

シンポジウム

「取締役会のジェンダー・ダイバーシティ～女性が取締役会に入ると何が変わるのか。女性社外役員は社内の女性育成に貢献できるのか～」

講演録

※本講演録は、シンポジウムにおける各登壇者の発言内容をまとめたものであり、当連合会の公式な見解ではありません。

シンポジウム

「取締役会のジェンダー・ダイバーシティ～女性が取締役会に入ると何が変わるのか。
女性社外役員は社内の女性育成に貢献できるのか～」

日時：2024年11月11日（月）15時～17時30分

場所：Zoomウェビナーを利用したオンライン開催

主催：日本弁護士連合会

共催：東京弁護士会、第一東京弁護士会、第二東京弁護士会、神奈川県弁護士会、
千葉県弁護士会、栃木県弁護士会、大阪弁護士会、兵庫県弁護士会、
愛知県弁護士会、福岡県弁護士会

後援：内閣府、経済産業省、一般社団法人日本経済団体連合会、
公益社団法人経済同友会、日本商工会議所、一般社団法人日本取締役協会、
公益社団法人日本監査役協会、日本女性法律家協会、日本組織内弁護士協会、
特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク

■ 基調講演

「ガバナンス改革の歩み～ダイバーシティの取り組みとともに～」(1/28頁)

東 和浩氏(元株式会社りそなホールディングス取締役会長・取締役兼代表執行役
社長、大阪商工会議所副会頭、SOMPOホールディングス株式会社
取締役会議長)

■ パネルディスカッション (10/28頁)

【パネリスト】

東 和浩氏

古布 薫氏(インベスコ・アセット・マネジメント株式会社)

高山 靖子氏(株式会社千葉銀行社外取締役・取締役会議長、横河電機株式会社
社外取締役、コスモエネルギーホールディングス株式会社社外取
締役監査等委員)

市毛 由美子弁護士(日弁連男女共同参画推進本部事務局員、アスクル株式会社
社外取締役、出光興産株式会社社外監査役、日立Astemo株式会社社外取締役監査等委員)

【コーディネーター】

飯島 奈絵弁護士(日弁連男女共同参画推進本部事務局員、日本生命保険相互会
社社外取締役(監査等委員)、大倉工業株式会社社外取締役
(監査等委員)、西日本電信電話株式会社社外監査役、株式会
社関西みらい銀行社外監査役)

■ 閉会挨拶 （27／28頁）

金野 志保弁護士（日弁連男女共同参画推進本部事務局員、株式会社LIXIL 社外取締役、株式会社メルカリ社外取締役）

〈基調講演〉

元株式会社りそなホールディングス 取締役会長・取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏
「ガバナンス改革の歩み～ダイバーシティに関する取り組みとともに～」

金融＋で、未来をプラスに。 RESONA GROUP
日弁連シンポジウム

ガバナンス改革の歩み ～ダイバーシティに関する取り組みとともに～

2024年11月11日
シニアアドバイザー 東 和浩



本日は、皆様のご参考のためにということで、りそなグループのガバナンス改革の歩み、そして特に中心となっておりましたのがダイバーシティに関する取組ですので、そちらをご紹介させていただければと思います。私は現在りそなグループのシニアアドバイザーをやっており、後ほどご説明しますが、私どもは色々な経営危機を乗り越えて現在の姿になっていますので、前半は、りそなグループに起きたことを私なりにお話しさせていただき、後半は、それに基づいて、私どものグループというよりも私の個人的なお話になるかも知れませんが、社外取締役の有り様について、現在私も社外取締役をやっておりますので、その役割等についての考え方をお話しできればと思います。

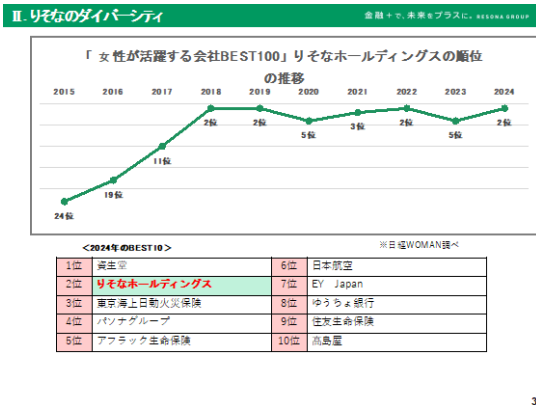


【資料1 ページ】

まず1ページ目の、りそなグループの概要ですが、りそなグループはもともと名前としては「RESONA」というラテン語で共鳴する、響き渡るという意味で名づけられた、2003年からできた新しい金融グループです。

【資料2 ページ】

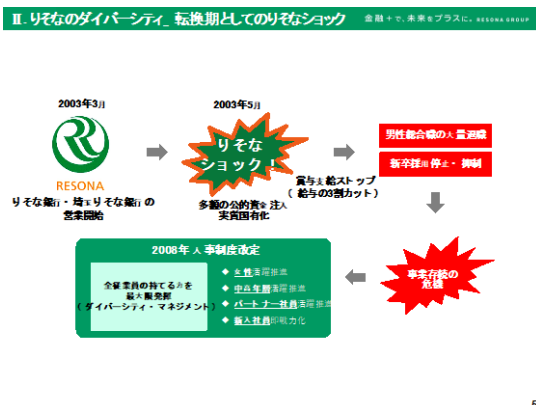
現在の姿は、りそなホールディングスという持ち株会社の下に、りそな銀行（全国規模）、埼玉りそな銀行（埼玉県中心）、関西みらい銀行（大阪府中心）、みなと銀行（兵庫県中心）という4つの銀行がありまして、お客様の数は個人でいうと1600万人、法人で50万社というお取引を頂いています。このような形で運営させていただいていますが、特に個人や中小企業のお客様が中心の金融グループということで理解いただければと思います。



3



4



5



6

II. りそなのダイバーシティ. りそなWomen's Council

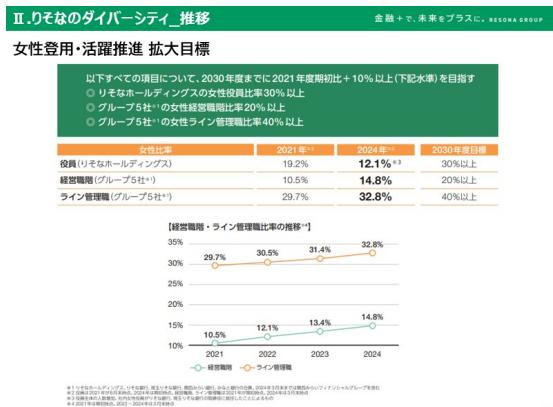
金融＋で、未来をプラスに。 RESONA GROUP

メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 約20名(毎年入替え)。現在、第13期 多様なメンバー(所属会社・職位・年齢)が参加
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> 毎月1回の定例会でのディスカッション 最終回に代表者への提言を実施
効果	<ul style="list-style-type: none"> 提言はほぼすべてが会社施策として実現 女性社員の経営参画意識の向上
提言から実現した施策	<ul style="list-style-type: none"> メンタリング制度: 新任女性支店長に対し、役員・支店長がマネジメントスキルやメンタル面をサポート マイキャリア研修: 一つ上の職位への登用に向けたマインドセットを行う女性職員の研修 育児休業制度: 子供の1歳のお誕生日を一緒に過ごすよう取得可能期間を改善 復職支援プログラム: 育休中の「復職支援セミナー」、復職後の「復職者応援セミナー」 サテライトオフィス: 店舗の空きスペースをサテライトオフィスとして活用 女性役員の実現: 2015年 社内初の女性役員誕生

7

【資料3 ページ】

私どもりそなグループのダイバーシティの取組ですが、「日経 WOMAN」という雑誌の調査によりますと、女性が活躍する会社として相応のレベルにきておりますが（「日経



8

WOMAN」の「企業の女性活躍度調査」（回答企業 479 社）で 2024 年版総合ランキング 2 位）、実はこれは私どもの努力だけではなく、きっかけがあります。

【資料 4 ページ】

当時りそなショックと呼ばれましたが、私どもはグループとしての経営が非常に厳しい環境になり、2003 年 5 月に 2 兆円の公的資金を注入され、実質的には国有化されたと言われているわけです。そのような経営危機をバネにして色々な改革を行い、その中でダイバーシティの取組は非常に大きな位置付けになっているということです。

