



コロナ危機を乗り越え成長を実現するために 今こそダイバーシティ経営を

令和2年5月25日

はじめに

企業のトップ層や取締役会をはじめとした重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目指し活動する 30% Club Japan (Chair: 資生堂 魚谷雅彦) は、企業が新型コロナウイルスによる未曾有の危機を乗り越え、危機管理能力を高めつつ革新的な成長を実現するには、「ダイバーシティ経営」がこれまで以上に重要になると考えます。新型コロナウイルスの影響下、そしてポスト・コロナにおいて成長を実現していく上で、多様な人財を活かし、その能力を最大限発揮する環境を整備することで企業のパフォーマンス向上に繋げるダイバーシティ経営の意義と有効性について、ここに意見を表明いたします。

コロナ危機による日本企業への影響

新型コロナウイルスの影響が続く現在、日本企業の多くが売上の落ち込みなど、多くの面で深刻な影響を受けています。今般の危機は、不確実な時代に企業が様々なリスクに備えると共に、制約の伴う環境で事業を発展させる経営戦略を打ち出す必要性を浮き彫りにしました。このような先行きが不透明な時代に企業の危機管理能力を向上し、新たな成長戦略を策定するために鍵となるのは、人財の多様性と、そのような多様な人財が活躍できる環境の整備です。

人財の多様性がもたらす危機管理能力の向上

人財の多様性、特に意思決定機関における意見の多様性は多面的な議論を可能にし、危機管理能力を向上させます。構成員に偏りがある意思決定機関は、「グループシンク(集団浅慮)」（自分の集団の実力に対する過大評価、外部リスクの過小評価、構成員に対する無言の圧力などによって起こる不合理な意思決定パターン）に陥りやすく、危機管理能力が著しく低下することが指摘されています。実際に、女性取締役の比率が高い企業の方が、リーマンショックなど厳しい環境変化に対して強く、回復が早いことを示すデータがあります。(注1) 人財の多様性は意見の多様性をもたらし、想像しにくい危機に考えを及ばせ、危機が迫ったときに柔軟かつ戦略的に行動することを促します。

人財の多様性がもたらす画期的・創造的なアイデア

人財の多様性は前例にとらわれない革新的なアイデアの創造を促進します。チームの多様性とイノベーションの創造には、統計的に有意な関係があるとの報告があります。(注2) 今回の危機により既存のビジネスモデルやオペレーションが立ち行かなくなる事態が生まれました。人財の多様性は、新型コロナウイルスの影響下、そしてポスト・コロナ時代の様々な制約の下、顧客や消費者への価値を提供するための画期的で創造的なアイデアを導く可能性を高めることが期待されます。

新型コロナウイルスの影響下～ポスト・コロナでダイバーシティ経営の効果を発揮するために

ダイバーシティ経営を実践し確実に効果を発揮するには、性別、年齢、国籍などに関わらず、すべての従業員が公平な機会を与えられ、活躍できる環境を構築することが前提となります。そのためには、企業に存在する様々な格差を是正しなくてはなりません。新型コロナウイルスの影響下、そしてポスト・コロナにおいては、ダイバーシティ経営の推進にあたって以下の点に留意することが重要です。



●従業員それぞれに及ぼす影響の差異に配慮:

有事の際には、弱い立場にあるマイノリティが、より大きな影響を受けることが報告されています。加えて、コロナ危機下においても出勤を余儀なくされる方や、コミュニケーション不足で孤立する若年層や外国籍従業員など、新たなマイノリティを生み出しています。ダイバーシティ経営の推進にあたって、新型コロナウイルスは異なる事情を抱え多様な立場にある従業員にそれぞれ異なる影響を及ぼすことを前提に、公平、かつ効果的な取り組みを進めていくことが重要です。

●男性従業員の家事・育児・介護を応援するための労働環境整備:

コロナ危機下では、在宅勤務の導入が一気に加速し、時間や場所に縛られない柔軟な働き方や、不要な会議、会合などの見直しにより、効率的な働き方が促進されました。一方で、家事・育児・介護などの負担が女性に集中し、女性が在宅勤務を行う上で障害になっていることが報告されています。家庭における性別役割分担の意識を是正し、女性が働きやすい環境を整備するためには、男性の働き方を柔軟にしながら、家庭における男性の家事・育児・介護に関わる役割を応援する必要があります。男性の長期育児休業の取得を必須にすることや、部下の有給休暇や育児休業の取得率を管理職の評価に加えるなど、一歩踏み込んだ施策を検討することが重要です。

ダイバーシティ経営を推進していく上では、以上の点に留意するとともに、登用・昇格、給与、新規採用、退職、休暇の取得状況など人財に関する重要データを、ダイバーシティの観点から分析し課題を明らかにすることで、効果的な打ち手を講じることが可能となります。

おわりに

30% Club Japanは、昨年5月に発足して以来、企業・組織やインフルエンサーを有機的に繋ぎ、様々な取り組みを実行することで、日本企業のトップ層に占める女性割合の向上を促進してまいりました。昨年はTOPIX100、Mid 400のメンバーから成る「TOPIX社長会」(注3)を発足し、企業のトップ自らが、日本企業においてジェンダー平等が進まない本質的な問題とその解決策を議論し、実行しています。

日本企業の経営者の皆様におかれましては、コロナ危機からの回復と持続的な成長を実現するべく、ダイバーシティ経営を力強く進めていただきたく存じます。30% Club Japanは、ベストプラクティスの共有やジェンダー平等に向けた様々な先進的な取り組みを推進することで、新型コロナウイルスの影響下、そしてポスト・コロナにおいても継続的に企業の皆様をサポートしてまいります。

(注1)経済産業省「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ」(2019年12月)

(注2)日本政策投資銀行「女性の活躍は企業パフォーマンスを向上させる」(2016年4月)

(注3)30% Club Japan「『TOPIX 社長会』第1回トップ会議を開催しました」(2019年12月)