

No. 1322 (2025. 4.17)

女性役員登用をめぐる動向

はじめに

I 女性役員登用の現状

II 女性役員登用に関する施策

1 各国・地域の施策

2 日本の施策

III 女性役員登用の効果と課題

1 効果

2 課題

おわりに

キーワード：女性役員、女性取締役、クオータ制、ジェンダー、多様性、ダイバーシティ、女性活躍

- 日本企業の女性役員数は年々増加しているものの、その比率は依然として約1割にとどまっており、国際的に見ても低い水準にある。
- 各国・地域において、役員に一定割合の女性を割り当てる「クオータ制」が導入されている。日本においては、東京証券取引所プライム市場の上場企業に対し、2030年までに女性役員比率30%以上を努力義務とするほか、政府により関連する情報公開や研修等の施策が実施されている。
- 女性役員登用による効果として、企業業績の向上や投資家からの支持の獲得等が挙げられる一方、女性役員比率の向上に向けた課題として、人材育成、意識・価値観の変革、施策の強化等が挙げられる。

国立国会図書館 調査及び立法考査局

経済産業課 みうら なつの
三浦 夏乃

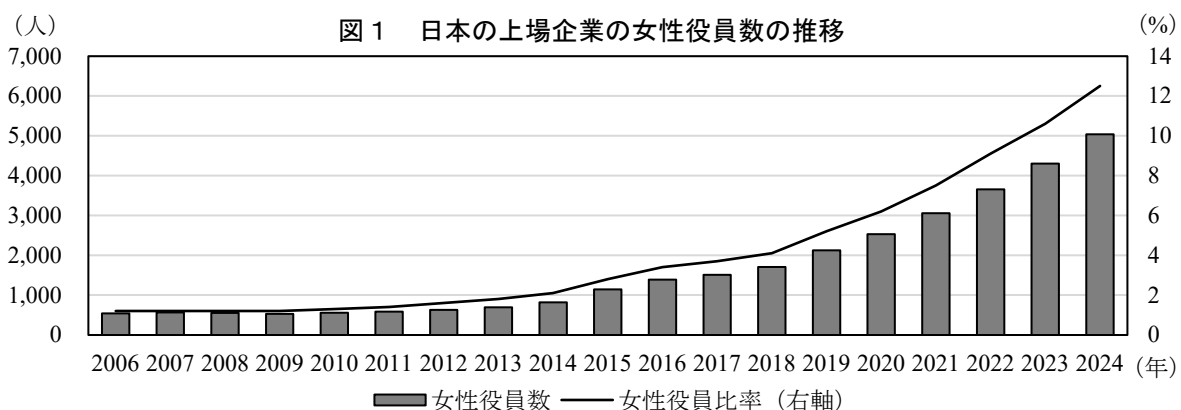
はじめに

世界経済フォーラム（World Economic Forum: WEF）が2024年6月に公表した、各国の男女格差を示す「ジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index: GGI）」において、日本は146か国中118位であった¹。「経済参画」、「教育」、「健康」、「政治参画」の4つの分野のうち、「経済参画」が120位と最も低く、同分野を構成する5つの項目のうち、企業の役員を含む「管理的職業従事者」²は130位と非常に低い順位となっている³。日本企業の役員に占める女性の比率は、OECD加盟国のうち37か国中33位（2022年）と⁴、国際的に見ても低い水準となっており、女性役員比率の向上は喫緊の課題である。

本稿では、女性役員⁵の登用状況を整理し（第I章）、各国・地域の女性役員登用に関する施策を概観した上で（第II章）、女性役員登用の効果や課題について検討する（第III章）。

I 女性役員登用の現状

日本の上場企業の女性役員数の推移は、図1のとおりである。女性役員数は年々増加しているものの、その比率は2024年においても依然として12.5%にとどまっている。



(注) 各年7月時点の数値。対象は、東京証券取引所上場企業における、会社法上の役員（取締役、監査役）であり、指名委員会等設置会社の代表執行役、執行役を含み、取締役ではない相談役や顧問、執行役員は除く。
(出典) 『役員四季報 2025年版』東洋経済新報社, 2024, p.1749 を基に筆者作成。

* 本稿におけるインターネット情報の最終アクセス日は、2025（令和7）年3月14日である。

¹ World Economic Forum, *Global Gender Gap 2024 Insight Report*, June 2024, p.219. <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf>; 「男女共同参画に関する国際的な指数」内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/index.html>

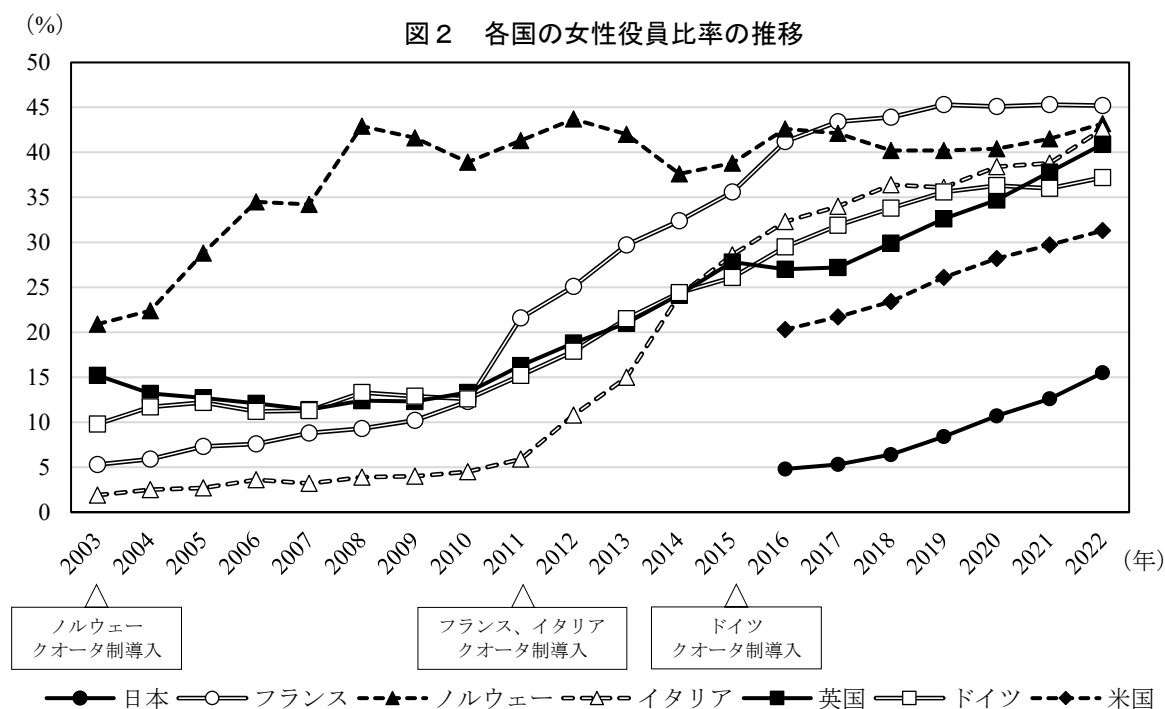
² 国際標準職業分類（International Standard Classification of Occupations: ISCO）の大分類1「管理職（Managers）」に分類される職業。 *ibid.*, pp.68-69; “International Standard Classification of Occupations (ISCO).” ILOSTAT website <<https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/classification-occupation/>>

