

PwCのダイバーシティの歩み

インパクトの創造、成果の実現

報告書概要



はじめに

Bob Moritzからのご挨拶



世界各地で“War for Talent”（人材獲得競争）は熾烈化の一途をたどっており、あらゆる種類の人材プールがその対象となっています。より多様な人材、まるで予期しなかった人材もが、新興国、先進国、伝統的な企業、スタートアップ企業から、さまざまな種類の教育を経て流入しています。目まぐるしく変化する今日のグローバル経済にあって、人材市場の変化を認識し、異なる人材のキャリア目標や優先事項を理解し、彼ら・彼女らを取り込む人材戦略を形成していくことは、どんな企業にとっても事業を成功させていく上で重要です。多様性に富んだ幅広い人材を社内に有することは、会社の未来や社会全体にとって欠かせないだけでなく、単純に正しい行動でもあります。

PwCでは、グローバルレベルでダイバーシティとインクルージョンをきわめて重要な優先事項としています。私たちが社会、ステークホルダーやクライアントに影響を与え、サービスを提供してい

くためには、多様な人材が必要です。私たちのステークホルダーが直面している重要な課題を解決するには、多様な人材が必要です。さまざまな見方を持った人々と信頼関係を構築するには、多様な人材が必要です。私たちにとって、多様なバックグラウンドを持ったプロフェッショナルを引き付け、引き留め、育成することは、イノベーションを起こし、成長を加速させ、マーケットでの競争力を維持する上で欠くことができません。

グローバルレベルで私たちが進めているダイバーシティの取り組みは、正式には今から12年前に開始されました。PwCネットワーク全体の重要課題として、また戦略の実行に必要な要因として、ダイバーシティについてグローバルな観点から首尾一貫したアプローチを開発するための作業を開始したのです。以来、多くの成果を成し遂げ、同じように多くの困難にも直面してきました。ここまで前進できたことを誇りに思う一方、この取り

組みがなおも未完であり、望んでいたよりも時間がかかってしまっているということは、認めざるを得ません。ダイバーシティとインクルージョンに根ざした企業文化をさらに育てていくために、これからやりたいことが、私たちには多数残されています。

ダイバーシティとインクルージョンを重視することは、経営の観点からも理にかなっていますが、それよりも重要な点として、私たちはこれが「正しいこと」であると確信しています。私たちの考え、アイデア、取り組みを皆さまと共有することで、このトピックに関する幅広い議論に寄与できれば光栄です。そうした議論から私たち全員が学び、その実りを共有して、世界中で変化を起こす努力をさらに高めていけると思うからです。

Bob Moritz
Chairman, PricewaterhouseCoopers
International

はじめに

Agnès Hussherr からのご挨拶



2001年のことでした。パートナーに昇格した私は初めて、PwCのジェンダーダイバーシティを高めるために何ができるかを考えてほしいと依頼されたのです。正直のところ、それまでは、これが重要な問題であるということ自体を認識したことはありませんでした。その時点ですでにPwCフランスで12年の社歴がありましたが、その間ずっとキャリアと私生活の両方で非常に充実した日々を送っており、3人の子供を持ちながら、パートナーの地位へと邁進してきたからです。しかし、ふと立ち止まって周りを見回してみると、PwCフランスにも欧州全体のPwCにも、なるほどと思える状況がありました。こうして私は、PwC Women in PwCというネットワークの欧州地域におけるリーダーという役割を引き受けることにしました。

これは、私自身のダイバーシティの歩みの第一歩にすぎませんでした。時間とともに明らかになったのは、性別だ

けでなく、もっと幅広く、あらゆる種類の違いを受け入れ、そこから価値を見出すことに私たちは重点を置くべきだという点でした。そして、そのような幅広いレンズを通してこそ、私たちは将来に向けた戦略を達成できるのだということに気付きました。この考え方が、2013年にグローバルダイバーシティ&インクルージョンリーダーに指名された際、私が実践を目指したダイバーシティ&インクルージョン(D&I)戦略の中核となりました。

グローバル・リーダーシップ・チームと世界各地の粘り強いテリトリ・ダイバーシティ・リーダーたちから強力なサポートを受け、私たちは、PwCネットワークの全ての拠点でD&I関連のアクションの実践を加速することに努めてきました。この歩みを進める中で多くのことを学び、その教訓を生かしてアプローチを常に改良してきました。その結果として到達した包括的で効率的な現在の

アプローチが、私たちがこれから達成を目指す継続的な進歩の土台になると感じています。このアプローチには、取り組みの過程で通過してきたマイルストーンがいくつも含まれています。例えば、D&I戦略をネットワークのビジネス戦略と整合させたことや、グローバル・インクルージョン・インデックスを導入してリーダーシップの説明責任を明確にしたこと、などが挙げられます。

私たちが歩んでいるのは長い旅路であり、これからすべきことが山積していることは認識していますが、これまでの私たちの経験、成果、教訓を社外の皆さまに詳細にお伝えできることは、私にとってこのうえない喜びです。

Agnès Hussherr
Global Human Capital Leader

背景 — PwCのダイバーシティ&インクルージョン

PwCにとって¹、人材の多様性は、ネットワーク内の全ての法人における優先事項である。なぜなら私たちは、優秀な人材を確保し、クライアント、スタッフ、そして社会のために価値を創造していく必要があるためである。このため私たちは、問題解決に対してさまざまなアプローチを取る人、進んで現状を打破しようとする人、他の人とは異なった

