



国際労働機関

企業に女性役員を

女性人材のキャリアパス構築



役員会におけるジェンダーの多様性——今日の環境の中で、事業の繁栄や成長を求められる企業にはその必要性が高まっています。

今日、女性は世界の消費需要の70%を占め¹、年間の消費支出のうち約28兆ドルを握っています²。企業が繁栄し、成長するには、その役員室にこの消費基盤の多様性を反映させる必要があります。教育を受け、働く女性は増えているのに、その意思決定への関与の度合いは低いままです。有能で競争力もやる気もある眠れる女性の人材を活用することで、企業はその顧客やステークホルダーをより良く理解できるようになり、役員室の思考を多様化し、競争上の優位を確かなものにすることができます。

「世界の人口の半分を見落としている企業は世界の人材の半分を見落とします。効果的に競争するには、私たちや私たちのお客様が暮らし、働くこの世界の多様性を反映する必要があります」³

シェイラ・ペンローズ
ジョーンズ ラング ラサール取締役会会長

ビジネスの実例

女性役員起用の効果は否定のしようがありません。女性の意思決定への参加と財務実績との正の相関を示す実例が続々と増えています。マッキンゼー社の最近の調査によると、ジェンダーが多様な企業は各国の業界中央値より財務リターンが15%ほど良くなる傾向が見られます。⁴ 2012年にクレディ・スイスが世界の2,360社を調査した結果では、女性役員を1人以上起用している企業の方が女性役員のいない企業より株価実績が(26%)上回っていました。⁵

カタリストの報告では、Fortune 500 の企業の中では女性役員が 3 名以上いる企業の方が女性役員の少ない企業より売上利益率で 84%、投下資本利益率で 60%、株主資本利益率で 46% と、大幅に上回る実績を上げていることがわかっています。⁶

女性に投資する価値を認める投資家が増えています。CEO または役員の 25% 以上が女性の米国企業を組み入れたバークレイズの女性リーダーシップ総利益インデックスは、すでに S&P 500 のインデックスを 1% 上回っています。⁷ 女性役員の存在は良好な財務実績と強く結びついています。インクルーシブ（多様性を受け入れ）でジェンダーバランスのとれた役員会は協議に**多様な視点**を取り込み、**顧客の好み**をより良く理解し、**デュー・ディリジェンス**も怠ることがなく、結果として**より良い判断**を下すことができます。

さらに、女性のいる役員会は顧客満足度や企業の社会的責任など、財務以外の業績評価指標にもより重点を置く傾向にあり、役員会の説明責任や権限もよく監視することができ、企業のガバナンスを向上させます。女性役員の存在は企業の文化を強化し、**多様性やインクルージョン（包摂）**などの対外的なイメージも向上させ、結果的に企業があらゆるレベルで**最高の人材**を確保し、**育てる**ことを可能にします。

女性役員のメリット

- 財務実績の強化
- 意思決定の質の向上
- 消費者理解の増進
- 企業ガバナンスの向上
- 人材の確保と育成

女性役員の現状

こうしたメリットにもかかわらず、女性役員の数はいまだに世界中で不足しています。



わずか **19%**

世界中の企業の**役員**に占める
女性の比率⁸



5% 未満

世界の大企業の**CEO**に占める
女性の比率⁹



わずか **13%**

調査した企業のうち
役員会の40～60%が女性で
ジェンダーバランスのとれていたところ¹⁰

女性リーダーを阻む障壁

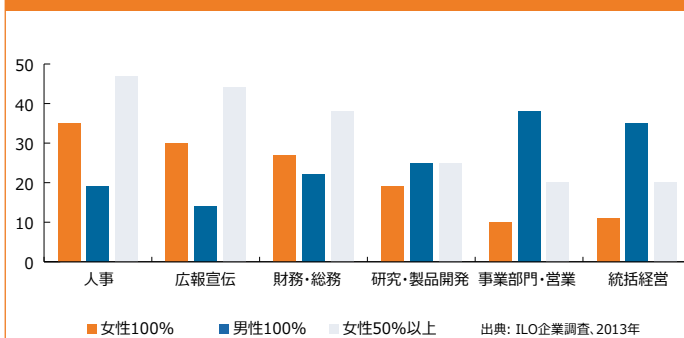
世界中で、女性はいまだにトップの地位に選ばれるのを難しくする障壁に直面しています。