【資料 5 ページ】

2003 年にりそなグループができたのですが、その直後、2003 年の 5 月に経営危機が起きました。そうすると、やはり特に男性の総合職が大量に退職するとか、新規の採用も停止せざるを得ないという事態に陥りました。事業全体としてはどうやって続けていくかというのが我々の最大の問題でありましたが、その危機を乗り越えるために、ある意味ではやらざるを得なかったというところが非常に大きいわけですが、女性の活躍推進等の取組が進みました。これは特に大量の退職者が出たということで、男女問わずやはり管理職というものが非常に重要となりますので、今までよりも一層活躍してもらわなければいけない、加えて中高年層であっても働き続けていただいてグループに対して貢献を続けてほしい、あるいは、多数おりましたパートナー社員といいますパートタイマーの社員も、こういった人達にさらに一層活躍してもらおうというような意味で人事制度の改革そして改訂を行ってきたということであります。スライドの左下の方に、人事制度の改訂として 2008 年とありますが、その 2008 年を待つまでもなく、私どもは動きを始めてきたということであります。

【資料 6 ページ】

私どものダイバーシティの歩みであります、左側の矢印の下の方に、2008 年に今ご説明したような人事制度の改革を行いまして、同一労働同一賃金という制度もその時点でもう既に導入いたしました。

また、2015 年、この時点でお陰様で私どもは公的資金を全額返済することができました。そういった中でも、私どもは新しい人事制度としてダイバーシティの取組の手を緩めることなく、新しい社員制度、スマート社員制度といったものも導入したわけであります。これは、特に女性が、子育ての中で働きやすい環境を作るために、業務の種類を限定するか、あるいは時間を限定するといったような本人の希望に合わせた社員制度を導入したということがありました。加えて、2015 年には女性の執行役員を誕生させたというような改革を行ってきたということです。

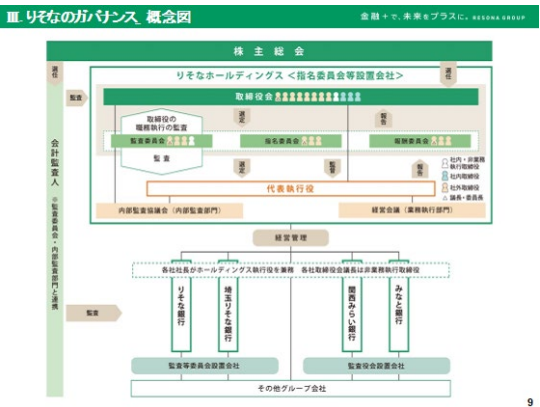
【資料 7 ページ】

私どもの中に、こういった動きのコアになる組織として、ウーマンズカウンスルというものがあります。これは 2005 年に発足したわけですが、私どもの中の幹部候補生と言われる、女性のみのグループを組織化したもので、経営に対して直接意見が言えるというような形をとりました。概ね二十名程度の人員ですけれども、そういったコアになる女性陣が経営に対して色々な提言を行ってきたということであります。その内容については具体的

にこのページの下半分に載っていますが、特に 2015 年に女性の執行役員が誕生したという
ことですが、これについてもウーマンズカOUNシルの面々から、女性の執行役員あるいは執
行役を早くつくってほしいという提言がありました。当時私は社長をやっておりましたけれ
ども、ある意味では我々はこのウーマンズカOUNシルに背中をおされて、役員に女性を選任
していくということができたわけであります。

【資料 8 ページ】

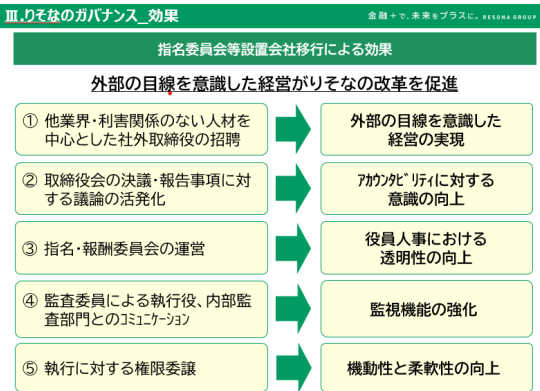
次のページになりますが、私どもの今の女性登用、その目標はこういうところにあるわけ
であります。既に管理職につきましてはもう 30%を超えるようになっておりますが、これ
は会社によっても環境が違います。特に私どもは金融業・銀行業ですので実は社員の半分が
既に女性陣でありますので、そういう意味では比較的環境としてはやりやすかったのかなと
いうところもあります。これからさらにその比率というのはまだまだこれでは足りないと思
っておりますので、引き上げを目標としているということです。



9



10



11



12

【資料 9 ページ】

次からは、少しりそなグループのガバナンスについてお話しさせていただきたいと思いま
す。りそなホールディングスという持ち株会社では、指名委員会設置型というタイプのガバ
ナンス体系をとっています。そして、子会社である事業会社については、監査等委員会設置
型、あるいは監査役会設置型といったような別の形態をとっていますが、グループ全体とし
ましても、例えば多くの社外取締役に入っていていただいて経営の監督をしていただいている
というような特徴をもっています。

【資料 10 ページ】

先ほど申し上げましたとおり、2003 年に実質国有化という危機が訪れた段階から指名委員会設置型の運営をやり始めております。りそなホールディングスの社外取締役の皆さまですが、（各社外取締役の個別につきましては特にお話しいたしません）現状では 8 名中 3 名の女性社外取締役に就任いただいているということです。12 名の取締役がおりますので、女性の社外取締役比率は 25%ということになりますが、ある意味ではダイバーシティの推進エンジンになっていただいているのが社外取締役、特に女性の社外取締役ということになっています。

【資料 11 ページ】

指名委員会等設置型というのは、ご存知の方も多いと思いますが、ガバナンス形態では日本企業においては必ずしも数としては多いわけではありません。ただし、多くを社外取締役に依存した監督の体制をとっていますので、非常に外部の目線を意識している、あるいはアカウンタビリティ（説明能力）を向上させることに貢献している、特に役員人事については指名委員会が選任プロセスの中心になっていますので、役員人事についても透明性が向上する、あるいは、監査委員会というのは非常に強い組織になっていますので、監視監督機能は非常に強化されてきていると思っています。

【資料 12 ページ】

経営危機には色々な要因があると思います。後ほど触れますが、特にダイバーシティの欠如、あるいはフラットな組織になっていなかったという反省点がありまして、例えば、私どもの社長室という個室は特にありません。みな一緒にフラットな組織の中で、（画面に見えるように）社長や副社長の部屋も文字どおりガラス張りの経営をしているということです。

「りそなの常識は、世間の非常識」

(1)会社の常識は世間の非常識

(2)社内論理の横行

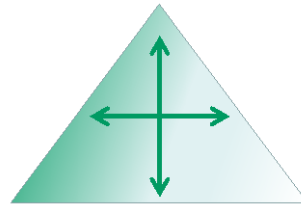
(3)最後の意思決定機関でもう一度「世間の常識を」

ガバナンスの本質とは 組織内コミュニケーションである。

ガバナンスの不全とは、コミュニケーションの量的・質的劣化である。

マネジメント は現場の声が聞こえない・・・

現場はマネジメント の声が聞こえない・・・



15

16

【資料 13 ページ】

後半に入りますが、私どもの経営改革の第一歩は、「りそなの常識は世間の非常識」という言葉からスタートしました。それは、私どもの経営危機が訪れた 2003 年の時点で、社外取締役ではありませんでしたが、当時の CEO に就任した細谷 英二という、JR 東日本という全く業界の違うところから来た CEO が最初の重要な会議で発した言葉です。私どもの経営の原点には、この言葉が非常に大きな位置付けを占めているということです。当たり前の話ですが、社内からはこのような言葉は出てこないということです。ですから、私どもはこの言葉の重みというのは、やはり経営というものを見守っている、あるいは監督している社外の目線というものは非常に重要だと、当時から考えていたということです。

【資料 14 ページ】

これを少し一般化しますと、14 ページの 1 番に記載のとおり「会社の常識というのは世間の非常識」（であるケースもある）ということです。特に 2 番に記載のとおり、やはり会社の中には社内論理というものは必ずあります。それは時として世間の常識とは違うというケースがある、そういう社内論理が横行するようになってくると、（実質的には株主総会を除いて）意思決定機関としては最上位にある最後の意思決定機関である取締役会で、もう一度世間の常識に比較して、この取り上げは大丈夫なのかという議論をする、この際に中心になるのが社外取締役ということかと思います。これが私の考える社外取締役の役割ということです。社外取締役は一般目線で上がってきた案件を議論するわけですから、特に専門家である必要はないと考えています。それぞれの企業には独特の業界があり、独特の技術があって、専門的な用語も使っていますし、専門的な開発も行っています。ただし、専門家でない人の意見を非常に重視するというカルチャーができあがってきたかなと思っています。

