

I 女性役員の登用の現状と方向性

1 我が国の現状

(1) 政府の取組

① 成長戦略

安倍総理は、成長戦略の策定に当たり、経済界との意見交換会(平成 25 年 4 月 19 日)において、「全上場企業において積極的に役員・管理職に女性を登用していただきたい。まずは、役員⁹に一人は女性を登用していただきたい。」と要請した¹⁰。

また、政府は、我が国の企業を国際競争に勝てる体質に変革するため、コーポレート・ガバナンスの強化を成長戦略¹¹に位置付けてきた。

② 制度改正

第 2 次安倍内閣発足以降、政府が取り組んだ女性役員の登用に関連する制度改正としては、以下のものがある。

・ 企業内容等の開示に関する内閣府令の一部改正

企業内容等の開示に関する内閣府令(昭和 48 年大蔵省令第 5 号)を一部改正し(平成 27 年 3 月 31 日施行)、有価証券報告書等において、各企業の役員¹²の男女別人数及び女性比率の記載を義務付けることとした。

・ 会社法の一部改正

会社法(平成 17 年法律第 86 号)を一部改正し(平成 27 年 5 月 1 日施行)、社外取締役の機能の積極的な活用のため、社外取締役を置かない上場会社等の取締役は、定時株主総会において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならないこととした。

・ 女性活躍推進法の完全施行

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)が完全施行され(平成 28 年 4 月 1 日)、同法に基づく情報公表項目の一つとして、役員¹³に占める女性の割合が定められている。

⁹ 取締役、会計参与、監査役、執行役及び執行役員

¹⁰ 首相官邸 HP http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/actions/201304/19keizaikai.html

¹¹ ・ 日本再興戦略-JAPAN is BACK-(平成 25 年 6 月 14 日閣議決定)P. 3

・ 「日本再興戦略」改定 2014-未来への挑戦-(平成 26 年 6 月 24 日閣議決定)P. 4

・ 「日本再興戦略」改定 2015-未来への投資・生産性革命-(平成 27 年 6 月 30 日閣議決定)P. 4

・ 「日本再興戦略」2016-第 4 次産業革命に向けて-(平成 28 年 6 月 2 日閣議決定)P. 145

¹² 取締役、会計参与、監査役若しくは執行役又はこれらに準ずる者

¹³ 取締役、会計参与、監査役並びにその職務の内容及び責任の程度が「役員」に相当する者(執行役員、理事など、呼称は問わない。)

③ 第4次男女共同参画基本計画の閣議決定

政府は、第4次男女共同参画基本計画において、上場企業役員に占める女性の割合を、「5%（早期）、更に10%を目指す（平成32年）」こととした。

（2）民間の取組

① コーポレートガバナンス・コードの策定

持続的成長に向けた企業の自律的な取組を促すため、株式会社東京証券取引所は、コーポレートガバナンス・コード¹⁴を策定し（平成27年6月1日施行）、この中で、女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保等を定めた（図表I-1）。

② 経済団体の取組

経済団体においては、以下の提言が取りまとめられるとともに、様々な研修が実施されている（付属資料13-1、13-2）。

- ・日本経済団体連合会：「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」（平成26年4月15日）¹⁵
- ・経済同友会：『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～」（平成24年5月28日）¹⁶

また、日本経済団体連合会では、上記アクション・プランを踏まえ、企業経営層のコミットメントを示す手段として、会員企業の「女性役員・管理職登用等に関する自主行動計画」を策定し、公表している¹⁷。

さらに日本経済団体連合会においては、企業の女性役員を対象に「リーダーシップ・メンター・プログラム」¹⁸を実施し、経済同友会においては、参加者の中心が女性の部長級以上である「ジュニア・リーダーシップ・プログラム」を実施している¹⁹。

③ その他の民間団体の取組

その他民間団体においても、研修等の取組が進んでいる（付属資料13-1、13-2）。

¹⁴ 東京証券取引所 HP <http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>

¹⁵ 日本経済団体連合会 HP <http://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029.html>

¹⁶ 経済同友会 HP <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/120528a.html>

¹⁷ 日本経済団体連合会 女性の役員・管理職登用等に関する自主行動計画 HP
<http://www.keidanren.or.jp/policy/woman/actionplan.html>

