

## 2020年代の勝利をめざして 経営上の必須課題としてのダイバーシティ

津坂 美樹、クリスチャン・グライザー、マット・クレンツ、マーティン・リーブス

2020年代が刻一刻と近づいている。次の10年は、地政学的側面でも経済的側面でも不確実性が高く、デジタル・チャレンジャー企業によるディスラプションが続く時代になると思われる。迅速に学習し臨機応変にピボット(方向転換)できる態勢を整えている組織が、次の10年を通じて安定した経営を維持するだけでなく、さらに繁栄していこう。

ビジネスリーダーはどうしたらイノベーションや再発明を起こせる組織をつくり、これからの10年の絶え間ない変化に対して可能な限り準備を整えることができるのだろうか。あまり知られていないというわけではないが、とらえどころがないと思われがちな答えが、ダイバーシティ(多様性)である。

ダイバーシティ向上は倫理上の必須課題だが、経営においても強力な要件になってきている。あらゆる階層にわたり多様な意見や考え方を備えた組織は、イノベーションを起こしたり、リスクをとったり、創造的に問題を解決したり、失敗から立ち直ったり、課題を機会に変えたりする能力に優れている。しかし、世界各国でのダイバーシティの進展は、特にリーダー的役割においてはゆるやかである(図表)。

だが、それにくじけているときではない。これからの10年の世界経済の不確実性に対応するだけでなく、優位性を獲得するために、リーダーはダイバーシティを自社の戦略プレイブックの喫緊の課題としなければならない。

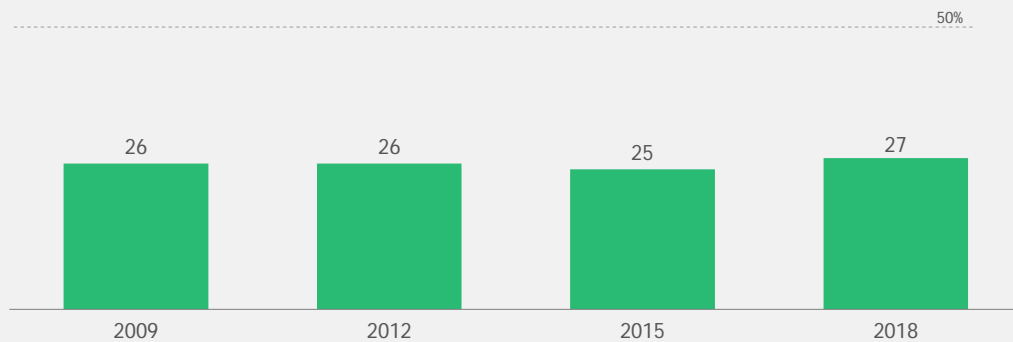
### ダイバーシティとイノベーションの関係

ダイバーシティがイノベーションを促進するだろうということは直感的にわかる。チームが共通の特性の多いメンバーで構成されている場合、「グループシンク(集団浅慮)」に陥るリスクがある。グループシンクとは、考え方が似通っているために自己満足や停滞、ときには破綻にまでつながる危険性があることをさす。このような同質性はまた、レジリエンス(回復力)の高いやり方で課題に対応する企業の能力を阻害する。メンバーの同質性は、日本では特に留意すべき問題である。たとえば東証一部上場の連結従業員1万人以上の企業の社長を見ると、8割以上が勤続30年以上の社内昇進

者であった。これに対し、米国の **Fortune 100** 企業ではその割合は 3 割に満たなかった<sup>1</sup>。日本の大企業では内部昇進でトップに上りつめるケースがかなり多いことを示している。

## 過去10年間、企業リーダー層のジェンダー・ダイバーシティはあまり進んでいない

大企業における女性マネジャーの比率(平均、%)



注: 対象は、世界の売上高100億ドル以上、あるいは時価総額200億ドル以上の株式公開企業のうち当該データを公開している企業  
出所: Thomson Reuters、BCGヘンダーソン研究所分析

そして、このダイバーシティがイノベーション促進に重要だという直感的な推測が正しいことが確認できた。ダイバーシティの効果を、データで裏付けることができたのだ。世界の **1,700** 社を超える企業を対象とした **BCG** の調査によれば、ダイバーシティが高まれば、企業のアイデアや選択肢の幅が広がることにより、イノベーション能力が向上し、財務業績の向上につながることが明らかになった。さらに、**BCG** ヘンダーソン研究所の最近の研究から、たとえばジェンダー・ダイバーシティは企業の将来の成長と相関するだけでなく、成長を予測することもわかった。

