

ダイバーシティ 2.0
検討会報告書
～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～

平成 29 年 3 月

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

目次

【報告書（本体）】	
1. はじめに	2
1.1 問題意識	2
1.2 日本における状況	6
1.3 本検討会の意義・狙い	9
2. ダイバーシティの取組に係る現状と課題	10
2.1 これまでのダイバーシティの取組と課題	10
2.2 ダイバーシティのステージアップへ：ダイバーシティ 2.0	14
2.3 ダイバーシティ 2.0 実現のボトルネックと取組の方向性	17
2.4 多様な属性へのアプローチの必要性	23
3. 「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」 (別紙 1 参照)	26
4. ダイバーシティ 2.0 の 実践の普及に向けて	27
4.1 徹底的な「実践」の継続	27
4.2 関連する政策との連携	29
5. おわりに	30
(委員名簿)	
【別紙 1】	「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」
【別紙 2】	検討会参加企業の取組事例
【別紙 3】	国内外企業による開示事例
【参考資料】	関連学説・研究

1. はじめに

1.1 問題意識

○成長戦略の本質は「経営改革」

「ダイバーシティは、目的ではない。経営戦略を実行するための手段である。」

これまで、ダイバーシティの意義は繰り返し強調されてきた。しかし、経営戦略上のダイバーシティの意義が、企業経営者にどれほど意識されているだろうか。その経営上の重要性を理解するためには、経営を取り巻く現状の環境変化から振り返る必要がある。

先進国が共通して直面している少子高齢化という構造問題と相俟って、日本経済は、デフレを根源とした「失われた期間」が長期化するに従い、企業の投資意欲や個人の消費意欲が減退し、結果として短期の需要が低迷しデフレが加速するという「悪循環」に悩まされ続けてきた。また、将来への展望・期待が持てないことが中長期を見据えた「未来への投資」の低迷につながり、日本経済を成長路線に逆回転させる芽が見出せずじまい。この状況は、マクロ経済、ミクロの企業収益の双方において、経済成長率の長期低迷や、欧米企業とほぼ倍の格差が生まれた ROE（自己資本利益率）の低水準といった形で、厳然たる現実として現れていた。

2012 年末に発足した第二次安倍政権では、こうした日本経済の危機的状況を打破するため、デフレマインドを一掃する「金融政策」、低迷する需要を活性化させる「財政政策」、そして、持続的な経済成長に繋げる上での構造的ボトルネックを解消する「成長戦略」という「三本の矢」を柱とする新たな経済政策（アベノミクス）を打ち出し、官民それぞれが様々な改革を進めてきた。その結果、日本経済は、実質 GDP 成長率、雇用情勢、設備投資等のマクロ経済指標を見ても、力強さを取り戻しつつあり、企業収益も大幅に回復し、消費の拡大や更なる投資を生む「経済の好循環」が回り始めた。この好循環を持続的なものとするため、これからの成長戦略の柱をどう作っていくかが、今後の鍵といえる。

安倍政権発足後の成長戦略の基本的思想は、従来の発想にとらわれない抜本的な構造改革を進めつつ、厳しい競争を勝ち抜ける企業を創り出すために、企業のマインドセットをいかに変えていけるか、そのために個々の企業の「経営改革」をいかに促していくか、にあったのではなからうか。当然のことながら、経営戦略は、外部環境の変化に則して、不断に変革し続ける必要がある。日本企業が、ライバル企業に先んじて外部環境の変化に適応した「経営改革」を断行できれば、グローバル市場を獲得し、経済成長を加速すること

も可能であろう。他方で、「経営」は企業の問題であり、「経営改革」の主体はあくまで企業自身である。この前提の上で、政府が成長戦略の一環で進めてきた取組は、規制改革等を通じた企業の新事業創出の促進や、コーポレートガバナンスの強化等を通じた経営者のマインド変革など、企業の「経営改革」の後押しであった。

日本経済、あるいは世界経済を取り巻く外部環境の変化は、その速度、非連続性が高まり続けており、少子高齢化等の従来からの構造的変化に加え、第四次産業革命等、新たな、しかし今後の産業構造変革の方向性を決定づける変化が顕在化しつつある。こうした加速的・非連続的な「外部環境の変化」が今後も継続していくという前提に立てば、変化への対応力を高めるような「経営改革」の重要性が増していくであろう。

○これからの経営改革の柱は「人材戦略の変革」

加速的・非連続的な「外部環境の変化」は、「経営改革」の重要性を高めるのみならず、「経営改革」の中身・質の向上も要請している。その際、大きなトレンドとして、経営改革の中心軸が「人材戦略の変革」に移りつつあるという認識を持つべきではないか。

例えば、「少子高齢化」は、人材という資源の恒常的な供給制約を引き起こしている。現在に至るまで、政府を挙げて少子化対策に取り組んでいるものの、現状のトレンドでは生産年齢人口が2060年には4,418万人まで大幅に減少することが見込まれている¹中、恒常的な人手不足にどう対処していくかは、多くの日本企業にとって経営戦略上の大きな課題となっている。また、「有効求人倍率」の持続的な上昇は、アベノミクスの大きな成果の一つであり、働き手にとっては望ましい市場環境という見方ができる反面、日本企業の経営の視点からは、人材を必要な分だけ確保しにくい状況となって、大きなリスク要因となりかねない。

AIやビッグ・データ、IoT (Internet of Things) に代表される先進的なITテクノロジーの活用によってもたらされる「第四次産業革命」は、これまでも脈々と発生していた「産業構造変化」や「グローバル化」を、異次元のレベルまで加速化・非連続化させる可能性を秘めている。個々の企業の経営に与える影響は様々だが、大きな潮流として、第四次産業革命は、「知識経済化」を劇的に加速化させるであろう。一つの disruptive (破壊的) なテクノロジーやアイデアが企業競争力のあり方を変え、産業構造自体を変革する時代に突入しており、こうしたテクノロジーやアイデアを生み出す「知の源泉」として、「人材」こそが新たな付加価値の根幹となりつつある。

¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」

かような時代においては、各企業の人材戦略がいかに経営戦略と一体となって立案されているか、ライバル企業と比較していかに優れた戦略となっているのか、といった点が企業の競争力を規定しかねない。こうした流れの証左として、例えば優秀な人材を巡って、グローバル・タレント・ウォー²や、人材の獲得を目的とする企業買収であるアクハイアリング (Acqui-Hiring)³といった動きが見られつつある。つまり、これからの経営戦略の大きな柱の一つは人材戦略であり、「経営改革」には「人材戦略の変革」が必須となるという認識に立つ必要がある。

この一連のトレンドは、本検討会と並行して進行していた「働き方改革」の議論・取組と根幹を同じくしている。政府は、2016年9月、安倍首相を議長として「働き方改革実現会議」を設置し、同一労働同一賃金の実現、長時間労働の是正、人材育成や転職・再就職支援等を通じた生産性の向上等について議論を行っている⁴。この「働き方改革」の議論の本質は、外部環境の変化に伴い、企業の「経営戦略」やその裏表である「人材戦略」、さらには法制度や慣行・風土を含めた総体としての従来型の「日本型雇用システム」が、制度疲労・ひずみを起こし、その結果として、正規雇用・非正規雇用の格差拡大や恒常的な長時間労働、低迷する生産性が発現しているところにある。「働き方改革」とは、もちろん働き手の労働条件の改善に繋がる取組であるが、従来型の「日本型雇用システム」にメスを入れ、人材戦略を変革する「経営改革」という側面もあるのではないかと。

○「人材戦略の変革の柱」としてのダイバーシティ

人材戦略の要諦は、突き詰めれば「経営戦略に適合した人材ポートフォリオを構築し、その人材を最大限活かして、付加価値を持続的に生み続けること」に尽きる。外部環境が変化すれば、必然的に経営戦略も変化し、企業が必要とする「人材ポートフォリオ」も再構築が迫られる。企業や産業の特性によって最適な「人材ポートフォリオ」は異なるであろうが、日本企業が直面している昨今の外部環境の変化を踏まえれば、大きな趨勢として「多様な人材による人材ポートフォリオを構築すること」、すなわち「ダイバーシティの実現」がより一層求められていくのではないかと。

そもそも企業として優秀な人材を獲得していくためには、人材プールを「日本人」で「適性年齢」の「男性」に限定する必然性はなく、可能な限り多様な人材に母集団を拡大する

² Journal of International Management, Schon Beechler & Ian C. Woodward, The global “war for talent” (2009年)

³ ERE, Dr. John Sullivan, Acqui-Hiring: A Powerful Recruiting Strategy That You’ve Never Heard Of (2012年)

⁴ 平成28年度内を目処に、働き方改革の実現を目的とする実行計画が策定される予定。

ことが望ましい。少子高齢化等に起因する恒常的な人手不足の時代においては、この要請は高まり続けるであろう。

加えて、現在発生している「主たる外部環境の変化」は、すべからく「ダイバーシティの実現」を求めているともいえる。

第一に、第四次産業革命は、これまでローカル・ドメスティックな競争環境にあったビジネスの多くをグローバル競争に巻き込む可能性を秘めており、これまで以上に競争の激化も予想される。こうしたグローバル化の流れに的確に対応していくためには、人材ポートフォリオも、グローバル化を中心とした多様性が求められていく。

