

# 後継者の選定

## Q. 後継者の選定はどのようにすればいいか？

**要旨** 後継者候補には、①親族内、②親族外（従業員等）、③親族外（社外の第三者）の3種類あります。また、後継者に求められる資質・能力には、①柔軟性、②決断力、③誠実性、④忍耐力、⑤指導力、が挙げられます。基本的にはこれらの観点から後継者を選定していきませんが、現時点で100%を求める必要はありません。後継者教育や補佐役の選任などの方策を検討しましょう。

## 解説

### 1. 後継者候補の3種類

後継者候補には下記3つの種類があります。

- ①親族内：会社の経営も資産も親族で代々受け継ぎたい場合。親族に継がせるつもりで若い頃から経営者の心得などを語ってきた場合。
- ②親族外（従業員等）：継がせるべき親族がいない、または親族が既に自分の仕事を見つけており家業を継ぐ気がない場合。長年、自社業務に携わり、仕事にも社内事情にも通じた人に自社を任せたい場合。
- ③親族外（社外の第三者・M&A）：継がせるべき親族も従業員等もない、または親族・従業員を後継者として教育してきたが力不足だと分かった場合。自社の現状・価値観にとらわれず、新しい考え方の元に自社の再構築を図りたい場合。

ど。

- ②決断力：「様々な面から問題を検討できる」「素早い決断で商機を逃さない」「将来を見据えた判断ができる」「一度決めたことは容易に変えない」など。
- ③誠実性：「約束、期日を守る」「取引先の難しい注文にも誠実に対応する」「従業員の処遇を良くする」「近隣住民への配慮がある」など。
- ④忍耐力：「取引先と粘り強く交渉できる」「上手くいかなくてもすぐに諦めない」「失敗したら原因を追究する」「研究・開発・技術向上のために努力する」など。
- ⑤指導力：「リーダーシップを発揮することができる」「従業員に明確な指示を出すことができる」「従業員のやる気を引き出すことができる」「従業員を気遣い、ためにコミュニケーションをとることができる」など。

### 2. 後継者に求められる5つの資質・能力

後継者には、基本的に下記5つの資質・能力が求められます。

- ①柔軟性：「過去の成功体験にとらわれない」「時代の変化に対応する」「顧客のニーズに柔軟に対応する」「従業員の意見で、良いものは積極的に取り入れる」な

# 後継者の選定方法と求められる能力 ～親族内・親族外（従業員等／社外の第三者）～

## <ご提案のポイント>

- ・まずは、後継者に必要な資質・能力を明確にします。
- ・そして現在の後継者候補を検討してください。特に、後継者としての資質・能力を重視します。
- ・後継者の選定にあたり、後継者の意思の確認、覚悟、やる気が重要です。

## 1. 後継者候補の3種類

後継者候補には、

- ①親族内
- ②親族外（従業員等）
- ③親族外（社外の第三者・M&A）

の3種類あります。「オーナー企業であり続けたい」「昔から親族に後継者教育を行ってきた」場合は①、「親族内に継ぐ人がいない」「業務を知り尽くした人に継がせたい」場合は②、「親族・従業員等で継ぐ人がいない」「経営建て直しのため大胆な改革も厭わない」場合は③から選定します。

## 2. 後継者に求められる5つの資質・能力

上記いずれの候補から選定するにせよ、後継者に求められる資質・能力には、①柔軟性、②決断力、③誠実性、④忍耐力、⑤指導力が挙げられます。自社の経営方針や業態・組織風土等により求められる資質・能力は変化します。この5つを元に自社に合った素質・能力とは何かを経営者・後継者ともに検討することも必要です。



## 3. 実行のための方策

まずは自社の状況から後継者候補を検討します。次にその後継者候補について、後継者として求められる5つの資質・能力をどれだけ備えているかを検討します。

もちろん現時点で100%を求める必要はありません。計画的に教育しつつ段階的に権限を委譲したり、不得意な部分をカバーする補佐役を選任したりするなど、方策を検討していきましょう。

ただ何よりも重要なのは、後継者として自社を引き継ぐ意志の強さです。これがない限り、どのような資質・能力があろうとも良い後継者とはなりえません。その確認を常に行うことも肝要です。