

記述情報の開示の好事例集2024 金融庁 2024年12月27日 (追加)  
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  
4. 「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

## ○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

### 4. 「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

4-1~4-2

好事例として採り上げた企業の主な取組み

双日株式会社

4-3

ニデック株式会社

4-4

積水ハウス株式会社

4-5

### 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

三井物産株式会社

●

●

●

4-6~4-8

双日株式会社

●

●

●

4-9~4-11

ニデック株式会社

●

●

4-12~4-14

株式会社SHIFT

●

●

4-15~4-17

住友ゴム工業株式会社

●

4-18~4-19

株式会社レオパレス21

●

4-20

株式会社九州フィナンシャルグループ

●

●

4-21

●：「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

## ○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

### 4. 「人的資本、多様性等」の開示例（続き）

（番号）

（2）従業員の状態	人材育成方針	社内環境整備方針	多様性	
積水ハウス株式会社			●	4-22～4-24
住友理工株式会社			●	4-25～4-26
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ			●	4-27
天馬株式会社			●	4-28

●：「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>• <b>経営戦略と人材戦略が関連した開示</b>が重要であり、人材戦略がどのように企業価値向上につながるかについて開示することが有用。例えば、インプット情報だけでなく、人材戦略を通じてどのようなアウトプット、アウトカムを目的としているのか等を記載することが挙げられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 双日株式会社(4-9～4-11)</li> <li>• ニデック株式会社(4-13)</li> <li>• 株式会社SHIFT(4-15～4-17)</li> <li>• 住友ゴム工業株式会社(4-18)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>人的資本に関する非財務情報と財務情報の連動が重要</b>で、人材が他社との差別化において重要な要素となる業種においては、定量情報を積極的に開示をすることが有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社SHIFT(4-15～4-17)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>人的資本に関する財務データを開示することが有用</b>。例えば、研究開発費に含まれている人件費や、事業部門や事業ポートフォリオごとの人件費についての定量的な開示がされることで、人材投資と将来の業績に関する分析をすることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社九州フィナンシャルグループ(4-21)</li> <li>• 天馬株式会社(4-28)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>人的資本に関する戦略と指標及び目標の連動が重要</b>であり、戦略のセクションで定めた人材戦略の進捗を図るための指標については、指標及び目標のセクションにおいて、目標と実績を定量的に開示することが有用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 三井物産株式会社(4-6～4-8)</li> <li>• 株式会社SHIFT(4-15～4-17)</li> <li>• 株式会社レオパレス21(4-20)</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>目指すべき理想的な目標を掲げ、現状と目標を達成するにあたってのギャップを把握し、その結果を開示することは有用</u>。具体的には、目標を達成するには現状では何が不足しており、その不足をどのように埋めていくか等の分析の結果や対応方針、進捗状況を開示することが挙げられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 株式会社九州フィナンシャルグループ(4-21)</li> <li>• 住友理工株式会社(4-26)</li> <li>• 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(4-27)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社における<u>管理職等の位置付けや選別の理由、管理職等を増やすための施策を開示するとともに、管理職等を増やすために設定したKPIや進捗状況を開示することが有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 双日株式会社(4-9,4-11)</li> <li>• ニデック株式会社(4-12)</li> <li>• 積水ハウス株式会社(4-23)</li> <li>• 住友理工株式会社(4-25)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 女性管理職比率等の多様性に関する指標については、<u>投資判断に有用である連結ベースで開示されることが有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 積水ハウス株式会社(4-24)</li> <li>• 天馬株式会社(4-28)</li> </ul>

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み①（双日株式会社）

経緯や  
問題意識

- 人材の成長が企業価値向上の源泉である当社にとって、人的資本強化は中長期目線で取り組むことが重要と考えており、3カ年中期経営計画期間ごとに途切れない（継続性）。
- 経営戦略（2030年の目指す姿）達成を実現させるための人材戦略に関しては、繰り返し改善（見直し、進化・深化）していくことが重要であり、日頃から経営と議論を重ねている。  
→（例）毎週：経営トップ（会長・社長）・経営企画部と定例会、半期ごと：取締役会議・経営会議に報告

プロセスの  
工夫等

- 人材戦略は経営課題を解決するものであり、重点テーマを動的KPIとして開示するとともに、（2021年～）社内外にその変化を適時共有することで理解促進に努めている。
- 前中期経営計画期間における変化をもとに、新中期経営計画の経営方針と人材戦略の方向性について経営会議等で議論している。
- ダイナミックな変化を目指すべく、動的KPIをアップデートした。  
→（例）女性課長比率：20%（2030年）から50%（2030年代）へ

充実化した  
ことによる  
メリット等

- KPI数値が変化した要因や、アップデートに至った社内での議論の内容など、外部ステークホルダーの方々からの対話機会が増加した。
- 対外的な開示と同じ内容を社内で説明することで、KPI数値の対象や会社の課題認識の所在について質問が寄せられるようになり、社員自身が自分ごとで考える機会に繋がりがつつある。

開示をする  
に当たって  
の工夫

- 外部ステークホルダーの方々に理解いただけるよう、丁寧かつ端的な説明を意識した。（課題認識の背景とアプローチ、その進捗を定量数値を用いて説明）
- 有価証券報告書に加え、任意開示の統合報告書において、事業・ビジネスと人材の成長が連鎖している様子を、写真や社員の声を用いて当社らしいストーリーとして開示した。
- タイムリーに当社の状況を示せるよう、統合報告書を早期開示している（前年比、約2カ月）。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み②（ニデック株式会社）

経緯や  
問題意識

- 創業50周年を機に日本電産からニデックへ社名を変更している。  
（第2創業期の更なる進化へ）
- 旧来の連邦経営からグループ一体化経営への転換にてグループシナジー創出を目指す。
- 中期経営計画を支えるテーマとして、OneNidecとしての組織・ガバナンス強化を掲げ、人事戦略としての中期計画において段階的な施策の着手・実施等を行っている。
- 創業者経営からの自立/自律として、将来を描く・自分達で考える組織づくり・人材輩出をテーマ・課題の中心に置き、組織・ヒトの観点からソフト面・ハード面の施策を軸に課題解消に向けて活動している。

プロセスの  
工夫等

- 中長期の視点で社内外に何を語れるかを議論し、人事ポリシーからの落とし込みを意識したものとしている。一過性のものではなく、これまで取り組んできた段階的な施策・実績を網羅し、全体像を掴んでもらうよう工夫している。
- 人的資本可視化指針・ISO30414・社外企業の取組み等も参考にし、人事指標の棚卸し・総点検を行い、当社の独自性・優位性を考えながら、取組みを進めている。

充実化した  
ことによる  
メリット等

- 社内外において当社の変化・狙いをより理解してもらうためのツールとなっている。ステークホルダーとのコミュニケーションが活発になることが期待できる。
- 人事上の取組みとして、何が足りないか・何をしないといけないか継続して議論を深めていくためのきっかけとなっている。

開示をする  
に当たって  
の工夫

- 初年度（2023年3月期）は、過去からの取組み・全体像を網羅的に読みもの形式で開示することとし、中長期的な視点でブレのない施策等を伝えている。次年度（2024年3月期）は、経年比較（実績等）を加え、当社の変化を確認いただく開示としている。
- 有価証券報告書は、全体像（網羅・実績等）を伝えるもの、統合報告書は、施策等のポイントを要約し、さらに将来的な視点を加えて、分かりやすく伝えるものとしている。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み③（積水ハウス株式会社）

経緯や  
問題意識

- ・グローバルビジョン「わが家を世界一幸せな場所にする」の達成に向け、人財戦略の重要テーマについて経営トップと議論を重ね策定し、中期経営計画における人財価値向上を「従業員の自律×ベクトルの一致」と定義した。それらの取組みについて、定量データとともに可能な限り詳細に説明すべきとの判断に至った。
- ・経営トップ自らが「女性の活躍なくして会社の成長なし」と女性活躍推進を経営戦略として位置付け、2005年から女性営業の積極採用を開始し、定着と育成に向けて専門部署を設置し推進している。「比較可能性指標」だけでは、他社との単純比較となってしまうところ、実際の活動や成果とどのように関連付けて説明するか経営トップと議論した。

プロセス  
の  
工夫等

- ・男女賃金差異は職群・等級ごとに定量的な分析結果を示した上で、差異解消に向けた活動成果を女性正社員比率の推移として時系列で掲載。さらに、年齢別に分解して若年層の人財プールを可視化した。
- ・女性活躍推進の具体的活動については、従業員の状況欄からサステナビリティ欄に連動させる工夫をした。
- ・サステナビリティ欄においては、「人的資本に関する取組み」としてそれぞれの具体的施策について、進捗・成果を交え記載した。
- ・有価証券報告書全体における非財務情報の開示充実として取締役会に段階的に報告し、社外取締役や監査役のレビューを受けた。

充実したことによる  
メリット等

- ・開示プロセスにおいて、部署横断のコミュニケーションが活性化したことにより組織の横串機能が強まり、指標の見直しやデータ収集方法など、現状の課題把握や気づきにつながり、開示後も定期的な議論を継続している。
- ・連結ベースでの開示範囲拡大により、グループごとの課題に応じた目標設定や施策の連携につながるとともに、連結子会社間でのギャップや実態把握にもつながった。
- ・男女賃金差異の開示は、平均勤続年数の男女比較や年代別の女性正社員比率の推移などの原因分析を経て女性管理職候補者のプールが可視化され、差異解消に向けた課題が明確となった。

開示をす  
るに当  
たつての  
工夫

- ・一貫した価値創造ストーリーや持続的成長の道筋がより効果的に伝わるよう工夫している。
- ・有価証券報告書では、「比較可能性指標」と「独自性指標」を関連づけた上で、その取組みを定量データに基づき客観的に分析・掲載することに重きを置いている。
- ・任意報告書（「Value Report」）では、取組みの背景となる価値観や企業理念に基づく考え方を従業員の声や当社独自のデータとともに紹介し、さらなる価値創造に向けたステークホルダーとの対話のきっかけとしている。

(1) 人材育成方針、社内環境整備方針等

---

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

## (7) 人材戦略

人材戦略に係る具体的な、①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標及び目標は以下のとおりです。なお、本項目において記載のある「海外採用社員」は、海外現地法人及び海外事務所において採用する社員を示し、海外連結子会社において採用する社員は含みません。

## ①ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針及び全社のコーポレート・ガバナンス体制の概要については、第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等をご参照ください。

## (a) 人的資本に関するガバナンス体制

当社はCHRO（チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）を人的資本経営の実行・実現を担う責任者として設置し、ダイバーシティ経営・ウェルビーイング経営の推進、人材の確保、育成、評価、報酬などの領域を管掌する一方、人材の離職や定着率の管理など人的資本に関わるリスクを把握し、適切なリスクマネジメントを行います。

人的資本に関わる経営の基本方針・計画・制度及び事業活動方針・戦略については、その重要性に応じ、経営会議の諮問委員会において議論された後、社長及びCHROを含む経営会議に付議・報告されます。重要事項については個別に取締役会にも付議・報告され、全体の活動については、定期的な取締役会報告を通じて取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。

## ダイバーシティ推進委員会

当社では、経営会議の諮問委員会として、CHROを委員長とし、人事総務部長、経営企画部長に加え、委員長が別途指名する委員から構成されるダイバーシティ推進委員会を設置しています。2024年3月期は「別途指名する委員」として、海外現地法人取締役や事業本部長を含む5名（内、女性3名、外国籍1名）が指名され、計8名の多様なバックグラウンドを有するメンバーで以下記載のテーマについて討議を行いました。各議事録はイントラネットを通じて従業員に公開しています。

	日程	主要なテーマ
第1回	2023年5月31日	年間活動計画、（前期までの）ダイバーシティ指標進捗確認
第2回	2023年12月1日	インクルージョンに関する討議
第3回	2024年2月27日	女性活躍推進に向けた目標値及びアクション案協議

## (b) 業務執行体制

人的資本に関する取組の基盤として、CHROが中心となり、16事業本部・コーポレートスタッフ部門の人事管理担当者、海外ユニットのCHRO、及び各グループ会社の人事総務担当者が連携するグローバル・グループ人事体制を構築しています。グローバル・グループ人事体制は、以下の図のとおり、CoE（Center of Excellence）とHRBP（HR Business Partners）、OPE（Operational Excellence）からなり、これら組織機能が三位一体となって、価値創造を担う世界中の多様な社員の育成や活用を推進する戦略や施策・環境整備に取り組んでいます。日本に拠点を置く各事業本部、コーポレート部署及び海外拠点を司る地域本部や地域ブロックは、CoE、HRBP、OPEと連携し、当該専門領域（HRコード）で活躍する人材をプロフェッショナルに育てる役割を担っています。これらのグローバルマトリクス体制での人材マネジメントの取組みは、CHROを通じて経営層に定期的にレポートされ、人材戦略や人事体制の改善・決定につながっています。このグローバル・グループ人事体制のもと、人材戦略の策定や、多様性とインクルージョンの推進など、グローバル・グループ全体で取組みを行っています。

## ②戦略

当社グループは、「挑戦と創造」のDNAを継承し、常に時代の潮流を先取りしてさまざまな分野や国で新たな事業を創出してきました。当社グループの最大の資産は人材であり、「人」こそが持続的な価値創造の源泉です。社会課題の解決を通じ新たな価値創造を続けるために、変化に即応し未来の戦略をつくることのできる人材を社員に求め、その人材像を以下に定義しています。

- ・ 自律的な成長：自身の実現したいことを明確にし、ゴールの実現に向けた具体的なロードマップを自ら描き、それを実現するために必要な経験やスキルを自律的に積み上げる人材
- ・ 強い「個」：グローバルで幅広く自分の担当する領域に精通し、他者と協働を通じて更なる高みを目指し、主体的にビジネスを創り、育て、展（ひろ）げ、世界中で新たな価値を生み出す人材
- ・ インクルージョン：自由に発想し、異なる考えを受け入れ、周囲の仲間と共に多様性を活かし、違いを受け入れ共創できる環境で新たなイノベーションを生み出す人材

これらの多様なバックグラウンドを持つ人材が、多様な現場でグローバルに活躍する姿を後押しすることが当社グループの人材戦略の根幹であり、中期経営計画2026\*の重点施策の1つとして位置づけられています。自律的なキャリア形成（挑戦・経験・学び）を支援し、従業員一人ひとりの活躍を支える諸施策・環境整備のために更なる投資を推進します。上記の取組みを通じた、社員の成長とより付加価値の高い業務へのシフトが、事業ポートフォリオの変革を支えると考えています。

\* 中期経営計画の詳細は、当社ウェブサイトに掲載している説明会資料をご参照ください。

[https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja\\_233\\_4q\\_chukei.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja_233_4q_chukei.pdf)

## グローバルでの多様な個の活躍推進

自律的なキャリア形成（挑戦・経験・学び）を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を更に加速する



