

■第16回企業経営課題実態調査報告

# 企業を支えるビジネス・リーダー 育成のための人事システムのあり方

ビジネス・リーダー革新の提言発表資料

1995. 3. 15

## ■第16回企業経営課題実態調査報告

# 企業を支えるビジネス・リーダー 育成のための人事システムのあり方

### [内 容]

1. 調査概要	1
(1) 調査目的	1
(2) 調査対象および調査方法	1
(3) 調査時期	2
(4) 回答企業の内訳	2
(5) 調査推進体制	4
2. 本年度テーマの基本的考え方	5
(1) ビジネス・リーダーとは	5
(2) 調査実施にあたっての課題認識	5
3. 調査結果の要約	6

## 1. 調査概要

### (1) 調査目的

本調査は、日本企業が抱える現状の経営課題を把握することにより、社団法人日本能率協会が国内企業に対する支援事業活動を明らかにして、事業化を図っていくための、および提言活動のための基礎資料を得ることを目的として実施した。

なお、本調査は今年度で16回目にあたり、近年特に重要視されてきている人事分野における経営課題を明らかにするために、「企業を支えるビジネス・リーダー育成のための人事システムのあり方」をテーマに調査を実施した。

#### 〔調査分析の視点〕

本調査では、次のような視点に基づき分析を行った。

- ①これから求められるビジネス・リーダー像（能力と資質、およびキャリア）を明らかにする  
特に、経営トップと人事部門とが考えるビジネス・リーダー像を対比させる
- ②現状のビジネス・リーダーの選抜・育成方法等の実態を把握し、これからのビジネス・リーダー育成のために現在の選抜・育成方法がどの程度有効であるかを明らかにする
- ③ビジネス・リーダー育成のための優れた人事システムを持つ企業の特徴を明らかにする
- ④これからの人事部門に求められる役割・期待を検討する
- ⑤これからのビジネス・リーダー育成のための新たな人事システムの方向（キャリア・プロセス、評価方法等）を明らかにする

### (2) 調査対象および調査方法

アンケート調査により企業の人事部門および経営トップ層を対象に、実態・意識をアンケート形式で把握した。

なお、調査対象企業は、グローバルな環境で事業展開している株式市場上場企業および非上場企業の製造業および非製造業の有力企業1,400社を選び、対象とした。

また、業種としては製造業（素材型、組立型）とサービス業（商業、非商業）を対象とした。

(3) 調査時期

本調査におけるアンケート調査は、1994年9月20日に発送し、同年10月18日までに回収した。

(4) 回答企業の内訳

有力企業1,400社を対象に発送したアンケート調査票は、経営トップ向けが212票を回収し、回収率は15.1%、人事部門向けが237票を回収し、回収率は16.9%であった。

なお、回答企業の内訳は次の通りであった。

①経営トップ向けアンケート調査結果の回答企業の内訳

業種区分	回答割合	業種区分	回答割合
010 水産・農林	—	150 電気機器	13.7%
020 鉱業	—	160 輸送用機器	8.0%
030 建設	6.6%	170 精密機器	4.2%
040 食料品	4.7%	180 その他製造業	4.7%
050 繊維	4.2%	190 商業	10.4%
060 パルプ・紙・紙加工	—	200 金融・保険	1.9%
070 化学	14.2%	210 不動産	—
080 石油石炭製品	1.4%	220 陸運	1.4%
090 ゴム製品	0.9%	230 海運	0.5%
100 窯業・土石製品	1.9%	240 空運	—
110 鉄鋼	2.4%	250 倉庫・運輸関連	—
120 非鉄金属	3.3%	280 サービス	4.2%
130 金属製品	2.8%	290 その他	—
140 機械	8.5%	合計	100%

②人事部門向けアンケート調査結果の回答企業の内訳

〔業種別〕

業 種 区 分	回答割合	業 種 区 分	回答割合
010 水産・農林	0.4%	150 電気機器	12.7%
020 鉱業	—	160 輸送用機器	8.4%
030 建設	6.8%	170 精密機器	2.5%
040 食料品	6.3%	180 その他製造業	4.6%
050 繊維	5.9%	190 商業	7.6%
060 パルプ・紙・紙加工	1.3%	200 金融・保険	1.7%
070 化学	14.3%	210 不動産	0.4%
080 石油石炭製品	0.4%	220 陸運	1.7%
090 ゴム製品	1.7%	230 海運	0.8%
100 窯業・土石製品	3.8%	240 空運	—
110 鉄鋼	2.1%	250 倉庫・運輸関連	—
120 非鉄金属	3.0%	280 サービス	4.6%
130 金属製品	2.1%	290 その他	1.7%
140 機械	5.1%	合 計	100%

(5) 調査推進体制

本調査では、北海道大学寺本義也教授を委員長とし、学界および産業界からの17名の委員からなる調査研究委員会を組織して、調査研究を行った。

なお、調査研究推進体制は次の通りであった。

	氏名	大学・会社名	所属
委員長	寺本 義也	北海道大学 経済学部	教授
主査	花田 光世	慶應義塾大学 総合政策学部	教授
	根本 孝	明治大学 経営学部	教授
委員	石原 正雄	TDK(株)	成田工場総務部 人事担当副部長
	恵島 克芳	(株)第一勧業銀行	人事企画部 調査役
	江藤 弘純	味の素(株)	人事部 副部長
	北原 正敏	花王(株)	人事部長
	榊原 幸三	(株)資生堂	人事部 課長
	澤田 知之	本田技研工業(株)	人事部 主査
	下川 泰	(株)ニチイ	人事本部 人事部人事担当次長
	霜田 敏明	(株)西武百貨店	東海地区担当
	高島 創	日本アイ・ピー・エム(株)	人事部次長
	寺田 賢二	旭硝子(株)	人事部企画グループ 主席部員
	豊島 立	三井物産(株)	人事部 部長代理
	長沼 邦光	セイコーエプソン(株)	人事部長
	長原 博	日本電気(株)	勤労厚生部 本社支援部長
	西村 茂	ソニー(株)	人事部 課長
	八木 洋介	日本鋼管(株)	人事部人事室 課長
	山本 忠司	(株)ワコール	人事グループ 課長
	鈴木耀太郎	(株)日本打楽器メーカー協会	常務理事
事務局	世木 茂	(株)日本能率協会	人事教育事業本部 本部長
	中澤 清	(株)日本能率協会	総合推進事務局 次長
	杉本 守孝	(株)日本能率協会	人事教育事業本部MI本部 部長
	斎藤 智文	(株)日本能率協会	人事教育事業本部 マネジャー
	万代 善久	(株)日本能率協会総合研究所	産業・経営研究部長
	佐々木 貢	(株)日本能率協会総合研究所	経営研究室長
	福田 和久	(株)日本能率協会総合研究所	経営研究室

## 2. 本年度テーマの基本的考え方

### (1) ビジネス・リーダーとは

景気の停滞、急激な円高、国際的企業間競争の激化、貿易収支問題など日本企業を取り巻く環境は依然厳しく、将来の変化も読み取りにくい状況にある。こうした状況において、これからの企業を支え、次世代を担って企業を成長させていくためには、環境の変化をいち早く認識し、新事業の創造、飛躍、再建、体質改善、あるいは場合によっては撤退など、事業を主体的に変革・創造していけるビジネス・リーダー（事業責任者要員）と呼ばれる指導者が、今企業に求められている。

ビジネス・リーダーとは、言い換えるとこうした経営上の要請があったときに、経営トップが「あなたに任せておけばよい」と一任出来る人々で、その種類は事業責任者の能力に応じて企業の総責任者から、事業本部長、事業部長、あるいはその他のプロフィットセンターの長までを含む。

どれだけ多くのビジネス・リーダーを抱えているかは、その企業あるいは企業グループの盛衰を直接左右することになる。これを欠くときは歴史のある企業でさえも破綻しやすく、多数を抱えるときにはその企業の版図は大きく広がることになる。だから、ビジネス・リーダーを如何に上手く育成していくか、人員を如何に多く抱えているかは企業の命運を左右する重要事項と言える。