- ILO の報告書『Women in Business and Management（ビジネスと経営における女性）』は、女性リーダーを阻む障壁のトップ 3 に「**家族的責任**」「**男女の固定観念**」「**男性中心の企業文化**」を挙げています。¹¹
- 複数の調査で、欧州の企業や専門職事務所の女性幹部の 3 分の 2 が女性の役割や能力に対する**固定観念**や先入観を自分たちのキャリアアップを阻む最大の障壁として挙げています。¹²
- アジアでは、調査に回答した企業経営者の 30% が、キャリア半ばまたは幹部レベルで退職した女性の多く、もしくはほとんどが、**家庭の事情**を理由に自主退職したと語っています。¹³
- 湾岸協力会議（GCC）加盟国では、調査回答者の 10 人に 1 人が**女性リーダーに対する偏見**を女性の進出を阻む最大の障壁として選びました。¹⁴
- 日本では、差別禁止法があるにもかかわらず、**出産**後に復職を試みた女性の 43% しか復職できておらず、女性の一生をフォローするキャリアパス欠如の主な原因として指摘されています。¹⁵
- 英国では、金融部門で働く女性の**年間平均税込給与額**が同等の男性と比較して 55% 低くなっています。¹⁶

女性管理職は特定の職域に集中する傾向

女性に管理を任せる職域を**分離・制限**すること、すなわち「ガラスの壁」も女性リーダーを阻む壁になっています。ILOの調査では、ほとんどの企業で女性管理職は人事、広報宣伝、財務・総務などの特定の職域に偏り、事業部門・営業、研究・製品開発、統括経営などの職域は男性優位であることがわかっています。¹⁷

女性と男性が異なる職域に集中する企業の割合



このため、単に「**ガラスの天井**」だけでなく「**ガラスの壁**」も女性がトップに昇進するのを難しくしています。長年の固定観念や男性中心の企業文化の蔓延が「ガラスの天井」を温存してきました。それに加えて、「ガラスの壁」現象で女性は経営幹部に選ばれるために必要な多様で幅広い経験を十分に積むのが難しくなっています。

ガラスの天井とガラスの壁が女性の昇進の範囲を制限



女性が正面から組織のトップにまで上りつめるには、事業部門、営業、研究、製品開発、統括経営などの職域で管理の経験を積むことが重要です（図の青い部分）。

しかし、女性は往々にして人事、広報宣伝、財務・総務といった職域に閉じ込められ、そのため、組織の階段をある程度までしか上ることができません（図のオレンジの部分）。

大論争——役員男女比を定めるべきか？

近年、女性役員のクォータ（法定比率）を設定するべきかどうかが広く議論されています。賛成派は、役員会を多様化する流れを作るためにはクォータを設定することが不可欠だと主張しています。2015年3月、ドイツも遂に役員男女比を設定することとし、欧州最大級の企業の一部に対して2016年までに女性役員の比率を30%にすることを義務付けました。¹⁸ クォータは徐々に意識を変え、次代の女性リーダーに先輩の姿や役割モデルを示すことによって、長期的にプラスの効果をもたらすと期待されています。

その一方で、大きな批判や抵抗にもさらされています。2012年のある調査は、ノルウェーでクォータが設定されたことにより、女性役員数は増えましたが、同時にその存在がノルウェーの企業にとってはコスト面で大きな重荷になっていることを伝えています。さらに、この調査は役員クォータの導入が男女賃金格差の縮小や他の管理職の女性の増加につながっていないことも伝えています。反対派はまた、比率を法律で定めることにより、役員に任命された女性が逆に「下駄をはかせてもらっている」ような印象を与え、かえって烙印を押してしまう可能性があることも指摘しています。¹⁹

法律でクォータを定めないとしたら、企業が自主的に目標を設定し、女性役員数を増やす努力をすることになります。2011年の英国の「Daviesレポート」は強制的クォータの導入に反対の立場をとり、自主的目標を設定し、「役員の任命は事業のニーズとスキルと能力に基づいて行うべき」と主張しています。²⁰ この英国の自主的努力の方針は2010年から女性役員の比率が23.5%に倍増するというプラスの効果をもたらしました。²¹ 他の成功例としては、2010年に女性役員数を増やす自主的クォータを設定したドイツ最大の電気通信事業者ドイツ・テレコム（DTT）の例があります。同社は2015年にグループの監査役員会の女性役員の比率40%を達成しました。²² しかし、多くの企業は自主的努力をしながらも大きな前進を達成できていません。たとえば、米国では企業が大変な努力をしているにもかかわらず、女性役員数は17%までしか増えていません。²³ 自主的クォータが機能しない場合、時には、法定クォータを設定される可能性があることが脅しとなって、企業が女性役員数を増やすインセンティブになることもあります。

