

第21回事務局参考資料

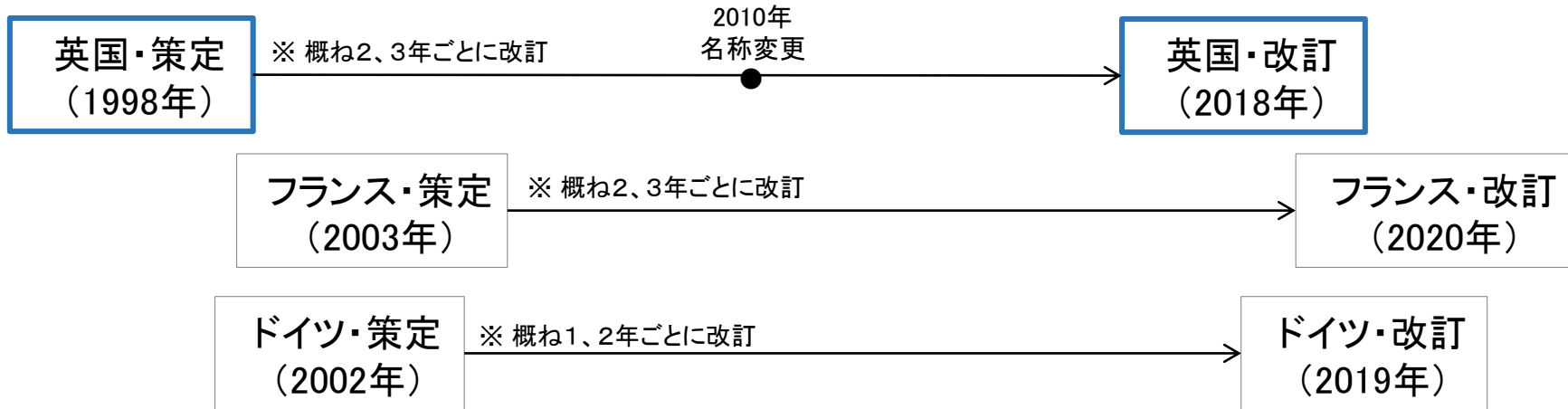
令和2年11月18日
金融庁

I . 各国のコードの動向について	P2
II . 取締役会の機能発揮	P5
(1)取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保	P6
(2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等	P9
(3)企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ	P18
(4)社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備	P22

