

【提 言】

関西がリードする「ダイバーシティ国家 日本」

～多様な人が共生する「国のかたち」を目指し、
経営者がトップダウンでワークスタイルの革新を～

2015 年（平成 27 年） 4 月

一般社団法人 関西経済同友会
ダイバーシティ委員会

【目 次】

はじめに	1
1. 日本が目指すべきダイバーシティ社会	
(1)ワーク・ライフ・バランス憲章	2
(2)ダイバーシティ社会の「あるべき未来」	3
2. 現状とその背景	
(1)女 性	6
(2)若 者	10
3. ダイバーシティ先進国の示唆するもの	
(1)行政の取り組み	13
・フランス ・スウェーデン ・オランダ	
(2)企業の取り組み	14
4. 提 言	
(1)女 性	16
1)家庭内での男性の自立、意識変革	
2)ワークスタイルの革新を通じた長時間労働の是正	
3)女性の育成・登用には持続性のある取り組みこそが大事	
4)地域での企業連携による待機児童解消	
5)経営者がメッセージを発信し続ける	
6)人財を活かすも殺すも管理職次第。人事部門の変革も必要	
7)その他に考えられる取り組み	
(2)若 者	18
1)行政と連携した大学でのキャリア教育の充実	
2)企業経営者・起業家と若者の交流機会の創出	
3)離職防止の取り組み	
4)ギャップイヤー制度の認知・活用	
5)マイナンバー制度の活用を	
(3)提言の実行にあたって	20
1)行政・企業・個人の全てが変わるべき	
2)経営トップが強いコミットを	
おわりに	21
ダイバーシティ委員会活動状況	22
ダイバーシティ委員会名簿	24
資料1:未来洞察ワークショップについて	27
資料2:ダイバーシティ委員会欧州視察について	36
資料3:パソナグループの淡路島での取り組みについて	38

はじめに

グローバル化の進展や経済連携の拡大など、世界的な枠組みの変化が進む一方、わが国では少子高齢化が進行しており、内閣府の推計では、現在の経済社会状況が続く場合、15歳以上の労働力人口は2013年の6,577万人から2030年には5,683万人と894万人減る（13.6%減）と予測されている。経済成長が労働力人口と労働生産性に大きく影響されること、また、社会保険料や所得税の払い手減少による財政破綻の進行を考えれば、これまで以上に多様な人材を活用していかなければならない。特に、経営の最大資源である人材の半分を占める女性の活躍を悠長に議論している暇はもはやない。

政府が「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%にする」との目標を掲げたことをはじめ、世を挙げて女性の活躍推進の気運がみなぎっている。政府の成長戦略で女性・若者・高齢者が活躍できる環境づくりが謳われ、各々の施策が前進していることは産業界として大変喜ばしい。

また、単に労働力数だけの問題ではなく、日本が熾烈なグローバル競争に伍していくためにも、わが国は多様な価値観が活かされるダイバーシティ社会に変貌していかなければならない。例えば企業経営では、人材が均質化した組織よりも、様々な背景や考えを持つ人材を擁する組織にイノベーションが生まれやすいことは容易に想像できる。

今こそ、女性や若者、高齢者をはじめ多様な人材の活躍を促し、共生できる社会の実現が求められている。わが国の新しい「国のかたち」のひとつとしてダイバーシティ社会を掲げ、取り組みに着手していくことが必要である。

当委員会では、こうした認識に基づき、社会を構成する多様な主体、とりわけ日本の未来を担う女性と若者にフォーカスし、2年間に亘って議論及び調査を行なった。具体的には、行政や企業、大学、女性団体による講演や議論をはじめ、委員会スタッフ有志による合宿も含むワークショップ、ダイバーシティ先進国である欧州の視察の他、関西経済同友会初の試みとして新聞・テレビ番組を使って、関西でダイバーシティを普及・促進させるための取り組みを行なった。

1. 日本が目指すべきダイバーシティ社会

(1) ワーク・ライフ・バランス憲章

わが国のワーク・ライフ・バランス憲章（2007年 内閣府）では、「仕事と生活の調和が実現した社会」を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と規定している。

具体的には、次のような社会を目指すべきであるとしている。

1) 就労による経済的自立が可能な社会

経済的自立を必要とする者とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。

2) 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。

3) 多様な働き方・生き方が選択できる社会

性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

以上のような社会は諸手を挙げて賛成だが、働く場面では、日本社会はチームワークを大事にしつつも、年齢・性別にかかわらずもっと多様で尖った個性を活かすことが求められる。そのためには経営者や管理職層の目利き力、人材育成力、マネジメント力の飛躍的な向上が必要になるし、人事部門の奮起が期待される。

◆「ワーク・ライフ・バランス」とは

本来の「ワーク・ライフ・バランス」とは、「ワーク(仕事)」と「ライフ(生活・家庭)」のバランスが個々人にとって心地よいものにすることである。ライフとワークを同じ比率で重視したい人もいれば、ワークをより重視した生き方を選ぶ人もいる。また、ワークとライフの心地よいバランスは人生の中でも異なる。その意味で、ワークとライフを各人がマネジメントする「ワーク・ライフ・マネジメント」という言葉の方が、ダイバーシティ社会を表現するのに適していると考えられる。

(2) ダイバーシティ社会の「あるべき未来」

政府が考える「仕事と生活の調和が実現した社会」は理想の社会である。当委員会では、そうした「ありたい未来」に加えて、未来の可能性を幅広く洞察し、生活者の視点やその他の外的要因を踏まえた想定外の変化（「ありうる未来」）を反映した「あるべき未来」を考えるため、未来洞察ワークショップを開催した。

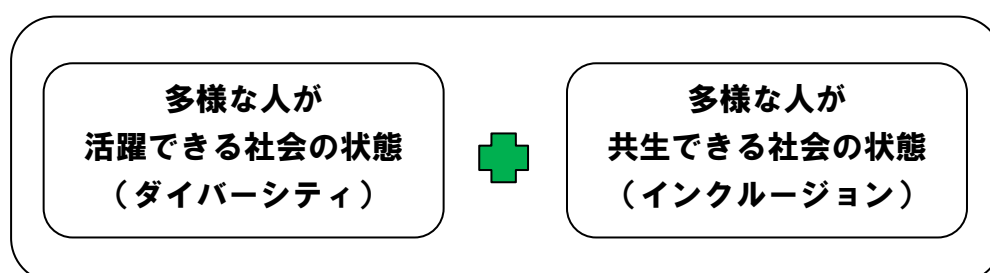
このワークショップを通じて、我々はダイバーシティ社会の「あるべき未来」を、

- ① 働く個々人のモチベーションや成長スタイルが多様化していくという未来潮流を先取りし、
- ② 企業における働き方の柔軟性や選択可能性を高め、
- ③ 地域や社会における相互依存の仕組みをつくっていくことにより、
- ④ 個々人の多様な幸せのカタチが社会的に実現されている状態
= 多様な人が共生できる社会の状態（インクルージョン¹）

であると考えた。

今後ますます個々人の意識や価値観が多様化する中、働く場面で「個」が大事にされ、十分に個性が発揮される環境が整うとともに、地域・社会で互いに支え合いながら、学び直しも含めてやり直しのきく、選択肢の多い、挑戦しがいのある未来を築いていくことが重要である。このような、女性や若者、高齢者など多様な人が活躍でき（ダイバーシティ）、共生できる（インクルージョン）社会をどのように構築していくかについて、以下述べていきたい。

