

承継後の組織体制について

Q. 後継者は、どのような組織体制を考えればよいか？

要旨 後継者は、まずは現経営者の組織体制を引き継ぎ、その後に自らの経営スタイルに適合する新たな組織体制を構築することになります。出発点となる現組織体制を正確に把握し、将来のあるべき組織体制を想定して、その実現のために必要な具体的施策を考えます。

重要なことは、新しい組織体制が会社の人材力を最大化にすることができることです。

解説

1. 「人材力」の最大化

後継者が将来の組織体制を考える上で重要なポイントは、会社の貴重な経営資源である「人」の力が最大化される体制を目指すべきであるということです。

経営トップが代わり、内・外部環境の代化も想定されるとき、変化に対応するためにはさまざまな組織変革の施策が必要となりますが、その最終目標は、トップと幹部、現場とが力を結集して、会社の持てる人材力を最大化できるような組織体制を構築することです。

2. 人員再配置と権限委譲

望ましい組織体制へと変更する方法の一つが、「人」を動かす人員再配置です。後継者が、自らを補佐する人材を必要とすれば、新たなポストを創設することになりますし、また現状の経営幹部の顔ぶれでは環境変化への対応ができないと判断されれば経営陣の刷新が必要です。

また、社内の重要部署や役職において高齢化が進んでいたり実力主義の人材配置がされていない場合は、世代交代や人材再配置を促します。会社の現有人材の質を向上させるために、人材の再教育も有効ですし、

新しい体制に必要な機能・ポストにふさわしい人材が社内にはない場合は、外部からの採用も必要になります。このように「人」を動かすことによって、組織は活性化され強化されます。

さらに、「権限」を動かし、適切に分散・集約する権限委譲も有効な方法です。承継直後は後継者と従業員との信頼関係が確立されていませんので、トップに権限を集中させてトップダウンで組織を動かそうとしてもなかなかうまくいきません。むしろ、分野ごとの幹部あるいは現場に一定の権限を分散し、現場のモチベーションを上げ、現場の判断力と実行力を上げることができれば、後継者の負担を軽減しつつ、会社が円滑に回る組織体制となります。

人員再配置と権限委譲によって、組織を変更・活性化すれば、その会社のトータルの人材力は以前よりも強化され、円滑な承継、さらには承継後の新たな成長や発展が期待できます。

会社としての人材力が最大化される組織体制の構築 ～最適人材配置、人事刷新と権限委譲～

＜ご提案のポイント＞

- ・経営トップが交代した後も、会社組織が円滑に回り、事業が混乱や停滞することなく、さらに新たな発展段階に移行することが重要です。
- ・まずは、現状の組織体制を見つめ直し、経営を承継した後も会社として存続、発展するために必要な、組織上の変更や調整を考えます。
- ・例えば、重要部署への最適人材配置、現場への権限委譲など、経営トップ、幹部、現場が持てる力を結集し、最大化できる組織体制の構築を目指します。

1. 現体制の把握

まずは後継者が引き継ぐ「組織体制」の現状を正確に把握しましょう。前経営者の経営スタイルにより、組織はトップダウン型、ボトムアップ型、集団指導型等の特徴的な構成となっているはずですので、正しく分析・理解しましょう。また重要な経営資源である「人」の現状、すなわち従業員の能力、年齢構成、モチベーション状況を把握した上で、将来のあるべき組織体制へと変革するための具体策を考えます。

2. 後継者に相応しい組織体制

後継者の人格・資質・能力によって、適合する組織体制も様々です。一般的には、後継者は創業者ではなくトップとしての経験も浅いのですから、経営の裁量を一人で握る「トップダウン型」経営よりは、会社運営に全員が参加する「ボトムアップ型」が適していると考えられます。例外的に、後継者が先代以上に強い性格と意思を持ち、「トップダウン型」体制に向いているとしても、承継直後は従業員との信頼関係ができあがっていないのが普通ですから、現場の声を経営判断に反映させ得るような組織の仕組みが必要です。

3. 実行のための方策

後継者が目指すべき組織体制とは、トップダウン型であれ、ボトムアップ型であれ、結果として会社のチーム力が最大化できるような組織です。そのような組織を作り上げるために、会社の持てる人材の現状を踏まえつつ、必要な変革を実行しますが、具体的には、以下のような施策が考えられます。

- ・自らの経営スタイルに適合的な経営陣へとメンバーを刷新する
- ・重要部署には能力に従って人員を再配置し、世代交代を促す
- ・社内人材の再教育をする
- ・外部から人材を採用する
- ・現場に権限を委譲してやる気を高め、判断能力と実行力を高める
- ・会議体を活性化し、現場の意見を吸い上げやすくする