

第6回「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」



「大企業の約9割が選抜人材教育に関心あり」

～グローバルリーダー教育にも高い意識～

公益財団法人 日本生産性本部

(財)日本生産性本部(理事長:松川昌義)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年から計6回実施しており、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、これまでの調査内容に加え、グローバルリーダー教育に関する項目を加え、日本企業における実態についても調査を実施した。

1. 大企業の約9割が、将来の幹部育成を目的とした選抜人材教育に「おおいに関心がある」と回答。

選抜人材教育の関心度合いに対する質問に関して、「おおいに関心がある」と回答した従業員3000人以上の大企業が2009年度の前回調査時(60.9%)よりも26ポイント上昇し86.9%となった。また、現在、選抜人材教育を実施している企業の約6割が、今後も「今以上に力を入れる」と回答し、過去最高となった。(2ページ参照)

2. 6割を超える企業が選抜人材教育の見直しの必要性を感じており、特に「内容の見直し」が68.3%と最上位となった。

選抜人材教育を実施していると回答した企業において、選抜人材教育の見直しの必要性を「おおいに感じている」「やや感じている」と回答した企業は6割を超える結果となった。また、見直しの必要がある点について、内容、予算、対象層、選抜方法、教育期間等のうち、「内容の見直し」が必要であると回答した企業が68.3%となり、最上位となった。(3ページ参照)

3. 7割を超える企業がグローバルリーダー教育に関心を持つ一方、実施している企業は24.2%にとどまった。

今回新たに項目を加えたグローバルリーダー教育に関しては、「おおいに関心がある」「やや関心がある」と回答した企業が7割を超え、関心の高さがうかがえる結果となった。一方、実際にグローバルリーダー教育を実施している企業は24.2%にとどまり、30.8%の企業が実施の方向で検討しているという結果となった。(3ページ参照)

4. 約8割の企業では海外赴任にあたっての英語能力の基準を設けておらず、基準を設けている企業でのTOEICの平均点は649点であった。

現在、海外赴任にあたって必要とされる英語能力の基準については、81.5%の企業において「基準はない」という結果となった。なお、英語能力の基準を設けている企業への追加質問では、34社中32社がTOEICを基準にしており、その平均点は649点となった(最大値:800点、最小値:470点)。(4ページ参照)

5. 教育予算が増加した企業が2年連続で3割を超える。

2011年度、及び2012年度の教育予算の増減については、「大幅に増加した」「やや増加した」と回答した企業が3割を超え、各年度ともに「やや減少した」「減少した」を上回った。また、前回調査時(2009年度)との比較からも、企業における教育予算の回復傾向が鮮明となった。(4ページ参照)

【お問合せ先】公益財団法人 日本生産性本部 経営アカデミー

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

1. 大企業の約9割が、将来の幹部育成を目的とした選抜人材教育に「おおいに関心がある」と回答。

<①選抜人材教育への関心度>

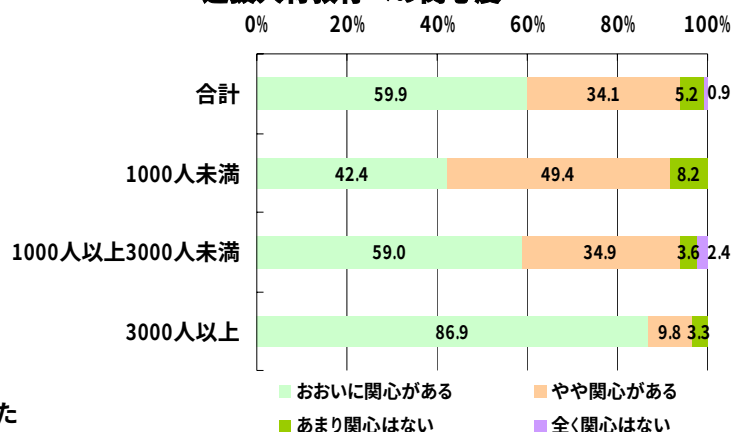
全体として「おおいに関心がある」59.9%、「やや関心がある」34.1%と、将来の幹部育成教育に対する関心の高さがうかがえるとともに、従業員規模（正社員数）別に見ると、特に3000人以上の企業においては、「おおいに関心がある」86.9%と、選抜人材教育への強い関心がうかがえる結果となった。（図1-1）

