

## 人的資本経営の要！

# 経営後継者育成制度の設計と運用

～サクセッションマネジメントの仕組み作りと実践ポイント～

(株)エスト 代表取締役 高橋宏誠 / G-ソリューション(株) 代表取締役 三宅潤一

### ■ サクセッションは「プラン」から「マネジメント」へ

規模の大きな会社ほど経営後継者の育成はすでに人事に組み込まれているはずだ。ただ、一部の経営層による非公式な運用が大半であり、現実には異動・退職に対応するプラン(計画)に留まっているのではないかと。一方で、今は「人的資本経営」に象徴されるように、経営人材には必要なスキルや経験を備えた「人的資本」としての専門性が問われ、また一定の「開示」が求められる局面を迎えつつある。つまり、サクセッションはプラン(計画)ではならず、積極的に経営幹部人材をマネジメントしていくフェーズに至っているというのが本稿著者らの課題意識だ。この前提に基づき、本稿ではあえて「サクセッションマネジメント」を意識し、概要と方法論を解説いただいた。行動特性をベースに科学的なプロセスで候補者の選抜ができるか、その後、適切な職務経験をどう積んでもらうか、さらに何をどこまで開示するかも現実的な検討事項となる。人事からすると適任者を見出し育成するという合理的なオペレーションであっても、一般の社員・役員からすると公平感、ひいてはモチベーションの低下や企業文化の毀損が懸念される事態をも招きかねず、自社の「変革許容度」も考慮する必要があると著者らは指摘する。アセスメント⇒選抜⇒育成⇒配置というサイクルとともに運用の機微を理解する好機として一読しておきたい。(編集部)

### CONTENTS

#### I. 人的資本経営と経営後継者育成制度の重要性

##### 1. 人的資本経営の概要と課題

(1) 人的資本 / (2) 人的資本経営とその課題

##### 2. 経営後継者育成制度

(1) 経営後継者育成制度(以下「サクセッションマネジメント」)の必要性と重要性 / (2) 後継者計画(以下「サクセッションプラン」)の問題と解決の方向性 / (3) サクセッションマネジメント制度の概要

#### II. サクセッションマネジメント制度の設計

##### 1. 科学的アセスメントの方法

(1) 思考スタイル / (2) 行動特性 / (3) 仕事への興味 / (4) パフォーマンスモデルの構築と活用 / (5) 育成効果の検証

##### 2. サクセッションマネジメントの事例

- A社の例～職務経験をベースとしたサクセッションマネジメント～
- B社の例～育成目的の人事異動の仕組み～

##### 3. 制度設計の実際

##### 4. 制度運用のポイント

(1) 運用環境の整備 / (2) トップのコミットメント / (3) 役割と責任の明確化 / (4) プロセスの具体化 / (5) 支援体制の組織化 / (6) 業務に適したITインフラの整備 / (7) 社員へのコミュニケーション / (8) 運用状況の把握

### ■ 高橋宏誠：

戦略人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェルズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。

### ■ (株)エスト：

- 住所：東京都杉並区和田3-26-12
- Email：kousei8@est7.net
- URL：http://est7.net/



### ■ 三宅潤一：

組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。

### ■ G-ソリューション(株)：

- 住所：東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階
- Email：info@g-solution.jp
- URL：https://www.g-solution.jp/pxt/



## I. 人的資本経営と経営後継者育成制度の重要性

令和4年5月、経済産業省より「人材版伊藤レポート2.0」、さらに8月、内閣官房から「人的資本可視化指針」が発表され、人的資本経営という考え方が注目を浴びている。

なぜ今、人的資本経営なのか。その理由の第1は、人的資本とそのマネジメントが企業経営の中核的な要素となったということである。第2に、株主を中心とする、財務資本を提供するステークホルダー達が関心を持ち始めた。第3に、日本の経営のなかで培われてきた人のマネジメントが新たな時代に適合しなくなってきた。ダイバーシティが高まり、多様な価値観を持つ人材の仕事へのエンゲージメントの向上が必要となり、人的資本価値の継続的な向上と人生100年時代のキャリアを支援するため、学び続ける環境を提供することも重要となってきたからである。

### 1. 人的資本経営の概要と課題

#### (1) 人的資本

人的資本とは、「人材が保有する経験や知識・スキル・能力及びイノベーションへの意欲、戦略の遂行能力等」を指す。人的資本の特徴は心を持つ資本ということであり、人のパフォーマンスはモチベーションや人間関係によって変化する。期待し、信頼すること、協働する人の組み合わせや関係性、こういった要素で創出される価値が変わることが人的資本の難しさである。

人的資本に注目が集まる背景には、いくつかのポイントがある。1つ目は、投資家による人的資本や知

的財産といった「見えざる資産」を評価する傾向である（経済的視点）。2つ目は、DXを含めた産業構造の転換期において企業はイノベーションを創出する必要があり、イノベーションの源泉である人を惹きつけ、イキイキと働ける環境をいかに整えるかが企業の長期的な発展につながると考えられる（戦略的視点）。3つ目は、「多様性の尊重」「エンゲージメント」といった従業員に関わる要因が重視されるようになったことである（社会的視点）。最後に、Z世代やα世代といった新世代の社会的価値観を経営に織り込んでいくという重要な課題がある（新世代価値観の視点）。

#### (2) 人的資本経営とその課題

人的資本経営とは、人材を最重要の資本と捉え、すべての人材を活かし、その価値を持続的に向上させる人材戦略の実践を通じて経営目的の実現と企業価値の向上を図る経営のあり方である。ここで重要なのは人材の捉え方である。人は強みと弱みを併せ持つ存在であり、その人ならではの強みや才能、特性を引き出して生かしきることが大切だと考える。それには、個々の人に関心を持つことが第一歩であり、人的資本経営の実践課題として、①従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化、②従業員の学び直し・スキルのアップデートへの投資、そして、③次世代経営人材の育成の3つが重要だとされている。

企業全体として取り組むべき経営課題の1つは人的資本の価値を高める戦略である。これは人的資本の投資戦略を検討・推進することであり、経営後継者育成制度を構築することだといえる。そして、人的資本価値向上の取り組みは社内外に開示し、ステークホルダーと対話を行い、得られたフィードバックを人的資本の価値向上に活用していくというサイ

