

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## ワークショップ開催レポート Driving Women in Leadership

～これからのリーダーシップを動かす、  
次なる一歩とは～

デロイトトーマツグループ  
SheXO Club  
2024年5月

# SheXO Club ワークシヨップ 開催レポート

## Driving Women in Leadership

### ～これからのリーダーシップを動かす、次なる一歩とは～

#### 日本の女性役員を取り巻く環境変化に投じる次なる一歩を考える

SheXO Clubでは、2024年2月2日（金）に「Driving Women in Leadership ～これからのリーダーシップを動かす、次なる一歩とは～」と題したワークシヨップを開催した。はじめに、デロイトトーマツグループ SheXO Club Chair 大久保 理絵より、女性活躍における世界的な動向や、取締役会に占める女性比率などを紹介。続いて、内閣府 男女共同参画局長 岡田 恵子氏をゲストとして迎え、女性活躍推進の現状と課題、政府の取り組みや今後目指す姿などについてお話しいただいた。

ワークシヨップ後半は、企業のリーダーシップロールに就かれている参加者との意見交換を実施した。これからの女性リーダーシップの加速にいま、重要なものは“Will”か“仕組み”か？というテーマのもと、非常に示唆に富んだ議論が展開された。本誌では、意見交換会における参加者からの主だった意見をまとめている。

## これからの女性リーダーシップの加速に必要なものは“Will”か“仕組み”か

#### 女性だけのものではない“仕組み”作りの重要性

女性活躍推進の取り組みのうち、多くの企業で整備が進んでいる仕組みのひとつの例として産育休制度がある。しかし、企業全体を変えていくためには、産育休制度を女性だけに結び付けた議論だけでは十分ではなく、女性「以外」をどう変えていくかが鍵となる。

例えば、参加者が所属する企業では産育休取得必須が大多数を占めたが、男性の取得日数の短さに課題を抱える企業も多い。男性が長期間育休を取得することで、育児を女性だけのものとせず、共に働きやすい環境を整備することができるという利点もあげられ、取得者にはインセンティブや託児補助を与えるなど具体的な仕組み作りを進めている企業もあった。

また、コロナ禍のテレワーク環境整備における新たな仕組みの導入をきっかけに育児や働き方に対する考え方が大きく変化したことも成功事例としてあげられた。

仕組みが整備されたことにより、利用する人が増加し、成功事例が増えていく。その結果、企業のカルチャーとして根付き、この循環が他の取り組みにおいても派生することが期待される。今後、様々なパターンの仕組みを活用する事例を増やし、そのロールモデルにも多様性を持たせることで全体の意識（Will）も変わっていく道筋も示された。

#### 世代ごとの“Will”にアプローチすることへの期待

Willと仕組みは対象とする世代によって向き合い方が異なっているのではないかという意見があがった。

- 若い世代：男女問わず平等に育児・家事をやっているというWillがあるものの、企業カルチャーとして産育休などを取りにくい風土・雰囲気醸成されている、あるいは仕組みそのものがないので実現できない
- 上司となる世代（仕組みを作る側）：仕組みを先に整備しただけではうまく利用を誘導できず、雰囲気作り形成のためにもWillが重要となる。仕組みを作る初期段階から確固たるWillをもって設計することが必要

身近なリーダーや管理職の男性が長期育休を取得後も変わらず結果を出し、評価されていることが社内の意識改革に大きな影響を与えたという事例があげられた。この事例は、未来への希望として若い世代を後押しし、同時に上司となる世代には、「古い」考えを改め、仕組みを活用することが特別ではないということを示すことができた。このように両世代のWillにアプローチできるロールモデルの存在は企業に大きな影響をもたらすことができる。

仕組みの活用を促進し、世代を超えた助け合いや「お互いさま」の雰囲気を作り、循環をしていくことがこれからの企業にとって必要である。

#### 仕組みの先へ。

#### 評価の「公平性」を担保する必要性

仕組み作りとWillを醸成した後を見据えた、「仕組みの先」についても話が及んだ。徐々に仕組みが整備され、新しく変わりゆく環境で、人をどのように評価していくべきか、育てていくべきかー評価をする側にもマインドセットの変革が求められ、評価の公平性を担保するための仕組みをデザインしていく必要性が強調された。

