

企業価値向上に向けた経営リーダー人材の  
戦略的育成についてのガイドライン

平成29年3月

経済産業省

## 目次

1. 本事業の背景（問題意識）とメッセージ.....	1
○経営力こそが企業と日本経済の成長の鍵.....	1
○グローバルにおける経営リーダー人材育成の潮流.....	2
○日本における状況.....	3
○本ガイドラインの意義・狙い.....	5
2. 企業の実態調査概要.....	7
2.1 研究会の実施.....	7
2.2 アンケート調査.....	7
2.3 企業インタビュー.....	8
3. 経営リーダー人材育成のためのガイドライン.....	9
3.1 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.....	10
3.2 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.....	14
3.3 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.....	20
3.4 フェーズ4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し.....	26
4. 各プレイヤーに求められる役割.....	30
4.1 経営トップ・経営陣.....	30
4.2 取締役会.....	31
4.3 人材委員会 / 指名委員会.....	32
4.4 人事部門.....	32
4.5 事業部門.....	33
5. 経営リーダー人材育成への提言.....	34
(付録1) 経営リーダー人材育成の各企業の取り組み	
(付録2) 「経営人材育成」に関する調査結果報告書	
(付録3) 研究会における検討用資料	

## 1. 本事業の背景（問題意識）とメッセージ

### ○経営力こそが企業と日本経済の成長の鍵

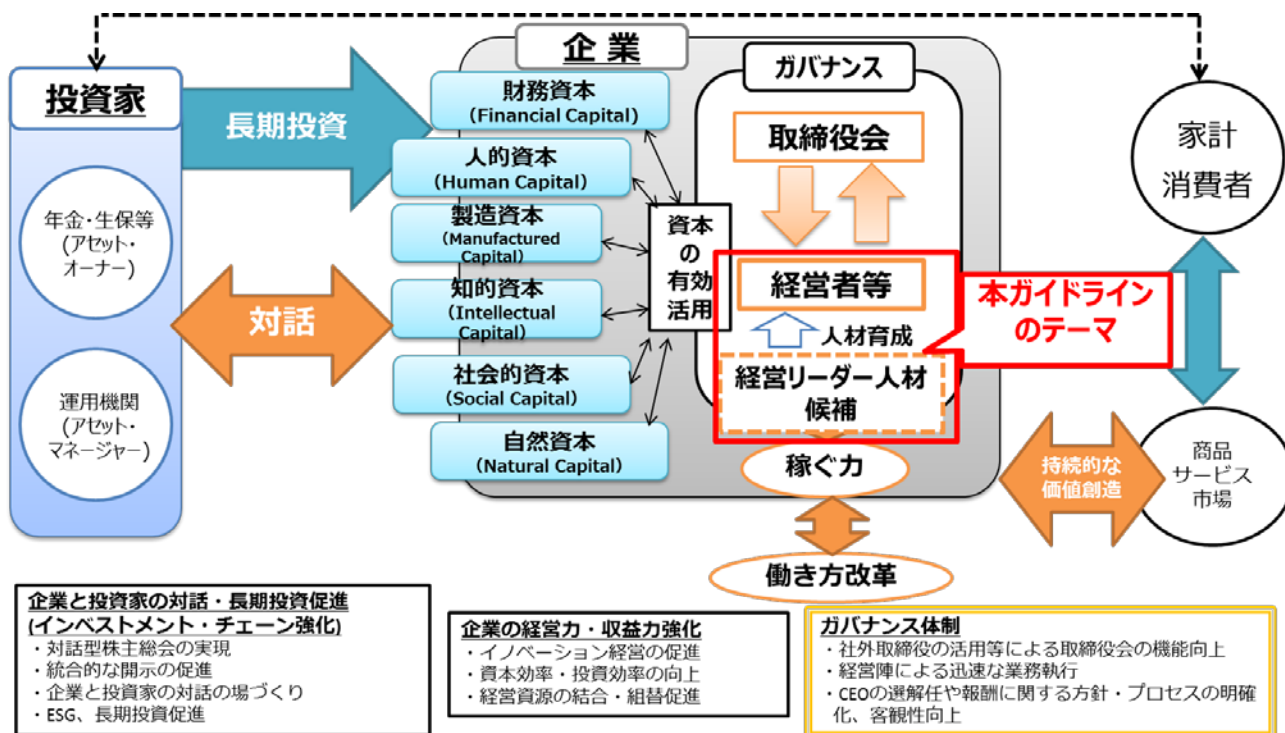
「10年後に、どれだけの企業と仕事が今と同じ形で残っているだろうか」

近年、IoT や AI・ビッグデータは圧倒的なスピードで進化を遂げている。これらの技術は、自動運転技術や Fintech、マーケティング領域での活用だけでなく、企業の生産現場における多品種少量生産の実現など、あらゆる分野で実用化され始めている。再帰的な学習を行う人工知能が人間の能力を超えるというシンギュラリティは近い将来に現実のものになる。第四次産業革命により産業構造の転換は加速し、グローバル競争が一層激しさを増す中、企業の競争環境は大きく変わりつつある。一方で、IMD による世界各国の競争力評価では、1990 年に 1 位とされた日本はその後のバブル崩壊とともにグローバルでの地位が転落し、2016 年には 26 位となった。こうした中、日本の競争力を強化し、成長を実現することは大きな課題となっている。

かつて「Japan as No.1」と言われた高度経済成長期には、「日本的経営」が世界で高く評価されていた。経済が右肩上がり成長し、経営環境が大きく変わらない中では、既存事業の成長が優先され、事業拡大の結果として自社事業や社内事情に精通した社内人材が経営を担っていた。しかし、短期間に経営環境が大きく変化する今日、旧来の経営体制では環境変化に柔軟に対応できない。こうした課題に対応し、日本企業が経営力を向上させ、持続的に成長するためには、社外取締役の活用や投資家との対話が重要な役割を担うため、企業にはグローバルで評価される適切なコーポレートガバナンスの適用が一層強く求められるようになってきている。

2014 年に、企業と投資家の望ましい関係構築し、適切なコーポレートガバナンスの実現に向けた「「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書」（通称「伊藤レポート」）が公表された。レポートの公表以降、各企業では中長期的な企業価値向上を目指し、投資家との対話に向けた様々なコーポレートガバナンスの取り組みが実行されてきている。また本年度、経済産業省では CGS（コーポレート・ガバナンス・システム）研究会をはじめとした研究会が開催されており、コーポレートガバナンスにおける各論の議論が進められているところである。

適切なコーポレートガバナンスの実現に向けて、「器」となる制度設計を行うことは重要であるが、一方で、企業を実際に動かすのは「人」である。このため、綿密に設計された制度の運用に実効性を持たせるためにも、器に注ぐ「酒」となる人材の育成が何より重要となる。特に、中長期の企業価値向上に向けた中心的役割を果たすべき、将来の CEO や CxO となる「経営リーダー人材」の量と質をいかに高められるかは、企業の持続的成長に決定的な影響を与え、競争力を継続的に向上させられるかどうかの鍵となる。



## 「経営リーダー人材の育成」と「コーポレートガバナンス」の関係

### ○グローバルにおける経営リーダー人材育成の潮流

多くのグローバル企業は、経営リーダー人材の育成に早くから取り組んでおり、世界共通の人事制度の導入などをはじめ、一般的な日本企業よりも先を進んでいることは周知の事実である。企業活動がグローバル化する中、こうした先進的なグローバル企業における取り組みを見ることにより、目指すべき方向性への示唆が得られると考えられる。

先進的なグローバル企業では、多くの場合まず競争優位に貢献する戦略上重要なポジション（キーポジション）を特定し、それに相応しい人材を育成するための仕組みとしてのタレントマネジメント等を実践している。さらに、CEOをはじめとした経営リーダー人材に求められる資質要件を明確にした上で、その候補となりうる人材を、経営層や人事部門の責任者が参画するプロセスによって評価・選抜し、必要な能力や経験を身につけるためのキャリア開発を計画・実行する後継者育成計画（サクセッション・プランニング）を実行している。また、仮に社内に適切な候補者がいない場合には、外部から、要件に適合する人材の獲得が行われている。

経営リーダー人材の育成にあたっては、経営リーダーとしてのポテンシャルを持っている人材を早期に選抜した上で、新事業の立ち上げや、不採算事業の改革、未経験の業務など、本人にとって難易度の高いポジションに配置（タフ・アサインメント）し、職場経験を通じて経営リーダー人材として必要な能力を身に付けさせている。

こうした全社的かつ計画的な経営リーダー人材の育成を実行できるのは、経営リーダー人材の戦略的な育成・獲得が重要な経営課題であることが社内に広く徹底されており、何と言っても経営トップ自らが経営リーダー人材の選抜・育成に時間と労力を使い、積極的

にコミットしているからである。さらに、その他の経営幹部等も後継人材の育成に深く関与しており、リーダーの育成に多くの時間を割いている。また、人事部門も人事の専門部隊として、選抜した人材の育成プロセスに深く関与し、候補者の評価や育成計画の策定・実行を支援している。

このように、先進的なグローバル企業の一部においては、「経営リーダー人材の育成」が経営上重要な課題と位置づけられ、経営のプロフェッショナルを丁寧に作り込んでいく仕組みができあがっている。

## ○日本における状況

これまで日本企業では、新卒一括採用から始まり（端的に言えば）「みんなが社長を目指して頑張り続ける」平等主義的な年功序列型の人事管理を維持・発展してきた。また、職能型の人事制度の中で、社内の様々な仕事を経験させ、企業独自のスキルや人脈を築かせることで優秀なジェネラリストの育成に注力してきた。こうした「メンバーシップ型」の日本型雇用システムは、右肩上がりの成長期においては、極めて上手く機能してきたが、低成長かつ技術進歩が早い時代においては様々な制度疲労を起こしている面もある。また、現在のように、ビジネスが多極化する中では、社内で共通の経験を培ってきた人材のみで構成される画一化された組織の競争力が相対的になくなってくる。特に経営リーダー人材のマネジメント能力という観点では、平等主義的な日本企業では、40才前後から管理職となりマネジメント経験を積み始める一方で、欧米の一部では、20才代、30才代の早い段階から実務を通じてマネジメント経験を積んでおり、同じ年齢で比較した際に培われる経験に大きな差が生まれている。さらに、先進的なグローバル企業では早期選抜を行い、候補者を対象に自社のフィロソフィーの徹底や経営リテラシーの教育を受けさせている。こうした違いは、多様な人材が働くグローバル企業で、経営層に日本人が少ない原因の一つともなっている。

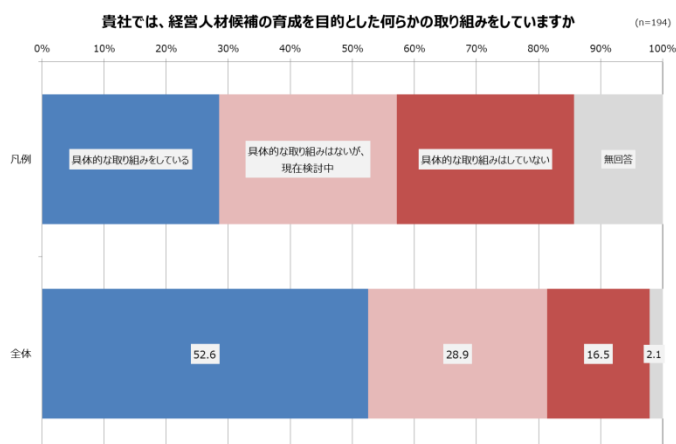
これまでも、一部の日本企業では人材の早期選抜が行われていたものの、スピード感、戦略性、大胆さが国際的なレベルで必ずしも十分なものとなっていない可能性がある。

一部の先進的な日本企業では、国内および海外子会社における人事制度の統一を目指し、成果型・職務型への移行を進めようとしている。こうした取り組みが進めば、世界中から優秀な人材を獲得できる可能性が高まると同時に、早い段階から選抜および育成が可能となり、結果として経営リーダー人材の量と質が高まっていくと考えられる。5年後、10年後には、経営リーダー人材の育成に取り組んだ企業と取り組まなかった企業との間で、差は歴然となっていることは間違いない。

