

2021年10月5日 全10頁

# CGコード改訂を受けた 女性の管理職への登用等に関する開示

パブコメ、開示事例等をもとに開示のあり方について整理

金融調査部 渡辺泰正

## [要約]

- コーポレートガバナンス・コード（CGコード）改訂によって補充原則2-4①が追加されたことにより、上場企業は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、①中核人材の登用等における多様性に関する考え方、②自主的かつ測定可能な目標、③登用等に関する現状、目標に対する進捗状況、また、④多様性の確保に向けた人材育成や社内環境の整備に関する方針やその実施状況の開示が求められるようになった。
- 本レポートでは、特に女性の管理職への登用等について、具体的にどのような開示が想定されるのかを、東京証券取引所が公表した『『フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の整備について（市場区分の再編に係る第三次制度改正事項）』に寄せられたパブリック・コメントの結果について」、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、女性活躍推進法に基づく各企業の取り組み等を参考に整理をした。

## 目次

女性活躍に関するCGコード改訂.....	2
女性の管理職への登用等に関する開示内容.....	2
①女性の管理職への登用等に関する考え方.....	2
②女性の管理職への登用等の自主的かつ測定可能な目標、③女性の管理職への登用等に関する現状.....	4
開示が想定される指標.....	4
想定される目標の開示の仕方と定め方.....	7
④多様性の確保に向けた人材育成や社内環境の整備に関する方針やその実施状況.....	9
補充原則2-4①に対応した開示に向けて.....	10

## 女性活躍に関する CG コード改訂

2021年6月に改訂コーポレートガバナンス・コード（以下CGコード）が公表された。CGコード改訂では様々な変更がなされたが、原則2-4「女性の活躍を含む社内多様性の確保」に、以下の補充原則2-4①が追加されたことは一つの注目点になっている。

### 補充原則2-4①

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

すでにCGコードでは、原則2-4において「社内」における多様性の確保が、原則4-11「取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」において「取締役会」における多様性の確保が求められていた。これらに加えて、補充原則2-4①では、新たに「中核人材の登用等」における多様性の確保が求められるようになったといえる。

補充原則2-4①では、多様性の要素として「女性」、「外国人」、「中途採用者」が特筆されているが、本レポートでは三つの要素のうち「女性」に注目し、今回のCGコード改訂で上場企業が新たに求められるようになった女性の管理職への登用等に関する開示のあり方について整理をする。

## 女性の管理職への登用等に関する開示内容

女性活躍に関して補充原則2-4①で新たに開示が求められるようになった事項は、①女性の管理職への登用等に関する考え方、②女性の管理職への登用等の自主的かつ測定可能な目標、③女性の管理職への登用等に関する現状、目標に対する進捗状況、がある。また、④多様性の確保に向けた人材育成や社内環境の整備に関する方針やその実施状況、の開示も求められている。

本章では、これら四つの開示内容それぞれについて、具体的にどのような開示が想定されるのかを、東京証券取引所（以下、東証）が公表した『フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の整備について（市場区分の再編に係る第三次制度改正事項）』に寄せられたパブリック・コメントの結果について（以下、パブコメ）、企業が開示している「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」（以下、CG報告書）、女性活躍推進法に基づく各企業の取組み等を参考に整理する。

### ①女性の管理職への登用等に関する考え方

①女性の管理職への登用等に関する考え方の開示、のあり方については、パブコメで「多様性

の確保のあり方については、各社の状況に応じて様々であり、開示にあたっては、各社の状況に応じてその考え方等をわかりやすく開示いただくことが求められているところです。」(pp. 97-98 等) と言及されており、企業による裁量の余地が大きい。

ただ、補充原則 2-4①で多様性の確保に関する記載がなされた背景には、フォローアップ会議において「企業がコロナ後の不連続な変化を先導し、新たな成長を実現する上では、**取締役会のみならず、経営陣にも多様な視点や価値観を備えることが求められる**」<sup>1</sup> (太字は筆者) という提言がなされたことがあり、この背景を踏まえることが改訂 CG コードに対応するにあたって効果的であるとパブコメで記載されている。

下記の開示例は、補充原則 2-4①が追加された背景を踏まえた上で、人材の多様性を市場環境への対応や新規事業の創出に活かすために、「女性」を含む多様な人材の積極登用を行っていくという考えが示された例だと考えられる。

[双日株式会社](#) CG 報告書 (改訂後<sup>2</sup>) (最終更新日: 2021 年 6 月 18 日) 別紙「コーポレートガバナンス・コード各原則に関する当社の取組について」(2021 年 6 月 18 日) p. 13

