

2014年1月23日 全5頁

# 欧州上場企業役員の4割を女性に～指令案採択が近づく

## 企業の役員レベルにおける女性の進出促進には法規制は必要悪

ロンドンリサーチセンター  
研究員 沼知 聡子  
シニアエコノミスト 菅野 泰夫

### [要約]

- 欧州の上場企業を対象に、2020年までに非常勤取締役役員の4割を女性が占めることを義務付ける指令案を欧州議会が採択した。欧州委員会による指令案の発表から1年余り、「ガラスの天井」を壊すための法的拘束力を伴う施策が実現に向け、ようやく前進した。
- 一方、日本では女性の活躍を成長戦略の中核としながらも、その推進に向けた政策は実質的には企業の自主努力に委ねる程度に留まっている。性別にかかわらず能力やスキルが活用される社会への移行は、いつになるのだろうか？
- 国際競争での優位性を求める日本企業の多くが海外で通用する優秀な人材を求める一方で、配偶者の海外転勤により相対的に語学力に長けた女性でも往々にして離職せざるを得ない状況が指摘されている。欧州の企業では、海外赴任に帯同する配偶者に関する職務規定の変更（当該国の支社への転勤配慮、休職期間の延長）などが備わっているケースも多い。職場における「女性の活躍」推進が、女性に限った問題ではなく、社会全体の問題として、より議論されることを望みたい。

### 欧州議会が指令案を採択

欧州議会は2013年11月20日、欧州上場企業における非常勤取締役役員（non-executive directors）に占める女性の割合を2020年までに40%にすることを求める指令案<sup>1</sup>を採択した。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が規制対象となっている。この指令案は、自主規制では企業の役員レベルにおける男女平等の促進がままならない現状を受け、2012年11月14日に欧州委員会が法的拘束力のあるクォータ制<sup>2</sup>の導入を提案したものが発端である。欧州委員会の指令案策定にあたっては、私企業の役員任

<sup>1</sup> 欧州委員会による指令案については大和総研 沼知聡子「欧州上場企業役員4割を女性に」（2013年1月15日）を参照。[http://www.dir.co.jp/research/report/overseas/europe/20130115\\_006679.html](http://www.dir.co.jp/research/report/overseas/europe/20130115_006679.html)

<sup>2</sup> クォータ（Quota）はそもそも割当や分配を意味し、ここでは男女比の不均衡改善を目指す制度を指す。

命への介入に対する抵抗や、逆差別への懸念などから大きな物議を醸した。しかし、性別が自動的に役員任命の条件となるような固定的な量的クォータ制を回避するため、手続き上のクォータ制 (procedural quota) が採用されたこともあり、指令案提出に至っている。つまり任命に際し明確な基準を設定し、同等の適格性を有した男女候補者がいた場合に女性が優先される仕組みが提案されたのである。

2012 年の欧州委員会による発表から約 1 年をかけた審議の結果、欧州議会によって修正が加えられて採択に至った。同案は EU 理事会に提出され、賛否の決定を待つ状態となっている。通常立法手続きにより、2013 年内に立法成立に向かうとの見方もあったが、2013 年下半期に EU 議長国であったリトアニアの尽力にもかかわらず交渉の難航が指摘されており、最終的な決定は 2014 年に持ち越された。

なお、欧州議会による主要な修正点としては、次の 4 点が挙げられる。まず、欧州委員会提案では規制対象外とされた、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をも対象に含めるという点である。続いて、指令を遵守しない場合の企業への制裁措置として、欧州委員会提案では過料や役員任命の取り消し・無効化などを例示していたが、これを①公的機関の入札への参加禁止、②欧州構造基金の助成金付与対象からの一部除外のどちらかを含むべきであるとした。制裁措置を指標的な例示から強制的な内容に置き換え、より厳格な処遇がとられることとなる。また、欧州委員会提案では規制対象外とされた中小企業<sup>3</sup>については、欧州議会の指令案作成担当者は対象とする意向を示し、審議にあたり活発な議論が行われた。しかし反対意見が根強く存在したため、指令案採択という現実的な目標に向け、対象外に留める妥協が図られた。ただし、指令案前文には取締役に限らず、中小企業における経営・役員会のすべてのレベルにおいて男女平等が促進されるよう、加盟各国が支援やインセンティブを与えるための政策を整えるべきとの一文が新たに追加された。さらに、手続き上のクォータ制というアプローチが強化され、役員任命の基準は資質と実績であり、性別ではないことが改めて強調された。そのうえで、性別のバランスのとれた人材プールから選出された最適な候補者が任命されること、選抜候補者におけるジェンダー・ダイバーシティを保証すること、が新たに条文に追加されている。

