



Active is:

allianzgi.com

## 日本企業のジェンダー・ダイバーシティ (女性の活躍推進)に関するエンゲージメント活動

2020年8月

※「当レポートは2020年7月に発行した“Active is: Promoting gender diversity in Japanese companies レポート”の翻訳です」



杉由紀

運用部 日本株式調査部 部長



クリス・イー

ESG アナリスト



ユーニア・ジャクソン

ヘッド・オブ・ESG リサーチ

日本では労働人口における男女の不均衡が長年の課題となっています。過去 30 年間、すべての職種における女性の登用率を改善させることを目的とした立法措置やビジネス上の取り組みが行われてきました。この問題は、日本企業の環境、社会、ガバナンス (ESG) リスク分析の重要な側面となっています。アリアンツ GI の日本株および ESG リサーチチームでは、人的資本・労働管理やジェンダーの多様性 (ジェンダー・ダイバーシティ) やなどの課題が頻繁に議論されています。

官・民幅広い分野で、日本のジェンダー・ダイバーシティの取り組みが広がっています。経済面、社会面、ビジネス面での強い必要性が認識されるとともに、リーダー職への女性の登用を目指す動きが高まっています。しかしながら、その改善スピードは遅く、日本の人口構成の高齢化も進む中で、ジェンダー・ギャップは日本企業の人的資本リスク増大の大きな要因となっています。2019 年には、日本株式チームと ESG リサーチチームが協力して、企業がこれらの問題にどのように対処しているかについて、さらなる洞察を得るために調査を行いました。本稿では、当社の調査結果を要約し、投資家のステewardシップによってさらなる改善をどのように促進できるかの根拠を提供します。

### 重要ポイント

- 研究によれば、ジェンダー・ダイバーシティが高いほど、イノベーションや生産性が向上し、企業の株主資本利益率 (ROE) を高めることができます。
- ジェンダー・ダイバーシティのビジネスケース(実行計画)はすべての会社に一律に当てはまるというものではありません。アクティブ・エンゲージメントはジェンダー・ダイバーシティの問題に関してそれぞれの企業が固有の「なぜ、どのように推進しなければならないのか」を見出すことに役立ちます。
- ジェンダー・ダイバーシティを推進する企業経営者の多くは、企業文化の変革の必要性や、新卒社員から始まる女性の人材のパイプラインを構築する重要性を理解しています。

## 日本のジェンダー・ダイバーシティ

労働年齢人口の減少と深刻な労働力不足は、日本の労働力における女性の割合を増加させ、また、企業階層のあらゆるレベルでの男女不均衡を減少させるビジネスケース(実行計画)へ発展させています。研究によると、ジェンダー・ギャップが完全に解消された場合にはGDPが10%増加するなど、経済的に大きな利益が得られることが指摘されています<sup>1</sup>。

企業内のジェンダー・ダイバーシティの改善により、次のような競争優位性が生じることが広く認識されています。

- 高学歴社員より幅広い人材プール
- 労働コスト高騰の抑制
- 視点の多様化によるイノベーションの促進
- より質の高い人材の採用・繋ぎとめ
- 社員のエンゲージメントの強化
- 集団思考の回避

これらの優位性は日本に特有のものではありませんが、特に日本企業は、企業文化の変革によって、生産性の向上、海外での成長、国内事業の活性化などが期待できると考えられます。ジェンダー・ダイバーシティとリーダー職の女性の増加は、短期的、中期的、長期的に日本の経済および社会に大きなプラスの影響を与えるでしょう。

**「ジェンダー・ダイバーシティを促進する上場企業は、そうでない企業を長期にわたってアウトパフォームしてきたことがわかっています」**

日本と女性の労働力参加率がほぼ同じである他の先進国との顕著な違いは、日本で働く女性の多くがパートや臨時雇用にとどまっていることです。もしくは将来的な成長やキャリアアップが期待されない「一般職」として雇用されています。その結果、女性のリーダー職候補のパイプラインが過小という問題が生じています。それが、管理職に占める女性の割合が他の先進国市場の水準を大きく下回っている大きな要因であると考えられます。

さらに、日本におけるジェンダー・ダイバーシティの課題に関する当社のリサーチによれば、特にエンジニアリング、工業およびテクノロジーセクターの多くの企業では採用段階から問題が始まっており、女性社員の低い定着率および昇進の遅れによりさらに悪化していることが示されました。パイプラインのあらゆる段階で問題を解決することは大きな課題であり、成果を上げるためには、長期にわたる確固たる取り組みと企業の経営陣による継続的なコミットメントが必要です。