【資料 15 ページ】

そのような議論を行うためには、当然、組織全体の情報がきちんと取締役会にあがっていないといけない。そのためには、マネジメントだけではなく現場を含めたコミュニケーションが非常に重要になってまいります。時々社外取締役の方から、「現場は本当にこのように考えているの?」といったような疑問が呈せられたことがあります。そのような言葉を非常に重要視しているというのが現状かと思っています。

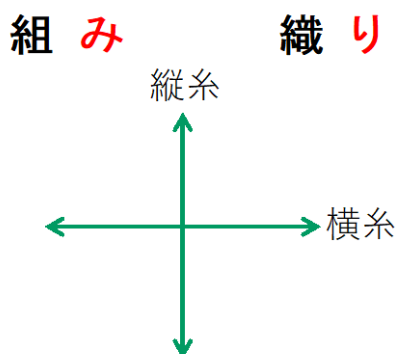
このコミュニケーションが組織の中で劣化していきますとガバナンス不全が始まると考えています。

【資料 16 ページ】

公的資金を注入されたということについて私なりに反省しますと、やはり議論というのが、例えば我々の目標ありきで動いてきた、あるいはマネジメントの考えありきで議論をしてきたといったようなところがあるのではないかと思います。マネジメントは現場の声が分からない、あるいは現場はマネジメントの声をよく聞いていない、ということが起きることが、企業においては往々にしてあると思います。私自身そういうことをよく感じたものです。

IV. まとめ 組織

金融＋で、未来をプラスに。NESINA GROUP



17

IV. まとめ 会社の存在意義

金融＋で、未来をプラスに。NESINA GROUP

「違い」

18

IV. まとめ 「問い」

金融＋で、未来をプラスに。NESINA GROUP

「何が同じか？」ではなく
「何が違うか？」

19

IV. まとめ 「違い」の経済学

金融＋で、未来をプラスに。NESINA GROUP

1. 違いを利益に変えるのが資本主義の基本原則
2. でも、違いはマネされる
3. よって、違いを生み続けなければならない
(イノベーション)
4. 違いを生み出すのは人の頭だけ
5. つまり、利益を生み出すのは人の頭だけ
(人的資本)

岩井克人先生（経済学者） 20

【資料 17 ページ】

組織というものは、色々な課題がありますが、私はよく社内に「組織というものは組み織りと読む」と言っておりました。これは、布を折るときに縦糸と横糸を組んで織るということです。繊維というのは縦糸と横糸がしっかり絡み合って組み織りができてくるものですが、この組み織りというものが組織の語源になっていると考えています。つまり、縦の情報と横の情報がしっかり結び合って、組織というものは固い結束をもたらすというように思います。

【資料 18 ページ】

企業にとって違いというものは非常に重要です。これは最後のメッセージになりますが、会社というものはどういう存在意義があるか、価値というものは何かというと、違いだと私は整理しています。

【資料 19 ページ】

何が同じかということではなく、この会社は何が違うのかというのが非常に重要なことかと思えます。先ほど申し上げましたように、社内論理が横行していると、こういうことにはなかなか気が付かなくなってくると思えます。時々原点に戻るような質問を社外取締役から、「あなた方がやっていることは、何が他社とは違うの？」というような疑問文がときどき会議の中で出てきます。これが根幹のポイントだというように思えます。

【資料 20 ページ】

私が尊敬しています岩井克人先生という経済学者のお話を、私なりに少しまとめたものですが、「違いを利益に変えていく」、つまり、やはりその違いというものが価値・利益に変わっていくというのが資本主義の基本原理です。しかし違いというものは、特にサービス業では、意外と簡単に真似されることがあります。ですから、常に違いを生み出さなければいけないというのがキーです。常にこれを生み出していくというのが、ある意味でイノベーションと言えらると思えます。ただ、この違いを生み出すのはヒストリカルなデータを分析したような AI でできるというわけではありません。この違いを生み出すのは、価値を生み出すのは、やはり人の頭だと、つまり利益を生み出していくのは人の頭だけだと私自身は確信しているわけでありす。これを今は人的資本という呼び方をするのだと思えます。

「違い」を生む組織
＝ダイバーシティ（多様性）

No diversity
No innovation

【資料 21 ページ】

実は、違いを生み出す組織を作るためには、多様性が私は絶対条件だと思っています。つまりダイバーシティが絶対条件ということです。やはり違う人の集団である組織でないと異なった意見というのは出てこない。この異なった人々の集団だからこそ多様性が確保できるし、多様な中から異なった意見が出てくることによって、企業にとってのイノベーションが生み出されてくるというように考えています。

【資料 22 ページ】

最後の時間になってまいりましたので、私の最後のメッセージでありますけれども、「ノーダイバーシティ、ノーイノベーション」という言葉が、私にとっては非常に重要な経営としての位置付けだったということをお話しておきたいと思います。

IV.まとめ 次の論点

金融+7、未来もプラスに、RESDNA 2020-21

私の考える次のガバナンスの論点

① 有事に備えること

→ 社外取締役は「経営者の介錯人」である

② 執行のスピードを上げること

③内部監査部門(3線)の強化

23

【資料 23 ページ】

そして最後の最後に少し付け足しをさせていただきますが、ガバナンスに関する論点であります。私も今、社外取締役をやっておりますので、その中で監督側の人間として考えていることを申し上げたいと思います。

まず一つは、やはり企業というものは常に平時というわけにはいかないわけです。やはり有事が発生したときに、社外取締役を中心とした取締役会がまとまっていかなければいけない。そういう意味では、最終的には社外取締役が介錯人として人事を動かさなければいけないこともあると思います。そのためには社外取締役がまとまっていかなくてはいけないということもあると思います。そういう意味では、有事に対して取締役会としては備えておくてはならないということですね。

そして一方で監督が非常に強調されがちであります。例えば指名委員会等設置型といった形態のガバナンスをとっている会社としては、執行のスピードを上げるということも非常に重要なポイントであります。特に指名委員会等設置型というのは、社外取締役を中心として監督を強化するというのが強調されがちでありますけれども、一方で執行役に対して大胆に権限を委譲できるという強みもあります。そういう意味で、執行のスピードを上げさせていくということも、取締役会としては非常に重要なポイントかなと思います。

内部監査の三線強化という点については今日は詳しくは申し上げませんが、日本企業としては今後考えていかなければいけないというように思います。

色々とお話ししてきましたが、私どももそのグループの経験を通して、特に私自身がマネジメント、経営の一角にいた者として考えている取締役会の重要性、そして取締役の重要性といったところをお話させていただきました。ありがとうございました。

〈パネルディスカッション〉

取締役会のジェンダー・ダイバーシティ:女性が取締役に入ると何が変わるのか? 女性社外役員は社内の女性育成に貢献できるのか?

東 和浩 氏

元株式会社りそなホールディングス 取締役会長・取締役兼代表執行役社長

大阪商工会議所 副会頭

S O M P Oホールディングス株式会社 社外取締役・取締役会議長

古布 薫 氏

インベスコ・アセット・マネジメント株式会社

高山 靖子 氏

株式会社千葉銀行 社外取締役・取締役会議長

横河電機株式会社 社外取締役

コスモエネルギーホールディングス株式会社 社外取締役監査等委員

市毛 由美子 氏

弁護士 日弁連男女共同参画推進本部事務局員

アスクル株式会社 社外取締役

出光興産株式会社 社外監査役

日立 A s t e m o 株式会社 社外取締役監査等委員

飯島 奈絵 氏

弁護士 日弁連男女共同参画推進本部事務局員

日本生命保険相互会社 社外取締役（監査等委員）

大倉工業株式会社 社外取締役（監査等委員）

西日本電信電話株式会社 社外監査役

株式会社関西みらい銀行 社外監査役

1. はじめに

○飯島：「女性が取締役に入ると何が変わるのか? 女性社外役員は社内の女性育成に貢献できるのか?」についてパネルディスカッションを行います。まず、パネリストの皆様の自己紹介をお願いいたします。

高山：新卒で資生堂に入社し、広報やお客さま対応、マーケティング部門、CSR、リスクマ

ネジメント等を経験し、常勤監査役を務めました。

資生堂も、私が入社した 1980 年代は男仕事・女仕事という性別役割分担が明確で、女性管理職も課長で 5～6 名という状況でした。資生堂は、私が管理職になった 2000 年頃から、時代の流れを受け、女性活躍推進に取り組むようになりました。社内の横断組織として、男女共同参画プロジェクト、女性活躍推進プロジェクトがあり、私もメンバーの一人として活動に取り組んだ経緯があります。