社員の成長とより付加価値の高い業務へのシフトが事業ポートフォリオの変革を支える

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- (1) 人的資本に関するガバナンス体制について、委員会等の構成や取組み内容を端的に記載
- (2) 持続的価値創造のために求められる人材像について端的に記載

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## (a) 強い「個」の育成

当社グループの「世界中の未来をつくる」というMissionの達成に向けては、従業員一人ひとりが変革をリードし、自らの強みを活かして世界標準で成果を積み上げることが重要です。各現場でのOJT（On the job training：業務を通じて知識などを身につける教育方法）を軸としつつ、それを補完する体系的な人材育成プログラムや、従業員の志向を起点にしたグローバルなキャリア開発のための各種制度や基盤を提供し、強い「個」を育成します。

## (i) グローバル・グループでの人材育成

当社グループは新入社員からリーダー層に至るまで、役割期待別研修、選択型研修、選抜型研修等、豊富な人材育成プログラムを実施しています。

当社では、若手社員を対象とした各地域のエキスパートを育成する海外修業生や専門性を高める部門研修員制度、中堅層社員対象のビジネススクールへの派遣制度を実施すると共に、国内グループ社員を対象とした節目研修や「物産アカデミー」等の選択研修の実施等を通じて、人材の育成・人的ネットワークの構築を支援しています。

海外採用社員に対しても、現地事情に合わせたリーダーシッププログラムやスキル系研修を実施しているほか、日本への派遣プログラムとして、短期でのJapan Trainee Programや、1～2年間の長期にわたるJapanese Language & Business Program及びJapan Business Integration Programを設けています。

その他、重要パートナー企業までに対象を広げ、社会課題を解決するビジネスを創出し、事業において困難な局面を乗り越えるためのリーダーシップを発揮するグローバルリーダーの育成を目的とするHarvard Business Schoolの協力を得て開発した当社独自のGlobal Management Academy Programを設けています。2023年は日本を含む計16カ国から合計43名が参加し、過去11回の開催で累計398名が参加しました。

(中略)

## (b) インクルージョン

当社グループは、多様な個性を有する従業員が、自分らしく社会や組織に属し、最大限に力を活かすことができる会社を目指します。インクルージョンの推進を加速させる環境を整えると共に、無意識のうちに暗黙的な排他や区別を行うことがないよう、従業員一人ひとりの意識醸成を支援し、グローバル・グループでのインクルージョンを実現します。採用地や性別によらず、社員一人ひとりがお互いを認め合い、恒常的に異なる考えや新しい考え方が入ることで刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、イノベーションを生み出すことでビジネスに新たな価値をもたらし、当社グループの価値向上に繋がります。

(中略)

## (iv) 採用

当社グループでは、「世界中の未来をつくる」というミッションを実現すべく、インクルーシブな風土を根底で支える高い志とフェアネスをもった人材の多様性を重視しています。そのため、国籍・性別・年齢・出身大学・宗教・人種等は問わず、多様な価値観・知見・能力を重視する人物本位の採用選考を行っており、公正な採用活動を基本方針としています。その一環として当社は国内でのキャリア採用をいち早く導入しました。2024年3月期に当社（単体）へ入社した総合職社員209名（新卒・キャリア採用合計）の内、キャリア採用は85名（41%）となります。

（単位：名）	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
新卒（内、女性）	128（57）	111（44）	124（54）
キャリア（同上）	63（20）	92（31）	85（36）*
新卒・キャリア合計（同上）	191（77）	203（75）	209（90）
キャリア採用比率	33%	45%	41%

\*配偶者転勤による再雇用入社8名を含む

## (c) 戦略的適材配置

当社グループは、16事業本部を中心としてグローバル展開をしており、国や地域毎に強みを発揮していくために、事業と地域を2軸としたグローバルマトリクス制を採用しています。事業戦略に連動した活躍の場を用意し、従業員は新しい仕事への挑戦を通じてスキルや専門性を身に付け、会社と共に成長します。このような戦略的適材配置と自律的なキャリア形成をグローバル規模で推進します。

## (i) グローバルベースの後継者育成計画

社長とCHRO、人事総務部長、各事業本部長・コーポレートスタッフ部門各部長が参加し、毎年Human Resources Strategy Meeting（人材戦略会議）を開催しています。本会議では、当社グループの重要ポジションのサクセッションプラン（後継者育成計画）についての議論や、女性や海外採用社員等の活躍状況と育成方針の確認を行っています。多様な社内人材から形成される後継者人材プールの状況を継続的に把握し、戦略的な適材配置による組織パフォーマンスの最大化を図る狙いです。また、想定外の事態への備えとしてのBCP（事業継続計画）策定により組織マネジメントの連続性も担保しています。

## (ii) グローバルタレントマネジメントの深化

採用地を問わず、社員一人ひとりの経験・能力・知識やキャリアの志向といった人材データを活用し、適所で適材が活躍するフィールドの醸成と、社員の自律的なキャリア形成を支えるグローバルデータプラットフォームとして、Bloomを2022年10月にアジア・大洋州本部、東アジアブロック、韓国物産で導入しました。2024年4月に米州本部、欧州ブロック、中東・アフリカブロック、CISブロックで導入し、2025年3月期までに全世界で導入される予定です。

(中略)

## (d) ウェルビーイング・健康と安全

## (i) 健康経営からウェルビーイング経営へ

当社は2017年に「健康宣言」を策定し、社員の健康管理を重要な経営課題と位置付け、健康経営に取り組んできました。近年、身体のみならず、精神的にも社会的にも満たされている状態がウェルビーイングとして大切にされるように世の中の価値観も変わってきました。当社では、このような変化を踏まえ“一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践できる状態”をウェルビーイングと定義し、前述の「健康宣言」を2023年7月に「ウェルビーイング経営宣言」へ刷新しました。本宣言に基づき、治療と仕事の両立支援やメンタルヘルス予防施策、女性社員を対象としたアンケートに基づいた診療所への婦人科設置やその他施策など、社員が自分らしく互いの価値観を尊重しつつやりがいを持って生き生きと働けるような職場環境を整備する具体的施策をCHROを責任者とする推進体制のもとで、一層充実させていきます。

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- 4つの人材戦略における取組みをそれぞれ具体的に記載

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## ③リスク管理

・人的資源の制約に関するリスクを当社は認識しており、対応策を講じています。詳細については、「3. 事業等のリスク」をご参照ください。また以下の点についてもリスクを識別し、対応策を講じています。

リスクタイプ	リスクマネジメント (対応策)
リスク全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー) の指揮・監督の下、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務統括部コンプライアンス・インテグリティ推進室が中心となって、人事総務部や国内外の各本部及び支社等のコンプライアンス統括責任者 (事業本部長、支社長等) と連携しながら、グローバル・グループベースで「三井物産グループ行動指針-With Integrity」を浸透させ、コンプライアンスの徹底、コンプライアンス・プログラムの整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。</li> <li>・コンプライアンスに関する職制ライン及び職制外の報告・相談ルートとして、社外弁護士や第三者機関 (匿名可) も含めた8つのルートを設置しています。当社役職員のほか、派遣社員、業務委託先の役職員のうち、当社の委託した業務に従事した、または、している役職員を対象としており、電話、メール、ウェブフォーム、書簡等を通じて受け付けています (電話を除き、24時間受付可)。</li> </ul>
雇用プロセスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力・人物本位の採用選考を行い、公正な採用活動を基本方針としています。国籍・性別・年齢・出身大学・宗教・人種等、本人の能力・適性に関連のない事項に関しては不問として、グローバルで応募の機会を提供しています。</li> <li>・適任者を採用するために、幅広い候補者の中から適任な者を採用しています。公正な採用選考のため、面接に当たる関係者に対してトレーニングを実施しています。</li> </ul>
(以下略)	

## ④指標及び目標

当社グループでは以下のとおり各種環境指標や目標を設定、モニタリングを継続して実施しています。なお、第1 企業の概況 5. 従業員の状況において国内連結子会社における多様性に関する指標を記載しています。

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- (1) リスクタイプごとのリスク対応策を端的に記載
- (2) 4つの人材戦略に関する指標と目標、複数年分の実績を定量的に記載

## (2)

## (b) 人材戦略

## (i) 強い「個」の育成

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
人材開発・研修の費用	-	27.5億円	30.5億円	-
海外派遣研修者数 (単体従業員)	105名	159名	209名	-
日本派遣研修者数 (海外採用従業員)	3名	15名	17名	-
DXビジネス人材数 <sup>*1</sup>	-	82名	231名	2026年3月期: 1,000名

\*1 当社 (単体) 及び海外現地法人・海外事務所の社員

## (ii) インクルージョン

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
キャリア採用比率 <sup>*1</sup>	33%	45%	41%	女性管理職比率 2025年3月期: 10% 2031年3月期: 20%
女性採用比率 <sup>*1</sup> (新卒+キャリア採用)	40%	37%	43%	
女性従業員比率 <sup>*1</sup>	29%	30%	30%	
女性管理職比率 <sup>*1</sup>	8.0%	8.5%	9.2%	
海外採用社員 ライン長比率	17%	17%	18%	-
男性育児休業取得率 <sup>*1*2</sup>	54%	65%	70%	男性育児休業取得率 100%
男性育児休業取得日数 <sup>*1</sup>	48.1日	36.5日	45.0日	

\*1 当社 (単体) 数値

\*2 海外勤務中・出向中の者を含む。国内勤務中の労働者に限定した場合の2024年3月期実績は93%

## (iii) 戦略的適材配置

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
Global People Data Platform (Bloom) 導入実績	-	20%	20%	Bloom全世界導入 2025年3月期: 100% (単体+海外採用社員 全員)
海外採用社員国外 転勤者数	41名	75名	81名	

(以下略)

双日株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2024年3月期) P33-34,36-37

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) 人材戦略に関する基本方針

全社方針として掲げる2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現に向け、価値創造の源泉である多様性と自律性を備えた個の成長を、組織の成長、会社の成長につなげています。

① 「中期経営計画2023」における人材戦略の振り返り

当社では、人事施策の効果・浸透度を定量的に測定しながら人的資本経営を実行するため、2021年6月に以下の「人材KPI」を設定しました。外部環境や人事施策の浸透状況に応じて柔軟な見直しができるよう動的KPIとし、具体的な施策を見直し、モニタリングする体制を整えています。人材KPIの進捗は人事施策の取り組みと併せて、半期ごとに経営会議及び取締役会へ報告しています。人材KPIの進捗は取締役及び執行役員の業績連動型株式報酬制度における報酬決定プロセスに評価指標として組み込んでおり、経営戦略実行への連動を高めています。

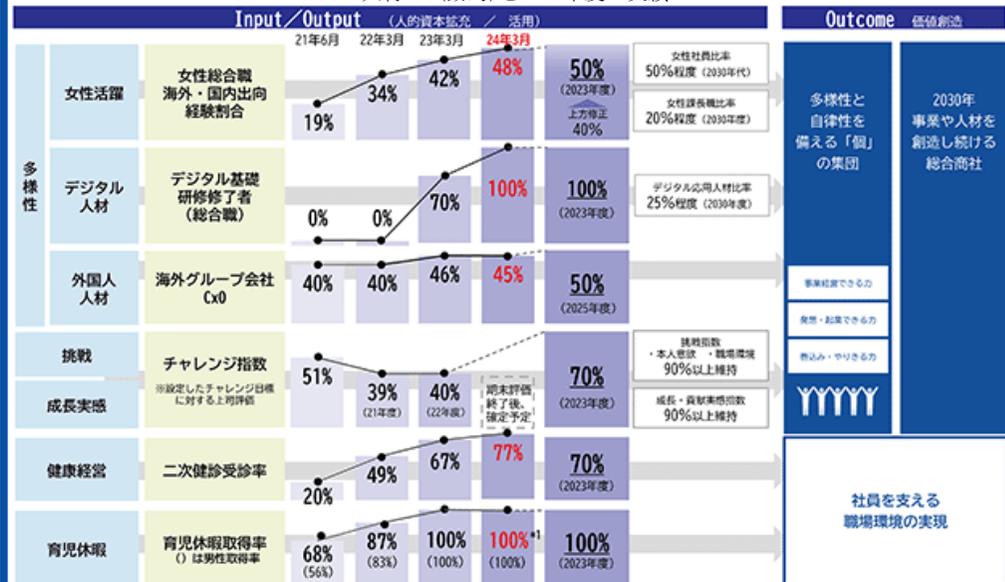
人材KPI (項目)	実績	目標	詳細
女性総合職 海外・国内出向 経験割合	48%	50% (2023年度末)	・設定当初の目標 (40%) を2022年度に前倒し達成。 ・2023年初めに目標を50%へ引き上げ。
デジタル基礎研修 修了者	総合職 100%	100% (2023年度末)	・目標達成。今後も社内でモニタリングを継続。
海外グループ会社 Cx0	45%	50% (2025年度末)	・出資やM&A等を通じグループ会社数が増加し、現地Cx0ポジション数も増加。引き続き現地化を継続。
チャレンジ指数	—	70% (2023年度末)	・2023年度期末評価終了後に確定 (24年7月予定)。
二次検診受診率	77%	70% (2023年度末)	・目標達成。今後も社内でモニタリングを継続。
育児休暇取得率 ( ) は男性社員	100% <sup>※1</sup> (100%)	100% (2023年度末)	・目標達成。今後も社内でモニタリングを継続。 ・子の出生後1年間に40労働日の育児休暇を、分割して利用できる制度としたことで、男性社員の取得率が向上。

<参考リンク>

「中期経営計画2023」中の人材KPI進捗一覧

[https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz\\_esg/s/data/](https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/data/)

<人材KPI(動的)と2023年度の実績>



※1 2023年度の数値は当社実質ベース。2023年度に子が出生した社員の取得率で2024年度に取得を計画中のものを含む。  
 なお、育児介護休業法に基づく法定ベースでは97% (96%) で、取得者には2022年度に子が出生して2023年度に初めて育児休暇を取得した社員が含まれる一方、2024年度に計画中のものは含まれない。

2023年度の数値は現時点の集計値であり、第三者保証を取得した数値については当社ウェブサイト及び統合報告書にて開示いたします。

好事例として着目したポイント

- 前中期経営計画における人材戦略の振り返りとして、人材KPI設定後のKPIの推移を定量的に記載するとともに、KPI達成に向けた取組み状況を端的に記載

双日株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2024年3月期) P33-34,36-37

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

② 「中期経営計画2026」を支える人材戦略

2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向け、「中期経営計画2023」では多様性と自律性を備える個の集団を形成するために、個の成長に比重を置きながら組織力の強化に注力してきました。「中期経営計画2026」では、当社グループの人材戦略基本方針として、双日らしい成長ストーリーの実現に向けた「事業創出力」と「事業経営力」の強化を目指します。

