

～「後継者の確保と育成の課題は？」



五十嵐 仁 (いがらし ひとし) (株)インタフェース代表取締役

1958年、樺戸郡新十津川町生まれ。1980年東北大学文学部（心理学）卒業、同年㈱リクルート入社。その後東京と札幌で人材開発関係の会社2社を経て、1999年㈱インタフェース設立、代表取締役。企業・団体のマネジメント研修トレーナー、人事組織コンサルティングを専門とする。

今回のテーマ「後継者の確保と育成の課題は？」の後継者とは、経営者の後継者、幹部・各部門の事業ノウハウ（企画力、人脈等営業力や技術力等）を持つ者の後継者という2つの後継人材のことである。本稿では、社長とその社長を支える人材という2つの後継者の確保と育成について考察する。

親族の中に適任者がいて、その育成によって社長の後継者を確保できれば、それほど大きな問題はない。もちろん、経営者として適任かどうか、どのようにして後継者としての人材に育成するかという課題はある。一番は、その後継者と目する人材がその経営という役割を担う意欲があるかどうかである。その気がない人に継がせることは本人と周りの不幸の始まりである。さらにはやる気があっても経営者として適任者かどうかの判断が必要だ。

もちろん、人は経験や学習により成長し変化もするものである。となると、100%継ぐ気がない場合は除いて、経験を積むことが必要となる。よく行われるのは、旧知の経営者の会社、また同業大手、地元ではなくあえて東京や全国の大企業へ、いわゆる“武者修行”に出すことである。また、銀行等の金融機関やコンサルタント会社、実力派企業へごく普通に就職して経験を積むという手もある。事業経営の感覚・判断力、営業力を培い、世間を幅広くみる経験を積むことができる環境で、20代、30代までの若い時に育成を図ることだ。

親族以外であれば、社内の従業員の中で現社長を支える幹部やその下の世代（若手）の中から後継者を選ぶことだ。この場合、事業をよく知っているという面

ではプラスだが、どれだけ経営視点を持てる人材かどうかポイント。それは現社長が、どれだけ後継者（候補）に権限を委譲したり、経営判断を任せたりするなどの経験を積ませることができようかだ。

経営、事業のノウハウや技術などの後継者を確保・育成する一つの手は、スカウトを含めた中途採用である。U・Iターン人材もターゲットとなる。信頼できる知人・友人に紹介を依頼する手も現実的である。

育成重視でいくのであれば、もう一つは、各部門の幹部や事業ノウハウを持つキーパーソンに、各々の後継者（10年先までに自分の知識・スキルを引き継ぐ人材）の育成を課題として取組んでもらうことだ。これは、長期的な育成目標で展開するOJT*といえる。

親族以外の後継者に社長を継がせて成功しているケースに、私が主催する経営者幹部クラス対象講座の参加者の例がある。この会社、最初はオーナー経営であったが、次の代から親族以外の役員から社長を選び、さらにその社長を支える役員も含めた4人が株主となり、代々前社長が会長として社長を支えながら、数年で交代をしていくという。役員を辞めたら次の役員陣に株主も譲るという仕組みとなっている。

経営の後継者、幹部や事業ノウハウの後継者を育成するためには、単年度の事業運営だけではなく中長期の経営計画、企業としての長期ビジョンを持つ必要がある。後継者は一朝一夕で成るものではないからだ。後継者育成は経営者が手間暇かけて取組むべき事業継続をするための最重要の経営的課題である。

*OJT (on-the-job training)
職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練。