
種 別： 論説

タイトル： 上場企業における女性役員クォータ制の目的と効用（1）

著 者： 松井 智予

所 収： 『上智法学論集』第56巻4号（平成25年3月）91-118頁

発行元： 上智大学法学会

本頁は書誌情報頁です。適宜論文本文の前に付してご利用下さい。



上智大学法学会

論 説

上場企業における女性役員クォータ制の 目的と効用 (1)

松井 智予

- 第1節 はじめに
- 第2節 ダイバーシティ（女性その他）をめぐる企業の課題
 - 2-1 日本における女性の雇用制度の沿革
 - 2-2 現状
- 第3節 女性の雇用と企業業績との関係
 - 3-1 女性雇用と企業業績に関する統計分析
 - 3-2 現場における実践の難しさ
 - 政策発信の曖昧さ
 - 実践に当たっての社内からの反発
 - 実施効果のある企業・施策とは
 - 3-3 ささまざまな法の目的と「女性管理職登用」との関係
 - 男女雇用機会均等法と女性管理職
 - 男女共同参画社会基本法と女性管理職
 - 会社法と女性管理職（以上本号）
- 第4節 女性社外取締役割当て制度の導入実態
- 第5節 まとめに代えて—環境と各国における雇用 2つのCSR—

第1節 はじめに

2012年11月15日の以下の小さな記事は、どのくらい日本人の関心

を惹いたでしょうか。

「欧州連合 (EU) の欧州委員会は 14 日、域内の上場企業に対し、役員に一定の女性を割り当てることを義務付ける法案を正式に発表した。具体的には 2020 年までに監査役会の 40% に女性が就くことを求める。一方で、取締役会については義務化の対象から外した。達成できなかった企業に対する罰則の必要性も盛り込んだが、罰則の内容は加盟国が決められることになった。今後加盟国で構成する欧州理事会や、欧州議会で今回の法案を議論することになる。」⁽¹⁾

そして、これを読んだ日本人は、どのような反応をしたのだろうか。典型的な反応は、「これを日本で導入したら競争力は低下しないだろうか」というものではないだろうか。企業にとって、女性役員の登用、より広く女性中堅幹部・一般社員の雇用・福祉は、環境維持・保全と並んでしばしば経営上のコスト増加要因と捉えられる。これら活動に会社法がどう関わるべきかについての日本法上の議論は、環境に関して先行しているが⁽²⁾、人権 (雇用) についてはまだ発展途上にある。

筆者は以前に、株主利益最大化と stakeholder interest の理論の交錯と潮流について整理した⁽³⁾。近年、ヨーロッパにおいて、上場会社における女性管理職の割当てが導入されつつあることから、本稿ではより具体的に、企業活動への女性の参画を素材として取り上げながら、A 女性の雇用は企業にとって不利益となるのか、B 経営陣は企業にとって不利

(1) 日経新聞電子版 2012 年 11 月 15 日記事より。原文「Women on Boards: Commission proposes 40% objective」IP/12/1205 14/11/2012 http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm (以下本稿におけるインターネット上の情報は 2012 年 11 月 27 日に確認し、著者において保存したものである。)

(2) 吉川栄一『企業環境法』(2002) 上智大学出版会、淡路剛久・岩淵勲編『企業のための環境法』(2002) 有斐閣、河村寛治・三浦哲男『EU 環境法と企業責任』(2004) 信山社などの単行本が存在する。

(3) 松井智予「第 17 章 ジェンダー・会社経営・CSR」辻村みよ子、河上正二、水野紀子 監修・編『男女共同参画のために—政策提言 (東北大学 21 世紀 COE 叢書)』303-322 頁。

益となりうる女性の雇用を①行うことができるか、②行っても良いか、③行うべきか、④行わなくてはならないかについて論ずることとする。

さらに取締役は発言力が大きく、女性雇用一般で問題となる雇用の割合や数、賃金の高低にかかわらず、その存在自体が会社の経営に影響を与えうる。その意味で、C 冒頭の女性監査役＝非執行役員のカォータ制は、男女共同参画の視点から重要なだけでなく、企業業績に与えうる影響も、女性の雇用一般、また内部から昇進した女性の管理職以上への登用とは別に、分析する必要がある。従って以下では、まず、第2節で雇用一般におけるダイバーシティ（主として女性の雇用）をめぐる日本の企業がどのような課題を提示され、制度改革がされ、現状どのような課題があるかを簡単に説明する。第3節では女性の雇用に関する統計分析をまとめ、女性をめぐる雇用環境と企業業績とにどのような関係があるかを整理し、一般的な実感と上記整理とのつながりについて論ずる。さらに、女性雇用・活用の結果である女性管理職の内部登用について、男女共同参画社会基本法、男女雇用機会均等法、会社法それぞれの目的との間の距離について考える。第4節では、主として社外者からなる女性取締役が企業に与える影響について考察し、企業法分野ないし経済政策として上場会社において管理職の一定割合に女性（外部を含む）を登用することを義務付ける制度が国際的に導入されつつある現状について報告する。

第2節 ダイバーシティ（女性その他）をめぐる企業の課題

2-1 日本における女性の雇用制度の沿革

女性の雇用に関する様々な場面で課題として例外なく挙げられるのは、いわゆる「M字カーブ」解消である⁽⁴⁾。昭和年代以来、20歳代か

ら40歳代にかけて有配偶者の労働力率が低いことが指摘されており、就業意思があるにもかかわらず制度的要因により実現しないという状況が、男女平等の観点から問題とされてきた。M字カーブには、労働力の活用不足という量的な側面と、再雇用時の非正規雇用化や昇給昇進の遅れという質的側面があり、前者は経済政策の見地から、後者は男女平等参画の見地から問題となってきた。両問題を解消するためには、出産・育児を行う女性がスムーズに元の職場に復帰し、家庭生活も応分に負担しキャリアも応分に評価される環境が必要である。この問題に対する最も重要な法は、男女雇用機会均等法（昭和47年7月1日法律第113号）である。同法は、「法の下での平等を保障する日本国憲法の理念のつとり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図るとともに、女性労働者の就業に関して妊娠中及び出産後の健康の確保を図る等の措置を推進することを目的とする（第1条）」。当初同法は、努力目標として、募集・採用（5条）、配置（業務の配分及び権限の付与を含む）・昇進・降格・教育訓練、一定範囲の福利厚生、職種・雇用形態の変更、退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新（6条）における性別を理由とする差別などを定めていた。1999年の改正により、これら規定は努力目標から禁止規定となり、また従来雇用水準の差を解消するためのポジティブ・アクションの是認（改正前8・9条）、募集採用に際しての身長・体重・体力の要件化や総合職募集採用に際して転居を伴う転勤への対応を要件とするなどの間接的な障壁の撤廃（7条）、女子保護規定の育児介護休業制度へのシフト（労働基準法の改正）などにより、女性の就業できる職種は増加した。

2007年男女雇用機会均等法改正においては、間接差別禁止規定は男

(4) たとえば学術書では岩村正彦「男女共同参画と社会法」嵩さやか・田中重人編『雇用・社会保障とジェンダー』（2007）東北大学出版会8頁、ビジネス書ではリクルートHCソリューショングループ「実践ダイバーシティマネジメント」（2008）英治出版44頁など。

