

2016年4月4日 全13頁

《実践》ビジョン・中計

持続的成長を支える「後継者計画」

次世代人材を計画的に育成する取締役会の責務とは

コンサルティング・ソリューション第一部

主任コンサルタント

元秋京子

[要約]

- 経営トップの選解任や後継者計画が注目されている。これらについては、現場の実務担当者から多くの課題が指摘される一方、関連するコーポレートガバナンス・コードの実施率は総じて高いという矛盾が目につく。
- 金融庁・東証のフォローアップ会議においても、CEOの選解任は上場会社にとって最も重要な戦略的意思決定であり、中長期的な観点から時間と資源をかけて取り組むべき課題として認識されている。
- 後継者計画は、直接には経営トップの後継者選定プロセスを指すが、筆者はこれに加え、企業が伝承を通じて次世代経営人材を育成するしくみとしてとらえるべきだと考える。選定プロセスでは、会議体の関わり方や外部招聘、伝承・育成では、経営理念、社内大学・経営塾、選抜型研修・戦略的異動について取りあげる。
- 経営トップの選解任および後継者計画は、自社の経営ビジョンや中長期戦略に沿って議論されるべきである。また、企業全体で後継者育成の連鎖が生じるしかけが求められる。
- 経営トップの選解任および後継者計画を重要な経営戦略と位置付け、主体的に関与し、適切に実行・監督していくことが取締役会の責務である。

1. はじめに

経営トップの選解任や後継者計画が注目されている。経営トップの外部招聘、不祥事・業績悪化による経営陣退任のニュース、およびコーポレートガバナンス・コード¹（以下、CGコード）の施行等により、自社に照らして経営トップのあり方を考える機会が増えているためといえる。また、CGコードに基づく初年度開示を終えた企業²が、より実効的な運用に向けて、自社の経営方針・戦略に沿ったしくみを具体的に検討する段階に入ってきたこともその理由であろう。現在開催されている金融庁・東京証券取引所によるフォローアップ会議（後述）でも、経営トップの選解任や後継者計画が企業として重視すべきテーマと言及されており、改めて注目されるきっかけとなっている。

東京証券取引所が取りまとめたCGコードの実施状況を見ると、補充原則4-3①³（経営陣幹部の選任や解任の適切な実行）の実施率は96.5%、同4-1③⁴（最高経営責任者等の後継者の計画）の実施率は86.1%となっている⁵。この結果は、筆者が現場で聞く実務担当者の声と比較すると総じて高いと言わざるを得ず、実態との乖離を感じるころである。

そこで本稿では、開示上は高い実施率でありながら、実際には多くの企業で喫緊の課題と認識されているであろう「後継者計画」について考えていきたい。なお、本稿における「経営トップ」とは、最高経営責任者（CEO）および同様の役割・責務を担う社長（会長）を指すものとする。

2. 企業価値を左右する経営トップ

経営トップの責務は、新たな戦略を生み出し、強力なリーダーシップで企業全体を牽引することに他ならない。従って、中長期戦略や企業の成長ステージ、事業環境の変化に応じて適切なリーダーを選任することは、企業価値そのものに大きく影響を与えるといえよう。特に、現在の日本企業は、グローバルレベルでの競争力強化や一層の差別化を図るため、既存事業へ固執しない変革型リーダーが求められている。企業戦略の転換等に応じて

¹ 東京証券取引所〔1〕より。

² 施行初年度（2015年）は、CGコードを反映した開示に猶予期間（6月1日以後に最初に到来する定時株主総会の日から6ヶ月経過するまでの間）があり、3月決算期の企業は2015年12月末までに開示対応を行った。

³ 東京証券取引所〔1〕より。〔補充原則4-3①〕

「取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。」と記載されている。

⁴ 東京証券取引所〔1〕より。〔補充原則4-1③〕

「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである。」と記載されている。

⁵ 東京証券取引所〔2〕より。

あるべきリーダー像について深く議論することの重要性は、現在開催されている金融庁・東証のフォローアップ会議の意見書⁶においても、以下のように言及されている（下線部筆者）。

「競争の高まりと、不連続かつ急激な環境変化の下では、CEO の能力が会社の命運を左右する。最高経営責任者（CEO）の選解任は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していく上で、上場会社にとって最も重要な戦略的意思決定であり、そのプロセスには、客観性・適時性・透明性が求められる。」