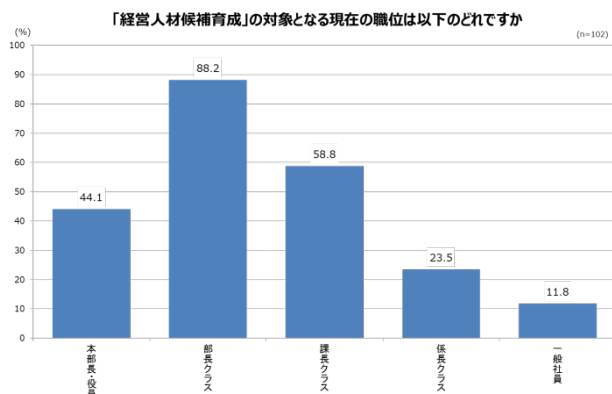
今回の調査・研究の一環として実施したアンケート調査によると、経営リーダー人材候補の育成を目的とした何らかの取り組みをしている企業は **52.6%**と過半数を占めている【図 1-1】。育成の候補となる対象者の現在の役職は、「部長クラス」が **88.2%**ともっとも多く、「課長クラス」が **58.8%**となっている【図 1-2】。また、経営リーダー人材育成のターゲットと想定しているポストとしては、「事業責任者」(**66.7%**)、「副社長・専務・常務」(**64.7%**)の比率が高い。「CEO・COO/社長」は **58.8%**となっている【図 1-3】。このこ

とからも、経営トップを若手段階から早期に育成する企業は多くないことがうかがえる。

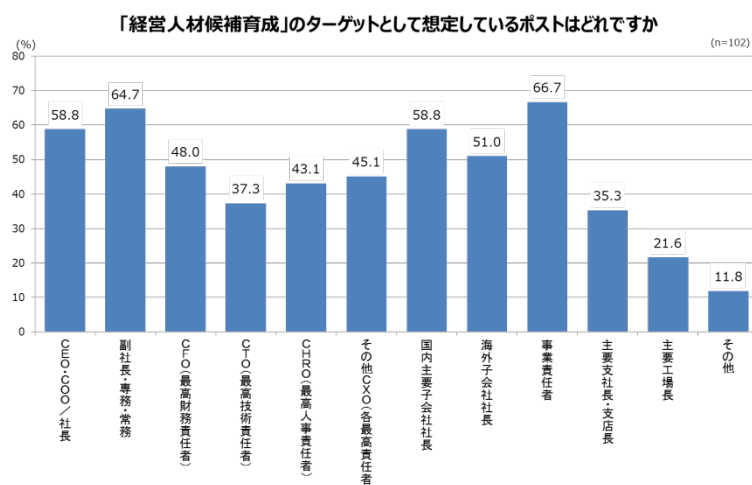
【図 1-1】 経営リーダー人材育成の取組状況



【図 1-2】 経営リーダー人材育成の対象となる候補者の現在の職位

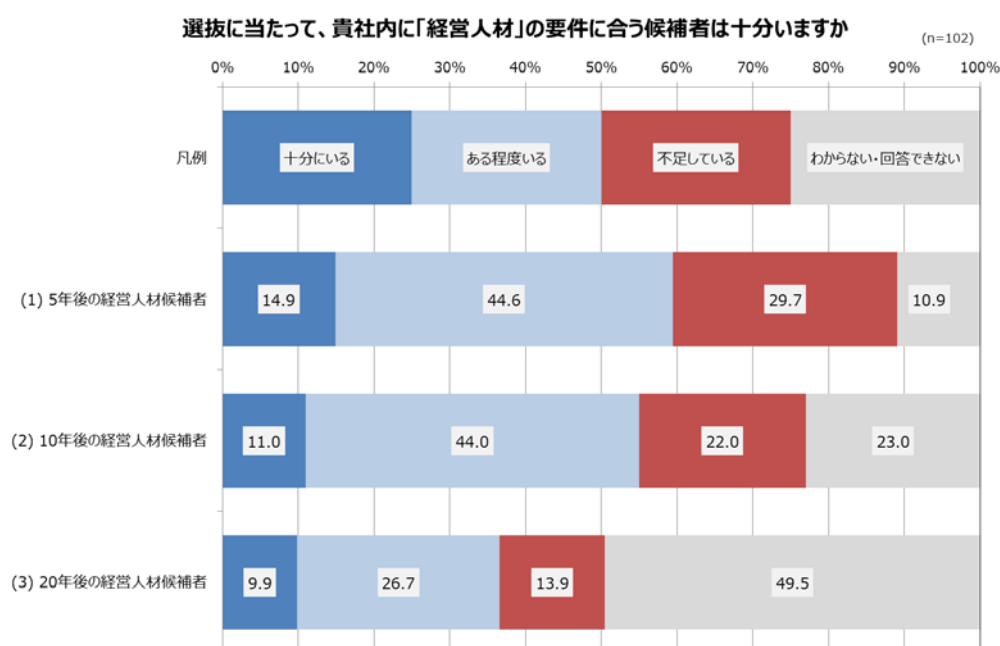


【図 1-3】 経営リーダー人材育成のターゲットとして想定しているポスト



また、経営リーダー人材の育成状況については、順調に確保・育成できていると認識している企業は37.6%にとどまり、経営リーダー人材育成の取組みをしている企業においても、52.9%が不安であると回答している。さらに、選抜にあたって、社内に経営リーダー人材の要件に合う候補者が十分にいるかどうかを尋ねたところ、20年後の経営リーダー人材の候補者はいるという企業は36.6%あるものの、5年後の候補者が不足しているとする企業も29.7%存在している。10年後や20年後をみると、「わからない・回答できない」の比率が高くなり、経営リーダー人材育成の確保・育成に向けては、多くの企業において課題となっていることがわかる【図1-4】。

【図1-4】 経営リーダー人材育成のターゲットとして想定しているポスト



## ○本ガイドラインの意義・狙い

将来のCEOやCxOとなるべき候補者の選抜を通じ、経営リーダー人材の育成を進めることは、旧来の日本型雇用システムからの脱却・進化に繋がる可能性がある。一方で、平等主義的な日本型雇用を脱しない限り経営リーダー人材の育成を効果的に進められないというパラドックスに企業は陥っているように思われる。今後、日本企業がこうしたパラドックスを乗り越え、経営リーダー人材の育成を戦略的に推し進めていくためには、経営トップが試行錯誤を繰り返しつつも覚悟をもって着実に取り組みを進められるための「道しるべ」となるガイドラインが有益である。

経営トップの覚悟を後押しし、経営リーダー人材の育成を進めていく上で、先進的な取り組みを行っている事例を整理・分析することにより、企業が取り組むべき制度や施策の輪郭をより明らかにすることができるのではないだろうか。同時に、取り入れるべき制度や施策に実効性を持たせるためには、具体的な現場での運用方法が重要な鍵を握っている。

そこで、本ガイドラインでは、様々な制度や施策を運用する上で企業が直面する課題と、それらの課題を乗り越えるための処方箋を具体的な事例により示していく。これらの事例は、これまでに先進的な企業が試行錯誤を繰り返す中で培ってきた英知である。

経営戦略は企業が置かれた事業環境や規模などによって異なるものであり、必然的に経営リーダー人材育成のあるべき姿にも多様性が存在する。したがって、本ガイドラインで提示する内容はあくまで一定の方向性を示すものである。記載されている事例がベスト・プラクティスとして経営者や人材育成に関わる全ての人の参考となり、各企業の実情に合わせた形での適用をご検討頂ければと思う。

また、経営リーダー人材の育成には終わりが無い。今後も、我が国で「ベスト・プラクティス」が着実に増え、本ガイドラインで提示する育成サイクルをまわし続け、それを踏まえて将来に渡ってガイドラインが改訂されていく事が望ましい。

最後に、本ガイドラインは、現在も経営リーダー人材の育成に取り組んでいる企業やこれから取り組もうとしている企業におけるリファレンスとしての活用や、企業が、資本市場をはじめ社内外のステークホルダーと対話する際の材料としての利用を想定している。日本企業が成長を遂げるための一助となるべく、より多くの方にご活用頂ければ幸いである。



## 2. 企業の実態調査概要

企業の実態調査として、経済産業省産業人材政策室において経営リーダー人材の育成に関する有識者、実務経験者を中心とした研究会を実施するとともに、東証一部上場企業に対するアンケートを実施した。加えて、企業ヒアリングを実施し、併せて約 200 社における経営リーダー人材の育成に関する企業の実態調査を行った。

### 2.1 研究会の実施

研究会の実施にあたっては、次の方々に委員としてご参画いただき、平成 28 年 10 月から平成 29 年 3 月にかけて 4 回の研究会を通じてご議論いただいた。

(氏名 50 音順・敬称略)

(座長)

一橋大学大学院商学研究科 教授 守島基博

(有識者)

法政大学大学院政策創造研究科 教授 石山 恒貴

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 鴨居 達哉

日本スポンサーズチュアート株式会社 代表取締役社長 辻 信之

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 松島 憲之

(実務経験者)

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 赤津 恵美子

カゴメ株式会社 執行役員 経営企画本部 人事部長 有沢 正人

日産自動車株式会社 人事本部 副本部長 井原 徹

帝人株式会社 経営企画本部経営戦略部 担当部長 武井 衛

株式会社日立製作所 人材統括本部 副統括本部長 田宮 直彦

(事務局)

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官 伊藤 禎則

一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所 所長 近田 高志 他

### 2.2 アンケート調査

経営リーダー人材育成に関する様々な施策の取組状況や、それらに対する課題認識、成果状況を把握することを目的として、東証一部上場企業 1,914 社を対象にアンケート調査を行った。

アンケート調査票は 2 部構成として、それぞれ以下を調査対象に送付した。

調査票 A 票：東証 1 部上場企業の「人材育成責任者」

調査票 B 票：東証 1 部上場企業の「代表者・CEO」

## ①アンケート調査方法

郵送配布・郵送回収

## ②アンケート調査結果

回収数 A 票 194 件 (回収率 10.1%)

B 票 127 件 (回収率 6.6%)

調査結果の分析にあたっては、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、成果状況を集計した。加えて、下記の経営リーダー人材育成の成果状況に関する4問について、いずれの質問も肯定回答である「5:まったくそのとおり」もしくは「4:どちらかといえばそのとおり」であった企業を、経営リーダー人材育成の取組について成果がでていない企業（高成果群）とし、いずれの質問も否定回答である「3:どちらともいえない」「2:どちらかと言えば違う」「1:まったく違う」であった企業を成果が出ていない企業（低成果群）として区分し、経営リーダー人材育成に関わる各施策の取組状況を比較分析した。

1. 候補について量について期待通り選抜できている
2. 候補について質について期待通り選抜できている
3. 選抜人材のパフォーマンスは期待どおり伸びている
4. 育成の取組により経営人材の質が高まってきている

※ 選択肢「3」（どちらともいえない）は肯定できないレベルと判断し、否定回答に分類した。

※分析結果の詳細は、（付録2）をご参照ください。

## 2.3 企業インタビュー

2.2のアンケートにご協力いただいた企業をはじめ、中堅・中小企業を含む27社の代表者・CEOや人材育成責任者にインタビューを行い、経営リーダー人材育成に係る現状や課題、課題を克服するための“処方箋”などについて伺った。

### 3. 経営リーダー人材育成のためのガイドライン

本ガイドラインの策定にあたり、有識者や企業実務家による研究会での議論、数多くの企業へのヒアリング、国内外の文献調査、上場企業の経営者および人材育成責任者を対象としたアンケート調査を実施した。

これらの結果を踏まえ、本ガイドラインでは、経営リーダー人材育成のための基本的なプロセスとして、以下の4つのフェーズで構成されるものと整理している。

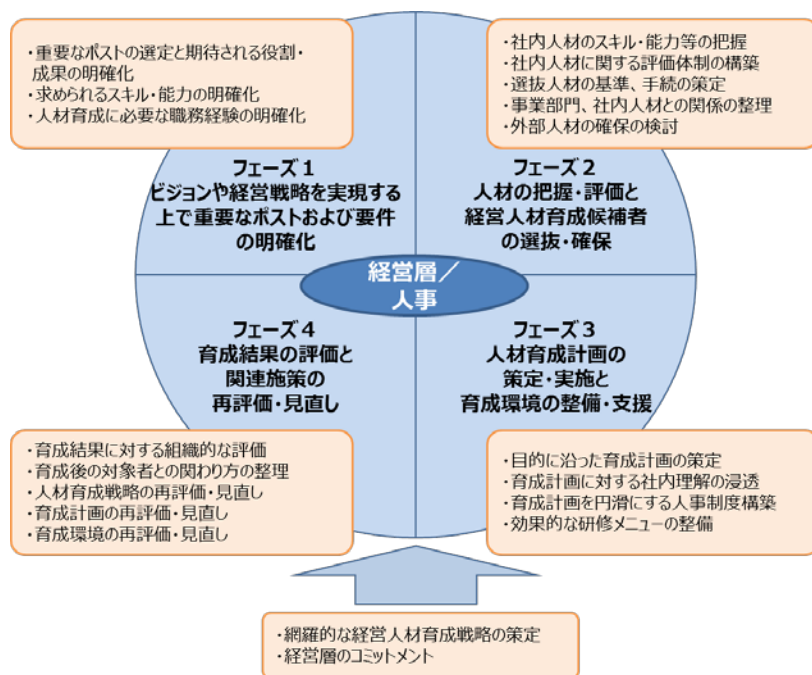
**フェーズ 1.** ビジョンや経営戦略を実現する上で重要なポストおよび要件の明確化

