

サステナブル通信 第59号

三菱UFJ信託銀行

法人コンサルティング部

ESGビジネス推進室

JSS 日本シェアホルダーサービス株式会社

ESG/責任投資リサーチセンター

今回のテーマは

『DE&I』

D&I や DE & I という言葉を目にする機会が増えているのではないのでしょうか。近年、企業経営の観点から DE & I を捉えなおし、推進している企業が増えています。今回は、DE & I への取り組みが企業の持続的な成長にもたらす効果などについてご紹介します。

1. DE&Iの定義

DE&I とは、人材の「多様性（D:ダイバーシティ）」と「包括性（I:インクルージョン）」を表す「D&I」に、「公平性（E:エクイティ）」を付加した概念です。すべての人に公平な機会を与えることで、人々が不当な状況におかれることなく多様な背景を受容できる社会を実現するという概念です。性別や障害の有無、学歴や国籍などによって、個人の能力や特性は異なり、働くうえで組織に求めるサポートも異なります。企業経営において、従業員それぞれが持つ多様な個性を最大限に活かすことが、より高い企業価値の創出につながると考えられています。

また、DE & I の取り組みは国際的に注目されているため、積極的に DE & I を推進することは市場からの評価を得ることにもつながります。

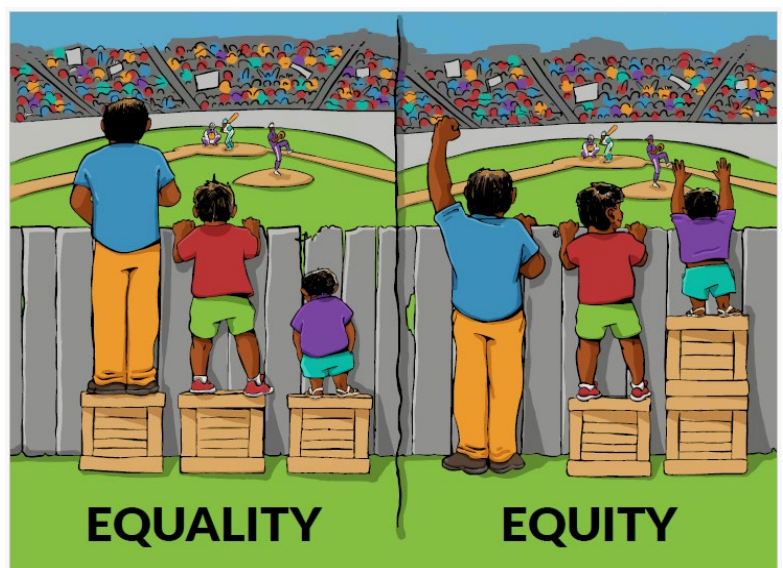
ダイバーシティ（多様性）

ダイバーシティとは、雇用において、人種や性別、年齢、国籍、言語、宗教や信条、身体的障がいの有無などの多様性を、個性として尊重することです。多種多様な個性を持つ従業員が集まることで、組織全体の経験やスキル、思考や価値観などの幅を広げることができます。これらの多様性を取り入れることで、企業の成長や個人の幸せを同時に目指す考え方です。

エクイティ（公平性）

エクイティとは、機会や待遇、アクセス、昇進などについて、全ての従業員に対して公正性・公平性を担保することです。また、公平性は、多様な個性を持つ個人のニーズに合わせた機会や情報を提供することであり、全従業員を同じように扱う平等性とは異なります。阻害する要因を積極的に取り除き、公正な状態になるように支援を行う動きが増えています。

図表1：イクオリティ（平等）とエクイティ（公平）の違い ※①



出所：Interaction Institute for Social Change
Artist: Angus Maguire “Equality vs Equity”
<https://interactioninstitute.org/illustrating-equality-vs-equity/>

※①：図表 1 はエクイティ（公平）と類似したイクオリティ（平等）の概念の違いを説明しています。左側のイラストはイクオリティを表しており、全員に一緒に条件で同じ高さの踏み台を与えています。対して、右側はエクイティを表しており、機会を平等にするために考慮し、各々に合わせた高さの踏み台が準備されています。エクイティの場合、子育てや介護などに時間を使う必要がある従業員のために勤務時間の変更等、柔軟な働き方ができる制度を用意することが例として考えられます。

