を提供します。そして②エネルギー業界に向けては当社の高効率なオペレーションを他社と共同利用する環境を構築し、業界全体でのシェアリング（プラットフォームの利用）を進め、環境という社会課題に対応しながら持続的に企業価値を成長させてまいります。

## &lt;目指す社員像（To be）&gt;

この事業の進化を進めるうえで必要な社員像、それは「内部・外部環境の変化に対応し、新たな取り組みに挑戦し続ける社員」と考えております。具体的には、エネルギー業界の変化に対応し、LPガス、電力、都市ガス、次世代エネルギーを含め、総合エネルギーの最適利用の提案が可能な人材、ソリューションやプラットフォーム分野における新ビジネスの創出スキルを持つ人材です。また、多様化する地域社会のニーズに対応し、より必要とされるサービスを提供するためには、性別、年齢、国籍、新卒・中途、学歴など、異なる経験・技能・属性、様々なバックグラウンドや考えを持った社員が必要となります。

## &lt;現状のニチガス社員（As is）&gt;

当社グループは、LPガスや都市ガスを安心、安全にご提供、地域の皆さまの信頼を得るように努め、成長してまいりました。従いまして、社員はLPガスや都市ガスに関する工事、メンテナンス、保安に必要な専門知識を有し、お客さまのお困りごとへの対応に強みを有しておりますが、次世代エネルギーを含め、エネルギーの最適利用等のご提案については、知識、ノウハウともに発展途上の段階にあります。また、地域社会の個人をお客さまとするBtoC営業に十分な経験を有しておりますが、ソリューションやプラットフォームを業界全体にひろめるために必要なBtoB営業は成長が必要な領域です。インフラ事業者として、地震などの災害時や日頃からガスの安全を守るために、深夜を問わず緊急出動対応をしたり、日々の業務でも、約90kgの重たいLPガスボンベを運搬するなど体力を使う仕事も多く、従来から男性社員の比率は高い傾向にありました。

当社は、この目指す社員像と現状とのギャップを、(1)人材育成方針「人材ポートフォリオの組替」「リスクリング」「他社との連携」、(2)社内環境整備方針「多様な働き方」「ダイバーシティの推進」「健康経営の推進」により埋めてまいります。

## (1)人材育成方針

## ◆人材ポートフォリオの組替（グループを横断する組織再編による人材の活性化）

「経営方針、経営環境および対処すべき課題等」に記載の通り、2024年1月を効力発生日として、当社及びグループ都市ガス3社を統合し、その上で「総合エネルギー小売会社」と「エネルギープラットフォーム会社」の2つに分ける組織再編の実施を決定いたしました。

- ・グループの全営業を集約することで、LPガス、電力、都市ガスと総合エネルギーの提案が可能な人材へと育成してまいります。自由化以降競争市場で培ったLPガス営業のマインドを、都市ガスを含めた全ての全営業人員に浸透させ、グループ全体の営業マインドを高めます。また、都市ガス事業が保有する大口法人顧客からの要望に答えられる高い技術能力等も共有可能となり、より丁寧な提案でソリューション営業の開拓能力も高めます。
- ・組織ごとに必要であった間接部門を効率化し、人材を再配置いたします。外部派遣や研修等によりソリューション事業やプラットフォーム分野のリスクリングを図り、営業力と企画力を融合した提案営業のできる人材に育成してまいります。
- ・今回の組織再編により、グループ都市ガス3社の社員を当社に承継することも決定いたしました。グループ全社員を当社の籍とすることにより、人材を会社に紐つけることなく、適材適所の人材を流動的にかつ迅速に配置し、グループ企業価値向上の最大化を図ります。

(中略)

## (2)社内環境整備方針

中長期的な企業価値向上には、全社員が、それぞれの特性を活かし、個々の人生の目的、人生のステージに合わせて、意欲を持って、個人の能力と個性を最大限発揮できるような環境の整備が必要と考えます。

(中略)

## ◆ダイバーシティの推進

## ・女性の活躍

近年、新都市ガスや電気事業など、当社業務の拡大に伴い、営業、ガスの保安検査員、配送員など、従前よりも多様な場での女性の活躍をすすめております。管理部門においても、人事部長、経理部長（共に執行役員）をはじめ、女性の活躍が徐々に拡大しています（本社管理職における女性比率は20%）。2023年3月末現在、当社グループ全体の女性社員比率（嘱託・パート含）は約21%、女性管理職比率は約4%です。女性キャリア研修などを通じて自己啓発・スキル向上などの人材育成と、配置などを工夫し女性の活躍を促進しながら、能力のある女性の登用を進めております。

## ・中途採用人材の活躍

当社の中途採用社員比率は56%、管理職における中途採用社員の比率は約52%です（2023年3月末時点）。今後も比率にとらわれることなく、スキルや能力を持ち、当社の企業価値向上に向けて挑戦する意向のある方を積極的に採用していく方針です。

## ・外国籍の方の活躍

当社の外国籍の社員（派遣社員含）は、2023年3月末で8名です。地域社会の多様化（外国籍の方々の増加など）を踏まえ、外国籍社員の活躍の機会を増やしていく方針です。外国籍の社員についても、当然ながら、能力に応じて管理職へ登用していきます。

## 好事例として着目したポイント

- ・ 目指す社員像と現状の社員を比較することでギャップを把握し、ギャップを埋めるために行っている人材育成や社内環境の整備に関する取組みを具体的に記載

株式会社丸井グループ (1/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P21-26

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

2. 会社の考える人的資本経営

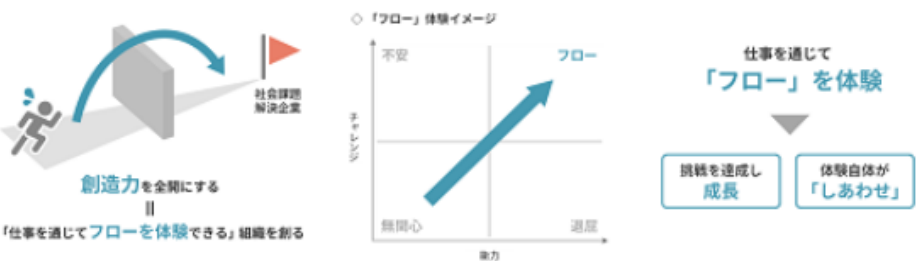
1) 戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。



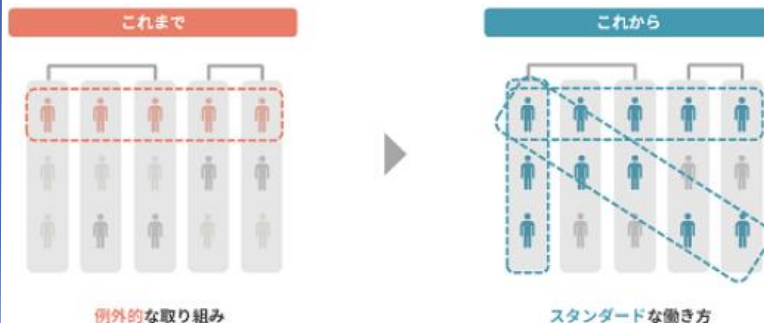
「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。

「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりの幸せの両立をめざします。そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。



