



# 生産性革新に向けたダイバーシティの進化

- グローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPI -

2016年7月6日

公益社団法人 経済同友会

# 目次

## ．はじめに（環境認識と2015年度の委員会活動の焦点）

## ．時代が求める高度専門人材 ～グローバル化への対応～

- 1 . いま起きている事実 ～なぜ今「グローバル」を再考するのか～ ..... 2
- 2 . 「グローバル」人材とは？ ..... 2
- 3 . 「グローバル・マネジメント人材」の獲得・育成に向けての課題 ..... 4
  - (1) 前提
  - (2) 課題
    - 育成・成長プランが不明確もしくは遅い
    - 外部獲得を阻害する人事制度
    - 企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の高い壁
- 4 . 「グローバル・マネジメント人材」の獲得・育成に向けた提言 ..... 6
  - (1) 国籍を問わない人材の獲得とリテンション
    - グローバル人事戦略の策定と責任主体
    - 市場価値ベースの人事制度
    - キーポストを明確にして育成・獲得
    - 有能人材の見える化（データベース化・タレントレビューの導入）
    - M&A による人材の戦力化
    - 企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の壁を壊す
  - (2) リベラルアーツに裏打ちされた強い信念<ビリーフ>を持つ人材の早期育成・登用
    - 現在より10年早く育成を開始
      - 参考コラム リベラルアーツの重要性  
(VUCA時代に必要なレジリエントな基礎体力)
    - 現在より10年早く海外経営・子会社経営等の重責を担う経験を
      - ～海外の修羅場は二度経験させるべきである～
      - 参考コラム 日本的雇用慣行とグローバル基準の折り合いをつける

## **．時代が求める高度専門人材　～デジタル・ディスラプションの脅威～**

- 1．今起きている事実　～デジタル化による破壊的イノベーション～ .....16
- 2．先端技術人材に関する課題 .....16
  - (1) 質・量ともに不足する先端技術人材
  - (2) 不十分な人材の採用、育成、活用
- 3．先端技術人材の確保に向けた提言 .....19
  - (1) 先端技術を活用した経営戦略を立案できる経営者の必要性
  - (2) 先端技術人材を惹きつける魅力的な経営戦略及び柔軟な採用
  - (3) 先端技術人材の能力を引き出す育成・活用方法の構築＜専用スキーム＞
  - (4) 機動的な組織の創設
  - (5) オープン・イノベーションの推進
- 4．デジタル企業変革への挑戦（リクルートの事例） .....24

## **．活躍の期待が高まる中高年人材とリ・スキルの必要性**

- 1．今起きている事実　～人材力強化の鍵となる中高年人材～ .....26
- 2．日本企業は中高年人材に投資してきたのか？ .....26  
参考コラム　新卒一括採用の課題と中途労働市場の課題
- 3．中高年人材のリ・スキルを進める上での課題 .....28
- 4．生産性向上に資する中高年人材のリ・スキルに関する提言 .....29
  - (1) 日本型人事制度の軌道修正  
～成果・貢献度に応じた公正な評価・処遇の実現～
  - (2) キャリア自律　スキルを磨く　活躍の場をつくる

## **．ダイバーシティ推進・働き方改革の実現に向けた KPI の設定**

1 . ダイバーシティは（労働）生産性の革新を起こすのか？ .....	32
(1) ダイバーシティが企業の生産性を高める理由	
(2) ダイバーシティ・マネジメントの要諦とは？ 真の個性や特性を重んじるダイバーシティ 日本の置かれた現状と女性活躍推進	
(3) データによる裏づけ 先行研究等における分析 アンケートやヒアリングからの定性評価	
(4) ダイバーシティと生産性向上の関連性を実証していく	
2 . 取り組み方針（KPI の設定） .....	37
3 . KPI 設定に当たっての考え方 .....	38
4 . 具体的な項目と目標設定イメージ .....	40

## **．おわりに（ダイバーシティと生産性革新**

**～ 鍵となるトップのコミットメント～）**

< 参考資料 > 各社事例（正副委員長会社アンケート結果） .....	43
2015 年度 人材の採用・育成・登用委員会 名簿 .....	68

## ．はじめに（環境認識と2015年度の委員会活動の焦点）

これまでの延長線上に未来は無い。本格的な少子高齢社会の到来、それに伴う生産年齢人口の減少、社会保障制度の再構築、財政健全化等、多くの課題や制約を抱えるわが国に、残された時間は長くない。こうした課題の解決には、生産性向上による持続的な経済成長が必要不可欠である。日本経済の長期停滞は、諸外国と比較した際の生産性の低さが原因の一端とされており、特に、GDPの75%を占めるサービス産業の労働生産性革新が求められている。

また、将来に目を転じて、既に世界は VUCA（Volatility[変動性]、Uncertainty[不確実性]、Complexity[複雑性]、Ambiguity[あいまいさ]）の時代に突入した。今後、デジタル化による破壊的イノベーション（デジタル・ディスラプション）により、産業構造が激変する恐れがある中で、企業はいかにして生存競争を勝ち抜いていくのかが問われている。

生産性の革新が強く求められる中、解決の鍵となるのは“人材”に他ならない。日本と世界各国との人事制度・労働慣行等の違いに対して、折り合いをつけつつ、人材の多様性を活力とすることで、それらをイノベーションの創出や生産性向上に結び付け、競争力を向上させる必要がある。

これまで本会は、「ダイバーシティの推進」を柱として、「グローバル経営への対応」「外国籍・高度人材・留学生」「女性活躍」等をテーマに各種提言を行ってきた。本年度は、その実行段階と位置付けるとともに、上記環境を踏まえた新たな課題を抽出し、論議・取りまとめを行った。

これまでの行動宣言（「ダイバーシティ」「働き方改革」等）の実現  
急激な環境変化に対応し得る高度専門人材（グローバル化が深化する中で必要な人材、先端技術人材）の創出  
生産年齢人口が減少する中、活躍の期待が高まる反面、事業の新陳代謝や技術革新に伴い、スキルの陳腐化が懸念される中高年人材のリ・スキル

そして、これら新たな観点を含む人材のダイバーシティと働き方改革を推進するために、各企業が主体的に KPI（Key Performance Indicator）を設定し、その実現に向けて積極的に取り組むことで、生産性革新を実現していく。

## ．時代が求める高度専門人材 ～グローバル化への対応～

### 1．いま起きている事実 ～なぜ今「グローバル」を再考するのか～

新興国における目覚ましい経済発展等を背景に、世界経済の成長の中心が先進国から新興国に移る中<sup>1</sup>、バブル経済崩壊以降の日本経済は、「失われた 20 年」と称されるほどの低迷を経験した。この間、日本企業のグローバル競争における相対的位置付けは、徐々に低下し続けてきた<sup>2</sup>。

こうした中、日本企業は世界の成長の果実を得るべく、グローバルなマーケットリーダーになる、もしくは伍していくことを目指し、積極的な M&A を展開している。しかし、世界とつながるネットワークを持つ人材も、世界で通用する高度なスキルを持つプロフェッショナル人材も十分育成できておらず、グローバルに活躍できる人材（特に日本人）が圧倒的に不足している（グローバル展開が進んでいる企業ほど、経営幹部に占める日本人が減少傾向にあるとの指摘もある）。

### 2．「グローバル人材」とは？

いわゆる「グローバル人材」が切望されて久しく、これまでも至るところで定義や求められるスキルについて議論されてきた。いずれの結論も頷けるものだが、一方で、国内で頻繁に耳にするこの言葉は、海外では標準的な表現とは言えず、この言葉自体が、日本の特殊性を象徴していると言えるのではないか。

グローバル化が急速に進む中、各企業の事業戦略に応じて、必要となるポストを明確にイメージし、そのポストに必要な資質・能力を有する人材を計画的に育成・獲得する『適所適材』が重要になる。その際、例えば、欧米で適応した人材が、必ずしも東南アジア等の別地域でも適応するとは限らないことに留意する必要がある。

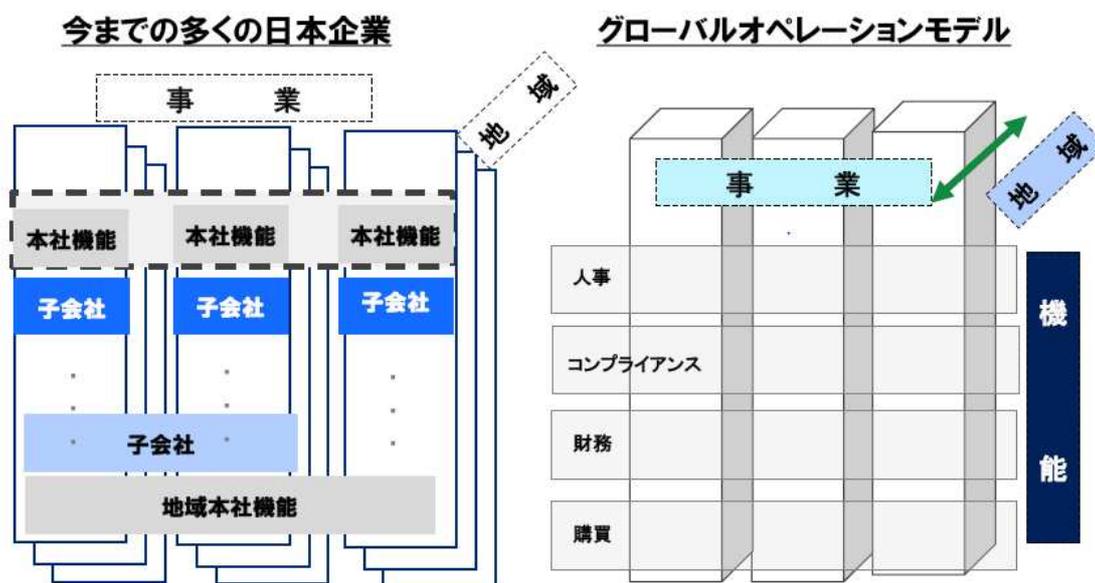
グローバル展開を進めるための組織のあり方については、国際型（核となる機能は本社主導。生産は海外）、多国籍型（地域本社での展開。地域軸での市場環境対応）、グローバル・オペレーション型（各機能を最適な場所に配置＝センター・オブ・エクセレンス。統合型／連邦型）が挙げら

<sup>1</sup> 経済産業省「通商白書 2014」によると、世界の GDP 構成比は、2007 年（先進国：71.7%、新興国・途上国：28.3%、2013 年（先進国：61.3%、新興国・途上国 38.7%）、2019 年（先進国：58.6%、新興国・途上国 41.4%）となっており、世界経済全体に占める新興国・途上国の経済規模が拡大している。

<sup>2</sup> フォーチュン・グローバル 500 にランキングされている日本企業は、141 社（1996 年）68 社（2011 年）57 社（2014 年）と、この 20 年で 100 社近く減少し続けている。

れる。従前は、 の形態が多く見られたが、近年は、 の形態を目指す企業が増えている（図表1参照）。

<図表1>【事業軸と地域軸・事業軸と機能軸のマトリックス】



出所：人材の採用・育成・登用委員会 第2回正副委員長会議  
マースージャパン 取締役社長 鴨居 達哉氏 資料より

グローバル・オペレーション型において、新たに必要となるポストは、大別して、(A)「グローバル・マネジメント人材」、(B)「機能別専門人材」、(C)「ローカル・チャンピオン」の3種に分類できる。各事業戦略に応じたポストを踏まえた上で、人材を層別に認識することが肝要である。

(A)「グローバル・マネジメント人材」

国籍の異なる人材からなる組織を、国境・地域を跨って戦略的にマネジメントできる経営人材。

(B)「機能別専門人材」

人事、財務、法務、リスク管理等のエキスパートで、グローバル/グループ横断の機能別セクションで専門性を発揮できる人材。

(C)「ローカル・チャンピオン」

特定の国・地域の特性を熟知し、当該国・地域の戦略決定やオペレーションで力を発揮できる人材。

### 3. 「グローバル・マネジメント人材」の獲得・育成に向けての課題

#### (1) 前提

本提言では、より重要度が高く、不足感が強い「グローバル・マネジメント人材」について焦点を当てる。

すでに高い能力を兼ね備えた国籍を問わない人材の外部獲得と、計画的な内部育成との両面を強化することで、企業の成長力と強靭性を高めていくことが重要である。その際、国籍・性別・年齢等を問わず、最適な人材を配置することが求められる。

世界の舞台で日本企業が存在感を示していくには、ダイバーシティをより一層推進していくことに加え、日本の良さと諸外国との差異を十分に理解し、かつ世界的な動きを俊敏に捉えることができる人材を育成していくことが肝要である。こうした人材の育成・獲得の強化は、企業の成長の起爆剤となる可能性を秘めている。

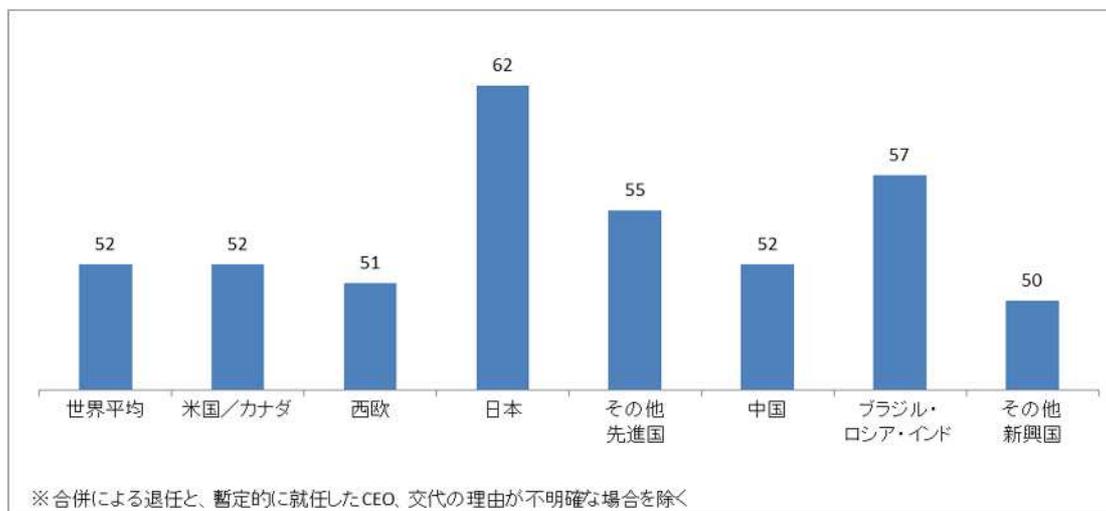
#### (2) 課題

##### 育成・成長プランが不明確もしくは遅い

従来、多くの日本企業における幹部候補育成プロセスでは、グローバル・マネジメントの経験値を高めたり、若い時から選抜されて経営幹部に登用されたりするような育成方法が採られてこなかった。一方、欧米企業の幹部人材の場合、学生時代のうちに人間としての教養（リベラルアーツ）を身に付けた人材が、入社後数年の実務で専門性を磨き、28歳前後からMBAを取得、30代前半で幹部候補（この時点で外部とのネットワークも構築）となり、自身の専門性を軸に様々な部門や会社を渡り歩きながら、ステップアップ・スキルアップしていくことが一般的である。

結果、日本の経営人材は、概して経営幹部就任年齢が高いことに加え、グローバルレベルで活躍してきた実績のある人材に比べて、グローバル経験が不足していることが示されている（図表2・3参照）。

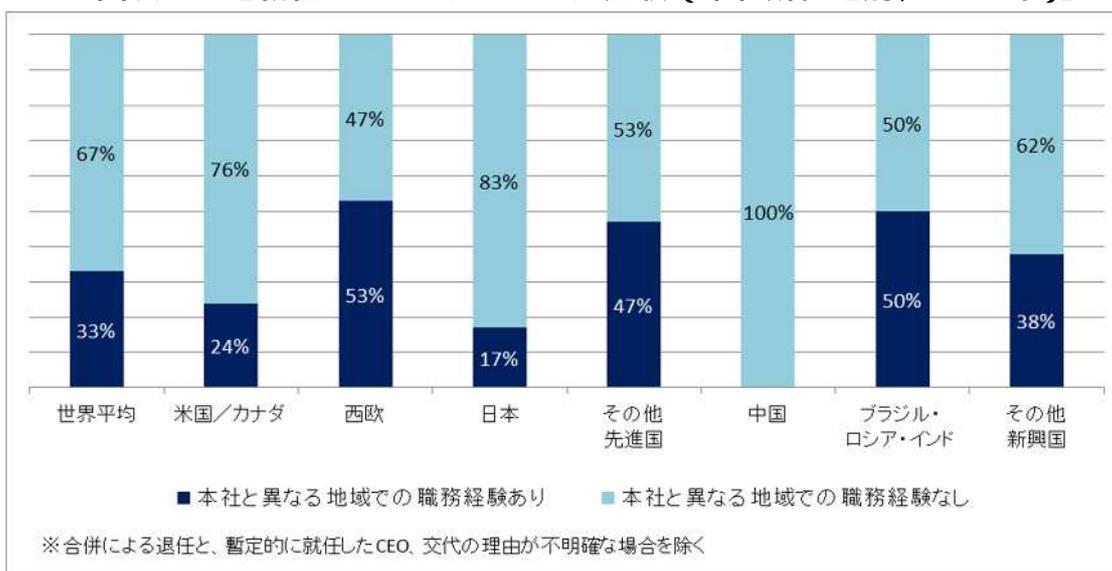
<図表 2> 【新任 CEO の平均年齢 (2014 年)】



出所：Strategy& 「第 15 回 CEO 承継調査」(2014 年) より作成

\* 「CEO 承継調査」における日本の新任 CEO の平均年齢は、59 歳(2012 年)、61 歳(2013 年)、62 歳(2014 年)と上昇傾向にある。一方、グローバルの平均年齢は、53 歳(2012 年)、53 歳(2013 年)、52 歳(2014 年)と殆ど変化がない。

<図表 3> 【新任 CEO のグローバル経験 (本社所在地別、2014 年)】



出所：Strategy& 「第 15 回 CEO 承継調査」(2014 年) より作成

### 外部獲得を阻害する人事制度

かつて、日本企業の競争力の源泉とされた「終身雇用」「年功序列」「メンバーシップ型」の人事制度が、国籍を問わない人材を外部獲得する際に、大きな阻害要因となっている。特に、組織の位置付け、レポートライン、ジョブディ

スクリプション（求められる役割や期待される成果）等が不明瞭であると捉えられやすく、見直しが求められる。対応が不十分である場合、そもそも外部獲得が困難であるほか、仮に獲得できたとしても、組織内に引き留め続けることは難しいだろう。

### **企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の高い壁**

グローバル化の進展に伴い、国境を越えて多様な人材を束ねていくことが必要になる中、日本本社だけでなくグローバルに展開する子会社・関連会社等においても、「企業ビジョン」「経営理念」等、企業が最も大切にすることを繰り返し腹に落ちるまで、全従業員・パートナーに理解・浸透させることが必須となる。実現に向けて、異文化理解の欠如や共通言語の違いといったコミュニケーションの大きな壁を乗り越える必要がある。

