

経営環境の激しさごとに見る 経営人材育成の課題

RMS Research 経営人材育成実態調査 2012からの考察

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

主任研究員 入江崇介

はじめに

人材マネジメントに関する諸調査で、常に優先順位が高い課題として取り上げられるものに「次期経営人材の育成」がある。このことは、このテーマの重要性と同時に、解決の難しさを象徴している事象といえる。

そこで本報告では、経営人材育成をめぐる課題について、弊

社にて行った調査を基に、企業の置かれている環境の激しさを1つの観点として加え、分析した結果についてご紹介する。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。263社の内訳は、「製造業：製造業以外」がおおよそ1:1であった。また、5年間の売上や営業利益の成長率の「業界平均と比べて

高い：業界平均程度：業界平均と比べて低い」の内訳はおおよそ2:6:2、海外売上比率の「0%：0%より大きく20%以下：20%超」の内訳はおおよそ1:1:1であった。

経営人材に 求められること

一言で経営人材といっても、全社経営に携わる人材（最高経営責任者、最高職務責任者など。以降「全社経営人材」）と、事業経営に携わる人材（事業部長など。以降「事業経営人材」）とでは、求められる機能が異なると考えられる。図表2のとおり、両者において最も選択率が高かったのは、「ビジョンを描く」であり、その選択率は全社経営人材を対象とした場合に、より高かった（全社経営人材〈以降、全社〉89.5%、事業経営人材〈以降、事業〉75.9%）。また、「事業の成長

図表1 調査概要

調査目的	事業を取り巻く環境や求める経営人材像ごとに、経営人材育成の実態と課題を明らかにすること
調査対象企業と回答者	主に従業員1000名以上の企業の、経営人材育成の取り組みを把握しているミドルマネジャー以上
調査方法	郵送調査法（一部持参）
調査内容（例）	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材の要件 経営人材、経営人材候補に関する課題 経営人材候補への教育プログラム 経営人材候補の選抜 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置 経営人材育成の考え方
実施期間	2012年5月～6月
有効回答数	263社（有効回答率23.1%）

の道筋を描く」(全社69.4%、事業68.1%)、「事業の目標を定める」(全社62.8%、事業63.7%)も両者で選択率が高く、両者の間で選択率にほぼ差がなかった。

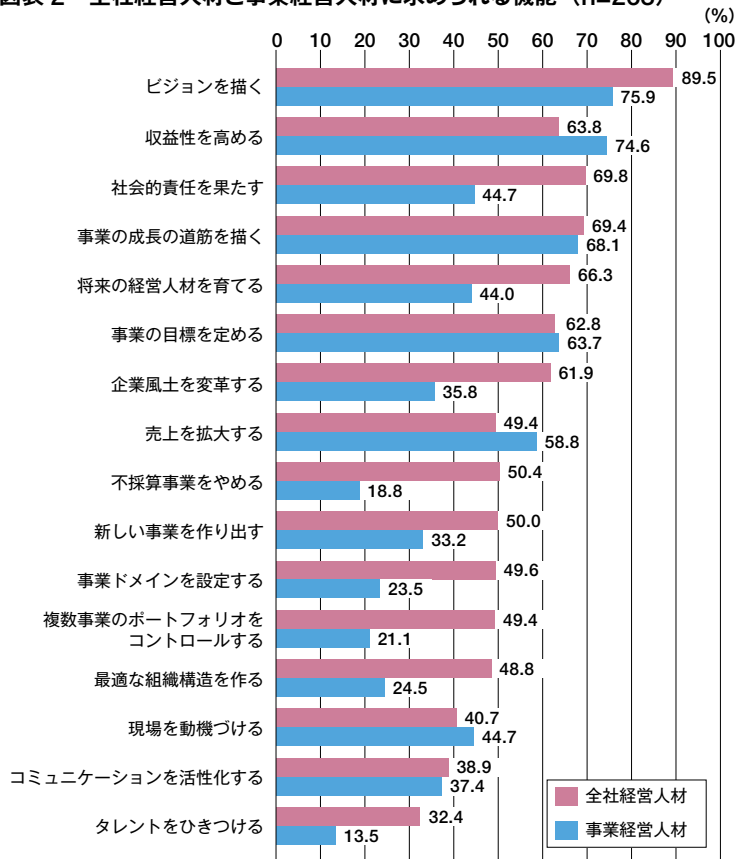
一方、「不採算事業をやめる」(全社50.4%、事業18.8%)、「複数事業のポートフォリオをコントロールする」(全社49.4%、事業21.1%)、「事業ドメインを設定する」(全社49.6%、事業23.5%)などは、全社経営人材を対象とした選択率が高くなっていった。その他の要素についても、概して全社経営人材を対象とした選択率が高いものが多かったが、「収益性を高める」(全社63.8%、事業74.6%)、「売上を拡大する」(全社49.4%、事業58.8%)については、事業経営人材を対象とした選択率がやや高かった。