### (2) 調査実施にあたっての課題認識

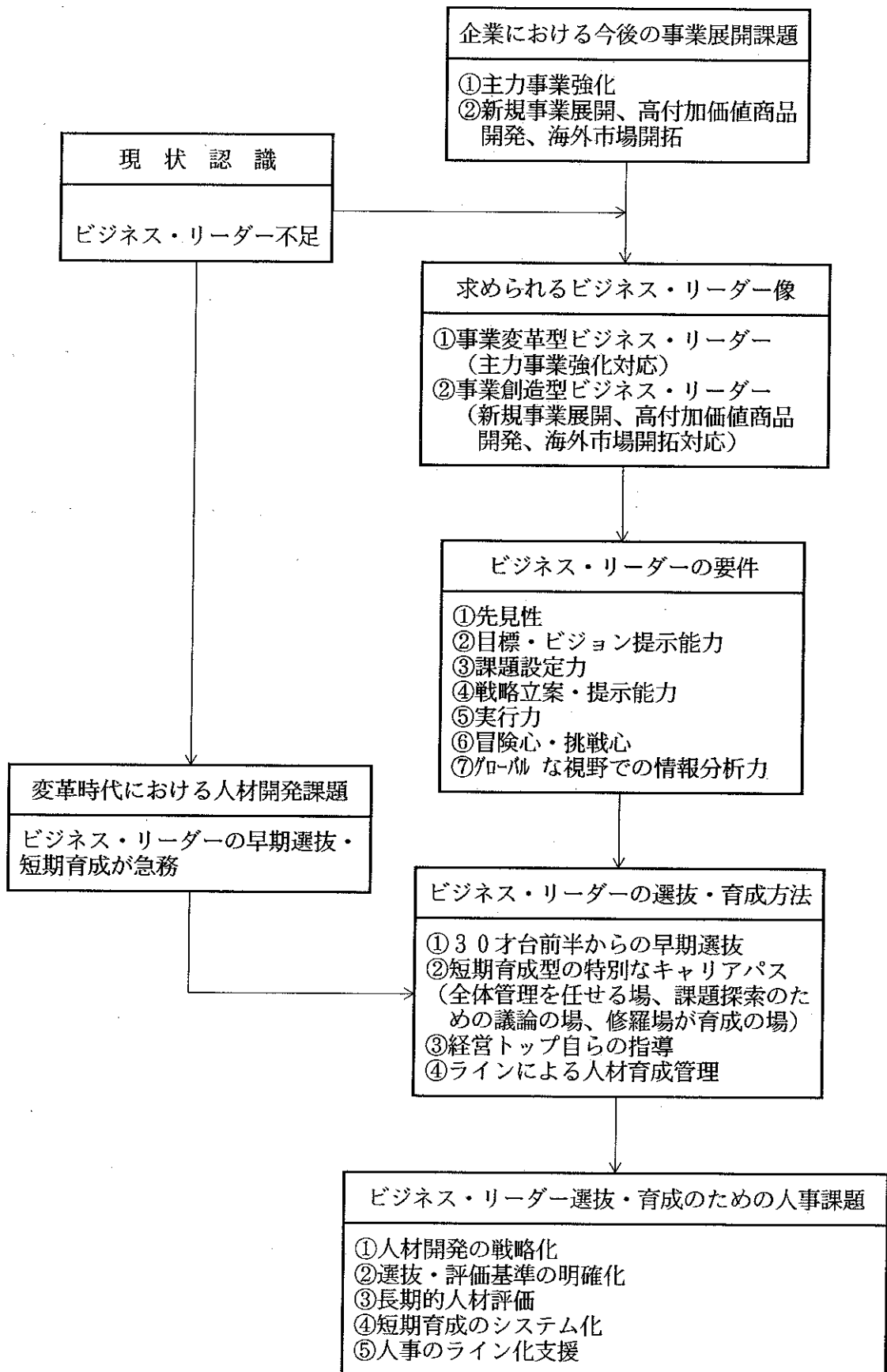
変革期にある企業経営にとって、ビジネス・リーダーが今後どのような役割を担っていくべきであるか、そして人事部門がビジネス・リーダーをどのように育成していくべきかということについては、多くの場合、現場で経験的に行われているため意識的、体系的に実施している企業はまだ少なく、十分に研究されてきている訳ではない。

しかし、今後の人事部門や企業経営のあり方を考えるにあたっては、これからの企業を支え、次世代を担うビジネス・リーダーの役割を明確にし、またビジネス・リーダーの育成のための人事システムのあり方を明らかにすることが課題である。

そこで本調査では、現状における人事部門の考え方・対応と今後に対する経営トップの意向を把握することによって、これからの企業を支えるビジネス・リーダーの役割およびビジネス・リーダー育成のための人事システムのあり方を明らかにしようと試みた。

### 3. 調査結果の要約

今回の調査結果を図式的に表すと次のようになる。





①主力事業強化や新規事業展開、高付加価値商品開発、海外市場開拓の事業展開を担う  
ビジネス・リーダーが不足

現在、厳しい状況下にある企業にとって、現有の主力事業を強化していかなければならないのはもとよりであるが、新規事業を積極的に行っていくこと、しかも独自性を重視した新市場への展開を行っていくことや、高付加価値商品の積極的開発、生産拠点や研究・開発拠点を積極的に海外展開していくこと、あるいは海外市場を積極的に開拓していくことが益々重要になってきている。

既に全体の8割の企業では主力事業が成熟化しており、今後主力事業を如何に強化していくか、新規事業をどのように展開させていくか、高付加価値商品の開発を如何に積極的に推進していくか、海外市場へどのように進出していくかといった課題対応にビジネス・リーダーが必要とされている。

しかしながら、ビジネス・リーダーの充足度合については、全体の約7割の企業ではビジネス・リーダーの不足感を現状認識している。

②主力事業強化を担う事業変革型ビジネス・リーダーと、新規事業展開、高付加価値商品開発、海外展開・海外市場開拓を担う事業創造型ビジネス・リーダーを求む

現状において、主力事業強化がやはり企業の重要事項であるため、当面においては主力事業を強化していくビジネス・リーダーが求められていることは言うまでもない。このようなビジネス・リーダーは、主力事業を維持しながら、改革・変革して強化していかなければならない。言うなれば、主力事業のための事業変革型のビジネス・リーダーである。

また今後の方向としては、主力事業以外の新たな成長軸を求めて、新規事業展開や高付加価値商品の開発、あるいは海外展開・海外市場開拓を積極的に先導していけるビジネス・リーダーが求められてくる。それは、言い換えると事業を新たに創造していかなければならない役割を担った事業創造型のビジネス・リーダーである。

事業変革型ビジネス・リーダーおよび事業創造型のビジネス・リーダーに共通して言えることは、従来の管理のみのリーダーではなく、自ら主体的に実践していくプレイング・マネジャーであると同時に、改革・変革のための課題を創造的に思考して、その改革・変革プロセスと結果を明瞭な形で構想を描き、改革・変革をマネジメントしていける役割を担うことである。

③必要な要件は、「先見性」「目標・ビジョンの提示能力」「課題設定力」「戦略立案・提示能力」「実行力」「冒険心・挑戦心」「グローバルな視野での情報分析力」

ビジネス・リーダーに必要な要件としては、日本国内のみでなく世界的視野にたった情報分析に基づく優れた環境変化予知能力、未来洞察力を備え、変化に対応する課題設定・戦略立案が出来ることが重要である。そして、組織が進むべき方向を見失わないように、ビジョンや目標を提示して、組織内に浸透させ、迫り来る変化に勇気をもって、最後まで改革・変革を実行できることが必要である。

特に、事業変革型リーダーには変化に対応したタイムリーな実行力、事業創造型リーダーには夢が語れる目標・ビジョン提示能力と新たなことに挑戦する勇気が強く求められる。

④30才台前半からの早期選抜、特別なキャリアパスによる短期育成、ラインによる人材育成管理、そして経営トップ自らの指導による選抜・育成がカギ

ビジネス・リーダー不足に対応していくためには、早期選抜・短期育成が急務である。ビジネス・リーダーの選抜・育成の開始時期については、現在明確な基準を持つ企業は少ない。しかし、今後は30～35才前後からビジネス・リーダーとしての素養のある人材を選抜して、早い段階からビジネス・リーダーに必要なキャリアを徐々に経験させて短期育成していくべきである。

ビジネス・リーダーとしての選抜は、職場の上司の推薦と個人のキャリア（実績）、および経営トップ層の推薦という3面からの評価に基づいて行われており、選抜段階では特に個人のキャリアが重視されている。しかし、ビジネス・リーダー育成にあたって意識的に特別なキャリアを積ませている企業は全体の1/3程度にすぎず、8割の企業の経営トップはその必要性を認識している。

