

2009年「将来の経営幹部育成に向けた『選抜人材教育』に関する調査」



「次世代の経営幹部となる人材に不足感」

～経営トップ、教育担当者ともに強い問題意識～

財団法人 日本生産性本部

(財)日本生産性本部(理事長:谷口恒明)は、この度、「将来の経営幹部育成に向けた『選抜人材教育』に関する調査」結果を発表した。この調査は2004年から実施しており、幹部育成に向けた選抜人材教育の現状と課題を明らかにすることを目的としている。今回の調査では、これまでの「教育研修担当者対象調査」に加え、初めて「経営トップ対象調査」を実施した。なお、本調査の結果と、関連事例の紹介をテーマに2010年1月20日に「次世代の経営幹部 選抜・育成セミナー」を開催する。(詳細別紙)

1. 経営トップの約7割が、将来の幹部育成を目的とした選抜人材教育に「大いに関心がある」と回答。

「大いに関心がある」68.1%、「やや関心がある」27.6%と、将来の幹部育成教育に対する経営トップの関心の高さを印象づける結果となった。教育研修担当者対象の調査でも、「大いに関心がある」53.8%、「やや関心がある」39.3%と、このテーマへの関心の強さは共通。

2. 約6割の企業が選抜人材教育を実施。実施方法は「社内研修と社外プログラムへの派遣を併用」が5割。

選抜人材教育の実施企業は、2007年の58.7%から0.2ポイント低下したものの、58.5%とほぼ同じ水準。経済状況の停滞感にもかかわらず、選抜人材教育はほぼ定着した観がある。また、選抜人材教育の形態については、「社内での集合研修」27.5%、「社外プログラムへの派遣」21.7%、「社内・社外の両方」50.7%と、5割を超える企業が社内外の組み合わせでの実施。

3. 次世代の経営幹部となる人材が現時点で「不足している」と感じている経営トップは80.9%、教育研修担当者では76.1%。

上記に関連して、経営幹部の選抜の土台となる、管理職への登用についての質問も行った。その結果、「管理職になりたがらないミドル層が増えている」という質問に対し、経営トップ調査は「そう思う」4.4%、「ややそう思う」35.1%、教育担当者調査では「そう思う」9.6%、「ややそう思う」40.0%となっており、将来の経営幹部選抜の土台にも変化の兆しが見られる。

4. 人材育成に対する経営トップの方針は「将来のコア人材へ重点的に配分」が61.2%、「できるだけ多くの人に平等に提供」が24.1%。

経営トップ調査では48.2%が「選抜人材教育」を過去に受けた経験があり、その9割が「今の自分や企業経営に役に立った」と回答。経営トップが自らの経験から、コア人材の育成を重視していることがうかがえる。その一方、研修担当者調査では、年間の教育研修費用に占める「選抜人材教育」の割合については、「10%以下」が46.9%を占めている。

5. 経営トップの86.2%が、「業績に関わらず人材育成投資を継続すべき」と回答。

人材育成に対する考え方について、業績が厳しいときは人材育成への投資を削減することもやむを得ないとの回答が12.9%にとどまり、8割を超える経営トップが教育の継続を志向している。その一方で、教育担当者調査では、今年の教育研修予算について「やや減少した」26.7%、「大きく減少した」22.4%という結果であり、トップの思いとは別に、現実の教育予算は減額を余儀なくされている現状が浮かび上がっている。

【お問合せ先】財団法人 日本生産性本部 経営アカデミー

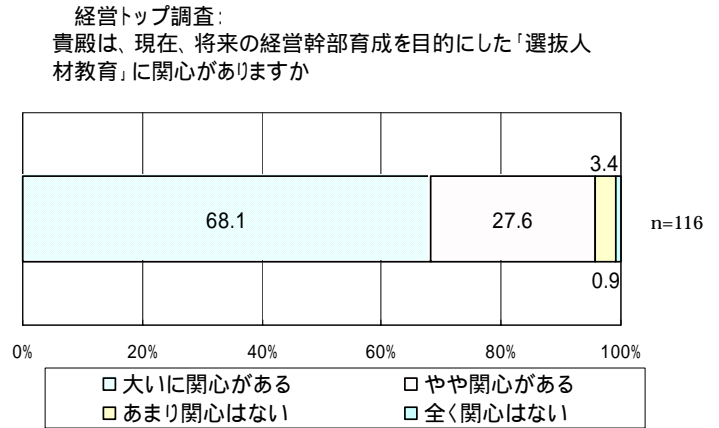
担当：小暮・相見 TEL.03-5221-8455 FAX.03-5221-8479

