

ランチエスター通信

第 227 号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

事業継承とは、今までの事業を守ることだ

私は事業を継承したことがありませんので、本当の難しさは解りません。しかしサラリーマン時代組織の中では、改革派でしたので、組織の意識を変えていくことの難しさは良くわかります。そのよ
うな体験からも起業するより、明らかに事業を引き継ぐ方が難し
いことは解ります。なぜ難しいかは、先ほどお伝えしたように組織
の意識を変えるところにあります。

これを邪魔する一つが事業を引き継ぐことを、今まで先代がやっ
てきたことを続けることと想っているところにあると思います。
そう思うってしまうのは先代と一緒に事業を支えてきた先輩たちが
いることも一因としてあります。今の業績、そして顧客は先人が築
き上げてきたものです。もちろん、これを否定する訳ではありません
。だから言うとしてしまっても過去のやり方を守り続けていくと、新し
い顧客を作り出すことができなくなります。新しい顧客というよ
り、新しい顧客という表現の方がしっくりくると思います。

なぜ新しい顧客と表現したかという市場が変わって行くからで
す。人間って変な生き物で、一度体験すると過去考えていた考え方
に戻れないものです。例えば、皆さんは携帯をお持ちでしょうか。



今や携帯とは言わずスマホと呼んでいます。電話が固定電話だっ
た頃からすれば、電話を携帯することができずから、携帯電話で
すが、既に電話が携帯されているときに生まれた世代か
らすれば、『携帯って？』当たり前のことをなんで言う
の？』てな感じですね。電話のダイヤルを回していた私た
ち世代が、固定電話を便利だと思っことはもうないでし
ょう。こうして市場は、次々と新しいニーズを作り出していきます。
変化していくことが、当たり前なのに事業を継承する
となると先代や今まで会社を引っ張ってきた人たちの
顔色をうかがって変えるべきものを変えようとな
いは、市場の原理ではなく、私情の原理に従っているこ
とになります。こんなことでは、事業を継承するなんて
とてもできません。冷静な時にこういう話を聞くと、も
っともな話だと思っかも知れませんが、いざ事業を継
承するときになるとそうは行かないようです。原因は
引き継ぐ側の決意の弱さが大きいと思います。



ユーチューブチャンネル
『ランチエスターみえTV』にて
解説を配信します

<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

事業継承に最も必要なことは協力である

独立して3年ほど経った時ですが、私は長野県松本市の横内会長が主催する横内塾に参加していました。一人ひとりが前で近況を報告する中、私は後ろの方の席でその様子を伺っていました。私の後ろには、横内会長とタニサケの松岡会長が、スピーチしている某社の会長の話をしていました。その会長は、息子さんに社長を譲ったのですが、時間を持って余してしたのか、古い取引先を回って社長の方針のダメ出しをしていたそうです。本人は、会社のためと思い、取引先と以前と変わらない状況を作りたかったのだと思います。タニサケの松岡会長のところで勉強をしていたようですが、よく理解してもらえないと松岡会長と横内会長がヒソヒソ話をされていました。その方と研修のグループが一緒になり、話す機会がありました。かなり頑固な方だったと記憶しています。実際会社はどうだったのかは解りませんが、社長は相当やりにくい状況だったと思います。その時『会長になったら、趣味を持たせて会社に出ないようにすることだ』と思ったものです。それから年月が経ち、今ももっと良い方法があると私は考えています。その方法とは次のようなものです。

自社の現在の経営資源の棚卸しをします。人、モノ、



金、土地など帳簿上のものから人材に関する洗い出しです。次に、顧客、商品・サービスなどを洗い出します。ヒントとなる情報は、『創造する経営者』：第3章利益と資源、その見通し』に、事業のイン、ト、ゲ、ン、写、真、と、い、う、表、現、で、出、て、き、ま、す。私は今この書籍を復習しております。この興味のある方、機会があれば一緒に勉強していきましょう。資源の棚卸しをした後、破棄していく資源と今後活かせる資源に仕分けします。この作業を事業を引き継がせる側と引き継ぐ側の二人が行います。この時に当然意見の相違はあります。この相違の在り方が問題です。単なる経験則で話せば、先代の経験が勝ちます。しかしこれから事業をしていくのは後継者です。経験の差は歴然としています。この状態で、話し合いをしても話し合いにはなりません。共通の感覚がないからです。アドラー心理学ではこの共通の感覚のことを「モンセンス」といって「個人にとっても組織や家庭などにとっても、共に受け容れられるような意味づけ」としています。経営において経験の全く違う二人が共通の感覚を持つには、まず共通の考え方を持つことが大切です。私がお勧めするのは、マネシメント、ランチエスター戦略、そしてアドラー心理学です。実は、これは社員と経営者の間でも同じことが言えると私は思います。

