



次原悦子

つぎはら えつこ

ダイバーシティ推進委員長
サニーサイドアップグループ社長

魚谷雅彦

うおたに まさひこ

ダイバーシティ推進委員長
資生堂社長

片野坂真哉

かたのざか しんや

副会長
ANA ホールディングス社長

野田聖子

のだ せいこ

内閣府特命担当大臣（男女共同参画）
女性活躍担当大臣

長谷川知子〈司会〉

はせがわ ともこ

常務理事

コロナ禍は資本主義の行き詰まりを顕在化させ、サステイナブルな資本主義への転換を迫っている。この転換を実現していくためのカギは、多様な価値の包摂と協創、即ちダイバーシティ&インクルージョン（D&I）にある。

このような課題認識のもと、経団連では、ポストコロナを見据えた「新成長戦略」において、D&Iを加速するためのメルクマールとして「2030年までに女性役員比率30%以上を目指す」との目標を掲げ、女性のエンパワーメントに経済界として本気で取り組むとの姿勢を明らかにした。

本座談会では、コロナ禍で重要性が浮き彫りとなったD&Iの現状、そしてグローバルな視点から見た日本のジェンダー・ギャップの解消や、「2030年30%へのチャレンジ」をするための課題、それらを後押しするために政府や各業界の果たすべき役割や取り組み、今後の期待について議論した。

◆座談会◆

企業における ダイバーシティ&インクルージョン、 女性のエンパワーメント ——リーダーの本気度を問う

コロナ禍でのD&I、 特にジェンダー・ダイバー シティの重要性

**D&Iは経営者も消費者も
当たり前のことだと気付くべき**

長谷川 コロナ禍において、家事や育児、介護等の負担が女性に偏っていることなどが改めて明らかになり、在宅勤務や時差出勤などの柔軟な働き方に関する各種制度の活用が一気に進むとともに、時代にそぐわなくなった性別役割分担意識に基づく社会制度を見直す必要性が広く認識されました。世界経済フォーラムが毎年公表する各国の男女間の不均衡を示す「ジェンダー・ギャップ指数」で日本は世界から大きく後れを取っています。経団連では、提言「。新成長戦略」において、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の重要性を提唱する中、特に女性の活躍推進のメルクマールとして「2030年までに女性役員比率30%以上を目指す」との目標を掲げました。政府や各業界が一丸となって、D&Iの問題に本気で取り組んでいく必要があります。そこで、ジェンダー・ダイバーシティの重要性や課題認識について、まず伺いたいと思います。

経団連が「2030年までに女性役員比率30%以上を目指す」という目標を掲げるに当たり、実は様々な議論があり、例えば、メーカーの工場など、男性が多い業種、業態では難しいとの意見も出ました。しかし、これは強制ではなく、全体のモメンタムを強くするうえでの目標であるとの理解で、宣言できることになりました。

先日、赤松良子さんの功績を振り返る記事が新聞に掲載されていました。ご存じの通り、1985年に男女雇用機会均等法が成立した時の立役者です。当時の労働省に在籍していた赤松さんの苦労が伝わってくる内容でした。私も、こうした均等法に関わる歴史を一から勉強し直したいと思っています。

D&Iを推進しないと グローバル社会から取り残される

魚谷 私は1980年代にニューヨークのビジネススクールに留学していたのですが、まず驚いたのはクラスの約40%が女性だったことです。いろいろな授業で出会う女性達は優秀で、また国籍も多彩で、D&Iの重要性に自然と気付かされました。日本企業しか知らない私の中にはアンコンシヤス・バイアス(無意識の偏見)があったのかもしれない。しかし、このときの経験から、性別や国籍が多

ます。野田大臣から、お話しただけです。野田 私は、D&Iが社会のスタンダードにならない限り、日本の未来の価値は見いだせないと思っていますが、残念ながら現状はD&I、特にジェンダー・ギャップへの対応が進んでいません。本来は、本気で取り組みを済むことです。本日の座談会のメンバーは「本気度」を持っている方々ですので、持っていない方々に「なぜ進まないのか」と本当は聞きたいところです。

