

# ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ

平成29年4月

経済産業省経済産業政策局

経済社会政策室長

藤澤 秀昭

# 1. これまでのダイバーシティの評価

# 何のためのダイバーシティか？

- これまでは均質性・効率性を優先することが、合理的な経営戦略だった。
- しかし、現下の外部環境変化に対応するためには、「**経営改革**」として**人材戦略を変革**することが不可欠。その柱として、「ダイバーシティ」の実現が求められている。

## 差し迫る外部環境の変化

### グローバルな競争激化

グローバル人材の確保・活用は不可欠

### 産業構造変化の加速化

リスクへの対応・イノベーションの創出が課題

### 少子高齢化

人材の母集団を拡大する必要

「**経営改革**」として、従来の日本人男性中心の**人材戦略の変革へ**

性別

国籍

世代

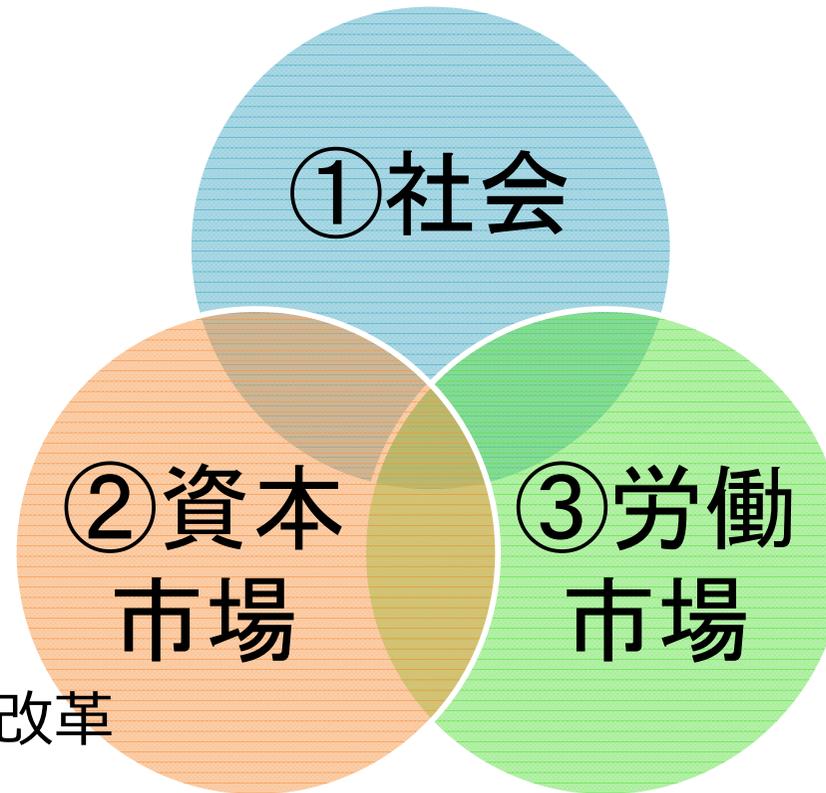
スキル

キャリア

# 「人材戦略の変革」を後押しする動き

- 社会全体、資本市場、労働市場等で起こっている変化は、「経営改革」として人材戦略の変革を求めている。

## 「働き方改革」



中長期的な企業  
価値向上の要請

- コーポレートガバナンス改革
- ESG投資

- ・人手不足
- ・グローバルな「雇い負け」

## 2. “ダイバーシティ2.0”へ

# ダイバーシティの効果

- ダイバーシティは、企業価値の向上に以下の効果があると考えられる。

①グローバルな  
人材獲得力の  
強化

②リスク管理  
能力の向上

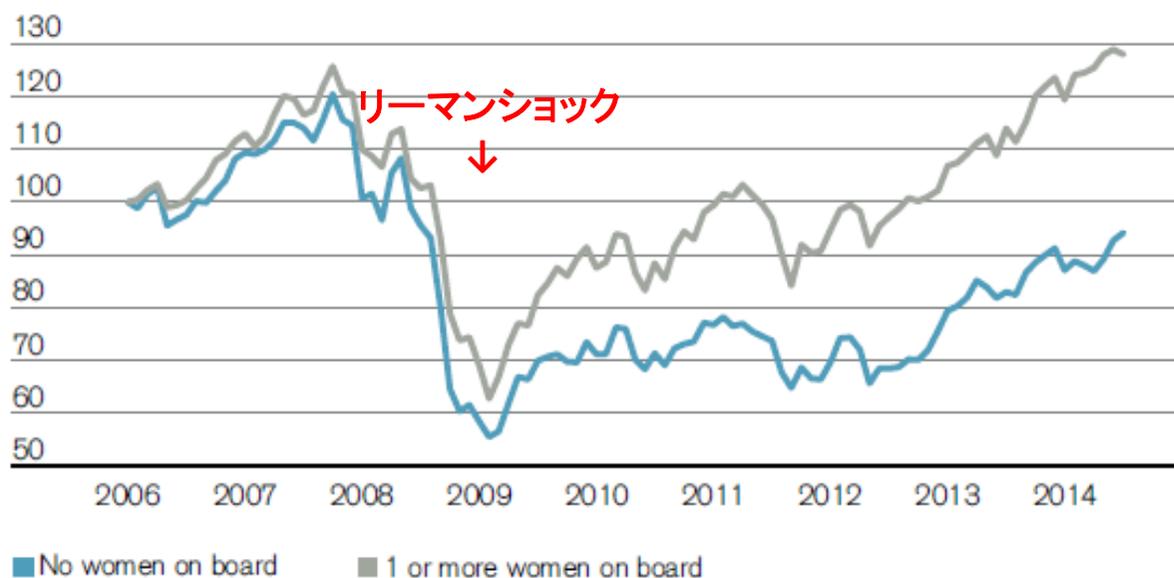
③取締役会の  
監督機能の向上

④イノベーション  
創出の促進

# リスク管理能力の向上／取締役会の監督機能の向上

- 均質的な組織による「グループシンキング（集団浅慮）」（構成員に対する無言の圧力から、集団にとって不合理な意思決定が容認され得ること）が指摘されている。
- 統計的に、女性取締役のいる企業の方が、いない企業に比べ、株式パフォーマンスが良い。特に、リーマンショック等厳しい環境変化に対して強く、回復が早い傾向。