ビジネス・リーダーを組織的に、計画的に育成していくためには、全社的な観点からの課題探索のための議論の場や、事業の再建・撤退のような修羅場、あるいは全体管理を任せる場といった特別なキャリアパスを意識的に積ませることが必要である。このような経験の場を設定していくためには、ラインの長自らがビジネス・リーダー候補群の育成に当たることが重要となってくる。

ビジネス・リーダーの最終育成段階では、経営トップ自らの指導による仕上げが重要である。経験豊富な経営トップが直接的に示唆を与えることによる効果は大きい。こう

した経営トップによる育成の場作りが、全社的な人材育成風土を醸成していくことにもつながって行くことになる。

さらに、ビジネス・リーダー育成については、従来までは自社内で育成していくというのが当然の考えであったが、今後は外部変化スピードに対応していくためにも、状況に応じて社外からのスカウトも考慮していくべきである。

#### ⑤明確な選抜・評価基準に基づく長期的な人材評価、人事のライン化の推進と短期育成のシステム化、そして人材開発の戦略化がこれからの人事課題

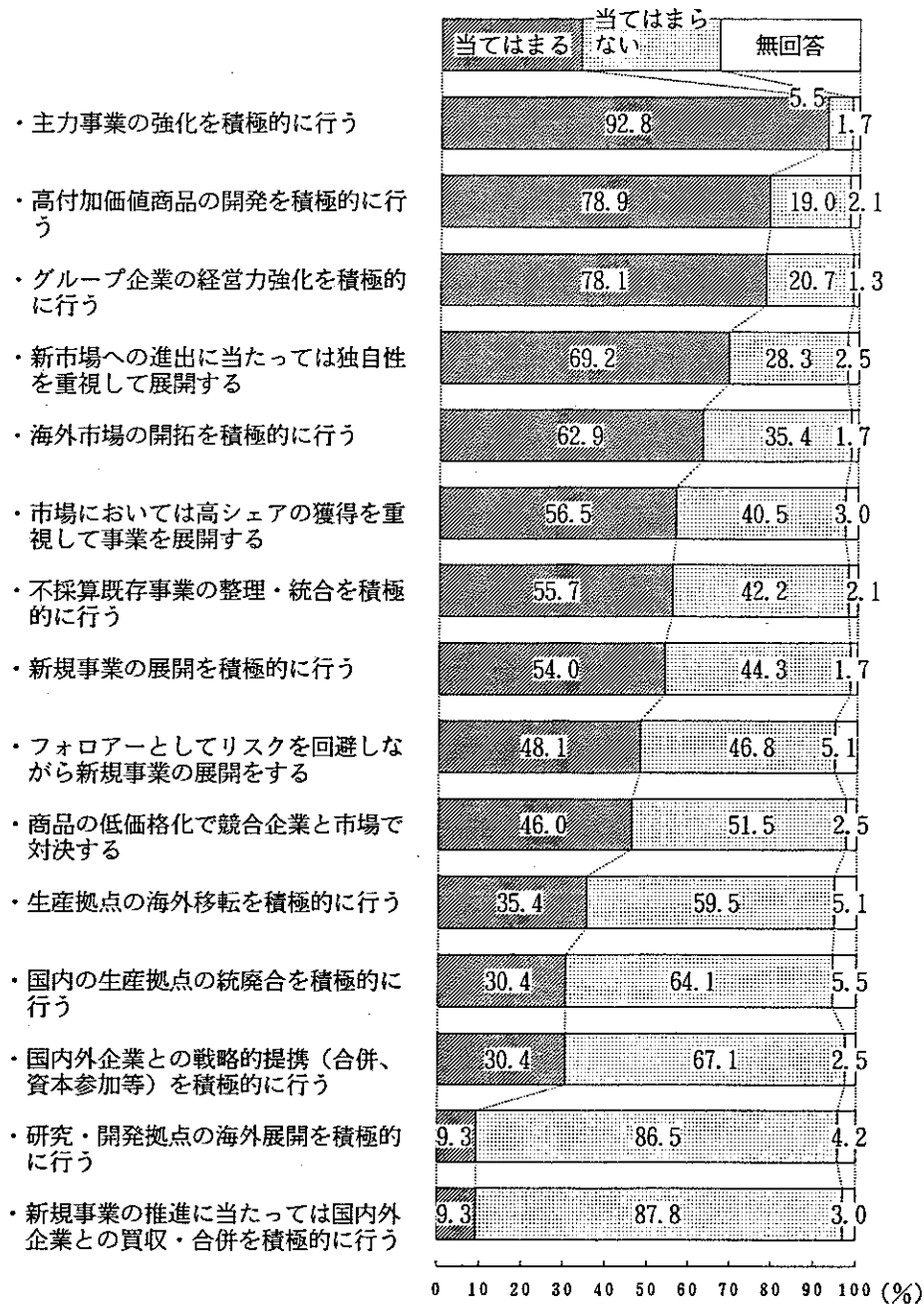
今後ビジネス・リーダーの効果的な選抜を行っていくためには、選抜・評価基準を明確化して不公平感をなくし、課せられた課題を如何に解決したかという複数年度にまたがった人材評価を実施していかなければならない。

また、ビジネス・リーダー育成のための基盤ともいえる人材育成・管理のライン（現場部門）への委譲を積極的に推進していくことが、必要とするキャリアパスを意識的にかつ効果的に提供できることになる。ラインの長自らがビジネス・リーダー候補群の育成に関与することは、プロトタイプとしてのビジネス・リーダーの模範ともなる。そのような人事のライン化を促進させるためには、人事部門が強力に支援していかなければならない。そして、さらには育成期間を如何に短期化させることができるかを検討していかなければならない。

これからのビジネス・リーダーの選抜・育成にあたっては、事業の展開方向に合致した、必要に応じたタイムリーな人材開発が必要であり、経営戦略に対応させた人材開発の戦略化を図っていかなければならない。そのためには、人事のライン化に伴って人事部門もリーダー育成管理に重点化した役割認識に変更させていかなければならない。

