

ダイバーシティスナップショット： 民族、年齢、ジェンダーの多様性



はじめに

思考の多様性が企業に競争力をもたらすこと¹が証明されているにもかかわらず、多くの企業は相変わらず行動に移すのに悪戦苦闘しています。企業は市場や地域社会の多様性への対応を迫られており、そのプレッシャーは高まる一方です。それなのに、前に進むのを躊躇するとはどういうことでしょうか？



さまざまな意見を出して視野を広げようと試みる企業は、自己認識や市場に対する意識が高く、偏見も少なくなっています。予測不可能と言える国際社会で成功するには、こうした特徴が鍵となります。デジタル化が企業の状況を迅速に変えている時代において、さまざまな背景や立場の人が参加している開放的な意思決定チームは、成功する下地が整っています。

今年で13年目の「経営幹部の女性比率 ―ウィメン・イン・ビジネス」の調査結果では、女性が経営幹部チームへ参加することに関して効果的な基準を明らかにしており、どのようにしてジェンダーの多様なチームが一方の性別だけのチームに打ち勝つかを理解できる調査結果となっています。我々は2018年3月8日の国際女性デーに、2018年「経営幹部の女性比率 ―ウィメン・イン・ビジネス」リポートを発表しました。

企業は多様性が増すにつれて業績が改善することが証拠から示されている点を考慮して、我々はリサ

ーチ範囲を拡大し、グローバルな経営幹部チームにおける民族と年齢の多様性も追跡しました。

このレポートがビジネスの多様性に関する議論を広げる重要な第一歩になってほしいと考えます。

民族的に多様な経営幹部チームは、調査対象の35ヶ国のうち6ヶ国でしか見られません。女性経営幹部の割合は25%にとどまります。一方、年齢の多様なチームは企業に受け入れやすいように見受けられ、その51%が年齢の多様性を重要と考えています。

企業がこの問題にどのように取り組んでいるかに関する我々の調査結果は、意味深いものとなっています。成功する上で多様性が重要と考えているのは平均して40%の企業で、経営幹部チームの多様性を改善する行動をとっている企業はわずか14%に過ぎません。データは、企業が多様性を評価し、それを支える計画を整備している場合にのみ多様性が実現することを、示しています。これは幹部の多様性に対するコミットメントを抜きにして変革を達成することは困難であることの貴重な暗示です。

多様性は、我々が働く企業やそれより広範な社会集団の中でつかむべきチャンスです。このスナップショットで我々は、経営幹部チームの多様性を拡大することによって業績を改善しようとする企業を対象とした、いくつかの実践的な措置を紹介します。

目次:

調査結果の概要	3
民族の多様性	4-5
年齢の多様性	6-7
ジェンダーの多様性	8
優先度、計画、行動	9
検討すべき考え方	10-11

¹ ウィメン・イン・ビジネス：多様性の価値 – Grant Thornton (2015)；価値ある財産としての女性 – McKinsey & Co (2012)；アジア太平洋の会議室で多様性を構築 – Korn Ferry & NUS Business School (2016)

² シンガポールの取締役会における多様性に関する報告 2014：多様性からの配当 – NUS Business School (2014)

調査結果の概要



40%

全世界の企業のうち、多様性は企業の成功のために重要だと考えているのは40%です



14%

幹部チームの多様性を改善する具体的な計画を整備しているのは、全世界の企業のうち14%です

このスナップショットでは 35 ヶ国のビジネスリーダー 2,500 人の見解を集め、民族、年齢、ジェンダー毎に世界中の幹部チームの多様性を探り、これら 3 つの多様性要素に対するビジネスリーダーの姿勢についても調査しました。

企業の大部分は民族やジェンダーの点で多様性が乏しいことが分かります。年齢に多様性があるチームは多く見受けられますが、35 歳未満の経営幹部チームメンバーがいることはまれです。

アフリカと北米では一貫して多様性が重要と考えられていますが、東ヨーロッパは 3 つのカテゴリー全てで最低点となっており、ヨーロッパ連合も大差ない状況です。

アフリカは最も行動指向が強く、3 つのカテゴリー全てで他を大きく引き離し、ヨーロッパは表の中で最下位となっています。

企業にとって年齢の多様性の方がジェンダーや民族の多様性より重要であることが、データから観察できます。民族の多様性は、企業が成功する上での重要性の観点では最も位置付けが低く、その改善措置を積極的に行っている企業はほとんどありません。全体的に取り組みのレベルが低くバラつきがあることから分かるように、変革を促すことは容易ではありません。変革が起きるのは、それまでとは違うやり方で物事を行う慎重な行動が取られたときです。

