



**「意思決定ボード」の
真のダイバーシティ実現に向けて**
～女性管理職・役員の登用・活用状況のアンケート調査結果～

2013年11月

公益社団法人 **経済同友会**

目次

はじめに	1
経済同友会 経営者の行動宣言	2
1.【要約】～今回の調査に関する背景・結果について～	3
2. アンケートの回答結果	7
I. アンケートに関する基本情報	7
. 女性の登用・活用に関する現状等	9
(1) 女性の登用・活用の経営方針や経営計画等における明示	
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置	
(3) 女性従業員の活用	
(4) 女性役員・管理職の登用	
(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表	
(6) 女性の新卒採用実績	
(7) 男性の育児休暇取得率	
. 女性の登用・活用に向けた課題と施策	16
. 女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み	18
委員名簿	23

はじめに

経済同友会 人財育成・活用委員会は、ダイバーシティ促進および、企業における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続けている。

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。そのため、2012年5月に、「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～」と題して、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を担う「意思決定ボード¹」のダイバーシティの必要性についての提言を公表した。また、グローバル経営戦略において重要な要素になる、「意思決定ボード」のダイバーシティは、経営者自らが実現すべきテーマとなることから、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「経済同友会 経営者の行動宣言」を行った。

経済同友会では、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モニタリングすることにより、各社の女性の登用・活用のためのノウハウの共有を図るべく、昨年引き続き、2回目のアンケート調査を実施した。

現状の数値を出発点とし、今後の目標達成に向けて現状を把握し、課題やノウハウを共有し、将来に向けた戦略や仕組み作りに役立てたいと考えている。本会としては引き続き企業経営者自身の啓発に重点を置き、女性の登用・活用のさらなる啓発活動を続けていきたい。

おわりに、今回の調査にご参加いただいた各社の関係各位をはじめ、ご協力いただいたすべての関係者の皆様に対し、この場を借りて深甚なる謝意を表したい。

¹ 経営や事業の意思決定に関する役割を担うメンバー《部長、役員（取締役・執行役・執行役員）》を表す。

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、およ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。

1 ..【要約】～今回の調査に関する背景・結果について～

(1) 背景

- 急速なグローバル化の進展により、「意思決定ボード」のダイバーシティは重要な要素であり、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。
- 欧米企業では、女性管理職・役員の登用・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。
- 日本の女性就業率は先進国に引けを取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状況である。
- 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」目標を掲げている。
- このような現状認識、問題意識から、重要な経営課題として数値目標を定め、結果を測定しPDCAサイクルを回していくことを重要視し、企業経営者に対してアンケート調査を呼びかけ、啓発活動の一環として、その結果を本レポートにまとめることとした。

(2) 調査概要

- 調査名称 女性管理職・役員の登用・活用状況に関するアンケート調査（15問）
- 調査対象 経済同友会会員 所属企業（連結）の代表者（811社）
- 調査方法 メール・FAXにより調査票を送付し、同方法で調査票を回収
- 調査期間 2013年7月～9月
- 有効回答数²

	依頼数	有効回答数	有効回答率
全 体	811	204	25.2%

【ご参考】	有効回答数	割合
上場	131	64.2%
未上場	73	35.8%
製造業	69	33.8%
非製造業	135	66.2%

²本アンケートと昨年度アンケートとは、有効回答数の企業母集団が異なる。

(3) 調査結果概要

・アンケートに関する基本情報

- 創業 40 年以上の大企業中心に 200 件以上の回答（上場企業 64.2%、創業 40 年以上 68.6%、従業員数 1,000 人以上 70.4%。業種別では、製造業 33.8%、非製造業 66.2%）。
- 海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

・女性の登用・活用に関する現状等

(1) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示

- 48%（前年 39%）の企業が明示しており、34%（前年 28%）の企業が今後の対応を検討している。

(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

- 48%（前年 25%）の企業が既に設置しており、26%（前年 26%）の企業が今後の対応を検討している。

(3) 女性従業員の活用

- 日本国内では、従業員の 42%（前年 41%）が女性である。
- 製造業では 21%（前年 24%）、非製造業では 52%（前年 48%）と差が見られる。
- 海外拠点では、製造業（35%）と非製造業（43%）の差は国内より小さい。

(4) 女性役員・管理職の登用

- 女性の登用は管理職³5.8%（前年 4.6%）、意思決定ボード 3.3%（前年 2.7%）と低い。
- 管理職の女性登用は増加傾向（60%、前年 53%）にあるが、役員レベル（増加傾向は 17%、前年 13%）までは達していない。

(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表

- 24%（前年 15%）の企業が数値目標を設定、検討したい（31%）を合わせると 55%（前年 37%）を超える。
- 数値目標を設定している企業は、管理職 6.3%（平均 5.6%）、意思決定ボード 4.0%（同 2.9%）と、平均より高い女性登用率である。

³本アンケートでは、管理職は課長級以上の役職者、意思決定ボードは部長級以上の役職を指す。

(6) 女性の新卒採用実績

- 日本国内における新卒の女性採用実績は、平均 31% (前年平均 28%) である。

(7) 男性の育児休暇取得率

- 男性育児休暇取得率は従業員 3 万人以上の大企業で特に非製造業ほど高い傾向にある。
- 全体的にまだ低い (7.5%) もの、業種別では非製造業 (5.9%) より製造業 (10.7%) の取得率が高い傾向にある。

. 女性の登用・活用に向けた課題と施策

- ロールモデルの少なさ、女性の採用数・管理職候補者の少なさ、女性のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成等が女性の登用・活用促進の主要課題となっている。
- 効果的な施策としては、多様な雇用システムの構築、女性の採用・職域の拡大、経営戦略としての位置付け等が挙げられている。

. 女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み

- 女性の登用・活用を阻む課題としては、管理職志向の女性の不足、女性の絶対数 / ロールモデルの少なさ、出産・育児の問題等が挙げられている。
- 具体的な取り組みとしては、女性に直接働きかける施策 (研修 / 育成プログラム / ロールモデルの提示) に加え、管理職 (特に男性) の意識改革、子育て支援策の充実などが多数紹介されている。

(4) 今後の課題

2013年6月の政府の「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」では、第3の矢の成長戦略において、女性の活用が中核に据えられ、女性が輝く社会を創ることこそが持続的な日本の経済成長につながると表明された。

今回のアンケート結果から、会員の所属企業では、女性の登用が喫緊の経営課題として改めて認識され、国際的には低水準ではあるものの意思決定ボード・課長級以上の女性登用は昨年よりも増加傾向にあることが分かった。意思決定ボードや課長級以上における女性比率が前年比5倍に変化した企業もあり、個々の企業の努力が窺える結果となった。また、先行指標として読み取れる女性管理職登用の具体的数値目標設定に関しては、「設定している・設定を検討したい」企業は半数を超える。現在「設定している」企業は、女性の管理職および意思決定ボードへの登用が全体の平均より高いことから、数値目標設定の成果があがりつつあることが分かる。そして、女性の登用・活用に関する課題と取り組みに関しては、前年に比べて具体的な内容が多く、実行フェーズに移行しつつある企業が増えている表れだと言える。

現実に存在する男女間格差を考えると、「能力・実力に応じた登用」は課題解決の入口に過ぎず、「導入」によって全ての女性登用に関する人事上の問題や会社制度の課題が解決する訳ではない。導入後に女性リーダーを戦略的かつ積極的に育成・活用し、公正に評価する真の実力主義が実行され、その結果が企業競争力を向上させて初めて、行動宣言が目指した「女性の意思決定ボードへの登用」の真の目標達成が可能になる。

また、女性の活躍推進は、女性だけの問題ではなく、男女に関わる問題である。仕事と育児や家事などのこれまでの固定的な役割分担の意識から、人生の長いスパンで男女で分担し合う意識への転換や、個人のワーク・ライフ・マネジメントの概念が重要になる。男性の育児休暇取得率が高まっている背景には、そのような意識の変化があるのではないか。最後に、日本企業における女性登用のスピードアップを図るためには、行動宣言した数値目標設定を含むポジティブ・アクションの実行が早道であり、数値目標の設定は、あくまでも現在の男女間格差の解消を“急ぐ”ための時限的取り組みであることを再確認しておきたい。