（質問文）

貴社は現在、将来の経営幹部育成を目的にした「選抜人材教育」に関心がありますか。

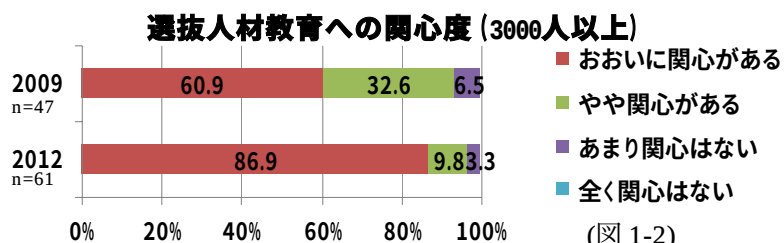
選抜人材教育への関心度

n=229



（図1-1）

<②3000人以上 経年比較>



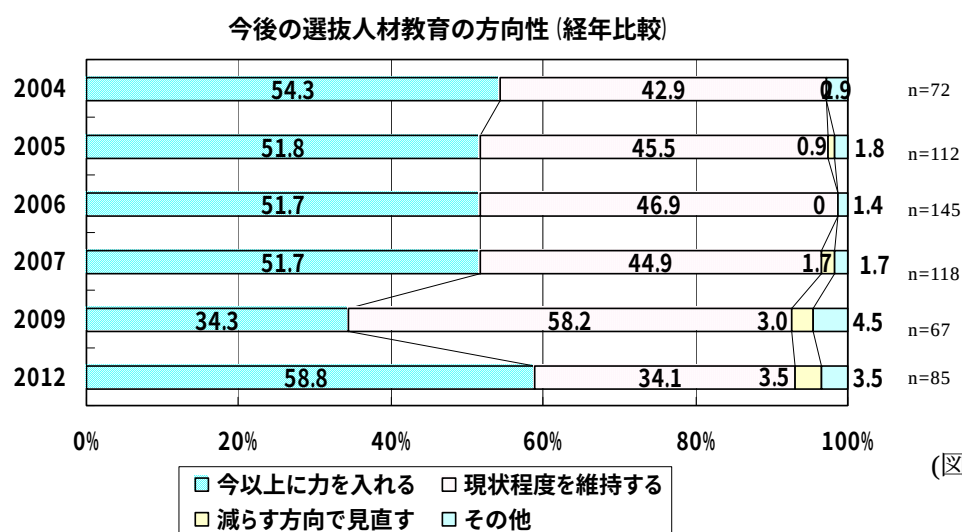
（図1-2）

3000人以上の企業における前回調査実施時(2009年度)の結果と比較を行った結果、「おおいに関心がある」が60.9%→86.9%と20ポイント以上の上昇がみられた。

（図1-2）

<③選抜人材教育の方向性 経年比較>

また、選抜人材教育を実施している企業の約6割が、今後も選抜人材教育に「今以上に力を入れる」と回答し、過去最高となり、本結果からも関心の高さがうかがえる。（図1-3）



（質問文）

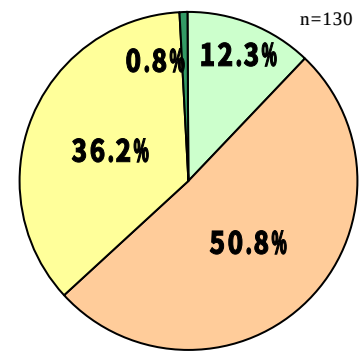
今後の選抜人材教育の方向性についてどのようにお考えですか。貴社の考えに近い番号1つに○をつけて下さい。

（図1-3）

2. 6割を超える企業が選抜人材教育の見直しの必要性を感じており、特に「内容の見直し」が68.3%と最上位となった。

選抜人材教育の見直しの必要性については、「おおいに感じている」12.3%、及び「やや感じている」50.8%という結果となり、6割を超える企業が見直しの必要性を感じている結果となった。(図 2-1)
また、見直しの必要があると感じている点としては、「内容の見直し」が68.3%で最上位となった。(図 2-2)

選抜人材教育の見直しの必要性



(図 2-1)

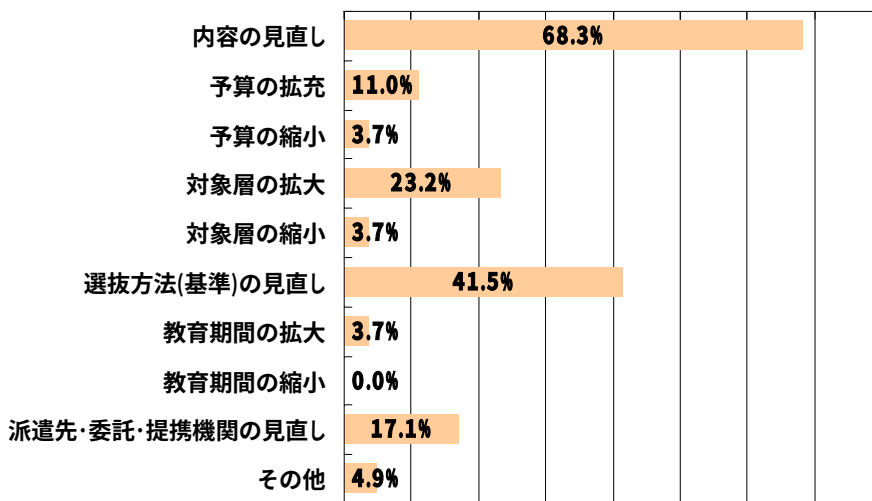
(質問文)

現在、貴社が実施している「選抜人材教育」について、見直しの必要性を感じていますか。

見直しの必要がある点

n=82

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0%



□ おおいに感じている □ やや感じている
□ あまり感じていない □ 全く感じていない

(質問文)

