

イギリスの上場会社における管理職と取締役への女性登用を促進する取組み

— ハンプトン・アレクサンダー・レビューの歩み —

本 間 美奈子

目次

- I はじめに
- II デーヴィス・レビュー
 - 1 ノルウェー・EUの動向とイギリスの取組み
 - 2 デーヴィス・レビュー
 - 3 残された課題
- III ハンプトン・アレクサンダー・レビュー
 - 1 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）
 - 2 イニシャルレポート勧告とその後の展開～FTSE350企業の遵守状況
 - 3 ハンプトン・アレクサンダー・レビューが示した成果と課題
- IV わが国の取組みと若干の考察
 - 1 立法による対応
 - 2 コーポレートガバナンス・コードによる対応
 - 3 Covid-19 パンデミックへの対応
- V むすびに代えて

I はじめに

上場会社において、女性活躍の推進、中長期的視点に基づく企業のサステイナビリティ、それらが国内外からの投資を呼び込む等の観点から、意思決定層および指導的地位に女性を登用することの必要性が認識されて久しい¹。それにも拘らず、わが国の上場会社の役員層に占める女性の割

1 女性登用比率向上の手法は国によって異なるが、フランスに代表される法令によるクオータ制、イギリスに代表される政府支援を背景とした企業の自主的な取組み、そして、アメリカに代表される機関投資家によるプレッシャーが州

2 論 説

合は未だ9.1%（2022年）に過ぎず²、諸外国に比べ、極めて低いのみならず³、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極めて低い現状にある。⁴

この点、イギリスは、法令による女性取締役の登用義務化（いわゆるクォータ制）を採用せず、民間主導の取組みにより女性取締役と女性上級管理職の登用比率を向上させることに成功した典型的な国であり、その手法を解明することは、わが国における今後の登用促進策を考えるうえで有益であると考えられる。

イギリスでは、政府の支援を背景に、2010年より、民間主導の自主的アプローチ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・レビュー・イニシャルレポート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26.1%（2015年10月）へと増加させている⁵。

そして、その後を、2016年11月のハンプトン・アレクサンダーレビュー・イニシャルレポート⁶からハンプトン・アレクサンダー・レビューが引き

法の改正・上場規則の改訂につながっていることなど、ハードローに加え、ソフトローを駆使したジェンダー改革の機運の高まりから、わが国においても取締役会のジェンダー・ダイバーシティ改革に消極的な上場会社は資本市場から淘汰される時代に差し掛かっていると指摘について、柿崎環「コーポレート・ガバナンスと女性活躍政策」ジュリスト1878号（2022年）49頁参照。

2 『役員四季報2023年度版』（東洋経済新報社、2022年）1747頁。

3 フランス43.1%、ノルウェー39.5%、スウェーデン37.3%、イタリア36.5%、オーストラリア31.6%など。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。

4 管理的職業従事者に占める女性割合の順位は159か国中130位と過去最低を更新した（ジェンダーギャップ指数2022）。

5 Women on boards, February 2011. 以下、Davies Review initial report（2011）と引用する。その詳細については、本間美奈子「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ーデーヴィス報告書の紹介を通じてー」久留米大学法学74号（2016年）196頁以下を参照。

6 Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2016. 以下、Hampton-Alexander Review initial report（2016）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と管理職の女性を増やす試みーハンプトン・アレクサンダー・レビュー（2016年11月）」久留米大学法学84号（2021年）151頁以下を参照。

継ぎ、デーヴィス・レビューの成功を踏まえ、イギリスの FTSE350 企業の取締役会とその直下のリーダー二階層（管理職上位二階層）を対象とし、女性リーダーを増やすための取組みを実施し、着実に成果を上げている。これは、イギリスにおいてもわが国と同様、業務執行取締役は、通常、上級管理職の中から登用される実務が存在し⁷、社内の女性幹部候補者の育成、すなわち、特に女性の業務執行取締役を増やすため、まずは上級管理職に占める女性割合を高めることに焦点を当てており、その影響は企業内慣行の変革に及んでいく面もあるため、わが国における改革を検討するうえでも大いに参考になる。

本稿は、このハンプトン・アレクサンダー・レビューの取組みについて、一連のレビュー報告書により、取締役および管理職上位二階層の女性割合の推移についての評価を行い、政府や民間団体の関連報告書を概観したうえで、女性割合を高めるため、どのような方策が採られているかを確認・検討して、今後の課題を展望するものである。以下、IIにおいてデーヴィス・レビューによる取組みと残された課題を概説したうえで、IIIにおいて、ハンプトン・アレクサンダー・レビューの取組みとその成果を、イニシャルレポート勧告を軸として取り上げる。IVでは、近時のわが国における法制上の改革を取り上げ、イギリスの経験を基礎に若干の考察を加え、Vでは、私見も交えてむすびに代えている。

II デーヴィス・レビュー⁸

1 ノルウェー・EUの動向とイギリスの取組み

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、ノルウェー政府は2002年2月、2005年7月までに民間上場会社（private listed companies）の取締役会に占める女性の割合を40%以上に引き上げるよう期限を定めたが、2005年7月時点での女性

7 Davies Review initial report (2011), p. 15.

8 IIは、本間・前掲注（6）147～149頁に大幅に加筆した部分である。

比率は24%にとどまっていた。そのため、2006年1月に法律が制定され、2008年を最終期限とし、それを過ぎると罰金や廃業を余儀なくされたこともあり、2009年には「女性取締役の割合を40%以上」とする目標は完全に遵守されることとなった⁹。このように、ノルウェーのクオータ制は、結果として女性取締役の割合を増やすことに成功はしたが、「黄金のスカート (golden skirts)」現象¹⁰や、業務執行者レベルでの女性は少ないままであるなど、厳しい評価があることも事実である¹¹。とはいえ、ノルウェーでは2009年に女性取締役の割合が42%にまで達することとなり、その影響は他のヨーロッパ諸国にも及び、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・バランスの改善および関連措置に関する EU 指令案¹²」(以下、2013年 EU 指令案という)を可決した。そのため、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、クオータを法制化する国が相次ぐこととなる¹³。

2 デーヴィス・レビュー

しかし、当時 EU 加盟国であったイギリスは、かようなノルウェーや

9 Davies Review initial report (2011), p. 22.

10 少数の有能な女性に、取締役会の席のオファーが殺到する現象をいい、ジェンダー・クオータが義務化された後にノルウェーで初めて観察されたと指摘されている。Janet Albrechtsen, Golden skirts! It's the social engineering ball, the Australian, 15 October 2019.

11 Women on boards, April 2013, p. 4.

12 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 閣僚理事会により、修正案が示されているが、2020年1月1日の達成期限までに同指令案は採択されなかった。しかし、2022年3月に採択へ向けた交渉が再開され、同年11月22日、欧州議会により採択された。日本経済新聞朝刊2022年11月24日7面。

13 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、ドイツ等がある。Hampton-Alexander Review final report (2021), p. 40.

EUの動向に一貫して抵抗し、民間主導の自主規制によって女性登用の促進を目指す姿勢を明確にしている。2010年にデーヴィス・レビューが設置されたのも、EUと同様、イギリスにおいても女性取締役増加のペースが非常に緩やかであることを懸念し、当時のイギリス政府が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平等（gender equality）の促進を目指す」と公約したこととともに、EU加盟国であることによる立法措置、すなわち法律によるクオータ制の導入を迫られることが予想されるため、それまでに一定の成果を上げる必要に迫られたのがその一因であると考えられる。

連立政権の公約に基づき、ビジネス・イノベーション・技能省閣外大臣（the Business Minister）であったエドワード・デーヴィー（Edward Davey）と、女性担当大臣（the Minister for Women）であったリン・フェザーストン（Lynne Featherstone）は、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、および政府と企業が講じるべき施策についての勧告作成を要請し、その成果として2011年2月、デーヴィス・レビュー・イニシャルレポートが公表された¹⁴。同レポートでは、政府の支援とステークホルダーとの協働を前提とした、民間主導のアプローチにより取締役への女性登用の促進を進める方針を明確にした上で、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%以上にすることを勧告していた。

デーヴィス・レビューの活動は、イギリスが取締役会における女性の割合を増やす本格的な取組みの嚆矢となる。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（100社平均）を12.5%（2011年2月）から26.1%（2015年10月）に増加

14 その詳細については、本間・前掲注（5）196頁以下参照。なお、イギリスの企業雇員の多様化へ向けた取組みについて、藤田真樹「コーポレート・ガバナンスと米国の取締役会の多様化—欧州の法令・ガイドラインを比較の対象として—」駒澤法曹18号（2022年）224頁～230頁を参照。

させ、さらに、男性のみからなる取締役会の数も、2011年2月時点では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・ファイナルレポート¹⁵で明らかになり、イギリスにおける民間主導の自主的アプローチが機能していることが示された。

3 残された課題

デーヴィス・レビューの成果は目を見張るものであり、内外からの注目を集めたとされるが、課題も少なくない。

①まず、取締役会に占める女性割合25%は暫定的なマイルストーンであり最終的なゴールではなく、EU指令案の示す2020年1月1日までに原則40%という目標にはまだ隔たりがあるということである。この点、デーヴィス・レビュー・ファイナルレポート勧告において、FTSE350企業の取締役会に占める女性割合についての自主目標を33%以上¹⁶に引き上げ、今後5年間で達成すべきことが示された。対象企業も拡大され、自主目標値も引き上げられたことになる。

②次に、デーヴィス・レビュー・ファイナルレポートによれば、女性取締役の増加を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%

15 Women on Boards Davies Review: Five Year Summary, Improving the Gender Balance on British Boards, October 2015. 以下、Davies Review final report (2015) と引用する。その詳細については、本間美奈子「イギリスにおける女性取締役登用の歩みーデーヴィス・レビューの紹介ー」久米米大学法学78号(2018年)116頁以下を参照。

16 2013年EU指令案においても、加盟国は、上場会社において、業務執行者であると否とを問わず、より代表されていない性別の取締役が、全ての取締役の3分の1以上であることを示せば、非業務執行取締役40%の数値目標(4条1項)を満たしていると規定できるとされていた(同条7項)。そのため、業務執行取締役と非業務執行取締役がともに取締役会構成員となるイギリスの一層制システムにおいては、33%目標を達成できれば2013年EU指令案の示す数値目標を満たしていることになる。その後、閣僚理事会が2015年1月30日に示した修正案では、クオータ制の対象が「業務執行取締役」を含むものとなり、数値目標も、選択制、すなわち、非業務執行取締役の40%、または取締役全体の33%と規定された。

を占めるに過ぎなかったが、2015年10月時点では260名、31.4%で、数・割合ともに2倍以上の増加となっている。しかしながら、より上位の取締役職、すなわち取締役会議長（chair）や上級独立取締役（senior independent director）は非常に少ないままであることも指摘されている。さらには、業務執行取締役（executive directors）について、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、8名の増加にとどまり、割合もかなり低いままである。これらの点について、デーヴィス・レビュー運営委員会は、改善は容易ではなく、長期にわたる挑戦となることを認めつつ、今後5年間に、より高い地位の取締役（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¹⁷、そのためには、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）¹⁸および最上位の指導的地位（senior-most leadership position）における女性割合について、根本的な改善を求めることを勧告し、このことが次なるビジョンの中核となることを、デーヴィス・レビュー・ファイナルレポート勧告で明らかにした。

③ FTSE100企業平均で取締役に占める女性比率26.1%を達成したものの、勧告された数値目標25%を達成した企業はわずか55社であり（2015年10月）、取締役会におけるジェンダー・バランス改善への取組みについては、企業の努力に差異が認められることも明らかとなった。その理由として、クランフィールド大学の研究チームにより¹⁹、(i) まず、全ての企業でジェンダー・ダイバーシティが戦略的に優先されているわけではない

17 Davies review final report (2015), p. 18.

18 Leadership Executive, Group Management Board, Senior Executive Team などとも呼ばれる、取締役会レベル以下の最上級の経営陣のことをいう。一般的には、取締役会構成員の業務執行取締役（executive director）と、CEOまたはCFOに直属する会社の上級管理職（senior executive of the company who report directly to the CEO or CFO）と、多くの場合会社秘書役（Company Secretary）を含み、構成されるが、議長（Chairman）と非業務執行取締役（non-executive board members）は含まれない。Cranfield University, Female FTSE Board Report, Women on Boards: Taking Stock of Where We Are, July 2016, p. 22.

