



寄稿37 「反DEI」の動向と、日本企業の向き合い方

蔵元国際法律事務所 蔵元 左近

2025年初頭、米国のドナルド・トランプ大統領は、連邦政府の多様性、公平性、包摂性（DEI）プログラムを終了する大統領令14173号に署名し、連邦政府全ての省庁に対し、民間企業のDEIに基づく取り組みの停止を働きかけるよう指示した。この動きは、米国におけるDEI推進の流れに大きな変化をもたらしている。連邦政府の方針転換に呼応する形で、テキサス州、アーカンソー州、ミズーリ州などの共和党支配の州政府も、州政府機関におけるDEI導入を廃止する知事令を相次いで発出した。一方で、イリノイ州などの一部の州は、企業のDEI施策の後退に懸念を表明するなど、州ごとの対応が分かれている。

このような政策の変化は、米国企業のDEI施策に対する姿勢にも影響を与えている。例えば、ウォールマートがDEIへの取り組みからの後退を計画していることに対し、13州の司法長官が懸念を表明する書簡を送るなど、企業の対応が注目されている。

翻って日本の現状を見てみると、日本企業のDEI対応の遅れは、数字に端的に表れている。2024年時点で、東証プライム市場上場企業における女性役員比率は16.1%にとどまり、政府が掲げる「2030年までに30%以上」とする目標には遠く及ばない。さらに2023年のデータでは、東証プライム市場上場企業の約1割が女性役員を1人も登用していないという現実がある（内閣府男女共同参画局）。この状況は単なる意識の問題ではなく、人事制度、昇進プロセス、評価体系が、依然として旧来の男性中心の価値観に根ざしている証左といえる。

日本企業の制度的硬直性は、雇用慣行と密接に関係している。終身雇用、年功序列、職能資格制度は、組織の安定性を確保してきた。しかし、同時にそれは異質性の排除と、イノベーションの抑制という代償を伴っている。「社内文化への適合性」が必要以上に重視される採用・昇進基準は、多様性の入口を狭めかねない。また、部門横断的なプロジェクトよりも縦割りのライン管理が重視される組織構造も、多様な意見が意思決定の場に到達しにくい制度的障壁を形成している。

文化的側面も無視できない。日本の組織文化には「和をもって貴しとなす」という価値観が根強く、意見の対立や異論の表明が避けられる傾向がある。その結果、形式的な合意は得られても、実質的な検討や議論は希薄となりがちである。こうした文化は、多様なバックグラウンドを持つ人材が「異物」として扱われる温床となり、結果として心理的安全性の低下を引き起こす。

組織が硬直化し、環境変化に適応できず、内部の多様な知見を活かせない状態に陥る——これは現代の日本企業だけに見られる現象ではない。歴史上、最も深刻なその例の一つが、旧日本軍である。

1984年に出版された『失敗の本質』（ダイヤモンド社）は、太平洋戦争における旧日本軍の組織的失敗を分析した戦略研究の金字塔である。同書は、ノモンハン事件、ミッドウェー海戦、ガダルカナル撤退戦などの失敗事例を丹念に分析し、組織的欠陥として以下のような特性を指摘している。

第一に、「状況適応性の欠如」である。現場の

情報が上層部に適切に伝わらず、意思決定が経験則や精神論に依拠する形でなされる結果、状況に即した戦術的判断ができなかった。これは現代の日本企業においても、現場の実態が経営陣に伝わらず、的外れな経営判断がなされる構造と酷似している。

第二に、「異論排除の文化」である。旧日本軍においては、上官の命令に異を唱えることは忠誠心の欠如と見なされ、現場の声や多様な知見が封殺されていた。これは、現代の日本企業における「空気を読む」文化と意思決定構造に通じるものがある。

第三に、「形式主義と成果主義の歪な共存」である。戦果の報告が現実と乖離し、実質的な成果よりも体面を保つことが優先された。これは、KPIや業績評価指標が形式的に運用され、組織全体が「本質より手続き」に囚われる企業文化と共通する。

『失敗の本質』が説く最大の教訓は、「同質性による統一は、非常時には機能不全をもたらす」ということである。組織が安定している平時には、統一的な価値観や判断軸は効率性を生むかもしれない。しかし、環境が急激に変化し、複数の正解が併存する不確実性の中では、多様な視点がなければ適応できない。多様性とは単なる人員構成の問題ではなく、意思決定構造そのものの柔軟性にかかわる戦略的資産である。

日本企業がDEIの意義を理解しながらも推進に消極的である背景には、歴史的に形成された組織文化・構造がある。そしてその文化は、組織の「集団浅慮（グループ・シンク）」を誘発し、誤った戦略選択を正当化する装置として機能する。これを克服するには、制度の改革と同時に、組織の思考様式そのものを再構成する覚悟が求められる。

以上からすると、日本企業において、DEIの推進は、理念的な正当性のみならず、経済的合理性に裏打ちされた経営戦略である。多様性がもたらす価値は、単なる倫理的付加価値ではなく、実際の業績やイノベーション、レジリエンスにおいて明確な因果関係が示されている。

ハーバード大学のロザベス・モス・カンター教授が提唱する「クリティカル・マス理論」は、少数派が組織内で30%以上の割合に達することで、初めてその影響力が制度内部に定着し、革新のドライバーとして機能するとする。これは、単なる数値目標ではなく、組織構造の質的転換に必要な閾値を示す知見である。

米国事業の局面においては柔軟な対応を行いつつも、日本企業が全体としては多様性を活かした経営戦略を維持することこそが、その持続的な成長を確保する鍵であると、筆者は確信する。

蔵元 左近（くらもと・さこん）

蔵元国際法律事務所 代表。日本国弁護士、米国ニューヨーク州弁護士。

ESG/SDGs/ビジネスと人権+環境・気候変動分野の専門家の弁護士として、日本企業をサポートしている。その他、コンプライアンス、M&A、スタートアップ/VC案件に従事。

東京都から、「東京都社会的責任調達指針」の運用に係る助言委員会委員に選任されている他、複数の公職に就任。また、日本企業のためのグリーバンス（苦情処理・救済）メカニズムの共同プラットフォームとして設立された、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）共同代表理事も務める。

2023年日本経済新聞「企業が選ぶ弁護士ランキング」（ビジネスと人権部門）掲載。

専門家として、新聞・テレビ・ラジオ・雑誌等の各メディアから取材を受け、随時コメントが紹介されている。各団体、各企業等での講演や執筆も多数実施。