

# 取締役会の機能発揮と多様性の確保

令和2年11月18日  
金融庁

### 五 新たな人の流れをつくる

新型コロナウイルスとの闘いの中で、地方の良さが見直される一方で、産業や企業をめぐる環境は激変しております。こうした状況を踏まえ、都会から地方へ、また、ほかの会社との間で、さらには中小企業やベンチャーへの新たな人の流れをつくり、次なる成長の突破口を開きます。

大企業にも中小企業にも、それぞれの会社に素晴らしい人材がいます。大企業で経験を積んだ方々を、政府のファンドを通じて、地域の中堅・中小企業の経営人材として紹介する取組を、まずは銀行を対象に年内にスタートします。

我が国にとって、海外との人の交流を行い、海外の成長を取り込んでいく必要性は、ポストコロナにおいても変わりはありません。

今月から、ビジネス関係者や、留学生について、全世界からの入国を緩和しました。入国時の検査能力を来月中に一日二万人に引き上げ、防疫措置をしっかりと講じながら、グローバルな経済活動を再開してまいります。

海外の金融人材を受け入れ、アジア、さらには世界の国際金融センターを目指します。そのための税制、行政サービスの英語対応、在留資格の緩和について早急に検討を進めます。

コーポレートガバナンス改革は、我が国企業の価値を高める鍵となるものです。更なる成長のため、女性、外国人、中途採用者の登用を促進し、多様性のある職場、しがらみにとらわれない経営の実現に向けて、改革を進めます。

「『新しい人の流れ』の創出で経済に活力を」(竹森俊平議員、中西宏明議員、新浪剛史議員、柳川範之議員提出資料)

## 2. 早急に取り組むべき重点課題

活力のある地域社会に向けて、観光・農業をはじめとする雇用の場と利便性の高い生活環境を整備し、地方への人の流れを創る。特に、企業活力を強化するための金融機能の強化・コーポレートガバナンス改革、そこで活躍する人材活性化に向けた働き方と生き方改革については、以下の基本方針の下、関係府省等で具体策を定め、早急に取り組むべき。

### (2)コーポレートガバナンス改革

- 企業の付加価値生産性の向上、競争力強化に向けて、社外取締役の更なる活性化、女性・中途採用者・外国人・若者等の幹部候補への大幅な登用を通じた経営人材の流動化、多様な人材の確保によるダイバーシティー・アンド・インクルージョン、をさらに推進すべき。
- 社員視点の人材育成方針の策定や育休取得等の子育て環境の整備等を促進するとともに、一定規模以上の企業にはそれらの状況の自主的な開示を促し、エンゲージメントの向上を図るべき。
- こうした取組やその見える化、難しい場合には理由の説明を各企業自ら推進していくよう、「コーポレートガバナンス・コード」を次期改訂に合わせて、拡充すべき。

『地方への人の移動・デジタル化』(新浪剛史議員提出資料)

1 新しい人の流れによる企業の活力強化

○ コーポレートガバナンスの強化

- ・独立社外取締役を過半数に
- ・独立社外取締役による指名委員会設置の義務づけ
- ・スチュワードシップ・コードの強化による機関投資家の受託者義務の遂行(GPIFの活用など)

『個別の追加問題提起』

(柳川範之議員)

2 働き方改革と人材育成

- 人の流れをつくるには、新しいところで活躍できるためのスキルアップが、どんなレベルの移動でも決定的に重要。教育訓練のための長期休暇制度や、兼業・副業等によるお試し就労を通じたOJTの促進等を含めた、大胆なリカレント教育支援策が必要。

(竹森俊平議員)

2 働き方改革と人材育成

- 外部人材の活用、リカレント教育、銀行改革、すべてが整って、初めて地方経済が活性化する。全体の改革が進行するよう諮問会議で確認するべき。

## (1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保①

□ JPX日経400対象企業の独立社外取締役の属性は、以下のとおり。

独立社外取締役が2名の企業における知識・能力・経験の組み合わせ		他の会社の出身者の具体的属性	
他の会社の出身者を含む	約69%	他の会社の社長・会長・代表経験者を含む	約80%
学者を含む	約18%	他の会社の役員(取締役・監査役・執行役)経験者を含む	約33%
弁護士を含む	約34%	その他	約7%
公認会計士を含む	約15%		
税理士を含む	約6%		
その他	約12%		

独立社外取締役が3名以上の企業における知識・能力・経験の組み合わせ		他の会社の出身者の具体的属性	
他の会社の出身者を含む	約96%	他の会社の社長・会長・代表経験者を含む	約91%
学者を含む	約35%	他の会社の役員(取締役・監査役・執行役)経験者を含む	約49%
弁護士を含む	約39%	その他	約23%
公認会計士を含む	約21%		
税理士を含む	約1%		
その他	約24%		

(出所)JPX400採用企業のコーポレートガバナンス報告書及び有価証券報告書(いずれも2020年8月時点)より金融庁作成

## (1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保②

- ❑ 企業においては、取締役会全体として、その役割・責務を実効的に果たすため、事業戦略に照らして自社の取締役に必要なスキルを検討し、それに応じた適切な取締役等の知識・経験・能力の組み合わせを実現することが重要であると指摘されている。
- ❑ 国内外において、スキル・マトリックスを活用する企業も存在。

SKILLS & EXPERTISE									
EXPERIENCE	Goetz	Henry	Hubak	Latour-Mourey	Liu	Smith	Susan	Witman	Henry
Senior Leadership	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Global/International	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Industry and IT/Technical	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Financial Expertise	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Human Capital	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Operating and Manufacturing	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sales, Marketing, and Brand Management	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Emerging Technologies and Business Models	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Business Development and M&A	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cybersecurity/Information Security	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Government, Legal, and Regulatory	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Public Company Board	●	●	●	●	●	●	●	●	●

BACKGROUND									
TENURE BY GENDER									
Years on the Board	0	0	3	2	4	3	1	3	11
Age	54	49	64	65	56	53	59	45	56
Gender	M	F	M	F	F	M	M	M	M
DIVERSITY/NATIONALITY									
African American/Black	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asian/South Asian	●	●	●	●	●	●	●	●	●
White/Caucasian	●	●	●	●	●	●	●	●	●