第二に、第四次産業革命の影響とも相俟って進展する産業構造変化の加速化・非連続化に伴い、ビジネスの不確実性は高まっていく。この不確実性の時代を乗り切るためには、とりわけ経営層において、これまで以上に「リスクコントロール」の意識を高めることが重要となるが、均質な人材ポートフォリオでは、「グループシンキング」⁵に陥りやすく、多様なリスクを察知し、迅速に対応することが難しい。こうした観点からも、多様な視点を持った人材ポートフォリオを構築することが必要となる。

第三に、産業構造変化が加速化・非連続化する時代においては、これらの変化に適応しつつ、いかにしてイノベーションを生み出せるかが競争戦略上の鍵となる。イノベーションは、一人の天才により生み出されることもあるが、多様な能力・バックグラウンドを持った人材が連携・協同し、様々なアイデアをぶつけ合うことで生まれることも多い。したがって、どれだけ多様な人材ポートフォリオを構築できるかは、企業のイノベーションの創出力に直結し得る。

欧米では、既に「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論を行うフェーズではなく、「経営戦略上、効果的なダイバーシティをいかに実現するか」に焦点が移っているという評価が一般的である。この点について、企業を取り巻く様々なステークホルダーを含めて、コンセンサスの形成が進み、様々な困難を乗り越えながら、真に経営戦略に有効なダイバーシティが実践されつつあるといえよう。無論、欧米とは、多様性やその前提となる人材・雇用を取り巻く環境が異なるため、目指すべきダイバーシティの姿や方法論も

⁵ グループシンキングまたはグループシンク（集団思考、集団浅慮）とは、集団の意思決定において、メンバー間の思考類似性等に影響を受け、多様な観点から適切に評価・判断することが困難となる状況。

Irving L. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions & Fiascoes* (1972年)

異なって当然ではあるが、「ダイバーシティの必要性」の根幹に、「経営戦略の観点からの必然的な要請」があるという点は、共通なのではないか。

欧米企業が標準装備し、経営にプラスの効果を与えつつある「ダイバーシティ」という武器を日本企業が手に入れられない道理はない。もはや「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論に時間を費やす余裕はなく、「Just Do It」（実践あるのみ）の精神で、「いかに経営戦略に効果的なダイバーシティを実現するか」について、今こそ真剣に考え始める時ではないか。

1.2 日本における状況

○日本におけるダイバーシティの状況

上記において、日本企業が直面する経営環境から、ダイバーシティへの取組の必要性が高まっていることを見てきたが、近年、多くの日本企業において、ダイバーシティに積極的に取り組む動きが広がりつつある。政府が進める成長戦略においても、女性活躍がその柱に位置付けられ、「アベノミクスはウーマノミクス」と強調されている。例えば、保育の受け皿の拡大、保育士の処遇改善、上場企業における女性役員比率の公表、女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）の施行など、様々な施策が進められてきた。

この「ウーマノミクス」も追い風に、「ダイバーシティ経営」についての社会的認知度は高まり、大企業を中心に多くの企業で、ダイバーシティ推進を専門に担当する部署が整備されるなど、取組が進んできた。在宅勤務やフレックスタイムといった制度面の整備も進展し、女性の採用数や管理職比率も改善を見せている。

他方、それぞれの企業において、成長に寄与する経営戦略としてダイバーシティが進められているかについては、今一度検証が必要である。成長戦略に位置付けながら、政策面でも取組を強化していった結果、企業の立場からすると、「女性活躍」を進めるべきとの政府や社会からの要請に対し、受動的に対応を迫られたという側面も否定できない。そのため、ともすれば、経営戦略やビジネスモデルと紐づけてダイバーシティの意義を捉えることなく、形式的・表面的な対応に終始するという状況に陥るリスクが存在しているのではないか。

その結果、仕事と家庭の両立支援等を通じて、女性の「数」を増やすことのみが目的となり、新たに受け入れた人材の能力を發揮させることで、企業の経営力を高めようという

発想がおろそかになれば、そのメリットはCSR（企業の社会的責任）の追求や、「働きやすい企業」としての採用活動での評判等に限定されるだろう。CSRや採用活動へのプラスの効果は、適切に評価されて然るべきだが、ダイバーシティが本来持つ可能性と比して、波及効果が小さいとなれば、経営陣にとっては、経営戦略の柱としてダイバーシティを進める意欲が減退することにならないか。その結果、ダイバーシティを進める上で生じるコストや手間のみが強調され、取組が空転する悪循環が生まれてはいないか。本検討会においては、日本における本格的な取組に繋がったという意味で、必要なステップではあったものの、このような悪循環を生み出しかねない状況を「ダイバーシティ1.0」と呼んで、警鐘を鳴らした。

女性活躍に早くから取り組んできた企業ほど、このような状況に気付き、企業経営上の成果に繋げるよう、方針転換を始めている。様々な経営環境の変化に適応する上で、多様な人材ポートフォリオを構成する有効な手段として、ダイバーシティをいかにして経営全体で実行するか。「女性活躍」を中心に進めてきたダイバーシティ経営を、その他の属性にも広げながら、最終的には「個性」を生かし切る人材戦略に繋げていけるのか、そこにダイバーシティの真価が問われている。

ダイバーシティという概念自体が広く浸透し、多くの企業において様々な取組が推進されている一方で、形式的・表面的な対応も懸念される状況も生まれつつある今、まさに転換期であり、本来目指すべきダイバーシティ経営を実践するための方策を検討すべきタイミングではないか。いわば、「ダイバーシティ2.0」へのステージアップが急務である。

○真に経営に効くダイバーシティに繋げるには

では、真に経営上の効果をもたらすダイバーシティ経営、即ち「ダイバーシティ2.0」を実現するには、どのような課題があるのだろうか。

前述のとおり、現下の外部環境変化を踏まえれば、経営戦略・ビジネスモデルに適合した多様な人材ポートフォリオの構築により、持続的に付加価値を創出できる力につなげることが不可欠であるが、そのためには、企業においては様々な変革が求められる。例えば、年功序列的な人事管理システム、縦割りの組織構造・意思決定プロセス、画一的な働き方など、従来の仕組みや制度は、概して均質な人材を想定したものである。これらの仕組みや制度を多様な人材に柔軟に適応できるものとするためには、根本的な改革が必要である。

さらに、改革にあたっては、出来上がった「完成形」が存在している訳でも無く、他社で実績を上げた取組がそのまま有効に機能するとも限らない。それぞれの組織の実態を勘

案しつつ、試行錯誤を繰り返すことで「自社に合った取組」を創り上げる必要がある。その途上では、短期的にはアウトプットが低下するリスクや、従来の多数派が「抵抗勢力」として改革に異議を唱える可能性も指摘される。また、組織における個人の価値観にも関わる問題であり、役員層から現場の従業員に至るまで、一人ひとりの納得感を得ることが重要になる。

○先進企業の動き

「ダイバーシティ 2.0」の実現が経営戦略上不可欠であるとの問題意識は、日本企業の経営者の中からも生まれつつある。そのような企業経営者が指摘するのは、ダイバーシティは単なる企業文化の問題にとどまらず、「生きるか死ぬか」の競争戦略だという点である。ダイバーシティはそれ自体が目的ではなく、あくまで企業が直面する課題解決の手段である。

競争戦略として取組を始めた企業経営者は、一様に「やり続けること」の重要性を強調している。大きな変革が求められる取組だけに、瞬間的に企業価値が向上する「特効薬」も存在しない。しかしながら、短期的なダウンサイドや社内の抵抗に会ったとしても、中長期的かつ持続的な経営力の強化に繋げるとの視点で、コミットし続ける「ロングジャーニー」の覚悟が経営者に求められているのではないか。このような経営者による改革の動きを拡大していくことが、日本におけるダイバーシティの更なる広がりへの鍵となるだろう。

○取組を後押しする外部（資本市場、労働市場）の動き

現在、上記のような経営者の改革を後押しするような、外部の動きが活発化している。まず、成長戦略の一環で、コーポレートガバナンス改革が推進され、企業が投資家と建設的な対話を行い、中長期的な企業価値向上を目指すことが求められている。そのような中で、資本市場においては、海外投資家を中心に、昨今環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）を適切に考慮する「ESG投資」への関心が高まっており、国連責任投資原則（PRI）⁶の署名数は欧米の投資家や企業を中心に年々増加を続けている。2017年3月時点で、署名数は1,700超まで達しており、今後も署名数は増加が見込まれる。日本国内でも、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年9月にPRIに署名したことを発表し、2016年にはESGの効果により中長期的にリスク低減や超過収益の獲得が期待されるESG指数の公募を実施し、選定を進めている。企業のガバナンス（G）、従業員（S）に関わるダイバーシティの取組は、企業経営者にとって資本市場へのアピールに繋がるだろう。

