

事業を承継した社長の「組織風土」改革法



富永敬之 みずほ総合研究所 コンサルティング部
主任コンサルタント

経営を承継した後継社長の多くは、自らの組織マネジメント方法への変革に取り組む。だが、先代のリーダーシップに依存した指示待ちの受け身体質など、その組織特有の「目に見えない価値観やルール」「当たり前となっている文化」も改革しない限り、事業承継の「ゴール」は見えてこない。後継社長の新経営体制立ち上げでは、組織風土の改革がポイントとなる。

POINT

1. 「守り続けること」と「変えていくこと」のバランスを欠いた事業承継は、トラブル化する可能性が高い。
2. 事業承継の「真のゴール」は、後継社長が先代から経営をバトンタッチされた時点の5～6年先にある。
3. 組織風土改革は、後継社長のビジョン実現に向け、ミドル層を巻き込み、改善サイクルを回して推進。

「守り続けること」と「変えていくこと」の バランスを欠くとトラブル化の恐れ

—— 経営者の高齢化が進むオーナー企業で、事業承継をめぐるトラブルが相次ぎ報じられました。創業者である先代と現社長の娘が経営方針の違いから対立したケースなど、親族内承継といえどもソフトランディングすることがいかに難しいかが垣間見えました。

富永 高度成長期に創業した会社のトップが一線を退く時期に差し掛かり、中小だけでなく大手でも事業承継に悩む企業が増えています。とりわけ経営の承継をめぐり、先代が経営権へのこだわりを捨てきれずに後継者と衝突したり、後継者が経営をうまく革新できずに業績が失速したり、たまたまトラブルが表面化していないだけで、苦悩している経営者は多いと思います。

—— 事業承継がトラブル化する根本的な原因は、どこにあるのでしょうか。

富永 事業承継を行うにあたって、その企業において「守り続けること」と「変えていくこと」のバランス

を欠いた結果、問題が起こるケースが多いのではないかと見ています。例えば、後継社長は創業者である先代社長が掲げてきた経営ビジョンを未来永劫、ずっと守っていかなければならないわけではありません。経営環境の変化に対応して変えていくことが必要です。一方で、後継社長が変化を求め、経営を急激に転換しようとしても、社員や取引先、顧客などがその動きについていくことができないと、そこでつまずいてトラブル化することがあります。

—— 一般に、後継社長は「守り」より「変化」を志向し、先代の経営を見直すことが多いように感じます。

富永 確かに、後継社長の中には、変化を訴えないと社員や取引先などから自分の存在意義を認めてもらえないのではないか、などと考える人もいます。しかし、「変えよう」という意識が強くなり過ぎると、往々にして拙速に結果を求める方向に走り、組織内外で思わぬトラブルを起こすことになりかねません。そもそも、事業承継によって、先代が長年にわたり数々の成功と失敗を重ねて培ってきた経営ノウハウや経営資源

といった「経営力」が大きく変化するなかで、後継社長が一朝一夕に「何かを変えること」と「新たな成果を生むこと」の両方を追い求めても、無理があるのではないのでしょうか。