¹⁸ 日本経済団体連合会 リーダーシップ・メンター・プログラム HP
<http://www.keidanren.or.jp/policy/woman/LMP.pdf>

¹⁹ 「ジュニア・リーダーシップ・プログラム」は男性参加者数をあえて少なくし、女性部長級以上が少ない日本企業の現状を、男性参加者にマイノリティとして体感してもらえるようにしている。

(図表 I - 1 コーポレートガバナンス・コード(抄))

【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (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に適切に反映させること

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた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。

また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、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、そのための取組み方針を開示すべきである。

【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

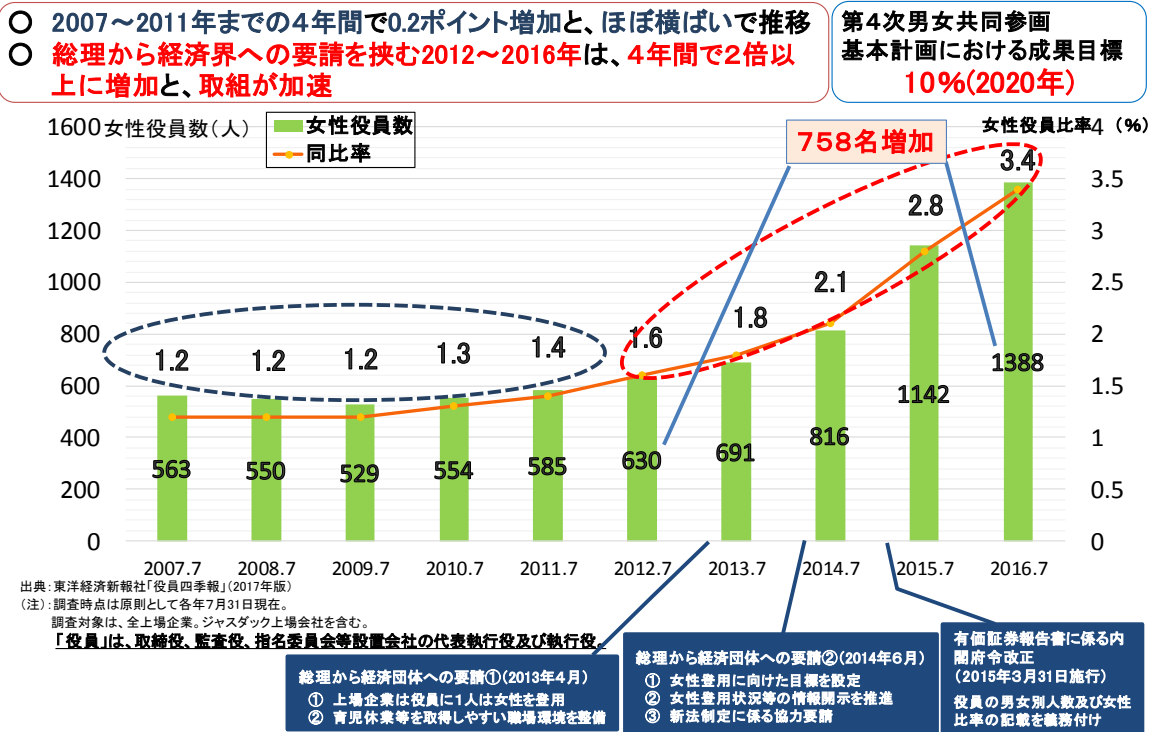
新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

(3) 女性役員の登用の現状

① 上場企業の女性役員数、割合

平成 24 年から平成 28 年の 4 年間で、上場企業の女性役員数は 2 倍以上に増え、着実に成果が上がってはいるものの、その割合は、依然として 3.4%にとどまっている(図表 I-2)。

(図表 I-2 我が国の上場企業の女性役員数・割合の推移)



- 上場企業の役員数が長期的には減傾向である一方、2013年以降女性役員は大幅増加。
- 増加要因の一つとして、**社外取締役割合の高まりが挙げられる。**(2013年からの4年間で女性社外取締役数は約4.3倍に増加)

