日本のダイバーシティの現況と克服すべき課題とは？

HRガバナンス・リーダーズ シニアストラテジスト　**中川　和哉**
アナリスト　**三上　諒子**

はじめに
～ダイバーシティとは何か～

日本語でダイバーシティという言葉を用いる場合、一般的に「個人や集団が抱える様々な違い」を指すケースが多い。「個人や集団が抱える様々な違い」の中には、性別、年齢から個々人の価値観、技能まであらゆる性質のものが含まれる。ダイバーシティという言葉が指し示す範囲は非常に広いと考えられる。

〈目　次〉

はじめに～ダイバーシティとは何か～
1．ダイバーシティを推進する意義とは
2．ダイバーシティをめぐる企業の情報開示
3．日本が克服すべきダイバーシティにおける課題とは

あらゆる性質のものを包含するダイバーシティという概念をカテゴライズすることはできるだろうか。Harrison, Price and Bell（1998）は、ダイバーシティについて、性別、年齢、人種など外見から判断できる表層的な要素と、個々人の価値観や考え方、職歴など外からは判断しにくい深層的な要素の２つに大別できるとしている（注１）。この考え方に基づけば、日本では、元々性別などの表層的な要素を中心に議論が進められてきたが、最近は2021年６月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の開示が求められるなど、深層的な要素にも議論が及びはじめていると整理できる。

本稿では、国家や企業がダイバーシティを取り入れる意義を再確認すると共に、ダイバーシティに関する日本の現況と克服すべき課

題を論じる。はじめに経済成長や企業経営においてダイバーシティを取り入れる意義を、米国におけるダイバーシティの歴史を通して改めて確認する。次いで2022年６月に公表されたディスクロージャーワーキング・グループ報告を含め、足元で日本企業に求められているダイバーシティに関する情報開示を整理したうえで、ダイバーシティの取り組みにおける海外企業のベストプラクティスを紹介する。最後に、筆者が考える日本のダイバーシティにおける２つの課題を指摘する。

１．ダイバーシティを推進する意義とは

１－１　ダイバーシティはリスクマネジメントから経済成長、企業の成長を左右するイシューに昇華

経済成長や企業経営においてダイバーシティを推進する意義はどこにあるだろうか。今回はその答えを米国におけるダイバーシティの歴史に問うてみる。

米国におけるダイバーシティの歴史を考えるうえで、最も重要な出来事の１つと考えられるのは、1964年の公民権法の成立であると考えられる。1964年に成立した公民権法第７編では、民間の雇用主が人種、肌の色、宗教、性別、国籍に基づく差別を行うことを禁止している旨が明記された（注２）。同時に、公民権法第７編においては、雇用機会平等委員会（Equal Employment Opportunity Commission、EEOC）の発足についても定められている。EEOCは公民権法が成立した翌年の1965年に発足したが、当初は調停する権限を与えられるにとどまり、訴追する権限を与えられていなかった。訴追する権限が与えられていないEEOCのことを、「牙の無い虎（Toothless Tiger）」と表現する人もいた。

EEOCにとって大きな転機となったのは、1972年に公民権法が改正され、訴追する権限が与えられたことであると考えられる。訴追する権限が与えられたことにより、EEOCは差別を巡って大企業と対峙する姿勢をみせるようになった。1973年には1,500件以上の告発が寄せられたAT＆Tと和解を進め、男女別職種の廃止、女性やマイノリティの人種への雇用・研修・昇進の目標設定、女性やマイノリティの人種への賃金保証を実施した。また、同じく1973年には、雇用機会の平等について、General Electric、General Motors、Ford、Sears, Roebuck ＆ Co.という大企業を調査するためのタスクフォースをEEOCが設置した。たとえばGeneral Electricではその５年後に調停が結ばれ、女性やマイノリティへの2,940万ドルの拠出と、雇用・昇進に関する目標が設定される運びとなった。さらに1974年には全米９大鉄鋼メーカーと大手鉄鋼労働組合を相手にEEOCが訴訟を起こした。訴訟から６か月以内に同意協定が結ばれ、４万人の女性やマイノリティの従業員に3,100万ドル近い賃金の支払いと、雇用目標やスケジュールの設定が行われた。EEOCの

