



雇用の質を高め、生産性を革新する

「非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善」に関する考え方

2016年5月11日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
1 . 基本的考え方（検討の視点）	1
（ 1 ）わが国産業・企業の生産性向上、競争力強化に結び付ける	
（ 2 ）「正規」「非正規」の区分を超えた多様な働き方を柔軟に 選択できる社会を実現する	
2 . 解決すべき課題	2
課題 1 : 「不本意非正規雇用労働者」の縮減	
課題 2 : 活躍の機会が限定されている層の活躍推進	
3 . 企業として取り組むこと	4
課題 1 : 「不本意非正規雇用労働者」の縮減	
（ 1 ）公正な評価・処遇の徹底、意欲・能力のある人財の処遇改善	
（ 2 ）採用のあり方の見直し（新卒・既卒ワンプール / 通年採用）	
課題 2 : 活躍の機会が限定されている層の活躍推進	
（ 1 ）多様な正社員制度の積極的導入・活用	
（ 2 ）配偶者手当等のあり方の見直し	
（ 3 ）兼業禁止規定の緩和	
4 . 政府への要請	6
課題 1 : 「不本意非正規雇用労働者」の縮減	
（ 1 ）施策の実効性向上に向けた効果検証と不断の見直し	
（ 2 ）公的職業訓練、職業紹介、雇用仲介事業の改善・充実	
課題 2 : 活躍の機会が限定されている層の活躍推進	
（ 1 ）働き方の選択に対して中立的な税制・社会保障制度の構築	
（ 2 ）柔軟な働き方を可能とする法制の整備	
おわりに	8
【雇用・労働市場の中長期的課題】	
～多様な人財が真に活躍できる働き方改革の実現と 円滑な労働移動を促す環境の整備に向けて～	
2015 年度 雇用・労働市場委員会 名簿	9
2015 年度 人材の採用・育成・登用委員会 名簿	12

はじめに

人口減少、超高齢社会に直面するわが国が、持続的な経済成長を実現し、豊かな経済社会を築いていくためには、人財¹の質を高め、一人あたりの労働生産性を革新していくことが不可欠である。政府が、雇用の質を高めるという観点から推進している「非正規²雇用労働者の正社員転換・待遇改善」の取り組み³も、こうした問題意識に基づいて考えていく必要がある。

本会では、多様な人財が真に活躍できる働き方改革の実現と円滑な労働移動を促す環境の整備が喫緊の課題であるという認識の下、今後この問題をさらに深く掘り下げて検討し、社会の多様な主体と対話していくにあたり、企業、政府が取り組むべき課題について、まずはこれまでの本会の考え方を整理し、以下にとりまとめた。なお、企業が取り組むべき課題については、「人材の採用・育成・登用委員会」において、政府が取り組むべき課題については、「雇用・労働市場委員会」において各々検討を行った。

1. 基本的考え方(検討の視点)

(1) わが国産業・企業の生産性向上、競争力強化に結び付ける

第一に、「非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善」は、わが国産業・企業の生産性向上や競争力強化に結び付くものとする必要がある。それによって、継続的な処遇改善や安定的な雇用の創出につながる好循環も生まれる。もちろん、「正社員転換・処遇改善」が直ちに生産性向上に結び付くものではない。企業経営者は、人財への投資こそ生産性向上と競争力強化の源泉という意識の下、主体的に働く意欲を持ち、自らキャリアを高める努力を続ける人財を、公正に評価・登用・処遇していく環境を整備する必要がある。この投資効果の発現までは長い道のりを要することも念頭に置きつつ、中長期的な視点で取り組むこ

¹ 資産、財(たから)となる人材という意味を込めて、本提言では「人財」と表す。

² 厚生労働省「望ましい働き方ビジョン」(非正規雇用のビジョンに関する懇談会報告、2012年3月)によれば、雇用形態に係る法制的な観点から、便宜的に、期間の定めがない、所定労働時間がフルタイム、直接雇用(労働者派遣のような雇用関係と指揮命令関係が異なるもの(間接雇用)ではない)のいずれも満たすものを「正規雇用」、それ以外の雇用形態を「非正規雇用」としている。

