

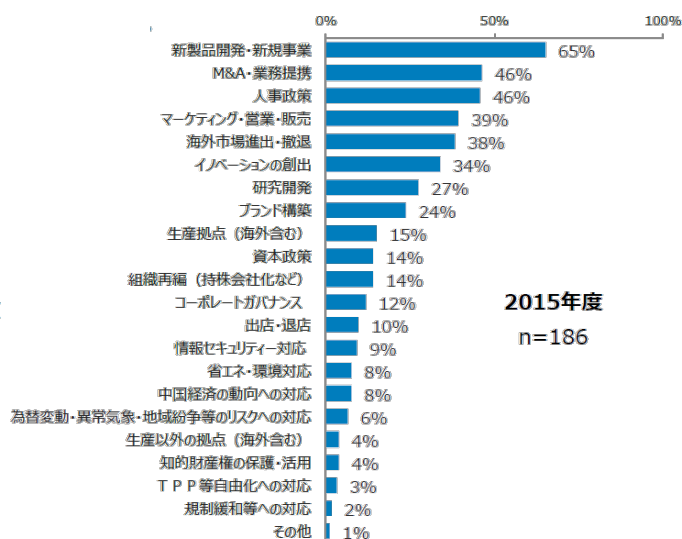
(付録3) 研究会における検討用資料

本研究会における検討用資料として、日本企業における経営リーダー人材育成の現状、経営リーダー人材育成のフレームの先進事例、関連する海外文献について取りまとめた。

1. 日本企業における経営リーダー人材育成の現状について

人材は、企業にとって競争力の基盤となる。【図1】のとおり、日本企業の経営者の約5割が人事政策を重要な経営課題としてとらえている。また、【図2】のとおり、ダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックスにおいて「人的資本開発」が相応の比率が占めるなど、企業の持続的成長にとって人材強化が重要であることを、投資家も評価していることがうかがわれる。

【図1】 自社の経営課題



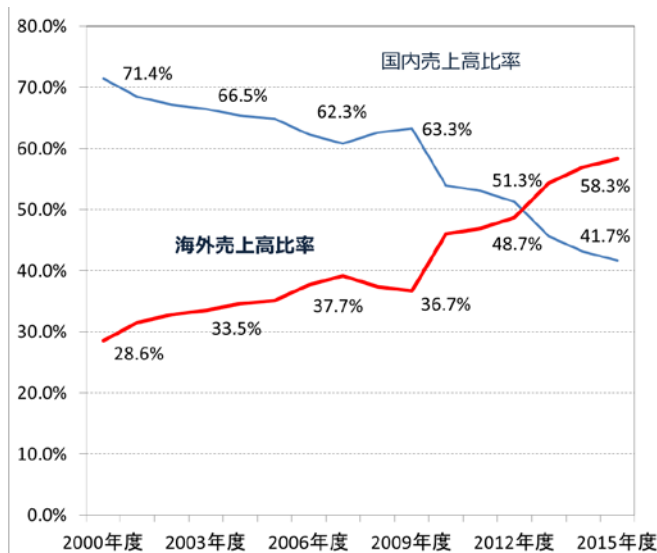
大和総研『第2回トップマネジメント意識調査』(2016年)

【図2】 ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスの構成内容

分野	基準	ウェイト (%)
経済	倫理規定/コンプライアンス/取賄と汚職	6.0
	コーポレート・ガバナンス	6.0
	リスク・危機管理	6.0
	業界固有基準	業界により異なる
環境	環境報告	3.0
	業界固有基準	業界により異なる
社会	コーポレート・シチズンシップ/慈善事業	3.0
	労働慣行指標	5.0
	人的資本開発	5.5
	社会的報告	3.0
	人材の採用・定着	5.5
	業界固有基準	業界により異なる

本研究においては、特に、中長期の企業価値向上の中心的役割を果たす「経営リーダー人材」の育成にフォーカスをあてているが、【図 3】のとおり、日本企業は海外売上高比率が国内売上高比率を上回るなど、事業のグローバル化は進んでいる一方で、【図 4】のとおり、CEO が外国籍である割合や、最高経営層に外国籍役員がいる割合が諸外国に比べて低く、経営リーダー人材のグローバル化が大きく遅れている。

