



**「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～**

2012年10月

公益社団法人 **経済同友会**

目次

はじめに	1
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	5
I . アンケートに関する基本情報	5
. 女性の登用・活用に関する現状等	7
. 女性の登用・活用に向けた施策	13
. 女性の登用・活用に関する具体的取組み	14

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及び、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述べた提言を公表した。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、今回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、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。

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、啓蒙活動の一環として、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（720社）
調査方法 FAXにより調査票を送付し、FAXにて調査票を回収
調査期間 2012年7月～2012年8月
有効回答数

	依頼数	有効回答数	有効回答率
全体	720	219	30.4%

【ご参考】

	有効回答数	割合
上場	138	63.0%
未上場	81	37.0%
製造業	75	34.2%
非製造業	144	65.8%

(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63%、創業40年以上69%、従業員数1,000人以上68%。業種別では、製造業34%、非製造業66%。）

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

39%の企業が明示しており、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

35%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。

(3) 女性従業員の登用

日本国内では、従業員の41%が女性である。

製造業では24%、非製造業では48%と差が見られる。

製造業の海外拠点では、非製造業より女性従業員比率が高い(38%)。

(4) 女性役員・管理職の登用

女性の登用は管理職²4.6%、意思決定ボード2.7%と低い。

管理職の女性登用は増加傾向(53%)にあるが、役員レベル(増加傾向は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

約半数以上の企業(58%)が、数値目標の設定は考えていない。

数値目標を設定している企業は、管理職7.7%、意思決定ボード4.3%と、平均より高い女性登用率である。

(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、大企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。

・女性の登用・活用に向けた施策

育児と仕事を両立させる環境整備や支援策が、行政・企業ともに求められている。

その上で、男女差の無い公正な評価・処遇制度の確立が重要とされている。

・女性の登用・活用に関する具体的取組み

大多数の企業から回答が得られ、積極的な取組み姿勢が伺える。

設問で重要と捉えられていた仕事を継続しやすい環境整備などの支援策も多く紹介されていたが、女性を主体とした研修や女性の採用及び職域の拡大、女性の労働観の変化促進(メンター制度やロールモデル作成)など、直接的に女性に働きかける施策がより多く紹介されている。

(4) 今後の課題

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認識されつつあり、国際的には低水準ではあるものの課長職レベルの女性登用は増加傾向にあることが分かった。また、女性管理職登用の具体的数値目標を「設定している」企業は、現時点では少数ではあるが、今後「設定を検討したい」企業と合わせると約4割になる。さらに、現在「設定している」企業は、女性の管理職及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。一方、半分以上の企業が「設定を考えていない」と回答している。また、「設定していない」理由として「男女区別なく実力主義を導入している」との回答が一番多い。こうした企業では今後女性の意思決定ボードへの登用が格段に進むものと期待したい。言うまでもなく、現実に存在する男女間格差を考えると、「実力主義の導入」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」の目標達成が可能になる。そのためには、行動宣言で提言した数値目標設定を含むポジティブ・アクションを実行することが早道であり、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、引き続き、経営者自らが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本アンケートでは、管理職は課長級以上の役職者を指す。

2. アンケートの回答結果

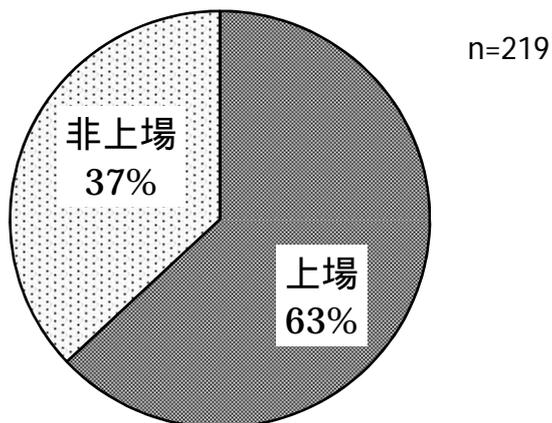
. アンケートに関する基本情報

創業40年以上の大企業中心に200件以上の回答。

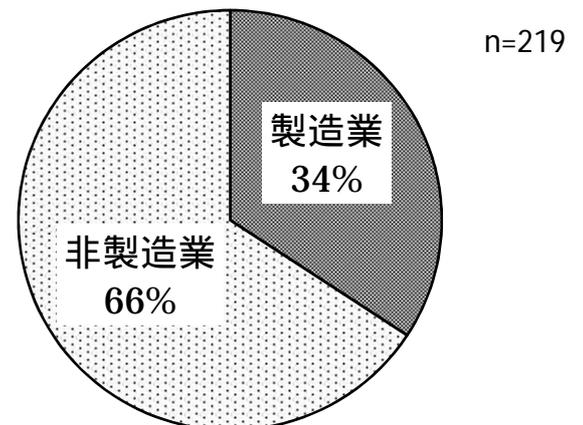
海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

アンケート回答企業の特徴は、上場企業(63.0%)、創業40年以上(69.0%)、従業員数1,000人以上(68.0%)の大企業中心である。また、海外売上高比率10%未満(61.0%)、外国人持ち株比率10%未満(48.0%)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30.4%(回答総数219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うかがえる。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・公表を行っていたため、主要な事業会社(単体)での回答となっている。