常勤監査役退任後は、社外取締役や社外監査役を 9 年近く務めています。

本日は社内役員と社外役員の両方を経験した立場から、参加させていただきたいと思っています。

市毛：1989 年に弁護士登録し、日本 IBM のインハウスロイヤーとして仕事を始めました。当時、インハウスロイヤーは日本に 17～18 人しかおらず、同期の女性弁護士を 2 人採用したと、日経新聞の一面に小さな記事が載ったほど珍しい存在でした。

日本 IBM は 5 年程で退職し、一般の法律事務所に入り、企業法務中心に仕事をしてきました。そんな中で、女性の弁護士だからと知人から DV やセクハラのご相談を受けることが少なからずあり、企業法務の経験だけで応えられないことが恥ずかしく、弁護士会の両性の平等委員会や男女共同参画に入り勉強し、生の経験を積むために法テラスのセクハラ・DV 相談窓口等も意識的に担当していました。

第二東京弁護士会で、「弁護士会副会長が男性ばかりなのはおかしい、女性の弁護士会副会長も」と提言するうちに、「そう言うなら、あなたがやればいい。」と言われ、副会長を務めました。日弁連の事務次長や常務理事も務めました。第二東京弁護士会では、女性副会長を継続的に 2 人ずつ出すべく、クォータ制度も提言し、議論を経て制度が実現しました。

現在は、女性社外役員として、社内のダイバーシティ推進が期待されているとの意識で仕事をしています。

古布：新卒以来、外資系の金融機関で勤務しています。2000 年から運用会社でアナリストをしており、日本版スチュワードシップコードができた 2014 年から、インベスコのヘッドオブ ESG として、日本株運用チームのスチュワードシップ活動の統括をしています。

また、30%クラブジャパンのインベスターグループでチェアをしています。これは、トピックス上位 100 社で女性役員比率を 2030 年までに 30%にしようというイニシアティブを掲げているグループです。

インベスコは独立系の運用会社として NY 証券取引所に上場しており、日本では昨年 40 周年を迎えました。機関投資家及び個人のお客様からお金を預かり、運用を行っています。日本株式の運用方針は、長期的な企業価値拡大の確信が強く持てる企業への長期アクティブ投資です。加えて、ESG、すなわち、環境、社会、ガバナンスを、運用プロセスに連携させる運用体制をとっています。具体的には、ファンダメンタルナリサーチ、企業との対話であるエンゲージメント、株主としての議決権行使等、全てのプロセスにおいて、ESG の要素を重

視しています。

投資家として、企業と共に、株価の上昇、企業価値の拡大といった共通のゴールに向かってスチュワードシップ活動を行っています。

2. ボードメンバーにジェンダー・ダイバーシティを入れるべき理由

○飯島：基調講演で、東さんに、「ノーダイバーシティ、ノーイノベーション」という力強いお言葉をいただきました。なぜボードメンバーにダイバーシティが必要なのか。古布さん、投資家のお立場から、いかがでしょうか。

古布：取締役会は経営陣による執行を監督する場です。監督を実効的に行うためには透明性があり公平、そして論理的な議論が行われる素地が存在することが必要です。そのために外部性、多様性を備えることが必要であると考えます。

異なった意見があることが重要であるとのお話を東様からいただきました。多様性を備えた取締役会における議論は、集団浅慮に陥りません。同じ属性の方が集まって議論をするのではなく、様々な考えの方がそれぞれの常識をもって議論することで、より公平な結論に達する。取締役会においては少数株主の利益を考えた最善の意思決定をしていただく、そのためには透明性に富んだ、多様性の担保された取締役会の構成が重要であると考えます。

○飯島：高山さん、社内・社外の双方のご経験を踏まえていかがでしょうか？

高山：取締役会においては、議案について、異なる価値観や多様な視点で監督・監視することが重要です。また、多様性は、建前にとらわれない本音で自由な発言を通じて議論の活性化に資するなど、取締役会の実効性向上を図る上で不可欠だと考えております。

また、ボードダイバーシティは執行サイドにも良い変化をもたらします。ダイバーシティがない取締役会では、執行サイドは提案が通ればよいというスタンスで提案をします。ダイバーシティがある取締役会では、社外取締役からの質問に備えてしっかり準備をします。ボードダイバーシティは執行サイドの提案の質を上げ、能力を高める効果があります。

3. 執行側に多様性が必要な理由

○飯島：執行側にも、多様性が必要な理由を、伺ってまいりたいと思います。東さん、経営者としてのお考えをお聞かせください。

東：社内取締役が多数存在する中で、女性社外取締役はダイバーシティを牽引するエンジンになっていただきました。しかし、執行側のダイバーシティが置き去りにになっていると受け皿がありません。執行側もダイバーシティが必要です。

りそなが経営が困難になった要因を考えた時、多様な意見が経営陣に上がっていない、会社全体で議論できていない、風土改革が足りなかったということが反省点です。

川の流れで「よどみ」といいますが、会社の運営の中で、決まりきった議論だけをする、取締役会の議事録も短いもので済んでいた時代は間違いが起こる可能性も多かったと考えます。多様性がない組織にはイノベーションは生まれません。組織のよどみを生まない、そのためには、執行側にジェンダーに留まらず多様な意見があることが重要と考えます。

○飯島：古布さん、投資家側のご意見はいかがでしょうか。

古布：昨今では人的資本経営が多く議論されるようになりました。先行きが不透明で外部環境が常に変化し続けています。そのような環境下においては、企業における人的資本、人事制度も柔軟性や変化に対する耐性、いわゆるレジリエンスが必要とされていると考えています。明日何が起きるかわからない、来年何が起きるかわからない、そういう状況では、会社全体が、事業の継続性、人的資本のサクセッションという観点から、より幅広い、様々な才能を持った人が集まったタレント・プールが必要です。そうすることがリスク・マネジメントであり、イノベーションに繋がると考えます。

○飯島：高山さん、社内・社外の経験を踏まえて、いかがお考えでしょうか。

高山：企業価値向上に資する取組を立案し、実行するのは執行サイドの責務です。執行サイド、すなわち経営会議等で、適切な意思決定ができるためには、ダイバーシティが必要です。経営会議等でしっかり採られた議案が、取締役会の議案として上程されてはじめて、監督サイドのジェンダー・ダイバーシティが機能します。つまり、執行サイドと監督サイドにて、両者ともにバランス良くジェンダー・ダイバーシティが進むことが、企業価値向上のためには、必要でないかと思います。

○飯島：古布さん、投資家は会社のジェンダー・ダイバーシティをチェックされていらっしゃるでしょうか？

古布：2023年3月の有価証券報告書から3つのサステナビリティ情報が開示されるようになりました。女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の3つです。機関投資家は、この3つの数値が高いか低いかではなく、企業が自社の現状をどのように把握されているか、この数字を今後の施策にどのように活用するかが重要と考えています。そのために、経営は現場にこの数値を上げると丸投げするのではなく、経営がコミットメントを示して関わっていくことが重要です。私たちは、それを対話の場、エンゲージメントで確認させてもらっています。

4. 社内の女性活躍に向けて女性社外役員がなしうること 経営トップに対する働きかけ

○飯島：社内の女性活躍を進めるために、女性社外役員がなしうことを伺ってまいりたいと思います。高山さんが社外取締役を務められる先で、高山さんのご尽力により、女性登用に関して変わったことはありますか。

高山：私が現在社外取締役を務めている3社は、いずれも経営トップの意識のプライオリティが高く、生え抜きの女性社内取締役が誕生しています。その誕生は必ずしも私の働きかけによるものとは言えませんが、社外役員として意識してきたことがあります。

例えば、取締役会や指名委員会において関連する議案においては必ず意見を述べ、積極的に働きかけをする。あるいは、経営トップとのミーティングや面談の機会では、公式・非公式を問わず、女性幹部育成について、さりげなく話題の中にあげる。他社における好事例もさりげなく紹介する。

そのように意識して活動してきました。

ただ、女性の幹部登用が必要とばかり言っても、執行サイドからすれば、「そんなことはわかりきったこと」となってしまいます。執行サイドでも女性登用をしたくてもできない理由があります。社外取締役は、その辺をしっかりと理解し、一緒に考えるスタンスが大事です。そのため、社内の女性登用の実態を知り、阻害要因を把握すること、女性社員のキャリア意識や男性社員の意識も把握した上で、どうやったら、阻害要因を取り除けるかを経営トップと共に考えるスタンスが重要と考えています。

○飯島：市毛さんはいかがですか。

市毛：女性管理職登用については、上司の「意思」と「覚悟」が非常に重要です。現在活躍されている女性から、「最初は「上に行きたい」という気持はなかったけれど、上司によりモチベートされ、活躍の場を与えられ、サポートしてもらったことで新しい世界が開けました。ここに来てみると視野が広がったし、充実した自己実現ができています。」と聞くことが多くあります。「自分の力というより、上司の後押しが大きかった」と答える方が多いのです。