【図 3】 日本企業の売上高の地域別構成比



日本貿易振興機構『ジェトロ世界の祈禱師報告』2016年版

【図 4】 2013年の Fortune Global 500 企業における外国籍役員割合

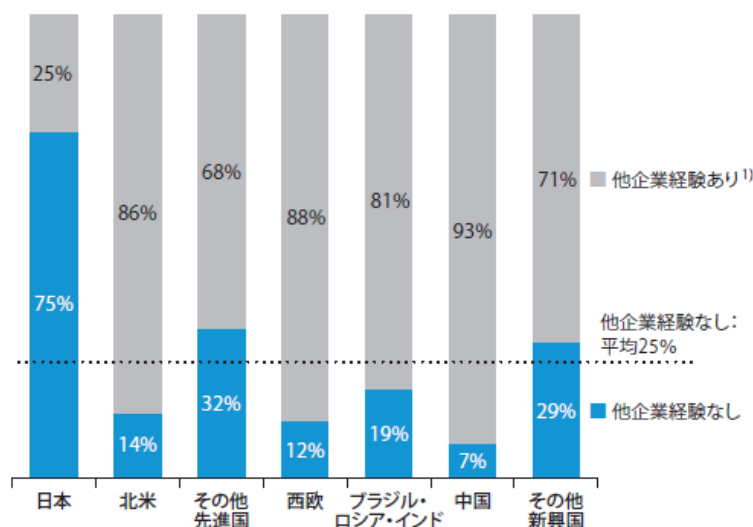
	グローバル 500 企業数 (社)	CEO が 外国籍 の割合 (%)	最高経営層 (除く CEO) に外国籍が いる割合 (%)
アメリカ	132	13	12
中国	89	1	4
日本	62	3	5
フランス	31	6	18
ドイツ	29	10	16
イギリス	26	42	34
スイス	14	71	70
韓国	14	7	1
オランダ	12	42	41
カナダ	9	11	24
オーストラリア	8	50	47
ブラジル	8	13	9
スペイン	8	0	7
インド	8	13	2
イタリア	8	13	13
ロシア	7	0	9
台湾	6	0	3
その他	29	19	26
全体	500	13	15

(資料) Ghemawat, Pankaj and Herman Vantrappen, "How Global is your C-Suite?" MIT, *Sloan Review*, Summer 2014, June 2015

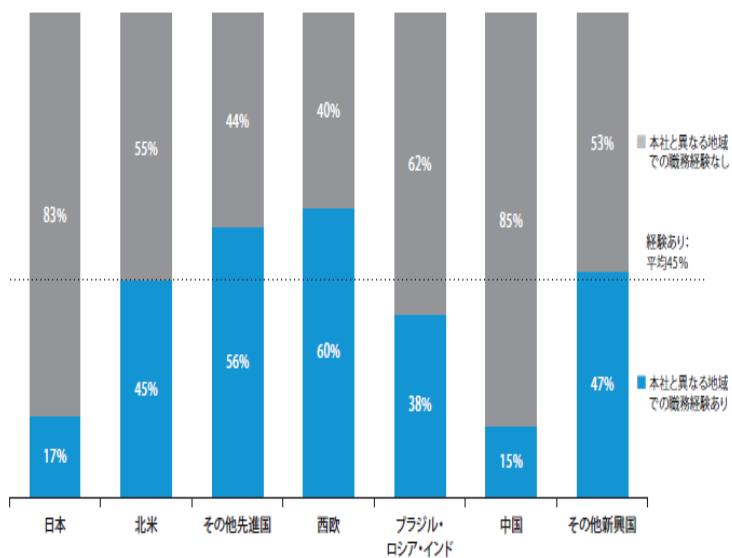
また、CEOの就任前の実務経験をみると、日本企業のトップは諸外国に比べて自社以外の経験が少なく、かつ、自国外の経験も少ない（【図5①②】）。