私は今、内閣府特命担当大臣として、女性活躍、子ども政策、地方創生などに携わっています。一見、バラバラに見える領域かもしれませんが、全てつながっており、将来の日本のあるべき姿に関わる政策です。その一丁目一番地に当たる女性活躍が停滞したままです。これまでは、一生懸命に取り組んでいる人にエールを送ってきましたが、その程度では駄目だと気付きました。

そこで、今般、2021年7月時点の東証一部上場企業において女性役員がいない企業数の推移および企業名を公開しました。業種別に見ていくと女性にとつて身近な業種・企業で女性役員を置いていない場合もあります。経営者は「人が育っていない」との言い訳をしますが、管理職と役員を混同しているように思えます。役員の場合、社外取締役もカウ

様であることが当たり前だと思えるようになりました。当時のクラスメートは、今の私を見て「私達があなたを教育したんだ」と言います。

1980年代は、「ジャパン・アズ・ナンバワン」と言われていた頃で、「なぜ日本企業はこれほど成長しているのか」とよく聞かれました。キーワードは「チーム」です。日本は組織で動く、皆が同じ方向に向かい、一緒に努力するのです。一方、米国企業は皆バラバラで、「チームになるにはどうすればよいか」と真剣に議論していました。当時は、米国企業にはこうしたチームワークはできないと思っていましたが、今では多様なメンバー構成でチーム力を発揮するという面で日本は米国に逆転され、大きな差を付けられてしまったように感じます。

米国は多様性を元に経済を発展させてきました。今後、日本企業の5年先、10年先、20年先を考えた場合、大きな危機感を持たないと、世界の市場から置いていかれるでしょう。カギとなるのは、やはりD&Iです。ジェンダーのことだけではありません。中西宏明前会長も言われていましたが、日本企業は、いわば「ボーイズクラブ」的組織であり、そこに入れないと会社の中で重要な地位に就けないという土壌が今も根強くあるのではないで

ントします。で、自社内にもしも適任の女性がいなければ、社外の方の力・知見も得るなど、推進策はいろいろとあるはず。また、このことについて女性は、様々な商品・サービスの消費者でもあります。その観点からも気付いていません。自分が利用している企業で取り組みが進んでいないのです。消費者の観点からも、女性活躍に関わる企業への要請機運が高まることもあるでしょう。

また、D&Iは国内だけの話ではなく、グローバルな視点から見ると、女性役員が1人もいない企業は、それを理由として、コンペで落とされる可能性もあるでしょう。本座談会を読んで、こうしたことに本気で気付いてほしいと思っています。

D&Iに取り組む機運は 高まっている

片野坂 野田大臣から、厳しいお言葉をいただきましたが、状況を正確に理解し、改善していくという強い気持ちも伝わってきました。私は、企業、官公庁、自治体において、D&Iやジェンダー・ギャップに取り組む機運は、この数年、高まっていると感じています。特に、女性の登用については、経営者や自治体トップの意識が高まってきているのを感じます。

しょうか。これは打破しないといけないと思っています。

野田 年功序列でステップアップし、ボーイズクラブに入った経営者がたまたま責任あるポストに就いたのでは、自分の意思を発揮しにくいかもしれません。D&Iは、企業や産業のリストラックチャリングにも通じるように思います。日本企業は業績が悪化しても、ボーイズクラブの中で、同じ釜の飯を食った人をリストラすることができません。男性は人情が厚いとも言えますが、それを合理的に断ち切るために、政治や行政はどうあるべきなのかも私達の課題です。

女性の多様性や 身体メカニズム・生理のことも 理解する必要がある

次原 当社は今年で創業から38年になります。17歳の時からビジネスに携わっている私から見ると、この数年、明らかに女性の働き方を巡る空気が変わったと感じています。当社の例を挙げると、女性役員は27%、女性管理職は39%です。

