

後継者計画(サクセッション・プランニング)の第一歩

ウイリス・タワーズワトソン 高岡 明日香

企業の成否を分ける最大のリスクのひとつが、後継者計画(サクセッションプランニング)の未整備による誤った経営者指名である。歴史を紐解けば自明であるにも関わらず、今日においても、企業間の取組みにこれほど温度差があるテーマも少ないように思う。但し今年に入り、後継者計画(サクセッションプランニング)領域に変化の兆候が見え始めている。

直接的な契機としては、2017年3月31日に経済産業省から公表された、コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)において、指名・後継者計画(サクセッションプランニング)について「踏み込んだ」ガイドラインが提示されたことが大きいように思う。要旨としては大きく3点に集約される。①指名に先立ち、各企業の文脈に即した経営者の「あるべき姿」を定義し、複数候補者の中から、透明性・客観性を担保したプロセスを経た指名が実現されるべきである、②指名プロセスには、社外取締役が実質的に関与すべきである、③後継者計画の対象は、執行役員層に加え、その次の世代である事業部長等も含め、複層的に対象とすることが有効である。法定であれ任意であれ、指名(諮問)委員会という枠組みを整えた多くの上場企業に対して、いよいよ「実質的な機能を果たす」ことが促されていることは明らかである。

かである。

筆者は、指名委員会支援、経営層アセスメント、取締役会評価を専門に担当しており、弊社(ウイリス・タワーズワトソン)主催のセミナーにて、上記について講演させて頂く機会が多い。セミナーにご出席者にご記入頂くアンケート結果をみると、今年に入って以降、「今後特に取組みたいこと」として、他を引き離して「後継者計画(サクセッションプランニング)」にチェックが入る状況が続いている。昨年までは寧ろ、「指名委員会立上げ」「取締役会評価」であったところが、大きく「後継者計画(サクセッションプランニング)」に入れ替った印象である。

こうした背景から本稿では、経営者指名・後継者計画(サクセッションプランニング)の標準プロセス、及び指名リスクを最小化する第三者評価の手法について整理したい。

下記図1が、私共が後継者計画(サクセッションプランニング)についてご支援させて頂く際の標準プロセスである。上段が、各フェーズの実施項目、下段が弊社支援項目である。お客様主導でされるフェーズと、私共第三者機関が主体となってアセスメントを実施させて頂くフェーズ等が混在するが、都合同半年から1年程度のご支援となるケースが多い。

図1：経営者指名・後継者計画 ー標準プロセスー

	フェーズ1 候補者の要件設定	フェーズ2 後継者計画の枠組み設計	フェーズ3 候補者アセスメントの実施	フェーズ4 指名実施	フェーズ5 開発プランの策定とモニタリング
お客様 実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ■対象とすべき職務・階層の決定 ■今後の成長戦略・価値感等の前提条件の確認 ■前提に基づく後継者の要件定義 	<ul style="list-style-type: none"> ■候補者群の選定基準の・手法の策定 ■候補者群の選定（ロングリスト） ■指名（諮問）委員会等における運用プロセス、年間スケジュールの策定 	<ul style="list-style-type: none"> ■候補者のアセスメント実施 ■候補者の絞り込みと候補案（2-4名程度） 	<ul style="list-style-type: none"> ■候補者の強みと開発課題の抽出 ■指名（諮問）委員会への候補案報告 ■指名（諮問）委員会が最終候補者について議論、合意 	<ul style="list-style-type: none"> ■開発テーマの特定と個別の開発プラン策定（コーチング、ストレッチアサインメント等） ■開発プランの実行 ■進捗状況のモニタリング
弊社 支援項目	<ul style="list-style-type: none"> ■（必要に応じて）経営層へのインタビューによる前提条件の確認 ■上記を踏まえた陣形要件定義のためのワークショップファシリテーション ■人材要件定義 	<ul style="list-style-type: none"> ■（必要に応じて）アドバイザリー支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■アセスメント実施（パーソナリティ検査、360度評価、コンピテンシーインタビュー等） 	<ul style="list-style-type: none"> ■（必要に応じて）指名委員会への報告、指名委員会設立支援および運営支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■左記アセスメント結果に基づく開発プランのご提供