## **4. 「グローバル・マネジメント人材」の獲得・育成に向けた提言**

### **（1）国籍を問わない人材の獲得とリテンション**

#### **グローバル人事戦略の策定と責任主体**

グローバル・マネジメント人材を世界規模で計画的に育成・獲得・最適配置するためには、「グローバル人事戦略」を策定・周知することが重要である。また、上記戦略の実行に責任を持つ経営トップ、もしくは CHO<sup>3</sup>（最高人事責任者 人事部長）の下に、主要役員をメンバーとする会議体を設置し、人材の候補者の選抜、育成、評価、登用を戦略的かつ客観的に行う必要がある。

#### **市場価値ベースの人事制度**

各企業におけるグローバル展開の発展状況にもよるが、各国・地域、職務特性に応じた市場価値ベースの報酬体系の導入を検討する必要がある（結果として、同種のポジションで、日本本社よりも高く処遇される海外のポストが創設される等、逆転現象もありうる）。

市場価値ベースの人事制度の導入にあたっては、各企業の競争力の源泉となっている企業風土・文化を活かしつつ、グローバル人事戦略・ビジョンを具現化することを意識した「制度設計」と「移行プロセス」が、特に重要になる。

---

<sup>3</sup> CHO とは、Chief Human Officer の略語である。

グローバル/グループ横断で、職務要件、職務レベルの共通化、透明化を図ることが必要である。

市場価値ベースの人事制度の移行（特に処遇の増減が大きい場合）は、従業員のモチベーションに大きな影響を与え得る。各社のグローバル化の発展段階によって、「対象範囲（例えば、一定の役職層以上）」「報酬水準」「ベンチマークとする市場」「移行方法」「人件費影響」等の論点を整理した上で、自社の現状に応じて慎重に対応する必要がある。

（ ）制度設計（例）

**A**：外国籍・外部登用者が一定割合（目安：30%）に満たない場合

- ・グローバル/グループ横断で職務要件、職務レベルの共通化、透明化を図るが、日本の相場ベース、外国籍人材の出身地域ベースの水準とのギャップを加味する（同じポストであっても、国籍等のバックボーンによって処遇が異なる）。

**B**：外国籍・外部登用者が半数以上（目安）の場合

- ・例えば、グローバル・マネジメント人材については、グローバル/グループ横断で職務要件、職務レベルの共通化、透明化を完全に一致させる（同じポストであれば、誰でも処遇は同じ）。

（ ）移行方法（例）

**A**：新規登用者から新制度を導入、現行制度と併用する。

**B**：導入時は現行水準として、段階的に新制度に移行する（移行経過措置あり。例：グレードの段階数およびレンジ、期間）。

**C**：時期を明らかにした上で、新制度導入時から変更する（移行経過措置なし）。

### キーポストを明確にして育成・獲得

自社の実状に応じた人材戦略のもと、キーポスト<sup>4</sup>を明確にした上で、そのポストに求められるスキル・要件を明らかにし、育成・獲得を計画的に行う必要がある。キーポスト選定にあたっては、数年後の自社のあり方を想定し、事業戦略上重要になると予測されるポジションから、グローバル/グループベース

---

<sup>4</sup> キーポストとは、いわゆる【CxO】を想定している。CEO Chief Executive Officer（最高経営責任者）の他、CFO Chief Financial Officer（最高財務責任者）、CIO Chief Information Officer（最高情報責任者）、CTO Chief Technology Officer（最高技術責任者）、CMO Chief Marketing Officer（マーケティング最高責任者）等、事業の横串を刺す主要ポストを指す。

で選出することが重要である。

キーポストごとに求められる役割・人材要件が異なることから、各々育成プランを策定し、候補者の新陳代謝を図りながら選抜・育成する。キーポストの現任者が、後任者に必要な職務要件やスキルを明確化し、後継者候補を選定・推薦しておくことも肝要である。

## 日立製作所

### 『Global Leadership Development (GLD)』

成長戦略を具現化するために必要な経営人材を、日立グループ全体でグローバルワイドに確保・育成し、事業運営上重要となるキーポジションに「年齢・性別・国籍・学歴」を問わず、日立グループ内外から最適な人材を配置する。

#### Step 1 (重要ポジションの選定)

- ・各社・各部門の事業戦略、成長戦略上、重要な「経営リーダーのポジション」をキーポジションとして選定する。その際、現在重要なポジションだけでなく、5年後の事業の姿、あり方を想定し、事業を牽引するために重要なポジションを選ぶ。

#### Step 2 (重要ポジションの役割、人材要件の定義)

- ・各社・各部門の事業戦略、成長戦略を踏まえ、重要ポジションに求められる役割や人材要件を明確化し、ジョブディスクリプションを作成する。

#### Step 3 (候補者の選抜)

- ・内部人材は、マネジャー以上から候補者を選抜する。外部人材は、外部サーチファームと連携し発掘する。

#### Step 4 (候補者の評価)

- ・「コンピテンシー」「パフォーマンス」「ビジネスリテラシー」を用い、育成度合いを確認する。

#### Step 5 (候補者の育成)

- ・アセスメントによって明らかになった、本人の強み・弱みを踏まえ、個々の育成プラン(タフ・アサイメント中心)を策定・実行する。

## 有能人材の見える化(データベース化・タレントレビューの導入)

人材をグローバル/グループで見える化し、有能人材の相互登用を行うには、人材のデータベース化を進め、スキルやこれまでの評価等を可視化することが重要になる。また、グローバル・マネジメント人材候補者を探し出す上で、タレントレビューを導入することも有効である。具体的には、個々の人材を「コンピテンシー」「パフォーマンス」「ポテンシャル」等の視点を活用して評価し、有能人材を発掘するといった手法である。

## 日立製作所

### 『タレントレビュー』

経営リーダーの候補者となる優秀人材を早期選抜・育成するために、若年層のうちから「ハイポテンシャルな人材」を発掘する必要がある。そこで、全従業員を対象とする定期的なタレントレビュー（「パフォーマンス」「ポテンシャル」の2つの視点）を実施している。

## DIC

### 『海外トレーニー制度』

グローバル人材の養成を目的として、海外トレーニー制度を積極活用している。主に管理職になる前（30代前半くらいまで）の人材を対象に、海外DICグループでの業務経験及び英語や現地語の研修を通じて、異文化対応能力やマネジメント能力、及びコミュニケーション能力の向上を図っている（2014年度はアメリカ、中国、シンガポール等、9ヶ国に18名を派遣）。

## M&Aによる人材の戦力化

海外企業とのM&Aを実施する際、買収先企業の財務状況だけでなく、人事デューデリジェンスを適切に行い、企業文化・風土の融和を重視する必要がある。また、人事デューデリジェンスにより適格と判断した人材に対して、適切なリテンションを早期に行い、グローバル・マネジメント人材としていかに戦力化できるかが大きな鍵となる。

## 電通

### 『適切なガバナンスと権限委譲のバランス』

買収先幹部がモチベーション高くパフォーマンスを発揮できる環境を整備するために、事業投資や人事権に係る一定の権限レベル以下は、本社の承認なしに推進できる仕組みを構築した。また、本社幹部と買収先幹部によって報酬委員会を組成している。常に幹部報酬の動向を確認し、ガバナンスを効かせると同時に、人材流出リスクを抑えるために、市場競争力を持ちうる報酬体系・処遇を適宜検討している。

## LIXIL

### 『人材のリテンション等』

海外M&A先の経営陣他グローバルビジネスの経験者を、基本的に買収後も据え置くことに加え、本社のボードメンバーに組み込むことで、モチベーションを維持したまま経営を引き継いでいる。

## 企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の壁を壊す

多様な人材が、創造性を最大限に発揮しながら協働し、企業の活性化につなげるには、その寄り所となる共通の価値観を持つことが極めて重要である。トップのコミットメントの下、すべての人材が腹落ちできる「企業ビジョン」「経営理念」等を策定し、その軸をぶらさずに、繰り返し理解・浸透を図ることが肝要である。なお、理解・浸透を図る際には、展開する国や地域の文化や習慣に合わせた柔軟性を併せ持つことが求められる。

グローバルに展開する子会社・関連会社等を含めて、共通の価値観を理解・浸透させた上で、相互の異文化理解を促進し、組織のダイバーシティ化を推進していく必要がある。裾野広く企業理念等の理解を浸透させるには、それらを正しく理解した多様な人材が、現地において継続的に議論・意見交換することも一つの方策である。

なお、英語等の共通言語によるコミュニケーション力の向上（公用化含む）は、企業の実態に応じて、必要となる部署からスケジュールを明示した上で進展させることが有効である。

### ファーストリテイリング

#### 『FAST RETAIRING WAY』

ファーストリテイリングが最も大切にしている「ステートメント」「ミッション」「経営理念（23ヶ条）」を全従業員に配布すると同時に、「経営者になるためのノート<sup>5</sup>」の教育を世界各地で行う。海外企業のM&Aやリテンションにあたっては、『FAST RETAIRING WAY』を徹底的に共有する。

#### 『クロスカルチャーセッション』

グローバル本部から世界中の各事業国に行き、『FAST RETAIRING WAY』を活用した研修を実施する。お互いの文化や考え方を尊重しながら、現地経営者、従業員と様々な議論を行い、正しい理解・浸透を図る取り組みを行っている。「これが日本のやり方である」「これがファーストリテイリング流だ」と一概に押し付けないことが大切である。

### 公文教育研究会

#### 『公文式の価値共創（世界共通の教材と“ちょうど”の学習）』

公文式学習では、人は最適な課題を与えられればやる気を起こす、という「ちょうど」の考え方を大切にしている。教材と指導法は世界共通であり、国や地域が異なっても変えてはいけない不易なものと位置付けている。他方、文

<sup>5</sup> 「経営者になるためのノート」とは、ファーストリテイリング 代表取締役会長兼社長 柳井正氏が、これから経営者になる人のために、ぜひ知っておいてほしいことを書き記したものであり、「自分で完成させていくノート」である。

化や習慣などは国ごとに違うので、一律の生徒指導を押し付けることはしない。世界共通の指導のガイドラインはあるが、細かいマニュアル類は存在しない。「ちょうど」により引き出される公文式の価値は、一組の学習者と指導者との間でのみ創られる（価値共創）。理念・価値観が共有され、目の前の一人ひとりの「ちょうど」を見極めて、より良い指導を目指そうとする実践が続けられていくなれば、常に新たな価値が創られる。グローバル化で大切なことは、理念や価値観を共有し、その軸をぶらさずに、展開する国や地域に合わせた柔軟性を併せ持つことである。

## （２）リベラルアーツに裏打ちされた強い信念<ピリーフ>を持つ人材の早期育成・登用

### 現在より 10 年早く育成を開始

日本企業が世界で伍していくためには、グローバル・マネジメント人材の早期育成（20代中盤から）マインドセット、計画的な育成・配置等が重要になる。

かつて日本企業の多くが、国内外のビジネススクールに人材を派遣し、MBA等を取得させたが、人材のリテンションが図れず、近年派遣を停止・縮小しているケースが見受けられる。こうした状況については、今一度、選抜方法と帰任後の育成計画（配置部署等）に課題がなかったか再考する必要がある。特に、ビジネススクール派遣後のキャリアパスや育成プロセスを明確にすることが肝要である。例えば、派遣後すぐに海外子会社の役員等に登用するなど、実務経験を積ませることで知識を実践知化させるべきである。また、ビジネススクールと提携し、自社の強みと掛け合わせた、独自の研修プログラムを設計することも、経営人材の育成という観点において有効である。

加えて、世界規模でグローバル・マネジメント人材候補者を選抜し、国籍の異なる候補者を集めたリーダーシップ研修を実施することが重要である。本来、リベラルアーツの基礎は、就学時代に習得していることが望ましいが、現状では企業でのフォローが必要であるため、研修等に組み込むことを検討すべきである。その際、自社内・同業種・性別・年齢・国籍に捉われない、多様なネットワークを構築することの重要性を啓発することも重要である。

### 三井物産

『三井グローバルリーダーシッププログラム』（MGLP<sup>6</sup>）

新入社員からマネジメント層（部長）まで、シームレスな研修体系を構築

<sup>6</sup> 日本本社採用者向けのプログラム。この他、海外現地法人採用者にも本邦での階層別研修プログラムが用意されている。

している。若いうちから多様性を身につけることを目的として、キャリア開発期間（新卒から原則入社6年目まで）に全員が海外勤務を経験する。

📌 『GMA』(Mitsui-Harvard Global Management Academy)

三井物産の価値創造を、グローバルに牽引し実行する次世代リーダーの育成を目的に、ハーバード・ビジネススクールと提携し、大学の協力のもと運営を行っている。本社採用、海外採用、関係会社、合併パートナー企業も含めた融合型オリジナル研修（2015年は世界15カ国から参加、日本人比率は約44%）を実施している。ビジネススキルの取得ではなく、多国籍で多様性に富んだ社内外の参加者と共にミッション・ビジョン・人生観等を考え刺激を得ることで、次世代リーダーとしての視座を高めることを重視している。

### 損保ジャパン日本興亜

📌 『SOMPO Global University<sup>7</sup> (SOMPOGU)』

シンガポール国立大学と提携したビジネススクールでの集合研修（約2ヶ月）の後、集合研修で得た知識を実践知化するために、海外実務・海外出向（約10ヶ月）を経験させる。

### 参考コラム リベラルアーツの重要性

#### （VUCA時代に必要なレジリエントな基礎体力）

- ・常に変化する世の中では、これまで経験したことがない事柄について、決断しなくてはならない状況に直面する。また、日本と海外、自分と他人を良し悪しではなく、違いとして理解することが重要になる。
- ・自国の文化（自分のこと）を理解してはじめて、他国の文化（他人のこと）との違いを、より深く理解できるようになる。したがって、このような時代に必要となるリーダーシップの基盤・土台となるのは、まさにリベラルアーツに他ならない。
- ・正義感・歴史的・大局観・美しさへの感度など、英国では transferable-skill とも称され、自分の知識を、時代の変化や異なる局面においても展開できる力が必要になる。

### 現在より10年早く海外経営・子会社経営等の重責を担う経験を ～海外の修羅場は二度経験させるべきである～

企業のグローバル化は、新たな局面を迎えている。単に海外進出するという時代から、積極的に海外企業とのM&Aを行い、即座にその経営を担うことが求められるケースが増えている。営業の海外拠点といった視点（語学が出来る、

<sup>7</sup> 国内外を問わず経営を担える「世界で伍していく経営人材」を育成することを目的とし、2012年10月より開校した企業内大学。

営業が出来ることが重要)での駐在員派遣とは区別して、現地でマネジメントの訓練を経験させることに主眼を置いた人材の選抜・派遣が必要である。

極力早い段階(30~40代前半迄に)で、国内外子会社の経営ポスト等の修羅場を経験させ、グローバル経営の知識や感覚を習得させることが重要である。決してそうしたポストを、“上がり”ポストとしてはならない。

なお、海外での修羅場は、より若い時に一度目を経験させた上で、経営ポスト等で再度経験させることにより、さらに高い効果が期待できる(海外の修羅場は二度経験させるべきである)。一度目の修羅場においては、例えば、これまでの固定観念(日本人であるということも含め)を捨て、過去の経験・役職さえも捨て去り、周囲に日本人がいない環境に身を置くことでグローバルな成長を促すことも有効である。

### 日産自動車

🚩 『グローバルチャレンジプログラム』(20代半ばの社員を選抜)

40代でグローバルリーダーのポジションを担える日本人を育成するために、2014年度から「グローバルリーダー早期育成プログラム(対象は30歳前後)」を開始したが、日本人が居ない環境でも、高い専門性とネイティブ並の語学力、多国籍チームのマネジメント力を発揮するためには、当該プログラムに加えて、その前段階のカリキュラムの策定と育成が必要と判断した。

「グローバルチャレンジプログラム(対象は20代半ば)」では、グローバルリーダーを目指す若手層を育成するために、海外の現場で多様な人材によって構成されたチームと協働しながら、3~6ヶ月の派遣期間内で明確な成果を出すことを求めている。

### 電通

🚩 『リーダーシッププログラム』(30~40代の選抜社員)

「リーダーシッププログラム」として、30~40代の優秀社員から、将来の経営者候補を選抜し、国内外関係会社の経営ポストに出向させ、実際の経営実務をアサインする。海外に関しては、別途「海外ビジネスアサインメント」という1年間の研修派遣プログラムを用意し、評価の高かった者に「リーダーシッププログラム」で更に実務経験を積ませる。

### ミリアルリゾートホテルズ(オリエンタルランド子会社)

🚩 『経営人材育成(修羅場で奈落の底を経験する)』

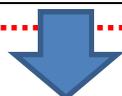
ミリアルリゾートホテルズは、オリエンタルランドの100%子会社で東京ディズニーランドホテル、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ等を経営している。経営人材を育成するために、30代前半の有能人材を、舞浜エリアと離れた系列会社であるビジネスタイプのホテル(自社にとって厳しい地域)

に、総支配人として単独で2～3年出向させている。これまでの成功体験や人脈が通用しない場（修羅場）へ送り込み、「誰にも相談できない」「自分ひとりで思考し続ける必要がある」環境・ポジション（奈落の底）を経験させることで、その後、飛躍的成長を遂げるきっかけとなる。

### 参考コラム 日本の雇用慣行とグローバル基準の折り合いをつける

- ・日本の雇用慣行の制度的特徴とグローバル基準の相違および、主に日本の雇用慣行の特徴からもたらされる日本的働き方の強みと留意点は下表のとおりである。

日本的雇用慣行の制度的特徴（例）	グローバル基準の制度的特徴（例）
・年功序列/年次別管理（経験）	・市場価値ベース（能力）
・終身雇用	・ステップアップ
・メンバーシップ型	・ジョブ型
・新卒一括採用、機会の平等（長期決戦）	・中途市場、スタート時点で差異（短期決戦）
・配転の自由度が高い	・配転の自由度は低い



### 日本的働き方の強みと留意点

- ・日本の働き方の特徴は、日本企業の競争力の源泉とも言える独自の強みである。他方、ダイバーシティ（特に外国籍人材との協働）を進める中では、上記の制度的特徴と密接に関連した阻害要因、弱みにもなり得る点に留意する必要がある。

日本視点で考えたときの強み（例）	ダイバーシティ（特に外国籍人材との協働）を進める中で留意すべき点（例）
・暗黙知を前提にしたコミュニケーションスタイル、自律的な予定調和。多人数の知恵を結集し、最適解を導き出す。	・（外から見ると）コミュニケーションが曖昧、不明瞭。意思疎通がうまくいかない懸念があり、コミュニケーションギャップが生産性低下を招くおそれ。
・作業のプロセスや責任領域が重なりあう。相互補完効果、チームワークにより、抜け・漏れが生じにくい。	・（外から見ると）責任の所在が曖昧で、重なりが無駄。相互補完の意味合いが正しく伝わらないと効果が薄れ、生産性低下を招くおそれ。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・何事にも丁寧で細心の注意を払う。ユーザーや他部門との「すりあわせ」や「作りこみ」によって、より良いものに仕上げる<sup>8</sup>。ユーザーのニーズに応える高品質の製品やサービスを安定して提供する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・（外から見ると）必要以上に物事の細部に注意を払い、コスト高・過剰品質になることがある。コスト高・過剰サービスによる非効率性が、生産性低下を招くおそれ。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材を企業内で長期育成する。OJTを有効活用しながら、自社内で高いスキルを保有する人材集団を育成。付加価値の高い人材や高い技術力を自社にリテンションする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期での人材への投資/リターンを前提にしており、数年サイクルで転職する働き方には適合しにくい。教育投資のあり方（誰が費用を負担するのか、どこで教育訓練を行うのか等）を再考しないと、期待する効果を得られないおそれ。</li> </ul>

