

ダイバーシティ経営と企業価値向上：形式から本質へ

― 取締役会機能・情報開示・イノベーション施策の再設計 ―

経営コンサルティング部 チーフコンサルタント 大向 望

経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 市原 敏揮

1 はじめに

ダイバーシティ経営は、今や日本の企業経営における重要テーマの一つとなっている。政府は「女性活躍推進法」（2016年施行）やコーポレートガバナンス・コードの改訂（26年）を通じて、女性管理職比率の向上や女性取締役の選任、育児支援制度の整備といった施策の実装を企業に求めてきた。厚生労働省が働く環境の改善を担い、経済産業省が「なでしこ銘柄」の選定などを通じてダイバーシティを企業競争力と結びつけてきたように、その推進は複数の政策領域にまたがって進められてきた。

これら一連の政策に通ずるのは、ダイバーシティ経営の要点が多様な人材を確保すること自体ではなく、その多様性を経営に生かし、価値創造につなげることにある、という考え方である。経済産業省は、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義し、これを企業価値向上へ直結させる枠組みとして「ダイバーシティ2.0」を提唱している。コーポレートガバナンス・コードもまた、多様な視点や価値観の存在を「会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る」と位置づけ、経営への実質的な活用を求めている。

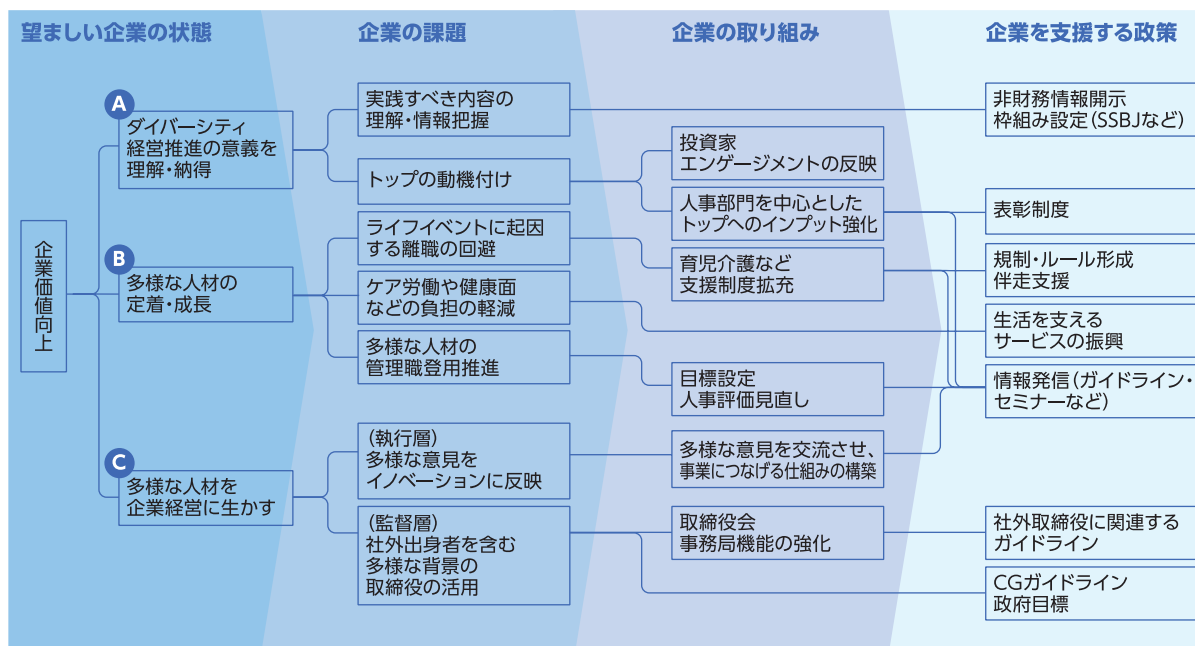
本稿では、この「確保から活用へ」という考え方を出発点に、ダイバーシティ経営が企業価値向上につながる要素を「A. 意義の理解・納得」「B. 多様な人材の定着・成長」「C. 多様な人材を経営に生かす（以下「C. 経営への活用」）」の三つとして整理する。

この3要素に照らすと、現状の企業の取り組み、理解には偏りがあるのではないか。例えば「B. 多様な人材の定着・成長」については、相対的に取り組みと成果が先行している。女性管理職比率（課長級以上）は2014年の8.3%から24年には13.1%へ改善し^{※1}、東証プライム上場企業の女性役員比率は2014年1.6%から2024年には15.6%へと上昇した^{※2}。一方で、経済産業省が25年4月に公表した「ダイバーシティレポート」では、ダイバーシティを企業成長の手段として位置づけ、多様な人材の能力を引き出し、イノベーションや価値創造につなげるための取り組みを促している。この考え方に照らせば、女性管理職・役員比率の上昇は重要な進展であるものの、数値の向上だけでダイバーシティ経営が実現したとはいえない。本稿では、数値目標の達成に取り組みが偏れば、その意義が経営課題として十分に理解・納得されないまま（「A. 意義の理解・納得」の未達）、確保した多様性を経営に生かしきれない（「C. 経営への活用」の未達）可能性があると捉える。その背景の一つには、これまでの政策が働きやすさの確保や機会の公平を重視してきた一方、それらを企業価値向上という経営アジェンダへ接続するための具体的な道筋については、なお充実の余地があることが考えられる。ただし、A・Cはあくまで企業の「状態」であり、これだけでは