我々は他の企業が抱えるこうした多様性の不足についての理解を促したいと考えています。以下の各セクションで多様性の各要素について順に考察します。さらに、企業の多様性拡大を促すため、企業が検討できる積極的措置に関し、いくつかの考え方をとりまとめしました。

図 1：多様性を重要とみなす企業数とその改善措置を実施している企業数に見られる地域差



民族の多様性

民族の多様性は調査した 3 つの特性の中で優先度が最も低いことが判明

民族の多様性が成功する上で重要だと考えているのはわずか 31%の企業です。それを改善する具体的な方針やイニシアチブを整備している企業は 11%に過ぎません。この考えは、経営幹部チームの民族構成に反映されています。

人種や民族の世界共通の定義はないので、各個人にその出身国の考え方で回答してもらい、幹部チームにどのくらいの数の民族が存在するかを各企業に質問しました。民族数が 2 以上であれば、民族的に多様性があると分類できます。民族数が 2 に満たない場合、概してその国の企業は民族的に多様性がないことを意味します。

調査結果によると全世界の経営幹部チームの平均民族数は 1.5 です。地域別データを見ると、アフリカの企業のみ民族数が 2 を超える 3.2 となっています。最も低い地域別数値は、欧州連合（EU）の 1.2 です。

国レベルで見ると、我々が調査した 35 ヶ国のうちボツワナ、インド、マレーシア、ナイジェリア、フィリピン、南アフリカの 6 ヶ国の企業のみが、幹部チームに一般に 2 を超える民族を有していました（我々はこれを民族的に多様性

があると分類します）。これは、その国全体の民族的多様性をある程度反映しています。ナイジェリア、インド、南アフリカの人口は、世界で最も民族的に多様な国の上位 20 ヶ国に入っており、マレーシアは上位 3 分の 1 の近くに位置付けられます 3。

しかし、ボツワナとフィリピンの場合、その人口の民族的多様性は非常に低いので、この人口統計では、民族的多様性が高い理由得を説明できません。したがって、経営幹部チームの民族的多様性が高いのは、姿勢や取り組みの違いが顕著である可能性があります。ボツワナでは平均を大きく上回る 58%の企業が、成功する上で民族の多様性が重要であると考えており、フィリピンでも平均を上回る 18%の企業で幹部チームの民族的多様性を高める方針を整備しているからです。

企業が関係市場の多様性をよく反映させることに重点を置くのであれば、重要な第一歩として、その市場の人口に比例した従業員基盤の民族的構成を理解する必要があります。

国別民族的・文化的多様性 – James Fearon (2003)

「全体として、企業に民族的な多様性がないというのは問題です。市場の多様性を考慮せずに、どのようにして市場への効果的な供給ができるのでしょうか？企業は活動している広い社会に適応できているかどうか、どのように適応するかを理解する必要があります」

Kim Schmidt, Global leader, leadership, people and culture, Grant Thornton

民族に関する話合い

民族について話し合うためにどのような言語を使用しますか？民族の構成は各国で異なり、人種や民族の表現方法は、たいてい主観的な事柄です。一部の国では、こうした自己認識の形態を社会階級の問題と切り離すのが困難であり、社会問題により対話がさらに複雑になる可能性があります。 Grant Thornton UK のシニア・ガバナンス・アナリスト Scarlett Brown は次のように説明しています。「その国の歴史が大いに関係します。アメリカでは人種が文化的な理由で長年の問題となっていますが、ここ英国では人種について話すことに慣れていません」

図 2：地域別の経営幹部チームにおける民族数



「中堅企業は、多様性のような問題に時間を費やせるほど常に余裕があるわけではありません。他に優先事項を抱えています。しかし、多様性の価値は否定しがたく、我々は企業に対してこの主張を続ける必要があります」