日本企業の競争力強化の優先課題であるダイバーシティ促進の中でも、一番身近な女性の「意思決定ボードへの登用」は緊急性のある最優先課題であり、社会的機運が高まっている今こそ、経営者自らが引き続き行動宣言を実施する必要がある。経済同友会としては、今後とも定期的にアンケートを実施し、情報共有を行いつつ、行動宣言の実現を図っていきたい。

2.. アンケートの回答結果

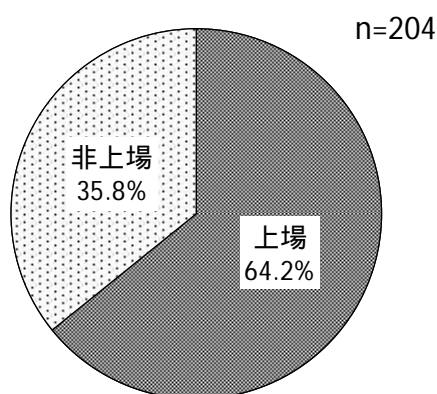
. アンケートに関する基本情報

創業40年以上の大企業中心に200件以上の回答。

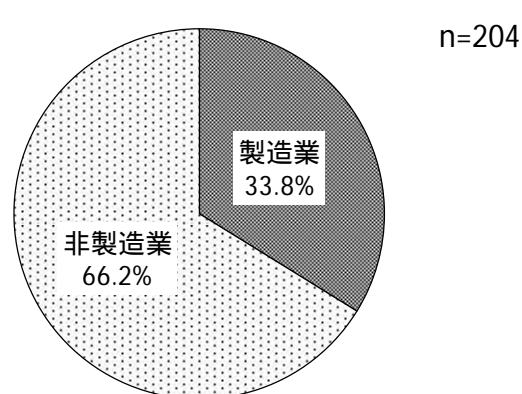
海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

アンケート回答企業の特徴は、上場企業（64.2%）、創業40年以上（68.6%）、従業員数1,000人以上（70.4%）の大企業中心である。また、海外売上高比率10%未満（60.0%）、外国人持ち株比率10%未満（42.5%）と、国内を主要な市場としている企業中心の回答となっている。アンケート回答率は25.2%（回答総数204件）と比較的高く、会員企業のテーマに関する関心の高さが窺える。また、アンケートは連結での回答を求めたが、少なくない企業が連結での集計・公表を行っていないため、主要な事業会社（単体）での回答となっている。

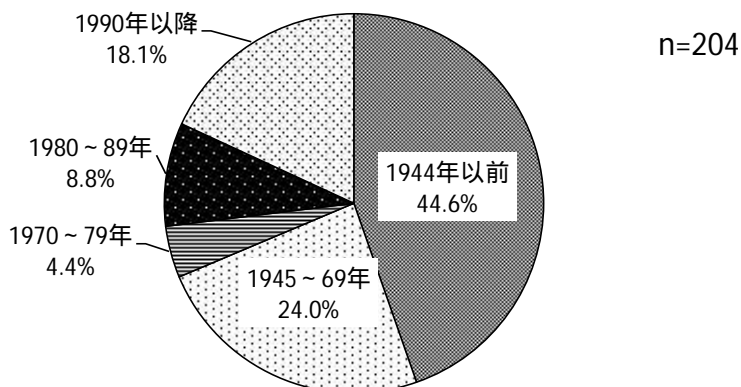
Q. 貴社は国内証券取引所に上場していますか。



【補足】製造業 / 非製造業の割合

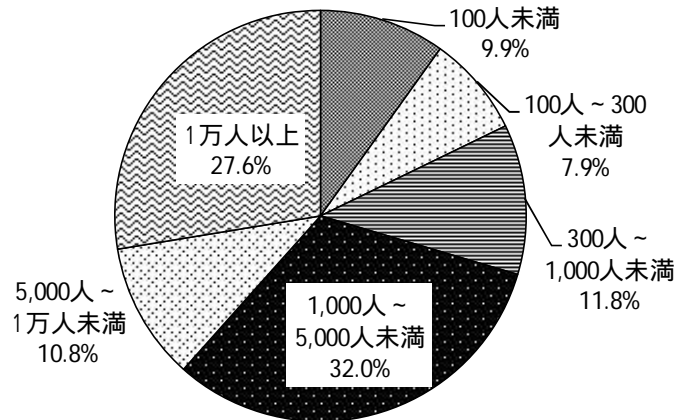


Q. 創業年(西暦)をお答えください。



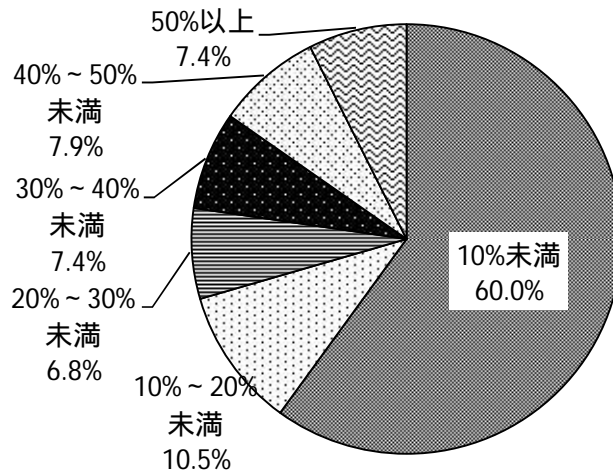
Q. 貴社の従業員数(日本国内および海外含む、非正規含む)をお答えください。

n=203



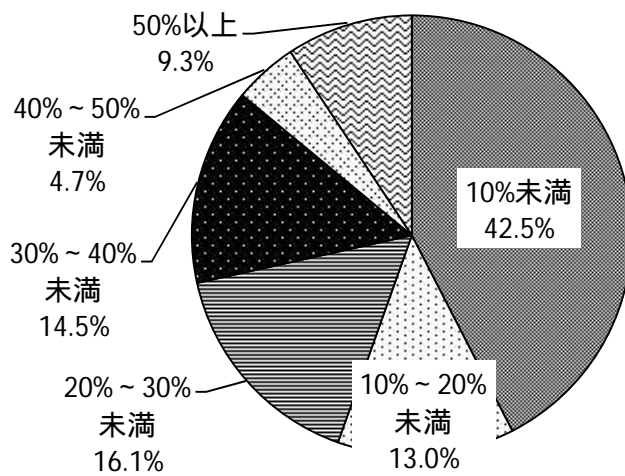
Q. 海外売上高比率(日本国内および海外含む)についてお答えください。

n=190



Q. 外国人持ち株比率についてお答えください。

n=193



・女性の登用・活用に関する現状等

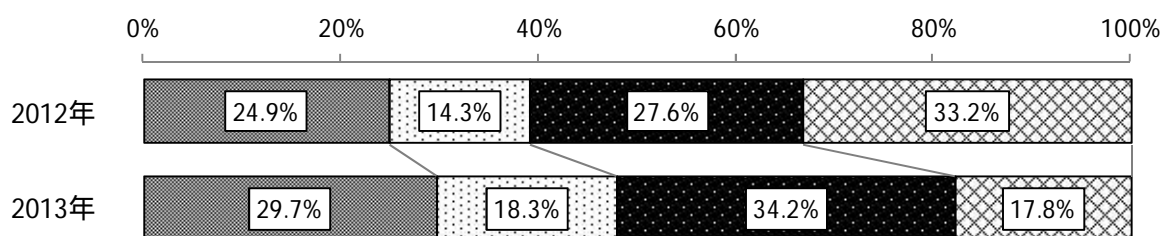
(1) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示

48%の企業が明示しており、34%の企業が今後の対応を検討している。

女性の登用・活用について、経営指針や経営計画等において明示している企業は48.0%[明示しており对外公表している(29.7%)、明示しているが对外公表してはいない(18.3%)]、現在検討中、今後対応を検討している企業は34.2%を占めており、女性の登用・活用の推進を多くの企業が経営レベルの計画と捉えている。当面、明示する予定はないとする企業(17.8%)は比較的少ない。

