

各業界をリードする日本企業のエグゼクティブが一同に介し、  
人材強化とマネジメントの未来について熱く語り合う

# Domo Executive Breakfast Roundtable

ダイバーシティや働き方改革が叫ばれるいま、人材戦略やマネジメントのあり方が企業の競争力をより大きく左右するようになっている。そうしたなか多くの日本企業でも、自社の人材強化と、それぞれの能力を最大化するようなマネジメントのあり方を模索している。このような背景を受けて、ドーモ株式会社主催の「Domo Executive Breakfast Roundtable」が、4月23日にプルマン東京田町にて開催された。“AI時代の今こそ考えたい、人材強化を加速するマネジメントとデータ”というテーマのもと、各業界から我が国を代表する企業のエグゼクティブが一同に介したこの日のラウンドテーブルの模様をダイジェストでお届けしたい。

2024年4月23日開催  
主催：ドーモ株式会社



朝食ネットワーキングの後、ドモ株式会社 取締役会長 高橋慎介がオープニングスピーチを行った。人的資本経営が注目されている一方で、ダイバーシティや働き方改革をはじめとした様々なテーマが重要視されている現状を踏まえて高橋は、「本日は日本の人事制度やマネジメントに対する考え方について奇譚のない意見を交わす機会としていただきたい」と、ラウンドテーブルへの期待を示した。



# ～VUCA時代の生き残りをかけて～

リーダーシップ/人材育成/人材開発の再定義トランスフォーメーション・リーダーへの変換

## VUCA時代に日本企業が生き残るために欠かせない “トランスフォーメーション・リーダー”とは

基調講演には、X-TANKコンサルティング株式会社 代表取締役社長の伊藤嘉明氏が登壇。「～VUCA時代の生き残りをかけて～ リーダーシップ/人材育成/人材開発の再定義 トランスフォーメーション・リーダーへの変換」と題する講演では、変化の激しい時代に企業が持続的な成長を続けるために必須となる、トランスフォーメーションを引き起こし牽引していくリーダーのあり方について言及した。

従来、事業戦略において重視されてきた「差別化」だが、伊藤氏は、差別化はもはや古いコンセプトであるとして、新たな鍵となるコンセプトとして「差異力」を強調。「これからは差別化ではなく差異化の時代。そして差異力を発揮するためには、とにかく違和感を大切にしなければ。特に変革の際にはそれが重要であり、もし違和感が無ければ長いものに巻かれてしまうことになる。データを管理しながら変革を進める立場であるドーモの皆さんにとっても、違和感は最も大切であると認識いただきたい」と、同氏は訴えた。

伊藤氏が多くの日本企業の役員にヒアリングしたところ、日本企業に対するイメージとして、「最先端技術、高品質」、「納期を守る」、「信頼、安定感」、「イノベーション」といったポジティブな回答が目立ったという。

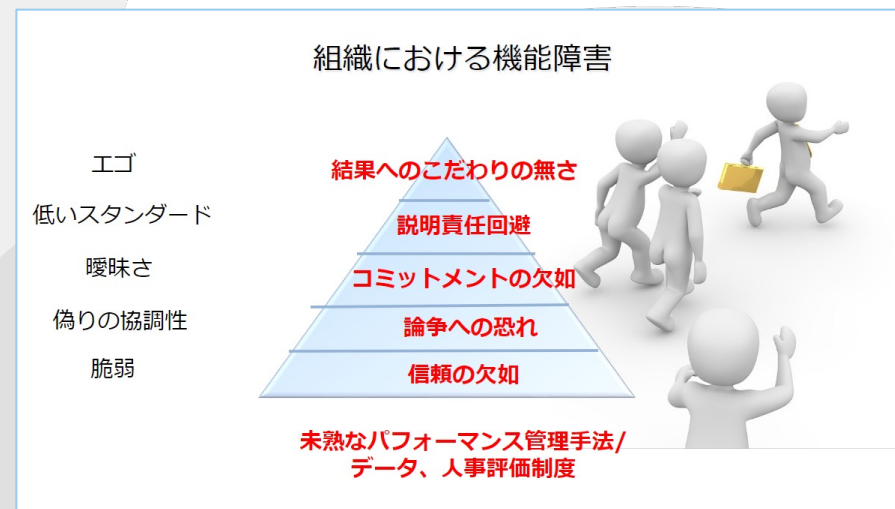


伊藤 嘉明 氏

X-TANKコンサルティング株式会社  
代表取締役社長

しかし海外法人の日本人以外の従業員や顧客に同じ質問をすると、その答えは「決断が遅い」、「製品面での品質低下、納期を守らない」、「価格競争力の欠如」など非常にネガティブなものばかりであった。これを受けて同氏は、日本企業の役員の多くが、過去の栄光にとらわれすぎており現状認識能力が弱い上、グローバル市場での立ち位置を十分に理解できていないことから、いわゆる“井の中の蛙”になりがちである点を指摘した。

