

越 直美 弁護士・前大津市長

こし・なおみ 2001年北海道大院修了、02年弁護士登録。西村あさひ法律事務所に入所し、企業の合併・買収 (M&A) などに携わ

る。12~20年大津市長。現在は三浦法律事務所 (東京) のパートナー。ソフトバンク社外取締役も務める。滋賀県出身。46歳。

多様な人材生き残りの鍵



米田南広撮影

男女問わず活躍できる社会の実現が求められる中で、企業などの対応は遅れている。全国最年少女性市長として大津市長を二期務めた後、企業に女性の幹部人材を伴わせる社を創業した越直美弁護士は、ダイバーシティ(多様性)推進が日本の生き残り不可欠を話す。(聞き手 田畑清)

**女性役員比率**  
経団連が今年3月、企業の役員に占める女性の割合を「2030年に30%以上とする目標」を打ち出した。男女半々が本来の姿とはいえ、現実的な目標を示した意義は大きい。

女性役員比率は、20年7月時点で6.2%と低い。それでも16年の3.4%からは倍増している。急増した理由は、ひとえに投資家の行動による。機関投資家が企業に対し、「多様な人材を登用するダイバーシティ」が企業価値向上につながる」と圧力を高めている。だが、投資家に言われるから増やすという姿勢ではいけない。企業として、女性役員を登用する意味をどう考えようか。

女性が活躍することで会社の人材が潤うことは、企業にとってある程度は当然のことだが、企業が独自の経営哲学を打ち出す方法に変わらなければならない。経営者が「外部の人材に依存するのではなく、内部で育てよう」という考え方を、ダイバーシティは生かさない。外から多様な人材が入ることで時代に合わせた方法に変わらなければならない。ダイバーシティは生かさない。外から多様な人材が入ることで時代に合わせた方法に変わらなければならない。ダイバーシティは生かさない。

来春の証券取引所の市場再編では、東証一部を主たる市場として市場「プライム」の企業には、独立した社外取締役の人数が現在の「2人以上」から「3人以上」以上とするよう求められる。だが、現実問題として社内の管理職に女性が少ないと、取締役候補になる人材が足りない。おぼろげから社外取締役の女性比率が高まり、今後とも増えていくだろう。

**イノベーション**  
複数の大手企業で社外取締役を経験したある女性から「取締役役を兼任して、いかに開いて驚いた」とある。経営者が「外部の人材に依存するのではなく、内部で育てよう」という考え方を、ダイバーシティは生かさない。外から多様な人材が入ることで時代に合わせた方法に変わらなければならない。ダイバーシティは生かさない。

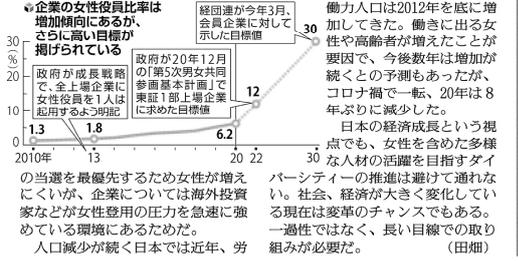
従来と同じやり方を続けたいという意識が大きかった。役所に限らず、伝統的な終身雇用・年功序列型の企業でも同じで、おぼろげに思う。この20年、日本がイノベーションを生み出せなかった原因は、同じことを繰り返して、同じように働いてきたからではないか。

**意識改革**  
市長として保育園を運営し、女性が働き続けられる環境整備を目指した。だが、それだけでは本質的な問題解決にならず、企業文化や働き方まで行政で変えられない現実も知った。2月に「On Board」(オンボード)を創業したのは、中から企業を変える必要があると思っただけ。必要が高まる社外取締役の候補となる人材を紹介したり、女性向けセミナーや研修会を開いたりする予定だ。一方で、意識を変える必要性は女性側にもある。業務負担や責任の重さから、管理職に就くのを敬遠する女性が多い。社会の様々な場面で女性が「ダイバーシティ」を取る機会が少ないのは事実だが、社内出身の女性役員を登用するためにも、今は12%しかない女性管理職の数を底上げする必要がある。女性の意識改革を支援していきたい。

私は「ダイバーシティ」は成長戦略として考えたが、ある人から「そんな甘いものではない。生き残り戦略だ」と指摘され、思い直した。日本の人口は6月時点で1年前より約40万人減った。県庁所在地の大津市の人口が1割と減る減少幅だ。それだけ労働力が減る中で、変化して革新を起していかなければ、日本は危ない。女性だけでなく、高齢者や障害者も働ける環境づくりがますます大切になってくる。

女性進出 企業に期待

日本で女性の社会進出が遅れていると言われて久しい。タボス会議を主催する研究機関「世界経済フォーラム」の2021年版の男女平等度ランキングで、日本は156か国中120位。全体評価を下げたのが政治参加と経済活動で、国会議員や企業の役員に女性の少なさが影響した。越氏は取材で「政治より経済の方が速い変化を期待できる」と話した。政治家は男性が多く、自身の選挙で



**会社概要**  
オンボードは2021年2月設立で、オフィスは東京都千代田区。越氏と松沢香氏の女性弁護士2人が共同で、最高経営責任者 (CEO) を務める。社外取締役や監査役候補となる女性向け研修や、企業とマッチングさせる業務を手がけ、上場を目指すスタートアップなどから依頼があるという。