

論文

日本企業における女性活躍状況の 変化と多様化専門部署設置の影響

稲村 雄大

キーワード

人材の多様化
女性の活躍
推進部署
制度環境
シグナリング

目次

1. 研究の背景と目的
2. 人材の多様性に関する先行研究
3. 本研究の分析の視点
4. 研究方法
 - 4-1. 分析対象
 - 4-2. 変数
 - 4-3. 分析方法
5. 分析結果と考察
6. 結論とインプリケーション
(参考文献)

1. 研究の背景と目的

近年、企業における人材の多様化や、それを推進するための取り組みについては、社会的にも法的にも強く求められており、実際に国内外の企業においてさまざまな具体的取り組みが実施されてきている。また谷口（2008）によると、たとえば米国企業において、人材の多様性に対する取り組みはいまや、道徳的、倫理的で、法的だという理由から物事を強いられるような、社会的正当性のための活動ではなく、それが経済的もしくは競争優位上の利益を組織にもたらすという考えに基づくものとなっている。

一方で、これまで日本企業における人材の多様化については、雇用の機会均等という視点から、主に女性の活躍を推進するための取り組みが中心であった。また日本企業は他国の企業と比較して、実際の人材多様化およびそれに対する取り組みが大幅に遅れているということが指摘されてきた。それでも、政府による法規制の整備や、経済団体等によるさまざまな目標や指針の設定、代表的な企業による先進的な取り組み等は、これまで継続的に行われており、それらに注目したさまざまな調査・研究も行われてきた。またその成果として、人材の多様化に向けた取り組みの事例や成功例についての情報も、ベストプラクティスとして広く共有されつつある。

しかしながら、企業におけるそのような取り組みが、特定の成功事例を越えて、他の企業においても普遍的に実際の人材多様化や成果に結びつくものなのかということについて、大規模かつ客観的なデータを用いて分析した研究は、残念ながら十分に行われているとは言い難い。そのため、成功した企業の取り組みをベストプラクティスとして他の企業が導入した場合に、期待した成果を得られるかどうかは不明である。したがって本研究の目的は、第一に、それらの問いに対する答えを日本企業における人材活用に関するデータに基づいて探索的に明らかにすることであり、また第二に、それらの結果に基づいてより具体的な実証研究を進めるための視点や仮説を導出することである。

以下ではまず、企業における人材の多様化に関する国内外の先行研究の議論や分析結果を整理した上で、本研究の分析の視点を設定する。その後、日本企業における人材活用についての長期的なデータに基づいて、人材の多様化、とりわけ企業における女性の活躍状況やそのための取り組みの実態、そしてそれらの関係を明らかにしていく。

2. 人材の多様性に関する先行研究

人材の多様性（ダイバーシティ）とは、個人の持つあらゆる属性の次元であり（谷口，2008）、そこには性別や年齢、人種といった外見から識別できる表層的な多様性だけでなく、パーソナリティや習慣、職歴といった目に見えない深層的な多様性も含まれる。では、そのような人材の多様性が、とりわけ現代の企業において必要とされてきたのはなぜであろうか。

まず、雇用や職務の割当、昇進における不平等や不公平の解消、労働人口減少への対応、またそれらを背景とした政府や社会、顧客、従業員といったステークホルダーからの圧力が挙げられる（Cook and Glass, 2011; Edelman, Fuller, and Mara-Drita, 2001; Hardy-Fanta and Stewartson, 2007; Kelly and Dobbin, 2001）。これらはどちらかといえば、人材の多様化を進めるためのより消極的な理由と

も考えられるが、企業にとって、自社を取り巻く制度環境を構成するさまざまなステークホルダーからの圧力に対応することは、自社の活動に対する正当性を確保し、重要な資源にアクセスするためにも重要となりうる。

