

日本企業の次世代経営幹部候補 育成プログラム導入の実態

内 田 恭 彦

1. はじめに

近年次世代経営幹部候補を早期に選抜し育成することの重要性が認識され、多くの企業で選抜型の育成プログラムが導入されている。社会経済生産性本部（2007）の行った同本部賛助会員1600社（有効回答202社）の調査によると、選抜人材教育を実施している企業は53.7%で、これは年々増加しているということだ。このことは3つの意味で興味深い現象である。第1は従来の日本企業の人事慣行では遅い昇進（守島，2002）によるしっかりとした人物評価がなされていたわけだが、計画的な経営者育成のためにこの慣行の一部が崩れているということである。これはどのように補完されているのか、もしくはこれを犠牲にして何を新たに得ているのか、ということである。第2が従業員の企業へのコミットメントと関係する。今田・平田（1995）によれば日本企業のキャリア・システムは入社後ある一定時期までは一律年功型で昇進していくが、ある時点から第一次選抜がなされ昇進スピード競争へと移行するとする。さらにはトーナメント方式となり、この時点で負けが決まると昇進はなくなる。すなわち早い時点でトーナメント方式に移行すると多くの者の組織へのコミットメントが薄れる可能性がある。そして第3がこうした企業内部での経営者育成プログラムにおいて「何が」「どのようにして」「なぜ」育成されているのか、ということである。少なくとも猪木（2002）が述べているように、経営者には「総合的判断力」が求められる。しかしその中身については良くわかってはいない。そのような中で企業は上記に示したマイナス要素があるにも関わらず、どのように考えて制度導入し

ているのであろうか？このように解明すべき事項が多くあるが、研究は緒に就いたばかりであり、次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムの実態についても研究者の間で確たるイメージが共有されているわけではないだろう。

そこで本論では、近年の民間シンクタンクの調査を概観し、その上でこれまでの日本企業の次世代経営幹部候補育成プログラム導入の実態調査を行い、その結果をまとめ、次世代経営幹部候補の育成・選抜システムの研究の礎を築くことを目的とする。

2. 既存調査

2-1. 既存調査の検討方法

本論では2012年から2014年にかけてなされた民間シンクタンク等の次世代経営幹部候補に関する調査結果を調べ、日本企業の次世代経営幹部候補の選抜・育成システムの実像に迫る。その際以下の6つの観点にその他を加えた7つで検討していく。それらは①制度等の有無、②導入目的と背景、③選抜対象層、④選抜方法、⑤管理部署、⑥被選抜者の特徴、⑥プログラム内容、⑧その他、である。

2-2. 「2012年 人事労務に関する経営トップ・マネジメント調査結果」 日本経済団体連合会 (2012)

日本経済団体連合会（以下経団連）の調査は同団体及び東京都経営者協会会員1889社の労務担当役員以上を対象に行われたものであり、有効回答数578社（有効回収率30.6%）回答企業の内訳は製造業46.5%、非製造業49.3%ではほぼ同数。ただし従業員数500人未満の企業は128社（22.1%）と中小企業の割合が高めである。

この調査は②導入目的と背景についてのデータが存在した。それは、経営環境の変化などを踏まえ、特に重視している中核人材（複数回答）という問

いに対して「新たな課題にチャレンジできる」(61.3%)が最も多く、2位は「部下や後継者を育成できる」(39.8%)であった。

2-3. 『第36回 企業の課題〔組織・人事編〕グローバル経営を担うリーダー』日本能率協会 (2014)

『第36回 企業の課題〔組織・人事編〕グローバル経営を担うリーダー』(日本能率協会：2004)の調査対象は同協会の会員企業1331社である。294社の有効回答が回収され(有効回収率22.1%)ている。グローバル経営を担うリーダーに関連する調査なので回答企業の83.4%が現地法人を有している。また規模別には300人未満の企業が72社で1万人以上の企業が86社であり、特定の規模の企業に偏っていることはない。製造業が180社で非製造業が113社と若干製造業の方が多い。

この調査では②導入目的と背景、⑥プログラム内容、⑧その他についてのデータが存在した。まず②導入目的と背景であるが、「次世代経営層の発掘・育成」が組織・人事領域の経営課題のなかで2番目に高いものとなった(27.4%)。また次世代リーダーに求められる能力として「既存事業を変革する能力」(63.3%)、「世界で戦える経営能力」(62.2%)、「新たな事業を生み出す能力」(60.5%)となっている。

⑥プログラム内容であるが、次世代リーダー育成で重視していることとしては「計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験」(81.0%：「重視している」と「やや重視している」の合計)、既存事業を再建するマネジメント経験(67.0%：同上)であった。異動によるキャリア経験の中で育成することが中心となっていると考えられる。また具体的な育成方法として既に運用しているものが「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」(60.5%)、「管理職前段階での選抜研修」(49.7%)でありまた今後の強化の意向のあるものが「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」(77.2%)、「ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス」(70.4%)であった。研修とキャリアパスによる仕事経験が中心と考えられていることが伺える。

2-4. 『新任役員の素顔に関する調査結果報告書』日本能率協会広報委員会 (2012)

この調査の調査対象者は2012年1月から6月までに上場企業において株主から選任された新任取締役1445人で、有効回答数269名(有効回収率18.6%)である。この調査は他のものと異なり、企業側ではなく経営幹部になった人から、人となりなど様々なことを回答してもらっているものである。その中で①制度等の有無および⑥プログラム内容を推測できるものがあった。①の制度の有無に関しては「経営者育成教育を受けてきたか?」という質問に対し、33.5%のものが「受けた」とした。これは過去5年間の結果の平均である30%前後と同等のものである。また⑥プログラム内容に関連するものとしては「これまでに受けてきた経営者教育(多重回答)」という質問項目があり、最も多く選択されたものが「社内のトップマネジメント育成プログラム」で50.0%であり、2位が「子会社・関連会社の役員経験」(38.9%)であった。但し他の選択肢が「海外ビジネススクールへの派遣」5.6%、「国内ビジネススクールへの派遣」(27.8%)、国内外ビジネススクールへの留学(0%)であった。企業が独自に用意した次世代経営幹部候補向け教育プログラムと異動による経験を中心とした育成が一般的になされていることが伺える。