1. 経営トップの約7割が、将来の幹部育成を目的とした選抜人材教育に「大いに興味がある」と回答。

< 「選抜人材研修」への関心度 >

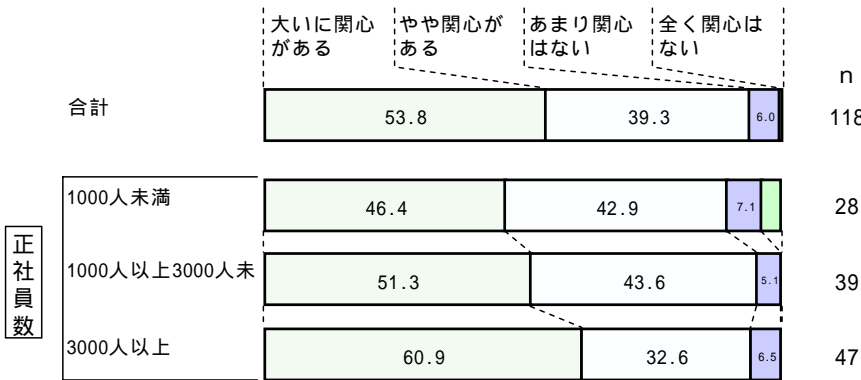
「大いに興味がある」68.1%、「やや興味がある」27.6%と、将来の幹部育成教育に対する経営トップの関心の高さを印象づける結果となった。(図1-1)

教育研修担当者対象の調査でも、「大いに興味がある」53.8%、「やや興味がある」39.3%と、このテーマへの関心の強さは共通している。



(図1-1)

教育研修担当者対象調査：
貴社は現在、将来の経営幹部育成を目的とした「選抜人材教育」に関心がありますか。



(図1-2)

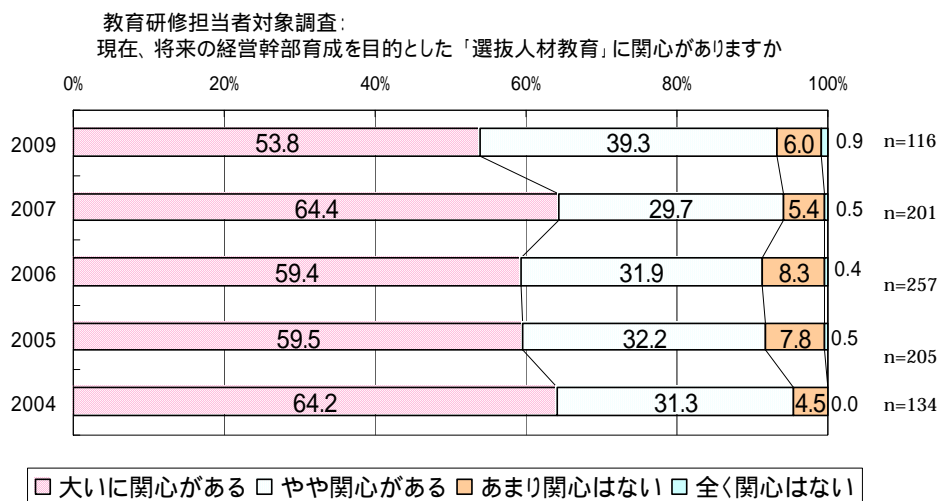
< 従業員規模別 >

教育研修担当者調査を、従業員規模（正社員数）別に見ると、「大いに興味がある」企業の割合は、1000人未満が46.4%、1000人以上3000人未満では51.3%、3000人以上の企業では60.9%と、今回の調査では、規模が大きいほど高い割合となった。(図1-2)

< 経年比較 >

教育研修担当者対象調査について、過去5回の調査年度別に見ると、2004年の調査開始から、「大いに興味がある」との回答は、概ね約6割前後で推移している。

今年度は、依然として5割を超える企業が「大いに興味がある」と回答しているものの、過去の調査と比較すると、ポイントを下落とし、「やや興味がある」が増加する傾向にある。(図1-3)

