



経済成長に向けた「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

公益社団法人 経済同友会

【本提言 取りまとめにあたり】

[委員会活動の目的]

日本の経済成長に欠かせない企業のグローバル競争力向上のために、ダイバーシティ促進及び、グローバル人材育成・活用とグローバル人材市場の構築により、継続的なイノベーションを起こし、グローバル競争に勝つための検討を行ってきた。人材のダイバーシティの重要性は、経営環境が従来とは異なるスピードで変化していく中、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、発想法、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、市場は多様な人々で構成されており、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（消費者ニーズ）を良く理解しやすくなることが挙げられる。

まず、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「女性管理職・役員への育成・登用・活用」に焦点を当てた。過去に議論は尽くされている感があることから、実現に向けた経営者の行動宣言として、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）を発表した。その後、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開始、その他講演等の啓蒙活動を通してフォローアップ活動を続けている。

次に、世界の人材獲得戦争（War for Talent）が激化する中、「外国籍人材の獲得・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の検討を重ね、報告書『経済成長の実現に向けたグローバル人材市場の構築を目指す 人材開国を - 外国籍高度人材・留学生の更なる獲得・活用の促進』（2012年10月5日）として、主に行政を中心に取組むべき示唆を提示した。

今回は、女性管理職登用の課題と同様に外国籍人材の獲得・育成・活用においても、企業自らが行動し社会を牽引する当事者意識を持つべきとの認識の下に、外国籍人材に留まらず、日本の経済成長の実現に向けた日本人も含めたグローバル人材の獲得・育成・活用とグローバル人材市場の構築に向けた企業の主体的アクションの検討に取り組むこととした。

[本行動宣言の背景と目的]

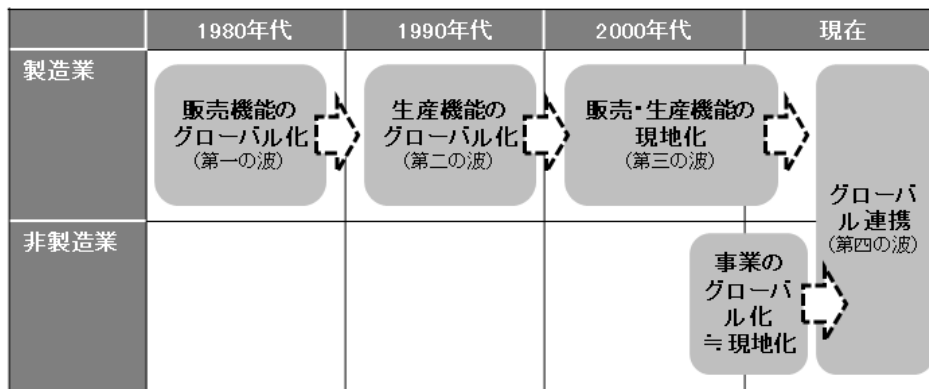
本行動宣言に先立ち、個別企業が取組むミクロな視点から、「2011年度グローバル時代の人材育成・活用部会（部会長 鍋島英幸 三菱商事取締役副社長）」において、日本企業を中心とした企業のケーススタディに基づき、報告書『“日本企業”のグローバル経営における組織・人材マネジメント』（2012年4月25日）を取りまとめた。その中で、日本企業のグローバル化を4段階に分類し、業種によって、つまり製造業と非製造業ではグローバル化のステップが異なることを指摘している。そして、日本企業の多くは「グローバル連携の実現（第四の波）」（図1）の段階を

迎えているとし、組織の形態、特に本社の機能は、各社のグローバル事業展開の段階や考え方によって異なってくるが、それを3つのタイプ(図2)に整理している。また、グローバル経営を加速させる人財像として、多様な人財を束ね、イノベーションを牽引する「グローバル経営人財(グローバル・リーダー)」、グローバルな環境できちんと仕事ができる「グローバル人財」、グローバルで成果を出す意識を持ちながらローカル経営を担う「ローカル経営人財」、各地域で活躍する「ローカル人財」と4つの人財タイプを定義し、各段階で必要な人財のポートフォリオが変化するとしている。

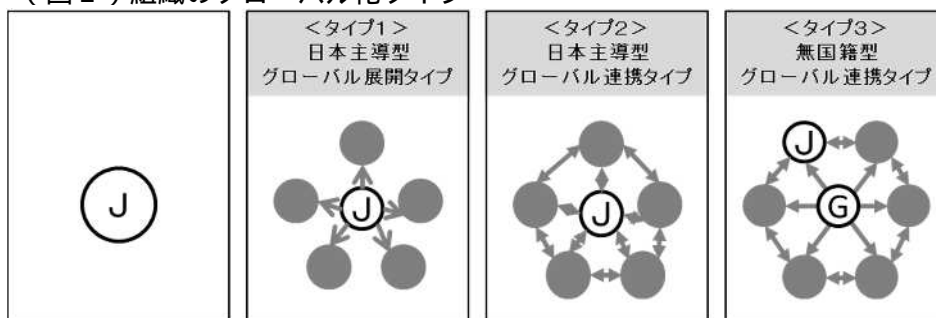
同部会報告書では、グローバル展開の方法は一様では無く、各社各様であり、それに伴い、各社のグローバル展開に応じた組織・人財マネジメントがある。「グローバル化にしか自社の成長はない」と踏み切り、自らがグローバル・リーダーとして変革できるか、経営者の決断が何よりも重要と結んでいる。

経済のグローバル化が進展し、国際競争の激化によるサービスや技術の標準化と陳腐化が加速する中、競争力の源泉として人財の獲得・活用にまで競争が及んでおり、多様な人財の確保・育成・活用が日本企業の経営戦略上の大きな課題になっている。よって今回は、日本企業の成長のためのグローバルな競争力強化を目指して、世界中で優秀な人財を「魅きつける企業」となることを目的とした。そのために、柔軟に様々な能力の人財を採用、育成、活用できるようにする、「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」を行うこととした。