さらに、ビジネス・リーダーとしての成果に対応した処遇は、現在のところ特別な処遇で対応している企業は少なく、成果貢献度に応じた処遇を考慮していく必要がある。

図1. 現在の事業展開の状況



n = 237

図2. 今後の事業展開の方向

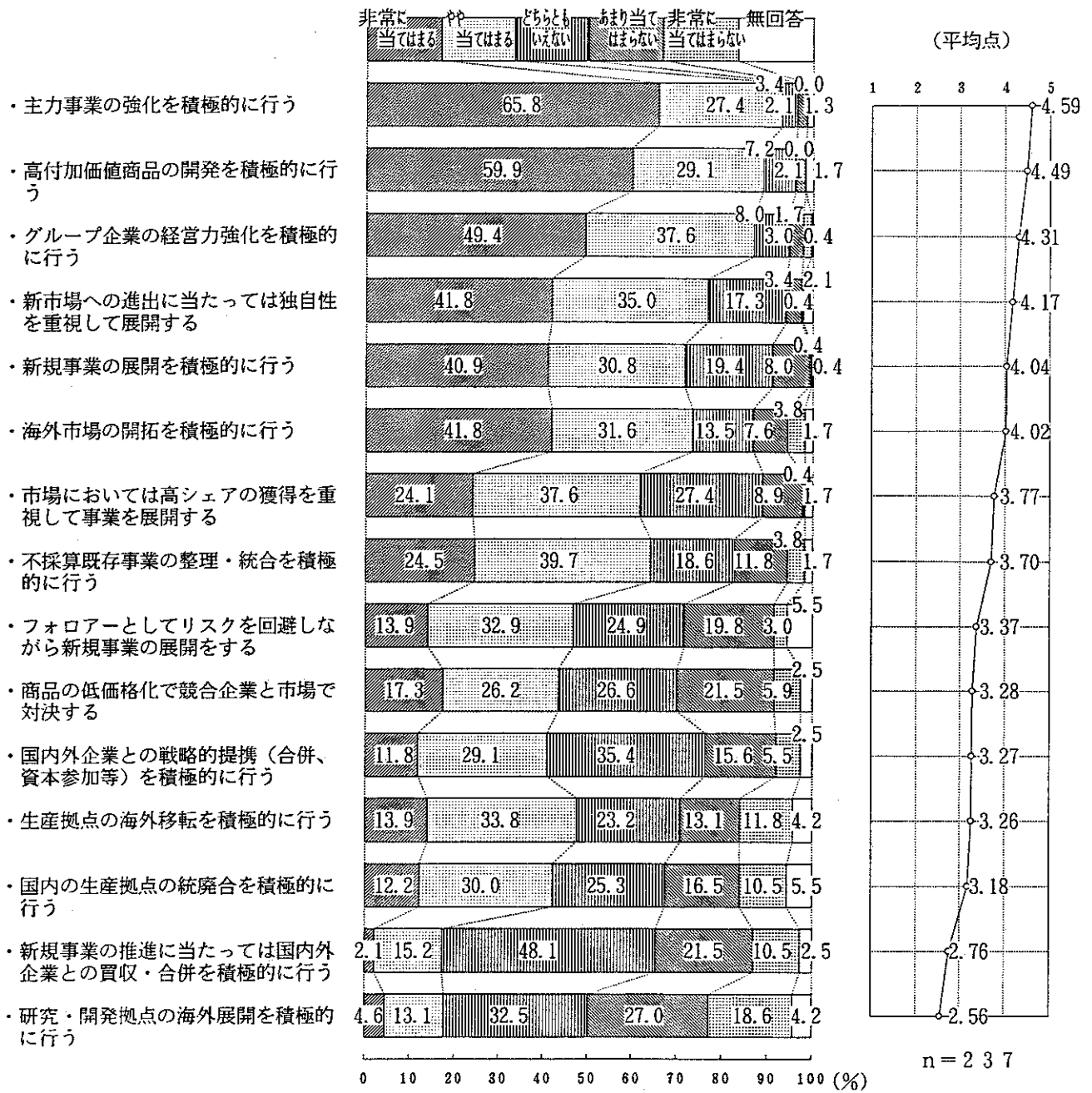


図3. 主力事業の市場での発展段階

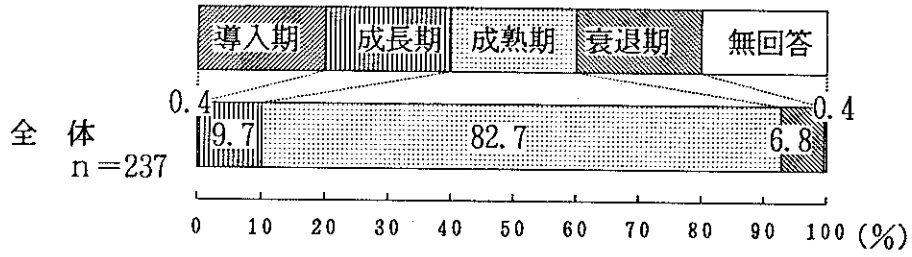


