

経営人材育成の効果に影響を与える要因の検討

従業員数 1000 名以上の企業を対象とした実態調査のデータをもとに

入江 崇介（株式会社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）

1. 研究の背景と検討課題

次世代経営人材育成、次世代リーダー育成は、企業人事における中心的課題の一つとなっている。たとえば、リクルートマネジメントソリューションズ（2010）では、人材マネジメント課題として「次世代経営人材の育成・登用」の選択率が、現在を対象とした場合 82.5%、5年後を対象とした場合 82.9%であり、同時に調査を行った項目の中で、いずれも最も選択率が高かった。同様に、リクルートワークス研究所（2012）においても、「次世代リーダーの育成・採用」は現在認識されている人事課題の中で最も選択率が高く 72.2%であり、最も重要だと思ふ課題としての選択率も 17.7%と最も高かった。

また、リクルートマネジメントソリューションズ（2010）では、「次世代の経営を担う人材が育っていない」という項目についての肯定回答率が約 8 割であり、実際に「次世代の経営人材が育っていない」と考えている企業が多いことを示す結果であった。

一方、経営人材育成、次世代経営人材育成については、これまでもさまざまな調査、研究、事例、効果的な方法の報告がなされている（e.g. 労政時報, 2012；野村マネジメントスクール/野村総合研究所, 2011；Charan, 2007；Byham, 2002；McCall, 1998）。しかし先述の通り、依然として経営人材育成に課題や問題を抱え、打ち手に悩む企業数は少なくない。

そこで本研究では、経営人材育成の成果を高める要因を検討すべく、先行の調査・研究

で指摘されている要因のうち「事業戦略と経営人材育成戦略の連動性」と「経営者の経営人材育成へのコミットメント」について、

【検討課題 1】

事業戦略と経営人材育成戦略の連動性と、経営人材育成の状況の関連の検証

【検討課題 2】

経営者の経営人材育成へのコミットメントと、経営人材育成の状況の関連の検証

のとおり定量的な分析を試みる。また、

【検討課題 3】

経営人材育成の満足度と、経営人材育成の状況の関連の検証

についても定量的な分析を試みる。

2. 方法

2.1 分析に用いたデータ

本研究では、経営人材育成の実態を把握するために 2012 年 5 月から 6 月に実施された、(株)リクルートマネジメントソリューションズの「経営人材育成実態調査」のデータを用いた。調査対象企業は、主に従業員数 1000 名以上の企業であった。また、回答者は主に、経営人材育成の取り組みの実態を把握しているミドルマネジャー以上であった。調査方法は郵送法を中心とし、一部直接持参をした。

最終的に回収された有効回答数は 263 件

(従業員数 1000 名以上の企業が 97.7%) であり、有効回答率は 23.1%であった。

2.2 分析に用いた変数

調査は、経営環境、経営人材と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の実態、経営人材候補の選抜の実態、経営人材候補の育成を目的とした異動・配置の実態などに関する設問から構成されていた。

そのうち本研究においては、経営人材候補を対象とした教育プログラムの実施状況(14項目;「実施しており、成果に満足している」「実施しているが、成果に満足していない」「実施していないが、今後行う予定がある」「実施しておらず、今後行う予定がない」の4肢選択)、教育プログラムに関わる問題(14項目;「あてはまる」「あてはまらない」の2肢選択)、選抜の実施状況(1項目;「新入社員～係長層で、最初の選抜を行う」「課長層で、最初の選抜を行う」「部長層で、最初の選抜を行う」「部長層より上の階層で、最初の選抜を行う」「選抜は行わない」の5肢選択)、選抜に関わる問題(8項目;「あてはまる」「あてはまらない」の2肢選択)、異動・配置の実施状況(1項目;「行っている」「行っていない」の2肢選択)、異動・配置に関わる問題(9項目;「あてはまる」「あてはまらない」の2肢選択)、経営人材育成の状況・成果に関わる設問(3項目;「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肢選択)を分析に用いた。

2.3 分析内容

「検討課題 1: 事業戦略と経営人材育成戦略の連動性と、経営人材育成の状況の関連の検証」、「検討課題 2: 経営者の経営人材育成へのコミットメントと、経営人材育成の状況の関連の検証」、「検討課題 3: 経営人材育成の満足度と、経営人材育成の状況の関連の検証」のために、以下6つの分析を行った。

【分析 1】

経営人材候補への教育プログラムの実施状況ごとの、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営者の経営人材育成へのコミットメント、経営人材育成の満足度の差に関する分散分析ならびに Tukey の多重比較

