

〈パネルディスカッション〉

取締役会のジェンダー・ダイバーシティの 意義と実現のための取組み

——女性・独立社外取締役のありのままの姿から——

富永 誠一

日本コーポレート・
ガバナンス・ネットワーク
執行役員
リサーチフェロー

小林いずみ

ANAホールディングス
社外取締役
オムロン 社外取締役
みずほフィナンシャル
グループ 社外取締役

上野 直子

グラス・ルイスジャパン
アジアリサーチ
ヴァイスプレジデント

金野 志保

弁護士
マネックスグループ
社外取締役
LIXIL 社外取締役

山神 麻子

弁護士
カコメ 社外取締役
ニコン 社外取締役
NECキャピタル
ソリューション
社外取締役
(コーディネーター)

山神 コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」という）が取締役会に多様性を求め、政府も「女性版骨太の方針二〇二三」で、「プライム市場上場企業における女性役員比率を二〇三〇年までに三〇％以上とする」との数値目標を設定するなど、企業における女性役員の登用ニーズはますます高まっています。他方でこれらを「外圧」ととらえ、やむなく対応する企業も少なくないように見受けられます。取締役会にジェンダー・ダイバーシティが求められているのはなぜでしょうか。本パネルディスカッションでは、基調講演でお話いただきました「女性・独立社外取締役」に、場面によっては独立社外監査役を含む「女性・独立社外役員」について、ジェンダー・ダイバーシティが取締役会の実効性や企業価値向上にもたらす

一 はじめに

《掲載に当たって》二〇二三年一月二日、日本弁護士連合会は、シンポジウム「取締役会のジェンダー・ダイバーシティが企業価値向上に果たす役割」女性・独立社外取締役のありのままの姿から」をオンライン開催し、多くの聴衆が集まった。当日は、富永誠一氏による基調講演「女性・独立社外取締役の現在（いま）」の後、パネルディスカッションが開催されたが、本稿は、その内容を基礎に登壇者が加筆等を行ったものである。本稿は、政府が「二〇三〇年までにプライム市場上場企業の女性役員三〇％以上」という目標を掲げた中、現場の目線から、その意義や実現への取組みを議論し、広くコーポレートガバナンスに携わる読者の皆様に有益な示唆を与えるものである。

(編集部)

目次

- 一 はじめに
- 二 女性・独立社外役員がボードに入る意義
 - 1 ボードのダイバーシティの意義
 - 2 ジェンダー・ダイバーシティの意義
 - 3 エイジ・ダイバーシティ、グローバル視点
 - 4 女性・独立社外役員が社内の女性役員登用に果たす役割
- 三 女性役員を増やすための指名委員会の取組み
 - 1 候補者リストの作成方法
 - 2 候補者の多様性確保の試み
 - 3 社内からの女性候補者を増やす試み
 - 4 指名委員会における浸透具合とあるべき取組み
- 四 女性役員候補者人材の育成・登用への取組み
 - 1 経営陣への働きかけ
 - 2 昇進を受け入れやすい環境・声がけ
 - 3 ロールモデル、メンター
 - 4 就任後の取締役の育成



富永 誠一氏



小林いずみ氏



上野 直子氏



金野 志保氏



山神 麻子氏

効果とその実現に向けた取組み、その過程での
 障碍と克服について議論いただきます。

まずは、皆様、自己紹介をお願いいたします。

富永 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（以下「CGネット」という）の富永です。私は、二〇〇三年に前身団体である「全国社外取締役ネットワーク」の立上げに参画して以来、NPOの立場から独立社外取締役のサポートをしてきました。さらに二〇一七年からは独立社外取締役の活動を支援する立場である取締役会事務局のサポートも行うようになり、コーポレートガバナンスの実効性向上のための活動を行っています。最近、女性役員を求める声が各方面から強くなってきましたが、形式面が先行しているので、女性・独立社外取締役のありのままの姿や本音を紹介しようと、昨年（二〇二三年）、懇意にしている四八名の女性・独立社外取締役にご協力いただき、商事法務から書籍『女性・独立社外取締役——就任経緯、取締役会準備、兼職の実情から「悩み」の克服法まで』（以下「女性・独立社外取締役」という）

を上梓しました。本日のシンポジウムでは基調講演を務めさせていただきます、本書の一部を紹介しましたが、このパネルディスカッションでも多士済済のパネリストの皆様との議論を楽しみにして参りました。

小林 小林です。ANAホールディングスの外、数社で社外取締役を務めています。本日は、参加できることを非常にうれしく思います。よろしく願います。

上野 グラス・ルイスの上野です。二〇一〇年に入社し、二〇二〇年一月の東京オフィス開設後は活動拠点を日本に移しました。現在、私のチームはリサーチ対象企業が三、〇〇〇社で、エンゲージメント業務も担っており、年間三〇〇回ほどのエンゲージメント・ミーティングをしています。本日は、参加できて大変光栄です。よろしく願います。

金野 弁護士金野志保です。二〇〇五年にヤフーの社外監査役に就任して以来、さまざまな企業の社外取締役・社外監査役を務めてまいりまして、現在はLIXILとマネックスグ

五 女性・独立社外役員の悩みと克服

1 マウント問題

2 社内で抵抗感のあるガバナンス強化の啓発
 六 弁護士である女性・独立社外役員の持つ価値

七 おわりに

ループの社外取締役をしています。二〇〇五年当時、CGネットの前身であった全国社外取締役ネットワークでコーポレートガバナンスを学ぶにつれ、これからは女性役員が必要な時代が来ると感じて、いくつかの団体に「女性役員候補者名簿を作りませんか」という話をしましたが、思わしい反応がなく、せめて自分はそのいう時代のニーズを満たせる人材となっておこうと勉強するとともに、本日の最初のテーマである「なぜ女性役員がボードに必要なのか」について、どうすれば言語化して人に説明できるかを考え続け、情報収集も続けてきました。本日はどうぞよろしく願います。

山神 コーディネーターを務めます弁護士

山神です。よろしく願います。

二 女性・独立社外役員がボードに入る意義

1 ボード・ダイバーシティの意義

山神 まず、ボード・ダイバーシティの意義を伺います。現在、資本市場や政府から女性役員の選任を求める声が高まっている状況がありますが、上野さんは、資本市場サイドから取締役会のダイバーシティ、中でもジェンダー・ダイバーシティをどのようにとらえ、対応されていますでしょうか。

上野 グラス・ルイスのジェンダー・ダイバーシティに関する考え方を説明します。当社本社は米国で二〇〇三年に設立されました。現在、クライアントは一、三〇〇社の機関投資家で、従業員は三八〇人以上、従業員の半数以上はリサーチアナリストです。日本拠点は東京で、私たちの日本市場に対する業務の九九％程は東京から行っています。

まず、あくまでダイバーシティの一つとしてジェンダー・ダイバーシティを考えており、ダイバーシティがジェンダーだけでないことは認識しています。ただ、ダイバーシティを考える上で、特に日本のような単一民族に近い国では「ジェンダーが第一歩」という考え方です。また、ジェンダー・ダイバーシティを進めれば、

無条件に企業のパフォーマンスが向上するとは考えていませんが、間接的にいろいろな面で企業価値にプラスに働くと考えています。

現在、当社の議決権行使助言方針では、プライム市場上場会社について、多様な性別の取締役が取締役会の一〇％に満たない場合に、機関設計によって取締役会議長または指名委員会委員長の選任への反対推奨をしています。これまでは、日本の状況も理解し、一定の場合に反対推奨しない例外条項を設けていましたが、プライム市場上場会社は日本を代表する企業であるとの前提の下、二〇二四年総会から例外条項は廃止しました。取締役会に一〇％以上の多様な性別の取締役を求める、「一つの性別が九〇％まで」という内容にとらえていただければと思います。この基準について、今でも「厳しい」というご意見を多くいただきますが、私としては、国際的にはこれを厳しいと考えること自体を恥ずかしいと考えていたのだと思います。

私は一七年ほどアメリカに住んでいましたが、その経験に照らして日本社会に一番多く、根深い問題と思えたのが性別の役割分担でした。また、当社がジェンダー・ダイバーシティを取締役会に必要と始めて発表したのは二〇一九年でしたが、当時は、日本でそのような基準を立てるのはまだまだナンセンスという意見をたくさんいただきました。現在も、少しずつジェンダー・ダイバーシティが進み、当社の方

