



「意思決定ボード」のダバシテラに向けた 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～

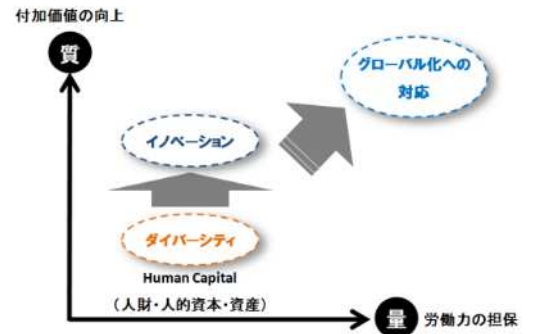
2012年5月28日

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～

．問題意識	1
．企業が目指すこと	3
．現状	5
．直面する課題	9
．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	
．経済同友会 経営者の行動宣言	19

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、取締役比率は1.4%とOECD加盟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、米国などはアファ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)

・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。

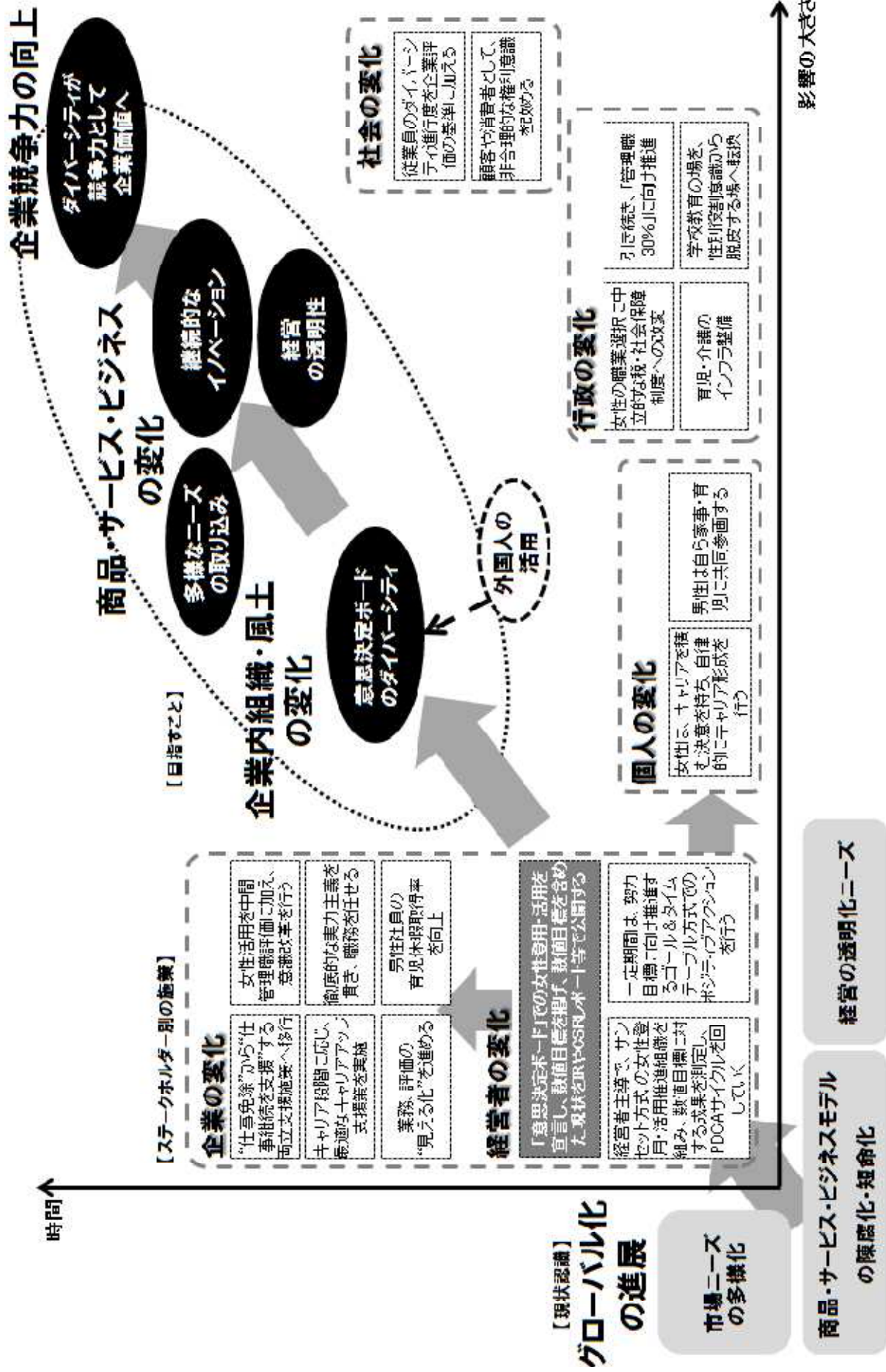
そのような中、企業が21世紀を生き抜いていくためのキーワードは「グローバル」及び「ダイバーシティ」への対応と「イノベーション」の追求にあり、これを主導する「意思決定ボード」の競争力向上が不可欠である。そのためには、性別・年齢・国籍などを問わず優秀な人財を登用・活用することで、同質性よりも多様性の中から創造性を育み、市場変化や想定外の課題に対応できる国際競争力高い「意思決定ボード」へと進化すべきである。

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



・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 .