逆に本人にやる気があっても、上司がうまく生かせず、諦めてしまう女性もいます。

本来、男女の違いは、子どもを産めるか産めないかという点のみで、男女の能力に差はないはず。何が違うかというと、育てられ方が違う、社会で置かれた立場が違う。そのため、経験値が違います。

経験値が違うので、男性上司は女性が置かれた立場を理解しづらいことが多くあります。上司は、まず、女性の置かれた立場を理解し、寄り添うことが重要だと思っています。

○飯島：古布さん、投資家サイドとして、社内の女性登用に関し、女性社外役員にどのようなことを期待されていますか。

古布：社外役員を務める方々には世間の「常識」を女性社員にも男性社員にも率直に伝えていただくことを期待しています。

また、企業には多様性と独立した立場からの意見が重要であることを伝えたいと思います。多様性、独立性、適性は相反するものではなく、それぞれ重要なものですので、そういった観点から社外取締役の選任、社内女性の育成を行っていただければと思っています。

5.現況、社内のダイバーシティを阻むもの

○飯島：社外役員は直接、経営トップへの働きかけもできることを前提に、社内ダイバーシティの推進について、議論を深めたいと思います。現状、社内からの女性の役員・管理職等の育成ができていない状況ですが、市毛さん、社外役員の方から見て、何が原因であるとお感じになりますか。

市毛：経営者から「チャンスを与えても女性がやる気がない。」と言われることがよくあります。そういう場面では、「女性の置かれている立場」について問いかけています。家庭責任を感じている多くの女性は、自分が昇格し、給料が上がることより、トレードオフで、家族に迷惑をかけるのではないかと、子どもに影響が出るのではないかと、まず考え躊躇してしまう。多くの男性はそんなことは全く考えず、昇進の機会を与えられたら、直ぐ受ける。そういった違いがあることをまず、理解していただきたいと思います。

また、女性の中には、客観的に誰の目から見ても優秀なのに謙虚で自信がない人が多くいます。

ですので、3回断られても当然だと思い、説得を続けてほしい、そうお願いしています。

では、やってみたいと思わせるには、どうしたらよいか。また、トレードオフの対象として、昇進昇級といった個人の利益より、公的なこと、組織のためになる、社会のためになる、未来が変わる、そういった動機付けが芽生えたと、「社会のために頑張ってみようかな」、「未来のために頑張ってみようかな」と思ってもらえることが多くあります。自信のない人には、メンターをつけたり、サポートするよと伝え、安心感を与えた上で、チャレンジしてもらうのも良いと思います。

更に、両立支援と育成は分けて考える必要があります。マミートラックに入ると、ハードアサインメントをなかなか与えてもらえないという問題があります。経営者として成長するプロセスとしてハードアサインメントの経験が重要ですが、女性は、ご本人のライフイベントとの関係で、そういったことができる時期とできない時期があります。いつでもハードアサインメントにチャレンジできる旧来の男性幹部育成と同じ育成プランでは、女性幹部育成はできません。

○飯島：古布さん、古布さんは実際に働く女性でもあり、また投資家サイドの方でもあるわけですが、この点いかがお考えでしょうか。

古布：多くの日本企業は女性を採用も育成もしてこなかったもので現在登用に難儀しているのは当然だと思います。20 数年前、私の薫という名前と、男性が多い大学の出身であったため、男性と間違われ、就職の勧誘の電話がよくかかってきました。女性だと分かったら「男性を優先して採用するので女性は後回し」と電話を切られました。入口でこれなら、入社後はもっと大変だろうと思いました。社員旅行で女性社員が水着や浴衣の着用を強いられたケースもあったと聞きます。

そういった環境が徐々に変わり始めたのはここ 10 年程で多様性に関する取組は大きく変化しているのが事実ではないでしょうか。多くの人々の努力で良い方向に向かっており逆戻りしてはいけません。取締役候補者となる女性の属性も今後一層多様になると思います。管理職、役員の構成も変わってくると思います。

○飯島：社内女性活躍を阻むものは何かについて、高山さんはいかがお考えですか？

高山：阻害要因は、企業により違いがあります。トップの意識だけでなく、企業が属する業界の特性、企業の規模、成り立ち、風土、女性社員比率、人事評価制度等。その企業特有の阻む要因の実態をつかむことが大事です。

共通する課題は、ジェンダーに関するアンコンシャス・バイアスです。併せて、女性側によく見られる、管理職になりたくないなどのチャレンジを回避する傾向があります。女性は「管理職になりたくない」との発言をしがちです。男性上司はそれを素直に聞いて「困った。困った。」という発言が多くありますが、実際は管理職になることをためらっているだけの女性が少なくないのです。能力・意欲のある女性に対し、上司が背中を押してあげることが重要です。そのための上司教育、管理職教育が必要です。

6. 両立支援

○飯島：女性活躍推進には、2 つのポイントがあります。両立支援と女性幹部候補生育成です。両立支援のみで女性幹部候補生が育つわけではありません。女性社員を意識的に育成する必要があります。とはいえ、両立支援があり、女性がライフイベントを超えて、勤務を継続できることが、女性活躍の大前提です。古布さん、投資家のお立場から、両立支援についてはどういった観点を重視されていらっしゃいますか。

古布：私はなでしこ銘柄の選定委員を 2 年程務めています。なでしこでは、昨年「NEXT なでしこ」として「共働き共育て」という概念を新しく導入しました。

ある一人のお子さんが生まれた時に、母親側の勤め先ばかりが産休・育休といった制度拡充や復帰後の対応を考える、一方で同じお子さんの父親の勤務先は何も考えていない、お母さんの勤務先に「ただ乗り」している。こういった状況では女性登用に関する企業・業界ご

との格差が生じるのは当然でしょう。育児の支援等どこまで企業が行うべきなのか、公的な支援が活性化すべきだという議論もあると思います。上場企業の社会的な責務という側面において社会が持続的に活性化するような取組を行うのは当然推奨されることだと思います。また、女性だけではなく、男性の育児・家事への参加、個人個人が長期に渡ってキャリアパスを考えていくという制度の土台にもなりうる概念だと期待しています。

○飯島：市毛さん、社外取締役のお立場から、両立支援について、執行サイドに助言をされることはありますか。

市毛：人的資本投資が推奨される中、一番やりやすい施策は両立支援です。両立支援は採用や退職抑制に影響するため、どの上場企業も取り入れています。ただ、実態はどうでしょう。「男性育休を認めても、その妻は当社の社員とは限らない。男性育休を認めると、当社ばかりの負担となる。」と口走る男性経営陣もいます。しかし、育児は、社会全体で支援する必要があります。

また、男性育休の制度はあっても育休が取りにくい環境もあります。内閣府の意識調査によると、「女性が家事育児を担当する」との意見に賛成の人の比率はだいぶ低くなっている。ところが、「男性は働いて家族を支えるべきだ」という男性に対する経済的役割分担意識は男女ともにいまだに高いのです。そうすると「男性は仕事が優先」となりがちです。男女間賃金格差もあり、「稼げる方が働いた方がよい」との家庭内の経済合理性もあると思います。そういう環境下にある男性が育休を取りやすくするにはどうすべきか、「男性の立場も理解した上で考えて欲しい。」と経営陣にアドバイスすることもあります。

○飯島：東さん、経営経験者として、この点、いかがでしょうか？

東：制度を作っても運用が上手くいかないことは多々あります。私どもも男性育児関連制度を作ったが初年度は「利用者0」でした。2年目に「利用者1」と聞き、誰かと聞いたら、人事部員が自ら取っていました。3年目から本格的に広げる対応策を作ることができました。制度を作った後のフォロー、制度利用を促す仕組みが重要です。

○飯島：高山さんはいかがですか？

高山：両立支援の制度自体は多くの企業で整ってきていますが、制度の利用・運用において課題がある企業が少なくありません。社外取締役としては、実態をよく知るため、従業員の意識調査、エンゲージメント調査にしっかり目を向けること、有価証券報告書で開示が義務付けられている男性の育児休業取得率、この数字の裏に何があるのかを追及することなど、数字は制度の運用次第なので、阻害要因となる男性の側、女性の側、上司、同僚など、きめ細やかに実態をつかんで、改善を促すことが大事です。

