

# 「経営リレー」論（後編） モデルとなる「経営陣開発」の先行的取り組み



松田真一

## CONTENTS

- Ⅲ 「経営陣開発」とは「経営陣の結束力」を開発することである
- Ⅳ 「経営陣開発」の先行的取り組みは「経営リレー」モデルになる
- Ⅴ 「経営リレー」の議論をさらに深めていきたい

### 要約

（前編）「経営リレー」論とは、企業の持続的成長を「社長在職期ごと」ではなく、代々の社長の「経営リレー」の成果で見るとする問題提起である。特に巨大企業には、社長のバトンパスの巧拙に依拠しない「経営リレー」モデルが必要である。「経営リレー」成否の鍵は、経営陣の在職構造の違いにあり、次世代の企業価値に「崇るメカニズム」や「託すメカニズム」を持つことがNRIの調査で実証された。

- 3 「個人の統率力」の能力開発を意味していたリーダーシップ論は今世紀に入って「個人間の結束力」の組織開発に重点を移している。巨大企業の経営においても個の「選抜」だけでなく「選抜後のチーム強化」が図られるようになってきた。この経営陣の結束力を開発を「経営陣開発」と呼び、「経営リレー」を動機としている巨大企業の先行的取り組みに注目したい。
- 4 巨大企業の「経営陣開発」の先行的取り組みは、「経営リレー」モデルとして、3ステップの体系に整理できる。
  - ① 「在職期を共有」する幹部経営層の登用
  - ② 「公式×非公式」の経営陣の議論の場
  - ③ 「経営陣から経営陣へ」の次世代継承
- 5 巨大企業が「経営リレー」を実践する契機となるために今後もさらに様々な有識者、ステークホルダー、経営者と議論を深めていきたい。

※なお、本論文において「経営陣」は「社長+幹部経営層」を対象とし、「幹部経営層」は「社長から数えて5～6人目までの階層」をイメージしている<sup>注10</sup>。

### Ⅲ 「経営陣開発」とは 「経営陣の結束力」を 開発することである

前編<sup>注11</sup>では、巨大企業の「経営リレー」モデルの必要性を問題提起し、その成否の鍵は経営陣の在職構造の違いによるメカニズムにあることを実証した。

今回の後編では、「経営リレー」モデルとなる「経営陣開発」の先行的取り組みを提示する。本章ではまず、その「経営陣開発」のイメージと定義を共有しておきたい。

#### 1 リオ五輪日本選手の 「選抜後のチーム強化」

##### (1) 個人競技でも「チームジャパン」

2016年夏のリオ五輪で日本は史上最多41個のメダルを獲得した。橋本団長は「チームジャパンが心を一つに競技に挑んだ成果だ。2020年につながる戦いだった」と総括した。「チームジャパン」の意識が高まったのは、2008年東京に開設されたナショナルトレーニングセンター（NTC）が契機という。NTCには主要競技の合宿拠点が集約されて、競技を超えた代表選手のつながりを生んでいた。そして、個人競技でありながらチーム強化に重点を置いた競泳選手団が2012年のロンドン五輪で戦後最多のメダル数を獲得したため、そのノウハウが他の競技にも一気に波及し、「チームジャパン」の意識が競技の枠を超え形成されてきた経緯がある<sup>注12</sup>。

その一方、惨敗したマラソン競技では、2014年にナショナルチームを立ち上げたが、所属の各実業団の事情が優先され、代表選手の統一強化合宿も年に1、2度しか行えず、

「チームジャパン」にはほど遠い状態だったという<sup>注13</sup>。

##### (2) 「選抜後のチーム強化」に重点が移る

この変化の本質は、選手の目標が「選抜」されることから「世界と戦って結果を出す」ことに進化し、選手の強化策も「選抜」から「選抜後」に重点が移ったことだ。個人競技といえども、最後まで「選抜」をかけて競わせるのではなく、「選抜後のチーム」で世界と戦える強さを互いに引き出すことに重点を置くようになってきたのだ。

かつて個人競技の代表選手といえば、所属の違うライバルとはろくに話もしなかったという。しかし今日のNTCでは、選手同士が顔を合わせる機会が一気に増え、「ライバルかつ仲間」として互いの強さを引き出し合う結束力がある<sup>注14</sup>。そのような関係の中で、次世代の選手も先輩たちの体験をオープンに共有するようになり、チームジャパンとして代々「世界と戦って結果を出し続ける」ようになってきたという<sup>注15</sup>。

つまり「2020年につながる戦い」の背景に「選抜後のチーム強化」があったのである。

#### 2 経営陣の「選抜後のチーム強化」

##### (1) 巨大企業の経営でも

##### 「選抜」から「選抜後」に重点が移る

かつての個人競技の代表選手と類似して、一昔前の大企業の役員といえば、出身部門が違えばろくに話もしない、と相場が決まっていた。役員会のたびに企画部門スタッフが各役員を事前調整に回り議題や落としどころをお膳立てする光景が多く企業の企業で見られた。

