

女性活躍と経済成長の好循環実現に向けた検討会（第6回）
議事概要

1. 日 時：令和5年5月22日（月）10：00－12：00

2. 場 所：中央合同庁舎第8号館6階623会議室※会議はオンライン併用

3. 出席者：

座長	平野 信行	株式会社三菱 UFJ 銀行 特別顧問
構成員	秋山 咲恵	株式会社サキコーポレーション ファウンダー
同	北川 哲雄	青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授
同	田代 桂子	株式会社大和証券グループ本社 取締役兼執行役員副社長
同	中畑 英信	株式会社日立製作所 代表執行役執行役専務 CHRO 兼人財統括本部長 兼コーポレートコミュニケーション責任者
同	羽生 祥子	株式会社羽生プロ 代表取締役社長・ 京都大学「令和版ジェンダー論」講師
同	政井 貴子	SBI 金融経済研究所株式会社 取締役理事長
同	吉田 浩一郎	株式会社クラウドワークス 代表取締役社長 CEO
内閣府	小倉 将信	特命担当大臣（男女共同参画）
同	岡田 恵子	男女共同参画局長
同	畠山 貴晃	大臣官房審議官（男女共同参画局担当）
同	杉田 和暁	男女共同参画局総務課長
同	花咲 恵乃	男女共同参画局推進課長
同	須藤 圭亮	男女共同参画局推進課積極措置政策調整官

4. 概 要：

（1）女性活躍と経済成長の好循環実現に向けた検討会提言案について羽生構成員から資料1に基づき、事務局から資料2-1及び資料2-2に基づきそれぞれ説明が行われた。

（2）意見交換

（秋山構成員）

○女性に対する支援というコンセプトは既視感があるので、男性経営者側にも努力が必要である点を強調するべき。

○女性役員比率 30%がこの提言の売りだと思うが、30%がゴールではないというニュアンスも必要。

(中畑構成員)

- 案にも入っているが、自分自身、経営者として、経営をどう変えるかが非常に重要と考えている点は改めてお伝えしたい。
- 過去「働き方改革」がバズワードとなって国全体で取組が進んだように、今企業が取り組んでいる「人的資本経営」の推進ということを提言の最初に入れると良いのではないか。
- 経営側が変わるためには、具体的な目標について時間軸を決めて設定することが重要。パイプラインの構築具合によって時間がかかる企業とそうではない企業はあるが、2030年の目標なら良い。課長等の管理職だけではなく経営の意思決定に多様な人材、女性を入れることが重要なので、経営リーダー候補へのパイプラインをつくる具体的な行動計画を作るべきではないか。
- 「中長期的な視点に立って解決を目指すべき課題」として、具体的な施策が入っていない「日本型雇用慣行の見直し」は直近の課題であり、ジョブ型は多様な人材の確保につながる点で重要。人の気持ちや行動を変革していくことは時間を要するため、現時点から進めていくべき方向だと言うべき。
- 実践でやることとして、提言に好事例の共有が入っている点は良いが、人的資本経営コンソーシアムのように、横串で連携して実践する等の具体策を加えられないか。
- 企業側から、官庁においても同様の取組みを推進できているのかとの疑問は必ず出てくると考える。官庁に関する言及も必要となると思う。
- 一番重要な経営のトップの意識をどう変えるかという点を強調するべき。

(岡田局長)

- 中長期、短期という分け方をして、中長期の方は後からやればいいのかと捉えられないように書き方を工夫したい。
- 政府もやるべきという点はこれまでの検討会でも頂戴した御意見であり、定性的にこうしていくべき、ということだけでも提言に入れた方が良く考えている。

(平野座長)

- 具体的な施策を提言し、女性版骨太の方針に盛り込み、予算をつけるというのが実務的には良いが、問題提起や、今回はできなかったけれども今後さらに検討すべき、というような言い方でも構わないので入れた方が良い。

(秋山構成員)

- 企業の行動変容を促すことの実効性を担保するにあたり、キーメッセージが非常に重要。

羽生さんの御説明のように 50 年間の構造変化に対して共通の理解を持たせ、「50 年かけてようやくここまで来たから、いよいよやれる」というコンセプトにするのはどうか。

- 地方の中小企業の経営者にとって、今の提言は「地方の経営者は駄目だ」と言われているように感じる。地方の中小企業は、50 年間、人口減少や若年層の人口流出に悩まされ、それによって、国や東京、首都圏、大都市圏が回してきた PDCA のスピードとギャップが生じてしまった。同じように語ることはできないが、地方にはキャッチアップしてもらいたい、経営者の皆さんにリードしてもらいたいと受け取ってもらえるような書きぶりが必要。