³ 『日本再興戦略』改訂2015(2015年6月30日閣議決定)に『正社員転換・雇用管理改善プロジェクト(仮称)』を年度内に策定し、非正規雇用労働者の正社員転換等を加速させると明記。これに基づき、2015年9月24日に厚生労働省内に「正社員転換・待遇改善本部」が設置され、2016年1月28日に「正社員転換・待遇改善実現プラン」が公表された。

とが重要である。

(2) 「正規」「非正規」の区分を超えた多様な働き方を柔軟に選択できる社会を実現する

第二に、「正規」「非正規」という区分を超えて、多様な働き方の選択肢が存在し、個人の価値観、キャリア志向、ライフステージにおける多様なニーズに応じて、働き方を主体的に選択できる「ワーク・ライフ・マネジメント」が可能な社会の実現をめざしていくべきである。環境変化の激しい時代において、労働人口減少の中長期見通しを念頭にグローバル化を勝ち抜いていくためには、経営者・労働者双方にパラダイムシフトが求められる。「正規」「非正規」の二元論からの脱却を図らなければ、多様な人財の活躍を促すことはできない。

2. 解決すべき課題

課題1：「不本意非正規雇用労働者」の縮減

非正規雇用問題については、「雇用労働者全体に占める非正規雇用労働者の割合が37.5%」に達したことがクローズアップされがちであるが、正しい解決策を導き出すためには、現状をより深く分析していく必要がある⁴。

この10年間の趨勢を見ると、非正規雇用労働者は2005年の1,634万人から2015年の1,980万人へと346万人増加した。その増加の主な要因は、65歳以上の高齢者(+159万人)、64歳以下の女性パート(+141万人)である。

政府の「正社員転換・待遇改善実現プラン」で主なターゲットとなっている「不本意非正規雇用労働者⁵」の非正規雇用労働者全体に占める割合について見てみると、上記層(高齢者)では8.8%、同層(女性)では12.3%と、全体平均(16.1%)に比べて必ずしも高くない。他方、不本意非正規の割合が最も高いのは、25～34歳の若年層(不本意非正規割合26.5%)であり、特に男性に限定すると40.0%に達している。政府は、25～34歳の若年層における不本意非正規の割合を2021年までに半減する目標⁶を掲げている。

若年層が「低賃金」「不安定雇用」のまま、あるいは「無業者」となって固定化してしまうと、将来的にスキルが蓄積されず産業・企業、ひいてはわが国全

⁴ 数値は、総務省「労働力調査(詳細集計)(2015年実績(2016年1月公表))」を引用。

⁵ 非正規雇用についての主な理由が「正規の職員・従業員の仕事がないから」と回答した者をさす。

⁶ 「正社員転換・待遇改善プラン」では、2014年の実績値28.4%を2021年度までに半減するとしている。

体の生産性・競争力の低下を招く懸念があること、未婚率の上昇による少子化の更なる進展が懸念されること、高齢の生活保護受給者が増加する可能性があることなど、社会的課題を助長する懸念もあり、早急な対応が必要である。

課題 2：活躍の機会が限定されている層の活躍推進

前述したように、非正規雇用労働者の増加要因として、主として女性がパートを選択し就業するケースがある。この層は必ずしも不本意ではないが、家事・育児との両立の観点から長時間労働や転勤など無限定な働き方が難しいことを理由として「非正規」を選択しており、結果的に意欲のある優秀な女性労働者層の活力が十分に活かせていない可能性がある。また、女性に限らず、今後は男性も育児や介護などライフステージに応じて、従来のような無限定な働き方を選択することが難しい場合も増えていくことが想定される。

