



企業のグローバル競争力強化のための
ダイバーシティ & インクルージョン
～「適材適所」による人財育成と
ボーダーレスの「適所適財」の実現～

2014年5月

公益社団法人 経済同友会

目次

| | |
|-------------------------------------|----|
| はじめに | 1 |
| 1. 日本企業のグローバル化に伴う経営人財の諸問題 | 3 |
| (1) 日本企業のグローバル化の進展 | |
| (2) 経営人財のグローバル化の必要性 | |
| (3) 自社にとっての最適なグローバル経営チームの構成 | |
| 2. 組織のグローバル化タイプと経営チームのダイバーシティの種類 | 5 |
| (1) バリューチェーン・権限・組織のタイプ | |
| (2) 本社の役割とグローバル人財マネジメント方針 | |
| (3) 経営幹部チームにおける国籍を問わない人財登用の効用と今後の課題 | |
| (4) 経営幹部の報酬制度設計と決定プロセス | |
| 3. 世界で活躍する人財育成の共通項 | 19 |
| (1) 世界目線での人財像の設定と発掘 | |
| (2) 世界目線での人財育成 | |
| (3) 世界目線での人財評価と登用 | |
| 4. 世界で活躍する企業の人財面における共通項 | 26 |
| (1) 多様性を内包するための企業固有のぶれない軸 | |
| (2) 徹底的な浸透 | |
| おわりに ～根なし草にならないために～ | 30 |
| <参考> 各社事例 | 31 |
| <参考> ヒアリング履歴 | 59 |
| 2013 年度人財育成・活用委員会委員名簿 | 61 |

【はじめに】

企業の経営環境はかつてないスピードで変化している。日本の人口は 1.2 億人から、今後 30 年以内に 9000 万人台に突入すると予想され、国内市場が縮小することは明らかである。また、各国間の FTA 締結や TPP の進展によって、貿易および投資の自由化と国境を越えた経済活動のルールが整備されつつある。国内市場縮小に伴いやむを得ずグローバル経営に舵を切るのではなく、企業が成長し続けるためには、「攻撃は最大の防御」という意識でグローバル競争に「勝ち」に行かなくてはならない。これは日本企業だけでなく、どの国の企業にとっても同じであり、今こそ、世界を市場とするユニバーサルな企業が日本から数多く生まれるチャンスなのである。

世界の生産年齢人口約 45 億人¹の中には多様な人財が存在するが、多くの日本企業では依然として 40~50 代の日本人男性の活用が中心であり、その数わずか 700 万人²である。グローバルで活躍する企業では、国籍・性別などのバックグラウンドに関わらず、世界から実力本位で人財を登用している。また、「国内」と「海外」、「本国の人財（日本人）」と「外国人」という「ウチ」と「ソト」の概念を超えて、グローバルで活躍し企業の成長を牽引する人財である「ユニバーサル人財」³を世界で育成し、登用している。このようなグローバル企業と世界で競争していくためには、ダイバーシティは CSR ではなく戦略として取り組むテーマと認識する必要がある。ダイバーシティの重要性は、他にも、「モノカルチャーな企業は、変化する経営環境に自ら適合することが苦手であること」、「多様な価値観、発想、情報が交じり合う土壌が新しい価値の創出には必要であること」、「市場は多様な人財で構成されており、その多様性を社員構成に反映したほうが、企業として市場（顧客や消費者ニーズ）を良く理解できること」、などがあるが、企業にとって世界の人財を活かしきれていないことが最も重要な課題である。

人財育成・活用委員会では 2011 年より活動を開始し、まずは、ダイバーシティ促進においても一番身近で国際的に登用が遅れている「(1) 女性管理職・役員への育成・登用・活用」に焦点を当てた。提言『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』（2012 年 5 月 28 日）を公表後、実現へのステップとしてアンケート調査や女性を 6 割とする経営者育成ジュニア・リーダーシップ研修の実施、講演等の啓発活動を通してフォローアップ活動を続けてきた。

次に、「(2) 外国籍人財の獲得・活用」に焦点を当て、国家の成長戦略に沿う環境整備も含めマクロな視点で検討を重ね、報告書『経済成長の実現に向けたグローバル人財市場の構築を目指す 人財開国をー外国籍高度人財・留学生の更なる獲得・活

¹ 内閣府 平成 23 年 5 月「世界経済の潮流」生産年齢人口（15~64 歳）は 2010 年 45.2 億人

² 総務省労働力調査 2013 年 11 月季節調整値 日本人・就業者 6350 万人、うち男性 3620 万人、うち 45~55 歳 748 万人

³ 「ユニバーサル人財」とは、性別や国籍、年齢、障がいの有無などに関係なく、グローバルな競争環境の下で活躍できる人財を指す。

用の促進』(2012年10月5日)と題して、企業・行政・大学などの主体別に課題とアクションを提示した。

昨年度は、「(3) グローバル人財の獲得・育成・活用とグローバル人財市場の構築」に向けた企業の主体的アクションを実現するため、提言『人財の採用・育成・活用の真のダイバーシティを目指す経営者の行動宣言 ～世界中で“優秀な人財を魅(ひ)きつける”企業になるために～』(2013年6月13日)を発表した。

そして今年度は、日本企業のグローバル競争力をより一層高めるために、「(4) 世界の優秀な経営人財の国籍・性別を問わない⁴獲得・登用・活用」に焦点を当てた。日本は先進国の中でも少子高齢化のスピードが速く、人口減少で国内市場の縮小が予想されるため、海外に出るしかないと受け身で考える企業は多い。しかし我々は、むしろ、日本で培った価値観をコアとしながら、グローバルな市場で勝ちに行くにはどうすれば良いか、という攻めの姿勢かつ戦略的アプローチを重要視している。

企業・業種によりグローバル化の段階や最適な組織体制は異なるが、企業活動がグローバル化し、従業員が現地化・多国籍化するのに伴い、経営人財やボードメンバーの構成はどうあるべきか。一方で、外国籍人財⁵などの多様化が進むに従い、どのように企業としての求心力を高めていくのかを、“ダイバーシティ&インクルージョン”⁶の観点から提示する。

なお、本提言執筆にあたり、具体的な企業事例の記載については、人財育成・活用委員会におけるパネル・ディスカッション、および、正副委員長会議でのご講演、討議内容より引用した。この場を借りて、ご協力、ご指導いただいた会員・関係者の皆様には、心より御礼の言葉を申し上げたい。

⁴ 「ダイバーシティ(多様性)」には、「年齢」「宗教」「働き方」「ワークライフ・インテグレーション」など、他にも様々な要素が存在する。いずれも丁寧に検討すべき課題であることから、本提言においては、「国籍」と「性別」にフォーカスしていることを予めご了承願いたい。

⁵ 今後、企業が「ユニバーサル人財」を育成し登用していくためには、現状をどのように変革していくべきかを説明するために、本文中では敢えて違いを示す「外国籍人財」という表現を使用している。

⁶ 「ダイバーシティ&インクルージョン」とは、性別・国籍・年齢などの多様性を組織で受容し、個々人が持てる能力を最大限発揮できる環境を創ることで、企業の競争力を高めること、を指す。

1. 日本企業のグローバル化に伴う経営人財の諸問題

(1) 日本企業のグローバル化の進展

世界の GDP に占める各国のシェア（名目ドルベース）を見ると、先進国は 2000 年代前半までは約 8 割のシェアを維持していたが、IMF の予測では 2015 年には 6 割強に低下すると予測されている。また、購買力平価ベースの GDP では、90 年代以降、新興国のシェアは着実に伸びており、中国を中心とした新興国経済の成長が著しいことが分かる⁷。

このような状況の中、2000 年以降は、製造業においては、大企業のみならず、中小企業においても海外進出が進んでおり⁸、日本企業の進出先を地域・国別に見ると、アジアが 6 割強を占めている⁹。また、海外展開の内容は、製造業・非製造業ともに、輸出（直接・間接）が大半を占め、直接投資（販売拠点設立・生産拠点設立・資本提携など）、現地企業との業務提携と続く¹⁰。

(2) 経営人財のグローバル化の必要性

グローバルとはローカルの集合体であり、マーケットや顧客、競合プレイヤーは多様化している。本提言では、企業のグローバル化とは、「日本市場を全世界の市場の一つとして捉え、世界規模での競争環境に身を置く」ことを指している。日本市場を前提とした発想で国外市場や顧客に対応するのではなく、プロダクトやサービスをマーケットに適合させながら、経営体制はコアとなる価値観や考え方をしっかりと持ち、世界最適で考え実行する企業こそが、グローバルの競争環境でも勝ち残っていきける。また、経営資源であるヒト・モノ・カネの調達においても世界最適で実行する。たとえば、サプライチェーンの場合は、サプライヤー、販売代理店、ディーラーなどを世界最適の視点で選択し、グローバルに取引先が拡大する中で懸念されるコンプライアンス・リスクや積極的な CSR への対応も強化している。

市場が全世界に広がり、本格的なグローバル経営を展開するに際しては、以下のポイントが十分ではないため、経営のグローバル化が急務である。

①世界の人財を有効活用できていない

- ・現地法人や海外の買収企業などの世界の優秀な経営人財（候補）を活かしきれず、企業全体の競争力に転化できていない。

⁷ 内閣府 平成 23 年度年次経済財政報告

⁸ 内閣府 平成 25 年度年次経済財政報告 2010 年度は、大企業は半数以上、中小企業は約 2 割が海外進出している。

⁹ 経済産業省 平成 23 年度海外事業活動基本調査

¹⁰ 経済産業省 平成 23 年度海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査報告書

②本社のガバナンス能力・経験が不足している

- ・新興国を初め各国には、日本市場とは異なる商習慣、顧客ニーズ、現地従業員の就業観が存在し、そのような多様性をマネジメントし競争力を強化する方向へ転化させることができる経営人財が、日本人ではまだ不足している。
- ・日本企業によるクロスボーダーの M&A 案件が増え、PMI (Post Merger Integration) において、買収企業をマネジメントし企業全体の価値を向上させる能力や経験が足りない。

(3) 自社にとっての最適なグローバル経営チームの構成

これらの課題を解決するためには、下記の選択肢のいずれか、もしくは組み合わせにより、経営幹部を構成する必要がある。企業のグローバル化の発展段階や業種、競争優位の所在により最適なグローバル経営チームの構成は異なるが、環境変化を察知し必要な役割に応じて、最適な人財を性別・国籍を問わずに配置する「適所適財」¹¹が実現されることが望ましい。

経営幹部の多国籍化は、「目的」ではなくグローバル競争力を強化するための一つの「手段」である。一般的には、経営人財を世界から広く探すことで、優秀な人財に出会う確率は高まる¹²。世界の 45 億人から選ぶのか、「日本人・男性」に絞った 3600 万人¹³から選ぶのかということである。ただし、日本企業が、「適所・適財」を実現するためには、いくつか乗り越えなくてはならない壁が存在する。本提言においては、日本人も含め、世界の優秀な経営人財を性別・国籍を問わずに登用することの可能性を視野に入れながら、企業のグローバル化の発展段階や組織タイプに応じた最適な経営チームの形成方法をいくつかのパターンに分けて提示する。また、ダイバーシティ（多様性）が進む反面、一つ企業体としてどのようにインクルード（包容・統合）してゆくかを“ダイバーシティ&インクルージョン”という観点から提示したい。

¹¹ 「職務・ポスト・役割」に応じて、最適な人財を性別・国籍を問わずに探し配置することを指している。「人財を職務に当てはめる」のではなく、「職務に必要なパフォーマンスを出すための人財を配置する」という考え方を強調するために、本提言では「適所適財」を使用している。

¹² エゴンゼンダーの調査では、①経営人財のデータベースは、世界 236 万人・日本人 6 万人(2.5%)、② ①のうち、英語が話せる人財は、世界 165 万人・日本人 2 万人 (1.2%)、③ ②のうち、際立って優秀だと想定される人財は、世界 25 万人・日本人 440 人 (0.2%) との結果がある。

¹³ 総務省 労働力調査 平成 25 年より、就業者のうち男性人数を記載

2. 組織のグローバル化タイプと経営チームのダイバーシティの類型

まずは、企業のグローバル化のタイプを、バリューチェーン・権限・組織の視点から整理し、異なる状況における本社の役割とグローバル人財のマネジメント方針について見てみたい。その上で、経営幹部チームにおける国籍を問わない人財登用のパターンと実現に向けて乗り越えなくてはならない障壁についてまとめるが、グローバル戦略は企業ごとに異なり、正解は一つではないことから、いくつかの類型を提示する。

(1) バリューチェーン・権限・組織のタイプ

① バリューチェーン¹⁴（世界のどこでどのような業務を行うか）

・販売機能型：

80年代頃から、製造業の多くは、国内で製造した製品を輸出することで海外進出の第一歩を踏み出した。中堅・中小企業においては、元請企業の要請で海外進出したり、特殊な技術や技能を必要とする製品を市場拡大させるために進出する場合も多い。

・製造機能型：

製造・調達コスト削減を目的とし、安価な労働力でコストダウンが可能な汎用品に注力して海外で製造のみ行い、100%日本や他国へ輸出する方法である。中堅・中小企業の場合は、海外に全ての製造機能を移管してしまうことも多い。ただし、進出先の物価上昇に伴う人件費変動の影響を受けやすいため、日本本社の管理・支援が重要となる。

・製造・販売機能型：

マザー工場や研究開発は日本に置きながら、製造・販売機能のみ海外進出させ、新市場攻略を目指す。

・グローバル最適型：

「R&D→調達→製造→物流→マーケティング→販売→サービスおよび管理・バックオフィス業務」の各機能が国境を超えて世界で最適配置されるパターンであり、市場拡大を目的に大企業が実践しており、研究コストはかかるが現地に合った商品開発が可能である。また、クラウド・コンピューティングが進み、顧客情報や企業の経営情報などを管理するデータセンターを、どの国に置いて、技術的にはアクセスできるようになっている。リスク分散やコスト低減の観点から世界の最適な場所に情報を置くことが可能であるが、情報漏洩などの際の個人情報保護法や情報セキュリティ法などの適用は、各

¹⁴ バリューチェーン（価値連鎖）とは、購買した原材料等に対して、価値（バリュー）を付加していくことが企業の主活動であるというコンセプトである。一般的には、購買、オペレーション（製造）、出荷、マーケティング・販売・サービスなどから構成される。

国の法律の適用原則の違いもあり、自国の法律の執行権限の行使には困難を伴う。

・機能特化型（R&Dのみなど）：

機能強化や間接コスト削減を目的とし、研究所やSSC（シェアド・サービス・センター）などの機能特化した拠点を設立する。

②権限（グループ全体でどのような権限保持・移譲を行うか）

・本社集中化：

営業所や出張所などの一部機能を海外移管しており、主な権限は本社が保有している。

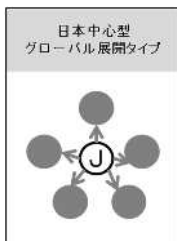
・分権化：

製造業であれば、バリューチェーンの一部機能が現地に定着しローカル人材を採用し始めており、一部の権限を地域統括会社や現地法人に移譲している。

・マトリックス型：

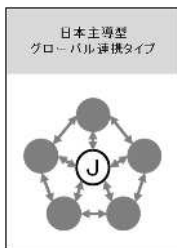
国内・海外を含めて一元化されたコーポレート機能のもとに、日本は世界のローカル市場の一つとして活動している。事業×地域、地域×機能などのマトリックス型の組織が基本となり、求心力を効かすためにガバナンスも強化している。

③組織¹⁵（グローバルでの組織体制をどのように設計するか）



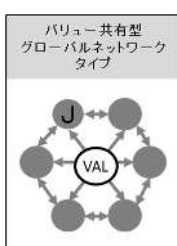
・日本中心型グローバル展開タイプ：

日本独自の価値観・理念を強く持ち、日本本社が中心となって現地をマネジメントしていく形であり、グローバル展開の初期段階に多く見られる。



・日本主導型グローバル連携タイプ：

日本本社が中心になるものの、本社と現地が連携しながらグローバル最適を意識して現地化が進化している。コアバリューは日本を基軸としており、グローバル展開が浸透し始めたところである。



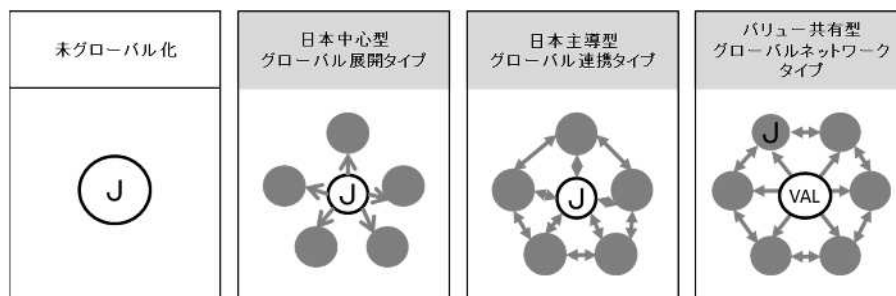
・バリュー共有型グローバルネットワークタイプ：

日本市場を世界市場全体の一つとして捉え、本社と各国がより密接に連携しながら活動している。コアバリュー（VAL）は日本独自からグローバルに進化させ、共有され、浸透している。経営幹部は実力主義で世界から適所適財で登用している。

¹⁵ 2012年4月 人材育成・活用委員会 報告書「日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント」をもとに、今回一部加筆

バリュー共有型グローバルネットワークタイプの企業には、様々なコアバリューを持つ企業が存在する。たとえば、日本や日本企業、日本人の価値観や得意なことを基軸に置き、グローバルに広く展開し共通言語にしている日本主導型の企業である。トヨタで言う人間性尊重をベースとした“トヨタウェイ”に見られる“カイゼン”、コマツの“コマツウェイ”などはこのタイプに該当する。すり合わせやきめ細やかさ、現地現物などの特徴が、企業そのものの強さとなっているケースである。この場合は、コアバリューは“J (Japan)”と表現できるだろう。また、同様に、ドイツに本社を置くドイツの価値観に強く影響を受けているコアバリュー“G (Germany)”を持つ企業も存在すれば、イギリス本社のイギリスの価値観に強く影響を受けているコアバリュー“E (England)”を持つ企業もあるだろう。金融やコンサルティングファーム、IT ビジネス、一部の製造業などのナレッジ・インテンシブな企業においては、人財の能力に依存するビジネス構造になっているため、コアバリューは国籍というよりは、より企業独自の個性や価値観の影響を強く受けたものとなる。真のグローバル企業とは、各社の個性が際立っており、そのコアバリューに共感する人財が、「この指とまれ」型で世界から集まる企業と言える。

