

# サクセッションプラン（後継者計画）の推進支援に関する ご紹介

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# サクセッションプラン（後継者計画）が重要視される背景

- 企業が持続的に成長するためには、「戦略の継承」と「人の継承」を両輪として考える必要がありますが、サクセッションプランはまさに「人の継承」を目的として行う取り組みと言えます。
- 近年、いくつかの社会的な変化に伴い、サクセッションプランの重要性が高まっています。

**サクセッションプラン = 組織の中核を担うリーダーを計画的に育て、経営の継続性を確保するための一連の取り組み**

## 近年重要視される背景（社会的な変化）

### コーポレート・ガバナンス改革

- 2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードで、「CEO等後継者の計画的な選定・育成」が取締役会の重要な責務として明記され、投資家がガバナンスの強化を求めている
- 上場企業では、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会のアジェンダに「次世代経営層の育成」を盛り込む機運が高まっている

### 経営環境の不確実性とスピードの加速

- AIを中心としたテクノロジーの進化や人口構造の変化、地政学的なリスク、労働市場の流動化などにより、経営のライフサイクルが短くなり、リーダーに求められる資質も変化している

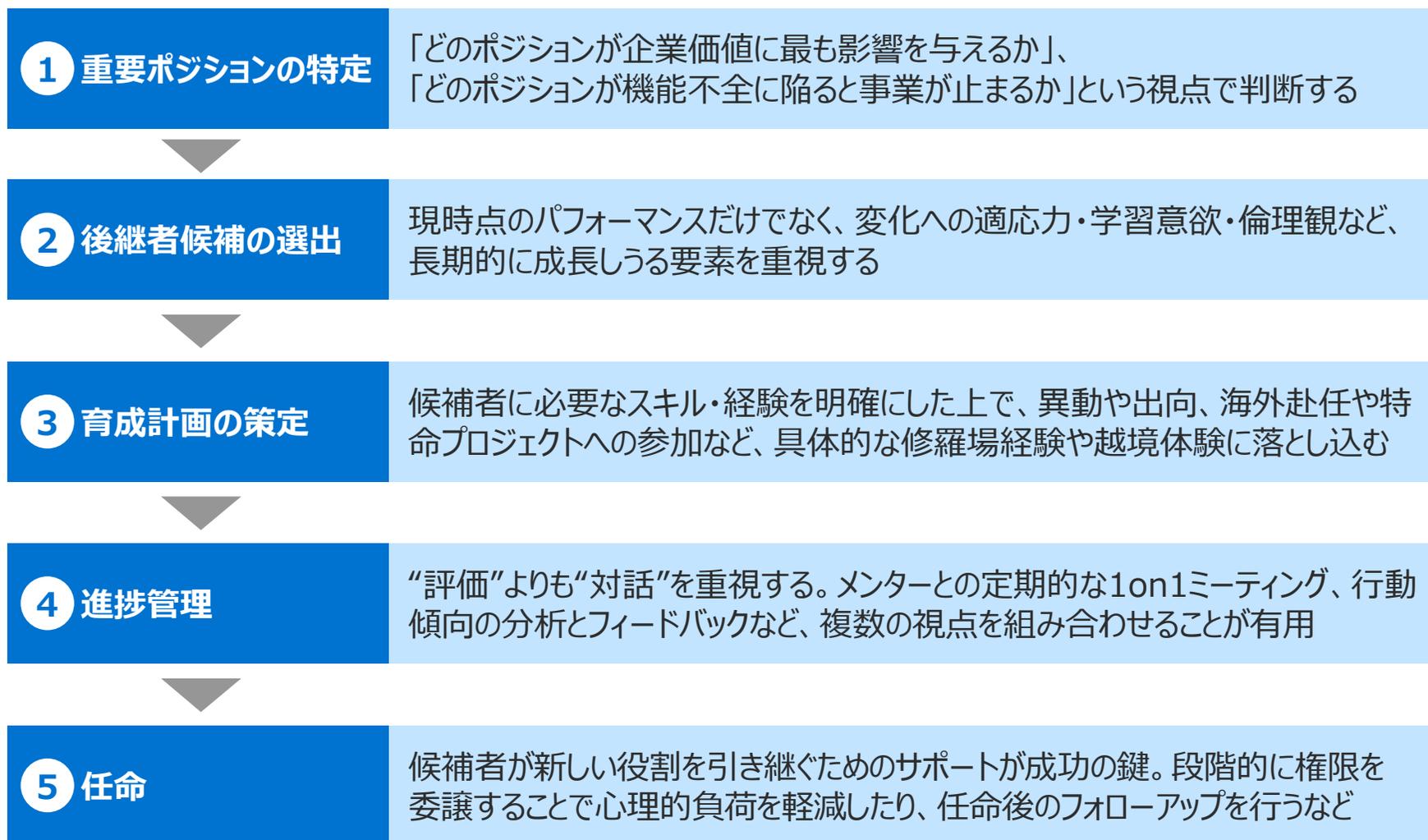
### 年功序列や終身雇用の崩壊

- 自社の文化・価値観や戦略を持続させるためには、経営幹部は外部採用ではなく内部で育成することが重要となる
- しかしながら、世代交代と人材の流動化が進む昨今、高齢幹部が引退していくことに加え、優秀な人材は外部に流出しやすい（リテンションの難度が高まっている）

# サクセッションプランのプロセス

- サクセッションプランのプロセスは一般的に、①重要ポジションの特定、②後継者候補の選出、③育成計画の策定、④進捗管理、⑤任命という5つのステップで整理できます。
- これらのプロセスを的確かつ定常的に推進するためには、「仕組みづくり」と「運用準備」を行うことが重要です。

## サクセッションプラン（後継者計画）のプロセスとそれぞれのポイント



この一連のプロセス  
を推進するためには、  
「仕組みづくり」と  
「運用準備」が必要  
(※次ページ参照)

# サクセッションプランの「仕組みづくり」と「運用準備」

- ・サクセッションプランの推進に向けては、「仕組みづくり」と「運用準備」という2つのフェーズがあります。

