



【これまでのあらすじ】

Y社の事業承継支援を行った私は、創業者の元社長から依頼を受け、そのままY社のコンサルティング業務を請け負うこととなり、新米経営者のD氏と並走することとなった。手始めとして、新規事業を柱とした経営計画書の作成に漕ぎつけたものの、あつという間に資金繰りが悪化。私はお金に対するD氏の認識を改めてもらうことも含め、資金調達の仕方についてアドバイスを行った。資金繰りに対する意識の甘さを肌で感じたD氏だったが、金融機関との交渉にはどうにか成功。これで一応の資金面の危機は乗り越えたが――。

1. 古参社員の反対

「いままでどおりでいいじゃないですか！」

新規事業に対する古参社員K氏の発言は、新米社長のD氏も予感するところではあった。私も事業承継のコンサルティング時に、人の問題について創業者とD氏に話をしておいた。K氏はD氏より社歴が長く、創業時からの社員であったことから、決して嫌味な方ではないが、何らかの障害をもたらす可能性はあると考えていた。

話の発端は、新規事業への取り組みをD氏が全社員に向けて情報発信をしたところから始まった。新規事業として「防災分野に進出する」との考え

に対し、一言、注文をつけてきたのである。D氏としても、承継したての新米経営者とはいえ妥協するような話でもなく、かといって強引にK氏の意見を無視して新規事業に進めることもできないという問題を抱えることとなった。

事業承継時の一つの課題と言えるのが、古参社員の存在である。会社の成長、存続に大きな貢献をしてきた古参社員には、大いに敬意を表さねばならない。一方、事業承継という企業が新たなステージに向かう場面においては、今までの成功体験自体を切り離し、新しい時代に適応していくことが求められる。連載の第1回で書いた「新規事業」は、まさに事業承継のキモの部分だ。今までのやり方を単に引き継ぐだけでは、変化する時代についていくことはできない。

とはいえ、人は簡単には変わらないのが現実。「人は習慣で生きている」。人の本質である。人間はそもそも保守的にできているのだ。あちらこちらで「挑戦」、「変革」と叫ばれるのは、裏を返せば、なかなか「人」が変化できないことの象徴と言えるだろう。

D氏にどんな形でアドバイスをしようかと考えたが、問題は2つ。1つは、K氏そのものの問題。もう1つは、D氏の対応がもたらす他の社員への影響である。目今の障害を取り除けば、それで良

しとはいかない。組織の未来に関わる問題と捉えなければならない。

2. 腹を括って粘り強く“聴く”

「最後は辞めてもらう覚悟を持ちましょう」

簡単にはできないものの、ここは組織のあり方、未来がかかっている。社内野党を作ってしまったのは、20人やそこらの企業はひとたまりもない。ただ、辞めてもらうのは粘り強く徹底して説得することをやり切ったからの話であることを強調した。

「辞めてもらう」ことには、さすがにD氏が躊躇が見られた。当然であろう。創業時からの功労者に「辞めてくれ」とは言いにくい。さらに、創業者はいなくなったものの、口を挟んでくるかもしれず、内心ではK氏の言い分を支持する社員も出てくる可能性もある。

しかし、「辞めてもらう覚悟なく」では、中途半端な妥協、先延ばしとなるかもしれない。そうとなれば、「K氏が言えば、社長は言い返せない」との評判を作ることになる。

「何はともあれ、覚悟はしておいてください。そして、ここからが重要ですが、徹底して話を聞いてあげてください。人は話したいのですよ。それから、“聞く”は“聴く”でなければいけません。心から耳を傾けて話を聴いてあげてください。そして、これからやろうとしている新規事業の意図を丁寧に説明してください」

「わかりました。“聴く”ですね……」

「そう、“聴く”です。また、相手の話の否定はしないでください。K氏には自負もおありでしょう。いったん認めてあげてください。1回で納得してもらえるようなことではありません。2回目、3回目もありで話し合いを続けてください」

これはD氏がリーダーとして懐を深く広げる“試練の場”でもある。社長という立場・権限だけで人を動かしているようではダメだということを学ぶ、貴重な機会でもあると強調しておいた。

新米経営者の古参社員活用のポイント

古参社員をどのように活用するのか？ もっと言えば、社内の付和雷同のネタにならないようにするにはどうしたらよいのか？ 特に、年齢差が大きければ厄介は増える。とはいえ、事業承継では切っても切れないのが、古参社員の使い方。簡単には言えないが、あえて言わせてもらえば、話し合いを徹底して行うこと。「聴く」の姿勢で、とにかく気持ちをつかむしかない。信頼を得るためには、相手を認め、自分から動くように仕向けることが重要だ。ただ、「退社してもらう」覚悟は腹の底に置いておく必要はあるのだが……。

3. 人を動かしてこそ経営者

「納得してもらえました。この1ヵ月で6回、話し合いをもちました。Kさんも始めは渋々でしたが、今まで彼がやってきたこと、考えてきたことを素直に聴いてみました」

「我慢しましたね」

「ただ、長く一緒に仕事をしてきた間柄でもあり、会社の将来を案じている点では一緒でした。最終的にはKさんから『社長。やってみよう、一緒に』と返事をもらい、心に突き刺さりました」

「雨降って地固まる——このことですね。しかし、これからが本番。心してかからないと、自分の価値を落としてしまうことになりますから」

「わかっています。でも、Kさんの期待に応えるためにも真剣に新規事業に取り組みます」

人心掌握は、経営者として必須要件。人を動かしてこそ経営者である。今回の出来事は、D氏にとって欠かせない素晴らしい経験となった。

「売上がまた下がってきているのですが……」

「またしても売上の低下だ！ T子の言葉に、私は「トップ営業の大切さをしっかりと腹に据えてもらいましょう」と切り返した——。〈つづく〉