

ダイバーシティ再考

～「最小有効多様性」という経営能力～

経営コンサルティング部 グループマネージャー 深井 恒太郎

ダイバーシティをめぐる議論には、しばしば二つの主張がある。一つは、多様性を社会善や配慮の問題として捉えること。もう一つは、多様性は多ければ多いほどよい、という単純な発想である。いずれも、経営の言葉として十分ではない。

企業に必要なのは、多様性を野放図に広げることではない。事業環境の複雑性に見合うだけの多様性を内部に確保することである。顧客が変わり、事業がグローバル化し、展開するマーケットの規制や価値観が変化するなら、意思決定の側にも、それを認識し対処するための視点の幅が必要になる。いわば、企業には「最小有効多様性」^{※1}が求められている。

日本企業の海外現地法人の売上高は約 380.9 兆円、そこで働く従業員は約 516 万人^{※2}である。すでに日本企業の事業は、国内に閉じていない。海外市場やグローバルなサプライチェーンと絡み合い、性別・国籍はもちろん経験・専門性などさまざまな背景をもつ従業員やステークホルダーとの協働が必須となっている。同じ前提を共有する組織は、同じものを見落とす。摩擦の少ない意思決定は、問いの少ない意思決定でもある。グローバル本社となる日本の経営が同質的な経験と価値観に依存しているなら、そこには事業環境と認識能力の乖離(かいり)が生じる。ダイバーシティとは、この乖離を埋めるためのインフラである。

いま、ダイバーシティをめぐる状況は揺れている。米国では第 2 次トランプ政権発足後、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DE&I) という言葉そのものが政治的な争点となり、企業はその言葉に慎重になっている。一方、日本では、本年 3 月に人的資本可視化指針が改訂された。7 月に確定したコーポレートガバナンス・コードでも広範な多様性の重要性が示され、制度面での要請はむしろ強まっている。ダイバーシティは、後退しているようにも、定着しつつあるようにも見える。

こうした潮目はその本質を考えるきっかけである。例えば、女性役員比率 30%や女性管理職、外国人の登用目標といった数値目標は、形式的で意味がないのではないか、そう感じたことがあるのではないだろうか。いま一度、深く問い直してほしい。自社の顧客と従業員の顔を思い浮かべるとどうだろう。性別や国籍のグラデーションに対して、グローバル本社とその経営陣はどこまで相似形になっているだろうか。属性は、多様性の入り口にすぎない。経験や専門性の多様性はどうか。「最小」とは最低限で済ませればよいという意味ではない。必要水準は環境に応じて変わり、事業が複雑になれば高まる。

本誌では、ダイバーシティをその本質に照らして、企業価値、ガバナンス、ウェルビーイング、雇用枠組み、アプローチ方法の各側面から考えていきたい。いま必要なのは、経営を変えるのに「最小」かつ「有効」な多様性を備えた経営能力である。

※1 W.R. アシュビーが提唱した「必要多様性の法則」に基づき、野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』(東洋経済新報社、1996 年)が経営組織の文脈で論じた概念。複雑で変化する外部環境に適応するには、それに見合う多様性を内部に備える必要があるとする考え方

※2 経済産業省「第 55 回 海外事業活動基本調査 (2025 年 7 月調査)」2026 年 5 月公開