

イギリスの上場会社における 取締役と管理職の女性を増やす試み

— ハンプトン・アレクサンダー・レビュー (2016年11月) —

本 間 美奈子

目次

- I はじめに
- II デーヴィス・レビュー
 - 1 EU・ヨーロッパ諸国の動向
 - 2 イギリスの立場とデーヴィス報告書 (2011年2月)
 - 3 デーヴィス・レビュー (2015年10月)
 - 4 デーヴィス・レビュー勧告
- III ハンプトン・アレクサンダー・レビュー
 - 取締役役に占める女性の割合をさらに高め、上級管理職に占める女性の割合を高める取組み —
 - 1 ハンプトン・アレクサンダー・レビューの設置
 - 2 ハンプトン・アレクサンダー・レビュー・イニシャル・レポート (2016年11月) の概要
 - 3 ハンプトン・アレクサンダー・レビューによるイニシャル・レポート勧告
 - 4 主な内容
 - (1) ビジネス上の根拠 (Business Rationale)
 - (2) 企業が検討すべき方法論 (A ‘How to’ for Companies to Consider)
 - (3) CEO の声 (The CEO Voice)
 - (4) バイアス (bias) に関する近時の研究
 - (5) 産業界の取組み
 - (6) 取締役会における女性—進捗状況—
- IV むすびにかえて

I はじめに

企業社会において、女性活躍の推進および企業競争力や企業価値の向上等の観点から、指導的地位に女性を登用することの促進は、喫緊の課題である。とりわけ、女性取締役登用の促進は、わが国でも、最重要課題の1つと認識されているが、上場会社の役員層に占める女性の割合は、増加傾向にあるとはいえ6.0%（2020年）に過ぎず¹、諸外国に比べ、極めて低い。この主要な原因としては、企業内の女性登用が進んでいないことが挙げられるが、将来の取締役候補と目される管理職に占める女性の割合も、諸外国に比べ、極めて低いことが深刻な問題となっている。

日本が諸外国に比べ、如何に後れを取っているかは、毎年、世界経済フォーラムが公表しているジェンダーギャップ指数（GGI）に如実に表れている。2021年、わが国は、経済分野では117位、そして、管理的職業従事者については139位という状況である。

わが国においても、就業者に占める女性の割合は諸外国並みに近いにもかかわらず、上場会社の役員に占める女性の割合は前述のごとく極めて低い上に、将来の取締役候補と目される管理的職業従事者に占める女性の割合も極めて低いことから、取締役への女性登用を促進・継続していくためにも同時に、管理職への女性登用を促進するための、いわゆる幹部候補生育成の仕組みを構築し、実践していかなければならない。

この点、イギリスは、国の支援を背景に、企業主導の自主規制の手法で取締役への女性登用の促進に取り組んでおり、2011年2月のデーヴィス報告書²から始まる一連のデーヴィス・レビューのリーダーシップにより、FTSE100企業の取締役会における女性の割合を12.5%（2011年2月）から

1 『役員四季報2021年度版』東洋経済新報社、2020年。なお、2016年は、3.4%であった。

2 Women on boards, February 2011. 以下、Davies report と引用する。その詳細については、本間美奈子「イギリスの上場会社における取締役への女性登用を促進する取組み—デーヴィス報告書とデーヴィス・レビューを中心に—」早稲田法学94巻3号（2019年）335頁以下を参照。

26.1%（2015年10月）へと増加させた。

その後を、ハンプトン・アレクサンダー・レビューが引き継ぎ、2020年末までに、① FTSE350企業の取締役会における女性の割合を33%以上に増やすという目標と、② FTSE100企業の経営委員会³と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員（Executive Committees and the Direct Reports to the Executive Committee）に占める女性の割合を33%以上に増やすという目標を設定し、取締役に占める女性の割合をさらに増やすことに加えて、管理職に占める女性の割合を増やす作業に本格的に取り組み始めている。

本稿では、このハンプトン・アレクサンダー・レビューの試みについて、取締役と管理職に占める女性の割合を増やすための示唆を得るため、2016年11月のイニシャル・レポートを概観し、検討する。

II デーヴィス・レビュー

1 EU・ヨーロッパ諸国の動向

ヨーロッパ諸国では、21世紀以降、上場会社の役員に占める女性の割合を増やす動きが活発化し、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%以上にすることを義務付ける法案が可決されたことから、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および、欧州議会（European Parliament）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%以上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⁴。こののち、EU加盟国の中で、その国内

3 部長に相当する職階の従業員からなる会議体。

4 European Commission, 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, 2012, 2012/0299 (COD). その後、2015年 (ST-14343/15) と2017年 (ST-9496/17) に、EU 理事会により、修正案が示されている。

法化を迫られることを見込んで、クオータ制を法制化する国が相次いでいる⁵。

2 イギリスの立場とデーヴィス報告書（2011年2月）

しかし、イギリスはかようなEUの動向に一貫して抵抗しており、企業主導の自主規制によって取締役への女性登用の促進を目指す姿勢を明確にしている。とはいうものの、FTSE100企業の取締役会構成員に占める女性の割合は、2010年の時点で12.5%を占めるにすぎず、2004年に9.4%であったことからわかるように、増加ペースも非常に緩慢であった⁶。この状況を危惧したイギリス政府は2010年、連立政権協定において「上場会社の取締役会における男女の平等（gender equality）の促進を目指す」と公約し、デーヴィス卿（Lord Davies of Abersoch）に対し、より多くの女性が取締役に就任するのを妨げている障壁を明らかにし、企業の取締役会における女性の割合を増加させる目的で、現状のレビューの実施と政府と企業が講じるべき施策に関する勧告の作成を要請し（2010年2月）、その成果として2011年2月、「デーヴィス報告書」が公表された。

同報告書では、FTSE100企業に対し、2015年までに取締役会に占める女性の割合を25%以上にすることを要請していた。

3 デーヴィス・レビュー（2015年10月）

その結果、デーヴィス報告書で示された数値目標を達成し、FTSE100企業の取締役会構成員に占める女性の割合は、2011年2月の時点で12.5%（135名）であったのが、2015年10月の時点では26.1%（286名）と倍増したこと、さらに、男性のみからなる取締役会の数も、2011年の段階ではFTSE350企業中152社であったのが、FTSE100企業においては、もはや存

