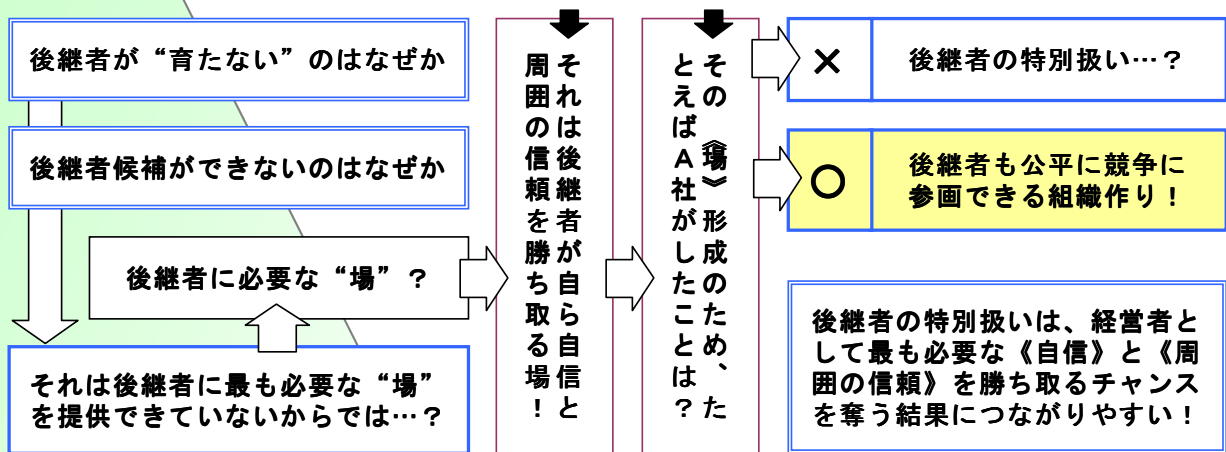


“後継経営者” の候補作りや育成には
むしろ “組織化” 自体が決め手になる！

◇◆◇ 後継者が自ら勝ち取らなければならないものとは… ◇◆◇



◆本レポートの内容◆

- 【1】 廃業者増大が改めて考えさせる “後継者” 問題 …………… 1 頁
- 【2】 後継者養成論に終わらない “事業承継” 実践法 …………… 2 頁
- 【3】 後継経営者が自ら学びとるべきものとは…？ …………… 3 頁
- 【4】 後継者が中途半端な立場に置かれる原因は？ …………… 4 頁
- 【5】 法的規制を受け過ぎないために必要な正確知識 …………… 5 頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106
新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

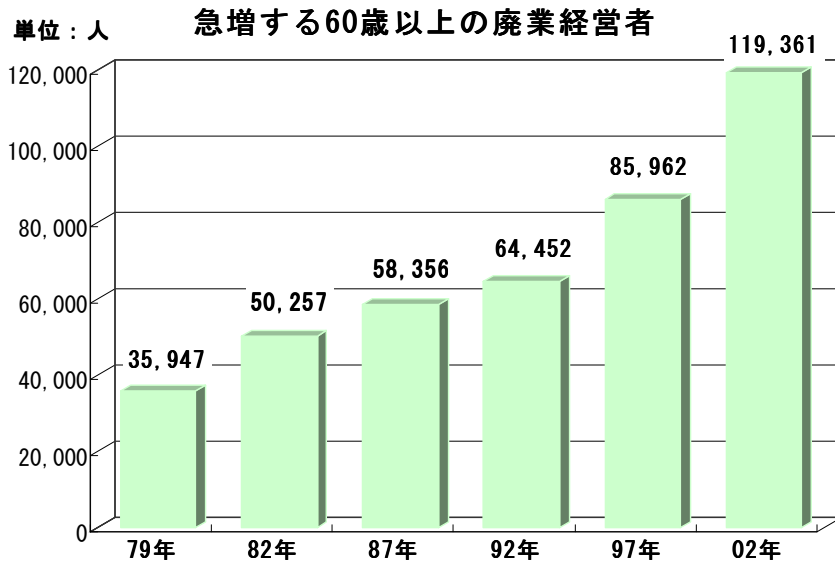
【1】廃業者増大が改めて考えさせる“後継者”問題

1》高齢事業主の廃業が急増

『中小企業白書 2006 年版』（中小企業庁）に掲載されたデータから、60 歳以上の自営業主の廃業者数を捉えると、1979 年から 2002 年の 23 年間で、3 万 6 千人から 11 万 9 千人へ、約 3.3