(図1) 組織のグローバル化タイプ



(図2) 企業のグローバル化タイプ (組織・バリューチェーン・権限)

| | 製造業 | | | 非製造業 |
|--------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--|
| 組織 | 日本中心型 グローバル 展開タイプ | 日本主導型 グローバル 連携タイプ | バリュー共有型 グローバル ネットワークタイプ | 日本主導型 グローバル 連携タイプ バリュー共有型 グローバル ネットワークタイプ |
| バリュー チェーン | ・販売機能型 ・製造機能型 ・製造・販売 機能型 | ・グローバル 最適型 | ・グローバル 最適型 ・機能特化型 | ・グローバル 最適型 |
| 権限 | ・本社集中化 | ・分権化 | ・マトリックス型 | ・分権化 ・マトリックス型 |

(2) 本社の役割とグローバル人財マネジメント方針

本社集中化段階、分権化段階を経て、マトリックス型へと移行後は、本社は、グローバル戦略の策定、リスクマネジメント、世界最適での経営人財の登用・活用とサクセッションプランニングを実行する責務を持つことになる。バリュー共有型グローバルネットワークタイプには、強固なストラクチャーでガバナンスするタイプか、オペレーションまで関与するタイプかの二種類存在する。

また、グローバルに活躍する企業は、人財に対して企業が大切にしている考え方を明示し、それに沿った人事制度を世界共通で確立している。目指す姿と仕組みや制度、そして運用に筋が通っていることが重要である。日本企業において、成果主義というアプリケーションを導入したものの、年功序列というオペレーティングシステムがそのままであるため、そのコンフリクトから目指す姿を実現できない企業も存在する。このような場合には、「ダイバーシティ&インクルージョン」が有効なドライバーとして機能する。性別や国籍に捉われずに平等な機会を提供することを突き詰めると、「この仕事をやるのに最適な人財は誰か」という発想になり、年功序列とは相反する考え方になる。ただし、重要なことは、グローバル化は企業によりステージが異なるため、人財戦略も変える必要があるということである。人財戦略とは、グローバル成長戦略を描いた際に、事業ごと、地域ごと、機能ごとの3軸でどれだけのコア人財が将来必要となるかを想定し、そのポートフォリオを基に現状のトランスフォーメーションを図っていくことである。

バリュー共有型グローバルネットワークタイプで、日本の価値観や考え方をコアバリューとする日本主導型企業においても、現地法人トップなどの経営人財は現地化するのが基本である。海外に派遣していた日本人駐在員を戻し、現地の優秀な人財を登用し始めている企業もある。ただし、製造業における技術職のように、企業の価値創造においてコアとなる強みを体現する職務（職種）は、その品質を担保できる人財に任せる必要がある。日本にそのような人財獲得の競争優位性があるのであれば、日本人や日本で遂行することにこだわるというのも理に適っている。また、企業のグローバル戦略によっては、日本人の育成観点として、「グローバル視点」よりも、「ローカル視点」を持つ人財育成に注力する企業もある。自社のグローバル戦略に照らして、どのような人財を育成すべきかを検討することが何よりも重要であろう。

(コマツの例)

売上比率は、日本：海外=20：80と日本市場は20%に過ぎず、完全に世界市場の一部としての扱いになっている。一方、生産比率は、日本：海外=50：50と半分を日本工場生産している。日本工場は、マザー工場として海外工場のレベルアップを図ると同時に、海外工場生産に不足が出た場合の応援生産機能も担っている。また、高付加価値のコンポーネント生産は日本工場

実施している。

建設機械メーカーにとって技術開発は極めて重要であるため、開発エンジニアは主として日本で人財を採用し育成している。販売は、営業・アフターサービス共に海外現地の言語、文化、習慣を理解しているその国、その地域の人財がベストと考え、各国での採用を中心としている。現在では、海外各国の現地法人および海外工場の経営最高責任者には原則その国の人財を登用している。

(トヨタ自動車の例)

2011年に発表したグローバルビジョンにおいて、地域に根ざした企業活動を進め、現地のトヨタが、現地の実情に合わせて自らアクションできる体制を構築し、本社では「何をやるか」という大きな方向性を示すに留め、「どのようにやるか」は現地に任せ、地域ごとの主体的な活動を後押しする地域主体の経営を推進している。中期地域別事業企画や地域・国専用モデルの開発、ローカルテイストに即したマーケティングなど、現地のトヨタが自ら意思決定できるように、積極的にローカル人財の活用を推進している。また、グローバルトヨタ全体の中で、最適配置を目指すため、グローバルトヨタ幹部の地域・国を超えた異動・配置を進めている。

(イオンの例)

2011年の中期成長戦略で、4つのシフトを表明した。アジアシフト、大都市シフト、シニアシフト、デジタルシフトである。小売業としては早いタイミングで海外展開をスタートし、84年にマレーシアとタイに1号店を開店し、87年に香港、2013年現在は中国、韓国、ベトナム、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアなどの14カ国に展開しており、今後もアセアンへの展開を視野に入れている。また、過去40年間で100社以上の合併を繰り返し、成長してきたため、性別、年齢、学歴、国籍、出身会社での区別をしない、という本来の人事ポリシーがある。事業を展開している地域で生活している人々のことを自らのこととして捉え、地域の発展を願い、自主的に行動できる人を求めている。国籍不問は前提ではなく、地域の事業を一番上手にマネジメントできる人という視点で考えた結果、現地のトップが生まれた。2013年2月現在、1万6000カ所の店舗および事業所を展開しており、アジアシフトの推進により、前中期計画のアジア投資8%から、2013年現在は25%、2014年度からの次期3か年計画では更に高めようとしている。人財においては、「グローバル(グローバル×ローカルの造語)」という地球規模の視野で考え、地域視点で行動できる人材の獲得と育成というコンセプトを掲げている。

また、バリュー共有型グローバルネットワークタイプの中で、コアバリューを特定の国の価値観によらず、企業独自の価値観や考え方に重きを置き世界で浸透を進めている企業も存在する。グローバル共通の人財マネジメント方針を掲げ、人事制度は世界共通のインフラを整えつつ、ローカルとグローバルのバランスを取りながら、現地化できるところは現地の経営人財登用を進めている。本社の経営幹部チームにおいても、取締役や執行役員などの役割は異なるが、外国籍人財や社外の人財を登用し、日本から海外を見るのではなく、グローバル全体の視野で最適な経営を行える体制を整え始めている。そのため、特定の事業体や機能の本部を世界で最適な場所に移転し、地域に根差した経営判断やスピーディーな意思決定ができる体制に変更する企業も出始めている。

(LIXIL グループの例)

現在は売上の3分の2以上が日本のため、日本とそれ以外を分けたオペレーションをしてきたが、日本は世界の市場の一つと考え、真のグローバル経営にシフトするための変革を進めている。また、ローカルを大切にしながらグローバル化する「グローカリゼーション」を目指し、企業文化とLIXILで働く人材に向けた価値観の統一を進め、One LIXILを目指している。現地法人の主要ポストは極力ローカルの人材を登用・活用し、日本人駐在員を一斉に世界中に送り出すことはしない。海外で買収した企業のトップを変えて日本人が経営したり、すべてを任せてしまったりするのではなく、LIXILグループの経営陣として中に取り込み、登用していくことが重要である。外国籍人材が活躍するためには、バックグラウンドによらず平等に競争ができ、成果を残せば昇進するという仕組みがないと最高のパフォーマンスを出す組織にならず、最悪のケースは優秀な人材が辞めてしまうことにもなる。そのため、ダイバーシティを促進し、機会均等を進め、実力主義を徹底しようとしている。

(日立製作所の例)

連結売上9兆円、連結純利益1700億円、連結従業員33万人、グループ会社数964社であり、2015年には「グローバルメジャープレイヤーになる」というビジョンを掲げた。2012年度は、日本市場がまだ大きく6割あり、従業員は33万人中20万人が国内で働いているが、グローバル成長を加速させるため、新興国での売上を伸ばし、海外売上比率を高めていく。今後は、コアとなる事業の本社を、海外に移転することも考えられる。たとえば、鉄道は欧州やインドが中心となり、エレベーターは中国が日本の8倍生産している。成長する市場に本社があるほうが、正しい判断ができる。海外売上比率が高まると、今までの経営モデルや人財マネジメントモデルでは難しいため、グローバルでの人財改革を標榜し、ロードマップをフェーズ1・2・3と作成した。

これまでは、各社各様のやり方だったが、効率を上げ求心力を働かせるため、一つの仕組みで統合していけるよう進めている。最終的には、会社が成長するために、市場で勝てる強い組織と人財を創ることが目的である。好業績を上げ続けることができる組織と人財、エンゲージメントの高い組織、強いリーダーを創ることに尽きる。また、共通の職務制度導入の決断は、人基準から仕事基準に抜本的に変わることであり、大きなマインドシフトが必要である。組織を OS とアプリケーションに分けた場合、アプリケーションはデファクトスタンダードな仕組みやプロセスを使う。OS はコアバリューやグローバルなマインドでタレントを惹きつけ、仕事はグローバル基準であるという差別化を模索している。

(JT の例)

海外たばこ事業を管轄する JT International (JTI) の本社をスイス・ジュネーブに置いている。JTI の社員数は約 24,000 人、世界約 70 カ国の事業所、28 カ所の工場ですべて約 100 カ国以上の国籍の人々が働いている。JTI の執行役員はマルチナショナルで多様性に富んでおり、全 16 名で 11 の国籍から任用されている。

(武田薬品工業の例)

日本本社では、CEO、COO、主要コーポレート部門の責任者が常駐し、グローバルビジネスを統括している。これらのポジションにはグローバルスタンダードの人財を国籍を問わずに任用している。また、R&D 機能はアメリカのシカゴに本部を置く一方、日本の湘南研究所では、国籍を問わずにアカデミアと自社の優秀な研究者が集まり、創薬のアイデアを実現させるプロジェクト「湘南インキュベーションラボ」を実施している。第一弾として、2012 年 8 月に BC キャンサー・エージェンシー（カナダ）と契約を締結し、遺伝子解析を利用した創薬標的探索に関する研究を進めている。また、オープン・イノベーションの一環として、アカデミアなどの非競争的な科学者のコミュニティとの連携も進めている。

そして、コンサルや金融、IT 企業などのナレッジインテンシブな産業においては、世界で業界特有の共通言語を持ち、性別・国籍を問わずに人財を登用・活用することが基本である。コアバリューは共通の価値観であり、グローバル最適に経営機能を配置し直す場合、最適な経営人財を、世界や社内外から「適所適財」で選び配置している。

(日本アイ・ビー・エムの例)

コンピュータ中心からソリューションへのビジネスの移行に伴い、かつては、米国本社中心の「マルチ・ナショナル・カンパニー」であったが、人財やスキル共有の観点から、現在は「グローバルに統合された企業 (Globally Integrated Enterprise)」に移行している。日本アイ・ビー・エムの社員も日本市場のみならず、グローバル市場での活躍が期待されている。IBM コーポレーションのトップマネジメントチームも多国籍であり、日本アイ・ビー・エムにおいても外国籍人財の活用が進んでいる。国籍に関係なく将来の経営人財の選抜、育成がなされ、実力本位で世界から登用されている。

(Microsoft の例)

ソフトウェア事業では、OS (オペレーションソフト) 一つの開発にも大規模な投資が必要となるため、全体最適を図り、各国で分業する体制が最も合理的である。

(3) 経営幹部チームにおける国籍を問わない人財登用の効用と今後の課題

経営幹部チームにおいて、外国籍人財を登用する場合、様々な効用があり、登用の仕方にもいくつかの方法がある。コーポレート・ガバナンスの観点から見た時に、社外取締役やアドバイザリーボードに参画して、異なる業種において経営者としての実績を活かし活躍することは、企業に良い緊張感をもたらし、より良い経営判断を行う上でも重要である。たとえば、若くして社長に就任し、後継者を育て抜擢し、退任した場合には、そのようなプロフェッショナル経営者の市場がますます拡大すれば、次のキャリア形成にも繋がる。

①取締役・社外取締役

日本企業においても、グローバル経営や新興国における経営経験を買われた経営人財が、トップ (CEO) を始め、取締役や社外取締役として、国籍を問わずに登用されるケースが出てきた。

(武田薬品工業の例)

2003年には取締役は9名、社外・外国籍・女性取締役は0名であったが、現在は8名の取締役のうち、社外取締役が2名、外国籍取締役が2名と多様化が進んできた。「事業のあらゆる面で真にグローバルに競争力のある企業になる」という目標を掲げ、次期社長に、新興国を含む3大陸7カ国での経営経験のあるフランス人経営者を同業界から招聘することを決め、2014年6月に就任予定である。次期社長選任にあたり、求められる要件を満たす候補者を挙げ、最終的には社外取締役を委員長とする指名委員会 (取締役会の諮問機

関)が面接を行い、選ばれた。長谷川閑史社長は「新社長に期待するのは、買収した子会社やグループ企業に対するハンズオンでのマネジメントである。日本・欧米・新興国の各地域で、アグレッシブだが頑張れば達成できるようなゴールをどう設定できるか。また、ゴール設定後に6～8週間のインターバルで世界の主要拠点を回り、パフォーマンスをチェックし、問題点があれば突きつめ、必要があれば支援することが重要である。ハンズオンのせめぎ合いに対峙できる能力は現場で肌感覚を持って経験しなければ身につかない」としている。

(日産自動車の例)

1999年ルノーとのアライアンスの締結により、カルロス・ゴーン氏がルノーから同社の最高執行責任者(COO)に就任。現在は、社長兼最高経営責任者。ダイバーシティは、あらゆる好機を捉えて、新しいアイデアや従来とは違った方法を生み出す場合に有効である。日産自動車の再生は、ジェンダーや年齢、文化の異なる多様な人財によって成し遂げられた。当時、社内各部門から精鋭が選ばれて社内横断的に改革を提案し実行するクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)が中心となり、着任後約3カ月で「日産リバイバル・プラン」を打ち出した。その結果、国内外の販売台数、連結売上高・営業利益、営業利益率、有利子負債を大きく改善させた。この背景には、現場や部門の部分最適ではなく企業の全体最適としての解を求め、意思決定した計画は必ず達成するように実行する、というマインドセットの変革があり、多様性が土台になっている。

(日立製作所の例)

2013年6月時点では、各分野における豊富な経験や識見を経営に反映し、監督と執行の分離の更なる明確化のため、取締役会14名のうち、8名が社外取締役(3名が外国籍)、5名が非執行の社内取締役、1名が執行役兼務の社内取締役の構成としている。鉄道や電力分野の成長加速やローカルからグローバルへの転換を目的にスリーエム社(アメリカ)前会長や、新興国における社会イノベーションを促進するため、企業や技術を育成・支援する政府系機関スプリング・シンガポール会長で元シンガポール経済開発庁長官などを招聘している。これにより、社外からの視点に加え、グローバルでのビジネス環境における成長に関する議論が今まで以上に活発になった。

(トヨタ自動車の例)

2009年より、ゼネラルモーターズ(アメリカ)の元副社長を北米事業全般についてのアドバイザーとして招聘し、2013年に社外取締役に就任。社外の声を経営に反映する観点から、非常に有効に機能していると考えている。

(カルビーの例)

ボードメンバーの7名のうち5名を社外に、うち2名は外国籍人財にした。トルコ人の女性と中国人の男性である。また、提携先であるアメリカ・ペプシコ社のCEOはインド人の女性であり、ダイバーシティを進める上でのロールモデルとなっている。

②執行役・執行役員

グローバル化の進んでいる製造業においては、現地のニーズに即した商品開発や販売戦略を進めるために、製造、マーケティング、販売機能の現地化により、現地の優秀な経営人財の登用、社外からの経営人財の登用を進めている企業もある。これは、性別・国籍を問わずに経営人財を登用するという人事面だけでなく、現地の顧客の要望を理解し、必要に応じてアフターフォローまで現地で手掛けることで信頼を獲得することにも寄与する。また、工場建設などで中央政府や地方政府へのロビー活動が必要な場合や、突然の意思決定の変更などへのリスク回避においても有効である。

(コマツの例)

現地法人社長や現地工場長のほぼすべてのポストで外国籍人財を登用し、執行役員待遇にしている。

(トヨタ自動車の例)

現地現物に根差した経営を実践するため、迅速・的確な意思決定および適材適所の観点からCEOの配置を検討し、現在、外国籍役員6人のうち4人を地域別CEOとして登用している。各地域CEOには、それぞれの地域における、トヨタの「顔」として、社会、政府、お客様の取引先の皆様と信頼関係を構築し、いい町・いい社会づくりに役立っていただくことを期待している。

(LIXILグループの例)

買収した企業の優秀な経営陣をLIXIL Chinaの執行トップに配置したところ、業績、経営の改善が進んでいる。

(日産自動車の例)

グローバルの上位100ポストのうち、48%は日本人以外、17か国からの出身者が任用されている。ただ単に、異なる経歴の人財を集めたというわけではなく、共感能力を持ち、学び、異なる価値観にも耳を傾け、より良いものを目指す人財が集まっている。当社においては、顧客の多様性を商品に反映し、優秀な従業員を惹きつけるという点において、ダイバーシティは経営の要である。

③インターナショナル・アドバイザーリーボードなど

すぐに取り締役や執行役・執行役員に登用するのが難しい場合、本社のグローバル化の進展と合わせて、社外の有識者や経営者、社内のグループ企業から外国籍経営者の多様な知見や経験を本社の意思決定に反映させる方法もある。

(日立製作所の例)

2013年9月、経営幹部のグローバルな知見を磨き上げる場として「グローバルセッション」を開始し、年4回の実施を予定している。経営の執行側に、グローバルな市場の最前線で事業運営を行ってきた日本人以外の幹部が、自らの経験や知見に基づき、日立グループのグローバルな成長に向けた提案を行うことで、世界の各市場動向に根ざした経営判断を迅速に行う、真のグローバル経営の実現を目指している。日立データシステムズ CEO や、欧州総代表(日立ヨーロッパ取締役会長、日立パワーヨーロッパ CEO)らが、事業をグローバルに展開・成長させるために、組織やオペレーションをどのように変革すべきか検討して具体策を提示し、他の経営幹部と議論する。グローバルセッションの実施により、日本人では気がつかなかった事業機会の発見があり、これに基づき新たな成長戦略の策定が可能となった。

(LIXIL グループの例)

最高経営執行体として2014年4月から「グローバルマネジメントコミッティ(GMC)」を運営し始めた。メンバーには、買収した企業の経営者も参加し、ビジネスリーダーとファンクションリーダーが四半期に一度、世界各地で一堂に会し、戦略や重要な投資、経営目標、業績報告、人材育成やバリューと企業文化などを議論する。

