

特別講演

企業競争力としてのダイバーシティ

ーグローバル人財の育成・活用



人財へのこだわり

20年ほど人財コンサルティングの仕事をして、私は人材に関してかなりこだわりを持つようになった。今日の話はそれが前提になっている。

まず、こだわりの1点目。私は10数年以上前から、人材の「材」は財産として価値のある人ということで、財産の「財」を使っている。1990年代の初めに人財コンサルティングの仕事に就いたころ、日本の企業は「人、物、金、情報」という経営資源の中で「人」に値段をつけることに抵抗があった。私の仕事もヘッドハンティング（首狩り）と言われ、胡散臭い仕事と思われていた。今では人財コンサルティングが全盛となり、当時60社くらいだった人財会社は何万社にもなった。「財には値段・市場価値があり流動性がある」、つまり、人財には市場がある。これが1つ目のこだわりだ。

ところが、あまりにグローバルな人財の不在に気が付き2000年に本を出した。英語タイトルは“Marketable Global Executive”で邦題は『売れる人材』。Marketableとは市場価値があるということで決して悪い意味ではない。しかし、「人が売れるというのはいかがなものか」と言われ、あまり売れなかった(笑)。

グローバル人財の要件については、当時からずっと同じことを言い続けている。その後07年

橘・フクシマ・咲江

G&S Global Advisors 代表取締役社長

経済同友会 副代表幹事

に『人財革命』という本を出した時には「人材」を「人財」にしたが、出版社にも全く抵抗がなく、ずいぶん市場の人財に関する認識は変化した。

こだわりの2点目がダイバーシティ。最初はジェンダー（性別）が主であったが、今では国籍、人種、宗教、年齢その他、様々なダイバーシティの要因が議論されるようになった。つまり、ひとりの人の中にはたくさんのダイバーシティの要素がある。したがって、「アメリカ人はなまけ者」だとか、「女性はだめだ」といったカテゴリーで人を判断せず、一人ひとりの個人として見る。そうすることによって、国籍、性別などに関係なく最適の配置・育成・活用が可能になるのだ。

3点目は競争力としての人財。企業の成功に一番重要なのは「適材適所」であると長年言われてきた。私はこれに加えて「適所適財」を導入したいと思っている。最初の適材適所とは、新卒の人を採用して育てる場合に、適したポジションで育成するという意味だ。一方、適所適財とは、ポジションのミッションに最適の要件を持った人を、外からでも中からでも連れてくるということ。

日本ではずっと適材適所で人を育成して、適財を育ててきたが、非常にスピードが求められている今、この「適所適財」も導入する必要がある。すでに日本企業でも外の人財を投入しているところもあるが、あまりにも日本企業は適所適財がなさ過ぎたのではないだろうか。