

経営リーダー人材育成について

平成29年4月

産業人材政策室

問題意識 **－経営リーダー人材の戦略的育成の必要性－**

問題の所在

- 産業構造や経営環境が大きく転換する中、**「経営力」が企業の生死を決める時代に。**
- **コーポレートガバナンスの進化**は、有効な処方箋であるが、「器」であって、制度・システムに**魂を入れるためには、「経営リーダー人材」候補の量と質が鍵。**

日本企業の現状

- 先進的な企業は、**経営リーダー人材の育成を「最重要の経営課題」**として捉え、**早期選抜や「タフ・アサインメント」の負荷**など、経営トップの強いコミットメントのもとで全社的な取組を行っている。
- 旧来の「日本型雇用モデル」のもとで、新卒一括採用後、**「全員が幹部候補生」として一律の教育・人材育成機会を担保**し続けるシステムと、**「経営リーダー人材の育成」が整合しない**という問題が根本的要因の一つ。

検討の方向性

- 旧来の「日本型雇用システム」と「経営リーダー人材の育成」の矛盾を乗り越えるには、先進的な企業がどのような試行錯誤を重ねてきたかを整理・分析し、**日本企業が「取り組むべき制度・施策」、この過程で直面する「課題」、その課題を乗り越えるための「処方箋」を共有**することが有効。
→経営リーダー人材の戦略的育成に向けた「ガイドライン」の策定

ガイドライン策定にあたっての検討（企業の実態調査）

- ◆ 企業の実態を調査・分析するため、経済産業省において有識者・企業の実務担当者等を中心とした研究会を開催。

【研究会委員】

（座長）	守島 基博	一橋大学大学院商学研究科 教授
（有識者）	石山 恒貴	法政大学大学院政策創造研究科 教授
	鴨居 達哉	マーサージャパン株式会社 代表取締役社長 ファー・イースト地域代表
	辻 信之	日本スパンサーシュアート株式会社 代表取締役社長
	松島 憲之	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 チーフリサーチアドバイザー
（実務経験者）	赤津 恵美子	日本オラクル株式会社 執行役員 社員エンゲージメント室長
	有沢 正人	カゴメ株式会社 執行役員 経営企画本部 人事部長
	井原 徹	日産自動車株式会社 人事本部 副本部長
	武井 衛	帝人株式会社 経営企画本部経営戦略部 担当部長
	田宮 直彦	株式会社日立製作所 人材統括本部 副統括本部長
（事務局）	伊藤 禎則	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官
	近田 高志	一般社団法人日本能率協会 JMAマネジメント研究所 所長 他

- ◆ 併せて、東証一部上場企業の経営人材育成責任者（人事部門）およびCEOに対するアンケート（約200社）と、中堅・中小企業も含めた約30社への個別企業インタビューを実施。