「日本企業に最も不足しているのは CEO としての資質を備えた人材であるとの指摘がある。こうした課題へ対処するため、CEO 候補者の人材育成及び CEO の選任には、中長期的な観点から、十分な時間と資源をかけて取り組むことが重要である。」

株主を含むステークホルダーが、企業に対して信頼や期待を抱く要素には、経営理念・ビジョン、経営戦略・経営目標、商品・サービスの品質、社会への貢献、およびそれらを実行する経営基盤やしぐみ等、実に多岐にわたる。その中でも特に重要な要素はやはり、強いリーダーシップにより企業全体を牽引し、これらを実行していく経営トップの存在自体ではないだろうか。経営トップの顔が見え、その意志や姿勢、経営戦略の実行状況がステークホルダーに分かりやすく伝わることは、企業への信頼度をより一層高める。また、経営トップの思いや方向性がクリアに提示されることに加え、ビジョン実現の達成感を共有することは従業員のモチベーションアップにも大いに効果的であろう。

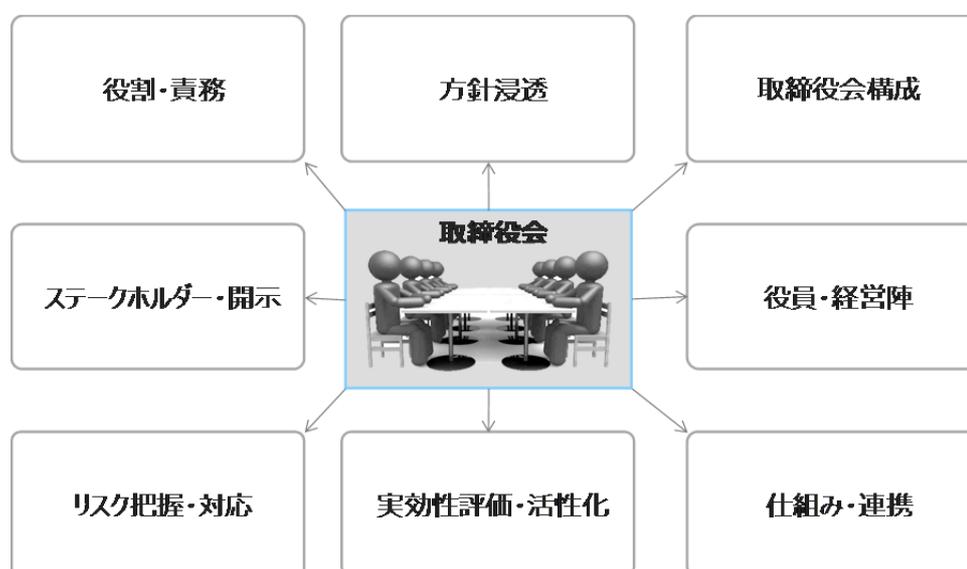
一方で、カリスマ経営者や圧倒的な能力・実行力のある経営トップにより、現在の経営がうまくいっている場合、現トップの退任が企業にとって大きなリスクになりかねない。特に、重要な意思決定が現トップに大きく依存している場合、その退任がトリガーとなり、様々なリスクが顕在化する。逆に言えば、現トップ退任後の経営体制や意思決定プロセスについて、その持続性がイメージできれば、ステークホルダーは長期的な関係維持を引き続き望むのではないだろうか。そうした意味では、企業の根幹となる経営理念や経営者の思いを脈々と次世代へと伝承・浸透することが欠かせない。同時に取締役会においても多様な視点から活発な議論が展開され、結果として重要な意思決定につながることを期待されよう。

⁶ 金融庁・東京証券取引所〔3〕より。

3. 取締役会の役割

本項では、CG コードに関連して取締役会の役割を改めて確認したい。コードの半数近くが取締役会に関連するものとなっているが、これらを大まかに分類し、取締役会の役割として8つの視点に整理した（図表1）。ガバナンスを効かせるべく、取締役会は攻めと守りの両側面から積極的に関与し、あらゆる視座から経営をリードすることが求められている。取締役会の主要な役割には、「会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うこと⁷」とあり、各施策はこれらを起点および抛り所として、整合感をもって展開されていくことが重要となる。

図表1 取締役会の役割と実効性に係る8つの視点⁸



（出所）CG コードより大和総研作成

企業経営の中心となる取締役会および役員・経営陣は、企業価値向上のドライバーである。従って、会社の目指すところおよび経営戦略に沿って、取締役会構成の在り方を検討し、経営トップや経営陣を誰にしてどのように動機付けさせていくかについては、後継者候補をどのように充実させるかとともに、経営の最重要事項と位置付け、取締役会で十分に議論を行っていく必要がある。

