

## 女性役員の登用を進めるために企業に求められる変革とは

～社内の女性管理職育成に向けて経営トップは何を意識すべきか～



2024年12月16日、日本公認会計士協会社外役員会計士協議会は対談企画を実施しました。OnBoard株式会社 代表取締役 CEO、三浦法律事務所 弁護士であり、ソフトバンク社外取締役、三菱総研社外監査役を務める越直美氏に、ダイバーシティ経営の重要性がますます高まる中、女性社外役員だけでなく、将来役員となる女性を社内でどのように育成すべきか、女性の役員登用が進まない日本企業の課題と施策についてお話しいただきました。(聞き手：高橋範子氏)

## ●はじめに

**高橋** 女性役員の登用がなかなか進まないという現状があります。背景として経営側は、市場からのプレッシャーなどといった外的要因により女性登用を進めなければならないという義務感があり、一方で、女性役員の候補者には、そもそも役員になることを望んでいない人もいます。この二つの要因があると感じるのですが、考えをお聞かせいただけますでしょうか。

**越** 経営側が女性役員を増やしたいと思っているのは事実です。私たちは2024年に、約50社の企業にインタビューやアンケートを行い、社内の女性役員についての考えを聞きましたが、当然増やしたいという意見がほとんどでした。この背景には、2023年に大きな動きが三つほどありましたのでお話ししましょう。



一つ目は、機関投資家や議決権行使助言会社の議決権行使基準の変更により、女性役員不在企業の経営トップに反対票を推奨すべきという流れになったこと。ISSは、アメリカでは2021年からその基準があったのですが、日本では2023年から適用が

始まりました。

二つ目の動きとしては、2023年3月にキヤノンの御手洗社長への賛成率が50.5%まで下がり、もうあと1%低かったら否決されるところまでいきました。女性役員が1人もいないということが影響したといわれており、この件以来、他社にも危機感が高まり、女性役員を増やさなければならないという流れが起きています。

そして三つ目は、プライム市場に上場している企業については、2030年までに女性役員比率30%を目指すという政府の方針が2023年に打ち出されました。義務ではありませんが、これが東証の規程にも入り、プライム上場企業は2030年に向けて女性役員を増やしている状況にあります。以上が、機関投資家や会社側の動きです。

次に、女性役員側についてお話しします。まず数字で言うと、現在プライム市場に上場している企業における女性役員は16%ほどです。また、女性役員のうち社内は13%、社外が87%となっており、女性役員については社外役員が圧倒的に多い状況です。

社内の女性役員がこれだけ少ない理由は、まず、そもそも女性管理職が少ないことに起因しています。女性管理職は日本全体で15%しかいませんので、役員がそれより増えることはなく、職階が上にいけばいくほど少なくなっています。このような状況で、いきなり来年から女性の社内役員を増やそうというのは難しいでしょう。結局は時間をかけて、女性の管理職をどう育成するかが大きな課題になっています。

また高橋さんのおっしゃるとおり、女性が管理職への昇進を望んでいない現実もあります。多くの企業でアンケートで「管理職になりたいですか」という質問をしたときに、どの企業でも、管理職になりたいという女性は男性より少ないという結果が出ています。

その理由についても多くの企業で共通していて、一つは働き方の問題。現実として、女性の方が子育てや家事をされていたり、介護をされていたり、家庭での負担が大きい。そのような状況で、長時間労働やイレギュラーな対応ができないという問題があります。ただし、これらの問題についてコロナ禍を経て、日本企業の働き方も変わり改善されてきていますし、働きやすい企業も増えてきていると思います。

二つ目の理由は、女性に自信がないこと。これはアンケートでも「管理職になる自信がない」「自分は能力的にまだ管理職はできない」という答えが、男性と比べて女性に多く見られます。会社からの客観的評価では男女同じ場合であっても、主観的評価が低い女性が多いのです。これは会社だけの問題ではありません。例えば、中学校の生徒会長の女子生徒の割合が少ないなど、会社に入る前のリーダーシップ経験で男女差があったりします。総理大臣も男性、会社の社長も男性が多いという日本社会の中で、女子が遠慮してしまう傾向がある。そのため、会社に入って急に管理職になれと言われても自信がない。これは女性の問題ではなく、日本社会全体の問題です。

