

グローバルな視点と洞察

ダイバーシティとインクルージョンが 組織体に与える影響の把握

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲 子

内部監査人協会（IIA）専門職資格審議会 委員
インフィニティコンサルティング 代表
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

目次

はじめに	33	人材の採用と定着率の改善、および	
ダイバーシティとは	33	パフォーマンスの向上	36
ダイバーシティとインクルージョンの関		ダイバーシティ・リスク	38
係	33	最後に	42
ダイバーシティが組織体に与える影響	35	ダイバーシティと職場文化の連動	42
収益性の改善	35	注	42

諮問委員会

IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA

ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

IIA アフリカ地域連合

CIA, QIAL

レセディ・レセテディ氏

IIA オランダ

CIA, CCSA, CGAP

ハンス・ニューランド氏

IIA アラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA

カレム・オベイド氏

IIA 北米

CIA, CRMA, CPA

キャロライン・セイント氏

IIA コロンビア

CIA, CCSA, CRMA

アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA. Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd., Suite 401 Lake Mary, FL 32746, U.S.A., to publish this translation. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA.

はじめに

ダイバーシティ（多様性）は、今日の環境下では幅の広い極めて時宜を得たテーマである。ダイバーシティについて組織体内で話すことには価値がある。なぜならば、ダイバーシティは、職場の生産性と組織体の価値の双方に明確な影響があることが重要な研究によって示されているからである。対照的に、ダイバーシティの欠如は、内部監査部門が認識するに値する他のリスクと同様に、組織的なリスクである。

内部監査人協会（IIA）の『専門職の実施の国際フレームワーク（IPPF）』は、内部監査の使命を、「リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである」と定めている。「グローバルな視点と洞察」の本号は、ダイバーシティがどのように職場に影響し、生産性や組織体の価値に作用するかを明らかにする。また、内部監査が自部門内でも組織体全体内でも、あらゆる形でダイバーシティの提唱者であるべき理由も説明する。

ダイバーシティとは

ダイバーシティについてきちんと議論するためには、ダイバーシティの定義を明らかにすることが重要である。これは思ったほど簡単ではない作業で、辞書を一見するだけでは不十分である。

ここに一例を挙げる。アメリカ大学協会によると、ダイバーシティとは、「個人の違い（例：人格、これまでの知識、人生経験）と、集団や社会の違い（例：人種や民族、階級、性別、性的指向、出身国、および能力、ならびに文化、政治、宗教等の団体への所属）である¹」。

ダイバーシティの定義

- 異なる要素を持っている状態、または異なる要素で構成されている状態。バラエティ。特に、グループや組織体に異なる種類の人々（異なる人種や文化の人々など）を含めること。用例：programs intended to promote *diversity* in schools.
- 異なる要素または質で構成されている状態。多様である状態。用例：a *diversity* of opinion.

出典：<https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

ダイバーシティとインクルージョンの関係

また、ダイバーシティに関する議論には、インクルージョン（包摂）の概念が含まれることが多いため、多くの出版物では、頭字語D&Iを使ってダイバーシティとインクルージョンをまとめている。2つの用語は相互に関連しているが、両者を混同しないことが重要である。ダイバーシティとは、人間のあらゆる領域の違い（地理的、民族的、文化的、性別、宗教、年齢、および身体的・精神的障害に関連する違いなど）を指すが、インクルージョンとは、ギャラップ社の記事によると「文化的・環境的な帰属意識」を指す²。

「インクルージョンはダイバーシティとは非常に異なると理解しなければならない。なぜならば、単に幅広い人口統計学的特性があっても、ある人口統計学的特性に分類された人々が自分はその中で受け入れられていると感じない限り、組織体の最終的な収益は改善しないからである」と同記事は述べている³。

心理学者のビル・クロフォード氏は、ダイバーシティとインクルージョンを次のように区別している。「ダイバーシティは、何であるかという状態の説明であり、インクルージョンは、効果的なチームや組織体に不可欠な

交流方法の説明である⁴」。

変化する定義

このような例にもかかわらず、ダイバーシティとインクルージョンの定義は、議論の文脈によっては食い違ったままである。ダイバーシティの定義の仕方は、グループや個人によって大きく異なる。

「ダイバーシティとは、自ら共に考える術。」

マルコム・フォーブス⁵

例えば、デロイト社とビリー・ジーン・キング・リーダーシップ研究所が2015年に実施した調査では、ダイバーシティとインクルージョンに対するミレニアル世代の見方は、団塊世代やX世代とは異なる。この調査によると、ミレニアル世代はダイバーシティを、異なる生い立ち、経験、および視点がチーム内で混じり合うことと考え、インクルージョンを、異なるアイデアや視点を持つ個人の自由な参加を重視する協力的な環境を支援することと考えている。これとはまさに対照的に、団塊世代やX世代はダイバーシティを、性別、人種、宗教などの要因を問わずすべての人に対する公平性や保護の表現と考えており、インクルージョンを、それらの要因を問わず個人を一体化する環境を作ることと考えている。