⁷ 東京証券取引所〔1〕より。〔基本原則4-1〕

「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。」と記載されている。

⁸ 大和総研〔4〕より。

4. 後継者計画とは

帝国データバンク調査によると、社長の平均年齢は「年商 100 億以上 500 億円未満」および「500 億円以上 1,000 億円未満」の企業は 59.5 歳、「年商 1,000 億円以上」の企業は 60.9 歳となっている⁹。また、産労総合研究所調査によると、経営トップの平均定年年齢は「会長」は 69.7 歳、「社長」は 67.3 歳となっている¹⁰。つまり、現在 60 歳の社長の定年が 67 歳の場合、残り 7 年間で後継者候補を見つける必要があると仮定される。しかし実際には、経営トップの人材要件等についての議論を前倒しで始め、その選定プロセスやしくみについても早い段階で整備することが望ましい。

計画的な後継者育成の観点からは、ソフトバンクグループのケースがベストプラクティスとしてあげられよう。2010 年 7 月に開校された「ソフトバンクアカデミア」は、同年に発表された長期ビジョン「ソフトバンク新 30 年ビジョン」を創りこむ過程で、“孫正義の後継者をつくる”をコンセプトとして設立された次世代経営人材の養成機関である。この根底には、孫社長の有名な『人生 50 ヶ年計画』¹¹があったとされている。

同社グループの事業承継が 60 代で行われると仮定した場合、開校当時の孫社長の年齢を鑑みると、向こう 5～15 年の期間で創業者の魂を伝承する必要がある。こうした発想のもと、入校対象の年齢層も広めに設定されたという。その後、ビジネスを通じて「発掘」したニケシュ・アローラ氏が 2015 年 6 月にソフトバンクの代表取締役副社長に就任したことは記憶に新しい。孫社長はニケシュ氏を実質的な後継者としているが、ソフトバンクアカデミアは引き続き 2016 年 4 月の入校を募集した。次世代経営人材の育成に注力し、グループの後継者候補が集う場を経営の根幹に据える姿勢は引き続き健在といえよう。

ところで、「後継者計画」とは何を指しているのか、改めて確認しておこう。CG コードでは、経営理念などの会社の目指すところを踏まえ、「最高経営責任者等の後継者計画（プランニング）」について取締役会が適切に監督を行うべきとしている（補充原則 4-1③）。従って、直接には経営トップの後継者選定プロセスを指すが、筆者はこれに加え、経営理念やトップの思いを伝承することで次世代経営人材を育成するしくみとしてとらえるべきであると考える。具体的には、経営トップ選定に係る基本方針や経営トップの人材要件の設

⁹ 帝国データバンク [5] より。年商規模別に、社長の平均年齢を調査。

¹⁰ 産労総合研究所 [6] より。役位別に定年制のある企業（上場・未上場含む）について、役位別の平均定年年齢を調査。

¹¹ 滝田誠一郎 [7] より。

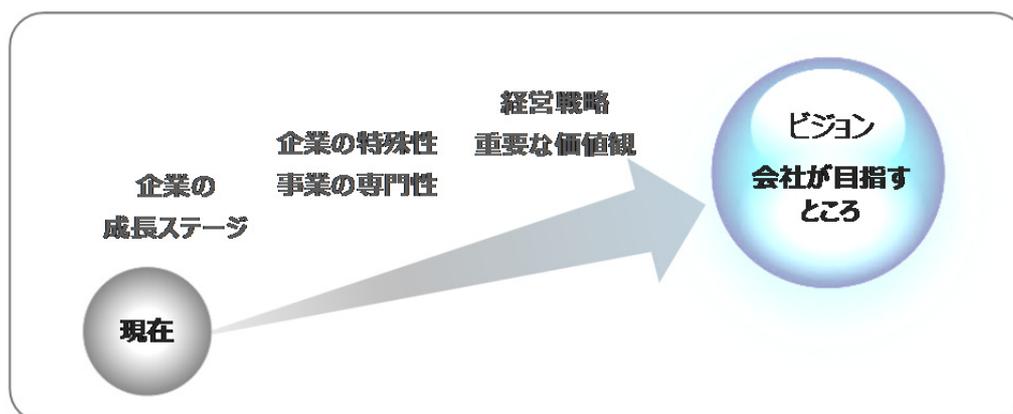
孫正義社長の『人生 50 ヶ年計画』には、「20 代で名乗りを上げる」「30 代で軍資金を貯める」「40 代でひと勝負かける」「50 代で事業を完成させる」「60 代で次の世代に事業を継承する」とある。