Q. 女性の登用・活用について、経営指針や経営計画等において明示していますか。

n=202



■ 明示しており、
对外公表している ▨ 明示しているが、
对外公表してはいない ■ 明示していないが、
現在検討中または
今後検討したい ▩ 当面、明示する
予定はない

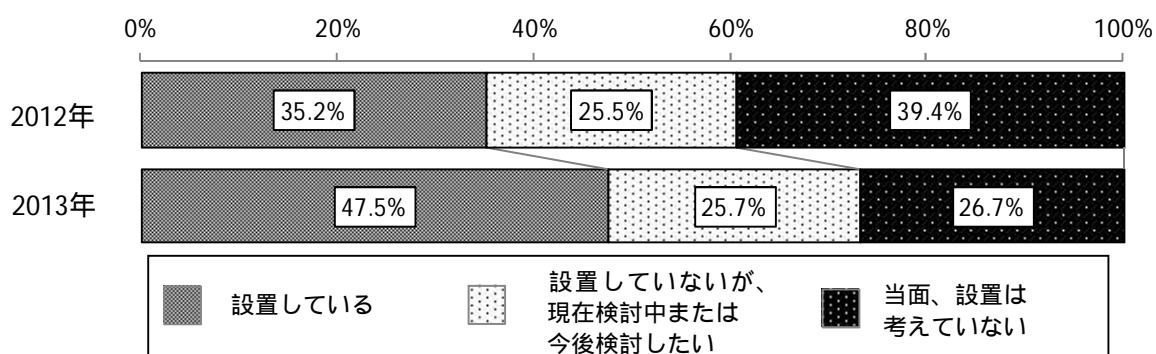
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

48%の企業が既に設置しており、26%の企業が今後の対応を検討している。

女性の登用・活用を推進する組織を既に設置している企業(47.5%)も多く、現在検討中、今後検討したい企業(25.7%)を含めると73.2%の企業が、組織として支援する体制を必要としている。しかし、当面、設置は考えていないとする企業(26.7%)もやや多い。

Q. 女性の登用・活用を推進する組織または会議体が、企業内に設置されていますか。

n=202



■ 設置している ▨ 設置していないが、
現在検討中または
今後検討したい ■ 当面、設置は
考えていない

(3) 女性従業員の活用

日本国内では、従業員の42% (前年41%) が女性である。

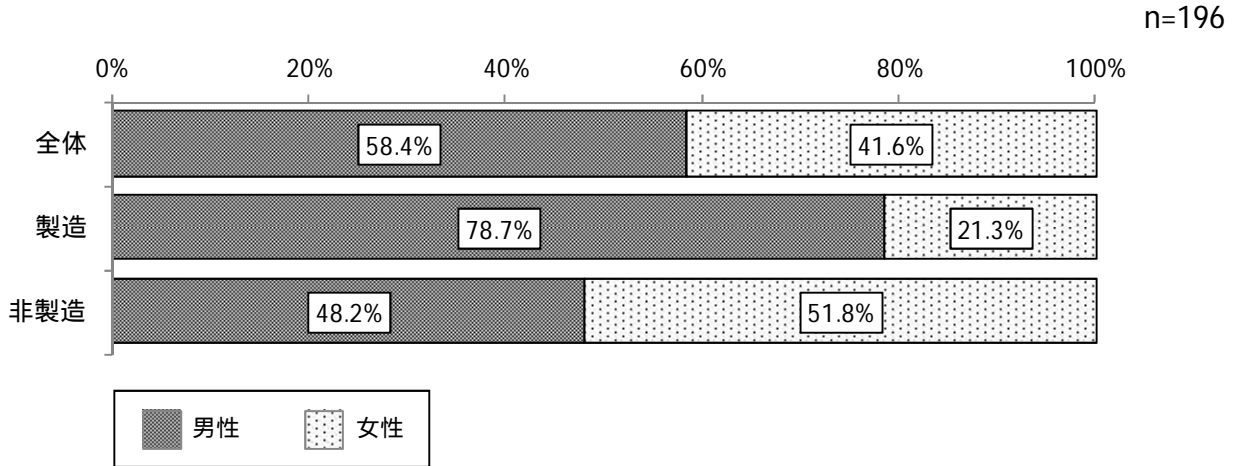
製造業では21% (前年24%)、非製造業では52% (同48%) と差が見られる。

海外拠点では、製造業(35%)と非製造業(43%)の差は国内より小さい。

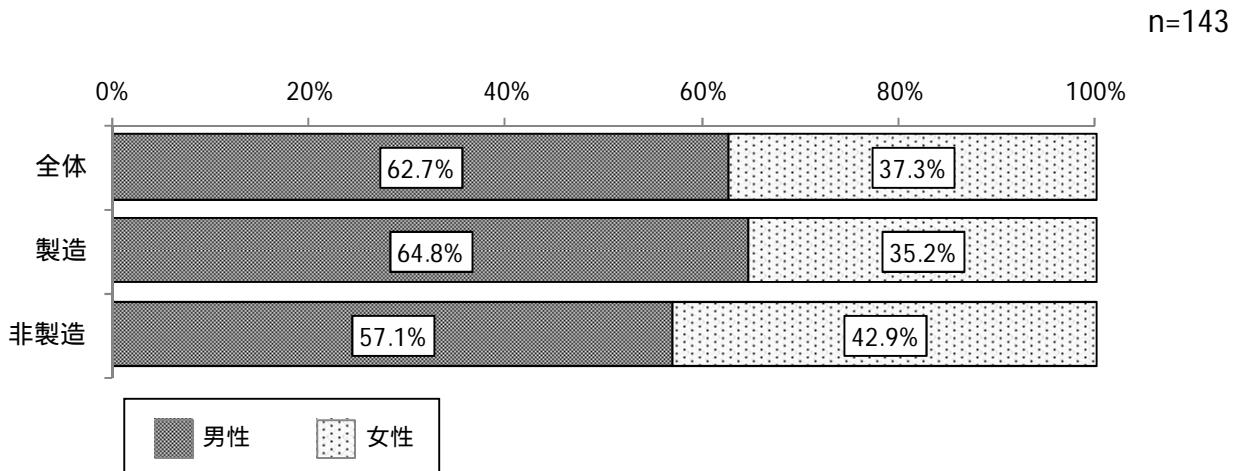
女性の登用は、従業員比率としては進んできている。結婚や出産後も定着した人財プールとなり、管理職登用へのキャリア開発を進めていくことが課題である。製造業では海外生産が進んでおり、海外生産工場での女性従業員の登用が多いと予想される。

Q. 貴社の従業員数(日本国内のみ、海外のみ、それぞれ非正規含む)についてお答えください。

A. 日本国内のみの従業員男女比率



B. 海外のみの従業員男女比率



(4) 女性役員・管理職の登用

女性の登用は、管理職以上5.8%（前年4.6%）、意思決定ボード⁴3.3%（同2.7%）と前年に比べて上昇傾向が見られる。

意思決定ボードおよび管理職以上の女性比率が、昨年と比べて5倍以上になった企業もある。

管理職の女性登用は増加傾向（60% / 前年53%）にあるが、役員レベル（増加傾向は17% / 同13%）はそこまでは達していない。

従業員としての女性登用は進んでいるが、管理職における登用は OECD 加盟国が軒並み30%を超える中で、日本企業は極端に低い状況（6.5%）にある。しかし、女性管理職比率の推移は増加傾向（60.3%）にあるため、意思決定ボードまでへの登用は今後の継続した取り組みにより増加していくと予想される。ただし、政府は「2020年に指導的地位に就く女性の割合を30%までに増やす」としているため、積極的な促進が要求される。課長級の女性登用は、非製造業（8.4%）が製造業（3.8%）と比べて倍以上高い。また、取締役（2.7%）においては、社外取締役（6.6%）で女性登用を進めていることが分かる。