クルを作ることが重要である。

## 2. 経営後継者育成制度

### (1) 経営後継者育成制度（以下「サクセション マネジメント」）の必要性和重要性

経営の舵取りの難しさが増す今日、人的資本の投資戦略を推進する中で経営人材の輩出が企業全体で推し進めていかなければならない最重要なテーマとなっている。

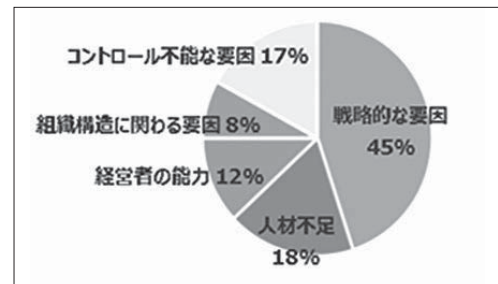
#### ① 経営環境の変化と経営人材育成の必要性

まずは人材マーケットの変化である。人材不足のなか、人材の引き抜きや離職が高まり、優秀人材の慰留が難しくなっている。次に、団塊世代の退職により、経営人材候補の不足が予測されている。また、組織自体も変化してきている。グローバル化に伴い、組織が世界に認められるためにグローバルで活躍できるリーダーが必要となってきた。組織構造のフラット化に伴い、能力開発の機会が減少してきている。さらに、人材競争力の質も変化しており、人的資本が競争上の優位の決定要因として重要になっている。コーポレート・ガバナンスに対する関心からも経営人材の能力に注目が集まってきている。

#### ② 経営者の能力の重要性

Corporate Strategy Board<sup>(注)</sup>の調査「成長の壁」によれば、企業業績を左右する要因のうち、コントロール不能な要因（例：規制の変更、経済の悪化等）は全体の17%にすぎない。コントロール可能な要因のうち、戦略的な要因は45%、組織的な要因は38%である。組織的な要因のうち、経営者の能力が12%、組織構造に関わる要因が8%、人材不足が18%であり、経営者の能力の重要性が判明している（図表1）。

図表1 企業業績を左右する要因



注：Corporate Strategy Board は世界最大規模の会員制シンクタンクCEBの一部門

#### ③ 求められる経営者像の変化

##### 1) 中期経営計画の問題点と経営者に求められていること

日本企業の多くは3年というスパンで中計を策定するため、将来を現在の延長上にしか描けず、現状の技術や事業領域を基準に考えて事業を推進してしまう。事業開発もシーズアップの発想が中心で、非連続な将来に備えた新たな事業領域、イノベーションを生み出すことができないでいる。ビジネスモデルを大きく変革することは長期的なビジョンの下に行われるべきだが、3～5年の中計では市場環境の認識やロードマップ、必要なリソースの整備等、施策の実行までは描ききれない。変化が激しい時代だからこそ、長期的で変わらないもの、目指す姿を明確に定めた一貫性のある戦略策定が求められている。今後は、人的資本経営を推進するうえでも、経営者に将来に向けての創造性が求められており、創業者的経営者像と官僚的経営者像という二元論では捉えきれなくなっている。

##### 2) 求められる組織開発推進リーダー

経営者に求められているのは、ビジョンの構築とバックキャスト（望ましい未来を定義することから始まり、次に逆方向に考えて、その設定された未来を現在につなげる計画を策定する方法）型の戦略策定である。これからの経営者の役割は、中

計に沿った組織運営を行うというより、組織開発を推進するリーダーとして、第1に、企業が探求する価値やヴィジョンを組織のメンバーと共有すること、第2に、組織のメンバー一人ひとりが自らの役割について当事者意識を持ち、自律的に行動していくような状況を作ること、第3に組織に自律性（「自己組織化能」）を持たせるための条件整備をすることである。

## (2) 後継者計画（以下「サクセッションプラン」） の問題と解決の方向性

### ①従来のサクセッションプランの問題点

これまででも、ほとんどの企業で一部の経営層と人事によってサクセッションプランが運用されてきた。従来のサクセッションプランとは、通常、経営人材のニーズを検討し、それらのポジションに対し候補者として適任と思われる人材を非公式に選抜・育成しつつ、準備する計画である。ここでは、適任者を正式に選抜・育成することまでは含まれていなかった。これまでのサクセッションプランは、そのプロセスや選抜基準が明確ではなく、次のような問題がある。

#### □人材の見極めリスク

潜在的な資質の科学的なアセスメントを怠ることにより、不適切な人材を経営幹部に選抜してしまい、当人が経営判断を誤ってしまうリスクがある。人間の資質の大部分は、いわゆる氷山モデルの水面下の目に見えない潜在的部分が占める。人物に関する可視化された情報（知識やスキル、資格、経験など）の割合はわずかであり、可視化された情報だけしか見ていなければ、後継者候補を選抜する基準について大きな過ちを犯す可能性が高い。ここで、潜在的な資質とは、認知能力や性格、仕事への興味や動機などを指す。経営知識や経験が選抜基準に合致して

いても、潜在資質が経営者としての資質を満たしていなければ、本人が成果を上げることは難しい。科学的なアセスメント方法については後述する。

□アセスメントを通じた人材の正しい見極めを前提としたうえで、さらに考慮すべきリスク  
通常、以下の4つのリスクがあるとされる。

- 1) 欠員リスク：重要なポジションが欠員になるリスク。病気・事故や転職を含む。
- 2) 経営専門性リスク：後継者が力不足であるリスク。経営人材として成功するのに必要なスキルと経験があるかが検討されていない。
- 3) 組織への適応性リスク：新たに採用または配置した経営人材が組織に適応できないリスク。組織でうまく成功させることができるかどうかの検討がなされていない。
- 4) ポートフォリオリスク：経営幹部の配置が事業の成長目標と合致せず不適切であるリスク。

これまで大手企業が最も強い関心を示したグローバルベストプラクティスに鑑みれば、日本企業にとって最も重要なリスクは経営専門性リスクである。

### ②解決の方向性

人材見極めリスクや経営専門性リスクに対応するため、経営後継者を育成する制度、つまり、サクセッションマネジメント制度を構築することである。サクセッションプランが経営人材の異動、退職等に対応するだけの受け身な計画であるのに対し、サクセッションマネジメント制度とは、経営目的を実現するため、a「プランの想定を超えたリスクに積極的に対応する経営幹部人材マネジメント」であり、b「社員にオープンな制度の構築」である。

## (3) サクセッションマネジメント制度の概要

サクセッションマネジメントとは、一般に企業が将来の内外の変化に応えられるような経営人材を予

図表2 優れた経営陣を有する組織の特徴

特徴	
1	後継者育成への経営陣のコミットメント
2	後継者育成の組織的サポート
3	組織と相性の良い人材の採用
4	徹底した業績志向
5	事業経営を経験する機会の提供
6	能力の高い後継者の選抜
7	ポジションと本人のスキルのマッチング