■ 働き方と組織のイノベーション

働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方と組織づくりを促進します。インパクトを実現したいという思いを持った社員が自ら手を挙げ、グループ会社の枠を超えて集まり、プロジェクト的に働くことでイノベーションを進めてきましたが、このような働き方はこれまで例外的でした。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前の働き方として広げていきます。

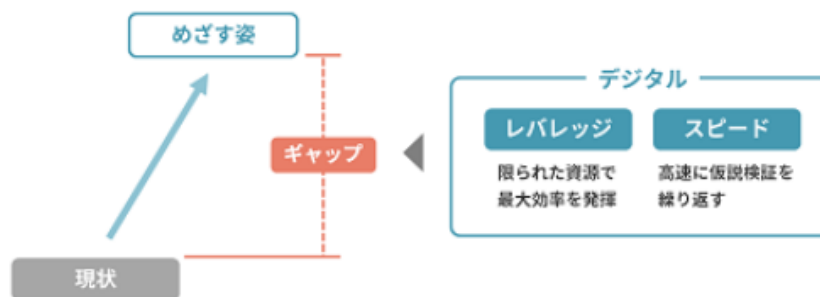


(中略)

■ DXの推進

DXにおいて、現状とめざす姿のギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠です。

◇DXのギャップ



(中略)

好事例として着目したポイント

- 長期ビジョンを達成するための考え方、具体的な取組みについて端的に記載

株式会社丸井グループ (2/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P21-26

人材 社内

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

また、2022年3月期において、経営管理上の費用を見直し、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費などを「人的資本投資」として再定義しています。この再定義による2023年3月期の人的資本投資は91億円です。



(2) (中略)

(4) 指標及び目標

更なる企業文化の変革に向け、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けます。「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業をめざします。



当社グループの2017年3月期から2021年3月期までの5年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、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、2017年3月期から2026年3月期までの10年間に生み出される限界利益は560億円です。投資採算、資本効率に関しては、IRRによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは12.7%となり、株主資本コストを上回る見込みです。この測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。



また、人的資本投資のIRR12.7%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。したがって、今後は実効性を高めつつ人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。



\* 人的資本投資により創出された当社独自の事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定 (投資期間: 17年3月期～21年3月期 回収期間: 17年3月期～26年3月期)

好事例として着目したポイント

- (1) 「人的資本投資」を定義付けし、その実績の内訳を定量的に記載
- (2) 過年度からの投資額と投資を開始してからの10年間で生み出されるリターンやIRRを定量的に記載することで、人的資本投資の効果について具体的に記載



明治ホールディングス株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P35-36

人材

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

② 戦略

1) 人材育成方針

明治グループの持続的な成長に向け、戦略を立案・遂行する高い能力を有する人材への投資を強化しています。一人一人の持つ知識・スキル・能力を強化し、その力を職務で最大限発揮できるよう取り組んでいます。

<明治グループ能力開発方針>

明治グループ2026ビジョンの「目指す企業グループ像」を実現するために、明治グループが求める資質や能力を持つ人材を育成するべく、「明治グループ能力開発方針」を定めています。

明治グループ能力開発方針	
明治グループ2026ビジョンの「目指す企業グループ像」を実現するために	
1. 創造性・専門性を発揮し、世界のトップ企業に勝てる、チャレンジ精神あふれる人材を育成する。	
2. 個人の成長を会社の発展につなげ、組織力の底上げに貢献できる自律型人材を育成する。	
3. グループ理念を深く理解し、高いレベルでmeiji wayを実践し続ける人材を育成する。	

<能力開発体系>

「明治グループ能力開発方針」に基づき、従業員一人一人の成長とキャリア開発を図る能力開発体系を整えています。



2022年度研修受講実績 ※(株)明治・Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)

研修	目的	対象	受講人数 (延べ人数)	平均受講時間 (時間)	平均受講費用 (千円)
階層別研修	それぞれのステージごとに必要なスキルの習得 ・部下/後進を育成する力の強化 ・チーム/組織の活力を引き出すマネジメント能力の向上 ・次世代/経営リーダーを目指す自己革新意識の醸成	管理職	806	10.1	23.9
		一般社員	1,259	25.3	49.1
グローバル研修 ダイバーシティ マネジメント	・世界をフィールドに成果を出せるグローバル人材育成 ・多様な人材が活躍できる風土の醸成	管理職	704	6.6	21.5
		一般社員	705	2.7	25.5
次世代リーダー 育成	・広い視野と高い視座をもった人材の育成 ・戦略的思考、判断力、決断力、発信力の習得	管理職	43	39.4	691.6
		一般社員	38	40.5	244.3
部門別・グループ 会社研修 自己啓発など	・業務上必要となるビジネススキルの習得 ・従業員の「学びの自律」の促進、自律型人材の育成	全階層	23,501	11.8	6.3

好事例として着目したポイント

- (1) 人材育成方針として、能力開発方針、能力開発体系を端的に記載
- (2) 従業員の研修実績について、管理職と非管理職に分けて、研修受講人数や平均受講時間、平均受講費用を定量的に記載

# 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P28-29

社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## b. 健幸経営に関する指標と目標

社員一人ひとりの健康と幸福、社員の働きがいを醸成することは、会社の持続的な成長に欠かせません。当社では2019-2021年度の健幸経営中期計画から重点施策とKPIに加えてモニタリング指標を設定し、取り組みのPDCAサイクルを強化しています。2022年度からは当社グループ中期経営計画との連動をより強め、2023年度までの2か年を計画期間としています。重視する効果は「生活習慣病の予防・健康保持増進」、「社員の活力と生産性の向上」、「組織の活性化、文化・風土醸成」とし、働き方や生活様式の変化に対応した計画としています。

### 健幸宣言

CTCは健幸経営を人材戦略の一つとして、社員一人ひとりの身体的・精神的・社会的な健康と幸福（「健幸」Well-being）を目指しています。  
CTCのスローガンである「Challenging Tomorrow's Changes」を全うし、持続的成長を実現するには、社員の健幸が基盤であり、社員の働きがいを醸成することが欠かせません。社員とその家族が将来に亘って心身ともに健幸であり、仕事を通じて自己実現に向けて努力していくことが、100年先のCTCの成長・未来へとつながると考えています。  
ここに社員とその家族の未来に向けた健幸への挑戦「CTC Well-being」を宣言します。

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社  
代表取締役社長 柘植 一郎

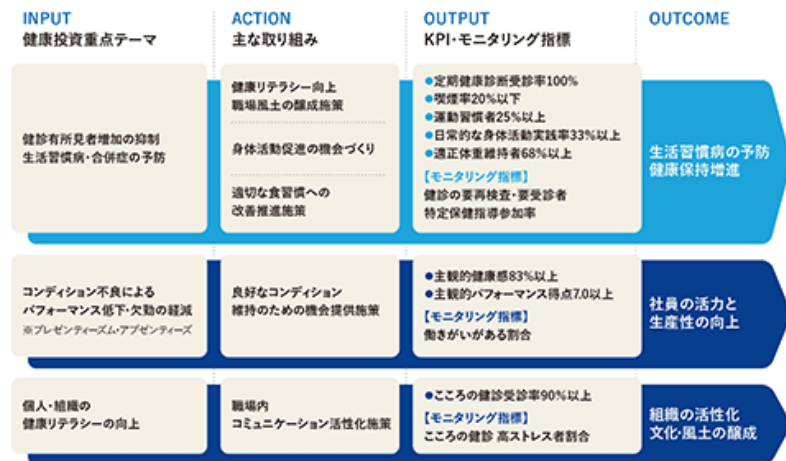
最高健幸責任者(CHO<sup>※</sup>)である代表取締役社長のもと、各事業グループ、中央衛生委員会、人事部、CTCグループ健康保険組合からなる健幸経営推進委員会を設置しています。施策の立案・実施は人事部内の専任組織が担い、経営会議、取締役会で議論しながら進めています。健幸経営の適切な運営に向け、産業医、保健師、看護師、臨床心理士、キャリアアカウンセラーなどの専門スタッフが一体となり、各組織と連携しながら総合的な施策に取り組み、健幸経営の継続的改善を図っています。