【分析 2】

経営人材候補への教育プログラムに関する問題の有無ごとの、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営者の経営人材育成へのコミットメント、経営人材育成の満足度の差に関する t 検定

【分析 3】

経営人材候補の選抜の実施有無ごとの、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営者の経営人材育成へのコミットメント、経営人材育成の満足度の差に関する t 検定

【分析 4】

経営人材候補の選抜に関する問題の有無ごとの、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営者の経営人材育成へのコミットメント、経営人材育成の満足度の差に関する t 検定

【分析 5】

経営人材候補の育成を目的とした異動・配置の実施有無ごとの、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営者の経営人材育成へのコミットメント、経営人材育成の満足度の差に関する t 検定

【分析 6】

経営人材候補の育成を目的とした異動・配置に関する問題の有無ごとの、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営者の経営人材育成へのコミットメント、経営人材育成の満足度の差に関する t 検定

2.4 変数の取扱い

経営人材候補を対象とした教育プログラムについては、「実施しており、成果に満足している」、「実施しているが、成果に満足していない」、「実施していないが、今後行う予定がある」、「実施しておらず、今後行う予定がない」の4肢選択で調査を行った。本研究では、「実施していないが、今後行う予定がある」、「実施しておらず、今後行う予定がない」の二つの回答カテゴリを一つに統合し、「プログラム未実施」とみなし、「実施しており、成果に満足している」、「実施しているが、成果に満足していない」、「プログラム未実施」の3群として分析を行った。

また、選抜の実施状況については、「新入社員～係長層で、最初の選抜を行う」、「課長層で、最初の選抜を行う」、「部長層で、最初の選抜を行う」、「部長層より上の階層で、最初の選抜を行う」、「選抜は行わない」の5肢選択を、「選抜を行わない」以外の回答カテゴリを「選抜を行う」として扱い、「選抜を行う」、「選抜を行わない」の2群として分析を行った。

なお、「事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している」、「経営人材育成に経営者が高くコミットしている」、「経営人材育成に満足している」については、「あてはまらない」を

1、「あまりあてはまらない」を2、「ややあてはまる」を3、「あてはまる」を4とするリッカート形式として分析を行った。

3. 結果と考察

【分析1】～【分析6】の結果は、図表1～図表6である。

図表1のとおり、【分析1】については、ほぼすべての分散分析の結果が有意であった。紙面の関係で割愛している Tukey の多重比較についても、分散分析の結果が有意であった場合、いずれかの群間で有意な差があった。

概して、事業戦略と経営人材育成戦略の連動性、経営人材育成に対する経営者のコミットメント、経営人材育成の満足度の、経営人材候補への教育プログラムの実施状況による得点差は、「プログラムを実施し、成果に満足している」群の得点>「プログラムを実施し、成果に満足していない」群の得点>「プログラム未実施」群の得点という傾向にあった。すなわち、経営人材育成候補への教育プログラムを行っている企業ほど、またその結果に満足している企業ほど、戦略の連動性が高く、経営者のコミットメントが高く、また経営人材育成に満足していると考えられる。

図表1. 経営人材候補への教育プログラムの実施状況についての分散分析【分析1】

	事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している		経営人材育成に経営者が高くコミットしている		経営人材育成に満足している	
	F値	p値	F値	p値	F値	p値
現役の経営人材による直接指導(塾、講話等)	11.30	<.0001	14.09	<.0001	26.29	<.0001
現役の経営人材によるコーチング、メンタリング	7.81	0.00	1.52	0.22	9.06	0.00
社外のプロによるコーチング	8.63	0.00	3.4	0.04	12.21	<.0001
多面(360°)観察評価	5.43	0.00	3.52	0.03	8.51	0.00
経営人材として必要な知識付与のための研修	13.80	<.0001	18.15	<.0001	25.1	<.0001
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)	13.18	<.0001	17.45	<.0001	13.02	<.0001
会社や事業について深い理解を促すための研修	9.45	0.00	11.51	<.0001	14.48	<.0001
企業理念を深く理解するための研修	6.75	0.00	11.54	<.0001	12.4	<.0001
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	17.42	<.0001	18.11	<.0001	26.06	<.0001
ビジネスとは直接関係しない教養や世界観を学ぶ研修	5.21	0.01	8.35	0.00	13.61	<.0001
国内と海外の経営人材「候補」による合同研修	7.86	0.00	5.04	0.01	4.81	0.01
異業種交流型研修	2.28	0.10	5.71	0.00	17.79	<.0001
国内のビジネススクールへの派遣	4.34	0.01	3.95	0.02	14.97	<.0001
海外のビジネススクールへの派遣	0.62	0.54	1.75	0.18	7.56	0.00

