

## <ダイバーシティの理想と現実>

2020.2.3 発行

### <ダイバーシティ=女性活躍、は時代遅れ>

ダイバーシティという言葉が頻繁に聞かれるようになりました。ダイバーシティとは、「多様性」、あるいは「多様な人材を活用しようとする考え方」のことで、米国において、女性やマイノリティに対する雇用や処遇の差別を解消しようとする取り組みから広がった言葉です。日本においても、働き方改革や女性活躍推進の流れで、ダイバーシティ=女性活躍というイメージが先行していますが、女性活躍はダイバーシティのごく一部に過ぎません。

弊社では、2016年から実施している企業とのESG面談において、人財戦略を重要なテーマの一つと位置付けています。ESGとは環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)を指します。企業の持続的な成長のためにESGへの取り組みが必須との考え方のもと、調査対象企業に対してその取り組み状況をヒアリング、分析し、投資先の選定に活用、あるいは対話によるエンゲージメントに努めています。

近年は、ダイバーシティ&インクルージョン(多様性とその受容)といった形で、国籍・人種・性別・宗教・学歴・職歴等、人材の多様性を活かすことで競争力につなげようとする取り組みが企業において積極化していますが、言うは易し、行うは難し。今回はダイバーシティ経営の課題や論点、視点としてのダイバーシティの重要性について考えてみることにします。

### <理想と現実、その背景は？>

さて、人材と一口にいても、その対象は様々です。筆者が企業の方々との面談を通じて感じたいくつかの理想と現実について、ここから事例を挙げてご紹介しましょう。

一つ目は、社外取締役におけるダイバーシティです。経営判断へのグローバル・多角的な視点と、投資家を代表する立場としての機能発揮が求められるため、経営層、社外役員等、上位職ほど、ダイバーシティの重要性は高まっています。しかし、現実には社外役員候補の絶対的な不足感を感じている会社が多いようです。地方にある会社では、毎月1回、取締役会参加のために長距離移動を余儀なくさせてしまうことへの抵抗感(Web会議なども考えられますが、実際にはまだ対面での参加にこだわりがあることが多い)から、地元の企業経営経験者・弁護士・会計士等への依頼に偏り、社外役員の選択肢の母数自体が少なくなっているケースが複数ありました。

二つ目は、多様性ある人材の確保とグローバル人材の育成です。国内の人口構成や政府主導の働き方改革の余波もあり、若手人材の確保や生産性改善のための外部人材採用に多くの企業は積極的です。しかし、従前の画一的な人事・報酬体系ではモチベーションの維持、公正な評価が難しいといった課題が多く聞かれました。また、海外比率

当資料は、ホームページ閲覧者の理解と利便性向上に資するための情報提供を目的としたものであり、投資勧誘や売買推奨を目的とするものではありません。また、当サイトの内容については、当社が信頼できると判断した情報および資料等に基づいておりますが、その情報の正確性、完全性等を保証するものではありません。これらの情報によって生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いかねます。

## アナリスト・コラム

が既に高い企業においても、グローバル人材の育成が課題であるとの声も多く聞かれます。現地は現地人に任せるといった姿勢が、思わぬトラブルや変調の見逃しにつながっていた例もありました。その反省などから、グローバルに業界環境の変化や海外拠点の動向を把握、もしくは現地とのコミュニケーション充実を目的に、グローバル人材の育成を急ぐケースが多くみられます。

三つ目は、投資家が気を付けるべき視点の多様性についてです。論点はやや変わりますが、企業に対して、企業価値向上の目的を前提に、こうあってほしいという基準・方向性を各投資家は有しています。その最たるものが議決権行使基準と言えるでしょう。しかし、企業がいまある状態の背景を知らずに、あるべき姿を押し付けることは、場合によっては実効性を落とす結果につながりかねないことを認識すべきだろうと思います。基準が全ての企業に当てはまるものではなく、正解も一つではないと、投資家は注意しておく必要があると感じます。

### < 事象には原因がある >

企業に歴史あり。企業の行動の結果としてある、今の状態にはそれぞれ要因があると考えています。無借金経営へのこだわりや、政策保有株の大量保持、役員人数の多さなどは特徴的な事例ですが、外形的な指摘に終始し、あるべき姿を押し付けるだけでは何の進展も望めません。本質を重視し、現状を許容することも検討しうると考えています。もっとも、企業価値向上を目的とすれば行動の方向性は概ね一致するはずであり、そのゴールへ至る過程について複数の選択肢を提案、共有化することが可能であると思われます。

取締役人数が数十名いるケースでも、実質的な経営判断者は少数である可能性が高いと推測されま

す。過剰な人数になった背景について、社長が社員に報いたい、あるいは次世代経営層の準備を狙ったものであれば、指名・報酬委員会の設置やその中での議論において、同じ役割を代替することが可能でしょう。その結果として取締役会がコンパクトになり、実のある議論ができる体制に変われば、本来の狙いは実現することでしょう。

過去の事業売却やアクティビスト対策で政策保有株が多い例も見られます。政策保有については縮減を企図して既に行動を起こしている会社がほとんどですが、取締役選任議案において一定規模を議決権行使基準として検討する動きもあることから、外圧によりその動きが加速しそうな印象です。

無借金経営でも資本収益率が高く持続可能性が高い場合は、特段問題にはなりません。倒産危機を経験した会社にこの傾向が多いですが、負債なしで高い事業収益率を達成できているということになります。

### < 視点のダイバーシティを持つ >

定量面の把握、形式要件の確認のみでは、実態を見誤る可能性が大いにあります。形式および実質の両面で機能発揮される状態が最良のケースですが、優先させたいのはあくまで実質です。不祥事を起こした会社において、リスクマネジメント体制は外形的に整っていた、という事例は多くあります。組織や体制こそ生き物で、動かしていないと機能しないということなのでしょう。その見極めは容易ではありませんが、目を凝らして会社の変化を見守っていきたいと思います。

株式運用部調査担当 シニア・リサーチ・アナリスト  
(医薬品・医療機器・トイレタリー担当)  
堀 恵

当資料は、ホームページ閲覧者の理解と利便性向上に資するための情報提供を目的としたものであり、投資勧誘や売買推奨を目的とするものではありません。また、当サイトの内容については、当社が信頼できると判断した情報および資料等に基づいておりますが、その情報の正確性、完全性等を保証するものではありません。これらの情報によって生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いかねます。