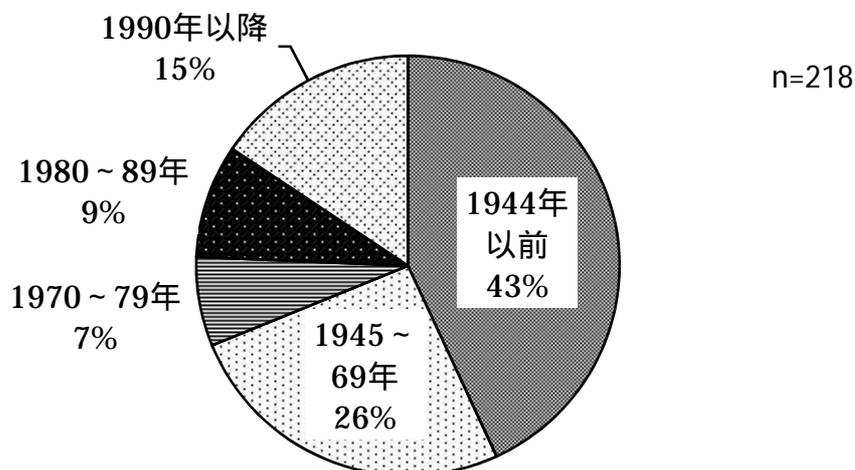
Q. 貴社は国内証券取引所に上場していますか。



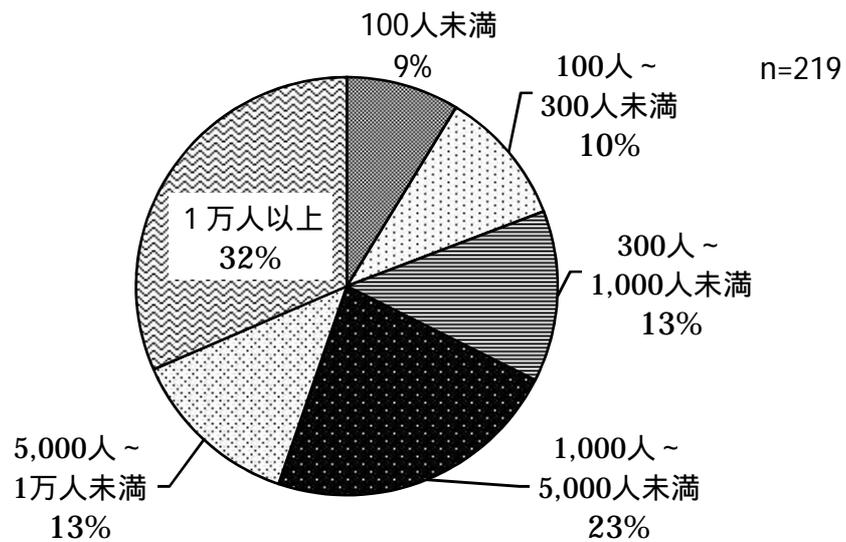
[補足] 製造業 / 非製造業の割合



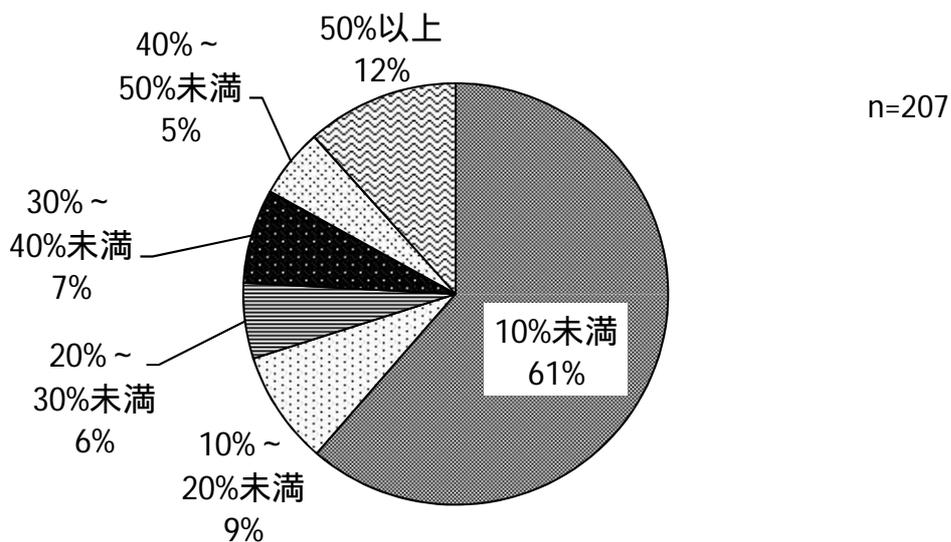
Q. 創業年(西暦)をお答えください。



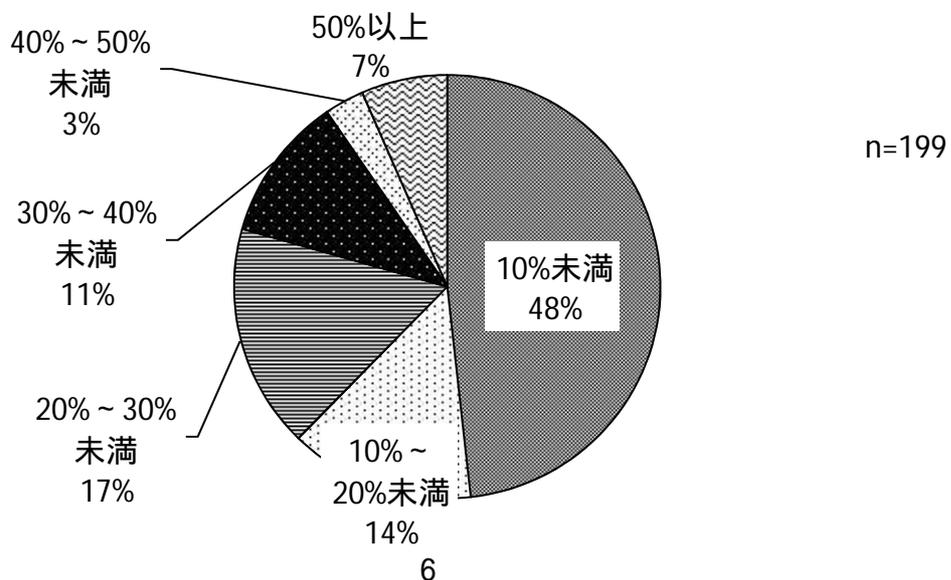
Q. 貴社の従業員数(連結・日本国内及び海外含む、非正規含む)をお答えください。



Q. 海外売上高比率(連結・日本国内及び海外含む)をお答えください。(直近の決算年度の数字)



Q. 外国人持ち株比率についてお答えください。



・女性の登用・活用に関する現状等

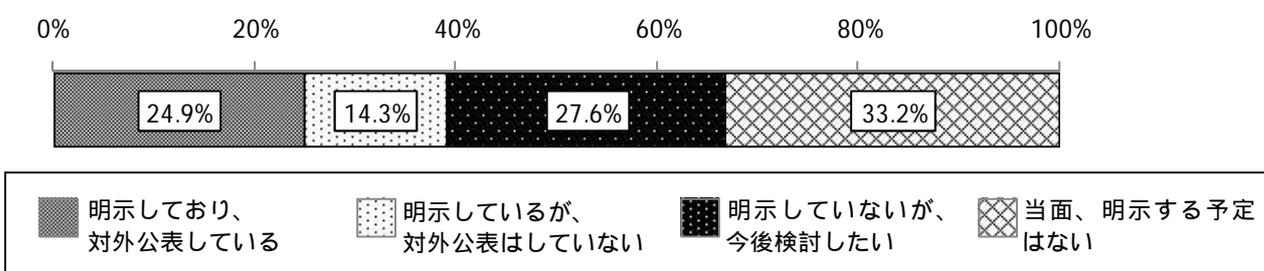
(1) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示

39%の企業が明示しており、28%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39.2%[明示しており对外公表している(24.9%)、明示しているが对外公表してはいない(14.3%)]、今後対応を検討している企業は27.6%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。しかし、当面、明示する予定はないとする企業(33.2%)も多い。

