

イギリスにおける女性取締役登用の歩み

— デーヴィス・レビューの紹介 —

本 間 美 奈 子

目次

- I はじめに
- II デーヴィス報告書
 - 1 デーヴィス委員会の設置
 - 2 デーヴィス報告書勧告
- III デーヴィス・レビュー
 - 1 デーヴィス・レビューの公表
 - 2 エグゼクティブ・サマリー
 - 3 25%の数値目標達成の要因
 - (1) アプローチと熱意 (Approach and Ambition)
 - (ア) 説得力のあるビジネスケース 対 平等の問題 (Compelling Business Case versus Equalities issue)
 - (イ) 自主的アプローチ 対 クォータ制 (Voluntary Approach versus Quotas)
 - (ウ) 25%の目標 (The 25% Target)
 - (2) 利害関係者の取組み (Stakeholder Engagement)
 - (ア) リーダーシップ (Leadership)
 - (イ) エグゼクティブ・サーチ・ファーム (Executive Search Firm)
 - (ウ) 投資家 (Investors)
 - (3) 人材 (Talent Pool)
 - (ア) 女性 (The Women)
 - (イ) 業務執行および非業務執行の任務 (Executive and Non-Executive Roles)
 - (ウ) 分野の問題 (Sectorial Issues)
 - (エ) 取締役会における女性の構成 (Composition of Women on Boards)
 - 4 次の段階の5つの勧告 (The Five Next Step Recommendations)
- IV むすびにかえて

I はじめに

企業社会においても、指導的地位に占める女性の割合の改善は喫緊の課題である。わが国においては、女性の活用について、「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標（平成15年6月20日男女共同参画推進本部決定。以下『『2020年30%』の目標』という。）が示された。この『『2020年30%』の目標』の達成に向け様々な取組みが行われてきたが、経済分野における成果も芳しくなく、平成27年12月閣議決定の第4次男女共同参画基本計画においては「上場企業役員に占める女性の割合」を「5%（早期）、更に10%を目指す（平成32年）」と成果目標を大幅に引き下げた。とはいえ、様々な取組みも実効性の確保に難ありとされる現状に鑑みれば、この成果目標の達成すら困難であろう。実際、上場企業の役員に占める女性の割合は平成28年において3.4%にとどまった。もっとも、仮に目標値10%を達成したとして、国際的に見ても依然最低水準に留まるものであるため、早急な次の対応が必要である。

この点、ヨーロッパ諸国では、21世紀以降、上場企業の役員に占める女性の割合を高める動きが活発化し、2003年12月にノルウェーで、上場会社の取締役会における女性または男性の割合を2007年末までに40%とすることを義務付ける法案が可決され、2009年に女性取締役の割合は42%にまで増加した。この影響は他のヨーロッパ諸国にも及び、欧州議会は2013年11月20日、2020年1月1日までに上場会社の非業務執行役員に占める女性の割合を40%に引き上げる内容の「上場会社の非業務執行取締役におけるジェンダー・バランスの改善に関するEU指令案」を可決した¹。この

1 Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures.

後、EU加盟国の中で、その国内法化を迫られることを見込んで、クォータ制を法制化する国が相次いだ²。

しかし、イギリスはこれに抵抗し、企業の自主規制によって女性登用の促進を目指し、2010年に、上場会社の取締役会に関するジェンダー・ダイバーシティ問題を検討するため、デーヴィス委員会が設置され、同委員会における検討の成果が2011年2月に公表された。これが、「取締役会における女性（Women on boards）」という報告書（以下、デーヴィス報告書という。）である³。イギリス企業の取締役会における女性の比率は、EU諸国に比べると12.5%（2010年）と決して高い水準ではなかったものの、デーヴィス報告書勧告を受け、政府と産業界、関連業界が諸施策を実施したことにより、イギリスはクォータ制を導入しないまま、企業の自主規制により、デーヴィス報告書勧告1で示されたFTSE100企業の取締役会における女性比率25%（2015年）という目標を達成し、FTSE100企業の取締役会における女性の割合を26.1%（2015年）へと増加させた。この成果と今後の課題について、2015年10月に公表された「デーヴィス・レビュー」を紹介する。

II デーヴィス報告書⁴

1 デーヴィス委員会の設置

イギリスでは、2010年6月施行の改訂版コーポレートガバナンス・

2 ドイツについては、正井章彦「ドイツにおける女性役員の割当て制—管理者の地位への男女の同権的参加に関する法律について—」早川勝ほか編『ドイツ会社法・資本市場法研究』（2016年）244頁以下で、オランダについては、田邊真敏「オランダ会社法の女性役員クォータ規定—ユトレヒト大学・ランブーイ博士の調査研究を踏まえて—」修道法学37巻2号（2015年）1頁以下にて、詳細に紹介されている

