

「経営人材育成」に関する調査 結果報告書

調査概要

1.調査概要

◆ 調査対象者

上場企業の経営人材育成責任者および代表者・CEO

◆ 調査時期

2017年1月10日～2017年2月16日

◆ 調査方法

配布

経営人材育成責任者向けアンケート用紙（A票）、代表者・CEO向けアンケート用紙（B票）、返信用封筒2通を調査対象企業宛に郵送

回収

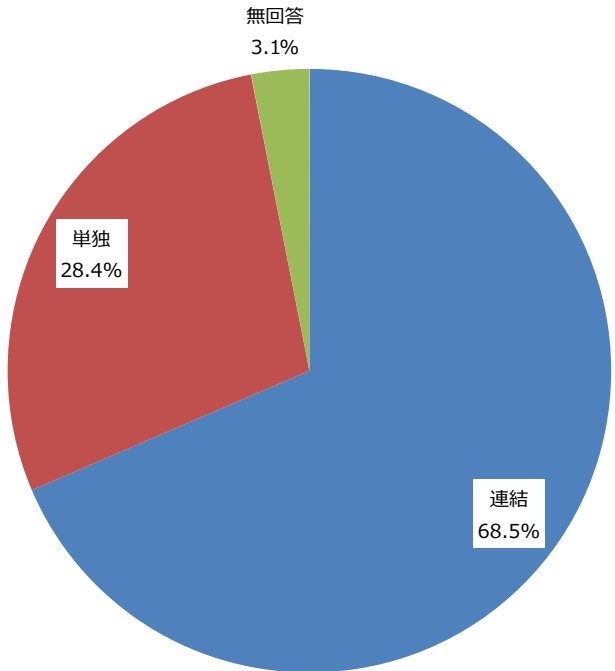
返信用封筒を用い、A票、B票ともに、回答者より直接日本能率協会宛に返送（料金受取人払い）

◆ 回収状況

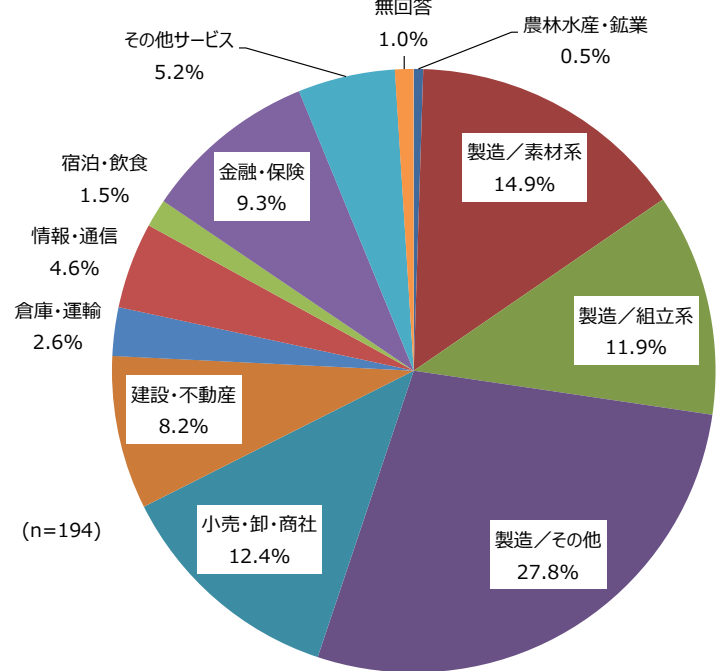
	経営人材育成責任者	代表者・CEO
調査対象数（件）	1,914	1,914
有効回答数（件）	194	127
有効回答率（%）	10.1%	6.6%

2.回答者属性

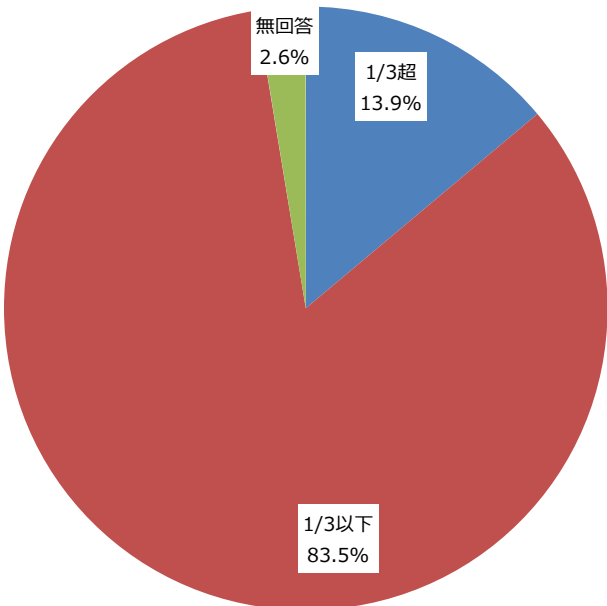
連結/単独 (n=194)



業種 (n=194)

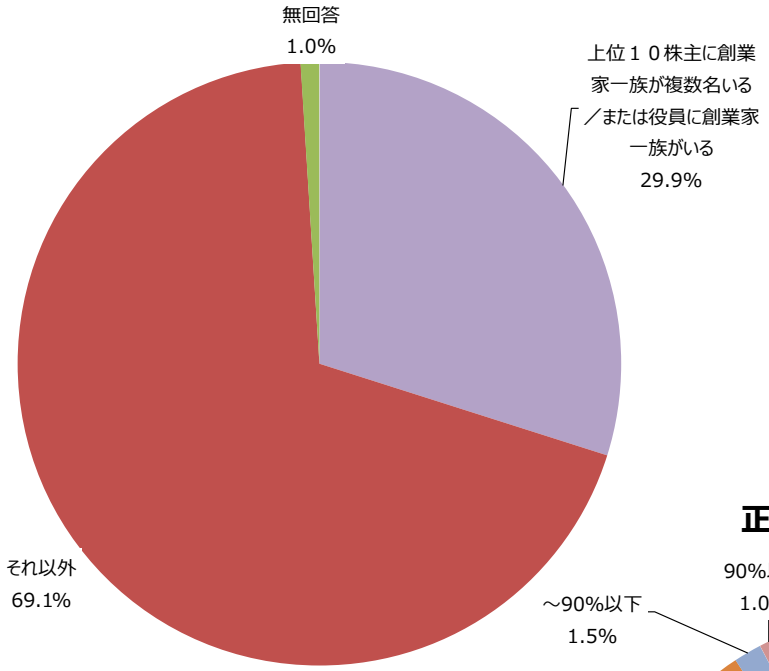


外国投資家の株式所有比率 (n=194)

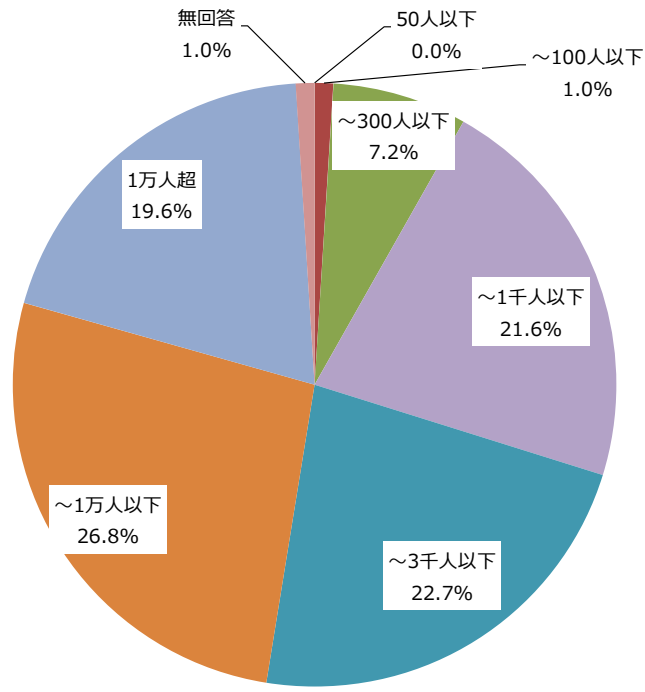


2.回答者属性

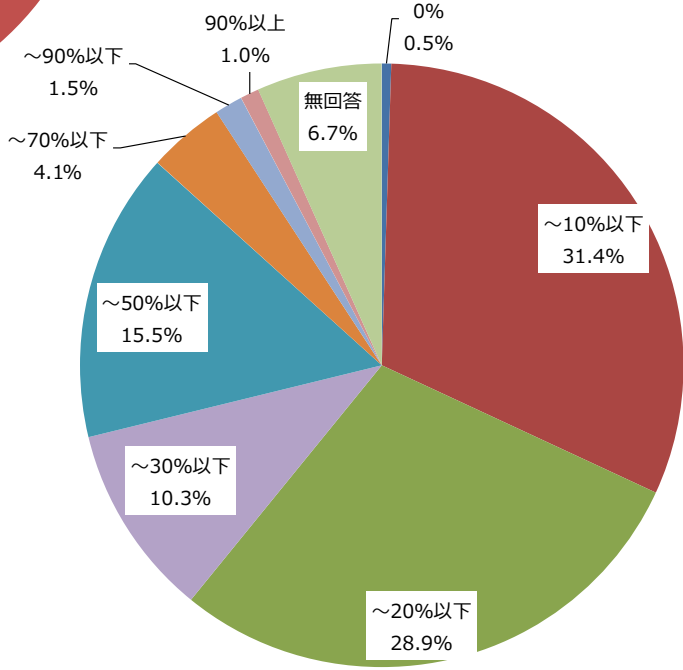
同族/非同族 (n=194)



従業員数 (n=194)

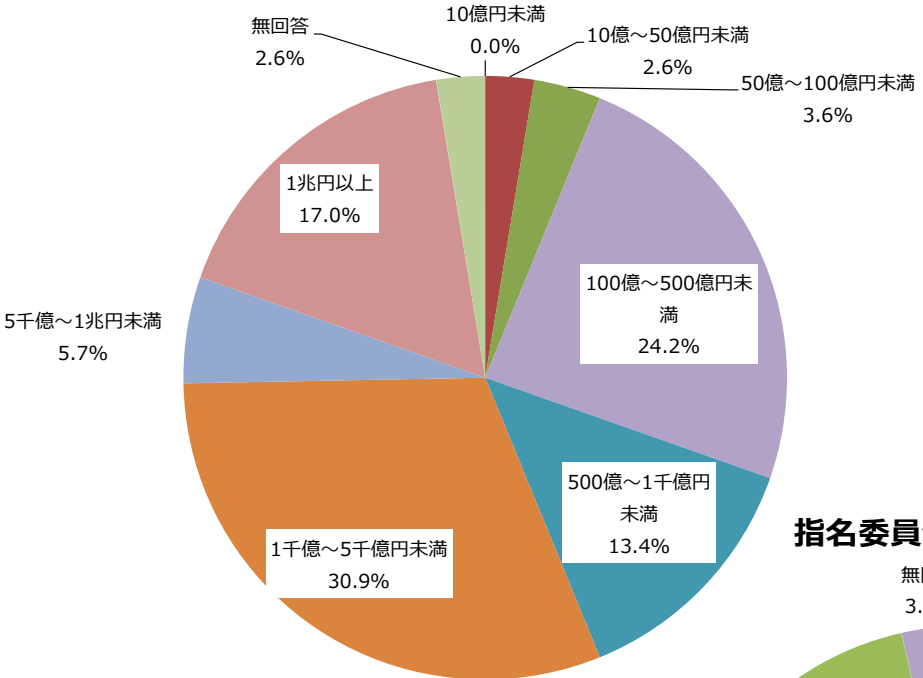


正社員中途採用比率 (n=194)

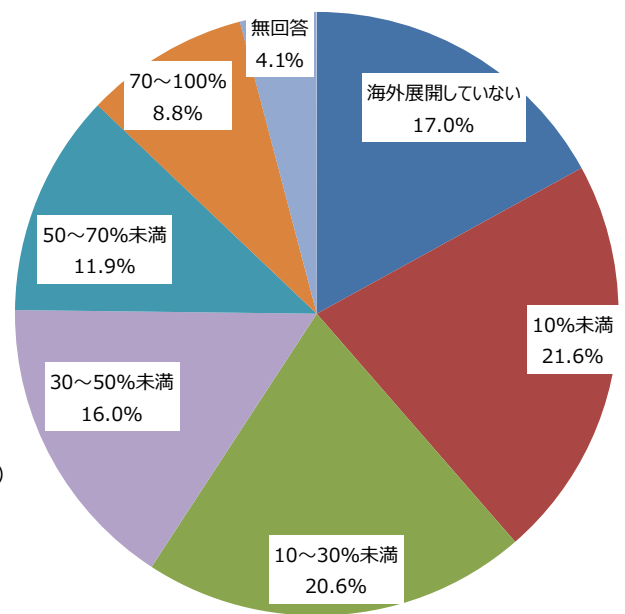


2.回答者属性

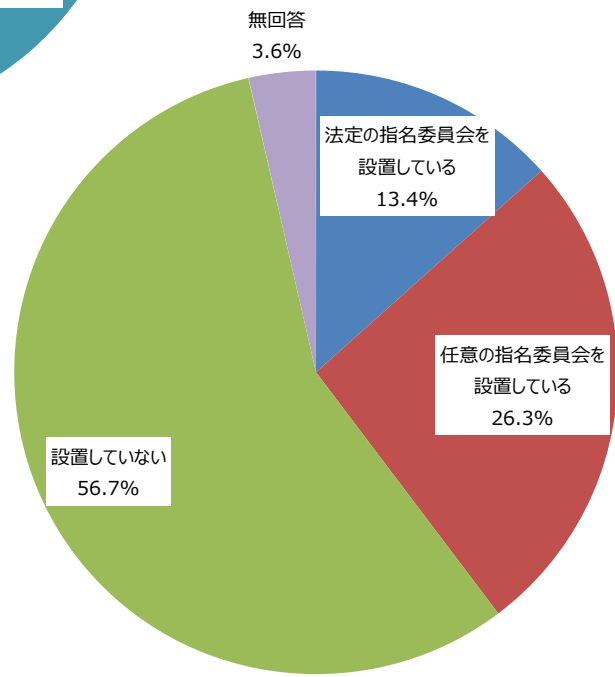
2015年度売上高 (n=194)



海外売上比率 (n=194)



指名委員会の設置有無 (n=194)



3.留意点

《本報告書を読むにあたっての留意点》

「まったくその通り」～「まったく違う」の5段階評価で回答する設問については、単純に各選択肢の回答割合を算出して%表記したもの（全体集計のみ）と、5段階の回答に以下の配点を行い、平均値を算出したもの（全体集計およびカテゴリ別集計）の2種類があります。肯定回答を“良い回答”と仮説立てているため、点数が高い方が良いと見ることができます。

＜配点＞

まったくその通り	どちらかといえば その通り	どちらともいえない	どちらかといえば 違う	まったく違う
5点	4点	3点	2点	1点

調査結果サマリー

1. 調査結果概要

【将来の経営人材の確保・育成の状況】

「順調」と言える企業は7.2%、「どちらかといえば順調」を含めても**37.6%**。経営人材候補育成の**取り組みをしている企業**でも、**52.9%**が不安と回答。

【経営人材を外部から採用した経験】

「外部から採用したことはない」企業が**26.3%**を占める。採用したことがある企業のうち、半数近くが、採用、即、経営人材ポストに就任。

【経営人材を外部から採用する点について】

「要件を満たす経営人材を外部から採用できている」企業は**62.2%**、「外部採用した人材が期待通りに成果を上げている」企業は**74.3%**。外部人材に求めるスキルや能力を明確にする企業ほど、要件を満たす経営人材の採用や経営人材の**成果が実現**できている。

【社長・CEOの実質的な決定】

「トップがほぼ一人で決め、自分の後継者を指名する」企業が**36.1%**でもっとも多い。経営人材候補育成の取り組みをしていない企業に絞ると過半数を占める。**取り組みをしている企業でも23.5%**でもっとも多い。代表者・CEOアンケートでも同傾向。

【経営人材候補育成を目的とした取り組みの現状】

取り組みをしている企業は**過半数**を占める。一方、取り組みはなく、検討もしていない企業は**16.5%**。

【経営人材候補育成の対象となる現在の職位】

「部長クラス」が**88.2%**でもっとも多く、「課長クラス」が**58.8%**で続く。「一般社員」は**1割**程度。

1. 調査結果概要

【経営人材候補育成の選抜者における最短入社歴】

「新卒10年程度まで」の社員が最短選抜者である企業は**23.5%**と4社に1社。一方、ボリュームゾーンは「11～20年」で**約4割**を占める。従業員規模別で見ると、「1万人超」の企業では最短入社歴が短い傾向がうかがえる。

【経営人材候補の育成開始時年齢の変化】

育成開始時の年齢変化は「あまりかわらない」がもっとも多く、**42.2%**を占める。従業員規模で見ると、「1千人以下」の企業では「あまりかわらない」が**76.5%**を占める一方で、1千人を超えると「5歳程度以上」早まった企業が2割～3割を占める。特に「1万人超」では、「若干」まで含めると過半数を占め、**小幅ながら育成開始年齢の若年化がもっとも進んでいる。**

【経営人材候補育成のターゲットとして想定しているポスト】

「事業責任者」が**66.7%**で最も多く、副社長・専務・常務が64.7%で続く。「CEO・COO／社長」は58.8%。

【経営戦略上、重視しているポスト及び要件の明確化】

「経営人材育成の目的の明確化」は**9割以上**の企業で実施。「自社ならではのありべき人材像の明確化」、「今後求められる人材像の明確化」も7割前後の企業で実施。「経験/薫陶/研修のウェイト設定」、「職位別選抜人数の目安設定」、「重要視しているポストの人材要件や職務の明確化」を実施している企業は**半数不足**。

【人材の把握・評価と経営人材育成候補者の選抜・確保】

「選抜人材の所属部門の協力的な姿勢」は**75.0%**が肯定的な回答。「職務経験等の情報把握体制の構築」、「リストアップ方法及び基準の明確化」も約2／3の企業が実施。「選抜されなかった人材へのフォロー」、「選抜されなかった人材への情報開示」は**約半数**の企業が未実施。

1. 調査結果概要

【候補者のリストアップ方法と選抜可否の判断基準の拠り所】

候補者のリストアップ方法、選抜可否の判断基準の拠り所ともに「**上司・部門長の推薦**（リストアップ方法：**77.6%**、選抜可否の判断基準：**72.5%**）」がもっとも多い。

【経営人材の要件に合う候補者の充足状況】

「**20年後の経営人材候補者が十分にいる**」企業は**9.9%**、「ある程度いる」まで含めると36.6%。一方、「5年後の経営人材候補者が不足している」企業も29.7%を占める。また、「**わからない・回答できない**」企業は、5年後では**10.9%**であるのに対し、20年後は**49.5%**まで拡大。

【人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援】

「**経営層から薫陶を受ける機会**」、「**理念等のプログラムへの導入**」、「**強み・弱み、課題に気づく工夫**」は**75%前後**の実施状況。一方、「**個人毎の育成プラン**」、「**不得意分野のサポートプログラム**」、「**配置先で学ぶべき要件の明確化**」、「**育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達**」、「**育成責任者からのアドバイス・フィードバック**」の実施率は**3割程度**。

【重要ポストとして設定しているアサインメント先】

「**既存の事業部門の責任者（65.5%）**」がもっとも多く、「**関連会社の責任者（57.5%）**」、「**新規の事業部門の責任者（50.6%）**」が続く。

【アサインメントをする際、重視するポイント】

「**経営全般に関与する経験（85.3%）**」がもっとも多く、「**困難な課題を持っている組織の経験（61.3%）**」、「**海外経験（53.3%）**」、「**本人にとって未経験の業務（50.7%）**」が続く。

1. 調査結果概要

【育成結果の評価と関連施策の評価・見直し】

「アセスメント結果等の情報の一元化と可視化」は**過半数**の企業が実施。一方、「選抜人材から離脱した人材に対するモチベーションの配慮」の実施は**11.1%**。

【経営人材育成全般】

「経営人材育成への経営トップによる深い関与」は**89.3%**の企業が肯定。一方、「メンターなどによる育成サポート」、「選抜人材の本音を知るための外部機関によるヒアリング」、「現役員層の思惑への配慮」、「社外取締役など外部の目による審査、評価」の実施率は**3割前後**。

【経営人材育成の取り組み成果】

「経営人材の質が高まり業績成果が期待できる」、「人材の多様性が高まりリーダーシップ力が期待できる」、「社員の質向上に影響が波及する事が期待できる」といった**“期待感”**は**7割以上の企業が肯定**。一方、「経営人材の質の高まり」、「量の期待通りの選抜」、「質の期待通りの選抜」、「選抜人材のパフォーマンスの伸長」といった**“現実”**は**5割程度**。代表者・CEOアンケートでも同傾向は同じであるが、育成責任者よりも評価が厳しい。

【経営人材育成全般の課題】

「女性の候補者が少ない」が**76.8%**でもっとも多く、「グローバルレベルでの対応（49.0%）」、「育成プログラムを企画、実施する体制が整っていない（38.7）」が続く。

2. 調査結果から見た課題

アサインメントの育成効果を更に高める環境作り

- アサインメントに関わる項目は高成果群と低成果群で大きな差違が見られる。特に「効果的な配置となるような十分な調整」、「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」、「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」は、成果との結びつきが強いにもかかわらず、実践が不十分な企業が多い。
- 「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」、「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」に関しては、「配置先で学ぶべき要件の明確化」が有用である。
- また、「タフアサインメントとなるような工夫」をしている“つもり”でも、必ずしも受け入れ先との調整が十分にできていないケースが見られており、ストレッチできる機会であるにもかかわらず、配置先で十分に機能しない可能性も危惧される。
- アサインメントによる育成は現場任せにせず、配置先の育成責任者が育成しやすいような環境（情報提供、育成計画等）作りが重要となろう。

2. 調査結果から見た課題

人材育成に関わる個人情報情報の活用環境整備と個人毎の育成プランの強化

- 前述の配置先での育成計画にも関わるが、「個人毎の育成プラン」は全体的に実施率が低く、改善の余地が大きい。
- また「職務経験等の情報把握体制の構築」や「アセスメント結果等の情報の一元化と可視化」といった人材育成に関わる個人情報情報の管理は、低成果群では実施が不十分であり、「個人毎の育成プラン」を立てることが難しい環境にある。

経営人材に対するトップの関わり方の変革

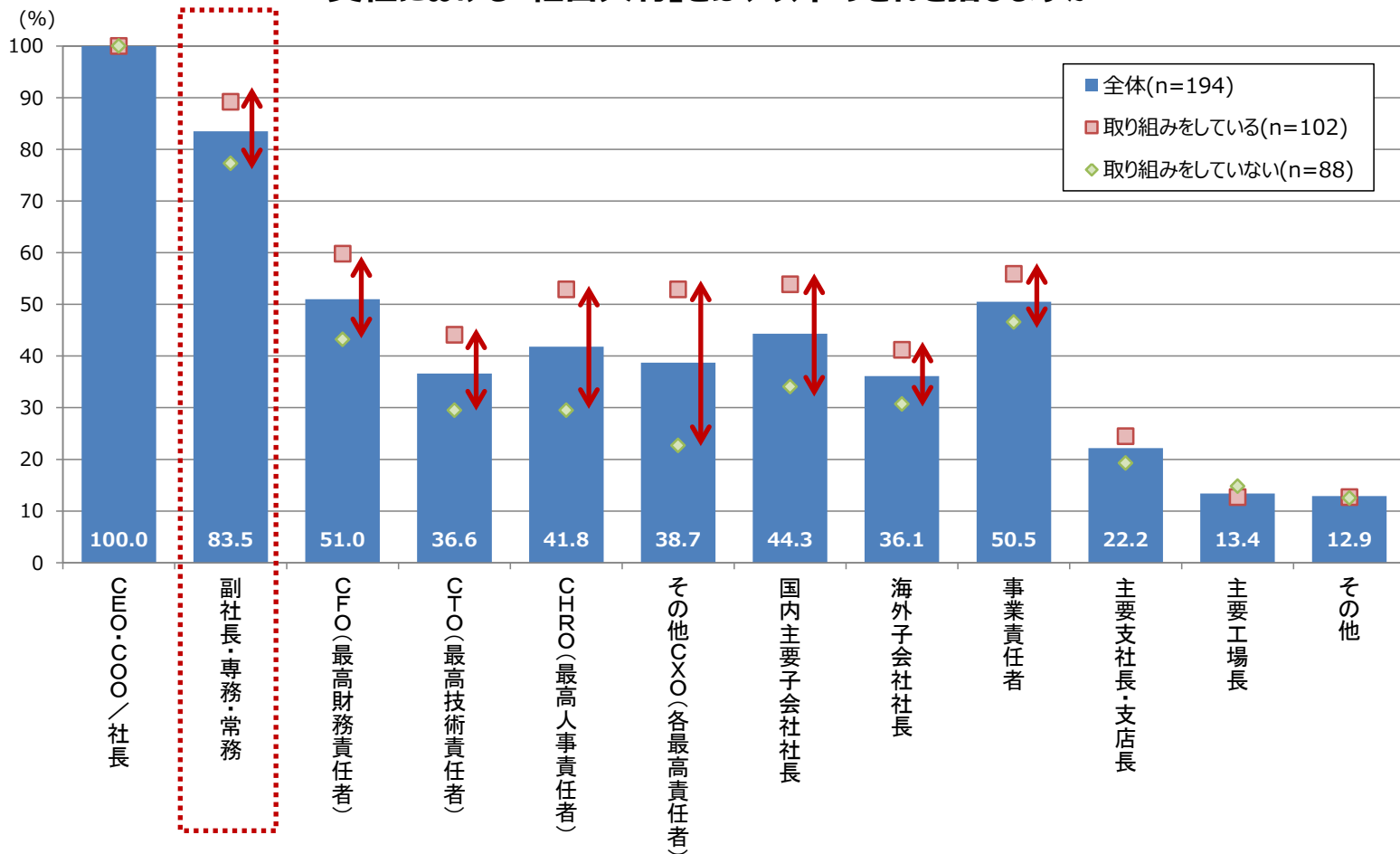
- 経営人材へのトップの関わりは総じて深い企業が多いものの、「選抜人材への講師役」では、社長よりも社長以外の役員の方が多い。
- しかし、高成果群に絞ると、社内関係者の中では社長がもっとも講師役として登壇している。同様に「社長・CEOの実質的な決定」についてみると、低成果群は「トップがほぼ一人で決め、自分の後継者を指名する」が半数近くを占めるのに対し、高成果群は1割に満たない。
- 今後、低成果群が成果を向上させるためには、育成の仕組みが有用となるように、仕組みの中でトップが積極的に関与するとともに、実質の後継者選びでは“鶴の一声”とならないようなトップの意識改革が必要となる。

調査結果

1. 「経営人材」に関する概況

- 経営人材の定義としては、「CEO・COO／社長」に次いで、「副社長・専務・常務（83.5%）」が多い。
- 経営人材候補育成の取り組みをしている企業はしていない企業に比べ、様々な人材を「経営人材」と定義している。

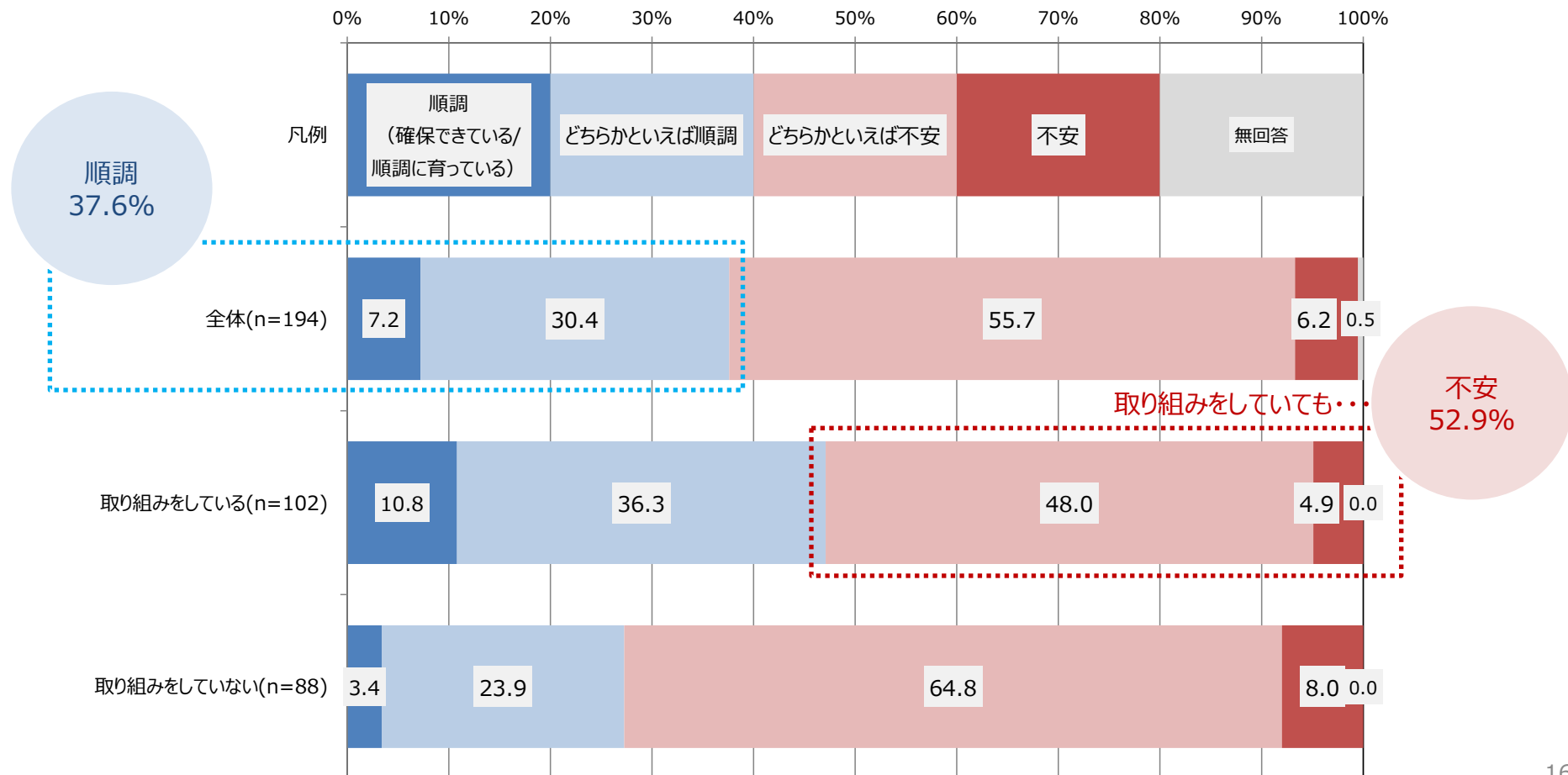
貴社における「経営人材」とは、以下のどれを指しますか



1. 「経営人材」に関する概況

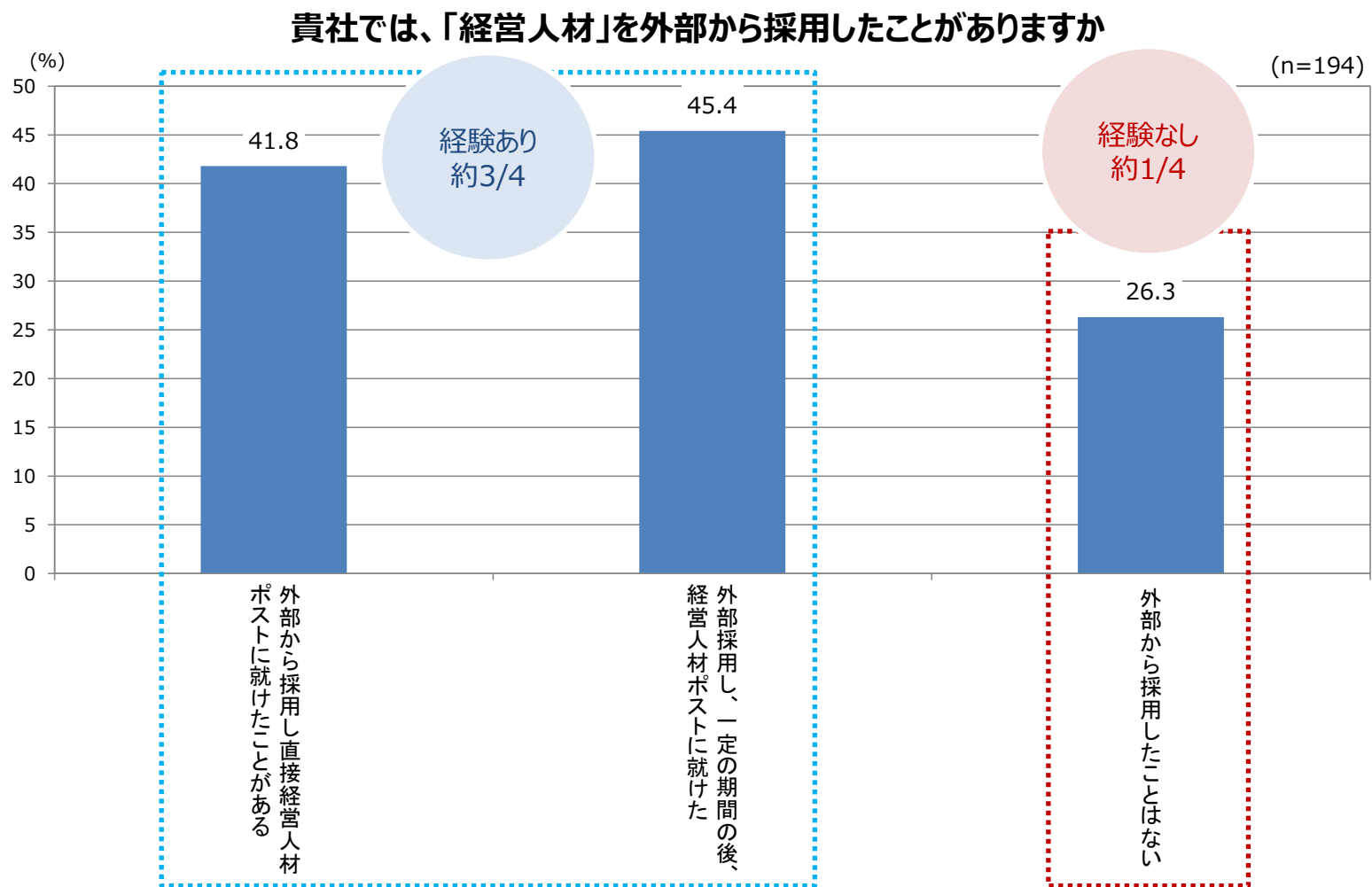
- 経営人材の確保・育成について、「順調」と言える企業は7.2%、「どちらかといえば順調」を含めても37.6%にとどまる。
- 経営人材候補育成の取り組みをしている企業でも、52.9%が不安と回答しており、経営人材の確保・育成は、多くの企業において喫緊の課題と言えよう。