考え方をする人、多種多様なバックグラウンドや文化を持つ人を採用、育成している。重要な問題を解決するには、多様な人材が必要なのだ。

グローバルレベルで私たちが進めているダイバーシティの取り組みは、正式には今から12年前に開始された。PwCネットワーク全体の重要課題として、またビジネス戦略の実行に必要な要因として、ダイバーシティについてグローバルで首尾一貫したアプロー

チを開始したのである。以来、多くのことが変化してきたが、特に、ネットワークのアプローチと戦略をオペレーション化するための意思決定にそれが顕著に表れている。この歩みを通じて確立されたアプローチと、私たちPwCの経験を本資料で紹介していきたい。

¹ PwCとは、PwCネットワーク、またはネットワークに加盟している独立した法人を指します。詳しくはwww.pwc.com/structureをご覧ください



背景 — PwCのダイバーシティ&インクルージョン

取り組みの強化

2013年、私たちは、D&Iへのアプローチを活性化および加速した。新しく指名されたテリトリー・ダイバーシティ・リーダーからのサポートや、2+1のアプローチをもって具体的な戦略実行を開始したのである。

テリトリー・ダイバーシティ・リーダー

PwCネットワークでは、世界各国の現地法人のシニアパートナーがダイバーシティ推進にコミットし、法人内でこの取り組みを率いるテリトリー・ダイバーシティ・リーダーを指名している。テリトリー・ダイバーシティ・リーダーは、当該法人のシニアパートナーのレポートラインとなり、グローバルのD&I戦略に沿って各法人内のD&I戦略を策定し、現地での変化を起こすのに

必要なアクションを実行するという責任を負っている。このアプローチにより、ネットワーク全体で一貫性のある、かつ効果性の高いダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを実践するという私たちの狙いが現実となる。テリトリー・ダイバーシティ・リーダーは、PwCネットワークの主要21カ国で指名されており、グローバルダイバーシティ&インクルージョンリーダーとともに、PwCのグローバル・ダイバーシティ・リーダーシップ・チームを構成している。

2+1のアプローチ

ネットワーク全体にわたって、私たちは、ダイバーシティに対して2+1のアプローチを適用している。これは、ネットワーク内の全ての法人が、(1)Valuing differences(違いから価値を見出すこと)、(2)Genderという、

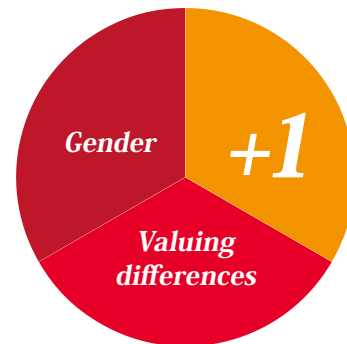
二つの共通のダイバーシティの領域に取り組むことを意味する。その理由は以下のとおりである。

Valuing differences: 見た目、考え方、話し方、行動、出身地などから、世界には誰一人として同じ人間はいないから。

Gender: あらゆるレベルを含む世界の労働者人口の48%は女性だが、リーダーシップレベルではこの割合が反映されていないから。

さらに私たちは、ネットワークの全ての法人に対し、現地の状況にとって重要なダイバーシティの領域を少なくとも一つ選んで追加するよう求めている。国や地域によって人材に関する優先事項は異なるため、このアプローチを取ることで、グローバルなダイバーシティ戦略を支えながらもローカルな特色を持たせる余地が作られる。

ダイバーシティのさまざまな領域に対応するPwCの2+1のアプローチ



- + 民族の伝統
- + LGBT
- + 年齢・世代
- + 障害
- + 考え方やスキルのダイバーシティ

私たちが学んだ重要な10の教訓

PwCは、ダイバーシティがファームとスタッフにもたらす全ての機会を生かしたいと考えている。私たちのD&Iのアプローチとこれまでの歩みについて誇りに思うと同時に、まだ長い道のりが残されていることも認識している。

D&Iの旅路を進める中で、私たちは、多くの成功を収めてきたが、同じように多くの困難にも直面し、常に考えさせられてきた。この経験を通じて、私たちは多くの貴重な教訓を学び、これらが私たちの取り組みを形作っている。

私たちのD&Iの歩みを皆さまと共有するからには、私たちが学んだ教訓の中でも最も重要だと思えるものを共有するのが適切と考える。他の会社や組織が、これらの視点から学び、私たちのダイバーシティの歩みと経験から何かを得られれば光栄である。

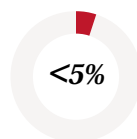
この概要版では、私たちが学んだ教訓のトップ10を簡単に紹介していくが、詳細については、「**PwCのダイバーシティの歩み：インパクトの創造、成果の実現**」の完全版をご覧ください。

1. ビジネスケースをカスタマイズし、共感を得る
2. 「手っ取り早い対応策」は存在しないことを認識する
3. リーダーシップがコミットしない限り、責任感が生まれず、進捗はない
4. プログラムを計画する際に、データ分析を活用する
5. プログラムを実行に移す際にも、データ分析を活用する
6. 全ての文化を網羅する画一的なやり方は存在しない
7. 組織のDNAにD&Iを組み込む
8. インクルージョンを最初から重視する
9. 存在ではなくパフォーマンスを評価する
10. 大勢の力を利用する

