

経営者のリーダーシップで 多様性が活力を生む 企業と社会の構築を

経済連携委員会 (2014年度)

委員長／藤森 義明

対日投資推進タスクフォース 座長／養田 秀策 (対談は9月17日に実施)

豊かな国民生活を実現するためには、日本の魅力を高めるとともに、企業が内外融合型のビジネスモデルを構築し、一人ひとりの生産性を向上させることが不可欠である。藤森義明委員長と養田秀策座長が、多様性を競争力へと結実させるための、組織・文化の変革と人材育成におけるリーダーシップの重要性について語った。

養田 秀策 対日投資推進タスクフォース 座長
オプトホールディング 取締役

1951年東京都生まれ。74年一橋大学経済学部卒業後、日本興業銀行入行。2008年KKRジャパン代表取締役社長を経て、15年オプトホールディング取締役に就任、現在に至る。07年10月経済同友会入会、09年度より幹事。14年度経済連携委員会副委員長、対日投資推進タスクフォース座長。15年度経済連携委員会副委員長。

対日投資の拡大 今が最後のチャンス

養田：近年、都市部のみならず地方においても、資本と知恵を外国から呼び込もうという意識がこれまでになく高まっています。デフレからの脱却が視野に入り、日本経済への期待が高まっている今こそ、対日投資の拡大に向けた議論をすべきであると考えました。

藤森：円安や低金利政策等により、海外からの投資が行いやすい環境になっています。加えて安倍内閣は、日本を魅力的な国にするための取り組みを進めています。メガFTA交渉が進む今、魅力ある国にならなければ、30年後の未来はありません。この機を捉えて何らかの策を講じ、皆が持っている危機感を具体的な行動に移さなければならぬのです。

「国内市場が小さいから海外市場で稼ぐ」ことができるのは5%程度の限られた企業だけです。今は5%の企業が税金の80%を支払っているかもしれませんが、これからは残る95%の企業が日本を活性化していかなければなりません。

人材の多様性と流動性向上が鍵

養田：グローバル企業へのヒアリングを行った結果、そのほとんどが日本の市場は魅力的であると考えていました。同時に、多くの経営者が共通して指摘したのが、人材や企業のあり方(ガバナンス、企業規模、意思決定のスピード等)に関する違和感でした。中でも人材に関しては、日本人の多くが一つの企業・日本市場でしか仕事をしてきていないため、彼らが求めるグローバル人材を日本で採用できないことが、投資の障壁となっていると述べました。

提言の副題で述べた「企業の覚悟」とは、人材の多様性を高めることです。日本企業に多く見られる新卒一括採用には利点もある一方、その企業でしか通用しない、同質の人材プールを創り出してしまうことも事実です。企業文化の継承は重要ですが、中途採用を増やして労働市場の流動性を高める必要があります。

藤森：日本でも人材の多様性・流動性は徐々に高まっていますが、投資の最終判断をする際にまだ障壁になっ

ているのではないのでしょうか。安倍政権は女性を中心とした多様性の拡充に取り組んでおり、実践主義も浸透しつつありますが、多くの日本人の心の底には多様性を受け入れ切れないところがあるのではないのでしょうか。これは多様性に関する理解の深さが不足していることによるのだと思います。われわれが変革をし、腹に落として文化を変えていかなければなりません。

養田：例えば女性を単に高い役職に就けるのではなく、本当の意味でその感性を経営に活かすことが重要です。グローバルな視点での意思決定を行うよう、覚悟を決めて実行に移すことを経営者の同朋に問い掛けています。

多様性こそが競争の源泉 世界中の人々に大きな夢を

藤森：日本企業のグローバル化はまだ途上にあるのではないのでしょうか。グローバルに競争する企業は、売り上げと経営陣の内外比率が同じであるべきです。そして何より大切なのは、多様性を重んじる文化です。違いがあるからこそ、イノベーションとエネルギーが