なお、たとえば「経営人材として必要な知識付与の研修」や「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」については、Tukey の多重比較の結果、「経営人材育成に満足している」の得点が、「プログラム未実施」群より、「プログラムを実施し、成果に満足していない」群で有意に高かった。

このことから、教育プログラムの内容にもよるが、「そもそも行わないこと」自体が経営人材育成における問題となりえることが示唆された。

【分析 2】の結果は、図表 2 のとおりである。「目的が明確になっていない」、「身につけるべき能力が明確になっていない」については、それがあてはまる群で戦略の連動性、経営者のコミットメント、経営人材育成の満足度の得点が有意に低かった。

因果の方向性については検討に注意を要するが、教育プログラムの目的やそこで身につけるべき能力が明確であるか否かは戦略の連動性や経営者のコミットメントによること、またそれらが明確であるかが経営人材育成の満足度を左右しうることが示唆された。

【分析 3】については、図表 3 のとおり、経営人材育成を目的とした選抜が行われている群で、戦略の連動性、経営者のコミットメント、経営人材育成の満足度の得点が有意に高かった。

すなわち、経営人材育成を目的とした選抜の実施については、戦略の連動性と経営者のコミットメントとが求められる可能性が示唆されると同時に、選抜の実施が経営人材育成の成果を高める可能性が示唆された。

【分析 4】の結果は、図表 4 のとおりである。「選抜のための適切な方法がない」があてはまる群で戦略の連動性と経営人材育成の満足度が有意に低く、また「選抜の基準があいまいである」があてはまる群で経営人材育成の満足度が有意に低かった。

図表 2. 経営人材候補への教育プログラムに関する問題についての t 検定【分析 2】

	事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している		経営人材育成に経営者が高くコミットしている		経営人材育成に満足している	
	平均	検定	平均	検定	平均	検定
	あてはまらない	p値	あてはまらない	p値	あてはまらない	p値
目的が明確になっていない	2.63	5.19	2.91	5.01	2.03	5.87
	1.98	<0.001	2.22	<0.001	1.40	<0.001
身につけるべき能力が明確になっていない	2.70	4.44	3.00	4.84	2.10	5.11
	2.25	<0.001	2.48	<0.001	1.67	<0.001
十分な時間を確保できない	2.54	0.55	2.84	1.09	1.98	1.46
	2.48	0.58	2.72	0.27	1.85	0.15
長期にわたる継続的な取り組みが行えない	2.65	2.68	2.92	2.41	1.99	1.64
	2.38	0.01	2.65	0.02	1.85	0.10
現場のライン長や上司の理解が得られない	2.53	0.72	2.83	2.12	1.95	1.72
	2.41	0.47	2.44	0.03	1.70	0.09
実施するタイミングの判断ができない	2.57	3.61	2.84	3.15	1.97	3.59
	1.96	0.00	2.25	0.00	1.43	0.00
学んだ内容を活かす場がない	2.56	1.64	2.81	0.85	1.96	1.66
	2.36	0.10	2.70	0.40	1.79	0.10
費用対効果が低い	2.51	-0.27	2.79	0.62	1.92	-0.43
	2.57	0.78	2.64	0.54	2.00	0.67
費用対効果が明確ではない	2.60	1.59	2.80	0.29	1.94	0.49
	2.44	0.11	2.77	0.77	1.90	0.62
実施後の経過観察やフォローが行われていない	2.52	0.05	2.70	-1.46	1.93	0.12
	2.51	0.96	2.86	0.15	1.92	0.90
十分な予算が確保できない	2.57	2.44	2.84	2.05	1.93	0.54
	2.26	0.02	2.54	0.04	1.87	0.59
育成施策の対象となる適切な経営人材「候補」がない	2.55	2.12	2.80	0.94	1.97	2.94
	2.23	0.03	2.65	0.35	1.58	0.00
本来参加して欲しい人材が参加していない	2.53	1.03	2.83	2.50	1.95	1.95
	2.35	0.30	2.35	0.01	1.65	0.05
参加者の参加意欲が低い	2.56	2.77	2.78	-0.04	1.95	2.20
	2.08	0.01	2.79	0.97	1.63	0.03