「ミレニアル世代は、自分の考えや意見が受け入れられることを切望しているが、前の世代と比べると、出世のために他者との違いを目立たないようにする必要はないと感じている」と、この調査は述べた。「ミレニアル世代は、今では組織体の玄関で身元確認されることを拒んでおり、こうした特徴^aが事業の成果に価値をもたらす影響を与えると強く

信じている⁶」。

ダイバーシティとインクルージョンの定義の仕方に影響を与え得るもう1つの要因は、地域、またはある地域内の特定の人口統計学的特性である。例えば、アフリカは、特に民族のダイバーシティに関しては、世界で最も多様な大陸の1つである。アフリカには少なくとも3,000の民族と2,000の言語がある。これを日本や南北朝鮮と比較してみよう。ハーバード研究所のある調査によると、日本と南北朝鮮は世界で最も民族的に同質の地域である⁷。ある地域では、民族がダイバーシティの議論の中で重要な役割を果たすものの、別の地域では、性別のような他の要素が重視される場合がある（世界経済フォーラムの2018年の調査によると、国会議員、閣僚、管理職の性別のダイバーシティは、日本が129位^b、韓国が133位であった⁸）。つまり、地域は、ダイバーシティとインクルージョンに関する議論の用語を定義するのに役立つ。

ただし、すべての定義の中にはいくつかの共通点があり、この共通点によって世界中のあらゆる関係者、特にグローバルに焦点を合わせる企業は同じ議論に参加できる。「ダイバーシティ・プライマー」という本は、企業がダイバーシティとインクルージョンについて独自の定義を作成する際に役立つ3つの指針を概説しており、内部監査が定義の作成を支援する際に活用できる。この本によると、すべての定義は、次のようであればならない。

- **中核となる人間の価値を尊重する。**人間としての尊厳と基本的人権は、事業を行う国や地域を問わず、最優先とすべきである。
- **現地の伝統を尊重する。**事業を行う国や地域の伝統や文化を変えることは期待で

訳注^a 調査レポートでは、例として、ミレニアル世代の71%は組織体のソーシャルメディア方針に必ずしも従ってはならず、規則に従うことよりも自分を自由に表現したがる特徴があるとしている。

訳注^b 調査レポート139ページ参照。

きない。

- **共通点を見つける。** 普遍的な考え方と現地の状況が異なるときは、意見の相違が生じ得ることを理解しつつも共通点を見出して、それらをよりグローバルな方向へ進む出発点として活用するよう努める⁹。

ダイバーシティが組織体に与える影響

ダイバーシティとインクルージョンをより重視すると組織体の財務面から文化面にまで好影響があり得ることは、多くの研究が示している。これらの研究で明らかになったことを内部監査部門が学べば、ステークホルダーの関心をより容易に把握して組織体の変革を促す可能性がある。

収益性の改善

例えば、マッキンゼー・アンド・カンパニーが2018年に実施した調査「ダイバーシティによる成果」では、どのようなダイバーシティ施策が組織体の収益性に重大な影響を与えるかを判断するために、様々な観点からこのテーマを検討した。発見事項には、次のようなものがあった。

- 経営陣の性別のダイバーシティが上位4分の1の企業は、(下位4分の1の企業に比べて) 収益性が上回る可能性は21%高く、優れた価値を創造する可能性は27%高かった。
- 経営陣の民族や文化のダイバーシティが上位4分の1の企業は、(下位4分の1の企業に比べて) 業界トップの収益性を達成する可能性が33%高かった。
- 経営陣の性別と民族や文化のダイバーシティの両方が下位4分の1にある企業

は、マッキンゼー・アンド・カンパニーがデータを持つ他の全企業よりも平均を超える収益性を達成する可能性が29%低かった¹⁰。

「最も革新的な企業は、最も多様でなければならない。当社は、ダイバーシティを通常の尺度を超えて全体的な視点で捉えている。なぜならば、新しいアイデアは多様な見方から生まれるものだから。」

アップル社 最高経営責任者

ティム・クック¹¹

2018年の別の調査で、ボストン コンサルティング グループは、管理職のダイバーシティのスコアが平均以上の米国の企業は、平均以下の企業よりもイノベーションによる収益が19%多いことを発見した。同調査によると、多様な素質から多様な出身国にまで及ぶ幅広い違いは、収益に重大な影響を与える可能性がある。「もしも私たちが想定する架空の会社⁶が別の業界から30人のマネージャー(管理職全体の2%)を雇った場合、イノベーションによる収益は1%増加する。38人の女性マネージャー(管理職全体の2.5%)を雇った場合も同じ結果であり、会社の本拠地以外の国から23人のマネージャー(管理職全体の1.5%)を雇っても同じ結果になる」と同調査は述べた¹²。