上記質問で、「見直しの必要がある」に○をつけた方にお伺いします。「見直しの必要がある」と感じているのは、具体的にどのような点ですか。重要と思うものから上位2つまでに○をつけて下さい。

(図 2-2)

3. 7割を超える企業がグローバルリーダー教育に関心を持つ一方、実施している企業は24.2%にとどまった。

<①グローバルリーダー教育への関心度合>

今回、新たに項目を加えたグローバルリーダー教育への関心度合については、「おおに関心がある」、または「やや関心がある」と回答した企業が7割を超え、企業の関心の高さがうかがえる結果となった。(図 3-1) 一方、実施有無に関しては、すでに実施している企業は24.2%にとどまり、30.8%の企業で実施の方向で検討しているという結果となった。(図 3-2)

(質問文)

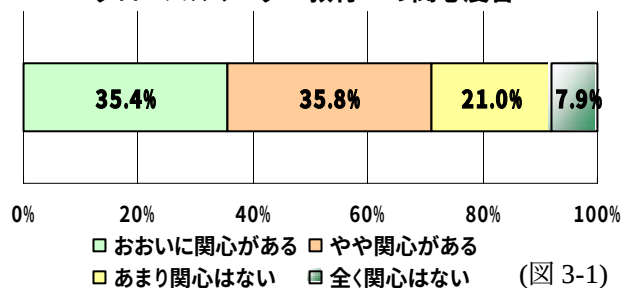
貴社は現在、国際的なビジネスの現場で活躍できる「グローバルリーダー教育」に関心がありますか。

(質問文)

貴社は現在、国際的なビジネスの現場で活躍できる「グローバルリーダー教育」を実施していますか。

グローバルリーダー教育への関心度合

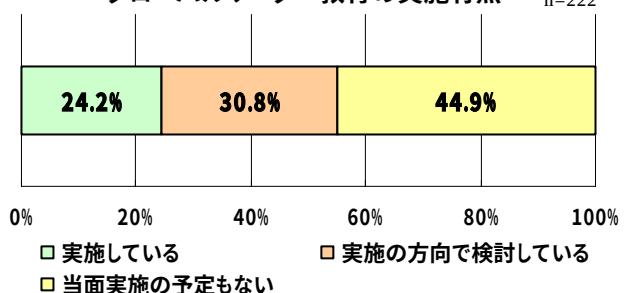
n=226



(図 3-1)

グローバルリーダー教育の実施有無

n=222



(図 3-2)

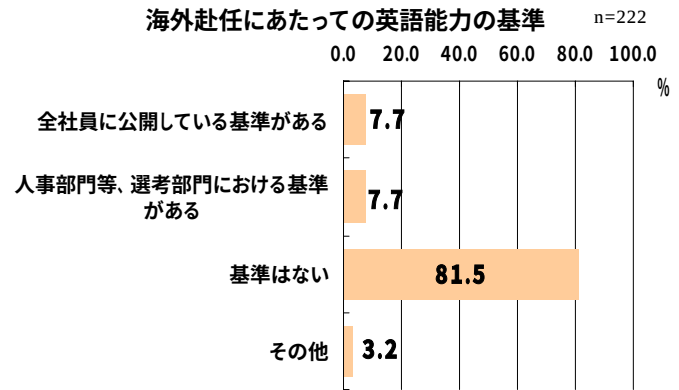
4. 約 8 割の企業では海外赴任にあたっての英語能力の基準を設けておらず、基準を設けている企業での TOEIC の平均点は 649 点であった。

<①海外赴任にあたっての英語能力の基準>

現在、海外赴任にあたって必要とされる英語能力の基準の有無について質問を行ったところ、81.5%の企業が「基準はない」という結果となった。(図 4)

(質問文)

現在、海外赴任にあたって、必要とされる英語能力の基準はありますか。



(図 4)

<②基準を設けている企業における TOEIC の得点>

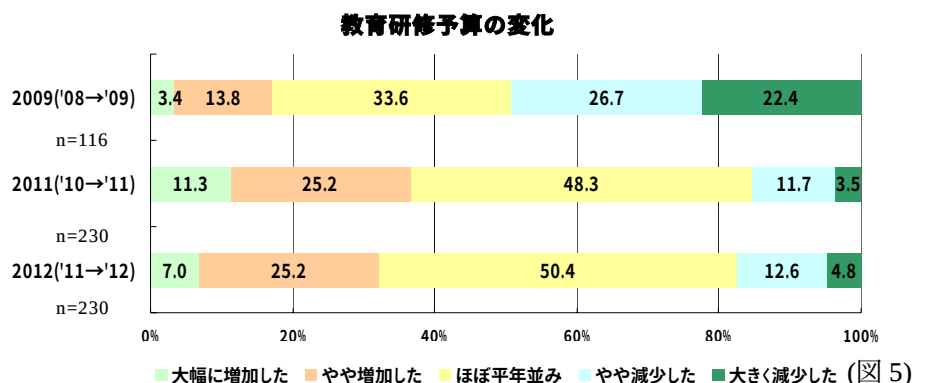
なお、基準を設けている企業への追加質問では、34 社中 32 社が TOEIC を基準にしており、その平均点は 649 点となった（最大値：800 点、最小値：470 点）。