19 Ibid., p. 11.

こと、(ii) 多くの組織で注目されている女性のリーダーシッププログラムについて、それを「女性のためのリーダーシッププログラム」と呼ぶことが間違ったメッセージを伝えることになるかもしれないということ²⁰、(iii) (ii) とも関連して、女性だけではなく、男性も主催者の側として変革に参加することが重要であり、議長やCEOを務める多くの男性が主導すべきであること、(iv) 目標 (target) の設定を変革プログラムの重要な一部として取り入れ、有効に活用できているかの差があることなどが挙げられている²¹。

これらの課題の解決へ向けて、新たなレビュー（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からなる独立運営委員会）を再び招集することが同勧告で明らかにされた。それが、ハンプトン・アレクサンダー・レビューである。

Ⅲ ハンプトン・アレクサンダー・レビュー

1 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）²²

(1) ハンプトン・アレクサンダー・レビューの設置

デーヴィス・レビュー・ファイナルレポート勧告を受け、後継のレビュー機関としてハンプトン・アレクサンダー・レビュー（Hampton-Alexander Review）が設置された。同レビューは、デーヴィス・レビューの卓越した成果を基に活動する、FTSE350企業の取締役会における女性の数をさらに増やすための次なる独立レビュー機関である。同レビューも、デーヴィ

20 女性のリーダーシッププログラムは、組織の優秀な女性と組織のリーダーとの間のパートナーシップであり、女性は自分のキャリアを前進させる最善の方法を学び、リーダーは組織のジェンダー化された構造、プロセス、行動がいかに女性の進出を妨げており、それらを変えなければならないかを理解しなければならず、後者もこのプログラムに不可欠な要素である。これらのイニシアティブは女性プログラムではなく、文化変革プログラムとして捉え直すよう検討すべきとする。Ibid.

21 Ibid.

22 その詳細については、本間・前掲注（6）151頁以下参照。

ス・レビューと同様、政府の支援を背景に、民間主導の自主的アプローチを採用しており、ステークホルダーとの協働により、特に管理職上位二階層と取締役会に占める女性の割合を高めることを目的とする。フィリップ・ハンプトン卿（Sir Phillip Hampton）が議長（Chair）を、ヘレン・アレクサンダー女史（Dame Helen Alexander）が副議長（Deputy Chair）を、そして、デニス・ウィルソン女史（Denise Wilson OBE）が、デーヴィス・レビューに引き続き、最高執行者（Chief Executive）を務めている。

（２）イニシャルレポートの概要

ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、デーヴィス・レビューによる取締役会に占める女性割合を向上させるための民間主導の自主的枠組みが機能していることから、同様の枠組みを取締役会直下の指導的役割を担うリーダーシップ層の女性の数の改善にも適用すべきであり、その対象を①FTSE350企業の取締役会と、②FTSE350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）に拡大し、それぞれを加えた全体に占める女性割合を33%以上にすることを目標とした。

しかしながら、管理職育成には新たな課題があるのみならず、管理職レベルのジェンダー・ダイバーシティ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、現段階ではデータ収集とFTSE企業の進捗状況の報告は、ほとんど手作業で行われているとのことであった。この点、FTSE100企業では92社がデータを提出しており、その多くの企業で管理職への人材パイプライン改善の取組みが進行中ではあるが、男性のみからなる経営委員会が12社存在することが分かった。

ちなみに、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加えた全体（以下、リーダーシップ層という）（7,787名）に占める女性の割合は25.1%（1,952名）、部長に相当する職階に次ぐ職階にある従業員（以下、部長等に次ぐ職階にある従業員という）（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。これらの管理職上位2階層（リーダーシップ層）を比較すると、より上位の管理職層（経営委員会）における女性の割合が低く、取締役層と部長等に次ぐ職階にある従業員層の間に位置する経営委員会層で、いわゆるボトルネック現象が起きている。これは、取締役に占める女性割合（26.6%）よりもかなり低く、社内において業務執行取締役候補となりうる女性人材の育成が未だ不十分であることを示すものと考えられる。あるいは、デーヴィス・レビュー勧告の数値目標達成のため、経営委員会構成員を、他社が非業務執行取締役として引き抜いた可能性も考えられるであろう。

他方で、すでに33%以上の数値目標を達成している企業も20社存在し、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努力を続け、成果を上げていることが知られており、取組みの遅れている企業との差が顕著であることも明らかとなった。さらに、2015年に選任された新任者についての男女別の数を見ると、経営委員会構成員については152名中、女性が42名（27.6%）、部長等に次ぐ職階にある従業員については933名中、女性が281名（30.1%）、そして、リーダーシップ層（1,085名）については、女性が323名（29.7%）と、いずれも前年度から増加しており、デーヴィス・レビュー・ファイナルレポート以降の取組みの成果が出ているものといえる。

FTSE250企業については、データ開示が不十分であったため、信頼できる出発点・ベースラインを設定することができず、「2020年末までにリーダーシップ層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時期尚早と判断し、現段階ではFTSE100企業のみを対象とすることになった。ただし、FTSE350企業は全て、(i) 経営委員会と(ii) 部長等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(i)と(ii)を併せたリーダーシップ層についてとなった。

デーヴィス・レビュー・ファイナルレポート以降の取締役会に占める女性の数・割合については、2016年10月1日時点で過去12か月、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。具体的には、FTSE350企業全体での女性取締役の割合は23%で、昨年同時期の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%と微増にとどまっている。その理由として、2015年に25%の数値目標を達成したことにある程度満足し、新たな33%目標に向けての準備に時間を要している可能性があると同レポートは推測している²³。

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企業において指導的地位にある女性の割合の改善に新たな重点を置き、同イニシャルレポートで5項目の勧告²⁴を行った。以下、「2 イニシャルレポート勧告とその後の展開 — FTSE350企業の遵守状況」において、取締役会における女性についての勧告1の遵守状況と、リーダーシップ層の女性についての勧告2の遵守状況について確認・検討する。

2 イニシャルレポート勧告とその後の展開 — FTSE350企業の遵守状況

(1) 勧告1 取締役会における女性 (Women on Boards) : FTSE350企業の自主目標 (Voluntary Target-FTSE 350)

勧告1の内容は以下のとおりである。

(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) より多くの女性を議長に (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 (Chairs)、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。

23 Hampton-Alexander Review initial report (2016), p. 35.

24 以下、イニシャルレポート勧告の日本語訳は、本間・前掲注(6)155頁～159頁の訳に加筆したものである。

(1.3) 全ての FTSE 企業が行動を起こすこと (ALL FTSE companies to take action)

・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・インバランスに対処していない全ての FTSE 上場企業は、未達成の課題の解消へ向け迅速に行動すべきである。

まず、FTSE100企業から、勧告 1 の遵守状況とその要因とされるところを確認する。

(ア) FTSE100企業

図 1 により明らかなように、業務執行取締役の女性比率のみ、2017年に減少しているものの、それ以外は着実に成果を上げている。以下、各年度毎に詳細を見ていく。

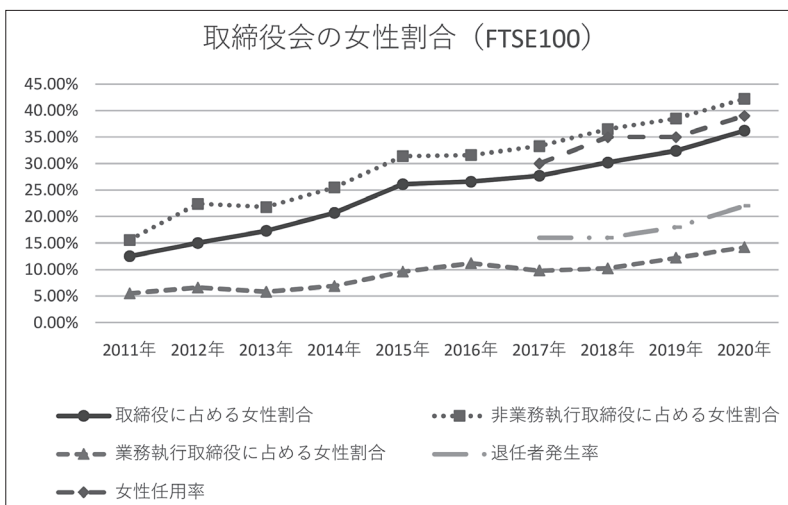


図 1 : 【イギリス上場会社 (FTSE100) 取締役会の女性割合推移】

(デーヴィス・レビューおよびハンプトン・アレクサンダー・レビューの毎年度の報告書より本間作成)

（i）レビュー報告書（2017年）

取締役会に占める女性の割合は、FTSE100企業では26.6%（2016年）から27.7%に、FTSE250企業でも21.1%（2016年）から22.8%に増加し、過去最高となっている。FTSE350企業のうち、既に33%目標を達成している企業は82社で、さらに55社が目標達成に向けて「順調（on track）」と評価されている²⁵。

進捗状況を左右する変数として、退任者発生率（turnover rate²⁶）と任用率（appointment rate²⁷）があるが、今年度のFTSE100企業の女性任用率は約30%、FTSE250企業では34%と上回っているが、取締役の女性比率33%目標達成のためには、この数字を40%近くまで引き上げる必要があるとする。退任者発生率は、FTSE100企業がFTSE250企業よりも若干高いものの、平均で約14%と例年並みであるとする²⁸。

（ii）レビュー報告書（2018年）

FTSE100企業の取締役会に占める女性の割合は、2017年の27.7%から30.2%に上昇し、FTSE100企業史上初めて30%を超え、女性取締役の数も過去最高となった。すでに33%目標を達成した38社の多くが目標を大幅に上回っており²⁹、さらに16社は2020年までの目標達成が可能な状態である。退任者発生率は16%と2%増加し、女性任用率も30%から35%に上昇していることが進展の要因である。

25 現在、女性比率が27%を超えている企業は、今後3年間にFTSE100企業の取締役会で過去3年間に見られた平均的な進捗率で進むと仮定すると「順調」と判断されるとする。Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2017, p. 24. 以下、Hampton-Alexander Review (2017) と引用する。

26 The number of directorships that become vacant during the year out of the total. Ibid., p. 12.

27 The number of appointments going to women and to men out of the overall total available. Ibid.

28 Ibid., p. 24.

29 Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2018, p. 24 and Appendix B. 以下、Hampton-Alexander Review (2018) と引用する。

