

第10回 競争戦略としてのダイバーシティ経営 (ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会

議事概要

1. 日時：平成30年5月22日（火） 16時00分～18時00分
2. 場所：経済産業省本館17階 第一特別会議室
(議題) 提言書「ダイバーシティ2.0の更なる深化に向けて(案)」について

1. 情報公表のあり方について

○ダイバーシティ経営の意義について

- ダイバーシティ経営企業100選は、障害者やLGBTも含めたダイバーシティの範囲で議論してきた。あらゆる多様性と向き合って、属性を超えて多様な人たちの個性、強みを経営戦略的にポジティブに生かして、働きやすさも働きがいも担保していくという要素がダイバーシティにはあるはずで、そのあたりの要素が完全に抜け落ちるのが心配。最初にそのことを一言でも書いたほうがいいのではないか。
- ダイバーシティは業績に結びつくのでやっているのであって、結びつかなかったらやらない。理屈から考えて、議論する必要は全くない問題で、これをやらないと勝てないということははっきりしている。日本は外国と比べて明らかに遅れており、それと同時に、日本の競争力もどんどん劣っている。

○取締役会構成員のスキル・ポートフォリオの状況について(グラクソ・スミスクライン社の例)

- 日本企業からこのような形で開示が起きるよう、検討会がリコメンドしたということは、幅広い投資家に刺さると思うので、本文ないしはその準ずるところで目立つように載せるべき。
- グラクソ・スミスクライン社は3年に1回、ボードルーム・レビューを第三者に受

けてきており、ダイバーシティの進展をリコmendされ、そのフォローをしてきたという歴史がこの開示に繋がった。非常に重要な例として掲げる必要がある。

○情報公表の単位（単独・連結等）について

- グローバル連結で情報を出すのは非常に大変だが、投資家もしくはインデックスを作る方からは、時としてグローバルな数字が求められるので、場合によって企業は意識する必要。
- グローバル規模だと、例えば女性の管理職比率がアメリカは非常に高いために、一気に数値がよくなったりする。実態に即した開示をするためにグローバルの連結と国内単体の分け方で苦労。
- 持株会社も多くあり、投資家は単体だけの数字は見ない。投資家としてわがままを申しあげれば、作業は増えるが、日本のグループ及び全体（海外）に分けて、両方書いていただけのものが一番有効。
- ある会社が「日本が進んでいるかの判断ができないように、意図的に連結だけで出しているのだろう」とある投資家に言われたため、国内とグローバルの両方とも出すことにしたとのこと。投資家の関心とか実態を把握することに対するリアクションとしては大変興味深い。

○国際人材の定義について

- 数年駐在しただけではだめだということがはっきりとわかるような形で書いてあったほうが誤解を生まなくてよいのでは。
- 今の書き方だと企業の側も例えば比率を開示するのに、留学生とか帰国子女は入れるのかとか、非常に悩むと思う。「外国人」という書き方ではまずいのか。
- ボードの場合は具体的な例を書いた上で「国際人材」が良いが、会社の場合は「外国人」がいいのではないか。
- ガバナンスコード改訂の時は、「国際人材」＝グローバルな視点をもっている人材ということで、「外国人」だけに限った議論でなかった。私個人もそのように思う。従業員全体や管理職における国際人材については、わかりやすいように具体例を幾

つか出してにおいて、企業の方にある程度裁量権を与えてもよいのでは。

○情報公表項目全般について

- 情報開示の項目を取締役会のパートと経営執行のパートに分けて記載しているのは非常にわかりやすい。重要な定量的な項目も入っているし、ダイバーシティに関する重要な考え方やフレームワークなど定性的なところも入っており、投資家にとっても役立つものになっていると思う。
- 定性的な話というものは結局誰も何もやらない。定量的にしてしまわないと、人間というのは行動に移らない。ザ・ナンバー・イズ・オネスト。目標の数字は、常に基本的に3つくらいしか言わない。そうしないと、結局みている人も聞いている人も何をやっているのかわからない。加えて、役員層から数字で取り組まないダメ。管理職を少しずつ増やしても、結局その会社は進まない。その方針で、カルビーは売り上げが80数%伸びたし、利益は約7倍になった。
- 色々な指標を出すことは投資家にとっても大変有用だが、企業側が非常に重要視している指標を2つ、3つ決めるとするのは、EでもSでもGでもそうだが、特に海外の企業は非常にうまい。自分たち独自の指標を作っている会社に対して、投資家が、会社のステージをうまく表しているなという評価をつけているケースもある。
- 構造的に水準が低い業種から抵抗感もあるようだが、絶対的な水準もさることながら、ポジティブな変化があるのかというのも投資家は評価する。それが変化率であれ、あるいは別のつくった指標であれ、進んでいっている方向を明快に示せるものであれば、それは大変有用。
- 部長の評価制度はむしろ執行役員とは別に管理職評価制度の中に含まれるべき。
- 今後、多くの企業にこの開示項目を採用していただくため、政府としてプロモートしていくことが重要である。

○取り組みが進んでいない業種の情報開示について

- ITベンダー等、そもそも女性がそのセクターに進んでこなかった業種においても、働きやすさ等について細かく公表することで、きちんと取り組んでいけば、女性が

就職先として希望するような流れができると望ましい。

- そもそも女性が入社することを余り好んでいないセクターにとっては、社内の執行体制や管理職は、標準的かつ全般的な内容で公表して、基準と比較されてしまうと厳しいのでは。
- 投資家は、同じ業種の会社同士を比較するので、全体的に数字が低い業種の企業も、余りにしないで堂々と開示していただければと思う。
- 業種、会社によって置かれている状況が違うので、単純な比較をされるとかえって現状が見えないのではないかという話があるが、定性的な項目で情報を充実させることで、その点を補うことができるのではないかと思う。

2.取締役会における多様性の確保に向けて

○女性の育成サイクルについて

- 女性の育成サイクルを男性以上に早く回すことを推奨すると、企業が受けるプレッシャーは大きい。
- 特定の経験を積まないと昇進させないなど、社内で社員のライフステージを無視した過度な公平を追求しても仕方がない面もあるのでは。投資家からすればとにかく能力がある人を上にもってきてほしい。
- 今までの統計的差別などで男性に有利になってきた経緯があると思うので、ある種是正する形での女性のサイクルを早く回すという意味合いも加えてもいいのではないかと思う。

——了——