

# 後継者を潰す 「社長の悪い行動10カ条」

後継者、特に直系の2代目、3代目をどう育成するか、親である現社長の大きな課題です。

身内であるがゆえに、対処法が難しく、また幼年期の現社長との関係性、性格などもあり、感情のもつれなど簡単に行きません。

本気で後継者を育てたいと思う現社長の気持ちはわかりますが、**後継者も生身の人間ですので、やってはならない言動や行動はあります。**

後継者育成の為に「社長、それやったらアウトですよ」という物を10項目紹介します。

## 1. 頭から押さえつけて、『お前が分かってない』『まだ苦労がないから、そんな理想論を言うんだ』世間はそんなに甘くない』などと、公衆の面前(会議等)で後継者の意見も聞かずに叱りつけない。

これは短気の社長やカリスマ型社長に多いですね。

後継者（息子）を厳しく育てるのですが、公衆の面前の罵倒は「百害あって一利なし」です。

## 2. 社員より、働かせる事は必要だが、現場作業ばかりさせて、広い知識や経験の場、『考えさせる時間』を与えなければ、『思考停止型』になりやすい。

「後継者は社員の模範だから」と早朝から深夜、休日まで働きバチにさせる社長がいます。しかし、これは今は逆効果です。

結局「働き疲れで、物事を考える能力が欠落していきます。

冷静な思考とは、適度な休息が必要です。

そうしないと、息子も潰れます。

## 3. 社長自身の過去と比べて「お前はなってない」と否定しない。

後継者は、過去の経験則に捕らわれた社長に対して、論拠がなければ反発します。

社長の過去の経験も記憶の上書の中で結構美化しているケースも多いのです。

現社長の過去と後継者の現在の姿も能力も相当開きがあるでしょう。

でも、社長も若い時分は相当失敗して、ノウハウを積みあげてきたはずです。

その結果の現在と後継者を比較するのは酷な話です。

また、勘と経験と度胸で経営判断してきた現社長の手法について、論理的な後継者は、論拠がない事に反発します。

**4. 自分が存命で、頭もしっかりしているうちに、同族問題はけりをつける。同族問題の放置は、社長の死後、ほとんど禍根になる**

これは、相続問題が争族にならない為に、早めに税理士と相談すべきです。

**5. 後継者なりのビジョンや戦略を認める。本人がやりたい事は財務が許す範囲でやらせる。何でも否定しない。**

後継者がやろうとすると、否定的な見解から入る現社長がいます。

経営とは責任を取ることです。

だったら早めに後継者が考える戦略をやってみて、是非の責任を取らせてみましょう。

これこそ生きた教育です。但し、財務が許せる範囲内で。

**6. 逆に、後継者が「やりたい」からと言っても鵜呑みせず、その戦略に合理性があるか、トコトン理詰めで質問し、それに対する思いの熱意があるかを見る。熱意がなければ認めない**

これもあります。後継者が根拠なく「あれやりたい」「これやりたい」という事をすべて鵜呑みにせず、理詰めをしましょう。

本気なら理詰めで何回もトライしてくるはずですよ。

**7. 後継者が自信を持っている事や、是非とも成功させたい対策には、「影ながら支援」し、必ず成功させる。それが、社内での信頼感につながる。**

後継者が考える戦略は取り組みは、できれば社員に見えないように支援して、成功経験させたいですね。

ただ現社長の応援があからさまだと逆効果ですよ。

**8. よく話し合いながら、後継者に任せる権限や項目を詳細に文書化する。思い付きや、感覚では、後継者もスタンスが決まらない**

私が現社長と後継者の職務権限の委譲や責任の明確化については、必ず文書化、明文化をします。

そして、それを公式文書にするようにしています。

そうしないと言葉だけの権限移譲なんて、誰も信用しないし、経営者も忘れちゃいますから。

**9. 自覚がない後継者には、早い段階の小さな失敗をさせ、その度に「何が原因だったか」をよく反省させる（理詰めで反省させる。これが本人に成長に大きく寄与する）**

ダメな後継者なら、承継する前に何回か、経営にダメージのない範囲で経験させまし

よう。

そしてその原因分析をさせます。

しかもが言う要因や社内資源の問題ではなく、後継者自身も姿勢、取り組み、行動における原因追及を徹底させます。

すると、これも生きた教育になります。

## **10. 社長が考える将来像と後継者が考えるビジョンの摺り合わせを行い、ある程度のベクトル合わせを行う（特に、商品戦略、顧客戦略、社員の処遇や配置等）**

ビジョンがずれていると、そのまま経営者同士の不信感に発展します。

だから承継前にビジョンや戦略、古参幹部の処遇などはしっかり話し合い、文書化しておきます。

このように後継者を育てる為には、現社長もそれなりの「抑制行動や支援」が求められます。

その現社長の行動と、それに答える後継者の行動で、「結果のでの事業承継」になっていくわけです