教訓1: ビジネスケースをカスタマイズし、共感を得る

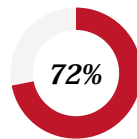
ダイバーシティは正しい行いである。しかし、それ以上に、うまく実践すれば、ビジネスパフォーマンス上のメリットを多数もたらす機会にもなる。今の時代を取り巻く5つのグローバルなメガトレンド、すなわち急速な都市化の進行、世界の経済力のシフト、人口構造の変化、気候変動と資源不足、テクノロジーの進歩／技術革新は、世界各地で社会と企業のあり方を徐々に変容させつつある。これに加え、最も多様性に富んだ思慮深い人材を有する組織こそが、これらのメガトレンドによってもたらされる課題に対して有効な対応策を見出せるようになるという事実を考えれば、メッセージは明らかである。ダイバーシティの実現は容易ではない一方、どんな組織にとっても無視することのできない機会をもたらすのである。

このメッセージを現実にするには、組織のビジネス戦略という基礎の上に立ち、かつビジネス戦略の成功を支えることを目的とした、組織主体の有効なビジネスケースを作成することが不可欠である。このアプローチを実践して初めて、組織のリーダーやスタッフから共感を得ることができるであろう。また、全ての相手に適した唯一のビジネスケースというのが存在しないことも認識しなければならない。あるリーダーから賛同を得るのに有効な動機が(例えば業績)、他のリーダーにも通用するとは限らない。そのリーダーは、正しいことだからダイバーシティを追求したいと考えているかもしれないのだ。



フォーチュン500社のCEOに占める女性の割合は現在5%未満である

出典:www.fortune.com/2016/06/06/women-ceosfortune-500-2016



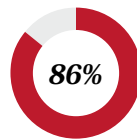
CEOの72%は、重要なスキルの確保に対して懸念を抱いている

出典:「第19回世界CEO意識調査」、PwC、2016年



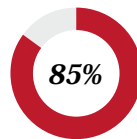
最も急増している人口グループは、65歳以上の層である

出典:「Global Megatrends」、PwC



ダイバーシティに関する会社のポリシーは、会社を選ぶ際に自分にとって重要な要因である

出典:「The female millennial: A new era of talent」、PwC、2015年



CEOの85%は、会社のダイバーシティ戦略が会社の業績を向上させたと回答している

出典:「第18回世界CEO意識調査」、PwC、2015年

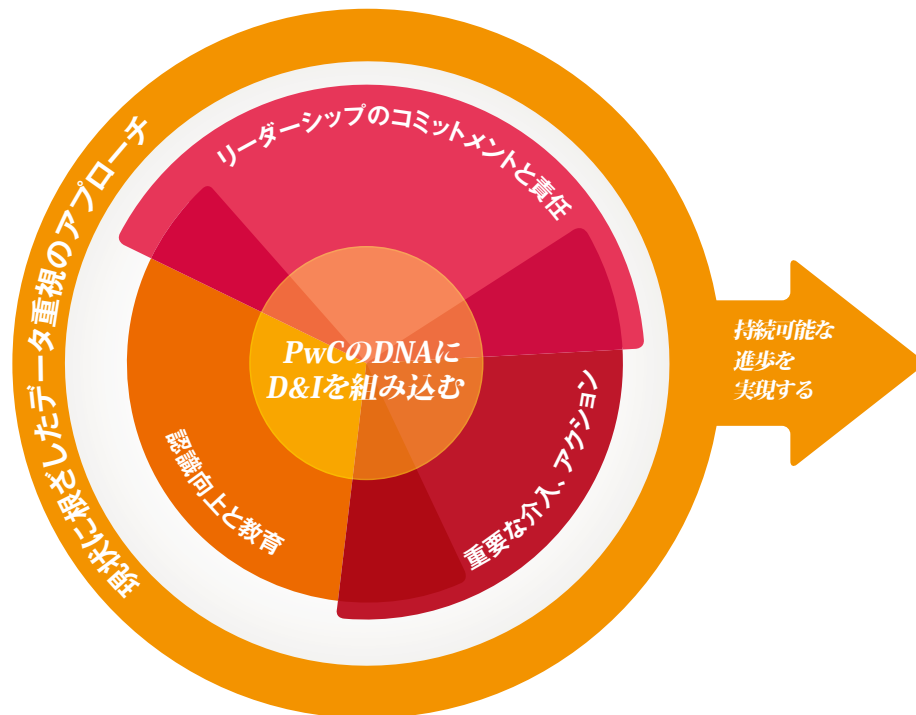
教訓2:「手っ取り早い対応策」は存在しないことを認識する

労働市場に入ってくる多様な人材がこれまで以上に増えているのを受けて、近年、ダイバーシティがCEOのアジェンダとして急速に浸透している。しかし、その認識が向上している一方で、目覚ましい進歩はまだ達成されていない。この状況を打破するに当たり、ダイバーシティに「手っ取り早い対応策」は存在しないことを理解することが重要だ。実証可能でなおかつ持続可能な進歩は、行動、プロセス、文化の変革を含む総合的なチェンジマネジメントのアプローチを通じてしか実現できない。

PwC ネットワークのD&I戦略が、PwCのD&Iエコシステムを通じてオペレーション化され、実践されているのはそのためだ。

このエコシステムの各セクションに合わせるかたちで、私たちは、明示的な優先事項とアクションを打ち出し、行動、プロセス、文化面での目指す変革を推進し、今まで以上にダイバーシティとインクルージョンに裏打ちされたリーダーシップ育成のパイプライン、スタッフ構成、そして文化を創造することを目指している。