図4. ビジネス・リーダーの充足度

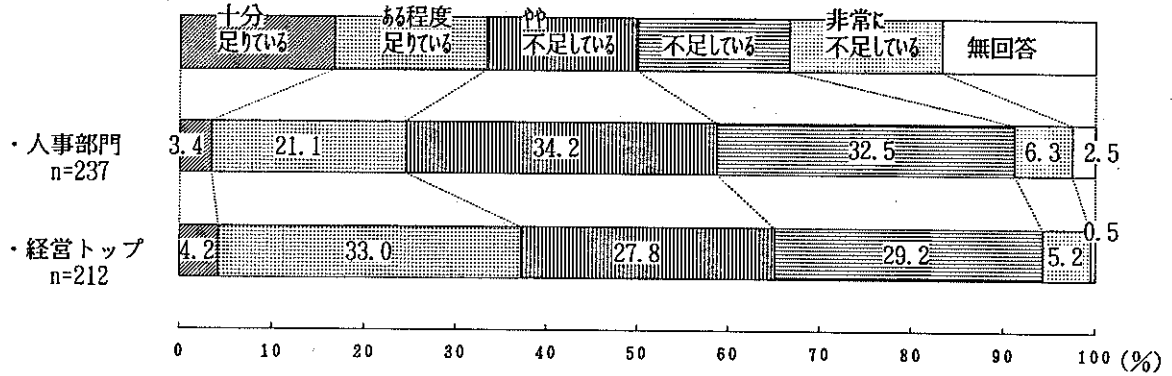


図5. ビジネス・リーダーの能力要件

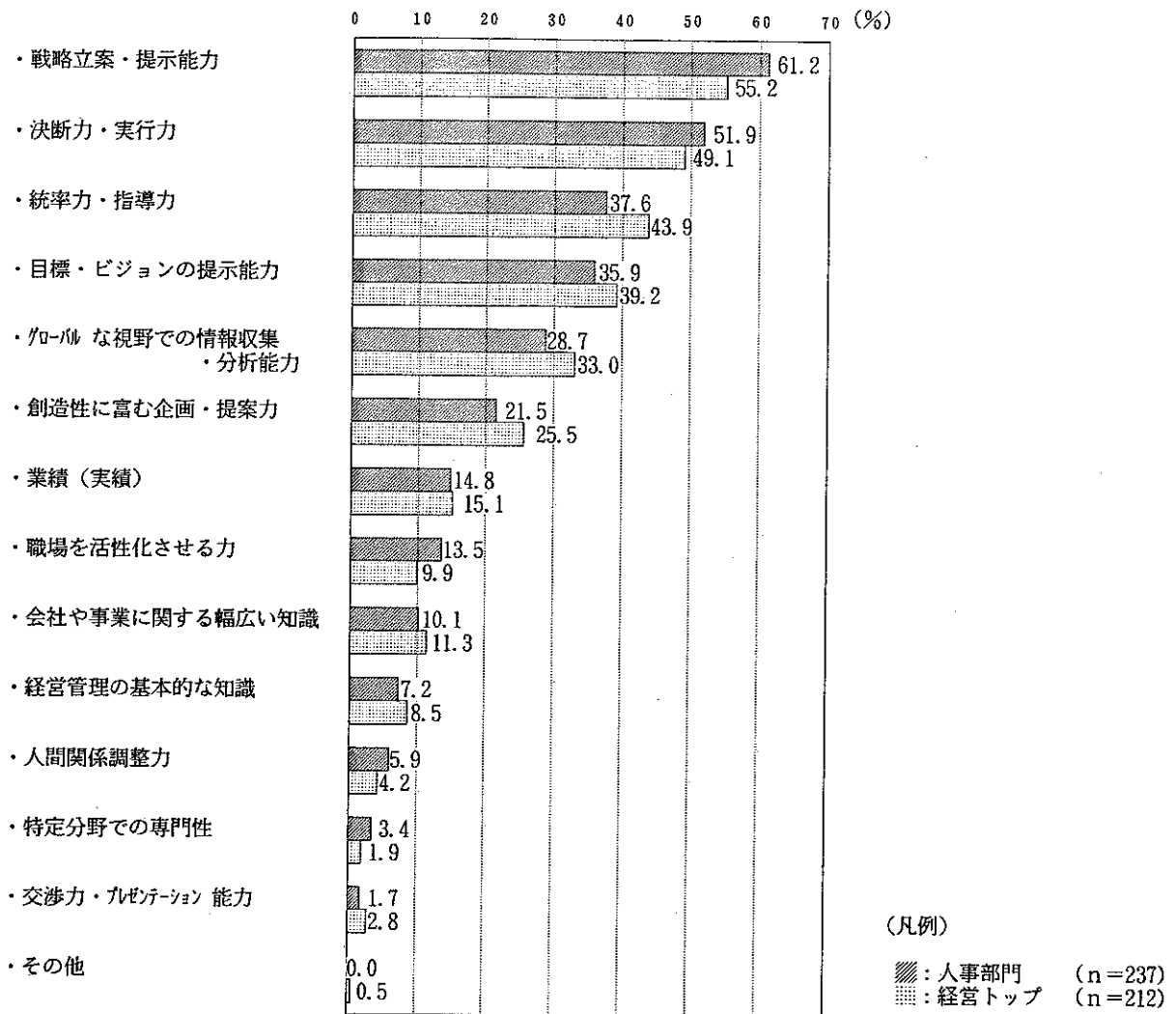


図6. ビジネス・リーダーの資質要件

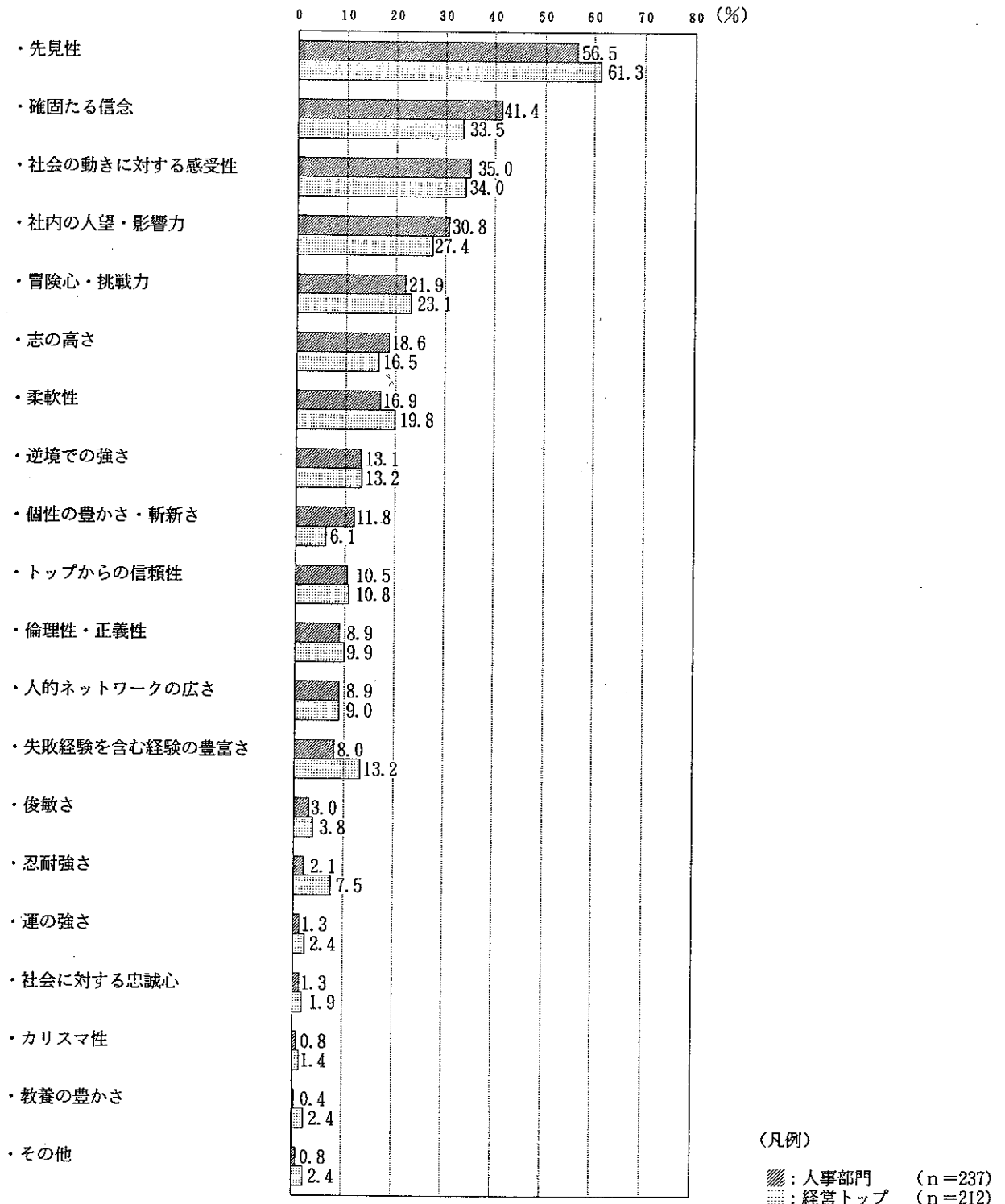




