

## 第10章

# 意思決定の場に女性の声を ドイツにおける女性役員クオータの事例

越智 方美

### 1 女性の活躍促進の戦略としてのクオータ制

日本では少子高齢化社会の活性化のための重点施策として女性の活躍推進が提唱されて以降、2016年に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が施行されたほか、女性の就業継続支援や起業支援、ワークライフバランス制度の充実など、多様な取組みが実施されてきた。こうした努力にもかかわらず、世界経済フォーラムが各国の男女間格差の現状を比較した「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」(2017年度版)では、日本は144カ国中114位にとどまっている。とりわけ政治分野と経済分野での女性の参画の遅れが顕著である。本稿の目的は、意思決定の場への女性の参画を進めるドイツの取組みを紹介するとともに、日本の男女共同参画をめぐる現状改善のヒントを探ることにある。

日本ではこれまで主として女性の政治参画を促進するための戦略の1つとして、クオータ制の導入の是非が議論されてきたが、本稿では企業経営の中核部門への女性の登用を目指す、ドイツの女性役員クオータを事例として取り上げる。性別や人種、エスニシティーに基づく差別や格差を是正するための措置として、アフーマティブ・アクション(積極的格差是正処置)やポジティブ・アクション(積極的改善措置)があるが、アフーマティブ・ア

クシオンやポジティブ・アクションの具体的な実施形態のひとつとしてクオータ制をあげることができる<sup>1)</sup>。クオータ (quota) は割り当てや定数という意味だが、一定領域での性別や人種間の格差を是正するために、人数や比率を特定の性や人種に割り当てる制度を指す。クオータ制が適用される領域は、政治・行政・労働・教育と多岐にわたる。

次節ではまず、ドイツでの女性役員クオータ導入の背景として、欧州連合 (European Union、以下、EU) における男女平等推進の取組みを概観するとともに、クオータ制の3つの類型を整理する。次にドイツの企業取締役の女性比率増加の取組みを論じた後、クオータ制が同国の企業の役員比率に及ぼした影響を、ベルリンに本部を置く民間団体FidARの調査をもとに考察する。最後にドイツの事例から得られる日本への示唆を考察する。

## 2 企業経営における女性の参画推進 ——EUの取組み——

EUでは男女平等を欧州連合の基本的価値と捉え、1957年の欧州経済共同体 (EEC) の設立時より今日まで、その実現のための様々な施策を実施してきた。EECの創設条約では男女同一賃金の原則を謳っている。EUでは加盟各国にある目的を達することを求め、その内容が一定期間内に国内法に置き換わることを前提として、指令 (directive) という形で周知しており、男女平等に関する主な指令としては、1975年の男女同一賃金指令がある。2009年発行のリスボン条約では、あらゆる活動領域で男女平等を推進することが求められている。また2010年に公表されたEUの経済成長戦略である「欧州2020 (EUrope2020)」では、社会で女性が活躍することが持続的な経済成長には不可欠であると位置づけ、女性の労働力率上昇のための目標が設定されている。2010年に発表された5ヵ年計画「男女平等へ向けた戦略2010～2015」では、女性に対する暴力の撲滅や、国際機関を通じたジェンダー平等の推進に加え、女性の労働市場への進出、同一労働同一賃金、企業幹部への女性の登用など、経済分野への女性の参画が優先的に取り組むべき事項として

掲げられた。

### クオータ制の種類

クオータ制はその導入方法や規制の度合い、罰則の有無により、1. 法制度を通じた正式クオータ制、2. 取締役指名に際してジェンダー・ダイバーシティの尊重を明記したコーポレートガバナンスコードの導入を図るソフト・クオータ制、3. 自主基準の設定の3つに分類される。ドイツやアイスランド、デンマーク、オランダ、ベルギーなど同一国内で1と2が時期を前後して導入されている国も少なくない。1については2003年にノルウェーで上場企業と公的企業を対象として、取締役会で女性比率を40%以上とし、未達成企業は解散を求めるという厳格な罰則規定を設けた法律が成立しこの分野でのパイオニアとなった（遵守年は2006年<sup>2)</sup>。