PwCのD&Iエコシステム



教訓3:リーダーシップがコミットしない限り、責任感が生まれず、進捗はない

リーダーシップが必要なコミットメントを示し、さらに重要な点として適切な責任のフレームワークが存在しない限り、ダイバーシティを継続的に向上させていくのは非常に難しいであろう。つまり、D&Iに対するリーダーシップのコミットメントとその責任を確立することは、きわめて重要なのである。

過去数年にわたってPwCでは、この分野の取り組みを大幅に強化している。具体的には、(1)ダイバーシティのガバナンス組織を刷新し、(2)PwCネットワーク全体のミッションクリティカルなリーダーたちとダイバーシティに関する取り組みの最新情報を共有するためのフレームワークを合意し、(3)PwCグローバル・インクルージョン・インデックスを導入するなど、マイルストーンとなるアクションを実行したのだ。

PwCグローバル・インクルージョン・インデックスは、包括的かつ画期的なフレームワークで、ダイバーシティの現状、過去1年間の進歩、これから重点的に取り組むべき領域について、明確な情報を提供する指標である。複合的な指標で、ジェンダー・ダイバーシティ・スコアとインクルージョンスコアと呼ばれる二つの要素から構成される(50%ずつ)。定量的なデータ(人材データ分析、毎年スタッフ満足度調査の結果)と定性的なデータ(Maturity Modelと呼ばれる定性項目)の両方をもって、ネットワーク内の主要21カ国それぞれについて、100点満点のスコアが算出される。最後に、これらの個別スコアを平均することで、グローバル・インクルージョン・インデックスのスコアが算出される過去3年にわたり、私たちは、

このインクルージョンインデックスのスコアを、売上、スタッフ満足度結果、ブランド調査結果などとともに、重要なパフォーマンス指標として位置付け、年度末に確認している。

グローバル・インクルージョン・インデックスの導入は、私たちの歩みにおいて非常に重要なステップであった。これにより、リーダーシップの責任が明確になるとともに、データ重視の意思決定と測定可能な進歩を基本とするダイバーシティ戦略が実践されるようになったためだ。

PwCのグローバル・インクルージョン・インデックスについての詳細なケーススタディは、報告書の詳細版のP15をご覧ください。

www.pwc.com/diversityjourney.



教訓4: プログラムを計画する際に、データ分析を活用する

他社の実践している代表的な方法論をベースとするアプローチは、ダイバーシティ関連の受賞につながることはあっても、有意義な進歩には結び付かない場合もある。代表的な方法論をベースとするアプローチから、データ重視のアプローチへとシフトすることは、ダイバーシティの課題と「想定されるもの」ではなく、「現実」の課題に対応するD&Iのプログラムを策定する上で欠くことができない。現実の課題を理解し、それに向き合っただけで、その後の活動で成功を収める下地が作られるのだ。

ケーススタディ — 思い込みの盲点

PwCにはこれまでずっと、女性のパイプラインに存在する「穴」をふさぐ必要があるという認識があった。このため、女性のリテンションのためのプログラムと、育児を始めたばかりのワーキングマザーをサポートするためのプログラムが重視されていた。

しかし、厳密な分析を行ったところ、大きく異なる状況がデータで示され、次のことが分かった。

1. ネットワーク全体を通じて、女性の離職率が男性よりも高いのは最もジュニアの等級のみで、この等級で離職していく女性が出産や育児の年齢に差し掛かっていることはほとんどなかった
2. 他の全ての等級では、男性の方が女性よりも離職率が高くなっていった。しかし、男女を問わず離職により欠員が出た場合に補充

として採用されるスタッフは、経験のある男性スタッフが圧倒的多数を占めていた

このデータ重視のアプローチのおかげで、私たちは、ありがちな神話を崩すことができたのだ。それがすなわち、新卒レベルで男女を同数採用しても、キャリアのどこかの段階で女性は子育てのために離職することから、トップレベルの男女比率は同じにならない、という思い込みだ。

この洞察を得た結果、私たちは、女性のパイプラインに存在する「穴」をふさぐという戦略から、多様な人材を中途採用するという現在のアプローチに切り替えたのだ。これが、グローバルなD&I戦略の強化において欠かせないKPIとなっている。

教訓4: プログラムを計画する際に、データ分析を活用する

PwCは過去に、D&Iについて「代表的な方法論」のアプローチを取ってきたとすることができるであろう。つまり、社外を見渡して代表的な方法論として最も推奨されているプログラム、具体的にはメンタリング、社内ネットワークワーキンググループ、ワーキングマザーのためのサポートなどを特定した上で、ネットワーク内の法人がこれらのツール、ガイダンスや制度を導入することを支援してきたのだ。しかし、今から5年前に、私たちは一歩下がって現状を分析し、次の問いを自問した。「正しいことを全て実践し、時間も費用もエネルギーも投資しているのであれば、なぜもっと大きな成果が上がらないのか」。

一歩下がってこの質問への答えを求めたことが、「代表的な

プラクティス」のアプローチから「データ重視」のアプローチへとという決定的な変化へとつながった。ケーススタディ「思い込みの盲点」のコラムは、なぜこのシフトが必要だったかを明らかにしている。そして、PwCのD&Iの取り組みにおいてデータに基づく意思決定がなぜ基本とされ、中心とされているかを説明している。