ダイバーシティ社会の「あるべき未来」



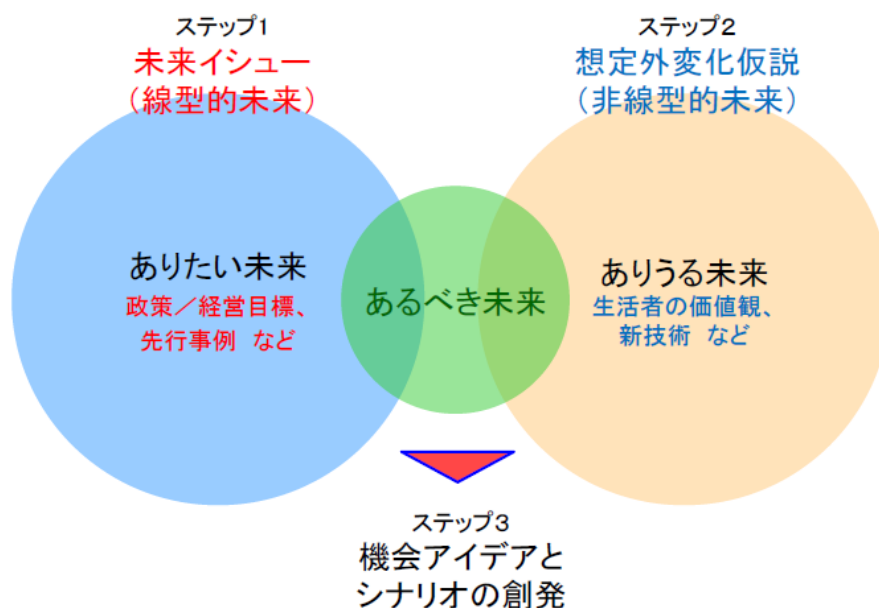
¹ インクルージョン（Inclusion）：意味は、受容や包含、一体性など。個々人が個性を発揮しながら自分らしく社会や組織に参加し、他者と共生できる社会の状態を指す言葉として用いられている。

<参考>

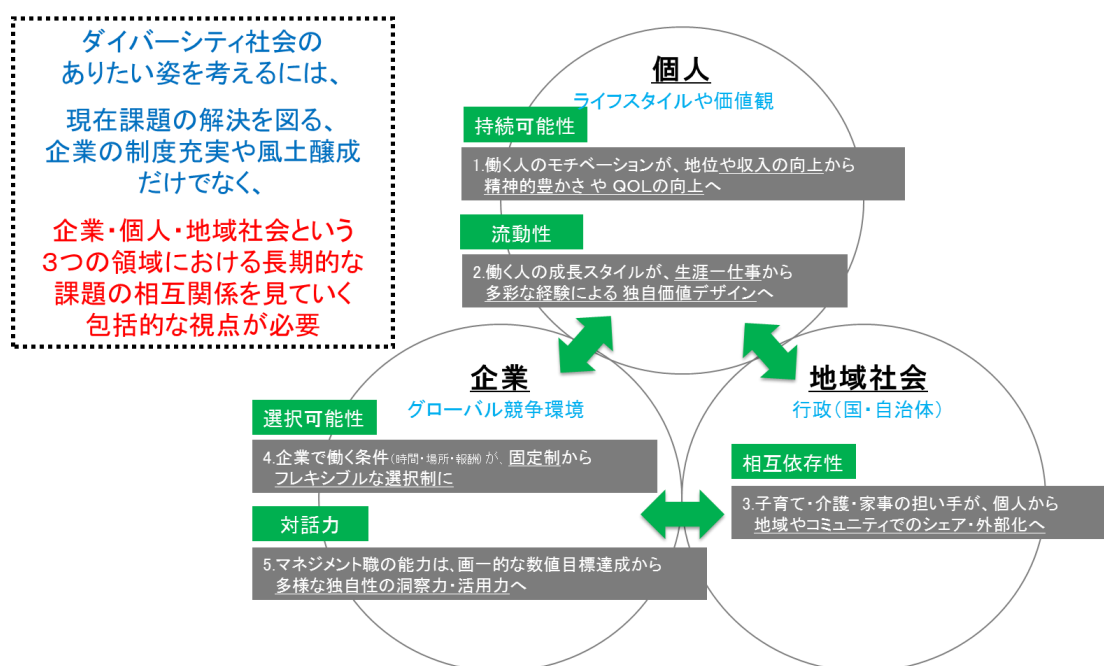
「未来洞察ワークショップ」[※詳細は資料1(P27)を参照]

「未来洞察」とは、未来を過去や現在の延長線上にある未来 이슈 (線型的未来/「ありたい未来」) だけで捉えるのではなく、5~10年先の想定外の社会変化や生活様式の誕生といった想定外変化仮説 (非線型的未来/「ありうる未来」) にも着目し、未来 이슈 と想定外変化仮説の掛け合わせによって「あるべき未来」を洞察するという博報堂による手法である。

