

Nel 2014 PATRIZIA RIVA & ROBERTA PROVASI hanno partecipato alla ricerca avente per oggetto “Women on board. The Italian Experience”, in collaborazione con Professor YUTAKA HARADA (School of Political Science and economics, Waseda University – Tokyo)

TITOLO DELL’INTERVISTA:

L’AVANZAMENTO SOCIALE DELLE DONNE IN ITALIA: TENTATIVO DI ASSEGNARE POSIZIONI DI RILIEVO NELLA GOVERNANCE AZIENDALE ALLE DONNE

Interview article is already distributed at WEDGE Infinity web magazine:

URL:

<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/3946>

Di seguito il testo dell’articolo.

経済の常識 VS 政策の非常識

2014年6月17日

女性の社会進出拡大へ

イタリア・女性取締役割り当ての試み

原田 泰（名古屋商科大学ビジネススクール教授）

»著者プロフィール

印刷画面

女性が社会で広く活躍することは日本の重要な政策課題になっているが、その取り組みは遅れている。日本の女性の管理職比率、取締役比率は国際的に見て極め

て低い。立法議員、上級行政官、管理的職業従事者に占める女性の比率を見ると、アメリカ、フランス、イギリス、ドイツ、オランダ、イタリアが、それぞれ43.7%、39.4%、34.2%、28.6%、29.1%、25.8%であるのに対し、日本は11.9%にすぎない（労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2014」第3-4表）。イタリアもヨーロッパの中では低い方だが、その解決策として女性の取締役の比率を法的に割り当てるという興味深い試みをしている。イタリアだけでなく、フランス、オランダなどでも同様の制度があり、EUの欧州員会は、取締役会における女性の比率を40%にしようという勧告を出そうとしている。これについては、もちろん、多くの国が賛同している訳だが、同時に、英、オランダ、旧東欧諸国が明確に反対、スウェーデン、ドイツも賛成していないということだ。

* * *

ロベルタ・プロヴァシィ ミラノ・ビコッカ大学准教授

パトリツィア・リヴァ 東ピエモンテ大学准教授

インタビュアー：原田泰（早稲田大学政治経済学術院教授・東京財団上席研究員）

——本日は、女性の社会進出について、イタリアばかりでなく、ヨーロッパ全体の状況と問題点をお聞きしたいと思います。まず、イタリアの状況を説明して下さい。

イタリアの女性の社会進出はヨーロッパの中では遅れていました。上場企業の実業取締役会における女性の占める比率は

12.9%で、EU加盟27カ国の中で16番目、一番高いフィンランドの29.1%、平均の16.6%よりかなり低いのです（European Commission, Database on women and men in decision-making）。そこで、その値を2020年までに3分の1以上にするという法律が2011年に制定されました。その結果、2003年には2%でしかなかったその比率が、2013年には12.9%にまで上昇したのです。

——イタリアはスペインやポルトガルなどとともにマッジョ文化の国であると思っていましたので、女性比率の割当という斬新な政策が採用され、それによって社会が変化しているというのは驚きです。

イタリアの男性は男らしいのではなく、私に言わせれば、母親が必要なだけで子どもっぽいのです。男性も、実は女性の社会進出という変化を受け入れていると思います。

——割当制で女性の社会進出が進んだのは分かりました。しかし、それは能力主義の原則に反するという議論もあると思いますが。



ロベルタ・プロヴァシィ（ROBERTA PROVASI）

1967年 ミラノ生まれ。2005年 ビコッカ大学経営会計学科助教授。2011年 ビコッカ大学監査企業統治学科准教授 公認会計士経営学博士修士科学委員会委員。1991年 ミラノ・カソリック大学 経営経済学士。2002年 パヴィア大学 経営学博士(PhD)。主要論文 "An Overview about Italian companies facing the financial and economic crisis. A cultural revolution", co-author Patrizia Riva in International Journal of Economics and Business Research, Vol 7/2014, ISSN 1756-9850. "Women in the boardroom. The Italian experience: law against embedded tradition", co-author Patrizia Riva forthcoming in International Journal of Economics and Business Research. "Crisis and Controls: The Italian Model", co-author Patrizia Riva, in Corporate Ownership & Control, Vol. 11, Issue 1, 2013, ISSN 1727-9232;