これはすなわち、スタッフのニーズ、期待、フィードバックに耳を傾け、グローバル・インクルージョン・インデックスなどのデータ分析を活用することを意味する。そうすることにより、どこでつまづいている可能性があるか、また進歩を促すためにどうすれば最大の効果を生み出せるかを理解できるのだ。



教訓5:プログラムを実行に移す際にも、データ分析を活用する

真の成果を実現するには、クリエーティブで革新的と思えるポリシーやプログラムを導入したり、世間で推奨されている方法論を実践しているから正しいに違いないと安心しているのでは十分ではない。実際、組織で実践するD&Iの施策について、その有効性を測る上で関連性と信頼性の高いKPIを特定し、それらを測定し続けることは、きわめて重要である。目に見える確かな進歩を遂げるため、重要な測定値から目を逸らさず、実効性のあるアクションを取っているのだと自信が持てていなければならぬのである。

このため、PwCのD&Iエコシステムでは、効果のある重要なアクションが中核要素の一つとなっている。フィードバックとデータは、どのようなアクションを取

るべきかを考える際にも不可欠だが、それが奏功しているかどうかを見極める上でも非常に重要である。私たちは、ダイバーシティの文化を醸成する上で、主要なKPIを特定して測定することが、どんなアクションを導入する際にも、また存続する際にも欠かせないことと重視している。そして、これを強調するために、グローバル・インクルージョン・インデックスの重要な構成要素として、D&I戦略に関してD&I Maturity Modeを明確な測定項目の一つとして導入したのだ。

KPIを測定した結果として進歩が見られない場合は、当該の取り組みを再評価するか廃止するのが、私たちの姿勢だ。貴重なリソースが全て、実効のある、的の絞れたD&Iの活動に向けられるべきだからだ。

一方、KPIの測定で進歩が見られなかった場合は、そのアクションはPwCの「実証済みプラクティス」となり、幅広く共有される。これにより、PwCネットワークの世界各地の各法人が、他の拠点で何が奏功し価値を生んでいるかを知り、アクションをゼロから構築するのではなく、他法人のやり方を利用して応用できるようになっている。

報告書「**PwCのダイバーシティの歩み:インパクトの創造、成果の実現**」では、PwCネットワークの世界各地の法人から生まれた「実証済みプラクティス」のケーススタディを多数紹介している。ごくわずかではあるが、ダイバーシティの重要なアクションとそれらがもたらした効果を、本報告書概要の次ページで紹介している。



教訓5: プログラムを実行に移す際にも、データ分析を活用する

Aspire to lead

PwCが世界各地の大学生を対象に、リーダーシップとジェンダー平等をテーマにしたフォーラムを開催



効果:
男女両方の学生にインスピレーションを与え、ダイバーシティを重視する会社としてのPwCのブランドを向上

Up!Talk

PwCドイツが女性スタッフを対象にメンタリングプログラムを導入



効果:
今までよりもインクルーシブなキャリアパスが作られ、重要な女性の人材の離職率が低下

FlexMenu

PwCブラジルが全スタッフを対象にフレキシブルな勤務形態を認める制度を導入



効果:
スタッフの積極性が向上し、離職率が低下し、職場のインクルージョンが向上

GLEE

PwCカナダがゲイ、レズビアン、その他全ての人のためのLGBTネットワークを設立



効果:
職場のインクルージョンが向上し、ダイバーシティを重視する会社としてのブランドが向上したほか、クライアントからもポジティブなフィードバックが寄せられた

教訓6:全ての文化を網羅する画一的なやり方は存在しない

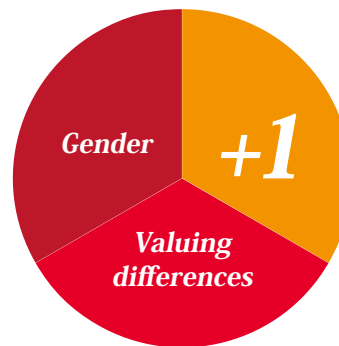
D&I戦略をグローバルレベルで展開する際、画一的なやり方を強制しようとするアプローチはうまく行かない。それどころか、現地の文化に合わない一つのアプローチやプログラムを押し付ければ、メリットよりもデメリットの方が大きくなる可能性がある。D&I戦略は、世界各地のビジネス文化に存在する微妙な違いやニュアンスを考慮しなければならない。また、ダイバーシティのプログラムは、現地の状況に合わせる余地を残している必要がある。取り組むべき課題や適切な変化のためのアプローチは、場所によって異なり、同じ組織内でも部署の文化によって異なるという事実を認識する必要があるということだ。これらの要件を踏まえた上で、ローカルでのデリバリーに支えられたグローバ

ルな一貫性を追求することが重要だ。

このためPwCでは、グローバルなD&I活動のローカライゼーションを奨励しており、ダイバーシティの領域を2+1のアプローチへと変化させてきた。これにより、各法人が自社の現実に対応するローカルな活動や優先事項を展開できる文化が作られている。ダイバーシティの分析とフィードバックのチャンネルに対するアプローチにかけてはグローバルな一貫性と均質性を重視する一方で、PwCネットワークの各法人には、これらのチャンネルに対応する個別の行動計画を策定するよう働きかけている。以前のようにグローバルなプログラムを策定してPwCの全ての法人が同じアクションを取るよう促すことは行っておらず、その代わ

