

NBC Plus+

vol.36

destination

そこは
次の時代
の始まり。
始まり。

社長に2つの問題です。

文：NBCコンサルタンツ株式会社

Q1 何の年齢でしょうか…
線で結んでみてください。

Q2 社長の交代率は
何パーセント？

64.5歳

日本全国の社長の平均年齢

30.8%

69.1歳

社長が希望する引退年齢

13.2%

58.9歳

社長の平均引退年齢

3.67%

失敗
FAILURE

成功
SUCCESS

2012年12月末に発足した第二次安倍内閣は、首相と全閣僚が同じ人員の内閣としては戦後最長記録を更新し、2014年9月頭に解散した。安倍内閣の政策の目玉である「アベノミクス」の高揚感に株式市場を刺激し、2013年末の日経平均株価は2012年の終値に比べプラス56.7%という、上昇率としては過去4番目の上げ幅を記録した。果たして2014年末の日経平均株価はどうか？引き続き好調と見る向きがあった一方で、7~9月期国内総生産（GDP）速報値は実質年率1.6減と、事前の民間予測平均の実質年率2.47%増を大幅に下回ったことも影響し、悲観的な見方をする向きが強まってきていることも事実だ。しかし、円安の恩恵を受け、業績を大きく改善させた大手企業も少なくない。

日本経済を安定的に成長軌道に乗せるためには、全国の中小企業・小規模事業者の成長が必要不可欠であることは言うまでもない。そのため、政府が推し進める攻めの経済政策「日本再興戦略」は、中小企業経営者の高齢化・後継者難がいつそう深刻化すると見越したうえで、経営者の世代交代・事業承継などにより有用な経営資源を移転することを促している。

帝国データバンクは2013年12月末時点の約144万社にのぼる企業概要ファイルから「株式会社」「有限会社」の代表を務める社長延べ113万6383人のデータを抽出。2013年の1年間に於ける社長の交代状況のほか、社長の年齢などの属性データを分析した。

後継者難が深刻化、 社長交代率は 3.67%と低水準。

社長の平均年齢の推移を見ると、一貫して上昇を続けており、2013年には58.9歳と過去最高齢を更新するなど、社長の高齢化が進んでいる実態がわかる。また、社長交代率(過去1年の間に社長の交代があった企業の比率)の推移を見ると、波はあるものの2010年以降は低下傾向を示している。2013年は3.67%と前年比0.06ポイント増加したものの、依然として低水準が続いた。

社長の平均年齢が上昇し続ける一方、交代率が低い状態が続いているのは、多くの中小企業が後継者難という課題に直面していることが原因だ。この状況が続けば、企業の活力は徐々に失われ、世界に対する日本の競争力低下に繋がりがかねない。中小企業の新陳代謝は待ったなしの状況と言えよう。帝国データバンクが2013年7月に発表した「事業承継に関する企業の

意識調査(複数回答)によれば、事業承継で苦労した(している)こととして、「後継者育成」(61.9%)、「従業員の理解」(33.3%)に次いで「事業の将来性・魅力」(30.7%)が挙げられていた。これは、事業承継を行うにも本業が儲かっていないと難しいということである。

引用:帝国データバンク2014年全国社長分析
また、社長の引退年齢に関する興味深い調査がある。これによると、中小企業経営者の希望引退年齢が平均64.5歳(※1)。平均引退年齢は69.1歳(※2)というから、平均引退年齢は引退希望年齢を上回るといふことになる。先述したような社長の平均年齢の高齢化、また3%台である交代率からも、いかに社長の「リタイア」が難しいかがわかる。では、なぜ社長のリタイアは難しいのか。

※1 「事業承継」職業能力承継アンケート調査
三菱UFJリサーチ&コンサルティング2005年12月調査
※2 中小企業の事業承継に関するアンケート調査
株式会社野村総合研究所2012年11月調査

社長が70歳までにすべき10のこと

- | | | |
|---|---|---|
| <p>1 ビジョン
社長以外の誰もが「無理だ」と笑うような夢を描いておく。</p> | <p>2 幹部育成
社長と全く異なる意見を真っ向から言える幹部を3人は育てておく。</p> | <p>3 情報公開
経営内容をオープンにし、全社員を経営に参画させておく。</p> |
| <p>4 人財育成
鬼の手と仏の心を持っておく。俯瞰だけでなく社員と目線を合わせる柔らかさを持っておく。</p> | <p>5 リーダー育成
「人を育てる小集団リーダー」