「中期経営計画2026」基本方針に掲げるNext Stage (当期利益2,000億円、ROE15%超)に向けた基盤の確立には、強みある事業群への進化、高い収益性の確保が不可欠であり、既存事業の拡大と新規事業投資を通じたグループの拡大とネットワーク活用による共創の促進を中心に「グループ連結力」を強化していきます。「中期経営計画2023」から掲げていた、自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個の強化とそれを組織力向上につなげるミドルマネジメントの強化を加速、環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢により、「事業創出できる」「事業経営できる」ヒト (組織・人材) を持続的に創出していきます。

持続的な価値創造に向けた「事業基盤」と「人的資本」の強化を支える土台として、「双日らしいカルチャー」の醸成、「Digital in All」、「データを活用した対話」の浸透により、新たな事業創出や生産性向上につなげ、当社スローガン“New way, New value”を実践していきます。挑戦や思考の柔軟さ (若さ) といった双日らしい独自の風土・文化を深化させ、社員が徹底的に向き合い対話し、事業創造につなげていきます。

2024年4月から、2030年の目指す姿の実現に向け、次なる成長を実現していくために重要なのは人材のギアチェンジです。社員一人ひとりがどこよりも挑戦・成長できる状態を目指し、報酬の引き上げ・役割等級・評価など人事制度を見直し、新たな人事制度をスタートさせました。双日らしい成長ストーリーを実現するヒトの魅力 (ちから) を強化し、社員一人ひとりの成長が、組織の成長・活性化となり、会社の成長・企業価値向上を実現させる当社らしい人的資本経営を加速させていきます。2024年度は個人の成長を引き出すため、評価のさらなる納得度の向上度合いをモニタリングします。



(中略)

(2)

リスク管理

人的資本価値の毀損「リスク」と、価値向上のための「機会」という「攻めと守り」の両面から各重要課題にアプローチすることによって、企業価値向上につなげています。また、2030年の目指す姿の体現に向け、足元の課題のみならず、将来を見据えて今着手すべき課題に対しても取り組みを開始しています。

当社の考えるリスクと価値向上に向けた機会	当社のアプローチ	
<b>コンプライアンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス違反による当社への信頼損失</li> <li>ハラスメントによる職場環境の悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「双日グループコンプライアンス・プログラム」の策定、世界共通の教材によるe-learningを展開</li> </ul>	
<b>労働慣行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>長時間労働等による生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「双日グループ人権方針」を制定、人権の尊重</li> <li>働き方改革を通じた柔軟な働き方の推進</li> </ul>	
<b>健康・安全</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の心身の傷病や、労働災害による労働力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value.”」に基づく健康経営の実践</li> </ul>	
<b>ダイバーシティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の欠如による判断軸の偏り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性・キャリア・外国人など、多様な人材の活躍を推進</li> <li>重要指標としてKPIの設定</li> </ul>	
<b>流動性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>退職率の増加</li> <li>多様な人材の獲得</li> <li>知の掛け合わせによるイノベーションの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>双日プロフェッショナルシェアの設立など、柔軟な働き方を叶え、緩やかな双日ネットワークでの共創・共有の仕組み構築</li> </ul>	
<b>エンゲージメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーションの向上による挑戦・成長</li> <li>リスクリングによる時代変化への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自設問のエンゲージメントサーベイにより、当社独自の課題抽出、定点観測により施策の浸透度を把握・改善</li> <li>計画的なリカレント教育による人材育成</li> </ul>	
<b>育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>時代変化により、スキルや知識の陳腐化</li> <li>事業戦略を実現し、価値創出できる人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自のデジタル人材育成プログラムやリスキル支援制度により、時代のニーズに応え価値創造の出来る人材の育成</li> </ul>	
<b>連結経営</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業投資を通じたグループ力拡大</li> <li>グループ内の共創・共有による価値創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業投資におけるノウハウの蓄積、人材育成</li> </ul>	
<b>サクセッションプラン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部・内部環境変化に対応できる人材の不足</li> <li>双日らしさを体現できる人材の持続的な創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライン長ポストにおける計画的な候補者の育成</li> <li>サクセッションプラン策定による人材プールの拡充</li> <li>外部からの人材の採用、オンボーディング</li> </ul>	
<b>生産性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一人あたりの稼ぐ力の強化による収益拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材と業務の可視化により、適材適所の実現</li> <li>サーベイ結果を基に、組織改善PJを実施</li> </ul>	
「リスクマネジメントの観点」	「価値向上」の観点	2030年に向けた双日らしさを体現する独自観点

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材戦略の考え方を、前中期経営計画や2030年の目指す姿も踏まえ端的に記載
- 人的資本に関するリスクと機会に加え、リスクと機会へのアプローチについて端的に記載

双日株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2024年3月期) P33-34,36-37

人材 社内 多様性

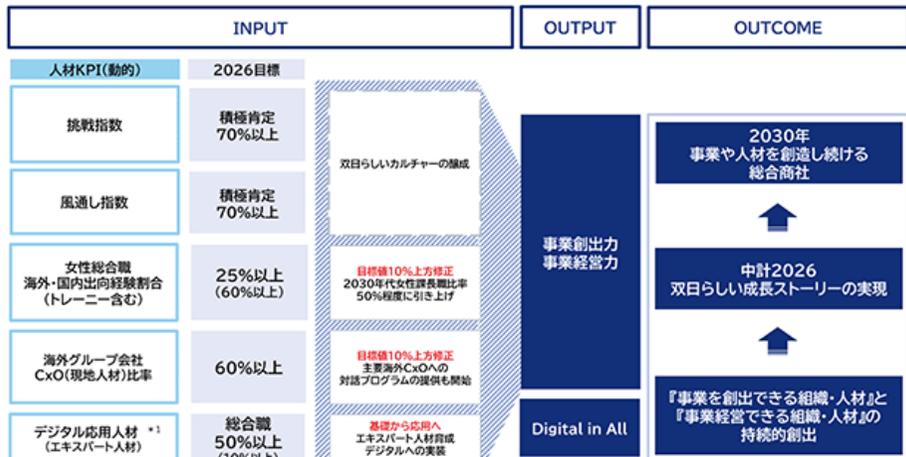
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

指標と目標

1) 人材KPI (動的)

「中期経営計画2023」では個の成長に比重を置きながら組織力の強化に注力、「中期経営計画2026」では女性課長比率の目標を2030年代に50%へ引き上げ、各種取り組みを継続すると共にアウトプットを意識し「事業創出力」と「事業経営力」を高め、双日らしい成長ストーリーの実現を目指した内容にいたしました。

具体的には、「事業創出力・事業経営力」の向上に向けた「双日らしいカルチャーの醸成(挑戦指数、風通し指数)」、「多様な人材活躍(女性総合職 海外・国内出向経験割合、海外グループ会社CxO(現地人材)比率、デジタル応用人材)」に取り組んでいきます。また、一部KPIでは、定期的を実施しているエンゲージメントサーベイ(\*1)の回答率を用いることで社員の声を定点観測し施策につなげていきます。



\*1 デジタル応用人材 : 応用基礎研修(2)修了者 + エキスパート研修(3)修了者  
 \*2 応用基礎研修 : 基礎的リーダー研修(基礎研修)修了者 + ビジネスアワード・プログラム修了者  
 \*3 エキスパート研修 : 高度研修プログラムの修了者 + 課題解決のOAC実装を推進するプログラム

人材KPI (項目)	詳細
挑戦指数 風通し指数	<ul style="list-style-type: none"> <li>「中期経営計画2023」で掲げた人材KPIの目指す先の状態をKPIに設定。</li> <li>「中期経営計画2023」では肯定回答率(*1)としていたものから、積極肯定回答率(*1)に基準を引き上げ。</li> <li>社員の挑戦、風通しの良い組織文化醸成を加速。</li> </ul>
女性総合職 海外・国内出向 経験割合 (トレーニー含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界中で多岐にわたる事業を展開する当社において、現場経験は管理職候補育成に重要な要素。</li> <li>「中期経営計画2023」では、トレーニーを含む本社外経験の数は増加した一方、管理職に求められる責任を伴うミッション遂行・意思決定など質の高い経験を積んだ割合を伸ばすべく、従来のKPIに加え、「駐在・出向経験割合」をKPIに設定。</li> <li>中期経営計画2023で掲げたトレーニーを含む本社外経験割合のKPI数値は、50%から60%以上に引き上げ。</li> </ul>
海外グループ会社CxO (現地人材)比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略達成に向け、マーケットインと当社グループ力を活用した事業拡大は不可欠であり、それぞれのマーケットに精通し活躍する海外グループ会社CxO(現地人材)比率を引き続き モニタリング。</li> <li>KPI数値は、50%から60%以上に引き上げ。</li> </ul>
デジタル応用人材 (エキスパート人材)	<ul style="list-style-type: none"> <li>前KPIは「基礎研修修了者割合」を掲げ、ビジネスへのデジタル実装を考えるための基礎知識を全総合職が習得。</li> <li>本中計では、事業への実装に向け、応用レベル「応用基礎・エキスパート研修修了者」のKPIにレベルを引き上げ。</li> </ul>

(\*1) 2017年より開始したエンゲージメントサーベイ(社員意識調査)は、当社の状況を正確に把握し、効果的な人材戦略につなげるために外部専門家の監修のもと、当社独自の設問を策定・導入しています。サーベイでは、回答選択肢を6択設けており、そのうち「①とてもそう思う」「②そう思う」の回答割合を「積極肯定回答率」、「③どちらかといえばそう思う」を含めた回答割合を「肯定回答率」と定義し、組織別や属性別(年代別、職群別)などに分析を行い、各組織単位での改善活動につなげています。

<参考リンク>  
 エンゲージメントサーベイ  
<https://www.sojitz.com/jp/corporate/strategy/iinzai/>

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材KPIの目標を定量的に記載するとともに、KPIの詳細を端的に記載

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## （2）人的資本拡充に向けた取り組み

当社は、2023年7月23日に創業満50周年を迎え、2023年4月1日より、日本電産株式会社からニデック株式会社へと社名を変更し、今後第2創業期として更なる進化を図ってまいります。創業当時4名でスタートした当社は、この50年間の企業としての着実な歩みの中で、自律成長とM&A戦略の両輪でグローバルに事業展開を果たし、大いなる成長とともに2022年度以降の売上高において、2兆円超を達成しております。

会社・事業の成長サイクル（導入期・成長期・成熟期・衰退期）において、将来の事業ポートフォリオを見据えながら、第2創業期として、次の50年に向けて新たなステージに入る当社では、更なる飛躍（経営目標：2025年度4兆円、2030年度10兆円）を達成するために、旧来の連邦経営（個々の会社の自主性を重んじ、グループ内といえども競い合いながら成長を促す経営）からグループ一体化経営（One Nidec：全体最適にてグループシナジーを創出しながら成長する経営）によるグループシナジー創出のための人事施策・基盤整備を進めております。

これまでの50年は、創業者である永守重信の強いリーダーシップによって会社・事業の成長を牽引してまいりました。次の50年に向けての成長においては、新社長：岸田光哉のもと、“永守イズム”、“Nidec Way（全社員の行動指針・規範）”を次世代へ継承しつつ、企業理念・目指す姿（「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」「人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団」）を実現するためグローバルで戦うことができる企業集団づくりに邁進しております。ニデックの企業集団づくりは、多様性の中にもしっかりと軸をもち「One Nidec」として、同じ一つの夢に挑戦していくために人的資本の観点（人事上のソフト面・ハード面における多面的な観点）に着目しつつ、ニデックグループの強みの根幹である企業理念やコーポレート・スローガン、“Nidec Way”などをベースに会社組織及び人材に係る基本的な考え方を「NIDECグローバル人事ポリシー」としてまとめ、人事戦略・施策として具体的な活動へと落とし込みを行っております。

(中略)

## ②人事制度ポリシー “Reward Based on Contributions without Bias”

シンプルな基準で常に公正・公明・公平に正しく評価され、適切なキャリア機会が提供されます。

人事制度（ハード領域）におけるポリシーです。このポリシーに基づき、会社における人事基盤として必要な基幹制度（等級・報酬・評価）、これらに付随する組織管理・異動ルール・福利厚生などの制度・仕組みを公正・公明・公平な観点から整備します。実力に応じた多様なキャリア機会を提供、実績・成果に正しく応えることを通じて組織・人材の挑戦を支援します。

※人的資本に関する以下の指標については、特に記載がない限りニデック(株)の数値(2024年3月末時点)を掲載しております。また、掲載数値は小数点第2位を四捨五入しております。

## &lt;人材開発における戦略&gt;

「NIDECグローバル人事ポリシー」をもとに人材開発の領域では、多様な個性を尊重し、発揮を促しながら、実力・実績に応じたキャリア機会の提供を通じて、「経営層及び重要ポストの育成」「次世代リーダー（管理職層・担当者層）の育成」、これを根本から支える「理念の浸透」からリーダーシップパイプラインを構築すると共に、「多様性の中での組織活性化」を図ることで、グローバル規模での人材の早期可視化・育成・強化を推進しております。

## 「経営層及び重要ポスト後継者候補の開発」

ニデックグループが着実な成長を遂げる上で、グループの重要ポストについてはニデック特有の経営手法を理解し、確固たる実績を持ち合わせている人材を登用することを重視しています。そのため、グループ全体の重要ポストを可視化し、経営幹部がサクセッションプラン（後継者計画）の妥当性を議論すると共に、次世代の経営人材候補となりうる人材を発掘し、戦略的な早期育成の取り組みを推進しております。

また、経営人材候補については、企業再建や抜擢登用等のタフアサインメントに加え、当社理念や経営マインドの浸透を目的とした創業者による育成塾や、グローバル企業のトップとして高いレベルの経営知識習得のための「グローバル経営大学校」「次世代グローバル経営大学校」を通じて、知識習得と実践の場を組み合わせながら育成強化を図っております。両経営大学校には、これまで世界14カ国（日本、米国、カナダ、メキシコ、中国、タイ、フィリピン、シンガポール、インド、イタリア、ドイツ、フランス、イギリス、ポーランド）の国々から受講者を選抜し、受講後は各地でグローバルリーダーとして活躍しております。

上記の通り、多くの重要ポジションにおいては内部の後継者候補の計画的な開発・登用を基本とし、内部人材によるサクセッションプランの充足を目指しており、取り組みの結果として内部継承率が上昇しています。一方で、事業の拡大や変革に応じて、その時々に必要なスキル・経験を持った即戦力人材の採用・幹部登用も必要となります。即戦力人材がその実力を十分に発揮し、ニデックグループで成果を創出するために、上記創業者による育成塾等を通じて当社の経営手法や理念の浸透を図り、多様な視点を持った経営体制の構築に努めています。

なお、2020年度より「人材開発委員会」を設置し、ニデックグループの重要ポストのサクセッションプラン（後継者計画）等について経営幹部が半期ごとに議論を行う仕組みとし、事業セグメントごとに策定することを基本としながら、グループ全体最適の観点から検討をしております。更に、ニデック株式会社の社長ポストをはじめとした特に重要な一部のポストについては、2022年11月に上位委員会として「指名委員会」を設置し、経営層（取締役・執行役員）の選任に繋がる仕組みを構築しております。