当時は大企業の役員に「選抜」されただけ

で十分で、能力を強化する必要もなかったの  
であろう。しかし今日、巨大企業であっても  
「世界と戦って結果を出す」「出し続ける」厳  
しさの中にあり、「選抜後の強化」が必要に  
なってきたのだ。

実際、今の「チームジャパン」のように、  
現代の巨大企業でも、経営陣が公式の会議体  
以外で顔を合わせて議論する機会を意図的に  
増やし、互いの視座と能力を高めあう関係を  
培ってきているという。今年コンタクトした  
巨大企業28社<sup>注16</sup>の経営者の証言によると、  
いずれも何らかの形で、経営陣の「選抜後の  
チーム強化」を図っていた。

具体的には、毎朝の情報交換を通じて経営  
会議の議題を決める、重要課題はスタッフの  
調整に任せず担当役員同士が直接話し合う、  
定期的に全社・長期的なテーマで合宿する、  
などの様々な取り組みが行われている。

## (2) 過去の「経営リレー」の失敗が 教訓となっている

経営者たちの証言によれば、巨大企業が  
「選抜後のチーム強化」の取り組みを始めた  
直接の動機は、過去の「経営リレー」の失敗  
を見てきたことだという。

つまり過去の経営陣が部門の「選抜代表」  
に留まって相互の意思疎通を欠いたことが、  
時に、部分最適の判断や社長の暴走を招いた  
歴史から教訓を学んでいるのである。また、  
「選抜代表」だけの経営陣の下では全社視野  
を持つ次世代人材が育ちにくかったことも、  
今の経営者の強い問題意識となっている。

日本だけではない。幹部人材育成で名高い  
GE（ゼネラルエレクトリック）のクロトン  
ビル研修所でも、ウェルチ前CEOの時代は、

有望人材を集めて帝王学を叩き込み競わせる  
スタイルだったが、現在のイメルトCEOに  
なってからは、チームを動かすためにはどう  
いうリーダーシップが必要かをチームの中で  
考えさせ身に付けさせるスタイルに変わって  
きているという<sup>注17</sup>。

個を最後まで競わせることで名高かった  
GEですら、今やその弊害を修正し、チーム  
の結束力の中で互いの能力を引き出す方法に  
方向転換しているのだ。

## 3 「経営陣開発」とは 経営陣の結束力の開発

このように巨大企業が経営陣の「選抜後の  
チーム強化」に取り組む動きは、実は近年の  
リーダーシップ論の進化とも符合している。

### (1) “Leadership” の再定義が進んでいる

リーダーシップ開発は、「個人の統率力」  
の能力開発を元々意味していたが、今世紀に  
入ってからは「個人間の結束力」の組織開発  
に向けられるようになってきている（図12）。

それは、変化の激しい環境下で巨大組織は  
ますます複雑化しており、個人の能力開発を  
行ってもそれが機能しない現実が生じてきた  
からである。そこでリーダーシップ論では、  
効果的なリーダーシップは個人間の関係性に  
大きく依拠することにたどり着き、「個人間  
の結束力」を併せて開発することが必要だと  
みなすようになったのである。

そして今では「個人間の結束力」開発の方  
を“Leadership Development”と再定義し、  
元々の「個人の統率力」開発の方をむしろ  
“Leader Development”と言い直し、区別す  
るようになっている。

図12 「経営陣開発」とは、再定義された“Leadership Development”「経営陣の結束力開発」を意味する



## (2) “Leadership Development” を「経営陣開発」と訳す

この再定義された“Leadership Development”（個人間の結束力開発）を企業経営に当てはめ、互いの視座と能力を高めあう関係を培うための「経営陣の結束力の開発」を、本稿では「経営陣開発」と呼ぶこととする。

英語の“Leadership”には“the leaders of a group”＝「経営陣」の意味がある。海外のアンニュアルレポートで“Leadership”と表記されるのは社長ではなく経営陣である。

しかしながら日本語の「リーダーシップ」には個人の「統率力 (ability to lead)」という意味しかないため、どうしても「個人」をイメージする。この英語のニュアンスを正確に表現するため、造語ではあるが、この際、「経営陣開発」と訳すこととしたい。

## 4 「経営陣開発」の先行的取り組みを「経営リレー」モデルに

2節の経営陣の「選抜後のチーム強化」の取り組みは、決して3節の「経営陣開発」という理論的根拠に基づいていない。あくまで過去の「経営リレー」失敗からの教訓が動機となり、各社が試行錯誤を繰り返して独自に取り組んできたものである。

しかしそれゆえにこれらは「経営リレー」という強い動機に根ざした「経営陣開発」の先行的な取り組みと言える。そして、各社の取り組みを俯瞰し整理すると「経営リレー」を実現する取り組みの全体像が見えてくる。

次章では、筆者が直接立ち会ってきた事例に加え、巨大企業の経営者から伺った事例を含めた「経営陣開発」の先行的な取り組みに基づき、1つの体系としての「経営リレー」モデルを提示したい。