5 クオータ制を採用している国としては、フランス、ノルウェー、スウェーデン、イタリア、ベルギー、オランダ、スペイン、ドイツ、アメリカ合衆国のカリフォルニア州等がある。Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders: Improving gender balance - 5 year summary report, February 2021, p. 40. 以下、Hampton-Alexander Review final report (2021) と引用する。

6 Davies report, p. 3.

在せず、FTSE250企業についても15社と大幅に減少したことが2015年10月の「デーヴィス・レビュー」⁷で明らかになり、イギリスにおける企業主導の自主規制アプローチが機能しているとされた。

これをFTSE100企業の非業務執行取締役（non-executive directors）についてみると、2011年2月時点では女性が117名、15.6%を占めるに過ぎなかったが、2015年10月時点では260名、31.4%となっており、数・割合ともに2倍以上の増加となっている。

他方、FTSE100企業の業務執行取締役（executive directors）については、2011年2月時点では女性が18名、5.5%、2015年10月時点では26名、9.6%となっている。こちらは8名の増加にとどまり、微増に過ぎないようにも思われるが、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指摘されている⁸。とはいうものの、デーヴィス・レビュー運営委員会は、長期にわたる挑戦となることを認めつつ、今後の5年間に、より高い地位の業務執行取締役（senior most ranks）に就任する女性が増加することを期待すると表明し⁹、このことが次なるヴィジョンの中核となることを、デーヴィス・レビュー勧告で明らかにした。

4 デーヴィス・レビュー勧告¹⁰

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

①自主的アプローチは機能しているが、なすべきことはさらにある（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

7 Women on Boards Davies Review: Five Year Summary, Improving the Gender Balance on British Boards, October 2015. 以下、Davies review (2015) と引用する。前掲注（2）354頁以下を参照。

8 Davies review (2015), p. 18. 業務執行取締役については、最高経営責任者（CEO）と財務担当取締役（FD）のみの会社も多いとのことである。

9 Ibid.

10 本間美奈子・前掲注（2）365頁～366頁の訳に加筆したものである。

企業主導のアプローチを今後さらに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議長、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。
- ・すべてのステークホルダーで協同し、FTSE350企業の取締役会について、取締役会議長（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。
- ・すべての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、イン・バランスに取り組むための迅速な措置を講ずること。

③エグゼクティブ層に焦点（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（best practice）を拡張し、経営委員会（Executive Committee）および最上位の指導的地位（senior-most leadership position）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デーヴィス委員会の後継となる独立運営委員会（Independent Steering Body）

当委員会は、新たに任命される委員長と構成員を擁する、企業専門家および特定問題についての専門家（subject matter experts）からなる独立運営委員会を再び招集（re-convened）することを勧告する。同運営委員会は、企業努力を支援し、持続的な進展のカタリスト（catalyst）として活動し、進展を監視し、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、主要なステークホルダーと協議の上、必要に応じて、より詳細なコメントを2016年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）。

これらの勧告を受け、ハンプトン・アレクサンダー・レビューが後続組織として設置され、活動を開始した。

Ⅲ ハンプトン・アレクサンダー・レビュー

—取締役に占める女性の割合をさらに高め、上級管理職に占める女性の割合を高める取組み—

1 ハンプトン・アレクサンダー・レビューの設置

前述のデーヴィス・レビュー勧告4を受けて、ハンプトン・アレクサンダー・レビュー（Hampton-Alexander Review）が設置された。ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、デーヴィス・レビューの卓越した成果を基に、FTSE350企業の取締役会における女性の数を増やすための独立したレビュー機関である。同レビューも、企業主導の自主的アプローチを採用しており、フィリップ・ハンプトン卿（Sir Phillip Hampton）¹¹が議長（Chair）を、ヘレン・アレクサンダー女史（Dame Helen Alexander）¹²が副議長（Deputy Chair）を、そして、デニス・ウィルソン女史（Denise Wilson OBE）¹³が最高責任者（Chief Executive）を務めている。

11 GlaxoSmithKline, Royal Bank of ScotlandやSainsbury'sの取締役会議長、Lloyd's Banking Group等のグループ財務担当取締役を務めるなど、FTSE企業での豊富な経験を有する（<https://ftsewomenleaders.com/about-us/>）。

12 Economist Groupの最高経営責任者を務めた後、英国産業連盟（CBI）の初の女性会長（president）を務めた（2009年～2011年）。2017年8月に他界（<https://www.theguardian.com/business/2017/aug/06/dame-helen-alexander-first-female-head-of-cbi-dies-aged-60>）。

13 Ecclesiastical Insurance Groupの非業務執行取締役と報酬委員会委員長、Royal Academy of Arts Friendsの議長とRoyal Academyの監査委員会委

2 ハンプトン・アレクサンダー・レビュー・イニシャル・レポート (2016年11月)¹⁴の概要

ハンプトン・アレクサンダー・レビューの最初の報告書が、2016年11月に公表された。以下は、その概要である¹⁵。

イギリス企業（FTSE350）の取締役会に占める女性割合を向上させるための、企業主導の自主的な枠組みが機能していることは明らかであり、同様の枠組みを取締役会のすぐ下の重要な指導的役割を担う女性の数の改善にも適用する時が来ているとし、ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、取締役会における女性の地位向上のためのデーヴィス・レビューにおける企業主導アプローチの成功を受けて、その対象を拡大することを示した。

① FTSE350企業の取締役会構成員に占める女性の割合を2020年末までに33%以上にする（デーヴィス・レビュー勧告2を受けて）。

② FTSE350企業の経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員（Executive Committees and the Direct Reports to the Executive Committee）に占める女性の割合を33%以上にする¹⁶（デーヴィス・レビュー勧告3をさらに進めて数値目標を示している）。

ただし、アプローチは取締役への女性登用と類似しているものの、管理職育成には新たな課題があると指摘し、管理職レベルでのジェンダー・パフォーマンスに関する公開情報が不足しており、特に FTSE250企業ではそれが顕著である。そのため、データ収集と FTSE の進捗状況の報告は、ほとんど手作業で行われている。