こうした状況の中で、生産性向上と多様な人財の活躍を促していくためには、「働き方の二極化」を解消し、ワーク・ライフ・マネジメントの観点や働く者の希望に応じた柔軟な働き方を実現することが望ましい。企業としても、労働力不足に直面する中、意欲や能力がありながら、限定的な働き方にならざるを得ない人財も積極的に活用し、更なる能力発揮につなげていくことが重要である。

3. 企業として取り組むこと

こうした課題の背景には、正社員偏重、新卒一括採用、長時間労働などいわゆる日本的雇用慣行の問題がある。

これらの慣行は、わが国の文化に根差した面もあり、単に仕組みを変えればすぐに改まるものではない。

したがって、まずは企業経営者自身が旧来の慣行を打破する覚悟を持ち、課題解決に向けてリーダーシップを発揮する必要がある。

課題1：「不本意非正規雇用労働者」の縮減

(1) 公正な評価・処遇の徹底、意欲・能力のある人財の処遇改善

- ・雇用形態に拘らず、職務または職能に応じた格付け・評価制度の整備等を通じて公正な評価を行い、成果に応じた処遇を実現する。また、労働者が処遇の将来見通しを把握できるよう、能力・スキルの向上に応じたステップアップの道筋を明確化する。公正な評価を通じて、意欲・能力があり、希望する人財については、各社の事情やニーズに応じて、積極的に正社員転換を図る⁷。
- ・教育投資に関しても、雇用形態に拘らず、短期・中期・長期的視点で段階的に行い、人財が主体的に能力・スキルを向上させていくことのできる環境を整備する。

(2) 採用のあり方の見直し（新卒・既卒ワンプール/通年採用）⁸

- ・若年層の不本意非正規雇用を生み出す一因として、新卒一括採用と終身雇用を前提にした雇用慣行が指摘されている。新卒一括採用は、若年層の安定雇用に寄与しているとされるが、他方で、学校卒業時に希望する就職ができなかった、あるいは何らかの事情により中途退職した場合、再挑戦の機会を限定的にしているのが現実である。
- ・企業は、新卒者に限らず、中途採用を積極的に行う必要がある。その際、中途採用が不利にならない仕組み、すなわち、年功序列・横並びではなく、

⁷ 労働力不足を背景に、サービス業を中心に、優秀な人財を確保するために正社員転換を積極的に推進する動きが広がっている。

⁸ 経済同友会「『新卒・既卒ワンプール/通年採用』の定着に向けて」(2016年3月28日)

職務内容・能力・職責・成果に応じて評価・処遇される仕組みなどが求められる。また、多様な人財を確保する観点からも、新卒一括採用に偏重した採用慣行を見直し、通年採用の拡大をめざす。

- ・地方や中小企業を中心に、若年層の採用が困難になっている。トライアル雇用奨励金⁹を活用し、企業としても潜在的に活躍できる人財の掘り起しを行い、意欲ある若年層の雇用機会を拡大する。

課題2：活躍の機会が限定されている層の活躍推進

(1) 多様な正社員制度の積極的導入・活用

- ・予め職務、勤務地、労働時間等を限定した限定正社員を、これまで以上に各社で積極的に導入するなど、多様な働き方の選択肢を用意する。その際には、限定の度合いに応じて合理的かつ妥当な処遇水準を設定する必要がある。
- ・また、社内における多様な働き方やキャリア形成を進め、社員の能力や希望にかなった働き方を実現して生産性を向上させるためには、限定正社員から無限定の正社員へ、またその逆へと双方向の転換が可能な仕組みとする。
- ・さらに、無限定な正社員を選択する場合でも、長時間労働の是正をはじめとする働き方改革、テレワークの推進などの環境整備を企業経営者の強い意志とリーダーシップにより行っていくことが重要である。

