

女性役員の登用と課題

報告：菅谷 貴子 氏（桐蔭横浜大学大学院法務研究科准教授、弁護士）

大澤 （熊田先生のお話に）女性進出の出ばなをくじいたA社の事案がございましたが、にもかかわらず、やっぱり女性が社会でこれからほんとに活躍していただかなければいけませんし、特にその重要な場面である社外の役員として女性が活躍すべきだということについて、菅谷貴子先生からプレゼンいただきます。

菅谷先生は、経歴にまだ出ていませんが、著明な大企業の社外監査役を何社かでやられていて、そんなたくさんやって大丈夫ですか。すごいんですね。

つまり、弁護士、あるいは女性の弁護士という面もあると思いますが、久保利先生がおっしゃったように、それだけのニーズがやっぱりあるんですね、それを身をもってお示しいただけるという実例であります。では、よろしく願いいたします。

菅谷 今ご紹介いただきました、私は、法科大学院准教授をしております、弁護士をしております菅谷と申します。本日はよろしくお願いいたします。

このような方々のところで一緒にこうやって話させていただくこと自体、おそらく今の女性の活躍推進の恩恵を受けているということにはなると思います。今ご紹介いただきましたように、私は今、上場会社2社の監査役と監督役員をさせていただいております、そのほか、上場会社の100%子会社の監査役もさせていただいている関係で、今日は、今、女性役員の登用ということが非常に叫ばれている中で、どういった環境になっているのか、どういう課題があるのか、今日のテーマであるコンプライアンスの関係で女性役員がどういう役割を果たせるのか、というようなところを少しお話しさせていただければと思っております。

まず、（女性役員の登用に関して）今取り巻く環境ですが、安倍内閣になってから、女性の活躍推進ということで、2020年（平成32年）までに30%役員・管理職に女性を登用するという目標の下、役員については少なくとも1人登用してほしいということで、平成25年4月に方針が出されました。そのあと、もうご存じかと思いますが、有価証券報告書などにも女性役員比率を記載しなければいけないということになりましたので、上場会社を中心に、どうにか女性を登用しなければいけないという気運にはなりました。

しかしながら、目標に比べて今どうなっているかということになりますと、2ページ目のグラフを見ていただければと思いますが、当初、叫ばれた当時は600人前後だった役員が、2017年7月で1,510人というところまでは来ていますが、これをパーセンテージにしてみると、まだまだ2.7%しかいないというような状況が続いております。最近日経新聞において、コーポレートガバナンスコード（企業統治指針）が改訂されるということ（が明らかにされました）。上場企業においては女性取締役を起用してください、もし起用しない

場合には説明をしてくださいという方針が、この5月にも改訂案がまとまるのではないかと、ということで、ますます女性役員を登用しなければいけない気運にはなっている、という状況になっているかと思えます。

そういう中で、昨年平成27年12月(25日に閣議決定されましたが)、平成32年までに上場企業役員に占める女性の割合を少なくとも10%まで引き上げようというようなところで、この6月の株主総会でも、どうにか女性役員を登用していこうということで、今、かなり人材を探されている上場企業が——候補者を選定しなければいけないのはこれぐらいの時期からということになりますので、多くの企業で、どなたかいい方がいませんかということで探している状況になっていると聞いております。

そういった外形的な環境はできていますが、では実際に女性役員を積極的に登用した場合に、どんなメリットがあつて、今どんな課題を抱えているのかということ、私の体験を含めてなので私の感覚も含んでいると思いますが、少しお話をさせていただきたいと思えます。

このような環境が整ったことによって、女性自身のメリットと、会社におけるメリットはどんなことがあるかということですが、女性からしますと、単純にチャンスが拡大しているとは言えると思えます。どうにか人を登用しなければいけないということになりますので、誰か女性の中から選ぶということになります。今までは、やはり企業の役員クラスになるとほとんど男性で占められていました。私が今1社監査役をさせていただいている会社でも、管理職研修というものを年に1度やりまして私はそこに参加させていただいていますが、200人から300人いる中で女性は私1人です。スピーカーで来られていたフリーアナウンサーの方が、「このような会社がまだ1人なんですか」とびっくりされていましたが、それはまだ珍しくない状態という中で必ず女性を入れなければいけないということは、女性にとって単純にチャンスは増えているだろうというふうには思いません。