針を支持していただく声も増えましたが、まだまだハードルが高いという意見があります。やはり、企業内そして社会における性別に関する意識改革が大きなハードルです。当社の方針も、それができるだけ改善するための政府の取り組み、会社の取組みが社会に浸透していくことを期待して作っている方針であるとともに、繰り返しになりますが、ジェンダー・ダイバーシティは、企業のダイバーシティ全体への姿勢を示す大切なシンボルの一つだというのが基本的な考え方です。

山神 小林さんは取締役会のダイバーシティがなぜ必要であり、どのように企業価値に貢献し得るとお考えでしょうか。

小林 高度成長期の日本企業の取締役会では予定調和が求められて、全員が合意できるように同じような考えの人を集めてくる傾向があったと思います。しかし、今、企業あるいは社会を取り巻く激しい変化を考えた際に、これから一〇年後、二〇年後に企業がどのように成長していくのか。それに見合った戦略を立て、それが実行できているかを検証する立場の取締役会が同じような考え方の人たちが本当に運営できるのかということだと思います。

そのためには、取締役会に異なるバックグラウンド、違う視点で物がいえる人たちが必要なのだと思います。同質性の高い組織では、どんな意見をいうかより、誰に同調するかが重視されてしまいます。いろいろな意見が飛び交い、

そこから新しい発想で新しいことを考えていける議論が活発に行える組織が、今の時代にふさわしい取締役会だと思っています。

金野 以前、小林さんのご講演を伺った際に大変印象的だった話があります。小林さんは、アフリカにおけるフィンテックの発展の話をされていました。電気すら通っていない場所にどのようにスマホを普及させ、スマホによる決済機能を普及させるのかを例にとり、経済競争がグローバルになった中で、地球の裏側の国にまでリーチするサービスや商品を開発するイノベーションのためには、今の日本企業のような単一民族・同年代かつ単一のジェンダーのボードメンバーではダメだとおっしゃっていました。もちろん多様性にはジェンダーだけでなく年齢や国籍などさまざまなものがある中、その一丁目一番地がジェンダーだとお話されていました。

多様性がイノベーションの源泉であるというお話は、ソニーの創業者であった井深大さんもされています。多様性は決して女性のために考えられているものではなく、「企業のイノベーションのため」「企業の戦略として」必要だということがポイントだと思いますが、どうもこの観点が見逃されがちであることがいつも気になっています。

2 ジェンダー・ダイバーシティの意義

山神 ここまで、ダイバーシティにもさまざま

あるというお話が出ていますが、その中でもジェンダーのダイバーシティが持つ意味合いについてのお考えを伺えますでしょうか。

小林 おっしゃるように、企業経営を考えた場合のダイバーシティはジェンダーだけではなく、「テクノロジー」「過去の経験などのバックグラウンド」「外国人」と本当にいろいろな要素があります。ただ、これらはいずれも将来の社会的ニーズを理解するために重要ですが、女性のダイバーシティは一番わかりやすいものだと思います。私は、「それさえもできない企業が本当の意味でのダイバーシティを達成できるのか」という意味において、最初の一步としての「女性のダイバーシティ」が重要だと考えています。

一方で、ジェンダー・ダイバーシティを促進するに当たって「男性のような女性がいなか」と探す会社がよくあるのですが、ダイバーシティの観点からは、男性のような女性を探すことはまったく意味がなく、本当に違った視点の人たちを集めるべきです。人類は半分が女性なので、女性から、女性が半分入ってこないということ自体がおかしいということを理解していただきたいと思っています。

山神 既存の男性役員と同質の考え方で行動する、いわば「名誉男性」とでもいうべき女性を選んでいてはダイバーシティの実現にはつながらないというお話と理解いたしました。

上野さんからは、先ほど、日本企業のボード

のジェンダー・ダイバーシティがグローバルと比較して非常に遅れている、その背景に根深い性別役割分担意識がある、心理的な意識改革を実行するための女性活躍推進のルールができて、もなお結果には表れていないといった中で、「企業文化を変える必要性」にも言及いただきましたが、特にどのような点の変化が必要でしょうか。

上野 まず、ジェンダー・ダイバーシティ以前に、日本社会、日本企業全体が、新しいことへの挑戦、イノベーションにどうしても躊躇してしまう、将来の可能性より、リスクばかり考えてしまう傾向にあると思います。リスクはもちろん考えなくてはいいかもしれませんが、それを踏まえてどうチャレンジしていくかが大切です。

その中で日本経済がずっと停滞していて、それはずっと男性だけでやってきた。じゃあ、うまくいかなかったのなら一番側にいる女性を入れてみることをまずは考えてみるのはどうでしょうか。もちろんさまざまな要因が絡みますので、それでうまくいかない可能性もありますが、まずは今までやってこなかったことをしてみよう。一番身近にいる、言語も通じる同じ文化の女性を入れることは、特に日本の英語のレベルがかなり遅れていることも考えれば、外国人を入れるより容易だと思っています。

まず新しいことに対する躊躇をなくす。その躊躇をなくすには何か新しいことを一つやってみることが大事です。そこで、ジェンダー・ダ

イバーシティという今まで日本企業ができなかったことをしてみるのは第一歩になると思います。

山神 金野さんは、『女性・独立社外取締役』のコラムで、イノベーションのほかにもボードのジェンダー・ダイバーシティの意義を挙げていらっしゃいましたが、ご紹介いただけますでしょうか。

金野 三つありまして、一つ目は「監督機能の向上」です。そもそも二〇一八年のCGコードの改訂でジェンダーや国際性の面を含む多様性について規定された趣旨は、当時の議事録を拝見いたしますと、多様性の監督機能を高める点にあったと理解しています。先ほど小林さんもお話しされたように、監督は多様な視点で必要があつて、同質性の高い企業で不祥事が起こりやすいことは過去の多くのケースからも明白だと思います。実際に女性役員が一人でもいる企業には、まったく女性がない企業よりも不祥事が少ないという統計もあるようです。

二つ目は、先ほどお話しした「多様性はイノベーションの源泉である」という点です。この点では、第一義的には社外取締役より執行サイドの多様性が重要なわけですが、執行サイドの多様性の中から生まれたイノベーションの芽を潰さずに活かすためには、監督サイドの多様性も重要だと思っています。たとえば、大谷翔平に、「二刀流で成功した選手なんて過去にベープ・ルースしかないし、おまえができるはずがな

い」と監督がいつてしまったら、「世界の翔平」は生まれてこなかったかもしれません。

三つ目は「人的資本の活用」の観点です。少子高齢化による労働力不足はどの企業にとつても喫緊の課題ですがその中で、人口の半分を占める女性の活躍を促進できない企業は人的資本を有効活用できているとはいえません。そしてその人的資本としての女性の活躍推進を男性だけの視点で考えていくことは難しいと思います。

また、最近上野さんとお話していて大変印象的だった言葉は、「なぜ男性の登用には理由が要らないのに女性を登用するときだけ理由や証明が求められるのか」です。実際のところ、女性取締役が多いほどROEが高いというデータがある一方で、有意な差異はないという研究等もあるようで、ジェンダー・ダイバーシティと企業価値の関係性の「証明」はまだ難しい段階かもしれません。しかし、日本企業のボードのジェンダー・ダイバーシティは途についたばかりで、一〇年、二〇年とたてばもっと有意なデータが出てくるかもしれませんが、そうすると、「数字で証明されなければやらない」という企業は、仮説に則つてすぐはじめる企業に一〇年、二〇年遅れることとなります。つまり、証明されることを待っているのは競争で負けてしまう、証明されずに実行に移すことが必要な時代になっているのではないかと思うのです。

