

## 要旨

### 第I部 全体傾向

#### 【経営人材、経営人材候補に関する課題・問題】

##### ■ 第一優先課題は、「5年後の経営人材」育成

- ▶ 経営人材、経営人材候補に関する課題として、第1位選択率が最も高かったのは「5年程度で経営を担う経営人材候補の育成」で31.6%

##### ■ 経営人材に求められる「能力の質の変化」と経営人材育成に求められる「スピードの速まり」は、ほぼすべての企業が実感

- ▶ 経営人材、経営人材候補の育成に関する問題のうち、「経営人材に求められる能力の質が変化している」についての選択率は、「あてはまる、ややあてはまる」あわせて89.5%
- ▶ 「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」についての選択率は、「あてはまる、ややあてはまる」あわせて94.5%

#### 【経営人材候補への教育プログラム】

##### ■ 調査を行った全ての項目について、「実施しているが、成果に満足していない」の選択率が、「実施しており、成果に満足している」を上回る

##### ■ 半数の企業で「長期的・継続的な取り組みの不足」、「身につけるべき能力の不明確さ」、そして「費用対効果の不明確さ」を問題視

- ▶ 経営人材候補への教育プログラムの問題に関する選択率は、「実施後の経過観察やフォローが行われていない」50.6%、「費用対効果が明確でない」49.8%、「長期にわたる継続的な取り組みが行えない」48.3%、「身につけるべき能力が明確になっていない」40.3%

#### 【経営人材候補の選抜】

##### ■ 経営人材候補を選抜する企業は約7割で、選抜する最初の時期は「課長層」が一般的

- ▶ 経営人材候補の選抜を行う最初の時期として、「課長層で、最初の選抜を行う」の選択率が34.8%

##### ■ 約7割の企業は、選抜における「基準のあいまいさ」を問題視

- ▶ 経営人材候補の選抜の問題として、「選抜の基準があいまいである」の選択率が68.9%

##### ■ 一方、選抜を「行わない」企業も約3割にのぼり、その理由は「公平性の担保」

- ▶ 経営人材候補の選抜を行う最初の時期として、「選抜は行わない」の選択率が27.5%
- ▶ 経営人材候補の選抜を行わない理由としての選択率は、「公平な選抜の方法がない」45.6%、「すべての社員に平等な機会を提供すべきだと考えている」42.6%

#### 【経営人材候補の育成を目的とした異動・配置】

##### ■ 約6割の企業で経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を実施

- ▶ 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置について、「行っている」の選択率が58.4%

##### ■ 異動・配置を行う時期は、課長層、部長層が中心

- ▶ 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を行う時期について、「課長層」の選択率が58.4%、「部長層」が59.1%

##### ■ 異動・配置については、「現場が人を手放さない」ことに頭を悩ませ、「場当たりの」なことを問題視

- ▶ 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置の問題として、「現場が人を手放さない」の選択率が54.4%
- ▶ 「異動・配置が計画的ではなく、場当たりのになっている」の選択率が46.3%

#### 【経営人材に求められる仕事・特徴】

##### ■ 経営人材に共通して求められる仕事は「ビジョンを描く」こと

- ▶ 経営に携わる人材に求められる仕事について「ビジョンを描く」の「強く求められる」の選択率は、「全社の経営に携わる人材（経営責任者ないし最高職務責任者）」を対象とした場合89.5%、「事業経営に携わる人材（事業部長）」を対象とした場合75.9%

##### ■ 全社経営人材に特に求められる「事業の立地選択」

- ▶ 「不採算事業をやめる」の選択率は、全社経営人材を対象にした場合50.4%、事業経営人材を対象にした場合18.8%
- ▶ 「複数事業のポートフォリオをコントロールする」の選択率は、全社経営人材を対象にした場合49.4%、事業経営人材を対象にした場合21.1%
- ▶ 「事業ドメインを設定する」の選択率は、全社経営人材を対象にした場合49.6%、事業経営人材を対象にした場合23.5%

#### 【経営人材育成の状況・成果】

##### ■ 経営人材育成に満足している企業はごく少数

- ▶ 経営人材育成の状況・成果について、「経営人材育成に満足している」の選択率は、「あてはまる」0.8%、「ややあてはまる」18.4%

##### ■ 一方、経営人材育成に対する「経営者のコミットメント」には一定の評価

- ▶ 「経営人材育成に経営者が高くコミットしている」の選択率は、「あてはまる」が22.7%、「ややあてはまる」が41.4%



## 第Ⅱ部 属性別傾向① 「経営人材育成に関する満足度」別の傾向

### 【経営人材、経営人材候補に関する課題・問題】

#### ■ 経営人材育成に満足している企業群では、「5年後の経営人材育成」と「10年後の経営人材育成」を同程度重視

- ▶ 経営人材、経営人材候補に関する課題として、「5年程度で経営を担う経営人材候補の育成」の選択率（第1位選択率～第3位選択率の合計）は、満足群55.1%、不満足群75.8%
- ▶ 「10年程度で経営を担う経営人材候補の育成」の選択率は、満足群53.1%、不満足群34.8%

#### ■ 経営人材育成に満足していない企業群では、「ロールモデルの不足」、「経営人材育成方法の未確立」を強く問題視

- ▶ 経営人材、経営人材候補に関する問題のうち、「経営人材としてのロールモデルが不足している」の選択率（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）は、満足群42.9%、不満足群80.9%
- ▶ 「経営人材育成の方法が確立されていない」の選択率は、満足群53.1%、不満足群89.2%