一方、ソフト・クオータ制は、Comply or Explain（規制を遵守するかしない場合はその理由を説明する）との原則に立ち、規制の水準が法制化と比べて緩やかな点が特色となっている。対して自主基準は、企業の自主活動を重視する観点から、数値目標を伴うクオータ制に反対の立場をとるアングロ・サクソン諸国で主にとられている手法である。代表的な取組みに英国で2010年より活動を展開している「30パーセント・クラブ」がある。同クラブは、企業トップがマネジメントのジェンダー主流化を目指して立ち上げた自主グループである。趣旨に賛同する企業の会長またはCEOがクラブのサポーターとなり、各種イベントを行っている（日興フィナンシャル・インテリジェンス、2015, 77-100）。

### 女性役員クオータ制指令

2011年4月にEUの政策立案機関である欧州委員会は域内企業に対して、役員の女性比率を2015年までに30%、2020年までに40%までに引き上げるよう呼びかけた。しかしこの呼びかけは強制力を伴わない自主的な取組みであったため、目覚ましい成果は見られなかった。こうした現状を克服し、よ

り効果的にジェンダー平等を実現するために新たに実施が決定した方策が、産業界を対象とした「上場企業の役員会におけるジェンダーバランス改善のための指令」（以下、女性役員クォータ制指令）である。経済界の根強い反対にもかかわらず、女性役員クォータ制指令が出された背景には、2009年10月にギリシャの財政問題に端を発した債務危機が南欧からユーロ圏へと広域に連鎖した欧州債務危機という外的要因もあった。企業のトップに多様な人材がいれば、企業統治が効力を発し経済危機を未然に防ぐことができたのではとの議論を発端として、企業内のダイバーシティへの関心が高まったことが、女性役員クォータ制指令へとつながった（野村、2014）。

2012年11月、欧州委員会は、女性役員クォータ制指令案を、EU理事会と欧州議会に提出し、2013年11月には欧州議会は、賛成459名、反対148名、棄権81名という圧倒的多数で可決した。女性役員クォータ制指令とは加盟国の大手上場企業の非業務執行取締役<sup>3)</sup>における男女比を2020年までに、男女どちらも最低40%とすることを目標としている（公営の上場企業については、2018年が期限と定められている）。この指令では中小企業は対象外となっているが、EU域内で操業している7,500社の上場企業のうち、約5,000社が対象となる予定である。この指令には、各国及び企業の個別の事情を配慮し、上記にかわり常勤の社内取締役の女性比率に関する自主目標を定めることや、加盟国毎に罰則規定の設定を許容するなど、実効性を確保するための柔軟な内容となっていることが特徴となっている（労働政策研究・研修機構、2014年）。

### 3 ドイツの女性役員クォータ

#### ジェンダー平等をめぐる課題

ドイツでは1990年代以降、公的機関における男女平等を促進するための法整備が進んだ。その端緒となったのは、「連邦行政及び連邦裁判所における女性の地位向上並びに家庭と職業の両立の促進のための法律（女性の地位

向上法)」(1994年施行)と、「連邦の影響領域にある委員会における男女の任命及び派遣に関する法律(連邦委員会構成法)」(1994年施行)の2つの法律である。「女性の地位向上法」は2001年に「連邦行政及び連邦裁判所における男女平等のための法律(連邦平等法)」と改称され、対象となる連邦の機関に対して、女性比率が50%未満の部署での人材の採用や昇進の際には、同一の能力や専門的知識を有している場合は、女性を優先することを定めるなど組織内での女性の登用を強化する措置が盛り込まれている。民間部門については、2001年に連邦政府と経済団体との間で、企業における男女間の機会均等を促進するための合意が締結された。具体的には、仕事と家庭責任の両立支援策を強化するとともに、指導的地位における女性比率を高める自主目標が設定されている。