（アンケート調査の概要）

- ◆ 調査時期

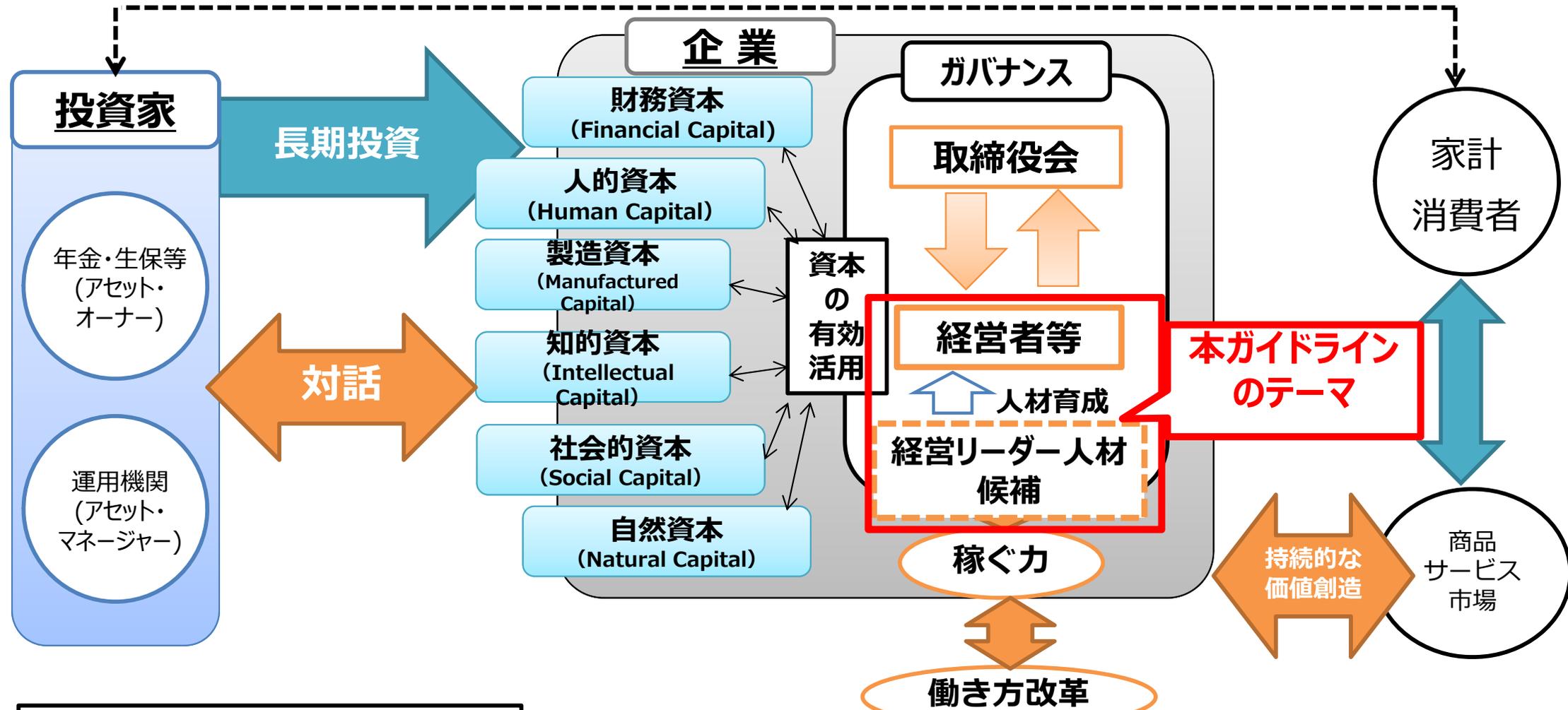
2017年1月10日～2017年2月16日

- ◆ 調査方法

- ・アンケート配布（経営人材育成責任者、CEO双方）
- ・経営リーダー人材育成に関する様々な施策についての取組状況や、それらに対する課題認識・成果状況について分析
- ・加えて、経営リーダー人材育成の取組みについて「成果が出ている企業」と「成果が出ていない企業」とで区分し、各施策の取組状況を比較分析

コーポレート・ガバナンス全体像における経営リーダー人材育成の位置づけ

企業の経営力・収益力を強化するためコーポレート・ガバナンスの様々な取組が官民で進められているが、「経営リーダー人材育成」は、制度・システムの実行力を高めるためのミッシング・ピース。



