



## なぜ女性社外取締役が必要か

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」

#### 『202030』は2003年から

安倍内閣が掲げる『202030』については、もはや知らない人はいないほど広く認知されています。どの企業においても、現在国会で審議中の『女性の活躍推進法案』の行く末を見守りつつ、具体策については担当者が頭を悩ませています。

実は、『2020年までに女性管理職比率を30%にする』という具体的な数値目標については、2003年の段階で既に内閣府が掲げていました。当時、この施策を担当されていた現昭和女子大学学長の坂東眞理子氏によれば、数値目標の提示に難色を示す人に「あと17年ありますから。」と説得して回ったそうです。

しかし、その後この数値目標は注目を集めることなく、産業界でも忘れ去られていました。男女共同参画、ダイバーシティ、ポジティブアクション、ワークライフバランスなどの言葉が次々に登場したものの、それらについては企業の個々の状況に合わせて進めるのが現実的であるという意見が根強いことから、この十数年の間なかなか進展しませんでした。

#### 世界の進展と日本の停滞

しかし、その間に日本はグローバル市場で完全に取り残されてしまいました。ダボス会議を主催する世界国際フォーラムが公表した2014年の日本の男女平等（ジェンダーギャップ）指数ランキングは104位と、先進国の中では一段と遅れています。特に、女性の経済活動への参画度合は男性に比べて0.6182というスコアで、これだけ少子高齢化が進み労働人口の減少による人材確保が叫ばれているにもかかわらず、企業における女性の活躍が進んでいないことに、海外では疑問の声が上がっています。

#### ダイバーシティ企業100選はじまる

このような中で、経済産業省は2012年から「ダイバーシティ経営企業100選」を開始し、女性に限らず障がい者や外国人、高齢者の雇用推進や、働き方の改革を実践した企業を表彰する活動を開始しました。2015年までに表彰された企業数は141社に上ります。これは、安倍内閣が女性活躍推進を政策課題に掲げた影響だけでなく、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ことを示しているといえます。その中でも、2015年に表彰された企業で特に取り組んでいるのが「女性活躍」の項目で、表彰された54社中44社がさまざまな女性活躍に関する施策を実施しています。大企業だけでなく中小企業の女性活躍の取り組みも一段と進んでいることから、企業の持続的な成長と発展には女性の力が不可欠であることがわかります。

今や、「女性活躍推進活動」の取り組みは企業の常識であるとともに、職場における女性の能力発揮は、企業の存続に欠かせない重要な経営課題ということができるよう。

### 2. 女性活躍推進活動の現状

## 企業側の体制は千差万別

一方で、その中身を吟味してみると、女性活躍にまつわる活動のすべてが、本当の意味での‘女性の能力発揮’につながっているのか疑問が残ります。何故ならば、一言で『女性活躍推進活動』といっても多種多様で、能力発揮につながる施策もそれぞれの企業の業種や職種によって課題が異なるにもかかわらず、ある定型的な活動をすることに留まっているからではないでしょうか。

例えば、全体の従業員の1割程度しか女性がいない製造業や建築業などでは、実際の職場で女性が一人しかいないため、困ったことがあっても気軽に相談できる相手は日常的に存在しません。こういう企業の場合は、まずは女性従業員同士が顔を合わせて話す交流会や研修会を行うことで、会社内でのネットワークを作り、その活動を継続する中でロールモデルを見つけたり、メンター制度を設けたりすることを、企業が意識的に仕掛けなければなりません。

しかし、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しています。特に、営業部門では評価も明確で売上を伸ばすという目標の基では男女の差はありません。企業側が女性同士のネットワークなどを取って作ることもなく、ロールモデルも相談相手もたくさんいる中では、さらなる能力発揮のために男性とも対等に渡り歩くことも求められます。

### 実際の企業では

このように、企業によって様々な切り口で‘何がわが社にとっての女性活躍なのか’を具現化していかなければならないにもかかわらず、多くの企業では「女性活躍推進の部門を作るから、この2年間でとにかく何かやるように。」というようなあいまいなミッションを与えられ、担当者が四苦八苦しているという状況を何度も目にしてきました。その結果、期間限定で「アンケート調査を行った結果、希望の多かった女性同士の交流会を行いました。」「女子トイレの使い勝手を改善しました。」などの単発的な活動はできるものの、「次に何をすればいいのか・・・。」と悩んでしまっています。