実際に、企業は人材の多様化を進めることで、労働市場においてより質の高い多様な人材を惹きつけたり、そのような人材を引き留めることも可能となる（Cox, 2001; Koonce, 2006; Hartenian and Gudmundson, 2000; Richard, 2000; Yang and Konrad, 2011）。またCook and Glass（2014）の実証分析の結果によると、人材多様化を進めるための先進的な取り組みを実施している企業に与えられるダイバーシティ・アワードの受賞と株価には正の関係があり、これは人材の多様化に向けた取り組みが、たとえば外部の投資家へのポジティブなシグナルとなり、外部資金へのアクセスを容易にする可能性があることを示している。加えて、たとえば日本政府は、男女の均等な機会および処遇を確保するために一定の措置を講じている企業に対して特定の援助を提供し、また政府調達等で発注先企業を選定する際にも、そのような措置を講じているかどうかを考慮してきた。

一方で、より積極的・戦略的な理由として、業績を改善し、競争優位を構築することも含めたさまざまな企業目標を達成するための方法として、人材の多様化を進める企業も増加している（Dolezalek, 2005; Hite and McDonald, 2010; Wentling and Palma-Rivas, 2000）。そこには例えば、多様な顧客や消費者のニーズを発見し、それらを満たすための能力を構築する（Cox, 1994; Sen and Bhattacharya, 2001; Wiethoff, 2004）といった目標や、意思決定の質を改善し、問題解決能力を向上させ、マネジメントの有効性を高める（Fairfax, 2005; Jackson, 1992; McLeod, Lobel, and Cox, 1996; O'Connor, 2003; Ramirez, 2000）といった目標も含まれる。

しかしながら、人材の多様化が実際に企業の各種パフォーマンスを高めるかどうかという問いに対する答えは、必ずしも一致していない。これまで、職場における多様性とその成果との関係については、数多くの実証分析が行われており、それらに基づいて多くのレビューやメタ分析も行われてきたが（Bowers, Pharmer, and Salas, 2000; Joshi and Roh, 2009; Webber and Donahue, 2001; Williams and O'Reilly, 1998）、それらの分析結果は、人材の多様化と企業のパフォーマンスとの関係は複雑であり、人材の多様化から望ましい成果を得るためにはさまざまな条件が必要であることを示している。

このような人材の多様化とパフォーマンスとの複雑な関係は、日本企業を対象にしたいくつかの分析においても示されている。たとえば企業における女性の活用状況と利益率との関係に注目した山本（2014a）の分析結果によると、正社員女性比率と利益率との正の関係は、年齢層や中途採用の多さ、ワークライフバランスに関する施策の充実度によって変化する。また乾ら（2014）の研究では、取締役会のダイバーシティ（女性役員比率）と研究開発集約度や特許出願数といったイノベーションに関する指標との間には、一部の産業においてのみ、有意な正の関係が見られている。さらに、パフォーマンスとの関係ではないが、雇用の流動性が高く、労働時間が短く、賃金の上昇カーブが緩く、賃金の分散が大きく、各種のワークライフバランス施策が充実している企業において、実際に女性が活用されている（正社員女性比率や管理職女性比率が高い）という分析結果もある（山本, 2014b）。これらは、企業において女性が実際に活躍し、それによって企業のパフォーマンスを高めるためには、そ

れを実現するための何らかの環境や条件が必要となることを示している。

Yang and Konrad (2011) によると、職場における人材の多様性が成果を生むために決定的に重要な条件のひとつが、有効なダイバーシティ・マネジメントの存在であり、それは「ステークホルダーの多様性を促進し、それら多様なステークホルダー間の良好な協働関係を構築し、そこから価値を創出しようとするためのあらゆる公式の取り組み」と定義される。谷口 (2014) も、単に人材の多様性を高めることなく、マイナスの影響をもたらす「集団プロセス」を抑制し、プラスの影響をもたらす「集団プロセス」を活性化することが必要であると主張しており、企業は単に形式的な人材の多様化を進めるのではなく、多様な人材が実際に活躍できる環境を整備し、それを成果に結びつけるための具体的な取り組みを実施しなければならない。