このような利点は、国や地域の人口構成が移民などによってより多様になる場合に、マクロレベルでも見られる。(米国の) ハミルトン・プロジェクトが2018年に実施した調査では、高度専門職の移民がイノベーションに直接好影響を与えることが示された¹³。(英国の) 移民諮問委員会が同年に実施した別の調査では、労働力に占める移民の割合が1%増加すると、英国全体の生産性が2~3%増加することが示された¹⁴。

訳注⁶ 本調査のレポートによると、1,500人の管理職がいる従業員約5万人の会社を架空の会社として想定している。

人材の採用と定着率の改善、およびパフォーマンスの向上

「フェイスブック社のミッションを達成するためには、ダイバーシティが不可欠だ。多様なコミュニティ、経歴、文化を理解して反映させるチームが必要だ。多様なチームは複雑な問題をより上手に解決し、より活気に満ちた職場を享受することが研究でも示されている。」

フェイスブック社
ダイバーシティ担当 グローバル責任者
マキシン・ウイリアムズ¹⁵

ダイバーシティとインクルージョンに配慮すると、利益を超える組織的な利点ももたらす可能性がある。グラスドア社が2014年に実施した調査では、求職者の67%は仕事のオファーを受ける前に会社のダイバーシティ状況を評価している。女性の場合、この割合は72%に増加し、有色人種の場合は、さらに89%に増加した¹⁶。これらの数字は、応募者の期待を満たすか超えることができる組織体は、優秀な人材をかなり容易に採用できる可能性があることを示唆している。

人材の採用後は、ダイバーシティとインクルージョンに配慮することで、優秀な人材を定着させる可能性も高まる。デロイト社が2017年に実施した調査によると、アメリカ人労働者の72%が、よりインクルーシブな組織体を求めて退職することを検討している、または検討する可能性がある。これは特にミレニアル世代に当てはまり、同調査によると、ミレニアル世代回答者の30%は、よりインクルーシブな文化を持つ別の組織体へすでに転職していた¹⁷。

「人材の獲得競争をする上で、インクルーシブな文化は間違いなく人々を惹き付け、正しく行えれば人々を定着させることができる。そして今日、一部の人にとってインクルーシブな文化は、運命を左右する。従業員が

受け入れられていると感じられるようにするために、組織体は現在のインクルージョン施策を注意深く評価して、組織体の施策が従業員の期待するインクルージョンの本質を捉えているかを確認すべきである」と、デロイト社の副会長兼最高インクルージョン責任者であるデボラ・デハス氏は述べた¹⁸。

さらに、職場におけるダイバーシティとインクルージョンは、従業員の定着に役立つだけでなく、現在の従業員がレベルの高い業務を続けることにもつながる可能性がある。クローバーポップ社の2017年の白書では、職場におけるダイバーシティとインクルージョンと、意思決定との間に直接的な関連があることがわかった。（3人以上の）多様なチームに計算ずくの経営判断をさせたところ、個人による判断よりも最大87%の確率で優れていた¹⁹。

これらの調査結果の実例は、インドを拠点とするレモンツリーホテル社で見ることができる。同社は多くの従業員の中で、精神的・身体的障害のある人々や経済的・社会的に恵まれない生い立ちの人々の雇用と訓練を優先している。独自の社内調査によると、これらの従業員は平均的従業員よりも15%効率的であり、仕事に対する姿勢は完全主義者であり、離職率が大幅に低い。「レモンツリーホテルのダイバーシティとインクルージョン哲学は、当社のビジネスモデルの要であり、恵まれない人々を主流派にする文化を築いてきた」と、同社の会長兼マネージング・ディレクターのパトゥ・ケスワニ氏は、同社が2015年にアジア・ヒューマンキャピタル・アワードを受賞した際に語った²⁰。

取締役会のパフォーマンスの向上

様々な方法ではあるが、ダイバーシティの利点は、取締役会にまでも及ぶ。頻繁に引用されている、クレディ・スイス社が2,400社に対して2012年に実施した調査によると、取

締役に女性が少なくとも1人いる企業は、取締役性に女性がいない企業よりも株主資本利益率や純利益成長率が26%^d高かった²¹。

とはいうものの、これらの調査結果には異議が唱えられてきた。「性別のダイバーシティと企業の業績の間に関係はない」と、米国ペンシルベニア大学ウォートン経営大学院のキャサリン・クライン教授は、この問題に関して2015年に行われた2つの別々のメタ分析（1つはポスト氏とバイロン氏によるもので、もう1つはプレッツァー氏、ニコロワ氏、ケジオール氏、およびヴォルペル氏によるもの）をレビューした後で述べた。「性別のダイバーシティという方針には他にも議論があると思うが、性別のダイバーシティが企業の業績を向上させるということを根拠にこの方針を正当化しようとしても、最高の研究で得た証拠は、ダイバーシティが企業の業績を向上させるとは示唆していない²²」。