倍に増えていることがわかりました。

廃業者といっても、すべてが事業を閉じた人ではなく、たとえば家族に事業を承継して引退した人も含まれますし、更には調査対象が自営業主である点でも、一般論化はできませんが、**中堅中小企業にとっても、決して他人事ではないのも現実ではないか**と思います。



出典：中小企業白書2006年版（「就業構造基本調査」を再編加工）
一次産業従事者を除く60歳以上の自営業廃業者

2》意外に深刻な“廃業”問題

企業の場合“廃業”と一口に言っても、申し上げるまでもなく、サラリーマンの退職のようにシンプルなものではありません。たとえば①借金が残っていたり、そうでなくとも②会社の土地建物などの売却がうまく進まなかったり、③最後まで会社に残った従業員の処遇（退職金など）の問題があったりして、

廃業経営者の手元に十分な（退職金的）資金が残らないケースもあるからです。

“以前は経営者だった”方が、60 歳を過ぎてさまざまな仕事に“再就職”されているのを見るのはそのためでしょう。

3》後継者必要論が増大？

こうした廃業の実態が明らかになるにつれ、やはり最近

企業は後継者を置いて継続することを考えるべきだ

という基本論が再び盛んになっているようです。しかもそれは単なる“後継者養成論”の焼き直しではなさそうなのです。



【2】後継者養成論に終わらない“事業承継”実践法

1》後継者には『何も教えなかった』

A社は営業力で名をはせた販売代理店ですが、当初その創業者の長男には、なかなか実力があるようには見えませんでした。ジャズが好きで暇があればアメリカへ遊びに行くことが多く、ビジネスマンというよりは文化人のような感じだったからです。

しかし、そんな後継者が、見事に社内の信頼を勝ち取って行きます。その最大の原動力になったものは、決して一般の後継者養成ではありませんでした。創業者はむしろ、

後継者に何も教えなかった

と言うのです。

2》公平なルールの中に後継者を放り込む！

教える代わりに、創業者はまず成果第一主義の**営業者業績評価制度**を作りました。また社内に処遇の公平感が保たれるように、**就業規則**をはじめとする諸制度を整備して行ったのです。

そんな中で、後継者を一営業マンのポジションに置きました。そして**公平なルール下で、他の営業者と“競争”させた**のです。最初は後継者から不満が出ましたし、その業績はひどいものだったそうです。周囲から同情まで聞こえたと言います。

しかし2年を待たず、後継者はメキメキ頭角をあらわし出します。それは確かに創業者の長男であるという点で、取引先が信頼をよせるという“特殊事情”からでもありますが、実は、もう一つ大切な要素があったからなのです。

3》後継者養成のマイナス面

後継者を特別扱いする独特の研修などでは、しばしば

自分は必ず経営を承継する

という意識が後継者に芽生えます。その意識がやる気につながればよいのですが、“**自信がない**”という**不安に陥って逆に重荷になると**、創業者に安易な助けを求めたり、ジャズなどの趣味に逃げたりする“**逃避傾向**”を生み出すことがあるのです。

不安な人は、その不安から逃れようとして、特に従業員の前で派手な行動をしたり創業者の事業をけなしたりしてしまうようなこともあります。いわゆる“**反抗**”です。“反抗”も一種の逃避で、後継者の能力発揮を損なう大敵の一つなのです。



【3】後継経営者が自ら学びとるべきものとは…？

1》後継者に必要な“なりふりかまわぬ”覚悟

逆にA社では、創業者の長男を従業員と同じルールで処遇しました。公平が際立つ人事制度も作りました。つまりその中で、

後継者が業績をあげ、自分で社内の信頼を獲得する

チャンスを作ったのです。

競争に投げ込まれると、創業者の長男が従業員に負けるわけには行きません。従来なら長男は『俺は親父の名前を利用してまで営業成果にこだわりたくない』などと言ってもいましたが、成果を数値で示さなければならなくなって、

なりふりかまわず営業活動に取り組み始めた

そうです。利用できるものはすべて利用しました。“覚悟”が決まったその姿は、創業者の初心そのものではないでしょうか。

2》後継者が“自分で学びとる”べきもの

私どものような土業事務所経営でも、創業や承継には経営者としての“覚悟”が必要です。法律知識や人材に関するノウハウはさまざまな人から教えられるが、

経営者としての“覚悟”だけは自分で学びとる

必要があると感じています。それはどの事業でも共通でしょう。

そのため、もし“後継者養成講座”などが、経営技術やノウハウばかりを教えて、後継者に経営者としての覚悟を迫らないなら、大きな成果を期待することができないのは当然なのです。

