

2022年10月31日 全4頁

# サクセッションプラン策定に求められる新たな視点

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 小林 一樹

## [要約]

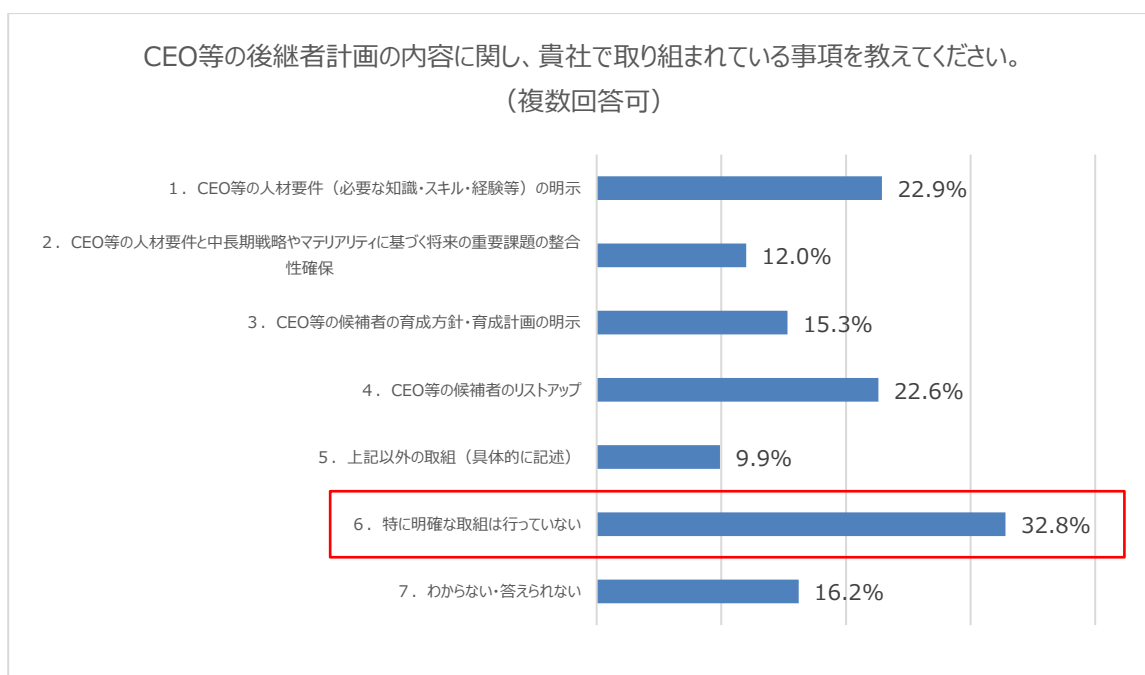
- サクセッションプラン（後継者育成計画）の策定は、コーポレートガバナンス・コードや人材版伊藤レポート2.0に盛り込まれ、関心が高まっている。
- サクセッションプランの策定においては、コーポレートガバナンスの切り口だけでなくジョブ型人事制度やタレントマネジメントシステム、女性活躍といった人材マネジメントの潮流にも留意する必要がある。「タフアサインメントとジョブ型人事制度の整合」「モニタリングへのタレントマネジメントシステムの活用」「個別育成プランの策定と女性役員の登用」といった視点を持って、サクセッションプランを策定することが求められる。

## 1. サクセッションプランへの関心の高まり

コーポレートガバナンス・コードや人材版伊藤レポート2.0に、サクセッションプラン（後継者育成計画）に関する内容が盛り込まれ、策定への関心が高まっている。コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-1③では取締役会の役割・責務として、「後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。」とされている。また、人材版伊藤レポート2.0でも経営戦略と人材戦略を連動させるための取り組みの一つとして「サクセッションプランの具体的プログラム化」が挙げられ、「20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発」や「候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める」といった具体的な提言が盛り込まれている。

しかし、サクセッションプランの策定は、東京証券取引所のアンケート調査（図表1）によると「特に明確な取組は行っていない」という回答が32.8%あり、コーポレートガバナンス・コードを契機に取り組みが進む役員報酬などのテーマと比較すると、取り組みがやや遅れていると考えられる。

(図表 1) CEO 等の後継者計画の策定・運用に関するアンケート結果



出所：株式会社東京証券取引所 委託調査「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査(2021年)」(2021年11月、HR ガバナンス・リーダーズ株式会社)より、大和総研作成。赤枠は大和総研が追記

本稿ではこれからサクセッションプランの策定に取り組む企業や見直しを行う企業が持つべき新たな視点について、特に人材マネジメントの昨今の潮流である「ジョブ型人事制度」「タレントマネジメントシステム」「女性活躍」の3つのキーワードと関連付けて整理する。

なお、サクセッションプランの策定においては、経済産業省からガイドライン等の資料が公表されているため、そちらも参考にされたい<sup>1</sup>。

## 2. サクセッションプランの策定に求められる新たな視点

サクセッションプランとは、企業経営の次世代を担う後継者人材を育成し、候補者の中から最適な人材を選定するプロセスを計画的に実行することを指す。ただし、サクセッションプランという言葉が指す範囲は広い。例えば、どのポジションをサクセッションプランの対象範囲とするかについて、社長及びCEOを対象とする場合、取締役や執行役員までを含む場合、従業員の重要ポストまでを含む場合など、複数の階層がある。また、計画の時間軸についても、不祥事や健康上の理由により急遽、経営トップの交代が迫られるケースを想定する場合や、2～3年後の交代

