



「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた 経営者の行動宣言

～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～

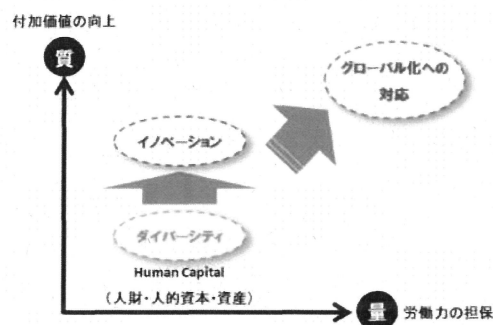
2012 年 5 月 28 日

公益社団法人 経済同友会

【本提言 取りまとめにあたり】

〔 委員会の目的 〕

2011 年度人材育成・活用委員会では、企業競争力向上のためのダイバーシティ促進(多様な人財¹の活用)及び、グローバル人財の育成・活用とグローバル人財市場の構築により、継続的なイノベーションを起こし、グローバル競争に向かっていくための検討を行ってきた。



〔 テーマの絞り込み 〕

本委員会では、検討に先立ち、経済同友会における人財育成・活用に係る過去の提言の集約を行った。その中で、国際的に見ても、日本の取組が遅れており、且つ検討が十分に行われていない「女性の管理職・役員への登用・活用」と「外国籍人財の獲得・活用および、グローバル人財市場の構築」の2つのテーマに焦点を当て、検討を行ってきた。

〔 本提言のテーマ・目的 〕

今回は、その第一弾として、女性の管理職・役員への登用・活用にフォーカスし、経営や事業の意思決定に関する役割を担う「意思決定ボード²」のダイバーシティとして取りまとめた。

経済成長の実現に向けては、人的資源の“量”と“質”を向上させることが重要である。その中で、労働力不足の解消に向けた“量”の観点での女性活用については、長年にわたり、M字カーブ³解消などの議論が行われ、本会を含めた各方面から多くの提言が出され、具体的施策が進められている。そして、今後は、日本企業も競争相手である欧米企業や一部のアジア企業同様に、女性を単なる労働力とみるのではなく、女性により重要な役割・責任を任せ、「意思決定ボード」に参画させることで企業競争力の向上を目指す段階である。

「意思決定ボード」のダイバーシティは、グローバル経営戦略における重要な要素であり、経営者自らが実現すべきテーマである。そこで、今回は、女性が「意思決定ボード」のメンバーとして経営や事業の意思決定に関する役割を担っていくための施策を整理すると共に、経営トップをはじめとした経営者がリーダーシップを発揮し、女性の管理職・役員への登用・活用に向けた行動宣言を行うことにした。

なお、「外国籍人財の獲得・活用及びグローバル人財市場の構築」については、2011 年度活動の第二弾として取りまとめを行う予定である。

¹通常使用する「人材」を、資産、財(たから)となる人財という意味を込め「人財」として表す。

²本提言では、経営や事業の意思決定に関する役割を担うメンバーを表す。具体的には部長、役員(取締役・執行役・執行役員)を指す。

³結婚・出産による女性の退職が多く、女性就業率は30～34歳層をボトムとするM字型カーブを描いている。

経済同友会 経営者の行動宣言

【前提】

企業は、国際競争力向上のため、性別・年齢・国籍などを問わず、国内外から優秀な人財を登用・活用することを第一義とする。

その一環として、今回は、女性の「意思決定ボード」への参画を促すべく、女性管理職・役員の登用・活用に向け、以下の行動宣言を行う。

1. 2020年までに、女性役員の登用も視野に入れ、「女性管理職30%以上」の目標を、企業が率先し達成するために努力する。
※代表幹事就任挨拶にて「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%とする政府目標は、企業が率先して達成すべき」と表明。
2. 上記目標を念頭に置き、業種・業態などの各社の状況に応じた目標値を自ら掲げ、女性管理職・役員の登用・活用を進める。
3. 女性管理職・役員の人数・比率、及び各社で設定した目標値をIRやCSRレポートなどで積極的に情報公開する。
4. 経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、女性役員・管理職の積極的な参加を促す。
5. 経済同友会の経営者自身が、「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるとの自らの意識改革を行う。

目次

「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言

～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～

I. 問題意識	1
II. 企業が目指すこと	3
III. 現状	5
IV. 直面する課題	9
V. ステークホルダー別の施策	13
1. 経営者が行うこと	
2. 企業が行うこと	
3. 個人が行うこと	
4. 行政が行うこと	
5. 社会が行うこと	
VI. 経済同友会 経営者の行動宣言	19

I. 問題意識

企業がグローバル競争に勝ち抜くためには、性別・年齢・国籍などを問わず実力主義を徹底し、国内外から優秀な人財を獲得し、活用しなければならない。それにより、「真のダイバーシティ」を実現し、継続的なイノベーションを起こしていくことが重要である。

急速なグローバル化の進展により、多様な市場ニーズを取り込み、商品・サービス・ビジネスモデルを変革していくことができる、柔軟かつ適正な意思決定が求められている。また、日本企業特有の、ガバナンスを含む経営システムや企業風土の内向きで曖昧な部分が国内外で批判され、透明性を求める声が高まっている。その実現に向けては、「意思決定ボード」のダイバーシティは重要な要素であり、その一環として、女性の管理職・役員への登用・活用は、日本企業の課題の一つとなっている。

「意思決定ボード」への女性の登用・活用は、日本独自の課題ではない。国際的には、国連主導で推進が行われており、米国务長官ヒラリー・クリントンは、2011年 APEC サミットで「女性参画は進んでいるが、指導的役割に就く女性は、まだ少ない。女性の潜在的能力が発揮されることが経済発展につながる。」と強調している。事実、米 NPO Catalyst 調べでは、女性取締役を登用している企業の業績は相対的に高いという調査結果⁴が示されており、女性の「意思決定ボード」への登用は、企業業績にプラスの効果をもたらす可能性が高い。

わが国においては、1986年の男女雇用機会均等法⁵の施行以来、就業機会の確保やM字カーブ解消など女性労働人口率⁶を上げるための“量”を増やす政策を進めてきた。その結果、現在では、M字カーブの最底辺である25歳から34歳の女性労働人口率は、均等法施行時に比べて約1.4倍まで上昇している。もちろん、女性が出産・育児などにより職を離れ、再就職する際は非正規社員として戻ることが多く、管理職・役員につながらないという構造的問題は残っている。しかし、女性が仕事を辞めずに働ける仕組み作りは日本でも既に始まっている。

一方で、女性の管理職・役員への登用・活用は日本では遅れている。管理的職業⁷における女性比率は、OECD加盟国が軒並み30%を超える中で、わが国は10.6%

⁴米 NPO Catalyst 調べでは、Fortune500 企業において、女性取締役登用の割合が高い上位25%を高登用企業、低い下位25%を低登用企業として業績比較を行うと、高登用企業のROEは低登用企業の約1.5倍高いといった結果が出ている。（※詳細はP7の図5参照）

⁵正式名称は「雇用分野における男女の均等な機会及び待遇の確保などに関する法律」。以降は、均等法と表記。

⁶生産年齢人口に占める労働力人口の比率

⁷厚生労働省は、会社・団体などの課以上の内部組織の管理的業務に従事する者と定義している。民間企業におい

と圧倒的に低く、国際女性経営幹部協会によると取締役比率は1.4%と調査対象42カ国中38位である。女性役員の登用・活用を、EU各国はクォータ制⁸などで一気に進め、米国などはアフーマティブアクション⁹と実力主義の徹底により進めている。わが国も、女性活用を“質”の議論・政策に展開し、本格的に取り組む段階である。

本会では、長谷川代表幹事の就任挨拶にて、政府の掲げる「指導的地位に占める女性の割合を30%¹⁰」とする目標は、企業が率先して達成すべきであると表明¹¹した。これに対し、女性の活用・登用は、数値目標ありきではないといった意見もある。しかし、企業経営において、重要な経営課題に対して数値目標を定め、結果を測定しPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルを回していくことは当然のことであろう。

均等法施行から約25年、少子化対策と連動して、企業での女性活用が加速しつつある。但し、女性活用の問題は、社会や組織風土、個人の意識に根付いたものであり、全体の動きが鈍いことは否めない。しかし、企業としては、経営者がリーダーシップを発揮し、率先して女性を管理職・役員として登用・活用することで、「意思決定ボード」のダイバーシティを進めるべきである。