(2) 配偶者手当等のあり方の見直し

- ・配偶者を持つ女性が非正規雇用を選択する理由の一つとして、企業の配偶者手当等の存在が指摘されている。企業としても、配偶者手当等のあり方を見直し、その財源を子育て支援に振り替えるなど、各社の事情に応じて、社会の課題解決に貢献していく。

(3) 兼業禁止規定の緩和

- ・個人の専門性を多様な場所で活かすという観点から、本会では兼業禁止規

⁹ 職業経験、技能、知識等から安定的な就職が困難な求職者について、ハローワークや職業紹介事業者等の紹介により、一定期間試行雇用した場合に助成金を支給。

定の緩和を提言してきたが¹⁰、兼業の推進は非正規雇用の待遇改善にも有効である。すなわち、非正規雇用比率が高く、生産性が低い産業（例えば地方の観光産業など）では、単独の仕事で十分な所得を得られない場合が多い。また、季節によって繁閑の差が激しいと、雇用も不安定になりがちである。そこで、異なる業種の繁閑をうまく組み合わせ、個人が複数の仕事に携わることができれば、平均所得が上がり、生活の不安を解消できる。こうした観点から、会社が認める範囲内において、従業員が積極的に兼業できるように、就業規則上の兼業禁止規定の緩和を行う。

4. 政府への要請

課題1：「不本意非正規雇用労働者」の縮減

(1) 施策の実効性向上に向けた効果検証と不断の見直し

- ・政府の「正社員転換・待遇改善実現プラン」には、「ハローワークにおける正社員就職の実現」「雇用仲介事業のあり方の見直し」「公的職業訓練等の実施」といった施策が盛り込まれている。ただ、過去においても、若年者雇用対策として様々な施策が実行されており、これらがどれだけ成果を挙げてきたのか、効果検証が必要である。
- ・今回の施策の実効性を高めるためにも、公的職業訓練のカリキュラム、職業紹介や雇用仲介の実績について、PDCA サイクルを機能させ、改善点があれば不断に見直していくべきである。

(2) 公的職業訓練、職業紹介、雇用仲介事業の改善・充実

- ・公的職業訓練や、大学や専門学校などの高等教育機関を含めた職業能力開発教育の強化については、現行の製造業を中心にした技能実習や、事務職を想定した OA 実習中心のものに加え、今後更なる需要拡大が見込まれる「観光」「介護・福祉」分野等において、現場のサービスリーダーを担えるような高いスキルを備えた人財育成を行うべきである。
- ・また、運転士、看護師、介護士、保育士などの「し」業職種に代表される

¹⁰ 経済同友会「若者に魅力ある仕事を地方で創出するために “志ある者が動けるメカニズム” を創ろう」(2016年3月23日)。同提言では、企業の従業員が地域活性化の業務に携わりやすくするという観点から、兼業禁止規定の緩和を提唱した。

技能専門職等は企業横断的な専門性と汎用性が高いため、個別企業による職業能力開発に加え、学校教育などによる専門的な職業能力開発を強化するべきである。

- ・加えて、企業のニーズに適した人材育成を行うためにも、企業との連携が欠かせない。キャリア形成促進助成金¹¹など企業内の職業能力開発を支援する制度を拡充するとともに、学校教育段階における企業との連携を強化するべきである。

課題 2：活躍の機会が限定されている層の活躍推進

(1) 働き方の選択に対して中立的な税制・社会保障制度の構築

- ・配偶者を持つ女性が非正規雇用の選択（就業調整）を行う主な要因としては、非課税限度額、配偶者控除、社会保障の被扶養者、企業の配偶者手当等（いわゆる「103万円の壁」、「130万円の壁」）がある。育児・家事支援の拡充等女性の活躍推進の環境整備を進めながら、働き方の選択に対して、より中立的な税制・社会保障制度を構築していくべきである。