創業者が後継者に、また二代目が三代目に引き継ぐべきは、まさに**厳しい環境の中で、自らさまざまな困難を乗り越える原動力になった“覚悟”そのもの**かも知れません。

3》ポイントは“公平な競争”だった？

A社では、その“覚悟”の必要性を“営業現場に放り込む”という形で伝えようとなりました。創業者は当初、長男を他の企業に就職させることも考えたそうですが、

中途半端な気持ちで他社修行をしても成果はない

と割り切り、『営業に取り組んでみてダメなら、その後は好きなことをしてよい』という条件で自社修行をさせたわけです。

その際、意識して“**公平な組織体制を作った**”というところが非常に重要だと思います。



【4】後継者が中途半端な立場に置かれる原因は？

1》後継者を中途半端な存在にする原因

一般に、後継者が“やりにくさ”を感じるのは、先代が主観的で感覚的な経営をしている時なのだそうです。たとえば、人材評価を直感で決めたり、取引先との信頼関係を個人的な人間関係（のみ）で結んでいたりした時には、

後継者が経営に参画する糸口が見えない

からでしょう。他者の“個性”は真似られません。

そんな事情が重なれば、後継者は何からどんな取り組みをすればよいかを見失うようになり、徐々に“中途半端な存在”になってしまうことさえあるのです。

2》組織らしい組織を作る重要性

しかし、組織が先代の“直感”ではなく、ルールや約束事で動いている時、後継者は

組織の一員として組織に入る

ことになります。また組織の従業員も、後継者が別の主観や直感を持ち込むのではなく、組織的な活動を重視してくれるという安心感を持つことができます。そのため後継者に“仕事に没頭して自分の力を発揮する”チャンスが生まれるわけです。

こう考えると、後継者養成のテーマでは、後継者自身への適切な教育のみならず、**組織らしい組織作り**が大切であることが分かるのです。

3》“勘”から“センス”へ

もちろん、企業が組織的になるということは、経営者の皆様の個性やセンスを殺すことではありません。組織形成は、法律が禁止していない範囲でなら、

経営者のセンスで自由に設計できる

からです。

どこかの完成品をそのまま持ち込むのが組織作りではなく、**経営者の皆様のセンスをルールや約束事として“形にする”ことが組織化**なのです。

もちろん**経営に独特の“勘”**は不可欠ですが、すべてをそれに委ねるのではなく、経営者の考え方が、できるだけ“あるがまま”に組織に浸透して行く“仕組み”を作るわけです。



【5】法的制限を受け過ぎないために必要な正確知識

1》創業者の後継者育成にも“覚悟”があった

A社の社長は、『営業ができる人材なら、誰でも後継者にしよう」と腹を決めた。そうしたら息子も覚悟を決めてくれたようで、結果としてうまく行った。経営者の子供は、やはりそれなりに、自分の責任を理解しているものだと、改めて感じた』とおっしゃっています。

ただ、こうした

受け皿組織強化型“後継者”養成

には、ちょっと注意すべきことがあります。それは“組織に対する社会的な価値観が大きく変わった”ことです。

2》様変わりした“組織問題”

たとえば、20年前には“セクハラ”などはまだ社会問題ではありませんでしたし、会社が従業員から“残業代の未払い”で訴えられることもありませんでした。

更には**昼休みの電話当番**が、就業者には一斉に休憩をとらせるという法律に違反しているなどと言い出す社員もいませんでした。また**労働組合**は大企業だけのものでしたし、**退職金制度**など、中堅中小企業には必ずしも必要視されるものではなかったのです。

ところが事情は一変します。今後は上記のテーマどころか、**育児休暇制度**まで考える必要が出てくるのです。

3》必要以上に制限を受けないために必要なことは？

従いまして、**組織作り**の際には“以前の感覚”ではなく“今の見識”でルールや約束事を形成する必要があります。経営者の皆様のセンスや感覚が“制限”される分野が増えたのです。だからこそ、**必要以上に制限されず、必要以上に組織の個性を殺さないために、正確な知識が必要**になるわけです。

後継者を育成するためには、後継者自身の強化と並んで“組織らしい組織を作る”ことが大事だと申し上げました。そして、そうした組織ができあがれば、たとえ現在は後継者がおられない企業でも、日常の中で後継者候補が育ってくるかも知れません。事業にも命があると思います。できるだけ長く事業を生かす、それも重要な経営課題かも知れません。以上