## IV 「経営陣開発」の 先行的取り組みは 「経営リレー」モデルになる

### 1 「経営リレー」モデルとしての 3ステップの体系

巨大企業による「経営陣開発」の先行的な取り組みを整理すると、3つの一般的な経営慣習を切り替えていることに特徴があった。それは幹部経営層の登用、経営陣の議論の場、次世代への継承に関する慣習である。

切り替え後の3つの取り組みは、強い因果関係を持つ3つのステップを形成しており、全体として体系だった「経営リレー」モデルを形成していることがわかった（図13）。

#### (1) 3つの一般的な経営慣習の結びつき

まず、3つの一般的な経営慣習がそれぞれどのように結びついているのかを説明したい。

幹部経営層の登用は、徐々に入れ替えていくのが一般の慣習である。この慣習は自ずと「社長だけに経験値が溜まる在職構造」<sup>注18</sup>を

築くことになる。

こうした構造の中で、経営陣の議論の場は通常「公式」の会議体に限られているため、全社・長期的判断は、経験値の溜まる社長に次第に依拠するようになる。

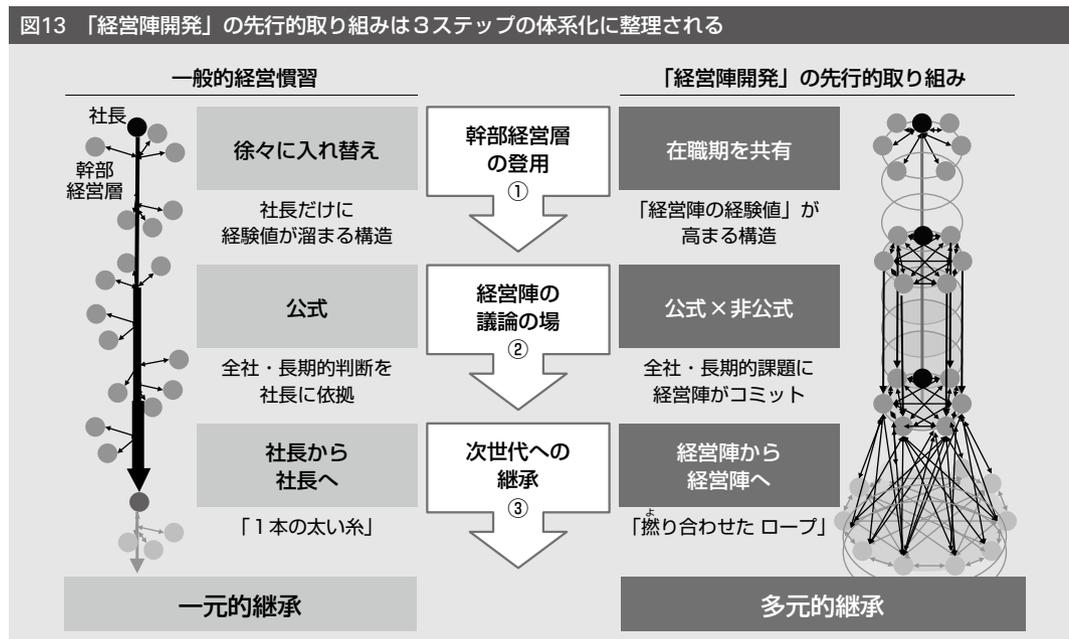
こうした背景のため、次世代への継承は、最も経験値の高い現社長が次期社長へ行う、というのが多くの企業に見られる一般の経営慣習となっている。

これを「経営リレー」の観点から見ると、一般の経営慣習では、図中左の模式図に示す通り、社長に集中させて蓄積した経験値＝「1本の太い糸」を次期社長の糸につないでいく構図となっている。

多くの経営継承が社長個人のバトンパスの巧拙に依拠するのは、この「1本の太い糸」による「一元的継承」を前提とした一般的な慣習のためなのである。

#### (2) 「経営陣開発」の先行的な取り組み

これに対し、「経営陣開発」の先行的取り組みの3ステップの体系は次の通りである。



「経営陣開発」では、幹部経営層の登用は、社長と在職期を共有する前提で、最初から「選抜」する。そのため「経営陣の経験値が高まる構造」<sup>注19</sup>がまず築かれている。

さらに、経営陣の「非公式」の議論の場を設けて、全社・長期的課題の設定から判断に至るまでを経営陣がコミットしている。

こうして「経営陣の経験値」を蓄積して、次世代への継承も、経営陣から経営陣へと、次世代に対して部門を越えてクロスオーバーで行っている。

これを「経営リレー」の観点から見ると、「経営陣開発」の先行的取り組みでは、図中右の模式図のように、経営陣として蓄積した経験値＝何本かを「撚り合わせたロープ」のごとく多チャンネルで次世代の経営陣につないでいく構図となっている。