## サクセッションプランの「仕組みづくり」と「運用準備」とは

### フェーズⅠ

#### サクセッションプランの仕組みづくり

##### 1. 現状把握

経営戦略や事業戦略、現状の経営体制などを確認し、サクセッションプランの仕組みを設計する際の前提を整理する。

##### 2. 会議体の設計

上記1の結果も踏まえて、サクセッションプランの推進体制を設計する。

##### 3. 人材要件の定義

サクセッションの対象とするポジションを整理し、それぞれに求められる要件（能力、経験、実績、マインドなど）を定義する。

##### 4. 候補者の選抜プロセス・方法の設計

上記3で定義した人材要件に基づいて、候補者を選抜する際のプロセスや審査方法・基準について検討する。

### フェーズⅡ

#### サクセッションプランの運用準備

サクセッションプランの仕組みを円滑・効果的に運用するために必要なコンテンツを整備する。

##### 1. 運用フローの詳細設計

##### 2. 育成計画書フォーマットの作成

##### 3. Off-JTメニューの整備

##### 4. OJTメニューの整備

##### 5. 運用マニュアルの整備

# 進め方・アウトプットのイメージ | 会議体の設計

- 会議体の設計では、既存の会議体を前提としつつ、サクセッションプランの推進に関与する会議体について、構成員、主要な役割、推進プロセスの概要について検討します。

## 関与する会議体の構成員、役割の整理イメージ

会議体	構成	役割（概要）
取締役会	取締役（社内・社外）	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOの選解任</li> <li>CEOサクセッションプランが適切に機能しているかに関する監督</li> </ul>
指名委員会	CEO、社外取締役等	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOおよびその他役員の指名・選任候補者案の提示</li> <li>CEOサクセッションプランの運用（選抜）と進捗確認</li> <li>指名・選任後のパフォーマンス評価の妥当性の確認</li> </ul>
人事委員会	CEO、副社長、CHRO等	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランの運用</li> </ul>
事務局	人事部等	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記に関する実務対応</li> </ul>

