

# 企業におけるダイバーシティに関する8つの神話を覆す

リーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメント(LGIM)は、ジェンダーのダイバーシティについて数社の取締役と対話をしてきました。対話の中でよく聞かれる反論をいくつか紹介します。



クレア・ペイン  
Head of Corporate Governance,  
North America

北米地域におけるエンゲージメント、議決権行使活動、および方針の策定に関する責任者。ベストプラクティスを目指し、企業、投資家、その他の市場参加者とコミュニケーションを担当している。

## 1.「ダイバーシティが財務的な課題というのはどういうことか」

企業の方とダイバーシティについて対話するとき、「なぜリーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメントがダイバーシティについて話しているのか？」という反論を受けることがあります。まず、多様性のある組織ほどパフォーマンスが高いことが多くの調査研究によって実証されている点にご注目ください(詳しくは、[「The importance of gender diversity」](#)をご覧ください)。本質的には、チームにおける認知的なダイバーシティ(cognitive diversity)を向上させることが重要であり、そのような多様性のある組織は、優れた成長、イノベーション、そして低いリスクを示しています。これらはいずれも投資家にとって重要な指標です。さらに、ダイバーシティはブランドのイメージやレピュテーションの向上をもたらします。消費者は、公正で透明性が高い企業から商品やサービスを購入したいと考えています。また、可能な限りすべての人材を活用することは、企業と経済を経済的に成長させ、将来に向けてより強靱な組織や社会の構築につながると考えています。

## 2.「積極的差別により、実績ではなく女性であるという理由で拔擢される女性が多い」

わたしたちは、女性が最善の候補者でない場合、男性よりも女性を優遇すべきだとは考えていません。しかし、「実績」の定義付けを誤ると、「離職者・前任者と似たイメージの人材」が後任に充てられる例が少なくないことに気づきました。その場合、一定のスキルや経歴を持つ男性候補者が好まれ、結果としてダイバーシティの低い職場が作られかねません。また、より幅広い候補者プールから人材を採用した方が、実績に基づく採用がしやすいことを改めて申し上げておきたいと思います。

## 3.「取締役会には女性が1人いるのでそれで十分」

わたしたちは、取締役会や経営幹部の少なくとも30%が女性であることを期待しています。トークニズム(形式主義)ではなく、少数グループからの意見等が実際に聞き入れられるクリティカルマス(最少必要人数)が必要です。そして、多様な声に確実に耳を傾けることができれば、なくてはならない異議の申し立てや議論がもたらされ、その結果としてより良い意思決定が可能になると確信しています。なお、女性は少数派ではないことから、理想的には、取締役会と経営陣におけるジェンダーパリティ(50:50のジェンダーバランス)が望まれます。

## 4.「当社はダイバーシティの向上を望んでいるが、適切な人材が業界に見つからない」

ダイバーシティを推進したくても適切な人材を見つけることができないという主張も、より多様な人材を採用する意志はあることを示したい企業からよく聞かれます。職種によっては女性の割合が全体的に低く、現実問題として多様な人材の採用が容易でない業界もあることは事実です。しかし、従来と異なる候補者を見つけようとしているにもかかわらず、従来と同じ限られた方法で人材を探そうとしていないでしょうか。自社が求めている具体的なスキルや経験が定めれば、人材紹介会社による企業紹介文や職務説明を、より幅広い候補者を惹きつけるような内容に変更することができます。ビジネスやチームに適した異なるスキルセットを持つ人材の採用は、そのチームのさらなる強化につながることは言うまでもありません。

## 5. 「クォータ制には賛同しない」

実はLGIMでもクォータ制を支持していないことをお伝えすると、会社のリーダーの多くは非常に驚きます。LGIMは、英国の非業務執行取締役におけるクォータ制導入の議論にも一貫して反対の立場をとっています。クォータ制によって、ダイバーシティの推進が外形的で機械的な手続き(ボックス・ティッキング)になってしまうことを危惧しているためです。ダイバーシティを推進するためには、ビジネス戦略の一部に位置付けられる真のコミットメントが求められると考えています。

## 6. 「達成できないかもしれないので、目標は立てたくない」

わたしたちは、「物事は測定されてこそ管理される」と信じているため、ダイバーシティに関する野心的な目標を設定することを企業に対して奨励し続けています。野心的な目標を設定したものの達成することができなかったとしても、それは失敗ではありません。そもそも野心的な目標は、簡単に達成できるものではないからです。一方、野心的な目標を立てる企業こそ、ダイバーシティの課題に焦点を当て、着実に発展を遂げようと尽力する傾向にあることをわたしたちは見てきました。

## 7. 「ダイバーシティの推進にはコミットしているが、ダイバーシティの向上は自然に任せている」

ダイバーシティの推進は自然に任せるべきだと考える組織には、正確で包括的なデータに着目することをお勧めします。データがあれば、具体的な問題(例えば、女性の部長が少なすぎる等)を特定し、目標を絞った体系的な解決策を実行することができるようになります。このような管理を怠った場合、優秀な人材の確保、またそのリテンション(流出の防止)や昇進等に潜む問題を見落とし、危険性があります。自律的な変化を待っているばかりでは、多様な人材が働きたい、または活躍したいと考える組織を構築することはできないと考えています。たとえ女性を組織に呼び込むことができたとしても、昇進プロセスによっては女性が望む活躍を不当に阻んでしまう可能性があるためです。

## 8. 「女性はトップの仕事をしていない」

性別を問わず、誰もがトップの仕事に就きたいと考えているわけではありません。しかし、バイアス、ガラスの天井やガラスの崖(業績が低迷し、危機的な状況にある企業では男性よりも女性がトップや幹部に起用される傾向にあるという現象)の落とし穴に直面することなく女性が昇進・昇格することができるよう、条件の公平化が求められます。ダイバーシティとインクルージョンを真に戦略的な優先事項と位置付けて取り組んでいる企業には、最良の人材の成功を後押しできる企業文化の醸成が不可欠であると考えています。

## お問い合わせ

LGIMについての詳細は、lgim.comをご覧ください。LGIM 営業担当者にお問い合わせください。

### 重要な注意事項

本資料は、英国の資産運用会社であるリーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメント・リミテッド(以下、「LGIM」という。)が、機関投資家向けに情報を提供する目的で作成したものです。本資料は、日本での金融商品・サービスの勧誘・推奨の目的で作成されたものではありません。LGIM及び本資料の筆者は、本資料に依拠することにより生じるいかなる損害に対しても一切責任を負いません。個別事案の対応に関しては、別途ご相談されることをお勧めいたします。本資料には、筆者の個人的な見解が含まれていることがあり、その見解がLGIMとしての意見を反映していない場合があることにご留意ください。LGIMは、英国にて適用される法令に基づき、お客様に代わって行う金融商品取引等に関するお客様との電話の会話および電子通信をすべて記録しております。当該記録は、5年間(または、英国金融行為規制機構等からの要請に基づき、最大7年間)保管され、要請に応じてお客様に提供されます。

本資料の原文は、英文であり、日本語訳は参考までに提供されるものです。英文と日本語訳に齟齬がある場合、英文が優先します。

本資料の著作権は、LGIMが有しております。LGIMによる書面による事前の許可なく、本資料の全部または一部を複製・転用・配布することはできません。

Legal & General Investment Management Limited

One Coleman Street, London, EC2R 5AA

LGIMは、イングランドとウェールズで登録されており(登録番号 02091894)、金融行為監督機構による認可を受けその規制下にあります(登録番号 119272)。

M2239