

# 息子を後継者にする場合の経営者教育

**Q.** 親族内承継で息子を後継者にしたいと考えているが、どのように経営者教育をすればよいか？

**要旨** 事業承継には後継者の教育に長い年数が必要となるため、計画的な準備が不可欠です。後継者として子息を選ぶ場合の教育について、その内容を検討します。

## 解説

### 1. 次期社長の自覚

社長の子息であれば、従業員や親族から次期社長としての期待を感じる場面は少なからずあると考えられ、学生時代から後継者になるのではないかという意識が芽生えやすいと考えられます。

しかしながら、意識はするものの、次期社長としての具体的で明確な自覚はできていないといえます。

### 2. 正当性と信頼性

経営トップになるためには社員にリーダーと認めてもらわなくてはなりませんので、リーダーは社員が決定する側面があります。「あの人についていこう」「あの人の言うことに従おう」と社員が認識してくれることをもって初めてリーダーといえる側面があります。

そして、社員が後継者をリーダーと認識するためには、正当性と信頼性という2つの条件が必要と考えられます。

正当性とは、この人がリーダーになることが正当であると思えることです。世襲後継者が親の後を継いで社長になる場合には「一族」という正当性があるといえます。つまり、親族内承継で子息が後継者になる場合には正当性は確保されます。

もう一つの信頼性ですが、こちらは社員

が「この人なら大丈夫」と感じられることであり、簡単に修得して解決できる問題ではありません。一般的に、承継を考え始めた当初から子息に社員からの信頼性があるというケースは少ないでしょうから、正当性＞信頼性の関係であると考えられます。

したがって、子息に対する後継者教育は、主として従業員から信頼を得るための教育ということになります。

### 3. 会計財務の知識

実務力として押さえておきたい事項として、経理・財務が挙げられます。収益力が高い会社では、多くの場合、経営トップに経理・財務の知識が備わっています。

本業中心の事業活動の中で、経理・財務の知識は特別に期間をとって修得しなければならないと考えられますが、「提案シート」に記載のとおり、現場を経験して商流や顧客について最低限の知識を習得したのちに、会計財務の知識が修得できるようにローテーションを計画するとよいと考えられます。

# 実務力と求心力を身につける ～経営者としての自覚～

## <ご提案のポイント>

- ・ 後継者として任命することで、後継者に経営トップとしての自覚が具体化します。
- ・ 実務力と求心力の視点で教育していくことが必要です。
- ・ ジョブローテーションを計画的かつ効果的に行うことで、実務力と求心力を身につけることができます。
- ・ 信頼と自信を得るための経験テーマは、経営トップが用意することが必要です。

## 1. 後継者としての自覚

子息とはいえ、後継者としての自覚はなかなか具体的かつ明確にはイメージできません。経営トップが後継者として決定したのち、早い段階で本気で伝えるべきです。後継者は真剣に会社のことを考えるようになり、将来の展望を具体的に描くようになります。後継者教育は本人の具体的かつ明確な自覚から始まります。

## 2. 実務力と求心力

社員から経営トップと認識してもらうためには、正当性と信頼性が必要です。子息には経営者一族として後継者となるべき正当性は備わっています。したがって、信頼を獲得していくことに重点を置くことになります。

一方、後継者教育に必要な能力は、経営に関する実務力と経営者としての求心力の2つで構成されます。経営に関する実務力とは、専門知識や業務処理能力を指し、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、単なる知識の積重ねでは修得することができない能力を指します。このような2種類の視点で後継者を教育していく、教育できる環境を整備することが必要です。信頼性はこれら実務力と求心力を身につけていくことで獲得していくことになります。

## 3. 長期的な準備でジョブローテーション

実務力、求心力ともに経験から修得することが基本となりますので、ジョブローテーションを工夫する必要があります。ここで、本業とは直接関係ない実務力で重要な会計・財務の知識は、事業や顧客に関する概要を1年程度でマスターしたのちに3年程度経験させるとよいでしょう。その後、現場で簡易な判断業務を経験し、10年目頃から部門責任者となるようなローテーションが理想的です。求心力については、収益が安定している部門や若い人材の得意分野であるIT導入プロジェクトなどを通じ、実際に経験して苦労を重ねリーダーシップを発揮することで社員からの信頼を獲得し、自身の自信にもつなげていきます。