### 無意味ではない

もちろん、活動の中で新たな目標が見つくて頑張る女性もいることから、このような活動は意義があります。特に、もともと仕事に対するモチベーションが高く、将来を見据えたワークライフプランを明確に持っている女性たちは、その機会を生かして自力で活躍を続けています。しかし活動が単発で終わってしまうと、そういった気づきを次のステップに昇華したいと思っている女性の中には、「結局、あの活動は会社から言われてやっただけで、本当は大して私たちの力を必要としないんじゃないか？」などの疑念を持ってしまうこともあります。

### 企業のメリットがないと継続しない

そして、どの企業でも共通するのが「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です。自身の家庭ではパートナーが専業主婦で、いわゆる‘男は仕事、女は家庭’という性別役割分担意識を持っている場合、そもそも女性が結婚もせず働き続けるというライフスタイルを理解することができない人もいます。また、女性の中にも「女性だけ最賃されるのは逆差別だ」とか、「そもそも長く働き続けるつもりがないのに、もっと働いて管理職になったりするなんて嫌だ」という人もいます。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が出てきても、ある意味当然です。

つまり、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、長続きしないのです。

### 3. コーポレートガバナンスとしての女性活躍

では、女性活躍推進活動に本当の意味をもたらすには、こういった視点が必要なのでしょうか。いくつかのポイントを上げていきます。

#### 人材逸失—本人、企業の両損失

第一には、世の中の変化に対応する必要性です。少子高齢化によって労働人口が減少の一途をたどっていることは、もはや議論の余地はありません。超高齢化社会を前にして、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ません。

その中で、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について、企業はまだ十分な手を打っているわけではありません。20年前には‘寿退社’という言葉が存在していたのが、最近では耳にしなくなったことを考えれば、前進しているように見えるこの問題も、実は男性の家事育児参加時間の少なさから、辞めざるを得ないと考える女性が圧倒的です。せっかく組織の中で活躍している女性が辞めていってしまえば、企業はその仕事をこなせる人材を一から育てなければなりません。この少子化で新たな代替人材がそんなに簡単に見つかるわけではありません。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ます。

#### 現状維持では衰退してしまうという危機感を

これまでのような男性中心の価値観や現状維持をどんなに望んでいても、自分たちの市場や産業、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の一途をたどってしまうでしょう。この現実には、現在の経営層や管理職、当の女性たちは気づいているのでしょうか。残念ながら、実感を持って「このままではまずい。」という当事者意識を持っている人は、まだまだ少数と言わざるを得ません。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ります。

とはいえ、育児との両立支援策については、近年だいぶ制度を整えてきています。時短勤務や在宅勤務などの制度を整えることで、育児中も辞めずに仕事を続けられるようになった点は、人材の確保という出発点を整備できた点において大いに歓迎すべきことです。

#### 制度整備に頼る限界

一方で、制度ばかりが整えられると、その制度に甘えて成果を出そうとしない‘ぶらさがり社員’が出てくることを問題視する声もあります。時短勤務で早く帰ることを‘権利’とばかりに主張して責任のある仕事を避けたり、他人任せにしているようでは、本当の意味での女性活躍推進にはなりません。長く企業に留まって働くということは、企業に利益をもたらす人材として活躍することを求められます。そういった自覚もなく、ただ勤務時間に会社で決まった作業を繰り返せばお給料がもらえる、と考えている従業員がいるとすれば、それは女性だけでなく男性も含めて意識改革をする必要があります。制度さえ整えば女性たちが活躍できるのではなく、その先の能力発揮のために何をするか、現在の職場は問われているのです。

#### 企業は女性の力を活かして発展する

さらに、企業の安定的な運営と成長という視点に目を向ければ、経営陣が男性ばかりでよいのか、ということも問われています。特に、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りました。これは、2009年のリーマンショックやEU経済危機が発端となっています。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のではないかという反省から、特に欧州ではそれまで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ました。このような海外の動きを受けて、安倍内閣が中心的に打ち出したのが『女性の活躍推進法案』なのです。

このように、女性の視点や考えを経営に生かすことのできない企業は、グローバルでの競争にも対応することができず、ますます衰退していくことになります。女性の力をどのように経営に生かすのかを問われる時代が、すでに到来しているのです。

#### 4. ハラスメント防止の観点から

##### 一昔まえ・・・

働く女性が増える過程で、これまでも様々な問題が起こってきましたが、その代表例がセクハラ問題です。かつて女性は‘職場の華’であることを求められ、職場でのお茶飲みや宴会でのお酌などは当たり前でした。そして、お酒が進んだ宴会ではボディタッチやチークダンスの強要も、当たり前のように行われていた時代がありました。

このような行為がセクハラであることは言うまでもなく、「誰が考えてもこれはダメ」というレベルになっているかと思えます。しかし、実際には宴席でのボディタッチはなくなり、抱きつかれる、キスを強要される、交際を迫られるなどのセクハラ相談は後を絶ちません。なぜこのような問題がいまだに発生してしまうのでしょうか。