※CHO: Chief Health Officer

### 健幸経営の推進体制



## 健幸経営第2期 (2022-2023年度) のKPI・モニタリング指標



明日を変える一丁の可能性に挑み、  
夢のある豊かな社会の実現に貢献する。

### 好事例として着目したポイント

- 健幸経営に関するトップメッセージ、推進体制、テーマ、主な取組みとKPI等を具体的に記載

## 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2023年3月期) P28-29

社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(当社 (CTC単体)、各年度3月31日時点)

	単位	2018年 度	2019年 度	2020年 度	2021年 度	2022年 度	目標 (2023年度)
定期健康診断受診率	%	99.9	99.9	100	100	99.9	100
喫煙率	%	26.2	24.3	22.9	21.8	21.4	20
運動習慣者	%	18.9	19.8	21.6	24.0	26.1	25
日常的な身体活動実践率	%	44.2	47.0	31.6	28.4	30.4	33
適正体重維持者	%	69.2	67.8	66.4	66.6	66.4	68
健診の要再検査・要受診者	%	50.8	50.5	56.1	55.6	53.8	—
特定保健指導参加率	%	—	42.5	60.9	61.3	(注)	—
主観的健康感	%	81.2	78.8	82.6	80.4	81.0	83
主観的パフォーマンス得点	点	5.83	5.92	5.79	5.97	6.52	7.0
働きがいがある割合	%	73.2	73.1	77.3	75.6	75.3	—
こころの健診受診率	%	87.3	86.6	87.2	83.2	95.6	90
こころの健診高ストレス者割合	%	9.7	9.3	7.8	8.6	8.0	—

(注) 2023年秋に集計を実施予定

## 好事例として着目したポイント

- 「健幸経営のKPI・モニタリング指標」で示した各種指標について、過年度からの実績と目標を定量的に記載

## セガサミーホールディングス株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P24-25

社内 多様性

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## c) ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン

当グループは、多様な人材が活躍できる就業環境を整備しております。(グループ内の一部の会社での取り組みも含んでおります。)

(中略)

## c-3) 介護との両立支援

育児と同様、介護においても法定を上回る対応をしており、介護による経済的負担や帰省などで生じる身体的負担を少しでも軽減できるよう、さまざまな両立支援制度を整備しています。

項目	概要
介護休業中(無収入期間)に対する金銭的サポート	当社の介護休業期間は法定以上の93営業日となりますが、法定を超えた期間については雇用保険からの介護休業給付金が支給されず、無収入となるため、その無収入期間に対して金銭的サポートを行います。
介護のための帰省交通費に対する金銭的サポート	同居していない父母の介護のために、毎月、複数回、継続して帰省する必要がある社員のサポートを目的として、帰省にかかる交通費の一部を会社が負担します。
貸付金の貸付事項	貸付金について、家族介護にかかる一時費用だけではなく、継続的に発生する費用についても貸付金の対象とします。
法定以上の介護短時間勤務の利用期間	法定：3年 当社：5年 ※平均介護期間が約5年といわれていることから「5年」と設定。
介護のための帰省時翌日(当日)の出勤時間の柔軟化	同居していない父母の介護のために帰省した場合、帰省による肉体的負担が生じることが想定されるため、その負担を軽減することを目的に介護を終えて帰宅した日の翌日(当日)の始業時間を遅らせることができます。
法定以上の介護短時間勤務の分割回数	法定：2回まで 当社：4回まで ※要介護者の状況に応じて柔軟に対応できるように「4回」と設定。
短時間フレックスタイム制度	介護短時間勤務の適用を受けられる社員が希望する場合、契約労働時間＝個別に定めた時間(6～8時間未満)×1ヶ月の所定労働日数として、フレックスタイム制度の利用が可能となります。

## c-4) 性的マイノリティに関する支援

当グループは、同性パートナーにも配偶者と同じ権利・地位が認められるよう、さまざまな制度を設けています。

大項目	中項目	概要
休暇・休職	慶事・弔事の特別休暇	同性パートナーとの結婚時、同性パートナーの死亡時などに特別休暇を取得できます。
	介護関連	同性パートナーが要介護状態になった時、介護休業や介護短時間勤務などが利用できます。
支給金	別居手当/結婚祝金/出産祝金/香典	関連規程の配偶者と同等の扱いとします。
	弔慰金	社員本人が死亡した際、弔慰金を同性パートナーへ支給することができます。
赴任・出張	下見・正式赴任時の諸経費/転勤休暇/赴任手当/単身赴任帰郷旅費	関連規程の配偶者と同等の扱いとします。
福利厚生	貸付金	関連規程の配偶者と同等の扱いとします。
	保養所	同性パートナーも「メンバー」料金で利用できます。
就業サポート	積立年休の利用用途拡大	就業継続サポートとして、トランスジェンダーの方が性別適合手術、ホルモン治療を受ける際に積立年休を利用できます。

上記取り組みのほか、当社サステナビリティサイトに以下の取り組みを掲載しておりますので、ご参照ください。

<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/esg/esgsociety/>

- ・「PRIDE指標2022」にて4年連続「ゴールド」を受賞
- ・「ビジネスによるLGBT平等サポート宣言」に賛同
- ・同性パートナーのための「パートナーシップ証明書」
- ・「Business for Marriage Equality」へ賛同
- ・「東京レインボープライド」におけるブース出展・パレード参加
- ・SEGA Europe Limited.におけるDEIコミュニティの取り組み
- ・アライ(ally)を示すレインボーストラップの配布

## 好事例として着目したポイント

- ・ DE&Iの取組みを定量的な情報を含めて具体的に記載

## 株式会社サンゲツ（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P36-37,39-40

社内

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

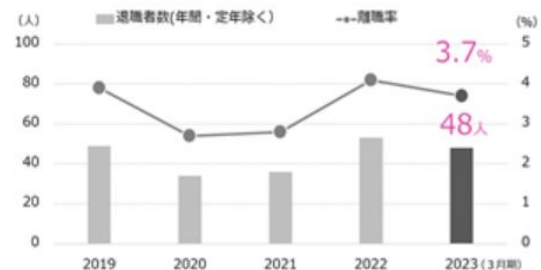
## 4) 健康経営（社内環境整備）

(中略)