山神 富永さんに伺います。女性・独立社外

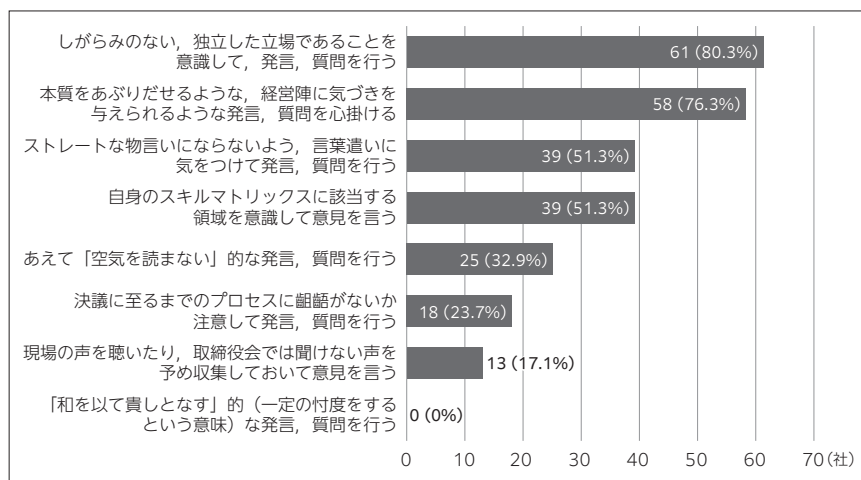
取締役がいま金野さんからお話のあつたボード・ダイバーシティの意義を実現していくためにはどのような姿勢が重要でしょうか。

富永 先ほど小林さんがおっしゃった予定調和の話にも通じると思いますが、付度をなくすることがきわめて重要だと思います。『女性・独立社外取締役』の中で実施したアンケートでは、取締役会で発言・質問する際のスタンスについて聞いています。そこでは、さまざまな角度から私が用意した選択肢の中から五つ程度選んでいたのですが、そこで「一定の付度をする」と回答した女性・独立社外取締役はゼロでした（図表1参照）。しかし、本書の別の箇所では、男性の独立社外取締役の中には経営者に対して付度発言をする方がいることが報告されています。

これは、独立社外取締役の選任プロセスに問題があると思います。付度をする独立社外取締役の多くは、経営者が連れて来ているのではないのでしょうか。経済産業省が二〇二〇年七月に公表した社外取締役に対するアンケート結果によれば、社長・CEOが自身の指名を主導したと認識している社外取締役は六五％と三分の二近くを占めています。自分を選んでくれた経営者に対して、ある種の忠誠心のようなものが働いて、付度につながっている可能性は否定できません。

そうすると、これからの独立社外取締役の選任は経営者主導で行うのではなく、スキル・マ

〔図表1〕 取締役会で発言、質問をする際のスタンス（複数回答可）



（注）『女性・独立社外取締役』に協力した48名が兼務の場合も含めて取締役に就任している90社における取締役会での発言・質問についてアンケートを行い、76社分について回答を得た結果をまとめたものである。

トリックスなどを用いて独立社外取締役が中心の指名委員会主導で行っていくことが期待されます。これは独立社外取締役の選任に経営者の関与をまったくなくするという趣旨ではありません。「誰が主導するか」という問題です。ガバナ

ンスが進んでいる会社では、独立社外取締役の選任は指名委員会がイニシアティブをとっているケースが増えていて、経済産業省の同アンケート結果によれば、指名委員会等設置会社の機関設計を選択する会社では、社長が主導と認識している社外取締役は三分の一で、指名委員会や社外取締役が主導と認識している社外取締役は五割になっています。

取締役会における経営者への付度はマイナスでしかなく、イノベーションにもまったくつながりません。

山神 独立社外取締役の選任プロセスについては二年前のシンポジウム（「これだけの？独立社外役員の選び方」取締役会の実効性あるモニタリングのために）でも議論しまして、取り締まられる側が取り締まる側を選ぶのはおかしいという議論がありました。

3 エイジ・ダイバーシティ、グローバル視点

山神 現在の日本の取締役会に欠けているダイバーシティのもう一つの大きな要素としてエイジ・ダイバーシティ、年代構成の多様性があります。上野さんは、エイジ・ダイバーシティが進まない原因と対策はどのようにお考えでしょうか。

上野 さまざまな理由が考えられます

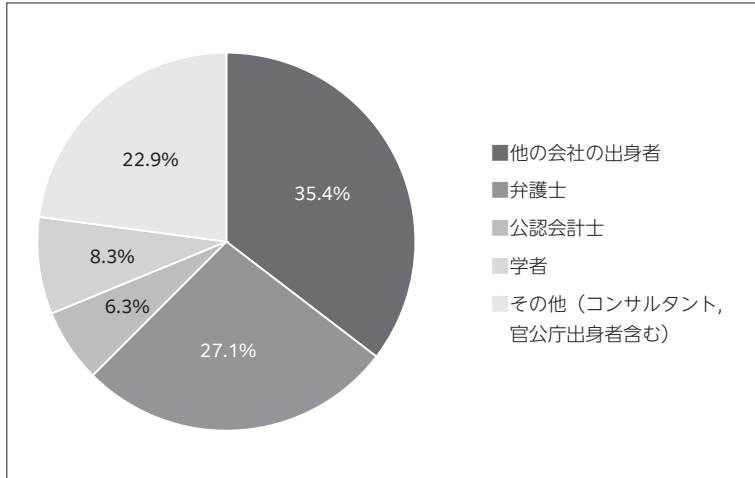
が、やはり日本にいろいろな面で年功序列のシステムが、特に企業に根強く残っているためだと思います。「何歳ぐらいになった人の中からどのぐらいの地位になる人を選ぶ」という議論が社内で行われていることが大きな要因です。長く働いていることが過剰に評価される市場であるため、若い人が上に行くことが不可能な企業がたくさんあります。

また、先ほどもお話ししたように、イノベーションのためには新しいことをしなくてはいいませんが、やはり新しいことをすることに躊躇していると思います。たとえば、サイバーセキュリティについては若い人のほうが知識を持っているはずですが、今までと違う若い人に任せることにリスクがあると考えるのであれば、リスク対策をすればよいのです。そして、もう少しいかなかったとしても、それがなぜかをきちんと議論して次にいいものにつなげていく。日本市場が失敗することに対する「寛容性」を少し備えれば、新しいことへのチャレンジにもそこまで躊躇することはなくなると思います。それによってエイジ・ダイバーシティも進んでいくのではないかと思います。

山神 日本がダイバーシティの面で非常に遅れているというお話もいただきましたが、グローバル市場では取締役会にダイバーシティがない企業はどのようにみられるのでしょうか。

上野 取締役会は、社会の変化に対して、目先ではなくて中長期的な目線でリスクを検討し

〔図表2〕『女性・独立社外取締役』協力者48名の属性



会社の方向性を決めていく、「舵取り」の機関です。しかし、そのような人たちが、同じような学歴、人種、経験で、さらに社内取締役が多く同じ企業文化の人たちだとすれば、それぞれの人が考えられるリスクの種類が多いとは思えません。そのような日本の取締役会は、議論や判断が偏っていると思われるのではないのでしょうか。

また、世界が日本よりダイバーシティが進んでいるとなると、海外の企業とM&Aをしようとするときに、両社でダイバーシティが話題になった際に企業文化が合わないと考えられてしまえばM&Aがうまくいかない可能性もあります。統計的にも、M&Aがうまくいかなかった理由の第一は、企業文化が合わないというものですので、このようにダイバーシティが今後の企業運営に影響を与えるリスクもあります。

4 女性・独立社外役員が社内の女性役員登用に果たす役割

山神 次に、女性・独立社外役員が社内の女性役員登用に果たす役割を議論したいと思います。政府は「女性版骨太の方針二〇二三」において、二〇三〇年までに女性役員の比率を三〇%以上にする数値目標を示しました。富永さんは基調講演の中で、三〇%目標の本命は、経営陣としての社内取締役や日々の執行を行う執行役員のほうであるとお話されていましたが、女性・独立社外取締役の方々はこの点をどのようにとらえているのでしょうか。

富永 『女性・独立社外取締役』にご協力いただいた四八名の独立社外取締役は、本当にお忙しい中、CGネットに自らの意思で入会して、非常に高い問題意識・当事者意識を持ってガバナンスの研鑽を積むような方々です。ちなみに、四八名のバックグラウンドを東京証券取引所の定義に沿って示しますと、「他の会社の

出身者」が三五・四%、「弁護士」が二七・一%、「公認会計士」が六・三%、「学者」が八・三%となっています（図表2参照）。

これらの方々の中に、プライム市場で二〇三〇年までに女性役員の比率を三〇%以上とするという目標の達成を非常勤の独立社外取締役や独立社外監査役だけで対処すればよいと考えている人は一人もいません。非常勤の独立社外取締役・監査役だけではなく、経営陣としての社内取締役、日々の執行を担う執行役員、そして常勤監査役まで含めた常勤の役員をバランスよく選任していくことが重要だと考えています。その中でも特に、女性の社内取締役・執行役員の誕生には腐心され、取締役会や指名委員会の場で、経営者に対して本当に粘り強く、しつこいぐらいに社内の女性役員の選任を口にしておられます。