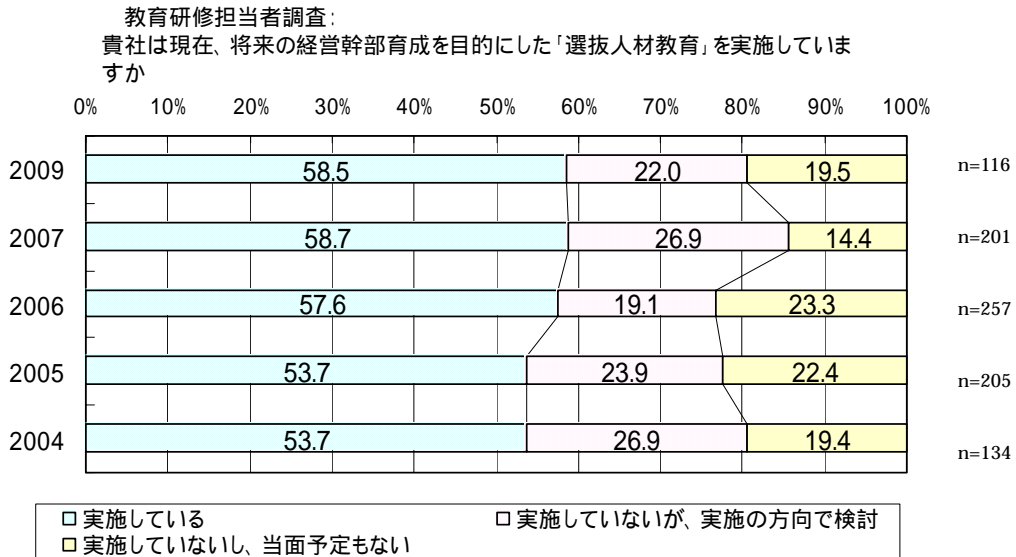


(図1-3)

2. 約6割の企業が選抜人材教育を実施。実施方法は「社内研修と社外プログラムへの派遣を併用」が5割。

< 選抜人材教育の実施状況 >

選抜人材教育の実施企業は、2007年の58.7%から0.2ポイント低下したものの、58.5%とほぼ同じ水準。経済状況の停滞感にもかかわらず、選抜人材教育はほぼ定着した観がある。

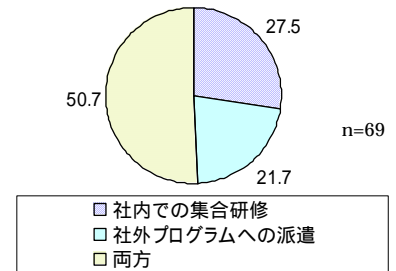


(図 2-1)

< 選抜人材教育の形態 >

また、選抜人材教育の形態については、「社内研修」27.5%、「社外機関への派遣」21.7%、「社内・社外の両方」50.7%と、5割を超える企業が社内外の組み合わせで実施している。(図 2-2)

