
コーポレートガバナンスの視点から見る ダイバーシティへの取組：現状と将来

2024年3月6日

東京都立大学 大学院
経営学研究科 教授

松田千恵子

本資料を本セミナーの目的以外に使用することを禁ずる

This document is confidential and is intended solely for
the use and information of the client to whom it is addressed.

自己紹介—松田千恵子(まつだちえこ)

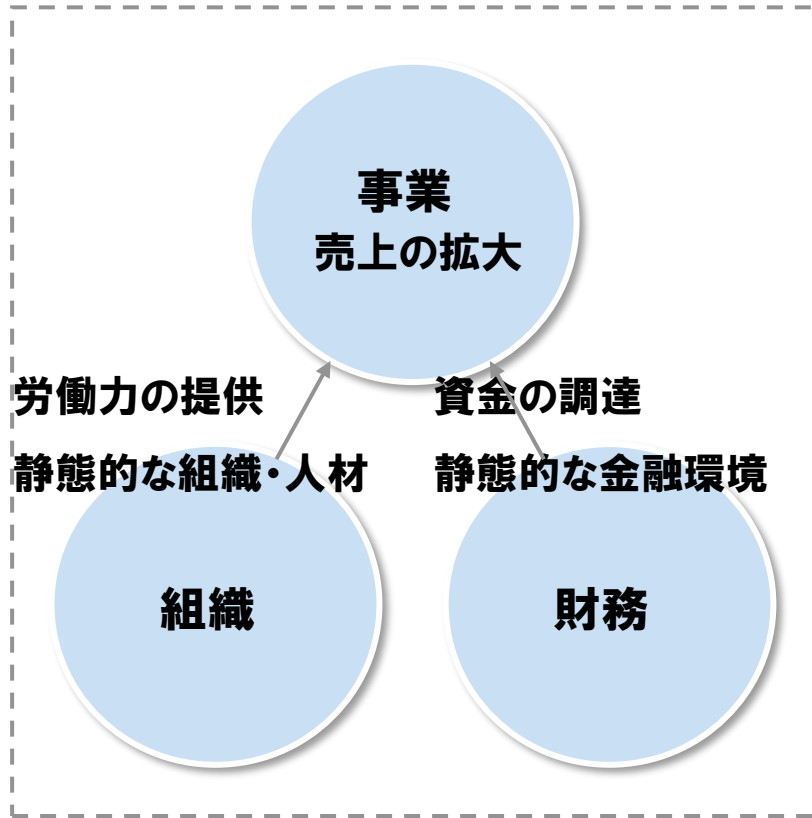


- 東京都立大学 大学院 経営学研究科／経済経営学部 教授 cmatsuda@tmu.ac.jp
- 経営戦略、特に全社戦略(事業ポートフォリオマネジメント)、財務戦略と企業統治に関する研究、教育、実務に携わる
- 株式会社日本長期信用銀行にて国際審査、海外営業等を担当後、ムーディーズジャパン株式会社格付けアナリストを経て、経営戦略コンサルティング会社である株式会社コーポレートディレクション、ブーズ・アレン・ハミルトン株式会社でパートナーを務め、現在に至る
- 東京外国語大学外国語学部卒、仏国立ポンセ・ショセ国際経営大学院経営学修士、筑波大学大学院企業科学研究科博士後期課程修了、経営学(博士)
- 一橋大学 大学院 経営管理研究科特任教授。日本CFO協会主任研究委員。その他、事業会社の社外取締役、政府・公的機関の委員等を務める
- 著書「グループ経営入門 第四版」(税務経理協会)、「これならわかるコーポレートガバナンスの教科書」(日経BP社)、「ESG経営を強くするコーポレートガバナンスの実践」(日経BP社)、「サステナブル経営と資本市場」(日本経済新聞出版社、共著)、「経営改革の教室」(中央経済社)、「サステナブル経営とコーポレートガバナンスの進化」(日経BP社)、「コーポレートファイナンス実務の教科書」(日本実業出版社)、「事業ポートフォリオマネジメント入門」(中央経済社)、「全社戦略」(ダイヤモンド社)、「考える道標としての経営戦略」(日本実業出版社)等

