



## 「次世代リーダー・グローバル人材の育成に関する実態調査」 報告書サマリー

### 1. 調査の趣旨・目的

日本企業の次世代リーダーやグローバル人材育成の取り組みの現状や変化、問題点等について明らかにすること。

### 2. 調査概要

調査対象：日本国内に本社を置く、従業員300人以上の企業の人事・教育担当者

調査期間：2016年10月上旬～11月上旬

調査方法：郵送による質問紙調査

回収数：345社

### 3. 結果の概要

#### 次世代リーダーの選抜型育成

実施概況	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リーダー育成に向けた選抜型教育は減少傾向にあるが、従業員規模の大きな企業では半数以上が実施している。</li> <li>次世代リーダーの育成にかかる年間予算は、一人当たり20万円。従業員規模の大きな企業では30～45万円の投資をしている。</li> <li>大規模企業で、次世代リーダー育成に向けた選抜型教育は少数精鋭化。女性社員への期待の高まりも見られる。</li> <li>3階層以上で実施する企業は減少し、1階層での実施が増加。対象層を絞る傾向にある。</li> <li>大多数の企業で本社経営層、国内の事業経営者となることが期待されている。海外展開をしている企業では、現地法人の経営責任者としての育成も視野に入れている。</li> <li>社員に対して、選抜型教育に関する情報の開示が進んでいる。特に「教育の内容」や「選抜された人の氏名」は公開する企業が増加。</li> <li>大多数の企業で経営層が次世代リーダー育成に参画している。育成を経営課題として捉え、企画や育成プロセスに関与。</li> </ul>
選抜	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の子会社・関連会社の社員は選抜型教育の対象に含めない企業が多い。</li> <li>選抜型教育の対象は、課長クラス、30代～40代前半が中心となっている。</li> <li>選抜型教育の対象は、部長クラスが減る一方、一般社員クラスが増えている。また、従来は30代～40代後半が中心だったが、20代～30代にも力が注がれるようになってきている。</li> <li>公募形式はあまり取り入れず、ライン部門の評価を重視して選抜している。またトップによる指名も多い。</li> </ul>
教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育期間が「6カ月～1年未満」とする企業が最も多い。全体として短期化の傾向にある。</li> <li>選抜型教育として最も多く実施されているのは「リーダーシップ研修」。経験付与型の教育も増加。</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>選抜型教育の効果として、育成を受けた対象者が互いに結びつきを深めながら、事業経営に貢献するようになっている。</li> <li>選抜型教育の実施体制は整ってきているが、教育後の施策が不十分で、実効性のある内容となっていない。</li> </ul>

