■論 文――■

# 競争力を高めるダイバーシティの取組

早稲田大学商学学術院 教授
**谷口　真美**

多くの企業で、長年、人材の多様性の取組が行われてきた。そうした取組は果たして、競争力を高めているだろうか。

筆者は、30年以上、ダイバーシティ研究に従事し、国内外の研究および実践の動向をみてきた。2009年から10年余り、経済産業省のダイバーシティ啓発事業「ダイバーシティ経営企業100選/100選プライム」の運営委員として携わり、2023年度には、経済産業省の「人的資本経営の実現に向けた検討会」委員として、人材版伊藤レポート2.0の策定に携わった。さらに、「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」の座長として、2025年4月にダイバーシティ・レポートを公開した。レポートの発表に至るまで委員、事務局とともに、日本企業がかかえる課題と、それへの対処について、幾度となく議論を重ねた。国内外の研究を踏まえつつ、日本企業の長年の取組の実態を観察し、実務家、省庁職員、コンサルタントたちと意見交換をしてきたなかで、様々な気づきを得た。

〈目　次〉

1．多様性とは何か
2．何のために取り組むのか
3．企業価値向上に必要な行動ガイドライン
まとめ　形式から実質へ

実は、そもそも多様性の取組によって企業価値が向上すると考えていない人たちがいる。多様性の取組は社会的な要請によって進めるものであって、けっして自社にとってプラスの効果をもたらすものだと考えていないのだ。むしろ逆に、職場の成果にマイナスになるので、必要最小限にとどめたいと考えている。

他方で、漠然と多様性に取り組んでいれば何か将来的に組織にとって良いことが起こるはずだと考えている人たちもいる。そういった人たちは、長年、取り組みつづけているの

になぜ「良いこと」が起きないのかと悩んでいる。

本稿では、これらの経験、気づきを踏まえて、企業が多様性を競争力につなげていくうえでの誤解を解説する。そのうえで、取組に何が必要かについて述べたい。

## 1．多様性とは何か

多様性―ダイバーシティ―とは何か。この問いは、**多様性と競争力とのかかわりを考えるうえで重要である。**

なぜなら、ダイバーシティという言葉が安易に使われることで、取組を混乱させていると考えるからだ。

### 多様性とは個ではなく集団における属性のバラつきの程度

自分と価値観や行動様式が異なる人がいると、「多様性の時代だからね」という一言で片づけるケースをよく耳にする。これは、暗に「無条件に受け入れてあげないといけない」という意味で使われているようだ。

元来、ダイバーシティとは「個々人」を指すものではない。あくまでもチーム、職場、企業という枠組み、つまり集団の構成員の属性のバラつきの程度がダイバーシティだ。枠組みがあってこそ、多様性の程度が高い・低いが判断できる。つまり、多様性の問題は、個人単位ではなく、集団単位で論じられるべきなのだ。

「多様な人材」という言葉が、しばしば用いられる。この言葉は、筆者が経産省の研究会に2009年に参加したころから、頻繁に使われるようになった。当時の「多様な人材」とは、実質的には女性、障がい者といった特定のマイノリティ属性を指していた。しかし、集団の中の属性のバラつきという、本来の「多様性」の定義に従えば、女性、障がい者といったマイノリティは「多様な人材」ではなく、「組織や職場の多様性をもたらす人材」となる。

「異質な個＝多様性」という考え方が普及した背景には、日本企業が従来から、個よりも集団に着目しすぎてきたことへの反動もある。しかし、こうやって『個別の属性』に着目しすぎて『属性がバラついた、多様な職場でおこるダイナミクス』をマネジメントするという発想が薄れてしまった。これを軌道修正しなければならない。

ここ最近の人的資本経営の文脈でも、―「個の能力開発」―をどうするかに焦点があてられがちになっている。たしかに、全員の力が底上げできれば全体として企業価値が向上する。しかし、職場で実際に生じる個と個の相互作用こそが多様性のマネジメントの本質ではないだろうか。