【参考】明らかに改善すべきと思われる特徴

現状・課題	目指すべき姿
<ul style="list-style-type: none"> <li>・働き手の中心が、働き盛りの日本人・男性（非制約社員）に限定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢、国籍、性別等に関係なく働ける社会。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間（投入量＝インプット）で成果を測る傾向が強い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働の質（生産性＝アウトプット）を重視（評価）する社会。</li> </ul>

- ・日本的雇用慣行とグローバル基準を単純な良し悪しで判断するのではなく、そこからもたらされる日本的な働き方の特徴も含めて判断する必要がある。
- ・改善すべき特徴については、目指すべき姿の実現に向けて努力すべきだが、良し悪しを一概に判断できないような特徴については、日本の良さを残しつつ、グローバル基準をいかに取り入れるか、自社の置かれた環境と実状に応じた折り合いのつけ方が重要である。
- ・例えば、即戦力となるスペシャリストの獲得といった観点でのグローバル基準（ジョブ型の雇用契約）の良さと、安定・長期育成・自社内保有スキルの構築といった日本的雇用慣行（メンバーシップ型雇用契約）の良さを活かすために、「多様な選択肢」を全体の制度の中でバランスを取りながら用意することが解決にあたっての一つの方策である。

<sup>8</sup> 自動車や工作機械などは、多数の部品があり、性能を上げるには部品間の組合せを考えて部品を最適なものに調整する等、技術設計から製造に至る工程で部門間や企業間で連携して品質改善などに取り組む必要がある。従来から、日本企業の得意分野とされており、技術や品質、「匠の技」などを磨き続けることも、世界で勝つ要諦のひとつとなる。

## ．時代が求める高度専門人材 ～デジタル・ディスラプションの脅威～

### 1．今起きている事実 ～デジタル化による破壊的イノベーション～

IoT や AI の進化などに伴い、デジタル化による破壊的イノベーションが、産業構造を激変させる可能性がある。デジタル・ディスラプションによって、今後5年間であらゆる産業のトップ10企業の4割が、ランク外に追いやられると指摘されているにも関わらず、その脅威を多くの経営トップが十分認識しておらず、積極的に対応している企業は25%に過ぎないとの調査結果<sup>9</sup>がある。

他方、この激変を脅威ではなくチャンスと捉え、世界に先駆けて日本企業が新しい事業やビジネスモデルを創造することができれば、新たな成長のステージへ躍進する大きな機会となる。データサイエンティストをはじめとする、デジタル化による産業革命を担う人材の獲得・育成・活用が、企業の競争力向上の大きな鍵になると言っても過言ではない。

### 2．先端技術人材に関する課題

#### (1) 質・量ともに不足する先端技術人材

時代の変化に伴って、先端技術人材に求められる知識やスキルも変化し続けている。IT革命と言われた1990年代後半から2000年代前半(インターネットの急速な普及期)の主な課題はシステム構築であり、業務系システムからウェブサイト構築を行うことが出来る人材が主に活躍した。その後、スマートフォンの普及に伴い、扱うデータ量が増大し、ユーザーや端末の利用シーンも多様化することで、求められる知識やスキルにも変化が生じた。

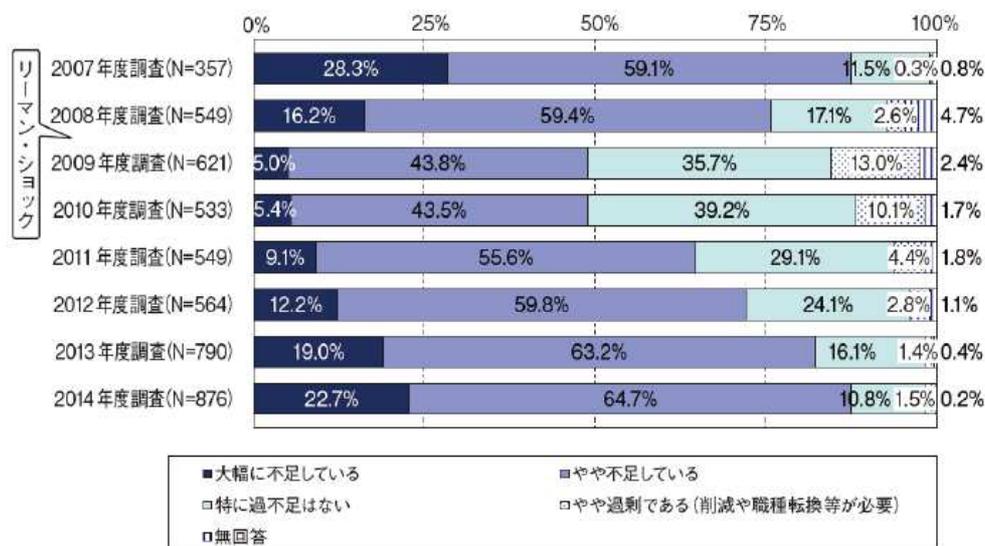
現在は、ビッグデータの時代が到来し、あらゆる企業がデータベースに基づいて活動するようになった結果、内外のデータをどのように分析・活用し、ユーザーの価値につなげるかが大きな課題となっている。

また、人材の「量的な不足感」に加え、「質的な不足感」についても高い水準で推移(図表4、5参照)しており、特に、ビッグデータの分析・活用を通し、イノベーションに結びつけることが期待されるデータサイエンティストについては、国際的に人材争奪戦が起きており、獲得・育成が喫緊の課題となっている(図表6参照)。IT産業に限らず、データサイエンティストに代表されるようなエンジニアの獲得競争が激しさを増しており、その成否が企業の競争力を決

<sup>9</sup> An IMD and Cisco Initiative, Digital Vortex -How Digital Disruption Is Redefining Industries- (2015年)

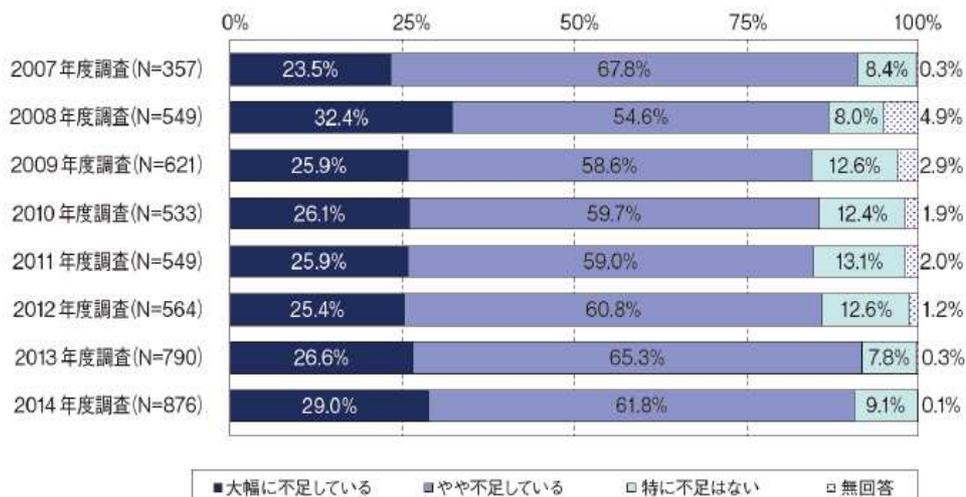
める時代に変わったといっても過言ではない。

< 図表 4 > 【IT 企業の IT 人材の「量」に対する過不足感(過去 8 年間の変化)】



出所：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）IT 人材育成本部「IT 人材白書 2015」（2015 年）

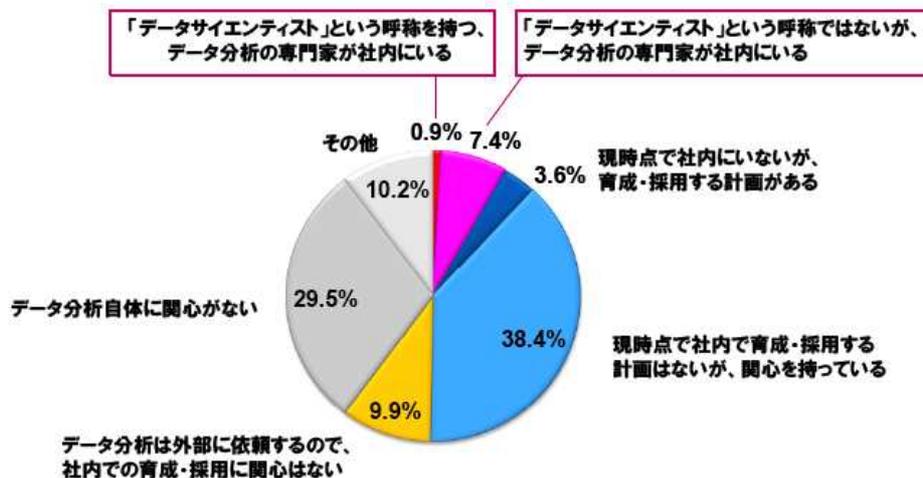
< 図表 5 > 【IT 企業の IT 人材の「質」に対する過不足感(過去 8 年間の変化)】



出所：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）IT 人材育成本部「IT 人材白書 2015」（2015 年）

## <図表 6> 【「データサイエンティスト」の保有率】

図 1：貴社には、いわゆる「データサイエンティスト」（データ分析の専門家）がいますか？



(N=664、有効回収 945 から無回答を除く)

出所：野村総合研究所「企業情報システムと IT キーワードに関する調査」(2013 年)

## (2) 不十分な人材の採用、育成、活用

### 採用

海外では、高額報酬の提示により、優秀な人材を確保することが当然となっている。グローバルな人材獲得競争において、年功序列、終身雇用で代表される日本型の人事・給与体系を有する日本企業は、柔軟性に欠けるため劣勢に立たされている。また、日本では先端技術人材の絶対数が不足しており、中途採用で多数の人材を確保することも困難な状況にある。

### 育成・活用

今の時代に求められている高度なスキルを指導できる人材がそもそも少なく、育成環境が整っていない上、スキルを適切に評価できる人材が少なく、能力を活かし切れていない。また、専門性の高さゆえ、キャリアパスの発展の方向性を示しにくいことに加え、独特なワークスタイル等に見られるように、モチベーションの維持が容易ではない。

### 3．先端技術人材の確保に向けた提言

#### (1) 先端技術を活用した経営戦略を立案できる経営者の必要性

これからの経営者には、環境変化を的確に捉え、デジタル化を競争力の源泉に変換していく力が求められる。テクノロジーとビジネスニーズをマッチングすることができ、ユーザー部門・システム部門双方の目線で語れる経営層を育成、もしくは外部から登用していく必要がある。

IT部門の設置 CIO<sup>10</sup>、CDO<sup>11</sup>、CISO<sup>12</sup>等の設置 ユーザー部門（IT部門以外）でもデジタルの知見を高める等、段階を追ったステップが必要になる。社内のIT部門を戦略部門として位置付け、幹部候補者をその計画的育成ローテーションの中で意識的に配置し、ITリテラシーの高い経営層の育成を図るべきである。

#### (2) 先端技術人材を惹きつける魅力的な経営戦略及び柔軟な採用

先端技術を活用することを前提とした、魅力ある経営戦略やビジョンを企業として掲げ、先端技術人材を自社に惹きつけることが重要である。ビジネスを支えるツール（守りのIT投資・保守中心）としてITを捉えるのではなく、事業・競争戦略そのもの（攻めのIT投資）と位置付け、その考えを社内外に示す必要がある。

また、自社が先端技術人材を必要とする理由、処遇のあり方、将来の展望等を明確に示すことが求められる。例えば、ITスキルを持った人材の採用に限定したコースを設定することや、将来のタレントを確保するため、大学・研究所等との連携を深めることも有効である。

採用時に、スキルを有する人材が、ほぼ全ての過程において面接を行うことにより、企業への理解の浸透および動機付けを図ることができる。加えて、特に、グローバル展開先の地域における採用においては、現地のトップ人材に人事権を委譲することが重要である。なお、採用過程において、先端技術人材のスキルを見極める手法を導入することも効果的である。

---

<sup>10</sup> CIO とは、Chief Information Officer の略語である。

<sup>11</sup> CDO とは、Chief Digital Officer の略語である。

<sup>12</sup> CISO とは、Chief Information Security Officer の略語である。

## コニカミノルタ

### 『人材<sup>13</sup>獲得に向けた新たな目線』

世界5極（北米・欧州・アジアパシフィック・中国・日本）に同時展開する「ビジネス・イノベーション・センター（BIC） 詳細はP23参照」の人材は、各拠点にて、IT サービスビジネスや注力領域に係る高いスキル・豊富な経験を有する人材を外部からヘッドハンティングしているが、その人材を採用する拠点幹部も、外部から多様な経験を持つ人物を採用する等、これまでにない新しい目線に拘っている。

## LIXIL

### 『経営戦略の浸透と柔軟な採用』

「製造業」から「テクノロジーカンパニー」への進化の必要性・必然性について、トップダウンによる啓発および価値観の変革を、全社レベルで強力に推進している。戦略的インターンシップ受入、大学・研究所との協働（冠講座開設等）によって将来のタレント確保を積極的に進めている。

### （3）先端技術人材の能力を引き出す育成・活用方法の構築＜専用スキーム＞

先端技術人材に求められる能力（主に課題解決力、プログラミング力、コミュニケーション力）を早期に習得させるべく、専門職として独自の研修体系を整備する必要がある。そして、先端技術人材の知的な好奇心を刺激する魅力ある分野・テーマを用意し、スキルを常に高め、チャレンジし続けることができる環境を用意することが肝要である。

また、先端技術人材の職務・役割の詳細設定、必要とされるスキルのレベル定義、キャリアの道筋づくり（その先のIT担当役員のポストとして、CIO、CDO、CISO等を設ける）によって、先端技術人材の将来のキャリアパスを明確化・多様化させ、天井を感じさせないようにすべきである。

さらに、スキルの高い人材が、部下を育成・活用できるように組織を変革させることも重要である。機能別組織に変革することにより、経験値が増え、専門性が高まる場合が多いことに鑑み、プロジェクト別組織から機能別組織へ移行させることも効果的である。加えて、自由な雰囲気、遊び心のある執務室等、先端技術人材の働き方に適合した職場環境を提供することも重要であろう。

---

<sup>13</sup> コニカミノルタでは、人材は「人財」として考え、表記しているが、ここでは「人材」に統一して表記する。

## コニカミノルタ

### 『高度専門人材のリテンション』

「ビジネス・イノベーション・センター（BIC） 詳細はP23参照」で採用した人材の最大のリテンション策は、既存の組織フレームワークを超える BIC の意義・役割を共有し、テーマ・予算・裁量権を与えていることであり、更には、BIC 自体を成長させることで高いポジションを提示している。例えば、BIC が創出したビジネスをコニカミノルタがスピンアウトさせる際、ビジネス創出責任者を、当該企業のトップの座に就任させることもある。その他、ヘッド人材については、コニカミノルタ本社の戦略立案へ積極的に関与させている等、高度専門人材の知的好奇心をくすぐるもの(教育機会と成長機会)を提供している。

## グーグル

### 『裾野の拡大』

Women Will<sup>14</sup>というテクノロジーによる女性のエンパワーメントを目指す活動の一貫として、女性のSTEM(Science、Technology、Engineering、Mathematics)教育支援活動やプログラミング教育等のサポート活動(Mind the Gap<sup>15</sup>、Made with Code<sup>16</sup>)等を他社とも連携しながら行うことで、全体の人材供給の底上げを図る。また、大学など教育・研究機関(海外ではスタンフォード、ユダシティ、シンギュラリティユニバーシティ等)と連携し、先端技術人材の教育、採用などを行う。さらに、GV (Google Ventures)、Google Campus 等スタートアップ、ベンチャーを支援するプログラムを行っている。

### 『採用・育成・活用方法』

採用の基準を下げず、リソースをかけて専門性と創造性を併せ持つ人材を採用する。また、専門領域のタレントを、アカデミアの領域からも採用する(エキスパートハイヤリング)。海外では大学の名誉教授、教授陣を雇用した実績がある。さらに、ミッション・ビジョンの共有、カルチャーの醸成・維持への投資をベースにエンパワーメントを行う。オープンな情報共有、ディベロッパーコミュニティとの連携、20%タイム(コアとなる仕事・製品以外の

<sup>14</sup> 「Women Will」とは、インターネット・テクノロジーを活用し、より柔軟な働き方を可能にすることで、女性の社会進出を支援していくプロジェクトである。

<sup>15</sup> 「Mind the Gap」とは、これから進路を決定する女子中高生を対象に、女性も活躍できるソフトウェアエンジニアの仕事の魅力を伝え、情報科学を学ぶことで将来どのような可能性が生まれるのか、情報科学とはどのようなものなのかを楽しく知る機会を提供するための取り組みである。

<sup>16</sup> 「Made with Code」とは、女性のコンピュータ科学への関心を喚起するためのプロジェクトである。

取り組みに使える時間)等によりイノベーションを加速させる。

## LIXIL

### 『評価・処遇システムの見直し』

組織マネジメント能力に偏重していた評価・処遇に、技術レベルの高度化を取り入れることで、技術者のモチベーション向上に寄与するとともに、社外への研究環境のアピールを行い人材確保に役立てる。

## (4) 機動的な組織の創設

先端技術による破壊的イノベーションを起こすには、環境変化に柔軟に対応するため、既存組織とは別の組織を立ち上げることも有効である。また、最先端技術をいち早く取得し応用することや、人材育成を同時に行うことを企図し、ベンチャー企業に出向者等を派遣することも一案である。

## 損保ジャパン日本興亜

### 『専門組織の設立』

2015年4月:「新ICT技術の動向、海外事例等の調査・研究」「ICTの活用に関する企画立案・実行・管理」を目的として、経営企画部内に業務企画室を設置。

2016年1月:デジタル技術の先進活用に関するR&D準備組織をホールディングス内に設置。

2016年4月:グループ横断での専門組織「デジタル戦略室」を設立。シリコンバレーに研究施設「SOMPO Digital Lab」を設置。

## バンダイナムコホールディングス

### 『米ベンチャーキャピタル Fenox 社への出資と活用』

ネットワークエンターテインメント事業の開発スタジオ内にプロジェクトを組成し、最先端技術の検証評価を行うことで、グループ内にフィードバックしている。最新情報のいち早い取得、当該技術を応用した開発の推進に加え、同社への人事派遣や人材交流により、グローバルで通用する技術人材の育成を実施している。

## (5) オープン・イノベーションの推進

技術力を保有する外部パートナー(国内外の大学・研究機関やベンチャー企業等)との協働を通し、ノウハウの共有や人材の活性化を図るなど、オープン・イノベーションを推進すべきである。

先端技術に関するオープン・イノベーションを行うにあたっては、地域・市場のニーズに即した迅速な課題解決が求められる傾向にあるため、より市場に近い場所で展開していくことが有益である。

また、勤務地・勤務時間が問われず、地球の裏側から仕事ができるなど、仕事の成果に基づく業務委託形式をとることや、プロジェクトに応じた契約社員として雇用することも考えられる。さらに、副業を認める等、多様で柔軟な働き方を用意することも重要である。