貴社では、将来の「経営人材」の確保・育成の状況はいかがですか



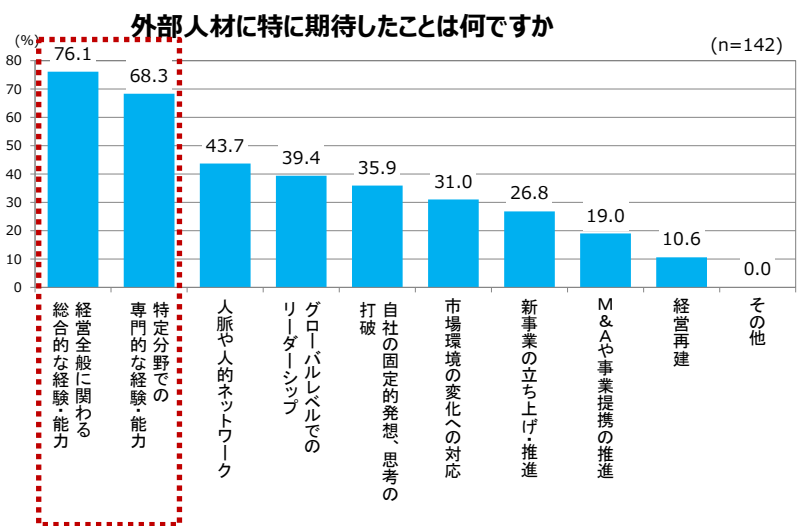
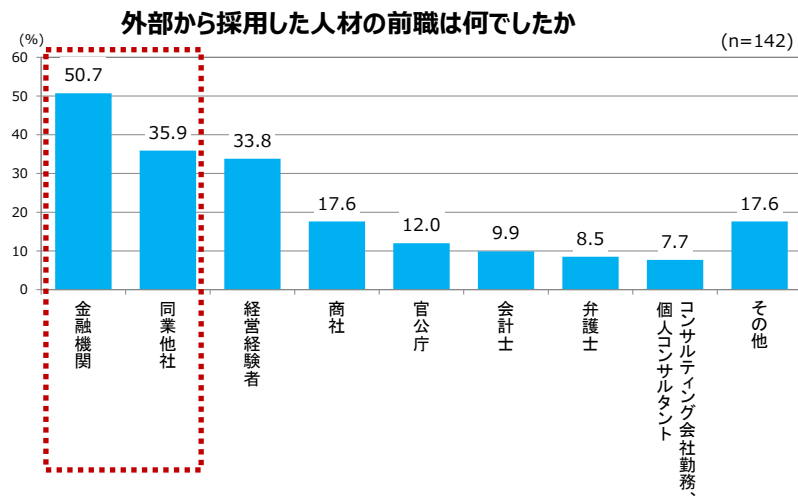
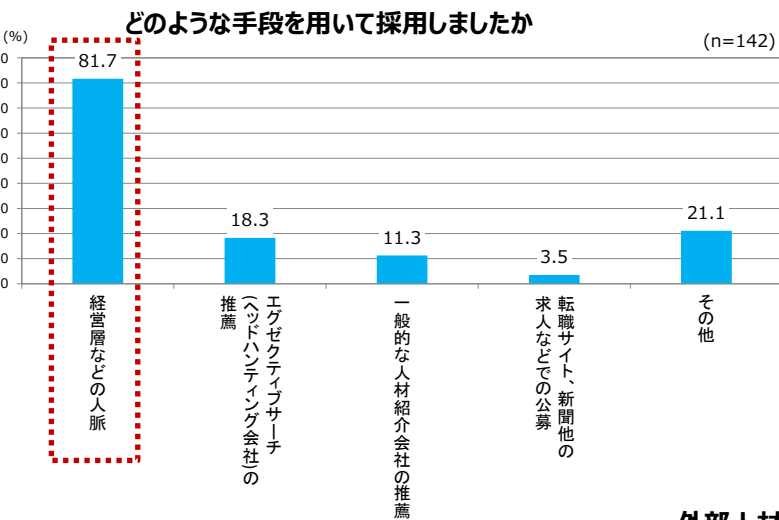
1. 「経営人材」に関する概況

- 経営人材の外部採用は、「外部から採用したことはない」が26.3%を占める。
- 言いかえると、4社中約3社は外部から採用した実績があり、その半数近くが、採用、即、経営人材ポストに就任している。



1. 「経営人材」に関する概況

- 経営人材の外部採用の方法としては、「経営層などの人脈」が81.7%と多く、外部機関の利用は少ない。
- 外部採用した人材の前職は、「金融機関」が過半数を占め、「同業他社」、「経営経験者」が続く。
- 外部人材への期待は、「経営全般に関わる総合的な経験・能力」が76.1%でもっとも多く、「特定分野での専門的な経験・能力」が68.3%で続く。経験や能力への期待が大きいと言えよう。



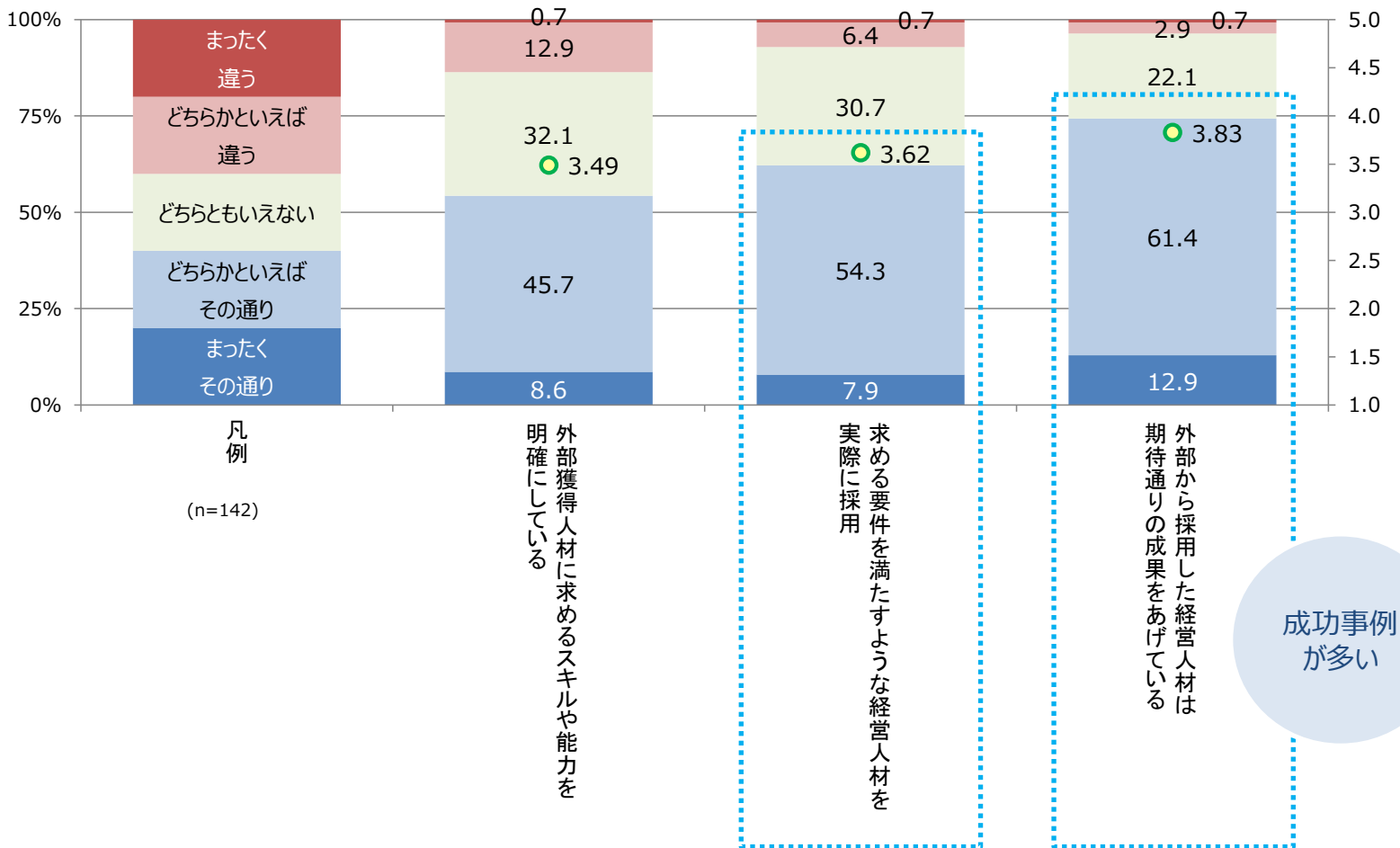
※回答は、経営人材を外部から採用したことがある企業のみ

1. 「経営人材」に関する概況

- 「要件を満たす経営人材を外部から採用できている」企業は62.2%を占め、「外部採用した人材が期待通りに成果を上げている」企業は74.3%を占める。外部からの経営人材の採用は、成功している企業が多い。

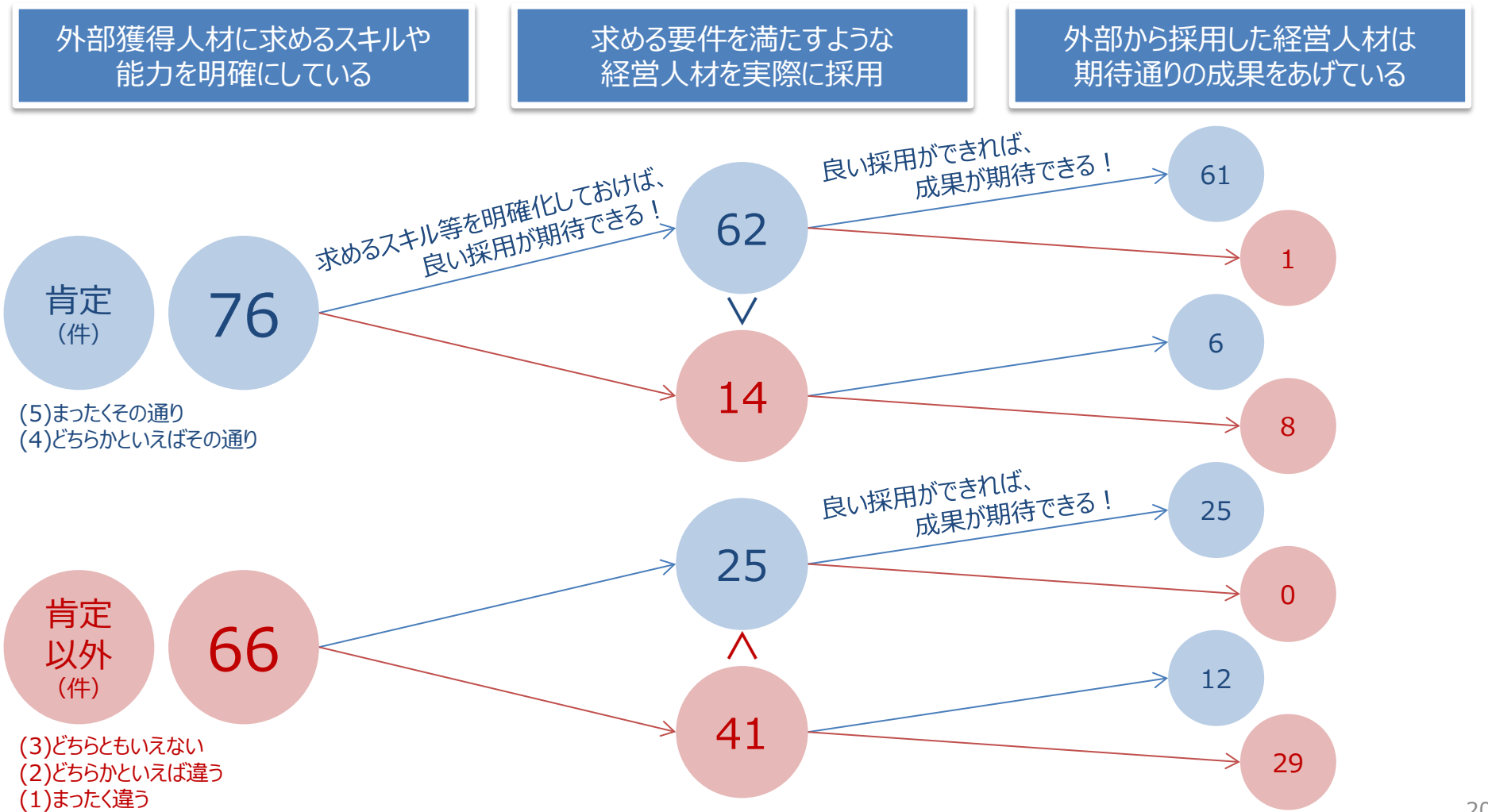
※回答は、経営人材を外部から採用したことがある企業のみ

経営人材の外部からの採用について



1. 「経営人材」に関する概況

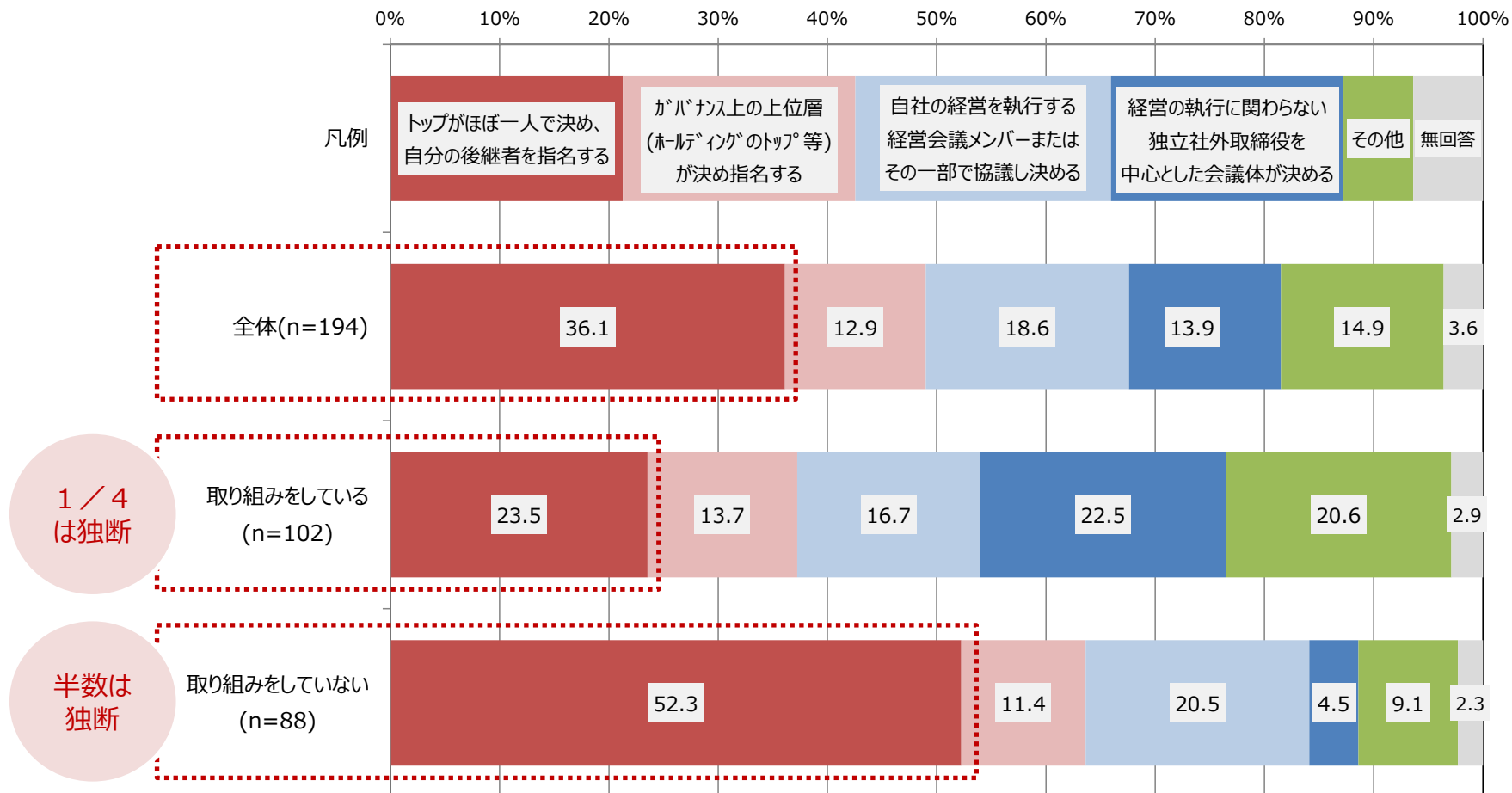
- 「外部獲得人材に求めるスキルや能力を明確にしている」かどうか、「求める要件を満たすような経営人材を実際に採用」できているかどうか、「外部から採用した経営人材は期待通りの成果をあげている」かどうか、3つの関係を見ると、外部人材に求めるスキルや能力を明確にすることにより、要件を満たす経営人材が採用でき、結果として外部人材が期待通りの成果をあげる事ができていると仮説立てられる。



1. 「経営人材」に関する概況

- 社長・CEOの実質的な決定に関しては、「トップがほぼ一人で決め、自分の後継者を指名する」企業がもっとも多い。
- 経営人材候補育成の取り組みをしていない企業に絞ると、過半数を占め、取り組みをしている企業でも23.5%でもっとも多く、次期トップの決定には、現トップの関わりが非常に大きい。

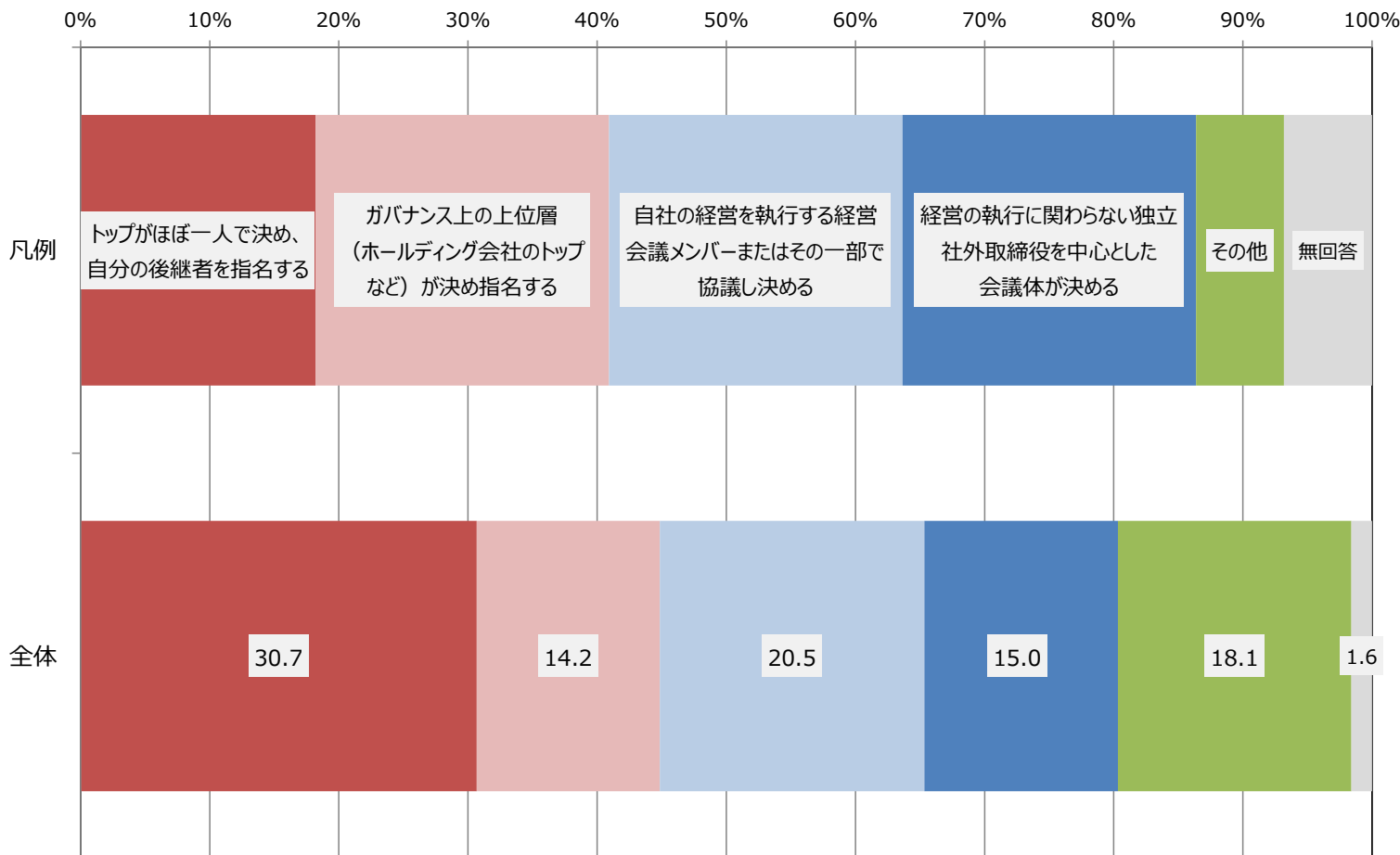
貴社では、社長・CEOは、実質的にどのように決まっていますか



1. 「経営人材」に関する概況

【代表者・CEO】 貴社では、社長・CEOは、実質的にどのように決まりますか

(n=127)

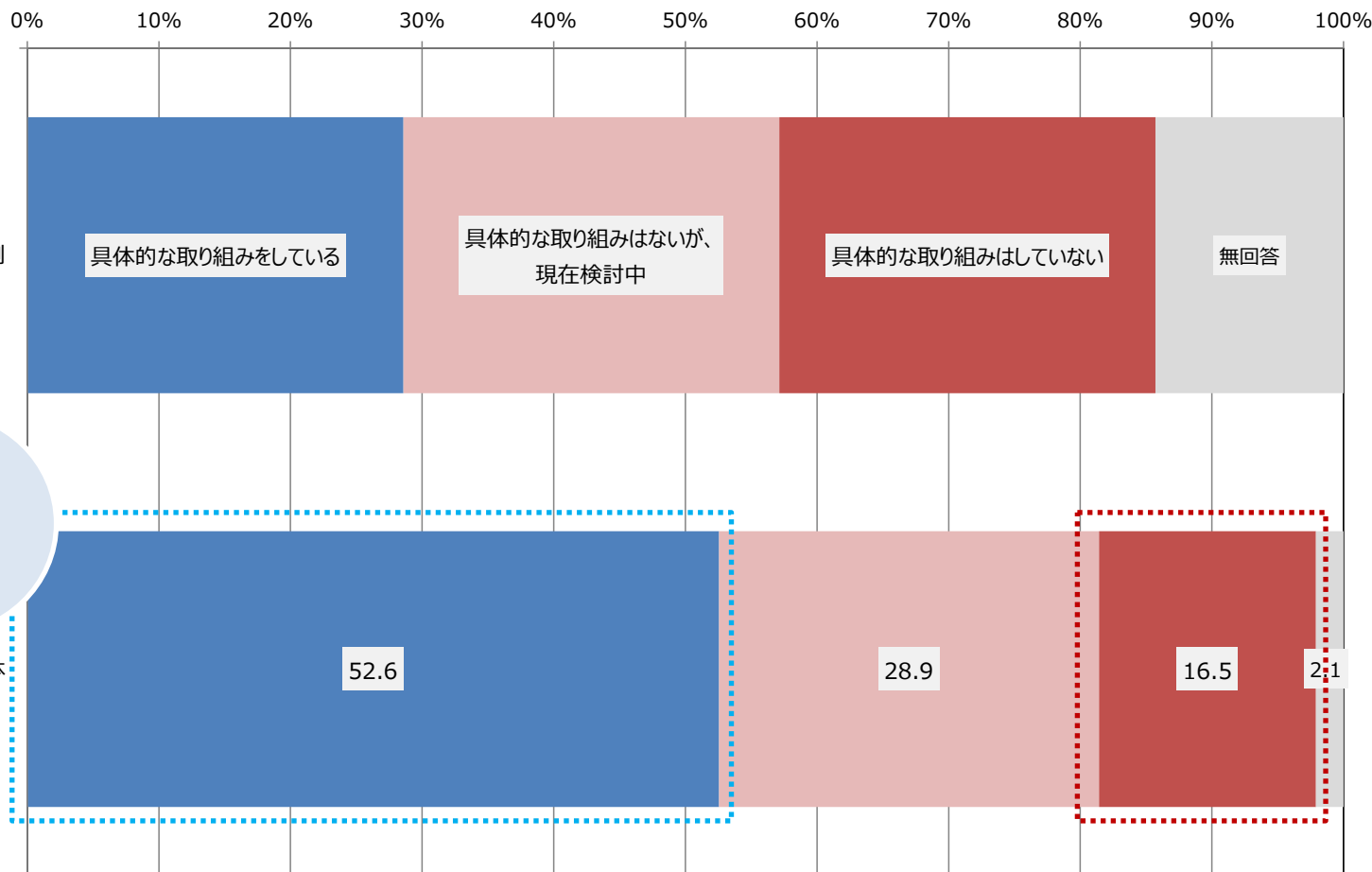


1. 「経営人材」に関する概況

- 経営人材候補の育成を目的とした取り組みをしている企業は過半数を占める。一方、取り組みはなく、検討もしていない企業は16.5%にとどまる。

貴社では、経営人材候補の育成を目的とした何らかの取り組みをしていますか

(n=194)



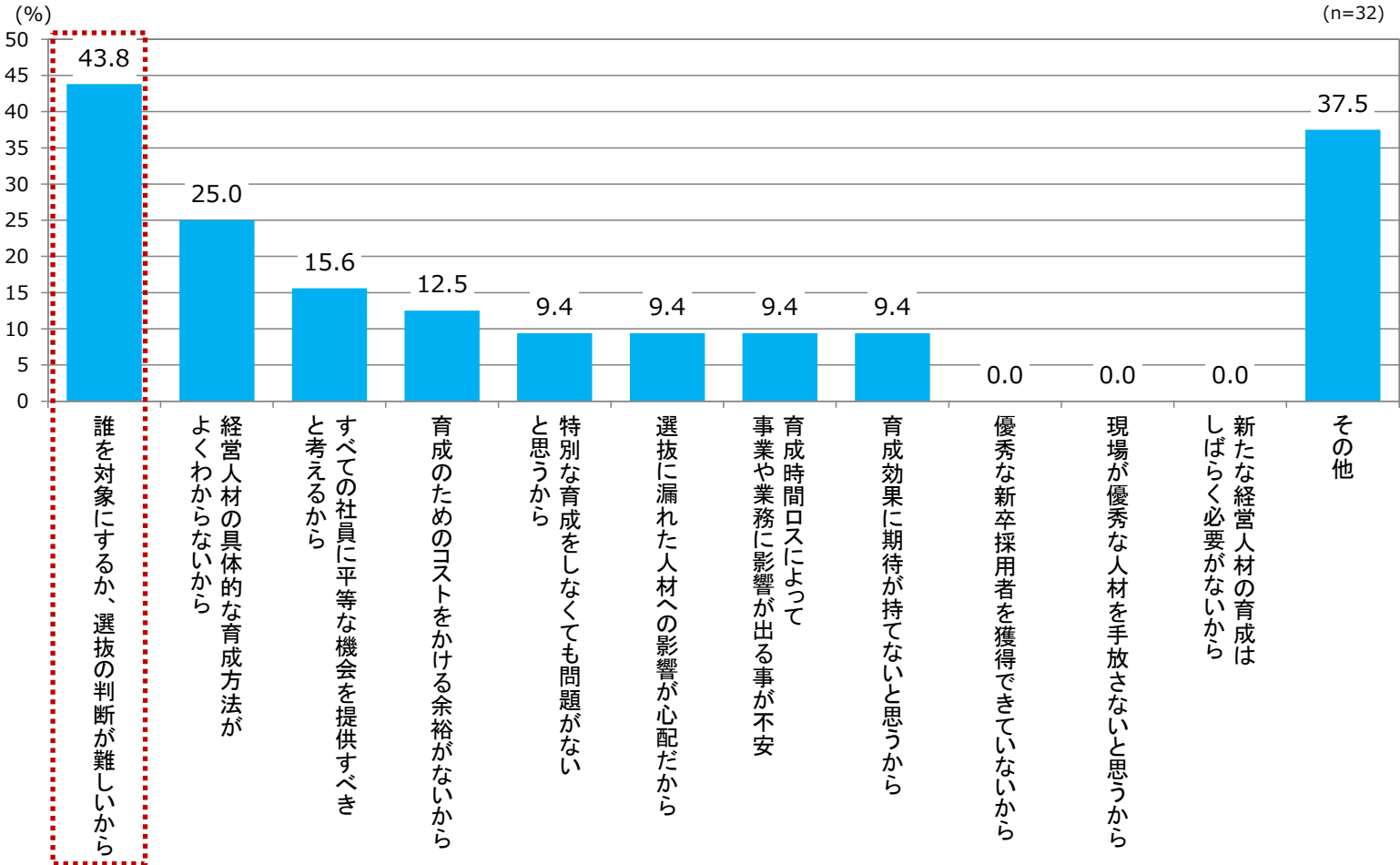
半数は
取り組み

1. 「経営人材」に関する概況

- 取り組みの検討をしない理由としては、「誰を対象にするか、選抜の判断が難しい」という理由がもっとも多い。

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを、現在行っておらず、検討もしていない企業のみ

取り組みをしていない理由は何ですか

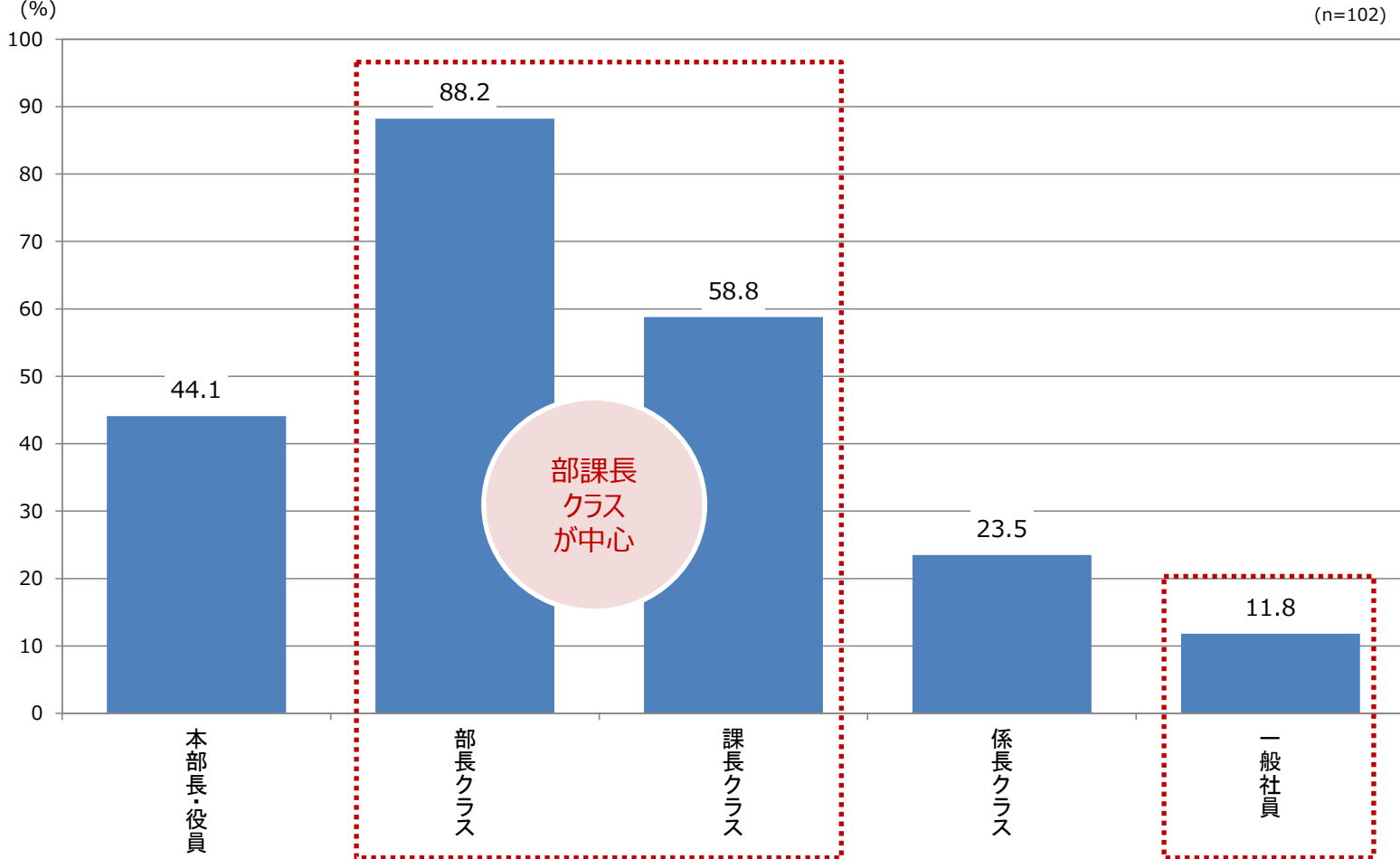


2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 経営人材候補育成の対象となる現在の職位は、「部長クラス」が88.2%でもっとも多く、「課長クラス」が58.8%で続く。多くの企業では課長クラス以上を対象としているが、1割程度ながら「一般社員」という企業も見られる。

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

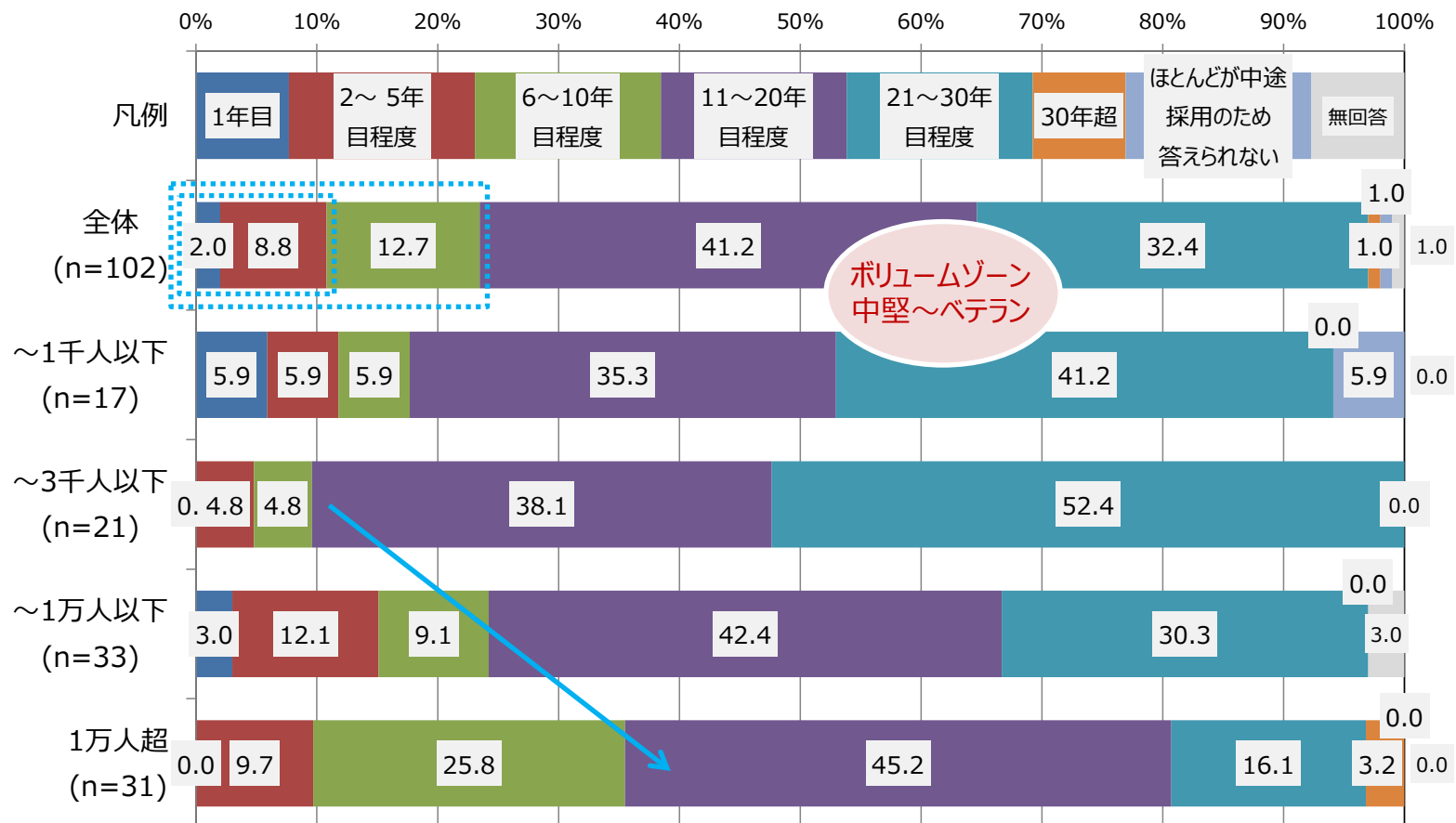
「経営人材候補育成」の対象となる現在の職位は以下のどれですか



2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 「新卒5年程度まで」の社員が最短選抜者である企業は10.8%、「新卒10年程度まで」は23.5%と、早期に選抜を行った経験がある企業は見られるものの、ボリュームゾーンは「11～20年」で、「21～30年」が続く。
- 従業員数が「1万人超」の企業は、他の従業員規模に比べ、「新卒10年程度まで」の社員が最短選抜者である割合がもっとも高く、「1千人～3千人」の企業がもっとも選抜のタイミングが遅い。