(武田薬品工業の例)

2009年、経営に多様な視点を導入し、コーポレート・ガバナンス体制を強化するために、外部のプロフェッショナルをアドバイザーにした「タケダ・グローバル・アドバイザーリー・ボード(TGAB)」という仕組みを導入した。グローバル製薬企業のエグゼクティブとしての経験を有し、異なる専門分野(経営全般、セールス&マーケティング、新興国市場、研究・開発)を持つ4名の外国籍人財がアドバイザーに就任している。医薬品産業を取り巻く環境が急激に変化している中、経営幹部とアドバイザーが革新的な医療技術へのアプローチを含む経営上の様々な課題に関する意見交換を行い、そこで得られる価値ある「知」を自社の経営戦略に反映することが目的である。

また、取締役会の下に経営会議に相当するものとして、「グローバル・リーダーシップ・コミッティー(GLC)」を設置している。外国籍の取締役2名を含む6名の取締役に加えて、取締役候補のコーポレートオフィサーが参加し、議

論しボードメンバーに諮問している。会議は英語で実施しており、当初は同時通訳を入れていたが、2014年から同時通訳なしで実施している。英語で進める苦労もあるが、担当外の案件についてもオープンに議論し意思決定に繋げるチャレンジをしている。

④外部からのチェンジ・エージェント登用

生え抜きの経営人財だけでなく、異業種からのプロフェッショナルな経営者を登用するという手段もある。当該事業に門外漢である人財を自社の経営幹部として敢えて外部から招くことで、業界の慣習の打破や、新しいイノベーションを牽引する起爆剤になることも考えられる。

(LIXIL グループの例)

トップは、多国籍・コングロマリット企業から、建材・住宅設備機器などを扱う住まいの総合メーカーへ転身。社内取締役（6名中2名）、執行役（13名中8名）が、社外から様々な業種・専門領域から登用されたプロフェッショナルな経営者である。

(カルビーの例)

トップは、製菓・医療機器などを扱う多国籍企業の日本法人トップから、グローバルカンパニーを目指す食品会社の社外取締役として招聘され、CEO 就任。現在は、取締役会長兼 CEO。本格的なグローバル展開と同時に、国内事業の構造改革において、品質・コスト管理・安定供給を基本にもともとの強みを開花させながら、グローバル展開も加速させ、B/S、営業利益率、一株当たり利益は大幅に改善した。

一方で、このような経営幹部のダイバーシティを進める際には、いくつかの乗り越えなくてはならない障壁が存在する。

- ① 日本企業の経営トップに外国籍人財が就任した場合、従業員が社長のスピーチを理解できないと業務に支障を来す恐れがある。日本語・英語併記での資料作成や、重要な会議への同時通訳の導入などの対処策はあるものの、トップが話す言語（多くは英語）の習得は経営幹部並びに一部の社員にとっては必要であろう。また、英語を公用語としない国においては、現地企業の経営者や従業員、顧客との会話において、経営幹部が現地語を最低限習得することで、ビジネスがスムーズに進むケースも多く見られる。
- ② 一般に、外国籍人財は、日本人との比較において、キャリア志向やジョブ志向が強く組織志向性が弱いという相違があると言われる。そのような多様な価値観を持つ人財を、経営ボードメンバーとして東ねていく CEO には、相当

な力量が求められる。

- ③ 欧米では40代で経営トップに就任することも多く、そのような人財を登用する場合、同年代や年上の社員のやる気を削ぐ可能性があるが、圧倒的に優秀であり、誰もが分かる明確な成果を示せば納得感も醸成されるだろう。また、そのような社員を惹きつけるビジョンや方向性を出すことも重要である。
- ④ 日本では転職市場が未発達であり、アーリー・リタイアメントの概念も希薄であるため、早期に経営者候補を抜擢・育成し、仮に40代で社長に就任した場合は、その後のキャリア形成の機会に懸念が残る。社外取締役の設置が進めば、貴重な経営経験が別の企業でも活かされる。
- ⑤ 日本人以外の経営幹部を外部から登用する場合、日本人にとっては人物面の評価が課題であり、十分なアセスメントが必要である。登用後も、日本人の生え抜きの経営人財候補と比べて様々な違いは存在するが、そうした相違を価値として捉えれば、企業競争力強化の一つの手段として検討の幅が広がることになる。

(4) 経営幹部の報酬制度設計と決定プロセス

地域統括本部・現地法人などのポストにおいて現地化が進んだり、本社の経営幹部に外国籍人財を招き入れたりする場合、もう一つ乗り越えなくてはならない壁は「報酬・処遇における公正さ（フェアネス）をどのように確保するか」という点である。一般的には、グローバル報酬には制度設計と運用の二つの側面があり、公正さ（フェアネス）を確保するためには社員の動機づけとなる納得性のある制度の確立と、その適正な運用が重要である。日本人の経営者と外国籍の経営者の処遇の格差があることが、各人にとってフェアであるケースもある。制度は一定の譲れないルールを設定し、運用は各地域の法制度、文化と言った特性を反映する柔軟性は不可欠だが、基本姿勢はぶれないことが肝要である。

「経営体制に応じた報酬モデル」は下記の三つのパターンが考えられるが、日本企業では③はかなり少なく、②が少しずつ増えている。現段階においては、基本的な報酬体系に関する考え方はグローバルで統一し、水準などはローカルに適合させるのが現実的な方法だという指摘もある。

- ① 日本人経営者中心の場合
報酬水準は日本の相場ベース（水準も業績連動性も比較的低い）、報酬体系は各国別にインセンティブ制度を運用している。
- ② 複数の外国籍人財を本社経営陣として登用する場合
日本の相場ベースと外国籍人財の出身地域ベースで水準を決定するが、一貫性への考慮から日本人の水準・業績連動性は（日本）相場より高めに設定する企業もある。年次や長期などのグローバル共通のインセンティブ制度を導

入することも多い。

③ 経営陣の国籍・出身地が多様な場合

米国・欧州などのグローバル競合他社とのベンチマークに基づくグローバル水準を設定し、グローバル共通のインセンティブ制度を導入している。

報酬制度設計の根拠については、以下の論点に留意して、自社固有の文脈で語る
ことが重要である。

論点① 経営陣の登用手段

今後の経営人財を外部から積極的に登用する可能性がある場合に、外部人財市場の相場に基づく水準と自社の水準とのギャップをどのように捉えるべきかは、今後の大きな課題である。

論点② 経営陣の構成

本社経営メンバーに外国籍人財が在籍する場合、各役員の出身国の報酬相場に基づき設定するケースが見受けられる。これにより、日本人役員とのギャップが生じることになるが、それをどのように捉えるべきか。

論点③ 経営者のキャリア

若くして経営メンバーへ抜擢登用する場合、解雇可能性のリスクや解雇後の逸失利益に対する配慮から、登用されることが損とならないような報酬水準設定に考慮すべきか。

論点④ 人事ポリシー・文化

出身や国籍を問わない共通の水準設定や、従業員の報酬水準との社内バランスをどの程度考慮すべきか。

3. 世界で活躍する人財育成の共通項

ここまで、現在の経営幹部チームにおいて、国籍を問わずに人財を登用・活用する場合の効用と課題、いくつかの方法論について述べてきた。本章では、今後の経営幹部の継承プランを作成する際に、世界で活躍する人財を育てるには、これまでの考え方や方法論から何を変える必要があるかを提示する。

(1) 世界目線での人財像の設定と発掘

経営人財の継承プランを作成するには、現在の経営メンバーやハイパーフォーマーから抽出したコンピテンシーに従って、経営人財像を定義することが一般的である。これは、自社の強みを継承する上ではとても有効な方法であるが、業界や企業が変革を必要とする際は、今後、求める経営人財像に変更がないか、異なる経験や知見を持つ経営人財は必要か否かを改めて検討すべきである。これからグローバル経営にシフトしていく企業においては、将来のリーダーの要件にグローバルな視点やダイバーシティ・マネジメントに関する能力が入っていなければ、そのような人財は育成されないばかりか、何が不足しているかを把握することも困難である。同時に、役員選抜の基準を、他企業の基準と見比べて「競争力があるかどうか」を加味して設定（ベンチマーク）し、それに基づいて候補者を評価、選別できれば、世界から優秀な人財を集めるための基軸となり得る。

(LIXIL グループの例)

グローバルリーダーとは、

- ① グローバルの視点から判断し決断を下す
- ② グローバルなスケールで変革を推進する
- ③ ビジョン・コミュニケーション・実行を、グローバルに展開できる
- ④ よき「学習者」であれ・・・世界のどこかに better way がある
- ⑤ グローバルな人材を育てるのはリーダーの責務
- ⑥ ダイバーシティの推進＝創造と活力の源

(良品計画の例)

海外の店舗に日本人の人財を派遣する場合は、自分で考えてリスクを取れる人を出している。30代前半の若手などである。様々な問題が現地では起こるので、毎回、本社にお伺いを立てている時間はない。

また、経営人財の新陳代謝を考慮し、現任の執行役員ポストに対して、新任候補の選任基準を設定することも効果的である。エゴンゼンダーは、目指す経営メンバー

のポートフォリオを、「CEO 候補者 (30%)」、「事業 (マーケット) 責任者 (50%)」、「専門領域責任者 (人事、財務、法務など) (20%)」などの役割ごとに設定することも有効であると指摘している。これにより、ゴールに向けた経営者候補が現在潤沢に存在するかどうかの可視化が可能となり、自社の継承プランの状況を確認することができるためである。

(2) 世界目線での人財育成

将来の社長を「意図的に育てる」ことも極めて重要である。欧米企業の場合、社長就任年齢が 40 代という場合もあり、若手の経営人財候補の発掘を 20 代後半～30 代前半で行い、10～15 年の限られた時間で必要な経験を積ませている。日本人の経営者としての素養が外国籍人財に劣るわけではなく、欧米では 30 代から経営経験を積んでいることが顕著な違いであると考えられる。

また、経営人財候補には、2 年 1 サイクルとして必要な「修羅場経験」を積ませる企業も存在する。「修羅場経験」とは、P/L&B/S 責任を持ち事業を遂行するような「逃げ場のない体験」である。各人財が将来どの程度成長するのかという成長ポテンシャルは、正しい指標と手法を用いればかなり正確に評価できるようになってきた。エゴンゼンダーの調査によれば、この手法を用いて日本企業の人財を評価すると成長ポテンシャルの高い人財の比率は、上級管理職では 3 % だが、若手管理職では 6 % とも言われている。ポテンシャルの高い人財は、2～3 年スパンで加速昇進させないと、本人の成長がポジションから与えられる責任、権限の枠を超えてしまい、仕事ができるために流してしまうかつまらなくなってしまう成長が止まってしまいう「Sカーブ」の存在も指摘されている。

このような事態を招かないため、常に本人の成長余地を残した能力を程良く超えた大きめの責任、権限を有する役割を与え、意識的に負荷をかけ続ける必要がある。40～50 代までに社長として必要な経験をさせるためには、いつまでにどのような経験が必要かを明らかにし、若いうちから抜擢し、限られた時間で複数事業や海外・新興国での経営経験を積ませ、成果を求めることが重要である。「適所適財」を実現するためには、ポストに最適な人財を世界から探すとともに、社内において候補者となる人財を育成することが必要である。社内での異なる部門や、子会社への出向、海外駐在、P/L&B/S 責任を持たせるなどの経験を通じて育成する「適材適所」があって初めて、経営人財候補のプールが充実する。

そして、優秀な人財は性別・国籍を問わずにパイプラインにのせ競争させる。日本においては経営者の転職市場が未発達であり、経営人財の登用を内部昇進前提で考えることが多い。必要なポストの要件によっては、社内人財では賄いきれない場合もあり、これからは社外人財をベンチマークしながらフラットに候補者の選定や今後の育成方針を検討することも有効である。また、海外企業との合併や買収により、経営人財候補が一気に多国籍化することがあるが、日本人および外国籍の経営人財候補の

いずれにとっても、お互いの持つ能力を発揮し刺激を与え合うことは、成長を加速させる。年功序列や部門内昇進といった一定のプールの中で人事が行われることに慣れた日本企業の社員にとっては、自己の雇用可能性（エンプロイアビリティ）や市場価値を意識してマーケティングすることが、さらに重要になる。企業を取り巻く環境が激変する中で、経営課題が変化すれば適所適財で登用される人財も変わるため、経営人財候補にとってもそのような意識で働くことが、自己の可能性を広げることに繋がる。

最後に、バックグラウンドに関わらず世界から経営人財候補を選抜するプールを作成すると、日本人の候補がかなり限られてしまうというのは、グローバル企業によく見られる傾向である。世界の舞台で活躍するリーダーには、「アグレッシブさやある種の厚かましさ」、「突破力」、「したたかさ」を強く感じる。環境変化や異なる価値観には柔軟に対応しながらも、芯はぶれずに信念や目指すものに向かって突き進む「外柔内剛（がいじゅうないごう）」のスタンスで臨むことが重要である。

（日本アイ・ビー・エムの例）

社員の国籍や雇用国と、社員の活躍の場がますます無関係になりつつある。

「世界の IBM」で通用する社員の育成が必須となってきた。また、日本アイ・ビー・エムの経営ボードに社長を始め多くの外国籍人財が参加しつつあり、経営のグローバル化と日本人社員のグローバル・オペレーションでの業務遂行が増加している。このために幹部候補生への英語の特別強化や全社員に対する英語研修を提供するとともに日本人以外のエグゼクティブによるメンタリングを実施している。

（三菱ふそうトラック・バスの例）

経営メンバー10名のうち、日本人は現在4名である。日本人の割合が減りつつあるが、この中で生き残るためには、英語で議論し相手を納得させる必要がある。買収後の10年で社内環境は急激にグローバル化した。日本人以外の人財と一緒に働くようになり、意思決定はファクトベース、ロジック、透明性が重要になった。コンプライアンス意識はかなり高い。コミットメントベースの評価、ポジションに適した人財を国籍、性別を問わずに登用している。

（日立製作所の例）

2012年に、日立グループ全体から優秀な人財を発掘し、グローバル経営リーダーに育て上げる「Global Leadership Development (GLD)」がスタートし、約500名の人財プールが完成した。GLDの基本プロセスは①事業戦略に基づく重要ポジションの選定、②重要ポジションの役割・人財要件(ジョブ・ディスクリプション)の策定、③グローバル経営リーダーに必要なコンピテンシーに基づく候補者の選抜・評価、④タフアサインメントを中心とした候補者の

育成というステップで行われ、特に日立グループの上位重要ポジションについては、社長を始め、管掌役員、人事担当役員、各社社長が出席する人財委員会を各社ごとに年1回実施し、後継候補者の育成について議論を行っている。育成についてはタフアサインメントを軸としながらも Off-JT としてリーダー育成プログラムも充実させている。本プログラムは、GLD で定めている7つのコンピテンシーを伸長させるためのプログラムとして世界トップレベルのビジネススクールと連携して開発し、日立グループ全体で共有している。参加者は GLD で選抜された人財の他にもグローバルワイドでハイポテンシャル人財と評価された人財から選ばれ、日本人・外国籍人財が一堂に会して全編英語で行われる。本プログラム以外にも特定のコンピテンシーの伸長やスキルアップを目的にしたプログラムやキャリアのマイルストーンとして、昇格のタイミングで実施するプログラムも用意している。一方で、日本人の若手層のグローバル化を目的に、2011 年度より毎年 1000 名程度の人財を海外に短期間派遣するプログラムを行っている。この経験を通し、英語で自分の意志を通すことがいかに難しいかを体感した上で、その切迫感をもとに働いてもらう。

(LIXIL グループの例)

「強善い（つよい）人材」をキーワードに育成している。世界中の経営人材候補を集めて育成すると、日本人は「善い人」が多いが、「強い人」が少ない。両方持てれば、世界で通用する。買収企業に良いリーダーシッププログラムがあり、各国からハイポテンシャル人材を集めてトレーニングを行っている。日本で始めたリーダーシッププログラムも、今後、グローバルに展開予定である。ELT（エグゼクティブ）、SLT（シニア）、GLT（ジュニア）、FLT（フレッシュリーダー）向けと約5歳刻みでトレーニングプログラムがあり、最後はサッカーのように各世代トップを選抜しフル代表としてトレーニングする。年齢や性別は関係ない。英語が苦手な日本人には、海外のビジネススクールでアクションラーニングに参加する機会を作っている。

(武田薬品工業の例)

グローバル企業として人財育成を行うために、日本本社のハイポテンシャル人財を海外関係会社に異動させるだけでなく、海外関係会社のハイポテンシャル人財を日本本社に異動させることもおこなっている。日本本社では、会議の進行やドキュメント作成など、日本語だけでなく英語でもおこなうなど、グローバルに適材適所の人財活用を実現させるための体制構築を進めている。また、各機能・部門におけるサクセッションプランニングは、各機能・部門のリーダーシップチームが、国籍・性別・年齢を問わずハイポテンシャル人財をレビューし、対象人財を特定したうえで投資的育成のサイクルを回

す仕組みを構築・展開している。

(3) 世界目線での人財評価と登用

選抜・評価議論を可視化し、過去の実績や現在の保有能力だけでなく成長ポテンシャルを加味することも重要である。若手を引き上げていく場合には、経験が浅いため、過去の実績だけでは見極めることは難しい。前述のように、各人財が将来どの程度成長するのかという「成長ポテンシャル」は、正しい指標と手法を用いればかなり正確に評価できるようになってきた。また、年齢やコンピテンシーで人財をプロットし、若くてコンピテンシーの比較的高い人財を成長ポテンシャルが高い人財として位置づけることもできる。そのようなハイポテンシャル人財の選抜と評価の観点やその進捗を可視化し続ける。一方で、経営に関わるポストには限りがあり、一定の流動性がないと新しい経営人財候補の抜擢は難しい。このような時には、現在の経営メンバーおよび候補者の保有能力とポストに求められる内容とのギャップを見ながら、経営メンバーの「新陳代謝」を進めていく方法も有効である。数値だけで選抜者を確定できるわけではないが、誰もが理解できる共通の枠組みや指標があれば、今後の育成方針について冷静な議論ができる。

