

2015年12月2日 全4頁

# FTSE100 企業の女性役員比率が倍増

## 企業の自主努力は実を結ぶのか

ロンドンリサーチセンター  
研究員 沼知聡子

### [要約]

- 2011年からの5年間でFTSE100企業役員に占める女性の割合は倍増し、企業の自主的な取り組みにより、目標である25%を達成した。法的拘束力を持つクォータ制を導入せず、自主努力で目標を達成した事実は評価に値するだろう。今後の5年間では目標を33%にまで高め、対象もFTSE350企業役員に拡大する。
- 一方で、企業の最高意思決定レベルでの改善は進んでいないなどの批判や、経験の乏しい人材が任命されているとの指摘もあり、人材育成をはじめ、さらなる改善の必要性が指摘されている。取り組みの真価が問われるのはむしろこれからと言えるだろう。

### 企業の自主努力で女性役員が倍増

2015年10月末、英国上場企業の意思決定レベルにおける男女の共同参画促進に関する報告書、いわゆるデービス報告書<sup>1</sup>が発表された。これによれば、2011年からの5年間でFTSE100企業役員に占める女性の割合は12.5%から26.1%へと倍増、取締役会に女性役員がいない企業数は21からゼロへと激減した。この報告書は、遅々として進まない女性役員の比率向上を促すべく、2010年に連立政権（当時）がデービス卿に現状の見直しや女性役員進出に対する障壁の特定、改善に向け政府や企業への提言作成を求めたことに端を発するものである。英国主要銀行のチェアマンや閣外大臣など政財界の要職を務めてきたデービス卿は、2011年2月に一連の提言（次表参照）を発表、以降その進捗が毎年発表されてきた。「2015年までにFTSE100企業の役員に占める女性比率を25%にする」はこの提言の目玉であり、年末を待つことなく7月に達成となった。企業主導での自主的な取り組みは、取締役会に一定の女性を割り当てる「クォータ制」との比較もあり、目標達成如何が注目されていた。

<sup>1</sup> Women on boards: 5 year summary (Davies review)

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/471951/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/471951/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf)

表1 デービス卿による主な提言とその進捗

2011年報告書による提言	2015年報告書での進捗
<b>数値目標の設定：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE350企業は2013および2015年における取締役会に占める女性の割合について目標を設定</li> <li>FTSE100企業は2015年までに取締役会に占める女性比率25%を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE100企業の取締役会に占める女性比率は26.1%、男性のみの取締役会はゼロに</li> <li>FTSE250企業における男性のみの取締役会は131から15企業に</li> <li>2011年以降任命された役員の3分の1は女性</li> </ul>
<b>情報公開：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>上場企業は取締役会、上級管理職および全組織における女性比率を毎年公表</li> <li>定期的に非業務執行取締役ポジションを公募し、応募者の多様性拡大を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社法改正により、2013年10月より取締役会、上級管理職および全組織における女性比率に関する情報公開が義務化</li> </ul>
<b>コーポレートガバナンス：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務報告評議会（FRC）は英国コーポレートガバナンスコードを改定、取締役会のダイバーシティに関する方針策定をコードに含める</li> <li>上場企業は年次報告書にて、取締役会の任命プロセスを含む任命委員会の活動について別途記載</li> <li>任命プロセスやダイバーシティに関する取り組みについても同様に年次報告書に詳細を記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同コードの取締役の任命に関する各則 B.2.4で、性別を含む取締役会のダイバーシティに関する方針などを年次報告書に記載すべきと規定</li> <li>コード改定により、上場企業は年次報告書の一節で取締役の任命に関連し、任命委員会の手順を含めた活動、性別を含む取締役会のダイバーシティに関する方針、その実現に向け設定された測定可能な目標、およびその進捗状況について公表すべきとされた</li> </ul>
<b>投資家の関与：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資先企業の上記数値目標や情報公開について注意を払う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の例外を除き、目立った進捗がない</li> </ul>
<b>サーチファームの役割：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE350企業取締役候補の採用基準・プロセスなどに関連し、性別の多様性に向けた取り組みやベストプラクティスについて自主的な行動規範を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE企業役員への女性採用に係る行動規範が策定され、サーチファーム80社超がこれを支持</li> <li>採用された役員に占める女性比率などサーチファームの取り組みを評価する枠組みも作られ、厳格な基準を満たした企業を認定</li> </ul>
<b>人材育成：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業セクター内・外（起業家や学識者、公務員など）において、上場企業の役員にふさわしい資質を持つ女性への評価、育成</li> <li>企業役員へのポテンシャルを持つ女性への研修・育成の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年以降任命された女性役員のうち、約3割が教育機関、約6割がNPOでの意思決定機関での経験を持つ</li> <li>2011年以降任命された女性役員のバックグラウンドは半数が一般企業、3割強が専門サービス企業に集中</li> </ul>

（出所） Davies' Report Women on boards より大和総研作成

2015年報告書が目標達成の主要因として挙げたのは、①対象企業を明確にした実現可能な目標や②企業主導で自主的なアプローチ、③一部チェアマンのリーダーシップや④同調圧力（ピアプレッシャー）、⑤取締役会における女性の増加を不平等の是正ではなく、多様な視点を持つことによる価値の付加や国際的な信用、企業評判への影響といった経済的観点から促進したことなどである。そのうえで、FTSE企業におけるジェンダーバランスの向上という長期的な目標達成にはさらなる努力が必要とし、新たな提言を示している。具体的には、今後5年間も企業主導の自主的なアプローチを続け、2020年までにFTSE350企業の取締役会における女性比率を最低33%にすること、チェアマンや上級独立取締役への女性登用<sup>2</sup>の推進、産業界や専門家から