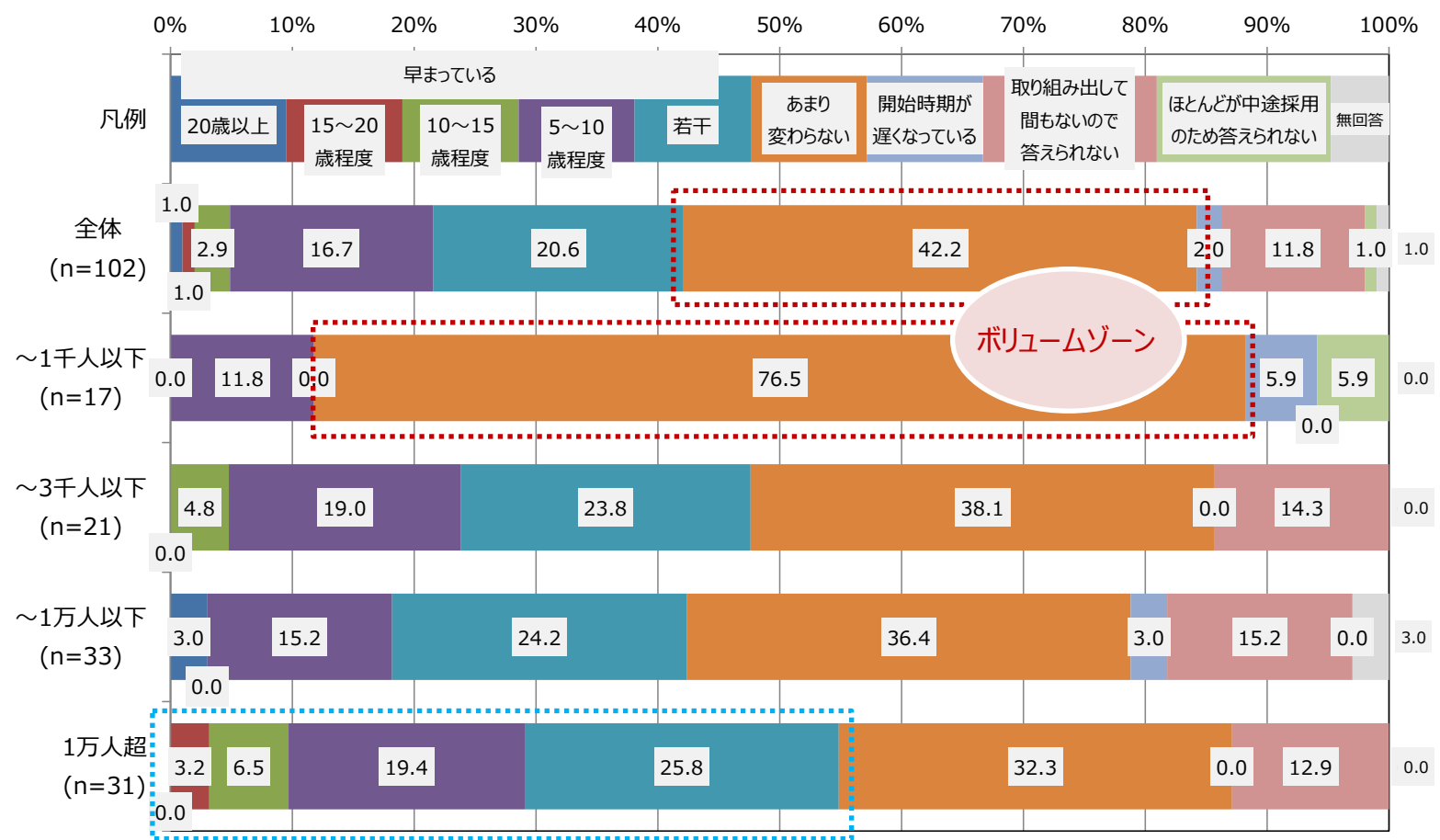
「経営人材候補育成」の選抜対象で、
入社歴が最短の社員は入社後どれくらいですか（会社規模別）



2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 育成開始時の年齢変化は、「あまりかわらない」がもっとも多く、42.2%を占める。
- 従業員規模で見ると、「1千人以下」の企業は「あまりかわらない」が76.5%を占めており、4社中3社は従前の方法を踏襲していると考えられる。一方、1千人を超えると、「5歳程度以上」早まった企業が2割～3割を占める。特に「1万人超」では、「若干」まで含めると過半数を占め、小幅ながら育成開始年齢の若年化がもっとも進んでいる。

貴社が「経営人材候補育成」に取り組み始めた頃と現在で、
育成開始時の年齢は変化していますか（会社規模別）

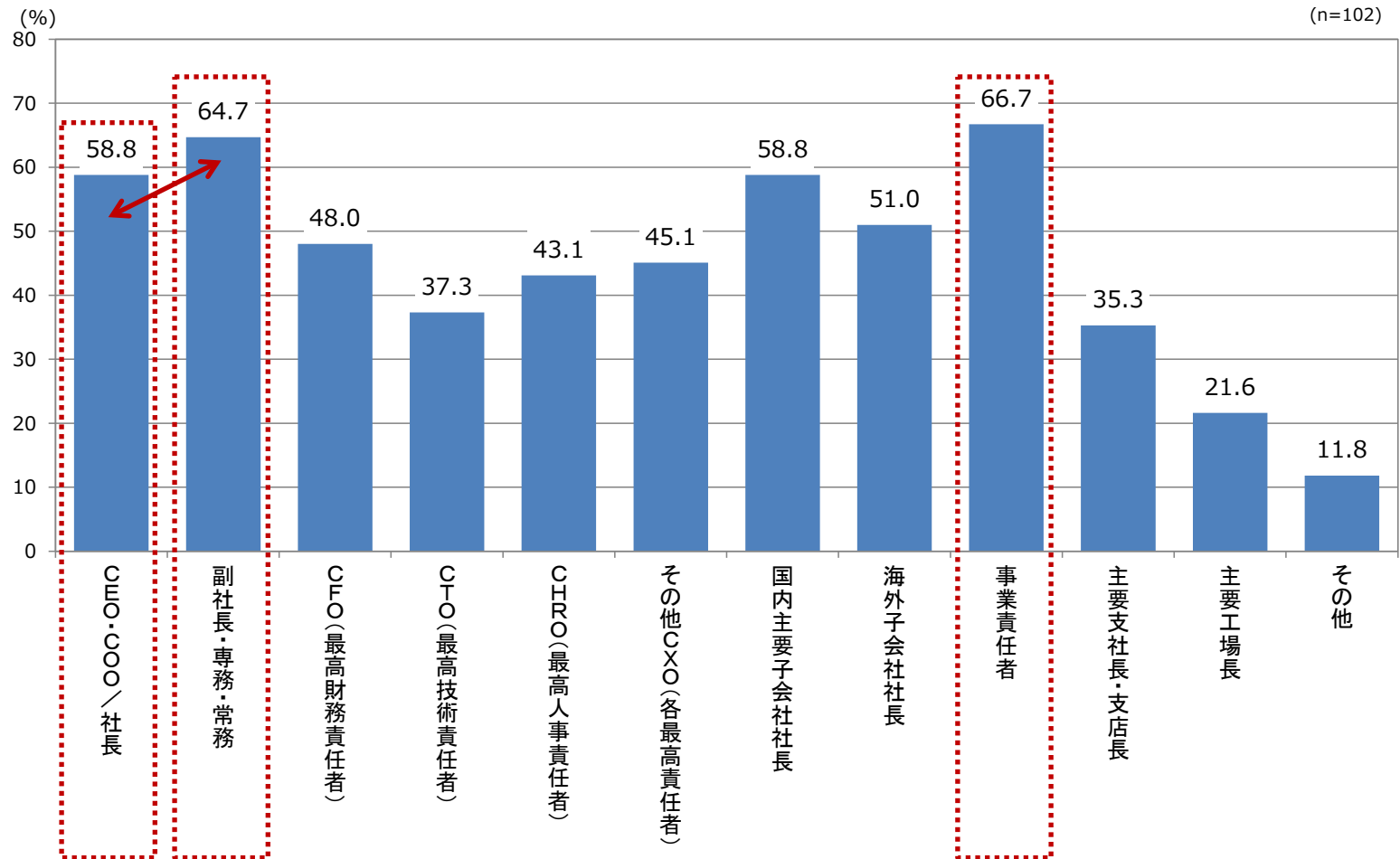


2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 経営人材候補育成のターゲットとして想定しているポストは、「事業責任者（66.7%）」、「副社長・専務・常務（64.7%）」が多く、すべての企業が経営人材と定義している「CEO・COO／社長」は58.8%にとどまる。

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

「経営人材候補育成」のターゲットとして想定しているポストはどれですか

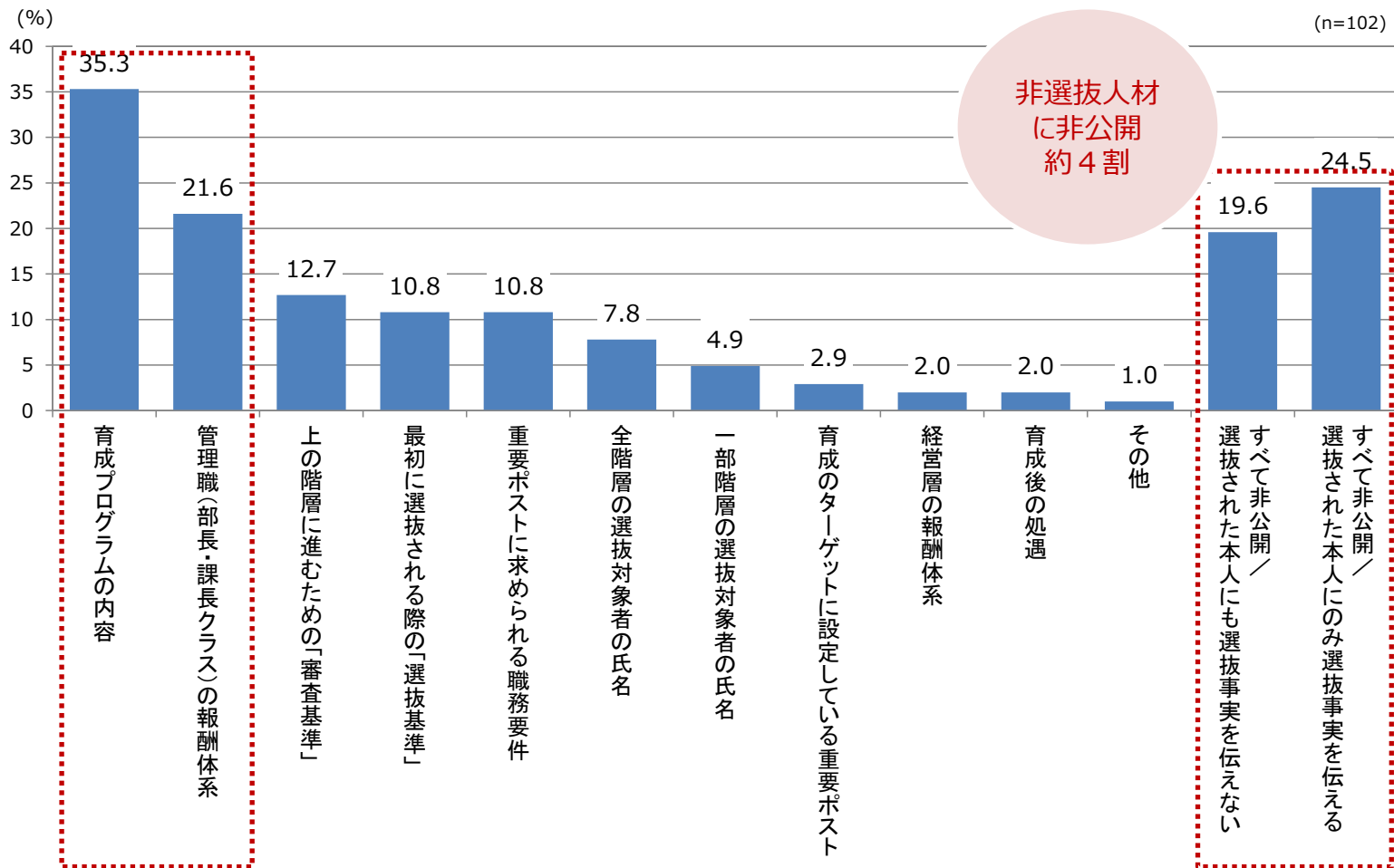


2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 経営人材候補育成に関して公開している情報は、「育成プログラムの内容（35.3%）」がもっとも多く、「管理職（部長・課長クラス）の報酬体系（21.6%）」が続く。情報公開に消極的な企業も多く、「すべて非公開／選抜された本人にも選抜事実を伝えない」企業は19.6%、「すべて非公開／選抜された本人にのみ選抜事実を伝える」企業は24.5%を占め、約4割の企業では、“選抜されない従業員は何も知らない”状況となっている。

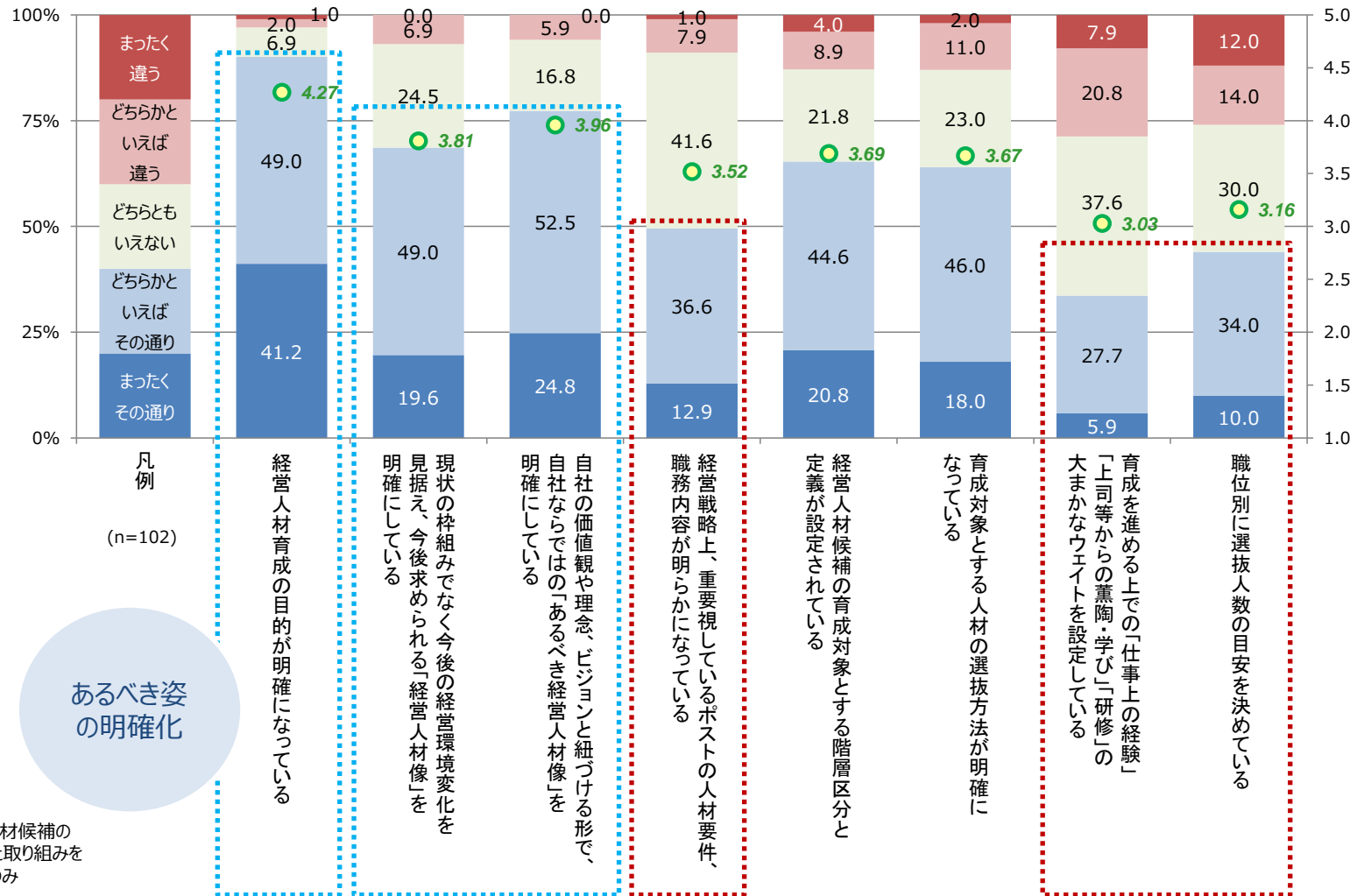
※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

「経営人材候補育成」に関して、広く社員に公開している情報はどれですか



3. フェーズ1：ビジョンや経営戦略を実現する上で重要なポストおよび要件の明確化

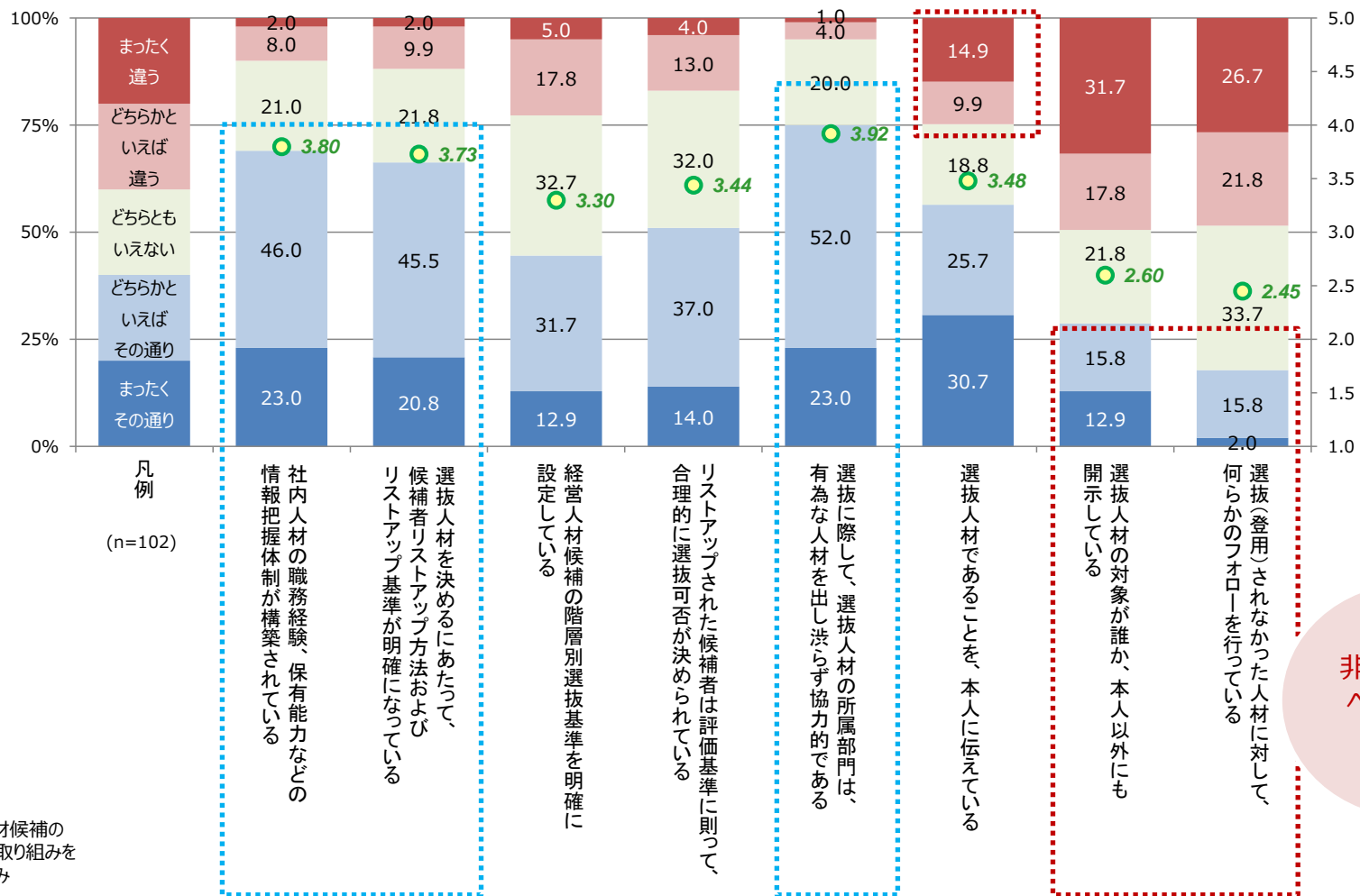
- 「経営人材育成の目的の明確化」は9割以上の企業で実施されており、「自社ならではのありべき人材像の明確化」や「今後求められる人材像の明確化」も7割前後の企業で実施。経営人材のありべき姿の設定は多くの企業で実施。
- 一方、「経験/薫陶/研修のウェイト設定」、「職位別選抜人数の目安設定」、「重要視しているポストの人材要件や職務の明確化」を実施している企業は半数不足。



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

4. フェーズ2：人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保

- 「選抜人材の所属部門の協力的な姿勢」は75.0%が肯定的な回答であり、“所属部門の妨害”はほぼ見られない。
- 「職務経験等の情報把握体制の構築」、「リストアップ方法及び基準の明確化」も実施率が高い。
- 「選抜人材本人への開示」は過半数の企業で行われている反面、24.8%の企業では開示されていない。また、「選抜されなかった人材へのフォロー」、「選抜されなかった人材への情報開示」は約半数の企業が実施しておらず、選抜されなかった人材への配慮はあまり行われていない。

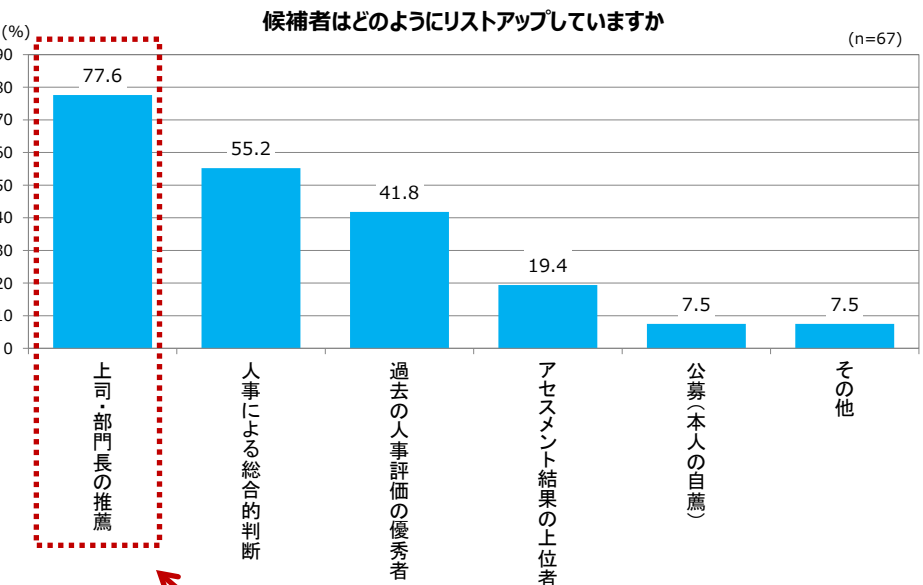


非選抜人材への配慮は希薄

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

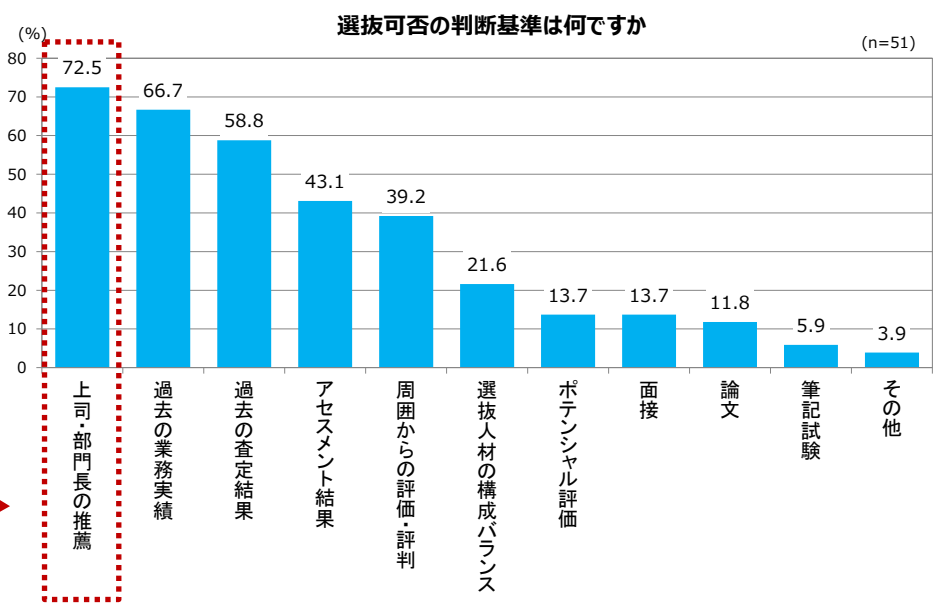
4. フェーズ2：人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保

- 候補者のリストアップ方法としては、「上司・部門長の推薦」がもっとも多く、「人事による総合的判断」、「過去の人事評価の優秀者」が続く。
- また、選抜可否の判断基準としては、「上司・部門長の推薦」がもっとも多く、「過去の業務実績」、「過去の査定結果」が続く。
- 候補者の選定にあたっては、上司・部門長の影響が大きいと言えます。



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「選抜人材を決めるにあたって、候補者リストアップ方法およびリストアップ基準が明確になっている」について肯定回答した企業のみ

上司・部門長の推薦は選抜の重要な要因

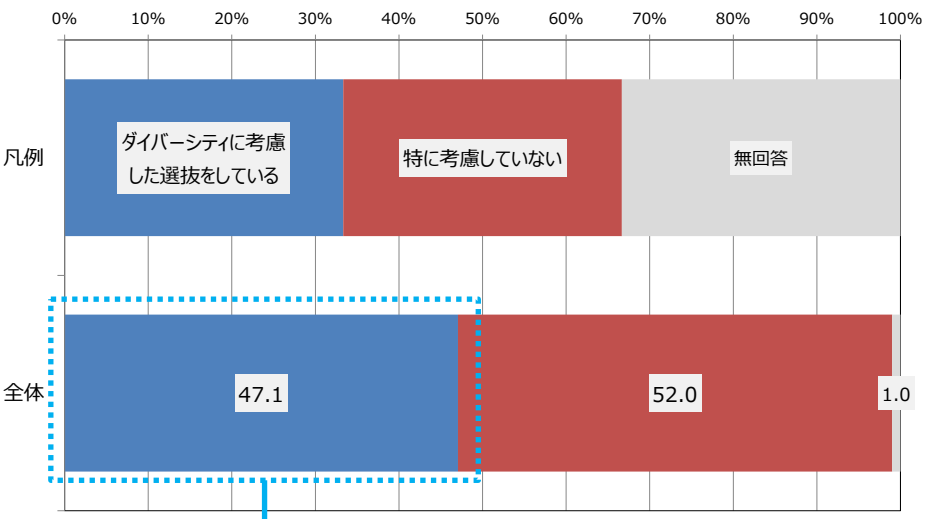


※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「リストアップされた候補者は評価基準に則って、合理的に選抜可否が決められている」について肯定回答した企業のみ

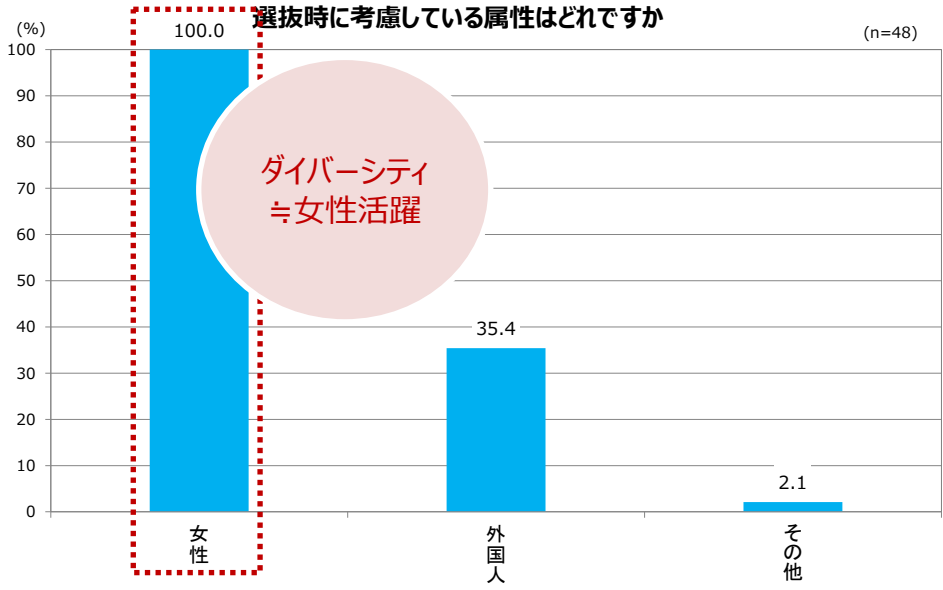
4. フェーズ2：人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保

- 選抜の際、「ダイバーシティを考慮した選抜をしている」企業は47.1%と約半数で、いずれの企業も「女性」を考慮している。

選抜時にダイバーシティの面から、
特定の属性を確保することを意識していますか (n=102)



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ



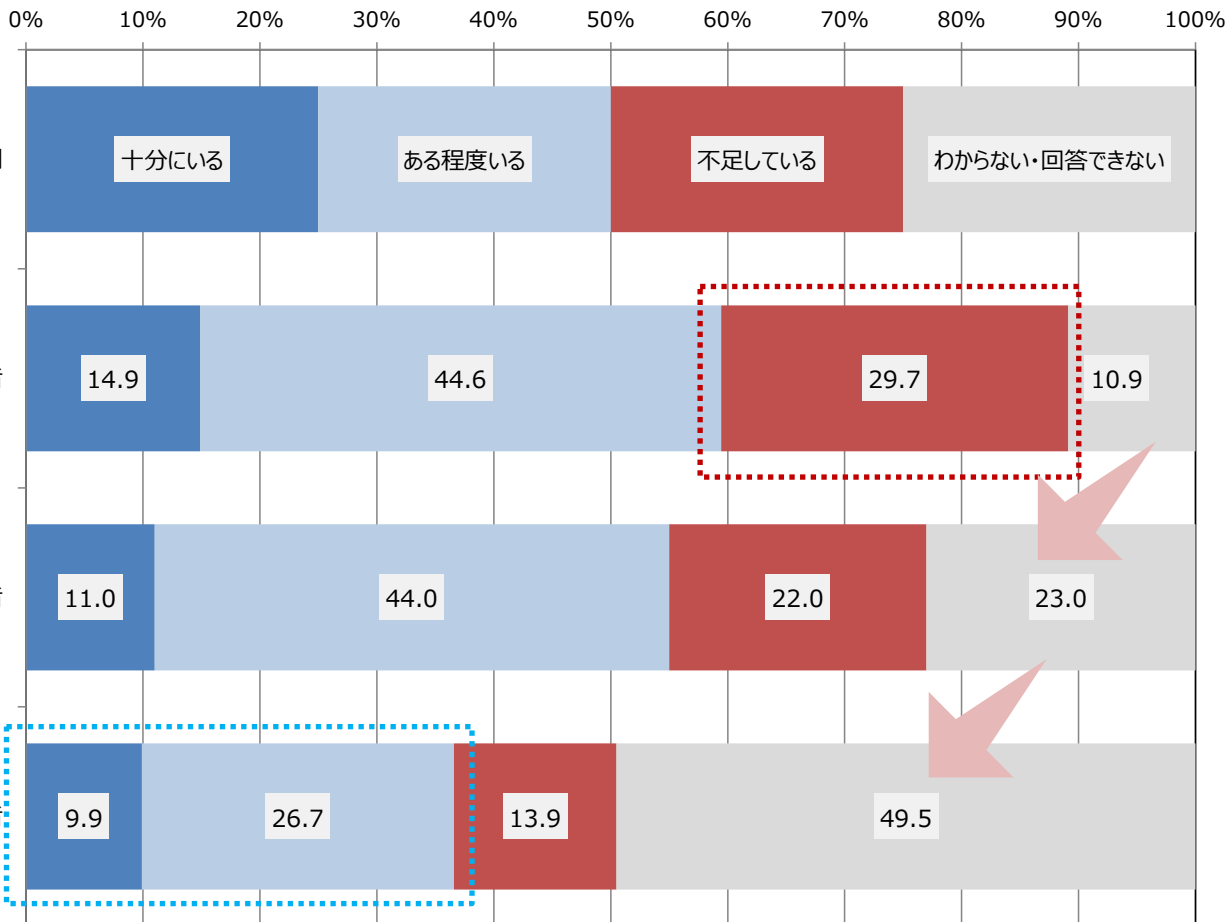
※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「選抜時にダイバーシティの面から、特定の属性を確保することを意識していますか」について「ダイバーシティを考慮した選抜をしている」を選択した企業のみ

4. フェーズ2：人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保

- 経営人材の要件に合う候補者の充足状況として、「20年後の経営人材候補者が十分にいる」企業が9.9%、「ある程度いる」まで含めると36.6%を占める。一方、「5年後の経営人材候補者が不足している」企業は29.7%を占める。
- また、「わからない・回答できない」企業は、5年後では10.9%であるのに対し、20年後は49.5%を占めており、経営人材を短期的な視点でしか測れない企業も少なくない。経営人材育成候補者の確保は、多くの企業で喫緊の課題と言えよう。