女性の上級独立取締役は、14名（2017年）から18名（2018年）と増加し、議長は1名増の7名、一方でCEOは6名と変わらなかった。

（iii）レビュー報告書（2019年）

FTSE100企業の取締役会に占める女性の割合は、2018年の30.2%から32.4%に上昇し、FTSE100企業の取締役会には、1,052名の取締役のうち、341名の女性が就任している。すでに49社が33%目標を達成しており、他の20社も2020年末までに目標を達成できる見込みである。進捗の主な要因は、退任者発生率が18%とわずかに上昇したこととあり、女性任用率は35%と一定になったことで、ほぼ前年並みとなっている。

女性CEOについては6名と横ばいで、議長は2名減少し5名と振るわない。一方で、上級独立取締役は、14名（2017年）、18名（2018年）、そして、20名（2019年）と少しずつ増え続けている。

さらに、同業他社や目標値33%に比して、取締役に占める女性の割合が25%以下と低い企業は、リーダーシップチームのパフォーマンスも低いという相関関係が現れている³⁰。

（iv）ファイナルレポート（2021年）

FTSE100企業は、2020年初頭に、取締役会に占める女性の割合33%の目標を達成し、2019年の32.4%から36.2%になっている。33%目標を達成したのは68社で、現在その半数以上である39社が40%以上の女性を登用している。進捗の主な要因は、退任者発生率と女性任用率で、いずれも今年度は約4%上昇し、過去最高となっている。特に、しばらく停滞していた女性任用率が39%と上昇したことが、進捗を後押ししたものである。

議長（昨年20名から28名）および上級独立取締役（昨年60名から66名）に就任する女性の数は引き続き増加しているが、CEOについては依然として低いままである（昨年8名から9名）。

³⁰ Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2019, p. 29 and Appendix C. 以下、Hampton-Alexander Review (2019) と引用する。

（イ） FTSE250企業

次に、FTSE250企業の進捗状況であるが、図2により明らかなように、業務執行取締役の女性割合のみ、2018年に減少しているものの、それ以外は着実に成果を上げている。以下、各年度毎に詳細を見ていく。

（i） レビュー報告書（2017年）

FTSE250企業の取締役会に占める女性の割合は、21.1%（2016年）から22.8%に増加しており、過去最高である。女性任用率は34%と、FTSE100企業の30%を上回っており、女性登用の機運は高まっているものの、目標値達成のためには40%近くまで増加させる必要があるとする³¹。

一方、FTSE350企業の女性 CEO の数は18名から15名に減少した。女性議長の数も、昨年度の14名から17名に増加したものの、女性議長就任が未だ少ないことを懸念し、今回初めて、議長に加えて、上級独立取締役（Senior Independent Directors）の数も追跡調査されたが、FTSE100企

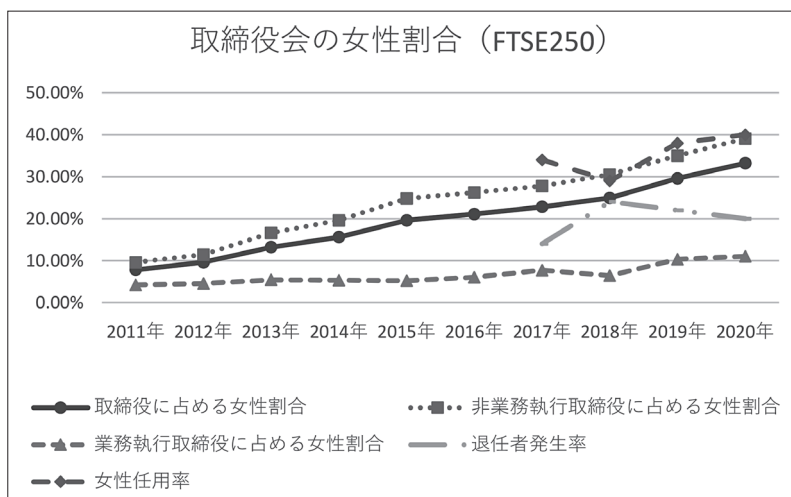


図2：【イギリス上場会社（FTSE250）取締役会の女性割合推移】

（デーヴィス・レビューおよびハンプトン・アレクサンダー・レビューの毎年度の報告書より本間作成）

31 Hampton-Alexander Review (2017), p. 24.

業で14名、FTSE350企業では57名のみであった。2011年以降、約600名の女性がFTSE350企業の取締役役に任命されたことを考えると、さらに多くの女性が議長や上級独立取締役といった、より上位の非業務執行取締役役に任命されることが期待されるとしている³²。

(ii) レビュー報告書 (2018年)

取締役会に占める女性の割合は、2017年の22.8%から24.9%へと上昇しているが、これは主に退任者発生率の高さによるもので、この年、FTSE250企業の実取締役を退任した者は、平均より多く、長期の任期を務めた男性が大半を占めたためとのことである。女性任用率が極端に低下しているのは、ポストが空いたほどには、女性を登用できなかった可能性があり、リーダーシップ層の育成が不十分であることを示すものといえるかもしれない。

すでに33%目標を達成した66社の多くが目標を大幅に上回り、さらに34社は、2020年までに目標を達成する見込みである。とはいうものの、FTSE250企業は、FTSE100企業よりもスタート地点の数値が低いため、今後2年間で大幅な増加がなければ33%目標は達成できそうになく、今後2年間で任用率を女性と男性で半々にする必要があるとしている。男性のみからなる取締役会も、2011年以来減少を続けてはいるものの、未だに5社存在する。

女性の議長は11名 (2017年) から15名、上級独立取締役は43名から53名と増加しているが、女性のCEOの数は9名 (2017年) から6名に減少しており、これはFTSE250企業で女性CEOが10名存在した2011年の水準よりも低いレベルであるという。女性が1名のみの取締役会の数は、92社 (2017年) から減少したものの、依然73社が該当する。

なお、同報告書では、ちょうど折り返し地点であることから、レビュー活動の前半を振り返り、以下の3つの課題を提示している³³。

32 Ibid., p. 25.

33 Hampton-Alexander Review (2018), p. 28.

①女性の議長が少ないこと（So few Women Chairs）

2010年にデーヴィス・レビューが始動して以来、FTSE350企業の取締役役に任命された女性が約700名に達していることからすると、現在はより多くの女性が議長に就任しているはずであるが、実際はわずか22名である。取締役会のトップレベルの任命プロセスで何が起きているのか、原因は何かについて、以下の点を挙げている。

- ・経験の浅い上級独立取締役は、時間的な限定のあるプロセスを初めて指揮することが多いので、安全策を講じるのに熱心であること。
- ・募集要項（brief）の内容が限定的すぎたり、本質的な部分が十分に評価されていなかったり、既存の取締役候補に有利になるようなものであったりすること。
- ・女性は「シティ」での経験や、名門サーキットでの知名度がないという、投資家の懸念があること。
- ・すべての段階で、男性よりも完璧な面接が要求されるなど、平等でない競争の場であること。
- ・候補者リストの作成、評価プロセス、レファレンスの解釈において、サーチ・ファームのステレオタイプ／バイアスが存在すること。

②取締役を一人選任して対応したつもりになること（‘One & Done’ boards）

本レビューの最高執行者（Chief Executive）であるデニス・ウィルソン女史も、取締役会に存在する女性が一人のみでは、存在しないのとほとんど変わらない旨指摘し、今こそ、全体の進捗の足を引っ張る「One & Done」boardsのFTSE350企業74社に呼びかけるべきと主張する³⁴。

③知ることと実行することのギャップ

ほとんどのリーダーは、ジェンダー・ダイバーシティと総合的なビジネス・パフォーマンスの向上との間に強い関連性があるのを知っているが、行動を起こすのが遅すぎるとする。リーダーの声と勇気、それに続く行動計画と、持続的な変化をもたらすためのレジリエンスが重要であるとして

34 Ibid., p. 41.

いる。

(iii) レビュー報告書 (2019年)

FTSE250企業の取締役会に占める女性の割合は、2018年の24.9%から29.6%に急上昇し、この進捗が来年度も続けば、2020年末までに33%目標を達成する可能性が高い。退任者発生率は2%減の22%だが、女性任用率が38%と急増したことが進展につながったものである。

女性の上級独立取締役は、43名 (2017年)、53名 (2018年)、60名 (2019年) と増え続け、現在では4名に1名を女性が占めており、女性の議長も11名 (2017年)、15名 (2018年)、20名 (2019年) と増え続けている。しかし、CEOは8名と少ないままである。

「One & Done」boardsは73社 (2018年) から38社 (2019年) とほぼ半減している。昨年度のレビュー報告書において、女性取締役を1名選任して対応したつもりになっているという形骸化したアプローチが、全体の足を引っ張っていると指摘していたが、ハンプトン・アレクサンダー・レビューは投資協会との共同アプローチにより、「One & Done」boardsの議長に対して、文書により、ジェンダー・バランスを改善するための戦略を提示するよう求めている。また、これを受けて投資家も、より積極的なモニタリング、エンゲージメント、議決権行使により関心を高めたことが相俟って、2019年の進捗をもたらしたものである。これは、「One & Done」boards 39社のうち11社が今年度、FTSE250に新規参入した企業であることを考えると、大幅な改善であるとしている³⁵。

この半年に見られた進展が来年度も続き、女性任用率が45%に上がれば、2020年末にはFTSE250企業でも33%目標が達成されるとする³⁶。

(iv) ファイナルレポート (2021年)

取締役会に占める女性割合は、2019年の29.6%から33.2%に増加し、目

35 Hampton-Alexander Review (2019), p. 32.

36 Ibid.

標値33%を達成した。これは、昨年度の4.7%増に加えて3.6%の増加であり、上場企業の取締役会におけるジェンダー・バランスの改善を目的としたイギリスの民間主導の自主的な取組みが機能していることを示す証拠になると評価されている。男性のみからなる取締役会は今年度初めて0となった。

女性任用率は過去最高の40%となったが、退任者発生率は2019年の22%から20%まで低下しており、これにより、今年度の進捗が昨年よりも若干遅くなっている可能性があるとしている。

女性の議長および上級独立取締役の数は引き続き増加している。FTSE350 企業の約3分の1が議長または上級独立取締役に女性を起用しており、今後も数名の女性が議長職に就任する予定であるという。一方で、女性CEOの数は依然として低いままで、ほぼ横ばいとなっている。

(2) 勧告2 FTSE 企業における女性リーダー (FTSE Women Leaders) : リーダーシップ層の女性の数を大幅に増加させるための自主目標と CEO (Voluntary Target and CEOs to increase significantly the number of women in leadership positions)

次に、リーダーシップ層に占める女性の割合について、進捗状況を確認する。

勧告2の内容は以下のとおりである。

(2.1) 行動の呼びかけ (Call to action)

- ・ FTSE350企業の全ての最高経営責任者 (CEO) は、経営委員会 (Executive Committee) と、その直下の職階である、部長等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。

(2.2) 目標は合算 (Combined Target)

- ・ FTSE100企業は、2020年までに、リーダーシップ層 (Executive Committee and in the Direct Reports to the Executive Committee)

の女性代表を33%以上にすることを目標にすべきである。

(2.3) 指名委員会の活動 (Action for the Nominations Committee)

・指名委員会の委員長は、リーダーシップ層における女性の代表性を改善するための進捗状況を監督するにあたり、積極的な役割を果たすべきである。

・指名委員会は、少なくとも年に1回、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、リーダーシップ層に占める女性の数の詳細を、毎年度自主的に公表すべきである。

・これは、年次報告書 (Annual Report and Accounts) のコーポレートガバナンス・セクションおよび (または) ウェブサイトで開示されるべきである。

・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、その詳細は2017年の早い時期に通知する予定である。