3. 本研究の分析の視点

以上のような先行研究における分析結果や議論をふまえて、本研究では、日本企業において多様な人材が実際に活躍できる環境を整備するための具体的な取り組みとして、とりわけ企業内における専門部署の設置に注目する。多様な人材の活躍を推進するための取り組みとしては、専門部署の設置以外にも、勤務時間の柔軟化、産休・育休制度の充実等、さまざまなワークライフバランス関連の具体的な施策が考えられ、実際の企業において既に実施されているものも多い。しかし、そのような具体的な施策を検討し、それらの施策が形式的ではなく実質的に活用されるよう促し、多様な人材の活躍を専門的に促進していくための公式な部署を組織内に設置することは、対内的にも対外的にも組織的かつ公式に取り組んでいくという企業の意思を表明するものであり、またそのように評価されるものであろう。

本研究では、そのような多様な人材の活躍を推進するための専門部署の設置が、関連する他の変数とどのような関係にあり、また日本企業における実際の女性の活躍に結びついているのかを、長期的なデータを用いて分析していく。前述のように、日本企業における人材の多様化について、客観的なデータに基づいて行われた分析は少なく、また数少ない実証研究において用いられているデータのほとんどは単年度のデータである。しかしながら、多様な人材の活躍を推進するための取り組みが実際の成果に短期的に結びつくとは考えにくく、したがって一時点のデータを用いた分析から人材の多様化についての変化や因果関係を分析することには限界があると考えられる。

4. 研究方法

4-1. 分析対象

本研究の分析対象は、(株) 東洋経済新報社の CSR データベース 2008 および同データベース 2018 の両方に掲載されている上場企業であり、そこから多様な人材の活躍を推進するための部署の設置有無や各性別カテゴリーおよび階層における従業員数等の、分析に必要な情報が各年のデータベースに記載されている企業を抽出した。また、同専門部署の設置による変化を分析するため、先の年 (2008) のデータにおいて「女性社員の能力活用・登用を目的とした専任組織」を設置していない企業のみを

対象とした。結果として、全体で最大 458 社のデータが分析に用いられた。

ちなみに、CSR データベース 2008 および 2018 に掲載されているデータは、それぞれ 2006 年度末および 2016 年度末の数字に基づいて各社が回答しているため、以下本研究では各データについて 2006 年度および 2016 年度のデータとして扱う。

4-2. 変数

まず、本研究が注目する「女性社員の活躍状況」を測定する変数を「女性の相対的昇進機会の高さ (FPO: Females' Promotion Opportunity)」とし、下記の通りに計算した。

$$\text{女性の相対的昇進機会の高さ (FPO)} = \text{女性管理職比率} / \text{女性従業員比率}$$

先行研究では「女性従業員比率」や「女性管理職比率」が、女性の活躍状況を表すものとして、それぞれ単独で用いられることが多いが、それらの数字は確かに女性活躍のひとつの側面ではあるものの、必ずしもそれ自体が女性社員の活躍を表す指標とは言えない。たとえば、女性管理職比率が他社と比べて高い数字であったとしても、もしそれ以上にその企業の女性社員比率が高ければ、その企業において、男性社員と比較して女性社員の相対的な昇進機会は限られているということになる。したがって、女性従業員比率との比を見ることで、当該企業内における男性社員と比較した女性社員の相対的な昇進機会の高さを測ることができる。本変数の数値が 1 の場合は昇進機会が男性と女性で等しく、1 より小さければ女性の昇進機会が相対的に低く、1 より大きければ女性の昇進機会が相対的に高いということになる。