図表3 サクセッションマネジメントの要素

準備 目的の設定 等	サクセッション・プランと実行					管理 評価
	組織設計	アセスメント/選抜	育成	配置	慰留	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目的・目標の設定</li> <li>■ 経営幹部の支援</li> <li>■ 人材育成の成果責任リソースの確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業戦略との連動</li> <li>■ 適切な組織設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 候補者の明確な定義</li> <li>■ 有効なアセスメント手段</li> <li>■ アセスメントプログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 率直なフィードバック</li> <li>■ 関係性ベースの育成プロセス</li> <li>■ 育成目的での職務経験の利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営人材と職務のマッチング</li> <li>■ 組織横断的異動のしくみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 慰留の促進要因の分析</li> <li>■ 離職意向の予想</li> <li>■ 離職防止のための育成機会の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 制度の成果の評価基準の設定</li> <li>■ プロセスの有効性の基準の設定</li> </ul>

測し、それを確保する手段である。経営陣の継続性を促進する一連のダイナミックなプロセスといえる。

サクセッションマネジメント制度が目指す組織のあり方としては、Corporate Leadership Council (注) による調査から、「優れた経営陣を有する組織の特徴」が参考となる。それは7つある (図表2)。

注：Corporate Leadership Council は世界最大規模の会員制シンクタンクCEBの一部門

上記の「優れた経営陣を有する組織の特徴」をあるべき姿とし、サクセッションマネジメント制度を整備するうえで備えることが望ましい要素を図表3に示した。

## II. サクセッションマネジメント制度の設計

人材見極めリスクへの対応として科学的アセスメントについて説明する。経営専門性リスクへの対応としては、大手企業の多くが活用してきたグローバルベストプラクティスを参考とする。

### 1. 科学的アセスメントの方法

ここではサクセッションマネジメントでよく活用

されている『Profile XT』(以下PXT) を例としてアセスメントの方法を説明する。PXTは開発から30年の歴史があり、125ヵ国・33言語で展開されており、全世界で4万社に導入され、5,000万人の回答者がいる。日本国内でも2011年から展開され、製薬・通信・小売・飲食・印刷・金融・化学・アパレル・住宅等の様々な業界で活用されている。

PXTで潜在的資質として数値化される領域は、「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野で、1～10のスコアで表示される。

#### (1) 思考スタイル

「思考スタイル」は、情報処理や学習の速さ、論理的思考、推理能力、問題解決能力を明らかにするものである。「言語スキル」「言語的推理」「計算能力」「数的推理」の4つの指標と4つの総合指標である「ラーニング指標」の計5つの指標があり、10段階で示される。

#### (2) 行動特性

「行動特性」にはエネルギー、社交性、決断性、協調性など9つの指標がある。「行動特性」は、回答者にとって自然で無理のない振る舞いを明らかにするものであり、思考スタイルと同様、10段階で示される。これによって、経営者として求められる

行動ができるかどうか、職場にすんなりなじめるかを把握できる。

(3) 仕事への興味

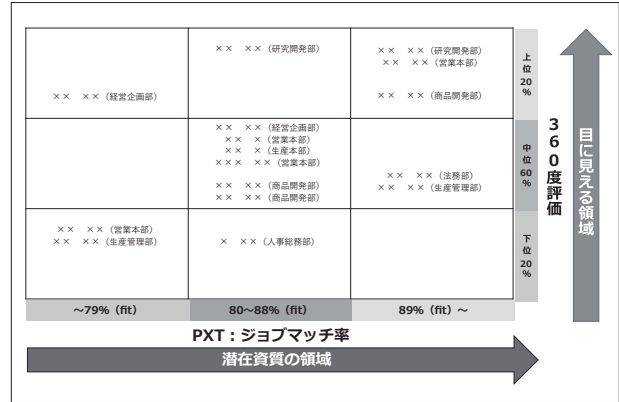
「仕事への興味」は、回答者が興味を引かれ、動機づけされる仕事を以下の6つのカテゴリーに分け、そのなかから上位3つが示される。

- クリエイティブ：創造性や想像力、独創的で美的センスを必要とする活動
- 機械・作業：外で行う作業や、道具や機械を使った仕事
- 人的サービス：人を助ける活動や、誰かと一緒に仕事をする事、自発的な支援活動
- 事業開発：人を導いたり、説得したり、発案するような活動
- 財務・事務管理：文章や数字を扱い、業務手順を整理するような活動
- 研究・分析：科学技術活動、研究、知的スキルを求められる活動

(4) パフォーマンスモデルの構築と活用

後継者候補者群へのPXTの実施が完了したら、次期経営者に求める潜在的資質を設定する。ある職種に必要とされる潜在的資質のセットのことを「パフォーマンスモデル」と呼ぶ。パフォーマンスモデル構築には、現経営者へのインタビューや「職務分析サーベイ」などを活用しながら、経営理念や社風なども考慮して作り込んでいく。パフォーマンスモデルが構築できれば、いよいよ候補者群と経営者のパフォーマンスモデルとのマッチングである。マッチ率は、「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」の3分野それぞれのマッチ率とそれらを合わせた「総合ジョブマッチ率」がパーセンテージ (%) で表示される。このデータをタレントプール構築と後

図表 4 次期経営者の後継者候補とタレントプールの可視化



継者候補選抜に活用する。

ただし、ジョブマッチ率のみを判断の基準にするのではなく、これまでの選抜で用いてきた「業績評価」「360度評価」「グループディスカッション」など、氷山の上の部分のアセスメント手法も合わせて行うことでよりの確な選抜につなげることが望ましい。そのために、水面下である潜在資質とパフォーマンスモデルのマッチ率を横軸に、目に見えるアセスメント手法である360度評価を縦軸にとったマトリクスを作成して、候補者とタレントプールを可視化することが有効である (図表 4)。

PXTの指標は潜在的な資質を測っているため、そのスコアはほぼ一生変わらない。例えば、「社交性」というスコアが低い方がいても、トレーニングをすることで“社交的な”振る舞いを身につけることは可能であるが、「社交性」のスコアは低いままである。PXTで育成の効果を測ることはできないのである。ただし、潜在的な資質は変わらなくとも、行動や振る舞いは変えることができる。

(5) 育成効果の検証

育成効果を事前・事後で比較したい場合は、「360度評価」や「コンピテンシー・モデル」が有用であ

る。すでにコンピテンシー・モデルを持っている組織の場合は、PXTの指標とすり合わせたり、すみ分けをして併用したりすることにより適確な選抜ができる。例えば、コンピテンシー・モデルの「対人理解力」と「関係構築力」は、PXTの「社交性」と「協調性」という指標と同じような概念を問うている。また、コンピテンシー・モデルの「組織認識力」や「一貫性」は、PXTの指標には存在しない。コンピテンシー・モデルを持っていない組織の場合は、新たにコンピテンシー・モデルを構築する時間・労力・コストを勘案して、PXTの指標のみで選抜を実施することのほうが多い。