**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

**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

**フェーズ 4.** 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し

【図 2-1】経営リーダー人材育成を行うにあたって企業が取り入れるべき施策・制度



経営リーダー人材の育成にあたっては、これらの各フェーズにおいて、経営層、取締役会、人材委員会、人事部門、事業部門等の関係者が相互に連携しながら、各々の果たすべき役割を十分に果たした上で、PDCA サイクルを回し続けることが重要である。

本ガイドラインの 3.1～3.4 では、各フェーズにおける施策を検討する上での方向性と企業が取り組むべき施策・制度を示した上で、それぞれの施策・制度を実行する際に直面すると思われる課題およびそれらに対する処方箋をまとめている。さらに、4.1～4.5 は各プレイヤーが果たすべき役割を整理した上で提示している。ここで提示されている、課題や処方箋の具体的事例は、研究会での議論や、企業へのヒアリング、アンケート調査にもとづいたものであり、各企業において経営リーダー人材育成の在り方を検討する際の参考としていただきたい。

### 3.1 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

#### 【企業が取り組むべき施策・制度】

ビジョンや経営戦略を実現するために重要なポストを選定し、それぞれに求められるスキル・能力を明確化したうえで、そのスキル・能力を育成するために必要な経営リーダー人材育成戦略を策定することが必要。

#### 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の選定と期待される役割・成果の明確化
- ・ 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

- ・ 経営リーダー人材候補となる人材プールや育成の在り方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コミットメント

経営リーダー人材の育成方法は、各社それぞれの考えや事情によって様々な形があるが、国内外の先進的な取り組みを行っている企業の実例を見ると、いくつかの共通パターンが見られる。その出発点として、自社にとってどのような人材が必要なのか、育成対象とすべき経営リーダー人材像を明確化する必要がある。

そのためには、将来の経営環境の変化を前提とする中で、将来の自社が目指すビジョンや大きな方向性を想定し、その実現のために必要な経営リーダーの人材像を描く必要がある。そのうえで、ビジョン実現のための経営戦略を実行していくために、どのポストが重要となるのかを選定し、どのような役割を担い、どのような成果や貢献が期待されるのか、それぞれのポストを担う上で求められるスキル・能力は何かを明確にする。それによって、求められるスキルや能力を育成するために、どのような職務経験を経る必要があるのかが明らかとなる。

適切な職務経験を積ませる上では、縦割りや前例踏襲を排除し、若手に経営の経験を積ませるための「タフ・アサインメント」となるポジション、具体的な例としては、「不採算事業の整理」「海外子会社のトップ」などへの配置が重要となる。さらに、社内で培えない経験を積ませるために、「武者修行」として、ベンチャー企業および中堅企業への出向、国際機関や他組織への出向といった、外部との接点を考慮することも有効であることが浮かび上がってきた。

そして次に、そのような育成を実行するための、経営リーダー人材育成戦略を策定する。育成戦略では、必要となる経営リーダー人材の育成に向けて、その候補となる人材をどのようにプールし、育成機会を設けていくかを定めることが求められる。

これらのプロセスには、「経営層の強いコミットメント」が不可欠である。経営戦略を実現するために、どのような人材を確保する必要があるかは、最重要の経営課題である。また、自社の経営リーダー人材にどのようなスキルや能力、経験が必要であるかは経営者自

身にしか分からないところもある。したがって、経営リーダー人材育成の出発点となる本フェーズでは、とりわけ経営層の積極的な関与が必要不可欠となる。また、人事部門には経営トップと深くコミュニケーションをとり、人材育成戦略を運用レベルでの落とし込みを図っていく役割が求められる。さらに必要に応じて、そのような経営リーダー人材育成戦略が妥当であるかどうか、取締役会において議論することも重要である。

なお、本フェーズに関連するアンケート調査項目とそのスコアをもとに、経営リーダー人材育成の取り組みについて、成果が出ている企業（高成果群）と、そうでない企業（低成果群）の比較を行った。これらの企業群を比較すると、次の取り組みが成否のポイントとなっていることがうかがえた。

高成果群と低成果群でスコアの差が大きかったのは、「変化を見据え求められる人材像を明確にしている」ことであった。このことから、変化のスピードが速い事業環境を将来にわたって見据え、求められる人物像、人物要件を描き、そこに向けた人材育成計画をはじめとした施策・制度を整備していくことが重要であることがわかる。

また、次いで「外部獲得人材に求めるスキルや能力を明確にしている」「要件を満たす経営人材を実際に採用できている」「自社ならではのありべき人材像を明確にしている」の各設問で差が大きかった。※分析結果の詳細は、(付録2)をご参照ください。

経営リーダー人材に求められるスキルや能力、人物像を設定するにあたり、一般化されたものを借りてくるのではなく、自社のビジネスや事業環境に合ったものを検討し、設定していくことが重要であることが分かる。求められるポストに視点をおいてスキルや能力、人物像を明確化することは、社内のみならず社外からの人材獲得をスムーズに行う上でも重要である。

## 【現状および実行にあたっての課題】

本フェーズに関わる施策を実行するにあたっては、次のような課題に直面することが想定される。

### ① 育成対象とする経営リーダー人材像の明確化

- 経営環境の変化が激しく、中長期的な事業領域・成長分野が明確でないため、必要な能力や人材像を特定することが難しい。
- 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。

### ② 経営リーダー人材育成戦略の策定

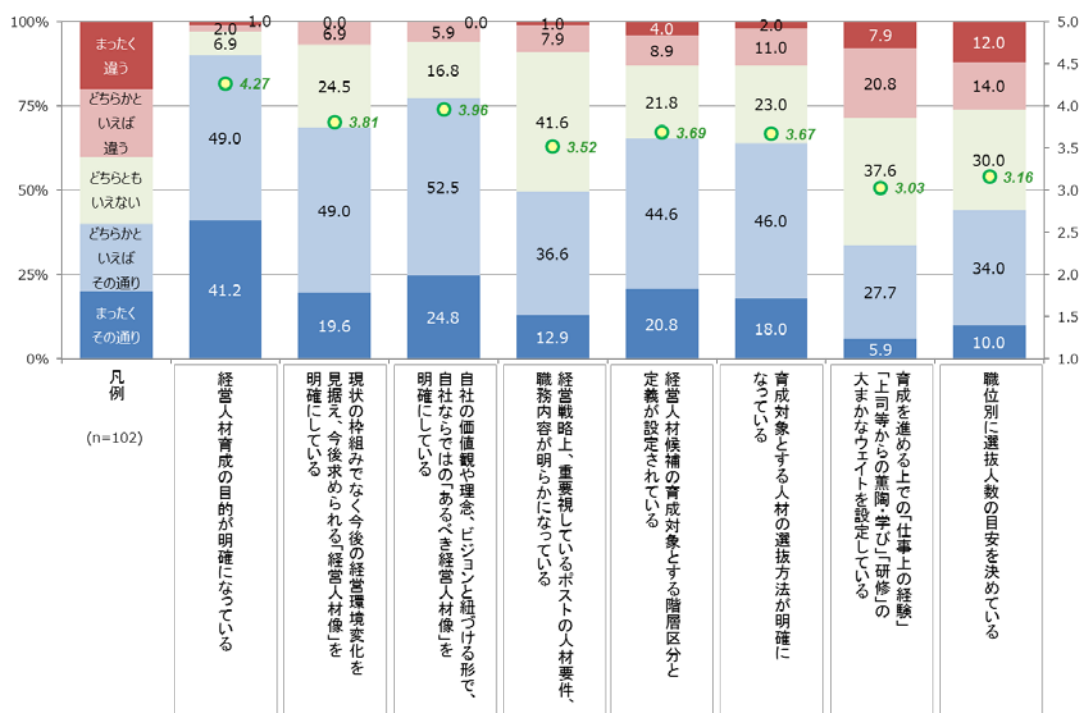
- 新卒一括採用や長期雇用を前提とした年次管理といった日本的雇用慣行のもと、全員が経営者を目指して頑張るという動機づけ、キャリア形成を行い、現在の経営幹部もその慣行のもとに昇進してきているため、経営リーダー人材の早期選抜・育成を戦略的に行うことの必要性への理解が広がらない。
- 育成の対象とするポストを選定する際に、社内のバランスを配慮するあまりに、一定

の職位層の全てが重要ポストと位置づけられてしまう。

なお、アンケート調査の結果からは、本フェーズに関する施策への企業の取組状況として、次のことが挙げられる。

- 経営リーダー人材育成の目的が明確になっている企業は 9 割以上にのぼり、また、経営リーダー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かについて、「全くその通り」「どちらかといえばその通り」と答えた人材育成責任者は 65.4%となり、経営リーダー人材育成の目指す方向については、多くの企業で取り組まれている。
- 一方で、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かについて、「全くその通り」「どちらかといえばその通り」と答えた人材育成責任者は 49.5%にとどまっている（以上【図 3-1-1】）。

【図 3-1-1】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に関する施策の取組状況



### 【課題に対する具体的な処方箋】

上記の課題に対する対応について、研究会での議論や先進企業へのヒアリング等を通じて、次のような取り組みが浮かび上がってきた。

#### ① 育成対象とする経営リーダー人材像の明確化

- 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ークダウンし、明確化する。経営リーダー人材はもとより、事業領域の専門家についてもそれぞれ明確化する。
- 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。(食品)

- 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。(自動車)
- 経営戦略上、重要視しているポストの後継者プールを階層別に設けるとともに、後継者の状況を共有できるようなシステムを整備する。(情報システム)
- 人事部門が、経営リーダー人材に求められるスキルや能力を明確化するために経営層にヒアリングし、その際、数年後の後継者に必要となると思われるものは何か具体的に尋ねる。(食品)
- ビジネスモデルが大きく変化する状況では、キーポジションや、そこに必要な要件を現時点で十分明確化することは困難であるため、「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。(サービス)

## ② 経営リーダー人材育成戦略の策定

- 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育成戦略と進捗状況について議論をする。
- 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。(電機)
- 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。(食品)

### 3.2 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

#### 【企業が取り組むべき施策・制度】

社内人材のスキル・能力を把握・評価し、経営リーダー人材として育成の候補とする人材を選抜するとともに、適切な人材がない場合の人材確保の在り方を検討することが必要。

#### ① 社内人材のスキル・能力の把握・評価

- ・ 社内人材の職務経験、保有するスキル・能力などの情報の把握体制の整備
- ・ 把握した社内人材に関する情報の評価体制の構築

#### ② 経営リーダー人材としての育成候補者の選抜

- ・ 選抜する人材の階層、人数規模、選抜基準、選抜手続の策定
- ・ 選抜に際しての事業部門や社内人材との関係の整理

#### ③ 外部人材の確保の検討

- ・ 外部から確保したい人材のスキル・能力の明確化と対象者の特定

フェーズ 2 では、経営戦略上必要とされる経営リーダー人材の要件に対して、社内人材がどのくらいのスキルや能力を持っているかを把握・評価することにより、経営リーダー人材として育成する候補の選抜を行うことになる。社内に適切な人材がない場合には、社外からの登用も含めて、人材確保の在り方を検討することとなる。ともすると、「いかに選抜するか」「いかに確保するか」に焦点が当てられがちだが、自社の経営リーダー人材育成戦略にもとづき、経営リーダー人材候補の層が厚くなるよう人材育成に注力していく必要がある。

社内人材のスキル・能力の把握・評価に際しては、職務経験や保有するスキル・能力などの情報を把握するための体制や、様々な人事情報を統合的に管理するデータベースを整備することが有効である。この際、ビッグデータや人工知能なども駆使した、いわゆる「HRテクノロジー」の活用も有効である。また、把握した情報が適切であるかどうかの判断には、外部の専門家や人事部門の担当者によるアセスメントを行うことも考えられる。

これらの基盤のもとで、経営リーダー人材の候補を、業績と資質（リーダーシップや自社の行動指針、バリューなど）によって評価し、可視化することが重要である。例えば、経営リーダー人材育成で有名な GE には、「9 ブロック」という人事評価の仕組みが以前から活用されてきた。これは、「業績」と「バリュー」の 2 軸のレベルをそれぞれ 3 段階に分け、9 つに区分したブロックに社員をプロットし、対象者の位置づけを可視化するツールである。このツールを用いて各社員の将来的なポテンシャルを評価し、後継者の育成・配置のために活用されてきた。こうした取り組みは世界中の企業が手本としてきたが、GE ではこうした人事評価の仕組みを 2016 年末に取りやめたとされる。この背景には、競合をはじめとした事業環境変化に対応していくためには、定期的な会議体での話し合いを通じた評価からスピード感のある人事評価の仕組みへと変化していく必要があったからであ



