

マーサー・ジャパン
シニアコンサルタント

井上 康晴氏

企業を率いる社長・最高経営責任者（CEO）の後継者を決める「CEOサクセッション」で最初に決めるべきは、指名委員会と経営陣の役割分担だ。指名委員会はガバナンスと検証が、経営陣はサクセッションのプランニングと実行が大きな役割となる。

その後は次期社長に求められる要件（能力、経験、人格等）を定義し、それに基づく一連のPDCA（候補者の選定、アセスメント、育成プランの検討・実行、全体検証）のプロセスを回していくということになる。

次期社長に求められる要件を明確化することは、サクセッションプランの中でも、大変重要なプロセスだ。多くの場合、日本企業はこの要件を明

社長の要件 指名委が検証

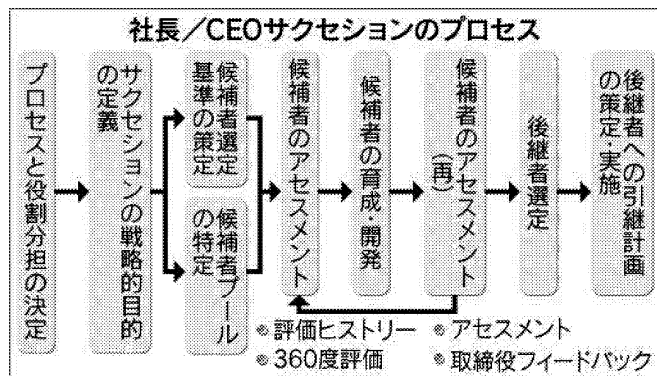
確化することなく後継者の評価を行って来た。もちろん、社長自身の頭の中にはあるのだろうが、それを頭の中から外に出し、言語化・体系化することは、要件のクオリティを向上させるだけで

なく、アカウントビリティ（説明責任）を高めることにもつながる。

次期社長に求められる要件は、現行経営陣が責任を持って作成すべき内容なので、指名委員会はその要件がどのようにして決められたのか、決定のプロセスに対して多角的な検討を行ったかどうかを中心を検証することに

・プロセスで進められているかどうかを議論することになる。

例えば、指名委員である独立社外取締役は社長に対し「次期社長はAさんを推薦しているが、その根拠は」「次期社長が担うべき要件は何か。推薦する候補者群はその要件を満たしているのか」といった質問や指摘をする。それに対して社長は、いわば汗をかきながら、一生懸命にその根拠やプロセスを説明し指名委員会の理解を得る、といったやりとりが求められる。



なると、社長の後継者を誰にすべきかという社長人事そのものを議論するのではなく、次期社長選任プロセスが合理的で妥当な判断基準

すなわち、指名委員会は徹頭徹尾ガバナンスに徹し、社長が主導して進めている次期社長選任プロセスが合理的で妥当性の高いものであるかを検証する。さらに必要に応じてアドバイスをや知見・経験の披露が求められるということである。