## 投資家の視点からみて重要である理由

日本企業におけるジェンダー・ギャップの解消と、リーダー職への女性の登用に関する投資分析は、上記のビジネスケースに基づいています。当社は積極的な投資家として、強固なファンダメンタルズ、持続可能なビジネスモデル、優れたガバナンスを有する企業への投資を目指しています。また、企業がビジネス環境の変化に適応し、破壊的要因に適切に対応できるような企業文化も求めています。当社は人的資本管理の実践、特にジェンダー・ダイバーシティを、持続可能な企業であるかを判断する強力な指標と考えています。

特に、強固な人的資本管理とジェンダー・ダイバーシティを実践している企業は、以下のようなさまざまな利点が期待できると当社では考えています。

- 生産性の向上（例えば、全社員のワーク・ライフ・バランスを向上させる職場風土改革の実施によって）
- 競争力の強化（優秀な人材を確保し、多様な発想や視点を取り入れイノベーションを促進することによって）
- 人件費の削減（優秀な人材の定着率を高めることによって）
- 株主資本利益率（ROE）の向上

当社は、リーダー職におけるジェンダー・ダイバーシティとROEとの間に強い関連性があることを示唆する、学者、経営コンサルタント、シンクタンク、セルサイドのアナリストによるさまざまな研究に注目しています。また日本や世界の他の国々においてジェンダー・ダイバーシティを促進する上場企業は、そうでない上場企業よりも歴史的に収益や株価の面でアウトパフォームしていることが調査によって示されています。

モルガン・スタンレーの調査「Why It Pays to Invest In Gender Diversity」（2016年5月）<sup>2</sup>では、ジェンダー・ダイバーシティが高い企業は、同業者と比較してROEが高く、未払い費用・未収入金比率が低く、ROEの変動性が低いことが報告されています。

MSCIのレポート「Gender Diversity in Japan: Progress report 2018」<sup>3</sup>は、「女性管理職の割合を開示している企業（345社）のうち、女性管理職比率が業種の中央値を上回っているグループは、下回っているグループよりもROE（2012～2016年度）が高かった」と結論づけています。

経済産業省と東京証券取引所は、職場での女性の活躍を推進する点で優れていると考えられる企業を取り上げた東京証券取引所の指標、なでしこ指数を導入しました。なでしこ指数はこの9年間、TOPIXをアウトパフォームしています。

**当社はジェンダー・ダイバーシティの問題にどのように取り組んできたか**

アリアンツ・グローバル・インベスターズは、統合ESGアプローチの一環として、ジェンダー・ダイバーシ

ティに関する企業の方針と取り組みをより詳しく理解することの重要性について調査しました。具体的には、個々の企業のビジネスニーズ、社員の多様性を向上させるためにすでに実施されている様々な対策とその効果に注目しました。多様性の改善や「総合職」の女性の増加によって、業績にプラスの影響があるかどうかも見極めたいと考えました。加えて、投資先企業との間で、より幅広く企業文化や生産性に関する対話を持つきっかけとして、ジェンダー・ダイバーシティを活用することも期待しました。

ジェンダー・ダイバーシティに対する企業の対応から生じる事業上のリスクと機会の両方を理解するため、最先端の方針で取り組んでいる企業から、この問題について明確な計画を持たない（そして、それゆえに潜在的に社会的リスクが高いと考えられる）企業に至るまで、幅広い企業との対話を開始しました。2019年2月から10月にかけて、合計21社の発行体とエンゲージメントの機会を持ちました。これらの対話から得られた主な調査結果と結論を以下に要約します。

当社のエンゲージメント・プロジェクトは、主に企業のジェンダー・ダイバーシティと人的資本管理の実践状況を調べることで投資判断に役立てるために実施したものです。次のようなより広範なステewardシップの目標もあります。

- 業績と投資両方のパフォーマンスの観点から、ジェンダー・ダイバーシティは投資家にとって重要な考慮事項であるという強いメッセージを発信すること
- 日本企業の状況に適した進捗評価の指標、取り組み、手法が何かを見だし、ベスト・プラクティスを共有すること
- スピード感があり健全な社風を育てることや、生産性を向上させ社内のイノベーションを促進することに対する経営層のコミットメントの状況の評価すること
- 人的資本の管理とジェンダー・ダイバーシティに関して適切なKPI(重要経営指標)を設定し、中期・長期の目標を策定して公表することまで含めた情報公開の改善を投資家として奨励すること

