

女性活躍と経済成長の好循環実現に向けた検討会（第5回）

議事概要

1. 日 時：令和5年4月28日（金）17：30－19：30

2. 場 所：中央合同庁舎第8号館8階特別大会議室※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	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
金融庁	井上 俊剛	企画市場局審議官
経済産業省	龍崎 孝嗣	大臣官房審議官（経済産業政策局担当）
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）小倉内閣府特命担当大臣（男女共同参画）挨拶

○4月27日の男女共同参画会議で岸田総理が「企業の女性役員比率の更なる向上に向けて、日本を代表するプライム市場上場企業が『2030年までに女性役員比率を30%以上とすること』を見据えて、短期的な数値目標の設定や行動計画の策定など、従来よりも踏み込んだ具体策を講じる」との考えを示した。自身もこの検討会の提言において女性役員比率の向上に向けた取組を最重要と位置付けるものと考えている。過去の検討会でも、企業ごとにパイプラインの構築状況が異なることを踏まえるべきとの御意見があり、日本の企業をめぐる状況を十分踏まえる必要もあるが、一方で、あるべき姿も念頭に置いて、取りまとめまでの間、御議論いただきたい。

○女性起業家の育成支援もしっかり取り組むべき課題だと考えている。第1回の検討会で

キャシー松井さんから、女性創業のスタートアップは男性の場合と比べて平均調達額が約 45%も少ないにもかかわらず、調達額 1 円当たりの時価総額は逆に 30%も高いというデータを御紹介いただいたが、女性起業家は高いポテンシャルを有していると言える。起業に関する情報収集ネットワークの形成から、ノウハウの獲得、さらには資金調達に至るまで、各段階において起業を目指す女性を支援する実効性のある取組についても皆様から御意見を賜りたい。

(2) 関係省庁からの説明

金融庁から資料 1 に基づき、経済産業省から資料 2 に基づきそれぞれ説明が行われた。

(3) 意見交換

(羽生構成員)

- 金融庁のサステナビリティ情報の開示について、「全企業が開示」となっている男女間賃金格差は具体的にはどういう情報とする方向性なのか伺いたい。全従業員の収入の累計額、ポジションごとの男女の基本給の違いなどが考えられるが、どのような情報を開示すればよいのかということをいろいろな企業からよく聞かれる。
- 経済産業省に対しては、「女性の」ではなく、「両親の」両立支援が必要ということを提案したい。女性の両立支援が実は“ワンオペ支援”になっているのではないかと話題になっている。男性（夫・パートナー）はずっと働きっ放しで、女性だけが仕事と家庭の両立を期待されて、実際はワンオペ支援になっていた。女性の両立支援ではなく、「両親の」両立支援にしなければ、女性の家事・育児の時間がなかなか減らない。
- 端的には男性育休の取得率を上げていこうという議論になると思うが、中小企業の経営者と情報交換をしていると、「東京の、大規模で人員補填ができるような企業は、男性育休 3 割を目指すことは可能かもしれないが、中小企業はカツカツの人員でやっている。そんな状況で男性社員を 3 か月取られたらどこから補填すればいいのか」という声もある。女性の両立支援がワンオペ支援になってしまうことを回避するためには、男性が育休を取得した場合、補助金を出したり、人員補填ができるようにしたりするなど、インセンティブが必要。

(金融庁)

- 男女間賃金格差の情報開示について、開示区分は女性活躍推進法の定義に合わせており、「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者（パートタイム労働者・有期雇用労働者）」について、高いほうに比較して何%か、例えば男性の 100%に対して女性の賃金が 80%、90%というような形で開示していただくことを予定している。

(経済産業省)

- 御提案の件は中小企業における非常に悩ましい問題で、経済産業省としても課題として認識している。政府の取組として、例えば職員が育休を取ったときの代替の人員確保や、女性に限らず復職後に子供の世話で急に休まなければいけない場合の支援を企業に行う制度が厚生労働省で用意されている。厚生労働省の良い制度を資金面でサポートしながら、経済産業省の中小企業庁では別の切り口で足りないところを補えるよう取り組んでまいりたい。

(平野座長)