### コニカミノルタ

『ビジネス・イノベーション・センター（BIC）を世界5極に同時展開』  
コニカミノルタの成長戦略の中核を担う組織として、地域・市場のニーズに即した新規ビジネスを開発・提供するため、BICを世界5拠点（北米・欧州・アジアパシフィック・中国・日本）に設立した。教育機関や研究機関、新興企業、投資家など幅広い分野のパートナーと密接に連携することで、顧客に新しい価値をもたらし、顧客のビジネスを変え、社会を変革させるような、革新的なアイデアを生み出していくことに貢献している。

### 東日本旅客鉄道

『技術戦略プロジェクト』  
社外の先進技術に関する情報を収集・分析・精査し、社内各所での共有化を図りながら、自社の技術情報を社外へ発信する機能を技術開発部門に持たせ、オープン・イノベーションを推進している。このオープン・イノベーションを通じ、IoT、AI、ビッグデータなどの分野について、他企業や大学等との連携を強化している。

#### 4. デジタル企業変革への挑戦（リクルートの事例）

事業環境の変化を的確に捉え、約5年という短期間でデジタル企業へと変革を遂げたリクルートの事例を紹介する。

過程	課題	解決策
採用	母集団形成 優秀なエンジニアが選ぶ会社の中でリクルートは競争力があまり高くなかった。	<p>ネット採用コースの新設</p> <p>ネット人材を求めていることを知ってもらうため、ITスキルを持った人材の採用に限定した「ネット採用コース」を新設。現在は、募集職種をさらに細分化し、「Web 総合」「Web マーケティング」「UX デザイン」「データ解析」「エンジニア」「グローバルエンジニア」の各コースに分割し、継続中。</p> <p>イメージを変える</p> <p>なぜ、エンジニアを必要としているのか、どのような面白い仕事があるのか、会社として「いま提供できること」「将来提供できる機会」を整理した上で、ターゲット学生に対して、丁寧に説明し続けている。</p> <p>会社説明会</p> <p>現場の社員と学生とのインタラクティブな形式を意識して展開している。</p>
	スクリーニング スキルをどのように見極めれば良いか分からなかった。 スキルを見極められる人がいなかった。	<p>スキルを見極める手法の開発</p> <p>面接プロセスにコーディング能力を見極めるステップを導入。現在、プログラミングテスト リアルコードレビュー ホワイトボードコーディングを実施。</p> <p>スキルのある人材が面接（結果、動機付けにつながる）学生への仕事の説明及び面接（最終面接まで）はすべて現場のエンジニアが行う。</p>
	動機付け エンジニアを動機付けするために何が必要か分からなかった。 分かったとしても、それを実現できる打ち手が構築できるか分からなかった。	<p>環境</p> <p>2012年10月に買収した Indeed 社の東京における開発拠点で働く機会を作り、世界クラスのサービス開発を生で体験することができるようにした。</p> <p>世界一のマッチング技術を確立するために、2015年4月に AI 研究所を設置。アドバイザーには AI 分野の世界的権威が就任。</p>

入社後	育成	<p>スキル面を指導できる先輩社員がいなかった。</p> <p>正しく評価できるマネジャーがいなかった。</p> <p>スキルをあげていくための幅の広い仕事が十分用意できていなかった。</p>	<p>導入研修（Boot camp）</p> <p>入社後3ヶ月間でサービス開発の一連の流れを理解するだけでなく、全員がプログラミングを最低限できるようにしている。</p> <p>組織改変（プロダクト別 機能別）</p> <p>ネットの開発組織を従来のプロダクト別から機能別へと変更した。これによって、各機能のスキルのあるマネジャーがプロダクトを横断して、評価・育成・配置できるようになった。また、各メンバーに対しても個々のレベルにあったチャレンジングなタスクについて、プロダクトをまたいでアサインできるようになった。</p>
	活躍	<p>エンジニアのスキルを見極め、適切な課題設定をできるマネジャーがいなかった。</p> <p>彼らのモチベーションの源泉がわからなかった。</p>	<p>プロフェッショナルレベルの定義</p> <p>役割をより詳細化し、必要なスキルのレベル定義を実施。これにより、キャリアステップをクリアにした。</p> <p>ITエグゼクティブの新設</p> <p>スキルをあげることで、エグゼクティブになれることを明確化した。今後もポストを増やす予定。</p> <p>情報共有</p>
	定着	<p>キャリアパスが限定的。偉くなるためには、マネジメント職になるしかなかった。</p> <p>ベストプラクティスを共有する場が十分用意されていなかった。</p> <p>オフィス環境がエンジニアに向いていなかった。騒がしかった。</p>	<p>グループ内のエンジニアリングにおける様々な課題解決を共有する場を新設した。</p> <p>キャリア形成</p> <p>1年に1回、エンジニアがグループ各社のエンジニアポストを自由に応募できる制度を新設した。</p> <p>オフィス環境</p> <p>エンジニアの働くスタイルに合わせたオフィス環境の構築に挑戦。「フレキシブルに打ち合わせが出来る場」「集中して仕事に取り組める場」「小中規模の共有会が簡単に持てる場」など、従来のオフィスにはなかった働くスペースを構築している。</p>

## ・活躍の期待が高まる中高年人材とリ・スキルの必要性

### 1．今起きている事実 ～人材力強化の鍵となる中高年人材～

急速な少子高齢化・人口減少が進展するわが国において、働き手の量的確保に加え、質的向上を図ることが、持続的な経済成長を図る上で喫緊の課題となっている。また、事業の新陳代謝や技術革新に対応し、社内に抱える人材の専門知識・スキルの陳腐化のスピードが増している。こうした人材のうち、特に中高年層について、新しいスキルの獲得やこれまで積み上げてきたスキルの伸長等を図る「リ・スキル」を行うことにより、人材力を強化していく必要がある。

### 2．日本企業は中高年人材に投資してきたのか？

メンバーシップ型の雇用形態により、中高年になるまで出世レースの結果が（正確には）分からないことが多い日本企業では、一般的に、出世レースから外れたと認識した瞬間から緊張の糸が切れ、モチベーションが下がりやすい仕組みになっている（図表7参照）。加えて、中高年人材となった時には、労働市場の流動性の低さに起因して、既に社外における活躍の場が限定され、いわゆる「社内失業」といった状態に陥りやすい。社会全体でも、「都心で過剰、地方で不足」「大手で過剰、中小で不足」といったジレンマが生じやすい構造的問題が存在する。

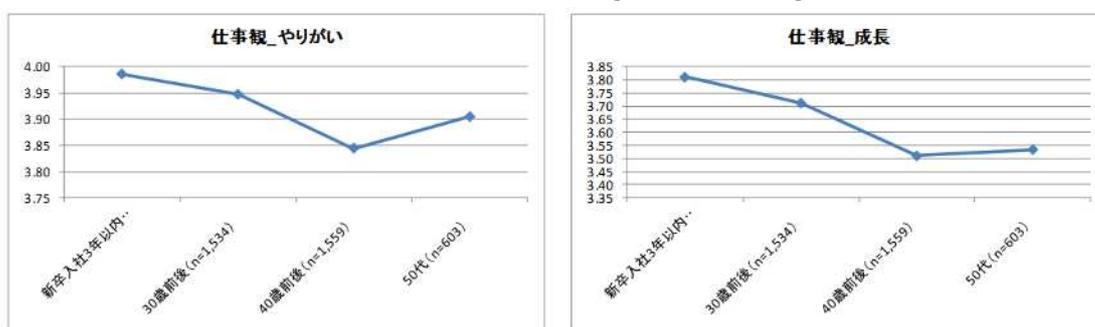
リ・スキルは、本来、個人が自律的に行うべきものである。しかし、従来の日本的雇用慣行の中で、企業から与えられたキャリアを長期間歩み続けてきた世代は、自らキャリアを考え、選択するという意識が希薄な場合が多い。自らのキャリアを自律的に築くということを再認識した上で、リ・スキルによって人材力を磨き上げ、生産性向上を図る余地が中高年人材には大きいと言える。

現在の中高年は、健康寿命の延伸や、体力年齢の若返りなど、従来よりも若く健康な人が確実に増加している。65歳迄の雇用機会の確保が義務付けられる中、投資価値は増している。また、人口に占める中高年の割合が増えることで、消費における中高年市場の重要性も高まり、その市場を知る中高年人材の重要性は益々高まるだろう。

他方、ITの進化、とりわけAIの進歩によって、機械が労働を奪うとの議論があるが、AIと人間にはそれぞれ得意不得意分野があり、AIが不得意とされる「人とのコミュニケーション」「感動創造」については、まさに、中高年人材の

これまでの経験・知恵が活きる場所である。ダベンポート氏等によると<sup>17</sup>、デジタル化が進んだ世界においても、人間が果たすべき様々な役割が挙げられていることに鑑みると、機械との共生は十分あり得るはずである。年齢によって衰える能力を機械が補う（テレワーク等）といったことも可能であり、人と機械の共生が実現されれば、中高年人材の活躍機会は、より一層広がっていくことになる。

< 図表 7 > 【仕事観（年代別変化）】



出所：人材の採用・育成・登用委員会 第3回正副委員長会議 慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科 特任教授 高橋 俊介氏資料より

### 参考コラム 新卒一括採用の課題と中途労働市場の課題

- ・日本においては新卒一括採用が主流で、中途労働市場が十分に発達していないとの指摘がある中、「新卒入社」後に、自分の希望や特性とミスマッチであったことに気付いても、転職をあきらめ、妥協して留まる意向が強まる（いわゆる「社内失業」予備軍）。
- ・中高年人材は、メンバーシップ型雇用のもとで年功的に賃金を得ていたために、他に活躍の機会があっても、年次を重ねるにつれ社外に転出する意欲を失い、また日本固有の解雇規制ルールとも相俟って自社内に留まりがち（いわゆる「社内失業」の顕在化）である。
- ・これらが労働力の需給におけるミスマッチを生じさせるとともに、労働生産性を低下させていると言われている。

<sup>17</sup> Thomas H.Davenport and Julia Kirby, Beyond Automation, Harvard Business Review (2015年)。機械が高度に発達した世界における人間の役割として、Step up (経営者等、高度な判断を行う業務)、Step aside (高度な対人能力等を活かす業務)、Step in (機械のサポートを行う業務)、Step narrowly (ニッチ領域の専門業務)、Step forward (次世代機械等の創造) が挙げられている。

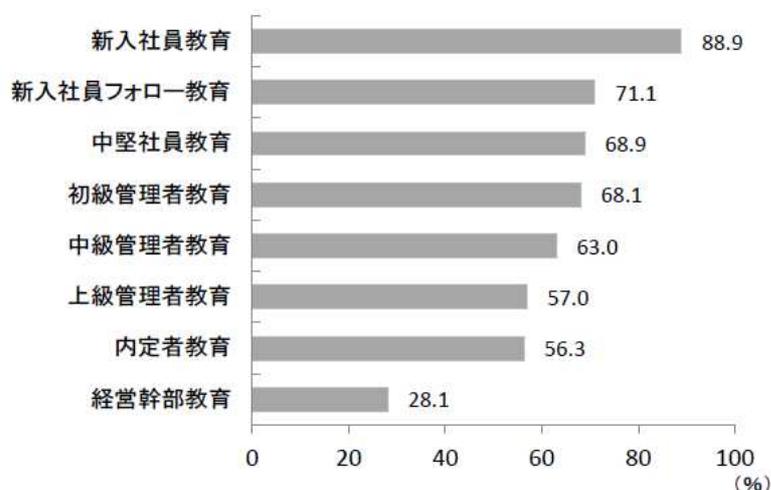
### 3. 中高年人材のリ・スキルを進める上での課題

日本企業は、若手や新任管理職等の育成に関してコストと時間を費やすが、中高年人材を対象とした教育研修は概して不十分な状況にある（図表8、9参照）。教育内容についても、新たな知識や技能を習得する機会や、アンラーニング（これまで学習した知識や価値観を意識的に忘れ、新たに学び直すこと）を促す研修の機会が与えられることは限定的である。

また、企業戦略、成長戦略を意識した高い生産性を維持・向上させるための人事戦略や仕組みが不十分であるほか、硬直的な評価・処遇体系となっているケースが多い。その結果、もともと意欲と能力のある中高年人材に対し、適切な機会を提供できず、成果に応じた公正な評価・処遇を実現できていない。

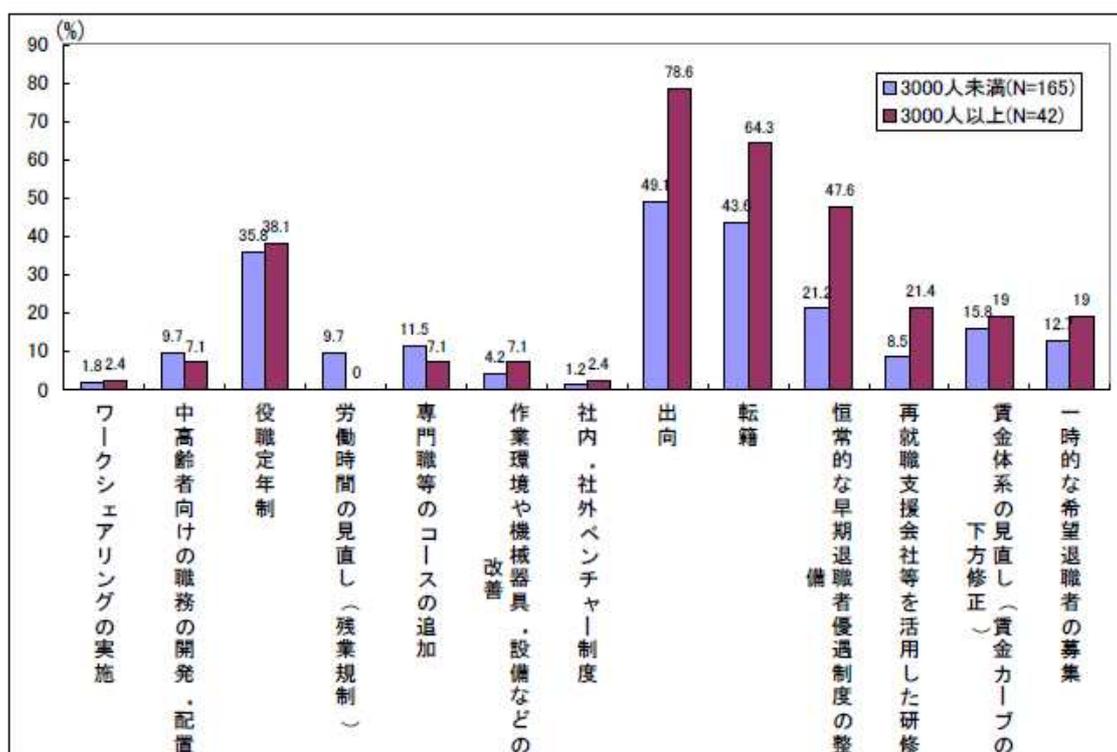
さらに、安定的な雇用慣行、年功序列／年次別管理、長期出世レース等を背景に、社外で活躍可能なスキルを身に付けられないまま中高年になってしまった結果、活躍の場が社内に限定されてしまう傾向にある。

< 図表 8 > 【2015 年度に実施する階層別教育（複数回答）】



出所：産労総合研究所「2015年度（第39回）教育研修費用の実態調査」（2015年）

<図表9> 「中高年齢向け人事施策の状況（過去5年間）」



出所：みずほ情報総研（経済産業省委託事業）「産業構造転換と雇用・人材育成政策に関する調査（中高年齢者の「第二の人生」調査・情報発信事業）」（平成23年2月）

#### 4．生産性向上に資する中高年人材の力・スキルに関する提言

##### （1）日本型人事制度の軌道修正

～成果・貢献度に応じた公正な評価・処遇の実現～

安定的な雇用慣行、年功序列、長期出世レース等の特徴を持つ日本型人事制度は、高度・安定成長時代にはそのメリットが発揮され、日本企業の成長を支えてきたことは事実である。他方、過去の定年延長（1970年代後半～1980年代にかけて55歳～60歳）時に、抜本的な見直しがなされなかったために、一定年齢を境に、「成果・貢献度ではなく一律の賃金を支給する」「年齢を理由に賃金を調整する」といった年功・年次を色濃く反映した賃金制度や、「昇進・昇給の頭打ち」が存在している。このような慣行が、中高年人材のモチベーションを低下させ、人材・技術の流出といった面を含め、負の影響を与えた可能性がある。

課題は多いが、年齢に関わらず、成果・貢献度に応じた公正な評価・処遇を

実現し得る制度の構築を模索していく必要がある。併せて、積極的にジョブポスティング（社内公募）を行うなど、自律的な人材にシフトしていく潮流を作ることが肝要である。なお、ジョブポスティングを行うにあたっては、キャリアフェア等を開催し、幅広い分野での活躍可能性の機会を周知することのほか、キャリアを自ら積極的にデザインしていくためのきっかけとなる情報を提供することが求められる。

## ファイザー

### 『基本となる考え方』

今後のあるべきビジネスを実現するためには、社員一人ひとりが「自律」し、「変革」をリードし、目標達成に「コミット」していくことが不可欠である。

### 『ジョブポスティング（公募）』

キャリアは自分で切り拓くとの考えに基づき、ほぼ全ての人事異動を社内公募（海外からも応募可能、海外のポジションにも応募可能）とした。2015年の日本国内の応募件数は、延べ約1,400名（全社員の約3分の1）であり、制度が浸透・定着している。

### 『役割等級制度』

従来 of 行動能力に基づく等級制度を見直し、「役割等級制度」を導入した。これによって、下方硬直性の強い（一度昇進したら下がりにくい）等級運用から、果たすべき役割の大きさに応じて等級をより柔軟に変動させる仕組みとした。人事制度改革により、中高年層に適度な緊張感を与え、若手の閉塞感（上位等級が詰まっている）解消に貢献している。

## （2）キャリア自律 スキルを磨く 活躍の場をつくる

企業が個人のキャリア自律を促し<sup>18</sup>、自律的な人材へシフトできるよう中高年人材のマインドセット、リ・スキルを行うことが重要になる。多くの企業において、中高年人材のキャリア研修が実施されているが、若い世代が今後しなやかに活躍していくには、今より早い段階（例えば30代）から、気付きの機会を設けるべきである。個人は、自らの市場価値を常に意識するとともに、自らのスキルを継続的に高めていく（刀を研ぐ）必要がある。

中高年人材については、一からスキルを再構築するのではなく、これまで培ってきた知識や経験・スキルを有効活用しながら、それらをさらに伸ばしてい

<sup>18</sup> 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授 高橋 俊介 氏によると、経営環境の変化が激しいなかで、自己のキャリアを確立していくためには、主に3つの要件（目標より習慣、普遍性の高い学びの能力、健全な仕事観）が重要になると指摘している。

くことが肝要である。IT 化の進展等の変化を捉えつつ、新たな職務に転用することをサポートする研修を開発・継続実施するなど、投資効果を再認識した上で、中高年人材への育成・研修投資を拡充する必要がある。

また、将来を見据えた個人のスキル・適性の特定を行い、人と事業の要件を見極めた上で柔軟なマッチングを行う必要がある。さらに、育成と気付きの観点から、中高年人材こそ継続的にローテーションを行うことも重要である。なお、これまで培われた貴重な知識や技能の次世代への継承の役割を重視し、その点についても高く評価していくべきである。

