

女性役員登用促進施策の女性活躍推進における政策的位置づけと課題

武川 恵子

The Position as a Policy and the Next Task for Women's Empowerment
of the Measure to Promote the Assignment of the Female Board Members

TAKEGAWA Keiko

The Gender Equality Bureau has been holding the experimental seminars to train the candidates to be board members. The goal of the government is the female portion 10% in the board members of the listed companies by 2020. We need a cumulative total of 2400 more within 3 years. Therefore, the experimental seminars are expected to work as models and to catalyze other organizations to hold such seminars. Along with the amendment of the Corporate Governance Code, this measures will contribute to the gender diversity of the boards, and to the sustainable growth of the companies and the Japanese economy.

1. はじめに

内閣府男女共同参画局では、2016年度、企業の役員に女性の登用を促すため、「女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究」¹を実施した。これは、ノルウェーなど企業の役員にジェンダー・クォータを先進的に導入するとともに人材育成のためのセミナーを実施している国の取組等も参考に、課題と対応策の検討並びに役員候補者育成のための研修モデル・プログラムの開発を行うものである。また、翌2017年度には、京都と横浜で、自治体の協力を得て、モデル・プログラムを用いた研修を実際に試行実施²し、その結果に基づいて、モデル・プログラムの改善策を検討した。さらに、続く2018年度には、自治体の協力を得て実施する箇所数を3か所（横浜、名古屋、大阪・神戸）に増やして試行するとともに、大学の協力を得て上場企業の約半数が立地する東京でも試行することとしている。2019年度以降も、自治体の協力を得て引き続き実施していくとともに、東京でも複数大学の協力を得て実施する方向で計画している。

役員候補者の育成に加えて、2016年度よりは、各企業の女性役員登用状況をポスター

1 内閣府HP http://www.gender.go.jp/research/kenkyu/gaikoku02_research.html

2 内閣府HP http://www.gender.go.jp/research/kenkyu/modelprogram_h29.html

様の一覧³にして「見える化」し、労働者、投資家及び消費者の目、更には他企業との横並びを企業経営層に意識してもらうことによって女性役員登用を促すことも行っている。

本稿では、このような女性役員登用促進策の、女性活躍推進全体における政策的な位置づけとその推進に当たっての今後の課題について論考する。

2. 女性の登用目標としての上場企業役員に占める女性割合

政府においては、男女共同参画社会の形成を促進するため、2003年に、「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」⁴との目標を立て、女性参画のクリティカル・マスとされる3割までは政策誘導する方針を明らかにした。この目標を実現するために、殆どの分野では、女性割合は目標ではあるが強制する政策は取らなかった。2010年12月に閣議決定した第3次男女共同参画基本計画⁵や2015年12月の同4次計画⁶では、5年後の数値目標を各分野・各レベルに設定し、女性登用を促すゴール・アンド・タイムテーブル方式のポジティブ・アクションを採用した。経済分野は、女性活躍の中でも殊に重要な分野であるものの、一朝一夕の改善は困難であり、民間企業の雇用者に関しては、同4次計画における2020年時点の目標値は、係長相当職25%、課長相当職15%、部長相当職10%程度となっており、いずれも目標値そのものが3割に達していないのに加え、2017年の最新値もそれぞれ18.4%、10.9%、6.3%となっている状況にある⁷。

このように、雇用労働者における登用すままならない段階ではあるが、上場企業役員という経営層に占める女性割合について、同4次計画においては2020年までの5年間で早期に5%を、更に10%を目指すという目標を盛り込んだ。因みに、計画決定時である2015年7月時点のその値は2.8%であり、前年の2014年7月では2.1%と、長年1%台であったところからようやくテイクオフしようという段階であった。2018年7月現在でも、上場企業3,708社に役員が延べ41,103人いるうち、女性はかなり増加してきたとはいえ、4.1%の1,705人に過ぎない⁸。目標を達成するためには、あと3年で女性役員を延べ約2,400人増やす必要があり、容易でないことは認めざるをえない(図1)。

3 内閣府HP http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin_5.pdf

4 「女性のチャレンジ支援策の推進について」(平成15年6月20日男女共同参画推進本部決定)
<http://www.gender.go.jp/kaigi/honbu/150620.html>