経営、国際性、IT知識、金融知識、産業、マーケティング、サイバーセキュリティ、政府機関等の知見・経験等

### Non-Executive Directors

	Nils Andersen	Laura Cho	Vittorio Colao	Marlijn Dekkers	Judith Hartmann	Andrea Jung	Susan Kilaby	Strive Masyilwa	Youngme Moon	John Blahon	Felke Sijbesma
Age	61	70	58	62	50	60	61	59	55	62	60
Gender	Male	Female	Male	Female	Female	Female	Female	Male	Female	Male	Male
Nationality	Danish	Chinese	Italian	Dutch / American	Austrian	American / Canadian	American / British	Zimbabwean	American	British	Dutch
Appointment date	April 2015	May 2015	April 2016	April 2016	April 2016	August 2016	April 2016	April 2016	May 2016	November 2014	
Committee membership*	CC, NCGC (Chairman)	CC, NCGC	CC, NCGC	CC, NCGC	AC	CC, NCGC	CRC	CRC	CC, NCGC	CC, NCGC	CC, NCGC
Leadership of complex global entities	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Board experience	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Geo-political exposure	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Financial expertise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FMCC/consumer insights	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Emerging markets experience	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Digital insights	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing and sales expertise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Science, technology and innovation expertise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CSR experience	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HR and remuneration in international firms	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Attendance at planned Board Meetings	6/6	5/6	6/6	6/6	6/6	5/6	2/2	6/6	6/6	6/6	6/6
Attendance at ad hoc Board Meetings	2/2	1/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	1/2	1/2
Tenure as at 2019 AGMs	4	6	4	3	4	1	0	3	3	6	5

グローバルな機関での経営経験、取締役経験、金融・デジタルといった諸分野の知見・経験、取締役会への出席回数等

(出所) 海外B社 Proxy statement

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役候補者に特に期待する分野*					
			経	財	技	リ	戦	法
1	小林 喜光	取締役会長 指名委員	●	●	●	●	●	●
2	越智 利仁	取締役兼執行役社長	●	●	●	●	●	
3	伊達 英文	取締役兼執行役常務 報酬委員	●	●	●	●	●	
4	藤原 謙	取締役兼執行役常務 報酬委員	●	●	●	●	●	
5	グレン・フレデリクソン	取締役	●	●	●	●	●	
6	山本 浩一	取締役	●	●	●	●	●	

「取締役候補者に特に期待する分野」として、経営経験、財務・会計、科学技術・IT・生産、リスクマネジメント、事業戦略・マーケティング、法務・法規制等、国際性・多様性を明示

## (1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保③

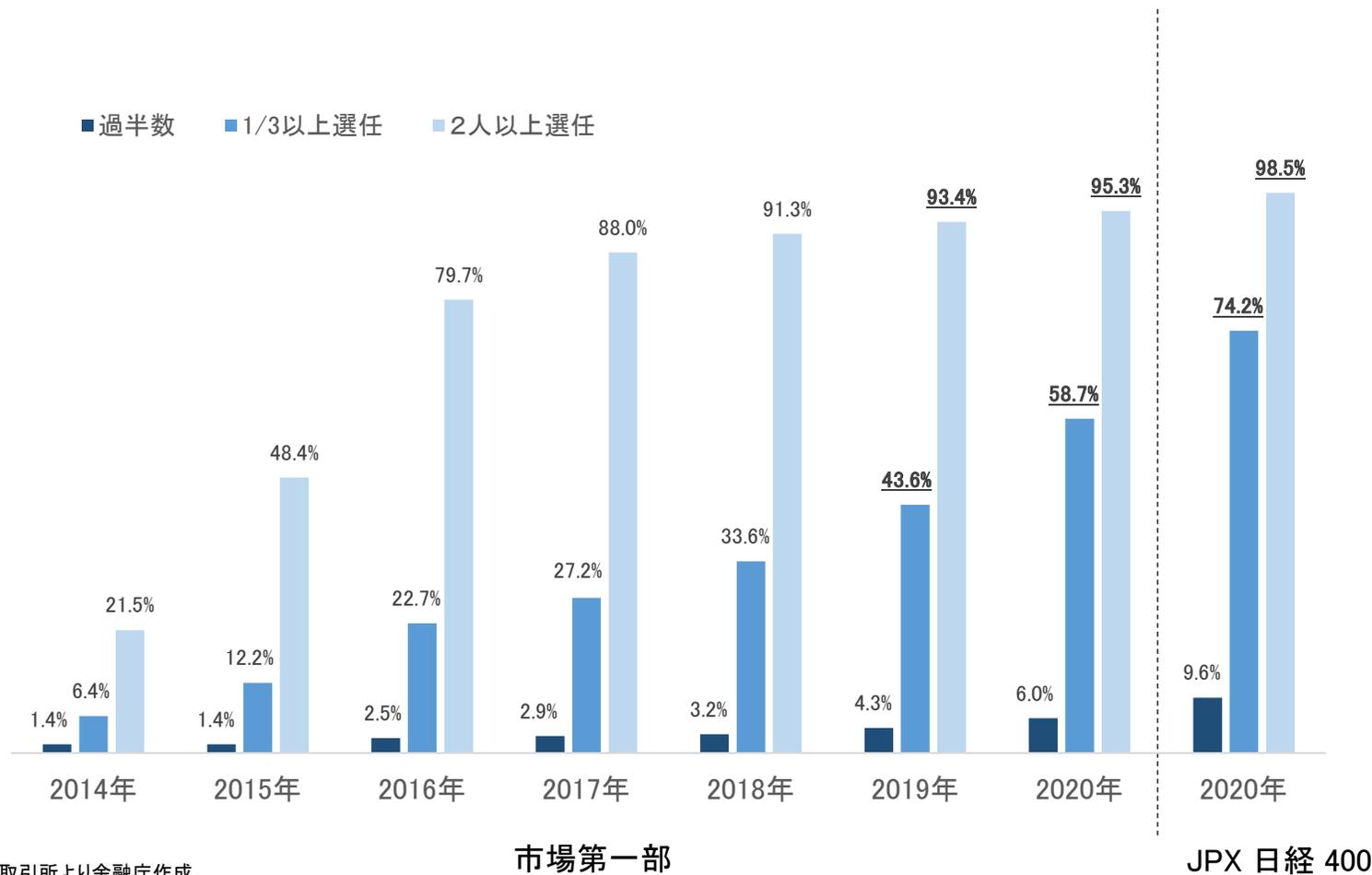
- 英国、ドイツ、ICGNのコーポレートガバナンス・コード等においては、いわゆるスキルマトリックスについて言及。