「意思決定ボード」のダイバーシティの目的は、企業競争力・企業価値の向上に他ならない。もちろん、その前提として、公正な競争により真の実力主義を実現する人事制度や人財市場の流動化が必要である。その中で、個々人が競争力を高め、イノベーションを実現することが、持続的な企業競争力や企業価値の向上に結び付いていく。

繰り返しになるが、目指すは「真のダイバーシティ」である。性別・年齢・国籍などを問わず、真の実力主義が徹底され、「真のダイバーシティ」が実現された後では、数値目標は必要ではなくなる。

ては課長相当職以上を指し、役員（取締役・執行役・執行役員など）は含まない。

⁸数値目標と達成時期を掲げ、結果にコミットすること。ここでは、一定枠を女性に割り当てること。

⁹弱者集団の不利な現状を、歴史的経緯や社会環境を鑑みた上で是正するための改善措置。

¹⁰日本政府は、1990年国連ナイロビ将来戦略の「指導的地位に就く婦人の割合を30%までに増やす」とした内容を基に、マイノリティが組織に影響を与える臨界点と言われる30%を2003年(平成15年)に男女共同参画推進本部において目標として定め、2005年(平成17年)12月に閣議決定した男女共同参画基本計画(第2次)に目標を明記し取組を進めている。

¹¹『成長へのコミットメント-東日本大震災からの復興を日本改革の契機に-〈長谷川閑史代表幹事就任挨拶〉』(2011年4月27日)

Ⅱ. 企業が目指すこと

1. 企業は、急激なグローバル化に対応して、柔軟かつ適正に判断ができる、国際競争力の高い「意思決定ボード」へと進化すべきである。そのためには、性別・年齢・国籍などを問わず、国内外から優秀な人財を登用・活用する。その一環として、女性の管理職・役員への登用・活用を積極的に行う。
2. 「意思決定ボード」のダイバーシティを進めるためのインフラとして、業務や評価の「見える化」や、企業風土や労働慣行の見直しを進め、日本組織特有の内向き・単一志向から脱却する。

1. 国際競争力の高い「意思決定ボード」への進化

グローバル化の進展や新興国の台頭、少子化・高齢化、人口減少や政治・経済の混迷により、市場競争は更に激化し、企業は業種や規模に関係なく、グローバル経営への転換が求められている。

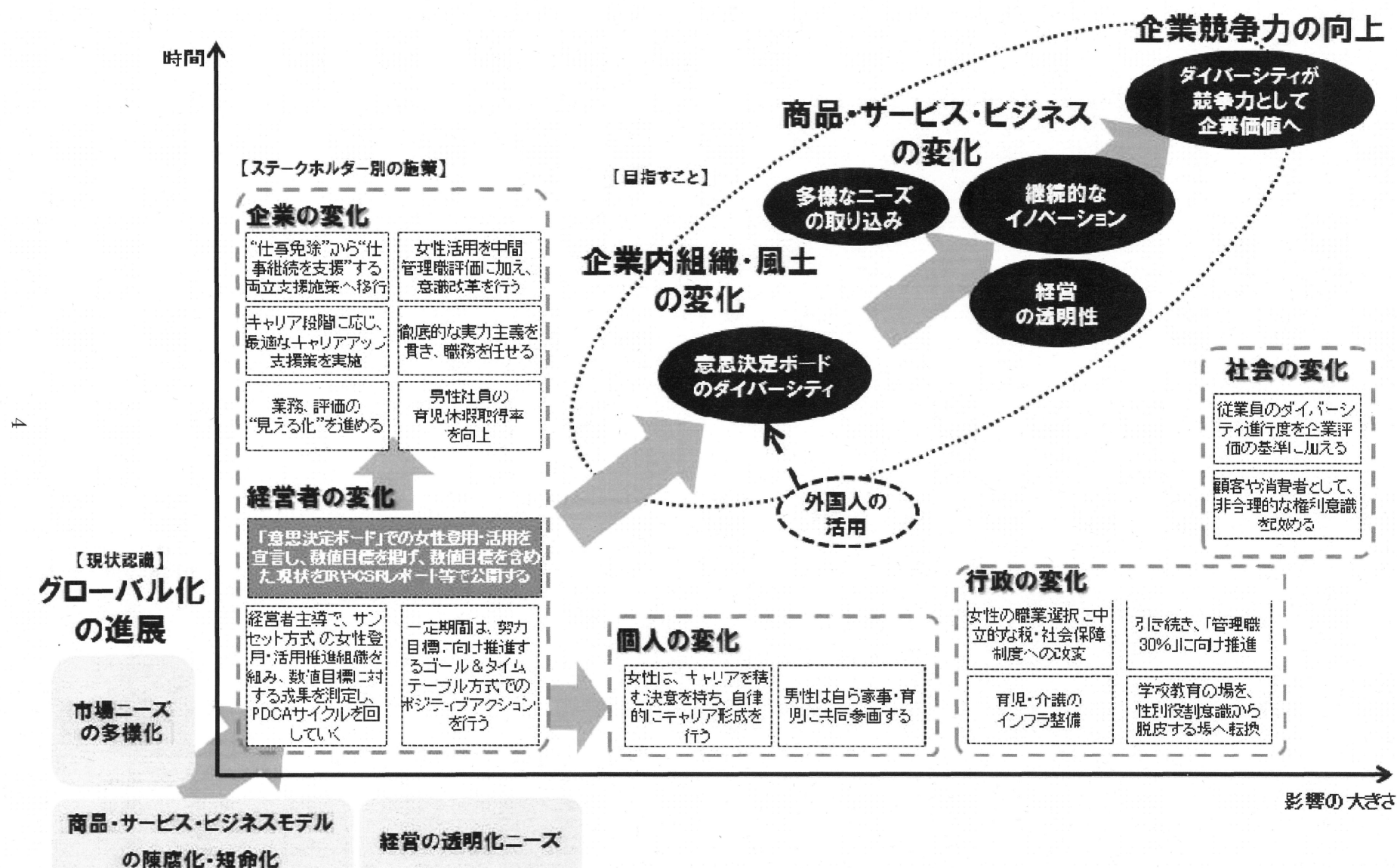
そのような中、企業が21世紀を生き抜いていくためのキーワードは「グローバル」及び「ダイバーシティ」への対応と「イノベーション」の追求にあり、これを主導する「意思決定ボード」の競争力向上が不可欠である。そのためには、性別・年齢・国籍などを問わず優秀な人財を登用・活用することで、同質性よりも多様性の中から創造性を育み、市場変化や想定外の課題に対応できる国際競争力高い「意思決定ボード」へと進化すべきである。

2. 日本組織特有の内向き・単一志向からの脱却

わが国の企業は、先進国企業に比して内向きで、多様な人財が働きやすい環境整備において遅れていると言われている。そこで、日本企業においても、性別・年齢・国籍を問わず活躍できる組織風土を醸成し、硬直化した組織に異質な価値観・考えを注入することで、組織全体の創造性を高め、イノベーションを継続的に創造しやすい組織づくりを目指していく。また、昨今は、わが国でも、企業統治の観点から社外取締役として外部人財を加えることで、経営の透明化を図る動きが活発化している。

また、「意思決定ボード」のダイバーシティを進めるためのインフラとして、社内の業務や仕組み、採用・登用・評価・育成などの人財マネジメント基準を“見える化”することで、暗黙知を形式知化し、見えるアウトプットで評価を行う風土に転換していくべきである。これにより、企業風土や労働慣行の見直しを進め、日本組織特有の内向き・単一志向から脱却する。

図表1：「意思決定ボード」のダイバーシティ概念図



Ⅲ. 現 状

1. 我が国の女性就業率¹²は先進国に引けをとらないレベルまで上昇してきたが、「意思決定ボード」の女性比率は、国際的には圧倒的に低い。
2. 欧米企業は、経営戦略として「意思決定ボード」のダイバーシティを進めており、女性管理職・取締役の登用・活用で先行する企業の業績は相対的に高く、経営破綻の確率が低い傾向にある。
3. 女性管理職比率は業種や企業規模によって大きく異なる。業種ではサービス業、企業規模では中小企業の女性管理職比率は特に高い。
4. 先進国では、政府主導で女性管理職・取締役の活用を進めている国も多い。わが国では、政府は「2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30% とする」と掲げている。

