

## はじめに(環境認識と2015年度委員会活動の焦点)

・先の読めないVUCA(注)の時代に突入。デジタル化による破壊的イノベーションに起因した産業構造激変の恐れに加えて、課題山積の日本が、持続的な経済成長を実現するためには、生産性向上が不可欠であり、その鍵となるのは「人材」に他ならない。これまで本会では、「ダイバーシティの推進」を柱として各種提言を行ってきたが、本年度を実行段階と位置付けるとともに、上記環境を踏まえた新課題(グローバルマネジメント人材、先端技術人材、中高年人材のリ・スキル)を追加し、提言する。

(注)VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(あいまいさ)の4つの言葉の頭文字を取った造語で、世界が直面している新しい環境を表す言葉である。

## 時代が求める高度専門人材 ~グローバル化への対応~

## 1. 前提(今起きている事実 ~なぜ今「グローバル」を再考するのか~)

・日本企業のグローバル競争における相対的地位は徐々に低下。日本企業は世界の成長の果実を得るべく、積極的なM & Aを展開しているが、グローバルにマネジメントできる人材(特に日本人)が圧倒的に不足している。いわゆる「グローバル人材」が切望されて久しいが、国内で頻繁に耳にするこの言葉は、海外では標準的と言えず、これ自体が日本の特殊性を象徴している。

・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、必要な人材を“適所適材”に育成・獲得することが重要になる。

## 2. 「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) 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、若い時から選抜して経営幹部に登用するものではなかった。

・結果、概して経営幹部就任年齢が高く、グローバル経験が不足している傾向が示されている。

## (2) 外部獲得を阻害する人事制度

・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、外国籍人材を外部獲得する際に、大きな阻害要因となっている。

## (3) 企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の高い壁

・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、腹落ち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。

## 3. 「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

記載番号は提言記載番号と同一

・まず最初に、「グローバル人事戦略」を策定し、責任主体を明確にすべきである。また、その際に、(自社のグローバル展開の発展状況によるが)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。

・人材の育成・獲得に当たっては、自社にとって重要な「キーポストを明確」にするとともに、「有能人材を見える化(データベース化・タレントレビューの導入)」することが、適所適材のサクセッションプランの実現につながる。「M & Aによる人材を戦力化」するためにも、人事デューデリジェンスを適切に行い、適切なりテンションを早期に行う必要がある。

・最後に、多様な人材が創造性を最大限に発揮しながら協働し、活力につなげるには、「企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の壁を壊すこと」がベースとして求められる。

## (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

・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。したがって、現在より10年早く育成を開始し、極力早い段階(30~40代前半迄)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取得させることが重要である。なお、海外での修羅場は二度経験させるべきである(より若い時に一度目を経験させた上で、経営ポスト等で二度目を経験させると効果的)。

上記取り組みを進める上で、日本的雇用慣行とグローバル基準のそれぞれの特徴・良さを正しく認識し、実状に応じた折り合いをつけていく視点が重要である。

### 1. 前提(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。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が、現在、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している。特に、データサイエンティストについては、国際的な人材争奪戦が起きており、その成否が企業の競争力に大きな影響を及ぼす。

#### (2) 不十分な人材の採用、育成、活用

・グローバルな人材獲得競争において、いわゆる日本型の人事・給与体系等を有する企業は、柔軟性に欠けることから劣勢に立たされている。また、稀少な人材を活かす環境整備も不十分なままである。

### 3. 先端技術人材の確保に向けた提言 記載番号は提言記載番号と同一

・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(=「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」)。また、「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」のもと、「先端技術人材の能力を引き出す育成・活用のための専用スキーム」を構築していくことが肝要である。環境変化に柔軟に対応し、先端技術による破壊的イノベーションを起こすためには、「既存のIT組織とは別の組織を立ち上げること」や「オープンイノベーション」を積極的に推進することが有益となる。

### 1. 前提(今起きている事実 ~人材力強化の鍵となる中高年人材~)

・リ・スキルは、本来、個人が自律的に行うべきものである。ただし、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歩み続けた世代は、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く、リ・スキルによって生産性向上を図る余地が大きい。また、現在の中高年は、健康寿命の延伸、消費における中高年市場の相対的重要性の高まり等もあり、企業にとって投資価値が高いと言える。