※1 厚生労働省「雇用均等基本調査」

※2 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>

図表 1 ダイバーシティ経営のあるべき姿と課題・取り組み・政策の関係



出所) 各種公表資料より NRI 作成

具体的な打ち手までは見えてこない。そこで本稿では、それぞれの状態を実現する上での課題と、対応する取り組み・政策までを、既存の政策・ガイドラインや各種調査を手がかりに分解して整理した(図表 1)。

以下では、この整理に沿って A・C に連なる各要素の充足状況を公表統計や各種調査から確認し(第 2 章)、満たされていない箇所をボトルネックとして特定した上で、その解消に向けた方向性を検討する(第 3 章以降)。その際、いずれの論点も一者の努力だけでは解けず、企業・投資家・公共が相互に連動して初めて動くという点に注目し、三位一体での解決策を示していきたい。

2 問題の所在：A（意義の理解・納得）・C（経営への活用）のボトルネックと三つの課題

A（意義の理解・納得）と C（経営への活用）のどこにボトルネックがあるのかを各種調査から整理すると、主に三つの課題が見えてくる。

1) 数値の改善を、経営上の意義へ接続できているか (A. 意義の理解・納得)

女性管理職比率などの数値は着実に改善している。一方、こうした数値の改善だけでは、ダイバーシティが企業価値向上の手段として経営戦略に位置づけられ、その意義が組織内で十分に理解・共有されているかまでは判断できない。本稿では、数値目標の達成に取り組みが偏ることで、ダイバーシティ推進が形式的な対応にとどまり、その経営上の意義が十分に理解・納得されない可能性があると考え。この「腹落ち」を促す上では、市場との対話が重要な役割を担う。非財務情報の開示ルールは急速に整備され開示は標準化した、開示がそれほど数値は「横並び」となり、本質的な差別化はかえって見えにくくなる。投資家側も評価手法が未成熟で、ESG^{※3} スコアは開示の充実度（プロセス）を測るにとどまるとの批判が根強い。言い換えれば、情報

※ 3 持続可能な世界の実現のための、企業の長期的成長に重要な環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の三つの観点

開示が形式的なものとなる中で、企業も投資家も、その本質的な意味や意義を捉えにくくなっている。

2) 確保した多様性が現場で価値に転化していない (C. 経営への活用の欠如・現場)

多様な人材の確保は進んだ一方で、それが価値創造に結びついた実感は乏しい。内閣府の調査^{※3}によれば、女性登用拡大の取り組みの結果として「イノベーションや事業変革につながった」と回答したプライム上場企業は9.8%にとどまる。経済産業省「ダイバーシティレポート」^{※5}も、多様性の増加が生産性向上につながるのは具体策を伴う場合に限り、取り組みを欠いたまま多様性だけを増やせば生産性にマイナスが生じうると指摘する。多様性は自動で成果を生む資源ではなく、交流させ活用して初めて価値になる。確保した人材の知見を交わらせ、事業成果へ転化させる仕組みが、企業の取り組みとしても、それを支える政策としても手薄なままである。

3) 経営の最上位でも多様な声が意思決定に届いていない (C. 経営への活用の欠如・経営中枢)

Cの欠如は現場に限らず、企業の最上位の意思決定機関である取締役会にも及ぶ。全上場企業の女性役員比率は上昇したが、その増加は社外人材への依存を伴い、プライム市場上場会社の社内取締役に占める女性比率は3.4%にとどまる一方、社外取締役では22.9%である^{※6}。しかも、社外取締役が期待される役割を果たしているかどうかを問う調査では、投資家の40%以上が「不十分」と回答している^{※7}。数の多様性が確保されても、少数派の声が意思決定に反映されない状態のままでは、多様性は経営に生かされない。属性の多様化が進む一方で、その声を経営の意思決定に届ける仕組みの整備が追いついていない。