⁶ 国連-責任投資原則（PRI）：2006年に組織された国際的ネットワーク。企業や機関投資家の意思決定プロセスにおいて、ESG課題を反映していくことを推奨。

さらに、労働市場においては、取組をしないことが企業に決定的な打撃を与えかねない現象が生じつつある。多くの日本企業が人材不足に直面しており、人材の獲得が急務となっている中、特にグローバルな規模では、日本企業は「雇い負け」に直面しているという指摘がある。外国人を中心に、日系企業で進んで働きたいと考えている人材は少なく、定着率も高くはない。人材獲得競争がグローバルに激化している中、経営者にとって人材の獲得に対する危機感は強く、多様な人材を受容する組織改革が急務となっている。

資本市場・労働市場において、経営改革を求める流れはグローバルに生じており、日本企業も例外ではない。ただし、日本においては、比較的均質な人種社会構造を始めとした特有の事情・課題も存在する。したがって、欧米における取組を参考にしつつも、日本企業の実態に応じて、ダイバーシティ経営の姿をどのように描いていくかについて、その方向性を示すことが有効ではないか。

1.3 本検討会の意義・狙い

上記の分析からも分かるとおり、「ダイバーシティ 2.0」は、短期間で実現するものではなく、完成形が存在するものでもない。経営者が長期的にやり続け、状況変化に応じて不断に見直していくことが不可欠である。

現状は一部の日本企業にとどまっている動きを、より多くの企業へと広げていくことが、日本経済の成長力を高める大きな鍵となるだろう。こうした観点から、本検討会では「ダイバーシティ 2.0」に先進的に取り組んでいる企業の取組を整理・分析し、現在生じている課題及びその解決方法を共有することで、より多くの企業が困難を乗り越えて、可能な限り速やかかつ円滑に経営戦略上の効果・成果を得るために必要となる「具体的実践方法」について議論した。

本検討会における議論が、企業における「知恵」となり、経営者に改革を後押しする「勇気」を与え、日本の産業界において、経営戦略を後押しするダイバーシティ経営が当たり前実践されることを期待する。

2 ダイバーシティの取組に係る現状と課題

2.1 これまでのダイバーシティの取組と課題

○ダイバーシティ 1.0 以前の日本の状況

それでは、現状では、日本において多様な人材が活躍できる土壌はあるのだろうか。まず、日本におけるダイバーシティで最大の課題とも言うべき女性について目を向けたい。男女平等の度合いを指数化した世界経済フォーラムの「ジェンダー・ギャップ指数」に基づくランキングでは、計 144 か国のうち、日本の総合評価は 111 位に位置し、先進国では最低水準である。同指数の評価指標のうち、特に経済参加と機会は 118 位、また、政治におけるエンパワーメントは 103 位と国際的に低い水準であることが指摘されている⁷。

日本企業における女性の定着率は、どうだろうか。男女雇用機会均等法が施行されたのは 1986 年であり、その年に女性の総合職が初めて誕生した。それ以来、同法の改正や育児・介護休業法の施行等の取組が進み、2015 年時点で、1995 年入社の子会社総合職女性が 20 年で 86% が離職しているのに対して、2005 年入社の子会社総合職女性は 10 年で 59% の離職率に留まっている⁸。

他方、雇用均等法第 1 世代の女性は人数規模が少ないため、年功序列制の強い企業において、職階が高まるほど女性比率が徐々に低くなっているのが現状である。例えば、直近で上場企業の役員の子会社女性の比率は 3.4%、管理的職業従事者は 12.5% となっており⁹、就業者全体に占める女性比率と較べると、女性の能力が存分に発揮されているとは言い難い状況にある。また、女性以外の属性についても、日本は社会の文化多様性等、異文化に対する受容性が世界的に見て低い水準に留まっており、「異質なもの」に対する受容度は低いといえよう。

ただし、従来の企業経営にとって、特に高度経済成長の時代において、均質な人材プールを保つことが高い効率性や予見可能性に繋がったという意味で、合理的な選択だったとも考えられる。構成員が均質であれば、「阿吽の呼吸」で組織内の意思疎通が容易となり、

⁷ World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2016 (2016 年)

⁸ 厚生労働省 平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況 (2015 年)

⁹ 「役員」：東洋経済新報社「役員四季報」(2017 年版) (※2016 年 7 月の値)、「管理的職業従事者」：内閣府 男女共同参画白書 平成 28 年版 (2016 年) (※2015 年の値。総務省「労働力調査」では、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等をいう。)

合意形成のスピードも早まる側面がある。企業の事業規模や外部環境によっては、敢えてダイバーシティを追求しないという経営判断を採る場合もあるかもしれない。

しかし、昨今、コーポレートガバナンスが強化され、閉鎖的な企業経営から、社外取締役等の社外の知見を取り入れた透明性のある企業経営へと変革することが求められている。このような状況において、従来「異質なもの」として捉えられてきた女性や外国人材等、多様な属性の人材が持つ様々な発想力等を引き出し、企業の成長に繋げていく新たな経営モデルの構築が不可欠である。

○女性活躍の進展：ダイバーシティ 1.0 の帰結

このような状況において、ダイバーシティを通じて成長を目指す取組は、政府・企業それぞれの立場から進められてきた。中でも、女性活躍の推進は、安倍政権の成長戦略の中核として、2012 年末の政権発足以来、保育所の待機児童対策などの環境整備を含め、矢継ぎ早に施策を実施してきた。2013 年、政権発足後の初めて成長戦略を発表するスピーチで、安倍総理は、「最も活かしきれていない人材は、女性である。女性の活躍は、成長戦略の中核をなすもの。」と述べるとともに、経済団体に対して、女性の登用を進めるべく「まずは、役員に一人は女性を登用する」よう要請した。翌年も、各企業に対して、女性登用に向けた自主行動計画を策定し、女性役員比率の見える化を進めるように求めた。

こうした要請が形になって結実したのが、2015 年の女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）の成立である。同法は、2016 年 4 月より施行され、労働者 301 人以上の企業に対して、女性活躍に関する数値目標を含めた自主行動計画の策定・公表を義務づけている。

経済産業省においても、政府の女性活躍推進の一環として、女性を試金石とするダイバーシティ経営の推進を後押しするべく、「ダイバーシティ経営企業 100 選」や「なでしこ銘柄」といった新たな取組を開始した。これにより、ダイバーシティ経営の優良企業を選定し、そのベストプラクティスを紹介することで、企業のすそ野の拡大を図ってきた。「ダイバーシティ経営企業 100 選」は、女性、外国人、高齢者、障がい者など多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出や生産性向上等の成果を上げている企業を、中小企業も含め、表彰するものである。また、「なでしこ銘柄」は、東京証券取引所と共同で、女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期的な成長力」のある優良銘柄として、投資家に紹介している。双方ともに、「多様な人材の活躍は、企業の価値向上や競争力につながる」という視点を強調してきた。

両事業とも事業開始から5年が経過し、価値向上や競争力強化を図るためのダイバーシティというメッセージは、一定程度、浸透してきたと考えられる。2012年から2015年の3年で、「女性活躍」が記載された記事数は約100件から約3,000件に急増するなど、社会的な注目度は格段に上昇しており、「取り組まなければならないもの」として社会的に認識が高まってきた。また、「ダイバーシティ経営が分からない」という企業は10.5%に留まるという調査結果もあり¹⁰、多くの企業に多様な人材を活用するダイバーシティ経営という概念が浸透してきたといえる。

その一方で、企業によっては、女性活躍そのものが自己目的化してしまっているという声も聞かれる。法律の要請もあって取り組まざるを得ない企業が、これまでの優良企業の取組を「100選」等の事例からそのまま取り入れることで、見かけ上は「ダイバーシティ経営」を推進しているように映るが、必ずしも自社の課題にマッチしていないケースもあるとの懸念もある。

典型的な課題として、各企業において女性がその能力を遺憾なく発揮できているか、という点がある。例えば、女性が出産後にも就業継続できるよう両立支援を進めた結果、女性のための育児休業と短時間勤務制度は充実した。他方、長時間労働の職場環境が改善しないために、育児中の女性が、定時までなら働けるにもかかわらず、残業を避けるために時短制度を利用せざるを得ないといった指摘もある。また、企業が女性管理職の数値目標を設定している場合でも、重要なポストへの配置が進まず、結果として十分な成長機会を与えないことで、モチベーションが持続しにくいケースもあろう。その結果、十分な成果が上がらずに「女性優遇の逆差別である」と批判される状況もある。

両立支援の制度を手厚くするだけでは、女性の活躍につながらない。例えば、ライフイベント後に会社に戻って、どのようなキャリアを積んでいきたいかを上司と本人で明確にし、企業にとってもプラスになる仕組みにするとともに、真に活躍するために必要な職務経験を積み、権限を与えていくことが重要である。また、ダイバーシティ施策や多様な働き方を根付かせるには、両立中の人に限らず、全社員を対象に、テレワーク等の制度を利用できるようにし、人事評価においても、アウトプットで評価するなど、より公平な制度を整えることが重要ではないか。

