

# 第7回 非同族承継研究会を開催しました

2024年11月6日(水)、大阪中小企業投資育成株式会社セミナールームにて、「第7回 非同族承継研究会」を開催しました。ファシリテーターとして、幹部育成・若手後継者向け研修を数多く行い、人材育成に造詣が深いストロングポイント株式会社 代表取締役の加賀隼人氏をお迎えし、参加された投資先経営者18名とともに、『非同族承継に向けた幹部の選び方・育て方』をテーマとしてグループディスカッションを行いました。



●ファシリテーター



ストロングポイント株式会社  
代表取締役  
加賀 隼人氏

新卒で大手製造業に入社後、2004年デロイト・トーマツグループに入社。製造・建設・サービス・流通・IT業界の大手・中堅・中小・ベンチャー企業500社に対して、コンサルティングを実施。コンサルタントとして活動しながら名古屋支社長・大阪支社長を歴任。2014年ストロングポイント(株)を創業。人事・組織コンサルティング・新規事業開発コンサルティングなど次々とサービスを展開している。外部講演実績として、年間100回、研修講師累計実績800回以上。著書に「後継社長力」(株)クロスメディア・パブリッシング)がある。

## 『非同族承継研究会』とは

オーナー家や大手上場企業等の資本力に頼ることなく、社員らによる自立した経営のもとでの承継に取り組む中小企業が参加し、親族外承継を实践・継続していくうえでの課題や悩み、成功事例等を共有・討議していく勉強会。経済産業省が管轄する“投資育成制度”の公的運営機関である大阪中小企業投資育成株式会社の投資先企業を対象に、2022年9月より発足している。

## ファシリテーターから幹部の選び方・育て方について解説+問題提起 【問題提起を受けてのグループディスカッション】 計150分

### <幹部の選び方・育て方>

#### 1. 誰を幹部にするのか? 幹部・幹部候補者の選定

過去、現在において幹部(組織の中心となる人々)を選ぶ基準は  
なんですか?

##### ◎グループディスカッション後の参加者意見

- ・前向き、決断力、顔つき、人間的魅力、公平さ、変化を恐れ  
ない、若さ、数字力、プレゼン力が大事
- ・メンタルが強い、愛社精神、バランス力が大事

##### ◎ファシリテーターからの解説

- ・幹部の選定基準は大きく2つ
  - ①過去における個人の経験+成果+スキルに秀でている人
  - ②現在+未来を見据えて、組織における最適化を図れる人
- ・優先順位が高い基準は
  - ①社長の大切な思いや考えに賛同
  - ②組織のステージ→社員数により基準が変わる
  - ③会社の戦略

まずは、選定しようとしている幹部が、「①社長の大切な思いや考えに賛同」する幹部かどうかを見極めることが重要。

### (個人ワーク)

- ・下記A～Dのパターンの幹部もしくは候補者の名前を書き出す
  - A.社長の大切な思いや考えに合わないが成果を出す人
  - B.社長の大切な思いや考えに合わず成果も出せない人
  - C.社長の大切な思いや考えに合い成果も出す人
  - D.社長の大切な思いや考えに合うが成果が出ない人
- ・人間の価値観は変わらない。価値観が合わない人を後継者にしてはいけない
- ・幹部として最も相応しい人はC.社長の大切な思いや考えに合い成果も出す人。D.社長の大切な思いや考えに合うが成果が出ない人を幹部に登用するには早い、もしくは幹部候補 A.社長の大切な思いや考えに合わないが成果を出す人や、B.社長の大切な思いや考えに合わず成果も出せない人は、何があっても幹部にはいけない
- ・企業における人材のフィットは3つの観点がある
  - ①スキルフィット(能力が高い)
  - ②ビジョンフィット
  - ③カルチャーフィット

### 最も重視するのは③カルチャーフィット

①②は修正できるが③はなかなか修正できない。採用において、通常はスキル・ビジョンを重視してしまうがカルチャーフィットに重きを置かなければならない。自社のカルチャーを明文化し、見える化することが重要

・自分で考えて動く組織には「自走人材」=会社の方針を踏まえて自らやるべきことを見つけ、考え実行し、組織的に改善しレベルアップする人材、が必要

・これまでセミナーに参加した経営者に対して自社の自走人材の比率を尋ねたところ、平均5%であった。理論的には20%までは高めることが可能である

・自走人材となる要因は資質かそれとも育成の成果か？

→両方ありえる。

自走人材を育成するために重要な要素は以下3つ

①有能感(自信)

②自律性(選択できる状態)

③他人との関係性(社長や上司との関係性)

## 2. 育つ環境はあるか？

・育つ環境を作りあげるには社長自らが目指すべき人材像を設定することが重要

・目指すべき人材像を設定するために3つの期待を示す

①部門目標

②経営方針を理解して、自分の言葉で部下に伝え、みんなで同じ方向を向く

③自分の仕事を洗い出し、部下に任せていく

ポイントとして、期待は個人毎に具体的に設定し、定期的に更新する

・人が育つメカニズム

人は経験によって成長する

経験を成長に繋げるためのサイクルは、「現場での実践」→「経験の蓄積」→「経験の振り返り」→「経験を概念化・パターン化」

・情報化社会で育った30代以下の行動様式を知ることからスタートする。従前の経験学習(まず実行する)から経験前学習(まず知る)に変化している。30代以下に「まずはやってみよう」と言うと「まずは教えてください」と返ってくる

## 3. 日々の育成をどう行うか

以下のチェックシートを活用する

・社長目線度チェック (YES/NOを記入)

(例) 経営会議等で他部門のテーマに意見を述べているか？

・幹部の前提条件診断シート (○・△・×を記入)

(例) 社長の大切な思いや考えに賛同しているか？

・幹部の部下育成力診断シート (○・△・×を記入)

(例) 部下の目指すべき人材像を設定しているか？

これらのチェックシートを活用し、幹部候補に足りているもしくは不足している資質を確認し、育成していくことが重要。

### 事前アンケートに対する議論 計30分

1. 普段接点のない社員の情報をどのように収集するのか？

・社員全員と個別にチャットをやり取りすることを始めたとの意見が出た

・一例として定期的に全役員と幹部社員の朝会をする。幹部育成にも繋がる

2. 幹部の人事に対する退職リスクをどのように防止すればよいか？

・「幹部になってもらいたいから」と異動理由を説明した上で異動させた などの意見が出た。

3. 会長には(社長とは異なる立場として)どのような役割があるのか？

・長期ビジョンや企業理念の策定と指導、次世代経営者の育成と支援、社会貢献と地域活性化 などが考えられる



### 参加者からの感想

・誰を幹部にすれば良いか頭を悩ましていたが、気があった。

・「社長の想いを伝える」ことの重要性について認識できた。機会がある毎に伝えていきたいと思う。

・グループディスカッションで他社の課題や取組みを聞くことができ、大変参考になると共に大きな刺激を受けた。

・すぐに自社で実行できる内容もあり、早速取り組みたいと思う。

・また、今後取り上げて欲しいテーマとして、「人材教育」、「採用」、「M&Aの成功失敗事例」などが挙げられた他、開催形態として、「経営幹部候補者を交えたディスカッション」の希望があった。