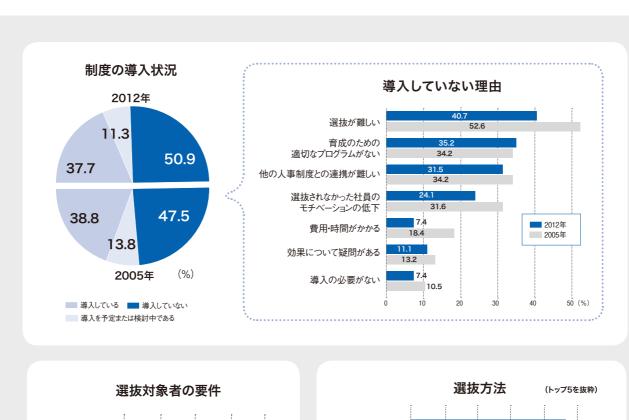
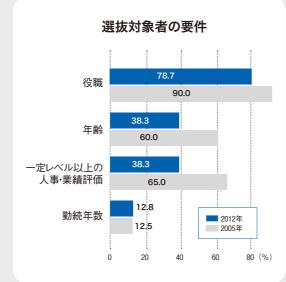
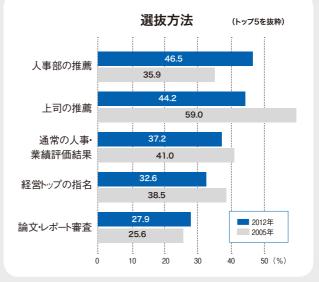
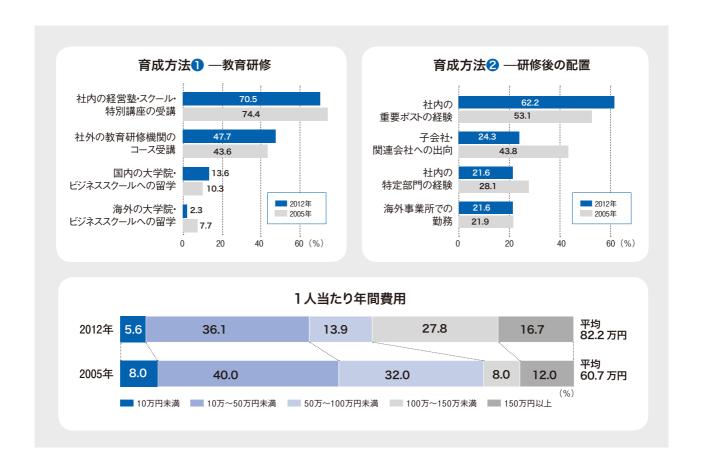


2012年 選抜型の経営幹部育成に関する実態調査









本誌では7年ぶりとなる選抜型の経営幹部育成に関するアンケート調査を実施した。

昨今、急速なグローバル化と新興国の追い上げにと もない、次世代経営幹部をいかに育てるかが、人材戦 略上の重要課題としてクローズアップされている。

かつて日本型経営の強みとされた長期雇用を前提とした係長→課長→部長→役員と段階を踏んだ経営幹部登用は、キャリアの最後まで昇格のチャンスを残すことで、社員のモチベーションと学習意欲を保ち、人材の質の維持と組織力向上に寄与してきた。しかしながら、欧米と比べあまりに育成に時間がかかり、市場や事業構造の変化のスピードに対応できなくなってきている。

ファーストリテイリングやソフトバンクなど、CEO 自らが育成の旗振りをする経営塾が話題となっているものの、今回の調査結果からは、選抜型の幹部育成制度の導入が必ずしも進んでいるとはいえない状況が伺われた。産労総合研究所が2011年に実施した「人事制度等に関する総合調査」においても、193社の回答企業のうち「次世代経営幹部の育成(サクセッション・プラン)」を導入実施している企業は20.2%、1,000人以上

の大企業に限ってみても35.9%と、同様の結果だった。

今回の調査では、「制度導入の必要がない」とする 企業は少なく、制度導入をためらわせる理由は、「選抜 の難しさ」と「育成プログラムの不備」を挙げる企業が 多い。教育研修をすれば経営幹部が育つわけではない。 むしろ、選抜・研修後に実践の場・良質な経験の場を 用意できるかどうかが重要であろう。選抜→教育→経験 →選抜のサイクルを回し続けることができるかどうかが、 制度の鍵となる。