その上で、本研究では女性社員の活躍状況の変化を分析するため、上記の変数の 10 年間 (2006 年～2016 年) の変化を下記の通りに計算した。

$$\text{女性の相対的昇進機会の変化 (Change_FPO)} = \text{FPO}_{2016} - \text{FPO}_{2006}$$

その他、多様な人材の活躍を推進するための専門部署の設置有無 (2016 年)、同部署設置からの年数 (～2016 年)、女性役員比率、企業規模 (従業員数)、および産業といった変数に注目し、女性社員の活躍状況との関係性を分析していく。

4-3. 分析方法

まず、基本的な数値を見ることで、日本企業における女性社員の活躍状況を整理する。具体的には、女性従業員比率、女性管理職比率、女性役員比率、および前述した女性の相対的昇進機会の高さ (FPO) について、2006 年度と 2016 年度の平均値をそれぞれ算出し、それらの数値に有意な変化があったかどうかを対応のあるサンプルの T 検定によって比較する。その上で、活躍推進のための専門部署の設置や他の変数との関係を、T 検定や回帰分析を用いて分析していく。

5. 分析結果と考察

まず、女性社員の活躍状況の変化を把握するために、女性従業員比率、女性管理職比率、女性役員比率、および女性の相対的昇進機会の平均値を 2006 年度と 2016 年度で比較し、それぞれ対応のあるサンプルの T 検定を実施した（図表 1）。

図表 1：日本企業における女性の活躍状況

	2006 年度		2016 年度		T 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
女性従業員比率	18.16	12.82	21.48	13.85	-11.41**
女性管理職比率	2.51	5.69	5.02	6.94	-13.73**
女性役員比率	0.77	3.29	2.78	4.66	-9.88**
相対的昇進機会（FPO）	0.12	0.17	0.21	0.17	-10.17**

** 1%水準で有意

その結果、各階層（従業員／管理職／役員）における女性の比率、および女性の相対的な昇進機会の高さ（FPO）についても、2006 年度から 2016 年度にかけて数値は有意に高まっており、女性の活躍状況は 10 年間で改善していると言える。しかしながら、それぞれの数値は 2016 年度においても非常に低く、たとえば女性の相対的な昇進機会の高さは 0.21 となっており、10 年間での変化はわずかに 0.09 である。これらの数値から、日本企業における女性の活躍状況は、全体的に非常に遅いペースでしか改善されていないということが分かる。

次に、個々の企業レベルにおける女性の相対的昇進機会の高さ（FPO）と活躍推進のための専門部署との関係を見るために、2016 年度時点で専門部署を設置している企業群と設置していない企業群とで、2016 年度の FPO の平均値を比較した（図表 2）。

2016 年度の時点では、サンプル全体の約 4 割の企業が、多様な人材の活躍を促進するための専門部署を設置していたが、T 検定の結果から、それらの企業における女性の相対的な昇進機会の高さは平均 0.25 であり、専門部署を設置していない企業の平均（0.19）よりも有意に高いということが示された。しかしながら、その数値の差はわずか 0.06 であり、専門部署の設置によって女性の昇進機会が大幅に高まっているとは言い難い。また、女性の相対的な昇進機会の高さには、専門部署の有無以外にもさまざまな変数が影響していると考えられ、それら他の変数の影響をコントロールしながら分析する必要もある。

図表 2：専門部署の設置と相対的昇進機会の高さ

	専門部署無し（N=270）		専門部署有り（N=188）		T 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
相対的昇進機会（FPO）	0.19	0.18	0.25	0.14	-3.87**

** 1%水準で有意

したがって、2016年度における女性の相対的昇進機会（FPO）を従属変数とし、活躍推進のための専門部署の有無を含む、複数の関連する変数を独立変数として、重回帰分析を行った（図表3）。専門部署の有無以外で投入した独立変数は、企業規模（従業員数：2016年度）、平均年齢（2016年度）、女性従業員比率（2016年度）、女性役員比率（2016年度）、および産業ダミー（9産業）である。また、専門部署設置の長期的な効果を見るために、専門部署の有無に代えて、専門部署の設置年数（～2016年：未設置の場合は0）も独立変数として投入した（モデル2）。