こうした官民を対象とした各種法律の制定にもかかわらず、ドイツの男女共同参画行政はいまだいくつもの課題に直面している。2017年に発表されたグローバル・ジェンダー・ギャップ指数では12位にランクされているドイツだが、経済分野での女性の参画をみても必ずしも上位ではない。とりわけ男女間賃金格差は22%に達し、EU平均値の17%を上回っており、加盟国28ヶ国中25番目である(European Commission, 2017)。ジェンダー平等行政を所管する連邦家族・高齢者・女性・青年省は、その理由として以下の要因を指摘している。1. 女性は育児や介護等の家族責任を担うためキャリアの断絶に直面する、2. 再就職後はパートタイムやミニジョブと呼ばれる雇用形態となることが多い、3. 男女で異なる職業選択をする傾向が強く、小売業、介護、清掃などの低賃金職種に女性が多い、4. 乏しい昇進機会が女性管理職の少なさにつながり、ロールモデルの欠如という悪循環が形成される、5. 社会に根強く残る固定的性別分担意識の5点である。日本とも共通の課題をかかえているドイツでは、数値目標を伴うクォータ制を公的領域である政治分野のみならず私的な経済領域に適用することには、産業界からの反対の声もあがったが、EUの女性クォータ制指令を追い風として導入された<sup>4)</sup>。

次にドイツ企業の経営形態を確認しておきたい。第二次世界大戦後、西ドイツでは共同決定制度を通じて、労働者の意向を経営に反映することが法的に担保されてきた。したがってドイツ企業のコーポレート・ガバナンスの特徴は、業務執行機関である取締役会（Vorstand）と、企業の最高統治機関である監査役会（Aufsichtsrat）から構成されるその二元性にある。取締役会は企業の日常業務の執行や戦略目標の設定等の責務を負うが、最高意思決定機関は監査役会とされている。500人以上の労働者を雇用する資本会社には共同決定法（1976年制定）が適用され、監査役会設立の義務が課されている。資本側と労働者側は同数の代表を監査役会に送ることが、同法により規定されている。監査役会は取締役の解任や任命、投資計画、賃金の決定に加え年次決算報告書や経営状況の報告等を審議する権限を持っており、こうした権限は労働者側と資本側に等しく付与される。そのため、企業の中核部門での女性の登用をはかる重要な指標の1つとして、監査役会でどの程度女性の意見が反映されるかという点を確認する必要がある。

### 企業の女性役員クオータの概要

ドイツでは2011年にソフト・クオータ制が、次いで2015年に公的部門と民間企業の指導的地位への女性の登用を目的とした関連法の改正に従い、正式クオータ制が導入されている（遵守年は2016年）。

2011年以降、上場企業に女性役員の登用目標値の設定とその達成の度合いを年次報告書で公開することが義務づけられている。具体的には監査役会が取締役を指名する際には、ダイバーシティに配慮することが、企業統治の一環として規定されてきた。この制度の規制レベルは、前述したComply or Explainが適応された。

正式クオータ制は、「連邦行政並びに連邦の公企業及び裁判所における男女平等のための法律」を根拠法とする連邦公務員を対象としたクオータ、連邦が3名以上の委員を指名する監査役会<sup>5)</sup>の男女比を2016年以降それぞれ30%以上（2018年以降は50%）とすることを求めた連邦委員会のクオータ、

ドイツ国内の民間企業という3つの集団に対して2016年以降適用されている。

企業を対象とした「民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律（女性クオータ法）」の内容は、先に述べた共同決定義務の度合いにより2つに整理することができる。第一のグループは、株式を上場しかつ完全な共同決定義務<sup>6)</sup>を有する企業で、新規に監査役会の委員を選任する場合には、男女の委員がそれぞれ30%以上となるよう留意することが求められる。監査役会は、従業員代用と株主代表から構成されるが、適任の女性がいなかったため、クオータを充足することが困難な場合には、該当するポストは空席とする。大手企業108社に対して、この30%クオータという規則が適用される。