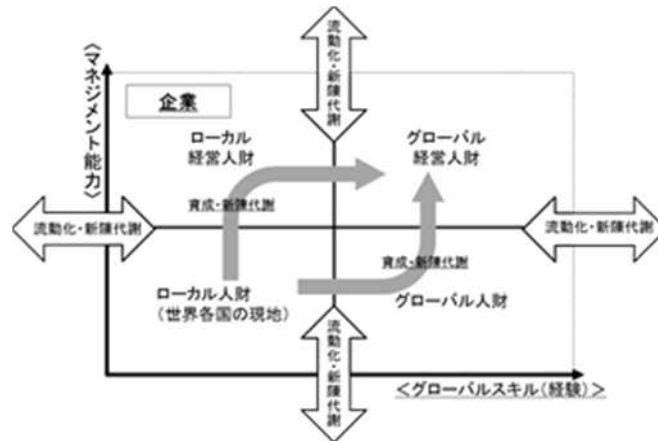
人財の登用については、職務に合致した最適な人財を「適所適財」で登用することが基本である。年功序列や終身雇用の制度の下では、「誰をポストにつけるか」という議論になりがちだが、グローバルにおいては、「このポストに求められる資質を持つ人財は（どこに）いるか」という発想になる。そのため、職務内容を必要なレベルで客観的に定義し、特に一定の階層以上のポストはグローバルで異動・配置、場合によっては社外から調達することも考慮しながら整理する必要がある。ただし、客観的な定義の方法については幅があり、自社にとっての最適な方法を見極める必要がある。「求められる役割や期待される成果」を定義する場合もあれば、「職務内容や、目的、目標、責任、権限、難易度、必要な能力や資格」を詳細に定義する場合もある（ジョブ・ディスクリプションや職務分掌表と呼ばれる）。

一般的に欧米企業ではこのジョブ・ディスクリプションを作成し雇用契約を結び評価にも用いるため、外国籍社員からそれを求められることも多い。外国籍社員には、“阿吽の呼吸”“暗黙知”“推して知るべし”などは通用しないため、何らかのコミュニケーションツールを準備する必要がある。ただし、職務内容の定義を精緻に作りこみ客観性を追い求めるほど、短期の金銭的貢献や報酬に過度に関心を持ち過ぎる社員や、狭義の職務分掌表のみ遂行する社員を増やし、結果的に企業全体の競争力を低下させるリスクも存在するため、運用負荷が少なくて効果が最大限に出る方法を取るべきである。

一例だが、ジョブ・ディスクリプションを作成する代わりに、経営人財候補の可視化を行い、次にストレッチしてチャレンジさせる職務と人財のマッチング議論を常に行い続けることで代替している場合もある。経営人財候補に関しては主観的に経営者が人物を見極め、育成に関与し、評価する手法である。グローバルの進展度や継承

プランの状況、経営人財候補を見極める評価能力の相違により、自社にとってどの程度の精緻さや曖昧さで職務を定義する必要があるかを見極めるのと同時に、誰を意図的に登用・配置するかを決めるシステムを通常の人事オペレーションの中に組み込むことが重要である。

(図3) 今後の人財プールとグローバル経営人財への選抜育成



(日立製作所の例)

グループ・グローバルの人財データベースの構築を急いでいる。25万人分の従業員一人ひとりの基本的データを一元化し、世界共通のジョブグレードでマネジャー以上の5万ポストをマッピングした。GLDで実施している人財委員会は、日立グループ統一で実施する他、各事業体でも独自の人財委員会をスタートさせた。これにより各事業に求められる人財をグローバルレベルでより詳細に確認することが可能となり、今後は、世界での適材適所が進められる。仮に、海外の人財が日本のある職務に適当な人財であれば、異動することもあり得る。海外から異動する場合は、日本の人財よりも若い人財であることが多いため、実力主義での任用・登用が加速化し、日本の年功序列も崩れる。世界で戦うためのマインドセットを変化させる目的でもある。

(LIXILグループの例)

POD (People and Organization Development) というプログラムを開始した。PODは人材の発掘、評価、トレーニングプラン、リテンションプランなどを議論する世界中で共通したプロセスである。そこでは9ブロックを用いて、「パフォーマンス(成果) × LIXILバリュー(価値観)」の2軸で経営人材候補を評価し、「将来の経営を担う人材足り得るか」を把握し、議論している。ジョブディスクリプションは作っていないが、人材を9ブロック上に可視化し、ビジネスリーダーや人事が個別の人財を評価し、ストレッチ・アサインメントなどを通して人材を育成し、適所適材、適材適所を実践している。

(カルビーの例)

好き嫌いを排して公平・公正な評価をするためには、ややこしい基準を持ち出さずになるべくシンプルにすることが重要である。また、簡単な箇条書きで何をするのかについての契約を交わす。1. いくら稼ぐか、2. いくら売上を上げるか、3. ダイバーシティを進め、○年までに○○を○%にする、というものである。人の評価が好き嫌い主義にならないよう、注意しなければならない。

(良品計画の例)

人財委員会にて、全体最適の人財配置・登用の議論を、役員以上が全員集まり、半年に半日かけて実施している。5ボックスというツールを使い、「パフォーマンス×潜在能力」の2軸で経営人財候補をプロットしている。また、「キャリアパー・ポテンシャル・シート」というツールでは、パフォーマンスを発揮するための潜在的な資質を見ており、主張力や積極性、影響欲などの8項目のリーダーシップを可視化している。入社後、全社員がテストを受け、昇進・昇格や海外派遣、新規事業への異動の際などに確認している。

4. 世界で活躍する企業の人財面における共通項

(1) 多様性を内包するための企業固有のぶれない軸

日本企業がグローバル競争力を強化するための一つの手段として、現在の経営幹部チームの構成を変えたり、世界目線で経営人財候補を探し、育成し、登用することを検討してきた。一方で、世界で活躍する「強い」企業は共通して、「ぶれない軸」を持ち続けている。「とにかく勝つことにこだわる」企業、「利益の最大化にこだわる」企業、「安心・安全と信頼にこだわる」企業、「新しい価値にこだわる」企業など、その軸は様々である。環境変化に対応しながら、変えるものと変えないものを見極め、堅持すべきものは「ぶれない軸」として保持している。

「ぶれない軸」とは、一般的に、①商品やサービスの根幹を司る企業の競争優位の源泉（製造業における「カイゼン」「すり合わせ」、サービス業における「おもてなし」など）、②企業の価値観やDNA（「人間性尊重」、「利益より安心・安全のコンプライアンス重視」など）の二つの要素で成り立っていることが多い。いずれも経営における重要な判断軸となる。

これらは企業独自の価値観とも言えるが、日本企業としての価値観とも重なる。戦後の高度経済成長期に、ドラッカーに賞賛されたような「日本型組織モデル」を通じて、世界の舞台で様々な日本企業が活躍した。各個人が与えられた職務を超えて判断し、求められる以上に組織に貢献する自律型組織が賞賛された。その後、バブル崩壊を経て数十年間で、その背景にあった日本人の向上心や組織へのコミットメント、平均的に高い知的能力や自己管理能力、バランス感覚などにより、「社員と組織リーダーの相互コミットメントや相互信頼関係」が形成されたが、現在ではそれはかなり弱体化していると言わざるを得ない。

このような状況の中で、70年代のかつての日本の組織モデルに回帰しても、強さは復活しないであろう。とはいえ、欧米型のシステムを形だけ真似るだけでは、コアとなる競争力を失うリスクがある。日本企業は、上述のような人的・組織的強みを活かしながら、企業独自のコアバリューをグローバルに進化させて、世界で戦うべきである。国籍や性別に拠らず誰もが平等（イコール）に機会が与えられ、実力に応じて公正（フェア）に評価され、エンパワーされた個人が活躍できるような進化した組織運営モデルを志向すべきであり、それこそが、世界で活躍する日本発祥のグローバル企業を増やすことにも繋がるであろう。

(日立製作所の例)

ソーシャルイノベーションビジネスを軸に今後は展開する。ソーシャルインフラとITを融合させて、高度なビジネスとして展開する。世界中の顧客は、社会イノベーションの重要な商品を購入する際は、日本のきめ細やかさを評価してくれている。各国が経済成長するに従い、もの作りがしっかりしてい

る、納期を守る、物事をきちんとやるなどの日本企業の良さが、最終的には品質に繋がることを再評価してくれている。安値競争へ巻き込まれたりするフェーズもあるが、最終的には日本が生き残るためには、ここだけは譲れない要素である。

(イオンの例)

イオンは、そのルーツのひとつである「岡田屋」が現在の三重県に創業して以来 250 年以上にわたって「お客さま第一」の姿勢を貫き、自己変革をしながら成長を続けてきた。現在もその精神を引き継ぎ、基本理念として、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」ことを掲げている。また、イオンが目指す経営の基盤となる考え方を「グローバル (Glocal)」という言葉で表現している。「グローバル」とは、グローバルと、ローカルを掛け合わせた造語で、「地球規模の視野で考え、地域視点で行動する」ことを意味している。「基本理念」と「グローバル」、この二つはグローバル化しても変わらない当社のコアバリューである。

(良品計画の例)

“無印良品”というブランドは日本の禅の思想を背景にしており、簡素でシンプルな商品群から成り立っている。「訳あって安い」というキャッチフレーズにもあるように、合理的に機能・品質を担保しながら、低価格で販売することが基本的な経営の考え方である。そのため、商品開発においては、「あまり色を使わない」「ほぼ天然繊維で作る」ことにこだわっている。また、やらないことも決めており、「CM に有名人を使わない」「商品開発したデザイナーの名前を前面に出さない」ということも一貫している。出店においては、「出店基準書」を作成し、たとえば中国であれば 28 項目をチェックした上で出店すべきかを一店舗ずつ精査しているため、成功率が高まった。業務は、“MUJIGRAM (ムジグラム)”という「業務基準書」を整備している。13 冊・2000 ページから成り、日本語の他に英語、中国語、韓国語版がある。業務や仕事の仕方を標準化している。

(武田薬品工業の例)

「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」という経営理念は、どのような企業を買収しようとも、不変のものである。また、創業以来 230 年以上に渡り培ってきた経営の基本精神である「タケダイズム」は、どんなに事業がグローバルに展開したとしても継承していくべき普遍的価値観である。一方、ビジョンについては、経営理念を実現するためのマイルストーンである。タケダのビジネスモデルが急速に変化する中、新たにグループに加わったメンバーも包摂した「Global One Takeda」を目指す必要性

を感じたシニアマネジメントチームが中心となって、2020年のタケダのありたい姿、目指すべき方向性を膝詰めで議論を行い、世界4ヶ国8拠点、約370名のリーダーとともに自社の強みや課題についての率直な対話を通じて「ビジョン2020」を策定した。230年に亘り人々の健康に貢献してきたタケダが、今後も、「予防から治療・治癒にわたる医療の多様なニーズに応える新しい解決方法を提供する」という全社員の決意を、「ビジョン2020」のキーメッセージである“Better Health, Brighter Future”に込めた。

(2) 徹底的な浸透

コアバリューとは、世界のあらゆる価値観の人に受け入れられる人類普遍的なものではない。グローバル化という名のもとに、異なる価値観の従業員を満足させるために迎合し、競争力を失っては意味がなく、コアバリューに共感してもらえる人々を育成することが望ましい。

当然のことながら、国を超え、理解してもらうための最大限の努力は必要である。企業独自の「ぶれない軸」が構造化・言語化され明示されている企業ほど、グローバルの競争環境下でもその企業独自の価値を提供し続けられる強い企業となる。特に、日本企業としての価値観が色濃く出ている場合には、各国との社会的背景の違いを考慮する必要がある。日本企業のサービス業における“おもてなしの精神”などは、説明しにくいものであるが、日本人以外の社員も体現できるような形式知化を試みる企業も出てきている。

また、構造化・言語化し明示するだけでなく、従業員の日々の行動を通じて実践されるよう浸透・徹底させることこそが、極めて重要である。標語のように掲げて終わりではなく、従業員が自ら実践するような仕掛けや仕組みが浸透を助けることになる。

(コマツの例)

全世界のオペレーションで「コマツとして必ず守ること、やるべきこと」を「コマツウェイ」として明文化し全世界の従業員に徹底させている。上位概念である「コマツウェイ（考え方）」と、現場での「解説書（ルールと制定の背景）」の中間に位置するものとして、「五原則（原則・方針）」を制定し、本部長が変わっても五原則は変わらない。たとえば、「製品と部品の値段を決めるのはマーケティング（営業）、クレームに対する補償の有無を決めるのはサービス部門」である。

(イオンの例)

国内外のすべての店舗・事業所に勤務する全従業員を対象に、価値観・行動規範の教育を実施している。2012年度には、当時の全従業員の98%に当た

るのべ 35 万 2 千人が受講した。また、経営幹部には、「イオン DNA 伝承大学」を設立し、これまで培った企業としての理念や価値観を次世代に伝え、継承していく人財を育てている。対象者は、国内外のグループ従業員から公募し、毎月 1 回 2 日間の講義を実施する。講師は CEO を始め経営幹部が務め、M&A や海外展開といった過去の具体例を取り上げ、決断に至った経緯などを議論する。2020 年度までに 300 人の育成を目指している。

(良品計画の例)

“MUJIGRAM”は、専用のイントラネットで内容を更新できるようになっている。毎月開かれる店長会議にて、顧客と現場の従業員の声から修正すべき内容を洗い出し、アップデートする。業務が毎日革新され続けることを意図しており、各国のローカルの人財が中心となって進めている。国を超えたオペレーションの仕組みに血が流れないと、店舗運営は上手くいかない。

(武田薬品工業の例)

「タケダイズム」をグローバルに浸透させるために、6月12日の創業記念日の前後をタケダイズム月間として、各国・各事業所でタケダイズムを浸透するための行事を実施している。また、日常の業務を通じてタケダイズムを体現し、成果を上げた人を世界各国から約 100 名選出し、日本に招聘して表彰するイベントを 1～2 年に 1 回の頻度で開催し、タケダイズムを実践した人を賞賛するとともに、グループとしての一体感を醸成している。また、2012 年には、モスクワから約 280 キロ離れたヤロスラブリ市で、旧ナイコメッド社が建設を行っていた工場が完成した際には、竣工式においてロシアで初めてのタケダイズム表彰式が行われた。

おわりに ～根なし草にならないために～

企業活動がグローバル化し従業員も多国籍化するに従い、「郷に入っては郷に従え」のみではグローバル競争で勝つのは難しい。また、日本企業が、欧米企業の組織タイプや人事システムの形だけ真似をしても、競争力が低下し、根なし草になるリスクが高い。企業のダイバーシティが進むからこそ、根なし草にならないために、その企業らしさを体現するコアバリューが極めて重要なのである。

また、経営幹部層において女性、外国籍人財、社外取締役などが増え多様性が増すことは、コーポレート・ガバナンスの観点からも有効である。多様な視点から、これまでの「当たり前」が本当にそうなのかを自問自答する機会が作られ、経営のイノベーションが促進されるだけでなく、チェック機能が働くため透明性が増す。

本提言では、性別・国籍・年齢などの多様性を組織で受容し、個々人が持てる能力を最大限発揮できる環境を創ることで、企業の競争力を高めることを、「ダイバーシティ&インクルージョン」と捉えている。企業においては、多様性が増すことで同質性がなくなり、阿吽の呼吸も通じにくくなるため、居心地が悪く感じることもあるであろう。たとえば、経営会議において、抽象度の高い理論やアーキテクチャーの議論を好む人財もいれば、具体的な実行におけるプロセスやリアリティ、現地現物に立脚した議論を好む人財もいる。これは国籍の違いだけでなく、強みが違うからこそ発生する議論であり、こうした違いを有意な価値として受入れ、最終的な意思決定に活かすことが、企業の競争力を強化する。

企業における「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現には、経営トップの当事者意識とリーダーシップが極めて重要であることは言うまでもない。「ダイバーシティ&インクルージョンは、経営戦略である」ことをトップが明確に宣言し、時には多少強引にリードすることも含めて、相当なコミットメントと覚悟を持って実行しないと、掛け声倒れに終わってしまう。日本企業が根なし草にならずにコアバリューをしっかりと持ち、世界での競争に勝つために、我々、経済同友会の経営者が率先して行動していく決意を改めて表明したい。

＜参考＞各社事例

1. 経営幹部ポスト構成 （別紙）
2. グローバル人財マネジメント方針と具体的取組

カルビー（製造業）

＜グローバル人財マネジメント方針＞

多様な人財の活躍支援

多様な人財がそれぞれの能力を最大限に発揮しながら、安心してイキイキ働ける職場づくりに取り組んでいる。性別、国籍などを問わず多様な人財を募集・採用しており、2013年4月入社の新卒採用に占める女性比率は62.9%、外国人比率は22.2%となった。グローバル企業として、さまざまな国籍の従業員が働ける職場を目指している。

ダイバーシティの推進

カルビーグループのダイバーシティ推進のため、ダイバーシティ委員会を2010年に発足した。どの職域でも、色々な人が「イキイキ」と働いており、一人ひとりが成長することで、カルビーも成長している姿を目指し、カルビーダイバーシティ宣言のもとダイバーシティ推進活動を行っている。カルビーグループダイバーシティ委員会では、各地でさまざまな活動を通して、まず全従業員が、ダイバーシティについて知り、その重要性に気づき、自ら実践できる環境づくりに努めている。カルビーグループの持続的発展のためには、一人ひとりが成長し、その力を最大限に活かすことが必要である。いわば「総力戦！」で挑んでいる。

カルビーダイバーシティ宣言

掘りだそう、多様性。育てよう、私と Calbee。
互いの価値観を認めあい、最大限に活かしあう。
多様性こそ Calbee 成長のチカラ。
「ライフ」も「ワーク」もやめられない、とまらない。

＜具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）＞

取組目標

2020年までに、女性管理職比率を30%にする。

取組内容

- ・ **女性活躍推進のための体制整備**

ダイバーシティ委員会キャリア支援部会にて、女性従業員の意識改革、キャリア形成支援活動を継続中。

 - 「明日へつなげる自分のチカラ発見」講座

 - “女性のための”キャリア支援講座を2011年、2012年に実施し約160名が参加。自分を見つめ直し、将来のプランを描き、どんなライフステージにあっても、一人ひとりが“プロ”として自分の仕事にイキイキと取り組み、成長し、人生をワクワクさせるためのきっかけづくりの場としている。

 - 女性限定！お試しメンター制度**

 - 2012年1月～8月に「明日へつなげる自分のチカラ発見」講座に参加した女性従業員のうち希望者10名を対象にメンタリングを実施。2014年度にはメンタリング本格導入予定。

 - AGN（アネゴネットワーク）経営幹部と女性管理職のネットワーク強化**

 - 2011年5月～2013年現在、基本毎月1回、女性管理職を対象に、経営幹部が講師となり勉強会を実施。経営幹部からこれまでの経験談やマネジメントのノウハウなどを学ぶとともに、女性管理職ならではの葛藤や気づきを共有し合い、ネットワークを広げている。