それからもう一つは、女性役員といっても、社外役員の場合と、企業内の方が取締役に上がっていくケース、この2パターンがあるわけです。今までは女性の従業員の方が将来役員になるということはあまり想定せず人事制度がプランされていたということになりますが、今後これだけ輩出しなければいけないということになると、やはり会社としても新たなキャリアプランをつくっていかなければいけないというような認識になってきておりますので、そういった意味では、女性がいろいろな企業で働くに当たっては、役員候補者になれるようなキャリアプランが会社の中で構築されつつあるという意味でも、女性にとってこの制度はある意味メリットが出てきているのだろうというふうには思えます。

その一方で、女性ばかりメリットがあつても、会社の人事ですので会社においてもメリットがなければ意味がありません。私の実体験も含めて、女性役員のいいところは、悪いところでもあると思えますが、社会性があまりないところ。私はいいところだというふうには思っています。というのも、男性の方——私はジェンダーの仕事もしていますので、あ

まり男女で分けるのをよしとも思わないのですが、男性はやはり組織で仕事をされることに非常に慣れていらっしゃる。つまり、組織に対する忠誠心も非常におありですし、組織の力学の中で、どうぞ自身が振る舞えばいいかというようなことの嗅覚に非常に長けていらっしゃる。その分、空気を読まれるので、なかなか言うべきことを進言しにくいというしがらみを持たれるケースがあると思います。

それに比べますと女性というのは、出世も含めて、あまり社会性を持たず、思ったことを言う。さらに言えば、コンプライアンスとかそういったことに関して生理的に組織の力学を受け入れないという傾向にあるという意味で、そういう新しい価値観、異分子のようなものが入るということで、今まであまり抵抗なく進んでいたことが少し立ち止まる空気感に入れられる。そういう意味で女性が役に立つ機会というのはあるのではないかということを感じております。

それからもう一つは、登用における多様な選択肢の創出ということになります。今までには、人事の中で、こういう大学で、こういうキャリアを積まれた方が、このポジションになっていくということがある程度暗黙のルールの中で決まっている、ということがあったかと思いますが、急に女性を入れなければいけないということになると、その選択肢でない方から選ばなければいけないという意味で、ある意味、そういった新しい選択肢、幅のある選択肢の中から人材を選べることになります。そういう意味でも会社にとってもメリットがあるというようなどころはあるのではないかと感じております。

その一方で、残念ながらまだまだ課題もあるのではないかと、というようなどころも感じております。その一つとして、女性にとっての課題ですが、男性の場合には、おそらく終身、お仕事をかなり重きをおいてなさる、ということをお前提で会社に入られている方がほとんどということになります。「ライフワークバランス」という言い方もありますが、女性の場合は、どれほど仕事に力を入れて家庭とかプライベートとバランスをとろうか、というようなことで多種多様な考え方があります。ですので、会社がこの人がいいのではないかと能力的に思ったとしても、管理職になることや役員になることを必ずしも望まれない層があります。そういった意味では、女性にとって、こういった活躍の場が増えることを喜ばしいと思う人もいれば、大きなお世話だ、自分としては、自分ができる範囲で、会社で長く働きたいのに、そういう登用制度があることで無理やり引き上げられてしまう、というような思いを持たれる方もいて、男性に比べると、少しそういったミスマッチが起こりやすいというようなどころはあると思います。

あともう一つは、女性にとって、私が今ここに座らせていただいていることも含めてですが、女性の活躍推進ということが制度化されているからあなたはなれたんでしょ、というような目との戦いというのを、どうしても背負っていかなければいけない、ということになります。

でも、これは、私の個人的な意見ですが、チャンスを与えられた分、その分若干デメリットもあるというのは当たり前のところですので、チャンスがある分、そういう目もある

んだなあというふうに女性のほうが受け止めることによって、ある程度クリアできるというところになります。やはり、そういう層に女性が入ることに対する抵抗感というのがあることはありますので、そういったところの戦いですとか、距離感ですとか、その中でやっていくということは少し女性にとっての課題として残るのではないかというふうには思っております。