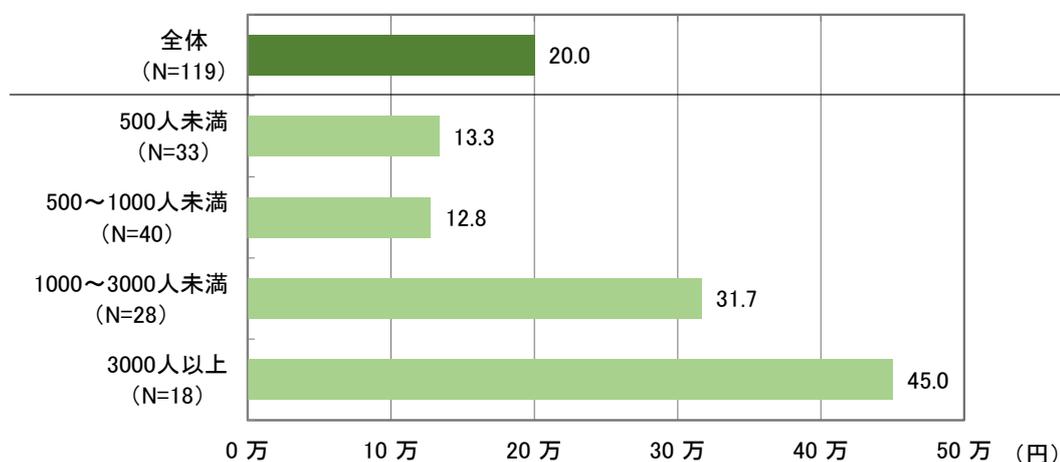
## グローバル人材の育成

海外事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>規模が大きな企業ほど海外展開に積極的。従業員規模 3000 人以上では 10 カ所以上の拠点を持つ企業も。製造業の海外拠点設置率が高い。</li> <li>現在 10 人以上の社員を赴任させている企業は半数以上。規模の大きい企業の方が、より多くの社員を海外に赴任させている</li> <li>海外に拠点を設ける最大の目的は市場開拓。化学や機械、IT 系企業においては、研究開発も視野に入れた海外展開が行われている模様。</li> </ul>
グローバル HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外進展群<sup>※</sup>は各種の人材マネジメントの制度や仕組みを導入し、システムをグローバル化する動き。  <small>※海外進展群：「海外拠点数 5 カ所以上」かつ「海外売上高比率 50%以上」の企業</small></li> </ul>
海外赴任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>赴任者の能力や意欲不足を感じている反面、赴任前教育は必ずしも十分に行なわれていない。</li> <li>多くの企業で、海外赴任時には職位が上昇する。海外進展群ではさらにその傾向が強い。</li> <li>海外赴任決定から実際の赴任までの期間は 3 カ月未満。海外進展群は、それよりも長めである。</li> <li>赴任先の文化に適応してうまく対人関係を築き、マネジメントする力が求められるが、赴任前教育は語学が中心。海外進展群は教育の実施率が高い。</li> <li>語学よりも、異文化に適応し、現地人材を束ね率いるリーダーシップの重要度が高まっている。</li> <li>海外赴任者の選定に際しては、本人の意思や希望、健康状態が特に重視される。海外での業務経験はあまり重視されていない。</li> <li>半数以上の企業で現地に適応できなかった海外赴任者がいるが、人数は減っている。</li> <li>海外赴任者は帰国後、現地での経験や人脈を活かしてビジネスに貢献。海外進展群ではさらに貢献度が高い。</li> </ul>
現地人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地人材の教育に日本本社が関与するのは少数派で、教育の現地化が進んでいる。教育を実施していない企業は 4 割。</li> </ul>