## 推進プロセスの整理イメージ

会議体	プロセス	サクセッションプランの仕組みづくり					サクセッションプランの運用				
		基本方針の策定	人材要件の策定	人材プール形成	育成	選抜	役員の選任				
取締役会	決議	決議		モニタリング		決議					
指名委員会	原案作成		確認	審査	原案作成						
タレントマネジメント委員会	—	原案作成	リストアップ&入替	育成計画策定 育成策の実行	候補者の 情報提供	—					
事務局			実務対応		書類作成等						
外部専門家	アドバイス 事務局サポート		事務局サポート	研修講師 事務局サポート	アセッサー 事務局サポート	アドバイス 事務局サポート					

# 進め方・アウトプットのイメージ | 人材要件定義の具現化プロセス

- 人材要件定義の具現化は、①情報収集、②要素設計、③要素の仕分け、④具現化というステップに分けられます。
- スタートである①情報収集が④の精度を左右するため、経営陣へのヒアリング等を実施し、情報の解像度を高めます。

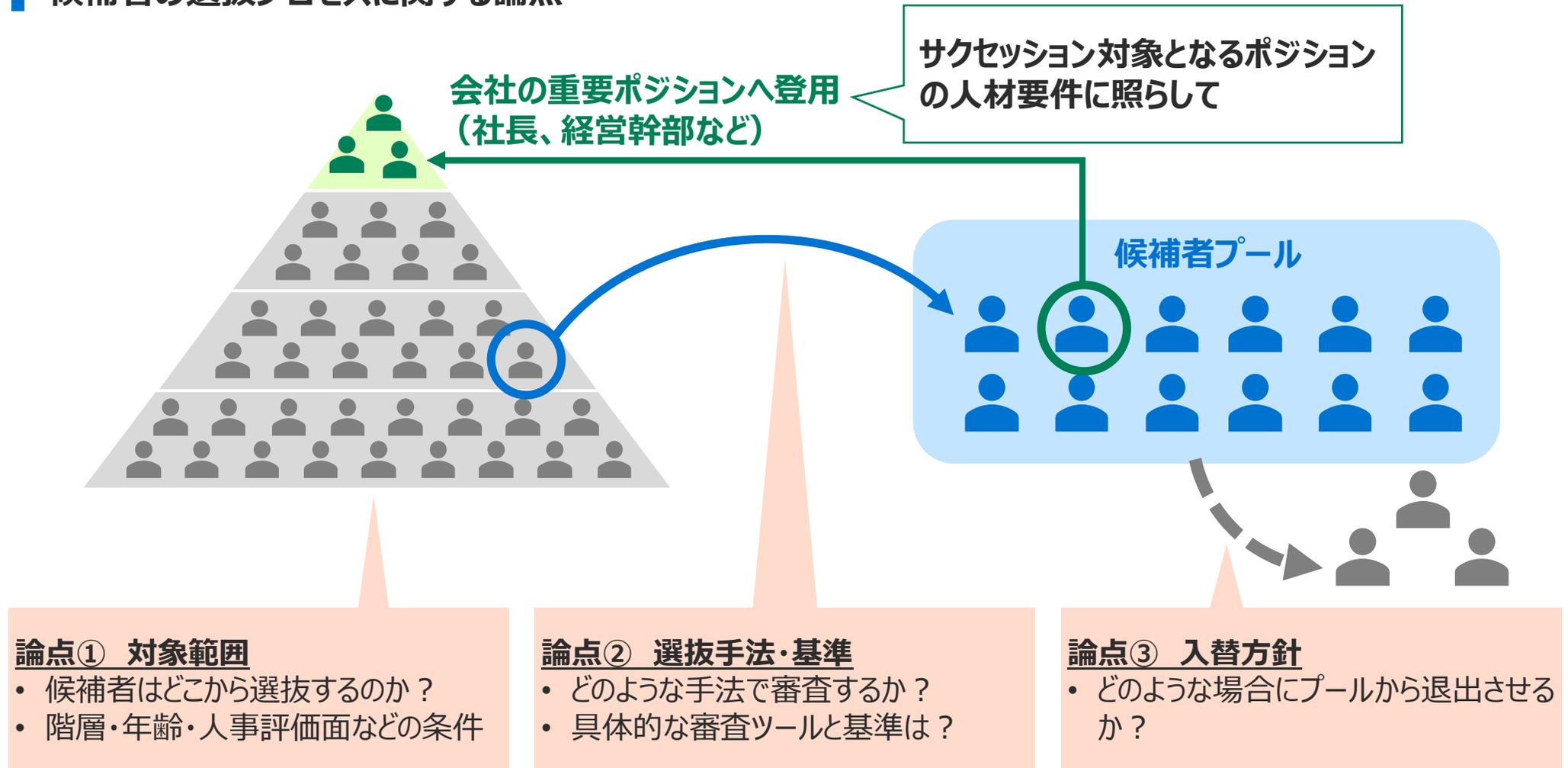
## 人材要件定義の具現化までのプロセス



# 進め方・アウトプットのイメージ | 候補者の選抜プロセス・方法の主要な論点

- 候補者の選抜プロセス・方法の設計では、あらかじめ設定した人材要件（前ページ参照）に基づいて、候補者を選抜する際の①対象範囲、②選抜手法・基準、③入替方針を設計します。

## 候補者の選抜プロセスに関する論点



次ページ参照

# 進め方・アウトプットのイメージ | 候補者の選抜プロセス・方法の設計

- 候補者の選抜手法・基準を検討する際には、5 ページで整理した人材要件について実際にアセスメントができるよう、具体的な審査ツールや合否基準を設定します。

## 候補者の選抜手法・基準の設計

5 ページ・Step4  
人材要件定義の具現化

Step5  
評価方法・アセスメント手法の具現化



当該ポジションとして求める人物像

取締役/ 執行役員	共通マインド	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...	
	取締役	性格特性・ 基礎能力	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
		マインド・人格	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
執行役員	知識	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...	
	スキル	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...	
	経験・実績	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...	
執行役員	性格特性・ 基礎能力	<input type="checkbox"/> ...	
	...	<input type="checkbox"/> ...	

審査手法	候補となるツールの概要			
	候補①	候補②	候補④	候補⑤
人事評価結果				
適性検査	●—— ●——	●—— ●——	●—— ●——	●—— ●——
360度評価	●—— ●——	●—— ●——	●—— ●——	