## 主な調査結果

### 1. 明確に定義されたビジネスケース(実行計画)が重要であり、エンゲージメントでは直接の対話が有効

当社のエンゲージメント・プロジェクトの結果、日本ではジェンダー・ダイバーシティに関する経済的・社会的必要性はよく認知されているものの、日本企業にとってダイバーシティのビジネスケースは必ずしも明確ではないことが分かりました。例えば、日本企業は、ジェンダー・ギャップの解消が経済にとって必要かつ有益であることは認めており、ジェンダー・ダイバーシティが社会にとって重要である理由を説明する必要はほとんどありませんでした。一方、多くの企業の経営層は、自社のジェンダー・

ダイバーシティに関する計画の実践や、この点に関する投資家の分析と投資行動を十分には理解していませんでした。

明確に定義された目標と実行計画がなければ、ジェンダー・ダイバーシティを改善するための取り組みは形式的な作業になりがちであり、企業にとってのコスト増と投資収益率の低下につながります。これこそが、ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みの多くが十分な効果を生んでいない理由です。汎用的で単純な指標の改善に企業の資源が費やされてしまうことで、企業が対処しなければならない本質的な課題に対処できていなかったり、関連する人的資本の課題に注力することが妨げられている可能性があります。

当社は、ダイバーシティ問題に先進的な企業においては、個々の状況や社員のニーズによって明確に対処する計画があることを把握しました。こうした企業は、評価指標、イニシアティブとアクション・プランを設定し、ジェンダー・ダイバーシティの改善がビジネス上の利益に繋がるようにしています。

当社が調査したあるビデオゲーム開発企業は、ジェンダー・ダイバーシティが製品と市場の拡大にどのように役立つかについて明確な見解を持っています。歴史的にこの企業の製品の主なユーザーは男性であり、顧客ベースを反映して、より多くの男性社員を雇用してきました。同社は、女性ユーザーをターゲットにした製品（ゲーム、コンサート、イベントなど）の提供を拡大しているため、同社の知的財産、特にアニメや、ゲームシリーズでは女性のメイン・キャラクターや女性に人気のあるストーリーが特徴的なビジネスケースの比重が高まっています。これは、新しいビジネスを加速し管理するために、より多くの女性クリエイターや女性プロデューサーを引きつけることに役立つでしょう

ジェンダー・ダイバーシティに関するビジネスケースを定義するプロセスにある企業は、まず以下の質問に答えることから始めることができます。

- なぜその会社にとってジェンダー・ダイバーシティが重要なのか
- 会社は、短期的、中期的、長期的にジェンダー・ダイバーシティを改善することによって何を達成したいのか
- 改善が必要とされる最も重要な分野は何か
- どのようにして、多様性の改善を、資本市場だけでなく知的財産市場においても競争優位性を高めることにつなげられるか

さらに、これらの企業の取締役会は、経営陣が取締役会に対してジェンダー・ダイバーシティに関する

説明責任を担うとともに、実行計画を評価し、最も重要な問題に対処するアクション・プランの策定に時間を使うように要求すべきです。

エンゲージメントの中で、当社は一部の企業の間で誤解があることにも気づきました。多くの投資家がエンゲージメント・レターでまず取締役会レベルでの女性の増加を求めているため、投資家が「ジェンダー・ダイバーシティの向上」という時に注目しているのは、あらゆる職階におけるジェンダー・ダイバーシティの改善ではなく、女性の取締役のみであるという誤解です。

当社は、1対1の直接的なエンゲージメント・ダイアログにおいて、取締役会における女性の数にとどまらずジェンダー・ダイバーシティがなぜ企業にとって投資の観点から理にかなっているのかを時間をかけて説明し、このような具体的な対話を企業が歓迎していることを認識しました。また、この機会を利用して、当該企業にとって重要な ESG トピックを取り上げ、当社の期待を伝えました。当社は、このような直接のエンゲージメントとしての対話と、ジェンダー・ダイバーシティがいかにパフォーマンス上のメリットをもたらすかの詳細なフィードバックが、企業にジェンダーのバランスを改善するための実行計画の評価や再検討を促し、より包括的なアプローチを触発すると考えています。