- ・ **募集、採用の取組**

 - ダイバーシティ採用。性別、国籍を問わず多様な人財を募集、採用。新卒採用方針は男女比5：5、うち外国人は3分の1。

- ・ **職域拡大の取組**

 - 複数のチャレンジフィールドを設置（ジョブローテーション制、社内公募、海外武者修行、職域チャレンジ制度ほか）

- ・ **登用の取組**

 - 複数のチャレンジフィールドを設置（役職チャレンジ制度、社員チャレンジ制度ほか）

- ・ **環境整備、風土改善の取組**

 - ダイバーシティ委員会による様々な啓発活動

 - ダイバーシティ・フォーラム**

 - 2010年度から年1回開催。全従業員を対象に手挙げ参加式で行い、2013年は約400名規模で開催。有識者による講演やワークを通じて、ダイバー

シティについての理解促進を図っている。

会長と本部長によるダイバーシティ座談会

会長と本部長（執行役員）による座談会を実施。ダイバーシティ推進の必要性・重要性の再確認と進捗状況の共有を行い、参加者はダイバーシティ推進の取り組み目標を宣言。2012年から3回実施し14名が参加している。

社長と工場管理職によるダイバーシティワークショップ

2013年3月、社長と工場管理職が工場でのダイバーシティの実現に向け「私が思うダイバーシティとは？」をテーマに直接対話を行った。社長による「ダイバーシティ Q&A」は大盛況となり13名が参加した。

「チカラ講座×7つの習慣」講座

キャリア支援セミナー。2013年は東京、大阪を会場に、手挙げした従業員約80名で実施。

働き方変革プロジェクトによるライフワークバランスに関する様々な啓発活動

取組の成果（進捗）

- ・ **数値結果** 女性管理職比率のアップ（課長職以上に占める女性の割合）

| | 2010年4月 | 2013年4月 |
|-----|---------|----------|
| 全 体 | 11名（6%） | 30名（12%） |
| 役 員 | 1名（8%） | 3名（17%） |
| 部 長 | 3名（5%） | 3名（4%） |
| 課 長 | 7名（6%） | 24名（15%） |

* 監査役の4分の1は女性。取締役の6分の1は女性かつ外国人。

- ・ **意識改革（ダイバーシティに関するアンケート結果）**

ダイバーシティ推進活動は3つのステップで行っている。（1理解、2納得、3行動）アンケート内で3つの指標についてピックアップしたところ、意識改善、向上が読み取れる。

女性の活躍事例 新宇都宮工場「てづくりチーム」

子育てや介護を抱える時短勤務者が増加するなか、自分たちの活躍の場を自ら考え、自ら創造しよう！と立ち上がり、周囲の協力を得て、時短勤務者だけで構成するチームを2012年6月に結成。詰め合わせ品などを生産し、年間約1,000万円の売上を生み出した。お取引先様へ新商品の企画・提案なども自ら行っている。現在5名のチームとなっている。

コマツ（製造業）

<グローバル人材マネジメント方針>

1. コマツにおけるグローバルとは、日本を含めた各ローカルの総和である
2. 各地域に根ざした活動を展開し、顧客密着を図るため経営の現地化を促進する
3. 海外現地法人の経営トップは、生え抜きの優秀者を内部登用する
※ヘッドハンティングによる経営人材の登用は行わない。

- ・コマツにおけるグローバル化とは、無国籍やグローバルスタンダードといった考え方ではなく、「各地域の総和」とであると定義している。コマツは、日本で設立された企業であり、グローバル司令塔としての機能は日本本社にあるが、オペレーションは、日本市場を含めた各ローカルの総和である、というのが、我々の言う「日本国籍のグローバル企業」の意味合いである。そして、コマツの強みとなる経営資源をグローバルに展開し、顧客との信頼関係をより一層向上させることこそが、我々にとってのグローバル化、グローバル人材マネジメントの狙いである。
- ・経営の現地化と生え抜き人材の登用の状況では、グローバル本社で管理する主要な海外現地法人のトップは、10カ国15人にのぼる。いずれも、現場経験を経て、15～20年以上の勤続経験を持つ、生え抜きの優秀者である。こうした人材は、コマツのマネジメントに対する理解も深く、現地での人望も厚いため、安心して現地の経営を任せられる。現地法人は、地域統括・販売法人だけでなく、最近では、比較的現地化の難しかった中国・タイの生産法人でも、トップの現地化が進んでいる。さらに、こうした経営トップ・後継者育成の取り組みは、一代にとどまらず、アメリカ、インドネシア、中国等、さまざまな地域で継続されている。
- ・このような経営の現地化・グローバル人材マネジメントに辿り着いた背景には、国際化に向けた長年の歴史と経験の積み重ねがある。1997年に当時のアメリカ現地法人社長のアメリカ人を、日本本社の外国人取締役役に任命した。さらに、2000年には、ヘッドハンティングにより、GMからグローバル・フィナンシャル・オフィサーを、日本本社常勤として迎えた。これらは、当時としては先進的な取り組みであったが、言葉や文化・風土の壁もあり、必ずしも成功したとは言えない。さらに、海外事業展開においても、JVにおけるマネジメントの難しさを数多く経験してきた。こうした苦しい経験を経ながら、経営の現地化、内部登用を着実に進めてきた結果として、現在、グローバル・チームワークを醸成している。

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

（1）コマツウェイの明文化

- ・海外売上が8割以上、社員数の過半が海外という状況のもと、2006年にコマツウェイを明文化し、これをグローバルに共有する価値観として展開するために、日本本社のトップマネジメントと主要な海外現地法人のトップ（ナショナル社員）の間で、ディスカッションを行っている。
- ・コマツウェイは、トップマネジメント編、全社共通編、各機能編で構成されている。その中でも、マーケティングのコマツウェイとして、2007年からは独自の「ブランドマネジメント」を導入し、全世界の現地法人・代理店、さらには顧客を巻き込み、顧客との関係性向上（顧客にとって無くてはならない存在になる）のための取り組みを展開している。

（2）グローバル主管者会議

- ・海外現地法人の社長が一同に集うグローバル主管者会議を年一回開催。小松市に建設したコマツウェイ総合研修センタで行っている。ここでは、社長から経営方針、各機能本部長から部門方針を伝えるとともに、各現地法人の活動状況が報告され、双方向のコミュニケーションを図っている。さらに、グループディスカッションの場を設け、コマツウェイや人材育成に関わるテーマについて、毎年、議論し、発表することで、価値観の共有を深化させている。
- ・この主管者会議には、トップは勿論のこと、その後継候補者を参加させることで、次世代のトップマネジメント育成の場としても活用している。

（3）グローバル報酬制度

- ・日本本社にダイレクトレポートをする主要な現地法人の社長（ナショナル社員）については、目標管理を行い、レポートラインの長となる日本本社の役員が一次評価を実施し、社長が最終面談を行って評価を決めている。この評価は、単年度のインセンティブに反映される。
- ・連結オペレーションが進化するに伴い、中期的なインセンティブについても、日本の役員賞与と連動した形での報酬制度を適用し、グローバルチームとしての一体感を反映させている。
- ・目標管理は、事業計画に対する達成度が基本。事業計画自体は、本社での承認事項であり、その性質上、ストレッチの計画策定を行い達成のための活動プロセスを評価するため、事業計画の数値目標以外に、定性的な活動系の評価項目を取り入れている。

武田薬品工業（製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

1. タケダのあらゆる組織・人材がグローバルレベルでの競争力を獲得することを目指す
2. グローバルレベルでの適材適所を実現する
3. 「タケダイズム」を体現する人材を獲得・育成する

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

- ・ グローバル・タレントレビュー／サクセッションプランと地域でのタレントレビューの両立。そのための「グローバル・コア・コンピテンシー」などの基本的枠組みのグローバルでの共有
- ・ グレーディングの一貫性の確保
- ・ 報酬制度、パフォーマンス・マネジメントの共通化の推進
- ・ グローバルリーダーポジションの要件の明文化と公開
- ・ リーダー育成プログラムのグローバルレベルでの再編。ストレッチポジションへのアサイメントなど、それぞれの能力開発課題に応じた個別の育成策を策定し、人材委員会等でその進捗をフォローする
- ・ より開かれた登用方式（Job Posting など）の採用など

トヨタ自動車（製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

- ・ グローバル幹部管理の考え方
「地球規模での人材育成と最適配置」
グローバルトヨタ幹部が、幅広いフィールドで、同一の理念・公正なルールのもと活躍し、グローバルトヨタの業績に最大限貢献できる人事の枠組み作りをこれまで推進
- ・ “トヨタの仕事の仕方” の修得・実践をベースに、トヨタウェイに基づく能力を発揮できる人材をグローバル幹部人材（K1：海外事業体籍の部長職相当の人材）としてグローバル本社（TMC）にて人事管理
- ・ グローバルトヨタにおいて、昇格・評価・報酬・配置など人事管理を本社にて実施。また、将来のK1候補人材については、育成プログラムを提供。

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

- ・ グローバルトヨタにおいて、昇格・評価・報酬・配置など人事管理を本社にて実施。また、将来のK1（海外事業体籍の部長職相当人材）候補人材については、育成プログラムを提供。

①**資格体系**：職務ベースの人事管理から職能ベースの人事管理に移行し、「職務」と「職能」の分離により、柔軟な配置を実現

②**評価**：評価基準、プロセスをグローバルで統一し、公平性・一貫性を担保

<職能評価>

- ・ トヨタウェイに基づく、能力の発揮度合いを評価
- ・ グローバル横並びでの評価
(海外地域本部では、K1・基幹職1級（日本本社籍の部長職相当人材）を同一考課グループとして考課)

<業績評価>

- ・ 地域内で完結し、賞与に反映

《評価基準》 10 デイメンション

| 大項目 | 考課要素 |
|-----------|-------------------------------|
| 課題創造力 | ① 的確な情報収集と分析 |
| | ② 慣例にとらわれない革新的発想 |
| 課題遂行力 | ③ 中長期的な展望を踏まえた対策の提示 |
| | ④ 的確な状況判断と決断 |
| | ⑤ ねばり強さ |
| 組織マネジメント力 | ⑥ 組織上の優先順位に基づいたマネジメント/リソースの投入 |
| | ⑦ 仕事の枠組みづくり |
| 人材活用力 | ⑧ 適切なアサインメントと厳正な評価 |
| | ⑨ 人材育成 |
| 人望 | ⑩ トヨタの価値観に基づいた使命とビジョンの実現 |

③報酬：ホームカントリー制による市場競争力の確保

原資／配分のグローバルガイドライン整備

（賞与原資：各社収益ではなく “地域収益” をベースに算出）

⇒国・地域を跨ぐ柔軟な配置の阻害要因を排除

④異動・配置：

- ・ GSC (Global Succession Committee) にて、地域・機能を問わず、グローバル最適配置に向けた議論を実施

※年3回開催（5、8、10月）、国内・海外の本部長（約20名）が出席

- ・ グローバル自己申告システム／人事データベースの構築

⇒海外幹部人材の個人情報、キャリアプランの一元管理

⑤育成プログラム：

将来のグローバルトヨタを担う経営者の育成を目的に、若手基幹職2級／K2（次長級相当）の優秀者30～40名/年に、EDP（Executive Development Program）を提供

また、海外事業体幹部の育成、TMC⇔海外事業体間のコミュニケーション向上を目的に、3年以内の期間を目的に、海外事業体人材をTMCポストに登用。

日産自動車（製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

- ・日産にとってダイバーシティとは、現在と未来に直面する課題を解決するうえで大いに役立ち、企業に競争力を与える、事業戦略の要として捉えている。
- ・その為、国籍や言語、年齢、英歴や学歴にこだわらず、広く人財を迎え入れることが重要と考えている。入社後も、将来のマネジメント層や専門性を持った人財の計画的な育成を目指し、部署・部門や地域を超えた戦略的な異動・ローテーションを積極的に実施している。
- ・例えば、1999年のルノーとの提携以降、「クロスカルチャー」を日産の強みとして、文化の違いに気づき、受け入れ、更に違いを生かしたシナジー効果を創出する取り組みを行っている。副社長以上で構成するエグゼクティブ・コミッティは、半数が日本人、残りの半数は日本人以外であり、意思決定層にも日本国籍以外のメンバーが多数含まれている。
- ・更に、今年の4月1日より、ルノー・日産アライアンスで人事機能を統合し、グローバル事業の各社共通のタレント・マネジメント方針を含め、アライアンス全体を網羅する共通の人事プロセスを導入している。

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

- ・1999年より、国籍を問わずに将来性のある人財を発掘するためのCEOをはじめとする役員で主に構成されている人事委員会、「NAC（ノミネーション・アドバイザリー・カウンスル）」という組織を設立し、次世代リーダーの候補発掘と育成プランの作成を目指している。この委員会を支える仕組みとして、ポテンシャルのある個々人の早期育成・キャリア形成を支援する「キャリアコーチ制度」を設けている。キャリアコーチは、世界各地や各部門から日産グローバルの次世代リーダー候補を発掘し、育成計画をプランニングし、後継者計画を提案する役割を担っている。もちろん対象は、日本人だけではない。開発や生産、営業といった機能、さらに日本や米国、欧州、アジアなどの地域、国籍を超えて、早期にグローバル人財を発掘している。

- ・また、2004年10月には、ダイバーシティ推進の専任部署として、「ダイバーシティ ディベロップメント オフィス」を日本に設立した。設立以来、日本のみならず、北米や欧州、その他の海外地域とも連携し、「多様性を尊重し持続的な成長を目指す」という共通のゴールに向かって、様々な取組を行っている。また、各部門を代表する役員をメンバーとした「ダイバーシティ ステアリング コミッティ」を設立して、ダイバーシティ推進に関する方針を決定している。
- ・人財を育成するプログラムとしては、部署・部門や地域を超えた戦略的な異動・ローテーションに加え、グローバルリーダーに求められるビジネススキル、リーダーシップを強化するための「リーダーシップ研修」や、多様な人財を生かすことを学び多様性への理解を促進する「カルチャーダイバーシティ研修」などを実施している。また世界中のトップスクールからダイバーシティに富むMBA取得者を厳選して中途採用し、ローテーションを通してビジネスリーダーを育成するプログラムなど、将来のマネジメント層や専門性をもった人財の計画的な育成を目指している。
- ・これらの人財育成プログラムや戦略的人財マネジメントシステムはグローバルに実施されており、総合的な取組みによって、ビジネスの成長をリードするダイバーシティに富んだグローバルリーダーの育成を目指している。

<グローバル人財マネジメント方針>

1. JT グループの人財マネジメントでは、基本的人権を尊重し、人種、民族、国籍、信条、宗教、性別、出身地、年齢、疾病、障害、雇用形態などによる差別を行わないことを普遍的原則として掲げている。
- そして、“JT グループ社員一人ひとりによる JT グループ WAY の実践を通じた成長こそが、変化に挑み続ける JT グループの成長の原動力となる”との認識のもと、4つの基本方針を定めさまざまな取り組みを推進している。

(4つの基本方針)

- ① 全ての JT グループ社員に成長の機会を提供します
- ② 透明性の高いルール/基準を策定します
- ③ 公正な処遇を行います
- ④ 多様性を尊重し、人財を広く求めます

(JT グループ WAY : JT グループの行動指針)

- ・ お客様を第一に考え、誠実に行動します
- ・ あらゆる品質にこだわり、進化し続けます
- ・ JT グループの多様な力を結集します

2. JT グループの海外たばこ事業を管轄する JT International (JTI) では以下のグローバル人財マネジメント方針を掲げている。

(JTI HR ミッション)

ビジネス戦略とそのニーズに合致した優れた人財を惹きつけ・報い・繋ぎ留め、また、配置することを通じて、組織力を強化し、JTI の持続的な成長へ貢献する

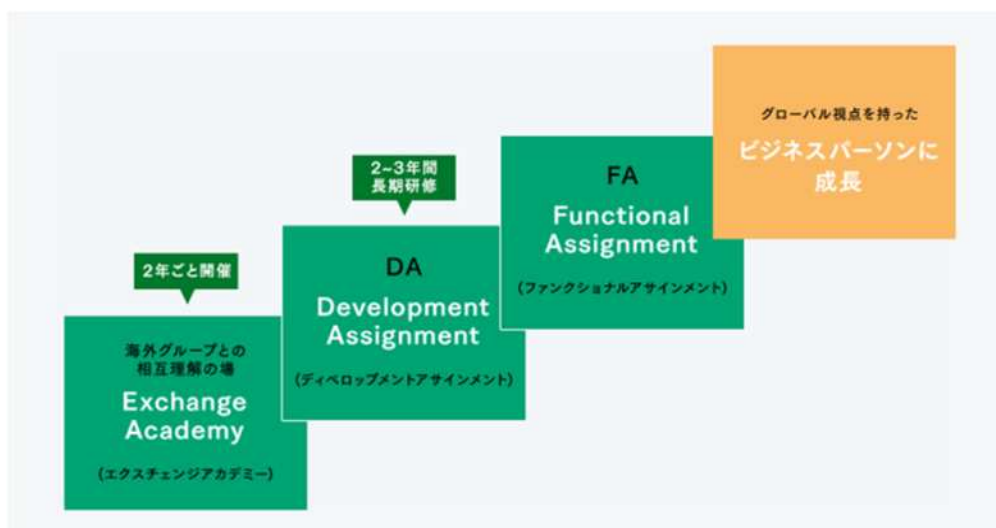
多様性を最大限活用するグローバル人財マネジメント

- ・ 出自に拘らず良材を適材適所に配置
- ・ 不断のサクセッションプランニング
- ・ グローバルに適用するポリシーとローカルに競争力のある処遇
- ・ チームワークを鼓舞するインセンティブ体系
- ・ それぞれの役割を明確にした人財育成