女問わず一方の性に不利益となる慣行や基準を禁止する規定ぶりとなり、妊娠や出産を理由とする不利益取扱いの禁止（現9条）、セクハラ防止対策の義務付け（11条）などが盛り込まれた。現在、同法のもとでは差別禁止の扱いの具体化、周知への取り組みが行われている⁽⁵⁾。

2-2 現 状

2007年法改正から5年間の経過した。雇用の分野における女性の現状はどうか。男女共同参画白書平成24年版は、以下のように指摘する⁽⁶⁾。

女性労働者（2632万人）の労働力率は過去に比べ大きく上昇し、グラフはM字から台形に近づきつつあるが、有配偶者について見ると20歳代から40歳代の労働力率は未婚者よりかなり低い。M字カーブの底は20歳代後半から30歳代後半に移動し、底は浅くなっている（ただし、有配偶者の労働率は平成2年からほとんど変化がない）。女性は第三次産業に従事し、雇用者として働く数が顕著に増えている（平成14年比168万人増）が、正規の従業員が雇用者全体に占める割合は、昭和60年の67.9%から平成23年の45.3%に減少している。非正規雇用者率は35歳以上の層で50%を超えており、若年で非正規雇用が比較的多く35歳以上の非正規雇用者率は低い男性の状況とは、対照的である。勤続年数

-
- (5) 厚生労働省 HP「雇用における男女の均等な機会と待遇の確保のために」参照。
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/danjokintou/index.html
例えば以下のような資料が掲載されている。
男女雇用機会均等対策基本方針（運用期間:平成19年度～平成23年度）
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/12/dl/tp1211-2a.pdf>
「男女雇用機会均等法のあらまし」
http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/danjokintou/dl/danjiyokoyou_a.pdf
男女均等な採用選考ルール
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/danjokintou/dl/rule.pdf>
- (6) 以下「平成24年男女共同参画白書」68頁～79頁。
<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h24/gaiyou/index.html>

は9年と長期化傾向にあり(男性13.3年)、10年以上の勤続者割合が3分の1であるが、管理職割合は(近年従来よりも速いペースで増加しているものの)依然として低く、係長相当職で15.3%、課長相当職は8.1%、部長相当職は5.1%である。給与については、平均所定内給与額は正社員(100:73)、短時間労働者(55.5:50.3)でそれぞれ差があるもののわずかながら縮小している。しかし、上記のM字カーブの底での離職による勤続年数の差や、その後再雇用される際に非正規雇用となる可能性が高い実態を反映して、結果として給与所得には男女で大きな差があり、年収300万円以下の女性の割合は66.2%である。M字カーブ自体を除く諸特徴には、この10年変化がない⁽⁷⁾。

これらから、M字カーブは解消しつつあるがそこに未婚化が大きく寄与していること、既婚者は出産時に離職しその後非正規雇用に流れがちで、低賃金に結びついているという同カーブの質的側面は改善されていないこと、したがって既婚女性の出産前後を通じた就業の継続という課題は達成されたわけではないことがわかる。出産前後を通じた就業継続対策として育休・産休制度の導入があげられるが、同政策に対する期待は過大であると評価される⁽⁸⁾。それは事業所規模による歴然とした格差があること⁽⁹⁾、同制度を活用して就業継続した者の割合は離職を選択しなかった女性についてのものであり⁽¹⁰⁾、データからは、育児休業を取得している女性は増えているが、出産前後に継続就業している割合は増えておらず、出産を機に離職する女性は以前と変わらず多いこと

(7) 岩村前掲注4・10頁以下参照。

(8) 武石恵美子「育児休業政策の意義と課題」嵩さやか・田中重人「雇用・社会保障とジェンダー」(2007)東北大学出版会61頁。

(9) 平成22年度雇用均等基本調査(事業所調査)・結果概要 http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103_&tclassID=000001040590&cycleCode=0&requestSender=dsearch 1頁によれば、育児休業制度の規定がある事業所の割合は、事業所規模5人以上では68.3%(平成21年度68.0%)、事業所規模30人以上では90.0%(同89.4%)となっている。

(10) 前掲注8・武石59頁。

が読み取れるためである⁽¹¹⁾。白書はこれを、「正規の職員の就業継続割合は増加しているがパート・派遣は就業継続が頭打ちになっている」と説明しているが、正社員でも育児取得率の増加に比例して就業継続率が大きく上がっているわけではない。この傾向もここ10年変わっておらず、「数だけを見れば、以前は育児休業を取得しないで働き続けていた女性が、育児休業を取得しながら働き続けるようになったというように読み取れる」「育児休業取得者が、高学歴者や高賃金の女性に偏在している実態」と指摘される⁽¹²⁾。つまり、データからは、「産休・育休制度を拡充すれば（男女雇用機会均等法が求める健康管理の充実と、女性への選択の機会の付与を形式的に行えば）女性は就労を継続するはずであり、それで人権保障は達成される」などと、ストレートには主張できない。出産する女性の離職を止めるという目的のためには、非正規雇用・低賃金・非高学歴層における女性の労働の実態に関する一段の分析が必要となる。一方で、産休・育休制度が整備された一部の大企業では、同制度を利用しつつ就労意欲が顕著に下がる一部の女性の存在が問題とされている⁽¹³⁾。これは、貢献度が（明らかな差別・可視化されにくい差別⁽¹⁴⁾を通じて）昇給・昇進に反映されないために、産休・育休の補償の活用が女性にとって経済合理的な行動となった結果なのかもしれない。逆に、制度はあるが女性がそうした途を選ばず、単に企業に福祉（負担）を求めているのかもしれない。こうした企業では、女性の働き方が問題となるだろう。

上記の議論を通じて抜け落ちているのは、会社の経営という観点であ

(11) 前掲注6・共同参画白書82頁。

(12) 前掲注8・武石61頁。

(13) たとえば、「子育て社員甘やかさず」2012年11月14日日経新聞夕刊は、必要以上の子育て支援策の活用が企業の負担となっている事情を報告している。

(14) 「「やっぱり女は…」男性意識が招く職場の悪循環」2012年2月15日日経新聞夕刊は、女性に配慮して厳しく指導しない、取引先に配慮して単独で行かせない、深夜に使わない、といった行動の問題点を指摘する。

る。企業活動の大部分が中小規模の事業所によって担われている現状では、女性の雇用の優先課題はそれらの事業所において女性が出産時に離職しない受け皿（産休・育休制度）の普及であったかもしれない。そして、それら事業所は大部分閉鎖企業によって運営されるから、福利厚生制度が株主としての経営者ないし従業員の利益が減る形で導入されても、経営陣はそれに起因する責任や対策を考える必要があまりなかったかもしれない。しかし、企業の外部から株式により資金を調達している上場会社では、人権の守られた環境を維持しつつ経営を成り立たせるのは経営陣の仕事である。男性についても経済性を度外視した雇用は本来保証されえないのと同様に、女性についても、出産・妊娠に対する措置を超えての雇用の継続や給付は、無条件に保証されるものではない。人権政策の面から雇用や昇進の平等が確保されたと仮定すれば、その上で女性の労働力をいかに活用するかは、女性と企業のウィンーウインの関係を探る経済政策の面から考えられなくてはならない。そして、活用に失敗し、業績が上がらない経営陣は、株主から経営上の責任を問われるかもしれないのである。