Francesca Lagerberg, Global leader, network development, Grant Thornton

年齢の多様性

年齢は、3つの問題の中で最も率直に話し合いやすい内容かもしれませんが、年齢に関しては漠然と話すのが一般的であり、ある人がその役職に就くには「若すぎる」や「年齢が行き過ぎている」というのをよく耳にします。企業は年齢だけでなく、多様性の他の局面についても固定観念を捨てるべきです。

51%に達する多数の企業が年齢に多様性があるチームが重要であると考えています。これは幹部チームの年齢構成を反映していると思われます。全世界の経営幹部チームの4分の1（26%）に64歳を超えるメンバーが含まれており、同様の割合（24%）の幹部チームに35歳以下のメンバーが存在します。

Facebookのような大成功しているテクノロジー企業が若手リーダーの波を作っています。とはいっても、幹部の意思決定に若手が参加することは、まだ一般的ではありません。50%の企業で、経営幹部の最も若いメンバーであっても35歳〜44歳となっています。

年齢的な多様性が重要であるという認識とそれを改善する計画には、依然として隔たりが存在します。年齢の幅を広げる行動をとっている企業は16%に過ぎません。会社はその価値を認めているにもかかわらず、それに基づく行動をしていないのです。

それでは、年齢の多様性のバランスが取れているところはどこでしょうか？ 貴社の市場・従業員・営業場所・関係業種における年齢の多様性を観察すれば、自然に答えを見つけることができるはずです。

地域差

中国社会は年長者を敬うことで有名ですが、その中国でも敬意を払う対象を若者にまで拡大しているように思われます。中国では3分の1近く（32%）の経営幹部チームに34歳以下のメンバーが含まれ、これは米国の数（11%）の3倍です。1つの理由として人口統計が考えられます。中国の人口の25%は20歳〜34歳の間に入るのに対し、アメリカの場合は21%にすぎません。^{*} もっとも、これで違いが全て説明されるわけではありません。

一般的に、大規模で安定した経済圏の企業（G7の企業等）は、新たな才能より経験を優先しているようで、幹部チームに若手は少なく、年配メンバーが多くなっています。この反対の傾向を示すのがアフリカやラテンアメリカの新興市場の企業です。

^{*}国連データ

「幹部候補者に20年を超える経験を求めることは、過去10年間に興ったばかりの特定分野においては非現実的です。AIと大規模オートメーションに直面したことで、企業には『経験豊富』が何を意味するかという既存の観念を変える必要が生じています」

Peter Bodin, Global chief executive officer, Grant Thornton

図 3 :
35 歳未満の幹部リーダーが存在する企業の地域別

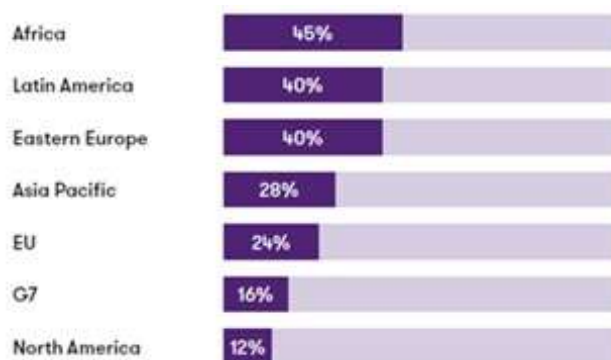
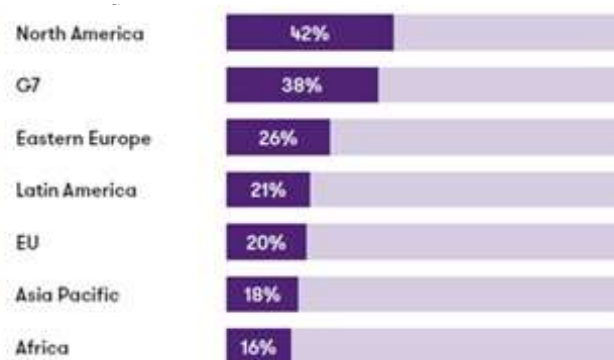


