

## 後継者の経営に関する教育

**Q.** 後継者教育で事業などの知識は教えることができるが、経営の教育は難しいと思っている。どのようにすればよいのか？

**要旨** 経営トップに比べて後継者は線が細いなどというケースはよくあります。後継者が社員から信頼を受け、自信をつけるにはどのようなことが必要なのか検討します。

### 解説

#### 1. 実践という経験

後継者教育は2つの種類に分類されます。第一に実務力、第二に経営者としての求心力です。

このうち、実務力とは事業などの知識のほか、経理・財務知識、計数管理、人事労務、コンプライアンスなどとなります。一方、経営者としての求心力とは、リーダーシップや熱意や人柄など、単なる知識の積み重ねでは修得することができない能力を指します。

いずれも後継者教育として必要となる重要な要素ですが、経営者の求心力、すなわち経営の能力の修得は難題となります。求心力は学生時代など、なるべく若い時期から形成させていくことがベターです。例えば、後継者が次期社長として学生時代から認識している場合には、親の背中を見て経営やリーダー像について考えたり、学んだりして修得していることになります。そして、実践の場を経験させることで、考えていることを確認して成長していくことになります。

#### 2. キャリア形成

経営学にマズローの欲求階層説があります。人間の欲求を、①食欲などの生理的欲求、②予測できない混とんとした状況から

逃れ、安定した状況を求める安全・安定性欲求、③集団に属し友情や愛情を求める所属・愛情欲求、④人から承認され、尊敬されたいという尊厳・承認欲求、⑤自己の成長、潜在能力の実現を求める自己実現欲求、に分類し、⑤の欲求に向けて実現していこうとするものです。後継者の教育では、後継者自身の使命や仕事に対する価値発見による内的動機づけが重要となります。そして、後継者のキャリア形成において、④尊厳・承認欲求を満たせる教育の視点が必要です。

#### 3. 外部研修

求心力の修得には、外部機関の利用も有効です。長期間をかけてじっくりと教育させたい場合には、中小企業大学校で10カ月間のコースがあります。ここでは自社について個別の計画を立案していくことが可能です。短期間で修得したいという場合には、例えば、銀行研修社の事業承継アドバイザー講座、事業再生アドバイザー講座なども有用と考えられます。こちらは個社の計画までは立案しませんが、金融機関関係者も多数参加している短期修得型の講座となります。

# 成功を経験して信頼と自信を得る ～求心力の進化で尊厳・承認欲求を充足～

## <ご提案のポイント>

- ・ 求心力を修得するためには成功体験を積む必要があります。
- ・ 収益安定部門長のポスト、社内プロジェクト等を経営トップが準備し、後継者に経験させることで信頼と自信が身につきます。
- ・ 外部機関を利用することで、経営について修得することに加え、ネットワークの拡大に期待できます。

## 1. 比較的難易度の低い経験を積む

後継者に必要なスキルは事業知識や会計知識などの実務力とリーダーシップや人柄などの求心力に分類され、求心力、すなわち経営能力の修得は難題です。求心力の要件には、リーダーシップ、社員からの信頼性、トップとしての自信、誠実さなど、修得に長時間を要するようなスキルが挙げられますが、このようなスキルを修得するためには、経験を経ることが重要と考えられます。なお、経験の素材は後継者のレベルに応じて乗り越えることができる水準に設定する必要があるため、経営トップが用意すべきです。以下にプランの一例を示します。

### ① 安定部門

比較的安定して利益を獲得できるやさしい部門、勝てることが見込まれる部門の責任者に配置して社員から信頼性と安心感を獲得します。後継者にとっても社員から承認を得て尊厳を獲得でき、自信とキャリア形成につながります。

### ② 改革プロジェクト

IT化、ネット通販など、経営者が改革のため導入したいと考えている分野について、プロジェクトリーダーとして配置して導入を進めます。既存の経営手法の改革であり、①に比べハードルは高いので、社内調整できる補佐役をつけることがベターと考えられます。

困難を乗り越えることで求心力を大きく成長させることが期待でき、最終的にはトップ営業ができる域を目標とします。

## 2. 外部機能の利用

商工会・商工会議所の活動に参画し、地域の次世代リーダー間のネットワークを構築します。他社の若手社長の経営感覚に触れることで、次世代リーダーとしての自覚を持つことと経営ノウハウの修得も期待できます。集中的な座学を受講させることも有効です。中小企業大学校や銀行研修社で事業承継に関する講座が準備されています。