

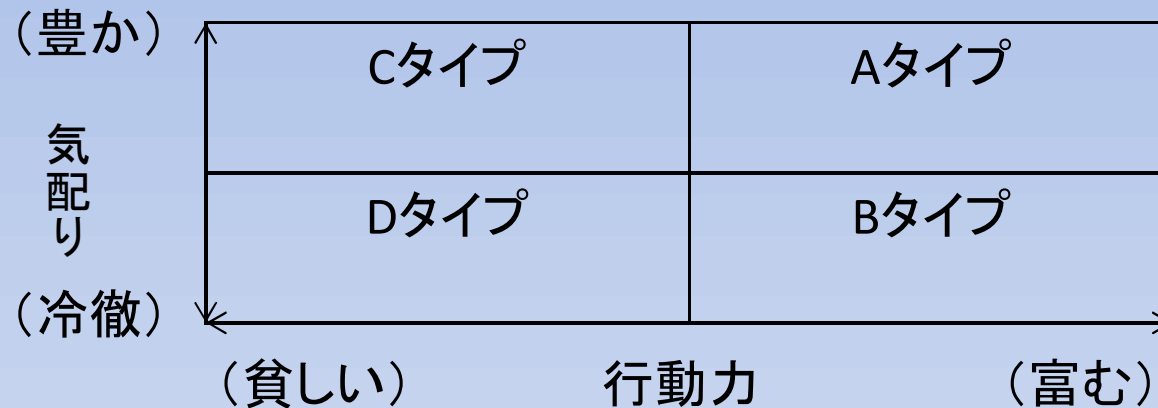
# 11. 後継者育成の勘所

# 「後継者社長育成の勘所」は次の3点です

- 第1. 子供達の適性を見定めて、事業を継ぐ者と継がない者に分け、それぞれの生活の道を用意してあげます。
- 第2. 後継者候補の全人格を見て、パーソナリティーの違いに応じた研鑽のコースを用意し、育成に取り組みます。
- 第3. 現社長と後継者候補の「肌合い」が合わず、必ずしも2人の人間関係がうまくいっていない場合でも、共に「自社の長期プラン」作りを共同作業することで共通基盤が醸成されてくるものです。又、このことは、全社の抱えている経営課題を鮮明にするという大きなメリットももたらします。

# 1. 子供達の犠牲を見定めて、それぞれの生活の道を用意してあげる

## (1) 子供たちが経営者向きか否かを見定めるときの尺度



## (2) 経営者としての適格性の有無

Aタイプ: トップにふさわしい特性を有しています。

Bタイプ: 研鑽すれば立派なトップになる可能性が高いです。

Cタイプ: 研鑽すれば立派なトップになる可能性が高いです。

Dタイプ: トップになる可能性は残念ながら貧しいです。

### (3) それぞれの進路

- イ. A、B及びCは、後継者として親の事業を承継し、企業からの報酬で生計を立てるようにします。
- ロ. Dには、別途「不動産賃貸会社」を用意し、自社からの賃貸料収入をもとに、Dへ給与を支払うキャッシュフローの型を作っておけます。
- ハ. Dタイプの子供は1人とは限らず、後継者となった人を除いた子供達複数となることも当然あり得ます。

## 2. 後継者候補者の個性に応じて、後継社長としての研鑽内容を違える必要があります

- (1) トップに要求される能力は部下に対して命令し、統率する行動力と、部下に対する細やかな気配りができる優しさです。
- (2) 前ページのBタイプが重点的に研鑽すべきこととは、人に使われる立場の人の「つらさ」や「大変さ」を身をもって体験することです。このためには、自社と関係のない「中小企業」に身を置いて、数年間自立して働いてみることです。
- (3) 前ページのCタイプが重点的に取り組むべき研鑽内容とは、社外の顧客と接する一部門を委せてもらい、現場の厳しさを知り、自身の行動力をレベルアップする日常の実践活動を続けることです。

### 3. 現社長と次期社長候補とで一緒に会社の「長期プラン」を作成する機会を作ります

- イ. 現実問題として、親である社長と次期の社長候補である長男等との人間関係がうまくいっていない場合も決して少なくありません。  
企業としてはこの「溝」を少しでも「狭め」、「浅く」する必要があります。
- ロ. この世代間の「ズレ」を調整する有力な手段が「長期プラン」の共同作成作業です。以下の点に注意して進めます。
  - ①. 出来たら、1泊2日の日時を取って、日常の空間と離れた場所で「じっくり」対話しながら進めます。
  - ②. 顧問税理士にも「調整役」、「助言役」として参加してもらいます。
  - ③. 社長の直属の部下1～2名、後継社長の部下1～2名にも参加を呼びかけ、会社の幹部のコミュニケーションも強化します。

ハ. このような研究の機会を共有することは以下のメリットをもたらします。

- ①. 会社の現状における経営課題の共通認識
- ②. 会社の今後の進路についてのコンセンサスの一致
- ③. 社内のトップ経営層の人間関係の強化