また、最高経営責任者（CEOs）や人事部長（HR Directors）、意欲的

員を歴任、以前には、デーヴィス・レビューの最高責任者、National Grid や BG Group と British Gas の上級管理職を務めた。ビジネスコーチ、メンター、企業における女性の熱心な支援者でもある（<https://ftsewomenleaders.com/about-us/>）。

14 Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders: Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2016. 以下、Hampton-Alexander Review (2016) と引用する。

15 Ibid., pp. 8-9.

16 当面は FTSE100企業を対象とし、FTSE250企業には開示のみ求めるとする。

な女性等が新たなステークホルダーとして議論に加わったことから、職場において女性が職位を上げることを目指す上での障壁は複合的であるとの認識が高まっている。

一方で、情報提供状況については、FTSE100企業のほぼすべてが進捗状況を共有することを選択しており、さらには、多くの企業でパイプライン改善の取組みが進行中であることは喜ばしいが、他方で、FTSE100企業には、男性のみからなる経営委員会が12社あることと、FTSE250企業からのデータ開示が不十分であったため、信頼できる出発点やベースラインを設定することができなかったことは残念である。

本報告書に記載されている勧告（Recommendations）は、すべてのステークホルダー（FTSE 企業の CEO とその会社、公開情報に関して政府、投資家、エグゼクティブ・サーチ・ファーム）に対する行動の呼びかけであり、これらすべてのステークホルダーが進歩を促す上で重要な役割を担っているとの認識を示している。

これらの勧告はすべて、FTSE350グループの企業に関するものであるが、「2020年末までに、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合を33%以上にする」という新たな目標については、現段階ではFTSE100企業のみを対象とするとし、すべてのFTSE350企業は、（i）経営委員会と（ii）部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員とで別々にジェンダー・パフォーマンス（男女別の数と割合）を報告するよう求められるが、数値目標はこの2つを合わせたものとなる。

すでに33%以上を達成している企業も多数存在する一方、ほとんどこれからの状態という企業もあり、スタート地点はそれぞれに異なるが、この方向性は圧倒的に支持されており、重要なのはただスタートを切ることであるのは明らかである。

また、本報告書では、運営グループ（the Steering Group）が意見を調整し、勧告を作成するために実施した調査結果、審議およびプロセスについても説明しており、また、企業が取組みを始める際に考慮すべき「How

to」のセクションや、すでに成果を上げている CEO の声を紹介するとともに彼らの思考を共有し、「戦略、適切なデータ、そして目標 (strategy, the right data and targets)」の価値を示す 3 つのケーススタディを掲載している。

さらには、「バイアス、神話そして現実 (bias, myths and realities)」に関する新たな研究から 2 つを抜粋して紹介しており、これらの研究は興味深いものであるだけでなく、今や進展中のリーダーシップにおける女性問題 (agenda) についての理解の複雑さと深刻さを示している。

ハンプトン・アレクサンダー・レビュー・イニシャル・レポートの焦点は、管理職のパイプラインについてであるが、2016年10月1日時点での FTSE350 企業の女性取締役の進捗状況について、過去12か月間、特に FTSE100 企業では女性取締役の増加ペースが鈍化していることも報告されている。すなわち、FTSE350 企業全体での女性取締役の割合は23%で、昨年の同時期の21.9%から上昇しており、FTSE250 企業では19.6%から21.1%に上昇しているものの、FTSE100 企業では26.1%から26.6%とわずかに上昇しているに過ぎない。この点について、FTSE100 企業は、2015年に25%の目標を達成したことにある程度満足しており、新たな33%の目標に向けての準備に時間がかかっているのかもしれないと推測している。

しかし、不確実な経済状況と世界情勢の中で、企業はますます多様な視点の価値を認識するようになっていく。国際的な舞台上でイギリスは強力なプレイヤーであり続け、自主的な体制下においてこのような進歩を遂げたことで称賛されており、この地位を保持するため、2017年にさらに努力を重ねる必要がある。

そして、ハンプトン・アレクサンダー・レビューが本報告書で勧告を発表すると同時に、イギリスの企業は順調にスタートしているが、今後課題があることも明らかであり、企業とイギリス経済のために女性のスキルセットを最大限に活用するには、やらなければならないことが多数あるとする。

3 ハンプトン・アレクサンダー・レビューによるイニシャル・レポート 勧告

ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、FTSE 企業の取締役会に加わる女性の数を増やすためのデーヴィス・レビューの成果を基に、FTSE350企業の指導的地位にある女性代表についての改善に新たな重点を置いている。

ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、5つの勧告を示した。以下、イニシャル・レポート勧告として紹介する。

（１）取締役会における女性（Women on Boards）：自主目標—FTSE350 企業（Voluntary Target - FTSE350）

（1.1）目標（Target）

FTSE350企業は、2020年までに、取締役会に占める女性代表の割合を33%以上にすべきである。

（1.2）議長としての女性の増加（More women as Chairs）

すべてのステークホルダーは、FTSE350企業の取締役会において、議長（Chair）、上級独立取締役（Senior Independent Director）および業務執行取締役（Executive Director）の地位に任命される女性の数の増加を確実にするために協力すべきである。

（1.3）すべての FTSE 企業が行動を起こすこと

ジェンダー・バランスの取れた取締役会は、新たな規範（norm）となる。まだ取締役会におけるジェンダー・インバランスに取り組んでいない全ての FTSE 上場企業は、未達成の課題に迅速に対処すべきである。

(2) FTSE 企業の女性指導者 (FTSE Women Leaders) : 指導的地位における女性の数を大幅に増やすための自主目標と最高経営責任者 (Voluntary Target and CEOs to increase significantly the number of women in leadership positions.)

