

\*\*\* レポート \*\*\*

## 意思決定ボードのダイバーシティ

社会システム研究所 主任研究員 中嶋 幹

### 要 約

近年、企業の意思決定に関わる役割を担うメンバーの多様性（意思決定ボードのダイバーシティ）の進展に取り組む動きがみられる。この背景には、ダイバーシティがイノベーションを生み、企業価値を高めると考えられていることが挙げられる。しかしながら、ダイバーシティがイノベーションを生むという関係は必ずしも自明ではない。そこで本稿では、先行研究を概観することにより、ダイバーシティとイノベーションの関係が実証的に確認されているか否かを明らかにする。

ダイバーシティの効果については、(1)コスト、(2)人材の獲得、(3)マーケティング、(4)創造性、(5)問題解決、(6)企業組織の柔軟性などの観点から、競争上の優位性が論じられることが多いが（Cox and Blake, 1991）、本稿では主として、(4) 創造性および(5) 問題解決に関する実証研究を取り上げた。それによると、デモグラフィーに関連するダイバーシティに比べて、業務に関連するダイバーシティが進展するほど、その効果が発揮されることを示した実証研究が多くみられており、概ねダイバーシティが進んでいる企業の優位性が期待できることを示唆していると考えられる。次に、トップマネジメントのダイバーシティに関する研究結果についてみると、創造性や問題解決などの点において、ダイバーシティの効果が発揮されることが示されている。しかしながら、ダイバーシティの構成要素によっては、ダイバーシティの進展が諸刃の剣となり得る可能性も示されている点に注意が必要である。従って、実務においてダイバーシティの取り組みを進める上では、ダイバーシティを機能させるためのマネジメントが重要になると考えられる。

## 目次

1. はじめに
2. ダイバーシティに関する研究
  - 2.1 ダイバーシティの競争上の優位性
  - 2.2 ダイバーシティの効果に関する幾つかの論点
  - 2.3 ダイバーシティに関する最近の研究結果
  - 2.4 意思決定ボードのダイバーシティに関する研究
3. わが国企業における意思決定ボードの現状
4. おわりに

## 1. はじめに

近年、わが国企業において、企業の意思決定に関わる役割を担うメンバーの多様化(以下、ダイバーシティ)に取り組む動きがみられる。経済同友会が2012年5月に発表した『意思決定ボード<sup>1)</sup>のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言<sup>2)</sup>』(以下、行動宣言)によると、企業が国際競争力を向上するためには、性別・年齢・国籍などを問わず、国内外から優秀な人材を登用し活用しなければならないと述べている。その一環として、行動宣言では、「2020年までに、女性役員の登用も視野に入れ、『女性管理職30%以上』の目標を、企業が率先し達成するために努力する」ことが明記されている。また、今回の行動宣言では目標の言及はなかったものの、外国籍人材の獲得・活用およびグローバル人材市場の構築についても、女性の活用と並んで重要なテーマとして検討されている<sup>3)</sup>。意思決定ボードのダイバーシティが求められる背景には、社会的な要請に加えて<sup>4)</sup>、ダイバーシティがイノベーションを生み、企業価値を高めると考えられていることが挙げられる。

しかしながら、ダイバーシティがイノベーションを生むという経済同友会の主張は、必ずしも自明ではない。そこで本稿では、意思決定ボードのダイバーシティの効果を明

<sup>1)</sup> 企業の経営や事業に関する意思決定を担うメンバーを指す。具体的には、部長以上の役職者や役員などが該当する。3章以降の分析では、2012年版CSR企業総覧データのうち、役職者数(部長以上)、執行役員、役員を意思決定ボードの構成メンバーと位置付けている。

<sup>2)</sup> <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/pdf/120528a.pdf>

<sup>3)</sup> 行動宣言の中で、2011年度活動の第二弾として取りまとめを行う予定であると記載されている。

<sup>4)</sup> 例えば、平成23年版男女共同参画白書(内閣府)によれば、政治、行政、経済を始め多くの分野において政策・方針決定過程への女性の参画が十分でないことが指摘されている。