3 Women on boards February 2011. 以下、Davies report と引用する。その詳細は、拙稿「イギリスにおける女性取締役登用へ向けた議論についての覚書—デーヴィス報告書の紹介を通じて—」久留米大学法学74号（2016年）198頁以下を参照。

4 詳細は、拙稿（注3）196～184頁参照。

コード⁵において、初めて、取締役会におけるダイバーシティ（多様性、diversity）の重要性についての原則（補助原則B・2）が導入された。これは、取締役の候補者探しと取締役の選任は、その人物の真価に基づき、客観的な基準に照らして、さらには、性別を含めた取締役会のダイバーシティの有用性に配慮しながら実施すべきであるという原則である⁶。

この後、同年中に、より多くの女性が取締役に就任するのを妨げる障壁（barriers）を明らかにし、取締役会における女性の割合を増加させるために政府と産業界が実施すべき施策に関する勧告を行うため、政府の委嘱により、デーヴィス卿（Lord Davies of Abersoch）が上場会社の取締役会に関するジェンダー・ダイバーシティ問題の検討を引き受け、その成果が2011年2月に公表された。これが「取締役会における女性（Women on Boards）」という報告書（デーヴィス報告書）である。

2 デーヴィス報告書勧告

同報告書では、より多数の女性を取締役に登用するという目的を達成するためには、取締役会会長およびエグゼクティブ・サーチ・ファームが女性の需要を増やすことが必要であるのみならず、女性管理職および企業社会の外部からの女性リーダーの数を増やすことにより、候補者となり得る女性の人材を拡大する必要があるとする。

さらに、デーヴィス委員会は、クオータ制の問題も慎重に検討したが、諮問の結果、クオータ制の導入に賛成したのは、2,654通の回答のうち、わずか11%に過ぎなかったという。

欧州委員会は、加盟国にクオータ制の導入を強制するか否かを議論しているところであるが、デーヴィス委員会は、取締役は、ビジネス上の必要性、スキルおよび能力に基づいて選任されるべきであると考えてるので、ク

5 Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, June 2010.

6 Ibid., p. 13.

オータ制の導入を勧告せず、企業主導アプローチに焦点を当てることで、近年よりもずっと早いペースで女性取締役の数を増加させることができるとする⁷。

以上の観点から示された、デーヴィス報告書勧告は、以下の10項目からなる。

① FTSE350 企業の取締役会会長は、2013年と2015年における取締役会に占める女性の比率に係る目標を設定すべきである。FTSE100 企業は、2015年までに取締役会に占める女性の比率が25%以上となるよう目標を設定すべきであり、当委員会は、多くの企業がより高い数値を達成することを期待している。取締役会会長は、今後6か月以内（2011年9月まで）に、意欲的な目標を発表すべきである。当委員会は、最高業務執行者（Chief Executives）が、目標に掲げた2013年と2015年における経営委員会（Executive Committees）に占める女性の比率についてレビューすることも期待している（デーヴィス報告書勧告1）。

②上場会社は、取締役会、上級管理職（Senior Executive positions）および組織全体における従業員の女性比率を毎年開示することを要求されるべきである（デーヴィス報告書勧告2）。

③財務報告評議会（the Financial Reporting Council）は、イギリスのコーポレートガバナンス・コードを改定し、上場会社に対し、取締役会のダイバーシティに関する方針を、方針の実施について評価可能な目標を含め、策定し、方針および目標達成に関する進展についての要約を毎年開示するよう求めるべきである（デーヴィス報告書勧告3）。

④会社は、2012年のコーポレートガバナンス報告書にて、勧告1～3の内容に関し、基本的な規制の変更が機能しているか否かについて述べるべきである。さらに、取締役会会長には、勧告を支持する宣言書に署名することを勧めることになるであろう（デーヴィス報告書勧告4）。

⑤イギリスコーポレートガバナンス・コードB2・4に従い、「年次報

7 Davies report, p. 18.

告書の1節を割いて、取締役の選任に関連して指名委員会が経たプロセスを含め、同委員会の活動について記載すべきである」。取締役会会長は、会社の年次報告書にて、候補者探しと指名プロセスの説明を含め、会社の選任プロセスに関する重要な情報とダイバーシティにどのように取り組んでいるかについて開示すべきである（デーヴィス報告書勧告5）。

⑥投資家は、会社の取締役と接触する際には、批判的な役割を果たす。それゆえに、会社の報告や取締役の任命について検討する際には、勧告1～5について細心の注意を払うべきである（デーヴィス報告書勧告6）。

