

基調講演：「ダイバーシティ」の視点から見た日本の企業経営

小林いずみ氏

多数国間投資保証機関（MIGA）前長官、ANAホールディングス株式会社社外取締役、
サントリーホールディングス株式会社社外取締役



「企業経営とダイバーシティ」という話をすると、ダイバーシティを進めた結果、企業業績がどれくらい上がったのかという質問をよく聞くのですけれども、物事はそんなに単純ではありません。今、日本が置かれている現状、これから日本の企業が目指していく市場において、ダイバーシティがどういう意味を持つのかについて、今日はお話します。

日本の一番大きな問題は、少子高齢化による労働人口の減少です。この問題を打破していくのに、日本の企業が今考えていることは、どうやって海外でのビジネスを、今後さらに展開していくのかということだと思います。

日本の企業は、これから全く違うインフラ、全く違うニーズの市場でビジネスを展開していかなければいけません。国によって、文化によって価値観や優先順位は違います。今の私たちの企業の従業員や物の考え方でこういった市場に行ったときに、競争力あるビジネスを展開できるような発想が、果たしてできるでしょうか。私自身は、これがダイバーシティと非常に密接に関わっていると感じております。

日本の企業は、素晴らしい技術や、商品の品質の良さを誇っています。そしてそれは、評価されています。けれども、本当はそのマーケットに合ったもの、消費者に合ったもの、その国で必要なものを提供できて初めてその価値が認められるわけです。残念ながら、私たちはそれだけ大きく視野を持って事業を広げているのでしょうか。海外の投資家から見ると、日本は非常に特殊な国です。ほぼ単一民族で同じ言語を話し、同じような発想をしている。そういったダイバーシティの欠如が、企業の発展を限定しているのではないのでしょうか。

ある国際会議に出た時、同僚から、日本は大丈夫か？と言われました。何のことかと思いましたが、日本の企業からの出席者が、代表者もスタッフも含め全員男性で、残念ながら、女性は一人もいなかったのです。さらにいうと一番前の列に座っている人たちが皆年齢が高い。一方、相手方のアフリカの企業は、男女かなり入り交じっていました。彼らには日本側の様子が非常に不思議に見えたようです。それが、どれくらい奇異に映るのかということに私たちは気がつくべきだと思います。また、海外でのミーティングでは、途上国の企業も含めて必ず女性が面談相手の中に入ってきますが、日本の企業で女性がいたことは、ほとんどありません。これが日本の現状だと言わざるを得ません。

こうした日本の企業を、資本市場はどう見ているのでしょうか。今日のメインテーマは女性の活用ですけれども、要は異なったこと、違った物の見方、違った発想を生み出す力があるのかどうか。そして、異質なものを受け入れて、それを生かすような組織風土がそれぞれの企業、あるいは日本の経済界にあるのか。さらに言うと、新しい発想や、生み出されたアイデアを経営に生かすような視点があるのか。まさに長期的な企業の活力ですね。

企業の役員レベルのダイバーシティの重要性というのは、これは女性だけではなく外国人も含めての話ですが、いくらスタッフの中に女性が多くても、あるいは外国人がいて新しいアイデアが出ても、それを実際に経営判断に取り込む際に異なった視点で評価をするために必要なわけです。従来とは異なるアイデアを、どういうふうに長期的なビジネス戦略に組み込んでいくかについて、真剣に考え、経営課題としているか、それがダイバーシティの一番大きな問題だと思います。

こう考えると、今企業が取り組んでいる女性を育てるとというのが、正しい方向を向いているだろうか、と感じます。多くの経営者が、女性に期待し、女性を育てています。でも、恐らく理想的な男性の社員、職員に近づけようとして育てているのではないのでしょうか。実際に必要なのは、これまでにはなかった発想と違う視点を生み出すことです。ですから、女性を育てるというだけではなくて、どういうふうに育てるかということについて、もっと真剣に考え、見つめ直してみなければいけないと思います。