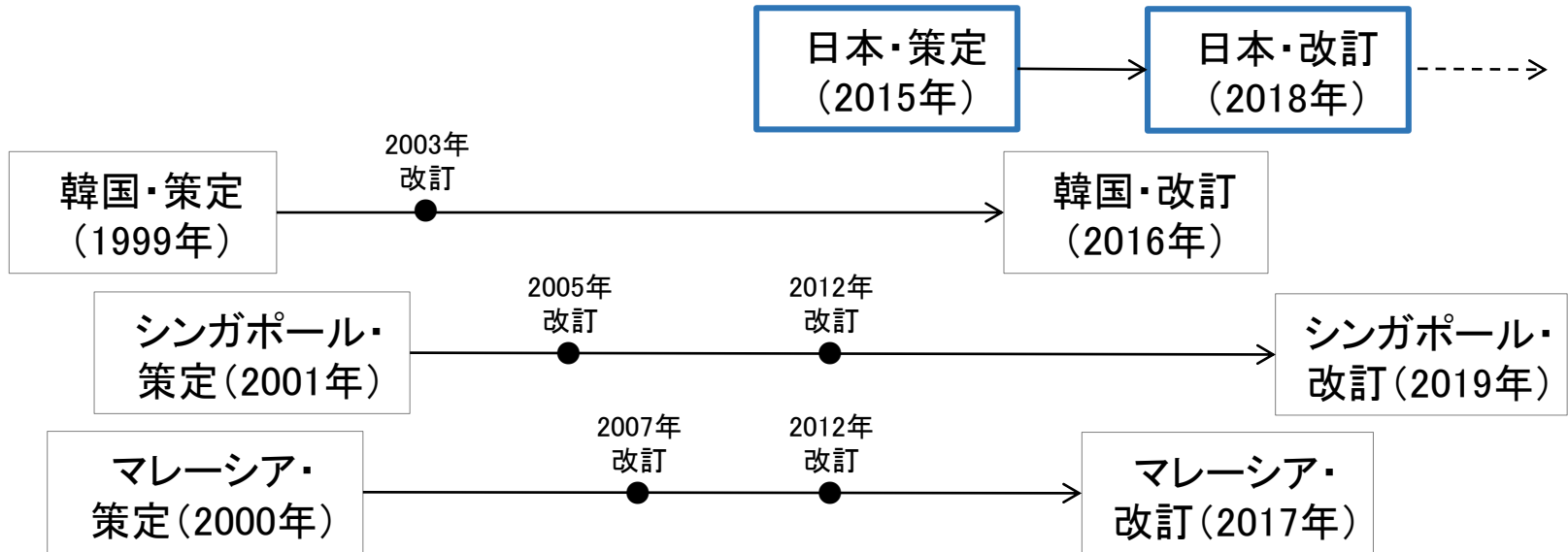
I .各国のコードの動向について

諸外国のコーポレートガバナンス・コードの策定・改訂の状況

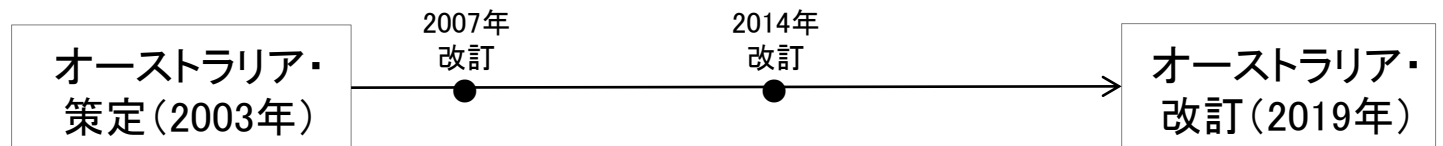
欧州



アジア



その他



各国のコーポレートガバナンス・コード

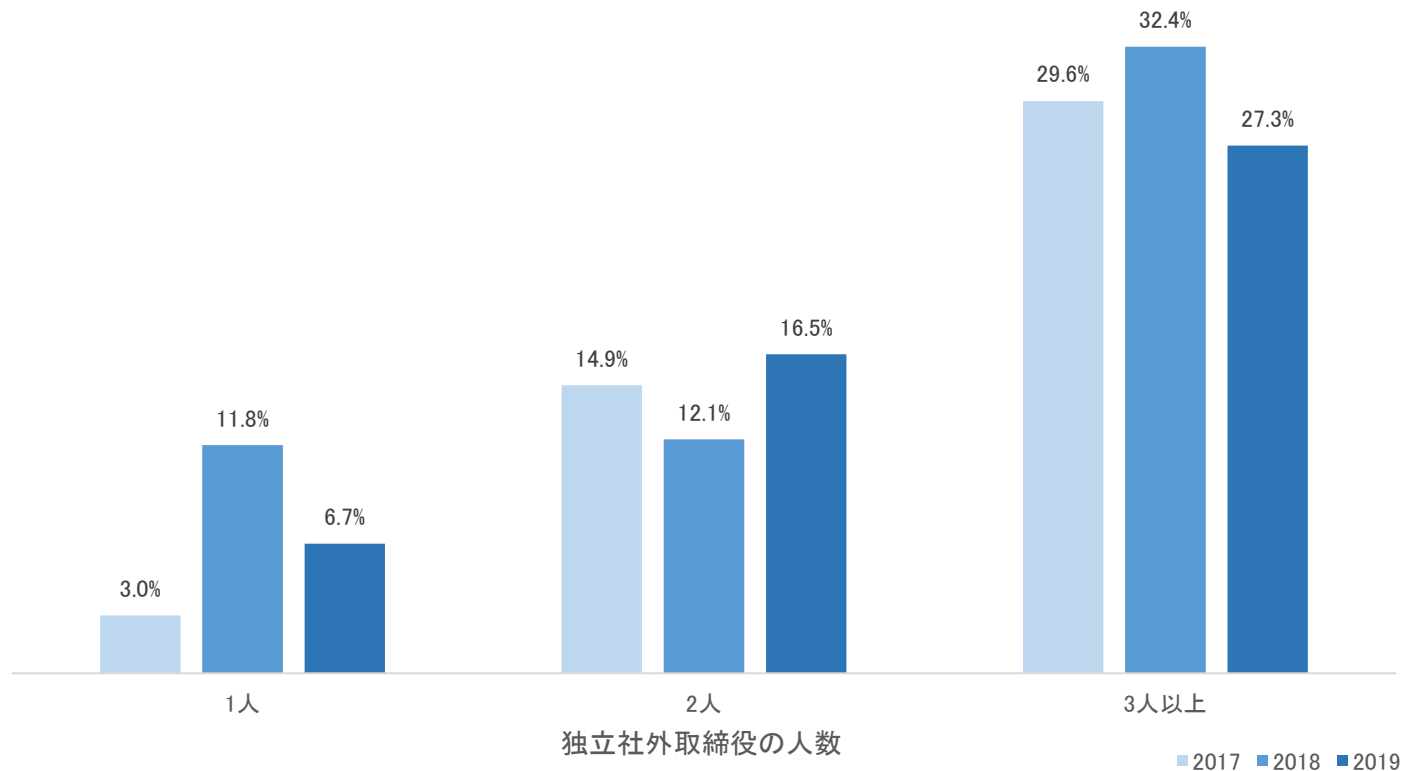
	OECD	英国	ドイツ	フランス	日本
主要項目	序文	序文	序文	序文	
	I. 有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保 II. 株主の権利と公平な取扱い及び主要な持分機能 III. 機関投資家、株式市場その他の仲介者 IV. コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割 V. 開示及び透明性 VI. 取締役会の責任	第1章 取締役会のリーダーシップ及び会社の目的 第2章 責任の分担 第3章 構成、後継者及び評価 第4章 監査、リスク及び内部統制 第5章 報酬	A. 経営及び監督 B. マネジメント・ボードの選任 C. スーパーバイザリー・ボードの構成 D. スーパーバイザリー・ボードの手続 E. 利益相反 F. 透明性と外部への報告 G. マネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードの報酬	1. 取締役会の使命 2. 取締役会：合議体 3. 統治機構の形態の多様性 4. 株主・市場とのコミュニケーション 5. 取締役会と株主総会 6. 取締役会のメンバーシップ：指針 7. 経営機関のジェンダーバランスに関する指針 8. 株主及び従業員の代表者 9. 独立取締役 10. 取締役会の評価 11. 取締役会の会議と委員会の会議 12. 取締役による情報へのアクセス 13. 取締役の研修(Training) 14. 取締役の任期 15. 取締役会の委員会：一般原則 16. 監査委員会 17. 指名委員会 18. 報酬委員会 19. 会社役員・取締役の役員の員数 20. 取締役の倫理[ethical rules] 21. 役員報酬 22. 会社役員となった場合の雇用契約の終了 23. 会社役員の株式保有要件 24. 役員との競業禁止契約の締結 25. 役員報酬 26. 役員報酬と株式オプション・パフォーマンスシェアの付与方針に関する情報 27. 本勧告の履行 28. コードの改訂	第1章 株主の権利・平等性の確保 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働 第3章 適切な情報開示と透明性の確保 第4章 取締役会等の責務 第5章 株主との対話

Ⅱ.取締役会の機能発揮

(1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保①

□ 3名以上独立社外取締役が存在する企業では、独立社外取締役の貢献度が「非常に高い」と回答した比率が高い。

独立社外取締役の貢献度が「非常に高い」と回答した比率



(注1) 東証一部上場企業に対するアンケート。母数は、回答を得られた企業数(2017年:389社、2018年:360社、2019年:291社)。

(注2) 「現在の貴社の社外取締役が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上というCGコードの目的達成に対してどの程度貢献していると思いますか。貢献度の高さでお答えください。」に対し、「非常に高い」、「高い」、「普通」、「低い」、「非常に低い」、「わからない」のいずれかで回答。

(出所) (株)企業統治推進機構「企業統治実態調査2019 調査報告書」「企業統治実態調査2018」「企業統治実態調査2017」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

- 社外取締役の半数以上の選任を求めている国では、同国内の一定規模以上の企業のROA・トービンのq・リスクテイクに正の影響がある【対象：2012－2019年】

従属変数=	ROA (1)	ROE (2)	トービンのq (3)	リスクテイク (4)
日本ダミー	-0.010* (0.005)	-0.041*** (0.011)	-0.192** (0.076)	-0.004** (0.002)
ADRI	0.003 (0.002)	0.004 (0.005)	0.001 (0.030)	0.000 (0.000)
社外取締役半数未満ルール	0.003 (0.003)	0.012* (0.007)	-0.016 (0.079)	0.003 (0.002)
社外取締役半数以上ルール	0.025*** (0.007)	0.022 (0.014)	0.240** (0.105)	0.006*** (0.002)
雇用の柔軟性	0.008** (0.003)	0.020*** (0.007)	0.136*** (0.046)	0.000 (0.001)
切片	YES	YES	YES	YES
コントロール変数	YES	YES	YES	YES
年ダミー	YES	YES	YES	YES
産業ダミー	YES	YES	YES	YES
サンプルサイズ	15504	15504	15504	1938
R ²	0.3471	0.1004	0.4055	0.2794

(注) ROA: 会計基準、税率などの影響を最小限とするためにEBITDA(税・利息・原価償却前利益)を総資産で割ることにより算出。
トービンのq: 株式時価総額と負債の合計を総資産簿価で割ることにより算出。

(出所) 齋藤卓爾、2020年、「国際比較から考える日本企業のコーポレートガバナンスの現在地」証券アナリストジャーナル2020 NO.11

(1) 取締役会の機能発揮に必要な知識・能力・経験の確保③

□ 英国及び米国の企業の独立社外取締役等の属性は、以下のとおり。

【英国】

非業務執行取締役の属性

他の会社の出身者を含む	100%
① 他会社の社長・CEO・代表経験者を含む	100%
② ①に加え、他会社の役員経験者を含む	約93%
③ その他の他の会社の出身者	約73%

内訳

【米国】

独立社外取締役の属性

他の会社の出身者を含む	100%
① 他会社の社長・CEO・代表経験者を含む	100%
② ①に加え、他会社の役員経験者を含む	約70%
③ その他の他の会社の出身者	約30%

内訳

(出所) 2020年11月時点FTSE100構成銘柄のうちの時価総額上位30社の年次報告書、S&P500の構成銘柄のうちの時価総額上位30社の定時株主総会に係るproxy statement等より金融庁作成。

(2) CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等①(英国の後継者計画)

- 英国のコーポレートガバナンス・コード及び取締役会の実効性に関するガイダンス(Guidance on Board Effectiveness)では、取締役会及び上級管理職に対する後継者計画について詳細に規定。

コーポレートガバナンス・コード

- 取締役会への指名は、正式、厳格かつ透明な手続によるべきであり、**取締役会及び上級管理職**〔senior management〕(注)に対する**実効的な後継者計画が確保されるべき**である。取締役会への指名及び**後継者計画はともに実績及び客観的基準に基づくべき**であり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき。
- 取締役会は、指名に係るプロセスをリードするために指名委員会を設置し、**取締役会及び上級管理職に対する秩序ある後継者計画を策定することを確保**し、後継者の多様なパイプラインの発展を監督すべき。(略)
- 年次報告書に、指名に関して利用されるプロセス、**後継者計画に対するアプローチ**、及びその両方により多様なパイプラインを発展させる方法、を含む指名委員会の職務について記載すべき。