る。これまで以上にフィードバックや評価を日常業務の中に溶け込ませ、業務を通じて上司部下の間で対話を通じた評価へと変えていくこととなったとされる。

経営リーダー人材としての育成候補者を選抜する際には、どの階層から選抜をはじめめるのか、どのような基準で選抜をするのか、社内からの公募にするのか部門からの推薦とするのか、といった選抜手続き等を策定することが求められる。特に、早期からの選抜を行う場合には、ポテンシャルに基づいた評価も必要となるため、上司による恣意的な判断とまらないよう選抜基準を明確にしたり、選抜されなかった人材に対する継続的なフォローの仕方を工夫することも必要となる。これまで日本企業の多くが年功序列による人事、組織づくりを行ってきた。しかし、将来の経営リーダー人材の候補となる優秀な人材を早期に見出し、これまで経験したことがない分野の事業や「修羅場」と呼ばれるような現場や事業を通じた経験、または教育機会を通じて、将来の経営リーダー人材として育成する取り組みが広がりつつある。これは、現在の経営リーダー人材の候補者が過ごしてきた時代の大半が経済の低成長期にあたり、事業を立ち上げたり、大きく成長させたりした経験をもつ候補者が少ないことも背景にある。こうした将来の経営リーダー人材候補を早期に選抜し、適切なタイミングでこうした経験の場に送り出し、計画的に成長の機会を提供していくことが必須である。

一方で、こうした選抜にあたって、往々にして、優秀な人材を事業部門が抱え込んでしまうという問題が指摘される。フェーズ1で定めた「経営リーダー人材育成戦略」を踏まえて、全社的な観点で人材を育成するために、本フェーズにおいても、経営層のコミットメントと選抜プロセスへの積極的な関与が不可欠である。そのうえで、経営層や各事業部門の責任者、人事担当役員などが参加する人材委員会等において、全社的な観点からの経営リーダー人材候補者の評価・選抜を行うことが必要となる。特に事業を現場で支えるミドルマネジメントが、経営リーダー人材育成戦略は将来に向かって全社的な観点で策定されたものであることや、その趣旨を深く理解し「腹落ち」することが肝要である。

また、適切な経営リーダー人材が社内にはない場合は、外部から経営リーダー人材候補を獲得することも選択肢として存在する。その際は、はじめから経営トップとして採用するよりも、事業部長や執行役員として採用し、社内での経験を積ませた上で経営トップとする方が円滑に進むケースも多い。もちろん、危機時に経営トップとして改革を断行することが求められるケースもある。さらには、将来のビジネスシナリオを実現する人材を個人として確保するのは別に、企業買収によって優秀な人材をチームとして丸ごと獲得する方法もある。このように、企業を牽引する将来の経営リーダー人材は、内部だけでなく、外部にも目を向け、人材像に適う優秀な人材を獲得していくことが求められる。

なお、本フェーズに関連するアンケート調査項目とそのスコアをもとに、経営リーダー人材育成の取り組みについて成果がでている企業（高成果群）と、そうでない企業（低成果群）の比較を行った。これらの企業群を比較すると、次の取り組みが成否のポイントとなっていることがうかがえた。

高成果群と低成果群でスコアの差が大きかったのは、「職務経験、能力の情報把握体制が構築されている」、次いで「候補者リストアップ方法及び基準が明確になっている」、「人材

候補の階層別選抜基準を明確に設定している」であった。※分析結果の詳細は、(付録 2)をご参照ください。

このことから、曖昧な基準やトップの独断などによって経営リーダー人材候補の選抜を行うのではなく明確な基準に沿って継続的に運用していくことが重要であることがわかる。また、基準に照らした適正な評価・選抜を行っていくためには社内人材の各種の情報を収集できる体制がインフラとして整備していくこともポイントとなる。

### 【現状および実行にあたっての課題】

本フェーズに関わる施策を実行するにあたっては、以下のような課題に直面することが想定される。

#### ① 社内人材のスキル・能力の把握・評価

- 人事データベースを導入しているが、労務管理や給与管理にとどまり、部署での役割や業務経験などが十分把握できない。

#### ② 経営リーダー人材としての育成候補者の選抜

- 経営リーダー人材の候補となる人材プールの適正な規模を決めることができない。
- ポテンシャルによる評価基準が明確でないため、早期選抜を実施できない。
- 候補者の上司以外が評価に関与しないため、上司による恣意的な評価でしか判断できない。他部門の候補者の評価ができない。
- 「優秀な部下の抱え込み」が起こってしまう。
- ある一定の階層別研修の修了者によって経営リーダー人材候補の人材プールを構成したため、年次管理と変わらない状況に陥ってしまう。
- 経営リーダー人材本人に選抜されたことを通知すると、「自分はファストトラックに乗った特別な存在なのだ」と強く意識し、業務に向かう姿勢が変わってしまったり、周囲と協調して業務を行うにあたって支障になってしまう。

#### ③ 外部人材の確保

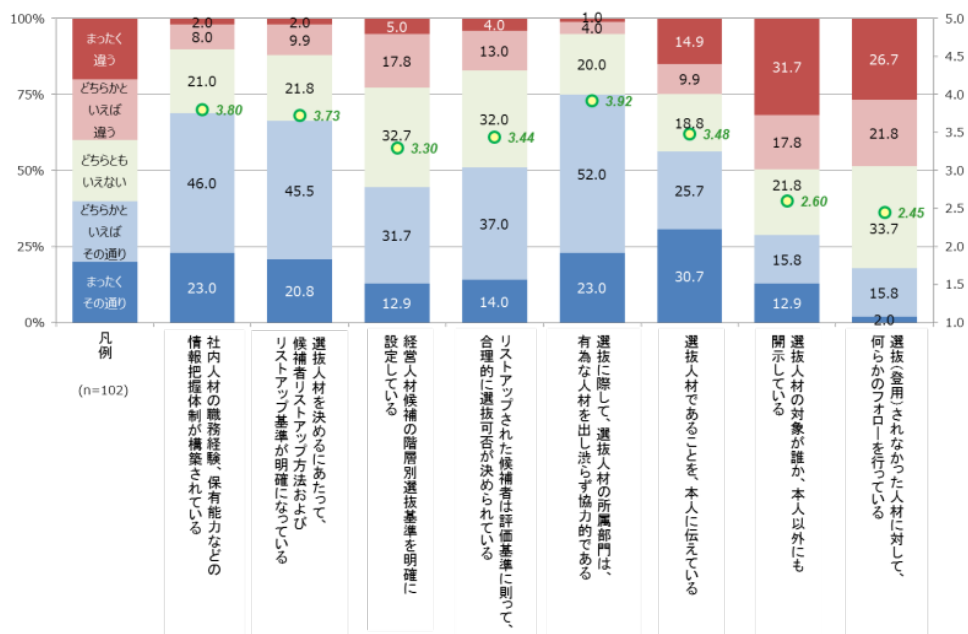
- 職能型の人事制度を運用してきたため、それぞれのポストにおける能力要件が明確にできておらず、外部人材に求める能力要件が定義できない。「仕事ができる人」といった抽象的なリクエストとなる。
- 外部から優秀な人材を獲得する際に、従来からの人事制度に基づく報酬水準では外部人材が期待する処遇ができない。
- 海外子会社の幹部などの重要ポストに外国籍の人材を獲得しようとする、日本企業と海外企業との間で報酬の格差が大きいため思うような人材の獲得が難しい。

なお、アンケート調査の結果からは、本フェーズに関する施策への企業の取組状況として、下記が挙げられる。

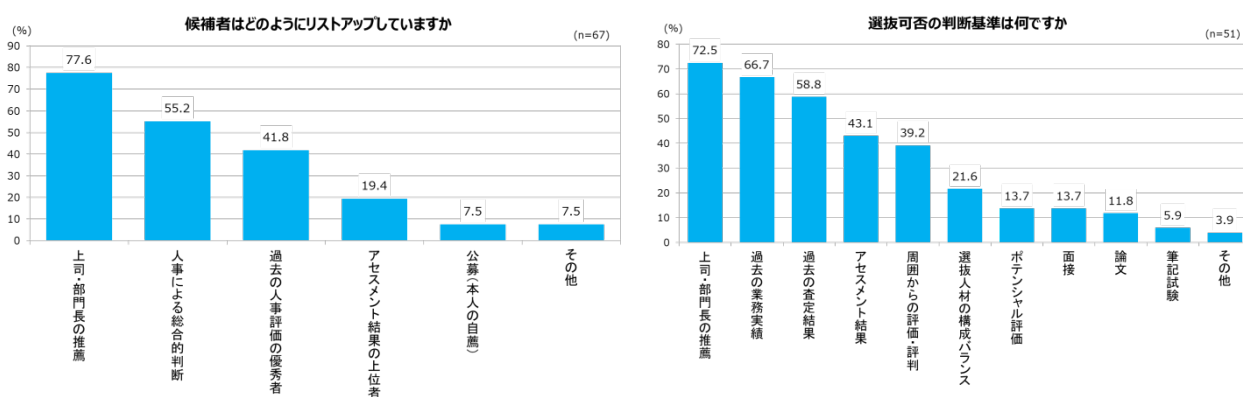
- 選抜に際して、所属部門は有為な人材を出し渋らず協力的であるとする企業は 75.0%であった。また、「社内人材の職務経験、保有能力などの情報把握体制が構築されている」「候補者リストアップ方法および基準が明確になっている」についても実施率が高かった。

- 「選抜人材の対象が誰か、本人以外にも開示している」「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」については、約半数の企業が実施していないと回答した（以上【図 3-2-1】）。
- 候補者のリストアップ方法としては、「上司・部門長の推薦」が最も多く、「人事による総合判断」「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」が最も多く、「過去の業務実績」「過去の査定結果」が続く。経営リーダー人材候補者の選抜にあたって、上司・部門長の影響が大きいことがわかる【図 3-2-2】。
- 社長・CEO が育成対象の最上位層の選抜人材については全員をよく把握しているとする社長・CEO は 97.4%、人材育成責任者は 93.6%で、社長・CEO が最上位以外の選抜人材についてもプロフィール等を一通り把握しているとする 61.0%だった。
- 経営リーダー人材の外部採用に関して、「外部から採用したことがない」企業が 26.3%を占めた。また、外部採用したことのある企業のうち、「要件を見たず経営リーダー人材を外部から採用できている」とする企業は 62.2%となり、「外部採用した人材が期待通りの成果を上げている」は 74.3%となった【図 3-2-3】。分析によると、外部人材に求めるスキルや能力を明確にしている企業ほど、要件を満たす経営リーダー人材の採用、採用した経営リーダー人材の成果創出ができていたことがわかった。

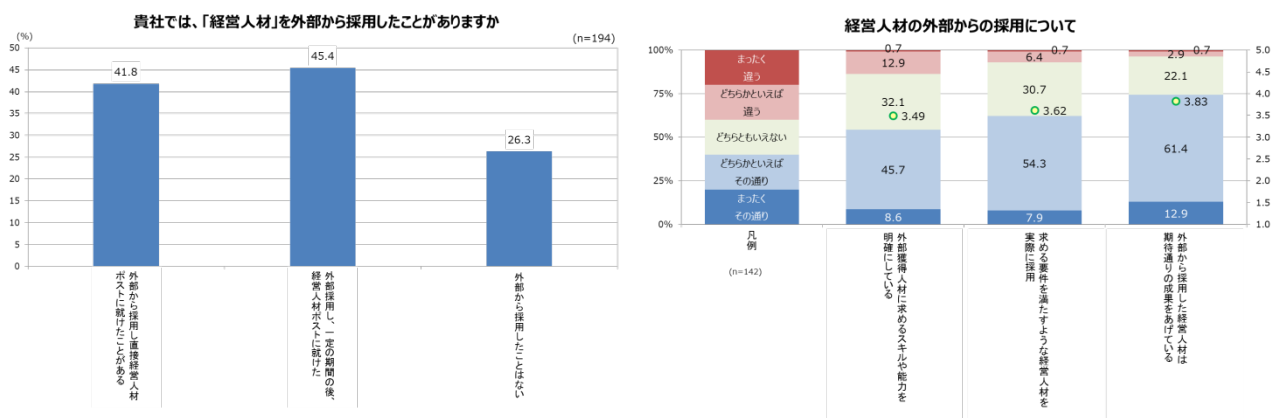
【図 3-2-1】 人材の把握・評価と経営リーダー人材育成候補者の選抜・確保に関する施策の取組状況