## 2．何のために取り組むのか

### 倫理と経営合理　多様性は手段であってゴールではない

「何のためにダイバーシティに取り組むのか」については2つの見方がある。一つは「多様性は手段」とする見方、二つは「多様性がゴール」とする見方だ。

ダイバーシティ・レポートでも、多様化、多様性のマネジメントは「目的」ではなく、経営戦略実現のための「手段」であるとしている。

一方で、女性、高齢者、障がい者といったマイノリティの地位向上を訴える人たちがいる。マイノリティ属性の地位を高めることが社会的な責務であり、その責務を果たしていれば自然と企業価値が高まるという考え方だ。たしかに内閣府の掲げる女性役員比率や、障がい者法定雇用の設定が行われている。しかし、これらは社会で合意された要請（法令（情報開示義務、など））―倫理―であって、これを守ることは当然の義務であって、他社に勝る競争力を向上させるもの―経営合理―ではない。

社会的要請に応えるため（法令順守（情報開示義務対応、など））の倫理的な取組だけでは、競争優位にはつながらない。それは「やって当たり前」のこと、プラスの効果を望むなら、経営合理に基づく経営戦略実現のための手段と位置づけることが必要だ。

だからこそ、倫理と経営合理のどちらを目的とするかは冷静に分けるべきだ。あくまでも、倫理＝社会のルールを守ったうえで、経営合理を図ることで競争力が向上する。

### 競争力につながるのは知と経験の多様性

経営合理に基づき競争力向上につなげるには何が必要なのか。

組織の中の人たちは様々な属性をもつ。性別、年齢、人種・民族だけでなく、職歴、教育歴、知識、スキル、役職、勤続年数、コミュニケーションスタイル、マネジメントスタイル、価値観など、様々だ。これらは、大きく分けて表層と深層に分けることができる。

表層は、性別、年齢、人種・民族など、多くは生まれ持ったもので、外見から識別しやすく客観性があるため、法的規制、制度設計の基準とされている。一方、深層は、知識、スキル、能力、経歴、物事の見方、価値観やコミュニケーションスタイルなど、外見から識別しにくく、個人の意思で変えうるものだ。そのため、法や制度の対象として扱われにくい。

多くの企業は、これまで多様性に関わる制度の設計・整備として、女性、高齢者、障がい者といった「表層の多様性」を基準にしてきた。しかし、例えば、「女性」という「表層の属性」枠で採用された従業員は、却って彼女らの知識、スキル、能力といった「深層の属性」が軽視されることが多い。表層の属

性に基づいて深層の属性を決めつけること―女性＝仕事より家庭重視、など―で、個々人の能力の開発や発揮の可能性を制限してしまうことになりかねない。深層の多様性への着目は、「人材版伊藤レポート2.0」においても、「知と経験のD&I」として、企業価値向上の実現のうえでの主要な取組の１つとなっている。

社内人材は知識・スキル・能力の点でどの程度多様なのか。事業に必要な多様性の不足を補完する中途採用者によって職場やプロジェクトがどの程度多様になるか。こういった視点でのマネジメントが、事業に直結し、競争力を高める。つまり、深層への着目こそが必要なのだ。

### 競争力　―ダイバーシティ・レポートが対象とする読者

自社の「競争力」とは何か。競争力とは、文字通り他社に秀でて競争に勝つ力だ。つまり相対評価によって作られる。自社は、競争の土俵をどこに設定しているだろうか。競争の土俵をどこだと捉えるかによって多様性の取組方は変わってくる。

筆者が座長をつとめた研究会が発表した、ダイバーシティ・レポートは、「イノベーション創出を目指す企業や国際競争力を高めていきたい企業」を想定読者としている（同・レポートp1）。言い換えれば、イノベーション創出よりも現行事業の成長に軸足を置き、諸外国の企業ではなく国内の企業を競合相手としている企業は対象としていない。

ある日本企業は、国内では大企業に位置づけられているものの、グローバルな競争のアリーナでは中堅企業にすぎない、という現実の捉え方―自己認識の枠組み―がダイバーシティの取組を推進する動機になったという。

人材市場をグローバルに捉え直した場合、そこでの獲得競争に負けている。これは少なからず日本企業が抱えている課題である。例えば、かつては自社に入社を希望してきたような優秀な若手層が、蓋をあけてみると外資系企業にとられている。たとえ優秀層が入社してきても、数年で海外の競合他社に移ってしまっている。これは若手だけでなく、現在、部長層にまで及んでいる。プロジェクトで成果を上げた部長が、他社からヘッドハントされてしまうのだ。