- こども家庭庁もでき、省庁横断的に全体としてコンプリヘンシブなパッケージをつくるということが大事。実は大企業でも人手問題があった。私自身も産休・育休の目標を掲げて10年ほど前に取組を始めたところ、女性たちからは当初好評だったが、しばらくたって現場から悲鳴が上がった。本人たちからは、産休・育休を取ろうと思っても、周りに迷惑がかかるから取れないという声があり、支店長たちからは、代替要員も手当しないでもない目標を作ったと叱られた。結局、コストがかかっても人手を増やしたのと同時に、デジタル化を進めてマンパワーの作業量を減らした。6年かかって約1万人分の作業量を減らそうという目標を掲げて、ようやく今均衡しつつあるという歴史がある。
- ただ、大企業の場合はある程度余裕があり、中小企業の場合はそれをどうするのか、本当に悩ましい。結局は、中小企業自体の容量を大きくしていく、あるいは、地域的な対応を取るということもあるかもしれない。

(秋山構成員)

- 政府から女性役員比率についてクリティカルマスである30%を明確にお示しいただいて、それに時間軸が伴っている点は大変すばらしく、成果に期待したい。
- 女性活躍の状況は少しずつ良くなっているが、例えば10年のスパンで見たときにあまり進捗がない。だからこそコーポレートガバナンス改革の実質化ということが今キーワードになっていると思うが、10年何をしていたのだろうとも見える。やり方、考え方が間違っていたか、あるいはやっているふりがかなり多かったのではないかな等、疑念が湧く。
- 実質化の一つの方法としては、まず当事者がしっかり数値目標を挙げて、それに対する行動計画を策定することが基本。数値目標に関しては、例えばグローバル企業と国内市場中心の企業、あるいは業種の違いなどによって状況は様々なので、ある程度各社で意欲的な目標を立てるといい前提がいい。
- 行動計画を開示する上で、進捗が見えるということがポイントだと思うが、特に内部昇格、例えば、女性の執行役を増やしていくためのパイプライン形成の努力がどれだけできているか、ということが非常に重要。内部昇格の役員を増やすということでもあり、彼女たちが将来的にいろいろな会社の社外取締役に就くだけの実力をつけることにもつながる。

- 金融庁が地銀のジェンダーウォッシュに問題意識を持っていることについて、報道でも取り上げられているが、非常に重要だと思う。特に地方の中小企業に対しては、地銀がどういうスタンスで付き合うかということは影響力が大きい。そのため、まず地銀の行動変容をしっかりと促すことは、効果的な政策の一つだろうと思う。
- 女性起業家に関して、起業する女性の人たちをエンカレッジするのも大事だが、彼女たちに投資する VC をはじめとする投資家の人たちの行動変容をどうやって促すかということも重要なポイント。ガバナンスコードまではいかなくとも、例えばアワードで表彰される等、女性起業家のビジネスに投資をすることに何かしらインセンティブを与えることが実質化という意味で効果的なのではないかと思う。

(金融庁)

- コーポレートガバナンス・コードでも、前回の 2021 年の改訂のときに女性管理職比率に焦点を当てて、いわゆるパイプラインの問題に取り組んでいる。今年の 3 月期からはそれは強制開示項目になるので、上場企業の皆さんに、単に数字を開示するだけではなく、パイプラインの構築を考えるきっかけにしていきたい。
- 地銀の話はいわゆる課長代理を管理職とカウントするかどうかという問題だと承知しているが、地銀も含め企業が自分のところで考えていただくということだと思う。課長代理の方を管理職に入れてよく見せようというのだとあまり意味がなくて、そういう方々をより引き上げていくことを経営陣の方に問題意識を持っていただくことが重要。地銀が問題意識を持つと、その周りの企業にも波及していくという意味で、重要なルートかと思う。
- 金融庁は次のテーマとして資産運用業の改革を考えており、VC の行動変容も重要な視点と考えられる。

(平野座長)

- 岸田総理が資産運用業等を改革するとおっしゃったのは大変立派。日本の金融のセグメントの中でいうと一番弱いのはここだと思うが、今、2,000 兆円近くになった個人金融資産をどうするのかという話もある。これまでは株主のことばかりだったが、アセットマネージャーの力をどう使うかというのは非常に重要。

(政井構成員)

- 岸田総理がおっしゃったように、2030 年までに 30% の女性の取締役をとるのであれば、今、200 社以上の企業でまだ一人も女性の役員がいないので、2028 年、2029 年ぐらいになったときには、各プライム市場の企業にとって今までの環境で行われていた取締役会とは違うようなものになっていくのだろうと思う。自分たちのような新たに取締役に成るなり手にとっての支援は提供され始めていると私自身も感じている。しかし、迎える側の準備、まさに平野座長がおっしゃったような苦勞というものがうまく共有されているのか