取締役会内の性別のダイバーシティの事例については異議が唱えられるかもしれないが、同研究は、企業の健全性を示す指標として投資家の利用が増えている企業の社会的責任（CSR）と取締役会の性別のダイバーシティとの間に、統計的に有意な関係を認めたと²³。2016年、ポスト氏とバイロン氏は、87の別々の研究結果をメタ分析し、取締役会の性別のダイバーシティとCSRの相関が0.15であることを発見した。これは、取締役会における性別のダイバーシティは、企業のCSRへの取り組みが約1%変動する要因であることを示している。これはかなり弱い相関関係であるが、取締役会の性別のダイバーシティと企業の業績との相関関係0.047よりも強く、取締役会の性別のダイバーシティは、企業の業績が1%変動する要因の10分の2に相

当すると推測される²⁴。

さらに、PwC社が米国上場企業に対して2019年に実施した年次企業取締役調査では、回答者の94%がダイバーシティは取締役会に独特の視点をもたらす、87%が取締役会のパフォーマンスを向上させる、84%が投資家との関係を改善すると述べた²⁵。

取締役会のダイバーシティと企業の業績との関連性については、いまだに議論が続いているが、特に性別に関してより多くの女性の起用を求める動きは、確かに世界中の様々な法律に表れている。例えば、2019年末現在、米国カリフォルニア州に本社がある全株式公開企業は、取締役の少なくとも1人は女性でなければならない²⁶。ノルウェーは、2008年以降、上場企業の取締役の40%を女性が占めるよう義務付けており、スペイン、フランス、アイスランドにも同様の義務付けがある。

実際、取締役会の男女格差は過去10年間で大幅に縮小したため、取締役会のダイバーシティに対する取締役の見方を変える一因となっている可能性がある。PwC社の2019年の年次企業取締役調査によると、自社の取締役会にとって性別のダイバーシティが非常に重要であると答えた取締役の割合は、2018年の46%から38%に減少したが、これは、2014年以降の調査では見られない低水準である。「性別のダイバーシティの必要性について何年にもわたって耳を傾け、新たに女性取締役を起用するという取締役会の対応を経て、取締役の多くは他の話題に移る用意ができたと思っている可能性がある」と、PwC社は分析の中で述べた²⁷。この分析は、性別のダイバーシティが取締役会にとってもはや重要ではないという意味ではないが、取締役会の男女比率が改善して徐々に平等に近づくにつれて、

訳注^d 引用元のクレディ・スイス社のプレスリリースは、過去6年間平均の株主資本利益率と純利益成長率それぞれについて、次のように記載している。「株主資本利益率：1人以上女性取締役がいる企業は16%に対して女性取締役がいない企業は12%。純利益成長率：1人以上女性取締役がいる企業は14%に対して女性取締役がいない企業は10%」。

性別のダイバーシティに関する懸念は次第に少なくなる可能性がある。

少数民族の取締役起用は著しく遅れているが、全般的には伸びが見られている。ハイドリック&ストラグルズ社がフォーチュン 500 企業に対して2018年に実施した調査によると、少数民族の起用という点では、いくつかの分野で前進が見られたが、後退した分野も1つあった。これらの統計データは、取締役会のパフォーマンスの向上を示すものではないが、少数民族をより多く起用することに対して道徳的要求があると推測している点が重要であり、軽視すべきではない。

- アフリカ系アメリカ人の取締役は、2018年は全取締役の11%を占め、2009年の5.3%から増加した。
- アジア人とアジア系アメリカ人の取締役の割合はほぼ倍増し、2009年の3.9%と比べて2018年は8%を占めた。
- ヒスパニック系の取締役は、2018年は全取締役の4%を占め、2009年の5.1%から減少した²⁸。

性別の場合と同様に、PwC社の年次企業取締役調査では、取締役会に人種や民族のダイバーシティが重要であると述べた取締役の割合が、2018年の34%から26%に低下した。徐々にではあるが進歩は続いているため、この数値は下がり続けると予測される²⁹。

ダイバーシティ・リスク

ダイバーシティとインクルージョンの利点についての議論は、適切な措置が取られない場合に組織体が直面するリスクを指摘せずには終わらない。内部監査は、ダイバーシティとインクルージョンが組織体にどのような利点をもたらし得るかだけでなく、それらの欠如が組織体の長期的な目標に対するリスクとなり得ることを、ステークホルダーに確信させる役割を果たすことができる。

