

後継者と現経営者との経営姿勢に相違がある

Q. 後継者の経営に対する考えなどは、現経営者と違うが、どうすればよいか？

要旨 後継者が経営トップの子息などの場合、年齢差やIT世代であることなどで経営トップと経営姿勢が異なることがあります。

一方で、親子間のコミュニケーションがとられていないため、お互いの経営姿勢について理解が進んでいないケースも意外と多く、社員にとっては不安の種となります。ここではそのようなケースを検討します。

解説

1. 新たなビジョンは当然

経営トップと2世代、3世代の隔たりがある後継者が現代の時代の変化をみて新たな発想でビジョンを描いていることは当然です。旧経営陣にはそのような新たなビジョンを見守っていくという姿勢が必要です。また、新たなビジョンの達成には経営改革を伴うことも当然であり、後継者として必要となる取り組みです。しかしながら、経営改革には事務効率化のような比較的容易なテーマから、海外進出、海外製造拠点設立、業態変更や多角化などの大掛かりなテーマもあります。

後継者が描くビジョンは是非とも達成させる方向で進めたいところですが、時には修正や見直しが必要となります。その際には、旧経営陣のほか、外部専門家などがアドバイスすることも必要になると考えられます。

2. 調整型リーダーシップ

後継者として実績作りと威厳を示したいがために、責任者になった直後から背伸びして古参社員などに指示することは、「実績が全くない若造が」という反感を買ってしまいます。したがって、誠意をもって話

を聞く姿勢で関係を構築していくことが必要となります。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。そのような緊急時に指示に従ってもらえるように、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り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り組みです。このような取り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期間を設けることが落としどころと考えられます。

経営姿勢の相違はあるべきと考える ～ソフトランディング志向の経営改革～

＜ご提案のポイント＞

- ・ 後継者が自身のビジョンを描いて経営に臨もうと考えることは、当然のことと考えられます。
- ・ 後継者が経営改革を行うことで、古くなりつつある事業運営に新たな風を吹き込むことができると認識すべきです。
- ・ ただし、性急な改革は禁物で、ソフトランディングを志向することが必要です。

1. 経営姿勢に相違があることは当たり前であることを相互理解

後継者に期待されるミッションは会社を継続的に維持・発展させていくこと、すなわち利益を創出し続けることにほかなりません。一方、変化が大きい現在の経営環境下において利益を創出し続けるためには、大小問わずタイムリーに経営改革が必要といえます。特に後継者は経営トップと年齢的に2世代、3世代の隔たりがあることになるので、時代に即した新たなビジョンのタマゴを有していると考えべきです。旧経営者は自分と同じようにしてほしいと思う傾向にありますが、後継者には自分と比較して別の強みを発見してもらい、その強みを活かしてもらうという発想が必要です。コミュニケーション不足から相互に信頼関係が構築されていない場合も多いといえますが、十分話し合い、一つひとつ解決していく努力が大切といえます。

2. 経営改革

現在の収益力は安定しているとしても、変化が大きい現在の経営環境下では経営改革の発想は常時必要であり、実際に改革を実行していかなければその事業はいずれ衰退していくと考えべきです。経営改革には業務効率化の観点から取り組むことと、事業拡大、事業転換など経営革新に近い観点から取り組むことがあります。後継者は年齢的に考え方に柔軟性があるので、例えば前者についてはIT化で業務を効率化することなどが考えられます。また、後者についてはネット通販の開始などが考えられます。あまりに大胆な経営改革には社内外からのアドバイスが必要ですが、基本的には経営改革を期待すべきといえます。

3. ソフトランディング

後継者が社員から信頼を得るまでは、性急な経営改革は禁物です。経営トップに就任後、3年間は現在の手法を変更しないという考えで臨むケース、旧手法と新手法を並行して取り入れてソフトランディングで工夫するケースもあります。また、先代とは従業員の前で口論しないようにしている後継者も多いといえます。