年度	役員数 (上場企業)	うち、 女性役員数	うち、女性役員数に対する比率		
			内部昇進の 女性役員数	社外取締役数* <男性の人数>	社外監査役数* <男性の人数>
2006.7	45,984 (3,849社)	538(1.2%)	—	—	—
2007.7	46,397 (3,963社)	563(1.2%)	—	—	—
2008.7	45,204 (3,887社)	550(1.2%)	—	—	—
2009.7	42,907 (3,767社)	529(1.2%)	—	—	—
2010.7	41,642 (3,672社)	554(1.3%)	—	—	—
2011.7	40,493 (3,595社)	585(1.4%)	—	—	—
2012.7	39,624 (3,543社)	630(1.6%)	—	—	—
2013.7	39,271 (3,532社)	691(1.8%)	324	144(20.8%) <3,227>	223(32.2%) <8,362>
2014.7	39,673 (3,545社)	816(2.1%)	355	208(25.4%) <3,703>	253(31.0%) <8,326>
2015.7	40,695 (3,584社)	1,142(2.8%)	390	441(38.6%) <5,374>	311(27.2%) <7,821>
2016.7	41,038 (3,619社)	1,388(3.4%)	431	625(45.0%) <6,893>	332(23.9%) <6,621>

590名増加
(増加した女性
役員の約85%)

出典：東洋経済新報社「役員四季報」(2006～2017年版)
 (注)：調査時点は原則として各年7月31日現在。調査対象は、全上場企業、ジャスダック上場会社を含む。「役員」は、取締役、監査役、指名委員会等設置会社の代表執行役員及び執行役員。
 (※)：「うち、社外取締役」「うち、社外監査役数」におけるカッコ内の数値は女性役員数に対する、女性社外取締役・社外監査役の比率

② 社外取締役・監査役の数、属性

全上場企業 3,619 社を対象に分析したところ、女性役員 1,388 人のうち 957 人(約 69%)が社外取締役又は社外監査役として登用されており、4 社以上の社外取締役又は社外監査役を兼務しているのは 12 人であった(平成 28 年 7 月末時点)。

また、女性の社外取締役・社外監査役の属性(入社前歴又は兼務先)としては、弁護士、企業等、大学・大学院、公認会計士の順に多くなっている(図表 I-3)。(付属資料 5)

(図表 I-3 入社前歴または兼務先)

前歴、兼務先	人数
弁護士	326
企業等	307
大学・大学院	127
公認会計士	110
税理士	31
省・庁	19
自治体・首長	9
司法書士	8
社会保険労務士	4
医師	3
その他	13
合計	957

(備考)

東洋経済新報社「役員四季報」(2017年版)より集計。

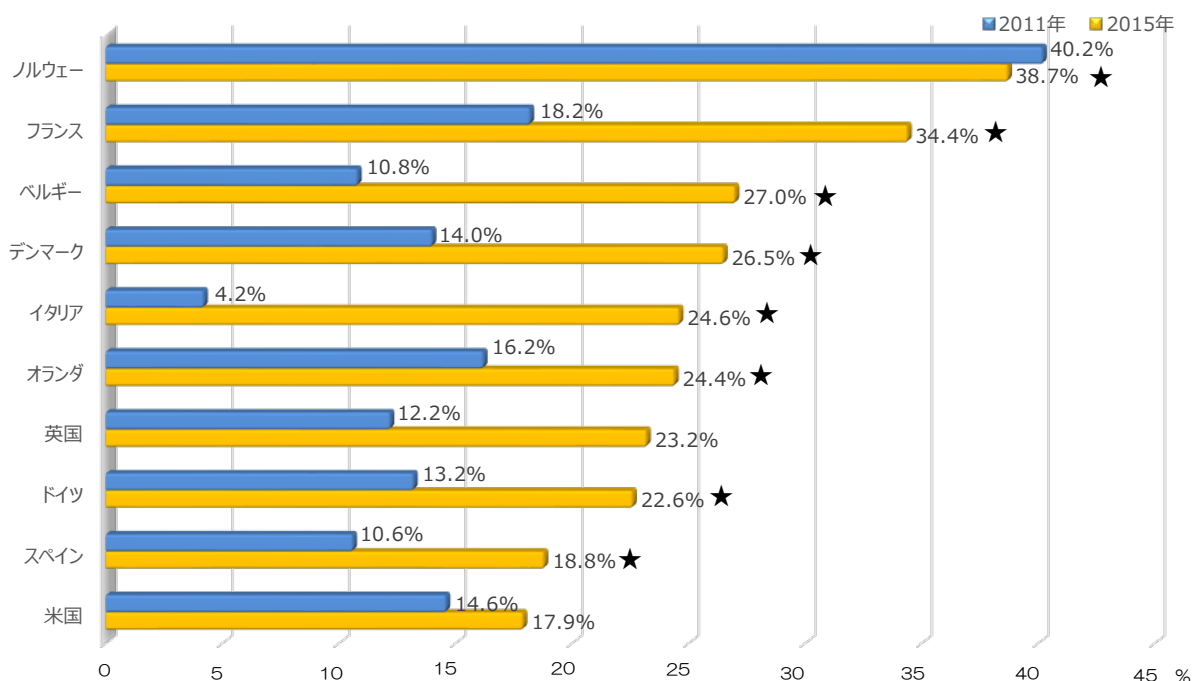
(国内取引所に上場している企業(外国会社を除く) 3,619社を対象、2016年7月末時点)