選抜に当たって、貴社内に「経営人材」の要件に合う候補者は十分いますか

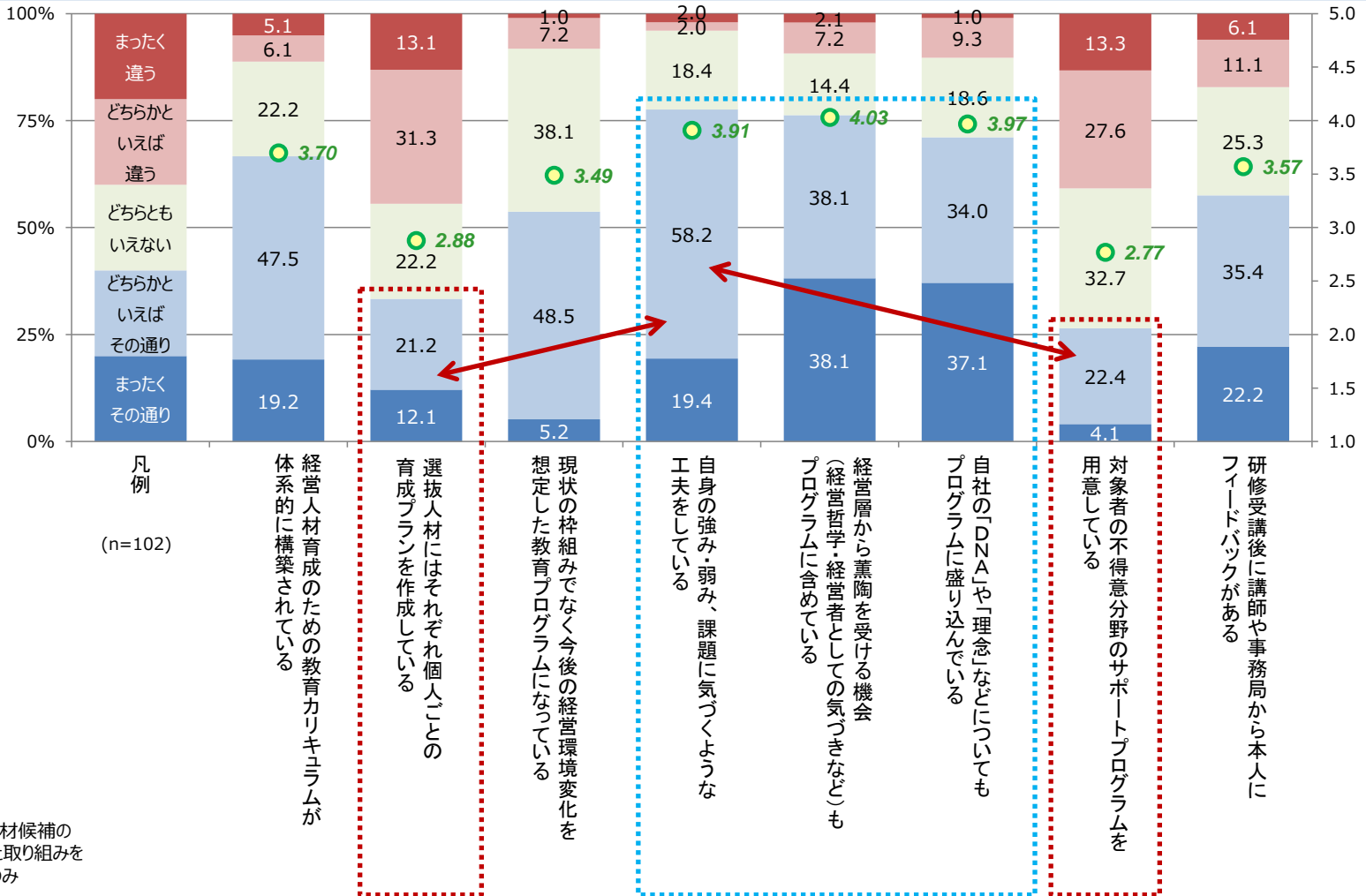
(n=102)



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

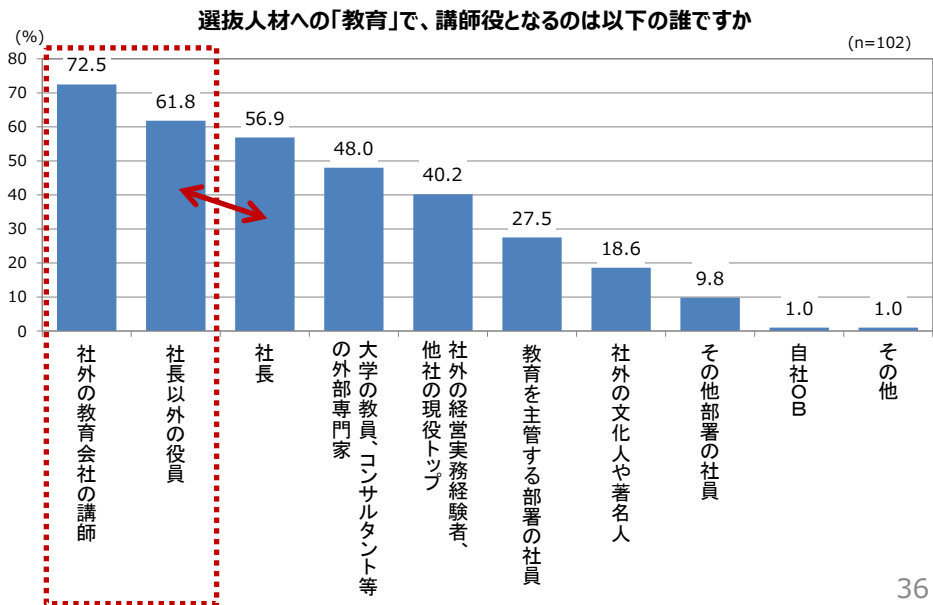
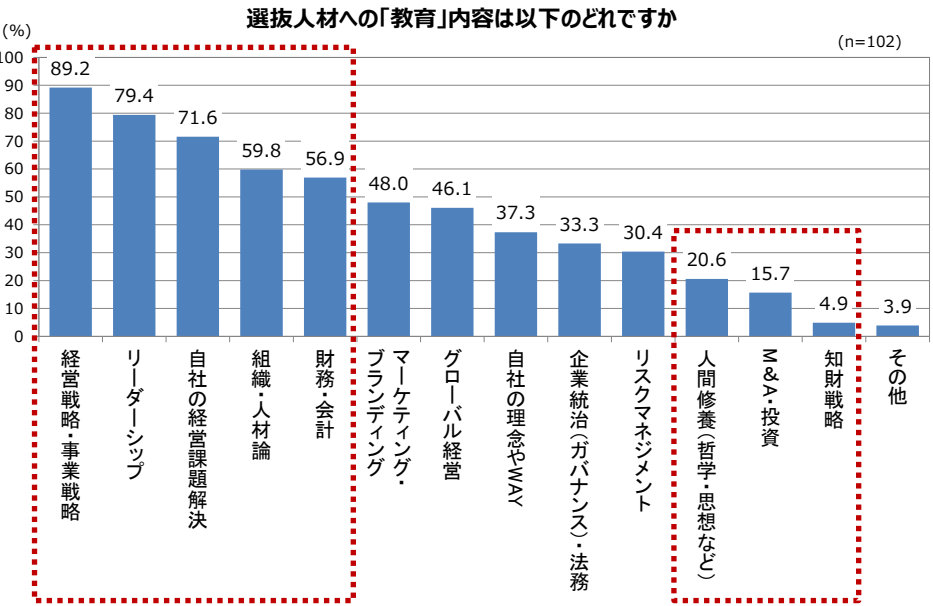
- 「経営層から薫陶を受ける機会」は76.2%の企業が実施しており、「理念等のプログラムへの導入」、「強み・弱み、課題に気づく工夫」も75%前後の実施状況である。
- 一方、「個人毎の育成プラン」の実施率は低く、カリキュラムは共通的な内容が多いと推察される。また、「不得意分野のサポートプログラム」を用意している企業も少なく、「強み・弱み、課題に気づく工夫」で把握できた弱みのフォローアップが十分ではないと考えられる。



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 選抜人材への教育の内容としては、「経営戦略・事業戦略」が89.2%でもっとも多く、「リーダーシップ（79.4%）」、「自社の経営課題解決（71.6%）」、「組織・人材論（59.8%）」、「財務・会計（56.9%）」が過半数を超える。一方、「知財戦略」は4.9%とほとんど無く、「M & A・投資」も15.7%、「人間修養（哲学・思想など）」も2割程度にとどまる。
- 教育の講師役としては、「社外の教育会社の講師（72.5%）」がもっとも多い。次いで「社長以外の役員（61.8%）」が多く、「社長（56.9%）」を上回る。

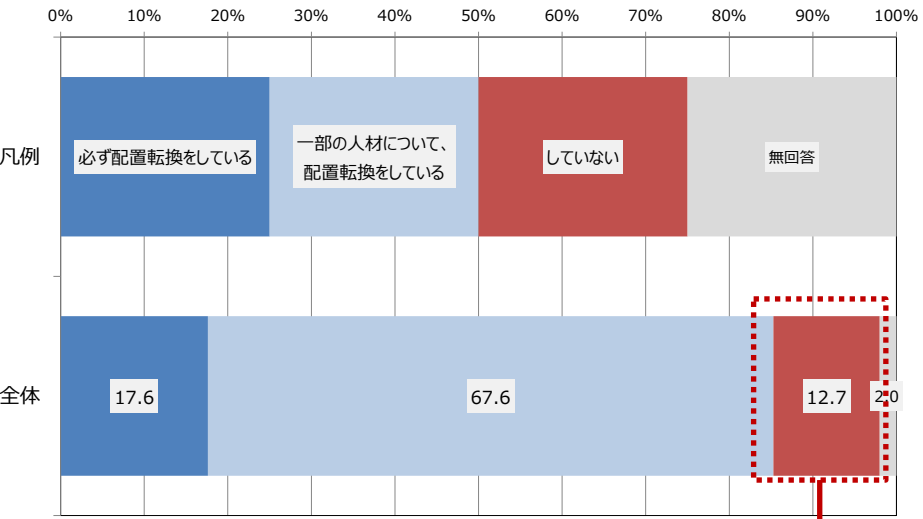


※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 選抜人材の計画的配置転換を、「していない」企業は12.7%にとどまる。
- 計画的配置転換を行わない理由としては、「配置転換をすると現業務に支障が出るから」がもっとも多く、「どのような配置転換をすればよいか判断が難しいから」が続く。

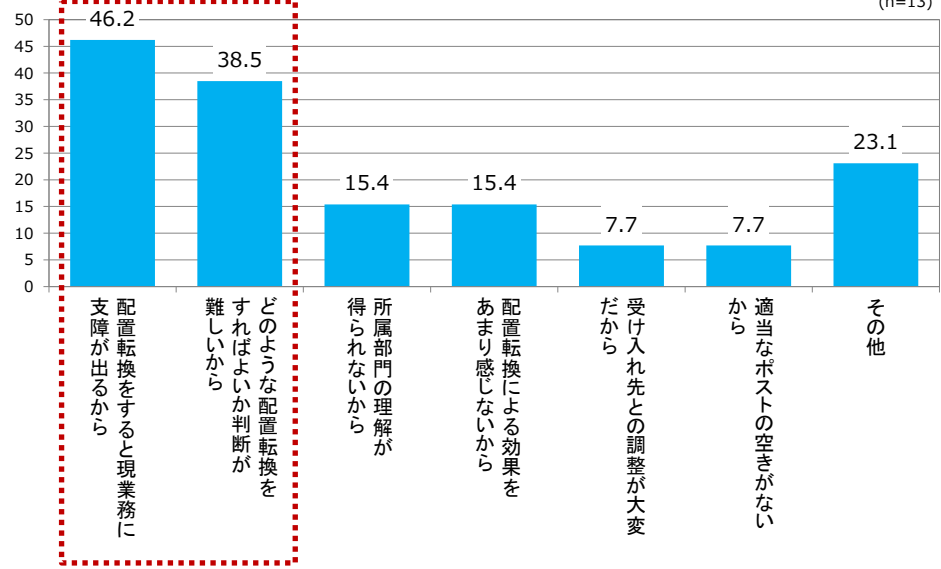
経営人材育成の一環として、
選抜人材の計画的配置転換をしていますか



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ



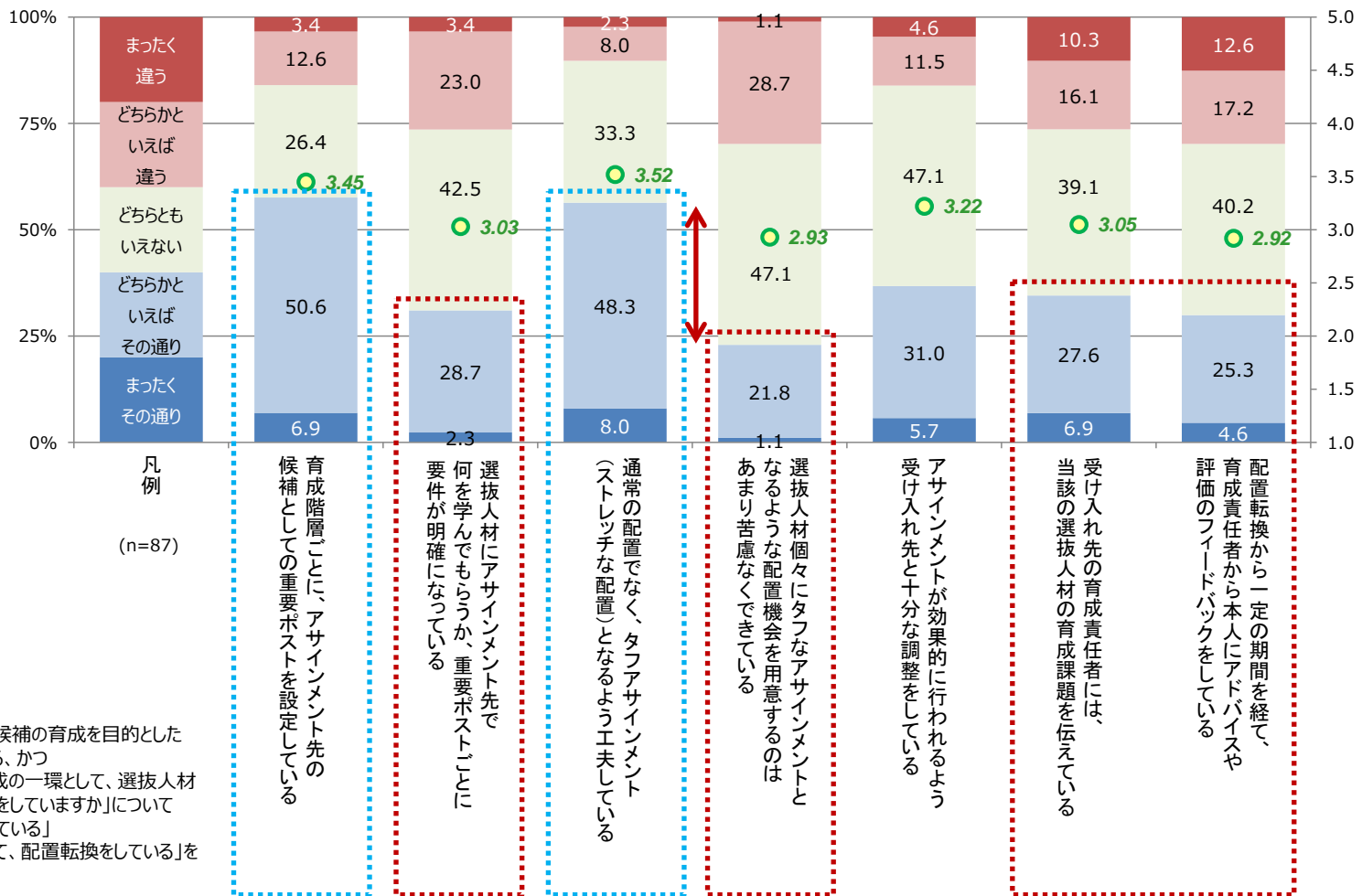
計画的配置転換を行っていないのは何故ですか



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「経営人材育成の一環として、選抜人材の計画的配置転換をしていますか」について「していない」を選択した企業のみ

5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

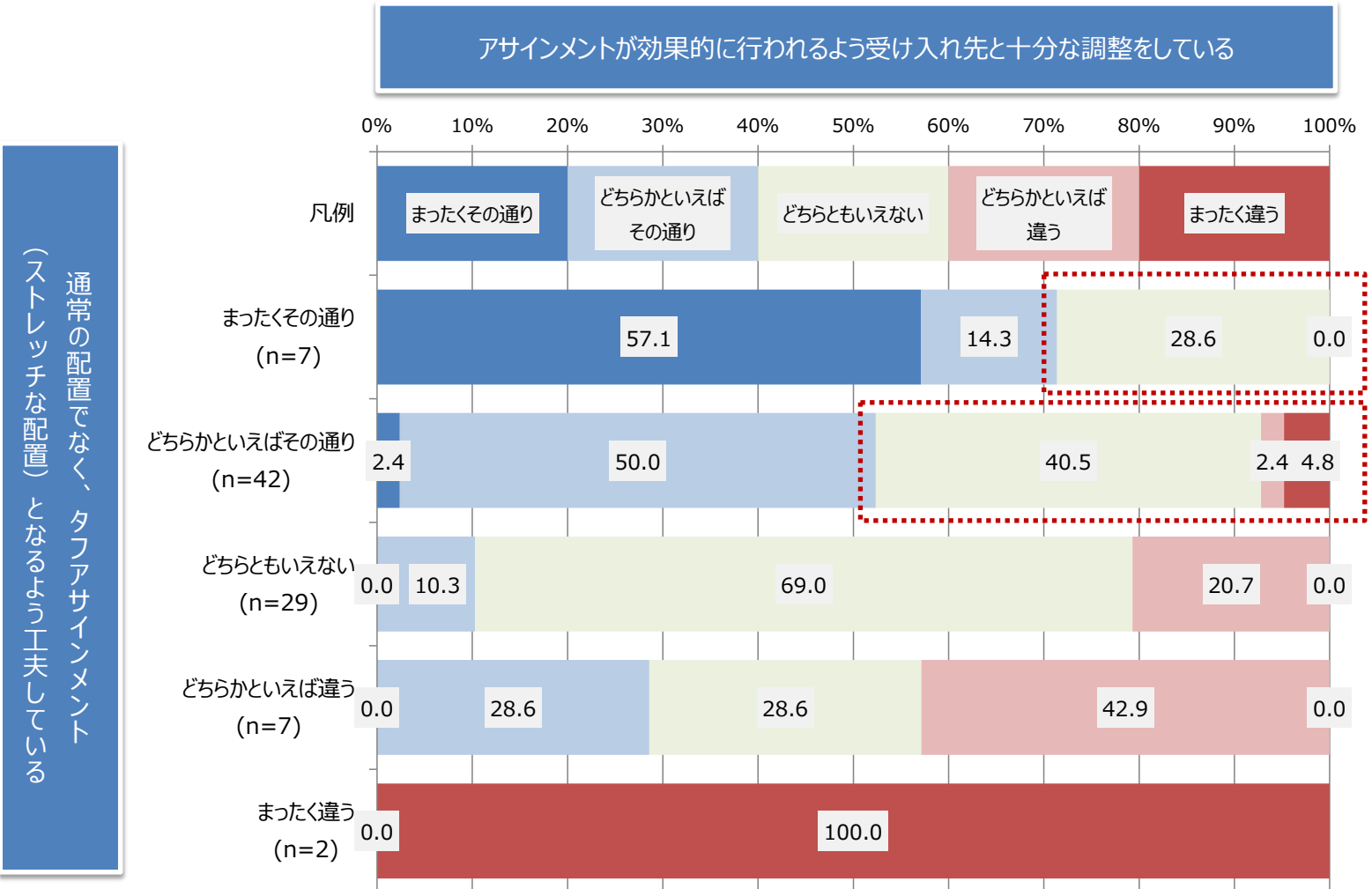
- 過半数の企業が「育成階層ごとに重要ポストを設定」している。
- 「タフアサインメントとなるような工夫」は56.3%の企業で実施されているが、「タフアサインメントのための配置機会準備の容易さ」の肯定割合は22.9%であり、タフアサインメントとなるよう努めているが、配置先に苦慮する状況がうかがえる。
- 「配置先で学ぶべき要件の明確化」が実施できている企業は31.0%、「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」は34.5%、「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」は29.9%にとどまる。



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「経営人材育成の一環として、選抜人材の計画的配置転換をしていますか」について「必ず配置転換をしている」「一部の人材について、配置転換をしている」を選択した企業のみ

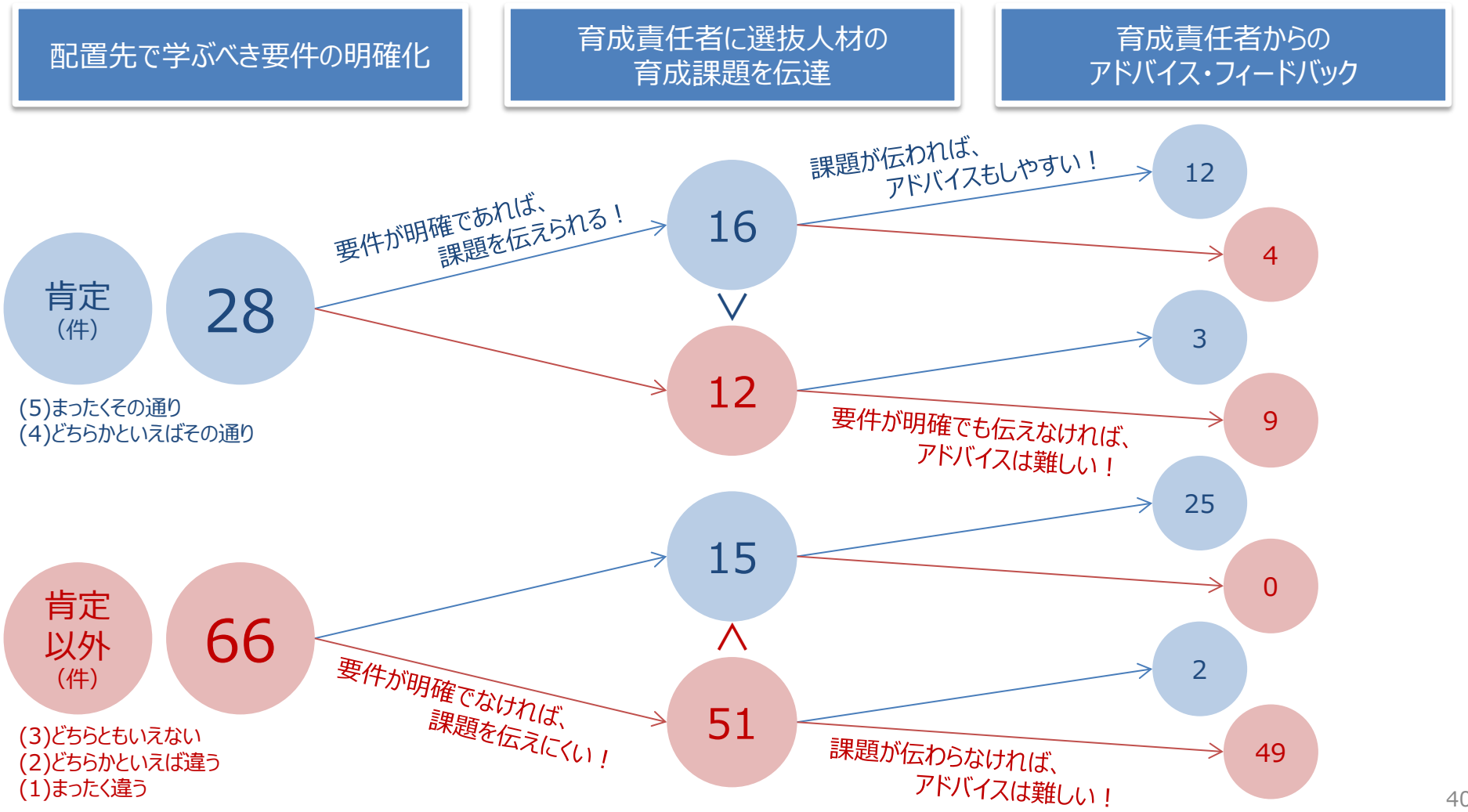
5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 「タフアサインメントとなるような工夫」と「効果的な配置となるような十分な調整」の関係性を見ると、「タフアサインメントとなるような工夫」で「まったくその通り」と回答している企業でも3割近くは受け入れ先との調整が十分にできておらず、「どちらかといえばその通り」に至っては半数近くができず、少ないながら調整をしていない企業も見られる。



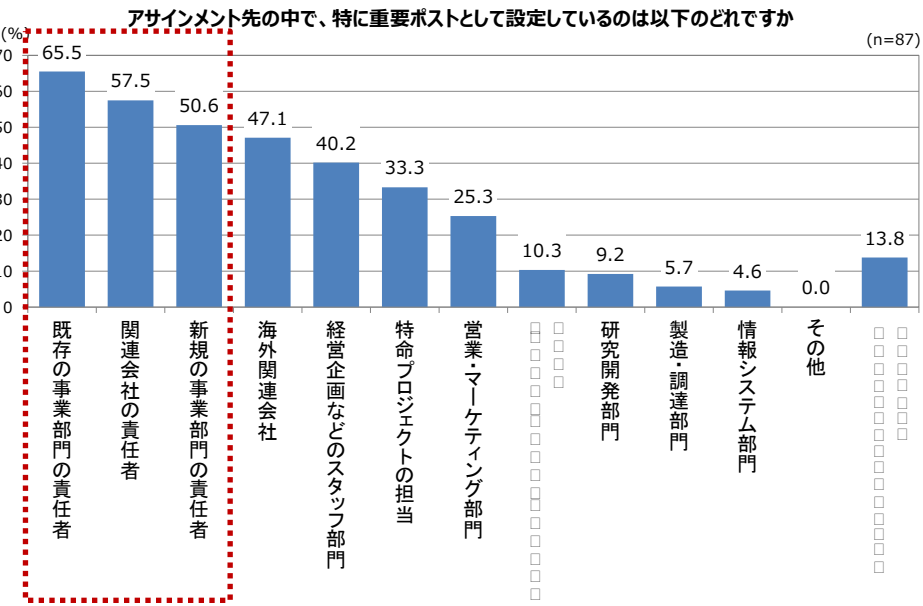
5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 「配置先で学ぶべき要件を明確化」しているかどうか、「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」しているかどうか、「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」があるかどうか、3つの関係を見ると、配置先で学ぶべき要件が不明確であるため、受け入れ先の育成責任者に選抜人材の課題を十分伝えられず、結果としてフィードバックも困難になっていると仮説立てられる。

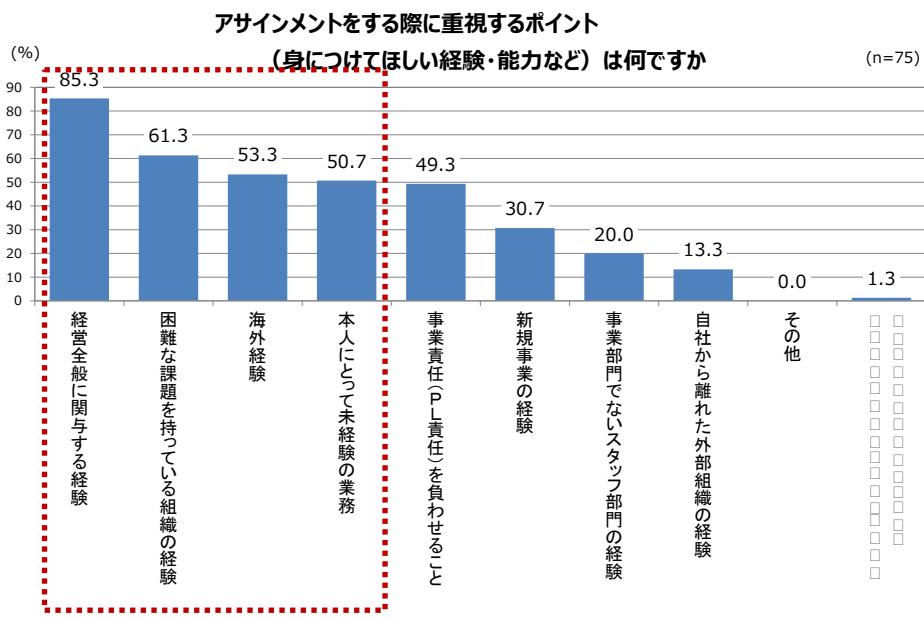


5. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 重要ポストとして設定しているアサインメント先は、「既存の事業部門の責任者（65.5%）」がもっとも多く、「関連会社の責任者（57.5%）」、「新規の事業部門の責任者（50.6%）」までが過半数を占める。
- アサインメントをする際、重視するポイントは、「経営全般に関与する経験（85.3%）」がもっとも多い。次いで「困難な課題を持っている組織の経験（61.3%）」、「海外経験（53.3%）」、「本人にとって未経験の業務（50.7%）」が続く。



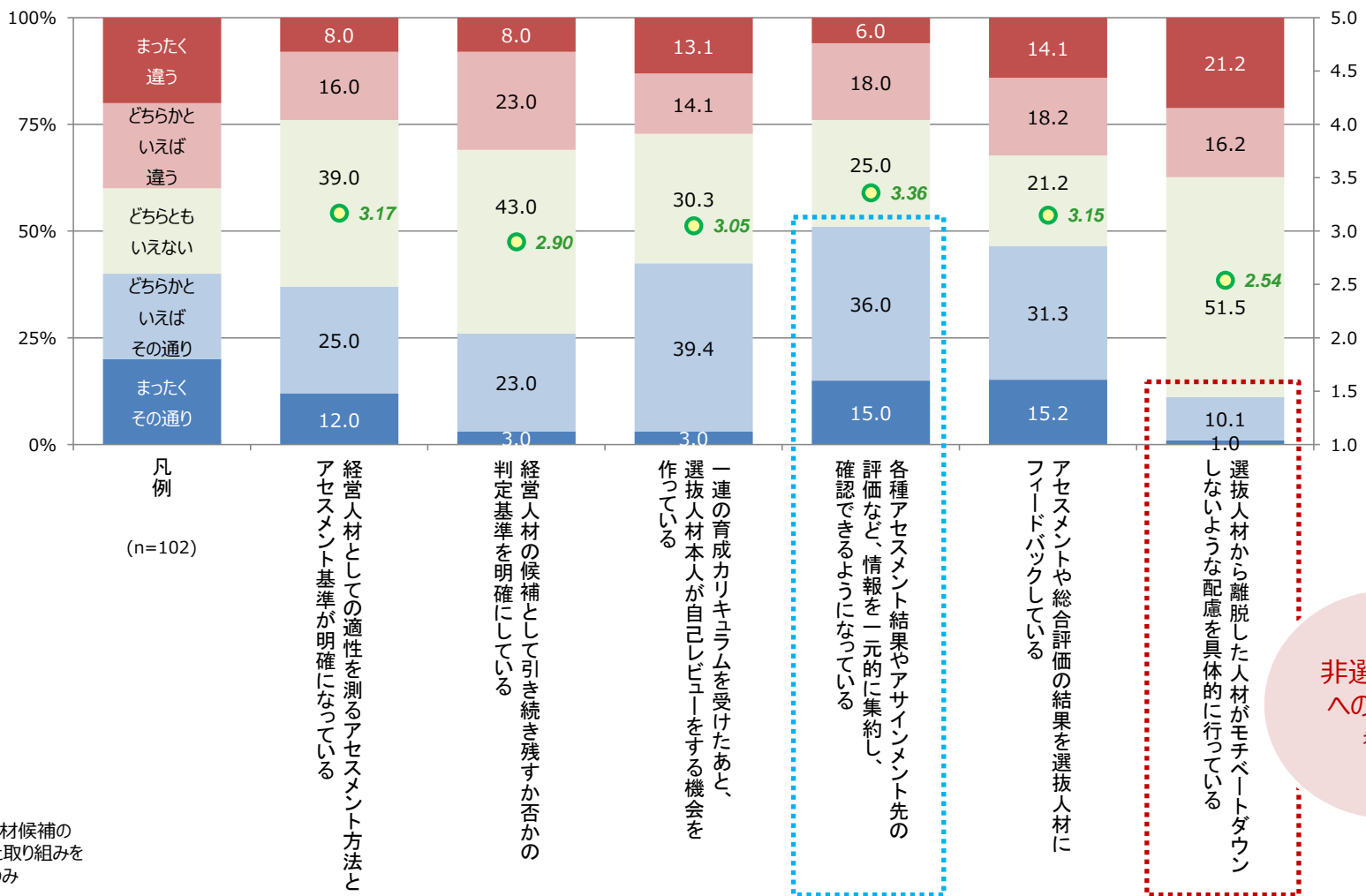
※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「経営人材育成の一環として、選抜人材の計画的配置転換をしていますか」について「必ず配置転換をしている」「一部の人材について、配置転換をしている」を選択した企業のみ



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「経営人材育成の一環として、選抜人材の計画的配置転換をしていますか」について「必ず配置転換をしている」「一部の人材について、配置転換をしている」を選択、かつ「アサインメント先の中で、特に重要ポストとして設定しているのは以下のどれですか」について「特定のポストを重要ポストとして設定していない」を選択していない企業のみ

6. フェーズ4：育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し

- 「アセスメント結果等の情報の一元化と可視化」は過半数の企業が実施している。フェーズ2の「職務経験等の情報把握体制の構築」は69.0%の企業が実施しており、人材の情報管理には積極的な企業が多い。
- 一方、フェーズ4に関する項目は、その他のフェーズに比べると総じて実施率が低く、特に「選抜人材から離脱した人材に対するモチベーションの配慮」を実施している企業は11.1%にとどまる。