2-5. 『経営人材育成実態調査』リクルートマネジメントソリューションズ (2012)

この調査は従業員1000名以上の会社に質問票を配り、回収できた263社のデータによるものである。実際に何社に配布したのか、などは明記されていない。

①の制度などの有無についてであるが、経営人材育成候補を選抜する企業が72.5%、行わないとした企業が27.5%であった。なお②の導入目的と背景の項にも関係するが、導入していない企業の理由は「公平性」であった。つまり昇進機会の公平性を崩すことによる企業コミットメントや仕事のモチベーションに対する懸念が次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラム導入

を躊躇させる要因となっていることが伺える。

実際の②の導入目的と背景であるが、導入背景として「経営人材に求められる能力の質の変化」(89.5%:「あてはまる」と「やや当てはまる」の合計)および「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」(94.5%:同上)が選ばれていた。

③の選抜対象層であるが、最も多かったのが課長層で34.8%であった。

④の選抜方法に関しては、選抜方法そのものの内容に関する調査はなかったものの、選抜方法の課題として「選抜基準があいまいである」が最も多く、68.9%の企業が回答していた。

⑥のプログラム内容に関する事項としては、「経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を行っている」が58.4%で育成方法としても最も多く用いられている。また次世代経営幹部候補をその育成を目的として最初に異動させる時期において最も回答が多かったのは「部長層」で59.1%、次いで「課長層」の58.4%であった。課長層で候補者を選抜し、部長層もしくは課長層で異動させはじめることが伺える。また異動による育成方法の課題として「現場が人を手放さない」が54.1%、「異動・配置が計画的でなく場当たり的になっている」が46.3%となっていた。「現場が人を手放さない」という課題においては、平野(2006)が指摘するように本社側と現場の情報の非対称性により、現場の機会主義的行動が発生している可能性を伺わせる。また「異動・配置が計画的でなく場当たり的になっている」という課題については、人事異動が多様な要因で決定されるものなので、そもそも一つの目的だけのために計画的に行えるのかは不確かであるが、少なくとも基本方針や基本的考え方が整理されておらず、場当たり的な対応の中でなされていることが伺える。

⑧その他としては、制度全般の課題について「実施後の経過観察やフォローが行われていない」が50.6%、「費用対効果が明確でない」が49.8%、「長期にわたる継続的な取り組みができない」が48.3%、「身につけるべき能力が明確になっていない」が40.3%となっている。最後の「身につけるべき能

力が明確になっていない」ということに4割以上の企業が回答しているということは、本制度で達成すべき事項そのものが曖昧であり、多くの企業がそうした状況にあることを示している。大きな問題といえよう。

2-6. 『人材マネジメント調査2013』リクルートワークス研究所 (2013)

この調査の調査対象企業は、東京証券取引所一部上場企業1750社に質問票を配布し、回収された238社（有効回答率13.6%）である。

①制度等の有無、に関してこの調査では公式の制度と、公式に制定された制度は導入されていないが意図的に運用されているレベルのもの2つの存在を尋ねている。公式の制度の存在について「次世代リーダーの選抜や育成の仕組みや制度がある」と回答したのは21.0%であった。なお製造業だけでは28.5%、非製造業では12.1%と製造業の方が公式制度として導入している割合が高くなっている。一方「特別な仕組みはないが意図的に選抜や育成を行って」という運用で対応している企業は全体で20.2%であった。製造・非製造業別では製造業が21.5%、非製造業18.7%であった。両方合わせると全体では41.2%、製造業は両方合わせて50%となる。

③の選抜対象層についてであるが、「次世代リーダー育成の対象者」の平均年齢は36.8歳であった。製造業の方が積極的に制度を導入・運用していることから大学院修士・大学卒を中心的な人材と考えると、入社して12~15年経過した人材が中心のようである。

⑥プログラム内容であるが、この調査結果は他のものと大きく異なり、「MBAやexecutive研修」が59.2%、「海外へ派遣」が30.6%となっている。「海外へ派遣」についてはグローバル化を背景とした海外現地法人などへの異動も含まれている可能性がある。

2-7. 小括

これまで検討してきた代表的なシンクタンクなどによる次世代経営幹部候補の選抜・育成に関わる5つの近年の実態調査の結果を表2-1. にまとめる。

表2-1. 近年の主要シンクタンク等による次世代経営幹部候補の選抜・育成システムなどに関する調査結果

調査機関名 (年)	日本経済団体連合会 (2012)	日本能率協会 (2014)	日本能率協会広報委員会 (2012)	リクルートマネジメント ソリューションズ (2012)	リクルートワークス 研究所 (2013)
調査名	2012年人事労務に関する経営トップ・マネジメント調査結果	第36回企業の課題〔組織・人事編〕グローバル経営を担うリーダー	新任役員の素顔に関する調査結果報告書 ※新任取締役の選任以前の経験の調査	経営人材育成実態調査	人材マネジメント調査2013
観点					
調査対象企業	経団連及び東京都経営者協会会員1889社の労働担当役員以上、回答数578社(有効回収率30.6%)	協会会員企業1331社、294社(有効回収率22.1%)	2012年1月から6月までの上場企業で選任された新任取締役1445人、有効回答数269名(有効回収率18.6%)	従業員規模1000人以上の企業263社(有効回答数)	東京証券取引所1部上場企業1750社、有効回答数238社(有効回収率13.6%)
制度などの有無			●経営者育成教育を受けてきた経験あり(33.5%)	●経営人材育成候補を選抜する企業が72.5%	●次世代リーダーの選抜や育成の仕組みや制度がある(21.0%)、特別の仕組みはないが意図的に選抜や育成を行っている(20.2%)：合計41.2%
導入目的と背景	●中核人材に求めるもの：「新たな課題にチャレンジできる」(61.3%)	●「次世代経営層の発掘・育成」が組織・人事領域の経営課題の重要性認識(27.4%、全体の2番目) ●次世代リーダーに求めるもの1) 既存事業を変革する能力(65.0%)、新たな事業を生み出す能力(60.5%) 世界で戦える経営能力(49.7%)。「世界で戦える経営能力」は3000人以上の製造業群では最も高くなる。		●背景「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」(94.5%：「あてはまる」と「やや当てはまる」の合計)、「経営人材められる能力の質の変化」(89.5%：同)	
選抜対象層				●課長層(34.8%)	●次世代リーダー育成の対象者平均年齢36.8歳 ●次世代リーダー育成プログラム年間対象人数企業規模「1000人以上5000人未満」(32.5人)、「5000～10000人未満」(57.0人)、「1万人以上」(77.2人)
選抜方法					
被選抜者管理部署					
プログラム内容		●重視していること：計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験(81.0%)、既存事業を再建するマネジメント経験(67.0%) ●具体的プログラム：「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」60.5%、「管理職前段階での選抜研修」(49.7%)	●受けた経営者育成教育内容で多いもの「社内」のトップマネジメント育成プログラム(50.0%)、「子会社・関連会社の役員経験」(38.9%) ●少ないもの「海外」ビジネススクールへの派遣(5.6%)、「国内外」ビジネススクールへの留学(0%)	●育成方法としての異動・配置経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を行っている(58.4%) ●異動時期最初に経営人材候補の育成を目的に異動・配置を行う時期部長層(59.1%)、課長層(58.4%)	●育成方法MBAやexecutive研修(59.2%)、海外へ派遣(30.6%)