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=217



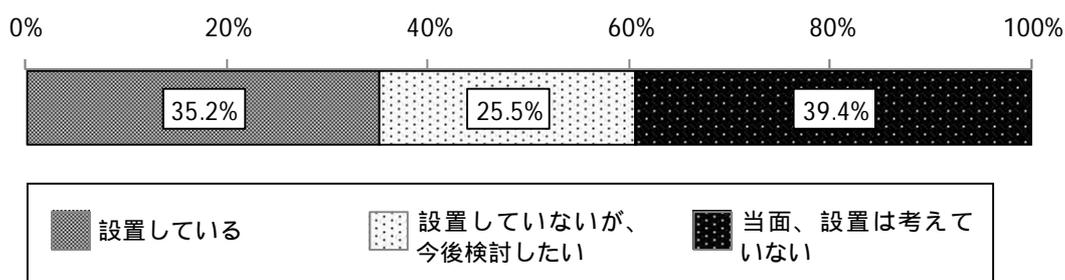
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

35%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(35.2%)も多く、今後検討したい企業(25.5%)を含めると60.7%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(39.4%)も多い。

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

n=216



(3) 女性従業員の登用

日本国内では、従業員の41%が女性である。

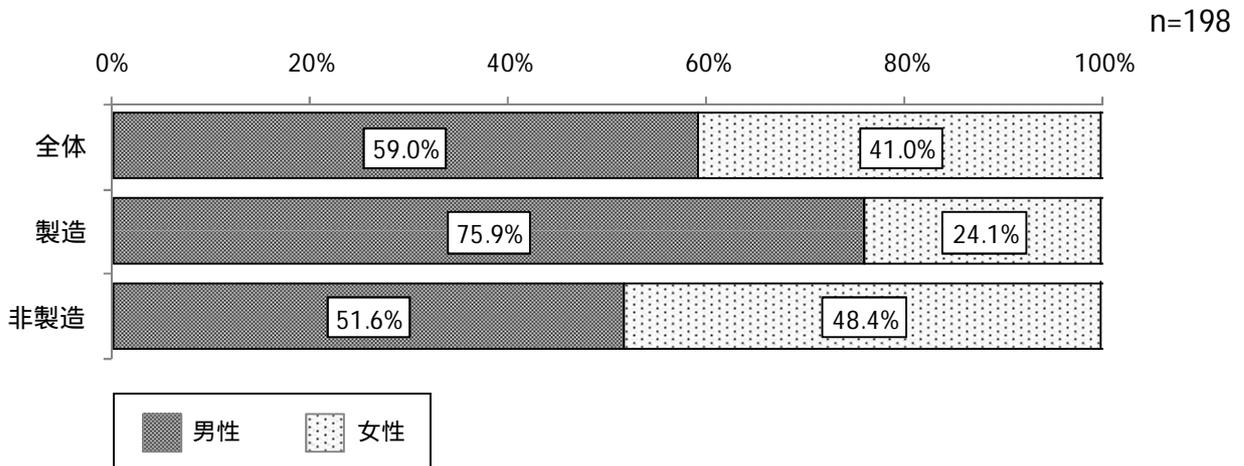
製造業では24%、非製造業では48%と差が見られる。

製造業の海外拠点では、非製造業より女性従業員比率が高い(38%)。

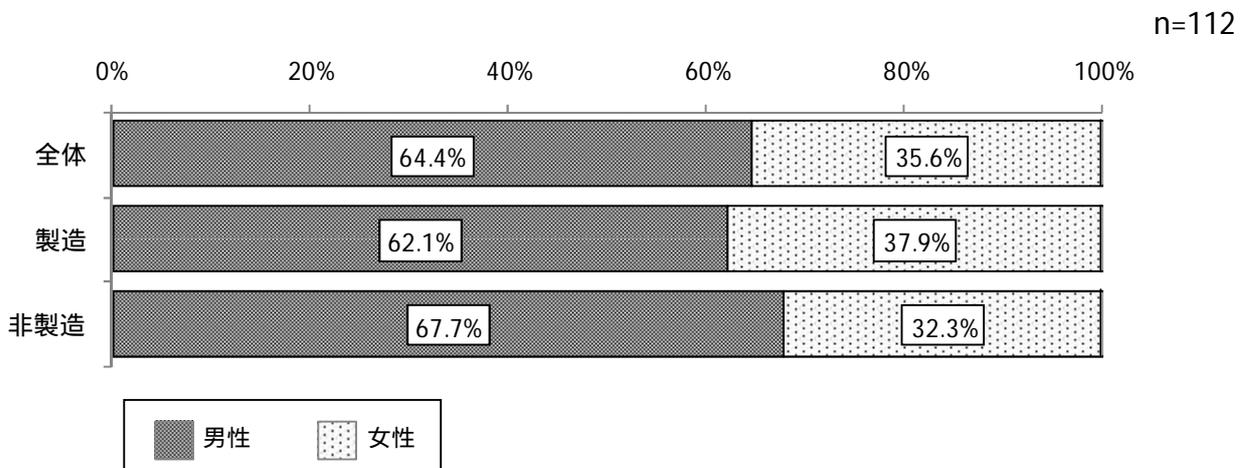
女性の登用は、従業員比率としては進んできている。結婚や出産後も定着した人財プールとなり、管理職登用へのキャリア開発を進めていくことが課題である。製造業では海外生産が進んでおり、海外生産工場での女性従業員の登用が多いと予想される。

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

A. 連結・日本国内のみの従業員男女比率



B. 連結・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4.6%、意思決定ボード2.7%と低い。

管理職の女性登用は増加傾向(53%)にあるが、役員レベル(増加傾向は13%)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(4.6%)にある。しかし、女性管理職比率の推移は増加傾向(52.6%)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(6.9%)が製造業(3.6%)と比べて倍近く高い。また、取締役(2.6%)においては、社外取締役(4.5%)で女性登用を進めていることが分かる。

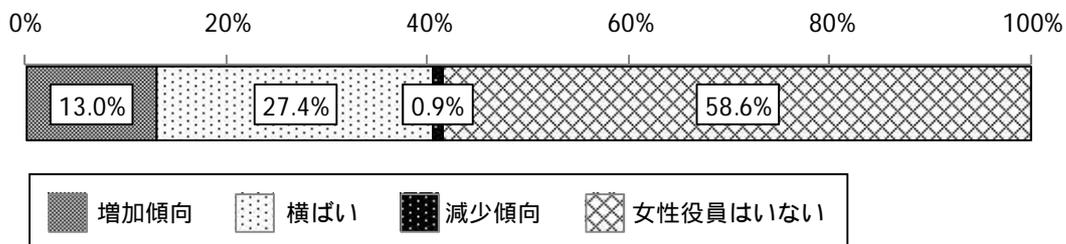
Q. 貴社の役員・管理職数(連結・日本国内のみ)についてお答えください。

	全体	製造業	非製造業
取締役	2.6%	1.4%	3.4%
社外取締役	4.5%	7.6%	3.9%
取締役兼執行役	0.8%	0.6%	0.9%
執行役 / 執行役員	2.9%	3.0%	2.8%
部長級	2.8%	2.6%	2.9%
課長級	5.3%	3.6%	6.9%
部長級以上	2.7%	2.5%	3.0%
課長級以上	4.6%	3.3%	5.8%