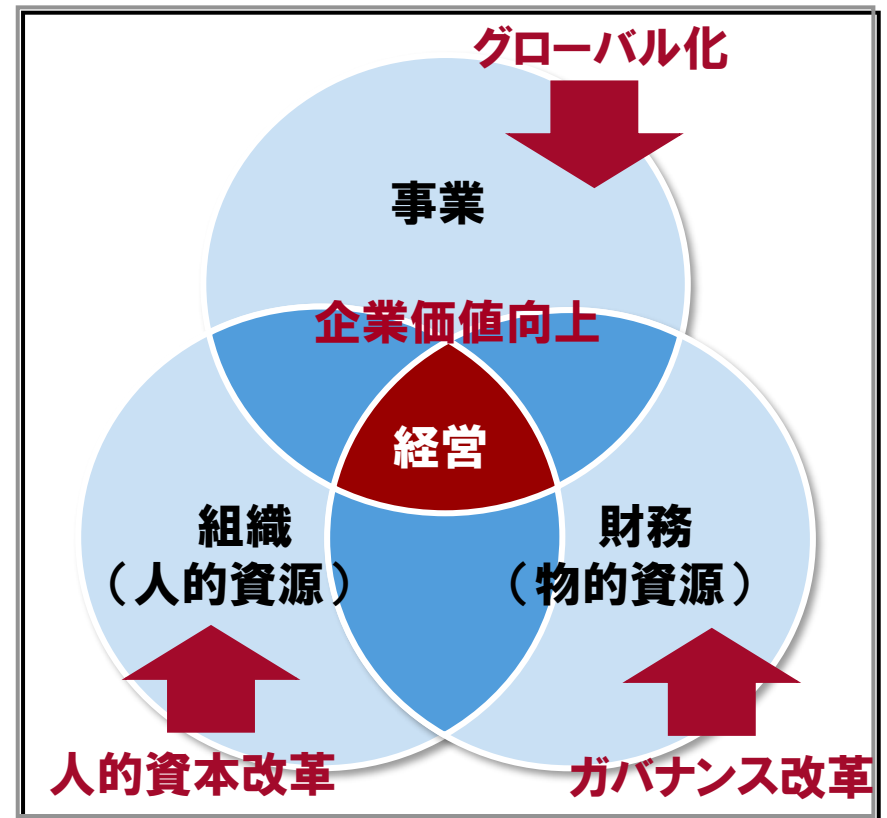


日本企業を巡る環境変化①—戦後体制は崩れて久しく、「経営」システムとその考え方を丸ごと置き換えなければならなくなっている

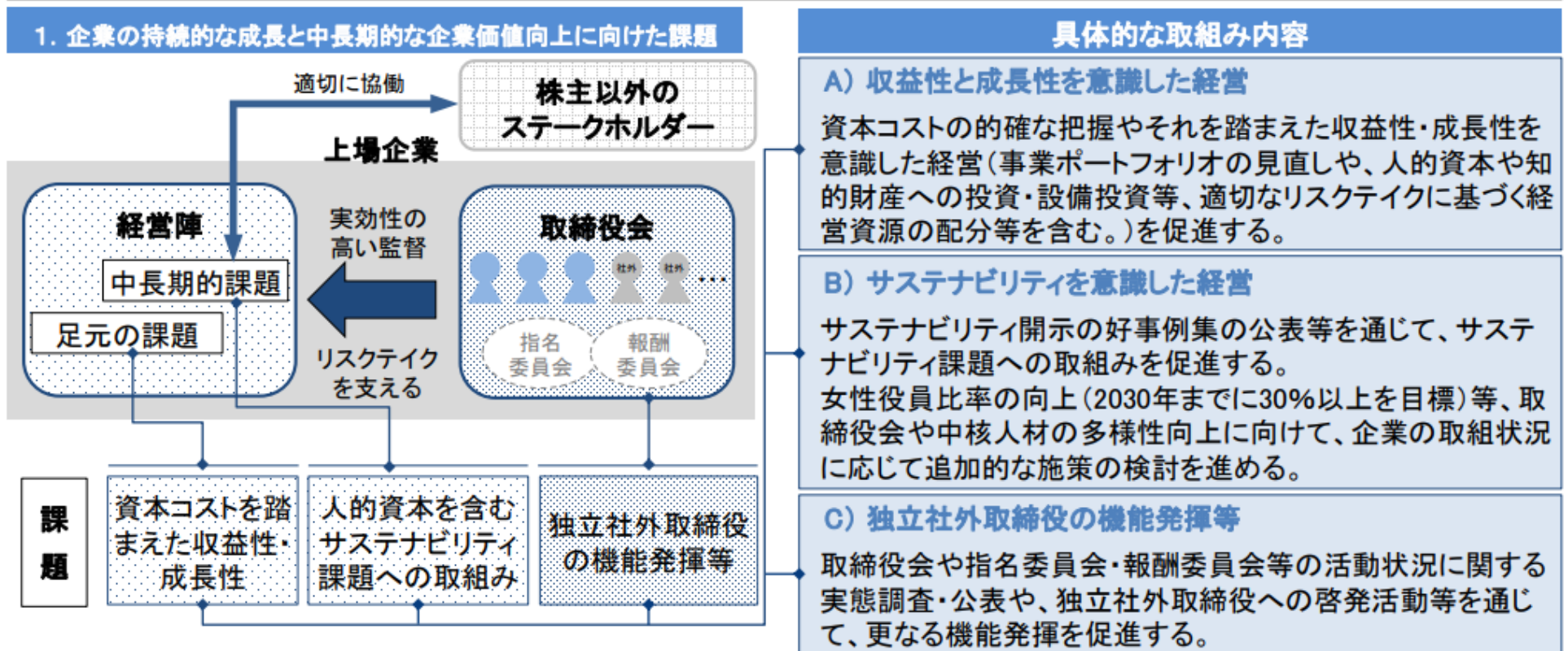
日本における旧来の“経営”



