

2

018年は、女性役員登用の重要性がより一層増した年であった。6月には、改定されたコーポレートガバナンス・コードに、取締役会の構成について「ジェンダーや国際性の面を含む多様性」が明記された。同時に金融庁が公表した「投資家と企業の対話ガイドライン」には、「取締役として女性が選任されているか」との一文が盛り込まれた。近年、上場企業での女性活躍の重要性が企業と投資家の双方で強まっている。

国の「第4次男女共同参画基本計画」(15年12月閣議決定)は、上場企業役員に占める女性割合を「5%早期」、更に10%を目指す(20年)ことを成果目標としている。これを達成するには、18年7月時点で1705人の女性役員を20年に約2・3倍の約4000人に増やす必要がある。ハードルは高い。

安倍晋三首相から経済界へ女性役員の積極的な登用について要請があった13年前後から、上場企業の女性役員は徐々に増加し、女性役員比率が上昇している。更に、有価証券報告書での男女別役員人数などの開示が義務付けられた15年以降、女性役員数の増加ペースと女性役員比率の上昇ペースが共に大きく拡大している。

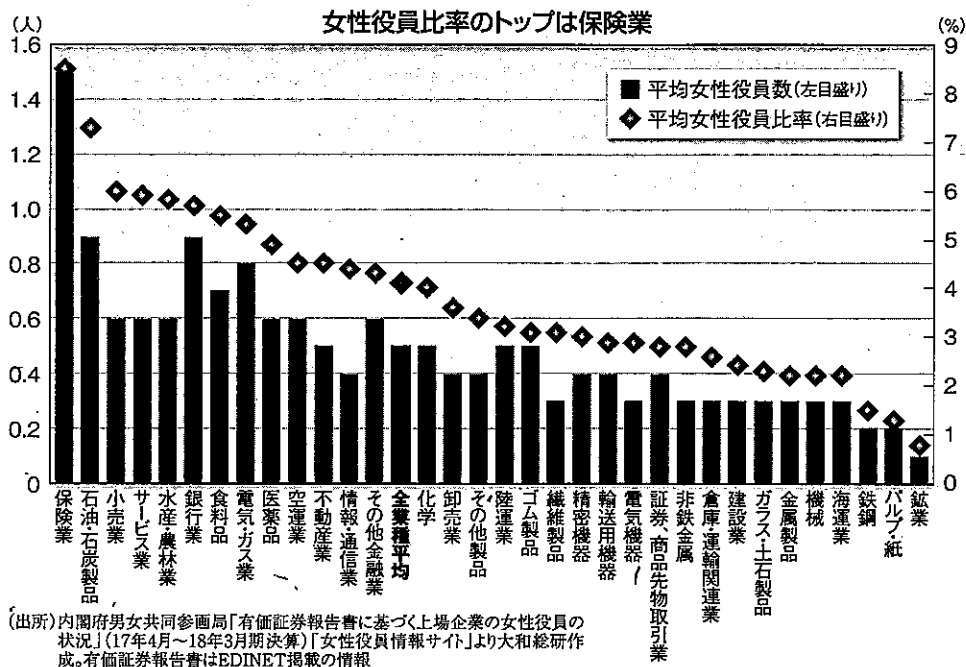
ただし、上場企業における女性役員

登用の状況は、業種によって大きく異なる。内閣府男女共同参画局の「女性役員情報サイト」より、有価証券報告書に記載されている上場企業の女性役員数と女性役員比率(17年4月～18年3月期決算)を業種別にみると(図)、女性役員数が最も多く、女性役員比率が最も高いのは「保険業」である。「保険業」は企業当たりの女性役員数の平均値が1人を超えている唯一の業種だ。次いで女性役員比率が高いのは、「石油・石炭製品」であり、「小売業」「サービス業」「水産・農林業」「銀行業」と続く。保険や銀行と同じ金融セクターである「証券・商品先物取引業」は女性役員比率が低い。

「鉄鋼」「機械」など低く

製造業の中では「食品」や「医薬品」で女性役員比率が全業種平均を上回っている。一方、「パルプ・紙」や「鉄鋼」「機械」や「金属製品」はかなり低い。一般に、STEM(科学、技術、工学、数学の分野)にかかわる業種や職種において役員に限らず従事している女性が少ない。そうした業界では、女性の人材のプールが小さい結果、女性役員比率が低くなっている可能性がある。