ただ、女性活躍の機運が高まる中で、違和感もあります。ダイバーシティと言いながら「女性」というくくりの中で1つにまとめられてしまふところです。しかし、女性であっ



数値目標を企業の実情を踏まえずに設定しても意味がない。ANAの女性役員比率は14.6%、グループ全体で9.7%である。30%は大変だが、「2020年代の可能な限り早い時期に達成する新たな目標値」として「女性役員比率30%、女性管理職比率30%」とした。業種・業態によって、男女の構成比には違いがあり、自社にふさわしいD&Iをつくりあげていくことが大切だと思う。まずはトップの裁量で部長クラスの女性登用を進めることだ。D&Iの推進は、具体的な問題点を丁寧にえぐり出すことが重要だ。働き方改革も必要である。また、日本はD&Iの文化が弱く、その文化を醸成することにも留意して対策を進めるべきである。

(片野坂真哉)

重要な印象があります。重要なのは、まずトップがその気になるかということ。各企業の女性リーダー層と話をすると、課題として上司のバイアスを挙げている人が圧倒的に多いのが現状です。アンコンシヤス・バイアスの払拭は大きな課題です。

でも十人十色で、様々な価値観やライフスタイルがあります。大きなカテゴリーでは女性ですが、女性の中の多様性を認めることも重要です。女性一人ひとりが、それぞれの価値観やライフスタイルの多様性を尊重し、認め合う必要があると最近思っています。

野田 女性の中の多様性についての考え方は、私も賛成です。今回のコロナ禍では、特に女性の雇用や生活面、健康面で深刻な影響が出ました。その理由の1つとして、平時に

政府が女性活躍に関する数値目標を示してから数年たつが、なかなか大きな成果につながっていない。コロナ禍で女性が深刻な影響を受けた。その理由の1つに、平時に、女性の身体メカニズムを理解した対策ができていないことがある。職場においても、それを踏まえたうえでの働き方改革が必要だ。お互いが理解し合い、融合することがダイバーシティだ。D&Iがスタンダードにならない限り、日本の未来の価値は見いだせない。

(野田聖子)



において女性の身体のメカニズム、特に女性特有の健康課題として生理(月経)のことを理解した対策ができていないことがあります。労働基準法上で生理休暇、母体保護等の女性の健康保護の仕組みがあります。ただ、そうした仕組みがこれまでは、話題にすることも憚られる風潮が強かったのではないのでしょうか。内閣府男女共同参画局で議論されている政策の中で、ようやく「生理の貧困」などにフォーカスした政策が考えられるようになってきました。

女性は、生理前の立ち、生理中の働きづらさなどをそれぞれが体験したり見聞きしたりする中で課題を共有していますが、一般企業でそうした問題提起をすることはなかなかないでしょう。男性中心の職場では、その知識が乏しいのです。そこでパフォーマンスがどうのと言われても、それは違うと思います。例えば、男性だけの会議と、1人でも女性がいる会議とでは大きな違いが出ます。これは、月に1回生理を経験した人がいるかないかです。能力や考え方の話ではなく、根源的なことが忘れられています。

次原 そこはなかなか理解されないことです。野田 少なくとも私の職場には男性しかいないので、分からないと思います。ようやく30代、40代の若い国会議員が生理のことを議論

するようになりましたが、年配の男性議員から、生理という言葉自体、聞いたことはありません。

女性役員30% 目標達成に向けた課題、 各社での取り組み

上司も本人も
アンコンシヤス・バイアスを
払拭すること

長谷川 「2030年までに女性役員比率30%以上」の目標達成のための取り組みや課題について、魚谷委員長からお話をいただけますか。

魚谷 「2030年までに女性役員比率30%以上」の目標に賛同している企業は約200社になります。ただ賛同するだけでなく、実行に移さなければ意味がありません。今後は、実行されるまで「賛同しましたよね」と進捗を確認していく必要もあると思っています。

最近、地方の中小企業の集まりや行政からD&Iについて講演を依頼されることが増えました。そうした中で、中小企業の方が、「ボーイズクラブ」という枠に縛られることなく、先進的で自由度を持って取り組んでい