らかにするために先行研究を概観し、ダイバーシティとイノベーションの関係が実証的に確認されているのか否かを明らかにする。

## 2. ダイバーシティに関する研究

ダイバーシティに関する研究は、海外が先行している。最初に、海外の研究事例に倣ってダイバーシティの競争上の優位性について説明した上で、ダイバーシティに関する研究の論点整理を行う。次に、ダイバーシティの効果に関する最近の研究結果を概観するとともに、本稿の主たる関心事である意思決定ボードのダイバーシティの効果に焦点を当て、その研究結果を確認する。

### 2.1 ダイバーシティの競争上の優位性

本稿で概観する初期の研究においてダイバーシティが注目された背景には、経済のグローバル化に伴って、企業組織においてダイバーシティが進展してきたことが挙げられる。Cox and Blake(1991)は、ダイバーシティの競争上の優位性について、(1)コスト、(2)人材の獲得、(3)マーケティング、(4)創造性、(5)問題解決、(6)企業組織の柔軟性の6つの観点から議論を行っている。

#### (1)コスト

企業の女性や人種・民族などのマイノリティに対するマネジメントは、白人男性に比べて適切でないケースが多い。ダイバーシティ・マネジメント<sup>5</sup>に失敗すると、職務満足度の低下やキャリア形成に関する失望から、女性やマイノリティの離職や欠勤が増える可能性がある。適切にマネジメントすることにより、離職や欠勤に伴う不要なコストの削減につながる。

#### (2)人材の獲得

多様なバックグラウンドから構成される優れた人材を組織に留めておくことは、企業が

<sup>5</sup> ダイバーシティ・マネジメントという言葉は、研究者によって様々に定義される。このような状況を踏まえて、谷口(2005)は次のように定義している。「ダイバーシティ・マネジメントとは、多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバーシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある。」ここで、パフォーマンスとは、業績や株価、利益率などの財務的なパフォーマンスと、企業に対するコミットメントの向上、モチベーションの向上、顧客満足度の向上、企業イメージの向上、優秀な人材の確保などの非財務的なパフォーマンスを指す。

競争力を維持する上では欠かせないことである。また、ダイバーシティ・マネジメントを行うことによって、レピュテーションが高まれば、優れた人材を獲得する際の競争力が増す。

### (3)マーケティング

ダイバーシティ・マネジメントに成功する企業は、結果として好意的な広報活動の効果を享受する。例えば、女性やマイノリティといった人々は、そのような企業で働きたいと考えるのと同様に、その企業の商品やサービスを購入したいと考える。また、消費行動は文化的背景に大きく影響されるため、従業員のダイバーシティが消費行動の理解や、それに対する戦略的対応に役立つ。

### (4)創造性

ダイバーシティが創造性やイノベーションを促進することが、多くの研究で支持されている。革新的な企業は、問題解決に当たって必要となる多様な知見を受け入れるような、意見交換の場（marketplace of ideas）をつくるための組織が確立されている。

