

事業後継者の右腕作り

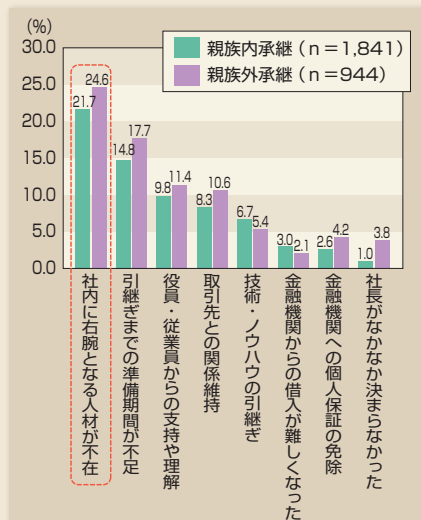
「社長である父親に『後継者として自分の右腕を作ることを考えろ』と言われているが、どうしたら良いか？」

最近、ファミリー企業の事業後継者からこの質問を受けることが増えた。事実、自分の右腕作りに悩んでいる後継者は多く、事業承継時に後継者を感じる課題のトップは「社内に右腕となる人材がない」というデータもある(図表)。

社内で後継者の右腕を探すことが難しい理由は、

- ・元々、社内に後継者と同世代が少ない。
 - ・親(現社長)を支えてきた幹部は高齢で親への忠誠心が強い。
(後継者を助ける意識に欠ける)
 - ・親が右腕候補を指名しても後継者との相性が合わない。
 - ・親が引退し影響力が無くなると、後継者に対する右腕の態度が変わり、右腕自身が改革のボトルネックになることがある。
 - ・親自身は、最初から右腕とともに創業していることが多いので、右腕作りの困難さを実感していない。よって、右腕を育成する社内体制を構築してくれない。
- などである。

図表 事業を引き継いだ際に問題となったこと(中規模法人)



(出所)「2017年版中小企業白書」より「コラム2-2-1②図」をもとに(株)ちばぎん総合研究所が作成

中小企業の成功事例を2件ご紹介

■早くから後継者に採用を担当させる

船橋市S社では、後継者に早い時期から採用を任せてきた。もちろん、会社の方針に合った人材を探すものの、やはり後継者自身と相性の良い人が目に留まる。自然、年数を重ねるごとに後継者を支える人材が増えていき、そのうちに後継者と相性の良い右腕候補が複数名育ったそうだ。

社長である父親は、「今は息子寄りの社員ばかりですよ。誰も私のことなんか見てませんね」と嬉しそうに笑っていた。右腕だけでなく、後継者色の新たな社風を作るためにも採用を任せるのが一番、と語る。

その後、同社は父親の狙い通り、スムーズな事業承継が行われ、社内体制も万全である。

■後継者自身が“前職場”からスカウトする

千葉市K社をはじめ、多くの後継者が前職の同僚や後輩、時には先輩をスカウトしている。

前職仲間が良いのは、既にその人の仕事振りや自分との相性が分かっているからだ。

友人はお勧めできない。雇用関係になれば厳しい判断を迫られることもあり、友人関係を保てない。

異業種交流会やビジネススクールで出会う人材は既に各企業の幹部であり、引き抜くのは容易ではない。

右腕が入社した理由

どう勧誘すべきかについては、スカウトされた右腕の方々に入社理由を聞いてみた。

- ①後継者に人間の魅力がある。
- ②会社の業績が安定している。または成長分野の業種である。

太田 剛

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第二部
上席コンサルタント



③後継者のビジョン(将来自社をどう成長させていきたいか、自分はどのようにしたいか)が明確かつ心打たれるものであって、共感できた。

④この分野について助けて欲しいと自分が貢献できることを示してくれた。後継者を一度、外で修行させるべきか、学校卒業後すぐに自社に入社させるべきかはよく議論されるところだが、こと右腕作りに限っては、外の職場(特に優秀な社員が集まる職場)で人脈作りをさせたほうが可能性は広がる。

具体的な右腕育成方法は「企画から実行管理までPDCAを回せるプロジェクトを多く任せる」「後継者とともに中期経営計画を策定させる」「後継者と同じビジネススクールに参加させる」等多数あるが、詳しくは別の機会にお伝えしたい。

右腕の心得

最後に優秀な右腕の方々が共通して心掛けていることがあるので参考にされたい。

①自分の役割は参謀と秘書。

参謀として戦術支援に注力しがちだが、中小企業では秘書的役割も重要。先代と後継者との間で緩衝材の役を引き受けていることもある。

②判断の場面では必ず複数の選択肢を用意して、自分の意見も添える。

後継者がどう考えるかを推測し、違う側面からの意見を提示する。結論は同じでも後継者と違う思考経路を提供する。

③後継者への報告を励行し、独断は控える。

④後継者と得意分野を分ける。

後継者を立てながらも、得意分野においては自分が組織を動かす、リーダー的側面を社内に見せることも重要。但し、自分に独立志向はなく、リーダーよりNo.2が向いていると公言し、後継者に安心感を与える。