(注) 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。

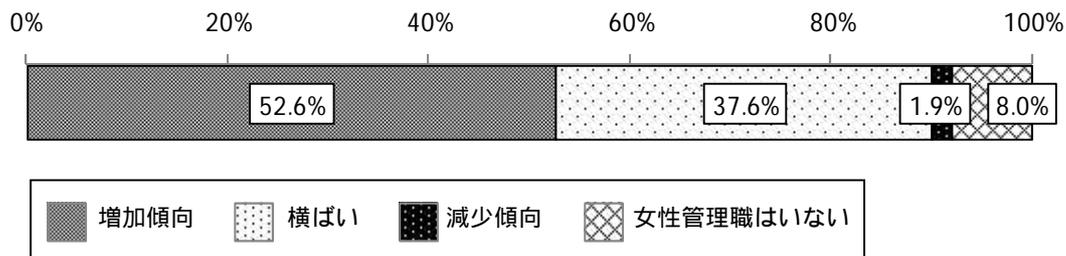
A. 女性役員比率の推移は、どのような傾向にありますか。

n=215



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。

n=213



(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表

約半数以上の企業(58%)が、数値目標の設定は考えていない。

数値目標を設定している企業は、管理職7.7%、意思決定ボード4.3%と、平均より高い女性登用率である。

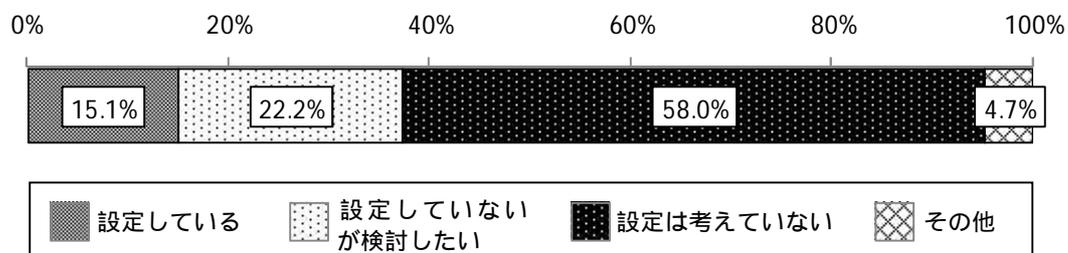
女性管理職登用の具体的数値目標を設定している企業(15.1%)は、現状の登用率も管理職7.7%、意思決定ボード4.3%と高く、数値目標の平均は2016年までに女性管理職登用15.0%である。また、数値目標を設定している企業のうち54.5%は、CSR レポートを中心に対外的に公表している。

数値目標の設定を考えていない企業の主な理由は、「男女区別なく実力主義を導入しているため」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をしていない企業の主な理由は、「あくまで社内管理上の目標値としている」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(連結・日本国内のみ)の設定及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。

n=212



設定していると回答いただいた企業の数値目標の平均：2016年までに15.0%

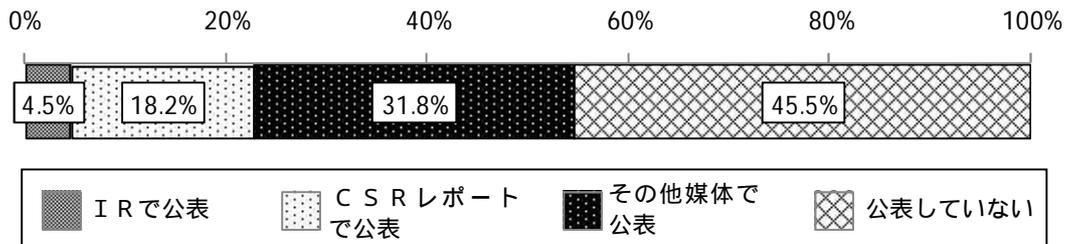
数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・男女区別なく実力主義を導入しているなど (40件)

- ・数値目標に適さない、必要ないなど（9件）
- ・数値目標より文化、風土変容や環境づくりに注力しているなど（9件）
- ・女性従業員比率や管理者候補の母数を増やしており、時期尚早など（8件）
- ・資格対象者、候補者がいないなど（8件）
- ・既に女性管理職登用が進んでいるなど（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。

n=40



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

- ・あくまで社内管理上の目標値としているなど（7件）
- ・設定後間もない、今後予定しているなど（3件）
- ・公表する必要性を感じない（1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28%である。

2011年度総合職の新卒の女性採用実績は平均28.1%である。製造業は23.5%、非製造業は30.7%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たいと思います。2011年度『総合職』の採用実績についてお答えください。

	全体	製造業	非製造業
女性比率	28.1%	23.5%	30.7%

(7) 男性の育児休暇取得率

男性育児休暇取得率は、大企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。

男性育児休暇取得率を回答いただいた企業の女性管理職登用は4.7%と全体平均より高い数字である。

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

Q. 男性の育児休暇取得率(連結・日本国内のみ)について

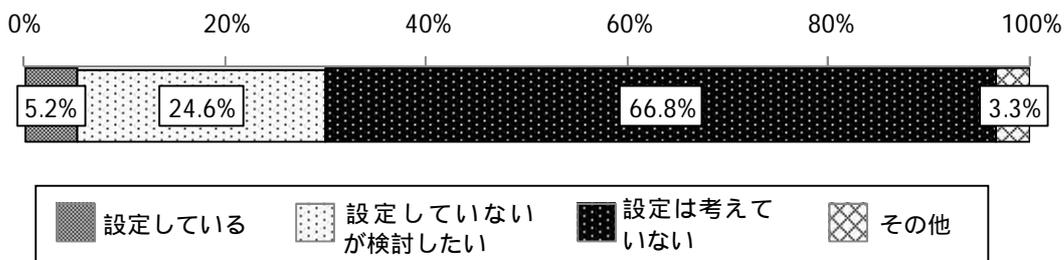
A. 貴社における男性の育児休暇取得率についてお答えください。

	全体	従規5,000人未満	従規5,000人以上	製造業	非製造業
取得率	3.5%	2.3%	5.4%	5.1%	2.7%

(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。

n=211



回答いただいた男性育児休暇取得率(%)の平均：2014年までに13%以上

数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・ 育児や休暇は個人の選択のため、個人の裁量に任せるなど (22件)
- ・ 数値目標に適さない、必要ないなど (22件)
- ・ 数値目標より、取得しやすい風土や環境づくりに注力しているなど (15件)
- ・ 他の施策を優先しているなど (10件)
- ・ 小規模な組織で該当者がいない、取得希望者がいないなど (10件)
- ・ 取得者が順調に増加しているなど (6件)
- ・ その他
 - ・ 取得できる環境ではない、検討する余力がないなど