5. 教育予算が増加した企業が 2 年連続で約 3 割を超える。

<教育研修予算の変化>

2011 年度、及び 2012 年度の教育予算の増減に関する質問への回答においては、「大幅に増加した」「やや増加した」と回答した企業が約 3 割を超え、各年度とも「やや減少した」「大きく減少した」を上回った。

また、前回調査時の結果（2009 年度）と比較を行った結果、2009 年度から 2011 年度にかけて「大幅に増加した」「やや増加した」と回答した割合が約 2 倍に増えており、2012 年度も同様の傾向となっており、企業における教育予算の回復傾向がみられる。(図 5)



(図 5)

(質問文)

貴社の 2011 年度・2012 年度の教育研修予算は前年度に比べてどのように変化しましたか。

- ・ 2010 年度と比べて、2011 年度は…
- ・ 2011 年度と比べて、2012 年度は…

6. その他、主な質問項目の結果 (1)：選抜人材教育にかかわる質問

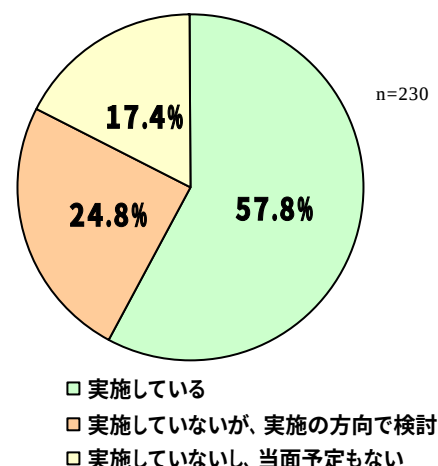
<①選抜人材教育の実施有無>

選抜人材教育の実施状況に関しては、約 6 割の企業において実施されている。

(質問文)

貴社は現在、将来の経営幹部育成を目的にした「選抜人材教育」を実施していますか。

選抜人材教育の実施有無



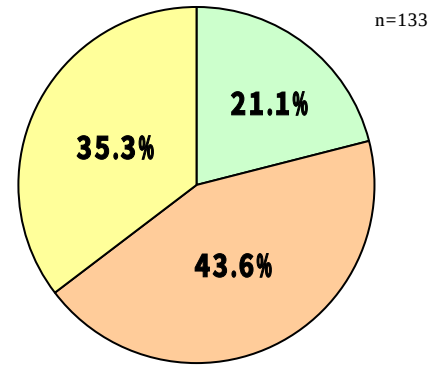
＜②選抜人材教育の実施形態＞

選抜人材教育の実施形態においては、約 4 割の企業が「社外プログラムへの派遣」と「社内での集合研修」の両方を行っている。これを含め 6 割以上の企業において、「社外プログラムへの派遣」が活用されていることが明らかとなった。

（質問文）

貴社で実施している経営幹部の育成に向けた「選抜人材教育」の形態はどれですか。

選抜人材教育の実施形態



□ 社外プログラムへの派遣
 ■ 両方
 ■ 社内での集合研修

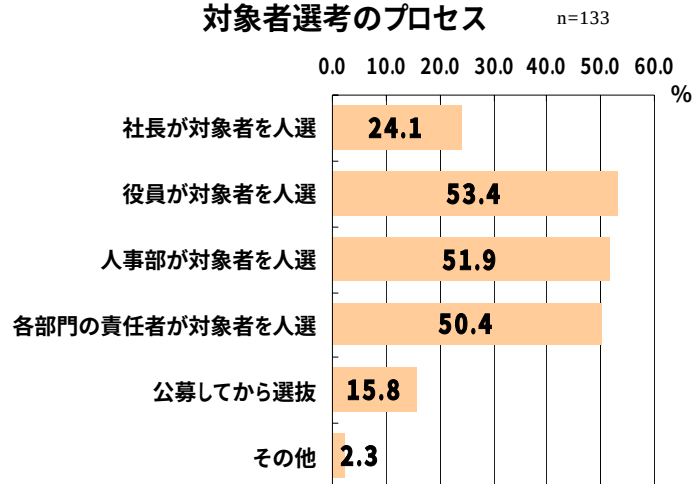
＜③選抜人材教育の対象者選考プロセス＞

選抜人材教育の対象者を選ぶプロセスとしては、「公募してから選抜」が 15.8%であった。また、約 4 分の 1 の企業では、社長が人選にかかわっていることが明らかとなった。

（質問文）

貴社において、「選抜人材教育」の対象者を選抜するプロセスはどのようなものですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