権限が強化されたことを受けて、米国では大企業を中心に訴訟をはじめとするリスクマネジメントの観点から、ダイバーシティの取り組みを推進する必要性に迫られた。

米国において、ダイバーシティへの見方がリスクマネジメントから経済成長、企業の成長を左右するイシューに昇華されるきっかけとなったのは、1987年にHudson Instituteから公表されたWorkforce 2000という報告書であると考えられる（注3）。Workforce 2000では、米国経済の比較的健全なペースでの成長や、製造業が経済全体に占める割合が低下してより高度な技能が求められるサービス業の割合が増えること、また労働人口の高齢化および労働力に占める女性、非白人、移民の割合が増えることを予見している。そのうえで、経済成長を果たすためには、質の高い労働力の確保のために、男性が働き女性が家にいることを前提とした社会の仕組みの改善やマイノリティの人種を含むすべての労働者の教育体制の整備が必要であることを提言している。

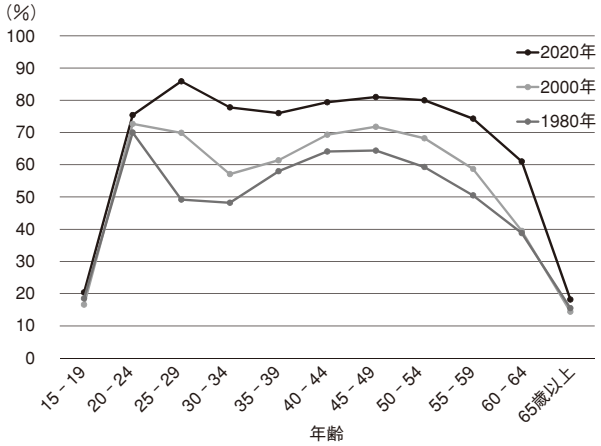
Judy, R. W., & D'Amico, C.（1997）は、Workforce 2000が米国におけるダイバーシティ・ブームを引き起こしたとしている（注4）。具体的には、職場における文化の違いに対応していくためのダイバーシティに関する研修が企業で積極的に行われたほか、政府や産業界がダイバーシティや感受性に関わる多くのコンサルタントを雇っていたことを指摘している。総じてWorkforce 2000が公表された1980年代後半から、米国ではダイバーシティの受容が、経済成長、企業の成長を左右する重要なイシューであると認識され、政府や企業による具体的なアクションが生じていたといえよう。

Workforce 2000で指摘される労働人口の高齢化および減少の問題は、日本をはじめ多くの先進国に共通する現在進行形の課題である。ダイバーシティの受容は、国家および企業にとってリスクの観点のみから取り組むべき問題ではなく、労働人口の減少を補い、経済成長、企業の成長を左右する重要なイシューであることが、米国の歴史を紐解いて得られる重要な示唆であると考える。

1－2　ダイバーシティで後れをとる日本

日本はダイバーシティにおいてどのような歴史を辿ってきたのだろうか。諸外国と比較して、日本は人種や民族の観点から均一性が高いため、過去のダイバーシティの議論はジェンダーを中心になされてきた傾向がある。日本のジェンダーダイバーシティにおいて最も重要な出来事の１つとして考えられるのは、雇用において均等な機会及び待遇の確保を定める男女雇用機会均等法が1985年に制定されたことである。男女雇用機会均等法が制定された直接のきっかけは、1979年に国連の総会で採択された女子差別撤廃条約を日本が批准するうえで、国内法の整備が必要であったためである（注5）。制定当初は募集・採用、

