

第 1 部：概要編

1. 女性役員の育成の必要性

<はじめに>

平成 28 年（2016 年 4 月）に女性活躍推進法が施行され、女性活躍推進の取組は日本全体で加速している。「一億総活躍プラン」をはじめ、政府の方針としても女性活躍の一層の推進が強く打ち出されている。昨年決定された「働き方改革実行計画」においても、女性の活躍推進は重要な柱として位置づけられている。

しかしながら、我が国における女性管理職の比率は 13.0%（平成 28 年）と、国際的にみても依然として低い水準にとどまっている。とりわけ経営の意思決定に関わるトップ層である女性役員数は、平成 24 年（2012 年）から平成 29 年（2017 年）の 5 年間で、約 2.4 倍に増え、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 3.7%（平成 29 年 7 月）に過ぎない。

また、激変する世界経済の中で、日本企業がグローバルに勝ち残るには、イノベーションが競争戦略上不可欠である。イノベーションの源泉とは、知と知の組み合わせであり、組織内の議論など「創造的な摩擦」を通して、革新的な考えを生み出し、実現することであると指摘もある。人口の半分は女性である。そのニーズに応えるためには、女性ならではの目線がより重要になる。今後、日本企業にとって、労働力不足やグローバル競争が熾烈さを増す中で、日本企業の従来の男性のみの企業統治（コーポレート・ガバナンス）では、成長が望みにくいことは共通認識となっている。

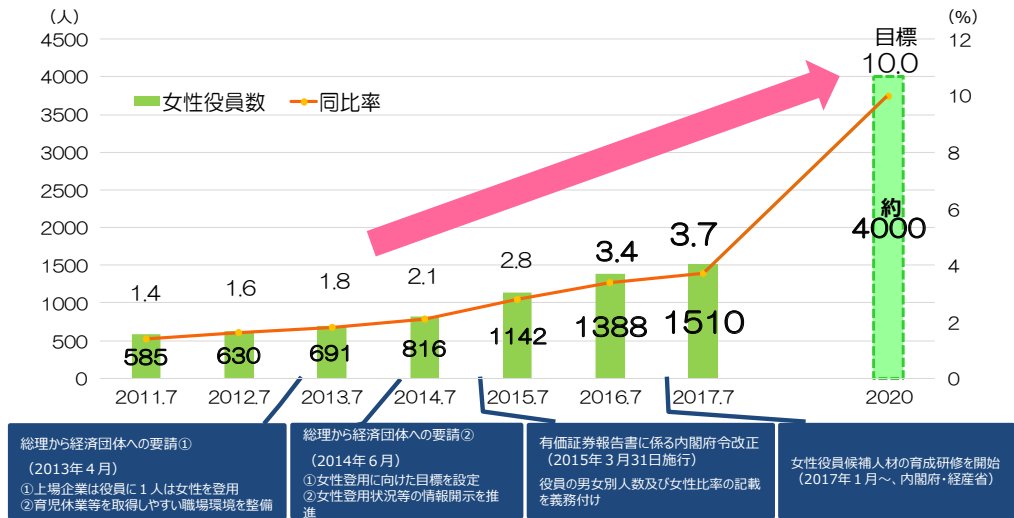
こうした中で、第 4 次男女共同参画基本計画において、平成 32 年（2020 年）までに「上場企業役員（取締役、監査役、指名委員会等設置会社の代表取締役及び執行役）に占める女性の割合 10%」を目指すこととされたが、この 10%の達成に向けては、現状約 1,510 人（平成 29 年 7 月）の女性役員数を約 4,000 人まで増やす必要がある。このため、内部登用だけでなく、社外取締役など外部登用の動きを進めることによって、その比率を引き上げることが我が国の喫緊の課題となっている。最近の状況を見ると、上場企業に占める女性役員の割合も徐々に高まりつつあるが、国際的にはなお低い水準であり、官民あげて更なる具体的な取組が急務である（図表 1-1）。