続いて、FTSE100企業から、勧告2の遵守状況を見ていく。

(ア) FTSE100企業

図3によれば、経営委員会の女性割合の改善が顕著であることと、リーダーシップ層の退任者発生率が右肩上がりであることが見て取れる。

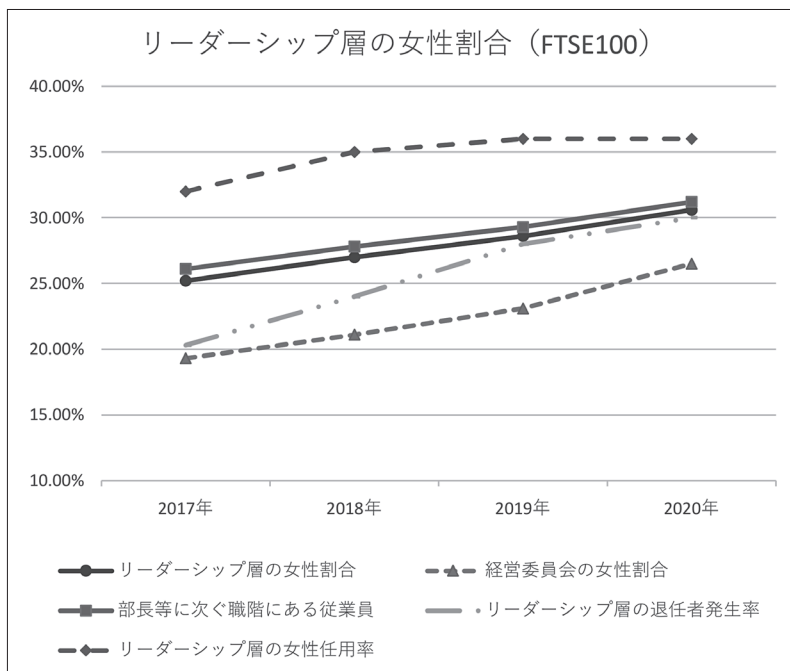


図3：【イギリス上場会社（FTSE100）リーダーシップ層の女性割合推移】
（ハンプトン・アレクサンダー・レビューの毎年度の報告書より本間作成）

（i）レビュー報告書（2017年）

リーダーシップ層（8,266名）に占める女性の数・割合は、1,952名・25.1%（2016年）から2,084名・25.2%（2017年）の微増にとどまり、20%未満の企業が30社あった³⁷。すでに33%以上の企業も15社（2017年）と、前年度の20社から減少している。

内訳は、経営委員会（1,060名）について、185名・18.7%（2016年）から205名・19.3%（2017年）、部長等に次ぐ職階にある従業員（7,206名）では、1,767名・26.0%（2016年）から1,879名・26.1%（2017年）となっており、経営委員会について改善の傾向がみられる。男性のみからなる経営委員会

³⁷ 取締役会に占める女性の割合について30.8%以上を達成している上位30社の中にも8社存在する。Hampton-Alexander Review (2017), p. 13 and Appendix B.

の数も、12（2016年）から7（2017年）と減少している。

2017年度は、リーダーシップ層の退任者発生率が、17%（2016年）から20.3%（2017年）と増加しており、女性任用率も、29.7%（2016年）から31.9%と増加しているが、部長等に次ぐ職階にある従業員よりも経営委員会のほうが、退任者発生率、任用率ともに低いのは予想通りであるとされ³⁸、改善の余地がより大きい。

これらのデータによれば、進捗状況はわずかではあるものの、すべての指標で改善が見られ、なにより十分な情報開示により企業行動が明らかになったことで、FTSE100企業は2018年度に大きな前進を遂げることができると評価されている³⁹。

（ii）レビュー報告書（2018年）

3年目となる今年度は、全体的な進捗は良好で、ほぼすべての評価指標が前進しており、リーダーシップにおける女性の地位向上に関するデータが毎年度蓄積されるにつれ、予想された傾向（スタートの遅れ、熱心に取り組み成果を出している企業とそうでない企業、退任者発生率と女性任用率の上昇）が現れ始めているとする。

リーダーシップ層の割合は、25.2%（2017年）から27%（2018年）へと増加し、経営委員会（19.3%から21.1%）と、部長等に次ぐ職階にある従業員（26.1%から27.8%）の両方で、同様の進展が見られ、男性のみからなる経営委員会も、7（2017年）から5（2018年）へと減少した。

退任者発生率も、全体で20.3%（2017年）から24%（2018年）に上昇したが、任用率は依然として男性に大きく偏っており、女性任用率は昨年（32%）より微増の35%と、50%には程遠い。これを今後2年間で少なくとも46%に引き上げない限り、33%目標には到達しないとしている。

38 Hampton-Alexander Review (2017), p. 12.

39 Ibid., p. 13.

（iii）レビュー報告書（2019年）

リーダーシップ層に占める女性の割合は、27%（2018年）から28.6%に上昇し、部長等に次ぐ職階にある従業員（26.4%から29.3%）よりも経営委員会（16.3%から23.1%）の方の改善幅が大きい結果となったが、それは、退任者発生率が24%（2018年）から28%に上昇した影響があった可能性があるとする。しかし、女性任用率は上昇したとはいえ依然として男性に大きく偏っており、経営委員会の任命の68%が男性、リーダーシップ層における今年度の募集職種の64%が男性となっている。

なお、今年度は、FTSE100企業のリーダーシップ層における主要な職務について、ジェンダー・データを収集した初めての年である。女性は、人事部長（Human Resource Director、66%）や会社秘書役（Company Secretary、40%）に多く登用されているが、その他の分野ではまだ少数である⁴⁰。

（iv）ファイナルレポート（2021年）

2020年度も着実に成果を上げており、リーダーシップ層に占める女性の割合は、昨年度の28.6%から30.6%に増加している。この数値は、過去4年間で最大であり、部長等に次ぐ職階にある従業員（29.3%から31.2%）よりも、経営委員会（23.1%から26.5%）の方が、より顕著な進捗を示している。

退任者発生率は今年度30%と順調に上昇しているものの、進捗のもう一つの重要な要因である任用率は依然として男性に大きく偏っており、今年度も、募集のあったリーダー職の64%が男性であることは残念であるのみならず、今日のビジネス界における女性の活躍を考えると納得しがたいとする。

それでも、33%目標を達成した、あるいは超えた企業の数、2019年か

40 総務部長（General Council、29%）、総務部長兼会社秘書役（General Council & Company Secretary、37%）、最高情報責任者（Chief Information Officer、17%）、財務部長（Finance Director、15%）となっている。なお、FTSE100企業では、財務部長のおよそ90%が自社の取締役を兼任しているという。Hampton-Alexander Review（2019）、p. 13.

らほぼ倍増の37社となった。しかしながら、全体の半数弱（43社）の企業が目標を大きく下回っており、やはり取組みの差異が確認された。

主要職務における女性の割合は、最高情報責任者がわずかに減少したことを除き、2020年中に増加しているが、財務部長と最高情報責任者では女性割合が低い状況が続いている⁴¹。

(イ) FTSE250企業

続いて、FTSE250企業の進捗状況である。

図4によれば、2019年から2020年にかけて、リーダーシップ層および部長等に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合が微増にとどまっているのに加え、リーダーシップ層の退任者発生率が急増していることから

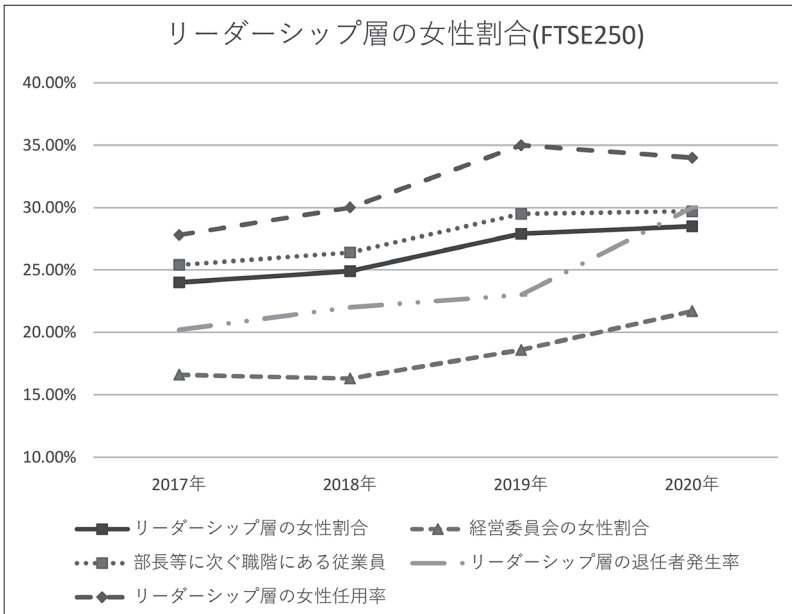


図4：【イギリス上場会社（FTSE250）リーダーシップ層の女性割合推移】
（ハンプトン・アレクサンダー・レビューの毎年度の報告書より本間作成）

41 財務部長17%、最高情報責任者16%、人事部長70%、総務部長31%、総務部長兼秘書役40%、会社秘書役50%。Hampton-Alexander Review final report, p. 17.

Covid-19 の影響が懸念される。

（i）2017年報告書

リーダーシップ層（12,414名）に占める女性の数・割合は、2,984名・24.0%、部長等に次ぐ職階にある従業員に占める女性の数・割合は、10,500名・25.4%となり、割合は、昨年度および今年度の FTSE100 企業とほぼ同様の水準である。一方、経営委員会に占める女性の数・割合については、318名・16.6%と低く、FTSE100 企業との間に顕著な差が存在する。しかしながら、特に対応の速い企業では、リーダーシップ層に占める女性の割合が10%以上増加している例もあり、すでに40社が33%目標を、特に上位10社は40%を超えている。他方で、リーダーシップ層に占める女性の割合が20%未満である企業が66社、10%未満の1桁台である企業が9社あり、やはり企業の取組みに差異があることが確認された。

退職者発生率は、リーダーシップ層で20.2%、部長等に次ぐ職階にある従業員で20.9%となり、いずれも今年度の FTSE100 企業と同等の水準である。しかし、経営委員会については16%となっており、FTSE100 企業の12.3%に比して高くなっている。この点、勧告1で、FTSE250 企業においても、取締役の女性比率を33%以上とする数値目標が示されたことから、他社の非業務執行取締役として任用された可能性もある。女性任用率は、リーダーシップ層で27.8%、経営委員会のみでは20.5%とさらに低く、いずれも FTSE100 企業に比べ低い。この点、FTSE100 企業については、デーヴィスレビュー・イニシャルレポート勧告1で、最高業務執行者が2013年と2015年に経営委員会に占める女性比率についてレビューすることと、同勧告2で、上場会社は取締役会のみならず上級管理職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よう求めていたことから、それらに対応していた FTSE100 企業は既にリーダーシップ層および経営委員会層への女性登用の土壌を整えつつあるため、FTSE250 企業よりは任用率が高くなっている可能性がある。2020年末にまで FTSE250 企業が33%目標を達成するためには、今後3年間で女性の登用数を段階的に変化させる必要があり、リーダーシッ

プ層では40%弱、経営委員会では50%を女性にする必要があるとする⁴²。

さらに、男性のみからなる経営委員会が47社存在し、FTSE250企業のうちデータを報告した企業の4社に1社の経営委員会には女性がいなかったことになる。

現状は厳しいようにも思われるが、今年度はFTSE250企業の女性代表に関するほぼ十分なリーダーシップデータが出揃い、また、多くの企業が初めてデータの収集と分析を行ったことも明らかになったものであり、このこと自体が真の進歩といえると評価されている⁴³。リーダーシップデータが出揃ったことについては、ハンプトン・アレクサンダー・レビュー運営グループ (Steering group) による後書き (Closing Word) によれば、企業がジェンダー・データを提出しやすくするためのプロセスを自動化することに力を入れたとのことなので、このことが功を奏した可能性がある⁴⁴。

(ii) レビュー報告書 (2018年)

リーダーシップ層に占める女性の割合は、24%から24.9%へと増加し、部長等に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合も1%増加し25.4%となったが、経営委員会については、16.6% (2017年) から16.3%とわずかなではあるが減少した。

減少した理由としては、①今年度は66社がFTSE250Indexから離脱し、同数の企業が新たに加入したこと⁴⁵、②経営委員会の退任者発生率が男性よりも女性が著しく高くなっていること⁴⁶等が挙げられる。これは、FTSE250企業取締役の退任者発生率が急上昇したため (図2参照)、経営委員会の女性が取締役へ登用された可能性もあるであろう。

女性任用率は、リーダーシップ層で30%と昨年の27.8%から上昇しては

42 Hampton-Alexander Review (2017), p. 12.

43 2016年にリーダーシップデータを提出したFTSE250企業は148社であったが、2017年は202社であり、申告対象となる従業員がいない38の投資信託と、回答しないことを選択した10社を除くと、94%に相当する。Ibid., p. 14.