- コーポレートガバナンス機能の向上の観点から、取締役会の構成員の多様化は機関投資家からも注目が集まっている。

- 全世界の企業で、女性取締役を1人以上有する企業は、1人もいない企業と比べ、特に、金融危機からの回復が早く、年率で3.7%リターンが高い。



◆ 金融危機の原因は、**“同質的”な取締役会の構成**が大きいとされている。

◆ グローバル投資家の間では、**取締役会の「文化」**（取締役会で、「**健全な議論**」と「**独立性**」を確保できるか）を見極めるため、取締役会の多様性が注目されている。

# 取締役会の監督機能の向上

- 企業の持続的な成長、中長期的な企業価値向上を図る上で、ESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえた企業経営の重要性が急速に高まっており、**その中でも要になるのはガバナンス**。とりわけ、形式から実質へコーポレートガバナンス改革を進化させることが求められている。
- 経産省では、本年3月に公表した「CGS研究会報告書－実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引－」を踏まえ、**コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針**として、**「CGSガイドライン」**を策定。（「2.0ガイドライン」も別添。）
- 「CGSガイドライン」において、**多様性のある取締役会によりガバナンス機能を強化する観点**からも、特に**取締役／社外取締役の指名に関し、多様性を検討すべき**ことを明示。

## 「CGSガイドライン」より

### <取締役の指名>

取締役の指名に関しては、取締役会に求める役割と、その実現のための構成(多様性)を指名方針の策定の際に検討すべきである。

- ◆ 取締役会においては、経営戦略の実行のために、多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」をどのように進めているかについてのモニタリングが求められる。
- ◆ また、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役自体の多様性を確保しておく必要がある。