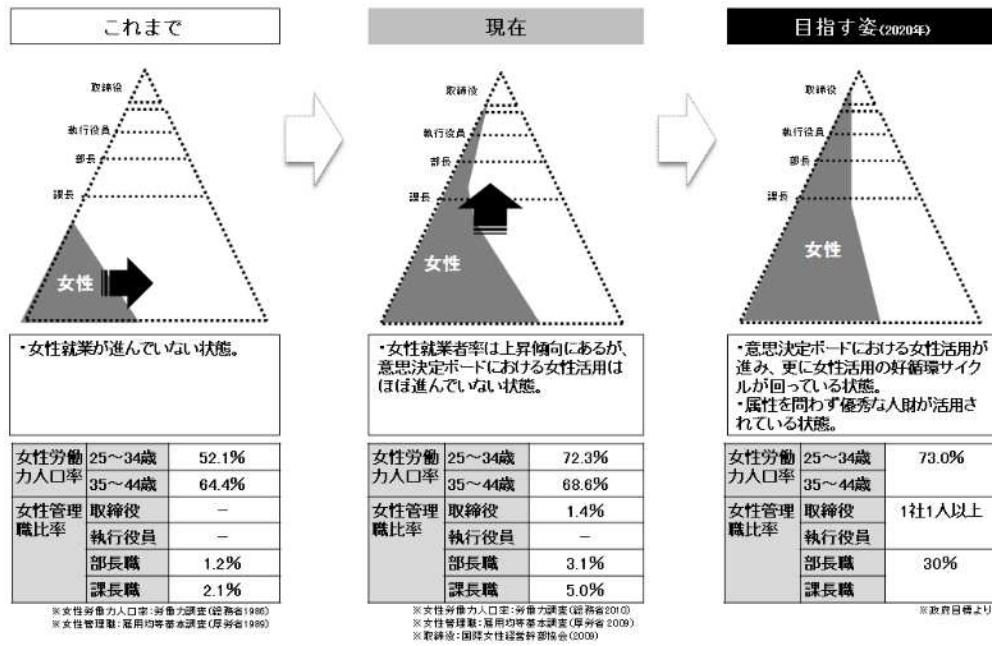
1 . 「意思決定ボード」の女性比率は、国際的には圧倒的に低い

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）。

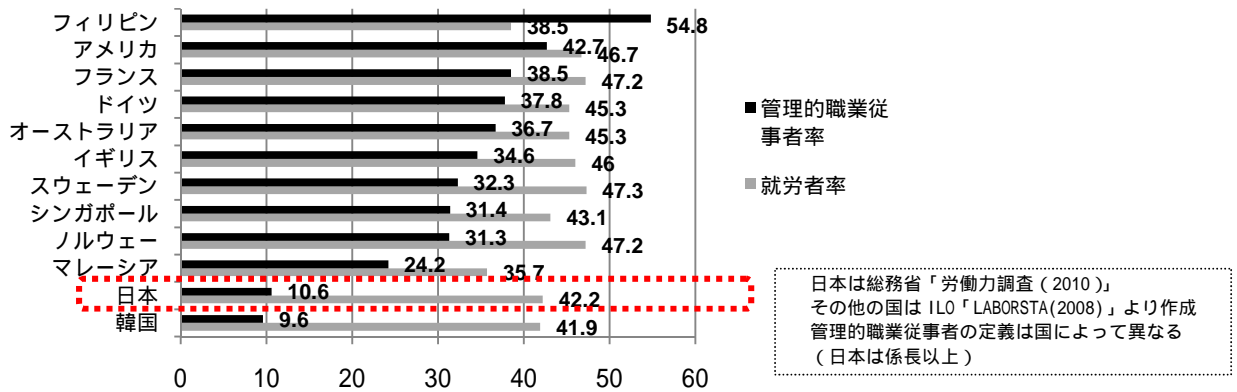
しかし、管理的職業における女性比率は、先進国が軒並み 30% を超える中、日本は 10.6% と圧倒的に低く（図 3 参照）取締役比率は 1.4% と OECD 加盟 42 カ国中 38 位である（図 4 参照）。