私が執筆した本のタイトルは『女性・独立社外取締役』ですが、私自身も決して女性・独立社外取締役だけで対処すればいいという趣旨で本書を出版したかったわけではありません。女性・独立社外取締役が入ることによって社内の女性役員の選任が加速化するという事実を聞いていたからこそ、それを世に知らしめたかったことも執筆の背景にあります。

山神 『女性・独立社外取締役』の協力者の一人である金野さんは、女性・独立社外役員が社内の女性登用に果たす役割についてどのような考えでしょうか。

金野

富永さんのおっしゃるように、執行サイドのジェンダー・ダイバーシティはとても重要な反面、日本企業が長年女性の活躍推進をしてこなかったツケは相当大きく、急に女性管理職や女性役員を社内から出そうとしても困難を抱えています。たとえば、私は男女雇用機会均等法一期生ぐらいの年代ですが、当時は東大法学部卒の女性たちが総合職として満を持して入社しても、社内結婚したら片方が辞めなければいけないルールになっていて結婚退職せざるを得なかったこともあったと伺っています。結果として、その頃に就職した総合職の方、つまり役員・管理職候補となる世代で今も働き続けている女性はとても少ないのが現状かと思っています。今は、遅まきながらそのツケを返していかなければならないわけですが、男性だけで女性活躍推進の方法を考えても限界があると思います。そういうときにはまずは社外からでもボードに女性を入れて、社内の女性が活躍できる素地を作るべきではないかと思っています。

具体的に私が社外役員として就任した会社内でやっていることには、取締役会の中と外でやっていることがあります。外では、たとえば女性管理職や管理職候補とランチ会、お茶会といったフランクに話す機会を設けてもらい、何が彼女らのグラス・シーリングになっているのかをヒアリングして、経営トップにフィードバックし、有効と思われる施策を提言するなどしています。施策を社長等の経営トップに付度

なく提言できるのは、やはりわれわれが社外役員であるからという側面もありますので、率先してやるようにしています。また、同時に彼女らを励ますこともしています。「出世なんかして、いいことがあると思いませんか」という女性に、「管理職になったら、みえてくるものが違うよ」というふうに背中を押すこともあります。こういうことをやっている、「社外役員の本当の業務ではないのにすみません」といつてくる会社もありますが、私としては、人的資本を適切に活用できているかについての助言と監督の一環だと考えています。

取締役会の中では、機会があればできるだけ女性活躍推進への意見・提言を申し上げています。たとえば、事業部からの報告事項の資料をみて、「部門リーダーの写真は男性ばかりですが、女性はいないんですか」という指摘をしたり。また、たとえば、人事部門からの報告の際は必ず、採用時の女性比率を質問したり、また役員や管理職世代の女性特有の疾病に関するヘルスケア施策について、役員・管理職における女性比率アップのためにもそのような年代の女性が働き続けられる環境を整えることの重要性についてコメントする等、男性からはコメントしにくいコメントを欠かさず行うようにするなどしています。これらはあくまで一例ですが。

三 女性役員を増やすための指名委員会の取組み

1 候補者リストの作成方法

山神 以下では、ボードのジェンダー・ダイバーシティを実現するための取組みについて伺います。まず、女性役員を増やすに当たっての指名委員会の取組みです。指名委員会には指名委員会等設置会社における法定の委員会とそれ以外の任意の委員会があり、取り扱う対象も社長・CEO候補者の指名のみという会社、社内・社外の取締役を含む会社、執行役員まで対象とする会社などさまざまですが、ここではこれらの区別なくご議論いただければと思います。まず、上野さんは、指名委員会における候補者リスト作成に誰が関与すべきか、また、女性役員を増やす試みが単なる数合わせにならないようにするための留意点についてどのようにお考えでしょうか。

上野 まずは候補者のロングリストの多様性が必要だと思います。また、候補者選定プロセスについては、特にグローバル市場では指名委員会に社長などが入ることはよくないといわれています。もちろん社長との面談がないとはいませんが、それは、客観的な視点を持ち合わせた委員会ではほぼ決定した上での単なる顔合わせ程度になっていることが日本との大きな違い

です。プロセスで大切なのは、株主の代表を選ぶということ客観的に考えた上で選べるメンバーで選定することだと思います。

山神 小林さんは、ロングリストの人材要件を考える際に、過去の延長線上にならないように意識すべきポイントをどうお考えでしょうか。

小林 まずは、どういう人が必要なのかを考えることだと思います。今企業が抱えている課題、これから実行すべき戦略に必要な人、執行側であれば執行力のある人、監督側であればそれを監督できる人、そういったさまざまなスキルがどう組み合わせるとベストなのかをしっかりと議論することです。最近、スキル・マトリックスが流行っていて、いろいろなスキルにチェックを付けてオーケーという会社がが増えていますが、そうではなく、会社ごとに必要なスキルや重点テーマは違います。どういうバックグラウンドと知識が本当に必要なのかを取締役会や諮問委員会で考えることが、最初のポイントだと思います。

そうすると、いろいろなスキルの方が必要なことがわかります。これがまず前提にあつて、その上で女性の候補者をリストに挙げていく、女性候補者を挙げてくださいと主張していくことが必要だと思います。

2 候補者の多様性確保の試み

山神 金野さんは、指名委員会等設置会社で

指名委員会の委員をされる際は、候補者の多様性確保についてどのような取組みをされていますか。

金野 自分自身が委員であるときは、まず、ボード・ダイバーシティの意義を、先ほどお話しした三点を中心に共有するようにしています。次に、これは自分が指名委員会の委員でなくてもやるようにしていますが、候補者のロングリストに、ジェンダー、年齢、経歴の多様性を持つ方を積極的に推薦しています。特に、私は小林さんが日本支部を創設された女性役員のグローバルなネットワークであるWCD (Women Corporate Directors) の役員を務めていますので、そのネットワークも活かして多くの女性を推薦しています。

女性役員候補者は非常に不足していて、企業は、候補者によつては二年、三年と行列の後ろに並んで待つようなこともあるかもしれません。今兼任が多い方についても、兼任が外れるという情報を得ればロングリストのアップデートをこまめに行ったりしています。企業としては、すでに女性社外役員がいるときには、そのネットワークを活用してロングリストの搭載者を増やす方法もあると思います。

3 社内からの女性候補者を増やす試み

山神 小林さんは、社内からの女性候補者を増やすために、社外取締役である指名委員として特に留意されていることがありますでしょうか。

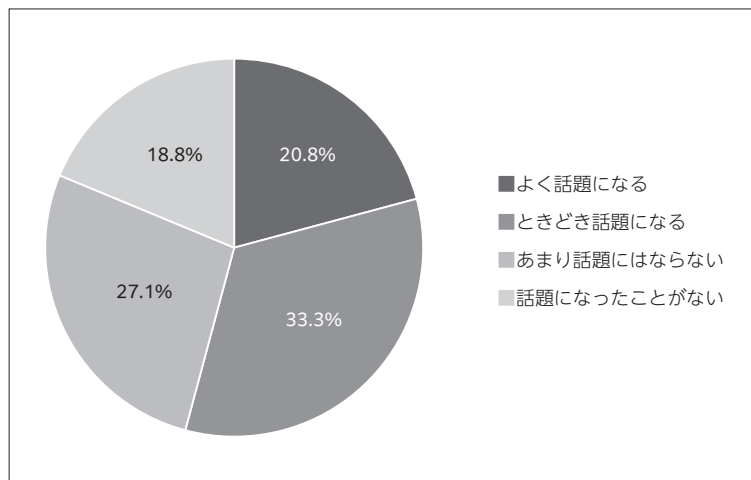
か。また、ご経験の中で、ボードのジェンダー・ダイバーシティの意味を理解し、推進している先進的な会社の指名委員会はどのようなプロセスをとっているでしょうか。

小林 私が心がけているのは、どんなポジションにおいても、必ず女性候補者を加えていただくことです。最終的に、その方が選ばれるかどうかは別としても、必ず女性候補者を探す努力をしてもらうことで、将来の女性候補者のプールが広がってくると思います。

