

# 個人のエンゲージメントと チームパフォーマンスを最大化する 「D&Iの公式」を言語化、対話で浸透させていく

「よりよい社会のために変化し続ける組織と学び続ける人の共創に向けて」をメインテーマとした「日経ビジネスLIVE 2023 Winter」が11月27日から11月29日までの3日間、オンラインで開催される。各日のサブテーマは「経営」「組織」「人財」。「組織」をテーマにした2日目のパネルディスカッションでは、企業競争力につながるD&Iの定義を改めて考えるとともに、組織の「現場力」を高めていく手法を議論する。専門性を見極めやマネジャー層の育成などが焦点となる。

23年3月期から有価証券報告書の人的資本情報開示が義務化された。ダイバーシティに関する指標では、女性管理職比率や男女の賃金格差を開示する企業が多い。企業の女性活躍推進施策に詳しい羽生祥子日経xwoman客員研究員は「女性活躍推進の分野ではいち早く着手すべきことだが、人的資本経営で最初に開示するのが果たしてこの項目なのか」と疑問を呈する。PwCコンサルティングで上席執行役員パートナーを務める北崎茂氏が「属性の多様さを示すだけでD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)のミッションが閉じてしまいがち」な日本企業の風潮を懸念する。

人材版伊藤レポート2.0では、人的資本経営の柱の一つとして知・経験の

D&I推進を掲げる。非連続的なイノベーションを生み出す原動力は「多様な個人の掛け合わせ」だからだ。

## 専門性の重なりに注目する

D&I推進の目的について、デンソーの総務人事本部執行幹部を務める原雄介氏は「経営戦略を実現する戦力を整えることにある」と明言する。戦力とは人財ポートフォリオを指す。人数だけでなく専門性、能力、経験など人財の質を高めると同時に、多彩な価値観がある人財の集まりだということを念頭に置く。約16万人を擁するグローバル企業の同社では、メカトロニクスやエレクトロニクスなど約40領域で500以上の専門性を有する。「専門性のダイバー

シティを競争力につなげていく。異なる専門性が重なり合う部分が重要だ。この重なり合う専門性のD&Iを最大化していく」と原氏は説明する。

サステナブルな成長へ向け、自社にどのようなダイバーシティが求められるのか。例えば、モノづくりとデジタルを組み合わせていくのか、グローバルビジネスの比率を高めていきたいのか。さらに事業形態によっても異なる。北崎氏は、「どのようなD&Iが企業競争力に必要なようになってくるのか、自社のD&Iの公式をひも解いていかなくはならない。これを言語化し、徹底した対話を繰り返して、組織の熱量を高めていくことが求められる」と語る。

## D & I 推進の鍵はマネジャー層

ヒエラルキー構造の組織である日本企業では、中間管理職を務めるマネジャー層がD&Iの起点や接点となることが多い。しかし、業績目標達成、コンプライアンス順守、メンバーのケアなどマネジャー層の過大な業務負担も指摘されてきた。その負担軽減と支援が多くの企業で課題となっている。「課長の相談役は

部長一人しかいないというケースも多い。例えば、上司の他にコーチ役となる人財を配したり、60代以上のシニア社員にマネジメントを分業するようなサポート体制を作る。負荷分散とストレス分散が行われている組織にこそ多様性が生まれるのではないかと北崎氏は問いかける。

数千人の管理職を擁するデンソーでは各管理職の役割を「部長は会社と組織をつなげ、室長・工場長は組織と仕事をつなげ、課長は仕事と人をつなげる」(原氏)と定義し、管理職に対し実践型の研修を行っている。この研修では、メンバー全員分の面談の準備をし、それをもとに参加者同士で対話する。対話の好事例や年上部下への対応など具体的な実践知を学ぶ。「困った時に相談できる課長同士、部長同士など人のつながりをたくさん作るようにしている」と原氏は話す。

北崎氏は「どの企業でもエンゲージメントが一番低いのは中間管理職だ」と指摘し、「マネジャー層には人数もいて組織への影響力もあるのに、育成投資額は最も低い。ピープル・マネジメント・スキルをどう伸ばすかに着手できていない。したがって、マネジャーが変われば、ダイバーシティを生かす現場力につながっていくはずだ」と話す。

## 「現場力」を高める仕掛け

ソニーではマネジメント経験があるベテラン社員が相談役となるメンター制度を充実させており、NTTデータでは若手100人が経営トップに対し直接、経営戦略について提言を行う試みを始めた。経営戦略と人材戦略を連動させる人的資本経営において鍵となるのが、職場とマネジメントの運用力だからだ。個人のエ

ンゲージメントとチームパフォーマンスを最大化するにはどうしたらよいか。パネルディスカッションに参加するメンバーに以下の問いを投げかけた。

### Question 1

人的資本経営を実現するためのD&Iの目的とアウトカムとは何でしょうか。

### Question 2

D&I実現に向けて、職場(管理職)と人事部門を中心に組織でどのような取り組みをしていますか。

ミスマッチが生じ、全員戦力化にはほど遠くなる。差異化をキーワードに、企業風土の醸成にまで踏み込んだ議論が期待される。あなたのチームに合った組織力強化のポイントが見えてくるだろう。