イタリアでは、そもそも女性であるというだけで、意思決定過程から排除されていたのですから、現状が能力主義ではないのです。確かに、取締役会のメンバーに相応しい女性がどれだけいるのかという問題は指摘されていました。しかし、割当制が導入されると、人材斡旋会社が、相応しい女性を探し、経歴を整理して、企業に紹介しようという動きが始まりました。なお、イタリアの場合、会計士、弁護士、大学教授などの専門職に就く女性が非常に多いので、一般的な能力として、資格のある女性はたくさんいます。もちろん、企業の注文は千差万別ですから、企業との面接も盛んに行われています。それを通じて、より多くの女性が企業に知られるようになったのです。

——企業の内部昇格で管理職、取締役を増やそうという動きはないのですか。

その動きは遅れています。また、2020年までに3分の1にするという割当制を満たすには間に合いません。

——女性が昇進できない理由について、あなたたちの論文（“Woman in the boardroom – the Italian experience: law against embedded tradition,” presented to the conference on Corporate Governance, Milan, Italy, May 8, 2014））では、イタリア、あるいは他の先進国でも、1）企業の上級幹部は男性だけのコネ社会の要素が強いこと、2）女性は指導力に欠けるというステレオタイプの見方があること、3）上級幹部になる女性のモデルが欠如していることを挙げています。このうちのどれがもっとも重要な要因でしょうか。これと割当制とがどのように関係しますか。

いずれもが要因ですが、モデルの欠如は大きな要因だと思います。割当制は、役割を作ることになります。例えば、私自身、社外取締役をしているのですが、私の娘は母親をモデルとすることができる訳です。もちろん、私の若い同僚もそうです。ステレオタイプの見方も、現実にとり締られる女性が増えることによって打破できます。男性だけのコネ社会というのは事実ですが、企業統治の透明性のために、独立性のある取締役が必要だという認識が広がってきたことも大きいのです。女性と独立性のある取締役の両方を増やさなければならないという社会の要請があるのです。

——メリトクラシー（業績主義、能力主義）が効率を上げると言っても、能力の測定は客観性に欠けるものです。その中で、イタリアの大学での男女の成績は興味深い結果です。前述のあなた方の論文では、大学生の中で女子学生の比率は60.1%を占め、期間内に学士号を取る学生の比率は、女子学生が40.6%であるのに対し男子学生は37.0%です。さらに、大学卒業時の統一試験での成績は、女子学生が104.2点であるのに対し、男子学生は101.4点であると書いています。いずれも女性が上ですね。



パトリツィア・リヴァ (Patrizia Riva)
1970年ミラノ生まれ。2003年 東ピエモンテ大学講師。2006年 同准教授 公認会計士 国立公認会計士審議会委員。1993年 ボッコーニ商業大学学士。2000年 ボッコーニ商業大学経営経済学博士(PhD)。主要論文 プロヴァンシ准教授と同じ

ここにはイタリアの伝統があります。昔は、どの国も同じだったでしょうが、女性の職は教師、看護師、秘書しかありませんでした。イタリアで、教師の給与は低いのですが、労働時間は週18時間で、25年働くと退職して年

金がもらえました。もちろん、今ではそんなに早く年金をもらうことはできません。低成長が続き、政府は大赤字ですからね。ともかく、昔は、子どもを育てたい女性にとって、教師は理想の職でした。ほとんどの教師が女性です。大学に行って真面目に勉強して教師になるというのが女性の理想になったのです。成績の良さは、その伝統の反映でしょう。また、小学校教師の娘が高校教師になり、高校教師の娘が大学教員になるという例も多いのです。イタリアの大学の学部長は多くが女性になっています。会計士、弁護士、医師などの専門職に女性が多いというのも同じ伝統の反映でしょう。

——強制的に比率を決めるとというのが企業の効率を低下させるということはありませんか。

いや、女性が活躍している、役員会の女性比率が高い企業ほど利益率が高いというマッキンゼーの研究もありますよ（McKinsey&Company “Women Matter 2010”）。