経営幹部育成に関する本誌関連記事一覧

●次世代経営者の育成と選抜 2009 年 10 月5日号

[事例] 住友スリーエム、博報堂 DY ホールディングス

●グローバル時代を勝ち抜く次世代経営幹部を育成する 2007年2月20日号

[事例] 積水化学工業、キヤノン、日本IBM

●コンセプトのある研修施設を展開する 2007 年2月5日号

[事例] 日産自動車 (日産ラーニングセンター マネジメント インスティテュート)



選抜型の経営幹部育成に関する実態

- ●大企業を中心に約4割の企業で導入。ただし、制度導入が拡大しているとはいいがたい
- ■求められる資質・能力のトップ3は「戦略・ビジョン構築力」、「決断・実行力」、「経営管理能力」
- ■選抜方法は、「人事部の推薦」、「上司の推薦」、「通常の人事・業績評価の結果」など。「経営トップの指名」 も約3割
- ●育成方法は「社内の経営塾・スクール」などでの教育研修と「社内の重要ポスト」の経験で
- ●育成にかかる1人当たり年間費用は約80万円。150万円以上をかけている企業も約2割
- ●社員に公開している情報は「教育・育成プログラムの内容」が約4割、「選抜された人の氏名」も約3割。一方で「すべて非公開」の企業も約3割

● ■ 調査結果の概要 ■ ● ●

『企業と人材』編集部は、2005年に実施した前回調査から7年ぶりとなる「選抜型の経営幹部育成に関する実態」調査を実施した。

本調査でいう選抜型の経営幹部育成とは、社員を 能力・資質・試験成績などの評価により比較的若い 年齢で選抜し、将来の経営幹部(取締役・執行役員・ 事業部長など)の候補者として特別に育成する制度 を指す。

以下に紹介する調査結果の概要ならびに13頁以降 に掲載した調査結果の集計表は、集計社数が少ない ため、導入実態に関する一部については調査計のみ を紹介した。また、制度導入企業の集計対象には、

調査要領

調査対象:本誌調査から任意抽出した3,200社調査期間:2011年10月下旬~11月上旬調査方法:郵送によるアンケート方式集計対象:締め切りまでに回答のあった106社

集計企業の内訳は別表のとおり

現在「導入している」と回答した企業に加えて、「導入予定または検討中」と回答した企業も加えた。各調査項目に無回答があり、それを除いて集計しているため、表ごとに集計社数は異なる。

規模別に紹介する際には1,000人以上と999人以下に2区分し、それぞれを文中では「大企業」、「中小企業」とした。また、産業別には製造業と非製造業に2区分した。

なお、企業別実態を23頁以降に紹介しているので、 併せて参照されたい。

制度の導入状況

導入率は37.7%、選抜の難しさが課題

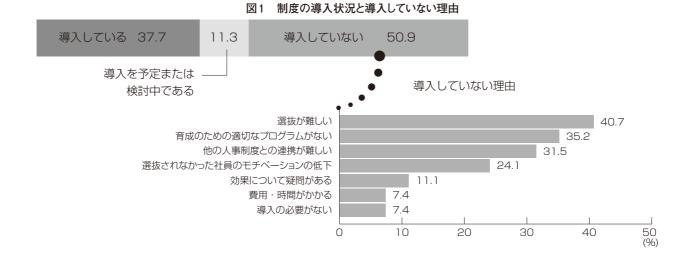
表1-1~表1-2、図1

まず、今回の調査結果について、制度の導入状況 からみてみよう。

別表 集計企業の内訳

(%、()内社数)

	合 計	製造業	非製造業
調査計	100.0	47.2	52.8
	(106)	(50)	(56)
1,000 人以上	100.0	51.9	48.1
	(54)	(28)	(26)
999 人以下	100.0	42.3	57.7
	(52)	(22)	(30)



