

後継者の 成長ステップと 経営承継

第1回

後継者にどのようなキャリアを 積ませるべきか？

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
税理士法人鶴田会計 執行役員
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>
E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

はじめに

本連載では、事業承継を控えて「後継者の育て方と組織成長の「法」を模索している経営者に向けて、成長ステップから具体的な改革プロジェクトまでを解説します。また、後継者（20〜30代を設定）が子息に決まっている、且つ承継の意識を既に持っているケースが対象になります。

では、「後継者にどのようなキャリアを積ませるべきか？」について話を進めましょう。

現経営者に対して、後継者の育成法をお伝えするのが本連載のメインテーマですが、前提として確認しなければいけないのは、事業承継は「後継者という相手」が存在する話であり、当然、その成長の主体は後継者本人であるということですが、

したがって、後継者本人の思いに反して本内容を結論として押し

付けるのではなく、あくまでも参考情報として捉えていただき、後継者が悩んでいる際のアドバイスの指針としてご活用ください。

後継者には外の飯を食べさせて鍛える

後継者のキャリアのスタートはいつからと考えればよいでしょうか？ 時系列で細かな話をすれば、幼少期からの家庭教育の在り方、学生時代の過ごし方、進路の選り方、仕事観の伝え方などが挙げられますが、本稿では「学校を卒業して社会人になるとき」をキャリアのスタートとします。

さて、まず悩むのは「卒業後すぐに自社に入社する」か「一度、社外で社会人としての経験を積む」か、ではないでしょうか。

基本的には本人が決めることですが、迷っている場合の答えは、社員数が5〜100人程度の会社の場合であればまずは「社外」での経験をお勧めします。5人より少なければ、家業として親子二人

三脚で進むのもよいでしょう。他例としては、200〜300人以上の規模の組織であれば自社の育成の仕組みがあるはずですが、後継者だけを特別扱いせず、他の新入社員と同様に基礎から学ばせるのであれば、自社でも問題はありません。社外での経験を勧める理由として以下の2つが挙げられます。

① 自社を客観的に

見る機会と見る眼を作るため
最初から自社に入社した場合、社会Ⅱ自社から見た社会です。逆に、社外で経験を積み自社に入社した場合は、社会の中での自社を客観視することができます。

社外での経験の後に自社に入社した場合、外から見ていた自社と、中に入って感じる自社とのギャップはかなり大きいはずですが、そのギャップ自体は、健全な問題意識として前向きに解決していけばよいのですが、最初から自社に入社した場合は自社の環境（仕事の進め方、会社の仕組み、人間関係、モラルなど）が当たり前となり、

健全な問題意識が生まれにくい可能性があります。

②「下っ端」の立場で社会人

としての基本を身に付けるため

後継者は、自社ではどうやって後継者として見られます。社外での経験では、下手なプライドを捨て率先して動き、可愛がられ、いじられ、面倒を見てもらい成長して行きます。このように、様々な場面で気軽に声がかかる社会人としての「馴染み感」を体感するのであれば社外に限ります。

社員たちは、後継者の一挙手一投足に敏感に反応します。ともすれば後継者は、周りからチャホヤされるという誤解があるかもしれないませんが、それよりは周りから距離を置かれ、また、後継者自身の非常識な言動や気の抜けた姿勢、傲慢な発言などがあると、実際以上に厳しく見られがちです。

そして、多くの場合は「見られるだけ」であって、厳しく指摘や指導されることは稀です。つまり、

自社では後継者を厳しく育てることとは難しいのです。それでは、親である現経営者が厳しく育てればよいと思われるかもしれませんが、しかし、親子関係はとても複雑です。他人であれば冷静に対話が進むところも、本音の対話になると感情論が入り、正しい意思の疎通を進めることができず不和が生じる親子（経営者と後継者）も多々あります。

通常の親子関係でさえも大変なのに、社長と社員という社内における立場や関係も加わります。そのバランスをうまく保ちながら、人間性と仕事力の両面で「叱る」「育てる」を実行できる社長などほとんどいないのでは、と感じます。そして、必要以上に厳しくなるか、必要以上に甘くなるか、あるいは無関心を装って放任になるかの、いずれかなのです。

この関係性のギャップの中で、足りないところを幹部や番頭、管理職が補えればよいのですが、それができる社員もいないのが実状です。だからこそ、厳しく育てる

のであれば「社外」で経験を積ませるのがベストなのです。

社外での修行先として望ましい4つの条件

社外での修行先として望ましい企業は、次の4つの条件を満たす会社です。必ずしもすべてを満たす必要はありませんが、イメージを掴んでいただけるでしょう。

①企業規模が自社と同じかそれ以上の会社

自社と同じ規模から、承継後10年間で目指す企業の規模までの範囲が望ましいです。つまり、現在の社員数が30人でも、10年後に1000人の規模にまで成長させたいのであれば、修行先は1000人規模の会社も対象になります。

その理由は、目指すべき組織の運営方法を体感するためです。組織の運営方法は規模によって異なります。自社に比べて大き過ぎたり小さ過ぎたりする場合は参考になりづらく、「経験を積んだ会社

はシステムティックに仕事を進めていたのに、今時どうしてこんなアナログなやり方で仕事を進めているのか？」という疑問が生じます。しかし、実はこれが正しいケースもあります。そして既存社員から反発を受けかねません。

②自社にない

技術、販路、強みがある会社

自社に入社したときに役に立つために、また、会社成長に寄与するために、自社にはない技術や販路、強みを、身を持って経験するのは大きな価値があります。それらを自社に戻ったときに、単に「不足点」として指摘するのではなく成長と革新のチャンスとして前向きに展開することができれば、後継者の一つの武器として社員からの評価を高めることができますでしょう。

他にも、金融機関や営業系の会社などで特定の知識やスキルを身に付けるといふ選択肢や、自社から見て仕入れ先である川上の会社、顧客である川下の会社で業界

全体のマクロ視点を身に付けると
いう選択肢もあります。

③ 経営者の顔が見え、 話ができる会社

経営者に限らず、尊敬できる人
物がいること。とはいえ尊敬でき
る上司の元で働けるかは不明です
ので、社長の顔が見え、思いや哲
学を聞け、話ができる会社です。

どのような想いを持って仕事を
しているのか、社員にどう語りか
けているのか、どのように重要事
項を判断しているのか、どのよう
に振る舞っているのか、それらを
目の当たりにできて、背景までも
が伝ってくる関係性が持てるのが
理想です。

④ 苦勞できる職場

「お客様扱い」してくれる会社は
逆効果です。厳しい現場仕事と厳
しい上司の双方が揃っている職場
が望ましく、多少理不尽な経験を
する方がよいでしょう。我慢と忍
耐、世の中の厳しさを若いうちに
経験できるのは貴重な財産です。

そのような意味では、取引先や
知り合いの会社が良いわけではあ
りません。お客様扱いしないとい
う意味では、むしろ自社とは無関
係の会社の方が、厳しく育つ環境
と言えるかもしれません。

修行期間は最低3年間 長くとも10年間

次に、社外での修行期間ですが、
最低3年間、長くとも10年間くら
いがよいでしょう。一つの目安は、
社外での修業期間中に何かしらの
「長」を経験する年数です。一般
社員ではなく、チームリーダー、
プロジェクトリーダー、係長、課
長、店長、マネージャーなど、目
標達成に向けてリーダーシップを
発揮し、「人と仕事をマネジメント
」する経験は、「現場の実務力」
と並ぶ必須スキルです。この経験
がないならば、自社に戻ったとき
のスタートは一般社員からになり
ます。