### (5)問題解決

組織のダイバーシティは、問題に取り組むための広範かつ豊富な経験的基礎を有する。従って、ダイバーシティ・マネジメントは、問題解決や意思決定を改善する可能性がある。

### (6)企業組織の柔軟性

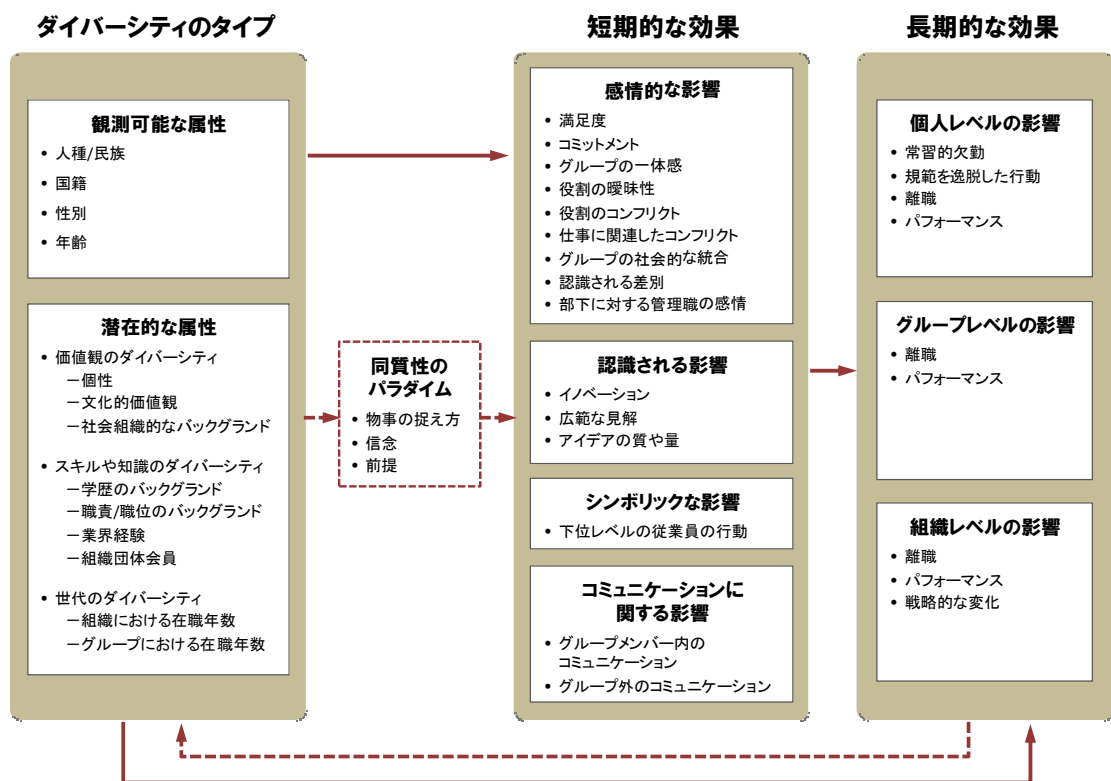
企業の経営方針や意思決定プロセスが広範囲にわたるものとなり、経営手法が標準化されにくくなるにつれて、企業組織の柔軟性が重要となり、組織に流動性や順応性が必要になる。ダイバーシティ・マネジメントは、企業組織の柔軟性を高める効果がある。例えば、女性は、男性に比べて曖昧なことに対する許容度が高く、複雑な状況に対して柔軟に対応したり、曖昧な業務を実行する能力に優れる。

以上、6つの観点からみてきたように、彼らの議論は、わが国企業の取り組みに対して有益な示唆を与える。例えば、ダイバーシティ・マネジメントの欠如による離職や欠勤に伴うコストの問題は、企業がワークライフバランスに取り組むことの経済的な意義を示唆する。彼らの議論は、ダイバーシティがイノベーションを生むという経済同友会の主張に対して、説得力を与えるものである。

## 2.2 ダイバーシティの効果に関する幾つかの論点

ダイバーシティの重要性が認識されるにつれて、様々な次元からダイバーシティの効果  
が議論されるようになってきた。Milliken and Martins(1996)は、80年代後半から  
90年代前半に行われた研究を中心にサーベイした上で、ダイバーシティの属性の違い  
が企業組織に与える影響をまとめている（図表1）。

図表1 ダイバーシティが企業組織に与える効果



(出所) Milliken and Martins(1996)をもとに NFI 作成

彼らは、ダイバーシティの属性について、観測可能な属性と観測しにくい属性に分類している。具体的には、観測可能な属性は、人種や民族、年齢、性別などが該当するとしている。一方、観測しにくい属性は、価値観やスキル、世代 (cohort) などが当てはまるとしている。彼らのサーベイによると、人種や民族、年齢、性別などのダイバーシ

ティは、短期的に企業組織に対してネガティブな感情を想起させることが多く、長期的には従業員の離職や欠勤の要因になり得るといえる。この理由として、異なる属性をもつメンバーの存在が、組織の一体感を阻害する可能性に加えて、管理者がそうしたメンバーに対して不快な感情を抱く場合には、公平な人事評価が行われない可能性があることを挙げている。これに対して、価値観やスキル、世代などのダイバーシティは、調整コストが大きい<sup>6</sup>というデメリットがあるものの、短期的には多様な知見に基づくイノベーションやアイデア、組織内外におけるコミュニケーションの活性化を通じて、パフォーマンスに寄与するとしている。