**企業と投資家の対話・長期投資促進
(インベストメント・チェーン強化)**

- ・対話型株主総会の実現
- ・統合的な開示の促進
- ・企業と投資家の対話の場づくり
- ・ESG、長期投資促進

企業の経営力・収益力強化

- ・イノベーション経営の促進
- ・資本効率・投資効率の向上
- ・経営資源の結合・組替促進

ガバナンス体制

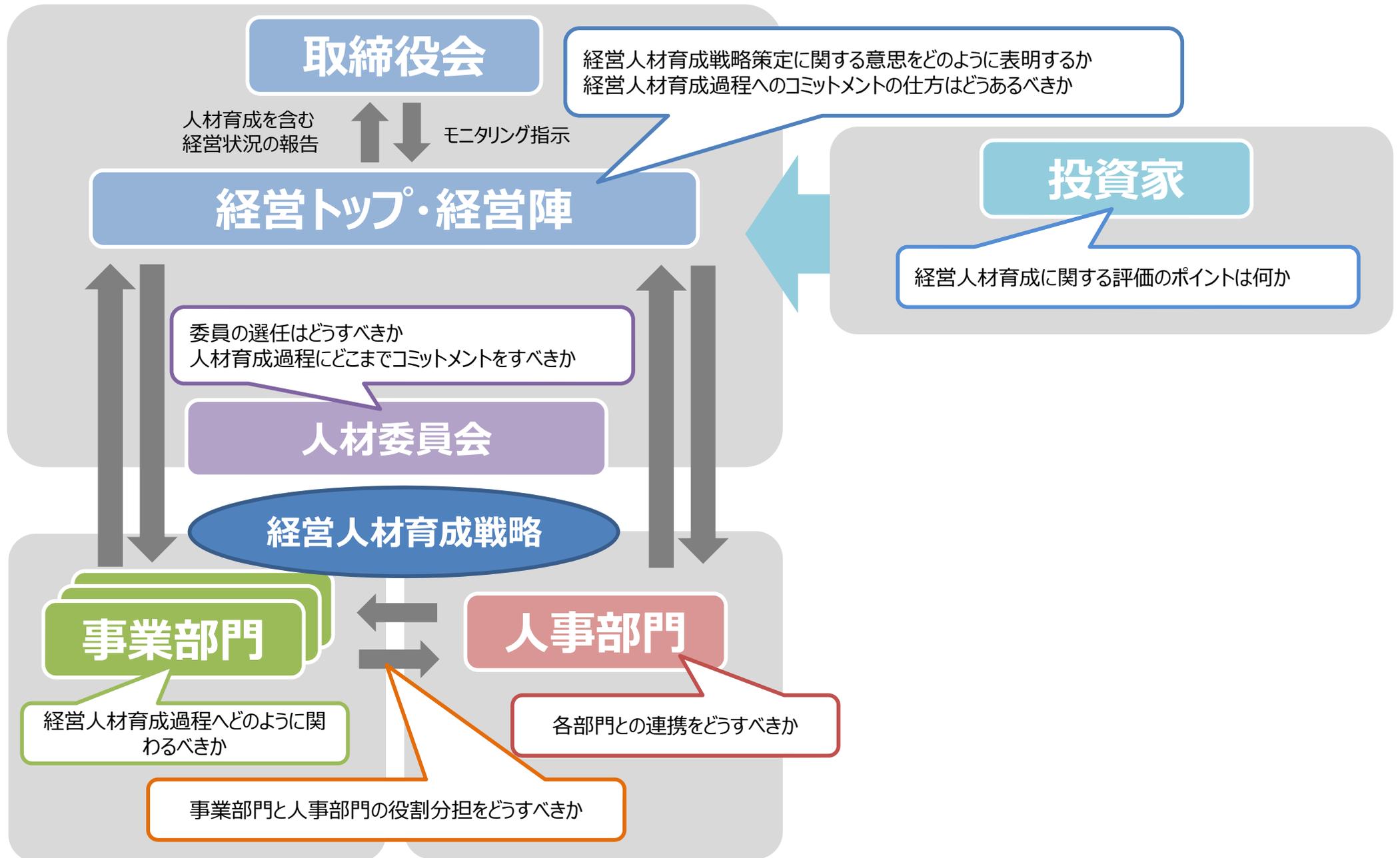
- ・社外取締役の活用等による取締役会の機能向上
- ・経営陣による迅速な業務執行
- ・CEOの選解任や報酬に関する方針・プロセスの明確化、客観性向上

「経営リーダー人材育成」の対象となる層

経営リーダー人材を戦略的に育成するためには、執行役員や事業部長等、「次」のみならず、「次の次の経営者」にまで対象を広げ、中長期的視点に立って育成戦略を実行していくことが有効。