Q. 貴社の役員・管理職数（連結・日本国内のみ）についてお答えください。

	2013年			2012年		
	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業
取締役	2.7%	2.2%	3.1%	2.6%	1.4%	3.4%
社外取締役	6.6%	8.1%	5.9%	4.5%	7.6%	3.9%
取締役兼執行役	1.0%	0.3%	1.5%	0.8%	0.6%	0.9%
執行役 / 執行役員	2.9%	1.7%	3.6%	2.9%	3.0%	2.8%
監査役 / 監査委員	3.9%	2.5%	4.9%			
社外監査役 / 社外監査委員	5.3%	4.1%	6.1%			
部長級	3.3%	3.0%	3.6%	2.8%	2.6%	2.9%
課長級	6.5%	3.8%	8.4%	5.3%	3.6%	6.9%
部長級以上	3.3%	2.9%	3.6%	2.7%	2.5%	3.0%
課長級以上	5.8%	3.6%	7.3%	4.6%	3.3%	5.8%

（注）1. 上記数字は、回答企業の各階層の合計人数に対する女性の割合としている。

2. 取締役（非製造業） 取締役兼執行役（製造業） 執行役/執行役員（製造業）の数字が前年と比べて下がっているが、2013年度のみ回答があった企業により、全役職者の数が増加し、母数が増えたためである。

⁴意思決定ボードとは、部長級以上の役職者を指す。

意思決定ボードにおける女性比率の変化

製造業	対昨年(倍)	従業員規模
A社	5.5	3千人超
B社	2.6	3千人超
C社	1.9	3千人未満
D社	1.7	3千人超
E社	1.5	3千人超
F社	1.5	3千人超

非製造業	対昨年(倍)	従業員規模
G社	2.4	3千人未満
H社	2.2	3千人超
I社	1.7	3千人未満
J社	1.7	3千人超
K社	1.6	3千人超
L社	1.5	3千人未満
M社	1.5	3千人超

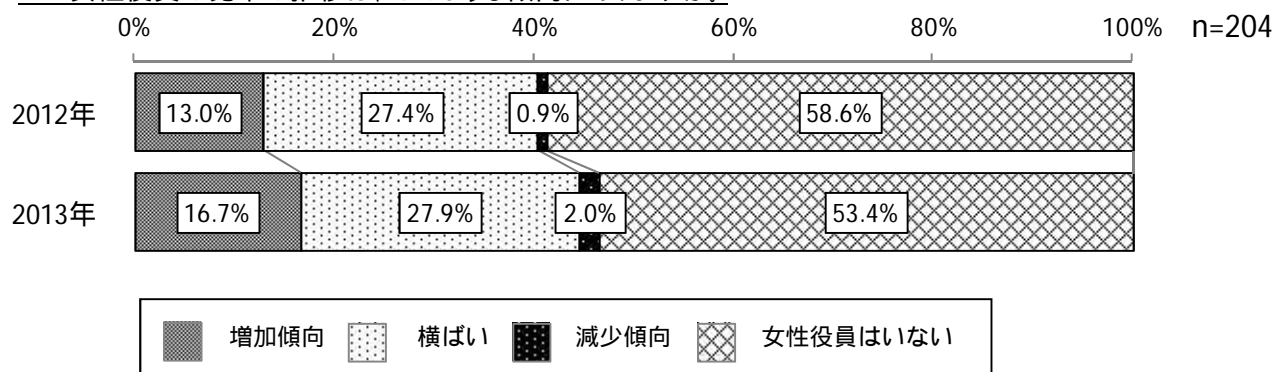
課長級以上における女性比率の変化

製造業	対昨年(倍)	従業員規模
A社	2.1	3千人超
B社	2.0	3千人超
C社	1.8	3千人超
D社	1.7	3千人超
E社	1.7	3千人超
F社	1.6	3千人超

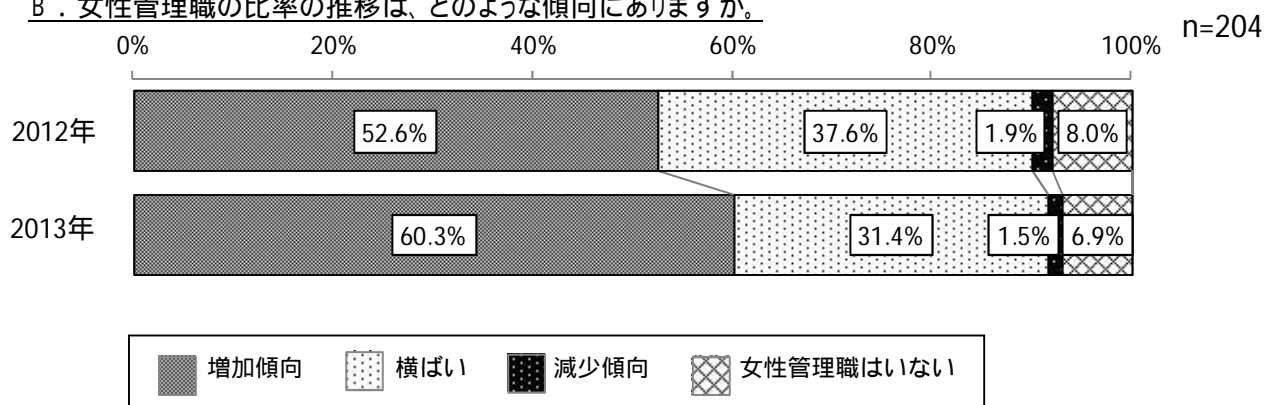
非製造業	対昨年(倍)	従業員規模
G社	5.5	3千人超
H社	5.2	3千人超
I社	2.3	3千人超
J社	2.1	3千人未満
K社	2.0	3千人未満
L社	1.9	3千人超
M社	1.8	3千人未満
N社	1.8	3千人超
O社	1.6	3千人未満
P社	1.5	3千人未満
Q社	1.5	3千人超

(注) 意思決定ボードにおけるA~M社と課長級以上のA~Q社は、別の企業を指す。

A. 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



B. 女性管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表

24%の企業が数値目標を設定している。検討したい(31%)企業を合わせると半数(55%)を超える。

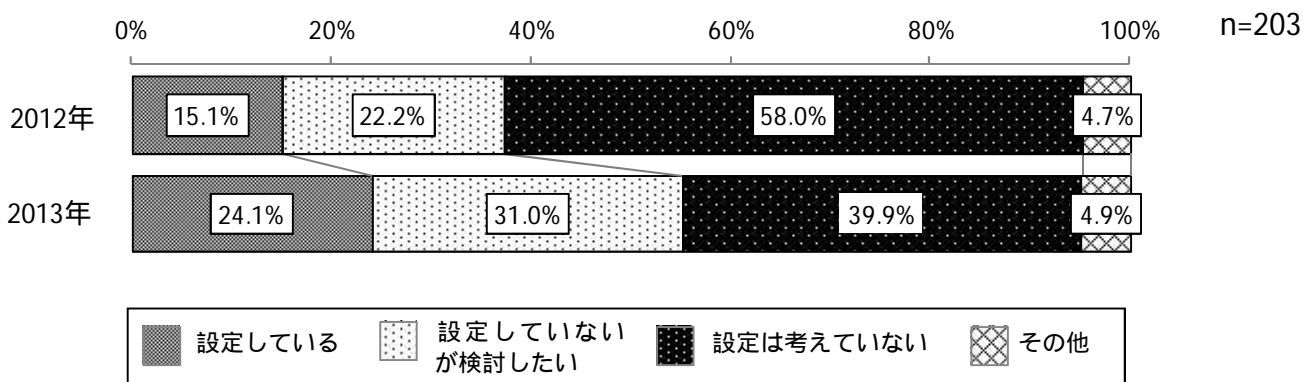
数値目標を設定している企業は、管理職6.3%(平均5.6%)、意思決定ボード4.0%(同2.9%)と、平均より高い女性登用率である。

女性管理職登用の具体的数値目標を設定している企業(24.1%)は、現状の登用率も管理職6.3%、意思決定ボード4.0%と高く、数値目標の平均は2017年までに女性管理職登用15.4%である。また、数値目標を設定している企業のうち52.1%は、CSRレポートを中心に対外的に公表している。

数値目標の設定を考えていない企業の主な理由は、「男女区別なく、能力・実力主義を導入している」とする企業が圧倒的に多い。また、目標を設定しているが公表していない企業の主な理由は、「あくまで社内目標値として設定している」企業が多かった。

