

ドイツにおける女性トップマネジャーの拡大

田中 洋子

- 1 女性がリーダーシップをとれない国・日本
- 2 ドイツの大企業における女性トップマネジャーの増加
- 3 女性トップマネジャー増加のメカニズム
- 4 大企業における女性トップマネジャーの変化
- 5 残る問題——新しいキャリアモデルの必要性
おわりに

1 女性がリーダーシップをとれない国・日本

日本では、世界の中でも突出して、女性が指導的・管理的地位についている割合が低い。

管理職割合にはさまざまな基準の統計があるが、いずれも同じ趨勢を示している。ILO のデータでは、日本の女性管理職率の高さは世界 167 位で、先進国では圧倒的最下位である。日本でのミドル・シニアレベルの女性管理職割合は 14.5% で、G20 中インドに次いで下から二番目、トルコや UAE よりも低い (ILO 2020)。世界経済フォーラムが発表したジェンダーギャップ指数でも、日本は過去最低の 146 カ国中 125 位となり、特に政治・経済分野での女性のリーダーシップが極端に少ない (WEF 2023)。

厚生労働省「雇用均等基本調査」(2022)によると、管理職に占める女性の割合は 12.7% で、2021 年から 0.4% のみ増加した。帝国データバンク「女性登用に対する意識調査 2023」のデータでは、課長職以上につく女性管理職割合が 2018 年 7.2%、2020 年 7.8%、2023 年 9.8% と増えてはきたが、依然として 1 割に満たない。女性管理職 30% を達成できたのは小規模企業で、小売・不動産・サービス業中心である (帝国データバンク 2023)。

上場企業に限って 2020 年の女性役員割合をみると、OECD データで 10.7% であった。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」では、全上場企業の部長相当職の女性割合は 8.5% である。東洋経済『役員四季報』からみると、上場企業の女性役員割合は 2012 年 1.6%、2015 年 2.8%、2018 年 4.1%、2020 年 6.2% であった (国土交通省 2021)。

すべての指標は、日本企業での女性管理職割合は微増しているものの、先進国水準に大きく及ばないこと、世界的に見ても、女性がリーダーシップをとれない国として日本が突出していることを示している。

ところが不思議なことに、日本政府はこの20年間、一貫して女性管理職の増加を国の目標としてきた。

2003年には「2020年までに指導的地位の女性割合30%」という数値目標が設定された。2015年には女性活躍推進法が制定され、女性が活躍できる行動計画の策定・公表が労働者数301人以上の事業主に義務づけられた。2020年の改正では施策の一部の情報公表が義務づけられ、優良企業には「えるぼし」「プラチナえるぼし」認証も与えられた。2022年からは「男女の賃金の差異」の公表も求められ、労働者101人以上の企業にも、女性活躍に資する行動計画の策定・届け出や女性活躍に関する情報公開が必須とされた。2023年6月には「女性版骨太の方針」で「2030年までに女性役員比率30%以上」と目標が更新されている。

政府は20年にわたり、女性活躍・女性管理職拡大に向けて政策を進めてきた。にもかかわらず、わずかな数値の改善はあるものの、根本的な変化には全く至っていない。むしろ日本は世界的地位をさらに低下させ、女性がリーダーシップをとれないジェンダー後進国として知られつつある。

このことは、政府が進めてきた政策に大きな限界があったことを物語っている。政府の方針や取組には何が足りなかったのだろうか。どのような政策がうちだされるべきだったのか。企業や組織内でリーダーシップをとれる女性を増やす、別の言葉で言えば、歴史的で根強い男性中心主義の統治メカニズムを変えていくためには、何をなすべきなのか。

ここでは、こうした問題意識にもとづき、日本とよく似た男性中心主義の企業文化をもつドイツをとりあげる。というのも、ドイツでは2000年代半ば以降政府がさまざまな改革を進め、その結果として大企業のトップマネジメントにかなりの女性が入るようになってきたからである。ドイツがいかにして企業の指導的立場につく女性を増やしていったのか。そのためにどのような政策やイニシアティブ・運動・アイデアを実施したのか。それはどの程度男性中心だった企業体制を打破できたのか。これらを検討していくことにより、日本でもより多くの女性がリーダーシップを發揮できるようにするためにはどのような政策が有効になりえるか、その示唆を得たい。

ドイツ企業は最近まで、日本同様かそれ以上に男性中心の組織だった。

ドイツ経済の主要な担い手は、歴史的に鉄鋼・機械・自動車・電機・化学などの重工業企業であり、製造業が男性の重筋労働にもとづいて発展したこともあり、ドイツ企業は日本同様、労働者からトップマネジメントまで長く男性で独占されてきた。

例えば第一次大戦前にドイツ最大企業であった鉄鋼・機械のクルップ社（現・テュッセンクルップThyssenKrupp）では、企業の所有者で経営者でもある「(男性の)主人」が「家(企業=ハウス)」の長となる「一家の主人(ヘル・イム・ハウゼ Herr im Hause)」という言葉が使用された(田中2001)。戦後になっても、企業の監査役会も取締役会も全員男性で占められるのが当然で、工学部出身のエンジニアが多く、そこに物理学・法学・経済学出身者が加わった。これはクルップ社だけの話ではなく、ドイツ製造業企業は歴史的に男性のみが管理職・取締役に昇進するという男性中心主義、男性モノカルチャー(Männliche Monokultur)を前提としてきたのである。

そのためドイツでは、英米仏などに比べて女性管理職割合の拡大が遅れ、「トーマス循環」(Der Thomas-Kreislauf)がずっと続いていると批判されてきた。何人もの「トーマス」氏(男性名)が

入れ代わり立ち代わり取締役になっているというのである。オルブライト報告書によると、ドイツ上場企業（DAX, MDAX, SDAX, TecDAX）の全役員の名前を調べた結果、「トーマス」と「ミヒャエル」というドイツの典型的な男性名をもつ役員数が、すべての女性役員数を上回ったことが明らかになった（AllBright Bericht 2017）。報告書は、大企業の多くの取締役は「50代半ばの西ドイツ出身者の男性で、経済学か工学出身者」であるとし、この「トーマス・モデル」が長年続いていることを批判した。

ところが、男性が独占してきた大企業の管理職の構成に、2010年代から2020年代にかけて大きな変化があらわれている。女性の管理職が大きく増えているのである。

先のILOデータでみると、ドイツの2020年の女性のミドル・シニア管理職割合は、日本の14.5%に対して28.6%、OECDデータでは、ドイツの2020年の役員に占める女性割合は日本の10.7%に対して36.3%だった。2023年のジェンダーギャップ指数も日本の125位に対し、ドイツは世界6位にまで上昇した。