¹⁰ 経済産業省、柔軟な働き方等に係る実態調査（2016年）

○国際的なダイバーシティの動向

ここで、ダイバーシティに関する国際的な動向を確認したい。米国では、「女性人材の確保・活用」と「人種平等」という思想から端を発し、1960年代に公民権法（Civil Rights Act of 1964）や、均等な雇用機会やダイバーシティに関する法制度が整備された。ただし、法的な拘束力や強制力はさほど強くなく、企業による自主的な動きが中心であった。1970年代になると差別を理由とする訴訟が増えたため、人材に関する訴訟リスクへの対策としてダイバーシティが位置付けられることが多かったが、1980年代にはダイバーシティが人材のモチベーションの向上等に効果があることが認識され始めた。1990年代からは、第3次産業化に伴い、企業においてダイバーシティがもたらす生産性や収益性への効果が認識され始め、競争優位性や差別化の源泉として、経営戦略上位置付けられるようになってきた¹¹⁻¹²。

一方、欧州では、「女性の社会進出」と「雇用・労働形態やライフスタイルの多様性の容認」を図る視点から、雇用機会の創出・確保を目的とした労働政策の一環で、政府を中心にダイバーシティ経営が促進されてきた。ただし、2000年代からは、経営戦略としてダイバーシティを推進する動きも強まっており、EU加盟国各国で「ダイバーシティ憲章」が発出され、企業におけるダイバーシティ経営が促進されている。EU域内の大企業に対しては、非財務情報及び取締役会構成員の多様性に関する情報の開示を義務化する指令（Directive）の下、域内各国が法制化に対応している。また、ノルウェーにおいて2006年に上場企業や公的企業に対するクオータ制が法制化された後、欧州国を中心にクオータ制を導入する動きが広がった。

これに対して、スペインやオランダを先駆けに、企業に対して女性比率を課す法規制ではなく、コーポレートガバナンスコードや開示基準において、取締役会の多様化を求める動きも見られた。また、英国では、2010年に産業界による自主的な取組として、取締役会の女性比率を30%に引き上げることを目標に活動する30%クラブ（30% Club）が設立された。30%クラブには、国際的に認知度や影響力が大きい企業のCEOや取締役会議長、機関投資家が名を連ね、大きなモーメンタムとなっている。なお、英国政府はFTSE 100企業に対して、2015年までに取締役構成員の女性比率を25%まで高めることをターゲットとするディヴィーズ レポート（Davies Review）を2011年に発表した。それ以降、英国企業の取締役会の女性比率は倍以上に増加し、25%という目標を達成した。英国政府はさ

¹¹ 脇夕希子、経営研究 1960年代以降の米国における多様な人材マネジメントからダイバーシティマネジメントへの展開（2008年）

¹² 谷口真美、日本労働研究雑誌 組織におけるダイバーシティ・マネジメント（2008年）

らに、ハンプトン・アレクサンダー レビュー (Hampton Alexander Review) を公表し、2020 年に取締役会の女性比率 33%を目指す等の目標を提示した。

また、国際的なフレームワークにおいても、取締役会を中心にダイバーシティ経営を推進する動きが見られる。グローバル機関投資家が集まる ICGN (International Corporate Governance Network) では、取締役会のダイバーシティ (Board Diversity) や、社内・現場の多様性 (Enterprise Diversity) に関するガイドライン¹³を公表している。また、米国 SASB (Sustainability Accounting Standards Board) が、ダイバーシティに関する企業による開示や、投資家のエンゲージメントのあり方¹⁴を示している。

2.2 ダイバーシティのステージアップへ：ダイバーシティ 2.0

○企業価値とダイバーシティの関係

既述のとおり、主たる外部環境の変化がダイバーシティの実現を求めているが、ダイバーシティが企業価値の向上にどのように役立つか、より具体的に改めて検証をしたい。

第一に、グローバル化するビジネス競争に勝つためには、人材のグローバル化が不可欠である。他方、「『人材の獲得』の面でビジネス上の脅威が存在する」と回答する企業は年々増加しており、日本企業では93%に達していることから分かる通り¹⁵、グローバルな人材獲得競争において、日本企業が人材を採り負けている「雇い負け」が指摘されている。大卒以上の20~30代の外国人男女の就業意欲について見ると、米国系企業及び欧州系企業と比して、日系企業で「進んで働きたい」と考えている人材が少ない(31%)のが現実である。特に「日系企業で働きたくない」と回答している回答者(29%)の男女比に目を向けると、各国とも共通して、女性の方が日系企業での就業を敬遠している傾向が見られる¹⁶。ミレニアル世代に対する調査¹⁷では、ミレニアル世代が就職先を選定する際に、企業の「多様性や受容性の方針」を重要視しており、特に女性でこの傾向が顕著であることが窺われる。同調査では、「多様性を謳うが、本質的な機会均等に繋がっているとは思わない」との回答者が54%(2011年)から71%(2015年)に増加しており、本質的

¹³ International Corporate Governance Network、ICGN Guidance on Diversity on Boards (2016年)

¹⁴ Sustainability Accounting Standards Board、The SASB Engagement Guide for Asset Owners & Asset Managers (2016年)

¹⁵ PwC 第18回世界CEO意識調査 2015年 境界なき市場 競争への挑戦 (2015年)

¹⁶ リクルートワークス研究所 Global Career Survey (2012年)

¹⁷ PwC ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材 (2015年)

な機会均等に繋がるダイバーシティが、グローバルに若手世代を獲得する際に不可欠であるといえよう。

第二に、ビジネス環境の不確実性が高まる中、重要性が増している経営面でのリスク管理を機能させる上で、ダイバーシティが不可欠な要素となっている。特に欧米では、2008年のリーマンショックを生み出した一つの要因として、取締役会の構成が均質であることによる「グループシンキング」が指摘され、企業のリスク管理能力を見る指標として、取締役会の多様性が注目されている。関連する分析結果¹⁸でも、女性取締役のいる企業の方が、いない企業に比べて株式パフォーマンスが良く、金融危機からの回復力が高い傾向にある。現在、コーポレートガバナンス機能の向上が企業にとって喫緊の課題であり、社外取締役の機能や投資家との建設的な対話等の重要性が叫ばれている中、取締役会の構成員の多様化による取締役会の監督機能の強化への影響にも、着目すべきといえよう。

第三に、変化の激しい世の中において、企業の競争戦略上不可欠となっているイノベーションと、ダイバーシティの関係である。イノベーションの源泉は、知と知の組み合わせであり、「創造的な摩擦」が組織内の議論や衝突を通じ、革新的な考えを実現するものと指摘されている¹⁹。そのため、組織において価値観・経験・能力等の多様性を実現することが有効である。また、個人が多様な価値観や能力を遺憾なく発揮するためには、「サイコロジカル・セーフティ（心理的安全）」や寛容性を備えた環境作りが重要であるという指摘もされている。加えて、イノベーションの創出にあたっては、企業のリーダー層における多様性も肝要となる。特に、リーダーが持つべき多様性や資質の観点から、男女による違いも注目されている²⁰。イノベーションを創出する上で、多様な人材ポートフォリオを構築し、様々な能力を遺憾なく発揮できる環境を作ることが不可欠であるといえよう。

○企業価値を実現するダイバーシティ 2.0 とは（定義）

既述の日本企業を取り巻く国内外の動き、企業価値との関係等を踏まえると、日本企業が今後目指していく「ダイバーシティ 2.0」は、「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て、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」と定義できるのではないか。

¹⁸ Credit Suisse “The CS Gender 3000 : Women in senior management” (2014 年) 等

¹⁹ Linda A Hill 等 “Collective Genius: The Art & Practice of Leading Innovation” (2014 年)

²⁰ Alice H. Eagly 等 “Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men” (2003 年)

より具体的には、以下の4つのポイントが重要となるのではないかと。

(ポイント 1)

短期的にはある程度のコストを伴う一方で、効果が発現するには一定の時間を要することから、経営判断として、中長期的かつ継続的に実施する必要がある。そのためには、企業の経営陣におけるコミットメントが不可欠となる。

(ポイント 2)

得られる効果を最大化するには、社内の人材戦略（育成・配置等）、働き方の見直し、組織・業務フローの再構築等、企業の組織経営上必要となる様々な取組と連動する必要がある。そのため、一部の現場や部署に止まらない全社的な実行と体系的な体制を整備することが鍵である。

(ポイント 3)

多様な人材を労働市場からいかに獲得・確保するか、また、いかにしてダイバーシティに関する取組について投資家等から前向きな評価を獲得し、企業の経営改革を後押しするかといった観点等から、外部ステークホルダーとの関わり（対話・開示等）が重要になる。

(ポイント 4)

最後に、女性の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を目指すこと、さらに究極的には、属性を超えて多様な個性が相互作用を起こすことを目指すことが、上記のポイント1及びポイント2の実現に繋がっていくだろう。