(図1) グローバル展開の段階



(図2) 組織のグローバル化タイプ



G : グローバルコアビジョン

経済同友会 経営者の行動宣言

～世界中で“優秀な人財を魅きつける”企業になるために～

企業は、成長に不可欠な国際競争力強化のため、性別・年齢・国籍などにかかわらず、世界中で優秀な人財を「魅きつける企業」となることを第一義とする。そのために、女性管理職・役員の登用・活用に引き続き、柔軟（複線化、多機能化）に様々な能力の人財を採用、育成、活用し、グローバル視点での真のダイバーシティ実現¹に向け、以下の経営者としての行動宣言を行う。

1. グローバルコアビジョンを浸透させ、自社のDNAとなる価値観への共感を得て、各地域の国、市場、業界、人財市場の発達段階に適した経営のガバナンス構築を率先して行うことを決意する
2. 採用の際には、自社の雇用スタンスと人財マネジメントの基本方針を明示すると共に、求職者にとっての価値を伝え、柔軟な採用手法を導入する
3. 育成、評価においては、実力主義を徹底しグローバルに通用する透明性、公正性を高め、性別、年齢、国籍を問わず次世代経営者となるリーダー人財の選抜育成やグローバルなジョブポスティングによる適材適所の人財配置など、人づくりに自ら責任を持つ
4. 自らが率先して、後継者育成に向け、オープンな競争に繋がるサクセッションプランを策定し、組織の新陳代謝を図る
5. 経済同友会の経営者自身が、高い志を持ち、人財のダイバーシティは経営戦略であるとの自らと社員全員の意識改革を行う

¹ ダイバーシティは必要条件だが十分条件ではない。ダイバーシティの促進だけでなく、インクルージョンの実現が欠かせない。本行動宣言では、インクルージョンとは、多様な個性がその組織に魅力を感じ、それぞれの個性に等しく機会が与えられ、且つその個性の集まりが最高のパフォーマンスを発揮できる環境を創出することと捉えている。真のダイバーシティ（ダイバーシティ&インクルージョン）が実現できている企業こそが、まさに「魅きつける企業」となれる。

目次

．グローバル経営における組織・人財マネジメントの課題・・・・・・・・・・	5
．グローバル競争力強化に向けた企業の主体的なアクションプラン・・・・・・・・	7
．経済同友会 経営者の行動宣言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	14
～世界中で“優秀な人財を魅 ^ひ きつける”企業になるために～	
【おわりに】・・	15
参考：ヒアリング履歴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	16
委員名簿・・	18

・グローバル経営における組織・人財マネジメントの課題

- 1 . 日本的経営で培われた「良さ」に立脚した、グローバル企業への体質変化が容易ではない
- 2 . グローバルに経営を担う日本人の人財の不足とその候補となる人財プールの層が薄い
- 3 . 日本組織特有の労働慣行や内向きさなどが残り、グローバルな人財市場において多様に富む優秀な人財を働きたいと「魅きつける企業」になっていない

1 . 日本的経営で培った「良さ」に立脚した、グローバル企業への体質変化が容易ではない

多くの日本企業は、社会への奉仕や豊かな社会を形成したいなど、実現すべき価値創造を追求する素晴らしい企業理念を持っている。そして、それらを本気で追求し、社員はそれを誇りとして活力にしている。その活力が現場の知恵やチーム力を生み、細部までの拘りやおもてなし、美しさや清潔さといった、他国には見られない日本の良さ、短期利益追求だけでなく社会との共存共栄という日本らしさを培っている。しかし、その日本企業の良さに立脚した、グローバル対応への意識改革、人財戦略が十分に練られていない場合がある。また、決断の遅さ、リスクテイクへの躊躇、年功による人事評価の運用など、長らく言われ続けた変えるべき体質を未だに変えられていない企業もある。欧米型企業の直輸入ではなく、日本的な良さを守りつつ、魅力あるグローバル企業になる必要がある。

2 . グローバルに経営を担う日本人の人財の不足とその候補となる人財プールの層が薄い

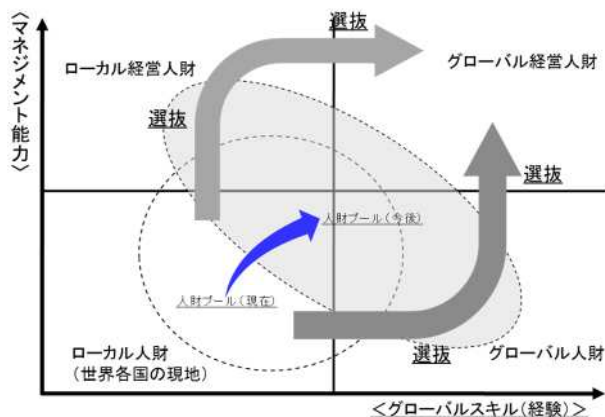
日本企業は、平等で手厚い社内研修やOJTにより、改善などの効率化、問題解決能力の向上など強い現場力を生んでいる。しかし、同質性よりも多様性の中から創造性を育み、高い課題設定能力からイノベーションを起こすグローバル人財、さらにそのような人財を牽引し、グローバルな組織において意思決定を行うグローバル経営人財（グローバル・リーダー）が圧倒的に不足している。専門性や言語だけではなく異質なものを受容する多様性対応能力を持った人財プールの層が薄く（図3）、あるべき人財ポートフォリオの設定、現在の人財スキルデータベースの整備、そしてそのGAPの把握による人財戦略策定が必要とされる。

3. 日本組織特有の労働慣行や内向きさなどが残り、グローバルな人財市場において多様性に富む優秀な人財を働きたいと「魅きつける企業」になっていない

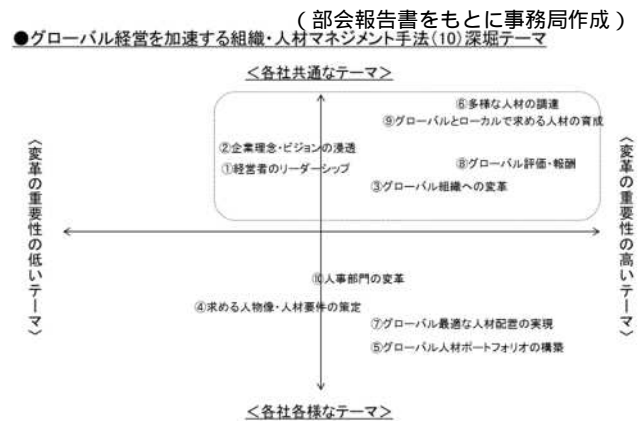
年功序列、終身雇用、過去には常態化していた長時間労働や企業からの一方的な異動辞令、登用・評価の不透明さ、新卒一括採用、クローズされた後継者指名など、日本企業は多様な人財が働きやすい環境整備において遅れている。また、個人の人生設計やその時々^ひの事情と、働くことの両立を可能とする柔軟な働き方を認めていく必要がある。

