

## 金融高度化セミナー

### 指名委員会のあり方についての考察

- 役員選任の方針・手続と後継者の計画 ～欧米の事例を基に -

日本スペンサーシュアート株式会社  
辻 信之、藪野紀一

2017年2月

## はじめにー背景と本セミナーの概要

---

## 背景 1 : コーポレートガバナンス・コード適用による役員選任の方針・ 手続および後継者計画策定の要求

- > 2015年6月1日適用の改訂上場規則により、日本においてもコーポレートガバナンス・コードが適用、役員選任の方針・手続および後継者計画に関して記述
  
- > 役員選任の方針・手続：
  - 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」
  
  - 原則4-11①「取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。」

## 背景1（つづき）：コーポレートガバナンス・コード適用による役員選任の方針・手続および後継者計画策定の要求

- > 後継者計画に関する記述：
  - 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。」

## 背景 2 : 投資家側の要求および企業側の対応の方向性

- > 『役員選任の方針・手続』および『経営トップの後継者の選定』に関し：
  - 投資家側から客観性、透明性を求める傾向が強い
  - 多くの上場企業がこれらの原則について実施（comply）
  - さらに、コーポレート・ガバナンス報告書において報告するために
    - 役員選任の方針および手続きの開示を求められる
    - 後継者計画を作成し、取締役会による監督を行う態勢を整備する必要がある

## 背景 3 : 企業側の現状

### 役員選任の方針・手続 :

- > 取締役や経営陣の選定は、従来は多くの場合経営トップの専権事項
  - ⇒ 多くの企業は会社としての方針や手続が未整備
  - ⇒ 現在の日本企業の実情を踏まえ、現実的な範囲で、投資家から一定の支持を受ける客観性と透明性を備えた方針及び手続を早急に策定する必要あり

### 後継者計画 :

- > 後継者計画（サクセッション・プラン）策定はその性格から
  - ⇒ 社内資源の活用には制限があり
  - ⇒ 社内候補者に関する情報を含め社外役員に過大な役割は期待できない
  - ⇒ 現在の日本企業の実情を踏まえ、経営トップの判断の客観性を高めつつ、投資家から一定の支持を受ける公正性を合理的に確保することが必要

## 背景3：企業側の現状（つづき）

### 指名委員会の設置

- > 『役員選任の方針・手続』および『後継者計画』を整備する必要から、指名委員会等設置会社のみならず、監査等委員会設置会社、監査役設置会社においても任意の指名/報酬委員会設置の動きが顕著
- > しかし、わが国では指名委員会運営の経験値がまだまだ不足、ベストプラクティスもまだ十分にあるわけではない

## 本日の内容

本セミナーでは『指名委員会のベストプラクティス』を考察するために

- > 役員選任の最も重要な手続としての後継者計画について指名委員会を中心として先進的な取り組みが進んでいる米国の背景・状況を概説
- > 具体的な後継者計画事例を紹介
- > 指名委員会運営の骨子となる後継者計画策定および役員選任の手続の全体像についてご紹介

その上で、皆さんのお考え、実例をお聞きし、議論させていただきたいと思います



# 弊社（Spencer Stuart）の概要

## Who we are

- > 設立：1956年（米国・シカゴ）、東京オフィスは1985年開設
- > 資本形態：コンサルタントが株式を保有するパートナーシップ
- > 事業形態：
  - 全世界でコンサルタント約400人（東京オフィスは7人）
  - 企業の上級幹部層対象のエグゼクティブサーチ・コンサルティングファーム
- > 提供価値：経験豊富なリサーチ部門、バックオフィスとコンサルタントの有機的協業/緊密なグローバルでの協業により高付加価値のエグゼクティブサーチ・コンサルティングを提供

## Where we are

- > 地域：世界中の30カ国に56オフィスを展開
- > 対象企業規模：世界の主要グローバル企業から新興企業、NPO等のリーダーシップに関する経営課題を対象
- > 対象企業属性：大企業からプライベート・エクイティファーム出資の企業に至るまで、世界中の企業の取締役会にてサービスを提供

## What we do

- > エグゼクティブ・サーチ：企業クライアントに対し、CEO/社長/COOおよびその他の経営幹部層サーチを、年間約4,000件実施
- > 他のサービス：エグゼクティブサーチに加えて以下のサービスを実施
  - ガバナンスに関する助言/社外役員サーチ
  - CEOサクセッション（後継者計画）支援
  - 経営幹部層評価
  - 取締役会の評価および助言

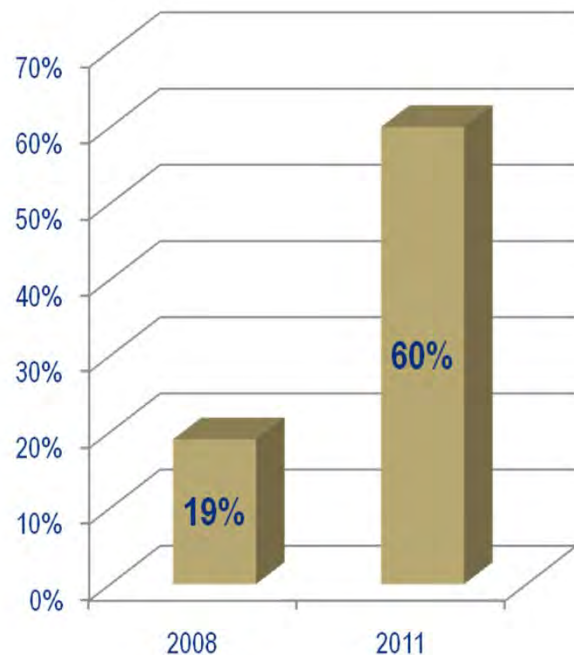
CEO Succession — Planning is Critical

---

米国での事例から — サクセッション・プラン策定は極めて重要

## 北米では、企業の取締役会の議論においてCEOサクセッション・プラン（後継者計画）の注目度が高まっている

サクセッションを  
会社の重要課題として  
とらえている回答者\*



\*Spencer Stuart 2011  
Board Index

CEOサクセッションの重要度の認識は高まってきている

- ✓ 大多数の取締役が、企業の健全性と収益性のためにサクセッション・プランを「とても重要」、もしくは「重要」と回答<sup>1</sup>
- ✓ 2005年から2010年にかけて、S&P 500社にてCEO交替件数は減少したが、経営者の実績とサクセッション・プランへの注目は急増
- ✓ 2011年には北米の企業の過半が、戦略的に考えられたサクセッション・プランを基に、経営者を決定 (59%)<sup>2</sup>
- ✓ 次期CEOを社内から任命する企業が増加：2016年の調査では、S&P 500社のうち88%が社内候補者を経営者に任命<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Survey: Directors & Boards magazine & the National Association of Corporate Directors (NACD)