第二のグループは、株式上場企業及び共同決定義務を有する企業である。従業員数が500人以上で、三分の一参加法により監査役会の1/3を従業員代表とすることが義務づけられている企業となる。対象企業は約3,500社にのぼる。これらの企業は、2015年9月末までに、監査役会、執行役員及び執行役員のもとにある管理職の女性比率の目標値と目標達成期限を定めなければならない。管理職の女性比率が3割を下回っている場合には、現状の数値を上回る目標設定が義務づけられている。目標達成時期は5年以内とされている（渡辺、2015）。

#### 4 女性役員クオータの影響

民間企業におけるクオータ制は制度導入からまだ間もないため、その成果を問うには時期尚早ではあるが、ここでは民間団体FidAR（Frauen in die Aufsichtsräte、女性役員同盟、以下、FidAR）が作成した指標を基に、その可能性を探っていきたい。FidARは、ドイツ企業の監査役会における女性の割合を増やし、女性役員が持続可能な形で企業経営に影響力を行使できる環境整備を目的として、産業界や政界、科学技術分野で活躍する女性の有志が



2006年に設立した団体である。その活動は、女性役員増加のための意識啓発運動や関係者間のネットワーク形成、女性役員候補の訓練など幅広く、女性役員クオータの立法過程にも外部有識者として助言を与えてきた。

女性役員クオータにかかる、FidARの問題意識は以下のとおりである。2001年に連邦政府とドイツ産業界の主要団体との間で女性役員割合の増加に向けた自主的な取組みについての合意が交わされたが、実質的な進展がみられなかった事態を受けて、FidARは株式法等関連諸法の改正に向けて法律的な専門知識を提供してきた。ドイツ国内で操業する企業の意思決定部門への女性の参画は、徐々に監査役会の女性比率は増加傾向にはあるものの、女性労働者代表が果たし得る役割を鑑みると、いまだ十分とはいえない水準にとどまっている。EU平均からも下回っている（第一階層25%、第二階層29%）。また、企業経営の要ともいえる監査役会役員の採用にあたっては、工学、経済学、法学出身者に偏っていることに加え、閉鎖的な人脈の中からの選抜となる傾向が見られることも課題と認識されてきた<sup>7)</sup>。

FidARは2016年に連邦家族・高齢者・女性・青年省からの助成を得て、国内の主要企業160社と412の公的機関を対象とした監査役会と取締役会における女性役員の実態調査を実施した。160社の内訳はフランクフルト証券取引所で取引されるDAX銘柄の主要企業30社、DAX構成銘柄に次ぐ中型株銘柄であるMDAXに指定されている50社、小型株のSDAX 50社と、技術系中型株TecDAX銘柄の30社となっている。調査は質問紙と個別インタビューを組合わせて行い、2011年1月の数値と2016年11月を比較分析した結果をWomen-on-Board Index 160（女性役員指数160）としてまとめた。

2016年11月時点で160社すべての企業で、5年前と比べて監査役会の女性割合は増加している。とりわけ、DAX銘柄の上場企業50社では、491名中女性は149名と3割を締めている（表1）。取締役会の女性役員割合も2011年の3%から6.5%へと増加しており（表2）、女性役員が皆無の企業は70社から18社に減少している。しかし、FidARの調査はまた数値上での女性役員比率の増加は、必ずしも企業経営における女性役員の影響力の強化に



はつながっていないことも明らかにした。監査役会を構成する影響力のある監査委員会や役員任命委員会などでは女性は依然として、少数にとどまっており、最大の権限が集中する最高経営委員会での女性比率は、13.4%に過ぎない（表3）。

表1 上場企業監査役会に占める女性の割合

	2011年1月	2016年11月	2016年11月時点の役員数	
			役員総数	女性役員
総数平均値	10.0%	25.9%	1697人	440人
DAX	13.6%	30.4%	491人	149人
MDAX	8.8%	26.3%	600人	158人
SDAX	7.6%	20.8%	395人	82人
TecDAX	8.6%	24.1%	211人	51人