(2.1) 行動への呼びかけ (Call to action)

- ・ FTSE350企業のすべての最高経営責任者 (CEO) は、経営委員会 (Executive Committee) と、そのすぐ下の職階である、部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員 (the Direct Reports to the Executive Committee) に占める女性の割合が少ない状態 (the under-representation of women) を改善するための措置を講ずるべきである。
- ・ ジェンダー・インバランス (gender imbalance)、女性が能力以下の仕事に従事すること (the significant under-employment of women)、イギリスの企業と経済における女性のスキルの多大な損失に対処するために、女性を指導的地位に留任、再任、昇進させること (retaining, re-attracting and promoting) に焦点を当てた明確な行動計画とともに、適切なデータが、出発点として必要である。

(2.2) 結合された目標 (Combined Target)

FTSE100企業は、2020年までに、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員 (Executive Committee and in the Direct Reports to the Executive Committee) を加えて全体で、女性代表を33%以上にすることを目標にすべきである。

(2.3) 指名委員会への働きかけ (Action for the Nominations Committee)

指名委員会の委員長は、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合 (women's representation) を改善するための進捗状況を監視するにあたり、積極的な役割を果たすべきである。少なくとも年に1回、指名委員会は行動計画を見直し、進捗状況を評価すべきである。

(2.4) 透明性 (Transparency)

FTSE350企業は、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占める女性の数の詳細を、年単位で自主的に公表すべきである。これは、年次報告書および（または）ウェブサイトのコーポレートガバナンス・セクションで開示すべきである。さらに、このデータは、ハンプトン・アレクサンダー・レビューに提出すべきであり、その方法の詳細は2017年の早い時期に知らせる予定である。

(3) 政府による報告規定の導入 (Government Reporting Requirements)

(3.1) FRC による 報 告 規 定 の 導 入 (Financial Reporting Council Reporting Requirements)

FRC は、可能な限り早急に、イギリス・コーポレートガバナンス・コード (the UK Corporate Governance Code) を改訂し、全てのFTSE350企業が年次報告書に、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占めるジェンダー・バランスについて記載するようにすべきである。

(3.2) BEIS による上級職レベルにおけるジェンダー・バランスの開示 (BEIS Disclosure of Gender Balance at Senior Levels)

- ・ 現行の規定では、企業は、年次戦略報告書において、取締役、上級管理職 (senior managers) および従業員のジェンダー・バランスについて記載することが求められているが、現行の「上級管理職」の定義¹⁷では、ジェンダー・ダイバーシティの進捗状況を評価するため企業間で明確な比較をするのに容易ではない。
- ・ 政府は、企業と協議の上、より一貫性のある評価基準を実現するため、「上級管理職」の定義を明確化または補足する最善の策を検討

17 現行の414C条9項は、「第8項にいう「上級管理職」とは、次の各号のいずれにも該当する者をいう。(a) 会社業務の計画、指揮もしくは統制、または、会社の戦略的に重要な部門に責任を負う者、(b) 会社の従業員である者」となっている。条文訳は、イギリス会社法制研究会『イギリス会社法—解説と条文—』(成文堂、2017年) 296頁以下〔川島いづみ執筆部分〕による。

すべきである¹⁸。これは、「経営委員会または各企業のそれに最も近い組織、および、その委員会等の組織の構成員に次ぐ職階にある従業員」に基づくべきである。政府は、このレビューで設定された2020年の目標に対する進捗状況を示すため、可能な限り早急に対処すべきである。

(4) 投資家 (Investors)

(4.1) ガバナンス (Governance)

イギリス・スチュワードシップ・コード (UK Stewardship Code) の下での投資家の責任を検討するにあたり、FTSE350企業におけるジェンダー・バランスの取れた取締役会とリーダーシップ層の進展は、重要なコーポレート・ガバナンスの問題として評価されるべきである。

(4.2) ジェンダー・バランスに関する方針 (Policy on Gender Balance)

- ・すべての機関投資家は、FTSE350投資先企業の取締役会レベル、経営委員会および部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員のジェンダー・バランスに関する情報開示と進展を適切に評価するための明確なプロセスを持つべきである。
- ・機関投資家はまた、投資先企業において、ジェンダー・インバランスへの取組みが不十分である場合に、議長と指名委員会委員長の再任、および年次報告書に反対票を投じることを含む、ジェンダー・バランスについての明確な投票方針を持つべきである。

(4.3) コミュニケーション (Communication)

投資家は、特に進捗が遅れている場合には、ジェンダー・バランスについて、投資先企業との対話に参加し (discuss and engage with investee companies)、自らの方針に従って投票すべきである。また、投票記録を

18 現時点で、会社法の定義規定は改正されていないが、コーポレートガバナンス・コード (2018年) の Principles J. の「senior management」については、その注4で「経営委員会、または取締役会の直下である第1階層の管理職であり、会社秘書役を含む (executive committee or the first layer of management below board level, including the company secretary)」と明記された。

公開すべきである。

（５）エグゼクティブ・サーチ・ファーム（Executive Search Firms）

（5.1）努力を惜しまない（Redoubling Efforts）

エグゼクティブ・サーチ・ファームは、これまでの成功を前提に、FTSE350企業の取締役会における女性の数を増やす努力を続けるべきである。そして、同様の努力とスキルを、クライアントを支え、FTSE 企業の経営委員会と上位の指導的地位に占める女性の数を増加させるために応用すべきである。

（5.2）自主行動規範の開発（Development of Voluntary Codes of Conduct）

エグゼクティブ・サーチ・ファームは、行動規範ならびに強化行動規範（Code of Conduct and Enhanced Code of Conduct）に、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員を含めるよう拡大することを検討すべきである

4 主な内容

以下、本レビュー報告書の具体的な内容を概括して紹介する。

（１）ビジネス上の根拠（Business Rationale）¹⁹

イギリスの職場におけるジェンダー・ギャップ（the UK gender gap in work）を解消することにより、2025年には通常の GDP 予測に加えて1,500億ポンドの追加を生み出し、84万人の女性従業員の雇用創出につながる。このシナリオでは、イギリスはGDPを5～8%増やす可能性があるとの将来予測を紹介し²⁰、イニシャル・レビュー勧告に従うメリットを強調する。

（i）ビジネス上の検証と調査（Business Validation and Research）

本勧告についての情報を提供し、検証するため、レビュー運営委員会は、取締役と管理職への女性登用を進めるにあたり、その推進役として期

¹⁹ Ibid., pp. 12-15.

²⁰ Ibid., p. 12. The Power of Parity Advancing Women's equality in the UK, McKinsey Global Institute, September 2014.