³ World Economic Forum, *op.cit.*(1), p.219; 「男女共同参画に関する国際的な指数」前掲注(1)

⁴ OECD Data Explorer - Archive website <[https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&df\[ds\]=DisseminateArchiveD&df\[id\]=DF_GENDER_EMP&df\[ag\]=OECD&dq=...&to\[TIME\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&df[ds]=DisseminateArchiveD&df[id]=DF_GENDER_EMP&df[ag]=OECD&dq=...&to[TIME]=false)> また、英国誌「エコノミスト」の調査によれば、2023年の日本の女性役員比率は、OECD加盟国のうち29か国中27位であった（“The Economist’s glass-ceiling index,” *Economist*, 2024.3.6; 「変わろう、変えよう：国際女性デー2024 進む道、自分で決める 女性運転手、インドで登場」『毎日新聞』2024.3.8.）。

⁵ 本稿では、原則として、役員は、取締役、監査役及び執行役とするが、参照する資料等によって異なる場合があり、例えば、日本は、女性役員の目標設定において広い範囲で定義するなど課題も指摘されている（III-2(3)で後述）。

各国の女性役員比率の推移を比較すると（図2）、2022年の時点で、日本15.5%⁶、フランス45.2%、ノルウェー43.2%、イタリア42.6%、英国40.9%、ドイツ37.2%、米国31.3%となっており、日本は国際的に見ても低い水準にあることが分かる。諸外国においては、次章で詳述するとおり、2003年にノルウェー、2011年にフランス、イタリア、2015年にドイツでジェンダー・クォータ制（以下「クォータ制」）が導入されており、当該年以降の女性役員比率の向上に影響を与えたと考えられる。



(注) EU加盟国は、各国の優良企業銘柄50社が対象。他の国は、MSCI All Country World Index (ACWI) 構成銘柄(2,700社程度。大型、中型銘柄)の企業が対象。

(出典) OECD Data Explorer - Archive website <[https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&df\[ds\]=DisseminateArchiveDMZ&df\[id\]=DF_GENDER_EMP&df\[ag\]=OECD&dq=...&to\[TIME\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&df[ds]=DisseminateArchiveDMZ&df[id]=DF_GENDER_EMP&df[ag]=OECD&dq=...&to[TIME]=false)> を基に筆者作成。

II 女性役員登用に関する施策

1 各国・地域の施策

各国・地域では、女性役員登用に関する施策として、クォータ制が導入されている。クォータ制とは、性別不均衡を解消するために、議席、候補者、企業役員等において、一定割合を女性又は男女双方に割り当てる制度である⁷。企業役員のクォータ制を導入するに当たっては、法令などハードローによって直接的にこれを導入する場合と、政府の取組を背景としつつ、民間主導の取組や証券取引所の上場規則などソフトローを通じて導入が見られる。

⁶ 図1と図2は、調査対象が異なるため、数値が異なることに留意されたい。

⁷ 三浦まり「クォータはどのような変化をもたらしたか〜効果に関する研究〜」同編『ジェンダー・クォータがもたらす新しい政治—効果の検証—』法律文化社、2024、p.1。なお、政治分野におけるクォータ制導入の議論や各国の制度については、山田邦夫「女性の政治参画とクォータ制論議—政治分野における「多様性」の確保—」国立国会図書館調査及び立法考査局編『ダイバーシティ(多様性)社会の構築—総合調査報告書—』(調査資料2016-3)国立国会図書館、2017、pp.75-89。<<https://doi.org/10.11501/10310077>>; 佐藤令・武岳沙綾「主要国の選挙におけるクォータ制」『調査と情報—ISSUE BRIEF—』1206号、2022.10.27。<<https://doi.org/10.11501/12358236>> を参照されたい。

(1) ハードローによる施策

まず、各国・地域の女性役員登用に関する主な法令は、表1のとおりである。ノルウェーでは、1970年代から主要政党で候補者等のクォータ制が導入されるなど、男女平等政策において同制度が中心的な役割を果たしているとされる⁸。そして、政府が企業の取締役会における女性の少なさを問題視したことから⁹、2003年12月、会社法等の改正¹⁰により、世界で初めて企業役員のカオータ制が導入された¹¹。対象企業は、上場企業や国有企業等に加え、2023年12月の会社法等の改正¹²により、非上場企業にも拡大されている。

ノルウェーに続き、フランスが2011年1月に「取締役会及び監査役会における男女の均衡のとれた代表並びに職業上の平等に関する法律」（以下「取締役会クォータ法」）¹³を制定、イタリアが2011年7月に「取締役会及び監査役会への平等なアクセスに関する法律」（以下「ジェンダー平等法」）¹⁴を制定（2019年12月に2020年予算法¹⁵においてジェンダー平等法の内容を改正）、ドイツが2015年3月に「民間企業及び公務部門の指導的地位における女性及び男性の同権参画のための法律」（以下「指導的地位法」）¹⁶を制定（2021年6月に改正（第2次指導的地位法）¹⁷）し、各国で企業役員のカオータ制が導入された¹⁸。また、EUでは、2022年11月、

⁸ Mari Teigen, “Gender quotas for corporate boards in Norway,” *EUI Working Papers*, EUI LAW 2015/22, p.5. <http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36095/LAW_2015_22.pdf>

⁹ 矢野恵美「ノルウェーの取組の特徴と日本への示唆」内閣府男女共同参画局『諸外国における政策・方針決定過程への女性の参画に関する調査—オランダ王国・ノルウェー王国・シンガポール共和国・アメリカ合衆国—』2009.3, p.97. <<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sekkyoku/pdf/h20shogaikoku/sec3-2.pdf>>

¹⁰ Lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.). Lovdata website <<https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2003-12-19-120>>

¹¹ Teigen, *op.cit.*(8), p.1.