# ダイバーシティ2.0

多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指し、全社的かつ継続的に進めて行く経営上の取組

- ① 中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント
- ② 組織経営上の様々な取組と連動した「全社的」な実行と「体制」の整備
- ③ 企業の経営改革を促す外部ステークホルダーとの関わり（対話・開示等）
- ④ 女性活躍の推進とともに、国籍・年齢・キャリア等、様々な多様性の確保

# 「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」

## 委員名簿

（所属・役職は平成29年3月現在）

### ◆座長

北川 哲雄 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

### ◆委員

#### （企業）

魚谷 雅彦 株式会社資生堂 代表取締役執行役員社長  
小林 千恵 日産自動車株式会社 ダイバーシティ ディベロップメント オフィス室長  
迫田 雷蔵 株式会社日立製作所 人財統括本部人事勤労本部長兼ダイバーシティ推進センタ長  
杉原 章郎 楽天株式会社 常務執行役員 Group Managing Executive Officer  
松村 はるみ 株式会社LIXILグループ 執行役専務 人事・総務担当  
松本 晃 カルビー株式会社 代表取締役会長兼CEO  
八木 洋介 株式会社LIXILグループ 執行役副社長 人事・総務担当（平成28年11月21日迄）

#### （有識者）

クリスティーナ・アメージャン 一橋大学大学院商学研究科 教授  
大久保 幸夫 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 所長  
中野 円佳 ジャーナリスト/株式会社チェンジウェブ ダイバーシティ&インクルージョンデザイナー  
井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社 株式運用部担当部長、チーフ・コーポレート・ガバナンスオフィサー  
高山 与志子 ジェイ・ユース・アイアール株式会社 マネージング・ディレクター、取締役  
戸矢 博明 リム・アドバイザーズ マネージング・ディレクター