こうした変化は、アンゲラ・メルケル前首相による管理職イニシアティブや、企業統治（コーポレート・ガバナンス）改革など、2010年前後以降のさまざまな政策によってもたらされたものだった。それを通じてトーマスの循環、男性モノカルチャーと呼ばれた大企業管理職の中に、女性が拡大する糸口が開かれたのである。

もともと保守的だったドイツ企業での変化はいかにして起こり、進んできたのか。これについてここでは以下の点から検討する。

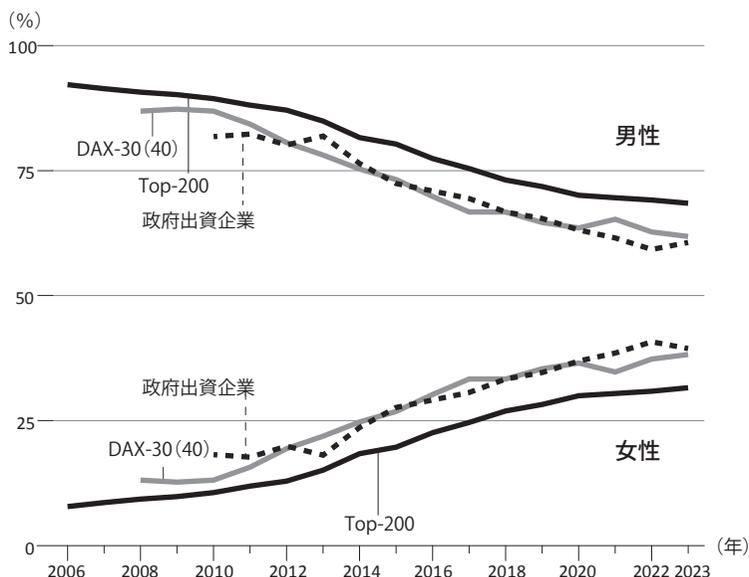
第一に、男性中心のトップマネジャーの中に女性がどのようにどこまで増えたのか、について、2006年から2023年までの量的な推移をDIWの管理職モニター調査から確認する。第二に、そうした変化がいかなる契機によって促されてきたか、について、2000年代から現在までの動きや政策立案、特に監査役会クォータ制の導入過程に注目して考察する。第三に、実際の大企業内の取締役会・監査役会での女性割合の変化や女性キャリアがどう変化したのか、について、メルセデス・ベンツ社の役員の内部構成の変化を検討する。最後に、ドイツの女性管理職がなお直面している仕事とケアの両立問題と、その解決に向けて導入が進んでいる新しいキャリアモデルとしてのジョブシェアリングを紹介する。

これにより、男性中心の保守的企業であっても女性管理職・役員を増やすことが可能であること、そのために何が求められているかを考えていく。

2 ドイツの大企業における女性トップマネジャーの増加

はじめに、ドイツ大企業における女性管理職の変化の全体像を把握しておこう。DIWの管理職モニター調査から2006年から2023年までの推移を概観したのが図1・2である（Sondergeld, Wrohlich & Kirsch 2024）。図1は、ドイツ大企業の最高意思決定機関である監査役会

図1 ドイツ大企業の監査役会における女性割合の推移（2006～2023年）



出典：Sondergeld, Wrohlich & Kirsch 2024 より筆者作成。

Aufsichtsrat⁽¹⁾における女性割合の推移を、トップ200企業、DAX30(40)企業⁽²⁾、連邦政府が一部所有する企業の3つに分けてみている。

2006年当時、ドイツ大企業の監査役会の9割は男性で、女性は1割程度だった。しかし2023年にかけてその割合は年々変化した。トップ200企業では9割を占めていた男性は7割まで減り、女性は1割から3割近くに増えた。特にDAX30(40)企業と政府出資企業においては4割まで増え続けてきていることがわかる。

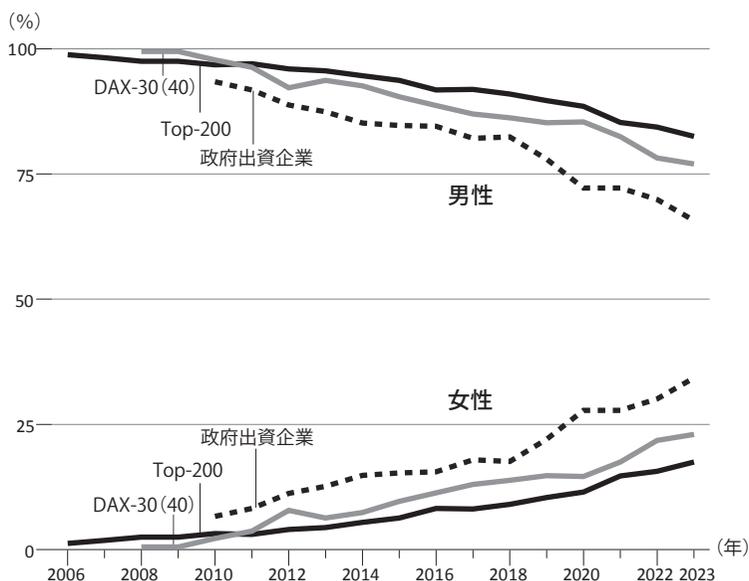
変化は漸進的であるが、一貫して男女差が縮減している。このままの趨勢でいくならば、2030年に入る頃には男女割合が同数に近づく可能性がある。

これに対して、企業の最高業務執行組織である取締役会（Vorstand）においては、女性割合が

(1) ドイツにおける監査役会（Aufsichtsrat）は監査を行う組織ではなく、最高意思決定機関である。ドイツでは最高意思決定機関としての監査役会（Aufsichtsrat）と最高執行機関としての取締役会（Vorstand）が分かれている。日本では、ドイツのように意思決定機能と執行機能が分離しておらず、1つの取締役会制度となっているため、訳語が定まっていない。研究者により監査役会（Aufsichtsrat）が取締役会、取締役会（Vorstand）が執行役員会と訳される場合もある。1997年の日本の日経500企業の実務取締役の平均人数は21人であったが、この規模だとドイツの監査役会に近い。その場合、ドイツの実務取締役は日本の代表取締役など取締役会上位者、ないし執行役員会に近い。しかし2018年の日本の取締役会は平均8人に減少しており、この規模だとドイツの実務取締役に近い（井坂2022）。ただし社外取締役が相当数入るといえる意味ではドイツの監査役会に近い。

(2) DAX（Deutsche Aktien Index）はドイツ株価指数を指す。フランクフルト証券取引所（FSE）上場銘柄のうち優良企業30（40）銘柄から算出した指数で、これら企業を「DAX企業」「DAX30（40）企業」と呼ぶ。1988年以来30社が対象だったが、2021年9月20日に10銘柄（ボルシェ、プーマ、エアバスなど）が追加採用され、DAX40企業となっている。