< 具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について） >

JT グループでは、将来の会社を担うグローバル人財育成のための様々なプログラムを実施している。

1. JT/JTI Talent Partnership Program



Exchange Academy

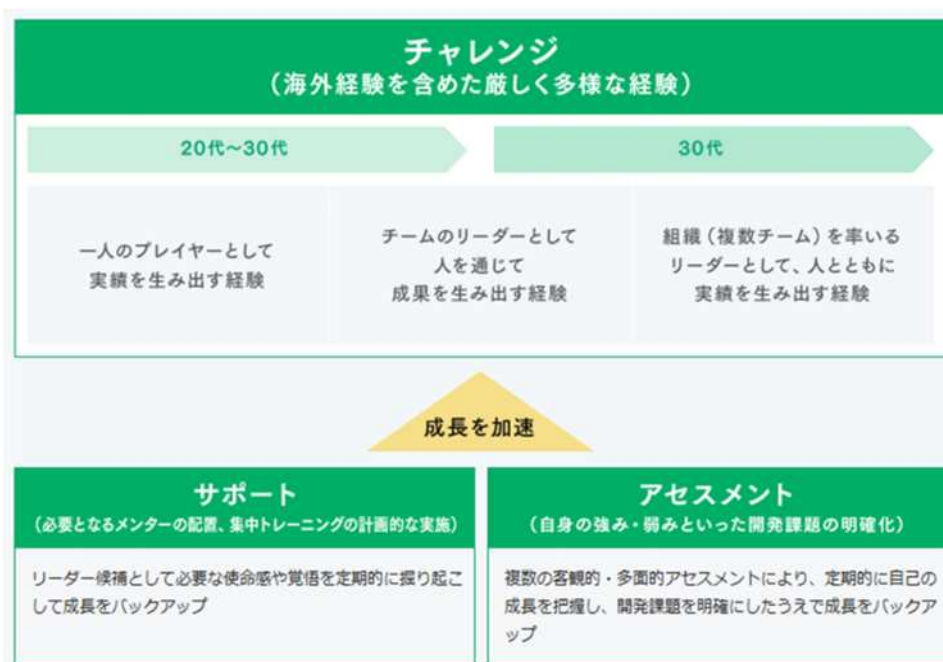
JT と JTI の相互理解やグローバル人財への成長に向けた基盤づくりを目的に、日本とスイスで各1週間の研修を実施。両社の若手ハイポテンシャル社員が一堂に会する。具体的な研修内容としては、異文化コミュニケーション、チームビルディング、グローバルビジネスのケーススタディに加え、最終日に JT と JTI の幹部へ提言を行うなど、内容の濃いプログラムとなっている。2012 年度には、スイス、ドイツ、ロシア、台湾などの 12 カ国より 25 名が参加した。

Development Assignment(DA) / Functional Assignment(FA)

DA とは、高いポテンシャルを持った JT 社員を選定し、長期研修として2年程度 JTI に派遣する制度である。人財育成を目的として派遣し、現地での特別扱いは一切なく、多国籍チームの中でも一人の戦力として扱われる。また、FA とは、JTI が持つビジネスニーズに対して成果が期待できる JT 社員を海外派遣する制度である。世界中の人財の中から、その JT 社員が持つ能力が秀でており、現場において即戦力となると判断された人財が選抜される。この制度により、2006 年から 300 名を超える社員が海外に派遣されている。

2. JT-Next Leaders Program (NLP)

JT では、グローバルな環境でビジネスをリードする若いトップマネジメントを継続的に輩出するために、2013年から JT-Next Leaders Program (NLP) を始動している。NLP は入社と同時に始まり、国内外におけるファストトラックでの多様な業務経験を基軸とし、かつ迅速に組織をマネジメントするとともに成果を生み出すことも求められる実践的なプログラムである。



3. JTI における早期育成制度 (MORE - management traineeship program)

JTI では若く、高いポテンシャルを持った人財 (年間約 20 名) に対し、多様で厳しい経験を付与するためグローバルベースでジョブローテーションを行い、早期育成を実施している。

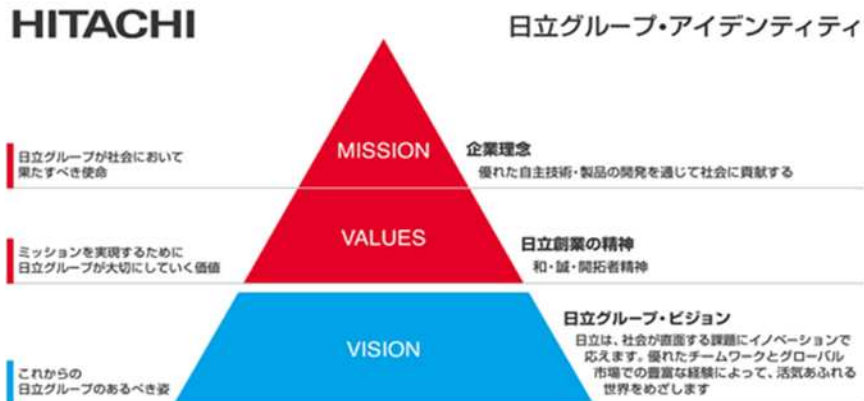
- ・ 国際経験 - 出身国によらず様々な国で多様な価値観の重要性を学ぶ
- ・ 短期のジョブローテーション - 様々な分野を短期 (2 年で 3 カ所) で経験し、ストレッチのある業務を経験する
- ・ 多様な経験と同僚のつながり - 多くの場・分野を経験することで、経営感覚を身につけるとともに、多様な仲間と出会い、切磋琢磨し合える関係を構築する

日立製作所（製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

日立グループ・アイデンティティ

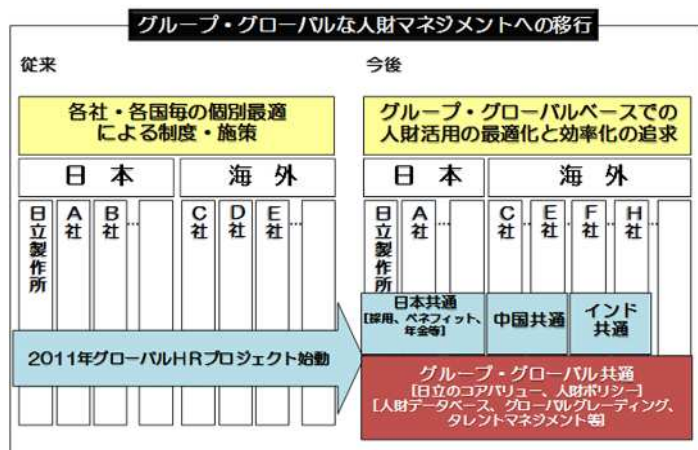
グループ会社・社内カンパニーが、それぞれの事業において定める理念、価値の土台として共有。



グローバル人財戦略

グループ・グローバルな人財マネジメントへの移行（国、地域を超えた人財活用の最適化と効率化の追求）

- ・グループ・グローバルでの人財把握、マネジメントの仕組みを保持・活用
- ・グローバル共通、地域共通、各社独自の組み合わせによる人財マネジメントの実現



日立グループ ダイバーシティ for NEXT100

ダイバーシティを日立グループの成長エンジンと位置付け、多様化施策を推進。特に日本においては女性の活用を推進。



経営マネジメントの深化

「多様性の重視」から、「経営トップの強いコミットメントによる、競争優位のための経営戦略としてのダイバーシティ推進」へ

< 具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について） >

グローバル人財マネジメントの目指す姿

| 施策/対象 | | 一般社員 | 部課長 | 幹部 | 役員 |
|--------------------------|--------------|----------------------------|-----|----|-------------------------|
| ●人財理念(日立コアバリュー) ●人財戦略 | | グループ共通理念・バリュー・戦略を策定・共有 | | | |
| ●トータルリワード | ジョブグレード | グローバルグレードによる共通尺度での職務等級格付 | | | |
| | パフォーマンス評価 | 共通の仕組みで評価 | | | |
| | 処遇・報酬 | ベンチマークの仕組みを共有 | | | 共通の仕組み |
| | 退職金・年金・福利 | ベンチマークの仕組みを共有 | | | ベンダ共有(全体or地域毎)等でコスト低減推進 |
| ●タレントマネジメント | 採用・採用戦略 | サーチファームとの戦略的提携/採用システム共有 | | | |
| | 異動・配置・キャリア開発 | 国を跨ぐ異動・キャリアを想定した仕組・制度を整備 | | | |
| | 選抜・育成 | 幹部層と優秀人財は共通基準で選抜・育成 | | | |
| ●情報IT基礎情報 | | 共通データベース構築による基本的な人財情報を一元管理 | | | |
| ●コンプライアンス(安全・労務・労使) | | 方針共有し、基本的な情報を一元管理 | | | |

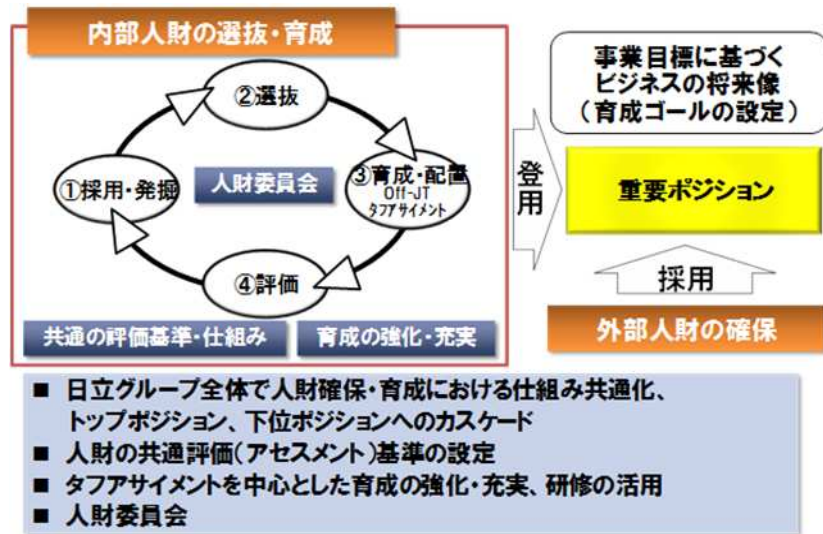
グローバルグレーディング

| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> 日立グループ全社のマネージャー（課長相当職以上の職務価値をグローバル統一基準で評価しグレード格付けを行う。 グローバルグレーディングを人財施策のベースに置くことで、グループ・グローバルで統一的な取組みが実施可能（統一的な基準(ものさし)の上で、各社の処遇制度等を運用する。) | <p>グローバルグレーディングのイメージ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Career Grade</th> <th rowspan="2">Job Title</th> <th colspan="4">日立グループ (日立)</th> </tr> <tr> <th>社長</th> <th>専務</th> <th>常務</th> <th>部長</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●●● Top Exec</td> <td>社長</td> <td>CEO</td> <td>専務</td> <td>常務</td> <td>部長</td> </tr> <tr> <td>●●● GradeA</td> <td>事業部長</td> <td>COO</td> <td>副社長</td> <td>部長</td> <td>課長</td> </tr> <tr> <td>●●● GradeB</td> <td>本部長</td> <td>GM</td> <td>副部長</td> <td>部長</td> <td>課長</td> </tr> <tr> <td>●●● GradeC</td> <td>部長</td> <td>Director</td> <td>部長</td> <td>課長</td> <td>課長</td> </tr> </tbody> </table> | Career Grade | Job Title | 日立グループ (日立) | | | | 社長 | 専務 | 常務 | 部長 | ●●● Top Exec | 社長 | CEO | 専務 | 常務 | 部長 | ●●● GradeA | 事業部長 | COO | 副社長 | 部長 | 課長 | ●●● GradeB | 本部長 | GM | 副部長 | 部長 | 課長 | ●●● GradeC | 部長 | Director | 部長 | 課長 | 課長 |
|--------------|--|---|--------------|-----------|-------------|--|--|--|----|----|----|----|--------------|----|-----|----|----|----|------------|------|-----|-----|----|----|------------|-----|----|-----|----|----|------------|----|----------|----|----|----|
| | Career Grade | Job Title | | | 日立グループ (日立) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 社長 | | | 専務 | 常務 | 部長 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ●●● Top Exec | 社長 | CEO | 専務 | 常務 | 部長 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ●●● GradeA | 事業部長 | COO | 副社長 | 部長 | 課長 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ●●● GradeB | 本部長 | GM | 副部長 | 部長 | 課長 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ●●● GradeC | 部長 | Director | 部長 | 課長 | 課長 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 進め方 | <ul style="list-style-type: none"> 2012年度に日立製作所および国内外の全てのグループ会社でマネージャー以上の格付けを完了（約5万人） 報酬サーベイとの連携等、活用開始 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

グローバル人財データベース

| | | |
|----|--|---|
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> 日立グループ全社の従業員を統一のフォーマットでカバーする人財データベースを構築 グローバル人財マネジメント施策立案の基礎情報収集に活用 二つの側面 <ol style="list-style-type: none"> ① 個人人財の把握と管理 ② 人的リソース配分等のマクロ経営数値 | |
| | 進め方 | <ul style="list-style-type: none"> 2012年度に完了（約25万人） ワークフォース・プランニング、タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、従業員サーベイ等で活用開始 |

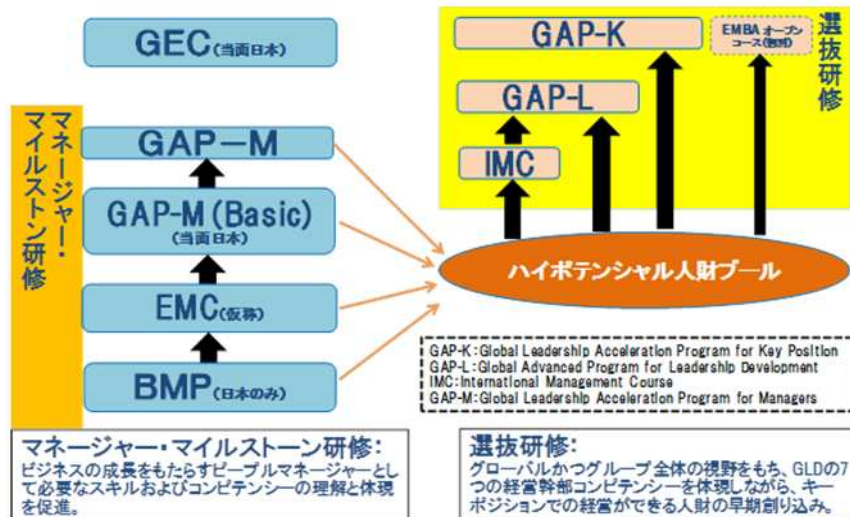
Global Leadership Development



7つのコンピテンシー

- ①顧客にとっての新たな価値を創出する
- ②勝つシナリオを創る
- ③決断する
- ④目標を定め結果を出す
- ⑤ビジョンを示し、共感させる
- ⑥勝てるチームを作る
- ⑦メンバを奮い立たせる

研修体系



日本における女性の活用施策

- ①2015 年度までに女性役員登用
- ②2020 年度女性管理職 1,000 人 (2012 年度比 2.5 倍)

LIXILグループ（製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

グローバル経営の哲学

- ①「ローカル化によるグローバル化」
買収した企業の経営陣を本社経営陣にする
- ②「ダイバーシティの促進」
ダイバーシティ宣言とグローバルに通用する文化の構築
- ③「世界共通のコアバリューと人事制度」
LIXILバリューの制定、共通で公平なアセスメントプロセス
- ④「グローバル人材育成」
リーダーシップトレーニングの導入、MBA制度導入（10人/年）
- ⑤「リバーズ・イノベーション」
海外拠点開発部門の統合、世界の知財を結集

グローバルに目指す文化と「ダイバーシティ宣言」

性別・国籍に関わらず、皆が同じ土俵で違いを源泉とする創造力やエネルギー溢れる文化にしていくことを目指し、2013年2月に「ダイバーシティ宣言」を発表。グローバルに目指す文化を明示。

- ①多様性を尊重する（Diversity）
- ②全ての人に公平な機会の提供（Equal Opportunity）
- ③実力主義の徹底（Meritocracy）



グローバルリーダーの要件

- ①グローバルな視点から判断し決断を下す
- ②グローバルなスケールで変革を推進する
- ③ビジョン・コミュニケーション・実行をグローバルに展開する
- ④よき「学習者」であれ・・・世界のどこかに Better Way がある
- ⑤グローバルな人材を育てるのはリーダーの責務
- ⑥創造と活力の源としてのダイバーシティを推進する

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

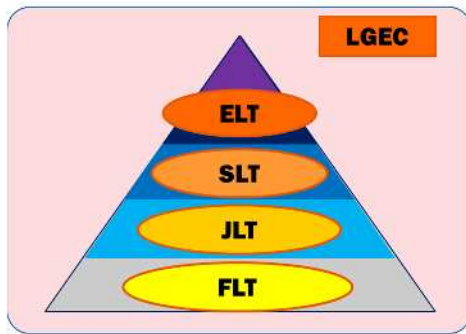
グローバル人材マネジメントの仕組みとプロセスを整備

- ・管理職以上のグレーディング統一
- ・リーダーシッププログラムのグローバル共通化
- ・人材評価プロセスの共通化：POD（People & Organization Development）

- ・報酬に関するポリシー・フレームワーク・プロセスの共有化
- ・グローバル Kick-off ミーティングの開催
- ・Global Management Committee によるコーポレート戦略会議

グローバルリーダーシップトレーニング

LIXIL Leadership training



LIXIL グローバル エグゼクティブ クラス
対象: All LIXIL エグゼクティブ

エグゼクティブリーダーシップトレーニング
対象: 部長層 (40代)

シニアリーダーシップトレーニング
対象: 課長層 (30代後半)

ジュニアリーダーシップトレーニング
対象: 主任層 (30代前半)

フレッシュリーダーシップトレーニング
対象: 新人~若手層 (20代)

ダイバーシティ宣言を通じた、日本での女性の登用促進

- ・2015 年度の管理職登用者：女性を含むダイバーシティタレントで 30%
- ・新卒入社：女性 30%以上
- ・リーダーシップ育成プログラム：女性 15%以上

イオン（非製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

イオンは、前・中期経営計画（2011～13年度）において、「アジアナンバーワン・スーパー・リージョナル・リテラー」になることを目指し、「アジアシフト、シニアシフト、デジタルシフト、大都市シフト」の「4つのシフト」を事業戦略の軸に掲げた。2014年度からの現・中期経営計画においても引き続き「4つのシフト」を高い次元で極めるための取り組みを、全グループを挙げて取り組んでいく。その中でも「アジアシフト」の目標実現に向けては、グループの人財マネジメントについて「グローバル／ダイバーシティ」をキーワードにより高い次元へシフトさせるべく主に掲げる取り組みを進めている。

- ・ 3本社体制下の人財マネジメント機能の確立
- ・ 基本理念の共有／経営理念（DNA）の伝承
- ・ ダイバーシティの推進（女性、外国〔海外〕人材、障がい者など）
- ・ 次世代経営者の育成

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

イオンは「性別、年齢、学歴、国籍、出身会社で区別しない」ことを人事の基本的な考え方としてきた。グローバル化のさらなる進行に伴い、その考え方をさらに取り組みに反映させていく。