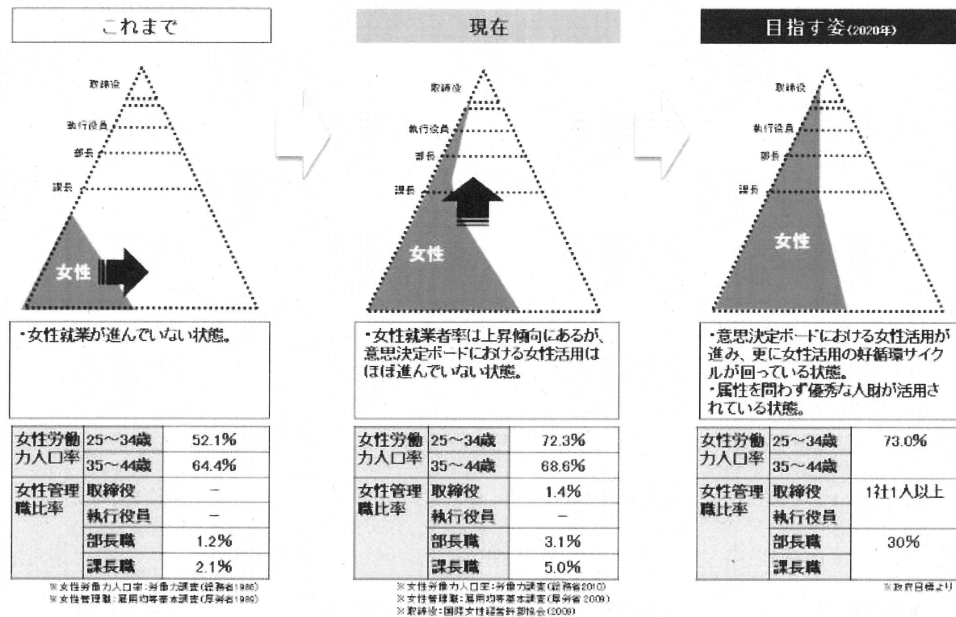
1. 「意思決定ボード」の女性比率は、国際的には圧倒的に低い

均等法の施行以来、女性の労働力率を上げるための“量”を拡大する議論を行ってきた。その結果、M字カーブの最底辺である 25 歳から 34 歳の女性労働力率は均等法施行時に比べ約 1.4 倍まで上昇した（図表 2 参照）。女性が仕事を辞めずに働ける仕組み作りは実行フェーズにあると言え、女性の就業率は先進国に引けをとらないレベルまで上昇してきた（図表 3 参照）。

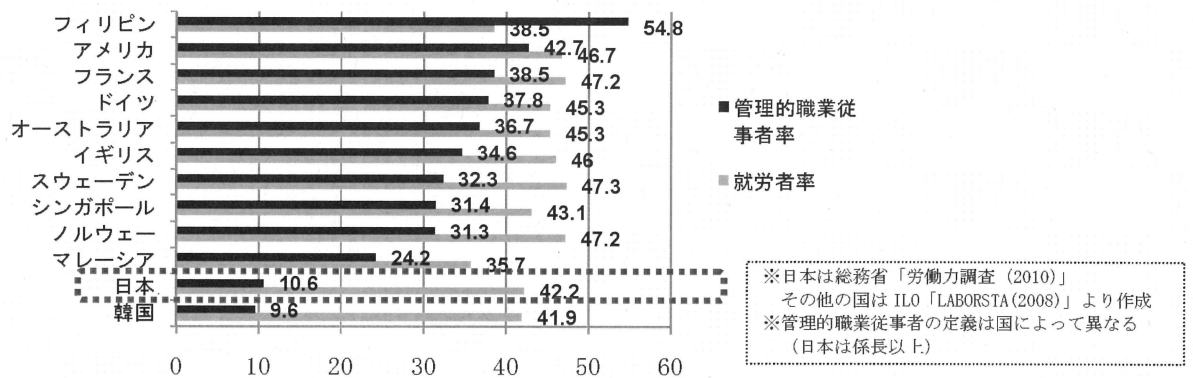
しかし、管理的職業における女性比率は、先進国が軒並み 30%を超える中、日本は 10.6%と圧倒的に低く（図 3 参照）、取締役比率は 1.4%と調査対象 42 カ国中 38 位である（図 4 参照）。

¹² 15 歳以上の人口に占める女性就業者の比率。

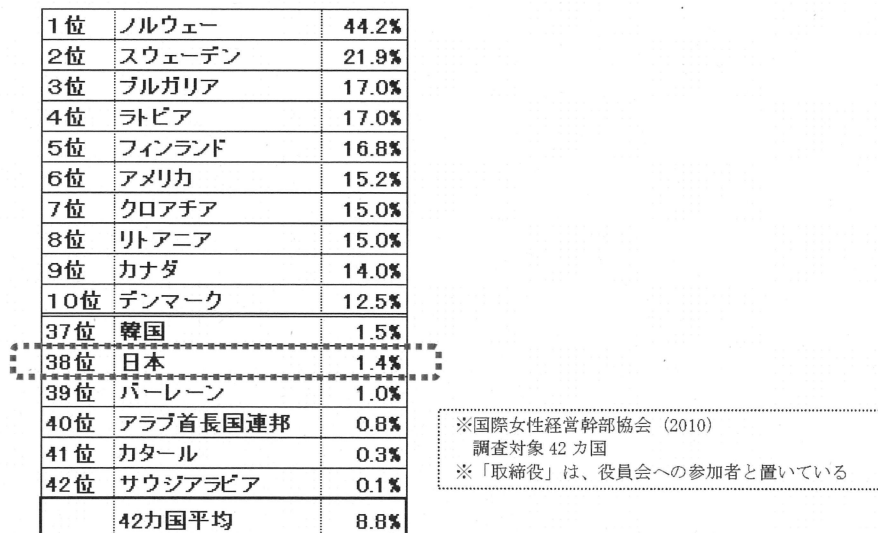
図表 2：女性の登用・活用の発展段階



図表 3：女性就業率と管理的職業従事者比率



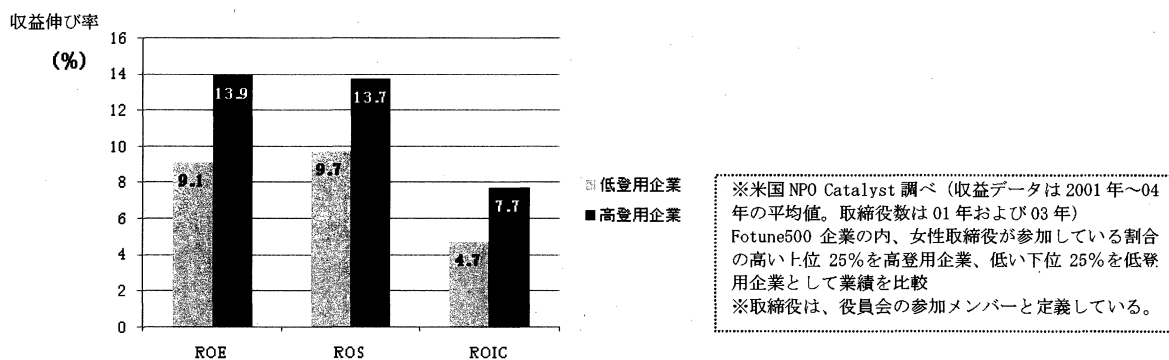
図表 4：女性取締役比率



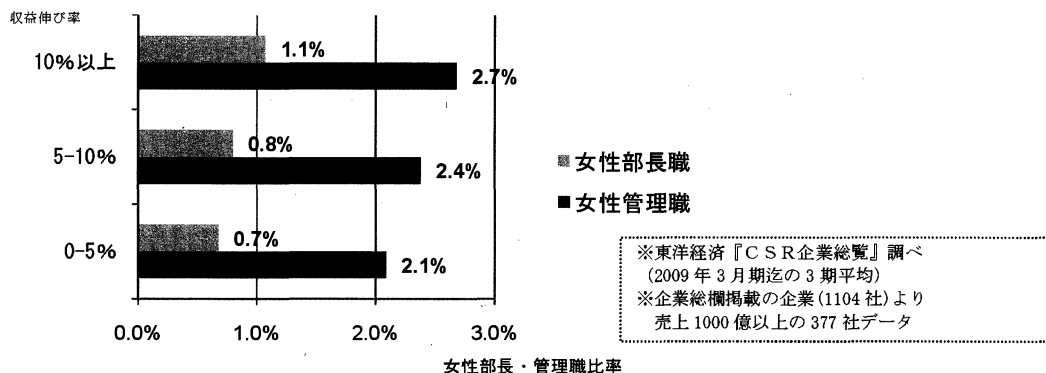
2. 女性管理職・取締役の登用・活用で先行する企業の業績は相対的に高く、経営破綻の確率が低い