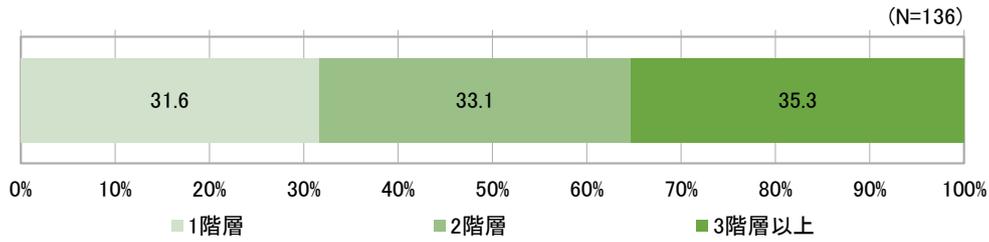
## 4. 調査結果グラフ（抜粋）

### 次世代リーダーの選抜型育成

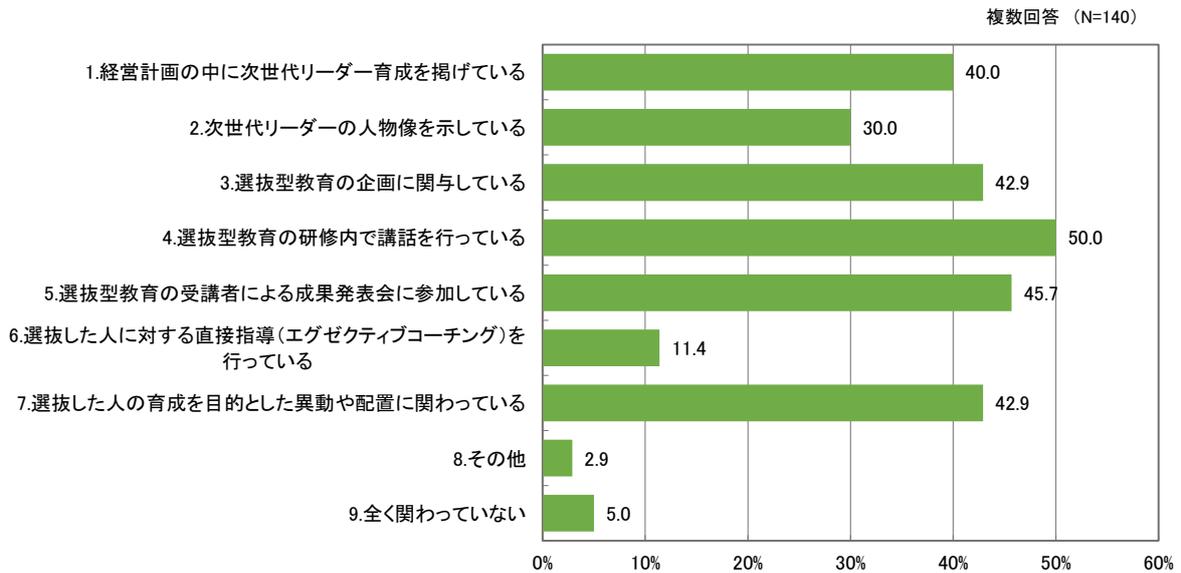