### ●成果を出すには5~10年の時間が必要

高橋 自信という面で考えると、女性管理職が執行役員の役職を打診された場合、比較的すんなりと受けている印象があります。覚悟がある程度できていているのでしょうか。一方で、一般社員が部長職などを打診されると躊躇して、「できれば断りたい」という方が多い。その差をすごく感じますがいかがでしょうか。



越 確かにそのとおりで、一般社員から管理職になるところで「私はできません」という人が多く、それより上にいくと、ハードルを越えて経験を積み、権限が大きくなることに伴う仕事の面白さややりがいに気付く方が多いのではないかと思います。そのように考えると、状況を変えるにはある程度の時間がかかるということになります。成果が出ている会社が10年ぐらいかけて女性管理職を増やしているというお話にも納得がいきます。

高橋 例えば、女性が20代で大学を卒業し、入社してから30代までの期間、まっ

たく管理職になることを意識せず働いていたとすれば、会社が働きかけても断られるのは仕方ないと思います。精神面の準備を考えると、管理職候補になる手前の入社後早い時期から育成していかなければならないと考えます。

**越** ある調査では入社1年目では男性と女性で管理職になることへの意欲はあまり変わりません。しかし、2年目から女性の意欲が顕著に下がるというデータがあります。会社に入ってわずか1年で、女性は期待されていない、上の世代は苦労している、という現実を見てモチベーションが下がってしまうのです。2024年に多くの会社にインタビューしましたが、女性登用の面で進んでいる会社は、10年ぐらい前に取組をはじめています。5年なり10年なり粘り強く取り組んで成果が出るものだということを知っておくべきでしょう。

### ●女性社外役員は多様性の視点で発言できているか

**高橋** 次に社外役員の取締役会での役割についてお聞きしたいと思います。弁護士や公認会計士が社外役員に就任するケースが多くなっています。取締役会では専門家としての発言が中心となり、多様性の視点でも発言できているか振り返ることがあります。土業以外のスキルも期待されている中で、どのように役割を果たしていくべきだと思いますか。

**越** 有価証券報告書のデータを調べた割合では、上場会社の女性役員の属性は、約半分がビジネス分野の方、26%が弁護士、公認会計士が16%。男性に比べると土業の方が多くことが特徴です。しかし、企業側は、土業としての専門性だけでなく、女性としての目線、ダイバーシティの観点からの発言も望んでいます。

**高橋** 土業の社外役員は専門家としての知見を期待されてはいるものの、正直そのスキルだけでは外部のアドバイザーやコンサルタントと変わりはありません。取締役として関わっているのであれば専門分野だけではなく、中長期的な企業価値向上も意識した発言が必要です。私も違和感を持ったことは率直に伝えるようにしています。私も執行役員が男性ばかりという状況に違和感を持ち、社長に進言したことがあります。

**越** 例えば「女性管理職の数字は前年に比べて何%増えていますか」という、当たり前の質問をすることによって、それまで取締役会の中で議題すらされなかったことが議論されることになります。それは経営のトップの方が経営課題として認識することですので、問い続けることは価値があることだと思います。

**高橋** 男女の区別なく登用しようとしても、経営側に無意識の思い込み、アンコンシャスバイアスがある場合もあります。その違和感を指摘し意識させるだけでも意義

はあるということですね。

**越** 公認会計士であれ弁護士であれ、外の人が言うということが大事なのだと思います。「女性の役員や管理職が少ないということは問題です」「ほかの会社より取り組みが遅れています」など、外からの指摘は経営陣に響きます。

あと重要なのはダイバーシティや女性の管理職が増えることで、どのようにして企業価値が上がっていくかを取締役会で議論することです。まさにそのために取り組んでいるのだということを意識して話し合う場が取締役会の本質だと考えています。