経営層および重要ポスト後継者候補の開発に関する指標	2022年度	2023年度	2025年度目標
幹部候補の準備度	—	59.8%	70%
内部継承率	65%	84.6%	85%
後継者候補準備率	62%	55.6%	70%
後継者の継承準備度(即時継承可能)	—	59.8%	70%
後継者の継承準備度(1～2年後に継承可能)	62%	55.6%	70%
後継者の継承準備度(3～5年後に継承可能)	—	40.2%	60%

※経営層及び重要ポスト後継者候補の開発に関する指標の対象範囲はニデックグループ全体となります。

※幹部候補の準備度：重要ポスト数に対する、即時継承可能な後継候補数の割合

内部継承率：重要ポスト数に対する、重要ポストに占める内部登用者数

後継者候補準備率：重要ポスト数に対する、1～2年後に継承可能な後継者候補数の割合

後継者の継承準備度(即時継承可能)：重要ポスト数に対する、即時継承可能な後継候補数の割合

後継者の継承準備度(1～2年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、1～2年後に継承可能な後継者候補数の割合

後継者の継承準備度(3～5年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、3～5年後に継承可能な後継者候補数の割合

後継者の継承準備度(3～5年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、3～5年後に継承可能な後継者候補数の割合

後継者の継承準備度(3～5年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、3～5年後に継承可能な後継者候補数の割合

後継者の継承準備度(3～5年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、3～5年後に継承可能な後継者候補数の割合

2023年度よりグローバルに重要ポストの見直しを行い、新たな重要ポストにおけるサクセッションプラン策定の取り組みの定着を図っております。そのため、後継者候補準備率及び後継者の継承準備度(1～2年後に継承可能)については実績値が低下しております。

## 好事例として着目したポイント

- 人材開発における戦略の1つである「経営層及び重要ポスト後継者候補の開発」について具体的に記載するとともに、関連する指標の目標と複数年の実績を定量的に記載

## ニデック株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P24-25,27-30

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

## ＜人事基盤整備における戦略＞

グローバル競争が加速する中、10兆円企業という目標達成のためには、国際競争力の強化や働き方改革の推進による生産性向上、実力・実績主義の徹底を通じた競争力の強化が必要不可欠であると考えております。世界情勢・社会動向・諸外国との関係においても、特に生産性向上の強化が望まれる日本国内において、当社では人事制度改革に着手し、One Nidecでの強固な基盤（組織・人材）づくりを目指しております。なお、基盤整備においては、属性に関わらず誰もが実力を発揮できるよう、多様性のある組織（職場）風土や労働環境づくりにも注力し、日頃の円滑な企業活動の土台を築き上げながら進めることとしております。

2019年より人事制度改革に向けた検討を開始のうえ、その後の各種人事施策の展開等により経営層から一般社員までの体系的な組織・仕組みを構築することで、人材の流動化・ガバナンス強化を促進し、「組織」「ヒト」の活性化を実現することを目指しております。

## 「人事基盤整備\_制度」

a) 当社では、取締役会の諮問機関として「報酬委員会（2021年2月～）」「指名委員会（2022年11月～）」を設置（委員の過半数を独立社外取締役にて構成）しております。取締役及び執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定等や役員報酬に関して、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、公正性・透明性・客観性を担保し、当社のコーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることを目指しております。

(i) 「指名委員会」では、取締役及び執行役員等の選任方針・選任基準や継承プラン及びサクセッションプランの考え方を踏まえ、社長・副社長の候補者案等を審議しております。

(ii) 「報酬委員会」では、役員報酬に係る報酬決定方針の策定、報酬制度の設計（業績目標の設定、業績連動報酬の合理性、報酬構成の妥当性、報酬制度に基づく個別報酬額）等を審議しております。当社グループのグローバルでの競争力強化と事業の持続的な成長・発展につなげるべく、グループ経営・グループガバナンスをより一層強化し、安定した経営継承を行うべく進めてまいります。

b) グループ一体化経営を進める上で、等級・報酬・評価の人事基幹制度については、国内主要グループ会社を含めた約1万人を対象に制度の統一化を図っており、2020年度にはグループ統一での評価制度を先行して導入しました。更に、2021年～2022年度にかけて段階的に等級・報酬制度を導入しております。

(i) 評価制度は、実力・実績主義を徹底するため、組織への貢献（該当業務（職務）に対してのパフォーマンス（行動・アウトプット・成果））を総合評価し、その評価結果を月例給・賞与へ反映させております。

(ii) 等級・報酬制度は、管理職・非管理職のリーダークラス以上に、ジョブ型人事制度（職務等級制度）を導入のうえ、職責・職務を明確化し、ポジションベースでの適所適材の人材配置を実現できるようにしております。報酬（賃金）は、月例給を職務給に一本化し、外部機関の報酬調査・ベンチマーク（75%ile・50%ile・25%ile）を参考に市場水準に基づいた金額を設定のうえ、職務等級制度により明確化した「職責・職務の大きさ」と「成果（評価結果）」に応じて月例給を決定しております。非管理職の担当者クラスは、日本のジョブ型市場の動向（市場としては未成熟）を踏まえ、担当としての職務（役割）段階の違いを定義づけすることに留め、ある程度の職能要素を残した形で、過去の評価の積み上げから昇降給や昇格候補者としての推薦、昇格を行う仕組みとすることで、着実な人材育成・強化を進めるものとしております。月例給だけでなく、会社・個人業績の結果などによる賞与も含め、メリハリのある処遇を実現させるにあたっては、その基本的な考え方として、「儲けてくれる人を一番評価する」「会社によい変化をもたらしてくれる人を次に評価する」という当社の価値観に基づき、年齢、学歴、社歴、性別、国籍等は関係なく、常に公正・公明・公平に正しく評価することを目指しております。

c) 退職金制度においても実力・実績主義を徹底し、貢献度の高い社員により報いるべく、次の3点をコンセプトとしております。

- (i) 総報酬の一部として毎年の貢献をその年の対価として報いること（＝報酬感）
- (ii) 優秀な人材の採用・定着、パフォーマンスの向上に資する制度とすること（＝リテンション）
- (iii) ニデックグループのガバナンスを確保し、円滑な異動を担保する仕組みとすること（＝グループ内の流動性確保）

これらのコンセプトの下、具体的には、勤続年数による退職金の通増を廃止し、役割や責任の大きさによって決定する基本給に応じて、退職掛金が変動・決定する仕組みとしております。また、グループ各社においても、様々な退職金制度の仕組みがありましたが、確定給付企業年金（以下、DBという）及び確定拠出企業年金（以下、DCという）の2本立ての退職金制度から、DCのみの退職金制度へ変更しております。退職金制度をDCに一本化したことで、DCのポータビリティ制を活かし、ニデックグループ内の人材の流動化が円滑に進むことにもつながっています。その他にも、DBの凍結及び終身部分の確定年金化等も行い、将来的な債務上昇のリスクを回避しております。

d) ポジションベースの人事制度をより機能させる（社内での人材の流動化を促進する）ために、「社内公募制度」を年2回・定期的実施することとしております。旧来から実施してきた会社主導の人事異動だけでなく、4月と10月の異動時期に合わせて部門単位でポジションの求人公開し、その求人に社員から応募があった場合は各部門で選考し、社員と部門のマッチングが成立すれば、配属としております。社員の自発的な行動を促し、積極的にチャレンジしてもらうことでキャリア形成を支援するとともに、組織としての活性化を期待しております。なお、「社内公募制度」は、人事制度の導入とともにニデック株式会社からスタートし、順次、グループ会社にも展開・運用を広げる予定であります。

e) 環境の変化、グローバルビジネスの拡大・深化に伴い、会社が必要とする人材の質は多様になっております。その状況下において、地球規模における「適所適材」（組織能力獲得・人材確保/活用）を実現するために、グローバルモビリティポリシーの策定をはじめとする制度・仕組みの整備に着手しております。国内だけでなく、グローバルに活躍する人材がより多く生まれる環境を整えることによりOne Nidecを更に推進します。

## 好事例として着目したポイント

- 人事に関するガバナンス体制やジョブ型人事制度導入にともなうグループ統一での等級・報酬制度（退職金制度含む）・評価制度等の制度や仕組みに関する考え方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

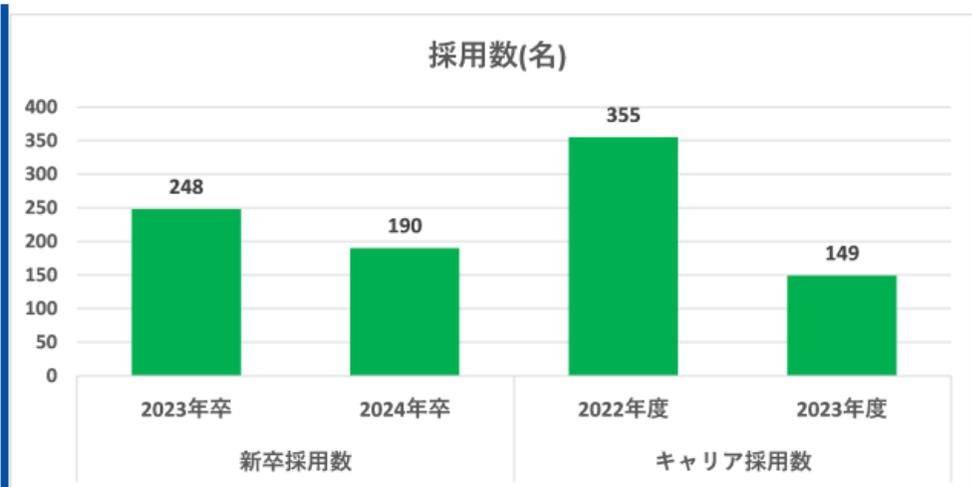
## 「人事基盤整備\_採用」

当社は絶えず成長を希求し、「世界No.1の総合モーターメーカー」として、世の中になくはないソリューションを提供してまいりました。今後も、時代の変化や社会のニーズに即応できる企業であるために、“永守イズム”“Nidec Way”に共感し、高い目標に向かって絶えず挑戦し続ける3つのP（Proactive, Productive, Professional）を持つ人材の獲得・定着を進めてまいります。ニデックグループの成長に伴い、新たな社員が着々と参画しながらも、ベクトルのあった少数精鋭の社員集団であり続けるため、次の取り組みを実施しています。

(i) 2023年度は、当社を含む国内グループ会社において149名のキャリア採用を致しました。厳しい競争を勝ち抜くために、生え抜き社員だけでなく様々なバックグラウンドを持った社員が協働することで、社員の多様性を重視しながら、常に進化し続ける組織として人材の硬直化を防止すると共に、事業の拡大に応じて、その時々に必要なスキル・経験を持った即戦力人材の採用を行っております。入社後には理念浸透プログラムや入社後面談、月次アンケートなどの定着施策を実施し、ニデックグループで早期活躍するためのオンボーディング施策を積極的に展開しています。

(ii) 2024年4月入社に、当社を含む国内グループ会社では190名の新卒採用を致しました。若手のうちから裁量を持って積極的に仕事に取り組み、様々な教育や業務経験を通して将来のニデックグループの経営幹部候補へと成長するよう開発しております。キャリア採用社員同様に新卒採用社員においても、ニデックへの定着を図り、活躍を促進することが重要だと認識しており、理念浸透活動を通じた経営理念・方針への理解促進や、月次アンケートによる状況把握と個別面談実施、初任給・担当者層の給与水準の向上などを通じて定着率の向上を図っています。

(iii) 日本国内は、特に先端技術開発などを担うプロフェッショナル集団として、正規雇用が大半を占めております。非正規社員で要件を満たした社員は、積極的に正社員として登用します。当社の「仕事に年齢は関係ない」というポリシーに基づき、役職定年という考え方はなく、ポジションや役割によって、社員一人ひとりが活躍できる会社・組織を目指しています。



採用に関する指標	2023年度	2025年度目標
一人当たり採用コスト（新卒採用）	302千円 ※24年卒	-
一人当たり採用コスト（キャリア採用）	2,129千円	-
採用にかかる平均日数(キャリア採用)	32.9日	30日未満
定着率	79.6%	-

※採用に関する指標の内、採用数（新卒採用）、採用数（キャリア採用）の対象範囲は当社及び国内グループ会社、その他の指標は当社のみとなります。

※一人当たり採用コスト：採用にかかる外部に支払う費用÷採用数

採用に係る平均日数：応募から内定までのリードタイム

定着率：100%-離職率（23年度の離職者数÷23年度の平均従業員数）

## 好事例として着目したポイント

- 人事基盤整備における戦略の1つである「採用」について具体的に記載するとともに、関連する指標の目標と実績を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 当社グループの重要なサステナビリティ項目と指標及び目標並びに戦略

① 重要なサステナビリティ項目

当社グループは、「新しい価値の概念を追求し、誠実に世の中に価値を提供する」という企業理念のもと、「スマートな社会の実現」に向け、IT業界のみならず社会全体の改善を目指して事業活動を行い、直接的・間接的に環境・社会課題への解決に貢献することを目指しております。

社会課題の中で当社グループが強く意識し、その解決に貢献できる事項として、日本の生産年齢人口の減少、および日本全体の事業会社の売上高の減少が予想されることがあげられます。そのためDXで日本の事業会社の生産性を向上させていくことが必要不可欠といえますが、それを担うIT人材が日本には圧倒的に不足していると認識しております。



これらの課題解決のため、当社グループではIT人材を増やしていくことが使命であると考え、IT業界の成長を阻害する要因を取り除くことに力を入れております。またこれらの課題は当社グループにおけるサステナビリティに対する重大なリスクであると同時に、その解決は企業成長のチャンスであると捉えております。そのため、当社グループで注力すべき領域の一つとして「人事/採用」を掲げており、人的資本経営を推し進めることがサステナビリティに寄与するものと考えております。

上記の社会課題の解決のために当社グループが担うべきと考える役割は、以下のとおりであります。

その意思、実てみせる。 **SHIFT**

- ☑ IT業界の構造課題である**多重下請け構造を打破**する
- ☑ DXを担う**ITエンジニアの人数を大幅増加**
- ☑ エンジニアの**働く環境・やりがい**を追求
- ☑ エンジニアの**待遇（給与）を向上**し参画者を増やす

当社グループがIT業界における社会課題の解決のために担うべき役割と、その社会課題の解決に向けて現在取り組んでいる戦略の一例、並びにその効果測定のための指標の主な関係を図示すると以下のとおりとなります。