自社に入社してくる人材、自社に残っている人材の質が変わってきているのに、日本国内の学生就職ランキング上位だからいつまでも業界上位だと現状に甘んじている企業が日本には多い。ランキングの数字に表れない質の変化に気づいていない。そうしたリスクに見て見ぬふりをしているとたちまち競争力が低下し、企業価値が縮小に向かうだろう。

業績の縮退の方向性を変えるカギは、イノベーション創出だ。新規事業を興し軌道に乗せていく場合にこそ、多様性が適している。他方、既存オペレーションの効率化―「品質管理の次元」を自社の生命線と考えているような企業は「多様性を競争力につなげる」必

要はないだろう。なぜなら、組織は同質なメンバーの方がより効率的に運営できるからだ。

従来型の「人事」は、後者―現行の組織の効率的管理の次元に比重が置かれがちだ。新たな市場やビジネスモデルの開拓を目指し、様々な働きかけができる組織づくりのための「人事」が行われているか。ここに企業価値向上の大きなポイントがある。「人的資本経営」も「ダイバーシティ経営」も前者に重点が置かれている。

### DEIをひとくくりにするのではなくD/E/I自社なりの定義が必要

DEI―ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン―をひとくくりにして、総論的に捉えると空中分解しかねない。なぜなら、取組・施策に落とし込んだときに、認識の相違が浮き彫りになり「何のための取組なのか」が各自各様で統一できない。

自社なりの―自社の事業に即した―意味づけが必要だ。自社にとって、D，E，I　それぞれに取り組む意味を明確にすることなのである。

自社にとっての捉え方の一例をここで紹介しよう。

「Eは社会の要請への対応であり、企業が独自に、主体的に取り組むのは（そのことで差別化でき競争優位が得られるのは）DとIである」という考え方だ。もちろん、Eを否定しているのではない。むしろEは「当たり前」に取り組むことであり、他企業と競い合うものではないという意味づけをしているのだ。

このエクイティは1970年代頃から研究が進んできた。ただし、この言葉の捉え方も、時代背景に応じて変化してきている。エクイティという言葉で思い描くものは、人によってもかなり差があるのが現状だ。

日本企業の場合、DもIも道半ばという例は少なくない。流行を追うようにDE&Iを掲げて無批判に受け容れるのではなく、自社で、今なぜ取り組む必要があるのかをしっかりと検討し、目指すべきゴールを明確にする必要がある。

## 3．企業価値向上に必要な行動ガイドライン

### 基盤として必要なのがトップのマインドセットと行動

ダイバーシティの取組がうまくいっていないとと悩んでいる企業で、それをミドルの意識が変わらないせいだとすることが多い。ダイバーシティ・レポートの23ページに、ダイバーシティ経営2.0の新旧改定表を掲載した。この表のポイントは、すべての取組の基盤となるアクションとして「０」項を加えたことだ。それが、トップの信念、自社にとって必要な人材ポートフォリオの定義、パーパスの浸透だ。トップが本気にならないと、たとえどんなアクションをとっても空回りになるの