## 2. サクセッションマネジメントの事例

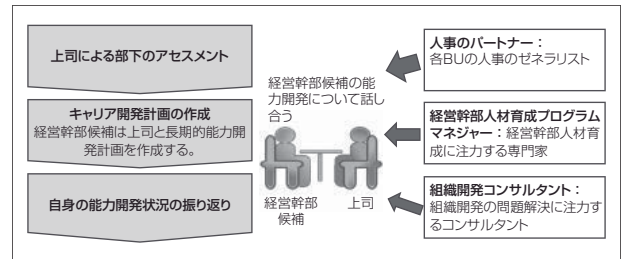
経営専門性リスクへの対応としては、2つの論点がある。キャリアのなかで「いかに適切な職務経験をさせるか」ということと、もう1つは「いかに組織横断的な異動をさせるか」ということである。

### ● A社の例（IT多国籍企業）

～職務経験をベースとしたサクセッションマネジメント～

A社はこれまでサクセッションプランは作成していたが、「経営専門性リスク」の問題を解決できていなかった。1つ目の問題は、能力開発目標が明確でなかったことである。これは、本人に十分なキャリア開発ガイダンスを与えられていなかったことや、上司が部下育成のメリットに気づいていなかったことによる。2つ目の問題は、経営幹部候補に割り当てる職務経験が不適切だったことである。1つの人材育成モデルしかなく、キャリアパス毎に設定された職務経験ではなかったため、本人の育成にはフィットしていなかったのである。

図表5 ステップ1：経営幹部候補の育成について年1回の会合設定



そこで、A社はサクセッションプランと経営幹部人材の育成プロセスを見直し、経験をベースとした人材育成制度として統合した。具体的には以下のステップ（1～4）で制度構築を行った。

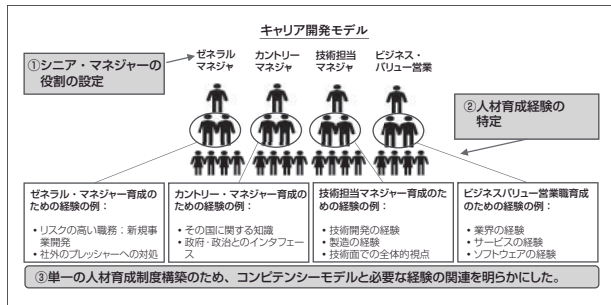
【ステップ1】経営幹部候補の育成について年1回の会合を設定

A社は、能力開発目標の明確化という課題に対処するため、直接の上司に育成のオーナーシップを持たせ、幹部候補のアセスメントを行わせた。上司は、人事のゼネラリスト、経営幹部人材育成プログラム・マネジャー、そして組織開発コンサルタントといった人事のプロによってサポートされつつ、幹部候補の長期的な能力開発計画についてのディスカッションを行う（図表5）。

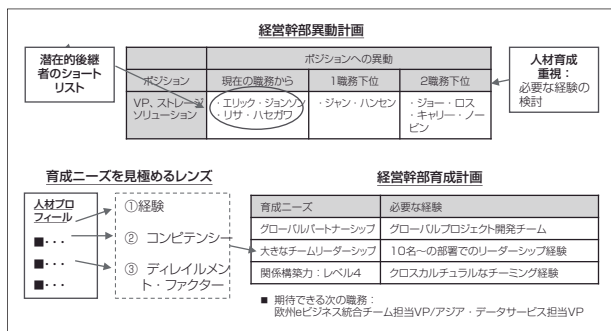
【ステップ2】経験をベースにしたキャリア開発モデルの構築

A社は、4種類のシニア・マネジャーの役割とそれらのキャリア上の重要な経験を特定した。これは次の3つのプロセスから設定された。第1に、①広い職務範囲と大きな権限、②生え抜きであること、③独自のスキルないし能力を有すること。この3つの条件によりシニア・マネジャーの役割を特定した。第2に、4種類のそれぞれの役割に対して、人材育成のための適切な経験を設定した。最後に、それらの経験が重要なコンピテンシーを開発・強化しよう、コンピテンシー・モデルと統合した（図表6）。

図表 6 ステップ 2：経験をベースにしたキャリア開発モデルの構築



図表 7 ステップ 3：人材育成をベースにしたサクセッション・プランニング



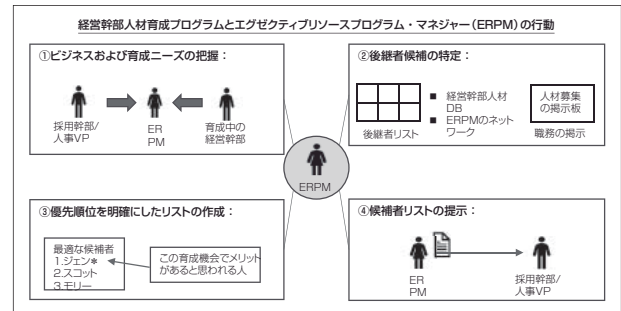
【ステップ 3】人材育成をベースにしたサクセッション・プランニング

あるポジションが欠員になると、経営幹部異動計画のリストにある人物がその役割を担うだけのレディネスがあるかを評価する。その際検討するのは、経験年数ではなく、必要な経験の種類である。経営幹部育成計画を作成するため、経験、コンピテンシー、ディレイルメント・ファクターの3つをセットにした「育成レンズ」を用いる（図表 7）。ディレイルメント・ファクターとは、優秀なマネジャーが陥りやすいマイナスの行動特性であり、具体的には、自己本位と傲慢さ、情緒不安定と攻撃性、思い込みと不寛容等である。

【ステップ 4】経営幹部人材育成プログラムの運用

経営幹部人材育成プログラム・マネジャー (Executive Resource Program Manager : ERPM)

図表 8 ステップ 4：経営幹部人材育成プログラムの運用



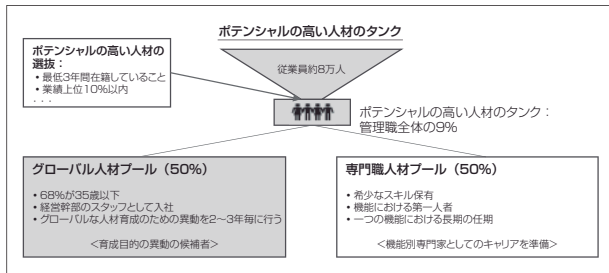
を設置し、以下のプロセスで運用する。ERPMは、まず、①上司と育成中の幹部の双方のニーズを理解し、必要なポジションに適切な経験を有する幹部をあてがうため、事業部と一緒に検討する。次に、②会社全体にわたるネットワーク等のリソースを通じて、後継者候補を特定する。そして、③ビジネスニーズと育成ニーズに基づいて、上司に対し候補者リストを作成する。最後に、④候補者のリストを採用する上司に提示する。

