

女性役員の登用と課題

平成30年3月14日

桐蔭横浜大学大学院法務研究科

准教授 菅谷 貴子

第1 女性役員の登用に関する現在の取り巻く環境

- 1 女性役員の登用に関しては、安倍内閣の下、わが国の持続的成長のため不可欠であり、最重要課題の一つとして、強く推進されており、平成25年4月には、総理から経済界に対し、「役員に一人は女性を登用していただきたい」との要請が行われた（図1）。また、その後、有価証券報告書への女性役員比率の記載が義務化されるなど、女性役員登用を促す取り組みが積極的に行われた。
- 2 そのような要請及び取り組みの下、平成29年までの5年間で、上場企業の女性役員は、約2.4倍以上に増え、着実に増加傾向にあるものの、その割合は、依然として、3.7%に留まっており（図2）、政府は、「上場企業における女性役員の状況2017」を作成するなどして、さらなる促進を図っている。
- 3 さらに、直近でも、日本経済新聞において、コーポレートガバナンスコード（企業統治指針）に、上場企業における女性取締役の起用を促す、方針を示し、取締役会に女性がいない企業は投資家に理由を説明するよう求める方針であることが明らかにされている。

（図1）

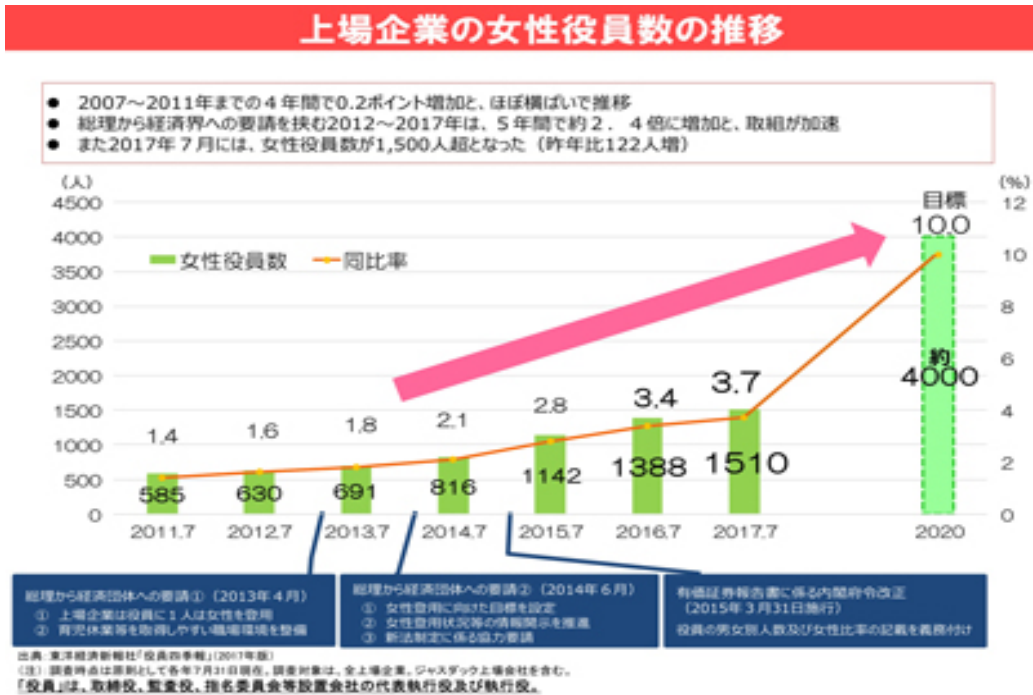
安倍総理から経済界への要請【平成25年4月19日】

「2020年30%」の政府目標の達成に向けて、
全上場企業において積極的に役員・管理職に女性を
登用していただきたい。
まずは**役員に一人は女性を登用**していただきたい。

※「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待」（平成15年6月20日男女共同参画推進本部決定）

※取締役、会計参与、監査役、執行役及び執行役員

(図2)



* 図1, 2 共に、内閣府男女共同参画局ホームページより抜粋

第2 上場企業における女性役員の状況

上記の通り、女性役員の登用は、2017年度においても、3.7%に留まっており、先進国に比し、極めて低い状況が続いているものの、第4次男女共同参画基本計画：平成27年12月25日閣議決定において、平成32年度までに、「上場企業役員に占める女性の割合」成果目標は、10%を目指すとしており、今後、ますます、各企業における女性役員の登用は急務な課題となってくることは必至な状況である。

第3 女性役員の積極的登用におけるメリットと課題

1 女性役員の積極的登用におけるメリット

女性にとってのメリット

→ チャンスの拡大

新たなキャリアプランの構築

会社にとってのメリット

→ 組織の力学に縛られない発想の取り入れ

登用における多様な選択肢の創出

2 女性役員の積極的登用における課題

女性にとっての課題

→ 女性の働き方の希望とのミスマッチ
立場とのミスマッチと偏見との戦い

会社にとっての課題

→ 幹部候補の人材不足（幹部候補になりうる予備軍の母数の少なさ、多くの兼務者生じる状況）
数合わせのための登用
女性役員の活かし方のモデルケースの不存在

第4 実際に女性役員の立場として感じる役割と課題

1 女性役員としての役割

→ 気を使われる立場であることを自覚した上での素朴な発想と発言
性差に関係ないビジネスパーソンとしての役割への自覚
職場の女性の代弁者・モデルケースとしての思考
女性における多様な生き方を踏まえた立ち位置

2 女性役員としての課題

→ 女性役員への抵抗感と偏見に対する戦い（政府方針だからやむを得ない、女性だ
からこその登用等）
数合わせにならないための存在意義と努力
女性であることを過度に意識されないフラットな環境への架橋

第5 女性役員として会社に対して感じる事、期待すること

以 上