

女性活躍と経済成長の好循環実現に向けた検討会（第2回）  
議事概要

1. 日 時：令和5年1月23日（月）15：30－17：15

2. 場 所：中央合同庁舎第8号館4階416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
臨時構成員	上野 直子	Glass Lewis Japan 合同会社 Vice President, Asian Research and Engagement
同	菱田 賀夫	三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 代表取締役社長
有識者	鈴木 ゆかり	株式会社 資生堂 代表取締役 常務、チーフ D&I オフィサー
内閣府	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	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) 「執行役員又はそれに準じる役職者」における女性割合に関する調査等について事務局から資料1及び資料2に基づき説明が行われた。

(2) 有識者からのプレゼンテーション

菱田臨時構成員から資料3に基づき、上野臨時構成員から資料4に基づき、鈴木氏から資料5に基づきそれぞれプレゼンテーションが行われた。

### (3) 意見交換

(秋山構成員)

- 現状、女性役員的人数が少なく比率が低いのは、母数が非常に少なく、昇進するまで様々な障害があったということを見ると、ある程度仕方がない面もある。むしろ問題は、業種や企業によってばらつきがあることで、このばらつきを縮めていくことが重要。
- グローバル市場へのコミットメントが高い企業ほど、先進性を持って成果を出しているという相関関係があるように思う。グローバル市場へのコミットメントがさほど多くない企業、さらに言えば、リソースがもっと少ない、あるいは上場していないのでガバナンスが相対的に利きにくい中小企業への浸透をどう実現するかということについての施策が必要。できることとしては、大企業が先導して取引先に取組を求めていくことが一つ。あと一つは、金融面でのプレッシャーを政策の後押しとしていくことが重要。
- 社会全体の価値観、それから、行動の変容を促す本丸は、やはり税と社会保障の制度の抜本的な見直しだと思う。家族の在り方が多様化している中で、世帯単位ではなく個人を単位として価値観にフラットな制度に改めていくことが必要ではないか。

(政井構成員)

- 中小企業であるとか、これから取り組まなければならない企業の人たちが悩んでいることは、パイプラインをそもそもどうやって構築していくかということだと思う。資生堂では、パイプラインをどのように構築されてきたのか。

(鈴木氏)

- まず制度を整えるという段階があり、資生堂では育児時間制度や育児休業に早期から取り組んできたが、それが整った結果として、女性社員が結婚や育児を理由に辞めてしまうというような段階は一つ越すことができた。女性社員の多くが残るといった形ができたのが第一段階だが、その後、ただ残っているだけでは駄目で、やはりどう活躍させていくかというのが、先ほど説明させていただいた様々な施策になってくると思う。企業ごとに女性の活躍を阻む問題は個別にあるはずなので、それに対してきめ細かくやっていくことが重要だと思う。
- まずは女性社員的人数がいらないとならないということなので、退職に追い込まれるような段階をどう越すかというのが一つと、それに対して更にプラスのモチベーションをもたらすということと、あとは会社としてやはり目標を決めてそこに向かうことが大事。なかなか難しいので目標を立てるのが嫌な会社もあると思うが、そこは乗り越えないと次のステ

ージに行かないのかなと思う。

(政井構成員)

- 投資家、スチュワードシップ・コードとかコーポレートガバナンス・コードといったところからの働きかけと、第一段階のステップを踏もうとする企業に対するやり方みたいなものの伝授と、政府による制度の整備という三位一体の形で押し上げていくことについて、総理の強いコミットメントを示すような提言を行うことが非常に重要だと思う。

(鈴木氏)

- 企業内で推進するためには、企業のトップのコミットメントが一番重要である。

(田代構成員)

- 母数が少ないために女性の役員を増やすには時間がかかるという指摘はまさにそのとおриだと思う。自社では、途中入社した方や一般職・事務職で入社した方の中でもっと頑張りたいという方に対して研修をどんどんやって、母数を増やす努力をしている。
- 母数を増やすことは非常に大切だと思うが、やはりそれには時間がかかる。日本はこれまで男性役員をいっぱい選んできたが、失われた30年間でうまくいっていなかったのも、そもそも役員になる人の定義が間違っているのではないかと。長く会社に勤めていることが必要で、途中で育児休業したり、途中で勉強に行ったり、違う職業をやっていた人を役員にしていなかったのだと思うが、役員になる人の定義を改めるべきではないか。その中には、当然女性も入るし、障害がある方とか、ずっと介護をしていた方とか、外国人の方も対象になる。ベストはもちろんパイプラインの構築だが、役員になる人の定義を変えるということも必要ではないか。

(北川構成員)