以上より、経営人材にはさまざまなことが求められるなか、全社経営人材に特異的に求められるのは事業の立地に関する意思決定であること、事業経営人材に特に求められることは、個々の事業を磨き上げることであることなどが確認された。

環境の激しさとの関係

続いて、全社経営人材、事業経営人材それぞれに求められる機能について、経営を取り巻く環境の激しさ別に分析を行った。経営を取り巻く環境の激しさについては、「主力商品のライフサ

図表 2 全社経営人材と事業経営人材に求められる機能 (n=263) (%)



注：調査では、全社経営人材、事業経営人材のそれぞれについて、図表2の16個の項目について求められる程度を「強く求められる、求められる、ほとんど求められない、全く求められない」の4段階で質問を行った。本報告では、「強く求められる」の選択率について、両者の比較を行った。

イクルが1年程度である』『技術革新のスピードが速い』など、環境の激しさを記述した項目7個への回答傾向を確認の上、分類を行った。ここでは、選択数が1個以下であれば「環境が激しくない」(130社)、3個以上であれば「環境が激しい」(71社)とし、比較を行った。結果は、図表3である。

経営を取り巻く環境の激しさにより選択率に大きな差が見られるものに注目すると、「①売上を拡大する」は、環境の激しさ

による選択率の差が全社経営人材を対象とした場合に特に大きかった。

また、「②最適な組織構造を作る」は、全社経営人材に求められる程度が強く、特に環境が激しい場合にその程度が顕著となっていた。一方、「③現場を動機づける」は求められる程度は全社経営人材、事業経営人材が同程度であり、環境の激しさの影響も同程度であった。

この他、「④新しい事業を作り出す」は、全社経営人材に強く求

図表3 全社経営人材と事業経営人材それぞれに求められる機能（環境の激しさ別）

	全社経営人材			事業経営人材		
	[a] 激しい (%) N=71	[b] 激しくない (%) N=130	差<a-b> (ポイント)	[c] 激しい (%) N=71	[d] 激しくない (%) N=130	差<c-d> (ポイント)
①売上を拡大する	64.3	44.1	20.2	64.3	55.6	8.7
②最適な組織構造を作る	61.4	42.2	19.2	21.4	22.0	-0.6
③現場を動機づける	51.4	35.2	16.3	50.0	37.8	12.2
④新しい事業を作り出す	62.9	47.7	15.2	44.3	31.7	12.5
⑤将来の経営人材を育てる	62.9	66.4	-3.5	51.4	37.0	14.4
⑥コミュニケーションを活性化する	44.3	37.5	6.8	44.3	33.9	10.4
⑦収益性を高める	71.4	61.7	9.7	72.9	76.2	-3.3
⑧企業風土を変革する	67.1	57.8	9.3	38.6	35.4	3.1
⑨事業の成長の道筋を描く	75.7	66.4	9.3	64.3	68.5	-4.2
⑩不採算事業をやめる	54.3	48.4	5.8	18.8	17.5	1.4
⑪事業の目標を定める	68.6	63.3	5.3	58.6	64.6	-6.0
⑫複数事業のポートフォリオをコントロールする	50.0	46.9	3.1	21.4	19.0	2.4
⑬社会的責任を果たす	71.4	68.8	2.7	42.9	48.0	-5.2
⑭事業ドメインを設定する	49.3	47.7	1.6	22.9	22.2	0.6
⑮タレントをひきつける	33.3	32.0	1.3	11.6	11.5	0.1
⑯ビジョンを描く	88.6	92.2	-3.6	74.3	75.6	-1.3