<p>その他</p>		<p>●今後の強化の意向 「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」(77.2%)、「ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス」(70.4%)</p>	<p>●選抜方法上の課題選抜基準があいまいである(68.9%) ●全般的課題実施後の経過観察やフォローが行われていない(50.6%)、費用対効果が明確でない(49.8%)、長期にわたる継続的な取り組みができない(48.3%)、身につけるべき能力が明確になっていない(40.3%)</p>	
------------	--	---	---	--

①次世代経営幹部候補者の選抜・育成制度の有無に関しては5調査のうち3調査で調べられていた。結果は3割強から7割まで幅があった。企業規模が大きくなるほど制度導入率が高くなることなどが多くの調査において見られる。導入率7割となった調査の対象企業は企業規模1000名以上を対象としているので、企業規模の影響が表れているのではないと思われる。②制度導入の目的と背景においては2つの調査で調べられていた。経営幹部をこれまでよりも早い時期に経営幹部にしなければならないなど発掘と育成の方法を見直す必要が生じていること、また事業全体の変革やグローバル競争力強化などを先導する経営幹部が必要となり、開発すべき経営幹部の能力の内容も変化したという認識が存在していることが伺える。ただしグローバル化への対応ニーズなどは企業によって異なることも見て取れる。しかし2調査からのみのことなので、状況を判断するにはもう少しデータを増やす必要がある。③選抜対象層についても2調査が結果を示している。対象層は課長層、もしくは37歳程度である。大学卒であれば入社14から15年、大学院卒(修士)で12から13年程度。平均的には課長職資格への昇格時期と重なることが推測される。しかし実際に37歳前後の人が課長職であるかどうかは分からないので、これについてももう少しデータの蓄積が必要であろう。④選抜方法については調査されておらず、選抜時の基準の曖昧さが1つの調査で指摘された。選抜方法については、選抜基準によりどのような人材が選抜されているのかということに加え、選抜手続きは現場主導でなされるのか、人事主導でなされるのかによっても被選抜の質が異なることが考えられる。ライン主

導でなされる場合は、平野（2006）が指摘するように本社人事とラインの情報の非対称性によりラインが優秀な人材を出し渋る可能性がある。⑤被選抜者の管理部署であるがこれについては全く調査がなされていなかった。被選抜者が本社人事で管理されれば、事業部や職能を超えた人事異動が容易になることが考えられるが、ラインで管理されるならば範囲は同一事業部内などに限られる可能性がある。異動範囲の制限により育成方法の可能性も制限されることになる。⑥プログラム内容では、計画的ローテーションなど異動による職務経験が7割から8割の企業で重要視していた。また約6割の企業が教育プログラムの重要性を認識していた。しかしながら1つの調査を除いて、MBAなど汎用の知識を得るための外部への派遣はあまりなされていなかった。このことは汎用の知識などを重視するのか、企業特殊な知識などを重視するのか、ということにつながるのかもしれない。いずれにせよ2つの対立する結果が生じているので更なる調査で確認する必要がある。最後の⑦その他であるが、ここでは継続的な取り組みが出来ていないことや、今後体系的な育成のためのローテーションの構築の必要性といった異動による育成のさらなる強化の意向が見られた。

以上のことから次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態をきちんと把握するには更なる調査が必要であることが認識されたので、実態調査を行うこととした。

3. 実態調査

3. 1. 調査概要

本調査で用いるデータはリクルートマネジメントソリューションズ社との共同調査により収集されたものである。同社の顧客リストの中から上場企業および従業員1000名を超える企業を抽出し、調査対象企業とした。対象となった1282社に対し2011年3月に質問票を人事部宛に送付した（郵送留置法）。回収は7月である。理由は同月11日に東日本大震災が発生し、ほとんど

の人事部がその対応に追われたことから当初予定していた回収時期を大幅に遅らせたためである。最終的に102社から回答を得られた。回答企業の業種別内訳表1のとおりである。回収率は8.0パーセントであった。

表3-1. 回答企業の内訳

業種	社数・法人数	比率(%)	業種	社数・法人数	比率(%)
製造業／食品品製造業	1	1.0	製造業／輸送機械器具製造業	4	3.9
製造業／繊維工業	2	2.0	製造業／精密機械器具製造業	2	2.0
製造業／パルプ・神・紙加工品製造業	1	1.0	製造業／その他製造業	3	2.9
製造業／化学工業	9	8.8	非製造業／建設業	6	5.9
製造業／プラスチック製品製造業	1	1.0	非製造業／情報通信業	13	12.7
製造業／窯業・土石製品製造業	1	1.0	非製造業／運輸業	9	8.8
製造業／鉄鋼業	2	2.0	非製造業／卸売・小売業	17	16.7
製造業／金属製品製造業	2	2.0	非製造業／金融・保険業	6	5.9
製造業／一般機械器具製造業	2	2.0	非製造業／飲食店・宿泊業	3	2.9
製造業／電気機械器具製造業	8	7.8	非製造業／サービス業	2	2.0
製造業／情報通信機械器具製造業	1	1.0	非製造業／その他	2	2.0
製造業／電子部品・デバイス製造業	2	2.0	その他(学校法人、社会福祉法人)	2	2.0