このような経験の違いが、自社のビジネスを客観視したり、事象を相対的に捉えたりする能力に、マイナスの影響を与えているのではないか。

【図5①】 CEO 就任前の実務経験



【図5②】 CEO 就任前の海外経験



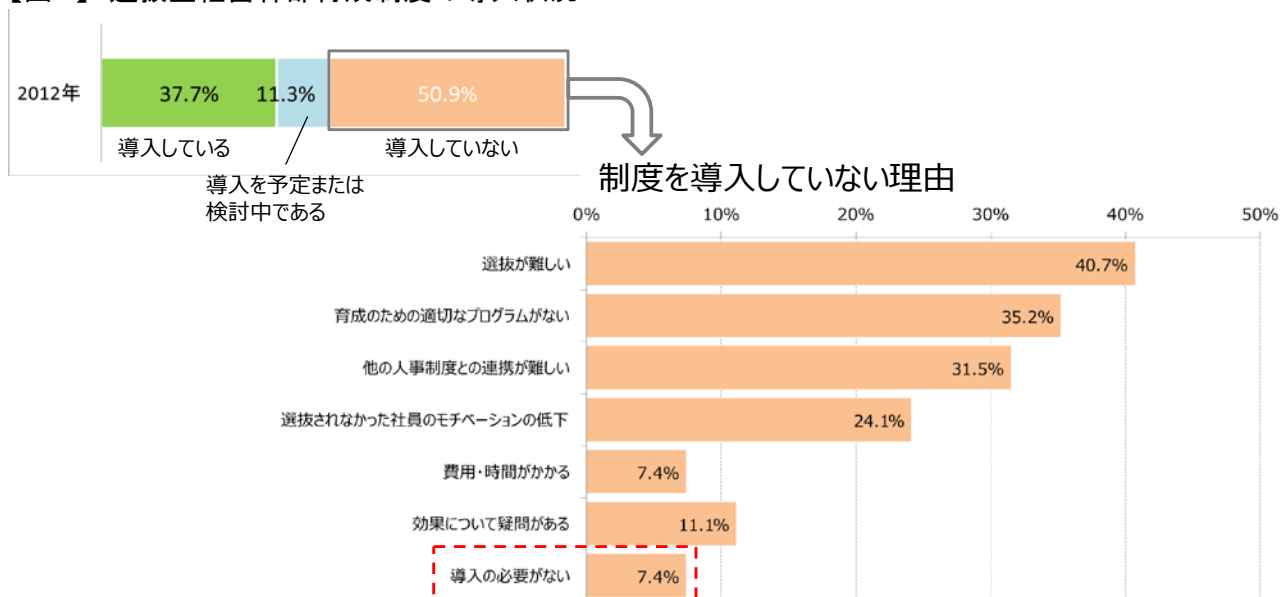
①②ともブーズ・アンド・カンパニー「2012年CEO調査」分析より

このように、日本企業における経営リーダー人材育成を取り巻く背景には課題が見受けられるが、それでは経営リーダー育成の状況はどうなっているのでしょうか。

【図6】は、日本企業における選抜型経営幹部育成制度の導入状況を示したグラフである。約半数の企業において、次世代の経営リーダー人材の育成制度が導入されていないことがわかる。