3つの未来から洞察 ~未来洞察ワークショップ~

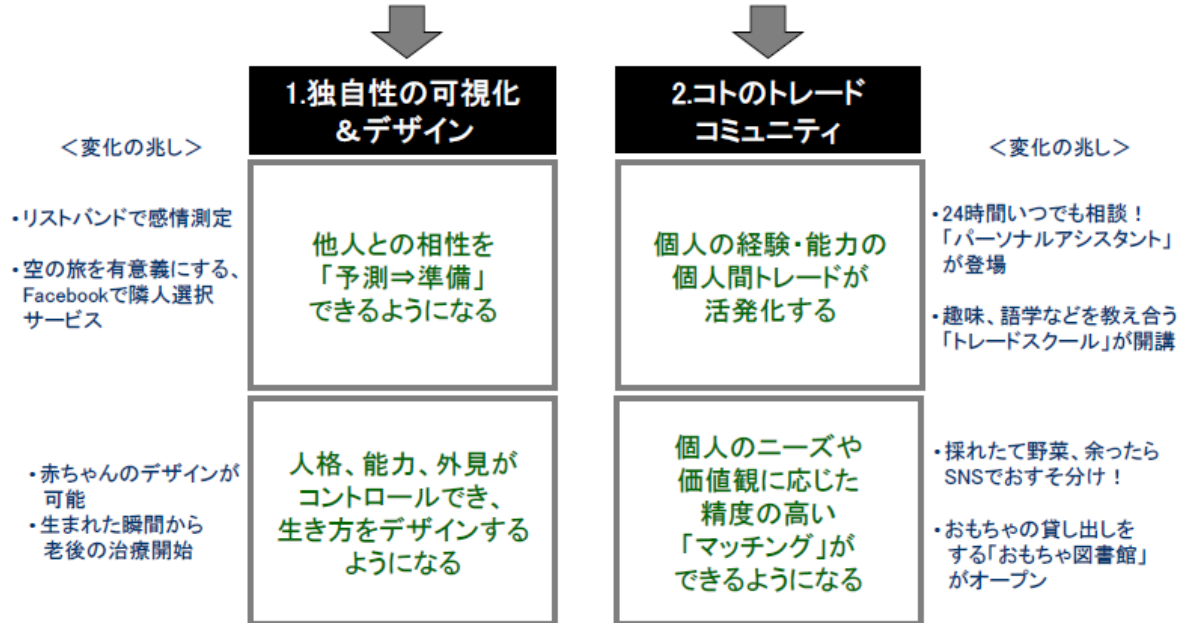


(ステップ1) ダイバーシティ社会の「ありたい未来」

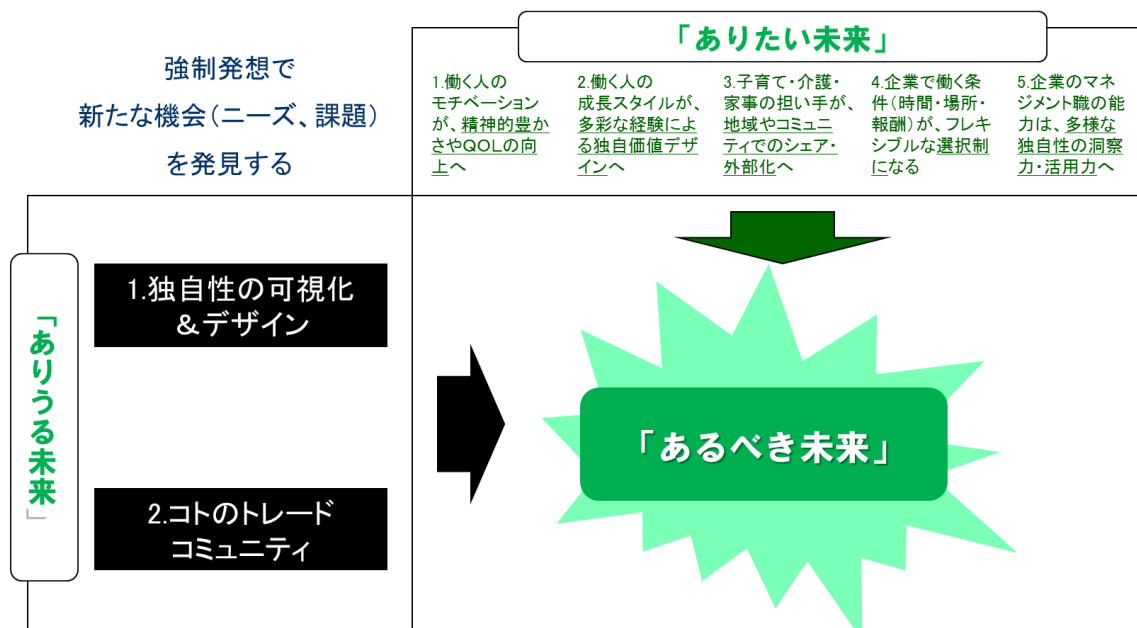


(ステップ2) ダイバーシティ社会の「ありうる未来」

これまで発見・育成・活用が難しかった**個人の独自性(知識・経験・能力)**を、
活用しやすくするテクノロジーが台頭してくることに着眼。



(ステップ3) ダイバーシティ社会の「あるべき未来」の探索



2. 現状とその背景

ダイバーシティ社会の「あるべき未来」を実現するために、まずは現状と背景を女性と若者に分けて整理してみたい。

(1) 女性

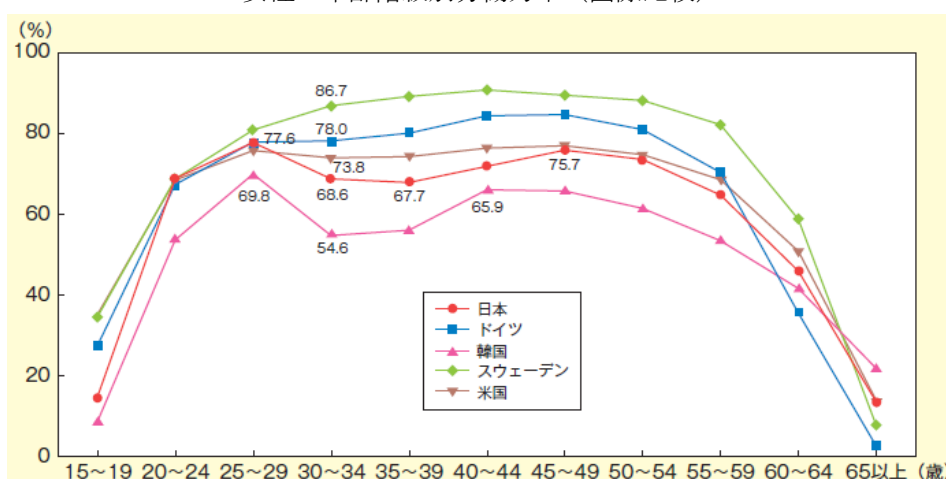
総務省「労働力調査（基本集計）」（2012 年）によれば、1985 年と比べた女性の労働力人口比率は 25～64 歳の全ての年齢階級で上昇している。特に 30～34 歳では 50.6%から 68.6%と 18.0 ポイント上昇し、M字型カーブ²の底が 30～34 歳から 35～39 歳に移行している。しかし、依然としてM字型カーブは解消されていない。

日本では出産・育児に伴う三種類の壁が立ちはだかっていると言われている。すなわち、保育所探しや職場復帰の不安に伴う「復帰の壁」、子どもが保育所に通う時期の「第一次反抗期の壁」、放課後保育の問題に伴う「小1の壁」である。他方、こうした課題に対応した政策を実施している欧米諸国では、わが国のように 30～44 歳の女性労働力率が落ちてしまうM字型カーブは既に見られない。

こうした壁の存在が要因となって職業キャリアが断絶されることから、自ずと管理職に登用される女性割合も、民間企業の部長相当職で 5.1%、課長相当職で 8.5%と低い（出所：内閣府「女性の政策・方針決定参画状況調べ」（2015 年））。これは諸外国と比べても、日本と韓国は圧倒的に低い。

これらの状況を引き起こす背景を企業、行政、家庭または個人という主体別に考えてみたい。

<女性の年齢階級別労働力率（国際比較）>



（備考）1. 「労働力率」は、15 歳以上の人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合。

2. 米国の「15-19 歳」は、16-19 歳。

3. 日本は総務省「労働力調査（基本集計）」（平成 24 年）、その他の国は ILO “LABORSTA”、“ILOSTAT”より作成。

4. 日本は 2012（平成 24）年、その他の国は 2010（平成 22）年の数値（ただし、ドイツの 65 歳以上は 2008（平成 20）年）

（出所）内閣府「男女共同参画白書」（2013 年版）

² M字型カーブ：女性の労働力率（15 歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合）が結婚・出産期に低下し、育児が落ち着く時期に再び上昇してM字を描くためこのように呼ばれる。

1) 企業

①就業継続の支援制度は整っても、意識改革は充分と言えず

育児・介護休業法や労働基準法の改正（裁量労働制の導入）など政府の法整備と歩調を合わせて、企業は短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務、ワーク&ライフサポート勤務、ファミリーサポート休暇など、就業継続のための支援制度を整えてきた。

しかし、企業による支援制度というハードは整いつつある一方で、運用面のソフトたる意識変革や職場風土変革が充分伴っているとは言い難い。例えば、厚生労働省「雇用均等基本調査」（2013年）によれば、男性の育児休業取得率は2.03%にすぎない。これは育児などを女性任せにしてきたことを端的に物語っている。高齢化の進行に伴って今後ますます顕在化する親の介護問題を考えれば、このままでは離職も含めて女性の負担が更に増加すると予想される。育児休業から復帰する女性に対して万全の支援を提供するだけでなく、男性も含めた意識改革や職場の風土変革が求められる。

なお、これは従業員の自発的意思の問題であると同時に経営者の問題でもある。年次有給休暇を含めた制度を活用しやすい環境づくり・後押しが経営者側にも求められる。

②長時間労働が必須という伝統的労働観はもう古い

働く女性の中には、長時間労働の風潮が出産・育児・昇進を阻んでいるという声が圧倒的に多い。総務省「労働力調査」（2012年）によれば、週60時間以上働いた男性就業者は14.2%であり、7人中1人が1日平均12時間以上働いている。とりわけ、子育て期にある30歳代では18.2%にのぼる。

日本の一人当たり年間労働時間は1,745時間であり、OECD諸国内で中位にある（OECD平均値は1,765時間。労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」（2014年））。少ない順に並べると、オランダ、ドイツ、ノルウェー、フランス、アイルランド、デンマーク、ベルギー、ルクセンブルグ、スウェーデン、イギリス、フィンランドとなる（因みにアメリカは1,790時間、韓国は2,090時間）。

一般的に、労働時間に対して一人当たりGDPが高ければ生産性が高い、低ければ生産性が低いと言われる。つまり、労働時間が長時間でないにも関わらずGDPが高ければ労働生産性は高くなる。このGDPの順位を先ほどの労働時間の順位と併せて見てみると、概してダイバーシティ先進地域である北欧・西欧では労働時間が短いにも関わらず、GDPが日本よりも高いことが分かる。

このように、長時間労働を伴わずとも高いGDPを実現している例があり、ダイバーシティ社会の要素であるワーク・ライフ・バランスを進展させるためには、成果を落とさずに（成果を上げて）労働時間を短くする、すなわち労働生産性を高めることが避けて通れない。

また、長時間労働に関連する課題として、有給休暇の取得率の低さが挙げられる。日本の年次有給休暇取得率は47.1%（厚生労働省「就労条件総合調査」（2013年））と先進国の半分に過ぎないが、その背景には長時間労働を美德とする考えや取得へのためらいがあると考えられる。もっとも、取得率の高い企業も存在し、例えば、2011～2013年度の3年間平均で、

ホンダ 101.5%を筆頭に 90%以上が 12 社存在する。関西ではダイハツ工業 96.8%、関西電力 95.0%、ダイキン工業 93.6%（出所：東洋経済「CSR 企業総覧」（2015 年））が名を連ねている。