⑦当委員会は企業に対し、非業務執行取締役の地位にある者に、より一層のダイバーシティを適用するよう定期的に周知させるよう勧める（デーヴィス報告書勧告7）。

⑧エグゼクティブ・サーチ・ファーム（executive search firms）は、FTSE350企業における取締役の選任に関し、ジェンダー・ダイバーシティや適切な採用基準およびプロセスを含む最良実務（best practice）についての自主的な行動規範（a Voluntary Code of Conduct）を作成すべきである（デーヴィス報告書勧告8）。

⑨これらの勧告を達成するために、イギリスにおいて取締役に選任されるにふさわしい、2つの異なる女性集団を認識し、育成することを検討する必要がある：

- ・企業部門内からの管理職。彼女たちのためには、多数の様々な訓練およびメンタリングの機会がある。そして、
- ・企業外部からの女性。その中には、企業家、研究者、公務員および専門職の経歴を持つ女性が含まれ、彼女たちが、会社取締役の地位に就任するための機会はずっと少ない。

取締役就任への潜在的能力を有する者に対する研修および育成に関する規定を整備し改善するために、企業家、既存のプロバイダーおよび個人が共に協力することが必要である（デーヴィス報告書勧告9）。

⑩運営委員会（steering board）は、6か月ごとに、これらの諸策の進

展について検討し、十分な進展がみられるか否かについての評価を毎年報告する予定である（デーヴィス報告書勧告10）。

Ⅲ デーヴィス・レビュー

1 デーヴィス・レビューの公表

2011年2月にデーヴィス報告書が公表されて以降、女性取締役登用の現状について、その進捗状況が毎年公表されてきたが、およそ4年8か月後である2015年10月に、「取締役会における女性、デーヴィス・レビュー－5年間のサマリー 2015年10月（Women on Boards Davies Review-Five Year Summary, October 2015）」というレビュー（以下、デーヴィス・レビューという。）が公表された。デーヴィス・レビューは、その冒頭で、この5年弱の成果を強調する。すなわち、2011年以降、FTSE350企業の取締役会における女性の数は2倍以上に増え、取締役会に占める女性の割合は、FTSE100企業においては26.1%、FTSE250企業においては19.6%にまで増加している。のみならず、男性のみからなる取締役会の数も劇的に減少しており、2011年の段階で152社の取締役会が男性のみからなっていたが、現在では、FTSE100企業においてはもはや男性のみからなる取締役会は存在せず、FTSE250企業においては15社にまで減少していることが示された⁸。

2 エグゼクティブ・サマリー

以下、エグゼクティブ・サマリーの概要である⁹。

FTSE100企業が25%（取締役会に占める女性の割合）という目標を達成したことは、イギリス企業の上層部におけるジェンダー・バランスの改善へ向けた長期的過程における大きな功績であり、大きな節目である。

8 Women on Boards Davies Review - Five Year Summary, October 2015, p.

2. 以下、Davies review と引用する。

9 Ibid., pp. 6-7.

2011年以降、月を追う毎に、FTSE350 企業の取締役会における女性の数は着実に増加しており、財界のリーダーのコミットメントおよび現在の勢いが続くと仮定すれば、FTSE 企業の取締役会におけるジェンダー・バランスの一層の改善は掌中にあるも同然である。

成功への主要な推進力となったのは、企業にとって現実的で達成可能な stretching な目標を設定したことと、あらゆる利害関係者が共に行動する形の、自主的な企業主導のアプローチである。我々は、早期の進展、2011年以降、FTSE 企業において取締役を務める女性の数が着実かつ持続的に増加すること、人心掌握そして最も重要である協力的な利害関係者のフィードバックを望んでいたが、これら全てがイギリスのアプローチが機能していることの明確な証拠を提供している。

FTSE350 企業ではかつてないほどに取締役を務める女性が増加しており、ちょうどこの4年間で550名の女性が新任取締役として任命されている。新任の女性は、多様な経歴を有し、企業の最上位の会議体で、イギリス企業および経済のために重要な貢献をしている。2011年にはFTSE350 企業のうち、男性のみの取締役会が152存在していたが、今日ではわずか15となっており、それらはすべて FTSE250 企業であるものの、次第に減少している。

我々は今や諸国から、イギリスの FTSE 企業の取締役会における女性の数が増加した背景にある推進力は何なのかと頻繁に尋ねられている。イギリスは、自主的アプローチまたはクォータ制のいずれを採用しているかを問わず、同様の期間における進展の乏しい多数の国々から称賛されている。イギリスは世界ランキング6位であり、5位以上の国々の多くはクォータ制を法制化している。

長期目標

しかしながら、FTSE 企業の取締役会における、より望ましいジェンダー・バランスの達成という長期目標のためには、さらなる課題と新たな

焦点が要求される。

企業は、女性の代表をさらに増やす努力を継続する必要があり、業務執行取締役の地位（Executive Director positions）に任命される女性の数の増加とともに、より多くの女性が取締役会会長（Chair）や上級独立取締役（Senior Independent Director）に任命されるべきである。