¹² Lov om endringer i foretakslovgivningen mv. (kjønns sammensetning i styret). Lovdata website <<https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2023-12-20-114>>

¹³ LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (1). Légifrance website <<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000023487662>>; 服部有希「フランスにおける取締役会等へのクォータ制の導入—ポジティブ・アクションによる職業上の男女平等—」『外国の立法』No.257, 2013.9, pp.3-19. <<https://doi.org/10.11501/8301165>>

¹⁴ LEGGE 12 luglio 2011, n. 120. <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>> なお、同法は、1998年2月24日立法命令第58号（DECRETO LEGISLATIVO 24 febbraio 1998, n. 58. <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1998/03/26/098G0073/sg>>）を改正するもの。

¹⁵ LEGGE 27 dicembre 2019, n. 160 (articolo 1, commi 302-305). <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/12/30/19G00165/s>> なお、同法は、1998年2月24日立法命令第58号（DECRETO LEGISLATIVO 24 febbraio 1998, n. 58, *ibid.*）について、2011年7月12日法律第120号により設けられた「取締役会及び監査役会への平等なアクセス」に関する規定を直接改正するもの。

¹⁶ Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst Vom 24. April 2015. Bundesgesetzblatt website <https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&start=//%5b@attr_id=%27bgbl115s0642.pdf%27%5d#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D_1729842563269>; 渡辺富久子「【ドイツ】女性クォータ制の導入」『外国の立法』No.263-1, 2015.4, pp.12-13. <<https://doi.org/10.11501/9218618>>; 泉眞樹子「ドイツ連邦共和国における男女平等立法—第2次指導的地位法に至るまで—」『外国の立法』No.290, 2021.12, pp.101-102. <<https://doi.org/10.11501/11914486>>

¹⁷ Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst Vom 7. August 2021. Bundesgesetzblatt website <https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&start=//%5b@attr_id=%27bgbl121s3311.pdf%27%5d>; 泉 同上, pp.102-104.

¹⁸ なお、表1に挙げた国・地域以外では、オーストリア、ベルギー、ギリシャ、アイスランド、インド、イスラエル、ポルトガル、米国ワシントン州などで法令によるクォータ制が導入されている（Credit Suisse Research Institute, “The CS Gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion,” September 2021, pp.72-74. <<https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/about-us/research/publications/csri-2021-gender-3000.pdf>>; Substitute Senate Bill 6037 Chapter 194, Laws of 2020. Washington State Legislature website <<https://lawfilesex.leg.wa.gov/biennium/2019-20/Pdf/Bills/Session%20Laws/Senate/6037-S.SL.pdf>>）。

「上場企業取締役のジェンダーバランスを改善する指令」¹⁹が制定され、加盟国は原則として2024年12月28日までに指令の内容を国内法化する必要がある。

表1 各国・地域の女性役員登用に関する主な法令

国・地域	法令名 (略称含む)	制定年月	対象企業	内容	罰則
ノルウェー	会社法等 (改正)	2003年12月	上場企業及び国有企業等	国有企業等は2005年7月まで、民間企業は2007年12月までに取締役会の男女比率をそれぞれ40%以上	警告、企業名の公表、企業の解散
	会社法等 (改正)	2023年12月	一定基準 ^(注1) の企業	2028年7月までに取締役会の男女比率をそれぞれ40%以上	
フランス	取締役会クォータ法	2011年1月	上場企業、一定基準 ^(注2) の非上場企業、一部公企業等	2014年1月までに取締役会等の男女比率をそれぞれ20%以上、2017年1月までに同40%以上	取締役等の報酬の一部支払停止、任命の無効
イタリア	ジェンダー平等法 ^(注3)	2011年7月	上場企業及び国有企業	2012年8月から取締役会等の男女比率をそれぞれ20%以上、2015年8月から同33%以上	警告、過料、取締役の解任
	2020年予算法 ^(注3)	2019年12月		2020年1月から取締役会等の男女比率をそれぞれ40%以上	
ドイツ	指導的地位法	2015年3月	従業員2,000人超の上場企業	2016年1月以降、監査役を新たに選任する場合、男女比率をそれぞれ30%以上	要件を満たさないポストの空席の維持 ^(注4)
	第2次指導的地位法	2021年6月	従業員2,000人超の上場企業	2022年8月以降、取締役会が3名以上から成る場合、男女それぞれ1名以上	
			連邦政府が過半数の株式を保有する企業等	2022年4月以降、監査役を新たに選任する場合、男女比率をそれぞれ30%以上 2022年8月以降、取締役会等が2名以上から成る場合、男女それぞれ1名以上	
EU	上場企業取締役のジェンダーバランスを改善する指令 ^(注5)	2022年11月	上場企業 ^(注6)	2026年6月までに非業務執行取締役の男女比率をそれぞれ40%以上又は全取締役の男女比率をそれぞれ33%以上	加盟国の定める罰則(罰金又は選任の無効・取消しを含むことができる)

(注1) 従業員数30人以上又は年間営業利益等5000万ノルウェー・クローネ(6億8800万円(令和7年3月分報告省令レートに基づき、1クローネ=13.76円として換算))以上。

(注2) 3会計年度連続して、常勤の従業員数が平均250人以上で、かつ、売上高又は総資産5000万ユーロ(81億1200万円(令和7年3月分報告省令レートに基づき、1ユーロ=162.24円として換算。以下同様))以上。