<sup>2</sup> 2011 CEO Transitions, Spencer Stuart, March 2012

<sup>3</sup> CEO Succession Practices, The Conference Board, 2012 Edition

## しかし、未だサクセッション・プランの成熟度は低いとの認識 ～それと比較して日本の現状はいかがでしょうか？

種々の調査結果からも、取締役会は未だ有効なサクセッション・プランニングが不足との認識

- ✓ 約30% - 自社に短期的および長期的なサクセッション・プランが未整備<sup>4</sup>
- ✓ 約30% - サクセッション・プランは経営者自身によって策定<sup>5</sup>
- ✓ 約60% - 取締役会による経営者に求められる能力・経験に関する記述・説明が不足<sup>6</sup>
- ✓ 約50% - 経営者候補者を正式なプロセスで評価<sup>7</sup>
- ✓ 43% - CEOサクセッションを、最も効果的に機能していない責任分野と回答 (NYSE上場企業の実績者へのアンケート)<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Spencer Stuart 2011 Board Index, S&P 500 CEOs (SSBI)

<sup>5</sup> 同上

<sup>6</sup> 同上

<sup>7</sup> 同上

<sup>8</sup> 同上

## サクセッション・プランニング（後継者計画）において 取締役会が目指していること

- > 企業にとって最も重要な意思決定である次期CEOの任命に関して、様々なタイミングやシナリオの下、最も適切な決断を下すこと
- > 徹底的で綿密に用意されたサクセッション・プロセスを通じて最適なリーダーがCEOに指名されていることが、どのステークホルダーにとっても納得感を持てること
- > 内部・外部両方のリソースを賢明かつ慎重に活用していること
- > 最終的な結果にかかわらず、内部候補者がサクセッション・プロセス全体に対して好印象を持ち、プロセス終了後も、組織内でキャリアを続けよう、というモチベーションを保てるようにすること

## 確かにサクセッション・プラン策定・施行は難しい

- > 取締役会はサクセッション・プラン策定の困難さを認識
- > 組織構造や企業文化による様々な要素がサクセッション・プラン策定を難しくしている
  - ✓ サクセッション・プラン策定プロセスが明確に定義されていない
  - ✓ サクセッション・プラン策定の責任の所在が不明確、、、CEO?オーナー?
  - ✓ 経営者と取締役会間の意見の対立が頻発
  - ✓ 企業内部に適切な次期CEO候補者が不足
  - ✓ 『内部候補者』に対する、組織としての客観的な評価能力不足
  - ✓ 『外部候補者』に関する情報不足
  - ✓ その他の喫緊の経営課題への対応とサクセッション・プランとのバランス

# 取締役会が後継者について問うべき質問 (Insider vs. Outsider)

Spencer StuartによるS&P 500社のCEO交替に関する調査(2004-2009) 概要

## S&P 500社のCEO交替の分析 (2004-2009)

- 目的：異なるプロフィールの新CEOについてそのパフォーマンスおよびそれに及ぼす要因を解明
- 期間：2004年から2009年
- 対象：その間に就任した300人以上の新CEO
- 新CEOの分類：
  - ✓ 内部昇格
  - ✓ 外部招聘：外部から直接CEOとして招聘
  - ✓ 取締役：(社外)取締役からCEOに登用
  - ✓ 元エグゼクティブ：
  - ✓ Insider-Outsider： 外部からNo.2として招聘されて18ヶ月以内に就任したCEO
- 分析変数：25以上の変数について分析（個別企業特有の状況を変数化）
- 評価項目：
  - ✓ 定量的基準：新CEO就任後の会社業績を3つの指標で評価－業界/市場と比較しての株主利益 (TRS)、売上成長、利益成長
  - ✓ 定性的基準：さらに取締役インタビュー、業界/市場情報分析、企業の評判の変化等
  - ✓ 結果の分類：優秀 (Outstanding -Top25%)、標準的 (Middle 50%)、不十分 (Bottom 25%)

# 取締役会が後継者について問うべき質問 (Insider vs. Outsider)

Spencer StuartによるS&P 500社のCEO交替に関する調査(2004-2009) 概要

-2

## 評価方法

### 分析に用いた変数

個別企業特有の状況	
CEOサクセッションに関する情報	企業の置かれている状況
社内/社外	CEOの施策
CEOの経歴	前任者の経歴

### 実績評価基準：

定量的基準	定性的基準
株主利益	企業の評判
売上成長	イノベーション
利益成長	取締役会の評価

上記の基準により評価した、S&P500企業に対する各CEO交替に対する評価

不十分

Bottom 25%

標準的

Middle 50%

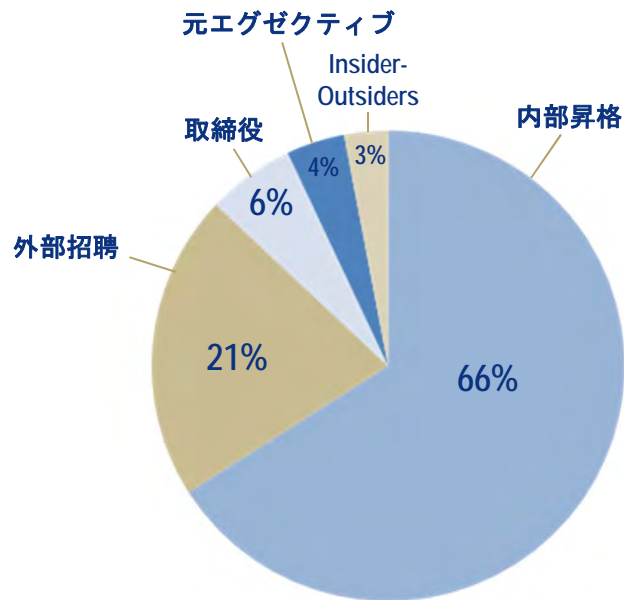
優秀

Top 25%



# 取締役会の問うべき質問 (Insider vs. Outsider)

Spencer StuartによるS&P 500社のCEO交替に関する調査(2004-2009)の結果



- > 2004年から2009年の6年間に、計346回CEOが交替（臨時で就任した場合を除く）
- > 全体の中で、内部昇格は66%、外部招聘は21%  
（注：2016年は内部昇格88%、外部招聘7%）
- > 上記以外は取締役、元エグゼクティブ、または“Insider-Outsider”として雇われたエグゼクティブから任命

## 調査結果の要約

- > 全体として、内部昇格、または外部招聘のCEOのパフォーマンスに大きな差は見られない
- > 内部昇格のCEOは、安定した状況の中では外部招聘のCEOよりも優れた業績を挙げる傾向
- > 一方、外部招聘のCEOは、課題を抱えている企業で内部昇格のCEOを凌ぐ業績を挙げることが多い
- > 意外なことにInsider-Outsiderが最も低いパフォーマンス（実数は少ない）

## 外部アドバイザー活用により得られるメリット ...スポンサーシュアートの経験・実績から

- > 効果的で公平なサクセッション・プランニングのプロセス設計に関する助言を得られる
- > 内部ステークホルダーと投資家に対し、より信頼性を付与
- > 「Insider vs. Outsider」に関する本質的な質問へのアドバイス
- > 候補者となりうるCEO人材市場および具体的ベンチマーク候補者についての深い知識
- > 変化する規制環境下で行う、ベストプラクティスに関する見識、または助言