2 諸外国の現状

(1) 諸外国の女性役員割合

諸外国における女性役員²⁰割合は以下のとおりとなっており、ほとんどの国において、2011年よりも2015年の方が増加している(図表I-4)。

(図表 I - 4 諸外国の女性役員割合)



(出典) EU加盟国：European Women on Boards, Gender Diversity on European Boards, 2016, P20をもとに、内閣府にて作成。

米国：2020 Women on Boards Gender Diversity Index of Fortune 1000 Companies

(注) ★は上場企業役員にクォータ制等を導入している国(2015)

(2) 諸外国の取組

2012年11月、欧州委員会は、社外取締役における男女いずれか少数の性別の割合を2020年までに40%に引き上げること等を内容とするEU指令案²¹を採択し、同指令案は現在、EU理事会で審議中となっている。

また、各国における取組は図表I-5のとおりであり、クォータ制(割当制)を導入している国もある。

²⁰ 諸外国における「役員」の範囲は国により違いがある。

²¹ 上場企業の社外取締役におけるジェンダー・バランスの改善に関するEU指令案(Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures)

(図表 I - 5 各国における取組の概要)

国名	制定年	対象	割当の内容	遵守されない場合の措置
ノルウェー	2003 (H15)	国営企業・地方公共団体が所有する企業・協同組合組織・上場会社	取締役の人数に応じて異なる割合を設定。 ・取締役2～3人：男女双方 ・同4～5人：男女各2人以上 ・同6～8人：男女各3人以上 ・同9人：男女各4人以上 ・同10人以上：男女各40%以上 ※NHO（ノルウェー経営者連盟）においては、女性を対象に、内部登用により取締役・執行役員になるためのマネジメント能力向上等を目指し、8～10ヶ月間実施される育成プログラム（Female Future Program）を実施	裁判所命令により企業の解散を命じることが可能。
スペイン	2007 (H19)	従業員250人以上の上場企業	2015 (H27) 年までに男女それぞれ40%以上。	なし （割当目標の達成のために手段を講じたことは、企業への「equality label（平等のラベル）」の授与や公共契約の手続において考慮される。）
アイスランド	2010 (H22)	従業員51人以上かつ取締役4人以上の国営企業と株式会社	2013 (H25) 年までに男女それぞれ40%以上。	なし
イタリア	2011 (H23)	・国営企業 ・上場企業	2015 (H27) 年までに男女それぞれを1/3以上。	クォータ制導入に応じない場合、(ア)～(ウ)の警告が段階的に行われる。 (ア)4か月以内にクォータ制を導入するよう警告 (イ)3か月以内に割当を満たすべき旨の警告と10～100万ユーロの罰金 (ウ)クォータ制導入に応じなかった役員の仕事喪失
オランダ	2011 (H23)	250名以上の労働者を要する国営企業及び大手民間企業 ※会社の総資産が1,750万ユーロ以下、年間総売上高3,500万ユーロ以下、年間平均雇用者数250名以下のうち2つ当てはまる中小企業は法の対象外	2016 (H28) 年までに男女それぞれ30%以上。	なし （企業の年次報告において、基準が達成できなかった理由、達成のために講じた手段、達成のための計画について説明が求められる。）
フランス	2011 (H23)	・上場企業 ・3会計年度連続して従業員500名以上で5000万ユーロ以上の総売上高/資産の非上場企業 ・一部の国営企業	2014 (H26) 年までに男女それぞれ20%以上、2017 (H29) 年までに男女それぞれ40%以上。 ※非上場企業は2017 (H29) 年1月1日以降に適用。	・役員指名の結果が無効とされる。 ・役員報酬給付を一時的に中止することも想定されている。
ベルギー	2011 (H23)	・国営企業 ・上場企業	2019 (H31) 年までに男女それぞれを1/3以上。 ※国営企業は2012 (H24) 年までに達成が求められる。上場企業は規模等により2017 (H29) ～2019 (H31) 年までに達成が求められる。	・役員に空席が生じた場合、少ない性に属する人を任命することが義務付けられる。これに反する任命は無効。 ・上場企業の場合、取締役への財政上その他の優遇を一時中止。