(田代構成員)

- 50 年かけてできないものは放っておけばこれからもできないということもあるので、やはり目標設定は必要。同じ会社の中でもやるべきと思っている経営者とそうでない経営者が混在していることも進まない要因だと考えられる。その場合、外部からやるしかない環境をつくらないと前に進まない。
- 男性に対して育児休業を取ることや多様な働き方をすることはマイナスにならないのだと伝わるような書きぶりが必要。女性だけではなく男性も施策を使うのであり、制度を利用した男性に対しても見方を変えなければいけない。当社で制度の利用率の低さの理由を掘り下げると「使うと昇給、昇格が遅れるのではないか」という不安がハードルになっている。制度があっても利用されていないことの背景に、心理的安全性の問題があることを入れた方がよい。
- 漫画や小説やテレビのコマーシャルから一貫してお母さんが御飯を作るというような固定的性別役割分担意識がインプットがされ続けることで、アンコンシャス・バイアスが形成されてきたと思うので、社会全体で意識改革をしなければならないというメッセージを入れたい。

(平野座長)

- 目標設定について、「プライム市場上場企業は 2030 年までに 30% とすることを目指すべきであり、計画を定めることが推奨される。短期的な目標として、2025 年に 1 名以上努めるべき」という案になっているが、これでよいか。

(田代構成員)

- 1 名以上はそれほどハードルが高くないので、もう少し高みを目指すべき。

(平野座長)

- 心理的安全性とか社会全体の意識改革は本当に大事なところだが、より具体的には何を書きたいか。

(田代構成員)

- アンコンシャス・バイアスは、本人が認識していないからアンコンシャス。具体的には難しいが、意識していない人に問いかけることができないかと思う。

(北川構成員)

- 目標設定が重要で、これについて相当意欲的なものがないといけない。単に目標設定だけではなく、目標管理として、2030年、2025年、毎年の進捗管理がどうだということはESGの評価機関も機関投資家も気にしている。女性役員比率はプライム市場なのに1名だけでいいのかと言う点も疑問である。もっと高い視点を目指しても良い。東京証券取引所がプライム市場への働きかけについて最近ギアを上げており、PBRの問題について、プライム市場上場企業にとっては非常にハードルの高いものを投げかけている。その意味では、女性役員に関しても、1名ではなく2名以上が一つのメルクマールになるかもしれない。
- 「政府・企業・投資家のそれぞれの役割」の部分は確かに非常に重要なことだが、日本においていわゆる自主規制機関に該当するような機関の代表的なものが東京証券取引所であるが、それらが行動を起こすとどんどん変革していく可能性もあるという面がある。東証のPBR改革は、事実上、それによって企業行動や株価に大きな刺激があったと言われており、もう少し広範に、この中に自主規制機関を入れることについても検討したらよい。

(平野座長)

- 役員目標の表現は今日の議論も踏まえて考えたい。自主規制機関の役割については機関投資家とあわせて強調すべきと思う。該当部分に書き込むことを検討する。

(羽生構成員)

- 社会の雰囲気を変えろという気概が感じられない。人々は具体的な実践方法を楽しみにしている。2025年という短期的な目標を入れたのは今回の目玉だと思う。ただその内容が1名以上ということだけで、すごくもったいない。第6回まで相当議論されてきた今回のこのメンバーの方々の危機感、具体的な戦略が抜け落ちてしまっているのではないか。
- パイプライン構築の支援とあるが、支援ではなく、男性がパイプラインの構築のための意識改革を率先するという言葉ぶりにしないとぬるく感じる。パイプラインは今回の肝なので、目標を掲げて1社に1人ずつという点はまず文鎮として置くとして、その実践方法をどうするのが重要であり、いつまでになぜこれをやるかということを書かないといけない。また、「女性リーダー人材」という表現は若手の課長レベルだと思われる可能性が多いので、今まで何度も議論に上がった「執行役員等」という言葉を提言に出していかなければいけない。
- 支援される女性という印象が強すぎるので、女性や支援といったワードを男性や意識改革というワードに置換すると、印象が違ふと思う。

(平野座長)