米国 NPO Catalyst 調べでは、女性取締役を登用している企業の収益伸び率は、相対的に高い傾向にある（図表 5 参照）。また、日本においても、東洋経済調べでは、女性管理職比率が高い企業の収益伸び率は相対的に高い傾向があることが分かっている（図表 6 参照）。また、英国リーズ大学のウィルソン教授の研究では、少なくとも女性役員が 1 人以上いる企業は破綻リスクを 20% 減らせることができる¹³といった分析もある。

図表 5：米企業における女性取締役登用度による収益伸び率



図表 6：日本企業における収益伸び率毎の女性管理職比率



3. 女性管理職比率は、業種や企業規模によって大きく異なる

課長相当職の女性比率は、医療・福祉(53.6%)が突出して高く、続いて飲食・宿泊(7.8%)、鉱業(5.9%)であり、1%以下で特に低い業種は、建設業(0.4%)、電気・ガス(0.8%)である。また、企業規模が大きくなる程、女性比率が低くなる傾向にある。（図表 7 参照）

¹³ The SundayTimes March 19, 2009

図表 7 : 女性就業者・管理職女性比率 (業種・企業規模別) (%)

		役員の女性比率	部長相当職の女性比率	課長相当職の女性比率	雇用者の女性比率
業種・企業規模 計		4.5	1.0	2.2	42.3
業種	鉱業	12.5	0.0	5.9	33.3
	建設業	3.5	0.1	0.4	15.4
	製造業	3.2	0.8	1.5	29.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.9	0.1	0.8	11.8
	情報通信業	0.6	1.9	3.8	24.9
	運輸業	2.5	0.5	1.4	19.0
	卸売・小売業	4.6	1.0	5.1	50.8
	金融・保険業	0.6	2.3	2.8	52.2
	不動産業	7.2	1.9	4.7	36.1
	飲食店・宿泊業	9.2	3.7	7.8	62.7
	医療・福祉	33.3	35.6	53.6	78.1
	教育・学習支援業	19.6	3.8	5.2	52.5
	サービス業・複合サービス業	8.9	2.6	5.2	40.1
企業規模	5,000人以上	0.7	0.9	1.6	
	1,000～4,999人	0.6	0.9	2.3	
	300～999人	2.5	1.1	4.3	
	100～299人	8.5	2.2	4.7	
	30～99人以下	13.4	4.0	3.9	

【管理職】
21 世紀職業財団調べ
(2009)

【雇用者】
総務省 労働力調査
(2009)

4. 政府は「2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30%とする」と掲げる

EU 各国では、政府主導で一定比率以上の女性取締役登用を義務付けるクオータ制の導入が進んでいる。また、アメリカ・カナダなどではアファーマティブアクションと実力主義の徹底により登用・活用を進めている。わが国においては、政府が「2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30%¹⁴とする」と掲げている。

参考) 経済同友会のダイバーシティ

- 経営者の団体である経済同友会においても、女性会員、女性幹部比率は低い。

図表 8 : 同友会会員の女性人数・比率

		女性/男性人数	女性比率
会員		63 人/1287 人	4.9%
幹部	正副代表幹事・専務理事	1 人/14 人	7.1%
	幹事	17 人/287 人	5.9%
	委員長 (政策・国際・PT)	2 人/38 人	5.3%
	正副委員長 (政策・国際・PT)	16 人/222 人	7.2%

※2012/1/30 時点

- 経済同友会は 2003 年度より、会員所属企業の本会未入会の若手役員を対象に、次世代経営者育成のためのプログラム「リーダーシップ・プログラム」を実施している。本プログラムにおいても女性役員の参加率は低い。

図表 9 : リーダーシップ参加者の女性人数・比率

	女性/男性人数	女性比率
第 1～8 期 (2003～2011 年度)	6 人/187 人	4.3%

※開始時点の人数にて集計

¹⁴2009 年時点の女性管理職比率は 6.5%。厚生労働省「女性の政策・方針決定参画調べ (2009)」。

IV. 直面する課題

＜経営者の課題＞

1. 「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるという、経営者の認識が薄い。
2. 女性活用の方針や目標値が、経営指針や経営計画などで明示されていない。

＜企業の課題＞

1. 仕事を免除する育児との両立支援制度や過剰に配慮した配属は、スキルや経験差となり、女性のキャリア形成を阻害している。
2. 女性に対して、十分なリーダーシップ育成の機会が与えられていない。
3. 男性の中間管理職に女性登用・活用の認識が薄い。
4. 業務プロセスや人財マネジメント基準において、暗黙知の領域が大きい為、長時間労働が一般化し、ワーク・ライフ・マネジメントが実現しにくい。
5. 男性の育児休暇取得に対して、職場の理解が低い。

＜個人の課題（女性・男性）＞

1. 女性が目指すべきロールモデルが少なく、仕事・キャリアに対する女性の自覚・責任感が未醸成である。
2. 男性の家事・育児・介護への参画が不十分である。

＜行政の課題＞

1. 女性の就労意欲を喚起する税制・社会保障制度になっておらず、育児インフラも十分ではない。
2. 学校教育の中で、固定的な性別による役割分担の意識が形成されている。

＜社会の課題＞

1. 根強い性別役割意識が残ると同時に、顧客としての権利意識が強い。

＜経営者の課題＞

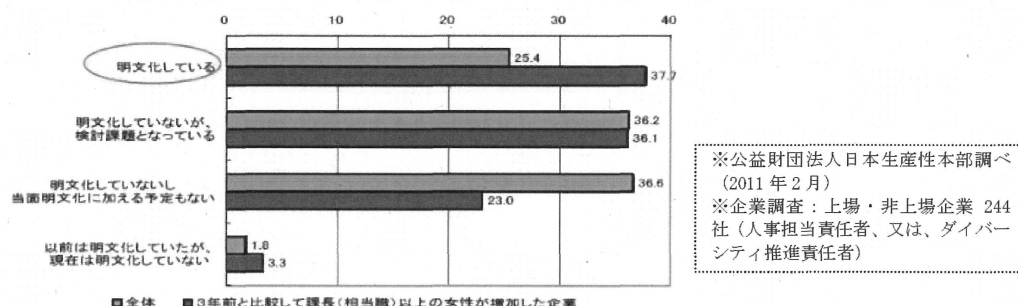
1. 「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるという、経営者の認識が薄い

経営者に、企業成長に向けて、必要な人財のポートフォリオを組む発想が弱い。また、ダイバーシティ促進を、人事施策や CSR 施策として行っており、経営戦略として進めていない。そのため、ダイバーシティの効果が業績に繋がるには時間を要することも多く、途中で頓挫してしまうケースも多い。

2. 女性活用の方針や目標値が、経営指針や経営計画などで明示されていない

日本企業で、女性登用・活用を経営指針や経営計画で明文化している企業は約25%である。また、女性登用・活用を明文化している企業は女性管理職の登用・活用が進みやすいが、明文化していない企業は、女性登用・活用施策のPDCAサイクルが十分に機能せず、進みにくいと考えられる。(図表10参照)

図表10：経営指針 又は 経営計画などでの「女性活躍推進」の明文化状況



<企業の課題>

1. 仕事を免除する育児との両立支援制度や過剰に配慮した配属は、スキル・経験差となり、女性のキャリア形成を阻害している

これまで、女性の労働力率向上の観点で推進してきた、育児期に仕事を免除する両立支援施策や、女性に過剰配慮した配属(職種・役割・勤務地の限定など)は、結果的に男女のスキル・経験差となり、キャリア差を作っている。また、男性の両立支援策の利用は少なく、活用に対する意識もまだ低い。