【図 3-2-2】 経営リーダー人材候補者のリストアップ方法と選抜可否の判断基準



【図 3-2-3】 経営リーダー人材の外部からの採用状況



【課題に対する具体的な処方箋】

上記の課題に対する対応について、研究会での議論や先進企業へのヒアリング等を通じて、下記のような取り組みが浮かび上がってきた。

① 社内人材のスキル・能力の把握・評価

- 人事部門担当者が日ごろから事業部門の会議等に参加し、経営リーダー人材候補者と接する事で能力・人となりを深く把握している。(システム)
- 人事部門担当者に人材評価(アセスメント)の専門的なスキルを身につけさせる。(電機)
- 研修の後に懇親会を設けるなどして、経営層が経営リーダー人材候補者と接触し、経営層が候補者を見極める機会を意識的につくっている。(建設)
- 従業員から新規事業プランを募り、モチベーションを高めながら、優秀な若手人材を見出す機会としている。(製造)
- 指名委員会に属する取締役が経営リーダー候補者のリストを提示するが、必要に応じて、平常時から社外取締役が候補者と接することが出来て、能力等を見極める機会を設ける。(電機)
- 経営リーダー人材は組織を動かすリーダーシップ力と全社的な観点を持っているかど

うかで選抜・評価することになっている。(製造)

- 外部の専門機関を活用してエグゼクティブ・アセスメントを実施し、第三者の視点で経営リーダー人材としての資質・能力を評価している。(食品)

## ② 経営リーダー人材としての育成候補者の選抜

- 経営層と人事部門が連携したコミッティを定期的実施し、経営リーダー人事候補者の選抜と評価を行っている。(自動車)
- 部長クラス以上の候補者は経営層と本社人事部門が選抜し、それ以下の層については事業部門で選抜するなど、役割分担を明確化する。
- 経営幹部候補者に、外部機関による研修・アセスメントを受けさせ、幹部候補者の絞り込みの参考資料にしている。(食品)
- 早期選抜にあたって、ポテンシャルとコンピテンシーによる評価を行っている。(自動車、システム)
- 社員に機会を平等に提供する観点、ポテンシャルを重視して広く人材を募る観点から、人材プールへのエントリーの段階は公募しており、応募者に対して選抜を行っている。なお、選抜プログラムは、採用・内定段階から案内しており、入社時点から選抜される人材もいる。(食品)
- 選抜階層ごとに人材プールの入れ替えを行うことを前提とすることにより、選抜から漏れても挽回ができる仕組みをつくっている。その結果、早期選抜を行うことへの懸念を抑えることができる。(食品)
- 漏れた人材層を念頭に社内において徹底的に表彰制度やビジネスコンテストを実施し、「こちらで活躍するぞ」とプロフェッショナル化を応援することとしている。(出版)
- 経営リーダー人材候補者の早期選抜とは別に、役員の推薦により経営リーダー人材候補者としてリストアップする仕組みを設け、役員のサクセッション・プランニングが確実に実行されるよう工夫している。恣意的な推薦が行われないように複数の役員からの推薦や人材委員会によるチェックを必須としている。(食品)
- 創業家とはアドバイザー・ボードを設置し、数ヶ月に1度、社内の重要政策や人事などに関する意見交換を実施して意識共有を図るようにしている。そのプロセスを通じて、経営リーダー人材育成の方針についても理解を得る。(製造)
- 過去にとった行動をコンピテンシーに照らしてインタビューするとともに 360 度評価などのアセスメントを通じて評価を行う。

## ③ 外部人材の確保

- 社内に適切な経営リーダー人材がない場合は、外部から獲得を行う。その際は初めから経営トップとして採用するのではなく、事業部長や執行役員として採用し社内での事業経験を積ませるように計画している。
- 事業部門の幹部には自社商品の深い知識が求められるなど、プロパーが担うべきポジションと外部からの獲得を選択肢に入れるポジションを区分している。(食品)
- 外部からの獲得の際には、まず契約社員として雇用し、特別な報酬水準で処遇することもある。

### 3.3 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

#### 【企業が取り組むべき施策・制度】

選抜した人材について、経営リーダー人材育成戦略に沿った配置・研修などの人材育成計画を策定・実施し、人材を育成する環境を整備・支援することが必要。

#### ① 個別の人材育成計画

- ・ 選抜した人材の育成目的に沿った職務経験や研修を付与する人材育成計画の策定
- ・ 育成計画に沿った育成プログラムの実施

#### ② 育成環境の整備

- ・ 人材育成計画や育成プログラムに対する社内（管理職）の理解の浸透
- ・ 人材育成計画の実現や外部人材の獲得を円滑にする人事制度の構築
- ・ 効果的なOJTやOff-JTを実現するための研修メニューの整備

フェーズ3では、選抜した経営リーダー人材候補者それぞれについて、育成戦略に沿った配置・研修などの人材育成計画を策定・実施するとともに、育成環境の整備・支援を行う。

アメリカのコンサルティング会社ロミンガー社の調査によると、経営リーダー人材としてリーダーシップを発揮する人たちに「どのような出来事が有益であったか」と尋ねたところ、仕事上の経験に関することが70%、上司やそれ以外の上位者あるいは取引先の経営者との関係から学んだことが20%、研修で業務上の問題解決について学んだことが10%となっている。

この70-20-10という比率は、選抜した経営リーダー人材候補者に対する育成計画を練る上で、多くの企業において賛同されているところである。個々の候補者が、期待されるスキルや能力を伸ばすために、それぞれ個別に育成計画を策定し、実施することになるが、単に研修を提供するだけではなく、経営リーダー人材として成長するために必要な職務経験の機会や、能力の強み・弱みに対するコーチングやフィードバックなど、有機的な育成プログラムが必要である。

「仕事上の経験」を通じた育成を行う代表的なものとして、困難な課題を割り当てる「タフ・アサインメント」を通じた成長を促す取り組みがある。新事業の立ち上げやベンチャー企業や投資先への出向、不採算事業の再建、海外子会社のトップ、あるいは、本人がこれまで経験したことのない業務分野など、あえて困難なポストにつけることによって、経営者としての知見や経験の幅を広げることにつながる。特に、グループ会社や投資先のベンチャー企業、海外子会社の社長などへのアサインを通じて、これまでの「事業」や「部門」のマネジメントから「企業」を経営する機会を得る。事業責任を負い、外部からの目に晒される事で、これまでとは異なる視点、価値観をもって事業を経営することは将来、経営リーダーを担う上で貴重な経験となる。また、「武者修行」としてベンチャー企業や中堅企業への出向などを通じて外の空気を取り入れる事も重要である。

そして、育成プログラムを効果的なものとするためには、本人を取り巻く育成環境を整

備することが重要である。経営リーダー人材候補者は、主務業務をもちながら、育成プログラムを受けることが一般的であり、上司の理解が不可欠である。また、タフ・アサインメントとして困難な業務に異動させることも、社内の関係者の理解なしには為しえない。

また、海外グループ会社も含めた人材育成や、あるいは外部人材の獲得を円滑に行うためには、人事制度の整備が必要となる。特に、優秀な経営リーダー人材候補は世界的に獲得競争が激しいことから、年功的な日本の処遇制度では対応するのが困難な場合がある。

加えて、経営リーダー人材となるためには、未経験業務に関する知識も含めた幅広いスキルや能力が必要となるため、効果的な OJT や Off-JT を実現するための研修メニューの充実も必要である。多くの場合、OJT は「今、必要なことを学ぶ」ために行われるため、事業や企業経営を俯瞰したり、キャリアの棚卸をしたり、新しい気づきを得る機会としての Off-JT の役割も大きい。従来からの知識付与型の研修に加え、実際のビジネスの課題を扱うアクションラーニングや職場での業務シミュレーションを取り入れて研修メニューを構成する企業や、NPO に派遣し、社会課題の解決に挑むプログラムを設ける企業も増えてきている。

上述のとおり、経営リーダー人材の育成には、社内の様々な関係者の理解と支援が必要であり、これを実現するためにも、やはり、経営層のコミットメントと深い関与が重要となる。タフ・アサインメントのための人事異動や各事業部門での効果的な育成が実行されるよう、人事部門任せにするのではなく、経営層が先頭に立って、経営リーダー人材候補者の育成に時間と労力をかけることが重要なのである。GE の CEO ジェフリー・イメルト氏は自身の時間の 1/3 を人材育成に掛けていることを公言していることが知られている。

なお、本フェーズに関連するアンケート調査項目とそのスコアをもとに、経営リーダー人材育成の取り組みについて成果がでている企業（高成果群）と、そうでない企業（低成果群）の比較を行った。これらの企業群を比較すると、次の取り組みが成否のポイントとなっていることがうかがえた。

高成果群と低成果群でスコアの差が大きかったのは、「経営層から薫陶を受ける機会もプログラムに含める」、次いで「育成の為の教育カリキュラムが体系的に構築されている」、「配置が効果的に行われるよう十分な調整をしている」であった。※分析結果の詳細は、（付録 2）をご参照ください。

高成果群の企業では、経営戦略と連動した人材育成戦略、さらにそれを実現する育成計画、育成プログラムと体系的に整備され、運用されていることがわかる。また、経営トップが経営リーダー人材育成に強くコミットし、人材育成の戦略部分だけではなく、教育の場面にも関与していることが成果創出にあたっての分水嶺となっていることがここからもわかる。また、教育を目的としたアサインメントの機会をはじめ、事業部門の理解と協力を欠くことができない場面も多い。こうした際には人事部門が関係部門との調整を丁寧に行い、スムーズに運用されるよう下支えしている姿が浮かびあがる。

## 【現状および実行にあたっての課題】

本フェーズに関わる施策を実行するにあたっては、以下のような課題に直面することが想定される。

### ① 個別の人材育成計画

- 経営リーダー人材候補者全員に対して人材育成計画を策定したいが、全員の計画策定や定期的に育成状況を確認するための体制が整備できない。
- 「誰が経営リーダー人材候補者なのか」が候補者の上司を含め社内で明らかにされないため、育成計画の策定にあたって事業部門の協力が得られにくい。

### ② 育成環境の整備

- 事業部門が優秀な人材を抱え込み手放さないため、他部門での多様な経験を積ませることができない。
- 海外拠点では育成のための人材受け入れの余力がないなど、タフアサインの異動先が限られている。
- 業務の中で互いにフィードバックをする習慣がなく、経営リーダー人材としての強みや課題の指摘ができていない。
- 選抜されていることを周知していないため、上司の理解が得られにくい。
- 研修に経営トップが関与しているものの、冒頭の挨拶程度にとどまっている。
- 研修プログラムの企画段階で、ビジョンや経営戦略の実現のための経営リーダー人材育成という本来の目的と乖離し、外部の研修機関等のプログラムを導入してしまう。

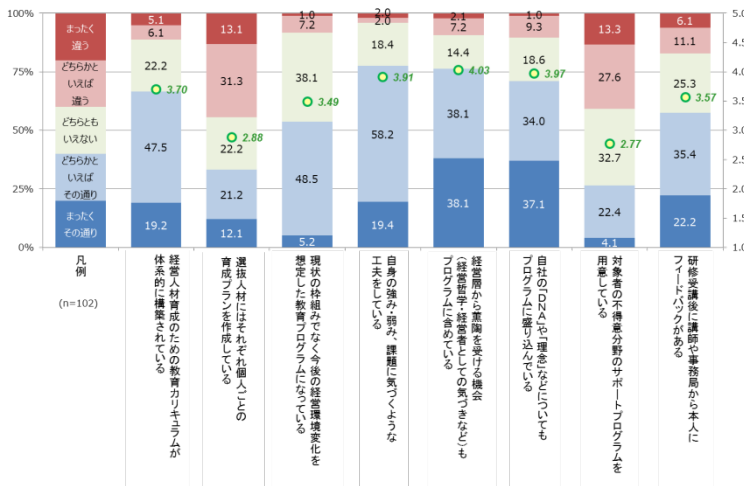
なお、アンケート調査の結果からは、本フェーズにおける企業の現状として、下記が挙げられる。

- 人材育成計画の策定・実施に関し、「自身の強み・弱み、課題に気付くような工夫」「経営層から薫陶を受ける機会」「自社のDNAや理念などのプログラム」を実施している企業は、それぞれ7割を越える結果となった。
- 一方、「個人ごとの育成プランを作成している」「対象者の不得意分野のサポートプログラム用意している」企業の比率は低かった（以上【図 3-3-1】）。
- またこれに関連し、個々の選抜人材の育成計画の策定にも深く関与しているかについては、「全くその通り」「どちらかといえばその通り」と答えた人材育成責任者は51.3%となった。また、高成果群の人材育成責任者では85.0%、低成果群では31.6%となった。おおよそ半数の企業で、選抜人材のそれぞれの育成計画を事業部任せにせず、人材育成責任者が深く関与しており、関与の有無や度合いが成果創出に影響があることが分かる。
- 育成環境の整備・支援に関連して、通常配置でなく、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かについては、「全くその通り」「どちらかといえばその通り」と答えた人材育成責任者は56.3%となった。