また、女性活躍を先進的に進めている会社に通ずるのは、独立社外取締役、特に男性がダイバーシティへの意識をお持ちだということです。いくら指名委員会委員長が社外取締役でも、その方自身がダイバーシティの重要性を理解していなければ、議論は必ずしもダイバーティを推進するような方向には進みません。これは鶏と卵ですが、やはり男性・女性関係なく、ダイバーシティの重要性を理解している方が指名委員会のメンバーになっていることが、そうした会社に通じていることだと思います。

最近、指名委員会で事業ポートフォリオも踏まえてどんな人を育てていくか話したりもしています。さらに、ダイバーシティ先進企業は、取締役になる直前ではなく、ほとんど採用のレベルからどのような戦略を持って人を育てていくのか、人事部を中心としつかりとしたプランがつくられていて、指名委員会でもそのプラン

〔図表3〕 指名委員会で女性役員を増やすことが話題になるか



について議論し改善してもらっています。

4 指名委員会における浸透具合とあるべき取組み

山神 富永さんは、さまざまな会社の指名委員会の活動をご覧になっていると思いますが、社内からの女性候補者を増やすための取組みは、指名委員会での程度浸透しているのか

でしょうか。また、そのような取組みが効果を発揮するためには、何が必要でしょうか。

富永 まず確認しておきたいのは、指名委員会も大事ですが、一番大事なのは経営者の理解だということです。その前提で、『女性・独立社外取締役』の第八章「女性・独立社外取締役の指名委員会での取り組み」では、指名委員会が女性役員を増やすために行っている取組みを紹介しています。そこでは、指名委員会で女性役員を増やすことが話題になるかをアンケートで聞いています（図表3参照）。『よく話題になる』が二〇・八%、「時々話題になる」が三三・三%で、合計すると五四・一%です。山神さんもおっしゃいましたが、指名委員会は、会社によって審議の対象範囲が違います。五割程度と比較的低い割合なのは、指名委員会の審議対象がCEOの後継者計画に重きを置いている会社が結構あるからではないかと思います。審議対象がCEOだけでなく、取締役会メンバーあるいは執行役員まで含まれている場合では、指名委員会が女性役員を増やすことについて取り組んでいるケースは、相当程度多いと思います。

経営者の中には、一人生え抜きの女性役員を選任して安心してケースもみられますが、指名委員会としては、「それで安心してはだめですよ」としっかり経営者を叱咤激励することが求められます。それには、女性役員のパイプラインが重要なので、ロングリスト、ショートリストの段階で、一定の女性候補者を入れてお

くことを強く意識しなければならないと思います。『女性・独立社外取締役』の中でも、具体的な事例として、経営者に対して、『次の女性役員候補者は誰ですか？』『その女性は何年かで役員に昇格できそうですか？』『その間にどのようなポストを経験させますか？』のように育てますか？』『さらにその次の候補者は誰ですか？』と畳みかけるように尋ねて、経営トップに意識づけをはかるようにしています」というコメントを紹介しています。小林さんもおっしゃられたことですが、これは、たまたま、女性・独立社外取締役の発言ですが、男性でも同じことをできる人はいます。センスのある男性がいることで、こうした取組みは加速していきますから、指名委員会としては、女性、男性の委員に限らず、女性役員の選任を粘り強く推進していく必要があるのではないかと思います。

四 女性役員候補者人材の育成・登用への取組み

1 経営陣への働きかけ

山神 次に、女性の役員候補者人材の育成・登用に向けた取組みについて伺います。二4では、社内の女性取締役・執行役員の登用こそが重要というご指摘がありました。実際には、社内に適切な候補者がいないとして女性の登用

を先送りにしたまま、候補者育成も登用もなかなか進まない企業が散見されます。このような状況を変えていくために、経営陣に対してどのような働きかけをされていますか。

小林 経営者の方になぜ女性の役員候補者がいないのかを問い詰めると、女性が育っていないとまるで他人事のようにおっしゃる方が多いです。女性が育っていないのはこれまで何もしてこなかったあなたの責任でしょう、ですから今どうするんですかと問詰めて答えを出してもらうことが、第一だと思っています。

また、経営陣にもう時間の猶予がないと理解してもらうことも大事です。あと五年すればとか、あと七年経てばとおっしゃる方も多いですが、世の中そんなに長く待ってられません。いから今日出してください、出しながら育てていけばいいんですと強くプレッシャーをかけることが重要です。

もう一つ、指名委員会で経営者のパフォーマンス・レビューに、ダイバーシティ、女性の活躍がきちんと実行されているかを評価項目に入れることも必要です。さらにいえば、経営者の評価だけではなくて、中間管理職まで含めたすべてのリーダーの評価でもダイバーシティ、女性の活躍が結果として出ているかを評価項目にすることで、皆さんの重い腰を上げさせることができるのではないかと思います。

金野 私も、小林さんがおっしゃったようなことをトップに根気強く、壊れたレコードのよ

うに言い続けるとともに、実際に女性従業員らの声を拾い上げて問題点をみつけてフィードバックもしています。これも女性役員が少ないとやりにくいですが、いわゆるクリティカル・マスといわれる三割を超えると、かなり効果が見られます。とある会社では、私が就任したときは、取締役、監査役を含めたボードメンバー一〇人中私一人が女性でした。私がボードのジェンダー・ダイバーシティの必要性を説き続けたことが奏功したのかわかりませんが、その後女性役員は三人、四人と増え、その頃には女性活躍推進に成功した他企業の取組み、具体的には、先ほど小林さんがおっしゃったような、管理職の評価項目に、いかに女性の部下の活躍推進に取り組んできたかという項目を複数入れるという方法を導入することができました。

こういった経験からも、社内の女性管理職や役員候補者が少ないと嘆くのであれば、まずは社外からでもいいから女性役員を入れて、ボードの女性役員比率を三割以上にする。そうすることで、社内の女性活躍推進に弾みがつくと感じております。

山神 ボードに女性が増えていけば、DE&Iのうち、ダイバーシティ、インクルージョンだけではなく、エクイティが大事だという議論も進むのではないかと思います。

今のお話で、社外役員に就任されてからボードの女性比率が四割となったケースがあるというのですが、このような企業では執行サイ

ド、従業員における女性登用のためのアファーマティブ・アクションも積極的に進められているのでしょうか。

金野 アファーマティブ・アクションをとるかどうかについては、会社それぞれです。女性活躍推進のためにできることはすべてやっていますという会社もあれば、有能なら男女関係なく登用すべきなのは当たり前で、何か特別にやることはあるでしょうかという会社もあります。ただ、私個人としては、長年女性の登用を怠ってきたツケを取り戻すためには、一時でもアファーマティブ・アクションをとる必要があると考え、できるだけそういった発言をするようにしています。

2 昇進を受け入れやすい環境・声かけ

山神 次に、昇進を受け入れやすい環境・声かけの工夫について伺います。ここまでにご紹介いただいたようなさまざまな取組みが功を奏し、経営陣からみてこの人なら任せられるという女性が育ってきてても、実際に昇進を打診すると本人に固辞されてしまったという経営陣の悩みもしばしば聞きます。小林さんは、女性従業員にとって昇進を受け入れやすい環境づくりや昇進を躊躇する女性への声掛けなどはどうされていますか。

小林 まず、金野さんと同じく私もカジュアルな食事会やお茶会へ積極的に声掛けしています。そこでは、私自身が管理職あるいは経営者

として、どんなふうに変化したかだけではなく、どんな面白い経験ができたかを積極的に伝えていきます。往々にして男性の経営者は、大変だ大変だとばかりいうのです。女性はとても真面目なので、大変だ大変だといわれると、その裏側に実はすごく面白い経験、得難い経験があるということをなかなか聞く機会がないので、実はいわれてないだけで非常にいい面もあるんだよと伝えるようにしています。

もう一つ、最近よくいる、「女性だから選ばれたんだ。そういう選ばれ方では昇進したくない」という方たちには、今までは男性は男性だというだけで無条件に選ばれていたんです、むしろ、男性が下駄を履かされていたので、そろそろ脱いでもらってもいいでしょうと伝えていきます。あなたが下駄を履いてもそれはチャンスをもらうだけで、そこから先、実のあるリーダー、役員になれるかは自分自身の努力次第なので、選ばれたことを躊躇する必要はないと伝えていきます。この二点を強く伝えるようにしています。

