

CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

キャリア・マネジメントの技術 第3回

サクセッション・プラン

田中 滋

株式会社 ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長



私ごとで恐縮なのだが、いまから二〇年近くも前に、私はいまの勤め先であるハイグループに転職してきた。いまのまにか以前の勤め先より長く腰を落ち着けてしまい、感慨深いものがある（皆さんは同じでもよいのですが）。転職してきたときは、前の仕事とまったくなんのつながりもない仕事だったうえ、経営、人事などといったのも、まるで経験がなく、見るもの聞くものすべてが初耳だった。その上、当時はパブル以前のことで、終身雇用、年功序列があたりまえという時代であった。そういうときに、アメリカの人事管理などというのを勉強したので、なんとこれが、房総の漁師が漂流してアメリカの帆船に拾われ、ジョン万次郎になってしまったように、私はそのとき勉強したアメリカのヒューマニタリスマス・マネジメントのアプローチに、実はあまり違和感を覚えず、むしろ、なかなか面白いじゃないかと単純に思っていました。を、いまでも思い出す。しかし、さすがの私も、その中でひとつだけ違和感のあったものがある。それがサクセション・プランと翻訳する。後継者選抜計画（という感じ）である。そこで、今回はサクセション・プランを取り上げてみた。

ここに違和感があったかという点、もしあなたの後継者選別の計画を立てましようと言われたら、その役員は嫌な気分になるだろうなあ、ちと役員にふたの、それを後継者選別のなだて縁起でもない、と思うだろうなあ、というのが中心のイメージである。それに、トップの後継者はトップの胸先三寸で決まるものであって、あまりおぼひ

らに議論するようなものではないだろう。それを白目のもとにさらすなんて、それに神様じゃあるまいし、客観的な基準で正しい社長選びなんかできるはずないやないか、という感じである。だいたい、こんな感覚は皆さんにも理解していただけだろうと思う。

それなのに、ハイのアメリカの連中が書いたレポートを見ると、おおびらに次期社長の候補者リストが出ていて、その上、候補者一人ひとりの強み弱みが分析されていて、なんと誰がいちばん適任かというランキングまで、はきり記されているのである。なにか、見てはいけないものを見てしまった、という感じだ。低くランキングされてしまった人は、あるいは選ばれなかつた人は、あんな能力ないね、と言われてる感じで、これはたまらないだろうなと思いましたが。

日本でも使われはじめた

ところが、このいかに日本企業になじみずともないサクセション・プランが、最近では日本でも使われ始めています。

これには二つの背景がある。

ひとつは、昨年の商法改正で、日本でもアメリカ型のトボリートガバナンスが可能になり、その場合、取締役会に指名委員会をおいて、それが役員選定をするようになる。それで、役員はサクセション・プランとは何か、どうやるのかに興味を持たれ始めています。

もうひとつは、グローバルに事業展開している

日本企業が、外国人も差別なく実力主義で経営幹部に選ばうという動きがあり、それにはサクセションプランが不可欠だ、という話してある。

「ちなみに、外圧でやむをえずやっているだけじゃないか」という見方があるかもしれないが、それを言えばアメリカだって昔サクセションプランなんていうのを始めたとき、わけは役員選抜について株主からの圧力で説明責任が生じたからである。アメリカの場合、指名委員会は外部取締役で構成されるから、候補者をよく知らないぶん、サクセションプランが重要になる。

サクセションプランはもう古い？

ところがいま欧米では、もうサクセションプランの時代ではない、ということが言わればじめている。サクセションプランから全社の長期的・戦略的な組織能力を拡大へ変わりつつある、というのである(図参照)。

重要ポストに穴があいてしまっはますいから、代わりを探そうというのがリプレースメントだが、そつてはなくて、いつでもどの仕事でも、代わりがとてまる人間がちゃんとストックされていませう、という状況を作っておこう、という話である。

つまり、単なるリプレースメントではない、とたつたら適当な人がいなくて、あわてしまうからだめだ、そして、あわてないように少し前から準備しておく、という発想だったサクセションプランでも、まだ十分ではない、もし五年後のシ

ネスがいまとすいぶんちがうものになるのだとしたら、そのときに必要な人材がいなくていつこたにやてしまふ。そこで、長期的・戦略的なタレントマネジメントが必要だ、というのである。

どうやって納得してもらうか

昔はなぜ、サクセションプランにそれほど私は違和感があったのだろうか

考えてみれば、昔はどの会社でも、順送り年功人事という暗黙の前提があった。次の役員はたとえ入社年次昭和四九年前後から選ばれたらさう、というふうな暗黙の了解があり、その年次の中で誰が選ばれそうかは、長年の付き合いの中でおかたりの人が見当をつけていたのである。

だから、サクセションプランなんてものを作る必要がそもそもないので、サクセションプランと言われても、なぜわざわざそんなことをするのか、と感じたのだらう。

しかし、現在のように、順送り年功人事という暗黙の前提がなくなると、なぜあいつが選ばれるんだ、なぜ俺は選ばれないんだ、という声が出てくる。それに答えるには、どうしたらサクセションプランのようなものが必要になるか、

つまり、サクセションプランを作る目的は科学的な正しい人選をする、というよつなことではなく、選ばれなかつた人もあきらめがつくよつにすることだ(たぶん)。あきらめてもらうには、ともかく選抜基準を明らかにし、選抜プロ

セスをオープンにするしかない、ということなんだからと思う。つまり、「ユニティ」の問題なんだからと思う。

株主も、自分が投資している会社の執行部が変な社長を選んではないか、本当にベストな判断なのか、という疑心暗鬼をめぐることができ。そこにサクセションプランの意味があるのではないか、順送り年功人事の昔と違って、経営幹部ポストは減る一方だし、経営幹部になれない人のほうがずっと多くなつてしまつた。サクセションプランに違和感をもつ人は、もういないかもしれない。

サクセションプランから組織能力開発へ