＜国民一人当たり年間労働時間・名目 GDP＞

国名	労働時間 2012 年	名目 GDP 2013 年
オランダ	1,381 時間	\$50,816 (11 位)
ドイツ	1,397 時間	\$45,000 (18 位)
ノルウェー	1,420 時間	\$100,579 (2 位)
フランス	1,479 時間	\$44,099 (20 位)
アイルランド	1,529 時間	\$48,608 (14 位)
デンマーク	1,546 時間	\$59,129 (6 位)
ベルギー	1,574 時間	\$45,538 (15 位)
ルクセンブルグ	1,609 時間	\$112,473 (1 位)
スウェーデン	1,621 時間	\$58,014 (7 位)
イギリス	1,654 時間	\$39,372 (23 位)
フィンランド	1,672 時間	\$49,055 (12 位)
日本	1,745 時間	\$38,468 (24 位)
アメリカ	1,790 時間	\$53,001 (9 位)
韓国	2,090 時間(2011 年)	\$25,975 (30 位)

※上位 11 カ国及び日本、アメリカ、韓国について掲載
（出所）労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」（2014 年）
IMF「World Economic Outlook Database」（2014 年）

③手薄だった女性の育成、登用

EU は域内企業に対して、取締役の女性比率を 2015 年までに 30%、2020 年までに 40%とするクオータ制³の導入を求めるなど、女性の活躍推進で先行している。日本でも第二次安倍政権が 2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30%にする目標を掲げ、各企業でも数値目標を設定する動きが広がっている。しかし、数値目標よりも大事な、女性の育成・登用についての持続性のある取り組みは未だ充分とは言えない。

従来、出産・育児で長時間労働ができないことを慮って育成や登用を躊躇したり、身体能力差から過剰な配慮をしてきた男性上司が多いのではないだろうか。キャリアが断絶されることから昇進を諦めた女性も多かったと思われる。意欲と能力のある女性の機会損失は企業にとっても大きな損失だった。

登用の際に女性を優遇するべきと言っている訳ではない。優遇すると本人も周りも不幸である。一方で育成の面では、出産をする限り女性はその間一時的に職場を離れざるを得ず、ビジネスパーソンとして一定のハンディキャップを背負っているとも言える。このような女

³ クオータ制：ポジティブ・アクション（積極的改善措置）の手法の一つで、人種や性別などを基準に一定の人数や比率を割り当てることを義務付ける制度。

性に対して職場復帰後にキャッチアップのための研修を行なうといった取り組みは未だ充分ではないのが実情である。育成段階において支援が充分になされず、逆に登用段階において優遇されるようでは、本人も周りも納得感は得られない。

2) 行政

①高水準の待機児童・学童

行政側の最大の課題は保育所・学童保育施設（放課後児童クラブ）の拡充である。政府は2017年度末までに約40万人分の保育の受け皿、2019年度末までに約30万人分の放課後児童クラブの受け皿を新たに確保する計画である。併せて保育士拡充、子育て支援員⁴（仮称）の導入も計画し、そのための予算確保や規制緩和に動いている。

2015年4月にスタートする「子ども・子育て支援新制度」では、共働き家庭だけでなく全ての子育て家庭を支援することを謳い文句に、施設（原則20人以上）より少人数の単位で0～2歳の子どもを預かる地域型保育事業が開始される。

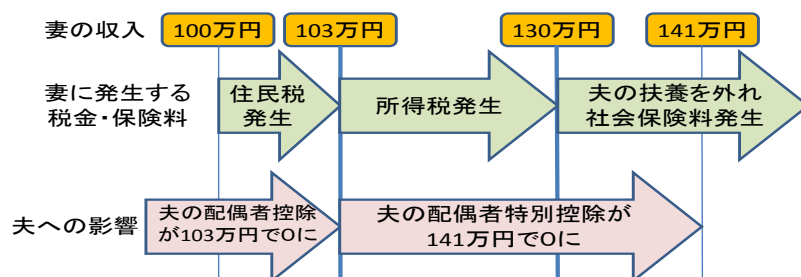
地方自治体、例えば待機児童の多い大阪市は2013年度の認可保育所開設募集から企業に門戸を開放し、アートコーポレーションやJPホールディングスが2014年度から認可保育所を開設した。

こうした行政の取り組みが少しずつ進んではいるものの、2014年4月の全国の待機児童は21,371人と依然高い水準にある（大阪府は1,124人、前年比19%減）（出所：厚生労働省「保育所関連状況取りまとめ」（2014年））。

②女性の就労促進に向けた各種税制・社会保障制度などの課題

各種調査では、所得税や社会保険料が発生する収入103万円、130万円の壁を既婚女性の半数が意識しており、就業の抑制に作用していると考えられている。2012年度末時点では、第3号被保険者⁵（第2号被保険者に扶養される配偶者）が949万人にのぼる。

現在、政府においても配偶者控除や配偶者手当、第3号被保険者のあり方等の検討が進められているが、女性の就業促進には賛成でも、各種既得権縮小には反対という総論賛成・各論反対の構図が予想され、決着にはしばらく時間がかかるだろう。



⁴ 子育て支援員（仮称）：子育て支援事業に従事するために必要な、都道府県などが実施する研修を修了した者。育児経験豊かな主婦などを主な対象として想定している。

⁵ 第1号被保険者：20歳以上60歳未満の自営業者・農業者とその家族、学生、無職の人など

第2号被保険者：民間会社員や公務員など厚生年金、共済の加入者

第3号被保険者：第2号被保険者に扶養されている20歳以上60歳未満の配偶者（年収が130万円未満の人）

(2012年度末、万人)		男性	女性
第1号被保険者		956	907
第2号被保険者	厚生年金加入者	2,228	1,244
	共済年金加入者	279	161
第3号被保険者		11	949

(出所) 厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業の概況」(2013年)

3) 家庭または個人

いまだに日本社会には「男性は外で仕事、女性は内で家事・育児」という性別による役割分担意識が色濃く残っていないだろうか。現に内閣府「女性の活躍推進に関する世論調査」(2014年)では、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」との考え方に男性が賛否ともに46.5%、女性は賛成43.2%、反対51.6%だった。配偶者控除や配偶者手当も結果的にそうした意識、社会観を助長した面はある。

国立社会保障・人口問題研究所「全国家庭動向調査」(2014年)では、妻の48.2%が夫の家事に不満と回答している。また、夫が家事に積極的な家庭ほど、妻の子どもを持つ意欲が高い傾向も分かる。

産前・産後休暇を含めて、出産に伴って一時的にせよ就労が中断される女性はビジネスパーソンとして一定のハンディキャップを背負っており、社会における固定的な性別による役割分担意識を変えることなくして女性の活躍は進まない。

＜夫の家事の遂行頻度と今後子どもを持つ予定のある妻の割合＞

家事の遂行頻度	今後子どもを持つ予定のある妻の割合(%)		
	子ども数0	子ども数1	子ども数2
全体	65.3	57.6	15.0
ほとんどしない	48.1	54.9	13.5
あまりしない	63.0	56.0	14.3
よくする	70.4	61.7	17.5

※表中の「子ども数」は調査時点の実際の子どもの人数
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「全国家庭動向調査」(2014年)

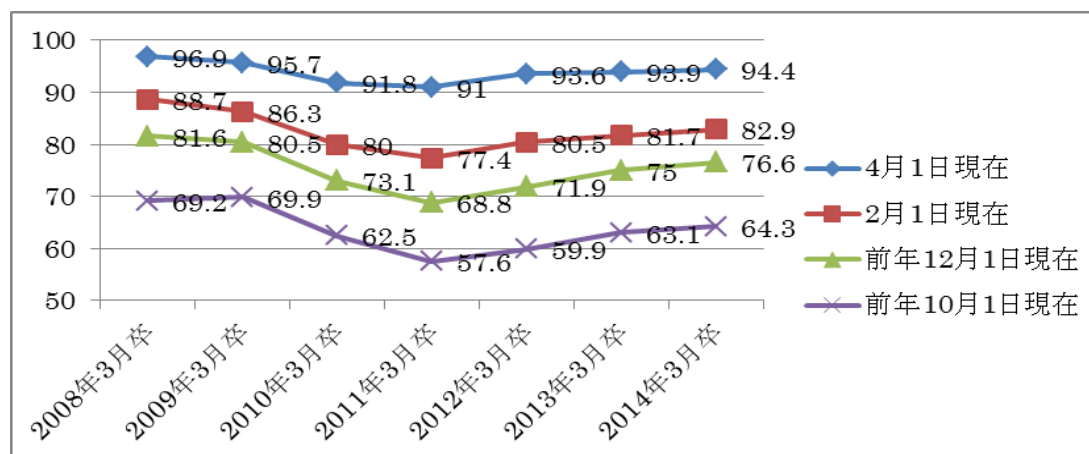
(2) 若者⁶

現代の若者が抱える悩みを集約すると、就職や仕事に関わる問題と、友人を含めた社会とのコミュニケーションの問題に大別できる。とりわけ就職や仕事に関わる問題に対する若者の悩みは大きく、関西経済同友会「若手社会人の意識調査報告」(2013年)によると、男性

