

# 異業種に見る、企業再生とは！ ～事業承継で実践すべき環境作り～



三尾会計事務所代表・公認会計士・税理士 三尾 隆志

今回の話は、ビルメンテナンスを業とする同族会社の事業承継のケースを紹介する。

この業種は、ビルの清掃や警備という、多くの従業員を雇用し管理しなければならない労働集約型の業種である。

創業者がこの仕事を始めたときは、数少ない人員で仕事を確保しなければならず、社長自ら営業と人集めに走り回り、何度かの危機を乗り越えて、業界でも認められる会社としてここまで成長させてきた。

雇用する人材は比較的年齢が高く、そのほとんどが中途採用であるため、彼らを現場仕事に定着させるには数多くの困難を乗り越えなければならなかった。ではこの会社が成功できた要因はどこにあったのであろうか。成功要因のひとつに、中途採用の現場作業員や監督者に対する労務管理の手法が挙げられる。

## 労務管理と人身掌握術

創業者はもともと、業種は違うが多くの現場作業員を使わなければならない業種で幹部として活躍した経験を持ち、彼らに対する扱い方を心得ていた。夏の最も暑い時期に、受託しているビルの現場を自ら訪問し、社員の労をねぎらい、普段人前で褒められることの少ない現場作業員に対する表彰制度を導入し、社員みんなの前で褒めるなど、浪花節的な労務管理で人心を掌握してきたのである。

同族会社の常として、同社もこれまで創業者

のワンマン体制で会社が運営されてきたのであるが、将来を見据えるにあたり、後継者として創業者の長男を会社に入れ、後継者教育を始めた。

しかし、数百人を要する企業に成長はしたものの、創業社長の存在感は今だ大きい上、幹部社員が育っているとは言い難かった。また、後継者も一流大学を卒業後、大企業に就職していたため、大企業と自分の会社で働く社員のレベルの違いに、戸惑いの連続であった。後継者が会社を継ぐにあたり、この意識のギャップを埋めることも大変であった。

## 創業者の影響力が大きすぎると…

後継者が入社して数年間は創業者がそうしたように、後継者も創業者流の人身掌握術を見よう見まねでおこない、現場作業員との意思疎通ができるように努めた。現場作業員と意思疎通を図るなかで、何とかビルメンテナンス業とは何たるかを理解することができるようになったことは大きい。そして、会社が安定して継続していくためには、創業者のワンマン体制から組織運営に移行しなければならないというのが創業者にも十分、分かっていた。

しかし、実際には会社の経営上、創業者の存在があまりに大きかったために、幹部社員が育っておらず、常に創業者の顔色を窺う癖がついてしまっていたのである。業務全般において創業者の影響力があり、創業者以外の人物では容易に判断できないような状態になっていた。

事業を後継者に譲るとき、多くの企業が直面する問題として、経営を行える人材が育っていないということがある。創業者が会社を成長させていく過程では、創業者が全ての判断を行い、社員はそれに従っていればよかったのであるが、いざ創業者が引退するとなると、創業者の代わりに経営ができる人材がないという現実には直面してしまう。このことは、同社でも同様で、後継者が組織運営できる体制を作ろうと努力するのであるが、幹部社員がついてくることができず、後継者と幹部社員との間に大きな溝が生じ始めたのである。

この事例で後継者と幹部社員との間に生じる溝は、多くの中小企業の事業承継で浮上する問題点のひとつであるが、これを克服するにはあまり選択肢はない。つまり、組織運営が理解できない幹部社員は、残念であるが辞めてもらうか、若い社員を中心に組織改革に取り組むかである。

中小企業で働く幹部社員の多くは、創業当時から創業者と苦勞をともにしてきた人も多く、創業者もその功績を認めるのである。しかし、彼らは創業者の下で働いたからこそ活躍できたのであって、会社の創業から成長過程では欠かせない人材ではあったものの、組織運営に長けているかとなると、全員がそうではないが適任とは言い難い人物もいる。

## 功績≠地位

多くの中小企業で行う失敗に、「功績を地位で報いる」というのがあるが、功績があったからといって、管理職や取締役に昇格させることにより、組織運営の阻害要因になる場合があるのである。そのような功績のあった人には報酬や退職金で報いるべきであり、意味のない役職で報いてはならないのである。役職に甘んじると、その人本来の能力の見極めが難しく、結果的に地位に見合った業績が会社に反映されない恐れもある。

同社においても、創業者と一緒に会社を成長させてきた役員や部長は、今までは創業者が業

務に関する全ての判断をしてくれるため、組織運営のポイントを理解していなくても何とか務めてこられたのであった。しかし、後継者が入社したことで、本来の役席に合った仕事、すなわち「自ら判断し決定する力」を求められるようになる、力不足が露呈したのである。

結局、彼らは会社を去っていくことになるのであるが、創業者は彼らを手厚くねぎらうことで今までの功績に報いたのである。そして、後継者は社内外の新しい人材とともに、会社の抱えている問題点を洗い出し、組織運営に必要な情報収集ルートの確保のための社内会議の効果的な実施や、社内規定の整備など、既存の仕組みを大幅に見直し、組織運営の改革に向けた取り組みを始めたのである。

その結果、創業者が今まで判断してきたことも、若い世代の社員に権限委譲が行えるようになり、後継者も経営者としての判断業務とトップセールスに専念できるようになって、その後、売上も倍増している。やはり、創業者世代の仕組み・管理手法ではなく、若い世代の社員にも適合するような仕組み作りこそが、永続的に会社が発展するために必要と言える。

事業承継は後継者による第二の創業である。創業者が作った器で活躍しようにも、その器は創業者に適し、都合が良くても、後継者には不都合なことが多いのである。後継者が働きやすい環境を作るということも、創業者がしなければならぬ仕事なのである。その環境作りさえできれば、後は後継者の才覚で会社を発展させるだけである。

### ●三尾会計事務所

〒108-0014

東京都港区芝5-27-5 山田ビル5階

TEL 03-6436-0201 / FAX 03-6436-0202

HP: URL: <http://www.miocci.com>

メールマガジン「ビジネスガリ版」も好評配信中  
お申込みは

→ [info@mionet.co.jp](mailto:info@mionet.co.jp) まで