5 内閣府HP http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/index.html

6 内閣府HP http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/index.html

7 内閣府HP「第4次男女共同参画基本計画における成果目標の動向」http://www.gender.go.jp/about_danjo/seika_shihyo/pdf/numerical_targets_h300615.pdf

8 『役員四季報 2019年版』東洋経済新報社

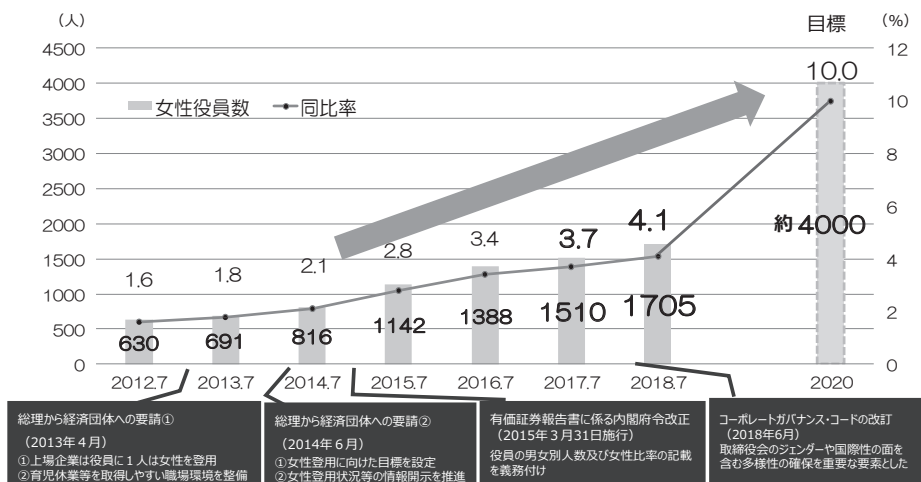


図1 上場企業の女性役員数の推移

3 諸外国の女性の経済的エンパワーメントに関する取組

諸外国の女性の経済的エンパワーメントに関する取組は、大きく分けて3つに分類される(表1)。1つ目は、企業に対し、男女別の従業員の職種・役職別人数や賃金水準などの公表、さらにはその改善のための数値目標や取組の策定・公表を義務付けるもので、2016年4月から本格施行された日本の女性活躍推進法(「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」平成27年法律第64号)もこの中に分類される。

2つ目は、取締役等への女性の登用の促進であり、政治分野と同じく経済分野でもクオータの発祥の国であるノルウェーで2005年に始まり、2010年前後、主としてヨーロッパ諸国に広まった。中でもノルウェーは、国営・公営企業や上場企業に対し、男女双方とも40%以上となることを義務付けているが、遵守されない場合は登記ができない、即ち裁判所が企業の解散を命じることも可能とする厳しい罰則が措置されていること、また、女性の役員候補者を養成するため、NHO(ノルウェー経営者連盟)が8~10か月の育成プログラム(Female Future Program)を実施していること等が特徴である。日本も、2で述べたとおり、これらの諸外国の政策を参考に、強制力のない目標値ではあるが、10%という目標を立て、女性役員候補者育成セミナー等を実施することとした訳である。

3つ目は、企業の取組を促進するための政府によるインセンティブの付与である。この中には、従業員の子育て支援を始め企業が従業員のワーク・ライフ・バランスのために行う取組を補助金や税制上の優遇措置で促進するものと、女性経営企業や女性活躍に取り組む企業に公共調達で優遇する措置などが含まれる。日本でも、2016年3月から、女性活躍推進法に基づき、優良な取り組みを行っていることを認定(えるぼし認定)された企業に対し、総合評価落札方式等による国の調達において、加点評価を行っている。

表1 女性の経済的エンパワメントに関する各国の主な取組 (2018年7月20日現在)

