

2013年1月15日 全5頁

# 欧州上場企業役員の4割を女性に

## 「ガラスの天井」を壊すのは規制なのか？

ロンドンリサーチセンター  
沼知 聡子

### [要約]

- 欧州の上場企業約5,000社を対象に、2020年までに企業役員4割を女性が占めることを義務付ける指令案が発表された。義務化に対する根強い反対から妥協を強いられた同指令案の実効性は既に疑問視されている。
- 女性役員割合が高い企業と好業績の関連性を指摘する研究結果は多くあるものの、企業活動に対するEUの干渉を嫌う産業界や、性差が昇進の理由になるとの誤った認識が蔓延することを懸念する向きも多い。「ガラスの天井」を壊すためのドラスチックな手段だが、指令案成立の見通しは不透明だ。

2012年12月の衆議院選で誕生した女性議員は38名と前回(2009年、54名)を下回り、全体の7.9%と1割にも満たず、日本における男女共同参画の遅れが改めて明確になった。一方、男女平等を基本理念に掲げるEUでは、雇用機会や待遇面での男女平等を促進するための様々な法的措置が導入され、ポジティブアクションの原則<sup>1</sup>も認められている。しかし、それでも社会的影響力の大きい機関や有力企業のトップは依然として圧倒的に男性優位の世界であり、「ガラスの天井」が存在する。欧州中央銀行(ECB)理事会での女性不在を理由に、ルクセンブルク中央銀行総裁のECBの専務理事就任を欧州議会が否決したことや、FTSE100企業における女性CEOが2名のみといった事実はその好例だろう。このような事態を打開すべく、2012年11月、欧州委員会は上場企業に対し非常勤取締役の40%を女性にすることを義務付ける指令<sup>2</sup>案を発表した。指令案の策定には欧州委員会内でも意見が割れ、英国をはじめとする加盟国の強い反対もあり、大きな物議を醸している。本稿ではこの指令案の概要に触れるとともに、その背景や経緯、議論となった点について概説する。

<sup>1</sup> 職場での実質的な男女平等を達成するために、進出率の低い性(underrepresented sex)に対し、特定の優遇措置をとっても男女均等待遇の原則は損なわれないとすること。

<sup>2</sup> EU法規の一種で、加盟国に対し実施すべき事柄や達成すべき目標を規定するもの。これに対応するため加盟国は期日までに適切な国内法を整備することが求められる(指令の国内法への移管)。今回発表されたのは欧州委員会が起草した法案であり、成立には今後欧州議会とEU理事会での採択が必要となる。

## 指令案の背景

EUにおいて大学卒業者の6割を女性が占めているにもかかわらず、有力企業トップを務める女性は2012年1月時点で3.2%と1割すら大きく割り込んでいる。当然ながら、取締役会に占める割合も低く8.9%（非常勤役員では15%）にすぎない。採用や昇進時におけるステレオタイプな男女観や男性優位の企業文化、取締役会の任命プロセスの不透明さなどから、女性の役員就任は狭き道となっている。また、限られた一部男性エリートの中で役員を回り持ちするような慣行もみられ、男性優位の状況を変えるインセンティブに乏しいのが実情といえる。ただし、加盟国レベルでは大きな違いがあり、南欧に比べ北欧諸国で上場大企業の実業取締役会に女性が占める割合が概して高い。マルタでは3%に留まるのに対し、フィンランドでは27%にまで上昇する。

企業の意思決定における男女の共同参画を促す動きは、EUでは1984年にまで遡るものの、著しい進捗はみられていない。2011年3月に欧州委員会のヴィヴィアン・レディング副委員長（司法・基本権・市民権担当）が、欧州の上場企業を対象に「女性を取締役に」とのコミットメントを求めたが、応じたのは24社に留まった。レディング副委員長はこれを自主規制に委ねる最後の機会としていたため、予想以上に低調な結果を受け法的拘束力のある措置の検討を開始した。既に一部加盟国<sup>3</sup>は、取締役会における男女平等を促進するための法規制を導入しており、特に2011年1月より規制が施行されたフランスでは大幅な女性役員数の増加を記録、EUにおける増加人数の40%（2010年10月から2012年1月まで）を担った。一方、自主規制に委ねる残り6割の加盟国では著しい改善はみられていない。このため、汎欧州での施策導入の必要性が改めて認識される下地ができていた。