図7. ビジネス・リーダーの選抜・育成方法

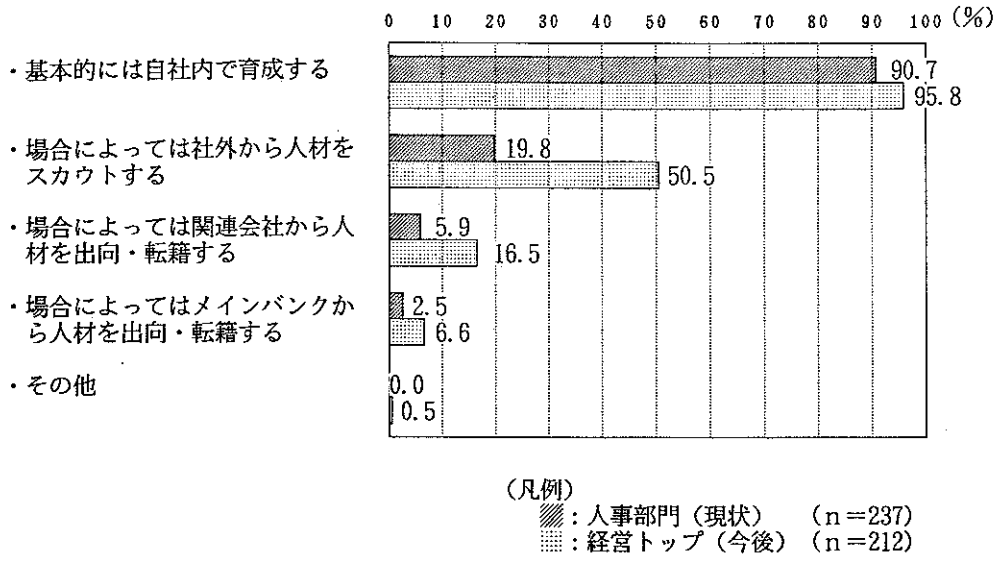


図8. ビジネス・リーダーの選抜・育成の開始段階

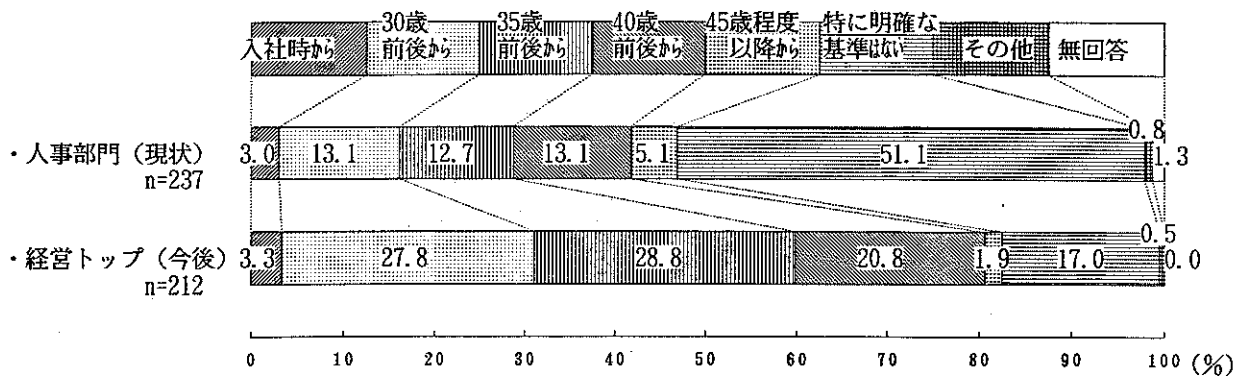


図9. ビジネス・リーダー育成のための特別なキャリア

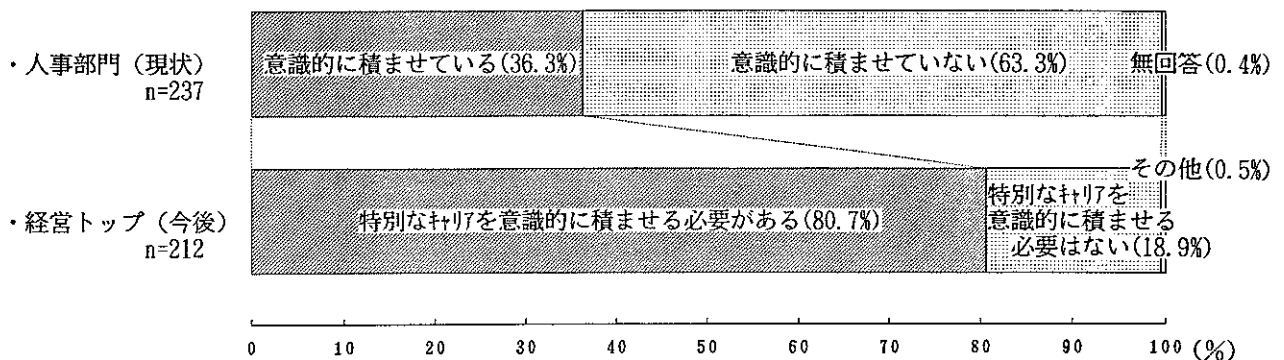


