

# PwC's View

特集:

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

～インクルーシブな組織の醸成～

Vol. 13

March 2018



# 企業経営・投資家の視点から捉えたダイバーシティ2.0 ～競争戦略の実現と持続的な企業価値創造を 確かなものにするための挑戦～



PwCあらた有限責任監査法人  
リスク・デジタル・アシュアランス部門  
パートナー 久禮 由敬

はじめに

「アベノミクスはウーマノミクス」といわれて久しくなります。この間、女性の活躍促進をはじめとして、さまざまな政策が実行に移されており、政府をあげたダイバーシティ推進の取り組みはますます加速しています。2017年3月には、経済産業省より、「ダイバーシティ2.0～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～」という検討会報告書が公表されました(以下、「本報告書」)。このなかでは、企業が取るべき具体的なアクションとして、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」も取りまとめられています。

さらに、同年7月には年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、ESG投資(環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G))に注視した投資手法)の指数を公表しましたが、このなかの一つとして女性活躍のテーマ型指数も含まれています。さらに、「新・ダイバーシティ経営企業100選」「100選プライム」の選定の動きや、「なでしこ銘柄」の選定は本年も継続しています。

こうした議論・政策の背景には、優秀な人材をいかに獲得し引き留めるか、という世界的なレベルでの人材獲得競争(いわゆる、“War for Talent”)が存在します。才能ある人材が活躍しやすい環境を、いかに整えることができるか、ということ自体が、持続的な企業価値創造の根幹を成します。世界的に見て、ジェンダー、エスニシティ、経験、専門性などをいかにバランス良く自社の企業価値創造にいざない、多様性をもたらす新しいイノベーションを加速できるかという意味で、ダイバーシティに対する取り組みの成否が、経営者にとっても投資家にとっても企業価値創造の要点の一つとなっているのです。

少子高齢化を迎えるわが国において、持続的な企業価値創造を実現するために、世界で活躍できる人材を引き寄せ、その才能を最大限発揮できる環境を整備することは、とりわけ重要な経営課題の一つです。わが国の企業は、いかにダイバーシティ経営に向き合い、その成果を享受することができるのでしょうか。本稿では、ダイバーシティ2.0のエッセンスを紹介しつつ、経営者と投資家の視点から、その意義を考察します。

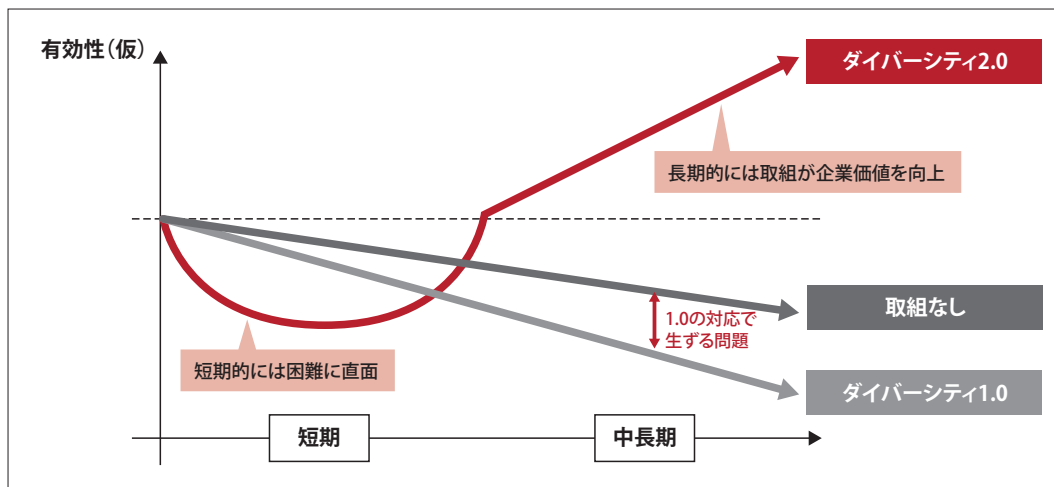
## 1 従来型のダイバーシティへの取り組みが もたらした不都合な現実 ～ダイバーシティ1.0のジレンマ～