		取 組	国 名	施行年	
男女別データの作成		従業員500人以上の企業に対し、職種別・男女別の従業員数の提出を義務付け(女性比率が規模・業種別に定める一定の基準以下の場合には、企業は自ら改善案を策定して施行することを求められる)	韓国	2008	
		従業員1000人以上の企業に対し、男女別に、平均賃金と労働時間の情報公開を義務付け	オーストリア	2011	
平等を推進する企業計画やプログラムの作成	報告、情報公開	企業によるダイバーシティを推進する計画およびポジティブ・アクションの策定・実施を義務付け	イギリス	2011	
		従業員100人以上の企業に対し、男女別に、従業員及び取締役の人数、賃金、契約条件等、男女共同参画指標に基づく報告を義務付け	オーストラリア	2012	
		上場企業または従業員501人以上の共同決定義務のある企業に対し、監査役会、取締役会、管理職(上級・中級)における女性比率を高めるための目標値や取組等の公表を義務付け	ドイツ	2015	
		従業員301人以上の企業に対し、女性の活躍状況の把握、課題分析、行動計画の策定・公表、目標値の設定、情報の公表等を義務付け	日本	2016	
男女の賃金格差の解消		従業員250人以上の企業に対し、賃金およびボーナスの男女別の中央値と平均値、賃金構造における男女の分布等の公表を義務付け(2018年4月以降)(賃金格差に関するデータ公表は250人以下の企業を含む)	イギリス	2017	
		従業員501人以上の企業に対し、同じ職位にある男女の賃金水準および同一賃金ルールへの遵守を示す賃金体系等の公表を義務付け	ドイツ	2017	
		男女間の給与格差をなくすための措置の検討を義務付け	フランス	2006	
		自己診断ツール	企業のセルフ・チェックおよびコンサルティングを行うツール(コンピューター・アプリケーション)の提供	ドイツ スイス	2011 2011
取締役等への女性の登用の促進		株式会社(2008年1月1日以降)	ノルウェー	2005	
		従業員250人以上の上場企業(2015年以降)	スペイン	2007	
		従業員51人以上の国営企業・株式会社(2013年以降)	アイスランド	2010	
		上場企業(2017年以降)	フランス	2011	
		上場企業(非常勤取締役員)(2020年以降・※指令案)	EU	2013	
		33%	国営企業・上場企業(2015年以降)	イタリア	2011
			国営企業・株式会社(2017年以降)	ベルギー	2011
		30%	従業員250人以上の上場企業・有限責任会社(2016年以降)	オランダ	2011
			上場企業(2016年以降)	マレーシア	2011
			上場企業のうち108社(監査役会委員)(2016年以降)	ドイツ	2016
		10%(目標)	上場企業の取締役・監査役・指名委員会等設置会社の執行役(@2020年)	日本	2015
		1人以上	上場企業、国営企業(2015年以降)	インド	2014
		各企業が定めた目標	大規模な上場企業、有限会社、合資会社、財団・国営企業等(条件あり・2017年以降)	デンマーク	2013
憲章	政府・企業・労働組合による「女性幹部を増やすための憲章」の作成	オランダ	2006		
	政府と企業等10団体による「管理職に女性を増やす憲章」の作成	デンマーク	2008		
企業の取組を促進するための、政府によるインセンティブの付与	補助金給付	従業員のワーク・ライフ・バランスのためにフレックス制度等を導入する等、支援制度を新設する小規模事業者に、労働者1人あたり20万~30万ウォンを支給(2016年は1,800人対象)	韓国	2016	
		育児パウチャー等の育児費用を補助(上限週56ポンド)した企業に、企業が支払う国民保険料を免除し、その従業員の所得税を控除	イギリス	2005	
	公共調達	従業員ワーク・ライフ・バランスのために一定の支出をした企業に、家族控除として、その費用の一部(50%、25%、10%)を控除	フランス	2008	
		政府調達において、契約する企業のうち、女性が経営する企業の割合を5%とする目標を設定	アメリカ	2000	
		金融規制当局が契約を結ぶ際は企業のダイバーシティ推進取組を考慮	アメリカ	2010	
		女性契約促進規則(契約額が最も低い83業種において女性が経営する零細企業と政府が契約を促進する)の導入	アメリカ	2010	
		※対象を83業種から、2016年に92業種に、2017年に364業種に拡大連邦政府の契約のうち5%に相当する金額を、女性が経営する小規模ビジネスに発注する「女性優先調達プログラム」を実施(1人またはそれ以上の女性が経営権の少なくとも51%を持っていることが条件)	アメリカ	2017	
		アメリカ	2011		

