

社長の 世代交代は 組織改革の 大チャンス！

まず、二代目のジレンマというお話をしましょう。統計上は減少しているとはいえ、親族内での事業承継はまだ過半を占めています。子どもである二代目が社長に就任するとき、先代と同じことをやろうとしても、どうしてもかなわない。だから、先代に対してアンチテーゼをもつようになります。

典型的なのが、泥臭いカリスマ的な人間力で会社を引っ張ってきた創業オーナーに対して、スマートに論理で動かそうとする二代目。MBAとか新しい経営理論が大好きなタイプです。でも、現実には論理で動かそうとしても、誰もついてきません。

次代をになう役員を知恵

中小企業にとつて、社長交代は組織に大きなインパクトを与えるだけでなく、事業が継続できるか、廃業を余儀なくされるかの分岐点となる。とくに、創業オーナーの平均年齢は上昇する傾向に。「自分がいなければ」という思いが、社長交代の時期を遅らせているのだろう。では、その社長交代の機会に組織を一新するにはどうしたらよいか、組織人事コンサルティング会社、(株)フェイスホールディングス代表の小倉広氏に聞いた。

つまり、同じパターンでやろうとしても失敗し、逆をねらっても失敗する。二代目経営者は最初からジレンマを抱えているのです。

信頼関係の蓄積を示す クレジット・アキュムレーション理論

論理で攻めようとする二代目がなぜ疎まれるかという点、人は信頼関係で動くものだからです。「何を語ったか」ではなく、「誰が語ったか」が人の心を動かします。

わかりやすい例でいうと、部下が遅刻したとします。上司は叱責します。でも、叱つて

いる本人が遅刻の常習者だったらどうでしょう。論理的に正しくても、「あなたに言われたくない」という感情が働くはずですよ。

リーダーシップを論じるうえで「クレジット・アキュムレーション理論」というものがあります。リーダーシップは、リーダーの資質だけではなく、リーダーと受け入れる側の信頼関係が大きく影響するということです。クレジット（信頼）は、アキュムレート（蓄積）していくというわけです。

「誰が語ったか」が蓄積を意味します。信頼の蓄積がないまま理屈を通そうとしてもうまくいきません。大切なのは論理の正しさではなくて、信頼関係を築くことなのです。

組織の両輪となる

リーダーシップとフォロワーシップは

チームの成功のためにメンバーを導く影響力がリーダーシップ。これに対してフォロワーシップとは、チームのために上司やメンバーを「全力で支える」影響力のことです。

会社組織をクルマにたとえると、経営者はエンジンです。その爆発力を駆動力に変えるのが、前輪であるリーダーです。ところが、前輪が進もうとしても後輪（フォロワー）がブレーキをかけている場合があります。「現場も知らずに、何を言ってるんだ」と。

前輪（リーダー）が発揮するのがリーダーシップであり、後輪（フォロワー）が発揮するのがフォロワーシップです。フォロワーは会社が伸びないのはリーダーのせい、自分たちは関係ないと思っています。でも、本当はフォロワーの働きがきわめて重要なのです。

アマゾンで「リーダーシップ」に関連する本を検索すると、和書で三〇〇〇件近くヒットするでしょう。一方、「フォロワーシップ」では、たったの五件しかヒットしません。世の中全体がリーダーシップに偏重しています。が、本当はフォロワーシップを発揮できる人だけが、リーダーシップを発揮できます。

二代目と役員との関係でいえば、交代時は役員がフォロワーシップを発揮できるかどうかが焦点となります。フォロワーはときにリーダー（二代目）を邪魔してのし上がろうと考えますが、これは大きな勘違いなのです。

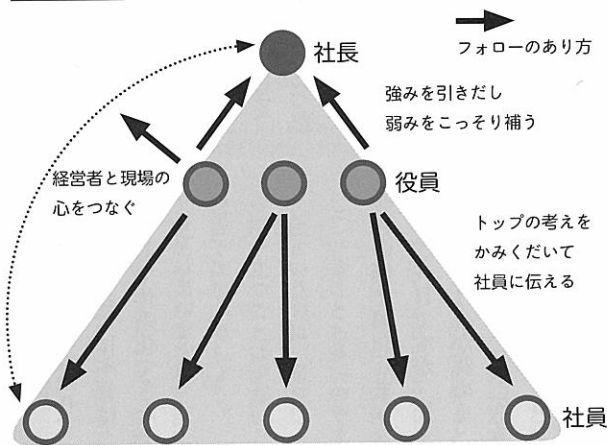
まず問われるのは 役員の意識改革

組織のトップとナンバー2は、補完関係にあるのが基本です。トップが夢を語って行動力もあるけれど、細かいことは苦手。すると、ナンバー2は細かくて論理的な人が起用されます。当然、逆のケースもあるでしょう。

ここで問題なのは、社長交代時とくにナ

ンバー2が「アンチリーダー」になってしまふことです。人は自分が得意なことが大切だと考える傾向があるため、論理タイプのナンバー2は、論理的に考えられないトップがもともと心のどこかで愚かに見えます。「なんで、こんなことができないんだらう」と。
二代目は創業オーナーの子。彼がジレンマに悩むほどナンバー2にはよけいに愚かに映り、構造的にアンチになりがちです。そして最もよくないのは、トップの陰口を言ってしまうこと。言えは言うほど、トップがリーダーシップを発揮できない状況になります。