英国	<p>【コーポレートガバナンス・コード】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会及び委員会は、<b>スキル、経験、及び知識が組み合わさったもの</b>であるべきである。</li> </ul> <p>【取締役会の実効性に関するガイダンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略及び将来の課題の実効に必要な現在のスキルセットをマッピングした<b>スキル・マトリックス</b>は、<b>スキルギャップを見極めるために実効的な方法</b>である。</li> <li><b>スキル・マトリックス</b>は、<b>実行性評価及びサクセッションプランに有効なツール</b>である。</li> </ul>
ドイツ	<p>【コーポレートガバナンス・コード】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーバイザリー・ボードは、その構成に関する具体的目途[objectives]を定め、多様性の原則を考慮に入れながら、<b>ボード全体の技能と専門知識の一覧表[profile]</b>を作成するものとする。</li> </ul>
ICGN	<p>【グローバル・ガバナンス原則】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会は、取締役の指名及び選任・再任のプロセス、並びに以下を含む取締役候補についての情報を開示すべきである。             <ol style="list-style-type: none"> <li>取締役の氏名等と指名の理由</li> <li>主な能力、資質及び職歴</li> <li>最近及び現在の他の企業における取締役会及び経営陣への就任状況、並びに非営利組・慈善団体における重要役職への就任状況</li> <li>支配株主との関係を含む、独立性に影響を与える要因</li> <li>在職期間</li> <li>取締役会及び委員会への出席状況</li> <li>会社の株式の保有の状況</li> </ol> </li> </ul> <p>これらの開示を<b>スキル・マトリックス</b>にまとめると、<b>取締役会全体の主要スキルを説明するための方法を考える際に有効な手段</b>となりうる。(略)</p>

## (1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保④

- 2名以上独立社外取締役を選任する企業は、東証一部上場企業の95.3%、JPX日経400対象企業の98.5%へと大幅に増加。
- 3分の1以上を選任する企業も、東証一部上場企業の約60%へと増加した。
- 過半数を選任する企業は、東証一部上場企業の6%にとどまる。

### 独立社外取締役を2名、1/3以上又は過半数選任する企業の推移



(出所) 東京証券取引所より金融庁作成。

## (1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保⑤

諸外国における取締役会における独立社外取締役の人数に関するコーポレートガバナンス・コード等の規定

2名以上	3名以上	3分の1以上	半数以上～
イタリア <sup>(注1)</sup>	韓国 <sup>(注2)</sup>	ポルトガル 香港 <sup>(注3)</sup> シンガポール <sup>(注4)</sup>	英国 <sup>(注5)</sup> 米国 <sup>(注6)</sup> フランス イタリア <sup>(大規模会社(注1))</sup> スウェーデン オーストラリア シンガポール <sup>(注4)</sup> 韓国 <sup>(大規模会社(注2))</sup> ICGN

(注1) 大規模会社以外では、議長を除いて少なくとも2名以上が求められる。支配株主がいるような所有状況が集中している大規模会社には少なくとも3分の1を求める。(コード)

(注2) 大規模な会社には、半数以上が推奨。(コード)

(注3) 上場規則において3分の1以上を義務化。

(注4) 取締役会議長が独立性を有しない場合に過半数を求める(コード)。その他、これまで上場規則において少なくとも2名以上が義務化されていたところ、2022年1月1日に適用が開始される改正上場規則においては、3分の1以上が義務化。

(注5) 取締役会議長を除いて少なくとも半数を求める。併せて、取締役会議長についても独立性を求める。(コード)

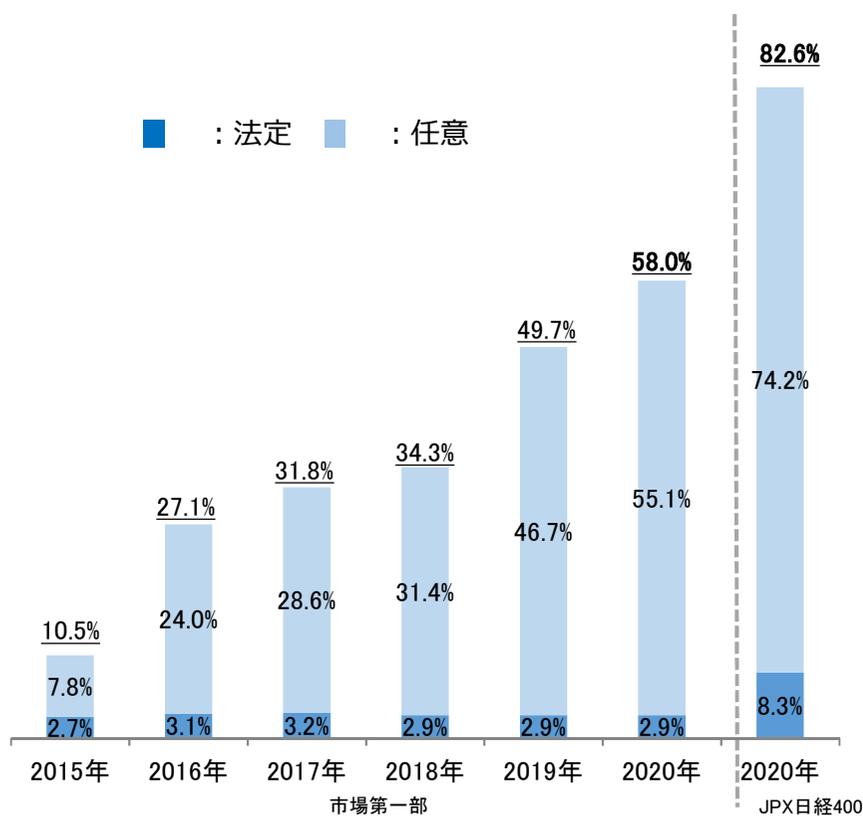
(注6) 上場規則において過半数を義務化。

(注7) ドイツでは、スーパーバイザリー・ボードにおける株主代表において、半数以上のメンバーが独立性を有することを求める。(コード)