例えば、ダイバーシティが欠如していると、

組織体が法的責任に曝されるリスクが高まる可能性がある。「雇用実務に関する法的責任に関して、ダイバーシティは1つのリスク管理手法である」と、米国ボストンに本拠を置くフィンプロU.S.社の最高イノベーション責任者であるマチュア・ミレット氏は、ビジネス・インシュアランス誌のダイバーシティ・アンド・インクルージョン研究所リーダー会議での公開討論会で述べた³⁰。ミレット氏は、第三者の雇用慣行訴訟の例を挙げた。これは、多くの場合、従業員がベンダーや顧客などの第三者にハラスメントをすることで起こる。「負っているリスクについて考えている賢く多様な従業員がいれば、訴訟が起こる可能性はより低くなる」と彼は述べた³¹。

ダイバーシティの欠如は、組織体が提供する商品やサービスに悪影響を与える可能性もある。例えば、民族的に同質の職場では、特定の人口統計学的特性の人々にとって不快または不適切と思われるような消費者向けのコンテンツを見つける能力を欠く場合がある。多くの場合、そのようなコンテンツが世間の目に届くと、反発によって企業の評判が長期的に著しく損なわれる可能性がある。ビズフルーエント社は、不適切なダイバーシティとインクルージョン施策を導入したことから生じ得る「無神経な成果物」と呼ばれるものの例を挙げている。職場のダイバーシティとインクルージョンが進んだだけでは、そのような問題をすべて特定することはできないが、製品がマーケティング段階に至る前に可能な限り広い視点と経験で考慮すると良い。

- 表題、スローガン、文章などの拙い翻訳。
- ある言葉の言外の意味を誤解することによる、軽蔑的または侮辱的な言葉の意図的でない使用。
- 1つの人口統計学的特性の人々以外には効果的でないマーケティング。
- 異なる消費者グループが製品をどう解釈して使用するかについての思い込み³²。

また、注目に値するのは、組織体が頼りにしている消費者は、これまで以上にダイバーシティとインクルージョンを気に掛けているという純然たる事実である。ニールセン社が2014年に実施した調査によると、世界の消費者の55%は、社会に好影響を与える企業の製品やサービスに対してならば、より多く支払うことを厭わない³³。多くの企業は、すでにこの消費者心理を先取りする努力をしてきた。このことは、2019年のビジネス・ラウンドテーブル³⁴で180社の最高経営責任者（CEO）が、「企業は商品やサービスの生産者としての役割を超えて社会的責任を持つべきである」という見解を示したことからもわかる。さらに、2020年1月に世界経済フォーラムは四大会計事務所と協力して、ダイバーシティや環境・社会・ガバナンスのような非財務的な業績を測定するための、新たな重要指標と推奨される開示を含む提案を公表した³⁴。

グローバル化した環境への適応

世界は文字通りの意味で狭くなっているわけではないが、テクノロジーのお蔭で組織体はこれまでになく容易にグローバル規模で活動できるようになった。企業はより幅広い消費者層を対象にできるだけでなく、単一の地域内で利用できる人材をはるかに超える人材プールも利用できる。ダイバーシティや、よりインクルーシブな組織文化を優先する施策の導入を考慮せずにグローバルに事業を展開する企業には、効果的かつ競争的に事業を行う能力を制限するリスクがある。例えば、米国を拠点とする組織体であれば、アジアに製造工場を置くほか、欧州、アフリカ、オーストラリア、南米にも事務所を置くことができる。このような場合、多国籍組織体は事業活動圏内の各文化をしっかりと理解し、誰も疎外することなく、ダイバーシティの議論にあら

ゆる面を考慮したインクルーシブな環境を助長するように努めなければならない。

ただし、組織体がグローバル化することは、地域の独自性を失う必要があるという意味ではなく、また、単一の世界標準を押し付けて文化的特徴を弱めるという意味でもない。「グローバル化の力が実際に奨励しているのは、1つの退屈な地球村を作ることではなく、文化の多様性を広めることである」と、ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメント社のCEOであるマイケル・リントン氏は、ウォール・ストリート・ジャーナル紙への寄稿で述べた³⁵。優れたグローバル文化は、全世界にわたって同一のものではなく、地域を問わず順応性が高いものである。これは、地域レベルを超えて広がる市場で人材の採用や製品とサービスの提供をするために、グローバルな環境で活動したい組織体が採用すべき考え方である。

「グローバル化した世界に溶け込む利点と、地域の文化の独自性を保護する利点とのバランスを保つには、慎重な対応が必要である」と国際連合教育科学文化機関（UNESCO）は述べた。「文化を開発政策の中心に据えることは、文化を保守的な方法で限定したり固定したりすることを意味するのではなく、むしろ、現地の資源、知識、スキル、および素材の可能性に投資して、創造性と持続可能な進歩を促進することを意味する。また、文化の多様性を認めて尊重することは、相互理解と対話や平和のための条件も生み出す³⁶」。

