

事業承継に伴う会社変革の基本的考え方

過去の分析

【過去の事実情報の整理】

- (1) 過去のマネジメント方法の成果・反省
- (2) 経営陣への不満、若手社員の社長への不満
- (3) 企業を辞めた人の退職理由

共感の形成

【共感による連帯感の形成】

- (1) 過去の総括に基づく将来の方向性
- (2) 経営陣の自己変革に基づく企業の変革
- (3) 民主的なルールの設定

変革の基礎

【取り組みの基礎の確立】

- (1) 社員への強制ではない共感・同意の仕組み
- (2) 権限委譲に基づく責任設定、業務管理方法
- (3) 取り組みを個人の人生計画に組み入れる
- (4) 取り組みに必要な社員への研修

変革の方法

【変革の実施計画】

- (1) ロードマップに基づく社内ルールの計画的な構築
- (2) マネジメントノウハウを持つ有識者への相談
- (3) 社員研修の計画的な実施

確認
軌道修正

変革の状況確認・PDCAを回す

マネジメントの鉄則：

変えられることは、変えること！ ／
変えられないことは、文句を言わず、受け入れること！

- (1) 企業変革の元情報は、すべて過去の事実にある。
他のせいにすることなく、社長や社員の言い訳を排除して、事実を虚心坦懐に受け止めて、第3者の意見を取り入れて分析すること。
社員の困りごとを解決する、「社員の幸せ計画」と位置づける。
社員の困りごとが解決されるロードマップを示すこと。
- (2) 企業変革の原点は、社長など経営陣の自己変革にある。
過去の経営への総括と将来の方向性(キックオフとしての宣言文)と、本気度を行動で示すことから、すべてはスタートする。
(上が変わらない限り企業は変わらない！ 社員に信用されない！)
- (3) 専制君主制から、ルールに基づく立憲君主制を確立する。
ルール(社長をはじめとする各人が守るべきこと)は、関係者の総意で作ることとし、会議で審議して、遵守を義務付ける。
- (4) マネジメントルール、情報伝達ルールなどを定め、重要事項は関係する社員で民主的に決定する。
このルール設定の場合、マネジメントのノウハウが重要となり、ネット検索などして、ノウハウを取り入れることが望ましい。
- (5) 権限委譲ルールとそれに伴うレポートルールをしっかり設定したうえで、社長は自分の持つ権限を、社員や後継者に権限委譲することで、ルールに基づく仕組みで仕事が回るようになる。
- (6) 取り組みは、タイムチャート上での実施優先順(これが出来るから、次にあれ)を決めて、計画がアクションプランに落とし込まれるようにする。
- (7) 社長は、このアクションプランを計画管理し、計画が予定通り進まない場合は、原因究明して、その根本原因の除去に努める。
PDCA(プラン・ドゥー・チェック・アクション)のプロセスを重視する。

分割後継体制の進め方の概念の例

(基本的な取り組みの考え方)

1

個人別に仕事と作業を区分する

上長 → 部下へ展開する

作業要素

仕事要素

〇〇業務で、正社員でないといけない、
作業要素は仕事とするが、安い労働力の
正社員にするのがビジネスの常識。

2

部門別の本来やるべき仕事を定義

- (1) 後継体制の中での後継すべき新規の仕事
- (2) 本来取り組むべきだが放置されてきた高付加価値の仕事
- (3) 新たに取り組むべき、付加価値の高い新規領域の仕事

3

作業要素をパート等で置き換える実施計画の策定

- (1) 人件費の原資の設定
- (2) 置き換えの優先順の設定
- (3) 募集要項の作成
- (4) マニュアルのパートでの作成

(経営層)

経営層の権限と責任

権限委譲計画
業務シフト計画

人事による
後継者指名

(後継役職者)

作業要素

仕事要素

権限委譲計画
業務シフト計画

人事による
後継者指名

(後継社員)