取締役会の実効性に関するガイダンス

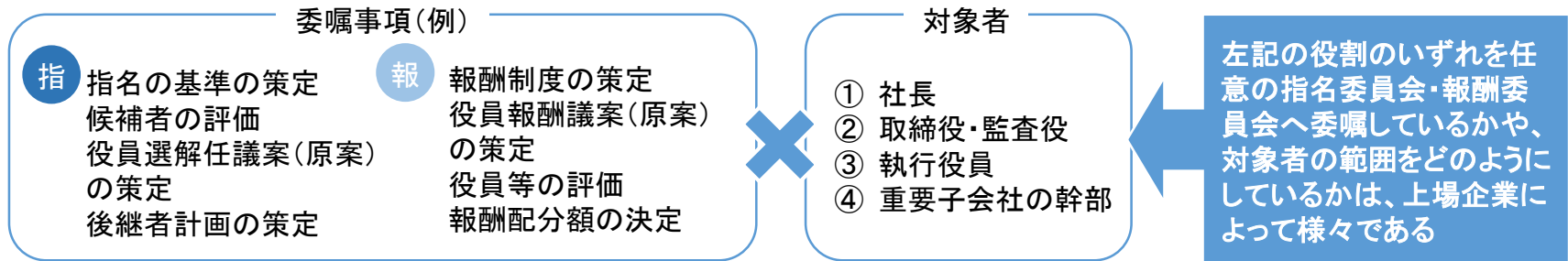
- 後継者計画は以下の**異なる時間軸**〔time horizon〕により検討されるべき。
 - 緊急時の計画－突然かつ不測の離任に備える
 - 中期の計画－現在の取締役会のメンバーや上級経営陣の順当な交代(例:退任)
 - 長期の計画－企業戦略・目標の実現と取締役会が現在及び将来において必要とされるスキルの関係性
- 後継者計画の文書化により、それが確実に実行されることに資する。後継者計画は取締役会におけるダイバーシティと多様な経営陣のパイプラインの効率の向上にも資する。

(注)上級管理職とは、執行委員会〔the executive committee〕又は取締役会レベルの1つ下のレイヤーを指し、カンパニーセクレタリーを含む。

(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・報酬委員会の権限・役割)

- 任意の指名委員会・報酬委員会の役割の範囲や権限の程度、開催頻度など、その運営実態は上場会社によって様々である。

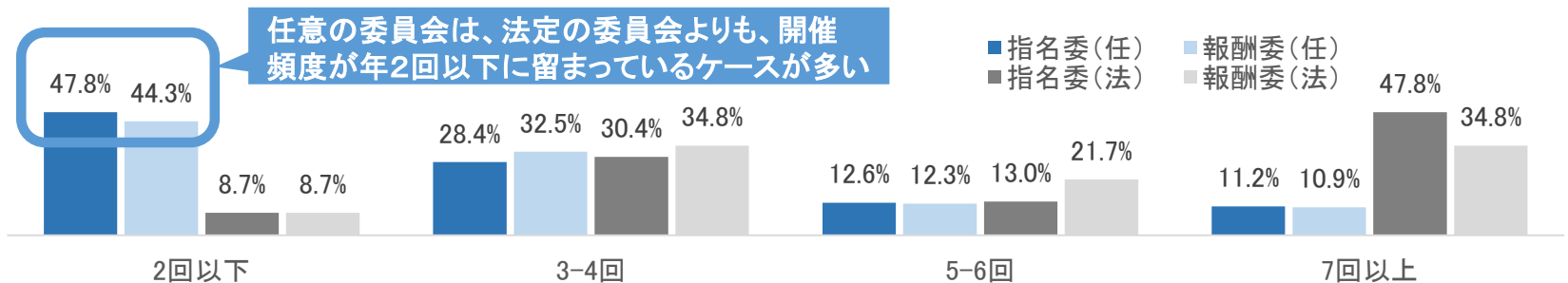
役割の範囲



権限の程度

権限の程度	指名/報酬	開示例(コーポレートガバナンス報告書からの抜粋)
社長が決定	報	「…各取締役の報酬について(中略)委員会における(中略)諮問を経た上で、取締役会の委任を受けた取締役社長が決定しており[ます]」
経営陣等の原案を委員会が確認・検証	指 報	「指名・報酬諮問委員会は、(中略)原案の妥当性を確認しております」 「…報酬決定について、取締役会への上程に先立ち、意見の交換および内容の確認を行っています」
委員会が答申し取締役会が決定	指 報	「当委員会では、(中略)などの審議を行い、取締役会に答申しております」 「取締役会は、指名・報酬諮問委員会による答申内容を最大限尊重し決定を行います」
取締役会から一任を受けて委員会が決定	報	「取締役の個別報酬額については取締役会より一任された本委員会で決定いたします」

開催頻度



(2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等③ (任意の指名委員会・報酬委員会の権限・役割)

□ 任意の指名委員会・報酬委員会の権限の程度や役割の範囲、開催頻度等の実態を、開示書類にどこまで具体的かつ詳細に記載するかは、上場会社によって様々である。

運営実態について
把握できる内容

開示例(コーポレートガバナンス報告書からの抜粋)

役員等の人事及び報酬等に係る客観性、公正性及び信頼性を高めることを目的として、人事報酬諮問委員会を設置しております。本委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役5名以上で構成し、客観的かつ公正な観点から役員等の人事及び報酬等に関して審議の上、取締役会に対して答申を行っております。

開催回数

当社では、社外取締役全員と取締役会長で構成する指名報酬委員会を設け、経営陣幹部・取締役の指名・報酬等に係る事項を十分に議論し合意することで透明性を高めることとしています。

委員の氏名

本報告書最終更新日時時点の構成は、●社外取締役、●社外取締役、●社外取締役、●取締役会長の4名です。本委員会は2020年3月期については計3回開催し、経営陣幹部・取締役の指名案や取締役の報酬案を審議し、その結果を取締役に答申しました。(個人名については●で表記)

委嘱事項の
具体的内容

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置します。指名委員会は、当社社長ならびに当社および主要事業子会社の取締役、監査役および執行役員を選任要件、解任方針、選任および解任について審議し、取締役会に対して答申します。解任の手続きとしては、当社社長または当社および主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員が、各々の選任要件を満たさない場合は、当該者の解任について審議することとしております。また、当社社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督します。

対象者の範囲

報酬委員会は、当社および主要事業子会社の役員報酬体系、報酬額の水準ならびに取締役および執行役員の業績評価等について審議し、取締役会に対して答申します。取締役会は、両委員会の審議内容および結果等について答申を受けた後、その内容を基に役員人事や役員報酬について審議します。

開催回数

指名委員会および報酬委員会は、各々5名程度の委員で構成します。原則として過半数を社外委員とするとともに、委員長は社外委員から選出します。本報告書の提出日現在において、当社の社外取締役5名(※)全員が両委員会の委員を務めており、委員長も社外取締役が務めています。(中略)

委員の氏名

2019年度、指名委員会は、当社、(主要子会社の社名につき中略)の取締役、監査役および執行役員の各候補者案について審議し、当社取締役会に答申を行いました。また、報酬委員会は、上記●社の役員報酬体系、役員報酬水準、会社業績評価ならびに取締役および執行役員の業績評価等について審議し、当社取締役会に答申を行いました。

委員の出席状況

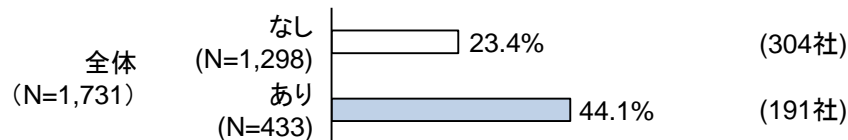
2019年度において、指名委員会は1回、報酬委員会は3回開催しました。各委員の出席状況は以下のとおりであります。(以下、各委員の氏名と出席回数について省略)

(2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等④ (指名委員会と事業再編(切り出し)の関係性)