本来的な経営



(参考) コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラムの概要



(出所:金融庁 アクションプログラム概要)

日本企業を巡る変化②ー経営に求められる変化が組織と人材のあり方に根本的な変革を迫り、多様性の確保が必須となっている

成長経済・国内・連続的環境

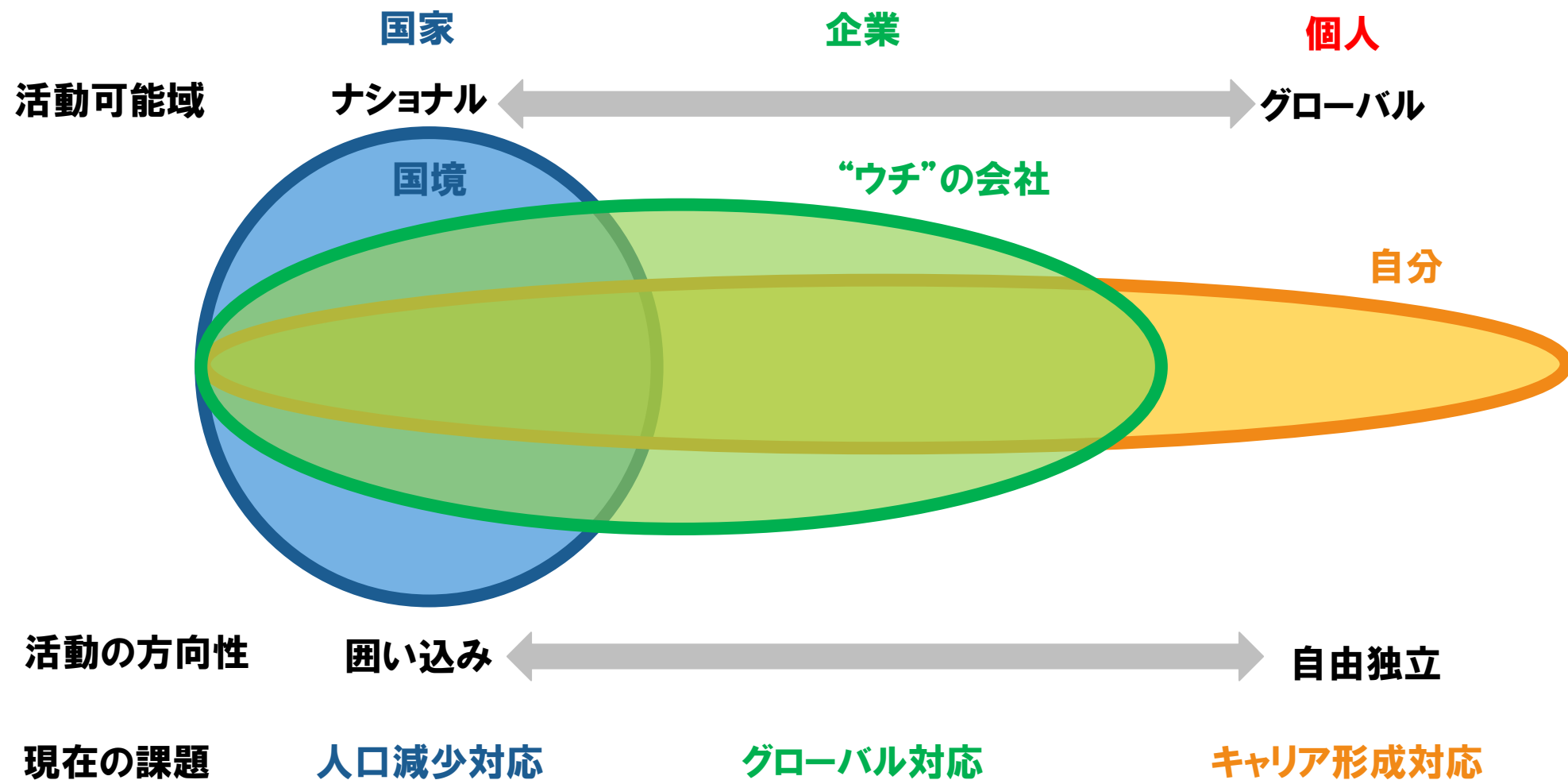
- 卓越したオペレーション・改善
- 均一な人的資源の安定的維持
- 均質・静態的な組織での暗黙知共有
- 日本本社での前例踏襲型意思決定