社会課題の解決に向けて担うべき役割	戦略の一例	指標及び目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT業界の構造課題である多重下請け構造を打破する</li> <li>● DXを担うITエンジニアの人数を大幅増加</li> <li>● ITエンジニアの働く環境・やりがいを追求</li> <li>● ITエンジニアの待遇（給与）を向上し参画者を増やす</li> </ul>	IT業界に雇用を生み出し、ITエンジニアの採用・育成により、アウトプットを最大化する仕組みづくり ○新卒・未経験者採用 ○中途採用	□人口流入数（採用人数）
	社内エンゲージメントを向上し、長く働き続けられる組織づくり ○従業員が重視するポイントの把握 ○組織での制度設計・施策	□社内のエンゲージメント（退職率）
	多様な経験・スキルを持つ人材が評価され、給与が上がる仕組みづくり ○ヒトログ・評価制度	□年間昇給率
	市場価値と直結した育成の仕組みづくり ○教育制度（トップガン）	□トップガン検定合格人数(※1)

※1 キャリアUP制度「トップガン」とは当社グループ従業員を対象とした社内制度であり、それに含まれる検定を指す。以下同様。

また、これらの社会課題と戦略は、必ずしも1対1の関係にあるものではないと考えております。例えばヒトログ・評価制度や育成の仕組みによって社内のエンゲージメントが高まることで、当社グループからの人口流出を最小化（退職率の低下）でき、その結果ITエンジニアの不足の解決に寄与する効果があると考えております。

好事例として着目したポイント

- 認識している社会課題とその社会課題の解決に向けて担うべき役割や戦略に加え、指標と目標を端的に記載

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※一部抜粋

## ② 指標及び目標

当社グループでは、ITエンジニアにとって魅力的な環境の構築を目指しているからこそ多くのITエンジニアが集まり、さらに従業員の離職が少ない環境を作り出せていると考えております。従業員がやりがいを持って働くことができ、人的資本を最大化することが当社グループの人事施策の原点であります。



当社グループで考える人的資本経営とは、ITエンジニアを人的資本と捉え、そのITエンジニアが在籍期間にわたって生み出す利益を最大化するために投資を行う考え方です。

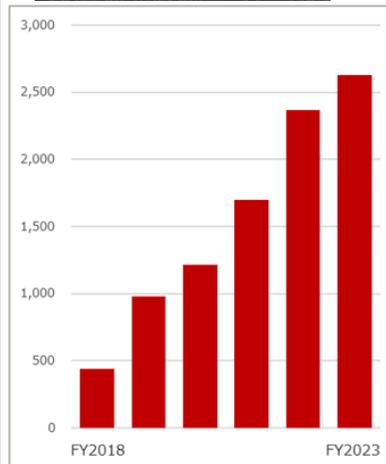
人的資本から生み出される利益を最大化するためには、当社グループへの人口流入を最大化し、同時に当社グループからの人口流出を最小化すること、そして在籍する従業員それぞれの人的資本価値を向上させることが必要であると考えております。そのため、当社グループにおけるサステナビリティ戦略における重要指標は、以下の4つとしております。

- 当社グループへの「人口流入数（採用人数）」
- 当社グループからの人口流出を示す「社内のエンゲージメント（退職率）」
- 在籍する従業員の多様な経験・スキルをフェアに評価した結果としての「年間昇給率」
- 在籍する従業員への育成の結果としての「トップガン検定合格者数」

また、これらの指標の2023年度の実績及び今後の目標は以下のとおりであります。

指標	2023年度実績	目標
a 人口流入数（採用人数） ※グループ連結	2,630人	2030年度頃をめどに年間採用数1万人
b 社内のエンゲージメント（退職率）	6.4%	5～10%にコントロール
c 年間昇給率	11.0%	目標の定めなし (目安として10%前後を維持)
d トップガン検定合格者数	519人	目標の定めなし (各種施策により継続的な増加を目指す)

a.人口流入数（採用人数） ※グループ連結



2023年度に新たに当社グループで採用した人数（人口流入数）はグループ連結で2,630人（※）となり、過去最高の採用人数となりました。ITエンジニアの採用市場が過熱化するなか、新たに採用ターゲットを広げたことや、転職潜在層からの採用が可能となったことなどが寄与し、採用単価上昇を抑えながら採用数を伸長しています。

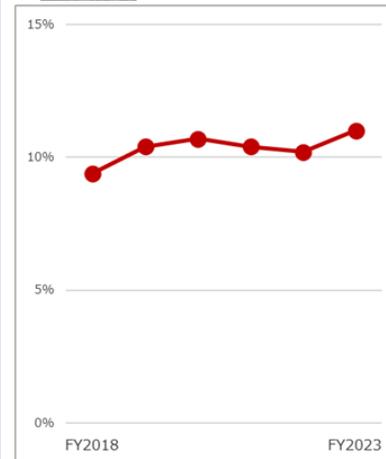
2024年度においては、当社単体で培った知見をさらにグループ全体で活かしながら、2,700人～3,400人の採用を目標としております。

2030年度頃を目安として、当社グループ全体で年間1万人を採用することができるレベルを目指しております。

（※）採用数に含まれる対象は正社員及び契約社員とし、ITエンジニアだけではなく、人事や管理部門といった人口流入数の最大化や社内エンゲージメント（退職率）の最小化に直接的・間接的に貢献するポジションの人員も含まれます。

(中略)

e.年間昇給率



2023年度における年間昇給率は11.0%となりました。これは高付加価値の顧客サービスの提供や、後に述べる検定制度による従業員スキルの上昇が寄与したものと考えています。

IT業界平均の年間昇給率が数%といわれる中、継続的に年収が上がっていくことは従業員の心理的安全性を高めると同時に、採用市場における訴求強化にもつながると考えております。

昇給率自体は結果指標であるため目標値の設定は行っておりませんが、今後も10%前後を目安として取り組んでまいります。

## 好事例として着目したポイント

- 人的資本価値を向上させるための考え方や、指標、目標、実績を定量的に記載

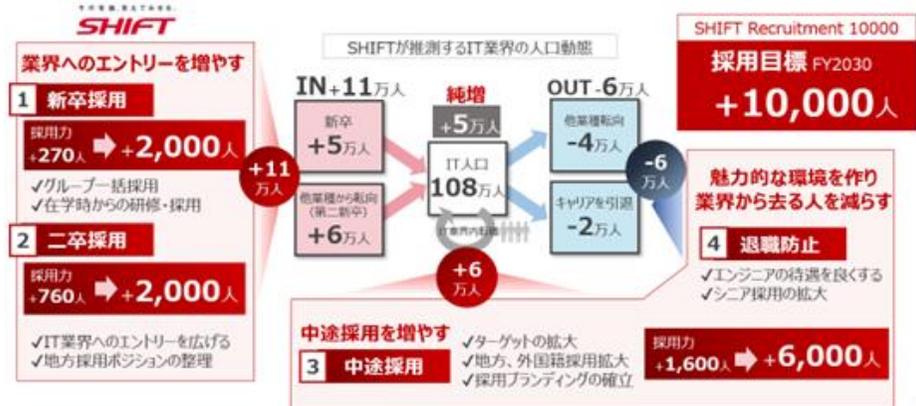
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③ 戦略

サステナビリティに関する重要な指標に対し、目標達成のために多くの施策に取り組んでおります。これらの施策のうち、現在重点的に取り組んでいるものの一例は以下のとおりであります。

a. エンジニア採用と人材の多様性の確保

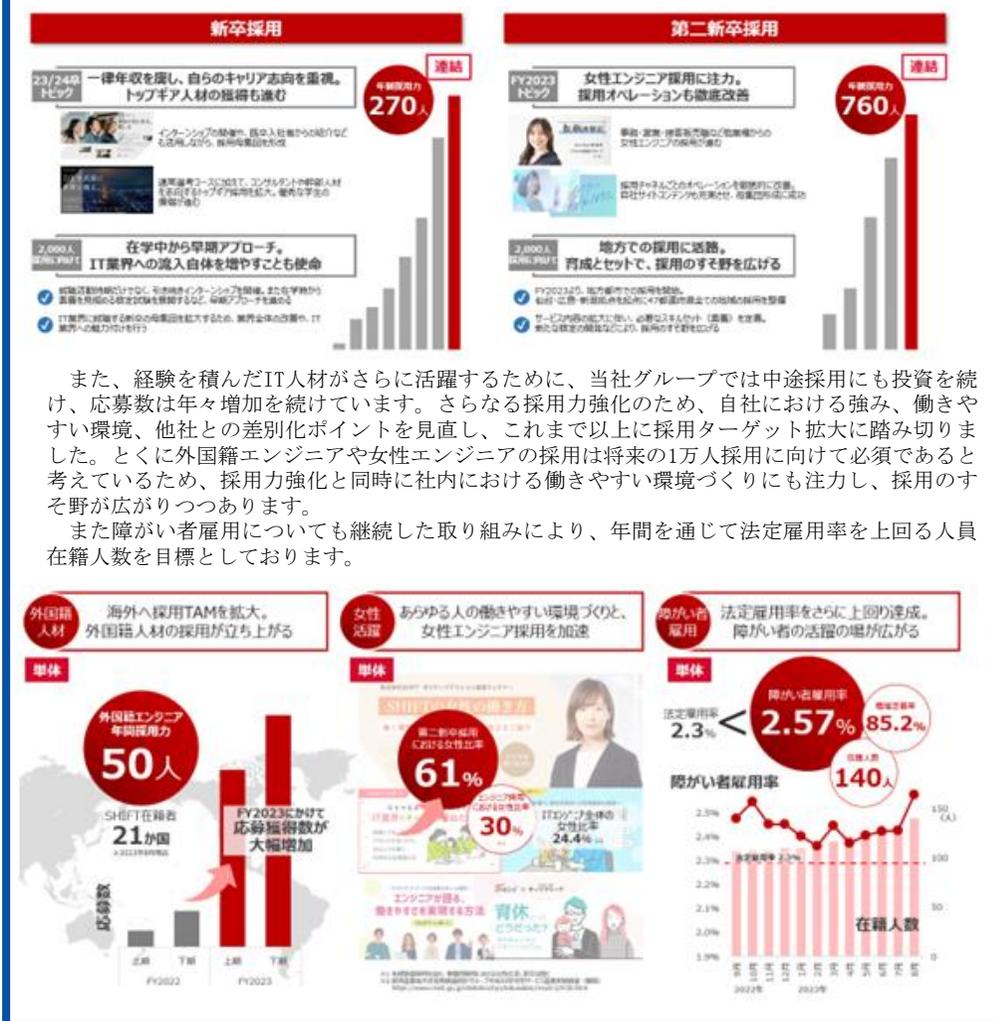
当社グループでは日本一のITエンジニアが集まり、やりがいを感じる会社を目指して、業績拡大により雇用を生み出すこと、そして自社グループにおける採用力を強化することに注力しています。



現在国内のITエンジニアは108万人といわれる中、ITエンジニアがどのようにIT業界内外を移動するのかを考え、それぞれに対して打ち手を講じています。具体的には以下3つが重要なポイントであると考えております。

- (ア) 新たに『業界へのエントリーを増やす』こと
- (イ) キャリア人材がさらに活躍するために『中途採用を増やす』こと
- (ウ) 『魅力的な環境を作り、業界から去る人を減らす』こと

業界へのエントリーを増やすために、主に新卒・IT業界未経験者の採用を進めております。特にいわゆる第二新卒と呼ばれる若手人材の採用を積極的に行っており、未経験からでも素養を見極める仕組みである「CAT検定」や、市場価値が評価に直結する育成・検定制度を開発しています。未経験者が新たな領域にチャレンジし、成長・活躍することが、当社グループ発展の一翼を担っております。



また、経験を積んだIT人材がさらに活躍するために、当社グループでは中途採用にも投資を続け、応募数は年々増加を続けています。さらなる採用力強化のため、自社における強み、働きやすい環境、他社との差別化ポイントを見直し、これまで以上に採用ターゲット拡大に踏み切りました。とくに外国籍エンジニアや女性エンジニアの採用は将来の1万人採用に向けて必須であると考えているため、採用力強化と同時に社内における働きやすい環境づくりにも注力し、採用のすそ野が広がりつつあります。

また障がい者雇用についても継続した取り組みにより、年間を通じて法定雇用率を上回る人員在籍人数を目標としております。

好事例として着目したポイント

- 人材採用の取組について、流入経路別での取組みを定量情報も含めながら端的に記載

## 住友ゴム工業株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2023年12月期) P22-25

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) 人的資本

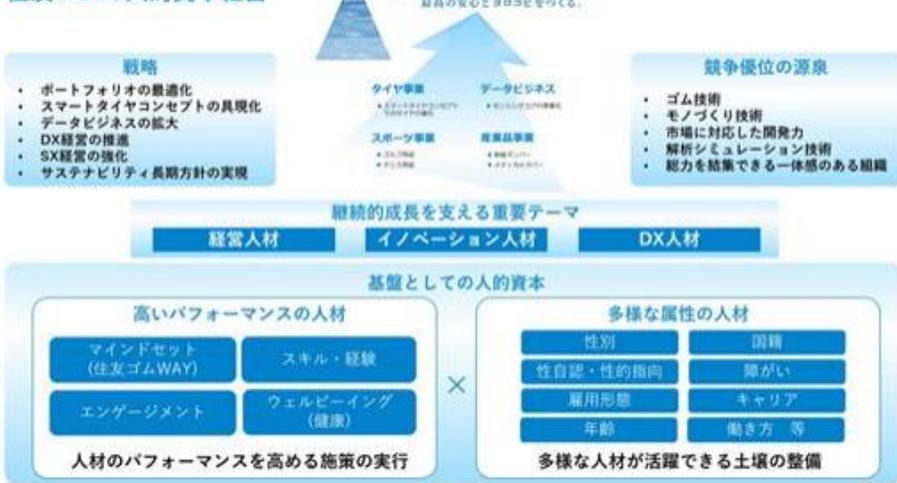
当社は、これまでも様々な技術革新から世界初・日本初の製品を生み出してきました。主力ビジネスでもあるタイヤ事業においては以前よりシミュレーション技術を駆使して開発したタイヤを「デジタルタイヤ」として数々市場に送り出してきました。2015年からはスーパーコンピューターを駆使して分子レベルで内部構造や分子運動を解析できるようになった「ADVANCED 4D NANO DESIGN」を活用した開発を手掛けてきました。これらからも分かるように当社においてデジタル技術はイノベーションを創出するために必要不可欠なものでした。これらの技術力や先進性は当社の基盤であり、タイヤ事業のみならずスポーツ事業・産業品事業・データビジネスの全ての分野で価値を生み出す源泉となっています。2020年に公表したOur Philosophyは、住友の事業精神をベースとしながら、当社のPurpose「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を起点とした企業理念体系となっています。この体现のため、Visionとして組織としてのありたい姿「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を実現すべく人的資本経営を進めています。多様な人材が総力を結集し、社員一人ひとりが持つ強みを活かして価値を生み出すことで、これからの新しい時代にもイノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様にご提供することができると確信しています。