対象者選考のプロセス



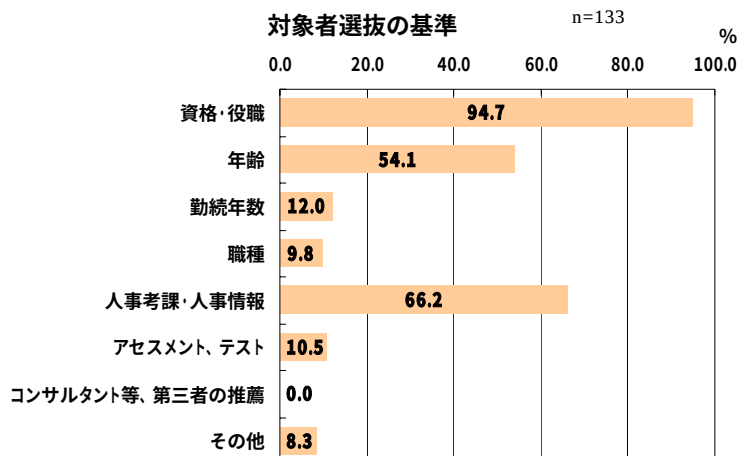
＜④選抜人材教育の対象者を選抜する基準＞

対象者選抜に関する質問では、9 割以上の企業で資格・役職が優先されていた。また、人事考課・人事情報も約 7 割の企業で優先されていた。

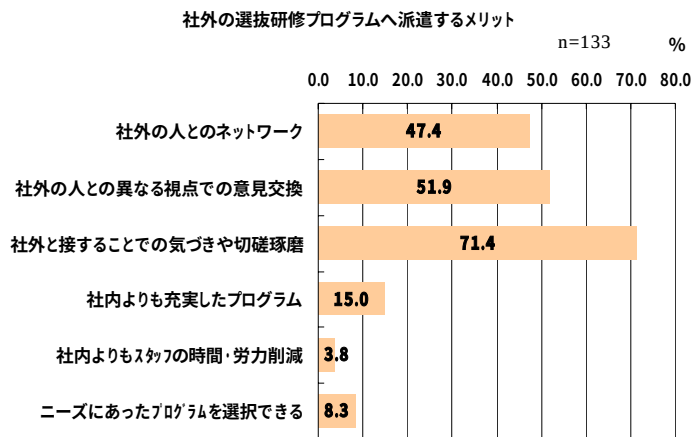
（質問文）

貴社において、「選抜人材教育」の対象者を選抜する基準はどのようなものですか。優先されるもの 3 つに○をつけて下さい。年齢などある程度目安がある場合は、数字も含めてご記入下さい。

対象者選抜の基準



<⑤社外の選抜研修プログラムへ派遣するメリット>



社外の選抜研修プログラムへ派遣するメリットに関しては、実施企業の7割以上が「社外の人と接することでの気づきや切磋琢磨（他流試合）が期待できる」をメリットとして挙げていた。また、「社外の人と異なる視点での意見交換ができる」「社外の人とのネットワークができる」も約5割前後の結果となった。

（質問文）

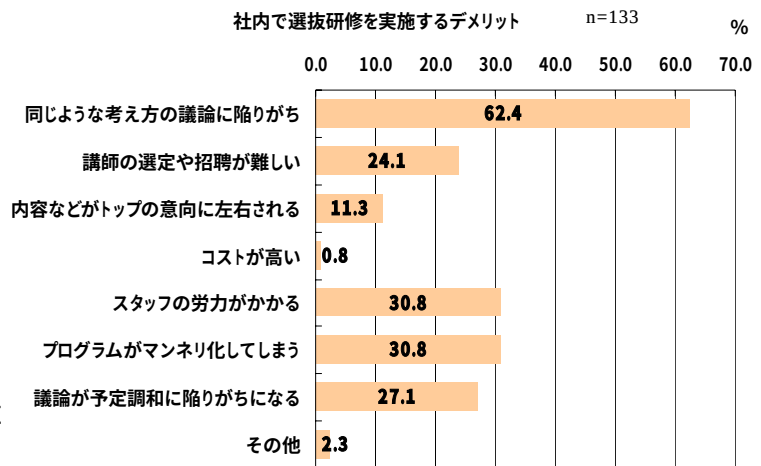
社外の選抜研修プログラムへ派遣するメリットについて、社内研修と比較した場合、どのようにお考えですか。重要と思うものから上位2つまでに○をつけて下さい。