図2 ドイツ大企業の取締役会における女性割合の推移（2006～2023年）



出典：Sondergeld, Wrohlich & Kirsch 2024 より筆者作成。

なお限定されている（図2）。2006年時点では取締役・執行役員はほぼ100%男性の独占状態であった。それが2023年までに、トップ200企業においては80%にまで減少し、女性が2割を占めるようになっている。DAX30（40）企業ではそれが23%、政府出資企業では34%まで増えた。監査役会においては3割から4割であったことを考えるとまだ限定されている。それでも、取締役・執行役員会の男性独占が、工業化以来歴史的に長く継続してきたことを考えれば、2～3割まで女性が増えてきたことは重大な歴史的变化だと言える。

以上からは三点が確認できる。第一に、ドイツ大企業では2000年代まで、企業のトップマネジメントはほぼ男性で独占され、女性の参加は全くないか、例外的であった。第二に、2010年前後から女性が少しずつトップマネジメントに入りはじめ、その趨勢は2020年前後から大きく拡大している。第三に、特に監査役会での女性割合は3割から4割へと大きく増加し、男女平等に近づいている。企業の取締役ではなお女性割合が2～3割程度にとどまっているが、2006年までその割合が皆無に近かったことを考えると、きわめて大きな変化が起こっている。

こうした変化はどのようにして生まれたのか。その歴史的契機を検討してみよう。

3 女性トップマネジャー増加のメカニズム

保守的なドイツ企業の男性中心主義は、いくつかの段階をへて変わっていった。ここでは、ドイツ初の女性首相となったメルケル政権の2005年以降の動きを第一段階、監査役会クォータ制を定めた管理職男女平等法制定までの2010～2015年を第二段階、その後立法が企業内に反映され、続

いて取締役女性枠制も導入された過程を第三段階とする。

こうした変化の動きは、①はじめに女性政治家を中心とした政策合意や政策提言があり、②それにもとづいて、女性委員を中心とした専門家委員会による研究と提案や関連する女性諸団体の連携、政府のイニシアティブによる企業ネットワークの形成があり、さらに③全女性議員・女性団体による意見表明や法律草案作成の中で世論が動く中、④法律が制定され、⑤法律にもとづいて実際に企業が行動を変えるために、首相のイニシアティブで企業に働きかけがなされる、というメカニズムで進んだ。

(1) 2005年メルケル政権と2010年女性管理職イニシアティブ

変化の重要な契機は2005年のメルケル政権の発足だった。

2005年11月にドイツ史上初の女性首相となったアンゲラ・メルケルの連立政権では、キリスト教民主同盟(CDU)・キリスト教社会同盟(CSU)とドイツ社会民主党(SPD)の大連立政権発足時の連立協定の中で、男女平等実現のための定期的な報告書作成に合意した。

それを受けて2008年ウルズラ・フォン・デア・ライエン(現・EU委員会委員長)を大臣とする連邦家族省は、ドイツにおける男女平等の状況を分析し、平等を進めるための革新的政策を立案するための学術的な専門家委員会を立ち上げた。社会政策のウテ・クラマー教授(デュースブルク・エッセン大学副学長)が委員長となった。2009年にはフラウンホーファー協会本部内に専門家委員会を支援する報告書事務所が設置され、連邦家族省、ドイツ女性評議会、ドイツ女性弁護士協会、BPW(Business and Professional Women) Germanyなど関係諸団体と意見を調整する役割を担った。

連邦家族省は2010年、さらに「意思決定ポジションにより多くの女性を」という新しいイニシアティブをスタートさせた。これは多くの大企業を巻き込んで女性管理職を増やす運動である。ドイツ鉄道、ダイムラー(自動車)、ボッシュ(自動車部品)、アリアンツ(保険)、BASF(化学)、バイエル(化学)、EADS(航空宇宙防衛)、Infineon(半導体)、マイクロソフトなどが「パートナー企業」としてプロジェクトに参加した。女性管理職を増やす前提条件として、仕事と家族の両立支援、メンタリング、コーチング、ネットワークづくりによる企業文化の変革がめざされた。

2011年には政府から第一回男女平等報告書が出され、労働分野での平等な参加・昇進機会、同一賃金原則とともに、管理職における女性割合の拡大を求めた。

(2) OECDとEUでの女性管理職論

この頃、OECDとEUでも女性管理職が大きく議論されはじめた。

OECDは2009年に『ジェンダーと持続可能な発展』報告書をだした。その中で「女性管理職は企業の意思決定においてより広い展望をもたらし、チーム形成とコミュニケーションに貢献し、変化する環境に適応する組織づくりを助ける」として女性管理職の増加を奨励した(OECD 2009: 31)。EUも同年、「意思決定ポジションにおける女性割合を増やすことはヨーロッパ委員会にとって特に重要な目標である」とし、女性のリーダーシップが社会経済全体に大きな利点をもたらすと論じた(European Commission 2009)。

女性管理職による経済的利点についての研究も進んだ。Fortune トップ500社を対象に、トップマネジメントに女性がいることの影響を調査したJoy（2008）の研究では、より女性比率の高い企業の方が低い企業よりも経済的業績があがっていることを実証した。マッキンゼーも同様に女性管理職割合の高い企業の方が財務状況がよいことを明らかにした（McKinsey 2007）。

しかし同時に、女性のトップマネジメントへの昇進には、「ガラスの天井」（Hymowitz & Schellhardt 1986）が存在すること、男性は「オールド・ボーイズ・ネットワーク」と呼ばれるインフォーマルな人間関係を使って自分と出身・趣味・教育が似ている人を昇進させる習慣があることなども指摘された（Hartmann 2002）。ドイツでも2006年、トップ200社の取締役会に占める女性割合は1.2%、取締役議長（社長）はゼロ、2009年でも2.5%、社長は0.5%と例外的で、ロールモデルも生まれづらかった（Holst & Wiemer 2010a；2010b）。

（3） 監査役会クォータ制導入までの動き

こうした状況の中、2008年に緑の党の議会グループが、ノルウェーにならった監査役会における性別割当制の導入を連邦議会法務委員会に求めた。「上場企業の監査役会におけるクォータ制の導入」を求める株式会社法の改正をめぐる審理が開始された。これはノルウェーの2006年法に影響を受けたもので、この法はノルウェーの上場企業の最高意思決定機関に最低40%女性が入ることを義務づけ、それを満たせない企業は上場廃止するというきびしいものだった。この審理を受けて2010年5月、ドイツ・コーポレート・ガバナンスコード（Deutsche Corporate Governance Kodex）に関する政府委員会は、監査役会での女性の任命についての数値目標を示すことを決定した。