#### 評価の公平性を担保するための仕組み例

日本全体として企業では常に人手不足であることは明らかである。そのような状況下、評価の公平性を担保する仕組みとして次のような案があげられた。

- 仕組みを利用している側の評価  
時短勤務やテレワークでも成果や能力で評価される仕組み
- 仕組みを利用していない・カバーした側の評価  
産育休取得者のカバーをした者には適切な評価が（一時的であっても）与えられる仕組み



# “Will”を感じられる“仕組み”を作り、すべての繋がりが見えるかたちで展開されていることが重要

## 政府の指針が後押し

今回の参加者は、自身が経営層となり、男性が多数を占める会議や意思決定の場を目の当たりにしたという方が大半である。女性1人では意見を述べることに躊躇する場面もある中で、クリティカルマスの確保は必要であり、政府が指針\*を示したことで、企業として具体的な目標を掲げ、前に進み出したことは良かったと評価する声もあがった。

\*脚注：内閣府男女共同参画局、令和5年、女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023（女性版骨太の方針 2023）

また、役員登用は、外部採用に頼る必要性にも理解を示す一方、本質的には社内からの女性役員登用が推奨されるべきであり、今後注力していくエリアになるのではないかと声も多く聞かれた。

## 投資家の目などの外部環境の変化

企業のDiversity, Equity and Inclusion (DEI)への取り組みは、投資家などの外部環境の変化に伴い、企業を取り巻く状況の変化は加速する可能性も示唆された。海外ではDEIの基準を満たさない取引先との取引が制約されるなど実際に起こっており、今後日本でも同様の潮流に追随していく可能性もあげられた。

## “Will”と“仕組み”が連動していることが重要

Willと仕組み。いずれか片方だけでは立ち行かず、Willがない仕組みの効果は頭打ちとなる。しかし、Willだけで仕組みがないと、ものごとは動いていかない。

両者がうまく連動し、企業全体に浸透することで、新しいカルチャーが醸成され、その風土が循環していく—これらのすべての繋がりが見える形で展開されていくことが重要ではないだろうか。

## 未来に向けた議論を継続

意見交換では、参加者の経験や具体的なエピソードを共有しながら、それぞれが自身の立場や環境で模索し、必要とされるマインドセットの変革に向けて取り組まれている様子が伺えた。

当日は、産育休制度を一例にあげながら議論が進んだが、一方で社内の意思決定やコンセンサス・ビルディングに課題を感じるという声もあがった。本テーマに対しての特効薬は見つかっておらず、道半ばであるが、今後もこのような議論を重ね、次なる一歩に繋がっていくことを期待する。



## 意見交換会参加者（所属名50音順）\*開催日当日現在2024年2月2日時点の所属・役職にて掲載

伊藤忠商事(株)	常務執行役員 広報部長	茅野 みつる 様
伊藤忠商事(株)	監査役室 常勤監査役	的場 佳子 様
(株)NTTデータグループ	執行役員 サステナビリティ経営推進部長	池田 佳子 様
SOMPOホールディングス(株)	グループCSuO 執行役員	下川 亮子 様
内閣府	男女共同参画局長	岡田 恵子 様
(一社)日本経済団体連合会	産業技術本部 本部長	小川 尚子 様
(株)みずほフィナンシャルグループ	執行役員 グループCPO兼グループCCuO	秋田 夏実 様
三菱UFJ証券ホールディングス(株)	広報部 執行役員 広報部長	南里 彩子 様 (その他 2名)
デロイトトーマツグループ	CEO	木村 研一
デロイトトーマツグループ	SheXO Club Chair	大久保 理絵

## SheXO Clubは活躍する女性CxOおよび次世代リーダーを支援する取り組み

デロイトトーマツグループは、組織のエグゼクティブとして活躍する女性と、真のリーダーとして高い視座をもつことを目指す次世代リーダーを対象とした包括的な取り組みとして2020年1月にSheXO Clubを立ち上げた。組織の舵取りにおいて日々直面する様々な課題だけでなく、日本における社会課題や、採用市場、後継の育成、デジタルマーケットの動向など、多様な業界・分野でご活躍されている女性リーダーが高い関心を寄せるトピックを幅広く取り扱い、多様性の確保に向けて動き出した日本におけるリーダーとして、持続的な成長に寄与することを目指している。

■ お問い合わせ：デロイトトーマツグループ SheXO Club事務局 [shexo\\_club@tohmatu.co.jp](mailto:shexo_club@tohmatu.co.jp)

# Deloitte.

## デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツリスクアドバイザー合同会社、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツグループ合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジアパシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>