以上の3点は、ダイバーシティ経営に関わる論点を網羅的に挙げたものではなく、図表1のうち、統計・調査上特に充足度の低い箇所として抽出したも

のである。また、Cの欠如は現場と経営中枢の2層で課題が異なるため、両者を分けて扱う。これを受けて、本稿では以下の三つを論点として設定し、順に検討する。

第3章 開示の本質化——形式化した情報開示を、企業価値との因果を語るものへ再設計する

第4章 多様な人材をイノベーションへつなぐ施策の転換——確保した多様性を現場の価値創造に接続する

第5章 取締役会の実効性強化——少数派の意思決定に届く仕組みを整える

3 開示の本質化：投資家と企業をつなぐ非財務情報の再設計

第2章で挙げた一つ目の論点は、情報開示の形式化である。ダイバーシティ推進の意義が経営に腹落ちしない背景には、情報開示が標準化する一方で、企業も投資家もその意味を捉えきれていない状況がある。本章では、なぜそうした状況が生じているのかを、開示ルールの整備状況と投資家側の評価手法の両面から掘り下げ、企業・投資家・公共それぞれに求められる対応を検討する。

1) ルール化が進む非財務情報開示

サステナビリティ関連の情報開示を巡る国際的な規制圧力は急速に高まっている。国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)が策定したIFRS S1・S2基準、欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)、そ

※4 内閣府男女共同参画局「令和5年度 女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究報告書」

※5 経済産業省「多様性を競争力につなげるための企業経営研究会「企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営(ダイバーシティレポート)」2025年4月」

※6 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2025」

※7 一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果(2022年度版)」

して日本においてもサステナビリティ基準委員会 (SSBJ) による国内基準の整備が進んでいる。ダイバーシティに関しては、女性管理職比率・男女賃金格差・育児休業取得率といった指標の開示が義務化または推奨される流れとなっており、大手企業を中心に対応が加速している。

こうした枠組みの整備は、機関投資家がダイバーシティを評価するための最低限の情報インフラを整えるという意味で一定の意義を持つ。ESG 投資が拡大する中で、非財務情報の可視化と比較可能性の確保は市場の透明性向上に貢献してきた。

2) 枠組みの汎用化が生む横並びと評価の空洞化

しかし、開示の枠組みが整備されればされるほど、「横並びの開示」が生まれ、企業間の本質的な差別化要素が失われてしまっている。義務的開示項目に準拠した数字を並べるだけでは、そのダイバーシティ施策が当該企業の競争優位にどうつながるのかという、もっとも重要な問いへの答えが見えてこない。

投資家サイドにも問題がある。非財務情報を評価するためのアナリティクスや評価手法が十分に発達していないため、投資家は結果として定量化しやすい指標——女性管理職比率、ESG スコア——ばかりに注目し、その背後にある経営の質的变化や戦略的意図を読み解こうとしない。開示内容が十分にそろってきてもかかわらず、本質的な非財務情報を通じた企業価値向上への期待が投資判断に反映されないという状況が続いている。

この状況は、企業に対して「開示する意味がない」という誤ったシグナルを送る。本質的な変革を進めている企業もそうでない企業も、投資家から同じように評価される（あるいは評価されない）ならば、コストをかけて本質的な変革を進めるインセンティブは働かない。そして、情報開示にとどまらず、ダイバーシティに係る戦略策定においても、その本質までは踏み込まず、表面的な重要業績評価指標 (KPI)

改善に終始した戦略になりかねない。

3) 本質的な開示要請と投資家リテラシーの育成

この状況を変えるためには、公共側が「枠組みに閉じない本質的な開示要請」と「投資家育成」の二つの取り組みを同時に進める必要がある。

開示要請の側面では、定量指標の比較可能性を確保しながら「ナラティブな開示」を促進する設計が求められる。すなわち、ダイバーシティ推進が自社のどの事業課題とひもづいているか、多様な人材がどのような意思決定プロセスにおいて競争優位を生み出しているか、という因果ロジックを企業が自らの言葉で語ることが促す開示フレームである。日本版スチュワードシップ・コード^{※8}の文脈においても、こうした定性的エンゲージメントの質を高める仕組みが求められる。

投資家育成の側面では、非財務情報を企業価値と結びつけて評価できるアナリストの育成と、ESG 評価機関の評価手法の高度化が求められる。現状の ESG スコアは、開示の充実度（プロセス）を評価しているにすぎず、実質的なビジネスインパクトを測れていないという批判は根強い。産学官連携による評価フレームワークの研究開発と人材育成への投資が、中長期的な市場インフラとして不可欠である。