(注3) 1998年2月24日立法命令第58号を改正するもの。

(注4) 第2次指導的地位法により、対象の上場企業が取締役会の女性の数の目標を報告しない又は目標をゼロとして正当な理由を示さない場合、罰金等の制裁も科され得る。

(注5) 加盟国は2024年12月28日までに国内法化する必要があるが、本表では国内法化以前の各国の法令について記載している。

(注6) 零細・中小企業(従業員数が250人未満で、かつ、年間売上高が5000万ユーロ(81億1200万円)以下又は年間貸借対照表総額が4300万ユーロ(69億7632万円)以下の企業)を除く。

(出典)「諸外国の経済分野における女性比率の向上に係るクォータ制等の制度・施策等に関する調査」内閣府男女共同参画局ウェブサイト<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/female_ratio_research.html>; 武田美智代「ジェンダーの平等に向けたEUの施策—企業の女性役員割合に関する指令案を中心に—」『外国の立法』No.257, 2013.9, pp.146-147. <<https://doi.org/10.11501/8301171>>; Anja Kirsch, “Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance,” December 2021. European Parliament website <[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)>等を基に筆者作成。

¹⁹ Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures (Text with EEA relevance), OJ L 315, 2022.12.7, pp.44-59. <<http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>>; 田村祐子「【EU】上場企業取締役のジェンダーバランスを改善する指令の制定」『外国の立法』No.295-2, 2023.5, pp.6-7. <<https://doi.org/10.11501/12864405>>

(2) ソフトローによる施策

次に、各国の女性役員登用に関する法令以外の主な取組は、表 2 のとおりである。各国において、民間主導の取組が実施されているほか、証券取引所の規則等によってクォータ制が導入されている。

英国は、民間主導の取組によって成果を挙げた典型的な国と評価されている²⁰。政府の委嘱により独立委員会「Davies Review」が 2011 年 2 月に公表した報告書²¹において、2015 年 12 月までに取締役会の女性比率を 25%以上にするのを推奨した。それを受け、民間主導の取組が進められ、同年に目標は達成された²²。後継として、2016 年 11 月に公表された「Hampton-Alexander Review」の報告書²³、2022 年 2 月に公表された「FTSE Women Leaders Review」の報告書²⁴があり、目標を引き上げつつ同様の取組が継続されている。また、2022 年 4 月以降は、上場規則の改正²⁵によって、クォータ制が導入されている。

日本の施策については、次節で詳述する。

なお、米国は、2021 年 8 月に改正された NASDAQ の上場規則²⁶によって、2022 年 8 月以降、上場企業に対し、1 名以上の女性取締役の選任及び目標未達の場合の理由の開示を義務付けたが、2024 年 12 月、連邦控訴裁判所は、証券取引委員会による当該規定改正の承認を無効とする判決を下した²⁷。

表 2 各国の女性役員登用に関する主な取組

国	概要
英国	<ul style="list-style-type: none"> 2011 年 2 月に公表された「Davies Review」の報告書において、FTSE100 企業（ロンドン証券取引所時価総額上位 100 社）に対し、2015 年 12 月までに取締役会の女性比率を 25%以上にするのを推奨 2016 年 11 月に公表された「Hampton-Alexander Review」の報告書において、FTSE350 企業（ロンドン証券取引所時価総額上位 350 社）に対し、2020 年 12 月までに取締役会の女性比率を 33%以上にするのを推奨 2022 年 2 月に公表された「FTSE Women Leaders Review」の報告書において、FTSE350 企業に対し、2025 年 12 月までに取締役会の女性比率を 40%以上にするのを推奨 2022 年 4 月に改正された上場規則によって、同年同月以降、ロンドン証券取引所プレミアム市場及びスタンダード市場^(註)の上場企業に対し、取締役会の女性比率 40%以上、目標未達の場合の理由の開示を義務付け
日本	<ul style="list-style-type: none"> 2023 年 10 月に改正された東京証券取引所の有価証券上場規程によって、①2025 年を目途に女性役員 1 名以上選任、②2030 年までに女性役員比率 30%以上等を努力義務として規定

(注) 2024 年 7 月以降、両市場は、Equity Shares (Commercial Companies) に統合された。

(出典) 「諸外国の経済分野における女性比率の向上に係るクォータ制等の制度・施策等に関する調査」内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/female_ratio_research.html> 等を基に筆者作成。

²⁰ 本間美奈子「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—」『久留米大学法学』88 号, 2023.9, p.2. <<https://kurume.repo.nii.ac.jp/records/2000054>>

²¹ “Women on boards,” February 2011. FTSE Women Leaders website <<https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2015/08/women-on-boards-review.pdf>>

²² “Women on Boards Davies Review Five Year Summary,” October 2015. FTSE Women Leaders website <<https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2015/11/Davies-Review-Five-year-Summary-Oct-2015.pdf>>

²³ “Hampton-Alexander Review: FTSE Women Leaders: Improving gender balance in FTSE Leadership,” November 2016. FTSE Women Leaders website <<https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2016/08/FINAL-HA-Review-Nov-2016.pdf>>

²⁴ “FTSE Women Leaders Review Achieving Gender Balance,” February 2022. FTSE Women Leaders website <<https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2022/02/2021-FTSE-Women-Leaders-Review-Final-Report.pdf>>

²⁵ Financial Conduct Authority, “Diversity and inclusion on company boards and executive management Policy Statement PS22/3,” April 2022. <<https://www.fca.org.uk/publication/policy/ps22-3.pdf>>

²⁶ Securities and Exchange Commission, “Self-Regulatory Organizations; The Nasdaq Stock Market LLC; Order Approving Proposed Rule Changes, as Modified by Amendments No. 1, To Adopt Listing Rules Related to Board Diversity and To Offer Certain Listed Companies Access to a Complimentary Board Recruiting Service,” *Federal Register*, Vol.86 No.153, 2021.8.12, pp.44424-44445. <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/rulebook/nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081_Approval.pdf>

²⁷ Alliance for Fair Board Recruitment; National Center for Public Policy Research, versus Securities and Exchange Commission, No.21-60626 (5th Cir. 2024). <<https://www.ca5.uscourts.gov/opinions/pub/21/21-60626-CV0.pdf>>

