



労働政策研究報告書 No. 194

2017

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究
事業をグローバルに展開する製造企業を中心に

労働政策研究・研修機構

次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究

事業をグローバルに展開する製造企業を中心に

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

周知の通り日本の人事管理の特徴の一つとして人材の内部育成による内部調達が挙げられる。しかしながら、「次世代経営を担う人材が育っていない」ことを課題として挙げる企業は、少なくない。また、今後の課題として、「海外での人材採用の強化」も多く挙げられている。これらの点から、経営幹部の育成に課題を抱えている企業が多いこと、そして将来的にはグローバル人事が課題になってくることが窺われる。

とはいえ、最近の調査によると、次世代経営人材の育成状況については、「次世代経営人材の育成に意図的に取り組んでいる」企業の中には、そのような人材が育ってきていると感じている企業も出てきている。このように、意図的に取り組みを実施しているところでは、十分とは言えないが、育ってきている状況にあることが窺われる。

そこで、労働政策研究・研修機構では、今後のよりよい人事マネジメントの実現に寄与すべく、日本企業の人事管理において主要な課題と認識されている「次世代経営人材」の育成に関わる事柄に関する知見の収集を目的に、日本企業における幹部人材の調達に関わる事柄について、調査を実施することとした。本報告書では、特に、製造企業でかつ事業をグローバルに展開している企業を対象とし、その現状と課題を明らかにしている。また、人材の調達方法のうち、内部調達に絞って議論を進めている。

タレントマネジメント論に代表されるような選抜型の人材育成が日本においても導入されつつあるのか。されているとすれば、既存の人事管理慣行の中で、そのような欧米発のアイデアは、日本企業の中にいかなる形でとりこまれようとしているのか。この点を中心に、伝統的に幹部人材を内部で調達してきたと想定される業種における幹部人材の内部調達方法に関する現在地の把握を試みている。

本報告書が、今後の望ましい人事管理のあり方を考える上で、政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
にしむら 西村 純	労働政策研究・研修機構 研究員	序章、1章、2章 3章、4章、終章
たなか 田中 秀樹	青森公立大学 専任講師	2章、3章
あおき 青木 宏之	香川大学 教授	5章

その他の研究参加者

高木 晴夫 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授

西村 孝史 首都大学東京大学院社会科学部 准教授

久本 憲夫 京都大学大学院経済学研究科 教授

※五十音順、所属・肩書きは2017年3月時点のもの

目 次

序章 調査の目的と概要	1
第1節 調査の目的と視点	1
第2節 調査手法と実施概要	6
第3節 各章要旨	8
第1章 組織拡大化の下での幹部人材の安定的確保に向けた取り組み—製造A社の事例から	16
はじめに	16
第1節 背景	16
第2節 国内を対象とした人材発掘・育成の取り組み	17
第3節 外国人を対象とした選抜研修制度	25
第4節 人材のマップの作成	29
おわりに	34
第2章 人とポストの二軸による取り組み—製造B社の事例から	37
はじめに	37
第1節 背景	38
第2節 HDC (Human-Resource Development Committee)	39
第3節 HDCの実情	42
第4節 海外拠点に関わる取り組み	46
おわりに	49
第3章 次世代グローバル幹部人材育成機能—部分メーカーC社の事例	52
はじめに	52
第1節 企業概要	52
第2節 C社の人材育成	53
第3節サクセッションプランの概要	57
補論 国内での人材把握や候補選定	66
おわりに	67
第4章 幹部候補生の異動に関する取り組み—製造D社の事例から	69
はじめに	69
第1節 旧社員区分制度	70
第2節 社員区分の再構成	72
第3節 異動実現への取り組み	75
おわりに	82

第5章 製造E社における幹部人材の育成と選抜	85
はじめに	85
第1節 企業概要	85
第2節 雇用管理の諸制度	87
第3節 後継者プラン：2013年制度改訂を中心に	90
おわりに	96
終章 まとめと課題	98
第1節 各章の要旨	98
第2節 事例から明らかにされたこと	104
第3節 企業の人的資源管理政策に対する含意	109
第4節 残された課題	111