

## 第8回 競争戦略としてのダイバーシティ経営 (ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会

### 議事概要

1. 日時：平成30年4月5日（木） 10時30分～12時30分
2. 場所：経済産業省本館17階 国際会議室  
(議題1)「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」策定後の主要な動きについて  
(議題2)ダイバーシティ2.0の更なる推進にむけて
3. 議事概要

#### 1. 取締役会におけるジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保

##### ○役員登用(社内/社外)の考え方

- 女性の材用は手厚くなった。管理職への道筋もできてきた。一方で取締役や役員への道は遅々として進んでいない。検討のタイミングとしてはとてもいい。
- 役員に必要な資質は、状況によってかなり変わる。戦略にあった人が選ばれているかどうか大事。必ずしも経営者出身ばかりが必要な訳ではなく、弁護士や学者等の専門家がが必要な場合もある。
- 英ではICSAという団体があり、社外取締役になるにあたってのテキストブックや資格も作っている。日本でもそういった組織を国がサポートしつつ民間で出来ると良い。
- 監査的な役割をする社外の専門家を中心とする取締役で確保するのか、社内でラインから登用していく執行役員やその先の取締役のどちらを重視しているのか、両方なのか、ガイドラインとしての姿勢を明らかにしたほうがいい。内部のパイプラインもそこはそこできちんと考えないとダメですよという姿勢を明記してもいいのではないかな。
- 短期的に取締役・監査役の数を増やすことと、内部での教育で執行役員を増やすことは、施策として類型が違うので、そこを明確にして取り組んでいくべき。
- 欧米、アジアの主要国の場合は、社外取締役が過半数を占めるため、取締役会の多様性と言えば社外取締役の多様性の話になるが、日本の場合は社外及び社内の取締役のそれぞれの多様性を考えていくことが必要。

## ○社内役員候補人材育成

- グローバル投資家と企業が取締役会のジェンダーの多様性の話をする際には、背後にある社内の女性の人材プール・女性のパイプラインの話とワンセットで議論がなされている。
- 執行役員等の幹部をつくるため、まずはチーフオフィサーなど1ポストあたり10人の後継者候補人材をつくって、毎年リストを洗い直ししている。パイプづくりを何らか戦略的に行うと入れていただいた方が良くはないか。
- プールや育成プランを作ることは大事だと思う。プールづくりについて具体的なアクションを書けると良い。
- 将来経営層となりえる人材のプールを作って、30代半ばからタフアサインメントを与えたり、いろいろと社内外の経験を積ませたりと選抜・育成している。政府が自社以外との交流や経験ができる機会を作っただけだとありがたい。
- 役員クラスに早く女性を登用したくて育成プログラムに力をいれて、10年かかった。ようやく今年ぐらいから女性の役員も出てくる。プロセスにはリードタイムが必要。
- 製造業の場合、エンジニアとなる女性の理工系学生の採用に苦勞する。経験者採用でも同様の状況である。もし採用に関するKPIを作るのであれば、業態によって採用対象となる専攻の男女比の違い等を斟酌するべき。
- これまでは男性のルールに適応する女性が早く育成・登用されていた。本来、個人が持つ多様性を維持しながら活躍するインクルージョンについても滲み出せると良い。
- 内部で登用していくうえではいわゆるスポンサー制度のような形で、研修だけではなく、きちんと実務で責任を任せていくことが必要。スポンサー制度は内部で「逆差別」とみられることも多いので、経産省やこの会議が発信するものを通じて海外の事例などを紹介して、こういった方法があるのだということや意義についての認知を広げていくことも有効。
- ダイバーシティは力づくでやらない限り進まない。日本は遅々として進んでいるだけで、他国と差がつくばかり。プールを作るのは時間がかかる。登用してみてダメなら落とす、という当たり前のことをやらないと変わらない。
- 内閣府のモデルプログラムは大変良いプログラム。政府も感触を掴むためにそういうものを促進すべき。ESG大学校の設立など、理解を促すため政府の本気感を示していただくのも良いのではないか。

## 2. 情報開示の考え方について

### ○情報開示の意義

- スコアリングは国際的な潮流で悪いことではないが、日本の企業価値に繋がる形で、本質がわかる細部を議論できると良い。
- 株式市場における情報開示が進んだことで、だんだんと労働市場のルールにも影響を与えていき、若者雇用促進法や職業安定法の改正の議論にも情報開示の議論が盛り込まれた。直近の若者雇用促進法の指針改正も同様。全体として情報開示を進めることによって、多様性が受け入れられるかわかるようになっていくということは大変すばらしいこと。
- ある意味のプレッシャーは必要。これとこれとこれは絶対公表せよ、というのは決めた方がいい。
- 数合わせは大事。やっているといっても海外から見れば数字に表れないとやっているとは見えない。
- K P I を定めることは、現場の管理職の人たちが、常に頭の中にダイバーシティということを考えてサクセッションプランニングをしていけるようにしていくために必要。

### ○情報開示の手法

- 情報開示は、いろんな情報を出されても投資家としてはどう使えばいいのかわからない。いいK P I というのは、実際に企業の経営者がそれを見てどのように会社の経営に使っているか、経営者と同じ目線を投資家に示しているもの。経営者が社内でダイバーシティを進めるために使っている生きたK P I を出すことが大事。
- 余りたくさん発表させるのではなくて、よその会社と比較して、こんなに恥ずかしいことが起こっているということを発表させるということはやはり大事。
- 企業と投資家の対話を深めるためにビジネスケースにすることが大事。環境と同じくダイバーシティ・働き方改革についても、どういう風に企業価値に繋げていくかを明らかにし、企業・投資家に理解させることが大事。
- 海外企業は、現状の戦略を提示した上で、取締役候補がそれぞれ貢献できる内容をマッピングして示しており、投資家から見ると非常にありがたい。個々人の適性ではなく、取締役会全体としてどういう構成にあるかは、実は投資家が一番知りたいこと。
- 会社の業種特性や方針にかかわらず、公平性の指標になるような項目は「1つ以上選択」