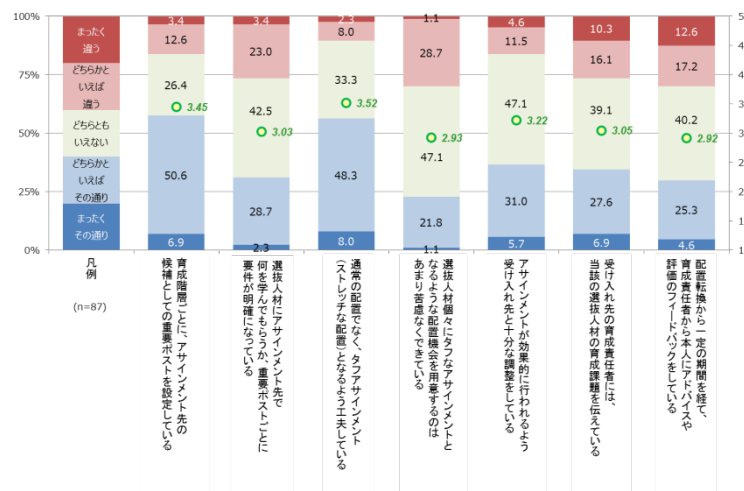


- アサインメントが効果的に行われるよう受け入れ先と十分な調整をしているかについては、「全くその通り」「どちらかといえばその通り」と答えた人材育成責任者は 36.7% となった。また、タフ・アサインメントとなるような配置機会を用意するのが苦慮なくできている企業は 22.9%にとどまっている（以上【図 3-3-2】）。
- アサインメントが効果的に行われるよう十分な調整を行っているかどうかは、高成果群と低成果群の実施度合の差が大きく、タフ・アサインメントが効果的に実施されるよう、人事部門が事業部門と調整を行うなど配慮して進めることが重要であることが分かる。
- なお、アサインメント先としては、「既存の事業部門の責任者」が最も多く、「関連会社の責任者」「新規の事業部門の責任者」が続く。また、アサインメントをする際に重視するポイントは、「経営全般に関与する経験」が最も多く、「困難な課題を持っている組織の経験」「海外経験」「本人にとって未経験の業務」が続く（以上【図 3-3-3】）。

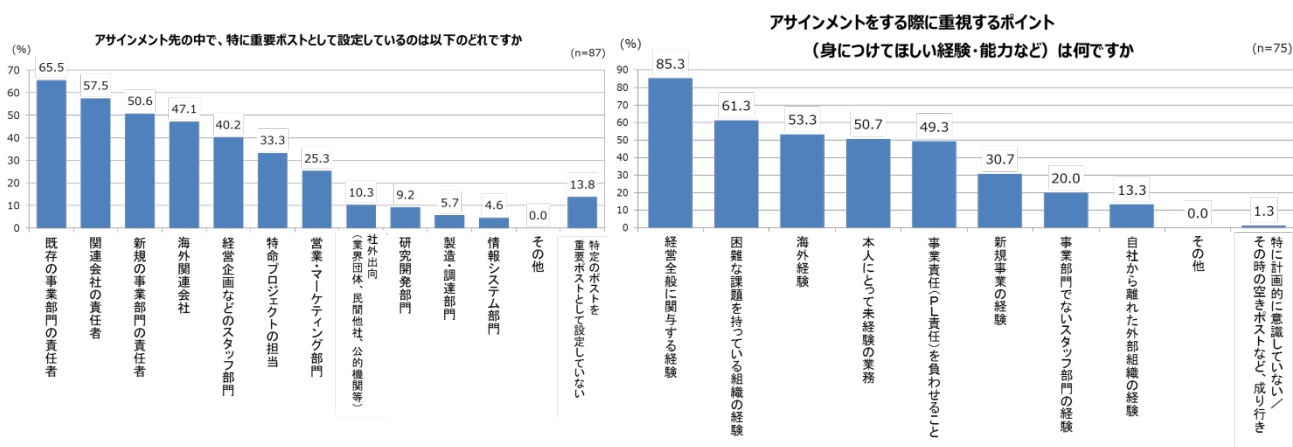
【図 3-3-1】 経営リーダー人材育成計画の策定・実施に関する施策の取組状況



【図 3-3-2】 経営リーダー人材育成環境の整備・支援に関する施策の取組状況



【図 3-3-3】 重要ポストとして設定しているアサインメント先と、アサインメントする際の重視点



### 【課題に対する具体的な処方箋】

上記の課題に対する対応について、研究会での議論や先進企業へのヒアリング等を通じて、下記のような取り組みが浮かび上がってきた。

#### ① 個別の人材育成計画

- 「タフ・アサインメント」となる不採算事業の整理経験や海外子会社のトップなどを通じて、全社的な会社経営に繋がる経験させている。
- 経営トップが候補者を知り、育成状況を把握するため、候補者と経営層がブレインストーミングする機会を設けている。(電機)
- 取締役会で候補者がプレゼンテーションする機会を設けている。社外取締役をはじめとしたメンバーに経営リーダー人材候補者それぞれについての理解を広げる目的で行っている。(素材)
- 経営リーダー人材候補者の中でも特に若手候補者の教育機会として、経営層が出席する会議体をオブザーブさせている。(素材)
- 選抜教育では、アサインメントによる経験だけでなく、経営リテラシーを養う研修機会の提供を重要視している。(外食)
- 研修の前後に本人と上司が話し合う機会を設け、事業部門等の上司が関与する仕掛けにしている。(製薬)
- 投資先のベンチャー企業に出向させて、経営者としての視点を身に付けさせている。(食品)
- 経営幹部研修に、本社の部門長級の幹部候補と、グループ会社の社長に就任して経営者としての経験を積んでいる若手層を混ぜて参加させることにより、相互に刺激を受け合うようにしている。(サービス)
- 「武者修行」を通じたベンチャー企業および中堅企業への出向や外部の異業種交流型の幹部育成研修に参加させ、知見を広げさせている。

#### ② 育成環境の整備

- 人材プールの上位階層の候補者に対して個々人の育成計画を立案している。候補者一

人ひとりについて、どのようなポジションにつけるかを経営トップと人事役員が議論し、その結果を計画に反映させている。(電機)

- タフ・アサインメントを実施するにあたって、事業部門の理解を得るために、それが経営トップの意思であることを明確にしている。(電機)
- 人材委員会とは別に、本社の人事責任者とグループ企業の人事担当役員からなる「リーダー育成検討委員会」を開催し、方針や施策を議論している。(電機)
- スピード感をもって事業環境の変化に対応していくため、次世代リーダー育成は「育ててから、配置する」から「選抜してから、鍛え上げる」への変革に取り組んでいる。(食品)
- 直属上司以外が対象者のメンターとなり、定期的なフォローを通じて成長を促している。(素材)
- 上位の人材プールの対象者が、下位(若手)の対象者のメンターとなることで、自身の成長にもつなげている。(素材)
- 経営トップが、候補者と将来の自社の課題と対策をテーマとして、直接に対話する機会を設け、経営トップ自らが経営リーダー人材育成に多くの時間を割いている。(電機)
- 研修プログラムについては、本来の育成目的と合致したものとなっているか、外部の専門家の意見を聞きながら設計する。

### 3.4 フェーズ 4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し

#### 【企業が取り組むべき施策・制度】

各経営リーダー人材育成候補者の育成結果を評価し、次期人材育成計画に反映するとともに、経営リーダー人材の育成に関する施策の再評価や見直しが必要。

#### ① 個別の育成計画の評価

- ・ 育成候補者の育成結果に対する組織的な評価
- ・ 育成計画実施後の育成候補者の適性に関する判断と関わり方の整理

#### ② 関連施策の再評価・見直し

- ・ 育成候補者の選抜・育成の在り方に関する再評価・見直し
- ・ より効果的な育成を実現するための育成環境の再評価・見直し
- ・ 育成計画の充足度合いに応じた経営リーダー人材育成戦略の再評価・見直し

経営リーダー人材の育成の成果を着実に高めていくためには、それぞれの候補者の育成結果を評価し次の育成計画に反映するとともに、経営リーダー人材の育成に関する施策についても、経営戦略の実行に資するものとなっているのかどうか、再評価や見直しを行うことが必要である。

個別の候補者の育成計画の評価においては、経営層の参画のもと、育成結果について組織的に評価を行い、育成計画の実施を経て候補者の経営者としての適正がどの程度高まったかを判断し、次の育成計画に反映していく仕組みをつくることが求められる。さらに、その成果をどのようにフィードバックするか、本人との関わり方を整理しておくべきであろう。

また、関連施策の再評価・見直しに関して、経営環境や経営戦略の変化も踏まえながら、定期的を選定する重要ポストと必要な人材要件の見直しをする必要がある。中長期的な視点で経営リーダー人材の充足状況を見極め、候補者の育成戦略を再評価し、より効果的な育成を実現するための選抜・育成の在り方を不断に見直していくことが重要である。

本フェーズに関連するアンケート調査項目とそのスコアをもとに、経営リーダー人材育成の取り組みについて成果がでている企業（高成果群）と、そうでない企業（低成果群）の比較を行ったところ、高成果群と低成果群でスコアの差が大きかったのは、「適性を測るアセスメント方法と基準が明確になっている」「カリキュラムを受けた後、レビューする機会を作っている」であった。

#### 【現状および実行にあたっての課題】

本フェーズに関わる施策を実行するにあたっては、以下のような課題に直面することが想定される。

#### ① 個別の育成計画の評価

- 早期選抜を行った場合や、タフ・アサインメントで候補者が成果を出せなかった場合

に、どのような対応するかが難しい。

- 人材育成の成果には時間を要するため、施策の評価が難しい。

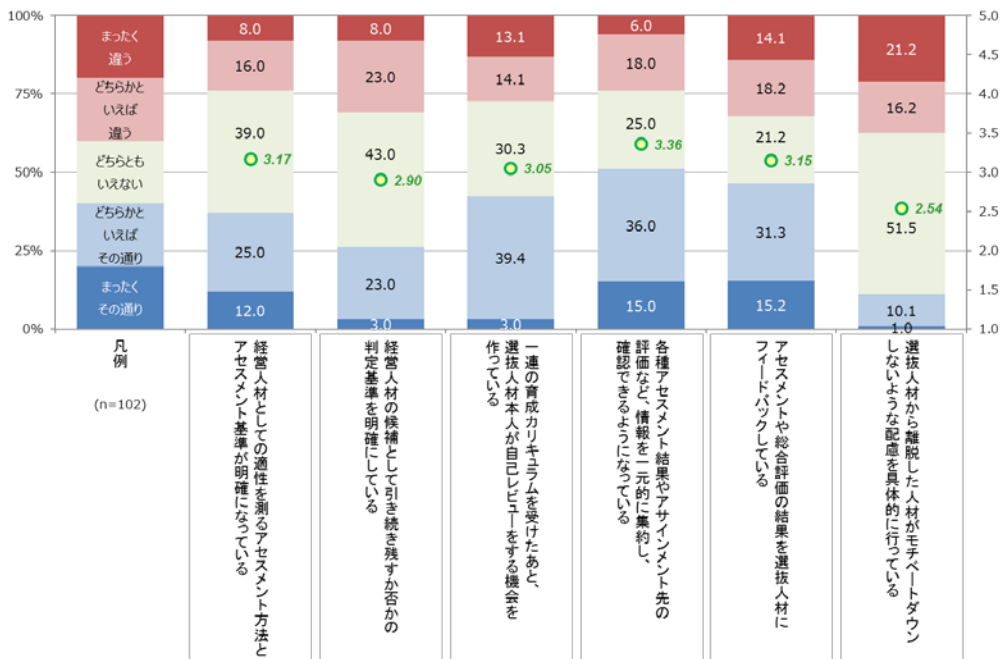
② 関連施策の再評価・見直し

- 現在の関連施策が成果を創出できているのか効果の測定ができない。

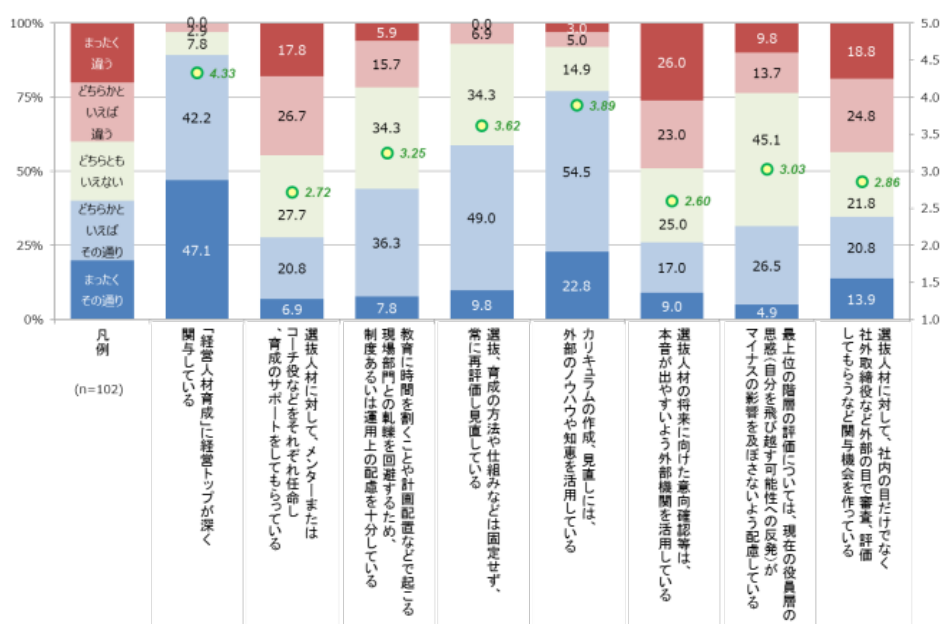
なお、アンケート調査の結果からは、本フェーズにおける企業の現状として、下記が挙げられる。

