

女性監査役等が牽引する取締役会の多様性とその実効性確保に向けて —コーポレートガバナンス・コード制定以降の動向を踏まえて



明治大学法学部 教授

柿崎 環 (かきざき たまき)

I 2015年CGC制定以降の展開

今日、世界は国家、企業組織、個人が協調してSDGsの実現を目指す社会の再構築を喫緊の課題としている。そのSDGsの目標の一つには「政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する(ターゲット5.5)」が掲げられており、その達成に向けた取組は、当然、日本の企業にも求められている。我が国においても、令和2年12月

25日に閣議決定された内閣府第5次男女共同参画基本計画では「企業における女性の参画拡大」の項目に、金融庁の「…企業のガバナンスにおけるジェンダー平等の確保の重要性に鑑み、有価証券報告書等における開示の在り方を含め、コーポレートガバナンスの改善に向けてジェンダーの視点も踏まえた検討を行う」旨が記載されており、取締役会における女性役員登用の重要性は認識されつつある。こうした要請は2015年に制定されたコーポレートガバナ

ンス・コード（以下、CGCという）にも反映された。例えば、【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】では、「上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。」とし、また2018年のCGC改訂では、【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】において求められる多様性に「ジェンダーや国際性の面を含む」ことが明記され、取締役会におけるバランスよい多様性の確保が、会社の持続的な成長のための強みとなる点を明記した。さらに補充原則4-11①では、「取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。」として、取締役の選任に係る多様性にも言及している。同年、6月に金融庁から公表された「投資家と企業の対話ガイド

ライン」の3-6.では、「取締役会が…ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。」という点が、企業と投資家が建設的に対話すべき事項として取り上げられている。

さらに2021年のCGC改訂では、【補充原則2-4①】において「上場会社は、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である…」という規定が追加され、企業のダイバーシティを向上させるべく客観的な目標を掲げた自主的な取組を促している。

また、女性活躍推進法により2022年4月から、常時雇用する労働者数が101人以上の事業主には、「一般事業主行動計画の策定・公表」に加え、「自社の女性活躍に関する情報の公表」も義務化され、この中には「役員に占める女性の割合」、「管理職に占める女性労働者の割合」も記載が求められている。そこで、こ

の法律の適用がある有価証券報告書適用会社には、2023年の開示府令改正では、「第一部 企業情報 第1 企業の概況」において「従業員の状況等」の箇所で、女性管理職比率を記載させている。

我が国でも、こうした取組が続けられているが、その成果は芳しいものとはいえない。2023年6月21日に世界経済フォーラム（WEF）から公表された、各国の男女格差の状況を分析した「世界ジェンダー・ギャップ報告書（Global Gender Gap Report）2023」⁽²⁾では、日本の「ジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）」は対象となる世界146か国のうち125位で、昨年から更に9ランク下がり過去最低となっている。

そのため政府は、「女性版骨太の方針2023」において、①2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める、②2030年までに、女性役員の比率を30%以上とすることを目指す、③当取引所は、上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨することを示して、これらを東証規則の企業行動規範の「望

まれる事項」への導入を図り（2023年10月10日施行）、女性役員数の増加を促している⁽³⁾。

II なぜ、取締役会にダイバーシティが求められるのか

では、なぜ取締役会にジェンダー・ダイバーシティが求められるのだろうか。この点の議論は、現在でも世界中で続けられている。そもそも誰を取締役に選ぶかは株主の自由であり、公的組織体の意思決定プロセスと同様の制約を上場会社に課す合理性はどこから来るのかという批判は依然としてある⁽⁴⁾。また、取締役会にジェンダー・ダイバーシティを反映させることは、企業の経済的価値の向上に結び付くのかという問いに対しては、幾つもの実証研究がなされてきたが、賛否が分かれる結果となっている⁽⁵⁾。しかし、それでも今、グローバルな規模で急速に取締役会のジェンダー・ダイバーシティ改革が進められようとしている。その具体的な方法は、大きく三つに大別される⁽⁶⁾。一つ目は、多くのEU諸国が採用している、法律により女性と男性に割り当てるべき役職の割合や数