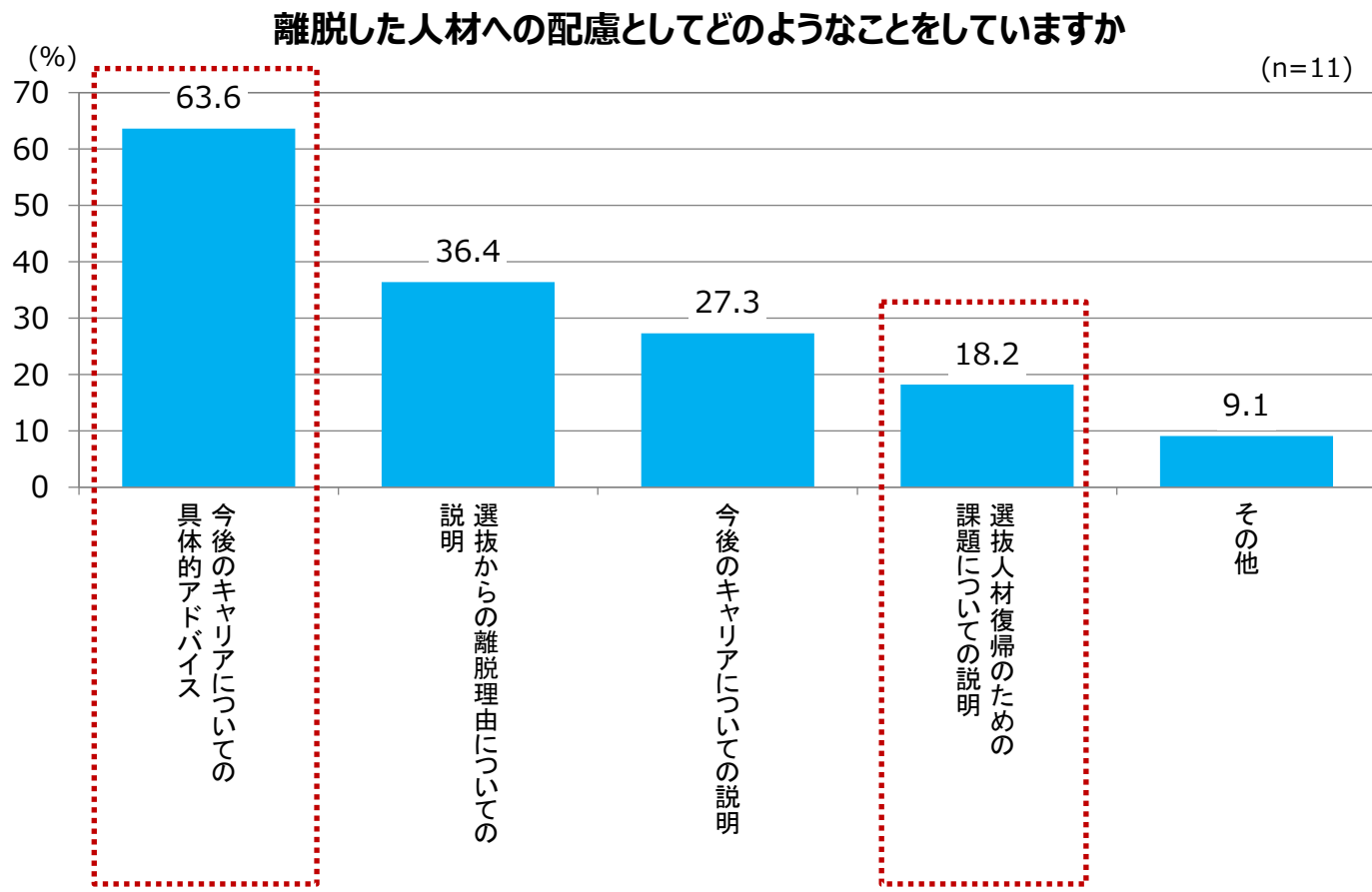
非選抜人材への配慮は希薄

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

6. フェーズ4：育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し

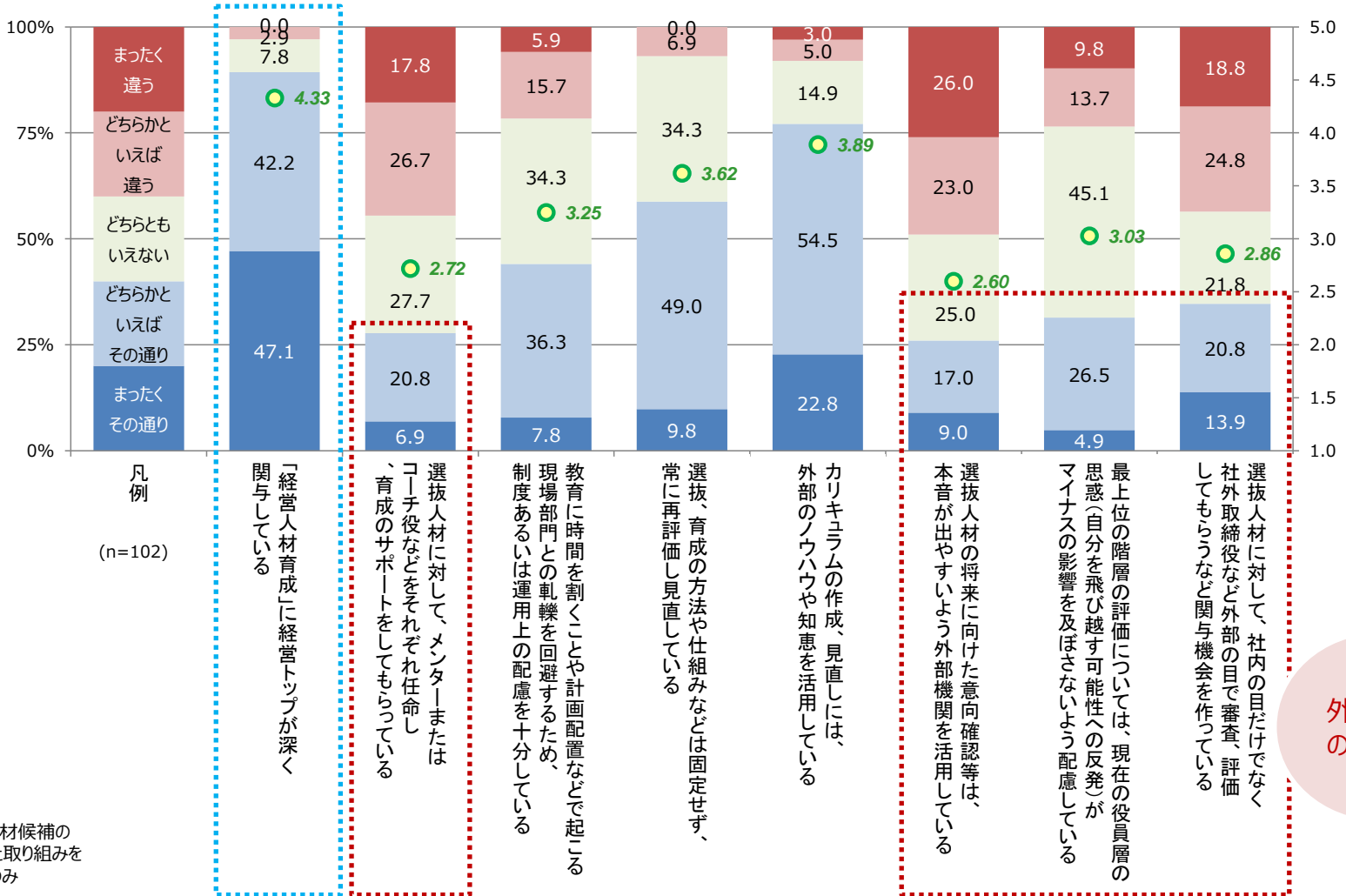
- 離脱した人材への配慮としては、「今後のキャリアについての具体的アドバイス」が63.6%でもっとも多く、「選抜人材復帰のための課題についての説明」は2割に満たない。選抜から外れた場合、再度選抜人材に戻ることは難しい企業が多いと推察される。

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ「選抜人材から離脱した人材がモチベーションしないような配慮を具体的に行っている」について肯定回答した企業のみ



7. 経営人材育成全般

- 「経営人材育成への経営トップによる深い関与」は、9割近くの企業が肯定しており、後継者育成に対する経営トップの意識の高さがうかがえる。
- 「メンターなどによる育成サポート」、「選抜人材の本音を知るための外部機関によるヒアリング」、「現役員層の思惑への配慮」、「社外取締役など外部の目による審査、評価」の実施率は3割前後にとどまる。

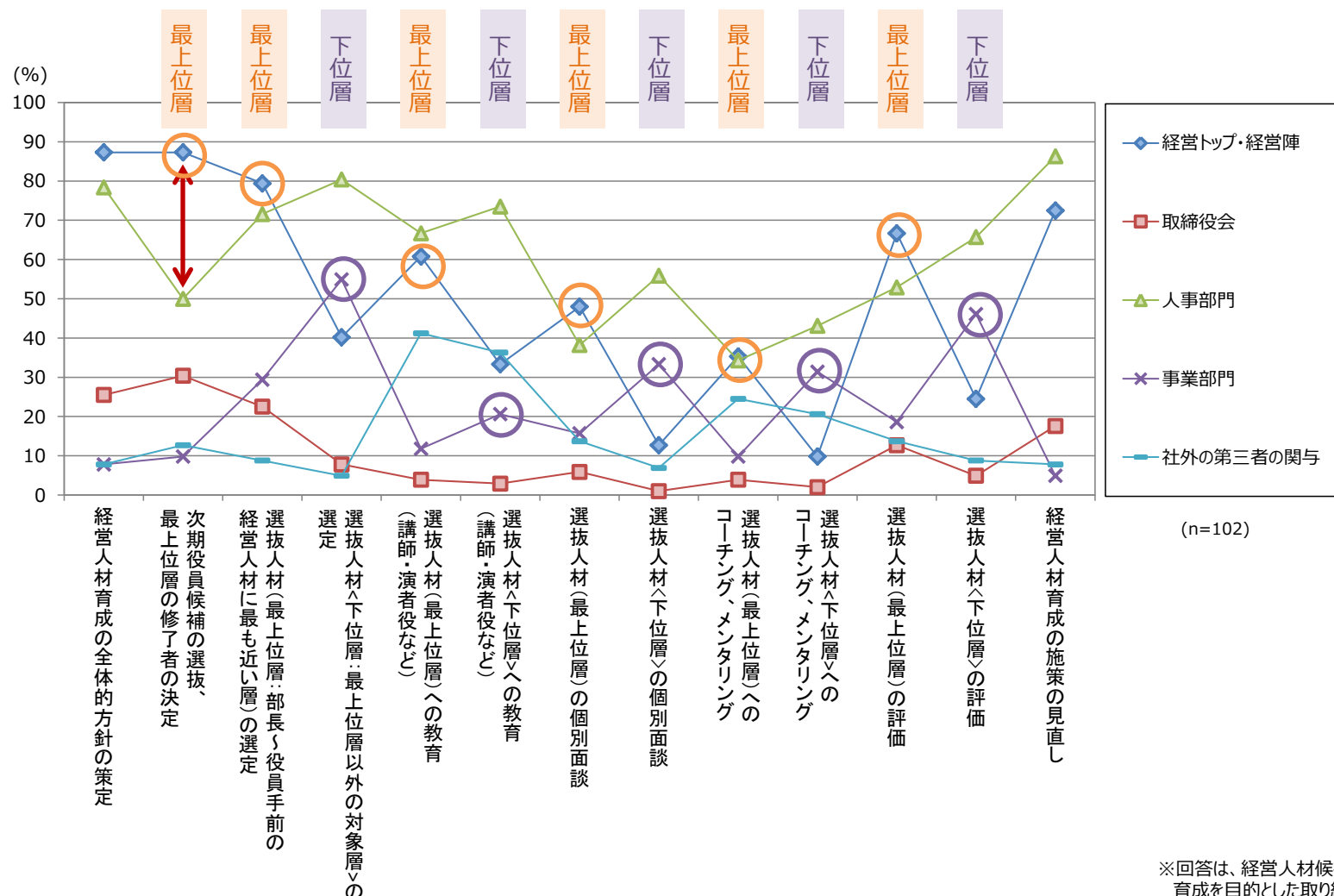


外部の目の必要性

※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

8. 経営人材育成への関与の状況

- 人事部門は、「次期役員候補の選抜、最上位層の修了者決定」に関して経営トップ・経営陣の関与を大きく下回るが、他の関与者に比べ、いずれの場面においても強い関与が見られる。
- 経営トップ・経営陣は、最上位層に関して関与が強く、事業部門は下位層に関して関与が強い傾向が見られる。
- 社外の第三者は、最上位層、下位層ともに、教育の場面で関与が強くなっている。

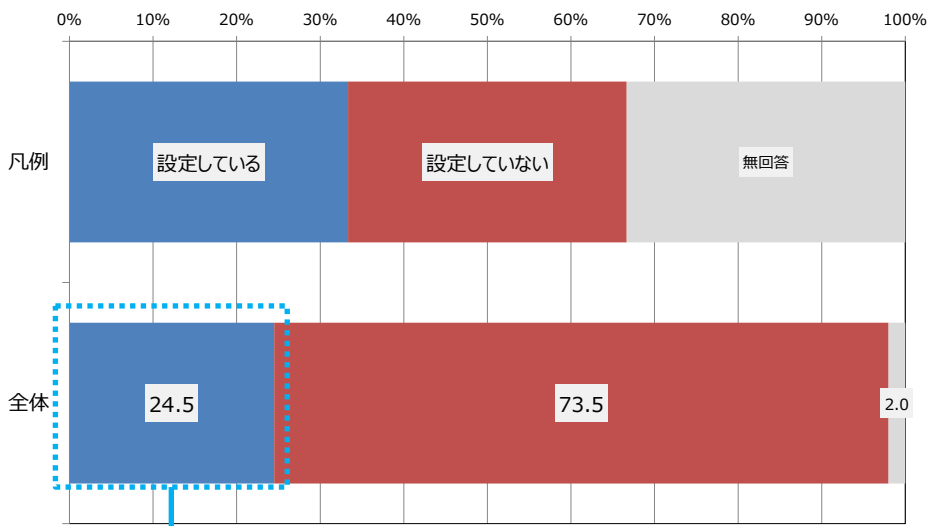


※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

9. 経営人材育成の取り組み『成果』

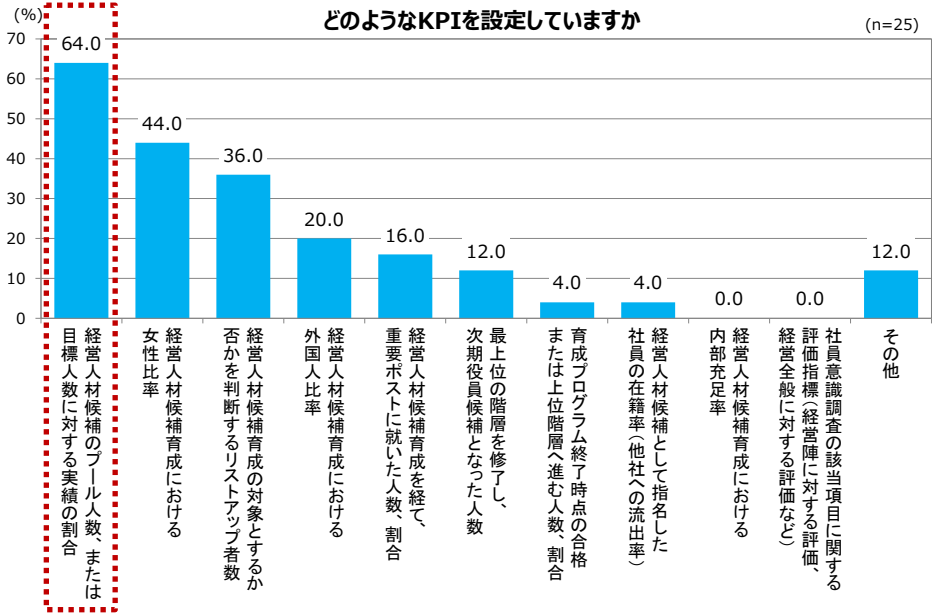
- 経営人材育成の成果を確認する具体的なKPIを設定している企業は24.5%を占め、設定していない企業が多い。
- 設定しているKPIの内容としては、「経営人材候補のプール人数、または目標人数に対する実績の割合」がもっとも多く、64.0%を占める。

貴社では、経営人材育成の成果を確認する
具体的なKPIを設定していますか (n=102)



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

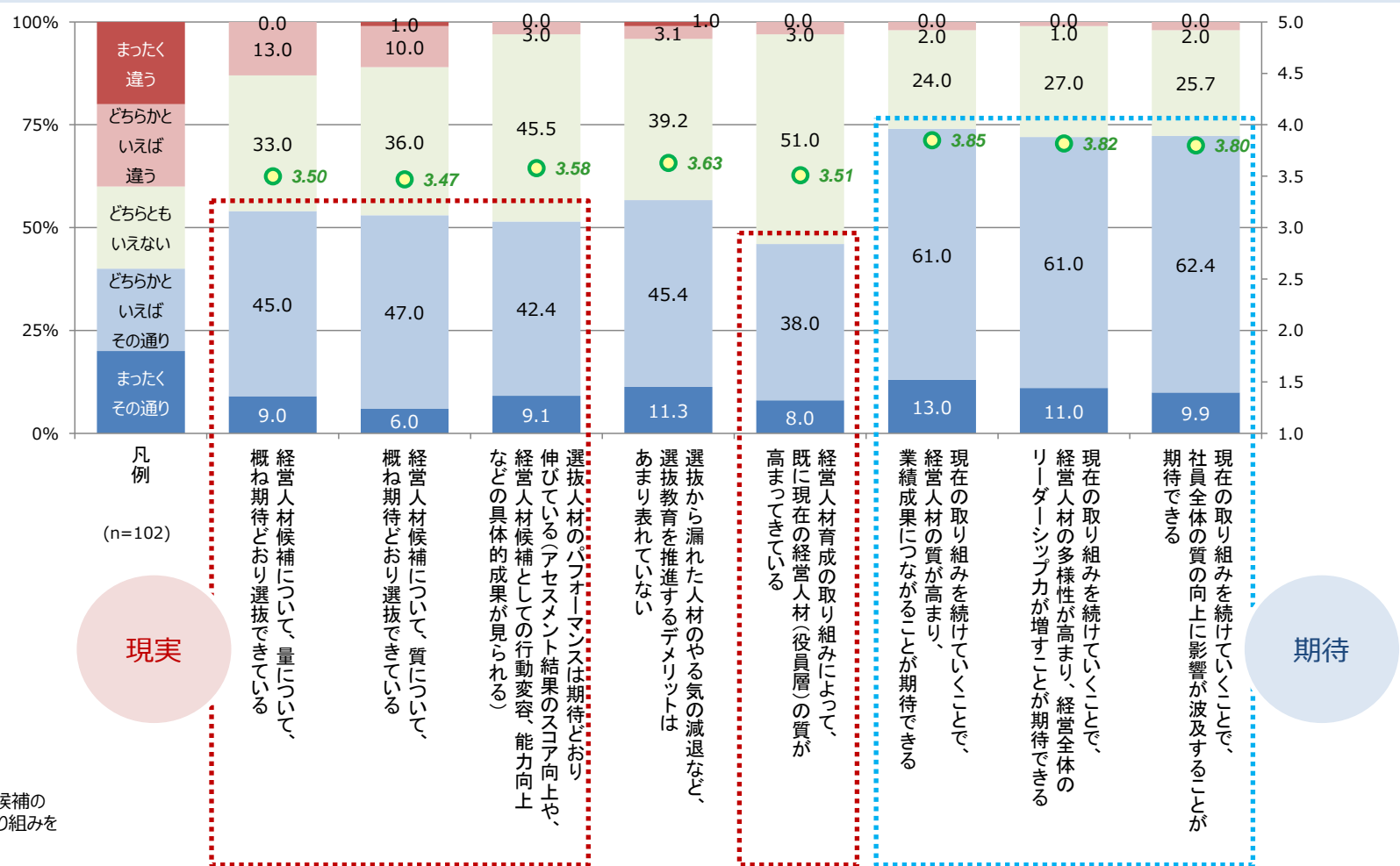
どのようなKPIを設定していますか (n=25)



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている、かつ質問「貴社では、経営人材育成の成果を確認する具体的なKPIを設定していますか」について「設定している」を選択した企業のみ

9. 経営人材育成の取り組み『成果』

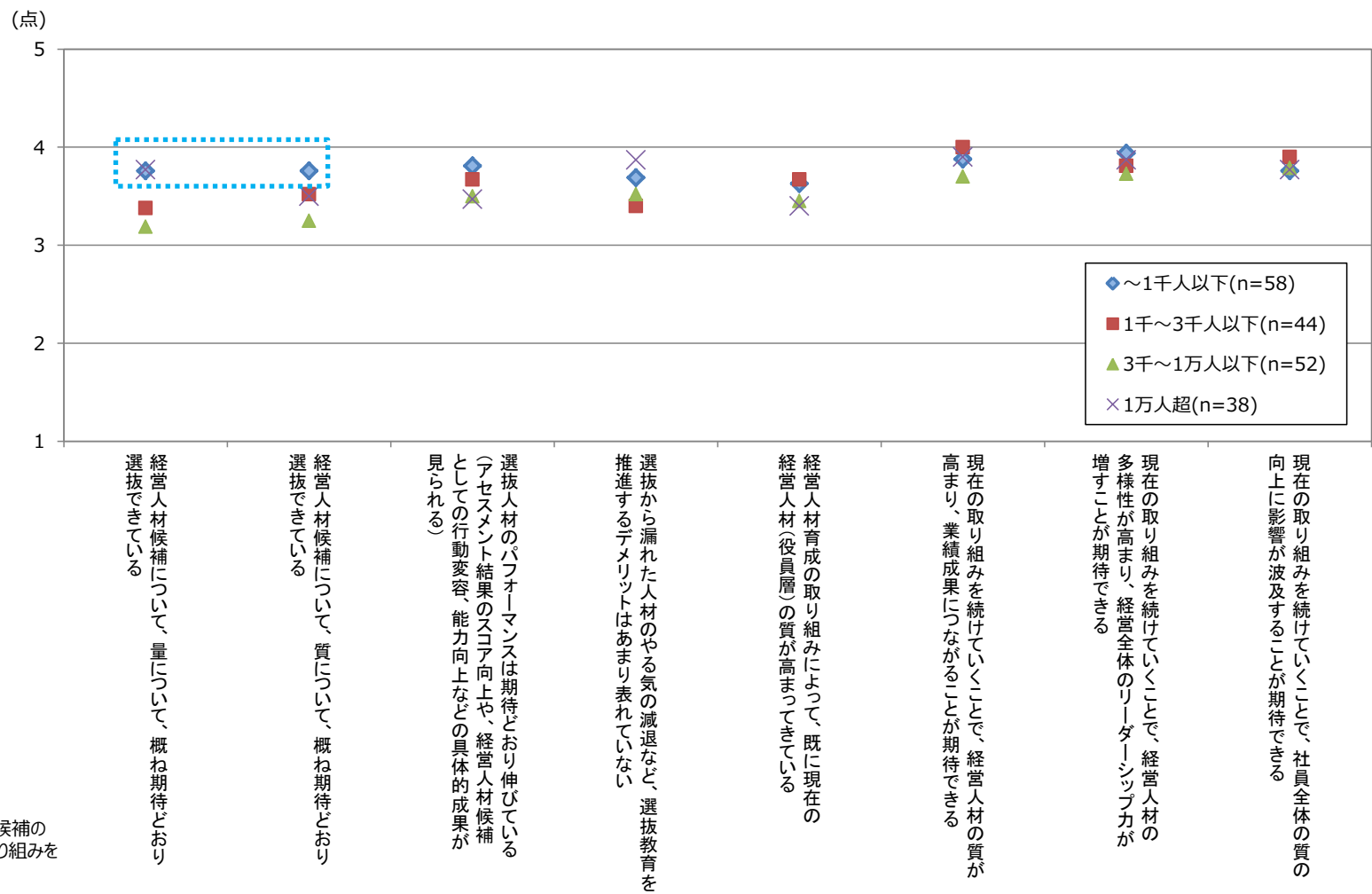
- 経営人材育成の取り組み成果に関しては、「経営人材の質が高まり業績成果が期待できる」、「人材の多様性が高まりリーダーシップ力が期待できる」、「社員の質向上に影響が波及する事が期待できる」は7割以上の企業が肯定しており、取り組みによる“期待”は大きい。
- しかしながら、「経営人材の質の高まり」を肯定的に捉えている企業は半数に満たず、「量の期待通りの選抜」、「質の期待通りの選抜」、「選抜人材のパフォーマンスの伸長」は5割強と、“うまくいっている”と実感している企業は半数程度と言えよう。



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

9. 経営人材育成の取り組み『成果』

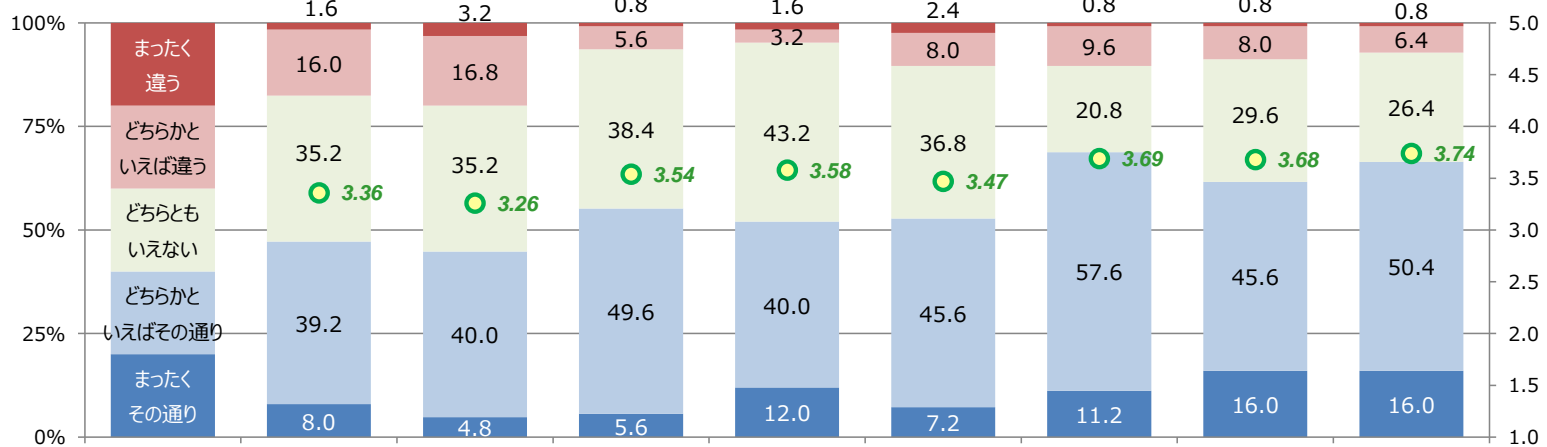
- 経営人材育成の取り組み成果を従業員数別に見ると、「量の期待通りの選抜」、「質の期待通りの選抜」で差が大きく、いずれも「～1千人以下」の評価が高い。



※回答は、経営人材候補の育成を目的とした取り組みを行っている企業のみ

9. 経営人材育成の取り組み『成果』

【代表者・CEO】



凡例 (n=127)

経営人材候補について、量について、概ね期待どおり選抜できている

経営人材候補について、質について、概ね期待どおり選抜できている

選抜人材のパフォーマンスは期待どおり伸びている(アセスメント結果のスコア向上や、経営人材候補としての行動変容、能力向上などの具体的成果が見られる)

選抜から漏れた人材のやる気の減退など、選抜教育を推進するデメリットはあまり表れていない

経営人材育成の取り組みによって、既に現在の経営人材(役員層)の質が高まってきている

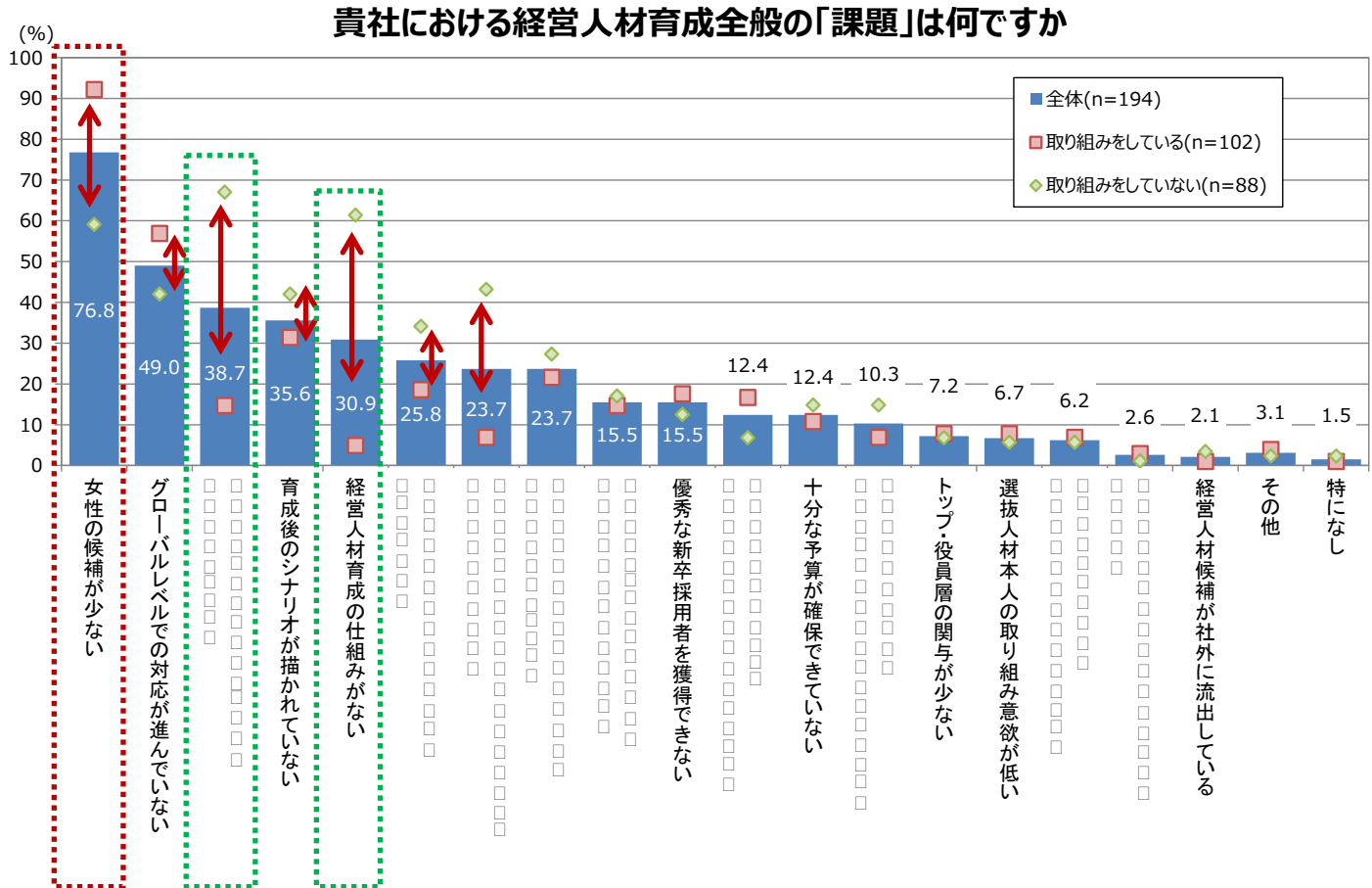
現在の取り組みを続けていくことで、経営人材の質が高まり、業績成果につながることが期待できる

現在の取り組みを続けていくことで、経営人材の多様性が高まり、経営全体のリーダーシップ力が増すことが期待できる

現在の取り組みを続けていくことで、社員全体の質の向上に影響が波及することが期待できる

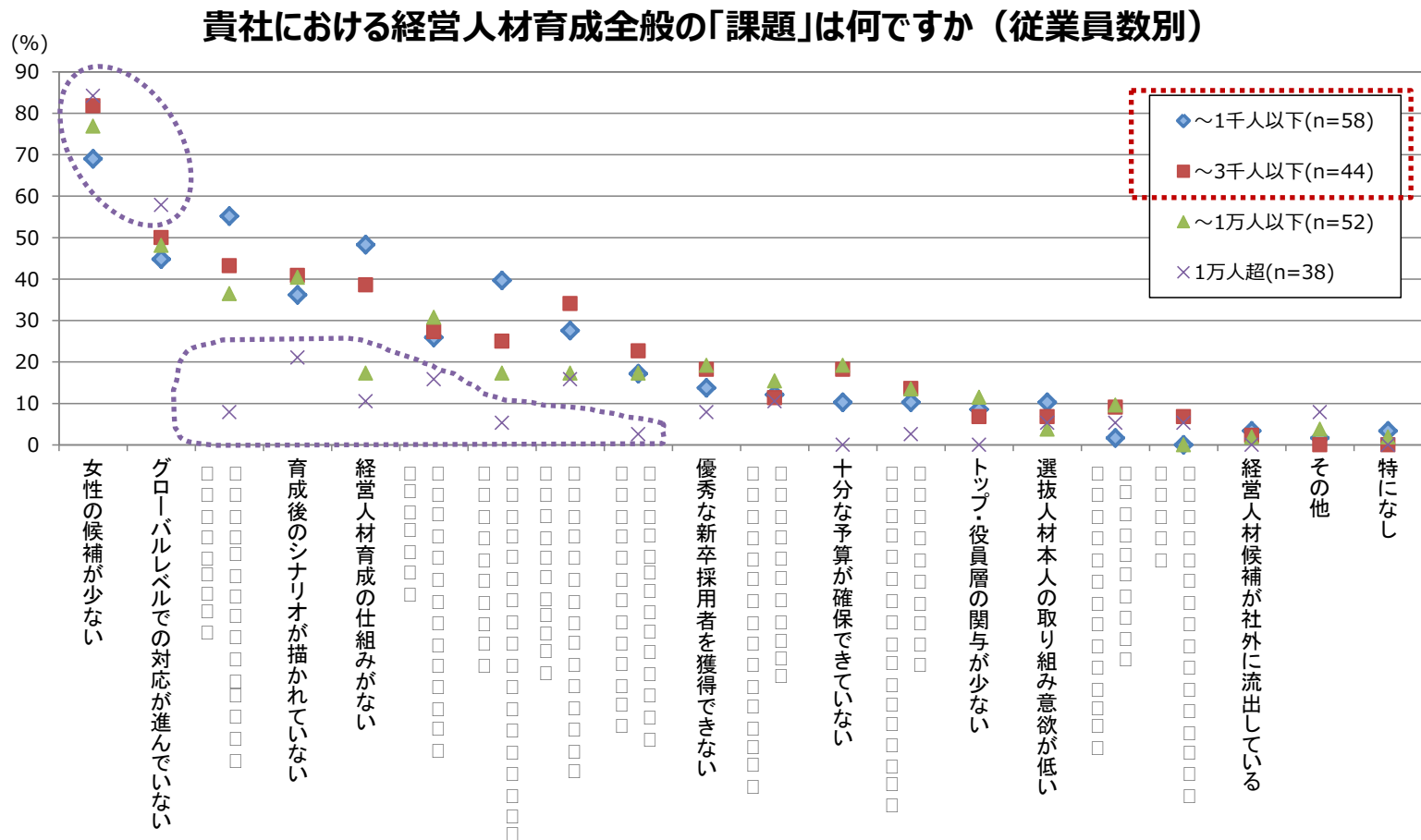
10. 経営人材育成全般の『課題』

- 経営人材育成全般の課題は、具体的な取り組みをしている企業としていない企業で傾向が異なり、総じて取り組みをしている企業よりもしていない企業の方が課題が多い。
- 取り組みをしている企業では、「女性の候補者が少ない」が92.2%を占めており、ほぼすべての企業が課題として捉えている。次いで「グローバルレベルでの対応」、「育成後のシナリオ」が多い。
- 一方、取り組みをしていない企業は、「育成プログラムを企画、実施する体制（67.0%）」、「経営人材育成の仕組みがない（61.4%）」、「女性の候補者が少ない（59.1%）」が過半数を占めており、経営人材を育成できる環境に無いこと自体を課題として認識している。