「経営陣開発」は、巨大企業特有の複雑性を包摂した「多元的継承」を前提としており、これが一般的な経営慣習との根本的な違いとなっている。

以下、「経営陣開発」の先行的取り組みのステップごとに、基本的な考え方と取り組みのポイントを紹介する。

## 2 「在職期を共有」する

### 幹部経営層の登用

#### (1) 「ビジョナリーカンパニー」でも

##### 見出されている法則

永続する偉大な企業への法則を述べたジム・コリンズ「ビジョナリーカンパニー2」でも、飛躍した企業の経営陣交代のパターンを分析している<sup>注20</sup>。

飛躍した企業では、経営陣の離職時期

が両極端に分かれていた。バス<sup>注21</sup>に長期にわたって乗り続けているか、そうでなければごく早い時期にバスから降りている。

飛躍を導いた指導者は経営にあたって『たくさんの人を試して、うまくいった人を残す』安易な方法は取っていない。…はじめからAクラス上位の人を厳格に選び、人選が正しければその人物が長くつとめてくれるようにできる限りのことをする。

つまり永続的する企業は、社長と併走する幹部経営層を最初から見定め、適切な人材で長く任期を共有するパターンを持っているというのである。

#### (2) 幹部経営層を固定化しても

##### 役員・管理職人事は滞らない

幹部経営層が固定化すると、その下の階層の役員・管理職人事が滞ると危惧する経営者もいる。

だが、前述の通り、幹部経営層と他の階層の在職期は区別して考えなければならない。全社・長期的な経営判断を導き出せる経営陣となるためには、社長と在職期間を共有し、経営陣としての経験値を積む必要があるからである。

そもそも「幹部経営層の固定化は人事停滞を招く」という考えは、縦割り組織に閉じた垂直方向の人事しか想定されていない。

「経営陣開発」の先行的取り組みにおいては有望人材ほど、幹部経営層への昇格前に部門横断の水平方向の異動経験を持たせて、予め全社・長期的な視点を持つ次世代経営陣候補

を育成している。

### (3) 社長交代時に

#### 前社長が大きな役割を果たす

一方、社長と在職期を共有する世代を最初から登用するためには、新社長だけでは解決しないことがある。それは前節で述べたように、幹部経営層を徐々に入れ替えてきた慣習を持つ企業が多く、社長交代とともに経営陣を一新することが難しいためである。

しかし、新社長と任期を全うできない幹部が残ってもいずれ退任せざるを得ない。結局は、新社長が在職期の大半をその入れ替えに費やすことになり、自身の在職中に「経営陣の経験値」が高まらないだけでなく、次世代にも同じ悪循環をもたらすのである。

この悪循環を断ち切る取り組みとしては、前社長が退くタイミングで、自身と同世代の幹部経営層も退任させている。そして会長となってからは、自らは新経営陣に加わらず、新世代で「経営陣の経験値」を高めるように促し、見守る役割に徹している。

## 3 「公式×非公式」の

### 経営陣の議論の場

#### (1) ドラッカー「経営陣の仕事は

##### 自ら定義し続けなければならない」

ピーター・ドラッカーは1974年に著した「マネジメント」で、「トップマネジメントはチームによる仕事である」とし、その仕事について次のように述べている<sup>注23</sup>。

あらゆる組織にとって、トップマネジメントの機能は不可欠である。しかし、トップマネジメントが行なうべき具体的

な仕事は、組織によって異なる。仕事の種類は同じでも、具体的な内容は個々の組織それぞれに特有である。それぞれの組織の目的、目標、戦略、活動によって異なる。

問題はトップマネジメントとは何かではない。組織の成功と存続に致命的に重要な意味を持ち、かつトップマネジメントだけが行いうる仕事は何かである。

つまり「経営陣の仕事は自ら定義し続けなければならない」ということである。

定義すべきは、部門トップとしてではなく「経営陣だけが行いうる仕事は何か」、歴代の経営陣とは違う「今の経営陣だけが行いうる仕事は何か」、そして他社とは違う「当社の経営陣だけが行いうる仕事は何か」である。

定義に終わりはない。環境は常に変化し、経験値を積んで未来への洞察を深めていきながら経営陣の仕事も進化させていく。そのため「定義し続ける」ことが必要とされる。

#### (2) 非公式の議論の場を常設し

##### 「経営陣の仕事を定義し続ける」

「経営陣開発」の先行的取り組みでは、この「経営陣の仕事を定義し続ける」場として、「非公式の議論の場」を常設している。

「非公式」とするのは、経営陣としての責任意識の根幹がブレることのないように、全員が率直に懸念、疑問をさらけ出して、腹落ちするまで議論を尽くす環境が必要だからだ。議事録が取られて、不用意な発言が憚られるような環境ではこの種の議論はできない。

実際、「経営陣の仕事の定義」に至るまでには、全社の過去や未来に対して認識を共有

し、ビジョンや価値観などのコンセンサスを形成する必要がある。しかし必ず「定義」に至らせることが重要だ。それが幹部経営層の「経営陣」としてのコミットメント、具体的な行動を引き出すからである。

役員合宿や役員研修で「非公式の議論」を行う企業は多い。しかし、いくらそこで共通認識やコンセンサスが得られても「経営陣の仕事」を定義するに至らなければ、一過性の「頭の体操」に終わる。またこの非公式議論が、常設ではなくスポット的に開催されるに留まれば、そこでのコミットメントもいずれ形骸化していく。「常設」が必要なのだ。