山神 上野さんには、アメリカとの比較の視点からお話をいただけますでしょうか。

上野 アメリカは、そもそも国の制度や人事制度自体が違います。評価制度がクリアになっている部分が、日本企業との大きな違いです。たとえば昇進となったときに、なぜその人が選ばれたのか、社内でもかなりクリアです。その人がすでに実績を残している場合もそ

うですが、他方で、なぜこの人なんだという人が新しいプロジェクトの担当になった場合も、失敗した際のサポートシステムがきっちりしていて、そのポジションを受け入れるときにコミュニケーションされています。ですので、受け入れる側も、ならチャレンジしてみようとなりやすい。実際、私自身も当社でかなりいろいろ失敗していますが、そのたびにかなりサポートもされて今に至っています。メンター制度やトレーニングもきっちりしています。

打診した昇進を受け入れてもらえないというのは、きっとそのポジションに魅力がないんです。それを引き受けたいと思えないから、なってもらえない。そういうわれてしまった経営陣の方は、そのポジションにどんな魅力があるのかを考えるのがいいと思います。報酬の面だけでなく、勤務時間なども調整し、いろいろなキャリアパスがあり、各ポジションに期待されることとが社内でもクリアになっていて、サポートシステムもある。そのような環境づくりの上で女性登用すれば、せっかくチャンスをおくれたのに断られることは、少なくなっていくと思います。

金野 カルビーの当時の松本見会長がされていた、男は名誉や肩書とかに拘るので、昇進させたら肩書だけで納得するけど、女性はそんなことでは納得しないので、やはり待遇を含めて魅力的なポジションでなければいけないというお話を思い出しました。

私は、社内の女性を一人だけで抜擢しないこ

ともとても重要だと思います。ある会社で、私が就任する前のことですが、執行サイドで一人を大抜擢したら、男性管理職らの嫉妬などでつぶされてしまって、転職してしまったという話を伺ったことがあります。その後、その会社は、一人だけでは抜擢しない方針に変え、女性育成に組織的に取り組み、次世代の管理職候補をプールの人材としてマスで教育するなどの工夫をしていたのをみてきました。

富永 一人だけで抜擢しないことについては、『女性・独立社外取締役』でも、「経営トップには、初めて社内から女性執行役員を出す時は一人ではなく二人同時が望ましいということを経験があることに言い続けました。なぜ同時に二人なのかというと、当事者にとっては『社内初モノ』というプレッシャーを緩和できるということ、同時に社内に対しても会社の姿勢や経営トップの本気度が伝わるからです。ある会社では、私がお願したとおり、同時に二人の社内初の女性執行役員が誕生し、いまでは二人ともこのびと活躍いただいています」という興味深いコメントを紹介しています。

この「二人」というのは、二〇一五年にCGコードができたときに、独立社外取締役を一人ではなく二人選任すべきとされたことと同じ理由だと思っています。一人よりも二人、二人よりも三人のほうが、効果はてきめんに発揮されます。こうした取組みの推進役である女性・独立社外取締役の存在は本当に大きなものです。

3 ロールモデル、メンター

山神 次に、ロールモデルの話題に移ります。身近に女性役員のロールモデルがいらないからイメージが持てないという悩みをよく聞きますが、小林さんは、ご自身がキャリアを重ねてこられた中で、ロールモデルを設定されていたのでしょうか。

小林 私は、特定の個人をロールモデルと設定したことはありません。もちろん、女性の先輩が重要な役職に就けば、こういう人も抜擢される組織なら私にも何かできるかもしれないと勇気はもらいましたが、その人自身が私のロールモデルになるかという点、必ずしもそうではないと思いました。特定の個人は育ったバックグラウンド、教育、経験も違うし、能力の強み弱みも違いますから、それをロールモデルとして念頭に置くと、かえって自分の本当のよさを活かせないのではないかと思いました。

むしろ、私にとっては、男性・女性関係なく、Aさんのことはとても魅力的だな、Bさんのことは真似したいなど、自分の周りの尊敬できるいろいろな人たちを合成して作った、こういう人になりたいというイメージ自体がロールモデルでした。ロールモデルになる特定の誰かがいませんという話はよく聞くのですが、自分自身でこうなりたいという人物像をつくることのほうが重要だと思います。

山神 金野さんは、このようなアドバイスを

求められた際はどのようにされていますか。

金野 私も元々は、あくまで社外役員だし、弁護士士の資格を持つ専門職だし、女性従業員に話して役に立つことがあるのかと思っていました。たが、たとえば社外役員として工場に視察に行ったときに、その女性従業員との歓談の場で話してみると、意外と響くことが多かったようです。女性従業員ならではの悩みは、家事や育児との両立、ガラス・シーリングとの戦い、仕事へのモチベーション、成長のためにどうすればよいのかなど、腹を割って話してみると意外と共通するものが多く、彼女らにとって励みになる話をすることも多いようです。自身の経験を話したり、女性だから下駄を履かされたりアサインを受けたときは、女性であることでたくさん損もしてるのだから、たまには得したっていいんだと、割り切ったり前向きになる方法を話したりしています。

そもそも弁護士の本業では、個人で悩みのある人に、いかにして問題解決して前を向いていくのかという話を毎日しているわけですし、女性従業員と話す際にも、意識的または結果的に彼女らのメンタリング的なことをすることも多いです。

山神 上野さんには、アメリカでロールモデルがどのようにとらえられ、機能しているかを伺いできればと思います。

上野 アメリカでは、ロールモデルは非常に重要です。自分が所属するグループの人が活躍

すると、自分の将来の展望も開けると思われています。それは同じ会社の人に限られるわけではなく、たとえば副大統領に女性がなれば、女性の地位向上につながるとみんな信じて、女子大学生は、すごい、私の将来も開けたかもしれないとかなりポジティブに受け取ります。同じように、アジア人が経営層に入ったり、社会で活躍すると、他のアジア人はポジティブに受け取ります。受け取り方としては、自分が同じようになりたいというより、私にも道が開けた、私にもチャンスがあるというポジティブな影響を与えることが多く、それによって社会が活性化していると思います。

ですので、小林さんがおっしゃったように、ロールモデルは身近でなくてもよいと思いますし、自分になりたい像をみつけてみるのか、道を開いてくれた人の道をたどってみるのかも、それぞれの人が自分で決めることだと思います。

山神 ロールモデルの設定と並んで、社内先輩から個別にキャリア形成上のアドバイスを受けられるメンター制度を利用することもキャリアアップに役立ちます。小林さんは社内つながりを越えた場面でもメンターとして活躍されていますが、これから役員を目指すという方が社外の役員経験者の方と知り合う機会はどういうようにしてみなければよいのでしょうか。

小林 役員になる前のレベルで、他社の女性、特に役員等を経験しているメンターをみつ

けるのは、なかなか難しいですよ。いろいろな会合に顔を出して、この人と話をしたい、意見を聞きたいという人をみつけてアプローチするのは、一つのやり方だと思います。たとえば、先ほど金野さんがご紹介くださったWCDには、準会員制度があつて、取締役でなくても入れますので、そういったところに参加するのも一つの方法です。

4 就任後の取締役の育成

山神 人材育成のうち、すでに取締役に就任している方の育成について、富永さんからお話しいただけますでしょうか。

富永 CGネットの活動は、取締役といつても独立社外取締役向けの活動なので、あくまで参考としてですが、二つあります。一つは、コーポレートガバナンス関連の知識の習得に特化したものです。これは「MIDコース」というガバナンス・トレーニング・プログラムで、MIDは「Master of Independent Directorship」の略、つまり独立社外取締役のマスターコースという意味です。もちろんNPOが運営しているものですので大学が出す修士の学位とは異なりますが、意気込みを買っていただければと思います。有識者からの大きめのお話を伺う基調講演と必修科目と選択科目で構成されています。必修科目には、最近の東京証券取引所のガバナンス改革、取締役会の実効性評価、指名委員会、報酬委員会、そして独立社外取締役の経験談二