「ミニ経営者」を育てておく。</p> | <p>6 小集団経営
協調と競争が共存する小集団経営を育み、機能させておく。</p> |
| <p>7 給与制度
借入金・目標損益から労働分配率を設定し、クリアな評価制度をつくっておく。</p> | <p>8 後継者育成
後継者を商売人ではなくプロ経営者に育てておく。</p> | <p>9 エンディングノート
誰が継いでも伸びる会社を創り、誰もが認める遺言書を書いておく。</p> |

👉 最も重要な「10個目」はセミナーでお伝え致します。

詳しくは
同梱のチラシを
ご覧ください。

自走式組織を つくらなくては ならない。

機関車型経営から 新幹線型経営へ

剛腕経営者のつぶやき

「社長の汗」
「社長の人間力」
「社長の経営力」
による経営から、

「社員の知恵」
「社員の組織力」
による経営へ転換

新しい年を迎えるにあたって、我々は改めて我が国の中小企業の事業承継について目を向けるべきと考えた。それは国が実施する調査の結果に着想したというのではなく、昨年我々が開催した経営セミナーに参加した企業のほとんどが、自覚しているか否かにかかわらず、突き詰めると結果的に「承継問題を抱えている」あるいは「そう遠くない未来に承継に頭を悩ませるだろう」企業だったからである。

創業経営者は、人心掌握がうまく、圧倒的な牽引力を持っている。現場のこともよく理解しているし、これまでの経験や実績からその発言には含蓄があり、風格がある。会社は創業から三十年間、この経営者の人間力や経営力によって運営されてきた。いわゆるカリスマ経営者によるワンマン経営である。取引先にも信頼が厚く、地域の名士と言われるこの経営者も、パワフルに動き回るものももう70歳を超えていた。役員や幹部は経営者と比較するとおとなしいイメージだ。なんともこじんまりしていて、どちらかというと「右向け、右!」という経営者についてきたようなイメージ。事業部や営業拠点などの責任を有しているものの、実際にそれを動かしているのは、経営者自身である。この会社の動力は

「先頭に立つ経営者」にしかなかった。経営者には大きな悩みがある。それは「自分の引退とこの先の経営をどうしていくのがいいのか」ということ。自身の子息も含め、後継者候補がいなわけではないが、正直言ってピンときていない。「まだ早い」「もう少し彼らが育ってから」と承継に踏み切れず、自身が陣頭指揮を執り続け、70歳を過ぎてしまった。

この経営者は、我々にこう語った。「最初に、承継を考え始めたのは…30歳くらいだったはずだ。」

そして、凄味のあるいつもの眼力からは想像もできないような気弱な表情を浮かべ、自分自身にしか聞こえないくらいの声でつぶやいた。「誰にも継げないんだ」と。

先頭車両(経営者)にしか動力を持たない経営を機関車型経営と言うとすれば、全車両(社員)に動力がある経営は新幹線型経営と言えるだろう。圧倒的な「人心掌握術」「牽引力」「経歴」「瞬発力」「勘」…創業経営者に属人化されたこれらの人間力や経営力が後継者たちにはないとすれば、それ以外の〈力〉で経営しなくてはならない。

その鍵となるのは組織力である。この力を最大限に引き上げることは重要であるが、それと同時に社員同士の連関性を高めることが重要である。それまで創業経営者によってつながれていた役員や幹部、そして社員同士のつながりを、創業経営者不在の中強めていくためには、共通目標・共通言語が必要になる。つまり、数字だ。

具体的にどのように変化していくかなくてはならないか？

マネジメントと教育の2つキーワードから考えてみたい。

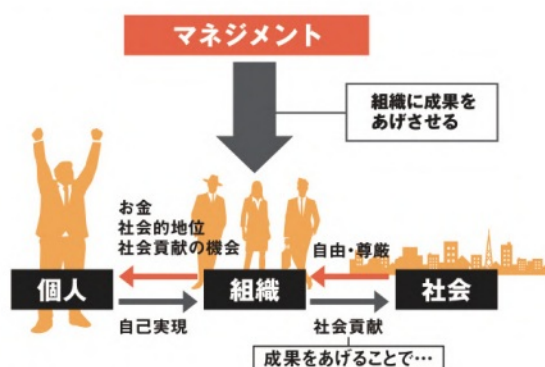


マネジメントの本質。

ドラッカー関連の書籍が猛威を振るった数年前から、「マネジメントとは何かにあるべきか」がそれまで以上に広く一般に検討されるようになった。経営誌もこぞってこのテーマを扱い、名の知れた経営者がマネジメントに関する持論を展開した。