### (3) 「非公式」の議論の場が「公式」の会議体を主導する

非公式の議論の場を常設する効果はまず、公式会議体の議題の設定に現れる（図14）。

多くの企業では、業績報告などのルーチンの議題の他は、各部門からのボトムアップの案件から社長や企画部門が上程議案を選別し

ている。幹部経営層は、次々と出される議題を受身で「情報処理」しているのが現状だ。

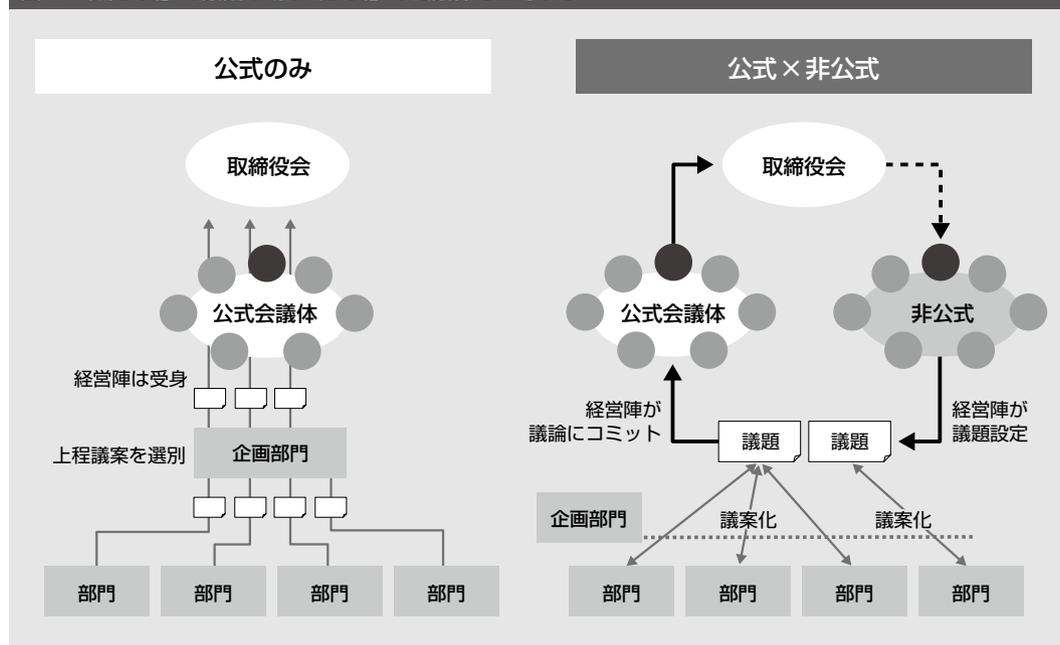
しかし前述のような「非公式の議論の場」を常設する企業では、経営陣が主導して公式会議体の議題を設定し、各部門にふりわけ、時に部門間で連携させて議案化させている。

つまり、「非公式」の議論の場が「公式」の会議体を主導しているのである。

その結果、議題設定に関わった幹部経営層が公式会議体での議論に大いにコミットすることは言うまでもない。そのコミットは当然ながら意思決定後の遂行の段階にも続く効果を生むのである。

なお、「非公式の場で様々なことが話し合われてしまう」と懸念する声もある。しかし意思決定は従来通り「公式の会議体」で行うためガバナンス上は問題がない。むしろ社長や一部役員、企画部門スタッフだけで議題を決めていた実態よりは、格段に透明性が高いと言える。

図14 「非公式」の議論の場が「公式」の会議体を主導する



#### (4) 「非公式の議論の場」には

##### 「ワークショップ形式」を取り入れる

「非公式の議論の場」を設けても結局、社長（と一部役員）が発言するだけに陥ったり、逆に、単なる情報交換や雑談のみで終わったりするパターンが良く見られる。また、公式の会議体で担当部門の立場で発言することに慣れている幹部経営層に、担当部門を超えた「経営陣メンバー」の役割を求めても、なかなか意識を切り替えられないのが実態だ。

このため先行的取り組みでは、「非公式の議論の場」を「ワークショップ形式」で運営するケースが多い。「ワークショップ」とは、例えば、ファシリテーターを置いて、付箋や白板等を活用して全員が手を動かしながら、ペア、小グループ等のパターンも組合せて、議論を進めていく形式である。円卓テーブルや可動式椅子のある仕様の会議室を使って、議事録取りのスタッフをあえて置かない等、ワークショップに相応しい場づくりをすることも「意識の切り替え」に効果がある。

一般的に、ワークショップ形式議論を継続すると、それだけでチーム意識を活性化し、協働を促す効果を持つとされる。日本の競泳チームが代表選手たちの自主的な活動として導入したやり方でもある。

ワークショップの手法にも様々なやり方があり、正解というものはない。最初は外部のファシリテーター等を活用して様々な手法を試して、その経営陣にフィットする「ワークショップのパターン」を見出すことが重要だ。