もう1つは女性の意識の問題です。重要なポジションに就くことに躊躇する女性もいますが、実はそこにもバイアスがかかっています。これまで、男性のリーダーの姿しか見ていないので、大変だと思いついていないのです。男性のリーダーのようにしなければならぬというプレッシャーやストレスが大きく、

リーダーはさらなる自己犠牲を払う必要がある、と思っているのです。当社が行っている女性シニアリーダー育成のトレーニングでは、まず「自己犠牲を払っている状態」から抜けること、背負っている重荷を下ろすことから始めます。自分なりのスタイルでリーダーを務めることができると分かると意識も変わり、リーダーを目指すようになります。このように一つ一つ、課題を解決していくしかありません。

自社にふさわしいD&Iに関わる 目標設定が必要

長谷川 片野坂副会長、会社での取り組みについて伺えますか。

片野坂 私が2015年に社長に就任した時、女性役員は5、6人いました。当時の目標であった女性役員2人以上は、既に実現していましたが、さらに推進する必要があると思います。女性キャリアアップ研修やイクボス・イクメ

しかし、私は疑問に思っています。30年30%、50年50%といった外形的な決め方で本当に良いのか、目標設定だけで安心して進まないこともあるのではないかと思います。そこで「2020年代の可能な限り早い時期に達成する新たな目標値」として「女性役員比率30%、女性管理職比率30%」を掲げることになりました。

女性役員の登用は、コーポレートガバナンスの観点から、投資家からも求められています。ただ、求められているから仕方なく登用するのは違うと思います。ANAグループ全体では、CA(客室乗務員)が約1万人、パイロットが約4000人います。最近女性機長も誕生しました。現状、女性役員比率は、ANAでは14・6%、グループ全体では9・7%です。30%という目標達成は大変です。大切なのは、自社にふさわしいD&Iを皆でつくりあげていくことだと思います。

全体で数を達成するだけでなく、例えば男



“女性”はひとくくりにされることが多いが、女性も十人十色で、様々な価値観やライフスタイルがある。女性の中の多様性を認めることも重要である。当社では、福利厚生として「卵子凍結から保存までの費用助成」を行ったり、「ファミリーホリデー休暇」と称する特別休暇を取り入れたりするなど、様々な選択肢を提示し、ライフプランに役立つようにしている。当社の女性役員は27%、女性管理職は39%だが多様なキャリア像を示していくことが重要。様々な女性がリアルに目指せる、手の届くロールモデルを数多く示す必要があり、どのレベルの女性活躍も応援しなければならないと思っている。（次原悦子）

長谷川 今後、ジェンダー・ギャップの解消

女性活躍のためには、男性の家庭や地域での活躍が必要

今後、政治、経済界が果たすべき役割や期待

性を中心になっていた経営企画やマーケティング、法人営業の部長に女性を登用することもあると思います。これはトップの指示で進めやすい人事だとも思います。先日、D&Iフォーラムをオンラインで開催し、経営層

「2030年までに女性役員比率30%以上」の目標に賛同している企業は約200社だが、実行できなければ意味がない。「30% Club Japan」のサブグループTOPIX社長会の参加企業における取締役会の女性役員比率は平均22%にまで達しているが、執行役員は11%、部門長は9%である。執行役員、部門長階層での女性比率を増やしていくことが大きなテーマで経営者の本気度が試される。課題の1つはアンコンシャス・バイアスの払拭だ。これは男性だけでなく、女性自身の中にもある。管理職になることに対して、プレッシャーやストレスも大きく、「自己犠牲」の感覚を無意識に有している。当社の女性リーダー育成では、まず「自己犠牲を払っている状態」から抜け出すことから始めている。日本はD&Iを推進しないと世界の市場から取り残される。（魚谷雅彦）



も交えた対談や議論を行いました。例年は単日開催でしたが、今回は2日間に拡大するなど、担当役員に女性を据えたことで早速変化が生まれています。そうしたことから考えると、当社については、2021年は非常に大きく進んだ年だと思います。