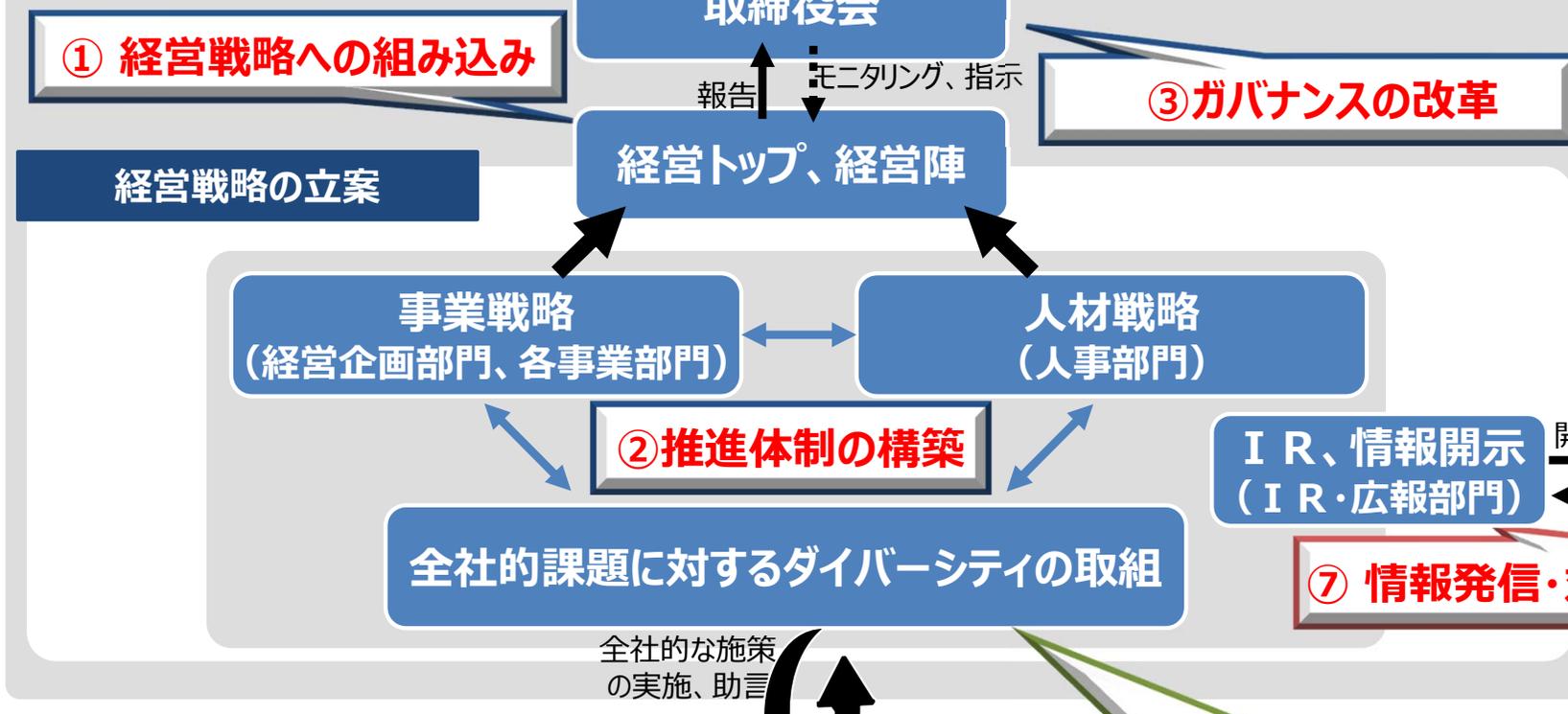
### ◆オブザーバー

日本経済団体連合会、経済同友会、日本取引所グループ

# 3. “行動ガイドライン”の実践

# ○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

## 視点1. 経営陣の取組

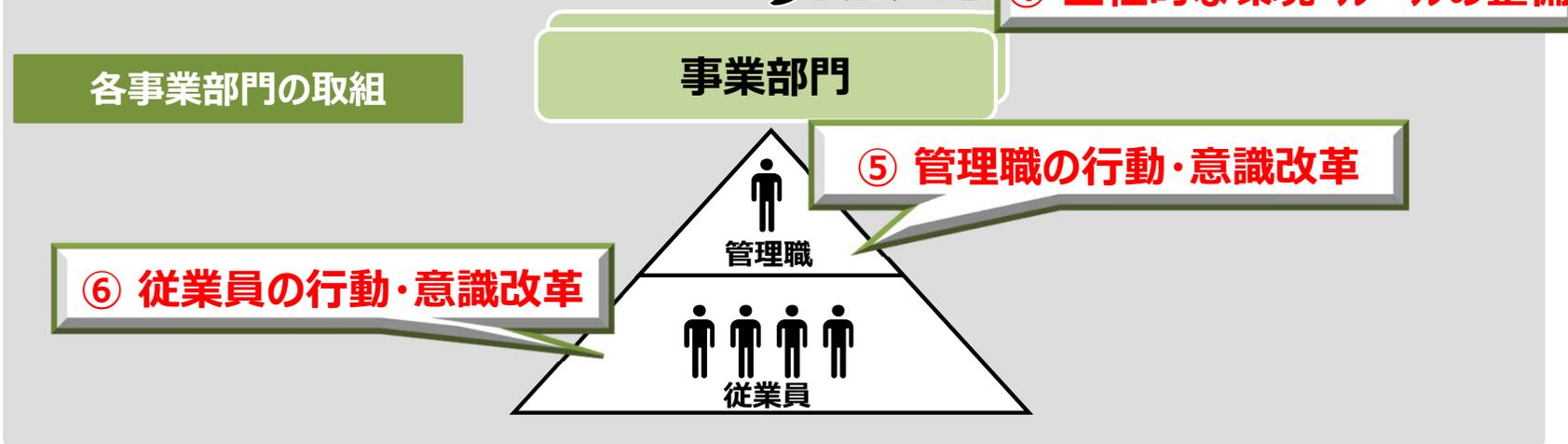


※企業単体におけるイメージ図

## 視点3. 外部コミュニケーション



## 視点2. 現場の取組



## ○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

### ①経営戦略への組み込み

◆経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

### ②推進体制の構築

◆ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

### ③ガバナンスの改革

◆構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

### ④全社的な環境・ルールの整備

◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

### ⑤管理職の行動・意識改革

◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

### ⑥従業員の行動・意識改革

◆多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

### ⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

◆一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

◆投資家に対して、企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を積極的に発信・対話する。

# 取組のステップ

- まずは、「経営陣の取組」。現場、外部とのコミュニケーションを通じ、取組のサイクルを循環。

## 視点1 (経営陣の取組)

中長期的・継続的に、全社的な取組を実行していくには、経営トップのコミットメント・リーダーシップが不可欠。  
ダイバーシティを経営戦略に組み込むための方針を策定し、その方針を経営陣が主体的に実行できる経営・ガバナンス体制を整備。