Q. 女性管理職の登用に関する具体的数値目標(日本国内のみ)の設定および公表方法についてお答えください。

A. 貴社では女性管理職の登用に関して具体的な数値目標を設定していますか。

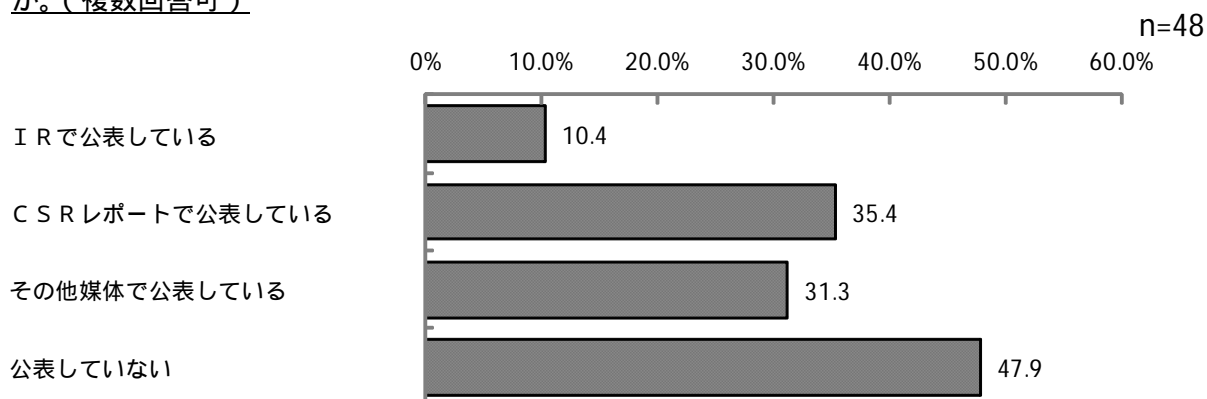


設定していると回答いただいた企業の数値目標の平均：2017年までに15.4%

数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・ 男女区別なく、能力・実力主義を導入しているなど (33件)
- ・ 数値目標よりも職場の環境整備、社員の意識改革、女性の育成に注力しているなど (7件)
- ・ 数値目標に適さない、必要性を感じない(7件)
- ・ 女性従業員比率、女性管理職比率を増やしている段階(7件)
- ・ 既に女性管理職登用が進んでいる(4件)
- ・ 全体の従業員数が少ない(4件)
- ・ 検討中(4件)
- ・ その他

B. 女性管理職の登用に関する数値目標を設定している場合、具体的数値目標を公表していますか。(複数回答可)



数値目標の設定を公表していない主な理由 有効回答のみ

- ・あくまで社内目標値として設定しているなど (6件)
- ・今後、公表予定/準備中など (5件)
- ・数値目標にとらわれないようにするためなど (4件)
- ・公表する必要性を感じていない (2件)

(6) 女性の新卒採用実績

日本国内における新卒の女性採用実績は、平均31%である。

2011年度総合職の新卒の女性採用実績は平均30.9%である。製造業は24.3%、非製造業は35.6%となっており、全従業員数に占める女性の割合よりは低い。

Q. 貴社の日本国内における新卒採用(連結・日本国内のみ、第2新卒を含まない)の状況について伺いいたします。2012年度『総合職』の採用実績についてお答えください。

女性比率	全体	製造業	非製造業
2012年	28.1%	23.5%	30.7%
2013年	30.9%	24.3%	35.6%

(7) 男性の育児休暇取得率

男性育児休暇取得率は、従業員数3万人以上の大企業、特に非製造業ほど高い傾向にある。

全体的にまだ低いものの、業種別では非製造業より製造業の取得率が高い傾向にある。

$$\text{男性育児休業取得率} = \frac{\text{育児休業を開始した者（開始予定の申出をしている者を含む）の数}}{\text{（直近で把握されている）1年間で配偶者が出産した者の数}}$$

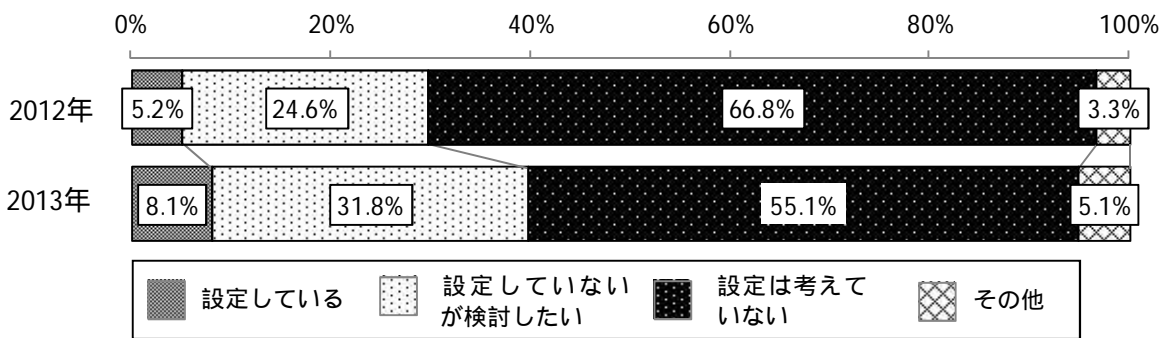
Q. 男性の育児休暇取得率(連結・日本国内のみ)について

A. 貴社における男性の育児休暇取得率についてお答えください。

取得率	全体	従規5,000人未満	従規5,000人以上	製造業	非製造業
2012年	3.5%	2.3%	5.4%	5.1%	2.7%
2013年	7.5%	5.4%	11.8%	10.7%	5.9%

(注) 男性育児休業取得率で回答を得たため、上記数字はその平均値である。

B. 貴社では男性の育児休暇取得率に関して具体的な数値目標を設定していますか。また、数値目標を設定している場合、具体的な数値目標についてお答えください。



回答いただいた男性育児休暇取得率(%)の平均：2015年までに19.8%以上

数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・ 育児休暇取得は個人の意思によるもの、個人の裁量に委ねているなど (23件)
- ・ 育児休暇を取得しやすい社内環境が構築できていて、取得率は向上しているなど (13件)
- ・ 数値目標より働きやすい風土の構築、取得しやすい環境の醸成など (13件)
- ・ 少人数組織のため該当者が少ない、取得希望者がいないなど (13件)
- ・ 数値目標に適さない、必要性を感じない (10件)
- ・ 有給休暇の取得などで対応しているなど (7件)
- ・ 他の施策 (両立支援や就業時間に関する制度の拡充) を優先しているなど (5件)

女性の登用・活用に向けた課題と施策

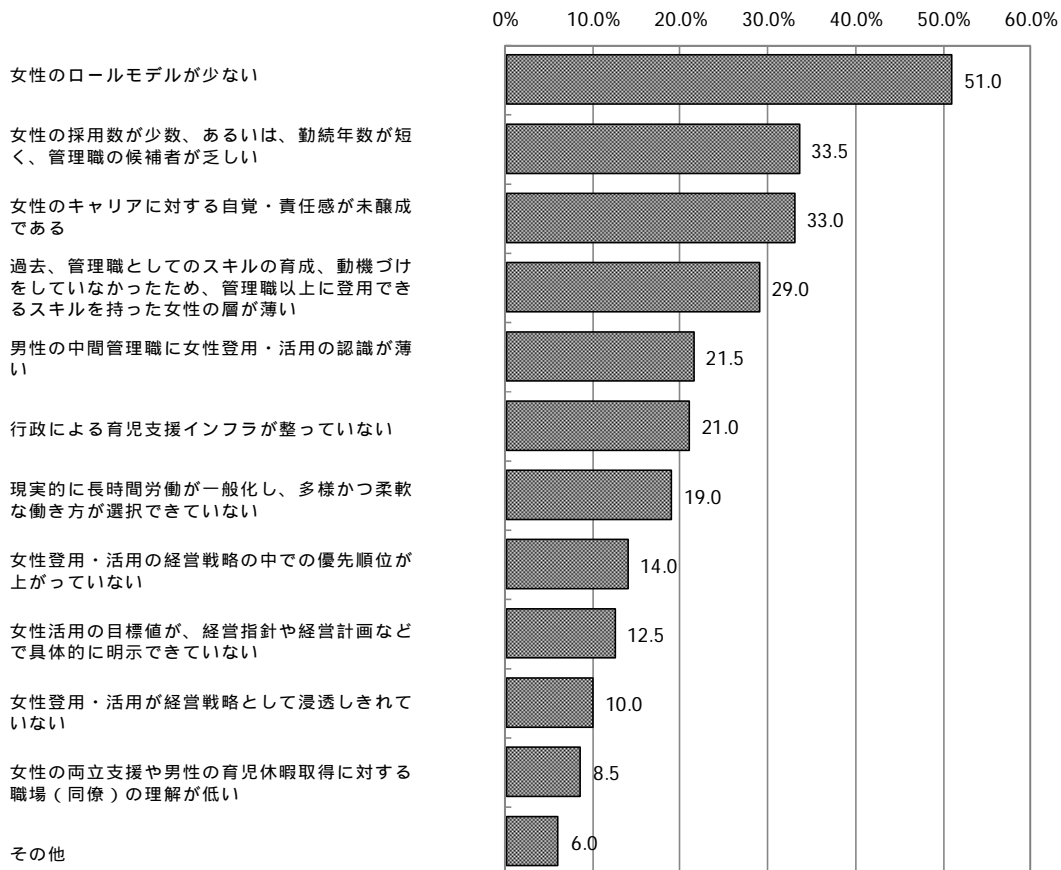
ロールモデルや女性の採用数・管理職候補者の少なさ、女性のキャリアに対する自覚未醸成等が主要課題となっている。また、経営戦略としての優先順位付けや浸透は各社の努力により順位は下がっているものの、今後も継続的な経営陣によるイニシアティブに期待したい。

