

事業承継と同時に社員の世代交代をすすめたい

Q. 経営者の交代と同時に、社員の世代交代をすすめる予定であるが、どのようにすればよいか？

要旨 後継者へのバトンタッチを計画する場合、社長と同年代で事業活動に参画してきた社員もバトンタッチの時期が近づいている場合が多いといえます。ここではそのような次世代への世代交代について検討します。

解説

1. 世代交代後の経営

経営トップは後継者とともに自社が有している価値観や哲学をミッションやビジョンとして明確にすることが必要です。そして、ミッション、ビジョンを実現するための中期的な経営計画などに基づき、その実現にふさわしい人材要件を決定することになります。

経営トップ一人で会社全体を掌握して社員を見ることは不可能ですから、業務や部門を経営トップと同じ方向性で取り仕切ることができる人材が必要となります。この点、第一に後継者を立てることができること、第二に会計・財務部門を管轄できる番頭格、販売部門を管轄できる人材、生産部門を管轄できる人材など、複数の腹心を人材要件に織り込んで確保することが望ましいということになります。

2. 古参社員との付き合い方

古参社員から見ると小さいころから知っている子供が社長になったようなものです。後継者にとっても同じで、親のような古参社員に対して指示しにくいものです。したがって、後継者として決定した直後から背伸びして指示することは、「実績が全くな

い若造が」という反感を買ってしまいますので、後継者には誠意をもって古参社員の話を聞く姿勢が必要となります。緊急に対応しなければならない場面もあると考えられますが、そのような場合にはどうしても指示しなければなりません。そのような際に指示に従ってもらえるよう、日頃から誠意をもって聞く姿勢で素地を整えておく必要があります。

後継者が先代とは異なる新たな取組みとして志向することとしては、IT化が代表的です。例えば、販売や経理のペーパーベースのアナログ対応をシステム化する取組みです。このような取組みに対して腰が重いのが古参社員です。スピードアップや二重管理の簡略化など、メリットを伝えても、いままで大きな問題を生じてこなかったやり方をあえて変更する意義がわからないという理由が多いと思います。このような場合には、これまでの手法を否定することなく尊重する姿勢で対応することも必要となります。具体的には、当面はペーパーベースの処理とデータ処理とを並行して行う間を設けることが落としどころと考えられます。

後継者のビジョンにマッチする補佐役育成 ～古参幹部との付き合い方～

<ご提案のポイント>

- ・後継者が描くビジョンを明確にし、ビジョン実現のために必要な人材要件を検討します。
- ・古参幹部には新たな経営に向かい、頭を切り替えてもらう必要がありますが、場合によっては退職してもらう必要もあります。

1. 後継者をサポートする人材要件

後継者は現経営者とともに世代交代に向け、自社のミッションやビジョンを明確にし、その達成に必要な要件にマッチした人材を確保することが必要になります。また、後継者のビジョンには既存経営に対する改革の要素が盛り込まれていることが通常であり、必要であると考えられます。そのような改革実現の片腕となる人材が次世代に必要となり、一般的には、以下のような視点が人材要件のポイントとなります。

- ①自身がリーダーシップを発揮できる人材：後継者の片腕となることができるスペシャリスト、ゼネラリストという補佐役の側面がある一方、後継者をリーダーとして引き立てることができ、信頼している人材となります。
- ②やる気ある人材：スキルの高い社員とモチベーションの高い社員がいます。望ましくは両方の要素を備えている社員がベストですが、いずれか一方の要素を有している社員であれば、モチベーションの高い社員を選ぶことが望ましいといえます。

2. 古参経営幹部との付き合い方

後継者の信頼性とリーダーシップを高めるためには、場合によってはその障害となり得る古参経営幹部の影響力を削ぐことも必要になります。古参経営幹部は長年先代経営者の片腕として働いてきました。良い時も悪い時も経営者と共に経験してきました。そのため、古参社員の中には先代と同等以上に会社の将来のことを考えている人もいます。しかし、そのような姿勢は時に後継者と対立してリーダーシップ発揮の妨げになる場合があります。年齢が先代に近ければ今後の会社への貢献度という面でも限界があります。

古参社員も経営トップが変わった以上、新しい社長のやり方に従うべきであり、これからは新社長をサポートしようと頭を切り替えるべきです。

しかし、どうしても新社長についていけないというのであれば、やはり会社から去ってもらうべきです。