彼らの主張は説得力があるものの、パフォーマンスへの影響を議論する上では、次の論点に対して詳細な分析が必要となるように思われる。第一に、ダイバーシティの属性について、観測可能な属性と観測しにくい属性が相関する可能性が挙げられる。例えば、わが国のケースについていえば、近年の女性の社会進出は 80 年代後半から 90 年代前半の期間に比べて著しく進展していると考えられる。そのような場合には、性別の違いはスキルや知識に関するダイバーシティの代理指標となり得るため、図表 1 に示すダイバーシティのデメリットだけではなく、メリットがある可能性に留意すべきである。第二に、ダイバーシティのパフォーマンスに関する測定方法の問題が挙げられる。後述するように、①パフォーマンスの評価は誰が行うのか、②パフォーマンス指標の客観性、③パフォーマンスの性質などの違いによって、分析結果が異なる可能性が考えられる。

### 2.3 ダイバーシティに関する最近の研究結果

ダイバーシティに関する研究が蓄積される一方で、ダイバーシティの効果については必ずしもコンセンサスは得られていない。この要因として、前述したようにダイバーシティにはポジティブな効果とネガティブな効果があることに加えて、研究によって分析の前提が異なることが挙げられる。こうした問題に対処するために、最近ではメタアナリシスという手法を用いて個々の研究成果を統合的に評価する研究がみられる (Horwitz and Horwitz, 2007; van Dijk et al, 2012)。この分析手法のメリットは、個々の研究を比較する際に、ダイバーシティに影響を与えると考えられる指標を特定することができる点にある (van Dijk et al, 2012)。前節の最後に述べたように、例えば、

6 同質的なグループにおいては、お互いの考え方や価値観が近いなどの理由により、オペレーションを行うための調整

本人がパフォーマンスの評価を行うケースと、本人以外が行うケースの双方の研究結果を収集することにより、パフォーマンス評価の主体の違いが分析結果に与える影響を検討することが可能となる。

Horwitz and Horwitz(2007)は、ダイバーシティの属性を業務に関連する属性と、人種や民族、年齢、性別など（以下、デモグラフィ）に関連する属性の2つに分類した上で、ダイバーシティの効果について、(1)意思決定、創造性やイノベーション、問題解決などの質に関する効果、(2) アイデアやアウトプットの数、チームの作業を完了するまでの所要時間などの量に関する効果、(3) チームメンバーの満足度、チームの団結などの社会的統合に関する効果の3つに焦点を当てた分析を行っている。分析の結果、彼らは、業務に関連するダイバーシティは、(1)や(2)に対する効果がみられるものの、デモグラフィに関連するダイバーシティの効果はみられないことを明らかにしている。また、業務の複雑性やチームの種類および規模は、ダイバーシティの効果に対して影響を与えないことを明らかにしている。

この結果に対して、van Dijk et al(2012)は、ダイバーシティの効果进行评估する際に、客観性の高い評価指標の代わりに主観性の高い評価指標を用いることが分析上の問題となる可能性を指摘している。例えば、チームパフォーマンスを定性的に評価する場合、チーム内の管理者はチームの状況をよく知っているため客観性の高い評価を行うと考えられるが、直接チーム運営に携わらない部門長や役員などのチーム外の管理者が評価する場合には、評判や先入観に左右される可能性がある。van Dijk et al(2012)は、チーム外の管理者が定性的に評価した結果を用いた研究は、デモグラフィに関連するダイバーシティがマイナスの効果を与える一方、業務に関連するダイバーシティがプラスの効果を与えることを見出す傾向があることを明らかにしている。他方、チーム内の管理者が行う定性的な評価や、定量的な評価指標を用いた研究は、このような関係を見出していないことを明らかにしている。その上で、業務に関連するダイバーシティは、業務の難易度が高まるほど効果を発揮することを明らかにしている。また、業務に関連するダイバーシティは、与えられた役割をこなす (in-role performance) よりもイノベーションなどにおいて効果を発揮することを明らかにしている。

これらの研究は、厳密には一貫する結果を示していないものの、特定の状況の下では、

---

に掛かる時間などのコストが小さいと考えられる。

2.1節で述べたようなダイバーシティの優位性が期待できることを示唆していると考えられる。また、デモグラフィーに関連するダイバーシティの効果がみられない点については、ダイバーシティがプラスとマイナスの両方の側面をもつことを表している。これらの結果は、ダイバーシティの効果を発揮するためのマネジメントが重要であることを示唆していると考えられる<sup>7</sup>。