——なるほど。確かに、日本でも管理職に占める女性の比率が高い企業ほど成長率が高い、利益率が高いという研究があります（児玉直美・小滝一彦・高橋陽子「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』No52、2005年10月）。しかし、それには因果関係が逆ではないかという批判もあります。つまり、日本では小さな企業が優秀な男性を採用することが難しかった。そこで女性を採用した小企業

のうち、急成長した企業が大企業になった場合、女性の管理職比率が高くなったのだというのです。

そういうことがあるかもしれませんが、割当制は、教育的効果を狙ったもので、永久に続くものではありません。2020年までに3分の1以上にせよというもので、それ以降、続けても続けなくても企業の自由です。したがって、女性の割当が企業の効率を低下させるということはあまり考えられません。

——割り当てに反対している女性もいるようですが、それはなぜでしょうか。

彼女たちの主張は、女性の社会進出には保育や介護などの社会インフラの充実が必要で、割当てのような近道は邪道だということです。もちろん、私たちは、社会インフラの充実が大事だと思っています。しかし、割当て制の現状を変える教育的効果は大きいと考えているのです。

——割当に賛成している国はイタリアやフランスで、反対している国はドイツやイギリスやオランダです。どうも、賛成している国の経済パフォーマンスよりも、反対している国の経済パフォーマンスの方が良いようですが、それにはどう考えますか。

経済パフォーマンスは社会全体の仕組みや国民性で決まる訳で、女性比率の割当てで決まる訳ではありません。割当てをしている国ほど経済パフォーマンスが低いというきちんとした研究がある訳ではないでしょう。

(文責 原田)

■[「WEDGE Infinity」のメルマガを受け取る](#)
(=[isMedia](#)会員登録)

「最新記事」や「編集部のおすすめ記事」等、旬な情報をお届けいたします。

Il buon senso dell'economia VS la follia della politica

17 giugno 2014

L'AVANZAMENTO SOCIALE DELLE DONNE IN ITALIA: TENTATIVO DI ASSEGNARE POSIZIONI DI RILIEVO NELLA GOVERNANCE AZIENDALE ALLE DONNE

Yutaka Harada (Professore, Nagoya University of Commerce Business School)

Il successo diffuso delle donne nella società è diventato un'importante questione politica per il Giappone, ma i suoi sforzi non hanno dato risultati immediati. Il rapporto tra donne manager e/o direttrici in Giappone è estremamente basso rispetto ai numeri registrati internazionalmente. Guardando la percentuale di donne legislatori, alti funzionari governativi e dirigenti negli Stati Uniti, Francia, Regno Unito, Germania, Paesi Bassi e Italia rappresentavano il 43,7%, 39,4%, 34,2%, 28,6% e 29,1 %, 25,8% rispettivamente. Mentre è solo dell'11,9% in Giappone (Japan Institute for Labor Policy and Training "Databook International Labour Comparison 2014", Tabella 3-4). Anche i dati italiani sono tra i più bassi se visti a livello europeo. La soluzione è stata una legge che obbliga ad assumere una quota di donne nei consigli di amministrazione. Esistono sistemi simili non solo in Italia ma anche in Francia e nei Paesi Bassi, e l'Unione Europea sta cercando di emanare una raccomandazione

per aumentare la percentuale di donne negli organi amministrativi al 40%. Naturalmente, molti paesi sono d'accordo con questo, ma allo stesso tempo, la Gran Bretagna, i Paesi Bassi e gli ex paesi dell'Europa orientale si oppongono chiaramente, mentre sono a favore la Svezia e la Germania.

ROBERTA PROVASI PROFESSORE ASSOCIATO, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI BICOCCA, MILANO
PATRIZIA RIVA PROFESSORE ASSOCIATO, UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
INTERVISTATORE: YUTAKA HARADA (PROFESSORE, FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE ED ECONOMIA, WASEDA UNIVERSITY, RICERCATORE SENIOR, THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH)

— **Oggi vorrei farvi una domanda sulla situazione e sui problemi dell'avanzamento sociale delle donne non solo in Italia ma anche in Europa nel suo insieme. Per prima cosa, spiegatemi la situazione in Italia.**

La promozione sociale delle donne italiane è stata implementata con un certo ritardo rispetto ad altri paesi europei. La quota delle donne nel consiglio di amministrazione delle società quotate è del 12,9%, ben al di sotto del più alto tra i 27 Stati membri dell'UE, ossia del 29,1% della Finlandia e della media del 16,6%.