効果的な施策としては、前年と比べて、行政による育児支援インフラの整備や企業内託児所設置等の仕事と育児の両立支援策は相対的に下がっている一方、多様な雇用システムの構築、女性の採用・職域の拡大等の意識が上がっている。

Q. 女性の登用・活用を促進するにあたり障害となっている主要課題を、3つ以内でお答えください。

主要課題は、1位が女性のロールモデルが少ない（51.0%）であり、以下、女性の採用数が少数、あるいは、勤続年数が短く、管理職の候補者が乏しい（33.5%）、女性のキャリアに対する自覚・責任感が未醸成である（33.0%）、過去、管理職としてのスキルの育成、動機づけをしていなかったため、管理職以上に登用できるスキルを持った女性の層が薄い（29.0%）と続く。

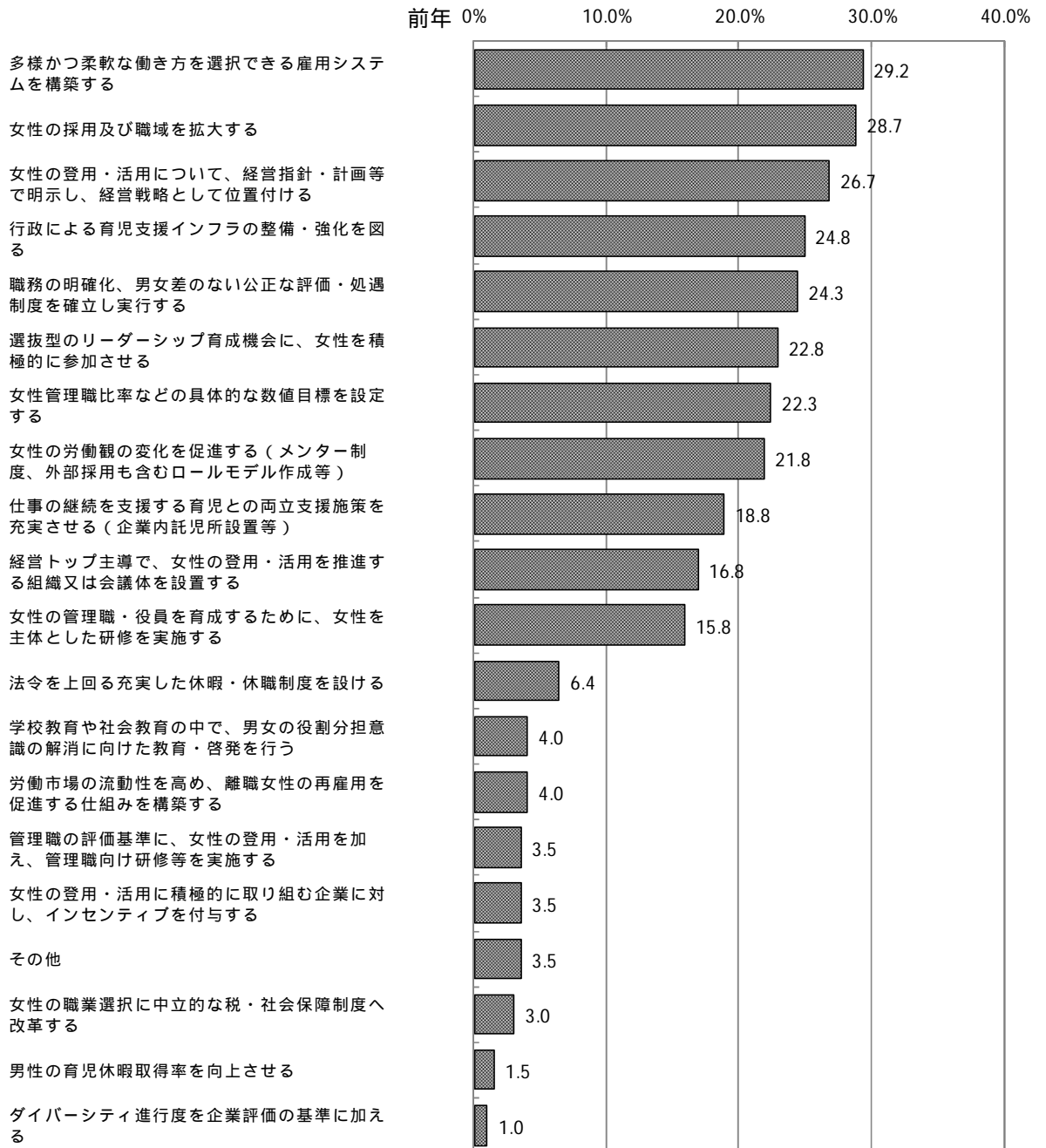
n=200



Q. 女性の登用・活用のために実行している（予定の）施策のうち、効果的なものを、3つ以内
 でお答えください。

効果的な施策は、1位が多様かつ柔軟な働き方を選択できる雇用システムを構築する
 （29.2%）であり、以下、女性の採用および職域を拡大する（28.7%）、女性の登
 用・活用について、経営指針・計画等で明示し、経営戦略として位置付ける
 （26.7%）、行政による育児支援インフラの整備・強化を図る（24.8%）と続く。

n=202



・女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み

女性の登用・活用を阻む課題としては、女性自身の意識の低さ、女性の絶対数／ロールモデルの少なさ、出産・育児の問題等が挙げられている。

具体的な取り組みとしては、女性に直接働きかける施策(研修／育成プログラム／ロールモデル提示)に加え、管理職(特に男性)の意識改革、子育て支援策の充実などが多数紹介されている。

Q. 貴社における女性の登用・活用に関する課題(特に苦勞している点)および課題解決に向けた具体的取り組み(特に効果を発揮した施策)についてお答えください(自由記述)。海外の状況についても、特記すべき事項がありましたら、ご記入願います。

各社が、女性の登用・活用を推進する上で、課題として認識し、その解決に向けて、実際に取り組みを進めている事項を、
・女性の登用・活用に向けた課題と施策 の項目を参考に分類している。

課題：管理職志向の女性社員が少ない。

- ・女性の中には専門性を高めることには前向きであっても、管理職を目指すことに消極的な社員も少なくない。一部の社員は女性の活躍推進に熱心であるが、関心が薄い社員も少なくない。
- ・女性社員は実務能力に優れている者が多いが、自ら率先して管理職を目指す人がそう多くないのが現状。
- ・せっかく登用しても本人が力不足を理由に辞退することがある。力は十分にあるのにのびのび仕事に集中したい人が増えている。
- ・新卒採用における女性比率を増やすなど、女性社員の量的拡大は進んでいるものの、管理職に成り得る層の質的向上(育成、本人の自覚など)はまだ十分とは言えず、今後の課題と認識。
- ・女性がマネジメントを魅力的なポジションと感じていないケースがある。
- ・女性社員自身が、将来マネジメントを担っていくという意識に欠けている。