逆に、あまりにも修行先での経
験が長くなると弊害も生まれま

す。以下、ご確認ください。

- ・「仕事も面白くなり社内での地位も上がってきた。わざわざ自社に戻り苦勞する必要もない」…現状維持志向、チャレンジ精神の欠如

- ・「最終判断は上司に委ねる、自分が決めなくてもよい」…希薄な責任感、雇われ人意識
- ・「私には関係ない」…受身体質、無関心、サラリーマン意識

事業承継する後継者は、社員とその家族の人生を引き受ける覚悟と強力なリーダーシップで会社の舵取りをしなければなりません。

松井証券の松井道夫社長の言葉に、こんな名言があります。

「社長と副社長との距離は、副社長と新入社員の距離より遙かに大きい」

経営者とそれ以外の立場では、決断の厳しさや責任の重さがすべて異なり、経営者以外の経験をどれほど積んでも、それは経営者としての経験ではないのです。つまり、サラリーマンとしての経験をどれほど積んでも、自社経営に役

立つ保証はないという現実を知ってほしいのです。

自社に戻って来た後継者を すぐに役員にはしない

自社に戻った後継者の配属において、一般社員が役職かは「会社の状況」「これまでの経験」「本人の年齢」によって異なります。例えば、25歳で3年間の一般社員の現場経験であれば、自社に入社した際も一般社員からのスタートでよいでしょう。一方、28歳でチームリーダーを務めていたならば、自社でもリーダークラスの仕事に就かせることができます。

ただし、いきなり役員などの役職に就かせないのが筋です。会社により状況は異なりますが、20代は現場で業務の基礎を、20代後半から30代前半で管理職というキャリア形成をお勧めします。その理由は以下の2つあります。

① 自社での現場感覚を 身に付けるため

中堅中小企業の社長に必要なのは、「誰よりも現場感覚に優れている」ことです。最初からマネジメント業務や管理業務に就いてはそれが身に付きません。業種により会社の基幹業務や重点業務は異なるでしょうが、営業、製造、技術などの核となる実務を究めることが肝要です。

これは、これまで積み重ねてきた社外経験により、チームリーダーやブレイングマネージャーになるのは問題ありませんが、現場業務に従事せずマネジメント業務に「特化」するのは望ましくないという意味です。

特に、生真面目で勉強熱心な後継者ほど、研修やセミナー、書籍で学んだ知識を利用して自社を変えようと取り組むのですが、社員からは「机上の空論」「頭でっかち」と抵抗されることがあります。それに対してロジックでの反論や説得ではなく、「誰よりも現場をわかっている彼が言うのだから」と、思わせる影響力が必要なのです。

②社員の心理的抵抗を抑えるため

「こんなに若いのに、戻ってきて早々に役員か」「やっぱり社長の息子は待遇が違うな」「お手並みを拝見しようか」「能力も経験もないのになぜ」などと思われるよりも、現場経験から始め、毎朝誰よりも早く出社し、夜は誰よりも遅く退社することで「コツコツと一生懸命にやっている後継者だ」という評価を定着させた方がよいでしょう。

私の経験上、オーナー企業で、後継者が承継することで、現経営者と後継者の意向が一致しているのであれば、それに対して頑強に異論を唱える社員はほとんどいません。ただし、いきなり役員にしてみようといらぬ抵抗心が生まれるのです。

段階を経て、役職により異なる役割や責任を経験

スタート時だけでなく、途中のプロセスも同様に留意が必要が必要です。入社後のキャリアアップの考

え方ですが、まず次の質問について考えてみましょう。

Q..後継者が自社に入社してから、実際に事業承継するまでに何年かかるでしょうか？

例えば、25歳で入社し、35歳で役員になり、40歳で承継すると、役員まで10年、経営者まで15年です。一方、後継者でない社員であれば、大学新卒で入社し、52歳で役員になるとすると、役員まで30年間かかることになります。

一般社員が「在来線に乗って役職が上がって行く」のに対して、後継者は「新幹線に乗って3倍のスピードでキャリアの線路を進んで行く」ことになります。途中下車をしながらのんびり旅（人生）を楽しむ余裕はなく、常に全速力で進まなければなりません。

とはいえ、いくら全力疾走を求められても、可能な限り段階を経て一つずつ役職が上がって行くことが望ましいでしょう。飛行機で途中の風景をスッ飛ばして目的地に到着するかのようには、一般社員から一足飛びに役員になるのでは

なく、リーダーから課長、課長から部長、部長から役員へと至る方がよいでしょう。

これは、役職によって異なる役割や責任範囲、マネジメント領域を経験するためです。課長の責任を全うする、部長の責任を全うすること、よりそのポジションの仕事や社員の気持ちを理解できるようにする必要があります。

ちなみに、段階を経てといっても、中小企業であれば取締役・常務・専務・副社長などは、まとめて一つのポジションと考えて結構です。課長→部長→取締役→承継という程度のステップアップで問題ありません。

また、それぞれの在任期間は、極端に言えば最短で1年間（年度）でも構いません。必ずやそのプロセスは後継者の貴重な経験になるでしょう。

在来線でも飛行機でもなく、新幹線に乗ってキャリアを積む

後継者としてのキャリアアップにおいて、覚えておいていただきたい留意点（言葉）です。

後継者の 成長ステップと 経営承継

第2回

後継者にどのように経営スキルの 習得をさせるべきか？

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
税理士法人鶴田会計 執行役員
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>
E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、事業承継を控えて「後継者の育て方と組織成長の方法」を模索している経営者に向けて、成長ステップから具体的な改革プロジェクトの進め方までをお伝えしています。

前回は、後継者のキャリアについてお伝えしました。アツという間に進むキャリアに追いつくためには、スキルアップも猛スピードで進める必要があります。今回は「後継者にどのように経営スキル

の習得をさせるべきか？」について話を進めましょう。

事業承継最大の悩み 「後継者の教育」問題

独立行政法人中小企業基盤整備機構による平成23年の調査（2千852社からの有効回答）では、「事業承継にあたり問題となりそうなのはなんですか？」（複数回答可）の質問に対して、

回答率が最も高いのが「後継者を教育すること（46・2%）」、続いて「取引先との関係を維持すること（37・5%）」「金融機関との関係を維持すること（24・1%）」「一般従業員から支持・理解を得ること（24・0%）」という結果になっています。

また、「事業承継にあたり最も大きな問題は？」という設問に対しても、

回答率が最も高いのが「後継者を教育すること（19・9%）」、続いて「取引先との関係を維持すること（12・7%）」「後継者の候補を確保すること（8.2%）」という結果になっています。