- 「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、確認できるようにになっている」企業は過半数に達していた。一方、「経営人材の候補者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」「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行っている」とする比率は低くなっている【図 3-4-1】。
- 経営リーダー人材育成全般に関する施策のうち、「選抜、育成の方法や仕組みなどは固定せずに常に再評価し見直している」企業は 58.8% となった。
- 「選抜人材に対して、社内の目だけではなく、社外取締役など外部の目で審査、評価してもらうなど関与機会を作っている」企業は 34.7% にとどまる（以上【図 3-4-2】）。

【図 3-4-1】 育成結果の評価と関連施策の評価・見直しに関する施策の取組状況



【図 3-4-2】 経営人材育成全般に関する施策の取組状況



### 【課題に対する具体的な処方箋】

上記の課題に対する対応について、研究会での議論や先進企業へのヒアリング等を通じて、下記のような取り組みが浮かび上がってきた。

#### ① 個別の育成計画の評価

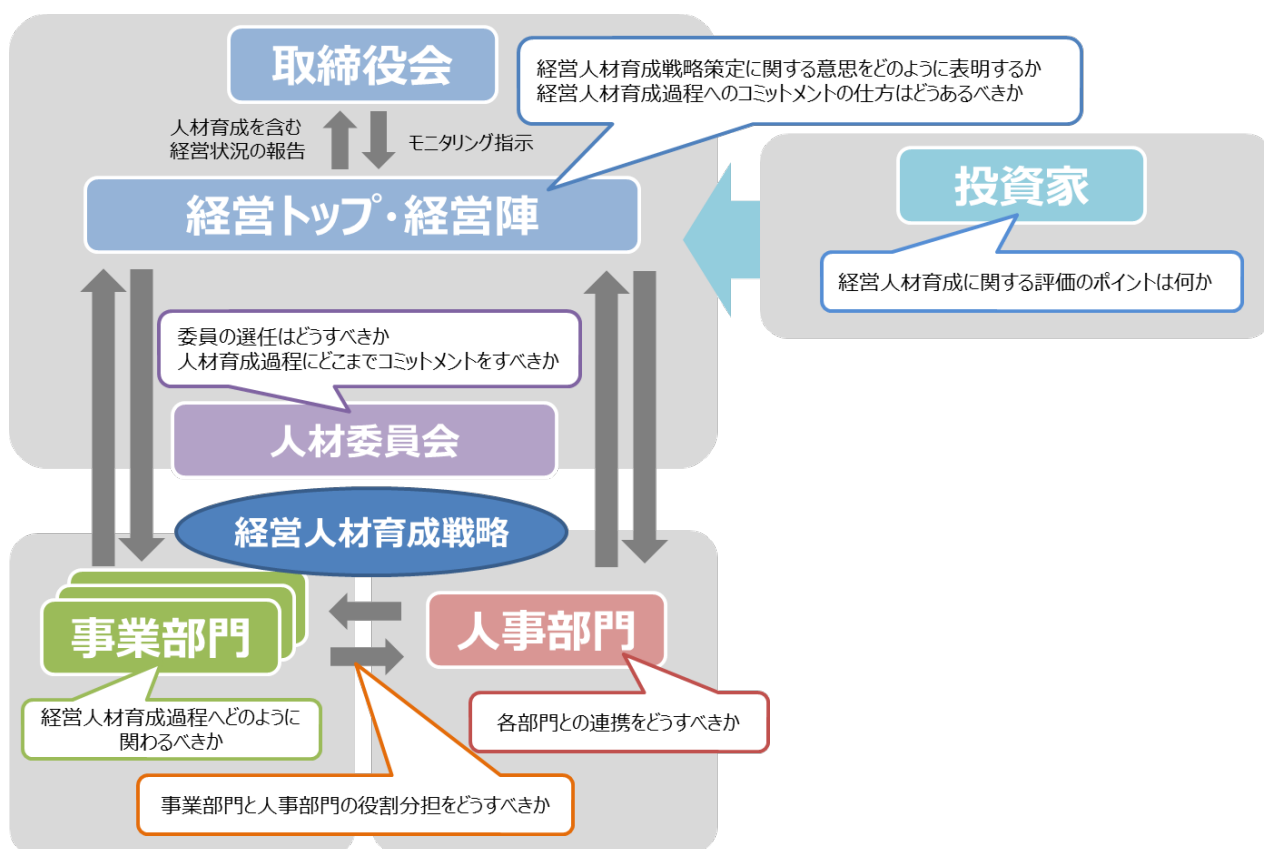
- 経営幹部に対して、リーダーシップ・アセスメントを実施し、結果を本人にフィードバックしている。（電機）
- 選抜から外れた候補者に対して、「何が欠けていたか」等を説明している。（素材）
- 選抜から外れた候補者に対するフィードバックの中で、再び選抜候補となるために克服すべき課題を伝えている。（食品）
- 経営リーダー人材候補者をあえて公表し、本人や周囲にも分かるようにしている。この背景には、“一旦選抜されれば将来が約束された特別なファストトラックに乗った”、または“選抜から外れたら、二度とチャンスがない”といった誤った認識が広がることを防ぎ、何度でもチャレンジする機会があることの理解を広げる意図がある。（素材）
- ポテンシャルでの評価を積極的に行い、人材プールの階層ごとに定期的に候補者の入れ替えを行っている。かつては、業績評価が中心で選抜から外れると“キャリアに傷がつく”という意識が強かったが、ポテンシャルを重視した評価を行うことで候補者の新陳代謝が行えるようになった。（食品）
- 選抜から外れた候補者に対して、担当部長等のポストは用意しない。キャリアは自ら形成する者との考えにもとづき、次のステップを会社が指し示すことはしない。（製造）
- 人材プールの上位階層のフィードバックに経営トップがコミットしてもらうために、人事部から“経営者は、経営者でなければ育成することができない”というメッセージを繰り返し経営層に伝えてきた。現在は定期的なフィードバックの機会を設定できるようになった。（電機）

## ② 関連施策の再評価・見直し

- 施策の有効性の評価・見直しを行えるように後継者の内部充足率などの KPI を設定し、社長を交えた会議の中で確認し、具体的な対策を議論している。(システム)
- 人材委員会において、プールした個々の候補者についてのレビューを行った後に事後セッションを開催し、全体として、昨年度の課題に対する状況を確認するとともに、今後に向けた議論を行っている。(電機)
- 今後の事業に必要なキーポジションが必要に応じて設定されているか、それに対して、どれくらいの候補者の推薦が出ているかを確認する。(電機)
- 研修終了後のアンケートや個別の面談により、参加者の成長感やモチベーション、学習成果などを把握する。加えて、講師や参加者本人の上司などに対してヒアリングをし、プログラムが適切であるかを評価する。
- 経営リーダー人材育成の施策の成果を毎年振り返って、発掘や育成、サポートの在り方などについての課題を洗い出して、対策を検討している。改善が十分に進まない場合には抜本的な見直しを行う。(自動車)
- 経営リーダー人材と、そのサクセッサ候補に対するアセスメントの結果を社外取締役等と共有し、今後の育成施策について取締役会において議論する。(食品)
- 人事会議で、毎年、経営リーダー人材の育成対象者のアセスメント結果や育成状況をレビューし、現状を把握する。そのうえで、人材育成のパイプラインが十分に満たされていない部門等については、他部門からの異動も含めて、全体最適の観点で検討をする。

#### 4. 各プレイヤーに求められる役割

経営リーダー人材育成の施策・制度の実施、課題の克服にあたっては、経営トップ・経営陣、取締役会、人材委員会、人事部門、事業部門などの各プレイヤーが、それぞれの役割を担い、相互に連携する必要がある。それぞれのプレイヤーの関係性を整理すると、下図のようになる。プレイヤーの中でも昨今、特に重要視されているのは、取締役会における社外取締役である。コーポレートガバナンスの適用が強く求められる中、企業の内向きの力学によって経営リーダー人材が選抜し育成されるのではなく、様々なステークホルダー、社会との対話を通じて持続的な成長を実現していく必要がある。こうした点から、社外取締役や外部の投資家を含めた外部視点によって企業経営のチェック機能が十分に果たされることが期待される。



#### 4.1 経営トップ・経営陣

##### 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

自社の人材育成戦略が、経営戦略と連動した経営上の重要なテーマであることを社内外に明確に示す。他のプレイヤーと連携し、現在の重要ポストとともに「将来の重要ポスト」を明確にし、そのポストを担う経営リーダー人材に求められる人物像、能力・スキルなどを明らかにする。役員や部門長等を網羅的に重要ポストに指定するのではなく、将来にわたっての経営戦略を考えた上で、重要な地域や事業、拠点なども盛り込む。

##### 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



経営リーダー人材育成計画を具現化するための人材プールの形成をはじめとした各施策を確認・承認し、推進を支援する。レベルに応じて、自ら具体的な選抜・アサインメントについて指示・関与する。特に、選抜にあたって現場の事業部門が人材を抱え込まないよう選抜プロセスへの強いコミットメントが求められる。

### **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**

選抜人材の計画的な育成に向けた人材育成計画や人事制度を確認・承認する。また、人事部門の取り組みが事業部門の理解を得て進められるよう、選抜人材の計画的な育成は、全社を挙げて取り組む経営課題であることを社内に（必要に応じて社外にも）発信する。育成プログラムの中で薫陶を垂れるなど自らも積極的にリーダー育成に関与する。また、選抜人材やその育成状況を定期的に確認する。

### **フェーズ4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し**

選抜人材の育成状況を確認するとともに人事部門や人材委員会での評価結果を確認・承認し、組織的な評価を行う。各人の育成計画にもとづいて、経営リーダー人材候補としての適性を判断する。また、育成計画やプログラムの構成、内容などについて人事部門や人材委員会の検討結果を確認、再評価し、見直しの必要等について検討する。

## **4.2 取締役会**

### **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**

継続的な事業成長を実現する観点から、企業の「人材育成戦略」が次代の経営リーダー人材となりうる候補者を質・量ともに十分に育成できるものとなっているかを確認する。また、こうした人材育成の取り組みが戦略から具体的な施策レベルにまで具体化され、運用されていることを適時確認するとともに、経営トップ・経営陣に対して助言する。

### **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**

経営トップ・経営陣の取り組みや人材委員会の取り組みを支援すると同時に、確実な運用がされていることの確認を行う。レベルに応じて、具体的な候補者の能力・資質を確認する。

### **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**

選抜人材の計画的な育成に向けた人事部門や事業部門取り組みが、部分最適ではなく全体最適となるよう助言するなど、支援する。また、必要に応じて選抜人材のメンターやコーチなどを担い、育成を支援する。

### **フェーズ4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し**

将来のビジネスシナリオの実現を担う人材が育成されているか、という視点で選抜人材の育成状況を確認するとともに人事部門からの評価結果を確認する。評価においては、主観を完全に排除することができないため、明確化したコンピテンシーを共通の軸として評価できる体制を整える。特に社外取締役は事業を継続的に発展させていく観点から、経営リーダー人材候補としてふさわしい人材が育成されているかを外部視点で評価する。

#### 4.3 人材委員会 / 指名委員会

##### 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

経営トップ・経営陣をはじめ、人事部門などの複数のプレイヤーによって、経営戦略と人材育成戦略との連動のあり方や、経営戦略上、重要視しているポストの人物要件のあり方などについて幅広く議論する。