## 視点2 (現場の取組)

管理職と従業員が職場の取組を主体的に推進

## 視点3 (外部コミュニケーション)

外部のステークホルダー（資本市場、労働市場等）に対して、ダイバーシティに関する方針や取組内容を発信し、その評価を受けることにより、継続的な取組に繋げる

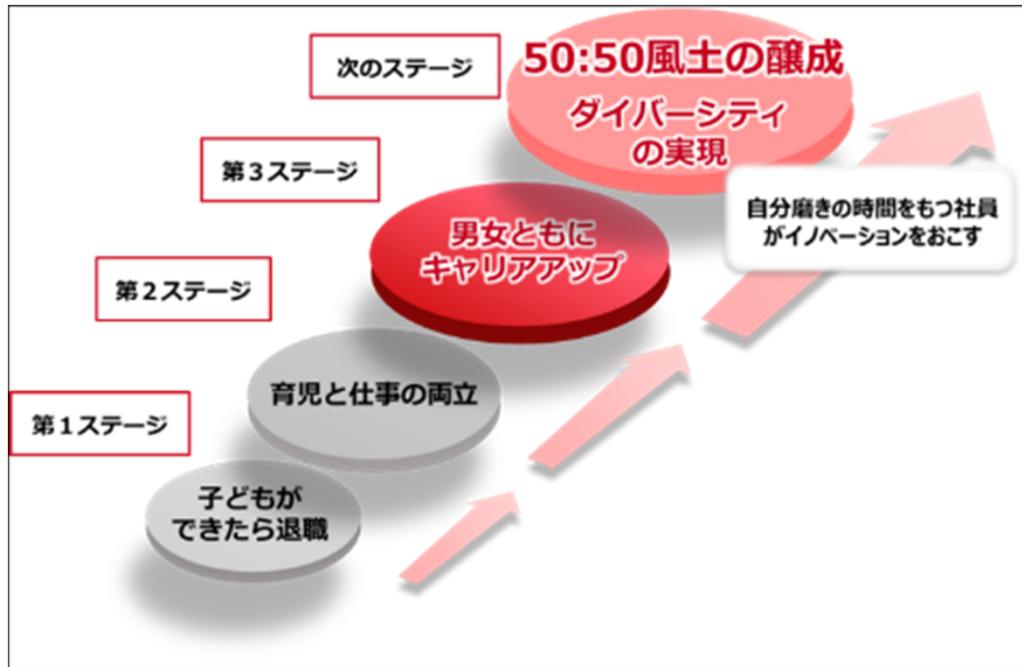
# 経営陣の取組具体例①（資生堂）

## ダイバーシティ・ポリシーの策定

- 中長期経営戦略の実現に向けた取組の1つに、「多様な文化が混じりあう会社へ」として、ダイバーシティに関する基本的な考え方や位置づけを明示。

## ロードマップ・KPIの策定

- 女性活躍ロードマップ：  
「“働きやすく”かつ“働きがいのある”会社へ」



## 推進体制の整備

- 年1回のグローバルタレントレビュー時に、社長を議長とするトップマネジメント間で多様な人材構成となっているか確認。
- 特に日本国内における女性任用リーダー比率については、年2回の人事異動のタイミングで役員の担当領域別に確認。

## ガバナンス

- 「取締役会のモニタリングボード化」のため、『取締役選任におけるタスクダイバーシティ（経営に関する各分野の専門知識や経験等のタスク面での多様性）の継続的な確保・拡大』に取組。