外部試験	●—— ●——	●—— ●——	●—— ●——	
保有資格の有無	●資格A	●資格B		
人事評価結果				
...	●—— ●——	●—— ●——		
...	●——	●——		

人材要件に合致する人材かどうかを判別するために、具体的にどのようなツールを用いるか、その候補をリストアップ



ツール決定後は、それぞれの審査基準を設定する

# 進め方・アウトプットのイメージ | Off-JTメニュー & OJTメニューの整備

- 候補者の「トレーニング」において、OJTやOff-JTのツール・メニューを運用開始時から詳細にメニュー化する場合には、役員登用前の基本的な「ローテーションモデル」や、代表的な研修メニューについて整理します。

## 候補者のトレーニングに関する検討

	トレーニングの方法	具体的な検討事項
<b>OJT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試練・ミッションの付与（タフ・アサインメント）</li> <li>異なる事業・機能による成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 候補者の強化要素を踏まえた配置先</li> <li>✓ 候補者トレーニングを行う際の基本的な「ローテーションモデル」（経験を積ませる上でのモデル部署・モデルルートの設定）</li> </ul>
<b>Off-JT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集合研修（知識・スキル）</li> <li>個別研修（コーチング等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 候補者の強化要素を踏まえて必要とされる研修コンテンツの特定</li> <li>✓ 「必要とされる研修コンテンツ」にフィットする外部研修の探索、選定</li> </ul>

## 対応方針の検討

	① 運用開始時には具体的に定めない	② 運用開始時に基本方針を定める
<b>OJT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員個別の「プランニング」を行う際に、適する配置先を都度検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員候補者であれば基本的に経験すべきとされる「ローテーションモデル」を定める</li> </ul>
<b>Off-JT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員個別の「プランニング」を行う際に、適する研修を探索する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員候補者であれば基本的に受講すべきとされる研修メニューを体系化する</li> </ul>

**株式会社日本総合研究所**  
**リサーチ・コンサルティング部門**  
E-mail:rcdweb@ml.jri.co.jp

## 【東京】

〒141-0022  
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

## 【大阪】

〒550-0001  
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル