**後継者育成**

**＞**

　こちらは，建設会社を経営しているＡ社長です。

　Ａ社長は，もともと，生まれ育った地元地域で，内装工事業を営んでいたところ，徐々に会社の規模が拡大していき，今では，内装工事のみならず，戸建ての建物やビルの建設業を営むようになりました。

＞

　ふー，今日も，一日，がんばったなぁ。やっぱり，建物が完成して，お客様が喜んでくれた時って，やりがいを感じるんだよなぁ。

　それにしても，気が付けばもう，この地元で２５年も建設業をやっているんだよなぁ。

　もう私も良い年だから、そろそろ引退を考えないといけないんだよな。

今後は、今まで、忙しく動き回ってきたから、これからは、スケジュールを考えないで、毎日、庭いじりとかして、ゆっくり過ごしたいんだよなぁ。

＞

とはいえ、今、私が会社からいなくなったら、私の代わりに会社を切り盛りできる人財が、まだ育っていないんだよなぁ。

困ったなぁ。建築物を建築することなら得意だけど、人財育成とか、ひとの問題って本当に難しいんだよなぁ。

＞

　あ，そうだ，先日，うちの社員さんの社員研修を担当してくれた，研修講師のＢ先生に，相談してみよう。

＞

　こちらが，そのＢさんです。ＢさんはＡ社長の会社の社員研修を担当していました。

　どうも，Ａ社長，こんにちは。先日の研修もおつかれさまでした。

　今日は，どういったご相談ですか？

あーどうも、先生、今日は一つ、相談がありまして。

というのは、私もそろそろ引退して、ゆっくりしたいと思うんですが、どうすれば良いかわからないんです。

えっと、そのお話、もう少し詳しくお聞きしても良いですか？

＞

はい。私も、もう良い年ですし、人が育つまで１０年はかかる、なんて、良く聴いたりしますので、かなり、早い段階から、後継者の育成を意識してきました。

　そこで、有望な社員たちには、私の考えを伝えたり、具体的な場面ごとに色々教えてきました。

　しかし、結局、今日現在の時点で、私の代わりを任せられる人財はいないんです。

なるほど、そのように、お考えなのですね。

　いま、社長が心配しておられるのはどのようなことなのか、お聴きしても良いですか？

はい、私が現役でバリバリ働ける間は良いのですが、私ももう良い年ですので、ずっと働き続けることは不可能なので、もし、私が引退したら、若い社員さん達が路頭に迷うなんていうことになってしまったら、大変なので、なんとかしなければと思っているんです。