女性の生き方、働き方の選択肢を増やすことが企業の役割

長谷川 次原委員長の会社は女性従業員が多いこともあり、特に女性の健康課題に関わる先進的な取り組みを行っていると同僚といえます。

次原 2015年から、当時日本では初めて、福利厚生の一環として「卵子凍結から保存までの費用助成」の社内制度を定めました。具体的には、「卵子採取・凍結および保存にかかった費用の30%」「凍結保存にかかる月額保管費（10年間）の30%」を会社が負担します。実際に何人かの社員が活用していますが、

そこでもまた現実を知ることにもなりました。もちろん、この制度は卵子凍結を推奨しているわけではなく、気付きを促す、ライフプランの選択肢の1つを提示したものです。しかし、ある程度の年齢になって卵子凍結といっても、なかなか難しい問題があります。その

や女性役員30%目標を達成するためには、政府や企業が一丸となって、女性のエンパワーメントをはじめとするD&Iに関わる様々な課題に取り組む必要があると思います。野田大臣から、今後の政策や政治の役割、経済界に対する期待についてお話しただけですか。野田 先日、魚谷委員長も委員に就任いただいている男女共同参画会議で、「女性活躍・男女共同参画の重点方針2022」（女性版骨太の方針）の策定に向けて議論しました。女性版骨太の方針として4つの柱を立て、その1つに「男性の家庭・地域社会における活躍」を掲げました。今、日本の社会的課題の1つに少子化があります。データを見ると、男性の未婚により少子化に拍車がかかっていることが分かりました。少子化は女性に目が行きがちですが、夫として、またパパとしての活躍が、ないがしろになっています。男性が、家庭や地域で活躍すれば、女性の家事・育児の負担が減り、女性の就労が継続するデータも出ています。「男性の家庭・地域社会における活躍」をサポートできれば、男性の既婚率も上がっていくかもしれません。次原 賛成です。当社では、女性の既婚率が男性に比べて低いのが現状です。少子化の手前の問題かもしれませんが、当社では「ファミリーホリデー休暇」や「誕生日休暇」とい

後、婦人科の産業医による「女性のヘルスケア」に関する社内セミナーを開催すると、AMH検査という「卵巣の予備能（卵巣の中に残っている卵胞の数の目安）を反映する血液検査」の受診を希望する若い人がいることを知りました。今、卵子凍結の補助金の前に、会社の健康診断にAMH検査を取り入れることを考えています。

女性がどのような選択をするにしても、その選択肢を増やすことが、企業の役割でもあると思います。若い時に自分の体のことを知って、自分のライフプランに役立ててほしいと思っています。

野田 次原委員長の会社は、今ご紹介のあった取り組みだけでなく、D&Iに関して常にパイオニアですね。例えば、母になる機会についても、かなり前から取り組まれています。トップが女性に対する理解があると、そこで働く女性は幸せです。

次原委員長が実践していることは、女性ですら気付かなくなっている自分達の体のメカニズムをトップが支えるということです。女性活躍の前に、ありのままを受け入れてほしいのです。時々パフォーマンスが落ちるかもしれないませんが、それも踏まえて受け入れてほしいと思います。そこでの一番のキーパーソンは、やはり経営者だと考えます。

った休暇制度をはじめ、仕事だけではなく社員一人ひとりのプライベートも支援する福利厚生を充実させています。これまでは、特に女性は仕事か家庭かの選択を迫られてきたORの時代でしたが、これからはANDの時代。何かを得るために何かを犠牲にする必要はありません。そのためには、企業自身も自社社員のライフスタイル全体をサポートする施策を考えていかなければなりません。

野田 少子化は私達女性だけが深く関わっているわけではありません。実際の数字を出すと、男性にもかなり負担が掛かっています。女性活躍を語りだすと、男性は関係ないと消極的にしてしまうところがあります。男性活躍の重要施策も取り入れることで、男性もジェンダー平等に入りやすくなると思っています。

男性は今まで優遇されていたことに気付くべき

魚谷 当社グループの取締役会の女性比率は約42%、日本国内の女性管理職は約35%です。目標は、2030年までに、全レイヤー（階層）で50%を掲げました。男女は関係なく、適材適所で働ける環境をつくって、能力を発揮してもらいたいと、ジョブ型の雇用制度も導入しています。機会を均等に提供すれば単