これは、後継者教育が重要であるという未来認識だけではなく、「既に最も大きな問題となっている」ことに悩む経営者が多いことを示しています。

ではなぜ、後継者の教育が問題となるのでしょうか？

その理由を後継者の立ち位置から見てみると、一つは、前回申し上げたように「社内で後継者を厳しく育成する人材がいなことが

多い」点です。

もう一つは、「大企業のビジネスパーソンのように、社内で切磋琢磨しながら競い合い、最終的に次期経営者に選ばれるプロセスを経ない」点です。

これら2つの立ち位置から「社内環境において自然と成長していく」ことは少なく、「自ら成長していく姿勢と学ぶ環境」が必要だと言えます。

そこで、「どのような姿勢が必要で、学ぶ環境はどこにあるのか？」を考えなければなりません。が、次の悩みは、

・後継者が習得すべきスキルの対象領域が幅広く、捉えどころがない

・「これが正解」と言えるスキル習得の方法論（習得手段や学ぶ環境）が確立されていない

この2つではないでしょうか。

本稿では、後継者が習得すべきスキルを確認した上で、その習得手段を解説します。

1 経営基本スキル	<p>①戦略、理念、組織、人事、マネジメント、マーケティング、営業、財務などの経営知識</p> <p>②ロジカルシンキング（論理的思考力）、ファシリテーション力、コミュニケーション力、プレゼンテーション力などのビジネススキル</p> <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どのような環境においても必要な共通基本スキル ・知らなければできない、知っていればある程度使える ・体系化されているので、研修やセミナー、書籍などでの習得が容易である
2 経営力	<p>①理念力（理念策定力、理念共有力、理念浸透力、理念体験力） 理念や想いを現経営者と共有し、さらに自分なりの言葉として語ることができ、組織全体に浸透させる力。また、自ら率先垂範して示す力。</p> <p>②構想力（戦略構想力、ビジョン設計力、目標設定力、計画策定力、計画実行力） 環境変化に対応し、目標と現状のギャップを認識し、そのギャップを埋めるための戦略や計画を策定し、徹底して実行する力。また、実行後のモニタリング・検証を行い、次なる計画に昇華させる力。物事の全体を把握し本質を見抜き、優先順位付けして、意志決定や問題解決を行う力。</p> <p>③仕組力（仕組設計力、仕組推進力、仕組改善力） 戦略、業務プロセスなど、あらゆるレベルにおいて成果達成のためにやり方・手順・ポイントを標準化し組織全体での再現性を高める力。また、できあがった仕組みを確実に運用し、常に見直して改良する力。</p> <p>④統率力（リーダーシップ、風土改革力、巻き込み力、信頼関係構築力、人財育成力） 理念や戦略、計画、仕組みなどの目的、内容を社員に正しく伝え、実行と成果達成に向けモチベート（動機付け）する力。また、成果達成と問題解決のために社員全員が自律的に動く組織を創る力。</p> <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実際の現場で経営者として必要なスキル ・体系化された「経営基本スキル」を実際に活用する能力であり、短期的な研修やセミナーで身に付けるのは難しく、実際の経験を通して習得ができる ・経験からの学びと気づきを教訓としてスキルを向上させ、次なる場面での応用が可能となる
3 人間力	<p>①覚悟、真摯さ、しつこさ、勇気、執念、カリスマ性、素直さ、思いやり、プラス発想、謙虚さ、明るさ</p> <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先天的な資質が大きく影響するが、本人の覚悟によって後天的に習得することも可能である ・尊敬できる人との出会いや交流、研修やセミナー、書籍などがきっかけとなることも多い ・他者からのフィードバックを受けるのが効果的である ・人間力の向上には終わりがなく、永遠に続く課題である

図1 後継者が習得すべき3つの経営スキル

**後継者が習得すべき
3つの経営スキル**

「経営者に必要な資質は先天的なもので、誰もが経営者になれるわけではないし、育てられるわけではない」

「実際に経営者になってみなければ経営者に必要なスキルは身に付かない」

このような声を耳にすることがあります。そして、これを実行しているのか分かりませんが、後継者育成に全く手をつけていないケースがよく見受けられます。

しかし、それでは博打になってしまいます。筆者は、これまでの経験上「先天的な資質がなくとも、後天的に経営スキルを習得できる」と考えています。

後継者に必要な経営スキルを大きく分けると、

1) 経営基本スキル

2) 経営力

3) 人間力

この3つです（図1）。

経営スキルを 習得するためのポイント

以下、図1に示した3つの経営スキルを習得するための代表的な手段です。

①書籍を大量に読み込む

近年、本を読まないビジネスパーソンが増えています。平均で月1冊、もしくは「ほとんど本を読まない」と答える方も多いようです。後継者ならば、最低1週間に1冊（月に4〜5冊）、理想は月に10冊ほどは読んでいただきたいものです。

筆者は「本ほど価値のあるものはない」と考えています。なぜなら、その著者が人生経験を積み重ねて気づいた考え方、身に付けた知識や発想の中で最も伝えたいことを、わずか1千500円程度の破格な値段で学ぶことができるからです。

「経営基本スキル」や「経営力」で挙げた各テーマに対応したビジネス書はもちろんのこと、「人間

力」に対応する自己啓発書や経営者本、さらには歴史書、教養書、小説など、あらゆるジャンルの書籍で自分の世界を広げ、刺激を受け、教養を高め、センスを高め、表現力を磨くことができます。

著名な経営者や成功している後継者はほぼ例外なく読書家です。後継者の経営スキルアップには書籍が必須アイテムと捉えましょう。書籍の効果的な読み方と活用法をいくつか紹介します（図2）。

本を読む習慣が既に身に付いている後継者はよいのですが、読まないケースに対してどう対応するのが問題です。

本を読まない人は、読みたくないというよりも、「何を読んでよいかかわからない」「面白い本に出会ったことがなく本の良さがわからない」方が多いと思います。現経営者の皆様が感銘を受けた書籍を、直接後継者に手渡して読了を勧めるのがよいでしょう。

②外部研修やセミナーへの参加

「経営基本スキル」や「経営力」で挙げた各テーマのスキルが、自

図2 書籍の効果的な読み方と活用法

- ・良書やお勧め本を、尊敬する経営者や師匠に聞く
- ・「経営基本スキル」や「経営力」で挙げた各テーマに対応した書籍にできるだけたくさん触れる。最初は点に過ぎない知識がやがて線になり、面に広がる
- ・「人間力」に関連する自己啓発書や経営者本などのテーマは、バイブルとなる良書を見つけて何度も繰り返し読む。自分の軸を常に振り返るためであり、その時々によって響く箇所が異なるためでもある
- ・「はじめに」と「目次」を徹底的に読み込み、「この本から学ぶ目的」を明確にする（その目的から外れた箇所は読み飛ばしも可）
- ・インプットのみならず、「自分なりのメモを残し常に見返す」「読書会を開く」「書籍の内容を人に伝える」「自社や自部門で実践する」など、アウトプットをセットに組み込む
- ・速読術を身に付けることで、読書スピードを5倍〜10倍に高める

然体で身に付き、発揮できている人は稀です。だからこそ、書籍や研修、セミナーなどで体系的に学ぶのが最短距離となるでしょう。

弊社で開催している「ワンネスセミナー」のように、幅広い経営テーマ、あらゆる階層を対象にした研修やセミナーが至る所で開催されています。自社から通いやすい場所で研修やセミナーの実施機関を探しましょう。

様々な実施機関に都度顔を出すよりも、数多くの研修やセミナー

を開催している機関に定期的に参加することで網羅的、体系的に習得することができます。

また、弊社のようなコンサルティング会社、金融機関などで、「後継者向け経営塾」「後継者育成講座」などの名称で後継者を対象としたシリーズ講座が開催されているので、そこで体系的に習得するのもよいでしょう。この場合、後継者同士のネットワークを創ることができるといふメリットもあります。

いずれにしても、1時間程度で終わる講演ではなく、しっかりと体系化された研修やセミナーをお勧めします。講演を聞いて刺激とやる気になっても、自社での再現性が低いので一時的なカンフル剤にしかならないことが多いのです。「人間力」を高めるための自己啓発講座に参加するのも効果的です。

③ 経営者・後継者向けの交流会に参加する

「現場だけ」「研修だけ」の経験値では、人としての成長も経営者としての成長も限られてしまいます。井の中の蛙にならぬよう、他者から刺激を受ける場を作りましょう。

後継者には、地元の経営者団体や業界の経営者団体、それらに付随する後継者の会や2代会、青年会などで同じ後継者の立場とのネットワークを築く場があるはずですが、そのような場を効果的に活用しましょう。同じ立場の仲間と切磋琢磨することでの成長と、後継者同士のネットワーク創りの両方

のメリットがあります。

メインとなる目的が、交流なのか、学びなのか、実践なのか、地域貢献なのか、会によって様々です。後継者の希望と課題に合わせて適切な会を選択しましょう。誘われるがままではなく、一度見学参加した後に本入会を吟味しましょう。

④ 現経営者によるOJTを行う

現経営者が、実際の仕事を通じて、業界動向や実務はもちろんのこと、経営者の心構え、会社の歴史、想い、取引先や社員との関係の築き方などを指導・育成するのも大切な後継者育成の手段です。

学びの落とし穴

愚痴や現実逃避に陥るな

前記した4つが、代表的なスキルアップ習得の手段です。

ぜひ積極的に学びや交流に参加いただきたいのですが、次の留意点を見逃ぐすと、落とし穴にはまる可能性がありますので注意が必要です。

● 頭でっかちになるな

MBAだ、経営理論だ、と本の受け売りや机上での正論ばかり口にしていて、特に古参の社員から「仕事はできないのに言うことだけは立派だ」という烙印を押されてしまいます。