一方、「導入の必要がない」と考えている企業はわずかであり、制度の有効性を理解しながらも、実施をためらっている企業が多いことがうかがわれる。

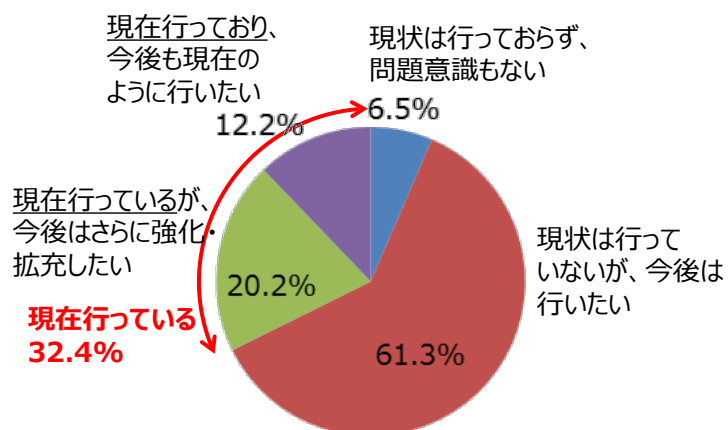
【図 6】 選抜型経営幹部育成制度の導入状況



産労総合研究所『選抜型の経営幹部育成に関する実態』（2012年）

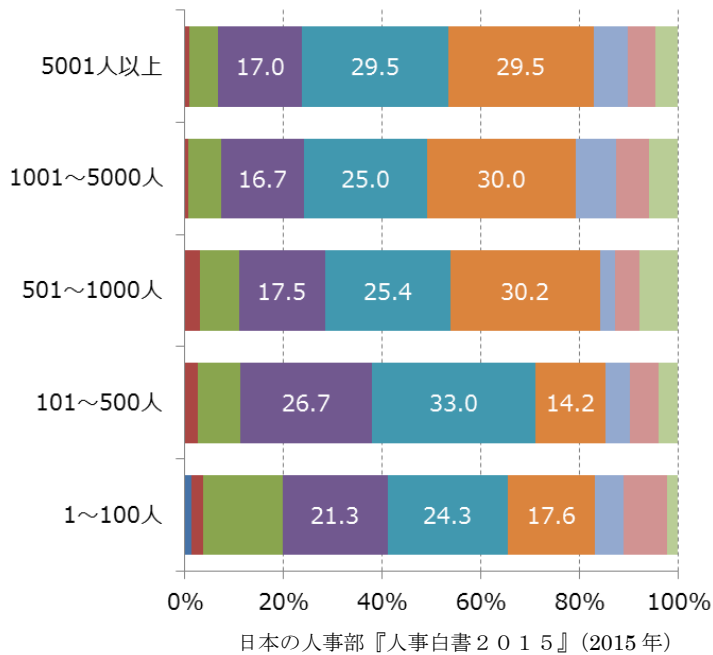
サクセッションプランの実施状況については、現在行っているとする企業は全体の約3割にとどまっており、約6割の企業では「現状は行っていないが、今後行いたい」としている【図7】。また、サクセッションプランの対象者の年齢層については、従業員数が500人以上の企業の5割以上が「40代」となっている【図8】。

【図 7】 サクセッションプランについての意識



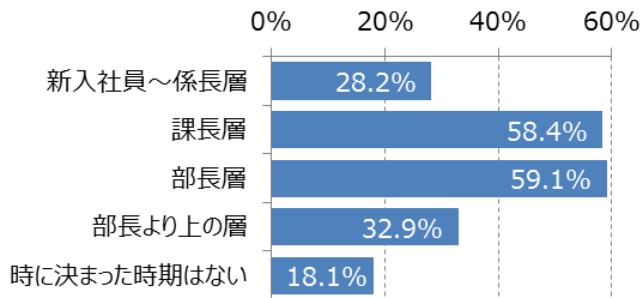
労務行政研究所『企業人事戦略に関するアンケート』（2011年）

【図 8】サクセッションプラン対象者の年齢層(従業員数別)



また、【図 9】 のとおり次世代の経営リーダー人材の育成を目的とした異動・配置の実施時期については、部課長層が中心となっている。【図 10】に見られるように、年功序列的な雇用慣行の影響もあり、諸外国に比べて日本企業の平均昇進年齢が高いことを鑑みると、経営リーダー人材の選抜・育成の次期が遅いのではないかと懸念される。

【図 9】 経営人材育成を目的とした異動・配置の実施時期



リクルートマネジメントソリューションズ『経営人材育成実態調査2012』(2012年)