44 Ibid., p. 36.

45 Hampton-Alexander Review (2018), p. 14

46 Ibid.

いるものの、依然として大きな隔りがある。これが50%以上に向上しない限り、33%目標に到達しないとすると、部長等に次ぐ職階にある従業員の下に位置する従業員も候補者として視野に入れることにより可能となる旨示唆している⁴⁷。

なお、すでに33%目標を達成したのは38社（昨年40社）、男性のみからなる経営委員会は45社（昨年47社）、リーダーシップデータを提出しなかったのは、1社のみとなり、昨年の10社から減少した。

（iii）レビュー報告書（2019年）

リーダーシップ層に占める女性の割合は、2018年の24.9%から3%増加し、27.9%となった。

退任者発生率も1%上昇し23%となり、女性任用率は5%増加して35%となった。しかしながら、依然として男性に大きく偏っており、今年度もFTSE250企業のリーダーシップ層における募集職種の65%には男性が任用された。

今年度は、FTSE250企業でもリーダーシップ層における主要な職務について、ジェンダー・データを収集した初めての年である。やはり、人事部長（63%）や会社秘書役（54%）には女性が多く登用されている⁴⁸。

（iv）ファイナルレポート（2021年）

2020年度は昨年度よりも進捗が遅く、リーダーシップ層に占める女性の割合は、2019年の27.9%からわずかな増加にとどまる28.5%となった。経営委員会の良好な進捗（18.6%から21.7%）を除いてほぼ横ばいとなっている。Covid-19の影響で、男性よりも女性が退職したという事情も影響している可能性がある⁴⁹。

47 Ibid., p. 17.

48 その他、総務部長は35%、総務部長兼会社秘書役は33%、最高情報責任者は12%、財務部長は16%となっている。なお、FTSE250企業でも、財務部長のおよそ90%が自社の取締役を兼任しているという。Hampton-Alexander Review (2019), p. 17.

49 Hampton-Alexander Review final report (2021), p. 20.

退任者発生率は、2019年の23%から大幅に上昇し、30%となった。これはFTSE100企業と比べても有意に高いが、この層へのCovid-19の影響、すなわち、望まぬ離職をも勘案しなければならず、必ずしも進捗につながる好ましい傾向と評価できないであろうことには注意を要する。そして、進捗のもう一つの重要な要因である任命率は1%減少し、リーダーシップ層における募集職種の66%が男性になっている。しかしながら、経営委員会への女性任用率が初めて30%を超え、32%となったことは特筆すべきであろう。

リーダーシップ層において、33%目標を達成した企業の数、2019年の52社から今年度は後退し、48社となった。これは、FTSE100企業の進展とは対照的であり、Covid-19の影響を否定できないであろう。

しかしながら、男性のみからなる経営委員会は、2017年来順調に減少し、2019年の38社から24社となっており、FTSE250企業のリーダーシップ層のうち、特に、より取締役会に近い経営委員会層に対する意識改革が進んでいる可能性を示唆するものである。

主要職務における女性の割合は、昨年度と同様、財務部長と最高情報責任者を除いては増加している。

以上、概観したように、取締役役に占める女性割合については、FTSE100企業平均は26.2%（2016年）から36.2%（2020年）へ、FTSE250企業平均についても21.1%（2016年）から33.2%（2020年）へと増加し、目標値33%を達成した。リーダーシップ層に占める女性割合も、Covid-19の影響のため最後の追い込みが効きにくかったこともあり、目標値33%は未達成となったものの、FTSE100企業平均は25.1%（2016年）から30.6%（2020年）、FTSE250企業については24.0%（2017年）から28.5%（2020年）と有意に増加しており、数年内の目標値達成が見えてきている。このように、ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、取締役役と管理職上位二階層に占める女性割合を高めることに成功したと評価できるが、その成果を導いた要因について、2において述べた事項に加えて、開示規制の整備やス

テークホルダーとの協働を、次の3において検討する。

3 ハンプトン・アレクサンダー・レビューが示した成果と課題

(1) 開示規制の整備

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においては、勧告3で、特にリーダーシップ層について開示規制の整備が求められた。勧告3は以下のとおりである。

(i) 勧告3 政府による報告要件 (Government Reporting Requirements)

(3.1) FRCによる報告要件 (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、リーダーシップ層に占めるジェンダー・バランスについて開示するようにすべきである。

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

・現行の規定⁵⁰では、企業は、年次戦略報告書 (companies' annual Strategic Report) 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・バランスについて開示することを求められているが、現行の「上級管理職」の定義は、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行うのに適していない。

・政府は、企業との協議のうえ、より一貫性のある評価基準を達成するため、「上級管理職」の定義を明確化または補足する最善の策

50 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ものをいう。(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。

を検討すべきである。これは、「経営委員会又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の開示に資するため、可能な限り早急に行動すべきである。

以下、勧告3について、ビジネス・エネルギー・産業戦略省 (Department for Business, Energy and Industrial Strategy: BEIS) と財務報告評議会 (Financial Reporting Council: FRC) がどのように対応したかを見ていく。

(ii) BEIS 委員会のコーポレートガバナンス報告書⁵¹

BEIS 委員会のコーポレートガバナンス報告書 (以下、CG 報告書という) は、第6章「取締役の構成」⁵²の中で、取締役会の多様性について、実効的な取締役会になるには、個々の取締役の異なるスキル、経験、属性、アプローチにより、集団思考のリスクを軽減する必要があるとし、この点、メイ首相が2016年10月に「大企業の責任を問うべき人々が、経営陣と同じ狭い社交界や専門家から集められていることがあまりにも多い⁵³」と述べたことに言及している。

そして、デーヴィス・レビューにより、取締役会に占める女性の数を増やすことに成功したものの、FTSE100企業では現在、業務執行取締役については女性がわずか10.4%で、非業務執行取締役の33.7%が女性であることで数字を増やしているにすぎず、さらには、過去3年間、女性CEOの数が減少していることを問題視している。女性が業務執行取締役に昇進できるよう、キャリアの早い段階から、メンタリング、有意義な職務経験、適切なフレックス勤務などを通じて、確実に奨励する必要があり、また、

51 House of Commons, Business, Energy and Industrial Strategy Committee, Corporate governance, Fourth Report of Session 2016-17. 以下、BEIS CG report と引用する。

52 Ibid., p. 53.

53 The Prime Minister, keynote speech, Conservative party conference, 5 October 2016.

組織全体で女性の参画を促進するために、どのように取り組んでいるかを伝えることなど、FRC はこれらの点を評価システムの一部として考慮すべきであるとする。2016年2月に、ハンプトン・アレクサンダー・レビューが設置されたことについては、「今にして思えば、デーヴィス・レビューに先行して、まずハンプトン・アレクサンダー・レビューで、経営幹部候補者 (the pool of executive senior managers) を増やした方がメリットがあったかもしれない。」との視点を示し、女性が組織内で管理職に昇進する機会を十分に用意し、促進することが極めて重要である旨主張し、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勧告 (3.1) についても支持を表明している⁵⁴。

さらには、ハンプトン・アレクサンダー・レビューの目標をより高く設定することを求めた平等人権委員会 (Equality and Human Rights Commission) のデヴィッド・アイザック委員長に同意し、政府は2020年5月からFTSE350企業およびすべての上場企業の上級管理職および経営上層部 (senior and executive management level positions) の新規任命の少なくとも半分を女性にするという野心的な目標を設定すべきであると提言した。そして、企業は、この目標を達成できなかった場合にはその理由と、経営委員会における男女間の不平等を是正するためにどのような措置を採っているかを年次報告書で説明すべきであるとし、平等人権委員会が述べているように「これによって、トップの業務に従事する女性の強力なパイプラインが保証される」とする⁵⁵。これに対する政府の反応であるが、さらなる進展が必要であることには同意するものの、現段階で高い目標を設定することには同意しないとした。デーヴィス・レビュー・ファイナルレポート勧告2とハンプトン・アレクサンダー・レビュー・イニシャルレポート勧告1で設定された、2020年までにFTSE350企業取締役の33%以上およびリーダーシップ層の33%以上に女性を登用するという目標を達成するには、長年男性に偏っていた分野も含めて、新たに任命される上級職

54 BEIS CG report, p. 52.

55 Equality and Human Rights Commission, Written evidence from the Equality and Human Rights Commission, (CGV0152).

の約40%を女性にする必要があり、これらは多少の無理は必要となるが達成可能な目標であり、政府の見解は、新たな目標を設定するよりも、既にある厳しい目標を達成することに当面の焦点を当てるべきであるというものである⁵⁶。

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勧告 (3.2) についても、「上級管理職 (senior manager)」の定義がより統一されれば、企業は経営委員会の男女比を開示しやすくなるとして支持を表明している。開示しやすくなれば、比較可能性・透明性を増すことになるため、投資家による評価が可能となり、企業間での競争が促進され、数値目標達成に近づくと考えられる。

(iii) FRC による UKCG コードの改訂

ハンプトン・アレクサンダー・レビューは、リーダーシップ層のパイプラインにも多様性を持たせる必要があると指摘し、指名委員会がこれを支援するための行動をとることを勧告しているが (勧告2.3)、具体的には、2018年版イギリスコーポレートガバナンス・コード (以下「UKCG コード」という)⁵⁷の第3章「構成・後継者育成・評価」では、原則Jにおいて「取締役への選任は、正式かつ厳正で、透明性のある手続きに従って行われるべきであり、取締役会および上級管理職 (senior management) の実効性のある後継者計画が整備されるべきである。取締役の選任および後継者計画のいずれも、実績と客観的基準に基づくべきであり、ジェンダー、社会的民族的背景、経験的知識および個人的な長所について多様性を促進すべきである。」との原則を示し、規程17で「取締役会は、取締役の指名手続を主導し、取締役会と上級管理職の後継者計画が規律的に運営されてい

56 Department for Business, Energy & Industrial Strategy, CORPORATE GOVERNANCE REFORM, The Government response to the green paper consultation, August 2017, p. 51.

