

# PwC's View

特集：人材開発とダイバーシティ

Vol. 5  
November 2016



# 専門家集団として最適なサービスを提供するために、 多様性から価値を生み出す

～PwCが、国連とDiversity & Inclusion (D&I)に取り組む理由～

PwCあらた有限責任監査法人  
財務報告アドバイザー一部  
PwC Japan Territory Diversity Leader(ダイバーシティ推進リーダー)  
パートナー 梅木 典子



はじめに

「多様なメンバーが他者の多様性を受け入れ、同質な集団では創出できない価値を生み出す」。これが、私たちPwCがDiversity & Inclusion (D&I)を重要戦略として位置付ける理由です。企業の皆さまが抱える課題が急速に多様化・複雑化するなか、私たちはGlobal Networkの総合力をもって質の高いプロフェッショナルサービスを提供することで企業の課題解決にあたるよう尽力しています。157カ国、20万人以上が働くPwC Networkの持つ総合力をより生かすためには、性別・年齢・国籍・障がいの有無等を問わず、多様なバックグラウンドや考えを持つ人材の洞察やアイデアを組み合わせるアプローチが重要であると考えています。

PwCがD&Iで取り組むべき領域は多岐にわたりますが、なかでもGender Equity(男女平等)の実現は、女性の社会進出の注目度が高まり、初の女性東京都知事が誕生した日本においても、急ぎ解決すべき重要な課題と言えます。

本稿では、女性の地位向上を支援するためにPwCが国連と連携して推進している「HeForShe」の活動をご紹介します。ながら、私たちPwC Japanグループ(以下「PwC Japan」)におけるD&Iの取り組みについてご説明します。

図表1：HeForSheの6つの課題領域



<http://www.heforshe.org/en>

## 1 HeForShe—国連ウィメンとの活動 ～性別にかかわらず互いに相手を尊重して 受け入れるために

映画「ハリー・ポッター」シリーズのハーマイオニー・グレンジャー役として知られる女優のエマ・ワトソンが、国連ウィメンの親善大使として2014年9月に「HeForShe」キャンペーンで演説を行い、その内容が話題を呼びました(<http://www.unwomen.org/en/news/stories/2014/9/emma-watson-gender-equality-is-your-issue-too>)。

HeForShe(『彼女のために彼ができること』)とは、国連ウィメンが世界的に展開するGender Equityのための啓発活動です。女性だけでなく、男性が主体となってGender Equityの議論に参加し、課題解決へと臨むことを促すものであり、全世界で男性に働きかけ、10億人の署名を集めることを目標としています。2016年8月時点で、既に世界の13億人以上が賛同を表明しており、この活動に理解を示し協力しようとしています。

PwCは、国連ウィメンによりHeForSheを推進する政府、教育機関、企業30団体(10×10×10:テン・バイ・テン・バイ・テン)の一社として公式に選出されています。これは、これまでPwCが「Top 50 Companies for Diversity 2016」や「Top 50 Employer for Women 2015」などに選ばれてきた実績から、HeForSheが掲げる6つの課題領域(図表1)の中の「Work」における変革への貢献を期待されていることを意味します。なお、政府からは、女性の活躍推進をうたう日本の安倍首相も選ばれています。

PwCは、HeForSheの推進役として、以下のコミットメントを掲げています。

- Develop and launch an innovative male-focused gender curriculum with global reach(男性の意識改革を促す革新的なジェンダー研修の開発と、全世界レベルでの導入)
- Launch a Global Inclusion Index to further increase women in leadership roles(女性リーダーをさらに増やす)

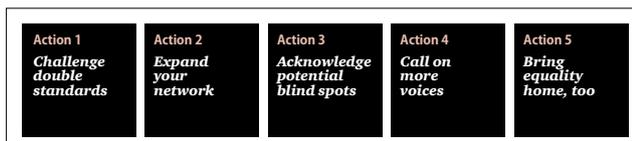
ためのGlobal Inclusion Indexの導入)

- Raise the profile of HeForShe with PwC people, clients and communities (PwCメンバー、クライアント、コミュニティに向けたHeForSheの認知度向上)