第3節 女性の雇用と企業業績との関係

3-1 女性雇用と企業業績に関する統計分析

女性の雇用が企業の業績に与える影響を考える仮説は複数ある。ひとつは「多数の企業が女性労働者を差別し、採用に消極的である場合に、（統計的差別により）賃金格差が生まれる」という差別仮説である。これによれば、有能な女性を（賃金格差を利用し低賃金で）多く雇う進歩的企業は、利益率が高いことになる⁽¹⁵⁾。「女性の就業期間が短いため人的資

(15) 統計的差別と差別仮説の関係は必ずしも本文で述べたような包含関係ではない。飯田高「雇用における性差別」嵩さやか・田中重人編「雇用・社会保障とジェンダー」

本が形成されず、こうした労働者側の行動が賃金格差に結びついている」とする「人的資本仮説」からは、企業は女性雇用によりあげられる業績に見合った賃金を与えており、女性雇用の増加により企業の業績に影響はなく、他方で離職率の低く人的資本の蓄積されやすい専門職等で賃金格差が少ないことになる⁽¹⁶⁾。さらに、業績のよい・規模の大きな企業が（男性従業員、CSRを考慮する投資家などに対するアメニティとして）女性を多く雇うとする「アメニティ仮説」がある。この仮説は、女性雇用自体はマイナスであるが、投資家や男性従業員のインセンティブがあがる限りでプラスの効果が出る、あるいは育児休業制度などの整備費が「固定費」として働くことから相当数を雇わない限りマイナスとなるなど、複数のストーリーを説明するものである。この仮説では企業業績と女性雇用に相関はあっても因果関係は逆の可能性もあり、業績の悪い企業は女性を雇えないという言説は、女性雇用自体は業績にマイナスとなる可能性をも示唆するものとなる。ただ、これらは完全に背反するモデルではなく、いずれも女性賃金を低くする企業行動に合理性があるという前提から出発して、賃金格差がある状況をうまく説明するための仮説といえる。

実際はどうか。統計上、国内⁽¹⁷⁾・海外⁽¹⁸⁾を問わず、女性比率の高い企業は売上高利益率が高く、その傾向は市場支配力が強い企業ほど強いという統計や、ポジティブ・アクションへの取り組みが進んでいると

-
- (2007) 東北大学出版会 200 頁以下参照。最も有名なベッカーの差別仮説については、Gary Becker "The Economics of Discrimination" 2nd ed (1971) the University of Chicago Press.
- (16) 石井久子「日本における女性の職業分布と賃金格差」高崎経済大学論集第 47 巻第 3 号 (2004) 19-34 頁参照。
http://www1.tcu.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/47_3/ishii.pdf
- (17) Daiji Kawaguchi, "A Market Test of Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data", IPPS Discussion Paper Series 1054, University of Tsukuba. ただし、売上高利益率の高い企業は女性雇用に消極的だとする。
- (18) Judy Hellerstein et al., *Market Forces and Sex Discrimination*, the Journal of Human Resources, Vol. 37, No 2, pp353-380.

自己評価する企業のパフォーマンスが良いとする調査結果⁽¹⁹⁾がみられる。もっとも、女性雇用が一般的になれば差別仮説は検証が難しくなり、真の因果関係を探求する必要が生ずる。日本においても2003年～2005年にかけて、この因果関係に関する研究結果が、様々な政府機関・外郭団体から相次いで発表されるようになった。経済産業省は、2003年の報告書において⁽²⁰⁾、上記仮説や統計分析の結果を踏まえたうえで新たに分析を行った。また、2004年版男女共同参画白書⁽²¹⁾など、以降も同様の分析結果の発表が続いている⁽²²⁾。厚生労働省も、両立支援策と人材育成策とを分けてアンケートを整理して同様の報告を行っている⁽²³⁾。

これらの報告で共通して指摘されていることは、女性が活躍できる風土を持たない企業が、単に女性比率を高めても、利益率を上げることはできないことである。勤続年数格差や管理職・総合職への女性登用、残業時間の短さなどと利益率との間には、見かけ上の相関関係は観察されるものの、人事・労務管理関連の変数を追加し、セレクション・バイアスを補正すると、(管理職・総合職への登用の指標も含め)多くの指標と業績との関係は消滅し、「男女勤続年数格差(が小さい)」、「再雇用制度(がある)」という2つの変数が、女性比率と利益率を上げる「真の要

(19) 21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成15年)
http://www.positiveaction.jp/12/12_09.html

(20) 男女共同参画研究会報告「女性の活躍と企業業績」平成15年6月経済産業省
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30627c2j.pdf>

(21) 平成16年版「男女共同参画白書」コラム「女性の能力活用と企業・社会の利益」参照。

(22) 児玉・小滝・高橋「女性雇用と企業業績」日本経済研究52巻(2005.10)15頁
http://www.jcer.or.jp/academic_journal/jer/PDF/52-5.pdf
Siegel, 児玉「日本の労働市場における男女格差と企業業績」RIETI 11-J-073
<http://www.rieti.go.jp/publications/dp/11j073.pdf>

(23) 厚生労働省2006年6月23日報道発表資料「両立支援と企業業績に関する調査・分析結果の概要」<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/dl/h0623-2c.pdf>。両立支援策の導入による従業員の仕事への意欲や満足は関係がないが、人事育成策あるいは均等施策と組み合わせることでモチベーションがあがり、業績も向上するとする。

因」として残る。これらが、女性を男性と同等に積極活用しようとする均等活用型の人事・労務管理施策の代理変数であるという⁽²⁴⁾。つまり、女性比率と利益率との正の相関は見かけ上のものに過ぎず、企業特性（企業固有の風土や人事・労務管理施策）を揃えたとほとんどの施策と利益率とは相関しなくなるのである。また、ワーク・ライフ・バランス施策（かつてファミリー・フレンドリー施策といわれたもの、以下 WLB と略する）の多くは、女性比率は高めるが必ずしも短期的な企業の利益には結びつかないこと⁽²⁵⁾、WLB に関しては、社員の配偶者（パートナー）の勤務先企業がこれを充実させている場合、自社は WLB を充実させる必要が小さくなるという一種のフリーライド問題が生じうるため、WLB の充実を図るべきだとすれば、労働時間規制と同様、社会全体として進めていくことが望ましいことなども指摘される⁽²⁶⁾。なお、こうした統計は出ていても、女性の雇用をそれがない状態と比較し、女性雇用が現実企業にいかにか受容されるかを検討するタイプの研究では、国内外を問わず依然として女性雇用のマイナスが指摘される。たとえば、中小企業については、家族補助的施策も含めて女性雇用については負担感が強いとか⁽²⁷⁾、上場企業では最低賃金・労働組合などの整備により、労働者一人あたりのコストが高く、特にこれらの制度により恩恵を受け

(24) 前掲注 20「女性の活躍と企業業績」参照。

(25) 坂爪「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No. 503 (2002) <http://www.jil.go.jp/zassi/200206sakadume.html> は、社会経済生産性本部が 2001 年に実施した企業調査データと、調査対象企業に勤める従業員データを用いて、ファミリー・フレンドリー施策は、従業員の働きやすさを向上させ、女性の離職率を低下させるが、企業業績には正にも負にも影響を与えていないことを検証した。