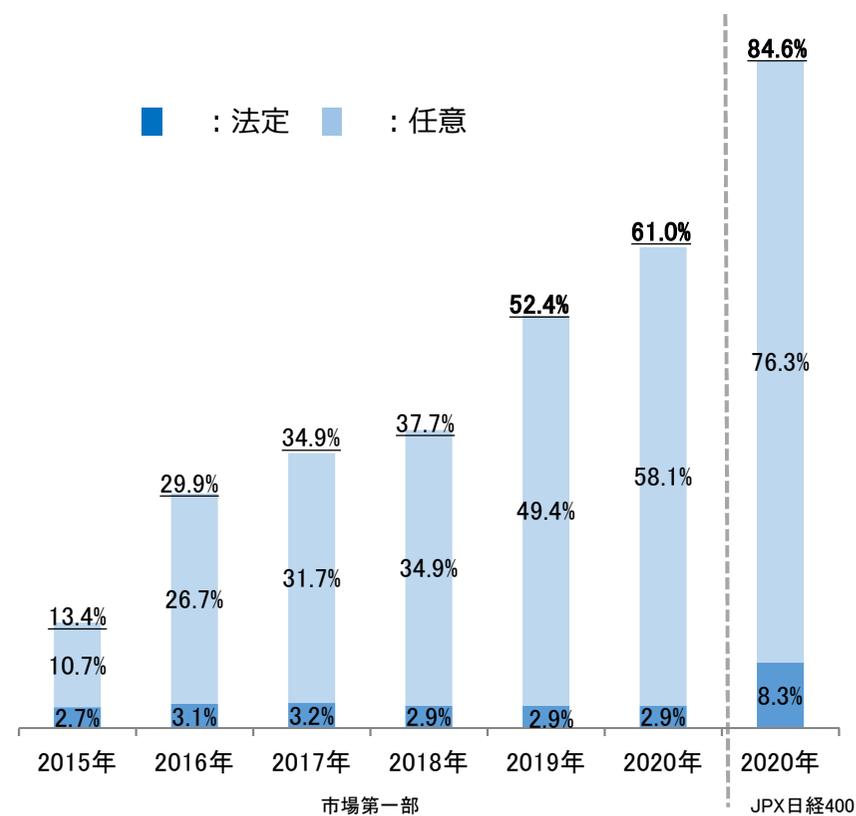
## (2) CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等①

□ 法定または任意の指名委員会や報酬委員会を設置する企業は増加しており、東証一部上場企業全体で6割程度。

指名委員会設置会社(市場第一部)の比率推移



報酬委員会設置会社(市場第一部)の比率推移

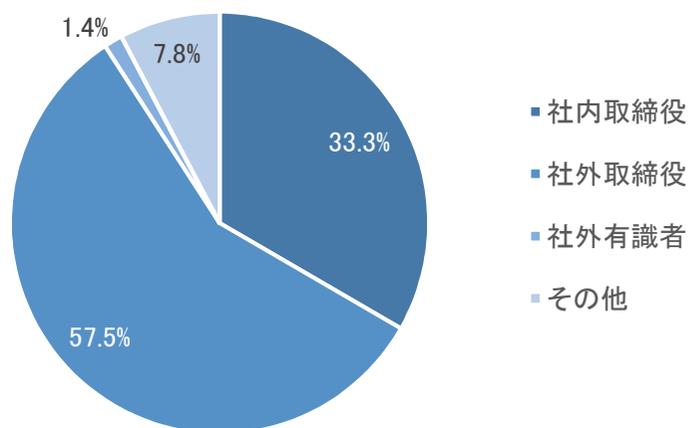


(出所) 東京証券取引所より金融庁作成。

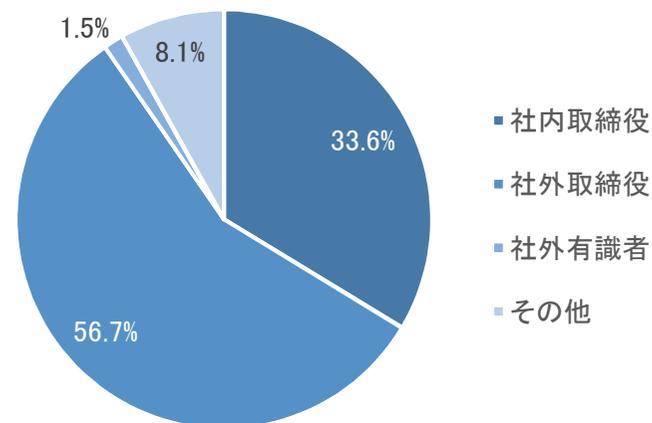
## (2) CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等②

- 任意の指名委員会・報酬委員会は、全体として、社外取締役が過半数を占めているものの、社外取締役比率が半数未満のものが相当数存在する。

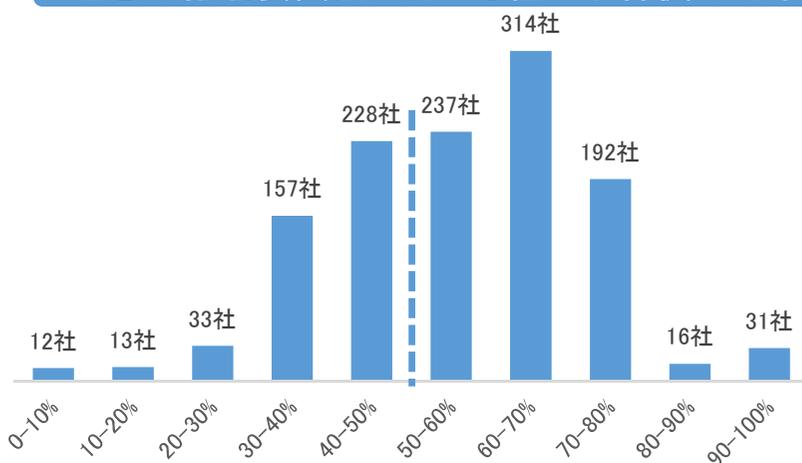
任意の指名委員会の構成員比率(全体平均)



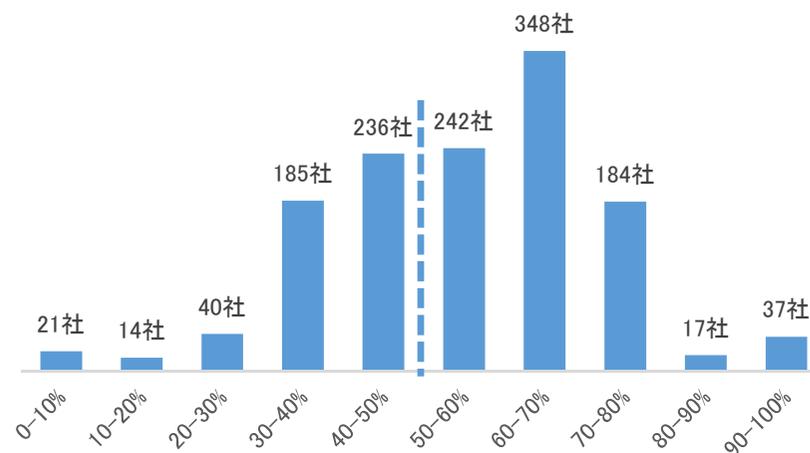
任意の報酬委員会の構成員比率(全体平均)