純に50%になります。そうすると、女性を優遇するののかと声が出ます。逆に今まで優遇されていたことを男性に気付かせることも必要です。

部長クラスには、後継者として3人の名前を挙げるように課題を与えているのですが、3人のうち1人か2人は女性にするようにとの条件を付けました。そうすると「育てるのにまだ時間がかかる」と言うので、それなら3年で責任を持つて育てるように、と言っています。これは、自分のポジションに何が必要かを考える機会にもなり、良かったと思っています。

野田 これまでの時代は、どうしても男性対女性といった対立をおおところがあります。そうではなく、お互いが理解し合い、それぞれの正義がある中で、融合していくことがダイバーシティだと思います。

具体的な問題点をえぐり出し、D&Iを文化として醸成する

片野坂 D&I推進の課題を2つ申し上げます。1つは、具体的な問題点をえぐり出すことです。一例を挙げると、女性はマネジメント職に手を挙げる人が少ないことがあります。魚谷委員長も指摘されましたが、管理職は残

業が多く、家事と両立しないと認識されているからです。そうであれば、働き方改革の重要性が分かってきます。

また、冒頭、野田大臣が「なぜ進まないのか」とおっしゃいましたが、その答えの1つは、ルールを作っているのが男性だからだと思います。女性を評価する場合、専門性は高いがマネジメント力が弱いとの声が出ます。しかし、マネジメントの定義はいまいです。そこを具体的にえぐり出す必要があります。

当社の女性役員は増えてきましたが、まだ課題があります。独身が多く、子育てを終えて役員になった人が少ないことです。そこを克服するには、やはり男性の総合的な協力が必要になってきます。野田大臣からも、男性の家庭・地域での活躍が必要だとの指摘がありました。そこも具体的な問題をえぐり出すことです。

2つ目は、対立するのではなく、違った意見を受容する、まさにD&Iの文化を醸成することです。日本人は、意見が分かれた状態を好まない国民性があります。意見が割れると、どちらかに決着しないと収まりません。米国では、マスクをするかしないかでも意見が分かれます。意見が分かれていることは普通の状態だと思われています。D&Iを進めるには、意見が違う状態が普通で、それを受

け入れることを文化として醸成していく必要があります。

国民性の違いを表すジョークを1つ。豪華客船が沈没する時に、まず女性から救命ボートに乗せました。その理由を問われ、イギリス人は「ジェントルマンはそうします」、ドイツ人は「それが規則です」、日本人は「皆さん、そうされています」。日本人は、ダイバーシティに対して、国民的、文化的に弱いところがあります。そこに留意してD&Iに取り組む必要があると思います。

次原委員長が、女性の中にもダイバーシティがあると指摘されました。単に男性、女性ではなく、そこに留意することも重要だと思います。

リアルに目指せる、手の届く多様なロールモデルを設定する

次原 野田大臣のように大きなフィールドで活躍できる優秀な女性や、これまでの男性社会の中でキャリアを積み重ねてこられた女性も数多くいらっしゃいます。ですが、全ての女性が同じようなキャリアを目指す必要はなく、女性ならではの感性やきめ細やかさを活かしながら、コミットメントの仕方は違えども手の届くキャリア像は多数存在しています。女性一人ひとりの多様なキャリア像を実現

ではないかと思いますが、いかがでしょうか。

片野坂 各企業で男女の構成比も違いますので、国が示す数値目標に対して、達成できない企業にペナルティーを科すのは、個人的には難しいと思います。

それよりも第一歩として、女性が社会進出するモメンタムを国が後押しするようなこともあると思います。女性の活躍を推進していくうえで税制なども含め社会制度を見直していくなど、政策的な後押しも必要であると思っています。

野田 ダイバーシティの先駆けは障がい者雇用です。この数年、SDGsの推進とも相まって企業の意識改革が進みました。特に、農業従事者の人手不足が深刻化しているので、大手企業が農業の子会社を作り、地元の障がい者を雇用する例も出ています。