<⑥社内で選抜研修を実施するデメリット>

社内で選抜研修を実施した場合のデメリットに関しては「同じような考え方の議論に陥りがちになる」という回答が6割を超え、1番の課題として挙げた。

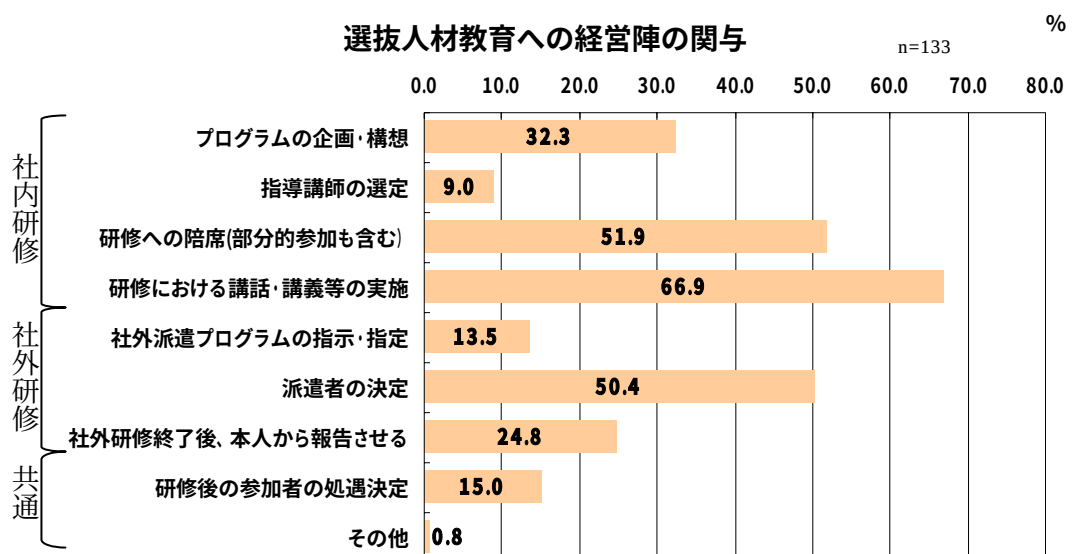
（質問文）

社内で選抜研修を実施するデメリットについて、社外の選抜研修プログラムへの派遣と比較した場合、どのようにお考えですか。重要と思うものから上位2つまでに○をつけて下さい。



<⑦選抜人材教育への経営陣の関与>

選抜人材教育への経営陣の関与度合に関しては、社内研修においては、企画段階への関与は少ないものの、「研修における講話・講義」66.9%、「研修への陪席」51.9%と半数以上の企業で実施段階での関与があることがわかった。



（質問文）

貴社で実施している「選抜人材教育」に、経営陣はどのような形で関与していますか。関与している項目全てに○をつけて下さい。

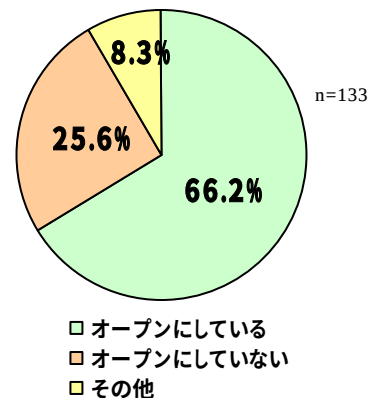
<⑧選抜人材教育の存在をオープンにしているかどうか>

選抜人材教育に関して、約 7 割近い企業が研修の存在を明らかにしている。

(質問文)

貴社では「選抜人材教育」の存在を社内にオープンにしていますか。当てはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

選抜人材研修の存在をオープンにしているかどうか



<⑨選抜されなかった人に対するフォロー>

選抜されなかった人に対するフォローは約 7 割の企業において、「特になにもしていない」という結果となった。

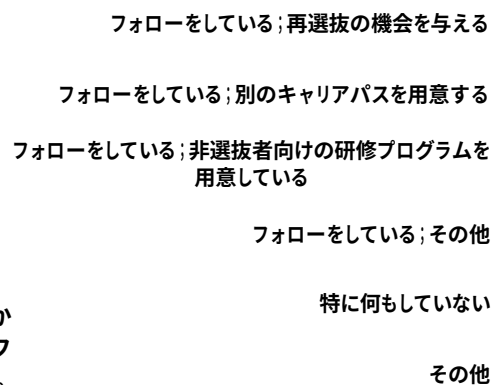
(質問文)

貴社では選抜されなかった人に対して何かフォローをしていますか。

選抜されなかった人に対するフォロー

n=133

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0%



<⑩選抜人材教育を含む教育体系を策定するにあたって参考とした外部情報>

回答企業の約 7 割が「外部専門家のアドバイス」を参考としており、また、5 割以上の企業が「他社の実践事例」を参考にしていることが明らかとなった。

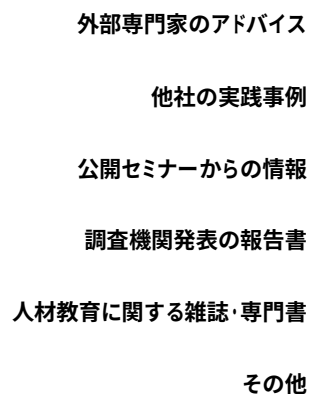
(質問文)

貴社が「選抜人材教育」を含む教育体系を策定するにあたって、参考とした(になる)外部情報はどのようなものですか。重要と思うものから上位 2 つまでに○をつけて下さい。