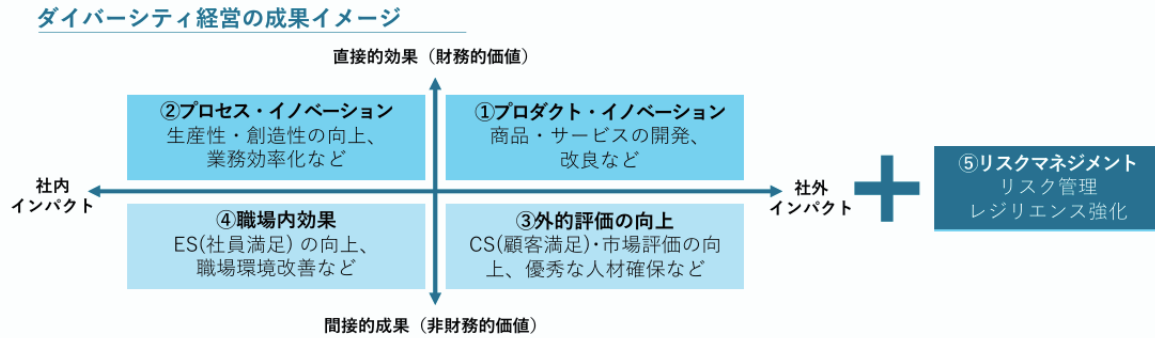
以上のように、市場が取り組みの実質を問えていない状態が、企業から変革のインセンティブを奪っている。これは第2章で示した「A（意義の理解・納得）の未達」を、資本市場の側から裏づけるものである。

4 多様な人材を企業価値へつなげるイノベーション支援

第2章で挙げた二つ目の論点は、現場における多

※8 企業の持続的成長を促すために、機関投資家が果たすべき「建設的な対話」などの行動指針

図表2 ダイバーシティ経営の効用



出所) 経済産業省 多様性を競争力につなげるための企業経営研究会「企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）」2025 年 4 月

多様性の未活用である。多様な人材の確保は進んだ一方で、その知見を交わらせ事業成果へ転化させる仕組みは、企業の取り組みとしても政策としても手薄なままである。本章では、女性活躍推進が一定の成果を挙げながらイノベーションに接続されていない現状を確認し、多様な人材を価値創造につなげるために企業と政策に求められる対応を検討する。

1) 女性活躍推進の成果と、イノベーションへの未接続

既出の経済産業省「ダイバーシティレポート」では、ダイバーシティ経営は「プロダクト・イノベーション（商品・サービスの開発、改良など）」「プロセス・イノベーション（生産性・創造性の向上、業務効率化など）」を通じて企業価値に直接的な効果を与えると主張している（図表2）。これまで、女性活躍推進法の施行以降、さまざまな女性活躍施策が企業・公共の両サイドで生まれ、女性が継続就業しやすい環境整備という点では一定の成果を挙げてきたが、こうした成果が経済産業省の主張するイノベーション創出力や収益力の向上に結び付いているかと問われると、多くの企業が回答に窮するのではないか。内閣府調査^{※9}では、女性登用拡大に向けた取り組みの結果として「イノベーションや事業変革につながった」と回答した企業は、アンケートに答えたプライム上場企業全体の9.8%にとどまって

いる。多様性推進施策が必ずしも企業価値向上につながっていない点からは、多様性は自動で成果を生むものではなく、経営が使いこなすことで初めて価値を生む経営資源であることが分かる。「ダイバーシティレポート」においても、多様性の増加が生産性向上につながるのには、中期計画やビジョン、柔軟な働き方などの具体策を伴う場合であり、取り組みなしで多様性だけを増やした企業では、生産性にマイナス影響が出る可能性も示されている。このまま直接的な効果が顕在化せず、企業側に「これをやれば稼ぐ力が高まり、企業価値向上につながる」という手応えがない状態が続くと、景気後退や経営交代の局面で優先順位が下がりやすく、義務的対応にとどまることが懸念される。

2) 企業における課題：多様な意見を交流させ、事業へ反映させる仕組みづくり

多様な従業員が確保されたとして、おのおのに与えられた役割を単独で遂行するだけでは、多様であるからこそその成果は生まれない。多様性を生かすためには、その知見や経験を交流させる必要がある。

現状では、企業全体としては多様性が確保されているように見える場合でも、部門単位で見ると、同

※9 内閣府男女共同参画局「令和5年度 女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究報告書」

質性の高い組織になっている傾向が強い。女性をはじめとする多様な人材の活躍は、管理部門を中心に実現しているケースが多い一方で、営業部門などでは、顧客の要望に機動的に対応するために働き方を制御しにくいこともあり、柔軟な働き方を求める多様な人材が配置されにくい傾向がある。各部門に同質性の高い人材が集まり、部門間の交流も限られている場合、多様な意見の交流にはつながりにくい。こうした傾向が生まれている一つの原因として、各部門の人材の評価において、評価軸が特定の要素に限定されていることが考えられる。例えばある営業部門において労働時間および労働時間と連動しやすい量的成果のみで評価軸が構成されていたとすると、その部門は長時間労働に耐えうる人材が集まりやすくなる。そこで、評価軸を多軸化することができれば、多様な人材の得意領域を見だし、部門に招き入れることができる。株式会社 CCI グループでは、2022 年に人事評価を刷新し、スキル・役割・生産性・貢献度に基づく人事評価制度を導入したことで、多様な人材を適切に評価することにつなげている^{※10}。また、企業が策定する人材ポートフォリオ（経営戦略を実現するために必要な人材の質〔どのようなスキルを持つ人材か〕と量〔どれだけの人数が必要か〕を整理したもの）において、知・経験・属性の多様性を考慮することも、部門ごとに多様性を担保するには有効である。