課題：女性総合職の採用数が限られており、絶対数が少ない。

- ・現在の会社のデモグラフィは過去の採用の帰結であるので女性社員の母数が少ない。やっと中途入社社員も活用して女性の部長職が誕生した。もう少し増やしたくても母数が圧倒的に不足している。
- ・会社意思決定組織には30%の女性管理職があり、女性の登用についてのハードルはないものの、業種の性質上、女性を採用したくとも女性エンジニア(理系)がそもそも少ないために採用ができないことが課題。
- ・総合職やキャリアとして女性社員の採用を本格的に開始したのは約10年前であり、管

理職候補となりうる女性社員層の比率が少なく、また勤続年数も短いため、自らの判断基軸の形成や周囲への影響力・牽引力の養成が未だ不十分である。

- ・女性総合職については、今まで採用数自体も少ない上に、結婚・出産などのライフイベントを契機にして離職者が多かったため、中堅層の母数が圧倒的に不足している。今後母数を増やす活動を進めようとしているが、当社の属する業界を志望する女性が少なく、有効な採用活動ができていない。まずは採用数を増やし、女性が働く職域を増やしていくことが必要である。
- ・電機製造業としての特性から、電気・機械などの技術者の社内需要が多いが、電気・電子、機械工学を専攻している学生自体、女性の数が非常に少ないため、総合職女子社員の人数の機動的な増員が困難な状況である。
- ・退職などでそもそも男性に比べ対象とすべき母数が少ないのが現状である。

課題：ロールモデルが少なく、女性社員が目標とする将来像を明確に描きにくい。

- ・専門職種である「栄養士職」女性の登用については、漸次増加傾向にあるが、「総合職」の管理職登用実績が少なく、ロールモデルとすべき具体的な人財も不足している。
- ・見本となる人財が少なく、会社としての育成モデルの構築や女性社員自身の意識向上につなげにくい。
- ・2003年度より女性総合職を積極的に採用しているが、結婚や出産といったライフイベント期を迎えており、仕事と家庭を両立しているロールモデルが身近にないため、キャリアプランを描きにくい点が課題である。
- ・女性のライン管理職登用実績が少なく社内のロールモデルが少ないため、これを増やしたい。
- ・活躍する女性社員のロールモデルが社内に少ない。また、若年層の女性社員の中で明確にロールモデルとなることを意識する社員が少ない。
- ・育児を経験した女性管理職のロールモデルの不在。

課題：出産・育児と仕事を両立する環境整備が不十分である。

- ・産前産後休暇および育児休職の取得率が上がってきている中で、出産育児期間のキャリアの中断における本人・上長双方のキャリア意識の問題をどう解消するか。
- ・都内の育児休業者は保育所待機のため復職がままならない。横浜市在住の育児休業者は確実に復職している。この差は非常に大きいと最近実感している。
- ・仕事と育児を両立する制度が充実したことから、退職率の改善はなされたものの、制度利用の拡大に比してその代替枠の確保（要員・コスト）が難しくなっている。また長期化することでキャリアロスが発生する。

- ・ 出産や育児に対する周囲の理解不足があり、男女に関わらず仕事と育児が両立できる制度作りと意識醸成が不十分である。
- ・ 育児短時間勤務制度適用の職員について、時間の制約があるため開発プロジェクトへのアサインが容易ではない点。
- ・ 女性社員の出産による退職が多いこと。

取り組み：女性の登用・活用について、経営方針や計画で明示し、経営戦略として位置付ける。

- ・ 経営者によるトップメッセージを機会あるごとに発信している。女性活躍推進を経営戦略として位置付け、社内会議、研修の場においてもメッセージ発信を続けている。
- ・ ダイバーシティの取り組みは、2015年のビジョンに示す「人的資源の活用」を具体化する施策として、重要な経営課題の一つとして取り組んでいる。
- ・ 数値目標を持ち、役員が率先して育成、登用のリーダーシップを発揮している。

取り組み：経営トップ主導で、女性の登用・活用を推進する組織または会議体を設置する。

- ・ 本年度より、社長を責任者としたダイバーシティ推進プロジェクトチームを発足。各部門より選抜された社員にて検討を開始。
- ・ 経営トップと部門長による会議体で人財の見極めを行い、トレーニングの機会を提供することで育成につなげている。
- ・ 女性役員の登用に向けて、グローバルで女性役員候補を選出し、副社長以上で育成計画を論議するとともに、CEO とのワークショップや、グローバルな女性フォーラムへ参加するといった機会提供を継続的に行っている。

取り組み：管理職候補の女性に特化した研修を行い、スキルやマインドセットの変革を行う。

- ・ 「女性リーダー研修」：「次世代リーダー研修」を補うものとして、次世代候補者のうち女性のみを対象としてスキル/スタンスの醸成を目的とした「女性リーダー研修」2011年に実施。
 <成果> ・2013年4月に各社で女性執行役員が新たに誕生した。参加者からは「研修に参加したことで上を目指す覚悟ができた」とのコメントもあり、実際に研修参加者から執行役員になった者もいる。
- ・ 女性職員の管理職登用候補者を計画的に育成する取り組みとして、上位職を目指す挑

戦意識あふれる女性職員を、各所属の所属長が推薦し、「女性リーダー候補者」として本社登録のうえ研修などを通じて育成する取り組みを推進。将来的に「女性リーダー候補者」となることが期待される若手の女性職員に対し、キャリアアップに向けた情報を提供するなど、キャリア開発に向けた支援を実施。加えて、キャリアアップ、キャリア開発に向けた女性職員全体の意欲醸成を目的として、ライフイベントを踏まえたキャリアビジョンを明確化する職種別のセミナーなどを開催。

- ・ポテンシャルのある女性社員への意識付け（例：フィードバック面談、マネージャーへの登用、将来キャリア像とリンクした研修機会の提供（語学も含む））。
- ・管理職登用前の優秀な女性社員につき、育成を目的とした異動を積極的に行っている。

取り組み：女性社員全般に向けて研修を行い、キャリア継続などの意識改革を行う。

- ・女性一般職を対象とした働くことへの意識改革を目的とした「ダイバーシティ研修」を実施する（「7つの習慣」を題材とする）。
- ・女性社員を対象とした社内フォーラムを開催し、ロールモデルの提示、キャリア継続への気づきの機会を付与することで、女性社員の自律的思考、行動を促す。
- ・女性社員の意識啓発などを目的とした「キャリアサポートフォーラム」を定期的で開催。社長メッセージや女性役員の講演などの内容を事業所に合わせてプログラムした。
- ・女性の活躍を支援するグローバル共通のフレームワークによる、女性社員のスキル向上やキャリアに対する動機づけやマインドセットの醸成。
- ・女性社員向けの Global 共通のリーダーシップ開発を目的とした研修実施。
- ・女性向け研修（社外研修参加を含む）による女性自身のキャリア意識の構築。

取り組み：育児と仕事の両立や仕事の継続・復職を、制度面から支援する。

- ・育児休暇期間を2年間としている。子の看護休暇、時間有給等の休暇制度を法定以上にしている。育児休業明けの勤務方法も含め、働き方の自由度を高くしている。
- ・当社の育児休業休職期限は最大2歳6ヶ月を限度としており、長期間定めている。子の看護休暇については小学校4年の始期に達する子を対象に、1人の場合は年間5日、2人の場合は年間10日を限度と定めている。
- ・出産・育児などを理由にやむを得ず退職する従業員に対し、必要に応じ再雇用（復職）の措置をとるための「再雇用制度」を周知し、活用のアップを図る。
- ・両立支援策については、育児休職からの復職者に対し、両立の不安払拭をねらいにセミナーを実施。また、育児をしながら仕事が続けられるよう、社内託児所を3ヶ所設置。さらに時短勤務制度や在宅勤務制度を、子供が小学校4年まで利用可能とし、全面的にサポートしている。