⁶ 若者：本稿での「若者」は概ね20～34歳をイメージしている。

の29%、女性の23%が「十分な収入（給与）を得られるかどうか」が「将来の暮らしで最も不安に感じていること」であると回答した。こうした若者の現状も踏まえ、当委員会では就職・仕事の問題にフォーカスして議論を重ねた。

下図は、大学生の就職（内定）率の推移である。



（出所）厚生労働省「大学等卒業者の就職状況調査」（2014年）

2014年3月卒の大学生の就職率は94.4%と3年連続して改善している。しかし、せっかく就職しても、入社3年以内に32.4%が離職している（2011年3月卒の場合。1年目に13.4%、2年目に10.1%、3年目に8.8%が離職している）。因みに中学卒社員は入社3年以内に64.8%、高校卒社員は39.6%が離職している。（出所：厚生労働省「新規学卒者の離職状況」（2014年））。なお、いわゆる七五三現象とは、就職して3年以内に中学卒の7割、高校卒の5割、大学卒の3割が離職する現象だが、近年では6割、4割、3割と中高卒で若干改善している。

離職者の中には、円滑に転職できる若者もいれば、希望に反して非正規雇用やニート、フリーターに留まっている若者も少なからずいると思われる。ニート⁷、フリーター⁸の数はそれぞれ60万人、176万人にのぼり、その数はここ5年間変わらない（出所：総務省「労働力調査」（2012年））。

こうした現状の背景には、大きく2つの問題が存在していると考えられる。1点目は、若者の乏しい職業観・キャリア観である。現在の若者は義務教育や高等教育を受ける間に就業・労働に対する意識や理解を十分に醸成出来ていないのではないだろうか。入社前と後での仕事内容の期待と現実のギャップに耐えられない姿が垣間見られるのはそうした問題が背景にあると思われる。

2点目は、若者と中堅・中小企業とのミスマッチである。若者の目は有名な大企業に向きがちであり、必ずしも自分に合った企業に出合えていない現状があると考えられる。

行政においてもこうした問題は認識されており、職業観・キャリア観の醸成やミスマッチの解消に向けた様々な取り組みが実施されている。例えば大阪府では、「関西優良企業就活ガ

⁷ ニート：15～34歳から学生・専業主婦を除き、求職活動をしていない若年無業者のこと。

⁸ フリーター：15～34歳の男性又は未婚の女性（学生を除く）で、パート・アルバイトで働く者またはこれを希望する者のこと。

イド 2015」の制作・発行、合同企業説明会の開催（りそな銀行他金融機関共催）、緊急雇用創出基金事業、高卒生キャリア支援プロジェクト、キャリアカウンセリング、セミナー、インターンシップなどの取り組みが行なわれている。

しかし、こうした行政の取り組みだけではまだまだ充分とは言えず、企業においても若者支援のために、若者の職業観・キャリア観の醸成やミスマッチの解消に向けた取り組みが求められている。

3. ダイバーシティ先進国の示唆するもの

当委員会は欧州のダイバーシティ先進事例を学ぶため、2014年9月にフランス・スウェーデン・オランダを視察した。各国の政策や制度はその国の歴史や文化的背景、風土、社会情勢などを反映しており、また高福祉・高負担の北欧諸国の充実した給付制度を中福祉・中負担を旨とするわが国がそのまま採用することは難しいことは理解しているが、その上でなお多くの気付きを得ることができた。ここでは3カ国の行政や企業の取り組みのエッセンスとその示唆するものを述べる。[資料2(P36)参照]

(1) 行政の取り組み

1) フランス

フランスは、家族を重視する価値観の下、家族に対する支援を充実させている点が特徴である。具体的には、①手厚い家族給付、②多様な幼児保育サービス、③家族重視の働き方、が挙げられる。

まず家族給付については、政府機関である「全国家族手当金庫」が各種の給付を支給しており、その柱は20歳未満の子どもを2人以上扶養している世帯（収入制限なし）に給付する家族手当である。幼児保育に関しては、0～2歳までは過半数が在宅型保育ママ制度を利用し（公立保育所はわが国同様、待機児童が多い）、3歳以降は無料の公立幼稚園を利用することができる。また、働き方に関しては、出生後の母親は週4日勤務や時短勤務が認められることが多く、加えて2014年10月からは父親に育児休暇を6カ月付与する新法が施行された。

こうした充実した家族支援の効果によって、フランスの合計特殊出生率は2011年時点で2.01人とG7トップであり、出生率と就労率は正の関係にある。

2) スウェーデン

スウェーデンは、夫婦共働きを半ば前提とするモデルのため、女性が仕事と家庭を両立しやすい政策・制度が採用されている点が特徴である。具体的には、①充実した育児休業制度、②税制などの制度面での就業促進、が挙げられる。

まず育児休業制度については、子どもが8歳になるまで両親合計で480日の育児休業を取得でき（そのうち父親が取得しないと権利が消失する60日を含む）、その間の所得補償も手厚い両親保険制度⁹に加え、子どもが16歳になるまで所得制限なく支給される児童手当がある。

⁹ 両親保険制度：

1974年に導入された育児休業中の収入補填制度。男女共に取得できる点で世界初の試み。手当の内容は、妊娠手当（女性が妊娠により仕事に就けない場合、給与の80%を最高50日間支給）、両親手当（育児休業をした際、390日間は給与の80%が、残り90日間は60クローナ（最低保証額）が支払われる）、一時的両親手当（12歳未満の子どもの看護などのために休業する場合、子ども一人当たり給与の80%を原則60日間支給）となっている。

次に、1971年に世帯単位から個人単位に変更された課税制度などが女性の就業を促進した。また、男女ともに働く意欲を促進するインセンティブ（年金の受給額が給与に比例するため、男女ともにフルタイムで働こうとする）を設けるなど、制度面からも男女参画を支えている。

こうした制度・政策は一朝一夕に実現できた訳ではなく、例えば、育児休業の最低取得日数を制定することを90年代半ばから行なうなど、「続けて取り組む」、「段階的に制度を取り入れる」、「義務化する」といった中長期的な取り組みを行なうことにより、育児の男女参画を受容する社会変革を実現した。

一方、スウェーデンの若者支援については、再教育や職業訓練、雇用仲介が主となっている。勤続年数の短い人から順に辞めさせられる解雇ルールが存在するため、職場に定着できる26歳くらいまでの若者の就業事情は厳しい。また、教育費が無料のスウェーデンでは高校を卒業しない若者が多く、国民総背番号制度を活用しながらこうした若者への再教育や職業訓練、雇用仲介に注力している。

3) オランダ

オランダは、家族や自分の時間を重視しつつ経済・社会への参加を大切にする価値観を背景に、フルタイム勤務よりもパートタイム勤務やワークシェアが一般的で、夫婦2人で1.5人分の就労というモデルが主流になっている。

1980年代前半のオランダ病克服のためワッセナー合意（1982年）に達した同国は、政労使三者一体のワークシェアリングを推進した。更に女性の就業率を高めたのは、労働時間の相違による賃金・社会保険等の差別を禁止した労働時間差別禁止法（1996年）と、労働時間の選択を労働者に認める労働時間調整法（2000年）に依るところが大きい。もっとも、男性に比べて女性はパートタイムで働く人の割合が多く、女性の就業率は高い一方で、女性管理職の伸び悩みが課題となっている。