制度を「導入している」企業は37.7%、「導入を予定または検討中」企業の11.3%を併せても約半数にとどまった。規模別にみると、1,000人以上の大企業66.7%(導入済み55.6%+導入予定11.1%)に対して999人以下の中小企業の30.7%(導入済み19.2%+導入予定11.5%)と大きな差があり、この制度が大企業を中心に導入されていることがわかる。同様に産業別には、製造業の64.0%(導入済み54.0%+導入予定10.0%)に対し、非製造業は35.7%(導入済み23.2%+導入予定12.5%)と大きな差がみられた。調査回答企業が、製造業に比べて非製造業は999人以下の中小企業が多いことも一因と考えられるが、製造業の導入率の高さが目立つ。

「導入していない」企業について、その理由をたずねると(複数回答)、「選抜が難しい」40.7%が最も多く、続いて「育成のための適切なプログラムがない」35.2%、「他の人事制度との連携が難しい」31.5%、「選抜されなかった社員のモチベーション低下」24.1%と続く。一方、「効果について疑問がある」、「導入の必要がない」と考えている企業はそれぞれ11.1%、7.4%とわずかで、制度の有効性を否定する企業は少ない。

将来の経営者を選抜するだけに、選抜の基準や方 法の妥当性を確保することがこの制度の核となるわけだが、"早期選抜"という側面に重きを置き、対象 者を若い層に広げようとすると、潜在能力や将来性 を見極めることが求められる。制度導入の必要性を 感じているものの、導入を阻む一因かもしれない。 また、以前に比べて雇用の流動性がみられるように なったとはいえ、長期雇用が前提の人事制度である 企業も依然として多い現状を考えると、選抜に漏れ た社員のモチベーション維持の難しさも、制度導入 の大きな壁になっているようだ。

次に、制度を導入済み企業ならびに導入予定の企業について、その導入(予定)時期についてみよう。

2000年よりも前という企業が14.7%、2000年から2004年までが38.2%、2005年から2009年までが26.4%となっている。2010年以降も20.6%あり、導入時期はばらついている。2012年度に導入予定企業は2社だった。

選抜する社員の要件

第1位は「役職」、過去の一定の評価を重視

表2-1~表2-4

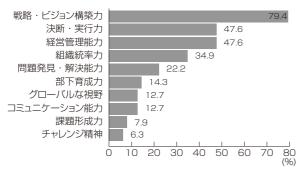
それでは、次世代経営者として選抜対象となる社 員の要件とは、どのようなものだろうか(複数回答)。

調査結果をみると、「役職」が78.7%で最も多く、 次いで「年齢」と「一定レベルの人事・業績評価を された者」が38.3%となり、「勤続年数」は12.8%と 少ない。

もっとも多い「役職」を要件とする場合の内訳を みると(複数回答)、「課長クラス」62.2%と「次長・ 部長クラス」54.1%が半数を超え多い。過去に一定の

図2 経営幹部に求められる資質・能力

(3つまで選択、上位 10 項目を抜粋)



業績評価を得て管理職に昇格していることが1つの 要件であるようだ。

次に「年齢」を要件にしている企業についてみてみよう。集計社数が少ないため、あくまで参考としてみてほしい。まず設定方法については、「下限・上限とも設定(○歳以上○歳以下)」が44.4%と最も多く、次いで「上限のみ設定(○歳以下とする場合)」38.9%、「下限のみ設定(○歳以上とする場合)」16.7%の順となる。その「下限」年齢の平均は34.7歳。一方「上限」は、44.4歳である。

先ほどみた「役職」と「年齢」を併せてみると、管理職以上で、年齢は30台半ばから40台半ばということになる。現在、日本の「課長」の平均年齢が47.5歳(厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2011年)であることを考えると、この制度が課長クラスを中心に運用されていることが推察される。