- 2011～12年にかけて、イギリスでは、有名なデーヴィス報告書が出るなどして、社会的な一つの大きな運動として女性取締役登用が盛り上がり、その後の5年間で一気に女性取締役比率が12%から26%まで上昇した。これはクオータではない。北欧とは全然違う。
- イギリスでなぜそのようなことができたのか。女性取締役を増やせば企業価値が上がるといった議論はせず、それはアプリアリなのだという考えで社会的な同意ができていた。加えて、イギリスの多くの企業では、取締役会評価の中でそれについて外部の評価者が推奨する。それから、取締役会も言う。更に、ESGの評価機関も言う。また、KPIの設定をちゃんと投資家が求めていく。そして、そのKPIを公開して社会で共有する情報としたことが取組を進めたと言われている。投資家においてはもう少しギアを上げて日本企業にも刺激を与えてほしい。

(平野座長)

○クオータ制ではなくて、社会的な運動というときの社会的とはどういう意味か教えてほしい。また、それはなぜ可能になったのか。

(北川構成員)

○イギリスでは、2010年代に入ると、取締役会の中にサステナビリティ委員会を多くの企業が持つようになり、その中に女性の社外取締役がどんどん入った。更にその時から ESG 投資がヨーロッパで活発化し始めたこともあり、一種の好循環をもたらしたと私は見ている。

(平野座長)

○やはり投資家の役割が大きいということか。サステナビリティ委員会が何も言わないのに続々できたということは多分なくて、そういう流れを作ったのは何かということはこの検討会では議論しなければいけない。

(北川構成員)

○ヨーロッパでは、ESG 投資は日本よりも 10 年ぐらい早く活発化したが、日本では最初、環境問題のところから入ってきたのに対して、ヨーロッパでは「S」と「G」も重要なアイテムとして当初から認識されていたことが大きい。

(菱田臨時構成員)

○投資家の役割というものを考えるとき、日本で投資家というと、皆さんは、運用会社とか例えば Glass Lewis さんとかそういうところを思い浮かべるかもしれないが、欧州は何が違うかという、圧倒的にアセットオーナーの存在感が強い。イギリスのケースで、誰が社会的な運動をリードしたかといえ、それはアセットオーナーである。

○我々はジェンダーだけではなくてネットゼロとか気候変動とか様々なイニシアティブに参加しているが、だいたい全てでアセットオーナーが主軸を担っている。イギリスなどの運用会社の CEO と話してみると、皆、異口同音にアセットオーナーに背中を押されてやっているというように言っている。

○最終的に資産を有し、目的を持って投資しているのはアセットオーナー。日本ではそこが一部を除いてあまり前面に出てきていないので、我々や、Glass Lewis さんのようなサービスプロバイダーが頑張っている状況だが、アセットオーナーの存在感は重要。イギリスのケースに戻ると、アセットオーナーの存在感があったので、法制に縛られずに結局は社会としてやっていこうというコンセンサスが取れたということだと私は思っている。

(平野座長)

○日本でも物言うアセットオーナーを育てる必要がある。ここ何年間かで良いケースになっ

てきたのは GPIF だ。脱炭素の分野では相当に取組をリードしたと思う。企業のペンションファンドであるとか、そういった最終資産オーナーをどう動かすかという点はこれまであまり議論されてこなかった。

(田代構成員)

○ヨーロッパの場合、アセットオーナーの背後にいる一般の人々も非常に声が大きい。それについては、日本でも金融教育などを進めていく必要がある。

(吉田構成員)

○上野さんの御説明の中で、意識改革の課題が示された。日本社会の中でアンコンシャス・バイアスは大きな問題であり、アンコンシャス・バイアスのチェックリストみたいなものがあればいいと思うが、Glass Lewis の方でそのようなものをお持ちか。

○自社の社員からは、将来のキャリアとして、マネージャーかスペシャリストの2つの職種しかないことは萎えると言われたことがある。一人一人のライフスタイルとかワークスタイルに合わせた職種や役職の在り方というものを考えてみるべきだと思うが、既存のリーダーのイメージではないものに対して、資生堂の中で人事制度の工夫などされているか。

(上野臨時構成員)

○Glass Lewis の方でチェックリストというところまで調べていないが、年齢や性別といった自分ではどうにもならないことについてのアンコンシャス・バイアスをどうするかということだと思う。そこをターゲットにするのであれば、教育とかそういう場面になってきて、企業でできることと政府でできることが変わってくると思う。

○米国ではマイノリティーへのサポートが厚い。マイノリティーのためにリソースを使って、やる気がある人は上に行けるような社会になっている。政府にできることはまさにそこだと思う。他方で、企業にできるところ言えば、新卒一括採用の割合を少し減らしてキャリア採用を増やすとか、キャリアが遅れた人でももう一度戻れるようにするとか、そういうシステム自体を作ることが大切だと思う。

(鈴木氏)

○当社では、ジョブ型の人事制度に変更して、日本的な年功序列のキャリア形成や社内ネットワークに依存したリーダーシップ像からの脱却を図っている。制度の変更によって企業のカルチャーも変わっていくことを期待している。

○昔ながらのカリスマ的リーダーという像からどんどん変わっていて、多様な才能からイノベーションを起こしていく、多様性に対してインクルーシブであり、その能力を伸ばしていく、組織力を高めていけるようなリーダーシップが求められるようになってきている。