成熟経済・グローバル・非連続的環境

- 環境適応したイノベーション・ひらめき
- 多様な人的資源の積極的獲得
- 異質・動態的な組織での形式知共有
- 現場での迅速な意思決定と見直し



日本企業を巡る変化③－国家と企業と個人の目指すべきところのずれが深まり、企業は有能な個人をつなぎとめる努力が必要になってきている



このような中で、もう崩れている日本的雇用慣行とそれを前提とした特殊合理的判断にキャリアを依拠するリスクは高まっている

日本型雇用慣行

(1958年『日本の経営』より)

- 終身雇用(新卒日本人男性のみ)
- 年功序列(運命共同体型で差がつかない)
- 協調型組合(労使協調、経営の不在)

女性“活用”の「障害」

(2010年厚生労働省調査より)

- 時間外労働・深夜労働をさせにくい
- 勤続年数が平均的に短い
- 家庭責任を考慮する必要がある

多様性確保の理由

(2008年『ダイバーシティ・マネジメントの研究』より)

- 違いを受け入れる教育として重要
- 社会的責任の一環
- ビジネスに深刻な影響なし

企業も個人も「不確実性」の時代へ

- 世界的な「人材争奪戦」の時代へ
- 評価は機能軸—プロフェッショナルであるか
- 単なる「Employee」であることのリスク

「働き方改革」の時代へ

- 女性の問題ではなく働く人々全体の問題
- 対処しなければ「ブラック企業」
- 企業の論理に過剰適応することのリスク

「多様性」こそ成長の源泉

- 競争的優位を構築するために不可欠
- 透明性・論理性・コミュニケーション能力
- リスクを減らす・リターンを上げる

しかし、保守本流ではない「マージナル」な存在にとっては、とてつもない大きなチャンス到来の時期でもある

日本型雇用慣行

(1958年『日本の経営』より)

- 終身雇用(新卒日本人男性のみ)
- 年功序列(運命共同体型で差がつかない)
- 協調型組合(労使協調、経営の不在)

女性“活用”の「障害」

(2010年厚生労働省調査より)

- 時間外労働・深夜労働をさせにくい
- 勤続年数が平均的に短い
- 家庭責任を考慮する必要がある

多様性確保の理由

(2008年『ダイバーシティ・マネジメントの研究』より)