## 2. 企業文化の変革と構造的な改革を通じて、正社員の総合職ポストに女性の人材を呼び入れることが急務

当社のエンゲージメントから、日本企業において女性の参画が不足していることが、(特に上級管理職や取締役レベルでの)ジェンダー格差の縮小がなかなか進まない主な理由であることが明らかになりました。管理職の女性比率が上がらないのは、日本の人材プールに上級管理職や取締役の役職にふさわしい知識と経験を備えた女性の候補者が不足しているからだという思い込みがあるのです。そして女性リーダーの割合を形式的に増やすためには採用基準を引き下げ、最適な候補者かどうかについては妥協せざるを得ないのかという誤解が広がっています。この論理は、ジェンダー不均衡の緩和に取り組むインセンティブを低下させ、女性の人材プールが時間の経過とともに増加し、問題は自然に解決するという誤った期待による不作為につながります。

当社は企業とのエンゲージメントの中で、さまざまな情報源から得られた、日本の女性人材プールの多様な実態を示すデータを提示するように努めました。

総務省のデータによると、2019年6月に日本で職に就いている女性は3,000万人で、全労働力の44.5%を占めており、1978年の38.5%、1998年の40.8%から大幅に増加しました<sup>4</sup>。さらに、大卒人口の半数は女性です。

フィナンシャル・タイムズ紙によると、安倍政権が日本の経済発展のために女性の潜在能力を引き出す

ことの重要性を強調した2012年から2018年半ばまでに200万人以上の女性が労働力に加わりました。

当社の考えでは、日本企業がジェンダー・ダイバーシティのギャップを埋める上で直面する最大の障害は、労働力において能力ある女性の人数不足ではなく、硬直化した企業文化を変革するための効果的なメカニズムがないことです。必要なのは、女性社員が自らの潜在能力を最大限に引き出し、ビジネスに付加価値を与えられるポストに就くことができるように、人的資本管理を体系的に変えることです。

最新の政府の統計によると、女性の雇用率は政府の2020年の目標達成に向けて順調に進んでいますが、管理職や経営層の女性の割合の増加ははるかに緩やかなペースとなっています<sup>5</sup>。

例えば、日本では歴史的に多くの女性社員はパートタイム/臨時雇用の仕事に就くか、卒業後に一般職に就職することを選択してきました。これらの役割は、正社員の総合職に比べて柔軟性が高く、労働時間が短いことから女性に好まれてきたのです。このパターンは、家庭生活での女性の役割に対する長年の社会的期待を反映しています。一部の日本企業は総合職と一般職の間の厳格な境界を緩和してきていますが、女性が一般職から総合職に移行するのは容易なことではありませんでした。

## 「ジェンダー・ダイバーシティで先進的な企業は、個々の状況やニーズに基づいた明確な計画を有しています」

日本の上場企業の取締役会に女性が増えていることは歓迎すべきことですが、多くの企業では、取締役レベルのポストであっても、長年の固定観念により、経験豊富な会計士や弁護士に限られた人材プールの中から候補者を探しています。これは、産業界出身や社内の事業部門出身の女性の選任と昇進を阻害することになり、女性幹部のパイプラインを構築するインセンティブを低下させ、ジェンダー・ダイバーシティについての実行計画を弱体化させます。

当社のエンゲージメントからは、女性を正社員の総合職ポストに登用し、職場の多様性を促進するためには、企業文化の変革と人的資本管理の構造的な変革が必要であることが分かりました。

先進的な企業の経験を分析した結果、以下の要因が、変革を成功させるための強固な基盤作りに重要であるとの結論に達しました。

### 企業文化の変革を促進するトップの行動

組織の各レベルで多様性の方針を確立することは重要ですが、ジェンダー・ダイバーシティの改善を可能にし、持続可能にするためには、企業の経営層の賛同、コミットメント、およびその結果としての行動が不可欠です。

真の変革は、単に経営トップが「ジェンダー・ダイバーシティを支持する姿勢」を示せばもたらされるものではありません。人事部門のみがオーナーシップを持ち、経営陣が実際の計画と実行にほとんど関与せず、ジェンダー・ダイバーシティの改善について社内に向けたコミュニケーションを取らないようなプログラムは、大体において結果に結びつきませんでした。

一方、著しい改善を達成したすべての企業においては、オープンで、革新的で、社員に優しく、能力主義で、成果重視の企業文化を創造するための行動を上級管理職がとっており、そのことが最終的に生産性と人的資本市場における競争力を向上させていることを確認しました。特に経営層が、変革の推進者として行動することに時間と労力を費やしていました。一部の企業では、経営トップが雇用モデル（および必要に応じて雇用契約）を修正する決断を下しました。採用、昇進、および報酬の構造と慣行を見直し、新入社員とすべての職階の既存社員の両方に対して能力主義的かつ成果主義的なアプローチを徹底し、企業文化の変革を先導しました。