2023年に発表した中期経営計画で、2025年までは基盤強化活動・基幹システム刷新・既存事業の集中と選択・成長事業の基盤づくりに注力することを説明しております。2025年以降は事業ポートフォリオの最適化・成長事業のビジネス拡大をすることで、事業利益率・ROE・D/E Ratio・ROIC等の経営指標についても改善し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

当社は全ての事業の基盤となる「ゴム技術」をはじめとし、当社独自の工法「太陽」をさらに進化させた「NEO-T01」にも代表される「モノづくり技術」、ゴムの分子レベルの解析を可能にした「Advanced 4D Nano Design」に加えて、「市場に対応した開発力」「総力を結集できる一体感のある組織」を競争優位の源泉と位置付けています。

これら競争優位の源泉をさらに強固なものにし、持続可能な経営を実現するため、当社は以下を人的資本経営における重要戦略としています。

## 住友ゴムの人的資本経営



## (2) ①人的資本経営の考え方と戦略

## (戦略1：経営人材の育成)

変化の激しいVUCA新時代には、柔軟性と迅速な意思決定が求められます。そのため、不確実な状況下でも冷静に判断し、先見性を持って行動できる「経営人材」の育成が極めて重要です。あわせて、チームを効果的に率い、変化に柔軟に対応できるリーダーシップも必要不可欠となります。絶えず学び、自らを成長させることができる人材を育成できる仕組みを構築していきます。

## (戦略2：イノベーション人材の育成)

住友ゴムはゴム技術を基盤として社会に新しい価値を提供するイノベーションを起こしてきました。現在でも新しい技術として「Smart Tyre Concept」「水素エネルギーを活用したタイヤ製造」「高減衰ゴムを活用した制振技術」などを生み出し続けています。これからも新しい時代にイノベーションを起こし続けることができるよう、イノベーションに挑戦できる人材と風土を育てていきます。

## (戦略3：DX人材の育成)

デジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを根本から変革し、より高度で効率的な意思決定や業務推進をすることが求められています。この変革を成功させるためには、デジタル技術の知識だけでなく、ビジネスに応用し、新たな価値を創出できる能力や変化に柔軟に対応し、組織内でのデジタル化推進のリーダーシップを発揮することが求められます。こうしたDX人材を育成し、定着し、活躍できる仕組みを作り上げていきます。

## (戦略4：全社員の多様性とパフォーマンスの向上)

Visionにもあるとおり、「多様な力をひとつに」することで組織としてのパフォーマンスが向上すると考えています。特に人の持つ属性の多様性を高めることは年齢、性別、国籍、雇用形態など様々な社員が集まることで、異なる視点やアイデアが生まれ、イノベーションが促進されると考えます。多様なチームは、幅広い解決策を生み出し、より柔軟で包括的なアプローチによる問題解決を行うことができます。一方で、多様性のみではなく個々人のパフォーマンスを高めることも重要です。Our Philosophyに共感し、目的をひとつにして、共に歩む人材が、エンゲージメント高く、心身共に健康で、高い知識・スキルや豊富な経験を身に付け、ステークホルダーの皆様へ高い価値を提供できるような仕組みや風土を築き上げます。

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- (1) 人的資本経営の考え方や重要戦略について端的に記載
- (2) 4つの戦略ごとに取組みにおける考え方を端的に記載

## 住友ゴム工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年12月期） P22-25

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

## ② 具体的取組みと目標・指標

(経営人材育成のための取組み)

## イ. 役員層へのエグゼクティブコーチング

役員層のリーダーシップ向上と一枚岩化を目的として、社外のプロのエグゼクティブコーチを招き、執行役員以上(及び一部の海外ナショナルスタッフCEO)に対して定期的なコーチングを実施しています。月に一度、定例でのコーチングを実施して経営課題や組織課題についてのディスカッションを行っています。これに加えて、毎週エグゼクティブコーチから役員全員へリーダーシップに関するメールマガジンが配信され、それに対しての各々の回答を見ながらリーダーシップに関する認識を深めていくこととともに役員間での連携を強化しています。

## ロ. 役員・管理職層及び課長代理へのリーダーシップ向上サイクル

経営人材を育成するにあたり、リーダーシップは重要な要素となります。リーダーシップを向上させるために、知識のインプット・行動としてのアウトプット・他社からのフィードバックというサイクルを年単位で回しています。インプットとしてはリーダーシップやフォローアップやコミュニケーションについての研修も整備しており、e-Learningや通信教育に加えて、選択式のオンライン研修も受講することができます。そしてフィードバックとして、個人のリーダーシップの癖に関しては360度フィードバックを通じて客観的に自身の状態を見つめることができます。あわせて、組織の状態としては毎年実施している組織風土調査により自身の所属する組織の状態を計測しています。これらを通じて継続的にリーダーシップを向上し続けています。

## &lt;実績と目標&gt;

組織体質アンケート「私の部署には、ミスやトラブルがあった際に感情的に叱責する人はいない。」

(2023年度ポジティブ回答率69.2%、目標80%以上)

(中略)

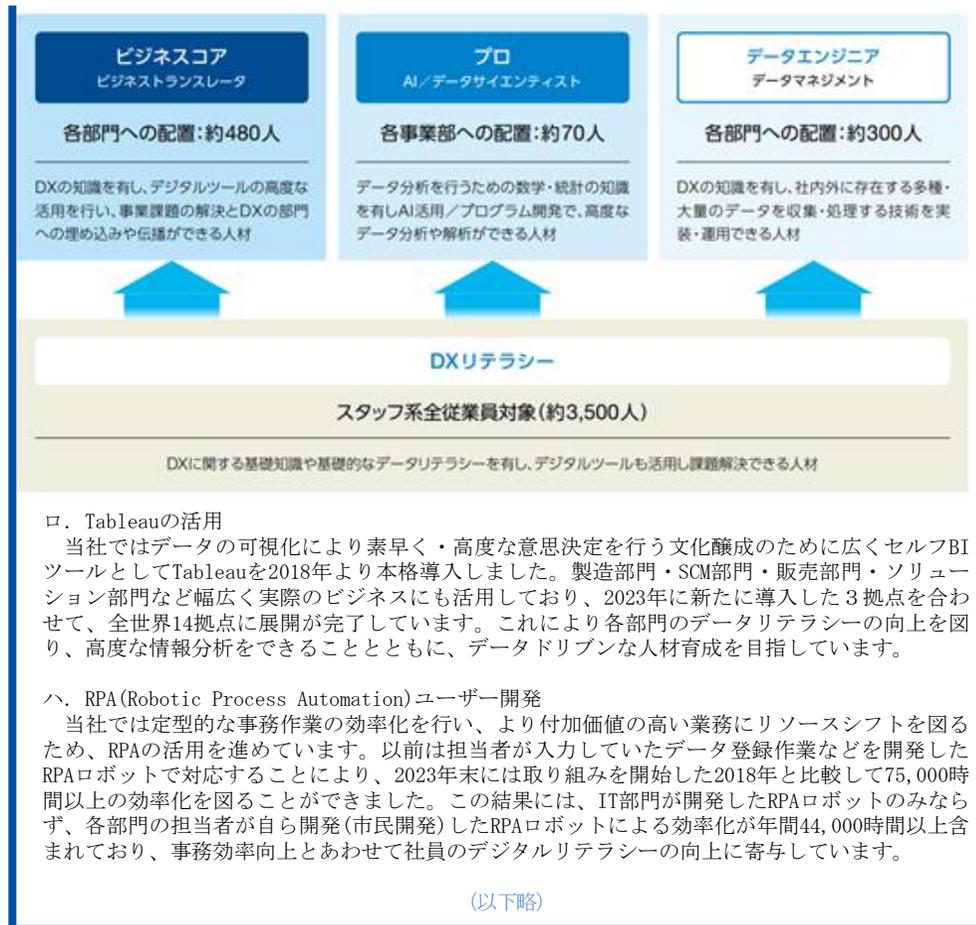
## (DX人材育成のための取組み)

## イ. DX人材育成プログラム

間接部門の全社員約3,500人を対象に2022年10月からDX人材育成研修プログラムを開始しました。全員が共通して持つべきスキルをDXリテラシーと定義すると共に、より高度なスキルを持つ人材をビジネスコア人材、プロ人材、データエンジニア人材と定義して育成しています。さまざまなDXの施策が具体化する2025年までに、人員の育成を完了させ、データに基づく意思決定や行動(データドリブン)が全社で可能となる土台づくりを進めています。2023年末時点ですでに2,220名が受講しており当初目標値を上回る育成を行うことができている。また、プロコースについてはProject-Based Learning(PBL、課題解決型学習)を行っており、学習しながら実際の職場の課題解決を進めるなど、知識の定着や職場の理解促進にも力を入れています。

## &lt;実績と目標&gt;

DXリテラシー受講完了人数2023年末 2,220人(目標 2025年末 3,500人)



## 好事例として着目したポイント

- 4つの人材戦略の取組み内容を具体的に記載するとともに、取組みに関連する指標、目標、実績を定量的に記載

(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戦略

- 人材育成方針については、下記の3つを掲げております。
- ・社に関わる人と組織を「人材資本」として捉え、大切に育てていきます
  - ・従業員一人ひとりの働く意欲を引き出し、それぞれの人生を豊かにします
  - ・会社の理念に共感し、ともに前進し価値を創造し続ける人を応援します

また、人材育成方針に沿った各種施策により、「ELTV (従業員生涯価値)」の最大化を目指してまいります。当社が継続的に成長するためには、会社の理念に共感する従業員を獲得し長くいきいきと働いてもらうことはもちろんのこと、従業員一人ひとりが会社にもたらす価値を高めていくことが重要であると考えています。

ELTVの概念は人的価値貢献、平均勤続年数、従業員数の3つを向上させることにより従業員が会社に提供する価値が高まり、その総和が会社として社会に対する提供価値となるというものです。当社は人材資本に対する積極的な投資をさらに進め、従業員が主体的に働き、社会に対して新しい価値を創造し提供できる環境を整えてまいります。

レオパレス 2 1 付加価値を提供する人材の支援と多様な働き方の実現により、  
人的資本経営の在り方 → 従業員が会社にもたらす価値 (Employee Lifetime Value) を最大化する

Employee Lifetime Value と各KPI

$$ELTV = (\text{人的価値貢献} - \text{人的投資コスト}) \times \text{平均勤続年数} \times \text{従業員数}$$

Employee Lifetime Value



ELTVを向上させるために、重点的に取り組む4つのテーマを設定しています。

未来のあるべき姿に向けて自ら解決すべき課題とKPIを定め、指標の定量把握、分析に継続的に取り組んでまいります。

- 次世代リーダー育成
- キャリアオーナーシップの拡充
- ウェルビーイング経営
- 付加価値創造人材の獲得・維持

○ 次世代リーダー育成

次世代を担う人材の育成は、当社が継続的に成長し、また新しい価値を創造し提供していくにあたって非常に重要なミッションの一つと認識しております。当社では各階層に昇格する際に候補者を選定し専門的なマネジメントについての育成及び選抜試験を行うトランジションプログラムを導入しており、2016年の導入以来、延べ758名がこのプログラムを通過しております。

また、未来の会社を担う若手非管理職社員に対する選抜育成プログラムも実施しており (昨年度受講修了者数85名)、一般的なビジネスモデルやバリューチェーンを他社事例から学んで実践的な知識やスキルを身につけるだけでなく、リーダーシップの考え方や価値観を醸成することも目的としております。

次世代リーダー育成の取り組みは、社員のモチベーション向上やキャリア開発の機会提供にも繋がっており、今後もこれらを継続・拡大して実施していくことで、会社として持続的な成長を実現してまいります。

(中略)

(2)

④指標及び目標

現段階では、昨年度より注視している以下KPIについて実績・目標数値を開示いたします。

今後、ELTVを構成する関連KPIについて詳細な実態把握・目標数値設定を行い人的資本の増強により一層取り組んでまいります。

テーマ	指標	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (目標)
次世代リーダー育成	教育研修の従業員参加総時間 ※1	4,096時間	8,159時間	15,871時間
	若手リーダー輩出延べ人数 ※2	0名	85名	170名
	管理職人材輩出延べ人数 ※3	686名	758名	830名
キャリアオーナーシップの拡充	キャリア研修受講者数 ※4	—	92名	100名
	女性管理職比率 ※5	5.5%	5.4%	6.0%
	女性正社員比率	38.7%	39.0%	40.0%
(中略)				
ウェルビーイング経営	エンゲージメントスコア [eNPS] ※7	—	△71	△67
	年次有給休暇取得率	81.2%	80.5%	85.0%
	喫煙率	31.9%	29.3%	25.0% ※2026/3目標
	定期健診後の精密検査受診率	27.1%	74.8%	80.0%
付加価値創造人材の獲得・維持	新卒採用人数 ※8	—	67名	100名
	キャリア採用人数 ※8	54名	105名	150名
	離職率 ※5	11.1%	9.0%	10%以内

※1) 階層別研修、選抜型研修、360度フィードバック研修、キャリア開発研修における従業員参加総時間

※2) 若手非管理職社員に対する選抜育成プログラムの受講修了者数 (2024年3月期より導入)

※3) 管理職トランジションプログラムの受講修了者数 (2016年3月期より導入)

※4) 単一年度での年代別キャリア研修の受講者総数 (2023年3月期は休止)

※5) 当社個別ベース

※6) 同一労働の賃金に差はなく社員区別・等級別人員構成の差によるもの

※7) サurveyツールGeppoによる調査結果 (eNPS: 従業員満足度指標。調査時点の一般企業平均は△62)

※8) シルバー事業部の介護施設 (あずみ苑) 採用を除く

好事例として着目したポイント

(1) 「ELTV (従業員生涯価値)」を向上させるための関連KPIと重点的に取り組むテーマを具体的に記載するとともに、各取組み内容についても具体的に記載

(2) 重点的に取り組むテーマとごとに、それぞれの指標と実績、目標を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③人的資本に関する事項

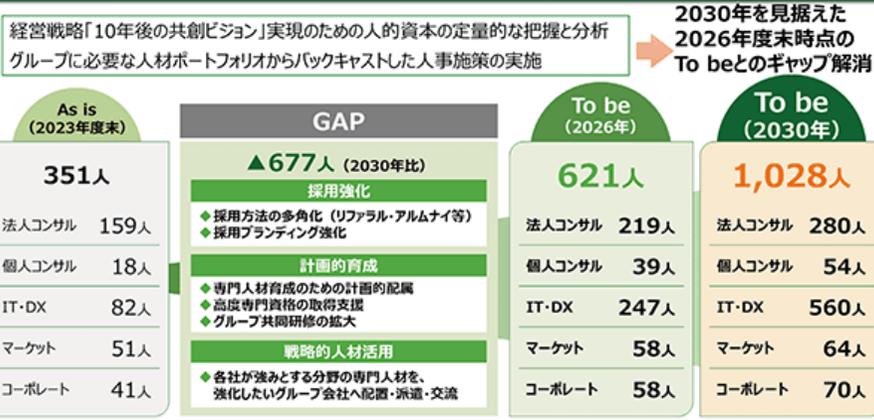
<人材育成方針>

当社グループは、パーパスにもとづき、私たちの共創ビジョンを実現するため、金融の枠にとどまらない様々なフィールドで貢献できる多様な人材を育成してまいります。

(主な取組み)

