

# 経営相談 Q & A

## 事業承継後の古参幹部への対応と処遇について

### Q

私は、1か月前に以前の会社を退職し、亡き父の跡を引き継いで今の会社の社長になりましたが、社内の雰囲気や意思決定の仕組みなどに大きな違和感を抱いています。特に、私より年長の古参幹部（取締役部長）の意向が会社全体に強く働いており、社員に活気がなく、従来からのやり方に安住しているようです。古参幹部の処遇も含め、どのように会社の雰囲気を刷新していけばよいでしょうか。

### A

急な事業承継時における新社長としての対応と古参幹部の処遇等について解説いたします。

#### 1. 対話からスタート

会社を良くするための第一歩は、社内の人間関係を良くすることです。すなわち、コミュニケーションの機会を増やし、相互の信頼関係を高めることが必要です。

社長に就任されてから1か月が経過しているとのことですが、これまで経営幹部や管理者、一般社員の皆さんとの十分な話し合い（面談）の場を持たれましたか。もし話し合いが不足しているかも知れないと思うようでしたら、改めて経営幹部を含め、社員一人ひとりとの対話の場（一人につき最低1~2時間）を持つことから始めて下さい。また、社員等との面談は、定期的に最低年2回は持つように心がけます。

経営幹部や管理者との話し合いは、会議の場だけでは不十分です。質問でご指摘のあったように、古参幹部の顔色をうかがってばかりいて、言いたいことも言えずに不満を抱えているかも知れません。また、会社の改革案を持っていても、言い出せずにいる管理者がいるかも知れません。必ず1対1での面談を実施して下さい。

一般社員との面談では、各人の思いや仕事のやりがい、困っていること、上司に対する意見・不満なども聞いてあげて下さい。上司や同僚との人

間関係が悪くて、やる気が失せているかもしれません。また、管理者よりも考え方がしっかりしていたり、仕事やマネジメントが優れているにもかかわらず、上司との相性が合わずに能力を活かし切れていなかったりする場合があります。

#### 2. 経営方針等の明確化

前社長の跡を引き継がれて間もないことから、数か月から半年ぐらいは、会社の現状を把握し、今後の経営方針や対応策を検討する期間と位置付けても良いです。性急な方針転換は、経営幹部や管理者の反発を招いたり、社員に不安を抱かせたりすることにもなります。

前述の対話を踏まえながら、経営幹部や管理者の中から信頼できる人材を探し、彼らと議論しながら新しい経営方針や具体策を練っていきます。次世代を担う中堅リーダーを育成していく意味から、優秀な若手社員数名を議論に参加させることも考えて下さい。新しい経営方針等は、期初の会議等の場で全員に説明して下さい。

#### 3. 古参幹部への対応と処遇

##### (1) 人物の見極め

古参幹部があなたよりも年配であるという理由だけで、保守的である、扱いにくいなどと決めつけることはよくありません。あなたが古参幹部に抱く印象とその他の社員等が抱く印象が異なっているかも知れません。

まず、その古参幹部の実力や人柄、社員からの信頼度などを見極めるように努めてください。以下に幹部・管理者として適さないタイプを記載していますので参考にしてください。

#### 【会社を弱くする幹部・管理者の主な特徴】

- ①危機意識、問題意識が低い（ない）。
- ②コスト意識がなく、改善提案も考えない。
- ③自分の時間管理や行動管理にルーズである。
- ④昔ながらのやり方を押し通す。
- ⑤必要な判断をしない、できない。問題の先送りが多い。
- ⑥問題の指摘はするが、指導・助言ができない。
- ⑦下に強く、上に弱い。部下からの信頼が無い。
- ⑧データや事実で判断せず、感覚で業務をする。
- ⑨稟議や会議等の意思決定のルールを守らない。
- ⑩部下や他人には厳しいが、自分のことには甘い。
- ⑪本人の年収以下の仕事しかしていない。
- ⑫とにかくチェックや押し付けが多い。本質とは関係ない細部にこだわる。
- ⑬場当たりの対応が多い。全体最適、未来最適の思考、行動ができない。
- ⑭部下の仕事を正しく評価できない。
- ⑮感情的に怒ることが多い。大声で威圧する。
- ⑯部下を育てようという姿勢が見られない。
- ⑰部下のやる気を無くすような言動が見られる。

#### （2）実力のある幹部と判断する場合

彼が実力のある幹部であり、もし辞められると業績面でのマイナスの影響が大きいと考える場合は、自分から頭を下げて助言・支援をお願いしたい旨を伝えることが必要です。謙虚になり、人生の先輩の意見を聞くという姿勢も大切です。むしろ、彼のキャリアや実績に裏付けられた知恵を引き出すことが上手なやり方とも言えます。

#### （3）実力がないと判断する場合

古参幹部に実力がなく、彼が去っても大きな影響がないと確信が持てる場合は、先ず、彼とじっくり話し合い、社長であるあなたの考え方や方針、組織運営などを明確に伝え、それに従ってもらう

ことを伝えます。

社長の考え方に従ってもらうことができない場合は、辞めてもらうことも併せて伝え、3か月ほどの猶予期間を与え、変化を見て下さい。社長の考えを無視した、あるいは反した意思決定や指導が行われることは、会社の健全な運営としては好ましくありません。

古参幹部をコントロールできないようでは、他の管理者や一般社員が社長についてこなくなります。彼の態度が改まらない場合、時には他の幹部等がいる前で彼を叱責し、社長が最高の意思決定者であることを全員に示すことも必要です。

それでも対応してもらえないような場合には、これまでの貢献度に応じて退職金を支払い、勇退してもらうことも検討する必要があります。但し、退職金規定がないと税務上の損金扱いはできませんので注意して下さい。

また、勇退してもらう場合に社内へのマイナスの影響（一緒に辞める人がいないか、取引先との関係が悪化しないか等）がないかをよく考え、最終的な判断はご自身の責任で英断して下さい。

#### 4. 社風を刷新し、会社を活性化するには

古参幹部に勇退してもらう場合だけでなく、彼に協力・支援を仰ぐ場合でも、それと並行して社長としての実力をつけながら、徐々にリーダーシップを発揮していくことが必要です。また、次を担う経営幹部や管理者の育成にも取り組む必要があります。とくに、社内の人心掌握や取引先との信頼関係構築は優先事項です。

部下の可能性を信じ、活かすことが重要です。自社の人材の棚卸しを行い、中長期的に不足すると予想される人材を内部で育成するのか、外部から中途採用するのかの方針を立て、計画的に人材の強化を図ってください。社内の体制づくりにあまり自信がない場合は、幹部クラスを中途採用し、社長のブレイン、右腕となってくれる人材を確保することも必要です。（島田清彦）