

企業経営委員会パネル・ディスカッション

企業経営委員会(数土文夫委員長)では、第4回および第5回会合の2回にわたり、今後の日本企業のグローバル経営に不可欠なテーマについて、パネル・ディスカッションを行った。女性役員による「グローバル時代におけるダイバーシティ・マネジメント」と人事担当役員による「グローバル人材の育成と獲得」についての議論を紹介する。



グローバル時代における ダイバーシティ・マネジメント 企業競争力向上への 女性経営層・管理職の登用・育成・獲得

■企業経営委員会 第4回会合 2010年12月22日 (役職は開催時)

パネリスト: 小林 洋子氏(エヌ・ティ・ティ・コム チェオ 取締役社長)
田代 桂子氏(大和証券 執行役員)
水越 さくえ氏(セブン&アイ出版 取締役社長)
四方 ゆかり氏(マイクロソフト 執行役員)
コーディネーター: 八木 和則 副委員長(横河電機 取締役専務執行役員)

トップの決断と女性の意識改革

水越 さくえ氏

女性の活躍推進には、トップの決断と女性たちの意識の変革が必要である。当グループでは女性の力を経営に活かすことが必要という信念を持ち、役員選任の局面で女性が候補にいるかを常に確認してきた。競争力向上のためには女性や外国人の活躍が必要だということを経営者が深く認識し、納得できなければ、ただの数合わせに終わってしまう。現在は、多様性や個人を尊重した組織や仕組みへ変革する過程にある。企業の中で一番最初にいる異質な人材が「女性」であり、女性の活躍が進まなければ、外国人の活躍推進はさらにおぼつかない。ダイバーシティ・マネジメントなくしてグローバル時代に企業は勝ち抜けないだろう。



をすることが女性の成長に必要な。

女性の活用を経営戦略として考えると、①女性を対象とすることで、優秀な人材の母集団が増加する、②作業効率や生産性は男女別より男女混合のチームの方が上がる、③物事が行き詰まったときの打開を図る起爆剤となる、④海外の女性経営者に対するハード・ネゴシエーターとしての役割を期待できる、⑤消費の決定力が大きいためマーケティングに活かせる、の五つのメリットがある。女性を使いこなさないのは経営上の損失である。



持続可能な仕組みが必要

田代 桂子氏

入社以降、昇進を意識せずにキャリアを積んでいる女性社員を、どう幹部職レベルに引き上げるかという課題がある。組織の中で自分がどのような立ち回りをすべきかを考えずに育つと、業務遂行能力はあっても部下の指導力などの面で苦勞する。



育児休業については、本人向け

だけでなく、周囲への配慮や制度も必要になる。派遣社員では充てられない業務も多く、復帰の時期が分からないのに、現戦力のみで頑張れということでは、周りからの反応も厳しくなる。必要な環境整備をし、持続可能な仕組みをつくらないと女性の活用は長続きしない。

ダイバーシティ推進はトップの責任

四方 ゆかり氏

入社時の男女比率はほぼ同じであるが、数年経つと無意識に第一線にいるのは男性で、女性は若干下がった配置になる傾向があり、女性の管理職登用、経営者輩出の障害になっている。組織強化のためには、経営者やリーダーがさまざまな仕組みでダイバーシティを企業の中に組み込む必要がある。採用や昇進などの局面で男女比率を問ひかけ、ダイバーシティの推進を役員としての責任として評価に加えることも重要だ。ただし、実力を無視した登用はプラスにならない。チャンスは優先して女性に与えてもよいが、その結果は実力で評価することが大切である。



女性活用のメリット

小林 洋子氏

女性の活躍阻害要因の一つに、男性上司の女性部下に対する「配慮」により活躍を制限してしまうことが挙げられる。本気で「期待」

グローバル人材の 育成と獲得

■第5回会合 2011年1月26日

(役職は開催時)

パネリスト：日置 政克氏(小松製作所 常務執行役員)
村山 啓氏(ローソン 執行役員)
渡辺 章人氏(野村ホールディングス 常務執行役員)
コーディネーター：中川 俊一 副委員長(花王 取締役常務執行役員)

人事は非中央集権化

日置 政克氏

コマツでは、日本の売上高比率が2割を切り、海外でビジネスを広げる以外に成長がない。海外の人と一緒に働くためには、絶対に彼らをないがしろにしないことだ。コマツのグローバル・チームワークの要素は、情報を同時にシェアすることと、一緒にやっている意識を持ってもらい彼らを巻き込んでいくということである。現地法人のトップは現地の人に任せ、日本人がバランスを取ってサポートする体制を目指し、共通理念として「コマツウェイ」を定めている。



人事制度は非中央集権化というのが結論である。世界全体をつくるシステムを日本人が運営するのは難しい上に、国ごとに基本的な要素が異なるので、理念を共有した上で、人事は現地に任せるべきだ。

多様な人材をどう活かすか

村山 啓氏

ローソンでは、海外展開はこれから本格化させるが、一方で日本への留学生の採用は先行して行っている。実績として4年間で88名を採用し、ほぼ日本人2に対して外国人1の比率で採用してきた。国籍は9カ国ですべてアジアの国であり、そのうち中国が半数を占



めている。弊社において留学生を採用した理由は、イノベーションを起こすために多様な人材を持つという観点からであった。

女性・外国人・障害者などの多様性に対する受容力の高い企業文化をつくらうと努力している。今後、本格的な海外進出のためには多様性を持った人材にどう活躍してもらうか、現地採用の活発化や国内人材と海外人材の融合などが課題である。

グローバルに共通の人事制度

渡辺 章人氏

野村の人事制度は、評価・処遇に関するプラットフォームをできるだけグローバルに共通化している。つまり、グローバルに同じ条件の下で競ってもらおうということになる。人の配置についても国籍を越えての適材適所であり、ペイ・フォー・パフォーマンス、成果に応じて報酬を支払う仕組みである。野村でトップが務まれば海外企業でもトップが務まるという形になっていければと思う。



なお、学校教育の充実や国際金

融センターとしての東京の地位向上といった側面の政策的支援があれば、グローバル化においてさらに日本人の活躍も広がると思う。

多様性をどう取り込むかが課題

数土 文夫 委員長

ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代には日本は同質性を長所としてナンバーワンになったが、21世紀になって多様性をどう取り込み、イノベーションや生産性の向上につなげるかが課題となっている。



国際化には企業や業態によりそれぞれのタイプがあるが、いずれのケースでも新しいビジネスモデルをつくらなければ成長はなく、多様性を取り込んで新しいビジネスを生み出すことを考えなければならない。明治維新や戦後の成長の中では異質への憧れがあったが、ナンバーワンになったとたんに、内向的になってしまったように感じる。優秀な外国人の獲得にとどまらず、日本人が海外企業のトップ・マネジメントになるためには何が必要かを考えなければならない。