質問票は次世代経営幹部候補の選抜・育成に関するもののほか、異動・配置を含めた人的資源管理制度全般について尋ねるものである。

3. 2. 調査結果

3. 2. 1. 次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の導入状況

まず次世代経営幹部候補を早期選抜する仕組み（次世代経営幹部育成プログラム）を用意しているか否かを見る。有効サンプル数102社のうち、用意していると答えたのは44社（43.1%）、用意していないと回答したのが57社（55.9%）で、未回答が1社（1.0%）であった。

表3-2. 次世代経営幹部候補者を特定し、早期選抜する仕組み（次世代経営幹部育成プログラム）を用意していますか？

回答	度数(社)	比率(%)
用意している	44	43.1
用意していない	57	55.9
無回答	1	1
合計	102	100

3. 2. 2. 導入目的と背景

次世代経営幹部候補の選抜・育成の制度を導入した企業の、導入目的とその背景を確認する。まず導入目的であるが、最も平均点の高いものが「経営に関する基礎知識（事業戦略・マーケティング・財務会計、人事、新規事業開発）の習得」で4.21（もっとも当てはまらない：1，最も当てはまる：5，リカート式5件法，以下同様）であった。次いで「自社の特徴や状況を踏まえた上での事業戦略立案力の涵養」で4.17であった。3番目に平均点の高いものは「リーダーシップの強化」で4.16であった。また最も低い値となったのが「優秀な人材を引き留めること」で2.88と3の「どちらともいえない」よりも低い値であった。汎用の経営学の知識を提供し、優秀人材の引き留め策ではない，ということから対象人材が企業に強くコミットしていることが伺え、また自社独自の経営判断力の強化を志向している企業が多いことが伺える。

表3-3. 次世代経営幹部候補研修の導入目的として以下の記述はどの程度当てはまりますか？

項目	平均値	度数(社)	S.D.	順位
1. 経営に関する基礎知識（事業戦略・マーケティング・財務会計、人事、新規事業開発）の習得	4.21	42	0.95	1
2. 他社事例の研究など一般的な経営判断力の習得	3.62	42	0.94	6
3. 経営幹部候補としての動機づけ	4.00	43	0.82	4
4. 自社の経営理念や文化、もしくは自社らしい経営活動のあり方などに則った経営判断力の習得	3.93	42	0.78	8
5. 次世代経営幹部候補間のネットワークの構築	3.88	43	0.96	5
6. リーダーシップの強化	4.16	43	0.75	3
7. 優秀な人材を引き留めること	2.88	43	1.10	9
8. 新規事業構想力の涵養	3.62	42	0.94	6
9. 自社の特徴や状況を踏まえた上での事業戦略立案力の涵養	4.17	42	0.66	2

次に次世代経営幹部候補を早期選抜し育成するプログラムを導入した背景であるが、最も高い平均点（1：殆ど当てはまらない，5：かなり当てはまる，リカート式5件法）は「環境の変化により会社や事業体全体を動かすため人材育成を強化する必要性が生じた」で4.26，次いで「環境変化に伴い早

表3-4. 次世代経営幹部候補研修を導入する背景として以下の記述はどの程度当てはまりますか？

項目	平均点	度数(社)	S.D.	順位
1. 優秀な人材ほど日頃現場の業務に没頭しているので、経営の基礎知識を身に付けさせる機会が少ない	2.93	43	1.16	8
2. 業務経験だけで経営幹部を育成するには時間がかかりすぎる	3.70	43	0.77	4
3. 環境の変化により会社や事業体全体を動かすため人材育成を強化する必要性が生じた	4.09	43	0.81	2
4. 専門性が深化しているので幅広い領域の経験を積ますことが出来ず、経営幹部の育成を会社として強化する必要性が生じた	3.28	43	1.03	6
5. 人材の多様性が増しているので、リーダーによる会社をまとめる力量が従来以上に必要となった	3.43	42	0.83	5
6. 人材の多様性が増しているので、会社のアイデンティティ(自社らしさ)を意識的に維持・構築することが必要となった	3.05	43	1.05	7
7. 環境の変化により会社や事業体全体の意思決定の質を向上させる必要が増大している	3.98	43	0.71	3
8. 環境の変化により会社や事業体全体を動かすため人材育成を強化する必要性が生じた	4.26	43	0.69	1
9. 人材の引き抜きが激しい	1.64	42	0.73	9

急に経営全体の観点から意思決定できる人材を増やす必要が生じた」で4.09、3番目が「環境の変化により会社や事業体全体の意思決定の質を向上させる必要が増大している」で3.98であった。会社や事業体全体を理解して会社を動かしていく人材の必要性が高まっていることが伺える。

3. 2. 3. 選抜対象層

次世代経営幹部候補者は一般にどの層から抽出されるのであろうか？次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムを導入しており、かつ有効サンプルとなった42社中、最も多かったのが課長層の18社(42.9%)で、次いで入社5年目から10年目の一般層で8社(19.0%)、次いで係長層の6社(14.3%)であった。中心は課長層であるが、5年間から10年目という比較的若い層からの選抜も行われているようである。

表3-5. 次世代経営幹部候補者を最初に選抜する階層は主にどこですか？

階層	度数(社)	比率(%)	順位
1. 入社5年目未満の一般層	1	2.4	6
2. 入社5年目から10年目の一般層	8	19.0	2
3. 入社10年目以上の一般層	4	9.5	5
4. 係長層	6	14.3	3
5. 課長層	18	42.9	1
6. 部長・次長層	5	11.9	4
7. 事業部長層	0	0	7
8. その他	0	0	7
合計	42	100	

3. 2. 4. 選抜方法

次世代経営幹部候補の選抜方法であるが、有効回答数43社のうち22社(51.2%)が「ラインが候補者を選び、本社(人事部)が調整・確定する」というものであった。「すべて本社が選抜」「すべてライン(ライン人事含む)が選抜」「本社人事部が選んだ候補者の中からラインが選抜する」はすべて6社(14.0%)ずつであった。

