

企業価値高める後継者育成プロセス

CEOサクセッション（後継経営者の育成・選定）は、企業の存続や発展における大きな転換点だ。グローバル化が進み、ガバナンスや多様性がより一層求められる中、次期CEOの育成や選定をどのように企業価値向上に結びつけられるのだろうか。4月に開催された本セミナーでは産・官・学の第一線に立つ識者を登壇者に招き、講演・対談・パネルディスカッションを通じて競争力ある経営者の育成・選定と経営陣創りについて討論した。

基調講演① 中長期視点で、戦略的に

日立製作所執行役員専務 CHRO 中畑 英信氏

日立は2009年の経営危機を受けて、経営戦略、ガバナンス、人材戦略の変革に取り組んできた。社会イノベーション事業のグローバル展開を進め、30年までに役員数の半数以上が外国人か女性になることを計画している。

中でも経営リーダーの選抜育成プログラムを集中的に強化。将来の経営者像から人財要件をバックキャストで考え、現在の成果とポテンシャルを踏まえた優れた人材をグローバルに早期選抜し、中長期的に育成している。

選抜された約500人のうち、高いポテンシャルを持つ若手優秀層140名を「フューチャー50」として抜擢し、様々な分野の経営参画や社外派遣を含め、経営のプロとなるべく経験を積ませている。

次期CEO候補の育成・選出には、独立社外取締役が中心となった指名委員会と、執行側が協働する。まず執行側がフューチャー50や新し



く日立グループに加わった人材を含めた人財プールから、CEO候補者を推薦し、指名委員会は候補者とメンタリングや密な議論を行い、育成と評価にあたる。その上で指名委員会が新CEO案を作成し、取締役会で議決される仕組みだ。

CEO候補者と育成計画は、毎年見直す。また選抜・評価には外部評価機関も活用し、客観的な評価を得ると同時に、他のグローバル企業CEOとのベンチマークにより、候補者の市場価値を判断している。

当社の経験から、CEOサクセッションで最も重要なことを言えば、現CEO等経営リーダーが改革への覚悟を持ち、具体的に実行することである。

基調講演② 指名委員長との信頼関係、不可欠

経済産業省 経済産業政策局 産業組織課長 安藤 元太氏

日本のCEOは海外と比較して年齢が高い。TOPIX100の日本企業CEOは平均して、57.5歳で就任し5.1年間で退任に至っている。若返りと、経営戦略が遂行できる十分な在任期間を確保してほしい。

後継者計画は7ステップで考える。①後継者計画のロードマップ立案②あるべきCEO像と評価基準の策定③後継者候補の選出④育成計画の策定・実施⑤候補者の評価と絞り込み・入れ替え⑥最終候補者への評価と後継者指名⑦指名後のサポートだ。

競争力ある経営陣を実現するためには、後継者候補の人材育成を含めた人材プールの構築が重要である。日本の組織は構造的に高齢化しやすい中で、組織の若返りと、女性や外国籍の役員・CEO候補といったダイバーシティー確保を含め、計画的に進めてほしい。幹部候補のエンゲージメント向上には株式報酬



制度も有効だろう。従来はトップの専断事項だった次期CEO選に深く関与する以上、経営トップと指名委員会、指名委員長の間では、信頼関係が不可欠になる。特に後継者計画のプロセスが終わる前に、指名委員長が交代する事態は避けたい。CEO交代のタイミングから逆算して、指名委員長の候補者となる社外取締役選定から、長期のサイクルを回す中で信頼関係を形成してほしい。

人材が流動化する中で、CEO選出においても企業の枠を超えた動きまで視野に入れるべきだろう。

パネルディスカッション

対談

早期着手し、企業文化と利益拡大の両立を

自ら学び変革する力、組織成長のカギ



岩田 喜美枝氏
社外取締役
(住友商事、味の素、リソナホールディングス)



小林 敬一氏
古河電気工業
取締役会長



常石 哲男氏
東京エレクトロニクス
取締役



程 近智氏
ベイヒルズ
代表取締役



ロバート・キーガン氏
ハーバード大学教育学大学院
名誉教授



エジウソン・カマラ氏
エゴンゼンダー
CEO

キーガン これからの人材育成では、3つのマインドセットが求められる。1つ目は、人はある時点で完成するのではなく、何歳になっても成長過程にあるという考え方を持つこと。2つ目は、既存の知識やスキルをインプットするだけでなく、思考の枠組み自体を状況に合わせて変容させる学びを導入すること。3つ目はより優れた人材育成プログラムを導入し、21世紀型の人材育成を行う組織文化を創造することだ。

20世紀型の人材育成は、ひと握りのハイポテンシャル層を対象を絞っていた。しかし、21世紀型は全従業員を対象とする。企業は成長をサポートする安全な場所（ホム）と、チャレンジを促す場所（ヘツジ）の両方を内包することが大切だ。サポートとチャレンジのバランスが取れた「発達」を促進する成長志向文化を実現することだ。

キーガン 従業者が成長する組織の共通点は、CEO自らが学び続ける姿勢を見せていることだ。トップ自ら不完全さを認め、成長を目指す姿を発信するのが大切なことだ。カマラ 確かに、学び成長しようとする好奇心はトップリーダーの共通点だ。彼らは外部から吸収するだけでなく、自分自身の内面でも好奇心を持ち、より良いリーダーになるための改善点を常に探っている。

「CEOサクセッションのリアリティと本質」と題したパネルディスカッションでは、先進企業のトップや社外取締役を歴任する4氏が登壇。日本企業の経営陣が直面する課題と、企業ごとに異なるCEOサクセッションの最適解を探るために何が必要なのかを議論した。

まず、現代の企業経営に求められるリーダー・チーム像についての討論からスタート。常石氏は日本企業のボートメンバーは理想のCEOのあり方についての共通認識が不足していると見解を述べ、小林氏は「VUCA(予測困難)の時代において、サーバント(奉仕)型のリーダーシップが理想的であり、経営層は従業員に率先して働きかけを」と主張。岩田氏は先を読む大局観と変革力、人間力といった要素がトップに必要とした。程氏はグローバル企業のトップに日本人がいないことを指摘するとともに、日本企業の低迷は「CEOの責任だ」と徹を飛ばした。

日本のCEOサクセッションの課題認識は、共通した見解が多かった。指名委員会が独立性を保つ難しさや、後継者の選定育成を行う時間が短いこと、後継者の自覚と自己変容の必要性、国内にプロ経営者が少なく候補に限られる問題など、当事者ならではの生々しい意見があった。CEOサクセッションの成功に向けては、岩田氏が「次期次々候補者の育成を考えると15年のサイクル」と早期着手を求め、選択肢を多く持つために「外国人女性・中途採用など多様性ある候補者を加えるべき」と話した。常石氏は「本質的には優良な企業文化と利益の拡大を両立させるのが目的。持続的企業価値(株主価値)向上を主眼に置き計画的に行うべきだ」と続いた。

小林氏は自身が社長職を後に任に引き継いだ際の経験から「交代前後は、後継者本人が力不足を痛感しているもの。そこで私の失敗談を伝え、メンタルモデルを変えるよう意識した」と、前任者のサポートを求めると、程氏は全国のトップに向けて「新CEOの業績があなたを超えるまでを任務と考えてほしい」と提言した。議論は総じて、経営陣やボートメンバーはCEOサクセッションを通じ、より長期的な視野での競争力向上に寄与できるという結論となった。