多様性に富むインクルーシブな組織は、従来の枠にとらわれないソリューションを生み出し、より多くのアイデアを提示し、成功する商品・サービスを提供し長期的に高成長を遂げる可能性を高める。長期的に見ると、企業の優れた業績の主たる要因は売上成長である。そして、世界経済の成長率が下降する環境にあっては、イノベーションが個々の企業の成長に必要な燃料を提供する。

企業の世界では、ジェンダー、民族、人種、性的指向といったすぐに思い浮かぶタイプのダイバーシティはすべて成功につながる要因である。しかし、それら以外の、職務経験、年齢、教育、出身国などのダイバーシティも同様である。

認識力のダイバーシティ、すなわち、異なる問題解決のしかたをする人材が協働することもまた重要である。**AI**・ニューロサイエンス分野のスタートアップ企業、**pymetrics**と **BCG** との共同調査は、大企業は複雑でダイナミックな環境に対応するために求められる多様な戦略——「クラシカル(伝統型)」「アダプティブ(適応型)」「ビジョナリー(ビジョン牽引型)」など——をマスターするために、認知技能の多様性を必要としていることを示している。

そして、より多くのタイプの多様性が備わるほど、企業の活力は高くなる。複数の側面での多様性を備えている企業は、そうでない企業よりもイノベーション能力が高い。加えて、企業がデジタル・イノベーションに投資する場合には、ダイバーシティの優位性が増殖し、投資効果を高められる。

さらに、ダイバーシティはトップマネジメント層においてもっとも重要である。経営層のダイバーシティと組織の[全体的なイノベーションの水準](#)との間には明らかな相関がある。たとえば、経営層のダイバーシティが高い企業群の売上高の約半分は、過去 3 年間に上市された商品・サービスからもたらされている。さらに、これらの企業群は EBIT(支払金利前税引前利益) マージンも、経営層のダイバーシティが平均に満たない企業群より 9%ポイント高い。

最近注目を浴びているテーマである取締役会の構成も重要である。取締役のダイバーシティがアイデアの多様性につながるとともに、その企業の全般的なダイバーシティ推進へのコミットメントの度合いを対外的に示すからである。取締役のジェンダー・ダイバーシティが義務づけられるようになった国もあるが、外部の人材を含めるという基本的なことから始まり、取締役会のガバナンス向上がダイバーシティ推進にもつながってきた。

## ダイバーシティはレジリエンス向上にも有効

次の 10 年にはイノベーション能力の高い企業が優位性を持つだろう。しかし、それだけでは十分ではない。テクノロジーの急速な変化、グローバル化の複雑なダイナミクス、世界各地の政治的不確実性により、事業環境は予測できなくなっており、[企業が持ちこたえるのがさらに難しくなるだろう](#)。現在の株式公開企業の 3 社中 1 社は、経営破綻、買収などの理由により、向こう 5 年以内に現在の形態のまま存続できなくなる可能性がある。これは、[40 年前に比べて 6 倍高い水準](#)である。

ダイバーシティを高めればイノベーションが促進されるうえに、レジリエンスも強化される。レジリエンスとは、想定外の事態を乗り越え生き残る能力であるが、次の 10 年に向けてダイバーシティと同様に重要な武器である。多様性の高い企業は同質の企業より、予想外の変化に持ちこたえ、外部の脅威に適応する能力が高い。

実際、ダイバーシティは、[自然界、および、社会\(企業を含む\)の長期間存続しているシステム](#)のきわめて重要な特徴である。多様な考え方やアイデアを活用できる企業は、予想外の事態にあっても大きな損害を被らないですむよう備える方策を、より多く用意できる。ダイバーシティはシステム崩壊のリスクを和らげるだけでなく、進化的適応の種でもある。それにより商品や戦略、ビジネスモデルの絶え間ない変更や実験が可能になる。これは、変化する環境で適応性を保つうえできわめて重要である。

当然のことながら、勝利をおさめる企業は、レジリエンスが高いカルチャーの職場で比較的小さな短期的失敗から学習し、成功につなげる。企業が多様な考え方を備え、最適なアイデアを選びそれを基に行動する方法を身につけてさえいれば、危機は適応の機会を提供する。

そして、事業環境がさらに複雑でダイナミックになるにつれて、画一的で固定的な戦略策定・実行アプローチでは不十分になる。企業は、[さまざまな環境で成功するための多様なアプローチ](#)を適用することが求められる。変化する環境では、「自社のゲームはどれだけ優れているか」という伝統的

な問いを追求するだけではうまくいかず、「自社のゲームはどれだけ長く続くだろうか」という問いにも同等の注意をはらう必要がある。多様なアプローチによる絶え間ない適応が企業の寿命伸長を促進するだろう。