10. 経営人材育成全般の『課題』

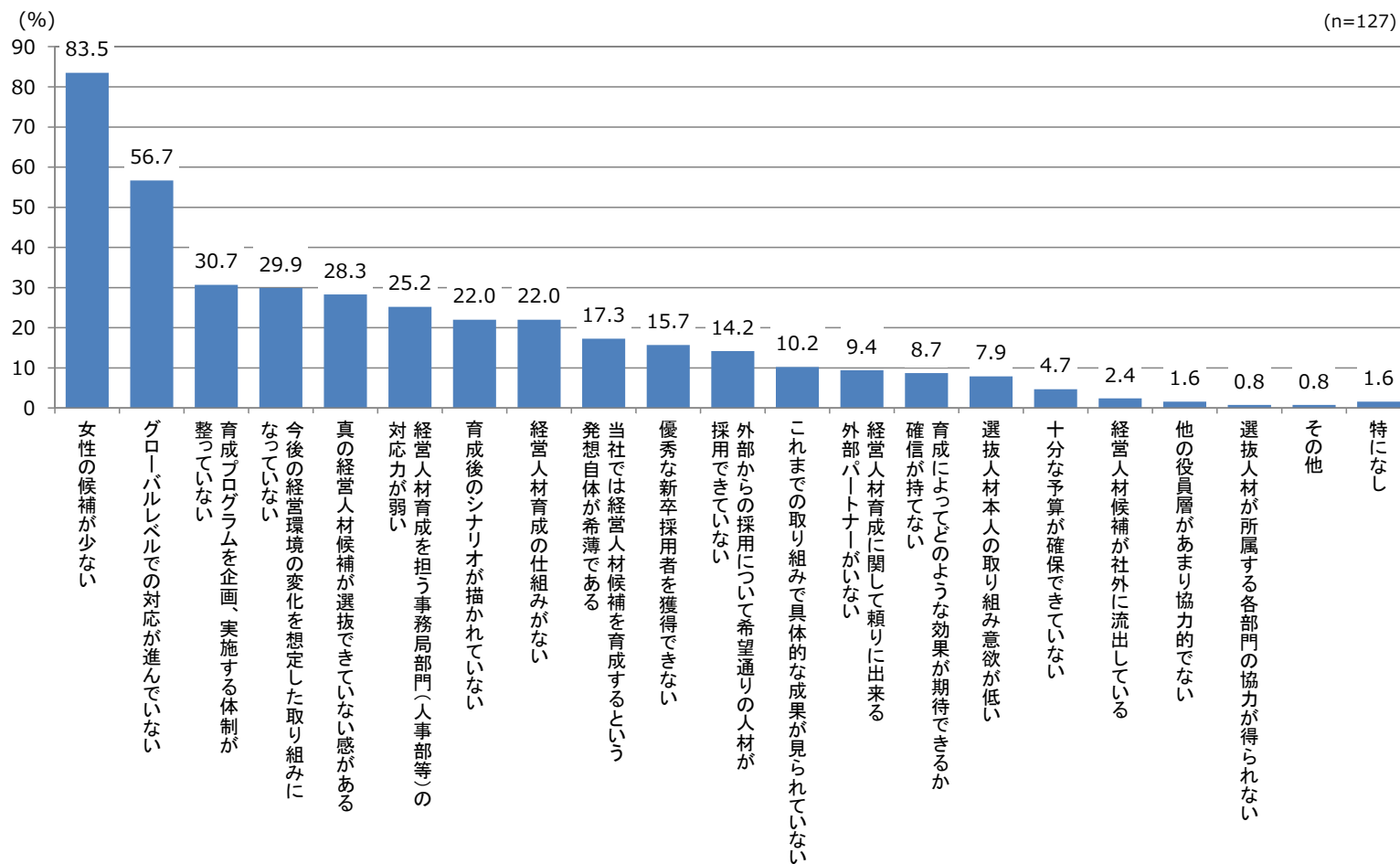
- 経営人材育成全般の課題を従業員数別で見ると、「1万人超」の企業は、「女性の候補者が少ない」、「グローバルレベルでの対応が進んでいない」の割合が他の従業員数の企業よりも高い。しかし、その他の課題はほぼ2割以下にとどまり、従業員数別でもほぼ最小の割合となっており、“女性”と“グローバル”という2点に課題が集中している。
- 一方、従業員数が少ない企業ほど様々な課題を抱えているという状況がうかがえる。



10. 経営人材育成全般の『課題』

【代表者・CEO】 貴社における経営人材育成全般の「課題」は何ですか

(n=127)



調査結果（成果比較）

1. 成果比較の考え方

- 経営人材育成の取り組みの成果に関わる4つの質問項目

経営人材候補について、量について、概ね期待どおり選抜できている

経営人材候補について、質について、概ね期待どおり選抜できている

選抜人材のパフォーマンスは期待どおり伸びている

経営人材育成の取り組みによって、既に現在の経営人材（役員層）の質が高まってきている

について、これらの回答が肯定であるほど成果が出ている企業、否定であるほど成果が出ていない企業と仮定し、回答内容によって以下の2群を抽出している。

高成果群：いずれの質問も肯定回答「5」or「4」であった企業

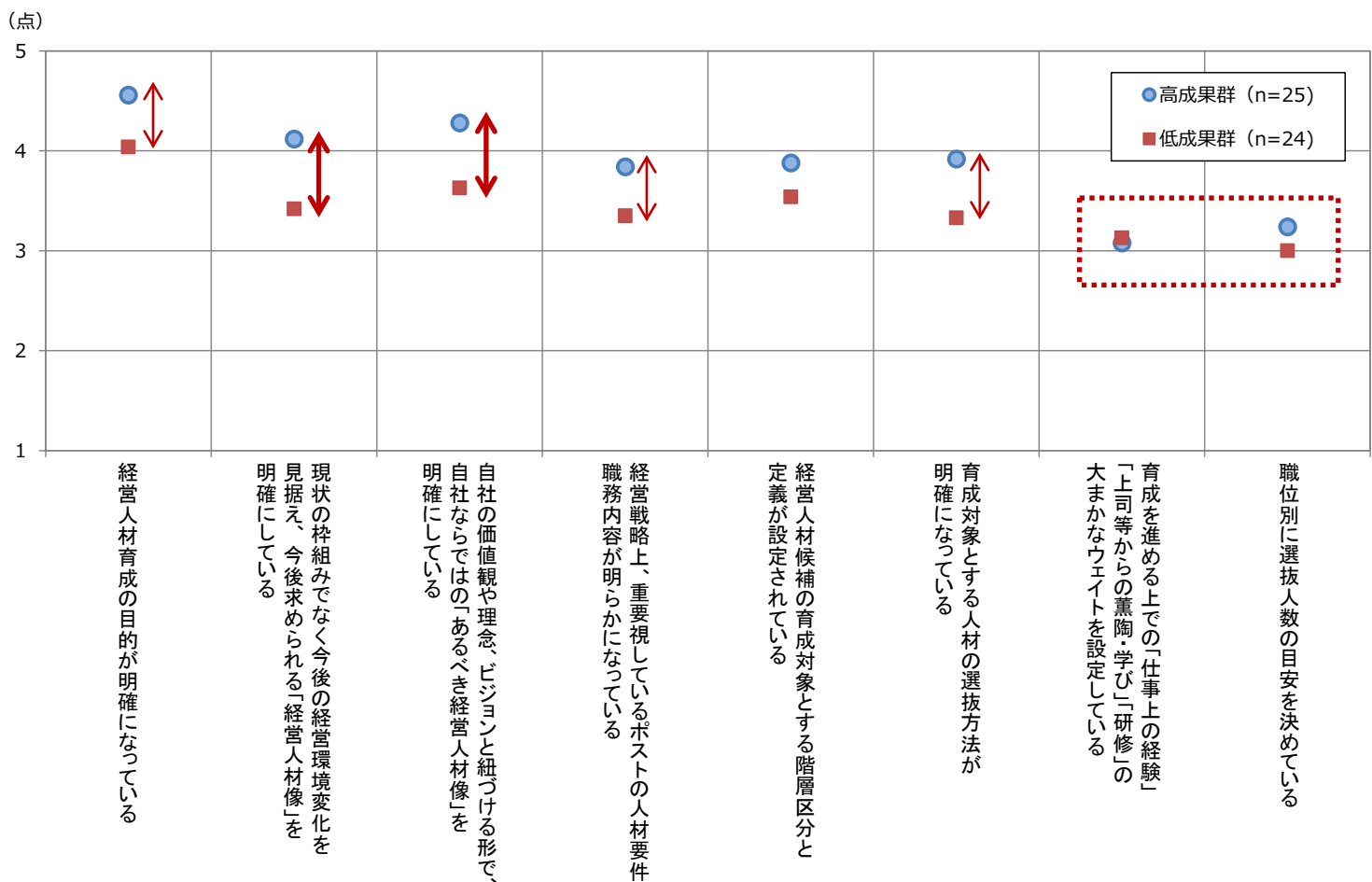
低成果群：いずれの質問も否定回答「3」or「2」or「1」であった企業

※選択肢「3」は肯定できないレベルと判断し、否定回答に分類

高成果群、低成果群の比較により、**成果を上げている企業の特徴**を洗い出し、より経営人材育成の**取り組み効果を向上させるためのポイント**を探る。

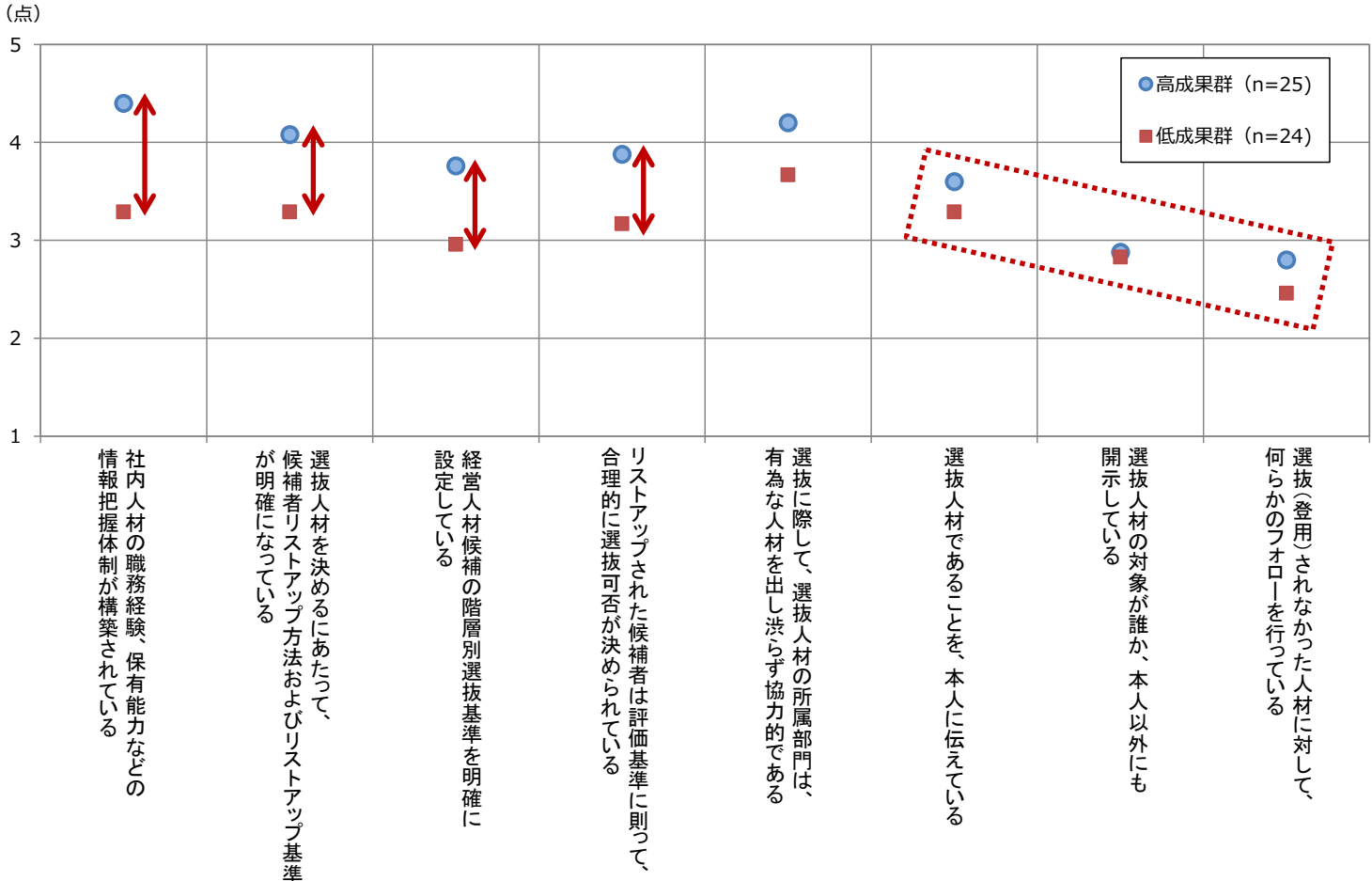
2. フェーズ1：ビジョンや経営戦略を実現する上で重要なポストおよび要件の明確化

- 高成果群と低成果群で差が大きい項目は、「今後求められる人材像の明確化」、「自社ならではのありべき人材像の明確化」といった“人材像の明確化”。続いて、「選抜方法の明確化」、「経営人材育成の目的の明確化」、「重要視しているポストの人材要件や職務の明確化」等でも差が見られており、ゴールに向けて、どのような人材を、どのように選抜するかと言う点で違いが大きい。
- 一方、「職位別選抜人数の目安設定」、「経験/薫陶/研修のウェイト設定」は差が小さく、成果を問わず実施率も低い。



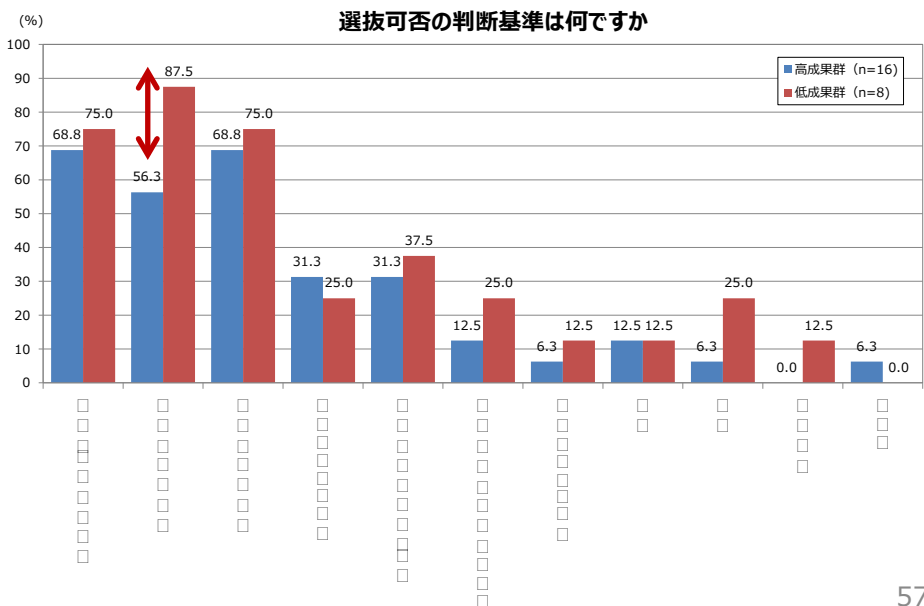
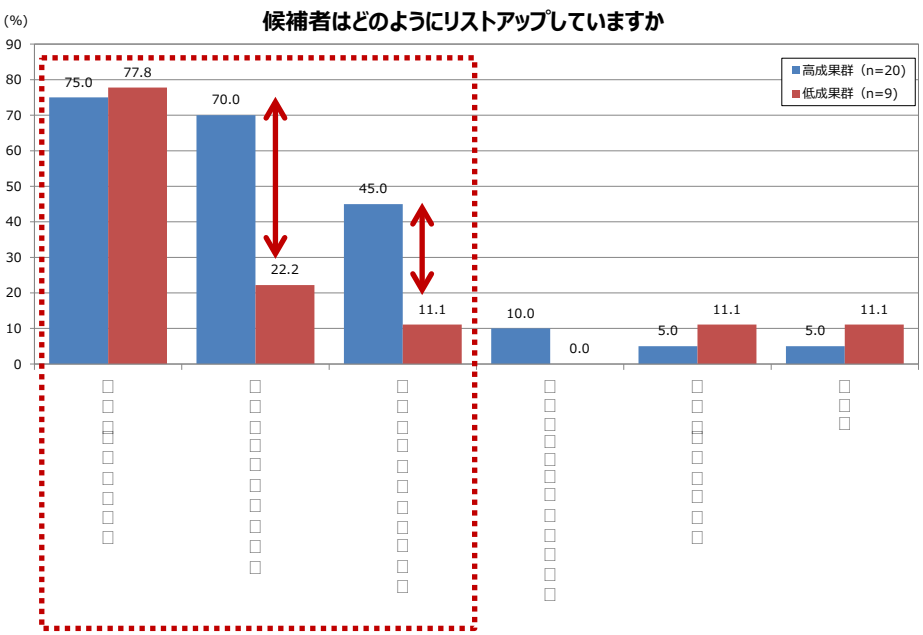
3. フェーズ2：人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保

- 高成果群と低成果群で差がもっとも大きい項目は、「職務経験等の情報把握体制の構築」であり、「階層別選抜基準を明確化」、「リストアップ方法及び基準の明確化」、「評価基準に則った選抜実施」が続く。社内人材の情報を如何に正確に掴み、基準に従った合理的な選抜を行うことが、高成果群と低成果群の差違のポイント。
- 一方、「選抜されなかった人材へのフォロー」、「選抜人材本人への開示」、「選抜されなかった人材への情報開示」は差異が小さく、特に「選抜されなかった人材へのフォロー」、「選抜されなかった人材への情報開示」は、高成果群でも実施率が低い。



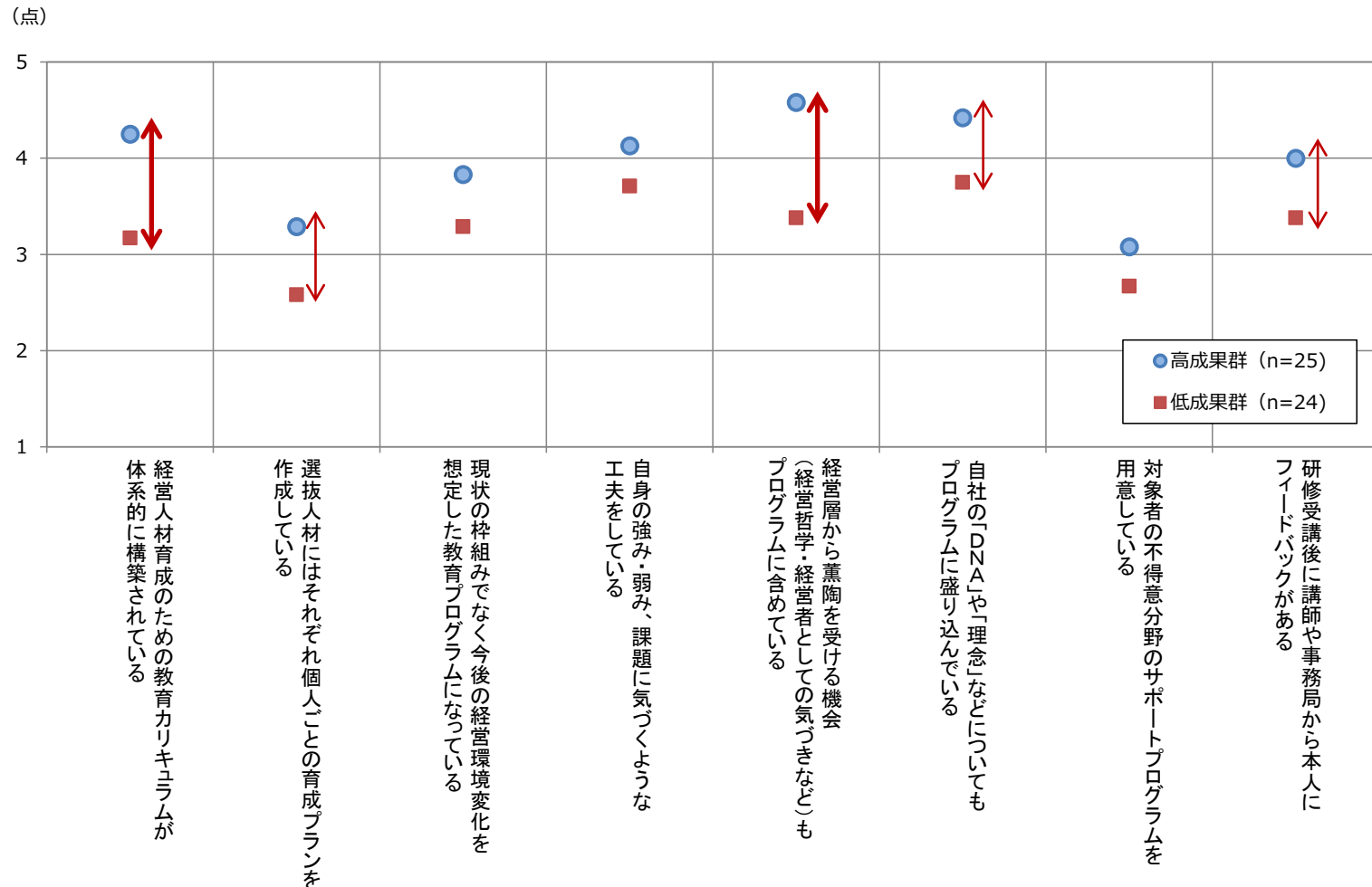
3. フェーズ2：人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保

- リストアップに関し、高成果群では「上司・部門長の推薦」だけでなく、「人事による総合的判断」、「過去の人事評価の優秀者」もポイントとしている。「職務経験等の情報把握体制の構築」されることにより、人材の情報が現場のみに埋まるのではなく、人事部門でも掴むことができる点大きい。
- 選抜の可否判断基準において、低成果群は「過去の業務実績」を重要視する傾向がうかがえる。



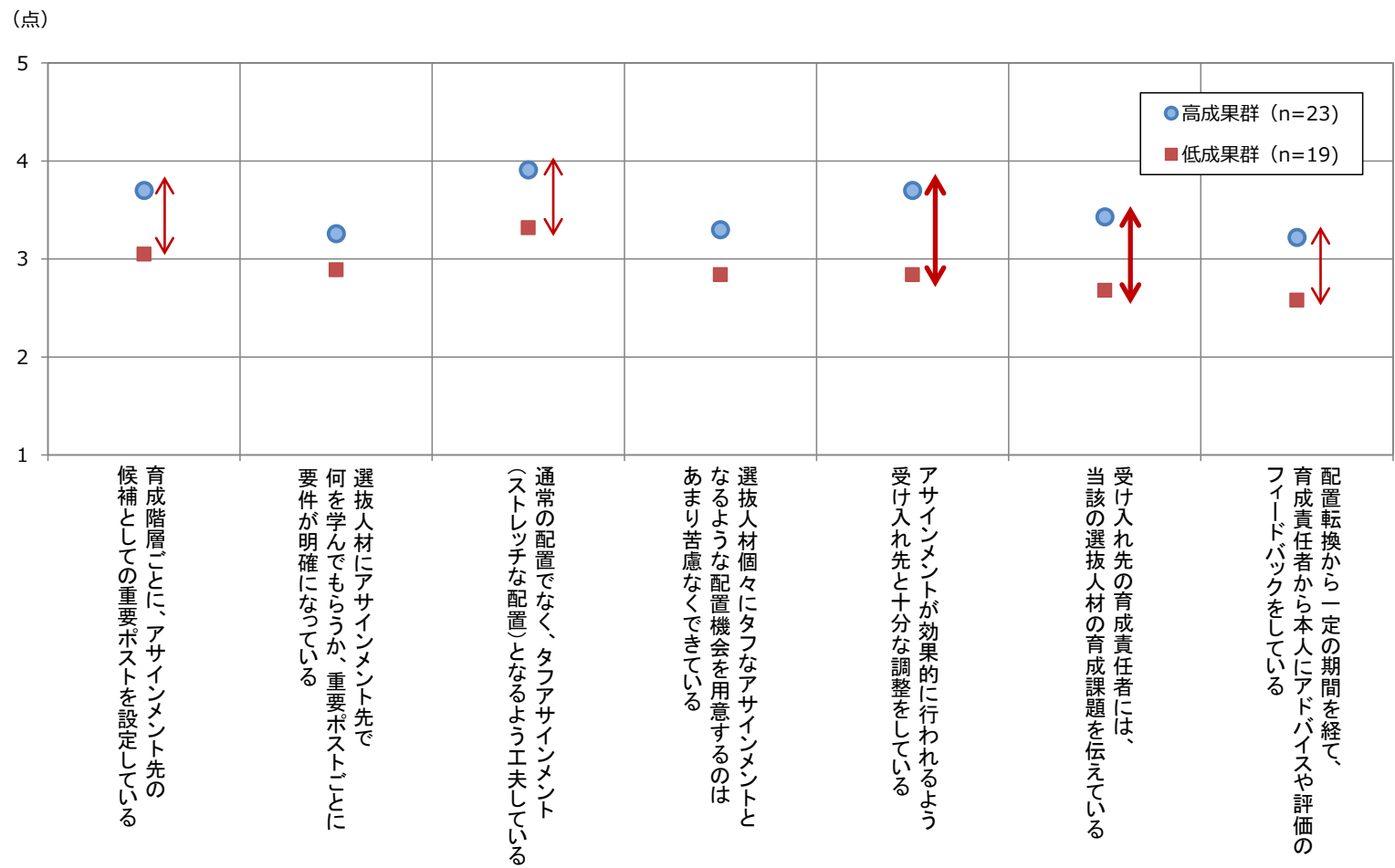
4. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 高成果群と低成果群で差が特に大きい項目は、「経営層から薫陶を受ける機会」、「教育カリキュラムが体系的に構築」で、「講師・事務局からのフィードバック」、「個人毎の育成プラン」、「理念等のプログラムへの導入」が続く。ただし、「個人毎の育成プラン」は高成果群でも肯定的な回答は50.0%にとどまる。



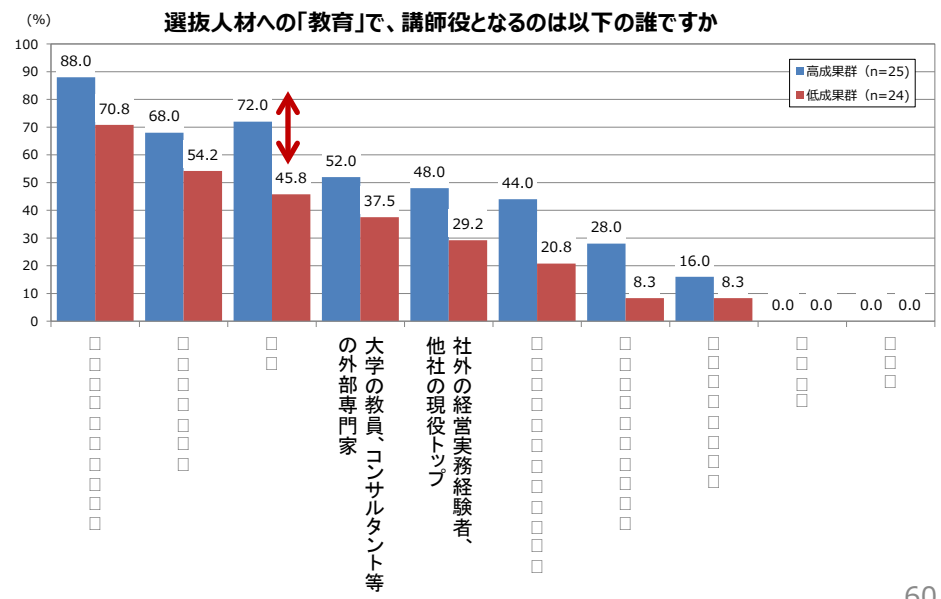
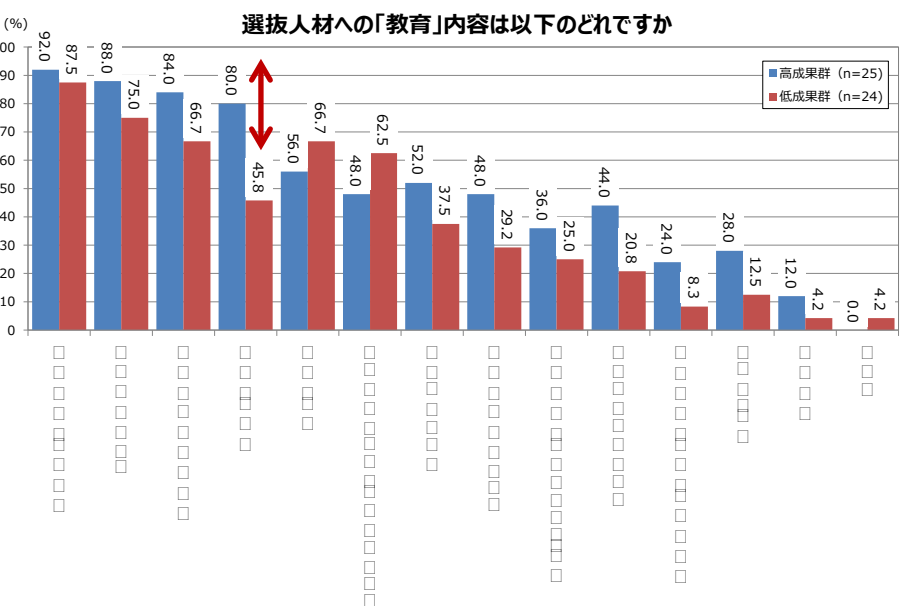
4. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 高成果群と低成果群で差が特に大きい項目は、「効果的な配置となるような十分な調整」、「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」で、「育成階層ごとに重要ポストを設定」、「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」、「タフアサインメントとなるような工夫」が続く。



4. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

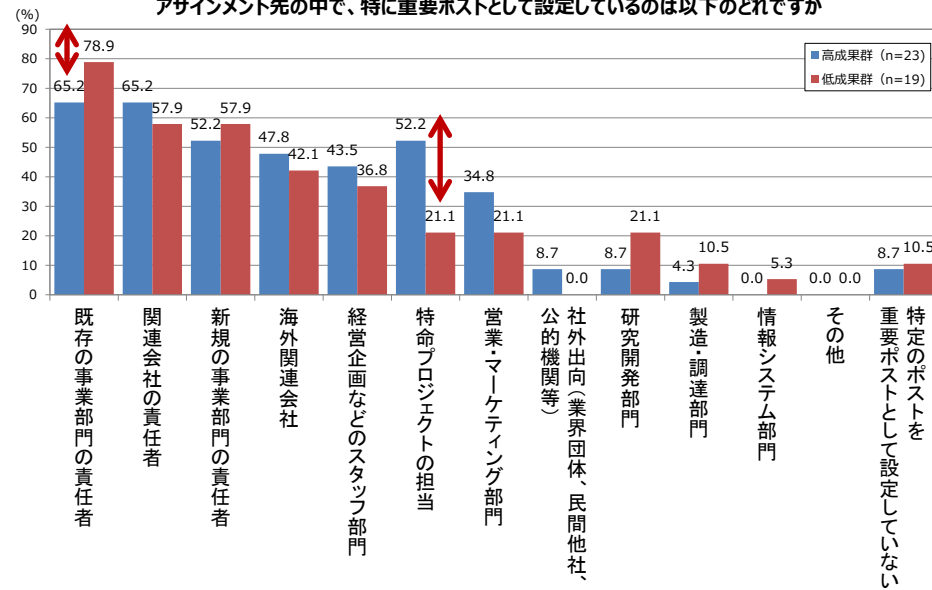
- 選抜人材への教育内容としては、「組織・人材論」でもっとも差が大きく、高成果群では80.0%の企業が実施しているのに対し、低成果群では45.8%と半数に満たない。また、総じて高成果群の方が低成果群よりも教育テーマとして選ばれる割合が大きい。
- 選抜人材への教育の講師としては、「社長」でもっとも差が大きく、高成果群では72.0%の企業が実施しているのに対し、低成果群では45.8%と半数に満たない。社長自ら講師となり、自身の言葉として伝えることも高成果と低成果を分ける一要因と考えられる。



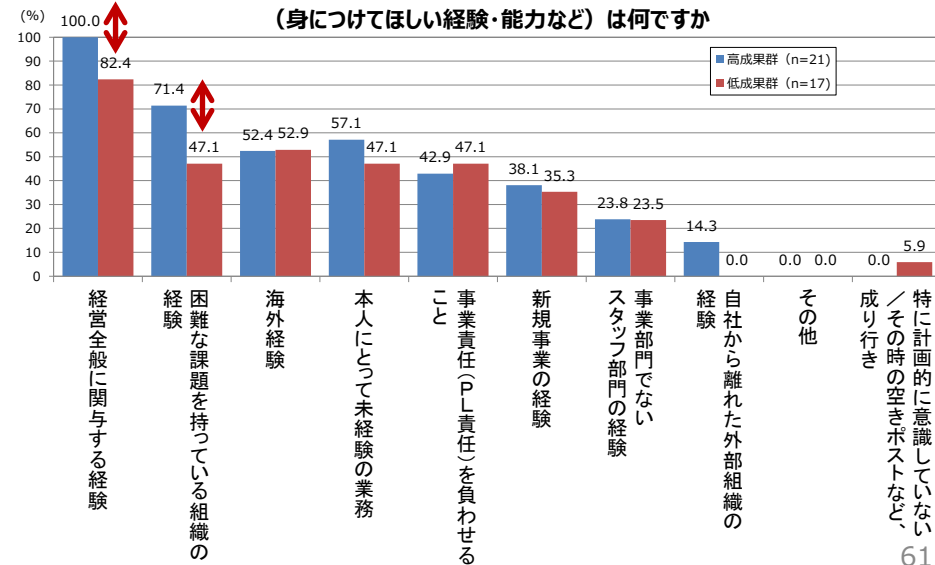
4. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 重要ポストとして設定しているアサインメント先は、高成果群、低成果群いずれも「既存の事業部門の責任者」がもっとも多いが、高成果群よりも低成果群が13.7%上回る。一方、「特命プロジェクトの担当」は高成果群では過半数を占めるが、低成果群では21.1%にとどまり、もっとも差が大きい。
- アサインメントする際、重視するポイントとしては、高成果群、低成果群いずれも「経営全般に関与する経験」がもっとも多いが、高成果群がより重視する割合が高い。またもっとも差が見られるのは「困難な課題を持っている組織の経験」であり、高成果群がタフアサインメントを重視する姿勢がうかがえる。