・IT(AI)の進化によって、機械が労働を奪うとの議論があるが、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経験・知恵が活躍するところである。また、加齢によって衰えた能力を機械が補うといった共生の観点からも、中高年人材の活躍機会は一層広がるだろう。

### 2. 中高年人材のリ・スキルを進める上での課題

・日本企業は、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。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ないう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。

### 3. 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 記載番号は提言記載番号と同一

・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(日本型人事制度の軌道修正)」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。

・中高年人材のキャリア研修は、今より早い段階(例えば30代)から実施し、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る必要がある。その際には、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、IT化の進展等の変化を捉えながらそれらを伸ばしていく視点が重要である。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、社内外問わず柔軟にマッチングしていくことが求められる(=「キャリア自律→スキルを磨く→活躍の場をつくる」)。

## 1. 問題提起(ダイバーシティは(労働)生産性の革新を起こすのか?)

様々な背景を持った個性が協働することで期待されるプラス影響については、「優秀人材の獲得」「イノベーション創出」等、枚挙に暇がない。他方、モノカルチャーな時代と異なり、「意思決定に時間を要す」「追加コストが必要」等、一時的・短期的には生産性向上にマイナス影響を与えるとの指摘も実態を踏まえたものである。これらを踏まえたうえで、多様な人材の能力をいかに引き出し、マネジメントしていくかが鍵となる。

### ダイバーシティ・マネジメントの要諦

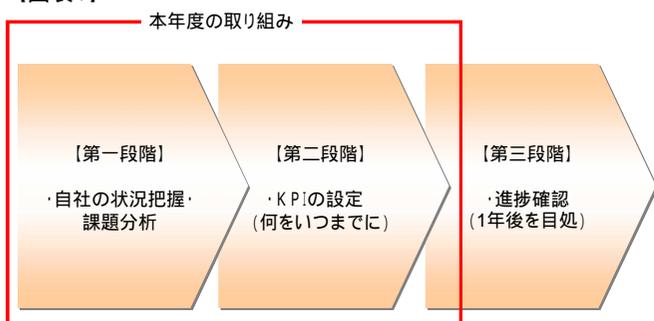
性別や国籍、年齢といったデモグラフィー的な違いにのみ捉われず、各々の人材が持つ多様な教育・経験等の背景を含む内面にスコープし、それぞれのパフォーマンスを最大限に引き出していく観点が必要。女性活躍が進化し、各々の個性を最大限に発揮しつつ、組織パフォーマンスを最大限に高めていくことが求められる現環境においては、ステレオタイプの偏見の弊害を排除しながら、「女性(男性)に多く見られる特徴」に関する知識を身に付け、的確にマネジメントする必要がある。特に、これまでの男性中心・モノトーンの企業社会において、とすると重視されず、発揮されずにきた個性や能力に着目し、掘り起こし、その可能性を引き出して行けるか否かが、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る。

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。ダイバーシティとそれを支える働き方改革のKPIを設定し、定点観測することで、自らの生産性および業績を向上させるとともに、その関連性を実証していきたい。

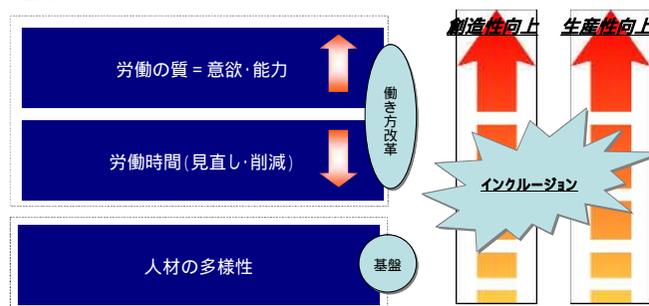
## 2. 取り組み(KPIの設定)

- 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、その進捗を確認していくことで、行動宣言を具現化していくことを提案する(図表1参照)。
- 働き方改革(「労働の質向上」「労働時間の見直し・削減」の両面対策が必要)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2・3参照)。  
具体的なKPI(15項目)と目標設定する際の作成手順および記載例は、別紙のとおり。

【図表1】



【図表2】



【図表3】

要素		KPI	
労働の質	意欲	価値観の共有	
	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)	

人材の多様性

### 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、その過程における論議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。

## 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。
- 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。