



なぜ女性社外取締役が必要か（要旨）

稲尾 和泉
(株) クオレ・シー・キューブ DIW推進室長

1. もはや常識となった「女性活躍推進施策」

安倍内閣が掲げる『2020年までに女性管理職比率を30%にする』という目標は、2003年の段階で既に内閣府が掲げていたものの、その後この目標は産業界でも忘れ去られ、その間に日本は、グローバル市場で完全に取残された。世界国際フォーラムが公表した2014年の日本の男女平等指数ランキングは104位。海外では疑問の声も上がっている。

一方「ダイバーシティ経営企業100選」で2015年までに表彰された企業数は141社。企業の現場で実際に人材不足が進み、ダイバーシティ経営をせざるを得ない状況が差し迫っている。

2. 女性活躍推進活動の現状

一言で『女性活躍推進活動』といっても多種多様。

従業員の1割程度しか女性がいない製造業や建築業。他方、生保業界などでは女性従業員の人数がもともと多く、互いに切磋琢磨しながら成長する土壌が存在。多くの企業ではあいまいなミッション単発的な活動はできるものの、「次に何をすればいいのか……。」

「なぜ女性だけ‘ゲタ’を履かせるのか？」という女性活躍推進活動そのものに対する消極的な意見。これまでの働き方で十分満足であるという人たちにとっては、現状に変化を加えることで新たな不安や不満。自社にとって女性活躍推進活動にどのような意味があるのか。現場の従業員も含めたメリットが明確になっていなければ、長続きしない。

3. コーポレートガバナンスとしての女性活躍

超高齢化社会を前にして、第一子の出産を機に退職する女性が6割存在するという事実。企業の存続と成長を支えるためには、質の良い労働者の確保は欠かせない。能力のある人材の流出と代替人員育成の費用は、企業の存続と成長に大きなダメージを与える。

市場や産業、企業そのものが変化している以上、手を打たなければ衰退。今までのやり方や価値観では、会社がつぶれる、働く場所がなくなる、という具体的なイメージを、一人一人の従業員がしっかりと認識する必要がある。

企業の安定的な運営と成長という視点にたてば、経営陣が男性ばかりでよいのか。海外の投資家はボードメンバーに女性がいない企業はガバナンス意識に欠けていると考え、投資してくれない時代になっている。リーマンショックやEU経済危機が発端となり、全人口の半分が女性にもかかわらず、男性の白色人種ばかりが企業経営の意思決定をしていることが世界経済の危機を招いたという反省から、欧州では導入に抵抗のあったクォーター制を取り入れる国が増加している。

4. ハラスメント防止の観点から

同じ職場に働く女性を、男性と同等の戦力として大切な人材と考えているならば、その人との信頼関係を傷つける可能性の高いセクシャルな言動は、今の世の中ではいかにもり

スクが高く、自身の出世や昇進にも多大な影響を与える。セクハラやパワハラの背景にあるジェンダーハラスメントに対する意識を高め、男性も女性も等しく能力発揮できる職場をつくるのが、企業の利益につながる。

5. 女性によるイノベーションで成長する

企業に新たな価値を創造する。従来にはなかった発想や視点は、今まで十分に能力を発揮していない女性たちに他ならない。その価値に気づいている企業では、女性たちのアイデアを新商品に生かして利益を上げている。女性に親和性の高い業界にとどまらず、建築や自動車の分野でも女性の新しい発想で家づくりや車づくりがどんどん進んでいる。

クオレ・シー・キューブでは、女性たちに事業提案を行う研修をおこなっている。

自分たちのニーズを掘り起こしながら仮説を立て、その検証作業を繰り返す。企業がどのような活動で利益を上げているのか、事業計画をどのように立てるのかを学び、自社に置き換えて考えることで、経営としての視点を持って自分の仕事をとらえることができるようになったという受講生が生まれている。

利益を上げたり、業務改善を実行することで仕事の面白さを実感し自信をつけ、企業の成長や利益の源泉、新たな企業戦略の基軸を創造することができれば、やがて企業経営をリードする取締役になっていく。

6. 女性の社外取締役の就任と、女性取締役の育成は急務

2015年6月から開始予定の独立社外取締役が2名以上必要とする『日本版コーポレートガバナンス・コード』で、多くの企業が1名は女性を迎え入れようと人材探ししている。

クオレ・シー・キューブでは各企業の女性幹部や女性執行役員の育成を支援する『DIW倶楽部』を立ち上げていく。ガバナンスに加え、企業実務を身につけた経営判断のできる女性たちを、長期的に育成していく。

7. 女性取締役の登用で、さらなるダイバーシティ経営の推進を

現在十分に活用できていない女性の能力発揮経営判断に女性の視点を盛り込んでいくことは、企業の経営課題の抽出や成長戦略に大きな刺激を与えることになる。ダイバーシティ経営を実践的に進めていくことができる企業が、日本の成長には不可欠。

- ・女性が能力を発揮しなければ、会社、職場が消失してしまうという自覚と危機感
- ・ハラスメント問題をなくし、男性も女性も能力を発揮できる職場環境を整備する
- ・男女に関係なく、これまでの事業を守るだけでなく、新しい企業価値を創造する

多様な価値を認め、お互いに切磋琢磨することで個々が成長する。取締役会に女性を迎え入れ、企業経営のダイバーシティ化を実現することが、その企業で働く従業員のダイバーシティへの関心を高め、健全に成長する企業風土を醸成する大きな力になる。 T

執筆者紹介：稲尾 和泉 イナオ イズミ

(株)クオレ・シー・キューブ DIW 推進室長 シニアコンサルタント

略 歴：町田市職員、ソニー(株)、板橋区立中学校カウンセラーを経て
2003年より(株)クオレ・シー・キューブ カウンセラー、研修講
師として活動

分 野：セクシュアル・ハラスメント防止 パワー・ハラスメント防止 メンタ
ルヘルス コミュニケーション ハラスメント相談窓口担当者スキ
ルアップ 女性活躍推進



資 格：日本産業カウンセラー協会認定 産業カウンセラー
日本産業カウンセラー協会認定 キャリア・コンサルタント
精研式 SCT（文章完成法テスト）修士
日本産業カウンセリング学会会員

著 書：「上司と部下の深いみぞ～パワー・ハラスメント完全理解」（紀伊国屋書店）共著
「あんなパワハラ こんなパワハラ」（全国労働基準関係団体連合会）著
「パワーハラスメント」（日本経済新聞出版社）共著

講演・研修：

ソニー（株） ソニー銀行（株） ワーナーエンターテインメントジャパン（株）
（株）KADOKAWA サントリーホールディングス（株）読売新聞社
東京ガス（株）関西電力（株）（株）IHI JR東日本鉄道（株）
三菱重工業（株）ヤマト運輸（株）NHK 農林中金 高知県
東洋エンジニアリング（株）SCSK（株）第一三共（株）
BNPパリパ証券（株）アステラス（株）ボストンコンサルティンググループ オ
リンパス（株）YKK（株）テルモ（株）エーザイ（株） その他 多数