

人財育成・活用委員会 提言概要
**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～**

▶**本提言の趣旨**

- ・グローバルに活躍する企業では、国籍や性別等の背景に関わらず、世界から実力本位で人財を登用している。グローバルな競争環境において日本企業が勝つためには、個社の成長戦略に基づきグローバルに最適なバリューチェーンの配置及び組織と経営チーム構成をする必要がある
- ・最適な経営の「グローバル化」の在り方は企業や業種により異なるが、従来の内部登用に加えて、外国籍人財を含め外部人財を「適所適財」に同業他社や異業種からチェンジ・エージェントとして登用することで、新しいイノベーションを牽引する起爆剤とすることが可能である
- ・人財育成においては、欧米企業との顕著な差は経営経験の質と量（長さ）であり、世界目線で社長候補を発掘し、意図的に若いうちから修羅場経験を積ませ、国籍・性別を問わずにパイプラインに乗せる「適材適所」に加えて、ポストに最適な人財を世界から登用する「適所適財」も不可欠である
- ・グローバル化が進展するほど顧客や従業員も多様化する。また、日本企業が欧米企業の考え方や人事システムの真似だけをしても「根なし草」になる。グローバル競争で勝つためには、多様性を包含する企業の「拠り所」となる「ぶれない軸」を持つことが肝要である

▶**提言の背景・問題意識**：

・日本企業のグローバル化の進展

・大企業は半数以上、中小企業は約2割が海外進出しており、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、現地企業との業務提携も増加傾向にある

・経営人財のグローバル化の必要性

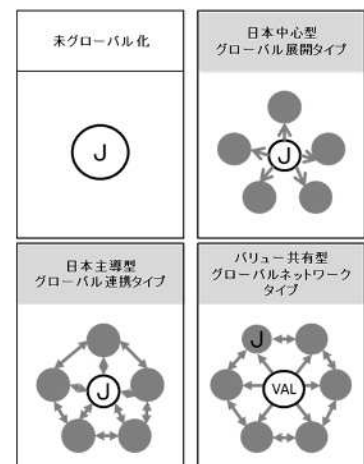
- ・現地法人や買収企業の世界の優秀な経営人財（候補）を活かしきれていない
- ・新興国など日本とは異なる市場における多様性のマネジメント能力や、クロスボーダーのM & Aにより買収した企業を活かし、グループ価値向上へと繋げるガバナンス能力が不足している

提 言

■**提言 1 :グローバル人財マネジメント方針を掲げ、世界で勝てる経営幹部チームを構成する**

(1) 企業と組織のグローバル化タイプの3つの類型

- ・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
 - コアバリュー（VAL）は日本独自・企業独自のものから世界で通用するとして浸透
 - 経営幹部は実力主義で、世界から適所適財で登用



(2) グローバル人財マネジメント方針と世界共通の人事制度の確立

世界共通の人財に対する考え方と人事制度の確立が重要である。真の成果主義を機能させるには、性別や国籍に依らない平等（イコール）な機会の提供と公正（フェアな）評価が基本であり、年功序列とは相反する

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

企業のグローバル戦略や業種により最適な経営幹部の構成は異なるため、複数の類型を提示する。いずれの場合も、グローバルビジネス環境における成長議論や、新興国などでの経営の知見や経験が、本社の意思決定や現地での執行に活かしている

- ・取締役・社外取締役への外国籍人財の登用
- ・執行役・執行役員への外国籍人財の登用
- ・インターナショナル・アドバイザー・ボードなどの設置
- ・外部からのチェンジ・エージェントの登用

今後の課題は、従業員を含む本社のグローバル化や、異なる価値観を持つ外国籍経営人財のマネジメント、同年代の日本人経営者候補のモチベーション、外部から経営幹部を登用する場合の人物面での評価の質などが挙げられる

④ 経営幹部の報酬制度設計と決定プロセス

外国籍人財を経営幹部に登用する場合、現状の報酬水準設定は、日本人の相場ベースと外国籍人財の出身地域ベースを並立させることで、処遇の格差はあるものの各人にとっての公正さ（フェアネス）を担保する企業が多い。今後、世界の経営者市場の水準と自社の水準とのギャップをどのように捉えるかが課題である

■ 提言 2 企業活動のグローバルシフトにより、経営人財候補の育成もグローバル化させる

① 世界目線での人財像の設定と発掘

今後、企業が求める経営人財像には、グローバル視点やダイバーシティ・マネジメントの能力は必須であり、業界や企業が変革を必要とする場合は、求める人財像の変更有無を検討する

② 世界目線での人財育成

若手の経営人財候補の発掘を20代後半～30代前半で行い、P/L&B/S責任を負うなどの逃げられない立場での経営経験を早期に積ませる。優秀な人財は性別・国籍に依らずにパイプラインにのせ競争させる「適材適所」の育成を行う

③ 世界目線での人財評価と登用

ポストに必要な要件を持つ人財を国内外・社内外で探し、「適所適財」で任用・配置する

■ 提言 3 根なし草にならないように、多様な価値観・考え方を企業独自のコアバリューで束ねる

① 多様性を内包するための企業固有のぶれない軸

「勝つことにこだわる」、「利益の最大化にこだわる」、「安心・安全と信頼にこだわる」など、企業独自の価値観は、優劣ではなく突出している企業が世界で競争力と高い企業となる。コアバリューに共感してもらえる人々を育成・登用することが望ましい

② 徹底的な浸透

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、企業らしさを体現するコアバリューを構造化・言語化し、従業員の日々の行動まで浸透させる