後継者計画（サクセッション・プラン）の実例  
- スポンサー・シュアートがサポートした事例 -  
...取締役会、指名委員会との協働作業

# 体系的に行われたCEOサクセッション



コヴィディエン(2015年にメドトロニック(株)が買収) – ケーススタディ



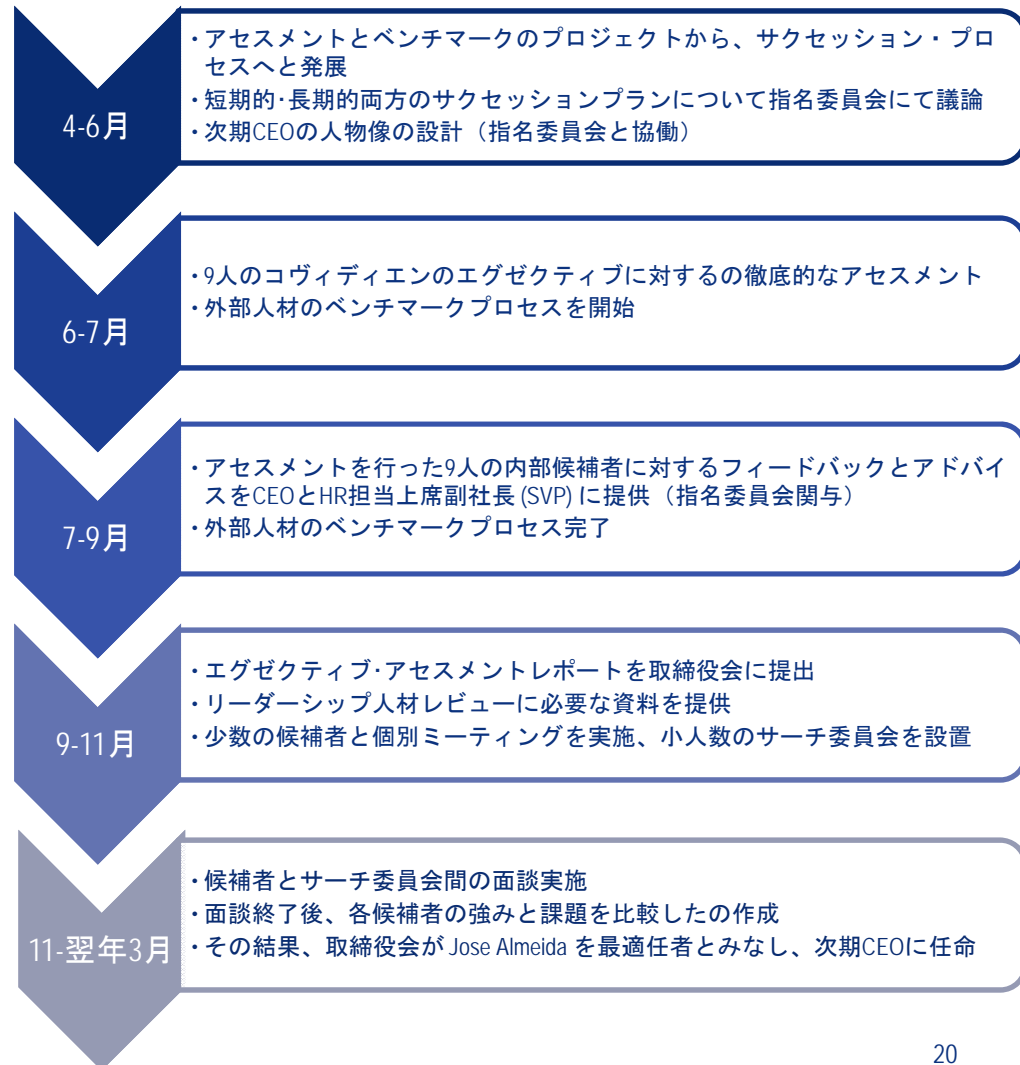
任命されたCEO :

Jose E. Almeida  
前メディカルデバイス  
事業部長(内部昇格)

## 状況:

- > エグゼクティブ・アセスメントとベンチマークのプロジェクトから、包括的なサクセッション・プロセスへと発展
- > スポンサーシュアートがCEO交替の2,3年前にCEOサクセッション・プラン策定を提案するまで、取締役会はその必要性を認識していなかった
- > 取締役会/指名委員会により定義されたCEOの人物要件（幅広い経験と能力）：
  - ✓ 業界に関する専門知識
  - ✓ 業界における権力構造の正しい理解
  - ✓ グローバルに活躍するリーダーシップの専門性
  - ✓ 株式市場における様々な経験
  - ✓ 戦略的ビジョンと優れたオペレーション能力

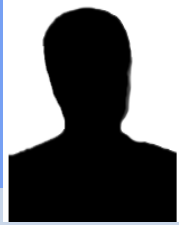
## 日程(1年間)



# 体系的に行われたCEOサクセッション

カンパニーX (欧州企業) – ケーススタディ

COMPANY X



任命されたCEO:  
John Brown (仮名)  
CEO, Downstream  
(外部招聘)

## 状況:

- > FTSE30 エネルギー関連企業
- > 現CEOが一年以内の辞職意向を示唆
- > 企業そのものの将来的な利益成長に疑問
- > 候補者は、業界のアップストリームからダウンストリームまでを通じた経験をバランス良く持ち、事業全体を正しく運営できることが必要
- > さらに、社会的・政治的・政策的な変化に幅広く直面した経験

## 日程 (28週間)

1月

- ・会長とのミーティングを行ったあと、北米を含む人材のマーケットマッピングを実施
- ・他のクライアントステークホルダーとミーティング実施

2月

- ・有力候補者のリストを提示
- ・隣接他業界（鉱山業界、未公開企業、FTSE150企業）出身者も含めたリストを、上記のリスト提示から3週間後に提示

3月

- ・内部候補者1名を含む計4名の候補者を抽出
- ・これら候補者に対し複数回にわたるインタビューを実施し、結果を取締役に報告

4月

- ・スペンサー・スチュアート独自のExit Assessmentを最終候補者3名に実施
- ・上記3名の中から外部候補者を次期CEOに任命することで合意
- ・契約の交渉が4月から5月にかけて長期化
- ・7月に候補者と最終合意、公表

## CEOサクセッションプランニング（後継者計画）の北米事例についてのまとめ

- 北米においてもCEOサクセッションの重要度についての認識は高まってきている
- しかし、種々の調査結果からも、また日常のクライアント企業とのやりとりからも、取締役会は未だ有効なサクセッション・プランニングが不足との認識
- そこにおいて外部アドバイザー活用の意義も認められつつあり、実際にスペンサーシュアートがサポートした事例も多数
- 取締役・役員選任に関してもCEOサクセッションと同様の論理的・分析的なプロセスを踏むことが重要との認識がある