さらに、ソニーグループ株式会社が取り組む、組織の壁を越えてイノベーションを誘発する仕組み「ポリネーターネットワーク」のように、イノベーションに向けて必要な知見を持った複数の人材を、グループ内に強力なネットワークを持つ「ポリネーター」と呼ばれる仲介がマッチングする仕掛けは、意見を交流させることに有効であると考えられる^{※11}。また、現場の多様な意見を取り入れ、組織の変化につなげてイノベーションの創出を促すことができる管理職を育成する重要性も先述「ダイバーシティレポート」において言及されている。これらの取り組

みを通じて生まれた意見の交流によって期待されるアイデアの萌芽（ほうが）を社内のイノベーションプログラムによって支援し大きく育て上げることが求められている。

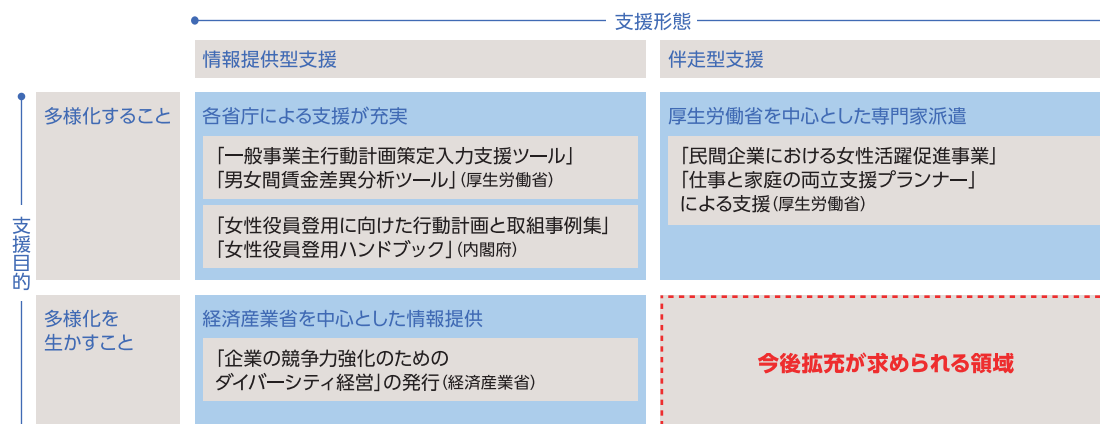
3) 政策における課題：イノベーション創出に向けた伴走的な支援

これまでの女性活躍施策は、働きやすさや機会公平を支える基盤として極めて重要なものであったが「多様化すること」を目的としており「多様な人材をどう生かすか」までアプローチできていないことも事実である。政府としては、イノベーション創出を目指す企業の取り組みを支援する必要があるが、その際、公共側の役割は、企業への情報提供にとどまらず、実装までの伴走的支援へと移るべきである。これまでも、経済産業省はダイバーシティ経営を競争力強化の手段と位置づけ、必要なアクションをダイバーシティレポートとしてまとめている。しかし、上記イノベーションの創出に向けて抱える課題は企業によって異なっており、汎用（はんよう）的な情報を提供するのみでは企業における実装が難しい。企業ごとに異なる課題を解決する支援としては、厚生労働省による「民間企業における女性活躍促進事業」において、民間企業にアドバイザーを派遣し、コンサルティングを提供するような、伴走型の支援が一つの形として考えられる。ただし、当該事業は雇用管理改善や職場環境整備が主な目的であり、イノベーション創出にまで踏み込む狙いのものではない。そのため、多様性を企業価値向上につなげる領域における伴走的な支援が新たに求められるのではない。現行の主な企業向け支援政策を整理すると図表 3 のとおりであり、情報提供や環境整備を担う施策が中心で、価値創造への実装を伴走的に支える

※10 CCI Group Integrated Report 2026

※11 ソニーグループウェブサイト「ソニーグループ 11 万人の知と知をつなぐ、60 人の仲人役と『ポリネーターネットワーク』の可能性。」2026 年 3 月 12 日

図表 3 ダイバーシティ経営に係る主な企業向け支援政策



出所) 各省庁ウェブサイトより NRI 作成

施策は限られている。

また、その際の政策 KPI も見直す必要がある。女性比率や開示有無だけではなく、女性・外国人・中途人材がライン職や新規事業責任者層にどの程度配置されているか、部門横断プロジェクトから何件が概念実証 (PoC) や事業化に至ったか、取締役会が人的資本・イノベーション案件にどれだけ時間を配分しているか、といった「価値創造に近い中間指標」を政策評価に組み込むべきである。政策が目指すものを「多様化の達成」から「多様性の価値化」へと転換することが、今後の政策設計における最重要課題である。