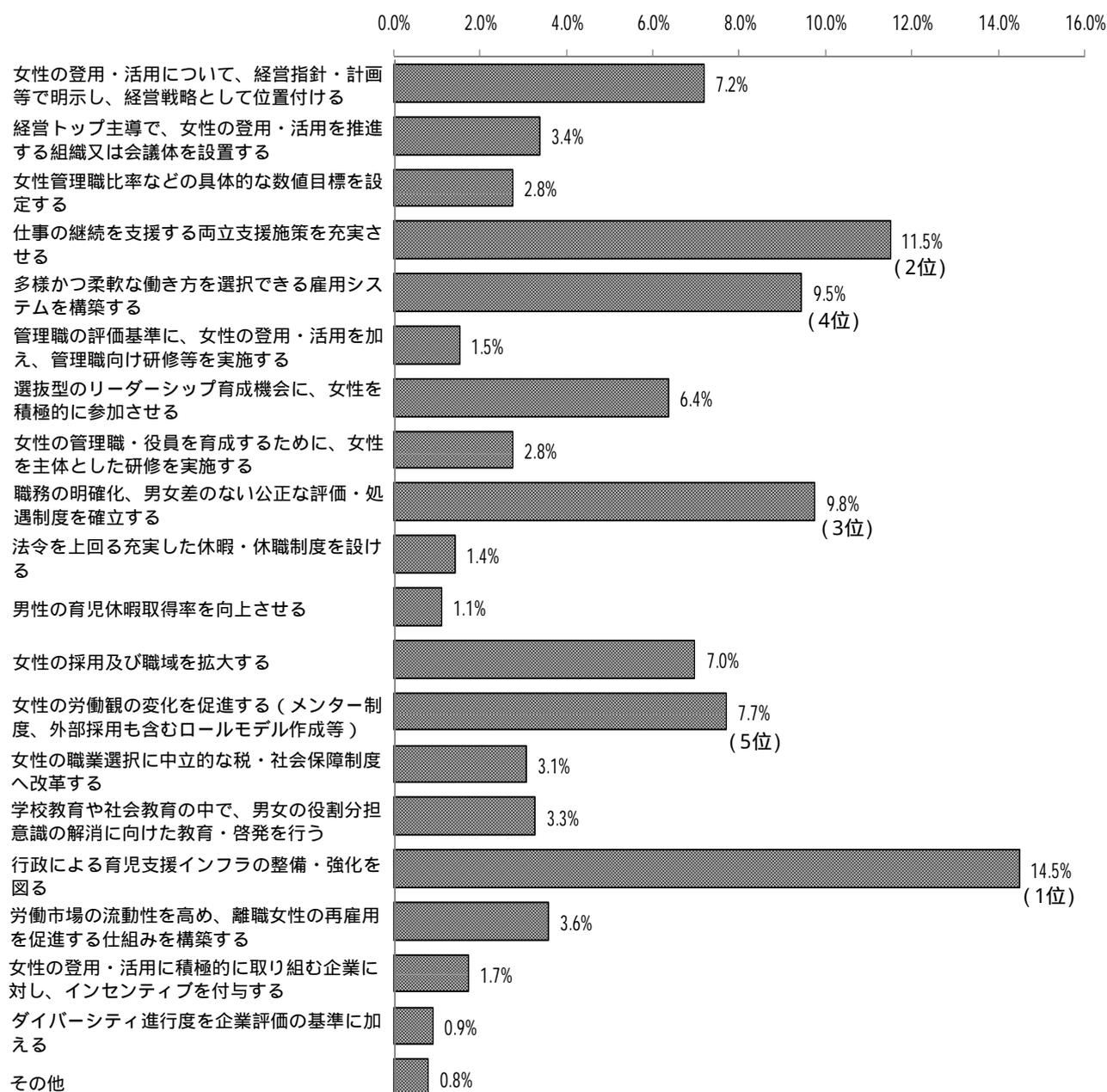
・女性の登用・活用に向けた施策

育児と仕事を両立させるための環境整備や支援策が、行政・企業ともに求められている。

その上で、男女差の無い公正な評価・処遇制度の確立が重要とされている。

重要と捉えられている施策は、1位が 行政による育児支援インフラの整備・強化を図る(14.5%)であり、以下企業の 仕事の継続を支援する両立支援施策を充実させる(11.5%)、職務の明確化、男女差の無い公正な評価・処遇制度を確立する(9.8%)、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(9.5%)と続く。

Q. 女性の登用・活用のために必要と思われる施策を、重要なものから5つ以内でお答えください。



・女性の登用・活用に関する具体的取組み

大多数の企業から回答が得られ、積極的な取組み姿勢が伺える。

設問 で重要と捉えられていた仕事を継続しやすい環境整備などの支援策も多く紹介されていたが、女性を主体とした研修や女性の採用及び職域の拡大、女性の労働観の変化促進(メンター制度やロールモデル作成)など、直接的に女性に働きかける施策がより多く紹介されている。

Q. 貴社における女性の登用・活用に関する課題及び課題解決に向けた具体的取組み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・活用に向けた施策 の項目を参考に分類している。

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。

- ・経営トップが、女性登用を経営戦略とするメッセージを発信する。
- ・経営トップからの、ダイバーシティ推進&ワークライフマネジメントの方針やメッセージの発信を強化する。
- ・国内グループ会社における数社を、「女性活躍推進モデルカンパニー」と定め、目標を立てて、各社の状況に応じた活動を行っている。また、これらモデルカンパニー以外についても、グループ会社の現状を把握するための調査・課題の抽出を実施し、今後、女性活躍推進の活動をグループ全体に展開していく方針である。
- ・具体的な行動のあり方を示した「行動指針」において、人間尊重及び男女を問わず人財を活用するという趣旨を盛り込み、社内外にコミットメントしている。

