

社外取締役インタビュー

ダイバーシティ経営への針路

社外取締役
人事諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

小林 いずみ



——日本企業における「人的資本のとらえ方」について、どのようなご意見をお持ちでしょうか。

リーマンショックを機に、人的資本、すなわち“Human Capital”という概念に対する考え方は、「人間や環境保全はコストではない、むしろ価値創造の源泉として改めて重視すべきである」という気運が高まってきました。

日本では人的資源という言葉はありましたが、人的資本という聞き慣れない訳語はなかなか浸透しませんでした。そのため、財務重視の経営シフトの中で、日本企業は伝統的に雇用を大切にしてきたにもかかわらず、人財はコストではなく、教育や環境整備をすれば企業や社会の価値向上の要となる資本なのだという考えが薄れてしまったことは、何とももったいないことだと思います。特に現在の若い世代が求めている社員へのコミットメントという点では、雇用を大切にする日本は、むしろ以前は先頭を走っていたのではないのでしょうか。

人的資本を活用するうえで、何より重要なのが「人財育成」です。欧米企業は人づくりに多大な投資を傾けている一方、日本はそれほどではない、というのが私の印象です。終身雇用を旨とする「メンバーシップ型雇用」にも長所はあるとはいえ、人的資本の価値を高めるとい点では、「ジョブ型雇用」が適しています。どちらを選択するかは企業ごとに異なるでしょうが、オムロンがジョブ型雇用へ移行すると宣言したことは、そのメリットを知る者として歓迎します。

——人事諮問委員会の委員長を務めていらっしゃいます。オムロンにおける「人的資本活用の現状」について、どのようにご覧になっていますか。

私以外の社外取締役の方たちも異口同音におっしゃっているように、オムロンで際立っている取り組みは、「TOGA(The OMRON Global Awards)」です。世界中の社員が企業理念に則って、「社会の役に立つ事業や製品・サービスをつくり出そう」と、けっし

て義務や命令ではなく自発的に、全社一丸となって取り組んでいるのは素晴らしいです。

TOGAは、まさしく人的資本を活用し、企業価値に結実させているお手本だと思います。昨今のパーパス経営という文脈に照らしても、企業理念の下に社会課題を解決する事業を組織全体で考える、またそれが当たり前であるという価値観が浸透しており、TOGAを通じて従業員一人ひとりが成長しています。とりわけ外国人社員は、企業理念に共感してオムロンに入社した人が多いと聞いています。私は、こういう場が用意されている企業をほとんど見たことがありません。

— 中期経営計画のSF 1st Stageで掲げる非財務目標」には、「グローバル女性マネジャー比率18%以上」「管理職の多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングの100%受講」などが設定されました。

私は、ダイバーシティと一口に言っても、男女比や外国人比率などの数値で表せる「目に見えるダイバーシティ」と、数値では語れない「目に見えないダイバーシティ」があると考えています。「目に見えるダイバーシティ」においては、オムロンはかなり力を入れて進めてきていると思います。本社の取締役役に外国人はいませんが、海外では現地社員が責任を委譲されて事業を展開しています。また、取締役会では、色々な場面で女性社員が自分たちの事業とかプロジェクトについて発表されています。オムロンはダイバーシティに相当コミットしているなと思います。

ただし、目に見えるダイバーシティは入り口に過ぎないと考えています。私が思っているダイバーシティというのは、異なる経験や意見をもった人たちがお互いを尊重し、時には論争し、その結果共感に至り、新しいものを生み出す——。これこそがダイバーシティの醍醐味であり、本当の価値です。しかし日本では、例えば、会議中に、誰かの意見に異を唱える、疑義を差し挟むことは、ともすると人格を否定する個人攻撃と受け取られることがあります。しかし、異なる意見や議論は、仕事上の話であり、性差はもとより、人格や年齢、上下関係をも脇に置いて議論しなければ、実のある会議など望むべくもありません。

ダイバーシティについては、取締役会でも頻りに議論になります。その際、私は必ずこうコメントしています。「目に見えるダイバーシティは、もちろんやっていたできますが、それ以上に、どこを切っても優秀な人が出てくる金太郎飴ではなくて、違う個性の強い人たちがぶつかり合える組織を目指すべきです。そういう組織を目指さないと、本当のダイバーシティは生まれません」。