図10. ビジネス・リーダーの選抜方法

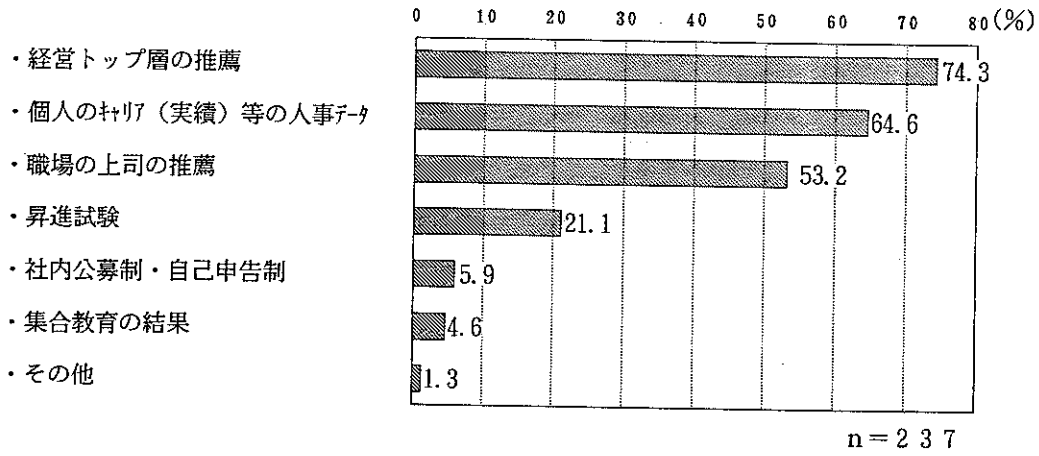


図11. キャリアパスの実施状況

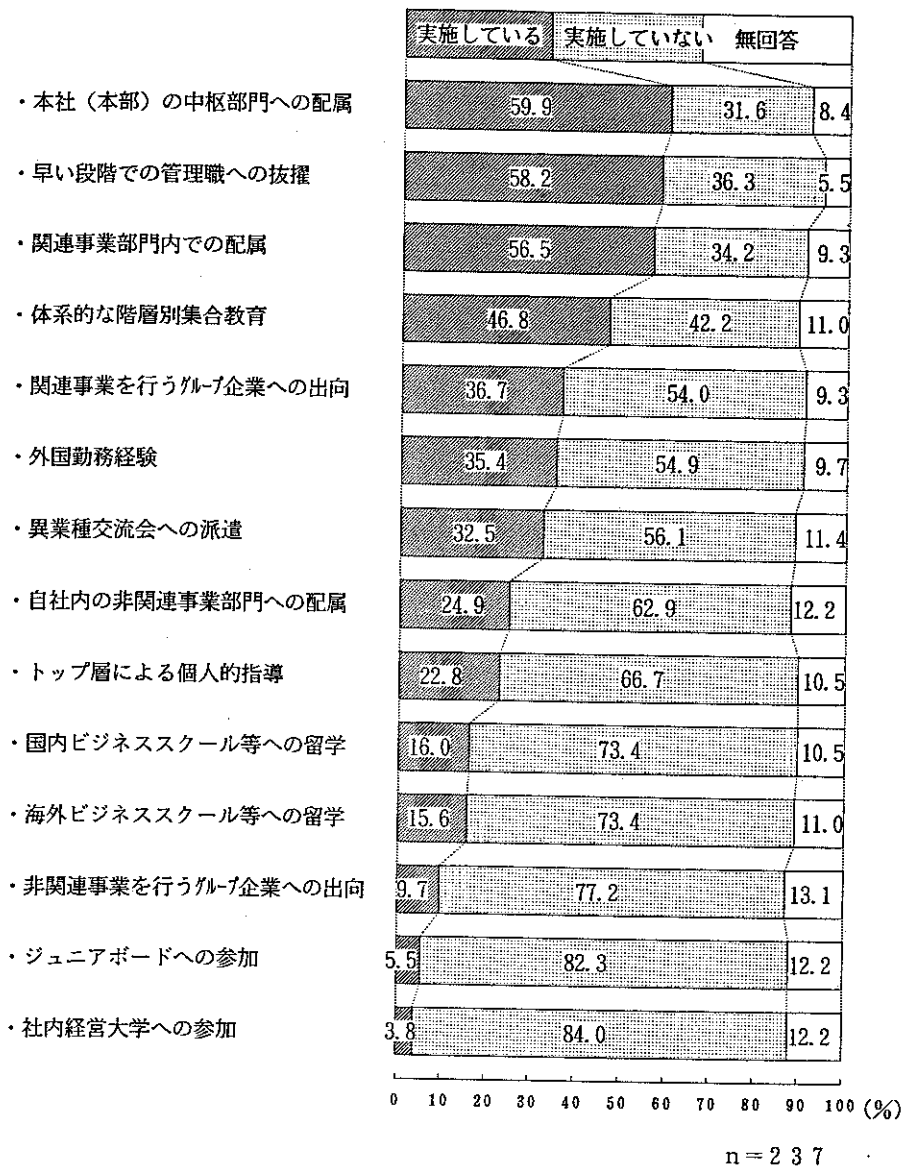
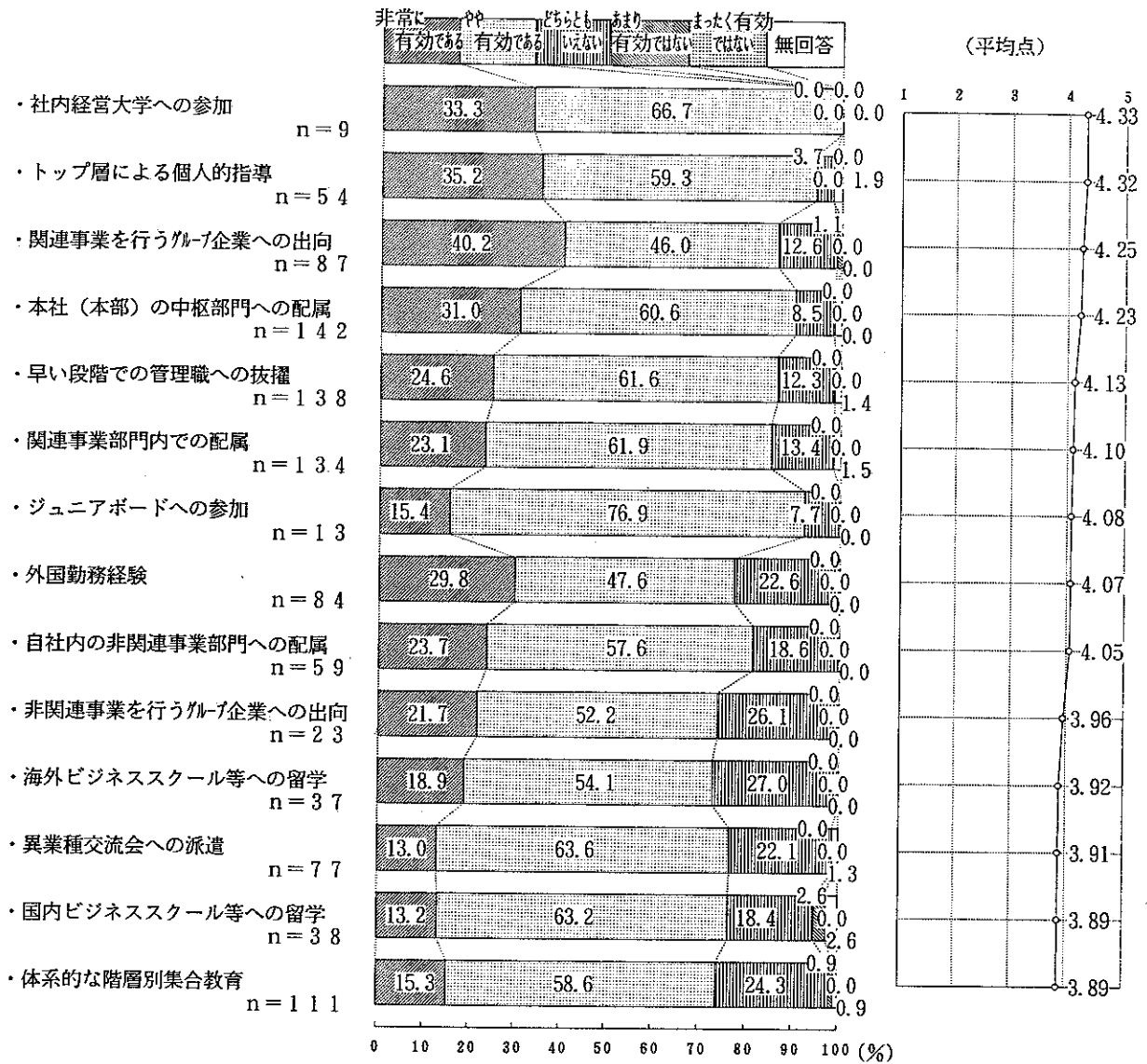
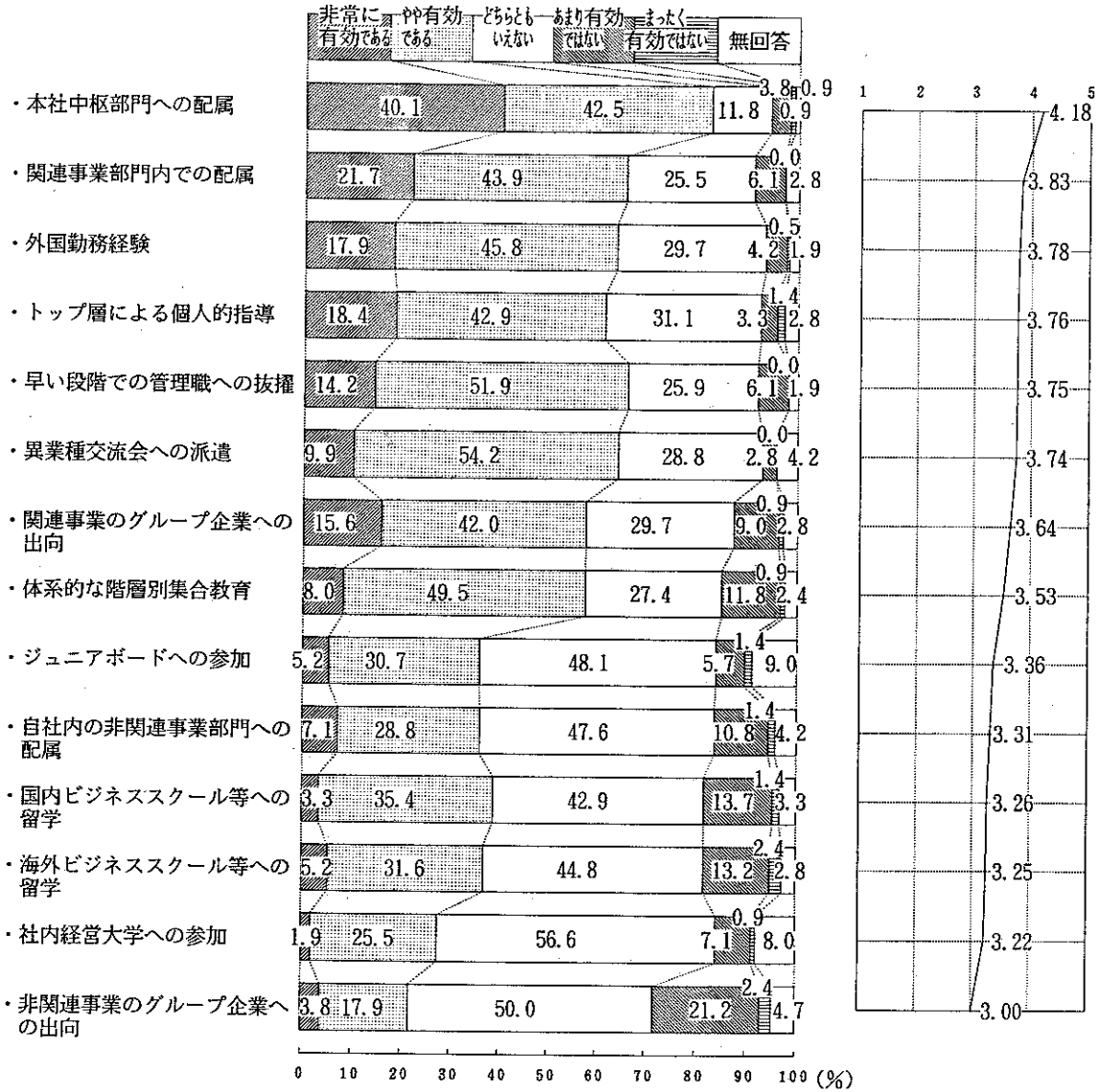