法定クォータか自主的クォータかの問題はまだ結論が出ていませんが、こうした議論自体が問題の認知度を高めていることは間違いありません。



企業にできることは何か？

女性役員数を増やすには、女性の人材登用の筋道を明確に構築することが重要です。企業はその独自の環境とニーズに応じたジェンダー多様化戦略を練ることにより、資格と能力のある女性を集め、維持することができます。最新の調査では、職場や役員会のジェンダー多様化の主な推進力として、以下の要素が挙げられています。

トップの姿勢を明確にする

女性役員数の増加に向けて持続的で意味のある変化を起こすときには、トップリーダーの積極的な姿勢が重要です。マッキンゼー社が2013年に出版した『Lessons from the leading edge of gender diversity（ジェンダー多様性の最前線から見えてきたもの）』には、多様性が進んだ企業では、CEOや経営陣が「ジェンダーの多様性について足を運び、話し、走り、声をあげている」様子が紹介されています。彼らの具体的な行動を伴う一貫した目に見える姿勢こそが、社内の他の管理者や人事部などのチームからも自社の取り組みに共鳴し、全力で取り組む姿勢を引き出す触媒作用をもたらします。企業によっては、自社の文化を引き立たせるために「従業員努力賞」のようなものを設けて表彰している場合もあります。職員、とりわけ男性職員の意識を目覚めさせ、彼らを女性が直面している壁に対して敏感にさせれば、男性の関与と協力を取り込み、より説得力のあるジェンダー多様性の事例を実現させることができるでしょう。

ジェンダー多様性に対する上級幹部の積極的な取り組みは、単なる説明責任の域を越えて女性役員数の増加とその加速をもたらします。²⁴

『When Women Thrive, Businesses Thrive（女性が活躍すればビジネスも成長する）』、2014年、Mercer

ジェンダー・インテリジェントな行動を推進する

ジェンダー・インテリジェントな行動とは、社内にある個々のジェンダー障壁を分析し、的確な対策をとってそれを取り除くことを指します。企業は、総合的な労働力分析ツールを利用して、効果的にジェンダー多様性に関するデータを収集・活用し、雇用や賃金や昇進などの判断にジェンダー・インテリジェントな行動を奨励することができます。企業によっては、若い女性の人材を集めるのが課題の企業もあれば、出産後の女性従業員の復職に問題がある企業も、女性のトップ昇進に壁がある企業もあるでしょう。自社固有のニーズや環境を理解し、それに最適な方法をとることが重要です。女性の人材の昇進ルートを強化し、女性をトップにまで昇進させるために、企業はまた、社内外の有望な女性のデータベースを構築する必要性を認識しています。



紙ベースの日用品の世界的メーカーであるキンバリークラークは、まず女性が「ガラスの天井」にぶつかっているところを特定することから始めて、多様化戦略を構築してきました。分析でわかったのは、女性が新入社員のレベルから2段階上がり、ディレクター職に昇進する前に、立ち往生していたことです。以来、キンバリークラークは定期的に賃金平等に関する報告書を作成し、女性をより高い地位に昇進させる努力を推進しました。その結果、現在では女性がディレクター職の30%以上を占め²⁵、役員会も17%が女性で構成されています。²⁶

透明性を奨励する

女性役員の増加に取り組んでいる企業は、職場における職務・賃金・雇用・昇進・研修などの面で男女の機会均等を積極的に推進しています。男性にも女性にも、責任や注目度や地位の多様性が同水準で、自分を伸ばし、次のポジションに備えることができる地位が与えられなければなりません。男女の機会均等を推進する手段としては、やはり透明な報告を行うことが有効です。Daviesレポート『Women on Boards (女性役員)』は、企業が取り組みの進捗を測定し、女性役員の数を増やす一つの手段として、さまざまなランクの多様性を一般に公表することを推奨しています。²⁷

多国籍ソフトウェア企業 SAP は女性のトップへの昇進を早めるために EDGE 認証の獲得に取り組んでいます。EDGE 認証は企業が自社の方針や慣行を徹底的に評価し、同一賃金、採用と昇進、指導者の養成、研修・育成、柔軟な勤務形態、企業文化において欠落しているところを特定することによって、女性役員比率を改善することを目指したインパクトのある解決策を実施することを助ける手段です。EDGE 認証の助けを借りて、SAP は 2017 年までに経営陣の女性比率を 25% にすることを目指しています。²⁸

