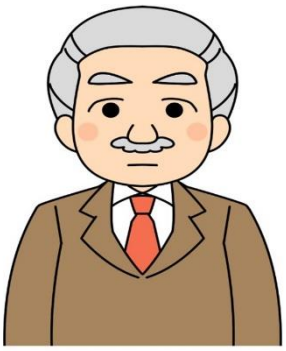
後継者育成

経営相談マンガ教材

ビジネスケーススタディ
紙芝居

建設会社



A社長

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、ゆっくり過ごしてみたいんだよなぁ』

『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、人を育てること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』

『どうも、Ａ社長、こんにちは。今日は、どういったご相談ですか？』

『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。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たりしてきました。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。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、かわいそうなので、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、今いる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、先ほどおっしゃった、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できる人財です。現場の営業、人財の配置や、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』

主要業務
判断・指示

個別の
業務で
分ける

２０年

徹夜連続
死に物狂い

『なるほど、現状は、主要業務の判断・指示は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、分担すれば、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。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、微妙な気がするんですよね。
　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』

『なるほど、ちなみに、社長は、会社の主要業務の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い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、ものすごく辛かったですけど、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』

後継者に同じ経験させるには？

研修講師

B先生

- 職人の高度な技術
- 数字にも強い
- 一人でできる
- オールマイティ

『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？』

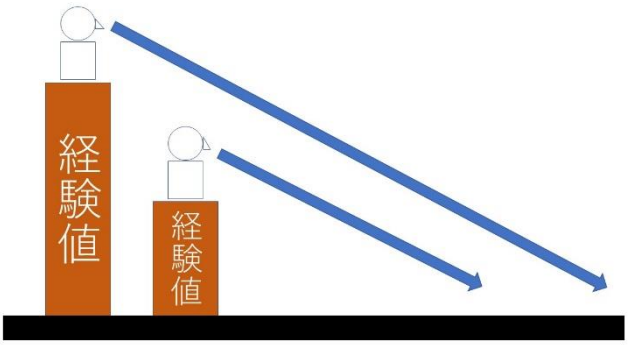
『うーん、それは難しいですねぇ。あんな過酷なこと、今じゃあり得ないし、体を壊してしまうかもしれないから、そんなことは絶対、社員にはさせたくないですね。社員には体を大切にしてほしいので。うーん、そう考えると、自分と同じ経験をさせて自分と同じことができるようになってもらうっていうのは、難しそうだなと、思いました』

『なるほど、たしかに、現状、すでに、長年、社長の代わりができる人財の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。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、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」とおっしゃる方は、ご本人が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、天才肌の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のではないかと思うんです。

　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、さらには後継者探しのステージにまでで来ることができた』

×経営の経験
×給料支払い責任
×借金
×ビジネスの責任



次世代の戦い方

『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、また会社経営をした経験や、社員さんに給料を支払う責任を負った経験や、金融機関から借金をして返済した経験や、ビジネスの最終責任を負うなど、これらを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は少なくて当然なのではないかと』

『イメージ図でいえば、このような感じで、この土台になっている部分が、今までの経験値ですね。当然ながら、会社に一番長くいる経営者の方の経験値が一番多いので、土台も一番高い位置にあります。

他方で、一人一人の社員さんは、経営者の方ほどの経験値がないことが多いので、土台の高さも社長よりは低い位置にあると思います。

そうすると、当然ながら、高い位置からのほうが、低い位置からよりも、より遠くが見えますよね。より、先を見ることができますよね。

それはやっぱり、経験値の土台が違うからだと思うんです。だから、誰かが、明日からすぐに社長の代わりをしようと思っても、経験値も違いますし、見えている範囲も違うので、実際には難しいことが多いと思います』

『ただ、それでも、「次世代には次世代の戦い方がある」のではないかと思っています。それは、天才肌の初代・創業者が一人でできたことを、次世代メンバーが分担して、協力して、実施していくという戦い方はあるんじゃないかと思うんです』

・強みを強化
・弱点をカバー
・チームで勝負

『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はないので、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』

研修講師

B先生

『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

『「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。がんばります』

＜参考＞

「後継者が見つからない・・・」

「後継者を育てたい・・・」

というよくあるご相談について、一つの考え方をマンガ形式でお伝えしました。

当然ながら、いろいろな考え方があるところですので、それぞれの状況下で、意見交換をしながら力を合わせて乗り越えていく必要があるのではないかと感じております。

ご参考になりましら幸いです。