表3-6. 次世代経営幹部候補はどのように選抜していますか？

選抜方法	度数(社)	比率(%)	順位
1. すべて本社(人事部)が選抜	6	14.0	2
2. すべてライン(ライン人事含む)が選抜	6	14.0	2
3. 本社人事部が選んだ候補者の中からラインが選抜する	6	14.0	2
4. ラインが候補者を選び、本社(人事部)で調整・確定する	22	51.2	1
5. その他	3	7.0	3
合計	43	100.2	

3. 2. 5. 次世代経営幹部候補の管理部署

次世代経営幹部候補者が選抜された後、どの部署が非選抜者を管理しているのかであろうか？本社(人事部)であれば、事業部門や職能の壁を越えて異動しやすいことが考えられる。結果は有効回答数43社のうち「本社(主に人事部)」と回答した企業が27社(62.8%)で、「ライン(事業部)※ライン人事を含む」と回答した企業が16社(37.2%)であった。6割強がラインから本社に管理主体を移行していることが伺える。

表3-7. 次世代経営幹部候補者研修導入の目的として以下の記述はどの程度あてはまりますか？

管理部署	度数 (社)	比率 (%)	順位
1. 本社 (主に人事部)	27	62.8	1
2. ライン (事業部) ※ライン人事含む)	16	37.2	2
合計	43	100	

3. 2. 6. 次世代経営幹部候補の資質

選抜される次世代経営幹部候補者は選抜されない従業員と比べてどのような資質を有しているのであろうか？経営幹部が担うと想定される仕事にどのような態度的な資質が求められているのかを明らかにするために、ここでは仕事を行う上での9つの態度について尋ねた（1：選ばれない従業員が強く有する，5：選ばれる従業員が強く有する，リカート式5件法）。結果は最も通常の従業員と比べ、次世代経営幹部候補が有するものとしては「挑戦心」が最も平均点が高くなり4.37であった。次いで「自律性」(4.23)，3番目が「知的好奇心の高さ」であった。最もスコアの低いものは「あいまいさへの耐性」(3.35)であった。経営幹部になるためには挑戦心が求められることが伺える。

表3-8. 次世代経営幹部候補として選ばれる従業員は、選ばれない従業員と比較して一般的に以下のような資質をどの程度有していますか？

資質	平均値	標準偏差	順位
1. 知的好奇心の高さ	4.19	0.55	3
2. 率直さ・オープンさ	3.67	0.75	6
3. 結果がでるまであきらめない姿勢	4.16	0.57	4
4. 自己を信頼する	3.63	0.69	8
5. あいまいさへの耐性	3.35	0.69	9
6. 自己責任性	4.14	0.60	5
7. 自律性	4.23	0.57	2
8. ゼロベース思考	3.65	0.69	7
9. 挑戦性	4.37	0.62	1

n=43

3. 2. 7. 次世代経営幹部候補育成プログラムの内容

選抜した次世代経営幹部候補を育成するプログラムの内容を確認する。13の様々な育成プログラムについて4段階で評価（1：殆ど用いない，2：あまり用いない，3：時々用いる，4：よく用いる）された平均値を示す。有効回答数43社であった。

もっとも平均点の高いものは「会社や事業の今後の戦略などを提言する研修」で3.24であった。次いで「同一職掌（人事・営業など）における国内の複数の事業所での仕事経験」が高く2.74で，第3が僅差で「職掌（人事・営業など）を超えた国内異動による仕事経験」（2.72）であった。自社の今後の戦略を考える機会の提供や自社内での様々な仕事経験を与えるなど自社に直接かかわるプログラムが用いられている。

一方低い方では「異業種交流型研修」（12位，2.14），「国内外の大学（MBAプログラムなど）への留学」（10位，2.30）など外部との交流や汎用知識の習得などはあまり用いられていないことが伺える。

表3-9. 次世代経営幹部候補プログラムに以下のものはどの程度用いますか？

プログラム	度数(社)	平均点	S.D.	順位
1. 異業種交流型研修	43	2.14	1.06	12
2. 国内外の大学（MBAプログラムなど）への留学	43	2.3	1.12	10
3. 職掌（人事・営業など）を超えた国内異動による仕事経験	43	2.72	0.96	3
4. 同一職掌（人事・営業など）における国内の複数の事業所での仕事経験	43	2.74	0.93	2
5. 同一職掌（人事・営業など）における海外での仕事経験	43	2.37	1.13	8
6. 職掌（人事・営業など）を超えた海外への異動による仕事経験	43	1.95	0.84	13
7. 大学の先生やコンサルタントによる専門知識研修	43	2.55	1.09	6
8. 会社や事業の今後の戦略などを提言する研修	43	3.24	0.79	1
9. 会社や事業の深い理解を促すための研修	43	2.71	0.84	4
10. 次世代経営幹部候補の社内ネットワークを密にするための研修	43	2.62	0.91	5
11. 新規事業や困難な課題を抱えた事業や子会社への異動	43	2.33	0.79	9
12. コーチング・メンタリング	43	2.21	1.00	11
13. 役員などによる面談	43	2.48	0.94	7

3. 2. 8. 企業による従業員のキャリアのあり方についての考え

ここからは次世代経営幹部に関する制度から離れ、人事異動システムの実態について調べる。理由は3. 2. 7. 次世代経営幹部候補育成プログラムの内容において明らかになったように、次世代経営幹部候補の育成プログラムに異動による様々な職種経験の付与があるからである。また小池（2005）では異動経験によるキャリアの幅が従業員の知的熟練に強く影響するとしているからである。

ここではまず企業による従業員のキャリアのあり方についての基本的な考え方を明らかにしたい。キャリア制度の考え方に関する8項目を用意し、5段階で評価してもらった（1：非常に肯定的、2：やや肯定的、3：どちらとも言えない、4：やや否定的、5：非常に否定的）。対象は全体102社および次世代経営幹部候補選抜・育成制度を導入している企業44社と導入していない企業58社である。記述統計および次世代経営幹部候補選抜・育成制度の導入群と未導入群間の分散分析結果を以下に示す（表3-9参照）。