(1) 多様性の確保について

人材の多様性を、変化の激しい市場環境に対応し、常にスピードをもって事業創造できる組織の力へと変えるため、当社では、女性、外国人、様々な職歴をもつキャリア採用者など、**多様な人材の採用、起用を積極的かつ継続的に行いつつ、それぞれの特性や能力を最大限活かせる職場環境の整備やマネジメント層の教育などの取り組みを進めてきました。**

中期経営計画 2023 では、これまでの取り組みに加え、多様なキャリアパス・働き方を促し、**社員の多様性を新規事業の創出や組織の意思決定に活かすための人材施策を実行してまいります。**

(注) 太線は筆者

また、東証が公表した「コーポレートガバナンス・コードの全原則適用に係る対応について」(2021 年 7 月 21 日更新) (以下、「CG コード対応について」) には、全原則適用に向けた対応の流れの一例として、「CG コードへの対応方針等について、現在の考え方等や自社の企業理念・経営理念との関係も踏まえながら、**改めて取締役会において十分に議論し、決定**してください」(p. 17) とある。この点を踏まえると、女性の管理職への登用等に関する考え方についても、自社の企業理念や経営理念等と結び付けて開示することが考えられる。

以下の事例は、金融庁が公表する「記述情報の開示の好事例集 2020」に「ダイバーシティマネジメントと経営理念や経営戦略とを関連づけて記載」した好事例として紹介されている。こ

<sup>1</sup> [金融庁ウェブサイト](#)「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」(2021 年 4 月 6 日) p. 3 より引用。

<sup>2</sup> 「改訂後」は、CG 報告書に補充原則 2-4①に対応したことが明記されていることを指す。以下の事例でも同様。

のように、企業の経営理念や経営戦略等を踏まえて策定される中期経営計画と結び付けた上で、女性の管理職への登用等に関する考え方を開示することも考えられる。

[東急株式会社](#) 有価証券報告書（2020年3月期）p.16

（ダイバーシティマネジメント・健康経営の推進）

当社および連結子会社は、中期3か年経営計画の重点施策に「ワークスタイル・イノベーションの進化」を掲げ、「2023年度までに女性管理職10%以上、男性育児休業取得率100%（いずれも当社※）」「健康経営の定着による従業員が健康に就業できる会社」を目標とし、「制度」「風土」「マインド」の観点からダイバーシティマネジメント・健康経営を推進しております。（中略）

今後も、多様な人材がその能力を最大限に発揮することで新たな価値を創造し、より信頼され愛される企業体を目指してまいります。

※ 女性管理職比率：7.7%（2020年3月31日現在）、男性育児休業取得率：71.5%（2019年度）

（注）中略、太線は筆者

## ②女性の管理職への登用等の自主的かつ測定可能な目標、③女性の管理職への登用等に関する現状

### 開示が想定される指標

②女性の管理職への登用等の自主的かつ測定可能な目標、③女性の管理職への登用等に関する現状、の二つについては、企業はまずどのような指標について開示するのかを決める必要がある。

第一に考えられるのが、「女性管理職比率」である。「女性管理職比率」は、CGコード改訂に向けて実施された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」で、中核人材におけるダイバーシティを測る指標として実際に取り上げられている<sup>3</sup>ためである。

ただ、開示の方法は各社の状況に応じて自主的に決めることができ、状況に応じて、上場企業は「女性管理職比率」以外の指標を開示することも考えられる。例えば、「女性社員比率に対する女性管理職比率」（「女性管理職比率」/「女性社員比率」）という指標を目標として開示している事例がある。

<sup>3</sup> [金融庁ウェブサイト](#)「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（第21回、2020年11月18日）、資料4「取締役会の機能発揮と多様性の確保」等で「管理職における女性の割合」が取り上げられている。

花王株式会社 CG 報告書（改訂後）（最終更新日：2021年8月12日） p. 15

中核人材の登用等における多様性の確保については、属性によらない個人の能力に基づく評価・登用を徹底するとともに、基幹人材選抜では、社員構成に応じた目安を設け、属性に偏らない選抜と育成を着実に進めています。

女性の管理職の登用については、国内花王グループの女性管理職比率を2030年に全社員女性比率と同じという目標を掲げ、多様な働き方など両立環境を整えると共に、複数の外部異業種勉強会に管理職候補女性の参加を推進するなどの取組みを行っており、2020年12月末時点の国内花王グループ全体の女性社員比率は51.4%、女性管理職比率は19.2%となっています。