(26) 児玉直美「女性活用は企業業績を高めるか」日本労働研究雑誌 No525/April 2004 参照。

<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2004/04/pdf/038-041.pdf>

なお、経産省報告書は、その末尾において、女性の就労に中立的な諸制度の整備が最重要として、企業側に男女間格差のない賃金・評価体系を導入することを求めるだけでなく、働く側の意欲を削がないため被扶養者・配偶者を厚遇する諸制度の撤廃も求めている。

(27) 川口章「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」日本労働研究雑誌 503 号

る（ない場合と比べて顕著に待遇が改善される）女性の雇用にはマイナスの影響があるといった指摘である⁽²⁸⁾。

3-2 現場における実践の難しさ

政策発信の曖昧さ

女性雇用と企業業績が直接の因果関係に立たないとすると、企業はどのようにダイバーシティの実践に取り組むべきか。ダイバーシティと企業業績については一定の政策提言がなされつつあるが、未婚-既婚・総合職-一般職-非正規雇用と、女性労働者は多様な層に分断されている。企業はどの層に向けた施策が業績に影響をもつのかに関心があろう。しかし、政策側の発信は、スタンスのわかりにくいものである。経済産業省の2003年報告書の示した因果関係の図⁽²⁹⁾は、このわかりにくさを端的に示している。この図は、業績が向上するかどうかは企業固有の「風土」によるのであり、人事・労務政策中の「均等政策」（主として左下のカギ内にある変数）とWLB施策（主として真ん中の楕円の中の変数）とは別のものであることを示している。ここにいう「均等政策」とは、女性が活かせる場所（たとえば女性顧客の嗜好分析や接客など）を選んで女性を配置する、といったような人事ではない。女性比率が上がればそのような活用には限界がくる。ここで「均等政策」とは、勤続年数格差の縮小や女性管理職の増加に、WLB政策とは女性の既婚率の増加、平均勤続年数増、残業時間減にそれぞれ関係する施策をいう。しかし、因子のフィードバックや連動が常に起こるので、具体的にどのような施策がどちらに該当するかは線引は便宜上のものであるとされる⁽³⁰⁾。また、「勤続格差小」は正規雇用を前提とした言葉だが、非正規雇用の女性が

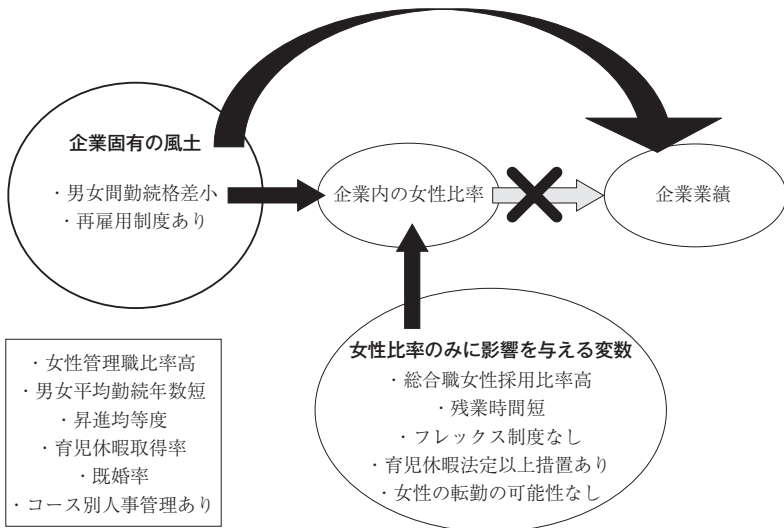
(28) 西浦昭雄「労働組合と最低賃金制度の雇用効果 ケニア製造業の分析を目指して」山形辰史編『雇用を通じた貧困削減』調査研究報告書アジア経済研究所2006年101頁。

http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/pdf/2005_04_21_04.pdf

(29) 前掲注22・児玉・小滝・高橋22頁参照。

(30) 前掲注20・「女性の活躍と企業業績」13頁参照。

企業固有の風土と企業業績との関係



本文注 20「女性の活躍と企業業績」22 頁より転載

多い現状をどうすれば改善できるのかという疑問には答えていない。

両概念の関係の曖昧さは、省庁によって異なる施策の扱いを生み出す。両性が家庭と仕事のバランスをとって生活することを課題とする厚生労働省は、「ポジティブ・アクション」の目標として女性の就業継続や労働意欲の向上をあげ、均等政策的な考え方を取るものの、表彰制度においてはファミリー・フレンドリー企業をあわせて対象とする⁽³¹⁾ (均等施策表彰企業とでは業種の分布が異なることが指摘されている⁽³²⁾)。

(31) 厚生労働省ホームページ「ポジティブ・アクションの促進について～男女均等な職場を目指して～(政策レポート)」参照 <http://www.mhlw.go.jp/seisaku/2009/11/03.html>。また、本文に掲げた表彰制度については、厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進している企業を表彰する制度について」参照 (「均等推進企業表彰制度」と「ファミリー・フレンドリー推進企業表彰制度」とは、現在統合されている)。

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/index.html>

(32) 上記の表彰制度を分析する論文もある。両者から除外される業種は農林・水産業、鉱業、建設業、空運業、倉庫・運輸関連業、不動産、サービス業であり、均等推進では非鉄金属、金属製品、陸運行、海運業、情報通信業で表彰企業がなく、ファミリー・フレ

表彰対象は両部門ともに大企業でかつ成績の良い、すでに施策の進んでいる企業であり、導入に苦心する企業の参考になりにくい。さらに、女性昇進を必ずしも重視しないファミリー・フレンドリー表彰企業に長期的株価パフォーマンスがよい企業が選ばれるところなどからすると⁽³³⁾、政策の狙いたるべき「表彰基準」が経済産業省とは異なっているように見える。

実践に当たっての社内からの反発

どのように女性雇用の継続を実践するか、明確な方法論が示されないなか、ダイバーシティ推進室等の社内機関は、以下のような典型的な否定的反応に遭遇することになる⁽³⁴⁾。1 女性を甘やかしている（男性・女性から）、2 パフォーマンスが下がるのではないか、3 女性が責任・プレッシャーを嫌い（男性から）、女性らしく（仕事以外の時間を大事に）過ごす機会を奪われることを望まない（女性から）。

これらの反応は、それぞれある程度根拠がある。まず、1は、前述した「従来育休取得せず就労継続していた層が取得するようになった」変化に起因する。日本企業の施策として産休・育休の整備と育児中の女性の配置転換等の制度整備のみが突出し、成績評価の平等や再雇用が担保されない⁽³⁵⁾ことは、この就業継続層のパフォーマンスを下げる方向に働く。また、日本では、産休育休取得者の負荷が正社員の労働時間で調整される⁽³⁶⁾、数値目標を設定せず社内教育で対処するなど⁽³⁷⁾、制度の

ンドリーでは、石油・石炭業、精密機器、卸売業で表彰企業がないとされる。長江亮「均等推進・ファミリー・フレンドリー施策と企業業績—施策が円滑に機能する条件—」関西社会経済研究所レポート 2008/08 参照。http://www.apir.or.jp/ja/others/pdf/08.pdf

(33) 前注・長江9頁。

(34) 前掲注4・リクルート16頁以下。

(35) 前掲注25・坂爪(2002)参照。

(36) 松原光代「WLB 施策が効果的に機能する人事管理：職場生産性への影響に関する国際比較」RIETI-DP 11-j-031 参照。http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j031.pdf