7. 両立支援と不公平感

○飯島：両立支援は子育て中の社員以外に不公平感を生んでいるとも言われています。不公平感の問題につき、市毛さんはどのようにお考えでしょうか。

市毛：両立支援は、女性のための制度と捉えられることが多いのですが、男性も女性もプライベートイベントと仕事の両立は必要になってきています。「女性は家庭責任があり大変だから、職場でも守らないといけない対象だけど、周りも大変だよね。」などと言われる事が多くありますが、今は子育て以上に介護の負担が大変な問題であり、介護のため退職する方は、男女ともに年を追って増えています。「誰かが困っているときにちょっと頑張って支える風土」こそが、企業の中でも大事でないかと考えます。

ある会社の拠点で、障がい者雇用率が大変高く、かつ、そこでは障がい者が高いパフォーマンスを発揮している例があります。その就業環境について、ある大学の先生が「Diversity & Inclusion を実現するのは「良き隣人」である。「私も手を指し伸べるけれど、私が困っているときは誰かが手を差し伸べてくれる。」、そういう心理的安全性の高い、共助の考え方のある職場は多様性も受け入れられやすい。」と説明されていました。時間軸で考えれば、ある時点での不公平感はなくなるはずで、そういう企業文化の育成が大事です。

それから、男女ともに個別のキャリアビジョンを時間軸で考える必要があります。「この時期は難しい。この時期は頑張れる。」ということ、上司や人事の側でも理解し、一時的な負担は「お互い様だよね。」と納得できる企業文化が重要でないかと感じています。

○飯島：この問題については、2014 年頃の「資生堂ショック」という言葉が頭に浮かびます。当時、「資生堂が、子育て中の美容職社員に対しても、遅番や土日勤務を求めた」とのマスコミ報道があり、「資生堂ショック」と呼ばれました。高山様はその頃監査役として在任中だったと思いますが、どのようにご覧になっていましたか？

高山：この取組がスタートする 2 年程前、私は常勤監査役でしたが、社内のエンゲージメント調査のフリーアンサーを見て非常に強い危機感を抱いたことをよく覚えています。

資生堂は当時 20 年以上前から、育児休業や育児時間の制度を導入してきていました。制度利用が当たり前になり、一部の女性社員の中には、既得権益として周囲に配慮がない人も出てきました。一方、その分の仕事の負担感が増え、土日や夜間のシフトが増え、不満感を持つ女性社員も出てきました。「取得者」と「取得される側」で対立構造のようになったことにショックを受けました。

人事部門は大問題だと捉えて、しっかり対応を考えました。人事部門は育児時期の方にも様々な方がいることに着目し、一人ひとりの育児環境、将来に対するキャリア意識を考え、「各自が働き方を選択できる施策」を導入しようと考えました。「育児期だから一律に短時間勤務」ではなく、子どもの面倒を見てくれる人がいて土日也能働ける人はいる、将来のキャリアを考えもっと働きたい人もいます。人事は、シフト・業務内容を含めて、「働き方の選択肢」

を増やしました。これは、育児時間を選択しない人の負担感を減らす制度でもありました。

ところが、某放送局の特集番組で、この意図が伝わらずに取り上げられました。「育児中の女性も土日も働かせるのか。」「資生堂は女性に優しい会社のはずがひどいじゃないか。」と炎上し、「資生堂ショック」という名前がついてしまいました。

その後、「一人一人が違う中でキャリアを支援する仕組みである」との正しい理解が進みました。監査役として注視していましたが、社内では不満の声も上がらず、まずは順調にいったと思いました。

○飯島：「一人一人のキャリアを支援する仕組み」なのですね。古布さん、外資系企業にご勤務でいらっしゃるんですが、両立支援の不公平感などはありますでしょうか。

古布：私は経験しておりません。外資系だから、プロフェッショナル職だからという側面もあると思います。また、いわゆるジョブ型の考えがずっと以前から浸透しており、業界全体を見渡しても皆さんジェンダー・年齢を問わず一生懸命働いているように見えます。

コロナ禍や IT デバイスの発達もあり常に仕事と繋がるという事象が増えているのではないのでしょうか。ワークとライフの距離は以前より近づいているのかもしれませんが。どんな職種であっても、個人がどのように働くべきか、企業から言われるだけではなく、自分自身が考えないといけない、そういう時代なのだと思います。

○飯島：東さん、経営者の立場からいかがでしょうか？

東：子どもが熱を出したので帰らないといけないといった話はしょっちゅう起きます。それを全員でカバーするといった雰囲気ができている拠点はスムーズに事が運びますが、そうならない拠点もあります。そうならない場合は、経営が組織の余裕率をしっかりと見ておかないと業務運営がしっかりできません。

これは事業継続プランであり、コロナの時も地震の時も経験しましたが、レジリエントな組織を作ることが重要です。一人一人に起きたことと国全体に起きたことは違いますが、危機の時にどうするか、頭の片隅で考えながら運営することが大事です。

今は大きな仕組み作りだけでなく、周りの人に協力し合うインセンティブを作る制度、例えば協力した人に金銭的に対応する動きも出てきていると聞きます。そういう仕組みも含めてきめ細かく対応することが必要です。

○飯島：雰囲気だけで解決できる問題ではない場合があり、金銭的対応、余裕率などを執行側に考えていただくことは大変ありがたいですね。

8. 女性育成の施策:ハードシブアサインメント

○飯島：次に女性活躍の2つ目のポイント「女性育成の方法」について、伺ってまいりたい

と思います。市毛さんが社外役員をされている企業で、女性育成について工夫はありますか？

市毛：「育成」というと受け身のように聞こえますが、ご本人にやる気になっていただく、あえてハードシップに挑んでもらう必要があります。経営者として成長していく過程には、困難を乗り越えた経験と、失敗した経験の両方が必要だと思います。そういう経験をする際は精神的にも体力的にも時間的にも非常に負荷がかかります。それを、いつ、本人が覚悟し、会社が負荷を与えるのが重要です。それをやらないで、両立支援をしているだけでは、「ふわっと仕事をしている」となってしまいます。一歩踏み出していただく、上に上がってもらうための環境整備が必要です。

私の関わっている会社の一つでは、人的資本戦略の一つとして、「自立的にキャリアビジョンを考えてもらう、会社はそれを支援する」という施策を打ち出しました。「自分がどうなりたのかを自分で考えてください、自分のライフイベント、育児支援体制なども踏まえて、自分で考え、計画を立て、会社にそれをサポートするよう要求してください。」としています。

ハードシップに挑むことは精神的にも負荷がかかるので、相談出来るメンター等のサポート体制を置くこともあります。あえて経験値の高い部下をつけてサポート体制を整える例もあります。

メンターについては、自社内だけではなく、他社の役員にメンターになっていただくケースもあり、大変刺激を受け、効果が出ていると聞いています。

社外役員として、女性幹部と定期的に連絡を取り、その方の置かれている状況や、今、何に悩んでいるか等、本音を聞き出し、状況を把握することとしています。

○飯島：高山さんの関係されている会社ではいかがでしょうか。

高山：現在、社外取締役就任先企業では社内の女性取締役や執行役員がいますが、いずれも次の女性役員のパイプラインが細いことが課題です。

この世代の女性候補者は同世代の男性に比べ業務経験の幅が狭いことが特徴です。企業組織においては能力や意欲だけでは役員の昇格は難しく、周囲も認めるような実績が大事です。役員に昇格させる時期までには幅広い経験と実績を積ませることが必要となることから、指名委員会等でも議論しています。ある会社では、将来の女性の役員候補者一人一人の育成計画について、どのようなポストを努めてもらうのか、どのようなサポートをしていくのかを年度毎に確認し、審議して、育成に努めています。

○飯島：古布さんは様々な企業をご覧になっていらっしゃると思いますが、Good Practiceがありましたら教えていただけませんか。

古布：リクルートは、ジェンダーパリティ、すなわち、全ての階層で男女半々を掲げており、管理職の条件を明文化したとのことです。そのことで、それまでは管理職のターゲットでは

ないのではと思われた方が、ターゲットであることがわかった。女性だけでなく、男性の管理職候補者も大きく増えたとのこと。その背景として、リクルートの事業内容がよりグローバルに、より IT に近い方へとシフトしていることもあるのかもしれませんが。事業戦略や外部環境変化によって人事戦略も変わっていくことが合理的であると思います。

○飯島：東さん、この点について、ご意見をお願いします。

東：役員候補者のパイプラインに女性が少ないことがそもそもの問題です。私が関係している会社の中では、「役員後継者候補の女性比率5割を目標とする」という会社もあります。それくらい言わないと、それぞれの部門を統括している役員がきっちり見ないので。

また、候補に挙がってきたときにいかに育成するもあります。候補者層のトレーニングに女性もかなりの人数を入れる。人事ローテーションの中では経営に近いところで経験をさせる。もっと重要なのは、異業種に送り込んでみて、業界の常識が世間の常識と違うことを経験させることも重要です。

