

トップマネジメント層のダイバーシティは グローバル競争力強化の契機となる

人財育成・
活用委員会
(2013年度)

委員長
橘・フクシマ・咲江

グローバル化が急速に進む中で、企業を構成する「人財」の多様化も急速に進んでいる。人財育成・活用委員会では、これまで女性、外国籍人財の活用といったダイバーシティについて議論を重ね、今回、総仕上げとしてトップマネジメント層のダイバーシティに関する提言を行った。その重要性、求められる意識変革について、橘・フクシマ・咲江委員長が語った。

「適所適財」の発想で 攻めのダイバーシティ

これまで日本の企業では、企業内で新卒採用した「適材」を育成上の「適所」に配置し、時間を掛けて「適財」に育て、その中からトップマネジメント層を選ぶ「適材適所」の発想が主流でした。

しかし、経営はグローバル化し、まったく未知の分野に進出する際、社内には誰も適任者が存在せず、育成する時間もないという事態が起こっています。世界で勝つためには、トップマネジメント層にもダイバーシティが不可欠な時代です。

グローバル競争を展開する上で必要なポジションとチームを想定し、そこに最適な人財を社内外を含め世界中から探してくる「適所適財」の発想が求められています。

現にそうしたダイバーシティを実践する日本企業の事例が、提言取りまとめに向けたヒアリングにおいても分かりました。取締役、執行役に外国籍人財を登用するケースもあれば、海外事業のオペレーションを外国籍人財に委ねるケース、グローバルレベルの経営課題に関する意思決定の会議体を設けるケースなど、さまざまです。

ダイバーシティの重要性を考える際

に陥りがちなのが、手段が目的となってしまうことです。

数値目標を達成するために女性を採用するという発想では本末転倒です。大切なのは、ダイバーシティ促進の目的は企業の競争力向上であり、そのための戦術としてポストやチームを作る必要があり、そこには外国籍人財が最適なので任命する、という考え方です。

また、多様性に富む組織の運営も日本人が苦手とするところですから、若手のころからダイバーシティの管理経験を通じて学ぶ必要があります。

人財を見る柔軟な視点と 揺るぎないコアバリューを持つこと

では、ダイバーシティ&インクルージョンを成功させる上では、どのような意識を醸成していく必要があるでしょうか。

私が重要であると思う点の一つは、「一つのカテゴリーで人を見ない」ということです。

「あの人はアメリカ人だから、あの人はタイ人だから」といったバイアスをかけるのではなく、国籍や性別もその人の個性の一部と見た上で人財マネジメントをすることだと思います。

私がお会いした人の中には、アメリカ人でも縦社会を良しとする、日本人的な人もいました。また、ドイツ人と

いうと規律正しい、厳格なイメージがありますが、初めて会ったばかりなのに阿吽の呼吸で意思が通じるようなドイツ人もいました。

経営者は、一般的なカテゴリーにとられずに、そうした個性を理解し、適切に対応する必要があります。人財マネジメントは、究極的には人と人との関係性にほかなりません。

もう一点、顧客や人財が多様化する中で企業固有のぶれない軸、コアバリューを失わないことも大切です。ダイバーシティとコアバリューは相反す



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。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。12～13年度人財育成・活用委員会委員長。2014年度新しい働き方委員会委員長。

るものではありません。

例えば日本の「おもてなし」は、世界に通用する日本企業のコアバリューたりうと思います。もちろん、中にはきめ細かなサービスを「煩わしい」と感じる人もいるでしょう。しかし、その

サービスに感動する外国の人も、数多くいます。そうした共通項を持つ人を集め、強いチームを作り上げてほしいのです。

ダイバーシティに求められる姿勢とは、柔軟な視点と確固たる軸、いわば

「外柔内剛」であると言えます。国内市場の縮小によりやむを得ずグローバル経営に舵を切るのではなく、グローバル競争に勝ちに行く「攻め」の姿勢でダイバーシティに挑戦していただきたいと切に願っています。

提言
概要

企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン

—「適材適所」による人財育成とボーダーレスの「適所適財」の実現—

(5月9日発表)

I. 提言 グローバル人財マネジメント方針を掲げ、世界で勝てる経営幹部チームを構成する

(1) 企業と組織のグローバル化タイプの三つの類型

- ・日本中心型グローバル展開タイプ
- ・日本主導型グローバル連携タイプ
- ・バリュー共有型グローバルネットワークタイプ

日本市場を世界市場全体の一つとして捉え、本社と各国がより密接に連携しながら活動している。コアバリュー (VAL) は日本独自・企業独自のものから世界で通用するとして浸透している。経営幹部は実力主義で、世界から「適所適財」で登用している。

(2) グローバル人財マネジメント方針と世界共通の人事制度の確立

世界共通の人財に対する考え方と人事制度の確立が重要である。真の成果主義を機能させるには、性別や国籍によらない平等 (イコール) な機会の提供と公正 (フェア) な評価が基本であり、年功序列とは相反する。

(3) 経営幹部チームにおける国籍を問わない人財登用の効用と今後の課題

企業のグローバル戦略や業種により最適な経営幹部の構成は異なるため、複数の類型を提示する。いずれの場合も、グ

ローバルビジネス環境における成長議論や、新興国などでの経営の知見や経験が、本社の意思決定や現地での執行に活かしている。

- ・取締役・社外取締役への外国籍人財の登用
- ・執行役員・執行役員への外国籍人財の登用
- ・インターナショナル・アドバイザリーボードなどの設置
- ・外部からのチェンジ・エージェントの登用

今後の課題は、従業員を含む本社のグローバル化や、異なる価値観を持つ外国籍経営人財のマネジメント、同年代の日本人経営者候補のモチベーション、外部から経営幹部を登用する場合の人物面での評価の質などが挙げられる。

(4) 経営幹部の報酬制度設計と決定プロセス

外国籍人財を経営幹部に登用する場合、現状の報酬水準設定は、日本人の相場ベースと外国籍人財の出身地域ベースを並立させることで、処遇の格差はあるものの各人にとっての公正さ (フェアネス) を担保する企業が多い。今後、世界の経営者市場の水準と自社の水準とのギャップをどのように捉えるかが課題である。

II. 提言 企業活動のグローバルシフトにより、経営人財候補の育成もグローバル化させる

(1) 世界目線での人財像の設定と発掘

今後、企業が求める経営人財像には、グローバル視点やダイバーシティ・マネジメントの能力は必須であり、業界や企業が変革を必要とする場合は、求める人財像の変更有無を検討する。

(2) 世界目線での人財育成

若手の経営人財候補の発掘を20代後半～30代前半で行

い、P/L&B/S 責任を負うなどの逃げられない立場での経営経験を早期に積ませる。優秀な人財は性別・国籍によらずにパイプラインに乗せ競争させる「適材適所」の育成を行う。

(3) 世界目線での人財評価と登用

ポストに必要な要件を持つ人財を国内外・社内外で探し、「適所適財」で任用・配置する。

III. 提言 根なし草にならないように、多様な価値観・考え方を企業独自のコアバリューで束ねる

(1) 多様性を内包するための企業固有のぶれない軸

「勝つことにこだわる」「利益の最大化にこだわる」「安心・安全と信頼にこだわる」など、企業独自の価値観は、優劣ではなく突出している企業が世界で競争力の高い企業となる。コアバリューに共感してもらえ人々を育成・登用することが望

ましい。

(2) 徹底的な浸透

企業のダイバーシティが進むからこそ、根なし草にならないために、企業らしさを体現するコアバリューを構造化・言語化し、従業員の日々の行動まで浸透させる。