(37) Alexandra Kalev et al. "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies" *American Sociological Review*, 2006, VOL. 71 (August: 589-617) アメリカにおける分析であるが、ダイバーシティ訓練は、白人男性に

恩恵に預からない従業員の反発を招きやすい状況が揃っている。2については、女性の生産性の低さが、統計的差別、人的投資の制約、制度整備コストによる生産性相殺などの要因に無自覚に前提される一方で、産休・育休制度の拡充が就労機会の平等（男性と同程度に＝企業に利益をもたらせる形で雇用され、その労働を評価される権利）というよりは福祉として行われたことがひとつの原因といえる。統計分析からは、女性雇用から利益を生み出せる会社は利益率が高い会社であり、職場での満足度も「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」という点から生まれている⁽³⁸⁾。しかし、平等な成績評価を旨とする「均等施策」は、それを後押しするべき社会的インフラ整備（配偶者手当・被扶養者控除などの縮小など）や現行の手厚い正規雇用の見直し（成績に応じて雇用形態等を柔軟に調整できるようにするなど）とセットになって実現するもので、それなくしてパフォーマンス向上を実現できる企業は多くはないし、こうした社会インフラ見直しなどの処方箋は政策として率直に発信されにくい。3の問題は、一定程度誤解もあるだろう⁽³⁹⁾。長時間の拘束については男女を問わず配慮が必要だろうし、雇用・給与・昇進の差別がない前提で女性従業員だけがこうした就業形態を回避するのであれば、このようなインセンティブが働く（社外の）理由を考えなくてはならない（家庭的責任、それを補完している親や配偶者との扶養関係や居住実態、余暇の活動内容など）。

実施効果のある企業・施策とは

WLBが先行する現状で多くの企業で女性の活用にメリットが感じら

としては逆差別と映り逆効果になるというもの。この論文は、従ってダイバーシティ専任スタッフ、委員会に対しアファーマティブ・アクションに基づいた数値目標と管理責任を明確にすることのほうが有効であると主張するもので、ダイバーシティ自体に懐疑的なものではない。なお、論文の内容自体に対しても、1970年からのデータを用いた点に批判もある。建部博士「ダイバーシティ評価基準の実態と課題」http://ps.nikkei.co.jp/csr/think/think_diversity.html 参照。

(38) 前掲注6・武石57頁。

(39) 前掲注5参照。

れない理由は、より構造的なものかも知れない。WLBの実践が業績に正の影響を与える企業と負の影響を与える企業とは分けられるという指摘がある。WLB 施策と企業の中長期的な全要素生産性 (TFP) の関係に関する研究は⁽⁴⁰⁾、以下の点を指摘する。WLBにより生産性の高まる企業には一定の傾向があり、①従業員300人以上の中堅大企業、②製造業、③労働の固定費の大きい企業(労働保蔵の度合いの大きい企業や正社員比率の高い企業)、④均等施策をとっている企業(女性管理職のいる企業や成果主義を導入している企業)が恩恵を受けやすい。WLB 施策の中には、①推進組織の設置など、②長時間労働是正の組織的な取組み、③非正社員から正社員への転換制度、④法を上回る介護(育児)休業制度などに企業のTFPを押し上げる費用対効果がみられるが⁽⁴¹⁾、短時間勤務制度や勤務地限定制度、正社員への転換制度などではTFPを押し下げるケースもみられる⁽⁴²⁾。中小企業においては、労働の固定費用が大きければ(労働保蔵が大きいか正社員比率が高ければ)TFP上昇がありうるが、そうでない企業はかえってTFPが低下する。採用・解雇にかかる費用や企業特殊なスキルの形成にかかる費用の大きい企業では、従業員の定着率を高めることや採用パフォーマンスを改善することが、直接的・間接的な費用を抑え、生産性を高めることにつながるため、労働の固定費用の大きい企業でこそWLB 施策の効果が大きくなるといえる。中小企業でWLB 施策を実施する際には、個別に効果を見極めながら慎重に対応することが必要になる。この考え方からは、正社員としてスキルを蓄積していく労働者が、業務を組織的に分担できる職場により定着しやすく、そのことと長期的な成長との間に相関関係があることになる。しかし、現実には女性の多くは代替性の高い非正規雇用の対象となっている

(40) 山本勲・松浦寿幸「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？」
RIETI Discussion Paper <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j032.pdf>

(41) 同22頁。

(42) 同13頁。

うえ、目に見える利益に着目すれば、日本の上場会社においてさえ、女性の正規雇用者比率が40%より高くなければROAとの相関関係は明確にならないという指摘もある⁽⁴³⁾。そうすると、ほとんどの会社は女性雇用の増加にメリットを実感できていない可能性がある。

一方山口は⁽⁴⁴⁾、時間当たり生産性の高い社会におけるジェンダー・イクオリティが高いとしたうえで、長時間勤務や不特定職域が一般的で時間当たり生産性の低い日本の雇用慣行が、WLB施策とは両立しないものとなっているという。日本では職場を離れた仕事のやり方を導入すると労働生産性が下がりやすく、従って単に職場を離れやすくするWLBを導入するだけでは労働生産性にマイナスになるが、時間当たり生産性を高めることを全般的WLBとして組み込めば女性活用に成功しやすくなるという説明である。山口はさらに、女性管理職と利益率について、男性正社員の大卒度が生産・利益効率に強く正の影響を与えているのに対し、平均的には女性正社員の大卒度は有意な影響を与えないが(日本企業は大卒女性の人材活用に失敗していると指摘)、①正社員の女性割合を一定として管理職の女性割合が大きいと企業の生産・利益効率が高まる、②同時に管理職の女性割合を一定として正社員の女性割合が増えると、生産・利益効率が低くなる、③管理職の女性割合と女性正社員の大卒度には時間当たりの生産・利益効率に有意な交互作用効果があり、管理職の女性割合が増えると、高学歴女性の割合が多いほど生産・利益効率が増す、④企業の潜在クラスと女性正社員の大卒度との間には有意な相互効果はない、などの現象があるとし、これを説明できるのはアメニティ仮説や管理職が利益率をあげるという因果仮説ではなく、大卒女性を活用できたために利益率と管理職比率が両方上昇したという共

(43) 黒田麻美「女性雇用は何故企業業績を高めるのか」

<http://human.cc.hirosaki-u.ac.jp/jinbun/htm/img/pdf/research21/econ2.pdf>

(44) 山口一男「企業のパフォーマンスと女性の人材活用やWLB推進との関係：RIETIの企業調査分析から見てきたこと」BBL議事録(2011年12月21日)<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/11122101.html>

通要因仮説であるとする⁽⁴⁵⁾。つまり、労働者ごとの生産効率(時間当たり生産性)をあげれば全社的には利益率が上昇するし、大卒女性の管理職への登用割合があがるわけである。この立場からは、女性労働者一般の活用については、長時間職場にいなくとも業績があがるような仕事の進め方を可能とすることがひとつの処方箋となる。その方法は、正社員のWLBにとどまらず時間当たり・業績あたりの賃金体系などの形をとるかもしれない⁽⁴⁶⁾、そうした既存の社員の譲歩を伴う改革は、小規模な事業所のほうが進めやすいかもしれない。正社員の多い大企業では、そのような雇用体系は、既存正社員の保障、非正規雇用の見直しと女性や疾病・障がいをもつ労働者、外国人等の雇用拡大を伴い⁽⁴⁷⁾、調整事項が多いからである。