国名	制定年	対象	割当の内容	遵守されない場合の措置
マ ー ク ン	2012 (H24)	上場企業や大規模の財団、国営の公開有限会社等のほか、年商や従業員数等の3要件のうち2要件を満たすもの	ジェンダー・ダイバーシティに関する目標設定と取組方針の策定を義務付け。	性別割合に関する目標を設定しない場合には罰金。 (目標を設定したが達成できない場合の制裁措置はない)
ド イ ツ	2015年 (H27)	・大手企業108社 ・上場企業・従業員500人超の共同決定義務のある企業 ・連邦直属の公的機関・公的企業	・監査役員の女性比率を30%以上。 ・監査役会、取締役会及び管理職の女性比率を高めるための目標設定や具体的取組内容の設定。 ・行政機関、裁判所、連邦直属の公的機関及び公的企業に対し、女性管理職割合の目標値を階層ごとに設定。	女性が選出されなければ空席のままとなる。(定員以下の場合でも監査役会の決定は有効)
英 国	2010年 (H22) 設立	【クォータ法制ではなく、企業※による自主的取組】 ・FTSE100構成企業(ロンドン証券取引所上場企業のうち、時価総額上位100社) ・FTSE350構成企業(ロンドン証券取引所上場企業のうち、時価総額上位350社) ※取組に賛同する上場企業の会長・CEOで構成される「30%CLUB」による取組。	・2020年(H32)までに、以下を達成 -FTSE100構成企業の執行役員会女性比率を30% -FTSE350構成企業の実務取締役会女性比率を30% ※30%CLUBでは、UK Government Investment(英国政府の投資方針に対しアドバイス等を行う機関)等と共同で“Future Boards Scheme”を設立し、女性の取締役候補者に対して、基本的に1年間社外の実務取締役を経験する機会(意思決定には関わらない。守秘義務あり)を提供するプログラムを実施。	—
E U	理事会にて審議中 (2013年11月～)	上場企業 (中小企業を除く)	①非業務執行取締役における男女いずれか少数の性別の割合を2020年までに40%に引き上げ ②業務執行取締役については自主的な目標設定と年次報告における情報開示を実施	行政罰または非業務執行取締役の任命や選挙の無効・取消し等を含む、加盟国が定めた制裁措置を適用。
豪 州	2011年 (H23) 設立	【クォータ法制ではなく、企業※による自主的取組】 ・「Male Champions of Change」を設立 ・大手CEOや国防軍参謀長等が参加	・賛同メンバーが3つのグループでそれぞれ取り組み、女性役員の登用等の啓発を含む成果をまとめて参加者の署名入りの発信レポート等を作成している。	—
米 国	2011年 (H23) 設立	【クォータ法制ではなく、機関投資家等による自主的取組】 ・機関投資家、民間企業の幹部、女性組織等で構成される「The Thirty Percent Coalition」が、女性役員30%の目標を掲げ、構成員の機関投資家が投資先企業(上場企業)への働き掛けを行うなど、企業の自主的取組を促進。	・上場企業における女性役員を、2016年までに30%とする。	—