出典：FidAR, 2017

表2 上場企業取締役会に占める女性の割合

	2011年1月	2016年11月	2016年11月時点の役員数	
			役員総数	女性役員
総数平均値	3.0%	6.5%	650人	43人
DAX	2.2%	10.3%	194人	20人
MDAX	1.9%	3.9%	206人	8人
SDAX	4.5%	7.1%	156人	11人
TecDAX	4.7%	4.2%	94人	4人

出典：FidAR, 2017

表3 DAX, MDAX, SDAX 銘柄企業の監査役3委員会に占める女性の割合

	2011年1月	2016年11月	2016年11月時点の役員数	
			役員総数	女性役員
監査委員会	6.5%	17.1%	556人	95人
役員指名委員会	7.9%	14.8%	337人	50人
最高経営委員会	8.4%	13.4%	291人	39人

出典：FidAR, 2017

また、女性役員比率3割というクォータ制の適用対象となる共同経営方式の企業105社の調査では、女性役員の比率が27.6%（株主代表13.3%と従業員

代表14.3%)となっている。女性役員クォータ制実施の先進企業としては、女性役員比率4割以上を達成しているアマデウス・ファイアー社(転職支援サービス)、ビルフィンガー社(建設業)やドイツポスト、ドイツテレコム等がある。一方、56社は3割という数値を未達成のため、更なる取組みが求められている。加えて、すべての企業が執行役員並びに管理職への女性の登用に関する目標設定を行ってはいる反面、監査役会や取締役会での多様性の推進には否定的な反応も見られ、目標値を具体的にどう達成してゆくかの過程では、企業の本気度が試されている(FidAR, 2017)。

## 5 ドイツの事例から学ぶ

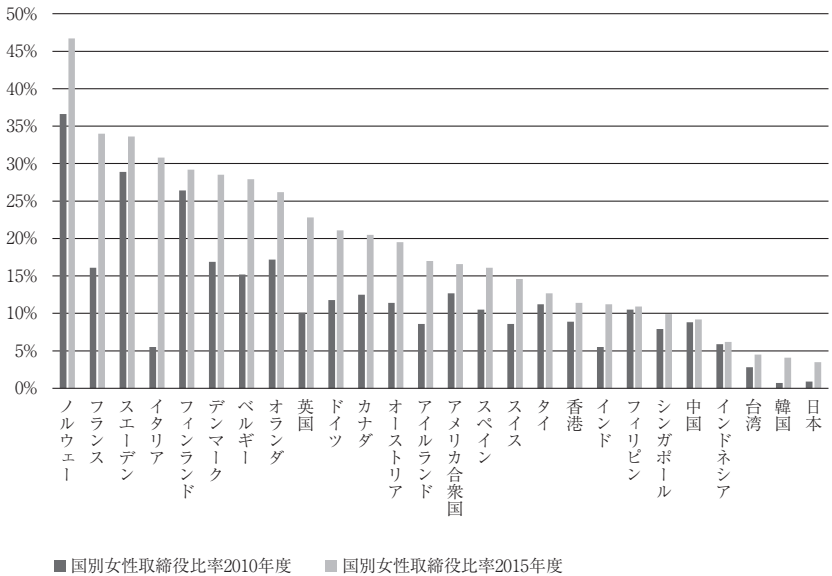
ここまでドイツの企業における女性役員クォータ制導入の経緯とその影響を論じた。最後にドイツの事例から、日本の男女共同参画政策にどのようなことが参考となるかについて考察しまとめたい。

我が国では第三次男女共同参画基本計画(2010年策定)に、取り組むべき喫緊の課題の1つとして「実効性のある積極的改善措置の推進」が掲げられ、2003年には「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待」という数値目標(202030)が設定された。特定の時期までに一定の目標達成を示すゴール・アンド・タイムテーブル方式は、根拠法に基づき明確な罰則規定を伴い実施されるクォータ制と、女性の活躍を支援するための研修や家庭と仕事との両立支援の充実を図る穏健なポジティブ・アクションの中間に位置づけられる施策である。