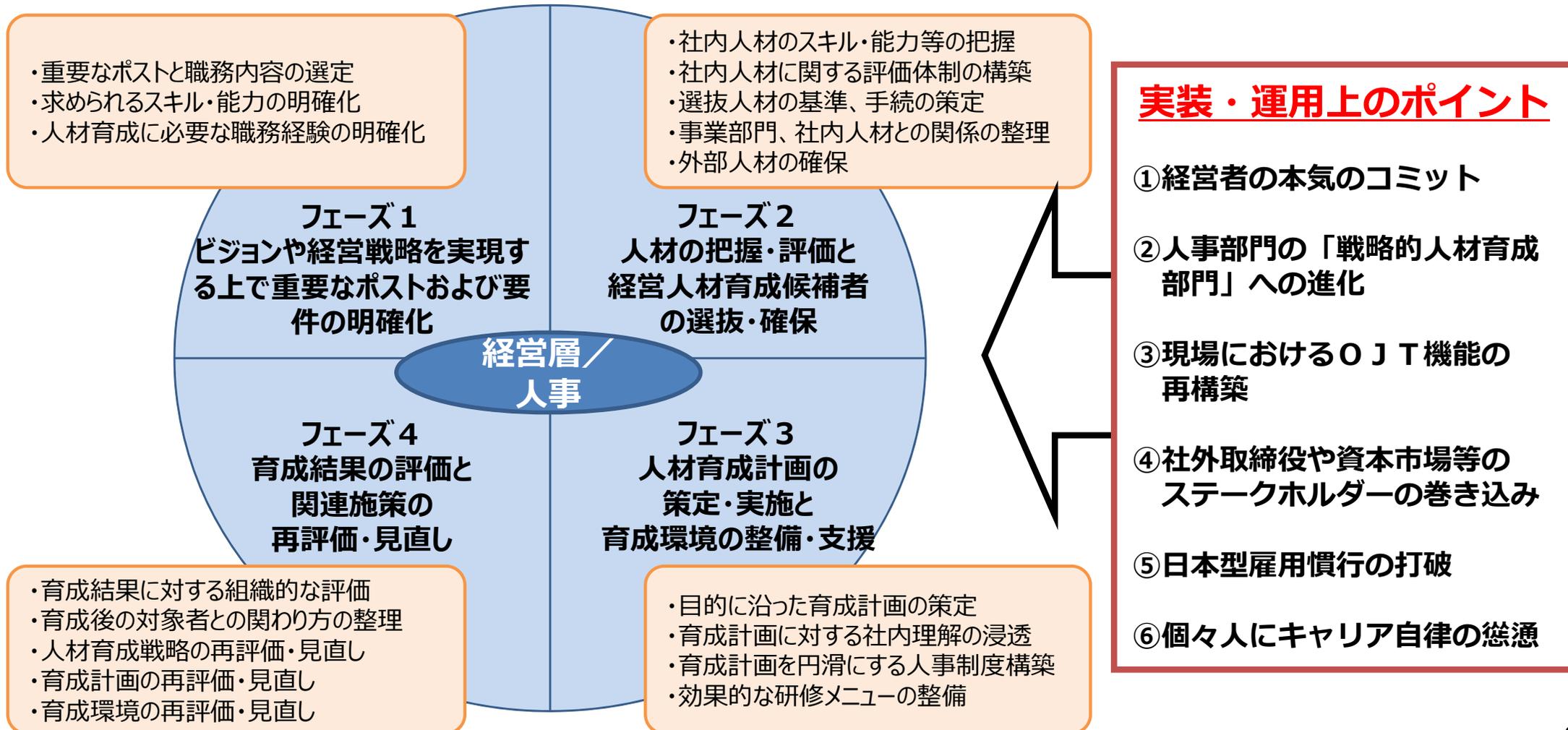
経営リーダー人材育成に向けた各プレイヤーの関わりと論点



「経営リーダー人材育成ガイドライン」の概要

- ガイドラインにおいては、下記の4つのフェーズごとに、①「取り組むべき制度・施策」、②この過程で直面する「課題」、③その課題を乗り越えるための「処方箋」の三要素で構成。
- 合わせて、これらのガイドラインを企業の中で実装・運用するためのポイントも明記。

フェーズごとの企業が取り組むべき制度・施策



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①

企業を取り入れるべき施策・制度

① 育成対象とする経営リーダー人材像の明確化

- ・経営戦略を実現するために重要なポストと職務内容の選定
- ・重要ポストを担う上で求められるスキル・能力の明確化
- ・求められるスキル・能力を育成するために必要な職務経験などの明確化

② 経営リーダー人材育成戦略の策定

- ・候補となる人材プールや育成方針を網羅した「経営リーダー人材育成戦略」の策定
- ・経営リーダー人材育成戦略に対する経営層の明確なコミットメント

③ 外部人材の確保

- ・外部から確保したい人材のスキル・能力の明確化

課題（例）

- ・ 経営層の職務内容（ジョブ・ディスクリプション）が定義されていない。定義づけをする際に現任者を前提として定義してしまうことにより、中長期的な視点で経営リーダー人材に必要なスキルや能力と合致しない。
- ・ 経営環境の変化が激しい産業分野においては、中長期的な事業領域・成長分野が明確でないため、経営リーダー人材の職務内容や必要な能力、人材像を特定することが難しい。
- ・ 長期雇用を前提とした年次管理等の日本型雇用慣行の下では、全員が経営者を目指すというキャリア形成モデルに従って現在の経営幹部も昇進しているため、経営リーダー人材の早期選抜・育成を戦略的に行っていくことについての理解が広がらない。