経営トップ主導で、女性の登用・活用を推進する組織又は会議体を設置する。

- ・社長による「多様な人材の活躍推進」取組み開始宣言を行い、委員会を設置した。委員会傘下に、女性・定年再雇用者・臨時雇用者についての分科会を設置し、社員参加型で各属性の活躍推進に関する施策を立案している。
- ・社長を委員長とする全社委員会を設置し、各部門の人事代表が委員となり、部門の課題把握と取組み計画を立案し、委員会の中で進捗状況を5年間確認した。委員会解散後も、通常の人事業務として属性にとらわれない人材活用を促進させ、登用状況の把握とモニタリングを継続した結果、その後も女性管理職は増加を続けている。ただし、経営層の女性は少なく、候補層を厚くするための取組みが、今後必要である。
- ・経営会議の諮問委員会として、ダイバーシティ推進委員会を設置し、女性の活躍支援を含むダイバーシティ推進の方針を協議し、社員意識改革、両立支援制度の整備、人材育成等に取組ん

でいる。

- ・単体においては、専任組織を設置し、研修の充実、登用・昇格の推進、育児介護関連制度の改定、社内ホームページによる情報提供、ワーク・ライフ・バランスセミナーの開催による啓発活動に取り組んでいる。国内連結グループ会社に対しては、各社の「女性活躍推進行動計画」の策定を推進し、情報提供、情報共有による支援を行っている。
- ・社内公募制のダイバーシティ・イニシアティブ・メンバー（男女/管理職も含めた混合メンバー）を発足し、6カ月任期で、ダイバーシティに関連する活動及びマネジメントに関する提言を行っている。
- ・各所属にダイバーシティ推進責任者（各所属の総括管理職）と、ダイバーシティ推進者（女性職員の代表）を任命している。この両名が協議し、全社方針を踏まえて、当該所属で女性職員の「働き方変革」に向けてどのような職務付与を行うかを、年度はじめに「ダイバーシティ推進取組方針」として策定し、人事部に提出する。その取組状況は、中間（9月）、年度末（12月）の2回、人事部へ報告する。また、ダイバーシティ推進研修（年3回）、ブロックリーダーの配置（ダイバーシティ推進者を地域・部門毎に束ね、アドバイスすると同時に、好取組事例をブロック内で共有）、ダイバーシティ NEWS の発行（原則月1回発行）を行っている。さらに、ダイバーシティ推進大会（社長をはじめ全役員、本社部長、ダイバーシティ推進責任者、ダイバーシティ推進者が参加）において、社長メッセージ、「働き方変革」の取組み好事例発表、女性職員ロールモデル紹介などを行っている。

女性管理職比率などの具体的な数値目標を設定する。

- ・トップのコミットメントによる女性管理職比率、新卒採用女性比率における明確な数値目標設定を行っている。
- ・女性の積極的な採用と女性管理職数の具体的な目標値を設定するなど、管理職への登用を推進している。
- ・現状、部門によって女性管理職比率にかなりの格差がある（特に営業部門が低い）。2015年までに女性管理職比率20%を達成するためのシミュレーションを各部門長に策定させ、ターゲットを課している。
- ・次世代経営者育成候補に、女性一定比率を推選することを必須としている。

仕事の継続を支援する両立支援施策を充実させる。

- ・従業員が安心とゆとりをもって業務にあたるよう、育児・介護時や長期療養時の各種支援制度の充実に努めている。
- ・柔軟な働き方の設定や次世代育成支援策の導入など、環境の整備を行っている。
- ・総労働時間の削減に向けた取組みを進めている。従前から進めてきた「残業ゼロの日（毎週水

曜日)」や「日曜日・深夜勤務の原則禁止（内勤事業所）」などの施策に加え、2010年に勤務時間削減の具体的な取り組み方を示した「勤務時間削減ガイドブック」を作成し、2011年は各職場で上司・部下、それぞれが勤務時間削減のために果たすべき役割や、業務の進め方に係る活動に取り組んだ。

- ・営業部門の女性を集めた営業スキル向上研修実施や、女性を中心とした業務効率化を検討するタスクチームを立ち上げ、時間外労働抑制への取り組みを行い、男女問わず時間制約のある中でも働ける職場環境づくりを進めている。
- ・残業削減、有給取得促進に向けて、啓発活動としてニュースの発行、ラインによる数値管理の強化を行っている。
- ・業務の効率化やフレックス制度、変形労働時間制を用いることで、大幅な時間外労働時間の削減に取り組んでいる。
- ・出産前・育児中の女性を対象に「パパママ会」、育休中の女性を対象に「復職支援セミナー」を実施している。周囲への制度の理解・働きかけのため「仕事と育児の両立支援ガイド」を作成し、理解促進を促している。
- ・上司向けに「両立支援コミュニケーションガイドライン」を配布し、育児・介護等による休業後からキャリア復帰に向けて、上司としてのコミュニケーション強化を図っている。本人向けには、「両立支援コミュニケーションガイドブック」を配布している。
- ・自らのワーク・ライフ・バランスを考えるツールの作成・配布、育児休職者職場復帰時ガイダンスの実施、ワーク・ライフ・バランスセミナーによる意識醸成を行っている。
- ・工場に社内保育所を開設した。
- ・「育児保育費用補助制度」を制定した。
- ・ワーク・ライフ・バランスの理解促進に向けた啓発活動（ニュースの発行）を行っている。
- ・働く女性、人種や文化の違いなどについて考え、多様な人材を持つ会社としてのあり方を共有する全社員イベント（1週間）を実施した。

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。

- ・「役付資格社員の勤務地域限度制度」を新設し、転居を伴う転勤が困難な一般社員の昇格環境の整備を図った。
- ・コース別人事（総合職/一般職）を復活させ、女性が多い一般職コース（転勤なし）でも、主任クラスまでの昇格を可能とし、女性の意欲向上を図った。
- ・「働き方変革」の全社 組織 個人（女性職員）への徹底を仕組み化した。全女性職員は、年度はじめに上司と面談を行い、各所属の取り組み方針を踏まえて、具体的にどのような「働き方変革」に取り組むかを、職務課題に落とし込み、目標管理シートに反映する。この遂行結果は、人事評価・給与査定に反映される。
- ・ワークシェア、在宅ワークも取り入れて、仕事内容ではない業務付帯部分（通勤等）をカット

し、子育て中の女性（男性も含む）の力が、ダイレクトに企業の力になる制度を創る予定である。

- ・家庭事情により、やむを得ず退職する人材が、一定条件のもとで復帰できる制度（『退職者復帰制度』）を新設した。
- ・育児による短時間勤務者であっても、他のフルタイム社員と同様に、業務をアサインする等、責任を負わせる事により、本人の持つ「現場感覚」を鈍らせないようにしている。
- ・復職後も、「育児時間」「育児のための勤務時間の短縮」「時間外勤務の免除」「深夜勤務の免除」「休日勤務の免除」「子の看護休暇」「車両通勤の許可」等の制度を整備している。
- ・短時間勤務でも対応できるように、業務を標準化/システム化する。
- ・時短勤務者のうち希望者に対し、勤務時間の延長を検討している。
- ・コアタイムのないフレックスタイム・フレックスな休憩時間（45分～90分）を導入した。
- ・週4日勤務を導入した。
- ・時間単位有給休暇制度を導入した。
- ・多様な働き方の推進及びフォロー体制の整備が必要であり、チーム運営においても、突発的な家庭の事情に対し、カバーできる体制が求められる。
- ・コスト増になるが、余剰人員を容認する形で、復帰者を希望する部署に配置する方針をとる。