DATA1 あなたもプロフェッショナル・フォロワーに



DATA2 信頼関係を構築する「タックマンモデル」

- | |
|---------------------------------|
| STEP ①フォーミング (Forming = 形成) |
| STEP ②ストーミング (Storming = 対立・混乱) |
| STEP ③ノーマーキング (Norming = 統一) |
| STEP ④パフォーマンス (Performing = 機能) |

※いまはSTEP ⑤アジャーマーニング (Adjourning = 散会) を加え5段階としている。

では、具体的にどうやって信頼関係を蓄積し、新しい組織をつくっていくか。「タックマンモデル」という組織心理学のモデルに、そのヒントがあります。タックマンモデルでは組織の形成段階として四つのステップを踏みます (DATA2)。社長の交代によって新チームが①フォーミング

対立を恐れず信頼をつくる タックマンモデル

理想のフォロワーは、社長が交代してもチームの成功をつねに考えてリーダーを引き立てる存在です。リーダーに完璧はないと認め、弱みを補う。トップがやっていることがおかしければ、直談判すればよいのです。社長交代時は役員自身がその意識改革を問われているのです (DATA1)。

社長の 世代交代は 組織改革の 大チャンス！



おぐら ひろし

(株)フェイスホールディングス代表取締役社長。青山学院大学卒業後、(株)リクルート、ソースネクスト(株)を経て、03年に同社を設立。指示命令型カリスマ経営から自立自走型ビジョナリー経営への変革を専門に支援する。著書に『上司は部下より先にパンツを脱げ』『あたりまえだけどなかなかつくれないチームのルール』など。新聞、雑誌へのコラム寄稿や講演多数。

グされたとしましょう。多くの会社では、ここからいきなり③ノーミングに移ろうとします。新しい理念や経営計画をつくろうとするわけです。

しかし、組織は必ず対立の段階を踏む必要があります。役員には役員なりの不満があり、二代目は二代目で不満があるでしょう。まずは、これを吐きださせるのです。お腹に黒い石がぎっしり詰まっているところに、新しい石を詰めこむからムリがあるのです。

ストーミングの方法としては、オフサイトミーティングという方法があります。職場を離れてフリーテーマで話しあうというものです。本音をぶつけあうための研修を開催するのもよいでしょう。

このステップを通じて、「ああ、そんなことを考えていたのか」とか「意外に熱いヤツだな」という認識が共有できたら、次にノーミングのステップに移ります。

前段階でストーミングができていると、本音の議論ができるため、ムリなくストーミングからノーミングに移行できます。めざすべき方向、ベクトルも一つになってきます。

なお、パフォーミングを行なう前に必要なのは、「システムへのビルドイン」という工程です。システムとはルール・しくみといいかえでもよいでしょう。つまり、方向性を統一したところであと戻りしないようにルールで閉

じこめるのです。

多くの会社は、ストーミングを端折ったり、ビルドインを忘れがちです。これでは本音は出てきませんし、ルールとして体系化できないため、すぐにあと戻りしてしまいます。

研修を通じて 会社が変わった

実際に私が関わった会社の例を紹介しましょう。その会社はトップが二代目ですが、先代とは血縁関係にありません。仕事が認められて後継指名されたというわけです。つまり、現社長にとって、副社長をはじめ取締役がかつての上司にあたります。

役員たちが公然と反旗をひるがえすなかで、新社長は新しい方針と経営計画をつくりました。ところが、半年経っても何一つ実現できず、社員にもまったく浸透しませんでした。

そこで、私はまず二日間の合宿をして、彼ら役員陣がどう思っているのかを全部はきだしてもらったのです。

お互いに一〇年、二〇年も言えなかったことを話しあうなかで、二日目の最後に社長自身の口から「俺も大人げなかった。なんとかしなければと空回りしていた。相談もせず、一人で決めて一人でやろうとしていた。みんなの気持ちをわかってあげられなかった」という

言葉が出てきました。その瞬間、場の空気ががらつと変わりました。以降、その会社では、社長に頼らずクレームに対応するなど、社員の意識が大きく変化し、社長自身も会社の変革を確信したそうです。

ただのサラリーマンでいることが 許されないからこそ

読者のなかには、「この程度の組織改革すらできないのか」と疑問に思われる人がいるかもしれませんが。しかし現実には、地位が高くなればなるほどプライドが邪魔をして、なかなか変わることができないのです。

カリスマ社長がいる会社は、これまで社長の超人技で会社を一つにまとめていたのです。そのときは、役員もなんとなくサラリーマンをやっていたればよかったのです。しかし、これからは、社長の世代交代を迎えるなかで、ただのサラリーマンでいることが許されない状況を迎えています。

これは悲観することではありません。眠っていた役員たちが、トップを支援することで本当の意味での主役になれるチャンスがやってきたということです。社長交代は、組織変革の絶好の機会であるだけでなく、社長をサポートする立場の人たちが、人生や仕事に目覚める大きなチャンスなのです。