#### (5) 自律的に運営し、

##### 事務局に「お膳立てさせない」

繰り返すが「非公式の議論の場」は「経営

陣の仕事を定義し続ける」ために設けるものであり、一度や二度で定義できない上、一旦定義しても進化させ続けなければ、経営陣は変化に対応できなくなる。議論を「継続すること」が最も重要なのである。

しかし多くの企業がこれに失敗している。その原因は事務局が事前に「お膳立て」し過ぎるためである。「非公式」と言いながら、事務局がテーマや段取りがこと細かく事前に決めてしまうため、徐々に「公式化」して、いずれ形骸化していくのである。

非公式の議論を「継続すること」に成功している企業では、事務局に依存せず経営陣が自律的に運営している。議論すべきテーマやその順序、スケジュールは、経営陣が集まり直接話し合っただけで決め、議論に必要な叩き台やインプットも自ら持ち寄っている。こうすることで、幹部経営層は「非公式の議論の場」を「自分たちの場」であるとの実感を深め、煩わしさを厭わず自律的に議論を継続するようになるのである。

公式の会議体の作法に慣れたスタッフほどついつい「お膳立て」に注力してしまう。「非公式の議論の場」の事務局には、ワークショップ形式の議論の価値観や手法に通じたスタッフを選任して、お膳立ては不要であることを明確に指示すべきであろう。

## 4 「経営陣から経営陣へ」の次世代継承

### (1) 後継者を「個人」ではなく

#### 「チーム」で選任する

リーダーシップ論の権威ジョン・コッターは、1996年に著した「企業変革力」の中で、変化が激しい環境で巨大企業を率いるためには経営陣のチームワークが必要、と述べて、

次のように予言している<sup>注24</sup>。

私はそう遠くない将来に、企業トップの後継者選びが、退任する社長のあとを継ぐ、たった一人の人材を選ぶ作業ではなくなるのではないかと考えている。

つまり後継者選びは何人かの人材からなるチームを選ぶプロセスに変わると考えている。

通常、チームを築くためには何年とはいわなくても何ヶ月か掛かるものだが、(経営陣の中核人材が予め選ばれる)ケースではきわめて短期間にチームを生み出すことが可能になる。

つまり、経営の後継者を社長「個人」ではなく、経営陣「チーム」で選ぶという考え方である。

変化の激しい時代に巨大企業を率いるには、次期社長の統率力 (Leader) だけでなく、社長交代と同時に即戦力で機能する次世代の経営陣の結束力 (Leadership) をも予め開発 (Development) しておかなければならないことを示唆している。

## (2) 現経営陣の議論の場に

### 次世代を参画させる

「経営陣から経営陣へ」の次世代継承といっても、その取り組みは特別なことではない。前項の「非公式の議論の場」を発展させて、次世代の経営陣候補を参画させることである。

先行的取り組みでは、現経営陣の「非公式な議論の場」が一定の軌道に乗り始めた後、次世代の経営陣候補を徐々に加えていった。次世代が加わることで「非公式の議論の場」

はさらなる進化を見せるようになる。

まず、次世代は「非公式の議論の場」で現経営陣が自らの仕事を定義するために議論を重ねて結束している姿を目の当たりにする。それによって次世代は、将来求められる立場を理解し、全社・長期的視座を持ち始める。こうして次世代の経営陣は、現経営陣よりも高い位置からスタートできるようになる。

次に、今の幹部経営層も「非公式の議論の場」で他部門の次世代層と対峙することで、経営陣としての立場・役割を実感し、これまで以上に全社・長期的視座を磨き始める。さらに、次世代の経営陣候補たちと関係が構築されることで、幹部経営層たちも自身の部門や任期を越えた案件についても確信をもって経営判断できるようになる。

## (3) GEが実現する「創造的継承」

こうした現経営陣と次世代の経営陣候補による「非公式な議論の場」が軌道に乗れば、現経営陣から次世代への一方的継承段階から「創造的継承」の段階に進むことができる。

具体的な事例は前述<sup>注25</sup>のGEのCorporate Executive Council (CEC) である。40名強の幹部が、四半期ごとに2日間カジュアルな服装で参加し、外部有識者から学び、幹部間で双方向の議論を行う「幹部の学習機会」である<sup>注26</sup>。

見逃してならないのは、このCECが、現経営陣と次世代が共に学ぶ「創造的継承」の場になっていることだ。現経営陣・次世代が同じ立場で学び、双方向で議論し合うことを通して、「経営陣の仕事」を創造的に定義し継承しているのである。

CECはウェルチの時代から続いており、

他社が一足飛びに真似できないものだが、「経営陣から経営陣へ」の継承の最終的な姿としてイメージすることが重要であろう。

#### (4) 自ずと次世代の経営陣容が 浮かび上がってくる

さらに現経営陣と次世代経営陣候補による「非公式な議論の場」は、後継者の指名にも寄与することになる。それはこの議論を継続しているうちに、自ずと次世代の経営陣容が浮かび上がってくるからである。