参考とした外部情報

n=133

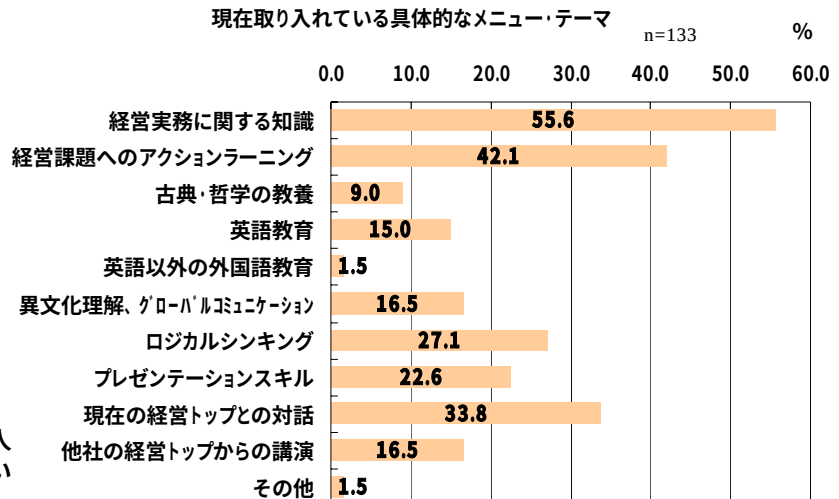
0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 %



<⑩選抜人材教育に現在取り入れている具体的なメニュー・テーマ>

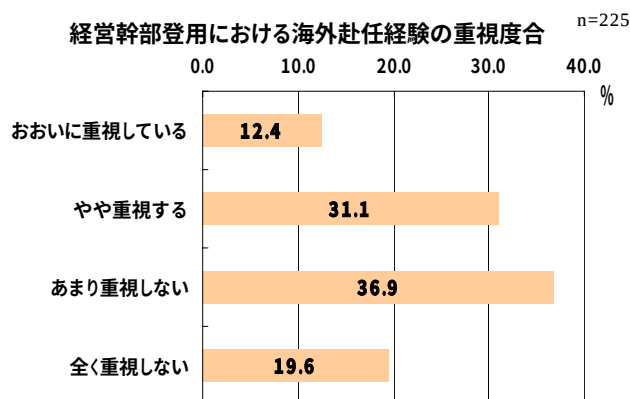
選抜人材教育に取り入れているメニュー・テーマについては、「経営実務に関する知識」55.6%、「経営課題へのアクションラーニング」42.1%となり、実務につながる内容が上位を占める結果となった。

(質問文)
将来の経営幹部を育成するための「選抜人材教育」のプログラムで現在取り入れている具体的なメニュー・テーマは何ですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。



7. その他、主な質問項目の結果(2): グローバルリーダー教育にかかわる質問

<①経営幹部登用における海外赴任経験の重視度合>



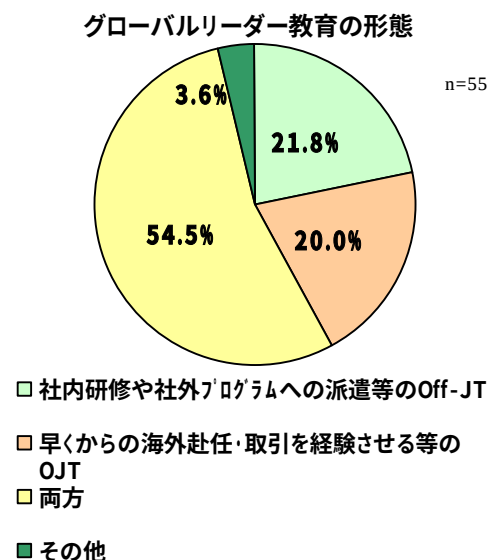
今後、経営幹部登用にあって、海外赴任経験をどの程度重視しているかについては、「おおいに重視している」「やや重視している」の合計が43.5%となった。一方で、「全く重視しない」「あまり重視しない」の合計が56.5%となり、「重視しない」の合計が「重視する」の合計を13ポイント上回る結果となった