2015年度時点で日本の女性取締役比率は3.5%と、先進国のみならずアジアの途上国にも後塵を拝している現状(図1)は、2000年代初頭、企業に自主的な取組みを通して女性役員の増員を求め失敗したドイツの事例とも重なる。本稿で紹介したFidARの女性役員指数も、このような苦い経験から、真の女性の活躍促進のためには、男女平等という規範の徹底を主張するのみ

でなく、客観的な統計数値に裏付けられた議論が不可欠との問題意識に基づいている。日本国内でも女性人材の管理職登用に関する成功と失敗の事例は、すでに多数の蓄積がある（日本経済団体連合会、2016、日経ビジネス、2013）。政府が定めた政策と企業の現場の間の乖離を埋める実効性のある取組みが求められているだろう。

図1 国別女性取締役比率



Credit Suisse, 2016.8 に基づき筆者作成

注

- 1) ポジティブ・アクションにはクオータ制の他、同等の能力や資格を有している場合、参画が進んでいない性を支援するプラスファクター方式や、実質的な男女平等を推進するために環境整備をおこなう穏健なポジティブ・アクションがある（辻村、2004）。
- 2) ノルウェーのクオータ制については、女性の社外取締役は増えたが企業内部からの人材登用につながらず、失敗したとの意見もある。

- 3) 非業務執行取締役とは、二層型取締役会において監督の役割を担う取締役を指し、社外役員を含む。非業務執行取締役は管理職の任命や人事政策の策定など、企業の意思決定に係る職責を有する。
- 4) ドイツ国内でのクオータ制を巡る議論については、松島（2011）を参照されたい。
- 5) たとえばドイツ鉄道株式会社の監査役会が該当する。
- 6) 完全な共同決定とは、共同決定法により監査役会の従業員代表と株主代表を同数とすることを義務づけられていることを指す。従業員数が2,000人を超える企業（鉱山鉄鋼業では、従業員数1,000人以上）の企業が対象となる。
- 7) 2017年6月19日にベルリンのFidAR本部で行った、FidAR代表Monica Schulz-Strelow氏とのインタビューによる。

#### 参考文献

- 辻村みよ子 2004 「ポジティブ・アクションの手法と課題—諸国の法改革とクオータ制の合憲性」辻村みよ子編『世界のポジティブ・アクションと男女共同参画』東北大学出版会 pp.3-32.
- 日経ビジネス 2013 「女性昇進バブル 我が社の救世主か疫病神か」『日経ビジネス』2013.8.26号 pp.26-41.
- 日興フィナンシャル・インテリジェンス 2015 『企業における女性の活用及び活躍促進の状況に関する調査報告書』.
- [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2015fy/000145.PDF](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000145.PDF) (2017年11月4日アクセス)
- 日本経済団体連合会 2016 The most innovative women's practice The hidden gems in your place 日本経済団体連合会.
- 野村浩子 2014 「揺れる欧州、女性役員クオータは要らない？」
- [https://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1702H\\_X10C14A3000000](https://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1702H_X10C14A3000000) (2017年10月24日アクセス)
- 松島雪江 2011 「クオータ制を巡る諸考察—ドイツでの議論をきっかけとして

- 一」『日本法学』第77巻第3号 pp.233-250.
- 労働政策研究・研修機構 2014 「企業の監査役会・女性クオータ義務づけへ」  
[http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2014\\_6/germany\\_01.html](http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2014_6/germany_01.html) (2017年10月24日  
アクセス)
- 渡辺富久子 2015 「ドイツ女性クオータ制の導入」『外国の立法』2015. 4  
pp. 12-13.
- CredIT Suisse 2016 The CS Gender 3000: The Reward for Change, Zurich,  
CredIT Suisse Research Institute.
- EUropean Commission 2017 2017 Report on equalITy between women and  
men in the EU, Belgium, EUropean Commission.
- FidAR 2017 FidAR- Women to the Boards in Germany (内部資料)

(おち・まさみ 国立女性教育会館研究国際室専門職員)