### 企業トップにおける男女平等の促進に向けて

欧州委員会での指令案策定時と同様に、その採択を巡る欧州議会での議論でも、クォータ制や制裁措置の導入に対する反対意見が再び繰り広げられた。私企業の決定に介入する法的根拠に疑問を呈したり、役員を選出プロセスに性別が介入することを不当とする向きもあった。女性役員がその資質や実績を疑問視される可能性が指摘されたほか、比較的早期に厳格な制裁措置を伴うクォータ制を導入したノルウェーを失敗事例とし、指令案の実効性を問う声も上がった。これは、ノルウェーでは数合わせが優先されてしまい、男女平等の促進に必ずしもつなが

<sup>3</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。

っていないとの見方があるためだ。同一女性が数十社の非常勤役員のポジションを占める、いわゆる「黄金のスカート (golden skirt)」をはいていると揶揄される状況や、女性 CEO の人数が EU 平均よりも低い点が問題視された。

これに対し、導入賛成派は EU における大学卒業者の 6 割を女性が占めているにもかかわらず、依然として企業の取締役会の 8 割が男性という事態は、男女平等という EU の基本理念に反するばかりか、女性の能力の不活用、さらには大学教育に投じられた税金の浪費であり、早急には是正すべきであると主張した。また、企業トップにおける女性の割合が高い企業は、組織上でも財政上でも高い業績を示すとの様々な調査結果を基に、経済的理由からもジェンダーバランスの改善は必至であると強調した。そのうえで自主規制による改善ペースが遅いことから、法規制の導入は必要悪として認めざるを得ないとの意見が目立った。こうして、賛成 459 票、反対 148 票（棄権 81 票）の大差で指令案は採択された。

図表 上場大企業の実務取締役会における女性の割合の推移

|               | 取締役会における女性の割合 (%) |             |             |             |
|---------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
|               | 2010 年 10 月       | 2011 年 10 月 | 2012 年 1 月  | 2013 年 4 月  |
| EU27 各国       | 11.8              | 13.6        | 13.7        | 16.6        |
| <b>ベルギー</b>   | <b>10.5</b>       | <b>10.9</b> | <b>10.7</b> | <b>13.8</b> |
| ブルガリア         | 11.2              | 15.2        | 15.6        | 15.2        |
| チェコ           | 12.2              | 15.9        | 15.4        | 18.4        |
| <b>デンマーク</b>  | <b>17.7</b>       | <b>16.3</b> | <b>16.1</b> | <b>21.1</b> |
| ドイツ           | 12.6              | 15.2        | 15.6        | 20.5        |
| エストニア         | 7.0               | 6.7         | 6.7         | 8.1         |
| <b>アイルランド</b> | <b>8.4</b>        | <b>8.8</b>  | <b>8.7</b>  | <b>10.7</b> |
| <b>ギリシャ</b>   | <b>6.2</b>        | <b>6.5</b>  | <b>7.4</b>  | <b>7.3</b>  |
| <b>スペイン</b>   | <b>9.5</b>        | <b>11.1</b> | <b>11.5</b> | <b>14.3</b> |
| <b>フランス</b>   | <b>12.3</b>       | <b>21.6</b> | <b>22.3</b> | <b>26.8</b> |
| <b>イタリア</b>   | <b>4.5</b>        | <b>5.9</b>  | <b>6.1</b>  | <b>12.9</b> |
| キプロス          | 4.0               | 4.6         | 4.4         | 8.9         |
| ラトビア          | 23.5              | 26.6        | 25.9        | 29.0        |
| リトアニア         | 13.1              | 14.0        | 14.5        | 16.2        |
| ルクセンブルク       | 3.5               | 5.6         | 5.7         | 10.1        |
| ハンガリー         | 13.6              | 5.3         | 5.3         | 12.0        |
| マルタ           | 2.4               | 2.3         | 3.0         | 2.8         |
| <b>オランダ</b>   | <b>14.9</b>       | <b>17.8</b> | <b>18.5</b> | <b>23.6</b> |
| <b>オーストリア</b> | <b>8.7</b>        | <b>11.1</b> | <b>11.2</b> | <b>12.0</b> |
| ポーランド         | 11.6              | 11.8        | 11.8        | 10.3        |
| ポルトガル         | 5.4               | 5.9         | 6.0         | 7.1         |
| ルーマニア         | 21.3              | 10.4        | 10.3        | 9.1         |
| <b>スロベニア</b>  | <b>9.8</b>        | <b>14.2</b> | <b>15.3</b> | <b>20.0</b> |
| スロバキア         | 21.6              | 14.6        | 13.5        | 19.6        |
| <b>フィンランド</b> | <b>25.9</b>       | <b>26.5</b> | <b>27.1</b> | <b>29.1</b> |
| スウェーデン        | 26.4              | 24.7        | 25.2        | 26.5        |
| 英国            | 13.3              | 16.3        | 15.6        | 18.5        |