回（男女）が含まれていて六講。選択科目には、CGコードの振り返り、株主との対話、内部統制、内部通報制度、会社法、金融商品取引法、取締役会の運営、株主代表訴訟／D&O保険、M&A、決算書類の読み方、コーポレート・ファイナンスが含まれ一一講で、合計すると全一八講です。一月下旬から株主総会シーズンが始まる六月上旬まで毎週開講します。講座を設計した立場としてこうしたことをいうのは憚れますが、はつきりいつて日本で一番重たい、言葉を換えると一番充実したプログラムだと自負しています。

しかし、ガバナンス知識の習得だけでは十分ではなく、独立社外取締役同士が交流することが重要だと思っています。そこで行っているもう一つの活動は、「独立役員研究会」というもので、他社の独立社外取締役・監査役と交流し、意見交換を行うことで各社のプラクティスを共有することが出来ます。独立社外取締役として知っておきたいガバナンスの最新動向について私から毎月情報提供していますので、常に最新のガバナンス情報を持っています。今は、一四〇名のメンバーを六グループに分けて毎月運営していて、参加者の男女比率は五五対四五で、女性のほうが多くなっています。金野さんもメンバーの一人です。二年前に女性の割合が過半数になったことは何かのメッセージだと思い、『女性・独立社外取締役』を書くきっかけにもなりました。

独立役員研究会で行った最近の意見交換のテーマといえば、東京証券取引所からの資本コストや株価を意識した経営に関する要請への各社の対応状況や、指名・報酬委員会の運営、取締役会の実効性評価、取締役会における中長期議案のテーマ設定、中期経営計画への独立社外取締役のかかわり、独立社外取締役同士のコミュニケーションと信頼関係構築の工夫、独立社外取締役の情報入手経路と活用、資本効率の向上への独立社外取締役の貢献、事業ポートフォリオの見直しとM&Aの議題への独立社外取締役の関与、取締役会改革の経験談といった内容です。「MIDコース」での知識習得と、「独立役員研究会」の社外役員同士の交流をセットにすることで相乗効果があると考えています。

その他に、もともとCGネットは、二〇〇三年に全国社外取締役ネットワークとして設立されていますので、セミナーや講演会なども、独立社外取締役が主な聴衆者であることを意識して企画を行っています。独立社外取締役が真剣に勉強するためのインフラとして、このNPOを活用いただければと思います。

山神 日弁連の総合研修サイトにもコーポレートガバナンス関連の連続講座がありますので、弁護士の方はこちらもぜひご活用ください。

五 女性・独立社外役員の悩みと克服

1 マウント問題

山神 次に、女性・独立社外役員特有の悩みとその克服についても伺います。まず、富永さんから、マウント問題についてご紹介いただけますでしょうか。

富永 独立社外取締役の間には、本来上下関係がないにもかかわらず、取締役会内でマウントをとるような振る舞いをする独立社外取締役がいて、それに悩まされていることを、女性・独立社外取締役からここ一年～二年急に聞くようになりました。これは独立社外取締役同士のコミュニケーションを妨げ、人間関係のストレスを生じさせ、取締役会のパフォーマンスを低下させることにつながります。独立社外取締役が急に増えてガバナンスに理解のない独立社外取締役が出てきたことの弊害だと思いますが、結果として、企業にとってマイナスの影響を及ぼしますので、問題が大きくなる前に解決しておかなくてはなりません。

山神 小林さんはこのようなご経験はありますか。

小林 もしかしたらあるのかもしれませんが、私は鈍感力で勝負をしているので、あまり気にしたことはありません。ただ、マウントする方は実際にいて、自分より弱い立場にあると

思う人に対してマウントすると思います。マウントされたとしても、ひるまずに自分のプロフェッションで応対することが一番強い対応方法だと思います。

山神 お話を聞いて、私自身、社外役員同士であつても、大企業の社長経験者の方々に対して最初は無意識に遠慮していたこともあったと反省しましたが、そういう方々に対等に接していく心構えというのは、どのようなものなのでしょうか。

小林 何で独立社外取締役に選ばれているのかを考えれば、その方のスキルと経験を経営の監督に活かしてほしいと選ばれているわけですから、その能力や経験についてはどんな方からマウントされても、相手よりも強いわけですね。もちろん、取締役会でM&Aの議論をしたときに、たとえば自分はファイナンスがよくわからないということもあるかもしれませんが、それを求められて独立社外取締役になっているのであれば、臆さず自分の経験をどれだけ活かせるかに注力すればよいと思います。

山神 マウントする社外役員に対して何か対策はあるのでしょうか。

上野 マウントする方は、多分無意識にされています。会社側としてできることは、自分がそういうことをするリスクがあると気づいても、そういうことをするリスクが同じようなトレーニングを必ず一年に一回や就任前にするといったことでしょうか。また、トレーニングの

中では、取締役は、取締役会の多様性のために、それぞれのスキルを求められている同じ立場の存在であることを説明することが必要です。これでマウントをとる方が減る可能性は高いと思います。

ただ、マウントされた方は、そういう人はマウントをとることでは承認されない可哀そうな人だと心の中でマウントを取り返しておけばいいと思います。

金野 私も、著名な女性専門職の方から、社外役員としてマウントされることがあると愚痴交じりの悩みを聞いたことがあります。また、一番驚いたのは、社外取締役同士のマウント問題が高じて、女性社外取締役から男性社外取締役のパワハラだ、マウントだ、という内部通報があつたという話で、マウント問題は高じるとこまで行くんだと思いました。

わが身を振り返ると……われわれ弁護士は付度せずに正しいことを正しいという習慣が身についています。会社員の方のように、出世の階段を一つ一つ雑巾がけをしながら、時には人の顔色をみてのぼっていくという経験がほとんどありません。独立社外取締役が会社に一人、二人のときは、こういう私たちの付度しない発言がうまく機能していたと思いますが、今のように社外取締役が五人、六人となってくると、総体的に若年が多い女性・独立社外取締役の付度しない発言を、何だこいつ生意気だと反射的に思う男性経営経験者などにもいるのではないか

と思います。

付度しないといけないことをいうことは、独立社外取締役にとつてとても重要ですが、受け入れやすい言葉で、つまりコミュニケーションを工夫することで、マウントされるという不必要なストレスを感じないで済む気はします。これは私がある人事ファームの方に愚痴交じりの話をしたときに、やんわりと「まあ相手も人間だからね」といわれて、ハッと反省したことです。弁護士に限らず、一般的に女性のほうがだめなものはだめと、付度しないではつきり物という傾向があるように感じますが、そしてそれは、繰り返しですが、社外役員としてとても重要ですが、伝え方に工夫をすることで、余計なストレスを感じることなく、よりよい助言と監督ができることもあると自戒しています。

2 社内で抵抗感のあるガバナンス強化の啓発

山神 コーポレートガバナンス強化、特にダイバーシティの実現について、女性・独立社外取締役が一人で提案しても、経営陣に効き目がないという経験をされた方も少なくないと思います。このような提案に耳を傾けてもらう一つの方法として、男性の社外役員、特に経営経験者の方に加勢いただくことが考えられます。上野さんに、どのような方を巻き込むのがよいかなどをお伺いできればと思います。

上野 たとえば経営者の方であれば、経営していた会社でダイバーシティが進んでいる、論

理的な話を通じる、マウントをとる人でない、お話をしている自分が話しやすい、柔軟にいろいろ対応できそうといった方を巻き込むと、議論が活発化になったり、新しいアイデアを出していただいたりできるのではないのでしょうか。

山神 取締役会でガバナンスの話がそもそも通じにくいという場合、その取締役会にはどのような問題があるのでしょうか。

小林 おそらく執行側ではなくて、独立社外取締役もガバナンスの意味がわかっていないのではないのでしょうか。CGコードも、形式的に要求を満たしていればよいと思いついて、何のためのガバナンスなのか腹落ちしていない。社外役員としての責任がどこにあるのかを理解できていない人が多いと、ガバナンスの話は通じにくいと思います。

富永 ガバナンスの話が通じない取締役会というのは、取締役会が何をするとするかというコンセンサスが関係者の間で共有されていないのだと思います。独立社外取締役も当事者意識に欠けるケースが多いです。自ら問題意識、課題感を持つて入会してくるCGネットの会員にはそうした人は皆無ですが、小林さんがおっしゃられたように、そもそもガバナンスについての理解がない独立社外取締役も残念ながら存在します。そうした会社は、往々にして、経営者も独立社外取締役もなぜガバナンスが求められているか腹落ちしておらず、やらされ感