ということに対して、経験値をプライム市場の企業間でどう共有していくのか、目配りをするような施策がないか。

(金融庁)

- アクション・プログラムの中では、あくまで中期的な 2030 年の目標を設定しただけで、これを具体化していくのが今後の作業である。その中で、御指摘いただいたようなプライム市場の企業間で好事例を共有するという点も取り上げていければいいと思っている。例えば、女性役員の候補者のプールをつくるというようなアイデアもあると思うので、男女共同参画局とも連携しながら、いただいた御意見を参考にして取り組んでいきたい。

(平野座長)

- 今回もコーポレートガバナンス改革でいろいろな意見があったと思う。「開示疲れ」という言葉があったが、やっていけば開示すること自体はさほど難しくはないはず。経営者の意識が変わらなるとなかなか変わらないと私は思うので、そういう意味では、経営者団体等で啓発をやっていくしかないのではないかと。実際にやってみて、こんな効果があるのだとわかるということの積み重ねしかないと思う。

(4) 小倉内閣府特命担当大臣 (男女共同参画) 挨拶

- 女性のワンオペ促進になっているという羽生さんの御指摘は、まさに我々も同じ問題意識を持っており、昨年の女性版骨太の方針にも、重点方針の中で初めて男性の育児・家事の促進という項目を立てた。男女共同参画、女性活躍は、女性の視点だけで語るべきではなくて、むしろ男性の視点でもしっかり語らなければジェンダー平等は実現できない。先月公表した、こども・子育て政策の強化についてのたたき台においても「共働き・共育て」をスローガンとして打ち出した。我が国で共働きが一般的になったと言いつつも、実は真の意味での共働きではなくて、男性が長時間労働をし、女性が産休・育休を取り、短時間労働を迫られて、結果として、十分にプロモーションが望めずに、パイプラインが構築できず、女性の役員比率が低いままになっている。真の意味で共働きにするためにこそ、共育ても重要であるというのが今のメインストリームの考え方なので、少子化対策、男女共同参画、経済のイノベーション、ダイバーシティ経営など、あらゆる観点に反映していきたい。
- 秋山さんから御指摘のあった女性の起業家に対するより強力な措置も重要であるし、また、政井さんから御指摘のとおり、企業側に目標や行動計画を立てさせるだけではなく、我々政府も環境整備するために汗をかけないかということも考えていきたい。
- 先週、テレビ番組で、女性役員登用の数値目標に係る私の考えを述べたことが昨日の岸田総理の発言と併せていくつか報道になった。報道のリアクションを見ると、能力で選ぶの

ではなく、性別で区切るのをおかしいという意見や、男性受難の時代が訪れたという意見があり、企業の経営者だけではなく、日本の社会意識もこれからしっかり変わっていかねばいけないと強く思う。

- 私の人生も、男子校、大学は8割が男性、入った会社の総合職は85%が男性、今いる政党は9割が男性。その世界にいと、男女平等、女性活躍が重要だと言いながら、現状を受け入れている自分がいて、言っている本人が実質化できてなかった側面も反省も込めてあるのではないかと思っている。同じぐらい優秀な女性がいるにもかかわらず、私が生きていた社会は8割から9割を男性が占めていたということだが、もう一度日本の社会の活力を取り戻すためにこそ、女性が活躍できる環境整備をしなければいけないと思う。まだそのことに気づいていないところがあるのであれば、ある程度踏み込んだ対策で社会意識を変えると同時に、一遍に構造自体も変えていく必要があるのではないか。
- 構成員の皆様には、提言を詰めていくと同時に、このまま日本の女性活躍の遅れが続くと経済の停滞を抜け出すことができないという危機感を様々な場所で発信することを期待している。

(5) 女性活躍と経済成長の好循環実現に向けた検討会提言骨子案について事務局から資料3-1及び資料3-2に基づき説明が行われた。

(6) 意見交換

(平野座長)