- 違いを受け入れる教育として重要
- 社会的責任の一環
- ビジネスに深刻な影響なし

- 「男女」ではなく、「プロフェッショナル度」で評価される
- 「経営」分野は実は勝負しやすい
- グローバルに活躍の場が広がる

- 「仕事も生活も」が当然になる
- 理不尽な要求を排除できる
- 過剰適応していないほど有利
—「独立した個人」でいることが重要

- 「正論」を通すことができるようになる
- 「違う頭」で考えた方が効果がある
- コミュニケーション能力は大きな武器

多様性を受け入れようとする経営側も、未だ様々な誤解と悩みの中にいる

①中核人材の多様性—もはやお飾りでは役に立たない

- 女性の実行役員が多いほど業績が良好である一方、女性の社外役員の存在は業績に影響を与えていないことが有意に示された

	Dependent Value											
	ROA											
	Model1				Model2				Model3			
	Value	Std.Error	t Value	Prob.	Value	Std.Error	t Value	Prob.	Value	Std.Error	t Value	Prob.
(Intercept)	7.259	2.585	2.808	0.005 ***	6.082	2.580	2.357	0.019 **	6.684	2.541	2.630	0.009 ***
WD	0.085	0.027	3.167	0.002 ***								
WID					0.001	0.023	0.063	0.949				
WIDT									0.018	0.033	0.560	0.576
WEX					0.081	0.036	2.268	0.024 **				
WEXT									0.225	0.047	4.741	0.000 ***
EST	-0.006	0.008	-0.782	0.435	-0.009	0.008	-1.151	0.250	-0.009	0.008	-1.127	0.260
SLS	-0.118	0.193	-0.611	0.541	0.037	0.190	0.195	0.846	-0.009	0.187	-0.049	0.961
Observations	429				429				429			
Industry	yes				yes				yes			
R ²	0.119				0.109				0.144			
Adjusted R ²	0.094				0.082				0.118			
Residual Std.Error	3.971				3.975				3.919			
F Statistic	4.810				4.017				5.516			
Prob.(F Statistic)	0.000 ***				0.000 ***				0.000 ***			

Note: P<0.1:*, P<0.05:**, P<0.01:***

女性社外取締役は業績に影響を与えていない

女性執行役員がいるほど業績が良好である

- 松田千恵子. (2020). 「ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか?」. 異文化経営研究 (17), 63-78.
- 松田千恵子. (2022) 「ボードダイバーシティと投資活動」. 異文化経営学会2022年第二回研究発表大会発表資料

(参考) スキル・マトリックスは何を表しているのか

- 多様性には二種類ある:「デモグラフィ型」多様性と「タスク型」多様性

■ スキルマトリックスの例

スキル 取締役・ 執行役員	企業経営	ESG、サステ ナビリティ	財務・会計	人事・労務、 人材開発	法務、コンプ ライアンス、 リスク管理	SCM	ブランド戦 略、マーケテ ィング、営業	海外事業	R&D、新規 事業、ヘルス サイエンス	ICT、DX
代表取締役社長	●	●			●		●	●		
代表取締役副社長	●			●				●		
取締役常務執行役員	●	●		●			●			
取締役常務執行役員		●	●	●		●		●		●
取締役常務執行役員						●		●	●	
独立社外取締役	●		●					●		●
独立社外取締役	●					●	●	●		
独立社外取締役		●	●		●					
独立社外取締役	●						●	●	●	
独立社外取締役	●							●		
独立社外取締役		●	●	●				●		
独立社外取締役	●								●	●
副社長執行役員				●	●					
常務執行役員		●					●	●		
常務執行役員						●		●	●	●
常務執行役員	●	●					●			
常務執行役員						●		●		
常務執行役員	●						●			
常務執行役員	●						●	●		
常務執行役員	●					●		●	●	