登用する側の会社にとっての課題としてどういうことがあるかという、圧倒的に役員候補者の人材不足ということをおっしゃる方が多い。私自身も相談を受けるケースが多くあります。これも、社外役員の場合と、社内の方がなられる場合に分かれます。社外役員の方は、比較的同じ名前が候補として挙がるということで、企業内でその方を取り合うというようなことも起きておまして、まだまだ社外役員としてお名前が挙がる方が少ない分、いい方を探すのにすごく苦労されている、というところはあるように感じております。

これが制度化することによっていろいろな経験をできる方が増えてくれば、当然役職に見合う能力のある方が増えていくということになりますので、今は過渡期にあるのだらうと思いますが、直近、この6月に社外役員をどうにかお一人候補として挙げたいという会社においては、非常に人材に悩まれているというところは率直におありな状況かと思っております。

それから、社内で生え抜きの方を役員にされたいというときにおきましても、母数が足りない。つまり、もともと、役員になるかもしれないことを前提として今まで女性を登用してこなかったのが、突然役員に誰かをといっても、そういうキャリアを積まれてきた、経験を積まれてきた方が非常に少なくて困っています、というような課題を持たれている会社も多いというふうにお聞きしております。

ここ何年か、そういう流れになるということを見越して、部長クラスとか管理職に女性を登用して役員に育てるよう努力されているということもお聞かしていますが、実はそこに、会社としてこの方がということと、女性としてそうなりたいというところのミスマッチがある、もしくは、突然重責をお願いした結果、非常に軋轢を感じたり、重圧を感じてしまって会社を辞められてしまうというようなことも起こって、なかなか人材育成が軌道に乗っていないというようなところもあります。ここは、やはり少し中長期的に、これから女性も役員になっていくということを前提に、人事制度とか、少し母数の確保というものにも取り組んでいただくということが必要な状況になっていらっしゃるのではないかと感じております。

そういう人材がいなくてどうなるかという、結局、「とにかく、誰かやってくれるという人を（役職に）就けました」、ということになってしまうと、結局数合わせなので、あまり役員としても機能しない、なられた方もそういう見られ方をすることで、活躍するのが難しいというようなミスマッチということが起こってしまう、ということがあるのだらうと思います。

さらに言えば、「女性役員というものがいたことがないので、どういうふうに扱っていいかわかりません」ということで、私が最初に社外役員に抜擢していただいたときは、

実は、前の監査役が突然辞められることになって知っている弁護士の中から選ばれた、というのが実態だったと思いますが、なった時期が30代になったばかりの頃だったものですから、常勤監査役の方が飛んできて、私の顔を上下して見て。何でこの人がなったのかという偵察に来たんですね。

基本的に、なぜこの人が役員に抜擢されたんだということが疑問になってしまうくらい珍しいということで、どういう形で生かせばいいのか、どういう形が活躍としてあるのかというイメージがわからないということで登用が難しい、というようなことも起こっております。

ですので、ある意味形をつくって、その方が活躍されていることを見ていただくことで、管理職になることについて躊躇を覚えず、「こういうふうなキャリアプランがあるんだな」というようなことをモデルケースとしてつくっていただくことによって、ある程度後人の方も育成されてくる、そういうような流れがあるのではないかというふうに感じております。

実際に私が役員をさせていただいて感じる役割と課題ということを最後に少しお話しさせていただければと思います。正直、最初入ったとき非常に気を使われてしまうこと、それから、おっしゃるように、「女性活躍だから、1人入れなければいけないから来たんだよね」という目で見られることは正直あります。