## 2.4 意思決定ボードのダイバーシティに関する研究

ここまで、ダイバーシティの全般的な議論について概観してきたが、本節では、本稿の主たる関心事である意思決定ボードのダイバーシティに関する研究に焦点を当てたレビューを行う。

ボードメンバーの意思決定は、企業価値を高める上で大きな影響を与えると考えられる。例えば、Hambric et al.(1996)は、業界紙を用いて情報収集を行い、1979年から1986年における米国の主要な航空会社 32 社の 1,445 の競争戦略を分析した。当時の米国航空業界は、1978年の航空規制緩和法の影響により厳しい競争に晒されており、トップマネジメントの意思決定が決定的に重要であったと考えられる。彼らの分析結果によると、トップマネジメントの職歴、専門分野、在職年数の 3 つの属性に関するダイバーシティが進展するほど、多くの施策を打ち出す傾向があることが示されている。また、より重要でインパクトの大きい施策を打ち出す傾向があることも示されているほか、トップマネジメントのダイバーシティが市場シェアや収益性を高めることが示されている。その一方、施策が打ち出されるまでに時間を要することや、競合他社の施策に対する対応策の頻度は低下することが示されている。Hambric et al.(1996)の結果は、ダイバーシティが複雑な業務に対して効果を発揮する一方、調整コストが大きいというデメリットがあることを示唆している。

意思決定ボードのダイバーシティが企業の競争戦略に対して有効性を示す事例は、航空業界だけではなく、銀行業界においても確認されている (Bantel and Jackson, 1989)。また、トップマネジメントの職務経験やデモグラフィーが、新たな製品市場 (Boeker, 1997) や事業領域 (Wiersema and Bantel, 1992) に進出する際の重要な要素となることや、海外展開のプロセスに影響を与える (Hutzschenreuter and Horstkotte, 2012)

<sup>7</sup> ただし、最近の研究においては、例えばジェンダーダイバーシティが企業価値に対してポジティブな影響を与えることを示す研究 (Dezso and Ross, 2012) もみられる。



ことを示した研究などは、間接的に意思決定ボードのダイバーシティが企業の競争戦略に影響を与える可能性があることを示している。

一方、意思決定ボードのダイバーシティがマイナスの効果を与えることを明らかにした研究も幾つかみられる。例えば、Knight et al.(1999)は、米国とアイルランドにおけるハイテク企業 76 社に対して、CEO へのインタビューやボードメンバーに対するアンケート調査を行い、ダイバーシティが企業の戦略的な合意形成に与える影響について分析を行った。その結果、ダイバーシティは人間関係のコンフリクトを生じさせるため、合意形成のための行動 (agreement-seeking behavior) が減少し、戦略的な合意形成を得ること (strategic consensus) に対してマイナスの影響を与えることを明らかにしている。彼らの知見は、ダイバーシティのデメリットとして調整コストの問題を指摘した Hambric et al.(1996)の結果と整合的である。

このような問題に関連して、ダイバーシティの構成要素が引き起こす要因に注目した研究もみられる。例えば、営業部門出身の 60 代の役員 2 人と、技術部門出身の 30 代の役員 2 人からなるトップマネジメントチームを想定しよう。この例は、一見すると職歴や年齢などの観点からみてダイバーシティが進展しているように見えるが、職歴や年齢によって分類すると、いずれも同一のメンバーからなるサブグループが形成される<sup>8</sup>。サブグループが形成された意思決定ボードは、サブグループ自体が同質的となる一方、サブグループ間における調整コストが大きくなることから、ダイバーシティのネガティブな側面が強調される可能性がある。Lau and Murnighan(1998)が提唱するこの概念は、グループがメンバーの属性に応じてサブグループに分断される可能性があることから、フォールトラインとよばれる。フォールトラインの程度は、ダイバーシティの構成要素どうしの相関が高いほど強さを増し、フォールトラインの程度が強い場合には、サブグループの数 (パターン) が減少する一方、サブグループの同質性が強まる。