図 4 :
64 歳を超える幹部リーダーが存在する企業



ジェンダーの多様性

グラントソントンの「経営幹部の女性比率 – ウィメン・イン・ビジネス」のデータにより、世界におけるジェンダーの多様性に関する数値の緩やかな改善が明らかに

2017 年は歴史的なマイルストーン通過年です。ようやく経営幹部職の 4 人に 1 人が女性となったのです⁴。しかし、その割合は 25%に過ぎません。エグゼクティブ階級における男女平等は遙か先です。女性が占める幹部職の割合は、この 10 年で 1%の改善しか見られません。いったいどのくらい待てば大きな変化が見られるのでしょうか？

ゆっくりと進歩しているとはいえ、企業は継続的な努力や取り組みなしに改善が継続すると思込んではいけません。自然に進歩するだろうという考えは幻想です。Scarlett Brown はこう述べています。「それは危険な想定です。なぜなら、例えば、新たなハイテクバブルでは女性よりも男性が利益を受ける可能性があり、そうなれば事態が後退するからです」。我々は傍観者に止まるわけにはいきません。、企業の 38%がジェンダーの多様性を重要と考えているのに、この分野で行動を起こす計画をしているのは 14%に過ぎないというのは問題です。

我々は、ジェンダー平等の拡大に関する解決策の見つけ方について理解を深めるために、これまでのリサーチをつうじて変革に対する大きな壁を明らかにしました。こうした課題の克服は簡単ではありません。相当数の女性がジェンダーの固定観念、信頼の欠如、少ない人脈作りの機会、固定化した経営幹部モデルといった問題に直面し続けていることが分かっています。親の役割やその他の家庭内での取り組み⁵とのバランスを取りたいという希望も、キャリア判断に影響を与える可能性があります。もちろん、男性も社会やビジネスにおける常識の枠組のなかで、その常識が企業や家庭で男性が果たす役割に影響を及ぼしています。

それでは、ここからどこへ行くのでしょうか？ 2018 年 3 月 8 日の国際女性デーに発表された「経営幹部の女性比率 – ウィメン・イン・ビジネス 2018」のリサーチは、人々に行動を促す際に政府や各企業が果たした役割を明らかにしています。我々は異なる政策がどのように影響し合うか考えることにより、積極的な介入が企業の姿勢や行動にプラスの影響を及ぼす部分についての理解を深めたいと考えています。

⁴ 経営幹部の女性比率 ウィメン・イン・ビジネス：リスクと報酬に関する新たな視点 – Grant Thornton (2017)

⁵ 経営幹部の女性比率 ウィメン・イン・ビジネス：幹部への道のり – Grant Thornton (2015)

⁶ IBR 経営幹部の女性比率 ウィメン・イン・ビジネス 2017



図 5：女性が就いている幹部職の地域別割合⁶



優先度、計画、行動

我々のリサーチにより、多様性を優先して改善計画を整備することと、経営幹部チームの多様性を実現することとの間に関連性があることが判明

民族、年齢、ジェンダーという3つの多様性の特性それぞれについて、各地域の行動、優先度、計画のパーセントランキングが作成されました。外れ値の一部は特定の政治、文化、人口統計関連の状況で設定することができます。

北米は全人口に占める20歳～34歳の人の割合が比較的低く（21%）、このことが企業の幹部チームに若手が少ない理由の1つとなっている可能性があります。一方、アルゼンチンやブラジルはこの年齢区分の人口が多く（それぞれ26%と23%）、このことがこの領域におけるラテンアメリカの優位性の理由の一つである可能性があります。

東ヨーロッパの場合、継続的に女性がビジネス上で成功を収めていることは、共産主義時代の平等原則を受け継いだことがある程度関係しているかもしれません。この課題の重要性が（相対的に）低く認識されているにもかかわらず、アジア太平洋で整備されている計画が、何

年か後に優れた行動へと変わっていくかどうか確かめるのは興味深いことでしょう。

北米でジェンダーの多様性を改善する計画が良い結果に結びついていない理由や、あまり積極的に取り組んでいないEUで成果が見られる理由を説明するのは、さらに難しいことです。有給の産休、育児休暇や長期休暇の権利は米国よりEUの方がはるかに寛大であり、このことが一因となっているかもしれません⁶。2018年3月に発表された「経営幹部の女性比率 – ウィメン・イン・ビジネス」リポートで、企業や政府が主導する特定方針が効果を発揮する部分の調査結果を発表しました。企業のリーダーが、ジェンダーの多様性を重要な問題とみない理由は、単にその地域でジェンダーの多様性が当たり前となっており、それを優先させる必要がなく、そのための計画を立てる必要もないからかもしれません。

