

客観的意見や苦言を受け止め

今回は、8代目社長から経営のバトンを受け取ろうとしている9代目の事例をもとに、事業継承時に起こる問題と経営者に大切なことを伝えたいと思う。

八木澤商店9代目で現在、専務取締役の河野通洋氏は、他社で3年勤務した後、10年前に八木澤商店に入社した。折しも、水害で工場が浸水するなどいくつかの問題があり、経営状態が悪化している時期だった。

社員の待遇にその影響が出たことで、社長に直接言いにくい不満がその息子である9代目に向けられるようになり、試練の入社となった。

取締役となり経営の中核となった9代目は、自分の力で何とか経営を立て直そうともがいた。営業会議の席では、最年少の9代目が「なんでできないんだ」と迫ると、社員たちからは「なぜお前にそんなことを言われなければならないんだ。われ

われとの信頼関係をどう考えているんだ」と言われる。

それに対して「信頼関係でメシが食えるほど世の中は甘くない。生きていくのに必死なんだ」とやり返す。そんな状態が続いた。

当時の古参の幹部社員たちの協力もあって、なんとか経営状態は向上し始めるが、「自身の経営スタイル」の確立にはほど遠い状態であった。

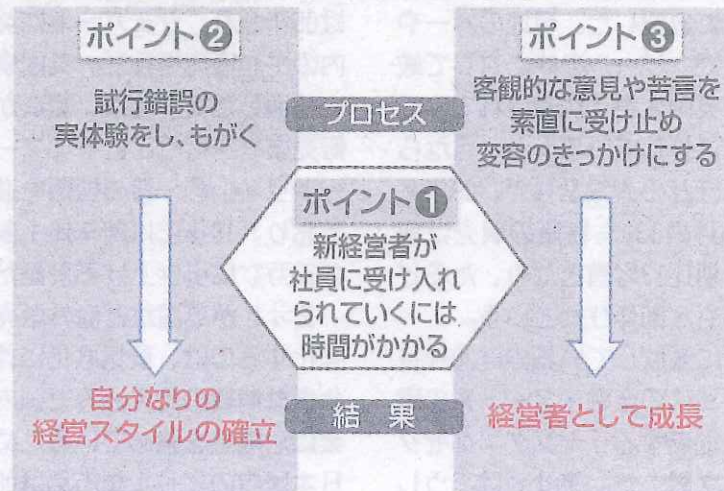
その後、経営者団体に身を置くようになった9代目は、経営について学び、自ら作り上げた経営指針を社員に発表して協力を求めるが、社員の反応は冷たいものだったという。

「信頼関係でメシが食えるか」と言っていた状態から一変して「新しい指針の元で一緒にやろう」と言い出したのだから、社員がついて来れないのも無理からぬことであった。

社員の声を聞かなくてはと、

事業継承の極意

9代目の苦悩 ～社員との軋轢を超えて～



グループ討論や個人面談を試みるが、なかなか事態は好転しなかった。

そのような苦悩の毎日の中で、ある人物が「社員は皆必死で八木澤商店をよくしようと

いまの・せいいち 日本リクルートセンター（現リクルート）、リクルートコスモス（現コスモスイニシア）を経て1998年組織人事コンサルティング会社「マングローブ」設立。著書に『マングローブが教えてくれた働き方』（P-VineBOOKs）。

マングローブ
代表取締役社長 今野誠一

「大丈夫か、頑張れよ、などとコミュニケーションはしているが、本気でかかわってこなかったのではないか」という気づきが生まれた。

9代目の態度も徐々に変化し、社員たちとの距離は次第に近付いていくことになる。

このように、新しい経営者が社員に受け入れられていくには、時間がかかるものである。どんなに経営のノウハウを学んでも、それを自分のものにするためには、試行錯誤の実体験を積みなくてはならない。

さまざまな体験をし、もがく中で、初めて自分なりのやり方を見つけていく。客観的な意見や苦言を受け止め、変容のきっかけにする素直さが経営者を成長させていくのである。

している。それをないがしろにしているのはあなただ」と9代目に苦言を呈した。

これがきっかけとなり「自分は本気で社員にコミットメントしてきたんだろうか。表面上