なお、昨今、多くの日本企業で取り入れられている「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」というコンセプトも、単に多様性のある状態のみではなく、それぞれの人材の多様性を活かし切る「インクルージョン」を目指すべき点を強調するものであり、「ダイバーシティ 2.0」と親和性の高い概念と整理できる。

2.3 ダイバーシティ 2.0 実現のボトルネックと取り組みの方向性

ダイバーシティ 2.0 を目指す上では、企業がその実践にあたって直面する課題やボトルネックを整理し、取組の方向性を考えることが有用である。

2.3.1 視点 1：経営陣の取組における課題

○経営陣のコミットメントの不足【課題 1】

現状において、企業の経営トップや経営幹部が、ダイバーシティの必要性を十分に認めておらず、コミットメントが生まれにくいという課題が指摘されている。

企業がダイバーシティに取り組む動機や背景は様々だが、経営トップのコミットメントが高まるきっかけの一つとして、経営危機、グローバル競争の激化、合併（M&A）等、企業経営の根幹に関わるような大きなインパクトを持つ「急激な変化」に直面したことが挙げられる。

他方、世界に先駆けて人口減少に直面する日本では、いかに必要な人材を獲得するかが重要となっていることから、企業が持続的に成長するために、「平時」においてもダイバーシティに取り組み始めている経営者も見られる。また、いち早くダイバーシティに取り組みを始めた企業においても、真に必要なダイバーシティの姿を実現するためには、数年から 10 年近くの時間を要しているのが実情である。経営者自身が、自社の経営戦略を実行する上で、いかにしてダイバーシティの必要性に気づき、コミットメントと行動に移して行けるかが、社内での浸透を図る上で重要となってくる。

また、経営者がコミットメントをしたとしても、一代限りで活動が途絶えてしまえば意味が無く、ステークホルダーの評価を得ることも難しくなろう。経営者が交代しても、ダイバーシティ経営を継続していくためには、その考え方を企業の理念（ミッション、ビジョン等）や経営戦略に落とし込み、経営層が一体となって、企業全体として実行できる仕組みや体制を構築する必要がある。特に、ダイバーシティは、得てして「事業戦略」や「人材戦略」上の方策としては用いられていても、それらの戦略から実質的には距離がある独立した取組と見なされがちである。企業の経営戦略上のストーリーに沿って、ダイバーシティをどのように位置付けていくかが重要である。

また、ダイバーシティを推進するに当たって、最も重要だが困難な点は、社内の様々な抵抗に直面しても、経営トップが「やり続ける」姿勢である。改革に当たっては、従来企

業経営において中心的な役割を果たしてきた「男性」、「シニア」、「日本人」といった層から、ある種の既得権を奪う姿勢が必要との指摘もある。その際、経営者自身が強いコミットメントを発すると同時に、やり続ける覚悟を持つことが必要である。

○推進体制の未整備、形骸化【課題2】

ダイバーシティ関連の取組が、ダイバーシティ推進部局を中心とした一部の部局に限定され、他部門の積極的・主体的な関与が不十分との指摘もなされている。

近年、日本企業においても、ダイバーシティ経営が急速に普及しているが、具体的な取組内容を見ると、他社との横並びのものが多くという側面もある。また、企業内でダイバーシティを推進する立場の方からは、様々な取組は進めているものの、表面的な組織設計・推進体制にとどまり、現場の社員から見ると、ダイバーシティが進んでいるとの実感が得られないとの悩みの声も聞かれる。

経営戦略として進めるダイバーシティ2.0が、それぞれの部門や一人ひとりにとって「自分事」として受け入れられるためには、事業戦略と人材戦略を紐付けてトップのリーダーシップで取り組んでいくのと同時に、全社的な推進体制を工夫する必要がある。その際、各社の組織形態の特徴に応じて、自社に合った体制を検討すべきであるが、人事部との連携の仕方、社長直轄の組織としての位置付け、それぞれの部門から代表者を集めた全社的な委員会組織の設置、あるいは経営会議等の意思決定プロセスに組み込むといった方策が考えられる。併せて、事業部門とのコミュニケーションを通じ、現場に至るまで主体的なアクションを促すような意識付けも重要である。

○取締役会の監督機能の不足【課題3】

経営トップの強いコミットメントがある場合でも、企業によっては、他の取締役等の意識が低く、取組が進まない、または取組の継続性が懸念されるというケースもある。

継続性を確保する観点からは、多くの企業が進めているガバナンスの改革の一環として、ダイバーシティに取り組むことが効果的である。昨今、取締役会の監督機能を高める観点から、取締役会のダイバーシティに対して投資家の関心は高まっている。海外では、取締役会における意見の多様性をいかに確保するか、多様な観点から経営を監督し、企業価値を上げるための取締役会文化（Board Culture）をいかに作るかに対して、注目が集まっている。また、海外投資家の間で、多様性を有する取締役会の下では社内のダイバーシティがより推進されるとの見方が広まっている。国内においても、コーポレートガバナンス

改革の重要性が高まる中、実効性の高い取締役会の構築は、各企業にとって喫緊の課題である。

これらを背景に、ダイバーシティをガバナンスの問題としても捉え、取締役会の監督機能の強化や、取締役会により適切にダイバーシティ経営を監督するという視点を盛り込むことが重要である。

2.3.2 視点2：現場の取組における課題

○全社的環境・ルールの未整備【課題4】

各企業において、多くの企業にとっては女性を中心に、特定の属性を考慮した環境・ルール整備を進めているが、効果に乏しく、全社的な成果が見えないという懸念も示されている。

この背景として、日本企業は、男性・正社員・新卒採用者にとって有利になりがちな人事制度や、残業を前提とした働き方等により、多様な人材が公平に働ける環境とは言い難いことが挙げられる。こうした根本的な問題に真剣に向き合わなければ、ダイバーシティの浸透と効果は限られたものとなろう。例えば、在宅勤務やテレワーク等の制度を利用できる社員が育児と仕事を両立中の人に限定されていることが、様々な制度の活用や働き方の見直しが社内全体で根付かない原因になっている場合もある。誰もが制度を利用できる環境を整えることなどにより、一人ひとりの関与を促すような全社的な対応が求められる。

また、もはや勤務時間と業績が「一次関数」的に直結していた時代は終わり、個々の人材が「時間」ではなく「成果」を追求する働き方への変革が求められている。「日本人、男性、新卒、妻は専業主婦」といったスタイルを前提とした働き方をスタンダードなものとする、異なる属性や立場の人は活躍しにくい状況が生まれる。こうした観点から、働き方改革とダイバーシティは両輪で進める必要がある。折しも、政府においても、2016年9月「働き方改革実現会議」が設置され、労働生産性を改善するための最良の手段として、働き方改革の具体策について活発な議論が行われてきた。

働き方を見直す上では、個々人の働きやすさを高めると同時に、それによって企業経営上の成果を犠牲にするのではなく、一人ひとりの生産性を高めていくことで、より多くの成果を生み出す力を持った組織へと脱皮する必要がある。働き方やジョブアサインメントの改革を進めている企業ほど、総労働時間が短く、また、プロフェッショナル人材の育成を進めている企業ほど、イノベーションの創出、ひいては生産性の向上に繋がっていると

いう分析もある²¹。この背景には、働き方改革を進める上で、一部の属性向けの福利厚生という視点ではなく、生産性向上を図るために必要な課題に全社的に取り組んでいることが挙げられる。

さらに、働き方が多様化すると、人事評価の公平性をどう担保するか、という課題が出てくる。子育てや介護により、従来のような働き方ができない人材が増えると、業務分担に偏りが生じることなどにより、周囲に不公平感が生じ得る。そのため、仮にその人材が成果を出したとしても、上司は、周囲とのバランスを意識して、評価を下げるケースがある。また、既述のとおり、属性によって評価者に「無意識のバイアス」が生じ、特定の属性の評価が下げられる傾向があることも指摘されている。いかにアウトプットを基準に評価するのが鍵となるだろう。

○管理職の行動・意識変革の遅れの課題【課題5】

早くからダイバーシティに取り組んでいる企業においては、管理職の意識が、現場におけるダイバーシティの定着の妨げとなっているという課題認識があると言われる。

現場の管理職の意識・行動が変わらなければ、いくらトップのコミットメントや支援制度があっても、現場への浸透は限定的となる。他方、現場の管理職にとっては、自らが管理する部下の属性等が多様化していること、テレワーク等の普及により部下が目の前で仕事をしない状況が当たり前になってきていることから、マネジメントの難易度が上がっているのも実情である。例えば、女性を人事評価する立場の管理職において、無意識のジェンダーバイアスが生じていることが、女性の昇進に影響を与えている要因の1つとして指摘されている²²。管理職には、従来のマネジメントとは異なるスキルが求められており、ジョブアサインメントの仕方等に関するトレーニングが必要である。

さらに、管理職の育成と同時に、タスクの割り振り方などの業務プロセスの改善や人事評価制度の見直しによって、管理職が効率的に管理できる仕組みを整えることも効果的である。