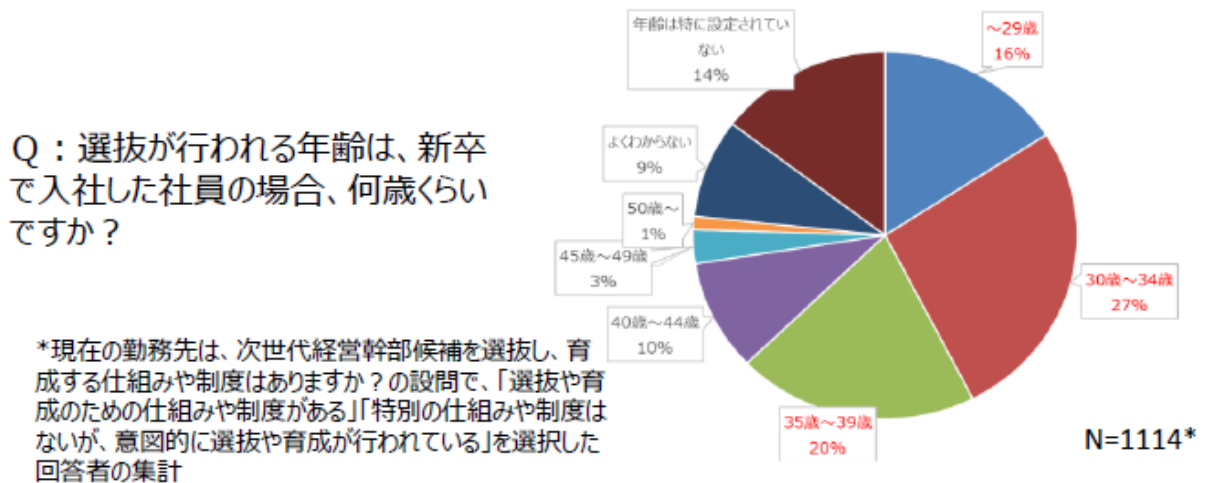
【図 10】 平均昇進年齢の国際比較

	昇進年齢(歳)	
	課長	部長
日本	38.6	44
アメリカ	34.6	37.2
中国	28.3	29.8
タイ	30.9	32
インド	29.2	29.8

リクルートワークス研究所『5か国マネジャー調査』(2015年)

ところで、【図 6】では、日本企業において選抜型の経営リーダー人材育成の導入が進んでいないというデータを紹介したが、これに関して、首都圏の管理職に対して行われた調査によると、自社の経営幹部候補の選抜について、「40 才までに選抜が行われている」と回答した割合が 63%となっており、実態としては多くの企業において経営リーダー人材の選抜が行われていることが、社員には周知の事実となっていることがうかがえる【図 11】。