インクルージョン（包括性）

インクルージョンとは、多種多様な個性を持つ従業員一人一人が、組織の一員として意見を出し合い、多種多様な考え方が認められ活かされている状態を指すものです。

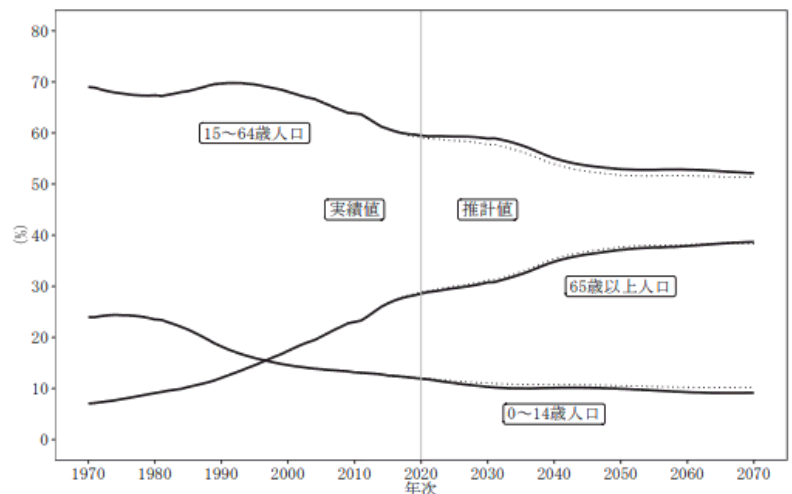
2. 注目を集めている背景

欧米企業を中心に DE&I を取り入れる企業が増えています。とくに米国では、女性や LGBT といったマイノリティが被っている不平等な社会構造上の問題があります。多様な人材の個々の状況や特性を考慮せず機会を平等に与えるだけでは、社会的な不平等は解決されないことから、企業は「公平性」に注目し取り組みを始めています。くわえて、DE&I の考え方が必要になった背景には、労働力不足の深刻化、価値観の多様化などが考えられます。

■ 労働力不足の深刻化

個々の従業員が経験するライフイベントに応じて、多様な働きかたを許容する環境が求められています。日本は高齢化がさらに進むと同時に少子化に伴い生産年齢人口が減少することが想定されます（図表 2 参照）。生産年齢人口の 15 歳から 64 歳人口が減少し、65 歳以上人口の増加が継続することが見込まれています。労働人口の減少が見込まれ、さらに労働生産性も伸び悩むなか、企業は人材の確保が難しくなっており、人事管理制度の変更を余儀なくされています。時間や場所の制約がありながらも従業員が活躍できる職場環境の整備が必要です。

図表 2：日本の将来人口推計



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」より抜粋

■ 労働市場における価値観の多様化

社会の進化、文化の変化、個人の経験、教育など多くの要因によって、社会や個人が持つ価値観は多様化し、異なる文化圏、世代間等でさまざまな価値観が存在しています。多様な価値観の受け入れは、企業の成長と持続可能性にとって不可欠な要素となっています。

多様性のメリットは、斬新なアイデアが生まれやすい点です。同じような背景や属性の人しかいない組織では、視点が偏りやすくなりますが、多様な視点があることでビジネスの成長につながる事が数々の研究で指摘されてきました。

DE&I とは、自分と違う人との接点や対話を謙虚に楽しみ、それを活かすことだともいえるのではないのでしょうか。日々接している人たちよりむしろ、他業種の人や久しぶりに会う友達のような距離のある人たちとの時間を持つことで、新鮮な発見や気づきを得ることは、仕事においても日々の生活においても大切なことです。

責任投資原則（PRI）においても、投資家に向けて、DE&I の問題を人権問題のひとつとして気候変動と同様に取り組むよう求めています。企業の社会的価値の提供確認を目的とした複数地域において DE&I の問題に対処する法規制も進んでいます。規制要件以外にも、意思決定、採用力、従業員エンゲージメント、生産性の向上などビジネスや投資に多くのメリットがあるとしています。また DE&I の取り組みの焦点をダイバーシティだけでなく、多種多様な考え方を持つ人が認められるインクルージョン、社会のすべての人が公平な待遇や機会を享受できるようにするエクイティにも広げることを求めています。