全体の傾向であるが、従業員のキャリアについての考え方として最も肯定的（平均値の値が低い）に捉えられているのが「社内の人から信頼される人材となるべき」（全体平均1.61）であり、次いで「従業員と会社の利害関係が一致する限りにおいて雇用関係を継続する」（全体平均1.77）で、3番目が「仕事経験の中で必要な能力を習得すべき」（全体平均1.92）であった。一方「できるだけ一つの専門分野を極めるべき」という考えに対して否定的であった（全体平均3.19）。市場で評価されるよりも社内重視ではあるものの極端に終身雇用にこだわらない、また専門キャリアの追求に対しては否定的であることが伺える。

表3-10. (従業員のキャリアに対する考え方) あなたの会社では以下の考え方はどの程度肯定的にとらえられていますか？

キャリアの考え方	全体 平均 度数 (社)	全体 S.D S.E.	次世代経営幹部候補制度				平方和 群間 群内	df	平均 平方 群間 群内	F値	有意 確率
			制度有		制度なし						
			平均値 度数 (社)	S.D. S.E.	平均値 度数 (社)	S.D. S.E.					
1. できるだけ定年まで働き続ける	1.97 100	0.99 0.10	2.09 44	1.03 0.16	1.85 55	0.95 0.13	1.37 94.47	1.97	1.37 0.97	1.40	n.s.
2. 従業員と会社の利害関係が一致する限りにおいて雇用関係を継続する	1.77 101	0.83 0.08	1.93 44	0.87 0.13	1.63 56	0.78 0.10	2.32 65.92	1.98	2.32 0.67	3.45	10% 水準
3. 自分のキャリアは自分で責任を持つべき	2.35 101	0.81 0.08	2.30 44	0.80 0.12	2.39 56	0.82 0.11	0.23 64.52	1.98	0.23 0.66	0.36	n.s.
4. 仕事経験の中で必要な能力を習得すべき	1.92 102	0.73 0.07	1.98 44	0.73 0.11	1.88 57	0.73 0.10	0.25 53.12	1.99	0.25 0.54	0.46	n.s.
5. できるだけ一つの専門キャリアを極めるべき	3.19 102	0.82 0.08	3.30 44	0.82 0.12	3.11 57	0.82 0.11	0.90 66.53	1.99	0.90 0.67	1.34	n.s.
6. 複数の分野を経験し、総合的な判断力を身に付けるべき	2.10 102	0.79 0.08	2.14 44	0.80 0.12	2.05 57	0.79 0.10	0.17 62.02	1.99	0.17 0.63	0.28	n.s.
7. 他の会社から求められるような人材となるべき	2.26 102	0.87 0.09	2.23 44	0.77 0.12	2.30 57	0.94 0.13	0.13 75.66	1.99	0.13 0.76	0.16	n.s.
8. 社内の人々から信頼される人材となるべき	1.61 102	0.80 0.08	1.64 44	0.75 0.11	1.58 57	0.84 0.11	0.08 64.08	1.99	0.08 0.65	0.13	n.s.

また一元分散分析の結果、次世代経営幹部候補選抜・育成制度を導入している企業と未導入の企業においては「従業員と会社の利害関係が一致する限りにおいて雇用関係を継続する」という考えにおいて差が存在する傾向が見られた ($F=3.45$, $df=1,98$)。平均値を確認すると未導入企業の方がこの考えを肯定しており (導入企業平均1.93, 未導入企業平均1.63, $p<.10$)、全体としては肯定的なものの未導入企業群の方がより雇用に関し契約的な考えを有している傾向が存在することが伺える。

3. 2. 9. 職能を超えた人事異動の実施状況

職能を超えた異動は、有効回答数101社のうち91社 (90.1%) でなされていた。またカイ自乗検定の結果、この傾向において次世代経営幹部候補選抜・育成制度を導入している企業と未導入の企業に違いは存在しなかった ($\chi^2=.19$, $df=1$, n.s.)。職掌 (職能) を超えた人事異動を行う理由は終身雇用もしくは日本における解雇の困難さから適材適所を進めるための手段とし

てなされている、もしくはゼネラリスト育成のための方策などいくつか考えられるが、これらは外部労働市場を活用せず、内部労働市場を重視していることを示していると考えられる。

表3-11. 職掌を超える異分野への人事異動を行っていますか？

	行っている	行っていない	計
制度導入(社)	39	5	44
制度未導入(社)	52	5	57
計	91	10	101

$$\chi^2 = .19, df=1, n.s.$$

3. 2. 10. 職掌を超えた人事異動を最初に行う時期と階層

先に明らかになった職掌を超えた異分野への人事異動を行っている91社を対象に、職掌を超える人事異動を最初に行う時期について確認した(有効回答数90社)。結果は入社5年から10年が最も多く68社(75.6%)であり、次いで入社10年から15年が19社(21.1%)であった。比較的キャリアの浅い時期に職掌を超える人事異動がなされていることが伺える。なおカイ自乗検定の結果、次世代経営幹部候補選抜・育成制度を導入している企業と導入していない企業に、この傾向の差がないことが確認された($\chi^2 = 4.76, df=3, n.s.$)。

表3-12. 職掌を超える異分野へ最初に異動するのはおおよそいつ頃ですか？

	入社5年 から10年	入社10年 から15年	入社15年 から20年	入社20年 から25年	入社25年 以上	計
制度導入(社)	26	9	0	2	1	38
制度未導入(社)	42	10	0	0	0	52
計	68	19	0	2	1	90

$$\chi^2 = 4.76, df=3, n.s.$$

職掌を超えた人事異動を最初に行う人材の階層についても確認した。最も多かったのは「プレーヤー(特定領域の仕事を一人で回せるようになった)」

が49社で有効回答数89社の55.1%であった。次いで「メインプレイヤー（仕事に創意工夫を込められるようになった）」で18社（20.2%）であった。一方「主任・係長」が7名（7.9%）、「課長」7名（7.9%）と自分一人でなく職場に対する管理責任を有するようになった時期を回答した企業も存在している。先の入社年次（表3-11）との関係を調べた結果と合わせて考えると、入社して15年未満で主任・係長・課長になる会社が一定数あり、そのような企業がこれに該当するものと考えられる。