を定義するクォータ制の導入である。二つ目は、英国などが採用する数値目標を定めたCGCによる勧告という方法であり、三つ目は、米国などが採用する年次報告書などの法定開示に記載を義務付ける方法である。これらの組合せによって、取締役会のジェンダー・ダイバーシティを推進している国もある。それぞれの国家の社会的・文化的・制度的背景によって、どのような選択肢を選ぶかは多様であるが、いずれの方法を採用するとしても、日本を除く多くの先進諸国がここ数年で取締役会のジェンダー改革について長足の進歩を遂げている⁽⁷⁾。その彼我の差はどこから来るのだろうか。答えのヒントは、EU諸国の中でクォータ制の導入により取締役会のジェンダー・ダイバーシティ改革に最も成功した3か国（フランス、イタリア、ベルギー）に認められる3つの共通の要因から垣間見える。それは、第1に、男女間の実質的平等を達成するための積極的行動を認める憲法改正、第2に、不遵守の場合に制裁を伴う、取締役会のジェンダー・ダイバーシティ法の制定、第3に、遵守に向け

た十分な準備期間（5年間）の確保である⁽⁸⁾。もとより、平等で多様な意見を自由に反映できる合意形成プロセスの確保は、民主主義国家の基盤をなす。そうした社会の一構成員として多大な影響を及ぼす上場会社の意思形成プロセスにジェンダー・ダイバーシティを反映できるかは、その国家の持つ市民社会の成熟度が試されているといってもよい。上記の3か国が、憲法を改正してまでクォータ制を導入し、企業に男女平等の価値実現の推進を国家の大義に据えて取り組んだのは、企業の経済的価値を向上させるためだけではないだろう⁽⁹⁾。21世紀に入り、グローバルな視点から見ると憲法的な要請である男女平等原則の実現は、平等権の機会の保障から、より持続可能な社会の発展のために、実質的平等の確保に向けたアプローチへと移行しつつあるという⁽¹⁰⁾。この男女の実質的平等を確保する様々な制度保障のアプローチには、平等権を定めた憲法解釈が国によって多様であるため、必ずしもクォータ制の導入に憲法改正が必須とはいえないし、クォータ制のみが男女の実質的平等

を確保する手段であるわけではない。しかし、政治的・経済的な重要な意思決定の場において、女性がその本来の役割を果たせるための制度的保障を求めるムーブメントが、今グローバルにも大きなうねりとなって、コーポレートガバナンスの領域にも現れている。社会の公器である上場会社において意思形成プロセスの在り方が問われているのである。

現在、我が国においても、2021年のCGC改訂を契機に、上場会社の多くがスキル・マトリックスを策定し、取締役会の多様性を示すため、これをコーポレート・ガバナンス報告書に開示する例が多く見られるようになってきた。そもそもダイバーシティについては、いわゆる人種や性別などの属性で区分されるデモグラフィ型と、能力・経験などのスキルの多様性で区別するタスク型に代表される二つの類型があるとされる。しかし、これらを混在させて捉えると外国人やその他のスキルの要素の考慮がジェンダー・ダイバーシティを代替できるようにも捉えられかねない。成熟した市民社会の一構成員として上場会社の果たす役割を

捉えるのであれば、その意思形成の場である取締役会のメンバーには、まずは、ジェンダー・ダイバーシティを踏まえた上で、それぞれの経営目的の達成に必要な人材をタスク型でそろえていくことが望ましい。

Ⅲ リスク時代を生きる企業の女性役員として

さらに、近年になって、急速に企業の意思形成プロセスにジェンダー・ダイバーシティの要素が重視され始めたもう一つの理由は、加速度的に変化する企業環境がもたらす不確実性の高まりがその背景にある。ほんの数年前も予測困難な未来を前にして、でき得る限り企業リスクを把握し、企業の持続可能な価値を高める経営戦略を遂行するには、異なる視点から足元の変化を見逃さず、それを適時に企業の意思形成プロセスに反映できる組織であるか否かが、重要な試金石となる。企業組織において同質な集団の議論は、効率的ではあるが「集団思考」と呼ばれる同調圧力を生じやすく、企業環境が大きく変わるときには、その対応力に大きなリスクを抱えかねな