また同氏は、IFA/CESといった国際的な見本市において日本企業が存在感を急速に失いつつある現状や、「IMD World Talent Ranking 2023」でも、社内人材への投資や役員教育への投資、シニアマネジメントの能力等が先進国でも最低ランクに位置づけられている現実を示すと、「15歳の基礎学力は5位にあるにも関わらずこのような状況に至ってしまっているのはなぜか？それは情報のアップデートが正しくなされず、現状把握や客観的な自己評価ができないからだ」と指摘した。



伊藤氏講演資料：「～VUCA時代の生き残りをかけて～」より



## ～VUCA時代の生き残りをかけて～

リーダーシップ/人材育成/人材開発の再定義トランスフォーメーション・リーダーへの変換

日本企業がこのような現状を打破するために欠かせないのが、トランスフォーメーション・リーダーへの変換である。組織における機能障害を招く要因として伊藤氏は、信頼の欠如や説明責任回避、結果へのこだわりの無さなどを挙げると、そのベースには、未熟なパフォーマンス管理手法/データ、人事評価制度があったとした。一方、しっかりと機能している組織体の特徴としては、強固な信頼関係や説明責任、コミットメント、建設的な議論、結果のこだわりといった共通点が見られるという。

それを踏まえて事業再生における変革推進のためのマネジメント手法として伊藤氏は次のように述べた。「一番大事なのはパフォーマンスカルチャーであり、そうしたカルチャーをフェアに醸成するために必要なのが、誰もが納得できるようなデータの透明性であるとか、データによる裏付け、そして信憑性だ。それに加えて、“チェンジ”のマインドセットもポイントとなってくる。

ここで同氏は、“事業再生におけるリーダーの五箇条”として、「トランスフォーメーション・リーダーシップ」、「マネジメント手法」、「パフォーマンスデータ管理」、「タイムリーな戦略・戦術」、「フレキシブルな組織」を示すととともに、「アンテナを張る」、「ビッグピクチャーから考える」、「自分の直感を信じる」、「業界の常識を無視する」などからなる“トランスフォーメーション・リーダー7原則”を披露。「変化を拒むことこそがリスクと心得ること」とコメントした。

伊藤氏は言う。「必須となるマインドセットとは、まずは不言実行ではなく有言実行であること。ビジネスでは誰かが言わなければ何も変わらない。そしてそれをビジョンとして明確化することだ。言霊のちからというものには確かにあって、声にすると脳が感じるようになる」

目指すべきはチェンジ・エージェント

- ✓ 違和感を大切にする
- ✓ 常識を壊し、狼煙をあげる姿勢
- ✓ よそ者、若者、馬鹿者がやれること

伊藤氏講演資料：「～VUCA時代の生き残りをかけて～」より

そしてマネジメントメンバーの心構えとして、「新しい挑戦をしない事が成長を止める」、「変化を拒むことは死を意味する」、「違和感を大切にする」と改めて強調した伊藤氏は、“日本へのメッセージ”を次のように力説してセッションを締めくくった。

「目指すべきはチェンジ・エージェントであり、それを成すためにはやはり違和感を大切にすることや、常識を壊して狼煙をあげる姿勢が極めて重要になる。“できる・できない”といったマインドセットはもう捨てていただきたい。これからは“やるか・やらないか”が基本であり、そこではぜひいろいろな手段を鑑みて「やる」を選択していただきたい」



# AI 時代の今こそ考えたい、人材強化を加速するマネジメントとデータ

## 人材強化を加速するマネジメントとデータのあり方を考える

ラウンドテーブル後半では、株式会社ジェイエイシーリクルートメント執行役員CMOの福本貴司氏と、前半の基調講演に続いて伊藤氏をパネリストに迎えたパネルディスカッションと、質疑応答の時間が設けられた。モデレータを務めたのは、ドーモ株式会社 プレジデント ジャパンカンントリーマネージャーの川崎 友和だ。

まず最初のディスカッションテーマは「社員の力を100%以上引き出すリーダーシップとは」。これについて伊藤氏は、リーダーとはまず向かうべき方向、そしてあるべき姿でもあるというビジョンを示し、それを社内でも共有することの有効性を語った。

「明確なビジョンを示したうえで、エンパワメント、つまり権限委譲が可能となる。そのためには、それぞれの立場のチェックポイントをデータで取る必要がある。データが極めて重要となってくる」（伊藤氏）

また川崎は、新しいかたちへとチェンジを促している中で生じがちな社員の抵抗感に対してどう対応するかを問うと、福本氏は、自分のことができることできないことを明確にすることや、現状の危機意識を認識してもらうことが大事であるとしたうえで、「こうした意識を明確にセットアップすることは極めて重要だ。例えば300%という

目標のセットアップと、そのための思考の変革を真面目に楽しくやる。そうすればスタンスもルールも文化も自ずと変わってくる」と強調した。

また川崎は、新しいかたちへとチェンジを促している中で生じがちな社員の抵抗感に対してどう対応するかを問うと、福本氏は、自分のことができることできないことを明確にすることや、現状の危機意識を認識してもらうことが大事であるとしたうえで、「こうした意識を明確にセットアップすることは極めて重要だ。例えば300%という目標のセットアップと、そのための思考の変革を真面目に楽しくやる。そうすればスタンスもルールも文化も自ずと変わってくる」と強調した。

