

これで万全! 経営承継・虎の巻

第19回

後継者のための組織づくり

経営承継研究会

中小企業診断士 門脇 研一

Question

私は化粧品の販売代理店を経営しています。バブル崩壊以降、幾多の苦難がありましたが、現在の経営は安定しています。35歳の時に起業し、今年で30周年を迎えます。娘の婿が後継者となる予定です。「後継者自らの責任で経営するべき」と教育してきました。承継するに際しては、経営権、株式等の会社資産をすべて後継者に託すつもりです。私は多少強引なところがあったため、従業員から意見をいう等の雰囲気はなく、組織的に不安があります。今後、後継者のためにどのような組織づくりをしていけばよいでしょうか？

1 組織を見直す機会

創業者は自分の仕事に対し高い誇りを持っているため、言い出したら頑固で考えを曲げないなど、ワンマンな一面を持っていることがあります。ゆえに強いリーダーシップを発揮し、企業を成長・発展させることができます。企業が成長するに従い、経営トップへの負担も大きくなります。創業者と2代目では基本的に会社に対する思いが異なります。社長一人の強力なリーダーシップに依存しすぎないことが、後継者のための組織づくりの条件となります。ニーズの多様化、インターネットの普及、グローバル化、環境問題等、さまざまな経営環境の変化に対応していくことが企業に求められています。そのためには、変化に対応できる柔軟な組織が必要となります。

経営承継というリーダーの交代は、経営組織のあり方を見直すよい機会となります。後継者のための組織づくりは、現経営者と後継

者をはじめとする次期経営陣の共同作業で行います。現経営者のワンマン型の組織から、次期経営陣が一枚岩となり後継者がリーダーシップを発揮しやすいような民主型の組織へと見直していきます。

(1) 右腕を選定し育成する

後継者のための組織づくりでは、「右腕」となる幹部社員の選定と育成が最大の課題となります。後継者は、会社の将来を左右する意思決定をしていかなければなりません。「右腕」には、後継者が誤った経営判断をした場合でも、その誤りを指摘し、会社の経営を正すという役割があります。「右腕」の存在は、会社の成長・発展に大きく貢献します。「右腕」の選定は、後継者との相性や仕事の実績からだけでなく、経営者と同等の高い意識と使命感・危機感を持っていることも条件として必要となります。

しかし、社内から人材を登用した場合、管理職からの延長であるため、経営者と同等の高い経営者意識がないケースが多くあります。

これで万全! 経営承継・虎の巻

社外の経営幹部育成セミナーや勉強会、異業種交流会等に積極的に参加させ、経営陣の一人であるという自覚と責任を持たせるよう育成していく必要があります。

事例1 右腕・補佐役の招聘

先代はワンマン社長タイプであったため、役員等のサポート体制を整えてはいなかった。親族より後継者を迎えることとなったが、若年であり多少の不安があった。以前より目をつけていた同業者の営業担当者を後継者の補佐役として招き、後継者をサポートする体制を整備した。現在は、社長の右腕となっている。社外で蓄積した営業ノウハウや知識を既存の従業員へ伝えるなど、組織の活性化に大きく貢献している。

層の従業員に世話になり、今でも頭が上がりたことがある。大半は後継者に対して好意的である。しかし、一部にはかつての部下が上司になることを快く思っていない者もいた。後継者にとっての「しがらみ」になると考え、現経営者は、経営承継を機に一部のベテラン社員を子会社へ出向させることで調整した。

2 組織を見直す項目

創業時と現在とでは経営環境が大きく異なっています。組織における規律や制度が時代に合っていないかったり、形骸化していたりすることがあります。

後継者のための組織づくりでは、経営戦略の根幹となる「経営理念」、経営戦略を実践するための機能や役割を規定する「組織構造」、従業員のやる気を引き出す基盤となる「人事制度」について次期経営陣の視点で見直していきます。

(2) 柔軟な組織を形成する

経営とは、さまざまな環境の変化に対応していくことです。何も変わらないということはきわめてリスクが高く、過去と同じことをやっていたら、大した成果をあげられないどころか、時代に取り残されてしまいます。

後継者のための組織づくりでは、後継者がリーダーシップを発揮し、革新的なことに取り組めるような体制にする必要があります。次世代の経営者にとって必要性のない「しがらみ」は、経営を阻害する要因となるため、可能な限り排除しておかなければなりません。後継者と古参社員の間で軋轢が起きないように、承継前に十分なコミュニケーションをとっておくことも肝要です。

事例2 古参社員との軋轢の回避

若年層とベテラン層で年齢の二極化が進んでいた。後継者は入社当時からベテラン

(1) 経営理念を見直す

企業における経営理念の状態は、①不在タイプ（経営理念がない）、②暗黙タイプ（経営理念はあるが経営者の胸の内にあり形として明示されていない）、③形骸タイプ（成文化されてはいるが形式的である）、④活用タイプ（経営判断や業務判断の基準となっている）の4つのタイプに分類することができます。中小企業の場合、上記の①不在タイプ、②暗黙タイプ、③形骸タイプに該当していることが多いと思われます。

経営理念を構成する主要素は「企業の使命」「経営の姿勢」「行動の規範」であり、「企業や経営者の哲学」ともいえます。現経営者は後継者に自身の経営哲学を伝え、後継者は

それを自身の言葉で表現し、次世代の経営理念として成文化します。この経営理念は後継者だけのものではなく、従業員にも十分に浸透させることが必要です。経営理念を機能させるには、経営計画書への反映、ホームページへの掲載、社内での掲示等、さまざまな方法で周知徹底し、後継者自らが説明することで全従業員の理解を深め、定着させていくことがポイントとなります。使命感や価値観が共有されることで、後継者と従業員に一体感が醸成され、後継者がリーダーシップを発揮しやすい組織風土が形成されます。