りそなでは、女性幹部候補生の育成のため、りそなウーマンズカウンスルを作り、何が会社にとって重要なのか、提言をしてもらうようにしました。当初は、両立支援等の制度設計に関する提言が多かったものの、次第に、役員に女性がいないのは問題だといった提言に広がってきました。続けることで新しいアイデアが出るので、今でも続いています。

9. 女性育成の施策:トップのコミットメント

○飯島：経営トップの女性育成に対するコミットメントについて伺いたいと思います。

東さん、経営トップとして、ダイバーシティ推進についてどのような理念で行っていらっしゃいましたか？

東：先日、中国の公的機関とディスカッションする機会がありました。出席者は両国6名の出席者のうち、中国側は女性5名、男性1名、日本側は男性5名、女性1名でした。日本の常識が世界の常識なのか、疑ってかかる必要があります。

繰り返しになりますが、企業のイノベーションを進めるためには多様性は必須だと考えています。多様性が必須であることをトップが信じることが重要です。また、ダイバーシティは組織全体が理解することも重要です。ダイバーシティのため、人事ではトップがリーダーシップを発揮することが重要です。

○飯島：高山さん、資生堂ではトップのコミットメントで急進的にダイバーシティが進んだことがあったそうですね。

高山：2003年に日本政府が「202030（にまるにまるさんまる）」という2020年に社会で指導的立場にある女性の比率を30%にするといった方針を発表しました。当時の社長が「資生

堂は女性が多い会社なので 2020 年では遅すぎる。10 年後の 2033 年までに女性リーダー比率を 30%にする」と、社内のコンセンサスは不十分なまま对外発表しました。

今では数値目標の発表は当たり前となりましたが、当時は比較的珍しい時代でした。また、当時、資生堂でも国内女性管理職比率は 10%でした。

数値目標設定について賛否両論がありましたが、発表してしまった以上、やるしかないとなり、女性活躍推進に向けた活動が加速しました。

結果としては 2013 年時点では 26%となり、30%には届きませんでしたが、この時の取組が土台になり、現在は 40%に達しています。トップの行動が鍵になった事例としてご紹介します。

○飯島：市毛さん、この件に関し、経営トップへ市毛さんから助言されることはありますか。

市毛：コミットメントとして、良い数字を出せる会社もありますが、環境的にまだまだ女性の母数が少ない、制度が整っていない等あり、良い数字が出せない会社もあります。会社に堅実に達成できる数字を出してもらったら、10%に満たない数字が出てきたことがあります。「これは世間から見てどうか。」という議論を取締役会でしました。トップ自体がこれはなんとかしないといけないと思うことが重要であり、社外取締役はトップの背中を押す役目です。

○飯島：古布さん、この点について、ご意見をお聞かせください。

古布：トップのコミットメントがあつてのダイバーシティ推進だと思います。

ダイバーシティの話をすると「水準に満たない女性管理職が生まれて現場が混乱した」という経験談をいただくことがあります。水準に満たない管理職の昇進は男性も女性も好ましくなく、管理職の昇進基準が曖昧で不透明なことが組織として問題なのだと考えます。

もし混乱が生じて女性管理職を増やす必要があるということであれば、なぜそれを行うのかトップが責任を持って明言する必要があります。とりあえず方針だけ掲げて、現場が疲弊するというのであれば誰も幸せにはなりません。

伊藤忠商事では 5 名の女性執行役員が同時に誕生しました。アファーマティブに推進しようという強いトップのコミットメントがあつたためです。また、いきなり思いついてやったのではなく過去 10 年以上のダイバーシティの取組があつたからできたことだと理解しています。

「水準に満たない管理職」については、牧野百恵さんのご著書「ジェンダー格差」に「欧州で政治家にクォータ制を導入した結果、無能な女性も選出されたデメリットもあつたが、無能な男性が多く落選するようになったメリットがデメリットを上回った」という調査が紹介されていました。何か新しい取組をする場合は社内・社外の環境変化があつてのことでしょう。人事施策を何らか変更するのであれば、より多様なタレントが活用されるような、よ

りポジティブな効果を得られるような整備がされることに期待しています。

その出発点として経営トップから、「なぜダイバーシティが必要か」を様々な事例を紹介して社内にご説明いただくことが重要でないかと思います。

10. 女性育成の施策：管理職の人事評価

○飯島：女性育成を管理職の人事評価に入れる企業があるとのこと。市毛さん、この点につき、伺えますか？

市毛：指名報酬委員会で、執行役員候補のロングリスト、ショートリストを作る過程において、一定割合の女性を入れるという方針を打ち立てた会社の例です。女性執行役員候補者をリストに掲載するためにはそういった候補者を育成する上司の努力が必要です。そこで、上司の評価項目の中に「自分のサクセッションプランの中に一定割合の女性を入れる」という項目を入れることを提言したことがあります。

弁護士会で副会長クォータ制を作り導入しましたが、制度を作ると意識が変わります。反対論もありましたが、現実の社会ではいまだアンコンシャス・バイアスがあり、それにより社会構造が歪んでいるので、構造の歪みを正すには、クォータ等の強制の契機が必要だと思っています。企業の中でも歪みが解消されるまでの一定期間は、クォータ制を採用しても良いと思います。

11. 社外女性役員ができること：社内女性への働きかけ

○飯島：さて、女性が社外役員に入ると、社内女性に働きかけてほしいと言われることも多くあります。高山さんが社外取締役のお立場から、女性幹部候補生らへの働きかけをすることはありますでしょうか。

高山：会社から、階層別の研修や選抜研修など、特に女性育成のための研修等の講師やラウンドテーブルに参加を依頼されることがあります。そういう時はなるべく少人数にしてもらい、対話の機会を大切にしています。

女性幹部社員との対話の機会を、会社側でアレンジしてくれる場合もありますが、私の方からプライベートでお誘いすることもあります。そういう場では、彼女たちのキャリア意識や率直な悩みなど、本音の話を聞けることがあり、私も自分の経験からアドバイスをすることもあります。それがご縁で、悩みごとの相談メールをもらったり、返したりもすることもあります。

多人数の一方的な講演より、少人数で色々話を聞く方が私の方も社内の実態がよくわかり参考になります。

○飯島：市毛さんはいかがでしょう？

市毛：私も本音で話してもらうための工夫をしています。自分を身近に感じてもらうために食事会もオフの会としてお酒を飲みながらとする場合もありますし、プライベートでゴルフにお誘いすることもあります。

ある会社で、次世代の女性管理職に意見交換の場に集まってもらった時、驚いたのは、彼女たちがまずはじめにやったことがお互いの名刺交換だったことでした。同じ社内で横のネットワークができていなかったのです。意見交換会の機会を作る事で、同じ立場の方同士の方が同じ悩みを共有でき、解決策も共有できるようなネットワーク作りの機会になる事も重要だと思います。

○飯島：東さん、りそなではいかがでしたでしょうか。

東：取締役会ではダイバーシティの話となると女性社外取締役が推進エンジンになりました。かなり細かいところまで突っ込んだ議論になりました。経営層もその機会をトリガーにして動き始めることが多々ありました。

女性社員から見ると、女性社外取締役はある意味でロールモデルとなり、話を聞くことは非常に参考になります。ウーマンズカウンスルにも女性社外取締役に出席してもらいました。

女性社外取締役に相当時間を提供してもらっているのに、申し訳ないなと思っています。りそなグループは社外取締役の人使いが荒いと言われたこともあります。

女性社外取締役に、社内女性のネットワーク作りをやっていただいたこともありました。

市毛：今、社外取締役に時間を使ってもらって申し訳ない、と仰っていましたが、多くの女性社外役員はむしろこのテーマには時間を使いたいと思っています。経営者は遠慮せず、貢献できる場を与えていただきたいと思います。

「会社が変わった」と感じた例としては、女性管理職との食事会で、「転勤しないと上に上がれないんですね。」と言われ、「昇進には転勤が本当に必要なのか？」と私は素朴に疑問に感じました。そこで、指名委員会でまずその疑問をぶつけて議論し、取締役会で更に議論していただき、転勤がなくても昇進できる制度ができました。

○飯島：高山さん、大きく頷いてらっしゃいますね。

高山：全く同感です。後輩女性のお役に立つのであれば、他の予定をずらしてでも協力したいというのが女性社外取締役の共通した思いだと思います。経営者は遠慮せずにお声がけいただけたらと思います。

12. 弁護士の社外役員へ期待すること

○飯島：本シンポジウムは弁護士の聴講者も多くいます。弁護士の社外役員に期待することがありましたらご教授ください。

古布：我々投資家が社外役員に期待するのは、独立した立場から企業に関わり少数株主の立場を代表して監督を行うことです。まさにそこにプロフェッショナルである弁護士の先生方の活躍の場があると思っています。