● 経験談・講演会・意見交換会

だけで学んだ気になるな

個人の経験談をもとにした講演会や意見交換会に参加しても、その場限りの意見交換では意味がなく、また、他社や他人の事例を自社での実践に移すには高度なスキルが必要だからです。

土台固めとして、経営基本スキルで挙げた「体系的な経営知識の習得の場」「ビジネススキル習得の場」に並行して参加しましょう。

● 同じ立場での愚痴交換と傷の舐め合いはするな

「会合で議論した後は必ず懇親会。議論よりもむしろこちらが楽しい」。交流を深めるのはよいのですが、中には「現経営者への不満」「従業員への愚痴」「業界の先

行ききの暗さ」を話題として、その憂さ晴らしをする方や、仕事や業績がうまくいっていないにも関わらず、そこからの現実逃避として参加する方もあり、その時間に居心地の良さを感じるのであればそれは麻薬です。

● 地に足をつけて行動・改革・成長している人と付き合え

どんな集まりにも、必ず地に足をつけて実践している人がいます。一方で、学ぶことが目的となつて満足している人もいます。飲み会や遊びが目的になっている人もいます。実践派・行動派・人格者と話をして、刺激を受け、学び、そしてアドバイスの実践の結果を感謝の気持ちとともに伝えましょう。

「理念力」「構想力」「仕組力」「統率力」から構成される「経営力」の習得については、次回「後継者にどのように経営の実践経験を積ませるべきか？」というテーマの中でお伝えいたします。お楽しみにお待ちください。

後継者の 成長ステップと 経営承継

第3回

後継者にどのように経営の 実践経験を積ませるべきか？

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
税理士法人鶴田会計 執行役員
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>
E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、事業承継を控えて「後継者の育て方と組織成長の手法」を模索している経営者に向けて、成長ステップから具体的な改革プロジェクトの進め方までをお伝えしています。前回のテーマは、後継者に必要な3つの経営スキルといわれる、経営基本スキル・経営力・人間力と、その習得方法でした。今回は、その中で「経営力」を育成するための実践的な方法について詳しく話を進めましょう。

後継者の経営力アップは「実践経験」を積むしかない

前回お伝えした、外部研修やセミナー、書籍、交流会を通して、経営基本スキルや人間力を向上させる方法は、言わば、ツールを使用した学習ですからイメージがしやすいでしょう。今回は「経営力」の習得方法として、

- ・「理念力」
- ・「構想力」

- ・「仕組力」
- ・「統率力」

の4つの視点から解説をします。

後継者が経営者としての「経営力」を身に付けるにはどうすればよいのか？3つの経営スキルの中では、これが最も悩ましい問いではないでしょうか。なぜならば、これらは、体系化された「経営基本スキル」を実際に活用する能力であり、短期的な研修やセミナー、書籍で身に付けるのは難しく、実際の経験を重ねなければ習得が難しい能力だからです。

「実際に経営者になってみなければ、経営者に必要なスキルは身に付かない」という声を耳にすることがありますが、それも一つの真理と言えるかもしれません。この声の本質には、座学や他者からの教えよりも、「実際の経験からの学びと気付きから得られる教訓こそが人を成長させてくれる」という考え方がベースにあります。では、どうすれば経営者としての「実践経験」を後継者のうちに積むことができるでしょうか？

以下に、「部門長」としての実践経験と「部門横断型改革プロジェクト責任者」としての実践経験を紹介します。

「部門長」⇔「ミニ経営者」としての実践経験

本連載の第1回では、後継者を入社後すぐに役員にするのではなく、現場経験から始め、段階を経て役割を一つずつ駆け上がる考え方を勧めました。役割によって異なる役割や責任範囲、マネジメント領域を経験するためです。

その段階の中で、後継者が「営業部長、製造部長、工場長などの直接部門のトップ」となるときに、経営者としての実践経験のスタートです。部門のリーダーですから、「誰かの指示」で動くのではなく、自らの責任で判断し決定しなければならぬ立場です。もちろん、リーダーとしての役割や責任が大きいならば、課長もこれに含まれます。

図1をご覧ください。「経営力」

図1 経営力とは

①理念力（理念策定力、理念共有力、理念浸透力、理念体現力）

理念や想いを現経営者と共有し、さらに自分なりの言葉として語ることができ、組織全体に浸透させる力。また、自ら率先垂範して示す力。

②構想力（戦略構想力、ビジョン設計力、目標設定力、計画策定力、計画実行力）

環境変化に対応し、目標と現状のギャップを認識し、そのギャップを埋めるための戦略や計画を策定し、徹底して実行する力。また、実行後のモニタリング・検証を行い、次なる計画に昇華させる力。

物事の全体を把握し本質を見抜き、優先順位付けして、意志決定や問題解決を行う力。

③仕組力（仕組設計力、仕組推進力、仕組改善力）

戦略、業務プロセスなど、あらゆるレベルにおいて成果達成のために、やり方、手順、ポイントを標準化し組織全体での再現性を高める力。また、できあがった仕組みを確実に運用し、常に見直して改良する力。

④統率力（リーダーシップ、風土改革力、巻き込み力、信頼関係構築力、人財育成力）

理念や戦略、計画、仕組みなど、その目的や内容を社員に正しく伝え、実行と成果達成に向けモチベート（動機付け）する力。また、成果達成と問題解決のために社員全員が自律的に動く組織を創る力。

の内訳である「理念力」「構想力」「仕組力」「統率力」をもう一度確認してみると、この4つの力は、経営者のみならず部門長や課長の時期にも必要であることがわかります。例えば、営業部長ならば次の役割があるはずで、

- ・会社の理念を自分の言葉で翻訳し、日々の営業活動の中で具体的にどのような行動を示し、率先垂範する
- ・「理念力」
- ・顧客や競合情報を収集しながら適切な営業戦略・計画を立て、PDCAを回して売上やシェア

目標を達成する

- ・「構想力」
- ・営業戦略を現場レベルで実行できるような戦術に落とし込み、提案書やトークスクリプトなどの営業ツール、営業パーソンの活動を支援する顧客情報システム、案件管理システムなどを整備し常にブラッシュアップする
- ・「仕組力」
- ・部内メンバーを、戦略実行と成果達成に向けモチベート（動機付け）する
- ・「統率力」

これらの役割を果たすことが、すなわち経営の実践経験となるのです。

後継者、経営幹部、部門長、それを控えている管理職に共通して必要なスキルは、「上述した4つの力を発揮しながら、自分の担当領域において適切な課題設定をし、目標設定↓計画↓実行↓検証・分析と経営者へ結果のレポートニングを行うこと」です。

「経営者へのレポートニングを行う」以外、経営者と同様です（但し、責任レベルと判断レベルは異なる）ので、これが経営の模倣体験となります。

また、経営者へのレポートニング

グといっても、単に指示を受け、その結果を報告し、フィードバックを受けるということではありません。それでは若手社員と同じです。部門長レベルであるならば、自ら考え抜き、構想し、結論を出し、すべての結論と提案について経営者の承認を得られるだけの論拠と情熱を持って臨まなければなりません。

そして、経営者があれこれ口を挟むのが、当然だと考えてはいけません。基本的に、トップが下した経営判断に口を挟んでくるケースなど、実際の会社運営ではほとんどありません。したがって、後継者には、今のうちから「ミニ経営者」としての自覚を持つていたかなければなりません。

経営者は、後継者（部門長）の構想、提案、結果報告の内容とレベルが、一定の基準に達しているのであれば、特に、それについてコメントする必要はありません。「わかった。それで任せる。よろしく頼む」で結構です。

逆に、基準に達していないので

あれば、厳しくフィードバックし
ましょう。その厳しいやり取りが
育成につながります。この社内で
のフィードバックに耐えられなけ
れば、承継にはまだ早いというこ
とです。