## 指令案を巡る論点

レディング副委員長は当初、具体的な効果を求め、取締役員に一定の女性を割り当てる「クォータ制」の導入を提唱し、これを順守できない場合には過料あるいは国家補助や政府調達からの除外など厳しい制裁措置を提案した。有能な女性の活用が、経済成長のポテンシャルの向上につながると考えられること、さらに女性役員数の割合が高い企業と好業績の関連性を指摘する研究結果が数多くある<sup>4</sup>ことから、取締役会における男女平等の促進には経済・ビジネス上の利点があるとした。また、EUの成長戦略の一環として、2020年までに20～64歳における就業率を男女ともに75%にとの目標が掲げられている。このため、企業幹部に多くの女性を擁することが、女性の就業・雇用継続のインセンティブとなり、女性の就業率向上に資すると期待されている。

一方、英国をはじめとする反対派はクォータ制が数字合わせに終始し、形ばかりの結果に終

<sup>3</sup> ベルギー、フランス、イタリア、オランダ、スペイン、ポルトガル、デンマーク、フィンランド、ギリシャ、オーストリアおよびスロベニア。

<sup>4</sup> 女性役員数の割合が高い企業の業績は、景気サイクルを通じて変動が少なく、よりバランスのとれたものになるとしたクレディスイス（2012年）などはその一例。

<https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=360157&lang=EN>

わるとし、規制の実効性を疑問視した。また、男女平等問題は国内で対処すべきものとする意見や、役員任命という私企業の意思決定に対する EU の関与を嫌う産業界の存在もある。英国では 2015 年までに FTSE100 企業の取締役会に占める女性の割合を 25% にするとの目標を掲げ、その達成に向け軌道に乗っているうえ、企業の自主性の観点からも、EU による強制的な措置の導入に極めて否定的である。また女性の企業幹部の中には、クォータ制の導入により、実力や業績による昇進を性差によるものと疑われる可能性や、むしろ女性を軽んずる動きとして否定的にとらえる考えも目立った。EU 加盟国ではないが、ノルウェーでは 2006 年に上場企業に対するクォータ制が義務化され、2008 年の期限までに順守できなければ会社解散もあり得るという厳しい制裁措置もあり、女性役員の比率は大きく向上した。その一方で、制裁措置を回避するために上場を取りやめた企業も多く、クォータ制を課せられた役員構成は、結果的に企業価値の低下につながったという負の影響も指摘されている<sup>5</sup>。新しく任命された女性役員が、既存の男性役員に比ベトツプでの経験が著しく少なく、年齢も若いことが背景にあると指摘されたが、女性役員が増加し経験を長く積めば状況が改善されるとも考えられる。

このような見解の相違から指令案の策定にあたり、欧州委員会では激論が交わされた。経済低迷が続く中でのクォータ制導入は企業の負担になると懸念する向きも多く、クォータ制の義務化や制裁措置の可否を巡り、意見はまとまらなかった。このため、当初 10 月に予定されていた指令案の発表は 1 カ月延期され、2012 年 11 月 23 日ようやく修正案が提出された。

## 指令案の概要

2012 年 11 月発表の指令案は、約 5,000 社と推定される欧州の上場企業に対し、2020 年までに（公企業<sup>6</sup>は 2018 年までに）、非常勤取締役役員（non-executive directors）に占める女性の割合を 40% とすることを求めるものである。企業活動と財産権の自由を保障するとの観点から、日常業務には携わらない非常勤取締役役員を規制対象とし、変化に必要なクリティカルマスとされる 30% と 50%（男女平等）の間をとった数値である 40% をその目標値に設定している。さらに、2020 年までに（公企業は 2018 年まで）常勤取締役における男女比の均衡を改善するため、各企業は自主目標を設定（flexi quota）、毎年この目標に対する進捗を所轄当局に報告することも求められる。

非常勤取締役役員の任命に際しては、明確な基準を事前に設定し、各候補者の適格性について比較分析を行うことが義務付けられる。つまり、この指令案は性差を理由に自動的に優先的な任命を強いるものではない。クォータ制が逆差別とならないようにと、修正案の策定にあたり、特に重点が置かれた点でもある。基準に従って比較した結果、適格性や能力、業績が等しいと判断される男女の候補者がいた場合に限り、女性を優先的に任命することになる。また男性候

<sup>5</sup> Kenneth R. Ahern and Amy K. Dittmar (2011), “The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation”

