

企業競争力強化のための

ダイバーシティ・マネジメント

国籍や性別、年齢を問わない幅広い“人財”の活用により、企業の競争力を高める「ダイバーシティ・マネジメント」をテーマに、シンポジウムを開催した。企業活動が国境を越えグローバル化する中、多様性を受容し、イノベーションを生み出す力が求められている。「日産リバイバルプラン」においてダイバーシティ・マネジメントを実践した先駆者、カルロス・ゴーン日産自動車社長兼最高経営責任者の基調講演をはじめ、同氏を交え、橘・フクシマ・咲江人財育成・活用委員会委員長と長谷川閑史代表幹事とのパネル・ディスカッションの様子を紹介する。

■基調講演

価値を生むダイバーシティ・マネジメント

カルロス・ゴーン氏

日産自動車 社長兼最高経営責任者 (CEO)

1954年ブラジル生まれ。74年(仏)国立理工科大学、78年(仏)国立高等鉱業学校工学部卒業。85年ブラジルミシュラン取締役社長、96年ルノー上席副社長を経て、99年日産自動車代表取締役、最高執行責任者に。2001年より現職。05年よりルノー取締役社長兼最高経営責任者も兼務。



グローバルな共感能力を持つ “人財”が必要

ルノーと日産自動車は、男女平等と文化の多様化に取り組んでいる。なぜなら、ダイバーシティは多くの価値を生み出すからに他ならない。マネジメント層のダイバーシティ向上と業績指標の向上には直接的な関係があり、結果、ステークホルダーの価値を守ることが分かっている。

問題は「どのようにして」実現するのか。これは単純ではない。

自社ではダイバーシティを専門とする部署を設置し、研修、メンター制度、イベントなどさまざまな活動を推進している。その結果、お客さまの多様性を反映できる優秀な従業員を維持することに成功した。

世界約170カ国で展開する自社にとっ

て、ダイバーシティは事業運営の要だ。上位100のポストのうち48は日本人以外の計17カ国の出身者が占めている。しかし単に経歴が異なる者を集めたわけではない。自社が求めるのはグローバルな共感能力を持つ人財である。自分とは異なる文化を学び、耳を傾け、理解し、より良いものを作り上げていく人財を求めているのだ。

女性の発想が 女性のニーズをつかむ

加えて自社は、ジェンダー・ダイバーシティでも進歩を遂げている。日本における幹部職の女性の割合は6.8%で、大手企業平均では2.9%にすぎない。これが役員となると1.6%程度である。日産の目標は2017年までに女性幹部職10%を達成することだ。このため、女性従業員を対象としたプロフェッショ

ナル育成プログラムを拡大し、託児所を増やし、新しい在宅勤務制度を確立し、国内外の優秀な女性従業員の雇用維持を促進している。

しかし、日本だけを特別視してはいけない。われわれ自動車産業もまた、ジェンダーの偏りのケース・スタディである。業界内で上級マネジメント層の女性割合が最も多いルノーですら、経営会議に名を連ねる女性はわずか2名だ。女性CEOは、GMのメアリー・バーラ氏ただ一人。日本の自動車産業も、女性のリーダーとしての潜在能力をもっと活かさなくてはならない。

自社では女性登用による数々のメリットを享受してきた。例えば「ノート」は、チーフ・プロダクト・スペシャリストが女性だった。彼女はドアの開けやすさを重視したが、結果それはノートを購入したお客さまに最も気に入っていた点だった。また、軽自動車「デ



イズ」は2013年度自社で最も売れた車種だが、これに大きく貢献したのが二人の女性従業員が推進する効果的なマーケティング活動だった。

市場で拡大する女性購買力に対応するには、意思決定ボードに、より多くの女性を登用することだ。グローバルの自動車業界では、クルマ選びの85%に女性が関与している。影響力を持つ女性が魅力を感じるクルマを作らねばならず、また、魅力を感じる販売を行う必要がある。最善策は、デザイン、開発、生産、販売等にもっと女性に参

加してもらおうことなのだ。

世界で広がるクォータ制

日本では、政府が女性の社会進出を政策の一つに掲げたことも心強い限りだ。安倍首相は世界経済フォーラムで重要な目標に掲げた。それは「指導的立場の女性の割合を、2020年までに30%以上にする」ということだ。

他国を見ると、ベルギー、フランス、ノルウェー、イタリア、オランダ、そしてドイツなどはジェンダー・クオー

タ制(割り当て制度)を適用している。ノルウェーは最初にクォータ制を導入した国だが、いまや女性取締役の割合は35%だ。イギリスも、日本のように目標を掲げている。目標やクォータ制には効果がある。

経済同友会がダイバーシティ向上に賛同することは、極めて重要なことであると私は思う。公的な目標を設定し、進捗状況を確認することで、大きく変革を推進することができる。参加企業の取り組みをたたえたい。

■パネル・ディスカッション／質疑応答

パネリスト

カルロス・ゴーン氏 日産自動車 社長兼最高経営責任者(CEO)
長谷川 閑史 代表幹事(武田薬品工業 取締役社長)

モデレータ

橘・フクシマ・咲江

副代表幹事 人財育成・活用委員会 委員長
(G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)



意思決定としてのダイバーシティ

フクシマ 国際競争力強化のために、従業員のダイバーシティは不可欠と言われるが、性別、国籍を問わない多様な人財で構成されたチームでは、どのような点で競争力が高まるのか。

ゴーン 企業で問題が起こったとき、新しい改革が必要となる。しかし、それには今までとは違う、まったく新しい視点が必要となる。それができるのは、それまでとは違う多様性を持つ人財だ。自社の再生には、社内から多様性の高いさまざまな部門、また若い人、女性、外国人などからなるチームをつくり、彼らが多くのアイデアを出し