（図表１）女性の年齢階級別労働参加率



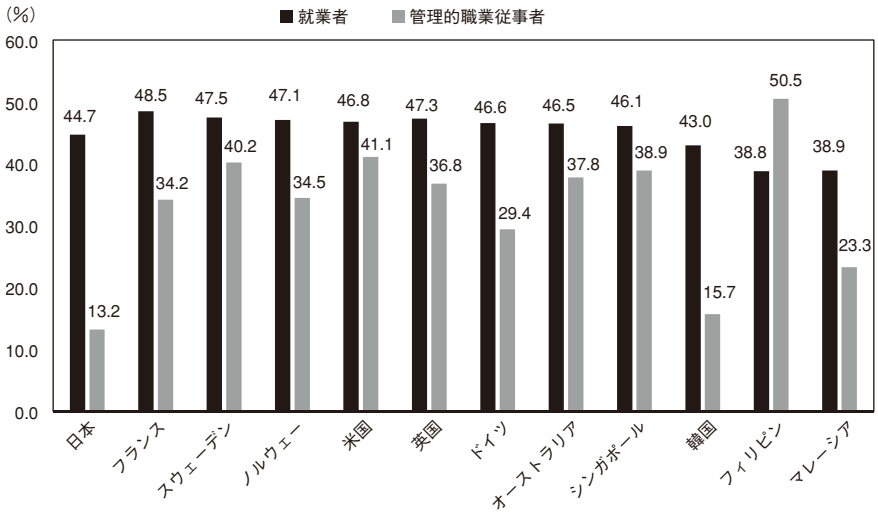
（出所）総務省統計局「労働力調査（基本集計）」より筆者作成
（注）労働参加率は、「労働力人口（就業者＋完全失業者）」／「15歳以上人口」×100

配置･昇進についての均等な取扱いについて、事業主の努力義務が課されるにとどまるなど、実効性の観点から不十分な点もみられた(注６)。海外に目を向けると、前述のように米国では性別などによる差別の禁止を掲げた公民権法が1964年に成立し、英国では1975年に同一賃金法と性差別禁止法が同時に施行されている。当時の米国や英国と比較すると、日本の女性活用に向けた法整備は、相対的に後れをとっていたと考えられる。

日本のジェンダーダイバーシティの現況はどうだろうか。日本の女性の社会進出における状況が、過去と比べて全く改善していないわけではない。たとえば1980年の時点において、年齢別の女性の労働参加率は、25～34歳で大きく下がり、35歳以降に徐々に回復するM字カーブを描いていた（図表１）。つまり、結婚・出産期に当たる年代でいったん労働参加率が低下し，育児が落ち着いた時期に再び上昇する傾向がかつては顕著にみてとれた。その状況は年々改善し、直近の2020年ではM字の谷が相当ゆるやかになっている。一般的にM字カーブが改善した背景として、①未婚化の進展で、長期的な就業を希望する女性が増加したこと、②結婚・出産後も就業を希望する女性が増加したことが挙げられている。日本においても、結婚・出産による女性のキャリアの断絶という問題は、解消される兆しがみえている。

一方、管理職として経営層に近いポジションで働く女性の割合は依然として諸外国と比べて低い。女性の就業割合と管理的職業に従事する割合を比べてみると、日本の女性の就業割合自体は他国の水準とさほど変わらないものの、管理職に就く女性の割合は13.2%と欧米諸国、またフィリピンやマレーシアとい

（図表２）女性就業者と管理的職業従事者の割合



（出所）日本…総務省「労働力調査（基本集計）」
その他の国…国際労働機関、労働関連のデータベース「ILOSTAT」より筆者作成
（注）日本は2021年時点、アメリカ、韓国は2020年時点、オーストラリアは2018年時点、残りの国は2019年時点のデータ
（注）管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

ったアジアの発展途上国より大きく劣後している状況がみてとれる（図表２）。また、日米欧の大企業における女性取締役比率をみても、欧州が35.6%、米国が28.3%なのに対し、日本は12.0%にとどまる（注７）。

管理職経験を持つ女性が増えなければ、CFO、COOなどC－Suiteと呼ばれる経営幹部や取締役など、より高い目線で事業を見渡すポジションにつく女性の候補人材も増えない。管理職への登用や研修をはじめ、女性が将来的に取締役や経営層に加わるキャリアパスを描くことが、女性活用の観点から今後日本企業に求められると考える。

