

30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL4

川本裕子様とのインタビュー：ダイバーシティとコーポレートガバナンス

GSAM 東京銀行(現三菱 UFJ 銀行)からキャリアをスタートされ、今では早稲田大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)教授であり、ソフトバンクグループを含む数々の企業の社外取締役も務めていらっしゃいます。これまでのキャリアパスについてお聞かせください。

川本 大学では社会心理学を専攻し、卒業して東京銀行(現三菱 UFJ 銀行)に入りました。3年目に結婚し、主人の留学に合わせて渡英し、自身もオックスフォードで学びました。その後 1988 年にマッキンゼーに入社し、東京やワシントンのプロジェクトで働きました。当時マッキンゼーの東京で子供がいる女性はいませんでした。とても協力的な上司に恵まれました。二人目の子供が産まれた時に主人が丁度パリの OECD に出向し、私もマッキンゼーのパリで働くことができ幸運だったと思います。その後東京に戻り、2002 年に道路関係四公団民営化推進委員会の委員を務めたのですが、議論の場で「女性委員」と言われることが多く、びっくりしました。それまでは金融機関の専門家や母親としてのアイデンティティはありましたが、仕事場で「女性」が先に来ることがなかったからです。その後 2004 年に早稲田大学が日本橋にファイナンス研究科を創設する際に教職を得ました。その後はいろいろな企業で社外取締役を務めさせていただいています。

GSAM マッキンゼーで働いている中、自由に海外異動ができた背景は何だったのでしょうか？カルチャーや制度によるのでしょうか？

川本 子供が産まれる際も日本では前例がなかったため、上司に海外の制度を調べなさいと言われてもらい、他の国の制度を調べて東京の制度作りの参考にしました。会社の環境はもちろん重要ですが、自分自身もフレキシブルになることが必要だと思います。働き続けられたのは何よりも夫の理解や協力が大きかったと思います。

GSAM 大手 3 メガグループ内で川本様が初めてかつ三菱 UFJ フィナンシャル・グループの唯一の女性取締役であった 2013 年と、三菱 UFJ フィナンシャル・グループに女性が 3 名取締役会に選任されていた 2018 年では、環境の違いはありましたか？

川本 女性だからといって全員意見は同じということではないですが、一人だと女性の代表のようになりがちです。2014 年に 2 名

になり、緊張感が和らいだのは確かです。女性 3 名だとそれぞれの専門性がより際立つという感覚でした。

GSAM 川本様のご専門のコーポレートガバナンスの観点では取締役会の多様性はどのように重要なのでしょう？

川本 多様であることは物事やリスクの見方が違うということです。多様な見地から検討できるため、一番良い結論を導き出せる可能性が高くなります。男性もバックラウンドも経験も違い、本来は多様なはずですが、男性だと同調圧力が特に日本においては強く働いてしまうように感じます。

GSAM マッキンゼーの東京やパリのオフィスで働かれたご経験から、女性が職場でより実力を発揮するために日本企業がやるべきことは何だとお考えですか？

川本 まずは行き過ぎた男女役割意識からの脱却です。女性は結婚や出産のイベントがあるとされますが、結婚は相手が必要で男性にとっても重要なライフイベントのほうです。

GSAM 男性にとっても出産はイベントだと思います。最近投資先企業との対話で気付きましたが、男性の育児休暇取得率が高いほど女性管理職比率が高い事例もいくつか出ていますね。

川本 日本では女性は家庭に入るという役割意識が強すぎると思います。また、評価基準においても男性は潜在能力、女性は業績で評価される傾向があると言われてますし、女性は昇進のために男性よりも長時間働いているとする学術研究もあります。これまでは時間や場所の制約がありましたが、オンライン化が進むと女性、特にお母さんでも働きやすくなっていくのではないのでしょうか。昨今のコロナはその意味では追い風ですね。

GSAM 優秀な女性取締役を探すのに苦労している企業に対し何かアドバイスはありますか？

川本 探すのも大事ですが、女性活躍が言われてから既に何年も経っています。トップが特に意識すべきですが、管理職の方も差別意識を持っていないか、総点検が重要です。差別意識がある企業で女性は働きたがらないことを認識された方がいいです。日本は安全なので、海外から女子留学生は多いですが、就職は日本ではなかなかしません。女性活躍水準が 153 か国中



川本裕子様

早稲田大学
経営管理研究科教授

東京大学卒、オックスフォード大学開発経済学修士、東京銀行(現・三菱 UFJ 銀行)、マッキンゼーを経て、2004 年から現職。現在、ソフトバンクグループ、パナソニック、新生銀行の社外取締役、トムソンロイターのトラスティディレクターを兼務。これまでに、MUFG、日本取引所、リソナ HD、ヤマハ発動機等の社外取締役と東京海上 HD の社外監査役、及び国家公安委員などの政府委員を務めてきた。

121 位。120 か国で日本より女性の地位が高いため、日本企業に来ないのも自然なことです。また企業の方には自社の商品・サービスやコマースが差別的な男女役割強化につながっていないかどうか点検していただきたいです。そして、自社の女性社員を育てるプログラムを本気で見直して欲しいです。

GSAM 人種や性別に限らず、取締役会において多様な意見が交わされるようになるにはどのような制度・体制が望ましいのでしょうか？

川本 自由にフランクに議論できる土壌がとても大事です。いくら多様性があってもオープンに話しあえなければ本来の目的を達せないように思います。多様な働き方・人生観を許容する環境だと多様性が活きるのでしょうか。トップがそのような雰囲気や議論の場の設定をするとともに、取締役・参加者が議論の技術を磨くことも必要です。取締役会は社内と社外の結節点で、社外取締役を説得できなければ世間を説得できない。説明する能力が大事です。英語

のリスポンシビリティは日本語だと責任で責を負うとなりますが、本来はレスポンスができる能力ということではないでしょうか。

出典：GSAM

無断転載・複製を禁じます。

- 本資料は、情報提供を目的としてゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社（以下「弊社」といいます。）が作成した資料であり、特定の金融商品の推奨（有価証券の取得の勧誘）を目的とするものではありません。
- 本資料に記載された見解は情報提供を目的とするものであり、いかなる投資助言を提供するものではなく、また個別銘柄の購入・売却・保有等を推奨するものでもありません。記載された見解は資料作成時点のものであり、将来予告なしに変更する場合があります。
- 本資料は、弊社が信頼できると判断した情報等に基づいて作成されていますが、弊社がその正確性・完全性を保証するものではありません。
- 弊社及びゴールドマン・サックス・グループで投資運用業務を行う関係法人を総称して「ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント」あるいは「GSAM」と呼ぶことがあります。
- 本資料の一部または全部を、弊社の書面による事前承諾なく（Ⅰ）複写、写真複写、あるいはその他いかなる手段において複製すること、あるいは（Ⅱ）再配布することを禁じます。

© 2020 Goldman Sachs. All rights reserved. <228119-OTU-1338063>

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 325 号

加入協会：日本証券業協会、一般社団法人 投資信託協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会