表3-13. 職掌を超えた異分野への最初の異動時期はどの役割階層ステージに相当しますか？

	新入社員 (研修期間は 除く)	プレイヤー (特定領域の仕事で 一人で回せるよう になった)	メインプレイヤー (仕事に創意工夫を 込められるよう になった)	主任・ 係長	課長	部長	計
制度導入(社)	2	21	8	2	5	1	39
制度未導入(社)	5	28	10	5	2	0	50
計	7	49	18	7	7	1	89

$\chi^2 = 4.79, df = 5, n.s.$

3-2-11. 小括

今回の調査からは、日本企業の次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムの一般的特徴は以下ようになる。

- ①対象企業の半数弱（43.1%）が次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムを導入している。
- ②プログラム導入の背景として環境変化により自社に適した会社・事業全体の戦略性と機動性を強化することが重要になった。そしてそのために上記のことが行える人材の内部での育成強化を目的として制度を導入している。挑戦心が重要と考えられている。
- ③対象層は課長層より選抜されることが最も多い。
- ④制度の対象者はラインが選び本社が調整し決定している。
- ⑤選抜された人材は本社が管理している。
- ⑥育成プログラムの主な内容は自社の戦略提言を行うこと、異動（職掌内他

事業所、職掌外)による様々な仕事経験による学習を促すこと、自社の深い理解を行うことなどである。国内外の大学のMBAへの留学は非常に少ない。

この調査では次世代経営幹部候補の育成方法としてキャリア・システムの活用が示されているので、会社のキャリア・システム及びその関連事項も分析した。

結果は、キャリア方針についてはキャリアの中で社内に信頼される人材となってもらうことを重視している。そして会社と従業員の関係については市場で評価されるよりも社内重視であり、専門キャリアの追求に対しては否定的であるが、あくまでもお互いの利害関係に基づくことを前提としており、極端に終身雇用にこだわらない、というものである。なお従業員と会社の利害関係が一致する限りにおいて雇用関係を継続する、という契約的な考え方は次世代経営幹部候補の選抜・育成制度を導入している企業よりも導入していない企業の方が肯定的であった。職掌を超える異動の有無については9割の企業が行っているとした。そして最初の職掌を超える異動をさせているのか、ということであるが、入社5年から10年のプレーヤーの時期である。但しこれは平均的な次世代経営幹部候補の選抜対象者より若いので、恐らく課長職で選抜された人は、通常の人事異動制度に則って多様なキャリアを歩むようになると考えられる。

4. 考察

本研究は次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の現状がどのようになっているのかを明らかにすることを目的としてなされた。まず近年のシンクタンクの調査結果を概観し、調査されていない重要事項や、結果にばらつきのある内容があることが判明したので、本研究においても実態調査を行った。両者をまとめると以下のようなようになる。

まず同制度の導入状況であるが、従業員規模1000名以上の企業においては4割強が導入していると考えられる。また規模が大きくなるほど導入率は高まる。

次いで制度導入の目的と背景であるが、目的は自社に適した経営判断力をつけた人材の早期育成であり、その背景としては競争の激化やグローバル化などで会社全体のことを考えて、戦略を構築していける人材が必要になったためである。

選抜対象層は課長層である。

また選抜方法は本研究でのみ調査がなされているが、結果はラインが選び、本社が調整し決定するというものであった。また他の調査では選抜基準が曖昧であると認識している企業が調査対象の7割弱もいたことから、しっかりと選抜基準が存在しているわけではないようである。

選抜された次世代経営幹部候補者の管理は本社人事部の方でなされている。

プログラム内容であるが、今回の調査も含め、殆どが選抜者を対象とした戦略構築力強化のための教育と異動による仕事経験の付与である。また1つの調査を除いて国内外大学のMBAへの留学や派遣を行う企業は極めて少なかった。

以上のことから次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムの導入という現象に対して、いくつかの明らかにしなければならない理論的な課題と今後の研究の進むべき方向を示すことが出来よう。

まず同プログラムの内容が事業や会社全体のことを考えられる、企業特殊性を有した人材の育成を志向していることに関係する。次世代経営幹部候補を選抜し、特別な教育や異動による職務経験を付与することで人材育成を図り、企業の将来の競争優位を築くことを企図しているということは、戦略的人的資源管理論においては3つの異なる考え方で説明が可能であろう。第1がWright, McMahan, & McWilliams (1994) の人的資本ストック (human

capital stock) の考え方である。すなわち模倣困難な人的資本の優位性が競争優位を築くというものだ。第2の考え方はLado & Wilson (1994) のものである。彼らはHRの全体システムに組み込まれたHR施策 (HR practices) が希少かつ模倣困難性を有し、持続的競争優位の源泉となり得る資源であるとした。これに対し第3の考えは個別人材の能力だけで競争優位や持続的競争優位を築くのは困難であるとするものである。Boxall (1996) は企業が人材マネジメントにより人的資本優位 (human capital advantage), すなわち能力とモチベーションを有する優れた人的資本のストックを作り、そして組織プロセス優位 (organizational process advantage), すなわち組織の学習や変革方法の優位性を構築することで持続的競争優位を構築するという戦略的人的資源管理の考え方を提示している。これによれば、人的資源管理の諸施策は人的資本優位を築き、それが組織プロセス優位を築くことになる。日本企業の次世代経営幹部候補の選抜・育成制度が導入されてきているという現象に対し、この3つのどの考え方がより適合的なのかを明らかにする必要がある。また人的資本ストックの優位であればどのような人的資本が築かれて競争優位に導かれるのかについて明らかにする必要がある。またHR施策そのものに持続的競争優位の源泉を求めるとであれば、それはどのような施策が実際にどのようにして持続的競争優位につながるのか、ということについて明確にする必要がある。そして人的資本優位が、組織プロセス優位の構築を介して、持続的競争優位になるという考えにおいても、具体的な説明が求められよう。今後はこうしたより精緻な研究が必要である。