ドラッカーが説くマネジメントでは「組織」とは「その成果を通じて、社会に貢献するもの」で、組織は存在そのものに価値があるのではなく、その成果に価値があるとされる。その上で「マネジメント」は「組織に成果をあげさせるための機関」。さらに「個人」は「組織を通じて、自己実現をするもの」と定義されている。組織は個人に生活のもととなるお金や社会的地位、社会における役割、自己実現の機会、社会貢献の機会を与える。一方、組織は社会に貢献することで、社会は組織に「自由と尊厳」を与える。(図1)

図1 個人-組織-マネジメント-社会の関係



ここで、ドラッカーは極めて重要なことを私たちに教えてくれている。それは、マネジメント(管理)の対象はあくまでも成果を上げること、目的を置いた組織であるということ、そしてマネジメントを行う人間は部下の強みを活かす責任を有するということである。

マネジメントとは、人にかかわるものである。その機能は人が共同して成果をあげることを可能とし、強みを発揮させ、弱みを無意味にすることである。

部下の弱みに目を向けることは、間違っているばかりか無責任である。上司たる者は、組織に対して、部下一人ひとりの強みを可能なかぎり活かす責任がある。そしてそれ以上に、部下に対して、彼らの強みを最大限に活かす責任がある。

《ピーター・ドラッカー》

Management

先述の剛腕経営者の話をもう少ししておきたい。

「誰にも継がないんだ…」とつぶやいたカリスマワンマン経営者は、中長期的なビジョンの設定から、半年度の業績追及、また現場営業まで、経営上起こるすべての事柄に手も口も出してきた。定期的に役員会が開催されるが、意思決定機関でも諮問機関でもない。幹部たちは我々にこう言った。

「まともに議事が進行できないほど、社員の採用から異動、また広告企画一つにまですべて社長の激が飛びます。社長は熱を込めて指揮を執るのですが、その度に私たち役員をはじめ社員の士気は下がっていきました。」

「それとー、一枚岩になるはずの役員内に常に軋轢がありました。誰もが社長を恐れていた…。正直なところ、結果を出すことよりも社長の顔色をうかがってしまうところがありませんでした。だから、目的を忘れ、私たちはそれぞれに打算的で、お互いを尊



重し合いながら事を成すことを忘れていたのかもありません。」

社長は現場の人間でもあった。営業から何からすべてを熟知している。ゆえカリスマ性が高く、信頼も厚い。ところが、社員に見ることができない将来の展望や先読みをはかる一方で、現場状況もその視野にはあり、悪い意味で「現場を配慮」してしまう。

ビジョンを策定し、戦術を決定しても、現実(現場)との埋め合わせのため朝令暮改を繰り返す。なんとか幹部・役員はその変化についていくが、そこには納得も理解も共感もなかった。彼らが社長に従ったたった一つの理由…それは「社長が言うのだから」ただそれだけだった。

剛腕社長が、 一番しなくては ならなかつたこと。

「朝令暮改だ！」との社員の反応を気にしているようでは、変化の激しいビジネスの世界では生き残っていけないし、「先見性」など当てにならない時代の中で、将来を正しく見通すことなど難しい。だからこそ、やるべきは「早急な軌道修正」である。そしてそれができるのは社長でしかない。

しかし、朝令暮改にはブレない軸と正しいロジックが必要だ。戦略を修正する際には必ず自らが定めたロジックに従い、修正の理由とそのロジックをしっかりと説明することが必要である。長年の経験と勘、また感覚での前言撤回に、社員は疲弊してしまうのだ。方向転換を繰り返す社長に、役員はじめ社員はいつしか「社長の経営は思い付きだ」と思うようになる。そし

て、「また変わるかもしれない…」と動きが鈍くなる。最終的には「何が貢献なのか」わからなくなってしまうのだ。戦略・戦術・戦力…とよく言われるが、陥りがちな社長の誤りの中に「戦力」注視がある。

「企業は人なり」。そして社員の知恵の結集が会社の成長につながることは間違いない。ただ、目的がブレた組織において、社員は力を発揮することはない。自らの経営姿勢を省みず社員に求めることは本末転倒なのである。この剛腕社長が一番しなくてはならなかつたことは、社長が70歳までにすべき10のことのうち2つ目の、**自分にイヤなことを言う幹部を3人は育てること**である。

会社は社会からの預かりものであり、社員やその人生・その家族は社会から預かった宝物である。社長の意思決定はそれをすべて揺るがすものになりかねない。社長の仕事は自分より後に残るもののために時間を使うことである。そして社員が成長し、物心ともに豊かな人生を送ることのために、社長は意思決定を繰り返していかなくてはならない。その時に重要になってくることは、自分自身の考え方ややり方に偏りがいないか、公明正大で決して利他的ではなく、長いスパンで考えられているかを確認することである。そのため、自分と多少意見の違う人間を近くに据えておくこと。そして彼らが忌憚なく自分に意見をしてくれる建設的な関係にしておく必要があるのだ。