多様性を確保しても価値創造に接続できないこの状態こそ、第 2 章で示した「C の欠如」の実態であり、政策の力点が働きやすさの確保に置かれ、価値創造への道しるべが弱かったことの帰結でもある。

5 取締役会の実効性強化：社外取締役の声を生かす支援機能の強化

第 2 章で挙げた三つ目の論点は、経営中枢である取締役会に関わるものである。属性の多様化は進む一方で、その声を経営の意思決定に届ける仕組みの整備は追いついていない。本章では、女性取締役の増加という「数の変化」がなぜ「機能の充実」に結びついていないのかを確認し、取締役会の実効性を

高めるための方策を検討する。

1) 社外出身者を中心に増加する女性取締役

コーポレートガバナンス改革の波を受け、日本企業における女性取締役の数は近年着実に増加している。内閣府によれば、全上場企業の女性役員比率は 2013 年の 1.8% から 25 年には 14.0% へ上昇した^{※12}。もっとも、その増加は主として社外人材への依存を伴って進んでいる。プライム市場上場会社の社内取締役、社外取締役の数値は既に示した通りである。

この「数の増加」が即「機能の充実」を意味しないことは、実務家の間では広く認識されている。女性取締役の多くは社外取締役である。そして社外取締役は一般に、企業や業界に関する理解が限られるため、取締役会での意見や質問が表層化しやすい傾向がある。こうした傾向を背景に、コーポレートガバナンス・コードでは、社外取締役活用の前提として、資料の事前配布や十分な情報提供など、情報ギャップを埋めるための施策を明示している。

2) 社外取締役特有の課題に拍車をかける追加要件と少数派のジレンマ

現状、社外取締役が期待される役割を果たしていない、あるいは社外取締役の適任者が見当たらない

※ 11 内閣府男女共同参画局「女性役員割合の推移」

という企業も多いことは、経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」でも言及されている。また、一般社団法人生命保険協会の調査^{※13}によると「社外取締役役に期待している役割が現状果たされているか」という問いに対し、投資家の40%以上が「不十分であり、改善の余地がある」と回答している（もっとも、企業側で「不十分」と回答した割合は2%程度にとどまっており、両者の認識ギャップも確認される）。

上記のとおり、機能の発揮が難しい社外取締役という役割において、有意義な発言ができる人材を見つけることは非常に難しい。その上で「女性」という条件を加えることで、該当する候補者が絞られるため、当然、さらにその人選は困難になる（これは女性の能力を否定するものではない）。また、適任の女性取締役であったとしても、その意見がマイノリティとしての意見として扱われ、大きな影響力を発揮できない可能性もある。依然として男性が大半を構成する取締役会が多いため、女性取締役は少数派となる可能性も高い。一般的に、少数派が意思決定に影響を及ぼし変化を起こすためには、組織の30%以上に達する必要がある（「フリティカルマス」）といわれている。現状、多くの企業において、この閾（いき）値を下回る構成となっており、その結果、妥当な発言でも意見が通りにくく、執行側の取り組みに反映されにくい状態となっていることが懸念される。

3) 取締役会事務局機能の抜本的強化

フリティカルマスの達成には一定の時間を要する以上、閾値に達するまでの間、少数派の意見が埋没しない仕組みを並行して整えることが現実的な要請となる。このように社外取締役が機能しにくい環境において取締役会の実効性を高めるためには、取締役会事務局が社外取締役の問題意識を経営に橋渡しする機能を果たすことが重要であり、事務局機能を

抜本的に強化することが優先課題である。社外取締役の活用を妨げている問題点と、それに対応して取締役会事務局が担うべき課題を整理したものが図表4である。以下、主な3点について述べる。

まず、取締役会事務局・セクレタリー部門が担うべき役割は、社外取締役が議案の背景や前提を十分に理解した上で発言できる環境を整えることである。社内の暗黙知や業界慣行に触れる機会が限られる社外取締役にとって、事前の情報提供は発言の前提を整える重要な支援となる。取締役会前には、論点メモ付きの資料を配布した上で十分な事前説明を提供し、事実確認の質問は取締役会ではなくその場で出してもらい、事務局で回答することが求められる。また、年間アジェンダを提示し、各回の議題について事前に見通しを持てるようにすることも有効である。情報不足による遠慮や不安を解消し、表層的な質問は事前説明で処理し、各回の論点を認識させることで、取締役会では、本質的な意見・質問を引き出すことが期待される。

次に、限られた会議時間をどの議題に、どの程度配分するかアジェンダ設計を工夫することも重要である。各議題の性質に応じて説明時間と討議時間を明確に区分し、予見性の低い中での経営方針検討など、取締役の多様な視点が生きるテーマには十分な質疑・討議時間を確保し、重要テーマを単発で終わらせず、問題提起、方向性討議、具体策審議、実行状況のモニタリングというように複数回に分けて扱うことも有効である。発言機会を十分に確保することで少数意見や異なる視点が拾われやすくなり、一過性のコメントとせず次回以降の議題設定や執行側の検討事項に組み込むことが期待される。また、取締役会以外の意見交換の場を設けることも重要である。取締役会本番だけで、多様な取締役が十分に意見を述べきけることは必ずしも容易ではない。特