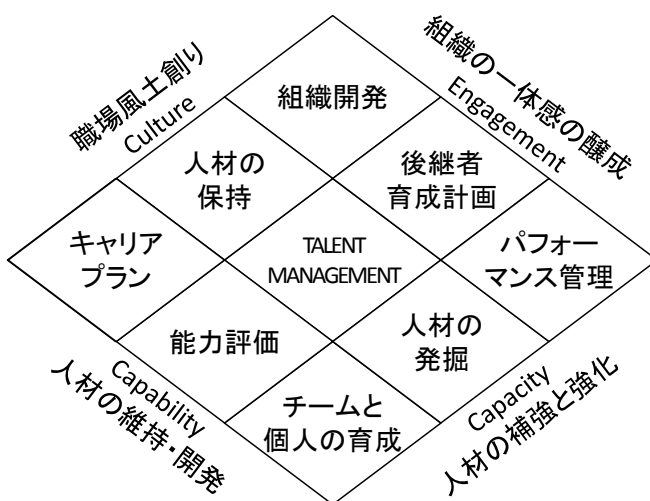
【図 11】 首都圏管理職を対象とした経営幹部の選抜に関する調査結果



日本人材機構『首都圏管理職の就業意識調査 2016』（2016年）

2. 経営リーダー人材育成のフレームの先進事例

①ATD によるタレントマネジメント推進のフレーム

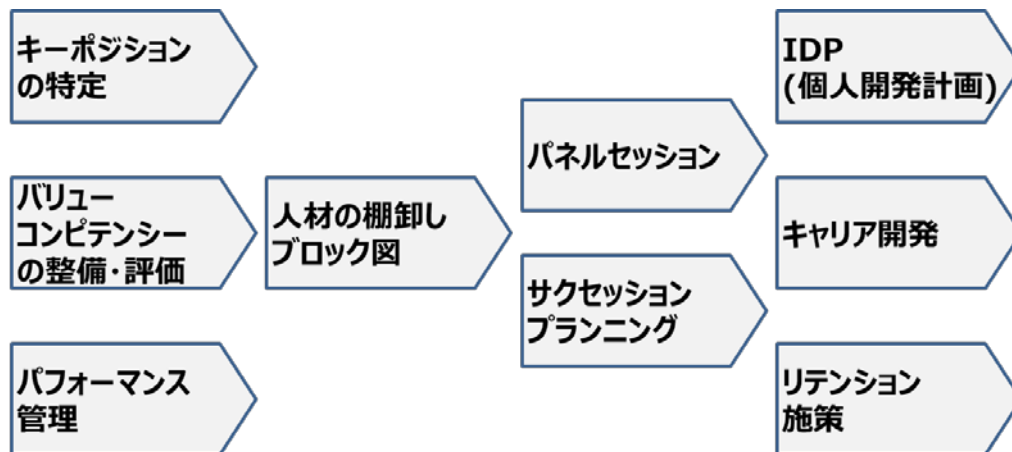


ATD (Association for Talent Development) とは

約100カ国以上の国々に約40,000人の会員（20,000を越える企業や組織の代表を含む）をもつ、世界最大の人材開発の専門家により会員組織。

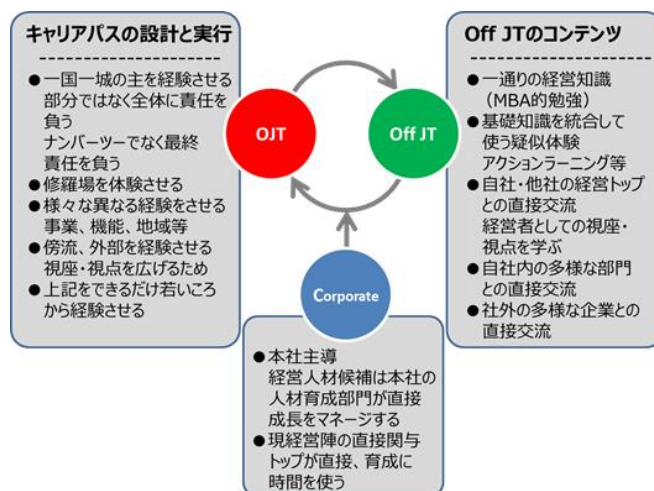
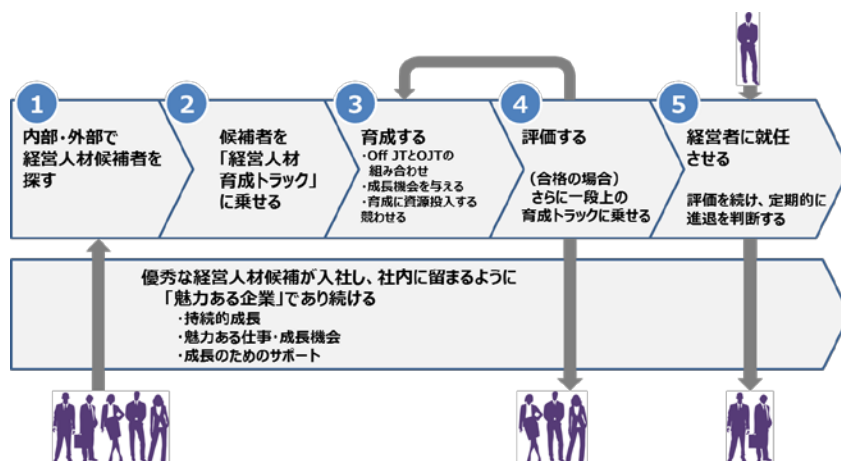
ATDが行う人材開発国際会議には世界中から企業の人材開発関係者やコンサルタント、教育機関・行政のリーダーなどが1万人近く集まり、人材開発、組織変革に関わる、最新動向や諸問題の解決に向けて情報交換を行っています。

② 法政大学・石山恒貴教授による戦略的タレントマネジメントのプロセス



日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』（2014年7月号）

③一橋大学大学院 菅野寛教授による「経営人材育成プロセス」



ダイヤモンド社『Diamond Harvard Business Review』（2015年5月号）

3. 経営リーダー人材育成に関する海外文献

① 『ハイ・フライヤー』 モーガン・マッコール著

『ハイ・フライヤー』 (原題: High Flyers) モーガン・マッコール著 (1998年)

リーダーシップは生まれながらのものではなく、学習できるものであることを唱えた先駆的書籍。適者のみが生き残る(適者生存)という見方に対して、「適者開発」の考え方から、「成長を促す経験」を通じたリーダーシップ開発の在り方を提唱。