以上、ERPMのネットワークと候補者の選抜プロセスによって、人材育成とビジネスニーズの両方が検討され、配置の際にバランスされるのである（図表 8）。

A社は、経営専門性リスクのマネジメントを実践し、次のような成果を創出した。第1に、人材育成へのコミットメントによって組織の業績が向上した。過去5年間のROEがダウ工業平均を5%上回ったのである。第2に、リーダー育成について確固たる評価を獲得した。例えば、『チーフエグゼクティブ』誌では、「リーダーの優れた企業トップ20社」で1位、『フォーチュン』誌でも、「最も尊敬される企業トップIT業界」で第1位にランキングされた。第3に、過去5年で女性幹部が374%増加し、経営幹部の多様性を高めた。第4に、人材育成の文化と社内昇進の文化が醸成された。



図表9 ステップ1：ポテンシャルの高い後継者候補をキャリア初期に特定する



●B社の例 (油田と情報サービスに関わる多国籍企業)  
～育成目的の人事異動の仕組み～

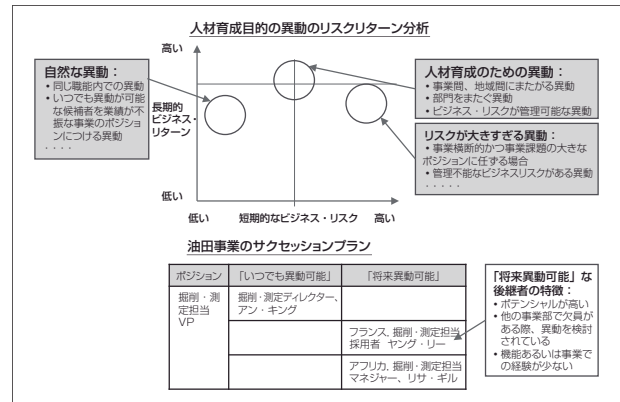
B社は、会社の発展には広範で多様な経験を持った経営幹部を育成する必要があると考えていた。人事がそのようなリーダー育成を促進しようとしたとき大変な抵抗に遭遇した。組織横断的な異動に力を入れすぎると、ビジネスリスクが高まる、リーダーが失敗する可能性が高まる、無理な異動でリーダーがバーンアウトしてしまう可能性がある。しかし、組織横断的な異動を避けると、企業全体の経験を持つリーダーが不足する、組織横断的な事業機会が見過ごされてしまうことになる。結局、B社は、「育成目的の人事異動は真のリスクではない。準備のできていない人物をグローバルな職務につけることこそが真のリスクだ」と考えた。

そこで、同社は異動を体系的に促進し、異動によるビジネスリスクを軽減するように、サクセッションマネジメントプロセスを以下のステップ (1～4) で構築した。

【ステップ1】ポテンシャルの高い後継者候補をキャリア初期に特定する

ポテンシャルの高い人材のタンクを作り、2種類の人材プールを管理した。1つは専門職人材のプールであり、希少で価値の高いスキルを持った人材の集まりである。彼らは、慰留し、育成すべき人材であり、機能別の専門職のキャリアを提供することが

図表10 ステップ2：人材育成のための異動の機会を特定する



必要である。もう1つは、グローバル人材のプールである。彼らは、若いプロフェッショナルで、異動が予定されており、幅広い事業横断的な育成の対象である。彼らの育成戦略としては、彼らが生まれ育った国でないと、2～3年の育成目的のアサインメントを提供するように設計された(図表9)【ステップ2】人材育成のための異動の機会を特定する

人事異動を3つに分類 (①自然な異動, ②人材育成のための異動, ③リスクが大きすぎる異動), このうち③は除外した。そして、異動のリスクとリターンを評価し、リーダー育成目的の異動についてデータに基づいた意思決定をした。ここで重要なポイントは、上司に対して、育成目的の異動からメリットを得られる候補者を明確にし、人事に知らせる責任を持たせたことである。人事はそれをベースに育成目的の異動のサクセッションプランを作成する。ポジションが欠員となった場合、人事はその事業部の上級幹部とミーティングを行い、その役割にふさわしい候補者の異動を提案する (図表10)。

【ステップ3】短期・長期のリターンとリスクのバランスを検討する

マネジャーに対してリターンとリスクを評価する

図表11 ステップ3：短期・長期のリターンとリスクのバランスを検討する

ビジネスへのリターンとリスクを評価するための意思決定ルール	
<b>リターンの検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 新製品や新たな顧客セグメントを開発するための特別なスキルが得られるか？</li> <li><input type="checkbox"/> 新しい顧客ネットワークを構築する機会があるか？</li> <li><input type="checkbox"/> 組織横断的な成功事例の共有により利益が上がるか？</li> <li><input type="checkbox"/> 事業横断的な事業機会が見いだせるか？</li> </ul>	<b>リスクの検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 上手く行っているビジネスか？</li> <li><input type="checkbox"/> 事業の成長（10%）は困難か？</li> <li><input type="checkbox"/> 顧客からの信頼を失っていないか？</li> <li><input type="checkbox"/> 社内ですでにネットワークを構築していることが重要か？</li> <li><input type="checkbox"/> 専門知識が必要か？</li> </ul>

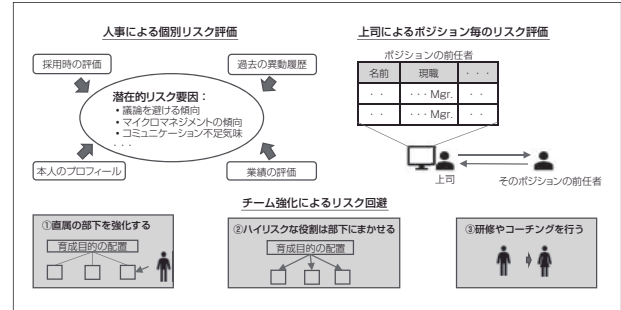
方法を提供した。①育成目的の人事異動を行う場合、②リスクが大きすぎる場合、あるいは③不必要な場合について、意思決定をサポートするルールを設定している。例えば、2人の後継者が異動後お互いに緊密に協力し合い、事業横断的な知識を通じて、お互いの事業部の間に事業機会を見出すことができるよう、2人を交替させる場合もある。ただし、人材育成目的の異動があまりにリスクが高いとか、適切でない場合、そのようなビジネスに関わるポジションについては、通常の異動を行うこととした（図表11）。