これまで、ダイバーシティを通じて成長を目指す取り組みは、政府・企業それぞれの立場から進められてきました。「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」という安倍総理の成長戦略スピーチ(2013年4月19日)からも裏付けられるように、政府は待機児童問題へ取り組むとともに役員に1人は女性を登用するよう働きかけ、さらには各企業に対して、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てきました。また、2016年4月より施行された、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)においては、従業員300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を策定・公表するよう求め、これにより多くの企業がダイバーシティへの取り組みを目に見える形で進めるようになってきました。

しかし、それと同時に、企業の中には、実態(企業価値創造の促進)はさておき、まずは形式(見た目)重視で、管理職や役員に形式的な女性比率だけを高める動きがあったことも否めません。いわば、持続的な企業価値創造とは全く別の世界で、女性活躍(ないしは見た目上の昇進・昇格とその数値の公表)それ自体が自己目的化してしまっているケースも散見されるようになってきました。図表1(P16)のとおり、こうした企業は、ダイバーシティを実現するための先行投資を回収できない上、女性優先の形式重視がもたらす他の従業員のモチベーション低下などの副作用に苦しみ、ダイバーシティへの取り組みを何もしないよりも、企業価値の低下に直面しつつあります。ダイバーシティに注力すればするほど企業価値の棄損が進む、こうした形式重視のダイバーシティの取り組みがもたらすジレンマから脱却するためには、何が必要なのでしょう。実体を伴わない形式重視の取り組みを、「ダイバーシティ1.0」とすると、あるべき姿はどのようなものなのでしょう。本報告書では、こうした視点か



図表1：ダイバーシティの効果と時間軸（イメージ）



ら、ダイバーシティ2.0の検討が進められてきた背景が整理されています。

## 2 ダイバーシティ2.0とは何か？ ～3つの視点と7つのアクション～

本報告書では、「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」である、と定義されています。

そして、多くの企業が経営の実務でそれぞれの経営戦略に沿って「ダイバーシティ2.0」を実践できるよう、取るべき「アクション」と「具体的な取組事例」が、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」として提示されています。具体的には、経営陣・現場・内外コミュニケーションという3つの視点から、実践すべき7つのアクションが明示されています(図表2、図表3参照)。個々のアクションは業界やビジネスモデルによって異なることから、具体的な取組事例が整理・共有されていますので、具体的な実務上の取組を行う上で参考にもなります。

なお、この7つのアクションは英訳もされており、海外投資家から見ても、日本企業が変わっていく先行指標の一つ、ないしは、目に見える変革の一つとして、高い関心をもって注視されています。

