

経営 羅針盤

鍵となる後継者教育

近年、子どもがいない、子どもが事業を引き継がないといった理由から、社内の従業員を後継者とする中小企業経営者が増えています。少子化が進むなか、従業員への承継は、企業を存続させるうえで有効な手段といえるでしょう。

しかし、子どもへの承継とは異なり、従業員への承継では、将来経営者になることを、後継者が早い段階から意識しているケースは多くありません。そのため、リーダーシップや判断力といった経営者に求められる能力を十分身につけることがないまま、経営の舵取りを迫られることが少なくないのです。結果、企業の

従業員への承継における後継者教育のポイント

日本政策金融公庫 総合研究所 主任研究員 佐々木真佑

パフォーマンスが悪化し、苦勞して実施した従業員への承継が、企業をただ延命するだけに終わってしまうこともあります。

従って、従業員への承継では、「後継者をどう教育するか」が、子どもへの承継以上に重要と考えられます。経営資源に制約の多い中小企業は、後継者候補の従業員をどう教育すればよいのでしょうか。従業員への承継を円滑に進めた中小企業の事例をもとに、三つのポイントを紹介していきます。

幅広い業務を経験させる

一つ目は、経理、総務、営業から経営企画に至るまで、幅広い業務を経験させることです。電気照明器具

を製造するA社の例をみてみましょう。現社長のaさんは、経理関係の専門学校を卒業した後、20歳で入社しました。初めの6年間は総務を兼任しました。その後2年間は総務を兼任し、その後2年間は営業担当の課長に昇進します。営業は初めてだったため、異動してからは、寝る間も惜しんで技術や製品の内容を勉強しました。また、取引先に対しては、問い合わせや依頼に迅速に対応したり、訪問の機会を増やしたりするといった、当たり前のことを根気強く行いました。結果、取引先との信頼関係が深まり、A社の売上は拡大してきました。

その実績が買われて30歳で取締役任に抜擢され、2年後には、子会社の

任の要請を引き受けるかどうか決めるうえでも重要な意味をもちます。さまざまな業務を経験し、社内全体の状況を把握できるようになれば、おのずと自社の経営課題、将来性を理解できるようになるからです。そうした理解があつてこそ、事業を引き継ぐ決意ができるといえます。

社外で学ぶ機会を与える

二つ目は、社外で学ぶ機会を与えることです。一般には、他社で勤務する「武者修行」を経験させることが、後継者を教育するうえで有効といわ

れています。しかし、人員に限りがある中小企業にとって、貴重な戦力である従業員を他社に派遣することは、現実的に難しいと考えられます。承継後の経営に役立つような社外での経験を、どのように従業員に積ませればよいのでしょうか。

例えば、先に紹介したA社では、先代社長が異業種交流会に参加したり、取引先を訪ねたりする際、aさんを常に同行させたそうです。社内の業務では得られない、経営者としての振る舞いを学んだり、他社とのネットワークを築いたりしたことは、社長就任後の経営に役立っているといえます。また、美容室を展開するB社の現社長であるbさんは、先代社長から勧められ、松下政経塾出身の人物が運営する青年塾に28歳で入塾しました。美容師として働きながら、経営とは何か、リーダーはどうあるべきかといったことを学ぶことで、経営者としての心構えができていったそうです。

社内プロジェクトを遂行させる

三つ目は、新規の設備投資や新製品の開発といったプロジェクトを

任せることです。製缶板金業を営むC社の例をみてみましょう。現社長のcさんは、22歳で入社し、43歳で社長に就任しました。入社後は、経理の作業、見積書の作成から配送トラックの運転まで、幅広い仕事を任されたそうです。目の前のことを必死にこなしていくうち、あらゆる業務に対応できるようになり、周囲から頼られる存在となりました。

cさんが30歳を過ぎたころ、得意先である、大手企業のグループ会社から値引き要請が相次ぐようになり、C社の業績は悪化していきます。悩んだ先代社長は、社内の状況を誰よりも把握し、取引先との交渉を一手に担うcさんに、打開策を考えるよう求めました。

熟慮の末、cさんは二つの方策を先代社長に示しました。一つは、大手企業のグループ会社からの仕事を減らし、新たな取引先を開拓していくことです。特定の取引先に依存することのリスクを説明し、先代社長に納得してもらいました。もう一つは、6メートルまでの長さの大きな金属板を曲げ加工できる機械の導入です。溶接の工程が少なくなるぶん、低価格、短納期での出荷を見込め

社長を任せられます。課長時代にはなかった、事業計画や予算の策定の仕事を初めて経験し、判断力を磨くことができたそうです。

そして、A社の専務となっていた36歳の時、先代社長から次期社長への就任を要請されます。従業員や取引先からの信頼を誰よりも集め、リーダーシップを発揮していたからです。若いことを理由に一度は断つたものの、再三の要請を受けたため、37歳で就任を決意しました。

後継者からみて、従業員時代に幅広い業務を経験することは、社長就



社内プロジェクト会議風景(イメージ)

した。先代社長は借り入れしてまで高額な機械を導入する必要はないと反対しましたが、今後の収支や借入金返済の計画を繰り返し説明し、何とか理解してもらいました。この機械を日本で初めて導入した実績が口コミで広がり、2年後には約100社の取引先を新たに獲得、業績は改善してきました。

cさんは、こうした経験を承継後の投資判断にも役立てています。社内一般の仕事とは異なる、プロジェクトへの取組みは、社外での学びと同じように、経営のセンスを身につける良い機会になります。

後継者を教育するというと、何を教えるべきなのか悩んでしまうかもしれません。しかし、企業事例をみると、先代社長は教えるというより、成長の機会を与えるという姿勢で臨んでいることがわかります。自らの考えを伝えることに終始せず、後継者自身で考える訓練をさせていくことが重要です。

*本稿は、『日本公庫総研レポート』No.2018-12「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題」中規模企業の事例から、をもちに著述した。

社外経営セミナーの様子(イメージ)