満載の受身のガバナンスになっています。

しかし、私が役員研修に呼ばれて、たとえば、インベストメント・チェーンの中で、国民やアセットオーナー、運用機関、上場会社との関係を説明し、ガバナンスの意義などを説明すると、腹落ちされてガバナンスに積極的に取り組むようになった会社を何社もみました。役員になられる方は、皆さん優秀ですから、ガバナンスを腹落ちさせるための役員研修はかなり効果があり、一度腹落ちすれば加速度的にガバナンスの取組みは向上していきます。

金野 コーポレートガバナンスについての状況も目まぐるしく変化していますので、われわれ社外役員も既存の知見だけで勝負するのではなく、常に情報をアップデートするの必要があります。日弁連でも、先ほど山神さんが紹介されたように、社外役員向けのeラーニングを常にアップデートしています。また、私が社外取締役を務めるLIXILでは、初任の社外役員は会社が費用を負担して必ずCGネットの独立役員研究会に所属するようになっていまして、これもCGコードの原則四―一四の役員のトレーニングの有益な方法だと思っています。

また、最近感じるのは、ボードメンバー全体のガバナンスに対する意識が高まって、監督とは何かという意識がずれていると、これも取締役会としてワークしないという点で、そういった目線あわせも重要だと思います。特に執行との距離感は、経営経験者の方にはプレイ

やりだったからこそ難しいと思われる方も多いようなので、定期的にボードメンバーで望ましい監督とは何かなどを議論するのも有益だと思います。

六 弁護士である女性・独立社外役員の持つ価値

山神 本シンポジウム参加者の約半数は弁護士ですので、最後に弁護士である女性・独立社外役員の持つ価値についてご意見をいただきたいと思います。上野さんは、経営経験者でない弁護士が独立社外役員になること、その中でも女性弁護士が独立社外役員になる意義をどのようにお考えでしょうか。

上野 新聞などでは、あまり弁護士ばかり増えてもしょうがないという議論もされていますが、まずは取締役会に必要なのは多様性であって、法律知識を持つ方がいること自体は悪いことではありません。取締役会メンバー全員が弁護士というのはだめですが、やはり最低でも一人は男女を問わず弁護士がいたほうがよいことは間違いなく、ただ、弁護士を独立社外取締役に選任するのであれば、男性をとるよりは女性の弁護士さんをとったらいと思います。

私は、女性というのは、生まれ持ったユニークなスキルだと考えています。それは、男性ということがスキルの一つであるのと同じように、女性ということもスキルの一つだということ

とです。女性だからといってみんな同じ意見ではないですが、男性だけよりは、男性と女性のほうが意見が違う可能性が高い。その女性が弁護士の先生だったとして、それが悪いわけではないと思います。法律の知識は必要ですし、女性では弁護士の方しかみつからないのであれば、その方をぜひ積極的に採用すべきだと考えています。

山神 小林さんは、同じ取締役会メンバーとしては、弁護士である独立社外役員に、どのような貢献を期待されますでしょうか。

小林 私は、経営経験がバックグラウンドですが、組織というのは表にでない話も含めて常にさまざまな問題を抱えています。そういった話を議論するときに必ず必要なのが法的にどう整理できるのか、どういうリスクがあるのかを客観的に判断をすることなので、弁護士の先生方には、そういったことを期待しています。

山神 富永さんは、さまざまなバックグラウンドを持つ役員の方をご存じだと思いますが、そのような方とお話しされたり、『女性・独立社外取締役』のアンケート結果をみたりして、弁護士ならではの視点を感じることはあるでしょうか。

富永 二4で示しましたように、『女性・独立社外取締役』で協力いただいた四名の女性・独立社外取締役のうち、弁護士は二七・一%で、東京証券取引所が公表した男性も含めたデータでは一六・一%といずれでも大きな割合

合を占めます。CGネットは弁護士の会員が多く、独立社外取締役に就任している弁護士の方々と接した経験や、本書のアンケート結果からは、皆さんきわめてロジカルに動かれています。取締役会での議論を交通整理できる存在の意義は大変大きいと思います。また、弁護士は、取締役会の監督機能におけるプロセスチェックで期待される役割を果たせる方も多いのではないかと思います。企業のコンプライアンス意識もますます高まっていますので、顧問弁護士とは違った形で、取締役会の中に弁護士の独立社外取締役がいる意義はきわめて大きいと感じています。

山神 金野さんは、弁護士であることでボードに貢献したと感じられる場面、弁護士であるからこそ気をつけておられることはあるでしょうか。

金野 私は、ある会社で社外取締役としての個人評価をされ結果をフィードバックされていますが、そこでの私に対するよい部分の評価は、他社事例を多く知っていてそのグッドプラクティスと失敗例を踏まえて助言と監督をしてくれるのが有難いというものが多くあります。これは他社の社外役員を多く経験していることからくる部分もあるかもしれませんが、やはり弁護士業務の中で、M&Aや不正調査等多くの他社事例を見ていることから来る部分もあると思います。

また、有事に強いのは弁護士の一つの強みだ

と思います。不祥事も含め、企業経営の場ではさまざまな有事がありますが、どんな有事でも腹を据えて、解決方法を第一、第二……とそれぞれリスクを踏まえて、望ましい順にすぐ考えられるのは、弁護士業務の中で日ごろから有事の解決をしているからではないか、と思います。

留意していることは、コーポレートガバナスが未成熟な企業では、法務部門や顧問弁護士との切り分けを執行サイドがよくわかっていることがあって、顧問弁護士に聞くようなことを聞かれることがあります。その際は、執行サイドとの役割分担を意識し、「その件は法務部門に聞いてくださいね」とやんわりとお願いすることもあります。

七 おわりに

山神 最後に皆様から、本日の総括を一言ずつお願いできますでしょうか。

富永 プライム市場上場会社の二〇三〇年女性役員三〇%目標は、現実的には多くの会社が非常勤の独立社外取締役中心で対処することになると思います。それは、今取締役会の規模が小さくなってきているからで、東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書二〇二三のデータでは、プライム市場上場会社の平均取締役数は九・一人となっています。一方、独立社外取締役の比率も高まりつつあります。二〇三〇年

ぐらいだと、CGコードで過半数の独立社外取締役を求めることが検討されはじめる時期に重なると思います。独立社外取締役の比率が高まれば必然的に社内取締役の比率は下がることになります。

他方、社内の女性取締役を選任すれば社外の女性取締役は不要になるかといえば、そういう問題ではなくて、執行サイド、監督サイドの両方のダイバーシティが必要だと思います。そして、弁護士が独立社外取締役の重要な供給源になることは今後も変わらないですから、独立社外取締役になったらなつたなりに、しっかり勉強してほしいと思います。独立社外取締役というものは、なりたいたいと思っても簡単になれるようなものではないですし、ご縁とタイミングの問題が大きいものの、将来、独立社外取締役の就任に興味を持った方は、準備は早いほうがいいです。WCDでも、われわれCGネットでも今すぐにでも仲間をつくりながら、ガバナンスについての情報収集、勉強を進めていただければと思います。私もできる限りのサポートをさせていただきますと思います。

小林 今日皆さんのお話を伺っていて、やはりダイバーシティの推進が遅れることに言い訳は存在しないとあらためて思いました。ダイバーシティは、変化が大きく不確実な将来の企業価値を上げるための重要なツールだということとを理解していただければ、女性や外国人などの属性にかかわらず、本当に一人ひとりの個

性が生きてそれが企業の価値の向上につながるような組織になっていくと思います。

上野 実は私は最近、日本のダイバーシティについては、なかなか進まないの、心が折れているところがありました。ただ、今日は、日本におけるジェンダー・ダイバーシティの促進に本気で期待しているのかなと、また少し思えるようになった機会でした。ありがとうございます。

金野 本日は、なぜボードに女性が必要かという二〇年近くの私の課題意識に有識者の皆様から、さまざまなお話を伺う機会をいただいて感謝しています。小林さんもおっしゃるとおり、企業にとってはやらない言い訳をしている時代ではない、実践あるのみとあらためて感じました。ありがとうございます。

山神 パネリストの皆様、本日は誠にありがとうございました。これにて、パネルディスカッションを終了いたします。

とみなが・せいいち
こばやし・いずみ
うえの・なおこ
こんの・しほ
やまがみ・あさこ