

中小企業診断士の視点

第12回 現場リーダーの承継はむずかしい？



中小企業診断士 高原 伸彰
一社)埼玉県中小企業診断協会

診断士として「現場の次世代リーダー育成」のアドバイスを求められることがあります。年齢的には40代後半から50代くらいの、現役リーダーがいる現場での仕事です。

大企業に比べ圧倒的に人的資源に乏しい中小企業にとって、現場の世代交代はある意味では経営者の世代交代より重要な問題です。しかし、一定の時間をかけて、ある意味コスト無視で行われる経営者の事業承継に比べ、現場の世代交代は経営サイドから「二重コスト」と捉えられがちですので、使える時間もお金も十分ではありません。さらに、私たちが現場リーダーの承継に悩む経営者の話を聞いてみると、とても初歩的な人材育成のミスが原因になっているケースが見られます。

そのひとつ、「社長が特定のリーダーを大切にすぎたこと」が原因になっている話です。

このリーダーは社内において自他ともに認める「頼りになるベテラン」なのですが、実は従業員数30名に満たないこの会社の「最大のリスク要因」でもあるのです。なぜなら、彼にしかわからないこと、彼にしか対応できない作業が社内に山積しており、日頃から健康問題を抱える彼が3日も休めば現場は大混乱、お客様にも大きな迷惑をかけてしまうことが確実な状況です。

この危険な状況を作り出し、彼をリスクに変えてしまったのは他でもない社長です。根が真面目な彼は「社長の感謝と賛辞」を手放したくないがために後継者を育てず、「ねぎらいの言葉」が欲しくて病気になる休まず、どんどんリスク因子として巨大化していったのです。

こういった状況を打開するために、私たちができるアドバイスがふたつあります。

最初のアドバイスは、会社全体で彼を含むベテラン社員の不安を取り除くこと。現場の承継が進まない原因のひとつはベテラン社員の「資産の抱え込み」にあります。技術や経験などの「資産」を手放しても、会社はその社員を大切にできる社風が浸透すれば、この問題の解決は早まります。

次のアドバイスは社長が彼への接し方を変えること。「感謝」はそのままに「賛辞」を彼の仕事の成果に対してではなく、管理職としての行動に対するものに変化させます。後進に技術と経験を承継することの重要性を繰り返し説き、時には社外の管理職育成セミナーなどを利用するなどして、彼が元々持っている会社に対するロイヤリティの方向性を変えてあげればいいのです。承継後の役職や責任に対するビジョンについて、より具体的に時間をかけて説明しておくことも大切です。

現場リーダーの承継は経営者の事業承継に比べて、どうしても軽視されがちなテーマです。

しかし、どちらも会社の事業継続のために欠かせないイベントですので、早め早めの準備と対策をお勧めいたします。

【問い合わせ先】

埼玉県中小企業診断協会

ホームページ：<http://sai-smeca.com/>

電話：048-762-3350

Eメール：rmcsai@nifty.com