注：図表2同様、「強く求められる」の選択率で比較を行った。

められるものの、環境の激しさの影響は、全社経営人材、事業経営人材、同程度であった。また、「⑤将来の経営人材を育てる」は、全社経営人材に求められる一方、環境が激しい場合には事業経営人材に対して求められる程度も高くなっていた。

以上の結果には、厳しい環境下では、売上の拡大という、足元を固める仕事は事業経営人材同様に全社経営人材に求められること、環境が激しい場合に最適な組織構造づくりがより明確に全社経営人材に求められること、また、環境がダイナミックだからこそ、変化の現場により近い事業経営人材に経営人材育成へのさらなるコミットメントが求められることなどが表れていると考えられる。

第一の課題は 5年後の経営人材育成

ここまでは、経営人材に求められる機能について、経営環境の激しさも踏まえ確認をしてきた。全社経営人材なのか事業経営人材なのかによって求められる仕事は異なり、経営環境の激しさによっても、求められる機能に差が見られることが確認された。

それでは、企業は経営人材ならびにその候補についてどのような課題を抱えているのか。図表4では、環境の激しさごとに、経営人材に関する優先課題を比較した。

両者で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」(激しい74.6%、激しくない69.2%)であり、ともに次の経営を担う人材育

成に悩みを抱えていることが確認された。

次に選択率が高かったのは、経営環境の激しい企業群においては「現経営人材の事業創造力強化」(53.5%)という、当面の環境に対応するための現経営人材の育成に関する課題であった。一方、環境の激しくない企業群においては、「現経営人材の事業創造力強化」と「10年程度で経営を担う経営人材『候補』の育成」の選択率が同じ(40.8%)であった。

本調査からも他の調査同様、企業が次期経営人材の育成に課題を感じていること、またそれが企業を取り巻く環境の激しさによらないことが確認された。

スピードが求められる 経営人材育成

続いて、経営人材育成に関す

る課題について、環境の激しさごとに傾向を確認した。結果は図表5である。

環境の激しさによらず、総じて課題の選択率は高かった。そのなかでも、最も選択率が高かったのは「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」(激しい97.1%、激しくない92.9%)であった。

また、環境の激しさによって選択率に10ポイント以上の差が見られたのは、「経営人材『候補』が不足している」(激しい90.0%、激しくない74.0%)、そして「経営人材育成の方法が確立されていない」(激しい88.4%、激しくない78.6%)であった。

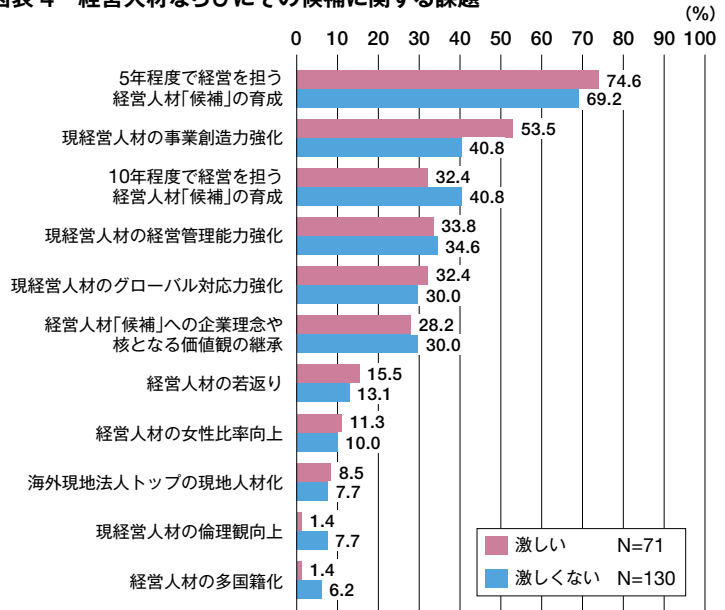
企業を取り巻く環境が変化するなか、経営人材の育成にスピードが求められる一方、そのための方法論が確立されていないこと、その結果十分な候補者の育成ができていないという構造的な悩みが伺える結果であった。