#### ■選抜型教育の一人当たり年間予算（従業員規模別 中央値）



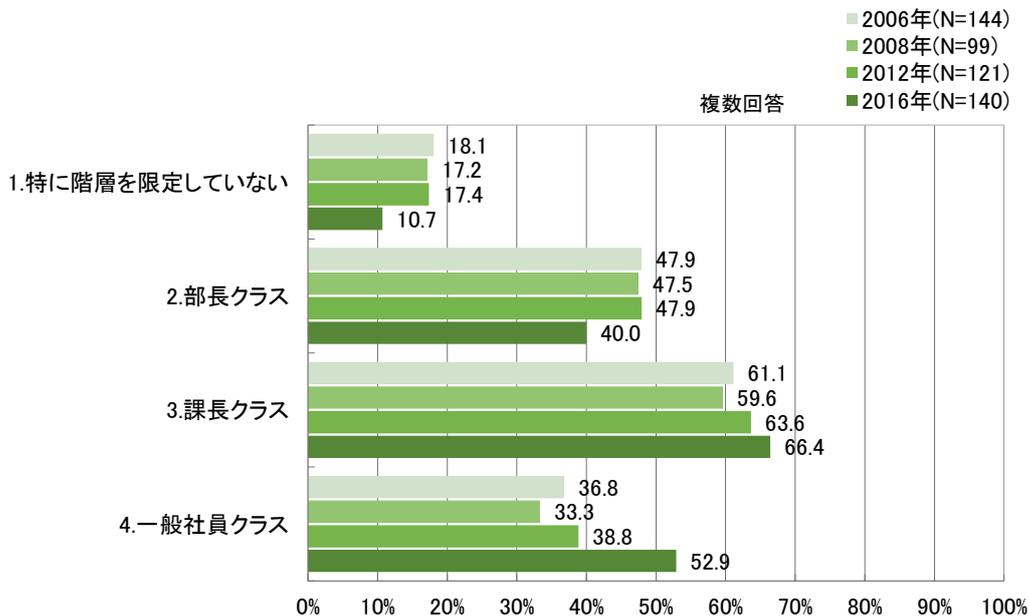
■ 選抜型教育の実施階層数