(出典) 欧州委員会“Women in economic decision-making in the EU : Progress report” (2012) , UK Government Equalities Office“ Women on boards” (2011) 等より作成。
 英国 : <https://30percentclub.org/> および 大和総研「女性の活躍」に関する開示から見えるもの②JP9より作成
 米国 : <http://www.30percentcoalition.org/>

(3) ESG 投資

昨今、環境(Environmental)、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 ESG 投資が広がりを見せている²²。

特にガバナンス(Governance)の分野における、女性を始めとする多様な構成員による取締役会での意思決定や、社会(Social)の分野における女性の活躍は、企業の環境変化への対応力を高め、長期的な成長を可能にするなど企業経営や企業価値にプラスの影響を与える²³と各国の機関投資家は考えており、ESG 投資の観点からも、女性取締役比率が評価されている。

我が国においては、平成 27 年 9 月に年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が国連責任投資原則(UNPRI)に署名し、スチュワードシップ責任を果たす一環として、ESG への取組を強めると発表し、平成 28 年 7 月に ESG 指数の公募を実施している。また、平成 28 年 11 月には海外における企業及び機関投資家の女性活躍推進の取組について情報を収集するために、英国の 30%CLUB と米国の The Thirty Percent Coalition にオブザーバーとして加盟した。

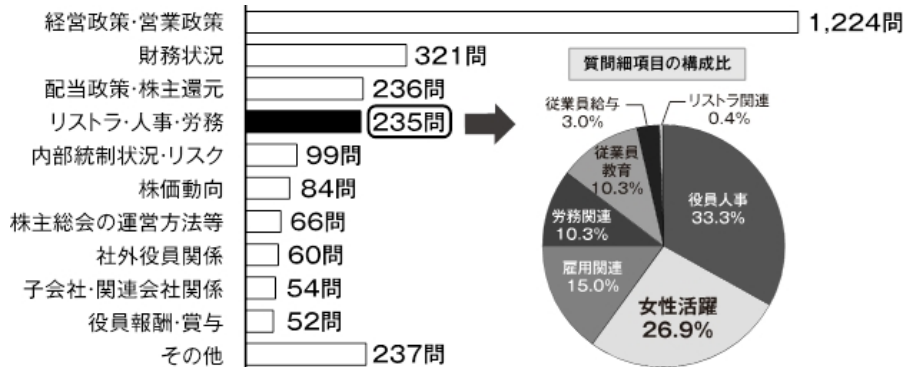
²² 2014 年時点で、世界全体の機関投資家によって運用されている金融資産残高 70.9 兆米ドルのうち、ESG 投資残高は 21.4 兆米ドルと推計され、全体の 30.2%を占めており、その投資規模は 2012 年時点の 13.3 兆米ドルから 2 年間で 8.1 兆米ドル増加した。また、ESG に配慮した投資を行うことを宣言した国連責任投資原則(United Nations Principles for Responsible Investment, UNPRI)への署名機関数も、2006 年の発足当時(65 機関)から大きく増加し、2015 年 4 月現在では 1,380 機関となっている。

²³ 資本市場における女性の活躍状況の「見える化」と女性活躍情報を中心とした非財務情報の投資における活用状況に関する調査報告書(平成 28 年 3 月内閣府男女共同参画局)第 1 章 1.1.5 (2)



コラム1 株主総会で女性活躍推進への姿勢問う声

三井住友信託銀行証券代行コンサルティング部がまとめた「2016年総会の状況と株主質問について」によると、リストラ・人事・労務についての質問は168社で235問が出され、その内訳で「役員人事」に次いで多かったのが「女性活躍」である。「取締役候補者の中に、女性がいないことについてどのように考えているか」「女性活用について、採用や管理職・役員への登用に関する実績と中期的な計画や目標があれば聞かせてほしい」「女性が働きやすい職場環境づくりを行っているか」など、活躍推進への姿勢を問う声が目立ち、株主の関心が高まっている。



(三井住友信託銀行グループが平成28年6月に開催された株主総会の事務委託を受けた企業のうちアンケートに回答した737社の集計)