２．ダイバーシティをめぐる企業の情報開示

２－１　日本企業に求められるダイバーシティに関する情報開示とは

ダイバーシティに関する情報開示を日本企業に求める動きは、足元で活発になっている。2021年６月のコーポレートガバナンス・コードの改訂では、ダイバーシティについて、主に５つの要素の情報開示が新たに求められている（図表３）。

５つの要素の中には、冒頭で申し上げたとおり、ジェンダーや国籍など表層的な要素にとどまらず、取締役会が備える知識・経験・

（図表３）ダイバーシティに関する主な新規開示要請項目（コーポレートガバナンス・コード）

	ダイバーシティに関する主な新規開示要請項目
①	取締役会の構成においてジェンダーや国際性のみならず、新たに年齢や職歴を考慮すること
②	経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係(スキル・マトリックス)の公表
③	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の明示
④	中核人材の登用等に関する自主的かつ測定可能な目標を示し、状況を開示すること
⑤	中長期的な企業価値の向上に向けた人材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とその実施状況の開示

（出所）コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）を基に筆者作成

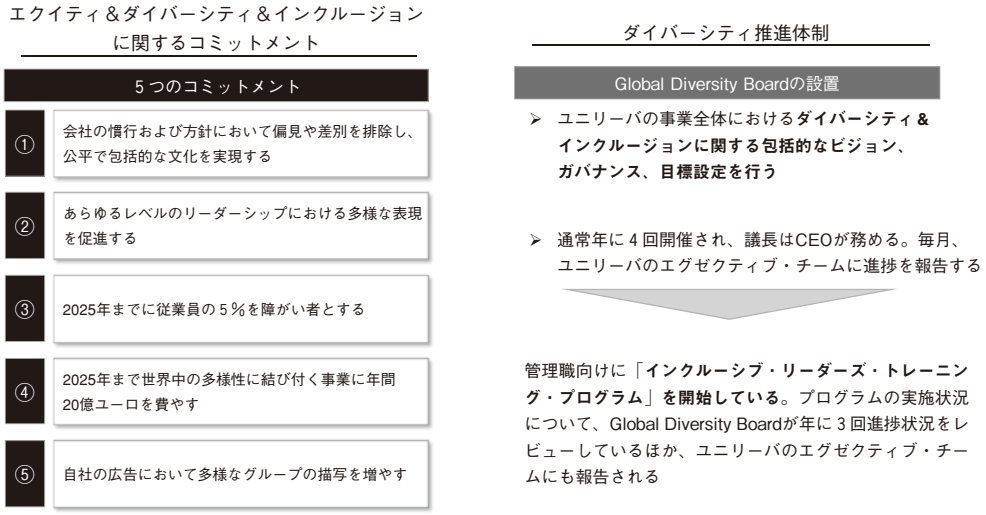
能力や職歴、中途採用者など、外からは判断しにくい深層的な要素に関する開示も求められている。また、ダイバーシティ確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針およびその実施状況の開示が求められるなど、ダイバーシティ確保に向けた実効性のある取り組みを促す意図もみえる。

2022年６月に公表されたディスクロージャーワーキング・グループ報告においても、ダイバーシティや人的資本に関する情報開示の方向性について示されている。具体的には、①中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性を踏まえた「人材育成方針」（多様性の確保を含む）や「社内環境整備方針」、②それぞれの企業の事情に応じ、前述の「方針」と整合的で測定可能な指標の設定、その目標及び進捗状況、③女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差という大きく３つの要素について有価証券報告書における情報開示が求められている。岸田首相の提唱のもとで発足した新しい資本主義実現会議において公表された資料では、ディスクロージャーワーキング・グループ報告の内容の一部が、早ければ2023年３月期から有価証券報告書における情報開示が義務付けられる見通しであることを示している。

特に男女間賃金格差については、新しい資本主義実現会議でもどのような開示が必要か具体的に議論されており、それらの議論の内容を受けて、2022年７月に女性活躍推進法が改正・施行された。女性活躍推進法では、常用労働者301人以上の事業主に対し、「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者」の３つの区分で、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を開示することを義務付けている。該当する事業主は、施行日（注８）以降に終了する事業年度の、次の事業年度の開始日からおおむね３か月以内に開示することが求められる。