2. 女性に対して、リーダーシップ育成の機会が十分に与えられていない

管理職・役員への登用に向けたリーダーシップ育成の機会(選抜型研修など)において、女性の参加者は圧倒的に少ない。女性のリーダーシップ育成に対して、十分な機会の提供が行われていない。

3. 男性の中間管理職に女性登用・活用の認識が薄い

男性中間管理職の中には、現場で、女性にチャレンジングな仕事を任せない傾向も残っており、女性管理職への登用・活用に対する意識変革が難しい。中高年の男性には、女性に勤まるはずがないという先入観が根強く残り、ミドル層の男性には、ポジションが減るのではないかという危機意識もある。

4. 業務プロセス、人財マネジメント基準において暗黙知の領域が大きい

業務プロセスに暗黙知の領域が大きく、採用・評価・登用・育成などの人財マネジメントにおいて、プロセス評価を重視する傾向が強い。そのため、長時間会社にいる人を評価してしまう傾向があり、労働時間が長くなり、ワーク・ライフ・マネジメントの実現が難しくなっている。また、過去の成功体験で作

られた企業独自のカルチャーや不文律のルールなど、多数を占める男性のオールド・ボーイズ・ネットワーク¹⁵の存在も根強い。

5. 男性の育児休暇取得に対する職場の理解が低い

男性の育児休業制度取得率は 1.38%¹⁶と低く、習得に対しては、職場の理解が低く、社内での反発もまだ存在している。そのため、「職場に迷惑をかけるから」といった理由で育児休暇習得が進んでいない。(図 11 参照)

図表 11：男性が育児休業制度を取得しない理由（トップ 3）

順位	取得しない理由	第一回調査	第二回調査
1 位	職場に迷惑をかけるから	31.2%	36.1%
2 位	忙しくてとれそうもないから	31.0%	31.2%
3 位	前例がないから	24.5%	23.9%

※ベネッセ次世代研究所調べ
乳幼児の父親についての調査
(2009 年 7 月)

<個人の課題（女性・男性）>

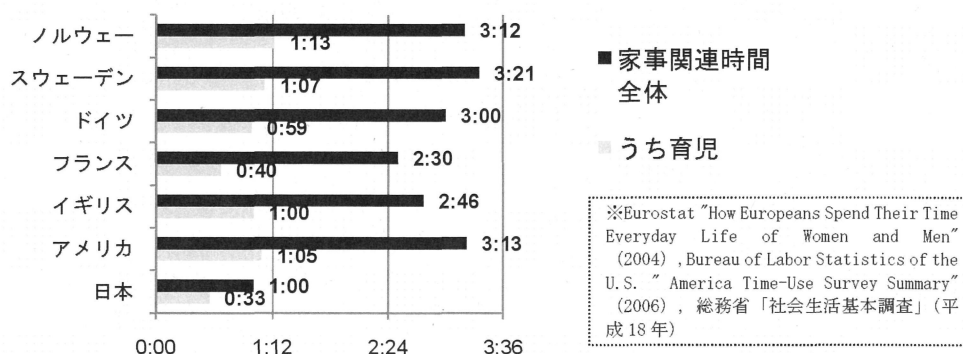
1. 女性が目指すべきロールモデルが少なく、女性の仕事・キャリアに対する自覚・責任感が未醸成である

女性管理職・役員が少ない現状においては、目指すべき女性のロールモデルが少なく、女性がキャリアを描くことは難しい。そのため、女性には、部署や職種、エリアを超えた異動に対する拒絶感も強い。また、専門職志向が高く、管理職を目指す比率も低い。結婚、出産を機に退職する人も未だに多い。

2. 男性の家事・育児・介護への参画が不十分である

男性の家事・育児への参画時間約 1 時間/週と、先進国に比べて非常に低い状態にある(図表 12 参照)。

図表 12：6 歳未満児のいる夫の家事、育児時間（週全体）



¹⁵ 男性社会が作り上げた「仕事かくあるべし」という暗黙のコミュニティ文化のこと。

¹⁶ 平成 22 年度雇用均等基本調査調べ。

＜行政の課題＞

1. 女性の就労意欲を喚起する税制・社会保障制度になっておらず、育児インフラも十分ではない

わが国では、女性活用を労働政策として展開しており、経済成長政策として捉えていない。また、現行の社会保障制度については、徐々に見直しが進んでいるが、一定の年収を超えると所得税の自己負担が急増する¹⁷ことから、その年収ラインが壁となり一定時間、給与以上の就労を妨げる傾向がある。また、M字カーブ解消に向け、最底辺の25歳から34歳の育児期における女性労働人口率を上げるべく、保育所が増設されているが、都市圏を中心に保育所の需要ニーズはこれをはるかに上回っており、待機児童数が一向に減らない。

2. 学校教育の中で、固定的な性別による役割分担の意識が形成されている

現代の教科書では男女平等と教えているが、教育現場での役割分担、進路指導、生活指導などを通じ、固定的な性別による役割分業意識が暗黙のうちに生徒に刷り込まれる傾向が残っている。

＜社会の課題＞

1. 根強い性別役割意識が残ると同時に、顧客としての権利意識が強い

わが国は、戦後高度経済成長期に専業主婦化が進んだ数少ない国であり、性別の役割行動に対して強烈な成功体験がある。そのため、1970年代以降、働く女性が増加したが、結婚後の就労をサポートするインフラや制度などが不十分なことも一因となり、出生率の低下を招いた。他先進国でも、女性就業率が男性就業率の7割に至るまでは出生率が落ちていたが、共働きモデルの構築により出生率が回復している。日本も2005年以降、女性就業率が上昇し、徐々に出生率が回復に向かってきている。海外では、ベビーシッターを雇い、家事や子育てを任せる仕組みが根付いている国もあるが、日本では他者を自宅に入れることへの抵抗感や価格がまだ高いといった問題¹⁸もあり、定着しない。

また、日本の消費者、顧客は権利意識が強く、自らの利便性を過度に期待する傾向があり、結果的にサービス供給側である企業就労者のワーク・ライフ・マネジメントを阻害する場合もある。

¹⁷ 所得税及び個人住民税において、納税者に収入の無い、または少ない(103万円以内)配偶者がいる者に納税者の所得金額から一定の所得控除を行なう配偶者控除があるため、就労調整をして給与年収を抑えようとする傾向がある。

¹⁸ 国連本部から世界各国に派遣されている国連職員の海外勤務手当の算出のために作成された赴任地別の生計費指数によると、先進国と比してもサービス料の単価は10～15%高い。

＜経営者が行うこと＞

- [短期] 1. 「意思決定ボード」への女性登用・活用を宣言し、数値目標を掲げ、数値目標を含めた現状を IR や CSR レポートなどで公開する。
2. 経営トップ主導で、推進時期を明示した女性登用・活用推進組織を組み、数値目標に対する成果を測定し、PDCA サイクルを回していく。
- [短期～中期] 3. 軌道に乗るまでの一定期間は、数値目標と達成時期を掲げ推進する(ゴール&タイムテーブル方式)にてポジティブアクション¹⁹を行う。

＜企業が行うこと＞

- [短期] 1. “仕事の免除”から“仕事の継続”を支援する両立支援施策へ移行する。
2. 女性登用・活用を中間管理職の評価基準に加え、意識改革を行う。
3. キャリア段階に応じ、最適なキャリアアップ支援策を実施し、選抜型のリーダーシップ育成機会にも積極的に女性を送り出す。
- [短期～長期] 4. 徹底的な実力主義を貫き、一定の能力が認められれば、女性に対しても重要な職務・職責を与える。
5. 業務、評価の“見える化”を進め、ワーク・ライフ・マネジメント²⁰を可能にする働き方を推進する。
- [中期～長期] 6. 男性社員の育児休暇取得率を向上させる。