任意の指名委員会における社外取締役の比率



任意の報酬委員会における社外取締役の比率



(出所) 上場企業のコーポレートガバナンス報告書(2020年8月時点)を元に金融庁作成。

## (2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等③

### 諸外国における指名委員会・報酬委員会に関するコーポレートガバナンス・コード等の規定

#### 【指名委員会】

英国	<ul style="list-style-type: none"> <li>過半数が独立社外取締役で構成(コード)</li> <li>年次報告書に記載すべき指名委員会の職務に、(i) 指名に関して利用されるプロセス及び後継者計画に対するアプローチ等、(ii) 取締役会評価の実施方法等、(iii)ダイバーシティ&amp;インクルージョンに関する方針等、(iv) 上級管理職におけるジェンダー・バランス等、などが含まれる(コード)</li> <li>企業のウェブサイト上で公表されるべきとする、“terms of reference” には、その責任と取締役会から委託された権限が明記されるべき(ガイダンス) ※報酬委員会も同様</li> </ul>
ドイツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主代表のみで構成</li> <li>スーパーバイザリー・ボードに対して株主総会に推薦する適格な候補者を提示する</li> </ul>
フランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほとんどが独立した取締役で構成。委員会の委員長は独立であることを推奨</li> <li>経営陣の選解任に係る計画を設定すべき</li> </ul>

#### 【報酬委員会】

英国	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低3名(小規模会社には最低2名)の独立社外取締役で構成</li> <li>年次報告書に記載すべき指名委員会の職務に、(i) 業績測定基準に対する戦略的根拠等、(ii) 報酬基準の適切性、(iii) 企業業績等に照らした報酬方針の運用等、(iv) 株主との対話による影響、(v) 経営者報酬が会社の報酬方針とどのように合致しているかを説明するための従業員との対話、(vi) 最終的な支給額に対する裁量の範囲及び理由、などが含まれる</li> </ul>
ドイツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬委員長は会社及びマネジメント・ボードから独立</li> </ul>
フランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほとんどが独立した取締役で構成。委員会の委員長は独立し、委員のうち1名は従業員取締役であることを推奨</li> </ul>

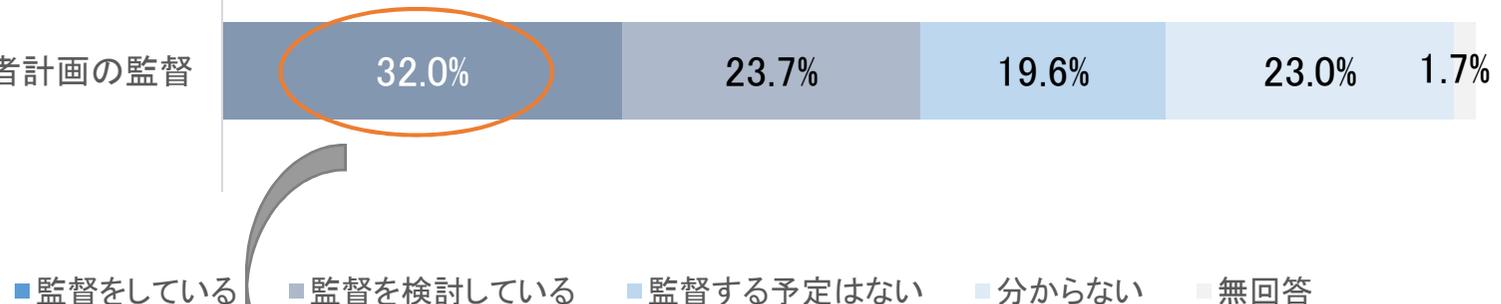
## (2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等④

- CEOの後継者計画について監督を行っている企業は、未だ約3割に留まる。
- CEOの後継者計画について監督を行っている企業のうち、約8割の企業は、指名委員会を活用している。