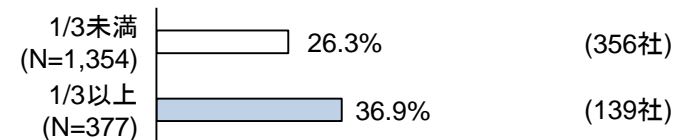
□ 指名委員会を設置している場合や独立社外取締役が1/3以上の場合では、そうでない会社と比べて、事業の再編(切り出し)を行った会社が多い。

過去5年間に事業の再編(切り出し)を行った会社の割合

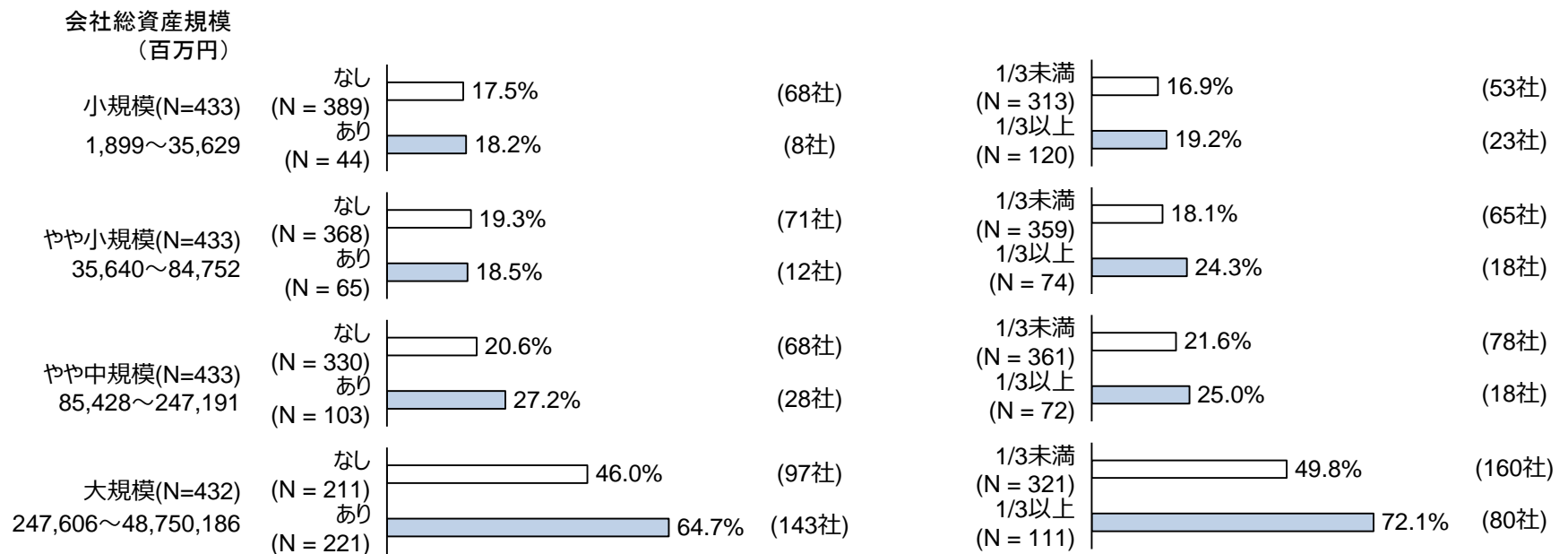
<指名委員会の設置状況別(2016年)>



<独立社外取締役が3分の1以上か否か(2016年)>



規模別での比較



(注)会社総資産規模については、2016年度決算報告実施会社1,731社を4グループに分類

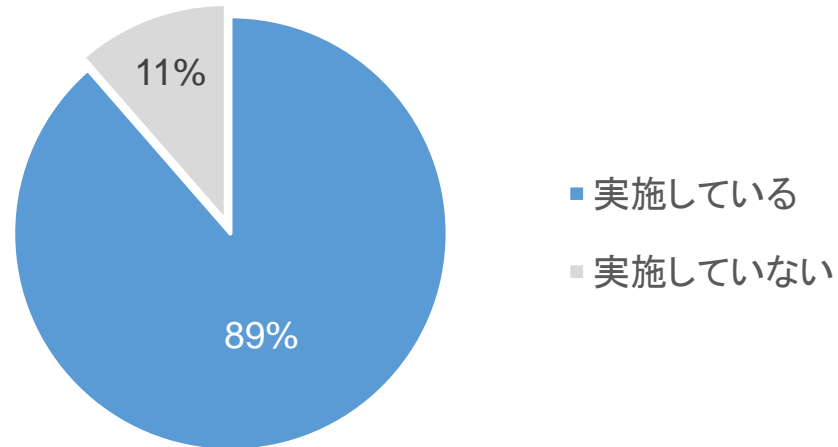
(出所)ガバナンス報告書データ(2016年8月12日時点提出分)、SPEEDA、Bloombergより金融庁作成。

(2) CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等⑤(取締役会の実効性評価)

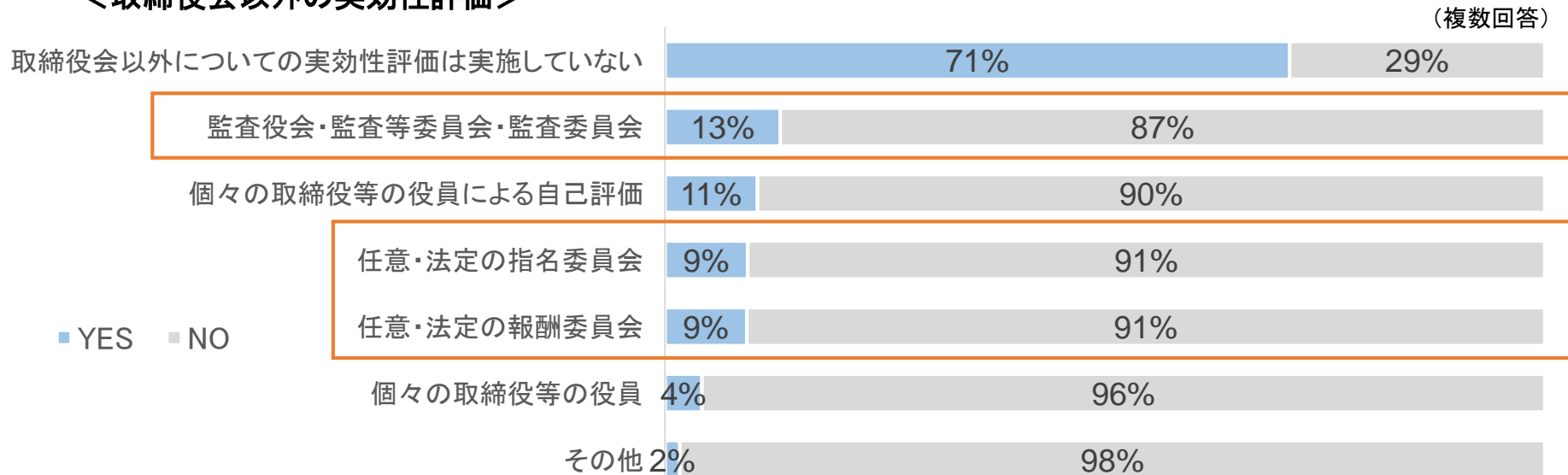
- 約9割の企業において、**取締役会の実効性評価**を実施している。
- 他方、指名委員会、報酬委員会、監査委員会についての実効性評価を実施している企業は、**約1割**に留まる。

<取締役会の実効性評価>

N = 778



<取締役会以外の実効性評価>



(2) CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等⑥(取締役会の実効性評価)

- ❑ 英国やシンガポールのコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会の実効性評価に加え、委員会の実効性や各取締役の貢献度についても着目している。
- ❑ 取締役会の実行性評価について、その進捗状況等を詳細に開示している例が存在。

英国

- 取締役会の年次評価は、その構成、ダイバーシティ、取締役会メンバーが目標達成のためにどれだけ実効的に協働したかについて、考慮すべき。個人の評価は、各取締役が実効的に貢献し続けているかを示すべき。
- 取締役会、各委員会、取締役会議長、及び各取締役の業績について正式かつ厳格な実効性評価が行われるべき。(略)