＞

そうですよね、仮に、社長が引退されても、残された社員さん達で会社をしっかりと継続させていきたいということですよね。

　ところで、さきほどおっしゃった、社長の代わりを任せられる人財というのは、具体的にどのようなことができる人財とお考えなのか、お聴きしてもよろしいですか？

はい、私が、いま、会社に来なくなっても、私に代わって会社の仕事を切り盛りができる人財です。

　現場の営業も、人財の配置・育成や、仕事の割り振り、経理処理など、主要業務の判断・指示はほとんど私がやっておりますので、これらを任せられる人財ですね。

＞

なるほど、現状は、主要業務の判断・指示、社長が担当しておられるのですね。

　すぐには無理としても、もう少し時間をかけて育成すれば、引き継げそうな人財はいらっしゃるのですか？

＞

うーん、そうですねぇ。

個別の業務ごとで分ける、分けてしまえば、それぞれできそうな人財がいてくれてはいるのですが、全部をできそうな人財はいないですね

なるほど、個別の業務にわけて、それぞれの業務に限定すれば、それぞれ引き継げそうな人財がいるということですね

はい、たしかに、言われてみれば、個別の業務に切り分ければ、引き継げる可能性があるかもしれないと思えてはきました。

　しかし、それだと、後継者といえるのか、社長と言えるのかというと、微妙な気がしますね。

　全部の業務の判断・指示ができないと、不測の事態に対応できないかもしれませんし。

たしかに、当然ながら、後継者の方が全ての業務の判断・指示をできるほうが良いことは、

　そのとおりですね。

　ちなみに、社長は、今のように、会社の重要業務全般ができるようになるまで、

どれくらいの時間がかかったと思いますか？

＞

うーん、そうですねぇ。自分でも、ようやく最近、ほぼなんでもできるようになった気がするので、少なくとも２０年くらいはかかってるかもしれませんね

なるほど、２０年、すごいですね。どうやって、そこまでの能力を身につけられたと思いますか？

＞

それはもう、若いときなんて、社員も少なかったので、今じゃあまり大きな声では言えませんが、

それこそ、徹夜の連続で働くことも何度もありました。死に物狂いで働きました。正直、ものすごい辛かったですけど、あの地獄の日々が今の私を支えていると思うこともありますね

なんと、徹夜の連続ですか。死に物狂い、すごいですね。今の会社があるのはその頃のおかげなのかもしれないのですね。

＞

そうしますと、では、どうすれば、その社長の経験と同じ経験を後継者の方にさせてあげられると思いますか？

うーん、それは難しいですねぇ。あんな過酷なこと、今じゃあり得ないし、体を壊してしまうかもしれないから、そんなことは絶対、社員にはさせたくないですね。社員には体を大切にしてほしいので。

うーん、そう考えると、自分と同じ経験をさせて自分と同じことができるようになってもらうっていうのは、難しそうだなと、思いました

＞

なるほど、そうなのですね。たしかに、現状、すでに、長年、社長の代わりができる人財育成に取り組んだものの、難しかったという結果を踏まえると、少し取り組み方を変えてみるのも良いのかもしれませんね。

社長、一つ、私が色々な会社様のご相談にのらせていただいたり、会社様を見させていただいた中で、感じた経験をお伝えしても良いですか？

はい、ぜひ、聞かせてください

ありがとうございます。私がこれまでいろいろな会社様を見させていただいた中で感じていることは、初代の経営者の方、創業経営者の方で、「自分がやってきた仕事を任せられる人財が育たない」とおっしゃる経営者の方は、

＞

　えてして、職人の高度な技術も持ちながら、数字にも強く、マネジメントや心配りもできる、言ってしまえば、一人で何でもできる、オールマイティな方、天才のような方が多いように感じています。

　だからこそ、会社を起業して、経営を続けることができた、多くの会社は数年で消えてしまうのに、長年、経営を続けることができていて、後継者探しまでできている。

＞

　他方で、会社に入社してくれた後継者人財は、当然ながら特別な才能があるとは限らず、また会社を経営した経験、社員さんに給料を支払う責任を負った経験、金融機関から借金をして返済した経験、ビジネスの最終責任を負う経験など、経験したことがあるとは限らない以上、

　社長の代わりができる可能性のほうが、少なくて当然なのではないかと。

＞

　そう考えると、「次世代には次世代の戦い方がある」と。それは、天才肌の初代・創業者が一人でできたことを、次世代メンバーが協力して、行っていくと。

＞

具体的には、それぞれの強みを掛け合わせて強化する、弱点を補い合ってカバーし合う、チームで勝負する、チームで経営していく戦い方があるのではないかと感じています。

＞

うーん、なるほどですね。自分は、自分のことを天才とは全く思いませんが、会社経営は、社長の自分が一人で全部やるのが当たり前だと思っていましたし、それで死に物狂いでやってきました。

　たしかに、次世代メンバーはそういう経験なく、私と同じことをやろうと思っても、

　それは難しい気がしてきました。そうすると、たしかに、これまでとはやり方を変えてみても

　良いかもしれないというのは、納得です

＞

ありがとうございます。それと、もう一つ、付け加えさせてもらえるならば、当然ながら、ビジネスの正解はだれにもわかりませんし、いま、何をするのが正解なのか、ということもだれにもわかりません。神様にしかわかりません。そこで、全ては

＞

　「やってみて改善・実験してみる・試行錯誤してみる」だと思います。そのため、これからは、御社だけの、御社独自の、次世代の戦い方を、その次世代メンバーと一緒に、考えてみても良いかもしれませんね

＞

　なるほど、はい、よくわかりました。ありがとうございます。さっそくやってみます。