3 我が国の課題

- (1) これまでに述べた官民を通じた取組の結果、役員に占める女性割合は高まっているが、国際的にみて依然として低い水準といえる。
- (2) 研修機関(特に、社外取締役を対象としたもの)は東京圏に集中しており、地方圏では必ずしも十分に実施されていないとの指摘もある。

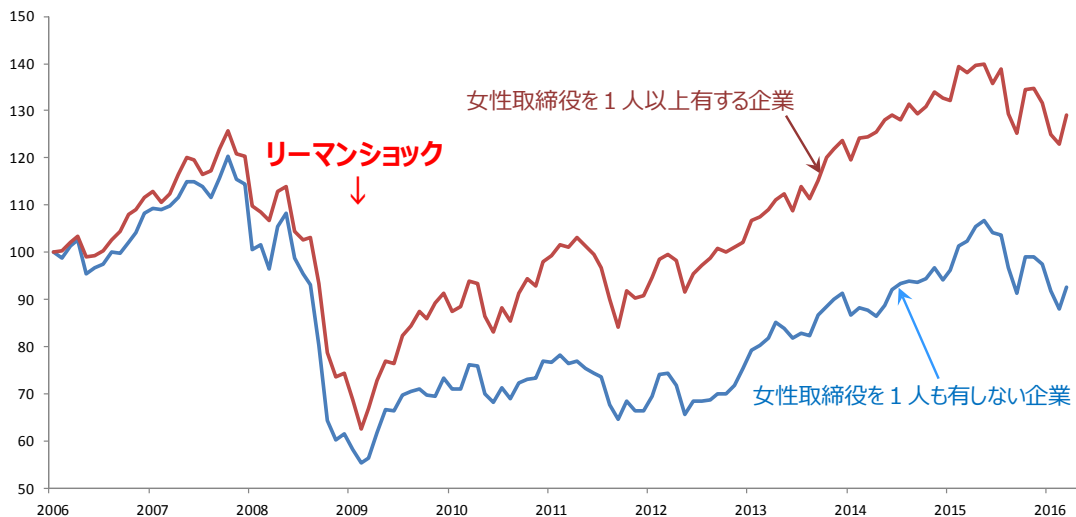
4 女性役員の登用の必要性

- (1) 取締役会の構成員が多様となり、多様な視点・価値観を反映した幅広い選択肢の中から、暗黙の了解や集団的浅慮(groupthink)に陥らず、柔軟・最適な業務執行の決定やリスク回避が可能となるとともに、取締役会の監督機能の向上にも資する。また、このような多様な視点・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、この結果、企業競争力や社会的評価が向上し、企業価値も向上する²⁴。

²⁴・女性の活躍状況の資本市場における「見える化」に関する検討会報告(平成24年12月内閣府男女共同参画局)
 ・「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～(2012年5月28日公益社団法人経済同友会)
 ・コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～(2015年6月1日株式会社東京証券取引所)

(2) 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 (TOPIX など株価指数に対する騰落率=相対株価) が良くなっており、女性役員の登用は企業経営にプラスの影響があるとの指摘もある²⁵ (図表 I-6)。また、女性の需要に対応した商品・サービスの開発にもつながる²⁶。

(図表 I-6 株式時価総額が100億ドルを超える企業の株式パフォーマンス)



(出所) Credit Suisse (2016年4月) “performance update: The CS Gender 3000: Women in Senior Management”
 (注) 2006年1月を100とし、各ポートフォリオの時価総額月次伸び率で延伸。各年末に時価総額及び役員構成を再評価しポートフォリオを修正し、修正後ポートフォリオの時価総額伸び率で翌年分を延伸。