い。企業が様々なリスク情報を収集する複数の情報チャンネルを用意した上で、多様なリスク情報が提供される取締役会に、異なる視点を持つメンバーがいることで、多角的かつ実質的な議論が期待できる。⁽¹¹⁾

このようなリスク時代においては、監査役等の役割も変化しつつある。例えば、上述した開示府令の改正により有価証券報告書の開示項目に追加されたサステナビリティ情報については、「ガバナンス」、「リスク管理」の項目で開示が求められ、企業が重要だと判断した場合には「戦略」、「指標・目標」の項目にも応えなければならない。それぞれの開示内容が適切になされているかをチェックする必要があり、とりわけ、その開示までのプロセスが適切であるかについては、監査役等がその体制整備の確認を担うべきであろう。⁽¹²⁾単に事後的な不正発見や適法性監査の領域にとどまることなく、内部監査部門と連携しつつ、将来の不正リスクの顕在化を未然に防止するとともに、経営戦略の進捗状況等の検証を重ね、その業務監査に裏打ちされた独立的な視点から評価や提言が期

待できるのは、監査役等を置いてほかにはいない。

一方で、監査役等と社外取締役との連携にも見逃せない意義がある。特に監査役会設置会社の場合の取締役会は、モニタリング型というよりマネジメント型を前提としたハイブリッド型で機能している例が多く、その場合の取締役会の監督機能の発揮には、常勤監査役のサポートの下、社外監査役と社外取締役が連携して取締役会の監督機能の実効性を向上させることが期待される。会社法上、監査役に業務財産状況調査権が認められているのとは異なり、選定監査（等）委員を除いた取締役にはそうした情報収集権が明文では認められていない。そのため、社外取締役が取締役会での監督を実効的に行うための重要な情報源の一つは、監査役等とのコミュニケーションとなっている。

上述した東証規則に従うと、2030年までには、取締役会の女性役員比率は30%にまで高まることになる。取締役か監査役かにかかわらず、例えば10名の取締役会でも3名は女性の役員が占めることにな

り、いわゆるクリティカル・マスとしての存在感を放つこととなる。「女性が3人寄れば」の言葉のとおり、大いにかしましく、あえて空気を読まず、新しい時代が求める取締役会の牽引役を担っていかうのではないか。

【注】

- (1) 第5次男女共同参画基本計画（令和2年12月25日閣議決定）30頁。
- (2) World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2023.
- (3) 有価証券上場規程445条の7、別添2「プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等」参照。
- (4) 取締役会の多様化の理論的根拠を論じたものとして、松中学「コーポレート・ガバナンスとダイバーシティ」ジュリスト1563号28-29頁、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—」駒澤法曹第18号（2022）207-209頁。
- (5) 高橋真弓「会社法とESG課題への対応：序論的考察—役員間のジェンダーバランスの問題を素材として—」一橋法学第21巻第2号（2022）225頁以下参照。
- (6) 詳しくは拙稿「コーポレート・ガバナンスと女性活躍政策」ジュリスト1578号42-49頁参照。
- (7) Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs

Directorate-General for Internal Policies, Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance (2021) .

- (8) Kimberly A. Houser & Jamillah Bowmen Williams, Board Gender Diversity: A Path to Achieving Substantive Equality in the United States, 63 Wm. & Mary L. Rev. 497, at 552 (2021) . なお、2023年時点での大規模上場会社の取締役会における女性役員の比率は、フランス45.2%、イタリア42.6%、ベルギー37.9%となっている。
- (9) フランスの取締役会におけるクォータ制導入の経緯については、松井智予「フランス企業における女性取締役とクォータ」金融法研究34号（2018）166頁以下参照。
- (10) Julie C. Suk, An Equal Rights Amendment for the Twenty-First Century: Bringing Global Constitutionalism Home, 28 Yale J.L. & Feminism 381, at 423,443 (2017).
- (11) Yaron Nili, Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms, 94 Ind. L.J. 145, at 162-164 (2019).
- (12) 安井桂大・他「企業におけるサステナビリティ対応と監査役等における対応上のポイント」月刊監査役755号（2023）52頁以下参照。