取締役のすぐ下に位置する、管理職層（executive layer）について検討することは、常に長期のより複雑な挑戦である。女性の代表を管理職層に拡張することもまた、将来 FTSE 企業の取締役を務める有能な女性の供給を維持し増加させる手がかりとなる。

次の段階の5つの勧告（The Five Next Step Recommendations）

①なすべきことはさらにあるが、自主的アプローチは機能している（Voluntary Approach Working Albeit More to be Done）

②より高い目標、より多くの取締役会会長、そして、すべての上場会社による行動（Increased Target, More Chairs and Action from All Listed Companies）

③管理職層に焦点（Focus on the Executive Layer）

④独立した運営委員会（Independent Steering Body）

⑤勢いそのままに、次の段階へ（Maintaining Momentum and Next Steps）

3 25%の数値目標達成の要因

（1）アプローチと熱意（Approach and Ambition）

（ア）説得力のあるビジネスケース 対 平等の問題（Compelling Business Case versus Equalities issue）¹⁰

重要な企業問題としての、イギリスの取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティ欠如の問題は、取組みの当初より、平等、ダイバーシティあ

¹⁰ Ibid., p. 9.

るいは女性問題として限定されていたという。

我々は、変化を求めてビジネスケースを詳細に研究し、企業が理解できる言語で語りかけた。多様な視点の付加価値、人材管理についての経済論争およびイギリス企業の現代化について。我々は、世界的な信用、評判への影響、イギリス経済の長期的安定、および世界におけるイギリスの競争上の地位について議論した。

同時に、多様な視点により、消費者、労働者およびその他の利害関係者に対するより良い理解を促しており、取締役会においてのみならず、組織の中における変化をもたらしている。

今や、なぜトップにより多くの女性が必要なのかと問うイギリス企業のリーダーはほとんどいないということは、Women on Boards における進展の表れである。ビジネスケースの重要度はますます低くなっており、現在では、どうしたら女性を指導的立場に登用でき、この変化を持続できるかが焦点となっている。

(イ) 自主的アプローチ 対 クオータ制 (Voluntary Approach versus Quotas)¹¹

2011年の諮問に対し、クオータ制の法制化に賛同する回答は11%に過ぎず、さらには、イギリス企業では自分たちで解決できるとの発言が圧倒的だったことから、自主的な企業主導のアプローチが主要な利害関係者の支援を受けやすいのは明らかであった。

しかしながら、当時から多くの人々は、本当の変化を実現する唯一の方法はクオータ制を導入することであると言っている。確かに、クオータ制を採用している国々の場合には、クオータ制の導入が、より速い進展を導いているものの、完璧な解決策のある国はなく、クオータ制の導入というジェンダー・バランスへの迅速なルートが、長期的に女性と企業の利益になるのか否か、持続可能であるのか (sustainable) 否かについては不明

11 Ibid., p. 10.

確なままである。

イギリスは、国際的に見ても、完全に自主的な制度（regime）で成果を上げているリーダーであり、ロールモデルである。イギリスは、ヨーロッパ諸国の中では、ノルウェー、スウェーデン、フランス、フィンランドそしてベルギーに次いで第6位となっており、イギリスより上位に位置する国々の多くはクオータ制を導入している。

しかしながら、国々の比較は、国により異なるアプローチを採用していることのみならず、多様な制度の対象となる範囲と組織が異なるため、困難を伴う。クオータ制を導入している国々の数値目標は、ノルウェー40%、ベルギー33%、フランス40%、ドイツ30%、イタリア33%であり、この数年の間にそれぞれが目標値を達成するであろうことは明らかであるので、イギリスは現在の26%を超える進展がないと他のヨーロッパ諸国に、それどころか将来は世界中の国々に後れを取ることになるだろう。

より迅速な進展を求める声も多いが、自主的アプローチが機能していないことを示す証拠はなく、月を追う毎にFTSE企業の取締役会に占める女性の割合は増加していることなどから、自主的アプローチが機能していることを示す証拠が多数存在している。約束を守るイギリス企業はこれを確固としたものにできる。

「クオータ制を避けるためにも共に取り組もう、さもないとヨーロッパの人々がクオータ制を強制してくるかもしれない。だから我々は懸命にこの問題と取り組み、ヨーロッパの国々に立ち向かおう。自主的アプローチによるジェンダー・バランス問題の解決こそがより良い方法であると証明しよう。¹²⁾」