り、それぞれの法人が独自の行動計画の範囲内で、個別の調査データやフィードバック、さらには現地の環境や文化に対応するためのアクションを採用している。

ダイバーシティのさまざまな領域に対応するPwCの2+1のアプローチ



2+1のアプローチ

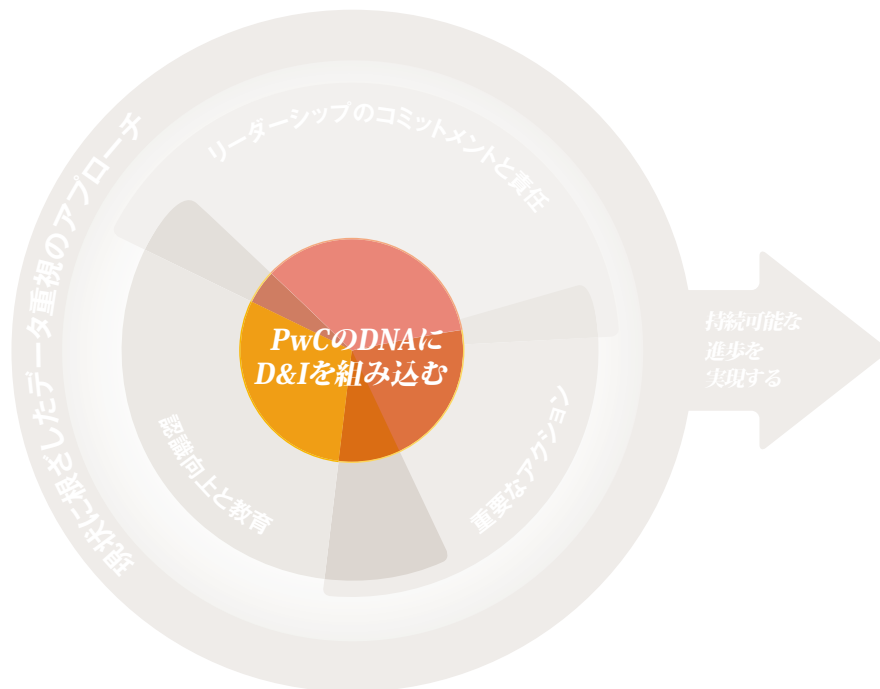
- + 民族の伝統
- + LGBT
- + 年齢・世代
- + 障害
- + 考え方やスキルのダイバーシティ

教訓7:組織のDNAにD&Iを組み込む

D&Iの取り組みを縦割式の垣根の中で進め、持続可能な進歩は達成できないであろう。D&Iは、組織のDNAに組み込み、成功する上で欠かせない基本として位置付け、ビジネス戦略、顧客戦略、人材戦略に自然に織り込まなければならない。これは容易ではなく、一夜にして成し遂げられることではない。最大の目標は、組織内のステークホルダーをあまねく巻き込んで影響を及ぼし、D&Iがあらゆるディスカッション、アクティビティ、人材やビジネスのプロセス、クライアントとのインタラクションに内在する直感的な側面となるような環境に向けて、能動的に前進していくことであるべきなのだ。

これ故に、PwCのDNAにD&Iを組み込むことは、PwCのD&Iエコシステムで基本的な構成要素となっている。私たちは、戦略リーダー、事業ラインのリーダー、マーケティングリーダー、人事リーダーなど、組織全体にわたって関係者を巻き込みながら、能動的な歩みを進めている。これらの重要なステークホルダーに積極的に影響を及ぼすため時間とエネルギーを投資し、あらゆるビジネス活動にD&Iを組み込もうとしている。

PwCのD&Iエコシステム



教訓8:インクルージョンを最初から重視する

ダイバーシティのギャップが最も明らかな部分、すなわち通常は組織の上層部でダイバーシティを実現することに全てのエネルギーとリソースを費やそうと思うのは、理解できなくもない。しかし、この種のターゲットを絞り込んだアプローチは、長期的にはあまり大きな効果をもたらさない。組織全体にわたる幅広い持続可能な進歩を達成するには、リーダーシップのダイバーシティに狙いを定めた活動だけでなく、インクルーシブな人材文化や人材制度の開発を目指す実質的な活動を組み合わせ、それを取り組みの最初の段階から基礎固めとして実践しなければならぬ。これはつまり、人材ライフサイクル全体にわたって効果のある重要なアクションを取る必要があることを意味する。人材プロセスの早期に発生する

体系的な課題に取り組まなければ、トップレベルの後継者育成パイプラインで同じダイバーシティのギャップが起り続けるのだ。

私たちは、行動変化をインクルーシブなプロセスに混ぜ合わせることが、インクルージョンの文化をいっそう強化する上で欠かせないと考えている。さらに、このインクルージョンの文化を創造するには、ダイバーシティのアクションを人材ライフサイクルの全段階にわたる意思決定のプロセスに組み込む必要があると認識している。これ故に、グローバル・インクルージョン・インデックスのようなフレームワークと幅広いデータ分析のプロセスでは、あらゆる等級レベルの測定を組み込むことで、人材ライフサイクルの全段階で奏功するアクションを実行している。