※13 一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果（2022年度版）」

図表 4 社外取締役活用に係る問題点と取締役会事務局における課題

社外取締役に係る問題点		取締役会事務局の課題	
(社外取締役共通) 情報の非対称性	有意義な発言を引き出しにくい ● 企業・業界について理解が十分ではない状態で取締役会に参加したところで、経営に良い影響を与える意見を出せる可能性が低い	事前の情報提供拡充 ● 情報不足による遠慮や不安を解消し、表層的な質問に対応する	取締役会事務局の 位置付け見直し ● 求められる機能の発揮には、経営状況の把握や各部門との連携が有効 ● 経営企画部門との連携強化・権限付与が有効と考えられる
	(女性取締役固有) 女性取締役比率の クリティカルマス未達 (30%未満)	取締役会以外での意見交換 ● 補完的な対話の場で、情報提供や少数派意見に関する十分な議論の時間を設ける	
	取締役会において、意見が埋没しやすい ● 女性取締役が少数にとどまると、発言を「個人の意見」「例外的な視点」と受け止められやすくなる ● 取締役会の限られた審議時間の中で、意見が見過ごされる	アジェンダ設計の工夫 ● 多様な意見を引き出すことを狙いとする議題や執行への反映を想定した議題の設計	

出所) NRI 作成

に、会議時間が限られている場合や、議案が専門的・複雑である場合には、公式会議の外側に補完的な対話の場を設けることが有効である。時間の制約が厳しい取締役会では埋没しやすい少数派意見であっても、制約を弱めたオフサイトミーティングの場においては、少数派が本音を出しやすくなり、議場で扱いきれなかった論点を補足し議論することができる。

こうした事前説明における取締役への対応や適切なアジェンダ設計・会議体設計のためには、事務局には各部門から必要情報を集めるだけでなく、経営上の重要性を見極め、取締役会で議論すべき形に再構成する能力が求められる。その点で、事務局の組織上の位置づけとしては、全社戦略や中期経営計画、経営会議の議論に日常的に関与している経営企画部に該当する部門が、取締役会事務局と連携し、場合によっては、事務局機能の中核を担うことが合理的であると考えられる。金融庁「取締役会の機能強化の取組みに関する事例集」では、社長直下のコーポレートガバナンス室が取締役会・各委員会・経営会議を一体運営し、経営企画との連携を強めた事例が紹介される一方、事務局を法務・総務の仕事とみなし経営企画部門が距離を置くと必要情報が集まらないと指摘している。このことは、事務局の機能を法務や総務を中心として扱うのではなく、取締役会の実効性を支える専門機能として位置づける必要性を

示している。

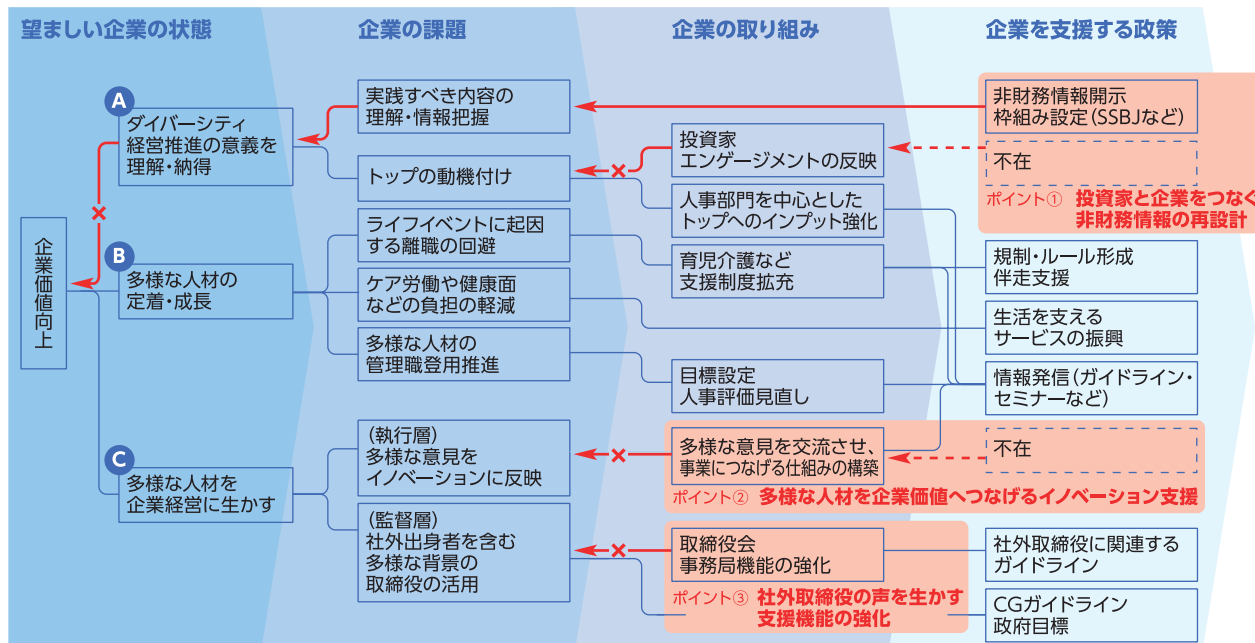
多様な声が意思決定に反映されない取締役会は、第2章で示した「Cの欠如」を、ガバナンスの最上層で象徴している。「名ばかりの多様性」から脱し、取締役会が実質的なガバナンスを担う存在となるためには、個人の能力以前に、意見が出やすい仕組みの設計が不可欠である。属性の多様化と実効性強化は、車の両輪として同時に進められなければならない。