- 大臣がいらっしゃったので、私から簡単にこれまでの御意見をサマリーさせていただく。
まず、全体として女性支援の印象が非常に強いので、男性の経営者がやるべきことを打ち出すべきである。
- 短期、中長期という区切りがあるが、この提言では今すぐ着手しなければいけないことにはより重点を置いて記載するべきである。
- 役員比率にフォーカスが当たっているように思えるので、いかに役員の手前の執行役員等の経営を担う人材を育成するかを強調すべきである。
- 政府、民間企業、投資家という3つのステークホルダーに着目しているが、海外の自主規制機関に近い東証の役割を入れることを検討してもよいのでは。
- 省庁はどうするのかということについて何らかの言及を行うべきである。
- 強いメッセージとして訴えかける力が不足しているため、コンセプトやワーディングを検討すべきである。
- ジョブ型への移行により労働流動性を高めスキルを持った人材が採用されるという動きを作る観点から、もっと日本型雇用慣行の問題に切り込むべきである。
- これらの取組は本来民間企業がすべきことである。民間企業を動かすために、企業横断的なアプローチやメンタリング組織の立ち上げを書き込むべきである。

(小倉内閣府特命担当大臣 (男女共同参画))

- 途中からの参加となったので、只今の平野座長によるサマリーを伺ったの感想を申し上げます。まず、メッセージ性が非常に重要との御意見はまさにそのとおりだと思う。例えば女性役員登用の比率の目標を定めるとなると、能力ではなくて性別で区別するのはおかしいというような意見も出るのが現状。男性、女性半分ずついて、性別によって能力差は全くないにもかかわらず、我が国では現状9割が男性を占めているということは、むしろアンコンシャス・バイアスや固定的な性別役割分担意識の下で、本来ならより輝ける能力があるにもかかわらず、十分それができずに機会を閉ざされているのは女性のほうだという認識を社会全体で持たなければいけない。今回、非常に影響力、発信力のある構成員の皆様方にお集まりいただいたので、この提言の具体的な施策だけではなくて、その裏にある我々の意図、背景といったものもぜひ発信したい。そのためにも、報告書自体が通常の行政文書のようなものではなく、我々の熱い思いが世間に伝わるような文章にしたいと思うので、表現方法についても御意見をいただきたい。
- ジョブ型雇用については、まさに岸田政権でも三位一体の労働市場の改革ということで、新しい資本主義の中でリスクリングを含む人への投資、日本型職務給の導入、円滑な労働移動の促進を実現しようとしている。この検討会でもスタートアップが新しい資本主義の目玉であるにもかかわらず、女性の視点がほとんど触れられていないということが問題に

なった。総理自身、今回のサミットでも政府のありとあらゆる施策にジェンダーの視点を取り入れるとおっしゃっている。労働市場改革の文脈でもしっかりとジェンダーの視点を入れるべきだということをこの検討会の側から発信していくためにも、ぜひ報告書に取り入れていただきたい。

- 重要なのは経済界にしっかり我々の提言を受け止めていただき、能動的に動いていただくこと。我が国の市場がジェンダー平等で開かれた場所であるということを国内外にしっかり発信することこそが経済のため、個社の企業のためにもなる。経済界の皆様方とも歩調を合わせて、まさに官民連携して日本のマーケットがより前に進んでいるということを示していくことが重要なので、この点も報告書に取り入れていただきたい。

(吉田構成員)

- スタートアップについて、例えば J-Startup で何年後に選定企業を男性起業家 50、女性起業家 50 にするというように、定量的な目標と期限を提言できれば、結構なインパクトが出るのではないか。

(平野座長)

- 女性起業家による資金調達への支援について、「エコシステム全体に女性が一定以上必要でありながら、割合は低い。しかし現状定量的なデータが十分ではないので、まずはデータの把握だ」ということが書いてあるが、この辺りはどう読まれたか。もう少し具体的なアイデアがあれば教えていただきたい。

(吉田構成員)

- ファンドの投資のうち、最低 20%を女性起業家に必ず投資すると定めるくらいしないと変わらないが、国から提言するときに民間への具体的な目標に踏み込んでいくというのはなかなか難しい側面もあるため、J-Startup での取組を提案した。

(田代構成員)

- アンコンシャス・バイアスの件は、数値目標とかで無理やりやらないとアンコンシャス・バイアスの人の判断はなかなか変わらない。それをもってうまくやれるとわかると、アンコンシャス・バイアスが解けていくのだと思う。どういう目標を設定するかというのは難しいし、荒療法ではあるが、やはり数値目標を高いところに設定するというのがアンコンシャス・バイアス対応になると思う。