育成施策への満足度の差も顕著

それでは、そのような激しい環境に対応できている企業と対応できていない企業では、経営人材候補の教育プログラムの実施で、どのような差が見られるのだろうか。

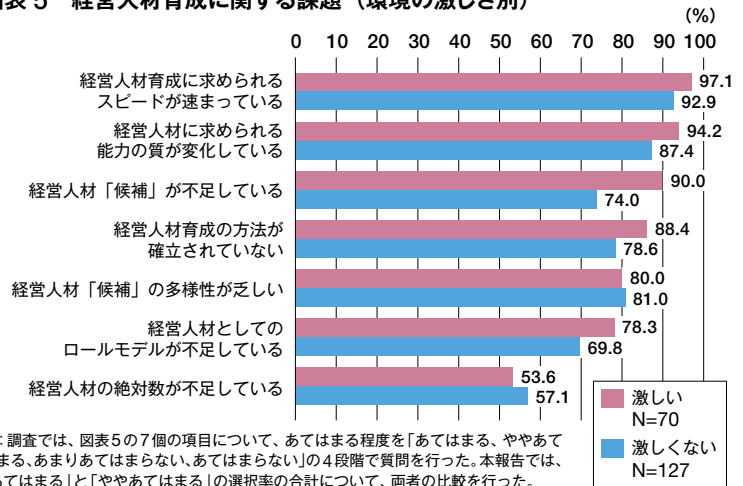
図表6のとおり、概して、対応できている企業の方が、プログラムを実施している比率、特にその施策の成果に満足している

図表4 経営人材ならびにその候補に関する課題



注：調査では、図表4の11個の項目について、優先順位1位～3位のものを最大3つ選択する形式で質問を行った。本報告では、優先順位3位までの選択率の合計について、両者の比較を行った。

図表5 経営人材育成に関する課題（環境の激しさ別）



注：調査では、図表5の7個の項目について、あてはまる程度を「あてはまる、ややあてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらない」の4段階で質問を行った。本報告では、「あてはまる」と「ややあてはまる」の選択率の合計について、両者の比較を行った。

比率が高くなっている。

対応できている企業とできていない企業との間で、特に「実施しており、成果に満足している」の選択率の差が大きいのは、「A」現役の経営人材による直接指導(塾、講話等)であり、その差は30ポイントに及んだ。また、「B

経営人材として必要な知識付与のための研修」「C」会社や事業について深い理解を促すための研修」「D」会社や事業の今後の戦略を提言する研修(アクション・ラーニング)」についても、対応できている企業とそうでない企業との間で「実施しており、成果

図表6 経営人材育成施策の実施状況

	経営を取り巻く環境が激しい					
	対応できている (%) N=82			対応できていない (%) N=28		
	[e]実施しており、 成果に 満足している	[f]実施しているが、 成果に 満足していない	合計 <e+f>	[g]実施しており、 成果に 満足している	[h]実施しているが、 成果に 満足していない	合計 <g+h>
A 現役の経営人材による直接指導（塾、講話等）	30.0	31.3	61.3	0.0	46.4	46.4
B 経営人材として必要な知識付与のための研修	26.8	45.1	72.0	7.1	39.3	46.4
C 会社や事業について深い理解を促すための研修	24.4	29.3	53.7	7.1	32.1	39.3
D 会社や事業の今後の戦略を提言する研修 (アクション・ラーニング)	20.7	36.6	57.3	3.6	35.7	39.3
E 多面(360°) 観察評価	18.1	19.3	37.3	3.6	42.9	46.4
F 企業理念を深く理解するための研修	20.7	20.7	41.5	7.1	25.0	32.1
G 経営人材としての役割認識、 自覚や覚悟を促すための研修	23.2	35.4	58.5	10.7	32.1	42.9
H 異業種交流型研修	17.1	15.9	32.9	7.1	25.0	32.1
I 現役の経営人材によるコーチング、メンタリング	7.4	19.8	27.2	0.0	17.9	17.9
J 社外のプロによるコーチング	11.0	19.5	30.5	3.6	21.4	25.0
K 国内のビジネススクールへの派遣	13.6	16.0	29.6	7.1	21.4	28.6
L 国内と海外の経営人材「候補」による合同研修	6.2	9.9	16.0	0.0	0.0	0.0
M 海外のビジネススクールへの派遣	6.2	6.2	12.3	0.0	10.7	10.7
N ビジネスとは直接関係しない教養や世界観を学ぶ研修	8.5	11.0	19.5	3.6	0.0	3.6