フェーズ1では、指名・後継者計画対象の階層、ポジションを決めるところから始まる。

ここで重要なのは、各企業の経営者或いは経営陣に求められる資質、人物像、要件、あるべき姿を定義する「人材要件定義」である。その後のプロセスにおいては、当該定義に照らして評価・選抜・指名を行うことになる。定義に際しては、各企業の経営理念、ミッション・ビジョン・バリューといったものから、言語化されていないまでも会社のDNAともいえるような「価値感」や、全従業員が共有している「文化」といったものを棚卸しすることから始めることを推奨する。当然ながら、経営者はそれらを体現することが期待されるからである。加えて、5年後10年後に会社が目指す方向性・戦略を整理し、それらを実現する人物像はどういったものなのか、「未来志向」の要件定義を行うことが重要である。

フェーズ2では、上記要件を踏まえたロングリスト（広い母集団）を選定する。同時に、その後の指名（諮問）委員会における年間スケジュール、運用プロセス、評価手法等を決め、早々に関係各所から承認を得る必要がある。全体の枠組み設計のフェーズである。

フェーズ3では、いよいよ候補者の絞り込みのためのアセスメントを実施することとなる。この「アセスメント」については、自社内で実施する事も可能であるが、何らかの第三者評価を組み込むことで、対外的に客観性・透明性を担保することができるだろう。

経営者（或いは経営層）候補者となるエグゼクティブは、平時においては皆「Strong Performer」といえる。会社で1.2を争う実績を上げかつ人望も厚いゆえに候補者に選任されるわけである。但し経営者指名（或いは経営層）において見極めるべ

き項目は多岐にわたり、一般的な人事考課評定ではカバーしきれない項目も多い。例えば、①強いストレス下においてどの程度平時と同様のパフォーマンスを発揮できるか、②危機に際して表出する生まれもった性格（生来属性）は当該要件に照らして適性の高いものであるか、③潜在的なリーダーシップリスクはどの程度かという点である。欧米の後継者計画においては、これらは既に標準項目として評価対象となっている。これらを客観的に評価し、指名におけるリスクを最小化することが、会社の成功に大きく寄与すると考えられる。

経営者（経営層）の選任基準には諸説あるが、一例として上記項目を含めた私共の整理の仕方をご紹介します。

- 資質－性格、動機傾向、価値観といった生まれ持った資質に近いもの
- 保有－結果を出すために保有していることが必要となる知識、専門性、経験、人脈など
- 顕在－結果をだす過程で顕在化する要素として、能力、行動特性、リーダーシップリスク、企業文化とのフィット、会社の経営理念の体現度など
- 結果－実績、周囲の評判、人望、ポテンシャルなど

上記の選任基準を縦軸に、その評価方法を横軸におき、それぞれの評価可能レベルを三段階（十分評価可能、評価可能、評価困難）で示したものが下記図2である。

図2：選任基準と手法別評価可能項目

- 社長の後継者指名といった厳に多面的・包括的な選定が求められる場面においては、最大限多数のデータポイントを確保し、慎重かつ包括的な評価を行うことが重要
- 第三者評価領域

■ 第三者評価の得意領域

◎ 十分評価可能

○ 評価可能

△ 評価困難

選任基準		評価手法				
		社内の人事考課評定	パーソナリティ検査 (心理テスト)	行動探索型 インタビュー	360度調査 (多面評価)	ビジネスプレゼン テーション
結果	実績	◎	△	○	△	△
	評判・人望	○	△	△	◎	△
	ポテンシャル	○	△	○	△	○
顕在	能力・行動特性	○	○	◎	○	○
	カルチャーフィット	◎	○	○	○	○
	理念の体現度	◎	△	○	○	○
	リーダーシップリスク	○	△	○	◎	△
保有	知識・専門性	◎	△	○	○	◎
	経験・人脈	◎	△	○	○	○
資質	性格	◎	◎	○	◎	△
	動機傾向	○	◎	○	○	△
	価値観	○	◎	○	○	△

上表の横軸に示した評価方法のうち、経営者（経営層）指名における第三者評価手法として代表的なものが、「パーソナリティ検査」「行動探索型インタビュー」「360度リーダーシップ調査」の3つである。社内の人事考課評定に加え、これら3つの評価手法を組み合わせることで縦軸の基準項目