後継者計画（サクセッション・プラン）策定はどのように行うのか

---

- 指名委員会の役割の実際とあわせて -

## サクセッションを成功させるための6つの要件

- 指名委員会がこれらのプロセスそれぞれに重要な役割を担います

### 1) 的確で精緻なプロセス

- 厳重かつ機密保持厳守を保證されたプロセス
- ✓ 全ての可能なシナリオを考慮
- ✓ 最良の決定
- ✓ 関係者全員にとって有意義な経験

### 2) 明確に定義された将来リーダーの要件

- 当該組織の将来の成功をもたらすためにリーダーに求められる経験・能力を正確に理解して表現

### 3) 内部候補者の綿密なアセスメント

- 徹底的で的確な内部候補者の評価、また今後の成長のための改善点・修正点の洗い出し

### 4) 内部候補者に合わせて作成された デベロップメント・プラン

- 内部候補者にとって役立つデベロップメント・プランとそのサポート

### 5) 外部候補者\*との 正確な比較

- 最新の市場の状況を反映した、内部候補者と世界トップレベルの外部人材との比較

### 6) サクセッション・プランの作成とその後のサポート

- 最適な意思決定、また新CEOの今後の成功のための効果的な就任のサポートと、その後のコーチング

\*外部候補者は業務執行取締役候補および社外取締役候補の両方を指します



# サクセッション・プラン策定・実行における、多様な形での外部アドバイザー活用 - 指名委員会のサポート的役割として

1) 的確で精緻なプロセス	2) 明確に定義された将来リーダーの要件	3) 内部候補者の綿密なアセスメント
4) 内部候補者に合わせて作成されたデベロップメント・プラン	5) 外部候補者との正確な比較	6) サクセッション・プランの作成とその後のサポート

1	2	3
4	5	

OR

1	2	3
4		6

OR

OR

1	2	
	5	6

OR

1	2	

# サクセッション・プラン策定・実行は、6つの要件を4つのフェーズに分けて段階的に進行



# それぞれのフェーズにおける鍵となる活動と期待効果

## フェーズ1: 現状の診断と CEO要件の定義

- タイムテーブル・役割・プロセス・コミュニケーション方針の作成
- 企業文化と会社の将来の戦略的方向性に関する整理
- 企業業績の原動力の整理
- 世界レベルのCEOの能力に関する知識のまとめ
- 次期CEOの人物像の設計

## フェーズ2: 内部候補者の選出と デベロップメント

- 包括的で、内部候補者の成長をうながすプロセス
- 内部候補者に対する、CEO要件を鑑みたアセスメント
- Spencer Stuart独自のツールを用い、実績に加え、能力、ポテンシャルも含めたアセスメント
- 比較から導き出されたギャップを見つけ、それに沿ったデベロップメント・プランの作成
- 経過のアップデート

## フェーズ3\*: 外部候補者の 理解・ベンチマーク

- 外部人材との比較による、内部人材に対する理解の向上
- 指定された要件と業界の状況を基に、外部のベンチマークを使用
- Spencer Stuart 保有の知識の活用
- 候補者固有の能力と会社業績の経年での比較・対比

## フェーズ4: 意思決定とインプリ メンテーション

- 様々なシナリオでの意思決定
- 必要に応じてのサポート e.g.:
  - 喫緊の経営課題のための、新しい経営者アジェンダの作成
  - サクセッション・プラン作成と就任に必要なサポート（要望に合わせて）
  - 100日プラン策定のアドバイス
  - 継続的なコーチング

## 期待成果

- 成功に不可欠な要因を見極める洞察の獲得
- 役割/要件の明確化
- 先行不透明性・不測の事態への対応の準備

- 各候補者がCEO就任に適切な状況かどうか判断
- 新CEOのサポート、受け入れ態勢整備
- 候補者個別の状況に合ったアプローチ設計

- 内部人材の強みに対する深い理解
- 内部人材 vs. 外部人材、相互の利点・課題についての総合的、俯瞰的な知見

- 選択しうる最高の解
- 様々な状況への対処
- CEOサポート体制を常時整備
- 円滑にサクセッションが行われるための正しい準備

\*フェーズ2との同時進行可

## 経営環境について

- > 現経営陣と取締役会に対して詳細なインタビューを行い、当該企業の主要となる戦略、または運営上・組織上の問題を理解する
- > 当該企業の社内特有の環境・文化、またそれによる役員選考への影響を理解する

## 役員（CEO）というポジションについて

- > 上記から導き出されたことを総合して、新しく選ばれる役員（CEO）の主な責任、達成目標、そして課題について、取締役会の合意を得る

## 役員（CEO）の人物像について

- > これらの議論によって得られた知見を役員（CEO）のコンピテンシー・経験・性格的な特徴に反映
- > 新しい職務・ポジションと関連のある経歴や行動も加味して、役員（CEO）の詳細なポジション要件を作成
- > そこにおいて、当該企業独自の規範、企業文化および事業の方向性と密接に関連づけた要件を作成する

## プロセス

- > 当該分野における経験を活用して、役員（CEO）交代のプロセスに関するベストプラクティスを、取締役会と共有する

## 企業の現状

### STRATEGY

例) 短期および長期戦略

### CULTURE

例) 組織全体と取締役会

## 理想的な役員の要件

### 理想とされる経験

- > 例) 地理的拡大によって市場で優位な地位を獲得した実績
- > 例) M&Aの成功例、または提携を成功させた実績
- > 例) 戦略・オペレーションの最適化による業績向上の実績

### 求められる能力要件

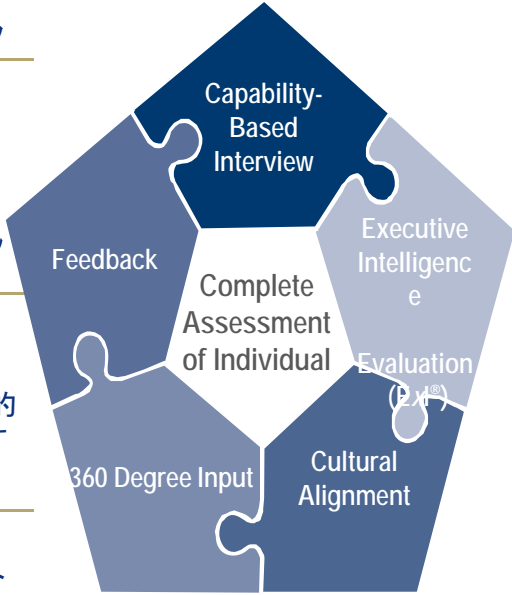
- > 例) 際立った分析能力、俯瞰能力に基づく戦略性
- > 例) 組織変革を牽引するリーダーシップ
- > 例) 突出したオペレーション遂行能力