一方、(主として大企業における)高学歴層の女性の活用については別の問題がある。職域を明確に定めず、周りの人間と補完的に業務を行うことを様々な職場で繰り返してゼネラリストの正社員を育てていき、彼らが将来の経営の中核を担うという就労形態は、正規雇用自体が縮小される中でも堅持されているようである。こうした役割を担う社員は、業績に正の影響を与えるものとして一定程度必要かもしれない。しかし昇進すればより長時間の拘束(急な出張、長い残業、常に連絡可能な状態にいる責任、コミュニケーションが密である要請など)が求められるが⁽⁴⁸⁾、家庭的責任から解放されていない女性はその負担に耐えられないことが多い⁽⁴⁹⁾。一方、女性が担当する職種は人事厚生、スタッフマーケティ

(45) 前注・山口スライドNo22参照。

(46) 前掲注23・松原7頁以下

(47) 非正規雇用の拡大により、現実には女性に限定されるものでなくなっていると指摘される。水谷英夫「「ジェンダー」と雇用の法」高さやか・田中重夫編「雇用・社会保障とジェンダー」(2007)東北大学出版会131頁参照。

(48) アメリカでも、基幹職にこれらの要素が必要なことが女性の登用を妨げると指摘される。Douglas M. Branson, "Pathways for Women to Senior Management Positions and Board Seats: An A to A List" U. of Pittsburgh Legal Studies Research Paper No. 2012-14, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2064096 p23

ングなどの職種に偏りがちであるとされるが、女性が増えれば職種を限定して「活用」することは困難になる⁽⁵⁰⁾。長時間職場に滞在することが(他の従業員と連絡しやすく、連携を高めるのに有効であるために)評価の対象に含められること、女性が能力を発揮しやすい職種に配置することは、それ自体否定すべきことではない。しかし、転勤要件が間接差別となるように⁽⁵¹⁾、職種の偏在や職場滞在時間の重視を、「昇進に必要なキャリア類型を限定している」と捉える余地もあることは、指摘すべきであろう。

3-3 ささまざまな法の目的と「女性管理職登用」との関係

男女雇用機会均等法と女性管理職

日本の女性管理職割合は国際的にも特筆されるほどの低水準である⁽⁵²⁾。しかも女性雇用一般について、その政策の目的と内容が明確にされておらず、女性の昇進(活用、評価の結果としての管理職登用)についての職場のコンセンサスも形成されていない。職場の規模別の課題も、業績との関係も、知識として共有されていない。このような状況では、冒頭に掲げたEUの「上場会社に限定しての女性管理職の数値目標」などは、何の法益に属するものなのか、どのような効果と結びつくのか、日本の文脈ではそもそも理解不可能であろう。以下では、EUが掲げる女性管理職の増加という政策目標を、男女共同参画社会に関する諸法の目的と関連させ、その会社法との関わりを考察しよう。

男女雇用機会均等法1条に明らかのように、同法は、そのスタートに

-
- (49) *Id.* p31 は、アメリカでも女性は職場外での生活を極小化するか、配偶者といずれのキャリアが上に行きそうかを協議して家庭の負担を変わってもらう選択をするという。また、前掲注11日経記事では、アジアでは外国からのやすい労働力をメイドとして雇える選択肢があると指摘する。
- (50) 前掲注48・Branson p13.
- (51) 朝倉むつ子「均等法の20年」嵩さやか・田中重人編「雇用・社会保障とジェンダー」(2007)東北大学出版会41頁参照。
- (52) 前掲注48・Branson p18.

において、2つの価値観を併存させていた。ひとつは、日本国憲法の理念の一環として、男女に均等な就労と待遇を保証することで女性の経済的な自立や生き方の選択を可能とするという視点である。もう一つは、1972年の勤労婦人福祉法から引き継いだ、妊娠・出産前後の女性の健康管理に関する配慮義務の視点である。男女雇用機会均等法は、1979年に採択された女性差別撤廃条約を批准への圧力を大きな原動力として1985年に成立した⁽⁵³⁾。しかし、成立に際しても使用者側の抵抗により独立の法ではなく「勤労婦人福祉法」の改正としての体裁が取られた。同法の目的にいう「福祉」については「基本的人権であるはずの女子の労働の権利及び雇用上の均等な機会及び待遇を福祉として捉えることは不適當であるとの批判もある。これに対してこの法律の「福祉」とは、労働省設置法第3条…に規定されているように、一般に女子労働者の地位の向上を含む広い概念であり、例えば「社会」福祉に含まれるような最低基準の確保という意味で理解することは適當ではない」との説明が加えられたという⁽⁵⁴⁾。

福祉の目的は育休制度に結実する。同法成立後、コース別採用制度が急速に普及して女性のキャリアアップはなかなか進捗せず、一方で女性の側も家庭の仕事の分担を自分が引き受けることが当然と考えていた。1995年段階の婦人白書には、女性就労者が男女均等取扱い推進のために企業に望む事項として、「管理職・男子職員の意識啓発」「育児・介護休業等家庭責任との両立を支援する制度の充実」「女子職員の能力向上のための教育訓練機会の充実」「女子の活用のための分析・方針策定」があげられている⁽⁵⁵⁾。母性の保護が男女の雇用機会均等の前提条件とされ、それを支える目的で、「女性の家庭責任」支援制度の充実と拡充

(53) 永田美江子「男女雇用機会均等法の経緯と改正後の現状及び問題点」平安女学院大学研究年報第9号43頁以下参照。

(54) 赤松良子「詳細男女雇用機会均等法及び改正労働基準法」(1985)日本労働協会253頁。

(55) 湯浅陽子「男女雇用機会均等法施行10年の検証」英文学26巻92頁参照。

が求められた。そのようななかで高い差別の壁と家庭の仕事の負担をいずれも引き受けた、少数の女性が、キャリアを積んでいく。地位向上を目的とする活動は、総合職と非正規雇用という、いずれも無視し得ない層への政策の影響を考慮しなくてはならなくなった。男女雇用機会均等法の推進運動者である中島通子は、総合職とパートの女性の分断を「差別撤廃条約がすり変えられてしまった」、「労基法改悪とセットにすることによって、私達が夢に描いた女が母性と生活を抱えながら、しかも職場で平等になることによって職場の基準を変えていく…ことが完全に絶たれた」と批判する⁽⁵⁶⁾。1999年法における女子保護規定の撤廃についても、「…男性も女性もフル操業の24時間型社会の実現となる。これでは一般的に家族的責任を負う女性労働者は、正規に働く意欲や能力はあっても正規雇用では働けず、不安定雇用を選ばざるを得なくなり、ますます不安定雇用を増大させる結果となるのではないか」「(男女共通の時間外労働規制が) 実現する保障は全く無い。キャリアアップを目指す総合職型の女性に引っ張られて一般の女性労働者も長時間労働を強要されたら、彼女たちの家族の世話はいったい誰がやるのだろうか」と危惧し、改正を女子保護規定に拘束されない業種の選定拡大に留める声が出た⁽⁵⁷⁾。「平等」とは、正規かつ一般職型の女性社員に企業が一定以上の労働をさせないことで家庭の労働力(母性と呼ばれる)への企業の侵食を防ぎつつ、彼女らに一定水準以上の賃金ないし職場での台頭な発言力を得させることである。圧倒的多数の女性にとって家事や子育てのサポートが不十分な状況のもとに、このような(家庭労働力の最低水準確保という意味での福祉を上乗せした)平等こそが日本が「経済優先の民度の低い国から脱却し、文化的に高いクラスの国へと飛躍」する鍵だと思われていたわけである⁽⁵⁸⁾。しかし、総合職を例外とみなし、大多数の女性