事業承継の「真のゴール」は 経営バトンタッチから5～6年先にある

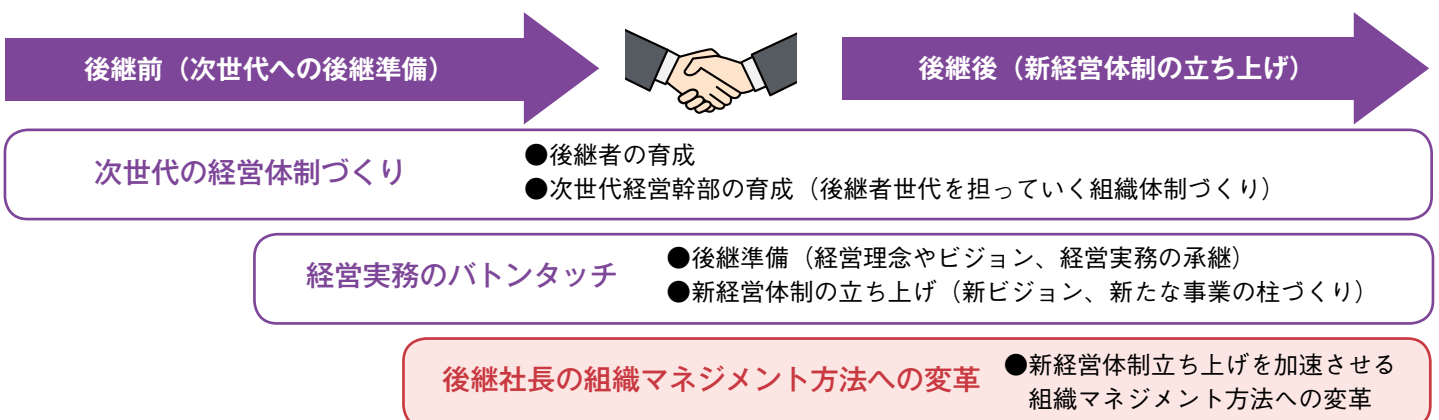
—— どうしたら事業承継を円滑に進められますか。

富永 重要なことは、先代から後継者へ経営をバトンタッチした時点が事業承継の「ゴール」ではない、としっかり認識することです（図1）。後継社長は先代から経営をバトンタッチされた後、新しい経営体制を立ち上げ、自らの組織マネジメント方法で取り組んでいくこととなりますが、事業承継の「真のゴール」はもっと先にあるのです。後継社長がリーダーシップを確立し、会社が強みを発揮するうえでのベースとなる組織風土を作り上げた時点、時間の流れでいえばバトンタッチから5～6年後でしょう。

—— 承継前の取り組みについては課題として認識し、準備を進めているように思います。

富永 確かに、後継者に白羽の矢を立てて育成する一方、後継者世代を担っていく次世代経営体制づくりは、多くの経営者が実行しています。しかし問題は、「承継後」の取り組みが準備不足でトラブル化するケースが多いことです。後継者は承継前から、事業承継の「真のゴール」までの5年間に、どのようなことに取り組むかを具体的に構想し、準備することが肝要です。

■図1 事業承継は経営バトンタッチの時点が「ゴール」ではない



—— 実際、後継社長は承継後に、どのようなことを見直したり、変えたりしているのでしょうか。

富永 みずほ総研が行った意識調査では、後継社長の過半数が経営ビジョンや中期経営計画といった「経営の方向付けの見直し」を実施していることが明らかになっています（図2）。そのほかにも会議体の設定・運営方法などの「意思決定方法の変更」、事業部の新設・統廃合を行う「組織体制の見直し」や、「経営幹部の意識改革」といった回答が上位に並びました。

—— 多くの後継社長が、自らの組織マネジメント方法への変革に、強い問題意識をもっている、と。

富永 後継社長が承継後に「何を守るべきか」「どこに変化を求めるか」は、それぞれの会社の状況によってさじ加減が異なりますが、問題意識は強いようです。

市場環境や競争環境は創業者の先代が会社を起こし、事業を拡大した時代とは比べようもないほど大きく変わっています。一方で、足元の社内では、創業者である先代のリーダーシップに依存した指示待ちの受け身体質や、各部門が経営トップの方ばかりを向き、部門間連携が希薄な縦割り組織的な考えが深く根付いていたりしている。後継社長は、そうした「目には見えないルールや価値観」で、その組織では「当たり前となっている文化」も同時に改革する必要があります。

—— 組織風土改革の参考にできる事例はありますか。

富永 例えば、衛生用品大手のユニ・チャームでは、2001年に創業者である先代の後を継いだ長男の高原豪久社長が組織マネジメント方法を変革する一方で、

さまざまな事業のリストラに取り組み、会社を大きく飛躍させました。高原社長も就任当初は、事あるごとに先代と比較され、社内外で「この人で経営は大丈夫か？」と不安視されたそうです。そこで先代のカリスマ創業者のトップダウン型経営を革新するため、野中郁次郎・一橋大学名誉教授が提唱する「知識創造理論」などを参考に、「SAPS 経営モデル」(注)と呼ばれるマネジメント手法を独自開発し、実践しました。

—— 具体的には、どのような手法ですか。

富永 一般に、組織には「優秀な社員」「普通の社員」「努力を要する社員」が2:6:2の割合でいるとされます。高原社長は、このうち「優秀な社員」を引き上げて「努力を要する社員」を排除対象とする経営ではなく、あえて「努力を要する社員」の底上げを図ることで全社一丸となった組織の姿を目指したのです。