定、要件を満たす候補者リストの作成、当該候補者の評価、経営理念等の伝承やそれに基づき次世代候補を計画的に育成するしくみ等を指す。こうしたことを踏まえ、次項以降では経営トップ候補の選定プロセスと次世代候補群への伝承と育成のしくみに分けて考察を深めていく。

5. 経営トップ候補の選定プロセス

経営トップ候補の選定プロセスは、図表2のように、ビジョンや経営戦略の議論に始まり、これらに沿って「基本方針策定→人材要件設定→候補者リスト作成→対象者の評価・候補者リストの絞込」と順を追って進んでいく。

図表2 経営トップ候補の選定プロセス



- 経営トップの候補者 基本方針 人材要件 候補者リスト 評価・絞込
- 次世代候補群 育成方針 基準・要件 候補者群 評価・育成

(出所) 大和総研作成

(1) 選定プロセスと取締役会の関わり方

取締役会は、経営トップの選解任・後継者計画にどの程度関わるべきなのか。米国の取締役会は社外取締役の構成比率が高いため、取締役会において現経営トップの進退や次なる経営トップの候補者リストにつき、具体的に議論することは特に違和感はないだろう。わが国においても、指名委員会等設置会社である日立製作所は2014年4月の新社長選任に際し、大手米国企業のサクセッション・プラン（後継者育成計画）を参考に議論を進め、

次期社長候補を複数名選び、それを本人にも取締役会にも伝えているという¹²。

ところが、日立のようなケースはむしろ稀であろう。日本企業の多くを占める監査役(会)設置会社の取締役会の場合、社内取締役の構成比率が高く、結果として、後継者リストが取締役会メンバーでほぼ占められることも珍しくない。さらに、執行を兼務する社内取締役は現トップに評価され選任されているケースが多いと考えた場合、取締役会が現経営トップの進退や後継者リストについて、果たして中立的かつ客観的に議論ができるのかという疑問が湧く。もちろん、取締役会で具体的に議論することを否定するものではない。取締役会および取締役としての役割・責務を改めて意識する機会になるうえ、経営トップになるために不足している能力や経験をトップ候補自らが認識する良い機会にもなるだろう。一方、早い段階から取締役会において後継者リストを共有する場合、当該リストから外れた取締役会メンバーへのフォロー等も考慮しておきたい。

経営トップの選解任および後継者計画については、取締役をはじめとする経営陣の指名や報酬と同様に、委員会組織や社外役員で構成される会議体等を活用し、取締役会と役割を分担する方法も有効である。社外役員比率の高い委員会では、客観的かつ具体的な評価・検証(経営トップの業績評価、後継者リストの評価分析等)を行い、社内役員比率の高い取締役会では、基本方針・人材要件・委員会からの答申に係る議論および進捗状況の監督等を行うという形である。

(2) 選定プロセスと委員会の機能

ここで、委員会組織が後継者計画等に関わる事例を見てみよう。TOPIX100 のコーポレートガバナンス報告書において¹³、任意組織を含む委員会の機能・業務を開示しているもののうち、主に経営トップや後継者計画に係る記載のある企業を図表3に示している。委員会において、経営トップに係る人材要件、候補者リスト、後継者計画等につき審議を行っていることがうかがえる。

このなかで東京エレクトロンと日本航空は、経営トップの後継者計画(補充原則 4-1③)については検討段階にあるとしているが、特に東京エレクトロンの報告書では、「(中略) 今後は、後継候補者群に対する育成状況を指名委員会が分析、精査し、指名委員会からの報告に基づき、取締役会が後継候補育成プラン及び育成状況を適切に監督する」とあり、委員会と取締役会の役割を明示的に整理している。