ダイバーシティについて、コーポレートガバナンス・コードで企業に求められている開示と、ディスクロージャーワーキング・グループ報告で求められている開示は、多様性確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針

（図表４）ユニリーバのダイバーシティに関するコミットメントと、推進体制



（出典）Unilever“Annual Report 2020”およびUnileverのウェブサイトを基に筆者作成

をはじめ、重複する部分も多い。いずれにせよ、両方の内容を踏まえたうえで、情報を開示するだけでなく、ダイバーシティを経営の高度化に結び付けるストーリーをステークホルダーに訴求し、それを実践することが日本企業に求められるだろう。

２－２　ダイバーシティの取り組みに関する海外企業の好事例

ダイバーシティについて先進的なプラクティスを有する海外企業は、どのように情報開示を進めているだろうか。ダイバーシティの取り組みに関する海外企業の開示好事例として、英国の食品・日用品の大手であるユニリーバのプラクティスを紹介する。

ユニリーバは、ビジョンとして「持続可能なビジネスにおいてグローバルリーダーになる」ことを掲げている。ビジョンの実現に向けて、今後15年にわたる優先的戦略として2020年にユニリーバ・コンパスを発表しており、エクイティ（平等）＆ダイバーシティ＆インクルージョン（包摂）に関する内容も含まれる。具体的には、エクイティ＆ダイバーシティ＆インクルージョンについて、①会社の慣行および方針において偏見や差別を排除し、公平で包括的な文化を実現する、②あらゆるレベルのリーダーシップにおける多様な表現を促進する、③2025年までに従業員の５％を障がい者とする、④2025年まで世界中の多様性に結びつく事業に年間20億ユーロを費やす、⑤自社の広告において多様なグループの描写を増やすという、５つのコミットメントを掲げている（図表４）。また、企業行動原則・倫理行動規範の両方において、ダイバ

ーシティに関するポリシーを掲げている。なお、ダイバーシティに関するビジョンとポリシーはグローバルで共通であるが、それを適用していくためのロードマップの作成は各地域のリーダーに任されている。

同時に、ダイバーシティを会社全体で推進するため、グローバル・ダイバーシティ・ボード（Global Diversity Board）を設置している。グローバル・ダイバーシティ・ボードはCEOが議長を務める形で年に通常４回開催され、毎月ユニリーバのエグゼクティブチームにダイバーシティ推進の取り組みに関する進捗を報告している。また、ダイバーシティに関する研修プログラムとして、「インクルーシブ・リーダーズ・トレーニング・プログラム」を実施しており、その実施状況はグローバル・ダイバーシティ・ボードでも年に３回レビューされている。取締役会の多様性については、取締役会の傘下に設置している指名・ガバナンス委員会（Nominating and Corporate Governance Committee）においてもレビューされている。

総括すると、ユニリーバのダイバーシティの取り組みが優れている点として、①測定可能な指標・目標を交えながらダイバーシティについて５つのコミットメントを設定していること、②グローバル・ダイバーシティ・ボードの設置など、ダイバーシティを推進する全社的な体制を整備していること、③グローバル・ダイバーシティ・ボードの議長を務めるなどCEOがダイバーシティ推進にコミットする姿勢をみせている、という大きく３つのポイントが挙げられるだろう。