障がい者雇用に関わるSDGsの達成、農業支援などで、考えようによつてはウィンウィンの関係になっていきます。そのような進め方もあるのではないかと思います。

片野坂 障がい者の雇用義務は、時間をかけて企業の障がい者雇用の実情を踏まえながら法定雇用率を引き上げるなど、企業が徐々に努力を重ねられる仕組みとして効果がありました。

魚谷 そうですね。今、民間企業で障がい者

の法定雇用率は2・3%になりました。

野田 ルールが後押しになることもあるのではないのでしょうか。農業に関しては、農福連携(障がい者等が農業分野で活躍することを通じて社会参画を実現していく取り組み)で企業価値を高めることになります。これまでの農福連携は、社会福祉法人やボランティアによるものでしたが、今は企業がステークホルダーに対して、企業価値を高めるために行っています。先日、視察に行きましたが、面白い取り組みです。

経営者の裁量で執行役員や部長の女性比率を上げることも必要

魚谷 D&Iに関する人材登用で企業価値を上げ、成長していくうえで2つの重要なポジションがあると思います。1つは、上場企業の最高意思決定機関である取締役会です。ここでは社外の多様性も必要です。企業のコーポレートガバナンスの観点からも女性や社外の人の目標値は必然的に出てきます。

今私達が直面しているのは、その次の執行役員や部門長です。片野坂副会長とともに取り組んでいる「30% Club Japan」のサブグループであるTOPIX社長会には約30社が参加しています。それらの会社の取締役会の

野田 改めて私が聞きたいことに、例えば女性役員30%の目標に対して強制力は必要ですか、ということがあります。

民間企業の場合、ステークホルダーの利益が優先されます。女性管理職比率の高い企業の方が利益率は高くなるというデータもあります。それが分かっているでもできないのは、先ほどのボーイズクラブのようなしがらみがあることも1つの要因でしょう。ドイツが法律で監査役の30%を女性にすることを義務付けたように、法制度化した方が進めやすいの

女性役員30%の義務化は効果があるか



撮影：工藤裕文

女性役員比率は平均22%にまで達しています。しかし、執行役員は11%、部門長は9%です。ここをどう増やしていくかが大きなテーマになっています。

執行役員や部門長に関しては、経営者の本気度が試されるところです。ある企業が支店長や工場長に女性を登用すると良い結果が出たという話を聞きましたが、このような例が増えると機運も一気に高まります。

企業の中で経営者が、自分の裁量でまずやらなければならぬのは、執行役員や部門長クラスのD&Iだと思います。当然、投資家からの見方もあるでしょうが、コーポレートガバナンス・コードの流れで、ルールを設定するという方法もあると思います。

責任や負担をシェアする 働き方改革が女性活躍を 後押しする

野田 先ほどの議論で、女性自身が管理職を目指すような働き方改革の必要性が提起されました。以前、医大で女性受験者を一律減点していたことが発覚し問題になりました。

その弁明の1つに、例えば外科医は24時間フル稼働の体力勝負なので、女性は続かないとの認識があったということでした。他国の状況を調べると、北欧などでは女性だから外科

医は少ない、といったことはありません。これには国によって、働き方の違いがあるので

す。
日本は主治医制で、1人の医者が24時間全責任を負いますが、北欧の外科医は1人の患者に7人ほどのチームを組み、ローテーションで診療します。チームで情報を共有しているので、各人の責任も負荷も少なくて済むため、男女差なく、皆で働けるようになり、知恵を出せば解決できることもあります。

保育士不足についても、公定価格を上げることで対処しようとしています。報酬の問題だけではありません。非常勤を望む人もいます。正規職員だと担任を持たせられて負担が大きいからです。この場合も、複数担任制にするなど、役割や業務をシェアすれば、働きやすく、納得感のある報酬も得られるようになります。このような働き方改革の議論もまだまだ不十分だと感じています。

長谷川 本日は、ありがとうございます。

(2021年12月1日 東京會館にて)