藤森 義明 委員長
LIXILグループ 取締役代表執行役社長兼CEO

1951年東京都生まれ。75年東京大学工学部卒、81年カーネギーメロン大学MBA取得。日商岩井(現・双日)、米国ゼネラル・エレクトリック上席副社長、日本GE取締役会長を経て、2011年より現職。03年5月経済同友会入会、06～10年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より幹事。11年度～15年度経済連携委員会委員長。

生まれます。日本企業になかなかイノベーションが起きないのは、多様な人に権限が与えられる仕組みになっていないからです。どんなにバックグラウンドが違っていても、力のある人が群を抜いていける評価システムを作り、成功例をどんどん取り上げるべきで、ポジティブなところを見る姿勢を社会全体として醸成する必要があります。

私はダイバーシティによってチャンスを与えられ、米国人と戦ってトップに上がることができました。身をもって異文化の中に入り、アメリカン・ドリームを達成することを体験しました。しかし、日本企業は多様な人々に大きな夢を与えられているでしょうか。それができれば、企業は世界中の知恵を集めることができ、多様な人材が日本企業に貢献してくれるようになると思います。

養田：競争力の源泉は、いかに世界中からベストプラクティスを持って来られるかです。国境を越えて人材が結び付き、最良のものを集めて成果を出すという競争をやっている中で、日本は

提言概要(6月1日発表)

日本の変革なくして対日投資の拡大なし —企業と政府の覚悟が鍵—

I 企業と経営者に求められる自己変革

(1) 採用・人材育成の見直し

対日投資を拡大するためには、企業間・産業間での人材の流動性強化が不可欠である。社会・風土の変革に向け、新卒一括採用への偏重の見直しやプロフェッショナル採用の推進を含む、採用・育成制度の改革に、企業が率先して取り組まなければならない。

(2) コーポレート・ガバナンスの強化

今後、メガFTAの締結が進み、競争環境はイコールフットिंगに近づく。「日本型経営」にも強みがあるのは事実だが、経済のボーダーレス化はいや応なしに進展しており、早急にグローバルな土俵で戦う体制を整える必要がある。

(3) M&A等を通じた規模拡大

(4) 新陳代謝の活性化による生産性の向上

(5) 標準化戦略の強化

II 人材力強化

企業内人材のチーム力・現場力や日本人の責任感・勤勉さへの評価は高い。グローバルな環境下でそれらの強みを活かすためには、次の四つを早急に獲得・実現する必要がある。

(1) 多様性を受け入れ活かす力

(2) 失敗を許容する文化の醸成

(3) マインドセットの転換

(4) グローバルなベストプラクティスを活かす英語力

III 政府に求められる規制・制度の見直し

(1) 人材の流動性を高める制度改革

(2) 高度人材を惹きつける税制等

(3) 消費者の選択肢を増やす規制改革

(4) 地域活性化に向けた特区制度のさらなる活用

単一民族で年功序列、多様性とは正反対のことをしています。予定調和的にまとまっていればよいという世界から出て扉を開けば、さまざまなものが入ってきます。中には一時的に負けてしまう人もいるかもしれませんが、国レベルで見れば知恵もお金も技術も入ってきてどんどん活性化されていきます。

不断の変革と人材育成こそが リーダーの絶対的使命

藤森：変革と人材育成こそがリーダーの役割であり、絶対的使命です。外的な環境がよりグローバル化し、外国資本をもっと活用しなければならない今こそ、自分たちが変わり、変革と人材育成を進めることで、初めて日本が魅力のある国になっていくのではないのでしょうか。それはリーダーにしかできないことなので、ぜひやってもらいた

いと思います。

25年前にGEに入った時、最初に受けた教育がダイバーシティ教育でした。日本企業もついにダイバーシティ教育を始めたわけですから、20年後には非常に強い社会ができるのではないのでしょうか。

養田：自分たちの足りないところについて覚悟を持って変革できるのはリーダーだけです。社長がその気になれば企業はいくらでも変われます。どんなに強い国であっても他の人が努力をしているときにしなければ、やがては負けてしまいます。この国は変えられるし、今ならまだ間に合うのです。40年間で日本も相当変化しましたが、世界はもっと変わったかもしれません。このギャップに自覚的になって、不断に変える努力をしていきましょう。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2015/150601a.html>