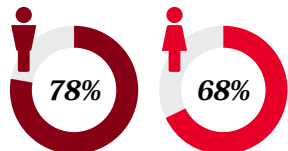
教訓9:存在ではなくパフォーマンスを評価する



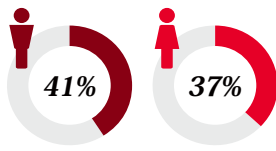
ミレニアル世代のPwCスタッフの**98%**(男女とも)が、ワーク・ライフ・バランスが自分にとって重要だと回答



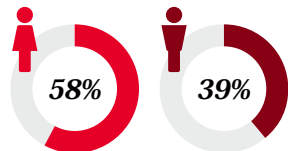
現代のワーキングファーマーは、ワーキングマザーと同じぐらい、仕事と家庭の両立の問題を経験している



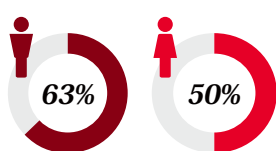
PwCスタッフの**男性78%**、**女性68%**が、共働き夫婦



ミレニアル世代は、他社への転職を考慮する理由として、「仕事と私生活のバランスが取れない。もっとフレキシブルに働ける仕事に就きたい」を2番目に多く挙げている



共働き夫婦のPwCスタッフの**女性58%**、**男性39%**が、世帯の主な稼ぎ手である



男性のミレニアル世代の**63%**は、ワーク・ライフ・バランスとフレキシブルな勤務形態の制度が会社には存在するけれども、全員にとって利用しやすいようになっていないと回答

フレキシブルな働き方を認める制度を導入する際、そのアプローチが人口構造の変化や今時のスタッフの期待とニーズの変化に対応していることが重要だ。フレキシビリティを旧来の固定観念に結び付け、テクノロジーという利器を利用しないような古い考え方とアプローチからは、脱却しなければならない。会社に「いること」よりも、会社に対してどれだけのインパクトとパフォーマンスをもたらしているかを認識し、フレキシビリティとは全スタッフにとって重要なことだと位置付ける文化があれば、全ての人材が潜在能力を開花できる組織社が作られるであろう。

PwCにおいて、フレキシビリティを全スタッフのためのものとして理解するという変化は、マインドセットを柔らかくして、フレキシビリティにまつわる典型的な固定観念を克服することを意味した。特に、フレキシビリティとは子を持つスタッフ、とりわけ母親が希望するものという観念があったのだ。

PwCスタッフやそれ以外の幅広い労働者を対象とした調査で回答者の見解や希望をデータポイントに落とし込み、また現代の労働者にまつわる仕事と家庭のトレンドの変化をデータとして認識することは、私たちの歩みにおいて重要な一部となっている。

出典:

PwCの世界各地のミレニアム世代のスタッフ4,828人の回答、2015年1月

PwCの世界各地の全世代のスタッフ1,141人の回答、2016年1月

「The New Dad: Caring, Committed and Conflicted」、ボストンカレッジ・センター・フォー・ワーク&ファミリー、2011年

「The female millennial: A new era of talent」、PwC、2015年3月

教訓10:大勢の力を利用する

ダイバーシティへのコミットメントは、人材確保にとってますます重要になりつつある。そして、最近の人材は、ダイバーシティへのコミットメントと目に見える成果の両方を求めている。しかし、リーダーシップのコミットメントと主なステークホルダーの積極的な行動は、ダイバーシティの歩みにおいて重要な効果を生みこぞすれ、真の成功を達成するには十分ではない。D&I戦略は、あらゆる人を招き入れるインクルーシブなものでなければならないのだ。このため、ダイバーシティの歩みに全てのスタッフを巻き込み、変化の起爆剤になれるようスタッフに力を与え、この旅路を一步前進するごとにその成果を全てスタッフと共有していくべきなのである。

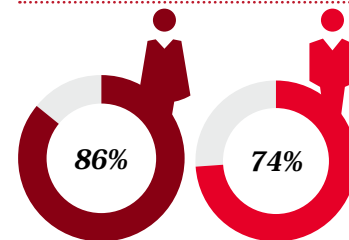
これを実践するために私たちが導入した手段の一つが、年1回

のグローバル・ダイバーシティ・ウィーク(GDW)だ。2014年に初めて開催されたこのキャンペーンは、私たちのダイバーシティの歩みの中でも重要なステップの一つだった。グローバルなPwCネットワークで働いている全てのプロフェッショナルを巻き込むことを狙いとした広範なインクルージョンのアクションで、PwCの全世界の事業所が一緒になってGDWを実施している。

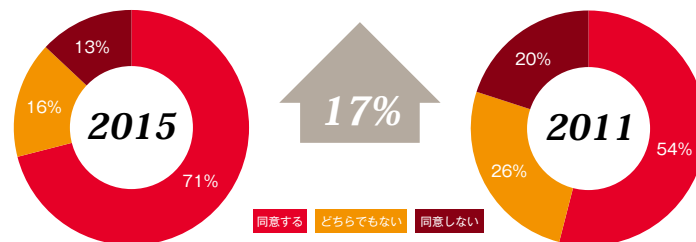
今では毎年恒例のイベントとなっており、PwCの優先事項としてのダイバーシティに対する認識を高める役割を果たしている。リーダーシップがダイバーシティへのコミットメントを打ち出し、スタッフはインクルージョンや人それぞれの違いに価値を見出している。PwCを今まで以上にインクルーシブな職場にするため、個人やチームが率先して行