2 日本の施策

日本においては、ソフトローを中心に、女性活躍の推進に関する様々な施策が実施されている。本節では、そのうち女性役員登用に関する施策を紹介する。

(1) 目標設定

2023（令和5）年10月10日、東京証券取引所（東証）は、有価証券上場規程の一部改正を施行した。同改正により、同規程第445条の7及び別添2において、プライム市場の上場内国会社における女性役員の選任について、「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%以上とすることを旨とする。③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。」とした。女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含む²⁸。これは、同年6月13日に政府が公表した「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）」を踏まえたものである²⁹。また、同年12月26日に一部変更が閣議決定された「第5次男女共同参画基本計画」において、2025（令和7）年までに東証プライム市場上場企業役員に占める女性比率を19%とすることが掲げられた³⁰。

なお、2015（平成27）年12月25日に閣議決定された「第4次男女共同参画基本計画」においては、2020年までに上場企業役員に占める女性の割合10%を目指すこととされたが³¹、同年の割合は6.2%にとどまった³²（図1）。

(2) 情報公開

(i) 有価証券報告書等

2014（平成26）年10月23日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」（昭和48年大蔵省令第5号）が改正された³³。同改正により、2015（平成27）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において役員員の男女別人数及び女性比率を記載することが義務付けられた。

(ii) 女性役員候補データベース

2015（平成27）年3月31日、内閣府男女共同参画局は、同局ウェブサイト内に、「はばたく女性人材バンク」（現「女性リーダー人材バンク」³⁴）を開設した³⁵。民間企業における役員

²⁸ 株式会社東京証券取引所「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）に係る上場制度の整備等に係る有価証券上場規程等の一部改正について」2023.10.4. 日本取引所グループ（JPX）ウェブサイト <https://www.jpx.co.jp/rules-participants/rules/revise/jr4eth0000003kyy-att/gaiyo_TSE.pdf>

²⁹ すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）」2023.6.13, p.2. 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/jyuten2023_honbun.pdf>

³⁰ 「第5次男女共同参画基本計画～すべての女性が輝く令和の社会へ～」(令和5年12月26日一部変更閣議決定) p.21. 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/5th-2/pdf/print.pdf>

³¹ 「第4次男女共同参画基本計画」（平成27年12月25日閣議決定）p.15. 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/pdf/print.pdf>

³² 内閣府男女共同参画局『令和3年版男女共同参画白書』pp.105-106. <https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/pdf/r03_print.pdf>

³³ 企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（平成26年内閣府令第70号）

³⁴ 「女性リーダー人材バンクトップ」内閣府男女共同参画局ウェブサイト <<https://www.gender.go.jp/policy/yakuin/index.html>>

³⁵ 内閣府男女共同参画局「女性応援ポータルサイト」及び「はばたく女性人材バンク」の開設について」2015.3.30. <<https://www.gender.go.jp/public/report/2014/2015033001.html>>

選定に当たり、女性登用の参考となる情報を提供するため、①国の審議会等の委員等の経験者の女性、②国が実施する役員候補者研修の修了者、③当バンクの趣旨に賛同した団体が保有する女性役員候補者リスト掲載者のうち、本人の同意を得た人材について、データベースとして公開している³⁶。

(iii) 女性役員情報サイト

2016（平成 28）年 9 月 30 日、内閣府男女共同参画局は、同局ウェブサイト内に「女性役員情報サイト」³⁷を開設した³⁸。同サイトでは、全上場企業の女性役員の人数や割合が掲載されており、業種別ランキングや女性役員がいない東証プライム市場上場企業等が一覧できるほか、政府の各種取組（調査、周知啓発等）が紹介されている³⁹。

(iv) コーポレートガバナンス・コード

2018（平成 30）年 6 月 1 日、東証は、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード」を改訂した。原則 4-11 の取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件について、「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである」と変更し、多様性の例として「ジェンダー」及び「国際性」を明記した⁴⁰。なお、東証の有価証券上場規程第 436 条の 3 において、スタンダード市場及びプライム市場の上場企業は、原則 4-11 を含むコーポレートガバナンス・コードの全原則について「コンプライ・オア・エクスプレイン」（実施するか、実施しない場合にはその理由を説明すること）を行うこととされている⁴¹。

(v) 女性活躍推進法

2019（令和元）年 5 月 29 日、「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。「女性活躍推進法」）が改正された⁴²。同改正に伴い、「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 年厚生労働省令第 162 号）が改正され⁴³、常時雇用する労働者数 301 人以上の事業主は、2020（令和 2）年 4 月 1 日以降、「各職階の労働者に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合」を含む 16 項目から 1 項目以上選択し、数値目標を定めた行動計画の策定届を届け

³⁶ 「女性リーダー人材バンクトップ」前掲注(34)

³⁷ 「女性役員情報サイト」内閣府男女共同参画局ウェブサイト <<https://www.gender.go.jp/policy/micruka/company/yakuin.html>>

³⁸ 内閣府男女共同参画局「「女性役員情報サイト」の開設について」2016.9.30. <<https://www.gender.go.jp/public/report/2016/2016093001.html>>

³⁹ 「女性役員情報サイト」前掲注(37)

⁴⁰ 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」2018.6.1, p.19. 日本取引所グループ（JPX）ウェブサイト <<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/nlsgeu0000034qt1.pdf>>

⁴¹ 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードの全原則適用に係る対応について」2021.2.15 作成, 2021.7.21 更新, pp.2, 7. 日本取引所グループ（JPX）ウェブサイト <<https://www.jpx.co.jp/equities/improvements/market-structure/nlsgeu000003pd3t-att/nlsgeu000005b3j7.pdf>>

⁴² 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律（令和元年法律第 24 号）

⁴³ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律の施行に伴う関係省令の整備等に関する省令（令和元年厚生労働省令第 86 号）

出ること（同令第2条の2）、同年6月1日以降、「役員に占める女性の割合」を含む8項目から1項目以上選択し、情報公表すること（同令第19条）などが義務付けられた。

(3) 研修等

(i) Women's Initiative for Leadership (WIL)