### ● トップのコミットメントで女性役員の登用が進む

**高橋** 女性役員の登用が経営戦略と結びつかない場合は、どうしても目標数字だけが先走りする傾向があります。ダイバーシティ推進や人事など専門部署の方だけが一生懸命頑張っていて、数字の帳尻を合わせている場合もあるかもしれません。トップが腹落ちしていないと、数字上は女性役員が増えても形骸化してしまいます。

**越** 企業へのインタビューを行った際に、先進的に取り組んでいる複数の企業が、女性登用に組み込んだきっかけとして挙げていたのが、トップの発案や指示でした。

女性社員が変わること以上に求められるのは上司の意識が変わることです。上司は女性社員を評価して、スポンサーとして引

き上げる役割を担っていますので、女性だけが頑張っても状況的には厳しいままでしょう。トップのコミットメントが弱い場合、ダイバーシティ推進室などの人事系の皆さんが頑張っているにもかかわらず、女性たちの上司が動かないという事態になってしまいます。

一方、トップが自分の言葉で話しコミットしていれば、役員、部長たちはトップを見て会社全体が動き出します。トップの方々にインタビューをすると「世の中は男女半々、女性管理職が半分いて当たり前」「当社は女性のお客が多いから女性目線がないと良い商品はやできない」「労働人口が減少する日本で女性の活躍は不可欠」など理由付けは様々です。重要なのは、トップが信念を持って自分の言葉で語ることで

**高橋** 確かに男性上司が配慮のつもりで女性社員の仕事の負荷を軽くし、結果的にそれが女性のモチベーションを下げるというケースもあると聞きます。一方で男性社員には負荷の重い仕事を頼みやすいという話も聞きます。しかし、ある程度ストレッチが利いた仕事をした方が達成感を得ることができ、失敗や成功の経験を通じてや自信をつけていくのではないのでしょうか。本来であれば、男女関係なくストレッチをかけるべきですが、なかなかそれができていない気がします。

**越** それはアンコンシャスバイアスだと思います。例えば小さいお子さんがいるから

女性には出張をお願いしないなど、負荷の少ない仕事にしようと気を遣っているわけです。しかし女性側は、自分は男性と比べて会社から期待されていないと思うようになり、大きな仕事をやり遂げたという自信にも結びつかない。上司の方がアンコンシャスバイアスをなくして、女性にもストレッチの利いたアサインメントをすべきです。上司が意識を変えて、女性が仕事の成果をあげることが自信につながります。

### ●女性役員の存在が取締役会の議論を変える

**高橋** ダイバーシティの視点から違和感を持った際に積極的に発言することの意義についてお話がありましたが、取締役会における女性役員の存在とは何なのか、さらに踏み込んだ意見をいただけますでしょうか。

**越** これまで経験豊富な女性の社外役員の方々にお話を聞いてきましたが、多くの方が共通しておっしゃっていたのが、女性のほうが、分からないことについて積極的に質問する傾向があるということです。もちろん、それが100%的確ではありません。しかし、ある役員の方は100%でなくても30%でも本質的な質問ができれば、3割バッターで十分役割を果たしていると言います。

社外取締役が分かっていないことは、基本的に投資家も理解していません。例えば、会社の成長が株主から見えないために

株価が上がらないという議論などは、積極的に社外取締役が言うべきです。さらに女性が積極的に発言すると、その副次的効果として、他の役員からの質問が増えて取締役会全体の議論が活発になるということもあります。

**高橋** 分からないことを分からないと言う勇氣とでも言うのでしょうか。社外取締役は一般株主や投資家の代弁者だと考えると、分からないことを分からないと率直に言える女性の性質は、社外取締役に向いている気がします。

**越** 企業価値という観点からも、女性役員がいた方が株価は高くなるというのは世界的にも裏付けられていて、クレディ・スイスなどの調査でも明らかになっています。また、東京都立大学大学院経営学研究科の松田千恵子教授の論文『ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか?』では、社外役員か社内役員かにかかわらず、女性役員の割合が高いと、株価を有意に高める。他方で、女性の社外役員の割合は、企業の業績に影響を与えてないが、女性の社内役員の割合は、企業の業績を有意に高めるという調査結果について述べられています。