「フォーチュン 500」企業のある幹部は、毎回、経営会議の半分を最近の失敗とその失敗からの学びについての議論に使っていた。アマゾンのジェフ・ベゾス氏も失敗を尊重することで知られており、「株主への手紙」で「失敗と発明は、切っても切れない双子のようなもの」と述べている。めざすべきは、絶えず新しいアプローチの種をまくことにより、「成功の復讐」を避けることである。

## ダイバーシティの可能性を解き放つ

職場におけるダイバーシティ推進は、地域により程度の差こそあれ、世界的な課題である。なかでも、もっとも遅れているのがリーダー層におけるダイバーシティである。さらに、企業がダイバーシティに関わる数値や取り組みの増加で対外的に好印象を与えられたとしても、そうした構造面での進展を必ずしもビジネスの成功につなげられているとは限らない。

ダイバーシティを推進し、その可能性を解き放つために、リーダーは以下に述べる 3 つの主な領域に注力する必要がある。

### インクルーシブな職場をつくる

ダイバーシティはあらゆる企業のリーダーの最も重要な課題のひとつとなっている。しかし、これまでのところ、彼らは必要としている数値を達成していないだけでなく、すでにある数値から成し得ることを十分実現できていない。

より多様な人材を採用することは最初のステップでしかない。リーダーは、人員構成の多様性にとどまらず、ダイバーシティが成功につながる職場をつくり上げなければならない。言い換えれば、企業がダイバーシティの可能性を解き放ち、優れたアイデアややり方が生まれ歓迎される環境をつくることに力を尽くさないならば、ダイバーシティの効果は現れないだろう。

シティグループの CEO、マイケル・コルバット氏は、インクルーシブな職場をつくるという課題について説明した際に次のように語った。「私は、わが社の女性やマイノリティの採用についてはうまくいっていると思いますが、彼ら彼女らがわが社で働き続けたいと思うような持続可能性をもたらす環境をつくれているとは思っていません」

生物学的進化においてと同様に、組織内でダイバーシティを生かすには、最適なアプローチを選び拡大する能力が求められる。その種の適応メカニズムが組織の環境やオペレーションに織り込まれていれば、ダイバーシティは最大の力を発揮する。そして、その結果できあがる適応力の高いインクルーシブな職場には、多様な人材プールを長期的に維持しやすいという効果がある。そこには、組織の長期的なイノベーション能力やレジリエンスに貢献するリーダーのパイプラインも含まれる。

このようなインクルーシブな環境をつくるために必要な条件が 5 つある。①異なる意見に快く耳を傾け正当に評価する、参加型リーダーシップ、②CEO 主導のダイバーシティへの戦略的取り組み、③チーム内外の頻繁かつオープンなコミュニケーション、④新しいアイデアに対するオープンなカルチャー、⑤同一労働・同一賃金を含む公正で透明性の高い雇用慣行、である。企業内エコシス



テムがこれらすべてを備えていれば、組織はダイバーシティのビジネスへの真の恩恵を実現し、次の10年への備えを整えることができるだろう。

### 進捗に対して自己満足しない

企業がダイバーシティの数値を改善し、ダイバーシティの力を解き放つ助けとなる環境を整備したら、リーダーは自身の仕事は終わったと考えるかもしれない。しかし実際には、ダイバーシティの構築・維持は時間とともにさらに重要性を増していき、ひき続き経営上の重要課題として取り組んでいく必要がある。たとえば、リーダー層のダイバーシティが30%になったら、それで満足するのではなく、50%をめざすべきときなのかもしれない。BCG社内でも長年「多様性からの連帯」という言葉を掲げ、さまざまな側面でのダイバーシティ推進に取り組んでいるが、一歩進めばさらなる課題に遭遇し、常に発展途上にある。

ダイバーシティ推進を加速して、組織のイノベーション能力とレジリエンスを構築するために、以下にあげる3つのステップが役立つだろう。

- **ダイバーシティの取り組みの進捗度と今後さらに必要な水準について、率直な合意を形成する**  
リーダーが真の変革の必要性について危機感を伝え、リーダーの強いコミットメントが肉声で頻繁に従業員に届くようにする。
- **意欲的、現実的、具体的な目標を設定する**  
現在のダイバーシティ戦略では将来の課題には対応できなくなるかもしれないので、リーダーは目標を組織特有のニーズに応じてカスタマイズし、定期的に見直さなければならない。たとえば、リーダー層のジェンダー・ダイバーシティを大幅に高めたとしても、新たな企業買収により、地理的多様性や教育的背景の多様性など、別の種類のダイバーシティが必要になる可能性がある。
- **十分に試行を重ねた手法を含め、自社にとって目標を達成できる確率の高い方策を適用する**  
(例:差別禁止ポリシー、アンコンシャス・バイアス・トレーニングなど)「[隠された宝石](#)」、すなわち、有効な手法にもかかわらず、上級幹部に過小評価されがちなものや、認識力の多様性向上のような、その企業に特に必要な手法を見落としてはならない。