##### 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

人材プールを形成、維持していくにあたり、人材プールの階層や人数規模をはじめ、選抜基準や選抜にあたっての手続きを策定する。レベルに応じて具体的な候補者の能力・資質を確認する。また、重要ポストのスキル・能力要件を満たす人材が社内で確保できない場合には、社外からの獲得に向けた取り組みを行う。特に重要ポストのスキル・能力要件を社外に示すにあたり、要件をより具体的なものにする。

##### 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

選抜人材の計画的な育成に向けた人事部門や事業部門取り組みが、部分最適ではなく全体最適となるよう助言するなど、支援する。

##### フェーズ4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し

選抜人材の育成状況を確認するとともに人事部門からの評価結果を確認・承認する。また、育成計画と選抜人材の実際の育成状況との乖離の程度を確認し、選抜・育成のあり方について検討する。さらに、より効果的な育成を実現するための育成環境のあり方を検討する。

#### 4.4 人事部門

##### 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

重要ポストを担う上で求められる能力・スキルや経営リーダーに求められる人物要件を人事評価に活用できるものに具体化し、人材育成戦略が実務で運用できるものにする。

##### 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

フェーズ1の経営リーダー人材育成戦略にもとづき、次代の経営リーダー人材候補者を計画的に選抜、育成する体制・ルールづくりを行うとともに、運用する。また、経営リーダー人材候補となる人材プールに選抜するにあたって、個々の社内人材が保有するスキル・能力などの情報を収集し、集約して管理できる体制を構築する。必要に応じて、候補者の資質や能力を発揮された行動に注目してアセスメントし、経営トップとの緊密な連携のもとで運用を図る。

##### 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

選抜した人材を育成目的に沿った職務経験や研修を付与していくための人材育成計画を策定するとともに、具体的な育成プログラムを実施する。育成プログラムを効果的なものとしていくため、OJT、Off-JTを組み合わせたプログラムを事業部門と連携して実施する。また、こうした育成計画の実現を支える人事制度の構築を行う。

これらの人材育成計画の実施にあたっては、選抜人材の上司などの理解を欠くことができないため、人材育成戦略や人材育成計画に対する社内での認識や理解が広がるよう説明

機会などを設ける。

#### **フェーズ4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し**

選抜人材の育成状況を確認するとともに人材委員会、経営トップ・経営陣に報告し、承認を得る。また、育成計画と選抜人材の実際の育成状況との乖離の程度を確認し、選抜・育成のあり方について検討する。さらに、より効果的な育成を実現するための育成環境のあり方を検討する。必要に応じて選抜から外れる経営リーダー人材候補者のケアを行う。

### **4.5 事業部門**

#### **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**

今後の事業環境を見通し、将来の重要ポストを担う上で求められるスキル・能力、これらを育む職務経験などを検討し、人材育成戦略を策定にあたっての情報提供を行う。特に部門長は事業環境が大きく変わるなかで、自らの後任に求められる要件について検討する。

#### **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**

人事部門が行う社内人材が保有するスキル・能力などの情報の収集を支援する。また、必要に応じて、自部門の人事評価を通じて経営リーダー人材候補を人材委員会や人事部門に推薦する。

#### **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**

人事部門が推進する育成計画や人事制度の構築を支援するとともに、育成プログラムが効果的なものとなるようOJTのあり方を検討する。また、アサインメントが人材育成戦略にもとづくものであることを理解し、協力する。将来的な経営リーダー人材の育成のために、自部門の候補者を積極的に育成プログラムへ送り出す。

#### **フェーズ4. 育成結果の評価と関連施策の再評価・見直し**

選抜人材の人事評価を行い、育成状況を確認するとともに事業部門としての評価を行う。より効果的な育成を実現するため、OJTを含めた育成環境のあり方を検討し、人事部門や人材委員会と共有する。

## 5. 経営リーダー人材育成への提言

以上、本ガイドラインでは、経営リーダー人材育成のプロセスを4つのフェーズに分け、それぞれにおいて取るべき施策と、その実施にあたっての課題と処方箋を紹介してきた。繰り返し述べてきたが、各フェーズにおける施策を実践していくためには、経営層をはじめとした関係者が、それぞれの役割を理解し、積極的に関与することが不可欠である。さらに、経営リーダー人材育成の効果を高めるためには、企業におけるOJTを含めた人材育成の在り方や人事制度の整備、働く個々人の意識変革も必要となるだろう。

競争力の鍵となる経営リーダー人材の育成は、企業各社における取り組みの実行が初めて実現される。また、実効性が伴う運用がなされなければ絵に描いた餅になってしまう。最後に、この実行に向けた方策を提言したい。

### 【提言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。人事部門に指示するだけでなく、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。

自社の将来を担う経営リーダー人材の育成の重要性を否定する経営者はいないだろう。しかし、本ガイドラインの各フェーズの説明の中で触れたように、育成のための方針や施策の検討・実行に、実際に、経営者が自ら積極的に関与し、時間と労力を注いでいるかどうか、経営リーダー人材の育成の成否を左右する。

掛け声だけに終わり、実行は人事部門任せにするのではなく、例えば、経営会議において経営リーダー育成を重要なテーマとして取り上げ、各役員や事業部門の協力を引き出す。毎月の人材委員会に参加し、経営リーダー人材の候補者を評価し、ローテーションも含めた育成計画を考える。日常の仕事の中で候補者を観察・評価し、指導・育成を行う。社内に適任者がいなければ、外部から人材を獲得することも検討すべきである。また、社内外に対して、自らの後継者育成についての考えを常に発信し続けるべきである。「そこまでやるか」というくらい、経営者自らが経営リーダー人材の育成に関わることが求められる。また、人事部門が、候補者の選抜や抜擢・異動など、経営リーダー人材育成に必要な施策を着実に実行できるよう、人事部門に権限を与えることも必要である。

素晴らしい経営戦略を描いても、それを実行する人材がいなければ、画餅に終わる。経営者は、経営リーダー人材の戦略的な育成に、本気でコミットしなければならない。

### 【提言2】人事部門は事業に貢献する「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、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。

経営リーダー人材とは、その名のとおり、経営戦略の実行に向けて、組織をリードする人材である。将来の経営戦略や事業計画を実行していくために必要なスキルや能力、経験を兼ね備えた人材でなければならない。

そのような人材の育成のためには、人事部門は、経営トップや事業責任者と密接にコミュニケーションをとり、経営や事業の方向性を深く理解し、どのような人材が必要とされているのかを明確にする必要がある。また、現場に深く入り込んで、社内に適切な人材がいるかどうかを把握するとともに、事業部門と連携しながら、経営リーダー人材候補者がどのようなパフォーマンスを発揮しているかを、発揮された行動に注目して観察・評価し、育成の支援をしなければならない。

欧米企業をはじめとしたグローバル企業においては、人事部門は「ビジネス・パートナー」として、経営や事業部門をサポートする役割を担う。日本企業においても、人事部門は、給与計算や労務管理といったオペレーショナルな人事業務から脱却し、経営者や事業責任者から頼られ、貢献できる「戦略的人材育成部門」へと、その役割を進化させることが期待される。そのためには、人事部門内のみでキャリアを積ませるのではなく、担当者を事業部門に異動させるなどして、広い視野を身につける必要がある。CHRO は、CFO 以上に CEO を支える極めて重要な役割であり、エグゼクティブ・チームの一員として、戦略的思考をもって次の CEO の選任にコミットするポジションであることを明確にすべきである。

### **【提言 3】 経営リーダー人材の育成では、「部分最適」に陥らず「全体最適」を貫くとともに、現場での上司・リーダーによる次世代の経営リーダー人材育成の流れを再構築する**

経営リーダー人材の育成にあたっては、何と言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、現場における上司・リーダーによる次世代の経営リーダー人材育成の流れ（パイプライン）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。

経営リーダー人材を育成するうえでは、困難な仕事（タフ・アサインメント）を担当させ、その中で、経営者として必要となるスキルや能力を学ぶことが重要である。そのためにも現場のミドルマネジメントが人材育成戦略を深く理解し、「腹落ちする」ことが肝要である。

仕事の現場においては、どうしても目の前の業務に埋没してしまいがちである。また、上司や管理職がプレイングマネジャーとしての役割に時間をとられ、適切な目標を設定し、達成のために必要なコーチングやフィードバックをしないと部下育成に十分な時間をとることができなくなり、結果として、上司やリーダーによる次世代の経営リーダー人材育成の流れが機能しにくくなっている状況にある。

欧米企業においては、リーダーを育てるのはリーダーの役割という考え方が浸透している。また、昨今、レーティング（「A」「B」などの考課判定）による人事評価を廃止する動

きも見られるが、その本質は、半年に1回程度のフィードバックをするのではなく、毎日の仕事の中で、マネジャーが部下に日常的にフィードバックをしようということである。

日本企業においても、今一度、職場の上司や管理職がリーダー候補としての部下の育成に注力できるよう、ミドルマネジャーとしての役割を見直したり、コーチングやフィードバックに関するスキル強化を支援することが必要ではないか。また、人材の評価にあたり人事部門が現場マネジャーのサポートを行うことも必要である。あるいは、経験豊富な管理職経験者をキャリアコーチとして各部門に配置し、部下育成にあたってもらうことも有効であろう。

現場における次世代の経営リーダー人材育成の流れを再構築し、人材を育てる土壌を社内につくることが、経営リーダー人材を育成するための基盤として重要である。

#### **【提言 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。

企業の成長戦略を実行するために必要な経営リーダー人材を育成することは、企業の持続性を担保するために不可欠である。また、経営戦略を担う経営者を適切に育成・選抜することは、コーポレートガバナンスの観点からも重要である。

「コーポレートガバナンス・コード」は、補充原則 4-1③において、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである」としている。取締役、とりわけ社外取締役には、経営リーダー人材が計画的に選抜・育成されているか、研修プログラム等の育成施策が本来の目的に合致したものとなっているかなどを、第三者的な視点からチェックすることが期待される。

また、投資家においては、投資先の経営戦略や成長シナリオが実効性のあるものかどうかを評価する際に、それを担う経営リーダー人材が十分に確保されているかどうかを確認するべきではないか。

これらの外部からのチェックが、結果として、企業の競争力強化につながるのである。

#### **【提言 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。

多くの日本企業においては、これまで、新卒一括採用をベースとして、横並びの年次管理や年功型の雇用慣行のもと、「いつかは幹部になれるかもしれない」という期待を全員に抱かせることによって社員のモチベーションを維持し、結果として選抜に残った人材が幹

部になるという「適者生存型」の経営リーダー人材育成を行ってきた。

一方、多くのグローバル企業においては、経営リーダー人材を早い段階からポテンシャルで評価・抜擢し、より高度な職位を経験させることによって、経営のプロとして作り込んでいくという「適者開発型」の育成が行われている。

AI やビッグデータといった新しい技術の変化に対応し、新しいビジネスモデルをつくりだす。世界中を飛び回り、素早い意思決定を行い、グローバル企業と伍して闘っていく。そのような経営リーダー人材を育成するためには、必要に応じて、早期抜擢人事や、グローバル基準での処遇など、従来の日本型雇用慣行にとらわれない、思い切った施策をとることが必要となるのではないか。

### 【提言 6】 個々人のキャリア自律を促す

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、キャリア上のリスクに対する覚悟が必要である。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、必要な支援が求められる。

経営リーダー人材を明示的に選抜・育成することは、日本企業で、キャリアに対する個々人の意識を変革していくことを必要とする。

日本企業においては、キャリア形成は会社に委ねられ、人事異動を「拝命する」という考え方が一般的であった。しかし、経営リーダー人材を早い段階から明示的に選抜・育成するとなると、経営リーダー人材候補者には、より負荷の大きい役割が与えられる。選抜から漏れたり、一度選ばれたものの成果が出せず、人材プールから外れたりするというキャリア上のリスクも生じる。経営リーダー人材としてのキャリアを選択する「意思」と「覚悟」が問われることになるのである。一方で、組織にとっては、それぞれの専門領域において強みを活かす人材も必要である。働く個々人としても、経営リーダー人材になるよりも、専門性を深めるキャリアを志向する人もいるだろう。

日本企業におけるキャリア研修は、40 歳や 50 歳など、経営リーダー人材候補としての可能性が見極められるタイミングで行われることが多いが、より早い段階から自らのキャリアを考える機会を与え、個々人の意識を変え、キャリア自律を促すような支援が必要である。加えて、学校教育段階におけるキャリア教育も一層、重要となるといえる。

こうしたキャリア自律を促す上でも、新事業の立ち上げやベンチャー企業や投資先への出向、不採算事業の再建、海外子会社のトップなど、あえて困難なポストにつけることにより、知見や経験の幅を広げることにつなげる事も重要と考えられる。また、「武者修行」として社外への出向などを通じて外部と接点を持つことは、個人の価値観を広げ、自分のキャリアを考えるきっかけにつながっていくと考えられる。