57 同コードの日本語訳については、須磨美月「英国コーポレートガバナンス・コードと改訂の概要 — 日本企業は英国コーポレートガバナンス・コード改訂から何を学ぶべきか —」資料版商事法務414号44頁以下も参照した。同コードは、2019年1月1日以降に開始する決算期より適用される。

ることを確保し、後継者育成のための多様なパイプライン構築の監督を行う指名委員会を設置すべきである。指名委員会は、構成員の過半数が独立非業務執行取締役（independent non-executive directors）であるべきである。取締役会議長は、後継者の指名を行う際には、指名委員長になるべきではない。」とし、取締役会のみならず、上級管理職についても、指名委員会が後継者計画、パイプライン構築の監督を行うべきことが示された。規程23では、年次報告書で、指名委員会の職務について説明すべきであるとして、次の事項を挙げている。

- ・指名に関係して用いられた手続、後継者計画策定に対する取組み及びこれら両方が多様なパイプラインの構築を支援する方法
- ・取締役会実効性評価実施の内容、取締役会および取締役個人と外部評価機関との契約の性質および規模、結果の詳細および取られた行動、ならびに、取締役会の構成に及ぼした影響
- ・ダイバーシティおよびインクルージョンの方針、その目標および会社の戦略との関係、その実践の方法、目標達成における進捗
- ・上級管理職と上級管理職に次ぐ職階にある従業員のジェンダーバランス
なお、原則Jにいう「上級管理職（senior management）」とは、「経営委員会、または取締役会の直下である第一階層の管理職であり、会社秘書役を含む」と脚注で明記されたが⁵⁸、これは勧告（3.2）を受け、より一貫性のある評価基準とするために、FRCが明記したものである。

(iv) FRCの「取締役会多様性報告」（2018年9月）⁵⁹

ここで、FRCの委託により、FTSE350企業が年次報告書で取締役および上級管理職レベルの多様性について報告している現在の範囲と方法を評価した「取締役会多様性報告（Board Diversity Reporting）」を見ておこう（2018年3月時点）。

まず、取締役会の多様性に関する方針を持っているFTSE100企業であ

58 FRC, The UK Corporate Governance Code, July 2018, note 4.

59 FRC, Board Diversity Reporting, September 2018.

るが、2012年には56%であったのが、2018年には98%に増えており⁶⁰、今やほとんどの FTSE100企業が取締役会の多様性方針を持っていることがわかる。

しかしながら、2016年 UKCG コードの規定 B2.4を、①取締役の選任に関連する指名委員会のプロセス、②性別を含む多様性に関する取締役会の方針、③その方針を実施するために設定した測定可能な目標および④目標達成の進捗状況の説明の4要素に分け、それらの検討状況を見ると、FTSE100企業では、4要素全てを検討したのはわずか15社に過ぎず、20社が3要素、49社が2要素、15社が1要素しか検討しておらず、1社は全く検討していないという状況であった⁶¹。

さらに、上級管理職における性別の多様性を高めるための取組みを表明しているかについて、FTSE100企業では67%が、FTSE250企業では89%が「ない」と回答しており⁶²、上級管理職（リーダーシップ層）についての多様性を高める取組みについての開示はスタート地点に立ったばかりであり、今後の改善が必要との現状が垣間見える調査結果となった。

（2）ステークホルダーとの協働

次に、ハンプトン・アレクサンダー・レビューと協働し成果を上げたステークホルダーの活動について、検討する。

投資家の活動から取り上げる。

（i）勧告4 投資家 (Investors)

投資家に対する勧告4の内容は、以下のとおりである。

（4.1）ガバナンス (Governance)

- ・スチュワードシップ・コード (the UK Stewardship Code) の下での投資家の責任を検討する際に、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捗は、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。

60 Ibid., p. 2.

61 Ibid., pp. 16-17.

62 Ibid., pp. 23-25.

(4.2) ジェンダー・バランスについての方針 (Policy on Gender Balance)

・全ての機関投資家は、FTSE350投資先企業の取締役会レベル、経営委員会および部長等に次ぐ職階にある従業員のジェンダー・インバランスへの対応が不十分である場合に、議長と指名委員長の再任、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議決権行使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)、自らの方針に沿って投票すべきである。また、投票記録を公開すべきである。

上記の勧告 (4.1) に該当する取組みとして、2019年、投資協会 (Investments Association) のコーポレート・ガバナンス・リサーチ・サービスである「機関投資家向け議決権行使情報サービス (Institutional Voting Information Service、以下、「IVIS」という)」は、取締役会の多様性について、投資家の期待に応えていない企業を取り上げたところ、IVIS レポートのコーポレートガバナンス・セクションでは、FTSE350企業のうち、40社が「レッド・トップ (Red Top)⁶³」となり、72社が「アンバー・トップ (Amber Top)⁶⁴」となった⁶⁵。

勧告 (4.2) と (4.3) に該当する取組みとして、投資協会が、2018年7月30日までの1年間に実施した「スチュワードシップ・サーベイ」では、調査対象となった資産運用会社の56%がジェンダー・ダイバーシティに関して企業とのエンゲージメントを実施しており、42%がジェンダー・ダイバーシティを参考にした投資判断を行っていたことが明らかになっている⁶⁶。

63 取締役会に女性が1人または1人もいないことを意味し、最高レベルの懸念事項である。

64 女性取締役が25%以下であることを意味する。

65 Hampton-Alexander Review (2019), p. 43.

66 Hampton-Alexander Review (2018), p. 38.

その他、投資家が、ハンプトン・アレクサンダー・レビューとの協働により成果を上げた取組みとして、同レビューの数値目標達成へ向けての進捗が見られないFTSE350企業に文書を送付し、この問題への取組みとして何をしているのかを示すよう求めたところ、多くの企業が改善に繋がる行動を起こし、状況が改善している⁶⁷（2018年以降毎年度）。

さらに注目すべき取組みとして、投資協会の「公開登録 (Public Register)」がある。公開登録は、年次株主総会で高い反対票（20%以上）を獲得したすべての企業を一か所に登録し、投資家が反対の議決権行使をした主要な問題を明らかにし、企業が株主との関わりや懸念事項に対処するために講じた措置を示す場を提供するものであるが、ジェンダー・ダイバーシティが議決権行使の重要な課題となっていることを再確認させている。2018年はFTSE250企業4社が公開登録されたが、いずれも当時、取締役会に女性がいなかったケースであるという⁶⁸。

そして、2018年 UKCG コードは、後継者育成の重要性を明確に示しており、ダイバーシティを優れたガバナンスの中心に据えて、指名委員会には、ダイバーシティとインクルージョンに関する方針を事業戦略に結び付け、新たな任命や人事の面でダイバーシティを促進することを求めている。2020年にこの新コードを適用する企業は、長期的な成功に導くために、どのようにして適切なスキルと視点を求めたかを示すことを要求される。最新のFRCのステewardシップ・コード (UK Stewardship Code 2020) では、署名企業がステewardシップを果たす際に考慮すべき重要事項の一つとして多様性を挙げており、投資家にとっての多様性の重要性が改めて強調されたと指摘する⁶⁹。

67 例えば、取締役や経営委員会に女性のいない企業、データ提出請求に応じなかった企業、リーダーシップ層に占める女性の割合が最も低い企業などが対象となった。Ibid. 特筆すべきは、FTSE250企業の「One & Done」boardsが、73社（2018年）から38社（2019年）とほぼ半減したことである。Hampton-Alexander Review (2019), p. 32.

68 Ibid.

69 Hampton-Alexander Review final report (2021), p. 42.

次に、エグゼクティブ・サーチ・ファームについて見てみよう。

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

エグゼクティブ・サーチ・ファームに対する勧告5は、以下の通りである。

(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おけ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、リーダーシップ層を含めるよう拡大することを検討すべきである。

デーヴィス・レビュー以来、エグゼクティブ・サーチ・ファームは、クライアントのジェンダー・ダイバーシティ向上のための努力を支援し、自らもレベルアップを続けている。現在ではさらに、FTSE に上場している中小企業、大規模私会社 (large privately owned)、ミューチュアル (Mutual)、政府、大規模な非営利団体の役員についても、FTSE 企業の取締役候補者の将来的なパイプラインを開発する役割を果たしているとして、エグゼクティブ・サーチ・ファームの活動は、「Beyond FTSE 350」カテゴリーでも評価されている⁷⁰。さらには、外部人材をリーダーシップ層にリクルートする場合にも、ジェンダー・ダイバーシティ向上のための努力とスキルを応用し、行動規範ならびに強化行動規範にリーダーシップ層を含めるよう求められているものである。

2018年には、改良された2018年の強化行動規範 (Enhanced Code of

70 Hampton-Alexander Review (2017), p. 34.

Conduct) に基づいて13社のエグゼクティブ・サーチ・ファームが、FTSE350企業の取締役会におけるジェンダー・バランスの取れた選考における厳格なパフォーマンス基準とベストプラクティス基準を満たしているとして認定された。このように認定されるためには、最近12か月間で、① FTSE 企業の取締役会全体への任命サポートのうち、少なくとも3名に1名は女性が任命されていること、②少なくとも4名の女性が FTSE 350企業の取締役に就任していること、および③女性が初めて FTSE350企業の取締役に就任するのをサポートした実績があることを示す必要がある。

33%目標を達成するには、今後2年間で、取締役に任用可能な人材の50%を女性にする必要があるため、来年度は、強化行動規範の基準値を見直し、さらなる進歩を促す方法を検討する予定であるとしていたが、最終目標年である2020年初頭には、FTSE350企業の取締役会のうち、33%目標を下回っているものが未だ200社近くあったため、エグゼクティブ・サーチ業界では、認定のエントリーレベルの基準を見直す必要があるとの合意がなされた。そこで、2018年の強化行動規範の一部がより強化され、「The Enhanced Code of Conduct for 2020」では、エグゼクティブ・サーチ・ファームが任命を支援した FTSE100企業の取締役就任者のうち「40%以上が女性であること」⁷¹が認定基準の1つとなり、14社が認定された。さらに今年度は、「45%以上が女性」になるなど、年々基準が引き上げられている。

ファイナルレポートではさらに、人材が同じ土俵で評価されるようにするために、サーチ会社が社内やクライアントと協力して果たすべき重要な役割があり、たとえば、広く応募が可能な募集要項 (briefs) を作成することで、適切なスキルや属性を持つ候補者が意図せず初期段階で「除外」されてしまうことを防ぐことができ、また、スタッフやクライアントに対して、伝統的なキャリアパスとは異なる仕事や人生経験を評価する方法、プロセスや最終的な任命の段階でのバイアスの影響について、サポートやガイダンスを提供することもできることを指摘している。

71 2018年の強化行動規範では、3人に1人以上が女性であることとされていた。

（３）今後の課題と展望

同レビュー議長のフィリップ・ハンプトン卿 (Sir Phillip Hampton) も、デーヴィス・レビューがスタートした2010年からの過去10年間で、取締役会に占める女性の割合の改善には非常に大きな進展があったとしながらも、これは多くの女性が非業務執行取締役に任命されたことが大きな要因であり、業務執行取締役の女性割合は14%に過ぎないため、次なるフェーズでは業務執行取締役の女性割合を高めることが課題となることを認めている。ハンプトン卿は、経営委員会に占める女性割合がおよそ4分の1であることに對しても、より上位の取締役職に占める女性の地位を長期的に維持するという観点から懸念を表明し、また、業務執行取締役は、非業務執行取締役よりもはるかに高い報酬を得ているため、ほとんどの取締役会やリーダーシップチームでは、必然的に男女間の賃金格差が大きくなることを指摘している。