(Commissione europea, Database su donne e uomini nel processo decisionale).

Pertanto, nel 2011 è stata emanata una legge per incrementare tale percentuale a più di un terzo entro il 2020. Tale rapporto, che era solo del 2% nel 2003, è aumentato al 12,9% nel 2013.

— **Pensavo che l'Italia fosse un paese di cultura maschilista insieme a Spagna e Portogallo, quindi sono sorpreso che sia stata adottata la nuova politica di ripartizione della percentuale di donne e che la società stia cambiando.**

A mio parere gli uomini italiani non sono maschilisti, penso che gli uomini stiano iniziando ad accettare il progresso sociale delle donne.

— Capisco che il progresso sociale delle donne sia progredito attraverso il sistema delle quote precedentemente menzionato. Tuttavia, penso che ci sia un argomento che va contro il principio di meritocrazia.



ROBERTA PROVASI
Nata a Milano nel 1967. 2005 Professore aggregato,

Dipartimento di contabilità aziendale, Università di Bicocca. 2011 Professore Associato, Dipartimento di Audit e Corporate Governance, Università di Bicocca Certified Accountant Doctor of Business Administration Membro del Comitato di Master of Science. 1991 Laurea in Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano. 2002 Dottore in Economia Aziendale (PhD), Università degli Studi di Pavia. Articoli: "Una panoramica sulle aziende italiane che affrontano la crisi finanziaria ed economica. Una rivoluzione culturale", coautrice Patrizia Riva in *International Journal of Economics and Business Research*, Vol 7/2014, ISSN 1756-9850. "Women in the boardroom. The Italian experience: law against embedded tradition", co-autrice Patrizia Riva in pubblicazione su *International Journal of Economics and Business Research*. "Crisis and Controls: The Italian Model", co-autrice Patrizia Riva, in *Corporate Ownership & Control*, Vol. 11, Edizione 1, 2013, ISSN 1727-9232;

In Italia, la donna è esclusa a priori dal processo decisionale, quindi la situazione attuale non è meritocratica. Certamente, è stata segnalata la questione di quante donne sono adatte al ruolo di membro del consiglio. Tuttavia, con l'introduzione del sistema delle quote, le società di reclutamento hanno iniziato a cercare donne adatte, organizzare la loro carriera e presentarle alle aziende. In Italia c'è un gran numero di donne in posizioni professionali come ragioniere, avvocati e professori universitari, quindi come capacità generale, ci sono molte donne qualificate. Naturalmente, ci sono molti ruoli diversi nelle aziende, quindi anche le

interviste con le aziende vengono condotte attivamente. In questo modo, più donne potranno essere prese in considerazione dalle aziende.

-- Vi sono iniziative per aumentare il numero di dirigenti e amministratori a causa della promozione interna dell'azienda?

L'implementazione della Legge sulle quote di genere sta registrando un certo ritardo e, probabilmente, non si sarà in grado di rispettare a pieno il sistema di quote di un terzo – specialmente nelle società a partecipazione pubblica - entro il 2020.

- Nel Vostro articolo ("WOMAN IN THE BOARDROOM - THE ITALIAN EXPERIENCE: LAW AGAINST EMBEDDED TRADITION", PRESENTATO ALLA CONFERENZA SULLA CORPORATE GOVERNANCE, MILANO, ITALIA, 8 MAGGIO 2014), vengono espone le varie ragioni per cui le donne non possono essere promosse. In Italia e altri paesi sviluppati: 1) gli amministratori delle aziende uomini dimostrano capacità di networking nei contesti societari, 2) si è sviluppata una visione stereotipata secondo cui le donne mancano di leadership e non ci sono per le giovani dei modelli femminili cui ispirarsi. Quale di questi è il fattore più importante? In che modo questo si collega alle quote?