集計社数は少ないが「勤続年数」を要件とする場合についても集計表を掲載しているので、併せて参考にされたい。

求められる資質・能力と選抜方法

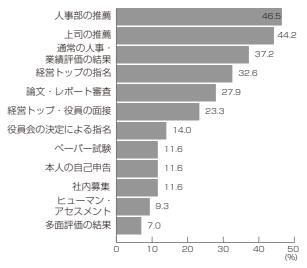
「戦略・ビジョン構築力」が第1位

表3~表5、図2~図3

それでは経営幹部に求められる資質・能力とは何だろうか。選択肢のなかから3つまでを選んで回答してもらった。

それによると「戦略・ビジョン構築力」が最も多く79.4%、「経営管理能力」と「決断・実行力」がと

図3 選抜方法

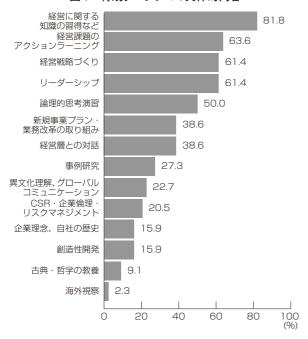


もに 47.6%、「組織統率力」34.9%、「問題発見・解決能力」22.2%と続く。将来予測が難しい現代にあって人や組織を引っ張っていくことのできる大きな絵が描けるかどうかを重要視している。

規模別・産業別にみても上位に挙げられる資質・能力に違いはない。ただ、規模別にみて、大企業が中小企業に比べて10ポイント以上高かった項目が「戦略・ビジョン構築力」と「グローバルな視野」の2つ、反対に中小企業が大企業に比べて10ポイント以上高かった項目が、「組織統率力」と「コミュニケーション能力」、「部下育成力」の3項目だった。産業別にみると、製造業が非製造業に比べて10ポイント以上高かった項目が「戦略・ビジョン構築力」と「グローバルな視野」、反対に非製造業が製造業に比べて10ポイント以上高かった項目は「経営管理能力」だった。

次にこうした資質や能力を備えた人材を見極める 選抜方法についてみてみよう(複数回答)。「人事部 の推薦」46.5%が最も多く、次いで「上司の推薦」 44.2%、「通常の人事・業績評価の結果」37.2%、「経 営トップの指名」32.6%と続く。実際にはいくつかを 組み合わせて選抜を行うのであろうが、「対象者の要 件」の項でも触れたように、過去に一定の評価を得 ている社員の中から選ばれていることが、「人事部の 推薦」や「上司の推薦」、「通常の人事・業績評価の

図4 育成プログラムの具体的内容



結果」の割合が高いことに表れている。

それでは経営幹部候補者に選抜される社員は、選抜対象となる社員のどれくらいの割合なのだろうか。 「1%以上5%未満」が35.0%で最も多く、次いで「20%以上」20.0%、「10%以上20%未満」17.5%、「1%未満」15.0%と続く。企業ごとのばらつきが大きく、平均は6.1%だった。

どれくらいの割合で選抜するかは企業の人材戦略に大きくかかわるであろう。業績結果を出した候補者のなかから絞り込み少数精鋭で鍛えていく方法と、比較的若い層から多くの候補者を選抜し学習機会を与え、そのなかからさらに二次、三次と絞り込んでいく方法が調査結果から伺える。ある程度の次期経営者候補者群をつくりながら効果的な育成を考える必要があるだろう。

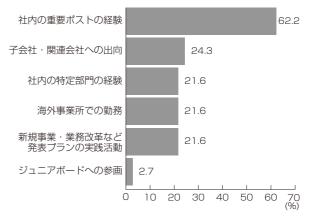
育成プログラム

社内の経営塾で学び、重要ポストを経験

表6-1~表7、図4~5

それでは、育成方法についてみよう。今回の調査 では、教育研修プログラムと教育研修後の実務経験 を通じた育成施策に分けて調べた。

図5 実務経験を通じた育成施策



まず、教育研修プログラム、つまりどこで学んでいるかについてであるが(複数回答)、「社内の経営塾・スクール・特別講座(コース)での教育」が70.5%と最も多く、次いで「社外の教育研修機関のコース等の受講」47.7%と続く。「国内の大学院・ビジネススクールへの留学」や「海外の大学院・ビジネススクールへの留学」は少数だった。

次に育成プログラムの具体的な内容についてたずねた(複数回答)。最も多かったのが、会計・財務、マーケティングといった「経営に関する知識の習得」81.8%、「経営課題のアクションラーニング」63.6%、「経営戦略づくり」、「リーダーシップ」61.4%、「論理的思考演習」50.0%と続く。「経営層との対話」も38.6%と4割の企業で行われている。経営知識の習得に加えて実際の経営課題に取り組ませる内容(「経営課題のアクションラーニング」、「経営戦略づくり」、「新規事業プラン・業務改革の取り組み」、「経営層との対話」など)に重きが置かれている。