¹² 川村隆 [8] より。

¹³ 2015年10月時点のTOPIX100構成銘柄を採用。2016年1月末時点のCG報告書を対象とする。

図表3 委員会と後継者計画（TOPIX100 より）

会社名	機関	委員会名 (任意含む)	「CEO」「後継者計画」につき 委員会に関わる事項
東レ	監	ガバナンス委員会	社長を含む経営陣幹部の選任に関わる基本方針
花王	監	取締役選任審査委員会	CEOにはどのような資質・能力を持つ者が必要か等につき議論
武田薬品工業	監	指名委員会	後継者計画・運用状況の適否に関する事項
ジェイエフイーホールディングス	監	指名委員会	最高経営責任者等の後継者に関する事項、代表取締役・役付取締役の選定に関する事項等につき審議
東芝	指委	指名委員会	執行役社長の選定解職議案の策定
富士通	監	指名委員会	社長の後継者計画
東京エレクトロン	監	指名委員会	取締役会で選任されるCEO候補
三菱商事	監	社長業績評価委員会	社長の業績評価
りそなホールディングス	指委	指名委員会	経営トップのサクセッション・プラン（2007年6月に導入）の運用状況を確認の上、取締役会に報告
日本航空	監	指名委員会	企業理念、中長期的な経営戦略、経営計画の実現を目標とした社長等の経営陣幹部の後継者計画

（注1）「機関」のうち、監は「監査役(会)設置会社」、指委は「指名委員会等設置会社」を表す。

（出所）各社CG報告書より大和総研作成

また取締役会において、次世代の候補群を共有する意義は高いだろう。早い段階で育成的見地も踏まえつつ、取締役会メンバーが具体的に共有することで、適宜、対象者を観察・評価・指導していくことができ、取締役をはじめとした経営陣の適切な選任にもつながる。

（3）経営トップの外部からの招聘

カルビー、武田薬品工業、資生堂、サントリーホールディングスのように、いわゆるプロ経営者を外部から招聘する企業も珍しくない。企業にとっての最適な人選を鑑み、社内だけでなく外部人材も視野に入れて判断するべきという考え方もあろう。とはいえ自社の戦略と整合するトップの人材要件を定めたところで、一足飛びに外部人材を経営トップに据える決定を行うことは容易ではない。

企業経営の特殊性や事業内容の専門性・複雑性を考えた場合、むしろ社内人材を育成する方針をとる企業もある。日立の川村隆相談役は、自社の社長人財について、「(中略)歴史のある大企業であるとともに複合事業形態でもあり、外部人財では持株会社やグループ会社などの内容把握に何年も要するだろうという難点がある。いまのところ、GEなどと同

様、内部人財の教育と選抜という方式を優先している」としている¹⁴。

他方、外部からの招聘を選択する場合もある。既成概念で社内全体の思考が固定化している時や、従前の企業風土を再生し、新たな戦略を紡ぎだすことで変革をもたらす必要がある時には、特に効果が高くなる。

IBM を危機的状況から脅威の業績回復に導いたルイス・V・ガースナー・Jr は、同社史上、初の外部経営者だった。危機的状況にあった 1993 年、同社では社内外の候補者から CEO を選ぶための選考委員会が設けられ、世界全体を対象に 125 人を超える候補者の調査をヘッドハンティング会社と進め、絞り込みを行っていった。委員会では 15 の CEO 要件を定めていたが、委員の 1 人は CEO の要件として、「決定的な点は指導者としての力が実証されており、変革の指導と管理に熟達していること」とコメントしている¹⁵。他方で、「IBM が必要としている CEO は、企業文化の壁をうち破って、その井の中の蛙的な考え方と、仕事のやり方を改めることのできる人間だった」という指摘もある¹⁶。

企業環境を深刻にとらえ企業の進むべき方向性を議論し、これらに沿う明示的な CEO の要件があったからこそ、同社は企業文化を立て直し、ハードウェアからサービスに戦略を大きく転換することができたといえよう。

外部から人材を招聘する場合、一旦顧問や執行役員、社外取締役、あるいは経営企画部長等のポストで迎え入れるケースもあろう。本人にとっては、当該企業の組織風土を把握できると同時に、自身の資質・能力をアピールする絶好の助走期間ともなり、一方、迎え入れる企業にとっては、自社の経営陣と良好なチームワークを築けるか、企業風土が馴染むか、あるいは発言や成果がどのような影響をもたらすかを観察できるなど、双方に利点がある。いずれせよ、外部からの招聘は、社内人材の登用以上に時間をかけて、議論していくことになる。