注 1：対象企業は加盟各国の blue chip index (優良株指数) に指定されている上場企業から選択。最高 50 社だが、加盟国によって異なる。取締役会には、非常勤役員以外も含む。

注 2：取締役会におけるジェンダー比率についてクォータ制、あるいは目標値に関する法規制を導入している加盟 11 国を強調表示。非遵守に対し制裁措置がある場合は赤色、制裁措置がない場合は黄色、国営企業の取締役のみが規制対象となる場合は下線斜体表示とした。2013 年 7 月より EU に加盟したクロアチアについては省略。

出所：欧州委員会発表資料より大和総研作成

図表は EU 加盟各国の取締役会に占める女性の割合の推移である。ギリシャを除き、法規制を導入している加盟国で目覚ましい改善がみとれる。この成果が法規制を受け入れる下地になったといえるだろう。なお、欧州議会では取締役会のみならず社会全体における男女平等促進を目指し、指令案前文にも企業や個人、国が取り組むべきことを追加している。たとえば、男女ともに仕事と家庭生活を両立できるよう、フレキシブルな勤務形態や家族の世話を担う立場にある人への支援に関する規定を加盟国が導入すべきであること。また、一般に女性が家事や育児の大半を担う現状が、企業幹部ポジションへの進出を妨げているとし、男性の家事・育児への積極的な関与が重要であると指摘している。そして、保育制度の充実や両親が育児休暇を共有できるオプションの導入など福祉面の強化を加盟国に呼びかけている。好調とは言い難い経済状況下で制裁措置を伴う法規制の導入を支持したのは、社会全体における男女平等という理念実現に向け、前進を続ける強い意志があつてのものだろう。

## 日本の現状

このように前進を続けようとする欧州に比べ日本の現状をみると、男女格差を図るジェンダー・ギャップ指数（2013年）<sup>4</sup>で135カ国中105位と3年連続低下を記録するなど、後退の様相すらみせている。同指数において近隣アジア諸国で唯一日本を下回る韓国（111位）でも2013年2月に朴槿恵氏の就任により初の女性大統領が誕生し、政治面で既に水をあけられている。安倍政権は「女性の活躍」が成長戦略の中核をなすとし、3年間の育児休業や短時間勤務を取りやすい職場環境の整備、平成29年度末までに待機児童を解消、上場企業役員への女性登用、育児休業後の復職・再就職支援など様々な施策を提唱している。しかしながら、それらは基本的には企業の自主努力を促す掛け声程度で法的拘束力を持たない。第一子出産後の離職率が6割<sup>5</sup>にも達し、依然として女性が出産か就業かの二者択一を迫られるような労働環境の改革という、根本的な議論に至っていないとの批判も多い。男女ともに仕事と家庭の両立を妨げる労働市場の改善は喫緊の課題とされるべきだろう。

## 真の女性活躍推進に向けて

日本では真の女性活躍推進を阻む要因の一つとして、転勤や海外の支社への赴任などが挙げられる。最近では女性の海外赴任も珍しくなくなってきたとはいうものの単身者が中心であり、家族がいる社員の転勤や海外赴任は圧倒的に男性の場合が多いだろう。転勤に際しては、家族がいた場合に配偶者は往々にして離職して帯同するか、帯同せず継続就業するものの家庭と仕事の両立が難しく結果的に離職、育児に専念せざるを得ないケースが多いという。このような現状は、継続的な女性活躍を阻害する一つの要因として挙げられる。国際競争の優位性を求め

<sup>4</sup> 経済・教育・保健・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\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf)

<sup>5</sup> 厚生労働省「平成23年版 働く女性の実情」（概要版）の2005～2009年の継続就業率38.0%より。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujou/dl/11gaiyou.pdf>

る日本企業多くが海外で通用する優秀な人材を求める一方、相対的に語学力に長けた女性を、事実上退職するしかない状況へ追い込んでいる現状は由々しき問題ともいえよう<sup>6</sup>。欧州企業の中には、海外転勤に同伴する配偶者に関する職務規定の変更（同じ国の支社への転勤配慮、休職期間の延長）などが備わっているケースも多い。当然、女性がキャリア向上のために海外赴任を希望した時でも、帯同する男性側の処遇には同様の規定が適用される。

少子高齢化の時代を迎え、団塊世代の大量退職というスキル人材の減少に直面している今、性別にかかわらず、能力やスキルが活用される社会へ移行しなければ、ますますの日本の地盤沈下は免れない。職場における「女性の活躍」推進が、女性に限った問題ではなく、社会全体の問題としてより議論を深め、実行に移されることを望みたい。

---

<sup>6</sup> 一部、国際ビジネスを主とする日本企業では、男性側の海外赴任時に、配偶者が当該企業に勤務していた場合、赴任先の同じ系列会社に転籍することを優遇する制度が既に存在するケースもある。