アサインメント先の中で、特に重要ポストとして設定しているのは以下のどれですか

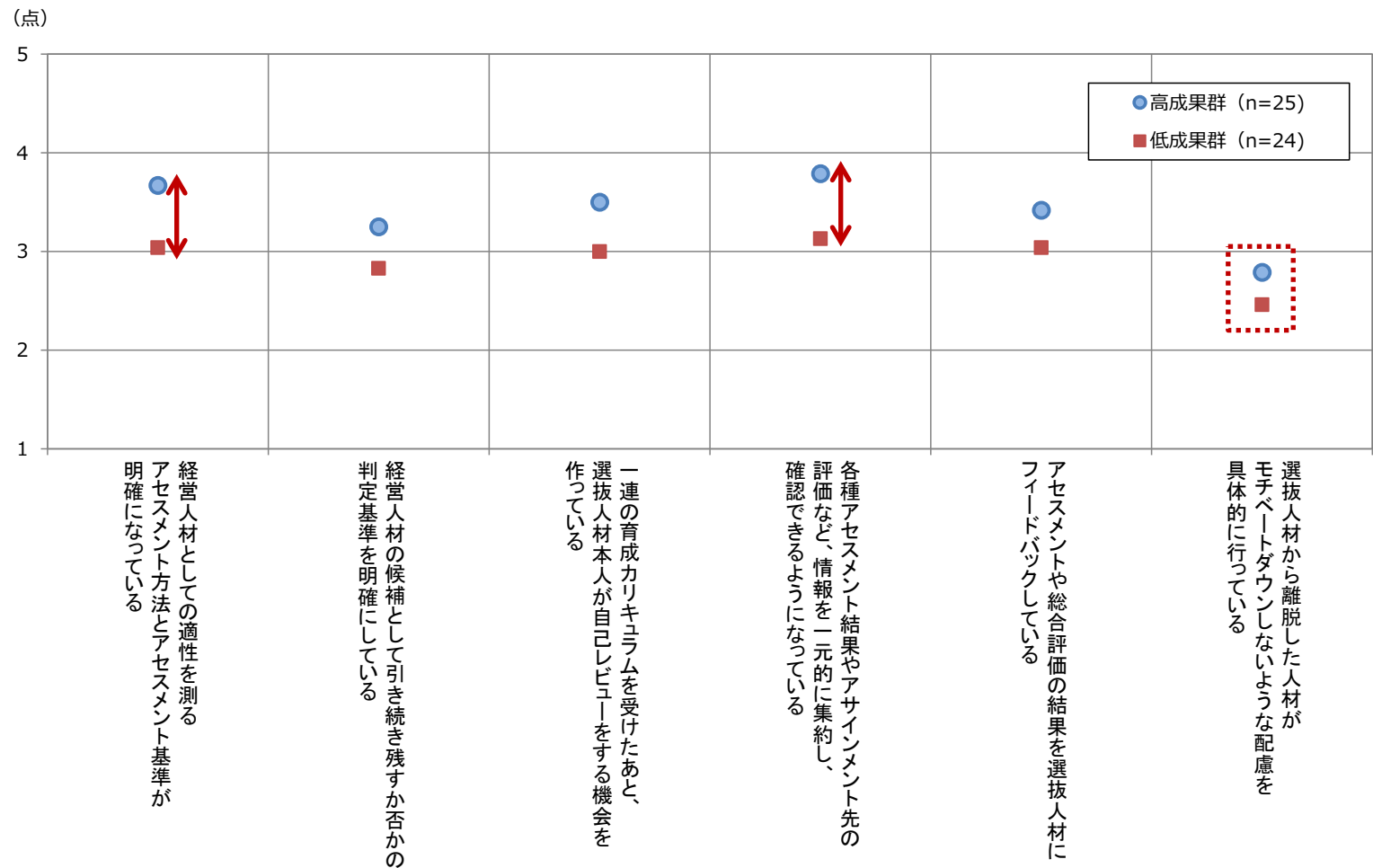


アサインメントをする際に重視するポイント (身につけてほしい経験・能力など) は何ですか



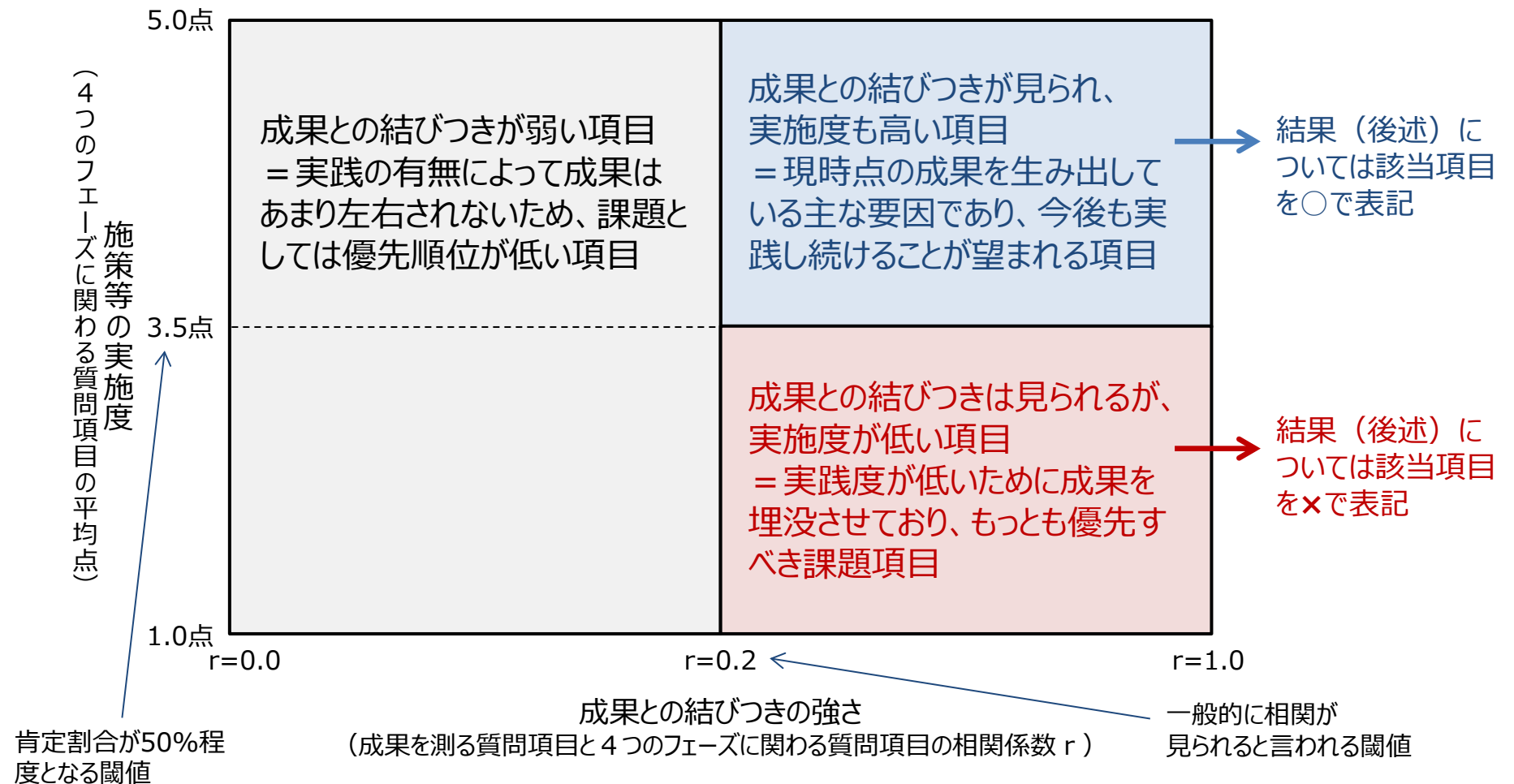
5. フェーズ4：育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し

- 高成果群と低成果群で差が特に大きい項目は、「アセスメント結果等の情報の一元化と可視化」、「適正を測るアセスメント方法・基準の明確化」である。一方、「選抜人材から離脱した人材に対するモチベートの配慮」は差が最も小さく、成果を問わず実施率が低い。



6. 成果を向上させるためのポイント

- 成果を測る質問項目として仮説立てた4つの質問項目に関し、以下の視点で成果を向上させるためのポイントを探る。
 - 成果を測る4つの質問項目と4つのフェーズに関わる37の質問項目について相関係数を算出し、**相関係数の大きさ**を“**成果との結びつきの強さ**”と考える。また37の質問項目の**平均値**を**施策等の実践度**と考え、下図で示すポートフォリオで成果向上のための課題を抽出する。



6. 成果を向上させるためのポイント

- 全体的に見ると、フェーズ1には“平均点が3.5以上かつ相関係数が0.2以上”の項目が多く、現状の成果を大きな要因となっていると考えられる。
- 一方、フェーズ3、特にアサインメントに関わる項目は、その多くが“平均点が3.5未満かつ相関係数が0.2以上”となっており、今後さらなる成果をあげるための最重要ポイントとなっている。
- 特に「効果的な配置となるような十分な調整」、「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」、「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」は4つの成果項目すべてにおいて“×”がついており、配置先の育成責任者がいかに育成できるか、育成責任者をどれだけフォローできるかが鍵と言えよう。

6. 成果を向上させるためのポイント

		各質問との相関係数				
		選抜人材量	選抜人材質	選抜人材成長	経営人材向上	
フェーズ1	経営人材育成の目的が明確になっている	4.27	○ 0.27	○ 0.31	○ 0.38	○ 0.25
	現状の枠組みでなく今後の経営環境変化を見据え、今後求められる「経営人材像」を明確にしている	3.81	○ 0.25	○ 0.25	○ 0.34	○ 0.32
	自社の価値観や理念、ビジョンと紐づける形で、自社ならではの「あるべき経営人材像」を明確にしている	3.96	0.19	0.13	○ 0.21	○ 0.24
	経営戦略上、重要視しているポストの人材要件、職務内容が明らかになっている	3.52	0.14	0.14	0.12	0.09
	経営人材候補の育成対象とする階層区分と定義が設定されている	3.69	0.16	○ 0.20	0.14	-0.01
	育成対象とする人材の選抜方法が明確になっている	3.67	○ 0.21	○ 0.25	0.18	0.06
	育成を進める上での「仕事上の経験」「上司等からの薫陶・学び」「研修」の大まかなウェイトを設定している	3.03	-0.14	-0.12	-0.14	0.07
	職位別に選抜人数の目安を決めている	3.16	0.12	0.14	0.12	0.02
フェーズ2	社内人材の職務経験、保有能力などの情報把握体制が構築されている	3.80	○ 0.38	○ 0.41	○ 0.32	○ 0.24
	選抜人材を決めるにあたって、候補者リストアップ方法およびリストアップ基準が明確になっている	3.73	○ 0.26	○ 0.28	○ 0.29	0.07
	経営人材候補の階層別選抜基準を明確に設定している	3.30	0.19	× 0.32	× 0.27	0.08
	リストアップされた候補者は評価基準に則って、合理的に選抜可否が決められている	3.44	0.12	0.19	× 0.25	0.18
	選抜に際して、選抜人材の所属部門は、有為な人材を出し渋らず協力的である	3.92	○ 0.23	0.20	○ 0.25	○ 0.21
	選抜人材であることを、本人に伝えている	3.48	0.16	0.14	0.16	0.10
	選抜人材の対象が誰か、本人以外にも開示している	2.60	0.10	0.03	0.08	0.18
	選抜（登用）されなかった人材に対して、何らかのフォローを行っている	2.45	0.14	0.13	0.19	0.20
フェーズ3	経営人材育成のための教育カリキュラムが体系的に構築されている	3.70	○ 0.39	○ 0.38	○ 0.38	○ 0.22
	選抜人材にはそれぞれ個人ごとの育成プランを作成している	2.88	× 0.23	0.10	0.03	0.16
	現状の枠組みでなく今後の経営環境変化を想定した教育プログラムになっている	3.49	× 0.30	0.14	0.14	× 0.23
	自身の強み・弱み、課題に気づくような工夫をしている	3.91	0.11	0.13	○ 0.21	0.16
	経営層から薫陶を受ける機会（経営哲学・経営者としての気づきなど）もプログラムに含めている	4.03	○ 0.30	○ 0.24	○ 0.24	○ 0.32
	自社の「DNA」や「理念」などについてもプログラムに盛り込んでいる	3.97	0.06	0.02	0.07	0.12
	対象者の不得意分野のサポートプログラムを用意している	2.77	0.11	0.03	0.08	0.19
	研修受講後に講師や事務局から本人にフィードバックがある	3.57	0.18	○ 0.22	○ 0.31	0.14
	育成階層ごとに、アサインメント先の候補としての重要ポストを設定している	3.45	× 0.23	× 0.27	0.20	× 0.21
	選抜人材にアサインメント先で何を学んでもらうか、重要ポストごとに要件が明確になっている	3.03	× 0.22	× 0.21	0.13	0.17
フェーズ4	通常の配置でなく、タフアサインメント（ストレッチな配置）となるよう工夫している	3.52	○ 0.30	○ 0.36	○ 0.31	0.19
	選抜人材個々にタフなアサインメントとなるような配置機会を用意するのはあまり苦慮なくできている	2.93	× 0.24	0.18	0.13	× 0.21
	アサインメントが効果的に行われるよう受け入れ先と十分な調整をしている	3.22	× 0.27	× 0.42	× 0.42	× 0.28
	受け入れ先の育成責任者には、当該の選抜人材の育成課題を伝えている	3.05	× 0.23	× 0.25	× 0.31	× 0.25
	配置転換から一定の期間を経て、育成責任者から本人にアドバイスや評価のフィードバックをしている	2.92	× 0.28	× 0.30	× 0.27	× 0.21
	経営人材としての適性を測るアセスメント方法とアセスメント基準が明確になっている	3.17	0.09	0.18	0.18	0.14
	経営人材の候補として引き続き残すか否かの判定基準を明確にしている	2.90	× 0.21	0.19	0.07	0.08
	一連の育成カリキュラムを受けたあと、選抜人材本人が自己レビューをする機会を作っている	3.05	× 0.20	0.15	0.13	× 0.25
フェーズ4	各種アセスメント結果やアサインメント先の評価など、情報を一元的に集約し、確認できるようになっている	3.36	0.09	0.19	× 0.24	0.08
	アセスメントや総合評価の結果を選抜人材にフィードバックしている	3.15	0.06	0.16	× 0.21	0.08
選抜人材から離脱した人材がモチベーションダウンしないような配慮を具体的にしている	2.54	0.10	0.15	0.18	0.19	

平均点が3.5未満 相関係数が0.2以上 ×平均点が3.5未満かつ相関係数が0.2以上 ×平均点が3.5以上かつ相関係数が0.2以上

7. まとめ

高成果群の特徴

【フェーズ1】 しっかりとした育成目的に基づく人材像の明確化

低成果群と差が大きい項目

- 「経営人材育成の目的の明確化」
- 「今後求められる人材像の明確化」
- 「自社ならではのありべき人材像の明確化」
- 「選抜方法の明確化」

【フェーズ2】 人材情報の的確な収集・見える化とともに、基準に則った合理的な選抜の実現

低成果群と差が大きい項目

- 「職務経験等の情報把握体制の構築」
- 「リストアップ方法及び基準の明確化」
- 「階層別選抜基準を明確化」
- 「評価基準に則った選抜実施」

7. まとめ

【フェーズ3】 定型的な教育カリキュラムに基づく個人毎の育成プランと経営層からの直教育現場の育成責任者を巻き込んだアサインメントの効果的な実施

低成果群と差が大きい項目

- 「教育カリキュラムが体系的に構築」
- 「個人毎の育成プラン」
- 「経営層から薫陶を受ける機会」
- 「理念等のプログラムへの導入」
- 「講師・事務局からのフィードバック」
- 「育成階層ごとに重要ポストを設定」
- 「タフアサインメントとなるような工夫」
- 「効果的な配置となるような十分な調整」
- 「育成責任者に選抜人材の育成課題を伝達」
- 「育成責任者からのアドバイス・フィードバック」

【フェーズ4】 適正なアセスメント基準に基づくアセスメント結果を活用できる環境

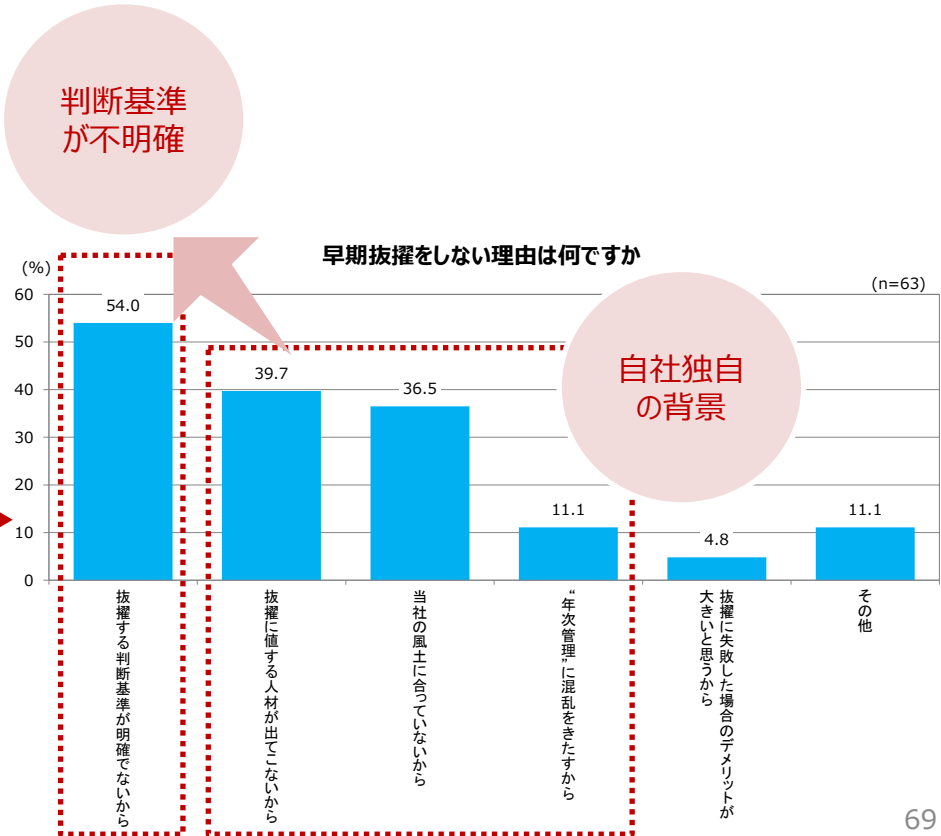
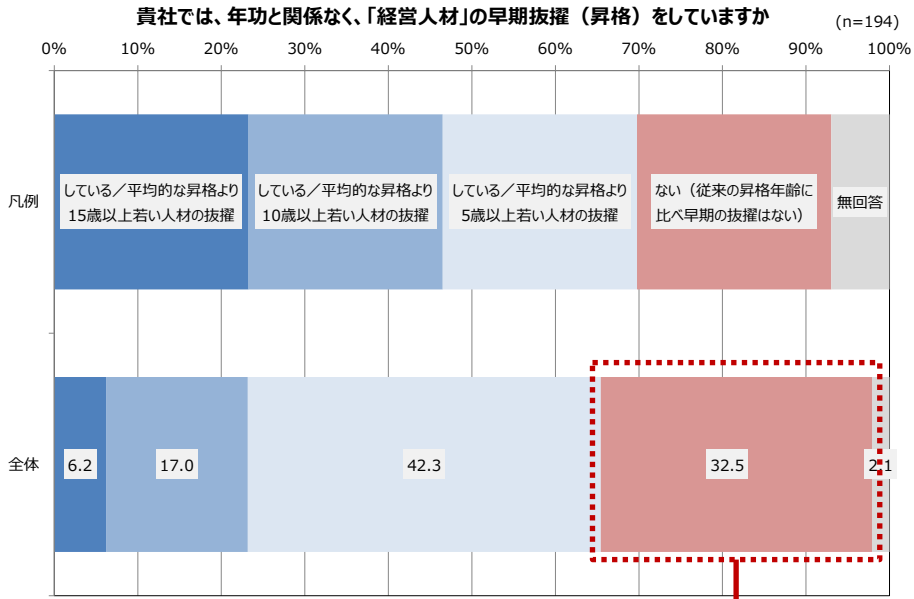
低成果群と差が大きい項目

- 「適正を測るアセスメント方法・基準の明確化」
- 「アセスメント結果等の情報の一元化と可視化」

參考資料

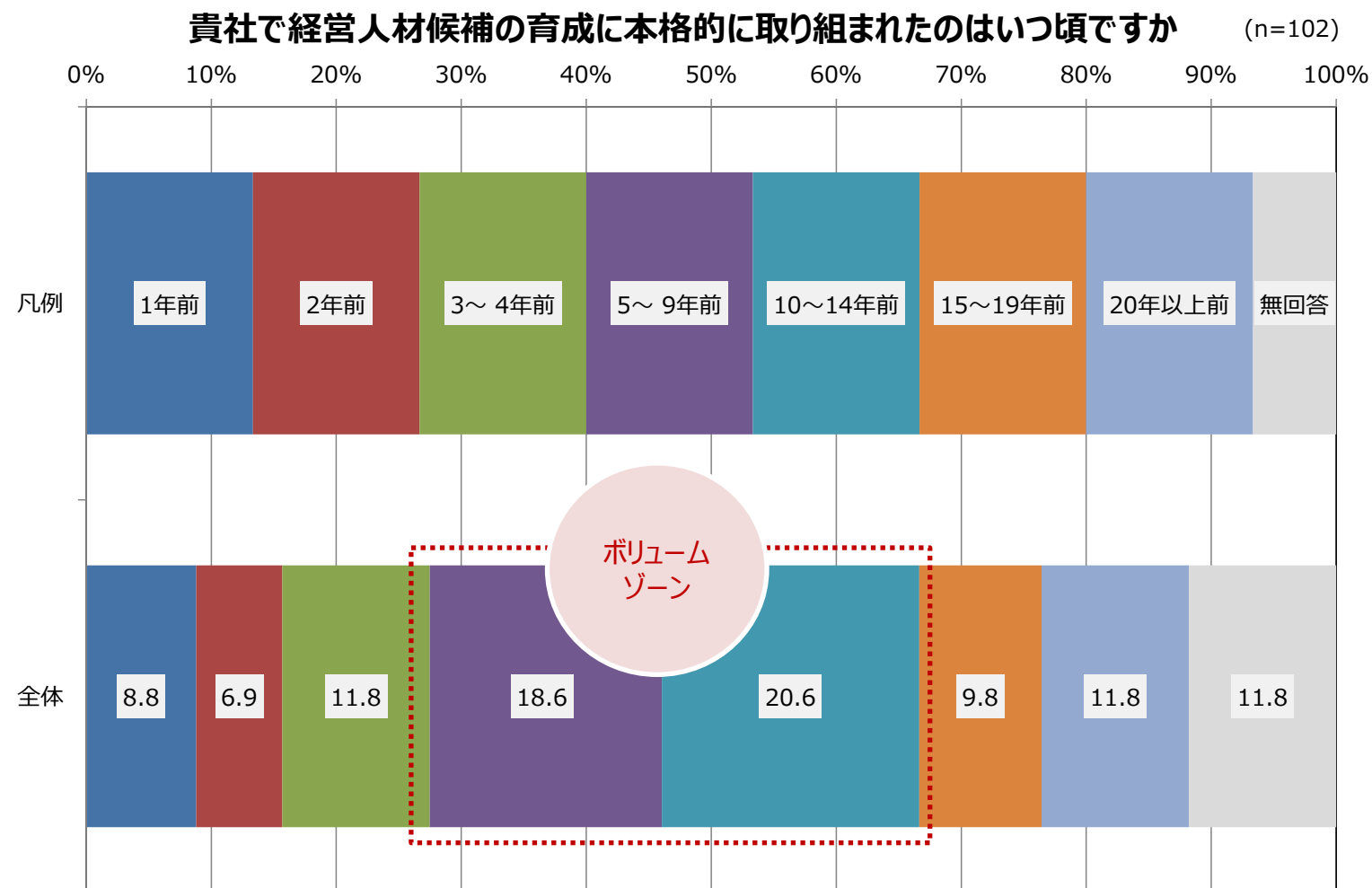
参考1. 「経営人材」に関する概況

- 経営人材の早期抜擢は、65.5%の企業が実施している。言い換えれば、上場企業であっても、約1/3の企業は早期抜擢を行っていない。
- 早期抜擢を行わない理由としては、「抜擢に値する人材が出てこないから（39.7%）」や「当社の風土に合っていないから（36.5%）」といった自社独自の背景よりも、「抜擢する判断基準が明確でないから」を理由とする企業が多く、過半数を占める。



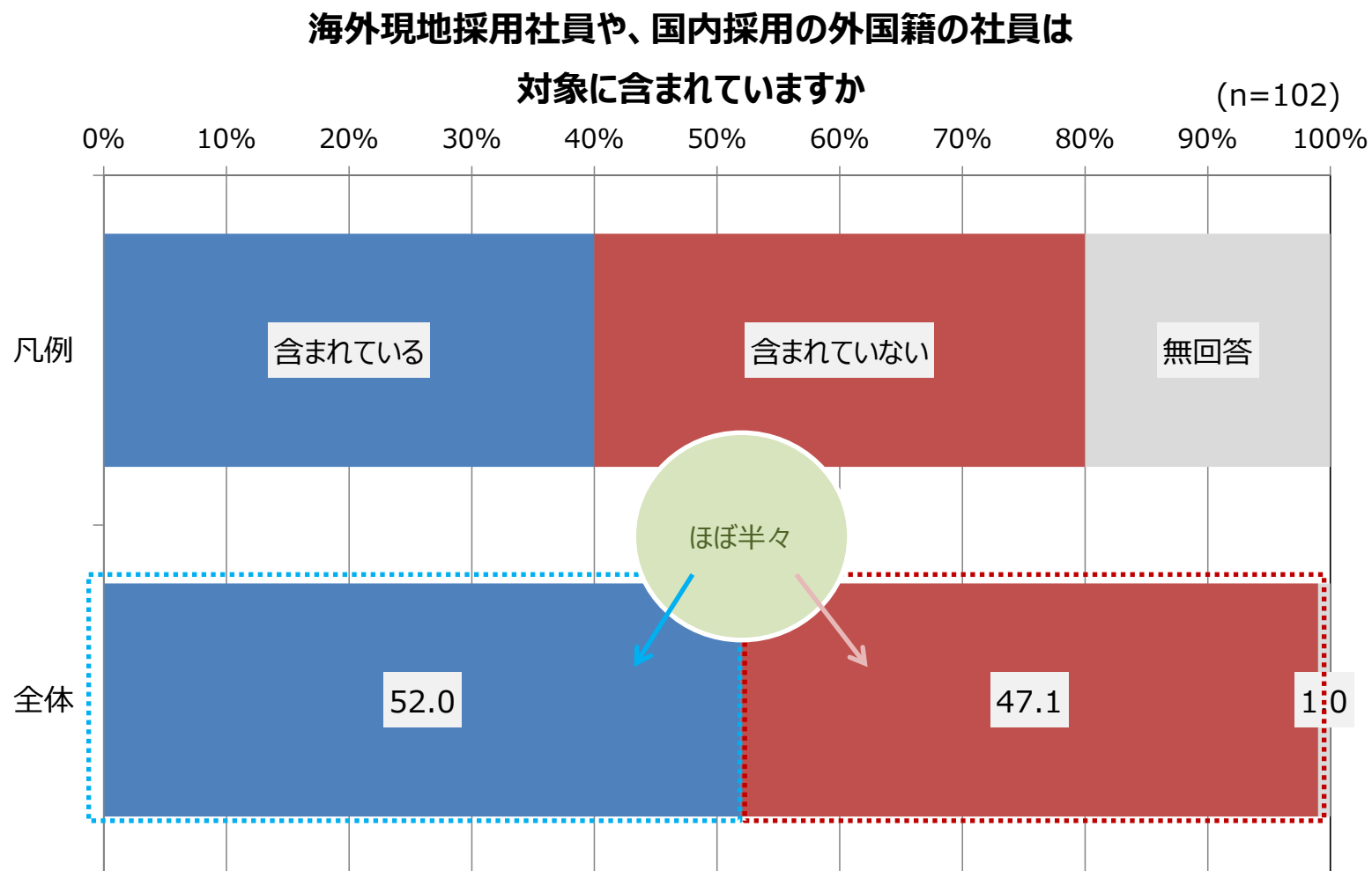
参考1. 「経営人材」に関する概況

- 経営人材候補の育成に本格的に取り組み始めたのは、「5～9年前」が18.6%、「10～14年前」が20.6%で多く、10年前後がボリュームゾーンとなっている。



参考2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

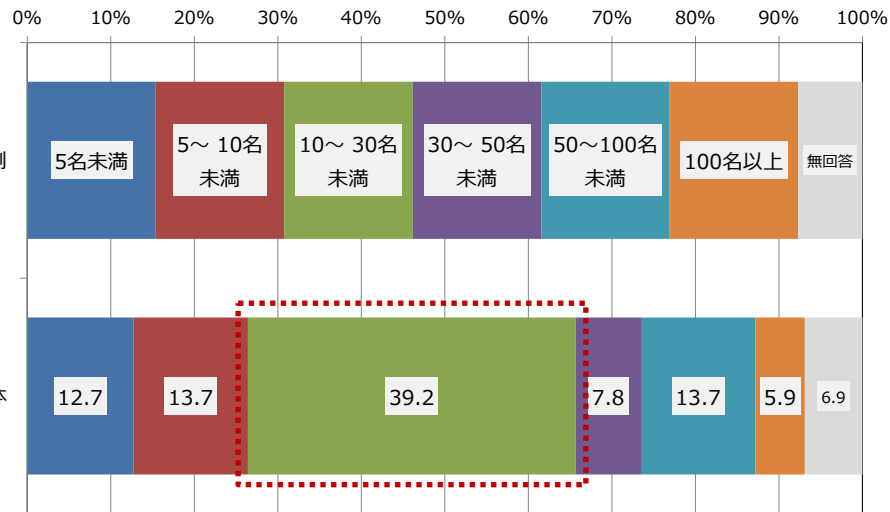
- 経営人材候補育成の候補として、海外現地採用社員や国内採用の外国籍社員は、「含まれている」が52.0%、「含まれていない」が47.1%と、ほぼ半々の結果となっている。



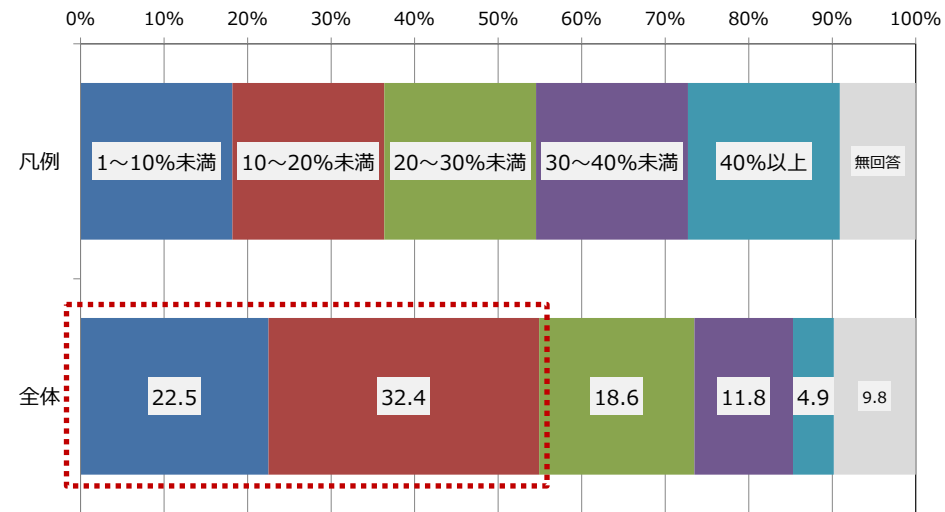
参考2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 部長～役員手前層における選抜人数は、「10～30名」が39.2%でもっとも多い。
- 部長～役員手前層全体に占める選抜人数の割合は、「10～20%未満」が32.4%でもっとも多く、「1～10%未満（22.5%）」が続く。

部長～役員手前層において、「経営人材候補育成」の
選抜人数は何名くらいですか (n=102)



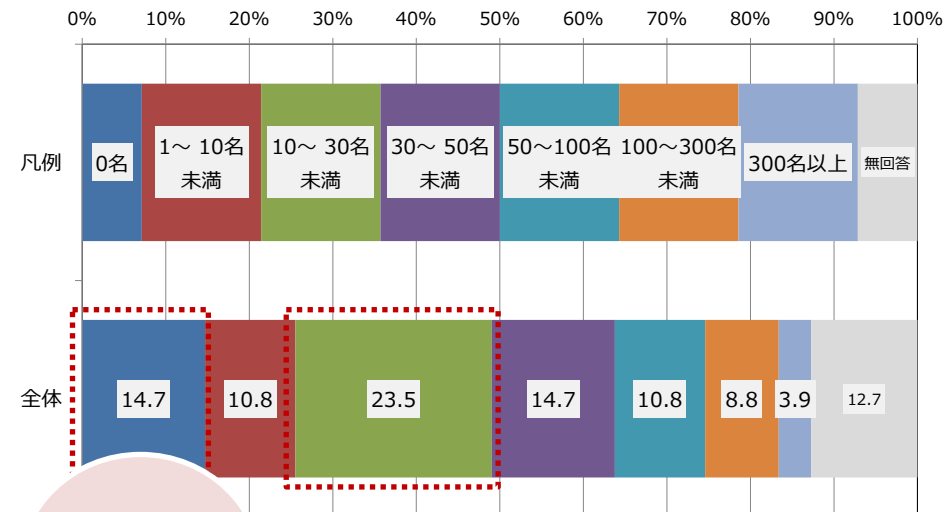
また、それは、部長～役員手前層全体の
どれくらいの割合になりますか (n=102)



参考2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

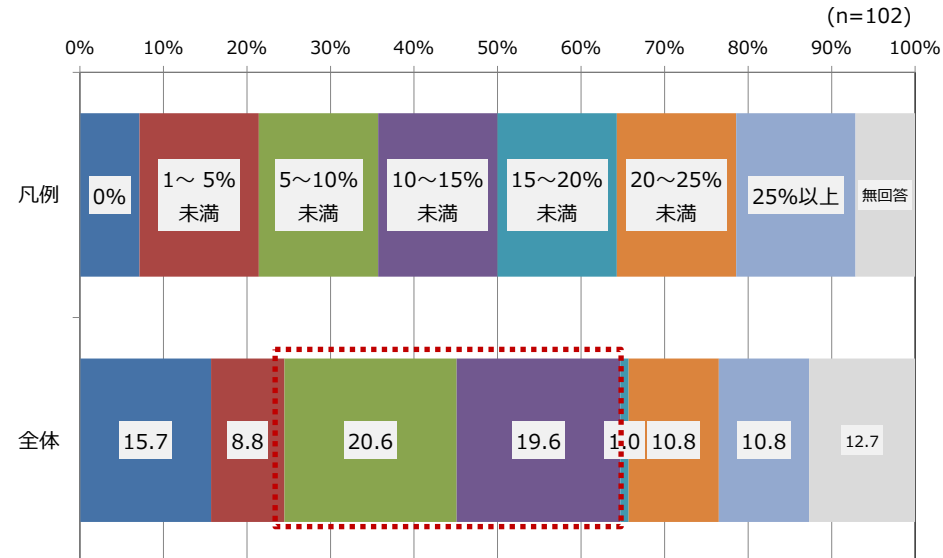
- 課長層における選抜人数は、「10～30名」が23.5%でもっとも多い。一方、14.7%の企業は、課長層から選抜人材を設けていない。
- 課長層全体に占める選抜人数の割合は、「5～10%未満」が20.6%でもっとも多く、「10～15%未満（19.6%）」が続く。

課長層において、「経営人材候補育成」の
選抜人数は何名くらいですか (n=102)



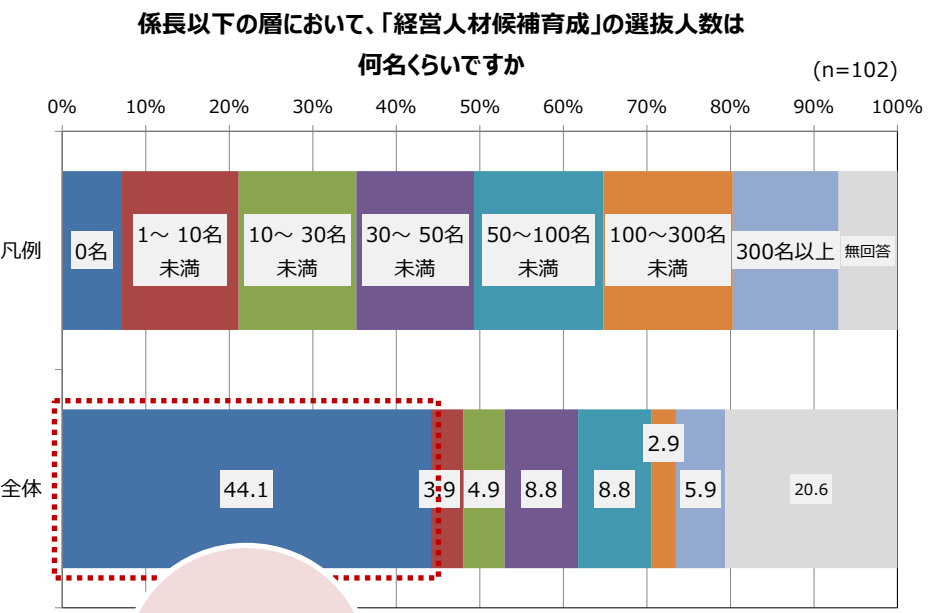
選抜人材
がない

また、それは、課長層全体のどれくらいの割合になりますか (n=102)