＜個人が行うこと＞

- [短期～長期] 1. 女性はキャリアを積む決意を持ち、自律的にキャリア形成を行う。
2. 男性は自ら家事・育児に参画する。

＜行政が行うこと＞

- [中期] 1. 政府は、引き続き、「2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30%とする」を目標として掲げ、推進する。
2. 女性の職業選択に中立的な税・社会保障制度への改革を行う。
3. 学校教育の場を、真の意味で、個性を尊重し、性別役割意識から脱皮する場へ転換する。

¹⁹アファーマティブアクションの中で、特に女性に対しての是正措置のことをポジティブアクションと称す。ポジティブアクションには、①クォータ制：注8参照、②ゴール&タイムテーブル方式：数値目標と達成時期を掲げ、その実現に向けて努力すること、③女性だけを対象とする研修、メンター制度など、④男女共通の取組として年功的な処遇制度から職能や成果に基づく評価制度に改めることなどがある。

²⁰自らのワークとライフの時間をマネジメントすること。

＜社会が行うこと＞

- 〔中期〕
1. ダイバーシティ進行度を企業評価の基準に加える。
 2. 顧客や消費者として、非合理的な権利意識を改める。

＜同友会が行うこと＞

- 〔短期～中期〕
1. 会員企業における女性管理職・役員の登用・活用状況を、定期的にモニタリングし、各社のノウハウ共有を行う。

＜経営者が行うこと＞

1. 数値目標を掲げ、数値目標を含めた現状を IR や CSR レポートなどで公開

グローバル競争を視野に入れ、企業成長に向けた最適な人財ポートフォリオを組み、人財の採用・評価・登用・育成を進める。同時に、女性管理職・役員の登用・活用を含めた「意思決定ボード」のダイバーシティを経営戦略と捉え、現場責任ではなく経営トップが全責任を持って推し進める。

その上で、経営者自らが、「意思決定ボード」における女性登用・活用推進に向け、各社独自の数値目標を定め、その進捗状況の情報開示を行う。IR や CSR レポートなどで発表することも有効である。

また、女性登用・活用の方針を表明するために、国連グローバルコンパクト及び UN ウイメンが提唱している『女性エンパワーメント原則』²¹に経営トップが署名することも検討すべきである。

2. 経営トップ主導で、推進時期を明示した女性登用・活用推進組織を組む

経営トップ主導で、女性の登用・活用を推進するための組織またはチームを作り、定めた目標の実現に向けたアクションプランを立て、推進状況をモニタリングし、PDCA サイクルを回していく。しかし、本来は各現場の管理職が推進者となることが重要であるので、推進時期を明示した推進組織を設置する。

3. ポジティブアクションとして数値目標と達成時期を掲げ推進する

EU 各国が進めている、数値目標にコミットメントするクォータ方式ではなく、数値目標を掲げ、実現に向け努力するゴール&タイムテーブル方式で、女性管理職の育成を加速させることが重要である。若手従業員においては女性の層が厚いため、年功的な処遇をせず若い世代を登用することが、結果的に女性登用率を高める。

また、女性を一定数まとめて登用²²することも有効である。互いに競争意識を持って切磋琢磨すると同時に、同性の相談相手ができるのも良い。

²¹ 7つの原則から構成され、企業が、女性のエンパワーメントや男女共同参画の推進を経営およびビジネスの中核に位置付けて取り組む際に活用できる自主的な原則となっている。2010年3月に作成された。

²² 大和証券グループで女性役員を一気に4人登用、りそな銀行の女性支店長をまとめて登用したなどの例がある。

＜企業が行うこと＞

1. “仕事免除”から“仕事の継続を支援”する両立支援施策へ移行する

出産・育児期に、キャリアブレイクさせない支援をどのように行っていくかは重要な課題である。事業所内の託児所完備、在宅勤務制度、ベビーシッター利用補助など、男女共に育児期に仕事をし、スキル・経験を積むための両立支援施策を実施する。また、グローバルに仕事をすることを支援するためには、海外赴任に両親の同行を支援するなどの臨機応変なサポートも必要となる。また、職務は現行のままでエリア移動を伴わないエリア総合職を男女共に対象とする枠組みや、エリア総合職から総合職への職種転換の促進も有効である。

2. 女性登用・活用を中間管理職の評価基準に加え、意識改革を行う。

中間管理職の評価基準に、女性登用・活用目標を加えていくことも有効である。「意思決定ボード」における女性活用を、現場責任でなく経営責任として推進することで「日本人・男性・生え抜き・正社員」偏重意識を持つ管理職の意識を変えていく必要がある。

3. 選抜型リーダーシップ育成の機会にも積極的に女性を送り出す

選抜型リーダーシップ研修などの育成機会に、積極的に女性を送り出す努力を行うと共に、トップエグゼクティブなどによるメンター制を導入することも有効である。また、女性従業員が将来的なキャリアをイメージすることができるよう、女性管理職・役員のロールモデルを増やしていくことも重要である。社内のみで難しい場合は、企業を越えた女性管理職や役員のネットワーク²³によってロールモデルを作っていく。社内で女性管理職・役員を育てるのに時間がかかる場合は、社外から管理職・役員クラスの女性を採用し、ロールモデルを作ることで、内部育成を促進するといった進め方も有効である。

4. 徹底的な実力主義を貫き、一定の能力が認められれば、女性に対しても重要な職務・職責を与える

役割主義の徹底と、役割の柔軟な変更により男女で平等な異動・任用を行うと同時に、徹底した実力主義を貫き、一定の能力が認められれば、女性に対しても重要な職務・職責を与えて行く（※役割を達成できない時は、降格なども柔軟に行っていく）。サクセッションプランニング²⁴における人選において、女性候補の推薦を徹底することも有効である。

²³NPO 法人 J-Win（ジャパン・ウイメンズ・イノベーション・ネットワーク）において、女性管理職・役員のネットワーク作りの取組が進んでいる。

²⁴もともとは「後継者育成計画」のことを指していたが、最近は「人財を育成しプールしておく施策全体」を意味するようになってきている。

5. 評価の“見える化”を進め、ワーク・ライフ・マネジメントを可能にする働き方を推進する

業務・業務プロセスの“見える化”を進め、評価基準やアウトプットを明らかにし、時間あたりの生産性で評価を行う。それによって、ワーク・ライフ・マネジメントを可能にした働き方を推進していく。

6. 男性社員の育児休暇取得率を向上させる

男性の育児休暇取得を企業として支援し、職場の理解を高めていくことで、育児休暇取得率を少なくとも政府目標の13%まで向上させる。同時に男性の育児を支援していくことで、育児の実体験をした男性を増やしていく。

<個人が行うこと>

1. 女性は、キャリアを積む決意を持ち、自律的にキャリア形成を行う

女性は、仕事・キャリアに対する責任と意識を持ち、自律的にキャリア形成を行う。結婚・出産前後にも仕事を継続し、育休・産休を授乳期間のみにするなど、できるだけ短くする。同時に、この休職期間を将来のキャリアプランに向け、自ら学ぶ機会とする。また、ワーク・ライフ・マネジメントにより、オンとオフの切り替えをうまく行う。オンタイムにどれだけ集中して効率を上げ、オフタイムのひらめきをどれだけ仕事につなげていくかを工夫することも重要である。

2. 男性は自ら家事・育児に共同参画する

男性は自ら家事・育児に参画し、家事・育児時間を現在(1.0時間)から欧米諸国並み(2.3~3.2時間)の約3倍まで増やす。性別による役割意識は、家庭教育をきっかけとして知らず知らずのうちに、長い年月をかけて人々の中に根付いてしまっている。性別による役割意識で生じている機会損失を再認識し、「男中心社会」から脱皮する必要がある。

<行政が行うこと>

1. 政府は、「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%とする」を掲げ更なる推進を行う

現在行われている、情報ポータルサイト『ポジティブ・アクション²⁵』を通じた女性の管理職・役員への登用・活用企業の情報公開や、『均等・両立推進企業表彰』などを通じて、引き続きポジティブアクションの推進を行う。

²⁵ <http://www.positiveaction.jp/>

2. 女性の職業選択に中立的な税・社会保障制度への改革、育児のためのインフラ整備を行う

納税者の所得金額から一定の所得控除を行なう配偶者控除といった、女性の就労を妨げる現行の税制の見直しなど、女性が仕事をするのがデメリットになる税・社会保障制度を、就労を喚起する制度に改革していく。また、引き続き、子供を育てながら仕事を続けるための保育所などのインフラ整備を進めていくことも重要である。

