

**Deloitte.**

デロイトトーマツ



**SheXO Club**

The Power Of Woman in Business:  
Development, Leadership, Networking



## SheXO Club

各業界／企業のリーダーとして活躍し続けていくことを支援するため、  
ともに高めあえるネットワーク活動と女性エンパワーメント活動の場

上場企業における  
女性役員比率

9.1%  
Japan

45.2%  
France

Empowerment

43.2%  
Norway

31.3%  
US

# Leader's commitment

環境変化を的確にとらえ、柔軟に対応し、持続的成長とレジリエンスを実現するためにDEI (Diversity, Equity & Inclusion) 推進は企業における共通の重要な経営戦略のひとつとなりました。

一方で、日本では多様性の確保、中でも女性の経営参画は世界の先進国と比べ遅れをとっていることはご認識の通りかと思えます。これは日本に男性を中心に置いた社会常識が根強く残り、変化に取り残されていることが起因しています。女性活躍推進はいわば「過去からの大きな忘れもの」をみなが取り戻す社会全体の活動ではないでしょうか。

あらゆる人の個性が輝き互いに切磋琢磨することで、これまでにない価値創造が求められており、そういった社会が「当たり前」になることを願っております。

デロイト トーマツ グループでは、SheXO Clubを女性リーダーが企業の枠を超えて互いの経験を共有し合う場とすべく開催しています。誰がどんな工夫をしているのか、どんな苦勞をして克服したかというストーリーには多くの学びがあると思います。SheXO Clubはささやかながらこのような機会をご提供し、リーダーと次世代リーダーがそれぞれの視座を高めていくことを支援したいと考えています。この取り組みを通じて、リーダーロールに就いた女性たちが楽しく働く姿が増えることで、その後押しされる人たちが増え、働く環境そのものも変わっていく好循環が生まれることを期待しております。

デロイト トーマツ グループは社会全体のジェンダー課題解決をはじめとしたDEI推進を加速させ、全ての多様性を認める社会が「当たり前」となり、一人ひとりが本来有する強みを開花させながら活躍できる社会の実現に寄与してまいります。



デロイト トーマツ グループ CEO

木村 研一

昨今の資本市場においては、人的資本が非常に重要視されるようになり、女性活躍状況を投資判断として考慮される傾向にあります。その背景の一つとしては、多様な視点によってイノベーションが促進され、企業の持続的な成長に繋がるとされているからです。デロイト トーマツ グループでも性別だけではなくセクシャリティ、人種・民族、宗教や言語を含む文化などの違い、障がいなどの個人の多様性を歓迎し、受け入れ、互いに尊重し、社員一人ひとりが成長を実感し、活躍できる環境をゆるぎないものとすることを目指しています。

日本では女性活躍の必要性が提唱されてから様々な取り組みが行われてきていますが、残念ながら現時点においては、他の先進国に比べて特に女性のリーダーは未だに薄いというのが現実です。様々なバイアスが根強く浸透していることも相まって、女性のリーダーが少ないことにより、これからリーダーを目指す層が目指すべきロールモデルが見いだしにくい、また、女性のリーダーが特別なものとして扱われてしまうことも否定できない環境で、女性のリーダーが当たり前になるには今しばらく時間を要することが想定されます。

このような環境の中で、先に道を切り拓いた女性のリーダーが悩みや疎外感を感じる状況を目の当たりにし、次のステージへチャレンジすることに躊躇うかもしれません。私自身、組織の内外を問わず多くの先輩方から学び、また、次のキャリアステージに進む勇気を貰いました。SheXO Clubは、組織を超えたネットワークを形成しリーダーとしての視座を高め合う場です。それぞれのリーダーが見る風景は経験によって絶えず変わり続ける多様なものであり、共に手を取り合うことでより大きな力を生み出すことができます。その経験や揺るぎない力を活かし、社会全体の変革の担い手としてぜひ活躍の場を広げて下さることを切に願っています。



