

経営者交代後、組織の円滑な運営が難しい

Q. 経営者が交代した場合、今の組織のままでは円滑な運営が難しいと考えている。どうすればいいか？

要旨 現経営者が最善を尽くして後継者を選び、可能な限りの後継者教育を実施したとしても、今の組織（＝現在の会社）のままでは後継者との不適合が予想される場合があります。

どのような不適合が起こり得るのか、そしてそれらを回避するために、会社組織や従業員に対してどのような働きかけや準備が必要かを具体的に考えます。

解説

1. 事業承継における「組織」の問題の重要性

今ある組織は良くも悪くも現経営者がつくりあげてきたものです。トップが後継者に代わり、新たな体制のもとでの発展を目指すには、今ある組織を変更し新たな組織を準備することが求められますが、そうした組織再編はデリケートであり、力技を要する場合がありますので、経営交代前の現経営者の指示や経営権の行使が不可欠となります。

2. 後継者にふさわしい「組織」の準備

経営をバトンタッチされたばかりの後継者を、組織全体でバックアップするためには、会社の重要経営資源である「人」が適材適所に配置され、最大限の能力を発揮できるような体制であることが必要です。そのためには、まず現場の従業員の強化・育成が求められます。そして強化された現場に権限委譲をすることによって、トップに依存しなくても組織が回る仕組みを構築することが可能です。

現場の支えに加えて、頼れる右腕、補佐役といった人材の確保も有効です。

他方、後継者と根本的に考えが合わない人、長年敵対してきた人等、新体制にどうしても融和し得ない人材がいれば、最終的には辞めてもらうことを考える必要があります。また今までの組織が経営トップのカリスマ性に依存していたような場合、従業員一人ひとりの意識改革と現有人材の最適配分による組織再編が必要となります。

3. 現経営者が実行できること

自身が作り上げてきた組織を、「後継者の時代」に向けて再構築することは容易ではありませんが、現経営者が経営権を握っているうちに変更することが、従業員との軋轢も最小限に留められます。①現場の従業員の強化・育成、②現有人材の最適配置、③必要ならば新規人材の確保、④不適合人材の更迭・排除等、⑤新体制に向けての組織再編、は経営交代前の現経営者の重要な仕事です。

次世代に適合した組織体制の再構築 ～現経営者が準備できる組織再編～

＜ご提案のポイント＞

- ・後継者の時代に相応しい新しい組織体制を準備することで、事業承継を円滑化することが可能です。
- ・まずは、経営交代後、組織が回らないと考える理由を明確化して下さい。どのような不適合が具体的に考えられるのでしょうか。
- ・上記問題点を整理し、経営交代前である今、現経営者が、今の組織と従業員に働きかけて、今ある組織体制の再編に乗り出します。

1. 課題の明確化

「経営交代後、今の組織では円滑な運営が難しい」と考えられる理由は何でしょうか？

「今の組織」の何が問題で、どのような不適合が予想されるのでしょうか？

可能な限り、問題点を整理し、現経営者が実行できる具体策を検討しましょう。

2. 「今の組織」は次世代においていかにあるべきか

後継者が経営を引き継いだ直後は、会社組織全体で新経営者をバックアップできる体制が必要です。そのためには、現場が十分強力で、トップからの権限委譲に耐え得る組織でなくてはなりません。まずは、従業員教育が必要な場合もあるでしょうし、現有人材が適材適所に配置されていて人的能力の最大化が実現できていることが求められます。

また「今の組織」は現経営者のカリスマ性に依存していたり、現経営者が細部まで意思決定した後、決定事項を実行するだけになっていませんか？あるいは過去の成功体験に縛られ、守旧主義に陥っていませんか？次世代でのさらなる成長・発展をめざすためには、従業員が変革への意識を強くもち、公平な適材適所を実現する組織再編を受け入れることが求められます。それを指導できるのは、現経営者です。

3. 実行のための方策

経営の交代前に、現場力を高めるための従業員教育の計画を策定します。また、現有人材を適材適所に配置しているか、公平な目で見直し、人材配置の最適化を図った上で、組織の再編を立案・実行します。必要とあれば新規人材の採用も検討します。また、後継者にとっての頼れる右腕、有能な補佐役を探しておくことも重要です。他方、後継者としても融和し得ない人物は更迭する覚悟も必要です。

また、現経営者のもとで運営してきた「今の組織」の組織風土を現経営者自らが冷静に見つめなおすことも必要です。守旧主義、事なかれ主義、トップへの依存体質、などに陥っているようであれば、現経営者自らが従業員一人ひとりに語りかけ、意識変革の必要性を説くことが求められます。