ハラスメント等の不祥事や予期せぬ事態が起きるといった状況でも弁護士の先生方の経験に期待するところが大きいといえます。

企業には有事があるでしょう。企業の取締役会が平時を想定した構成になっているのではと感ずることがあります。会社を買収対象になる、アクティビストの方が入ってくる、不祥事が起こる、そういった有事において、弁護士の方々が貢献してくださることは多いと期待しています。ただインシデントを防いでもそれが表に出ることはなく、外部の我々はその成果を知ることはないかもしれません。それでも何らかの有事があった際に、株主、企業を守るのは取締役会であると思っていますし、有事に機能発揮していただくのが弁護士の先生方だと考えています。

○飯島：東さん、いかがでしょうか。

東：弁護士は監査役、監査等委員で入られる場合が多いと思います。

監査委員会等にはかなり細かい情報が入ってくるようになってはいるはずですが、情報が十分入っているかをきちんと見ていただきたい。コミュニケーションが十分でなく、情報が入っていない、そうならないかをご確認いただきたい。

次に、入ってきた情報をどのようにさばるか、その点でのアドバイスも重要です。

更に会社の有事では、専門家としての意見は重要です。今、様々な株主が活動しています。社内だけでは方向性が定まらないケースもあります。プロフェッショナルな外部弁護士に依頼するケースもありますが、社外取締役は社内の事情に詳しく、頼りになる存在であり、そのアドバイスは貴重です。

○飯島：高山さんはいかがでしょう。

高山：ダイバーシティに関し、社外役員を務める弁護士への期待としてお話ししたいと思っています。

まずは、取締役会、指名委員会、監査等委員会、監査役会等において、ダイバーシティ、とりわけジェンダー・ダイバーシティが図られているか、常に意識して監視・確認し、とりわけ阻害要因は何かということに着目し、モニタリングいただきたいと思っています。そのとき、教科書的な発言ではなく、執行サイドの悩みも理解しながら、寄り添う発言が大事です。特に弁護士は仕事を通じて日常多くの企業に接しておられ、その実状もご存じかと思っています。

また、人権や労働問題などをはじめとして、ダイバーシティについても様々な知見をお持ちかと思います。

女性弁護士は企業内の経験がない方でも、ご自身のキャリアにおいて色々な経験をお話しいただくことで、社内女性の背中を押し、育成に貢献できます。検事出身の弁護士の女性社外役員とご一緒にいますが、女性が働き続けるために、法曹界の中で感じた壁、悩み、仕事と子育ての両立の大変さ、弁護士事務所内での後輩や部下指導などのマネジメントの話、こういった話を研修などで講演していただき、私自身も大変参考になりました。ご自身のご経験を是非話していただきたく存じます。

13. 参加者へのメッセージ

○飯島：最後にお一人ずつ、参加の方々へのメッセージをお願いできますか。

東：本日はありがとうございました。ダイバーシティの話は自分自身でも発展途上だと思っています。自分の力不足を感じることも多くありました。その中で、重要なことは経営者自身が意識を変えていくことです。

直接、経営者に話しかけることができる存在は社外取締役です。執行にとって、社外取締役の一言一言は重いものです。これからも経営陣の背中を押すこと、アドバイスをさせていただくことは貴重なことです。今後もそういう観点で経営の監督をしてください。

高山：2015年のコーポレートガバナンスコード制定を皮切りに監督サイドの機能強化が盛んに議論されてきました。その結果として、女性の社外取締役も増えました。

一方で執行サイドの機能強化も重要です。監査役会設置会社が減り、監査等委員会設置会社が増えています。これは業務執行の決定権限が執行サイドに広く委譲されることを意味します。執行サイドで適切な意思決定ができるようにするため、執行役・執行役員の構成すなわち人材のポートフォリオ、役員のポートフォリオの拡充が大事です。その一要素がジェンダーを含めたダイバーシティです。

従って社外取締役としても、執行役員の人材のポートフォリオ、この as is と to be について、しっかりと議論していただきたいと思います。特に to be の人材ポートフォリオを考える上では、社内の女性役員人材のパイプラインをいかに確保し、太くするということが重要なテーマにもなってきます。今後とも社外役員の役目として、企業価値向上のため、執行サイドの人材強化へ関与していくことが重要です。

古布：視聴者には既に社外取締役をされている方、これからされる方がおられると思います。是非、資本市場との対話を積極的に行っていただきたいと思います。有事が起こってから、慌てて対話するのではなく、企業の IR がそういった場を用意することもあるかと思います。それ以外にもぜひお気軽に、積極的に対話や相互理解を深める機会を持っていただきたい

いと思います。企業と私どもは対立しているのではなく、企業価値の向上という共通の目標を有しています。対話の際には機関投資家に対する期待や要望も伝えていただければと思います。取締役会と投資家の対話が資本市場の活性化に繋がると考えています。

市毛：社内のジェンダー・ダイバーシティについては、何かをすれば、速攻で効果がでて改善されるという特効薬はありません。多方面からの様々な打ち手を講じて、その効果を見ながらPDCAを回していくのがよいと思っています。それは非常に面倒なことで、特にインクルージョン、多様性を取り入れて意思決定をしていく過程は経営陣にとって面倒なことであるとも思います。大変だけど必要な事である、と社外役員が常に言っていただくことが重要かと思っています。

また、時間軸も重要です。「時期尚早」と言われることも多くあります。私は20年前に国連女性差別撤廃条約の審査の傍聴に行ったことがあります。日本政府の代表が「日本はコンセンサスを重んじる国であるため、なかなか進まない。」と説明していました。これに対し、委員長は「コンセンサスは制度を変えることで変わっていきます。意識を変えるための制度を作ることが政府の仕事でしょう。」と言われました。

企業も同じです。経営陣は制度を作り改革することができます。社外役員はそれを促し、モニタリングをすることができます。相まって、改革をスピードアップさせる機能も社外役員は果たすことはできると考えます。

りそな銀行の場合、経営危機の時が変革のチャンスだったと伺いました。企業は業績の良い時も、悪い時もあります。「業績が悪い時に女性活躍なんてできない。」という経営者もいます。今日、伺ったりりそな銀行のお話を例に挙げて、「今はチャンスなんです。」とアドバイスしていきたいと思っています。

○飯島：お時間となりましたので、ここまでとさせていただきます。パネリストの皆様、ありがとうございました。総合司会にお戻しします。

閉会挨拶

○総合司会：パネルディスカッションにご登壇の皆様、ありがとうございました。最後に当連合男女共同参画推進本部委員、東京弁護士会所属で、現在、株式会社LIXIL、株式会社メルカリの社外取締役を務めております金野志保弁護士から、閉会のご挨拶をさせていただきます。

金野：私が初めて社外役員に就任したのは2005年、ヤフーの監査役としてでしたが、その頃にコーポレートガバナンスを学ぶにつれ、「これからは女性がボードに必要とされる時代が来るな」と感じました。そのような発言をすると「社内から出ないと意味がない」と言わ

れることもあり、また実際、社外役員として就任した別企業、ボードの女性比率が当時4割となった企業では、他社の社長から「社外でごまかしやがって」というような批判を受けたと伺ったこともあり、また、ボードの女性比率を上げようとするある勉強会にオブザーブ参加した時に「弁護士が何しに来た」的に冷ややかに扱われたこともありました。

このように、「社内の女性をボードに入れなくては意味がない」という女性社外役員を冷ややかな目でみる一定の風潮がありながらも、私や、本日のパネリストの市毛さんや高山さんほか、身近な女性社外役員は、社内の女性の活躍推進に常に尽力しています。

「私たちは社内の女性の露払いをしているのよ」「まずは社外からでも女性をボードに入れることも意味がある」と常日頃から申していたのですが、そういった身近な実例のみならず、多様なお立場の方から多角的に議論・検証していただきたいと考えて本日のシンポジウムを企画いたしました。

決して、数少ない女性役員の椅子を社外と社内で奪い合うといったような社外対社内の対立構造ではないということが本日の議論でも確認できたように思います。

そして私達女性社外役員としましては、社内の女性の活躍推進は私達の重要な役割であるということを改めて肝に銘じないとならないと感じました。

そして必ずしもそれは「本来の業務外の仕事」ではなく、人的資本経営が適切に行われているかという経営戦略についての監督と助言の一環ではないかと思う次第です。

パネリストの皆様におかれましては、活発なご議論をいただきありがとうございます。そしてご視聴いただいている皆様におかれましては、ご清聴を誠にありがとうございました。