管理職の評価基準に、女性の登用・活用を加え、管理職向け研修等を実施する。

- ・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。
- ・管理者に向けた、女性社員のキャリア形成に関するセミナーを実施している。
- ・全女性課長の上司に対する施策の説明と育成状況のヒアリングにより、育成に関する共通認識の醸成と、育成環境の整備を行っている。
- ・上司および経営層向けの育成支援・啓発策を実施している。ステップアッププログラムへの参加（部下と一緒に1日）による育成促進、キャリアサポートプログラムでのOFFJTとOJTの組み合わせプログラムによる上司の部下育成強化、メンタリングプログラムでのメンター体験による次世代経営層のダイバーシティ推進（女性登用・活用）への意識向上を行っている。

選抜型のリーダーシップ育成機会に、女性を積極的に参加させる。

- ・コア人材研修（幹部候補育成研修）に、女性枠を設置している。
- ・リーダーシップ研修に、必ず一定以上の女性を参加させている。
- ・グローバルに活躍できる人材の育成という観点で、例えば国内外におけるファイナンス部門のメンバーからCFOを養成するための候補者をノミネートする際、男女を問わず積極的に人材育成を行っている。

- ・昇進候補女性のパイプラインを定期的にモニタリングするとともに、優秀な女性管理職を選抜し、リーダー育成プログラムを世界レベルで実施している。

女性の管理職・役員を育成するために、女性を主体とした研修を実施する。

- ・スキル・マインド両面の育成強化を図っている。スキルについては、分野毎、職位別に業務所管部と協働し施策を展開している。マインド面については、「キャリア形成意識の醸成」を軸に、若手女性に対し、「若手女性キャリアデザインセミナー」「異業種交流会」、課長層に対し、「女性リーダー研修」「管理職のためのネットワーキングセミナー」経営職層をメンティ―とする「メンタリング制度」等を実施している。
- ・女性職員が明確なキャリアビジョンを持ち、キャリアアップの実現に向けて取り組むことが必要と考え、階層別研修を実施している。若手層...キャリアアップ研修、中堅層...女性経営塾を開催している。
- ・女性向け各階層別の課題解決に向けた育成&キャリア支援策を実施している。一般（主任以下）向け...若手女性社員向けキャリアフォーラム、係長層向け...（若手向け）ステップアッププログラム、（管理職一歩手前層向け）キャリアサポートプログラム、管理職向け...（昇格後2～3年目向け）メンタリングプログラム、女性管理職勉強会&交流会、育児休業取得者向け...復帰支援セミナー。
- ・女性社員向けのグローバル共通のリーダーシップ開発を目的とした研修を実施している。また、キャリア別の課題解決のタスクフォースを営業職、技術職、ファイナンスでそれぞれ実施している。
- ・女性社員3ヶ年育成計画（個別計画）による、計画的育成を推進している。セミナー、フォーラム等により、若手女性社員のキャリアマインドを向上させ、女性管理職候補者研修では、候補者のマインドセットを行っている。
- ・女性の活躍促進のため、「女性キャリア開発研修」「女性リーダー養成塾」「ワーク・ライフ・バランスセミナー」などの研修制度を通して意識付けを行っている。
- ・女性社員の自立を醸成し、将来のリーダー層を育成することを目的としたプロジェクトを立ち上げた。女性社員間の役職、職種の枠を越えたネットワーク形成、さらに、社外女性リーダーとの交流を通し、社外ネットワーク形成を図っている。

職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立する。

- ・評価を公平にガラス張りにし、実績をあげた者を男女に関係なく登用する。
- ・生産性重視への意識と評価指標の切り替えを行っている。
- ・成果による賃金体系を検討している。
- ・（男女に関わらず）ダイバーシティの視点をもった従業員を育成する。また、人事異動による

適材適所への登用をさらに拡充する。さらに、評価制度の公平かつ透明性をもった運用を継続する。

- ・女性社員の活躍推進に対する社内の理解度・受容度を高めるため、社内報などを通じた啓蒙活動を継続している。

法令を上回る充実した休暇・休職制度を設ける。

- ・法令を上回る休暇・休職・労働時間短縮制度を導入している。
- ・育児休業の一部有給化を図った。
- ・個別の状況に応じて有給期間を延長する。
- ・育児休職に関しては、育児休業法を上回る育児休業期間を導入し、子どもが1歳6ヶ月を迎える日、または1歳を迎えてから最初の4月30日までの休職を可能としている。

男性の育児休暇取得率を向上させる。

- ・男性が育児参加することを促進し、男性自身のワーク・ライフ・バランスを図ると共に、女性のキャリア復帰の早期化を促進させる（育児休業の一部有給化、パパセミナー、マネジャー向けWLBセミナーの実施等）。

女性の採用及び職域を拡大する。

- ・毎年、新卒採用（総合職）の30%以上を女性とする数値目標を掲げている。
- ・社員における女性比率ならびに新卒学卒採用、高卒採用における女性比率の数値目標を設定している。
- ・女性人数比率向上のために、新卒採用女性比率を向上させている（HP等で女性の活躍状況を学生に対して情報発信、学生と女性社員との接点の拡大）。
- ・新卒、中途を問わず、女性の採用を拡大する。
- ・管理職（候補）ポジション、キャリア採用時に女性を積極的に採用する。
- ・女性を活用するために、職域の幅を広げるよう計画している。
- ・語学や専門性の高い女性（新卒）を採用し、職域の拡大を模索する。
- ・女性に関する実態把握とその職域の拡大、及び、積極的な人事ローテーションによる能力発揮の機会の増大を図る。
- ・各部署での女性職員の意見発出を活性化させ、女性の視点・発想を経営戦略や業務運営へ活かす取り組みを開始している。
- ・職系転換制度を導入し、広く一般職から総合職へのチャレンジを後押ししている。「トライアル制度（6ヶ月間体験し、結論を出す）」を設けている。
- ・職制転向を促進し、活躍の場やキャリアの選択機会を拡大させている。また、職制転向後、一