(出典：PwC内ポータルサイト <https://heforsh.pwc.com/>)

このコミットメントの実現に向けて、PwCは既にジェンダー研修やGlobal Inclusion Indexの導入を社内で開催しており、今後3年間で世界中のPwCの男性メンバーの約8割からHeForSheへの賛同を得ることを目標にしています。2016年8月時点で、既に約58,000人が賛同しています。この活動が単なる「賛同」の表明にとどまることなく、職場における実際の変化につながることを目的として、PwCは全世界共通のHeForSheポータルサイトを特設し、賛同者に「5つのアクション(行動)」を取ることを提案しています。また、ポータルサイトには啓発を促すビデオや思考トレーニングができるe-Leaningが提供されているほか、グローバルのD&Iグループや各国のネットワークに参加する方法など、キャンペーンの理解、および行動の実践のためのコンテンツが5つのアクションごとに用意されています。ポータルサイトでは、これらのアクションに実際に取り組んだ社員がコメントを投稿できるようにもなっているので、それぞれのアクションやコメントがネットワークを通じて社内外へと広がっていく仕組みとなっています。

図表2：5 Actions for HeForShe



- Challenge double standards (ダブルスタンダードに異議を唱える)
- Expand your network (ネットワークを広げる)
- Acknowledge potential blind spots (自分の中に「盲点」がある可能性を認める)
- Call on more voices (より多くの意見を求める)
- Bring equality home, too (家庭でも男女平等を実践する)

PwC Japanにおいても、2018年6月までに全社員の8割の賛同を得ることを目標に、各法人で啓発活動を実施しています。また社外に向けては、去る2016年7月に、スポンサーを務める「国際ビジネス女性会議」でHeForShe特設ブースを開設するなど、積極的な情報発信を行っています。国連ウィメンが提唱するHeForSheはGender Equityに焦点を当てていますが、PwC Japanが最終的に目指しているのは、性別にかかわらず互いに相手を尊重して受け入れると

いうもの、言うなればMeForYouまたはYouForMeであって、そのための第一歩としてHeForSheを位置付けています。Gender Equityにおいて成果を上げることが、PwC Japanにとって、また社会にとって「Inclusive Culture：多様なメンバーがお互いに相手を尊重し、個々の強みを活かして協働する文化」の構築につながると信じています。

## 2 トップマネジメントの強いコミットメントのもと、柔軟なアプローチでD&Iを推進

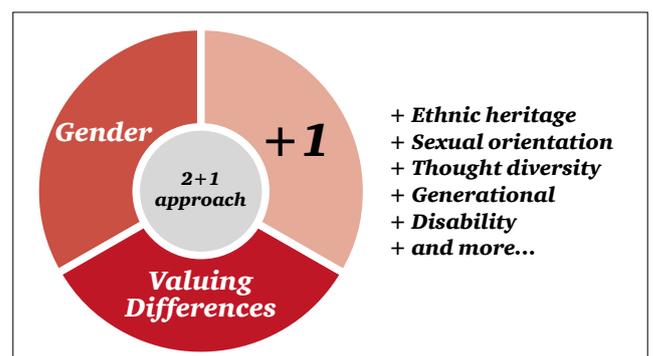
PwCは、「社会における信頼を築き、重要な課題を解決する」ことをPwC Purpose(存在意義)としています。職員を含む多様なステークホルダーが、人口構造の変化、テクノロジーの進化といったメガトレンドによって重大な変革を迫られるなか、私たちはステークホルダーにとって常に信頼されるプロフェッショナル集団であり続けたいと思っています。そのためには、多様な人材の獲得と活用が必要不可欠となります。

現在は、Global D&I Leadership Teamのもと、各地域のDiversity Leader(Territory Diversity Leaders)が、それぞれの国や地域の取り組みを推進していますが、こうした活動のスポンサーはGlobal PwCのChairmanが務めており、ことあるごとに全世界のPwCに向けてメッセージを伝えています。今年7月に新たなChairmanに就任したBob Moritzは、かつて日本に赴任していた経験があり、異文化におけるマイノリティとしての経験はとて意義のあるものだったと、D&Iを重要視しています。このようにトップマネジメントが強いメッセージをたびたび発信することが、社員一人一人がマネジメントの本気度を認識し、D&Iの取り組みの重要性を理解することにつながるのです。