社員と経営者が共通感覚を持てば、社員から経営者を輩出する可能性が出てきます。

経営資源を破棄していくものと生かしていくものを共通感覚の中で、決め、それぞれが役割分担して協力していく。このようにしていけば、資源を新しい顧客に投入していけます。おそらく先代が破棄する立場になると想像していますが。

問題を解決していけば業績は良くなる

同級生と話をしているとお互い齡を取ってしまったているし、昔話に花が咲きますので現状のことは忘れて、楽しいひと時を過ごすことができます。しかし中小企業は、企業間競争において不利な状況であることは紛れもない事実なので、もし企業間競争の厳しさを感じていなかったら、これに近いことが起こっているかもしれませんので、一度身の回りのことを見直してみてもいいでしょうか？同じ人たちとだけの交流では、井の中の蛙になりますので、お気を付けください。



厳しい環境にある中小企業には、問題が次から次へと襲ってきます。中小企業はフットワークが軽く、社長の意思決定が即座に現場の行動に繋がりますので、問題解決能力はかなり高いと思います。それに加えて中小企業の社長はやる事が多く、問題解決ばかり

している感があります。その問題も、人手不足、お金不足、売上の変動、そして社内のコミュニケーションなど社内的な内向きのことがほとんどです。しかしその問題を解決したところで、事業の将来はよい方向に行くのでしょうか？

例えば人手不足を例にとって考えましょう。人が足りないというのは、仕事量が今のマンパワーを上回っているということになります。しかし仕事量と利益は比例しません。それでも社員が必死に人手不足を解消するために、残業し工夫しているのに報うために、何とか人を採用しようと奔走します。今は中々思う人材は来ません。お金も時間もかかってしまいます。人手不足の状況で採用をしようとする結果的によい人材を採用できる可能性は低くなります。最初は、このような人材が欲しいと理想的な人を求めます。初回でよい人材が見つからないとします。現場からの要求も時間が経てば強くなってきます。すると2回目ではそこまで理想を追ってもいないからという理由から条件を下げてしまいます。こうして採用側が条件を徐々に落としていくこととなります。これとは違い、当社はこういう人材と出会うまで採用はしないと決めていたら、このようにはなりません。それには戦略を持っている必要があります。首尾よく人が採用できたとしても過去の延長線上で

しかありません。おっしゃるごの考えは、高度成長期の右高上りで、同じことをやっても利益が上がっていくという特殊な状況のことを描いてしまっているのかもしれない。

このようなことは採用に限らず起こっているはずで、問題を解決するというのは、元の状態に戻ただけで何も良くなっていないのですから、将来に関わることはなっていくことになる。

真の戦略的採用とは何か

以前のランチエスター通信でもお伝えしましたが、人手が不足したからと言ってすぐ採用するのは早計です。人材を採用することは、明らかに将来投資です。人手が少なくなったら、今いるメンバーで最高のパフォーマンスを出すにはどうすればよいかを考えることです。それには自社を分析してみることです。成果に関係しない活動は何か。他社に比べてうまくできないことは何か。逆に自社ならうまくできることは何かを分析することです。これらの問いは、社長一人が机の上で考えているだけではよい答えは導きだせません。現場の人たちに聞いて回ることです。それから特に自社を良く思っている顧客に聞いて回ることです。その人たちが答えを持っている訳ではありませんが、ヒントは持っています。

そして将来廃棄していくものを決め、思い切って止めてしまうの

が、最もよい方法だと思います。この乱気流時代においては、廃棄する決断はやりやすいのではないかと思います。

次に、他社に比べてうまくできていることを、市場のニーズに合わせていくことを検討します。実現していくには戦力や知識の不足があるはずです。そのために人を補うというのが、戦略的な採用だと思えます。そしてそれに向けて教育システムを再構築する必要が出てきます。しかし一般的に言われている戦略的人事なるものは、『どのよう採用するか』とか、『どのよう教育するか』、『何のために』が、抜けていることが多いと思います。

以上は、採用を例に問題解決だけをしていては将来はないということをお伝えしました。このことはキャッシュの不足、粗利益の変動、そして社内のコミュニケーションの問題なども同じです。この文章を読んで疑問を持たれた方は、P・Fドブッカー著『創造する経営者』の第1章企業の現実をご覧ください。以下のようなことが書かれています。