○役員になる人の要件が間違っているのではないかとの御指摘に関連するが、これからの企

業をリードしていくトップの人材要件というものもひょっとしたら 10 年前とは大きく違って、そこを明快にすることによってダイバーシティの可能性が広がっていくというのも大いにあるのではないかと考えている。

(平野座長)

- 日本の雇用制度の問題は大きい。新卒で一括採用されて、そのまま年功序列で昇進していく。それがまさに組織の隅々から信望を集めるようなリーダーという、現在のリーダーの在り方なのかもしれないが、それを変えていかなければならないというのが今日のこれまでの議論における皆さんの御意見だと思う。
- 日本の経済界では、いわゆるメンバーシップ型という従来型の雇用形態からジョブ型に移ろうという話がある。そうすると、社内での関係がいいからとかではなくて、サブジェクト・マター・エキスパートという言い方をしているが、専門性を軸にした自分の強みでどう会社に貢献できるかということが大事になってくる。同じ会社でなくても、他の会社でも実は貢献できるということになると、女性活躍の場も当然広がってくる。一度産休で辞めた方がまた戻ってきても、年功序列で何年遅れるという話にはならない。

(中畑構成員)

- 経営戦略と DEI 戦略との連動、このところの腹落ちをどうするかというのが会社にとって大きいチャレンジとなる。このためには、トップのコミットメントが絶対必要。
- 当社の場合、取締役会をまず変えた。経営危機を踏まえ、取締役会等のガバナンスを変えた。女性、多様性が当たり前という文脈はそこから入ってきたといえる。
- 本当の DEI をやることが必要。ダイバーシティは結果であり、エクイティとインクルージョンが大切。経営の意思決定に女性を含む多様な人財を入れていくということ。
- なぜジョブ型にしなければならないのか、なぜ経営陣を多様化しなければならないのかというところの腹落ちが一番重要で、そのためには、経営陣が経営の方向性を社内外に対して明確に伝えていくことが必要。
- メンバーシップ型では、事業が変わっていく中で、外から優秀な人財が入りづらい、一度辞めた人財が戻りにくい、またそういった人財が昇進しづらいという問題がある。女性や日本人以外などの多様な人財が活躍するためには、ジョブ型に持っていくというのは当然の流れ。
- 各社いろいろな考え方でいろいろな施策を打っている。そうした施策をまずもって共有することで腹落ちしてもらうことが必要。
- 検討会で答申を出した後、誰がどうやって実行していくかというところが重要だと思っている。

(4) 経済分野における男女格差の要因について  
事務局から資料6に基づき説明が行われた。

(5) 意見交換

(政井構成員)

○施策がどうしても大企業を対象としたものに集中している。日本全体を持ち上げるという視点に立てば、日本の企業の97%を占め、GDPの6割近くを生み出している地方の中小・零細企業の生産性を上げていくことがどうしても必要。また、地方の女性の人口が減少して都心の方に移ってきている。トリクルダウンの視点も入れて、地方に焦点を当てた施策についても検討すべき。

(北川構成員)

○理系でも農学や薬学では女性の割合は元々高い。問題は日本の企業が選別してきたということであり、優秀な女性の研究者は外資系の製薬会社・化学会社などに流れてしまっている。教育を受けた後の職への連携についての検討も必要ではないか。

(中畑構成員)

○雇用の流動化は大きなテーマとして扱ってほしい。

(田代構成員)

○腹落ちしていない人への対策は重要。しかし、腹落ちできていないことの根底にはアンコンシャス・バイアスが流れているので、それがあつ限りは腹落ちも難しいだろうと思う。

(平野座長)

○アンコンシャス・バイアスは、政策として対応するのは難しいと思う。ただ、制度も大事だが意識やカルチャー、マインドセットも大事。特に、中小企業とか地方とかいう話になると、問題は非常に強く残っていると思う。

(鈴木氏)

○女性活躍を考える上で、家事、育児負担の問題も重要だと考える。待機児童の問題は改善してきたが、保育の質の問題が重要になってきている。また、プレゼンしたように企業内保育所も役割を拡充させてきているが、保育に対するニーズも変化してきている。保育所保育の枠を超えた新たなサービスなどの取組への支援もお願いしたい。

(羽生構成員)

- ペイギャップの是正でもパイプラインの構築でも、女性の正社員の8割が一般職であるということが影響している。企業の人事担当者の話を聞くと、モチベーションアップしたり、一般職から総合職に転換したりするのが大変に難しく、この制度（一般職）を本当にもうなくしてほしいとの声もある。
- 女性デジタル人材が少ない要因として、「育児や介護との両立が困難」というのが先頭に来るのは違和感を覚える。女性はデジタルに関連する職域になかなか行けないという実態があるので、企業の中で正社員女性がデジタル部門にしっかり回っていけるような育成をするというのがそもそもの前提ではないか。

#### (6) 閉会

次回は、令和5年2月15日に開催することを確認し閉会した。