(56) 同96頁。

(57) 同106頁。

(58) 同108頁。

のキャリア形成の機会が限定された現状を変えずに、母性保護の観点で産休・育休の堅持拡充を求めることは、大多数の女性の地位向上には役立つが、業績アップや女性登用への道筋は提示しないため、企業や高学歴女性の女性問題への真剣な取り組みには結びつかない。また、男女平等の家庭責任の負担という文化は、2007年法以前の世界では醸成されにくかったともいえる。

この後、コース別雇用管理を通じて顕在化した職の分断はさらに進行していき、非正規雇用が増加する。非正規雇用の増加の問題はもはや女性雇用という枠で捉えるべきではないとの指摘は正しい⁽⁵⁹⁾。しかし、男性の非正規雇用が若年層に集中し、全体に占める割合は低いのに対して、女性の非正規雇用は中高年層を中心に全体の過半に迫り、その点の格差はなお残るし、問題点の指摘も蓄積されてきている⁽⁶⁰⁾。

男女共同参画社会基本法と女性管理職

一方、1999年に「社会のあらゆる分野に男女が共に参画する」ことをうたう男女共同参画社会基本法が成立した。その理念の特質は、個々の女性に生活保障として働く機会と適正賃金を与えることだけでなく、女性という集団全体を観察し、全ての社会的集団（職場だけでなく取締役会も含む）のなかで女性が事実上の発言権を増大するという結果を希求する点にある。しかし、内部昇進を前提とする場合⁽⁶¹⁾、経済的な主

(59) 前掲注47・水谷論文参照。

(60) 前掲注51・浅倉・39頁。また、たとえば、2003年の女性差別撤廃委員会のコメントには、「国内法に差別の明確な定義が含まれていない…直接差別および間接差別を含む女性に対する差別の定義が国内法に導入されることを勧告する」「水平的・垂直的な雇用分離から生じている男女賃金格差の存在と、間接差別の慣行と影響についての均等法指針における認識不足を懸念し、さらにパートタイム労働者や派遣労働者における女性の割合が大きく、しかも彼女らの賃金が一般労働者よりも低いことを懸念する」とある。

(61) 女性の労務・人事に関する女性の発言だけを期待されるのであれば、ドイツにおける従業員代表のような制度も考えられるが、発言場面は限定されるだろう。従業員代表の制度がどのように機能しているかについては、たとえば藤内和公「ドイツにおける従業員代表の最近の実情」岡山大学法学界雑誌54巻3号590頁参照。

体である企業においては、業績への貢献の低い労働者の意見は重要視されず、地位や賃金も平等とならない。発言力の実際の影響度の点で平等となるためには、女性も、キャリアを積む、あるいは職場滞在時間の長さや正社員としての地位以外の要素をキャリアと評価してもらう必要がある。この観点からは、育児休業ではなく成績評価の平等がより重要になる。たまたま平均賃金の低下に伴って女性の就業が経済上のニーズとなり、より多くの女性がキャリアの継続を求めており、共同参画への材料は揃いつつある。正社員の人事体系や、長時間拘束の可否によって雇用や昇進の体系の選択肢を変える慣行が、時間当たりの生産性でみれば能力の高い女性の登用を拒んでいるとすると、個々の女性が「母性を保ちつつ働く」ことができて、平等という観点からは依然問題が解決されていないことになる。

会社法と女性管理職

環境と人権は、会社法の考え方のなかでは「企業の社会的責任(CSR)」という概念でくくられる分野である。人権という言葉は児童の労働、劣悪な労働環境などを連想させるが、キャリア中断のリスクの高い女性の雇用を避ける選択をしないことも、CSRに含まれる⁽⁶²⁾。

CSRはしばしば、経営上のコストとして、またこれを推進する取締役の責任という文脈で、議論されてきた。企業がどの程度まで利益を犠牲にして社会貢献活動を①行うことができるか、②行っても良いか、③行うべきか、④行わなくてはならないか という議論の建て方も⁽⁶³⁾、この文脈上に位置づけられるものである。環境法規制と企業の取組みの

(62) CSRに関する昨今の日本企業のレポートには、ほとんどの場合、従業員に対する責任として、女性管理職登用や女性雇用に関する項目が設けられている。

(63) Bruce Hay, Robert N.Stavins,and Richard H.K.Victors, *TheFour Questions of Corporate Social Responsibility - May they, Can they, Should they, Do they?*, Bruce Hay, Robert N.Stavins, and Richard H.K.Victors eds., "Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms" (2005) RFF Press p1, John J.Donohue, *Does Greater Managerial Freedom to Sacrifice Profits Lead to Higher Social Welfare?* Bruce Hay, Robert N.Stavins,and Richard H.K.Victors eds., "Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms" (2005) RFF Pressp78.

関係については、CSRの観点から、しばしば法規制を超えた会社の取組みが推奨される。しかし、そのような取組みはどこまで可能なのかという疑問が、関心の焦点にある。

CSRに関する議論は環境に関して先行してきた。企業が法制度と矛盾なく環境保護活動を行うためには、A 会社法が善管注意義務に反しないとして許容する環境保護活動レベル、B 環境法が要求する環境保護活動レベル、C 企業の実践のレベルは、高い順に $A \rightarrow C \rightarrow B$ でなくてはならない。法により義務付けられた環境保護の水準は、サステナビリティという観点からは不十分であるとしばしば指摘されるので、C は B より十分高いほうがよい。A については、委任契約上の取締役の義務の内容が利益の追求であることから、環境保護の許容にも上限があるのではないか、という議論があるが、すくなくとも法令遵守義務が会社法の善管注意義務の一部となっている以上、会社法は環境法規制の求める環境保護活動を行っている経営陣に損害賠償責任を問うことを許容しないだろう。従って、多くの場合経営陣は環境に配慮した経営を行い、それにより会社の利益が低下しても、長期的な企業の利益（株主利益）にすらも反すると評価されない限り⁽⁶⁴⁾、会社法上の責任は問われない⁽⁶⁵⁾。

しかしここに D 現実の株主が許容する環境保護活動レベル、という水準を加えると、話はさらに複雑になる。オーナー経営者や社会的投資家が株主であれば、経営陣は会社法上の訴訟を心配しなくてよいため、活動レベルは $D \rightarrow C \rightarrow A \rightarrow B$ にすらなるかもしれない。しかし利益を追求する株主のプレッシャーがある企業では、現実には株主はいかなる理由であれ取締役を解任しあるいは再任しないことが可能であり、環境規制の遵守・推進はこうした高いサンクションから取締役を守る盾とは