若者の就労促進という観点では、16～20歳の企業実習を業界・地域別にきめ細やかに推進する職業教育産業界連携協会の活動が特徴的である。また、児童・学生の時分から職業観・キャリア観を培う教育制度も特色といえる。

（2）企業の取り組み

視察で訪れたフランスのTOTAL（トタル）とAXA（アクサ）グループ、スウェーデンのH&M、オランダのPHILIPS（フィリップス）の取り組みは、日本企業も採り入れることができる可能性がある。ここでは、それら4社の取り組みから得た気づきや示唆するものについて述べたい。

まず興味深いのは、国の政策がその国の歴史や文化的背景、風土、社会情勢などを色濃く反映しているのに対し、グローバル企業である4社の取り組みが非常に似通っているという点である。すなわち、

- ・競争力を高める大事なファクターがダイバーシティであり、会社の財産となっている

- ・差別しないことから全てがスタートしている
- ・ダイバーシティの価値を経営トップが理解し、その促進に強く関与している
- ・全管理職、全社員が参画する全社活動の機会を設けている
- ・企業内の意識改革と男性の協力が不可欠であると考えている
- ・多様な人材が存在するだけでなく、受容し一体化を促進する「インクルージョン」を重視する
- ・女性の産休・育休は「代理の人間が能力を発揮・向上させるチャンス」であり、「企業にとっては、残っている人材の能力を試す機会」であるとポジティブに捉えている
- ・出産や育児で遅れたキャリアを取り戻す制度や機会を設けている

という共通の認識や取り組みが見られた。

このような認識・取り組みや、仕事への集中力、ON/OFFの切り替え、自分や家族の時間を大切にする価値観など、グローバル企業で行なわれている仕事の進め方や生活のスタイルは日本企業でも実践できる点が多い。視察で訪れた企業では既に当たり前の認識と活動になっている点に、日本の遅れを感じた。

一方で、自分や家族の時間を大切にする価値観や意識改革の結果として、例えば顧客対応が午後5時までに限定される、担当者が長期休暇で不在になるなど、顧客サービスの上で消費者に不便が生じるといった側面もある。

こうした個人のワーク・ライフ・バランスの実現は、社会全体の理解があって初めて成り立つ。実際、今回の視察で訪れた各国では、社会がそうした個人の多様なライフスタイルを理解し、受容している。自己のワーク・ライフ・バランス実現を望むのであれば、他者のワーク・ライフ・バランスの実現も同様に認めるような社会となる必要があり、そうした社会こそがダイバーシティ社会の「あるべき未来」であるといえる。

4. 提 言

ダイバーシティ社会の「あるべき未来」を担う女性と若者を「活かす」「支える」「伸ばす」方策について、「先ず隗より始めよ」で、産業界が取り組むべき事項を中心に考えてみたい。
※提言タイトル後ろの【企業】【行政】【家庭または個人】は、取り組むべき主体を表わす

(1) 女性

1) 家庭内での男性の自立、意識変革 【家庭または個人】【企業】

女性の活躍推進に取り組む上では男性の意識改革が不可欠である。家庭において「夫婦はイコールパートナー」との意識で、育児・家事・介護をシェアすべきである。

また、男性の意識改革を促す上では、経営トップをはじめ職場の管理職層の意識改革や職場の風土変革も重要である。例えば、男性の育児休業取得を推進するためには、男性の意識もさることながら、取得できる雰囲気とバックアップ体制づくりが必要である。

具体的な成功事例として、日本生命保険は、2013 年度より「男性職員の育児休業 100%取得」に取り組み、1 週間程度の育児休業取得を推進した結果、2013 年度の対象男性職員 279 名全員が育児休業を取得し、取得率 100%を達成した。こうした取り組みを通じて、単に育児休業の取得が増えただけでなく、男性自身の意識改革にもつながっている。

なお、育児休業から復帰する女性に対しても万全の支援を提供する必要があることは言うまでもない。

2) ワークスタイルの革新を通じた長時間労働の是正 【企業】

現在まで続く長時間労働とそれに付随した職縁社会や、いわゆる会社人間は、高度経済成長時代の残滓であり、ワークスタイルの革新を通じて長時間労働を是正すべきである。

従前の成果を落とさずに（成果を上げて）労働時間を短くする、すなわちバランスよく労働生産性を高めることは、経営的には固定費の削減、個人的にはワーク・ライフ・バランスの進展につながる。長時間労働の是正により、家庭内での育児・家事・介護のシェアや女性のキャリア向上、自己啓発によるスキルアップ等々の効果も期待できる。

工場革新などで直接部門の生産性はかなり高まっているが、間接部門のワークスタイル革新による時間当たりの生産性向上が喫緊の課題である。日進月歩の IT 環境を活かして、個々の企業独自のワークスタイルも日進月歩で革新する可能性は大きい。什器メーカーが提案するオフィス空間づくりやワークスタイルも大いに参考になる。

間接部門のワークスタイル革新にはまず管理職層の意識変革が大前提であるが、企業全体としては評価制度を時間から成果へシフトし、チャレンジを評価することが求められている。

また、長時間労働の是正に加え、未消化年休の取得促進を通じたワーク・ライフ・バランス向上にも取り組む必要がある。年休取得でのリフレッシュは生産性向上やワーク・ライフ・バランスの向上にもつながり、育児世代では夫婦間で計画的に育児・家事をシェアすること

にもつながる。まずは職場の管理職が率先して取得し、手本にならなければならない。加えて、年休を時間単位で取得できる制度を導入したり、未消化年休を育児・介護休業に転用できるようにすることも個々の企業で検討すべきである。

3) 女性の育成・登用には持続性のある取り組みこそが大事 【企業】

近年、様々な企業から女性登用の数値目標が発表されているが、まず数値ありきでなく、21 世紀職業財団が提唱するゴール&タイムテーブル方式（目標と達成までの期間の目安を示して、その実現のための行動計画を策定し、努力する手法）が望ましい。

意欲と能力のある女性を若いうちから持続的・計画的に育成し、複数の部署で幅広い職務経験を積ませるなど、男性には当たり前の、本気で鍛えることを実践すべきである。育成段階では優遇し、登用段階では優遇しないことが公平感を醸成する上でも重要である。

管理職を目指さない選択も尊重することは勿論だが、その際、能力を育成する点で差別すべきではない。

4) 地域での企業連携による待機児童解消 【行政】【企業】

2000 年に株式会社による認可保育所への参入が認められ、既に株式会社が認可保育所を開設し始めているものの、まだ認可保育所全体の 2%程度に過ぎない。

2015 年度から始まる「子ども・子育て支援新制度」では、事業所内保育所が、定員の一部を当該地域の子ども達に開放しつつ事業所の従業員の子どもを預かれば、従来なかった補助金が支給される仕組みが創設された。

このような新しい仕組みも活用しながら、企業も待機児童対策に取り組むべきである。一企業の従業員だけで事業所内保育所を活用するのが難しければ、複数企業が共同利用することで負担を軽減することも検討すべきである。

5) 経営者がメッセージを発信し続ける 【企業】

わが国における女性の活躍推進に向けては、経営トップがメッセージを発信し続け、トップダウンで企業全体の風土変革や職場の意識改革、ワークスタイルの革新、女性の育成・登用などを進めるべきである。

6) 人財を活かすも殺すも管理職次第。人事部門の変革も必要 【企業】

極端に言えば管理職の仕事は二つしかない。担当する部署の成果を最大化することと、人材育成である。人を活かし、支え、伸ばす役割の多くを担うのは管理職である。管理職には、

- ・ 職場の意識や風土を変革してワークスタイルの革新を起こし、育児休業や年休を取得できる雰囲気とバックアップ体制をつくること
 - ・ 個を活かす目利き力、人材育成力、マネジメント力を飛躍的に向上させること
 - ・ 時間でなく、成果とチャレンジを評価すること
- など果たすべき役割と責任は重い。

また、人事部門の変革も必要である。日経ビジネス編集部長の指摘を紹介する。

働き方革命で人事部の「役割」が変わる

旧来の日本型人事部

**社員の情報をすべて握り、
人事権を盾に従業員を管理する「人事マフィア」**

これからの人事部

**経営の意思を理解し、現場にも入り込み、
経営層と現場をつないで改革を促す「仕掛人」**

(出所) ヒューマンキャピタル 2014 セミナー (2015 年 11 月 27 日)
「働き方革命～多様な人材を生かす組織変革・人事革命～」
日経ビジネス編集部長 西頭恒明氏講演資料より