- ・地域総合金融事業の深化に向けた人材育成  
役職・業務分野に応じ金融業務能力の向上を図るため「年次・役職別研修」をはじめ、金融コンサルティング、事業再生支援、市場運用等の「業務別研修」を行い、金融機能の徹底した深化・強化に向けて人材の育成に取り組んでおります。
- ・地域価値共創事業の拡充のための人材育成  
地域とともに成長し、活力あふれる地域社会の実現に向け、グループ一体で地域価値共創分野における人材の育成に取り組んでおります。
- ・デジタル社会に向けたDX推進を担う人材の育成  
デジタル社会への環境変化に対応した資質・能力を育み、地域のデジタル化・高付加価値化をけん引する人材の育成に取り組んでおります。
- ・KFGビジネスモデル確立に向けた人材育成  
事業展開が加速し、変化への対応が求められる中で、多様な価値観を持つ人材をまとめるリーダーや、次世代の当社収益基盤となる事業のリスク管理を担える人材の計画的育成に取り組んでおります。
- ・第四次グループ中期経営計画においては、上記人材育成方針の下、「未来のKFGグループを支える人材ポートフォリオの構築」をテーマに、各種施策を実施してまいります。

未来のKFGグループを支える人材ポートフォリオの構築



(中略)

②人材育成に関する指標と目標

- ・人材育成方針に関する事項
- <専門人材プール充足率>

第四次グループ中期経営計画の策定にあたり、2030年の『地域価値共創グループ実現』(ありたい姿)からバックキャストして、「未来を創る地域価値提供の取り組み加速」、「地域経済の成長に向けたコア事業の強化」を担う2026年の専門人材ポートフォリオ (To be) を策定しました。法人コンサルティング、個人コンサルティング、IT・DX、マーケット、コーポレートの分野における専門人材プールの充足を目指し、人材育成と採用活動を実施してまいります。

年度	2023年度	2024年度(目標)	2025年度(目標)	2026年度(目標)	2030年度(目標)
充足率	34%	44%	54%	60%	100%

(中略)

- ・社内環境整備方針に関する事項

(中略)

<ファイナンシャル・ウェルネス>

従業員の資産形成支援を目的として、従業員持株会制度、選択型DC、財形貯蓄制度を導入しております。2022年3月に肥後銀行従業員持株会と鹿児島銀行従業員持株会を九州フィナンシャルグループ従業員持株会へ統合し、加入対象を当社グループ全従業員に拡大しました。会員の拠出金に対して10%の奨励金を付与しております。その他、従業員の生活資金や住宅資金等について貸付を行う行友会(肥後銀行)・互助会(鹿児島銀行)貸付制度も整えております。

<賃上げ>

物価上昇など社会状況への対応ならびに従業員のエンゲージメント向上、優秀な人材の確保を目的に、当社グループは5%以上の賃上げ方針(2024年度)を決定し、各社へ要請しております。なお、各社の予定賃上げ率は以下のとおりです。※定期昇給分を含んで記載しております。

当社	肥後銀行	鹿児島銀行	九州デジタルソリューションズ
約5.1%	約5.8%	約5.3%	約2.2%

<初任給引き上げ>

肥後銀行、鹿児島銀行及び当社は採用力の強化を目的に、3年連続で初任給の引き上げを実施いたします。

	2022年4月	2023年4月	2024年4月	2025年4月(予定)
当社	250,500円	270,000円	280,000円	300,000円
肥後銀行、鹿児島銀行	205,000円	220,000円	240,000円	260,000円

※大卒で転居をとまなうエリアフリー総合職の場合

好事例として着目したポイント

- ・経営戦略と連動した人材ポートフォリオ構築の観点から中長期的なギャップを分析した結果を定量的に記載するとともに、ギャップの解消に向けた取組みを定量情報も含めながら端的に記載

## (2) 従業員の状況

---

## 【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

① 提出会社（注4）

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注2、3)	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1、3、5、6)		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規労働者
積水ハウス(株)	3.3	114.0	55.2	59.3	41.0

(中略)

## ＜男女の賃金差異についての補足説明＞

積水ハウス(株)における男女の賃金差異（全労働者55.2%、正規雇用労働者59.3%）については全労働者に占める正規雇用労働者の割合が約9割、正規雇用労働者の中でも総合職が7割超を占めていることが大きく影響しています。そのため、以下主に総合職について記載します。

## 1) 等級ごとの賃金差異について

同一等級の賃金は同等です。当社は職群及び等級ごとに賃金水準を設定しており、総合職の男女の基本給月額額の差異は以下のとおりです。

	女性平均基本給/ 男性平均基本給
管理職	97.9%
一般社員 P5	96.5%
一般社員 P4	100.3%
一般社員 P3	99.7%
一般社員 P2	99.8%
一般社員 P1	99.5%

※一般社員には5つの等級（P5～P1）があります。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 男女の賃金差異の補足説明として、職群及び等級ごとの賃金差異の状況を定量的に記載
- (2) 女性活躍推進のために行ってきた取組みの経年推移を定量情報も含め具体的に記載

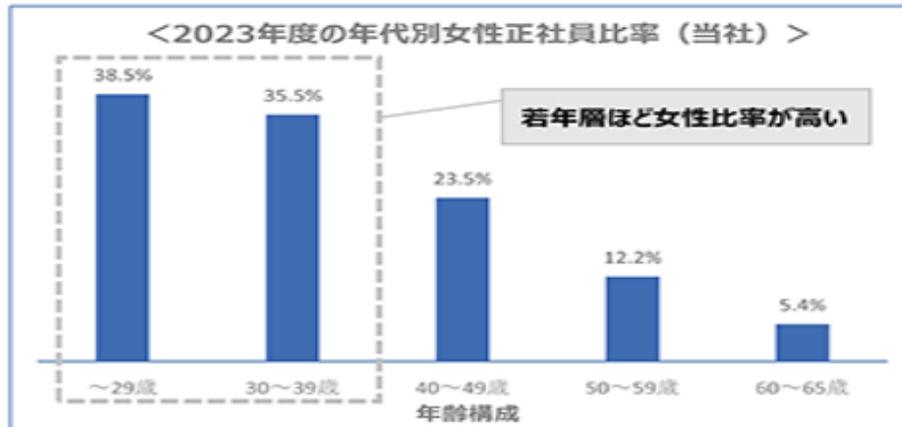
(2)

## 2) 現状の取組みと経年推移

女性活躍推進については20年前から課題意識を持ち、2005年より女性総合職を積極的に採用し、女性従業員の育成と定着を促進するため、専門部署（現 ダイバーシティ推進部）を設置し、柔軟な働き方に代表される仕事と育児・介護の両立支援制度の拡充等の諸制度の整備を進めています。これらの取組みが奏功し、2007年から2023年における平均勤続年数の伸びは女性が2.2倍（4.6年→9.9年）と男性の1.2倍（15.8年→19.7年）を大きく上回る結果となり、女性正社員比率についても年々高まってきています（2007年度は16.1%→2012年度は17.5%→2017年度は20.8%→2022年度は24.3%→2023年度は24.9%）。また、2023年度における年代別の女性正社員比率では20代が38.5%、30代が35.5%、40代が23.5%、50代が12.2%と、20代-30代の若年層の女性正社員比率が高くなっています。



(注) 主要な連結子会社は、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム(株)、積水ハウス ノイエ(株)。



## (1) 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

## 3) 差異要因及び取組み成果から見られる今後の展望

現状、総合職の平均勤続年数は女性9.9年と男性19.7年で約10年の差があるため、管理職の候補となる層が男性に比べて女性は少ない状況です。この結果として当社の女性管理職比率は3.3% (2024年1月31日現在) となっており、男女間において管理職登用の差が生じています。管理職への登用有無は処遇差が生じる要素であり、男女間の賃金差異に影響しています。

本要因解消のため、女性管理職候補者研修の実施等、女性管理職の登用にも積極的に取り組んでいます。さらに、2022年に資格等級制度を見直しています。その結果、2022年以降は9~10の指標に基づき評価され、入社から最短5年で管理職に登用できる制度となっています。なお、当社では一般社員における5つの等級のうち、P4とP5を次期管理職候補と考えており、2023年度における女性管理職候補者は507名で、管理職候補者全体に占める女性管理職候補者の割合は14.6%となっています。そのため、女性管理職の候補となる人財が若年層で徐々にプールされており、今後は女性管理職比率もさらに高まっています。

また、当社の総賃金に占める業績手当等の基準外賃金の割合が特に営業職が大きく、営業職に占める女性の人数比率が10%と低い状況にあります。この点も、男女間の賃金差異に影響しています。しかしながら、前述のとおり各比率の高まりに連動して、男女間の賃金差異は縮小していくものと考えています。

なお、女性活躍を推進するための取組みの詳細については、「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 (3) 人的資本に関する取組み」に記載しています。

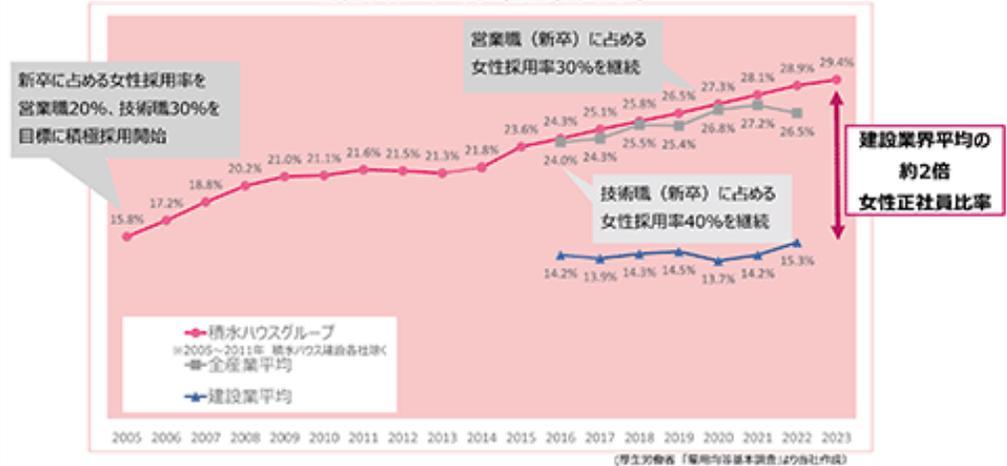
女性従業員の採用、定着、育成を進めてきた結果、現在では当社の女性採用率は、営業職30%、技術職40%以上を目標としており、2023年度実績では営業職27.7%、技術職38.4%となっています。また、グループ全体の女性正社員比率は29.4%となり、建設業界平均(注4)の約2倍の比率の女性正社員が活躍しています。「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」修了生156人のうち、98人が管理職となり、グループ全体の女性管理職数は342人まで増加しています (2024年1月31日現在)。

現在実行している女性活躍推進諸施策の継続の結果、女性正社員、女性管理職候補数が増加しつつあり、従業員の男女賃金格差縮小に向けて、今後も様々な取組みを強力に推進していきます。

(注) 3 310人以上は計画策定時の目標。提出日現在の目標は380人以上。

4 出典：「令和4年度雇用均等基本調査 付属統計表 企業調査 第1表 男女及び職種別正社員・正職員割合」(厚生労働省)

## 当社グループの女性正社員比率



## (2) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## 2. DE&amp;Iの推進

## i) 女性活躍支援

当社グループの使命は「幸せづくりのパートナー」として、お客様や社会に新たな価値を提供し続けることであり、多様な価値観や感性・視点が求められる住まいづくりにおいて、あらゆる分野での女性の活躍は不可欠であると考えます。このことから、女性活躍支援を経営課題として認識し、2006年に経営企画部に女性活躍推進グループ(現在のダイバーシティ推進部)を設置し、以下の採用、定着、育成における活躍支援施策を継続して実施しています。

定着へ向けた取組みとして、女性営業職には2007年から「全国女性営業交流会」を実施し、女性営業同士のネットワークを構築しています。3年目以下の離職率の高さが課題であったため、現場での育成はもちろん、3年目以下の女性営業全員とダイバーシティ推進部が面談を実施し、課題の早期発見や改善に努めるなど一人ひとりに寄り添ったサポートを展開しています。女性現場監督職には2014年から「全国女性現場監督交流会」を毎年開催、2015年からは「女性現場監督サポートプログラム」も実施し、職域の拡大を推進、在籍率30%を超える女性設計職においては専門性の強化と選抜研修による効果的な育成を実施しています。

当社グループでは女性活躍推進法に基づく行動計画(2021年に策定)にて、2025年度までに女性管理職を310人以上(注3)登用することを目標とし、女性管理職候補人財の育成にも注力してきました。2014年から、管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を開講。毎年、手挙げまたは上司推薦を経て決定した20人の受講者に、約2年間0JT及び組織課題解決の実践プログラムを提供し、納得性のある育成・登用へとつなげています。開講当初から、代表取締役が自ら受講生との直接対話の機会を持ち、2018年からは、社外女性取締役も参加して受講生に直接エールを送り、女性管理職育成の大きな後押しとなっています。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 女性管理職比率及び男女間賃金差異の要因と、差異の要因を解消するために行ってきた取組みの結果について定量的な情報も含め端的に記載するとともに、今後の展望についても端的に記載
- (2) 女性活躍支援のために行っている取組みを具体的に記載するとともに、女性活躍に関する目標と実績について定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

## ④指標及び目標

人財価値向上を加速させるため、各重点テーマに対し以下の目標を設定して取り組んでいます。

人財価値向上を加速する取組み (狙い)		指標	2023年目標	2023年実績	2024年目標
(中略)					
<DE&Iの推進>	女性活躍支援諸施策の推進	女性取締役数(注1)	3人以上	3人	3人以上
		女性管理職人数(注4、5)	300人	342人	350人
		女性正社員比率(注6)	29.2%	29.4%	29.5%
		女性新卒採用比率(注4)	40%	38.7%	40%
	障がい者活躍支援策の推進	障がい者雇用率(当社)(注1)	2.97%	3.00%	2.97%
		障がい者雇用率(国内連結会社)(注7)	2.86%	2.97%	2.86%

- (注) 1 集計対象会社は当社。  
 2 集計対象会社は当社、国内連結子会社。  
 3 「一級建築士」「一級建築施工管理技士」「FP2級」「宅地建物取引士」を含む業務上必要な11の資格。  
 4 集計対象会社は、当社、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウス ノイエ㈱、積水ハウスリフォーム㈱、㈱鴻池組とその国内連結子会社。  
 5 2024年度目標は、当社及び国内連結子会社。  
 6 集計対象会社は、当社、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウス ノイエ㈱、積水ハウスリフォーム㈱。  
 7 集計対象会社は、当社及び国内連結子会社のうち、障がい者法定雇用義務のある28社。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 女性活躍を推進するための取組みに関連する指標について、連結ベースでの目標と実績を定量的に記載  
 (2) 提出当社及び国内連結子会社を集計対象とした連結ベースでの各指標について定量的に記載