### CEOの後継者計画の監督

N = 291

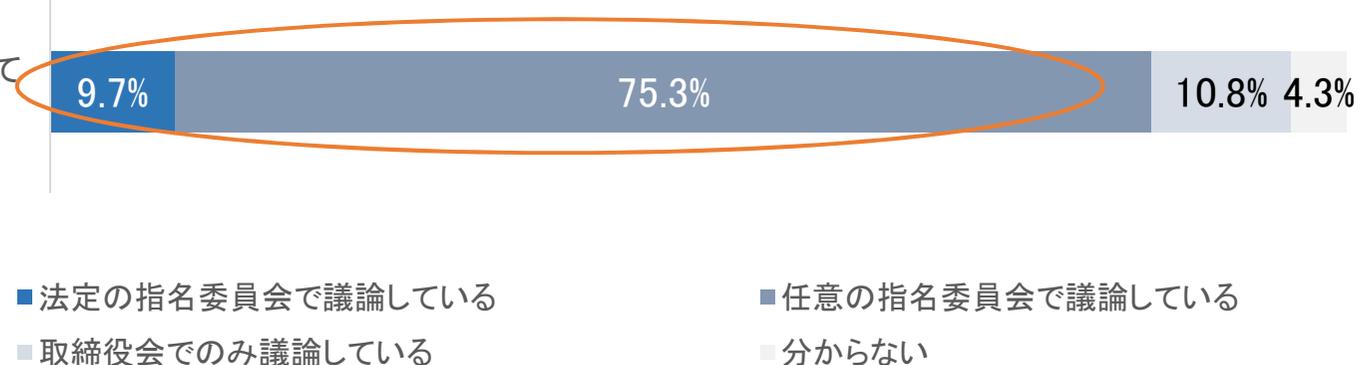
CEOの後継者計画の監督



後継者計画を「監督している」と回答した企業のうち、

N = 93

後継者計画の監督についての指名委員会での議論

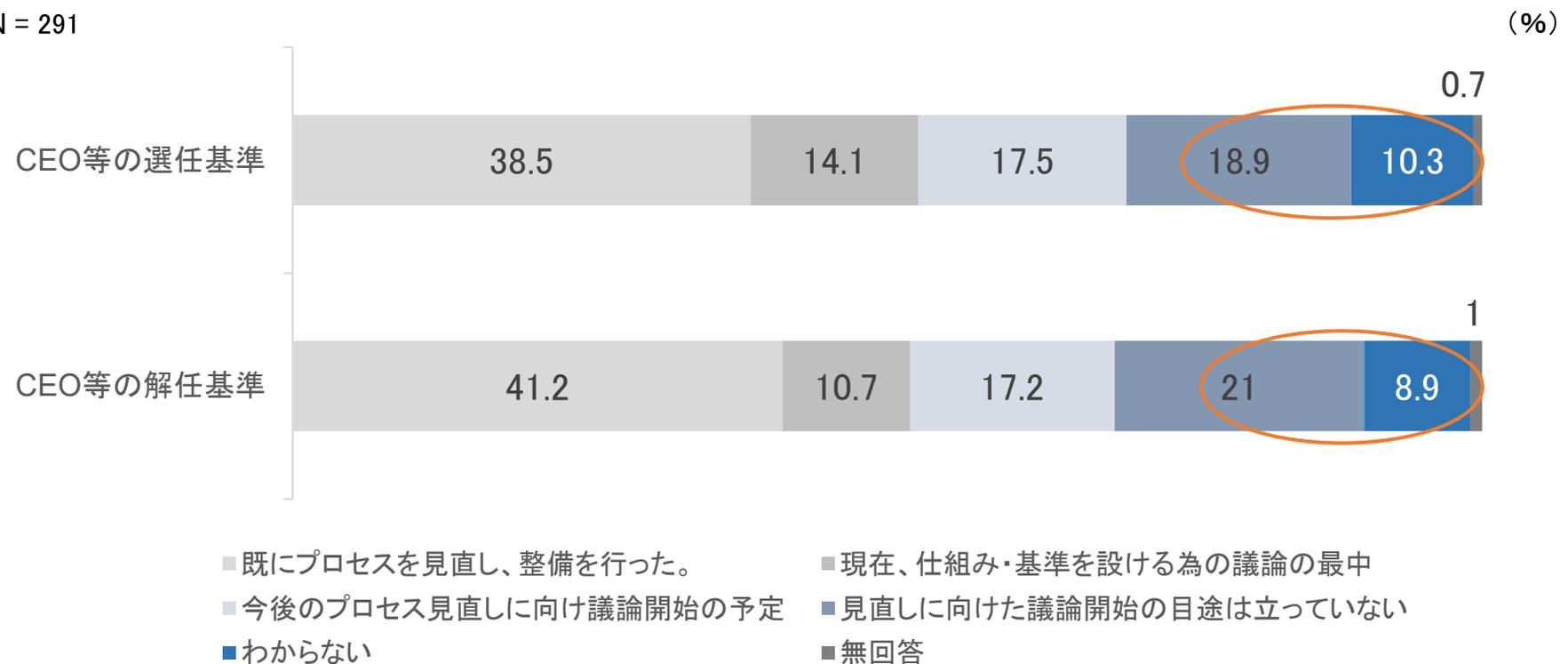


## (2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等⑤

- CEO等の選任基準・解任基準ともに、約4割の企業が、「既にプロセスを見直し、整備を行った。」と回答。他方、約3割の企業は、「見直しに向けた議論開始の目途は立っていない」又は「わからない」と回答し、未だ改善の余地が残る。

### 最高経営責任者等の選任基準・解任基準

N = 291



(出所) 企業統治推進機構「企業統治実態調査2019 調査報告書」より金融庁作成

### (3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ①

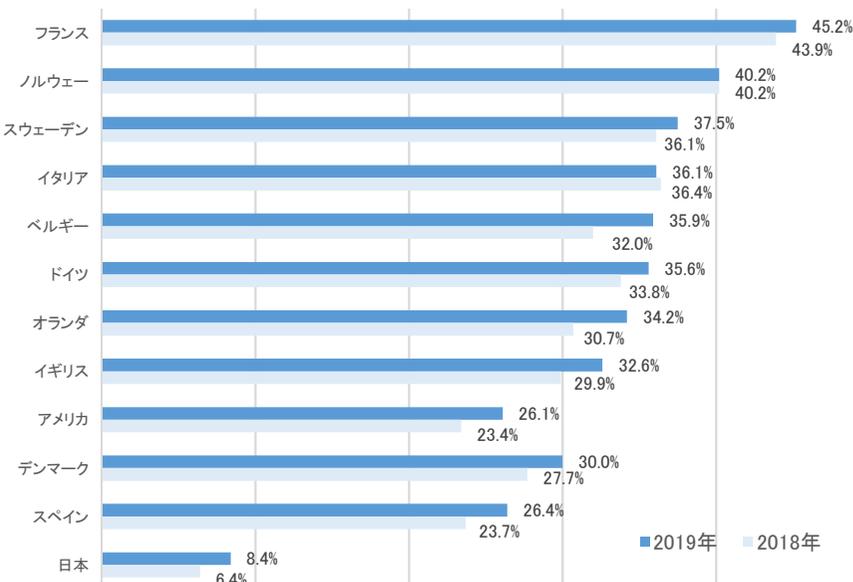
- 現在、上場企業における女性役員の数人は2,500人超までに増加したものの、上場企業における女性役員比率は6.2%に留まる。
- 女性の社内・社外役員比率を見ると、社外役員は増加傾向にあるが、社内役員については伸び悩みが見られる。

上場企業の女性役員数の推移



(出典)内閣府、東洋経済新報社「役員四季報」より金融庁作成。  
 (注)：調査時点は原則として各年7月31日現在。調査対象は、全上場企業。ジャスダック上場会社を含む。  
 「役員」は、取締役、会計参与、監査役、指名委員会等設置会社の執行役。

諸外国の大企業における女性役員割合



(出典)OECD Statisticより金融庁作成  
 (注)EU諸国及びノルウェーについては、blue-chips indexに含まれている企業の中で最も大きい50企業、その他の国については、MSCI ACWI indexに含まれている企業が対象。

女性社内・社外役員を有する企業の割合

	社外(2019年)	対前年比(社外)	社内(2019年)	対前年比(社内)
取締役	36.8%	+8.9ポイント	6.8%	-0.2ポイント
監査役	17.0%	+3.7ポイント	2.5%	+0.9ポイント