３．日本が克服すべきダイバーシティにおける課題とは

３－１　取締役会をはじめとするスキルの多様性の再考

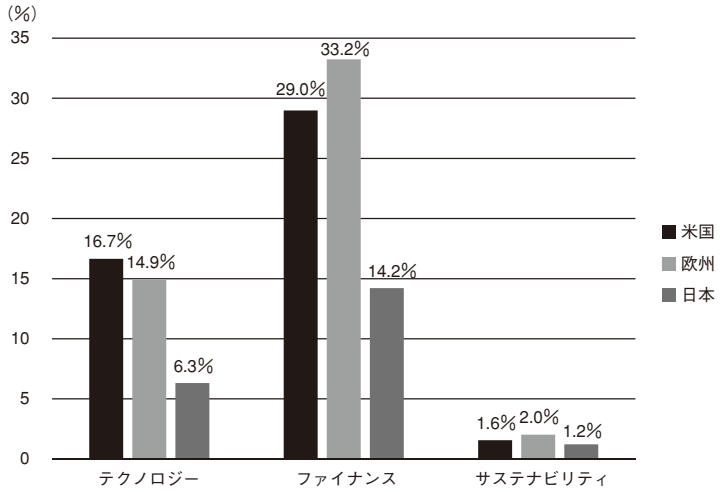
最後に、筆者が考える日本が克服すべきダイバーシティにおける２つの課題を提示したい。

１つは、取締役会をはじめとするスキルの多様性の再考である。前述のように、2021年６月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表が求められている。また、取締役会の議論に幅を持たせるうえでは、多様なスキルを持つ人財によって取締役会が構成されることが理想形であると考えられる。

特に、企業のデジタルトランスフォーメーションを後押しし、事業の効率化に貢献しうる「テクノロジー」、事業の収益性の見極めや企業のあるべき資本戦略を描くうえで必要な「ファイナンス」、環境・社会に配慮した持続可能な経営方針の構築に必要な「サステナビリティ」という３つのスキルは、一般的に多くの企業にとって重要性の高いスキルであると考えられる。

世界のコーポレートガバナンスのプラクテ

（図表５）日米欧の取締役スキルの比較



（注１）TOPIX500（日本）、S&P500（米国）、STOXX600（欧州）の構成企業のうち、Diligent Instituteがデータを保有する各国・各地域の時価総額上位100社をユニバースとしている。ユニバース企業の取締役総数に占める各々のスキル（テクノロジー、ファイナンス、サステナビリティ）を持つ取締役の割合を計算

（注２）各スキルの判定基準は以下のとおり
テクノロジースキル…情報技術、ソフトウェア開発、デジタル、サイバーセキュリティ、その他のIT関連部門の責任者の経験を有しているかなどで判定
ファイナンススキル…企業で上級財務および会計責任者、管理者、公認会計士、監査役としての業務経験を有しているかなどで判定
サステナビリティスキル…サステナビリティの最高責任者を務めた経験やサステナビリティ委員会の委員の経験を有しているかなどで判定

（出典）Diligent Instituteのデータを基に筆者作成

ィスについて研究を進める米国のDiligent Instituteのデータによると、日米欧の取締役会におけるこれらのスキルの保有状況において、日本の取締役は、欧米諸国の取締役に比べてテクノロジーとファイナンスのスキルを持つ取締役が少ない傾向がみられる（図表５）。特にファイナンスのスキルについては、2022年７月に公表されたコーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）の改訂版で、資本市場との相互理解や経営資源の効率的配分を重視する方向に経営を変えていくために「資本市場を意識した経営に関する知識・経験・能力を備えた」取締役の選任が選択肢の１つになり得ると記されており、今後ファイナンスに精通する人財を取締役に迎え入れることも企業にとって有力なオプションになると考える。

また、サステナビリティのスキルを持つ取締役の登用は、ファイナンスやテクノロジーと比較して日米欧のいずれでも進んでいないことがわかる。環境・社会に配慮した持続可能な経営がステークホルダーから求められる

中で、今後はサステナビリティのスキルを持つ取締役の登用が議論の俎上に上る可能性もあるだろう。

なお、スキルの多様性は取締役に限った話ではない。従業員についても、経営戦略の実現という未来の目標からバックキャストする形で、企業にとって必要となる人財要件を定義し、人財の採用および組織として不足するスキルの学び直しなどを支援する取り組みが求められるだろう。

3－2　多様な性のあり方をもつ人財のインクルージョン

2つ目は、多様な性のあり方をもつ人財のインクルージョンである。近年では多様な性のあり方への受容を背景に、好意を抱く相手の性別、自認する性別等が典型的なあり方とは異なるLGBTQ＋（注9）をインクルージョンする動きもみられる。米国のGallup社の調査によると、LGBT、あるいは異性愛者以外であると自認する米国の成人の割合は2021年で7.1％と、初めて調査した2012年より2倍以上の割合になったと公表している（注10）。日本でも、LGBTQ＋層の割合は8.9％という統計もあり（注11）、典型的な男性、女性以外の性のあり方をもつ人財は一定の割合で存在している。