**「日本企業がジェンダー・ギャップを解消する上での最大の障害は、女性の人材不足ではなく、硬直化した企業文化を変革するための効果的なメカニズムがないことです」**

企業が実行すべき行動項目のチェックリストに万能なものはありません。各組織の状況はそれぞれ異なります。企業は、最も重大な障害がどこにあるかについて独自の評価を実行し、経営者が変化を触発または強化するために最も強いメッセージを送るべきなのはどの点であるかを見つける必要があります。

ある企業は、より多くの女性社員が経営陣に加わることを促すべく社内コーチングプログラムを確立しました。社内に女性のリーダーシップ・パイプラインを構築するという会社の取り組みを示すために、会長自身がプログラムに参加し、女性幹部のメンターとしての役割を担いました。このことは、組織全体の多様性を改善するという同社の取り組みについて、強力なメッセージを発信したと考えられます。

### 効果的なコミュニケーション

多様性のギャップを埋めるためには、社内のあらゆる組織における効果的なコミュニケーションが重要です。多くの企業で採用されている共通のステップは、あらゆる職階の社員にダイバーシティの研修やフォーラムを提供することです。これは、社内の意識を高めるための出発点として適しています。しか

し、研修とフォーラムを、多様性のメッセージを伝える唯一の方法とするべきではありません。「実効性ある活きた方針」に保つために企業は複数のチャネルと手段を模索する必要があります。

5年前、ある小売グループは、人事制度を改革し、キャリアと家庭生活のより良いバランスを取る方法について女性に助言することを任務とする、ダイバーシティ&インクルージョン室を設立しました。その活動には、女性の店長、経営者、外部の専門家の交流の場である「ウーマンズ・ダイレクト・ミーティング」の開催や、幹部候補のための研修プログラムの実施などが含まれます。2018年度のグループ全体の管理職に占める女性の割合は36%に達しました。同社の創業者兼会長は「後継者には女性の方がふさわしいと考えており、女性上級幹部の割合を（当時の）15%から半分以上に増やしたい」と明言しています。

また、ある日本最大級の地銀は、ジェンダー・ダイバーシティの戦略を策定し推進するために、ダイバーシティ委員会を設置しました。この委員会は、若手スタッフ、部門長、取締役など、さまざまな役割、部門、年功および経歴のメンバー約30人で構成されています。このような仕組みは、戦略やメッセージを委員会メンバーが組織全体に効果的に伝達できるものであると評価できます。また、同行は、男女不均衡を解消するために、ダイバーシティ推進部を設置しました。ダイバーシティ推進部の部長は、毎年、女性社員やその上司と1対1の個別面談を実施しジェンダー・ダイバーシティについて話し合っています。それぞれの面談時間は30~60分で、年間約500回開催されています。こうした面談を通じて、ダイバーシティの対策がどの程度機能しているのか、未解決の問題は何か、どのような解決策が考えられるのかをより深く理解することができます。同時に、面談によって、会社のダイバーシティへの取り組みを女性社員に効果的に再認識させ、個々のキャリア開発計画を再確認させることもできます。また、上司は、女性社員の昇進のために十分な支援を行っているかどうかを確認することができます。

### 職場の枠を越えた支援

より多くの女性社員が主要な事業機能で活躍するためには、職場の枠を越えた支援によって、女性が安心かつ自信を持ってキャリア開発ができる環境を整えることがしばしば必要になります。

当社のエンゲージメントを通して、喜ばしいことにほとんどの企業がすでに何らかの形で職場の枠を越えた支援を提供していることが分かりました。柔軟な働き方を可能にすること、産前産後休暇を提供すること、育児支援と経済的支援を提供することなどです。一部の大手企業は、女性社員の活躍を阻む社会インフラや家庭にある障壁を撤廃するために、

さらに一步踏み込んだ取り組みを行っています。

ある企業では、育児・介護休暇、勤務時間の調整、在宅勤務の柔軟性を提供するだけでなく、託児所が不足していた地域の労働組合と協力して、働く親のための託児所を開設しました。