自らの構想を形にして、それを
経営者から任せられ、大きな経営
判断を行い、実践し、実績を上げ
ることができたならば、それが最
高の経営経験となります。また、
ときには「失敗体験」があっても
よいでしょう。後継者の多少の失
敗は、今の立場だからこそ許
されることです。

部門長としての成功体験と失敗
体験が後継者の育成に寄与するこ
とはもちろんのこと、この立場で
の実績が将来の社長として社内で
認められる機会になるのです。

「部門横断型改革プロジェクト責任者」としての実践経験

経営者としての実践経験を後継
者のうちに積むことができるもう
一つの場合は、組織成長のための

「部門横断型改革プロジェクト責
任者」としての役割です。

部門長の仕事が縦ラインのマネ
ジメントであるのに対して、こち
らは部門横断型です。縦ラインの
マネジメントとは、機能別、部門
縦割りの、営業、製造、設計、管
理などの役割分担をイメージして
いただけるとよいでしょう。

実は、会社の毎日のルーティン
(日常)の仕事は、縦ラインの活
動があれば回っていきます。しか
し、今や、当たり前のルーティン
の仕事をこなし、ルーティンの短
期的な改善を進めるだけでは、会
社が成長し、勝ち残っていくこと
は難しい時代です。ルーティンの
仕事に対して、会社には「組織成
長のための課題解決」という長期
視点で、思考型と問題解決型の取
り組みがあります。

そのテーマは幅広く、例えば、
・ 一体感のある職場を創る「風土
改革・モチベーションアッププ
ロジェクト」
・ 生産性を1.5倍に「業務改善、生
産性向上プロジェクト」

・ 勝ち残るための「ビジネスモデ
ル、組織体制の構造改革プロジ
ェクト」

・ 経営成果の実現と人材育成の両
立を目指す「人事制度の構築と
改定プロジェクト」

・ 将来のメシの種類を増やす「新規
事業立案プロジェクト」

・ ○○社の10年後の未来を考える
会「経営ビジョンとロードマッ
プ作成プロジェクト」

・ 3年間のグランドデザイン「中
期経営計画策定プロジェクト」

・ 誰のために何のために「経営理
念、ミッション、クレド策定プ
ロジェクト」

・ 働きがいのある会社を目指す
「働き方見直しプロジェクト」
などが挙げられます。

大手企業であれば、「経営企画
部門」などが管轄するこれらのテ
ーマですが、中堅・中小企業では
そのような部門がそもそも存在し
ておらず、解決されないままの課
題として残り続けることが多いの
です。旗振り役が不在ではないま
でも話が進みません。また、最初

から担当部門を作って専任者を充
てることも通常はありません。

ですから、各部門から横断的に
人材を集め、解決のために改革プ
ロジェクトを組成して進める方法
をお勧めします。特定のテーマの
プロジェクトの場合もあります
し、複数のテーマを同時に並行稼
働させて各プロジェクトに責任者
を充ててもよいでしょう。また、
「何のテーマに取り組むべきなの
か?」を決める、現状分析の段階
からのスタートもあります。

後継者の経営力を育成するため
に、後継者をこのプロジェクト活
動の責任者に任命します。特定の
プロジェクトならばそのプロジェ
クトリーダー、複数のテーマがあ
るならば総括責任者兼特定テー
マのプロジェクトリーダーがよいで
しょう。複数テーマを取り上げる
場合、後継者を支える次世代の経
営幹部候補や右腕候補を参画させ
るのが効果的です。

後継者のリーダーシップのもと
で議論し決定をして、そのプロジ
ェクト内容を経営者や経営会議に

図2 部門横断型の改革プロジェクトのメリット

- 後継体制の基盤創り

後継者と次世代幹部候補相互の、信頼関係と人間関係構築の場となる
- 人財育成効果

参加メンバーの全社的な視点、考える力、分析力、判断力と、後継者の意思決定力、計画策定力、実行力、経営力を養うことができる
- 経営改革効果

各テーマで設定した成果達成によって経営改革が実現する
- 組織のPDCA力向上効果

テーマを徹底的に深掘りし、課題設定責任、実行責任、説明責任を負うことで組織と個人両面のPDCA力が向上する
- 風土改革・主体性向上効果

改革のベースとなる風土改革と一体感の醸成が実現し、徹底的に考え、やりきる習慣ができることで、「主体的、自発的に考え、動く組織風土」が創られる

提案してもらいます。
 その回答が「GO」ならば、実際の改革推進に移すのが前提です。そうでなければ、経営の実践経験とはならず、単なるシミュレーションになってしまいます。
 これらの取り組みは、全社的に重要性が高く会社変革のエンジンとなりますので、ルーティンの仕

事や座学とは求められるレベルもブレッシャーも段違いです。「ジュニアボード（疑似役員会）制度」と呼ばれる、次世代幹部候補の中間堅社員育成のプログラムも、この考え方に基づいた仕組みです。
 ・プロジェクトの立ち上げ
 ・構想と計画と提案
 ・承認と実際の改革推進

の一連のプロジェクトマネジメントには、多くのエネルギーを使います。社内メンバーに加えて、コンサルタントなどの社外ブレインが加わることで、より実効性が高まり費用対効果の高い人財育成効果を期待できます。

このプロジェクト推進時の社内外の顔ぶれが、きつと将来、後継者を支える経営チームとなるでしょう。後継者を責任者とする部門横断型の改革プロジェクトのメリットをまとめると、図2のようになります。

**成功は「後継者の手柄」
 失敗は「現経営者の責任」**

各プロジェクトを推進していくプロセスそのものが、後継者の経営力育成のみならず、他のプロジェクトメンバーの育成、会社の課題解決や組織成長の実現にもつながり一石三鳥の効果を生みます。
 一過性の活動にするのではなく、毎年の経営フローとして会社の仕組みに組み込みましょう。会

社成長、組織成長のための長期的な課題を毎年抽出し、PDCAのマネジメントフローを愚直に繰り返すうちに、課題抽出や構想のレベルが上がり、組織の実行度が上がります。これがまさに経営なのです。

このレベルアップには最低でも3年はかかります。現実問題として、現経営者の皆様に今すぐに取り組んでいただきたいこととはいえ、現経営者が直接的に取り組むではありません。たしかに、その方が速く正解にたどり着くことができるかもしれませんが、それでは、後継者の「経営の実践経験」を奪うことになってしまいます。

現経営者が後継者とメンバーを後方から温かく見守り、時には厳しくフィードバックしながらチャレンジさせる。「成功したならば後継者の手柄」「失敗したならば現経営者の責任」とする、そんな成長環境をぜひ与えていただきたいと考えます。

後継者の 成長ステップと 経営承継

第4回

後継者の右腕と次世代リーダーを どのように育てるか？

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
税理士法人鶴田会計 執行役員
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>
E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載は、事業承継を控えて「後継者の育て方と組織成長の方法」を模索している経営者向けに、成長ステップから具体的な改革プロジェクトの進め方を順序立てて解説しています。ここまでは、後継者の経営スキル習得方法をお伝えしてきましたが、今号は、後継者を支える次世代リーダー候補者や右腕候補者の発掘・育成と、後継体制作りの土台となる風土改革について話を進めましょう。

**次世代のリーダー候補者や右腕の候補者を
選定・採用して育成する**

後継者の経営スキル習得だけでなく、将来の後継者の右腕や同志となる次世代リーダーの選定と育成も並行して進めましょう。

ただでさえ経営者は孤独です。社内外で様々な問題が生じたときに、後継社長の思いや考え方を理解しサポートしてくれる、信頼で

きる右腕がいることがどれだけ心の支えになるでしょうか。そのためにも、承継前に「右腕候補者」を見定めなければなりません。

その見定めの場合、前回お伝えした「改革プロジェクト」です。後継者を責任者に据えたと共に、次世代のリーダー候補や右腕候補を参画させることで適性を見極めます。

では、社内を見渡しても「次世代のリーダー候補者や右腕の候補者」が不在の場合は、どうすればよいのでしょうか？候補者を発掘する方法は3つあります。

① 現経営者の責任で採用する

これは、次世代リーダー候補者となる人材を「現経営者の責任で採用する」方法です。

採用に裏ワザはないので、費用と成果はほぼ比例します。ヘッドハンティングなどの成功報酬型の成果・費用が最も高く、人材紹介会社の活用、通常の採用媒体という順番で続きます。