グローバル経営を加速する組織・人財マネジメントの課題(図4)を挙げているが、人財の採用から、育成、評価、新陳代謝などの人財マネジメント基準において、透明性と公正性を持たなければならない。多様性に富み優秀な人財が日本企業で働くことに魅力や納得を感じ、世界で自社が優秀な人財を魅きつける優位性を持つことが、真のダイバーシティ実現に繋がる。

(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



(図4) グローバル経営を加速する組織・人財マネジメント手法深堀テーマ



グローバル競争力強化に向けた企業の主体的なアクションプラン

- 1 .(決意)自社の価値観・判断基準を伝え、共感を得るためのグローバルコアビジョンの策定・浸透と、現地の外部環境と内部オペレーションの発達段階に合わせた権限移譲とガバナンスを徹底する
- 2 .(採用)自社の雇用に対する基本的スタンスと人財マネジメントの基本方針や哲学、及び求職者にとっての自社での雇用の優位性を価値として説明し、採用手法や給与体系に柔軟性を持たせ、複線型の採用ルートを設置し、明示する
- 3 .(育成)自社で求める人財要件等の人財情報を見える化し、あるべき人財プールに向けた育成計画を作成し、明示する。透明性・公正性ある評価によるリーダー選抜・育成を大胆に強化し、社内で明確に示す
- 4 .(評価)真の実力主義を徹底するグローバルな評価・報酬制度を確立し、透明性と公正性を担保し、グローバル・ジョブポストイングを導入するなど、ポストをベースに適材適所の人財配置を行う。ローカルの特性を配慮しながらも、ぶれない運用を通して制度の信頼性を高める
- 5 .(代謝)十分に検討したうえでの国籍、性別、年齢に関係の無い新陳代謝を行い、若くても優秀な人財が意思決定ボードに登用される機会を提供する

- 1 .(決意)自社の価値観・判断基準を伝え、共感を得るためのグローバルコアビジョンの策定・浸透と、現地の外部環境と内部オペレーションの発達段階に合わせた権限移譲とガバナンスを徹底する

徹底してその企業「らしさ(DNA)」を追求し、世界に通用するコミュニケーション(共通言語)としてのビジョン(企業理念)を設定する。そのためには、進出地域の文化を理解し、自社の価値観・判断基準を伝え、共感を得る必要²がある。例えば、グローバルに通用するビジョンを作成しなおすプロセスを各国の外国籍人財と共有したり、経営者自身が直接現地で対話をしたり、価値観を大切にする姿勢を伝え続けることが重要である。策定後は、オペレーションの中で、日常的にその価値観を判断基準とすることを経営者が自ら率先して徹底させることも不可欠である。

² ヤマトホールディングスでは、日本流・ヤマト流の理念をグローバルに共有することに問題意識を持ち、国内のセールスドライバーを80名ほどアジアに投入し、現地セールスドライバーとペアになり、ヤマトグループの理念を植え付けている。また、日本と同じように朝礼で社訓を毎日唱和し、研修用のビデオを作成し展開している。

本社と各ローカル組織の役割を明確化し、ガバナンスを徹底させる。製造業と非製造業等の業界特性によって、各地域の市場や人財、もしくは国やビジネス・モデルの発段階階は異なる。例えば金融業界では、市場の先端に行く米国市場とまだ発展途上のアジアの国では権限移譲やガバナンスの方法も対応を変える必要がある³。それぞれを理解したうえで、役割分担を明確化していくことが重要である。役割は現地の発段階階に合わせてできる限り権限移譲し、本社はガバナンスを徹底させるのが望ましい。それには日本企業の意識のグローバル化⁴が必要であり、業種やその企業のグローバル化度によっても異なるが、意思決定ボードのダイバーシティは取組むべき課題であり、ガバナンスの透明性や公正性を強化するため、独立した社外取締役の登用も重要である。さらに、社外取締役の有効活用には、登用するだけでなく役割設定・活用の場を明確にする必要がある。

2. (採用)自社の雇用に対する基本的スタンスと人財マネジメントの基本方針や哲学、及び求職者にとっての自社での雇用の優位性を価値として説明し、採用手法や給与体系に柔軟性を持たせ、複線型の採用ルートを設置し、明示する

採用の際に、採用側と求職側の期待値が異なること(ミスマッチ)が原因となり、入社後に離職するケースは少なくない。特に国や地域によっては、外国籍人財採用の際に、雇用に関する考え方や人財市場の流動性等に差があり、採用に至ってもその人財を維持することが難しい。また、日本企業はその雇用慣行等により、必ずしも魅力のある選択肢となっていない地域も多い(図5)⁵。日本人の新卒採用でも、業種によってばらつきはあるが、期待値のミスマッチをひとつの要因⁶として、在職期間3年以内の早期離職率も平均して3割を超えており、直近1、2年は上昇傾向にある(図6)。企業と個人、双方にとって納得性のある、または個人の明確なキャリア意識による早期離職であれば、人財市場の適切な流動化に繋がり必ずしも悪いことではない。しかし、せっかく優秀な人財を採用しても維持出来なければ、投資効果も上がらない。地域によっては、人財市場の流動性が高く、一企業の努力だけでは防げない離職もあり、企業の知的財産の流出も課題となっている。維持したい人財の引き留めには、採用時の期待値の一致が不可欠であり、そのためには、自社

³ オリックスは、市場の先端に行くアメリカでは現地人に経営を任せ、日本人は企業理念の共有とガバナンスを効かせることに徹底している。他方、金融市場が発展途上の地域では、日本人がトップを務め、日本的規律を導入しながら経営を進め、将来の現地化を模索している。