柔軟な勤務形態を推進する

女性のリーダーを確保するには、柔軟なワーク・ライフ慣行が鍵を握ります。コーポレート・エグゼクティブ・ボード (CEB) のコーポレート・リーダーシップ・カウンシルが行った世界の労働市場調査では、女性リーダーの職場の柔軟性への満足度と現在の職場にとどまる意思の間には相関関係があることがわかっています。²⁹さらに、CEBの報告書からは、あらゆるレベルで柔軟な勤務スケジュールを基本とすることが女性リーダーの比率を増やすには不可欠であることも読み取れます。企業は母性や父性・育児のニーズも考慮に入れ、休職していた女性や男性が復職する昇進プログラムを作ることができます。詳しくはILO説明資料『職場における母性、父性』『仕事と家庭』を参照してください。

型通りでなく、自主性と融通が認められる個別の取決めに、女性は何より心強いものを感じます。³⁰

『Cracking the Code (掟を破る)』、2014年
30% Club、KPMG、YSC

日本の銀行、みずほフィナンシャルグループは女性のエンパワメント方針をわかりやすく「4つのR」(Recruit = 採用、Raise = 登用、Retain = 維持、Relate = つながり)にまとめて表現する方針を採用しました。同社はこの戦略をさまざまなニーズを抱える女性を引き付け、つなぎ留めるものに進化させています。みずほの人事部ダイバーシティ推進室の五十嵐伊津子室長はこう話しています。「働く女性の考え方はいろいろです——ある人は何らかのかたちで世の中とつながりたいと思いながら、同時に家庭に重きを置きますが、別の人は男の人と同じように働きたいと思っています」そこで、みずほは従業員が選べるように、(i) 世界中どこでも転勤する、(ii) 特定の地域に限定する、(iii) 一カ所にとどまるという3つの主なキャリアパスを開発しました。また、会社を辞めずに配偶者とともに移動したい従業員への支援メカニズムと家庭の事情で退職した従業員の再雇用システムも開発しました。同社は女性の役員までの昇進ルートの構築に取り組んでおり、その努力の結果として、2015年に女性管理職の比率を15%にする初期目標を達成することが期待されています。³¹

昇進ができる環境を創る

組織の中で女性が昇進できる環境を創るには、有能な女性従業員を見出し、育て、評価する制度が必要です。成功するジェンダー多様化の取り組みには、以下のような要素があります。

メンターとスポンサーをつける制度： 潜在能力の高い女性に、その昇進を早めるために、経営幹部とペアを組み、助言や指導を受け、注目を浴びる機会を提供します。スポンサー（後ろ盾）は女性の出世を可能にする最大の要素と見られており、女性リーダーの昇進に大きな影響を与えています。

訓練プログラム： 企業は将来の指導者を開発するプログラムに大きな投資をしています。しかし、女性の参加者は少ないままです。女性も平等にチャンスをつかめるようにするには、企業が女性も経営や技術の訓練に参加できるようにして、参加しない場合には、その理由を確かめ、必要に応じて適応させるようにします。対応を要するケースとしては、参加の奨励が不十分な場合、そのような訓練が女性向けではないと考えられる場合、または訓練のタイミングが家庭の用事と重なることへの配慮が欠けている場合、などがあります。

ネットワーク作りの機会： 会社間あるいは社内のネットワーク作りの機会を提供するのは、女性が上昇志向を加速させるための自信や知識を身につける上で、有効に作用する可能性があります。

女性の昇進を可能にする三大要素

1 **スポンサー（後ろ盾）**

2 **メンター（相談できる上役）**

3 **家族**

『Cracking the Code（掟を破る）』、2014年
30% Club、KPMG、YSC

英国のメンター・コンサルティング社が実施している指導プログラムは、女性のリーダー候補に業界トップの経営者とペアを組ませ、女性経営者への道を自分の力で切り開いていかなることを目指しています。たとえば、Beatriz Butsana-SitaはLord Daviesとの1対1での指導とコーチングのセッションを通して、英国を拠点とする多国籍電気通信サービス会社のBTグループで、さもないと不可能と思われる出世の階段を昇ることに成功しました。³²

女性のリーダーや経営者の実現は企業の成長や成功と一体のものです。労働市場の進化とともに、今日の女性は高い教養とスキルを身につけ、国の経済に果たす役割も膨らんでおり、企業が引き出すことのできる才能や資源を豊富に備えています。企業は、職場における女性の地位向上や役員会レベルのジェンダー・パリティ指標の向上に重要な役割を果たすことができるのです。

気運を盛り上げる——障壁を取り除き、偏見を解消し、成長の機会を提供する——そして、女性リーダーたちの潜在能力を引き出すのです。

ILOと女性のリーダーシップ

ILO は仕事の世界における男女平等の推進に取り組み、企業の経営陣や幹部に女性が十分に登用されていない問題について多くの調査を行っています。ILO のグローバルレポート『Women in Business and Management: Gaining Momentum (ビジネスと経営における女性：気運を盛り上げる)』は、世界中の最新の統計や情報に目を向け、指導的地位に占める女性の比率をより公平なものにするための指針を示しています。