図6：民族、年齢、ジェンダーの地域別パーセントランキング（高い地域から低い地域）



検討すべき考え方

企業は、活動している市場や地域社会を考慮することで、より多くの顧客や投資家、人材を招き入れる可能性を得られます。

このレポートで示したグローバルリサーチから、多様性の多くの要素で緩やかな前進が見られることが分かります。企業が改革のペースを上げる必要があることは明らかです。

企業は進歩を妨げる壁だけでなく、それと相反する優先事項もかかえているため、多様性は最優先事項になっていません。それでは、どうすれば我々は企業が多様性を拡大し、その恩恵を得るのを促せるのでしょうか？企業が多様性の拡大に向けて積極的に行動を取ることを促すための検討事項をここにいくつか提案します。

多様性の拡大に向けた積極的措置

視野を広げて考える。自国の人口構成を調べ、それと比較してどのようにして自分の企業の多様性をそれに見合うものにするかを考えます。次に自分の分野に関してこれを適用し、自分の行動を評価します。従業員との対話を生産性、説得力の高いものにするための基準としてこれを実施します。

無意識の偏見に対処する。問題を認識するだけでは、固有で頑固な偏見を克服できません。従業員を正しい方向へ導くよう組み込まれた措置、例えば「画期的な」手本となるような取り組み（幹部レベルで仕事を分け合うこと等）を公表することで固定観念に異議を唱え、何が可能かを示します。

慎重かつ自然に多様性について話すことを学ぶ。ジェンダー、年齢、人種、民族等の多様性の形態について話すために用いる言語に関して従業員に相談し、共有された率直な対話を促す枠組みを作ります。どのような文化的問題が存在するか、成功させるにはどういったサポートが必要かを尋ねます。

多様性を開放性と混同してはならない。企業は開放的でないが多様性のあるチームを持つこともできれば、多様性はないが開放的なチームを持つこともできます。これらの概念を壊して1つにせず、結び付けるよう取り組みます。

感覚のずれを確認する。デジタル化やオートメーションといった企業の重要問題に関しては、年齢層が異なれば、異なる世代の視点が生まれます。異なる年齢層へ接触すること、意見をもとめることで幹部チームのスキル拡充、感覚のずれを認識し、を対策を検討します。



検討すべき具体的な計画

独自の多様性基準ツールを作り、進捗状況を追跡する。多様性のどの要素を測定できるか、現在・将来の従業員メンバーに関するデータをどのようにすれば計画的（かつ慎重に）に収集できるかを考えます。各個人やその役割について人数を把握するだけでなく、例えば出身地や正社員かどうかといった雇用形態などの事柄も考えます。人数の理解は、壁がどこに存在するか確認するためだけでなく、なぜそこに壁があるのかを知るためにも重要です。社員の離職率調べ、その理由を掘り下げて誰がいつ昇進すべきなのかを探ります。

企業の重要業績評価指標を再評価する。多様性と開放性に対する現在のアプローチがどのように事業戦略に貢献しているか、例えば経営幹部チームの構成が顧客基盤を反映しているかどうかを考えます。これは特定の方針や対象に関する動機付けで役立ちます。

多様性と開放性に関する具体的な方針や対象を公表する。企業が設定する方針や対象についてチーム内で意見を述べ合い、従業員の多様性に対する姿勢や行動がどのように変わっているかを確認し、会社のアプローチを見直します。

多様性と開放性に関する情報共有を正式なものとする。多様性と開放性を経営幹部チームの議題の持続的な項目とし、経営幹部全体が多様性を「所有」し、それがチームのメンバー1人だけに割り当てられていないことを確実にします。幹部による多様性の所有とその重要性の確信が重要な出発点となります。

多様性と開放性が会社の価値にとって不可分であることを確認する。強い組織的価値観は会社の日常的文化を作るものであり、姿勢と行動を改善する際に大きな力となります。多様性と開放性が自分の会社に組み込まれているか確認します。

リサーチ

既存証拠を拡充する。この問題に関して勢いを維持するために我々は、文化的な変更を支えるもの、進歩を妨げる障害、進歩を促すインセンティブの調査を継続する必要があります。