⁴ ここでの本社のグローバル化は日本本社内に外国人を増やすことと同義ではない。本社の定義をグローバルに捉え、常に世界と繋がってビジネスを行っていることを社員一人一人が自覚し、仮想的であってもグローバルに本社機能の適材適所を検討する。

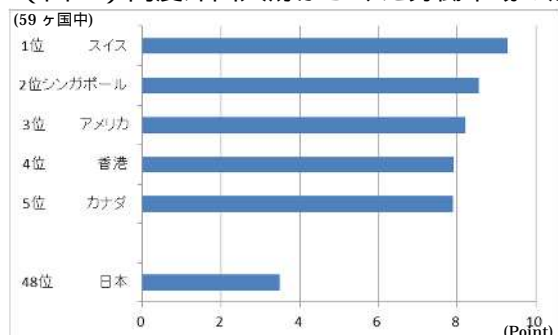
⁵ 高度外国籍人財向けの受け入れ優遇制度の充実や外国籍人財にとって働きやすく、住みやすい社会インフラの整備など、企業努力だけでは解決できない課題の評価も大きく影響していると考えられる。参考：経済同友会報告書『経済成長の実現に向けたグローバル人財市場の構築を目指す 人財開国を - 外国籍高度人財・留学生の更なる獲得・活用の促進』(2012年10月5日)

⁶ 新たなチャレンジに繋がる前向きな人財市場の流動化は奨励したい。しかし、2011年の若者の失業率は8.2%と全年齢平均の4.5%を大きく上回り、フリーター・ニートの総数も前年より上昇している(総務省統計局)。

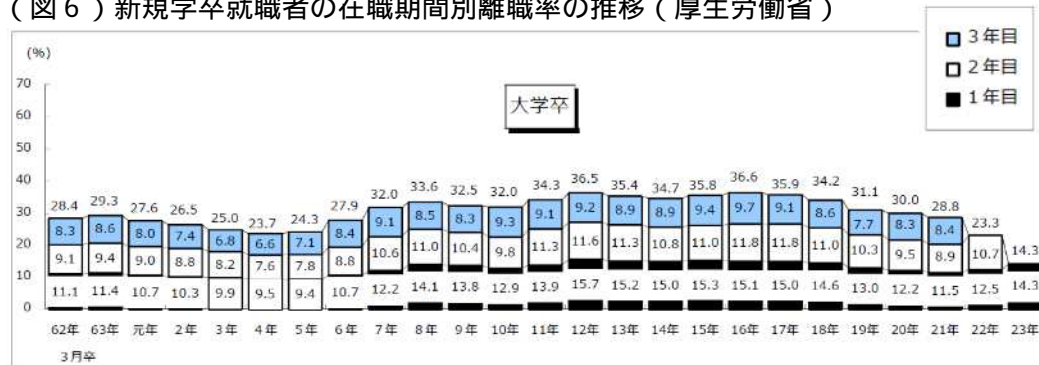
の雇用スタンス、例えば、長期雇用により熟練を育てたい、あるいはUp or Outの環境で専門能力を求めたいなどの人財マネジメントの基本方針や採用後に配置する仕事のジョブディスクリプションをできる限り採用の段階で明確にすることである。それにより、求職者がハイ・リスク・ハイ・リターンかロー・リスク・ロー・リターンの選択肢を、自分の判断で選択することが可能となる。さらに、企業側の要望だけでなく、求職者にとって「発展空間」となるようなキャリア制度や研修の充実など、入社後のメリットとしての価値を明示することも、優秀な人財の獲得には必要である。

ダイバーシティ促進を進める企業の採用手法が、現在は画一的すぎる。女性同様、海外留学生、外国籍人財の採用枠の設定⁷や新卒一括採用だけでなく採用手法、給与体系に柔軟性を持たせ、長期インターンシップの活用、外国籍人財の日本語要件の不問、学位による給与体系の違いなどを検討する。大学に直接働きかけ、企業が求める人財を育成するプログラムを共同で開発することも検討する価値がある。同時にボードメンバーになるには少なくともどの様な要件を満たす必要があるのかと言ったキャリアの見える化を行い、性別、国籍、年齢の他、海外駐在経験者の割合など数値情報を公開し、トップ自らが人財の採用・育成・活用のダイバーシティを牽引する姿勢を打ち出すことも有効である。多様な人財を採用するからには、経営者や組織が異質なものを受容する、変わる意思を持たなければならない。

(図5) 高度外国人材からみた労働市場の魅力 (IMD World Competitiveness Yearbook 2012)



(図6) 新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移 (厚生労働省)



⁷ 味の素では、外国籍人財や日本人の海外留学生を一定人数以上採用する方針を決めている。また、規模の大きい海外の連結子会社で採用した優秀な人財を、グループの中で登用しグローバル化を推進していくなど、自社への入り口を多様化している。

3 . (育成) 自社で求める人財要件等の人財情報を見える化し、あるべき人財プールに向けた育成計画を作成し、明示する。透明性・公正性ある評価によるリーダー選抜・育成を大胆に強化し、社内で明確に示す

人財情報を数値化しスキルデータベースを作成、ローテーション、海外経験を必須とするなど昇格条件の見える化を行う。また、人財ポートフォリオを作成し現状とのギャップを認識し、あるべき人財プールを用意する採用・育成計画を作成する。グローバル人事によるグローバル・リーダー育成とローカル人事、ライン人事によるローカル・リーダー育成を役割化し、情報の共有やローカル・リーダーからグローバル・リーダーへのステップアップを、グループ全体で連携することが重要である。

日本企業は幹部候補育成への十分な教育投資を怠ってきたと言われている。人財育成には、公正な評価をもとに、次の、または次の次の社長候補となる各世代のリーダー選抜を強化し、研修や大胆な登用を公表しロールモデルとするなど“見える化”を行う⁸。選抜者にはキャリアプランを伝え、メンター⁹を用意しながらも修羅場体験を課し、常に一定割合は入れ替えをする競争の導入も有効である¹⁰。その際重要なのは、敗者復活の機会も与えることである。特に、経営トップは次世代経営者の育成を担う CLO (Chief Leadership Officer) の役割を担い、リーダー育成の時間軸とそれに沿った目標値を設定し、リーダー人財の選抜、育成、評価(配置)など、できる限りオープンにディスカッションし、全社的にもその基本方針を語り続け、ぶれない姿勢を示すことが必要である¹¹。