<sup>2</sup> FTSE100企業における2011年2月時点での女性のチェアマンは2名、CEOは5名、2015年10月時点ではそれぞれ3名、5名とほぼ同水準のままである。

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf)

なる独立した推進委員会を改めて組織し、企業の努力を支えるとともに進捗を監督する、などである。

### 真価が問われるのはこれから

2011年の提言策定にあたり行われたコンサルテーションでは、法的拘束力を持つクォータ制導入への支持は11%に過ぎず、企業主導のアプローチがとられることとなった。企業の自主性を重んじ、規制による締め付けを嫌う企業風土に加え、実績による昇進を性差によるものと疑われる可能性や、形だけの平等主義の横行への懸念が背景にあったとされる。2015年報告書では自主努力での目標達成を大きな成果と評価し、英国の取り組みは世界的なロールモデルになり得るとした。しかし、欧州上場企業に対し非業務執行取締役員に占める女性の割合を40%とすることを求める欧州委員会の指令案を持ち出すまでもなく、実質的な変化を起こすにはクォータ制が必要という指摘も依然として根強く存在する。上場企業役員に占める女性比率では、英国は欧州において6位にランクし、上位国の半数以上がクォータ制導入国である<sup>3</sup>。このため、今後改善のペースが停滞すれば数年後に目標達成を予定するクォータ導入国との差がますます大きくなるのが危惧され、現状に満足してはならないと同報告書は警告している。

また、数値的な目標は達成したものの、チェアマンや上級役員は依然として圧倒的に男性が多く、企業の日常的な業務に対する意思決定に関与しない非業務執行取締役への女性任命が増えたに過ぎないとの批判もある。非業務執行取締役における女性比率は2011年の15.6%から2015年には31.4%にまで拡大したが、業務執行取締役における同比率は5.5%から9.6%に上昇したに過ぎないのが実情である。さらに、女性非業務執行取締役の任期が平均して5年半ほどであり、今後18カ月内にその多くが任期終了となるため、女性比率が現在の水準を大きく下回る可能性を懸念する<sup>4</sup>サーチファーム<sup>5</sup>もある。

一方、女性非業務執行取締役の増加に対し、経験の乏しい人材が任命されているとの指摘もあり、役員としての業務遂行能力やふさわしい経験を備えた人材育成の必要性が改めて注目されている。取締役会評価の結果、その後継者育成に対する意識が高まってきていることも背景にある。「役員としての経験」は役員にならなければ得ることはできないというジレンマや、多くの企業で非業務執行取締役を務め経験を備えた女性でも、いわゆる「黄金のスカーツ」<sup>6</sup>をはいっていると揶揄されてしまう現状を改善するためにも、さらなる人材育成は喫緊の課題となろう。財務報告評議会（FRC）はダイバーシティを取締役会の後継者育成計画に関する重要事項の一つとして挙げており、2015年10月発表の資料<sup>7</sup>で、具体的な懸念事項を指摘している。なか

<sup>3</sup> 同報告書によればノルウェー（35.1%）、スウェーデン（32.6%）、フランス（32.5%）、フィンランド（29.4%）、ベルギー（28.5%）。スウェーデンとフィンランド以外はクォータ制を導入。

<sup>4</sup> <http://audeliss.com/category/blog/>

<sup>5</sup> 顧客企業の依頼を受けて、経営幹部職にふさわしい人材のスカウトなどを主業務とする企業

<sup>6</sup> ふさわしい経験やスキルを備えた一部女性に、複数企業の非業務執行取締役が集中する場合を指す。

<sup>7</sup> <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Discussion-Paper-UK-Board-Succession-Planning.pdf>

でも、英国コーポレートガバナンスコードで非業務執行取締役の独立性決定の一要因とされる在任期間が女性の役員就任障壁になる可能性を挙げている。非業務執行取締役の在任が9年以上の場合、当該者を独立取締役と決定した理由を年次報告書で開示する必要があるが、この期間が長すぎる（あるいはコードの意図を重視せず、9年以上在任しているケースが多い）ため、取締役会の新陳代謝が進まないという懸念があるためだ。

いずれにせよ、今回の目標達成を一過性のものにせず、また単なる数字合わせのための女性登用と目される余地を残さないためにも、さらなる努力が求められていることには変わりがない。2015年報告書の新たな提言は、保守党政府が2016年前半の導入を目指す一連の男女共同参画促進措置にも反映されている。男女間の賃金格差是正を目的とし、労働者251人以上の企業は、ボーナスの額（男女）や平均賃金の男女差の開示が義務づけられることに加え、FTSE350企業に対し女性役員登用に関する目標設定が求められるようになる。2020年の目標期限までに、役員増加といった数字の面のみならず、より高いポジションへの女性就任推進といった男女共同参画推進の質においてもどのような進捗がみられるか、今後の動向が注目される。

ジェンダーバランスの改善は一朝一夕に実現する問題ではないが、日々の生活でも変化を感じることもある。一例を挙げれば、政財界の要職を務める人物に対するインタビュー記事では、往々にして趣味や家族についてなど家庭人としての側面が触れられる。そして女性の場合は十中八九、仕事と家庭の両立について問われることになる。数年前からこの種の質問に対し、「自分が男性でも同じことを尋ねるか」と切り返すケースが増えてきた。このような発言は無意識に刷り込まれている性的役割分担への期待を気づかせる機会となる。より多くの人がこのような気づきを持つことで、社会は少しずつでも着実に変化していくように感じられる。

日本でも女性活躍推進法が制定され、2016年4月より労働者301人以上の大企業は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられることになった。英国の例を参考に、数値だけを追うことのない実質的な変化が起きることを期待したい。