作業要素

仕事要素

1

経営層の後継すべきタスクの整理

アウトソーシングによる業務稼働の軽減

2

タスク別の後継者の人事による指名

経営層のタスク別分割後継体制の設定

3

後継者別のタスクのシフト計画の策定

不能な場合、外部人材の採用を検討

4

役職者別の仕事と作業の区分実施

後継メンバが作成した実施要領を適用

5

人事による後継者の早期設定

後継メンバの希望や事業要請に基づく

6

権限委譲計画、業務シフト計画の策定

7

個人別の仕事と作業の区分実施

あわせて能力評価の基本資料とする。

8

役職者の誰の何の仕事／作業を引き継ぐか？の希望の整理

自分の仕事／作業を、グループの者の誰に引き継ぐかも検討

研修に基づく後継人材の選出と世代交代の仕組み

**経営の職人を抽出するプロセスで「勝った負けた」ではない
自分に合う職人技を磨けば処遇される仕組みのひとつ！**

全社員が学習すべき
内容の一般研修実施
四半期に1度実施

例：職場のコミュニ
ケーション法

現社員の希望者に対しての
マネジメントの基礎研修実施

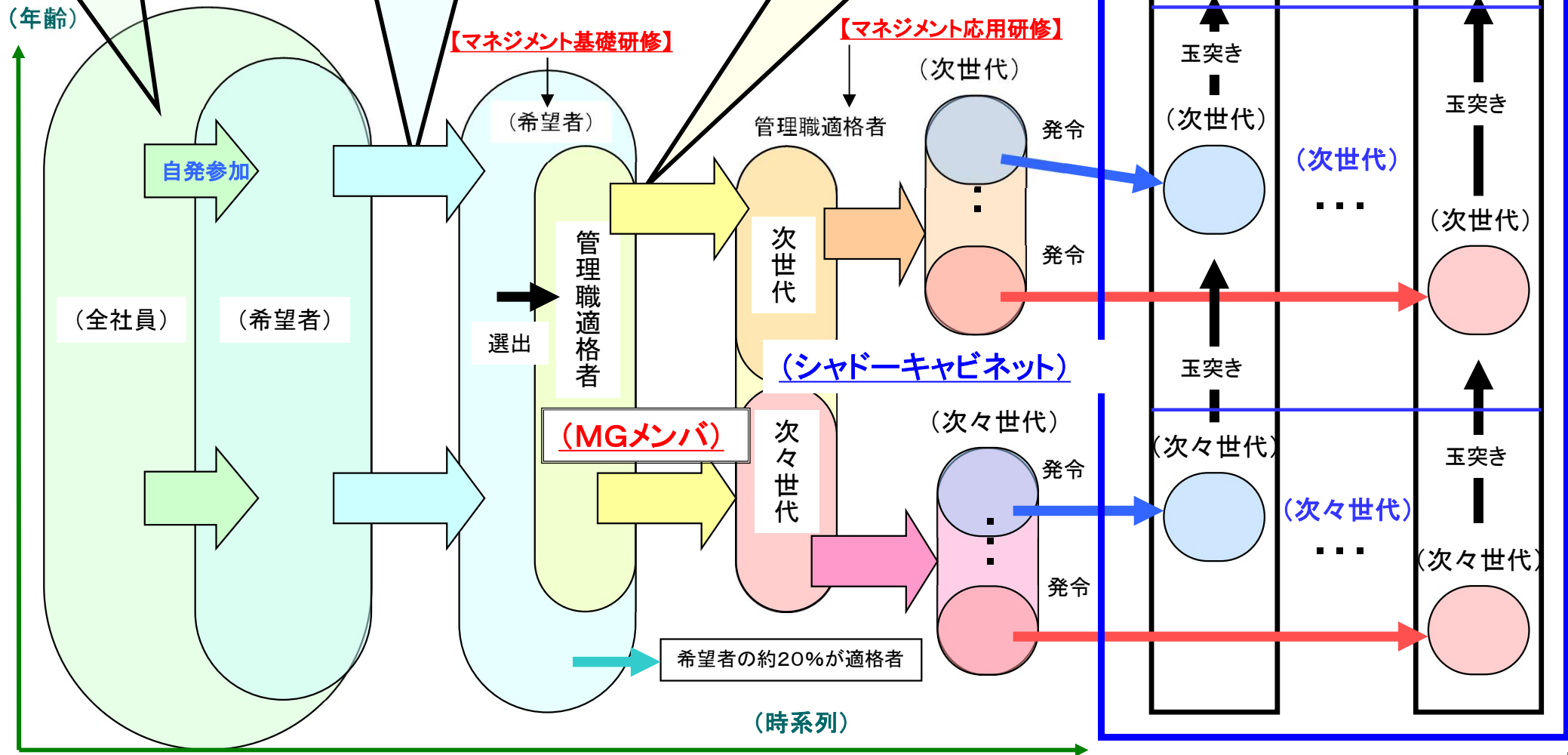
自発的研修として実施
受講が管理職者の条件

マネジメントの仮想体験から
自分の適否を判断いただき
本人希望と宿題などから管理
職適任者を選出する。

マネジメントの応用研修によ
り管理スキルを付与する。
管理職適格者を2世代に分け
て実際の職務に発令する。

【職務別の管理職として発令】

(職務1) (職務n)



事業承継に当たっての社長としての事前準備と検討事項