<sup>1</sup> 経済産業省が公表している次の資料が参考になる。

①経済産業省「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」(平成29年3月) <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170331001-1.pdf>

②経済産業省「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針 -コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン) 別冊-」(2022年7月19日) [https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs\\_kenkyukai/pdf/20220719\\_03.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/20220719_03.pdf)

を想定する場合、10年以上先の選抜を見据えた育成や選抜を指す場合もある。

いずれの場合も、コーポレートガバナンスからの切り口だけではなく、自社の人材マネジメントに対する考え方や取り組みを踏まえ一貫性のある計画を策定する必要がある。特に昨今は「ジョブ型人事制度」「タレントマネジメントシステム」「女性活躍」といったキーワードにみられるように、人材マネジメントの在り方が変化しており、それらを考慮したサクセッションプランの策定が求められている。以下に、人材マネジメントの潮流を踏まえたサクセッションプラン策定のポイントを整理する。

## (1) タフアサインメントとジョブ型人事制度の整合

サクセッションプランの実行においてはタフアサインメントをいかに行うかがポイントとなる。タフアサインメントとは、海外現地法人や新規事業または赤字事業のトップに就いて、困難な状況下での意思決定や組織の舵取りを経験することで、後継者人材として磨きをかけることを指す。後継者人材を育成するうえで非常に効果的な方法である。

ただし、昨今注目されるジョブ型人事制度を採用する場合、タフアサインメントとしての戦略的な人材配置が柔軟に行いづらいという懸念がある。ジョブ型人事制度には様々な解釈があるが、基本的にはジョブ（職務）を基準に人材を配置、処遇する考え方である。これまでの日本企業の多くが採用してきた人事制度はメンバーシップ型と呼ばれ、人材の能力（職能）を基準に配置、処遇し、勤務地や職務内容を限定しない考え方に基づいていたため、戦略的な配置によるタフアサインメントが比較的柔軟に行いやすかった。しかし、ジョブ型人事制度の場合、ジョブ（職務）を基準とし、原則的に職務変更を伴う配置転換を会社が自由に行わない考え方に基づくため、人材配置の柔軟性に欠け、タフアサインメントが十分に行われぬ懸念がある。この点について、タフアサインメントとしての配置を行えるよう予め特例的な運用を想定した人事制度を設計しておくことや、後継者候補の人材には、サクセッションプランの候補者であることを伝え、本人との相談のうえで配置転換を行うという工夫が必要となる。

## (2) モニタリングへのタレントマネジメントシステムの活用

サクセッションプランの実効性を高めるポイントとして、モニタリングの仕組みの整備が挙げられる。プランを立てて終わりではなく、実施状況や候補者人材プールの棚卸など、進捗状況を継続的に確認していくことで、実効性が高まる。コーポレートガバナンス・コードにも盛り込まれているため、指名委員会等で社外役員がサクセッションプランの進捗状況を監督するケースも増えている。

しかし、実際は後継者の選抜や育成状況の確認が勘と経験によって感覚的に行われているケースも多い。サクセッションプランとして候補者を選抜した際、社外役員から選抜理由を聞かれ明確に答えられなかったという事例を聞くことも多い。改善策として昨今導入が進むタレント

マネジメントシステムの活用が考えられる。

タレントマネジメントシステムを単なる人事評価結果のデータベースに留めておくのではなく、サクセッションプランの観点からどのようなデータを取得して、進捗状況を客観的に評価するか、モニタリングへの活用を念頭にタレントマネジメントシステムの運用方法を設計する必要がある。

### (3) 個別育成プランの策定と女性役員の登用

サクセッションプランに基づき、人材の育成と選抜を進めていく過程で、候補者一人ひとりの能力や経験、業務遂行状況に応じて、最適な取り組みが変わるため、ある程度個別に育成プランを考える必要が出てくる。

特に女性役員の登用を考えると、業務の経験や仕事に対する考え方の個別性が高い傾向にあり、よりきめ細やかに育成プランを策定する必要がある。研修の充実や戦略的配置による育成だけでなく、より働きやすい環境の整備や、メンターの配置、役員や他部署の人材との交流機会の設定なども有効であり、複合的な取り組みが求められる。女性役員比率の目標達成のためではなく、経営の意思決定の質を高めるといふ本来の目的に立ち返り、経営者が女性候補者と対話を重ねながら、育成に最適な取り組みを見極める必要がある。

## 3. まとめ

サクセッションプランの策定は、コーポレートガバナンス・コードに加え人材版伊藤レポート2.0にも盛り込まれたことで注目が集まり、新たに策定に取り組む企業も増加すると思われる。サクセッションプランは経営者の専権事項となりやすいテーマではあるが、コーポレートガバナンスの切り口に加え全社的な人材マネジメントとも連動するため、経営者だけでなく人事部門や事業部門が連携して取り組む必要がある。本稿で挙げた新たな視点も参考に、より実効性のあるサクセッションプランの策定と実行がなされるよう期待したい。

—以上—