- ・ 成果は、問題の解決ではなく、機会の開拓によって得られる
- ・ 成果をあげるには、資源を問題ではなく、機会に投じなければならぬ
- ・ 既存のものは、資源を誤って配分されている

報奨を与えれば、成果が上がる

これは私の失敗談です。システム開発会社にいた時です。業績を上げたいという焦りから、案件を紹介した社員に、開発案件の金額に比例して報奨金を出すことを決めました。社員に営業という役割は与えてありませんでしたので、社員はプログラム制作しかやったことはありません。多少は商売というものを知って欲しいという思いも理由の一つです。実施した結果、紹介として挙がってきたのは1件だけでした。それもたまたまその話をもらったので、報奨金をもらえるのからと申告しただけだったので。この制度がなくても、取引先から連絡があったはず。そんなことがあり、この制度は直ぐに撤廃しました。販売会社で報奨金制度が確立されているところでも、一般社員が紹介することは稀なことなのに、少し考えればわかりそうなことです。今考えると馬鹿なことをしたものだとい反省しています。直ぐに撤回したので、問題は起こりませんでした。続けていたら大きな問題を起こしてしまっところでした。

もう一つの失敗は、手当に関するものです。事業によつては、もともと報奨金制度がそぐわない業種もあると思いますが、手当などはどんな業種でも考えられるものです。私の場合は、情報処理試験

に合格した者に手当を支給するものです。私がコンピューターの仕事をはじめたのは、偶然の産物で自身プログラムの仕事がしたくて就いた訳ではありません。地元カーディーラーに整備士として就職して2年目の時に、コンピューター係に欠員ができて私に白羽の矢が立てられたのです。数年の間、現場の仕事に必死でついていきました。プログラムは、組めるようになったもののコンピューターのことは何一つ解っていませんでした。NECの担当エンジニアに話したところ、情報処理認定試験というものを紹介してもらいました。この試験の合格を目指すために、私はコンピューターの基本から学び始めました。この勉強のおかげで、プログラミンクの仕事がより一層解るようになり、仕事に興味も湧くようになりました。この体験を少しでも社員にも味わせたいという思いから、情報処理試験合格者に手当を付けるようにしました。高校を卒業して入社した女性たちの中には、動機はともあれ私の思いを受けて勉強してくれました。

翌年になって、新入社員が入社してきました。その男性は、専門学校を卒業して入ってきました。そしてすでに情報処理試験に合格していました。もちろん手当

は支給されます。それから数年経ちました。女性陣は実力を上げて、



頼もしく仕事をこたへられるようになった。できる子は、二十代前半で顧客を担当するまでになりましたが、資格試験には合格できず、勉強が続いています。方や専門学校卒の男性は仕事が全くできません。当然女性からは苦言がもたらされました。その女性は、この悔しさをばねに、その後試験に合格しました。この体験から、お金で人を動かそうとすると、お金だけにしか興味のないものが、その制度を自分の都合だけに利用し、こちらの意図とは全く別のことをするということでした。どんな制度を作ったところで、このような落とし穴はできるものです。もう一つ私の事例をご紹介します。私がいいます。私が車の営業をしていたときです。販売手当は、1台販売すると数千円という手当がつかます。さらにキャンペーン期間に上位の成績を取ると、これに何万円かの報奨金が支払われます。固定給もそこそこもらっていますので、成績がよいと1か月で通常の2か月分ぐらいの給与はあったと思います。では、私が販売が絶好調な時に、1台売れたらいくら手当が入るからと計算しながらお客さんを探していたでしょうか？営業で新規客を探すのは大変厳しいことです。そこそこ販売できれば、会社や上司からも特に厳しく言われません。なのにそれ以上の台数を目指したのは、お金のためではありません。社会的なステータスです。人よ

り自分ができているということを証明したかったからです。今にして思えば、この考え方は決して良いとは思いません。ここで言いたいことは、報奨金のために営業をしていたわけではないということです。もし自分の報奨金のために、お客さんと接していたら、これほどの業績を上げることができなかったと思います。契約が取れなかったら、お客さんの悪口をいうようになっていたのではないかと思えます。こんな人は成功しません。

私は人は誰でも、人から認めることを渴望していると思います。そのことを得るために、人はあらゆる努力をしようとしています。しかし自分ではできないと勝手に思い込まれているところがあるようです。このような消極的な気持ちを取り超えるには、勇気が必要です。勇気を持つと同時に、人から認められる方法があります。それは、人と協力し貢献しようとすることです。このことはアドラー心理学を学んでわかったことです。詳しくは、動画でお伝えできればと思います。

回覧									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--



編集ランチェスター経営三重 岩崎 功
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
 発行日 二〇二二年一月二五日