デロイト トーマツ グループ ボード議長

永山 晴子

# 女性のリーダーシップとエンパワーメントのために

## 日本の女性活躍推進における世界とのギャップ

日本における上場企業役員に占める女性比率\*は2022年に9.1%であり、2014年の2.1%の4倍以上に上昇しました。しかし、他国(フランス 45.2%、ノルウェー 43.2%、アメリカ 31.3%)と比較して非常に低い水準となっており、日本は女性活躍が遅れていると言わざるを得ません。昨今は女性管理職比率目標の設定や育児との両立支援、女性のキャリアアップに向けた研修などの取り組みを積極的に行う企業が増えてきています。しかし、女性管理職を増やすことが重視され、女性役職者や女性役員の活躍に向けた支援はまだ限定的です。

そもそもなぜ女性リーダーが求められているのでしょうか。企業における性別・国籍・年齢・専門性などの多様性と将来的な収益性を結び付けるデータが多く紹介され、多様性の確保に向けた動きは活発化しています。一方、組織の舵取りをする経営層の多

様化が進まず意思決定に偏りがある状況では、組織全体の多様性を確保してもそれを真に活かすことはできません。こういったことを背景に、特に経営層におけるジェンダーダイバーシティが近年注目を集めています。成長のために多様性の確保が必要なのは明らかであり、女性役員が高い視座でリーダーシップを発揮することを通じて、企業価値の向上や次世代のキャリアモデルとなることが、今後の日本企業にとって重要となっているのです。

しかし現状では、女性を一定登用したとしても経営参画までは期待通りに進んでいないという声が多く聞かれます。従来の画一的な属性や価値観から生まれ変わろうとしている過渡期の組織において、異なる属性を持つ人材がリーダーシップを発揮するには大きなチャレンジがあることは想像に難くありません。デロイト トーマツ グループは、女性の経営参画を後押しし、彼女たちが各業界/企業のリーダーとして活躍し続けていくことを支援するため、ともに高めあえるネットワーク活動と女性のエンパワーメント活動の場としてSheXO Clubを立ち上げました。



# 女性リーダーの支えになるために

## デロイトにおける女性リーダー支援のあゆみ

デロイト トーマツ グループにおける女性エグゼクティブのエンパワメントを目的とした活動は、2017年開始のプログラム“Women in Finance”に始まります。これは、CFO(Chief Finance Officer, 最高財務責任者)のインタビューを実施する中で、数々の女性CFOから聞かれた「女性であるがゆえの孤独感、疎外感を感じることもある」というコメントをきっかけとして、異なる企業で同じ悩みを持つ者同士が集まり、日々の課題の共有や、解決策を導き出せる場を提供したいという思いで始めたプログラムです。設立以降Women in Financeでは、様々な試みを続ける中で、ファイナンス領域以外にも広げたいという多数のご要望を受け、このたび新たにSheXO Clubとして、取り組みの幅を拡大することいたしました。

この様な背景で始動したSheXO Clubは、これまでの開催でご好評を頂いたワークショップを活動の中心に据えつつ一部フォーマットを見直し、2020年1月に立ち上げの発表を行いました。

SheXO Clubでは、日本のデロイト トーマツ グループに留まらず、各国のデロイト グループの豊富な知識や経験を活かし、業界や職種を限定せず全ての女性エグゼクティブ、次世代リーダーの皆様のお役に立てるコンテンツをご提供します。開催毎に設定するトピックは皆様の声や世の中で注目されているアジェンダを取り上げ、参加者の皆様同士が日々の業務において直面する課題を共有し、議論する中から生まれる新たなアイデアや気づきをお持ち帰りいただくことで、ご活躍の場を広げる一助となることを目指します。

## グローバルにおける取り組み

SheXO Clubは海外においても活動を展開しています。代表的な例としてポーランドでは約450名の女性エグゼクティブがSheXO Clubに参画し、セミナーやビジネスミーティングを通して強固なネットワークを構築しています。その活動は中央ヨーロッパを中心にデロイトのグローバルネットワークにおいてますます広がり、有機的な繋がりによる相互成長を通じて、ダイバーシティの確保、および女性リーダーのさらなる活躍に貢献しています。