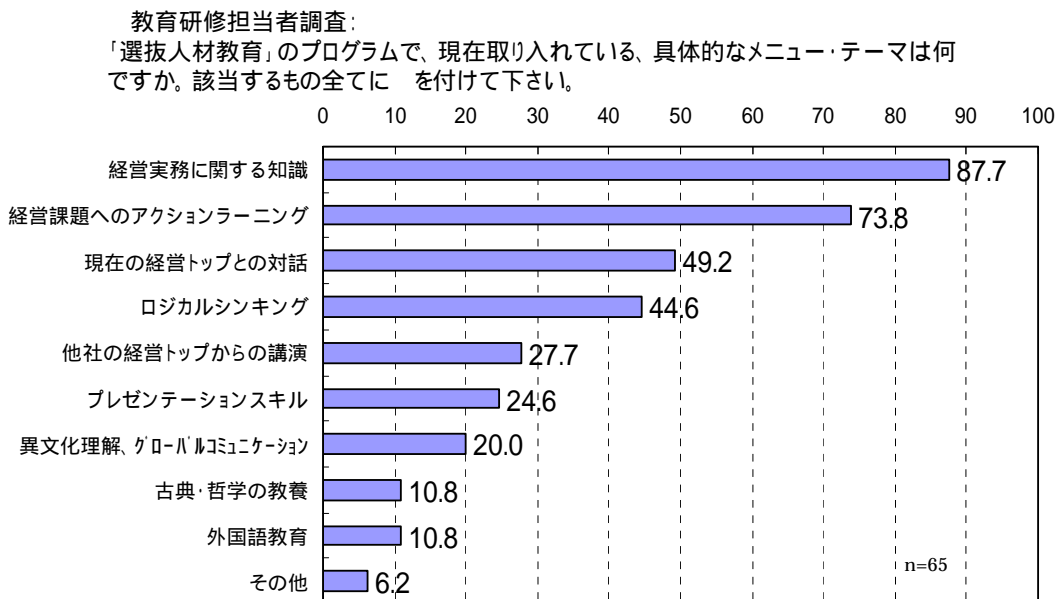
教育研修担当者調査：
貴社で実施している「選抜人材教育」の形態は



(図 2-2)

< 選抜人材教育の具体的内容 >

具体的に取り組んでいるテーマについては、「経営実務に関する知識」87.7%、「経営課題へのアクションラーニング」73.8%が、ほとんどの企業で組み込まれていることが分かる。他には、「現在の経営トップとの対話」も



との対話」も49.2%と、約5割の企業で次世代の経営幹部育成の場で、直接対話を取り入れられている。

(図 2-3)

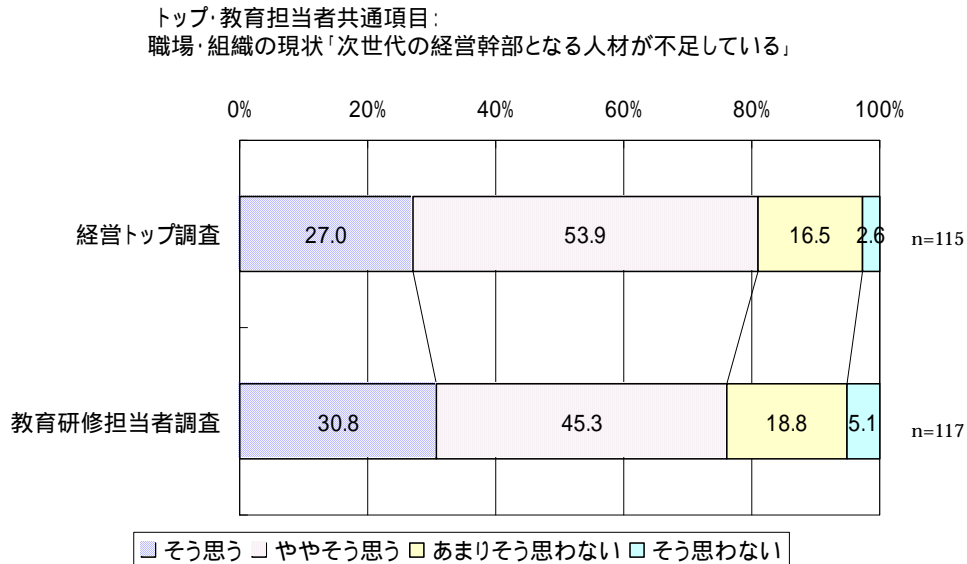
(図 2-3)

3 .次世代の経営幹部となる人材が現時点で「不足している」と感じている経営トップは80.9%、教育研修担当者では76.1%。

< 次世代の経営幹部となる人材の不足感 >

今回の調査では、経営トップ調査、教育研修担当者対象調査の共通項目として、「企業環境・職場の変化」に関する質問を行った。

そのなかで、「次世代の経営幹部となる人材が不足している」が自社の現状に該当するかという質問に対し、経営トップ調査では、「そう思う」27.0%、「ややそう思う」53.9%と、不足感のあるトップが8割を超える結果となった。(図3-1)