社内での積極的な人材活用とともに、社外も含めた最適なキャリアマッチングを行うべく、転職支援制度の導入なども検討し、中高年人材の活躍の場をより一層広げていくことが求められる。

### バンダイナムコホールディングス

#### 『おやしプロジェクト』

業務用ゲーム機・施設運営経験のある 50～60 歳のメンバー 5 名による特命プロジェクトを立ち上げた。シニア世代が、経験・知識を活かし、海外の新市場を切り拓く製品を開発・展開する等、新たなビジネスにチャレンジして、成功させた。

### 損保ジャパン日本興亜

#### 『人材育成部長』

経験豊富な中高年人材を、これまでの人生経験を活かし、若手や女性活躍を後押しする「人材育成部長」として、全国各地に配置している。

#### 『特別退職制度』

会社が転籍先との給与の差額を保証しながら、活躍の場を紹介する仕組み。中高年が自らのキャリアプランを社外で実現する機会を提供している。

### 電通

#### 『キャリア自律力応援プログラム』

プロフェッショナルとして会社に貢献し続ける自分をメンテナンスするための支援策「キャリア自律力応援プログラム」を用意した。自分らしいキャリアを主体的に創出するための考え方を学ぶ年代別のキャリア研修や、社外有識者によるキャリア講演会、OB・OG とのアルムナイネットワークの組成と交流、キャリアカウンセラー紹介によるキャリアドック、ライフプランセミナー等を実施している。

## ．ダイバーシティ推進・働き方改革の実現に向けた KPI の設定

### 1．ダイバーシティは（労働）生産性の革新を起こすのか？

#### （1）ダイバーシティが企業の生産性を高める理由

ダイバーシティ、すなわち様々な背景を持った個性（多様な性別、国籍、年齢等々）が協働することにより、期待されるプラス影響として以下のような点が指摘される。

- 「多様な優秀人材の獲得可能性の向上」
- 「個性の発揮できる環境でのパフォーマンス向上」
- 「多様な角度の思考からのアイデアによるイノベーション」
- 「多様な意見の集約や異質を受け入れることからの発見（グッドクラッシュ）」
- 「マーケットと働き手の同質化・共感」 等

他方、モノカルチャーな時代と異なり、「意思決定に時間や労力が余計に必要」「経済的な追加コストが必要（例：女性用、外国籍人材用、中高年用、障がい者向等）」等、一時的・短期的には、生産性向上にマイナス影響があるとの指摘も実態を踏まえたものであろう。

これらメリット・デメリットを理解した上で、企業経営者、また各セクションのリーダーがいかにマネジメントしていくかが重要となる。

#### （2）ダイバーシティ・マネジメントの要諦とは？

##### 真の個性や特性を重んじるダイバーシティ

ダイバーシファイするということは、「真の個性や特性」を重んじることである。従って、性別や国籍、年齢といったデモグラフィ的な違いのみに捉われず、各々の人材が持つ多様な教育・経験等のバックグラウンドを含む内面にスコープし、それぞれのパフォーマンスを最大限に引き出していく観点が重要である。生産性革新に向けたイノベーション創出においても、いかにそうした多様な知の組み合わせを行えるかが鍵となる。

## 日本の置かれた現状と女性活躍推進

一方で、現在のわが国が抱える最重要課題の一つとして、海外諸国に比してかなり劣後していると言わざるを得ない「女性活躍」がある（わが国で現在「ダイバーシティ」と言った場合に、女性活躍を示すことが多いことも、この課題の大きさを表わしている）。少子化や生産年齢人口の減少なども相俟って、国を挙げてその後押しに取り組んでいる現状にあり、当会においても、まずは女性活躍に力点を置く必要があると捉え、取組みを進めてきた。

各企業が女性活躍に向けた取組みを深化させる中で、男女の（思考的）特徴差をどのように捉えるかという論点がある。かつては、こうした性別を背景とした特徴差に着目することは、男女平等な活躍や登用を目指す上で、足枷になるとして一律に避けてきた側面があった。しかし、女性活躍が深化し、各々の個性を最大限に発揮しつつ、組織パフォーマンスを最大限に高めていくことが求められる現環境においては、ステレオタイプの偏見の弊害を的確に排除しながら、「女性に多く見られる特徴」（一方で「男性に多く見られる特徴」も）に関する知識を正しく身に付け、的確にマネジメントしていくことが求められている。これまでの男性中心・モノトーンの企業社会においては、ともすると重視されず、発揮されずにきた個性や能力に着目し、掘り起こし、その可能性を最大限に引き出して行けるか否かが、今後の生産性革新につながる真のダイバーシティを実現していく要諦となろう。

2016年の世界経済フォーラム（通称：ダボス会議）において、マーサーにより公表された、女性管理職と男性管理職の強みを比較したデータ<sup>19</sup>によれば、「変化への柔軟性・適応力」「巻き込み型のチームマネジメント」「イノベーション・創造性」「感情的知性」「他者との協働・ネットワークング」といった項目で、女性管理職が優位となる結果が示されている。

世界と日本の違い、管理職層における調査であることなど、もちろん一律に当てはめて捉えるべきものではないが、当委員会においても多くの委員から指摘のあった下記実例などと合致する面も多く、また今後のソーシャル化の中で重要性を増すであろう特徴などが示されており、注目に値する。

また、これら「女性に多く見られる特徴」のうち、男性社会・モノトーン社会の住民にとって「都合のよくないもの」として蓋をされてきたものがなかったか、再考していくことが求められよう。

---

<sup>19</sup> Mercer, “When Women Thrive, Business Thrive” Report（2016年）では、約600企業（うち日本企業30社）が、男性管理職・女性管理職の強みについて回答している。

当委員会にて指摘のあった実例

- ・複数の部署でプロジェクトを行う場合など、男性管理職よりも女性管理職の方が、組織に壁を作らず、ネットワーキングを使って情報を積極的に収集・共有し、他者と協調（コラボレーション）する傾向がある。男性はともすると自ら所管する組織に「サイロ型」に閉じ込める。
- ・メンバーの多様性、多様な意見を受け入れる「聞く力」を有することで、時に自身の判断を柔軟に変更することができる。これによって、強いトップダウン型のリーダーシップでは得られなかった新たな価値を創造する。
- ・役員会等の場で、女性役員の方が、過去からのしがらみや現状追認を良しとせず違和感をストレートに伝える傾向がある。「そもそも」を質問できる。目的（何のために）を意識し、納得できないものは流さない。そこから、新たな「解」を見つけ出すきっかけとなっている。
- ・何か変化や問題が生じると速やかに情報を共有する傾向があるため、早めに問題の芽を摘むことができ、早期解決に結び付きやすい。
- ・ライフイベントによる影響を受けやすいため、女性の方が各種制約を抱えながらマルチタスクをこなす必要に迫られる。そのため、時間を限りある資源と意識して、明確なゴールや目標を持って行動する能力が身につく傾向にある。

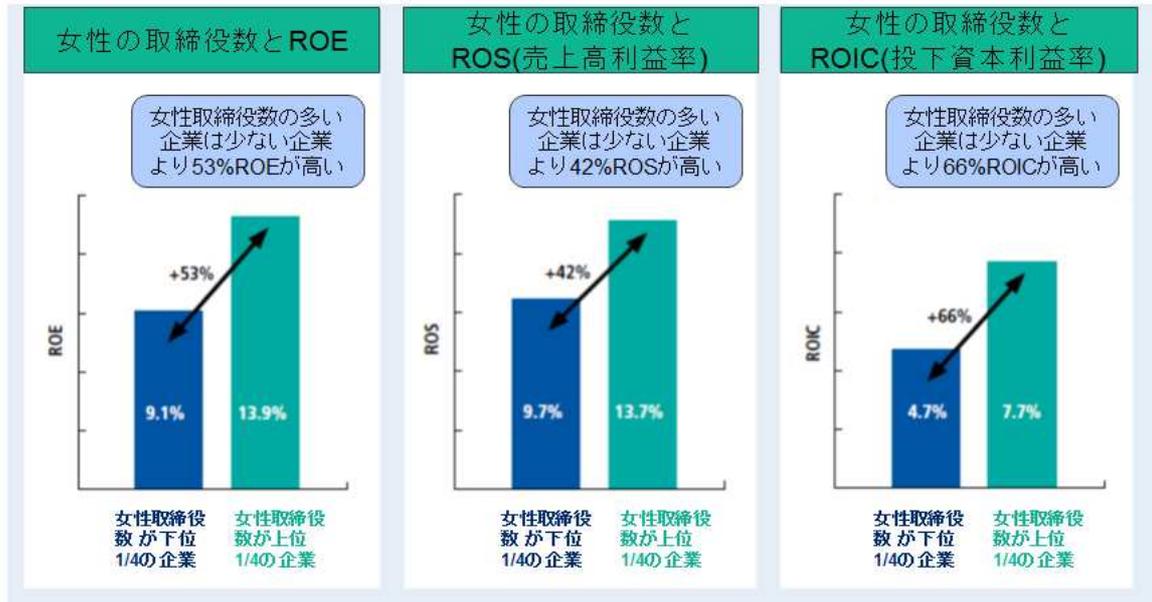
### （３）データによる裏づけ

#### 先行研究等における分析

女性活躍の観点では、女性取締役の多い企業と ROE や利益率が高い企業に明らかな相関が見られ、過去 5 年間に管理職の女性比率を増やした企業は経常利益率が高いといった相関が示されている（図表 10、11 参照）。

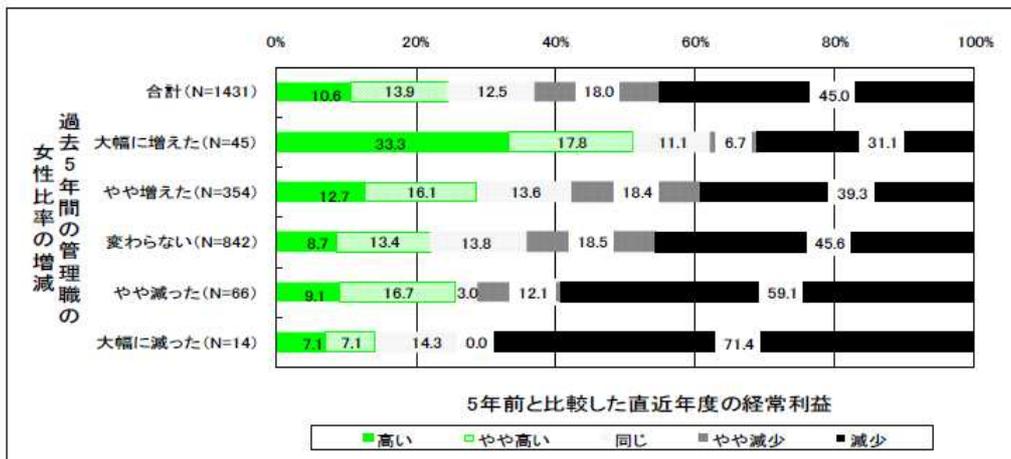
他方、「ジェンダーダイバーシティの促進によって、ビジネス上の利点が明確にある」と回答した日本企業は約 3 割強（グローバル平均の約半数）に留まっており、日本企業が成長機会に気付いていない、もしくは成長機会を逸している可能性がある（図表 12 参照）。

< 図表 10 > 「女性の取締役と ROE,ROS,ROIC との関係」



出所：Catalyst, ”The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards”, (2007年)より作成

< 図表 11 > 「過去5年間の管理職女性比率の増減  
× 5年前と比較した直近の経常利益」



出所：みずほ情報総研（厚生労働省委託事業）「ポジティブ・アクションとセクシュアルハラスメント防止に関するアンケート」（平成22年6月）

< 図表 12 > 「WHEN WOMEN THRIVE,BUSINESS THRIVE CLEAR BUSINESS CASE」



出所： Mercer, “When Women Thrive, Business Thrive” Report (2016年)

### アンケートやヒアリングからの定性評価

会員所属企業からのアンケート調査等による定性的な評価からも、ダイバーシティ・働き方改革と企業のROEや利益率等に正の相関関係があることを感じ取れる。

例えば、「外国籍社員の採用によるビジネス機会の拡大に加えて、視野の拡大・コミュニケーションの活発化等、既存社員にも良い影響をもたらされている。」「女性管理職の登用を増やしたことや、これまで難易度が高いと考えていたポストを女性に任せることによって、従業員の意欲向上につながっている。」といった声が寄せられている。

< 図表 13 > 「SCSKにおけるダイバーシティ・働き方改革」

	営業利益	女性管理職数	残業時間	有給休暇
2011年	169億円	9人	27時間	13日
2012年	208億円	13人	26時間	15.3日
2013年	239億円	32人	22時間	18.7日
2014年	280億円	43人	18時間	19.2日

#### (4) ダイバーシティと生産性向上の関連性を実証していく

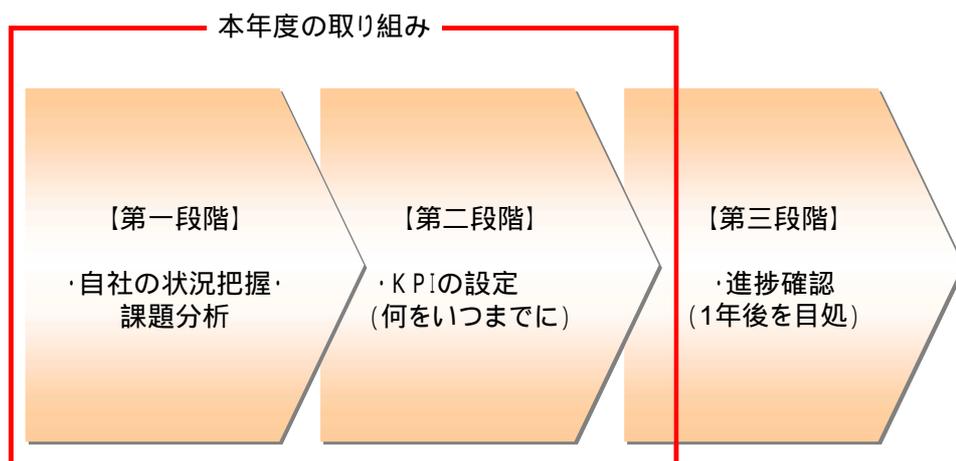
適切にマネジメントされたダイバーシティは、企業の生産性向上に確実に貢献していくことが期待される。我々はダイバーシティとそれを支える働き方改革の KPI を以下の通り設定し、「定点観測」していくことにより、自らの生産性および業績を向上させるとともに、ダイバーシティと生産性向上の関連性を実証し、多くの日本企業が確信を持って取り組むことを牽引したい。

この取り組みにおいては、目指すゴールに向けて、如何に納得感のある最適な KPI を設定できるか(その KPI の達成により確実に本来のゴールにつながっているか)そして、その不断の見直しを行っていけるかが鍵となる。以下に具体例とともに KPI 設定の考え方を提示するが、これらにとらわれず、各企業の実態に応じた最適な KPI の設定と不断の見直しのスキームを検討いただきたい。

#### 2. 取り組み方針 (KPI の設定)

経済同友会では、これまでも「行動宣言」を発信する等、企業経営者が率先してダイバーシティの推進/働き方改革に取り組む必要性を訴えてきた。本年度は、各経営者が、実現のマイルストーンとなる KPI を設定し、その進捗を確認することで、行動宣言を具現化していくことを提案する(図表 14 参照)。

<図表 14> 「取り組み全体像」



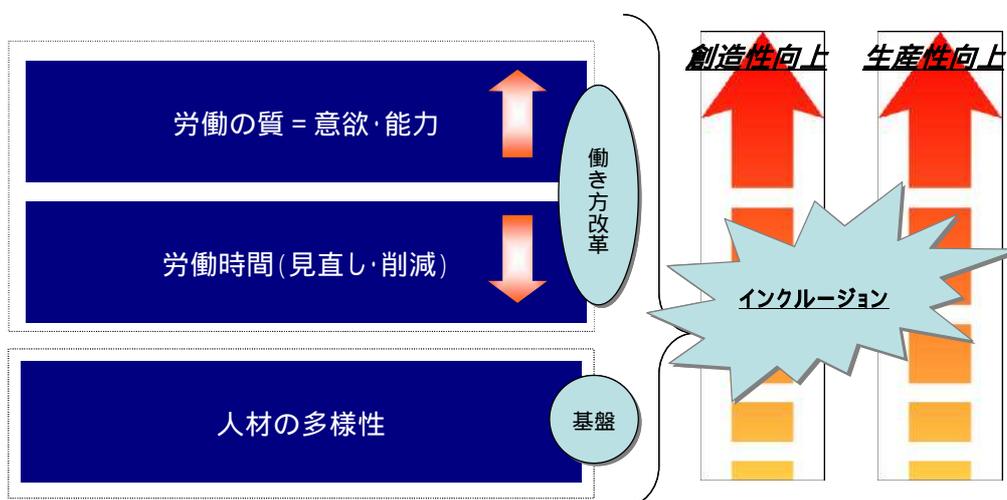
自社の実態に即した目標を設定することが重要。例えば、そもそもの女性従業員数の比率や近年の各種取り組みにマッチしないような数値ありき(数値あわせ)の目標にならないように留意する。

### 3. KPI 設定に当たっての考え方

生産性向上の鍵となる「働き方改革」の実現に向けては、「労働の質向上」「労働時間の見直し・削減」の両面で対策を取る必要がある。その中で、「労働の質向上」については、労働者のモチベーションやメンタルといった「意欲」と、業務を遂行するための「能力」の二つに区分する。

これら「働き方改革」と基盤となる「ダイバーシティ（人材の多様性）」が相互に作用することで、創造性向上・生産性向上に寄与すると考え、KPI の柱と具体的な項目を設定した（図表 15、16 参照）。

<図表 15> 「KPI 設定に当たっての基本的な考え」



<図表 16> 「KPI の重点項目」

要素		KPI	目標例
労働の質	意欲	価値観の共有	人材の多様性 次ページ以降参照
	能力	個々の力を引き出す 人事制度/人材育成	
労働時間 (見直し・削減)		時間効率/業務効率 柔軟な働き方(システム・制度)	

ダイバーシティ・マネジメント

KPI の柱（ 5 つの柱 ）と具体的な内容は以下のとおり。

価値観の共有

ビジョン・ミッションの共有や多様な価値観を認める文化など、働く意欲・エンジンになる要素が十分かどうか。

個々の力を引き出す人事制度/人材育成

多様な人材の活躍を後押しするための、機会・支援・制度の提供がなされているかどうか。

時間効率 / 業務効率

残業時間削減・休暇取得推進・非効率な業務や時間の削減など、主にヒトが工夫してできる時間の効率化がなされているかどうか。

柔軟な働き方

最先端技術を活用した働く場所や時間を限定しない働き方改革や、ライフスタイルに柔軟な制度改革を通じた効率化が実行されているかどうか。

人材の多様性

そもそもの人材が多様化しているかどうか。

最適な KPI とは

その達成により、確実に本来のゴールにつながる指標となっていることが重要である。また、いわゆる「チャレンジ目標」ではなく、目指す姿の実現のために、「必ず達成すべき指標である」ことを、腹落ちして理解しておく必要がある。トップダウン、ボトムアップ双方向の設定過程があるが、その過程における議論自体が極めて重要であり、双方がぶつかり合いながら納得感のある合意形成をすることで、その KPI に「魂」が入り、達成可能な現実のものとなる。