以上の通り、経営トップの起用や後継者育成に際し、外部人材を対象とするか否かについては、固定的に考えられるべきではなく、むしろ自社の置かれる事業環境により変化すると考えられる。経営戦略、事業内容の専門性や複雑性、企業の成長ステージ、変革の必要性等を総合的に勘案し、適合する社内人材の有無を見つつ判断することになる。従って、基本方針や人材要件については適宜議論を行い、見直しを行うことが必要となってくる。

¹⁴ 川村隆 [8] より

¹⁵ ルイス・V・ガースナー・Jr [9] より

¹⁶ ダグ・ガー [10] より

6. 次世代候補群への伝承と育成のしくみ

次に、将来の経営を担う次世代候補群への伝承やその育成のしくみについて考えていきたい。経営理念や経営トップの思いを次世代へと確実に伝承することも後継者育成の重要な要素であろう。こうしたことを念頭に本項では、経営理念等の共有・浸透、経営トップの考え方を体得する「場」としての社内大学・経営塾、および選抜型研修・戦略的異動の3つの視点で伝承や育成のしくみを紐解いていく。加えて最後に、事業部門との関係についても簡単に触れる。

(1) 経営理念等の共有・浸透

経営理念が共有・浸透され、ステークホルダーにとって好ましい企業文化の醸成につながれば、経営者が代わっても企業の根幹となる考え方は脈々と受け継がれていくことになる。経営の考え方や経営トップの思いを伝承する方法には、経営理念、経営トップによる車座集会、経営トップによる定期的なメッセージの発信等があげられる。

コマツの相談役特別顧問である坂根正弘氏は、後進に道を譲ろうと考えたとき、「トップが変わっても、経営の基本線としてこれだけは踏襲してほしい」という後継社長への引き継ぎメモを思いついたが、会社の隅々まで浸透させるには、社員全員にわかるような理念を作るべきだという発想に至り、コマツウェイとしてとりまとめたという。当時は「マネジメント編」「モノ作り編」の2章により構成されていたが、現在は「ブランドマネジメント編」を含む3章構成となっている。

この中で、マネジメント編¹⁷にある柱の1つ、「常に後継者育成を考えること」に注目したい。コマツでは、経営トップが後任の育成を意識することは言うまでもなく、工場長や部長に対しても、後継者選任を義務付けているという。具体的には、毎年1回「自分の次」・「次の次」について誰が適任だと考えているかを社長に報告してもらい、話し合うとしている¹⁸。後継者計画を狭義のトップ育成にとどめず、経営の根幹に据えているといえ、大変興味深い。

(2) 社内大学・経営塾

社内大学や経営塾等を通じて経営トップから直接、経営理念やその思想を体得していく方法を採用する企業もある。事業運営に関連した研修コースの受講や希望する全社員を受講可能とするプログラムもあるが、次世代候補群の育成を目的とする場合には、対象人材

¹⁷ コマツウェイ「マネジメント編」の5つの柱は、①取締役会を活性化すること、②全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範、③ビジネス社会のルールを遵守すること、④決してリスクの処理を先送りしないこと、⑤常に後継者育成を考えること、である。

¹⁸ 坂根正弘 [11] より

は選抜され、ワークアウトやビジネスゲームを中心とする課題形式や現経営陣と直接議論ができるようなカリキュラムとなっているケースが多い。

前述のソフトバンクの社内大学（ソフトバンクアカデミア）は、後継者の発掘・育成と同時に、30年後の「戦略的シナジーグループ 5,000 社」を実現するための経営人材を育成するという役割も担っている。入校者の募集は外部にまでおよび、半年ごとに下位 2 割が新入生と入れ替わるしくみとなっている。勝ち抜いたアカデミア生によるプレゼンテーションや孫校長臨席のもとでのシミュレーションゲームの実施、孫校長による特別講義等、ユニークなカリキュラムが特徴である¹⁹。

コマツ同様、ソフトバンクも後継者計画を幅広く捉え、「次」「次の次」まで見据えており、後継者育成自体を同社グループの競争力の源泉と強く意識していると言えそうである。

（3）選抜型研修・戦略的異動

リーダーシッププログラム等と称して、多くの企業がワークアウト形式や経営陣への直接プレゼンテーション等が組み込まれた選抜型研修を採用しているが、これに戦略的な異動を組み合わせることで、さらに育成の効果を高めるケースも珍しくない。異動先では一定期間に成果を上げることが求められ、対象者はスピード感をもって、経営者として必要な経験を積んでいく。企業の育成方針により異動先の業務は、主要な事業部門や管理部門のマネジメントにとどまらず、トップとしての海外現地法人への派遣、再生案件のプロジェクリーダーや子会社・買収会社等のトップ経験など、極めて多岐にわたる。