株価が上がるということは株主の期待が高くなるということです。つまり「多様な役員がいた方がこの会社はよくなるだろう」と思っているから株価は高くなる。一方で、会社の業績に影響を与えるのは、業務執行をする社内役員の多様化であるとい

うことだと思います。したがって、社内役員に女性が増えることは非常に重要です。

**高橋** 社外役員は監督側の役割を期待されますので、執行側の社内役員が多様化した方が業績につながるということでしょう。社外役員が直接業績に与える影響は少ないという話を聞いたこともあり、それが裏付けられたと感じています。

**越** 社外取締役が取締役会で発言することも重要です。トップや執行側の役員がいる取締役会場で意見を述べ、それをさらに経営戦略に結びつけていくというのが一番大切な社外取締役の役割です。そして、それ以外にもできることはあります。例えば、女性の社内役員がいないときには、社内の方向けに講演をしたり、研修の講師をしたりするケースがあります。また、社員の方との座談会や社内のパネルディスカッションなどの場で女性の意見を聞くなど、取締役会以外でも活動している社外役員の方もいます。

私は現在ソフトバンクの社外取締役をつとめていますが、同時に、女性活躍推進委員会という会議のアドバイザーになっています。アドバイザーとして委員会に出席して、取組み状況を聞いて意見を述べたり、また、女性社員の方と意見交換やパネルディスカッションをしたりしています。社外役員でも、女性社員の意見を聞く機会を持つことは大切ですし、それを取締役会に反映することができれば、さらに意味があるものになると考えています。

**高橋** ダイバーシティ推進プロジェクトにオブザーバーとして参加し、社員が課題は感じているのだけれどもなかなか自分から言い出しにくい事案など、さまざまな要望を社外役員が代弁する役割もあると感じます。

### ●社内で女性役員を登用するためには四つの条件がある

**越** 私は女性の役員や管理職の登用を進めるための条件は四つあると思っています。まず一つ目は、トップのコミットメントがあること。これは絶対要件だと考えていて、これがないとなかなか現状を変えることは難しい。

二つ目は、自社のデータやアンケートを分析していること。女性管理職の割合はもちろん、女性課長は多いのに部長職になると極端に減少するなど、昇進過程の現状把握や評価の適正性をきちんと分析していることが大切です。

重要なのは、女性がなぜ管理職になることに消極的なのか、その理由や原因をアンケートなどで聞くことです。長時間労働や転勤が問題なのかなどです。例えば、地方で支店長を経験しなければ昇進できないなど、障害となっている制度や慣習があるからなのかを分析して突き止めましょう。

三つ目は評価制度です。外資系企業と日本企業を比べたときに、外資のほうが、女性役員や女性管理職が多いです。日本企業において「実力で評価した結果、男性の管

理職ばかりになってしまった」という話を聞いたりすることもあります。一般的に、外資系企業の方が日本企業より実力主義と言われるのに、なぜ女性登用に差があるのでしょうか。

このような結果になる理由の一つは、外資系企業の評価は客観的で成果主義であるのに対し、日本企業の評価基準は曖昧な部分が多く主観が入りやすいということがあります。そうすると、長時間労働ができる男性社員が、「頑張っている」と評価されることもあります。

日本企業でも、リクルート社では評価基準を客観化することにより、結果として女性管理職が増えたという事例もあります。管理職に求められる要素を明確化することによって、客観視できるようになり、女性の評価が上がるようになったということです。

**高橋** 確かに一般的に外資系企業は人材に対する役割や期待がはっきりしていて、その人の成果を客観的に評価しやすいことが多いです。日本はこれまでどちらかというとゼネラリストが求められていたので客観的に評価するのが難しかったのでしょう。また、飲みに行ったり、ゴルフに行ったり、業務時間以外の場が上司と部下のコミュニケーション機会を増やし、結果的に評価に影響していたのではないのでしょうか。