Barkema and Shvyrkov(2007)は、大企業を中心とするオランダの一般事業会社 25 社のデータを用いて、トップマネジメントのダイバーシティが海外投資を促進するか否かについて、フォールトラインの影響を考慮して分析を行った。その結果、トップマネジメントのダイバーシティが高い水準にあり、且つフォールトラインが存在しない状況

<sup>8</sup> 例えば、営業部門出身の 60 代の役員 2 人を A,B とし、技術部門出身の 30 代の役員 2 人を C,D とする。このとき、職歴や年齢の属性に近いグループに分類した場合の何れにおいても、(A,B) と (C,D) のサブグループが形成される。サブグループの属性は、完全に同質的なものとなる。

では、ダイバーシティが平均的な水準にあり、且つ強いフォールトラインが存在する場合に比べて、これまで投資経験のない異なる文化圏への海外投資を行う確率が3%高くなる一方、投資経験のある国内への投資を行う確率が9%低くなることを明らかにしている。彼らの分析結果は、トップマネジメントにおいて強いフォールトラインが存在する場合には、戦略的に重要な意思決定を行うためのコミュニケーションや合意形成が阻害される可能性があることを示唆している。従って、ダイバーシティの取り組みを進める上では、フォールトラインが生じないように注意する必要があるといえよう。実務においては、ダイバーシティを機能させるためのダイバーシティ・マネジメントが重要になると考えられる。

### 3. わが国企業における意思決定ボードの現状

最後に、わが国企業における意思決定ボードの現状を確認するために、東洋経済新報社が刊行する2012年版CSR企業総覧のデータを業種別に集計したものを図表2に示す。図表2は、左から順に、女性、男性、外国人のそれぞれについて、役職者（部長以上）、執行役員、役員の人数を表している。括弧内の数値は、全体（男女合計）に占める比率を表している。女性の合計欄についてみると、役職者（部長以上）の人数は1,366人であるが、全体に占める比率は僅か1.4%に止まる。執行役員や役員の人数はさらに少なくなり、それぞれ55人（1.0%）、164人（1.0%）となっている。業種別にみると、医薬品、小売業、サービス業などの一部の業種において、相対的に女性の登用が進展しているものの、殆どの業種において女性が占める比率は1%に満たない。外国人についてみると、登用の状況は一層低下し、登用の実績がみられない業種は10業種に上る。従って、経済同友会が指摘するように、わが国企業の意思決定ボードのダイバーシティが課題であることが確認できる。