出所: 松田千恵子「学び直しコーポレートガバナンス講座」日経ESG, 2021.10

多様性を受け入れようとする経営側も、未だ様々な誤解と悩みの中にある

②執行役員を増やしても「お決まり」のポジションでは・・・

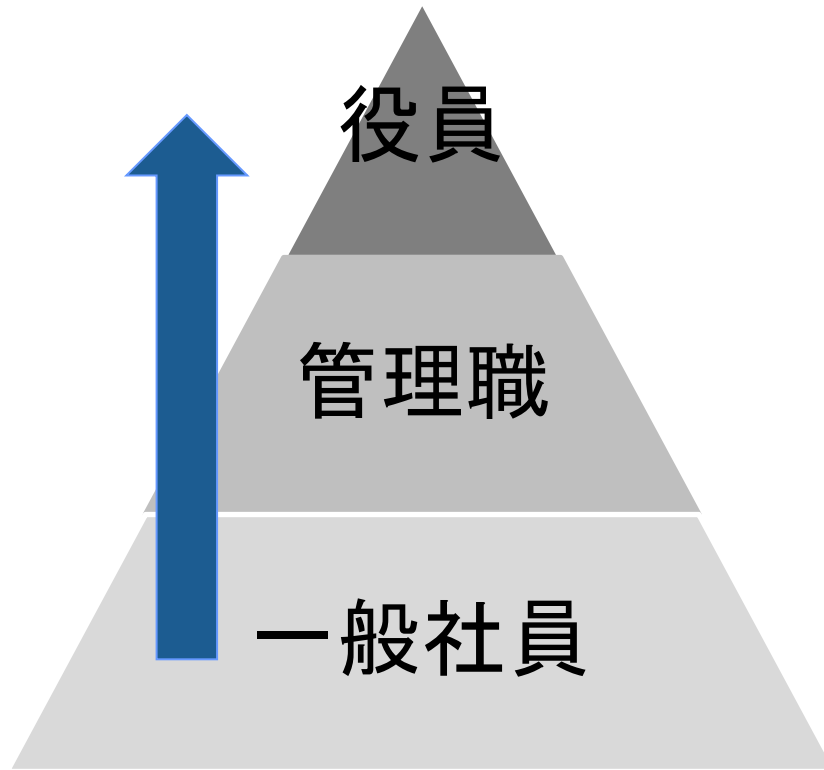
<増えてきた女性役員、管掌分野が広がってこそ>

- ようやく女性の役員が少しは増えてきたように思う。社外取締役ではなく、内部昇格で勝ち抜いてきた強者たちのことである。現政権は女性活躍にあまり関心がないようだが、先進企業では多様性の確保は進みつつあるようだ。
- ただ、気になることがある。名刺を頂くと皆似たような部署の管掌であることだ。以前、米国で「3R」(PR、IR、HR)という言葉聞いたことがある。間接部門にばかり配属されることが女性の成長を阻害するという批判に使われていた。同じことが今も起こっているように見える。**多くの女性役員の管掌がサステナビリティ(持続可能性)、ダイバーシティ(多様性)、パブリシティの「3ティ」なのである。**これらの業務が重要でないという意味ではない。それどころか、企業の将来を左右するほど重要かつ高度な業務である。だが管掌の多様性に欠けてはいないか。
- 三つが読み取れる。ひとつは**配属の偏りが女性のキャリア形成を阻害する可能性**である。はるか昔、男女雇用機会均等法導入当時、「女に営業など務まらない」と総合職女性が間接部門に追いやられたのと構図はいまだ同じに見える。もう一つはこの裏返しだ。**そんな配属ばかりしている企業は持続可能性や多様性、利害関係者とのコミュニケーションといった分野を軽視しているのではないか。**日本企業は従来から事業部門が強く本社部門は弱かった。しかし、こうした分野を軽んじては今や企業は社会的存在として成り立たないだろう。最後に「企業が保守本丸として女性の進出を阻む分野ほど改革が進まず、だから業績が上がらない」可能性も見えてくる。女性の執行役員が多いほど業績が上がるという研究もある。管掌分野が広がり、多様になることで更に未来が広がるのではなかろうか。

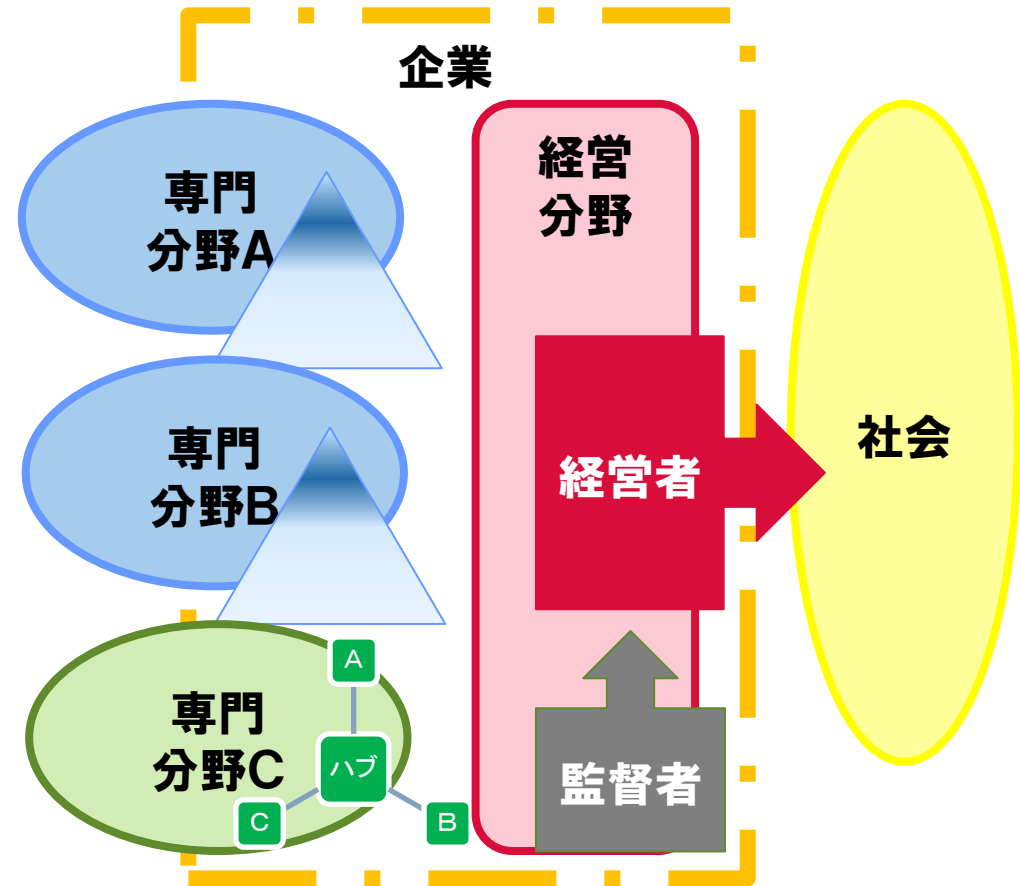
▪ (東京都立大学大学院教授 松田 千恵子)(十字路 日本経済新聞 2022年8月17日)