具体的には、社員が成長するかしないかは優れた能力の有無ではなく、適切な「行動習慣」と「思考習慣」をどれだけ身につけているかの差であると考えました。この考えに基づき、社員一人ひとりが「何をすべきか」を明確にし、上司や同僚、部下から刺激を受けながら自分で考え、行動することを習慣化し、成長していく全員参加型・自立型の組織経営を構想。この仕組みを社内の各組織に導入・実行した高原社長の組織風土改革は奏功し、同社はリーマン・ショック後の世界同時不況も乗り越えて増収増益を実現するなど強みを発揮し、事業承継の「ゴール」に到達したのです。

「ビジョン」「ミドル層」「改善サイクル」 —— 改革推進の3つのポイント

—— ユニ・チャームの取り組みをそのまま真似ることはできないと思いますが、組織風土改革を進めるうえで、どのような点がポイントになりますか。

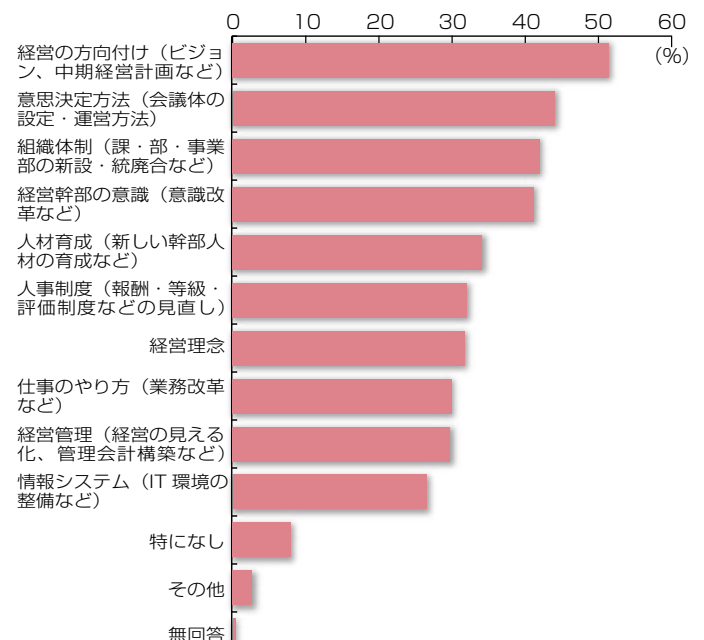
富永 取り組みのポイントは3つあります。第1のポイントは、後継社長はどのような組織を目指すのか、「ありたい姿(ビジョン)」を描くことです。ユニ・チャー

ムのケースでいえば「指示待ちの受け身体質の組織を、社員一人ひとりが自ら考え、行動し、成長する組織に変える」ことを目指したように、組織の何をどう変えていきたいのかを「Before → After」の要領で、明確にします。その際に重要なことは、チャレンジングな中堅・若手が持っている問題意識にも着目し、それを解決に導くようなビジョンを描くことです。また、組織の内側だけでなく、市場環境や競争環境の変化なども考慮することが重要です。そのうえで後継社長は各部門をけん引する部門長(ミドル層)とビジョンの中身について合意形成を図ります。

—— ミドル層を重視するのはなぜですか。

富永 後継社長が現場に対して問題提起や疑問点を投げ掛けることは重要ですが、トップダウン型で噛み込み過ぎると、ミドル層以下の行動を抑えてしまう可能性があります。逆にボトムアップ型で進めた場合、現場の中堅・若手層からのチャレンジングな提案が、何らかの理由によって途中で握りつぶされる恐れがあります。これに対してミドル層は、中堅・若手層との関係性が比較的近いうえ、経営視点を持って現場にビ

■ 図2 後継後、後継社長が見直した(変えていった)こと



注：「Schedule (計画を立案)」→「Action (計画どおりに実行)」→「Performance (効果測定し、反省点・改善点を抽出)」→「Schedule (反省を活かし、次の計画を立案)」のPDCAサイクルを週次で絶え間なく回転させ、「企業理念の実現」「経営目標の達成」「年間目標の達成」などに、「部門」「グループ」「個人」の思考と行動を集中させる仕組み。