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②

処方箋（例）

- 自社を取り巻く環境変化を鑑みて5年先のビジネスシナリオを具体的に描き、そのシナリオを実現するための人材像をブレイクダウンし、明確化する。
- 経営幹部の資質・能力要件を明確にしたうえで、外部機関を活用してリーダー候補たる執行役員全員にエグゼクティブ・アセスメントを実施し、評価の客観性の確保に努めている。
- 役員層だけでなく、中期的に成長が期待される分野の部長職なども、経営戦略上、重要視しているポストとして選定している。
- 経営の「修羅場」経験を意識的に積ませるために、年代等に応じて不採算事業の整理、海外子会社のトップなどの「タフ・アサインメント」となるポジションを選定している。
- 社内で積めない経験を積ませるために、「武者修行」としてベンチャー企業や中堅企業等への出向を行っている。
- 経営リーダー人材育成の取り組みや人材プールの状況について、社外取締役にも説明し、取締役会や指名委員会等における議論の対象とする。
- 人事部門が、経営者や各事業責任者に対し、経営戦略や事業戦略において、どのような重点をおき、どのような人材を必要としているかを定期的に聞き取る。
- ビジネスモデルが大きく変化する状況では、「変化に柔軟に対応できること」を経営リーダー人材に求める要件としている。
- 経営トップ、役員、人事部門責任者が参加する人材委員会を毎月開催し、経営リーダー人材の必要性や戦略について議論する。加えて、社外取締役を核とした取締役会・指名委員会等における議論の対象とする。

企業がガイドラインを実装・運用するにあたってのポイント①

1. 経営者は、経営リーダー人材の育成に本気でコミットする

- **経営者は、自社の将来を担う次世代の経営リーダー人材の育成を最重要経営課題として、本気でコミットする。** 掛け声だけで人事部門任せにすることなく、育成のための方針や施策の検討・実行に**自ら積極的に関与し、「時間」と「労力」を注がなければならない。**

2. 人事部門は、経営・事業に貢献する「戦略的人材育成部門」へと進化する

- **人事と経営の融合はますます進む。** 人事部門には、旧来のやり方に固執することなく、経営や事業の方向性を理解し、その実現のために必要な経営リーダー人材を育成することが求められる。**経営者や事業責任者から頼られ、経営・事業に必要な人材を育成する「戦略的人材育成部門」へと進化しなければならない。**

3. 経営リーダー人材育成に適した「現場におけるOJT機能の再構築」を図る

- 経営リーダー人材の育成にあたっては、何と云っても**業務の中での経験の蓄積が最も重要**である。経営リーダー人材候補者が**早くから「修羅場」を経験**する中で、上司や管理職においてもより効果的なコーチングやフィードバックを通じて育成の効果を高められるよう、**現場におけるOJT機能を再構築しなければならない。** また、事業部による抱え込みを許さず、**「全体最適」の観点からリーダー育成を実行**することが重要である。

企業がガイドラインを実装・運用するにあたってのポイント②

4. 社外取締役や投資家は、経営リーダー人材の選抜・育成の方針（ポリシー）と進捗状況を徹底的にチェックする

- 経営リーダー人材の育成は、**企業の持続性、コーポレートガバナンスの観点からも重要なテーマ**である。社外取締役や投資家には、企業の成長戦略のために必要な経営リーダー人材が**適切に選抜・育成されているかをチェックすることが期待**される。

5. 「日本型雇用慣行」の限界を超克する

- 経営リーダー人材を意図的に育成する際に、横並びの年次管理や、年功的な処遇といった日本型雇用慣行がネックとなる。ポテンシャルのある**将来の経営リーダー人材候補を育成するためには、日本型雇用慣行にとらわれない、思い切った施策が必要**となる。

6. 働く人個々人は、キャリア自律を明確に持つ

- 経営リーダー人材の候補者には、**自らが「経営リーダーになりたい、なるのだ」という意思と覚悟が必要**である。一方で、**経営のプロフェッショナルとしての経営リーダーだけではなく、専門領域におけるプロフェッショナルとしての強みを活かす人材も組織には不可欠**である。社員一人ひとりが**キャリアを自律的に選択**することができるよう、**個々人が意識を変えていく**とともに、**企業・国レベルで必要な支援**が求められる。