Entrambi sono fattori rilevanti, ma la mancanza di un modello è certamente un fattore estremamente rilevante. Il sistema delle quote di genere ha il suo peso. Ad esempio, una madre che svolge il ruolo di componente del consiglio di amministrazione potrà rappresentare un modello di riferimento per le proprie figlie e per le proprie colleghe più giovani. La visione stereotipata può essere superata. I ruoli di governance esecutivi nelle società sono occupati quasi esclusivamente da uomini. E' ampiamente riconosciuta la necessità di nominare un numero adeguato di amministratori indipendenti che sono considerati necessari per la trasparenza del governo societario. In altri termini c'è una forte richiesta di aumentare il numero di donne nei board e parallelamente c'è una forte

richiesta di aumentare il numero di amministratori indipendenti.

- Anche se la meritocrazia (basata sulle prestazioni, e sul merito) aumenta l'efficienza, la misurazione delle capacità manca di oggettività. In questo senso, i risultati ottenuti da uomini e donne negli atenei italiani sono risultati interessanti. Nel vostro articolo sopra citato evidenziate che il 60,1% degli studenti universitari sono ragazze e che nel periodo considerato il 40,6% dei laureati sono ragazze a fronte di un 37,0% di ragazzi. Inoltre i voti medi di laurea sono più alti (104,2) per le studentesse che per gli studenti (101,4). Le donne sono in testa in entrambi i casi.



PATRIZIA RIVA

Nasce a Milano nel 1970. Professore Aggregato presso l'Università del Piemonte Orientale e in precedenza dal 1993 al 2010 docente presso l'Università Bocconi. Dal 1994 Dottore Commercialista e Revisore Legale. 2000 Ph.D. in Economia e Management Università Bocconi.

Considerando la tradizione italiana che fino a non tanto tempo fa valeva in realtà anche per tutti i paesi europei, le donne erano solo insegnanti, infermiere e segretarie. In Italia, gli insegnanti avevano stipendi medio-bassi, ma non lavoravano a tempo pieno e, dopo un certo numero di anni di servizio maturavano una pensione. In passato il lavoro di insegnante pertanto era da molti considerato il lavoro ideale per le donne che volevano crescere i propri figli. Una donna ambiva pertanto, una volta frequentata l'università e

aver studiato duramente a diventare docente e non si cimentava nella ricerca di differenti possibili sbocchi professionali.

— La determinazione forzata del rapporto delle quote non riduce l'efficienza dell'azienda?

Una ricerca di McKinsey ha evidenziato che maggiore è il numero di donne nel consiglio di amministrazione, maggiore è la redditività aziendale (McKinsey & Company " Women Matter 2010 ").

- Certamente, c'è uno studio anche in Giappone secondo cui le aziende con un più alto rapporto di donne in posizioni manageriali hanno tassi di crescita e margini di profitto più elevati (Naomi Kodama, Kazuhiko Kotaki, Yoko Takahashi, "Women's Employment and Corporate Performance", "Japanese Economic Research" No52, ottobre 2005). Tuttavia, ci sono critiche sul fatto che la relazione causale possa essere invertita. In altre parole, era difficile per le piccole imprese assumere uomini eccellenti in Giappone. Le piccole imprese assumevano perciò donne, queste aziende sono poi cresciute e in esse il numero delle donne manager è aumentato.

Il sistema delle quote è finalizzato alla modifica della composizione degli organi amministrativi ed è una legge che ha una durata specifica, ossia per nove anni, non per sempre. Dopo il 2020, raggiunto il risultato di più di un terzo, le aziende saranno libere di continuare o meno con questo tipo di politica.

- Sembra che alcune donne siano contrarie alla norma sulle quote, perché?

La loro affermazione è che il progresso sociale delle donne richiede il miglioramento delle infrastrutture sociali come l'assistenza all'infanzia e l'assistenza a lungo termine, e le scorciatoie come appunto la legge sulle quote è conseguentemente considerata negativamente. Anche noi pensiamo, naturalmente, che sia importante migliorare l'infrastruttura sociale. Tuttavia, crediamo che

l'effetto educativo del cambiamento dello stato attuale grazie all'impatto della legge sulle quote di genere sia potenzialmente importante.

- L'Italia e la Francia sono favorevoli alla quota, mentre Germania, Regno Unito e Paesi Bassi sono contrari. A quanto pare, la performance economica dei paesi che non sono d'accordo è migliore della performance economica dei paesi che la supportano, cosa ne pensate?

La performance economica è determinata dalla struttura e dal carattere nazionale della società nel suo insieme, non dalla introduzione della legge sulle quote di genere.