図表 3. 経営人材候補の選抜についての t 検定【分析 3】

事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している	経営人材育成に経営者が高くコミットしている		経営人材育成に満足している	
	平均	検定	平均	検定
行っている	2.64	4.09	2.94	4.62
行っていない	2.18	<0.001	2.38	<0.001
			2.00	2.83
			1.72	0.005

図表 4. 経営人材候補の選抜に関する問題についての t 検定【分析 4】

	事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している		経営人材育成に経営者が高くコミットしている		経営人材育成に満足している	
	平均	検定	平均	検定	平均	検定
	あてはまらない	p値	あてはまらない	p値	あてはまらない	p値
選抜のための適切な方法がない	2.59	2.45	2.84	1.50	2.02	4.11
	2.31	0.01	2.65	0.13	1.66	<0.001
選抜の基準があいまいである	2.57	0.98	2.76	-0.39	2.02	2.25
	2.47	0.33	2.81	0.70	1.83	0.03
選抜されなかった人材のモチベーションが低下する	2.52	0.55	2.80	0.66	1.90	-0.98
	2.44	0.58	2.69	0.51	2.03	0.33
選抜について現場の納得が得られない	2.52	0.39	2.80	1.33	1.93	0.28
	2.44	0.70	2.50	0.19	1.88	0.78
選抜の公平性の担保ができない	2.54	1.05	2.79	0.33	1.92	-0.32
	2.40	0.30	2.74	0.74	1.95	0.75
選抜の費用対効果が低い	2.53	1.38	2.80	1.51	1.93	1.22
	2.13	0.17	2.29	0.13	1.63	0.22
通常の人事制度と選抜制度との間に整合性がない	2.55	1.73	2.81	0.90	1.94	1.54
	2.31	0.09	2.67	0.37	1.79	0.13
選抜後に登用するポスツがない	2.54	1.14	2.76	-0.83	1.90	-1.05
	2.39	0.25	2.89	0.41	2.02	0.29

このことは、戦略の連動性が高い企業でより適切な選抜方法がとられている可能性が示唆されると同時に、適切な方法、またその要件となりうる選抜基準の具体性がある企業において、より経営人材育成に満足する傾向が示唆される結果であった。

【分析 5】については、図表 5 のとおり、経営人材育成を目的とした異動・配置が行われている群で、戦略の連動性、経営者のコミットメント、経営人材育成の満足度の得点が有意に高かった。

すなわち、経営人材育成を目的とした異動・配置の実施については、戦略の連動性と経営者のコミットメントとが求められる可能性が示唆されると同時に、異動・配置の実施が経営人材育成の成果を高める可能性が示唆された。

【分析 6】の結果は、図表 6 のとおり一部で有意な差が確認された。特に、「異動・配置が計画的ではなく、場当たりのになっている」、「高いポジションへの抜擢人事に否定的な風土がある」については、それがあてはまる群で、戦略の連動性、経営者のコミットメント、経営人材育成の満足度が有意、もしくは有意傾向で低かった。

これらは、計画的で適切な異動・配置が実現されるか否かには戦略の連動性、また経営者のコミットメントが必要なこと、また計画的で適切な異動・配置が行われるか否かが経営人材育成の満足度に影響を及ぼし得ることが示唆される結果と考えられる。

図表 5. 経営人材育成を目的とした異動・配置についての t 検定【分析 5】

事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している		経営人材育成に経営者が高くコミットしている		経営人材育成に満足している	
平均	検定	平均	検定	平均	検定
行っている	値	行っている	値	行っている	値
行っていない	p値	行っていない	p値	行っていない	p値
2.64	2.88	2.97	4.02	2.02	2.71
2.34	0.00	2.53	<.0001	1.78	0.01

図表 6. 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置に関する問題についての t 検定【分析 6】