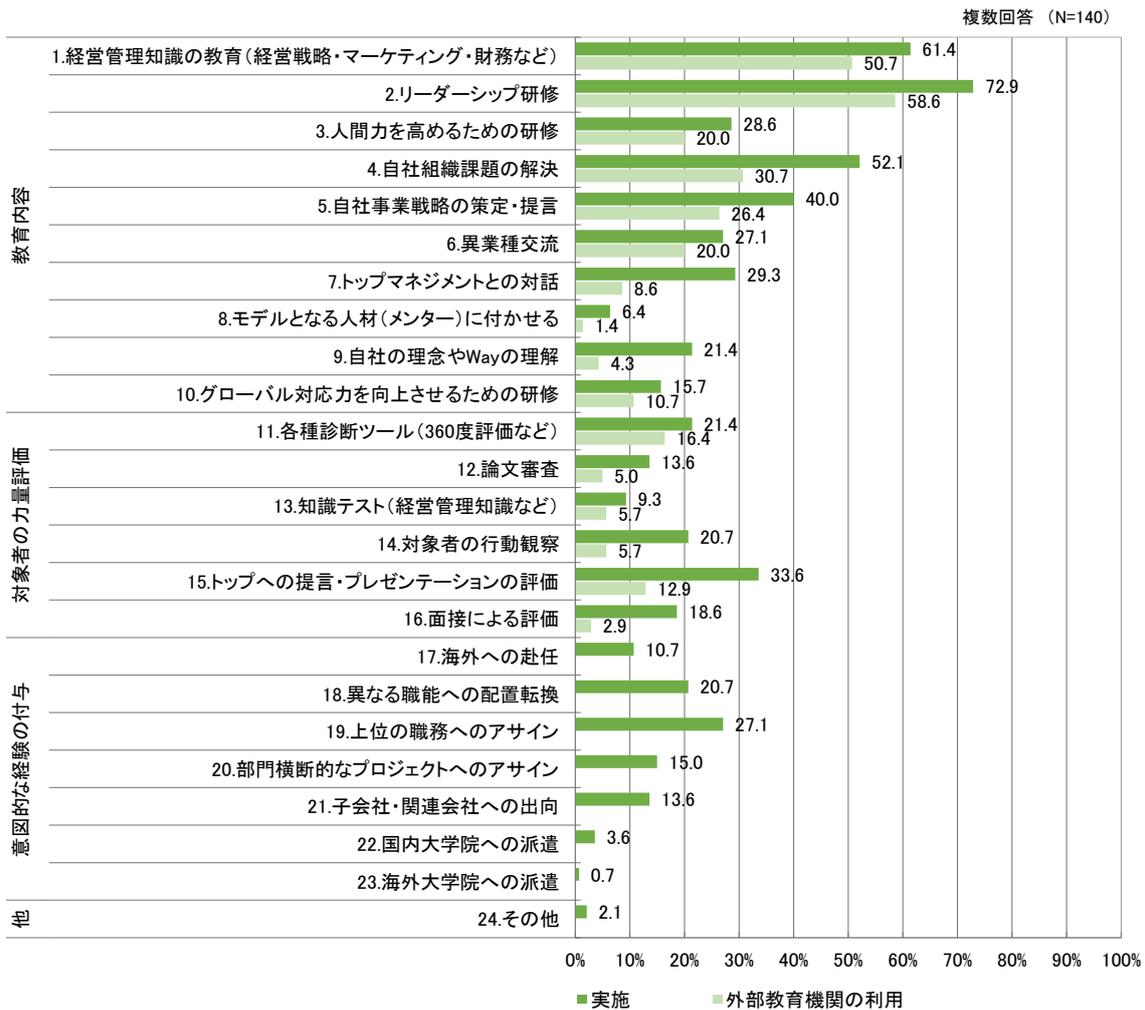
■ 選抜型教育に対する経営層の関わり



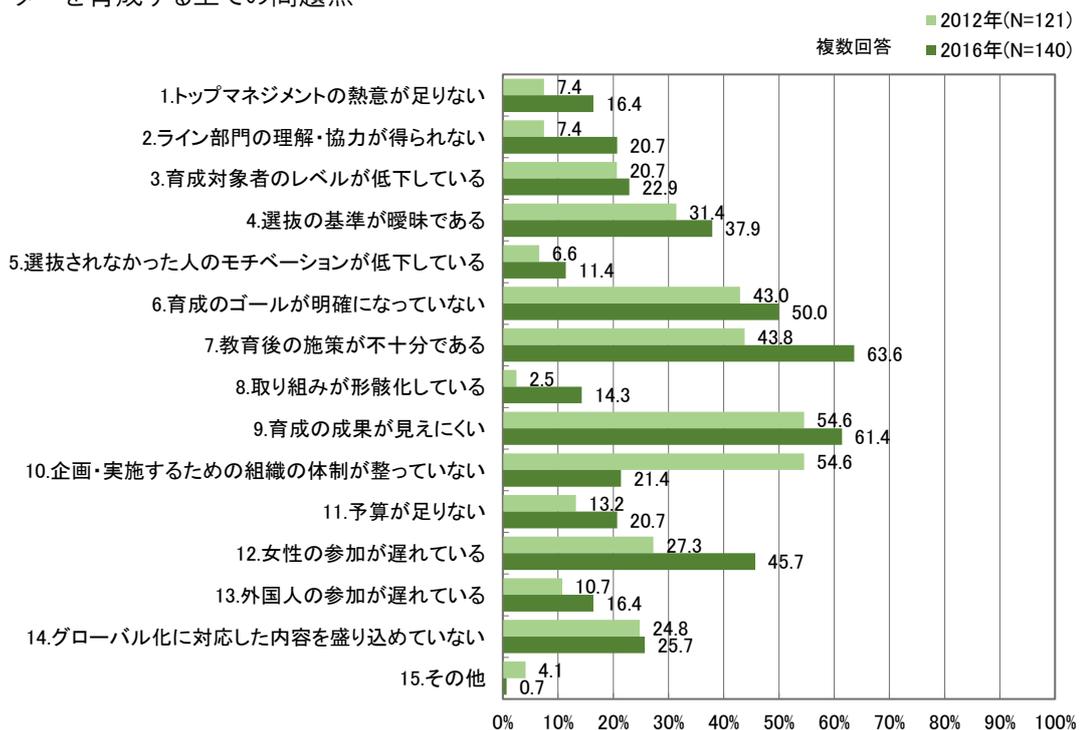
■ 選抜型教育の対象となる階層(経年変化)