海外では、法律をはじめLGBTQ＋をインクルージョンするための枠組みが整備されている。たとえば、G7の国々では、日本以外、同性婚またはそれに準じた制度を認めている。また、2020年6月には米国の連邦最高裁判所において、第1章でふれた公民権法第7編によってトランスジェンダーの労働者の権利は保護されており、トランスジェンダーであることを理由とする解雇は公民権法に違反しているという判断が示されている。日本においてもLGBTQ＋のインクルージョンが政治家の間で議論の俎上には上っているが、法整備をはじめ具体的なアクションを前向きに検討すべき段階にあると考える。

同時に、企業側のLGBTQ＋のインクルージョンに向けた施策にも改善の余地があると考える。NPO法人によるアンケート調査によると、職場でのLGBTQ＋に関する研修、eラーニングを実施する企業は2020年に24.0％に達しているが、福利厚生面における同性パートナーの配偶者扱いやトランスジェンダーの従業員へのサポートは、2020年時点で各々12.0％、9.0％にとどまっている（注12）。ハラスメント防止のための研修などを通じてのLGBTQ＋に関する社内での理解の浸透とともに、福利厚生をはじめLGBTQ＋の人財を他の社員と同じようにインクルージョンする姿勢が、企業に期待されていると考える。昨今、人手不足を経営課題として認識する企業も多いが、多様な性のあり方を早期から企業が積極的に肯定することは、社会問題に関心の高い優秀な若年層の人財を惹きつけることにも繋がるだろう。

(注1) Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, P. M. (1998) "Beyond Relational Demography：Time and the Effects of Surface and Deeplevel Diversity on Work Group Cohesion," Academy of Management Journal, vol. 41, no. 1, pp. 96－107.

(注2) Occhialino, Anne Noel and Vail, Daniel (2005) "Why the EEOC (Still) Matters," Hofstra Labor and Employment Law Journal：Vol. 22：Iss. 2, Article 11.

(注3) Johnston, W B., & Packer, A. E. (1987). Workforce 2000. Indianapolis, IN：Hudson Institute.

(注4) Judy, R. W., & D' Amico, C. (1997). Workforce 2020：Work and workers in the 21st century. Indianapolis, IN：Hudson Institute.

(注5) 横山和子 (2000)「日本および欧米における男女の雇用均等―日本の現状と諸外国の経験」東洋学園大学紀要＝Bulletin of Toyo Gakuen University 8 127－139

(注6) 1999年に改正され、募集・採用から 退職に至るまでの雇用管理のすべての段階における女性への差別的取扱いが禁止となった

(注7) TOPIX500（日本）、S&P500（米国）、STOXX600（欧州）の構成企業について、2020年度の取締役総数に占める女性の人数の割合を計算。データソースはBloomberg。

(注8) 施行日は2022年7月8日。

(注9) Lesbian（女性同性愛者）、Gay（男性同性愛者）、Bisexual（両性愛者）、Transgender（性自認が出生時に割り当てられた性別と異なる人）、QueerまたはQuestioning（規範的な性のあり方に属さない）の頭文字を取っている。最後の＋には新しい多様性に開放的であろうという意志が込められている

(注10) Jones, Jeffrey M. 2022. "LGBT Identification in U.S. Ticks Up to 7.1%." Gallup. https://news.gallup.com/poll/389792/lgbt-identification-ticks-up.aspx.

(注11) 電通「LGBTQ＋調査2020」の回答結果を引用している。2020年12月、全国20～59歳の計60,000人を対象にインターネット調査を実施している

(注12) 特定非営利活動法人 虹色ダイバーシティ「職場のLGBT白書」の回答結果を引用している。2020年6月～7月にかけて2,231人を対象にウェブ上のアンケートフォームを利用して調査を実施している