ダイバーシティとインクルージョンの方針を導入する際の課題

ここで引用した豊富な証拠は、組織体内のダイバーシティとインクルージョンを促進する役割を、内部監査は果たすことができるし果たすべきであると示唆しているが、監査人

訳注³⁴ 米国の主要企業が名を連ねる財界ロビー団体。

は慎重に進めるべきである。進め方を誤ると、ダイバーシティとインクルージョンの施策は単に効果がないだけでなく、組織体が改善に努めているまさにその分野に、最終的に逆効果となる可能性がある。

例えば、無意識の偏見をなくす研修が頻繁に行われるようになったが、その有効性については大きな議論がある。この研修は、民族的・文化的な固定概念が私たちの環境に深く根付いた結果として皆が持つ、潜在的な先入観に対して自覚を促すことを目的としている。現在、米国の企業のほぼ20%が無意識の偏見をなくす研修を実施しており、2017年の調査では、英国の採用責任者の約35%がこのようなダイバーシティ施策への投資を増やすつもりだと述べている³⁷。極端な例を1つ挙げると、スターバックス社は大々的に報道された米国フィラデルフィアでの事件を受けて、2018年の某日午後全米の8,000店舗を休業して、人種差別防止研修を実施した³⁸。

しかし、無意識の偏見をなくす研修が広く実施されているにもかかわらず、その有効性に関する証拠は全く様々である。英国人材育成協会（CIPD）が2019年に実施した調査では、無意識の偏見をなくす研修が従業員の行動に好ましい変化をもたらす「極めて限られた」証拠が見つかった。この調査によると、そのような研修は「大抵、先入観による行動や感情に対して持続的な効果を示すものではないので、ダイバーシティとインクルージョンを促進する組織体を作るには、研修だけでは不十分である³⁹」。

「無意識の偏見はここ数年でより一般的な話題になってきたが、その心理を（人々に）説明することで偏見や先入観を減らせるとは限らない」と、CIPDの研究顧問であるジョニー・ギフォード氏は述べた⁴⁰。

これらの研修に参加する少数派の人々でさえ、何らかの悪影響を被っているようである。

「女性や少数派の人々は、これまで想像していた以上に同僚が偏見を持つに違いないと考えて、研修を退席することがよくある。さらに憂慮すべきなのは、他人の偏見について人々に話すと、結局、自分自身の偏見を実質的に助長するとわかったことである」と、タイム誌への寄稿でジョアン・リップマン氏は述べた⁴¹。

このような調査結果は、無意識の偏見をなくす研修プログラムの善意を疑問視するものではないが、研修プログラム資料の提示方法に問題がある可能性を物語っている。これらの調査結果は、ダイバーシティとインクルージョンを推進することは強制すべきではなく、従業員の考えや意見を管理する要素として利用すべきでもないことを示唆している。たとえそれが、リーダーシップの観点からダイバーシティとインクルージョンの方針を考える型通りの方法だとしても。

「ダイバーシティとインクルージョンに関する私の仕事の一環として、ダイバーシティを高めるための具体的な提案を企業のリーダーから頻繁に求められる」と、ダイバーシティとインクルージョンのコンサルタントであるパウロ・ガウディアアーノ氏はフォーブス誌への寄稿で述べた。「私の答えは彼らを驚かせることがある。『ダイバーシティを達成することを目標にすべきでない』と答えるから」。パウロ氏はダイバーシティを、「自社に課せられた条件ではなく、むしろ業績向上に努めることで達成される成果として捉えるべきだ」と主張している。

ハーバード・ビジネス・レビュー誌への寄稿で、フランク・ドビン氏とアレクサンドラ・カレフ氏は次のように説明している。

「ダイバーシティに取り組む際、企業幹部は古典的な指令・制御手法を好む。その理由は、何をすべきで何をしてはならないか、求められる行動がはっきりと示されるので、理解や防御が容易だからだ。しかしながらこの

手法は、人間が変わるための動機付けに関する、我々が知り得る知識のほぼすべてに反している。十数年に及ぶ社会科学の研究で明らかになったのは、ごく単純な心理だ。すなわち、規則を課して再教育を施すという方法でマネージャーを責めたり、その面目を潰したりしても、彼らを本気で取り組ませることはできないのだ⁴²。

内部監査は、ステークホルダーにダイバーシティ・リスクを知らせる責任があり、また、ダイバーシティと研修プログラムが効果的でない場合、特にそれらに対して多額の投資が行われた場合、その状況を知らせるためにも、十分な教育を受ける責任がある。内部監査人は取締役と協議して、従業員の無意識の思考をなくすことにはなく、倫理的で善意のあるインクルーシブな行動を助長することに組織体がより重点を置くよう推奨すべきである。個人の行動を方向付けることは困難であり、また、そうすることは間違いなく非倫理的である。しかし、行動は組織体の管理の範囲内である。