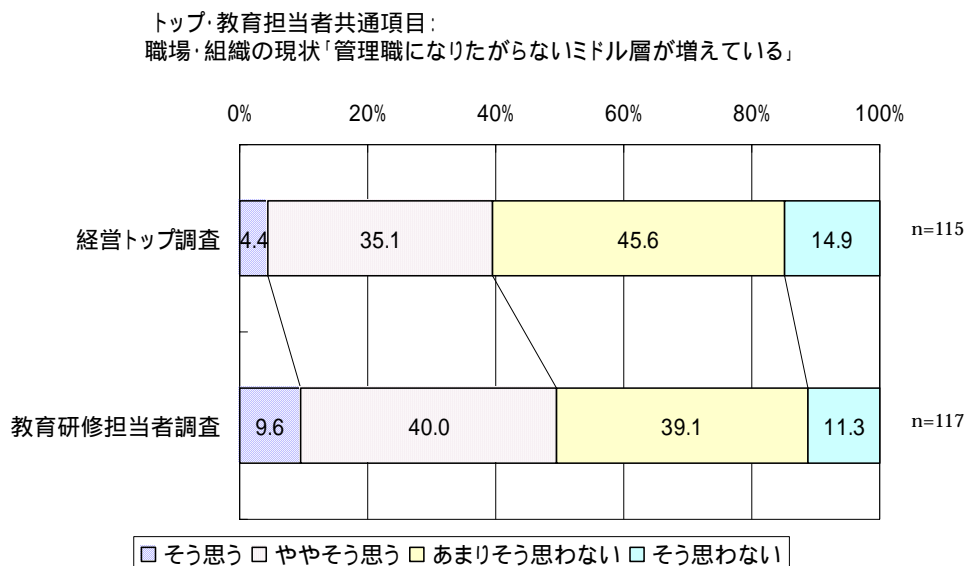


(図 3-1)

< 経営幹部選抜の土台にも変化の兆し >

同様に、共通質問項目として、経営幹部の選抜の土台となる、管理職への登用についての質問も行った。

その結果、「管理職になりたがらないミドル層が増えている」という質問に対し、経営トップ調査は「そう思う」4.4%、「ややそう思う」35.1%、教育担当者調査では「そう思う」9.6%、「ややそう思う」40.0%となっており、将来の経営幹部選抜の土台にも変化の兆しが見られる。



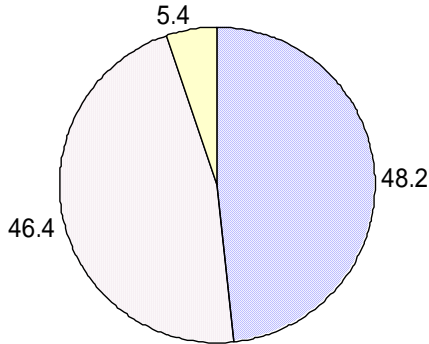
(図 3-2)

4. 人材育成に対する経営トップの方針は「将来のコア人材へ重点的に配分」が59.2%、「できるだけ多くの人に平等に提供」が24.1%。

< 経営トップの「選抜人材教育」経験 >

経営トップ調査では48.2%が「選抜人材教育」を過去に受けた経験があり、その9割が「今の自分や企業経営に役に立った」と回答している。(図4-1、4-2)

貴殿は過去、「選抜人材研修」を受けた経験はありますか

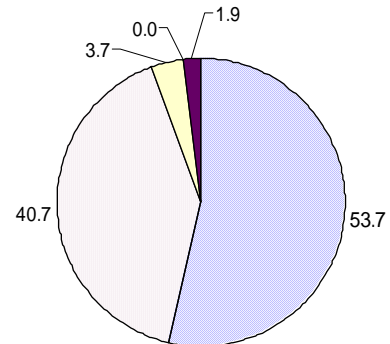


□ 経験がある □ 経験はない □ わからない

n=112

(図4-1)

トップ調査:
「選抜人材教育」の経験がある方のみお答え下さい。その経験が現在のご自分や会社経営にどのくらい有効だったと感じていますか。



□ たいへん役に立った □ まあまあ役に立った
□ あまり役に立っていない □ 全く役に立っていない
■ 分からない

n=54

(図4-2)

< 経営トップは、平等の教育機会よりもコア人材の育成を重視 >

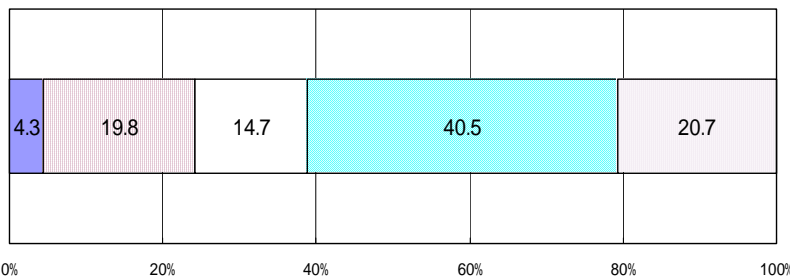
研修機会・予算を社員にどのように配分していくかについて、経営トップの考え方は、『できるだけ多くの人に平等に配分』が「その考えに近い」4.3%、「どちらかといえば近い」19.8%だったのに対し、