7)その他に考えられる取り組み

- ・女性自身のキャリア意識の醸成¹⁰
- ・女性の生の声を聞く専門部署の設置
- ・転勤に伴う育児環境破綻を回避する地域限定社員選択制度の導入
- ・政府や自治体のホームページでの先進事例の紹介
- ・「男女はイコールパートナー」との価値観を若い時から養う教育の充実（家庭・学校）
- ・幼稚園は文部科学省、保育所は厚生労働省所管という縦割り行政の再検討

(2)若者

1)行政と連携した大学でのキャリア教育の充実 【行政】【企業】

学生時代からしっかりとした職業観・キャリア観を培うことが、就職後の「こんな筈ではなかった」という離職を減らすことにつながる。行政と企業が連携した大学でのキャリア教育の充実が求められる。

例えば関西において、大阪府が主体者、オーガナイザーとなり、キャリア教育の趣旨に賛同する関西経済同友会をはじめとする関西の経済団体の会員・会員企業が、関西圏の大学に出向いて継続的にキャリア教育を行なうスキームを整備することが考えられる。その際は、学生と中堅・中小企業とのミスマッチを減らすべく、大企業から中堅・中小企業まで、産業界の幅広い企業の参画を求めることが必要である。

¹⁰ 女性のキャリア意識醸成に向けた取り組み：

関西では年に1度、女性のキャリア意識醸成のためのフォーラムが開催されている。約60社の関西企業に所属する女性社員約500名が参加し、分科会などを通じて働き方の変革や仕事と育児の両立のコツなどを情報交換している。

2) 企業経営者・起業家と若者の交流機会の創出 【行政】【企業】

企業経営者・起業家と若者の交流機会の創出も重要である。例えば関西において、行政が主体者となり、未就業の若者（ニート、フリーター含む）や学生と、関西経済同友会をはじめとする経済団体の会員企業（企業経営者や起業家）が交流する場をつくることが考えられる。関西の若者ひいては関西にとって明日への夢が拓ける意見交換を行なう機会を増やすことが必要である。

3) 離職防止の取り組み 【企業】

就業体験の場であるインターンシップは現在5日間が主流だが、企業・学生双方ともに少なからず物足りなさを感じていると思われる。青田買いにつながってはいけませんが、職業観・キャリア観を培い、就職後の離職を減らすためにも、インターンシップの期間を拡充することも検討すべきである。なお、その際には大学側も単位認定を行なうなどの支援を併せて検討すべきである。

また、入社後の人材育成は企業によって様々だが、新入社員に対するマン・ツー・マンでのメンター制度を一層活用することも必要である。

4) ギャップイヤー制度¹¹の認知・活用 【企業】

通年採用がかなり広がったものの、日本社会は新卒一斉採用が主流であることを考えると、若者の職業観・キャリア観を醸成するため、ギャップイヤー制度の活用を検討すべきである。大学卒業から就職までの期間を利用し、職業体験や社会経験を積むことが可能となる。就職するまでのモラトリアムとして学生時代を過ごし、いざ就職して「こんな筈ではなかった」と思うよりも、社会経験を積む中で職業意識を培うギャップイヤー制度が更に広まることを期待したい。

具体的な参考事例として、パソナグループでは、社会人に必要なビジネススキル・知識・教養を身に付けることを目的として、2年間の3/4は社員として仕事をし、残り1/4はより専門的な知識を学ぶことができるギャップ社員制度を2012年から淡路島で導入している。
[資料3(P38)参照]

5) マイナンバー制度の活用を 【行政】

日本では2016年1月から社会保障・税・災害対策などの分野でマイナンバー制度が始まるが、スウェーデンでは国民総背番号制度を利用することで若者一人一人の就労までも支援している。個人情報保護に細心の留意を払いながらも、未就業の若者（ニート、フリーター含む）や学生の就業をフォローできるマイナンバー制度活用の検討を求めたい。

¹¹ ギャップイヤー制度：

高校や大学などを卒業後、次のステップまでの間（猶予期間）に、海外留学や社会経験など、幅広い経験を積むこと。また大学では、秋入学（9月入学）の合格者に対して、4月から入学までの間、当該合格者を入学予定者として取扱い、その者が出願時に自己申告した行動計画などに基づいて何らかの研修活動を行なわせる制度のことを指す。卒業時も9月から翌年の4月就職までの間に猶予期間が生じる。

（３）提言の実行にあたって

１）行政・企業・個人の全てが変わるべき

これらの提言の実行にあたって大切なことは、行政・企業・個人という各主体が全員参加で取り組み、「必ず変わる」という決意と覚悟を持つことである。これまで掲げた提言は全てが重要であり、全てがつながっているものである。これらをパッケージで実現・実行することが必要であり、どれひとつ欠けてもダイバーシティ社会の「あるべき未来」を築くことはできない。

そして、行政・企業・個人がそれぞれ、できることから直ちに行動を起こさねばならない。ダイバーシティ社会の「あるべき未来」に向けて、①当然に実現・実行すべき「必須項目」、②先進的な行政や企業が既に先行実施している「チャレンジ項目」、といった段階に分けながら着実に行動に移していく必要がある。こうした本気の取り組みこそが、わが国の「国のかたち」そのものを変えていく原動力となると確信している。

２）経営トップが強いコミットを

充実した制度は経済的に余裕のある自治体や企業でないと実施することは困難だろう。また、その時々々の社会の経済状況に左右されることもあるだろう。しかし、周囲の理解や仕事の段取りといった意識改革は、やり方を工夫すれば多大なコストをかけずに済む。極端に言えば、覚悟さえあれば、企業の規模に関わらず、明日からでも実行が可能である。経営トップが強くコミットすれば運用面での進展も図れるのではないか。

それでも風土・意識改革やダイバーシティ推進が一朝一夕には進まなかったのがこれまでの実態である。意欲と能力のある女性や若者の芽を企業がもし摘んでいるとすれば我々産業界はそのことを猛省し、個々の企業において、女性・若者が更に活躍できる施策を展開し、実績を積み上げるしかない。

制度を意義のあるものとするのも、無意味なものとするのも、活用する人間次第である。「仏作って魂入れず」にならないようにダイバーシティ推進に取り組む必要がある。

おわりに

ダイバーシティの推進は「国のかたち」に関わる問題である。今後、若者や女性、高齢者といった多様な人の参画を促進し、わが国全体が多様性溢れる地域・社会を構築していくことは、わが国の持続的な発展にとって必要不可欠な要素となる。わが国の将来を見据え、官民が共に真剣に議論し取り組みを実行していく必要がある。その中で、関西はダイバーシティにおける先駆的地域となってわが国全体のダイバーシティを牽引していくべきである。

関西経済同友会はこの2年間、真剣にダイバーシティを研究した。海外の事例や日本で少しずつ芽生えている「ダイバーシティの萌芽」を調査・研究することで、行政・企業・個人が情熱を持って取り組めば必ずダイバーシティ社会の「あるべき未来」を実現できると信じるに至った。変化を恐れず、多様な人の活躍を促し、共生できる社会を築くことで、多様な幸せのカタチが実現できる国を目指していきたい。

以 上

2013 年度/2014 年度 ダイバーシティ委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

2013 年度 (平成 25 年度)

- 6 月 1 4 日 第 1 回委員会会合
「本年度の活動方針について」
- 7 月 3 1 日 第 2 回委員会会合
「『我が国の若者・女性の活躍推進のための提言』について」
講師:内閣府 大臣官房審議官 (経済財政運営担当) 木下 賢志氏
内閣府 大臣官房審議官 (大臣官房担当、男女共同参画局担当)
(併) 男女共同参画局仕事と生活の調和推進室次長 別府 充彦 氏
- 9 月 2 0 日 第 3 回委員会会合
「各社のダイバーシティへの取り組み事例について」
講師:ダイバーシティ西日本勉強会
(株)クボタ 人事部採用グループ長 ダイバーシティ推進室長 廣瀬 文栄 氏
武田薬品工業(株) 人事部 (人材開発) シニアマネジャー 佐久間 文恵 氏