## ⑤その他の参考指標（単体）

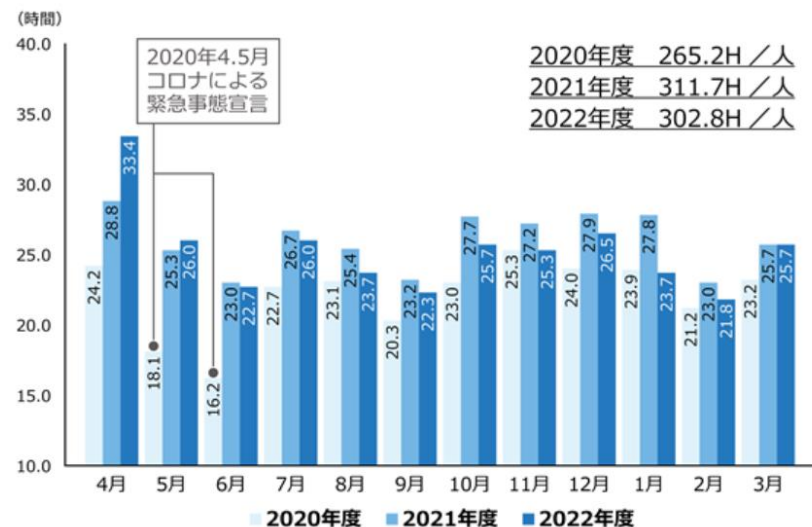
## ・退職者数（年間・定年除く）／離職率

社員一人ひとりの人権を尊重するとともに、不当な差別やハラスメントを禁止し、公正で明るい職場づくりに努めています。心身の健康が保てる職場環境の整備を推進しており、直近5年の離職率は低い水準を保っています。



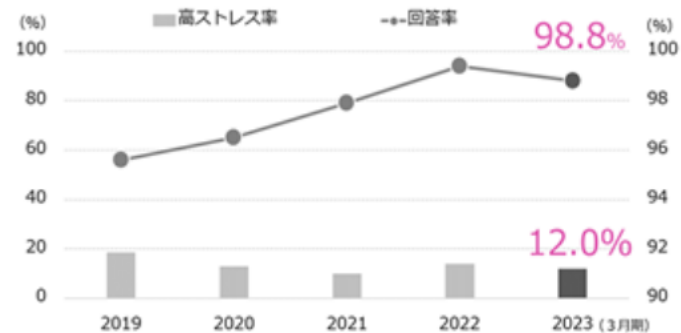
## ・時間外労働時間の推移

新型コロナウイルス感染症の影響による働き方や市場動向の変化により、時間外労働時間にも年度による変動が見られますが、多様な働き方を可能にするシステム・制度の積極的な導入により、時間外労働の低減に努めています。



## ・ストレスチェックの受験率と結果（高ストレス者比率）

直近年度においては、高ストレス者は10%程度となっています。定期的なストレスチェックにより、メンタルヘルス不調の未然防止・職場環境の改善に努めています。



## 好事例として着目したポイント

- 社内環境整備方針に関する指標として、退職者数/離職率、時間外労働時間、ストレスチェックの受験率と結果の推移状況を図示しながら定量的に記載

## 株式会社サンゲツ（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P36-37,39-40

社内

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## (4) 社員エンゲージメント

企業の成長においては、社員が会社の方向性を理解・共感し、エンゲージメント高く働くことが必要不可欠であると考えています。当社では、全社員を対象とした「社員意識調査」を実施し、この結果を分析し組織・制度・風土等の改革に反映しており、中でも社員エンゲージメントに関する指標は、経営における重点項目として特に注視しております。

エンゲージメントの醸成においては、経営層と社員、部署や役職、年代、地域を越えたコミュニケーションが欠かせませんが、当社では社長の安田が、「YASUDAコラム」として決算業績やグループ会社の取得といった成長戦略に紐づくテーマから、時事・季節や趣味に関することまで、さまざまなメッセージを随時発信しています。さらに、社員との対話集会

（2022年度はコロナ影響により未実施）や新入社員との懇親会を開催するなど、多くの機会を通じて社員の意識の共有を図っています。また、2020年以降、新型コロナウイルス感染症の影響によるコミュニケーション不足が懸念される中で、当社では部署ごとでの定期的な課会や朝礼の実施により、問題の解決に努めてきました。

直近の取り組みでは、2023年1月より、社員が主体となった企業理念見直しタスクフォースを実施しています。グループ会社を含めた公募により集まった87名がメンバーとなり、1グループ5名程度のチームに分かれ、当社グループをどのような会社になりたいかについて考え、当社の存在意義や提供すべき社会価値について議論しました。各チームの議論や意見は経営会議で報告され、議論やブラッシュアップを重ねて、新たな経営理念を導きだしています。経営理念は会社の方向性を示す指針であり、これを社員が主体となって議論することで、会社への深い理解や方向性への共感・自分事化につながる機会となったと考えております。

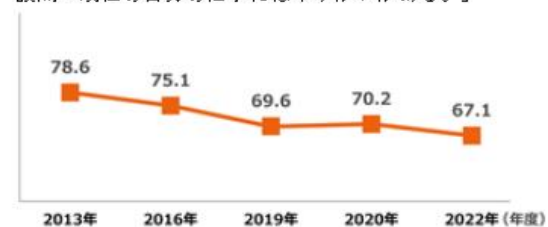
## 対話集会の様子



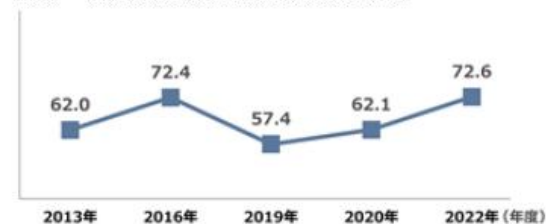
## ■社員エンゲージメントに関する指標（単体）

社員エンゲージメントにおいて、この基本となる「自分の仕事にやりがいがあるか」という指標は低下傾向にあり、大きな課題であると認識しております。これは、個人からチームへと営業目標を変更する中で、「個人」のやりがいが見えづらくなっていることが一因であると考えており、改善に向けた働きかけを行ってまいります。一方、「会社への将来性」や「チャレンジする風土」など、上昇している指数もあり、今後も継続的にこれらの数値を把握しながら、社員エンゲージメントの向上を目指してまいります。

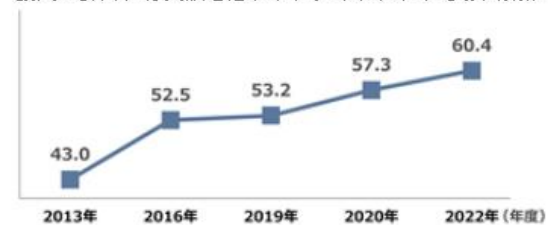
## 設問「現在の自分の仕事にはやりがいがある。」



## 設問「わが社には将来性があると思う。」



## 設問「課内には失敗を恐れずにチャレンジする雰囲気がある。」



## 好事例として着目したポイント

- 社員エンゲージメントで認識された課題と改善の方向性について端的に記載

## (2) 従業員の状況

---

## 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P12-15

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 三井住友信託銀行株式会社 (単体) における労働者の男女の賃金の差異の背景について

当グループの全労働者のうち約6割の労働者が所属する三井住友信託銀行株式会社の労働者の男女の賃金の差異は、以下のとおりであります。

(当事業年度の前2事業年度及び当事業年度に係る労働者の男女の賃金の差異)

