

## 後継者が先代のように万能ではない

**Q.** 後継者は現経営者のように万能ではない。どうすればよいか？

**要旨** 経営トップがワンマン経営で、かつ正しい判断を下してきている場合、後継者にバトンタッチした場合の関係者の不安は大きいということになります。ここではそのようなケースを検討します。

### 解説

#### 1. ワンマンで判断が正しい先代

経営トップが創業者である場合には、トップダウンのワンマン経営というパターンがほとんどです。経営トップがすべて意思決定し、具体的な運営を社員に指示する、しかもその意思決定が正しい方向に向かっていて従業員からの信頼も得ている。そのような経営トップは万能といえます。したがって、このような経営トップから事業承継する後継者へのプレッシャーは大きいこととなります。特に若い後継者の場合には、経営トップに従っている古参の経営陣に対して影響力を高めていくことは難しいといえます。

#### 2. 調整型経営で信頼を得る

ワンマンタイプの経営トップは従業員に厳しく指導し、失敗は繰り返さないように叱責することがあります。後継者はそのようなやり方とは対照的に、社員の意見を聞く調整型の経営トップを志向することがよいと考えられます。調整型タイプの経営トップとして失敗したらその原因を明確にし、組織全体にフィードバックすることで失敗から学ぼうとするような姿勢をとることです。労働者の定着率の低下やパワハラが問題となっている最近の労働市場を踏まえると、経営者像は先代のようなワンマン経営

ではなく、調整型経営のほうが時代にマッチしていると考えられます。さらに、後継者が事業承継の後、性急に事業の方向性を修正し、社員に不安感や不満を与えてよくない方向に進んでしまうケースも多いことから、数年間は先代の手法を継続するというやりかたもよくとられます。

#### 3. 決断できる経営トップ

いつまでも社員の意見を聞いているだけ、待っているだけのいわゆる悪い意味でのボトムアップ経営では信頼性は薄れていきます。従業員の意見を聞くことで何となく経営していると勘違いしている経営者もいますが、単に意見を聞く経営であれば、多くの方針を単に多数決で決定すればよいことになってしまいます。経営トップには多数決で決することができない判断を下すことを期待されており、また、多少独断と取られても意思決定していく必要があると考えられます。そのような決断力を調整型経営の中で徐々に修得していくことが必要となります。

最終的にはトップ営業ができる経営トップとなり、社員の信頼を得ることが望まれます。

# 調整型経営で先代との違いを打ち出す ～後継者をサポートする補佐役を配置～

## ＜ご提案のポイント＞

- ・ ワンマン経営と対照的となる調整型経営を志向することで、社員の信頼を獲得できます。
- ・ 意見を聞くばかりではなく決断を下す場面も必要となり、決断には経験が必要となります。
- ・ ゼネラリストとプロフェッショナルとなる補佐役を配置して、経営をサポートしてもらいます。

## 1. 調整型経営

先代がワンマンで正しく意思決定してきた場合、それをカバーすることは誰であっても難しいはずです。したがって、第一に社員の意見に耳を傾けることを重視して事業を進めることです。誰でも自分の話は聞いてほしいと考えています。経営者をリーダーとして認めるかどうかは社員が決定する側面があり、そのためには経営トップとしての正当性と信頼性が源泉となります。信頼性とは社員がこの人についていこうと認識できることであり、そのような認識の助けとなることが社員の意見を取り入れて意思決定していくことです。すなわち、先代のワンマン経営とは対照的な調整型経営を志向することです。

## 2. 決断できる後継者

調整型経営とは多数の意見に耳を傾けて落としどころを探り、常に多数決で決断するというものではありません。場合によっては経営トップが独断で決定すべき場面もあるはずです。そのような意思決定を正しく下すためには、信頼性や自身の自信が必要であり、一定の経験を経ることが必要です。なお、経験のメニューは万能な経営トップが用意することとなります。

## 3. 補佐役の配置

ワンマン経営者にも多くの補佐役が存在しています。後継者にも経営トップとして補うべき資質を明らかにして補佐役を配置することが必要となるでしょう。レベルは高いですが、ワンマン経営から事業を引き継いだ後継者の側近となる補佐役のスキルは高いものとなります。

- ① ゼネラリスト：社員の意見を引き出し、経営課題を広範囲に把握していること。かつ課題解決策を2～3プランに絞り込んで後継者に相談できること。
- ② スペシャリスト：販売や製造に必要なノウハウ、技術を有していること。かつスペシャリストである一方で後継者を引き立てる意識がある人材。後継者の同級生などが適任と考えられます。