## ②国内グループ及び主要な連結子会社(注6、9)

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注2)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注3)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注2、7、8)		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規労働者
提出会社及び国内連結子会社(注1、4、5)	4.4	106	52.0	53.8	39.4
主要な国内グループ及び連結子会社					
積水ハウス不動産グループ	2.4	115	50.8	51.0	52.2
積水ハウス建設グループ	6.4	96	76.8	77.6	52.9
積水ハウスリフォーム㈱	40.3	50	84.9	81.9	38.3
㈱鴻池組(注4)	0.2	59	56.2	56.7	61.2

- (注) 1 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号)第2条第5号に規定されている連結会社のうち、海外連結子会社を除いた会社を対象としています。  
 2 「女性活躍推進法」の規定に基づき算出したものです。  
 3 「育児・介護休業法」の規定に基づき、「育児・介護休業法施行規則」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す。  
 4 ㈱鴻池組の管理職に占める女性労働者の割合は、㈱鴻池組の直近の事業年度末時点(2023年12月末時点)を対象としており、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の対象期間は㈱鴻池組の直近当事業年度(2023年1月1日～2023年12月31日)です。  
 5 指標の算出にあたっては、国内連結子会社に含まれる各社の事業年度が提出会社と異なる場合、各社の事業年度ごとに集計しています。  
 6 出向者は出向元の従業員として集計しています。  
 7 賃金の内訳は、基本給、超過労働に対する報酬、賞与等を含み、通勤手当を除いています。  
 8 非正規労働者は、臨時従業員(再雇用従業員、契約従業員、パートタイマー)を対象に算出しています。なお、パートタイマーについてはフルタイム換算をせず実際に支給した賃金に基づき算出しています。  
 9 主要な国内グループに含まれる連結子会社の女性活躍推進法等に基づく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、ならびに国内の連結子会社のうち主要な連結子会社以外の女性活躍推進法等に基づく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は、「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報」に記載しています。

住友理工株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2024年3月期) P10-12

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 多様性に関する指標

当連結会計年度の多様性に関する指標について、女性活躍推進及び育児・介護休業法の規定に基づき以下のとおり算出しています。

	管理職に占める女性従業員の割合 (%) (注)1	男性労働者の育児休業等及び育児目的休暇取得率 (%) (注)2	男女の賃金格差 (%) (注)3		
			正規労働者	非正規労働者	全ての労働者
当社	1.3	85.1	64.6	76.6	63.9
住友理工ホーステックス(株)	0.0	100.0	82.5	59.4	79.7
(株)住理工大分AE	0.0	—	—	—	—
東海化成工業(株)	—	42.0 (注)4	71.9	82.4	70.1

(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す。  
女性管理職比率の向上に向けて、採用の強化、研修の実施、制度整備等の施策を行っております。  
2023年度に女性総合職を対象に実施したアンケート調査(回答率:75% 回答者数:98名)では、56%が管理職を望まないキャリア志向を持っていました。その大きな要因は、社内でのロールモデル不足と認識しています。女性がキャリアアップを目指す環境づくりを進めるべく、基幹職の働き方改革の実行、女性管理職と幹部候補女性との交流、女性管理職候補者向け研修等の取組を推進します。

(中略)

3. 「労働者の男女の賃金の差異」について、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。  
なお、賃金制度において性別による差はなく、次の3点が主な差異の要因であると分析しております。
- a. 勤続年数 (男性:平均17年、女性:平均10年)
  - b. 職掌 (女性社員の約半数が事務職)
  - c. 勤務状況 (短時間勤務、深夜勤務、時間外手当の平均的な受給状況で男女間の差異がある)

(中略)

好事例として着目したポイント

- (1) 女性総合職のキャリア志向に関するアンケート調査結果や、アンケート調査結果を踏まえた女性活躍推進に向けた取組み内容について端的に記載
- (2) 女性管理職比率を向上させるための取組事例について具体的に記載するとともに、女性管理職数や現場監督者数の推移を定量的に記載

(2)

<改善に向けた取組事例>

a. 仕事(ワーク)と家庭(ライフ)の両立支援施策及び女性活躍推進

2007年以降、女性の新卒採用や、契約社員・派遣社員からの社員登用を積極的に進めてきたことから、管理職候補であるグループリーダーや現場監督者として活躍する女性人数は徐々に増加しています。(図1参照)

合わせて、「在宅勤務の導入」「フレックスタイムのコアタイム廃止」「育児時短勤務制度の対象を小学校3年生までから小学校卒業前までに延長」等、従業員が仕事(ワーク)と家庭(ライフ)を両立しながらキャリアを継続できるような様々な施策を実施してきました。

2023年度には、職場や会社全体で、これらの取組の意義を浸透し風土醸成すべく、階層別研修において、ダイバーシティ&インクルージョンについて研修を行い、中でも「女性活躍」の必要性について教育を実施しました。(167名が受講)

加えて、女性管理職比率引き上げは経営課題として経営層が中長期的な視点で議論し、2024年度より以下について重点を置いて活動していくことを確認しました。

- ① 各部門において女性管理職候補の個別育成計画を作成し、人事部門にて進捗をフォローする
- ② 女性管理職候補者向けキャリアアップ研修を開始する
- ③ 管理職の長時間労働削減に向けた働き方改革を推進する

上記の活動を確実に実行することで、女性管理職比率を2025年度には2.5%まで引き上げます。

(図1. 管理職、グループリーダー、現場監督者に占める女性人数と割合の推移)



現場監督者 : 製造部門等の現場監督者として「班長」「班長」の役職に就く者を指します  
グループリーダー : おもにスタッフ部門で課長を直接補佐あるいは課より下位のグループのリーダーを担う対象として総合職1級を指します

## 住友理工株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P10-12

多様性

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

## b. 男性育児休業取得率向上

男性が当たり前に育児休業を取得できるよう、2022年の法改正時に社長自ら積極的な取得を呼びかける全社メッセージを発信しました。また取得手続きをシステム化することでスムーズに従業員の意向をキャッチし、人事と相談できる体制を構築するなど社内の職場環境整備を行ってきました。

2023年度には、男性育児取得促進に向けた社内風土醸成のため、現場監督者以上の管理職を対象にした「男性育児休業取得促進」の講演会を開催し、250名が参加しました。現場の管理監督を担う参加者により自分事として受け止めてもらえるよう、外部講師による講演会の後には、社内の男性育児取得者とその上司及び社長が登壇し、パネルディスカッションを実施しました。登壇者の対話を通じて、男性育児のリアルな事例や必要性を発信することができたと考えます。講演会後のアンケートでは、84%の管理職が「積極的に取得させる」と回答し、一昨年の調査結果30%を大幅に上回る結果となりました。これらの活動により2023年度の男性育児休業取得率は50.0%（前期比28.7%増）となりました。

2024年度は、育児休業取得者と取得希望者を交えたワークショップを開催し、誰もが取得できる環境整備をさらに進め、2025年度までに男性育児休業取得率70%の実現を目指します。

区分	2021年度	2022年度	2023年度
男性の育児休業取得率 (平均取得日数) (注) 1	8.0% (88日)	21.3% (48日)	50.0% (45日)
男性の育児休業及び育児 目的休暇取得率(注) 2	74.7%	87.6%	85.1%

(注) 1. 「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)第2条第1号に規定する育児休業(出生時育児休業(産後パパ育児を含む))

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2号における育児休業及び育児目的休暇(「出生時休暇・育児奨励休暇」：当社独自の特別休暇)取得率を算出したものです。出生時育児休業(産後パパ育児)を含んで集計しております。

「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) 人的資本」も併せてご参照ください。

## 好事例として着目したポイント

- 男性の育児休業の取得率向上のために行ってい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率に加え、平均取得日数を定量的に記載
- 育児休業取得率に加え、独自の特別休暇も加味した「育児目的休暇取得率」についても定量的に記載

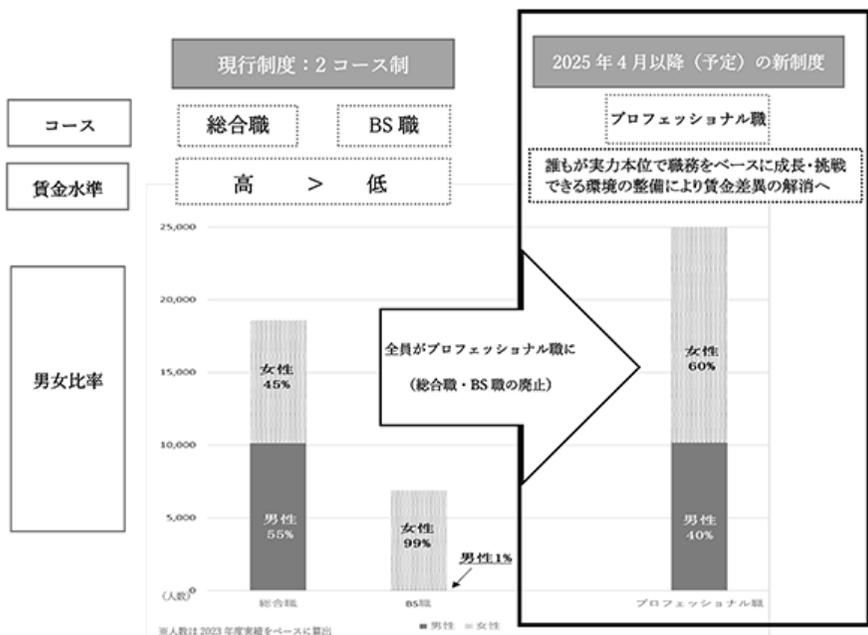
【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

男女の賃金の差異の主な要因

- ① コース別賃金・男女比率の差分
- ② 上位職層の女性比率の低さ
- ③ 男女間の労働時間の差分

① コース別賃金・男女比率の差分と今後の取組み

銀行においては主に定型業務を担うBS職として女性を中心に採用してきた経緯があり、同コースは人数も多く、総合職と賃金水準の差があることから、結果として男女間の賃金差異が生じる要因になっています。



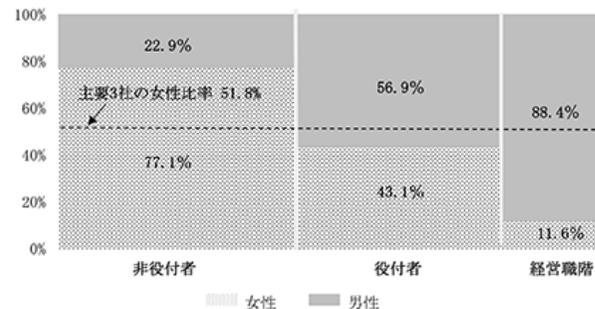
2025年4月より総合職とBS職を廃止、コースの壁を取り払い、全員がプロフェッショナル職となる予定です。誰もが実力本位で、職務をベースに成長・挑戦できる環境を整備することで、男女間の賃金差異の解消に取り組んでまいります。

好事例として着目したポイント

- 男女の賃金差異の主な要因を特定し、差異の要因を解消するための取組みを差異の要因ごとに端的に記載

② 上位職層の女性比率の低さと今後の取組み

相対的に賃金の高い上位職における女性の比率が低いことが男女の賃金差異の一因になっています。主要3社における女性比率は約5割、非役付者における女性比率が約8割である一方で、役付者は約4割、経営職階は約1割と職層が上がるにつれ、比率が減少しております。



今後下記の取組みを加速させながら、上位職層に占める女性比率の向上を目指してまいります。

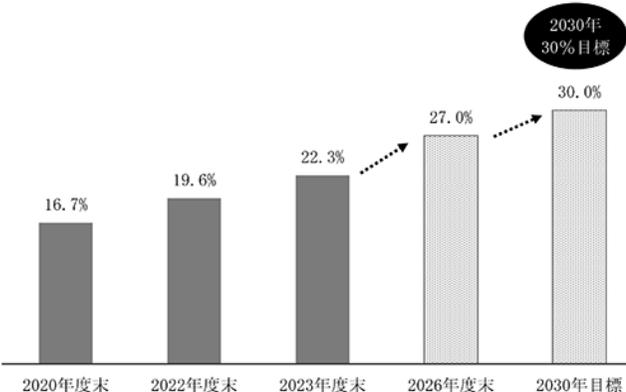
☑ 女性の育成・登用取組みの強化

- ・各事業領域の女性登用目標設定およびサクセッションプランの策定・実行
- ・女性社員向けのメンタリングプログラムの実施・拡充

☑ 管理職および女性管理職候補者層のマインドセット向上のためのプログラム実施

- ・管理職向け啓発活動の継続
- ・女性管理職候補者層向けの研修の拡充

管理職に占める女性比率推移



(以下略)

## 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

## (4) 多様性に関する指標

## ① 提出会社の状況 ※ 1

管理職に占める女性労働者の割合※ 2 ※ 3	採用した労働者に占める女性労働者の割合※ 3			男女の賃金の格差※ 2 ※ 4		
	全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者	全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
1.9%	31.6%	34.8%	27.3%	54.5%	70.9%	50.8%

男女の平均継続勤務年数の差異		有給休暇取得率※ 5	男性の育児休業取得率
女性	男性		
10年 0カ月	19年 1カ月	64.8%	14.3%

(注) ※ 1 対象期間は2023年4月1日から2024年3月31日

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

※ 3 管理職に占める女性労働者の割合が低く、計画的に採用を進めると共に管理職へ登用していきます。

※ 4 要因としては、①男性社員の平均年齢（42歳5か月）に対して、女性社員の平均年齢（36歳9か月）が低いこと、②平均勤続年数の差があること、③深夜勤務手当が支給される三交代勤務労働者に男性社員が多いことなどにより差異が生じております。

※ 5 有給休暇取得率は2023年9月（有給休暇付与基準日）までの1年間

## ② 連結会社の状況

地域別	管理職に占める女性労働者の割合※ 1	男女の賃金の格差※ 1		
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
日本	2.0%	54.9%	71.4%	50.8%
中国	21.6%	83.2%	82.6%	97.6%
東南アジア	40.2%	97.1%	94.8%	101.5%
北米	12.5%	108.3%	108.3%	—
合計	21.8%	60.8%	58.6%	95.5%

(注) ※ 1 連結子会社等への出向者は出向元を含めています（管理職に占める女性労働者の割合は、提出会社：2024年3月31日現在、その他：2023年12月31日現在、男女の賃金格差は、提出会社：2024年3月31日現在、その他：2023年12月31日現在）。

## 好事例として着目したポイント

- 連結会社合計の各指標に加え、連結会社を地域ごとに集計した各指標についても定量的に記載

！ 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。