次世代の候補たちは「非公式な議論の場」を通じて現経営陣からも他の候補からも観察され続ける。全社・長期的な視座を持って、次の経営陣の結束力を支える人材は、議論を何度も継続しているうちに誰の目にも明らかになってくる。そして次第に「次世代はこの数人で経営陣を担うだろう」という顔ぶれのコンセンサスが形成されていく。

かつて後継者選びは、社長選抜に留まり、経営陣容は新社長に任せることが多かったというが、近年の巨大企業では、まず次世代の経営陣を構想した上で、そのキャプテンに相応しい次期社長を選ぶというケースも少なくない。

その意味で「非公式な議論の場」は、多様な目で次世代の経営陣を浮かび上がらせるとともに、その関係性を見極めた上での実効的な後継者指名に寄与するだろう。

### 5 「経営陣開発」の先行的取り組み が示唆すること

ここまで「経営リレー」モデルとして整理した「経営陣開発」の先行的取り組みを見てきたが、最後にこの取り組みから示唆されることを3つ述べておきたい。

#### (1) 経営も「選抜後のチーム強化」に重点

1つ目の示唆は、経営も「選抜後のチーム強化」に重点を置くべきということである。

前述の通り、これまでリーダーシップ開発といえば「個人の統率力」の能力開発を意味していたため、多くの企業の経営人材育成の仕組みは「個人」の「選抜」に偏って構築されてきた。

だが「個人」の「選抜」を強化する余り、次世代の経営陣候補たちを最後まで競わせ、経営継承後の次世代の経営陣の結束力を阻害している例は今でも数多く見られる。

次世代も結束力ある経営陣を築かなければならない。早い時期に次世代の経営陣候補の「選抜」を終えて、「選抜後のチーム強化」に重点を置くべきである。

具体的には、前述の「非公式な議論の場」で、次世代の経営陣を浮かび上がらせていくステップに時間をかけることである。これが次世代の「経営陣の結束力 (Leadership)」を開発することになるからである。

#### (2) 「経営陣開発」の3ステップは 三位一体

2つ目は、「経営陣開発」の3ステップは三位一体で取り組むべきということである。

「公式×非公式」の議論の場をもつ企業でも、幹部経営層が「在職期を共有」せず、徐々に入れ替わっていくと必ず形骸化している。

また「経営陣から経営陣へ」の次世代継承は現経営陣の「公式×非公式」の議論の場の蓄積があって成り立つ。実際、意思疎通を欠いた経営陣の下では、同じく意思疎通を欠く次世代経営陣しか育っていない。

現在のところ「経営陣開発」の3ステップ

の一部だけを行っている企業も少なくない。しかし今回の体系を提示すると、欠けていたパズルのピースを埋めるように、今後強化すべきステップを見出す経営者の声が多かった。経営者の実感からも「経営陣開発」の3ステップは三位一体で取り組むべきとの納得感が得られたものと考えられる。

### (3) 経営継承は全在職期間をかけた取り組み

3つ目の示唆は、経営継承は社長全在職期をかけて取り組むべきということである。

経営継承というと社長在職末期の一時期の取り組みとされがちだが、「経営陣開発」は、社長就任に伴う経営幹部登用に始まり、退任に伴う次世代へのバトンパスまで、途切れることのない常時の取り組みを必要としている。

また近年、社長が任期途中で交代する例が相次ぎ、機関投資家等からサクセッションプランの開示が常時求められている。

経営継承には、次世代の経営人材育成だけでなく不測の事態に備える意味もあるため、社長在職末期の取り組みという考え方自体を改める必要性が高まっている。

社長の不測の事態に機能する経営陣を常に開発し続けることも、経営継承の一環とみなすことが重要である。

## V 「経営リレー」の議論をさらに深めていきたい

ここまで、「経営リレー」論を提唱し、そのモデルとして「経営陣開発」の先行的取り組みを提示してきた。

しかし、調査対象は巨大企業57社の30年分のみであり、経営の内情に踏み込むだけに、

取り組みも匿名で紹介せざるを得ず、「論」と呼ぶには引き続き調査研究が必要な発展途上にあると認識している。

ただ本稿は企業経営の「正解」や「決定的な解決策」を提唱しようとはしていない。示した視点やモデルが、とりわけ巨大企業の「経営リレー」実現のための、より戦略的な実践のヒントとなることを望んでいる。

また、より多くの「経営リレー」の実践に貢献するために、NRIは今後もさらに様々な有識者、ステークホルダー、経営者と議論を深めていきたいと考えている。

最後に、その議論を深めたい領域について述べてみたい。

### 1 「経営リレー」論からみたガバナンス論

1つめの議論領域は「経営リレー」論から従来のガバナンス論を問い直し、形ではなく目的の本質まで立ち返って、実践的な方法論を創造していくことである。

従来のガバナンス論が株主視点で取締役会を軸とした監督体制の議論だったのに対し、「経営リレー」論は、経営者視点・経営陣が軸の執行体制のあり方を提起しているため、そこには一見、不整合な事象が見られる。