（注）太線は筆者

上記の事例では、「属性によらない個人の能力に基づく評価・登用を徹底する」という基本的な考え方を示した上で、「女性社員比率」と「女性管理職比率」を同じにすることを目標としている。このように、企業が持つ多様性の確保についての考え方を適切に反映した指標を目標として定めることが考えられる。

また、「女性社員比率に対する女性管理職比率」については、

$$\text{女性管理職比率} = \text{女性社員比率} \times \frac{\text{女性管理職比率}}{\text{女性社員比率}}$$

という関係が成り立つ。そのためCG報告書において、「女性管理職比率」だけではなく、「女性社員比率に対する女性管理職比率」と「女性社員比率」を開示することで、企業は自社の「女性管理職比率」の低さ（高さ）が、そもそも女性社員比率が低い（高い）ことに起因するのか、男性と比べて女性が管理職に昇格しにくい（昇格しやすい）ことに起因するのかを、明確に分けて示すことができるというメリットがある。

その他にも、自社や業界の現状を踏まえて独自の指標を設定・開示することも考えられる。

例えば、以下のように、女性活躍に関する自社の問題意識をもとに、企業独自の指標群を設定し、各指標の実績と目標値を示すという事例が見受けられる。

[株式会社丸井グループ](#) CG 報告書（改訂後）（最終更新日：2021年8月5日）p. 3

今後、これまでの女性活躍の風土づくりをさらに進化させるため、2021年4月より**女性活躍を妨げる最大の要因である「性別役割分担意識」**の見直しに向けて、男女の意識改革などの具体的な取り組み項目を策定、その取り組みを可視化する指標として、2026年3月までの中期目標「**女性イキイキ指数**」を再設定しました。（中略）

【女性イキイキ指数 ～2026年3月期】

・意識改革・風土づくり

項目	固定化した性別 役割分担意識の 見直し度数	男性の育休取得率 100%の維持	男性の育休取得率 (8週以内)	男性の育休1カ 月以上取得率	男性の家事・育 児参画度
2021年3月期 (実績)	37%	100%	36%	9%	30%
2026年3月期 (目標値)	50%	100%	80%	20%	35%

※固定化した性別役割分担意識の見直し度数：性別役割分担意識に対する「反対表明」の割合

・女性の活躍推進

項目	女性の上位職志 向	女性リーダー比率	女性管理職比率	女性役員比率
2021年3月期 (実績)	70%	31%	15%	22%
2026年3月期 (目標値)	75%	40%	20%	30%

※女性管理職比率は、その算出条件に社外取締役を含めているため、先に提示した2021年3月期の実績値と数値が異なります

※「女性の上位職志向」は2021年3月期実績をもとに、直近基調を加味して目標値を再算出しています

（注）中略、太線は筆者。

また、下記の事例では、「管理職における女性の人数」に加えて、建設業において女性活躍の一つの指標となり得る「女性の所長への昇格（数）」の現状を紹介している。

[大成建設株式会社](#) 女性活躍・両立支援に積極的に取り組む企業の事例集（2020年度）（厚生労働省）

2014年に、女性管理職は2020年までに3倍に、女性技術職は2025年までに10%に増やすという目標を設定しました。直近では、女性管理職は30名から約250名に、技術職もほぼ10%に達しています。女性管理職については、2025年までに400名以上を目指しています。

技術職では、所長が昇格の一つの目標となりますが、今年、女性の所長が誕生しました。これをロールモデルとし、さらに女性所長を増やしていきたいと考えています。

（注）太線は筆者

このように、上場企業は、自社の女性活躍の現状や目標を分かりやすく伝える観点から、企業や業界独自の指標を設定することも考えられる。

なお、CG コードは「コンプライ・オア・エクスプレイン」の手法を採用している。②女性の管理職への登用等の自主的かつ測定可能な目標、を示さない場合には、その旨とその理由を「多様性の確保についての考え方」において記載すること（エクスプレイン）が考えられるとされている（「CG コード対応について」 p. 32）。

### 想定される目標の開示の仕方と定め方

開示する指標を決めたのち、企業はその指標に関する目標を定め、現状と併せて開示することが求められる。

パブコメ（pp. 103-104）には、目標の開示の仕方について、特定の数値を用いて目標を示すほか、程度という表現を用いて示す形、レンジを用いて示す形、現状を示した上で「現状を維持」「現状より増加させる」といった目標を示す形、努力目標として示す形などが、考えられるとある。