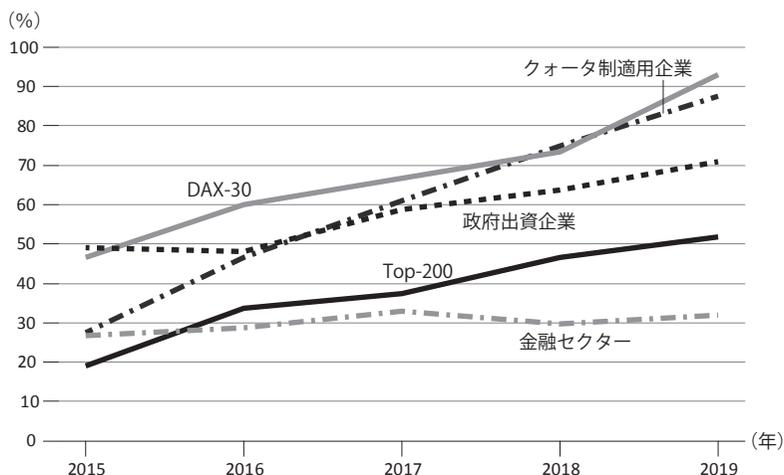
しかしコーポレート・ガバナンスコードに法的拘束力はなかったため、企業を実際に変えることはできない可能性があると感じた女性団体は次の行動を起こした。2011年12月に連邦議会の全政党的女性議員と6つの女性団体が、「ベルリン宣言」を出した⁽³⁾。意思決定ポジションの男女の機会平等を法的規定を通じて求めたこの宣言では、上場企業、共同決定企業、公開企業の監査役会に対して、最初少なくとも30%の最低クォータを拘束力のある形で設定することを求めた。これを機に連邦議会の全政党的女性議員が、この目標をめざして法的問題に共同で取り組むようになった。ここにさらに、政治やビジネス、社会の著名な女性が署名をすることで大きな社会的影響力をもった。

こうして2015年5月に制定されたのが「指導的地位における男女の同権参加法（Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen）」（以下、管理職男女平等法と略）である。

このようにドイツでは2016年から、ベルリン宣言どおり、証券市場に登録された共同決定を行う2,000人以上の企業の監査役会に対して、拘束力のある30%の男女比率（性別クォータ Geschlechterquote）を定めた。つまり、ドイツの上場企業・共同決定企業の監査役会メンバーの

(3) 6女性団体はBusiness and Professional Women, European Women's Management Development, ドイツ女性弁護士連盟, ドイツ女性農民連盟, 女性監査役グループ, ドイツ女性経営者連盟。

図3 監査役会でのクォータ（30%）を満たす企業割合の推移（2015～2019年）



出典：Kirsch & Wrohlich 2020 より筆者作成。

最低3割は女性（男性）であるというクォータ制が導入されたのである。

(4) メルケル首相の「シェフ・ザッヘ」イニシアティブ（2015年）

2015年管理職男女平等法制定後すぐに、メルケル首相は企業に呼びかけ、法律を実体化させるためのネットワーク運動である「管理職（シェフ・ザッヘ Chefsache）イニシアティブ」を立ち上げた⁽⁴⁾。

メルケル首相は「変化は一方からだけでなく、一緒に形成されなければならない」とし、女性管理職を増やすためには男女双方がこの問題に取り組むべきだとした。時代遅れの性別ステレオタイプをなくし、新しい概念とアプローチで必要な社会変革を支え、望ましい新しいキャリアモデルを普及させるという目標実現のため、ビジネス、科学、公共部門、メディアの有名大企業・中小企業のマネージャーがここに参加し、二年のうちに女性管理職を増やすために活動した。

その結果2016年の法律施行後、ドイツ国内上場上位30社の監査役会における女性割合は平均で26.8%から30.2%となり、はじめてDAX30企業全体で3割を超えた。ドイツ証券取引所、ドイツ・テレコム、ドイツ郵便、ミュンヘン再保険では女性割合が40%を超えた（DIW 2016）。

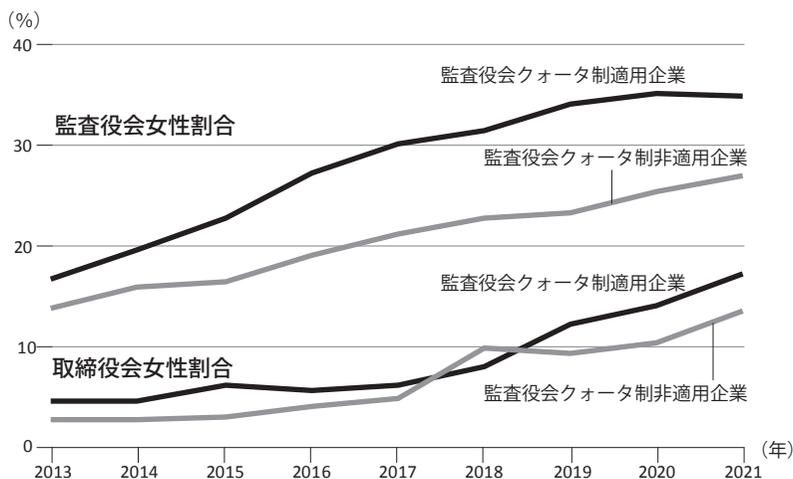
図3が示すように、監査役会での女性割合30%という基準を満たした企業の割合は、2015年にはDAX30企業で5割を切っていたが、2019年には9割を超えている。

(5) 取締役監査役会への女性枠導入と女性トップマネジャーの増加

法的に導入された監査役会クォータ制は、これまで男性で独占されてきた取締役会（執行役員

(4) 2023年初め新首相のオラフ・ショルツがこれを引き継ぎ、名称を「女性管理職イニシアティブ Chef:innensache」に変更した。また2017年7月には男女の給与格差の是正をめざして給与構造透明化促進法（給与透明化法）（Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen）が制定された。

図4 ドイツのトップ200社中、監査役会クォータ制適用企業と非適用企業における監査役会および取締役会での女性割合の推移（2013～2021年）



出典：Kirsch, Sondergeld & Wrohlich 2022 より筆者作成。

会)における女性の増加も促した。

図4が示すように、トップ200社の中で、監査役会クォータ制適用企業と非適用企業における監査役会・取締役会での女性割合の推移には差がついている。2013年から2021年にかけて、直接法律では規定していない取締役会での女性割合も、クォータ制適用企業では5%から17%へと増加し、非適用企業での13%より大きい。

女性管理職調査 (Managerinnen-Barometer) によると、監査役会に占める女性割合の増加は、数年後の取締役会に占める女性の割合の増加につながる。ベルリン自由大学の人事政策研究プロジェクトとして実施された60人の監査役会メンバーへのインタビューによると、監査役は取締役会人事の決定に直接関与したり、取締役会の女性比率の目標を監査役会として設定することで、女性取締役の増加に貢献していた。これにより「男性に独占されてきた取締役会にも、ようやく変化が生じてきた」のである (Kirsch, Sondergeld & Wrohlich 2022)。

