

従業員を後継者にする場合の経営者教育

Q. 従業員の中から優秀な人材を後継者にしたいと考えているが、今後どのように教育すればよいか？

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。後継者として親族以外の社内人材から選ぶ場合について、その内容を検討します。

解説

1. 正当性と信頼性

前提として、株主の承認、株式の取得方法、経営者保証の問題等については後継人材に理解してもらった上で教育していくこととなります。その上で、親族以外の人材が後継者になる場合には、社員がリーダーとして認めてくれることが必要条件となり、そのためには、①正当性、②信頼性が必要な条件になります。

従業員が後継者となる場合には、親族以外ということなので一族という正当性の面ではアドバンテージはありません。したがって、正当性<信頼性の関係から出発するといえます。正当性で親族よりも劣ることで他の経営幹部からの反発を招くことにもなり得ます。優秀な人材であり、すでに高い信頼性はあるものと考えられますが、さらに高いレベルの信頼性で正当性をカバーしていく必要があります。

2. 後継者の自覚

従業員の中からの後継者候補であれば、仕事の経験値と能力は高いと考えられますが、子息が後継者の場合と同じで、やはり具体的で明確な自覚が必要であり、自覚が教育のスタートであることには変わりありません。したがって、後継者であることをはっきりと告げて具体的に明確に自覚して

もらうことが出発点となります。また、後継者は子息等の親族と比較して現在の社長の年齢に近いことが一般的です。仮にこのようなリリーフ的立場である場合には、中長期ビジョンをどのように描いていくのか、親族後継者のように意地でも自分の代では廃業させないという強い気持ちが続くように自覚してもらう必要があります。

3. 後継者が修得すべきこと

信頼性やリーダーシップを経験を重ねながら伸ばす中で、以下のような事項を修得していくことが期待されます

- ① やりきる強さと力を実感すること
- ② 結果を出す力があることに加え、結果のプロセスを把握できること
- ③ 専門領域以外のことに興味を持ち、スキルアップの機会や環境を維持すること
- ④ 自社の基本的な利益構造について深く理解すること
- ⑤ 良好な外部環境を作り出すべく取り組むこと

新たな経営者としてのビジョンを明確に ～社員から信頼を得る～

＜ご提案のポイント＞

- ・ 社員の意見を聞く経営で、社員からの信頼性を形成させることが可能となります。
- ・ リリーフ的立場であっても新たなビジョンを掲げることが必要で、それによって経営改革に取り組むことができます。
- ・ 後継者が経験を通じ自信をつけることができる仕事は、経営トップが与える必要があります。

1. 社員の意見を聞き、相談すること

親族以外の後継者ということで、従業員の後継者という認識は親族に比べて正当性に欠けます。そのため、その不足を信頼性でカバーすることが必要になります。信頼性は社員と協働し、人材を巻き込んで動かして目標を達成していくことで勝ち得ていくものです。

- ①社員の意見を聞く姿勢をもち、相談すること
- ②会社のミッションやビジョンを示し、社員の協力を得ること
- ③社員をやる気にさせる求心力を有し、社員育成に注力すること

2. 経営改革のための意識改革

子息等の親族が後継者となる場合であれば、経営トップとは異なるまったく新しいビジョンを持っている可能性が高く、ビジョンを実現していこうという改革意識を持っている場合が多いといえます。しかしながら、親族以外の従業員では、社長のビジョンに従って事業に従事してきている悪い意味のイエスマンの可能性が高いといえます。経営トップの運営で事業は順調に推移してきているとはいえ、長年の間に経営課題も山積しており、課題を解決していく経営改革は事業承継後に必要となる取組みです。ときには経営トップの現在のやりかたを否定するような改革実行力が求められます。また、従業員の中の優秀な後継者候補は、子息等の親族に比べて社長と年齢的に近いことが想定されます。経営改革の実行の時間的な制約にも配慮する必要があります。

3. 経験

優秀な人材が信頼を得て自信を持つようになるには、経験が必要です。特に上記のように改革意識を醸成するためには、経営トップが変革期のリーダーシップを発揮できるような大きなテーマを見つけて与えること、例えば勝ちが約束されている部門や IT 導入プロジェクトなどがベストです。そして、後継者が成長できるよう意思決定を任せられる組織構造、すなわち、権限移譲された組織を構築することです。