3. 学校教育の場を性別役割意識から脱皮する場へ転換する

教育現場での役割分担、進路指導、生活指導などを通じ、男女平等が浸透するための学校教育へ見直しを行っていく。例えば、男女混合名簿²⁶の導入は政府で推奨されているが地方においてはなかなか導入が進んでいないため、これを徹底していく。また、中高年齢層の教職員の意識改革にも取り組んでいく必要がある。

<社会が行うこと>

1. ダイバーシティ進行度を企業評価の基準に加えていく

継続的なイノベーション創出の要件である組織のダイバーシティ進行度を、投資家、パートナー、消費者として企業評価を行う際の基準に加えていく。

2. 顧客や消費者として、非合理的な権利意識を改める

所定労働時間以外の対応を顧客や消費者として過剰に要求することは、サービス提供者のワーク・ライフ・マネジメントを阻害する。このようなサービスが、顧客や消費者として優遇されているといった誤った認識を改める必要がある。

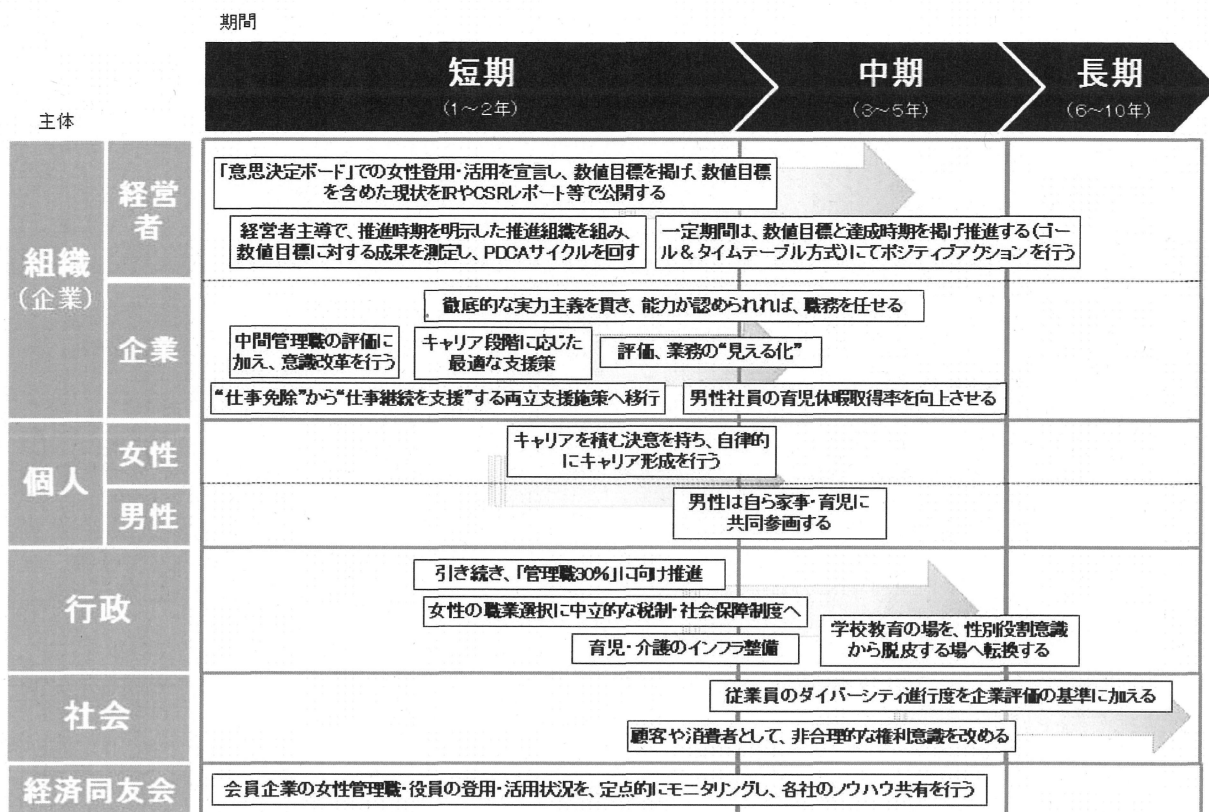
<同友会が行うこと>

1. 会員企業における女性管理職・役員の登用・活用状況を、定期的にモニタリングし、各社のノウハウ共有を行う

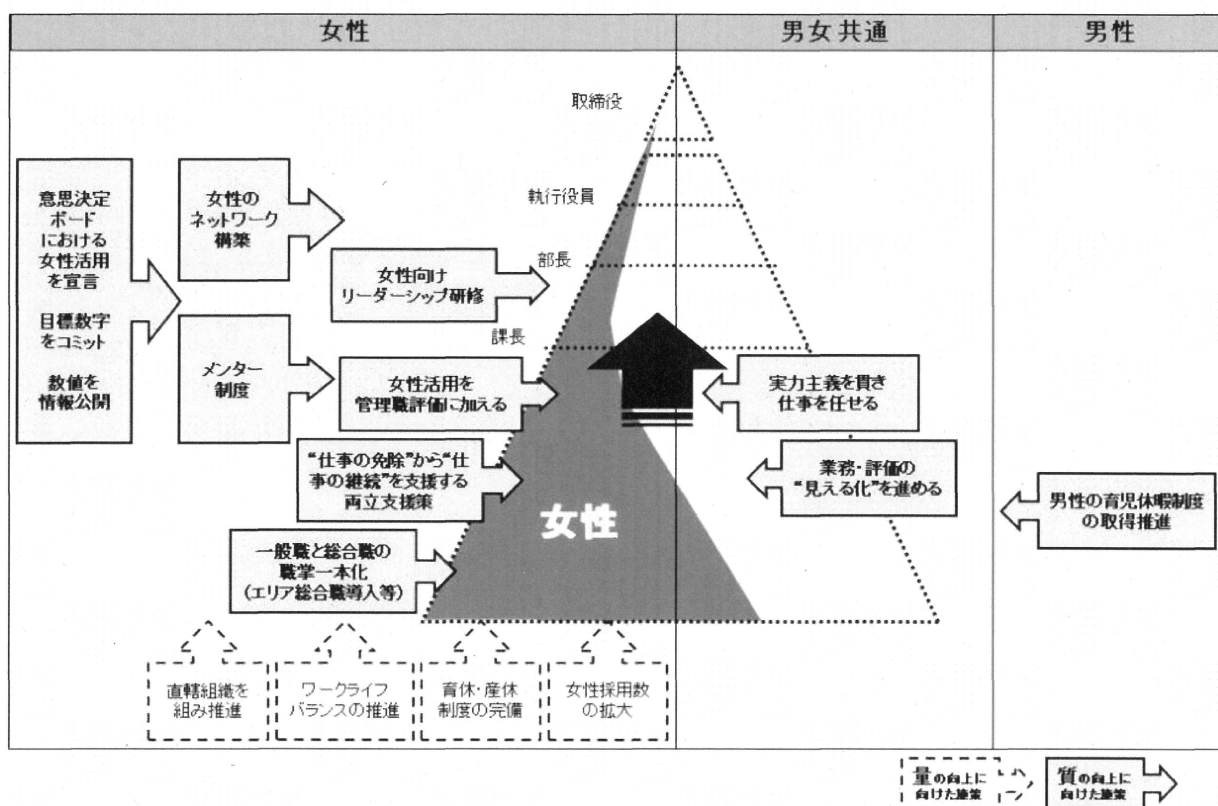
経営者の団体である経済同友会は、会員企業の女性管理職・役員の登用・活用に対する現状、各企業の目標設定、登用・活用に向けた施策などを定期的にモニタリングし、各社の女性の登用・活用のためのノウハウ共有を行っていく。また、経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、女性役員・管理職の積極的な参加を促す。

