

### ダイバーシティは、いろんな違いを持った人が互いをリスペクトし、共同作業をすることによって、変革を起こすことに意味がある。

#### ——社外取締役就任に当たっての抱負をお聞かせください。

「専門は何ですか」とよく聞かれるのですが、何か一つに絞って道を究めてきたというより、いろんな学びに出会う中で更に探求心が湧き、学びの範囲をどんどん広げてきました。敢えて言うなら、教育学と経済学が専門ということになりますが、その私が東北大学で工学研究科の教授になったのは、工学の専門知識のみならず、研究成果の社会実装やビジネスとしての価値化など、多面的に自分の取り組みを見つめられる研究者を育てたいということで、お声がけをいただいた経緯があります。

東レのみなさんとの最初の接点は、内閣府の科学技術・イノベーション基本計画の策定に携わった時でした。実は私のキャリアは、図らずも専門性より多様性を自分自身の中に育んできた気がして、その結果、さまざまな課題に対して複合的に見るのが得意になりました。それと、フランスのサンゴバン社という非常に歴史のある会社で社外取締役を経験したことがあるのですが、就任直後にリーマンショックに遭遇し、予想だにしない問題が山積みとなり、投資家対応にも追われました。その際、内部目線と外部目線を擦り合わせるうえで、社外取締役の責任が重要であることを身をもって実感しました。今回、単純に社外取締役というポジションでお引き受けしたつもりはなく、私のユニークな視点と経験を東レのサステナブルな企業価値向上に役立てたいと思っています。

#### ——ガバナンスの実効性についてはどのような点を重視するお考えですか。

組織が大きくなり、事業が複雑化・国際化すればするほど、いかに組織をインテグレートし、スピーディに意思決定できるかが鍵になってきます。クリティカルな意思決定や対処すべき問題を先送りしてしまわないように、組織を統括する意思決定システムがちゃんと機能していることが、ガバナンスが効いている状態だと理解しています。これは、組織図に責任者の名前を貼り付けておくような形式論ではなく、現場からの情報の上がり方と経営層からのメッセージ伝達がスムーズになっているかが重要です。人間を構成単位とする組

織の意思決定システムは、状況によってアウトプットにブレが生じますので、そこは外部目線でしっかり見ていこうと考えています。

それから、社内で仕事に慣れると思いが強くなり、それがしばしば変革の妨げになることがありますので、私は敢えて少し斜めから見て意見を上げるかもしれません。更に、さまざまなステークホルダーを巻きこんでの価値創造には、エンゲージメントが重要になりますが、独りよがりではエンゲージメントは高まりませんので、そのあたりも中立的な立場で見ていこうと思っています。

#### ——ダイバーシティはなぜ重要だと思われますか。

すべての人が同じことを考え、行動する組織を想像してみましょう。永遠に正解が変わらない世界であれば、すごく効率的なものごとを進められます。しかし、東レを含め多くの企業は、目まぐるしく変化する外部環境に直面し、一瞬にして価値が無になる不確実性の高い世界に存在しています。答えが決まっている世界ではないのです。それゆえ、ダイバーシティによって多面的に物ごとを捉え、柔軟性のある組織にすることが求められているのだと思います。

日本では女性活躍の議論に終始しがちですが、それでダイバーシティの目的を達成したと考えるのは間違いです。女性が働きやすい職場にしよう、女性の管理職を増やそう、これは女性を優遇せよという話では全くなく、土俵を揃えて女性が男性と同様に実力を発揮できるようにすることが、企業価値向上につながるという話だと私は思っています。そもそも多様性は、ジェンダーなど生まれ持った違いだけでなく、個性あるいは経験を積んで得たもの全部をひっくるめて認識することが重要です。その一方で、単に多様な人を集めても、個々人が好き勝手に動く烏合の衆では、何も決められない非効率な組織になってしまいます。ビジネスにおけるダイバーシティは、いろんな違いを持った人が互いをリスペクトし、共同作業をすることによって変革を起こしたり、新機軸を打ち出したりして、環境変化に強く、価値創出力の高い組織になっていくことに意味があるのだと考えています。



社外取締役  
原山 優子

#### ——イノベーションにおけるAI活用やDX推進についてご意見をお聞かせください。

アイデアは属人的なもので、人が集まって新しい発想を出し合うというのがこれまででした。それにプラスして例えば、生成AIの登場で、人が調べ尽くせない膨大なデータやファクトを瞬時に整理してくれるすごい知恵袋を手に入れました。私はあちこちで「AIを賢く使える人間になろう」と言っています。裏を返せば、常に自分自身でAIを判断する軸や材料を持ち、AIに支配されない人間になろうということです。恐れているのは、AIがもっともらしい答えを導き出してくれるので、それに頼り切って考えなくなることです。AI活用やDX推進は、いろいろなことを便利にしてくれるツールの進化に過ぎません。それを使ってイノベーションを起こすのは人間であり、受身的な使用者であってはならないと思います。

#### ——多様性のある組織でのリーダーシップについて、最後に一言お願いします。

リーダーシップは、階層の上の人が権限を振りかざして部下を従わせることではなく、納得感をもって人を動かせるスキルです。また多様性のある組織では、マネジメント層だけでなくいろいろな人がいろいろな場面でリーダーシップを発揮することが求められます。もう一つ付け加えると、リーダーの重要な役割はチームや組織を未来に導くことであって、答えは必ずしもリーダーが出す必要はなく、時に周囲に決めさせて責任は自分が取るという進め方もリーダーシップだと思います。何より大事なことは、最後まで逃げない姿勢ではないでしょうか。