- 検討会の場でも複数の方から御指摘があり、かつ、今日の経済産業省からの話にもあったとおり、中小企業における女性活躍が一番難しく、ここが進まない日本全体の女性活躍は進まないで、Ⅲの「具体的な施策」に中小企業における女性活躍が入ったことはよかった。
- 令和臨調で社会保障改革の提言をしたとき、社会保障改革となると政府に対してこうしてほしいというのが中心になってしまうが、あえて私は、社会保障というのは本来企業ができないところをやるべきものなので、企業の責任でやるべきことはちゃんとやるべきだと書き込んだ。正規・非正規における同一労働同一賃金の徹底、L字カーブの解消問題、男女の所得格差の解消、働き方改革、職場の意識改革を通じた男性の育休取得・育児参加の促進は、もともと企業が自らの持続的成長のためにやらないといけない。日本の労働市場が縮小している中で、生産性の向上が必要であることは間違いないが、この10年間の日本の時間当たりの労働生産性は他国に比べてむしろ高いという統計もありながらアウトプットが増えなかった理由は、労働時間が減っているからである。イノベーション等で生産性を上げる、付加価値を上げると同時に、マンパワーをどう確保するかが論点であるが、その方法は女性と外国人の活用であり、本来企業が考えなければいけないということを強調

したい。

- IIの3(2) 資本市場は必要。並べ方として「政府・資本市場・企業・社会」の最後でもいいと思うが検討したい。

(秋山構成員)

- 今回の提言ではメッセージのトーンセッティングが大事。女性活躍は、もはや機会均等・人権の問題ではなく、今、日本では明確に経済政策としての必要性、優先度が高いということを知りやすく伝える必要があると思う。フェアかアンフェアかの問題ではなく、人口減少の流れの中で、経済の担い手として女性がマイノリティからマジョリティに大急ぎで変わっていかないといけない。大臣もおっしゃったように危機感を持たせ、考え方・発想の転換を促すような明確なメッセージを提言全体で表現すべき。

(羽生構成員)

- 各項目において時間軸をしっかりと明確に出すというのは非常に大事。10年間ぐらいずっとこういうスローガンを聞き、もう「聞き疲れ」している。今、せっかくのこのチームで提言を出すので、2020年の第5次の男女共同参画基本計画よりも差分をしっかりと出し、雇均等法が99年に施行されたところから何が変わったのかなど、数値と時間軸を明確にしないと、スローガンだけではG7には絶対に届かないよと思われる。2030年目標でやると、次の社長の仕事だなと思うので、今回、2030年の前に短期的に25年と区切ったことはとても秀逸。経営者へのメッセージとしても、自分が任期でいる間にやらなければいけない仕事なのだとちゃんと分かってくださるのではないかな。
- パイプラインのところは「執行役員など」と入れて、役員レベルの人材のパイプラインだということを明記した方が、企業としてはすごく取り組みやすく、影響もあると思う。また、IIの3(2)に「政府・資本市場・企業・社会」とあるが、その大本の下にある教育現場の教育を入れないといけない。家庭内の男女教育、小学校・中学校の義務教育等、教育は本当に大事だと思う。大学だけではなく、企業からの教育や、政府から教育現場へということをやっていかなければいけない。
- 前述の内容に関わるが、今ポジションに就いている人が自分が携われるスパンでの目標ということクリアにすると、経営会議で取り上げる議題になったり、この後3か年計画に載りうるテーマになるので、結果的に企業へのメッセージになると思う。

(政井構成員)

- やりたくない多くの企業経営者の皆さんに腹落ちをしてもらうための言い振りをどう工夫していくのが重要。例えば経団連が2030年30%と既に掲げているので、そこを後押しする等、政府としてやる気のないあなたたちに活を入れるというよりは、好循環を生み出すための後押しをさせていただきますといったメッセージの出し方をする。押し付け的で

はない、本人が腹落ちをして自転していく工夫をしないと、特に中小企業は動きにくいと思う。

- 資本市場にインパクトを与えるという点では、投資家が比較しやすくすることを盛り込みたい。業界を超えては難しいが、例えば、各業界団体で横串が通ったような何かを出していただく等、現状、各企業独自で公表していて実態が分かりにくいものとは異なる、新しいものを設けていくような施策につながる提言ができればよい。

(平野座長)