これをさらに加速したのが、大企業の実務取締役会における女性枠の法的設定であった。

2021年の新連立政権の発足に際して、ギフィー連邦家族相とランプレヒト法相 (いずれも社会民主党の女性大臣) が民間企業の実務取締役会への女性の参加枠を法的に義務づける法案を提出した。この法案は多くの議論を呼んだのちに作業部会で合意され、「民間部門および公共部門における指導的地位における女性と男性の平等な参加のための第二法」(管理職男女平等法II)が制定された。これにより、証券市場に上場する従業員2,000人以上の共同決定を行っている株式会社では、4人以上の実務取締役がいる取締役会に、最低1人の女性参加を含むことが立法化された。共同決定が行われる上場64社を対象に、4人以上で構成される取締役会には、最低1人の女性が参加することとなった (Sondergeld & Wrohlich 2021; Bundestag 2021)。

このように、監査役会クォータ制や取締役会女性枠を規定した管理職男女平等法をきっかけとし

て、上場大企業では女性監査役が3割、4割、取締役会でも女性が2割、3割まで増えるという新しい変化が現在進行中である。

4 大企業における女性トップマネジャーの変化

では、ドイツ大企業において、女性のトップマネジャーは実際にはどのように増えたのだろうか。いかなるルート、いかなる役割で、どのようなキャリアの女性がトップマネジャーになったのだろうか。ドイツを代表する企業の1つである自動車メーカーのダイムラー社、現メルセデス・ベンツ社⁽⁵⁾をとりあげ、2013年と2023年の取締役会と監査役会メンバーがどのように変わったのか、具体的に比較してみよう。

(1) 2013年の監査役と取締役⁽⁶⁾

[監査役会]

2013年の20名の監査役会メンバーのうち、5名が女性であった。女性割合は25%である。

ドイツでは日本と異なる制度として共同決定法があり、この法律のもとでは、監査役会メンバーの半数は株主代表、半数は労働者代表（労働組合代表を含む）によって構成される。女性5名のうち3名は株主代表であり、ノキア社前副社長B氏、ネスレ社前副社長H氏、エイボン社社長J氏である。残りの2名は労働者代表である。1人は労働組合代表であり、ドイツ金属労働組合法務担当者のM氏である。もう1人は工場で働く者の代表で、プレーメン工場働く従業員代表委員のT氏である。

このようにドイツの大企業の監査役に女性がつくルートには2つある。1つは、株主代表としてすでに他企業でトップマネジメントにしている女性を引き抜いてくるものである。これは日本企業が外部からとる女性社外取締役と似ている。もう1つのルートは、従業員代表・労働組合代表であり、これは日本には存在しない。ドイツでは、金属労働組合の女性代表と工場レベルでの従業員代表委員の女性がトップマネジメントに参加している。こうしたルートでダイムラー社は2013年に25%の女性割合を実現していた。

[取締役会]

2013年には7名の取締役会（Vorstand）のうち、1名が女性で、女性割合は14.2%だった。この女性取締役のD博士は、1950年に旧東ドイツのライプツィヒ生まれで、チュービンゲン大学で法律を学び、フランクフルト大学で法学博士号を取得後、ハンブルク大学、フランクフルト大学の教員となり、1991年よりヘッセン州法務大臣、1999年より連邦裁判所裁判官などを歴任した。ダイムラー社での担当は「統合と法」の分野で、全世界のコンツェルンの法律・コンプライアンス問

(5) 1890年に創業したダイムラー自動車を引き継ぎ、1926年に設立されたダイムラー・ベンツ社は、1998年にメクラー社と合併してダイムラー・クライスラー社に、2007年にダイムラー社となった。ダイムラー社は2022年2月1日にメルセデス・ベンツ・グループに社名変更している。

(6) <http://www.daimler.com/>（2024年4月3日最終閲覧。以下の他の参照サイトについても同様）

題、企業データ保護、企業責任マネジメントに責任をもつ。人権問題、持続可能な企業文化の統合の担当でもある。

ダイムラーの中での内部昇進ではなく、外部専門家の登用となる。日本で女性の社外取締役を外部から引き抜く方法に近いと考えられる。

（2）2023年の取締役と監査役

ではこの状況は10年後の2023年にどう変わっただろうか（Mercedes-Benz Group AG 2022）⁽⁷⁾。

[監査役会]

監査役会についてみると、メンバー20名のうち男性は会長を含めて13人、女性は7人である。女性割合は35%に増えた。

7人の女性中、株主代表は4人で、ノキア社取締役会長のB氏、シスコ社戦略担当役員（Chief Strategy Officer）のC氏、ケンブリッジ大学持続可能性リーダーシップ研究所前所長のVA氏、スウェーデン王立ナノテクノロジー研究所教授のS博士である。あとの3人は労働者代表であり、1人はドイツ金属労働者組合（IGメタル）第一代表のB氏、2人は工場で働く労働者の代表で、メルセデス・ベンツ・ジンデルフィンゲン工場従業員代表委員のT氏、同ブレーメン工場の従業員代表委員会副代表のTW氏だった。こうしてメルセデス・ベンツ社では2023年までの10年で女性の監査役が5人から7人に増えた。

ここでも共同決定法による2つのルートにより、株主ルートでは他社の女性トップマネジャー2人にプラスし、大学研究所から2人を招いている。そこに従業員ルートから、金属労働組合の女性代表、主力工場の従業員代表委員の2人が加わることで、監査役会の三分の一以上が女性で占められることとなった。

[取締役会]

2023年の取締役会は全体が8人で、うち会長を含めて男性が5人、女性が3人となり、女性割合は37.5%まで増えた。

ダイムラー・トラック社などの関連会社の統合と法律を担当するJB氏はスイス人で、スイスで法学・法曹資格を取得し、知的財産法・情報法で修士号取得後、ダイムラーに法務担当者として入社した。法務・コンプライアンス・企業データ保護・企業監査・持続可能な企業文化に責任をもっている。ダイムラーに長く勤務した内部昇進型の取締役である。

もう1人は人事労務責任者のK氏である。米メルセデス・ベンツ社、メルセデス・ベンツ・モビリティ社の担当でもある。経営学の学位を取得してダイムラーに入社し、マーケティングマネジャー、人事管理エグゼクティブマネジャーなどをへて2018年からメルセデス・ベンツ副社長となっている。ダイムラーに長く勤務した内部昇進型の取締役である。

販売を担当するのがS氏である。メルセデス・ベンツ・モビリティ社、メルセデス・ベンツ中国の副社長、メルセデス・ベンツ南アフリカも担当する。北京メルセデス・ベンツ販売、smart自動