図12. キャリアパスの実施効果

〔人事部門 — 実施中のもののみ対象〕



[経営トップ — 全体対象]



n = 212

図1 3. ビジネス・リーダー育成のための早期選抜制の導入

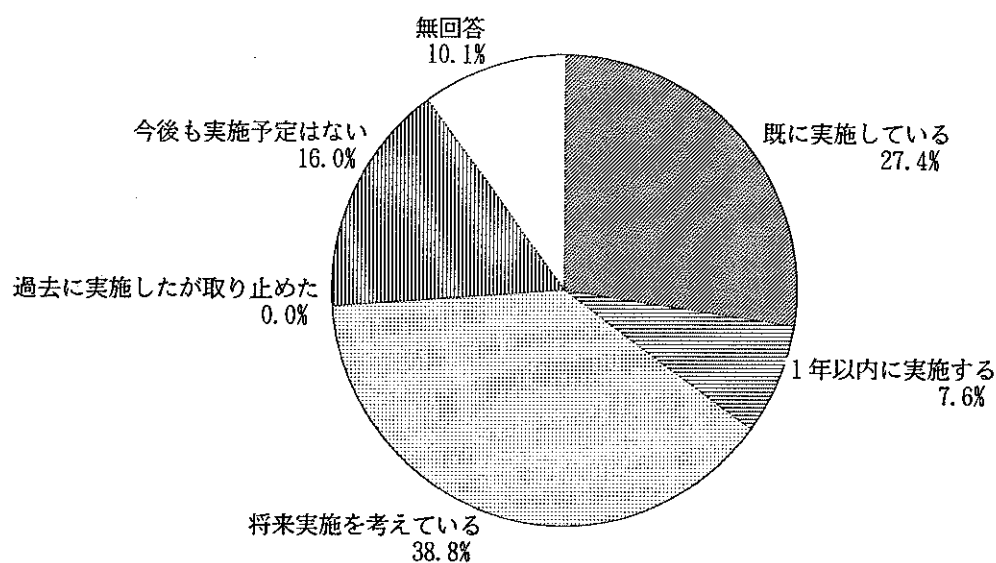


図1 4. ビジネス・リーダー育成への阻害状況

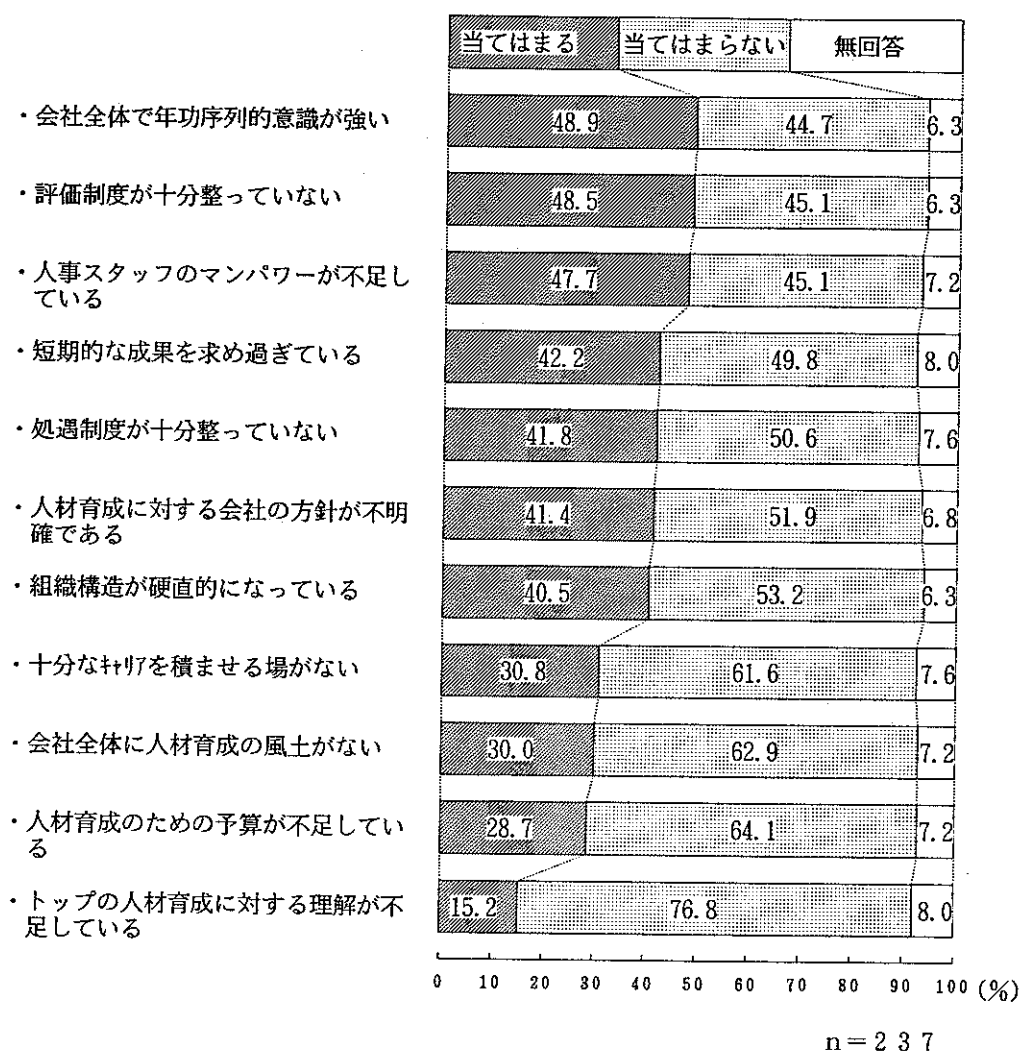


図15. ビジネス・リーダー育成のための人事システムの変革方向

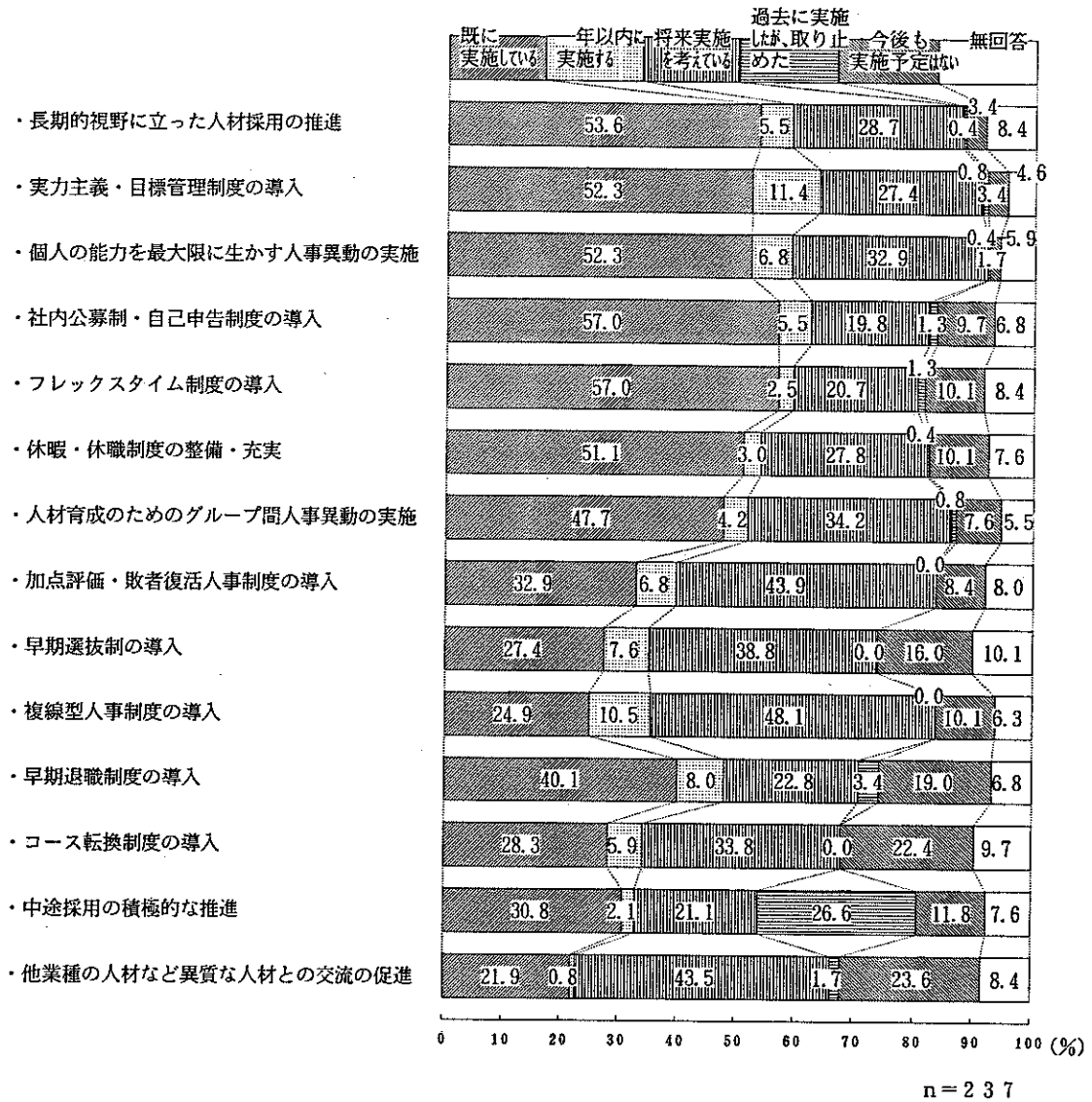
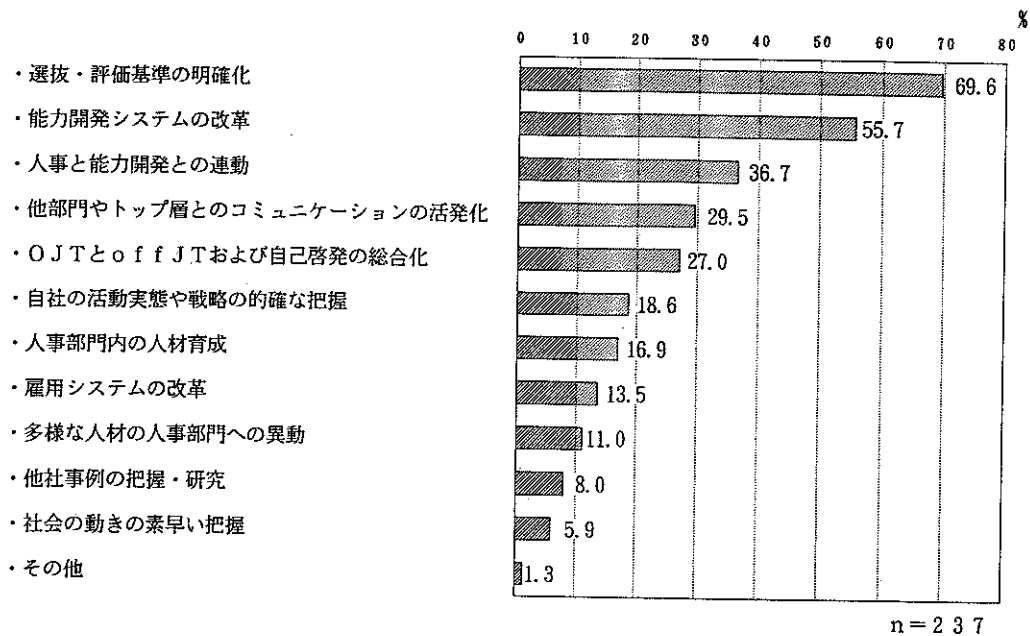


図16. 人事部自身の課題



---

●第16回企業経営課題実態調査報告(提言用資料)  
企業を支えるビジネス・リーダー  
育成のための人事システムのあり方

---

1995年 3月15日 発 行  
1995年 3月15日 第1刷  
1995年 3月30日 第2刷

---

編 者 社団法人 日本能率協会  
発行所 社団法人 日本能率協会 総合推進事務局  
〒105 東京都港区芝公園 3-1-22  
電 話 03-3434-6211 (大代表)

---

無断複製転載を禁ず