取 組		国 名	施行年	
企業の取組を促進するための、政府によるインセンティブの付与	公共調達	「経済的に不利な境遇にある女性優先調達プログラム」として21業種を追加（女性の、純資産75万ドル以下、過去3年超の年収平均35万ドル未満、資産の市場価格600万ドル未満等が条件）	アメリカ	2014
		※ 対象を21業種から80業種に拡大	アメリカ	2017
		公共機関の、女性経営の中小企業が生産する物品の購買の促進義務	韓国	2005
		政府の契約のうち30%に相当する金額を、若者、女性または障がい者が社長で、かつ、従業員の70%以上を占める小規模事業者に発注	ケニア	2013
	女性活躍推進法に基づく取組指針により、国の調達のうち、総合評価落札方式等によるものにおいて、ワーク・ライフ・バランス等推進企業を加点	日本	2016	
	職場復帰	出産や育児によりキャリアを中断した女性に適合する仕事創出の支援、再就職支援、離職期間が長い女性をインターンとして採用した企業に、支援金（毎月50万ウォン）を支給	韓国	2008
	起業支援	女性の起業活動促進を効率的に行うため、韓国女性経済人協会を設立し、女性経済人への研修、情報提供、起業を支援	韓国	2005

各国政府のウェブサイトおよび内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書平成23年版』（2011年）、同『男女共同参画白書平成25年版』（2013年）等により、大西立命館大学教授が作成

このように、取締役等への女性の登用促進は、諸外国の女性の経済的エンパワーメント施策の中でも大きな位置づけとなっており、さらに、ヨーロッパを中心とする上場企業役員にジェンダー・クォータを導入した国では、短期間に大きな成果を上げている。例えば2011年から2015年の4年間で、女性役員比率は、フランスでは18.2%から34.4%に、ベルギーでは10.8%から27.0%に、デンマークでは14.0%から26.5%に、イタリアに至っては4.2%から24.6%という劇的な増加を示した⁹。日本においても、取組を開始したのは2016年度からであり、2020年まで足かけ5年という時点であった。ヨーロッパ諸国とは企業における取締役の位置づけがかなり異なっているという面があり、そのためもあって現状では強制力のない目標値であるため、10%目標は容易ではない。しかし、諸外国で可能であったことは日本においても決して不可能ではないはずだと期待する。

4. 女性役員登用促進施策の経済政策としての有用性

2で述べたように、雇用労働者における女性の登用が未だ道半ばである中で、経営層という経済的には恵まれた層への女性の登用に、国民の税金を財源とする国の予算を使って取り組むことに関しては、疑問の声が全く無かったわけではなかったが、それを上回る政策的意義は次のように想定される。

まず、女性役員比率が高い企業は、自己資本利益率（ROE）等の経営指標や株式パフォーマンスが良く、女性役員登用は、企業経営にプラスの影響があるとの指摘があることである¹⁰。取締役会の構成員が多様となり、多様な視点や価値観を反映した幅広い選択肢の中から、暗黙の了解や集团的浅慮に陥らず、柔軟・最適な業務執行の決定やリスク回

9 内閣府 HP <http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>

10 Credit Suisse“Performance Update: The CS Gender 3000: Women in Senior Management”

避が可能となる¹¹とともに、取締役会の監督機能の向上にも資する。このような多様な視点や価値観を受容する組織においては、イノベーションが促進され、企業競争力や社会的評価が向上し、即ち、企業価値も向上すると考えられている。

また、女性役員を登用することは、その女性役員自身がロール・モデルやメンターとなることにより、当該企業における女性雇用労働者の人材の育成が加速することが期待される。

さらには、女性役員が、当該企業の長時間労働を始め女性活躍の障害となる労働慣行の改善を指摘することで、男女とも働きやすい職場改善や女性登用の促進につながるものが期待される。

これらの考えに基づき、第2次安倍政権発足まもなくの2013年4月、総理から経済団体に対し、上場企業は役員に最低1人は女性を登用するよう要請している。現在、取締役会に女性が1人もいない企業（2018年7月現在2,344社、全上場企業の63.2%）が、最低1人女性を登用すれば、上場企業における女性役員比率がおおよそ1割になるということも、第4次男女共同参画基本計画でその目標を10%とした根拠の一つである。