## 企業に求められる具体的アクション
## （ダイバーシティ2.0行動ガイドライン中のアクション改訂内容）

| アクション | 内容 |
|---|---|
| ⓪アクション推進の基盤整備 | **取締役会と社長・CEOら経営陣双方が知・経験のダイバーシティを確保し、多様性をいかす強い信念**を持つことが必要。その上で、**各社によって異なる事業環境や事業構造を踏まえ、経営戦略実現に必要な人材ポートフォリオを定義**するとともに、**パーパスも含め浸透**を図る。また、その人材の活躍のために必要な制度等の**基盤整備**を行う。これらのベースとして、**企業としての人権尊重の責任**を果たす。 |
| ①ダイバーシティ経営の取組方針策定 | **取締役会と社長・CEOら経営陣双方の強いコミットメント**のもと、**経営戦略実現に向けて必要な人材が活躍するため**のDiversity、Equityの必要性と考え方、Inclusionの在り方を検討する。これに基づき、**ダイバーシティ経営の取組方針や、多様な人材が活躍するためのポリシー**を明確にし、**組織への浸透**を図る。また、**KPI・ロードマップを策定**し、**データ利活用を通じた進捗状況の追跡と管理**を行うことで、取組の精度を高め続ける。 |
| ②推進体制の構築 | ダイバーシティ経営を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、**取締役会と社長・CEOら経営陣双方が実行に責任を持つ**（トップダウン）体制を構築するとともに、従業員がダイバーシティ経営の取組に関与し、**従業員の声を取締役会と社長・CEOら経営陣双方に届ける体制を確保**すること（ボトムアップ）でも実効力を高める。 |
| ③事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備 | Diversity，Equity，Inclusionの在り様は事業内容や地域により多様であることを念頭に、各部門・各国地域で働く様々な知・経験を持つ従業員が活躍できるよう、**業務プロセスや制度の見直し**を行う。 |
| ④管理職の行動・意識改革 | **従業員の多様性をいかすことができるマネージャーを**その努力・工夫を評価すること等を通じて**育成・登用**する。 |
| ⑤従業員の行動・意識改革 | 従業員が企業（組織）のパーパスに共感し、その人ならではの強みを活かしてパーパス実現に貢献することを促すため、**多様なキャリアパスを構築**し、従業員一人一人が自律的に行動し成長できるよう、**キャリアオーナーシップを育成**する。また、従業員一人一人がダイバーシティ経営の取組に関与し、**Diversity，Equity，Inclusionの考えを意識しながら日頃の業務を行えるような環境整備・支援**を行う。 |
| ⑥労働市場・資本市場への情報開示と対話 | ⑥－１（労働市場）経営戦略実現に必要な人材を確保するために一貫した人材戦略を策定・実行し、**その内容・モニタリング結果・成果を効果的に労働市場に発信**する。<br>⑥－２（資本市場）投資家に対して**企業価値向上につながるダイバーシティ経営の方針・取組**を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。 |

※上記アクション⓪～⑥が企業内に浸透・成熟するプロセスを通じて多様な人材が活躍できるインクルーシブなカルチャーの醸成が進む。

（出所）「企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）p.23」
（2025年３月、経済産業省「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」）

だ。

「人事主導」、「ダイバーシティ推進担当主導」と言えば聞こえは良いが、なかにはトップが丸投げしている場合もある。本来は、トップ自らがロールモデルとなり、事業部門に肚落ちさせなければならない。「肚落ち」とは、各自が自分なりに合理的に説明できるようになることだ。そうなるためにダイバーシティ推進者は現場に向かって「なぜ？」の説明を尽くさなければならない。

自社では業務執行のトップ――いわゆる代表取締役社長は、どこで選任されるのか。もちろん形式的には、株主総会後の取締役会だが、実質的な選任は指名委員会だろうか。そこではだれの意見、どんな意見が反映されているのか。指名委員会、取締役会が、多様性をいかそうという信念のないトップは選任しないぐらいのことができないと、どんな取組

も空回りする。トップの意識改革。この重要性は、改訂版「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」でも、土台の位置づけにあたる「0．アクション推進への基盤整備」で強く打ち出している。つまり、トップがやる気になれば、ほとんどの問題は解決する、ということだ。そして、トップの意識を変えるには、やはり会社全体への収益への貢献を合理的に説明する力が不可欠だろう。コストとベネフィットを天秤にかけて、今、自社にとってベネフィットが大きいことを確信していなければならない。

既存研究は、ダイバーシティは「両刃の剣」―つまり、コストとベネフィットの両面があることが明らかにしている。したがって必ずしもベネフィットだけではないことを踏まえ、コストをできる限り最小にしてベネフィットを最大にするマネジメントを行わなければならない。

### 管理職の行動・意識改革

先に述べたように、多様性の取組を促進するための組織変革において、ミドルの意識変革が、長年、課題とされてきた。ミドルの意識を変えるためにアンコンシャスバイアス研修や、多様性研修といった集合研修などが行われているようだ。しかしそれらは、クイック・フィックス（Quick Fix）と呼ばれ、その効果は、残念ながらシステム全体に変革をもたらすのではなく、単にテクニカルな方法論を習得するにすぎず、実践的な効果が薄いと批判されることもある。テクニカルな方法論を実践につなげるには動機が必要である。果たしてこの動機づけまでを、ミドルの責任に帰してよいのだろうか。