また国内外のMBAコースへの留学などが少なく、企業特殊な内容の育成に重点がおかれていることについても、その解釈には注意が必要であろう。1990年代以降の戦略的人的資源管理論ではWright et al. (1994), Pfeffer (1998) やLepak & Snell (1999) などのように、Wernerfelt (1984) やBarney (1991, 2002) の資源ベースの戦略論 (RBV) の考えを導入し、企業特殊な知識や技量を有する人材が競争優位の源泉となるとした。日本企業の次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラム内容が、国内外のMBAコー

スを活用せず、企業内での異動などを活用した自社の仕事経験による学習が中心の1つとなっていることは企業特殊性を涵養していることが考えられる。しかしながらBecker (1975) の人的資本論のみを援用しても説明することが可能である。すなわち市場で一般的に評価される汎用知識 (MBAコースで教える経営学の知識) を会社が高い教育コストを払って従業員に付与した場合、従業員の市場価値が高まり、転職してしまう可能性が高まる。これでは教育コストが回収できない。企業特殊性を有する知識や技量の学習であれば、転職のリスクは低く抑えられ教育投資の回収期間も長くなることが期待できるので、企業はその範囲で次世代経営幹部候補の育成を行っている、というものだ。より積極的に企業特殊性を涵養して持続的競争優位を築くものなのか、それともより消極的な選択としてなされているのかを検証していく必要があるだろう。

さらに次世代経営幹部候補の育成には異動により教育効果の高い仕事経験を付与し、高度な学習を促すという方法が多く採用されていることに関係する。ここではどのような異動がなされているのか、また異動によりどのような学習方法がなされているのか、ということについて精緻に検討する必要がある。小池 (2005) のホワイトカラー層の知的熟練論は、キャリアの幅が制限されていることにより教育コストを上回る学習効果が得られるとする。しかしながら認知科学などの学習理論を基礎理論として検証しているわけではなく、例えば職掌・職能を超えた異動が本当に高コストのものなのか、また過去の学習効果を無駄にしてしまうものなのかは検証されているわけではない。学習理論などを踏まえより精緻に、かつ実証的に確認していく必要があるだろう。

選抜方法と被選抜者の管理部署についても次世代経営幹部候補の選抜と異動による教育との関係で検討すべきことが存在する。平野 (2006) によれば、人材について本社人事部とラインでは情報の非対称性が存在し、ラインが候補者を選抜すると自分たちの業績を維持するために、ラインは本当に優秀な

人材を選ばない可能性を指摘する。そしてこのリスク解消に向け情報の非対称性を解消するために、本社人事はアセスメントを実施するなどのことを行う必要がある、とした。このような情報の非対称性によるリスク解消のメカニズムが存在するのか、あるとすればどのようなものなのか明確にする必要がある。また情報の非対称性の解消とは異なるメカニズムでこの問題を制御している可能性もある。部門の責任者からすると優秀な自部門の人材を、全社に出すことは自己の利益に反すること、もしくは相反する2つの利益を追求しなければならない状況に置かれることになる。経済学的にはこのことに対して適切なインセンティブ制度を用意し、部門責任者の行動を制御する必要があると考えるが、ここではHolmstrom and Milgrom (1991) が明らかにした、いわゆるマルチタスキング・エージェンシー問題 (multi-tasking agency problem) が生じる。理論的にはこのことについても実際にどのようなメカニズムで企業は対応しているのかを明らかにすることも必要である。

一方本社人事部による選抜された人材の管理についてであるが、これは職掌・職能を超えた異動も容易になる。これにより異動による育成がよりやりやすくなることが考えられる。しかしながら異動することで何を学び、それがどのようにして企業の競争優位の源泉となるのかは不明である。先の民間シンクタンクの調査結果などでも次世代経営幹部候補の選抜基準やどのような職務経験が必要なかが曖昧であることが指摘されていた。身につけてもらう能力などが曖昧なままなのである。

上記の検討から、次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムの理解を深めるためには、それによって①どのようにして企業の持続的競争優位などの企業の業績や競争力に影響を与えているのか、②対象者は何を学習しているのか、それらは企業特殊か否か、③対象者はいかなる異動を実際に経験しており、そこではどのような学習がなされているのか、そしてそれらはどのような合理性を有しているのか、④異動に際しては本社とラインの間で様々な

問題が存在するが、それらはどのようにして処理されているのか、について実証的かつ理論的に検討していく必要がある。

【引用文献】

- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- Barney, Jay B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, New Jersey, Pearson Education, Inc. (岡田正大訳 『企業戦略論 競争優位の構築と持続 上・中・下』ダイヤモンド社)
- Becker, G. S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition*, New York: Columbia University Press (佐野陽子訳 (1976) 『人的資本 教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社).
- Boxall, Peter (1996) "The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm," *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.59-75.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理 - 進化形の発生プロセスと機能性』 中央経済社.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991) "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design" *Journal of Law, Economics and Organization* 7, special issue, 24-52.
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 猪木武徳 (2002) 「ホワイトカラー・モデルの理論的含み - 人・組織・環境の不確実性を中心に」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, pp.35-54.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社.
- Lado, A. A., and Wilson, M. C. (1994) 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Base Perspective.' *Academy of Management Review*, 19 (4), pp.699-727.
- Lepak, David P., and Snell, Scott A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Deployment," *Academy of Management*

Review, Vol. 24, pp.31-48.

日本経済団体連合会 (2012) 『2012年 人事労務に関する経営トップ・マネジメント調査結果』

日本経済団体連合会

日本能率協会 (2014) 『第36回 企業の課題 [組織・人事編] グローバル経営を担うリーダー』

日本能率協会

日本能率協会広報委員会 (2012) 『新任役員の素顔に関する調査結果報告書』 日本能率協会.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard

Business School Press. (守島基博監修, 佐藤洋一訳『人材を活かす企業 - 「人材」と「利

益」の方程式』 翔泳社)

Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management*

Journal, vol.5, pp.171-180.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). *Human Resources and Sustained*

Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of*

Human Resource Management, 5 (2), 301-326.

リクルートマネジメントソリューションズ (2012) 『経営人材育成実態調査2012』 リクルー

トマネジメントソリューションズ.

リクルートワークス研究所 (2013) 『人材マネジメント調査2013』 リクルートワークス研究所.

社会経済生産性本部 (2007) 『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』 社

会経済生産性本部