注：比較のために必要なサンプル数を考慮し、環境の激しさについては、既述の経営を取り巻く環境の激しさについて、選択数が2つ以上であれば経営を取り巻く環境が「激しい」とした。また、環境に対応できているか否かについては、対応状況について「十分対応できている、対応できている、ある程度対応できている、対応できていない、全く対応できていない」の5段階で質問した項目について、「十分対応できている／対応できている／ある程度対応できている」が選択されていた場合「対応できている」、「対応できていない／全く対応できていない」が選択されていた場合「対応できていない」とした。なお、図表7、図表8も同様の基準にて分類を行った。

に満足している」の選択率に20ポイント近い差が見られた。

この結果には、激しい経営環境下の企業において、現在の経営陣の延長線上にはない人材の育成を望んでいることが表れていると考えることができる。

なお、「E 多面(360°) 観察評価」については、実施率の逆転が見られたが、成果への満足度については、対応できている企業の方が高かった。厳しいながらも、現在の環境に求められる経営者の要件を見定められているか否かが、経営人材の育成の成否に影響している可能性が垣間見える。

現場を巻き込む難しさ

厳しい、激しい環境に対応で

きている企業とできていない企業との間で、教育プログラムに関する問題意識に差があるかについても確認を行った。

図表7のとおり、必ずしも選択率が高くないものの、「現場のライン長や上司の理解が得られない」(対応できている〈以降、対応〉7.1%、対応できていない〈以降、非対応〉25.0%)、「十分な予算が確保できない」(対応17.9%、非対応35.7%)については、両者の間で選択率に20ポイント近い差が見られた。

環境が激しい状況においては、現在の課題・問題への対応に追われ、確かに現場の理解を得ることや、十分な予算を配分することは難しいと考えられる。一方で、経営人材に求められる能力

は必ずしもすべてが短期間で身につけられるものではなく、現在対応しないことが、将来のより厳しい状況に対応できない種になるという、負の循環に陥る可能性も秘めている。

なお、「十分な時間を確保できない」の選択率は環境の激しさに関係なく、選択率はともに50.0%であったことから、限られた時間を生かすためにどのようなことをすべきか明確にし、全社でこの課題に取り組むことが、今後必要だと考えられる。

経営人材による コミットメントの重要性

最後に、経営人材育成の状況についてたずねた質問について、対応できている企業とできていない企業との差を確認する。図表

8のとおり、すべての項目について、環境に対応できている企業の選択率が高くなっていった。

またその差は、「質の高い経営人材が育っている」(対応41.5%、非対応14.3%)のような経営人材育成の成果に対する項目のみならず、「経営人材育成に責任を持つ組織が明確になっている」(対応58.5%、非対応28.6%)、「人事戦略と経営人材育成戦略とが連動している」(対応61.0%、非対応39.3%)、「事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している」(対応53.7%、非対応35.7%)、そして、「経営人材育成に経営者が高くコミットしている」(対応72.0%、非対応51.9%)にも表れていた。