貴殿の人材育成に対する考え方は、次のどちらにより近いですか。

- A. 教育予算はできるだけ多くの人に平等に研修機会を提供できるように配分したい。
- B. 教育予算は、組織の将来を担うコア人材の育成に重点的に配分していきたい。

『将来のコア人材へ重点的に配分』が「その考えに近い」20.7%、「どちらかといえば近い」40.5%と、6割に達した。(図4-3)

経営トップは、コア人材の育成を重視しており、その背景の一つには、自らの選抜教育経験も寄与しているものと推察される。



■ Aに近い □ どちらかといえばAに近い □ どちらともいえない
■ どちらかといえばBに近い □ Bに近い

n=116

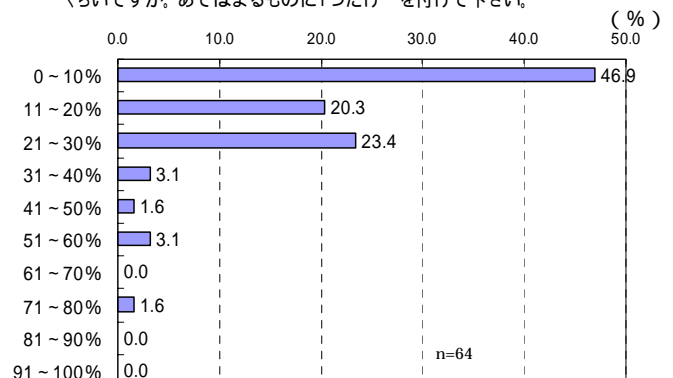
(図4-3)

< 教育費用に占める「選抜人材教育の割合」 >

上記のような経営トップの考え方の方で、研修担当者調査では、年間の教育研修費用に占める「選抜人材教育」の割合について質問を行ったところ、「10%以下」が46.9%を占めている。(図4-4)

現状では、コア人材への教育投資の重点化は必ずしも進んでいない状況にある。

教育研修担当者調査:
年間の教育費用に占める「選抜人材教育」の予算の割合はどのくらいですか。あてはまるものに1つだけ を付けて下さい。



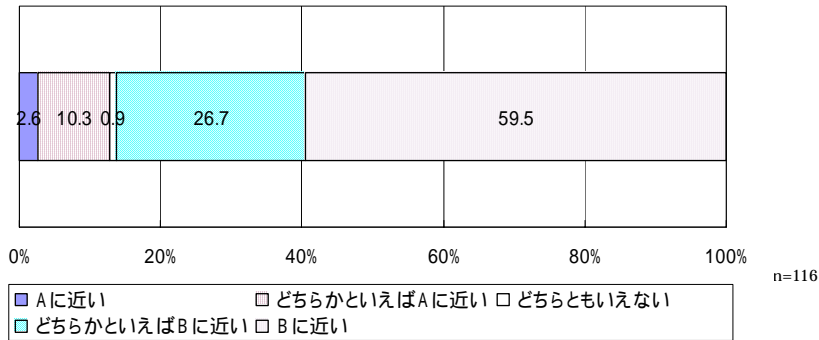
n=64

5. 経営トップの86.2%が、「業績に関わらず人材育成投資を継続すべき」と回答。

< 業績が厳しいときも継続して人材育成を >

昨年来の世界的な景気低迷を踏まえ、経営トップに対して、業績が厳しいときの人材育成投資に対する考え方について質問を行った。その結果、「業績が厳しいときは人材育成への投資を削減することやむを得ない」との回答が12.9%にとどまり、8割を超える経営トップが教育の継続を志向していることが明らかとなった。(図5-1)

経営トップ調査:
貴殿の人材育成に対する考え方は、次のどちらにより近いですか。当てはまるもの1つに をつけて下さい。
A. 業績が厳しいときに人材育成投資を削減するのはやむを得ない
B. 業績が厳しいときでも人材育成投資は変わらず継続していくべきだ