実はミドルは、会社全体の方針に従うべきという総論と、自らの業績・評価、つまり自分の価値（アイデンティティ）を低下させたくないという各論の間で悩んでいるのだ。この悩みを抱えたままで、いくらテクニカルな方法論を学習しても実践につなげることはできないだろう。

先に述べたとおり、ダイバーシティは「両刃の剣」だ。テクニカルな方法論の知識だけで対処するのは難しい。多様なメンバー間のコンフリクトをマネジしながら、集団としての価値を創造するのは、機械的な作業ではない内発的な「動機」が重要だ。

現場のミドルの意識変革のためには、ミドルにとってのベネフィットを合理的に説明しなければならない。要するに「肚落ち」だ。何のために取り組むのか。（公的意義）として「わが社にとって」、「自らの職場にとって」多様性がどんなリスクをもたらし、どんなメリットをもたらすのか。D、E、Iそれぞれの自社なりの公的意味づけを明示し、それに基づく施策目的を肚落ちさせる。同時にミドルマネジャー個人にとってのインセンティブ、私的意味づけを与えることが必要だ。

研究会のなかでも「ミドルが変わらない」論は抜本的な変革を行わないための言い訳だという意見が出ていた。理屈を並べただけで

は意識は変わらない。ミドルにとって魅力あるインセンティブを与えれば、すぐに意識は変わる。

また、「制度は整えたのに運用に変化がみられない」という意見が多くの企業の人事担当者から提起される。20年近く多様性に関連する省庁の委員会に参加してきた経験から言えば、省庁側の現状認識はこの言葉どおりだ。しかし、今回の研究会の議論では、この場合の「制度」が実は、マイノリティに対する育児介護支援、あるいは男性の育児休暇取得支援のような制度であって、制度の当事者は一部の社員に限られ、必ずしも全社員―組織全体に影響を及ぼす制度ではない。組織内のマジョリティにとっては、これらの制度は「マイノリティに下駄をはかせる」ための制度だという認識であり、自分たちには関係がないどころか、むしろ自分たちにとってはハンデ・重荷という認識だ。組織全体を変革するために必要なのは「全社員に影響を及ぼす」インセンティブ制度である。そう捉えなおすと、現状はけっして「制度は整っている」とは言えないのである。

「全社員に影響を及ぼす」インセンティブ制度を整えるためには経営トップのコミットが不可欠なのである。自社において「何が大事なのか（評価されるのか）」という優先順位を示す責任は経営トップにしか担えない。

自社のダイバーシティの取組は「何のため」に推進するのか、そして自社の人材ポートフォリオを踏まえたとき、「何に着目するか（何を課題とするか）」を明確にすることが重要であり、それは経営トップのコミットなしには決められない。管理職の意識・行動改革以前に、経営トップにこそ意識・行動改革が不可欠なのだ。

## ■まとめ　形式から実質へ

多くの企業が当たり前のように、統合報告書やトップインタビューなどで「多様性が大事」と語っているが、実態としてマインドセットと行動に現われている企業とそうでない企業という違いが生じている。多様性を競争力につなげるには、多様性の取組を経営合理として捉えること、つまり、「目的」ではなく、経営戦略実現のための「手段」であることが社内で一貫していなければならない。そのための基盤が、トップの意識と行動なのだ。

ダイバーシティ経営において「正解は一つではない」。事業環境によってダイバーシティ経営の取組方はそれぞれ異なる。自社にとってのD、E、Iについて深く検討し、自社の状況に応じて意味づけする。戦略の実現の手段として取組に一貫性を持つ。そのためには、DとEとIの各側面に分けて、それぞれの意義を考察し、必要に応じた取組を行うことが求められる。

ダイバーシティ・レポートと人材版伊藤レポート2.0は、けっして正解を示した教科書ではない。そのうえで、各社が自社なりの考

え方―つまり、「経営戦略との連動」を組み上げるという活動につなげてほしい。

〔参考文献〕

・多様性を競争力につなげる企業経営研究会（事務局：経済産業省経済社会政策室）、『企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）』、2025年４月。

・人的資本経営の実現に向けた検討会（経済産業省）、『人的資本経営の実現に向けた検討会　報告書　～人材版伊藤レポート　2.0～』、2022年５月。