待される主要なステークホルダーと議論を重ね、公表されているビジネスおよび学術研究を分析し、Web ベースの限定的な調査を実施した。

まず、2016年7月から10月にかけて、主要なステークホルダー²¹と議論を重ね、最良実務イニシアティブ (best practice initiatives)、より具体的なステークホルダー・グループが何をすべきか、女性の最上級職への昇進を阻む要因についてのコンセンサスに関する見解を収集し、特に昇進を阻む要因については、複雑で複合的であるという、より洗練されたレベルの理解が確認された。

さらに、レビュー運営委員会では、職場やリーダーシップの役割における女性についての信頼できる研究出版物をかなり多く評価しており、女性が能力以下の仕事に従事していることによるビジネスや経済への影響を詳細に分析し、障壁、機会、進展についての綿密な分析を実施している。

夏季に Hampton-Alexander のHPに掲載された公開アンケートで、FTSE 企業のリーダーシップ層における女性の進捗状況について意見を求めたところ、回答者の83%が変化のスピードを速めるための主要なきっかけ (key catalyst) として「目標 (targets)」を挙げており、また、「自主的な企業主導のアプローチ (voluntary business led approach)」によって、これまで取締役会における女性の数の増加を支えてきたが、さらになすべきことがあることに同意している。今回の調査では、男性への働きかけ、より女性に優しい文化の採用に向けたリーダーシップの取組み、職場での偏見の軽減などが、企業が焦点を当てるべき重要な課題であることも明らかとなった。

(ii) FTSE 企業データ (The FTSE Data)

レビュー運営委員会では、FTSE350企業全社にデータの提供を依頼している。2016年7月に依頼状を送付し、リーダーシップ層、特に経営委員

21 人事部長 (HR directors)、会社秘書役 (Company Secretaries)、エグゼクティブ・サーチ・ファーム、学識経験者、コンサルタント、投資家、ビジネス界のシニア女性、女性のメンタリング・育成組織など。協力者のリストは、Ibid., p. 37.

会（またはそれと同等の組織）と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合を自主的に開示するよう要請した。

その結果、FTSE100企業92社と FTSE250企業148社からデータが集まり、そのすべてが2016年6月30日時点の経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員の男女別割合（gender representation）に関するデータを提供したが、少数の企業は前年度の退任者の発生率（turnover rate）に関するデータを提供できなかった。

（iii）FTSE100企業

データを提供してくれた92社において、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員を加えた全体（7,787名）に占める女性の割合は25.1%（1,952名）であった。ちなみに、部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員（6,796名）に占める女性の割合は26%（1,767名）とやや高いが、経営委員会（991名）に占める女性の割合は18.7%（185名）と低い²²。

とはいうものの、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員を加えた全体に占める女性の割合が33%以上に達している企業もすでに20社²³存在し、その多くは数年前からリーダーシップ層におけるジェンダーの不均衡を是正するための努力を続け、明らかな成果を上げていることが知られている。

さらに、2015年に選任された新任者について男女別の数をみると、経営委員会構成員については全部で152名中、女性が42名（27.6%）、部長に相

22 これらの管理職2階層を比較した場合、より上位の管理職における女性の割合が低く、いわゆるボトルネック減少が起きている。日本の職階に例えれば、執行役員や部長クラスの女性割合が、それらに次ぐクラスの女性割合よりも低いというイメージである。取締役役に占める女性の割合が26.6%であることからすると、社内において取締役候補者となりうる女性人材の育成が未だ不十分であるということができよう。

23 Astrazeneca plc, British Land Company plc, Burberry Group, Diageo, Easy Jet, Intercontinental Hotels Group, Intu Properties plc, ITV, Kingfisher, Land Securities Group plc, Legal & General Group, Marks & Spencer Group, Next, Old Mutual plc, Paddy Power Betfair Group plc, Royal Mail plc, Severn Trent plc, Shire plc, Unilever and United Utilities Group plc. Hampton-Alexander Review (2016), p. 13.

当する職階に次ぐ職階にある従業員については全部で933名中、女性が281名（30.1%）、そして、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員を加えた全体（1085名）については、女性が323名（29.7%）と、いずれも2016年の現状と比較して増加している。

一方で、残念ながら、Babcock International や Royal Dutch Shell など、経営委員会の構成員全員が男性という企業も12社存在している。

（iv）FTSE250企業

148社からの回答はあったものの、レビュー運営委員会は、回答されたデータでは、目標設定のためのベースラインについて正確な結論を出すには不十分であると判断し、2017年中に FTSE250企業における自主的な開示の改善方法を評価した上で、一層の透明性とデータ収集の仕組みの改善を促す予定である。

（v）企業主導の枠組み（The Business Framework）

管理職のパイプライン問題に着手するに当たり、取締役への女性登用とは異なる状況があることは明らかであり、さらに多くの課題があるものの、イギリス企業は好調なスタートを切っているとし、その理由として、①取締役への女性登用についてではあるが、すでに成果を上げているデヴィス・レビューのアプローチ（自主的な企業主導の枠組み）があり、②主要なステークホルダーも議論に加わっており、③すでに多くの FTSE 企業において重要な取組みが進行中であることを挙げている。

レビュー運営委員会では、引き続き進捗状況を確認し、2016年中にすべての FTSE 企業が HP や年次報告書において透明性を高めることを期待して、2017年秋に再度報告を行う予定である。

（2）企業が検討すべき方法論（A “How To” for Companies to Consider）²⁴

データに基づいて判断を行うことの重要性を説きながらも、実際には困

24 Ibid., pp. 16-17.

難であるとし、その理由は、①人材管理者はデータを入手できない場合が多く、②シニアリーダーは通常、経験豊富な人材管理者であり、良い人材とは何かについての明確な見解を持ち、人材をどのように管理し、評価し、昇進させるかについての強い信念を持っているため、データに基づいて改革を進めることが難しいからである。

データを測定し、それが何を示しているのかを真に理解するのでなければ、企業がパイプラインにおけるジェンダー・ダイバーシティの改善を大きく前進させることは困難であり、測定（measurement）がダイバーシティ関連のアジェンダにどのように反映され、それを支えるのか、そして、最も実を結ぶであろうイニシアティブを特定するのに役立つのかを検討している。