規模別でみて大企業と中小企業で大きな開きがあった項目は、「異文化理解、グローバルコミュニケーション」、「経営戦略づくり」、「経営に関する知識の習得」、「経営層との対話」、「CSR・企業倫理・リスクマネジメント」などである(すべて大企業が中小企業よりも15ポイント以上上回っている)。産業別では、製造業が非製造業を15ポイント以上上回っている項目は、「経営課題のアクションラーニング」、「異文化理解、グローバルコミュニケーション」、「経営

に関する知識の習得」「経営層との対話」。反対に非製造業が製造業を15ポイント以上上回っている項目は、「新規事業プラン・業務革新の取り組み」と「創造性開発」である。

経営幹部は研修だけで育てられるわけではない。 次に研修後の実務経験を通じた育成施策をみてみよう(複数回答)。「社内の重要ポストの経験」62.2%が 圧倒的に多く、あとは「子会社・関連会社への出向」、 「社内の特定部門の経験」、「海外事業所での勤務」、「新 規事業・業務改革など発表プランの実践活動」がそれぞれ2割である。

そのうち、「社内の重要ポスト」の具体例をみると、「子会社の経営幹部」、「事業部長」、「支店長」、「部門長」、「プロジェクトリーダー」などが挙がった。 研修で得たことを実践するポストをいかにつくるか。 それがこの制度を成功させるうえでも重要であると 思われる。

1人当たりの年間費用

1人当たり平均82.2万円

表8

次世代の経営者を育成するために、企業はどのく らいの費用をかけているのだろうか。人件費を除い た1人当たりの年間費用をたずねた。

それによると、「100万円以上120万円未満」25.0% と最も多く、次いで「10万円以上30万未満」19.4%、「30万円以上50万円未満」16.7%と続く。50万円未満で約4割を占めるが、150万円以上の企業も約2割あり、ばらつきが大きい。平均は82.2万円だった。本誌が行った「教育研修費用の実態調査」によると、2010年度の1人当たり研修費用の平均は36.797円であり、この額と比較すると約22倍にもなる。

規模・産業別に1人当たり平均額をみると、大企業が93.4万円に対し、中小企業は56.8万円。製造業が92.7万円に対し、非製造業は55.0万円とそれぞれ40万円弱の差がみられた。

社内への情報公開の状況と見直し制度

3社に1社は「すべて非公開」

表9~表10

経営幹部候補者の選抜に関して社内にどの程度情報を公開しているのかをたずねた(複数回答)。「教育・育成プログラムの内容」(41.0%)と「選抜された人の氏名」(30.8%)が比較的多く、「選抜のプロセス、方法」(17.9%)や「選抜基準」(15.4%)などは限定的である。一方、3社に1社が「すべて非公開」(33.3%)であった。

最後に選抜された経営者候補の見直し制度の有無についてみてみよう。「何らかの見直し制度がある」 企業は60.5%で「見直し制度はない」39.5%を大きく 上回った。ただし、見直し時期は「不定期に必要に 応じて」が78.3%と約8割を占めており、「一定年数 ごと」という割合は21.7%と少なかった。

×

以上、調査結果の概要を紹介した。表 11 に制度 の成果や課題・問題点について自由記入で回答いた だいた意見をまとめた。それによると、すでに育成 プログラム修了者のなかから執行役員など、経営に 就く社員が出るなど、一定の成果があがっていると 評価する企業もある一方で、育成後の処遇や配置に 課題を感じている企業も多い。また、より若い社員 のなかからの選抜育成が課題とする企業もみられた。

日本型経営においては早期に経営幹部候補者を特定せずに、時間をかけてトーナメント方式で絞り込みを行い経営幹部層を形成してきた。しかし、グローバルな企業間競争が激化するなかで、今後は、激しい経営環境の変化に対応できる継続的、かつ効果的に後継者を育成する制度や仕組みの整備が急がれる。また、現在導入企業においては、過去に一定の成果を上げた者の中から選抜する方法をとる企業が多い。合理的で効率的である一方、未知の経営課題に対する取り組みや経営層への若手登用に道を拓くことができるか経営トップの関与を含め、今後の最重要課題といえそうだ。