## 4. 具体的な項目と目標設定イメージ

具体的な KPI ( 15 項目 ) と目標設定する際のキーワード ( 例 ) は図表 17 のとおりである。

＜図表 17＞ 「KPI の項目と目標設定キーワード」

項目	目標設定キーワード(例)
<b>価値観の共有</b>	
A: ビジョン・ミッションの共有	頻度、対象者、情報開示度、従業員の受け止め
B: 多様な価値観を認める文化	公平適正な評価、承認する文化、トータルリワード
C: 心身の健康(健康経営)	メンタル対策、特定保健指導対策、相談窓口設置
<b>個々の力を引き出す人事制度 / 人材育成</b>	
D: 教育・成長の機会	留学制度、研修制度、頻度、機会の平等
E: キャリア自律支援(ポスティング)	人事異動、配置、公募制度、中高年施策、社外への活躍
F: 多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	年功年次主義からの脱却(アウトプットに応じた評価)、ジョブディスクリプション・業務プロセスの可視化、転換制度(正社員化)、タレントレビュー
<b>時間効率 / 業務効率</b>	
G: 残業時間削減	総労働時間短縮、残業抑制(朝型勤務・ノー残業デー) 評価制度への反映
H: 休暇取得推進	有給取得率、リフレッシュ休暇等制度導入 評価制度への反映
I: 非生産的な時間・業務の削減、見直し	会議・移動時間削減率や削減の仕組み、業務見直し
<b>柔軟な働き方</b>	
J: 働く場所を限定しない制度	テレワーク、TV会議、BYOD、フリーアドレス
K: 働く時間を拘束しない制度	シフト勤務、フレックスタイム、短時間勤務
L: ライフスタイルに柔軟な制度	育児休業、介護休業、長期休業制度
<b>人材の多様性</b>	
M: 女性活躍推進	女性活躍指標(女性活躍推進法)
N: 外国籍人材・中高年・障害者・LGBT等の活躍推進	風土改革、窓口設置、採用率、登用率
O: 中途採用、高度専門人材の採用・育成	採用率、昇進率、コース別採用、知的好奇心を刺激し続けるアサインメント

BYOD ( Bring Your Own Device ) とは、私用で普段から使っているスマートフォンなどから企業の情報システムにアクセスし、必要な情報を閲覧したり入力したりすることなどを意味する。

各社の現状を項目ごとに把握し、課題分析を行う。その後、状況把握・課題分析を踏まえた具体的な行動目標を設定する。なお、具体的な手順および記入例は以下のとおりである（図表 18 参照、作成シートは巻末参照）。

＜図表 18＞「KPI 作成手順と記載例」

【手順】

各社、各項目ごとに現状を把握し、課題を認識する。

状況把握・課題分析を踏まえ、KPI を 3 ～ 5 つ程度設定する。

（注）本シートでは、共通する代表的項目を挙げており、各業種・企業の実態に応じて設定する。他社比較を目的とするものではない。

項目	項目	KPI(指標)		期限(例)
		1 状況把握(検討の視点)	2 目標(例)	
:価値観の共有	A: ビジョン・ミッションの共有	頻度(繰り返し述べられているか) 対象者(備わっていないか) 情報開示度(十分かどうか)	トップのビジョン・ミッションを社員と直接語る場を提供する。(年間 回以上) 従業員アンケート等により、全従業員の受け止め方や浸透度を測る。また、その内容をフィードバックする。	2016年度末
	B: 多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルワード)	男女や職層による人事評価結果の差異 ・非金銭的報酬の導入状況(留学制度、社宅制度、自己啓発支援)	人事評価の基準・目標を見直しする。(男性・正規社員中心の評価思考となっていないかどうか) ・評価分布を適正化していく。(男性と比較して女性従業員に中心化傾向が見られないか)	2017年度末
	C: 心身の健康(健康経営)	健康診断(保健指導)の結果 ・各種相談窓口の設置状況	健康診断受診率の向上 %、特定保健指導の終了率の向上 % 健康相談窓口(生活習慣病・メンタルヘルス等)の制度化、稼働	2016年度末
:個々の力を引き出す人事制度/人材育成	D: 教育・成長の機会	従業員が教育・研修を受ける機会の提供状況 ・OJT、Off-JTの機会均等状況	教育・研修受講機会について、男女・職層による差異の撤廃(例: 正規社員に限定されていたスキルアップ研修について、非正規社員も対象とする) ・マネジメント層向けに人材育成に関する研修を実施	2018年度末
	E: キャリア自律支援(ポストینگ)	重要な職場(ポスト)における女性・若手・高齢者の不在・偏在等	人事異動の社内公募制度の導入(公募対象のポストを 部署・ %に拡大する)	2017年度末
時間効率/業務効率	F: 多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	年功年次主義の登用管理からの脱却(アウトプットに基づく評価) ・転換制度(正社員化)の有無 ・ジョブディスクリプションの有無	年齢・勤続年数に偏重しない評価(アウトプット)に基づく登用管理。 ・非正規社員から正規社員への転換制度を導入	2016年度末
	G: 残業時間削減	雇用管理区分ごとの労働時間 管理職の労働時間	雇用管理区分ごとの労働者の法定外残業時間の平均を、直近事業年度の各月ごとにすべて 時間未満 時以降の残業を原則禁止(ノ残業デーや朝型勤務制度の導入)	2017年度末
	H: 休暇取得推進	各種休暇制度の運用状況、取得率 ・有給休暇取得率	有給休暇取得率 % ・有給休暇取得率を向上させるために、管下職員の休暇取得率をマネジメント層の評価に取り入れる。	2016年度末
:柔軟な働き方(システム・制度)	I: 非生産的な時間・業務の削減、見直し	非効率な業務 ・会議・移動に費やしている時間	各部署ごとに現在の定形業務のうち、 割を廃止することで、 時間の時間創出 ・会議運営ルールを見直し、 時間の時間創出を行う。(例: 会議の頻度、出席者・時間・準備資料を削減する。会議時間の上限を定める。)	2018年度末
	J: 働く場所を限定しない制度	テレワーク、TV会議、BYOD、フリーアドレス等の利用実績	テレワーク利用実績 人	2017年度末
	K: 働く時間を限定しない制度	シフト勤務、フレックスタイム制度、短時間勤務等の利用実績	シフト勤務、短時間勤務利用実績 人	2016年度末
:人材の多様性	L: ライフスタイルに柔軟な制度	育児休業取得率、両立支援制度の利用実績 ・フルタイムで無理なく働ける制度運用	男性育児休業取得率 %	2016年度末
	M: 女性活躍推進	採用した労働者に占める女性の割合 ・男女の平均勤続年数差異 ・管理職に占める女性労働者の割合	管理職に占める女性労働者の割合( %)	2020年度末
	N: 外国籍人材、中高年、障害者、LGBT等の活躍推進	採用率 ・管理職登用率 ・キャリア支援制度の有無 ・評価(適正に評価されているかどうか)	国籍を問わない採用(累計 人)	2018年度末
O: 中途採用、高度専門人材の採用・育成	中途採用数 ・中途採用からの管理職登用 ・知的好奇心を刺激し続けるアサインメント	中途採用数(累計 人)	2018年度末	

(例) KPI として選択

## ．おわりに（ダイバーシティと生産性革新

### ～鍵となるトップのコミットメント～）

VUCA の時代にあっても、企業の競争力の源となる新たな付加価値の創造を担うのは、企業の宝である「人材」であることに変わりはない。

多くの日本企業が、経営戦略上のダイバーシティ・マネジメントの意義を理解し、多様な人材の個性や能力を引き出し、組織パフォーマンスを最大限に高めることが求められている。その際には、これまでのモノトーンの企業社会において、ともすると重視されず、発揮されずにきた個性や能力をいかに引き出していけるかが、生産性革新につながる真のダイバーシティを実現していく要諦となろう。

また、急激な環境変化に対応し、日本企業が改めて世界に伍していく上では、本提言において示したグローバル・マネジメント人材の獲得・育成、デジタル化による産業革命を担う先端技術人材の確保、人材力強化の鍵として活躍の期待が高まる中高年人材のリ・スキルも、待たなしの目前の課題であり、これら課題の解決にあたっては、日本の良さを残しつつも、グローバル基準をいかに取り入れるか、折り合いのつけ方が重要となる。

我々各企業が置かれた環境や実態を冷静に分析し、トップダウンとボトムアップ双方向で考え抜き、実行可能な KPI を真に腹落ちして設定し、実行していくことこそが、環境変化の中で確実な解を導き出すための鍵になると確信する。我々は、多様な人材の能力を最大限に活かし、イノベーションの創出、生産性向上、そして企業の成長につなげるために、成功や失敗のエクササイズを繰り返しながら、より良いものへと進化させる具体的な行動をスタートさせる。

ダイバーシティ・マネジメントの成否を握るのは、経営者の強い思いやコミットメントに他ならない。今こそ実現の時である。我々は、経営者の強い思いと意志を可視可能なコミットメントとして示し、生産性の抜本的な向上に結び付けていく所存である。

以上

< 参考資料 > 各社事例（正副委員長会社アンケート結果）

◇ 1 . 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社.....	44
◇ 2 . 株式会社オリエンタルランド.....	47
◇ 3 . グーグル株式会社.....	50
◇ 4 . D I C 株式会社.....	52
◇ 5 . 株式会社電通.....	55
◇ 6 . 株式会社バンダイナムコホールディングス.....	57
◇ 7 . 東日本旅客鉄道株式会社.....	59
◇ 8 . ファイザー株式会社.....	61
◇ 9 . マーサージャパン株式会社.....	63
◇ 10. 株式会社L I X I L .....	65

# 1. 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社

## 1. グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

### 現状認識・課題

- ➡ 「VUCA」の時代では、グローバルにダイバーシファイされた人材によるイノベーションが企業の生命線になる。グループ全体で人材力を高め、成長の力としていくためには、グローバルベースで多様な人材が活躍できる基盤づくりを行い、グローバル経営を担える人材を輩出することが必要である。現在は道半ばの状況であり、グローバル経営を支える人材が不足していると認識している。

### 具体的取り組み

- ➡ グループ人事ビジョン
  - ・性別、国籍、出身会社等にとらわれないグループの多様な人材が、世界中で強みを発揮することを目的として、「グループ人事ビジョン」を策定。
- ➡ 人材戦略会議
  - ・グローバル・グループベースで人材を発掘・育成することを目的に「人材戦略会議」を設置。グループの主要役員をメンバーとし、経営人材の育成、選抜、管理やサクセッションプランの策定などを実施。
- ➡ SOMPO Global University
  - ・世界各国から選抜された人材を対象とした企業内大学「SOMPO Global University」を開校。
  - ・世界有数のビジネススクールであるシンガポール国立大学ビジネススクールでの「経営知識の習得」と、知識を実践知化するための「海外での実務経験」の2本柱で構成。2015年度までに14か国から合計68名が参加。
- ➡ Exchange Program
  - ・海外グループ会社のナショナルスタッフを日本本社各部署に受け入れるグループ人材交流「Exchange Program」を実施。
  - ・日本と海外グループ会社とのリレーション構築やスキル・ナレッジの共有に加え、英語コミュニケーション力や異文化対応力の向上を目指す。
  - ・2015年度は海外9か国から21名のナショナルスタッフを国内17部署で数か月間にわたり実施。2016年度より1年以上のLong Termを実施し、日本でのナショナルスタッフの本格的な活用を目指す。
- ➡ MBA 派遣
  - ・海外MBAや英語で授業が行われる国内MBAへの派遣を実施。
- ➡ 人材データベースの構築
  - ・グローバル経営を担える人材をグループ全体でデータベース化し、適時・適所・適材で配置可能な体制を構築していく。

### 今後の方向性

- 社内の人材育成を推進するとともに、キャリア採用（中途採用）を積極的に推進して行く。

## 2. 先端技術人材の獲得・育成・活用

### 現状認識・課題

- IT テクノロジーの急速な進歩など、デジタル化による破壊的イノベーション「Digital Disruption」や、IT 先進企業の保険事業への参入など、グループの主要事業である保険事業の構造が大きく変貌する可能性を秘めている。
- 環境変化を的確に捉え、事業展開において対応して行くためには、先端技術人材は必要不可欠である。キャリア採用（中途採用）を推進するとともに、社内での育成を進めることにより、確保していくことが必要である認識している。

### 具体的取り組み

- キャリア採用（中途採用）による人材確保に加え、修士・博士課程の新卒採用の推進、社内での人材育成を進めていく。
- 2016 年よりデジタル技術の先進活用に関する研究・開発専門組織を設置するとともに、東京・米国シリコンバレーに研究・開発を目的とする拠点「SOMPO Digital Lab」を設置する。最先端技術やノウハウ習得により、先端技術人材育成の場としても活用していく。

### 今後の方向性

- キャリア採用（中途採用）とともに、社内での人材育成も進める。高度な専門性を有する人材をグループ全体でデータベース化し、適時・適所・適材で配置可能な体制を構築していく。

## 3. 中高年人材のリ・スキル

### 現状認識・課題

- 今後、人材の Re-skilling については、中高年に限らず生じる課題と認識している。いかに人と機械が共生できるかが鍵となる。機械が得意なことは機械が、人は人が得意なことに特化する。中高年人材の Re-skilling とは、これまでの知見を無にして、デジタルネイティブに近づけるということではなく、もともとの経験・スキルを有効活用しながら対応することが重要である。
- 当社の正社員のうち 50 歳代以上の社員が 2 割を超えるなど、中高年人材のウエイトが高まりつつあり、その人材力の強化・活用は喫緊の課題である。

### 具体的取り組み

- ➡ 中高年人材を対象とした「ライフデザイン研修」を実施している。
  - ・この研修では、「WILL」・「CAN」・「MUST」の3つの観点から自己理解を深め、今までのキャリアを振り返り、専門性の高いスキルを磨くことが重要であり、それが自身にとって何なのか、気づきを与える内容としている。
  - ・キャリアビジョンの確立や「ライフ」も含めた今後の生き方・生きがいについて考える気づきの場としており、満足度の高い研修となっている。
- ➡ 中高年人材の経験・知見・見識を活用する場として、従来から内部監査等で活用しているが、直近では「人材育成部長」として全国に配置し、若手社員育成、女性活躍推進、管理職の相談役として人材育成の分野で活躍している。
- ➡ スキルの獲得とは異なるが、中高年人材が社外に転出できる「特別退職制度」という、会社が転籍先との給与の差額を保証しながら、キャリアプランを社外で実現できる場を紹介する仕組みを用意している（1980年頃から運用）。

### 今後の方向性

- ➡ 環境が変化する中で、中高年のモチベーションを高く維持しつつ、スキルアップに取り組む環境を、より一層整える必要があると認識している。
- ➡ 中高年に限らず、キャリアの節目でキャリアビジョンを再考する機会を与えるなど、自己理解と環境認識を深める取り組みが必要であると考えている。

## 4. ダイバーシティが生産性向上に結び付いたと考えられる実例

- ➡ ダイバーシティは、「優秀で多様な人材の確保」および「イノベーションの創出」による「生産性の向上」により、企業の成長に繋げることを目的に、「Diversity for Growth」として推進している。生産性向上に直結したと断言することは困難であるが、生産性向上につながりつつある事例は、以下のとおり。
- ➡ 女性活躍推進・女性中心の営業店
  - ・従来、事務を担当していた女性社員が、フロントの営業担当として、代理店のマネジメント業務など、より難易度の高い業務で活躍している。
  - ・可能性を最大限発揮する場として、女性中心の営業店を2012年度から展開。他の営業店と遜色無い成果をあげており、2015年度から全国展開。
- ➡ 人材の確保・定着
  - ・各種の環境整備・制度の見直し等により、人材の確保・定着は進展し、女性の勤続年数はこの4年で35%程度アップ。ただし、男女の平均勤続年数には未だ差が生じており、道半ばの状況にある。

## 2. 株式会社オリエンタルランド

### 1. グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 前提

- 弊社の事業フェーズとして、海外で事業展開等を行っていることはないため、国籍の異なる人々から成る組織を、国境を越えてマネジメントするような環境は現状ない。一方、事業特性として、グローバルなビジネスパートナーが存在している。以下は、グローバル・マネジメント人材を「グローバルなビジネスパートナーと渡り合うことのできる、交渉力を備えたリーダー」と定義して記載するものである。

#### 現状認識・課題

- グローバルなビジネスパートナーと対等に渡り合っていくためには、高いビジネス能力とグローバルマインドをベースとした、交渉力を備えたリーダーの育成が必要である。交渉力の下地となる異文化理解やグローバルな視野、多様性・不確実性を受容し対応する力については、現地に身を置くからこそ、育つものとする。海外に事業所がない中で、いかにそのような環境を与えられるか、「意図的な場の提供」が課題である。

#### 具体的取り組み

- 「交渉力」を備える人材を育成するために、下記の取り組みを実施。狙いであった異文化理解やグローバルな視野、不確実性を受容し対応する力といった要素の獲得に効果が見られた。
- 海外留学制度（海外の大学等に留学する制度）
  - ・留学期間は1～2年程度。
- 海外インターンシップ（実際に現地企業で働くプログラム）
  - ・派遣期間は1～3ヶ月程度。
- 他社出向（実際に海外で事業展開している他社で働くプログラム）
  - ・派遣期間は1～2年程度。

#### 今後の方向性

- 対象者を選定して行う施策のみではなく、若手の教育体系に異文化理解研修を組み込むなど、今後は広く従業員全体にグローバルマインド醸成の下地を作っていくことも併せて検討を行う予定である。

### 2. 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- これまでITは、あくまで戦略を実施する上でのツールの一つであり、人の業務遂行の補佐であり、効率化のためのものであったため、そのような組

織・人材の役割となっていた。IT 技術の進化により、今や IT がビジネスを変革させ、IT そのものが新たなサービスを生み出す時代であり、今後は高い専門知識・スキルを活かして、戦略やマーケティングそのものとして、ビジネスやサービスと IT をセットで発想する役割にならなくてはならない。高い専門知識・スキルを持ちながら、各部門のニーズと世の中の技術動向を踏まえて、提案ができる組織・人材を、いかに育てていくことができるかということが課題である。

#### 具体的取り組み

- ➡ 人事制度上の位置づけとして、IT 職種を総合職から専門職に位置づけ直すとともに、一部各部に点在していた IT 専門人材を IT 部門に集約した。また、各部門の潜在ニーズを拾い上げて提案を行うべく、メンバーを機能別×部門別のマトリクスの担当制に変更している。
- ➡ 採用についても、将来の IT 戦略遂行に必要な知識・スキルを洗い出し、組織の人材ポートフォリオを整理した上で行っている。専門技術の進化は早く、過去蓄えた個人の知識・スキルはすぐ陳腐化してしまうため、組織として常にリフレッシュさせておくことが重要であり、新卒採用、経験者採用、外部企業活用に加えて、他 IT 企業との人材交流も実施している。

#### 今後の方向性

- ➡ 常に変わる技術動向、技術進化に組織として対応するためには、外部との接点を持たせること等を通じて、個人をスキルアップさせ続ける仕組みを構築することとともに、他企業との提携といった採用以外の方法とも組み合わせていくことが必要であると考えている。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 現状認識・課題