定期間経過したものの配置転換を行い、様々なキャリアを積み重ねている。女性の登用が少なかった部署への配置を積極的に実施している。

女性の労働観の変化を促進する（メンター制度、外部採用も含むロールモデル作成等）

- ・女性社員意識改革のために、女性社員に対するキャリア開発セミナー、社内外のロールモデルとの交流研修等を実施している。
- ・「女性 MR キャリアフォーラム」を開催し、営業職での女性ロールモデルを提示するとともに、自身のキャリア観について同僚と意見交換の機会を設けた。女性活躍推進、次世代育成のためのグループにおける営業職枠を増やし、全社ネットワークの構築・女性リーダーによるメンタリングの機会等を設けている。
- ・女性拠点長打合会を開催し、ロールモデルとしての意識付けを実施している。
- ・女性の活躍を推進するネットワークを、日本だけでなく海外も含めて構築する。ロールモデルから学ぶ、女性のための勉強会等の企画・実行を行っている。
- ・女性ロールモデルの紹介（『社内イントラ』）、女性先輩社員によるメンター制度（『シスター制度』）を設けている。
- ・女性がキャリアに向き合うタイミングを28才と設定し、28才女性社員全員に対して、社内ロールモデルとの面談を実施することで、キャリアアップのマインドセットを行う。
- ・2012年は、社内の職について情報を提供し、将来のキャリアを考える機会を提供する、キャリアフォーラムを開催した。また、自分のスキルの棚卸しを行い、キャリアを立案するキャリアプランシートを作成した。
- ・様々な職種や階層で活躍する女性先輩社員のキャリアを、社内ポータルで紹介する『キャリアショーケース』を導入している。また、年に1度、『国際女性デーイベント』を開催し、全女性社員が集うことで、日々の仕事で関わりのない女性同士が知り合い、気軽に相談できるネットワークを広げる機会を設けている。
- ・社員専用 HP（『WLB ステーション』）のキャリアアドバイザーに、相談ができる掲示板を設置している。

行政

学校教育や社会教育の中で、男女の役割分担意識の解消に向けた教育・啓発を行う。

- ・高校や大学等の教育において、キャリア教育を実施する。

行政による育児支援インフラの整備・強化を図る。

- ・保育所への入所ができないケースがあり、継続雇用に支障が有る。近場の企業保育所の解放等、産官合同で努力している。

- ・待機児童解消の為の十分な数の認可保育園の設置が必要である。
- ・働く女性を優遇する税金免除や支援金を設置する。児童手当のさらなる拡充策が必要である。

その他

- ・今迄は結婚後、退職する人がほとんどであった。そのため、能力の有る女性には、結婚しても仕事を続けて欲しい旨、伝えている。

以 上

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

青木 寧 (花王 執行役員)

一丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)

岩田 喜美枝 (資生堂 顧問)

梅田 一郎 (ファイザー 取締役社長)

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

天野 克美 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

天羽 稔 (デュポン 取締役社長)

荒川 詔四 (ブリヂストン 取締役会長)

伊藤 守 (毎日コムネット 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)

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 園 幸一 (全日本空輸 取締役執行役員)

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)

浦野 邦子 (小松製作所 執行役員)

榎本 隆	(NTTデータ 顧問)
江幡 真史	(セディナ 取締役副会長)
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 シニアパートナー)
奥谷 禮子	(ザ・アール 取締役社長)
奥村 真介	(アデコ 取締役社長)
織田 浩義	(日本マイクロソフト 執行役)
鎌田 英治	(グロービス 執行役員)
神山 治貴	(マクニカ 取締役会長)
川島 貴志	(第一生命保険 常務執行役員)
河原 茂晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北野 泰男	(キュービーネット 取締役社長)
喜吉 憲	(ピ・シー・ピー・ティ・イノベーションズ・リミテッド 顧問)
桐原 敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
楠本 和弘	(ネットチャート 取締役社長)
久保 信一	(日本情報通信 顧問)
剣持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
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)
高乗 正行	(チップワンストップ 取締役社長)
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)

小林 恵 智	(中日科学技術発展中心 理事長)
小林 洋 子	(NTTコム チェオ 取締役社長)
昆 政 彦	(住友スリーエム 取締役)
斉 藤 伸 一	(東日本高速道路 取締役兼専務執行役員)
斎 藤 博 明	(TAC 取締役社長)
坂 本 和 彦	(パソナグループ 顧問)
佐 川 八重子	(桜ゴルフ 代表取締役)
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)
佐々木 迅	(QVC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)
篠 田 紘 明	
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 取締役社長執行役員)
菅 野 健 一	(リスクモンスター 取締役会長兼CEO)
杉 本 伸	(アミューズ 取締役)
鈴 木 雅 子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
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)
關 昭太郎	(東洋大学 常務理事)
関 誠 夫	(千代田化工建設 顧問)
錢 高 久 善	(錢高組 取締役専務役員)
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 取締役会長)
給田英哉	(ARK HILLS CLUB 専務理事)
高島征二	(協和エクシオ 相談役)
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)
伊達美和子	(森トラスト 専務取締役)
田中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
筒井 博	(日新 取締役会長)
坪内和人	(エヌ・ティ・ティ・ドコモ 取締役副社長)
出口恭子	(日本ストライカーホールディング 取締役社長)
同前雅弘	(大和証券グループ本社 顧問)
鳥越慎二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
中谷 昇	(ジャステック 取締役社長)
中西義之	(D I C 取締役社長執行役員)
成川哲夫	(新日鉄興和不動産 取締役社長)
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)
波多野敬雄	(学習院 院長)
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)
春田 真	(ディー・エヌ・エー 取締役会長)
久野正人	(エム・シー・ジー 代表取締役)
日比谷 武	(富士ゼロックス 常勤監査役)
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)

平野英治 (トヨタファイナンシャルサービス 取締役副社長)

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)

グレン・S・フクシマ (Center for American Progress シニア・フェロー)

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)

堀内 勉 (森ビル 取締役専務執行役員)

本田桂子 (マッキンゼー・アンド・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)

増田健一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)

松井忠三 (良品計画 取締役会長)

松岡 昇 (モリテックス 取締役社長兼最高執行役員)

松島訓弘 (電通 取締役執行役員)

水留浩一 (ワールド 常務執行役員)

峰岸真澄 (リクルートホールディングス 取締役社長)

美安達子 (電脳 取締役社長)

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)

安田結子 (ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/日本代表)

矢原史朗 (ベルシステム24 執行役社長CEO)

山添 茂 (丸紅 取締役専務執行役員)

山中祥弘 (ハリウッド大学院大学 理事長)

山梨広一 (マッキンゼー・アンド・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 (朝日ネット 取締役社長)
湯 川 智 子 (ドゥ・クリエーション 創業者)
吉 川 勝 久 (近畿日本ツーリスト 取締役社長)
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)
渡 部 昭 彦 (ヒューマン・アソシエイツ 代表取締役)
渡 辺 博 文 (モジュール 取締役)

以上120名

事務局

篠 塚 肇 (経済同友会 政策調査第2部 部長)
江 尻 陽 平 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)