## 3 ダイバーシティ2.0がもたらす効果

本報告書では、ダイバーシティ2.0がもたらす主な効果として、次の4つに言及しています。

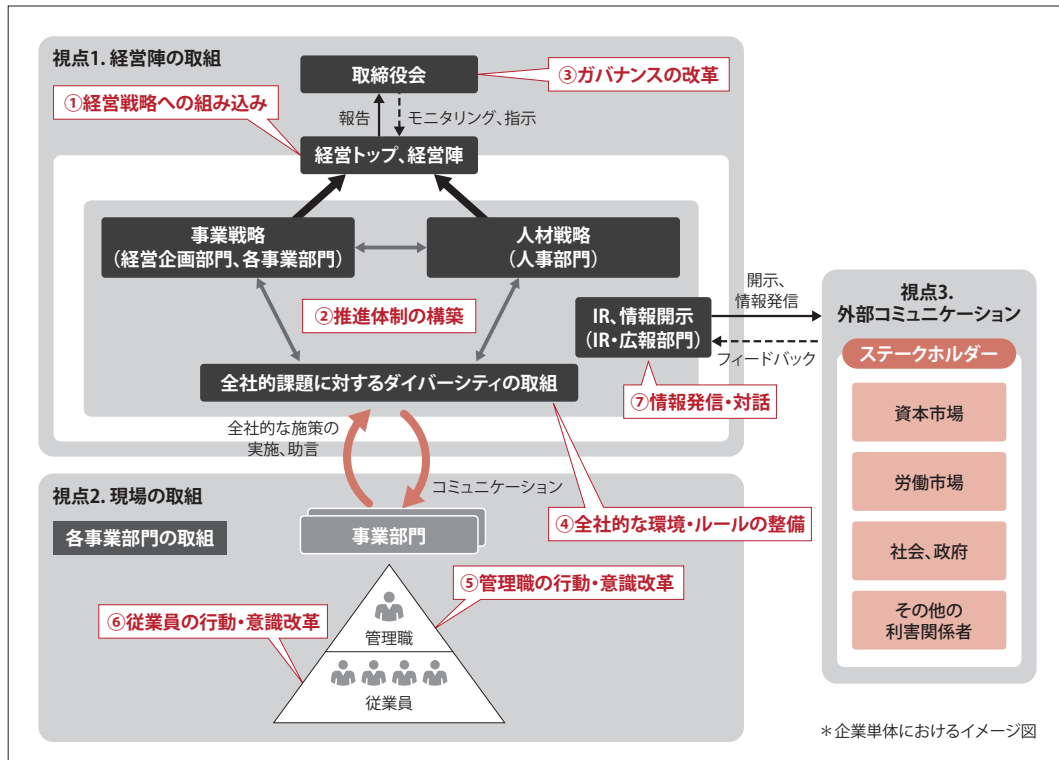
### ①グローバルな人材獲得力の強化

最初の効果は、冒頭に述べたとおり、世界的な人材獲得競争にいかにか勝ち続けるか、という視点での成果です。生え抜きの男性でないと活躍・出世できない、という縛りがあつては、中途入社の社員や女性社員は奮起しないでしょうし、その会社を本気で自分が心血を注いで活躍し続ける場としては認識できないでしょう。また、日本人でなければ海外現地法人の経営トップや、本社の役員になることができない、という不文律や慣習があるなかでは、日本人以外の従業員が本気で経営に取り組むようにはならないでしょう。残念なことですが、ある調査によれば、アジアの若者の多くは、日本企業は研修を受けステータスを得る場であり、次のキャリア開発の準備場所、と認識されている不都合な現実が浮き彫りになっています。ダイバーシティ2.0への取り組みを通じて、多くの日本企業が、こうした不名誉なブランドを捨て去り、能力のある社員であれば、自由に活躍できる環境を整え、タレントを引き寄せ続けることは、中長期的に見て非常に意義のあることだと考えられます。また、経営者目線のみならず、中長期の投資家の目線から見ても、こうした企業は、事業ポートフォリオの入れ替えが早く、環境変化に柔軟に対応することができる、持続的な価値創造の実現可能性が高い会社の一つとして、企業価値評価と投資意思決定を行うことができるものと考えられます。

### ②リスク管理能力の向上

2つ目の効果は、リスク管理能力の向上です。不確実性が高い昨今の経済環境において、自分たちのムラの論理に縛られるのではなく、社外の感性も含め不確実性を感知し、いち早くその対応を行うことは重要です。自社の常識が、気が付かないうちに世の中の非常識になっていないかどうか、を絶えず確認することは、言葉で表現するほど簡単なことで

図表2：ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインの全体像 ～実践のための7つのアクション～



出所：「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」報告書より

図表3：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、自らの責任で取り組みをリードする。
- ②推進体制の構築
  - ◆ダイバーシティの取り組みを全社的・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り組みを適切に監督する。
- 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立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・取り組みを適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

出所：「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」より

はありません。今までのやり方に対して「何か変だな」とか「このままでよいのかしら？」と違和感を覚えた時に、誰もがスピークアップできる企業文化が育成されているかどうか、ただ単に今までそれでやってきたのだからよしとするのではなく原点に立ち戻って違和感に向き合うことができるかどうかは、企業の危機管理の根幹となるものです。ダイバーシティ2.0への取り組みを通じて、企業風土を刷新し、リスク管理能力を組織全体で高めることは、持続的な企業価値創

