

## 役員・社員の中からの後継者選定

**Q.** 役員・社員の中から後継者を選ぶ場合、どのようにして選べばいいか（選考基準）？

**要旨** 役員、社員の中から後継者を選定する場合、自社業務や顧客をよく理解しているというメリットがあります。ただし、経営者としての資質・能力を持っている、もしくは身につける可能性が高いか、利害関係者から理解を得られるか、などを検討する必要があります。

### 解説

#### 1. 後継者に求められる5つの資質・能力

後継者に求められる下記5つの資質・能力が備わっているかを検討します。

- 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、まめにコミュニケーションをとることができる」など。

#### 2. 利害関係者からの理解

親族内後継者と違い、下記のように利害関係者の理解が得にくい場合もあります。

- ①他の役員、社員：今まで同僚もしくは格下だった人間がいきなり経営者となっていくことに対して、よく思わない役員、社員もいます。さらに、こうした役員、社員の嫉妬や悪意から社内の雰囲気が悪くなったり、社員のモチベーションが下がったり、退職者が大量に出たり、と実質的な悪影響が出る可能性があります。
- ②取引先：シェアの高い取引先がある場合、担当者として信頼が厚ければ理解を得やすいですが、そうでない場合には理解を得るのに時間がかかることもあります。
- ③金融機関：借入金がある場合は次期経営者として個人保証ができるか、担保を提供できるかといった観点からも理解を得る必要があります。事業承継特別保証制度の活用も検討しましょう。
- ④他の株主：現経営者が筆頭株主であったとしても総株数の過半数を保有していない場合、他の株主は後継社長を解任することができます。また、株主代表訴訟による経営責任を問う権利もありますので、少数株主からの理解も重要です。

# 役員・社員の中から選ぶ後継者の選定基準

## ＜ご提案のポイント＞

- ・後継者にふさわしい条件を明確化します。
- ・そしてその後継者候補の資質・能力を検討します。
- ・他の役員、社員、取引先、金融機関、株主などの利害関係者の理解が得られるかを検討します。
- ・後継者を選定する上で、客観的かつ適切な判断をしてもらうため、経営コンサルタントの活用も考えます。

## 1. 後継者として求められる5つの資質・能力の検討

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つを基に自社に合った素質・能力とは何かを検討することも必要です。

まずは選定しようとする後継者がそれらの資質・能力を持つ、あるいは身につけられる可能性が高いかどうかを検討します。

## 2. 他の役員、社員、株主、金融機関などからの理解度の検討

上記の資質・能力の検討をクリアした後継者候補について、以下の観点から検討を重ねます。

- ・他の役員・社員（他の後継ぎ候補を含む）の理解が最も得られる候補は誰か？
- ・取引先の理解が最も得られる候補は誰か？
- ・金融機関の理解が最も得られる候補は誰か？
- ・他の株主（いれば）の理解が最も得られる候補は誰か？

親族内承継とは異なり、こうした利害関係者からの理解が得にくい場合がありますので注意が必要です。

## 3. 実行のための方策

上記の選定基準に基づき、右図のような表を作って検討します。各項目を評価する際には、なるべく長く時間をとり、現経営者だけでなく、複数人で議論しながら実施するとよいでしょう。

	A役員	B社員	C社員
柔軟性	○	○	◎
決断力	◎	○	△
誠実性	△	◎	○
忍耐力	△	◎	◎
指導力	◎	○	○
他の役員・社員の理解	△	◎	○
取引先の理解	○	◎	○
金融機関の理解	◎	○	△
他の株主の理解	○	○	◎
順位	3	1	2