採用

- ・ グローバル共通の人材像にて事業展開地域それぞれにおいて優秀人材の採用活動を実施。
- ・ （日本国内）グループ各社合同採用イベントの開催
- ・ 海外採用イベントへの参加
- ・ 国内外の有力大学との提携とパートナーシップの締結
（締結内容例）インターンシップの受け入れ、ワークショップ、シンポジウムの開催、イオンが実施するCSR活動への協同など。
- ・ イオンスカラシップ（奨学金制度）
2006年より実施。2013年度は、日本への私費留学生42名に奨学金を付与。
2008年より国外にも対象大学を拡大し、これまでにスカラシップを付与した学生は、のべ2,800名強、大学は、日本、中国、アセアン合計で33大学。
- ・ インターンシップ
国内外において積極的に実施している。

(実施内容例)

- ・ 1日コースや一定期間などのバリエーションあり
- ・ イオンのブランディング戦略を先輩社員と一緒に考える
- ・ 実際の社内催事を企画から運営まで携わる
- ・ 日本、中国、アセアン各エリアの優秀学生を一堂に会して、イオンの経営課題への対応案をプレゼンする、など。

育成

- ・ 経営理念・価値観の伝承（イオン DNA 伝承大学）
- ・ 経営幹部教育の現地化（中国・アセアン）
- ・ スペシャリスト人財育成研修の現地化（中国・アセアン）
- ・ 人財発掘機能の現地化（各社、事業軸、全社のそれぞれのレベルで委員会を設置。将来の経営者人財を発掘し、育成の方向性を検討）
- ・ 日本、中国、アセアン3エリア間の幹部人材交流の活発化

その他

- ・ 人事人財情報システムのグローバル化への対応（構築中）

良品計画（非製造業）

<グローバル人財マネジメント方針>

- ・ 「日本の基本から世界の普遍へ」を目標とし、グローバル化を意識した仕事の進め方をしている。これは、商品開発・店舗展開だけではなく、人財のマネジメントにおいても同じである。
- ・ 創業開始以来、「実質本位の商品をより安く」という思想で、既存商品に見られる無駄を排除し、生活者の合理的価格志向に沿った商品開発を衣服・雑貨、生活雑貨、食品の各分野にまたがり行っている。また、自社で企画開発した商品だけで構成する専門店を統一したコンセプトのもとに展開し、「ライフスタイルの提案」を継続して行っている。
- ・ 無印良品誕生から 30 年あまりたった現在、私たちはその想いを更に発展させ、生活者に配慮し、やさしさのある商品・サービスを無印良品として具体化することで、世界の人々に「感じ良い暮らし」を提案している。
- ・ 良品計画におけるグローバル化においては、海外の出店が加速している中で、日本で長年培った仕組みを海外に移植を行いながらも、現地でアレンジを行い、「土着化」を進めている。そのため、日本での仕組みや考え方を理解した人財を海外各拠点にも配置をしている。
- ・ 海外に日本人の人財を派遣する場合は、日本国内で経験を積んだ 30 代のトップ人財を積極的に配置している。現地法人のトップは、現在は日本人駐在員が多いが、少しずつ現地化を進めるため、ローカル採用とともに日本での外国籍人財にも力を入れ、日本での就業経験を経て、自国に戻るローテーションを組んでいる。

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

企業運営 3つの約束の共有

- ・ 公正で透明な事業活動を通じ、グローバルな成長と発展に挑戦していく
- ・ 新たな価値と魅力を生活者視点で探求し、提供していく
- ・ 良品計画に関わる全ての人に世代を超えて持続する「感じ良い暮らし」を提案していく

日本の仕組みの共有

MUJIGRAM や業務基準書といった仕組みについて海外販社への導入をスタートしており、「土着化」に向けた取り組みを始めている。

現地法人トップへの現地人財の登用推進

ヨーロッパを管轄する MEH、中国を管轄する MUJI 上海においては、現地人財を現地法人トップとして登用している。

グローバルコミュニケーション推進

課長職にある社員を対象に、3ヶ月間の海外研修を実施している。現地での業務とともに生活や風土を肌で実感することで、グローバル化へ向けた組織体制作りと人材育成を兼ねた取り組みを続けている。各国の現地スタッフとのコミュニケーションも深めている。

グローバル新卒採用

2011年より採用をスタートし、2013年までに16名が入社した。一部のメンバーは店舗勤務後、本部での勤務、海外販社での勤務をスタートさせている。

採用にあたっては、良品計画の理念に共感ができるかどうかを主眼に置き、日本語の習得状況については、大きな採用基準とはしていない。

内定後は、個人のレベルに合わせた日本語教育を現地で行いながら、入社時研修において店舗での勤務に即した日本語の教育と、ビジネスパーソンとしての基本的な姿勢を身に付けることをメインに行っている。

その後は、店舗でのOJTをベースに商品知識・接客・店舗運営のスキルを学びつつ、1年目には2カ月に1度の集合研修を実施。3年目以降に、業務の習得状況に応じて、本人の希望を勘案した部署での勤務を行うキャリアプランを用意している。

<グローバル人財マネジメント方針>

ダイバーシティの取組み

- ・ IBM は、世界各国の企業や官公庁へのビジネスを変革するための IT ソリューションを提供し、世界 170 カ国以上で約 43 万人の社員が働いている。1911 年の創業以来、グローバルでのビジネスの展開・成長には、多様な人財が能力を発揮することが不可欠であるという考え方のもと、「ダイバーシティ (多様性)」に積極的に取り組んでいる。人種、国籍、宗教、年齢、性別、勤続の長さ、障がいの有無などに関係なく、個人が能力を最大限発揮できる制度や環境づくりを、グローバルで推進している。

グローバルに統合された企業 (GIE) を目指して

- ・ 21 世紀に入って以来「グローバルに統合された企業 (Globally Integrated Enterprise; 略して GIE)」という概念を提唱し、真の GIE 企業へと組織構造と事業運営の変革を進め、お客様に「グローバルなバリュー」を届けるために年々進化することを推進している。
- ・ GIE「グローバルに統合された企業 (地球で一つの企業)」とは
 1. グローバルでの知識・資産の活用：優秀な人財を出身国にとどまらず全世界の適所で登用・活用し、より低コストで価値を最大化できる人的アセットを形成、共有・活用することにより、お客様の成功に最大限貢献する
 2. 間接機能のグローバル統合：グローバルに一貫し、整合性のとれた間接機能 (例：財務・人事・購買など) の構築により、支援レベルが高く均質化された業務機能を発揮すると同時に、支援機能の低コスト・価値最大化を図る
 3. 成長市場への迅速な対応：グローバル成長市場に機敏に対応できる柔軟な組織体制と支援機能で、IBM のグローバルなお客様での経験とアセットを、一刻も早くお客様にお届けする

共通理念 (IBMers Value、9 Practices) の策定と全世界での展開

- ・ 創業以来の信条を基礎としつつ、時代や市場の変化に柔軟に対応した新たな価値観や行動規範を全世界に展開している。2003 年に開催された Values Jam では全世界の IBM 社員が「自分たちが実践すべき共通の IBM の Value」をテーマに、Web 上でのディスカッションを行い、全ての IBM 社員の活動の基礎となる 3 つのバリューをまとめた。2013 年に Client Experience Jam を開催し、最高の顧客体験を生み出すために IBM 社員はどうあるべきかを 4 日間に渡りオンラインで討議し、3 つのバリューを体現するための 9 つの行動規範 (9 Practices) が策定された。これらは IBM の共通理念である Be Essential (お客様、社会にとってかけがえのない存在であること) とともに 2013 年夏より全世界で展開している。

グローバルに統一された人財発掘・後継者育成プロセス

- ・統合された企業の中では統一の価値観に基づき国や地域を越えた多様なチームをまとめ、スピーディーにイノベーションを起こしていくリーダーシップが必要となる。IBM では優れた業績をあげたリーダーの特性を独自に調査し、IBM 社員共通に必要なリーダーとしての Competencies を兼ね備えた人財の発掘と OJT を行っている。このコンピテンシーは、時代の変遷に伴う環境変化、求められる人財像の変化に対応して随時見直している。
- ・国境を超えた協業を推進する上で日本 IBM が抱える特有の課題は、言語の問題と共同で仕事をする経験の不足である。経営人財が世界中の知識と資産を活用し、より良い価値をより速くお客様にお届けするためには、単に実践的な英語を習得するだけでなく、社員がキャリアの早い段階で、グローバルの経験を積み、様々な価値観、仕事の仕方に慣れることが重要だと考えている。
- ・また、グローバルに統一した人財発掘・後継者育成プロセスを実践しており、現在および将来に亘って継続的に、重要なポジションを担う人材を輩出し続けることを目標として、管理職相当以上（課長相当以上）の人財の棚卸しを毎年一回全世界で実施している。主要なポジションは部門別に後継者計画を策定すると共に、上位組織のリーダーとのディスカッションを通じて全世界共通のデータベースの中で管理される。後継者育成計画立案と実践では、グローバルで活躍できる能力（グローバル・ケーパビリティ）を有するかという観点から、非英語圏の IBM 社員については英語力の強化にも注力している。
- ・主要なリーダーシップ・ポジションへの配置は、本社側・現地法人側との間で毎月実施しているタレント・ディスカッションにより決定している。

< 具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について） >

- ・優秀な人財をグローバル適所に配置し活用するためには、グローバル共通の人財のスキル・能力の可視化、格付け、評価・報酬制度が重要な鍵となる。

人事制度とパフォーマンス・マネジメント

- ・90年代に従来の職務等級制度から全世界共通のブロード・バンディング方式に移行した。バンドとは、IBM 全世界かつ全職種共通の「仕事・役割を遂行できるレベル」を示す「基準（ものさし）」を指し、職務の重要度・困難度を表すもので、職務が要求するスキル、リーダーシップや職務のインパクト/スコープ、加えてコア能力（Capability）の取得状況などを総合的に評価することによって決定される。バンドは保有資格や知識、スキルではなく、「仕事・役割を遂行できるレベル」を示すものであるため、今までと違う仕事やプロジェクト型の仕事を社員にアサインする場合は非常に有効な基準となる。また、同一バンド内での業績評価と給与の位置に応じた柔軟な処遇が可能となる。スキル・能力・職務に応じて部門、国境を越えた人財の異動・配置も可能にする。

- ・パフォーマンス・マネジメントは、毎年年初に目標設定、年末に評価実施をする1年間サイクルの目標管理制度である。個人の目標は所属する事業部の戦略・当該年の計画に連動し、目標に対する達成度に応じて評価が決定し、その翌年の育成計画や処遇に反映される。

戦略的な経営幹部育成

- ・戦略的人財育成は経営幹部の強いコミットメントにより実現されており、毎年行う人財の棚卸しで特定された経営幹部候補タレントは、全世界共通のツールにより情報を共有されており、計画的・戦略的な育成オポチュニティの提供、短期・長期ストレッチ・アサイメント検討の際の重要な判断要素となる。
- ・部門横断的に全世界から上位約60名程度、また上位約300名程度のエグゼクティブが参加する会議を毎年1回もしくは複数回本社で開催し、人的ネットワークを構築するのみならず、会社の短期・中期・長期におよぶ戦略や方向性についての議論を展開し、意思決定や全世界で展開する主要なイニシャティブを策定している。この会議体に参加するエグゼクティブメンバーは毎年見直される。
- ・加えて、全世界から自ら立候補したエグゼクティブを対象として、新興国の政府や地方自治体等のための活動に3～4週間派遣し、これまでに経験したことのない新興国において短期プロジェクトに参画するトレーニング・プログラム(Corporate Service Corps)を展開している。
- ・クラス・ルームタイプの育成プログラムは、2～3日のグローバル共通のリーダーシップ・プログラムをいくつか展開中である。いずれも、360度評価方式によるコンピテンシー・アセスメント、国内外のシニア・エグゼクティブによるメンタリング・サポート・プログラムなどを行っている。また、個別に育成が必要と認識された領域については、適切なプロジェクトへ参加させるなどOJTを通じて、“Leaders develop leaders”の原則に則り上位マネジメントによるコーチング等を実施している。

<グローバル人財マネジメント方針>

ダイバーシティ&インクルージョン

- ・経営方針の一つであり、人財の採用・育成・活用においても国・地域や性別などを超えて、多様な人財活用を基軸としている。事業ミッションである「世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を最大限に引き出すための支援をすること」を人財マネジメントにおいても考え方の中核に置き、社員に成長の機会を与え、持てる潜在能力をフルに発揮できる職場環境の整備に注力している。

後継者計画

- ・日本を含め各国・リージョンの経営陣レベルのポジションについては、将来に向けて常に後継者候補を社内外に探し、ベストで多様な人材をタイムリーに登用することで、ビジネスの継続的成長を促進している。マイクロソフトとしてのグローバル統一の企業文化、価値観、人事制度およびマネジメント手法、ツール（人事データベース含む）を有し、これらの考え方やプラットフォーム、仕組みを用い、組織と人財について経営幹部と HR で議論を四半期ごとに行い、現状と進捗確認、今後のアクションや課題を話し合う。

<具体的取組（経営人財の獲得・活用・登用について）>

包括的なタレント・マネジメントの仕組み

- ・一定レベル以上のリーダーシップ・ポジションについては、後継者計画とその実現へのアクションをグローバル共通に行っている。具体的には、①当該ポジションの今および数年先に必要とされる要件（実績、知識・資質、行動特性、価値観）の策定と、社内でパイプラインとなり得る部署やポジションの特定を関係者で合意、②社内外の後継者候補を就任可能な時間軸別に人選、③実現に向けての人財育成、④ポジションごとにグローバル全体で管理、⑤最終的な後継者にベスト人材を適用、というサイクルである。
- ・グローバルワイドでの人財育成や人事異動をより効果的に実施する上で、人事制度やインフラが統一されている点のメリットは大きい。上司や HR は、国やリージョンを超えて同じ尺度や定義の上に人材について議論することが可能だ。またグローバルに活躍し得る人財育成をも可能にしている。

➤ ②人選、④グローバル全体で管理、⑤ベストな人材の適用：

- ・将来のリーダー層育成をグローバルに共通のフォーマットで実施している。毎年度末に社員全体から階層・部門別にトップ4%を HiPo（ハイポ）タレント、次の16%をトップタレントとして選出し、2年間のプログラムで育成を加速し

ている。選出にあたっては日本の経営陣および社長が選考を行い、グローバルワイドで最終選考となる。また、日本国内外のマイクロソフト人財、社外人財、女性人財など、多様性にも注力している。

➤ **③人財育成：**

- ・育成に必要な職務経験も含む。例えば、日本より小規模の他国でリーダー職を経験し、その後日本に戻りさらに大きな役職を担うといったモデルも効果を上げ始めている。
- ・日本ではグローバル人財育成を加速するべく、Global Talent Program (GTP) と称する3カ月の海外短期アサインメントプログラムを実施している。ビジネスニーズに合致したアサインメントを米国本社やその他の国で行いながら、グローバル人財の育成を実現するための日本独自のプログラムを2010年に発足させ、今日現在でトータル40名弱を海外へ送り出した。ストレッチアサインメントを通して成長を加速するとともに、日本のビジネスにもプラスの効果をもたらすアサインメントとなっている。
- ・新卒社員採用では「Microsoft Academy for College Hires (MACH)」と称するグローバル共通の2年間育成プログラムを設けている。日本を含む世界65か国で約3,600人以上の新卒社員がこのキャリア開発プログラムに参加しており、グローバル人財の早期育成を実現している。

ダイバーシティ&インクルージョン活動

- ・特に女性社員の採用・育成・リテンションに力を注いでいる。活動そのものは10年ほど前から開始し、とくにこの3年は経営方針の一つにもその重要性を取り込み、トップダウンとボトムアップ双方からのアプローチで施策を展開し、効果が見え始めている。採用では前述の後継者計画における社外人財のプール作りと同じ手法で中長期に取り組んでいる。最も大きなチャレンジはリテンションであり、多様な働き方を実現すべくフレキシブルな制度やICTを提供するとともに、社員自らが自身の仕事の効率や生産性を高めるために働き方を選択し実践できる職場環境作りに注力している。結果としてインクルーシブなカルチャー醸成に結び付き、社員の多様なライフステージやニーズに応えることが可能となった。女性社員がこれまでなら退職をしていたような個人的事情にも対応することで、優秀な人財のリテンションに結び付いている。

