

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第23回 「サクセッションプラン」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回はサクセッションプランについて取り上げます。サクセッションプランとは、一言でいうと「後継者育成に向けた計画」をさします。企業経営の前提に、将来にわたり継続していくこと（ゴーイングコンサーン）があるように、経営者も従業員も次世代を育成し、引き継いでいく必要があります。このことをふまえるあたり前の取組みなのですが、実態としてはなかなか実践されているとはいえない状況にあります。

### サクセッションプランの本丸は 経営者育成

後継者の育成であるかぎり、サクセッションプランの対象は経営者・従業員の双方にあてはまりますが、特に近年はコーポレートガバナンス・コード(CGC)との関係で経営者の育成をさすことが多いです。コーポレートガバナンスとは、東京証券取引所の説明によると「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場をふまえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」を意味しており、コードは「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの」とされています。上場企業においては、その原則を「実践」または実践しない場合には「説明」

することが求められています。CGCは五つの基本原則と原則（基本原則を具体化したもの）、補充原則（原則を行動レベルまで詳細化したもの）に分かれています。この基本原則4の補充原則のなかで**最高経営責任者（CEO）**等の後継者育成について十分な時間と資源をかけて計画的に行われるようにと触れられています。CGCは2015（平成27）年に策定され、もともと最高経営責任者などの後継者計画については記載があったのですが、十分に機能していないという指摘も多く、2018年には、より具体的な取組みをうながす内容に改訂されました。

### サクセッションプランの実践状況

それでは、どのくらいの会社が本腰を入れてサクセッションプランに取り組んでいるかというところ、あまり芳しくない状況といえます。日本の社長・CEOの指名方法としてよくいわれるのは、現社長・CEOが次の後継者を指名するということです。現任者の意向が強く反映され、後継者としての資質がある者が本当に選ばれているかわからない、退任後も影響を及ぼしやすい「院政」を敷きやすいなどの指摘が一般的にもよくみられます。これを裏づける調査

結果があります。

『コーポレートガバナンスに関するアンケート調査結果（2018年版）』（経済産業省委託PWCあらた有限責任監査法人調査）のなかに、次の質問と回答があります。%は最も多い回答比率をあげています。

**問14**…社長・CEOの再任についての決定を最も左右する主体とは

回答…社長・CEO自身（39%）

**問29**…次期社長・CEOの選定に関し、候補者の選出から決定までのプロセスとは

回答…現社長・CEO等が単一の候補者を選定し、取締役会で審議・決定（22%）

**問30**…サクセッションプランの有無とは

回答…後継者の計画が存在しない（48%）

**問35**…サクセッションプランを作成していない理由とは

回答…後継者については社長・CEO等の経営陣の意向が尊重されるため（56%）

本調査のごく一部の要約となりますが、これらを見るだけでもサクセッションプランの実施については消極的な姿勢がうかがえます。経営者本人に後継者育成の課題感がないと、ほかの役員や人事部門からはとてもではないが提案しにくく、導入が進まないというのが実際のところのようです。

### サクセッションプランの取組み

このような状況に対し、経済産業省が2018年に改訂した『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針』によると、企業の持続的な成長と中期的な企業価値の向上には、経営トップを、もっとも優れた後継者にベストなタイミングで経営トップの交代が必要であり、現行の後継者の現社長・CEOによる属人的な選定は、現在の変化の激しい経営環境のなかでは適切な後継者指名が行われないリスクが高いとして、サクセッションプランの必要性について強く説いています。

一方で、新たに後継者計画に取り組み企業にとって、最初からフルスペックで仕組みを構築することは困難として、七つのステップ（図表）を参考にできるところから一歩ずつ取り組んでいくように記載されています。また、サクセッションプランの導入における重要な取りかきとなるのは、どのような後継者を育成していくのかという「あるべき社長・CEO像」の可視化ですが、本資料に社長・CEOに求められる資質・能力の一例が掲載されています。このほか各ステップの進め方や取組み例について具体的に記載されているため、サクセッションプラ

図表 後継者計画の策定・運用のステップ

ステップ	主な内容
1	後継者計画のロードマップの立案
2	「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定
3	後継者候補の選出
4	育成計画の策定・実施
5	後継者候補の評価、絞込み・入替え
6	最終候補者に対する評価と後継者の指名
7	指名後のサポート

出典：コーポレートガバナンスに関する実務指針（経済産業省）

ンにこれから取り組もうという企業には参考になるかと思えます。

日本の企業でもグローバル化の進展にともない、日本人以外でも優秀な社員を経営陣に抜擢する動きも増えてきています。社内の内輪の議論だけで経営者を選出しているのは、環境変化やグローバル化へのかじ取りがますますむずかしくなっていくのは明白です。取組みを進めるために、まずは後継者を育成し、最適な人材を抜擢していくことの重要性をいかに現在の経営者に醸成していくかがポイントになりそうです。

☆ ☆

今回は、「福利厚生」について取り上げます。