(質問文)
今後の経営幹部の登用にあっては、海外赴任経験を重視しますか。

<②グローバルリーダー教育の形態>

実際にグローバルリーダー教育を実施している企業へ追加質問した実施形態に関しては、Off-JTとOJTの両方を組み合わせた実施形態が半数を超える結果となった。

(質問文)
貴社で実施している国際的なビジネスの現場で活躍できる「グローバルリーダー教育」の形態はどれですか。

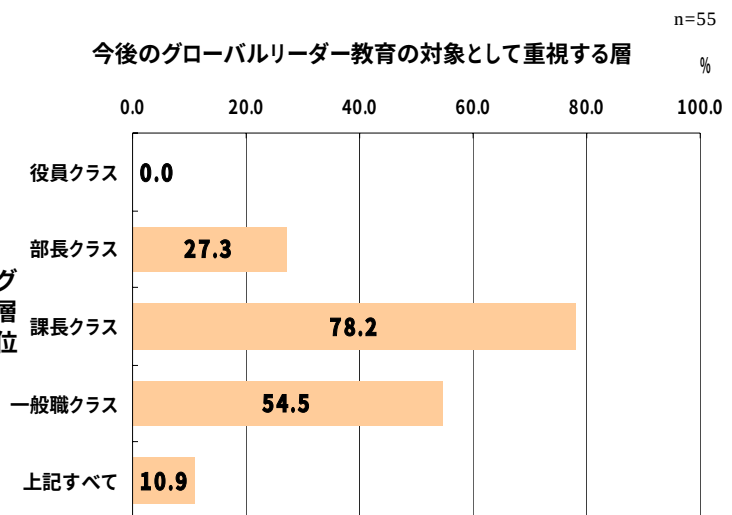


＜③今後、グローバルリーダー教育の対象として重視する層＞

今後、グローバルリーダー教育を実施する対象として重視する層は、「課長クラス」が78.2%という高い結果となった。

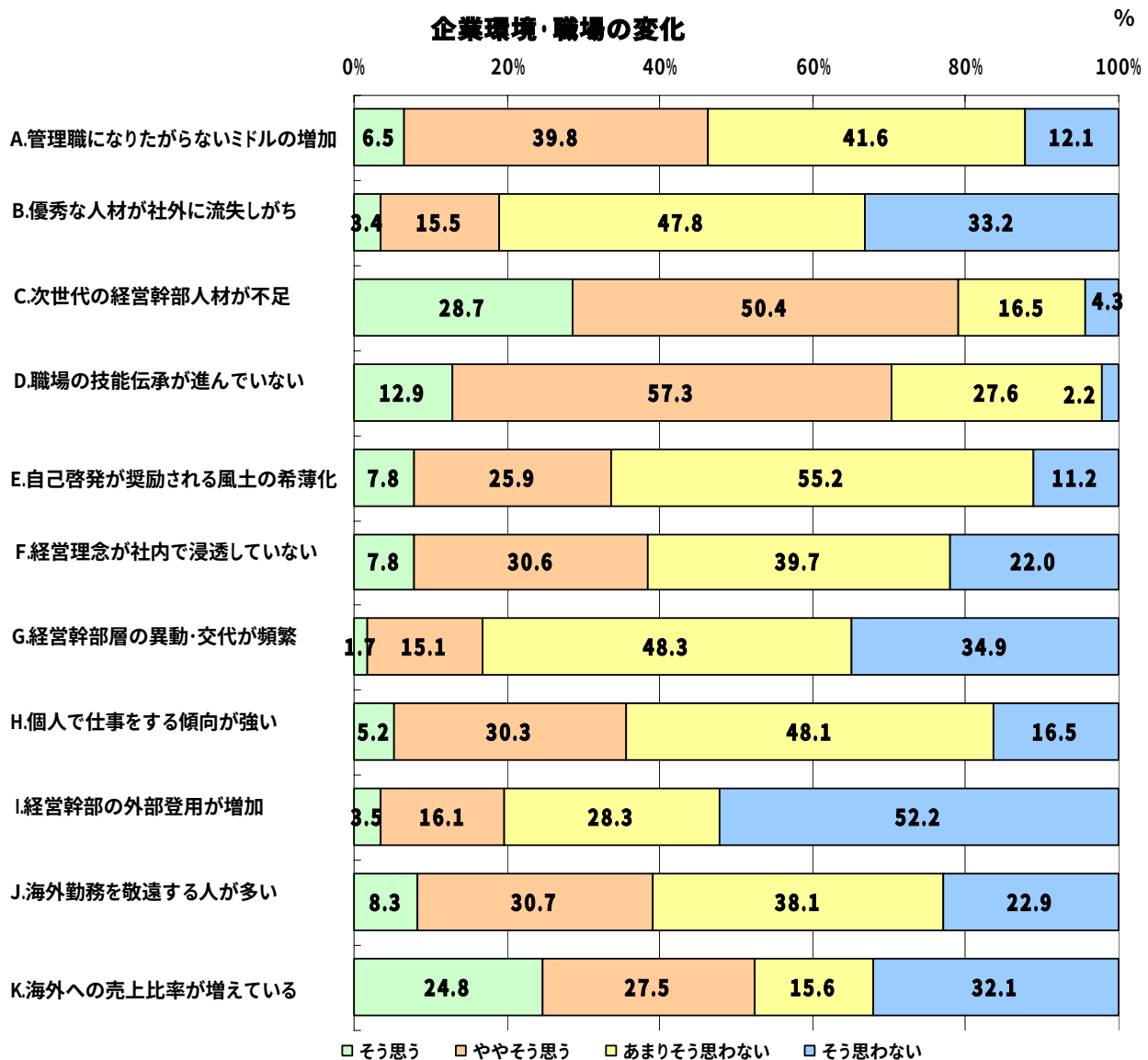
（質問文）

今後、国際的なビジネスの現場で活躍できる「グローバルリーダー教育」の対象として重視する層はどのような層ですか。重要と思うものから上位2つまでに○をつけて下さい。



8. その他、主な質問結果（3）：企業環境・職場の変化について

企業環境・職場の変化に関する質問項目は下記の通りの結果となった。



調査概要

■第6回 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

対 象：2300社の教育研修担当者

内訳）日本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1450社

日本生産性本部の事業に参加した150社

回 収 数：232件（回収率10.1%）

※規模別 回収数：	1000人未満	85社
	1000人～3000人未満	83社
	3000人以上	61社
	不明	3社

調査期間：2012年4～5月