別紙 経営幹部ポスト構成

| 企業名 業種・事業内容別五十音順) | | カルビー | コマツ | 武田薬品工業 | トヨタ自動車 | JT | 日立製作所 | LIXILグループ | イオン | 良品計画 | |
|-----------------------------|---|---|---|--|---|---|---|---|---|--------------------|---|
| 業種・事業内容他 | | 製造 | | | | 非製造 | | | | | |
| | | 単一事業 | | | | 複数事業 | | | | | |
| | | 食品 | 建設機械 | 医薬品 | 自動車 | たばこ 医薬品 飲料 食品 | インフラ系 | 住宅設備 | 小売 | 無印良品」の企画・ 卸売 小売 | |
| 本社 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 | 日本 (JT Internationalはスイス) | 日本 | 日本 | 日本 日本 中国・マレーシア 3本社制) | 日本 | | |
| 海外売上比率 | 直近 | | 80% (2013年3月) | 53% (2013年3月) | 75% (2013年3月) | 49% (2013年3月) | 41% (2013年3月) | 14% (2013年3月) | 4% (2013年2月) | 15% (2013年2月) | |
| | 今後 | 30% (中長期) | - | - | - | - | 50%超 (2015年度) | 24% (2015年度) | 50% (2020年 海外利益比率) | - | |
| 経営幹部 ポスト他 (うち 外国籍) | 取締役 | 社内 | 2 | 7 | 6 (2) | 13 | 7 | 6 (1) | 6 | 4 | 6 |
| | | 社外 | 5 (2) | 3 | 2 | 3 (1) | 2 | 8 (3) | 4 | 5 | 3 |
| | 執行役 | 社内 | - | - | - | - | - | 30 | 13 | 18 (2) | - |
| | | 社外 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | - | - | - | 0 |
| | 執行役員 | 社内 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | - | - | - | 4 |
| | | 社外 | 22 | 29 | 11 (7) | 45 (6) | 24 | - | 6 | - | 6 |
| 執行の現地化 | 原則全て | 殆ど全て | 一部 | 一部 | 一部 | 一部 | 一部 | 原則全て | 一部 | 一部 | |
| グローバル展開に関わる 主要なトピックス | 2009年 米ベプシコと資本提携。 米・中国で展開 2012年 康師傅 伊藤忠との合併 会社を杭州で設立 | 日本の売上は全世界の20%だが、 日本の工場に生産能力バッファ を持たせ海外工場の供給不足の時 には日本から応援出荷する。又、 高レベルのコンポーネントは日本 でのみ生産 | 2008年 ミレニアム買収-米パイオ 医薬品 (がん領域強化) 2011年 ナイコメット買収-スイス 新興国での販売力) | Lexus International (レクサス事業担当) 第1トヨタ 北米 欧州 日本担当) 第2トヨタ 中国 豪亜中近東、アフリカ、中南 米担当) ユニットセンター (ユニット事業担当) | 2013年4月より、4つのビジネスユ ニットを設置 | 1999年 RJRナビスコ社米国外た ばこ事業取得 2007年 ギャラハー社買収 (英国) 2009年 Kannerberg社及びKBH&C 買収 葉たばこサプライヤー (ブラ ジル) 2009年 トライバック・リーフ社買収 (葉たばこサプライヤー 英国) 2011年 ハガー社 北スーダン及び 南スーダン)買収 2012年 グリソン社買収 (ブル ギー) 2013年 ナハラ社買収 (エジプト) 2013年 Megapolis Distribution B.V.の株式20%取得 物流 (ロシ ア) | 2009年 アメリカン・スタンダードAP 部門 買収-衛生陶器 2011年 上海美特カーテンウォール 買収-アルミ建材 2011年 ベルマステイリ-ザ買収- 伊カーテンウォール 2011年 ハイアールとの業務提携- 電機・建材融合商品の販売強化 2013年 アメリカン・スタンダード買 収-北米/衛生陶器 設備機器 2014年 グローエ買収-独水栓金 具大手 | 1984年 マレーシア・タイに進出 1985年 香港に進出 1986年 英国ローラアシュレイ社と 提携 1988年 米国タルボット社買収 1990年 英国ザ・ポデインショップ社と 提携 1993年 米国タルボット社NY証券 取引所上場 1995年 米国スポーツオ-ソリティ 社と提携 1996年 中国に進出 2014年 ベトナムに出店 *カンボジア インドネシア出店予定 ※GMS SM店舗数 (2013年2月期) 中国 49店舗 マレーシア 35店舗 タイ 58店舗 | 中国の2物流拠点に現地生産品集 約し、世界各国へ一括納品。 2013年豪州に初出店、17年までに 国内外店舗数は逆転へ。(2014年2 月時点で、国内385店舗、海外257 店舗) | | |
| 外国籍人財 取締役 執行役) *敬省略 | 魏宏名 社外取締役 (蘇全食品工業股份有限公司) ユームラン・ベバ 社外取締役 (ベプシコ社 AP リージョンプレジデ ント) | *現地経営トップは原則現地化 執行役員待遇) *中、米、英、独、伊、豪、南ア、智、 泰、尼の現地経営最高責任者に現 地国籍人財を登用済 | フランク・モリツ 取締役 (チーフ・コマ-シャルオフィ サー) 前バイエルヘルスケアAG会長) 山田忠孝 取締役 (チーフメディカル&サイエ ンティフィックオフィサー) 前ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財 団、グローバル・ヘルス・プログラム プレジデント) | マークT. ホーガン 社外取締役 (ゼネラル・モーターズ元副社 長) | *JT Internationalボードメンバーに おける日本人(2名/16名中) 寺島 正道 (Executive Vice President and Deputy CEO) 柴山 武久 (Senior Vice President Research & Development) | ステューブ-ン・ゴマソール 取締役 (前駐日英国大使) シンシア・キャロル 社外取締役 (前アングロ・アメリカン社 (英 国)CEO) ジョージ・バックリー 社外取締役 (前3M 社(米国)取締役会長) フィリップ・ユ- 社外取締役 (元プリンクシンガポール会長 元 シンガポール経済開発庁長官) | *現地経営トップは原則現地化 執行役会とは別にグローバルレ ベルの経営課題に関する意思決定を 行う会議体を設置予定 *社外の人財採用比率 社内取締役 (2名/6名中) 執行役 (3名/13名中) | ジェリー・ブラック 専務執行役 商品戦略担当、デジ タルシフト推進責任者 (前米コンサルティング会社 カー ト・サーモン・アソシエイツCEO) ジェンク・グロル 執行役 (Eコマ-ス事業最高経営責 任者 (2014年3月1日付就任) | | | |
| *1国際ナショナル アドバイザーボードとは | | 【主に社外メンバー】 コマツグループの経営・企業活動に 関する客観的な助言・提言の実施 ・グローバル企業としての経営のあ り方、企業戦略 ・社会、経済および政治状況、二国 間または多国間通商問題等 ・コーポレートガバナンス、ステー クホルダーと会社とのあり方等 ・ボードメンバー(アドバイザー)は4 名で、任期は原則3年間、ミーテ ィング年1回 | 【主に社外メンバー】 グローバル経営戦略や製品ポート フォリオ戦略について、医薬事業の グローバル戦略を熟知した海外製 薬企業のマネジメント経験者からア ドバイザーを受けることを目的に、「タ ケダ・グローバル・アドバイザー・ ボード(GAB)」を2009年6月に設 立し、そこで得られた有用な意見を 自社の意思決定に活かす。 | 【主に社外メンバー】 1996年から、政治・経済等様々な 分野の海外有識者10名前後で構 成する「国際ナショナル・アドバ イザリー・ボード(AB)」を定期的 に開催。2011年からは、北米・欧州・ アジア等の主要な地域で、地域ア ドバイザリー・ボードを随時開催。 | | 【主に社内メンバー】 経営の意思決定プロセスのひとつ として、「グローバルセッション」を 2013年9月より開始。グローバルな 市場の最前線で行って来た外国人 経営幹部が、自らの経験や知見に 基づき、役員などに対してグルー プのグローバルな成長に向けた提 案を行う。事業をグローバルに展 開・成長させるために、組織やオペ レーションをどのように変革すべ きか検討して具体策を提示し、他 の経営幹部と議論する。年4回実 施予定。 | | | | | |
| 出所 | 2013年3月決算短信 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2013年3月) | 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2013年3月) | 武田薬品工業HP役員一覧 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2014年4月1日) | 2013年3月6日 新体制発表 (トヨタよ り) 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2014年3月) | JT InternationalHP Our Company/Leadership 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2013年3月) | 2013年5月16日 「2015中期経営計画」 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2014年3月) | 2013年5月7日 「中期経営計画LIXIL G-15」 2013 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2013年3月) | イオンHP 取締役 執行役の紹介 ※取締役は2013年5月現在 ※執行役は2014年3月現在 2014年1集会社四季報新春号 | 2014年1集会社四季報新春号 2014年版役員四季報 経営幹部人数 構成は2013年3月) | | |

<参考>ヒアリング履歴

(氏名：五十音順、役職：会合実施当時)

2013年9月27日 正副委員長会議

「世界一流の経営陣の構築を目指して ～年齢・性別・国籍不問の経営人財承継プラン」

エゴンゼンダーインターナショナル パートナー 荒巻 健太郎氏

2013年9月30日 委員会 パネル・ディスカッション

「企業における女性登用・活用促進 ～真の男女共同参画の実現に向けた個人のマインドセット変革～」

NPO 法人 J-Win 理事長 内永 ゆか子氏

小松製作所 執行役員 浦野 邦子氏

日本生命保険 取締役会長 岡本 圀衛氏

2013年11月5日 委員会 パネル・ディスカッション

「企業における女性登用・活用促進 ～真の男女共同参画の実現に向けた個人のマインドセット変革～」

日本生命保険 調査部 課長 金山 和範氏

日産自動車 執行役員 星野 朝子氏

アステラス製薬 人事部制度企画グループ ダイバーシティ推進チーム

チームリーダー 矢野 章作氏

2013年11月13日 委員会 パネル・ディスカッション

「企業における外国籍人財・留学生の戦略的活用とグローバル人財マネジメント」

三菱ふそうトラック・バス 人事担当常務 江上 茂樹氏

ローソン ロジスティクス部 朴 彰均氏

LIXIL グループ 執行役副社長 八木 洋介氏

2013年11月26日 正副委員長会議

「性別・国籍不問の経営人財の継承プラン」

インテンス・アンド・アソシエーツ プリンシパル 幸前 夢加史氏

2013年12月12日 委員会 パネル・ディスカッション

「企業における外国籍人財・留学生の戦略的活用とグローバル人財マネジメント」
イオン グループ人事最高責任者 石塚 幸男氏
日本アイ・ビー・エム 取締役副社長執行役員 下野 雅承氏
日立製作所 人財統括本部 副統括本部長 山口 岳男氏

2014年1月8日 正副委員長会議

「グローバル化時代における経営者報酬のあり方」
タワーズ・ワトソン 取締役会長 淡輪 敬三氏
タワーズ・ワトソン 経営者報酬部門統括 ディレクター 森田 純夫氏

2014年2月10日 委員会 パネル・ディスカッション

「企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン
～国籍・性別不問の経営人財の継承プラン～」
LIXIL グループ 取締役代表執行役社長兼 CEO 藤森 義明氏
カルビー 取締役会長兼 CEO 松本 晃氏

2014年2月24日 委員会 パネル・ディスカッション

「企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン
～国籍・性別不問の経営人財の継承プラン～」
日立製作所 取締役会長 川村 隆氏
良品計画 取締役会長 松井 忠三氏

2014年3月20日 経済同友会 シンポジウム

「企業競争力強化のためのダイバーシティ・マネジメント」
日産自動車 社長兼最高経営責任者 カルロス・ゴーン氏
経済同友会 代表幹事 長谷川 閑史氏（武田薬品工業 取締役社長）

2014年5月現在

2013年度 人財育成・活用委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

橘・フクシマ・咲江 (G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

副委員長

一丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)
小林 洋子 (NTTコム チェオ 取締役社長)
駒村 義範 (小松製作所 特別顧問)
下野 雅承 (日本アイ・ビー・エム 取締役副社長執行役員)
樋口 泰行 (日本マイクロソフト 執行役社長)
堀田 利子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)
森 正勝 (国際大学 副理事長)
八木 洋介 (LIXILグループ 執行役副社長)

委員

荒川 詔四 (ブリヂストン 相談役)
飯塚 洋一 (バリューコマース 特別顧問)
石井 茂 (ソニー銀行 取締役社長)
石川 祝男 (バンダイナムコホールディングス 取締役社長)
市川 晃 (住友林業 取締役社長)
稲木 歳明 (共同印刷 取締役会長)
乾 民治 (イヌイ倉庫 取締役会長)
岩尾 啓一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)
岩崎 俊博 (野村證券 代表執行役副社長)
岩田 喜美枝 (資生堂 顧問)
岩村 水樹 (グーグル 執行役員)

| | |
|---------|--|
| 上 島 健 史 | (みらい証券 取締役社長) |
| 魚 谷 雅 彦 | (資生堂 執行役員社長) |
| 宇佐美 耕 次 | (CSCジャパン 代表執行役社長) |
| 内 永 ゆか子 | (J-Win 理事長) |
| 梅 澤 高 明 | (A.T. カーニー 日本オフィス会長) |
| 浦 上 彰 | (リョービ 取締役社長) |
| 浦 野 邦 子 | (小松製作所 執行役員) |
| 江 川 豪 雄 | (三菱航空機 取締役会長) |
| 江 幡 真 史 | (セディナ 特別顧問) |
| 大 賀 昭 雄 | (東通産業 取締役社長) |
| 大久保 和 孝 | (新日本有限責任監査法人 シニアパートナー) |
| 大 谷 邦 夫 | (ニチレイ 取締役社長) |
| 大 林 剛 郎 | (大林組 取締役会長) |
| 織 田 浩 義 | (日本マイクロソフト 執行役) |
| 織 畠 潤 一 | (シーメンス・ジャパン 取締役社長兼CEO) |
| 金 澤 睦 生 | (帝国ホテル 常務取締役) |
| 川 上 真 一 | (旭硝子 執行役員) |
| 川 口 均 | (日産自動車 専務執行役員) |
| 河 原 茂 晴 | (KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブアドバイザー公認会計士) |
| 菊 地 義 典 | (菊地歯車 取締役社長) |
| 岸 田 徹 | (ネットラーニング 代表取締役 (CEO)) |
| 北 野 貴 裕 | (北野建設 取締役会長兼社長) |
| 北 野 泰 男 | (キュービーネット 取締役社長) |
| 剣 持 忠 | (メンバーズ 取締役社長) |
| 高 祖 敏 明 | (上智学院 理事長) |
| 河 野 栄 子 | (三井住友海上火災保険 社外取締役) |
| 小 林 英 三 | (日本証券金融 取締役社長) |

| | |
|--------|----------------------------|
| 小林 節 | (パレスホテル 取締役会長) |
| 斉藤 伸一 | (東日本高速道路 取締役兼専務執行役員) |
| 坂本 和彦 | (パソナグループ 顧問) |
| 鷺谷 万里 | (日本アイ・ビー・エム 執行役員) |
| 佐久間 万夫 | (Eパートナー 取締役社長) |
| 櫻田 浩 | (FutureOne 取締役社長) |
| 佐々木 順子 | (日本マイクロソフト 執行役) |
| 笹田 珠生 | (メリルリンチ日本証券 マネジングディレクター) |
| 佐藤 葵 | (ジェムコ日本経営 取締役社長) |
| 柴田 啓 | (ベンチャーリパブリック 取締役社長) |
| 島田 俊夫 | (CAC Holdings 取締役会長) |
| 神農 雅嗣 | (セレコーポレーション 取締役社長) |
| 末澤 和政 | (藤田観光 相談役) |
| 末永安 生 | (ジェイティービー 常務取締役) |
| 杉本 伸 | (アミューズ 上席執行役員) |
| 鈴木 登夫 | (日立物流 取締役会長) |
| 鈴木 正俊 | (ミライト 取締役社長) |
| 鈴木 喜輝 | (サーベラス ジャパン 取締役社長Co-CEO) |
| 住谷 栄之資 | (KCJ GROUP 取締役社長兼CEO) |
| 曾谷 太 | (ソマール 取締役社長) |
| 給田 英哉 | (ARK HILLS CLUB 専務理事) |
| 高橋 栄一 | (アステラス・アムジェン・バイオフーマ 取締役社長) |
| 高柳 浩二 | (伊藤忠商事 取締役専務執行役員) |
| 多木 正 | (ウシオ電機 取締役 専務執行役員) |
| 宅 清光 | (三機工業 名誉顧問) |
| 田中 一行 | (日立化成 執行役社長) |
| 田中 豊人 | (日本GE GEコーポレート 専務執行役員) |

| | |
|---------|----------------------------|
| 田 中 豊 | (アートグリーン 取締役社長) |
| 田 中 能 之 | (デュポン 取締役社長) |
| 田 沼 千 秋 | (グリーンハウス 取締役社長) |
| 近 浪 弘 武 | (日本コンベンションサービス 取締役社長) |
| 津 上 晃 寿 | (キヤノントッキ 取締役会長兼CEO) |
| 筒 井 博 | (日新 取締役会長) |
| 同 前 雅 弘 | (大和証券グループ本社 名誉顧問) |
| 中 島 周 | (キューピー 専務取締役) |
| 長 瀬 朋 彦 | (イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役社長) |
| 中 谷 昇 | (ジャステック 取締役社長) |
| 中 谷 康 夫 | (日立物流 代表執行役社長兼取締役) |
| 長 久 厚 | (DNAパートナーズ 代表社員) |
| 中 村 誠 | (ファイザー 取締役執行役員) |
| 中 村 正 己 | (日本能率協会 理事長) |
| 永 山 妙 子 | (成都天府ソフトウェアパーク 日本商務代表) |
| 成 川 哲 夫 | (新日鉄興和不動産 取締役社長) |
| 野木森 雅 郁 | (アステラス製薬 取締役会長) |
| 野 田 馨 | (サンワコムシスエンジニアリング 顧問) |
| 野 村 俊 明 | (安藤・間 取締役社長) |
| 橋 本 圭一郎 | (ビットアイル 監査役) |
| 長谷川 隆 | (日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長) |
| 波多野 敬 雄 | (学習院 院長) |
| 林 明 夫 | (開倫塾 取締役社長) |
| 久 野 正 人 | (エム・シー・ジー 代表取締役) |
| 平 井 幹 久 | (イデラキャピタルマネジメント 取締役会長) |
| 平 井 康 文 | (シスコシステムズ 執行役員社長) |
| 平 田 泰 稔 | (日本カーバイド工業 取締役社長) |

| | |
|-------|--|
| 廣澤孝夫 | (企業活力研究所 理事長) |
| 深澤恒一 | (セガサミーホールディングス 上席執行役員) |
| 福川伸次 | (東洋大学 理事長) |
| 船越真樹 | (インフォメーション・ディベロプメント 取締役社長) |
| 船橋仁 | (ICMG 取締役社長) |
| 堀新太郎 | (ベインキャピタル・ジャパン 会長) |
| 堀内勉 | (森ビル 取締役専務執行役員) |
| 本城正哉 | (住友生命保険 取締役専務執行役員) |
| 増山美佳 | (エゴンゼンダーインターナショナル パートナー) |
| 松井忠三 | (良品計画 取締役会長) |
| 松岡昇 | (DHLサプライチェーン 取締役社長) |
| 松林知史 | (ナショナル・コンピュータ・システムズ・ジャパン 代表取締役 最高責任者) |
| 水越さくえ | (セブン&アイ・ホールディングス 顧問) |
| 峰岸真澄 | (リクルートホールディングス 取締役社長) |
| 宮田賀生 | (パナソニック 取締役専務) |
| 村上雅彦 | (日興アセットマネジメント 取締役副社長) |
| 柳原史朗 | (TANAKAホールディングス 取締役副会長) |
| 山添茂 | (丸紅 取締役専務執行役員) |
| 山田英司 | (NTTデータ 取締役副社長執行役員) |
| 山中信義 | (ナブテスコ 社外取締役) |
| 山中祥弘 | (ハリウッド大学院大学 理事長) |
| 山梨広一 | (イオン 専務執行役) |
| 山本公哉 | (インターナショナルスクールオブアジア軽井沢設立準備財団 理事) |
| 吉川勝久 | (KNT-CTホールディングス 取締役会長) |
| 吉野孝行 | (ネットワンシステムズ 取締役社長執行役員) |
| 四方ゆかり | (グラクソ・スミスクライン 取締役) |

羅 怡 文 (ラオックス 取締役社長)
チャールズD.レイクII (アフラック (アメリカンファミリー-生命保険) 日本における代表者・会長)
湧 永 寛 仁 (湧永製薬 取締役社長)
鰐 淵 美恵子 (銀座テーラーグループ 取締役社長)

以上131名

事務局

藤 卷 正 志 (経済同友会 執行役)
笠 原 夏 子 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)