これは、FTSE会長の発言であるが、イギリス企業の共通認識を示しているように思われる。

なお、周知のように、イギリスはEU脱退へ向け歩みを進めている最中ではあるが、EUの動向を重視する姿勢は今後も変わらないものと思われる。

12 Ibid., p. 11.

(ウ) 25%の目標 (The 25% Target)¹³

目標達成の次なる要因は、企業に宛てて25%という自主的目標を設定し、5年間で「どのようにしたらよいか (good looked like)」を提示したことである。

過去5年間のFTSE企業の取締役交代率を用いて、新任取締役3名を任命するうち1名を女性とする前提で（それまでの数年では7名のうち1名であった）計算したとしても、この25%という目標値については野心的であり、この5年間では達成できないのではないかと懸念する向きも多かったようである。

しかしながら、FTSE100企業は今や、全体としては25%の目標を超えており、これは2011年の2倍以上である。そして、2011年には女性取締役の割合が25%以上のFTSE100企業は12社のみであったのが、今や55社となっている。

FTSE250企業についてはさらに低い起点からのスタートであったが、取締役会における女性の数は2倍以上に増加している。2011年には女性取締役の割合が7%、女性取締役の割合が25%以上の企業は17社のみであったのが、現在では79社に増えている。

(2) 利害関係者の取組み (Stakeholder Engagement)

(ア) リーダーシップ (Leadership)¹⁴

FTSE企業の取締役会における女性の数を増加させる動きを直ちに支持したFTSE企業の取締役会会長も多数ではあったが、その全てが、任意であるにせよ介入の必要性、あるいは、最上位の会議体におけるよりよいジェンダー・バランスを達成することの利益について、確信していたわけではなかった。

しかしながら、上位の、高く尊重される取締役会会長からなる小集

13 Ibid., p. 12.

14 Ibid., pp. 13-14.

団が、デーヴィス卿の挑戦を早くから取り上げ、ピアグループ（peer group）に行動を呼びかけた。彼らは、事例を示し、取締役会におけるジェンダー・アンバランス問題に取り組むよう仲間を励まし、取締役となる順番を待っている多くの有能な女性候補にスポットライトを当てるなど、これらの取締役会会長の際立ったリーダーシップは成功のために重要であることが示された。

今や、行動を起こしていない FTSE350 企業の取締役会会長はほとんどいない。それどころか、女性が40%以上を占める取締役会を主宰する会長も多く、女性が50%を占める取締役会もある。

取締役会会長は、ジェンダー・バランス改善の肯定的影響、すなわち、多様な視点の恩恵、より挑戦的な議論、そして、意思決定が改善されたことを訴える。

それぞれのステークホルダー・グループの中における早期の採択者のリーダーシップと際立った行動が進展の助力となっており、企業主導のアプローチが機能していることを示す多数の優れた事例を提供することにもつながった。

2011年以降、女性代表の問題が劇的に改善している企業が多数存在していることから、リーダーシップ、明確な指示（clear direction）そして意志があれば、企業は変化を起こすことができることを示している。

FTSE250 企業の中で、男性のみからなる取締役会は15社のみである。これは、2011年に FTSE350 企業において152社であったことからすると減少してはいるが、まだまだ多すぎると指摘されている。

（イ）エグゼクティブ・サーチ・ファーム（Executive Search Firm）¹⁵

顧客とタッグを組んで尽力したエグゼクティブ・サーチ・ファームの努力が、進展の主要な推進力であることは異論のないところである。

2011年にデーヴィス報告書が発行されるや否や、サーチ業界は、FTSE

¹⁵ Ibid., pp. 15-16.

企業の取締役役に女性を採用するための、業界の「標準行動規範 (Standard Code of Conduct)」を起草した。これは主要9団体からなる小さな起草チームとして始まり、20のサーチ・ファームからなる大規模グループに承認され、今や最良実務として、取締役会レベルの採用に関与する80以上のファームにより署名されている。これは、独自の革新的な反応であったが、自主的な企業主導によるアプローチが機能している証左であろう。

自らの尽力により高い基準を設定することを熱望し、3年後にサーチ業界は、より厳格な最良実務規範である「強化行動規範 (Enhanced Code of Conduct)」を起草し、厳格な実施基準 (hard performance criteria) と質測度 (qualitative measures) を備えた。

強化規範により認定されるサーチ・ファームが過去12か月間について説明する必要がある事項は以下の通りである。

- ・ FTSE350 企業の取締役会における任命3名のうち1名は女性であったこと
- ・ 4名以上の女性が当該サーチ・ファームの支援により FTSE350 企業の取締役に任命されていたこと
- ・ 女性の FTSE350 企業取締役への初めての任命を達成するのを支援した実績があること

(ウ) 投資家 (Investors)¹⁶

2011年時点で我々は、取締役会における女性についての議論 (agenda) には、その早期の参加と重大な利害を予想していたので、投資家コミュニティに大いに期待していた。実際、投資家コミュニティの力を活用すれば、イギリスの取締役会におけるジェンダー・アンバランスは速やかに解決できるであろうという人さえ多かった。

我々は、今なお投資家コミュニティ全体の機運が高まるのを待っているところである。

¹⁶ Ibid., pp. 16-17.

