



日本取引所グループ
ロンドン駐在員事務所
アンナ・ヒル

—連載（第19回）—

英国政府、ビジネス界のダイバーシティの取組みに注目



■ 1. はじめに

昨年（2015年）7月、英国政府は、FTSE 100企業の取締役総数に占める女性の割合が25%に達し、2011年、政府の依頼に基づきデイヴィーズ卿（Lord Davies）が主導して策定した25%の“ターゲット”に到達したことを発表した。2015年10月、デイヴィーズ卿が取り纏めた「女性取締役レビュー」の最終レポートによると、FTSE 100の女性取締役の割合は26.1%で、欧州の主要指数の中で6位であった。ただ、女性の割合が英国より高かった5カ国のうち、3カ国（ノルウェイ、フランス、ベルギー）はクオータ（定員割り当て制度）を導入しており（注¹）、それを行わずに6位に入ったということは一定程度評価できそうだ。

英国政府は、5年弱で当初の目標を達成したわけだが、このためにビジネス界と強く連携して、性別ダイバーシティに向けた積極的

な推し進めた結果のようだ。

今回のCityの窓では、英国におけるこれまでの動きと今後の動向（予測）をご紹介します。

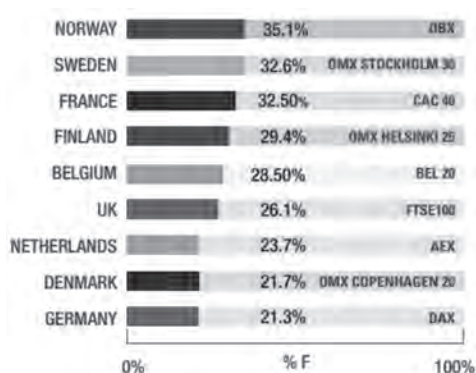
■ 2. そもそも「デイヴィーズ・レポート」とは

2010年、新たに連立を組んでいた保守党・自由民主党は、ビジネス関連の大臣を務めたことがあったデイヴィーズ卿に英国企業の取締役会構成員の性別割合の状況に関するレビューを依頼した。連立政府の問題意識は、性別の平等が結果として取締役会の判断力の強化に結びつくという考えからであった（注²）。依頼を受けたデイヴィーズ卿は、コンサルテーション手続きを行ったうえで、2011年2月、最初のレポートを公表した。

2010年当時、英国企業の女性取締役の割合はFTSE 100合計で12.5%、FTSE 250合計で7.8%だった。FTSE 100企業の中で、女性が



(図表) 欧州主要指数の構成企業における女性取締役の割合



(Davies Review 5 Year Summary, October 2015)

1人もいない取締役会が21社もあり、FTSE 250の中で131社もあった。2008年と比較すると、女性増加の割合は僅かであった。

デイヴィーズ卿は2011年のレポートで、FTSE 100企業に対して、2015年までに取締役構成員の25%を女性にするターゲットが設定された。検討の中では、ターゲットよりも厳しいクォータ案もコンサルテーション・ペーパーに盛り込み、問題提起を行ったが、そこで得られた回答のうち89%はクォータに反対であったため、最終的に“ターゲット”という形式となった。それでも、デイヴィーズ卿は、このターゲットの達成が促進されるような様々な場面で働きかけを行った結果、英国のコーポレートガバナンスコード（CGコード）を策定しているFinancial Reporting Council（FRC）が共鳴し、2012年のCGコード改正において、企業がCGレポートで「性別を含む多様性」に関する目標・前進を報告

することが求められるようになった（注3）。

3. ビジネス界もダイバーシティの動きに呼応

政府が女性取締役の増加に向けて取組みを開始したと同時期の2010年11月、ロング投資を主に行う機関投資家であるNewton Investment Managements社の女性CEO、ヘレナ・モリッシー氏（Helena Morrissey）は「30%クラブ」を開設した。モリッシー氏は、育児休暇を取ったことで昇進が見送られる等、いわゆる性の被差別の経験者ではあったが、9人の子供を育てると同時にNewton Investment Managements社ではCEOまで上りつめ、家庭も仕事も完璧にこなす女性として高く評価される人物である。マイノリティの声が真剣に受け取られる基準は、一般的には30%というリサーチに従って、モリッシー



氏のクラブでは、2020年までに英国企業の女性取締役の数が全体の30%になるよう要求するロビーイングを開始した。ただ、デイヴィーズ卿がコンサルテーション手続きを開始した際、30%クラブはクオータには強く反対し、ターゲット形式の決定に際しては、大きな影響を与えた。

