

～経営トップの最大の仕事（貢献）は次のトップを育てることである～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

今から40年ほど前に「会社の寿命は30年」という主張が大きな話題となりました。会社は創業期、成長期、成熟期へと変遷し、次の成長フェーズへ移行できなければ衰退期を迎えて寿命を終えるというのです。会社は法人ですが会社を率いる経営トップは生身の人間です。予期せぬ病気や怪我等で自分の意に反して引退する経営者もいます。会社に襲い掛かる多様な経営リスクに果敢に立ち向かう意欲が減衰し、引退を決意する経営者もいることでしょう。会社は未来永劫に継続するということが最大の社会貢献です。それ故に経営者は次世代経営者へ円満・円滑に経営のバトンを渡せる環境を作ることが求められます。

1. 経営者は会社を自分のもの、私用物と思っ**て**はいけない

会社は社会に誕生した以上、社会の公器として存在すると考えなくてはなりません。社会の公器である会社は一定の権利と義務とを合わせ持っています。社会の発展へ貢献することは会社の義務と言えます。また社会が保有する経営資源等を自分（会社）勝手に利用してはいけません。一定の節度やルールを守って諸資源を利用しなければなりません。

その一方で、会社法等の法的根拠に基づき法人格を与えられていることから、法令が要求する一定の枠組みの構築（組織化）が求められています。株主総会開催や（代表）取締役の選任等です。中小企業では出資者（株主）と経営者（社長ら）はほぼ一致します。雇われ社長はほとんどいません。娘婿などの親族が経営トップに就いている場合でも、社員と同じような立場ではありません。親族の一員として経営トップの職責を果たしています。

会社を創業し一代で大きく育てた経営者は、「会社は私の人生そのものだ」の思いが強いはずで**す**。24時間・365日働き詰めで何十年も経営トップを務めてきました。一心同体化した会社の経営から離れるのは、我が子を失う位に心痛なことでしょう。会社に心血を注ぐ程に経営権を手放すことを躊躇し、第三者が「次の候補者に経営を譲っては」とやんわりと諭しても「そんなことはできない。死ぬまで現役だ」と激怒するかもしれません。

経営トップの地位を私物化してはいけません。会社は社会の公器です。公器を適切に運営してくれる次世代に経営権を譲っていく。それが円熟した経営者の責任と言えそうです。

2. 社員を育てるよりも、経営者候補を育てることの方がはるかに困難である

「企業は人なり」と言われるように人の集団です。人の集団をまとめ切れる人が集団のトップに就かないといけません。一匹の羊が率いる99匹の狼の集団と一匹の狼が率いる99匹の羊の集団。二つの集団が戦うとどちらが勝利するのでしょうか。前者ではなく後者が勝つ可能性が高いのです。素人目では前者の方が強そうですが、狼の戦闘能力を引き出す能力がリーダーの羊にはないのです。この逸話はリーダーの重要性を物語っています。

現場の社員から中堅社員までは現場力が重要な役割を担います。これらの社員に必須の能力は**実務的能力**ですが、会社は実務的能力だけでは動きません。経営環境を真摯に検討・観察できる**分析的**能力もなければなりません。その分析結果からあるべき方向性等を打ち出す**創造的**能力も必要です。リーダーシップやマネジメントは、**能力の3要素（実務的能**

力・分析的能力・創造的能力)が密接に絡み合って構築されかつ発揮されていきます。

この3つの能力を如何なく発揮できるパワーの持ち主が経営トップなのです。地頭の良さに加えて艱難辛苦に耐えてきた経験値も重要です。リーダーシップとマネジメントとを兼ね備えた次世代経営者を育てることは難事業です。経営者には後継者に指名した者の失敗を許容できる度量を持ってほしいものです。失敗の中から学ぶ姿勢を見せた後継者は合格です。「失敗又は成功した」理由が必ずあります。その理由を探索することをしない後継者は、経営を譲り受けた後に会社を経営破綻へと追い込む可能性が高いと言えそうです。

3. 自分より優れた経営者を育ててこそ、名経営者の名を勲章として受け取れる

創業社長は絶対唯一の存在として会社の内外に君臨してきました。社長が「白を黒」と言ったとすれば、経営幹部であっても「それは白です」と言えるはずありません。こういう体制を改めなければ、社内はイエスマンだらけになってしまいます。経営者に「それはノーです」と具申できる環境、言える化づくりをしなければなりません。意見は異見に通じます。経営者と異なる目線や経営感覚で会社経営に携わることができる後継者がいれば安心です。アクセルとブレーキの二つが正しく作動しないと車は事故を起こします。会社経営でのアクセルとブレーキを正しく理解し適切に運用できる経営者が必要です。

後継者がこの能力を身に付けてきたのであれば、経営者の引退の時期が近づいたと言えそうです。十分に経営者としての資質を持ち合わせてきた後継者に、「まだもう少し時間がかかりそうだ」と言って社長の椅子を譲ろうとしない経営者。このような経営者は失格です。「俺を超えてきたか!」とその成長スピードの速さに驚き、「よし、経営権を渡すか」と前のめりになる。この経営者の姿勢は「自分が後継者を育ててきた」という自負心の表れであるとも言えそうです。そうして経営を引き継いだ後継者がさらに会社を発展させていけば、前経営者は「名選手にて名伯楽」の評価をもらうことが出来ることでしょう。

4. 自分に十分な余力がある時にこそ、経営バトンを渡す時期と心得よ

後継者が順調に育ってきても「まだまだ」と社長の椅子にこだわっていると、後継者はやがてやる気を喪失していくこととなります。成果を出してもダメ、新しいことに挑戦しようとしてもダメ、設備投資計画を相談してもダメ。こんなダメ出しが続いていくと誰でも「社長は死ぬまで社長をやればいいんだ」と心が折れてきます。

これではいけません。会社は次世代、いや未来永劫続いていかななくてはなりません。それ故に会社に新陳代謝の圧力が常にかかってきます。新陳代謝を繰り返すことで会社は若々しさを保つことができます。会社の歴史が古くても社内に若々しさが溢れ出ている会社は多数あります。一方で会社の歴史は浅くても老成してしまった会社もあります。「新しい酒は新しい革袋に盛れ」と言います。新しい経営者の誕生が会社に新風を送り込みます。

しかし新経営者も失敗をするでしょう。逆説的には失敗しない経営者では会社は成長しません。失敗をするということは新しい挑戦を数多くするということの裏返しです。「失敗しても大丈夫。俺が後をしっかりサポートするから」と先代が後継者を叱咤激励する。経営者にこんな環境を創れる体力と気力が残っている時期に、後継者へ経営を承継させることがベストなタイミングと言えそうです。