	2020年度	2021年度	2022年度
労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1	48.3	49.5	50.2

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。なお、本項目に記載しております上記以外の労働者の男女の賃金の差異についても、上記方法に基づいて算出したものであります。

三井住友信託銀行株式会社の雇用制度は、コース社員制度、専門社員制度、アソシエイト社員制度等に分かれております。雇用制度別労働者の男女の賃金の差異、全労働者に占める労働者の割合及びコース社員比賃金水準は以下のとおりであり、全労働者の75.7%を占めるコース社員の男女の賃金の差異は56.4%となっております。

(当事業年度に係る雇用制度別労働者の男女の賃金の差異等)

	労働者の男女の賃金の差異 (%)	全労働者に占める労働者の割合 (%)			コース社員の平均賃金を100%とした場合の平均賃金 (%)
		女性	男性	合計	
コース社員	56.4	34.8	40.8	75.7	100.0
専門社員	91.5	0.3	1.2	1.5	106.9
アソシエイト社員	87.8	19.1	2.5	21.5	40.4
その他 (定年再雇用社員、アルバイト社員ほか)	122.0	0.6	0.7	1.3	49.1
全労働者	50.2	54.8	45.2	100.0	86.6

全労働者を基準とした50.2%との差異の背景としては、主として全労働者の21.5%を占めるアソシエイト社員は、営業店や本部各部のミドル、バックオフィス業務等、主に定型的な業務を担っており、その賃金水準はコース社員比40.4%であること、並びにアソシエイト社員の約9割が女性であることが挙げられます。信託銀行では、安定的かつ堅確な事務の提供体制を構築することも重要な責務であり、事務領域の担い手についても、長期間の活躍を期待するアソシエイト社員としての採用、育成を重視しております。

なお、専門社員は、信託銀行ならではの専門性を発揮するために、コース社員制度とは別に、個人の専門性を評価して採用する雇用制度に属する社員であります。

三井住友信託銀行株式会社のコース社員に限定した男女の賃金の差異は、以下のとおりであります。

(当事業年度の前2事業年度及び当事業年度に係るコース社員の男女の賃金の差異)

	2020年度	2021年度	2022年度
労働者の男女の賃金の差異 (%)	54.8	55.6	56.4

三井住友信託銀行株式会社のコース社員制度は、隔地間転勤の有無や、対象とする業務等により、Gコース、Rコース、Aコースの3つのコースを設けており、コース別男女の賃金の差異は、以下のとおりであります。

(当事業年度に係るコース社員制度別男女の賃金の差異)

	Gコース	Rコース	Aコース	コース社員全体
労働者の男女の賃金の差異 (%)	80.4	91.5	—(注) 1	56.4

(注) 1. 男性の労働者数が少数のため、記載を省略しております。

(参考) 三井住友信託銀行株式会社のコース社員制度



## 好事例として着目したポイント

- 男女の賃金の差異が生じている背景として、雇用制度別労働者の差異の内訳を定量的に記載するとともに、コース社員に関しては、コース社員の制度別での差異の内訳についても定量的に記載



## 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P12-15

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(1)

コース社員全体、並びに同じコース内での男女の賃金の差異の要因としては、主としてコース社員における男女の構成割合によるものと分析しております。

コース社員全体では、係長級、課長級以上の職位では男性の割合が高い一方、一般層では女性の割合が高くなっております。

また、会社指示での隔地間の転勤のあるGコースは、勤務地を限定するAコースに比べて当該転勤に伴う負担を勘案した高い賃金水準としておりますが、Gコースでは男性の割合が高い一方、Aコースでは女性の割合が高くなっております。

## (当事業年度に係るコース社員制度別・職位別の社員構成割合)

コース社員構成割合 (%)	Gコース		Rコース		Aコース		コース社員全体	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性
一般層(注)1	3.1	14.6	4.9	1.2	69.0	—	28.4	8.5
係長級(注)1	6.2	50.0	34.7	33.5	28.2	0.4	15.7	30.4
課長級以上(注)1	0.9	25.2	17.0	8.7	2.4	—	2.1	14.9
全体(各コース内での割合)(注)1	10.2	89.8	56.6	43.4	99.6	0.4	46.2	53.8
全体(コース別の割合)(注)2	57.8		3.8		38.4		100.0	

(注)1. 当事業年度の各コース社員合計、もしくはコース社員全体を100%として職位・男女別に社員構成割合を表示しております。

2. 当事業年度のコース社員全体を100%として、コース別に社員構成割合を表示しております。

三井住友信託銀行株式会社のコース社員のうち、それぞれ57.8%、38.4%が属するGコース、Aコースの職位別の男女の賃金の差異は、以下のとおりであり、全ての職位において90%を超える水準となっております。

## (当事業年度に係るコース社員制度別・職位別男女の賃金の差異)

労働者の男女の賃金の差異 (%)	Gコース	Aコース
一般層	97.0	—(注)1
係長級	91.5	91.4
課長級以上	94.5	—(注)1

(注)1. 男性の労働者数が少数のため、記載を省略しております。

(2)

三井住友信託銀行株式会社のコース社員制度は、社員本人が自らの意思でコースを選択することが可能な制度としており、入社時のコース選択のほか、入社後のコース転換も認めております。また、能力・役割・成果に基づく公平な処遇制度となっております。これまでは男性の多くはGコースを選択し、女性の多くはAコースを選択してきた経緯がありますが、近年は、Gコースを志望する女性や、Aコースを志望する男性も増加基調にあります。

また、信託銀行特有の、広く深いビジネス領域を維持・拡大するため、高い専門性を有する経験豊富なコース社員を対象としたフェロー認定制度を導入しておりますが、当該認定者が主に課長級以上の社員であること等も、コース社員の男女の賃金の差異へ影響しております。

多種多様な分野における専門性の次世代への継承の観点や、信託銀行の幅広いビジネスのさらなる深化に向けて、多様な人材の活躍は不可欠であると考えております。コース社員の28.4%を占める一般層の女性コース社員の更なる活躍推進が、会社の未来にとって重要な課題と捉え、役員自らが女性マネジメントをサポートするサポーター役員制度等、女性コース社員のキャリアの形成を支援し、さらなる活躍を推進する取り組みを進めております。これらの取り組みを通じ、「2024年10月末までに課長以上のラインのポストに就く女性の比率を20%以上」及び「マネジメント業務を担う女性の比率を30%以上とする」という三井住友信託銀行株式会社の行動計画 (KPI) の達成を実現します。

三井住友信託銀行株式会社における当事業年度の前2事業年度及び当事業年度の女性管理職の割合は、毎年度上昇しております。一方、同期間における労働者の男女の賃金の差異は、(当事業年度の前2事業年度及び当事業年度に係る労働者の男女の賃金の差異)に表示のとおり、縮小の傾向にあることから、女性のマネジメント職への登用による効果を確認しております。

## (課長以上のラインのポストに就く、もしくはマネジメント業務を担う女性社員比率)

	2020年度	2021年度	2022年度	2030年度 (目標)
課長以上のラインのポストに就く女性社員比率 (%) (注)1	11.8	13.0	13.3	30.0
マネジメント業務を担う女性社員比率 (%) (注)1	26.9	28.3	30.0	34.0

