

仕組みの完成度が業績を左右する

～ 活性化で利益体質の強化が図れる～

第 23 回 発行日：2006年 3月 27日(月)

下 裏 祐 司

後継者について考える (第1回)

～ 後継者への教育が企業の将来を左右する～

時代が大きく変化する中で、各企業が抱えている大きな課題の1つに「後継者をどのように育て上げるか」ということがあります。特に中小零細企業においては深刻な問題です。

この後継者を育成するためには、「後継者研修は必要不可欠」と言っても過言ではありません。この後継者を育成するために、私どもでは二世研修として行っておりますが、その内容をご紹介しますながら後継者育成について考えてみたいと思います。

まず、その前に企業活性化講座の21・22号の活性化インタビューに出て下さいました株式会社富信 各務常務取締役が、この3月21日(火)に代表取締役社長に就任されました。この就任を祝い、活性化のお手伝いをさせていただいております「丹羽鑄造株式会社代表取締役社長 丹羽 龍 様」より「2代目君あせらず頑張れ」のメッセージをいただきましたので、掲載させていただきます。又、私から各務社長宛てのメッセージも掲載させていただきます。

各務正敏社長の益々のご活躍とご発展を心からお祈り申し上げます。

祝

株式会社 富信 各務正敏氏

～ 代表取締役社長就任～



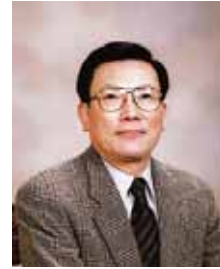
各務正敏社長



工場全景

人生稲のごとし、実りの秋を信じて歩む

株式会社 イメージプラン飛騨
代表取締役 下裏 祐司



3月21日春分の日という祝日に「株式会社富信 代表取締役社長」に就任されましたこと心からお祝い申し上げます。

34歳という若さで、企業のトップに立たれることは、誠に素晴らしいことです。お父様が築き上げられました社会的信用・実績を基礎に正敏さんが今まで築き上げられました経験知を大いに活かし、御社を大いに発展させていかれることを願うと共に、発展されていかれると確信しております。

正敏さんとは平成16年6月初めにお会いしました。その時の第一印象を一言でいえば、「鋭いものを持った人だなあ」です。この時の第一印象が今は「その鋭さが影を潜め、人を包み込む暖かさを感じる人」へと大きく成長されました。トップになるためには、この人を包み込む暖かさは不可欠な要素です。社員とともに夢を描き、その夢を叶えるために互いに力を合わせていくには、互いを信じ合う暖かい心が必要なのです。この意味で正敏さんは社員から、お客様から信頼され、素晴らしい経営者となられることを改めて確信しております。

二世研修の時も色々お話ししましたが、ここで改めて企業のトップとしての心構えについて述べさせていただきます。まず第一にトップに立つこととは「孤独との闘いであるということ」です。この孤独とどう向き合うことができるか。まず第一の大きな関門です。この孤独を乗り切るには、「己を信じること 夢を持つこと」であり、第1回二世研修で描かれた「人生年表」は大いに役立つと思います。第二には「責任は決して部下に押し付けないこと」です。経営の最高責任者は社長であり、企業活動の全ての責任は社長にあるということを心しておいて下さい。たとえ部下が事故や不祥事を起こしても、それに対し言い訳することなく、トップとしての責任を取り、前向きに対応して行くことです。このことで必ず多くの人あなたを認め、起きた事故・不祥事などを最小限に抑えることができます。第三には「社員一人一人の能力を十分に活かすこと」です。そのためにはボトムアップ方式で行うことです。このボトムアップ方式は活性化研修で学習されましたので、常にこのことを思い出していたければ自然に社員一人一人の能力を活かすことができると思います。

社長就任にあたり、何がお祝いによいのか考えましたが、私の一番の座右の銘にしている「人生稲のごとし、実りの秋を信じて歩む」を贈呈させていただきます。稲に例えれば正敏さんは今日、社長という種を蒔かれました。そして、年月と共に素晴らしい実りの秋を迎えられることは間違いありません。

人生は「山あり、谷ありの茨道」などとも言われますが、この人生も社員、お客様、友人、知人など、多くの仲間と手を取り合って歩むことで、この茨の道と言われる人生街道も楽しく歩むことができると確信しております。

そのような意味から結びに次のような短歌を贈らせていただきます。

人生は山越え谷越え歩む道
友と手を取り歩む楽しき
祐司

2代目君あせらず頑張れ

丹羽 鑄造株式会社
代表取締役 丹羽 龍



私が社長になったのは、入社して3年目の今から18年前の34歳の時です。創業者である父親が入社後2年目に脳梗塞で倒れたので、急遽社長に就任しました。社長になった当初は、何も分らず大半を父親に相談していましたが、しだいに相談せず報告に変わっていきました。ここ数年は聞かれなければ報告しなかったのですが、父親には悪い事したと思っています。今までの社長業の中で一番反省しているのは、社長であるにもかかわらず、最初の数年は父親の言う事をかなり聞いた事です。即ち、自分なりに深く考えないで、会社の現況をあまり知らない父親の経験を頼りにして意思決定した事です。最近では、しつこいくらい考えて、自分なりの理論武装をするようにしています。