(64) *Id.* Donohue, pp77-

(65) Eigner Elhauge, *Corporate Managers' Operational Discretion to Sacrifice Corporate Profits in the Public Interest* Bruce Hay, Robert N. Stavins, and Richard H. K. Vectors eds., "Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms" (2005) RFF Press pp13-

ならない。取締役は再任否決のリスクを排除するために自己の行動を D より十分低く取らざるをえない。すると、現実には B は C すれすれになり、環境法のサンクションが低ければ（罰則が軽い、汚染除去費用等は高いが摘発可能性は低いなど）、 $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow C$ 、 $A \rightarrow D \rightarrow B \rightarrow C$ 、といった状況すら発生する。取締役の義務は企業の「長期的利益」に添えばよく、現実の株主の利益が最大化されないことも許容されると言われる。しかし、株主と取締役のどちらが「正しい」株主利益を知っているか、とか、善管注意義務の内容は何か、といった議論はこの場合何の役にも立たない⁽⁶⁶⁾。

こうした現状を前提に、多数派株主が支持すれば A（及び D）は CSR 活動については取り払われ（会社の非営利事業体化）⁽⁶⁷⁾、そのような社会を作ることが課題となるという主張が生まれる。この立場は、CSR 活動に関する裁量について責任を問えなくする方向性に通ずる（それによる社会的非効率は無視できないが⁽⁶⁸⁾）。 $C \rightarrow A$ （D） $\rightarrow B$ という事態が出現することになる。

一方で、許される環境破壊や人権侵害の余地が少なくなる中で規制のハードルをクリアすることが、将来的な当該企業の強みとなってビジネスモデルを規定していくのであるから、規制を超えた取り組みはそもそも企業の長期的利益に反しないという見解もある⁽⁶⁹⁾。例えば、将来強化されることが明らかな排出規制に対しては、むしろ先んじて手を打たないことが会社に損失を与え、経営責任を発生させる。また、厳しい排出ガス規制は企業の製品開発力をあげるだろう。ただし、当該規制環境

(66) *Id.* at p37

(67) *Id.* at p48

(68) Mark Roe, *On Sacrificing Profits in the Public Interest*, Bruce Hay, Robert N.Stavins, and Richard H.K.Victors eds., "Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms" (2005) RFF Press p89.

(69) Paul P.Portney, *Corporate social Responsibility*, Bruce Hay, Robert N.Stavins, and Richard H. K.Victors eds., "Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms" (2005) RFF Press pp107-.

全体が世界規模の市場から乖離するリスクはある。例えば環境ハイエンド商品に日本全体がシフトすると、いわゆるガラパゴス化が進み、より安価な製品を求める世界の市場から離れたニーズにしか対応できなくなるかもしれない。リスク分散には環境負荷よりコストパフォーマンスや機能を重視する製品の生産も必要だが、その拠点は海外に移っていただくろう。

以上の議論を女性の雇用におけるクオータを含む数値目標制度に当てはめるとどうなるか。日本の規制環境はOECD諸国より劣っているが、外国女性労働力の流入抑制や、国内女性労働力の流出による損失は可視化されていない。会社法は女性の雇用を広く許容する。男女雇用機会均等法などが法律上女性の雇用や女性役員の指名の数値目標を示しても、両者は抵触はしない。しかし、法の遵守によるコスト増について会社法上の任務懈怠責任は問われなくても、導入手法のレベルでは、競争力を減殺する手法で女性雇用を拡大した結果業績が悪化すれば、経営陣は解任によって責任を問われうる。女性の雇用に関する課題とその企業業績に与える影響は、会社の規模や業種、現在の女性の雇用形態などによって様々であるので、女性雇用に関する会社法上の経営者責任が業績と直線的に関連して問われていないというだけである。

女性労働者の多くは、日本の法人の大多数を占める中小企業に雇用されている。小企業における母性保護や一般的な女性の雇用の平等実現には、まだまだ課題が山積している。しかも、比較的遅れている育児休業制度の導入や利用の促進なども必要となり、専門職活用などのメリットも受けにくいいため、小規模企業にとって女性雇用の数値目標はコスト増となる場面も多い。株主と経営者が一体であれば問題は顕在化しないかもしれないが、逆に自分のお金を投じた企業の業績悪化には経営者はよりシビアであるという意見もある⁽⁷⁰⁾。財政的な余裕がなく、外部から

(70) See *supra* note 68 at p89.

の圧力も働かなければ、出産時の退職率の高さは自発的には改善されない。男女雇用機会均等法が、あるいは非正規雇用の不利益を是正する様々な政策が、企業体力を勘案しながらも実効的な改善方法を模索していくことになると思われる。

一方、上場企業はどうか。上場会社の株主は非常に分散しており、流動性が高い。その一部にとっては⁽⁷¹⁾、こうした株主の無視し得ない割合が海外機関投資家であって、女性の登用に関心を持っている⁽⁷²⁾。また、利益水準の維持を厳しく求める株主が多いとしても、前述のとおり大企業には、女性を活用できる雇用環境（WLB、業績評価）の整備が業績に正の効果をもたらしやすいという特質がある。さらに、大企業は、高学歴女性を多く雇用し、正しい女性活用による業績アップの見込みも比較的高く、結果として女性管理職の増加が期待しやすい。

女性の雇用や登用が望ましくとも、法や自主規制によるその強制は、業績や株価に与える影響と会社法上の責任を勘案して初めて妥当なものとなる。女性雇用に伴う業績低下を回避しつつ女性の労働者ないし管理職に関する数値目標を達成することは、現状では上場会社という類型に限って現実味を有すると言わざるをえない。そこで、労働者の視点からする性別・職種といったくくりではなく、業績の安定した大企業（上場企業）という企業法的なくくりで政策を遂行する一定の合理性が生じてくる。

(71) 女性の雇用や女性取締役の就任が外国人投資家に好感され、株価に影響を及ぼすのではないかという研究は複数存在する。たとえば、新田敬祐 RIETI コラム第 14 回「独立取締役の導入は、海外投資家の市場参加を促すのか」
<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/cgp/14.html>

(72) 否定する分析として、辻本臣哉「女性マネジメントと企業行動」日本経営財務研究会 第 36 回全国大会報告参照。

<http://www.b.kobe-u.ac.jp/~keieizaimu/uploads/files/zenkokutaikai/36/711a.pdf>

もともと、日本の企業の発信する情報の内容が投資家の求めるものと異なっているという指摘もある。「女性の活躍状況の資本市場における「見える化」これまでの議論・論点の整理」

<http://www.gender.go.jp/mieruka/siryu/pdf/m03-02.pdf>

業績アップの見込みが高いという先例が蓄積すれば、「数値目標があるから業績がマイナスになっても女性雇用を増やした」というレトリックで経営者が任務懈怠責任を逃れることはできないかもしれない。しかし、数値目標の強制は、既存の労働環境から便益を受けている労働者の層からくるプレッシャーからは、経営陣を守る役割をも果たす可能性がある。もっとも、労働者の反発だけでなく既存の労働法理との抵触の懸念があって（労働条件の変更に対する正社員の同意が困難など）変革の内容が限定されるのだとすれば、その点については労働法分野での再調整が期待されよう。

[未完]

(本学法科大学院准教授)

※本論稿は、科学研究費助成事業（基盤研究 B24330027）「役員構成を通じたコーポレート・ガバナンスの改善」の成果の一部である。