(注)N=1694社。アンケート調査の対象は、全国証券取引所の上場企業(国内会社で、新興市場・外国企業を除く)2690社。

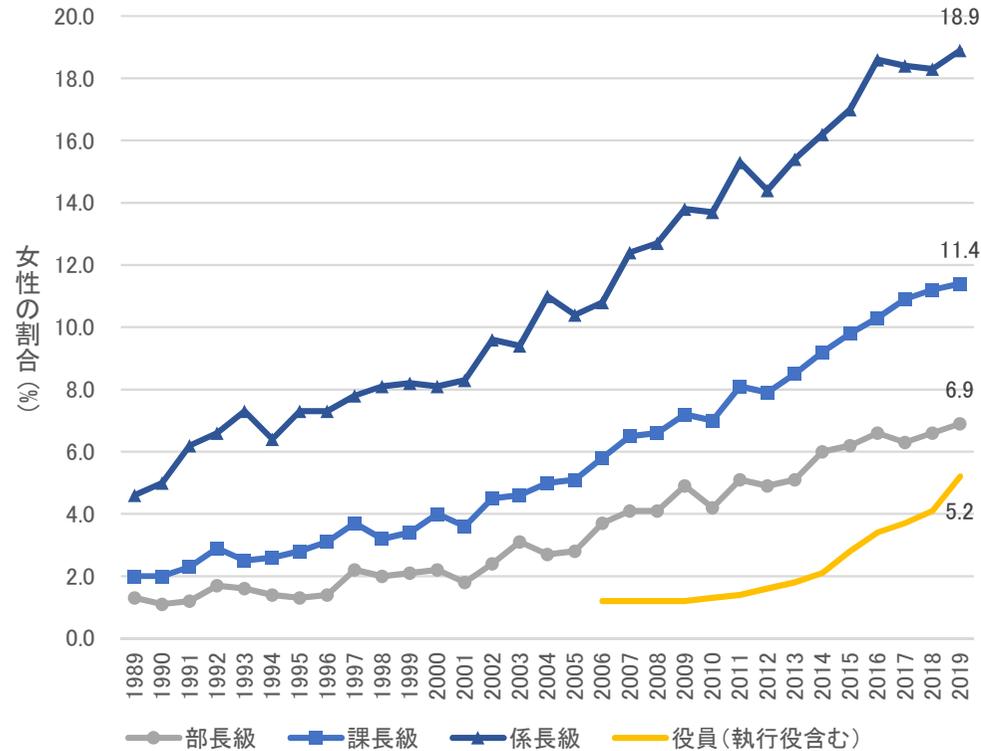
(注)監査役のみ母:回答社数-監査役はいない-無回答、取締役のみ母:回答社数-無回答

(出典)松中学名古屋大学教授「変わるものと変わらないもの―二〇一九年版株主総会白書」を読んで―」商事法務No.2218(令和元年12月25日号)等

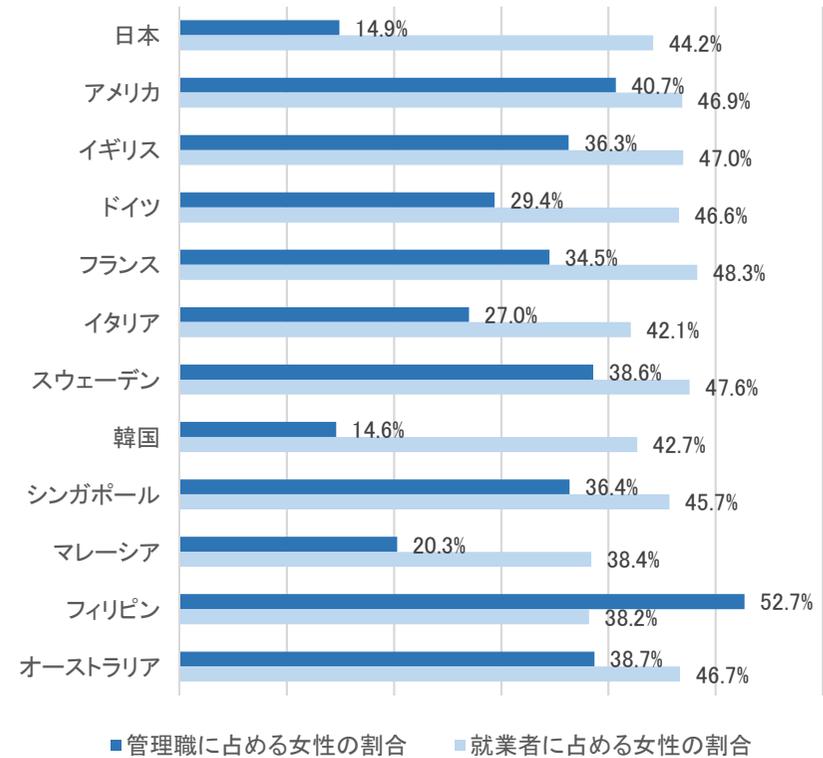
### (3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ②

□ 取締役の候補となりうる管理職における女性の割合に関しては、2018年時点で14.9%とのデータが存在。

管理職・役員に占める女性の割合



就業者・管理職に占める女性の割合



(注) 100人以上の常用労働者を雇用している企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者について集計。

(出所) 「男女共同参画白書令和2年版」より松中 学名 古屋大学 教授作成データより金融庁作成

(注) マレーシアは 2016 年、オーストラリアは 2017 年、その他の国は 2018 年。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2019』より金融庁作成。

## (4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備①

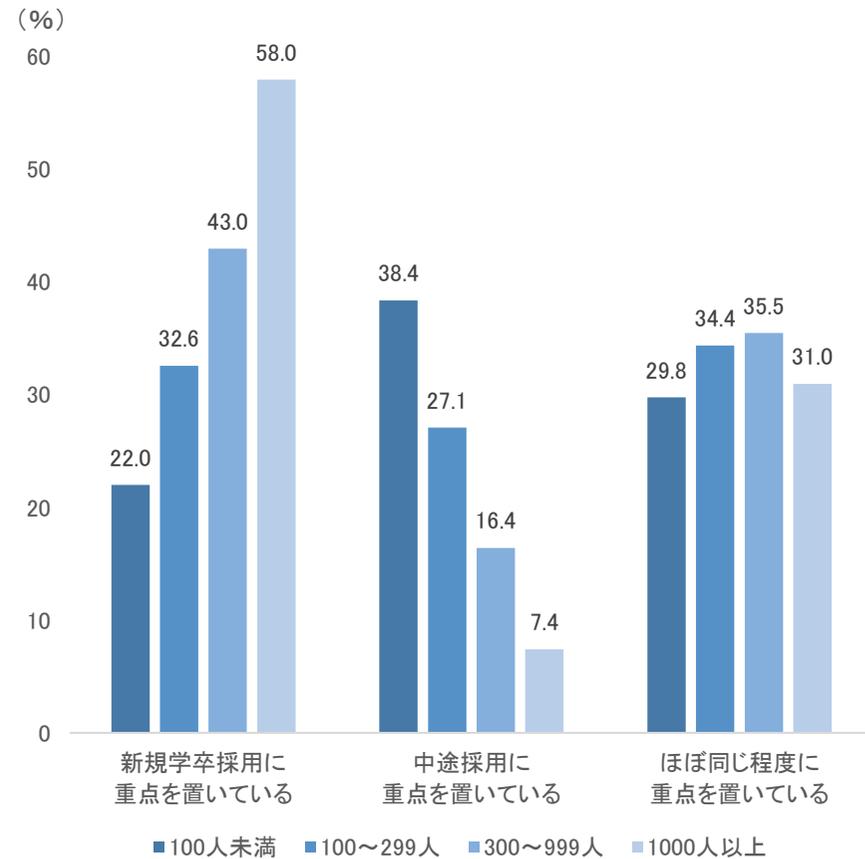
- 中途採用に関しては、従業員規模が大きいほど、採用率が低い傾向。
- 採用方針においては、従業員規模が大きいほど新卒に重点を置いているとの調査結果も存在。