それは、職場の女性を‘女の子’としかとらえておらず、切磋琢磨して成果を上げ、同じ目標に向かって働く仲間という認識が不足しているからでしょう。

##### 人財としての女性

もしも、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をするはずがありません。それにビジネスパートナーに対する性的な言動は、今の世の中ではいかにもリスクが高く、自身の出世や昇進にも多大な影響を与えることが容易に想像できるからです。

しかし、相手を単なる‘女の子’と捉えるならば、昔と変わらない女性らしさを求めても何ら不思議はありません。ある企業の管理職とセクハラ問題について話していた時、「女性に対して‘結婚しないの?’と尋ねるのは、実は自分にとっては相手への最上級の褒め言葉で、それぐらい素晴らしい女性ですよ、という意味なんです、これはセクハラになるのでしょうか?」と問われた時、私だけでなく周囲の女性たちが冷笑していたのを見て、男性たちが青ざめるという体験がありました。多くの女性たちは、職場で‘女性として褒められたい’などと思っておらず、‘職場なのだから、仕事の成果や内容に関する評価を受けるのが当然’と思っています。その本質を理解していない男性や、一部の‘女性としての魅力を職場でふりまく女性’の存在が、セクハラ問題を助長していることは否めず、女性が能力を発揮する以前のモチベーションダウンにつながってしまいます。

##### 杭を打ちたい意識

また、女性たちが女の子らしい、あるいは女性らしい振る舞いや仕事の仕方をしている分には、自分の将来や出世に何ら影響はありませんが、バリバリ仕事をこなし、場合によっては男性である自分よりも成果を上げるような女性が身近にいと、相手を目の上のたんこぶのように煩わしく思うこととなります。中には‘男が女に負けるなんてプライドが許さない’という思いの強い人もおり、「あいつは女らしくない」「女はどうせ結婚して子供産んだら辞めるんだろ」「あいつが成果を上げているのは、上司に色目を使っているからだ」など、その女性の意欲をそぐよううわさを流して、仕事を妨害することもあります。これはれっきとしたパワハラですが、企業としてこのような問題にはしっかりと対策を打たないと、有能な人材の流出につながってしまいます。特に、管理職がこのような考えで女性部下にかかわっていれば、女性たちは能力発揮そのものをあきらめてしまうだけでなく、最終的には管理監督責任を問われることとなります。

そして、妊娠や出産を機に「もう居場所はないよ」「辞めてもらわないと迷惑」などと退職を促す行為は、均等法第9条違反であり許されない行為です。

## ジェンダーハラスメントに気づく

女性をかつての女性像に押し込めて、組織内での能力発揮を妨げている状況をジェンダーハラスメントといいます。ここで紹介したすべてのケースがこのジェンダーハラスメントに該当します。ジェンダーハラスメントは女性の能力発揮を阻害するだけでなく、男性の過重労働やメンタルヘルス問題にも悪影響を及ぼします。「男のくせに弱音を吐くな」「男が女に負けてどうする」など、男性優位の価値観を男性自身が背負い込むことで、企業の活力がそがれている現状にも気づく必要があります。

つまり、女性の活躍推進が進んで女性たちが能力を発揮することは、男性にも多大なメリットがあるのです。女性のためだけにやる活動ではなく、全従業員の利益につながる活動であることを、現場の一人ひとりが認識することが重要です。

## 5. 女性によるイノベーションで成長する

### 女性活躍推進をプラス思考で構築

そして私たちが最も重要だと思っている点は、女性によるイノベーションを起こすことで、企業に新たな価値を創造することです。

先ほどの投資家のガバナンス意識の高まりにも見えるように、男性の視点だけで実施する経営判断や発想に頼っているのは、企業の維持や成長が難しい時代になっています。かつての日本は、終戦後の焼野原を新しい道路や建築物を整えることで活性化していきました。このような時代では重工業産業の成長が著しく、力仕事を得意とする男性が活躍する時代であったといえます。

しかし、社会が成熟した現在はそれだけで経済成長することは望めません。今までにないサービスや価値を創造し、消費者に提供できる企業だけが生き残る厳しいサバイバルの時代になりました。その新しい価値を生み出すためには、従来にはなかった発想や視点が不可欠ですが、それを生み出すのはまさに、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と考えるからです。

### すでに始めている企業がある

実際にその価値に気づいているいくつかの企業では、女性たちのアイデアを新商品に生かして大きな利益を上げてきています。今では食品業界や化粧品業界などの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の家づくりや車づくりがどんどん進んでいます。この流れに乗り遅れた企業は、競争に追いつけなくなる可能性が高まります。

