

METI-RIETIシンポジウム
「『成熟』と『多様性』をカに
—価格競争から価値創造経済へ—」
パネルディスカッション資料

2012年7月20日

RIETIプログラムディレクター
慶應義塾大学大学院商学研究科教授
鶴 光太郎

ダイバーシティ経営を成功させる条件と 時代の変化が求める人材像とは

2012年7月20日(金)
METI-RIETIシンポジウム
「成熟」と「多様性」をカに
—価格競争から価値創造経済へ—
パネル・ディスカッション

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI
鶴 光太郎

ダイバーシティ経営に必要なこと

- 多様な人材(人的資本)の活用の必要性
 - 人口減少社会における人材の「量的」確保→女性、高齢者、外国人の積極的活用
 - 多様性が生む新たなイノベーション
- 一方、企業が「組織」である以上、一定の「まとまり」が必要→どう「束ねる」か?
 - 戦後・大企業の典型的雇用システム→生え抜き・同質的な従業員で構成される「運命共同体」→「同じ釜の飯を食う」ことにより「忠誠心」が生まれるとともに、企業の目標・あり方が暗黙的に構成員間で共有(企業は利害関係者との「信頼関係の束」)
 - しかし、過去20年程の間に、この「信頼関係」に陰りが生じたのでは？(守島「人材の複雑方程式」)
 - 例:後払い式(年功型)賃金の弱まり、成果主義導入、有期・派遣雇用の活用、コンプライアンス強化
 - 別の言い方をすれば、労使双方の「長期的なコミットメント」の弱まり(ただし、長期雇用が弱まっているわけではない)

「ミッション志向型雇用システム」と 「未来に開かれた働き方」を目指して

- 従業員が多様化する中では、過去、現在、未来へ続いていく企業の「ミッション」(顧客にどのような商品、サービスを提供したいのかという「思い」と「夢」)を末端まで浸透させることが経営者の重要な任務
 - 多様な働き手の立場や気持ちを理解、愛情を持って対話を図る。
 - 「ミッション志向型雇用システム」が徹底すれば、従業員に対する動機付けは極端に言えば不要かもしれない。
 - 一代のカリスマ的経営者の力でなく、企業に内在化するDNAの如く次の世代に受け継がれていくような「企業文化」まで高められるべき。
 - 例:三菱グループの「三綱領」(所期奉公(Corporate Responsibility to Society)、処事光明(Integrity and Fairness)、立業貿易(Global Understanding through Business))の海外従業員との共有
- 「未来に開かれた働き方」=組織の中で自分の役割は何か、どうすれば貢献できるか、その結果、どのような「未来」が待っているのか、に対して明確に答えられるような働き方
 - 不確実性が高い経済社会にあって多様な従業員が辛抱強く努力していけるために必要な働き方
 - 「使い捨て」でなく、自分の「成長」が実感、期待できる働き方
 - 働き方はある時点で切り出した職務や待遇だけでは議論できない→将来の居場所・仕事・待遇とセットで考えるべき
 - 特に、従業員への長期的な能力開発へのコミットメントが重要→生涯を通じた人材力強化の重要性

時代が変化が求める人材像とは

- 産業界・企業は新たに求められる人材像を明確化させ、発信すべき
 - 教育や家庭の現場が意識を共有→真の教育改革へ
- 成長力強化の視点から求められる人材力強化のあり方(経団連21世紀政策研究所「グローバルJAPAN 2050年のシミュレーションと総合戦略」報告書(2012/4/16)から)
 - 急速に「コモディティ化」が進む中での高付加価値戦略
 - デジタル化可能な性能向上→消費者の感動・笑顔を生む「洗練性」、「面白さ」、「もてなし」へ
 - 「機能的な価値」(客観的に評価できる機能・仕様)→「意味的価値」(顧客が主観的に価値に意味付け)(5/28 日経経済教室 延岡一橋大教授)
 - 長い歴史と文化がはぐくみ、海外から評価されてきた日本の「強み」のはず
 - 「きめ細かな質感」を生む「感性」を持つ人材をどう育むか
 - 新興国成長市場を「取り込む」ための徹底した「現地化」
 - リスクを取ってライバルよりも先に飛び込む(ファースト・ムーバー)
 - 現地人材の徹底した登用と本社の国際化
 - グローバル人材に求められるもの→英語力を超えて、「論理力」、「伝える力」、「広い視野」、「許容力」、トップエリートとしても豊かな「教養力」
 - 不確実性への対応→過去のパターンとらわれない「柔軟な発想」・「自ら考える力」、予想外の過酷な環境で適応できる「強い心」(タフネス)
 - こうした特質は国内人材においても当然重要→グローバル人材と国内人材の境目なし