

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<sup>15</sup>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%<sup>16</sup>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）>

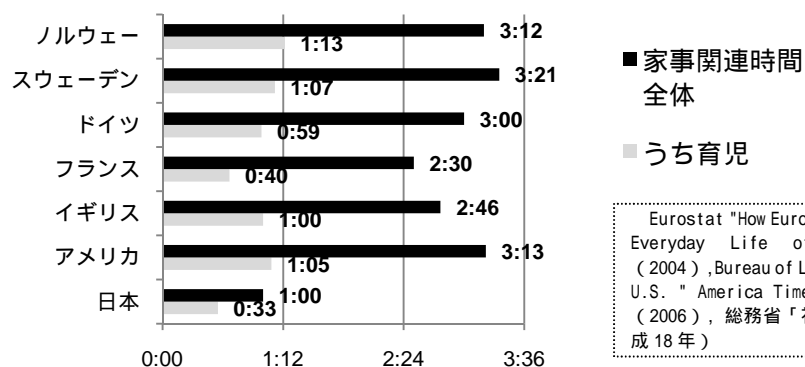
### 1. 女性が目指すべきロールモデルが少なく、女性の仕事・キャリアに対する自覚・責任感が未醸成である

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）



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

<sup>16</sup>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<sup>17</sup>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<sup>18</sup>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。

<sup>17</sup> 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。

<sup>18</sup> 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<sup>19</sup>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<sup>20</sup>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。

<sup>19</sup>アフタ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、クォータ制：注8参照、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、女性だけを対象とする研修、メンター制度など、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。

<sup>20</sup>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押し進める。

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』<sup>21</sup>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<sup>22</sup>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。

<sup>21</sup> 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。

<sup>22</sup> 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<sup>23</sup>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<sup>24</sup>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。

<sup>23</sup>NPO法人 J-Win (ジャパン・ウイメン・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。

<sup>24</sup>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「人材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<sup>25</sup>』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。

<sup>25</sup> <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完備を行う

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、女性が仕事をすること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<sup>26</sup>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。

