

## 人的資本経営の要！

# 経営後継者育成制度の設計と運用

～サクセッションマネジメントの仕組み作りと実践ポイント～

(株)エスト 代表取締役 高橋宏誠 / G-ソリューション(株) 代表取締役 三宅潤一

### ■ サクセッションは「プラン」から「マネジメント」へ

規模の大きな会社ほど経営後継者の育成はすでに人事に組み込まれているはずだ。ただ、一部の経営層による非公式な運用が大半であり、現実には異動・退職に対応するプラン(計画)に留まっているのではないかと。一方で、今は「人的資本経営」に象徴されるように、経営人材には必要なスキルや経験を備えた「人的資本」としての専門性が問われ、また一定の「開示」が求められる局面を迎えつつある。つまり、サクセッションはプラン(計画)ではならず、積極的に経営幹部人材をマネジメントしていくフェーズに至っているというのが本稿著者らの課題意識だ。この前提に基づき、本稿ではあえて「サクセッションマネジメント」を意識し、概要と方法論を解説いただいた。行動特性をベースに科学的なプロセスで候補者の選抜ができるか、その後、適切な職務経験をどう積んでもらうか、さらに何をどこまで開示するかも現実的な検討事項となる。人事からすると適任者を見出し育成するという合理的なオペレーションであっても、一般の社員・役員からすると公平感、ひいてはモチベーションの低下や企業文化の毀損が懸念される事態をも招きかねず、自社の「変革許容度」も考慮する必要があると著者らは指摘する。アセスメント⇒選抜⇒育成⇒配置というサイクルとともに運用の機微を理解する好機として一読しておきたい。(編集部)

### CONTENTS

#### I. 人的資本経営と経営後継者育成制度の重要性

##### 1. 人的資本経営の概要と課題

(1) 人的資本 / (2) 人的資本経営とその課題

##### 2. 経営後継者育成制度

(1) 経営後継者育成制度(以下「サクセッションマネジメント」)の必要性と重要性 / (2) 後継者計画(以下「サクセッションプラン」)の問題と解決の方向性 / (3) サクセッションマネジメント制度の概要

#### II. サクセッションマネジメント制度の設計

##### 1. 科学的アセスメントの方法

(1) 思考スタイル / (2) 行動特性 / (3) 仕事への興味 / (4) パフォーマンスモデルの構築と活用 / (5) 育成効果の検証

##### 2. サクセッションマネジメントの事例

- A社の例～職務経験をベースとしたサクセッションマネジメント～
- B社の例～育成目的の人事異動の仕組み～

##### 3. 制度設計の実際

##### 4. 制度運用のポイント

(1) 運用環境の整備 / (2) トップのコミットメント / (3) 役割と責任の明確化 / (4) プロセスの具体化 / (5) 支援体制の組織化 / (6) 業務に適したITインフラの整備 / (7) 社員へのコミュニケーション / (8) 運用状況の把握

### ■ 高橋宏誠：

戦略人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェルズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。

### ■ (株)エスト：

- 住所：東京都杉並区和田3-26-12
- Email：kousei8@est7.net
- URL：http://est7.net/



### ■ 三宅潤一：

組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。

### ■ G-ソリューション(株)：

- 住所：東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階
- Email：info@g-solution.jp
- URL：https://www.g-solution.jp/pxt/