（取締役会におけるジェンダー・バランスの改善へ向けた）行動がない場合に、投資家が会長や指名委員会委員長に反対票を投じる、年次報告書を承認しないとといった事例も多数存在する¹⁷。

以下、投資家が行動を起こした事例を紹介する。

【Legal and General Investment Management の場合】¹⁸

2014年に我々は、FTSE250 企業のうち、男性のみからなる取締役会を擁する26社に対し、取締役会レベルのダイバーシティについて特に議論する会合を求める文書を送った。

26社のうち、12社からは会合を設定するとの回答があったが、会合の質は様々であった。とても協力的で、女性を任命するプロセスの最中であると明らかにし、このことについて我々と意見を交換する機会を持つことを望んでいた会長もいたし、企業に必須のこの問題についての理解が見られなかった会長もいた。

この企画の後、我々は、回答がなく、取締役会についての明確なダイバーシティに関する方針あるいは女性の起用のない企業の取締役会会長8名に対し反対票を投じた。

1社は当該株主総会以降、我々の投票行動をフォローし、ダイバーシティ問題改善のため会社が何をしているかについて、独立取締役と議論するための会合を設定するという結果になった。

デーヴィス委員会は、今後、投資家に対し、彼らの発言を集めて一層効果を上げること、そして、自主的かつ協同的な取組みを通じて、FTSE 企業の取締役会についてのジェンダー・バランスの改善を意図した、投資家自

17 ジェンダー・ダイバーシティについて投資家から注目を浴びた企業としては、Glencore, Vodafone, Prudential, Centamin, City of London Investment Group, Ferrexpo, Genus, JD Sports, Nostrum Oil & Gas, Petra Diamonds, GKN and Travis Perkins. Ibid., p. 16.

18 Ibid.

身による最良実務に関する指針の策定の検討を奨励するとのことである¹⁹。デーヴィス・レビューでは、利害関係者のうち、投資家の取組みについては十分なものであったとは考えていないようであるが、今後、投資家自身による行動指針の策定により、取締役会におけるジェンダー・バランスの改善が一層進展することを期待したい。

(3) 人材 (Talent Pool)

以下、デーヴィス・レビューで述べられている概要を紹介する²⁰。

(ア) 女性 (The Women)

イギリスにおいては、かつてないほどに働く女性が増加しており、2010年以降、およそ90万人増の1,450万人となっている。イギリスにおける女性労働者は、G7各国よりも速いスピードで増加している。

さらに、FTSE350 企業の取締役会には、かつてないほどに女性が登用されており、2011年に289名に過ぎなかったのが、今日では682名となっている。もとより、意欲的でイギリス企業の取締役を務める能力のある、有望で経験豊かな多くの女性が存在することは疑う余地がなかったが、克服しなければならない大きな障害が彼女たちの任命を困難にしていたという。

2011年以降、新たに550名の女性が、FTSE350 企業の取締役に任命されているが、これはおよそ、3名任命されるうちの1名が女性となっているもので、取締役会会長やエグゼクティブ・サーチ・ファーム、そして女性自身の努力が相まって、障害を克服することを可能にしているのは明らかである。イギリスは、女性の才能が存分に解き放たれるのを理解し始めているが、このことは、取締役会にとっても、企業にとっても、そしてイギリス経済にとっても望ましいことである。

¹⁹ Ibid., p. 17.

²⁰ Ibid., pp. 18-23.

（イ）業務執行および非業務執行の任務（Executive and Non-Executive Roles）

FTSE100 企業の取締役に占める女性の数は、2011年2月時点で135名、12.5%を占めるに過ぎなかったが、2015年10月時点では286名、26.1%を占めるに至った。

これを非業務執行取締役にしてみると、2011年2月時点では117名、15.6%を占めるに過ぎなかったが、2011年2月時点では260名、31.4%となっており、数・割合ともに2倍以上の増加である。

他方、業務執行取締役にについては、2011年2月時点では18名、5.5%、2015年10月時点では26名、9.6%となっている²¹。こちらは8名の増加にとどまり、一見わずかに増えたに過ぎないようにも思われる。しかしながら、その背景には2010年以降、FTSE100 企業の業務執行取締役の数自体が10%以上減少していることがあり²²、それにもかかわらず業務執行取締役に占める女性の数と割合が増加していることは評価してよいものと思われる。