本レビューでは、「企業は何をすべきか」について、6 課題を挙げている。

（i）パイプラインの測定（Measure the pipeline）

パイプラインの測定が最も重要であり、入社時から上の段階までのパイプライン全体を測定することが望ましいとする。測定対象として、以下の項目を挙げている。

- ・全てのレベルで、各レベルでの役割／部門／機能毎に、女性の割合
- ・上位 4 階層において、それぞれ男性と比較した女性の昇進率
- ・機能および業務上の役割ごとの女性と男性の割合
- ・各階層での退任（削減）（Turnover (attrition) at each level)
- ・男女の上位 4 階層における昇進時の在職期間（Tenure at promotion for the top four levels for men and women）
- ・上位 3・4 階層における男女の業績評価（ラインマネージャーによる）（Performance ratings of men and women in the top three-four levels (by line manager)）
- ・研修プログラムや潜在能力の高いグループにおける女性の割合

以上の項目について測定した後、解決策を考える前に、データの背後にある問題を理解することが重要であるとし、ある小売企業の例を挙げる。女性が部長に相当する職階に次ぐ職階の職務に昇進していない理由が、先

の1・2回の昇進でP&L(生産と流通)の全責任を負わない職務に移され、十分な商業経験を積んでいないことにある(they had been moved into roles without full P&L responsibility one or two promotions earlier, and had not gain sufficient commercial experience)と判明した。このことから、500万ポンド以上の収益を管理した経験や、20人以上のチームを管理した経験など、経験に基づく基準(experienced-based criteria)を撤廃し、商業的洞察力(commercial acumen)やチームリーダーシップなどのスキルに基づく基準(skill-based criteria)に変更した。

(ii) ビジネス上の合理性を確立し、目標を設定する(Establish the business rationale and set a target)

(iii) 最も重要なパイプラインの問題点に取り組むために、限定された一連のイニシアティブを構築する(Create a limited set of initiatives to address the most critical pipeline pain points)

(iv) ラインマネージャーによる改善の徹底(Ensure line managers drive improvements)

(v) 定期的にプログラムを再測定し、更新する(Regularly re-measure and refresh the programme)

なお、取り組むべき課題として、以下の項目を挙げ、それぞれ検討すべきイニシアティブを示している。

(i) ライン役とサポート役の女性比率の不均衡(Imbalance of women in line roles versus support roles)

- ・候補者を広く知ってもらうためのバランスの取れた候補者名簿
- ・意思決定におけるバイアスを排除し、経験と同様にスキル(潜在能力)を重視するための評価・昇進基準およびプロセスの改革
- ・職域を横断する異動(cross-functional moves)を成功させるため、新たな職務における研修プロセスを改革する
- ・女性が平等に機会を得ることができるように、仕事の割り当てプロセスを監視する

- ・男性と女性の意欲や自信の表現方法の相違を理解するための管理職向け研修
- (ii) 女性の中間管理職への昇進における不均衡
 - ・評価・昇進基準の改革
 - ・女性が昇進に必要な役割、メンタリング、経験を得られるような昇進条件の見直し
 - ・若年層の女性が産休前により意義のある役割に就任するよう、管理職への早期登用を検討する
 - ・柔軟な働き方の提案と男女の利用可能性の見直し

(3) CEO の声 (The CEO Voice)

本レビュー報告書では、すでに成果を上げている8社のCEOの声を掲載しているが、その一部を抜粋して紹介する。

【Vittorio Colao, CEO, Vodafone】

「世界は50%の女性と50%の男性で構成されており、組織はこれを反映すべきです。しばしば、ジェンダー・バランスがより良ければ、より優れた判断が下され、ビジネスにも好影響とされています。私は常に、50:50を目指すべきと言うのを好みます。なぜなら、それが倫理的であり、まず第一に、社会にとって正しいからです。」

【Alison Platt CMG, CEO, Countrywide】

「私の唯一の関心事は、最高の人材を候補者として連れてきて、そうすることで変化と成長を推進し、常に「お客様の最善」のために行動することを厭わないチームとパフォーマンス文化を作り上げることでした。ジェンダー・バランスを追求することは意図していませんでしたし、今回の成果は、現存の人も、新たに加入した人も含めて、最高の人材を見つけようと努力した結果です。」

私がCountrywideに加わり2年が経過した現在、6名の経営陣 (executive

team) のバランスは、男性50%、女性50%となっています。これは、当初の男性100%からの変化を表しています。興味深いことに、12,000人の従業員の男女別構成はほぼ同じで、またうれしいことに、トップチームは企業全体の従業員構成を反映しているわけです。このことが直接に何らかの変化をもたらしたと指摘するのは難しいですが、ここ1年ほどの間に、社内の上級管理職に昇格する女性の数が（歴史的に見て非常に低い水準から）増加していることは喜ばしいことです。現在、当社のレベル2およびレベル3の上級管理職の39%が女性で、2年前の20%から増加しています。」

【Roger Whiteside, CEO, Greggs】

「Greggs では、経営陣の約半数が女性であることを誇りに思っており、女性を企業トップに引き上げることが会社の利益につながると考えています。職場で女性がその能力を最大限に発揮できるようにサポートすることは、男女間の賃金格差をなくすためのカギであり、企業が全従業員のスキルや才能を活用することを意味します。

企業の中には、優秀な女性が少ないと考えているところもあるかもしれませんが、しかし、企業文化、採用プロセス、人材管理プログラムが適切な人材に届いているかどうか、よく考えてみることをお勧めします。私は、男女平等には、企業における他の優先事項と同様に、明確な計画と目標をもって取り組むべきであると考えています。

上層部の女性たちと仕事をして分かったことは、男性も女性も等しく能力があるのに、女性は昇進（progress）するために克服しなければならない特別な課題に直面しているように思われるということです。私たちは、組織内の障壁を特定し、それを取り除くことにより、有能な女性が企業トップに進むことを支援し、後援する（sponsor）方法を見つける必要があります。」