さて、2代目にとって私が大切だと思っている事を、2代目先輩として参考までに以下に申し上げます。

1. 「公私混同」はいけません。創業者には許されても2代目には許されません。どうしても創業者はすべての個人財産を賭けて操業しますので、ある程度しかたがないと思いますし回りも認めますが、2代目は極力明朗会計が必要です。
2. 「創業者のブレインに自分を認めさせる何かを考え、そのストロングポイントを強化する」。父親の弱点は営業力だったと思いましたが、新規客先の開拓と新規受注獲得に全力投球したおかげで、会社の操業度は向上し利益が出る体質に変わりました。
3. 「創業者の作り上げた社風・人材・協力会社は極力引き継ぎ、あせらずに変えていく」。会社の歴史は、良い時もあれば悪い時もあり、色々な人にお世話になって今があると思います。その時々にはいろんな事情があったはずですが、気に入らない社員・付き合いたくない協力会社や客先等あると思いますが、まず否定しないで肯定し継承し、自分に変更する力が備わった時に大きく変えれば良いと思います。回りは2代目を常に注意深く観ています。背伸びと焦りは必ず見破られます。
4. 「自分のブレインを作り上げる」。幸いにも私が社長になった時は、幹部は若くてしっかりした人達ばかりでしたので、その点は父親からの最大のプレゼントでした。今はその幹部の後継者を計画的に育成しています。

以上が、私が2代目として注意してきた主なポイントです。その私も52歳になりましたので3代目の育成を始めました。今年から長男(25歳)に入社してもらい現在現場実習とイメージプラン飛驒の下裏さんをお願いし、二世研修を受講しています。そして、来年にはお客様に2~3年預かってもらう予定です。

中小企業は、今後益々いろんな問題を解決しながら前進していかなければならないはずですが、しかし、どんな場面になろうとも大企業にはない中小企業の良さがあるはずですが、それを支えるのは、中小企業にしか育てれない、会社を愛し人間臭い日本的な「人材」だと思います。

最後になりましたが、貴殿の今後の発展をお祈りします。

後継者の教育が企業の将来を左右する

企業を存続するには後継者は不可欠ですが、中小零細企業の場合、この後継者問題は企業の将来を左右する大きな課題になっています。その最大の理由が「二世・三世が後継者となることを拒む」からです。ではその要因は何かを考えると、次のような5つの要因があります。

- 1．朝早くから夜遅くまで働いている両親を見て育ったことから自社への倦怠感が強い
 - 2．全てトップダウンであり、社内に和（輪）が少ない
 - 3．下請企業が多く何ごとにも元請の言いなりになっている
 - 4．社員一人一人にヤル気がなく、与えられたことのみをやっている
 - 5．大きく変化する時代に取り残される企業体質である
- などです。

次の研修レポートは、二世研修での第1回レポートです。

私の夢は今まで正直逃げてきた題材だったと思います。それは今まで長男として生まれたことで後継者になれる権利があっただけで、放棄することも可能でした。この後継者になることに対し大きな抵抗を持っていたのは、父や母の毎日朝早くから夜遅くまで働く姿を見て育ち、苦勞してもあまり報われないと思ったからです。しかし今自分の会社で働き始めましたがその理由は、会社に来ると定年間近な社員さんが私に向かって「ちゃん二代目としてしっかりと頼むね」との声がかかるのです。この声を聞くたびに後継者としての責任を感じ働くことに決めたのです。そして二世研修を受けるように社長から勧められました。最初は抵抗を感じましたが、自分のやるべきことが少し分かり始めました。10数年先をみすえて私のブレーンとなる仲間を考え、人生年表を作成してみ始めて後継者となってやっへ行こうと思いました。今回社長が与えてくれた二世研修と活性化研修を大いに活かし、人生年表で描いた夢をしっかりと叶えて行きたいと思います。

二世研修をしていつも思うことは、二世・三世はいつもお父さん、お母さん、自分の会社のことを心配しているということです。しかし現実としてそのことを素直に言える場がないことと、二世として教育を受けていないことへの不安が後継者になることへの最大の壁になっていると思います。私どもはこのようなことを解消し、後継者を育成するために次のページのような「二世（後継者）研修プログラム」を作成し、二世研修を行っております。その詳細は次回より記させていただきます。

二世（後継者）研修プログラム

講数	管理項目 他	項 目	内 容
1	人生設計	人生プランニングの構築	人生年表を作成し、人生設計の立案をする
2	問題発見	自己	長所・短所から自己改善点を抽出 その改善方法の検討
3		職場	問題点・改善点の抽出 その改善方法の検討
4	モノの管理	ハード面	設備・機械・倉庫などの現状調査・分析、活用
5		ソフト面	サービスなど品質を中心として、現状調査・分析、活用
6	金の管理	計画	事業計画書を学ぶ
7		計画	事業計画書の立案
8		結果	決算書の意味を知る
9		結果	決算書の見えぬ数字を読む
10	人の管理	評価	「役員・幹部年齢別構成表」「構 式人事評価法」などに基づき、 調査・分析
11		給与	「給与体系」などの現状調査・ 分析
12	人生計画	人生プランニングの見直し	これまでの研修を振り返り、人生年表の見 直しを行なう
	脱皮	復習	これまでの研修を振り返り、そのポイント を復習する