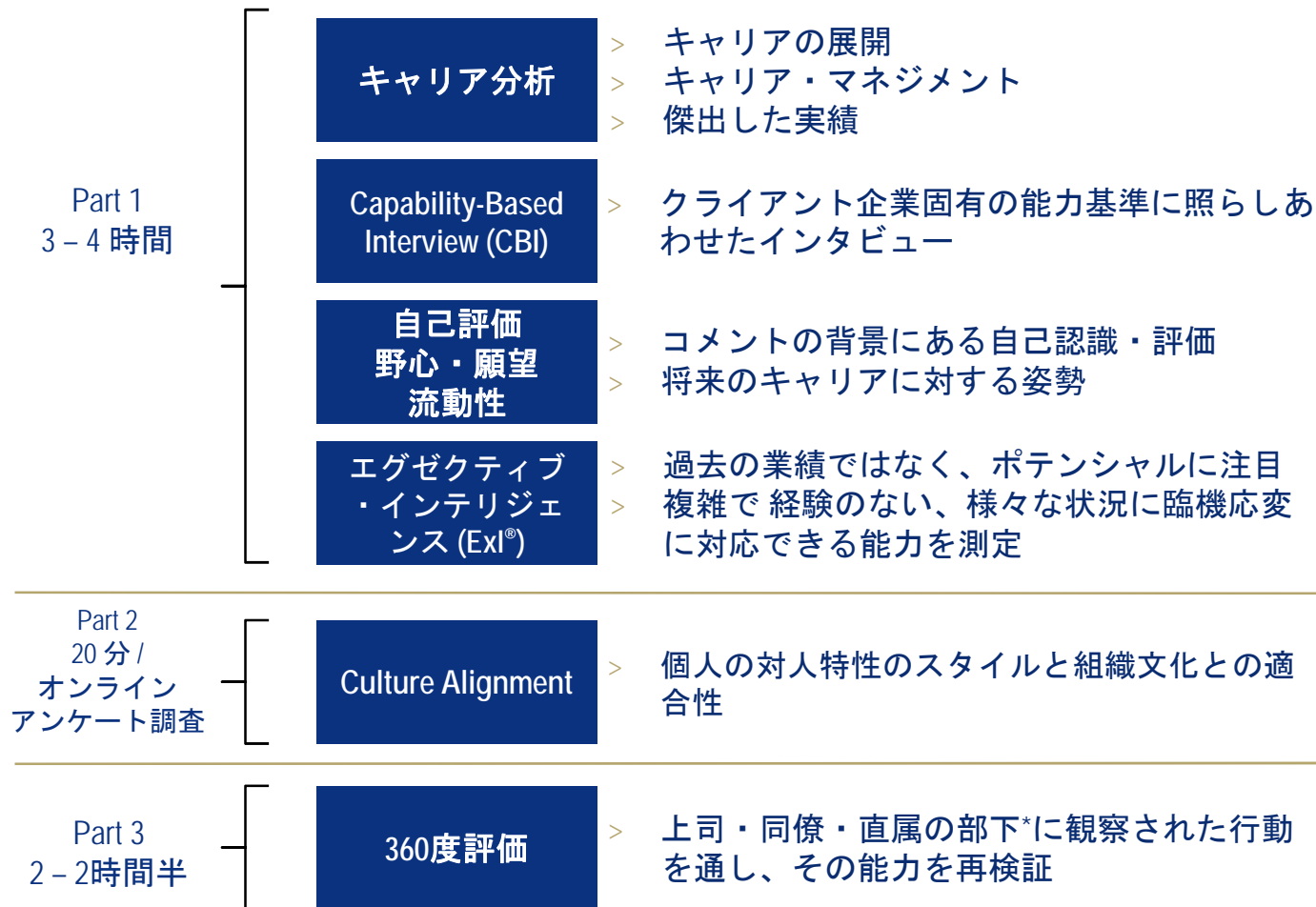
### 性格

- > 例) ビジネスにおいてプラスに働く卓越した性格的要素
- > 例) 強い責任感、ビジネスにおける存在感

## フェーズ2については内部候補者アセスメントの手法について解説します

<p>Capability-Based Interview— 過去の実績をベースに評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 過去の行動パターンを詳細にヒアリングして将来の行動パターンを予見</li> <li>&gt; 当該企業の状況に応じて個別に設計した Capability に対する評価を実施</li> <li>&gt; 行動に対する客観的指標による評価</li> <li>&gt; グローバルなエグゼクティブとのベンチマーク</li> </ul>
<p>Executive Intelligence (ExI®)— ポテンシャルの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Practical, social, emotional, learning という4つの intelligence を評価</li> <li>&gt; 対象者の思考、分析、意思決定をケーススタディにより観察</li> <li>&gt; グローバルなエグゼクティブとのベンチマーク</li> </ul>
<p>Cultural Alignment— 個人の対人特性のスタイル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 対象者がどのような組織文化に動機づけられ、どういった行動特性、価値観をもつか</li> <li>&gt; (オプション) 対象者の当該組織に対する文化的適合性の評価 (組織の相当数のメンバーに対する 分析必要)</li> </ul>
<p>360°評価 (リファレンス)— 組織に対するインパクト</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; これまでの実績としての行動に焦点</li> <li>&gt; リーダーシップスタイルと組織へのインパクトを評価</li> <li>&gt; 他者の対象者に対する見方を確認</li> </ul>
<p>Feedback— 組織および個人に対するフィードバック</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 対象者の強みと長期的視点でのポテンシャルを評価として提供</li> <li>&gt; 対象者の改善ポイント、育成プランの提示</li> </ul>





\*スペンサーシュアートでは、実際に現場での対象者の仕事ぶりを知っている人をインタビューし、特定の能力を確認する

能力評価インタビューは「より高い組織パフォーマンス」という目的を達成するための手段。  
では、その能力とは？

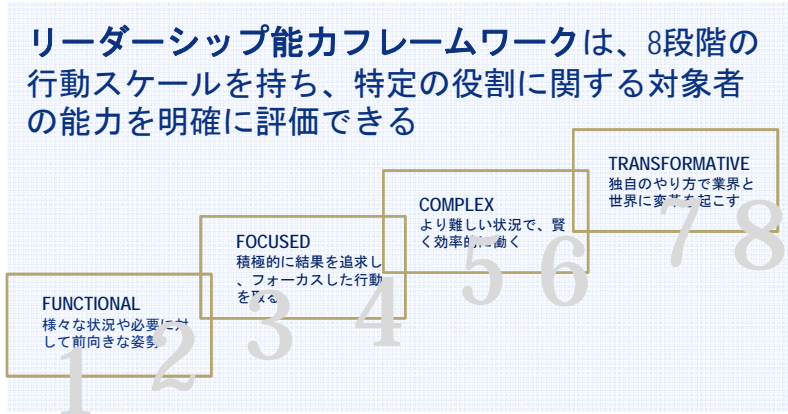
能力とは、“特定のポジションや仕事”において、“より高いパフォーマンス”をもたらす人物的要素である

