

## 提言

「同質性」に潜むリスク  
ガバナンス改革で排除

日本には「三方良し」という言葉があり、日本企業は社会への貢献を考え、懸命に環境技術を磨いてきた。

一方、世間体を気にするところがあり、「家の中」の対策がおろそかになる面もある。社員の過労死や、社員による製造データ改ざんなど、日本企業の不祥事は後を絶たない。企業を評価するための視点は、ESG（環境・社会・ガバナンス）に広がっている。日本企業は、人権やダイバーシティ（多様性）といった社会やガバナンスの問題に真剣に取り組まないと、グローバルで投資家や消費者に評価されなくなるだろう。

日本企業のガバナンスの問題点の1つは、組織の「同質性の高さ」だ。今は、同じ時代背景を生き、同じような経験をした、同じ年代・性別の人たちが、意思決定をしている。これでは、企業に潜む様々なリスクに気づくことができない。

「そんなことは分かってる」と思うかもしれない。しかし、思い込みがガバナンス改革を阻む要因となる。自分が気づかない物事の見方や捉え方の歪みを「アンコンシャスバイアス」（無意識の偏見）と言う。以下の物語を想像してみてほしい。

ある父子が事故に遭い、息子は一命を取りとめて病院に運ばれた。外科医はこの子を見て「この患者は息

子だから手術はできない」と言った――。

うまく理解できなかった人は無意識の偏見に囚われている。この外科医は少年の母親だ。外科医は男性だと思い込んでいなかっただろうか。

海外のグローバル企業では、自分が無意識の偏見を持っていることを意識させることを目的とした研修を行っている。こうした無意識の偏見が、グローバル化や女性活躍を阻害して生産性を低下させ、新たなリスクやチャンスに気づく機会を奪うと考えているからだ。

これまで身に付いた考え方や慣習を変えるのは容易ではない。そこで、多様な視点や意見を持った人材を集め、意思決定をする仕組みが必要となる。欧州や米国ではすでに取締役会は社外が大半で、グローバルの視点で見ると大きなギャップがある。昨今、働き方改革に取り組む企業が増えているが、残業規制だけでは改革の本質を見誤る。多様な人材や働き方が、リスク回避やビジネス革新につながるという意識のもと、パフォーマンスを評価する人事評価制度に作り直す必要がある。

世間体だけを気にして評価されるためのESG経営はいつか破綻する。企業価値の最大化と持続化を目指すのが、ESG経営の本質だ。（談）



川本 裕子

早稲田大学 教授