受け身では優秀な人材はやってこないのが昨今の採用市場です。通常の採用活動とは別に、現経営者や後継者の人脈からの紹介や、信頼できる人に直接声を掛けるのが最もよい人材と出会える可能性が高いでしょう。さらに、プライベートでも常にアンテナを立て、素晴らしい人材と出会ったならば、その場で声を掛けるくらいの意気込みがほしいところです。

中小企業の採用で気を付けるべき点は、現在および今後の経営スタイルと組織化のレベルです。例えば、大企業では、利益を生み出す仕組みができておき、優秀な部下に方針さえ示せば黙っていても仕事が進んでいきます。そんな環境に慣れた大企業出身者の場合、泥臭く現場に入り込み、自分で手と足を動かしていく中小企業では活躍できないケースもあります。

また、オーナー企業独特の風土を理解し、社内で信頼を得られるだけの「人」としての魅力も必要です。

②原石の人材を採用し育てる

これは、後継者を中心に、次世代リーダー候補者となりうる「原石の人材を採用し育てる」方法です。

・・・

①の方法が、中途即戦力社員の採用であるのに対して、こちらは新卒採用を中心とした若手の原石の採用です。後継体制作りで最もお勧めしたいのがこの形式です。後継者には、採用活動に本気で関わっていただきましょう。その狙いは、後継者の「将来の味方」を増やすためです。

後継者は、仕事力や経験では古参社員にかなわない場面が必ず出てきます。また、現経営者に魅力を感じ入社・勤務している古参社員は現経営者に恩義があります。後継者に対してはありません。そのような背景から、古参社員と後継者の間にはギャップが生まれやすく、後継社長がリーダーシップを発揮する上での障害となる可能性があります。

一方、後継者自らが採用活動の

前面に出て採用され、入社した社員は、最初から後継者に魅力を感じているので、ギャップが生まれる可能性は低く、事業承継後も絶対的な「味方」になります。

後継者が採用に携わり続けられ、スタートは少数であっても、いずれ後継者が採用した人材が社内を大多数を占めるようになりまします。そうすれば、後継者の求心力が高まり、黙っていても経営しやすい組織ができあがることになるのです。

特にお勧めしたいのは、「新卒採用」です。中途即戦力の採用よりも、新卒をはじめとする若手採用の方が、素質の高い人材を採用できる可能性が高まります。

残念ながら、とびきり優秀な人材が中途採用市場に現れることはほとんどありません。しかし、新卒採用であれば、経営者や会社の魅力次第で優秀な学生を惹きつけることが可能です。

そのためには、後継者自らが、「会社」「自社サービス」「自分」に対する自信と誇りを100%持

つことが前提です。その上で、学生に対して、会社の理念やビジョン、仕事のやりがいを語り、そこに学生一人ひとりの将来を重ね合わせられるような熱く親身なサポートをして信頼関係を築きます。

既にある組織を現経営者から承継するのと、新卒社員の人生を引き受けるのでは、たとえ責任の重さが同じであっても、その「感じ方」は全く異なります。

自社の魅力を実際に学生に語っているうちに、後継者自身の覚悟もますます固まります。また、魅力を語ろうとすればするほど、理想と現状とのギャップに気づき、それを埋めようとする健全なモチベーションが高まります。

新卒採用には、「既存社員の意識変革」「組織化推進」という効果も生まれます。既存社員も、応募者や新卒社員と話をすることで、仕事の意義ややりがい、自社の魅力を再確認し、モチベーションが高まります。

また、昔ながらの属人的な仕事の進め方では、新卒社員の成長が

妨げられます。育てるための仕組みや仕事の進め方を見直す必要があることに気づきます。事業承継を見据えた後継体制作りと、新卒社員を育てられる組織作りには重なるテーマが多いため、同時並行で進めていくのが効果的です。新卒採用活動が、後継体制作りのターボ機能となるのです。

③今いる人材を育てる

この、「今いる人材を育てる」とは、現在、自社勤務している次世代リーダーとなりうる候補者を見極めて育てることです。

・・・

よい人材が外部から確保できなければ、今いる人材を育て抜擢するしかありません。「風土改革」という土台作りからはじめて、最終的には、改革プロジェクトやマネジメントを任せる中で、リーダー候補者を育成しましょう。

では、なぜ風土改革からはじめるのでしょうか？ 創業社長がゼ口から発展させてきた会社の多くは、トップダウンのリーダーシッ

プスタイルが見られます。よい言い方をすれば「カリスマ型の強烈なリーダーシップ」、悪い言い方をすれば「独断専行」です。

このような会社は、「社員は、社長の方針や指示に従って、指示されたことは人一倍一生懸命進める」という風土がある反面、「ダメリットとして、

・指示待ち人間が増え、指示されたことをこなす職場

・トップへの依存体質

・自己思考力が弱く自発性がない

・社員からの意見や提案は出ないという風土になりがちです。

何でもトップが決めて指示に従わせるやり方は、後継者からすると理不尽に見えるかもしれませんが、モデルにしようと思ってもなかなか真似できません。「先代とは違うやり方で進めよう」と考える後継者の多くは、自然と「ボトムアップ型のリーダーシップスタイル」を志向します。「答えやアイデアは現場の社員が持っているはず」と、権限委譲してすべてを現場に任せようとするのです。

「すべてを任せることで社員は成長するし、その力を120%発揮してくれる」と書かれているビジネス書も多いのですが、そう理想通りにはいかないのが人材育成の難しさです。信じて任せているつもりでも、意見や提案が上がってくることも成果が挙がることもなく、なかなか盛り上がらない社員を見て、後継者は葛藤し不安になるのです。

任せてもうまくいかないのは、社員の「考える力」がなくなっているためです。この状態で急にボトムアップ型のリーダーシップを実践しても満足した成果は得られません。考え方も教えずに、武器も渡さずに、「さあ、これからは自由にやってみろ」と言われてもうまくいかないのです。

問題が顕在化する風土作りが考える社員を増やす第一歩

社員の「考える力」を育てるために必要なのは、机上の研修ではありません。「問題を見つけ、そ

れを解決していく継続的かつ実践的なプロセス」、それこそが考える力を育てます。

問題解決の前段階として、まずは「問題が顕在化する風土」を作らしましょう。「今、あなたの会社の問題は何ですか」「それは顕在化して共有化されていますか」と問われて、自信を持って答えられますか。多くの会社で、問題が顕在化・共有化されていません。問題が顕在化しないのだから、問題が解決することはありません。とはいえ、一人ひとりの社員が、

・自分の頭で考えたくない
・問題意識は持っていないし、問題など見つけられない
・提案したいことなどない

ということはありません。こうした組織は、「問題発見スキル」と「問題解決スキル」が不足しているのではなく、それ以前の問題で、単刀直入に言えば「組織風土の問題」が起きているのです。特に、トップダウンのリーダーシップスタイルの会社でありがちな風土は、

・安心して発言できる場や環境がない

・聞かれることがない、求められていない

・提案する場がない

・提案しても聞いてもらえない、否定される

などであり、「何か変だな」「こうするといいのに」と思っているのに、「言えない」のです。これに慣れてしまうと、「考えることな作業をこなす」「現状維持志向」が個人レベルで習慣化します。社員の考える力は育たず、これからは始める後継体制作りは進みません。だからこそ、問題解決型の組織にするために、まず、風土改革に取り組むのが後継者の重要な役割なのです。