### 【経営人材候補への教育プログラム】

#### ■ 実施している教育プログラムに対する満足度は、経営人材育成に満足している企業群で大きく上回る

#### ■ 経営人材育成に満足していない企業群では、「目的」と「身につけるべき能力」の不明確さが顕著

- ▶ 経営人材候補への教育プログラムの問題として、「目的が明確になっていない」の選択率は、満足群4.1%、不満足群20.8%
- ▶ 「身につけるべき能力が明確になっていない」の選択率は、満足群18.4%、不満足群46.4%

### 【経営人材候補の選抜】

#### ■ 経営人材育成に満足している企業群では、より「早い」タイミングから選抜を行う傾向

- ▶ 経営人材候補の選抜を行う最初の時期として、「新入社員～係長層で、最初の選抜を行う」の選択率は、満足群で27.1%、不満足群で20.1%
- ▶ 「課長層で、最初の選抜を行う」の選択率は、満足群で43.8%、不満足群で32.7%
- ▶ 一方、「選抜は行わない」の選択率は、満足群で18.8%、不満足群で29.6%

#### ■ 経営人材育成に満足していない企業群では「選抜基準のあいまいさ」を特に強く問題視

- ▶ 経営人材候補の選抜の問題として、「選抜の基準があいまいである」の選択率は、満足群で42.9%、不満足群で76.0%

### 【経営人材候補の育成を目的とした異動・配置】

#### ■ 経営人材育成に満足している企業群で、より異動・配置を行う傾向

- ▶ 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置について、「行っている」の選択率は、満足群73.5%、不満足群55.1%で、不満足群が18.4ポイント高い

#### ■ 「現場が人を手放さない」、「場当たりの」という問題は、経営人材育成に満足していない企業群で特に顕在化

- ▶ 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置の問題として、「現場が人を手放さない」の選択率は、満足群38.9%、不満足群59.3%
- ▶ 「異動・配置が計画的ではなく、場当たりのになっている」の選択率は、満足群19.4%、不満足群54.9%

### 【経営人材に求められる仕事・特徴】

#### ■ 経営人材に求められる仕事・特徴は、経営人材育成に関する満足度によらずおおむね共通

- ▶ 事業経営人材に求められる仕事のトップ3は、「ビジョンを描く」、「収益性を高める」、「事業の成長の道筋を描く」で共通
- ▶ 全社経営人材に求められる仕事のトップは、「ビジョンを描く」で共通
- ▶ 全社経営人材に求められる特徴のトップ3は、「世界に対する広い視野」、「変化を先取りする力」、「意思決定のスピード」で共通

### 【経営人材育成の状況・成果】

#### ■ 経営人材育成に満足している企業群としていない企業群とでは、「経営人材育成に対する経営者のコミットメント」に大きな差

- ▶ 経営人材育成の状況・成果について、「経営人材育成に経営者が高くコミットしている」の選択率は、「あてはまる、ややあてはまる」あわせて満足群95.9%、不満足群56.8%

## 第Ⅲ部 属性別傾向② 「戦略一致度」と「環境への対応状況」別の傾向

※具体的な数値については、本編をご確認ください。

### 【経営人材、経営人材候補に関する課題・問題】

- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致している企業群ほど、「10年後の経営人材」育成を課題視
- 激しい環境に対応できていない企業群では、「5年後の経営人材」育成に対する課題意識が特に強い
- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致していない企業群、環境に対応できていない企業群ほど、「ロールモデルの不足」、「経営人材育成方法の未確立」という問題に直面

### 【経営人材候補への教育プログラム】

- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致している企業群ほど、実施している教育プログラムに満足
- また、環境に対応できている企業群、特に激しい環境に対応できている企業群で、実施している教育プログラムに満足
- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致していない企業群ほど、「身につけるべき能力の明確化」、「目的の明確化」が不十分
- 激しい環境に対応できている企業群は、対応できていない企業群に比べ、「目的の明確化」、「長期的・継続的な取り組み」を実現

### 【経営人材候補の選抜】

- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致している企業群ほど、早いタイミングでの選抜を実施
- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致していない企業群、環境に対応できていない企業群では、「選抜の基準があいまい」

### 【経営人材候補の育成を目的とした異動・配置】

- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致している企業群、環境に対応できている企業群ほど、異動・配置を実施
- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致していない企業群ほど、「場当たり的な」異動・配置が行われがち

### 【経営人材に求められる仕事・特徴】

- 環境の激しさ、経営人材育成戦略と事業・人事戦略との一致度、環境への対応状況にかかわらず、全社経営人材に求められる「ビジョンを描く」仕事
- そして、「変化を先取りする力」、「意思決定のスピード」、「世界に対する広い視野」

### 【経営人材育成に関わる考え方】

- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致している企業群ほど、「意図的」に経営人材を育てる傾向
- 安定した環境に対応できていない企業は、極端に「安定」を経営人材の役割と考える傾向

### 【経営人材育成の状況・成果】

- 経営人材育成戦略と事業・人事戦略とが一致している企業群ほど、経営人材育成の状況・成果を肯定的に評価
- また、環境に対応できている企業群ほど、経営人材育成の状況・成果を肯定的に評価