(2) 柔軟な働き方を可能とする法制の整備

- ・労働基準法の「労働時間把握義務」「深夜割増賃金」等により、企業によっては深夜・早朝の在宅勤務を禁じており、テレワークの利点を最大限に活かした働き方ができているとは言えない。テレワークについては、例えば、オフィスで働く業務時間も含め1カ月単位で働き過ぎを防止するなどの健康確保策を前提として、1日あたりの労働時間が8時間に満たない場合は、深夜の割増賃金支払いの適用除外とすべきである。
- ・また、多様で柔軟な働き方改革の実現に向けて、現在、国会で継続審議となっている「高度プロフェッショナル制度」の導入を含む労働基準法の改正等、労働関連法案の整備、労働市場改革を早急に進める必要がある。

¹¹ 労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練などを段階的かつ体系的に実施する事業主に対して助成する制度。具体的には、従業員に対して行う職業能力開発に関する計画に基づいて訓練などを行った事業主に対して、その経費と訓練期間中に支払った賃金の一部を助成。

おわりに

【雇用・労働市場の中長期的課題】

～多様な人財が真に活躍できる働き方改革の実現と円滑な労働移動を促す
環境の整備に向けて～

生産年齢人口が減少する中、グローバル競争は激しさを増している。企業が生産性と競争力を維持・向上し続けるためには、多様な人財が自らの意欲・能力やライフステージに応じて真に活躍できる「ワーク・ライフ・マネジメント」が可能な社会を実現する必要がある。そのためには、これまで以上に柔軟な働き方が可能となる環境整備を進めなければならない。

加えて、質の高い雇用の創出が期待できる、生産性の高い企業への労働移動を円滑に進めていく必要性も指摘されている。そのためには、職業訓練の充実や企業横断的な職業能力評価制度の整備、主要先進国で広く導入されている解雇紛争ルール¹²の導入検討、およびセーフティネットの拡充など、社会全体で切れ目のない雇用を生み出す仕組みづくりが不可欠である。

また、全労働人口における会社規模別の就業者比率においては、中小企業の就業者が大多数を占めており、また、いわゆる大企業の正社員と中小企業の正社員では、現行制度上の実質的な労働者保護（例えば解雇時の対応）が異なることから、正社員の間においても格差が生じている。こうしたことから、中小企業の生産性向上に資する攻めの労働政策¹²が求められており、この点においても今後重点的な検討が必要である。

本会では、柔軟な働き方が可能となる環境や労働市場のあるべき姿について議論を深め、今夏を目途に具体的な提言をとりまとめ、雇用・労働市場委員会より、「正規」「非正規」を超えた新しい働き方、AI・IoT等デジタル化の著しい進展に伴う職種の消滅や働き方の変化を踏まえた、労働市場のあるべき姿について、人材の採用・育成・登用委員会より、これまでの企業経営者の行動宣言（「ダイバーシティ」「働き方改革」等）の実現に向けて、本意見の内容を含めたKPIを、各企業が主体的に設定し、積極的に取り組むことで、生産性革新につなげていくことを、提唱する予定である。

以 上

¹² 経済同友会「『攻め』の労働政策へ5つの大転換を-労働政策の見直しに関する提言-」（2014年11月26日）

2015年度 雇用・労働市場委員会 名簿

(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

川 口 均 (日産自動車 専務執行役員)

小 林 洋 子 (NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)

清 水 信 三 (全日本空輸 取締役執行役員)

鈴 木 雅 子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)

野木森 雅 郁 (アステラス製薬 取締役会長)

平 井 康 文 (楽天 副社長執行役員)

堀 田 利 子 (ルネサンス 取締役副社長執行役員)

堀 江 章 子 (アクセンチュア 執行役員)

八 木 洋 介 (LIXILグループ 執行役副社長)

委員

石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

井 上 明 義 (三友システムアプライザル 取締役相談役)

井 上 正 明 (ポピンズ 常務執行役員)

岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

岩 村 水 樹 (グーグル 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネージングディレクター)

引 頭 麻 実 (大和総研 専務理事)