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

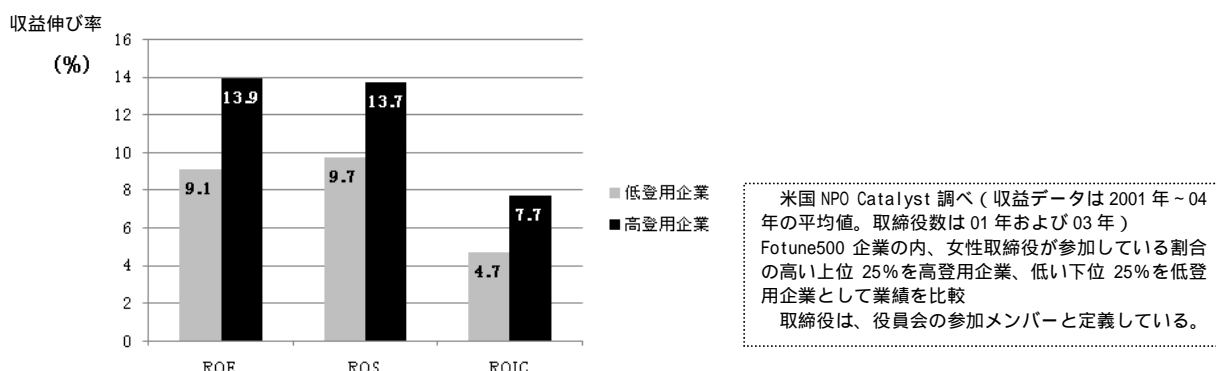
1位	ノルウェー	44.2%
2位	スウェーデン	21.9%
3位	ブルガリア	17.0%
4位	ラトビア	17.0%
5位	フィンランド	16.8%
6位	アメリカ	15.2%
7位	クロアチア	15.0%
8位	リトアニア	15.0%
9位	カナダ	14.0%
10位	デンマーク	12.5%
37位	韓国	1.5%
38位	日本	1.4%
39位	バーレーン	1.0%
40位	アラブ首長国連邦	0.8%
41位	カタール	0.3%
42位	サウジアラビア	0.1%
	42カ国平均	8.8%

国際女性経営幹部協会(2009)
OECD加盟42か国で調査
「取締役」は、役員会への参加者と置いている

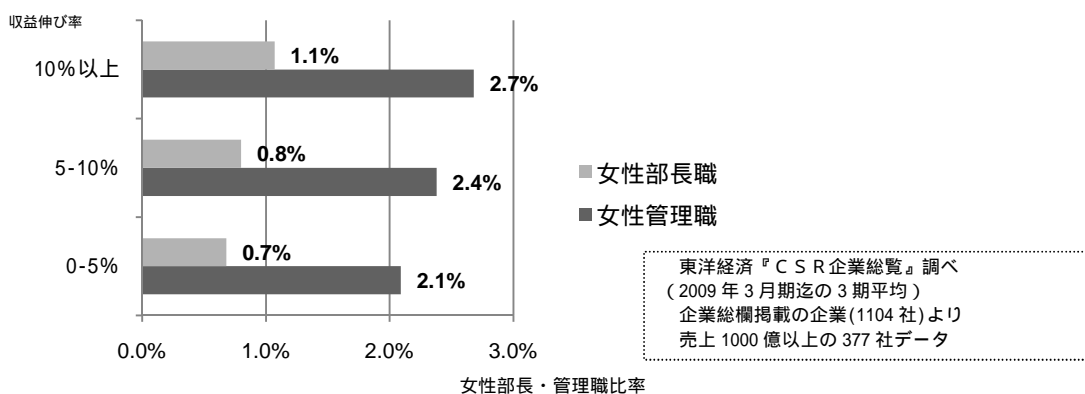
2. 女性管理職・取締役の登用・活用で先行する企業の業績は相対的に高く、経営破綻の確率が低い

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	卸売業	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)」。

・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 >

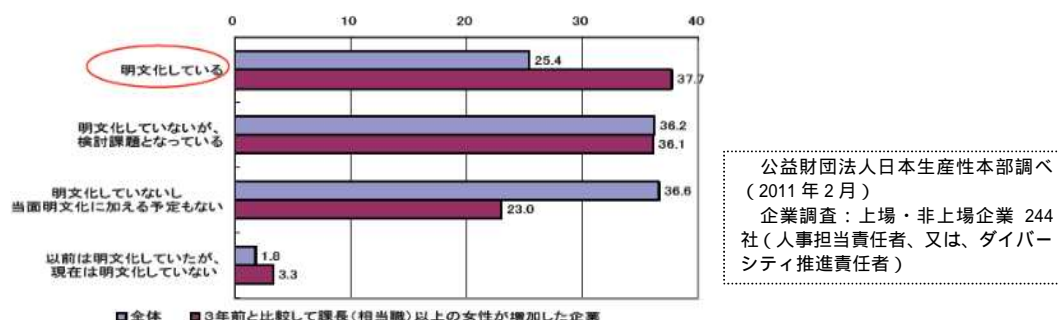
- 1 . 「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるという、経営者の認識が薄い

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しまった。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、長時間会社に居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