ではなく、公開を義務付けてもいいのではないか。たとえば、既にあるもので言えば男女の平均継続年数の差。あるいは、登用率の差を見るために、全労働者に占める女性割合と管理職に占める女性割合の差異など。

- ロードマップの策定を開示項目とすることは、スピードをもった施策を作らなければいけないというプレッシャーをかけているという意味ではいいことだが、その目的を共有しておくことが必要。20年後にやっと管理職が30%になるロードマップを開示することでよしとするという話ではない。
- 女性がダイバーシティ推進室に配置され報告書を書くだけなら成果には繋がらない、逆効果になるので、KPIなど増やすだけでも要注意。
- 海外投資家から8割ほどESGの話があるが、本当に分かって聞いている人は少ないように感じる。企業経営に関わる根本だと分かってもらうことが大事。

### ○ガバナンスと経営の切り分け

- 役員というのは取締役のみなのか、執行役員を含むのか、明確にする必要がある。
- グローバルな投資家は、経営戦略とガバナンスを明確に切り分けているので、発信の際に意識した方が良い。

### ○執行層（執行役員）への女性登用の重要性

- 会社の経営は、実際は執行役員がやっているのだからここに女性や日本以外のバックグラウンドの人を登用しないといけない。女性の社外取がいるから会社内の育成はゆっくりで良いと思っているのでは危険。KPI策定や情報公開の際にも留意すべき。また、執行役員だけでなく、部長についてもKPI・情報公開の対象にするべき。

### ○外国人材、LGBT登用の重要性

- 外国人という言葉は、差別的な表現になりやすい。外国人が非・日本国籍となりがちなので、国籍どうこうではなく、グローバルな経験がある人などはっきりと定義した方が良い。
- 国際性は誰を入れたら国際性が保てるか、外国人を入れたら良いという訳ではない。日本人でも国際性を持っている人もいる。
- LGBTやジェンダーフリーへの配慮を、外国人よりも先にやった方が良いのでは。会

社内での不利益をなくしていくことをアクションとして書いていくことも必要ではないか。

### ○公表すべき具体的項目

- 取組ロードマップは、執行役員にフォーカスし、取締役会の方は、監督機能の強化の観点から女性活躍について十分に議論を行っているか、とすれば良いのでは。さらに、執行との橋渡しをするのであれば、社内における女性活躍の状況を十分に議論・検証しているかも入れると良い。
- 海外企業は人事評価制度に多様性推進を入れている。日本でもそのような評価制度を入れてはどうか。中間管理職がどこまでダイバーシティを考えているかという評価があってもいいのでは。
- 若い層での女性の採用登用は全業種で進んでいるので、更に進める上で数値目標を入れても良いのでは。復職率もKPIに入れてもいいのではないかな。
- 今でも管理職になるには転勤が必要などの慣行が残っているが、こうした状況も情報開示を求めていくことが必要では。

### ○働き方改革、女性復職に係る情報公表

- 女性のキャリアパスについて、企業が積極的に取り組むことを一段強化した形で打ち出せないか。例えば、出産育児、転勤等で退職した人を復職させることを制度化・取り組んでいるなど。
- ある女性社員から「手厚い制度があるのが女性活躍を妨げている」と言われたこともある。3年休める制度があれば良いのではない。10年以上最前線からブランクがあったら、営業も開発もできなくなってしまう。
- 女性比率が高くても、また復職も制度があるだけでは十分でなく、最速昇進で来た人が、復職時に最速昇進のコース、すなわち役員になれるコースに戻れるようになっているのかどうか重要。戻れないとなると野心がある人は、そこにいてもしょうがないというところで、結局やめてしまって、会社に残るのは、休職を3年間して、制度の恩恵をしっかりと受けて、その後まったく過ごしたがる人ばかりになる。
- これから就職する学生などにとっても、育休取得率よりも育休復帰後数年の継続率、その後の管理職登用率などが気になるころだと思う。投資家との対話でも、より実態が

分かる項目や数字が開示・議論されることを期待。

- 環境と制度を整えないとうまくいかない。就業規則はなぜ工場以外にも必要か、時代が変わったのに9時に会社にくるといいう就業規則は変わらない。成果が最大化するための環境と制度が無いのがダメ。

### ○投資家側の課題

- 投資判断をしている側は非財務情報やESGが大きくなればなるほど機能が細分化されてくる。どのように企業価値・成長に繋がるのかという観点と異なる議論をする人も出てくる傾向がある。別の会議体で、投資判断と起業価値が分離しないようにどうするか議論している。
- ESG投資とアナリストの文化が分かれて、議決権行使に繋がらない場合もある。パッシブ運用が広がっており、分析に人手がかけられないので形式的なものになっている。これは投資家側で見直しが必要。
- 色んな指数が出来て情報開示が進むこと自体は良いこと。ただ、アクティブ運用者は、パッシブ運用以上に超過収益を出さないといけないので、更なる議論や情報を活用すべき。

### ○社会の風土の改善

- 最近の女子学生は、母と同じように専業主婦になりたいという人も多いと聞く。学生を含め、社会全体でのダイバーシティや働くことについての教育が必要。

——了——