シンガポール

- 取締役会は、取締役会全体、各委員会、及び各取締役の実効性について、年次の正式な評価を行う。
- 指名委員会は、取締役会全体及び各委員会の実効性を評価するための客観的な業績基準・プロセスと、取締役会議長及び各取締役の取締役会の貢献度についての取締役会の承認に対して推奨[recommend]する。

A社(海外)の年次報告書

Stages of the Board and committee effectiveness review



Areas of focus	Focus for 2019	Progress in 2019	Focus for 2020
Board composition and dynamics	Continued focus on the Board succession programme and skills matrix together with a review of the composition of the Board's committees to maximise co-ordination across their respective duties and to prepare for future Board changes.	The 2019 evaluation concluded that one of the Chairman's strengths is his approach to Board composition and succession planning and that Rolls-Royce has the ability to attract very strong candidates as Non-Executive Directors.	The Board could be clearer in the communication of their priorities and expectations with the Executive Team.
The Board's role	With engagement from different parts of the business, a restructuring update to be provided at each Board meeting with a watchful eye on the cultural impact as the transformation programme continues to be	The evaluation showed that the agendas have been well structured throughout 2019 and the focus has shifted to the necessary issues.	Continued close scrutiny of the plans and risks relating to the transformation programme. There is scope for the Board to add more value as the focus is increased on strategic issues and opportunities.

Initiation of Chairman, Chief Executive and Non-Executive Directors	Annual review of the effectiveness of the Chairman and the Chief Executive, led by the Senior Independent Director and the Chairman respectively.	Annual review of whether the Non-Executive Directors remained independent, in accordance with the Code.	Feedback from the evaluations was shared directly with the Chairman and Chief Executive and the Chief Executive's objectives for 2019 were agreed. The review concluded that all Non-Executive Directors remained independent.
---	---	---	--

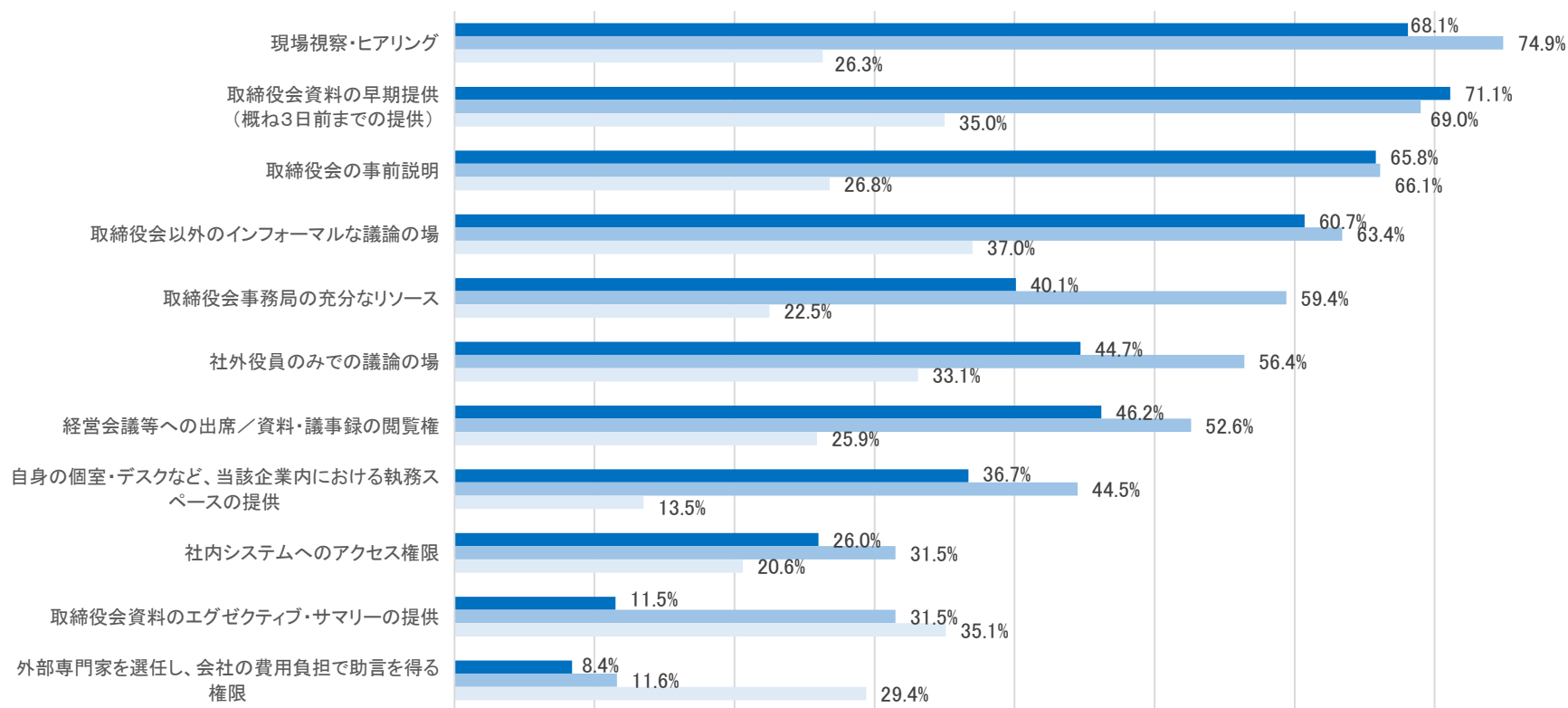
指名ガバナンス委員会により、取締役会議長及びCEOの実効性評価、社外取締役の独立性評価の結果を記載

取締役会評価について、今年度着目した分野とその進捗、来年度着目する分野を記載

(2)CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等⑦(社外取締役へのサポート体制)

- 社外取締役へのサポート体制として、「現場視察・ヒアリング」、「取締役会資料の早期提供」、「取締役会の事前説明」については、約7割の企業で実施。
- 社外取締役より今後の新設・拡充を望んでいる事項として、「取締役会以外のインフォーマルな議論の場」、「社外役員のみでの議論の場」等が挙げられた。

社外取締役へのサポート体制



- 社外取締役に対して構築しているサポート体制・環境 (企業側回答) (n=866)
- 現在このサポート体制・環境が既に存在する (社外取締役側回答) (n=1,299)
- 今後このサポート体制・環境の新設・拡充を望んでいる (社外取締役側回答) (n=951)

(注) 企業に対して、「社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。(複数選択可)」、社外取締役に対して、「当該企業における現在のサポート体制・環境/今後望むサポート体制・環境についてお答えください。(それぞれ複数選択可)」とそれぞれ質問。

(出所) 経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」 参考資料2「社外取締役に関するアンケート調査結果」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⑧(取締役のトレーニング)

□ 約6割の企業において役員に対するトレーニングプログラムを有しているが、この内、定期的にトレーニングを実施している企業は約3割に留まる。

役員に対するトレーニングプログラムの有無

■有 ■無

n=1690

61.8%

38.2%

役員に対するトレーニングプログラム有りと回答した企業1045社のうち

トレーニング時期

(注)複数回答可

就任時 59.1%

定期(例:年1回) 29.9%

必要に応じて(例:法令改正時) 68.9%

トレーニング内容

(注)複数回答可

会社の事業・財務・組織等 62.1%

役員に求められる役割と責務 79.9%

会社法等関連法令 54.6%

コーポレートガバナンス 58.7%

コーポレートファイナンス 16.0%

その他 24.3%

(出所)全国株懇連合会「2019年全株懇調査報告書」(2019年10月)より金融庁作成

(注)役員とは、取締役及び監査役を指す(いずれも社内・社外を含む)