(7) <https://group.mercedes-benz.com/>

車、ドイツ・ルフトハンザ社、メルセデス・ベンツ・フォーミュラの担当でもある。彼女はギムナジウム（高校）卒業後にすぐに入社し、働きながら職業アカデミーに通って経営学の学位を取得した。メルセデス・ベンツの販売や市場調査、アフターセールスマーケティングを担当したのち、サービスオペレーションのディレクター、セールス担当ディレクターとなった。2013年から韓国メルセデス・ベンツ社長、2015年からトルコメルセデス・ベンツ社長でもある。高卒以来長くダイムラーに勤務した、たたきあげの内部昇進型の取締役である。

つまり、2023年に女性取締役となった3人はいずれも、高卒、大卒、大学院卒でダイムラーに入社し、内部で責任ある管理職ポストを歴任し、内部昇進で取締役に至ったことがわかる。日本の場合、このように女性が男性と同じように内部昇進して取締役に入る事例がほとんどないことと比べると画期的である。ドイツ大企業は、自らの男性中心主義を内部から変革し、男女関係なく、全員が内部昇進でキャリアを築き、その経験・実績が買われてトップマネジャーになるという、新しい企業文化を作り出しつつあると言えよう。

こうしてメルセデス・ベンツ社では10年の間に、監査役会で25%から35%へ、取締役会では14.2%から37.5%へ、女性割合が増えた。特に女性の内部昇進の取締役が3人生まれたことには、法的な取締役会の女性枠の、単なる数以上の効果が見て取れる。上場大企業は法律を遵守するために、取締役候補になれるような女性管理職、さらにその下の候補者を広げていくことが求められる。そのために、より多くの女性が取締役より下の階層レベルでさまざまな経験を積み、それをもとに次々昇進していくという、より包括的な企業文化が促されることになる。結果的に企業内の地位や収入の男女格差も縮小する。さまざまな管理職ポストで男性だけがキャリアを積んで昇進することによる取締役会の男性独占という歴史的常識は、このようにして現在変わりつつあるのである。

2019年には、こうした流れを加速させる社会的影響力のある女性の登用があった。ドイツの政治家ウルズラ・フォン・デア・ライエンが女性初のEU委員会委員長に就任した。同年クリティーネ・ラガルドがヨーロッパ中央銀行総裁に就任した。DAX40企業のソフトウェア・コンツェルンであるSAPは、ジェニファー・モルガンを初の女性取締役会議長、社長として選出した。これらはいずれも、女性がトップマネジメントにおける決定権者になることを当たり前として捉える世論を醸成した。

5 残る問題——新しいキャリアモデルの必要性

(1) 女性管理職におけるキャリアと家族の両立

このようにドイツの大企業におけるトップマネジャーの女性は増加の途上にある。とはいえ、なお問題も残っている。それは、男性管理職と比して、女性管理職だけが仕事・キャリアと家族の両

立に問題を抱えている場合が多い点である⁽⁸⁾。

エルケ・ホルストを中心とする研究グループは、1995～2022年のSOEPデータにもとづいた調査で、管理職女性の仕事と家族の両立問題を指摘し、その積極的解決のための新しい方法が必要であると論じた。2017年の管理職モニター調査（Führungskräfte-Monitor）⁽⁹⁾の結果からその要点を見てみよう（Holst & Friedrich 2017）。

管理職の学歴・教育レベル・仕事経験の点では、男女でほぼ差がない。しかし、女性管理職は男性管理職に比べて、結婚していない人、子どもをもたない人が多い。男性管理職の67%が結婚していたのに対し、女性管理職では46%と半数以下だった。子どもをもつ年齢も遅かった。家事・家族のための時間配分にも男女で大きな差がある。女性管理職は週末を中心に多くの時間を家事・家族にあてていたが、男性管理職の多くは家事を妻に任せていた。結婚している女性管理職の場合、パートナーと家事を同等に行っている割合は1995年には42%、2015年には47%へと増えたが、男性管理職の場合は1995年に12%、2015年に31%にとどまった。つまり、女性管理職はパートナーと家事を同等に分担する傾向が進んでいるものの、男性管理職ではケア責任を妻に任せる人がなお多い。

その背景には管理職の労働時間の長さがある。管理職の多数は2015年に週40時間以上働き、男性の25%、女性の12%が50時間以上働いていた。こうした中で、多くの女性管理職はキャリアと家族を両立させるために労働時間削減を希望している。実際に、女性の管理職のうち短時間勤務としてのパートで働く人が22%、男性は6%であった。

Holst & Friedrich (2017:4-7) は、長い労働時間と伝統的な役割分担が女性管理職の拡大に対してなおマイナスの影響を与えているとした。そして、より多くの女性がリーダーシップをとるためには「新しい仕事の組織の形」が必要だと議論している。「そもそもこれらの管理の仕事に、これほど膨大な作業量と時間を費やす必要が本当にあるのか？ もっと別の方法でこの仕事を組織できるのではないか？ ここで仕事のやり方を変えることができれば、もっと多くの女性がこのポジションにつけるようになるはずだ」と論じた。

(2) 2人の短時間勤務によるトップシェアリング

仕事を組織する新しい方法によってキャリアモデルを変える、というアイデアは、2015年前後から試みられているジョブシェアリングとして実践されはじめている。

ジョブシェアリングとは、一つのフルタイムのポストを2人で共有する働き方である。2人で1つの自転車をこぐ「タンデム」方式とも呼ばれる。責任もやりがいもある1つの管理職ポストに2人がつき、2人1組のチームとして仕事に共同責任をもって取り組む。1人1人は短い時間だけ働きながら、仕事のキャリアも家族との生活も実現できるという、新しいキャリア形成モデルである（田中2020；2024）。

(8) 女性だけが仕事とケア責任で二重の負担を負うという本質的問題をどう解決するかについては田中（2024）を参照。

(9) ここでの管理職は、民間部門で広範な管理責任を伴う活動または指導的機能をもって働く、または高度な資格による活動を行う人と定義される（Holst & Friedrich 2017：1）。

働く人は、どの日・どの曜日に何時間、どこで働くかをパートナーと話し合っで決める。重要な決定は一緒に行い、責任と課題を公平に分担し、チームとして互いに協力する。これにより非常に柔軟な働き方ができ、時間が節約され、4つの目によってエラーが軽減され、仕事のストレスが減り、病気や休暇にも簡単に対応できる。仕事の連絡やスケジュールを管理するソフトウェア・アプリケーションの発展を通じて多くの企業に広がりつつある方法である⁽¹⁰⁾。

その管理職バージョンがトップシェアリング (Top Sharing) である。トップマネジャーのポジションを2人でチームとして共有し、勤務時間を自分の希望で調整しながら、責任・課題も分担できるため時間的・精神的余裕が生まれる。さらに2人がコラボレーションすることで経験・知識・スキルが束ねられ、付加価値を高める相乗効果が生まれる。決定を下す時に複数視点からの検討が可能となり、責任が分散されることでプレッシャーも軽減されるというメリットがある。