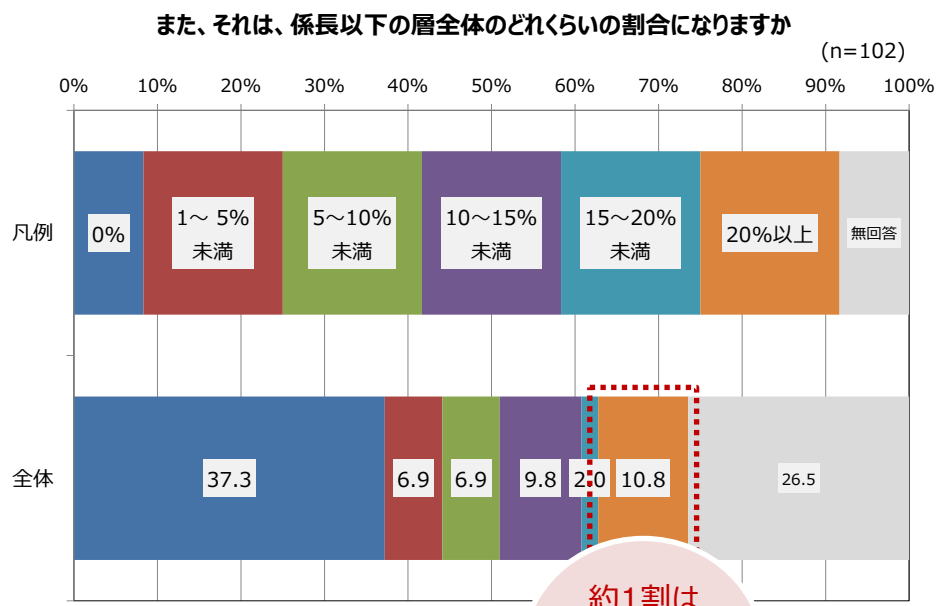


参考2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 係長以下の層における選抜人数は、「0名」が44.1%でもっとも多い。
- 係長以下の層における選抜人材を設けていない企業が多いため、係長以下の層全体に占める選抜人数の割合は「0%」がもっとも多いが、一方で、「20%以上」という回答も10.8%見られる。



選抜人材
がない

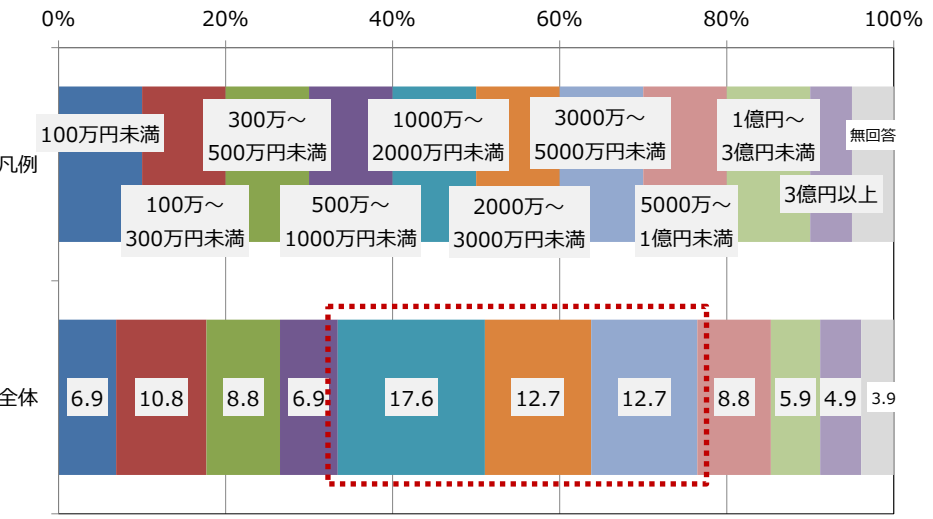


約1割は
選抜人材が
20%以上を
占める

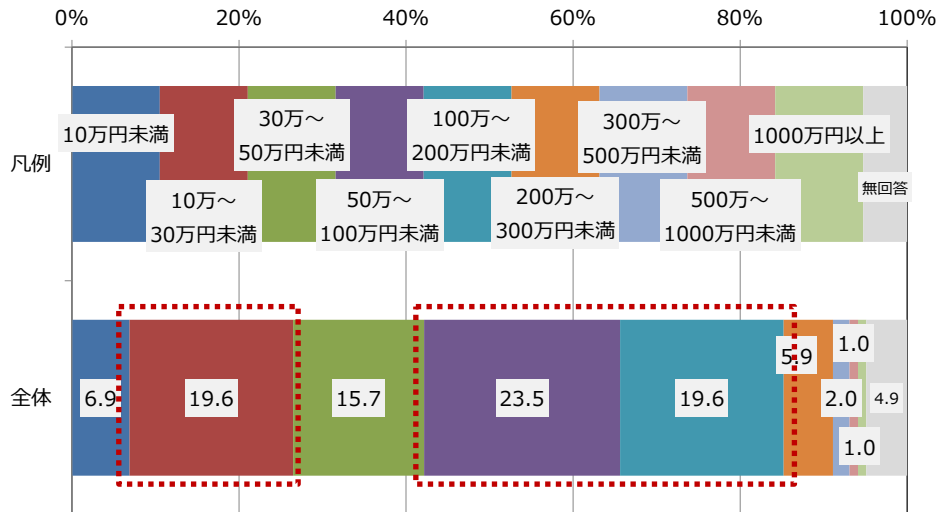
参考2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

- 経営人材候補育成にかかる年間費用は、「1000万～2000万円未満」が17.6%でもっとも多く、「2000万～3000万円未満」、「3000万～5000万円未満」がいずれも12.7%で続く。
- 育成対象者一人あたりに換算した場合の年間費用は、「50万～100万円未満」が23.5%でもっとも多く、「10万～30万円未満」、「100万～200万円未満」がいずれも19.6%で続く。

「経営人材候補育成」には貴社全体で
年間にどれくらいの費用をかけていますか (n=102)



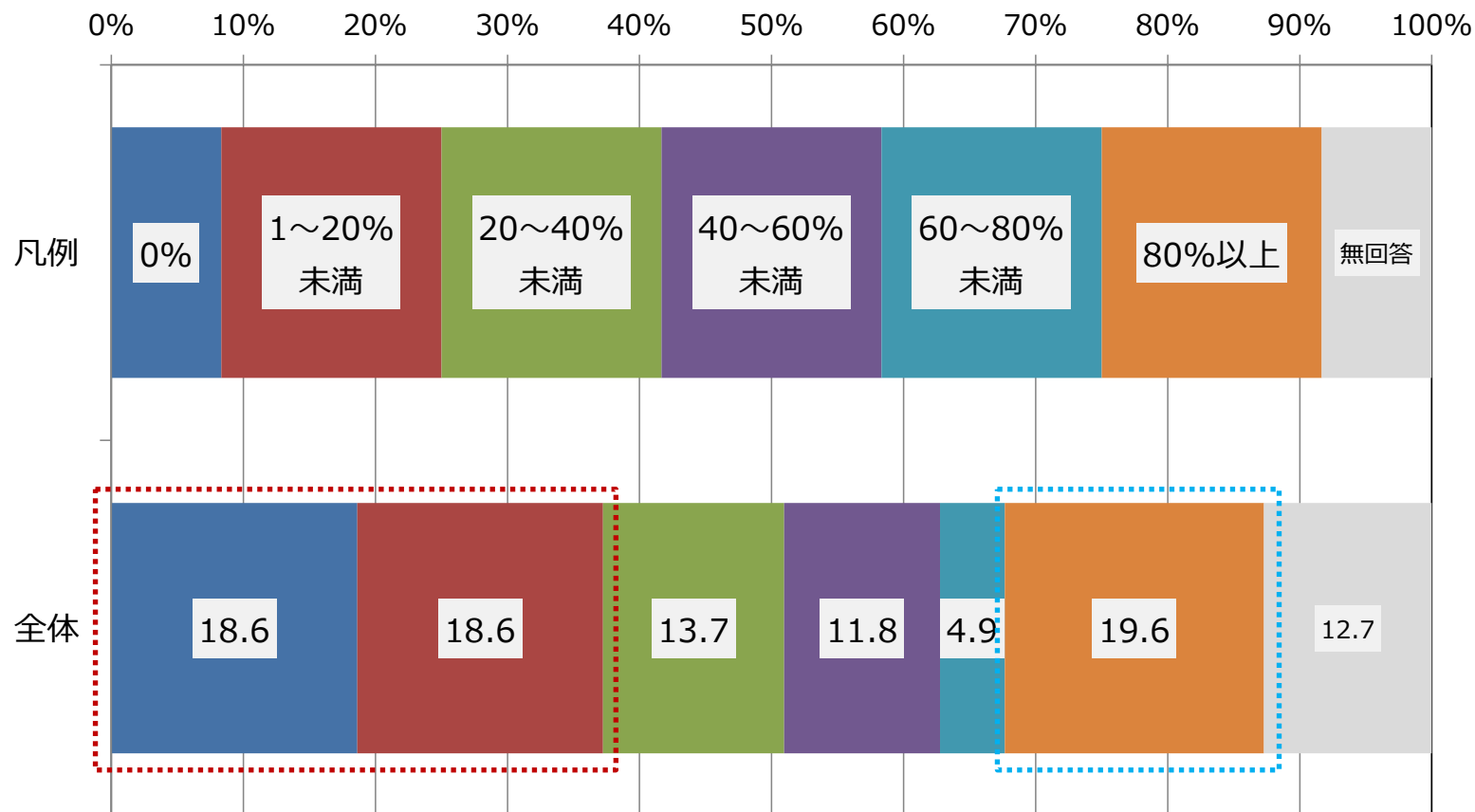
育成対象者一人あたりに換算すると、
年間にどれくらいの費用をかけていますか (n=102)



参考2. 「経営人材候補育成」の取り組み内容

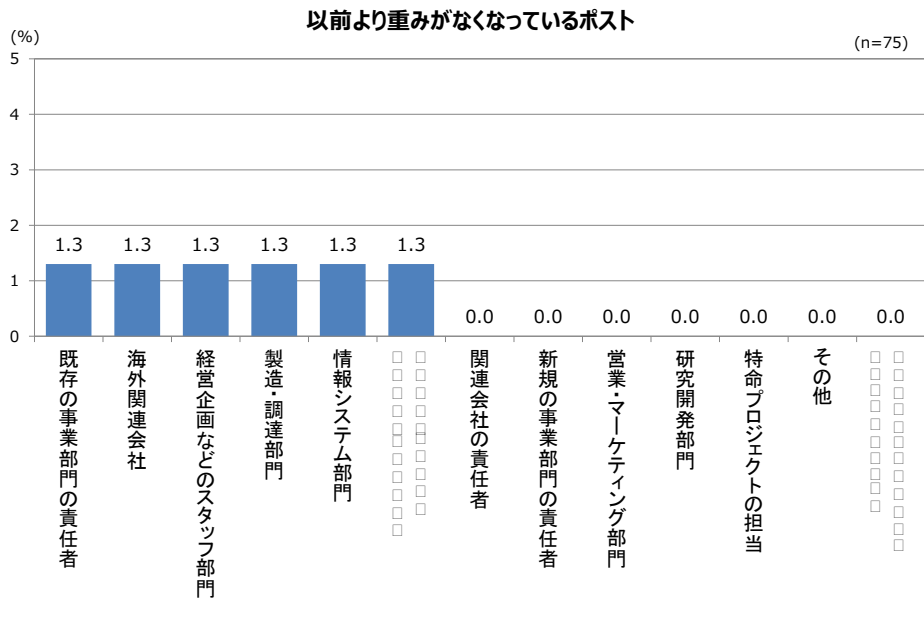
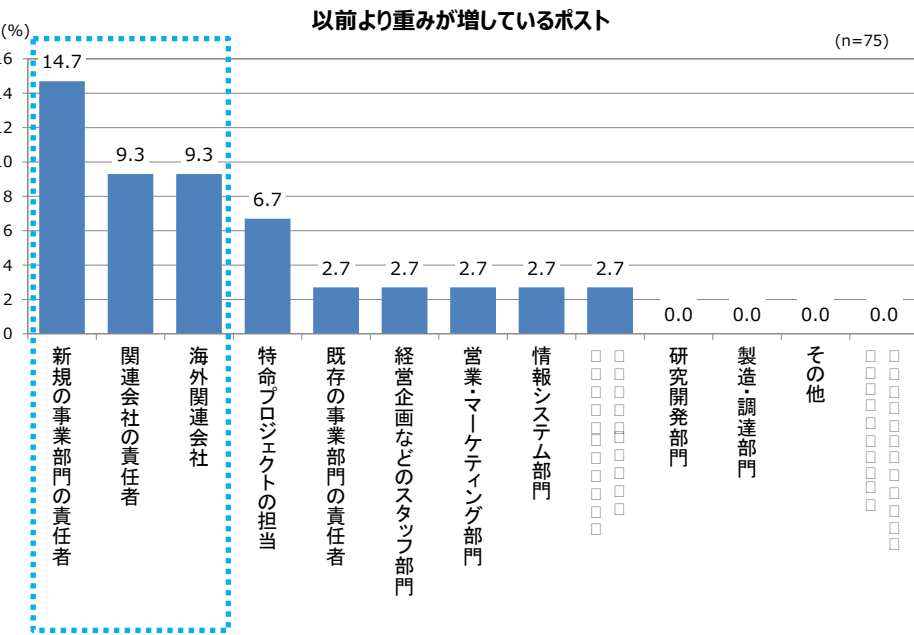
- 現在の経営層のうち、経営人材候補育成のプログラム経験を経て昇格した人の割合は、いまだいない（「0%」）企業、「1～20%未満」がいずれも18.6%を占め約4割を占める。
- 一方、すでに「80%以上」という企業も19.6%を占めており、各企業の取り組みの進捗に大きな開きがあると考えられる。

現在の経営層（役員陣）のうち、「経営人材候補育成」のプログラムの経験を
経て、経営層へと昇格した人の割合はどのくらいですか (n=102)



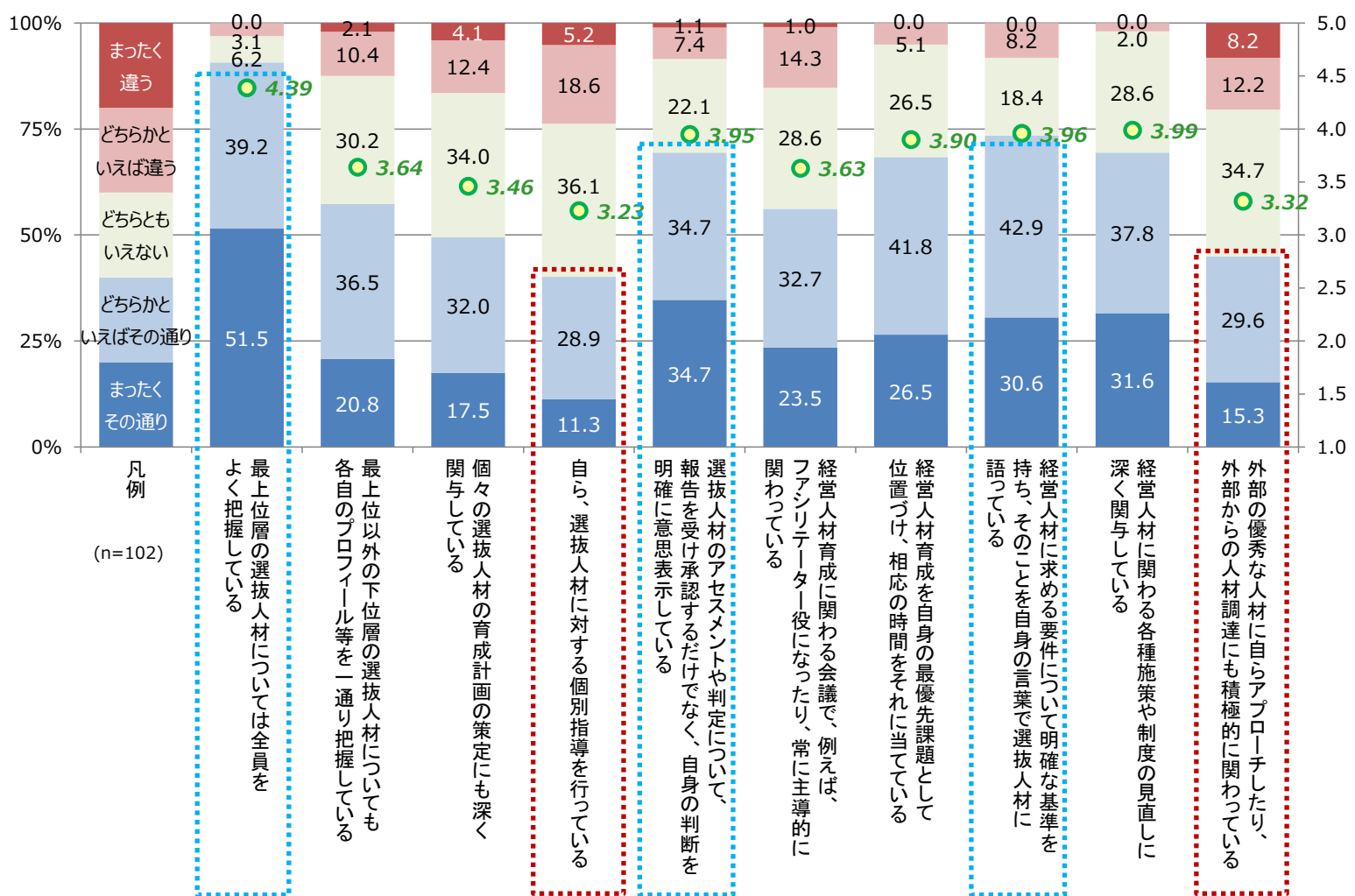
参考3. フェーズ3：人材育成計画の策定・実施と育成環境の整備・支援

- 重要ポストと設定しているアサインメント先の中で、以前よりも重みが増しているポストは、「新規の事業部門の責任者」が14.7%でもっとも多い。次いで、「関連会社の責任者」、「海外関連会社」が続く。
- 一方、重みがなくなっているポストは、ほとんど見られない。
- 重みが増しているポスト、無くなっているポスト、いずれも回答率が低く、「重みは変わってない」という認識がもっとも多いと推察される。



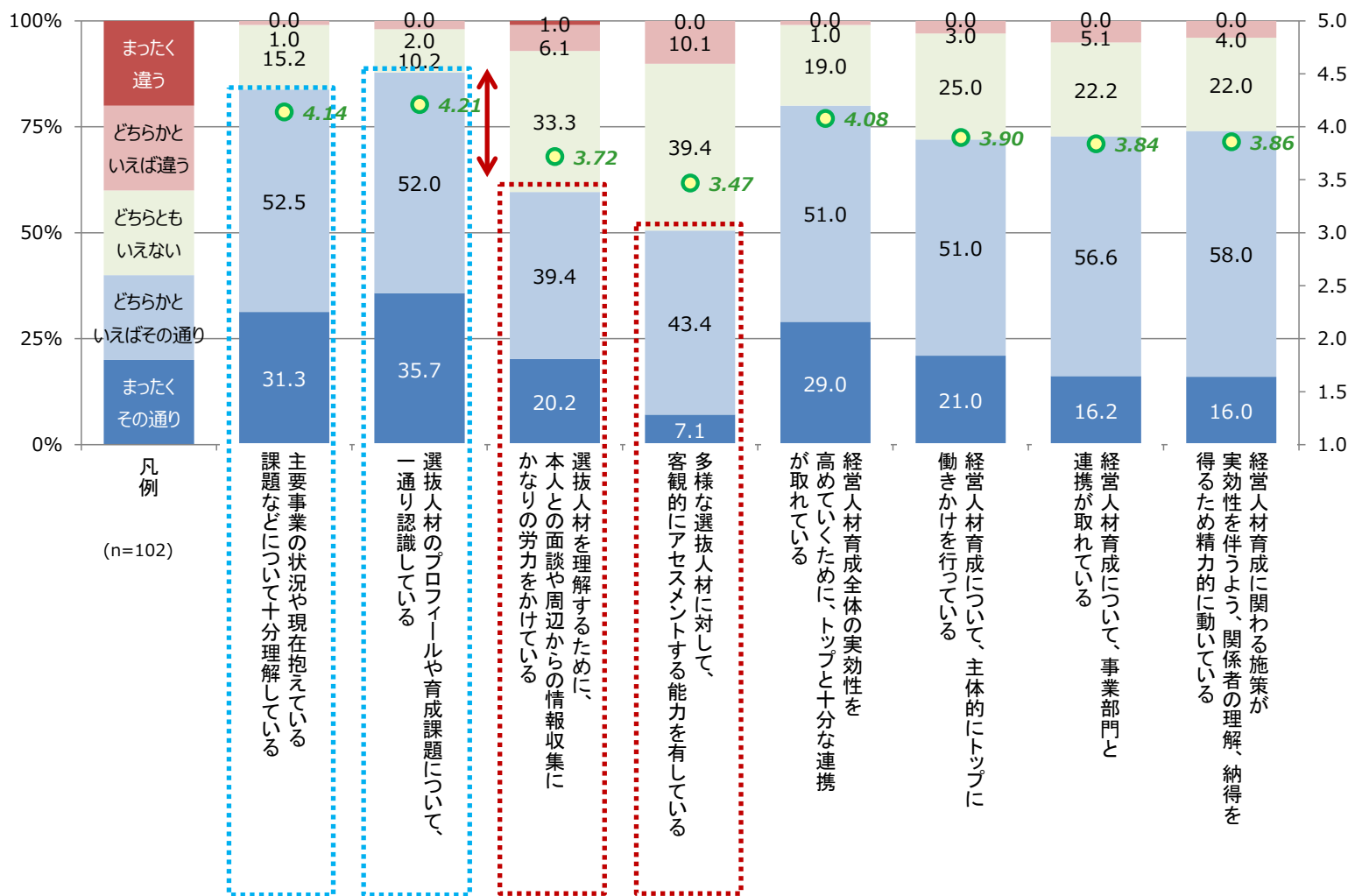
参考4. 経営人材育成への関与の状況

- 経営人材育成担当視点での社長・CEOによる経営人材育成への関与を見ると、「最上位の選抜人材の把握」は9割以上が肯定しており、社長・CEOがもっとも関与している要素と言える。また「選抜人材のアセスメント等について自身の判断を示す」、「経営人材に求める要件を選抜人材に語る」など、意思表示、思いを伝えるというアクションの関与も大きい。
- 一方、「選抜人材への個別指導」、「外部人材へのアプローチ・調達」といった自ら手足を動かす関与は相対的に小さい。



参考4. 経営人材育成への関与の状況

- 経営人材育成担当部門による経営人材育成への関与を見ると、「主要事業の状況等への理解」、「選抜人材のプロフィール等の認識」は肯定割合が高く、経営人材に関する情報把握という点で関与が大きい。「選抜人材を理解するための情報収集」の肯定割合は6割弱であり、一歩踏み込んだ情報把握ができていない企業も少なくないと言えよう。
- また、「客観的なアセスメント能力」はもっとも肯定割合が低い。



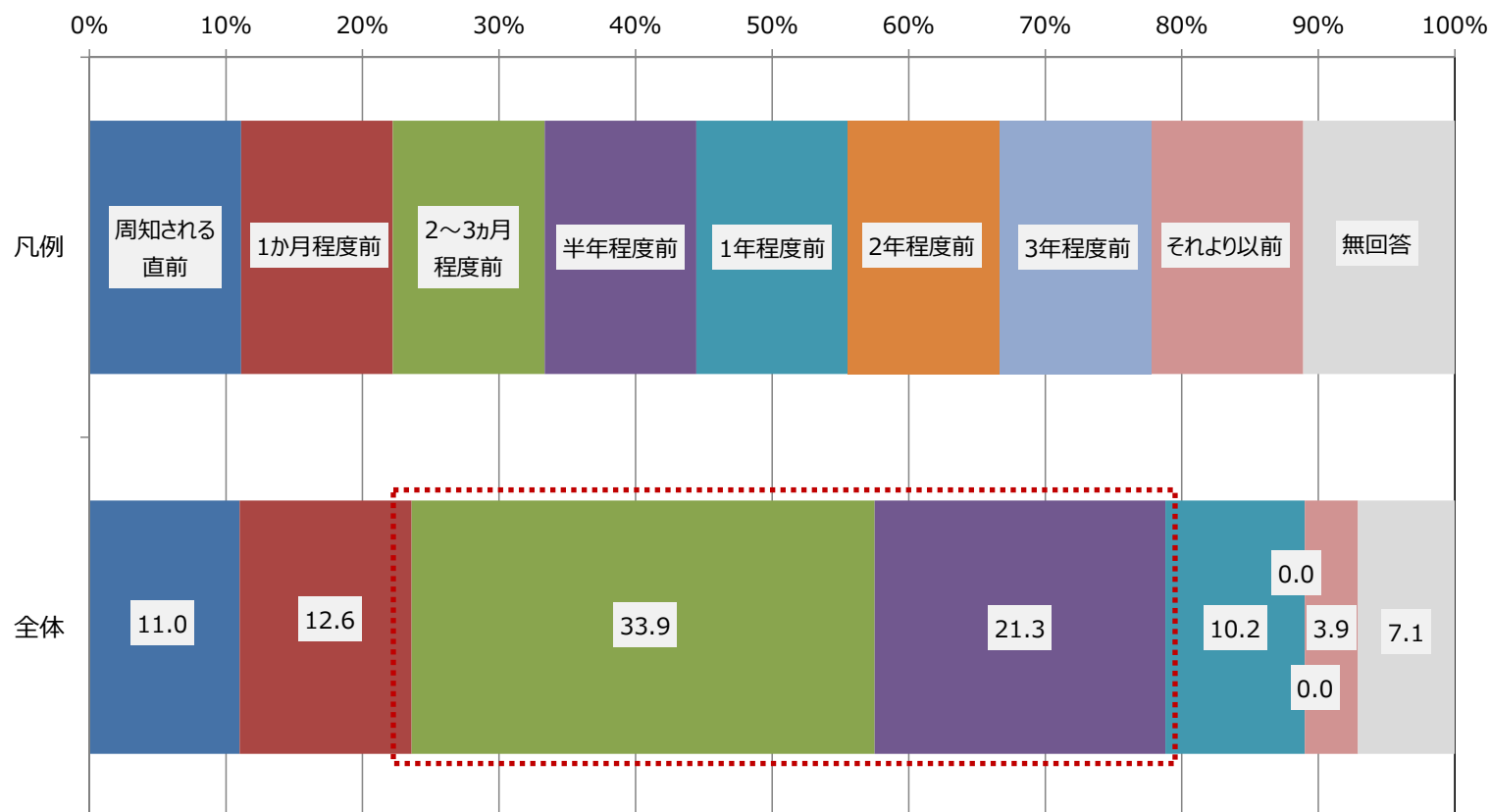
参考5. 代表者・CEO向けアンケート結果

- トップに就任することを告げられたタイミングは、「2～3ヶ月程度前」が33.9%でもっとも多く、「半年程度前」が21.3%で続く。2ヶ月～半年というタイミングで過半数を占める。

【代表者・CEO】

あなたがトップに就任することは、内々にいつ頃告げられましたか

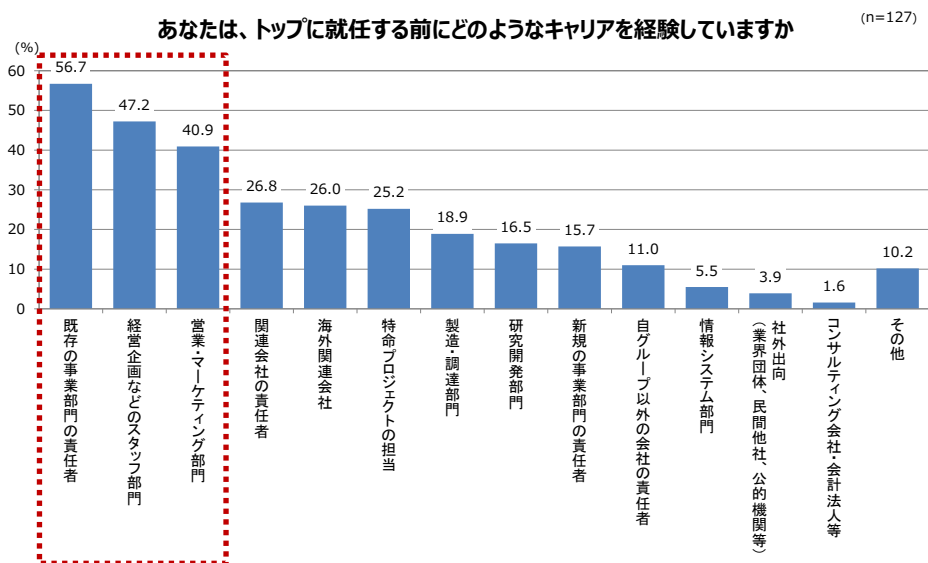
(n=127)



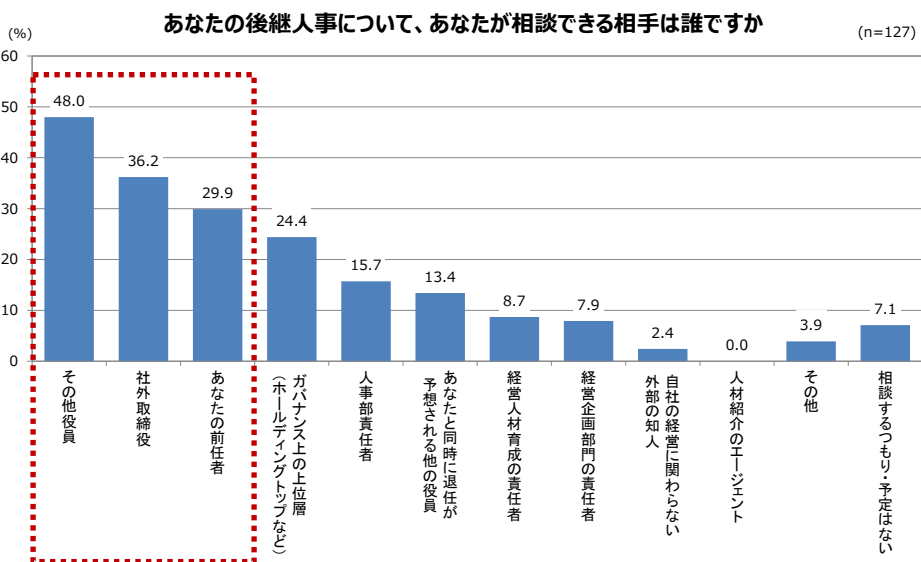
参考5. 代表者・CEO向けアンケート結果

- トップに就任する前のキャリアは、「既存の事業部門の責任者」がもっとも多く、過半数を占める。次いで「経営企画などのスタッフ部門（47.2%）」、「営業・マーケティング部門（40.9%）」が続く。
- 後継人事に関する相談相手は、「その他役員」が48.0%でもっとも多い。次いで「社外取締役（36.2%）」、「あなたの前任者（29.9%）」が続く。

【代表者・CEO】



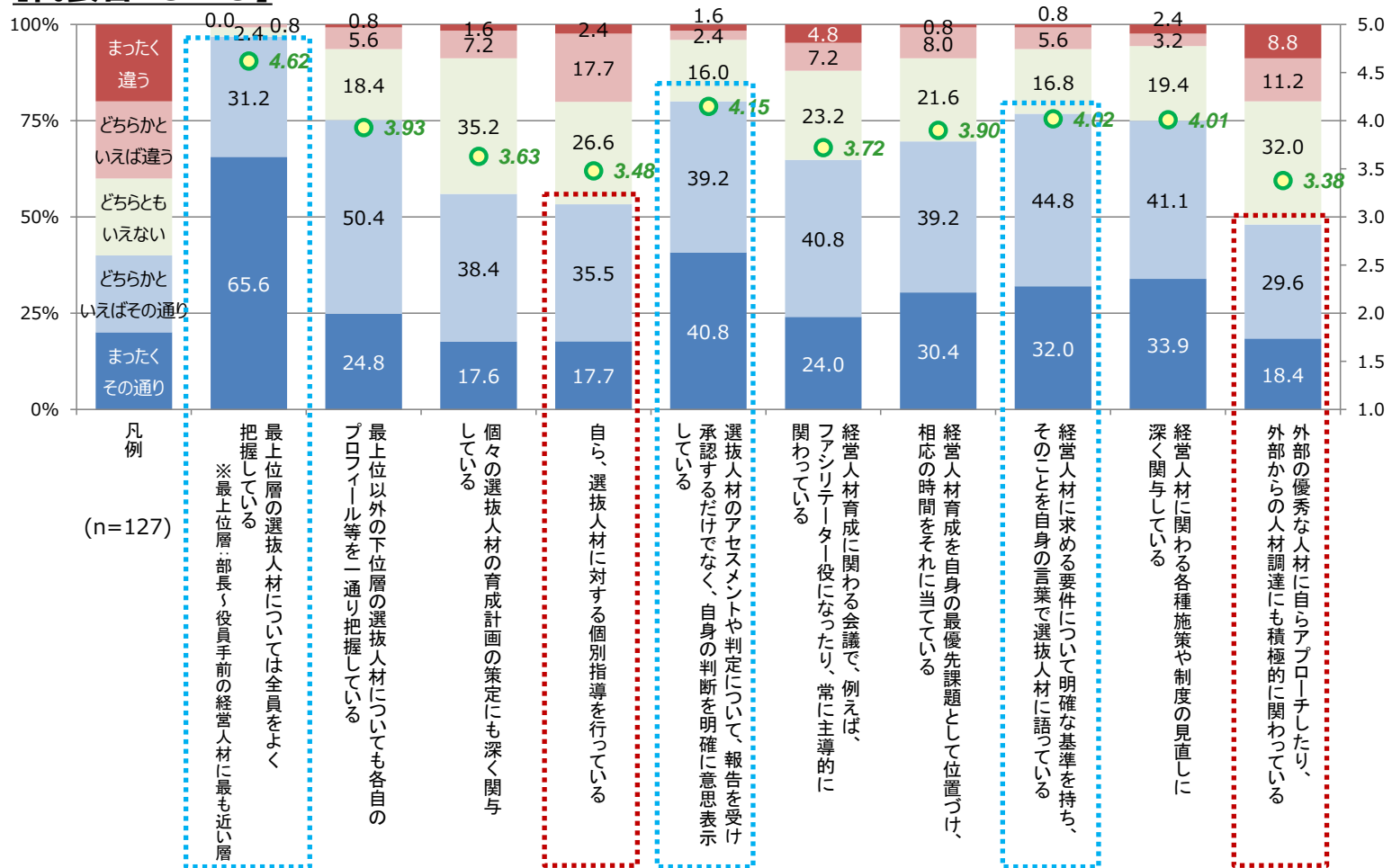
【代表者・CEO】



参考5. 代表者・CEO向けアンケート結果

- 社長・CEOによる経営人材育成への関与を見ると、「最上位の選抜人材の把握」は95%以上が肯定しており、社長・CEOがもっとも関与している要素と言える。また「選抜人材のアセスメント等について自身の判断を示す」、「経営人材に求める要件を選抜人材に語る」など、意思表示、思いを伝えるというアクションの関与も大きい。
- 一方、「選抜人材への個別指導」、「外部人材へのアプローチ・調達」といった自ら手足を動かす関与は相対的に小さい。
- 社長・CEOによる経営人材育成への関与は、代表者・CEOの回答と経営人材育成担当の回答でほぼ同じ傾向が見られる。

【代表者・CEO】



参考5. 代表者・CEO向けアンケート結果

- 経営人材の確保・育成について、「順調」と言える企業は14.2%、「どちらかといえば順調」を含めると52.8%になり、過半数を占める。
- 経営人材育成担当の回答と比べると、順調という認識が強い。

【代表者・CEO】

貴社では、将来の「経営人材」の確保・育成の状況はいかがですか

(n=127)