↓  
“トップレベルのエグゼクティブ”に求められる能力の特定

スペンサーシュアートのリーダーシップ能力フレームワークでは、6つの能力でエグゼクティブの持つべき能力の85%を説明できる

戦略的思考力	人・組織を牽引する力
成果を実現する力	協働する、影響を与える力
変革を牽引する力	人・組織の能力を成長させる力

↓  
“能力を段階分け”し、個々の役割に求められる能力に対応させるアプローチ





# エグゼクティブ・インテリジェンスとは (Executive Intelligence)

リーダーが種々の経営課題に最適に対応するための、リーダー固有の能力



## エグゼクティブ・インテリジェンス (Executive Intelligence)

- > エグゼクティブの本質的な力：エグゼクティブとしての任務を遂行するためのDNA
- > エグゼクティブのパフォーマンスと将来のポテンシャルを予測する、現在存在する中で最も強力な手段
- > IQテストや他の認知能力テストと異なり、エグゼクティブ・インテリジェンスは、グローバルなエグゼクティブのデータベースに対してベンチマークできる、定量化可能なスキルセット
- > 数時間にわたるケーススタディ形式のインタビューにより、個々のエグゼクティブ固有のスタイルを反映したポテンシャルを評価する。この点が、過去の実績をヒアリングするインタビューとの違い

## プラクティカル・インテリジェンス (Practical Intelligence) — 情報を管理し課題を解決する能力

- > 内在する仮定を質問により明確化できる
- > 意図しない展開も想定できる
- > 二次的な懸念と本質的な目的を峻別
- > 適切に課題を定義できる

## ソーシャル・インテリジェンス (Social Intelligence) — 他者との関わり方

- > 背後にある検討課題を認識
- > 存在する複数の考え方を理解
- > 考えうる感情的な反応を想定する
- > 対立する概念の中にある本質的な課題を特定する

## 自己認識力と改善スキル (Emotional Intelligence) — 自己診断と適応

- > 自分の個人的なバイアス（偏見）を認識する
- > 建設的な批判を心がける
- > 自らのアイデアや行動の欠点を認識する
- > 反対意見に対して異論を唱え、自らの立場を明確にとるべき場面を認識する