典型的なジョブシェアリングの場合は、仕事を2人で50/50や40/60などに分割することが多いが、トップシェアリングでは70/70という比率もよく見られる。これにより、2人のトップマネジャーはそれぞれ週30時間程度働くが、2人合わせると1.4倍の勤務時間働くことになる。トップマネジャーとして仕事量や責任が大きくても、無理な長時間労働・残業をすることなく、責任ある仕事が十分に果たされる。

(3) テュッセンクルップ社でのジョブシェアリング

実際にこれがどのように実践されているだろうか。「ヘル・イム・ハウゼ」で知られたテュッセンクルップ社の、本社直属ダイバーシティマネジメント室長の場合は以下のようなものである (田中2020)。

人事部のEさんは10年前からダイバーシティ室の室長として勤務しつつ、3人の子どもを出産後、6年前から短時間勤務で働いている。しかしダイバーシティ関係の課題が年を追って著しく増加し、時短勤務でこの仕事を行うことはもう無理だと感じるようになった。仕事をあきらめるか、家族との時間をあきらめるかという気の重い選択を迫られていた。一方、営業販売部門のプロジェクトマネジャーとして働いてきたFさんは、2人目の子の育休後、やり甲斐のあるポストで、しかも子どものために短く働く形での復帰を希望していた。この2人は上司の勧めで面談をし、「この人とならいける」「ウマが合う」と感じてジョブシェアリングをはじめた。

働き方として、Fさんは月～木曜まで4日間、1日6時間、週24時間オフィスで働き、午後3時頃帰宅する。Eさんは火・水・木曜だけ働く週20時間勤務であるが、1日は家で在宅勤務する。2人で時間や休む日を調整し、一緒に働く時以外はスマートフォンで連絡をとる。ダイバーシティ室の仕事としてメンタリングプログラムや企業のパフォーマンス指標 (KPI) 算定、夏休み支援プログラムなど数多くあるが、基本的には仕事のパッケージを2人で分割し、その上で情報共有し、互いにフィードバックを出し合う形で仕事を進める。

テュッセンクルップ社ではジョブシェアリングは全く新規のものだったため、職場の同僚らは当

(10) <https://factorialhr.de/blog/jobsharing/> ; <https://personio.de/hr-lexikon/jobsharing>; <https://papershift.com/lexicon/job-sharing>

初戸惑う状況があった。しかし、これがうまく進むのを見て職場の意識も変わり、この実践自体がダイバーシティの生きた事例となっている。

この制度は2人にとってもよく機能した。仕事で時間に追われず、挑戦的でやり甲斐のある仕事ができる、すべての要求を満たそうと焦って追い込まれることがなくなり、逆に、新しい戦略を考えるための時間と空間の余裕が生まれる、異なる能力をもつ2人が一緒に仕事をすることで創造的なアイデアが生まれた、個人的な自由時間が増え、子どもや自分の病気の時も心置きなく休める、など大きなメリットが指摘された。

この事例は、保守的企業でも、キャリアを積んだ女性2人が1つのポストを共有する方法で、子どもの出産後もマネジャーとしての職業キャリアを断念することなく、家族との時間をもちながら大きな責任のある仕事をこなし、キャリアアップが可能となることを示している。

（4）他企業でのトップシェアリング

トップシェアリングは出産後の女性のためだけの制度ではない。ニベア Nivea で知られるバイヤースドルフ社では、人事担当取締役のC氏（男性）はこの方法により短時間勤務している（田中2020）。「ジョブシェアリングは育休明けの女性だけでなく、人生のさまざまな状況に応じて仕事にもプライベートにも時間をかけたい男女に適用される。このプラットフォームにより、これまでにない新しい協働の形を実現できる。パイオニア精神とイノベーションを楽しむDAX企業として、今後もっと多くの後継者が出てきてほしい」とC氏はジョブシェアリングを試したい社員のネットワークを作っている。

C氏のパートナーは、医薬品マーケティング・ディレクターのD氏（女性）である。彼女はすでに20年間短時間勤務で働いており、それが仕事と家族の均衡にいかに関与するかを熟知していた。責任が大きくて複雑な課題領域がある仕事でも、2人で分け合うことで遂行が容易になると彼女は確信しており、周囲に広めたいと考えている。ここでも「全く異なるプロフィールと強みをもった2人が共同して働くことには、通常予想をはるかに超える大きなメリットがある。同じ仕事でも1人で働いている時よりもアウトプットがより豊かになる。1人が長い休暇をとっても、もう1人の代表者が現場にいるので業務の滞りがなく、その一方で自分の生活を充実できる」と高い評価が与えられている。

C氏とD氏は、男性と女性、人事とマーケティング、という異なる背景をもつ。従来取締役のトップシェアリングの前例がなかったため、周囲の多くの人々は危惧を抱いたという。2人は各々がパート割合60%ずつ働き、2人の合計で120%働くというやり方をとった。結果として勤務時間はむしろ長くなり、ジョブシェアリングは順調に進み、当初の疑問や不安も時間とともに解消していったという。

バイヤースドルフ社は「会社はジョブシェアリングを良い制度として推奨している。この働き方は人生のどの段階、どんな状況においても可能であり、働く人が積極的に関与して自らつくりだすことができる」とし、取締役の実践を会社全体に広げようとしている。

これ以外の事例も多い。ドイツ・ユニリーバではH氏とN氏のデュオがヨーロッパ初のトップシェアリングとなった。ドイツ鉄道でも2人のトレーニング・コンサルタント分野のマネジャーが

2人でチームをつくって仕事を共有している。文房具メーカーのエディングのK氏とT氏は2022年からチーフ・デジタル責任者のシェアに入った。

自動車メーカーのBMWは社内協定を結び、2020年10月からジョブシェアリングを社内制度として確立した。2025年までに上位50の共有ポジションが設定されることになっている。同様にメルセデス・ベンツ・グループでも、メルセデス・ベンツCクラスおよびEクラスの生産管理の責任者を2人のマネジャーが共同で行うようになった。2人ともメルセデス・ベンツでは主な担当トピックを分けながら、週30時間ずつ勤務しながら仕事をシェアしている。

ドイツではすでに企業の約3割でジョブシェアリングが導入されるようになった。特に、大企業のトップマネジャーにジョブシェアリングが広がったこと、企業内協定によりジョブシェアリングが社内で制度化されたことの意味は大きい。この新しい仕事の組織方法により、女性マネジャーだけが結婚や子どもをもつことをあきらめたり、子どもをもった女性がキャリアアップをあきらめたり、といった従来からの女性管理職の両立問題が大きく緩和・解消する可能性がある。

おわりに

ドイツではどのように企業の女性トップマネジャーが増えたのか、そのために何が行われたのか、それはどの程度まで男性モノカルチャーだった企業を変えたのか、ここではこうした問題を検討してきた。ここで明らかになったのは以下の点である。

