

経団連の Diversity & Inclusion の取組みと考え方



なぜダイバーシティ&インクルージョンを進めるのか？

経営労働政策特別委員会報告
[経労委報告]2019年版(28頁)

4. ダイバーシティ経営の推進

多様な価値観の中からイノベーションは生まれる。女性や若年者、高齢者、障害者、外国人材など、多様な人材の有する知識・経験を活かすダイバーシティ経営の推進は、イノベーションを起こし、労働生産性の向上や競争力の強化を図るための重要な課題である。

経団連「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート(2020年10月)結果まとめ

- ✓ 97%の企業が、ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでD&I推進が「重要」と認識
- ✓ 62%の企業が、何のためにD&I推進をするのか、期待する経営効果を明確化
- ✓ その際、D&I推進は社会的公平性へ貢献するだけでなく、人材獲得競争力やイノベーションの源泉といった経営に直結したメリットを期待して推進。一方、経営戦略に活かす上で「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」「社員にD&I推進の重要性を浸透させるのが難しい」といった課題も
- ✓ また、コロナ以前から柔軟な働き方をはじめD&I推進に取り組む企業は、今回のコロナ禍においてもBCP対応がスムーズであったとのコメントが多数寄せられ、D&I推進と企業の危機対応力には一定の相関関係が見られる



- 各社において「何のためのD&Iなのか」を明確にし、その目的と課題を社内で共有しながら取り組みを進めることが必要
- ポストコロナ時代では、D&Iの取組みを加速させ、事業環境の変化に対する感応力や危機対応力に優れた、より“レジリエント”な企業へ

どうやってダイバーシティ&インクルージョンを達成するか

- 社会が多様であり、多様性を活かすほうが生産性が向上し、また危機に対しても強靱な組織となるのだから、「公正な評価」があれば、登用される人材も多様になるはず。
- 現実には「モノカルチャー」からの変化が少しずつ。
- なぜなかなか加速できないのか？

アンコンシャス・バイアスを乗り越えるための最適な(政策)手法は？

アファーマティブ・アクション

（アメリカ英語: affirmative action

イギリス英語: positive discrimination

肯定的措置、積極的は正措置）

=

コーポレートガバナンス・コード 再改訂(案)

【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

[補充原則2-4①]

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、企業価値向上に向けた人事戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

数値の設定は企業それぞれに任せて、投資家に説明をさせる

「。新成長戦略」

(経団連/2020年11月17日)

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108.html>

サステイナブルな資本主義実現のカギは多様性の包摂と協創であり、企業には多様な人材の価値協創力を最大限引き出す環境の整備が求められる。

企業は組織の多様性、すなわち性別や年齢、国籍、経歴、障がいの有無等の多様性を積極的に推進する。そのメルクマールとして、取締役会における女性や外国人材、中途採用者等の比率の拡大を図る。具体的な目標として、**2030年までに役員(会社法における取締役に限らず執行役員またはそれに準じる役職者も含む)に占める女性比率を30%以上にする**ことを目指す。

経団連全体で目標年・数値を宣言する

30%の根拠



(出典:
<https://30percentclub.org/about/chapters/japan>)

30% Clubとは:

30% Clubは2010年に英国で創設された、取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーンです。14カ国で展開されており展開国の数は増え続けています。

30% Club Japanの目標:

TOPIX100の女性役員割合:2030年をめぐに 30%
2020年7月末時点TOPIX100 女性役員割合は12.9%です。
※役員は取締役と監査役と定義しています

30%という数値は、経営学者のロザベス・モス・カンター教授が述べた「黄金の3割」理論(社員のやる気を引き起こし、企業の活力のもとになる数は、どちらの「性」の割合も3割以上)や、原子物理学の用語から援用された「クリティカル・マス(Critical Mass)」のコンセプト(ある現象が連鎖的進行を引き起こす際の量的境界のこと。または決定的多数を指す。)に由来する。

(出典:「男女共同参画」の理解と協力を社内に促すために①なぜ指導的地位に占める女性割合の目標が30%なのか(宮本薫) https://image.sompo-rc.co.jp/reports_org/r135.pdf)

2030年30%へのチャレンジ

#Here We Go 203030



経団連は、ポストコロナ時代を見据えた「新成長戦略」として、持続可能な資本主義のカギとなる多様な価値の包摂と協創に向けて「多様な人々の活躍促進」への取組みを加速します。



その推進力となる具体的な目標として「2030年までに役員¹に占める女性比率を30%以上にする」ことを目指します。また、2019年12月に覚書を締結した30% Club Japan²と共通の目標に向けて連携を進めます。



私たち経営トップは、この目標に向けたムーブメントを形成するために、以下を胸にダイバーシティ&インクルージョンを進め、イノベーションによる成長と持続可能な社会づくりをリードします。

1

ダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略の重要な柱に位置づけ、ビジネスインパクトにつながる取組みを推進します。

2

企業の意思決定機関である取締役会に着目し、女性をはじめ多様な人材の視点を、業務執行やガバナンスに活かす取組みを加速します。

3

タレント・パイプライン³を強化するため、採用から幹部人材の育成（候補者の可視化を含む）まで、それぞれのキャリア・ステージに応じたサポートを実施します。

4

これまでの雇用慣行からの脱却・組織風土改革を進め、あらゆる社員のパフォーマンスを最大化し得る組織・環境づくりを追求します。

1. 会社法上の役員を基本とする（執行役員またはそれに準じる役職者を含めることも可能）
2. 30% Club Japanは、経営トップがメンバーとなり、企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的に活動。2030年にTOPIX100の女性役員割合を30%にする目標を掲げている
3. 組織の各階層・世代で途切れることなく後継人材を輩出するための仕組み



イエローは、希望やエネルギー、楽しみの象徴



グレーは、力強さと回復力を象徴

まとめ

- ダイバーシティ&インクルージョンは、イノベーションを起こし、労働生産性の向上や競争力の強化を図るうえで重要。
- アンコンシャス・バイアスがある限り、公平な評価・処遇は難しい。アファーマティブ・アクションによる是正が必要。
- 他律的・強制的手段より、自律的・自主的手段の方が望ましい。