# さらに一歩踏み出す力をSheXO Clubから

## SheXO Clubの活動内容

多彩な経験をもつ女性リーダーおよび次世代リーダーの方を対象に、年に2回の参加型アクティビティを展開します。アクティビティへの参加は女性に限定せず、様々な異なる意見を共有できる様、女性の活躍を推進する企業のエグゼクティブの方々にもご参加いただけます。

扱うトピックは参加者のご意見を取り入れ、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、ダイバーシティなど、多様な業界・分野のリーダーが高い関心を寄せるものを取り上げます。テーマに沿ったラウンドテーブル、ワークショップを通し、異なる業界、専門分野の方々が持つ考え方に触れ、今後活かせるヒントを得ていただければ幸いです。

SheXO Clubアクティビティ例	
AI Experience Lab	飛躍的な進化を遂げているDigital Technologyをどのように活用し事業価値を高めていくか？ 抽象的な概念やイメージを具体的なカタチにすることで自動化の恩恵を最大化するオペレーションを考える
Inclusive Leadership Activation Lab	多様なメンバーを受容し力を引き出すことができるInclusiveなリーダーとして今後活躍していくための気付きと対策を考える
Roundtable - Women's Network 女性ネットワーク化のラウンドテーブル	女性コミュニティにフォーマルな組織は必要か？有機的に組成されるコミュニティのメリットは？ 事前アンケートによる意見収集を含めた、女性活躍推進の議論を行う
“Spot the talent” night 次の世代と語るキャリア アスピレーション	カジュアルな雰囲気で行う自組織でのキャリア アスピレーション。リーダーから次世代への期待値、次世代からリーダーへの期待値を討論する
ダイバーシティをエコノミカルサイドから考える	倫理的側面だけではなく、ダイバーシティの経済的側面とは何か。参加者全員で洗い出す、組織内の活動に必要なビジネスケースのアイテムを考える
Beyond design thinking デザインシンキングの先へ	内に秘めるビジネスへの情熱をアートを通して表現する。 自身の物の見かたや見られ方を体験する(外部プログラムEGAKU)



# 女性の活躍推進を語る必要のない社会を目指して

## SheXO Club設立に際し

女性の活躍推進 – 誤解を恐れずに言えば、私自身のキャリアの中で、これほど自分から縁遠かった言葉はありませんでした。キャリアを始めた1990年代、日本の社会にはまだ男女雇用機会均等法前の考え方が色濃く残り、女性の社会進出自体が議論の中心で、職場で周囲を見渡せば女性が少ないのはむしろ当たり前という環境。それから数十年かけて少しずつ状況は変わり、特に女性ということ意識せずとも、何の不便もなく仕事ができ came。しかし現在の日本において、私を感じていたその変化は経営層に進む手前で止まっていることを多くのデータが示しています。女性を取り巻く環境は大きく変わってきた。でもまだ変わり切れてはいないのです。こういった問題意識から、デロイト トーマツ グループでは、女性の経営参画促進と、女性リーダーのエンパワメントという両輪で社会変革に向けた取り組みを行っています。女性の経営参画促進の代表的な活動が30% Club Japanの創設で、取締役会やマネジメントチームなど、企業の意思決定機関における健全なジェンダーバ

ランスの実現を目指しています。そしてもうひとつの柱である女性リーダーのエンパワメント活動がSheXO Clubです。従来のモノカルチャーを変えるということは、組織文化やリーダー像など自分達がこれまで所与としてきたことや追い求めていたものを新しく作り変えるということに他なりません。それには多様なアイデアから生まれる大きな創造力と推進力が必要とされます。SheXO Clubの活動は、このような難しい時代でキャリアを積む女性リーダーが、リーダーシップを発揮し続ける力になりたいという思いで始めました。女性エグゼクティブ比率の向上のみならず、DEIが醸成された社会・組織が実現するための機会となれば幸いです。今、女性の社会進出を切り拓いてこられた方々が作り上げた環境で働いている身として、女性のリーダーシップへの道をもう一歩進めるためにも、現状に留まらずその先へ進むべく取り組みを続けてまいります。

デロイト トーマツ グループ Chief Talent Officer / SheXO Club Chair  
大久保 理絵





# 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 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1万7千名の専門家を擁し、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 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を指します。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(オークランド、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で、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約415,000名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、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な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係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001