自律問題解決型組織へ！

即効性のある

3つの風土改革施策

本稿のまとめとして、問題が常に顕在化し、問題解決に向けて進み続ける組織にするための、即効

性のある3つの風土改革施策を紹介します。

① ワクワク&ポカポカ

組織活性化施策のスタート

社内や自部門で直ちにはじめる、ワクワク感やポカポカ感を生み出す施策をスタートさせましょう。一例として、「感謝の朝礼」「グッド&ニュー」を紹介します。

「感謝の朝礼」とは、メンバーが輪になり、一人ずつ順番に「最近の感謝の出来事」を発表していく朝礼です。感謝の対象は、お客様でも、上司でも、仲間でも、家族でも、誰でも構いません。お互い

への感謝が次から次へと飛び交い、一人ひとりの心がポカポカと和らぎます。また、メンバーのプライベートやお客様との関わりなどの見えない情報を聞くことで相互理解にもつながります。事務的な朝礼を、笑顔が溢れる朝礼に置き換えるだけで組織の空気は大きく変わります。「グッド&ニュー」とは、24時間以内にあった「良いこと」「新し

いこと」を順番に発表するアイスブレーク（緊張をほぐすための手法）です。朝礼や会議の冒頭のエクササイズとして活用するとよいでしょう。

「感謝の朝礼」や「グッド&ニュー」を毎日繰り返すことで、脳にアンテナが立ち、普段から自然と「感謝の出来事」「良いこと」「新しいこと」を探しはじめるようになります。こうした意識や組織風土の変化が、問題を顕在化させ、問題解決を継続的に進めるための土台となるのです。

② 若手勉強会を開催する

後継者を中心にした、中堅・若手メンバーを集めた勉強会を開きます。実務面や技術面、ビジネススキル研修、読書会など、持ち回り担当制の勉強会を開催します。頻度は週に1回程度、就業前や就業後の1〜2時間がよいでしょう。スキルアップと同時に、定期的なコミュニケーションの場として、後継者を中心に信頼関係や一体感をつくるのが目的です。

③ 不満や問題を出し合う場を設けて、自ら解決していく

信頼感や一体感のない職場は、「問題」が表立っては出てこず、社員同士で愚痴や不満をこぼし合います。

ちなみに、このような風土の会社では、全社員を集めた会議で、「一人ずつ順番に、問題だと思っていることを言ってください」と問いかけても、何も出てこないのが普通です。それが出てくるのであれば、元々良好な風土と言えるでしょう。

しかし、上述した組織活性化施策や若手勉強会を継続するうちに信頼関係が作られ、次第に愚痴や不満が表に出やすくなってきました。これはよい傾向です。さらにその上で、1日もしくは1泊2日程度の時間を取り、本音で問題を出し合い、そこに秘める想いを吐露し合う機会を作りましょう。最初は他部署や他者への批判や非難があってもよいのです。他責であっても、まずはそれらを表に出すステップが必要です。出し切

ってはじめて心の浄化作用（スッキリ効果）が起き、「では、これらの問題を自身が、そして、私たちがどうやって解決していけばいいのか」という自責のステップに進めるのです。他責での愚痴や不満も、自責になると問題に変化するのです。

この中で、衝突や対立があっても結構です。むしろ本当に強いチームをつくるためには、本音の衝突や対立によって混乱を起こし、それを収束させ、雨降って地固まるという展開が望ましいのです。

問題を出し合ったところで、自分たちの力で直ぐにやれる解決策を講じ、計画的に実行し、変えていきましょう。小さな成功体験を積み重ね、この問題解決のプロセスを習慣化することで、社員が自発的・主体的に動き、問題が常に顕在化し、解決に向けて進み続ける組織、すなわち「自律問題解決型組織」へと変わります。この自律問題解決型組織が、次世代後継体制で目指したい組織なのです。

後継者の 成長ステップと 経営承継

最終回

後継社長が経営しやすい 組織体制・仕組みを創る！

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
税理士法人鶴田会計 執行役員
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>
E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、事業承継を控えて「後継者の育て方と組織成長の法」を模索している経営者に向けて、成長ステップから具体的な改革プロジェクトの進め方までをお伝えしています。

最終回の今回は、「後継社長が経営しやすい組織体制・仕組みの整備方法」「後継社長への承継後の現社長の関わり方・見守り方の違い」について話を進め、後継者への具体的なバトンタッチとそれ

に伴う自身の行動変化のイメージを持つて頂きたいと思えます。

後継社長が 経営しやすい組織を作る

これまでの4回の連載の中で、「後継者の育て方と組織成長の法」をお伝えしてきました。具体的には、

・後継者の自社への入社前と入社後のキャリアアップの考え方

・後継者のスキルアップ、経営力習得の方法

・改革プロジェクトを通しての組織変革とそのプロセスを通じての後継体制の基盤創り

・後継者を支える次世代リーダー候補者や右腕候補者の発掘・育成と、後継体制の土台となる風土改革

ここまでのプロセスを経て、後継者が成長を遂げ、後継者がいつ会社を継いでも良い状況が生まれているはずで

はいよいよ経営承継の最終準備が始まりますが、経営の承継で重要なのは、「後継社長が経営しやすい組織」とはどのようなものかを考えた上で、「承継する前」に確立し、移行し始めておくことです。経営承継の本質とは、「今ある組織・事業をいかにうまく引き継ぐか」ということではありません。そこだけに焦点を当てるのではなく、

・現状の良いところ、守るべきものをうまく引継ぐ

・現経営者の力量により運営できている組織体制・仕組みを、後継者が経営しやすい組織に作り変える

・10年後、30年後にも勝ち残る永續企業に向けて組織作りを行うこれらをすべて網羅して進めなければなりません。

この中で、「現経営者の力量により運営できている組織体制・仕組みを、後継者が経営しやすい組織に作り変える」とは、「自社の規模・成長に合った組織体制・仕組みを確立できていないままの会社が多い」ことの裏返しでもあります。

現経営者が創業した会社、あるいは現経営者がその先代から会社を大きく成長させてきた会社の場合、組織の仕組みやルール、制度、仕事の進め方のレベルアップが追いついていないケースがよくあります。オーナー企業では、経営者

テーマ	よくある現状の組織	後継者が経営しやすい組織	具体的な取り組み
経営理念・ビジョン・クレドの確認と見直し	言葉で表わされておらず、社長の鶴の一声で一致団結、あるいは社長のワンマン経営	会社の重要な価値観、目指すべき将来の姿の共有と、それに伴う社員の具体的な行動が実行されている	①現経営者の想いの確認、理念・ビジョン・クレドの言語化、表現や内容の見直し ②具体的な行動指針化 ③理念・ビジョン・クレドの浸透
経営計画・PDCAサイクル体制の確立	経営方針や経営計画などはなく、社長の頭の中がすべて。実行力は社長のカリスマ度に依存。検証・分析力が弱い	方針、計画が具体的に紙に落とされており、実行度や達成度が高い。検証・分析力が高く、常に自動的にレベルアップしている	①3か年の中期経営計画の策定 ②単年度経営計画の策定・行動計画の作成 ③経営会議、部門会議、プロジェクト会議などの会議体の再設計 ④各種計画の推進と進捗フォローミーティングの開催
業績管理制度・管理会計の整備	業績確認は2~3カ月遅れの試算表程度でしかできなく、基本は社長の感覚	業態・業種に合わせて重要な経営数値が早期に把握でき、予算と実績の比較を行いながらリアルタイムで必要な対策が打てている	①月次決算の早期化・精度向上 ②原価計算制度・部門別業績管理制度の導入 ③予算管理制度の運用
人事制度の整備	社員に求められるものが明確でなく、評価制度や報酬制度がない、もしくは、あっても開示されていない。査定機能のみで、社員の成長や成果達成には機能していない	社員に求められるものが明確となり、それを評価することで成長課題が把握でき、かつ不足するものを埋めるための教育が実施されている。人事制度が、社員の成長と経営成果の実現に機能している	①社員に求める能力やスキルを明確にするための等級制度 ②経営成果と人材育成を両立させるための人事評価制度 ③社員を成長させるための教育体系、人材レベルアップ ④報酬制度（月給・賞与・退職金）