経済産業省は、2015（平成27）年6月、企業横断的な勉強会である「Women's Initiative for Leadership (WIL)」を創設した。WILは、将来のリーダー候補となる女性に対し、経営者に必要な知見の習得・人的ネットワーク構築の機会を提供することを目的としている。これまで9期（各期は8か月から1年程度）にわたって開催されており、主に部長職クラス等の女性を対象として、合計約300名が参加した。具体的には、各界の有識者等を講師に招き、講義と意見交換を行う「勉強会」、グループごとに各テーマに沿った政策議論を行い、提言を取りまとめてプレゼンを行う「グループ別政策研究」を実施している。なお、第1期から第7期までの成果として、これまでに59名が執行役員以上として活躍していることが挙げられる⁴⁴。

(ii) 企業横断メンタリングプログラム

2022（令和4）年度に経済産業省の委託事業「女性リーダー確保のためのクロスカンパニーメンタリングの実施環境整備に向けた課題調査事業」において、クロスカンパニー（企業横断）メンタリングの試行プログラムが実施された⁴⁵。メンタリングとは、豊富な知識と職業経験を有した先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動の一例として、メンターとメンティが行う面談のことである⁴⁶。企業横断メンタリングは、欧米を中心に女性リーダーの割合向上において成果を挙げているとされる⁴⁷。試行プログラムには、取締役昇進プログラムと部長級昇進プログラムの2つがあり、約6か月にわたって、4回の企業横断メンタリングに加え、ネットワーキングのための座談会、スキルインプット研修、人事担当者向けのセミナーなどが実施された⁴⁸。参加者に対するアンケートの結果、1つ上の職位への昇進を望む割合は、プログラム実施前は27%であったが、実施後は72%に増加した⁴⁹。

また、2023（令和5）年6月には、試行プログラムの成果を基に、多くの企業等において企業横断メンタリングを実施できるよう、ノウハウを整理したマニュアル「クロスカンパニーメンタリング実施に関するPLAYBOOK」が公表された⁵⁰。

⁴⁴ 「女性リーダー育成研修」経済産業省ウェブサイト <<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/wil/index.html>>; 経済産業省「企業における女性の採用・育成強化に関する経済産業省の施策」（計画実行・監視専門調査会（第32回）資料5）2024.1, p.3. 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/keikaku_kanshi/siry/pdf/ka32-5.pdf>

⁴⁵ McKinsey & Company「女性リーダー確保のためのクロスカンパニーメンタリングの実施環境整備に向けた課題調査事業 最終報告書」2023.3. 経済産業省ウェブサイト <https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2022FY/000555.pdf>

⁴⁶ 「女性社員の活躍を推進するためのメンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」2013.3, p.3. 厚生労働省ウェブサイト <https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/dl/h27030913-01_0.pdf>

⁴⁷ 「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（女性リーダー割合向上のためのパイプライン構築等における課題・先行事例に関する調査）最終報告書」2022.3.30, pp.22-36. 経済産業省ウェブサイト <https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000722.pdf>

⁴⁸ McKinsey & Company 前掲注(45), pp.9-15.

⁴⁹ 同上, p.40. 割合は、「強く望んでいる」及び「望んでいる」の合計（同, p.40.）。

⁵⁰ 「クロスカンパニーメンタリング実施に関するPLAYBOOK」経済産業省ウェブサイト <<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/wil/R4playbook.pdf>>

Ⅲ 女性役員登用の効果と課題

本章では、女性役員登用によって期待される効果や、主に日本における女性役員比率の向上に向けた課題について検討する。

1 効果

女性役員登用による効果として、まずは企業業績の向上が挙げられる。例えば、日本を含む世界各国の企業を対象とした調査として、取締役会における性別の多様性と業績（EBIT マージン（支払金利前税引前利益と売上高の比率）及び ROE（自己資本利益率））には正の相関関係があるとする研究結果⁵¹や、取締役会における女性比率が高い企業ほど株価パフォーマンスが高い傾向にあるとする研究結果⁵²がある。ただし、女性役員比率・数と企業業績の関係を考察した研究は多くあるが、明確な証拠が得られていないとされる⁵³。

その他の女性役員登用による効果として、①多様な視点や価値観を反映した幅広い選択肢の中から、暗黙の了解や集団的浅慮に陥らず、柔軟・最適な業務執行の決定やリスク回避が可能となり、取締役会の監督機能の向上にも資すること、②多様な視点や価値観を受容する組織においては、イノベーションが促進され、企業競争力や社会的評価の向上により、企業価値が向上すること、③登用された女性役員がロールモデルやメンターとなり、当該企業における女性人材の育成が加速することなどが期待される⁵⁴。

また、投資判断においても、女性役員比率の重要性が高まっている。内閣府男女共同参画局が機関投資家等を対象に実施した調査によれば、65.4%が投資判断において女性活躍情報を活用しており⁵⁵、活用する女性活躍情報としては、「女性役員比率」が 79.0%と最も高くなっている⁵⁶。議決権行使助言会社⁵⁷においても、女性役員数・比率を重視する動きがある。例えば、Institutional Shareholder Services (ISS)（米国）は、2023 年 2 月以降、取締役会に女性取締役

⁵¹ McKinsey & Company, “Diversity Matters Even More: The case for holistic impact,” November 2023, pp.15-16, 47. <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20matters%20even%20more%20the%20case%20for%20holistic%20impact/diversity-matters-even-more.pdf>>

⁵² Credit Suisse Research Institute, *op.cit.*(18), pp.24-25.

⁵³ 好川透「ダイバーシティー実践の課題（上）企業自らの行動変容が鍵（経済教室）」『日本経済新聞』2022.3.28. なお、同記事では、各国の 140 の研究をメタ分析した結果、女性役員比率と企業業績には正の相関関係があることを明らかにした研究が紹介されている（Corinne Post and Kris Byron, “Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis,” *Academy of Management Journal*, Vol.58 No.5, October 2015, pp.1546-1571.）。また、内閣府男女共同参画局は、女性登用と企業業績等の経済的効果の相関関係に関する国内外の 25 件の文献について、その概要をまとめている（内閣府男女共同参画局「令和 5 年度女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究報告書」 pp.6-36. <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r5_research.pdf>）。

⁵⁴ 武川恵子「女性役員登用促進施策の女性活躍推進における政策的位置づけと課題」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』46 号, 2019.3, pp.45-46. <<https://swu.repo.nii.ac.jp/records/6953>>

⁵⁵ 内閣府男女共同参画局「ジェンダー投資に関する調査研究報告書」2023.4, p.13. <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r4gender_lens_investing_research_02.pdf> 割合は、「全てにおいて活用している」及び「一部で活用している」の合計（同, p.13.）。

⁵⁶ 同上, p.16.