## ■ 選抜型教育の内容と手段

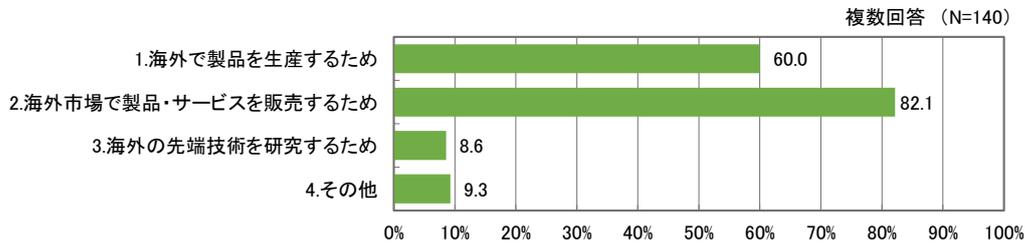


## ■ 次世代リーダーを育成する上での問題点

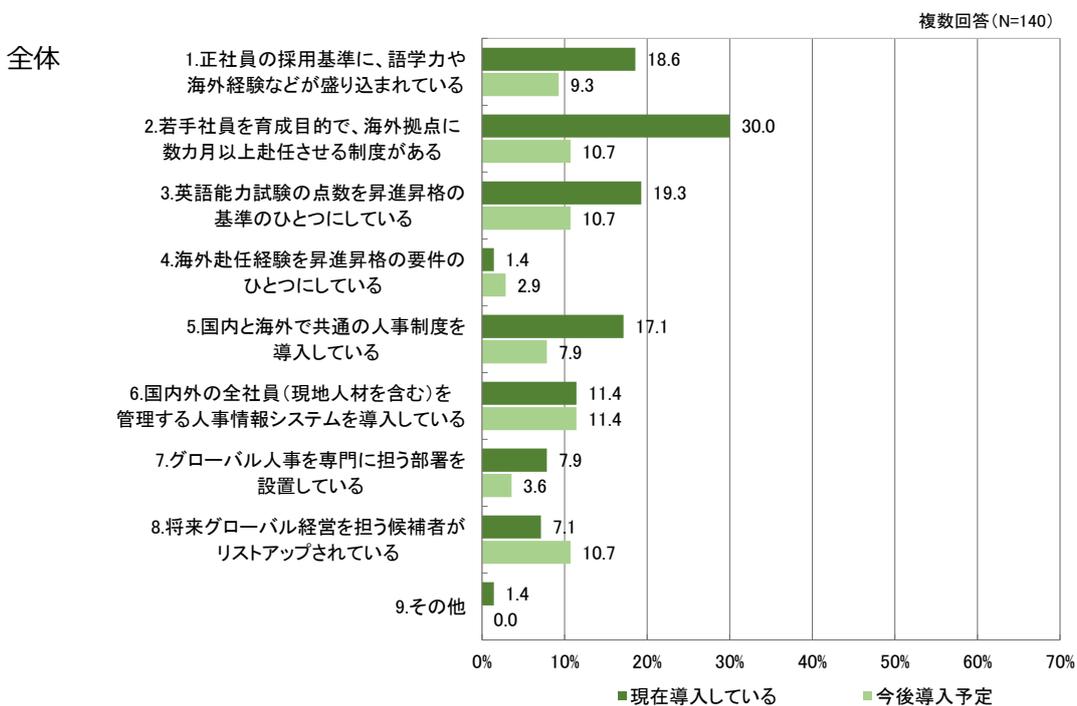


## グローバル人材の育成

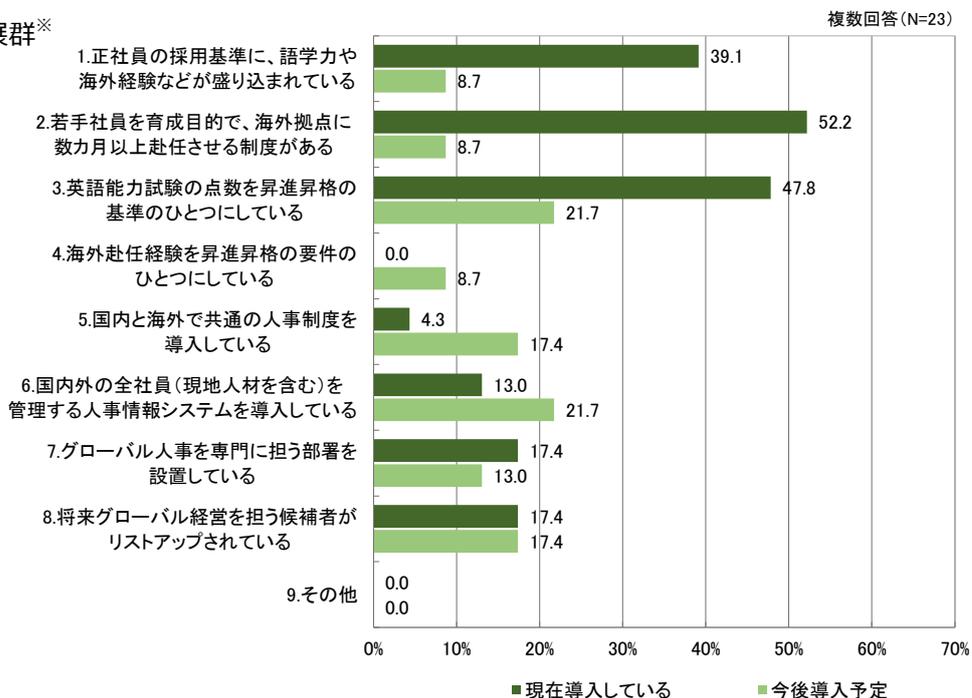
### ■海外に拠点を設ける目的



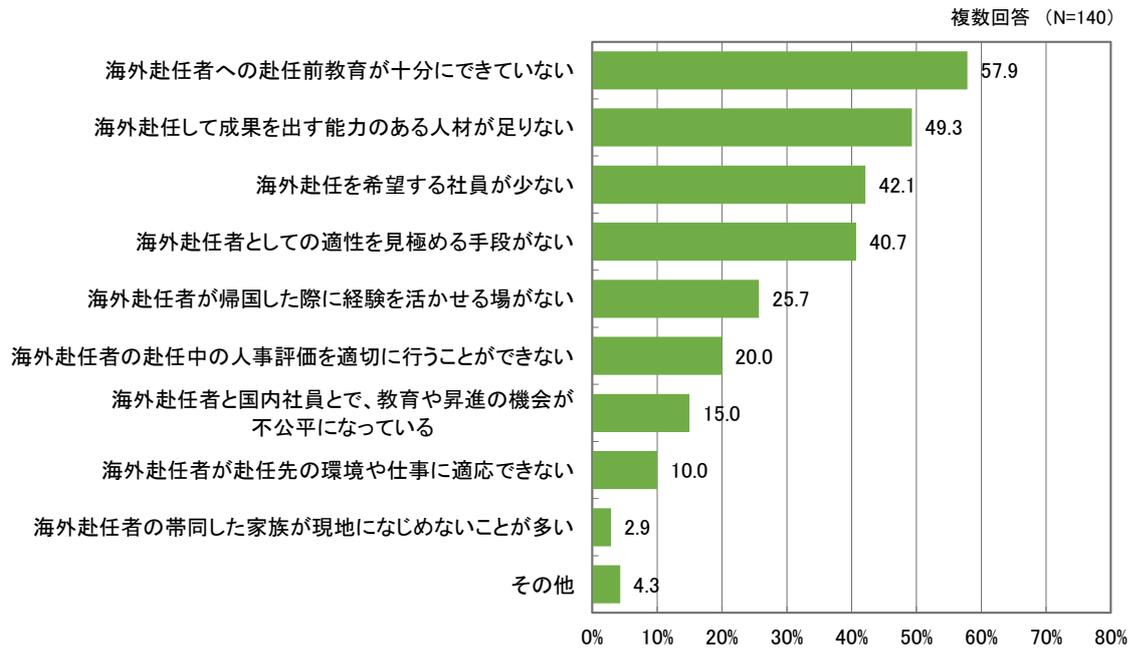