6 まとめ：三位一体の変革に向けて

本稿では、ダイバーシティ経営が形式的な対応にとどまり、本質的な企業価値向上と接続されていない要因を、図表1の整理に沿って三つの論点から検討してきた。第3章から第5章までの議論を、あらためて全体像の中に位置づけたものが図表5である。企業の状態A・Cに至る経路のうち、どこで流れが滞っているのか（図中の×印）、そしてその解消に向けて何が不足しているのか（同「不在」）を示している。

開示の本質化（第3章）では、非財務情報開示の枠組みが整備されるほど横並び開示が生まれ、本質的な差別化が失われるというパラドックスを指摘し、ナラティブな開示促進と投資家リテラシーの育成を提言した。図表5でいえば「投資家エンゲージ

図表5 ダイバーシティ経営普及に向けたボトルネックと本稿の提言



出所) 各種公表資料より NRI 作成

メントの反映」という取り組みを支える政策が不在であり、この経路が機能していない。

多様な人材をイノベーションへつなぐ施策転換(第4章)では、女性活躍施策が働きやすさの確保に力点を置き、イノベーション創出への動機づけとなっていないことを指摘し、政策が目指すものを「多様化」から「多様性の価値化」へと転換することを提言した。多様な意見を交流させ事業につなげる仕組みの構築は、企業の取り組みとしても、それを支える政策としても手薄なままである。

取締役会の実効性強化(第5章)では、女性社外取締役の選任拡大が「数の多様性」には貢献しても、取締役会の実質的な機能向上につながっていないことを指摘し、取締役会事務局機能の抜本的強化を提言した。ガイドラインや政府目標は整備されつつあるが、それを取締役の実質的な機能発揮へ橋渡しする社内の仕組みが伴っていない。

実際、本稿の各章はいずれも「一者だけでは動けない」ことを示していた。現実には、企業は「本質的な開示をしても資本市場で報われない」として形式的な対応にとどまり、投資家は「実質を測る評価

軸がない」として定量指標への依存から抜け出せず、公共は「多様性の達成」を成果指標として測り続けている。3者がそれぞれの持ち場で合理的に振る舞った結果、かえって全体としては形式的対応が温存されるという不整合が生じている。公共が本質的な開示を求めても、投資家に評価軸がなければ企業は報われず、政策が伴走支援を用意しても、価値化の実例が市場で評価されなければ横展開の動機が生まれない。取締役会の改革もまた、投資家からの実効性への問いかけがあって初めて経営の優先課題に上がる。すなわち、企業・投資家・公共のいずれか一者が単独で行動を変えても、他の2者の行動が変わらなければ、形式的対応が最適解であり続けるという均衡から抜け出せない。3者の変革が「三位一体」でなければならないのは、この相互依存ゆえである。

したがって、企業が「企業価値と結びついた」戦略策定・情報開示を行い「多様性をリターンに変える」組織能力を構築し「声が出やすい」取締役会を再設計する。投資家がその実質を評価できる評価フレームワークを持ち、資本を通じて適切なシグナル

を企業に送る。公共がその市場インフラを支え、イノベーション志向の政策設計へと転換する。この三位一体の変革が実現したとき、ダイバーシティは初めて本質的な企業価値向上と結びつく経営アジェンダとなる。形式から本質へ——これはダイバーシティに限らず、日本企業が直面しているコーポレートガバナンス改革全体に共通する課題でもある。ダイバーシティという切り口を通じて、日本の企業経営と資本市場の質的変革が加速することを期待したい。

(監修：深井 恒太郎)

筆者



大向 望 (おおむかい のぞむ)

株式会社 野村総合研究所

経営コンサルティング部

チーフコンサルタント

専門は、サステナビリティ経営戦略、インパクト投資、ローカルイノベーションなど



市原 敏揮 (いちはら としき)

株式会社 野村総合研究所

経営コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、サステナビリティ、コーポレートガバナンスなど