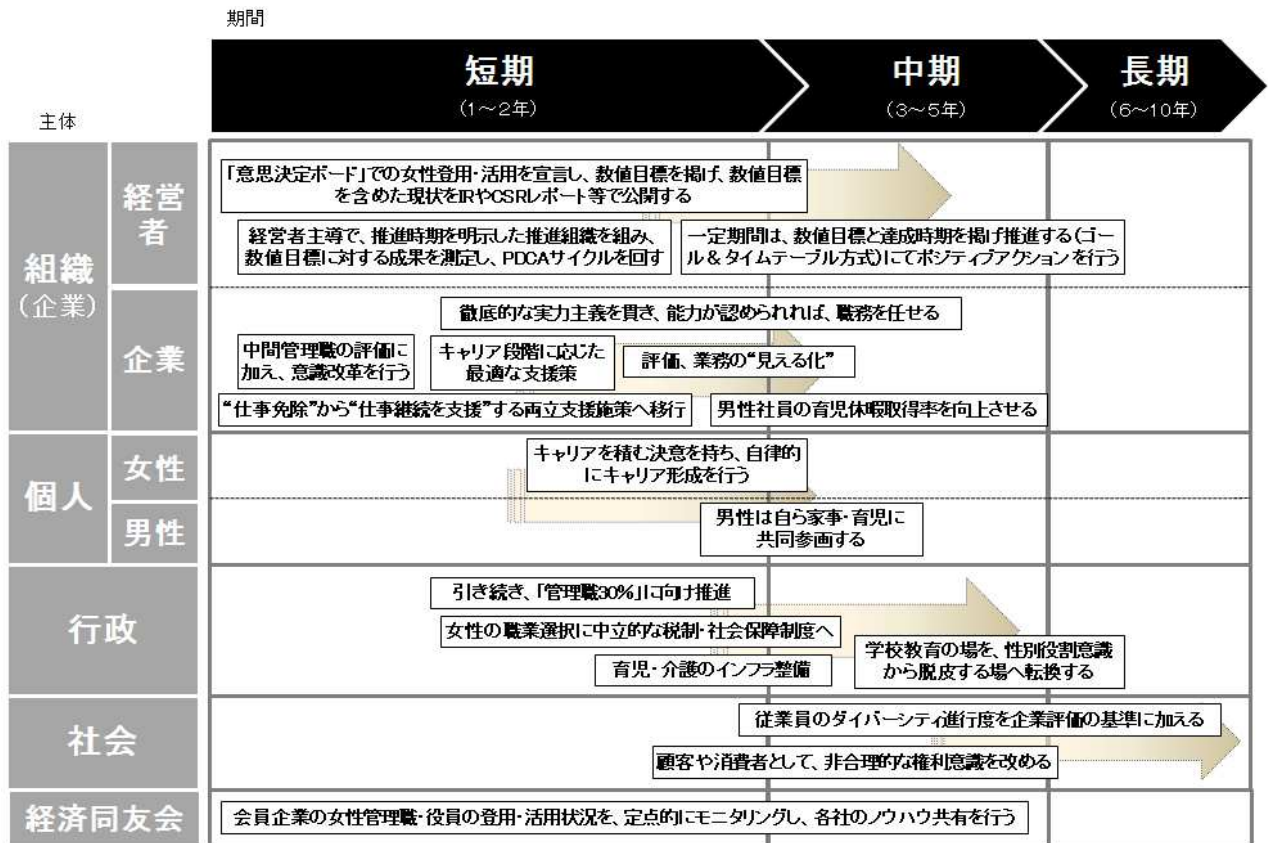
### <同友会が行うこと>

#### 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

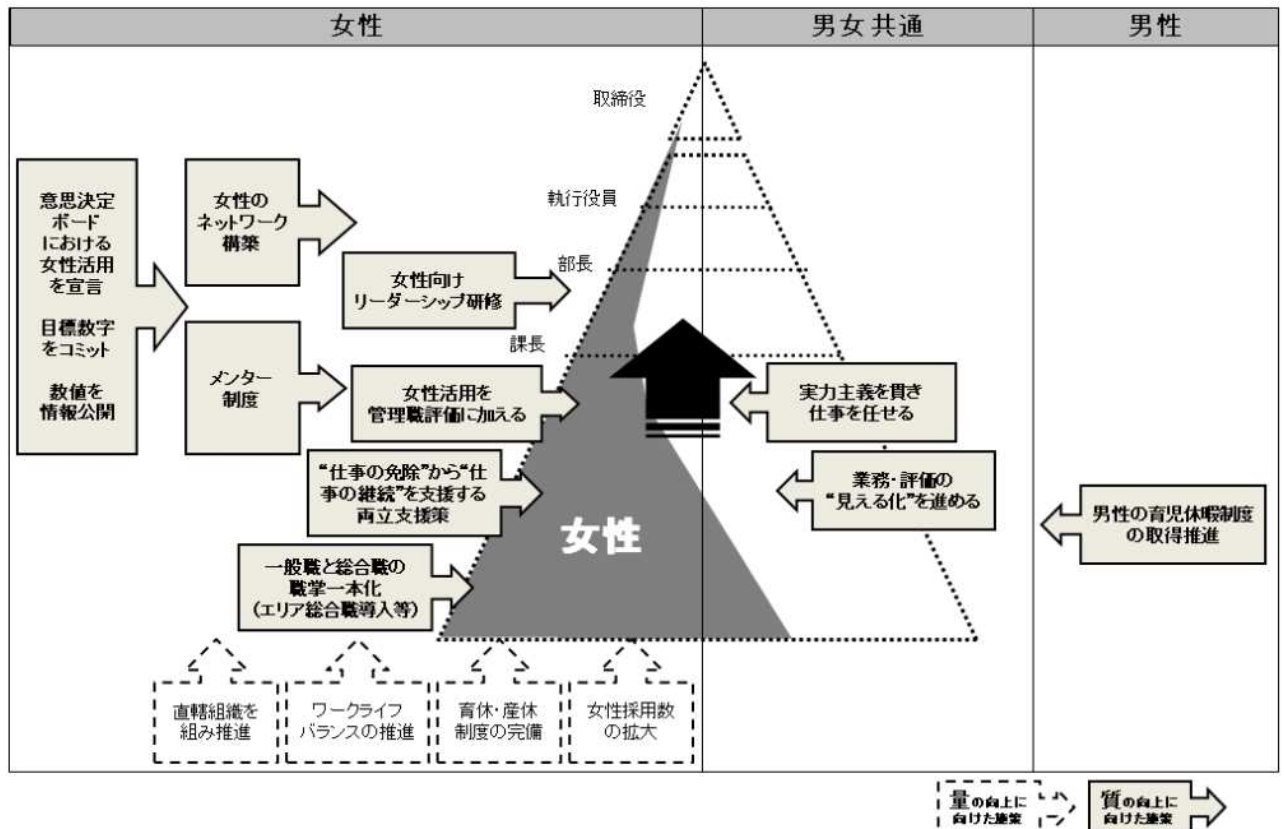
経営者の団体である経済同友会は、会員企業の女性管理職・役員の登用・活用に対する現状、各企業の目標設定、登用・活用に向けた施策などを定期的にモニタリングし、各社の女性の登用・活用のためのノウハウ共有を行っていく。また、経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、女性役員・管理職の積極的な参加を促す。

<sup>26</sup>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





## ・ 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)

## 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 (キックマン 取締役常務執行役員)

天羽 稔 (デュポン 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	(キックマン 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 チーフアドバイザー)
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	(ハイ・アット・カパニージャパン・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・レイリス・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)