



ダイバーシティ経営は日本企業の旧弊を打破する武器になる

運用戦略部 チーフ・エコノミスト／チーフ・ストラテジスト 黒瀬浩一

株価や ROE で計測する企業経営のパフォーマンスにおいて、日本と英米には大きな格差がある。この原因が、日本企業の経営内容の劣後、英米企業のその優越にあるとすることで、経営コンサル業界は、英米の経営手法を日本企業に移植して多大な利益を上げてきた。今や就職偏差値ランキングで最も高いのがコンサル業界だ。それほどまでに給料など待遇は良いらしい。では、英米の経営手法を次から次にファッションの流行のように日本企業に移植し続けた結果はどうだったのか。中には日立やソニーのように大成功した事例もある。だが、これらは例外だ。東芝のようにガバナンス改革の先進事例とされる日本企業が経営危機になる事例は後を絶たない。統計数値を出すまでもなく、総合評価としての結果は悲惨の一言だ。

米国のビジネススクールでは、顧客の問題を解決するように見せかけて実は解決せず長引かせ、儲け続ける弁護士親子の逸話が必ず教えられる。話のポイントは、腕が悪く誤診を繰り返すことで病気を長引かせ、誤診に基づく診療のたびに診療報酬を得る藪医者と同じ構図だということだ。念のため敷衍しておくが、悪徳商売はいけないという倫理観は、世界的に共有されている。

コンサル業界が売り込む最新のトレンドは人的資本経営だ。これにしても、本質的には 2000 年代前半にブームとなった人的資源と大差はない。当時を思い出すためのキーワードは「やりがい搾取」、「名ばかり店長」、「自己実現系ワーカホリック」だ。人的資源を重視する「戦略人事」は、成果主義としてリストラの別名となり、日本人に精神疾患の増加をもたらした。人的資源という言葉に漂う人材使い捨てのような悪いイメージは、この頃に確立された。さすがにその後非正規や派遣に関する法制度が改正されて、今の国際基準なら人権侵害に当たるような扱いは禁止された。それでも悪い言葉のイメージを払しょくするには、もう少し時間がかかるだろう。

経営コンサルが人的資本経営とセット販売するのが多様性だ。多様性を活かす経営は、また例のしっくりくる語感の湧かないカタカナで「ダイバーシティ経営」と命名されている。経済産業省は、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。英米の社会は移民が多く、人種、宗教、価値観が元々多様だ。そういう社会で標準的な多様性を、同質性が高い日本に当てはめることに、実は疑問を感じる経営者は多いようだ。

多様性が思いもよらぬ良いアイデアを生み出すのは事実だろう。外資系企業で勤務経験のある日本人は異口同音にそう言う。グーグルのプロダクト・インクルージョンはその実例だ。考えてみれば、多様性は発想やアイデアに多くのオプションを持つと同じである。経済学的に考えても、規模の利益や範囲の利益と同様で、オプション価値と考えれば、「多様性の利益」は論理的に存在する。多様性の利益は集合知と言い換えることもできるだろう。

しかし、論理的に存在する経済的利益でも、付帯条件が整わないと発揮されない。経営多角化としての範囲の利益は、マトリクス組織など条件が整わないと発揮されない。たとえばグーグルの経営多角化は、管理会計では「生態系会計」、組織運営では「心理的安全性」、社員同士の信頼に基づく「人と人のつながりに投資する企業」などの革新がある。これらの革新なしにグーグルの真似をしても上手く行くわけがない。範囲の経済の創出に失敗すると何が起るか。それが日本の株式市場で問題となっている PBR が 1 以下となるほどのコングロマリット・ディスカウントだ。

日本企業が旧弊の企業文化を残したまま表面的にダイバーシティ経営を取り入れても、かえって生産性が低下して経営は悪化するリスクが高いのではないか。旧弊の企業文化とは、同調圧力、減点主義人事、前例踏襲主義、忖度の強要、学習性無力感の蔓延などだ。ダイバーシティ経営は、これらの悪しき慣行を打破すれば、自ずと備わる人間社会の土台と認識すべきであろう。(脱稿5月9日)

以上

■当資料は、りそなアセットマネジメント株式会社が投資環境についてお伝えすることを目的として作成したものであり、投資家に対する投資勧誘を目的とするものではありません。■当資料は市場全般の推奨や証券市場等の動向の上昇または下落を示唆するものではありません。■当資料は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成しておりますが、情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、りそなアセットマネジメントが設定・運用する各ファンドにおける投資判断がこれらの見解に基づくものとは限りません。なお、掲載されている見解は当資料作成時点のものであり、将来の市場環境の変動等を保証するものではありません。また、事前の連絡なしに変更されることがあります。■投資信託は、値動きのある資産を投資対象としているため、基準価額は変動します。したがって、元本を割り込むことがあります。■投資信託の申込み・保有・換金時には、費用をご負担いただく場合があります。投資信託のお申込みにあたっては、販売会社よりお渡しします最新の「投資信託説明書(交付目論見書)」および一体としてお渡しする「目論見書補完書面」を必ずご確認のうえご自身でご判断ください。