

# ダイバーシティを進化させ グローバル、デジタル時代を 勝ち抜くKPI設定を

人材の採用・育成・登用委員会 (2015年度)

委員長／櫻田 謙悟

(インタビューは8月3日に実施)

グローバル競争の激化に加え、デジタル・ディスラプション(デジタル化による破壊的イノベーション)に起因した産業構造激変が予測される中、生産年齢人口の減少に代表される課題先進国日本が、持続的な経済成長を遂げるには、生産性革新が不可欠だ。その解決の鍵となる“人材”について、櫻田謙悟委員長が語った。

## これまでの提言の実行段階として 経営者自らできることに集中して議論

経済同友会では、これまでも「ダイバーシティの推進」を柱とした人材や雇用等に関するさまざまな提言を行ってきましたが、日本の置かれた状況は待ったなしです。すでに世界はVUCA\*の時代に突入しており、こうした時代においては、法律や制度が変わるのを待つのではなく、われわれ経営者が自らできることに率先して取り組むことが重要です。

今回の提言では、環境の変化をとらえた新たな論点として、「グローバル・マネジメント人材」「先端技術人材」「中高年人材のリ・スキル」に加え、実例を含め掘り下げました。

その上で、各企業が生産性革新に向けたダイバーシティや働き方改革を行っていくためのKPI (Key Performance Indicator)を設定し、実際に行動していくことを提言しています。

## 高度専門人材の獲得・育成に加え 中高年人材のリ・スキルも重要

新たな論点の一つ目が、「グローバ

ル・マネジメント人材」の獲得・育成です。いわゆる「グローバル人材」が切望されて久しいですが、海外でこの言葉は標準的とはいえませんが、海外でこの言葉自体が日本の特殊性を象徴しているともいえます。真に必要な人材を議論した結果、たどり着いたのは「国籍の異なる人材からなる組織を、国境・地域をまたがって戦略的にマネジメントできる経営人材」＝「グローバル・マネジメント人材」でした。この人材層が圧倒的に不足しているため、現状の日本の一般的な人材育成計画よりも10年早く育成を開始し、30～40代前半までに、国内外の修羅場を二度経験させることなどを提言しています。

次の論点が、デジタル化に対応する「先端技術人材」の確保です。デジタル・ディスラプションによって、今後5年間であらゆる産業のトップ10企業のうち4割が、ランク外に追いやられるとの指摘があります。日本型の人事・給与体系は、グローバルな人材獲得競争において劣勢です。彼らの知的好奇心を刺激し続けるテーマを用意し、天井を感じさせない制度・仕組みなどが重要です。

櫻田 謙悟 委員長  
損保ジャパン日本興亜ホールディングス  
グループCEO取締役社長

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現損保ジャパン日本興亜)入社。アジア開発銀行勤務等の後、経営企画部長、執行役員金融法人部長などを経て、2010年損保ジャパン(現 損保ジャパン日本興亜)社長、12年より損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO取締役社長。14年3月経済同友会入会。15年度より幹事。15～16年度人材の採用・育成・登用委員会委員長。

最後の論点が、生産年齢人口が減少する中での「中高年人材のリ・スキル」です。AIが人間の労働を奪うという議論もありますが、AIと人間にはそれぞれ得意・不得意分野があり、AIが不得意とされる「人とのコミュニケーション」「感動創造」などについては、機械との共生が十分可能です。

例えば、お客さまからの相談対応などは中高年人材の経験・知恵が活きる分野で、彼らへのリ・スキルには十分な投資価値があります。

## 「男女の思考的特徴差」をとらえ ダイバーシティを進化させる

各企業が女性活躍の取り組みを深化させる中で、「男女の思考的特徴差」をどのようにとらえるかが大きな議論になりました。かつては、特徴差に着目することは、一律に避けられてきた側面がありました。しかし、性別を背景とした得意・不得意の傾向は一定あるはずで、おのおのの個性を最大限に発揮し、組織パフォーマンスを最大限に高めることが強く求められる現環境において、経営者は「男女の思考的特徴差」に関する知識を正しく身に付け、



提言概要(7月6日発表)

## 生産性革新に向けたダイバーシティの進化 ーグローバル、デジタル時代を勝ち抜くためのKPIー

### 提言 I 「グローバル・マネジメント人材」の獲得・育成に向けた提言

#### (1) 国籍を問わない人材の獲得とリテンション

「①グローバル人事戦略」を策定し、責任主体を明確にすべきである。その際、各国・地域、職務特性に応じた「②市場価値ベースの報酬体系」の導入を検討する必要がある。

人材の育成・獲得に当たっては、自社にとって重要な「③キーポストを明確」にするとともに、「④有能人材を見える化(データベース化・タレントレビューの導入)」することが、適所適材のサクセッションプランの実現につながる。「⑤M&Aによる人材を戦力化」するためにも、人事デューデリジェンスを適切に行い、リテンションを早期に行う必要がある。