宇 治 則 孝 (日本電信電話 顧問)

浦 上 彰 (リョービ 取締役社長)

江 川 健太郎 (日本電設工業 取締役会長)

江 田 麻季子 (インテル 取締役社長)

大 賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)

大 庭 史 裕 (ICMG 取締役兼CSO)

岡 田 和 樹 (フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー法律事務所 代表弁護士)

尾 崎 弘 之 (パワーソリューションズ 取締役)

織 畠 潤 一 (シーメンス 社長)

門 脇 英 晴	(日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)
加 福 真 介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
上斗米 明	(パソナグループ 取締役常務執行役員)
鴨 居 達 哉	(マーサージャパン 取締役社長)
川 合 正 矩	(日本通運 取締役会長)
北 野 泰 男	(キュービーネット 取締役社長)
木 村 浩一郎	(PwCあらた監査法人 代表執行役)
河 野 栄 子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
小 林 節	(パレスホテル 取締役会長)
櫻 田 謙 悟	(損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO 取締役社長)
島 田 俊 夫	(CAC Holdings 取締役会長)
島 田 雅 史	(アライアンスパートナーズ 取締役社長)
鈴 木 茂 晴	(大和証券グループ本社 取締役会長)
住 谷 栄之資	(K C J G R O U P 取締役社長兼CEO)
反 町 勝 夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
多 木 正	(ウシオ電機 常勤監査役)
淡 輪 敬 三	(ビービット 顧問)
津 坂 美 樹	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
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)
長 嶋 由紀子	(リクルートホールディングス 顧問)
中 田 るみ子	(ファイザー 取締役執行役員)
中 野 敏 光	(W D B ホールディングス 取締役社長)
中 村 公 一	(山九 取締役会長)
成 川 哲 夫	(新日鉄興和不動産 取締役相談役)
西 村 豊	(カーライル・ジャパン・エルエルシー オペレーティング エグゼクティブ)
西 山 茂 樹	(スカパーJ S A Tホールディングス 取締役会長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス 執行役員)
林 由紀夫	(ダイキン工業 専務執行役員)

林 田 英 治	(J F E ホールディングス 取締役社長)
原 俊 樹	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
平 井 幹 久	(イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
平 田 泰 稔	(日本カーバイド工業 取締役社長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
増 山 美 佳	(エゴンゼンダー パートナー)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松 林 知 史	(マーケットファクトリー 顧問)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長)
安 延 申	(S G システム 取締役)
山 内 雅 喜	(ヤマトホールディングス 取締役社長 社長執行役員)
由 利 孝	(テクマトリックス 取締役社長)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)
渡 辺 章 博	(G C A サヴィアン 代表取締役)

以上69名

2015年度 人材の採用・育成・登用委員会 名簿

(敬称略)

委員長

櫻田 謙 悟 (損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO 取締役社長)

副委員長

石川 祝 男 (バンダイナムコホールディングス 取締役会長)

岩村 水 樹 (グーグル 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネジング・ディレクター)

鴨居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)

高野 由美子 (オリエントランド 取締役専務執行役員)

中田 るみ子 (ファイザー 取締役執行役員)

中西 義 之 (DIC 取締役社長執行役員)

濱瀬 牧 子 (LIXIL 上席執行役員)

松島 訓 弘 (電通 取締役執行役員)

森本 雄 司 (東日本旅客鉄道 常務取締役)

委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)

芦田 邦 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役副社長)

稲木 歳 明 (共同印刷 取締役会長)

稲村 純 三 (明電舎 取締役会長)

井上 陽 介 (グロービス マネジング・ディレクター)

入江 仁 之 (アイ&カンパニー 取締役社長)

岩尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

岩田 喜美枝 (21世紀職業財団 会長)

浦野 邦 子 (コマツ 常務執行役員)

大海 太 郎 (タワーズワトソン 取締役社長)