図表3：回帰分析（従属変数：女性の相対的昇進機会 2016年度）

	モデル1			モデル2		
	標準化係数	頑健標準誤差	有意確率	標準化係数	頑健標準誤差	有意確率
従業員数（対数）	0.15	0.006	0.003	0.17	0.006	0.001
平均年齢	-0.08	0.003	0.074	-0.07	0.003	0.159
女性従業員比率	0.10	0.001	0.124	0.06	0.001	0.305
女性役員比率	0.34	0.003	0.000	0.36	0.003	0.000
専門部署ダミー	0.10	0.015	0.026	—	—	—
専門部署設置年数	—	—	—	0.08	0.002	0.076
調整済決定係数	0.30			0.30		
F値（有意確率）	14.83（0.000）			14.33（0.000）		
VIF平均（最大）	1.57（2.17：産業ダミー）			1.57（2.20：産業ダミー）		

※産業ダミー（9産業）の係数等は省略

図表3の分析結果によると、女性の相対的昇進機会の高さに対して、従業員数および女性役員比率が有意な正の影響を及ぼしており、またそれらの変数も含む他の変数をコントロールしても、専門部署ダミーおよび専門部署設置年数が有意な正の影響を示した。この結果から、まず規模の大きな企業ほど女性の相対的な昇進機会が高いということが分かるが、これは、大きな企業ほど社会や投資家、従業員を含むさまざまなステークホルダーからの人材の多様化を求める圧力が強いということを示しているのかもしれない。また、大きな企業ほどより積極的かつ戦略的に女性社員を活用し、さまざまなパフォーマンスを改善しようと試みているとも考えられる。

コントロール変数の中でも、女性の相対的昇進機会に対してとりわけ強い正の影響を示したのが、女性役員比率である。女性役員比率は2016年時点でサンプルの平均が2.78%と非常に低い水準であり、多くの企業において役員が男性のみで構成されているという状況が続いているものの、トップマネジメントにおける女性の存在は、従業員レベルにおける女性の活躍を促進する重要な要因と考えられる。女性役員の存在は、女性の活躍を重視しているというトップの意思表示として機能し、組織内で女性が活躍することに対する心理的・制度的な正当性を高めるのかもしれない。

その上で、それらの影響をコントロールしてもなお、組織的な取り組みとして女性の活躍を推進するための専門部署を設置することが、女性の昇進機会を高め、活躍を促進する効果を有するというこ

とも示された。これは、女性役員の存在と同様に、企業が女性の活躍推進に対して組織的かつ公式に取り組んでいくという企業の意思を、対内的にも対外的にも表明することで、女性が活躍することの正当性を高め、実際に活躍できるような環境が整備されるということかもしれない。もちろん、このような専門部署を設置することで、必ずしも短期的に女性の活躍状況が改善されるとは考えられないが、モデル2において専門部署の設置年数が10%水準ながら有意な正の影響を示したことから、そのような部署の存在が中・長期的に女性の活躍を促進していく可能性があると言えることができるであろう。

以上の分析結果によって、女性の活躍状況に影響を与えるいくつかの要因を示すことはできたが、これらの分析は多くの先行研究と同様に、単年度のデータに基づいたものであり、人材の多様化（女性の活躍状況）についての長期的な変化や、その変化に影響を与える要因については分析できていない。したがって、女性の相対的昇進機会（FPO）の10年間の変化（2006年～2016年）を従属変数として、それに対するいくつかの要因の影響を分析した（図表4）。独立変数として投入したのは、企業規模（従業員数：2006年度）、女性従業員比率（2006年度）、女性役員比率（2006年度）、専門部署の設置年数（～2016年：未設置の場合は0）、産業ダミーであり、それらに加えて、当初の女性活躍状況がその後の変化に与える影響をコントロールするために、2006年度における女性の相対的昇進機会も独立変数として投入した。