図表2 わが国における意思決定ボードのダイバーシティの現状

	社数	女性			男性			外国人		
		役職者 (部長以上)	執行役員	役員	役職者 (部長以上)	執行役員	役員	役職者 (部長以上)	執行役員	役員
水産・農林業	3	1 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	145 (99.3%)	16 (100.0%)	38 (100.0%)	1 (0.7%)	1 (6.3%)	1 (2.6%)
鉱業	2	0 (0.0%)	1 (3.7%)	2 (3.4%)	64 (100.0%)	26 (96.3%)	56 (96.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.7%)
建設業	49	13 (0.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8,994 (99.9%)	568 (100.0%)	1,171 (100.0%)	6 (0.1%)	1 (0.2%)	1 (0.1%)
食料品	43	39 (1.0%)	2 (0.6%)	10 (1.1%)	3,722 (99.0%)	339 (99.4%)	881 (98.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (0.2%)
繊維製品	21	18 (1.3%)	2 (1.8%)	4 (1.2%)	1,344 (98.7%)	107 (98.2%)	325 (98.8%)	0 (0.0%)	2 (1.8%)	6 (1.8%)
パルプ・紙	9	8 (1.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	719 (98.9%)	31 (100.0%)	188 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
化学	68	82 (1.1%)	7 (1.5%)	19 (1.5%)	7,080 (98.9%)	459 (98.5%)	1,242 (98.5%)	4 (0.1%)	3 (0.6%)	2 (0.2%)
医薬品	20	55 (3.8%)	10 (9.0%)	12 (4.1%)	1,407 (96.2%)	101 (91.0%)	278 (95.9%)	4 (0.3%)	4 (3.6%)	6 (2.1%)
石油・石炭製品	2	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (2.5%)	36 (100.0%)	24 (100.0%)	39 (97.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
ゴム製品	9	2 (0.2%)	1 (1.1%)	3 (1.6%)	843 (99.8%)	91 (98.9%)	182 (98.4%)	1 (0.1%)	1 (1.1%)	2 (1.1%)
ガラス・土石製品	14	10 (0.8%)	0 (0.0%)	1 (0.5%)	1,217 (99.2%)	58 (100.0%)	219 (99.5%)	1 (0.1%)	0 (0.0%)	1 (0.5%)
鉄鋼	15	3 (0.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1,278 (99.8%)	125 (100.0%)	293 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
非鉄金属	9	7 (0.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1,710 (99.6%)	72 (100.0%)	185 (100.0%)	1 (0.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
金属製品	21	2 (0.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	823 (99.8%)	102 (100.0%)	316 (100.0%)	1 (0.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
機械	60	20 (0.5%)	3 (0.8%)	10 (1.0%)	4,230 (99.5%)	391 (99.2%)	954 (99.0%)	7 (0.2%)	8 (2.0%)	10 (1.0%)
電気機器	102	364 (1.5%)	1 (0.2%)	10 (0.6%)	24,145 (99.8%)	574 (99.8%)	1,743 (99.4%)	17 (0.1%)	12 (2.1%)	23 (1.3%)
輸送用機器	50	42 (0.7%)	1 (0.3%)	4 (0.3%)	6,365 (99.3%)	386 (99.7%)	1,198 (99.7%)	14 (0.2%)	12 (3.1%)	12 (1.0%)
精密機器	19	9 (1.5%)	1 (1.6%)	3 (1.3%)	607 (98.5%)	61 (98.4%)	235 (98.7%)	2 (0.3%)	4 (6.5%)	5 (2.1%)
その他製品	30	39 (1.4%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)	2,811 (98.6%)	140 (100.0%)	498 (99.8%)	0 (0.0%)	1 (0.7%)	2 (0.4%)
電気・ガス業	11	18 (0.9%)	0 (0.0%)	4 (1.2%)	2,098 (99.1%)	109 (100.0%)	343 (98.8%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
陸運業	15	2 (0.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	390 (99.5%)	57 (100.0%)	225 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
海運業	6	0 (0.0%)	1 (2.6%)	2 (1.5%)	122 (100.0%)	37 (97.4%)	133 (98.5%)	0 (0.0%)	1 (2.6%)	1 (0.7%)
空運業	3	21 (2.2%)	0 (0.0%)	1 (1.5%)	922 (97.8%)	7 (100.0%)	65 (98.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
倉庫・運輸関連業	11	2 (1.5%)	1 (2.2%)	2 (1.6%)	133 (98.5%)	45 (97.8%)	126 (98.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
情報・通信業	73	88 (1.9%)	4 (1.7%)	11 (1.5%)	4,583 (98.1%)	238 (98.3%)	711 (98.5%)	2 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
卸売業	113	26 (0.5%)	0 (0.0%)	6 (0.4%)	5,032 (99.5%)	407 (100.0%)	1,426 (99.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
小売業	71	71 (5.1%)	10 (5.8%)	21 (3.6%)	1,309 (94.9%)	162 (94.2%)	566 (96.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (0.5%)
銀行業	31	121 (2.7%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)	4,330 (97.3%)	280 (100.0%)	564 (99.8%)	5 (0.1%)	6 (2.1%)	7 (1.2%)
証券・商品先物取引業	10	41 (3.6%)	2 (3.1%)	8 (3.7%)	1,103 (96.4%)	63 (96.9%)	211 (96.3%)	2 (0.2%)	0 (0.0%)	1 (0.5%)
保険業	4	11 (1.0%)	0 (0.0%)	1 (0.7%)	1,142 (99.0%)	85 (100.0%)	138 (99.3%)	1 (0.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
その他金融業	12	18 (2.6%)	1 (2.0%)	1 (0.5%)	682 (97.4%)	49 (98.0%)	200 (99.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
不動産業	28	9 (1.3%)	0 (0.0%)	3 (1.1%)	702 (98.7%)	71 (100.0%)	279 (98.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
サービス業	75	224 (5.9%)	7 (3.0%)	23 (3.2%)	3,552 (94.1%)	229 (97.0%)	686 (96.8%)	4 (0.1%)	2 (0.8%)	6 (0.8%)
合計	1,009	1,366 (1.4%)	55 (1.0%)	164 (1.0%)	93,640 (98.6%)	5,510 (99.0%)	15,714 (99.0%)	73 (0.1%)	58 (1.0%)	92 (0.6%)