をほぼ網羅できることがお分かり頂けるだろう。それぞれの具体的な内容は下記のとおりである。

パーソナリティ検査（心理テスト）

心理学的に確立された手法を用いて、オンラインで調査実施。後天的に変わりにくいといわれる

資質、性格、適性、動機傾向、価値観等を確認することができる。メリットは、事前の対策が難しいため、平時には表出しにくい、また本人でさえ把握していなかった心理学的特性を抽出することができる点にある。ただし、極度に強い思い込みがある人材の場合は結果にブレが出る場合もある。

行動探索型インタビュー

専門性を持った評価者（アセッサー）が、再現性の高い思考パターン・行動特性を確認するためにインタビューを行うもの。実績・成果を出すために発揮したコンピテンシー、再現性の高い行動特性、能力の内容とレベルを確認する。メリットとしては、客観的第三者の専門性・力量次第で、経営者としての資質についての深い洞察や、非言語領域における適性把握、人材市場における他の候補者とのベンチマーク(比較)等も可能となる。ただし、インタビューでの回答は本人の自己申告のため、思考・行動特性を完全に把握することは困難であり、組織における真の影響力等の確認は限定的となる。

360度リーダーシップ調査

本人をとりまく周囲（同僚、部下、上司、社外関係者等）に対してのヒアリング、あるいはオンラインでの360度調査を実施する。リーダーシップリスク、品格、周囲の評判・人望、会社の経営理念の体現など、本人からの確認が困難なものを確認する。メリットとしては、インタビューだけでは取得困難な情報が取得できることが挙げられるが、その一方で、実施目的等に対して憶測が入り、特に同僚評価において恣意的な結果がでるリスクもある。

先に示した3つの問いは、これら評価手法によって精度高く見えてくる。①強いストレス下において、どの程度平時と同様のパフォーマンスを発揮できるか、②危機に際して表出する生まれもった性格（生来属性）は当該経営職の要件に照らして適性の高いものであるか、については、パーソナリティ検査結果で浮き彫りになる。また、③潜在的なリーダーシップリスクについては、360度リーダーシップ調査が大きく貢献するところである。

先述のとおり、経営者指名における評価手法にはいずれにもメリット、デメリットがある。

ゆえに指名を担う際には、複数の手法を組み合わせることでデータポイントを増やすこと、各手法の結果を包括的かつ慎重に分析、考察、議論した上で結論を出す必要がある。

フェーズ4は、指名である。各手法が得意とする、つまり精度高く評価できる項目（表内の◎）には差異があるため、人事考課情報ではカバーしきれない項目についてはそれらを得意とする第三者評価機関と協業することで中立性・客観性を担保しながらより多面的な評価を行うことで、万一にも間違いのない指名が実現されるだろう。一連のプロセスにおける中立性・客観性を徹底して担保することが何よりも重要となる。恣意を排した公明正大な指名であることを内外に示すことで、企業としての透明性、ガバナンス実効力、信頼性を明示することができるからである。

最後のフェーズ5は、指名後の開発プラン策定とモニタリングである。指名された場合も、されなかった場合も、開発は続くものである。フェーズ3で実施したアセスメント結果を、候補者一人一人にフィードバックをし、開発プランを合意し、実施状況をモニタリングすることが推奨される。

上記のフェーズ1から5を、毎年回していくことが、後継者計画（サクセッションプランニング）の第一歩といえるだろう。

高岡 明日香（たかおか あすか）

ウイリス・タワーズワトソン
アセスメントアジア地域責任者
コーポレートガバナンス・アドバイザリーグループ シニアコンサルタント
欧州・日本において、社長・経営層後継者計画、取締役会評価、アセスメント、指名委員会設立支援及び運営支援等を担当。
ウイリス・タワーズワトソン入社以前は、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京・フランクフルトオフィスを経て、ラッセル・レイノルズ・アソシエイツロンドン・東京オフィスにて勤務。
一橋大学大学院国際企業戦略研究科卒。
英国心理学協会、Saville、Hogan、OPQ認定アセスメントコンサルタント