第一に、ドイツ大企業では2000年代まで、企業のトップマネジメントは監査役会を含め、ほぼ男性で独占され、女性の参加はきわめて例外的であった。ところが2020年代初頭までに女性割合が大きく増え、状況は劇的に変化した。

ドイツの最高意思決定機関である監査役会では、2006年に男性が9割、女性は1割を占めていたが、2021年には、トップ200企業で男性は7割、女性は3割に増え、DAX企業や政府出資企業では女性割合が4割まで増加し、男女平等が射程に入ってきた。企業の最高執行機関である取締役会でも女性割合が2～3割まで増えた。2000年代に女性はほぼ皆無だった状況を考えると、これはきわめて重大な歴史的変化だと言える。

第二に、保守的なドイツ企業をここまで動かしたのは、女性を中心とした積極的なイニシアティブと運動だったと考えられる。初の女性首相アンゲラ・メルケルと、連邦家族大臣フォン・デア・ライエンの強力なリーダーシップのもとで、管理職の男女平等に向けたイニシアティブが次々とられた。それに応じて、女性中心の社会政策学者らによる学術研究と報告書での提言が行われ、政府の呼びかけで企業ネットワークが形成された。女性団体や全政党の女性議員による意見表明としてのベルリン宣言、それらを通じた世論の形成を受けて、監査役会クォータ制が管理職男女平等法として制度化された。メルケル首相は法制定後すぐに多くの企業を管理職イニシアティブに呼び入れ、女性監査役を実際に増やすネットワークを形成した。その結果2016年の法の施行とともにDAX30社は女性割合3割を実現し、女性監査役の増加を契機に女性取締役も増えていった。さらに2021年にはギフィー連邦家族相、ランプレヒト法相という2人の女性大臣の法案をもとに上場大企業の取締役会における女性参加枠も法的に規定された。

女性政治家や女性議員をはじめ、女性研究者、女性団体や企業の女性ネットワークなどの力が合わさって、歴史的な企業の男性中心主義に風穴が開いたと言えよう。日本でこれらがどこまで展開できるのか、それは女性たちの行動にかかっている。

第三に、こうした変化がどこまで、男性モノカルチャーだった企業を変えたのか。これについてはメルセデス・ベンツ社の役員構成の変化が示唆的である。

ベンツ社では2013年から2023年までの10年間で、監査役会における女性割合が25%から35%へと増加した。さらに取締役会においても、14%から38%へと大きく増えている。男性で独占されてきた執行機関の取締役会において、ここまで女性が増えたことはきわめて重大な変化である。特に2013年では外部の女性専門家を取締役として引き抜いていたのに対し、2023年では高卒・大卒・大学院卒の内部昇進・たたきあげの「女性」が取締役になっていた。このことは、2020年以降の取締役会への女性参加の議論を契機に、企業内において女性を育て、昇進させていくという積極的な対応が生み出されていることを表している。長い歴史をもつ男性中心のドイツ大企業において、ついに男女ともトップマネジャーまでの昇進が可能になったのである。ドイツ企業は本質的に変化しつつあると見てよいだろう。この点をまだ日本企業は達成できていない。

最後に、それでも残る問題として、ドイツの多くの女性管理職がなお仕事とケアの両立問題に直面していること、それに対応するために、新しい仕事の組織方法としてジョブシェアリング、トップシェアリングという方法が、新しいキャリアモデルとして広がっていることを見た。

日本と同様に保守的だったドイツ企業は、2010年前後から2020年代にかけて大きく変化してきている。女性のトップマネジャーは増え続け、男女平等へと少しずつ近づきつつある。同じく保守的な日本企業を変えていくために何ができるのか、ドイツの事例はそのための示唆を与えよう。

（たなか・ようこ 法政大学大原社会問題研究所客員研究員）

【参考文献】

- AllBright Bericht (2017) *Ein ewiger Thomas-Kreislauf? Wie deutsche Börsenunternehmen ihre Vorstände rekrutieren*, AllBright Stiftung/Berlin.
- Bundestag (2021), Bundestag führt Frauenquote für Vorstände großer Unternehmen ein.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2016) DAX-30-Unternehmen erreichen erstmals 30 Prozent Frauenanteil in Aufsichtsräten, pressemitteilung 10 juni 2016.
- European Commission (2009) Gender Balance in Decision-Making.
- Hartmann, Michael (2002) *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*, Frankfurt/New York ; Oakley.
- Holst, Elke & Anita Wiemer (2010a) Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. *Wochenbericht des DIW Berlin* Nr. 4/2010.
- Holst, Elke & Anita Wiemer (2010b) Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze, *DIW Discussion Paper*, Berlin.
- Holst, Elke & Martin Friedrich (2017) *Führungskräfte-Monitor 2017 : Update 1995-2015*, DIW Berlin : Politikberatung kompakt, No.121.
- Hymowitz, Carol & Timothy Schellhardt (1986) The Glass Ceiling. *Wall Street Journal*.
- ILO (2020) Women in managerial and leadership positions in the G20.

- Joy, Lois (2008) *Advancing Women Leaders : The Connection between Women Board Directors and Women Corporate Officers*, Catalyst.
- Kirsch, Anja, Virginia Sondergeld & Katharina Wrohlich (2022) Managerinnen-Barometer 2022, *DIW Wochenbericht* Nr.3/2022.
- McKinsey & Company (2007) *Women Matter : Gender Diversity, A Corporate Performance Driver*. New York : McKinsey & Company.
- Mercedes-Benz Group AG (2022) Jahresabschluss 2022 Einzelabschluss.
- OECD (2009) *Gender and sustainable development : Maximizing the economic, social, and environmental role of women*.
- Seifert, Felix (2023) Mehr Thomas als Frauen? Das ist Deutschlands Durchschnitts-Vorstand, *Welt*, 27.06.2023.
- Sondergeld, Virginia & Katharina Wrohlich & Anja Kirsch 2024, Frauenanteil in Vorständen großer Unternehmen gestiegen, *DIW Wochenbericht* 3/2024, S.26-36.
- Sondergeld, Virginia & Katharina Wrohlich 2021, Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen, *DIW aktuell*, Nr.65.
- WEF (World Economic Forum) (2023) *Global Gender Gap Report 2023*.
- 井坂直人 (2022) 「取締役会のあり方と企業価値」『現代ファイナンス』44号, 19-55.
- 国土交通省 (2021) 『国土交通白書』
- 田中洋子 (2001) 『ドイツ企業社会の形成と変容』ミネルヴァ書房
- (2020) 「ドイツ企業の管理職における短時間パート勤務とジョブシェアリング——企業調査からみる働き方改革の実態」『筑波大学地域研究』41号, 9-29.
- (2024) 「時間分配のジェンダー平等」『日本労働研究雑誌』766号, 4-18.
- 帝国データバンク (2023) 「女性登用に対する企業の意識調査 2023」