

# DEIの本質は「全員経営」 リーダーは全能にあらず 本社コメンテーター 村山恵一

2025/3/3 10:00 | 日本経済新聞 電子版

## 全能感をもつリーダーにDEIは不要？

「王様万歳」



ホワイトハウスは公式Xに王冠をかぶるトランプ氏のイラストを投稿した

「官僚主義を切り倒す」



保守派の政治集会で登壇し、叫びながらチェーンソーを振り回すマスク氏

王冠とチェーンソー。現在の米政権がもつ性質をこれほど端的に表すアイテムはない。

トランプ大統領は2月19日、自身のSNSに「王様万歳」と書き、ホワイトハウスの公式Xには王冠をかぶる自らのイラストを載せた。翌日、政府効率化省を率いるイーロン・マスク氏は政治集会で「官僚主義を切り倒す」とチェーンソーを振り回した。

世界史の流れを決める大国のトップと、世界屈指の実業家。「私は何だってできる」。そんな全能感がしみ出す振る舞いだ。

政権は反DEI（多様性、公平性、包摂性）の方針を掲げ、産業界に同調を迫る。自分の考えや力を絶対視するリーダーにとっては、他者に思いを致すDEIは「邪魔な縛り」「過剰な配慮」なのかもしれない。

1950～60年代の公民権運動のころから米国が向き合う多様性、差別の問題は一筋縄でいかない。DEI施策に居場所を奪われたと感じる層も確かにいる。

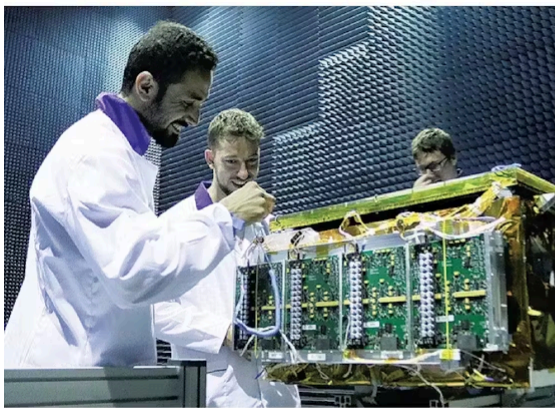
だが、いまDEIは党派的な対立をあおる道具に使われているように見えるのは気になる。いろいろなグループの人々が社会や経済の椅子取りゲームを繰り広げる。そんなとげとげしい構図だ。

## DEIは椅子取りゲームではない

誰もが集い、存分に才能を発揮する機会がある。恩恵は全体におよぶ——。これがDEIの本質ととらえたい。椅子の奪い合いではなく、他者との交じり合いから価値を生むのが肝心だろう。

的外れな理想論ではないことは、人の力を引き出す組織のあり方を日々追求する新世代の起業家を見ればわかる。

## DEIを真摯に追求すればメリットは大きいはずだ



衛星をテストするICEYEの専門家ら  
＝同社提供

- 革新と創造の加速
- 幅広いニーズ、市場の開拓
- 経営リスクの発見・対策
- すぐれた人材の確保
- 従業員満足度の向上

人工衛星を用いた地球観測ビジネスのICEYE（フィンランド）は2012年に創業した。米航空宇宙局（NASA）などの政府機関、大企業を顧客に成長し、24年12月までに5億ドル（約750億円）を調達している。

ポーランド出身の創業者ラファル・モドルゼフスキ最高経営責任者（CEO）が好きなSFは「スタートレック」だ。宇宙が舞台だからではない。物語のなかでピカード艦長らは新たな種族や文明と出会う。相手を理解し協力して前に進む。そこにひかれる。

「多様であればあるほど会社はよくなる」。700人いる従業員の国籍は65を超す。衛星に必要な素材や部品にもそれぞれ得意な国があり、役に立つアイデアをもつ人材は世界に散らばる。これを束ねて推進力にする。

社会的、倫理的に正しいからDEIを実践しているわけではない。伸びる経営に必須なのだ。

## 単一文化の組織は脆弱で回復力に乏しい

米ベンチャーキャピタル、SOSVでスタートアップを支援してきたビル・リャオ氏はこう訴える。「多様性にはレジリエンス（回復力、弾力性）がある」。逆に単一文化のチームは脆弱で、目の前にある問題の解決に熱中するあまり、第2、第3の問題を生み出しやすいという。

例えばSNS運営の場合、サービスの利用率を上げることばかり考え、気がつけば子供のメンタルヘルスを損なう事態を招いているといった具合だ。「多様な視点があれば新たな問題を事前に発見できる可能性が高まる」



米グーグルは写真管理サービスで多様な人種への目配りが欠けていた

米グーグルの写真管理サービスで、人工知能（AI）が黒人の画像に「ゴリラ」とタグづけし、同社が謝罪したのは10年前だった。多様な人種に目を配る十分な感度と体制があればきっと防げた。

AIのように強力なテクノロジーの普及は加速していく。利用者が受ける影響を広い視野で検証する努力は欠かせず、DEIの出番はむしろ増すといえる。

05年に米スタンフォード大学のロンダ・シービンガー教授が提唱して始まった「ジェンダー・イノベーション（GI）」もヒントになる。性差を踏まえて研究開発に取り組み、男性基準で製品がつくられ女性に害をなすといったことを防ぐ考え方だ。安全性や快適性を多角的に評価するものづくりをすれば商機も膨らむ。

今後10年でGIが最も大きなインパクトをもたらす産業は何か。シービンガー氏に問うと、答えは「家庭用ロボット」だった。ロボットを女性を連想させる姿や名前にし「女性はアシス



タント」という固定観念を助長しないことが重要とみる。

## 全員の力を結集できるリーダーこそ必要

言うまでもなく日本もDEIを素通りできない。再び起業家の声を聞こう。

「（世界各地で）ローカルの人たちを採用し、意見を尊重する。これをうまく生かす会社しか勝てない」。漫画制作ツールなどを手がけるSamaria（東京・新宿）の山崎優子CEOは、経営の中核に国籍や母国語の違うメンバーをそろえる。自身は中国の大学に留学した。



サンフランシスコを拠点に商談支援サービス会社Glidelyを営む及川修CEOは言う。「不確実な環境で成長するには柔軟な発想が大事だ」。やはり、ともに働く人材の多彩さを競争力の源泉ととらえている。

山崎氏は「テックスターズ」、及川氏は「アルケミスト」と、世界的な起業家育成プログラムに参加している点も共通する。文化が異なる他国の起業家や投資家、メンターから刺激を受け、多様性を栄養に育つ。グローバルでの存在感向上が課題の大企業経営者にも必要な姿勢のはずだ。

「全能」のつもりで独断専行に走るリーダーより、「全員」の力を結集できるリーダーを。それが時代の要請ではないか。

[ニュースを深く読み解く「Deep Insight」一覧へ](#)





## 「日経電子版 オピニオン」のX（旧Twitter）アカウントをチェック

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.