動を取っているのだ。この週間には、さまざまなイベントが開かれ、社内通信が発信され、グローバルオープンマインドという独自のオンライン学習モジュールやインクルージョン年間計画表など、「Valuing differences」のための画期的なリソースも多数提供されている。この1週間だけでなく年間を通じて、スタッフがダイバーシティとインクルージョンを探究し、理解し、参加し、コミットすることが奨励されている。

ダイバーシティとインクルージョンに関する会社のポリシーは、会社を選ぶ際に自分にとって重要な要因である



会社はダイバーシティを推進しているが、全ての人に対して本当に平等な機会が与えられているとは思わない



出典:「The female millennial: A new era of talent」、PwC

報告書「PwCのダイバーシティの歩み」の詳細版について

報告書「PwCのダイバーシティの歩み:インパクトの創造、成果の実現」の詳細版では、ダイバーシティとインクルージョンに対するPwCのアプローチ、これまでの成果、その過程で学んだ教訓を詳細に解説している。

詳細はpwc.com/diversityjourneyをご覧ください。



詳細版の主な内容:

- PwCの過去12年にわたるダイバーシティの歩み、PwCにおけるダイバーシティとインクルージョンの定義、D&Iに対する現在のアプローチについてのより包括的な概要
- PwCのD&IエコシステムとD&I戦略の実践に際してこのエコシステムをどのように使用しているかについてのより詳細な説明
- PwCグローバル・インクルージョン・インデックスの詳細な概要
- 私たちのネットワークを主体とした活動を数多く紹介するケーススタディ(グローバル・ダイバーシティ・ウィーク、HeForShe、Aspire to lead、テリトリー・ダイバーシティ・リーダーの役割など)
- PwCネットワークの世界各地の法人から生まれた「実証済みプラクティス」の紹介
- PwCダイバーシティリーダー、ダイバーシティ支援者、さまざまな貢献者のプロフィール紹介

インパクトの創造、成果の実現 組織的なダイバーシティプログラムを有意義に活用する

本報告書についての詳細は[pwc.com/diversityjourney](https://www.pwc.com/diversityjourney)をご覧ください。ご質問は下記の担当者にお問い合わせください。



Agnès Hussherr

Global Human Capital Leader
agnes.hussherr@fr.pwc.com



Aoife Flood

Global Diversity & Inclusion Programme
aoife.flood@ie.pwc.com



Dale Meikle

Global Diversity & Inclusion Programme
dale.e.meikle@pwc.com



Ana Malvestio

TDL, PwC Brazil
ana.malvestio@pwc.com



Bernice Kimacia

TDL, PwC Africa
bernice.w.kimacia@rw.pwc.com



Marcus Laithwaite

TDL, PwC Australia
marcus.laithwaite@au.pwc.com

インパクトの創造、成果の実現 組織的なダイバーシティプログラムを有意義に活用する

本報告書についての詳細は[pwc.com/diversityjourney](https://www.pwc.com/diversityjourney)をご覧ください。ご質問は下記の担当者にお問い合わせください。



Leigh Chalmers

TDL, PwC Canada

leigh.chalmers@ca.pwc.com



Alica Pavukova

TDL, PwC CEE

alica.pavukova@sk.pwc.com



Zhou Xing

TDL, PwC China and Hong Kong

xing.zhou@cn.pwc.com



Francois Jaumain

TDL, PwC France

francois.jaumain@fr.pwc.com



Petra Raspels

TDL, PwC Germany

petra.raspels@de.pwc.com



Asha Ramanathan

TDL, PwC India

asha.ramanathan@in.pwc.com

インパクトの創造、成果の実現 組織的なダイバーシティプログラムを有意義に活用する

本報告書についての詳細は[pwc.com/diversityjourney](https://www.pwc.com/diversityjourney)をご覧ください。ご質問は下記の担当者にお問い合わせください。



Lia Turri
TDL, PwC Italy
Lia.turri@it.pwc.com



Noriko Umeki
TDL, PwC Japan
norkio.umeki@jp.pwc.com



Hoonsoo Yoon
TDL, PwC Korea
hoonsoo.yoon@kr.pwc.com



Michelle Orozco
TDL, PwC Mexico
michelle.orozco@mx.pwc.com



Emma Campbell
TDL, PwC Middle East
emma.campbell@ae.pwc.com



Jolanda Lamse
TDL, PwC Netherlands
jolanda.lamse@nl.pwc.com

インパクトの創造、成果の実現 組織的なダイバーシティプログラムを有意義に活用する

本報告書についての詳細は[pwc.com/diversityjourney](https://www.pwc.com/diversityjourney)をご覧ください。ご質問は下記の担当者にお問い合わせください。



Karen Loon
TDL, PwC Singapore
karen.loon@sg.pwc.com



Mar Gallardo
TDL, PwC Spain
mar.gallardo@es.pwc.com



Katarina Roddar
TDL, PwC Sweden
katarina.rodmar@se.pwc.com



Joanne Burgener
TDL, PwC Switzerland
joanne.burgener@ch.pwc.com



Sarah Churchman
TDL, PwC UK
sarah.j.churchman@uk.pwc.com



Mike Dillon
TDL, PwC US
mike.dillon@pwc.com

お問い合わせ先

PwC Japan グループ

pwcjpr@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年9月に発行した「The PwC diversity journey: Creating impact, achieving results - Executive summary」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/diversityjourney

日本語版発刊月：2016年12月

管理番号：I201610-3

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.