内部監査を活用している組織体は、インクルーシブと見なされる行動を従業員に起こさせる状況を作ることを優先することができるし、そうすべきである。内部監査には、これを促進するのに役立ついくつかの方法がある。例えば内部監査、具体的には内部監査部門長（CAE）は、取締役会への直接の報告経路を利用して、ダイバーシティとインクルージョン憲章の作成を提唱できる。この憲章は、組織体が職場全員のダイバーシティと機会均等を促進する方針を制定すると明言する文書である。欧州の組織体には、24か国にまたがる単一のプラットフォームによって結ばれた個々の憲章のネットワークの一部である「ダイバーシティ憲章」に署名するという選択肢がある。2019年現在、1万社を超える欧州企業がダイバーシティ憲章に署名し、このネットワークの一部になっている⁴³。

「全従業員は、自分や自分の意見が重要であるという気持ちを持つべきである。」

IIAオランダ CEO
ハンス・ニューランド

CAEは、ダイバーシティとインクルージョン憲章の作成と導入を支援する際に、取締役会に次のような質問をすることがある。

- 組織体にはダイバーシティとインクルージョン憲章があるか。
- ある場合、望ましい文化は憲章に記載されているか。
- ない場合、取締役会は憲章の作成と導入に前向きか。
- 憲章がある場合、それは組織体の全階層に効果的に伝えられているか。
- 憲章には、ダイバーシティとインクルージョンの目標が定められているか。定められている場合、組織体はそれらの目標の進捗状況をどのようにモニターしているか。

組織体がダイバーシティとインクルージョン憲章を検討する際に参考にするリソースの1つは、「グローバル・ダイバーシティ・アンド・インクルージョン・フレームワーク」である。フランスの多国籍企業アルストム社が作成したダイバーシティとインクルージョン憲章は良い例であり、次の3つの主要な活動を通じてダイバーシティとインクルージョンのベストプラクティスを推進することに重点を置いている。

- 伝達。組織体の全階層でのすべてのコミュニケーション・チャンネル、イベント、プログラムを介して、ダイバーシティとインクルージョンの好影響について組織体内外に伝達する。
- 追跡。質的および量的目標を設定して、ダイバーシティとインクルージョン活動の影響を判断し、進捗状況をモニターする。

- **研修**。全従業員がよりインクルーシブな行動に敏感になり、よりインクルーシブな行動をとるようにさせるための学習ツールを提供し、仕事人生の全段階、全作業環境、および全階層で、インクルージョンに悪影響を及ぼす意識的および無意識の偏見に関して認識を高めるための措置を講じる⁴⁴。

最後に

I P P Fは、職場内のダイバーシティを促進する上での内部監査部門の役割について直接の言及はしていないが、組織体の有効性の要となる文化の評価における役割を示唆している。

ダイバーシティと職場文化の連動

内部監査は、組織体のリスク・マネジメント活動の有効性を評価するための監査業務を通じて、取締役会、監査委員会、および経営陣の監督の役割を支援する責任がある。組織文化の実情を把握することは、監督の役割の要であり、組織文化の重大な要素であるダイバーシティは、内部監査との協議を通じてより良く理解できる。もしも内部監査がダイバーシティを組織文化に関する協議の不可欠な要素と考えないならば、IIAの基準2120（リスク・マネジメント）に適合せずに業務を行うリスクがある。

内部監査は、ダイバーシティとインクルージョンの利点についてステークホルダーの認識を高めることに加えて、自部門内でダイバーシティの模範を示すこともできる。効果的かつ効率的な部門文化を採用し確立するにあたっては、ダイバーシティへの配慮をはっきり示すこと。ダイバーシティはすべてを包括する用語であることを忘れず、多様な民族、性別、文化的背景だけでなく、多様な才能や職務経験を備える利点も考慮しよう。これは、

内部監査部門が「部門の責任を果たすために必要な『知識、技能およびその他の能力』を、部門総体として備えているか、または備えるようにしなければならない」と定めた基準1210（熟達した専門的能力）に適合し続けるために必要である。内部監査が模範を示して自部門でダイバーシティとインクルージョンを実践すれば、ステークホルダーは内部監査部門の成功に注目して、その成功を組織体が推進するモデルとして利用するだろう。

「内部監査の役割がどのように進化しているかを考えると、取り組む問題の多様さに驚かされる」と、IIAの国際本部事務総長兼CEOであるリチャード・チャンバース氏は2014年のブログに投稿した。「企業文化のような、かつては考えられなかったテーマでさえ、今や監査の対象である。これこそあるべき姿だ⁴⁵」。