注1: 上段の数値は人数、下段の括弧内の数値は比率を表す  
(出所)2012年版CSR企業総覧(東洋経済新報社)よりNFI作成

#### 4. おわりに

本稿では、意思決定ボードのダイバーシティの効果を明らかにするために先行研究を概観してきた。ダイバーシティの効果については、(1)コスト、(2)人材の獲得、(3)マーケティング、(4)創造性、(5)問題解決、(6)企業組織の柔軟性などの観点から、競争上の優位性が論じられるが(Cox and Blake, 1991)、本稿では主として、(4) 創造性および(5) 問題解決に関する実証研究を取り上げた。それによると、デモグラフィーに関連するダイバーシティに比べて、業務に関連するダイバーシティが進展するほど、その効果が発揮されることを示した実証研究が多くみられる。ただし、分析の前提条件によっては、これらの研究とは異なる結果を示す研究もみられるため、必ずしもコンセンサスが得られていないのが実情である。これらの点については、さらなる研究の蓄積を待つ必要があるものの、概ねダイバーシティが進んでいる企業の優位性が期待できることを示唆していると考えられる。

次に、トップマネジメントのダイバーシティに関する研究結果についてみると、創造性や問題解決などの点において、ダイバーシティの効果が発揮されることが示されている。しかしながら、ダイバーシティの構成要素によっては、ダイバーシティの進展が諸刃の剣となり得る可能性も示されている点に注意が必要であろう。

翻って、わが国における意思決定ボードの現状をみてみると、ダイバーシティが進展しているとはいえない状況にあることがわかる。近年は、ヨーロッパを中心とする諸外国において、取締役会に対するクォータ制が導入されるケースがみられる<sup>9</sup>。わが国においても、先行研究の示唆を踏まえて、意思決定ボードのダイバーシティが進展することが望まれる。

<sup>9</sup> クォータ制とは、個々の企業に対して、取締役会の構成メンバーに占める男女双方が一定の割合以上になることを求める制度である。各国の状況の詳細は、平成23年版男女共同参画白書（内閣府）を参照されたい。

参考文献

- 谷口真美(2005),『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかに組織』白桃書房.
- Bantel, K., and S. Jackson(1989), “Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the TOP Team Make a Difference?,” *Strategic Management Journal* 10, 107-124.
- Barkema, H., and O. Shvyrkov(2007), “Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion?,” *Strategic Management Journal* 28, 663-680.
- Boeker, W.(1997), “Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Management on Product-Market Entry,” *Administrative Science Quarterly* 42, 213-236.
- Cox, T., and S. Blake(1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness,” *Academy of Management Executive* 5, 45-56.
- Dezso, C., and D. Ross(2012), “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation,” *Strategic Management Journal* 33, 1072-1089.
- Hambrick, D., T. Cho, and M. Chen(1996), “The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms’ Competitive Moves,” *Administrative Science Quarterly* 41, 659-684.
- Horwitz, S., and I. Horwitz(2007), “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography,” *Journal of Management* 33, 987-1015.
- Hutzschenreuter, T., and J. Horstkotte(2012), “Performance Effects of International Expansion Process: The Moderating Role of Top Management Team Experience,” *International Business Review*, forthcoming.
- Knight, D., C. Pearce, K. Smith, J. Olian, H. Sims, K. Smith, and P. Flood(1999), “Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus,” *Strategic Management Journal* 20, 445-465.
- Lau, D., and J. Murnighan(1998), “Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups,” *Academy of Management Journal* 23, 325-340.
- Milliken, F., and L. Martins(1996), “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups,” *Academy of Management Review* 21, 402-433.
- Wiersema, M., and K. Bantel(1992), “Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change,” *Academy of Management Journal* 35, 91-121.
- van Dijk, H., M. van Engen, and D. van Knippenberg(2012), “Defying Conventional Wisdom: A Meta-analytical Examination of the Differences between Demographic and Job-related Diversity Relationships with Performance,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119, 38-53.