おわりに

本調査からも、経営環境が目まぐるしく変化するなか、質的に異なる経営者をスピーディに育てなければならないという、経営人材育成の悩ましが改めて確認された。

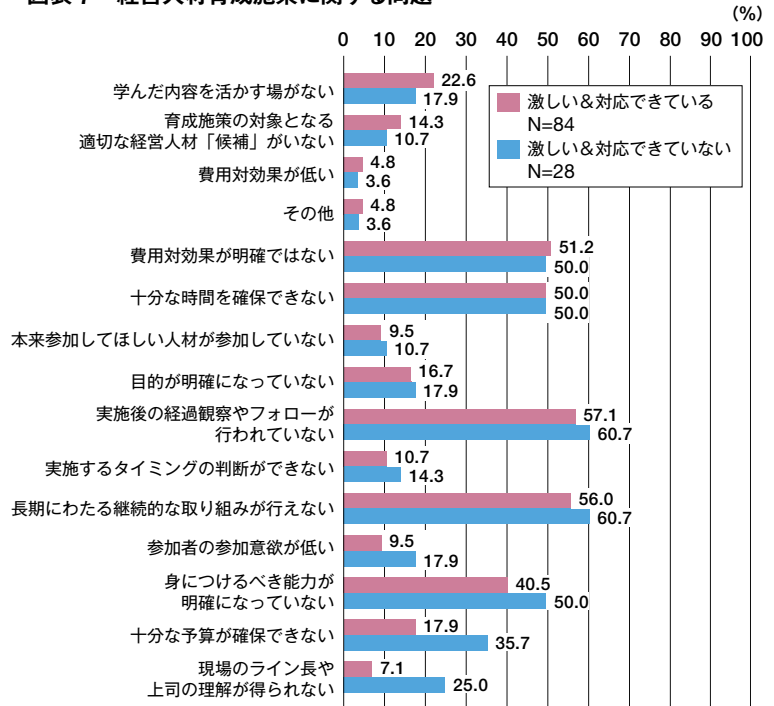
一方、そのようななかだからこそ、経営、また現場の双方がコミットし、戦略的、また意図的な取り組みを行うことが、経営人材育成の成功につながる要因になっている可能性も確認された。

決して奇をてらった結果が得られたわけではないが、本報告が経営人材を効果的に育成していくための一助となれば幸いである。

本稿で取り上げた調査の詳細につきましては、9月に『RMS Research経営人材育成実態調

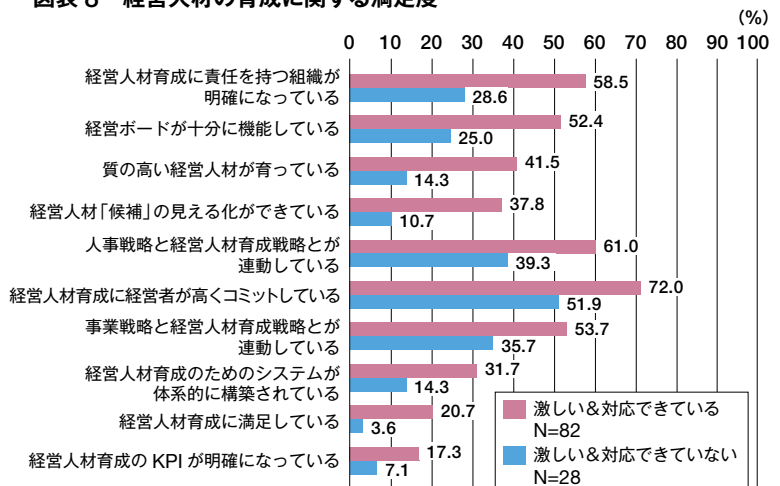
査2012』として発行予定です。ご興味のある方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。

図表7 経営人材育成施策に関する問題



注：調査では、図表7の15項目について、あてはまるものを選択する形式で質問を行った。

図表8 経営人材の育成に関する満足度



注：調査では、図表8の10個の項目について、あてはまる程度を「あてはまる、ややあてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらない」の4段階で質問を行った。本報告では、「あてはまる」と「ややあてはまる」の選択率の合計について、両者の比較を行った。