その他にも、後継者が経営判断に迷った時など経営のブレを防止する機能、ステークホルダーからの信頼を獲得する機能等があります。後継者自らが経営理念を実践する姿を示すことで、従業員や取引先などのステークホルダーと、より深い信頼関係を築いていきます。

(2) 組織構造を見直す

後継者のための組織づくりでは、組織を構成する基本原則に沿って確認していき、次世代の組織が効率的に戦略を実行できるような仕組みを構築していきます。

① 権限委譲の原則

創業者による集権型経営の場合、必要以上に現社長に権限が集中していることがあります。現社長のすべての権限を後継者に委ねるのではなく、各部門の長など次世代の経営幹部に分散させていきます。後継者への過度な負担を軽減することで、経営計画の策定や戦略的な意思決定など経営者本来の業務に注力することができます。

② 命令統一性の原則

後継者が社長に就任し、現経営者は会長に勇退するといった場合、重要な案件について

議論はするが意思決定は会長が行う、社長を飛び越し会長から直接担当者へ業務指示を出すなど、権力の二重構造が発生しないようにします。権力の二重構造が生じると、後継者が委縮してしまい力が発揮できなくなる、業務に混乱が生じ業績が悪化するなど、経営の不安材料となります。現経営者から見れば至らないところもあると思いますが、経営承継した以上、必要なときにサポートする程度に距離をおき、次期経営陣を温かく見守ります。

③ 権限責任一致の原則

組織を運営する上で、権限と責任は非常に重要です。役職者や管理者等の業務内容について、どのような権限や責任があるのか整理し、組織における責任の所在を明確にしていきます。また、責任も権限もない形式上の役職等があれば、責任の所在が不明確になるので廃止します。既得権廃止に伴う抵抗勢力の発生には、現経営者の権威があるうちに対処することで、円滑に組織づくりを進めていきます。

④ 専門化の原則

組織に不足している機能があれば新たな部署を設置する、重複している部署があれば部署を統合する、などを検討していきます。また、スキルマップを作成し、従業員のスキルがどのように分布しているのか把握していきます。後継者は、従業員がどのようなスキルを持っているのか、あらためて認識することができます。環境変化に対応する戦略的な組織として、適材適所に人材を配置することが可能となります。

⑤ 統制範囲の原則

一人の人間が管理できる部下の人数には限界があります。新しく部門の長となる次期経営幹部には、個人の能力や業務の内容に適し

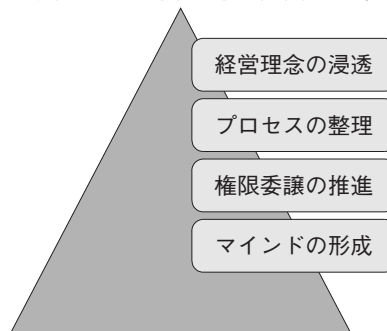
これで万全! 経営承継・虎の巻

た数の部下を持たせるなどの工夫を加え、効率的に稼働する組織をつくっていきます。

事例3 権力の二重構造

先代は体調不良を理由に会長へ退き、社長の座は先代の娘の婿に譲った。ここ数年、先代の体調が回復したのに伴い、事務所や取引先へ顔を出すようになった。先代には過去の取引実績があったため、社外の人間に対する影響力はまだ健在である。先代は人当たりの良い営業マンタイプの人間である。社長や営業部門をとおさずに案件を受注してきたり、社長の決裁なしに接待と称して経費を使用したり、社内に混乱が生じている。社長は「先代が経営権を持たないで退くこと」を経営承継の条件として提示しておけばよかったと後悔している。

図表-1 自立的な組織の要素



3 組織を見直す意義

後継者のための組織づくりにより、次期経営陣は、経営理念や組織構造を客観的に認識することができ、経営幹部としてのマインドも形成することができます。また、経営理念を浸透させることで、ビジョンや業務目標等の必要な情報を従業員と共有することが可能となります。

さらに、意思決定や指揮命令系統のプロセスが整理されることにより、従業員への権限委譲を進めることも可能となります。従業員自身が問題点を認識し、解決できるような自立した組織に成長することが期待できます(図表-1)。

(3) 人事制度を見直す

営業、財務、生産管理、企画開発等、経営者にとって重要な仕事は多くあります。「従業員のやる気を引き出すこと」も重要な仕事のひとつと言えます。従業員のやる気を引き出すための基盤となる人事制度が整備されていることが前提条件となります。採用、配置、評価、報酬、能力開発等の制度について、後継者及び次期経営陣が点検します。点検することをおして、従業員一人一人を個性のある人間として、経営者としてどのように接していけば良いかということについて、深く考える機会を与えます。

人事制度を見直すことは、次期経営陣に経営管理者として意識レベルでの変化をもたらします。意識レベルの変化は、日常の行動にも表れ、次期経営陣と従業員の間には絆が形成され、従業員の仕事への意欲を高めます。

成功のポイント

- ① 後継者の右腕となる人材の育成は企業の発展・成長を促進する。
- ② 後継者がリーダーシップを発揮するには「しがらみ」を断ち切る。
- ③ 後継者をはじめとする次期経営陣の視点で組織を見直す。
- ④ 経営者と従業員の間には絆を形成することで従業員のやる気を引き出す。