ノベーションを起こしていった。「日産リバイバルプラン」の成功には彼らの功績が大きい。つまりダイバーシティがベースになっている。

また、消費者のクルマ選びを考えると、女性はクルマを選ぶ上で大きな要因となる。例えば、家族でクルマを買う場合、男性が気に入っても女性が納得しない限り買えない。つまりこれまでのクルマ作りは、作り手が重視するものとお客さまが重視するものが矛盾していたのだ。女性の視点で、機能性、内装デザインを重視したものを打ち出すことで、女性にアピールでき、シェアを拡大できるのだ。

加えて生産工場でも、最もパフォーマンスが良いのは、女性マネジャーが

いる所だ。男女のバランスが取れた職場は、人と人とのつながりが良くなり、平和的になる。これは世界中、地域を問わずに言えることだ。

長谷川 われわれは別の視点から、ダイバーシティを進める必要があると考えている。グローバル市場で競争する上では、高い成長率を示す新興国に進出せねばならず、自社は買収という戦術を取った。しかし、現地法人をマネジメントする上で日本人取締役だけでは対応できず、マネジメント層のダイバーシティが必要だった。そこで2011年にスイスのナイcomed社を買収したのを機に、これまでの経営会議をすべて廃止し、これに代わる意思決定を行う仕組みを作った。9人の構成員のう



長谷川 閑史 代表幹事



カルロス・ゴーン氏



橋本フクシマ 人財育成・活用委員会委員長

ち、5人は日本人ではない。

メリットは、海外のまったく異なる、極めてロジカルな成功体験を日本人取締役が学べるのが一つ。そして、とりわけ法律や人事等のコーポレート機能について、海外のことが分かる人財が大きな力になるという点もある。

女性マネジャーに 自信を持たせることも必要

フクシマ 同時に、ダイバーシティを進める上で苦勞した点は何か。

ゴーン 課題は三つある。一つ目は、未知数であるということ。異なるタイプの人財が組織にどう機能するのは、予測できない。二つ目は、女性の自信の問題だ。リーダーとなる教育を受けていない多くの女性にとって、それは簡単なことではない。優秀な女性に自信を持たせることが必要で、われわれがその自信を与えなければならない。三つ目の問題は、歴史的な背景だ。何千年という歴史の中で築かれた、男性が稼ぐという伝統に対する挑戦なのだから、ダイバーシティの実現には時間も忍耐も必要である。

最善策は、人員配置において平等さを求めるということ。例えば東欧などでは、そのニーズが高く女性のマネジメント層が多い。そこで、自社では日本の女性をルーマニア等に派遣している。整った環境で、女性がトップにすることが自然だと経験させるのだ。

長谷川 自社では女性役員の割合は3%で、20年までに5%にする目標を掲げているが、成り行き任せでは実現しない

と考えている。ディベロップメント・プログラムを作り、集合教育とメンタリングを並行して行い、現在はその女性の上司も参加させている。

もう一つ、先ほど挙げた意思決定機能では英語で会議しているが、語学のハンディが大きいというのが実感だ。また、これまで意思決定者に委ねがちなカルチャーで育った人に、「専門外のことでも積極的に意見を出せ」と言っても、なかなか難しい。開始当時は、外国人の発言が全体の8割といった感じだった。現在は徐々に改善しているものの、ディスカッションができ、意思決定に導けるというスキルを日本人も備えていかなければならない。

■質疑応答

日本でダイバーシティを進めるのにクォータ制は必要か？

Q：ナイーブな日本人にとっては、やはりクォータ制導入が強力な後押しになるのでしょうか。

ゴーン クォータ制は確かに重要だ。数字で進捗を測定することなしに、ダイバーシティは起こり得ない。

しかし、日本では制度に頼らなくてもダイバーシティは進むと思っている。日本の人々は行動、プロセスを重視する。さらに、なぜ必

要かという理由も重視する。その理由をきちんと説明することさえできれば、日本人は速いスピードで変革を進めることができる。ダイバーシティを明確に説明し、参画意識を高めることができれば進むだろう。

長谷川 “なぜ”“いつまでに”“何をするのか”が決まれば、日本人の行動は速い。一方で、マインドセットを変えろといった挑戦は、なかなかできない。日本人はロジカル・シンキングの面で弱いからだと思う。それらは必ずしも悪いことではなく、弱い部分は強い人を連れてきて補えばいいというのが私の考えだ。

クォータ制については、大胆な目標を法律等で規制してしまうと、大きな混乱やネガティブ・マインドを招く可能性がある。それぞれの会社が自ら目標を設定し、進捗を公表する。それが一番良いアプローチではないか。

経済同友会 経営者の行動宣言 (2012年5月28日発表)

【前提】企業は、国際競争力向上のため、性別・年齢・国籍などを問わず、国内外から優秀な人財を登用・活用することを第一義とする。その一環として、今回は、女性の「意思決定ボード」への参画を促すべく、女性管理職・役員の登用・活用に向け、以下の行動宣言を行う。

1. 2020年までに、女性役員の登用も視野に入れ、「女性管理職30%以上」の目標を、企業が率先し達成するために努力する。

※代表幹事就任挨拶にて「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%とする政府目標は、企業が率先して達成すべき」と表明。

2. 上記目標を念頭に置き、業種・業態などの各社の状況に応じた目標値を自ら掲げ、女性管理職・役員の登用・活用を進める。

3. 女性管理職・役員の数・比率、及び各社で設定した目標値をIRやCSRレポートなどで積極的に情報公開する。

4. 経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、女性役員・管理職の積極的な参加を促す。

5. 経済同友会の経営者自身が、「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるとの自らの意識改革を行う。