図表4：回帰分析（従属変数：女性の相対的昇進機会の変化 2006年度～2016年度）

	標準化係数	頑健標準誤差	有意確率
従業員数（対数）	0.16	0.005	0.000
女性従業員比率	0.08	0.001	0.160
女性役員比率	0.18	0.003	0.001
相対的昇進機会（2006）	-0.60	0.137	0.000
専門部署設置年数	0.09	0.002	0.025
調整済決定係数	0.36		
F 値（有意確率）	15.70（0.000）		
VIF 平均（最大）	1.62（2.40：産業ダミー）		

※産業ダミー（9産業）の係数等は省略

分析の結果、単年度（2016年度）における女性の相対的昇進機会を従属変数とした先の分析結果と同様に、企業規模（従業員数）および女性役員比率が有意な正の影響を示した。これは、それらの変数が一時点における女性の活躍状況だけでなく、その後の活躍状況の改善にもプラスの影響を及ぼすということを意味していると考えられる。さらに、多様な人材の活躍を促進するための専門部署の設置年数も、女性の活躍状況の長期的な改善に対して有意な正の影響を示しており、これは、より早い段階で専門部署を設置した企業ほど、女性の昇進機会がより高まり、活躍状況が長期的に改善しているということを意味している。

6. 結論とインプリケーション

以上の分析の結果、①日本企業における女性の活躍状況は2006年度から2016年度の10年間で確かに改善してはいるものの、その全体的な水準は依然として非常に低いということ、そして②女性の相対的な昇進機会の高さ、およびその中長期的な変化に対して、「女性役員の存在」と「多様な人材の活躍を促進するための専門部署の存在」がプラスの影響を及ぼしうることが明らかになった。これらの象徴的な取り組みは、企業が女性の活躍を積極的に推進していくという意思を対内的・対外的に表明するシグナルとなり、組織内において女性が実際に活躍することの正当性を、短期的にも中長期的にも高める効果があると考えられる。

多様な人材が活躍している企業の成功事例については、とりわけ実務的な調査報告として多数存在するが、単に成功事例を表面的に紹介するだけでは、そのような企業において実施されたさまざまな取り組みが、他の企業においても普遍的に人材の多様化、そして望ましいパフォーマンスに結びつくものかどうかを明らかにすることはできない。本研究は、日本企業における人材活用についての長期的なデータに基づいて、人材の多様化のひとつの側面としての女性の活躍状況と、そのための取り組みの実態、およびその効果を客観的に明らかにしようと試みたものである。

しかし一方で、本研究が注目した専門部署の設置や女性役員の登用といった象徴的な取り組みが、具体的にどのようなメカニズムで、組織内において多様な人材が活躍することの正当性を高め、実際の活躍に結びつくのかということについては、依然として不明である。全体としてそれらの取り組みには効果が見られたものの、実際には、それらの取り組みによって多様な人材が活躍できるようになった企業だけでなく、それらの取り組みが単に象徴的な取り組みとしてだけ機能し、実際には多様な人材の活躍状況が変化していない企業も存在するはずである。したがって、それらをデータから判別し、より深い分析を行うと同時に、両方のケースを深く調査することで、より実質的なインプリケーションを得ることも可能であろう。またそれによって、女性役員の存在や専門部署の設置といった象徴的な取り組みの効果をさらに高めるための要因を明らかにすることもできると考えられる。

また、企業がそれらの象徴的な取り組みを実施する背景にも、注目したい。本研究の分析結果では、より規模の大きな企業において女性の活躍状況が改善される傾向が見られたが、それが社会、政府、株主、顧客、同業他社等の外部のステイクホルダーからのプレッシャーによるものなのか、それともより戦略的な理由によるものなのかは、明らかにできていない。このような問いについても、より広い視点での分析を行っていきたい。

本研究は、青山学院大学経営学会助成金を受けて実施された研究による成果の一部である。

〈参考文献〉

- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., and Salas, E. (2000), 'When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis', *Small Group Research*, 31, pp.305-327.
- Cook, A. and Glass, C. (2011), 'Does diversity damage corporate value? Measuring stock price reactions to a diversity award', *Ethnic and Racial Studies*, 34(12), pp.2173-2191.