- 私も教育はぜひ入れたい。特に理科系の学生たちを増やさないとデジタルとかスタートアップというのは増えないし、当然イノベーションには多様性が必要であるので、STEMの教育が重要。かつ、A (Arts) の要素も入れるということで、創造力豊かな柔軟な思考を持った人たちが Science・Technology・Engineering・Mathematics の世界にも入っていくこと、企業も努力すべきだということをぜひ言っていく。三菱グループの主要企業から 25 人、女性の理系出身者をメンターとして集めてセミナーをやったが、反響が大きかった。参加者の女生徒たちは理系に行ったら研究職だというイメージが非常に強かったので、営業、建築・都市計画、リスクマネジメント等様々な職種に携わっていることは驚きだった様子。企業がキャリアパスを見せるということのを是非入れたい。
- アセットマネージャーは重要なのもっと頑張れというメッセージを強く出したらいい。第 2 回にいらっしゃった三井住友トラストの菱田社長にもう少しヒアリングして、業界を引っ張ってもらいたい。VC の話も入れて、担い手の数を増やし、あちこちから声上がるような感じにできるといい。
- 労働市場改革の話はすべき。今の一括採用、終身雇用という固定的な人事システムの中では多様性を受け入れる風土や自分のプロフェッショナルなエクスパティーズを活用して自らの道を切り開くという風土も生まれにくい。流動性が高まると同時に、流動性を高めていく過程で一人一人がエクスパティーズを身につけ、それぞれのプロフェッショナルリズムを見つけて、より高い目標にチャレンジするという循環を作れるようにする。パイプラインは中から育てる、外からも人が入ってくるという循環をつくることで、女性たちの能力開発にもつながる。
- 第二次均等法世代が入社したのが 98 年で今 25 年たち、マネジメントチームに入ってくる時期なので、ストックもあるぞということを示したらよい。その時代から企業で女性社員に対して能力開発やキャリアパスづくりができていたわけではないので 100% 同じ数を確保するというのは難しいが、少なくとも人材がいらないとは言わせないということも言いと思う。

(羽生構成員)

- 男性にとっては職場においてバックグラウンドが変更されたという経験がそんなにないが、

女性は、雇均等法第一世代と 99 年入社の子供世代と今の SDGs ネイティブ世代では、背後にある社会保障や政府の目標もがらがら変わって、社会の都合・企業の都合で女性の働き方が調整弁のように変えられてきた。その歴史を知らないで、今の令和 5 年だけの状態を見て「女性を 3 割に増やせ」とやったら、それは“下駄をはかせるのか”という議論に舞い戻ってしまう。下駄ではなく、穴を掘られてスタートラインに立てさせられなかったという歴史を一枚紙でも見ると、30 年前の女性の背景、社会背景、労働背景はこんなことだったのかと腹落ちする。

(平野座長)

○下駄問題は難しい。無理やり昇格してもらおうと、それは周りも本人も大変ですよねという議論にはどう反論するのか。

(羽生構成員)

○絶対数の問題。現在 50 - 60 歳の絶対数が少ない層では「無理やり」と言われてしまうのも仕方ないが、その下は、働き続けている女性の数も増えているので「無理やり」にならない。時限措置で増やしてきた先進事例で、企業価値が上がっている点を示すしかない。

(平野座長)

○もう 1 つは、多様性自体が価値を生むので、評価の基軸を変えることが大事。これまで社内で時間をかけて養成されてきた人に力があると評価されていたが、ほかの会社で活躍して実力を発揮した人であれば、会社に入ってきたところで違和感はない。そういうのを繰り返しながら、徐々に価値観が変わってくるということはある。

(秋山構成員)

○大企業で今意思決定層にいる、競争の勝者の人たちに腹落ちしていただかないと、企業の行動変容がなかなか起きない。男性の中で楽しくも厳しくもやって今自分はこちらまで来たという思いがある方の行動変容はどうやったらできるのかというところがピンポイントだと思う。ただ、特に経営の責任を担っている方は、時代の流れにちゃんと適応していかないとビジネスが立ち行かなくなるということが認識できた瞬間にはちゃんと自己変革されると信じているので、そこを正面切ってやるというのは、王道としては一つある。

(平野座長)

○日本は周りを見る社会なので、あっちこっちから声を上げて雰囲気づくりというのは大事。提言を出す前後で、賛成の声があちこちから上がるような働きかけもしたほうがいい。

(北川構成員)

○今までのダイバーシティに関して日本のいろいろな問題については、外資系の運用機関等が一步先んじて議決権行使基準に入れて、それから世論形成される苦い歴史があり、いつまでたってもそういうことやっている時期ではないと思う。

(7) 閉会

次回の日程は事務局から追って連絡することを確認して閉会した。