5. 女性役員登用を促す経済社会の諸情勢

女性の活躍に積極的な企業が評価される動きは、資本市場においても広まっている。女性の活躍状況等を評価の一部に取り入れて成長等を捉える株価指数（JPX/S&P設備・人材投資指数など）が誕生しており¹²、日本銀行では、2016年度から、年間約3,000億円の枠を設け、設備・人材投資に積極的に取り組んでいる企業の株式を対象とするETF（指数連動型上場投資信託）の買入れを開始している。

世界的には、ESG投資¹³の規模が年々拡大している。世界持続可能投資連合（GSIA）によると、2016年の世界全体のESG投資残高は、22.9兆米ドル（約2,500兆円）と推計され、世界の投資額の4分の1に当たるとされる。そのうち欧州が53%、米国が38%を占め、日本は2%と、まだ規模は小さい¹⁴。また、ESGに配慮した投資を行うことを宣言した国連責任投資原則（Principles for Responsible Investment, PRI）¹⁵の署名機関は、発足当初の2006年には65機関、合計運用資産残高は2兆米ドル（約241兆円）であったが、2018年には1,905機関、合計運用資産残高は90兆米ドル（約9,900兆円）にまで拡大した。世界最大の

11 「リーマン・ブラザーズがリーマン・ブラザーズ・アンド・シスターズであったなら、破綻しなかったであろう」という風論もある。

12 内閣府HP <http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/kabukashisu.html>

13 ESG投資とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の要素を投資判断に組み入れている投資。女性役員登用は社会とガバナンスの双方に関係。

14 Global Sustainable Investment Review 2016 http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2017/03/GSIR_Review2016.F.pdf#search=%27Global+Sustainable+Investment+Review+2017%27

15 PRI Annual Report 2018 <https://www.unpri.org/annual-report-2018/how-we-work/the-pri-in-numbers>

年金基金である日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）はPRIに2015年に署名し、2017年度末で約156兆円の運用資産のうち約1.5兆円をESG投資で運用している。¹⁶

さらに、東京証券取引所では、2018年6月1日、コーポレートガバナンス・コードを改定した¹⁷。その中で「第4章 取締役会等の責務」の「原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」の冒頭に、「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。…」と、下線部が追加され、取締役会の責務を果たすためには、女性の参画が必要という認識が明示された。また、金融庁においても、同日、同コードの内容の実効的な「コンプライ・オア・エクスプレイン」を促すことを意図して「投資家と企業の対話ガイドライン」¹⁸を策定したが、その中で「3. CEOの選解任・取締役会の機能発揮等」に「3-6. 取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。」と記載された。これらにより、上場企業は、取締役に女性を選任するか、選任しない場合には、なぜ登用しないのかの合理的な理由を投資家に説明することが必要となり、女性役員登用に大きな弾みとなることが期待される。

このように、資本市場において、女性役員の存在を評価する動きが高まっていることから、女性役員の登用状況を、分かりやすく「見える化」する施策も有効である。内閣府においては、HPの中に「女性役員情報サイト」を設け、また、紙媒体でも女性役員を登用している企業をポスター様に一覧にして、上場企業を始め広く配布しているほか、女性役員に関する情報が投資家にどのように利用されているか等の調査・研究を行っている。

6. 女性役員の登用の現状と対策

上場企業の役員の内訳をみてみると、2016年7月の時点では、男性役員の場合は、内部昇進の割合が66%であり、社外役員は34%であるのに対し、女性役員の場合は、内部昇進は31%、69%は社外取締役ないし社外監査役であり、男性の場合と逆転している。しかも、2017年7月～2018年7月の間に女性役員は195人増加（新任295人、退任100人）しているが、新任295人のうち241人（82%）が社外役員であり、女性役員が近年増加している要因の多くは社外役員の増加に依るところが大きい¹⁹。社外取締役は、男性の場合も、この度のコーポレートガバナンス・コードの改定で、「原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用」の中で、従来、「…独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。」とさ