また、別の企業では、産休とその後の職場復帰の準備ができるように、妊娠中の女性社員とそのパートナーと一緒に参加するワークショップを開催しています。この企業は2007年から働く親のためのフォーラムを、2008年から父親向けのフォーラムを運営し、家族の責任を共有することを奨励しています。

しかし同時に、さまざまな選択肢の中からある特定の施策が選ばれた理由について、実行計画の中の根拠や位置づけが不明確であることが多いことも明らかになりました。選択された施策が女性社員のニーズに対して効果的かつ十分であるかどうかを評価することは困難であることも分かりました。施策を評価するためのデータと位置づけが、企業のコミュニケーションからしばしば欠落しているからです。

これまで述べてきたように、それぞれの企業が独自の評価を行い、女性社員が支援を必要としている最も重要な分野に優先順位をつけたり、施策がジェンダー・ダイバーシティの不均衡を是正する上で真に役立つのかどうかを見極めることが重要です。

### 3. 健全な女性の昇進を支えるパイプラインが不可欠

日本企業のジェンダー・ダイバーシティへの期待が国内外の投資家から高まる中、近年、管理職に占める女性の割合は増加していますが、その進展は緩慢です。日本の政府系研究機関である労働政策研究・研修機構によると2016年の日本の管理職に占める女性の割合はわずか12.9%でした。当社が調査を行った際、女性が中・高レベルの管理職に占める比率が上がるには「時間がかかる」というのがよくある答えでした。確かに企業文化の大きな変化を実現するには時間がかかりますが、これが不作為の口実として使われるのであれば管理職におけるジェンダー・ギャップが解消されることは決してないでしょう。

前述したように、日本では多くの女性がパート/臨時雇用や一般職の仕事をしています。従来の日本企業では、パート/臨時雇用からの管理職への昇進はほぼ不可能であり、一般職からではその機会は限られていました。たとえ昇進したとしても、中核ではない機能や部署に就くことが多く、その影響は比較的小さいものでした。総合職の業務に就いている女性社員でも、管理職につながるようなキャリアパスの可能性があるとは思ってもみなかったといえます。女性が昇進していくための各階層のパイプラインを社内で積極的に構築し、ロールモデルやキャリアパ

スを作っていくことに対して、企業側のさらなる努力が必要です。

ビジネスと投資の観点から見ると、ジェンダー・ダイバーシティとは、取締役会における女性の数だけではありません。それは、企業全体のあらゆる職階におけるジェンダー・ダイバーシティを改善することなのです。昇進のパイプラインが強化されれば、上級管理職や取締役のポストに就く女性候補者の数が大幅に増えると同時に、生産性の向上、採用市場での競争力の強化、ROEの向上にもつながります。

### 「ジェンダー・ダイバーシティを持続的に向上させるためには、企業の経営層の支持、コミットメント、そして結果を出す行動が不可欠です」

当社では、ジェンダー・ダイバーシティの改善に先進的で、女性のリーダーシップ・パイプラインの構築に積極的な企業は、女性管理職だけでなく、良い人材を低いコストで採用でき、定着させられる可能性が高いと考えています。ダイバーシティに関する優れた実績は、既存の社員および将来の社員へのポジティブなメッセージとなり、良好な職場環境の創造と社員の福利厚生への企業の取り組みを明確に示すからです。これにより人的資本および労働問題のリスクを軽減することができ、企業の中長期的な成長力、財務パフォーマンス、投資収益率に大きな影響を与える可能性があります。これは、製造業やテクノロジー企業など、女性の人材を惹きつけ定着させることが特に難しい分野の企業にとってとりわけ重要です。

女性のリーダーシップのパイプラインを開発するには時間がかかることを考えると、取締役会と経営陣は、長期的に持続可能な労働力の多様性を改善するために、健全な女性のリーダーシップのパイプラインを構築し、維持することができるよう、今すぐ行動を起こすべきです。

あるグローバルな事業展開をしている日本企業は、2002年に日本と世界の両方で女性の昇進を促進するための専任チームを立ち上げました。それ以来、女性管理職の割合は着実に増加しています。グループレベルでは、女性管理職の割合は2014年度の16%から、2016年度は22%、2018年度は25%に上昇しました。しかし、日本の事業に限ればその数字ははるかに低く、2014年度は5.7%、2016年度は6.5%、2018年度は8.4%への上昇にとどまっています。この事例における主な違いは、日本には大規模な製造部門と子会社があり、そこでは女性のリーダーシップのパイプラインははるかに脆弱であるという事実にあります。例えば、グループの芸術関連子会社の中には女性リーダー