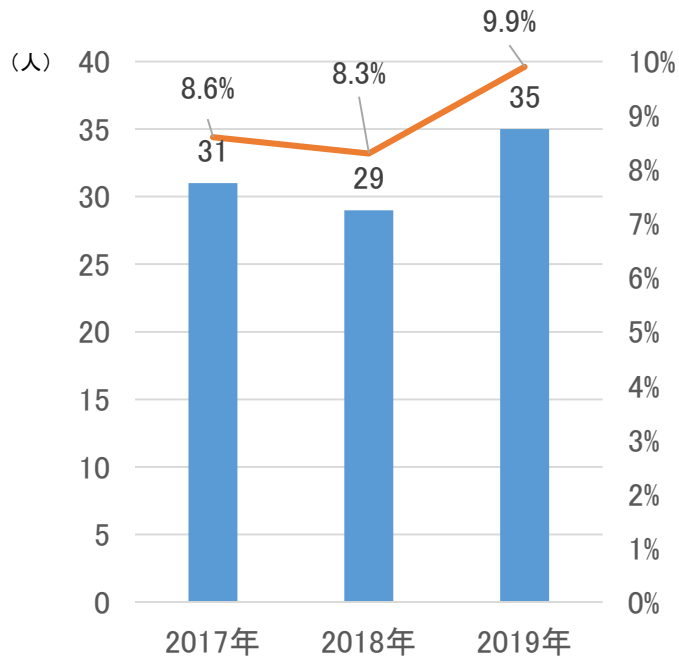
(2) CEO等の選解任、後継者計画、指名委員会等⑨(諸外国比較)

	英国	ドイツ	フランス
取締役会評価	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の年次評価は、その構成、ダイバーシティ、取締役会構成員が目標達成のためにどれだけ実効的に協働したかについて、考慮すべき。個人の評価は、各取締役が実効的に貢献し続けるかを証明すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザリー・ボードは、ボード全体がどれだけ効果的に職務を遂行しているかを、定期的に評価する。 ※当該評価の実施の有無及び方法の開示も求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、構成、組織、運営を定期的に見直すことにより、会社を監督するよう委任された株主の期待に応える能力を評価すべきである。
トレーニング	—	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザリー・ボード・メンバーは、その職務を遂行するために必要な研修又は専門能力の開発措置を実施する責任を負う。 ※当該措置の開示も求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 各役員は、必要と判断した場合には、会社の特徴、事業、事業分野、社会的・環境的責任の側面に関する補足的な研修を受けるべきである。
取締役会事務局	<p style="text-align: center;">英国</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、カンパニー・セクレタリーによる支援を受けて、実効的かつ効率的に機能するために必要な方針、プロセス、情報、時間及びリソースを確保すべき。 全ての取締役は、ガバナンスの全ての事項について取締役に助言する責任を有するカンパニー・セクレタリーの助言を得ることができるべき。カンパニー・セクレタリーの選解任は、取締役役会全体の所管事項とすべきである。 		

(3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ①(取締役の国際性)

□ 時価総額上位30位の企業における外国人取締役の比率は9.9%。

外国人取締役の推移(時価総額上位30位)



■ 外国人取締役数 — 外国人取締役比率

諸外国の外国人取締役比率(2019年)

フランス	英国	ドイツ	米国
35.0%	33.5%	25.3%	8.2%
日経225		TOPIX100	
3.3%		5.0%	

外国人取締役選任企業の割合(2019年)

日経225	TOPIX100
20.9%	31.0%

(出所)IR Japan

(出所)日本スペンサーズチュアート(株)「2019 Japan Spencer Stuart Board Index」

(3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ②(取締役のジェンダー・国際性)

- 女性社外役員に関しては、全体平均よりも経営出身者が少なく、外国人社外役員に関しては、全体平均よりも経営出身者が多い。

女性社外役員・外国人社外役員の属性(日経500銘柄)

バックグラウンド	社外役員		女性社外役員		外国人社外役員	
	延べ人数	比率	延べ人数	比率	延べ人数	比率
他の会社の出身者	1,205	54.6%	197	41.5%	36	64.3%
学者	217	9.8%	83	17.5%	9	16.1%
弁護士	367	16.6%	102	21.5%	5	8.9%
公認会計士	223	10.1%	49	10.3%	1	1.8%
税理士	27	1.2%	0	0.0%	0	0.0%
その他	169	7.7%	44	9.3%	5	8.9%
合計	2,208	100.0%	475	100.0%	56	100.0%

(注1) 調査対象は、2020年6月に定時株主総会を開催した日経500銘柄(2020年6月10日時点。8月末に上場廃止となった1社を除く。)の384社とその社外役員延べ2208名(うち、社外取締役延べ1496名、社外監査役延べ712名)。

(注2) 社外役員のバックグラウンドは、2020年7月31日時点のもの。

(注3) 外国人役員は、氏名が片仮名表記の役員を外国人役員とみなして調査。

(出所)三菱UFJ信託銀行法人コンサルティング部「二〇二〇年六月総会後の社外役員の選任状況と今後の展望」商事法務No.2243(2020年10月5日)

(3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ③(取締役の年齢)

□ 東証一部上場企業における取締役は、60代が最も多い。

取締役の年齢別構成(東証1部)

年齢	人数
30歳未満	3
30歳以上、40歳未満	274
40歳以上、50歳未満	2,264
50歳以上、60歳未満	7,063
60歳以上、70歳未満	12,464
70歳以上、80歳未満	3,911
80歳以上、90歳未満	343
90歳以上、100歳未満	17

(出所) QUICKより金融庁・東京証券取引所作成

(3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ④(主要国のクォータ制導入状況)

女性役員選任の具体的数値目標を設定している諸外国の例

国名	イギリス	フランス	ドイツ	ノルウェー	オーストラリア
根拠法等	報告書勧告あり ^(注) ※法律では規定なし	会社法	民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律	会社法	経済団体が加盟企業に目標達成呼びかけ ※法律では規定なし
数値目標	(上記「勧告」上では取締役会の25%を目標)	取締役会の40%	スーパーバイザリー・ボードの30% (一部大手企業)	取締役会の40%	(上記「呼びかけ」においては、役員に占める比率50%を目標)

(注) 政府が上場会社の取締役会における男女の平等(gender equality)の促進を目指すための検討を行う「デーヴィス委員会」を設置し、同委員会より「取締役会における女性(Women on boards)」(デーヴィス報告書)を発表。勧告とレビューによる企業の自主的な取組みを促進。

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備①(女性活躍推進法)

□ 女性活躍推進法においては、女性の職業生活における活躍に関する状況に関する情報開示や行動計画の策定が求められている。

- 常時雇用する労働者数301人以上の事業主は、原則として、以下の①と②の区分ごとに1つ以上の項目を選択し、それぞれ関連する**数値目標を定めた行動計画の策定届**を届け出る必要がある(対管轄の都道府県労働局)。

① 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供

- 採用した労働者に占める女性労働者の割合(区)
- 男女別の採用における競争倍率(区)
- 労働者に占める女性労働者の割合(区)(派)
- 男女別の配置の状況(区)
- 男女別の将来の育成を目的とした教育訓練の受講の状況(区)
- 管理職及び男女の労働者の配置・育成・評価・昇進・性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識(区)(派:性別役割分担意識など職場風土等に関する意識)
- 管理職に占める女性労働者の割合
- 各職階の労働者に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合
- 男女別の1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合
- 男女の人事評価の結果における差異(区)
- セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況(区)(派)
- 男女別の職種又は雇用形態の転換の実績(区)(派:雇入れの実績)
- 男女別の再雇用又は中途採用の実績(区)
- 男女別の職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用者又は中途採用者を管理職へ登用した実績
- 非正社員の男女別のキャリアアップに向けた研修の受講の状況(区)
- 男女の賃金の差異(区)

② 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備

- 男女の平均継続勤務年数の差異(区)
- 10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合(区)
- 男女別の育児休業取得率及び平均取得期間(区)
- 男女別の職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度(育児休業を除く)の利用実績(区)
- 男女別のフレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績
- 労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間(健康管理時間)の状況
- 労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間(健康管理時間)の状況(区)(派)
- 有給休暇取得率(区)