■ダイバーシティ経営が成果に結びつくまでのプロセス

経済産業省の「ダイバーシティ経営診断シートの手引き」によると、多様な人材が活躍して能力を発揮し、組織にとっての成果(価値創造)を生み出すまでには図表3の①から④のステップが必要になります。特に②の経営者の取り組みが人事管理制度の整備や現場管理職の取り組みに浸透するまでには、振り返り、改善を繰り返していく必要があります。その過程のなかで、多様な人材が尊重され、独自性を発揮できる組織風土=インクルージョンが醸成され成果につながっていくと、されています。

図表3：ダイバーシティ経営が成果に結びつくまでのプロセス



出所：経済産業省「[改訂版]ダイバーシティ経営診断シートの手引き 多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」2021年3月より抜粋

3. アンコンシャスバイアスへの理解と企業の取り組み事例

人は先入観や固定観念をもっており、無意識の思い込みは自然にしています。アンコンシャスバイアスは、別名「無意識の思い込み・偏見」と呼ばれています。あらゆるものを「自分なりに解釈する」という脳の機能によって引き起こされるもので、本人が気づかない場合も多くあります。

特に日本では、男女共同参画の取り組みの進展が十分でない要因の一つとして、社会全体において性別役割分担意識やアンコンシャスバイアスが存在していることが挙げられます。

組織全体の意識を改革するには、経営層・マネジメント層のコミットメントとサポートが重要です。DE & I の取り組みは継続的なプロセスになります。多様な価値観や働き方を受け入れるには、経営層が積極的にコミットメントを示し、企業の意識改革を続ける必要があります。DE & I 促進のために取られる施策は多種多様であり、企業は様々な施策に取り組んでいます。

図表 4 : DE & I が浸透しはじめている企業の取り組み事例

日立製作所	子育て世代の従業員が働きやすい職場環境を整えるほか、DE & I の障壁となるアンコンシャスバイアス（無意識の偏見や思い込み）への対処法を学ぶ研修を提供。 2022 年 9 月には、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE & I）ポリシー」を制定。 具体的アクション：2030 年度までに役員層に占める女性・外国人の比率をそれぞれ 30%に引き上げると目標を掲げている
KDDI	社長を推進の最高意思決定者として、女性活躍、多様な働き方、障がいのある従業員や LGBTQ+などの従業員の活躍など全社的に取り組み。「KDDI フィロソフィ」や「KDDI 行動指針」にダイバーシティの推進、人権の尊重を明記し、DE&I 推進を経営課題と明確に位置づけている
リコー	ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメントを経営戦略の 1 つと位置づけ。「意識・風土醸成」をベースに「多様な人材の活躍推進」と「両立支援と働き方の見直し」を 3 つの軸として掲げ取り組んでいる。2023 年より多様な人材の活躍、組織風土の醸成には「エクイティ」の概念が欠かせないと考え取り組みを進めている

出所：各社 HP を基に MUTB 作成

多数派は少数派の考え方を認識し理解する必要があります。そして、これからの組織活力を高められるリーダーには、少数派の存在に目を向けられることが求められます。

4. まとめ

DE & I は、労働市場の多様化やグローバル化、少子高齢化による労働力不足が加速する現代社会で重要な概念です。積極的に取り入れることで、従業員エンゲージメントや働きやすさの向上や、人材確保の改善につながることも考えられます。

多数派の事情で物事を進めていけば、効率がよく生産性は高まる可能性はありますが、視点が異なる人が集まれば、建設的な対話や議論を通じて、豊富なアイデアや発想が生まれる可能性があります。企業の成長にとって、DE & I は欠かせない要素になっており、今後は平等性だけでなく公平性を考慮することの重要性が高まるものと考えます。

以上

- ✓ 本資料は信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当社の現時点での判断を示しているに過ぎません。
- ✓ また、本資料に関連して生じた一切の損害については、当社は責任を負いません。その他専門的知識に係る問題については、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。
- ✓ 記載した内容については、今後の法改正等により変わる可能性があります。
- ✓ 本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用又は複製することを禁じます。

本資料に関するお問い合わせ先
三菱UFJ信託銀行 法人コンサルティング部
ESGビジネス推進室
03-6747-0626（受付時間：9:00～17:00（土日・祝日除く））