⁸ LIXIL グループでは、10年間で500人のコア人財育成を目指し、全世代を対象に3つのリーダー育成コースを開始するとともに、10人/年の留学(MBA)を継続することを決定した。また、国内外のビジネススクールと提携講座を作る計画である。

⁹ ファイザーでは、国内外でメンターとメンティーを組み合わせるプログラムを導入している。

¹⁰ ヤマトホールディングスでは、幹部社員約300人を対象としたサクセッションプランを策定している。グループCEOまでのポストステップを7段階に分け、毎年ミッション対比の客観的評価と360度評価を行い、仮に合格点に達していても各層の下位1割は必ず入れ替える“Jリーグ方式”を採用し、切磋琢磨している。

¹¹ LIXIL グループでは、POD(People & Organization Discussion)プロセスという、GEのSession-Cに類似した仕組みを導入している。縦軸にパフォーマンス、横軸にバリューを取って、両方が高い人財を評価し、誰にどの機会を与えることが会社として最高の状態を作れるか、社長と事業部門のトップが人財戦略をOpenに議論している。

4 . (評価)真の実力主義を徹底するグローバルな評価・報酬制度を確立し、透明性と公正性を担保し、グローバル・ジョブポストイングを導入するなど、ポストをベースに適材適所の人財配置を行う。ローカルの特性を配慮しながらも、ぶれない運用を通して制度の信頼性を高める

誰でも等しく機会があり、最も良いアウトプットを強いリーダーシップの下に出した人が評価される仕組みが重要である。そのためには、評価・報酬制度の見える化を進め、透明性と公正性を高めていく必要¹²がある。360度評価等を用いた全世界の従業員のコンピテンシー測定が進んでいるが、ポストが求めるコンピテンシーも明確にし、勤務年数の長短や年齢に関わらず、能力・業績で評価・配置していくべきである。特に適材適所の配置は人財育成にも繋がる。基本的には人ベースにポストを当てるのではなく、ポストをベースに適した人財を配置すべきである。そのためには、大胆な外部人財の活用も視野にいれ、重要なポストは社内競争(ジョブポストイング)を導入¹³することも必要である。

仕組みの効果的な運用には、その仕組みの社内での理解、共有が重要である。特に日本以外の地域では、グローバル評価制度の制度設計、その設計の意図等の基本的な概要を十分に説明し、社員の理解を得ることが不可欠である。また、各地域の特性を理解した上での運用におけるある程度の柔軟性は必要となるが、基本姿勢は維持し、経営者自らの360度評価や世界のリーダーとの比較評価(アセスメント)を行い、自身を客観的に評価することも制度の納得性を高めるには有効である^{14,15}。

5 . (代謝)十分に検討したうえでの国籍、性別、年齢に関係の無い新陳代謝を行い、若くても優秀な人財が意思決定ボードに登用される機会を提供する

人事の滞留は新たな同質化を生むため、競争と代謝が必要¹⁶である。人格の否定ではなく仕事との適性や価値観の共有を重視し、適性のない人財に対し、十分な対話や教育等のフォローアップを行い、納得の上での代謝を促すべきである。成長産業などへの人財市場の流動化に繋がり、対象者も自身の能力を発揮できる新たな機会を通じ、自身の市場価値を高められるかもしれない。

シニアで活躍できる者も多く、まさに若くても老いても能力によって、機会を与えられるシステムが企業の、ひいては国の競争力強化には不可欠である。しかしな

¹² アクセンチュアでは、全員プロフェッショナルを目指すことから、経営トップもコンサルタントもプログラマーも、同じ3つの軸(Value Creator, People Developer, Business Operator)で評価され、全員が共有している。また、フェアであるために、フィードバックは誰がどのような評価をしたか、結果を本人に伝えている。

¹³ ファイザーでは、上位職のポストは日本のポストでもグローバルにポストイング(社内公募)させ、必ず社内競争させている。グループ内公募であり「私にやらせてくれ」と手を挙げ主張することが必要になる。また、外国籍人財と同列で面接を受けなければならない。

¹⁴ LIXILグループでは、上級職位こそ学ぶプロセスを作り、360度評価やエグゼクティブ評価、エグゼクティブコーチングなどを実施し始めている。

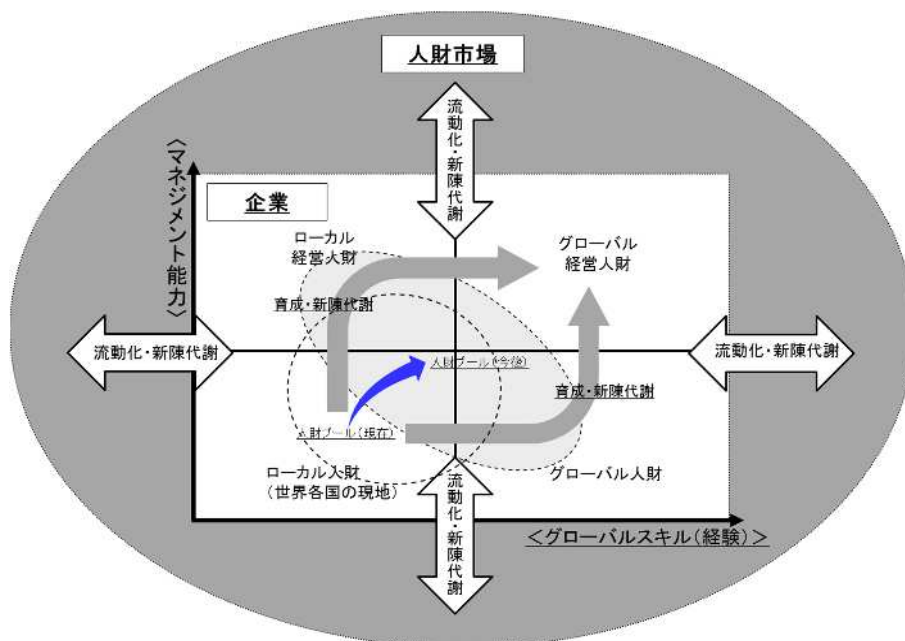
¹⁵ ヤマトホールディングスの評価体系は、業績評価が50%、残りは理念の共有や経営者としての資質・人間性を360度評価によって評価されている。