### 新卒・中途採用の比率(2017年)

		社数	新卒採用 比率(2018 年卒)	中途採用 比率(2017 年度)	1社あたり 新卒採用 人数(人)	1社あたり 中途採用 人数(人)
全体		4,055	34.7%	<b>65.3%</b>	0.78	1.47
規模別	5~299人	2,084	23.3%	<b>76.7%</b>	0.38	1.25
	300~999人	1,071	58.5%	<b>41.5%</b>	12.50	8.86
	1000~4999人	710	59.6%	<b>40.4%</b>	35.71	24.20
	5000人以上	190	62.6%	<b>37.4%</b>	127.89	76.31

(注)新卒採用は大学生・大学院生(2018年卒)、中途採用(2017年度)は正規社員を対象。  
(出所)リクルートワークス研究所「中途採用実態調査(2017年度実績)」より金融庁作成

### 正社員の採用方針

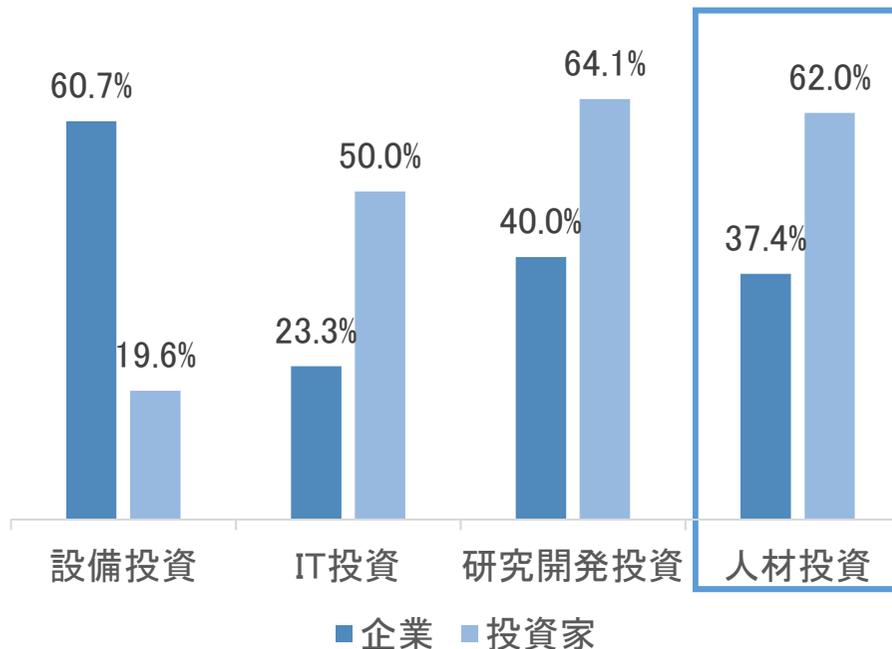


(注)2017年7月調査  
(出所)労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査」より金融庁作成

## (4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備②

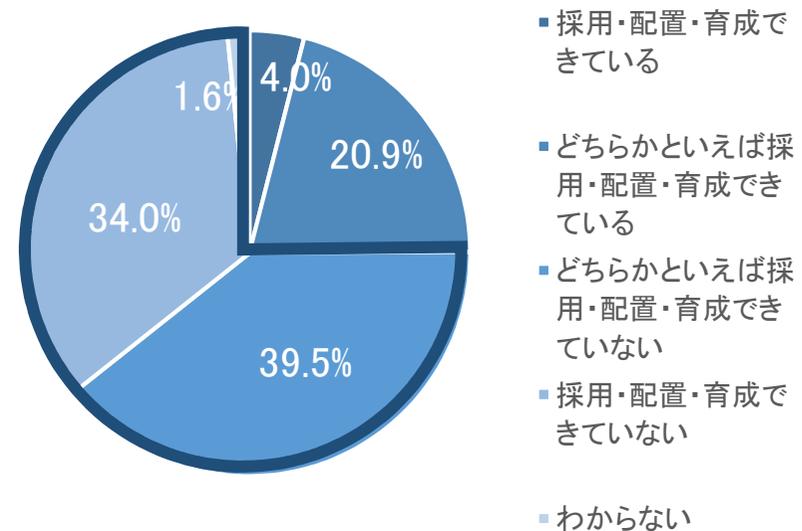
- 中長期的な投資・財務戦略の重要項目のうち、人材投資に関しては、投資家の62%が重視する一方、企業は37%のみが重視。
- およそ4分の3の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を、採用・配置・育成できていない／どちらかというとできていない。

中長期的な投資・財務戦略の重要項目



(注) 企業の回答数は527、投資家の回答数は92。3つまで選択。  
 (出所) 一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果(2019年度版)」より作成。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2020年3月～4月にインターネット調査  
 (出所) 日本の人事部「人事白書2020」より作成。

### □ 取締役会の構成を中心とした機能発揮

- 企業がコロナ後の諸課題を認識し変化を先取りした迅速・果断な意思決定を行うために、取締役会の構成についてどう考えるか
  - コロナ後の企業の変革を先導するためには、従来以上に取締役会における適切な知識・経験・能力の組み合わせを実現すること等が重要と考えられる。多様な経営経験を有する経営人材の選任等、社外取締役の質の向上も含めた取締役会の構成についてどう考えるか。
  - 東証1部上場企業においては、独立社外取締役を3分の1以上選任する企業が過半数を超え、独立社外取締役の選任が日本企業にも定着しつつある。一方、諸外国では、独立社外取締役の過半数の選任を求める国が数多く存在。こうした状況も鑑み、独立社外取締役の更なる充実についてどう考えるか。
- 最も重要な戦略的意思決定であるCEOの選解任や候補者選定プロセスについて、例えば独立社外取締役を委員の過半数とするなど指名委員会の役割・機能の充実を図ることをはじめ、取締役会の機能発揮に関してどう考えるか。

### □ 多様性の確保

- (取締役会の機能発揮と同様、)企業がコロナ後の諸課題を認識し変化を先取りした迅速・果断な意思決定を行うためには、社内の多様性についてどう考えるか
  - 現コードでも示されているとおり、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る。コロナ後の企業の変革を先導するため、取締役及びその候補であり中核人材である管理職におけるジェンダー・国際性・職歴等の多様性の確保についてどう考えるか。特に、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、多様性の確保にとって重要な人材の登用について、自主的かつ測定可能な目標・状況の策定・公表を求めることについてどう考えるか
  - 社内全体としての多様性を確保するためには、多様な働き方やキャリア形成など、社内における人材育成や社内環境の整備が重要との指摘があるが、人材育成や社内環境の整備についてどう考えるか