(平野座長)

- やればやれるじゃないか、やらないで立ち止まっている人が多過ぎるとするのは非常に共感。行動が意識を変えるということはどこかに書いてもいいと思う。

(秋山構成員)

- この会議の構成員は男女半々である。男性ばかりだったらここまで踏み込んだ発言はなかったのではないかと思う。やってみてよかった点だと思う。
- 役員登用の加速化の具体的取組について、最初に「国際的な水準も踏まえ」と曖昧にしないで、「一刻も早く国際的水準にキャッチアップするため」というような志に近い言葉で表現する。そして、そのためにまずはということで、2025年にプライム市場で1名も女性の取締役がない会社をゼロにするのが最初のステップであると示す。その上で、2030年にやはり30%はボトムラインとして達成しなければいけないということを示す。そうは言ってもという人たちに対しては、これを実現するための方法としてはということで、パイプラインの構築というのが最も有効な手段であると伝える。現在あるいはこれから最も重要な経営課題である人的資本経営の観点でまさに取り組んでいるパイプラインの構築の文脈において、これを達成する。もう一つ、これを実現してくためには、労働市場改革が伴わなければならないなかなか前に進めていくことが難しい。以上のような書き方に整理し直すことで、読み手の印象は随分変わるのではないか。

(平野座長)

- 私からは3つほど。まず1つ目は「はじめに」のところ。人生100年時代、女性の経済的自立というのは、10年前の話ではないかと思われてしまう。今回経済界の人が集まっているという文脈からすれば、例えば、「長期的な経済の停滞と人口が減少する日本の社会経済が再び活力を取り戻し、持続的な発展を遂げる上で大きな鍵となるのは、今なお根強く残るジェンダー格差を解消し、働く女性が持てる力を十分に発揮し、活躍できる環境をいかに速やかに実現できるかである」といった構えが良いのではないか。
- 私自身、この会に臨むに当たって持っていた一番大きな問題意識は、L字カーブである。人口減少は仕方のないものだと考えて、縮小均衡を目指す、つまり、それに耐えられるような制度を今から考えておくべきだという考え方もある。これは間違っているわけではないが、日本はいったん世界第2位の経済力を持ちながら、バブルが崩壊して30年間にわたる社会と経済の停滞があったことを踏まえると、このまま進めてはいけないという意識が非常に強い。子育ては人口対策だが、効果を発揮するのは20年後なので、これから10年、20年の日本における労働力問題を考えたときには、外国人と女性が重要であり、女性という人的資源をいかに開発するかという最大の論点を前文に入れたい。

(田代構成員)

- おっしゃるとおりだが、多様な意思決定の場に女性を持っていくという話とは少し違うのではないか。

(平野座長)

- もちろんダイバーシティは大前提。男女だけのダイバーシティではなくて、国籍、キャリア、年齢のダイバーシティが大事である。また、最終的には労働力、マンパワーではなくて、特に民間の経済を動かしていくような、マネジメント力を持った女性や経営者を目指して努力する女性が増えることを望んでいる。
- 直したい点のもう1つは構成。短期・中長期と分けているところで、短期的な効果はそう簡単に出ないので、「短期的に効果を出すことを目指して速やかに実行に移すべき方策」ではなく、「速やかに取り組むべき課題」が良いのではないか。また、「女性の視点を踏まえた諸制度の見直し」の中の就労抑制的な諸制度の見直しは直ちにやるべきだと思う。既に議論が進んでいることも踏まえると、この提言案の中に入れるかどうかはまた別の話だが、少なくとも直ちに検討開始はすべきだというようなことは言わないといけない。
- もう1つ、検討会でも複数回問題提起があった、地方・中小企業のところの施策はこれでのよいかと疑問があるので、もう少しうまく盛り込めると良い。
- 大きくは以上の3点だが、細かいところで幾つか申し上げたい。まず、役員に寄り過ぎているのではないかということ。本格的にやるべきは、管理職から執行役員のような経営に直接関与するような人材を育成し、最終的に役員に登用していくことであり、その全体像をきちんと捉えるような書きぶりが必要。
- 「はじめに」の「多様性の向上を通じてイノベーションを喚起することにつながり、パフォーマンスを高める」については、イノベーションに加え、事業変革も重要である。日本の30年間の停滞は事業変革が十分ではなかったことも要因。外国人や女性という多様性が加わることで、現状のチームによるグループシンキングを脱して、新たな事業モデルを開拓したり、新規事業を始めたり、やめるものをやめるとかいう動きにつながる。同じようなラインでいうと、4ページの下から2つ目の「このように」で始まるパラグラフには企業価値を入れるべき。
- 4ページの上から4つ目の「男性と女性は」から始まる段落のコーヒーと紅茶、コーヒーと砂糖という表現や、8ページの上から2つ目の段落で飲食物給仕従事者とデジタルとを比べること等、アンコンシャス・バイアスやバイアスが文書の中に紛れ込んでいる。