が約 30%を占めているところもありますが、エレクトロニクス部門、特に先端デバイス部門では管理職のほとんどが技術者であるため、女性比率は一桁に過ぎません。同社は、エンジニアリング部門、特にデバイス部門で女性を十分に雇用するのは依然として困難であると認めています。コンピューター・サイエンスやバイオテクノロジー部門では女性の採用が増えており、10 年から 15 年後にはこれらの部門で女性管理職の割合が増えると予想しています。

製造、研究開発 (R&D)、エンジニアリング部門の女性の数を増やすことの難しさは、日本の製造業・テクノロジー企業に共通するテーマです。企業は、理学士号を持つ女子学生の数が高専分野より少ないことを指摘しています<sup>6</sup>。

京都周辺の一部の企業による、女子の科学教育を奨励・支援する取り組みは有益ですが、それだけでは科学分野での女性の割合を高めるには不十分です。日本では、女子学生が科学を専攻することを支援する親や高校教員が少ないことを認識することも重要です。内閣府男女共同参画局では、2015年から2018年まで、「リコチャレ」(「理工チャレンジ」)などのプロジェクトを実施し、企業や学校が、科学の学習や科学に関連する仕事に興味を持つ女子を支援するイベントを開催することを奨励してきました。企業の取り組みを支えるためには、社会全体がより大きく変わることが必要です。多くの課題は残っているものの、日本企業では IT やバイオテクノロジー事業の比率が拡大しており、女性の新卒をより多く採用できる可能性が高いのは心強いことです。

#### 4. 進捗状況を追跡評価するには、測定可能な目標と比較可能な KPI が不可欠

ジェンダー・ダイバーシティに関する投資家の期待と企業の開示との間にはギャップがあります。通常、日本企業の情報開示は、方針、女性比率などの数値、取り組みやプログラムについては説明していますが、多くの企業ではジェンダー・ダイバーシティについて比較可能な KPI や測定可能な目標には触れていません。

当社の経験では、一般的に日本企業はジェンダー・ダイバーシティに関する話題について投資家と議論することに前向きです。一部の企業は、企業としての見解、方針、講じられた対策、達成された成果などに加えて、企業が直面している課題や、それらに対処する計画について話し合うことにも前向きでした。過去の失敗から学んだ教訓や、今後どのように改善していくかについても議論できました。こうし

た1対1の直接のエンゲージメントは、投資家の期待を企業がより深く理解し、投資家にとっては投資先企業が人的資本や労働関連のリスクをどのように管理しているかをより深く理解するために、非常に有益な機会です。

当社は、企業の取締役会および経営陣に対し、社内のダイバーシティに関する KPI と目標を設定し、これらについて定期的に社内および投資家の双方に報告することを奨励しています。開示する際、企業は包括的な表現や曖昧な表現は避けるべきです(例えば「当社は今後も多様性の向上に努めていきます」というような表現など)。KPI と目標は、内部からも外部からも評価ができるように、経時変化の測定・比較が可能なものである必要があります。また、KPI と目標が取締役会および経営陣によって、定期的にレビューされビジネスの発展と成長に合わせて更新されるようにするメカニズムも整備する必要があります。

#### 結論

ジェンダー・ダイバーシティのギャップを埋めることは、中長期的に日本企業が直面する人的資本と労働力の課題を緩和する上で、間違いなく重要な要素です。変化は進んでいますが、スピードは十分ではありません。企業は、「自然のなりゆき」による進展を待つのではなく、構造的かつ組織的な形で、積極的にこの問題に取り組み、今すぐ行動を起こす必要があります。

当社は、進展を加速する上で、積極的なステewardシップが重要な役割を果たすと確信しています。ジェンダー・ダイバーシティに関する日本企業との直接のエンゲージメントとしての対話は、ビジネスや投資の観点から、このトピックの重要性に関する強力で明確なメッセージを送るだけにとどまりません。こうした対話は、投資先企業がリスクや課題をどの程度適切に管理しているかを、投資家がより詳細に理解する双方向のプラットフォームにもなります。また、直接のエンゲージメントによって、先進的な企業で実行され、日本の環境において有効であることが証明された取り組み、数値評価、ツール、優れた取り組みを見出し、他の投資先企業と共有することも可能になります。