⁵⁷ 企業が株主総会に提出する議案を分析し、投資家に対して賛否の見解を示す会社（「議決権行使助言会社」コトバンクウェブサイト <<https://kotobank.jp/word/%E8%AD%B0%E6%B1%BA%E6%A8%A9%E8%A1%8C%E4%BD%BF%E5%8A%A9%E8%A8%80%E4%BC%9A%E7%A4%BE-3200526>>）。

が1名もいない場合、経営トップである取締役の選任において反対を推奨するほか⁵⁸、グラス・ルイス（米国）は、同年同月以降、東証プライム市場上場企業の取締役会において多様な性別の取締役が最低10%以上となるよう求めており、これを満たさない場合、取締役会議長や指名委員会委員長の選任に対して反対助言を行うとしている⁵⁹。

2 課題

(1) 人材育成

まず、役員の候補となる人材が不足していることが課題として挙げられる。内閣府男女共同参画局が東証プライム市場上場企業を対象に実施した調査によれば、女性役員の拡大を進めるに当たっての課題として、「女性役員候補者（部長等）が少ない」（81.0%）、「女性管理職（課長等）が少ない」（72.8%）、「女性管理職候補者（係長等）が少ない」（54.4%）が上位に挙げられている⁶⁰。また、2023（令和5）年7月末時点の調査では、東証プライム市場上場企業において、男性役員の60.4%が社内登用であるのに対し、女性役員の87.0%が社外登用となっており⁶¹、特に女性役員の内部登用が少ない。多くの日本企業で女性の役員候補者が育っておらず、女性役員比率30%以上という目標を自社の人材のみで達成することが難しいため、社外取締役という形で外部調達していると見られる⁶²。しかし、このような状況は、「数合わせの多様性」でしかないという指摘も存在する⁶³。

そもそも、社内の女性役員が少ないのは構造的な問題であり、1986（昭和61）年4月1日に「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」（昭和47年法律第113号。「男女雇用機会均等法」）が施行されたものの⁶⁴、その後も長らく新卒男性に軸足を置いた採用が続いたことが一因として挙げられる⁶⁵。日本の管理職に占める女性の割合は12.9%であるのに対し、フィリピン53.4%、スウェーデン41.7%、米国41.0%であり、諸外国と比較しても低い水準となっている⁶⁶。また、女性は出産・育児で職場を一定期間離れたり、短時間勤務にしたりすることで、男性と比べてキャリア形成で後れを取ってきたことも問題として指摘される⁶⁷。

⁵⁸ ISS「2025年版日本向け議決権行使助言基準」2025.2.1, p.12. <<https://www.issgovernance.com/file/policy/active/asiapacific/Japan-Voting-Guidelines-Japanese.pdf>>

⁵⁹ Glass Lewis, “2023 Policy Guidelines Japan,” p.19. <<https://resources.glasslewis.com/hubfs/2023%20Guidelines/2023%20Japan%20Benchmark%20Policy%20Guidelines%20in%20Japanese.pdf>> 同文献では、「多様な性別の役員とは、男性と女性以外の性別の役員も含まれる。ただし、日本市場においては、性別に関する開示が乏しく、実質的には、女性役員を求める方針である」（p.19.）と記載されている。

⁶⁰ 内閣府男女共同参画局 前掲注(53), p.46.

⁶¹ 「プライム市場上場企業における女性役員の登用状況」内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/prime_02.pdf>

⁶² 村木厚子「賢人の警鐘「女性役員を育成できない日本企業 ダイバーシティーは一気に進めよ」」『日経ビジネス』2212号, 2023.10.16, p.102.

⁶³ 羽生祥子『多様性って何ですか？—SDGs、ESG経営に必須！—D&I、ジェンダー平等入門』日経BP, 2022, pp.248-251.

⁶⁴ 「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保を促進するための労働省関係法律の整備等に関する法律」（昭和60年法律第45号）により、「勤労婦人福祉法」（昭和47年法律第113号）が法律名も含めて改正された。法律名はその後2回改正され、現在の法律名は「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」。

⁶⁵ 「女性取締役、社内昇格は1割 社外が主力、経営経験者は争奪戦」『日本経済新聞』2024.10.4.

⁶⁶ 独立行政法人労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2024』p.85. <<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2024/documents/Databook2024.pdf>> フィリピンは2021年、その他の国は2022年の数値（同, p.85.）。

⁶⁷ 村木 前掲注(62), p.102.

社内で女性役員を育成するためには、II-2(3)で述べたような研修制度を、政府や企業においてより一層充実させる必要があると考えられる。さらには、採用から育成、登用までの一連の流れをパイプラインとして捉え、採用の段階から一定数・率の女性を確保したり、出産・育児等によるキャリア形成の後れが昇進を阻む人事慣行を改めたりするなど、それぞれの段階で適切な対応をとる必要があるという指摘もある⁶⁸。

(2) 意識・価値観の変革

社会全体の意識や価値観の変革も重要となる。日本経済新聞社及び企業統治助言会社プロネットが上場企業の社内女性役員を対象に実施した調査によると、女性の役員昇進を阻む障害として、「男性中心の組織文化や人間関係」（いわゆる「オールド・ボーイズ・ネットワーク」）を選択した割合が最も高かった。また、性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）を経験したという声も多く寄せられている⁶⁹。内閣府男女共同参画局の調査によれば、職場領域の測定項目では、「育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない」や「組織のリーダーは男性の方が向いている」という項目で「そう思う」の割合が高くなっている⁷⁰。このような状況に対し、政府は、「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2024（女性版骨太の方針 2024）」において、各地域で固定的な性別役割分担意識やアンコンシャス・バイアスの解消、オールド・ボーイズ・ネットワークに着目した広報啓発を行うこととしている⁷¹。

(3) 施策の強化

さらに、政府の目標や取組が不十分であるという指摘も見られる。例えば、II-2(1)で示した目標について、①役員の対象が取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含み、範囲が広いこと、②2025年を目途に女性役員を1名以上選任という目標は、より高いガバナンス水準を備えるべき東証プライム市場上場企業に求める水準として低すぎること、③目標達成が努力義務にとどまり、未達成の場合の罰則や理由の開示の義務付けなどもなく、実効性に疑問があることが挙げられている⁷²。そして、実効性を高めるために、諸外国のようにクォータ制を導入することが望ましいといった指摘が見られる⁷³。

⁶⁸ 今井昭仁「女性役員比率 30%目標から人的資本経営を見直そう」2023.7.24. パーソル総合研究所ウェブサイト <<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202307240001.html>>; 小林祐児「女性活躍のハードルは日本独特の昇進構造～遅い昇進、平等主義的選抜からの脱却～」2023.3.2. 同 <<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/202303020001.html>>

⁶⁹ 「国際女性デー特集 女性役員「経験・能力生きる」、男性中心社会が壁に」『日本経済新聞』2023.3.8.