- Cook, A. and Glass, C. (2014), 'Do diversity reputation signals increase share value?', *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), pp.471-491.
- Cox, T. H. (1994), *Cultural diversity in organizations*, San Francisco, CA: Berrett-koebler.
- Cox, T. H. (2001), *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dolezalek, H. (2005), '2005 industry report', *Training*, 42(12), pp.14-28.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., and Mara-Drita, I. (2001), 'Diversity rhetoric and the managerialization of law', *American Journal of Sociology*, 106, pp.1589-1641.
- Fairfax, L. (2005), 'The bottom-line on board diversity: A cost-benefit analysis of the business rationales for diversity on corporate boards', *Wisconsin Law Review*, pp.795-854.
- Hardy-Fanta, C. and Stewartson, D. (2007), 'A seat at the table Racial/ethnic and gender diversity on corporate, hospital, education, cultural, and state boards', *Research Report*, Boston, MA: Center for Women in Politics and Public Policy, McCormack Graduate School of Policy Studies
- Hartenian, L. S. and Gudmundson, D. E. (2000), 'Cultural diversity in small business: Implications for firm performance', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5, pp.209-220.
- Hite, L. M. and McDonald, K. S. (2010), 'Perspectives on HRD and diversity education', *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), pp.283-294.
- Jackson, S. E. (1992), 'Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce', In S. Worchel, W. Wood, and J. A. Simpson (Eds.), *Group processes and productivity* (pp.138-141), Newbury Park, CA: Sage.
- Joshi, A. and Roh, H. (2009), 'The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review', *Academy of Management Journal*, 52, pp.599-628.
- Kelly, E. and Dobbin, F. (2001), 'How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961-1996', In J. D. Skrentny (Eds.), *Color lines: Affirmative action, immigration, and civil rights options for America* (pp.87-117), Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koonce, R. (2006), 'Building a world-class workforce: Two case studies', *Conference Board Executive Action Series*, 205.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., and Cox, T. H. (1996), 'Ethnic diversity and creativity in small groups', *Small Group Research*, 27, pp.246-264.
- O'Connor, M. A. (2003), 'The Enron board: The perils of groupthink', *University of Cincinnati Law Review*, 71, pp.1233-1320.
- Ramirez, S. (2000), 'Diversity and the boardroom', *Stanford Journal of Business and Finance*, 6, pp.85-133.
- Richard, O. C. (2000), 'Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view', *Academy of Management Journal*, 43, pp.164-177.
- Sen, S. C. and Bhattacharya, B. (2001), 'Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility', *Journal of Marketing Research*, 38, pp.225-243.
- Webber, S. S. and Donahue, L. M. (2001), 'Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis', *Journal of Management*, 27, pp.141-162.
- Wentling, R. M. and Palma-Rivas, N. (2000), 'Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations', *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), pp.35-60.
- Wiethoff, C. (2004), 'Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior', *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp.263-278.
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. I. (1998), 'Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research', In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 20, pp.77-140), Greenwich, CT: JAI Press.
- Yang, Y. and Konrad, A. M. (2011), 'Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory', *Group and Organization Management*, 36, pp.6-38.
- 乾友彦・中室牧子・枝村一磨・小沢潤子 (2014) 「企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動」

『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-055.

谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 574, pp69-84.

谷口真美 (2014) 「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-042.

山本勲 (2014a) 「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-017.

山本勲 (2014b) 「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-016.