造を実現する上で、特筆すべき効果の一つだと言えるでしょう。

### ③取締役会の監督機能の向上

世界的な金融危機、いわゆるリーマンショックの振り返りの一つとして、あの時になぜ市場はかくもオーバーシュートしたのか、そして、なぜそれを未然に防げなかったのか、という論点があります。

取締役会の構成員に着目したある研究によれば、ダイバーシティの低いメンバーにより取締役会が構成される会社よりも、ダイバーシティの度合いの高い取締役会を有する会社のほうが、リーマンショックからの立ち直りが早かったことが観察されています。これは、経営戦略の実行を監督する取締役会のダイバーシティレベルの高さが、結果として企業成長の確からしさを高める(すなわち、企業価値創造のポラリティを下げ)ことを示唆しています。近年、コーポレートガバナンス・コードやステュワード・シップコードの定着により、わが国においても社外役員の意義が理解され、さらに浸透・進化していく途上にあります。一律な定式化は困難ではありますが、本報告書では、一般的に、ダイバーシティの度合いの高い取締役会は、そうでない取締役会よりも、より適切に株主の期待に応え、高い監督機能を発揮することにつながりやすい、と考えることができそうであることが示唆されています。

リーマンショック後の2010年に、イギリスでは産業界による自主的な取り組みとして、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)が設立されました。この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、賛同の意を表しており、取締役会のダイバーシティを高める推進力の一つとなっています。金融危機の反省を未来に向けた教訓として生かす上で、こうした潮流は一つの国際的なコンセンサスになりつつあります。

#### ④イノベーション創出の促進

4つ目の効果は、イノベーション創出の質・量・スピードの向上です。人工知能(AI)やIoTの普及、フィンテックなどの技術革新が日進月歩で進むなかで、今までの延長では考えられない非連続な世界において、プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションが生じる可能性が高まっています。本報告書では、多様な価値観や経験をもつ人材の協働により、イノベーションが加速することが示唆されています。単なる見た目のダイバーシティにとどまらず、インクルージョンが生じるなかこそ、より斬新なイノベーションが実現できる可能性が高まると考えられます。

## 4 おわりに

2017年10月に「伊藤レポート2.0」(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)が公表されました。その中で参照されている「価値協創ガイド」においても、無形資産投資の重要性、特に人材投資の重要性が言及されています。ダイバーシティ2.0への取り組みは、

働き方改革や人材投資の成功確率の向上にも大いに関係する取り組みです。

本報告書の中では、ダイバーシティ2.0への取り組みは、グループ全体で取り組む長い旅路であることも言及されています。本稿では、人間同士のダイバーシティについて考察しましたが、昨今の第3次AIブームの広がりを見みると、そう遠くない将来、機械と人間のダイバーシティの在り方を考える時代もすぐにやって来そうです。世代・国境を超えて、持続的な企業価値創造を実現するために、形式にとどまらず実態の変化にこだわりをもって、多くの企業がダイバーシティとインクルージョンに挑戦しダイバーシティ2.0の効果を享受できるようになることを祈念し、本稿の結びとします。

---

#### 久禮 由敬 (くれよしゆき)

PwCあらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシユアランス部門 パートナー

経営コンサルティング会社を経て、現職。持続的な企業価値創造に資する経営施策について、経営者・投資家の双方の視点から、さまざまな取り組みの支援を行っている。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレートガバナンスの強化支援、グローバル内部監査支援、CAATによるデータ監査支援、不正調査支援、BCP/BCM高度化支援、IFRS対応支援、統合報告をはじめとするコーポレイトレポーティングに関する調査・助言などに幅広く従事。PwCのグローバルネットワークにおける投資家コミュニティ・エンゲージメントとデータ・アシユアランスの日本リーダーを務める。共著書・論文として、『経営監査へのアプローチ～企業価値向上のための総合的内部監査10の視点～』(清文社)他、多数。

メールアドレス: yoshiyuki.kure@pwc.com

---

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング

Tel: 03-6212-6800 Fax: 03-6212-6801

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、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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リー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2018 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.