新たなリサーチに照準を合わせる。環境、社会、ガバナンス（ESG）という要素が投資家の需要を変えているのと同様に、我々は多様性が株主の行動や株主の行動主義に対してどのような影響を及ぼすかを考える必要があります。

グラントソントンの協力方法

今日のグローバル化した変わりやすいビジネス環境の中で、各組織は持続可能な成長を生み出す上でのリスクとチャンスを探る際、バランスの取れた取り組みをする能力を求められます。

リーダーは、意思決定のために様々な視点のバランスを確実に取ることも必要です。グラントソントンは企業のリーダーと協働し、この課題に対応できる柔軟で協力的な労働者を増やし、育成します。

我々は価値観の創造、変更、保護に協力します。戦略的成長オプションの探求、リスクとチャンスの管理方法の理解から最適人材の確保まで、目まぐるしく変わっていく世界で成功するために必要な専門家のサポートを我々のグローバルネットワークが提供します。

IBR の調査方法

「グラントソントン・インターナショナル・ビジネス・レポート（IBR）」（日本語調査名は「中堅企業経営者『景況感』意識調査」）は、四半期毎に世界各国の上場企業や株式非公開企業の幹部約 2,500 人に取材する世界でもユニークな中堅企業を対象にした調査です。1992 年にヨーロッパ 9 ヶ国で開始されたレポートは現在、毎年 35 ヶ国の企業リーダー 10,000 人以上を対象に調査を拡大し、企業の成長に影響を及ぼす経済的、商業的問題に関する知見を世界的に提供しています。

このレポートのデータは、2017 年 8 月から 9 月にかけて、35 ヶ国のあらゆる業種の中堅企業の最高経営責任者、マネージングディレクター等、意思決定者である経営幹部に対して実施されました。2,500 件の回答を得ています。さらに 15 件の重要トピックに関する詳細な取材もグラントソントン内外のビジネスリーダーに対して実施されました。中堅企業の定義は世界各地で異なり、中国本土では従業員 100 人～1,000 人の企業、米国では年商 2,000 万米ドル～20 億米ドルの企業、ヨーロッパでは従業員 50 人から 499 人の企業に対して取材しました。日本においては、日経リサーチ社所有の事業所データベースから、従業員数 100～750 人の全国の中堅・中小企業（上場および非上場）をランダムに 2,000 社抽出し、郵送によるアンケート調査を実施。135 社の回答を得た。なお景況感の算出には 135 社の回答の中から、製造業（19 社）、建設業（21 社）、消費者製品（13 社）、サービス業（22 社）合計 75 社のデータを使用。

このリサーチにおいて経営幹部とは、最高経営責任者（CEO）、最高執行責任者（COO）または最高財務責任者（CFO）、マネージングディレクター、パートナーといった経営幹部レベルの職に就いている者と定義されています。

グラントソントンについて

グラントソントンは会計・税務分野他各種アワード受賞実績のある世界的に認められた国際会計事務所のネットワークで、保証業務、税務、アドバイザリーサービスを提供している独立事務所で構成される世界有数の組織です。

グラントソントンは精力的な組織が成長の可能性を引き出すのを手伝う一流のビジネスアドバイザーです。我々のブランドは資本市場、監督機関、国際標準設定機関に認められた主要グローバル会計組織の 1 つとして、世界的に高く評価されています。

135 ヶ国以上に 50,000 人を超える人材を擁したグローバル規模を誇る我々は、クライアント企業の変わりゆくニーズを満たし、見識と鋭敏さを提供し、貴社が一步先へ進むことをサポートします。

グラントソントンの専門技能や産業別分野に特化したスキルに加え、独自の取り組み方が、株式非公開会社や株式公開会社、官公庁といったクライアントから信頼される理由となっています。グラントソントンのメンバーファームに所属するパートナーや専門チームは、時間を費やしてクライアント企業の事業を正確に理解し、真の見識と新たな視点を提供して貴社を成長へと導き続けます。

企業の到達目標が国内であれ海外であれ、グラントソントンはクライアント企業が成長の可能性を引き出せるように導きます。ことを。

グラントソントンがどのようにお役に立てるか知りたければ、今すぐ grantthornton.global にアクセスしてください。