	事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している		経営人材育成に経営者が高くコミットしている		経営人材育成に満足している	
	平均	検定	平均	検定	平均	検定
	あてはまらない	値	あてはまらない	値	あてはまらない	値
	あてはまる	p値	あてはまる	p値	あてはまる	p値
異動・配置のために必要なポストが足りない	2.65	0.30	2.95	-0.66	2.00	-0.60
	2.61	0.76	3.05	0.51	2.08	0.55
相対的に年齢の高い人材のポストオフができず、若手を配置するためのポストが作れない	2.68	0.79	3.06	1.38	2.09	1.48
	2.58	0.43	2.85	0.17	1.92	0.14
高いポジションへの抜擢人事に否定的な風土がある	2.70	2.31	3.02	1.79	2.07	2.18
	2.29	0.02	2.67	0.08	1.71	0.03
現場が異動・配置に否定的である	2.62	-0.59	2.98	0.11	2.02	-0.18
	2.73	0.55	2.95	0.91	2.05	0.86
現場が人を手放さない	2.69	0.78	3.09	1.51	2.13	1.80
	2.59	0.43	2.88	0.13	1.93	0.07
異動・配置先でパフォーマンスをあげられない人材が多い	2.65	0.56	2.97	-0.13	2.07	2.49
	2.53	0.58	3.00	0.90	1.60	0.01
異動・配置が計画的ではなく場当たりのになっている	2.75	1.95	3.11	2.17	2.19	3.23
	2.51	0.05	2.81	0.03	1.83	0.00
失敗させること恐れ、余力以上の力が求められる	2.64	0.34	2.93	-1.78	2.02	0.11
	2.57	0.73	3.36	0.08	2.00	0.91
異動・配置での学びを活かす場がない	2.68	1.53	3.03	2.02	2.10	3.57
	2.41	0.13	2.64	0.04	1.55	0.00

4. 総合考察

本研究より、経営人材育成の施策、教育プログラム、選抜、異動・配置について、それが行われている企業群では、行われていない企業群に比べて経営人材育成の満足度が高いことが確認された。また、それらが行われている企業群、それらの取り組みにおける問題がない企業群では、事業戦略と経営人材育成戦略とが一致していること、経営人材育成に経営者が高くコミットしていること、そして経営人材育成に満足していることが一部で確認された。

すなわち、これまで経営人材育成において必要だと考えられてきた教育プログラム、選抜、異動・配置が一定の効果を持つ施策であること、また戦略の連動性や経営者のコミットメントがそれを促進する要因たりえることが改めて確認される結果であったといえよう。

一方で、「事業戦略と経営人材育成戦略とが連動している」と「経営人材育成に経営者が高くコミットしている」の肯定回答率は約 6 割、そして「経営人材育成に満足している」の肯定回答率は約 2 割にとどまっていた。このことから、先行研究で示されてきたブラク

ティスが十分に実現されていない、または実現のためのハードルがさまざまある現状も改めて示唆されたといえる。

5 . 研究の限界と今後の展望

本研究で用いたデータは、すべて企業の人事部による回答であった。今後は、本調査の検討課題をより客観性を高めて検証すべく、経営者のコミットメントについては経営者、経営人材育成の成果については受講者本人からデータを得るなど、より適切なデザインでの研究が必要だと考えられる。

また、経営人材育成の教育プログラム、選抜、異動・配置等について、その成否を捉えるより客観的な指標を用いることによっても、経営人材育成に影響を及ぼす要因の定量的な検証の精度が向上すると考えられる。

加えて、本研究では教育プログラム間、また教育プログラムと選抜と異動・配置について、それぞれの程度経営人材育成にインパクトを与えるかの検証は行っていない。また、それぞれの取り組みに関する問題についても、相対的な影響の大小についての検討は行っていない。今後は、これらのこともより具体的に検討していくことが求められる。

参考文献

Byham W.C., et al. (2002). *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

(バイアム, W.C.他 竹内清之(監訳) 株式会社マネジメント サービス センター(訳) (2006). AP 方式による次世代リーダーの発掘と集中的育成 人材を社内で見つけ育てる後継者育成制度 ダイアモンド社)

Charan, R. (2007). *Leaders at All Levels:*

Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

(チャラン, R 石原薫(訳) (2009). CEO を育てる 常勝企業の経営者選抜育成プログラム ダイアモンド社)

McCall, M.W., Jr. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

(マッコール, M.W., Jr 金井壽宏(監訳) リクルート ワークス研究所(訳) (2002). ハイ・フライヤー プレジデント社)

野村マネジメントスクール/野村総合研究所 (2011). *トップが語る次世代経営者育成法* 日本経済新聞社出版.

リクルートマネジメントソリューションズ (2010). *RMS Research 人材マネジメント実態調査 2010* (株)リクルートマネジメントソリューションズ.

リクルート ワークス研究所(2012). *人材マネジメント調査 2011 基本報告書* (株)リクルート ワークス研究所.

労務行政研究所 (2012). *労政時報 3764 号 「次世代の経営リーダー育成事例」* (財)労務行政研究所.

本論文で取り上げている(株)リクルートマネジメントソリューションズが実施した調査(経営人材育成実態調査、人材マネジメント実態調査)の報告冊子が必要な方は、以下にご連絡ください。

(株)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 入江崇介

e-mail: shusuke_irie[at]recruit-ms.co.jp