**【ステップ4】 事前に異動によるリスクを評価し、異動する本人をサポートする**

まずは、異動リスクを把握する。人事は異動の意思決定に際して集めた本人についての情報を入手し、本人の上司は過去そのポジションにいた人材のディレイルメント・ファクターを把握する。こうして異動が予定されている人材に関わるリスクの全体像を明確にする。そして、人事はリスクを低減するようなオプションを検討する。具体的には、人事と事業部が協力して、その幹部をサポートするために部下を強化したり、仕事を整理したり、トレーニングを提供したりする（図表12）。

B社は、経営専門性リスクのマネジメントを実践し、次のような成果を創出した。第1に、異動の成

図表12 ステップ4：事前に異動によるリスクを評価し、異動する本人をサポートする



功率（ビジネスや本人にポジティブなインパクトがあったこと）が平均90%になった。第2に、ポテンシャルの高い人材のリテンションは過去3年間で95%から97%に高まった。第3に、育成目的の異動によるプロジェクト収益（推定）は、過去5年間で18億ドルに到達した。そして、B社CEOは、投資家／アナリスト向け説明会にて次のように述べている。

「当社の人事の方針は、当社が関わっているすべての国とビジネスからリーダーを育てるということだ。今日、トップクラスのマネジャーの国籍の分布は、我々の油田ビジネスの地理的分布と一致している」

**3. 制度設計の実際**

制度を整備せずにサクセッションプランの運用が行われるなら、社員にとっては不透明なものとなり、突然の抜擢に対する不公平感や人事に対する不信感が生まれる。制度の存在を明確にすることは優秀人材の惹き付けや引き留めに有効となるが、サクセッションプランのままではそれも期待できない。抜擢する側の感覚が偏っていると、将来のビジネス環境に適合したリーダーを輩出することが難しくなってしまう。

制度を整備しない場合の様々なリスクを回避するため、以下のステップ（1～4）で制度整備を進める。

### 【ステップ1】制度設計の準備

制度設計に入る前に確認しておくべきポイントを把握しておくことで、現状の問題点や制度導入の必要性、緊急性が分かるだけでなく、導入の際に発生しうる障害についても予測できる。制度検討時に考慮すべきポイントは以下の通りである。

#### ①人材充足度の確認

##### 1) ポジション要件に対する現職者の適合状況

現在重要ポジションに就いている現職者が求められている人材要件をどの程度満たしているか、その適合度を確認する。適合度は、コンピテンシー、業務経験等、必要要件として定義された項目を基に判断する。適合度が低い人材が多い場合、アセスメントの仕組みや登用（選抜）基準等が適切でない可能性が高く、サクセッションマネジメントを整備する緊急性は高い。

##### 2) 次世代後継者の準備状況

重要ポジションの次世代・次々世代を担う後継者候補が確保されているかを確認する。現在想定される後継者候補を現職者の上司にリストアップしてもらい、その人数や選抜理由について確認する。後継者候補は、退職リスクや他ポジションとの重複なども想定し、複数名確保されていることが望ましい。それらの後継者候補が将来的に重要ポジションを担ううえで、十分な資質を保有しているかも選抜理由と併せて確認する。

#### ②既存制度の確認

自社の人材状況について把握すると、サクセッションマネジメント導入の必要性や緊急性が見えてくる。しかし、制度化・明文化はされていなくとも、一部の関係者間でサクセッションプランを運用して

いる企業は多い。そのため、新たに制度を検討するうえでこれまでどういった取り組みが行われてきたかを把握しておくことも必要である。主なポイントは、「対象ポジションはどこか」「意思決定はどのようになされているか」「主な選抜基準は何か」である。これらはサクセッションマネジメントに対する企業の基本的な考え方が表れる部分だからである。

#### ③変革受容度の確認

サクセッションマネジメント制度では、様々な場面で「選択と集中」が実施され、人事の公平性よりも競争・選抜原理に重きが置かれる。この考えに抵抗感を持つ社員は多く、場合によっては役員からも反撃を受けることがある。そのため、自社の変革受容度を把握し、そのレベルに合った形で対象とする範囲や候補人材の選抜、そして育成プログラムへの投資度合いなどを考えなければならない。また、制度に関するコミュニケーションの方法やその頻度なども考えなければならない。変革受容度を確認するには、「変革受容度サーベイ」といったアンケートの実施に加え、過去の重要ポジションに対する人材抜擢の度合いや、社員の昇格スピードのバラつきなどからも推し量ることができる。

### 【ステップ2】全体構想の策定

#### ①導入目的と達成目標

制度構築に向けて検討を始める際、目的と達成目標を明確に定義し、関係者間で合意してからスタートする。サクセッションマネジメントの仕組みは社員のキャリアや処遇に結びつくものであるため、関係者の抵抗を受けたり、既存の制度や企業風土に合わせすぎたりすることで、本来の目的にかなわない制度が構築されてしまうことがあるからである。目的を明確にし、関係者間で共有することで制度構築中のブレを防ぎ、目的にかなう制度を構築することができる。その際、段階的な目標設定を行う。短期

的には現状の問題解決に直結する目標設定になるが、いくつかの段階的な目標を設定し、一步一步達成しながら取り組んでいくことが現実的・効果的な対応方法である。

### ②制度導入方針

サクセッションマネジメント制度の導入は企業と社員の関係を新しく見直すことにもつながり、経営層と一般社員の双方に対して意識改革を求めることになる。制度導入の緊急性や変革受容度などを勘案し、ドラスティックな制度を短期的に導入するのか、それとも段階的に導入するのか、その導入方針を決めなければならない。

### ③サクセッションマネジメントの全体像

制度導入方針が明確になったら、この取り組みで管理する対象ポジションや対象人材、そして導入する基本機能（「アセスメント」「選抜」「育成」「配置」）の要件について定義する。基本機能の定義は、導入の円滑さや運用の現実性、そして成果創出の確実性など総合的な判断が必要となる。対象ポジションや対象人材、基本機能各々の関係性や整合性についても整理する必要があるため、全体像を明らかにし、そのうえで各要素の具体的な内容を検討することが必要である。

#### 1) 対象ポジションの定義

会社として管理すべき重要なポジションを“キーポジション”として定義する。キーポジションを定める際には、「経営へのインパクト」「代替人材の調達困難度」「事業戦略上の緊急性」等の軸を参考に選定する。ここで選定されたキーポジションについて後継者を計画的に輩出する仕組みを構築していく。キーポジションとして管理する数は組織の事情によって異なり、数ポジションから数十ポジションまで開きがある。キーポジションとは、典型的には、CEOとCEOへのダイレクトレポートである、COO、