そのうえで、後継のレビューが設置されるとすれば、今後3年間で40%以上というのが正しい目標であるという原則が支持される可能性があり、最も重要な業務執行取締役レベルに重点を置くべきであると主張し、私案を示した⁷²。

【ハンプトン卿私案】

①企業は、最良実務 (Best Practice) として、議長、CEO、SID、CFOの4つの役割のうち、少なくとも1つに女性を登用すべきであり、投資家はそれを支持すべきである。

②ビジネス・エネルギー産業戦略省 (Department for Business, Energy and Industrial Strategy: BEIS) と政府平等局 (Government Equalities Office: GEO) は、共通の政策的根拠と同様に、データ収集に関する実際的な相乗効果を認識し、ジェンダーとエスニシティに関して、ビジネスにおける多様性についての政府の取組みを調整すべきである。

③企業は、自社の取締役会と経営委員会の男女間賃金格差を公表すべき

72 Ibid., p. 7.

である。これは義務ではないが、ほとんどの取締役会や経営委員会で、女性が構造的に従属していることに光を当てることになる可能性がある。

④ハンプトン・アレクサンダー・レビューによって支持された進展を維持するために、BEIS と GEO は、設定したジェンダー目標を達成できなかった上場企業に適用される議決権制裁（株主への「レッド・トップ（Red Top）」アドバイスなど）について、毎年度、投資協会や他の投資家グループと見直すべきである。企業の上級レベルでの多様性に関する懸念が持続する場合には、公共政策が調整される可能性がある。

なお、ファイナルレポート公表時（2021年2月）には、後継のレビューが設置されるか否かは未定であったが、その後、後継のレビューを設置し、第3フェーズを迎えることが明らかにされ、2022年2月にFTSE ウィメン・リーダーズ・レビュー・イニシャルレポートが公表された⁷³。

さらには、2021年7月に、金融行為監督機構（Financial Conduct Authority: FCA）よりコンサルテーション・ペーパーが公表され⁷⁴、その中で提案された、ダイバーシティに関し、対象会社が、①ジェンダーやエスニシティに関連する取締役会の多様性目標を達成しているか否かを「Comply or Explain」に基づいて年次財務報告書（annual financial report）で開示すること、②ジェンダーとエスニシティ的背景による取締役会と最上級の管理職（most senior level of executive management）の構成に関する標準化されたデータを開示することを内容とする、上場規則の改正が実施されることとなった。目標値は40%とされ、議長、CEO、SID、CFOのうち、少なくとも1人は女性であることとするなど、ハンプトン卿私案の一部が反映された内容となっている⁷⁵。

これらの改正の対象企業は上場企業に拡大することとなり、特に、

73 FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2022.

74 Financial Conduct Authority, Diversity and inclusion on company boards and executive committees, Consultation Paper, July 2021.

75 Financial Conduct Authority, Diversity and inclusion on company boards and executive committees, Policy Statement, April 2022.

FTSE350企業の中でも取組みの遅れていた企業に対しては、より強い強制力を伴うものとなるため、より一層の成果を上げることが期待できよう。また、FTSE ウィメン・リーダーズ・レビューとの協働にも注目したい。

IV わが国の取組みと若干の考察

以下、イギリスの取組みを踏まえて、わが国の取組みについて、若干の考察を述べたいと思う。

1 立法による対応

わが国においては、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下、女性活躍推進法という）が制定され、2016年4月1日より、常時雇用する労働者の数が301名以上の会社が⁷⁶、そして、2022年4月1日からはさらに、労働者の数が101名以上300名以下の会社にも、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが義務付けられている⁷⁷。

具体的には、国及び地方公表団体以外の事業主（以下「一般事業主」という）であって、常時雇用する労働者の数が100人を超えるものは、（1）自社の女性の活躍に関する状況を把握し、課題を分析したうえで、（2）その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、（3）自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならない。個々の企業において女性の活躍に関する状況把握と改善、そして情報公表を行うことをその内容とする（8条）⁷⁸。

しかしながら、同法は、具体的な数値目標や取組みを事業主に義務付け

76 女性活躍推進法については、正井章彦「役員・管理職への女性の登用 — EUの指令案と日本の施策」法律のひろば69巻8号（2016年）22頁以下参照。

77 労働者の数が101名以上300名以下の会社への義務付けについては、2019年5月29日に女性活躍推進法の一部を改正する法律が成立し、6月5日に公布され、2022年4月1日に施行された。自社の女性の活躍に関する状況の把握、課題の分析、その課題解決のための数値目標と取組みを盛り込んだ行動計画の策定には相応の期間が必要であるため、このような日程となったものと考えられる。常時雇用する労働者の数が100人以下の場合は努力義務となる（8条7項）。

78 2016年施行の女性活躍推進法の内容については、正井・前掲注（76）22頁以下を参照。

るものではなく、事業主の自主的な目標設定と、その達成のための取組みの決定を義務付けるという、事業主の自主的な取組みを促すソフトローとしてのアプローチを採用していること⁷⁹、さらには、女性の管理職比率や役員女性の比率など、行動計画の策定に盛り込む数値目標の項目も、情報の公表項目も、事業主に項目選択が委ねられており⁸⁰、情報の可視化も限定的であるため、企業間での比較も困難なままにとどまっていることなどから、その成果は限定的なものとなる懸念がある。少なくとも、「労働者に占める女性労働者の割合」、「係長級にあるものに占める女性労働者の割合」、「管理職に占める女性労働者の割合」および「役員に占める女性の割合」⁸¹については、行動計画の策定にあたり数値目標を定め、情報を公表するものとすべきであろう。なお、2022年7月8日より、労働者が301名以上の一般事業主には、男女の賃金の差異が必須の公表項目として追加された⁸²。男女間賃金格差の要因で最大のもの、役職の違い（管理職比率）であることから⁸³、同項目の可視化により女性管理職比率の低さが推認されるため、管理職への女性登用が進む要因となる可能性があることを指摘しておきたい。

また、すでに、平成26年（2014年）10月23日公布の内閣府令第70号「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」により、2015年3月31日以後に終了する事業年度を最近事業年度とする有価証券届出書及び当該事業年度に係る有価証券報告書から、提出会社の役員男女別人数を記載するとともに、役員のうち女性の比率をも記載することとなっている⁸⁴。これに加え、2022年6月13日に公表された「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告 — 中長期的な企業価値向

79 島田裕子「ポジティブ・アクションと女性活躍推進政策」ジュリスト1578号（2022年）36頁以下参照。

80 女性活躍推進法20条、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画等に関する省令（平成27年厚労省令第162条）19条。

81 同省令19条1号イ、二、ホ、ヘ。

82 同省令19条1号イ。

83 厚生労働省「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」（2022年10月6日）9頁。

84 対象となる書類には、前年度の有価証券報告書提出後に役員移動があった場合の四半期報告書や半期報告書も含まれる。

上につながる資本市場の構築に向けて一」（以下「DWG 報告」という）において、「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」、「コーポレートガバナンスに関する開示」などに関して、制度整備を行うべきとの提言がなされたことを踏まえ⁸⁵、金融庁は、同年11月7日に、有価証券報告書及び有価証券届出書（以下「有価証券報告書等という」）の記載事項について、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等（以下「開示府令等」という）の改正案を示してパブリックコメントに付した後、2023年1月31日、開示府令等を改正している⁸⁶。改正開示府令等では、サステナビリティに関する企業の取組みの開示が主な内容となっており、「人的資本、多様性に関する開示」（開示府令第二号様式（記載上の注意）「(29) 従業員の状況」 「(30-2) サステナビリティに関する考え方及び取組」及び開示ガイドライン）が必須記載事項となり、人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針及び当該方針に関する指標の内容等について、サステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」に「人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針（例えば、人材の採

85 「人的資本や多様性については、長期的企業価値関連情報として、近年、機関投資家にも着目されており」、わが国においても、投資判断に必要な情報を提供する観点から、「(i) 中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性を踏まえた『人材育成方針』（多様性の確保を含む）や『社内環境整備方針』について、有価証券報告書のサステナビリティ情報の『記載欄』の『戦略』の枠の開示項目とする」、「(ii) それぞれの企業の事情に応じ、上記の『方針』と総合的に測定可能な指標（インプット、アウトカム等）の設定、その目標及び進捗状況について、同『記載欄』の『指標と目標』の枠の開示項目とする」および「(iii) 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差について、中長期的な企業価値判断に必要な項目として、有価証券報告書の『従業員の状況』の中の開示項目とする」との対応をすべきとされた。金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告—中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—」14頁（令和4年6月13日）（https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613/01.pdf、2023年2月28日最終閲覧）。

86 令和5年1月31日公布・施行（附則1条本文）。なお、改正後の規定は、令和5年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用されるが、施行日以後に提出される有価証券報告書等から早期適用が可能である（附則2条）。なお、パブリックコメントの概要等については、金融庁のホームページ『「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について」（令和5年1月31日）（<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>、2023年2月28日最終閲覧）を参照。

用及び維持並びに従業員の安全及び健康に関する方針等)」(30-2) c (a)) を、「指標及び目標」に「(a) で記載した方針に関する指標の内容並びに当該指標を用いた目標及び実績」(30-2) c (b)) の記載が求められることになった。また、女性活躍推進法あるいは育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律の規定による公表をしている場合には限られるが⁸⁷、最近事業年度の提出会社及びその連結子会社それぞれにおける「管理職に占める女性労働者の割合」、「男性労働者の育児休業取得率」、「労働者の男女の賃金の差異」についての指標を有価証券報告書等においても記載することを求められることになる(開示府令第二号様式(記載上の注意)「(29) 従業員の状況 d~f)」。これらの項目は、中長期的な企業価値判断に必要な項目として、有価証券報告書の「従業員の状況」の中の開示項目とされたものである⁸⁸。

2 コーポレートガバナンス・コードによる対応

一方、2015年6月よりわが国で上場会社に適用されているコーポレートガバナンス・コード(以下、「JPCGコード」という)においても女性の活躍促進を含む社内での多様性の確保が規定された(原則2-4)。同原則は、

87 金融審議会・前掲(注85)15頁では、両法に基づく開示項目として選択していない場合であっても、有価証券報告書で開示することが望ましいとする。

88 金融審議会・前掲(注85)15頁。なお、開示ガイドライン5-16-3にて「当該記載事項に加えて、投資者の理解が容易となるように、任意の追加的な情報(女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)の規定による公表において、提出会社又はその連結子会社が任意で行う追加的な情報公表の内容を含む。)を追記できることに留意する。」ことが示されたのに加え、同時に公表されている「記述情報の開示に関する原則(別添)―サステナビリティ情報の開示について―」では、サステナビリティ情報活用の動きが国内外で急速に進んでいる状況から「重要性(マテリアリティ)」の考え方を含め、国内外の動向も踏まえつつ、本原則の改訂を行う可能性を示唆しつつ、[法令上規制が求められている事項]として、「サステナビリティに関する考え方及び取組みの開示においては、「ガバナンス」と「リスク管理」は、全ての企業において開示が求められ、「戦略」と「指標及び目標」は、企業において重要性を判断して開示することが求められている。」とあり、改正後の段階では、人材の多様性の確保を含む人材育成の方針等は、企業による重要性の判断に基づき開示されるということになる。そのため、企業の同方針等に対する対応(開示の範囲や程度、目標設定の有無と進捗状況の報告等)の差異が投資家に評価されることになるであろう。