例えば、次期「社長」だけを検討してきた指名委員会や、「在職期の成果」だけを評価対象としてきた報酬委員会があるとすると、それらは「経営陣」や「次世代」を視野に入れるべきとする「経営リレー」の視点からは一見、阻害要因のように思える。

しかしこうした場合に重要なのは、指名委員会・報酬委員会の可否を問うのでは無く、その委員会の方針や運営に踏み込んだ実践的

な方法論を創造していくことだ。

このような株主視点の要請から整えられた様々な仕組みに対して、まず「経営リレー」論からの疑問を投げかけるとともに、学識者や実務家とともに、実践的な方法論について議論を深めていきたい。

## 2 「経営陣開発」の 知見共有の環境整備

2つめの議論領域は「経営陣開発」の知見の共有を促進する社会ムーブメントや政策について検討していくことである。

「経営陣開発」は、各社が独自に取り組んでいるながら、経営内情に踏み込むテーマだけに事例や知見を共有することが難しく、多くの巨大企業が実践する契機にはなっていない。しかし、とりわけ巨大企業がその知見を共有して持続的成長が促されることは日本経済に大きく寄与することであり、社会的あるいは政策的に検討する価値が大いにある。

例えば、長期保有機関投資家の働きかけは社会ムーブメントの契機になりうるだろう。「経営リレー」を重視するベクトルが合っており、株価への影響力が大きいからである。

機関投資家からの要請を機に、上場企業が自社の取り組みを情報発信するようになればまず事例が共有され、専門家・実務者により実践的なモデルが磨かれ、巨大企業が実践する契機となっていくことも考えられる。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)も株式比率を上げており、巨大企業の「経営リレー」の実現は、政府の経済・財政政策として取り上げられてもおかしくない。

この問題は、機関投資家や経済メディア、官庁など、幅広いステークホルダーと議論し

ていきたい。

## 3 「経営リレー文化」の定着

3つ目の議論領域は、「経営リレー」を一社長の哲学やスタイルに終わらせず、企業の「経営リレー文化」として定着させる方法論についてである。

すでに「経営リレー」を実践する巨大企業も少なくないが、そのほとんどが現在の社長の強い意思によって支えられており、今後、社長交代により引き継がれないリスクを常に孕んでいる。

前項のように社会的・政策的要請の環境を整備することも必要だが、外圧ばかりに依存すると、例えば、形式的に「在職期の共有」や「非公式の議論の場」の設置が図られることも懸念される。

そうではなく、内発的に「経営リレー」の哲学、「経営陣開発」の実践が代々の経営者に受け継がれていくための慣習のようなものについて、創業者や創業家、外部招聘の社長などさらに多様なタイプの経営者も含めて、引き続き多くの経営者と議論と実践を重ねていきたい。

注

10 松田真一「『経営リレー』論(前編)」野村総合研究所『知的資産創造』2016年10月号pp.104

11 松田真一 同pp.98-115

12 小川みどり「競泳日本代表はいかに『チーム力』を個人競技に生かしたか」DIAMOND Online特別レポート2016年8月8日

13 「マラソン惨敗 チームジャパンにはほど遠く…強化の失敗を露呈」デイリースポーツ2016年8月22日配信

14 小川みどり 同

- 15 27人のトビウオジャパン 松田丈志、北島康介、寺川綾『つながる心 ひとりじゃない、チームだから戦えた』集英社、2013年
- 16 松田真一 同pp.113 「主要日本企業の歴代社長別企業価値分析調査」の対象企業57社のうち、経営者、経営幹部へ調査結果報告を行った28社
- 17 「企業内研修の頂点、GEクロトンビルが変わった カリスマ選抜からチームワーク重視へ」日経ビジネスオンライン 2016年1月15日
- 18 松田真一 同pp.105
- 19 松田真一 同pp.109
- 20 ジム・コリンズ「ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則」日経BP社、2001年、pp.91（原書：Jim Collins, GOOD TO GREAT, HarperCollins Publishers Inc,2001 pp.57）
- 21 「バス」とは「経営陣」を指している
- 22 松田真一 同pp.114
- 23 P.F.ドラッカー『ドラッカー名著集15 マネジメント [下] —課題、責任、実践』ダイヤモンド社、2008年、pp.11-12（原書：Peter F. Drucker, MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES. Harper & Row, Publishers, Inc,1985 p.613）
- 24 ジョン・P・コッター『企業変革力』日経BP社、2002年、pp.269（原書：John P. Kotter, LEADING CHANGE. Harper & Row, Publishers, Inc,2012 p.172）
- 25 松田真一 同pp.114
- 26 デビッド・マギー『ジェフ・イメルト GEの変わり続ける経営』英治出版、2009年、pp.188（原書：David Magee, Jeff Immelt and the New GE Way, McGraw-Hill, 2009 pp.173-174）

#### 著者

松田真一（まつだしんいち）  
 未来創発センター上席コンサルタント  
 専門は経営陣開発