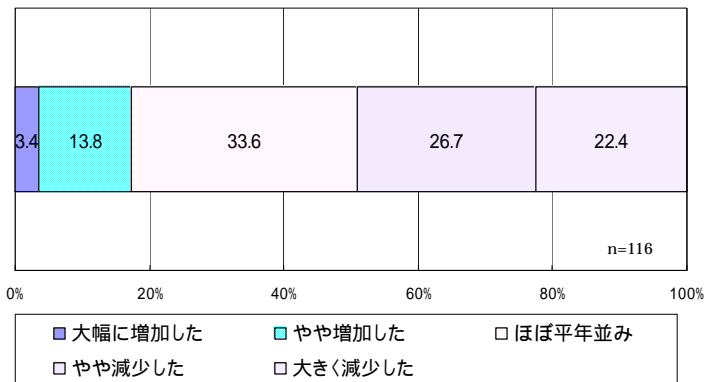
むを得ない」との回答が12.9%にとどまり、8割を超える経営トップが教育の継続を志向していることが明らかとなった。(図5-1)

(図5-1)

< 教育予算減額の現状と、コア人材への投資状況 >

経営トップが業績に関わらず、人材育成投資の継続を志向する一方、教育担当者調査では、今年度の教育研修予算について「やや減少した」26.7%、「大きく減少した」22.4%という結果であり、トップの思いとは別に、現実の教育予算は減額を余儀なくされている現状が浮かび上がっている。

教育研修担当者調査:



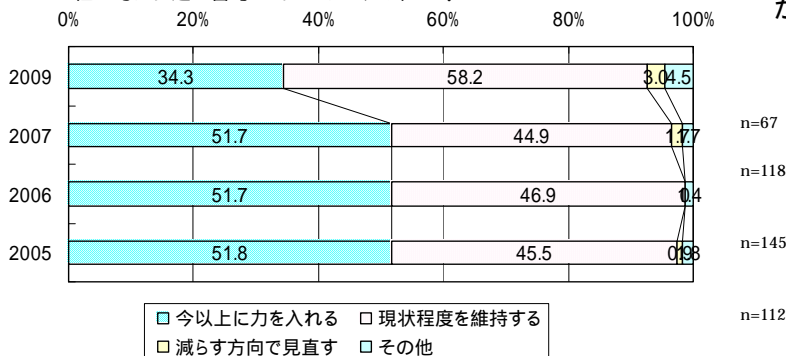
(図5-2)

また、「今後の選抜人材教育の方向性」についても、「今以上に力を入れる」という回答が、これまでの調査で最も低い34.3%にとどまったものの、「現状程度を維持する」が約6割を占めている。

(図5-3)

教育担当者調査:
今後の選抜人材教育の方向性についてどのようにお考えですか。貴社の考えに近い番号1つに をつけて下さい。

(図5-2)



教育予算全体が減額される中でも、コア人材への投資は一定の割合を維持していこうという方向性が読み取れる。

(図5-3)

調査概要

経営トップ調査

対 象：1050社の経営トップ（役員クラス）

内訳）生産性本部賛助会員企業700社（従業員数500名以上）

上場企業従業員規模上位200社

生産性本部の事業に参加された150社

回 収 数：116件（回収率11.0%）

調査期間：2009年8～11月

教育研修担当者調査

対 象：1050社の教育研修担当者

内訳）生産性本部賛助会員企業700社（従業員数500名以上）

上場企業従業員規模上位200社

生産性本部の事業に参加された150社

回 収 数：120件（回収率11.4%）

調査期間：2009年8～11月

混迷の時代に、求められている企業経営とは？

経営幹部は「育成」できるのか？

次世代の経営幹部 選抜・育成セミナー

～経営アカデミー 人材育成セミナー～

【開催日程】 2010年 1月20日(水) 15:00～17:20

【会場】 経営アカデミー 教室



昨秋以来の景気の低迷は底を打ったとも言われますが、依然として、企業を取り巻く経営環境には、先行きの不透明感と、不確実性が濃い影を落としています。

こうしたなかで、環境変化に対応しながら、パラダイムシフトを実現していくリーダー、次世代の戦略構想へ組織を牽引する経営幹部の育成が、企業にとって極めて重要な課題となってきています。