多様な人材が創造性を最大限に発揮しながら協働し、活力につなげるには、「⑥企業ビジョン・理念等の浸透、文化・言語の壁を壊すこと」が求められる。

#### (2) リベラルアーツに裏打ちされた強い信念

##### <ピリフ>を持つ人材の早期育成・登用

日本企業が世界で伍していくためには、グローバル・マネジメント人材の早期育成(20代中盤から)、マインドセット、計画的な育成・配置等が重要になる。現在より10年早く育成を開始し、極力早い段階(30~40代前半までに)で、国内外子会社の経営ポスト等の修羅場を経験させ、グローバル経営の知識や感覚を取得させることが重要である。なお、海外での修羅場は二度経験させるべきである(より若いときに一度目を経験させた上で、経営ポスト等で二度目を経験させると効果的)。

※上記取り組みを進める上で、日本的雇用慣行とグローバル基準のそれぞれの特徴・良さを正しく認識し、実状に応じた折り合いをつけていく視点が重要である

的確にマネジメントしていく必要があるとの認識に至りました。リーダーシップスタイルには、ストロングタイプ、コラボレーションタイプなど種々ありますが、タイプが違うリーダーが多いほど企業のダイバーシティが進みます。今後は、多様なリーダーシップスタイルを併せ持つことが、多様性ある組織を的確にマネジメントできるリーダーの重要な素養になると考えています。

### ダイバーシティ・マネジメントの成否を握るのは経営者の強い思いとコミットメント

今回の提言では、各企業が自らのKPIを設定し、具体的に動き出すことを提案しました。KPIの設定において重要なことは、トップダウンとボトムアップの双方向で考え抜き、真に腹落ちした「必ず達成すべき指標」にすることだと思います。

ダイバーシティ・マネジメントの成否を握るのは、経営者の強い思いとコミットメントです。この提言が、多くの会員の皆さまのチャレンジの一助となることを期待します。

### 提言 II 先端技術人材の確保に向けた提言

これからの経営者には、環境変化を的確にとらえ、デジタル化を競争力の源泉に変換していく力が求められる(「①先端技術を活用した経営戦略を立案できる経営者の必要性」)。

また、「②先端技術人材を惹きつける魅力的な経営戦略および柔軟な採用」のもと、「③

先端技術人材の能力を引き出す育成・活用のための専用スキーム」を構築していくことが肝要である。環境変化に柔軟に対応し、先端技術による破壊的イノベーションを起こすためには、「④既存のIT組織とは別の組織を立ち上げる」ことや「⑤オープンイノベーション」を積極的に推進することが有益となる。

### 提言 III 生産性向上に資する中高年人材のリ・スキルに関する提言

年齢にかかわらず、「成果・貢献度に応じた公正な評価・処遇を実現しうる制度の構築(日本型人事制度の軌道修正)」を模索していく必要がある。

中高年人材のリ・スキルに当たっては、一からスキルを再構築するのではなく、これまで培ってきた知識や経験・スキルを有効活用

し、IT化の進展等の変化をとらえながら、それらを伸ばしていく視点が重要である。また、将来を見据えた個人のスキル・適性の特定を行い、人と事業の要件を見極めた上で、社内外問わず柔軟にマッチングしていくことが求められる(「キャリア自律」→「スキル磨き」→「活躍の場拡大」)。

### 提言 IV ダイバーシティ推進・働き方改革の実現に向けたKPIの設定

適切にマネジメントされたダイバーシティ(人材の多様性)は、企業の生産性向上に確実に貢献していくことが期待される。ダイバーシティとそれを支える働き方改革のKPIを設定し、定点観測することで、自らの生産性および業績を向上させるとともに、その関連性を実証していく。

「働き方改革」と基盤となる「ダイバーシティ」が相互に作用することで、創造性向上、

生産性向上に寄与すると考え、KPIの5本の柱(①価値観の共有、②個々の力を引き出す人事制度/人材育成、③時間効率/業務効率、④柔軟な働き方(システム/制度)、⑤人材の多様性)と具体的な15項目を設定した。各経営者が実現のマイルストーンとなるKPIを設定し、その進捗を確認していくことで、行動宣言を具現化していくことを提案する。

※KPI作成シートは下記のURLを参照

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/160706a.html>