（ウ）分野の問題（Sectorial Issues）

一部の分野においては、取締役の就任にふさわしい経験を積んだ女性を探すのがより困難であろうと考えられていた。取締役会において女性が最も少ないのは重工業企業であるとの指摘もあった²³。しかしながら、FTSE350 企業については、ほとんどすべての分野において、25%目標を達成している企業が存在していることは興味深いとの指摘がある²⁴。

21 Ibid., p. 19.

22 Ibid., p. 18. 現在では、業務執行取締役は、最高業務執行者（CEO）と財務担当取締役（FD）しか存在しない会社も多いとのことである。

23 Davies report, p. 10.

24 Davies review, p. 18. 分野毎に分類された各企業における取締役に占める女性の割合については、Appendix Dを参照。鉱業（Mining）の分野においても25%目標を達成している企業が2社存在する。

(エ) 取締役会における女性の構成 (Composition of Women on Boards)

クランフィールド・スクール・オブ・マネジメント (the Cranfield School of Management) のチームが、2011年以降に FTSE 企業の取締役会に就任した女性の経歴 (background) についての調査を行っている。

対象は、2011年3月1日から2015年9月1日の間に任命された新任の女性取締役210名である。この4年間は、取締役会のダイバーシティについての取組みにおいて非常に印象深く、デーヴィス報告書で定められた、全ての新任の任命のうち33%は女性とするという目標は達成されており、現在の女性取締役の74%は2011年3月以降に任命されている。ちなみに、同時期に任命されている現在の男性取締役は50%である。

BoardEx のデータベースと公式サイトから得られる、新任の女性取締役に関する情報を有効に活用することで、彼女たちの学歴 (educational backgrounds)、取締役の経験の範囲 (range of board experience)、現在の任務 (current roles)、分野の経験 (sector experience) と職務上の経歴 (functional background) を特定している。その詳細については、別稿で扱う予定である。

4 次の段階の5つの勧告 (The Five Next Step Recommendations)

①なすべきことはさらにあるが、自主的アプローチは機能している (Voluntary Approach Working Albeit More to be Done)

当委員会は、FTSE350 企業における取締役会の女性代表についての本質的かつ持続可能な改善を確実にするため、国を挙げての行動と自主的な企業主導のアプローチを今後のさらに5年間継続することを勧告する (デーヴィス・レビュー勧告1)。

②より高い目標、より多くの取締役会会長、そして、すべての上場会社による行動 (Increased Target, More Chairs and Action from All Listed Companies)

当委員会は以下の通り勧告する（デーヴィス・レビュー勧告2）。

- ・ FTSE350 企業の取締役会における女性代表についての自主目標を 33%以上に引き上げ、今後 5 年間で達成すること。
- ・ 全ての利害関係者で協同し、FTSE350 企業の取締役会について、取締役会会長（Chair）、上級独立取締役（Senior Independent Director）、さらには業務執行取締役（Executive Director）に任命される女性の数の増加を確実にすること。
- ・ 全ての FTSE 上場会社は、自社の取締役会についてのジェンダー・バランスを評価し、不足分に取り組むための迅速な措置を講ずること。

③管理職層に焦点（Focus on the Executive Layer）

当委員会は、FTSE350 企業が、取締役会におけるジェンダー・バランスを改善するための最良実務（the best practice）を拡張し、経営委員会（the Executive Committee）および最上級の指導的地位（senior-most leadership positions）における女性代表について根本的な改善を求めることを勧告する（デーヴィス・レビュー勧告3）。

④独立した運営委員会（Independent Steering Body）

当委員会は、新たに任命された委員長と構成員を擁する、企業専門家および内容領域専門家（subject matter experts）からなる独立した運営委員会を再び招集することを勧告する。運営委員会は、企業努力を支援し、持続的な進展のカタリスト（catalyst）として行動し、進展を監視および定期的に報告することを目的とする（デーヴィス・レビュー勧告4）。

⑤勢いそのままに、次の段階へ（Maintaining Momentum and Next Steps）

当委員会は、新たに招集された運営委員会が上記の勧告1～4のレ

ビューを行い、主要な利害関係者と協議の上、適当な場合には、より詳細なコメントを2016年の初頭に発表することを勧告する（デーヴィス・レビュー勧告5）。

IV むすびにかえて

既に紹介したように、イギリスにおいて、FTSE100 企業の取締役会における女性の比率は、EU諸国に比べると12.5%（2011年2月）と決して高い水準ではなかったものの、クォータ制を導入しないまま、企業と利害関係者の自主的努力により、デーヴィス報告書勧告1で示されたFTSE100 企業の取締役会における女性比率25%という目標を達成した（2015年10月時点で26.1%）。4年8か月でおよそ倍増となったわけであり、25%は高すぎる目標との懸念もあった中での快挙と言っても言い過ぎではないであろう。