前述の日立の川村氏は、自身と前社長、後任社長の 3 人の共通点として、子会社のトップなど規模は小さくとも、一度は組織を引っ張った経験があることとしている。現在、日立では「タフ・アサイメント」と称して、経営者予備軍を日立グループ内の他社に派遣して鍛えるしくみを導入している。たとえ小さい企業であっても、そこで「自分がラストマン（最終責任者）だ」という気持ちで自ら鍛錬することが重要であると同氏は強調する²⁰。また、コマツの坂根氏も、前社長から自身の社長内示を受ける際、その理由として同氏が「アメリカで修羅場をくぐってきた」ことがあげられたという²¹。

（4）事業部門とのコンフリクト・後継者育成の連鎖

次世代候補群の発掘に際しては、事業部門からの推薦等も重要であるため、企業全体に横串を通し、全社的な協力体制を構築することが不可欠であろう。ところが、戦略的人事

¹⁹ 滝田誠一郎 [7]、ソフトバンク HP より。

²⁰ 川村隆 [8] より。

²¹ 坂根正弘 [11] より。

異動の際、優秀な人材を放出することについて、事業部門が強く抵抗することが想定される。次世代候補群に選抜された人材は全般的に能力が高く、事業サイドにとっては売上を稼ぎ出すコアな人材でもあるため、自部門のパフォーマンスが落ちることを嫌うのである。事業部門との利害が一致しない場合、通常業務においては事業部門の意見を優先する傾向があるが、一方、企業グループとしての持続的成長を見据えた戦略配置は経営の根幹を支えることも真である。部門間のコンフリクトを超え、企業風土を変えるためにも次世代候補群の育成、それに伴う戦略的人材配置を優先すべきと筆者は考えている。

並行して、たとえ次世代を担うエース社員が現場から抜けた後も、当該部門に打撃が生じず、安定的なパフォーマンスを出し続けることが求められる。そのためには、前述のコマツのように、現場のミドルが常に自身の後継者を意識し育成を心がけるなど、後継者育成の連鎖が企業全体でなされることが望ましい。また、持続的な成長を成就するために人材を戦略的に配置・育成していく人事部門は、経営トップのパートナーとして重要な役割を担うことも強調しておきたい。

7. おわりに

経営トップおよび後継者育成の方針は、経営理念やビジョンを根底に、企業戦略や成長ステージ等と合わせて議論していくことが肝要である。CGコードを受けて中長期戦略の重要性が高まり、これらを意識的に議論する場として取締役会を位置づけなおそうとする動きも増えつつある。中長期戦略のメインストリームには後継者育成に係る戦略人事も含まれるべきであり、取締役会における年間の重要議題のひとつとして組み込むべきであると筆者は考える。将来の企業価値を大きく左右する経営トップの選定と後継者育成こそ、取締役会に課せられた最重要課題であろう。こうした取締役会の中長期視点と現場における後継者育成の連鎖が企業価値の持続的向上をより確かなものにしていくことは間違いない。

参考文献

- [1] 東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード』、2015年6月
<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>
- [2] 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況(2015年12月末)」、
2016年1月 <http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20160120/02.pdf>
- [3] 金融庁・東京証券取引所「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方(スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 意見書(2))」、2016年2月
http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_2.pdf
- [4] 大和総研「取締役会の役割と実効性に係る8つの視点」
http://www.dir.co.jp/consulting/insight/management/20150624_009857.html
- [5] 帝国データバンク「2016年全国社長分析」、2016年1月
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p160104.pdf>
- [6] 産労総合研究所「2015年役員報酬の実態に関する調査」、2016年1月
http://www.e-sanro.net/share/pdf/research/pr_1601.pdf
- [7] 滝田誠一郎『300年企業目指すソフトバンクの組織・人事戦略』、2012年、労務行政
- [8] 川村隆『100年企業の改革 私と日立』、2016年、日本経済新聞出版社
- [9] ルイス・V・ガースナー・Jr『巨象も踊る』、2002年、日本経済新聞出版社
- [10] ダグ・ガー『IBM ガースナーの大変革』、2000年、徳間書店
- [11] 坂根正弘『ダントツの強みを磨け 私の履歴書』、2015年、日本経済新聞出版社

以上