- ➡ 弊社の特性として、これまで大きく事業転換をしてきたわけでないため、新しいスキルを獲得するといった視点に加えて、これまで培った知識・経験の発揮・伝承という視点も必要であると考えている。特に従業員各々の大きなキャリア転換期や、従業員に期待する職務内容が難化した際などについては、いかに本人が有用性を持って働き続けることができるかが重要であり、そのための環境整備が課題であると捉えている。

#### 具体的取り組み

- ➡ 50 歳、55 歳時にキャリアデザイン研修を実施（50 歳時は全員必須。55 歳時は任意、ただし再雇用希望者は全員必須）。  
・会社からの期待等を踏まえ、今後のキャリアビジョンと、ビジョン達成に

向けた行動計画を策定する。研修前に上司が記載するフィードバックシートや、研修後に行う上司とのフォローアップ面談など、特に研修の前後における上司の関与を強化し、本人への期待を個々に明確にしたことが、結果として本人の行動変容につながったと考えられる。

#### 今後の方向性

- キャリア転換期の対象として「管理職降職者」と「定年後再雇用者」、難化した職務内容に対する生産性向上の対象として「管理職経験のない中高年人材」というように、ターゲット別に施策の検討を行う予定である。本人が効能感を感じながら職務遂行し続けるためには、何が一番効果的かという観点から、属人的傾向が強い当該問題の中で、期待効果が高い統一的施策を選定する。

#### 4. ダイバーシティと生産性に関する取り組み

- 弊社の事業は若い女性や家族連れのお客さまを中心としながらも、近年ニューエイジングや海外のお客さまも増加傾向であり、障がいをお持ちのお客さまも多数来園いただいている。また、その背景には、社会自体の環境や価値観の変化があり、お客さまのニーズや働く側の意識も多様化している。そのような中、弊社のコア事業は舞浜に集中しており、意識やコミュニケーションの一体化を図りやすい半面、内向きになってしまう側面もある。そのため、弊社にとって、組織内に多様性を取り込むことは、顧客への価値提供の視点でも、従業員の働く環境という視点でも重要な課題であると認識している。具体例としては、新卒で海外留学生の採用を始めたことや、インドネシアの大学生をインターンシップで受け入れたことが挙げられる。
- 東日本大震災で約 1 カ月営業できなくなったことをきっかけに業務の進め方を抜本的に見直した。具体的には、原則時間外ゼロの方針を新たに定め、フレックスタイム制を導入するなど、生産性の向上を目的とした各種取り組みを行った。同時にそれは育児や介護など、時間に制約を持つ従業員が生産的に働ける環境整備でもあり、全体への効果としても、限られた時間で成果を上げる働き方への取り組みにつながっているものと考えている。上述の通り、これまでは震災をきっかけに生産性の向上に取り組んできたが、今後は、制約を抱える人財が、制約を持ちながらも、中長期的には制約がない時と同等に成長し、成果を出せている状態を目指して環境整備を行うことにより注力していく。

### 3 . グーグル株式会社

#### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

##### 現状認識・課題

- ➡ グーグルで活躍できる人材は必然的に、グローバルで活躍できる人材であることが求められるので、日本オフィスでの採用は必ずしも容易ではない。専門能力に加え、英語の問題も含めたコミュニケーション能力・プレゼンス、多様な価値観の人材とリレーションをつくり、チームとして動かしていく能力を持つ人材が限られている。

##### 具体的取り組み

- ➡ ローテーションプログラム、20%プログラムによる多様な人材との接触
  - ・ 3～6ヶ月単位のローテーションで、他国や他部門のプロジェクトに100%参加し、本来の自分の業務分野以外の経験、日本以外の組織での体験を積む機会を持たせる。また他国や他部門からのローテーション人材を受け入れることで多様な人材とともに働く、またはリードする機会とする。
  - ・ 20%プログラムは上記のローテーションと同じ仕組みで、20%の時間を本来の自分の業務以外の部署の仕事に参加させるプログラムである。上記と同様の効果が得られる。
- ➡ 各種トレーニング
  - ・ ジョブレベルに応じ、プレゼンテーション、リーダーシップ等のトレーニングを提供する。また多様なバックグラウンドを持つ人材が、安心して活躍できる(Safety & Inclusive)環境の実現のため、Unconscious bias(無意識の偏見)を無くすためのトレーニングを行う。これらのトレーニングは、特にシニアになればなるほど、オフィス単位だけでなく、各国から集まった参加者のいるプログラムに参加することを奨励することで、グローバル人材育成の一助とする。
- ➡ Associate Product & Product marketing manager program
  - ・ 若手のリーダー育成プログラム。プロダクトおよびマーケティングの組織内で、大学卒業後3～4年程度までの層に対し、1年毎に職種・チームをローテーションする、あるいはプログラム在籍中にグローバル意識を持ってもらうため、2週間程度の市場視察に参加する等の条件を付け、将来のグローバル人材の育成を目指すプログラムである。
- ➡ パーソナルディベロップメントプログラム
  - ・ マネジャーとともにキャリアビジョンと照らし合わせて必要となる能力・経験を獲得するためのプランを半年ごとに作成・見直しを行う。

### 今後の方向性

- ➡ 育成に関しては、現状のプログラムをさらに強化する一方、採用に関しては人材データベースを強化する。
- ➡ 女性育成プログラム：グローバル人材として活躍できるための女性の育成。Women@Google 等の社内グループと連携し、女性人材の採用、育成プログラムを行う。
- ➡ タレントレビューによるグローバル人材候補の育成：半期に一度の人事評価の過程で、トップタレントを見極め、育成プログラムを APAC / EMEA / AMERICAS 等の地位ごとに作成する。

## 2. 先端技術人材の獲得・育成・活用

### 現状認識・課題

- ➡ Computer Science、ビッグデータを扱う際に必要となる統計学、AI 等に係る能力を持った人材が不足している。CS はそれでも一定のパイがあるが、統計学や AI 等は、相当の強化が必要である。また STEM ( Science, Technology, Engineering, Math ) 教育を専攻する女性が不足していることも、ダイバーシティの観点から望ましくなく、克服すべき課題である。

### 今後の方向性

- ➡ Women Will というテクノロジーによる女性のエンパワーメントを目指す活動の一貫として、女性の STEM 教育支援活動やプログラミング教育等のサポートを、他社とも連携しながら行うことで、全体の人材供給の底上げを図る。Mind the gap ( マインドザギャップ )、Made with Code ( メイドウィズコード ) 等。
- ➡ 大学など教育・研究機関 ( 海外ではスタンフォード、ユダシティ、シンギュラリティユニバーシティ等 ) と連携し、先端技術人材の教育、採用等を行う。
- ➡ GV (Google Ventures)、Google Campus などスタートアップ、ベンチャーを支援するプログラムを行っている。

## 3. ダイバーシティが生産性向上に結び付いたと考えられる実例

- ➡ 「イノベーションの為にはダイバーシティは不可欠」という考えが基盤となっており、グーグルの製品はダイバーシティを重視する企業のカルチャーがあつての結果ともいえる。

## 4 . D I C 株式会社

### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- ➡ 弊社は、世界 63 の国と地域に 176 のグループ会社を通じて事業を展開しており、売上高の中で海外向けは約 6 割を占めている。また、本社のある日本のほか、中国、アジアパシフィック、ヨーロッパ、アメリカの 4 つの地域を中心に経営を行っていることから、各部門のトップは、それぞれのグローバル戦略に基づき、所管している海外子会社を管理・運営している。
- ➡ しかしながら、全員が海外駐在を経験している訳ではなく、現地スタッフとの間で英語による直接のコミュニケーションが得意でない者も一部にはいることから、今後はコミュニケーションエラーに伴う無用なロスを軽減すべく、これから執行役員になる可能性がある人材に対し、計画的に海外駐在経験を積ませる等の対策を講じる必要性があるものと考えている。

#### 具体的取り組み

- ➡ 製品本部制を敷いて、製品本部長が中国、アジアパシフィック、ヨーロッパ、アメリカの 4 つの地域統括会社社長とコミュニケーションを取り、エリアごとの実情を理解した上でグローバル戦略を立案することにより、グローバルベースでの確かなマネジメントを行う資質を高める育成につながっている。

#### 今後の方向性

- ➡ 今後は将来のグローバル・マネジメント人材や部門トップの候補となる社員を「ハイポテンシャル人材」として選抜し、海外駐在や高度なマネジメント研修等の経験を積ませるとともに、必要に応じてヘッドハント会社を通じ、海外経験が豊富でマネジメント能力もある人材を調達することを検討している。

### 2 . 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- ➡ IT 技術（Cloud、IoT、AI、ビッグデータ等）を活用して、より効率や質の向上を図ることが期待できる業務として、マーケティング、生産技術（生産設備設計等）、各種物質・物性の解析など多種多様な業務への展開が考えられるが、現段階においては重要性や緊急性、費用対効果などの検証をしている段階である。

#### 今後の方向性

- ➡ 当社として IT 技術を駆使して何を実現したいのか、将来像を明確にし、それに向けた提案ができる人材の育成、獲得を進める。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 現状認識・課題

- ▶ 弊社においては、会社として必要度に応じて適切な雇用を可能とする定年後再雇用制度を設定しており、その運用により、高年齢者の一層の活用を推進している。会社が必要とし続ける高年齢人材のスキルの確保については、通常の現役社員としての育成ベースの範囲で培われたものを前提としており、一般社員レベルの再雇用においては、再雇用後も現役時の業務スキルが役立つケースが多い。一方、管理職層においては、組織に必要な新陳代謝の観点より、再雇用時には役職を継続せず、マネジメント業務以外の担当となることを前提としていることから、個々人が持っているマネジメント以外のスキルの掘り起こしやブラッシュアップを、現役時代にあたる早期に進めておくことが必要であるが、現状は現役時の業務スキルの活用の範囲に留まっており、こうした対処の前提となる意識づけを含め、掘り起こしやブラッシュアップ的な Re-skilling 対応が課題と考えている。

#### 具体的取り組み

- ▶ 生産プロセスの異なる職場への異動ではあったが、対象となる中高年者に対し新職場にて時間をかけ丁寧に指導を行い、Re-skilling を実施した結果、新職場において、その職場から異動した経験のない者では気付きにくいことについての様々な提言を行い、新職場の業務や職場環境を改善することにつながった。

#### 今後の方向性

- ▶ 定年後再雇用者をも想定した中高年の人材活用には、比較的早い段階（40代～50代前半）で、社員に自らの今後の会社生活での活躍手段を考え、特に管理職層においては、これに基づくスキルの回復や維持・向上させる努力を要することとなる。その実現のために、やる気やモチベーションにつながる再雇用条件等の制度の充実をさらに図っていくとともに、本人側の意識や努力を早期に引き出すことができる研修等の実施を検討していくことを考えている。
- ▶ 事業構造改革等に伴う配置転換時の課題については、現有の中高年人材の再教育のみでは限界があることを踏まえ、中期的な課題への対応ととらえ、若年層を含め、広域のジョブローテーションによるスキルの平準化など、スキルが固定化する前の段階での施策の検討を要するものと考えている。

#### 4.ダイバーシティが生産性向上に結び付いたと考えられる実例

- ➡ 当社においては、ダイバーシティ推進の一環として、女性の活躍を推進する各種施策に取り組んできており、2007年度より育児と仕事の両立支援制度の充実や、女性の職域拡大などに注力してきた。子育て中の社員は仕事に割ける時間に制約があるため、より効率的に質の高い業務遂行が求められ、本人のレベルアップや意識改革はもとより、周囲の社員へも良い影響を与えており、生産性の向上に寄与しているものと考えている。

## 5 . 株式会社電通

### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- 急速にグローバル化を進めている弊社では、本社意思決定機関である取締役会や経営会議メンバーに外国籍役員を迎え入れて、多様な視点での意思決定ができる体制を整えつつある。
- 日本市場以外の海外事業運営に関して、買収先企業の経営陣をリテンションし、適切なガバナンスと権限移譲のバランスを取って進めている。
- 但し、本社プロパー社員の中でグローバルな経営管理手法を熟知し、多国籍な経営人材と対等に渡り合っていける人材が質・量ともに不足している。

#### 具体的取り組み

- 買収先企業のマネジメント手法をベースに運営している海外事業体の経営管理ポストに、本社執行役員クラスの派遣を行っている。
- 5～10年以内に経営ポストを担えるような優秀社員にフラッグを立て、戦略的に1～3年程度の海外出向経験をさせるプログラムを実施している。

#### 今後の方向性

- 本社プロパー社員の育成と、国籍に捉われない人材の外部登用を同時に視野に入れて、ベストバランスを検討していく。

### 2 . 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- 弊社の主領域とするマーケティング領域においても、デジタル化が急速に進んでおり、データ、テクノロジーの活用、マーケティングとITの融合が加速化している。マーケティング領域全体で、マーケティングとITの融合するコンサルタントやデータサイエンティスト、エンジニア等の人材需要が高まっており、弊社の中での人材育成や中間採用による外部人材の獲得を強化している。

#### 具体的取り組み

- 新卒採用に関しては、理系学部に対してのアプローチ強化や、インターンによって実際のデータ解析等の経験を通して、具体的な業務内容について理解を深めてもらった上でマッチングを図るなどの試みを行っている。

#### 今後の方向性

- 今後も積極的に採用および育成を行っていく。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 現状認識・課題

- 変化する環境の中で、中高年人材への役割期待が不明確になりがちであり、いかにして長期的なキャリア成長を醸成・担保して行くかが課題である。社員一人ひとりが、よりプロフェッショナル意識を持って自分のキャリアを自律的に考え、社内外を問わず積極的に進化していくことが求められる。

#### 具体的取り組み

- 社外有識者やOBの講演会、キャリア研修やカウンセリングを通じて、中高年人材のキャリア自律のマインドセットを促す施策を整備し始めている。

#### 今後の方向性

- 社と社員の関係が庇護から、より対等な契約関係に変化して行く環境下、社員一人ひとりが、社にぶら下がるのではなく、プロフェッショナル意識を持って自分のキャリアを自律的に考え、社に貢献し続けてもらうための支援を行う。
- 社員全般に「キャリア自律」のマインドが浸透し、各世代がお互いの多様性を尊重しながら自律的に働く風土が醸成され、それが生産性向上に明確に貢献することを目指す。

## 6 . 株式会社バンダイナムコホールディングス

### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- ➡ バンダイナムコグループでは、玩具、ゲーム、ネットワークコンテンツ、映像音楽作品、アミューズメント施設など、ビジネスモデルの異なる多岐に渡る事業を全世界で展開している。そのため、次世代のマネジメント候補として、様々な事業や国内外の事業の経験を持つ総合力の高い人材を育成すべく、特に若手～中堅層における地域や事業を横断したジョブローテーション(人材交流、年間30～50人前後)を積極的に開催している。

#### 具体的取り組み

- ➡ バンダイナムコネクストボード経営塾 (執行役員・部長職層 1年2ヶ月)
  - ・リベラルアーツを含む人間観、歴史観、世界観、時間観の課題に取り組み視野を広げ経営を深掘りする。
- ➡ バンダイナムコリーダープログラム (課長職層 10ヶ月)
  - ・チームビルディング、集合研修、海外研修、自社課題演習、グループ5社長への最終答申。
- ➡ バンダイナムコ異業種プログラム (係長・主任層 3ヶ月)
  - ・異業種とのセッションでリーダーシップのありかたの指針を得る。
- ➡ このほか、各事業会社において事業特性に応じ、国内拠点の社員と海外拠点の現地社員との合同研修プログラム、トレーニー制度(若手社員を1～2年間海外拠点に異動させる制度)など、グローバル・マネジメントを意識した様々な取り組みを行っている。

#### 今後の方向性

- ➡ 今後、グループがグローバル市場での成長を図るためには、更なるグローバル人材の育成が必須となる。足元では玩具ホビー事業や、ネットワークエンターテインメント事業の海外拡大が急速に進んでおり、事業拡大のスピードにあわせられるよう、グローバル人材の育成強化、育成のスピードアップを図ることが課題である。

### 2 . 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- ➡ グループが展開する事業領域においては、特にネットワークエンターテインメント事業において技術進化のスピードが速く、「IP軸戦略」の出口となるプラットフォームの変化・多様化が進んでいる。企画開発にあたっては、常に最新技術トレンドと接点を持つことが必要なことから、グループ内においても技術研究とノウハウの蓄積を行うとともに、技術力を保有する外部パー

トナーとのパートナーシップなどにより、ノウハウ共有や人材の活性化を図っている。

#### 具体的取り組み

- ➡ 米ベンチャーキャピタル Fenox 社への出資と活用
  - ・ネットワークエンターテインメント事業の開発スタジオ内にプロジェクトを組成し、最先端技術の検証評価を行い、グループ内にフィードバックを実施。最新情報のいち早い取得、技術を応用した開発の推進に加え、同社への人事派遣や人材交流により、グローバルで通用する技術人材の育成を実施。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 具体的取り組み

- ➡ バンダイナムコグループにおいては、55歳を役職定年、60歳を定年とし、以降は社員の希望や能力に応じ継続雇用を実施し、主に現場における後進の指導・育成を行っている。
- ➡ おやじプロジェクト
  - ・業務用ゲーム機・施設運営経験のある50～60歳5名のメンバーによる特命プロジェクト。国内においては最新技術を活かしたゲーム機開発が主力だが、グローバル市場においては、国内の過去のノウハウを活用した機器のニーズも高い状況。プロジェクトメンバーにより海外向けのリデンプション機(簡単なゲームとチケットが払い出されるゲーム機)の開発を実施。海外における主力機器の1つに。

### 4. ダイバーシティと生産性に関する取り組み

- ➡ 「夢・遊び・感動」を提供することをミッションとし、「世界で最も期待されるエンターテインメントグループ」となることを目指すバンダイナムコグループでは、社員生き生きと働き、安心して仕事に従事できる環境づくりに努めている。
- ➡ また性別・経歴・国籍・文化的背景等を区別せず、様々な個性を持つ人材を登用し、社内の多様性を図ることとしている。特に、夢や感動を提供する商品・サービスを創出し提供するための発想やアイデアの推進においては、社員1人ひとりがエンターテインメントを仕事とすることの使命の大切さを認識するとともに、社員が協力しあいながら事業現場が中心となり業務を遂行できる企業風土や制度であることが重要だと考えている。採用、および昇進昇格や報酬体系においても、性別や国籍などの背景に関係なく、個人の適性や能力を判断基準としている。

## 7 . 東日本旅客鉄道株式会社

### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- ▶ 単体、グループの中の海外案件（鉄道技術の海外輸出等）を個別に取り組む中で、国際業務部を中心に、グローバル・マネジメント、グローバル人材（適性・資質等）とは何かを模索しながら進めている。

#### 具体的取り組み

- ▶ 年間約 600 名の社員を、研修の目的で異文化体験（1 週間）、語学留学（3 ヶ月）等、短期ではあるが派遣している（今年で 3 年目）。また、日本に留学している外国籍の方を正社員として採用している。鉄道事業は、高い専門性と経験を必要とすることから、外国籍であっても、日本人とまったく同じに運用し、外国籍であることを活かして頂きながら、当社でのキャリア形成ができるようにしている。今年、外国籍の車掌が首都圏でも、地方においても誕生している。

#### 今後の方向性

- ▶ 世界的に鉄道への関心が高まり、各地で多くの鉄道建設プロジェクトが検討されているが、こうしたビジネスチャンスに対しチャレンジしていく。鉄道車両製造やメンテナンス、オペレーションなど、トータルの鉄道システムを世界各地に展開していくには、海外に優れた技術があれば、積極的に取り入れていく。そのためには、国内外に対してオープンなマインドを持ち、社外からの新たな知見やノウハウを取り入れ、社員一人ひとりが自分自身の可能性を拡げていくことが重要だと考えている。