「リーダーシップ能力を開発するための理想的なモデル」

<p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ開発を戦略の優先事項とする ・人の開発を重んじる環境をトップダウンで作出す ・事業戦略を具体的なリーダーシップ課題に変換する ・課題に対する現在のリーダーシップの強みと弱みを評価する 	<p>異動のメカニズム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・潜在能力が高い層と、任務を通じて多くを学習する幹部候補者の両方を把握する後継者育成プログラムを確立する ・「成長を促す」主な課題と「スクール」を明確にする ・経営幹部を管理する部門が影響力をもち集中化され、企業の資産として人材を管理する権限を有するようになる ・「成長を促す」経験と新昇状況を長期的に追跡する
<p>経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の課題を活用し、社員が課題に対して準備できるようにする ・成果をあげるコーチと役割モデルを特定し、その人たちに接することができるように、課題を利用する ・必要な経験を提供あるいは代用するコースやプログラムをつくる ・目標となる経験を創造する ・「企業内スクール」をつくり利用する 	<p>触媒</p> <p>(ラインの責任) 具体的な開発目標と説明責任を設定する。「成長を促す」機会と資源を提供する。人材開発に基づく報酬を与える。</p> <p>(人事の責任) 「成長を促す」フィードバックを提供する。訓練とコーチングを実施する。経験を活用する際にラインマネジャーを指導する。</p> <p>(個人の責任) 人材開発に対して個人的に責任を負うことを期待する。自主的に「成長を促す」機会を求めさせるようにする。</p>
<p>才能</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経験から学習する能力に基づいて、採用と早期選抜を実施する ・コンピテンシーを毎年評価する ・毎年、それぞれの課題から何を学習したかを評価する ・人材開発に対する説明責任を明確にした業績管理制度を確立する 	

モーガン・マッコール (南カリフォルニア大学 教授)
早期選抜、次世代リーダー育成、経営者の「脱線」に関する研究の第一人者。リーダーシップ開発に関する世界的研究機関であるCCL (Center for Creative Leadership) のリサーチ部門のトップを務めた。

② 『CEOを育てる』 ラム・チャラン著

『CEOを育てる』 (原題: 『Leaders at all Levels』) ラム・チャラン著 (2008年)

リーダーを早期に発掘し、短期間で成長させる状況に置くことにより育成するアプローチとして、「徒弟制度モデル」を提唱。

「徒弟制度モデル」によるリーダー育成

リーダーをできるだけ早く見つけ出し、才能ある若手に時間と注意を注ぎ、個々人に応じた一連の職務を通じてできるだけ短期間で成長させる。あらゆる階層のリーダーが積極的に自分以外のリーダーの育成に参加し、組織が自己永続的にリーダーを創出する装置となる。

- 「CEO細胞」をもつ人材を早期に見極める。
【「CEO細胞」の特長】
ビジネスの大局観、どうすれば儲かるかを直感的に把握する力、人を動かす能力、複雑で曖昧な状況を異なる観点から見る知的能力
- リーダー一人ひとりの特性に応じた育成計画を工夫する。
- 上司がメンターとして継続的に関与し、コーチングやフィードバックを与え、成長を促進する。
- 人事部門は、リーダーに、自分以外のリーダーを育てることが重要な任務であることを自覚させる。育成計画に異動を組み込み、各階層で議論・評価する。リーダー人材プール全体の深さや質をモニタリングする。

ラム・チャラン (コンサルタント)
長年にわたってGE、ノバルティス、デュポン等の世界有数企業に対し、経営人材育成のための実践的な方法を提供し、CEOの選定を含む人材育成計画や重要な人材の採用について助言を行っている。フォーチュン誌により「コーポレートガバナンスの第一人者」、エコノミスト誌により「CEO後継者育成の達人」と評されたことも。『経営は実行』『ゲームの変革者』『取締役会の仕事』など多くのベストセラーを著している。

③ 『人材管理のすすめ』 ラム・チャラン、ビル・コナティ 共著

『人材管理のすすめ』(原題:『The Talent Master』) ラム・チャラン&ビル・コナティ 著 (2010年)

人材管理に際立って優れた企業を「タレントマスター」とし、共通する原則や方法を抽出。

「タレントマスター」の原則

1. CEOが先頭立って人材育成に取り組み、次世代リーダーの選定と育成に多くの時間を費やす。
2. 業績だけではなく、根底にある価値観と行動に基づいて人材を評価する。
3. 企業理念を繰り返し社内に伝え、理念に基づいて人材を評価し報償を与える。
4. 信頼と誠実さの文化を築き、誠実な対話を通じて、人材の長所と短所を正確に把握し、成長を促進する。
5. 財務システムと同じように、徹底的かつ定期的に人材をレビューする。
6. 人事部門のリーダーをCFOと同じくらい重視し、有用な外部のビジネスパートナーのように活用する。
7. リーダーに必要なスキルや基準を絶えず見直し、外部的变化を見据えて人材育成の計画を調整する。