また、「それぞれの人が強い部分と弱い部分を持っています。その強い部分をどうやって伸ばしてあげるのか。そして、弱い部分をどうやってチームで補っていくのか。これが本当の意味での人財育成ではないでしょうか？」ということを申し上げています。オムロンの組織能力の強化に向けた本気度は、取締役会にも伝わってきます。だからこそ、「組織メンバーの一人ひとりが、その個性や能力をいかんなく発揮できる」、「会社が彼らの個性や能力を引き出す」、「その結果、組織が活性化し、新しい価値が生まれてくるという」、ダイバーシティ&インクルージョンの好循環が形づくられることを期待しています。

— 人的資本の強化には、何が必要でしょうか。その先には、どのような「ニューオムロン」の姿を想像されていますか。

オムロンの社員は、総じてまじめで、企業理念を大事にしており、社会のために役に立ちたいという気持ちが強いように思います。ただし、そのベクトルは概して同じであり、世の中の方向がどちらに変わるのか判然としない時代では、誤解を恐れずに言えば、「はみ出し者」や「変わり者」が必要かもしれません。

日本は、基本的な公共サービスが整っており、便利なものに囲まれています。日本では当たり前でも、他の国では新規性や緊急性が高いニーズもあります。ニーズに気づかないと、せっかくのビジネスチャンス逃してしまう可能性があります。やはり異質との遭遇には、さまざまなチャンスが秘められています。こうした異質との交わりを通じて、「これまでになかった発想や企画が生まれる」、「仮説の精度が上がる、スループットが変わる」、「意思決定のスピードが速くなる」といったことを期待しています。

— いま、先進的な日本企業が「ジョブ型雇用」への転換に取り組んでいます。日本の産業界にジョブ型が広がることで、どのような変化が予想されますか。オムロンの人づくりや人財要件などはどのように変わっていくと思われますか。

一人ひとりの個性を活かす、つまり人的資本の価値を向上させていくには、ジョブ型雇用にシフトせざるをえないと思います。オムロンも現在進行形で取り組んでいますが、ぜひ留意してほしいのは、人財の育成に誰が責任を負うのかという点です。

通常、ジョブ型では、これまでは人事部門が持っていた権限と責任を、現場の長に委譲することになります。彼らは利益責任も負っていますが、一番重要な仕事は「人づくり」です。海外の企業では、上位職になるほど、人事に使う時間が増えていきます。しかし、日本の企業を見ると、人財の育成や評価に費やすお金と時間が圧倒的に不足しています。そもそも役職者の仕事には、部下の育成と能力開発が相当な重みで入っているべきです。

その際、いくつかポイントがあると思います。たとえば教育研修の場合、日本的な「平等」の精神から、誰もが同じプログラムを一律で受けるのが一般的です。しかし、多様性の力を活かすには、一人ひとりに合わせたプログラムにカスタマイズすべきです。

また、手間と時間はかかりますが、やはり360度評価は効果的です。評価対象者をさまざまな人がどのように評価しているのかがわかること以上に、上司の評価と周囲の評価を比べることで、上司の管理者としての力量を見極めることにも使えるからです。

もう一つ重要なのが目標設定です。ジョブ型であっても、期首に上司と部下の間で事業や行動における目標について十分に話し合い、上司と部下の間の目線を合わせておく必要があります。こうした合意が形成されていないと、上司と部下の間で同床異夢が生じ、それは評価結果にも累を及ぼし、最悪信頼関係にひびが入ります。

また、事業は途中で状況が変わるのが当たり前ですが、多くの評価制度は、こうした変化に対応していません。ですから、期首に立てた目標を金科玉条にはいけません。臨機応変に修正できることが重要です。これも大変な仕事ですが、管理職に付随する責任

の一つです。

オムロンの場合、社憲の精神、そして企業理念が浸透しているので、組織の価値観と目指すべき方向性ははっきりしています。それゆえ、現場による人財育成にしろ、360度評価にしろ、一般的に難しいとされていることも、案外スムーズに進んでいくのではないのでしょうか。楽しみです。

— オムロンの取締役として、どのような貢献を果たしていけますか。

海外の組織で長く働いてきましたので、意見や考え方の違いがあった時、常に「なぜ？」と投げかけています。いかなるテーマであろうと、社内や日本で当たり前とされていることに「なぜそうなのか」と問題提起し続けるのが、私が最も貢献できることではないかと思っています。

たとえば「社内のみんで考えたこと」「これが当社のやり方です」といった前提で、社外など別の視点が入らないまま物事が進んでいくのは危険だと思います。日本ではなく、世界において、いま目の前のやり方が「唯一最善なのか」、「なぜ当たり前なのか」、「本当にそうなのか」と問い続け、違う角度から考える必要性を訴えていきたいと考えています。