― 屋台骨である役員は、考えること、決めることを諦めてしまっている。後継者候補がいないわけではないが、創業から30年もの間、創業経営者の経営センスと瞬発力により経営されてきた会社を承継するには、あまりにすべてが不足しすぎている。後継者を支える幹部としても、社長は参謀を3人は育てておかなくてはいけなかった。

ご紹介した70歳の創業経営者が陥った、強烈なトップマネジメントに伴う歪みに「ドキッ」とされた経営者も少なからずいることだろう。実際に我々の経営セミナーに参加される「事業承継に難儀する創業経営者」の多くは、こうした強烈なトップマネジメントを貫いてきたことでの歪みを「役員や幹部、また社員を非難すること」で表出することが多い。つまり「ウチの役員はどうしようもない」「幹部がしっかりしないうちは承継ができない」「経営観点がない社員、何を言っても響かない」と…。



ワンマンによるマネジメントが失敗する前に、そのワンマン自身が、人に責任をもたせることを学ばなければならない。創業者は、付き人をもつスターではなく、チームのリーダーになることを学ばなければならない。

《ピーター・ドラッカー》

**創業経営者の強烈な
マネジメントが事業承継を
難しくさせている??**

1
創業経営者の強烈なトップマネジメントにおいて、個々人（とりわけ上層部）は、本来コミットするはずの成果や信条、ルール以上に、創業経営者の発言が先に立ち、仮に論拠のない朝令暮改を突きつけられても、その判断に従うことが優先される。それ故に、考えない役員・幹部や社員の集団と化し、創業経営者不在の次期組織の組織力が一向に上がらない。

2
創業経営者の強烈なトップマネジメントは、創業経営者だからこそできるマネジメントであり、属人化した「人間力」「経営力」に依存しているため再現性が低い。

3
創業経営者はこの強烈なトップマネジメントこそが経営であり経営力であると考えているため、自身と同じだけの熱量をもって経営に臨まない、あるいはできない役員や幹部を擲論することとなる。

4
創業経営者は、どんどんとカリスマ化されていく。そしてそう遠くないであろう承継を見据えた次世代のマネジメントモデルは検討されないうまま、創業経営者の経営は続く。





管理不要の
組織

ノンマネジメントと次世代の教育とは？

従来のマネジメントの形

社長によるトップダウン型マネジメント

- 恐育 「恐怖心を植え付けるような」育て方
- 鏡育 「俺の背中を見て育て！」タイプ
- 脅育 「脅かしつつ」育てる

社長の汗 | 社長力 | 経営力

社長ひとり
↓
社員

右腕・左腕とされた体育系幹部による代弁型マネジメント

- 凶育 「育てつつも」でも実りのない育て方
- 強育 「育てる」ことにやたら一生懸命
- 狂育 「狂気の沙汰」な育て方

幹部の迎合 | リーマン力

幹部大勢
↓
社員

これからのマネジメントの形

次世代・後継者によるノンマネジメント

- 共育 「相互牽制」、「自立型社員同士の横教育」
- 競育 「競わせることで育てる」

社員の知恵 | 組織力

小集団・全員参加型経営

社員
↑
社員



あくまで、「組織が成果を上げるためのマネジメント」を、次世代が行うとしたら……どのような形が望ましいだろうか。

創業経営者のようなワンマン経営が可能なのは、圧倒的な実績に裏付けられた信頼を得ている人物に限られるだろう。若い後継者や経験の浅い幹部、また社員と大差ない実績しか積んでいないリーダーたちに同じことを求めるのは酷である。反発され、求心どころか遠心的に社員の心が離れていくのが関の山。それでは、「組織が成果を上げるためのマネジメント」を、次世代が行うとしたら……どのような形が望ましいだろうか。

その答え(管理不要の組織のつくり方)を我々は1月お伝えしたいと思っている。もし、マネジメントをなくしても、自立した社員により会社運営がなされ、さらなる発展が可能だとすれば、それはマネジメントの理想形と呼べるのではないだろうか。

ぜひ、経営者および後継者次世代の幹部と共に弊社セミナーに足を運んでいただきたい。

QRコードから
ご覧いただけます。



NBCのFacebook

NBCPlus編集部がリアルタイムな情報を発信中！



を押して記事を見よう。