【Liv Garfield, CEO, Severn Trent】

「企業の成功は、組織やシニアチームが様々なスキル、経歴、経験を兼ね備えているときに最も容易に達成できると思います。」

【Steve Rowe, CEO, Marks & Spencer】

「私は、包括的でバランスの取れたリーダーシップチームがより好ましい企業業績をもたらすことを理解しています。その理由は、真の多様性に伴う様々な視点にあります。男性と女性の特性や見解が混在していることで、変化を促し、インパクトのある成果を出すための熟慮された意思決定が可能になります。このことは、お客様や同僚の大半が女性である M&S では、さらに大切なことです。」

「M&S では長年にわたり、人材パイプラインの開発に注力してきました。また、あらゆるレベルで人材を育成する上で重要な役割を果たす Inspiring Women's Network を通じて、女性従業員がこのネットワークにアクセスできるようにしています。また、当社は30% Club のメンバーであり、会社を超えたメンタリングプログラムにも参加しています。」

「私はこれまでのキャリアの中で、先輩女性の下で働き、一緒に働くことで多くのことを学んできました。だからこそ、私はリーダーとして『鏡の家 (house of mirrors)』の中央に座って、自分の意見だけを反映させたいとは思いません。そのためには、女性を含む多様なリーダーたちが集うギャラリーの中心に座ることが必要です。それは、私の日々の仕事をより面白く、より生産的で、よりやりがいのあるものにしてくれます。」

【Alison Brittain, CEO, Whitbread】

「唯一の大きな問題であり、私たちが最も注意を払わなければならないのは、女性管理職パイプラインの問題です。残念なことに、女性管理職パイプラインは、激流 (torrent) というよりも、しずく (trickle) のようなものです。健全な流れがなければ、イギリス企業の取締役会や経営陣に、より多くの女性上級管理職を迎えることはできません。問題は、有能

で資格のある女性が少ないことではなく、文化的にも現実的にも昇進が困難なために挫折してしまうか、上級管理職に任命される際に見落とされてしまうことです。」

【Jayne-Anne Gadhia, CEO, Virgin Money】

「私は昨年、財務省から、政府の生産性向上計画「基盤の修正：より豊かな国をつくる」(the government's Productivity Plan 'Fixing the Foundations: Creating a More Prosperous Nation')の一環として、金融サービス業界において上級職にある女性の調査を指揮するよう依頼を受けたことをうれしく思います。

金融サービス業は国内で最も給与の高い業種ですが、男女間の賃金格差は、経済全体で (across the economy) 19.2%であるのに対し、39.5%と最も大きく、女性は経営委員会の14%に過ぎず、トップに到達するのに悪戦苦闘しています。

依頼されたレビューでは、企業が上級管理職のジェンダー・ダイバーシティに関する独自の目標を設定し、その進捗状況を毎年公表するとともに、財務省の「金融機関における女性憲章 (Women in Finance Charter)」に署名し、管理職レベルのスポンサーシップ、報酬との連動、野心的な目標の達成を公約することを推奨しました (recommend)。」

(4) バイアス (bias) に関する近時の研究

神話と現実のアップデート (An Update on Myths and Reality)

2014年に、30% club, YSC と KPMG が実施した「暗号解読 (解決策をもたらす) (Cracking the Code)」調査は、リーダーシップにおける女性についての時代遅れの前提やステレオタイプに基づく神話 (myths) を解き明かすためのエビデンススペースの一環として実施された。2016年の再調査²⁵では、2014年の調査結果からの変化が明らかになっている。

25 30%Club, KPMG & USC, Revising the Executive Pipeline, 2016.

【神話と現実、そしてその2年後²⁶】

	神話 (The Myth)	現実 (The reality) —2014年の調査	2年後 —2016年の調査
1	女性は上層部 (senior leadership) を目指さない。	女性はキャリアを積むにつれて、上層部への意欲が高まる。	今なお指導的地位に女性に欠くのは、女性の願望や選択が主な理由であるとの考えは、豊富な異文化調査によって否定されている。
2	女性はトップを目指して頑張らない (don't stick it out to make it to the very top)。	シニアレベルでは、女性が残っており、昇進を逃しやすい。	キャリアパスを見ると、女性は、オペレーションや管理者の役割 (operational/P&L) よりも、機能的・サポート的な役割 (functional/support) を担う人が多い。これでは、女性は取締役会で効果的に貢献するための経験と監督を得ることはできるかもしれないが、CEOの席に座ることはできない。
3	子育てが女性のトップへの昇進を妨げる。	子育ては女性のキャリアを遅らせる要因の1つに過ぎず、母親であることよりも女性であることに関連する障壁が多い。	家庭内の責任分担やライフパートナーの態度は、女性がキャリアを継続するための重要な要因となる。
4	女性は自信がないからトップにたどり着けない。	女性は自分の能力を十分に理解しているが、自分を過大評価しないように注意している。	<ul style="list-style-type: none"> ・男性の「無邪気な自信過剰 (honest overconfidence)」に対し、女性は自分の能力を過小評価している。女性が昇進の機会を求めて競争しない理由として、この自信ギャップ (confidence gap) が知られている。 ・逆に、リスクを現実的に評価しようとする女性のこの傾向は、取締役会での健全な意思決定やコーポレート・ガバナンスにプラスに作用する。

5	女性はトップに必要とされるリーダーシップの資質を欠く。	男性と女性のリーダーシップ行動のほとんどは同じである。	自身の能力により、目に見える形で成功を収めている様々な女性経営者 (women executives) が、企業のリーダーシップに対する期待を広げている。
6	女性はトップへの道を開くネットワークを持っていない。	女性はキャリア関係のサポートを受ける際、非公式な接触より公式な接触を好む。	女性の非業務執行役取締役は、幹部候補生である女性 (women in the executive pipeline) との接触が比較的少なかった。しかし、自分が所属している組織を超えて、他の組織の意欲的な女性リーダーと相互に学び合うことにより、両者のネットワークが広がり、新たな知見を得ることができる。
7	先輩の女性リーダー (senior women leaders) は、自分の後ろでキャリアへの梯子を外す。	先輩の女性リーダーは、自らに加わるよう、積極的に他の女性を探し求める。	近年の調査では、先輩女性リーダーが他の意欲的な女性の機会を奪っているという考えが覆された ²⁷ 。
8	ポテンシャルの高い研修プログラムが女性進出を加速させる。	女性は研修プログラムを成功のための最も重要な手段 (enabler) とは考えていない。	高い潜在能力を持つ女性が適切なネットワークを構築する必要があることは認識されていて、メンターから学び、ドアを開けるためのスポンサーを募ることに焦点を当てている。しかし、これらはより伝統的なリーダーシップ育成活動を犠牲にしている。例えば、イギリスの MBA コースでは依然として男性が女性を上回っており、企業のハイポテンシャルプログラムで育成された女性の割合も過去4年間で減少していることが挙げられる。