¹⁶ アクセンチュアでは、入社後に一人一人が履歴書を持つことで、社内に人財市場ができている。

がら、優秀な人財の多くは、若くして重要なポジションに登用されるチャンスを探めている。そのような機会がこれまで少ない日本企業は、優秀な日本の若者や外国籍人財にとって魅力的ではない。ポストは限られているため、セカンドキャリアを会社が支援する¹⁷、日本本社では在職期間や実年齢の上限を任用の基準設定として設け、例外的な延長は取締役会等の決議事項とするなど、若くても優秀な人財が意思決定ボードに登用される機会を用意すべきである。優秀な若い人財の抜擢には、その人が潰れないように、綿密な計画とサポートシステムを整備する。プロフェッショナルなシニアをサポートとしてペアにする¹⁸、上位役職者に次世代を担う人財の引き上げを役割として責任を課すスポンサーシップ制度なども有効である。

経営者自らもサクセッションプランを策定し、後継者の育成に繋がるオープンな競争環境を用意し、フェアな決定をすべきである。同時に、経営の職能人として第二のキャリア（海外や起業、NPO、社外役員）も検討し、果敢にチャレンジを促し、実行する必要がある。適切な時期に第二のキャリアを考えることにより、必要とされる新たな組織にて十分に専門性を発揮することができ、流動性のある人財市場の構築が可能になる。

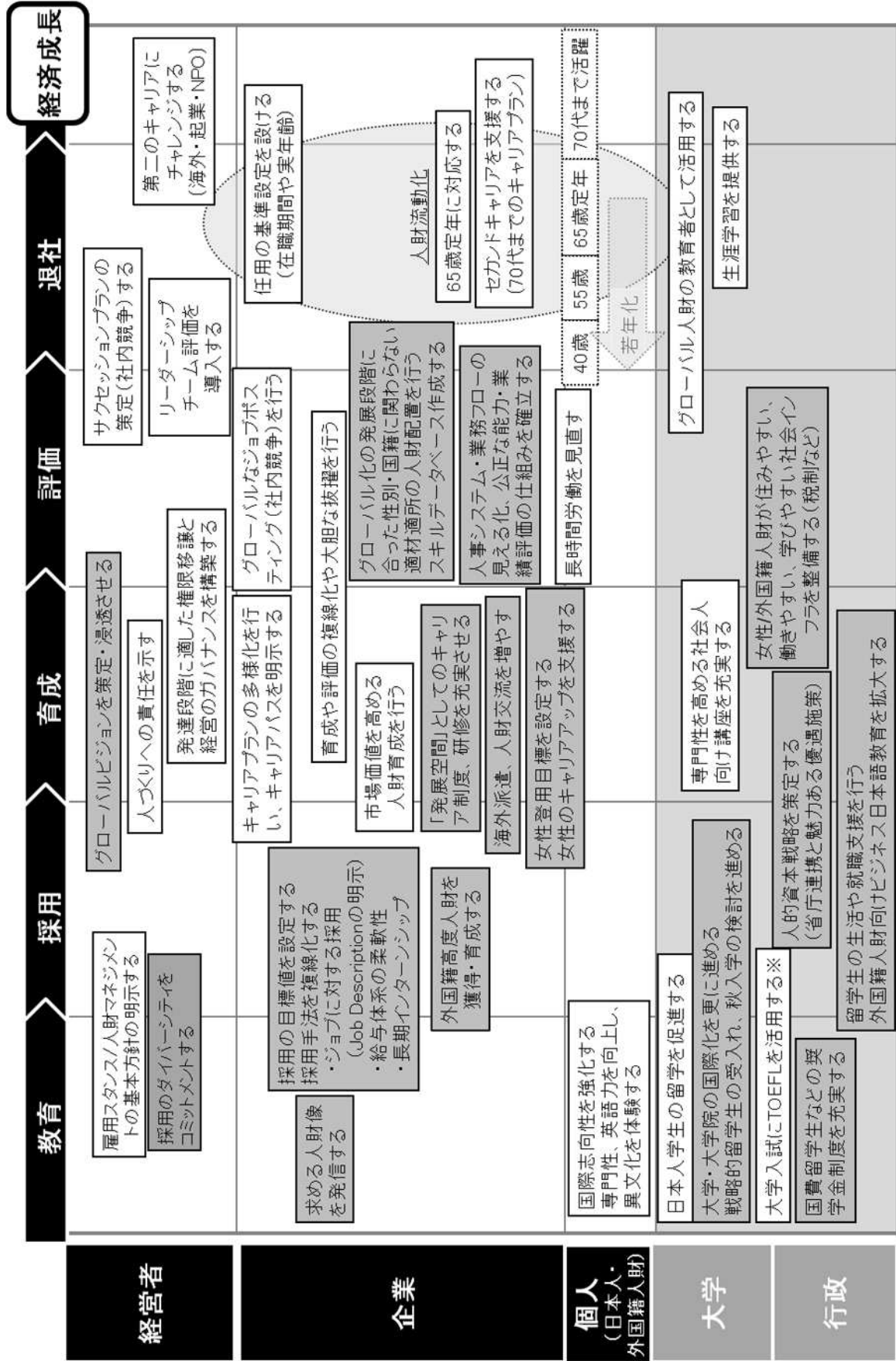
（図7）流動性のある人財市場の構築



17 今後人生75歳まで働ける時代になっていく。少なくとも65歳まで働くうえで、何ができるか個人も会社も一緒になって考えていく必要がある。早めに次のことを計画し、準備を進めることが個人の働き続ける場をつくり、若い人がより早く責任ある仕事に就けるような風土を作っていくことが出来る。(新浪剛史ローソン代表取締役社長 CEOのご講演より)

18 リクルートホールディングスでは、国内事業で実績を上げた若い人財に海外事業運営にチャレンジさせる上で、プロフェッショナル人財を経営のサポート・監視役として置く組み合わせで展開している。また、その前のステップとして、国内で責任者が管轄する組織の単位を小さく分け、できるだけ若くして、事業経験を積み、判断を体験させていく機会を提供している。