[http://webuser.bus.umich.edu/adittmar/NBD\\_SSRN.2011.05.20.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/adittmar/NBD_SSRN.2011.05.20.pdf)

<sup>6</sup> 政府が直接・間接的に所有権や資本参加、規則の制定などに影響力を持つ企業を指す。政府の意向が強く反映され、迅速な改善が期待されるため達成期限が短くなっている。

補者が任命された場合、女性候補者の要請に応じ任命基準の開示や、上述の規則に何ら違反していないことを法廷で証明することも義務付けられる。

40%を達成できない企業には制裁措置が課されるが、その具体的内容は加盟国の裁量事項となる。指令案では過料や当該企業の役員任命の取り消し・無効化などを例として挙げ、効果的かつ相当なものであり、非順守を制止すべき内容としている。なお、①中小企業<sup>7</sup>、②従業員の男女比が9対1にも満たないほど著しく偏っている企業、③常勤・非常勤にかかわらず、全取締役員の3分の1を女性が占める企業は、指令の対象外となる。

## 今後の見通し

焦点となったクォータ制の義務化は維持されたものの、制裁措置は加盟国の裁量とし具体的記述がなくなったことで、指令の実効性が疑問視されるようになったことは否めない。さらに、制裁措置が適用されるか否かは、クォータ達成の可否ではなく、達成に向け取った措置の正当性に依存するという。このため、40%の目標を達成できなかったからといって、一律に制裁措置の対象になるわけではない。ようやく日の目を見た指令案ではあるが、「骨抜き」や「手ぬるい」など批判的な報道が相次いでいる。今後は欧州議会とEU理事会での審議を経て、通常立法手続きによって採択に向かう。しかし、廃案となる可能性もあるほか、採択されたとしても効果の期待できない規制として軽視されるとの見方も強い。

## 日本の現状

実効性が疑問視されているとはいえ、今回の指令案は上場企業の取締役会という大企業の意思決定レベルにおける男女共同参画を推進するものであり、日本の現状とは大きな乖離がある。男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数(2012年)<sup>8</sup>で日本は135カ国中101位と極めて低く、前年(98位)を下回った。雇用機会均等法や育児休業法をはじめ、結婚や出産を経ても就業を継続できるよう支援するための施策が導入されてはいるものの、20歳代後半から30歳代にかけて女性の就業率が低下する、いわゆるM字型の就業構造は依然として続き、女性の多くが就業か出産かの2者選択を迫られているのが実情である。

長引く経済停滞からの脱却に向け、また現役世代の負担が重くなる高齢化社会を支えるためにも、経済成長の担い手として女性が継続して就業することが求められていくようになるのは必至である。内閣府にある男女共同参画局は2003年に、指導的役割<sup>9</sup>につく女性の割合を2020年までに30%にするという目標(「2020年30%」)を掲げ、その達成に向けクォータ制を含む実効性のある積極的改善措置の推進を目指している。しかしながら、政党や民間企業などに対し、積極的に働きかけてきたとは言い難いものがある。衆議院選で政権交代を果たした自由民

<sup>7</sup> 従業員250人未満で年間売上高が5,000万ユーロ以下あるいは年次貸借対照表が4,300万ユーロ以下の企業。

<sup>8</sup> 経済・教育・保険・政治の分野における各種データを基に世界経済フォーラムが算定する指数。

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf)

<sup>9</sup> 定義として、①議会議員、②法人・団体等における課長相当職以上のもの、③専門的・技術的な職業のうち特に専門性の高い職業に従事する者などが挙げられている。

主党は、選挙公約において同様に「2020年30%」目標を掲げているが、具体的措置については言及していない。男女平等の理念を高く掲げる欧州でも法規制というドラスチックな手段に出ざるを得ない段階にあるなか、野心的な目標を画餅に終わらせないために、今後どのような取り組みが行われるのか注目される。

就業如何を問わず、家事や育児、さらには介護の大半を女性が担うことを想定した旧態依然の社会構造では、少子高齢化が進み未婚率や離婚率も高まるなど、急速に変わりつつある人口動態や世帯構造に対応していくことは難しくなるのではないだろうか。育児と仕事の両立に追われるシングルファザーや、老親の介護に悩む男性も増えてくるだろう。企業における多様性を向上させ、有能な人材を確保していくためには、法規制を含めた外部からの働きかけに加え、企業自らが変革し、女性に限らず誰もが継続して働きやすい環境を内部から整えていくことも求められる。