### 取締役会出席メンバー構成

取締役 7名		監査役 5名	
👤	資生堂外のキャリアが長い代表取締役 1名	<b>経営のモニタリング機能</b> 👤 👤 常勤監査役 2名 (社内出身) 👤 👤 👤 独立社外監査役 3名	
👤 👤	資生堂育ちの代表取締役 2名		
👤 👤 👤 👤	独立社外取締役 4名		

# 経営陣の取組具体例②（日立製作所）

## ダイバーシティ・ポリシーの策定

- それぞれの個性を尊重し、組織の強みとして活かすことが「イノベーションの源泉であり、日立の成長エンジン」であること、
- 優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験により、顧客の多様なニーズに応えることを明示

**ダイバーシティステートメント**

ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・職歴・年齢・性的指向・価値観といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、それぞれの個性を尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげることが日立のダイバーシティ&インクルージョンです。多様な力を結集し、優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、お客様の多様なニーズに応じていきます。

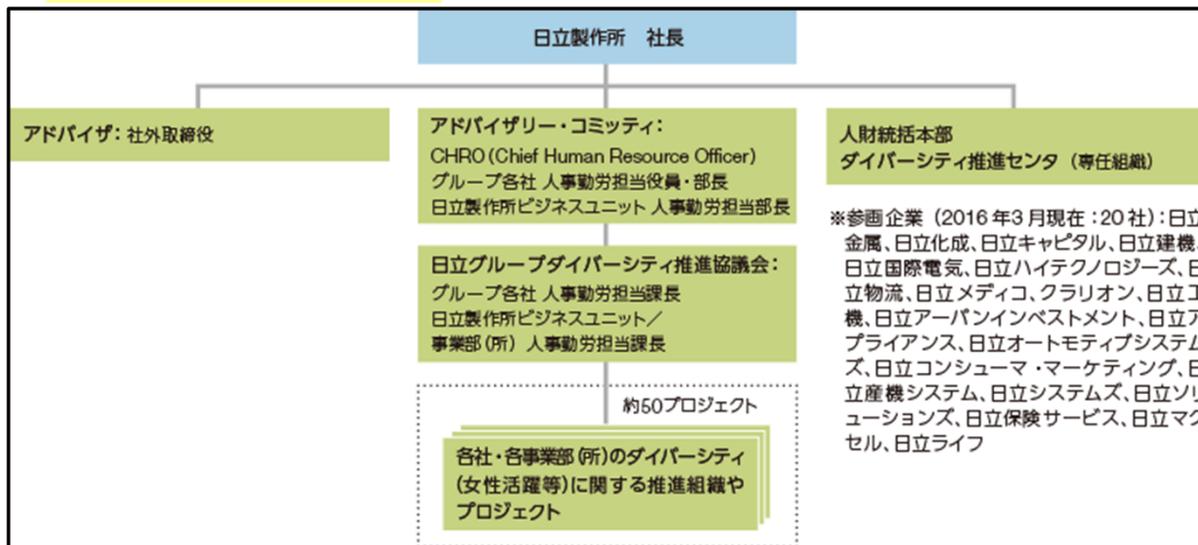
## ロードマップ・K P I の策定

- 中期経営計画の達成に向けた「人財ミックスの促進」に関するK P Iとして、採用や雇用に関するK P Iを各属性（女性、外国人、高齢者、障がい者）について設定。

### 日立製作所の目標(KPI)

- 2015年度までに女性社員を役員に登用する(2015年4月1日付でCSR・環境戦略本部長を役員級の理事に登用)
- 2020年度までに日本国内の女性管理職を1,000人とする(2012年度比2.5倍)

## 推進体制の整備



## ガバナンス

- 取締役の過半数に外国人を含む社外取締役を選任。
- 経営の意思決定に多様な視点を組み込み、強固な監督・モニタリング体制を敷いている。

# ガイドラインの実践には、経営者の「粘り強さ」がカギ

- 多様性は短期的なコンフリクトに直面しうするため、長期的な視点が必要。
- そのために重要なのは、1) 短期的な課題を乗り越える**試行錯誤のプロセス**  
2) 中長期で目指す**企業価値のゴール共有**