1 1 月 1 4 日 視察 「パソナグループの若者支援 in 淡路」 (@淡路島)
--

2014 年 (平成 26 年)

- 4 月 2 1 日 第 4 回委員会会合
「平成 25 年度の委員会活動報告」
「海外視察案について」
「『未来洞察ワークショップ』について」

5 月 1 3 日 第 1 回 未来洞察ワークショップ (@大阪大学中之島センター)
--

5 月 2 0 日～2 1 日 第 2 回 未来洞察ワークショップ (@パナソニック研修施設 吹田市)
--

6 月 2 日 第 3 回 未来洞察ワークショップ (@博報堂)

2014 年度（平成 26 年度）

6 月 1 1 日 第 1 回委員会会合
「本年度活動方針について」

7 月 1 5 日 第 2 回委員会会合
「『未来洞察ワークショップ』 3 回の結果報告・結果分析紹介について」

8 月 5 日 第 3 回委員会会合
「スウェーデンにおけるワーク・ライフ・バランス」
講師:大阪大学大学院 言語文化研究科言語社会専攻 教授 高橋 美恵子 氏

9 月 1 0 日～ 9 月 2 1 日 フランス・スウェーデン・オランダ視察団
フランス、スウェーデン、オランダの政府機関、企業、個人を訪問し、
女性、若者の活躍のための政策、企業戦略、個人から見た課題など
について調査

1 1 月 1 0 日 第 4 回委員会会合
「若者・女性の雇用創出に対する大阪府の取組みについて」
講師:大阪府商工労働部雇用推進室就業促進課
企業支援グループ 課長補佐 山本 恭一 氏
就業促進課企業支援グループ総括主査 村形 裕司 氏
人材育成課産業人材育成グループ課長補佐 瀬戸山 貴志 氏
労政課企画グループ総括主(女性の就業機会拡大プロジェクトチームチーム長)
藤原 由美 氏

1 2 月 4 日 第 5 回委員会会合
「キャンパスは“ちきゅう”ー産官学協働による就業力アップの取組みー」
講師:学校法人関西外国語大学 理事長 谷本 榮子 氏
同校 英語国際学部・国際言語学部キャリアセンター所長 中野 誠 氏

2015 年（平成 27 年）

1 月 1 3 日 第 6 回委員会会合
「平成 2 6 年度取り纏めについて」

3 月 3 0 日 常任幹事会・幹事会にて
提言案『関西がリードする「ダイバーシティ国家 日本」
～多様な人が共生する「国のかたち」を目指し、
経営者がトップダウンでワークスタイルの革新を～』を審議

4 月 7 日 提言『関西がリードする「ダイバーシティ国家 日本」
～多様な人が共生する「国のかたち」を目指し、
経営者がトップダウンでワークスタイルの革新を～』を記者発表

平成 26 年度 ダイバーシティ委員会 正副委員長・委員・スタッフ名簿

平成 27 年 3 月 30 日現在（敬称略）

委員長	河井 英明	パナソニック(株)	取締役専務
委員長代行	坂上 和典	(株)博報堂	常務執行役員関西支社長
〃	山本 絹子	(株)パソナグループ	取締役専務執行役員
副委員長	安達 宏	(株)NTTドコモ	関西支社 法人営業部長
〃	生駒 京子	(株)プロアシスト	代表取締役
〃	伊東 弘美	(株)りそな銀行	執行役員
〃	上田 理恵子	(株)マザーネット	代表取締役
〃	上村 多恵子	京南倉庫(株)	代表取締役
〃	岡田 繁雄	(株)LEIS	取締役
〃	小椋 敏勝	西日本電信電話(株)	取締役副社長
〃	長 勇	(株)椿本チエイン	取締役社長
〃	小野 昌史	小野昌史法律事務所	所長
〃	河崎 昭男	関電プラント(株)	常務取締役
〃	北島 圭二	(株)ミライト・テクノロジーズ	取締役常務執行役員
〃	甲角 健	大阪地区開発(株)	取締役社長
〃	小西池 透	大阪ガス(株)	理事 広報部長
〃	佐野 清明	東京海上日動火災保険(株)	常務執行役員
〃	田村 太郎	(一財)ダイバーシティ研究所	代表理事
〃	東川 浩之	がんこフードサービス(株)	取締役社長
〃	内藤 誠二郎	内藤証券(株)	取締役社長
〃	長尾 毅	KDDI(株)	理事関西総支社長
〃	廣田 耕平	SMB C日興証券(株)	専務取締役
〃	廣田 博清	岩谷産業(株)	専務取締役
〃	藤井 律子	(株)エヌ・プラクティス	代表取締役
〃	藤田 幸一	ストーリーテラー(株)	取締役会長
〃	前田 勇治	川崎重工業(株)	理事 関西支社長
〃	村田 省三	アートコーポレーション(株)	専務取締役
〃	村田 吉章	コカ・コーラウエスト(株)	常務執行役員 関西営業本部長
〃	吉村 昌人	(株)イトーキ	関西支社長
委員	池田 貴彦	社会福祉法人 和貴会	理事長
〃	青戸 雅之	住友生命保険(相)	常務執行役員
〃	帯野 久美子	(株)インターアクト・ジャパン	代表取締役
〃	久保 明代	(株)プロスパー・コーポレーション	代表取締役
〃	倉坂 昇治	西日本旅客鉄道(株)	執行役員
〃	酒井 真理	ピーチプロモーション(株)	取締役社長
〃	佐藤 博	アイフォーコム関西(株)	執行役員
〃	真田 尚美	弁護士法人 三宅法律事務所	弁護士
〃	三田 恵補	東芝ソリューション(株)	関西支社長
〃	篠崎 由紀子	(株)都市生活研究所	代表取締役
〃	塚原 敏江	(株)ティーズ ソフィア	取締役社長
〃	長谷川 恵一	学校法人 エール学園	理事長
〃	羽根 彰	三菱 UFJ リース(株)	常務執行役員

	細井 敦子	(株) 暁金属工業	取締役会長
	増山 裕	(株) 高島屋	取締役
	松田 憲二	ユアサM&B(株)	取締役社長
	村岡 弘義	(株) ナリス化粧品	取締役社長
	山下 茂子	(株) Dental Digital Operation	専務取締役
	山本 竹彦	ダイビル(株)	取締役社長執行役員
	和田 省一	朝日放送(株)	取締役副社長
スタッフ	一色 巧	パナソニック(株)	渉外本部 副本部長
	梶谷 健生	パナソニック(株)	関西渉外室室長
	曾根 裕文	パナソニック(株)	渉外本部渉外グループ関西渉外室企画渉外部長
	白井 博志	(株) 博報堂	関西支社長代理
	田口 晃	(株) 博報堂	
	石井 小百合	(株) パソナグループ	事業開発部マネージャー
	木下 弘之	(株) NTTドコモ	課長
	大森 賢一	(株) プロアシスト	社長付特命担当
	山嶋 浩二	(株) リそな銀行	コーポレートガバナンス事務局セクレタリアットオフィサー
	和田 幸子	(株) 椿本チエイン	社長室長
	林田 修治	小野昌史法律事務所	事務局
	上田 雅己	関電プラント(株)	取締役経営企画部長
	池田 誠	(株) ミライト・テクノロジーズ	課長
	秦 史子	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室
	木内 充	東京海上日動火災保険(株)	執行役員関西業務支援部長
	村木 真紀	(一財) ダイバーシティ研究所	研究員
	西地 克晴	KDDI(株)	関西総支社管理部長
	湯浅 広高	SMB C日興証券(株)	経営企画部副部長
	園田 正樹	岩谷産業(株)	社長室 担当部長
	石毛 立也	川崎重工業(株)	関西支社業務課長
	井上 郁	コカ・コーラウエスト(株)	
	矢田 里佳	(株) イトーキ	関西支社 業務管理課秘書
代表幹事スタッフ	土塚 浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
	大澤 昌文	日本生命保険(相)	金融法人第二部 法人部長
	松澤 沙帆	日本生命保険(相)	企画総務部
	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
事務局	齊藤 行巨	(一社) 関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	野畑 健	(一社) 関西経済同友会	企画調査部課長
	本宮 亜希子	(一社) 関西経済同友会	企画調査部主任