関連するガイダンス

IIA基準2120—リスク・マネジメント

内部監査部門は、リスク・マネジメント・プロセスの有効性を評価し、リスク・マネジメント・プロセスの改善に貢献しなければならない。

IIA基準1210—熟達した専門的能力

内部監査人は、自らの職責を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を備えていなければならない。内部監査部門は、部門の責任を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を、部門総体として備えているか、または備えるようにしなければならない。

注

1. “Making Excellence Inclusive,” Association of American Colleges & Universities, accessed February 27, 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
2. Ella Washington and Camille Patrick, “3

- Requirements for a Diverse and Inclusive Culture,” September 17, 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
3. Ibid.
 4. “Diversity vs Inclusion,” Leading Differently, accessed February 26, 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
 5. Preston Ni, “12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion,” January 20, 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
 6. Lydia Dishman, “Millennials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion,” Fast Company, May 18, 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
 7. Max Fisher, “A Revealing Map of the World’s Most and Least Ethnically Diverse Countries,” *The Washington Post*, May 16, 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
 8. “The Global Gender Gap Report: 2018,” World Economic Forum, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.
 9. “Global Diversity and Inclusion,” *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), chap. 14, 218, https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf.
 10. Vivian Hunt et al., “Delivering Through Diversity,” McKinsey & Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx.
 11. Juliet Bourke, Bernadette Dillon, “The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths,” *Deloitte Review*, Issue 22, January 22, 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
 12. Rocío Lorenzo et al., “How Diverse Leadership Teams Boost Innovation,” Boston Consulting Group, January 23, 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
 13. “High-skilled Immigration Increases Innovation,” The Hamilton Project, October 9, 2018, https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation.
 14. Jonathan Portes, “Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future,” *The Independent*, September 18, 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexit-a8542841.html>.
 15. “Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point,” HuffPost, updated May 7, 2017, https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316.
 16. “What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats,” Glassdoor, November 17, 2014, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
 17. “Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds,” Deloitte, press release, June 7, 2017, <https://www2.deloitte.com/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.

- deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html.
18. Ibid.
 19. “Diversity Drives Better Decisions,” *People Management*, October 23, 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.
 20. “Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award,” *The Economic Times*, updated October 5, 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels/-restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
 21. “Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute,” Credit Suisse Group AG, press release, July 31, 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us/news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.
 22. “Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?” Wharton School of the University of Pennsylvania, May 18, 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.
 23. Emily Stone, “Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility,” Kellogg Insight, March 1, 2018, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility>.
 24. Kris Byron and Corinne Post, “Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis,” *Corporate Governance: An International Review*, July 2016, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226.
 25. “PwC’s 2019 Annual Corporate Directors Survey,” PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
 26. Laurel Wamsley, “California Becomes 1st State to Require Women on Corporate Boards,” NPR, October 1, 2018, <https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards>.
 27. “PwC’s 2019 Annual Corporate Directors Survey.”
 28. “Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles’ 2019 U.S. Board Monitor,” Heidrick & Struggles, press release, May 29, 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
 29. “PwC’s 2019 Annual Corporate Directors Survey.”
 30. Gavin Souter, “Diversity Is a Risk Management Issue: Panel,” *Business Insurance*, September 9, 2019, <https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue>.
 31. Ibid.
 32. Lindsay Kramer, “Problems in the Workplace From Lack of Diversity,” Bizfluent, April 29, 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
 33. “Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart Is When It Comes to Goods and Services From Companies Committed to Social Responsibility,” Nielsen, June 17, 2014, <https://www.nielsen.com/us/>

- en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is/.
34. Oliver Cann, “Measuring Stakeholder Capitalism: World’s Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures,” World Economic Forum, January 22, 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
35. Michael Lynton, “Globalization and Cultural Diversity,” The Wall Street Journal, September 4, 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199>.
36. “Globalization and Culture,” The United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization, 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
37. Joanne Lipman, “How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women,” *Time*, January 25, 2018, <https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>.
38. Shep Hyken, “Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training—Is It Enough?” *Forbes*, June 1, 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387debcd2831>.
39. “Diversity Management That Works,” Chartered Institute of Personnel and Development, October 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962.
40. Siobhan Palmer, “Unconscious Bias Training ‘Has No Sustained Impact’ on Behaviour, Says Report,” *People Management*, October 22, 2019, <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
41. Lipman, “How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women.”
42. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, “Why Diversity Programs Fail,” *Harvard Business Review*, July 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. 日本語訳は『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2017年7月号14～27頁。
43. “Diversity Charter,” Diversity at Work, accessed February 28, 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
44. “Diversity & Inclusion Charter,” Alstom, May 21, 2018, https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf.
45. Richard Chambers, “Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit,” *Internal Auditor*, July 29, 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.