女性役員の構成は、社内人材と社



(出所)内閣府男女共同参画局「有価証券報告書に基づく上場企業の女性役員状況」(17年4月～18年3月期決算)「女性役員情報サイト」より大和総研作成。有価証券報告書はEDINET掲載の情報

めること、といった課題がある。当然のことながら、課長職以上である管理職への登用が進まなければ、内部昇進の女性役員は増えていかない。労働政策研究・研修機構が16年に実施した「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」によると、総合職正社員男性の約6割は課長職以上への昇進を希望しているが、女性は3割弱にとどまるとなっている。女性も昇進意欲が低いという現実がある。

昇進意欲が低い現実

また、中央大学大学院戦略経営研究科の「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」が実施したアンケート調査によると、勤続5～9年目において女性のキャリア意識が入社時点よりも大き

業種でばらつく女性役員比率 出産・育児配慮の人材育成を

国の登用目標を達成するには、女性のライフイベントに配慮すべきだ。

菅原 佑香 (大和総研政策調査部研究員)

外人材のバランスにおいても業種間で違いが見られる。内閣府の「女性役員登用の閣議決定目標」(2020年10%)達成に向けて(17年2月)に、業種ごとの女性社内取締役等(取締役・監査役・執行役)と女性社外取締役等(取締役・監査役)の状況が示されている。これによると、「保険」「空運」「水産」「小売業」「通信」「医薬品」などは、女性社内取締役等がある企業比率も女性社外取締役等がある企業比率も上回っている。一方、「電力」「石油」「銀行」「鉄道・バス」「自動車」「輸送用機器」は女性社内取締役等がある企業比率が低いゼロであり、女性社外取締役等がある企業比率が業種平均を上回っている。つまり、これらは外部から女性役員を登用している傾向が強い。

このように、業種によって女性役員比率はまちまちであり、内部人材か外部人材かというバランスにも違いが見られる。だが、そもそも、日本企業の女性役員比率は、主要先進国に比べて極めて低い。経営層の女

く低下しているという(社員のキャリア形成の現状と課題)16年)。キャリア意識とは、これからの仕事に対する理想や願望などライフスタイルのプロセスにかかわる考え方のことである。一般に、入社して10年未満のキャリア初期段階は、男女ともに職業キャリアを形成する上で必要な知識や経験を習得する重要な時期である。特に女性は、その段階が結婚や出産などのライフプランを検討する年齢でもあることが多い。多くの日本企業は、昇進格差を早い段階から付けたいよう、管理職について「遅い選抜」と言われる慣行を取っているため、管理職へ選抜される時期が出産や育児のタイミングと重なることが多く、女性には不利に働いている可能性がある。女性がそれを乗り越えるためには、ライフイベントや生活面での負担が重なっていたとしても、選抜時期まで昇進意欲が維持されている必要がある。

そのためには、管理職に求められる知識やスキルを男性より早い時期に培うことができるなど、仕事のやりがいや達成感、人から認められる経験を積むことができる仕組みが女性に対し意識的に提供されることが望まれる。そうした取り組みなしには役員候補となる女性は増えようがないだろう。

既述の通り、女性役員は業種間で違いがあるが、その候補となる女性正社員全体のモチベーションはどうだろうか。21世紀職業財団が実施した調査によれば、20代や30代の女性について、「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」などでは出産前は仕事に対するモチベーションが高いが、それが生かされておらず、出産後に就業を継続できる職場の雰囲気があると回答する割合が低いという。他方、「情報通信業」や「金融業、保険業」などは出産前のモチベーションが高いだけでなく、出産後も就業を継続できる可能性が高いと感じる女性が多いようだ(女性正社員対象 女性活躍状況調査結果概要)18年)。

女性役員比率が非常に低い現状からそれを一定水準にまで引き上げていく過渡期においては、外部人材をうまく活用し、国内外での競争に打ち勝つために独立性のある役員知識を経営戦略に取り入れていくやり方も十分にあり得る。しかし、女性役員を積極的に登用し、企業の持続的な成長や企業価値の向上を図るといふ視点から考えると、内部昇進の女性役員を増やしていくことに企業が真剣に向き合うことが重要だろう。業種ごとに異なる現状を踏まえつつ、各企業には人的資本の価値を高める中長期的な取り組みが期待される。