²⁶出席簿を男女別ではなく、五十音順、アルファベット順などにする。全国では約84%が導入している。教育庁調べ（2010年度）

図表 13：各ステークホルダー別の施策 工程表



図表 14：企業が行うキャリアフェーズ毎の施策



VI. 経済同友会 経営者の行動宣言

1. 2020 年までに、女性役員の登用も視野に入れ、
「女性管理職 30%以上」の目標を、
企業が率先して達成するために努力する。
2. 上記目標を念頭に置き、
業種・業態などの各社の状況に応じた目標値を自ら掲げ、
女性管理職・役員の登用・活用を進める。
3. 女性管理職・役員の人数・比率、
及び各社で設定した目標値を
IR や CSR レポートなどで積極的に情報公開する。
4. 経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、
女性役員・管理職の積極的な参加を促す。
5. 経済同友会の経営者自身が、
「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略である
との自らの意識改革を行う。

(再掲)

2011年度 人材育成・活用委員会

(敬称略)

委員長

橘・フクシマ・咲江 (G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

副委員長

青 木 寧 (花王 執行役員)

岩 田 喜美枝 (資生堂 取締役)

古 賀 信 行 (野村證券 取締役会長)

駒 村 義 範 (小松製作所 取締役副社長)

下 野 雅 承 (日本アイ・ビー・エム 取締役副社長執行役員)

森 正 勝 (国際大学 学長)

委員

芦 田 邦 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

天 野 克 美 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

天 羽 稔 (デュボン 取締役社長)

飯 塚 洋 一 (バリューコマース 取締役社長最高経営責任者)

一 丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)

稲 垣 泰 弘 (小松製作所 執行役員)

岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

岩 崎 俊 博 (野村アセットマネジメント CEO兼執行役会長)

岩 部 金 吾 (文化シャッター 取締役会長)

宇佐美 耕 次 (セールスフォース・ドットコム 専務執行役員)

梅 田 一 郎 (ファイザー 取締役社長)

浦 野 邦 子 (小松製作所 執行役員)

ト 部 憲 (ベクトル 取締役社長)

遠 藤 勝 裕 (日本学生支援機構 理事長)

大 賀 昭 雄	(東通産業 取締役社長)
大久保 和 孝	(新日本有限責任監査法人 パートナー)
大 瀧 守 彦	(メイズ 取締役社長)
大 滝 令 嗣	(エーオンヒューイットジャパン 名誉会長)
奥 村 真 介	(アデコ 取締役社長)
小 野 俊 彦	(日新製鋼 相談役)
加賀山 進	(S K T 代表取締役)
加 藤 丈 夫	(富士電機)
鎌 田 英 治	(グロービス 執行役員)
川 島 貴 志	(第一生命保険 常務執行役員)
木 川 眞	(ヤマトホールディングス 取締役社長)
岸 田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(最高経営責任者))
北 澤 晴 樹	(テレビ朝日 常務取締役)
木 俣 佳 丈	(サンヨーハウジング名古屋 取締役執行役員)
木 村 廣 道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
喜 吉 憲	(ピー・シー・ピー・ディー・インベストメント・リミテッド 顧問)
清 原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
久 保 信 一	(日本情報通信 取締役副社長)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役社長)
高 坂 節 三	(日本漢字能力検定協会 理事長)
高 祖 敏 明	(上智学院 理事長)
小 坂 達 朗	(中外製薬 取締役社長 最高執行責任者)
児 玉 正 之	(あいおいニッセイ同和損害保険 取締役副会長)
小 林 英 三	(日本証券金融 専務取締役)
小 林 恵 智	(中日科学技術発展中心 理事長)

小 林 博 司	(SMBC日興証券 顧問)
小 林 洋 子	(エヌ・ティ・ティ・コム チェオ 取締役社長)
近 藤 忠 男	(キッコーマン 取締役専務執行役員)
斉 藤 伸 一	(東日本高速道路 取締役兼常務執行役員)
斎 藤 博 明	(T A C 取締役社長)
佐々木 迅	(Q V Cジャパン 取締役社長)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
柴 田 啓	(ベンチャーリパブリック 取締役社長)
柴 山 哲 治	(A Gホールディングズ 代表取締役)
島 田 俊 夫	(シーエーシー 取締役会長)
島 田 博 文	(コムシスホールディングス 相談役)
清 水 弘	(アーサー・D・リトル ディレクター)
下 村 朱 美	(シェイプアップハウス 代表取締役)
神 農 雅 嗣	(セレコーポレーション 取締役社長執行役員)
杉 本 伸	(アミューズ 取締役)
鈴 木 和 洋	(シスコシステムズ 専務執行役員)
住 谷 栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
關 昭太郎	(東洋大学 常務理事)
関 誠 夫	(千代田化工建設 相談役)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
反 町 勝 夫	(東京リーガルマインド 取締役社長)
給 田 英 哉	(ARK HILLS CLUB 専務理事)
高 島 征 二	(協和エクシオ 取締役会長)
高 橋 栄 一	(ファイザー 執行役員)
高 橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)

宅 清 光	(三機工業 相談役)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹 中 誉	(エル・ビー・エス 取締役会長)
竹 花 豊	(パナソニック 常務役員)
伊 達 美和子	(森トラスト 専務取締役)
田 中 芳 夫	(産業技術総合研究所 参与)
近 浪 弘 武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
辻 本 博 圭	(近鉄エクスプレス 相談役)
筒 井 博	(日新 取締役会長)
同 前 雅 弘	(大和日英基金 副理事長)
遠 山 眞 人	(菊水化学工業 取締役社長)
戸 恒 義 明	(I & S B B D O 取締役上席執行役員)
中 谷 昇	(ジャステック 取締役社長)
中 野 敏 光	(W D Bホールディングス 取締役社長)
中 山 克 志	(富士電機 特別顧問)
野 坂 正 樹	(TMI総合法律事務所 チーフオペレーティング・オフィサー)
野 田 馨	(サンワコムシスエンジニアリング 相談役)
野 田 智 義	(アイ・エス・エル 理事長)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
橋 本 圭一郎	(首都高速道路 取締役会長兼社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
原 田 泳 幸	(日本マクドナルドホールディングス 取締役会長兼社長兼CEO)
火 浦 俊 彦	(ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド マネージング ディレクター)
日比谷 武	(富士ゼロックス 常務執行役員)

平井 幹久	(アトラス・パートナーズ 取締役社長)
平井 康文	(シスコシステムズ 執行役員社長)
平野 英治	(トヨタファイナンシャルサービス 取締役副社長)
廣澤 孝夫	(企業活力研究所 理事長)
吹野 博志	(吹野コンサルティング 取締役社長)
グレン・S・フクシマ	(エアバス・ジャパン 取締役会長)
藤重 貞慶	(ライオン 取締役会長)
船橋 仁	(ICMG 取締役社長)
堀田 利子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
程 近智	(アクセンチュア 取締役社長)
堀井 昭成	(キヤノングローバル戦略研究所 理事 特別顧問)
堀内 勉	(森ビル 取締役 専務執行役員)
堀口 智顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
本田 桂子	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
本田 浩之	(リクルート 取締役)
松井 忠三	(良品計画 取締役会長)
松尾 時雄	(旭硝子 執行役員)
松川 昌義	(日本生産性本部 理事長)
松島 訓弘	(電通 執行役員)
松林 知史	(ナショナル・コンピュータ・システムズ・ジャパン 代表取締役 経営最高責任者)
松本 晃	(カルビー 取締役会長兼CEO)
水越 さくえ	(セブン&アイ出版 顧問)
峰岸 真澄	(リクルート 代表取締役社長)
宮内 淑子	(メディアステック 取締役社長)
宮城 利行	(ジェイ・スポーツ 代表取締役)

三宅 純一	(千葉商科大学大学院 客員教授)
村上 雅彦	(日興アセットマネジメント 取締役副社長)
森 健	(ローランド・ベルガー 取締役日本代表)
森 康明	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役社長)
森川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
安田 結子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/ 日本代表)
安永 雄彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
矢原 史朗	(ベルシステム24 執行役社長)
山中 信義	(ナブテスコ 執行アドバイザー)
山梨 広一	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
山本 幸央	(三井生命保険 取締役社長)
湯川 智子	(ドウ・クリエーション 取締役会長)
由利 孝	(テクマトリックス 取締役社長)
四方 ゆかり	(グラクソ・スミスクライン 取締役)
渡部 昭彦	(ヒューマン・アソシエイツ 代表取締役)
渡辺 博文	(モジュレ 取締役)

以上136名

事務局

菅原 晶子	(経済同友会 企画部 部長)
西村 優子	(経済同友会 企画部 マネジャー)