加えて、トップマネジメントのコミットメントにより、PwCの活動が社会的に認知されることは、職員の誇りにもつながっていきます。

PwCは、D&Iに取り組み始めた2004年当初からGender Equityに焦点を当てており、女性の活躍推進に注力してきた結果、当初は10%だった女性パートナーの比率が、

図表3：2+1アプローチ



2016年には18%まで増加しました。その後はD&Iの活動領域を広げ、現在は「2+1 アプローチ」を採用しています(図表3)。これは、世界共通の2領域(GenderとValuing Differences)と各国や地域で固有の1領域においてD&Iに取り組んでいくというものです。これは、D&Iの展開アプローチそのものが、各国や地域の文化・価値観を尊重しており、多様性に富んでいるということを示しています。

下記は、PwCのGlobal Diversity Teamと連携してPwC Japanで実施した施策の一部です。

表1：PwC Japanの施策

Aspire to lead	世界の女性と学生リーダーのためのグローバル・フォーラム・シリーズ。2014年に始まり、初年度はFacebook COOであるSheryl Sandbergを、2015年はWomanomicsのベストセラー作家であるKatty KayとClaire Shipmanを、2016年には女優のGeena Davisをキャストに迎え、セッションをwebcastで全世界に配信。日本でもこの内容をもとに、女子大生向けのキャリアセミナーを開催。
Global Diversity Week	毎年開催されるPwC社内でのDiversityキャンペーン週間。SNSを通じて、Global PwCのトップマネジメントや各国のリーダーとインタラクティブなセッションを行うもの。 <a href="http://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/global-diversity-week.html">http://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/global-diversity-week.html</a> また、この期間には各国でも独自のセッションが催される。昨年、日本では社内SNSを使い、PwC Japan代表や各法人のトップマネジメントとの意見交換セッションを開催。400名以上が参加。
HeForShe	国連ウィメンが提唱する、女性のエンパワーメントに向けた活動。2016年1月に開始。PwCはこの活動を推進する企業として選出。日本では社外イベントでのPRや、社内啓発活動を積極的に展開中。

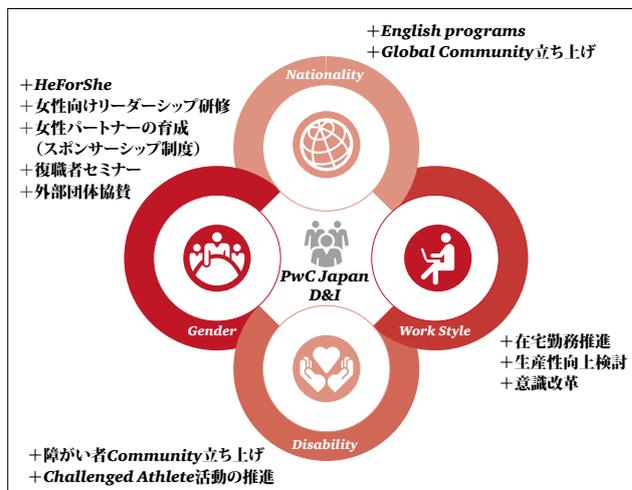
### 3 PwC Japanの取り組み

PwCのD&Iの取り組みは、「Awareness」から「Action」にシフトしています。これまでのD&Iの重要性や意義に関するトップマネジメントの強いメッセージによって、「気付き」を得る状態から、社員一人一人が理解を深め、「行動を起こす」ことが期待できる時期にきています。多様な人材が個々の強みを発揮できる環境を整えるというビジネス上のニーズが高まりつつあるなか、私たちPwC JapanのD&I推進メンバーは、社内との関係部門と連携して、さまざまな取り組みを行っています。

上記で示した2+1 アプローチのもと、PwC Japanでは日本独自の取り組み領域として、Working Style(働き方改革)と、Disability(障がい者雇用)に取り組んでいます。