(注)1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

## 好事例として着目したポイント

- 男女の賃金の差異の要因を挙げ、その説明としてコース社員制度ごとに職位別の社員構成割合を定量的に記載するとともに、コース社員の大部分が所属するコースに関しては、コース別に職位ごとの賃金差異の状況についても定量的に記載
- 課長以上のラインのポストに就く女性社員と、マネジメント業務を担う女性社員の比率をそれぞれ定量的に記載するとともに、女性管理職比率と男女の賃金の差異の関係についても端的に記載

## 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P12-15

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

また、三井住友信託銀行株式会社では、(当事業年度に係るコース社員制度別・職位別男女の賃金の差異)に表示のとおり、コース社員制度別、職位別での男女の賃金の差異は90%を超えておりますが、さらなる差異縮小へ向けた取り組みを進めていきます。特に、係長級において男女の賃金の差異が拡大する傾向にあります。その主な要因は、出産等のライフイベントに伴う長期休業によるキャリア中断の影響や、育児に伴う短時間勤務制度の利用による労働時間の短縮等と分析しており、当事業年度の1か月当たりの法定外労働時間は、女性は男性比57.3%(※)、また、当事業年度の短時間労働勤務制度の利用者709人のうち、99.7%が女性となっております。

(※)「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

以上を踏まえ、三井住友信託銀行株式会社では、性別にかかわらず多様な人材が活躍し、新たな価値を創造する組織を目指し、女性のマネジメント職への登用に加え、全社における時間外労働の削減、ライフイベントを踏まえたキャリア選択・早期復職の仕組み、柔軟な勤務制度の拡充や、それらを可能とする企業風土の醸成が不可欠と考えており、以下の施策を積極的に進めてまいります。

また、男性、女性の双方が公正な評価、処遇の下、ともに活躍できる職場環境の実現に向け、コース社員制度における隔地間転勤の在り方やその賃金水準等についても、継続して検討を進め、社員一人ひとりの自律したキャリア選択を後押しできる、未来に適合する人事制度への変革を進めてまいります。

	施策	具体的な事例(検討中の施策を含む)
1	更なる時間外勤務の削減、また、テレワーク等の柔軟な働き方の推進。加えて、両立支援策の拡大により、更なる女性の働きやすい職場環境を整備すること。	勤務間インターバル11時間の導入、家事サービス導入(検討中) 等
2	早期職場復帰の制度を整え、出産後早期に職場復帰する機会(キャリアのブランクを短くする機会)を提供すること。	育児施設の斡旋 等
3	男性育児休暇の取得の推進を継続し、女性活躍の機会創出に努めること。	男性育児休業取得率に加えて、男性育児休暇取得日数をKPIに加えることを検討中
4	キャリア選択の機会を拡充すること。	フルリモートを前提とした居住地の拠点にない業務へのアサイン 等

## 好事例として着目したポイント

- 賃金差異等の分析を踏まえ、多様な人材が活躍できる企業風土の醸成のために行っている施策について具体的に記載

## 双日株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P11,44-46

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

単位 %	管理職 <sup>※1</sup> に占める女性労働者割合	男性の育児休業等取得率 <sup>※2</sup> ※6 (取得者/対象者(名))	男女の賃金の差異 <sup>※3</sup> ※7		
			全従業員	正社員	非正社員 <sup>※4</sup>
提出会社					
双日㈱	6.1	100.0 (46/46)	57.3	58.0	52.0
連結会社 (300人超)					
マリンフーズ㈱	1.4	65.0 (13/20)	53.5	64.0	62.5
日商エレクトロニクス㈱	7.1	100.0 (10/10)	79.1	79.1	73.9

(中略)

※1 労働基準法第41条第2号で定める監督もしくは管理の地位にある者

※2 アに対するイの割合

ア 2022年度中に子が出生した男性社員の数

イ 2022年度中に出生後1年に満たない子を養育する目的で初めて育児休業などを取得した男性社員の数

「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」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「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施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業などの取得割合を算出したものです。

※3 男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合

※4 有期雇用契約から無期雇用契約に転換した個別に雇用契約を締結する社員（契約社員）を含む

※5 非正社員は男性のみ

※6 掲載会社のうち、双日㈱は女性活躍推進法に基づき、雇用管理区分ごとの男性の育児休業等取得率を公表しており、取得者46名のうち1名が非正社員です。

※7 提出会社の男女の賃金の差異については、第2事業の状況 2サステナビリティに関する考え方及び取組

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1)  
(2)

## 女性活躍推進法による情報開示（補足説明）

● 当社（提出会社）における男女の賃金の差異の状況について  
当社の正社員は総合職と事務職で構成されています。総合職は基幹業務において主体的に役割を担い、事務職は総合職を補佐し事務処理業務全般を担う職種です。また、非正社員は主に定年再雇用社員です。

当社では、それぞれの職種毎に役割等級制度を採用し、年齢や性別を問わず、本人の資質や能力、取り組み意欲に応じて役割が決定されています。職務の内容や異動の範囲などが同じ役割等級では性別の違いによる賃金の差はありません。（時間外勤務などの変動要因によるものを除く）



(1)

(2) 人材戦略に関する基本方針 **女性活躍推進法による情報開示** (44～46ページ) に補足説明を記載しています。

## 好事例として着目したポイント

- 【従業員の状況】の注釈で、補足説明を【サステナビリティに関する考え方及び取組】に記載していることを記載するとともに、【サステナビリティに関する考え方及び取組】において詳細情報を記載
- 女性活躍推進法による情報開示の補足説明として、役割等級別の男女間の賃金の差異の状況を定量的に記載

## 双日株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P11,44-46

## 多様性

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

- ・ 「全従業員」、「正社員」、「非正社員」の雇用管理区分による男女の賃金の差異  
女性活躍推進法に基づく「全従業員」、「正社員」、「非正社員」の雇用管理区分  
(以下「女性活躍推進法に基づく雇用管理区分」) で算出した場合の男女の賃金の差異  
は以下のとおりです。

<男女の年間平均賃金の差異(男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合)>

全従業員	正社員		非正社員
	総合職	事務職	
57.3%	58.0%	70.1%	—

<人員数(2023年3月31日現在)>

(人)	全従業員	正社員		非正社員	
		総合職	事務職		
男性	1,754	1,643	1,643	—	111
女性	769	707	335	372	62
計	2,523	2,350	1,978	372	173