16 GPIF HP http://www.gpif.go.jp/topics/2018/pdf/0813_esg_katudohoukoku.pdf

17 東証 HP <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/20180602.pdf>

18 金融庁 HP <https://www.fsa.go.jp/news/30/singi/20180601/01.pdf>

19 『役員四季報2019』東洋経済新報社より、武川が集計

表2 女性の社外取締役・社外監査役の入社前歴又は兼務先

前歴・勤務先	2016年7月現在の女性役員		2017年9月～2018年8月に新規に就任した女性役員	
	人数	割合	人数	割合
弁護士	326人	34.1%	74人	30.7%
企業等	307	32.1	74	30.7
大学・大学院	127	13.3	31	12.9
公認会計士	110	11.5	30	12.4
税理士	31	3.2	4	1.7
省・庁	19	2.0	8	3.3
自治体・首長	9	0.9	3	1.2
司法書士	8	0.8	1	0.4
社会保険労務士	4	0.4	3	1.2
医師	3	0.3	2	0.8
その他	13	1.4	11	4.6
合計	957	100.0	241	100.0

(出典) 東洋経済新報社「役員四季報」(2017年版及び2019年版)より集計

(注) いずれも延べ人数。2社の社外役員を兼ねている場合は2人と数える。

れていたのに加えて、「…少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。」と、下線部が加筆される²⁰など、近年の独立社外取締役の役割の重視の動きに連動して、増加している。

このようなことから、企業における女性の活躍を促すためには、内部昇進の女性役員の登用を促進することは、勿論重要であるものの、女性社外役員を増加することにも大きな重点を置いて取り組むことが効果的であると言えよう。登用された女性社外役員に、4で述べたように、当該企業における女性活躍の促進に役割を果たしてもらうことも、副次的効果として期待できると考えられる。

選任されている女性社外役員のバックグラウンドとしては、弁護士、他企業の役員、大学教授、会計士、税理士、公務員OG等となっており、これらは、今後増加を図る場合も、有力な人材供給源となると想定される(表2)。

現在、女性活躍の動きの中で、社内管理職・部長職向けの研修を行う機関は増加してきているが、社外役員候補者育成を目的としたものは少なく、特に東京以外では皆無と言ってよい状態²¹である。あと3年で延べ2,400人の女性役員を、しかもその8割がたを社外役員の増に依ることを想定するとすれば、弁護士、他企業の役員、大学教授、会計士、税理士、公務員OG等を主な対象に、社外役員候補育成のためのセミナーを、東京以外の大都市も含めて行うことが効果的と考えられる。

20 東証HP <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/20180602.pdf>

21 内閣府HP http://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/huzoku_s4.pdf資料13-2

7. 女性役員候補者育成セミナーのプログラム内容と機能

コーポレートガバナンス・コード²²では、「原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務」として、特に以下の4点を挙げている。即ち、(i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと、(ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと、(iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること、(iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること、である。また、「原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング」には、「新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。」としており、役員就任後も、弛まぬ研鑽が必要であることを述べている。

女性の社外役員候補者の育成を目的としたセミナーにおいては、役員就任後も研鑽は勿論必要であるものの、役員に求められる役割と責務に伴うリスクやそれをカバーする保険についても知識を事前に習得するとともに、優れた経営者や先輩の社外役員の経験や姿勢に直に触れ、社外役員としての活動の具体的なイメージを持ってもらうことにより、役員になることへの心理的ハードルを下げるとともに、単なる女性役員数の増加ではなく、取締役会等の実効性確保に実質的な貢献ができる人材の養成に資するものとするのが肝要である。

さらに、セミナーの実施に際しては、セミナーへの参加者を募る段階において、幅広い分野から、いかに適任者を見つけ出すかといった「人材発掘機能」を持たせることが重要である。また、企業にセミナー修了者を「有力な社外役員候補者」として認識してもらい、実際の登用に繋げることを考えると、「候補者データベース」を構築しセミナー修了者を登録することは勿論、企業経営者には講師としてセミナーの実施に関与してもらい、その際に女性候補者達と直に接することにより、彼女達の優秀さを認識してもらうことも有効と考えられる。修了者と、経営者のセミナーでの講義に関与した経営者団体に、修了者との定期的な懇談の場などを設定してもらうことができれば、更に効果的だと思われる。