特にWorking Styleは、既存社員の常識や固定観念にとらわれない新しいアクションや制度立案が求められています。幸運なことに、PwCのネットワークを通じて、他国や地域におけるD&Iの取り組み事例を参考にすることができます。これらを十分に活用し、PwC Japanにおける対応を早めていきたいと考えています。

図表4：PwC JapanのD&Iの取り組み領域



### 4 まとめ～D&Iに取り組む企業のために

最後に、これまでの活動を踏まえ、D&Iの取り組みを成功に導き、継続的な活動として企業に落とし込んでいくためのPwCが考えるポイントを整理しました。

#### 1) D&Iを経営戦略として位置づける

企業には、D&Iに取り組む前に、なぜD&Iに取り組むのかという課題設定が必要です。目まぐるしく変わる経済社会において今後企業が優位に立つためには、従来の価値基準にとらわれない新しい創造性や、問題解決策の提案力の育成に加え、それらを生み出す人材の獲得・維持が不可欠です。また彼ら・彼女らが持つコミュニティやネットワークがもたらす新しいマーケットの獲得も見逃すことができません。このことから、D&Iの活動は企業にとって重要な経営戦略として位置付ける必要があると言えるでしょう。

PwCでは、クライアントにとって、また社会にとって、そしてPwC社員を含むあらゆるステークホルダーにとって、最適なサービスを提供できる専門家集団であり続けるため、多様な人材を獲得し活用するための経営戦略としてD&Iに取り組んでいるという意識を、世界中のPwCネットワークで共有しています。

#### 2) トップマネジメントの強いコミットメントが、D&Iの取り組みを成功に導く

企業の理念や中期的ビジョン、戦略などを企業全体に落とし込むためには、トップマネジメントからの強力なメッセージをもって、社員一人一人に意識をさせることが効果的です。それも1度ではなく、繰り返しメッセージを伝える機会を増やすことによって、一人一人の意識に深く浸透してい

きます。

PwCでは、トップマネジメントがD&Iに関連する強いメッセージをたびたび発信しています。そのメッセージを受けて、さらに各地域はそれぞれの取り組むべき活動領域を2+1アプローチにより明らかにし、どう落とし込むかについて活動実施基準に照らして検討しています。そして、この活動をどのように評価し改善していくか、活動評価指標(Inclusion Index)のモニタリングを通じたフィードバックを行うことによって、D&Iの活動を継続的に循環させています。

### 3) D&Iで取り組む領域も、国・地域・文化に併せた多様性を持たせることが望ましい

取り組むべきD&Iの課題は複数あり、また、それら課題に対する解決策も地域性や企業文化によって複数あるべきと考えられます。

PwCでは、D&Iで取り組む領域や取り組み方について、各地域のリーダーの裁量による自由度が与えられています。D&Iは、こうした多様性が認められてこそ、企業に、そして一人一人に根付いていき、周囲に大きく広がっていくものなのです。

最後に、D&Iの取り組みに即効薬はありません。D&Iに取り組んでいるにもかかわらず、目に見える成果はまだ達成できていないと、多くの企業のCEOが課題として挙げています。成果をあげるには、行動やプロセス、そしてカルチャーを変えていく必要があります、そのための総合的なchange managementアプローチが重要です。多様性が強みとなって新しい価値を作り出していけるように、PwCは、これからもD&I活動を推進していきます。

---

#### 梅木 典子 (うめきのりこ)

PwCあらた有限責任監査法人

財務報告アドバイザー部 パートナー

1995年公認会計士登録。SEC登録企業の連結財務諸表監査(米国基準)、国内系、外資系の金融機関(証券会社、保険会社、資産運用会社)の財務諸表監査に数多く従事。2009年から財務報告アドバイザー部にて金融機関向けにアドバイザー業務を提供。

日本公認会計士協会の広報委員会の委員長、監査業務審査会の委員を務める(現在)。

2011年よりPwC Japan Groupにおけるダイバーシティ推進リーダーを務める。

---

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061

東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル

Tel: 03-3546-8450 Fax: 03-3546-8451

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2016 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.