



後継者育成は、企業の将来を左右する最も重要な課題の一つで、育成計画の策定・実施はもとより、事業承継後の運営体制も含めた長期にわたる戦略的な取り組みが必要である。ファミリー企業の承継では、家庭での教育が価値観・伝承の場と位置付けられ、「養育」・「育成」へとつながるプロセスの有効性が検証された（ブルトン・ミラーらの研究）。

## 後継者育成の手法

席などで新製品のアイデアやビジネス上の問題点・解決策を話題にすることで養成される。話す内容も大切に、顧客や従業員に対するネガティブな発言は、承継する意欲を損なう。また、後継者を夏季休暇中などにアルバイトとして雇い、見習い経験をさせることは、働き始める良い機会となり、業務の基礎となるオペレーションの知見が得られるとともに、従業員からの信頼獲得にもつながる。

次に、中小零細企業で適用可能な「育成」手法を、「経営力向上」「組織の整備」「経営者の関わり方」の3点から考察する。一つ目の「経営力向上」策は、①他社（同業または金融・ITなど関連周辺業種）での勤務経験②入社後

## 中小零細企業の事業承継(下)

複数年にわたる基礎業務経験③新規事業や第二創業のプロジエクトリーダーなどのマネジメント経験④経営企画室など組織全体を網羅的に把握できる部署での勤務経験⑤重要仕入先・販売先との人脈形成⑥金融機関・商工団体などが主催する異業種組織での人脈形成⑦弁護士・税理士・経営コンサルタントなど、承継後プレーンとして活用する者との人脈形成の7項目を計画的に行う。加えて、海外事業所や子会社など関係企業での勤務経験も選択肢として活用できる。

経営を体系的に学ぶ研修プログラムでは、①創業者や経営者による経営塾の受講②MBAや外部エグゼクティブコース

の受講③経営改革プランの提出などが考えられる。

二つ目の「組織の整備」は、①現番頭格の処遇・活用方法②有能だが後継者に対し不遜な態度をとる役員・従業員の活用方法③自身の引退後も視野に入れた検討が必要となる。人間関係の克服は、後継者自身でなすべきとの考え方もあるが、承継時の無用な混乱を避け、将来に禍根を残さないようある程度整理しておいた方がよい。

三つ目の「経営者の関わり方」に関し、承継後は全面的に後継者に任せ、自身はコーチに徹することを旨とする。残念ながら後継者の未熟さを社外や従業員の前で指摘する経営者が数多く存在する。経営者本人にすれば、自社に対する愛情や責任感の裏返し、自身が組織の中心で無くなることへの寂しさから、つい口に出してしまうものと推察するが、後継者との関係悪化やガバナンス上問題が生ずる恐れがある。経営者は、後継者が課題を抱えた時のモチベーション維持やメンタル面でのサポートなど、少し距離を置いて伴走に徹することが重要である。