本セミナーは、将来の経営を担う幹部人材を、どのように選抜し、育成していくか、必要なキャリア形成や能力開発のあり方とは何かをテーマとし、企業経営の第一線に精通した講師による現状分析・問題提起と、先進企業の実践事例を提供します。

【プログラム】(予定)

時間	プログラム	
15:00 ～15:10	調査報告 「将来の経営幹部育成に向けた 『選抜人材教育』に関する調査」結果報告 (財)日本生産性本部 経営アカデミー	経営トップ対象調査と、教育研修担当者への調査結果から、各社の幹部社員養成の現状と課題が浮彫りに。
15:10 ～15:50	講演 「組織を変革する経営リーダーの育成」 講師: 学習院大学 教授 内野 崇氏	将来にわたって企業の持続的競争優位を実現するために、組織を絶えず革新していくトップリーダー像と、その育成についてお話いただきます。
16:00 ～17:20	実践報告 「コマツにおける人材育成・能力開発」 講師: 株式会社小松製作所 常務執行役員 日置 政克氏 モデレーター: 学習院大学 教授 内野 崇氏	グローバルな競争環境を勝ち抜く強い組織づくりのために、コマツで実践されている人材育成の思想と実践についてお話いただきます。

なお、当日 17:40 より「2010 年度経営アカデミー」説明会 + 講義体験を開催します。
ご関心のある方は、どうぞ併せてご出席下さい

参加要領

【お申し込み】

参加お申し込みの方は、「申込書」に必要事項をご記入の上、事務局宛にファクシミリにてお申込下さい。

【お申込受付】

参加申込書を受領次第、折り返し「参加証」と「請求書」をお送りいたします。恐れ入りますが参加費は事前にお支払い願います。

【問い合わせ】

日本生産性本部 経営アカデミー 小暮 TEL: 03-5221-8455

対象

人事部、人材開発、教育・研修のご担当様
現場のマネージャー

参加費

お申込区分	参加費
生産性本部賛助会員	6,000 円
一般	8,000 円

「次世代の経営幹部 選抜・育成セミナー」参加申込書

年 月 日

貴社名		区 分	生産性本部賛助会員 ・ 一般 (お付け下さい)
所在地	(〒 -)		
派遣 責任 者	氏名	所属・役職	
	TEL	FAX	
	E - Mail		
参 加 者	氏名	所属・役職	
	TEL	FAX	
	E - Mail		
参 加 者	氏名	所属・役職	
	TEL	FAX	
	E - Mail		

個人情報の取り扱いについて：

- 1.参加申込によりご提供いただいた個人情報は、当本部の個人情報保護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部の個人情報の保護方針の内容については、HP (<http://www.jpc-net.jp>) をご参照願います。参加されるご本人、ご連絡担当者の皆様におかれましては、内容をご確認、ご理解の上、お申込まさせていただきますようお願い致します。
- 2.個人情報は「経営アカデミー」の事業実施に関わる参加者名簿等の作成、ならびに当本部が主催・実施する各事業におけるサービス提供や事業のご案内、および顧客分析・市場調査のために利用させていただきます。
- 3.「次世代の経営幹部 選抜・育成セミナー」の事業実施に関して必要な範囲で参加者名簿等の資料を作成し、当日講師、参加者等の関係者に限り配布させていただきます。但し、法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。
- 4.ご本人からの求めにより、開示対象個人情報の通知、開示、訂正、追加又は削除、利用の停止、消去及び第三者への提供の停止に応じます。この件については、経営アカデミー (TEL03-5221-8455) または総務部個人情報保護担当窓口 (TEL03-3409-1112) までお問い合わせ下さい。【責任者:個人情報保護管理者(総務部長)】
- 6.お申込書に個人情報を記入するか否かの判断はご本人次第ですが、必要な個人情報が不足していた場合は、当本部からのサービスの全部、または一部が受けられないことがあることをご了承願います。
- 7.当本部はクッキー等のご本人が容易に認識できない方法によって個人情報を取得することは行っておりません。
- 8.本案内記載事項の無断転載をお断りします。

上記の「個人情報の取り扱いについて」に 同意する 同意しない

創立 45 周年、伝統と実績の経営大学院

