

# 第 1 部 報告書編



## はじめに

指導的地位に女性を登用することの重要性は、国際的にも共通の認識となっており、G 7 伊勢志摩サミット 2016 の成果文書「女性の能力開花のための G 7 行動指針」においても、次のとおり言及されているところである。

女性の能力開花のための G 7 行動指針：持続可能、包摂的、並びに、公平な成長及び平和のために<sup>1</sup>(抄)

1. 持続可能な、包摂的で、かつ、公平な経済成長に向けた女性及び女兒の能力開花
  - 2) 女性の労働参加、起業、リーダーシップのための就業に関する教育及び職業訓練の充実
- (iii) 我々は、女性が官民間問わず将来指導的地位に就くことを支援するための教育、訓練、プログラムを拡充すること、及び、政治、経済、学術及び公的な分野における意思決定の全ての段階に女性のリーダーの数を増やすことにコミットする。

我が国においては、「社会のあらゆる分野において、2020 年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも 30%程度になるよう期待する」との目標<sup>2</sup>を達成するため、女性人材の育成が喫緊の課題となっている。

グローバル競争の激化や技術革新、少子高齢化に伴う労働力供給構造の変化の下で、日本企業においては、ダイバーシティ経営<sup>3</sup>を実現し、多様な人材の能力が発揮できる機会を提供することが、これまで以上に重要となっている。

特に、女性については、これまでの雇用慣行等を背景として、働く場面においてその力を必ずしも十分に発揮できているとはいえず、今後、より多くの女性が、個々の能力を発揮できる環境を整備することが急務である。

中でも、女性役員の登用は、企業価値の増大のみならず、女性役員がロール・モデルやメンターとなることにより、企業において裾野広く女性人材が育成される可能性がある。

諸外国では、役員に占める女性比率が我が国よりも高いが、これは、後述する様々な取組の効果といえる。

<sup>1</sup> 「女性の能力開花のための G 7 行動指針」仮訳

<http://www.g7ise-shimasummit.go.jp/documents/summit.html>

<sup>2</sup> 「女性のチャレンジ支援策の推進について」平成 15 年 6 月 20 日男女共同参画推進本部決定

<sup>3</sup> ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」を指す（経済産業省「新ダイバーシティ 100 選」）。

我が国においても、「第4次男女共同参画基本計画」（平成27年12月25日閣議決定）に、上場企業役員<sup>4</sup>に占める女性の割合を、「5%（早期）、更に10%を目指す（平成32年）」（以下、「202010目標」という）とする成果目標を盛り込んだところである。この目標達成のためには、1,388人（平成28年7月時点）の女性役員の数、約4,000人（平成32年）に増やす必要<sup>5</sup>があり、自然増を待つのではなく、官民を挙げて、具体的な加速策を実施していく必要がある。社内からの登用については、On the Job Training<sup>6</sup>やOff the Job Training<sup>7</sup>を組みあわせ、計画的に人材を育成していくことを企業に呼び掛けたい。また、社外取締役への女性の登用については、企業価値の増大に貢献できる人材の発掘や自ら希望する候補者の層を拡大するといった機能を併せ持つ形で、人材の育成のための研修機会が提供されることが有効であると考えられる。

このため、女性役員の効果的な育成のための研修モデルプログラムを作成し、経済団体、地方公共団体、大学等に実施を促すこととした。なお、社内役員向けの研修や管理職育成セミナー等は、企業内でも、また専門機関でも行われているほか、今年度は経済産業省でも取り組まれており、有機的連携が必要<sup>8</sup>である。さらには、本報告書で提案する研修モデルプログラムも、次年度において試行実施し、改善しながら進めていくことが望ましい。

<sup>4</sup> 取締役、監査役、指名委員会等設置会社の代表執行役及び執行役。特記無き場合は以下同じ。

<sup>5</sup> 東洋経済新報社「役員四季報」（2017年版）によると、平成28年7月現在、上場企業の役員数は41,038人であり、うち、女性は1,388人。

<sup>6</sup> 仕事を通じた職場内でのトレーニング

<sup>7</sup> 外部研修等を活用する職場外でのトレーニング

<sup>8</sup> 付属資料3