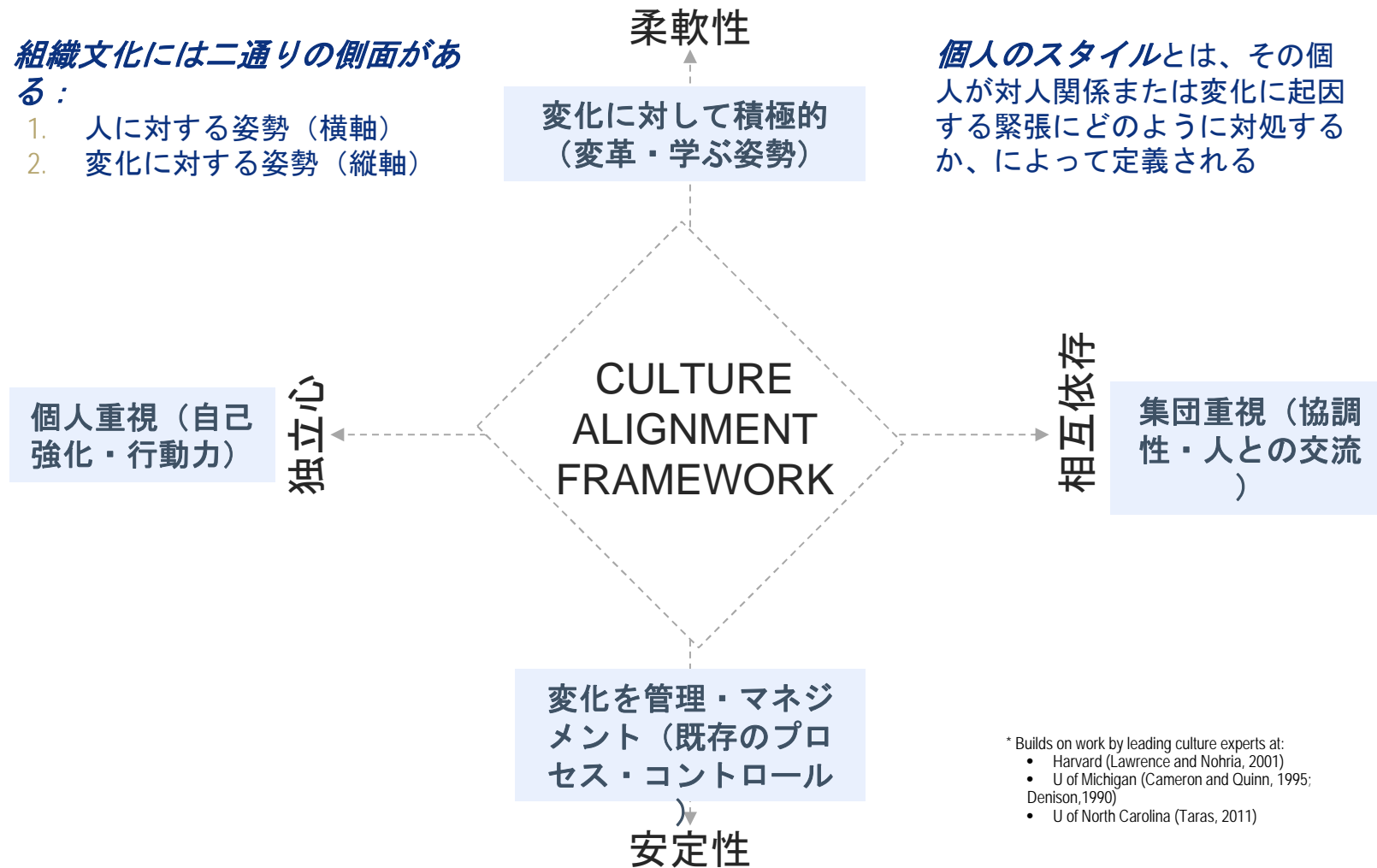
# 組織文化と個人のスタイル評価のフレームワーク\*

組織文化の基盤は、変化と人に対する姿勢にある

組織文化には二通りの側面がある：

1. 人に対する姿勢（横軸）
2. 変化に対する姿勢（縦軸）

個人のスタイルとは、その個人が対人関係または変化に起因する緊張にどのように対処するか、によって定義される

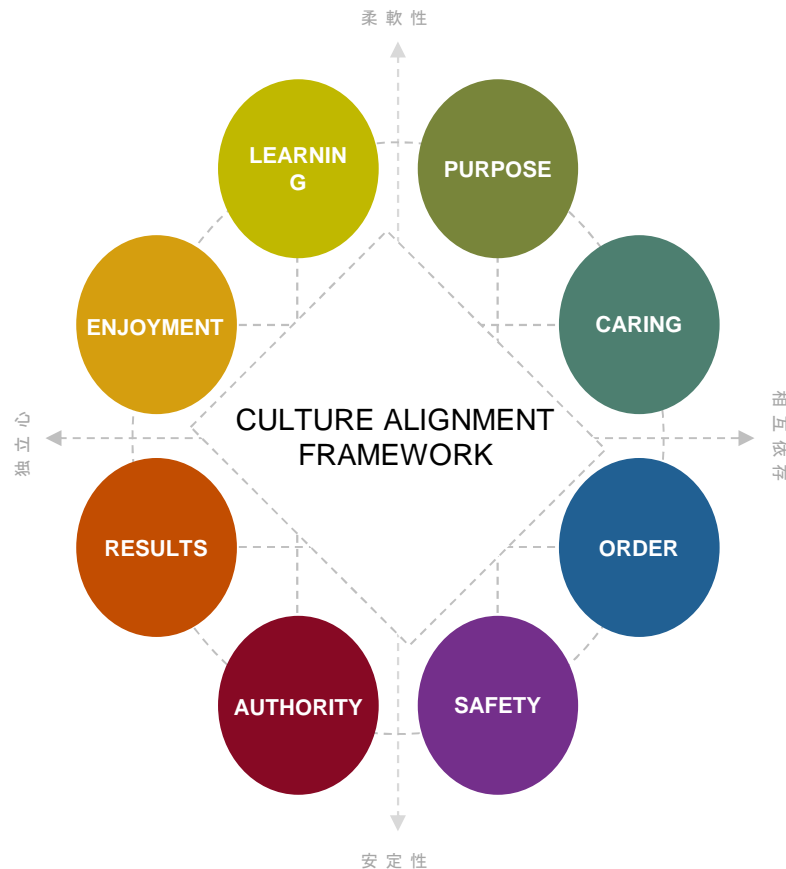


\* Builds on work by leading culture experts at:  
• Harvard (Lawrence and Nohria, 2001)  
• U of Michigan (Cameron and Quinn, 1995; Denison, 1990)  
• U of North Carolina (Taras, 2011)

## 8つのスタイルによる組織と個人の分類方法

どの企業にも個人にも8つ全てのスタイルが備わっているが、  
他と比べてスタイルに強弱がある

2



このフレームワークの8つのスタイルを使って、あらゆる社会的・文化的行動を説明することができる（どれが優れているということはない）

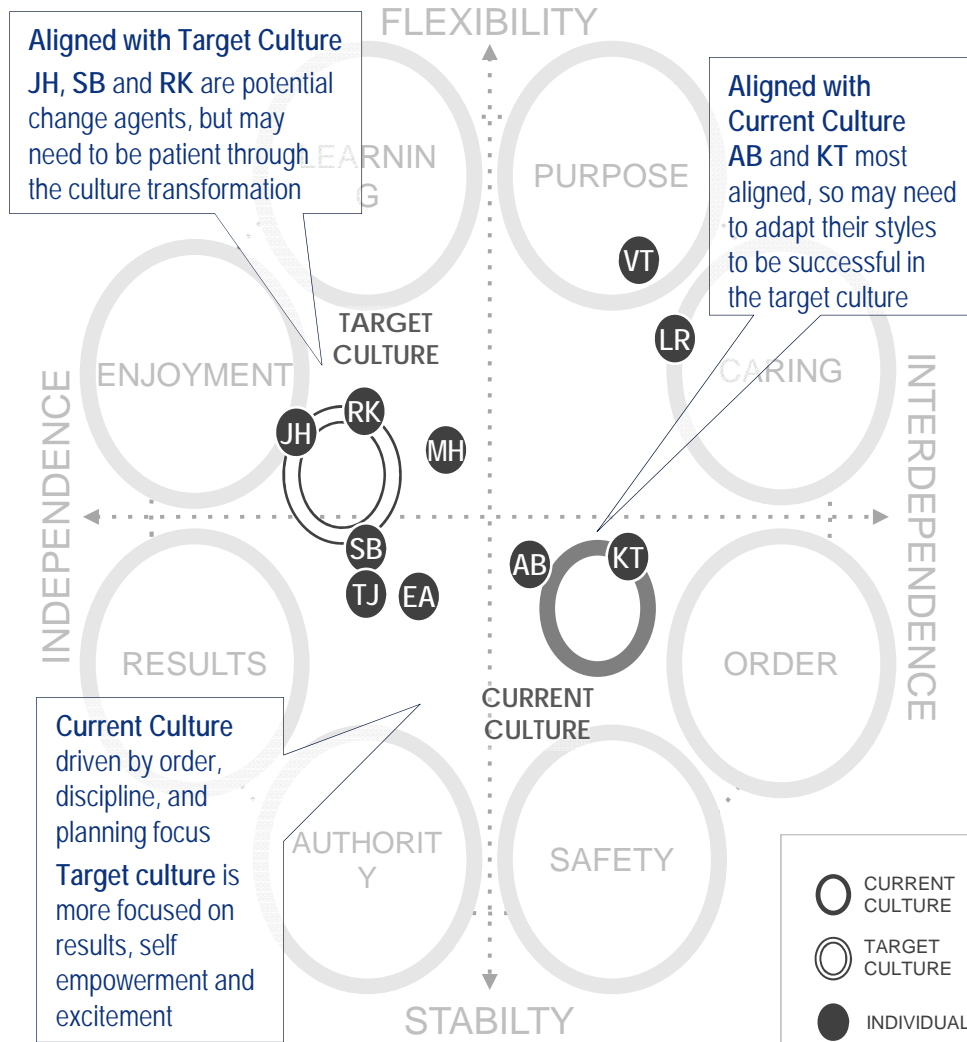
- > それぞれのスタイルは、個々人の物事の捉え方、問題解決の方法、組織での成功の仕方を示す
- > 隣り合っているスタイル同士は類似
- > 離れていれば離れているほど、それらのスタイルは異なる

### ビジネスの場での応用：

従業員の行動様式と組織文化はこれら8つのスタイルを種々に組み合わせたり順位付けして並べたりすることによって表現される

# 組織文化と個人のスタイルのマッピング

個人の持つスタイルと、企業の現在あるいは目標とする文化との適合性を明確にする



## 例

### リーダーの重要性

左記の例は、クライアントの現在と目標としている組織文化を示す。また、各エグゼクティブのスタイルと現在・目標の組織文化が合致しているかを知ることができる。

- > 隣接するポイントは、共有するスタイルがあることを示す。目標とする組織文化と合致している個人は、change agentとして、その文化を強化・発展するのを手助けする。
- > 相互に離れているポイントは、摩擦の可能性を表すが、多くの組織が多様なスタイルの存在を重要視している。

### メリット:

- > エグゼクティブのもつスタイルと、企業の組織文化との適合性の発見・確認
- > 企業の現在の組織文化を強化できるエグゼクティブの発見
- > 企業の目指す組織文化への発展を助けるエグゼクティブの発見

## 対象者の現場での仕事ぶりを実際に知っている人に対して インタビューを行い、個別の能力を検証

- 上司・同僚・直属の部下からの複数のレファレンスを通じ、
- > 対象エグゼクティブの当時の行動と主な能力・強みを再確認する
  - > 対象者のリーダーシップスタイルについての仮説を検証する