特に従業員レベルでの多様性の確保を念頭に置いたものと考えられ⁸⁹、また、同原則の「多様性」には、「経験・技能・属性」のみならず、「各会社の置かれた状況に応じて」文化や国籍等、幅広い内容が含まれるものと考えられている⁹⁰。取締役会構成員の多様性については原則4-11および補助原則4-11①で言及されているが、ジェンダーを含むのかは明確でなかった。この点、2018年6月の改訂で、取締役会の多様性について、取締役会がその機能を十分に発揮していくためにはジェンダーや国際性を含む多様性を十分に確保することが必要であるため、「ジェンダーや国際性の面を含む」ことが明記されることとなる（2018年改訂 JPCG コード原則4-11）。

さらに、2021年6月の改訂では、上場会社に、「女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、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併せて開示すべき」ことが求められた（2021年改訂 JPCG コード補充原則2-4①）。「中核人材」を管理職や幹部候補と捉えるならば、多様な取締役候補者の育成の仕組みとなり、女性登用の人材パイプライン構築にも資することとなる。この点、「中核人材」の定義が、イギリスに比し、広範に過ぎる点に問題が残るもの⁹¹、これはイギリスの取組みとかなり近いものでもあり、具体的な数値目標の設定こそ義務付けていないが、まずは各企業が現状を認識し、データを公開する体制の整備へ向け

89 中村慎二ほか『コーポレートガバナンス・コードのすべて』（商事法務、2017年）66頁。

90 「コーポレートガバナンス・コード（原案）主なパブリックコメント（英文）の概要及びそれに対する回答」No. 3のコメントに対する回答（<https://www.fsa.go.jp/news/26/sonota/20150305-1/03.pdf>、2023年2月28日最終閲覧）を参照。

91 イギリスでは、現時点で開示対象となるのは管理職上位二階層であり、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勧告（3.2）を受けて、特に最上位の管理職層についての定義が、より明確になったところである。これに対し、「中核人材」＝管理職であるならば広範に過ぎ、また上場会社によって捉え方も異なることが予想されることから、開示情報の比較が困難になるおそれもある。

た環境づくりとなるものである。また、女性管理職の増加などがPBR（株価純資産倍率）の上昇につながるとの分析結果が公表されている折から⁹²、これは女性管理職を増加させる各企業のモチベーション・アップにつながる。さらに、補充原則4-10①において、上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会が、後継者計画を含む管理職上位層と取締役の指名の検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点も取り入れながら関与・助言を行うべきことが規定されたことは、女性人材パイプラインの育成に資するのみならず、集団思考のリスクを減少させる意味でも歓迎すべきであろう。

このJPCGコード再改訂の影響を受け、海外機関投資家はもとより、国内機関投資家も大手企業を対象に2022年度あるいは2023年度から女性取締役1名の選任を求める動きがみられるとのことである。グラス・ルイスはさらに、2023年2月以降は数値基準から割合基準に移行し、プライム市場の上場会社に10%以上の女性取締役選任を求める予定であり、ブラックロック・ジャパンは、2023年1月より、TOPIX100に該当する企業を対象に、女性の取締役もしくは監査役が2名以上選任されていない場合、その理由に関して合理的な説明がなければ、取締役会構成に責任のある取締役の再任に反対する方針であるという⁹³。今のところ対象は取締役もしくは監査役ではあるが、イギリスのレビューでいう「One & Done」boards対策に舵を切ったものといえるであろう。

なお、経団連や30% Clubが「女性役員割合を2030年までに30%以上にする」という具体的な年限と数値目標を示していることも後押しとなるものであるが、両団体の設定する数値目標の対象範囲が異なることには、比較可能性の観点から留意する必要がある⁹⁴。

92 日本経済新聞朝刊2021年12月11日18面。

93 依馬直義「機関投資家による議決権行使の状況 — 2022年6月総会を振り返って —」商事法務2310号（2022年）44頁参照。

94 わが国の30% Club Japanは、TOPIX100の取締役会（監査役会設置会社は監査役を含む）に占める女性割合を2030年をめどに30%とする目標を掲げてい

3 Covid-19 パンデミックへの対応

さらに、今後、企業における女性登用を進めていく上で忘れてはならないのが、現在の Covid-19 パンデミックである。前述のファイナルレポート（2021年）においても、2019年から2020年にかけて FTSE250企業において、リーダーシップ層および部長等に次ぐ職階にある従業員に占める女性の割合が微増にとどまっていることに加え、リーダーシップ層、特に、部長等に次ぐ職階にある従業員の退任者発生率が急増していることから、Covid-19 パンデミックのこの層への影響が懸念される旨指摘したが、同様の懸念がわが国の場合にも当てはまる。長期にわたる緊急事態宣言・まん延防止等重点措置などの政策により、家事・育児・介護負担が女性に偏るなど、女性のキャリアに不均衡な影響を与えている可能性は決して低くないにもかかわらず、この不均衡による影響を緩和するための具体策は、現在までのところほとんど検討されていないように見受けられる。

Covid-19 パンデミックが女性人材のパイプラインに与える長期的な影響についてあらかじめ分析し、特に家庭内での家事・育児・介護負担が、より女性にかかっているという負の側面から目を背けることなく、現在の状況下においても途切れることなく女性の幹部候補育成の継続に、より積極的に取り組む必要があると考える。一方で、パンデミックは、柔軟な働き方やリモートワーク、ウェルビーイングへの取組みを強化する流れも生み出しており、対応次第では、働き方改革の一環としての意義もあることから、国を挙げての取組みに期待したいところである。

V むすびに代えて

ここで、デーヴィス・レビューとハンプトン・アレクサンダー・レビューの成果を振り返ってみたい。図5により明らかなように、クランフィールド大学の実証研究が1999年に開始されてから2011年までは、FTSE100企

る。一方、経団連は、2030年までに女性役員（執行役員またはそれに準じる役職者を含めることも可能）に占める女性比率を30%以上にするという目標を掲げており、こちらは上級管理職を含めた割合ということになる。

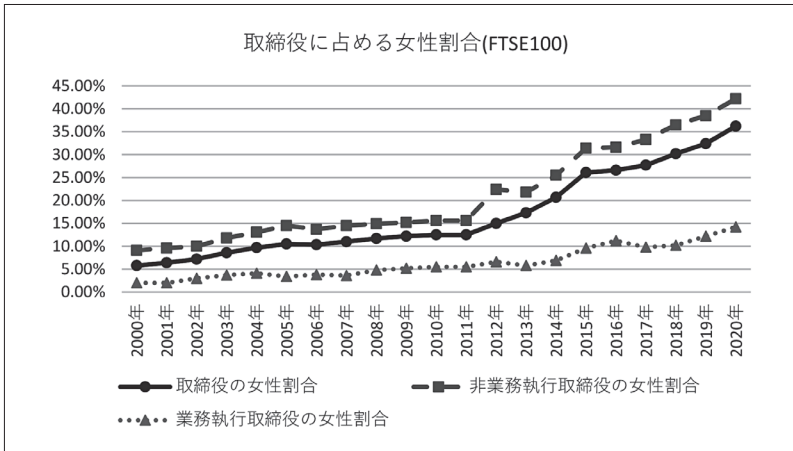


図5：【イギリス上場会社（FTSE100）取締役会の女性割合推移】

（デーヴィス・レビュー及びハンプトン・アレクサンダー・レビュー並びにクランフィールド大学実証研究（Female FTSE Board Report）の毎年度の報告書より本間作成）

業に占める女性取締役の割合は微増にとどまっていたが、デーヴィス・レビューの取組み（2011年）以来、ハンプトン・アレクサンダー・レビューの取組みを経て現在に至るまで、女性取締役の割合は有意に増加している。

30% Clubの創設者である、バロネス・モリッシー（Baroness Morrissey DBE）は、30% Club（2010年）やDavies Reviewの設置が公表された当時、10年後にFTSE100企業の取締役会に占める女性の割合が36%、FTSE350企業の取締役会に占める女性の割合が34%になると言われても、なかなか信じられなかったと振り返りながら、次のように述べている⁹⁵。

「成功の理由はいろいろあります。金融危機で集団思考（group think）の危険性が明らかになったこと、公共政策が支持されていること、イギリスでは取締役の任期が制限されているため、自然な交代が行われていること、30% Clubが注目する議長が主導権を握ること、これらすべてが重要な成功要因でした。自主的な行動に対する素晴らしい協力関係と幅広い合意により、その影響力は高められました。」

⁹⁵ Hampton-Alexander Review final report (2021), p. 25.

同時に彼女は、「しかし、私たちは十分に達成したのでしょうか。」との問いも投げかけ、より上位の取締役に占める女性割合が依然として低いことに次の課題を見ている。

デーヴィス・レビューの取締役に占める女性割合25%という数値目標を達成するや否や、ハンプトン・アレクサンダー・レビューは33%と数値目標を高め、さらには管理職上位二階層にも33%目標を勧告した。いわゆる上級管理職にも33%目標を拡大したことで、未だ達成されてはいないものの、確実な成果を上げており、取締役への女性登用が一過性のもではなく、今後も継続する可能性を高めつつある。今後は、第3フェーズとなるFTSE ウィメン・リーダーズ・レビューによる、特に業務執行取締役、そしてCEOへの女性登用の進展が期待される。

近時わが国においても、取締役に占める女性割合はわずかずつではあるが増加傾向にある。しかしその内訳は、弁護士や会計士等の資格職の女性が社外取締役に就任するのがほとんどで、経営の中核を担う業務執行取締役についてはほとんど増えていない。そのため、社内の後継者育成計画も男性に偏った内容のままであることも少なくなく、その場合、有能な女性がいても社内の昇進ルートに乗りにくいことから女性の潜在的能力を企業運営に活かせず、企業価値の向上に結び付けることが難しい状況が続いている。今やこの点が海外の投資家から問題視されており、早急な対応が必要となっているが、日本と同様、社内人材から業務執行取締役が登用されることが多い実務が存在するイギリスの取組みは、示唆に富むものであり、特にハンプトン・アレクサンダー・レビューによる管理職上位二階層への女性登用の手法、すなわち、①独立レビュー機関がリーダーシップを発揮し、政府の支援の下、しかも首相の交代にほとんど影響を受けることもなく、ステークホルダーとの協働により、着実に目標を達成する手法、②開示項目の定義を明確にし、企業間の比較を可能にすることで情報の透明性を確保し競争を促す手法、③まずは最上位の市場の上場企業を対象に、企業の自主的アプローチによる改革を促し、徐々に対象企業を拡大する手法等は参考になるものである。

特に、わが国でも、イギリスのように、毎年度の実効性のあるレビュー活動の実施が強く望まれる。まずはプライム市場上場会社について、独立レビュー機関を設置し⁹⁶、各企業が、取締役、上級管理職（部長や執行役員）、上級管理職に次ぐ職階の従業員（課長等）とを分けて女性割合の数値目標を定めて、コーポレートガバナンス報告書に取組みの内容と進捗状況（各項目の女性割合）を開示することを求め、所定の期間内に、企業の自主的な取組みにより、その数値目標を達成できるよう、独立レビュー機関主導の下、毎年度のレビュー報告書を公表し、その中で次年度の重点項目を指摘することにより、改革を後押しすることが望ましいように思う。一定の期間経過後、それでも成果を上げることができない場合には、法令によるクォータ制に踏み切ることも検討すべきであろう。

2022年11月30日脱稿、2023年2月28日開示府令等の改正部分加筆。

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

96 30% Club Japan と経団連は、2019年12月18日に女性活躍推進の協力に関する覚書を締結していることもあり、両団体の活動がより意義のあるものとなるためにも、両団体の協力を得て設置される独立レビュー機関が、改革を進めていく体制が効果的なのではないだろうか。