- ・ 女性活躍推進法に基づく雇用管理区分で発生している男女の賃金の差異の理由と当社の考え方について

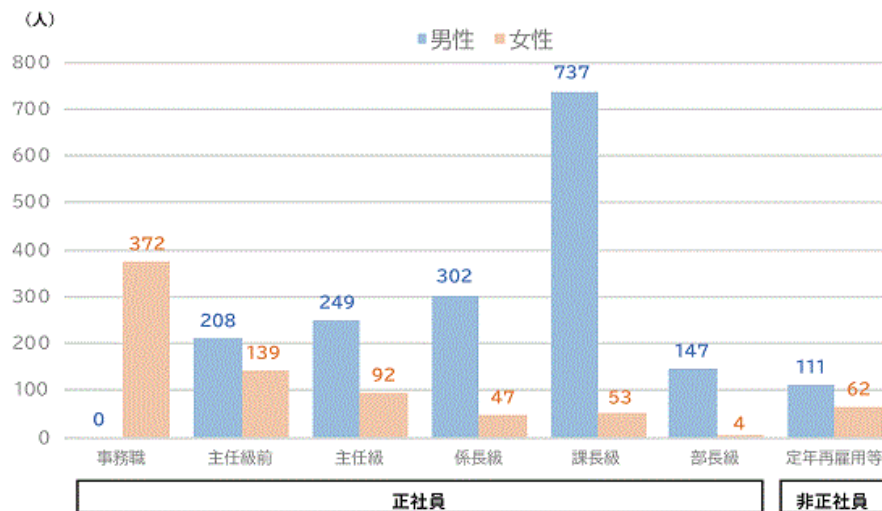
女性活躍推進法に基づく雇用管理区分においては男女の賃金の差異が発生していますが、その要因として、当社では総合職において管理職層で女性社員の割合が少なくなっていることが挙げられます。現在、人材戦略の重要施策として、女性活躍推進に取り組んでいます。2030年代に全社員に占める女性社員比を50%程度にすることを目指し、新卒及び中途採用における女性総合職社員の採用増加に加えて、仕事と育児の両立環境の整備、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積やキャリア意識の醸成を積極的に進めています。今後は管理職層の女性社員増加により、この要因による男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。

各世代層のパイプライン形成については、●女性活躍推進(36～37ページ)をご参照ください。

また、総合職とは役割が異なる事務職において全員が女性社員(2023年3月31日時点)となっていることも、男女の賃金の差異の要因です。当社は事務職を多様な働き方の1つの形態と位置づけ、今後も採用を継続していく方針です。事務職は、性別に関わりなく選択可能な職種ですが、新卒採用・中途採用共、応募者は女性となっていることから、今後も男女の賃金の差異への影響は発生すると考えています。一方、当社では、総合職と事務職との間で相互に職種転換を可能とする制度を設けており、男女共に入社後に社員個人のキャリア・働き方に応じた職種転換が可能となっています。

非正社員は、主に定年再雇用制度に基づき、定年退職後(60歳定年制)に有期雇用社員として継続雇用された社員です。定年再雇用者に対する賃金は、定年時に担っていた職種と職種毎の役割等級に準じて決定されますが、女性の再雇用社員の多くが事務職からの雇用継続となっていることから賃金の差異が発生しており、全従業員の男女の賃金の差異にも影響しています。

<職種別の人員状況>



## 好事例として着目したポイント

- 男女の賃金の差異の要因を挙げつつ、職種別の男女別の人員数を定量的に記載することで説明

## 双日株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2023年3月期) P11,44-46

## 多様性

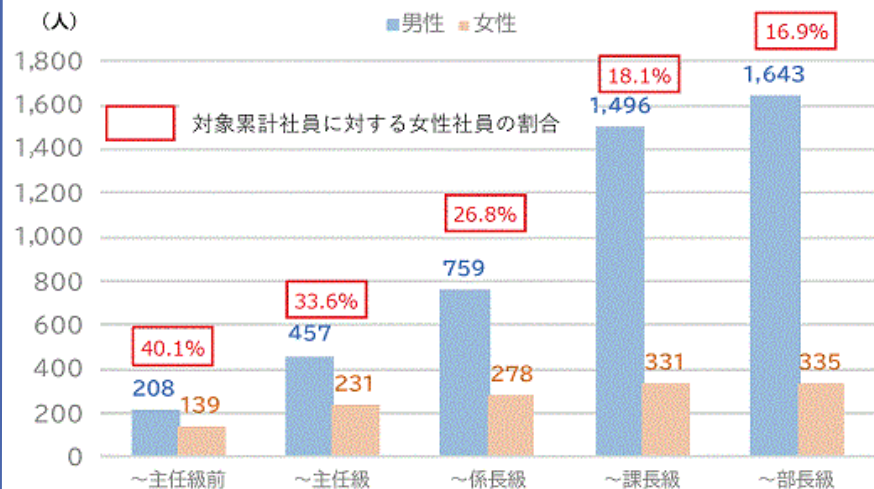
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## ・ 総合職における男女の賃金の差異について

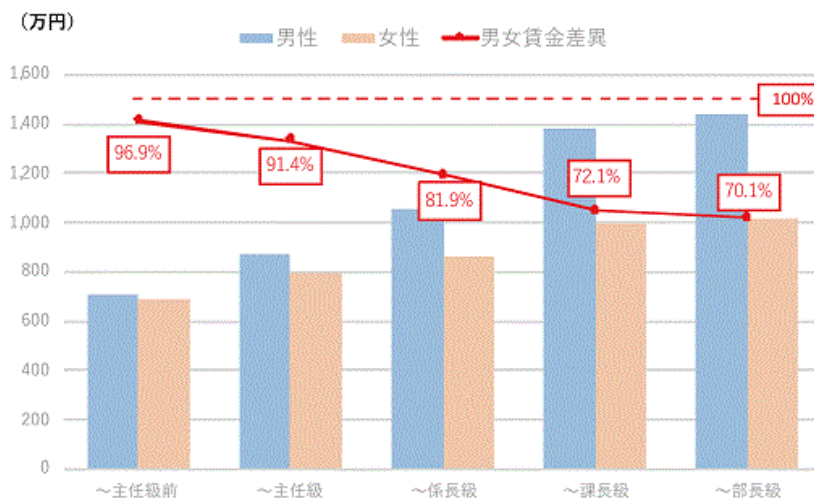
当社は、2016年度に公表した女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画において、2021年度までに新卒女性総合職の採用比率を30%以上に引き上げる目標を設定しました。2018年度にその比率は目標の30%を超え、以降も30%以上を維持しています。

現在、主任級までの各職位に亘って30%程度を女性総合職が占める人員構成となっています。一方で、採用増加前の世代となる係長級以上の上級職をみると、各職位に在籍する女性総合職の比率が大きく落ち込みます。総合職の職位別年間平均賃金をみると、職位毎に一定のバランスで女性総合職社員の分布が広がっている下級職では、男女の賃金の差異は100%に近いものの、上級職になるにつれて漸減し、部長級を含めた累計（総合職全体）で、70.1%という数値となっています。当社では、前述のとおり、経営戦略として女性総合職社員の採用増加（新卒及び中途）と仕事と育児の両立環境の整備、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積やキャリア意識醸成を積極的に進めています。今後、女性管理職の割合が増えるにつれ、総合職の全職位に亘って男女の賃金差異が縮小していくと考えています。

＜総合職の職位別人員数（累計）＞



＜総合職の職位別年間平均賃金（累計）＞



## 好事例として着目したポイント

- 総合職における男女別の賃金差異の状況に関して、累計の職位別人員数及び年間平均賃金のグラフを用いて説明するとともに、賃金差異の縮小に向けた取組みや今後の見通しについて端的に記載

## 株式会社丸井グループ (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P8,28

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 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

当事業年度					
名称	管理職に占める女性割合 (%) (注1)	男性の育児休業取得率 (%) (注2)	男女の賃金の差異 (%) (注1, 3)		
			全社員	正規雇用社員	パート・有期社員
提出会社					
㈱丸井グループ (注4)	18.7	110.3	75.8	70.9	90.4
連結子会社					
㈱エポスカード (注5)	—	—	109.4	97.4	109.4
㈱ムービング (注5)	—	—	86.0	98.4	90.8