大川 順 子 (日本航空 取締役専務執行役員)

大塚 俊 彦 (EMCジャパン 取締役社長)

加瀬 豊 (双日 取締役会長)

加福 真 介 (ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)

鎌田英治 (グロービス 執行役員)
川合正矩 (日本通運 取締役会長)
川島健資 (ドイツ証券 取締役副会長)
神林比洋雄 (プロティビティLLC 最高経営責任者兼社長)
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))
北野俊 (サンオータス 取締役社長)
北野泰男 (キュービーネット 取締役社長)
橋田尚彦 (ケンコーコム 取締役社長CEO)
剣持忠 (メンバーズ 取締役社長)
高祖敏明 (上智学院 理事長)
小林恵智 (ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
小林洋子 (NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)
齋藤勝己 (東京個別指導学院 取締役社長)
鷺谷万里 (セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)
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)
志賀俊之 (日産自動車 取締役副会長)
重光昭夫 (ロッテホールディングス 取締役副会長)
品川泰一 (ユーキャン 取締役社長)
神農雅嗣 (セレコーポレーション 取締役社長)
杉原博茂 (日本オラクル 取締役 代表執行役社長 兼 CEO)
杉元崇将 (ポジティブドリームパーソンズ 取締役社長)
杉本迪雄 (NTTコムウェア 相談役)
鈴木洋之 (PwC ジャパン 代表執行役)
鈴木雅子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)
鈴木正俊 (ミライト 取締役社長)
銭高久善 (銭高組 取締役副社長)

反町雄彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)
高木純夫 (日本漢字能力検定協会 執行役員)
高木嘉幸 (コスモスイニシア 取締役社長)
多木正 (ウシオ電機 常勤監査役)
竹内成和 (エイベックス・グループ・ホールディングス 代表取締役CFO)
田中一行 (日立化成 取締役会長)
田中達郎 (シティグループ・ジャパン・ホールディングス 取締役会長)
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)
淡輪敬三 (ビービット 顧問)
近浪弘武 (日本コンベンションサービス 取締役社長)
津坂純 (日本産業推進機構 取締役社長・創業メンバー)
同前雅弘 (大和証券グループ本社 名誉顧問)
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)
長江洋一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)
中川いち朗 (シスコシステムズ 専務執行役員)
長嶋由紀子 (リクルートホールディングス 顧問)
中村正己 (日本能率協会 理事長)
西川久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
野木森雅郁 (アステラス製薬 取締役会長)
芳賀日登美 (ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
長谷川隆 (日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
馬田一 (JFEホールディングス 相談役)
羽入佐和子 (お茶の水女子大学 名誉教授)
林明夫 (開倫塾 取締役社長)
林恭子 (グロービス 執行役員)
林達夫 (アークデザイン 取締役社長)
原俊樹 (りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
坂東真理子 (昭和女子大学 理事長)

平井康文	(楽天 副社長執行役員)
廣岡哲也	(フージャースホールディングス 取締役社長)
廣澤孝夫	(日本自動車査定協会 理事長)
藤原美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
船橋仁	(ICMG 取締役社長)
古河建規	(SOLIZE 取締役社長)
堀田利子	(ルネサンス 取締役副社長執行役員)
本城正哉	(住友生命保険 取締役 代表執行役専務)
増山美佳	(エゴンゼンダー パートナー)
馬淵祥宏	(馬淵商事 取締役会長)
水田正道	(テンブホールディングス 取締役社長)
八木洋介	(LIXILグループ 執行役副社長)
安田結子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター / 日本代表)
安永雄彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
山田英司	(NTTデータ 顧問)
山中祥弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
吉田知明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉丸由紀子	(ニフコ 執行役員)
鰐淵祥子	(銀座テラーグループ 専務取締役)

以上102名

事務局

齋藤弘憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
久保田洋平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
肥塚陽子	(経済同友会 政策調査部 アソシエイト・マネジャー)