(図8) 組織・人財戦略：企業を主体としたアクションプラン



本意見書アクションプラン ※は2012年度教育改革による国際競争力強化PT意見書で記載(参照)

2011・2012年度提言・報告書(グローバル人材育成部会/人財育成・活用委員会(女性管理職登用/外国籍高度人財)で記載(参照))

・経済同友会 経営者の行動宣言（再掲）

～世界中で“優秀な人財を魅きつける”企業になるために～

企業は、成長に不可欠な国際競争力強化のため、性別・年齢・国籍などにかかわらず、世界中で優秀な人財を「魅きつける企業」となることを第一義とする。そのために、女性管理職・役員の登用・活用に引き続き、柔軟（複線化、多機能化）に様々な能力の人財を採用、育成、活用し、グローバル視点での真のダイバーシティ実現¹⁹に向け、以下の経営者としての行動宣言を行う。

1. グローバルコアビジョンを浸透させ、自社のDNAとなる価値観への共感を得て、各地域の国、市場、業界、人財市場の発達段階に適した経営のガバナンス構築を率先して行うことを決意する
2. 採用の際には、自社の雇用スタンスと人財マネジメントの基本方針を明示すると共に、求職者にとっての価値を伝え、柔軟な採用手法を導入する
3. 育成、評価においては、実力主義を徹底しグローバルに通用する透明性、公正性を高め、性別、年齢、国籍を問わず次世代経営者となるリーダー人財の選抜育成やグローバルなジョブポスティングによる適材適所の人財配置など、人づくりに自ら責任を持つ
4. 自らが率先して、後継者育成に向け、オープンな競争に繋がるサクセッションプランを策定し、組織の新陳代謝を図る
5. 経済同友会の経営者自身が、高い志を持ち、人財のダイバーシティは経営戦略であるとの自らと社員全員の意識改革を行う

¹⁹脚注1（3ページ）参照

【おわりに】

日本企業が真のグローバル企業になるためには、単なる欧米型企業の模倣ではなく、日本企業の良さを捨てずに、世界中の優秀な人財が共感、共有できる価値観を確立し、真のダイバーシティを実現していく必要がある。日本企業のコンピテンシーの特徴は、結果を生み出すための実行力・組織力、方向性が決まった時の機動力、組織に対するロイヤルティ、人間力・信頼性が高いことである。同時に、組織統率力（リーダーシップ）、部下の育成力・指導力、イノベーション（創造的市場創出）、戦略立案力（将来を見越して大きな視点で考える能力）、グローバル視点、ダイバーシティ（多様性）対応能力が弱いと言われている²⁰。

日本企業がぶれない軸を持たずに、また社員一人一人と向き合わずにダイバーシティを進めては、日本企業、日本人財の良さを失う結果を生みかねない。むしろ、日本企業の大切にしているものを戦略的に位置づけ、グローバル競争力に組み込むことを、人財戦略と結び付けて推し進めるべきである。

今後のグローバル競争には、社員が最高のパフォーマンスを発揮でき、誰にでも等しく機会が与えられることが重要である。日本企業らしい現場力、底力を保ちつつ、優秀で意欲ある人財を抜擢し、目をかけながら修羅場を体験させることを、より大胆に、且つ透明性と公正性（fairness）を持って実施していかなくてはならない。なお今回は、人財の採用・育成・活用の観点から、真のダイバーシティ（ダイバーシティ & インクルージョン）を検討したが、日本企業が、多様且つ優秀な人財（ダイバーシティ）を適材適所で活かすように有効にインクルージョンし、競争力強化を図るためには、各企業におけるマインドの醸成や仕組みづくりに加えて、雇用労働の慣行や法制の改革などが必要であることから、これらを含めたより具体的な提言は今後の課題としたい。

「企業はひとり」とよく言われるが、再び世界で注目される新日本流経営の実現に向けて、我々経営者は高い志を持ち、「人づくり」を決意し、行動する。

²⁰ 安田結子ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージメント・ディレクター / 日本代表のご講演より

参考：グローバル人財(育成・活用・評価)のヒアリング履歴

2012年11月20日

「グローバル化時代の人財戦略 採用・育成・活用」

オリックス株式会社 取締役兼代表執行役会長・グループ CEO 宮内 義彦氏

2012年12月13日

「LIXIL人財戦略～人で差別化して勝つ」

株式会社LIXILグループ 執行役副社長 人事総務・法務担当 八木 洋介氏

2013年1月21日(パネルディスカッション)

「グローバル化時代の人財戦略～日本の経済成長に向けた人財教育と採用」

学校法人国際大学 理事 森 正勝氏

味の素株式会社 執行役員人事部長 西井 孝明氏

株式会社ディスコ グローバルキャリアグループ グループ長 渡辺 大助氏

公益財団法人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

代表理事 小林 りん氏

2013年1月24日(正副委員長会議)

「グローバル・経営リーダー育成への挑戦」

特定非営利活動法人アイ・エス・エル 理事長 野田 智義氏

2013年1月30日(パネルディスカッション)

「グローバル化時代の人財戦略～日本の経済市長に向けた企業の人財採用と育成」

株式会社リクルートホールディングス 取締役相談役 柏木 斉氏

アニコムホールディングス株式会社 代表取締役社長 小森 伸昭氏

社会学者(東京大学大学院総合文化研究科博士課程在籍) 古市 憲寿氏

2013年2月12日（パネルディスカッション）

「グローバル化時代の人財戦略～日本の経済成長に向けた企業の人財評価と報酬」

ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長 木川 眞氏

アクセンチュア株式会社 代表取締役社長 程 近智氏

ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク

マネージング・ディレクター/日本代表 安田 結子氏

2013年2月18日（社会保障改革委員会 合同正副委員長会議）

「生涯現役社会の条件」

学校法人慶応義塾 塾長 清家 篤氏

2013年4月2日（パネルディスカッション）

「グローバル時代を勝ち抜くダイバーシティ実現に向けた

日本企業の人財採用・育成・活用」

株式会社ローソン 代表取締役社長 CEO 新浪 剛史氏

ファイザー株式会社 代表取締役社長 梅田 一郎氏

役職は全てヒアリング実施当日のものです

2013年6月現在

2012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

青 木 寧 (花王 執行役員)
一 丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)
岩 田 喜美枝 (資生堂 顧問)
梅 田 一 郎 (ファイザー 取締役社長)
駒 村 義 範 (小松製作所 取締役)
下 野 雅 承 (日本アイ・ビー・エム 取締役副社長執行役員)
森 正 勝 (国際大学 特別顧問)