(中略)

## ◇人的資本経営に関する指標

(中略)

その他		単位	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
社員数	計		5,326	5,130	4,855	4,654	4,435
	女		2,340	2,297	2,140	2,082	2,009
	男		2,986	2,833	2,715	2,572	2,426
	20代以下	人	560	522	461	425	368
	30代		1,183	1,097	938	834	764
	40代		1,801	1,697	1,552	1,461	1,320
	50代		1,710	1,754	1,830	1,880	1,926
	60代以上		72	60	74	54	57
	女		1,207	1,095	1,058	1,091	992
	平均臨時雇用者数 (パートタイム雇用者数)	人	313	358	399	439	455
計		1,520	1,453	1,487	1,530	1,447	
社員の給与および手当の総額	百万円	30,869	29,484	26,497	27,568	26,836	
社員の平均報酬 (中央値)	万円	472	465	484	483	484	
非管理職の平均給与 (基本給のみ)	万円	361	352	359	352	353	
男		456	444	443	438	435	
管理職の平均給与 (基本給のみ)	万円	781	757	749	752	769	
女		809	790	791	791	795	
執行役員の前平均給与 (役付)	百万円	—	—	—	—	—	
男		—	—	—	47	51	
執行役員の前平均給与	百万円	—	—	—	28	27	
女		—	—	—	28	26	
男		—	—	—	—	—	
組合加入社員比率	%	94	95	93	93	94	
労働災害による負傷者数	社員	人	78	72	55	55	51
労働災害による死亡者数	社員	人	0	0	0	0	0
休業災害発生率 (LTIFR)	社員	—	0.94	0.91	0.55	0.64	1.00

## &lt;各数値に関する補足説明&gt;

・当社グループの人材に関する指標は「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 2. 会社の考える人的資本経営」に記載しています。「人的資本経営」の詳細なパフォーマンスデータについては、「2023年3月期ESGデータブック」の「社会 (Social)」の 카테고리をご覧ください。

ESGデータブック

(<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html>)

・提出会社における「男性の育児休業取得率」は、(注)2に記載のとおり当該法律・規則に基づき算出しており、当事業年度に育児休業等を取付した男性の数が、当事業年度に配偶者が出産した男性の数を上回ったため、100%を超えています。また「2. 会社の考える人的資本経営 4) 多様性の推進」と「◇人的資本経営に関する指標」に記載している男性の育児休業取得率は、「雇用均等基本調査」基準で算出しているため、上記数値と差異が生じています。なお、「雇用均等基本調査」基準の算出方法は、前事業年度に配偶者が出産した男性に対し、前事業年度と当事業年度の2年間に育児休業等を取付した男性の割合となっています。

・「男女の賃金の差異」において、賃金制度における性別による処遇の差はありません。

・提出会社における「男女の賃金の差異」において、管理職における男女賃金差異は92.8%です。

・提出会社における「男女の賃金の差異」において、短時間勤務者の時間補正は行っていません。なお、時間補正後の賃金差異は全社員79.8%、正規雇用社員74.8%です。

## 好事例として着目したポイント

- 【従業員の状況】の注釈で、人材に関する指標を【サステナビリティに関する考え方及び取組】に記載していることを記載するとともに、人的資本経営の詳細情報の参照先として、ESGデータブックへのリンクを記載
- 非管理職・管理職のそれぞれにおける男女別の平均給与の実績等を詳細に記載

## 凸版印刷株式会社※ (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P12 多様性

※2023年10月1日付で、TOPPANホールディングス株式会社に社名変更

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 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

(中略)

## ③連結会社

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合※1	男性労働者 の育児休業 取得率※2	労働者の男女の賃金の差異 (女性平均賃金/男性平均賃金) ※1 ※3		
			全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
当社及び国内連結子会社※4	6.1%	68.0%	61.1%	72.3%	56.2%
アジア地域連結子会社※5	29.5%	79.4%	82.5%	87.4%	97.6%
北米地域連結子会社※5	29.3%	92.9%	85.7%	86.4%	82.8%
欧州地域連結子会社※5	29.0%	74.2%	86.7%	90.4%	38.1%
当社及び連結子会社※5	12.2%	72.2%	65.1%	73.7%	59.5%

- (注) 1 ※1：「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出しております。海外現地法人に関しては、上記基準に照らし、基準に準じた方法にて算出しております。
- 2 ※2：「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」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「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施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。海外現地法人に関しては、上記基準に照らし、基準に準じた方法にて算出しております。
- 3 ※3：海外現地法人に関しては、海外現地法人にて算出された平均賃金を2023年3月31日時点の為替レートにて日本円に換算した上で算出しております。
- 4 「労働者の男女の賃金の差異」は、各社の事業年度において集計したものであり、当社の事業年度と異なる場合があります。「管理職に占める女性労働者の割合」及び「男性労働者の育児休業取得率」については、当社の事業年度と合わせて集計をしております。
- 5 ※4：当社及び国内連結子会社の集計は、加重平均にて集計を行い、算出しております。
- 6 ※5：アジア地域、北米地域、欧州地域連結子会社、当社及び連結子会社の集計は、加重平均にて集計を行い、算出しております。「労働者の男女の賃金の差異」について、海外現地法人にて算出された平均賃金を2023年3月31日時点の為替レートにて、日本円に換算した上で加重平均を行い、算出しております。

## 好事例として着目したポイント

- 当社及び国内連結子会社を集計対象とした各指標に加え、海外地域別連結子会社の各指標や、当社及び国内外全ての連結子会社を集計対象とした、連結グループ全体での各指標についても定量的に記載

## 株式会社大和証券グループ本社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P11

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

## 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。

## 男性労働者の育児休業に関する指標 ※ 1

男性労働者の育児休業等取得率 ※ 2		平均取得日数 ※ 3
提出	大和証券グループ本社	100.0%
連結	大和証券	100.0%
連結	大和アセットマネジメント	100.0%
連結	大和総研	100.0%
連結	大和総研インフォメーションシステムズ	100.0%
連結	大和証券ビジネスセンター	100.0%
	連結（提出会社及びすべての国内連結子会社）	100.0%
		14.0日
		15.9日
		16.1日
		25.9日
		53.0日
		14.0日
		18.6日

※ 1 出向者の取扱いについては、社外への出向者を含め、社外からの出向者を除くものとしています。また、提出会社と大和証券株式会社との兼務者は、上表の「大和証券グループ本社」及び「大和証券」についてはいずれにも含め、「連結（提出会社及びすべての国内連結子会社）」については提出会社のみを含めるものとしています。

※ 2 男性労働者の育児休業等取得率

「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施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号に定める方法により算出しています。

※ 3 平均取得日数

男性労働者の育児休業等の平均取得日数は、休職満了日が2022年度に属する男性労働者の育児休職等について、総取得日数（2021年度に取得された日数を含む。）を総取得者数で除した数を記載しています。

## 好事例として着目したポイント

- 男性の育児休業に関する取組みを端的に記載するとともに、男性の育児休業の平均取得日数を定量的に記載



！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。