図1 後継者が経営しやすい組織作りに向けての取り組みテーマ

としての在任期間が20年から40年という長期にわたることが多く、現経営者は、会社の成長と共に「自身の経営者としての成長」も同時に実現してきました。今の組織運営は、経験豊富な「現経営者だからこそ」できているのかもしれませんが。

これを車の運転に例えると、低馬力の小型車で悪路を走る状況下を、ドライバーの卓越したテクニクで何とか進むことができている状況と言えるでしょう。

そんな環境の元、ドライバーが後継者に代わるのです。どうなるでしょうか？ただでさえ経験不足で不安な新米ドライバーが、そのような車で舵取りするのは難しいでしょう。せめて、悪路を走るにふさわしい車を準備してメンテナンスをしっかりとしておく必要があるはず。

後継者が安心して引き継げるようにできる限りのギャップを埋めておきましょう。そのベストなタイミングが、「事業承継前後」なのです。

後継者が経営しやすい組織作りとテーマ設定

後継者が経営しやすい組織体制・仕組み作りとして、具体的に図1のテーマが挙げられます。優先順位をつけながら、後継者が舵取りをしやすい組織を作るように心掛けましょう。

皆様の会社では、図1に挙げた4つのテーマ

- ・経営理念、ビジョン、クレドの確認と見直し

- ・経営計画、PDCAサイクル体制の確立

- ・業績管理制度、管理会計の整備

- ・人事制度の整備

において「よくある現状の組織」と「後継者が経営しやすい組織」のどちらに当てはまっているでしょうか？

こうして比較してみると、組織体制や仕組みの整備が追いついていない会社は、基本的に「社長の頭の中がすべて」であることに気付くかもしれません。それに対して、後継社長が経営しやすい組織は、「ルールややり方が言語化され、仕組みに沿って回っている状態」と言えるでしょう。

これら組織作りを進めるためには、工数、費用の面での投資も必要です。外部コンサルタントのサポートを得て、組織体制や仕組みの現状診断・現状分析からスタートするのもよいでしょう。

後継社長への承継後は 目は離さずに手を離す

後継者の成長のプロセスでは、「現経営者が後継者と次世代のメンバーを後方から温かく見守り、ときに厳しくフィードバックしながら、チャレンジさせてみる」と、これまでの連載の中でお伝えしてきました。

成功したならば後継者の手柄、

失敗したならば現経営者の責任とする。そんな成長環境は、現経営者の皆様が見守っている承継前の時期しかないからです。

後継者がトップを任せるに足る力を身に付けたと判断したならば、いよいよ社長の座を譲ることになります。

いざ、後継社長が就任した後の、現経営者の関わり方・見守り方として留意いただきたいのは以下の通りです。

●会社や社員との 関わり方を変える

①代表権を引き続き持ち、重要な決定には関与できるようにする
社長の座を譲った後は、すぐに経営から身を引き引退するのではなく、「代表取締役会長」という形で会社や社員との関わりを継続させることが望ましいです。社員、取引先、金融機関などのステークホルダー（利害関係者）もそれを望むでしょう。

これは、リスクをできる限り減

らし、後継体制を慎重に離陸させるのが目的です。

②手を離す。目は離さない

会長となつてからは、今まで通りに仕事をすることは許されません。社長の座を譲った瞬間から、会社への関わり方や仕事のやり方をガラリと変える必要があります。まず、直接手や口を出すのを減らします。ここまで来ると任せるとは限りありません。

一方で、目は離さずに、いざという時のサポートができるようにしておきましょう。

③1年間は急激な改革をさせない
前章で、後継者が経営しやすい組織体制・仕組み作りの重要性をお伝えしましたが、それらの取り組みは「承継前に計画的に進めておく」か、あるいは「承継後ならば1〜2年は現体制・仕組みのまま経営し、1〜2年経った段階で、後継社長なりの組織作りを開始する」のどちらかのスタンスで進め

ましょう。

事業承継直後の急激な改革を控えた方がよい理由は、承継直後の時期は、社員、取引先、金融機関などが後継社長のことを様子見している時期だからです。

そんな中、例えば「先代の時代からある年功序列の人事制度を、今の時代に合わせて成果主義に変えよう。頑張っている社員とそうでない社員に差がつかないのは不公平である」などと説いて、一気に改革を進めようとするケースがあります。

しかし、多くの社員はその考え方の急激な変化についてこられませんが、不安や不信感が生まれ、モチベーションダウンにつながることもあります。

④1〜2年経ったら 実権を後継社長に移す

とはいえ、社長とは名ばかりで、これまでと変わらず会長（前社長）が経営の実権を握り続けるのであれば、後継体制の確立は望めません。代表取締役会長の任期を区切り、役割分担を明確にする必要が

あります。

また、代表権の有無に関わらず、実質的な会社の経営権は1〜2年経つたら後継社長に移すことを決断しましょう。

⑤会議には参加しない

会議に参加すると口を出したくなります。口を出すと、社員も幹部も、そして後継社長もやりづらくなります。顔を出したくなるのは当然のことですが、ここは我慢が必要です。

⑥陰口は言わない

後継社長のやり方に対しての意見やボヤキが耳に入ってくるかもしれないませんが、それを許してはいけません。その時の対応が今後の後継体制を占う分水嶺です。

一言、「そう思うなら、私に言うのではなく、直接社長に提案しなさい」と伝えるのです。間違っても、「やはりまだまだ私の方が頼りになる存在なのだ」「後継社長に任せすぎるのも心配だ」と思っただけではありません。

⑦古参社員へのフォローをする

社長が変わったとしても、ベテラン社員には「恩は会長に」という面が残ります。後継社長へのサポートを積極的に行い、足を引く張る古参社員にはフォローをお願いします。

週1回の定期ミーティングで後継社長と対話を行う

●後継社長との関係性を変える

①社員の前では、言い争いや喧嘩をしない

社内で会長と社長の言い争いほど社員のモチベーションを下げるものはありません。後継社長の考え方ややり方にどうしても異論があるならば、2人きりのときに伝えましょう。

②定期的の後継社長との打ち合わせを行う

最低でも週に1回は定期的に打ち合わせをしましょう。特に話す議題を決める必要はないので、会

社で起きていること、業績や顧客の動向、今考えていることなどを意見交換していただきます。

何かあったら話をするのではなく、必ず、定期的に話をするので、これがないと、会長と社長のコミュニケーションがままです。

物事が進み齟齬が出てくる、社員の前で議論することになり会社の空気をおかしくさせる、会長が我慢し続けることでストレスがたまる、会長がこれまでと変わらず

トップとしての言動を繰り返して社員に迷いが生まれる、などのデメリットが生まれやすくなってしまいます。2人きりの定期的な時間がそれらを解消します。

③質問で気付きを与える

基本的に、後継社長との打ち合わせにおいては、後継者から会長に対して報告や相談をするスタイルが望ましいでしょう。そして、会長からは時折質問をしてその答えを考えさせます。

話しながら自分で新たな気付きを得ることもできますし、質問に

よって、また新たな気付きが得られます。もちろん、感じたことを率直に伝え、指摘をするのもよいでしょう。

ただし、あくまでも最終決定は社長に委ねるというスタンスは忘れないようにしましょう。その後押しをする「コーチ役」に徹するのです。

終わりに

以上5回にわたって、「後継者の育て方と組織成長の方法」をお伝えしてきました。

現経営者に対して後継者の育成法をお伝えするのが本連載のテーマでしたが、後継社長の育成と成長、そして会社が成長するイメージが具体化したならば幸いです。

一社でも多くの会社が円滑に経営承継を終え、現経営者と後継者どちらもが幸せを感じながらこれからの人生を過ごされることを、そして、社員とその家族が幸せを感じられる会社として永続されることを心から願っています。