委員

天 野 克 美 (キッコーマン 取締役常務執行役員)
天 羽 稔 (デュポン 取締役会長)
荒 川 詔 四 (ブリヂストン 相談役)
有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役副社長)
伊 藤 守 (毎日コムネット 取締役社長)
井 上 陽 介 (グロービス マネジング・ディレクター)
岩 崎 俊 博 (野村アセットマネジメント CEO兼執行役会長)
宇佐美 耕 次 (セールスフォース・ドットコム 専務執行役員)
内 園 幸 一 (全日本空輸 常務取締役執行役員)
梅 澤 高 明 (A.T. カーニー 日本代表・グローバル取締役会メンバー)
浦 野 邦 子 (小松製作所 執行役員)

榎本 隆	(NTTデータ 顧問)
江幡 真史	(セディナ 取締役副会長)
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)
奥谷 禮子	(ザ・アール 取締役社長)
奥村 真介	(アデコ 取締役社長)
織田 浩義	(日本マイクロソフト 執行役)
鎌田 英治	(グロービス 執行役員)
神山 治貴	(マクニカ 取締役会長)
川島 貴志	(第一生命保険 常務執行役員)
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)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北野 泰男	(キュービーネット 取締役社長)
桐原 敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
楠本 和弘	(ネットチャート 取締役社長)
熊切 直美	(大東建託 取締役 社長執行役員)
剣持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
小泉 周一	(千代田商事 取締役社長)
高坂 節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事)
高乗 正行	(チップワンストップ 取締役社長)
高祖 敏明	(上智学院 理事長)
小坂 達朗	(中外製薬 取締役社長 最高執行責任者)
小林 恵智	(中日科学技術発展中心 理事長)
小林 洋子	(NTTコム チェオ 取締役社長)
昆 政彦	(住友スリーエム 取締役兼常務執行役員)
斉藤 伸一	(東日本高速道路 取締役兼専務執行役員)

斎藤博明	(TAC 取締役社長)
坂本和彦	(パソナグループ 顧問)
佐川八重子	(桜ゴルフ 代表取締役)
鷺谷万里	(日本アイ・ピー・エム 執行役員)
佐久間万夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐々木 迅	(QVCジャパン 取締役社長)
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	(シーエーシー 取締役会長)
神農雅嗣	(セレコーポレーション 取締役社長)
菅野健一	(リスクモンスター 取締役会長FOUNDER)
杉本 伸	(アミューズ 取締役)
鈴木雅子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
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)
住谷栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
銭高久善	(銭高組 取締役専務役員)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
反町勝夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
給田英哉	(ARK HILLS CLUB 専務理事)
高島征二	(協和エクシオ 相談役)
高橋栄一	(ファイザー 執行役員)
高橋 亨	(グロービス マネジング・ディレクター)
高橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
宅 清光	(三機工業 相談役)
伊達美和子	(森トラスト 専務取締役)

田 中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
筒 井 博	(日新 取締役会長)
坪 内 和 人	(エヌ・ティ・ティ・ドコモ 取締役副社長)
出 口 恭 子	(ベルシステム24 専務執行役)
同 前 雅 弘	(大和証券グループ本社 顧問)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
中 谷 昇	(ジャステック 取締役社長)
中 西 義 之	(DIC 取締役社長執行役員)
成 川 哲 夫	(新日鉄興和不動産 取締役社長)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 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)
原 田 泳 幸	(日本マクドナルドホールディングス 取締役会長兼社長兼CEO)
春 田 真	(ディー・エヌ・エー 取締役会長)
東 光 伸	(セガ 上席執行役員)
久 野 正 人	(エム・シー・ジー 代表取締役)
日比谷 武	(富士ゼロックス 常勤監査役)
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 野 英 治	(トヨタファイナンシャルサービス 取締役副社長)
平 山 喜 三	(山九 専務取締役)
廣 澤 孝 夫	(企業活力研究所 理事長)
グレン・S・フクシマ	(Center for American Progress シニア・フェロー)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
船 橋 仁	(ICMG 取締役社長)
堀 田 利 子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)

程 近 智	(アクセンチュア 取締役社長)
堀 内 勉	(森ビル 取締役専務執行役員)
本 田 桂 子	(マツダ・オート・カパニ・インコーポレイテッド・ジャパン ディレクター)
マシュー・マグワイア	(メリルリンチ日本証券 取締役副社長兼COO)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 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 副社長)
松 島 訓 弘	(電通 取締役常務執行役員)
水 留 浩 一	(ワールド 常務執行役員)
三 鍋 伊佐雄	(大東建託 取締役)
峰 岸 真 澄	(リクルートホールディングス 取締役社長)
美 安 達 子	(電脳 取締役社長)
村 上 雅 彦	(日興アセットマネジメント 取締役副社長)
森 健	(ローランド・ベルガー 取締役日本代表)
安 田 結 子	(ラッセル・レイリス・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/日本代表)
柳 原 史 朗	(TANAKAホールディングス 取締役副社長)
矢 原 史 朗	(ベインキャピタル・ジャパン オペレーティングパートナー)
山 極 清 子	(w i w i w 社長執行役員)
山 添 茂	(丸紅 取締役専務執行役員)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 理事長)
山 梨 広 一	(マツダ・オート・カパニ・インコーポレイテッド・ジャパン ディレクター)
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)
湯 川 智 子	(サピエント 取締役社長)
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)
米 澤 健一郎	(ソニー学園 理事長)

四 方 ゆかり (グラクソ・スミスクライン 取締役)
渡 部 昭 彦 (ヒューマン・アソシエイツ 代表取締役)
渡 辺 博 文 (モジュール 取締役)

以上126名

事務局

篠 塚 肇 (経済同友会 政策調査第3部 部長)
江 尻 陽 平 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)