でも、それは、制度の過渡期というのは、そういう目で見られて当たり前のところもあります。そういう中で中長期的に何かお役に立ってくれば、ある程度信頼していただけるのかなというスタンスで、こちらも入っていく。当然、はじめから受け入れていただけるというスタンスではない、というところではありますが、会社の側も、こういう試みの中で、役立つかもしれないし、未知数だけれども、まずは、登用すると決めたら受け入れてみる。1年、2年見てみてやっぱり役立たないということであれば、それはそういう判断というのは当然です。それは、女性、男性関係なく、その役割に期待するものができないということであれば、そういう判断をするというのは当たり前のことです。最初の入りが、少し違和感がある、今までと違う入りにお互いになりますので、少し長い目で見ていただくということが必要なのではないかというふうに思っております。

私としては、役割としては、素朴な発想と発言をするということを非常に心掛けております。社外（役員）であって、女性であるということではありますが、結局、カスタマーとか一般の方がどう思うか、そういった意味では、一般感覚に近い感覚で入れる。私が素朴に疑問に思うことは、きっと株主もそう思うだろう、というようなことで発言をするということは、実は役割として期待されているのではないかというようなことを思っております。そういった中で、少しでもお役に立つということが、ほかの方がなられるときにも、少し「道」という意味で役割をつくれるのではないかなというふうに思っております。

課題としては、そういったいろいろな数合わせというところがありますが、自分としても数合わせにならない努力、それは役員になったらどなたでもすることですが、そ

ういう中で、少しずつ場慣らしをしていくというようなことの中でやっていかなければいけないというふうに思っております。

会社に関しては、はれ物に触るようなときもありますが、少したてば、男性、女性に関係ない、会社にとって役立つかどうかということで判断すればいいということは変わらない、というところになりますので、あまり意識し過ぎず、ぜひ、女性ということの役割もたまには役に立つんだというような視点で見いただければ幸いだなと思っております。私からは以上です。(拍手)

大澤 菅谷先生、どうもありがとうございました。女性の視点から、やっぱりダイバーシティの観点に立って、裸の王様にもものを言うということが、社外の女性の役員の果たせる役割ではないかというお話だったかと思えます。

桐蔭は、女性の弁護士さんで非常に活躍している人がたくさんいまして、今日も、そこに越後純子先生、お医者さんで弁護士をされていて、ある上場会社で私も一緒に社外の役員として働いていますが、本当に今の菅谷先生のお話と同様に、率直にいろいろなことをおっしゃってくださって、役員会が非常に活性化しております。

しかし、お二人とも、もう手いっぱいですので誘わないようお願いをしたいと思います。

皆さんのお手元の資料の 29 ページ以下をちょっと見ていただきますと、私は司会ですのでごちゃごちゃ申し上げてはいけないのですが、私はこの桐蔭の法科大学院開学以来コンプライアンスの授業をやっていまして、そのときに学生の皆さんに問い掛ける資料の一つがこのパワーポイントでして、私が申し上げているのは、「励ましとしてのコンプライアンス」、あるいは「コンプライアンスの対話的アプローチ」ということを申し上げております。

それは、久保利先生がおっしゃった裸の王様にもものを言えるロイヤー、あるいは、ものを言える役員とか従業員を励ますことのできるロイヤーになるためにはどうしたいのか、どういうことが問題なのかということ問い掛けているものですので、またあとでご覧いただければなと思えます。

それから、今の菅谷先生のお話の中で、家庭というお話が出ましたが、よくよく考えてみると、今の日本の社会の正義、社会における正義は何かと考えるときに、これは男の正義なんですよ。つまり、生まれてからよちよち歩きで一本立ちできないあいだ、それから、死ぬ直前ぐらいは介護してもらわなければいけない。生まれすぐと、亡くなる寸前ぐらいまでの、その両端を除外して、男がびんびん働けるこの期間における正義ということをもみんな考えているのです。

しかし、家庭というお話が出ましたが、生まれてから育つまで、それから亡くなる寸前、これはみんなもともと女性が担ってきたんですよ。そのことをやっぱり社会の問題として、社会の正義の問題として考えなければいけないのではないかという正義論というのは、最近ジェンダー論の中で言われてきていると思えます。

おそらく、企業のコンプライアンスにおいても、特に企業価値を向上させるコンプライアンスということを考えるうえで、そういった正義は何なのかという、社会の要請は何なのかということを考えるときに重要な視点を提供するのではないのかなというふうに思っております。