この勧告1のみならず、他の勧告の多くも着実に実施されており、企業を取り巻く利害関係者と協同して女性の取締役登用を進めていくイギリスの姿勢には見習うべきものがある。

目標達成への鍵となったのは、取締役会会長のリーダーシップ、女性取締役人材のリクルートをエグゼクティブ・サーチ・ファームが積極的に担ったこと、候補者となり得る女性の人材を拡大するため、女性管理職および企業社会の外部からの女性リーダーを積極的に登用したこと、そして、何よりも女性自身の努力である。これらは、デーヴィス報告書の提言に端を発する成果でもあることが忘れられてはならない。

とはいえ、イギリスにおいても、2011年2月にデーヴィス報告書が公表された当初から、目標の達成が確実視されていたわけではなかった。すなわち、FTSE 企業の取締役会における女性の数を増加させる動きを直ちに支持した FTSE 企業の取締役会会長も多数ではあったが、その全てが、任意であるにせよ介入の必要性、あるいは、最上位の会議体におけるより

よいジェンダー・バランスを達成することの利益について、確信していたわけではなかった。直接のきっかけは、EUの動向であり、欧州議会において2020年1月1日までに上場会社の非業務執行役員に占める女性の割合を40%に引き上げる内容の「上場会社の非業務執行取締役におけるジェンダー・バランスの改善に関するEU指令案」が可決され、その国内法化を迫られることを見込んで、クォータ制を法制化する国が相次いだことであろう。もとより、イギリスの企業社会はクォータ制の導入に賛成する向きは少数で（デーヴィス委員会の諮問に対する回答では、賛成は11%）、デーヴィス委員会も、取締役は、ビジネス上の必要性、スキルおよび能力に基づいて選任されるべきであると考えクォータ制の導入を勧告せず、企業主導アプローチに焦点を当てた。そして、企業が女性取締役を受け入れることに前向きになるようなビジネスケースを詳細に研究し、「企業が理解しやすい言語」で語りかけたことが功を奏したものとえよう。

デーヴィス・レビューによれば、今や、なぜトップにより多くの女性が必要なかと問うイギリス企業のリーダーはほとんどいえないと言えるほどに女性取締役登用の機運が高まっているという。現在では、イギリスは次の段階に歩みを進めており、もはやビジネスケースを挙げるまでもなく、どうしたら女性を指導的立場に登用でき、この変化を持続できるかが焦点となっているという。具体的には、① FTSE350 企業の取締役に占める女性の割合を、今後5年間で33%以上に引き上げること（2020年まで）、②取締役会会長、上級独立取締役および業務執行取締役に任命される女性の数を確実に増やすこと、さらに③経営委員会および最上級の指導的地位における女性代表について根本的な改善を求めることが勧告されている。今後は、ハンプトン・アレクサンダー・レビュー（Hampton-Alexander Review）が、これらの到達目標のレビューを行う。

そして、イギリスは企業主導アプローチに自信を深めていることは明らかで、今後もこの方向で歩いていくものと思われる²⁵。すなわち、イギリ

25 Hampton-Alexander Review: FTSE Women Leaders-initial report, November 2016, p.8.

スは、上場会社における役員層への女性登用を促進する取組みについて、企業主導アプローチの先駆者として、諸施策を講じていくものと思われる。

しかしながら、その後の歩みは決して順調とはいえない状況にある。デーヴィス・レビューの後、FTSE100企業の取締役に占める女性の割合は、2016年6月現在で26%を維持していたものの、2015年9月から2016年3月の期間に新たに任命された取締役に占める女性の割合は24.7%に過ぎず、これは2011年9月以降では最も低い割合であるという²⁶。

これに対して、ハンプトン・アレクサンダー・レビューの議長であるサー・フィリップ・ハンプトン (Sir Philip Hampton) は、「進歩をちょっと止めた (“a pause in progress”）」ことを認めながらも、計画を「再スタートさせる (“kick-start”）」と表明した²⁷。その後、回復基調が報告されており²⁸、2020年に公表される予定のレビューが待たれるところである。

わが国も、法律によるクォータ制を導入しておらず、企業の自主的努力と情報公表が中心であることから、わが国の現状を打開するに当たり、イギリスの取組みは大いに参考になるものと思われる。

26 Emily Cadman, Female UK board appointments hit five-year low, Financial Times, 7 July 2016.

27 Ibid.

28 Department for Business, Energy & Industrial Strategy and Andrew Griffiths MP, Record number of women on FTSE 100 boards: Almost 29% of FTSE 100 board positions are held by women, Welcome to GOV. UK, 8 March 2018.