### ダイバーシティを高め、人材をめぐる競争に勝つ

次の10年に企業がどうやって人材をひきつけ、保持するか、そして、どうリーダー層を定着させるか、は企業の成否を予測する強力な因子となるだろう。経済大国では、人材の供給が不足するうえに、特定の能力はさらに希少になるだろう。[2020年に必要となるスキルでも、その約30%は](#)現在の人材プールでは欠けているか、きわめて重要とはみなされていないスキルである。したがって、企業は今後、常に進行中の採用・リテンション(保持)・再教育戦略を実行することが特に重要になるだろう。

将来の労働力の多様性を形作るうえで、良くも悪くも、テクノロジーが強力な役割を担うだろう。たとえばAIは、ジェンダー・ダイバーシティの進展を蝕む危険性がある。IMFの予測によれば、[現在、女性により行われている職務のほうが](#)、男性により行われている職務よりも、AI導入の結果、消失するリスクにさらされているものが多い。

このようなリスクを相殺するうえでも、テクノロジーが役に立つ可能性がある。たとえば、[AI とニューロサイエンスをベースとしたスキル・アセスメント](#)は、実証的パターンを重視するため、実際に採用におけるバイアスを減らすことができ、候補人材プールの拡大につながる。

自社のダイバーシティの弱点に取り組まない企業は、トップクラスの人材の採用と保持の機会を失い、テクノロジーによる大変動の時代に生き残れないだろう。一方、ダイバーシティ向上のための意欲的な戦略、そして、ダイバーシティを生かす職場環境をつくる計画は、成長と長期的勝利に向け態勢を整えた、革新的でレジリエンスの高い企業の構築につながるだろう。

ダイバーシティ推進によるイノベーション力とレジリエンスの獲得は、**2020** 年代に成功するために不可欠である。ダイバーシティ推進の要請は、毎日の報道でも日常的な事業戦略の議論でもあちこちで見られる。概ね社内的な問題としてコントロール・予測可能であるべきだが、依然として十分に活用されていない競争優位構築の機会である。

業界に関わらず、ダイバーシティとインクルージョンはビジネス上の必須課題であり、企業内の共同目的の中核部分に位置づけられなければならない。リーダーがうまくダイバーシティを推進し、ダイバーシティを生かせる職場環境をつくりあげることができれば、企業はイノベーションを起こし、成長し、次の **10** 年の衝撃にもちこたえる能力を獲得することができるだろう。

1 連結従業員 1 万人以上の東証一部上場企業 **280** 社と、米国の **Fortune 100** 企業のうち創業後 **30** 年以上経過した **92** 社を対象に **2017** 年に **BCG** が行った調査に基づく。

本稿は、**BCG article, *The Business Imperative of Diversity | Winning the '20s*** を翻訳のうえ一部加筆したものです。

#### 津坂 美樹

ボストン コンサルティング グループ (BCG) 東京オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー。BCG グローバルのチーフ・マーケティング・オフィサー (CMO) を務める。BCG グローバルの経営会議メンバー、マーケティング・営業・プライシング・プラクティスのグローバル・リーダー、PMI (M&A 後の統合) トピックのグローバル・リーダーなどを歴任。

#### クリスチャン・グライザー

BCG デュッセルドルフ・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCG オペレーションズ・プラクティスのグローバル・リーダー。

#### マット・クレンツ

BCG シカゴ・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、ダイバーシティ&インクルージョン・トピックのグローバル・リーダー。BCG グローバルの経営会議メンバー、グローバル・ピープル・チェアなどを歴任。

#### マーティン・リーブス

BCG ニューヨーク・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCG ヘンダーソン研究所 ディレクター

2019年10月発行

#### ボストンコンサルティンググループ(BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日、BCG の支援領域は、変革の推進、組織力の向上、競争優位性構築、収益改善をはじめとしてクライアントのトランスフォーメーション全般に広がっています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と企業変革を促進する洞察を有します。これらに加え、テクノロジー、デジタルベンチャー、パーパスなどの各領域の専門組織も活用し、クライアントの経営課題に対しソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じてクライアント組織に大きなインパクトを生み出しています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京オフィスを、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

#### BCG ヘンダーソン研究所(BHI)

BCG の戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発しています。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/bcg-henderson-institute/thought-leadership-ideas.aspx>

© Boston Consulting Group 2019. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。