### メリット:

- 対象者の能力・リーダーシップスタイル・行動に対する第三者の観点の理解
- 対象者のリーダーシップが、部下のパフォーマンス改善意欲に与えたインパクトの評価
- CBIやExIから入手した情報の検証

フィードバックは、  
対クライアント・対アセスメント対象者それぞれに実施

### クライアントにとってのメリット：

- アセスしたリーダーに関する意思決定をサポートするデータの提供
- アセスしたリーダー群についての洞察の提供：組織の強み、組織内の人材ギャップ等

### アセスメント対象者にとってのメリット：

- 能力開発や継承プランについてのヒントや洞察の提供
- 長期的なキャリア展開の可能性についてのディスカッション
- 業務能力向上に対する動機付け

### クライアント エグゼクティブ・ アセスメント・レポート



- > ベンチマーク・スコア
- > CBI、ExI、レファレンスの詳細分析
- > 個人毎の組織文化アセスメント
- > 将来の役割に関するデベロップメント・アドバイスと提案

### クライアント グループ・レポート



- > ベンチマーク結果とCBI・ExI®スコアも含む個々のサマリープロフィール
- > 個々の役割との適合性と、それに関する提案
- > チーム全体としての洞察

### 対象者 エグゼクティブ・ デベロップメント・レポート



- > 対象者のデベロップメントにフォーカス
- > CBI・ExI・Culture Alignmentの定性的解析、そして今後のデベロップメント・アドバイス
- > 対象者との個別面談の中で提供する

フェーズ 3については外部候補者について分析と情報提供を行います

**目的：機密保持を担保しつつ  
有望な外部人材に関する深い理解を得る**

### 活動内容：

- > スポンサーチュアールはクライアントの名前を公表することなく、能動的なサーチ活動、世界有数のCEOプラクティス、ボード・プラクティスの活動・実績、を用いて、有力な外部候補者を継続してウォッチし続ける

### 成果物：

- > 候補者コンピテンシーマップや有望な候補者のリスト、組織構成、実績も含めた個人の経歴レポート、定性的なコメント・説明、リーダーシップ・コンピテンシーに照らしあわせたスキル・トラックレコードの評価



## 論点： 後継者計画/役員選任のプロセスにおける指名委員会の関与

### 論点

1. 指名委員会・委員長の人選
2. 社外リソースの活用
3. その他

### 欧米でのトレンド

- 殆どの場合社外取締役。（日本での例：TDK・澄田取締役会議長は社外取締役）
- コンサルティングファーム等活用事例多数

## Spencer Stuartの提供価値

## 世界をリードする取締役会 とエグゼクティブ・サーチ に関連する会社

取締役会とCEOの狭間、というユニークな立ち位置にいる私たちスペンサー・スチュアートは、世界トップレベルの人材を両方の視点から別々に評価することができます。

ボード・サービスの担当チームは、ボードにおけるエキスパートで構成されています。その実力から、チームは取締役会が最も必要とするリーダーシップに関して、他と比類のないアクセスと経験があります。

CEOの担当チームは、過去3年間で800件以上のCEOサーチとサクセッション・サービスを行ってきました。更に、S&P 500社が利用している外部サーチのうち、35%のシェアをスペンサーが占めています。

私たちは、業界や国境を越えて、優秀な人材に関する専門知識を共有し、最高水準のプロフェッショナルリズムでサービスをご提供します。

## 包括的なあらゆる面でのアセ スメント力

スペンサー・スチュアート独自の評価メソッドであるエグゼクティブ・インテリジェンス (ExI®) は、対象者のスキル・経験・知識・批判的思考力・意思決定能力・社会的、感情的知性を測定します。

知能指数や他の認識能力診断とは違って、ExI® はグローバル・リーダーとして、世界トップレベルの人材のスキルを定量化して評価します。

## 献身的な洞察に満ちたサク セッション・アドバイザー

スペンサー・スチュアートは、サクセッションのベスト（同時にワースト）プラクティスに関する深い知識を持っています。更に、候補者の評価やCEO選出の立案におけるエキスパートであるコンサルタントは、客観的にボード全体を支援します。

私たちは最適な候補者を選ぶ上で、内部・外部に関わらず、中立の立場を保っています。私たちは、クライアントに対する責任の大きさを真摯に理解しており、プロセスにおける全てのフェーズで最大限取り組んでいます。

# 業績

Marquee CEO Succession Services Experience, 2007-2012

FORTUNE <b>5</b> Oil & Gas	FORTUNE <b>50</b> Retail	FORTUNE <b>100</b> Insurance	FORTUNE <b>100</b> Investment Banking	FORTUNE <b>100</b> Defense Manufacturing
FORTUNE <b>100</b> Airlines	FORTUNE <b>100</b> Insurance	FORTUNE <b>200</b> Electronics Manufacturing	FORTUNE <b>200</b> Commercial Services	FORTUNE <b>300</b> Banking
FORTUNE <b>300</b> Industrial Chemicals Manufacturing	FORTUNE <b>300</b> Computer Services	FORTUNE <b>400</b> Healthcare Facilities	FORTUNE <b>400</b> Beverage Wholesaler	FORTUNE <b>400</b> Medical Equipment
FORTUNE <b>400</b> Cable Networks	FORTUNE <b>400</b> Oil & Gas	FORTUNE <b>400</b> Housewares Manufacturing	FORTUNE <b>500</b> Office Equipment Manufacturing	FORTUNE <b>500</b> Utilities

Note: CEOサクセッションサービスにまつわるクライアントの個人情報の管理を徹底して行っているため、  
企業名の公開はしておりません

## 業績（続き）

Marquee CEO Succession Services Experience, 2007-2012

FORTUNE <b>500</b> Oil & Gas	FORTUNE <b>500</b> Equipment Manufacturing	FORTUNE <b>600</b> Specialty Retail	FORTUNE <b>600</b> Pharmaceuticals Manufacturing	FORTUNE <b>600</b> Chemical Manufacturing
FORTUNE <b>600</b> Telecommunications	FORTUNE <b>800</b> Rental & Repair Services	FORTUNE <b>800</b> Financial Data Services	FORTUNE <b>900</b> Computer Hardware Services	FORTUNE <b>900</b> Commercial Services
FORTUNE GLOBAL <b>200</b> Banking	FORTUNE GLOBAL <b>200</b> Pharmaceuticals	FORTUNE GLOBAL <b>300</b> Banking	FORTUNE GLOBAL <b>300</b> Banking	FORTUNE GLOBAL <b>400</b> Medical Equipment & Supplies Manufacturing
FORTUNE GLOBAL <b>500</b> Electronic Instrument & Controls Manufacturing	<b>Russell 2000®</b> Business Services	Prominent Brazilian Auto and Truck Manufacturer	Prominent Global Financial Services Company	Prominent Government Organization

Note: CEOサクセッションサービスにまつわるクライアントの個人情報の管理を徹底して行っているため、  
企業名の公開はしていません



# SpencerStuart