²¹ リクルートワークス研究所 生産性の持続的向上モデル（2016年）

²² Corinne A. Moss-Racusin, John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham, and Jo Handelsman, Science faculty's subtle gender biases favor male students（2012年）

○従業員の行動・意識変革の遅れ【課題6】

ダイバーシティの取組によって、従業員一人ひとりにメリットがもたらされるかが重要であるが、社内で推進する立場の役職・部署や、女性を始めとするマイノリティの立場の人材を除き、多くの従業員にとってダイバーシティは「他人事」であり、当事者意識が薄いという指摘がなされている。

しかし、ダイバーシティを通じたイノベーションは、本来的には、様々な人材がそれぞれの能力を発揮し、相互作用することによりもたらされるものである。したがって、従業員個人のレベルにおいても、それぞれの価値を発揮できるよう、行動・意識を変える必要がある。

ただし、日本企業の場合は、これまでキャリアパスの柔軟性が低く、従業員個人がキャリアオーナーシップを持つ必要性が必ずしも高くなかったのも実情である。よって、企業が人材育成を図る上で、多様なキャリアパスを自ら切り開いていけるような意識付けを促す制度や仕組みを整えることが重要となる。さらに、従来の企業文化に慣れてしまって、仕事に対する意識や考え方が明確でない人材に対しては、企業側から歩み寄り、自ら学び続ける姿勢・文化を植え付けていくという視点も重要であろう。

2.3.3 視点3：外部コミュニケーションの課題

ダイバーシティ 2.0 を実現するには、社内の取組にとどまらず、外部ステークホルダー、とりわけ企業に人材を供給する「労働市場」、資金を供給する「資本市場」とのコミュニケーションが重要となる。しかしながら、現状では、労働市場・資本市場との間で、ダイバーシティに関して効果的なコミュニケーションを実現できている企業は、必ずしも多くはないだろう。

○労働市場とのコミュニケーションの課題【課題7-1】

経営戦略の実施にあたっては、多様性を持った人材ポートフォリオをどのように構成するかが重要となる。その際、内部の人材にとどまらず、労働市場の外部の人材とのコミュニケーションを通じて、人材ポートフォリオを補完することも必要であることから、企業の採用戦略との連携が重要となる。しかしながら、現状においては、就職後の職務を明確にせず募集するなど、応募者にとっては何を期待されているのか見えにくいという課題もある。採用された後に、どのような活躍の場があるかについて、応募者に明確に伝えていくことも求められよう。

さらに、従来、ダイバーシティの取組に関する労働市場への発信は、「女性や外国人、障がい者にとって働きやすい環境」であるというメッセージが中心であった。そのため、ダイバーシティに関する企業としての狙いが、採用時のコミュニケーションにおいて十分に伝わらず、結果として企業の魅力が正しく発信できていないという問題も孕んでいる。

例えば、本来であれば女性に活躍を期待している企業が、「育児休暇」などの両立支援の制度整備など「働きやすさ」に偏った発信をすることなどにより、結果として、獲得したい人材とのミスマッチが生じている可能性がある。また、採用後も、人材育成に関する企業としての方針が十分理解できないと、キャリア展望が描けず、退職に繋がってしまうケースもある。

つまり、採用した人材が戦力として定着し、活躍するところまで、統合した人材戦略が求められている。「ダイバーシティ2.0」を目指す上でも、採用から育成、登用、リテンションに至るまで、一貫した仕組みとストーリーを組み立て、労働市場に発信することが必要である。また、日本の多くの大企業は、新卒採用を主軸としており、中途採用比率は極めて低いのが実情だが、より多様な人材にアプローチするためには、採用手段の一層の工夫も考えられるだろう。

○資本市場とのコミュニケーションの課題【課題7-2】

企業の取組を評価する際に、投資家が関心を寄せるポイントの一つは、その取組が「企業価値に関連するか否か」である。こうした観点から、ダイバーシティに関する情報についても、企業価値に関連するファクターとして、関心が高まっている。ESG投資や無形資産投資の文脈で、機関投資家等のステークホルダーの中からは、ダイバーシティ等を通じた持続的な成長を図る企業に対する中長期投資を重視する流れが生まれている。

しかしながら、現状では、ダイバーシティが企業価値とどのように紐付いているのかが十分腹落ちできていない、という投資家の声は少なくない。例えば、企業が投資家等に情報発信する際に、中長期的に目指す経営目標にダイバーシティの取組がどのように寄与するか、といったストーリー性が欠如しているという見方もある。企業と投資家の対話の俎上に乗せるためには、ダイバーシティに関する断片的な情報や取組を形式的に示すのではなく、企業価値の創出にどのような戦略とストーリーで繋げていこうとしているのかについて、ロードマップやKPIを通じて明確に伝えることが期待される。例えば、「従前の慣例にとらわれない多種多様な経歴の人材を戦略上重要なポストに採用・登用すること」により、「新規事業の展開や事業ポートフォリオの組み替えなどの経営判断がより迅速に

行えるようになる」、または「将来の経営を担う層が厚くなる」といった情報は、投資家が企業の成長力を評価する際に重要とみなされる可能性がある。

一方、投資家側では、時間面や情報面での制約から、社内における個々の取組すべてを理解することは難しく、取締役会や経営陣の姿勢や関与を見ることで、投資判断に活かしていくという方法が想定される。投資家によるエンゲージメントという視点からも、取締役会がダイバーシティを通じた経営改革の取組をモニタリングできているか、また、取締役会自体が効果的なモニタリングのために適切な構成になっているか、が重要である。

また、投資家にとっては、対話や開示に臨む企業の姿勢自体が、ダイバーシティ経営に対する注力度合やコミットメントを把握する上で有益な情報となる。しかし、ダイバーシティに限らずとも、人材戦略全般に関する情報が投資家に十分伝わっている状況とは言い難いのではないか。こうした中、まずは企業側から、特にダイバーシティに関する課題認識や問題意識を投資家に対して発信することで、投資家の理解を深めていくことが重要ではないか。

2.4 多様な属性へのアプローチの必要性

○女性以外の多様な属性について

既述のとおり、これまで日本においてダイバーシティを推進する際には、その試金石として「女性活躍」が重視されてきた。他方、本来のダイバーシティは、女性に限らず、高齢者、障がい者、外国人、LGBT等の様々な属性が活躍できる環境を目指していく必要がある。

例えば、超高齢社会と言われる時代において、我が国が競争力を維持していくためにも、高齢者の活躍は喫緊の課題である。しかしながら、現状では、多くの企業で年功序列制を前提とした画一的な人事・処遇等が一般的となっており、高齢者がその能力を最大限発揮できる環境が整っているとは言い難い。また、健康寿命が延伸する中で、画一的な働き方が果たして個人のニーズに沿っているのか、企業経営としても、それぞれの能力や健康状態等に応じた活躍ができるよう多様なキャリアパスを提示すべきではないかといった観点から、従来の雇用システムを見直していく必要がある。

同様に、その他の属性についても、経済社会の変化を踏まえ、活躍の場を広げていくような仕組みや風土の変革が必要であろう。今後、女性以外の属性の人材についても、その

活躍を促す環境整備について、各企業が問題意識を高め、具体的な対応策を講じていくことが重要である。

○外国人に関する課題

ここで、一例として、外国人に関する課題について考えてみたい。

現時点では、日本企業は、外国人の登用を差し迫った課題として捉え切れていない。ダイバーシティ経営を推進するに当たって、重視する人材として「外国人」を挙げた企業の割合は28.0%という調査結果²³もあり、女性や高齢者、障がい者、子育て中の社員と比較すると、外国人の登用には必ずしも前向きであるとはいえない現状が浮かび上がってくる。また、外国人の登用は、中長期的課題として捉えている企業が多いといった調査結果²⁴もある。さらには、外国人は日本企業で働くことを魅力的だとは感じておらず²⁵、日本企業が「雇い負け」に陥りかねない構図も見えてくる。

しかしながら、今後、日本企業がグローバルな競争を勝ち抜いていくためには、国籍を問わず有能な人材を確保していくことが急務であり、現状のままでは、人材獲得競争において大きく劣後するリスクを抱えることになるだろう。特に、①EPAやTPP等によるグローバル化の進展、②訪日外国人の増加、③東京オリンピック・パラリンピックに向けた対応等を背景に、外国人の登用が期待されるケースは今後益々増大する可能性が高い。

このような状況の下、政府としても、高度外国人材を更に呼び込む入国・在留管理制度の検討を進めている。具体的には、高度人材ポイント制をより活用しやすいものとする観点からの要件の見直しや、高度外国人材の永住許可申請に要する在留期間を現行の5年から大幅に短縮（最短で1年）する「日本版高度外国人材グリーンカード」の創設に向けた検討を進めており、2016年度内に措置される予定である。これらの制度改正とともに、更なる外国人の登用を進めるための環境整備に官民一体となって取り組んでいく必要がある。