- ・大和総研レポート「多様性の推進が求められる取締役会」(2016年5月11日大和総研コンサルティング・ソリューション第二部 主任コンサルタント 矢幡静歌氏)
- ・「企業に女性役員を 女性人材のキャリアパス構築」(ILO労働条件・平等部ジェンダー・平等・ダイバーシティ部資料)
- ・「集団の愚かな意思決定：ピッグス湾、真珠湾そしてウォーターゲート」(白樫三四郎氏大阪経大論集・第62巻第6号・2012年3月)
- ²⁵ ・Credit Suisse (2016年4月) “performance update: The CS Gender 3000: Women in Senior Management”
 - ・McKinsey&Company 「Women Matter」(2010)
 - ・Catalyst (2011年3月) “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004-2008)”
 - ・日本経済新聞朝刊(平成29年2月4日付女性面)。日本の全上場企業のうち女性役員比率が10%以上(平成27年9月~28年8月期)の企業では、会社が予想する営業増益率(掲載時点で進行中の期)が42%と、全上場企業の平均の34%を上回り、またROEも6%と全上場企業平均の4.9%より1.1ポイント高くなっていると分析している。
- ²⁶ ・経済産業省企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会報告書「ダイバーシティと女性活躍の推進~グローバル化時代の人材戦略~」(平成24年2月)
- ・経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会」第1回検討会(平成28年8月19日)資料

- (3) 女性社外取締役が、根強く残る日本型の長時間労働の問題点や女性活躍の必要性を指摘し、男女とも働きやすい職場改善や女性の登用を促すことで、内部昇進による女性役員が増えていく環境が整い、ともに増加する相乗効果が見込まれる。
- (4) 女性役員がロール・モデルやメンターとなることにより、企業における裾野の広い女性人材育成が加速する可能性がある。
- (5) 取締役に登用する者を、男性のみの候補者から探すより、より広い男女の候補者から探す方が、広く適任を探すことができる。

5 今後の方向性

企業内で女性が活躍、昇進し、社内役員へと登用されることは、企業内で働く全ての女性のモチベーションの向上にもつながることであり、Ⅱに詳述するとおり、短期的、長期的に取り組むべき対応策を企業に強く求めたい。

一方で、Ⅲに述べるように、現在、会社法等の改正により社外役員を増やす動きのある中で、この機に女性の社外役員としての登用を強く促進する取組を行うことは極めて有効と考えられ、また、取締役会の構成に多様性をもたらすという観点からも喫緊に求められる取組である。

2020年に女性役員を10%とするためのマイルストーン²⁷を想定する上でも、また、女性役員の育成に向けた官民の他の取組との役割分担・連携を考えた上でも、量的には社外役員候補を多く想定しつつも、共通・選択科目を設定することにより、社内役員候補も参加し、広い人材発掘、人材層の確保、ネットワークにつながる研修を提案したい。なお、加えて、国、経済団体等各主体には、次のような取組を期待したい。

(1) 国等の取組

- ・ 政府から経済団体等へ、女性役員の登用の必要性について説明・働き掛けを行うなど、企業経営層の理解を促していくこと
- ・ 本報告書を活用して研修プログラムを実施するよう、経済団体等へ要請すること
- ・ 研修プログラムの試行実施を通じた改善
- ・ 女性役員情報の「見える化」の更なる推進（女性役員情報サイト、女性役員活躍企業のポスター作成）
- ・ 我が国の女性の活躍や生産性についてのデータを経済団体・企業の協力を得て収集し、得られたデータを海外投資家向けに発信すること
- ・ 役員候補者人材データベースの運用

²⁷ 付属資料11

(2) 経済団体等の取組

- ・ 企業経営層の理解を促すための経営者研修の実施や研修講師（社長経験者等）の選定
- ・ 経済団体の役員やその内部組織・委員会の委員への女性の登用
- ・ モデル研修プログラムに基づく研修の実施
- ・ 上記の研修には、経済団体傘下の企業の役員候補者だけでなく、地元企業の女性経営者等にも参加を呼び掛けて実施
- ・ 上記3つの取組等を通じ、女性役員候補者が存在していることを広く認知させ、企業とそれらの候補者を結ぶ方策を検討

なお、コーポレートガバナンス・コードにも記載されている原則を踏まえ、企業が女性役員の登用を促すことが重要である。²⁸

(3) 企業の取組

- ・ 長期的に女性社内役員を増やしていくため、昇進意欲を高める部下の育て方を含め、組織的に人材の「パイプライン」²⁹の強化を図ること

²⁸ 図表 I-1 コーポレートガバナンス・コード（抄）原則 2-4 参照。

²⁹ 組織全体で体系的かつ継続的に資質ある人材を育成する仕組み