27 Ibid., p. 23, note 14.

9	公式の柔軟な働き方 (Formal flexible working arrangements) は女性のトップへの昇進を容易にする。	上司と直接交わした非公式の個人的な取り決めに、女性、そして男性も重視している。	フレキシブルな働き方は諸刃の剣である。女性は男性に比べパートタイムで働く人が3倍多く、パートタイムはフルタイムに比べ時給が低くコミットメントや野心、達成感がないとみられている。また、パートタイムで働く女性は賃金の上昇が見込めないため、賃金格差が生じている。
10	ジェンダー・ダイバーシティのビジネスケースは機能している。	ジェンダー・ダイバーシティに関する個人的な経験は、変化のためにより強力な動機となる。	男性の個人的な経験は非常に重要で、家庭での態度は職場に持ち込まれ、ジェンダー平等の取組みに影響を与え得る。

バイアスを取り除くための新しい研究についてはもう1つ、ハーバード大学の Professor Iris Bohnet による「What Works: Gender Equality By Design」についても紹介されている²⁸。

（５）産業界の取組み（A Focus on Industry）

経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合を2020年末までに33%以上に増やすというイニシャル・レビュー勧告1の実現に向け、「戦略、適切なデータ、そして目標（strategy, the right data and targets）」の価値を示す3社のケーススタディとして、鉱業界から BHB Billiton、金融業界から Lloyds Banking Group、施設管理業界から Mitie Group の取組みの事例が紹介されている²⁹。

（６）取締役会における女性—進捗状況—

取締役会に占める女性の割合については、2015年11月のデーヴィス・レビュー最終報告書公表後の12か月間で、さらなる進展は見られなかった。FTSE350企業全体では、昨年の21.9%から23%に上昇しているものの、

²⁸ Ibid., pp. 24-25.

²⁹ Ibid., pp. 26-29.

FTSE100企業は26.1%から26.6%へとほとんど変化はなく、FTSE250企業は昨年の19.6%から21.1%へとわずかではあるが改善している³⁰。

この原因として、FTSE100企業については、2011年のデーヴィス報告書で要請された25%以上との目標を達成したことで、ある程度の満足感が得られ、今後の5年間で33%以上という目標がFTSE350企業の方向性であることが未だ理解されていなかった可能性がある。さらに、2016年のEU 離脱についての国民投票によるビジネスの不確実性を背景に、新たなレビュー・チームと広範な任務が始動したことで、必然的に Women on Boards アジェンダへの注目度と可視性が全体的に低下していると評価する。

なお、取締役会における女性の割合がすでに33%以上である FTSE350 企業数は67社で、25%から33%の間にあるのは113社である。

IV むすびにかえて

ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、2021年2月にファイナル・レビュー報告書を公表した。

まず、取締役会に占める女性の割合については、FTSE100企業が26.6%（2016年11月）から36.2%、FTSE250企業が21.1%から33.2%と、かなりの増加となり、「33%以上」の目標を達成した。デーヴィス・レビューの手法が引き続き機能していると見ることができよう。

そして、上級管理職に占める女性の割合についてであるが、FTSE100企業について、経営委員会が18.7%（2016年）から26.5%、部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員が26%から31.2%、そして、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員を加えて全体で、25.1%から30.6%となり、こちらは33%以上という目標には少し及ばなかった。FTSE350企業の女性取締役について、その92.6%が非業務執行取締役であ

30 FTSE350企業の取締役会では、年間で男女合わせて58名減少したものの、女性の非業務執行取締役、業務執行取締役、議長、CEO の数は増加し続けており、年間で女性が任命されたのは25%程度であった。

ることからも³¹、やはり、業務執行取締役候補者となる社内の幹部候補生の育成には、非業務執行取締役の数を増やす手法とは別の難題を伴い、より長期的展望での取組みが必要となることを改めて確認する結果と言えるであろう。

しかしながら、2016年10月から2020年末までのおよそ4年間で、経営委員会と部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員に占める女性割合を5%強増やしたという成果、特に、経営委員会に占める女性の割合を7.8%増加させたことについては、ボトルネックをある程度改善していることから、ハンプトン・アレクサンダー・レビューの手法は有効であると評価できるのではないだろうか。同レビューは、2016年11月のイニシャル・レポートの公表に始まり、FTSE350企業からのデータに基づき、毎年度のレビュー報告書にて改善策の提案を続けるなどリーダーシップを発揮し（2017年11月、2018年11月、2019年11月）、2021年2月のファイナル・レビュー報告書公表に至るまでの活動を通じ、企業内の人材育成の方法に一石を投じたと言えるのではないかと考える³²。

一方、わが国の状況を見ると、菅首相が企業の管理職について「女性、外国人、中途採用者を含めた多様性の確保が望ましい」と述べたのを受け³³、2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂では、上場会社に「女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、企業の中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべき」とし、併せて「中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と合わせて開示すべき」ことが求められた（補充原則2-4①）。具体的な数値目標こそないものの、まずは各企業が現状を認識し、データを公開する体制が整ったことから、今

31 Hampton-Alexander Review final report (2021), p. 52.

32 ハンプトン・アレクサンダー・レビュー（2016年～2021年）の活動とその成果については、別稿で扱う予定である。

33 日本経済新聞朝刊2020年10月6日1面。2021年1月18日の施政方針演説でも、「女性、外国人、中途採用者の管理職への登用について目標の公表を求める」とした。日本経済新聞朝刊2021年1月19日6面。

後の展開が期待される。

(本稿は、JSPS 科研費 JP20K01411による研究成果の一部である。)