図表13 対象人材の定義

	項目	意味
1	キーポジション	事業経営において重要度の高いポジション
2	現職者	キーポジションの現任者
3	後継者候補	キーポジションの後継者になりうる、選抜された人材
4	タレントプール	後継者候補として選抜される可能性のある人材集団

CFO、CSO、CMO、CIO、CTO、CHRO等にする場合が多い。

#### 2) 対象人材の定義

キーポジションを決めたら、それらのポジションに登用する可能性のある人材を対象人材として定義する。その際、何世代までの後継者候補を管理対象とするかで対象人材の範囲が決まる。次世代、次々世代までは直近の後継者候補として、キーポジションに直接紐づける形で管理する（ポジション別後継者管理）。それ以降の世代については、特定ポジションの後継者候補としてではなく、優秀なポテンシャル人材群として集団で管理する（タレントプール管理）（図表13）。

#### 3) 基本機能（「アセスメント」「選抜」「育成」「配置」）の方針

サクセッションマネジメントは「アセスメント」「選抜」「育成」「配置」の4機能を連携させることで期待する効果が得られる。そのため、設計方針についても4機能合わせて検討することが望ましい。

### 【ステップ3】基本機能の構築

#### ①「アセスメント」機能の構築

目的は、特定ポジションの後継者候補になりうる人材を公正に選抜し、効果的に育成するための基となる情報を収集することにある。主な設計のポイントは、「対象者（候補者）」「アセスメント項目」「アセスメント手法」「アセスメントのタイミング」の4点を定義することである。一般的なアセスメント項目は、業績、コンピテンシー、知識・経験、バリ

図表14 後継者候補の管理

後継候補者		
準備期間	説明	人数(例)
Ready	緊急時の代替人材	1人
Next	3年以内に登用可能な人材	2人
Future	5年以内に登用可能な次世代人材	4人

ュー（価値観・人間性）等である。

### ②「選抜」機能の構築

選抜については「後継者候補選抜」と「タレントプール人材選抜」の2つについて検討する。特定ポジションの後継者候補を選ぶ「後継者候補選抜」では、対象ポジション毎に設定されたアセスメント項目における適合度が重要な基準となる。適合度は、業績やコンピテンシー、業務経験の充足等様々な観点でその準備状況を明らかにする。後継者候補は、その準備状況に応じて、Ready, Next, Futureの3段階で管理する（図表14）。

一方、将来の後継者候補になりうる人材を選抜するのが「タレントプール人材選抜」である。こちらは具体的な到達ポジションが想定できないため、ある程度汎用性のある基準を使用し、よりポテンシャル重視の選抜を行う。

### ③「育成」機能の構築

育成ではいかにして特定ポジションに必要な人材要件を効果的かつ確実に身につけさせるかが求められる。育成効果を高めるため、求められる人材要件を具体化し、候補者とのギャップを明らかにする。明らかになったギャップを埋めるための育成計画は候補者個々に策定する。提供するプログラムも一般的な集合研修からコーチングやアクションラーニング、そして経営者とのディスカッション等内容・方法も多岐にわたる。育成プログラムは継続的に提供し、本人へのフィードバックも定期的実施する。

重要なポイントとしては、候補者の育成には経営者が大きく関与することである。

### ④「配置」機能の構築

後継者育成で有用な経験を積ませるには数多くの課題が存在するため、周到的準備がなければ配置の実施は難しい。配置施策のなかで初めにやらなければならないことは、後継者候補にどういった経験を積ませる必要があるかを整理することである。代表的なものとしては、「本社視点が身につくポジション」や「収益マインドを醸成できるポジション」である。各ポジションに到達するまでに経験すべきポジションと、ポジションの望ましい経験順位を描いたキャリア開発モデルを策定し、それに基づいた異動・配置を行う。場合によっては、通常では経験できないような厳しい役割を意図的に組み込むタフアサインメントを行うこともある。このような異動・配置を「戦略的配置」と呼び、一般的な配置とは区別して実施する。

### 【ステップ4】検討体制と制度構築のステップ

検討体制は人事部の特定担当者のみで検討されることが多いが、それでは制度運用時に大きな摩擦を生むことが予想される。制度対象者が役員層と限定的な場合を除き、制度の運用には各部門の協力が不可欠であり、制度を構築する段階で何らかの意向確認は欠かせない。そのため、当初は少人数で始めるにせよ、いずれかの段階で先行している部門も巻き込んでいく必要がある。全社で推進していける体制の確立が成功要因の1つである。

制度構築は、「設計フェーズ」「検証フェーズ」「定着フェーズ」の3ステップを踏んで導入する。

「設計フェーズ」では「サクセッションマネジメント全体像」や「キーポジション」、そして「後継者候補の人材要件」など全体的なフレームに加え、「アセスメント」「選抜」「育成」「配置」の4つの基

図表15 経営後継者育成制度運用ポイント

	制度運用のポイント	意義
1	トップのコミットメント	外圧に負けない、ブレない制度運用を支える
2	明確な役割と責任	関係者の役割に対する理解を深め、結果に対する責任感を高める
3	具体的なプロセス	誰がいつ何をどのようにすべきか明確にし、当事者に迷いをなくさせる
4	組織化された支援体制	運用上直面する様々な問題を迅速に解決する
5	ITインフラ	業務負荷を軽減させるとともにプロセスに従った現場の運用を実現させる

本機能の具体的な要件を固める。

「検証フェーズ」では、設計フェーズで固めた要件を基に実際に関係者を集めてパイロット運用を行う。これは本運用に向けた制度面の検証・改善といった目的と、関係者に対する制度紹介といった意味合いが含まれる。

「定着フェーズ」では、実際に制度を回し、定期・不定期に制度を見直すとともに継続的な運用体制を確立する。このとき、制度の評価指標を設定し、制度の成果を定量的に把握することが必要である。目的通りの運用がされているかモニタリングし、必要に応じてアクションを取るためにも定量的評価は不可欠となる。

## 4. 制度運用のポイント

導入した制度を継続的に運用していくうえでのポイントを説明する。

### (1) 運用環境の整備

制度の運用は実際、想定通り進まない。そのため、運用環境の整備は、制度導入にあたり忘れてはならない重要な取り組みである。運用の阻害要因としては、①制度に関する理解不足、②必要知識・スキルの欠如、③業務負荷の増加、そして④変革に対する