以前、DE&I 先進企業の取組についてお聞きする機会がありました。さまざまな評価項目を数値化して、男性女性の能力差を統計的に調べたところ、そもそも全く差が

なかったそうです。それなのにどうして女性の管理職比率が低いのか。そこには客観的でない評価が入っているという仮説が立証されています。

また、分母が増えないと分子の管理職も増えないという考えから、応募している女性の数と採用した数の調査を行ったそうです。結果として、応募と採用の比較で、女性の採用比率が下がっていたことが分かりました。面接担当者が男性だと無意識に男性を、女性が面接担当者だと女性を採る傾向があるという課題が見つかったという事例もあります。

### ●管理職のメリットを女性に伝える手段を考える

**越** 四つ目は、企業や業種によって打つべき手は違うということです。というのは、女性役員や管理職の比率は、当たり前ですが、女性社員の割合に比例しています。例えば、工場が多い会社や理系の採用が多い会社は、これまでなかなか女性を採用するのが難しい状況にありました。そこで、業界ごとに社内のパイプラインが確立されているかを見ることが大事です。

例えば、先にも述べたように、管理職になりたくないと思っている女性は、男性に比べ多いです。しかし、実際に管理職を経験すると、男性よりも「管理職になってよかった」と感じる女性の比率が高いという調査結果があります。これは管理職の業務の実態ややりがいについて、女性のほうが知る機会が少ないことが背景にあるのでは

ないかと思います。

男性は仕事上のつき合いで飲みに行く機会も多く、社内の人間関係の中で、管理職の仕事の実情を聞く機会があります。また、スポンサー的に自分を引き上げてくれる上司や先輩社員がいることもあります。

「スポンサー的な人がいますか」というアンケートに対して、女性は男性よりも少ないという調査結果も出ています。

実際には、管理職になることで権限が大きくなれば、より大きな仕事ができるし、自分でスケジュールを決める裁量があるため、子育てなど家庭との両立もしやすくなるかもしれません。このようなやりがいやメリットを、管理職になった女性がこれから管理職になろうとする女性たちに伝えることは非常に大切です。

メンター制度やパネルディスカッションなど、会社の実情に合わせて、女性が情報交換できるコミュニティを作るのは一つの有効な手段です。特にメンター制度として、管理職がメンター、非管理職がメンティーとなる場合は、管理職が実際にどのように仕事をしているのかを知る良い機会となります。また、女性役員登用を目指して、役員がメンター、管理職がメンティーとなる場合は、女性役員の数が限られるため、メンターが男性となることがあります。この場合、リバースマンタリングという副次的な効果もあります。男性役員が女性の働き方や昇進の妨げになっていることを知る機会にもなるのです。

**高橋** 確かに非管理職である一般社員のう

ちは、執行役員や部長が実際にどのような業務をしているかほとんど知りません。私も育児と管理職の業務が重なった時期がありますが、管理職としての裁量があったことで会議の時間を調整するなど、やりくりすることができた経験があります。以前は、能力が飛びぬけた強い女性だけが役員になることができ、日々ハードな業務をこなしているというイメージしかありませんでした。

また、リバースマンタリングの効果は非常に興味深いと思います。女性の管理職を増やすという取組は、女性だけをバックアップするような見方をされがちですが、男性の役員にとって学ぶ機会になっていることは素晴らしいことです。

**越** これまでのリーダーシップには、強いリーダーシップで部下を引っ張っていくというイメージがありました。それは固定化されたリーダー像だと思います。若い世代の方が今の役員や管理職の方をみて「到底自分には及ばない」と思ってしまうという話も聞きます。しかし、女性も男性も固定化されたリーダー像に縛られる必要はなく、自分なりのリーダーシップがあつていいと考えます。部下の話をよく聞くというのも、とても大事な上司の仕事です。社内や社外に関係なく、多様なリーダーシップを示すことが大切です。そのような環境でこそ、多様なリーダーがうまれてきます。