他方で、外国人については、他の属性と比較してもダイバーシティ経営における難易度が高いとも言われており、大きく以下の点が課題として指摘されている。

²³ 経済産業省 「新・ダイバーシティ経営企業100選」表彰企業アンケート調査（平成28年度）

²⁴ 日経・日経リサーチ共同調査 働き方改革（2016年12月）

²⁵ リクルートワークス研究所 Global Career Survey（2012年）

第一に、全体戦略の欠如である。外国人の採用について、外国人の特性を重視して採用しているケースや、日本人・外国人に関係なく優秀な人材を欲しているケースなど、企業によってその目的は様々であるが、目的や狙いが十分明確になっていないことも多いのではないか。しかしながら、なぜ外国人を登用するのかという目的や、その方策・プロセスが明確でない場合、特に現場レベルで大きな混乱が生じてしまう可能性がある。その結果、外国人を登用してもすぐ辞めてしまう事態を招くことで、却って企業が外国人の登用に後ろ向きになってしまうという「揺り戻し」に繋がる可能性もある。

第二に、採用面の課題である。そもそも外国人の採用をどのように行ったらよいのか分からないといった声があるほか、日本企業で主流となっている新卒一括採用とは異なり、各国の人材に合わせた採用時期や入社時期を設定する必要があることが、ハードルになっている側面もあろう。また、募集時に業務内容が必ずしも明確となっておらず、入社してからでないとなら具体的な業務内容が分からない状況に、外国人が戸惑いを感じがちであるという声も聞かれる。

第三に、定着面での課題である。外国人が感じる不満や不安として、長時間労働、年功序列の賃金・昇進制度、職務の不明確さといった日本企業の雇用慣行が挙げられることが多い。さらに、文化・生活習慣や言語等の違いから不足しがちな従業員間のコミュニケーションの円滑化や、外国人材の生活面での不安や苦勞を取り除くための工夫も必要であるが、現状では、企業及び日本人従業員が社内における環境整備や在留資格手続等への対応等をコストとして感じてしまう場合もある。

第四に、活躍に関する課題である。例えば、外国人なので国際業務のサポートスタッフに配置するといった固定的な役割分担に対して、外国人が不満を抱えているといった事例や、外国人が日本人となじむことを重視しすぎるあまり、外国人本来の能力を活かしきれていないという事例もある。また、外国人の登用が一見うまくいっているように見えても、特定のセクションで「外国人ムラ」ができてしまうなど、本来企業が意図していたような、外国人と日本人の相互コミュニケーションによる経営効果が発現されていないケースも散見される。さらに、海外子会社等に目を向けると、幹部ポストを日本人が占めている、現地外国人社員が登用されていても権限移譲が進んでいないといった事例もあり、企業グループ全体での取組が進んでいないといった指摘もある。

特に、上記の第三、第四の問題には、上司のマネジメント能力が大いに関係している。例えば、外国人部下とのコミュニケーション不足が業務分担等に影響を与え、日本人と外国人の間での不公平感が出てしまうというケースもある。管理職にとっては、異文化の人材との働き方に関して一定のスキルを身につけることも、今後重要性が高まってくるのではないか。

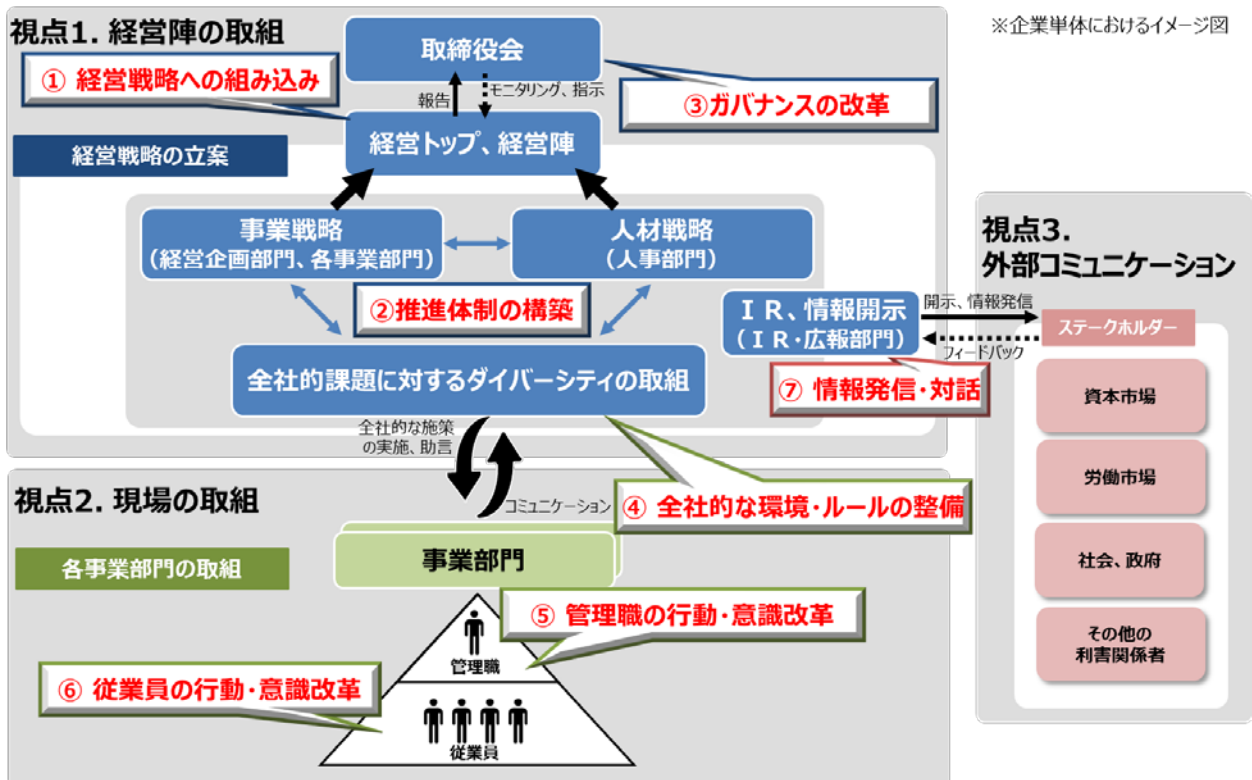
3. 「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」

○行動ガイドラインの提示について（別紙）

「ダイバーシティ 2.0」は、一朝一夕には実現できず、手をこまねている余裕はない。女性活躍も未だ道半ばであり、もはや「ダイバーシティは本当に必要なのか」という議論に時間を費やすのではなく、一刻も早く具体的な行動を起こし、実践フェーズへと移行すべきである。こうした強い問題意識から、各企業が直面する経営課題や、取組の実施を阻むボトルネックを解消するために、取るべきアクションを「行動ガイドライン」として提示する。

各企業において、本ガイドラインで提示した「アクション」や「具体的な取組事例」を参照しながら、それぞれの経営戦略に沿った具体的な行動が実行されることを期待する。これにより、多くの企業がダイバーシティを通じて経営力を高め、人材戦略の変革にもつなげることで、産業界全体における大きな流れとなることを期待したい。

○実践のための7つのアクション



(注:ガイドラインの具体的な内容については、別紙1 ダイバーシティ 2.0 行動ガイドラインを参照されたい)

4. ダイバーシティ 2.0 の 実践の普及に向けて

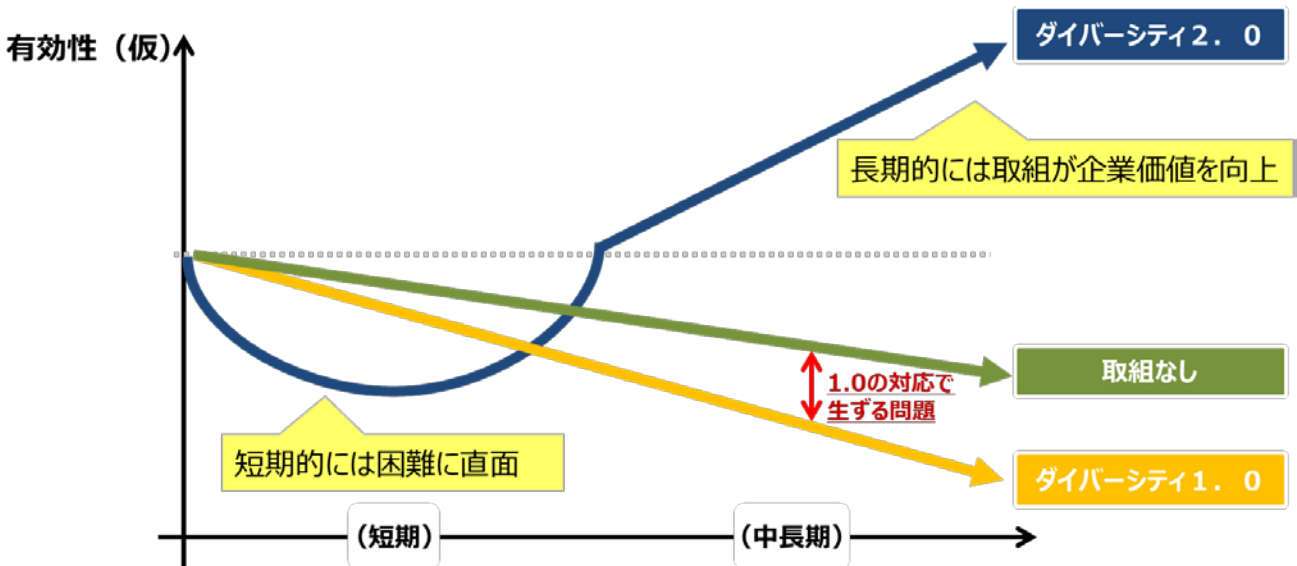
4.1 徹底的な「実践」の継続

○中長期的な取組の必要性

「ダイバーシティ経営」の概念がある程度浸透してきた中、本検討会では新たに「ダイバーシティ 2.0」を提唱し、ダイバーシティを企業価値の向上に繋げる必要性を訴えるとともに、具体的な実践方法として「行動ガイドライン」を提示した。今後は、各企業においてこの「ダイバーシティ 2.0」の実践が普及・浸透することが肝要である。