また、開示する範囲については、日本企業における多様性の確保についての開示という観点から適切なものとなるように、各企業が自社の状況を鑑みて適切に判断することが、パブコメに記載されている。この点を踏まえ、各企業は、開示の範囲を上場会社単体とするかグループとするか等を判断していくことになる。

目標に加えて、その目標を達成するまでの計画期間も報告書に盛り込むことも考えられる。計画期間は目標達成の可否を判断するために重要であり、女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」においても、事業主は数値目標に加えて、計画期間も盛り込むことが求められている<sup>4</sup>。なお、「一般事業主行動計画」における計画期間は、各企業の実情に応じておおむね2年間で5年間で設定することが求められている。

目標の定め方については、「一般事業主行動計画」の策定で推奨されているように、計画期間内の達成を目指すものとして、各企業の実情に見合った水準を設定することが考えられる。

ただ、自社の経営理念や女性活躍の現状・課題などに加えて、業界内での相対的な立ち位置を考慮した上で、具体的な数値目標を定めたい場合は、厚生労働省が運営する「女性の活躍推進企業データベース」が参考になる可能性がある。

「女性の活躍推進企業データベース」では、「管理職」を「『課長級』<sup>5</sup>と『課長級より上位の役

<sup>4</sup> 一般事業主行動計画には、その他にも、（女性活躍推進に向けた）取組内容、取組の実施時期を盛り込むことが必要になる。

<sup>5</sup> 「課長級」とは、①事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、2係以上の組織からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長含む）の長、②同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階ではないこと）を指す。

職（役員を除く）』にある労働者の合計」と定義した上で、個社単位での「女性管理職比率」<sup>6</sup>が公表されている。ただ、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」が公表する「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」（2021年4月6日）では、管理職は「取締役会や経営陣を支える」（p.3）とされており、「女性の活躍推進企業データベース」における定義と完全に一致するわけではない。

「女性管理職比率」を開示する指標として選択した企業は、「女性の活躍推進企業データベース」からデータを抽出し、図表1のような集計をすることで、業界内での自社の相対的な立ち位置を確認することができる<sup>7</sup>。また、事業内容・規模等が近い特定の他社を検索することで、似た状況にある企業の女性活躍の現状（や目標）を確認することも可能である。

図表1 業種ごとの女性管理職比率一覧（東証一部上場企業）

業種	下位10%	下位25%	中央値	上位25%	上位10%	観測数	開示率
食品	2.6%	4.2%	6.6%	9.1%	12.5%	54	57.4%
エネルギー資源	0.0%	2.4%	3.5%	5.2%	5.4%	6	40.0%
建設・資材	0.4%	1.0%	2.0%	3.4%	4.6%	96	54.5%
素材・化学	1.5%	2.5%	4.1%	8.1%	14.9%	128	64.3%
医薬品	5.3%	9.7%	10.8%	14.5%	16.8%	26	68.4%
自動車・輸送機	0.6%	1.5%	2.5%	3.5%	5.0%	58	82.9%
鉄鋼・非鉄	0.0%	0.9%	1.5%	2.7%	3.4%	31	56.4%
機械	0.7%	1.3%	2.5%	3.9%	6.7%	78	55.3%
電機・精密	0.8%	1.7%	2.9%	5.1%	7.7%	125	65.1%
情報通信・サービスその他	3.0%	4.9%	8.2%	17.5%	30.1%	223	43.0%
電力・ガス	1.6%	1.8%	2.1%	3.7%	6.2%	17	77.3%
運輸・物流	2.0%	3.1%	5.5%	7.7%	14.9%	46	58.2%
商社・卸売	0.0%	1.7%	2.7%	6.1%	8.1%	84	46.7%
小売	2.6%	5.2%	9.7%	16.7%	23.6%	90	45.0%
銀行	4.9%	9.5%	13.9%	18.2%	24.3%	58	71.6%
金融（除く銀行）	4.8%	6.2%	13.3%	21.3%	27.5%	33	57.9%
不動産	3.5%	5.3%	6.3%	12.7%	21.2%	20	27.4%
合計	1.0%	2.2%	4.6%	10.0%	18.7%	1,173	53.5%

（注1）業種は東証が公表する「東証上場銘柄一覧」（2021年5月末）に基づき分類。

（注2）開示率は、業種ごとに、（観測数 ÷ 当該業種における東証一部上場企業数）× 100によって算出。

（出所）厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2021年6月24日ダウンロード）より大和総研作成

