

## 企業行動研究部会（#346）議事録

日 時：2025年7月14日（月）18：00～20：00

場 所：リモート会議

参加者：（14名）

### ●事務局連絡

- ・ 当学会新会長は関西大学高野先生に決定。7/19日に正式発表予定。
- ・ 当部会部会長の河口理事が理事退任に伴い当部会長職も退任。次期部会長に永井氏が推薦され出席者全会一致で決定。当部会開催日は今後別曜日に変更予定。
- ・ 本部会内で出席者から、新理事会役員に対し学会員に向けたJABESのあるべき姿の提示や社会に向けた一層の情報発信の要望あり。さらに当部会に対し、従来の2名ずつ報告の形式に戻せることが望ましいとの意見あり。

### ●研究発表

テーマ：「『経営リーダー人材』の育成・選抜に関する一考察」

勝田和行 部会員

#### ○要 旨

産業構造や経営環境が大きく転換する中、経営力が企業の生死を決める時代となりリーダー人材の重要性が増している。しかし、多くの企業で経営人材育成が十分とは言い難い。経産省が公表した経営リーダー人材育成についてのガイドラインの概要、企業の取り組み事例、リーダーの役割、育成の方針や課題などについて考察を交えて報告する。

経済産業省は平成29年3月に「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」を公表した。経営リーダー人材の育成に関する4つのフェーズと6つの提言が紹介されている。本ガイドラインでは、対象となるリーダー像の明確化や育成戦略の策定の必要性が挙げられているものの、現実にはこれらが十分に行われているとは考えにくい。実態調査によると、大企業は6割程度が次期経営幹部候補の育成に取り組み中あるいは取り組みを開始した段階と回答したが、実際はもっと低いと思われる。また中小規模企業ではさらに遅れている。

「経営リーダー人材」育成の前段階として、まずリーダー人材を育成することが第一歩であり、平素から人物の倫理観をはじめとしたリーダーシップの資質を観察した上でリーダー適性を見極めることが大切だ。また、日本企業特有の、新卒一括採用、横並び人事、年功序列といった旧来の日本型雇用システムを乗り越える必要もある。育成においては、経営の修羅場経験を意識的に積ませるために組織外（ベンチャー企業等）経験を積むことも意義があるろう。

経営リーダー人材育成・選抜には課題が多い。グローバル化対応や外国人材を含めた議論も必要だ。まずは経営陣が管理職層の意見も反映しながら議論し、育成・選抜の仕組みづくりを進めることが望まれる。

## ○質疑応答

- 経営者と管理職の違いとしては、経営者は日本経済の将来を見据えられる人材と言える。昨今管理職を希望する人材すら減っている現状は懸念される。
- 労働組合の役割も重要。
- 転職市場が活発になる中、日本企業は企業内育成が前提だがせっかく育成しても後に転職も有り得る。欧米の転職市場はより一層活発で経営人材含め労働者は、自分の労働市場価値が推定できる。国内労働市場の特殊性を認識しておくことも必要だ。
- トップを支え、時には制御もできる人材の育成も重要。現在勤務する会社は、技術力のみ評価されるため熟練者が上に立つ階層構造となっている。若手は先輩から指導を受けるのみとなり自律性やマネジメント力が育っていない。同質性が強く外部からの登用も難しい。起業社長が次世代継承した際に、周りにトップを支える人材が育っていない。一般的に起業時は周りに支える人材がいるものだがその後株主合意で次世代経営者に継いでも求心力不足が課題となる場合がある。
- 代表的企業事例を基に実態とあるべき姿のギャップを探求することは有効であろう。例えば松下幸之助氏が後任に山下氏を指名した際の経緯が知られている。
- 時代変化と共に変容する倫理観の要求水準に対応できることも経営リーダーとして欠かせない資質。

以上

## ●今後の開催予定

### 企業行動研究部会 2025年度 今後の発表予定

開催日	開催回数	発表者	テーマ（発表内容）
08月18日	347	川村正彦さま	「人的資源」日本企業の日本人男性中心の昭和的同質性をいかに打破するか（Part-2）
09月08日	348	吉野真吾さま （ICTLINK株式会社）	仮）企業内セキュリティの倫理と対応 （昨今のセキュリティー事情から自社の在り方を考える）
10月20日	349	宮崎裕子さま	「倫理研修では、人も組織も変わらないーUnlearnから始める倫理の実装」
11月10日	350	長谷川浩司さま	仮）「サステナビリティを取り巻く現状から見た現下の経営リスク」
12月08日	351	日野なおみさま	仮）「企業不祥事と報道」

※年明け2026年1月より、月例会の開催日を変更をする予定です。

従来の第2月曜日18時～20時から、第2水曜18時～20時に変更を考えております。

部会員の皆様のスケジュールをご確認＆検討ください。