

“人財”のグローバルな適材適所のためには 経営トップのコミットメントが重要

グローバル化の進展が叫ばれる一方で、企業人員の構成にはなお、性別・国籍・年齢における不均衡な偏りが存在する。多様な人財、中でも外国籍人財を採用しつつ、よりグローバル社会に適した最適な配置を行うために、われわれ経営者が行うべきことは何か。長年、グローバル人財と向き合い続けてきたフクシマ委員長が語った。

人財育成・活用
委員会

委員長
橘・フクシマ・咲江

日本の良きDNAを グローバルに適應させること

本提言では、日本の経済成長実現に向け、外国籍人財を含めた多様で優秀な人財の獲得・育成・活用について、企業自らが行動し社会を牽引するための主体的アクションプランとして、「行動宣言」という形で取りまとめました。

今回の議論の中心は、「日本的経営が悪いと自己否定ばかりするのではなく、その良さは活かしつつ、グローバル競争に勝つことはできないか」という点でした。私が好きな言葉でもある「外柔内剛」にも通じる考え方で、日本の強みとなる確固たるDNAは堅持し、グローバルな環境に柔軟に適應していく方法論こそが重要であるとの認識で本提言をまとめています。

企業の採用スタンス キャリアの見える化を

具体的なアクションプランを設定するに当たり、採用・育成・評価・代謝というステップごとに、経営者や企業、個人がなすべきことを取り上げています。現在の日本の労働市場における課題の一つは、国籍を問わず、雇用のミスマッチが起きている点です。本人の希望と雇用環境あるいは個人の適性と職種とが合致せず、最終的には「適材適所」となっていないわけです。これを解消す

るために企業ができることの一つは、雇用の入り口である採用の段階で、企業のスタンスを明確に示すことです。「わが社はUP or OUTのハイリスク・ハイリターンな会社です」とか、逆に「わが社はローリターンかもしれないが、長い年月をかけて技術を磨いてほしい」など、業種や企業ごとに異なる育成スタンスを明示し、個人が選択できるようにすることが必要です。

外国籍高度人財の就職先として日本企業の人気度が低い理由の一つに、社内のキャリアシステムが外部からでは分かりにくいことが挙げられます。将来、努力次第で社長になれるか否かも分からない。彼らに対して「魅力ある企業」だと訴えるためにも、まずはキャリアの見える化を図り、彼らのキャリア志向に沿った形で判断できる環境を整えなければなりません。

真のダイバーシティを促進し インクルージョン※を実現する

明確な採用スタンス、多様な育成制度、グローバルかつ透明性・公正性の担保された評価・報酬制度が確立し、適切に運用され、人事の新陳代謝が進めば、人財は適材適所に配置され「優秀な人財」として機能し始めます。それが真のインクルージョンになります。その意味でも、これまで当委員会で発表した行動宣言や提言について着実に

フォローアップをしていきたいと考えています。

IMFのレポートでも女性の社会参加が日本再生の鍵とされています。経済同友会の女性管理職30%以上を目指す「行動宣言」に対し、クリスティーヌ・ラガルドIMF専務理事からも高い期待の声を頂いています。われわれ委員会も世界に向けて女性の登用を宣言された企業の皆さまを、全力でサポートしていきたいと考えています。

同時に人財のダイバーシティ促進には、経営トップのコミットメントが最も重要です。女性や外国籍人財に対して経営者が、時にメンターとして、時



橘・フクシマ・咲江 委員長
G&S Global Advisors Inc. 取締役社長

1949年千葉県生まれ。72年清泉女子大学文学部英文科卒業、74年国際基督教大学大学院、78年ハーバード大学大学院、87年スタンフォード大学大学院修了。2010年より現職。1999年経済同友会入会、03～10年度幹事、11年度より副代表幹事、11年度人財育成・活用委員会委員長、12～13年度人財育成・活用委員会委員長。

にスポンサーとして、直接的かつ継続的に主導していただくことを心から期待しています。

なお人事の新陳代謝には、「性別」「国籍」だけでなく、「年齢」も欠かせないダイバーシティ・エレメンツの一つです。それは単純に組織のリーダーの若返り

を図るということではなく、上の世代も下の世代も年齢で差別すべきではないという意味です。米国では一時期、30代の起業家のCEOが多数生まれましたが、そうした企業でも最終的には「グレイヘア」と呼ばれる経験豊富な世代をCFOとして入れていました。これ

も新陳代謝による適材適所の一例です。グローバル競争の中で勝ち抜いていくための課題と必要な取り組みとして、多様性を活用して成果を出し、競争力向上につなげるインクルージョンの視点での人財活用を検討していきたいと考えています。

提言
概要

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“優秀な人財を魅きつける”企業になるために～

(6月13日発表)

I. 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の中の多様性に富む優秀な人財が、働きたいと思う「魅きつける企業」になっていない。

II. 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、およ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) 十分に検討した上での国籍、性別、年齢に関係のない新陳代謝を行い、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。

III. 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)にさまざま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に向け、下記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ともに、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トイ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、オープンな競争につな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。

※インクルージョン…本提言では、「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、かつ、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」としている。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2013/130613a.html>