<sup>6</sup> 「女性の活躍推進企業データベース」では「女性管理職比率」は「管理職に占める女性労働者の割合」と表記される。

<sup>7</sup> 例えば、業種が「銀行」である企業の「女性管理職比率」が7%である場合、東証一部の「銀行」の中で、その企業は、下位10%（「女性管理職比率」は4.9%）以上、下位25%（「女性管理職比率」は9.5%）未満に位置しているため、相対的に女性の管理職への登用は遅れているといえる。

#### ④多様性の確保に向けた人材育成や社内環境の整備に関する方針やその実施状況

補充原則 2-4①では、④多様性の確保に向けた人材育成や社内環境の整備に関する方針やその実施状況、の開示が求められているものの、必ずしもその開示は、「女性活躍」に焦点を当てた人材育成や社内環境の整備に関する開示に限られるわけではない。

ただ、女性の管理職への登用等に関する考え方や目標等に併せて、それらの実現に向けた取組内容が開示されていれば、投資家をはじめとするステークホルダーに対して、開示した目標等の実現可能性を伝えることができるだろう。例えば、以下のような事例がある。

[住友商事株式会社](#) CG 報告書（最終更新日：2021年8月31日）p. 18

##### 【管理職における多様性の確保についての考え方】

###### ・女性活躍推進

日本における女性活躍推進に向けた取り組みとしては、2030年度までに、女性管理職比率を20パーセント以上とすること（中略）を掲げています。この実現に向けて、21年度より導入する新人事制度を軸に、人材育成、配置・登用、採用面の強化、そして個々人が最大限に力を発揮できる環境整備を行います。

環境整備としては、両立支援制度の拡充等、「ハード面」の充実化に加え、社員の意識改革等、「ソフト面」の取り組みを同時に推進しています。具体的には以下のとおりです。

- ・ 子女のみを連れて海外に駐在する従業員への支援制度の導入（2014年）
- ・ 仕事と育児・介護の両立支援ハンドブックの配布（2016年）
- ・ 育児コンサルタントサービスの導入（2018年）
- ・ テレワーク・スーパーフレックス制度の導入（2018年）
- ・ アンコンシャスバイアス等の各種研修の実施（2018年）

（注）中略は筆者

具体的な人材育成や社内環境の整備に関する取組内容については、厚生労働省が公表する「一般事業主行動計画」の策定方法等について紹介したパンフレット<sup>8</sup>が参考になる。パンフレットでは、女性の管理職への登用を阻む複数の要因と、その課題に対する取組例が、フローチャートを用いて示されている。

また、「女性活躍・両立支援に積極的に取り組む企業の事例集」（厚生労働省）も参考にできる。ここでは、女性の活躍推進や両立支援に積極的に取り組む企業の事例が多数掲載されており、「企業規模」「業種」「取組内容」等での事例の絞り込みも可能である。そのため、当事例集を活用することで、企業は自社の参考となる事例を探し出し、CG報告書の作成などに参考にするこ

<sup>8</sup> パンフレットは、[厚生労働省ウェブサイト](#)「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しましょう！（パンフレット）」で参照できる。

とができると思われる。

## 補充原則 2-4①に対応した開示に向けて

上場企業は、2021年12月末までに、改訂CGコードに対応したCG報告書の提出をしなければならない<sup>9</sup>。本レポートで取り上げた「女性」の管理職への登用等に関する開示事項については、すでに女性活躍推進法やSDGs・ESG等に関する経営方針などに基づいて積極的な取組みを行っている企業にとっては、これまでの取組内容をベースに実務対応をすることが可能である。その際、投資家のSDGs・ESGへの関心の高まりを踏まえて、自社の取組みが分かりやすく伝わるような開示を進めることが期待される。

一方で、「女性の活躍推進企業データベース」において「女性管理職比率」を公表している企業の割合は東証一部上場の企業であっても5割ほどであることを踏まえると、今回のCGコード改訂を受けて、少なくない実務対応が求められる企業も一定数あると考えられる。本レポートで紹介したように「女性の管理職への登用等」を含む女性活躍に関しては、女性活躍推進法に基づく開示など、参考となる事例がある。上場企業は、それらを参考に対応していくことが考えられる。

<sup>9</sup> CGコードは「コンプライ・オア・エクスプレイン」の手法を採用しており、上場企業は補充原則2-4①を実施する（コンプライする）のではなく、原則を実施しない理由を説明する（エクスプレインする）ことも認められている。ただその場合、上場企業は「実施しない理由として、原則の趣旨・精神を実現するために実施している代替的な取組について説明」することが求められている（「CGコード対応について」p.6）。