■ 4. 25%は始まりの終わり

2015年7月に25%のターゲットが達成されたことを受けて、デイヴィーズ卿は、再度、政府の依頼を受け、当初レポートに対する5年間の取組みをレビューする最終レポート（Improving the Gender Balance on British Boards）を取り纏め、2015年10月、当該最終レポートは、政府から発表された（注4）。

このレポートでは、25%のターゲット達成他、FTSE 100に女性取締役が1人もいない会社が14年6月の時点でゼロとなり、FTSE 250の場合でも、女性取締役の割合が19.6%まで上昇するなど、この5年間で企業が女性取締役の増加に取り組んできたという前進を称えた。

しかし、次に、統計の詳細を見ていくと、25%にまで達したという女性取締役の大半は非執行役（NED）で、執行権を持つ女性取締役の割合はFTSE 100で9.6%、FTSE 250で僅かな5.2%と、平等という目標を達成したとは到底言えない状況であることを認めた。最終レポートの結論としては、このよう

に性別の平等に対する取組みは、道半ばであるとして、更に5年間の期間を設けて、更なる目標を設けて、真の女性進出を促すことが要求された。

政府は、最終レポートの要求に従い、2016年2月、GlaxoSmithKline社長のフィリップ・ハムプトン氏（ハムプトン卿（Sir Philip Hampton））をこの取組みのリーダーに任命して、2020年までの新たな目標設定を依頼した。（GSKの取締役会は当時、27%女性だった（注5）。）ハムプトン卿は11月9日、デイヴィーズ卿の提案に従って、以下のとおり、新たな目標を設定した。

ハムプトン・レビューが設定した目標	
FTSE 350	2020年までに取締役総数の33%を女性にするターゲット
FTSE 100	2020年までに経営委員会（Executive Committees）の構成員の33%を女性にするターゲット
FRC	CGコードをさらに修正し、FTSE 350企業に執行役員総数の女性割合の報告を求める

■ 5. 政府、2015年から金融サービス業界の動向を注視

2015年の夏、政府はデイヴィーズ卿のターゲットが達成されたことを受けて、性別による賃金格差が最も高い金融サービス業界の取組みを注視し、Virgin Money社の女性CEO ジェイン・アン・ガディア氏（Jayne-Anne Gadhia）に、金融サービス業界における役員の性別平等に関する実態調査のレポート作成を依頼した。

作成されたレポート「Empowering



Productivity : Harnessing the Talents of Women in Financial Services ^(注6)」は、若手社員においてはほぼ性別の平等は図られているが、中堅世代（30・40代）となって昇進が絡んでくると、女性が外されるケースが散見され、その原因が企業文化であることを指摘した。

レポートのアドバイスに従い、政府は2016年3月、役員レベルで性別平等の目標を込めて、「Women in Finance Charter（金融業界の女性に関わる憲章）^(注7)」を策定した。憲章に参加する企業は以下の誓約が求められた。

1.	特別にダイバーシティの責任を取る取締役を指摘（普段はCEO）
2.	役員の性別のダイバーシティのために社内目標を設定
3.	目標までの進捗を毎年報告
4.	将来的には、取締役報酬をダイバーシティ目標に関連付ける意志を示す

7月11日、政府は、金融サービス企業の72社が憲章に署名したことを発表した。その中にはパークレイズやロイズ、ドイツ銀行、みずほインターナショナル等を含む大手銀行や、規制当局のFCA等が名を連ねた。72社のうちの60社は、2021年までに役員を30%女性にすると誓約したことに加えて、13社は10年間以内に完全な性別平等を目標にした^(注8)。これら一連の動きは、政府及び金融サービス業界において大きな進捗として評価されている。

■ 6. 人種、階級、LGBTの平等も

ダイバーシティというのはもちろん、性別の問題だけではない。女性取締役レビューの効果に続き、政府は2014年、取締役会で少数人種の割合にも着目した。英国の一般人口の少数人種割合は当時14%だったが、レポートによると、FTSE 100企業の取締役会の構成員に占める少数民族割合は5%、少数人種が1人もいない企業が69社もあった。この状況を問題視して、当時のヴィンス・ケーブル・ビジネス大臣は、FTSE 100企業に対して、2020年までに最低1人の取締役を少数人種とすることを要求する「The 2020 Campaign」を立ち上げた。ケーブル大臣は元々20%というターゲットを設定する予定だったが、業界からの強い反対のロビーイングを受けて「最低1人」にしたと言われている^(注9)。