### ■グローバルな人材マネジメントに関する仕組みや制度の導入状況



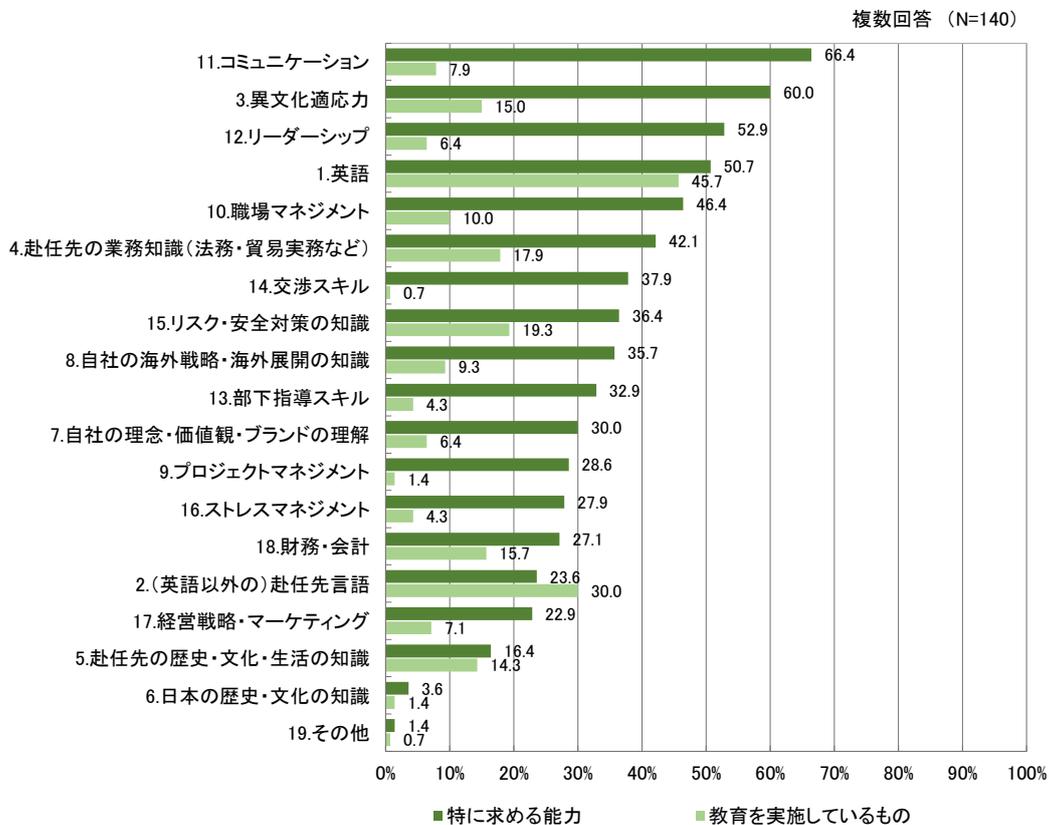
### 海外進展群<sup>※</sup>



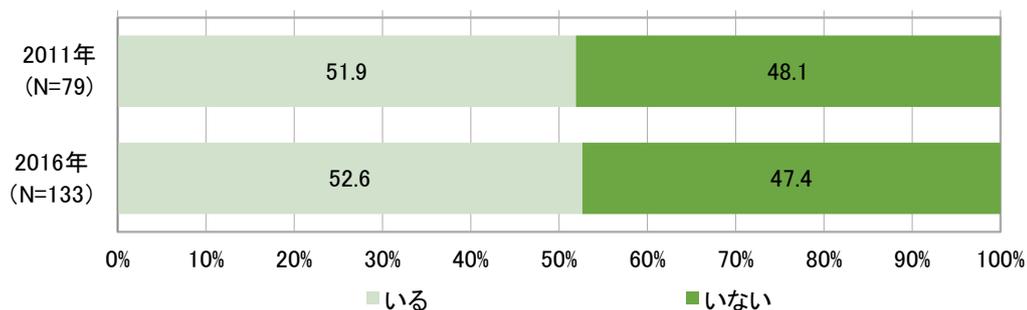
## ■ 社員を海外赴任させる上での問題点



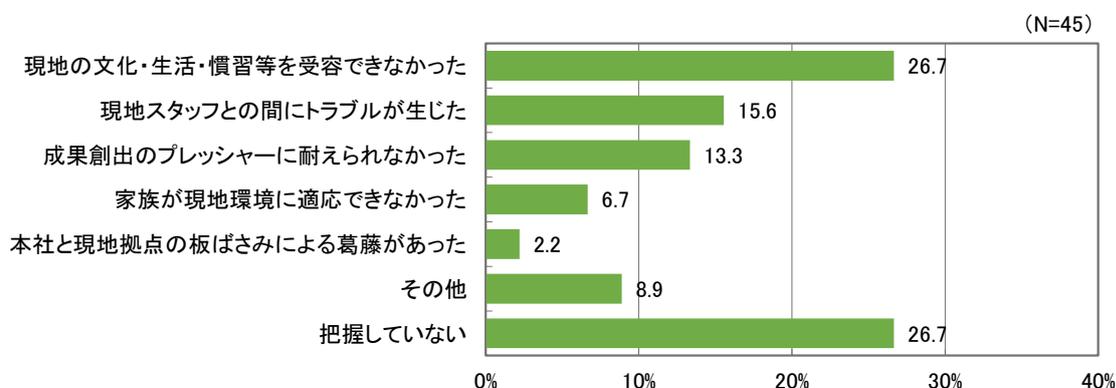
## ■ 赴任者に求める能力と実施している教育



■現地に適応できなかった赴任者の有無



■現地に適応できなかった主な理由・原因



※表およびグラフ中の数値の表記について

- ▶表およびグラフ中の数値の単位は、それぞれの表・グラフの目盛りに準拠している。
- ▶表およびグラフ中、割合（パーセント）について小数第一位まで表記している。
- ▶数値は、小数第二位を四捨五入し、小数第一位までを表示しているため、数値の合計が100%とならない場合がある。

【本調査に関するお問い合わせ先】

学校法人産業能率大学 総合研究所 組織測定研究センター

TEL:03-5758-5251 担当：田島・新井・福中・堀内・横田