(秋山構成員)

- 地方の中小企業に関する取組について、商工会なのか、金融機関なのか、既にデータのある中小企業の役員比率や管理職比率を並べて見える化し、意識を変えることを明確に施策としてやっていくのはどうか。

(平野座長)

- ディスクロージャーは具体的取組として一つある。地域金融機関を地方で活用することは非常に重要なところだが、地域における人材仲介機能は果たし得ても、都市と地方を結ぶ

女性人材の移動までできるかどうかは検討が必要。

(政井構成員)

- 女性の資源をどう生かすかというところは、女性の立場からすると、ワンオペのように女性に負担がかかると受け取られかねない。こうしたことを通して日本社会をより豊かな国に移行できるように後押しする、最終的には我々国民が全員豊かになるためなのだという念押しをしておくのはどうか。
- 中小企業に関する施策がふわっとしているので、どのぐらいの中小企業のことを想定しているのか、ターゲットを明確にした方が良い。それを明確にすると、地方のリーダーである会社にまずはファーストペンギンになってもらい、行政や地方金融機関と連携してもらってムーブメントを起こすのか、それとも、例えば 100 人あるいは 50 人以上の事業所に対して何かディスクロージャーをしてもらうのかといった方向性が具体的に決まる。

(吉田構成員)

- ぜひ「地方・中小企業における女性活躍の促進」の中にフリーランスを入れてほしい。今年の新卒はコロナのため大学でほとんど生活しておらず、個人で独自の世界をそれぞれつくり、自分で働く場所を見つけている。ティックトッカーで 20 万人フォロワーがいる人、サッカーのコーチを有償で続けたい人等、自身の会社を選んだ理由として、今の仕事を続けられるからという人が複数いる。今、個人の変わるスピードの方が速く、女性のフリーランスが地方で活躍している。フリーランス新法は中小企業と同じ扱いで個人を扱うという画期的な法律である。

(提言について大筋で了承となり、最終的な修正は座長一任となった。)

(3) 小倉内閣府特命担当大臣 (男女共同参画) 挨拶

- 平野座長をはじめ構成員の皆様方には、昨年 12 月に検討会を立ち上げてから計 6 回、検討会で御議論いただいたこと、提言について大筋の内容を取りまとめていただいたことに感謝申し上げたい。
- 検討会では、女性役員、女性起業家、女性デジタル人材、地方・中小企業における女性活躍といった喫緊の重要なテーマを中心に、構造的な要因にまで遡り骨太な御議論を重ねていただいた。多様な人材の能力を引き出すことは、女性のためだけ、社会政策というだけでなく、男女問わず等しく社会のためであり、経済のためであるということを念頭に置いた検討会であった。
- 今回の検討会では、岸田政権の掲げる新しい資本主義の根幹でもあるスタートアップや三

位一体の労働市場の改革についても、ジェンダー平等の視点を十分取り入れることによって、我が国全体の経済成長を加速化させ、社会の発展につなげていくべきというのが一つ大きなメッセージである。

- 今回、例えば女性役員比率について、2030年には30%以上にする、その前の2025年までに少なくとも1人以上選任する、そのための行動計画を立てる、こういったことを取引所の規則改正等も視野に入れながら具体化をさせていくということが提言された。第5次男女共同参画基本計画においては東証一部企業全体で12%としており、従来の政策と比較して具体的かつ踏み込んだ提言になったと感じている。
- 提言の内容は来月目途に取りまとめる「女性版骨太の方針2023」に具体的な政策として盛り込み、担当大臣として関係省庁と引き続き連携して、着実に実施していく。また、今後実施する施策については、来月下旬に栃木県日光市で行われるG7大臣会合でも紹介の上、各国と議論を深める予定。
- 我々の問題意識が社会全体に共有され、社会変革の機運が盛り上がるよう、影響力のある検討会の構成員の皆様方に提言の内容を積極的に発信していただきたい。

(4) 閉会