## 若手を対象に集中育成施策を実践 多面的な刺激与えキャリア観構築を狙う

### Answer 1

経営戦略を実現する戦力を整えるためだ。戦力を可視化するために人財ポートフォリオを作っている。多彩な専門性、能力、経験を持った人の集まりであり、メカトロニクス、エレクトロニクス、ソフトウェアが重なり合う専門性のD&Iを最大化したい。

### Answer 2

若手層を対象に入社後3年間、自身のキャリアと専門性を見極めていく集中育成施策を行っている。40の領域と500以上の専門性がある組み合わせは無限。職場ぐるみのOJTと節目でのOFF-JTで多面的に刺激を与えながらキャリア観を構築していく。

### デンソー

総務人事本部  
執行幹部(人事担当)

原 雄介 氏

1999年デンソーに入社。生産技術開発など幅広い業務に従事。ASEAN地域本社出向を経て、2016年から5年間、経営企画部門で中長期全社戦略立案・推進を担当。2021年より現職



## 日経ビジネスLIVE 2023 Winter「組織」ステアリングコミッティ

座 長	デンソー	総務人事本部 執行幹部(人事担当)	原 雄介 氏
メンバー	NTTデータ	法人事業推進部 分野HRオフィサ	廣瀬 智之 氏
	ソニーピープルソリューションズ	執行役員	大塚 康 氏
	PwCコンサルティング	上席執行役員 パートナー	北崎 茂 氏



## 社長と直に意見交換する若手の「100人プロジェクト」 10年後にありたい姿を描く経営に反映

### Answer 1

知と経験のDE&Iが重要だ。これを実行するためにキャリア自律と働き方の多様化を柱とした施策に取り組む。特にデジタル人材育成に注力するが、魅力ある人材を集めていくためにもDE&Iの浸透は欠かせない。

### Answer 2

若手社員からの提言を経営に生かすため、10年後の会社のありたい姿や働き方を提言する「100人プロジェクト」にも取り組んでいる。社員からの提言を施策に落とし込み、ありたい姿の実現を通してDE&Iのさらなる推進に向けてチャレンジしていく。

NTTデータ  
法人事業推進部  
分野HRオフィサ  
**廣瀬 智之 氏**

1997年NTTデータに入社。多くのシステム開発やコンサルティング案件に従事。事業部門の企画部長を経て2022年より現職。法人分野での人事全般を所管している

## これまで支援が手薄だったマネジャー層への サポート体制こそが組織改革の土台となる

### Answer 1

組織カルチャーはイノベーションやコラボレーションを生み出す源泉だ。ただしデジタル化やグローバル化など企業によって必要な「ダイバーシティの公式」は異なる。組織に多様性を浸透させるには対話の積み重ねと組織カルチャーの責任者の設置が必要だ。

### Answer 2

ダイバーシティの起点やイノベーションの接点は組織の中間管理職にある。業務負荷が高く、相談相手が上司一人しかいないといった組織のヒエラルキー構造の改革が必要。多様なサポート体制を作り出すことが組織の多様性における土台となる。

PwCコンサルティング  
上席執行役員 パートナー  
**北崎 茂 氏**

人事コンサルティング歴20年以上。組織設計、I&D戦略策定、人事戦略策定など組織人事領域で200以上のプロジェクトに従事。特にI&D領域において「価値観の多様性」を主眼としたアプローチで数多くのプロジェクトに携わる

## 「個の多様性」こそが力の源泉と定義 社内公募によるキャリア開発を人事が支援

### Answer 1

創業者の一人である井深大も多様性の重要性を唱えていたが、現在も企業力の源泉は多様性にあると経営トップも明言している。性別や国籍といった属性だけでなく、個性の発揮を重視する。社員エンゲージメント調査の結果をもとにHRBPが現場を支援する。

### Answer 2

公募制度、FA制度、社内兼業支援などグループ全体で一人ひとりのキャリア開発と現場の人材マッチングを支援する。さらにベテラン社員向けに地域活性化に関わるシニアインターンシップに着手。新たなキャリア形成とリスクリングを後押しする。

ソニーピープルソリューションズ  
執行役員  
**大塚 康 氏**

新卒で生命保険会社に入社後、1992年にソニー入社。製造事業所人事・事業本部人事・制度企画など人事の幅広い領域に従事し、2023年より現職

## 日経ビジネスLIVE 2023 Winter

### 「組織」ステアリングコミッティ

日経BPは人的資本経営に関する情報を発信する「Human Capital Project」の一環として、「日経ビジネス」と「Human Capital Online」および先進企業のCHO・CHROを中核とした会員組織

「Human Capital Committee」が連携して定期的に「日経ビジネスLIVE」を実施しています。「経営」「組織」「人材」の3つの視点から人的資本経営に取り組む企業の課題を議論しています。

11月28日に実施するパネルディスカッションでは、それぞれの課題を交わし合い議論を深めてまいります。日経ビジネスLiveで生配信するパネルの受講をお待ちしております。



2023年 **11月27日** 月～**29日** 水 開催予定

受講申し込みはこちらから

<https://events.nikkeibp.co.jp/event/2023/nbl112729winter/>



※配信当日はご登壇いただくメンバーが異なる場合があります。左の写真は前回のものです。