2つ目のディスカッションテーマである「これからのビジネスに求められる組織とは」について、「これは非常に明快だ」とした伊藤氏は次のようにコメントした。「信賞必罰は絶対に必要であり、その中で例外をつくるのがトップの仕事となる。終身雇用がもはや崩壊しつつあるなか、透明性を持った適切な評価に基づく報酬体系がなければ、これからは人はキープできない。そうした前提に立って組織づくりとマインドセットの醸成を行うべきだろう」

ここで降格人事の現実性について川崎が見解を求めると、伊藤氏は「もはや避けられない」としたうえで、その際には降格対象の社員の人生を否定しているわけではない旨を理解してもらうことが大事だとした。

続いて日本企業が遅れているとされる戦略的人事のありかたに関して福本氏は、欧米の企業ではHRビジネスパートナー（HRBP）の存在が当たり前となっており、事業を実践してきた人間が人事戦略に関与しているので、適切な人材を適切なタイミングで活かすことができるとコメントした。

これを受けて川崎は、ドーモが提唱するデータアンバサダーの役割について解説。「事業を知らなければデータ分析を行っても事業へのリターンはミニマムになってしまう。だからこそ、事業バックボーンを持った人材であるデータアンバサダーがデータ活用をリードしてこそ大きな効果が生まれるのだ」と力説した。

モデレータ



川崎 友和

ドーモ株式会社

パネリスト



福本 貴司 氏

株式会社ジェイエイシーリクルートメント X-TANKコンサルティング株式会社

パネリスト



伊藤 嘉明 氏

# AI 時代の今こそ考えたい、人材強化を加速するマネジメントとデータ

そして最後のディスカッションテーマとなったのが「中長期的な人材強化、開発に求められるものとは」だ。福本氏は、「中期的な取り組みについては、多くの企業で様々な方法で行われていると思われるが、長期的となると途中で人材がいなくなってしまうケースが多々ある。そこでいま、“出戻り”人材を狙っている企業が増えている。人材が出ていくのは止められないが、外界で知見、経験を積んだ元社員が戻って来れる仕組み——それを可能とするエンゲージメントがこれから非常に重要であり、全力で取り組まなければならないのではないかと。なかでもポイントとなるのがアルムナイ制度であり、これに本気で取り組んでいる企業とそうでない企業とでは、人材調達のパワーに関して既に大きな差が現れていると見ている」と持論を述べた。

続いて伊藤氏もこう続けた。「中長期的に人材開発や人材育成を行うのであれば、マネジメントとして大事なものはむしろ短期的な視野。最低でも12か月、できれば6ヶ月スパンでやらなければ本気度が伝わらないだろう。中長期的だからと言ってじっくりゆっくりと向き合っていたのでは失敗してしまう。そこで大事なのがデータだ。データで短期的にものごとを把握し、それで失敗したならばすぐに方向変換すればいい。データを示し、自分の力がここで試されるのだと納得してもらえたならば、それは“自分仕事”になってくれるはず」

ディスカッション後の質疑応答では、まず製薬系企業K氏が、年功序列で終身雇用の文化が定着した老舗日本企業にとって、ダイバーシティと言ってもその実現はなかなか難しい状況にあり、効果的に進めるためのコツや考え方について質問。これについて伊藤氏は、一番有効なのは“外の血”を入れること、つまり中途採用の比率を増やすことであると回答した。

「擬似転職という方法もあるし、すぐに制度化するのが難しいのであれば異業種などに月に1回は出るよう促すのも手だろう。日本企業は外圧に弱いので、意識的に外からの刺激をつくらなければなかなか変わることができない」（伊藤氏）

続いて食品卸系企業O氏が、自身の“右腕”となるような人間はどのように見定めるべきか、ハイパフォーマーなのか、それとも考え方に共感できる人か、もしくは自身で全員を見渡して決めるのか伊藤氏にたずねた。すると同氏は、「ある程度自分が中心となって動くのが前提ではあるが」としたうえで、1on1ミーティングを徹底的に行うことの重要性を強調。そうすれば様々な有効な情報が自然とそうした人材から入ってくるようになる強調した。そしてハイパフォーマーについてはビジョンを共有していれば放っておいても変化・成長してくれるものの、最も注意すべきは“ボトム20”の人材であると指摘。「こうしたボトム2割の人材はどこの企業にも必ず居るので、まずは彼らをアイデンティファイしなければ“闇”へと引きづられてしまうことになる。なので、右腕をつくるというよりは、いわゆる“262の法則”を最初からアイデンティファイしてチームで動くようにすることが肝要だろう」（伊藤氏）





ラウンドテーブルのクロージングとして川崎が、改めて参加者や登壇者にお礼の言葉を述べると、「日本の企業のDXは、皆さんのようなエグゼクティブの強いコミットメントにかかってきている。今日の熱量が冷めないかたちで、ぜひ皆さんとビジネスを一緒にやらせていただければ幸いだ」と締めくくった。





# Domo Executive Breakfast Roundtable Session Report

Thank you