4 つの主要な ILO ジェンダー平等条約

- 第 100 号 – 同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約、1951 年
- 第 111 号 – 雇用及び職業についての差別待遇に関する条約、1958 年
- 第 156 号 – 家族的責任を有する労働者の機会及び待遇の均等に関する条約、1981 年
- 第 183 号 – 母性保護条約、2000 年

文献リスト

1. Tyson, L. (2015). Promoting gender parity in the global workplace. McKinsey & Company Insights and Publications. [online] Available at: http://www.mckinsey.com/insights/organization/promoting_gender_parity_in_the_global_workplace [Accessed 7 Apr. 2015].
2. Silverstein, M. and Sayre, K. (2009). The Female Economy. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy> [Accessed 7 Apr. 2015].
3. Penrose, S. (2014). How business leaders can help women at work. [Blog] Agenda: World Economic Forum. Available at: <https://agenda.weforum.org/2014/10/business-leaders-can-help-women-work/> [Accessed 7 Apr. 2015].
4. Hunt, V., Layton, D. and Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company Insights and Publications. [online] Available at: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters [Accessed 7 Apr. 2015].
5. Credit Suisse, (2012). Gender Diversity and Corporate Performance. Credit Suisse AG.
6. Catalyst, (2011). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008).
7. Nasir, R. (2015). Consolidating Gains: Gender Diversity in Business Leadership. [Blog] Voices: The World Bank. Available at: <http://blogs.worldbank.org/voices/consolidating-gains-gender-diversity-business-leadership> [Accessed 8 Apr. 2015].
8. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.
9. 同上
10. 同上
11. 同上
12. European Commission, (2010). More women in senior positions: Key to economic stability and growth.
13. McKinsey & Company, (2012). Women Matter – An Asian Perspective.
14. McKinsey & Company, (2014). Women Matter – GCC Women in Leadership.
15. Harvard Business Review staff, (2013). Women and the economics of equality. Harvard Business Review.
16. Opportunity Now, (n.d.). International Women's Day Factsheet - Women and Work (UK).
17. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.
18. Smale, A. and Cain Miller, C. (2015). Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms. The New York Times. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 [Accessed 8 Apr. 2015].
19. Lukas, C. (2014). Boardroom Quotas Won't Help Women. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/12/08/opinion/boardroom-quotas-wont-help-women.html> [Accessed 8 Apr. 2015].
20. Lord Davies of Abersoch, (2011). The Davies Report 'Women on Boards', United Kingdom.

21. Hope, K. (2015). FTSE 100 firms appoint more women to their boards. BBC News. [online] Available at: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [Accessed 8 Apr. 2015].
22. Smale, A. and Cain Miller, C. (2015). Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms. The New York Times. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 [Accessed 8 Apr. 2015].
23. 同上
24. Mercer, (2014). When Women Thrive Businesses Thrive.
25. Bernard, T. (2014). Vigilant Eye on Gender Pay Gap. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [Accessed 8 Apr. 2015].
26. As calculated based on information available on company information page. Available at: http://www.kimberly-clark.com/ourcompany/overview/leadership/board_of_directors.aspx
27. Lord Davies of Abersoch, (2011). The Davies Report 'Women on Boards', United Kingdom.
28. The Global Business Certification for Gender Equality, (2015). Software giant SAP SE joins SheWorks and Commits to Obtaining EDGE Certification. [online] Available at: <http://www.edge-cert.org/software-giant-sap-se-joins-sheworks-and-commits-to-obtaining-edge-certification/> [Accessed 8 Apr. 2015].
29. CEB Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
30. 30% Club, KPMG and YSC, (2014). Cracking the Code.
31. Ito, M. (2014). Seizing the initiative for women at work. The Japan Times. [online] Available at: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/#.VSTjKlg9Lcs> [Accessed 8 Apr. 2015].
32. Smedley, T. (2015). How mentor Lord Davies helped Beatriz Butsana-Sita win promotion. Financial Times. [online] Available at: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c8433780-ad35-11e4-a5c1-00144feab7de.html#axzz3WhgbdsPB> [Accessed 8 Apr. 2015].



**ジェンダー・平等・ダイバーシティ部
労働条件・平等局**

国際労働機関 (ILO)
4, route des Morillons
1211 Geneva 22, Switzerland

電話 : +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged