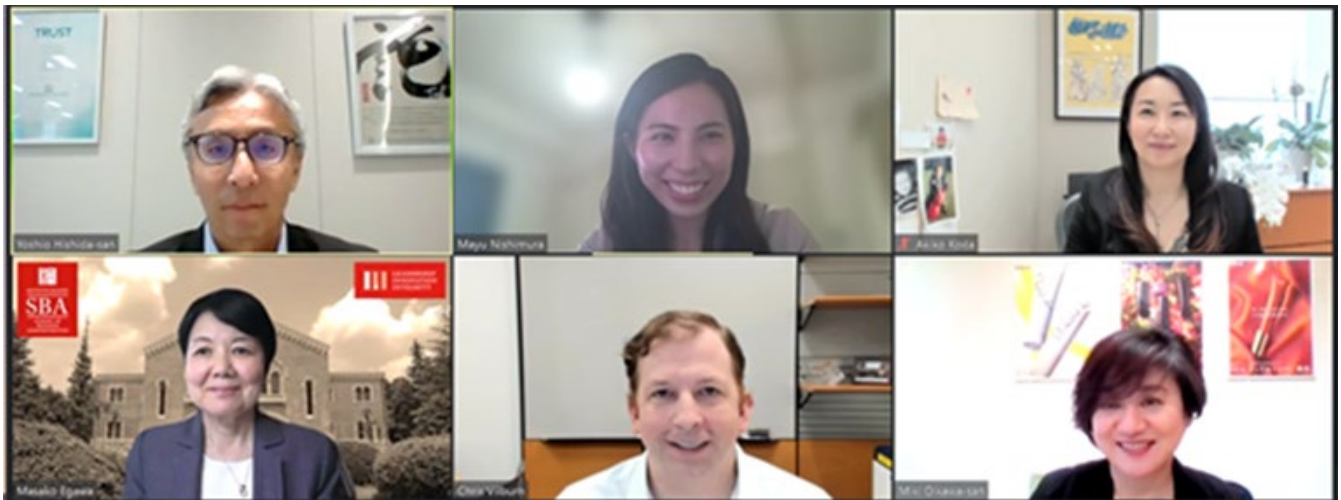


パネルディスカッション:「ジェンダー・ダイバーシティが企業価値向上にどのように貢献するのか」

2021年7月30日、30%クラブインベスターグループ主催で「ジェンダー・ダイバーシティが企業価値向上にどのように貢献するのか」のテーマでパネルディスカッションを開催しました。

約200名の参加者に対し、ソートリーダーのパネリストの方々からジェンダー・ダイバーシティにかかわる課題と最新の研究のご紹介やジェンダー・ダイバーシティを促進するためのベストプラクティスについて貴重なご経験やお考えをお話いただき、参加者からのたくさんの熱心な質問に対しパネリストの方々から非常に参考になるご意見も伺えました。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進によって企業の業績に好影響がもたらされるという理解の下、日本で女性活躍を促進する上では経営トップのコミットメント、成果と効率性に基づく人事評価システム、そしてジェンダーバイアスをなくすことなどが重要という実りの多い議論がなされました。



パネルディスカッション参加者・運営メンバーの写真

上（左から菱田様、西村（インベスターグループ事務局）、上田様）

下（左から江川先生、クリス・ビルバーン（ソートリーダーシップサブグループリーダー）、及川様）

登壇者

ファシリテーター:

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 代表取締役&CEO 菱田 賀夫

パネリスト:

一橋大学大学院 経営管理研究科特任教授 江川 雅子

株式会社ポーラ 代表取締役社長 及川 美紀

ゴールドマン・サックス証券株式会社 取締役 Co-CAO 社長室長兼人事部長 上田 彰子

【概要】

開会のご挨拶では、菱田インベスターグループチェアが30%クラブのインベスターグループについてご紹介され、TOPIX100社における女性役員比率（取締役および監査役）を2030年までに30%とする30%クラブジャパンの目標を達成するためにも、積極的にベストプラクティスを蓄積し、企業と投資家の双方がより良い対話を実現するために広く共有することが重要と述べられ、昨年10月には、ジェンダー・ダイバーシティに関する対話のベストプラクティスをご紹介するなどの目的でアニュアルレポートが発行されたことをご報告されました。

パネルディスカッションの主なトピックは次の通りです。

1) 日本のジェンダー・ダイバーシティの現状と課題

（江川）ダイバーシティの重要性に対するリーダーのコミットメントが弱いことと、長時間労働と時間に基づく評価の仕組みが主な課題。働く場所や時間にとらわれずに評価されるべき、評価の仕組みも成果に基づくべきだと考えます。

（上田）ロールモデルの少なさとアンコンシャスバイアスも課題。活躍している、昇進している女性がまだまだ少なく、色々なタイプの女性やキャリアの進め方が見えることが重要で、そのためにも無意識のバイアスを少なくする努力や取り組みが必要です。

（及川）女性の能力の「見える化」が正しくされていないことで、数では女性の活躍が負けてしまいます。女性の能力という質をファクトで示すことが必要です。

2) ジェンダー・ダイバーシティ推進が企業のパフォーマンスにどのように貢献するのか

（江川）マッキンゼーのレポートでは、取締役には女性がいる会社といない会社を比べたところ、女性の多い会社の方がEBITマージンが高くなる結果が出ています。英国のFRCでの調査も同様の結果が見られています。相関関係があるだけでなく、Scientific Americanによると、多様なメンバーと共同作業をするとパフォーマンスが高まるという因果関係も証明されています。

ハーバードビジネススクール ロビン・エリー教授の研究では、女性を増やすだけでなく、多様な人材を受け入れて組織の文化や権力構造を変えることでパフォーマンスが良くなるとされています。実証研究では外形的な女性の数や比率とパフォーマンスを比較しますが、組織の変化や文化を変数で表すのは難しいため、学術研究における検証結果では女性の人数・比率とパフォーマンスの間の相関の有無にばらつきが多く出ているのかもしれませんが。

ドイツでは2000年から2005年まで上場企業151社のデータに基づいた分析で、女性の取締役比率が30%を超えると女性の比率とROEの間に相関関係が出てくるという研究があります。組織の中で女性がクリティカルマスの30%を超えると企業のパフォーマンスが高まるということです。少数派が3割を超えると組織全体の文化が変わりますが、3割未満だと象徴として扱われてしまうため、個人の能力を発揮したり、一定の影響を持つことが難しくなります。

3) 企業内のジェンダー・ダイバーシティを促進する上でのベストプラクティス

（及川）具体的な数値目標を掲げることが大事です。数値目標があることで現状認識ができます。男女問わずライフワークバランスの環境を整えることも必要です。

また女性は男性に比べネットワークの機会が少ないため、社内社外でネットワークの機会を作ること、そして教育と昇進の機会を積極的に与えることが重要です。

（上田）ダイバーシティとインクルージョンをさらに進めるためには、経営トップが社員の声を聞いてコミットし、予算を付けてアクションに落とし込み、責任の所在の明確化をすること。さらに男性や当事者ではない方も女性やLGBT等のネットワークへの参加を通じ、現状の課題への理解を深め、ALLY（支持者・仲間）として協力してもらうように進めることが望ましいです。

（江川）リーダーの方には女性をサポートしていただきたい。日本に限らず女性は男性に比べ自信があまりないことが多いため、上司が女性の部下を励まし、引っ張り上げることが必要です。また社員に向けてダイバーシティを高めることは人材獲得や組織の魅力を高めると説明することが必要です。

（及川）企業には女性の能力に期待しなかった、見つけなかったことを課題認識してもらいたいです。外部調査を通じて弊社の社員の性別を明かさずに能力評価をした結果、成績優秀者に女性が多かったことはまさに女性社員の能力が潜在的であり、このような第三者による調査などを積極的に取り組んでいくことで「眠れる埋蔵金の女性の発掘」につながります。内部調査だとどうしても男性目線、アンコンシャスバイアスがかかった評価になってしまいます。企業には眠れる埋蔵金の女性を発掘するための地図を描いてもらいたいです。

（江川）入社時点で技術職の女性比率が低い状況を改善するためには、男性は理系、女性は文系といった育て方やジェンダーバイアスをなくすことと、理系の女性で活躍している人をロールモデルとして見せることが必要です。

パネルディスカッション及びQ&Aセッション後、閉会のご挨拶としてクリス・ビルバーン、ソートリーダーシップサブグループリーダーより、パネルディスカッションの感想とソートリーダーシップのインタビューシリーズについてご紹介をいただきました。

インタビューシリーズは以下のリンクからご覧いただけます。

<https://30percentclub.org/resources/research-articles>