多様性を受け入れようとする経営側も、未だ様々な誤解と悩みの中にある
③「人的資本改革」の中でも経営人材育成と機能明確化が急務

以前の状況



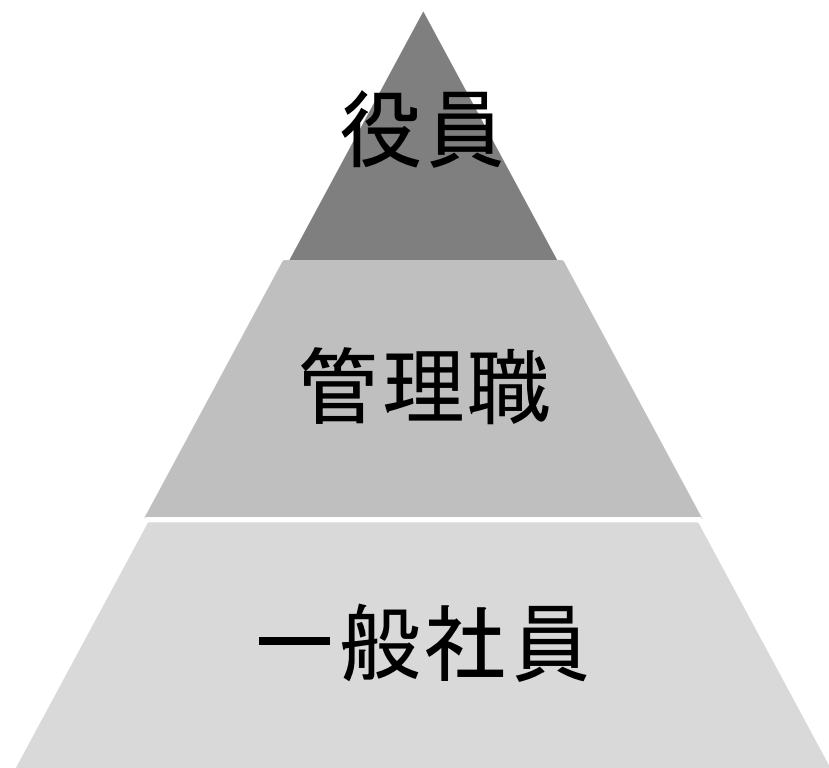
これからの姿



とは言え、先進企業を中心に大きな変化は既に始まっている

取り敢えず三層に分けると...

注力すべき点・事例



- 経営者層・執行役員層の多様性
- 能力ある多様な人材のヘッドハンティング
- 経営を担うチームの組成と多様性

- 男性の多様性に関する意識改革
- 女性のネットワーキング・声を上げること
- 「管理職」から「経営職」「プロフェッショナル」へ

- 自立した個人の形成
- コミュニケーション能力の向上
- 「会社の考え方」の浸透と実践

資料内容につき禁無断複製・転載