特に金融業界では、社会階級のダイバーシティも最近話題となっている。16年9月、政府から資金を受けるSocial Mobility Commission（社会的流動性委員会）は、銀行社員の候補者が面接を受ける時、話し方や服装、海外旅行の経験等、社会階級に関連する特徴で判断されるとの調査内容を公表した。また、これまで良く言われてきたこととして、有名大学を出ていても有名私立（中）高を卒業していない候補者は、不文律として採用を見送られてきた実態があった^(注10)。



政府は、この実態の改善に乗り出すべく、同年10月、企業を雇用方法でランク付けする指数のローンチを発表した。最初のランク付けの発表は、来年春とのことで注目を集めている（注11）。

LGBT（Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender、性的少数者）のダイバーシティへの取り組みも動き出している。主導しているのは、政府ではなく、むしろビジネス界である。ロイズ銀行やRBS等の民間企業が全層のLGBT社員のためのネットワークや、LGBT社員を役員レベルまで支援するプログラム等の方針を導入したほか（注12）（注13）、MI5（保安局）やHMRC（収税局）等の政府機関も同様の動きを開始した。

■ 7. これからの動き

2015年5月、モリッシー氏が30%クラブを退任して、代わって、ANZ銀行ヨーロッパの女性CEOであるブレンダ・トレノーデン氏はCEOが選任されると、クラブの注目は、単にFTSE 100の取締役会の構成ということではなく、企業のあらゆる役職における女性進出の状況に向けられた（注14）。前述のとおり、ハムプトン卿のレビューも、女性取締役に加えて、女性役員の増加状況にまで対象を広げた。金融業界では、Women in Finance Charter憲章への参加を積極化させる動きが既に出ている。大手機関投資家のJupiter Asset ManagementやOld Mutual等は、本年

10月、保有株式の企業において、女性取締役が少ないと判断した場合、男性取締役の任命に反対票を投じる考えを示して、話題を呼んだ（注15）。

このように、ダイバーシティの分野では、欧州では遅れ気味であった英国であったが、ここに来て、様々なキャンペーンが実施され積極化の動きが出てきている。ただし、この手の“ブーム”は結果が出ると勢いがなくなる場合が多いと言う。ハムプトン卿のレビューやThe 2020 Campaignは、レビューの時期までまだ3年以上は残されており、30%クラブも、トレノーデン氏のリーダーシップが益々勢いづきそうな気配である。当面は、“ダイバーシティ”という言葉は頻繁に聞こえてきそうである。まずは、2020年の各種レビュー結果が楽しみである。

（注1） https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

（注2） https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf

（注3） <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Feedback-Statement-Gender-Diversity-on-Boards.pdf>

（注4） https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

（注5） <https://www.gov.uk/government/news/new-chair-and-deputy-chair-of-women-on-boards-review>



will-champion-female-executives

(注6) [http://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/](http://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf)

Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf

(注7) [https://www.gov.uk/government/](https://www.gov.uk/government/publications/women-in-finance-charter)
publications/women-in-finance-charter

(注8) [http://www.efinancialnews.com/](http://www.efinancialnews.com/story/2016-10-11/fca-and-uk-banks-boost-gender-targets)
story/2016-10-11/fca-and-uk-banks-boost-gender-
targets

(注9) [https://www.theguardian.com/business/2014/](https://www.theguardian.com/business/2014/dec/15/lack-of-diversity-all-white-boardrooms-increasing-study-reveals)
dec/15/lack-of-diversity-all-white-boardrooms-
increasing-study-reveals

(注10) [https://www.ft.com/content/5f2a749a-6f88-](https://www.ft.com/content/5f2a749a-6f88-11e6-9ac1-1055824ca907)
11e6-9ac1-1055824ca907

(注11) [https://www.gov.uk/government/news/top-](https://www.gov.uk/government/news/top-firms-to-be-ranked-on-social-mobility)
firms-to-be-ranked-on-social-mobility

(注12) [http://www.telegraph.co.uk/finance/](http://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/11344315/These-are-the-most-gay-friendly-employers-in-the-UK.html)
jobs/11344315/These-are-the-most-gay-friendly-
employers-in-the-UK.html

(注13) [http://www.lloydsbankinggroup.com/our-](http://www.lloydsbankinggroup.com/our-group/responsible-business/inclusion-and-diversity/lgbt/)
group/responsible-business/inclusion-and-diversity/
lgbt/

(注14) [https://www.ft.com/content/8b374e64-5de6-](https://www.ft.com/content/8b374e64-5de6-11e5-9846-de406ccb37f2)
11e5-9846-de406ccb37f2

(注15) [https://www.ft.com/content/0fb269c4-8fb6-](https://www.ft.com/content/0fb269c4-8fb6-11e6-a72e-b428cb934b78)
11e6-a72e-b428cb934b78