- ・各種制度の整備（育児休職、短時間勤務、結婚・出産等を事由とした退職者の再雇用制度等）と制度活用の促進。
- ・2009年に、育児休業の取得期間延長、育児短時間勤務の可能期間延長、育児フレックス勤務制度の導入、育児期間中の就業時間繰り上げ・繰り下げ制度の導入を実施した。また、2012年に退職リターン制度の導入を実施した。

取り組み：管理職向けに、多様性の活用に関するマインドセットの変化を促す研修を実施する。

- ・総論賛成、各論反対に陥らないように、管理職層への啓発が必要。女性活躍推進は、一朝一夕で結果が出るものではなく、長い時間をかけて、取り組むべき問題であることを認識していただくしかない。
- ・男性管理職向けに「ワーク・ライフ・バランスセミナー」を実施し、働き方の多様化に対する社内意識の醸成を図っている。
- ・管理職者に対する「ダイバーシティ研修」の展開等により、女性が活躍できる風土醸成を図っている。
- ・研修参加者等を部下に持つ管理者に対し、上長の育成の重要性などの意識付けを目的とした研修を年間130名（平成24年度）に実施。研修では、講師による講義だけでなく、実際の部下を想定したロールプレイングや女性部下からのフィードバックを受ける等本人が「気づき」を得るプログラムとなっており、アンケートでも100%近い満足率となっている。
- ・管理職登用時にダイバーシティ研修を行い、違いを価値に変える重要性を浸透させている。
- ・男性を含む多くの社員が集うフォーラムや管理職を対象とした研修において、役員や人事部長より女性活躍推進の重要性を説いている。

人財育成・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

一丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)
小林 洋子 (NTTコム チェオ 取締役社長)
駒村 義範 (小松製作所 特別顧問)
下野 雅承 (日本アイ・ピー・エム 取締役副社長執行役員)
樋口 泰行 (日本マイクロソフト 執行役社長)
堀田 利子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)
森 正勝 (国際大学 特別顧問)
八木 洋介 (LIXILグループ 執行役副社長)

委員

荒川 詔四 (ブリヂストン 相談役)
飯塚 洋一 (バリューコマース 取締役社長執行役員最高経営責任者)
石井 茂 (ソニー銀行 取締役社長)
石川 祝男 (バンダイナムコホールディングス 取締役社長)
市川 晃 (住友林業 取締役社長)
稲木 歳明 (共同印刷 取締役会長)
乾 民治 (イヌイ倉庫 取締役会長)
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兼執行役会長兼社長)
岩田 喜美枝 (資生堂 顧問)
上島 健史 (みらい証券 取締役社長)
魚谷 雅彦 (ブランドヴィジョン 取締役社長)
宇佐美 耕次 (セールスフォース・ドットコム 専務執行役員)
内 永 ゆか子 (J-Win 理事長)
梅 澤 高明 (A.T. カーニー 日本代表・グローバル取締役会メンバー)

浦上 彰	(リョービ 取締役社長)
浦野 邦子	(小松製作所 執行役員)
江川 豪雄	(三菱航空機 取締役会長)
江幡 真史	(セディナ 特別顧問)
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 シニアパートナー)
大谷 邦夫	(ニチレイ 取締役社長)
大林 剛郎	(大林組 取締役会長)
織田 浩義	(日本マイクロソフト 執行役)
織畠 潤一	(シーメンス・ジャパン 取締役社長兼CEO)
金澤 睦生	(帝国ホテル 常務取締役)
川上 真一	(旭硝子 執行役員)
川口 均	(日産自動車 常務執行役員)
河原 茂晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ)
菊地 義典	(菊地歯車 取締役社長)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北野 貴裕	(北野建設 取締役会長兼社長)
北野 泰男	(キュービーネット 取締役社長)
剣持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
高祖 敏明	(上智学院 理事長)
河野 栄子	(DIC 社外取締役)
小林 英三	(日本証券金融 取締役社長)
小林 節	(パレスホテル 取締役社長)
斉藤 伸一	(東日本高速道路 取締役兼専務執行役員)
坂本 和彦	(パソナグループ 顧問)
鷺谷 万里	(日本アイ・ビー・エム 執行役員)
佐久間 万夫	(Eパートナー 取締役社長)
櫻田 浩	(FutureOne 取締役社長)
佐々木 順子	(日本マイクロソフト 執行役)
笹田 珠生	(メリルリンチ日本証券 マネジングディレクター)

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)
島田 俊夫	(シーエーシー 取締役会長)
神農 雅嗣	(セレコーポレーション 取締役社長)
末澤 和政	(藤田観光 会長)
末永安 生	(ジェイティービー 常務取締役)
杉本 伸	(アミューズ 上席執行役員)
鈴木 登夫	(日立物流 取締役会長)
鈴木 正俊	(ミライト 取締役社長)
鈴木 喜輝	(サーベラス ジャパン 取締役社長)
住谷 栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
給田 英哉	(ARK HILLS CLUB 専務理事)
高柳 浩二	(伊藤忠商事 取締役専務執行役員)
多木 正	(ウシオ電機 取締役)
宅 清光	(三機工業 相談役)
田中 一行	(日立化成 執行役社長)
田中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
田中 能之	(デュポン 取締役社長)
田沼 千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
近浪 弘武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
津上 晃寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
筒井 博	(日新 取締役会長)
同前 雅弘	(大和証券グループ本社 名誉顧問)
中島 周	(キューピー 常務取締役)
長瀬 朋彦	(イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役社長)
中谷 昇	(ジャステック 取締役社長)
中谷 康夫	(日立物流 代表執行役社長兼取締役)
長久 厚	(DNAパートナーズ 代表社員)
中村 誠	(ファイザー 取締役執行役員)

中村正己	(日本能率協会 理事長)
永山妙子	(成都天府ソフトウェアパーク 日本商務代表)
成川哲夫	(新日鉄興和不動産 取締役社長)
野木森雅郁	(アステラス製薬 取締役会長)
野田馨	(サンワコムシスエンジニアリング 顧問)
野村俊明	(安藤・間 取締役社長)
橋本圭一郎	(ビットアイル 監査役)
波多野敬雄	(学習院 院長)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
久野正人	(エム・シー・ジー 代表取締役)
平井幹久	(イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
平井康文	(シスコシステムズ 執行役員社長)
平田泰稔	(日本カーバイド工業 取締役社長)
平山喜三	(山九 専務取締役)
廣澤孝夫	(企業活力研究所 理事長)
深澤恒一	(セガサミーホールディングス 上席執行役員)
福川伸次	(東洋大学 理事長)
船越真樹	(インフォメーション・ディベロプメント 取締役社長)
船橋仁	(ICMG 取締役社長)
堀新太郎	(ベインキャピタル・ジャパン 会長)
堀内勉	(森ビル 取締役専務執行役員)
本城正哉	(住友生命保険 取締役常務執行役員)
増山美佳	(エゴンゼンダーインターナショナル パートナー)
松井忠三	(良品計画 取締役会長)
松岡昇	(DHLサプライチェーン 取締役社長)
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)
水越さくえ	(セブン&アイ・ホールディングス 顧問)
峰岸真澄	(リクルートホールディングス 取締役社長)
宮田賀生	(パナソニック 取締役専務)

村上雅彦	(日興アセットマネジメント 取締役副社長)
柳原史朗	(TANAKAホールディングス 取締役副会長)
山添茂	(丸紅 取締役専務執行役員)
山田英司	(NTTデータ 取締役副社長執行役員)
山中信義	(ナブテスコ 社外取締役)
山中祥弘	(ハリウッド大学院大学 理事長)
山梨広一	(マツダ・アド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン ディレクター)
山本公哉	(インターナショナルスクールオブアジア 軽井沢設立準備財団 理事)
吉川勝久	(KNT-CTホールディングス 取締役会長)
吉野孝行	(ネットワンシステムズ 取締役社長執行役員)
米澤健一郎	(ソニー学園 理事長)
四方ゆかり	(グラクソ・スミスクライン 取締役)
羅怡文	(ラオックス 取締役社長)
チャールズD.レイク	(アフラック(アメリカファミリー-生命保険) 日本における代表者・会長)
湧永寛仁	(湧永製薬 取締役社長)
鰐淵美恵子	(銀座テラーグループ 取締役社長)

以上129名

事務局

藤巻正志	(経済同友会 執行役)
笠原夏子	(経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)