### 起業家を生む

さらに、女性の発想で新規事業を起こすことも有効です。現在ある事業ピラミッド内で女性活躍を計れば、実力のある男性にしてみれば女性が割り込みをしてくるように思えるでしょう。しかし、今までにない事業を一から起こせば、そこでは女性も男性も関係ない対等で公平なビジネスモデルを構築することが可能です。

実際に私たちは、女性たちに事業提案を行う研修を行っていますが、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ことで、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、それを自社に置き換えて考えることで、それまで上司の指示に沿った仕事をするだけだった姿勢が大きく変わり、経営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ます。

このように、女性自身が自分の仕事の意味を生み出し、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ることが、そのまま企業の成長や利益の源泉になるのです。それだけでなく、新たな企業戦略の基軸を創造することができれば、それ

こそが企業の競争力を高め、価値を高めることにつながります。そのような力をつけた女性たちが、やがて企業経営をリードする取締役になっていくのは、当然の流れになっていくでしょう。

## 6. 女性の社外取締役の就任と、女性取締役の育成は急務

### 社外役員を満たす

女性活躍推進は一企業だけの問題ではなく、日本全体の問題です。国の政策や法整備に頼っているのは、現実的に企業が存続できない事態になっていることを、経営トップは既に気づいていることでしょう。

しかし、実際に社内で取締役候補となる女性を育成してきたのかといわれれば、これまでそのような視点が欠落していたといわざるを得ない企業が多く存在します。そのような企業は、早急に女性の社外取締役として迎え入れる必要があります。2015年6月から適応が開始される予定の『日本版コーポレートガバナンス・コード』では、独立社外取締役が少なくとも2名以上必要です。このほかに、2014年10月に役員の男女別人数および女性比率を有価証券報告書に記載することが義務化されており、加えて国会で女性の活躍推進法案が成立することを前提に、従業員300人以上の企業や団体は、女性登用の数値目標を含む行動計画の策定と情報公開を進めなければなりません。

このため、多くの企業では取り急ぎ社外取締役2名のうち、1名は女性を迎え入れようと、人材探しに躍起になっています。そして、内閣府でも新たに『はばたく女性人材バンク（仮名）』を2015年4月より始動し、弁護士や公認会計士等の士業や、政府関連委員会の経験者である女性たちを紹介する仕組みを作っていきます。第一段階としては、ここから社外女性取締役を迎え入れて実績を作り、この先の経営課題に取り組んでいく姿勢を整えることから始めることも必要になるでしょう。

### 育成のプログラムを提示

さらに、私たち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』を立ち上げます。社外取締役が果たす機能は主にガバナンスの視点からのアドバイスとなりますが、本来の企業価値を上げるイノベーションという視点では、社内で主要なビジネス経験があるか、新規事業を起こす体験をした女性たちが必要となります。今現在そのような経験を積んだ女性はまだ少数派ですが、人材がいらないから女性役員を置けないと嘆いて、女性登用が進まないようでは、今後10年、20年経ったときその会社がどうなっているか、容易に想像できるでしょう。このような女性たちを支援していくことが、私たちの使命だと感じています。

## 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

### 過去の成功からダイバーシティ経営へ

ダイバーシティ経営は、女性の活躍だけが課題ではないことはいまでもありませんが、現在十分に活用できていない女性の能力発揮が進まなければ、その先のダイバーシティ経営も困難を極めてしまうでしょう。これまで述べてきたように、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となります。今までの成功事例にしがみつき、失うのを恐れる経営から、新たなチャレンジへの道を開くためにも、その第一歩として女性社外取締役を登用し、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、これからの日本の成長には不可欠です。

### 経営幹部育成プログラムと同時並行

その次のステップとして、社内で様々な経験を積んだ人材を、男女分け隔てなく経営幹



部として継続的に育成する必要があります。それには、現場の管理職や女性自身がこの経営方針を理解し、新入社員のころから男女公平に育成する意識や風土を醸成しなければなりません。女性活躍推進を一過性の活動ではなく、継続した活動にするためには、一人ひとりの従業員が自分たちのメリットと直結させて検討することが大切です。そのためには、

- ・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という意識を、こつこつと浸透させていくことが重要です。

### 成熟社会の経営へ

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ことが、成熟社会の企業経営には必須です。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ことでしょう。そのためにも、トップ自ら範を示し、自社のダイバーシティ経営が経営効果を高めるということを社内外に示すことが重要です。 **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  
リンパス(株) YKK(株) テルモ(株) エーザイ(株) その他 多数