### 2 . 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- ▶ Suica と、1 日 1,700 万人のお客さまにご利用頂く駅等、当社が保有する資源を活用したビックデータの可能性に興味を持つ学生の志望がある。企業で研究開発を希望する博士の学生が少ない。

#### 今後の方向性

- ▶ 新卒、既卒の区別なく博士号を保有する学生、研究者の採用を継続する。
  - ・車内吊広告での広域な募集告知し、広い人材プールから人材を選抜する一方で、研究所人脈を通じて人材を探していくことの両面から進めている。
- ▶ 当社においては、鉄道技術以外に、気象、地象、地震、ヒューマンファクター、情報デザイン等様々な研究開発分野の研究を行い、融合させている。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 現状認識・課題

- 鉄道分野に従事してきた社員の、同分野での再雇用時には、現職時の能力を活かせる分野への出向を行っている。また、生活サービス分野にチャレンジする社員については、事業スキームや鉄道との相乗効果を理解させる研修を実施している。課題として、本人の意欲に依らず生活サービス分野に適応できない(馴染めない)場合のフォロー対策がある。

#### 今後の方向性

- 生活サービス分野の現行研修内容を、一層強化していく。
- 現職時に、鉄道分野と、生活サービス分野の人事交流を進めていくことで、多様な職務経験、多能化を図り、相互に対応しうる人を増やしていく。

### 4. ダイバーシティが生産性向上に結び付いたと考えられる実例

- 民営化直後女性社員比率は0.8%。モノカルチャーであった文化を女性社員の採用、職域拡大を推進することで社内活性化を図ってきた。現在では、多様であることを強みとしている。
- 外国籍社員が、新たな職域を拡大していくプロセスに他の社員が大いに刺激を受けている。奮起の材料になっている。
- 障がいを持つ社員が、3ヶ月の海外短期留学にチャレンジし、見事合格した。帰国後は、持ち前のバイタリティを発揮し、その経験を職場の社員に伝え、周囲の意欲を喚起する良き影響を与えている。

## 8 . ファイザー株式会社

### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- 事業部門ごとにグローバルと一体化したオペレーションを行っており、マネジメント層は、日々グローバルの上司やカウンターパートと連携をとって業務を進めている。製造や開発部門は以前からこのような体制であり、一定のグローバル・マネジメント人材も育てているが、コマーシャル部門は長く日本市場にフォーカスしたオペレーションを行ってきたため、グローバル・マネジメント人材が十分育てているとは言えない。しかし、実際にニューヨーク本社でポジションをとって活躍している人材もあり、このような人材を増やしていくことが期待されている。

#### 具体的取り組み

- 採用においては、グローバル人材になり得る社員を中心に採用し、社内でグローバルやリージョンとの関わりの中で育成している。
- また、毎年の上司とのキャリアについての面談とプラン、サクセッション・プランニングの中で、個別の育成計画を立てて人材育成を図っている。

#### 今後の方向性

- 社内でグローバルやリージョンとの関わりが飛躍的に増えている中、成功事例を積み重ねて行くとともに、タレント・プランニング、特にタレントの育成プランをしっかりと進め、社内の人材をグローバル・マネジメント人材として育成していきたい。

### 2 . 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- マーケティング領域においてもデジタル化・IT化が急速に進んでいるが、従来のマーケティング人材に求められるスキルセットに加え、IT部門の人材のようなりテラシーが求められており、人材育成・確保に苦労している。

#### 今後の方向性

- デジタル化による営業活動あるいは事業活動全体の大きな変化は確実に予見されており、先端技術人材の確保は経営戦略上重要なテーマとなっている。外部からの採用も含めて人材確保を進めていきたいと考えている。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 現状認識・課題

- 社員の年齢構成、ビジネスモデルの変容が待った無しの中で、中高年のリスキリングは大きな課題となっている。

#### 具体的取り組み

- 全社的な取り組みとして、従来 55 歳以上に実施していたペンションライフプランセミナーに代わり、50 歳以上を対象にキャリアプランとファイナンスプラン、健康について考えてもらうセミナーを始め、現状を認識するとともに、自分のキャリアを考えてもらうようにしている。グローバルと一体化したオペレーションが進む中、英語能力向上は必須のため、本社ラインマネジャーの TOEIC の最低ポイントを設定して英語能力向上の取り組みを推進している。
- 管理職以外の層に役割等級制度を導入し、果たすべき役割の大きさに応じて等級をより柔軟に変動させる仕組みとした。中高年層に適度な緊張感を与え、意欲の向上につながっている。

#### 今後の方向性

- 今後のビジネスモデルやオペレーティングモデルと求められる職務、その要件を明らかにし、それに向けての人材育成を図っていきたいと考えている。

### 4. ダイバーシティと生産性に関する取り組み

- ダイバーシティに関しての取り組みはすでに 15 年近くになり、社内の理解、制度の整備も進み、定着している。
- 業界外からも女性のタレントの採用を進めたこともあり、外国人人材も含め、マネジメント層の多様化が進んでおり、役員層では女性が 3 割近くを占めている。現在では色々な観点から活発な議論がなされ、今までにはなかったような施策もリスクをとって取られるようになり、組織強化や業績向上につながっている。
- また、女性が活躍できる組織、小さな子供がいても働ける会社、という観点から、優秀な人材が集まるようになっている。

## 9 . マーサージャパン株式会社

### 1 . グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 具体的取り組み

- 継続的なサクセッション・プランニング、3年後を想定したワークフォースプランニングを通じ、次世代のリーダーシップ候補を選別し、エクゼクティブコーチング、英語によるエクゼクティブコミュニケーションなどの継続的な育成の場を提供する。同時に、年度単位でのタレントレビューを通じ、リーダーとしての強化すべき領域を明確にし、本人とのカウンセリングを通じ、育成を図る。
- グローバルの選抜育成プログラムを、次世代リーダー、次々世代リーダー候補に展開し、グローバルの同様の背景を持つ人材との交流、共同での研修、海外ローテーションなどを通じ、育成機会を提供する。
- 人材の流動性の高さを背景に継続的な採用活動も行い、適度な新陳代謝を図りながら、リーダー候補の入れ替えも行う。

#### 今後の方向性

- グローバル化が一層進む環境の中、さらに、グローバル交流型の育成、選抜強化を通じ、十分な基盤を持つ人材を登用していく。継続的に、競争選抜が機能する人材確保を、3～5年でのワークフォースプランを徹底し、実施していく。領域によっては、日本人に限定しないリーダーシップの養成を進める。世代交代を計画的に行い、トランジションサポートを充実する。同時に、外部採用は継続的、計画的に実施し、適度な新陳代謝を図りながら、人材の確保を、内部、外部両面で進める。

### 2 . 先端技術人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- データ解析領域の重要性は高まり、データサイエンティストの強化を進めたいが、十分に、そうした専門家を評価し、報奨する仕組みが確立できていない。同時に、専門性の高さゆえ、キャリアパスの発展の方向性を示しづらい。正規雇用にするのか、成果を事前に合意して有期雇用(ただし、コンペセッションはより競争力あるものとする)とするかなど、柔軟なモデルの検討が必要である。

### 3. 中高年人材のリ・スキル

#### 現状認識・課題

- ➡ 特定のスキルを持たないと、そもそも雇用継続が厳しい職場環境の中、中高年であっても一定の市場価値のあるスキルを持った者のみが在籍している。特に課題は無いものの、求められるスキルが時代の要請に応じて変化していく中、専門性が高いがゆえに、そのスキルチェンジを図れない状況が今後は出てくると想定している。

#### 今後の方向性

- ➡ 雇用形態を、有期（年次更新）、オンデマンド（必要な時にプロジェクト参加を要請する、副職をむしろ奨励する）などの形への移行が、今後の取り組み課題である。

### 4. ダイバーシティと生産性に関する取り組み

- ➡ 個々のプロフェッショナルが、最も生産性高く働ける環境、制度を整え、働き方の多様性を是とすることを、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の基本としている。
- ➡ 例としては、ワーキングマザーが効果的に働ける仕組み（時短勤務、フレックス、在宅勤務など）を積極的に取り入れたことで、対象者のモラルの向上とともに、短い時間で成果を上げる働き方への取り組みにつながり、高品質のアウトプットを短時間で実現できるようになってきている。経験を持った人材の出産後の復職率も高い。
- ➡ リーダークラス（必ずしも、部門の責任者ではなく、専門領域でのリーダーシップの発揮を含め）に一定の女性をアポイントすることを全社目標とすることで、多様な意見を持つリーダー組織を形成することを進めている。
- ➡ 多様な働き方、多様な人材が働く環境で、意識せずにバイアスがかかる、差別する、という行為が発生することを避けるべく、“アンコンシャス・バイアス”に対するトレーニングを全リーダーに受講義務化するなどの、周囲の環境整備も併せて実施している。

## 10. 株式会社 L I X I L

### 1. グローバル・マネジメント人材の獲得・育成・活用

#### 現状認識・課題

- 2009年にアメリカンスタンダード・アジア、2011年に Permasteelisa を買収したが、その時点では LIXIL は国内向けの販売がほとんどで、社内のグローバル人材はほとんどいないとあってよい状況であった。その後、アメリカンスタンダードの北米事業や Grohe を買収し、グローバルビジネスを急速に拡大させたが、global mindset や expertise をもったグローバルタレントについては、CEO を含め外部からの採用に頼らざるを得ない状況であった。現在既存社員のトレーニングを通じ育成を図っているが、即戦力の中途入社も並行して行っている。

#### 具体的取り組み

- 海外 M&A 先の経営陣他グローバルビジネスの経験者を基本的に買収後も据え置くことに加え、本社のボードメンバーに組み込むことで、モチベーションを維持したまま経営を引き継ぐことができた。
- 体系化された階層別リーダーシップトレーニングをグローバルに展開するにあたり、出身会社や国籍にかかわらず公正にノミネートし、実施していくことで、日本人社員にとっても、M&A で LIXIL に入った社員にとっても、大きな刺激になっていることが実感できる。

#### 今後の方向性

- 採用、育成、活用の全ての面で、積極的にグローバル人材を増やしていく。
- 採用に関しては、海外で学んだ日本人の採用、また、日本で働きたいという外国人の採用を積極的に進める。グローバル・マネジメントの即戦力についても採用を継続する。
- 育成に関しては、日本人タレントのコミュニケーション能力や、グローバルで活用できる Expertise を持ったタレントを育てていく。現在毎年3～4名程度の社員を欧米の MBA に派遣しているが、これを継続していく。また、世界各国の優秀な社員が参加するプログラムを作ったが、これを活用することによって、国籍に関係なく人材を育成していく。
- 活用に関しては、国を超え、ビジネスを超えて、人材をローテーションし、将来の経営人材を育てていく。いずれにせよ、日本人であるかどうかにかかわらず、優秀な人材を育成し、活用していく真に Diversity な会社を目指す。

## 2. 先端技術人材の獲得・育成・活用

### 現状認識・課題

- ➡ グローバル人材同様、不足していると認識している。住宅建材業界自体がこれまでアナログ的電気・電子通信の活用に止まり、デジタル化・ネットワーク化に関する先端人材の確保・育成を怠ってきたといわざるを得ない。

### 具体的取り組み

- ➡ これから取り組むこととして（先端技術を含む）専門研究者の評価システム・処遇システムの見直しを実施する。このことによって、組織マネジメント能力で評価・処遇してきたこれまでのやり方に加え、高度技術を持った研究者をプロフェッショナルとして評価・処遇する道を開いた。この結果、技術者のモチベーションが向上し、より高い研究成果が期待できる。また、研究者の処遇を明確にすることによって、人材の確保にも役立てることができると考えている。

### 今後の方向性

- ➡ 評価・処遇システムの整備に加え、社内外で認知度の高い先端技術人材とのコラボレーション、あるいは直接参加（採用）を進めていくこと、また戦略的インターンシップ受入、大学・研究所との協働（冠講座開設等）による将来のタレント確保を積極的に進めていきたいと考えている。

## 3. 中高年人材のリ・スキル

### 現状認識・課題

- ➡ 過去複数回の希望退職を実施したこともあり、中高年比率の大きさが問題になるような年齢構成には現在のところなっていないが、キャリア頭打ちとなった中高年齢者のモチベーション維持・向上期間の長期化が課題となってくることが予想している。

### 今後の方向性

- ➡ 今後、会社が大きくグローバル化や、デジタル化に舵を切っていく過程において、必ず顕在化する問題だと考えている。そういった環境で、実力主義を徹底し、生産性の向上を図っていく過程で、余剰となってくる人材をどう活用していくかが大きな課題である。長年培った業界や社内の知識を有効に使いながらも新しい状況にチャレンジさせるような仕掛け、研修などを行っていくことが今後の方向性であり、また課題である。

#### 4. ダイバーシティと生産性に関する取り組み

- ➡ 当社はダイバーシティを「戦略」と位置付け、ジェンダーダイバーシティ(女性の活用)に取り組んでいる。代表的事例を挙げると、
- ➡ 女性が自ら手を上げケニアでのビジネスを展開
  - ・ケニアにアフリカ エコサニテーションの担当として当社初の事務所を立ち上げ、赴任している女性がいる。インフラが整っていないエリアへの社会貢献に加え、約 25 億人の市場開拓の第一歩となっており、ビジネスへの大きな貢献が期待されている。
- ➡ 女性がリーダーとなって業界初の商品を開発
  - ・「カーテンレールが付いた窓枠があればいいのに…」そのアイデアを出した女性がリーダーとなって、ダイバーシティなチームをつくり、カーテンレール付きの窓枠を開発、「GOOD DESIGN AWARD 2014」を受賞した。
- ➡ シックスシグマ(改善)活動での貢献
  - ・LIXIL の戦略としてシックスシグマ活動を始めた際、初年度には女性のプロジェクトリーダーは誰もいなかった。翌年から「リーダーの 30%以上を女性にする」として活動を進め、今では、100 名以上がプロジェクトをリードし、同活動の中心戦力となっている。
- ➡ こういった積極的な取り組み、成果が評価され、「なでしこ銘柄 2 年連続選定」、「ダイバーシティ経営企業 100 選」、「女性が輝く先進企業表彰」を受賞、社会的に評価されたことで、より優秀な人材の獲得や、女性がこれまで発揮できていなかった力(潜在力)を顕在化することができている。
- ➡ 加えて、男性中心の同質的なカルチャーから、異なった意見を受け入れ、自らの意見を言える風土の構築に寄与している。

## 2015年度 人材の採用・育成・登用委員会 名簿

(敬称略)

## 委員長

櫻田 謙 悟 (損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO 取締役社長)

## 副委員長

石川 祝 男 (バンダイナムコホールディングス 取締役会長)  
 岩村 水 樹 (グーグル 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネジング・ディレクター)  
 鴨居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)  
 高野 由美子 (オリエンタルランド 取締役専務執行役員)  
 中田 るみ子 (ファイザー 取締役執行役員)  
 中西 義 之 (DIC 取締役社長執行役員)  
 濱瀬 牧 子 (LIXIL 理事) \*2016年5月まで就任  
 松島 訓 弘 (電通 取締役執行役員)  
 森本 雄 司 (東日本旅客鉄道 常務取締役)

## 委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)  
 芦田 邦 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)  
 有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長)  
 稲木 歳 明 (共同印刷 取締役会長)  
 稲村 純 三 (明電舎 取締役会長)  
 井上 陽 介 (グロービス マネジング・ディレクター)  
 入江 仁 之 (アイ&カンパニー 取締役社長)  
 岩尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)  
 岩田 喜美枝 (21世紀職業財団 会長)  
 浦野 邦 子 (コマツ 常務執行役員)  
 大海 太 郎 (タワーズワトソン 取締役社長)  
 大川 順 子 (日本航空 取締役専務執行役員)

大塚俊彦	(EMCジャパン 取締役社長)
加瀬豊	(双日 取締役会長)
加福真介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
鎌田英治	(グロービス 執行役員)
川合正矩	(日本通運 取締役会長)
川島健資	(ドイツ証券 取締役副会長)
神林比洋雄	(プロティビティLLC 最高経営責任者兼社長)
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))
北野俊	(サンオータス 取締役社長)
北野泰男	(キュービーネット 取締役社長)
橘田尚彦	(ケンコーコム 取締役社長CEO)
剣持忠	(メンバーズ 取締役社長)
高祖敏明	(上智学院 理事長)
小林恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
小林洋子	(NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)
齋藤勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
鷺谷万里	(セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)
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)
志賀俊之	(日産自動車 取締役副会長)
重光昭夫	(ロッテホールディングス 取締役副会長)
品川泰一	(ユーキャン 取締役社長)
神農雅嗣	(セレコーポレーション 取締役社長)
杉原博茂	(日本オラクル 取締役 代表執行役社長 兼 CEO)
杉元崇将	(ポジティブドリームパーソンズ 取締役社長)
杉本迪雄	(NTTコムウェア 相談役)
鈴木洋之	(PwC ジャパン 代表執行役)

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)  
銭 高 久 善 (銭高組 取締役副社長)  
反 町 雄 彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)  
高 木 純 夫 (日本漢字能力検定協会 執行役員)  
高 木 嘉 幸 (コスモスイニシア 取締役社長)  
多 木 正 (ウシオ電機 顧問)  
竹 内 成 和 (みらかホールディングス 代表執行役副社長)  
田 中 一 行 (日立化成 取締役会長)  
田 中 達 郎 (シティグループ・ジャパン・ホールディングス 取締役会長)  
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)  
淡 輪 敬 三 (ビービット 顧問)  
近 浪 弘 武 (日本コンベンションサービス 取締役社長)  
津 坂 純 (日本産業推進機構 取締役社長・創業メンバー)  
同 前 雅 弘 (大和証券グループ本社 名誉顧問)  
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)  
長 江 洋 一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)  
中 川 いち朗 (シスコシステムズ 専務執行役員)  
長 嶋 由紀子 (リクルートホールディングス 監査役)  
中 村 正 己 (日本能率協会 理事長)  
西 川 久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 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 R I 取締役社長)  
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)  
馬 田 一 (J F Eホールディングス 相談役)  
羽 入 佐和子 (お茶の水女子大学 名誉教授)  
林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)  
林 恭 子 (グロービス 執行役員)  
林 達 夫 (アークデザイン 取締役社長)

原 俊 樹	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
坂 東 眞理子	(昭和女子大学 理事長)
平 井 康 文	(楽天 副社長執行役員)
廣 岡 哲 也	(フージャースホールディングス 取締役社長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
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)
古 河 建 規	(SOLIZE 取締役社長)
堀 田 利 子	(ルネサンス 取締役副社長執行役員)
本 城 正 哉	(住友生命保険 取締役 代表執行役専務)
増 山 美 佳	
馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長 CEO)
八 木 洋 介	(LIXILグループ 執行役副社長)
安 田 結 子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター / 日本代表)
安 永 雄 彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
山 田 英 司	(NTTデータ 顧問)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)
鰐 淵 祥 子	(銀座テーラーグループ 専務取締役)

以上101名

## 事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
肥 塚 陽 子	(経済同友会 政策調査部 アソシエイト・マネジャー)
久保田 洋 平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)