ジョンや実行計画を示し、改革を推進することが期待できます。ミドルアップダウン型が理想と考えています。

—— しかし、ミドル層は問題を他人事にしがちな傾向がある、といったネガティブな声も聞きます。

富永 それは、ミドル層に与えられた「役割」も、「権限」も曖昧だからでしょう。そこで第2のポイントとして、ミドル層の「役割・責任」をきちっと定義するとともに、相応の「権限」を付与することが必要となります。ミドル層は自身が有能なプレーヤーであればよいわけではなく、例えばビジョン実現に向けた「部下の育成」も重要な役割であることを明確にし、責任を持って取り組めるように権限も付与します。その際、役割・責任の定義では、「職能（スキル）」だけでなく、「人間関係上の職務」も考慮に入れることが重要であり、場合によっては人事制度、とりわけ等級制度へ反映していきます。

—— 確かに、「改革をしよう！」と叫ぶだけでは何も変わりません。そうかといって、「意識を変えろ！」

といっても変わるものでもありません。

富永 前述のユニ・チャームのケースのように、行動の変革を通じて社員の意識を変えていく発想が必要だと思います。そこで「全社」「部門」「個人」の各レベルで行動計画を立て、改善サイクルを回す仕組みを導入することが、第3のポイントとなります（**図3**）。

ミドル層は、後継社長とすり合わせたビジョンや中期計画など「会社目標」の実現を目指す一方、年度計画や月次計画といった「部門目標」の達成へ向け、現場の中堅・若手層に月次計画や週次計画といった「個人目標」を立てさせ、実行を促します。そうすると徐々にですが、それまで希薄だった部門間連携や、ミドル層と現場とのコミュニケーションが活発化したりしてきます。これは、各計画策定において、最終的にビジョンや会社目標を実現するところにつながっているかどうかのすり合わせを、「部門間」や「ミドル層-現場間」で行うことによって生じる効果と考えています。

—— とはいえ、社員にしてみれば「行動計画」に「やらされ感」を覚えるのではないですか。

富永 行動計画と合わせて、その実行を評価・改善する「場」も設けることが大変重要です。私が組織風土改革を支援したサービス業の会社では、ミドル層と現場の中堅・若手層が「行動改善を検討する『場』」を設計し、行動計画から実行に至るプロセスの評価を繰り返しました。一方で、行動計画の実行が、小さなことでも成功に結び付いた場合は認めたり、褒めたりして進め、個人レベルで行動改善のサイクルを回すように振り向けたのです。その結果、多くの社員の意識が受け身思考から能動思考に変わり、そのうえ部門内の改善検討の「場」によって、あるべき行動習慣や思考習慣といった知恵が個人レベルから組織レベルへ昇華し、最終的には全社の組織風土が大きく変わりました。

こうした取り組みは決して難しいことではありません。しかし、自分たちで取り組むのが難しい場合は、調整役やファシリテーター役として、外部コンサルタントを導入・活用すると進めやすくなります。

■図3 組織風土改革への取り組み例



週次計画シート例

10月		11月		12月		1月		2月		3月	
月	5	月	12	月	19	月	26	月	2	月	9
火	6	火	13	火	20	火	27	火	6	火	13
水	7	水	14	水	21	水	28	水	7	水	14
1	8	1	15	1	22	1	29	1	5	1	12
2	9	2	16	2	23	2	30	2	11	2	18
3	10	3	17	3	24	3	31	3	12	3	19
4	11	4	18	4	25	4		4	13	4	20
5	12	5	19	5	26	5		5	14	5	21
6	13	6	20	6	27	6		6	15	6	22
7	14	7	21	7	28	7		7	16	7	23
8	15	8	22	8	29	8		8	17	8	24
9	16	9	23	9	30	9		9	18	9	25
10	17	10	24	10	31	10		10	19	10	26
11	18	11	25	11		11		11	20	11	27
12	19	12	26	12		12		12	21	12	28
13	20	13	27	13		13		13	22	13	29
14	21	14	28	14		14		14	23	14	30
15	22	15	29	15		15		15	24	15	31
16	23	16	30	16		16		16	25	16	
17	24	17	31	17		17		17	26	17	
18	25	18		18		18		18	27	18	
19	26	19		19		19		19	28	19	
20	27	20		20		20		20	29	20	
21	28	21		21		21		21	30	21	
22	29	22		22		22		22	31	22	
23	30	23		23		23		23		23	
24	31	24		24		24		24		24	
25		25		25		25		25		25	
26		26		26		26		26		26	
27		27		27		27		27		27	
28		28		28		28		28		28	
29		29		29		29		29		29	
30		30		30		30		30		30	
31		31		31		31		31		31	