(注1) 下線は基礎項目(必ず把握すべき項目)。(他は選択把握項目)

(注2) 「(区)」の表示のある項目: 状況把握の際は、雇用管理区分ごとに把握を行うことが必要。

(注3) 「(派)」の表示のある項目: 労働者派遣の役務の提供を受ける場合には、状況把握の際は、派遣労働者を含めて把握を行うことが必要。

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備②(女性活躍推進法)

(続)

- 2020年6月1日以降は、常時雇用する労働者数301人以上の事業主は、女性の職業生活における活躍に関する情報公表についても、以下の①と②の区分から、それぞれ1項目以上選択して2項目以上情報公表する必要がある。

① 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供

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

② 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備

- 男女の平均継続勤務年数の差異
- 10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合
- 男女別の育児休業取得率(区)
- 労働者の一月当たりの平均残業時間
- 雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間(区)(派)
- 有給休暇取得率
- 雇用管理区分ごとの有給休暇取得率(区)

(注)2022年(令和4年)4月1日から、一般事業主行動計画の策定・届出や女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、**常時雇用する労働者数101人以上の事業主まで拡大**される。(300人以下の事業主は現在努力義務)

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備③(女性活躍推進法)

- 女性の活躍推進企業データベース(厚生労働省)によれば、TOPIX100社においては、女性管理職比率の目標を公表している企業は78%、実態を公表している企業は91%存在。

女性管理職比率に関する開示

目標設定(数値)の公表	実態(数値)の公表
78%	91%

育児休暇取得率に関する開示

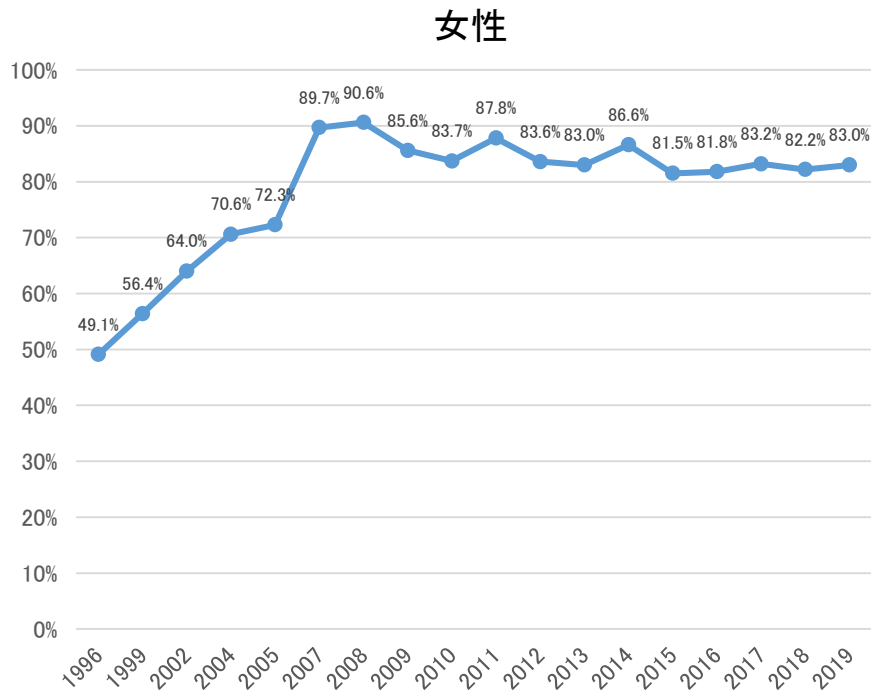
目標設定(数値)の公表		実態(数値)の公表	
男性	女性	男性	女性
23%	4%	74%	74%

(出所) 2020年10月22日時点で女性の活躍推進企業データベース(厚生労働省)に公表されていたデータをもとに、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④

- 育児休業取得率は、近年、女性は8割台で推移している一方、男性は低水準ではあるものの上昇傾向にある(2019年度:7.48%)

育児休暇取得率の推移



(注1) 育児休業取得率＝出産者のうち、調査時点までに育児休業を開始した者(開始予定の申出をしている者を含む。)の数/調査前年の9月30日までの1年間の出産者(男性の場合は配偶者が出産した者)の数

(注2) 2010年度までは、調査前年度1年間。

(注3) 2011年度の[]内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(出所) 厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」(2020年7月31日公表)

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備⑤(英国のダイバーシティに関する制度)

ハードローでの開示規制				The UK Corporate Governance Code / Guidance on Board Effectiveness				
ダイバーシティ全般				ダイバーシティ全般				
	ジェンダー	国際性	中途採用		ジェンダー	国際性	中途採用	
取締役	<ul style="list-style-type: none"> ● 年齢、性別、学歴又は職歴についての多様性方針(適用しない場合はその理由)、同方針の目標、同方針をどのように実施したか及び当期における結果に関する説明【FCAの開示透明性規則、大規模上場企業等対象、取締役報告書に記載】 	<ul style="list-style-type: none"> ● 性別構成【会社法、上場企業対象、戦略報告書に記載】 	—	(同左)	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名及び後継者計画ともに実績及び客観的基準に基づくべきであり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき(原則J) ● 取締役会の年次評価は、その構成、ダイバーシティ、取締役会構成員が目標達成のためにどれだけ実効的に協働したかについて、考慮すべき(原則L) ● 年次報告書で説明される指名委員会の業務には、ダイバーシティ及びインクルージョンに関する方針、その目的及び企業戦略との関係、その実施方法及び目的達成のための進捗状況が含まれるべき(条項23) ● 取締役会でのダイバーシティは、集団思考のリスクを軽減することで意思決定の質に良い影響を与えることが可能。株主からのインプットも踏まえ、取締役会は、事業及びそのニーズに応じてダイバーシティのうちのどの側面が重要かを決定する必要がある(ガイドライン88項) ● 指名委員会が起こす行動例として、達成できるものより少し高い目標を設定することによる取締役会のダイバーシティを高めることへのコミットメント、例えばダイバーシティに欠く事業分野における明確な目的と目標を持った献身的な取組み。より多様性のある候補者と面接官へのコミットメント(ガイドライン90項) ● 取締役の指名の公募やダイバーシティの促進にコミットしたコンサルタントの利用は、指名委員会が指名する際に用いる候補者の人材プールをより多様性のあるものにするための方法の一つである(ガイドライン94項)。 ● 後継者計画は取締役会及び上級管理職のパイプラインにおけるダイバーシティの向上に資する(ガイドライン101項)。 	<ul style="list-style-type: none"> ● (同左)指名及び後継者計画ともに実績及び客観的基準に基づくべきであり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき(原則J) ● 指名委員会が起こす行動例として、女性の非伝統的な役割への変化を促進するために積極的な行動等(ガイドライン90項) 	<ul style="list-style-type: none"> ● (同左)指名及び後継者計画ともに実績及び客観的基準に基づくべきであり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき(原則J) 	<ul style="list-style-type: none"> ● (同左)指名及び後継者計画ともに実績及び客観的基準に基づくべきであり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき(原則J)

※下線はハードローの上乗せ規定

※ジェンダー・国際性・中途採用については、「ダイバーシティ全般」の項目に含まれている場合は(同左)としている。

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備⑥(英国のダイバーシティに関する制度)