⁷⁰ 内閣府男女共同参画局「令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究調査結果」2022.11.8, p.8. <https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r04/02.pdf> 「育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない」は男性 33.8%、女性 33.2%（職場領域の測定項目で1位）、「組織のリーダーは男性の方が向いている」は男性 26.1%、女性 20.9%（同2位）。割合は、「そう思う」及び「どちらかといえばそう思う」の合計（同, p.8.）。

⁷¹ すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2024（女性版骨太の方針 2024）」2024.6.11, pp.17-18. 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2024_honbun.pdf>

⁷² 森口善正「取締役会のジェンダー・ダイバーシティを巡る世界的潮流と日本の対応」『Research Focus』2023-038号, 2023.11.24, p.8. 日本総研ウェブサイト <<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/14630.pdf>>

⁷³ 有澤知子「ドイツの私企業における三〇%女性クォータ（畑尻剛先生古稀記念論文集）」『法学新報』127(7・8), 2021.3, p.30. <<https://chuo-u.repo.nii.ac.jp/records/2000240>>; 大塚泰子・小林明子「「2025年女性役員比率 19%」だけが目標ではない 内実ある男女格差是正を」2024.12.17. デロイトトーマツ Financial Advisory Portal ウェブサイト <<https://faportal.deloitte.jp/institute/report/articles/001189.html>>

ただ、クオータ制については、導入した国で一定の効果が見られるなど評価する指摘がある一方で⁷⁴、導入に当たって検討すべき課題や論点も少なくない⁷⁵。

まず、クオータ制によって、優秀な男性が昇進できない「逆差別」が生じるおそれが指摘される。ただし、クオータ制が必ずしも逆差別を生まないことを示唆した研究結果があるほか⁷⁶、日本も批准している「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」（昭和60年条約第7号。「女性差別撤廃条約」）第4条第1項では、「締約国が男女の事実上の平等を促進することを目的とする暫定的な特別措置をとることは、この条約に定義する差別と解してはならない」と規定されている⁷⁷。

ほかにも、論点として、市民団体や財界、政界等のステークホルダーの支持が必要であること⁷⁸、導入による効果について明確な結論が出ていないこと⁷⁹、一部の国・地域で無効・違憲判決が下されていること⁸⁰などが主張、指摘されているところであり、諸々の点を丁寧に考慮しつつ検討することが必要と考えられる。

おわりに

日本の女性役員比率は、国際的に見ても非常に低い水準にある。女性役員比率を向上させるために、各国・地域の制度も参考にしながら、企業や政府はどのような取組や施策を実施すべきか検討する必要がある。課題として挙げた人材育成や意識・価値観の変革等については、役員のみならず、あらゆる女性の活躍においても重要であることから、より一層積極的な取組や施策が求められると考えられる。社会全体で女性活躍の機運を醸成し、多様性を確保していくことは、男女ともに自らの個性と能力を最大限に発揮できる社会の実現のために不可欠であるとともに、企業の持続的な成長、ひいては日本経済の発展に資するものであるとされる⁸¹。このような女性活躍と経済成長の好循環の実現に向けた今後の動向を注視したい。

⁷⁴ Berit Kvam, “Effective sanctions make Norway’s quota law a success,” 2012.3.8. Nordic Labour Journal website <<http://www.nordiclaborjournal.org/i-fokus/in-focus-2012/nordic-women-break-more-barriers-1/article.2012-03-07.2895697035>>; 「企業の女性役員増「自主目標では変わらず」 ドイツ家族・高齢者・女性・青少年相 リサ・パウス氏」『日本経済新聞』2023.6.28.

⁷⁵ 政治分野におけるクオータ制の導入をめぐる議論については、山田 前掲注(7), pp.85-89 を参照されたい。

⁷⁶ 田中知美「【新しい経済の教科書 Lesson5 行動経済学】クオータ制は男性への「逆差別」か？ 世界の調査から見えた事実」『日経ビジネス』（電子版）2020.11.12; Muriel Niederle et al., “How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness,” *Management Science*, Vol.59 No.1, January 2013, pp.1-16.

⁷⁷ 「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」外務省ウェブサイト <<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaikou/treaty/pdfs/B-S60-0215.pdf>>

⁷⁸ 好川 前掲注(53)

⁷⁹ 足立光生「ESG経営と市場評価—役員ジェンダーダイバーシティを例として—」『同志社政策科学研究』25(2), 2024.3, p.3. <<https://doshisha.repo.nii.ac.jp/records/2000229>>

⁸⁰ Alliance for Fair Board Recruitment; National Center for Public Policy Research, versus Securities and Exchange Commission, No.21-60626 (5th Cir. 2024), *op.cit.*(27) 一例として、フランスでは、2006年、法律第2006-340号の制定により、取締役会等のクオータ制が規定されたが、憲法院の違憲判決を受けた。2008年に憲法が改正され、2011年に取締役会クオータ法が制定された（服部 前掲注(13), pp.5-7.）。米国カリフォルニア州では、2018年、Senate Bill 826による会社法の改正により、取締役のクオータ制が導入されたが、2022年に同州上級裁判所は違憲判決を下した（松尾健一「取締役会のジェンダー・ダイバーシティと法規制」『資料版商事法務』460号, 2022.7, pp.10-14.）。

⁸¹ すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部 前掲注(29), p.2.