当社は、積極的なステewardシップ活動を通じて、日本における人的資本とジェンダー・ダイバーシティに関する開示、特に進捗状況を把握するための測定可能な目標や適切な KPI についての改善が進むよう継続的に取り組んでいきます。エンゲージメントを通じて、新卒の採用から取締役まで、企業内のあらゆる職階でジェンダー・ダイバーシティを改善する企業の取り組みを引き続き支援してまいります。

- 1 <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/womenomics-5.0/>
- 2 <https://www.morganstanley.com/ideas/gender-diversity-investment-framework.html>
- 3 <https://www.msci.com/documents/10199/87f1239f-e64f-1c48-e767-7c7dae01778e>
- 4 [http://www.gender.go.jp/english\\_contents/about\\_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf](http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf)
- 5 [http://www.gender.go.jp/english\\_contents/pr\\_act/pub/pamphlet/women-and-men20/index.html](http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men20/index.html)
- 6 [http://www.gender.go.jp/english\\_contents/about\\_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf](http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf)

#### 【ご留意事項】

- 本資料は、アリアンツ・グローバル・インベスターズ・グループ会社\*（以下、当社）が作成したものです。
- 特定の金融商品等の推奨や勧誘を行うものではありません。
- 内容には正確を期していますが、当社が必ずしもその正確性・完全性を保証するものではありません。
- 当社は Allianz SE 傘下のグループ会社です。
- 本資料に記載されている運用戦略の一部は、実際にお客様にご提供するにあたり相当程度の時間を要する場合があります。
- 本資料に記載されている個別の有価証券、銘柄、企業名等については、あくまでも参考として申し述べたものであり特定の金融商品等の売買を推奨するものではありません。
- 過去の運用実績やシミュレーション結果は、将来の運用成果等を保証するものではありません。
- 本資料には将来の見通し等に関する記述が含まれている場合がありますが、それらは資料作成時における資料作成会社の見解であり、将来の動向や運用成果等を保証するものではありません。
- 本資料に記載されている内容は既に変更されている場合があります、また、予告なく変更される場合があります。
- 最終的な投資の意思決定は、商品説明資料等をよくお読みの上、お客様ご自身の判断と責任において行ってください。
- 当社が提案する戦略および運用スキームは、グループ会社全体の運用機能を統合したものであるため、お客様の意向その他のお客様の情報をグループ会社と共有する場合があります。
- 本資料の一部または全部について、当社の事前の承諾なく、使用、複製、転用、配布及び第三者に開示する等の行為はご遠慮ください。

\* ここでは、以下のグループ会社を総称しています。

Allianz Global Investors Japan Co., Ltd.  
Allianz Global Investors U.S. LLC  
Allianz Global Investors GmbH  
Allianz Global Investors Asia Pacific Ltd.  
Allianz Global Investors Singapore Ltd.  
Allianz Capital Partners GmbH

投資顧問契約および投資一任契約のお客様は以下をお読みください。

#### 対価とリスクについて

##### 1. 対価の概要について

当社の提供する投資顧問契約および投資一任契約に係るサービスに対する年間報酬は、最終的にお客様との個別協議に基づき決定いたします。これらの報酬につきましては、契約締結前交付書面等でご確認ください。投資一任契約に係る報酬以外に有価証券等の売買委託手数料、信託事務の諸費用、投資対象資産が外国で保管される場合はその費用、その他の投資一任契約に伴う投資の実行・ポートフォリオの維持のため発生する費用はお客様の負担となりますが、これらはお客様が資産の保管をご契約されている機関(信託銀行等)を通じてご負担頂くことになり、当社にお支払い頂くものではありません。これらの報酬その他の対価の合計額については、お客様が資産の保管をご契約されている機関(信託銀行等)が決定するものであるため、また、契約資産額・保有期間・運用状況等により異なりますので、表示することはできません。

##### 2. リスクの概要について

投資顧問契約に基づき助言する資産又は投資一任契約に基づき投資を行う資産の種類は、お客様と協議の上決定させて頂きますが、対象とする金融商品及び金融派生商品(デリバティブ取引等)は、様々な指標等の変動の影響を受けます。

従って、投資顧問契約又は投資一任契約の対象とさせて頂くお客様の資産において、元本欠損を生じるおそれがあります。ご契約の際は、事前に必ず契約締結前交付書面等をご覧ください。

投資顧問契約および投資一任契約のお客様は以下をお読みください。

#### アリアンツ・グローバル・インベスターズ・ジャパン株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第424号  
一般社団法人日本投資顧問業協会に加入  
一般社団法人投資信託協会に加入

MC1312421 -20200825