ハードローでの開示規制				The UK Corporate Governance Code / Guidance on Board Effectiveness				
ダイバーシティ全般				ダイバーシティ全般				
	ジェンダー	国際性	中途採用		ジェンダー	国際性	中途採用	
管理職	—	—	—	<p>【取締役より1段下の上級管理職(1層)】</p> <ul style="list-style-type: none"> 指名及び後継者計画ともに実績及び客観的基準に基づくべきであり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき(原則J) <p>【取締役より1段下の上級管理職及びその直属の部下(2層)】</p> <ul style="list-style-type: none"> 上級管理職におけるダイバーシティを確保するためには、幹部(executive)のパイプラインを発展させることが不可欠。かかるダイバーシティには、ジェンダーのみならず、年齢、障害、民族性、学歴及び社会的バックグラウンドの側面が含まれ得る(ガイドライン89項) 上級管理職におけるダイバーシティを実現するためには、会社の各レベルでのダイバーシティの向上が重要(ガイドライン89項) 後継者計画は取締役会及び上級管理職のパイプラインにおけるダイバーシティの向上に資する(ガイドライン101項) 	<p>【取締役より1段下の上級管理職(1層)】</p> <ul style="list-style-type: none"> (同左)指名及び後継者計画ともに実績及び客観的基準に基づくべきであり、この文脈において、ジェンダー、社会的及び民族的背景、認識力及び個人的な強みにおけるダイバーシティを促進すべき(原則J) <p>【取締役より1段下の上級管理職及びその直属の部下(2層)】</p> <ul style="list-style-type: none"> 年次報告書で説明される指名委員会の業務には、上級管理職(2層)におけるジェンダー・バランスの報告に関する事項が含まれるべき(条項23) (同左)上級管理職におけるダイバーシティを確保するためには、幹部(executive)のパイプラインを発展させることが不可欠。かかるダイバーシティには、ジェンダーのみならず、年齢、障害、民族性、学歴及び社会的バックグラウンドの側面が含まれ得る(ガイドライン89項) 	<p>【取締役より1段下の上級管理職及びその直属の部下(2層)】</p> <ul style="list-style-type: none"> (同左)上級管理職におけるダイバーシティを確保するためには、幹部(executive)のパイプラインを発展させることが不可欠。かかるダイバーシティには、ジェンダーのみならず、年齢、障害、民族性、学歴及び社会的バックグラウンドの側面が含まれ得る(ガイドライン89項) 	—	
従業員一般	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 上級管理職のダイバーシティを実現するためには、会社の各レベルでのダイバーシティの向上が重要。従業員の構成に関してより透明性を確保することはこれに資する。かかるダイバーシティには、ジェンダーのみならず、年齢、障害、民族性、学歴及び社会的バックグラウンドの側面が含まれ得る(ガイドライン89項) 	—	—	—	

※下線はハードローの上乗せ規定

※ジェンダー・国際性・中途採用については、「ダイバーシティ全般」の項目に含まれている場合は(同左)としている。

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備⑦(ドイツのダイバーシティに関する制度)

	ハードローでの開示規制				German Corporate Governance Code			
	ダイバーシティ全般				ダイバーシティ全般			
		ジェンダー	国際性	中途採用		ジェンダー	国際性	中途採用
執行役及び監査役	<ul style="list-style-type: none"> 企業の代表機関やスーパーバイザリー・ボードの構成に関し、年齢、性別、学歴又は職歴についての多様性方針(適用しない場合はその理由)、同方針の目標、同方針をどのように実施したか及び当期における結果に関する説明 【商法、大規模上場企業等対象、経営報告書(コーポレートガバナンス報告書)に記載】 	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザリー・ボードの監査役について、会社法で定める男性・女性比率30%の実現義務達成の有無及び達成していない場合はその理由 【商法、従業員2000人超の上場企業等対象、経営報告書(コーポレートガバナンス報告書)に記載】(注1) スーパーバイザリー・ボード及びマネジメント・ボードの役員について、自社が定めた目標値達成の有無及び達成していない場合はその理由 【商法・株式会社法、従業員500人超の上場企業等対象、経営報告書(コーポレートガバナンス報告書)に記載】 (同左) 	—	(同左)	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザリー・ボードは、執行役を任命する際には、多様性を考慮するものとする。(勧告B.1) 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的[objectives]を定め、多様性の原則を考慮に入れながら、ボード全体の技能と専門知識の一覧表[profile]を作成するものとする。(勧告C.1) 	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザリー・ボードは、女性執行役の割合の目標値を定める。(原則9) スーパーバイザリー・ボードの構成員は、全体として職務を適切に遂行するために必要な知識、能力、経験を有しなければならない。さらに、法的なジェンダーの割当数が考慮されなければならない。(原則11) 	—	—
管理職	—	【執行役より1段及び2段下の管理職】 <ul style="list-style-type: none"> 自社が定めた女性比率の目標値達成の有無及び達成していない場合はその理由 【商法・株式会社法、従業員500人超の上場企業等対象、経営報告書(コーポレートガバナンス報告書)に記載】 	—	—	【幹部層】 <ul style="list-style-type: none"> 幹部層の選任を行う際には、マネジメント・ボードは構成員の多様性を考慮するものとする。(勧告A.1) 	【取締役より2段下の上級管理職(2層)】 <ul style="list-style-type: none"> マネジメント・ボードは、自らの下二層にわたる経営層における女性の割合に係る目標値を定める。(原則3) 	—	—
従業員一般	—	<ul style="list-style-type: none"> 男女平等を確保するために講じられる措置 【商法、大規模上場企業・金融機関・保険会社対象、非財務報告書に記載】 	—	—	—	—	—	—

(注) 従業員2000人超の上場企業では、男女いずれかの監査役の割合が、全構成員の30%を下回ってはならないとされており、これに反する任命は無効となる(株式会社法)。

※下線はハードローの上乗せ規定

※ジェンダー・国際性・中途採用については、「ダイバーシティ全般」の項目に含まれている場合は(同左)としている。

(4) 社内のダイバーシティ、人材育成、社内環境整備⑧(フランスのダイバーシティに関する制度)

	ハードローでの開示規制			Corporate Governance Code of Listed Corporations				
	ダイバーシティ全般			ダイバーシティ全般				
		ジェンダー	国際性	中途採用		ジェンダー	国際性	中途採用
取締役	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 (conseil de administration)における性別、年齢、資格、職歴等の多様性方針・その方針の目標・実施手段とその結果【商法、特定の上場企業対象、コーポレートガバナンス報告書に記載】 	(同左) (注1)	—	(同左)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会と委員会のメンバーシップに関して、特に多様性(性別、国籍、年齢、資格、職務経験など)の観点から、望ましいバランスを検討すべき。取締役会メンバーに適用されている多様性方針の説明と、この方針の目的、その実施手段、および過去の会計年度に達成された結果の説明を公表しなければならない。(6.2) 	(同左)	(同左)	(同左)
管理職	—	—	—	—	<p>【Governing Bodies】</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、経営陣の提案により、ガバナンス・ボディーのジェンダー・ダイバーシティ目標を決定する。経営陣は、その目標を実施するための措置(行動計画とこれらの措置が実施されるまでの期間を含む)を取締役に提示しなければならない。経営陣は、毎年、達成された結果を取締役に報告しなければならない。(7.1) コーポレートガバナンス報告書で、ガバナンス・ボディーに適用されているジェンダー・ダイバーシティ・ポリシー、このポリシーの目的、実施手段、過去の会計年度に達成された結果を記載しなければならない。(目標が達成されないときはその理由、是正措置も記載)(7.2) 	—	—	—
従業員一般	<p>【従業員】</p> <ul style="list-style-type: none"> 性別・年齢・地域別労働者構成(注2) 反差別方針(注2)【商法、特定の上場企業等対象、非財務報告書に記載】 	<p>【従業員】</p> <ul style="list-style-type: none"> (同左)(男女平等のための措置) (同左)(男女別労働者構成) 男女の賃金格差の指標とその是正措置【商法・労働法、従業員50人以上の企業対象、自社ウェブサイトに記載】 	<p>【従業員】</p> <ul style="list-style-type: none"> (同左)(地域別労働者構成) 	—	—	—	—	—

(注1) 上場企業では、男女いずれかの取締役(administrateurs)の割合が、全取締役の40%を下回ってはならないとされており、これに反する取締役の任命は無効となる(商法)。

(注2) 事業活動の主要なリスクや方針に関係する場合に限る。

※下線はハードローの上乗せ規定

※ジェンダー・国際性・中途採用については、「ダイバーシティ全般」の項目に含まれている場合は(同左)としている。