ただし、「ダイバーシティ 2.0」の取組を真剣に進めようとするれば、短期的な困難にも直面し得る。経営者は中長期的な企業価値の向上を目指し、根気強く取り組まなければならない。

(ダイバーシティの効果と時間軸(イメージ))



○各企業におけるガイドラインの徹底的な実践の促進

各企業において、「行動ガイドライン」を参照しながら、経営トップが主導的に経営戦略としてダイバーシティに取り組んでいくことが期待される。そこで、各企業における取組を促すインセンティブとして、ガイドラインに沿った取組を「なでしこ銘柄」や「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」等の選定時に評価することが有効である。特に、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」は、これまでダイバーシティ経営の優れた事例を 200 社以上収集し、ベストプラクティスの展開を通じた普及啓発を行ってきたが、「ダイバーシティ 2.0」ガイドラインを実践し、継続的に成果を生み出す企業を表彰する新たな仕組みが必要である。

○産業界全体における取組の拡大

また、「ダイバーシティ2.0」は各社の競争戦略ではあるが、働き方改革や従業員一人ひとりのキャリアオーナーシップの意識の醸成は、必ずしも一企業のみで解決できる課題ではない。さらに、産業界として経営戦略に組み込んだダイバーシティ経営の取組を国内外に示すことが、全体の機運を高めるためにも重要である。

そのためには、経営者や人事の実務者に至るまでの様々なレベルで、各企業の「行動ガイドライン」の実践方法や問題意識等を企業横断的に共有し、継続的に情報交換ができる「交流の場」を設けることが有効であろう。一部の企業にとどまらず、産業界全体として「ダイバーシティ2.0」の行動を起こすことで、各企業におけるダイバーシティの推進力が強まり、ひいては日本企業における経営改革の機運が高まることが期待される。

○ステークホルダーとの連携

また、企業の取組を進める上では、外部ステークホルダーとの連携も欠かせない視点である。上記のような産業界の取組を進める上で、外部ステークホルダーとのコミュニケーションを深められるよう、下記の要素も検討することが有効であろう。

まず、労働市場においては、女性活躍推進法の施行により、労働者301人以上の企業には女性活躍に関する行動計画の策定や数値目標の設定・公表が義務づけられているが、外国人やその他のマイノリティである働き手にとっても分かりやすい発信をすべきという指摘があった。また、働き手にとって有益な情報として、人材の多様性の状況のみならず、働き方に関する情報も発信すべきであるという指摘があった。そもそも、働き手が就職先を選ぶ際にどのような情報が必要か必ずしも理解していない可能性があり、ダイバーシティ関連情報の重要性を労働市場に浸透させていくことが重要である。例えば、企業の採用活動において、就職活動中の学生に対するダイバーシティの方針や取組の積極的な発信を促す必要がある。

また、資本市場においては、投資家にとっては企業価値向上のストーリーが重要であり、行動ガイドラインのアクションの内容が重要な判断要素となるだろう。ダイバーシティのKPIやロードマップについても、単なる数値ではなく、経営戦略への組み込みが図られていることが投資家にとって有益な情報である。例えば、多様な人材の比率を考慮した採用計画や、取締役だけでなく執行役員、部長レベルの構成も含めた人材パイプラインに関する多様性の目標が、その企業を評価する上で差別化の要素になることが指摘された。なお、投資家においても、ダイバーシティの経営戦略上の意義は必ずしも理解されておらず、経営を判断する指標として捉えている者は一部に留まっているという現状も指摘された。そこで、企

業経営者と投資家（機関投資家、アナリスト等）の対話等を通じ、企業が目指すダイバーシティ経営の積極的な発信をしていくことで、投資家の理解を深めていく必要がある。

4.2 関連する政策との連携

○関連する政策との連携

また、ダイバーシティが自己目的化せず、企業の稼ぐ力に繋げていくためには、企業経営を強化する同趣旨の政策との連携も重要である。

経済産業省では、中長期的な企業価値向上を図る上で実効的なコーポレート・ガバナンス・システムについて、2016年7月より「CGS（コーポレート・ガバナンス・システム）研究会」（座長：神田秀樹学習院大学大学院法務研究科教授）において検討を行い、経営や監督に関する取締役会の機能の強化や、監督機能の中心の一つとなるべき社外取締役の活用、経営陣の指名・報酬の在り方、経営陣のリーダーシップ強化の在り方（相談役・顧問の在り方等）について報告書（CGSレポート）をまとめた。今後、各企業がCGSレポートを参考に、各社にとって最適なコーポレート・ガバナンス・システムを構築・運用していくことが期待される。詳細については「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－（CGSレポート）」（2017年3月）を参照されたい。

また、企業価値を持続的に生み出していくためには、生産拡大のための設備投資といった有形資産への投資だけでなく、人材や研究開発等の無形資産への投資・経営判断が求められる。中でもダイバーシティは、企業の人的資産やガバナンスにおいて重要な要素であるといえる。経済産業省では、2016年8月より「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」（座長：伊藤邦雄一橋大学大学院商学研究科特任教授）において、持続的な企業価値向上に繋がる長期投資の在り方等を検討しており、長期投資家が求める情報を伝えるための開示の考え方を示すガイダンスを取りまとめる。詳細については、「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会報告書」を参照されたい。

さらに、2016年9月に設置された「働き方改革実現会議」において、構造改革の柱として働き方改革が議論されているが、本検討会においても、ダイバーシティを進める上での働き方改革の必要性が再三指摘されてきたところである。「ダイバーシティ2.0」における働き方改革の意義は、働き手にとって働きやすい環境整備に留まらず、多様な人材に能力を発揮させ、人材戦略の深化に繋げることであり、企業において、労働生産性の向上に寄与する働き方改革が進展することが重要である。

また、体系的な取組を推進するためには経営層の多様化が不可欠であるが、現状において経営層に占める女性の割合は極めて少ない。経営層の多様化を進める突破口としても、経営層の女性を増加することは喫緊の課題であり、この観点から、経済産業省では2017年1月に「女性リーダー育成推進事業」として、幹部候補の女性社員を対象にハーバード・ビジネススクールの教授陣を招いた企業横断的な研修の実施を支援し、地方企業や中堅・中小企業を含め70名近くの参加を得た。各企業での取組に加えて、このように企業横断的な取組が拡大することが期待される。

なお、本検討会では、ガバナンス改革や資本市場への発信を含めた体系的な取組を整理したため、その組織形態は主に上場企業を想定しているが、基本的な考え方については非上場企業・中小企業にも当てはまるものである。特に、人手不足が深刻な中小企業・小規模企業においては、「ダイバーシティ2.0」の取組は人材獲得の戦略としても重要であり、経営者がトップダウンで改革を進めれば、比較的早く成果が期待できる。中小企業・小規模企業で多様な人材の活用等を進めるべく、経済産業省において2016年11月より「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」（座長：今野浩一郎学習院大学経済学部経営学科教授）で検討を行い、様々な好事例から人手不足対応の考え方等を抽出し、ガイドラインとして取りまとめた。詳細は同報告書を参照されたい。

5. おわりに

多様性は働く一人ひとりに関わるものであり、従来の考え方や行動の変革を求めるのは決して容易ではない。しかし、多様性こそ成長のための重要な手段であり、持続的な経営を目指すならば、多様性を通じた経営変革は不可避である。

より多くの企業が、本報告書や行動ガイドラインを参考に「ダイバーシティ2.0」を実践することで、持続的な成長を実現することが望まれる。各社の実践が大きな「うねり」となり、日本経済全体の長期的な成長戦略となることを期待したい。

以 上

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

(敬称略、50音順)

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

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

魚谷 雅彦 株式会社資生堂 代表取締役執行役員社長

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

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

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

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

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

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)

オブザーバー

公益社団法人経済同友会

一般社団法人日本経済団体連合会

株式会社日本取引所グループ

事務局

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室