内閣府男女共同参画局では、役員候補等の国際的に活躍する女性リーダーの育成に向けて、平成 28 年度調査研究においては、「女性役員登用の閣議決定目標「2020 年 10%」達成に向けて」（平成 29 年 2 月）が取りまとめられ、女性リーダー育成モデルプログラムが開発されたところである。今年度はこのモデルプログラムを地域において試行実施し、参加者アンケート結果等をもとに女性リーダー育成に向けた効果と課題の検証を行い、全国展開にむけての検討を行った。また同時に、これら研修の参加者を中心に、各地域における女性リーダー候補の人材の発掘、女性リーダー候補者間及び企業経営層とのネットワーク構築も考慮した。

図表 1 - 1 上場企業の女性役員数・割合の推移

上場企業の女性役員数の推移

- 2007～2011年までの4年間で0.2ポイント増加と、ほぼ横ばいで推移
- 総理から経済界への要請を挟む2012～2017年は、5年間で約2.4倍に増加と、取組が加速
- また2017年7月には、女性役員数が1,500人超となった（昨年比122人増）



総理から経済団体への要請① (2013年4月) ① 上場企業は役員に1人は女性を登用 ② 育児休業等を取得しやすい職場環境を整備	総理から経済団体への要請② (2014年6月) ① 女性登用に向けた目標を設定 ② 女性登用状況等の情報開示を推進	有価証券報告書に係る内閣府令改正 (2015年3月31日施行) 役員の男女別人数及び女性比率の記載を義務付け	女性役員候補人材の育成研修を開始 (2017年1月～、内閣府・経産省)
---	--	--	--

出典：東洋経済新報社「役員四季報」(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及び執行役。

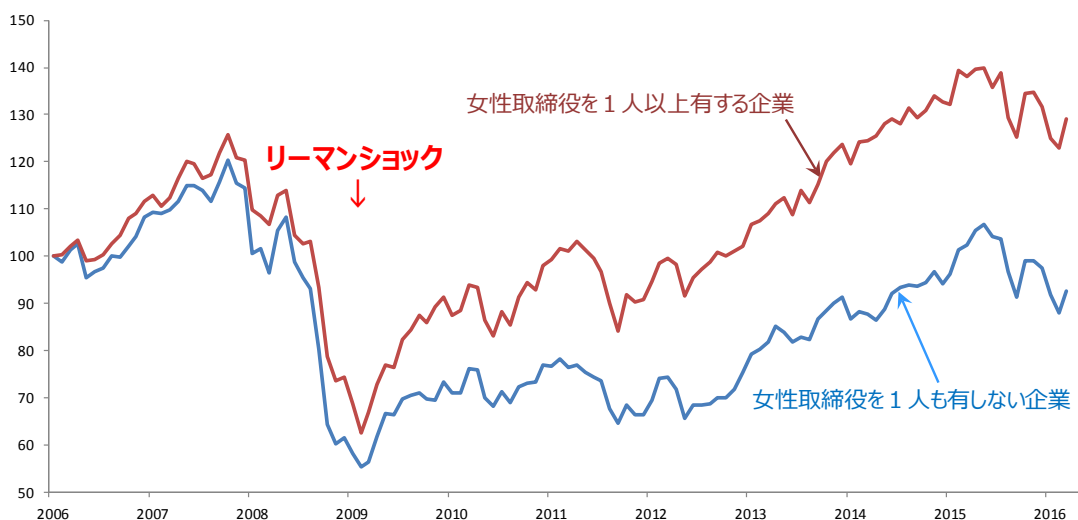
<女性役員の登用の必要性>

(1) 取締役会の構成員が多様となることで、多様な視点・価値観を反映した幅広い選択肢の検討が可能となり、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 (攻めのCG*)、及びリスク回避 (守りのCG*) が可能となり、取締役会の監督機能の向上に資する。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。

* CG = Corporate Governance

(2) 女性役員比率が高い企業は、低い企業と比べて、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 (図表 1 - 2)。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っている事例もある。

図表 1-2 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。

- (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) 取締役への登用者を、男性限定の候補者から探すより、男女の候補者から探す方が、選択肢が広がり、より適任者を探せる可能性が高まる。

※P 4～5の「女性役員の登用の必要性」については、平成 28 年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究報告書から加筆修正