「タレントマスター」となるための方法

- リーダーの選定
経営幹部の関与のもと選抜し、実務能力や専門知識だけでなく、リーダーシップ能力、価値観と行動に注目して検討する。必要な場合は、社外からも人材を採用するが、企業文化になじませるための手段をとる。
- リーダーの育成
幹部が業務時間の多くを人材育成に費やし、ビジネスと同じレベルでリーダーの資質・能力を細かく分析する。人材育成をリーダー全員の義務とし、率直なフィードバックを頻繁に行い、さらなる成長のために研修の機会を与える
- リーダー候補に与える任務
成長を促す任務を与え、会社全体で観察する。社員の技能と経歴のデータベースを管理する
- リーダーの評価
正式なレビューを日常業務の中で実施する。数字だけで業績を評価しない。うまくいかないときは別の相応しい任務がないかを検討する
- リーダーの見極めと確保
将来を期待していることを本人に伝える。業績について率直な対話をする。リーダーの報酬は様々な点を考慮して決める。

ラム・チャラン (コンサルタント)

長年にわたってGE、ノバルティス、デュポン等の世界有数企業に対し、経営人材育成のための実践的な方法を提供し、CEOの選定を含む人材育成計画や重要な人材の採用について助言を行っている。フォーチュン誌により「コーポレートガバナンスの第一人者」、エコノミスト誌により「CEO後継者育成の達人」と評されたことも、『経営は実行』『ゲームの変革者』『取締役会の仕事』など多くのベストセラーを著している。

ビル・コナティ (元 GE 人事部門責任者/コンサルタント)

GEにおいて40年以上のキャリアを積み、1993年から2007年まで人事部門担当の上級副社長。CEOの後継者計画を成功させ、ウルチからイメルトへのCEO継承を実現させた。2007年にGEを引退した後は、コンサルタントとして、P&G、デル、ボーイングなどに対して助言を行っている。

④ 『Integrated Talent Management』 デイブ・ウルリッチ 著

“Integrated Talent Management” Dave Ulrich 著
『The Executive Guide to Integrated Talent Management』(ASTD Press/2011年)より

タレントマネジメントに向けた統合的なアプローチを行うための原則と、実践への示唆を提示。経営陣の関与、成果の測定、関係者の協働体制の重要性などが指摘されている。

原則1. 対象とする「タレント」を定義する

経営陣は、「タレント」が誰のことを指しているのか、誰が人材投資の対象なのかを明確にする。

原則2. タレントの育成は、社内外に関わる事柄である

経営陣は、時間の20-15%をタレントの特定、育成に費やすべき。

原則3. タレントには、個人的な能力とチームワークが必要

経営陣は、個々人のスキルの開発だけではなく、チームワークや組織文化を観察し、向上に努めるべき。

原則4. タレントは、コンピテンシーを自社の戦略と外部関係者の期待に一致させる

リーダーシップや他のコンピテンシーモデルは、外部の顧客からの期待に結び付けよう、留意する。

原則5. タレントには、社内外からのアセスメントが必要

業績管理やアセスメントツールには、社外からの期待や、過去だけではなく将来からの観点を盛り込むよう、留意する。

原則6. タレントは、思慮深い投資によりもたらされる

タレントを育成するために、仕事や成長経験を含む、一貫性があり、統合された革新的なアプローチを作り出す。

原則7. タレントの育成には、多様性と一体感を重視する
ダイバーシティを最大化するための明確な行動指針を示す。

原則8. Aクラス人材だけでなく、Bクラス人材にも配慮する
Aクラス人材を意識するとともに、Bクラス人材にも注意を払う。

原則9. タレントには、能力・コミットメントと、貢献が必要
感情や情熱によるリーダーシップの態度・行動を身に付ける。

原則10. テクノロジーがタレントマネジメントを促進する
タレントマネジメントに必要な技術を受け入れる。

原則11. タレント育成のための取組成果は測定されるべき
行動だけではなく、成果をトラッキングするアセスメントのプロセスをつくる。

原則12. タレント育成は、ラインマネジャーの責任のもと、HRと人材開発の専門家により創り出されるべき
タレント育成の取組は、事業部門とHR・人材開発部門が一体となって取り組む。

Dave Ulrich (ミシガン大学 教授)

人事・組織に関する世界的権威。人的資源を活用し、組織能力をいかに構築するかについて研究を続け、数多くの論文、書籍を執筆している。グローバル化が進む中で人事に求められるコンピテンシーについて調査をし、モデルを提唱している。フォーチュン200社の半数以上に対しコンサルティングを行っている。