8. 女性役員候補者育成策の今後の課題

長らく1%余りで推移し、2010年からようやく上昇の兆しが生じ、2012年7月においても1.6%であった我が国の上場企業の女性役員割合は、総理が2013年4月に経済団体

22 東証HP <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/20180602.pdf>

に「上場企業は役員に1人は女性を登用」するよう要請して以降、年を追って、1.8%、2.1%、2.8%、3.4%、3.7%と増加し、2018年7月には4.1%まで上昇している（図1）。しかし、2で述べたように、2020年10%目標を達成するまでには、あと延べ約2,400人の女性役員を増やす必要があり、うち8割がた（6に述べたとおり、この1年で新規に役員に就任した女性役員は延べで295人。うち241人82%が社外役員である）を社外役員に依るものと想定すれば、延べ約1,900人の女性社外役員を増やす必要がある。

現状では候補者となる人材プールが限られている中、4社以上兼務する女性社外役員も少なからずいる²³が、コーポレートガバナンス・コード²⁴には「補充原則4-11②社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。」とあり、実際に株主からも過剰な兼任について疑義が呈されていることから、延べ1,900人を達成するために必要な実人数も、兼任の適正化を踏まえて想定する必要があるだろう²⁵。

このような中で、内閣府で行っているセミナーは、30人程度のものを2017年度には2か所、2018年度には4か所で実施し、2019年度もおそらく6か所程度の実施とすれば、2020年度までもセミナー受講修了者は500～600人程度である。そのうえ、社内での女性の役員登用も促進するとともに人的ネットワークの形成も目的として、社内役員候補者も対象としていることを考えれば、内閣府の行っているセミナーだけで候補者を養成することは、もとより想定していない。内閣府が実施するのは、自治体や経済団体、大学等に営利・非営利で自主的にセミナーを開講してもらうための「モデル・プログラム」の開発と、その「試行」であり、触媒としての効果を目的としたものである。実際、2016年度にモデル・プログラムを開発した際の調査研究を受託した日本経済新聞社では、この経験等を踏まえ、研修セミナーを商業ベースで実施しているほか、2017年度の試行を実施した協力自治体である京都府も2018年度は自主事業として研修セミナーを実施している。また、これらの入門編セミナーを受講した者が更に深く学ぶため、或いは、これらの動きを知った者が直接に、社外役員向けに公益法人等が実施している既存の専門的プログラムに参加することも期待している。したがって、内閣府としては、今後、自治体や大学等と連携してモデル・プログラムを試行するに当たっても、事業を委託する際、翌年度以降、自身の事業として実施する意欲の高い自治体、大学及びその他の事業委託先を選考することが有効である。

23 東洋経済新報社「役員四季報」2017年版によれば、2016年7月時点で12人。

24 東証HP <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/20180602.pdf>

25 この1年間の新任女性役員は延べ295人だが、2社以上に新たに就任した者を1人と計算した実人数では283人。

また、役員候補者となる受講修了者も、単に人材バンクに登録しているだけで実際に役員として登用されるわけではない。企業側が行う人選プロセスを考えれば、どのような候補者がいるのか、候補者の人となりや企業への貢献など経営幹部に知ってもらうことが重要である。各回のセミナーでは企業経営者に講義を依頼し、交流タイムを用意することや、自治体が経営者団体等と受講修了者との定期的な交流の場を設けること、企業には、役員登用の前にアドバイザー等として企業に関わってもらうことを推奨すること等が、今後の注力すべきポイントと考えられる。

【参考文献】

「平成28年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究」(平成29年2月 内閣府男女共同参画局)

「平成29年度女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」(平成30年3月 内閣府男女共同参画局)

注1) 脚注のURLの最終アクセス日は、いずれも平成30年9月14日。

注2) 『役員四季報2019』(東洋経済新報社)には、新任女性役員のリストはあるが、全役員リストには男女別が付されておらず、CD-Rで発売されるデータベースが入手されれば、2018年7月現在の全女性役員について詳細が分析可能であるが、この論考では、最新の2018年7月の現状については、紙媒体の『役員四季報2019』により分析できる範囲に留まって考察した。

(たけがわ けいこ 前内閣府男女共同参画局長)