心理的抵抗等、主に4つの要因があることを理解しておく必要がある。

また、円滑な制度運用を支えるためには、①トップのコミットメント、②明確な役割と責任、③具体的なプロセス、④組織化された支援体制、⑤業務に適したITインフラ、の5つが必要である（図表15）。

### (2) トップのコミットメント

サクセッションマネジメントの導入は、トップの強力なコミットメントがなければ達成できない。そのため、各会議体や社員コミュニケーション等様々な場でトップから直接、自身のコミットメントを示してもらおう。トップの信念・意気込みを継続的に社員に示し続けることこそ、最も効果的な運用支援となる。

### (3) 役割と責任の明確化

#### ①各担当者の役割と責任の明確化

サクセッションマネジメントを適切に運用しようとする関係者の数かなりの数となる。同一人物が異なる役割（アセッサーでありかつ選抜者）で関与する場合も出てくるため、各担当者がどういった役割を担い、どのようなポイントに注意して作業を行うべきか、正しく理解してもらい必要がある。トップや組織のリーダーの役割は大きく、リーダーとして将来の後継者や次世代リーダーの育成に対して成果責任を持ってもらう。

#### ②各会議体の位置づけの整理

会議体の位置づけについても明確にしておく。各会議体の目的を明確にし、いつ開催し、誰を参加させ、何を審議・承認するかという点を定義することが効率的な会議運営のためにも議論の質を高めるためにも重要である。設置する会議体には“経営人事

会議”といったしかるべき名称をつけ、既存の会議体における位置づけをはっきりさせるとともに、最終責任者（議長）を明確にし、意思決定責任の所在を明らかにする。これまで公に運用を行ってこなかった企業が改めて制度を導入する際には、新たな会議体の開催について適切な説明が必要となる。

#### (4) プロセスの具体化

##### ①運用プロセスの設計

プロセスの設計とは、手順を示すだけでなく、一つひとつのステップにおける関係者の役割や責任を決めることであり、各ステップで具体的にどのような作業を行うかを規定することである。そして、そのプロセスを遵守してもらうことで取り組みの品質を担保する。

##### ②運用スケジュールの設計

すでに多数の人事制度が運用されていることを考慮すると、それら制度と整合性をとる形で運用プロセスを設計することが求められる。例えば、業績評価の結果を踏まえたうえで後継者候補の選抜は実施すべきであるし、戦略的配置計画を踏まえたうえで定期の人事異動を検討する。既存制度との関係性を考えると、サクセッションマネジメントの各プロセスをどのタイミングで実施すべきか、自ずと決まってくる。関連する人事制度との全体的な整合性を確保しつつ、過不足ない形で新制度の導入を進めることで、現実的な運用スケジュールを決めることができる。

#### (5) 支援体制の組織化

##### ①担当組織の設置

アセスメント、選抜、育成、配置の各プロセスの作業量はかなりのものとなる。導入時から制度定着までの混乱への対応、継続的な制度改善への取り組

み等を考慮すると、専任組織を置くことが必要である。専任組織には現場が想定通りの運用を行っているかチェックする監査機能をもたせる。本社の人事担当者だけではなく、現場側の担当者を巻き込んだ支援体制の整備が必要である。

##### ②本社担当と部門担当の協業

現場側にも担当者を置くことは部門特有の課題を吸い上げやすくし、現場ニーズに合ったフォローも行いやすい。部門担当は、現場での作業支援や課題対応、そして現場ニーズの本社への報告等を担うといった役割分担で運用を支援することでより高いレベルでの制度運用を推進できる。

#### (6) 業務に適したITインフラの整備

保有する人材情報と使用できるシステム機能の両面で業務側の要求を満たすことは難しいため、サクセッションマネジメントを運用するには新たにシステムを整備することが必要となる。

#### (7) 社員へのコミュニケーション

サクセッションマネジメントは「人的資本投資の選択と集中」といった考え方が基本であり、全社員を満足させるような取り組みではない。結果次第では社員の将来への影響も大きいため、意思決定を行う上位職者には正しい理解を得て参画してもらう必要がある。制度導入はあくまでも後継者候補の計画的な輩出であり、それは企業の継続的成長を実現するために行われる。制度導入が社員のモチベーションを低下させ、社内をぎすぎすした雰囲気にするようなことは避けなければならない。

##### ①トップメッセージの重要性

トップ自らしかも継続的にメッセージを発信することは、取り組みに対する会社の本気度を伝えることになり、会社全体の巻き込みや一体感の醸成を促

図表16 サクセッションマネジメントにおける評価指標（KPI）の代表例

指標（例）	
1	キーポジションごとの後継者候補の充足率
2	キーポジションの平均空席期間
3	キーポジションの後継者が外部から採用される割合
4	キーポジションの後継者が社内から抜擢される割合
5	キーポジション現職者の平均在籍年数（回転率）

進させる。

#### ②コミュニケーションの範囲

論点となるのは制度内容をどこまで開示するかといった問題であり、対象者をどこまでの範囲とするかといった点である。近年のグローバル化の進展や人材の流動化を踏まえ、サクセッションマネジメントを持つことで社外から優秀な人材を惹き付け、かつ、社内の後継者候補人材の引き留めを図るため、制度の存在をよりオープンにしていく企業が増えてきている。

#### ③選抜人材への情報開示

後継者候補に選ばれた社員には集中的に育成投資をする一方、本人に後継候補者であることを自覚してもらい、より一層能力の伸長に取り組んでもらう必要がある。後継者候補になると重要ポジションに就くまでの間、様々な経験を積むことが求められ、ときには地理的に離れた場所へ異動することもある。そのため、あらかじめ心の準備をしてもらうためにも選抜結果を本人に伝えることが理想的である。一方で全員がより上層部に選抜されていくキャリアを望むわけではなく、ときにはワークライフバランス等の本人の価値観に応じた対応も必要であり、本人とのコミュニケーションのなかでどこまでの情報を開示すべきか個別の判断が求められる。

#### ④非選抜人材へのコミュニケーション

制度導入は企業の継続的な成長のためであり、非

選抜人材のモチベーションを下げることは本意ではない。そのため非選抜人材の立場も十分考慮した対応が求められる。

#### (8) 運用状況の把握

具体的な評価指標（KPI）を設定し、定期的に調査することで、サクセッションマネジメントの運用状況を定量的に把握する。取り組みが予定通り実行されているか、想定通りの効果が出ているか、そして改善すべき点はどこなのか等数値から正しく判断し次のアクションへつなげることで制度運用を改善することができる。図表16に代表的な評価指標（例）を示す。

参考文献：高橋宏誠（2021）「組織開発の理論化と実証研究 自己組織化能の解放」勁草書房、賃金事情2011年9月20号及び10月20号