



FMI 後継者シリーズ (2)

テーマ

『後継者育成のポイント』

執筆

FMI 財務経営調査研究所 代表取締役 上村 惇生

後継者の条件（FMレポートNO15号掲載済）に続いて、今回のテーマは後継者育成のポイントです。後継者の育成は、幼年期（入社前）からスタートします。所謂帝王学です。日常生活や学生生活を通して健康な肉体、自立心、ハングリー精神、金銭感覚、集団生活とチームプレー体験、後継ぎとしての自覚が生まれるように接するなど、後継者として不可欠な素養を醸成する最も大切な時期が幼年期だからです。

☆後継者育英の基本ステップ

基本ステップ	後継者育成のポイント
第1ステップ (基礎醸成期)	幼少年期～高校・大学の基礎醸成期。日常生活や学生生活で過保護にならない環境に留意する。スポーツクラブなど集団活動の体験を通じて、丈夫な体と意志力を醸成する。また、適度な暗示と父親の仕事ぶりに接する機会を工夫するなどして自然に跡継ぎの自覚を持たせる。さらに、目的を明確にした外国留学もメリットが大きい。
第2ステップ (基礎確立期)	入社～中堅幹部期。他人のメシを食わせる目的で自社より一回り大きい会社で3年程修行させてから入社させる。2年程度、一通り現場を体験した後、営業又は製造等主要部門に配属。5年後、課長に就任して管理職の責任を果たさせる。
第3ステップ (育成後期～)	社長室長として2年程、全社を経営的視点から見る目を養わせた後、取締役部門長に就任する。部門は主要利益責任を負う営業又は製造部門とする。 4年後部門担当常務、4年後全般経営者の専務、3～4年で社長就任。

☆基本ステップに於ける重要ポイント

第1ステップ（基礎醸成期）

日常生活の中で与えすぎないことが最も大事と云えるでしょう。

経営者には貧乏経験がないとダメと云われる理由は、物質的・精神的に豊で過保護な環境に育つと、経営者に不可欠な素養を体得することは困難です。未来の経営者を育成するには、幼少の頃から厳しく育て、負けん気、ハングリー精神、自立心、金銭感覚、バイタリティーなど経営者にとって、最も重要な人間的素養を醸成することが求められるからです。

FMI 後継者スクール 全10回コース／対象：後継者及び後継候補（24名限定） 新企画

テーマ①事業承継と企業存続 ②後継者の条件 ③人の使い方と組織運営 ④決算書の読み方

⑤経営分析のやり方 ⑥マーケティング戦略の立て方 ⑦自社のマネジメントシステム

⑧同族会社のアキレス腱と資本戦略 ⑨利益計画と計数管理S ⑩利益計画達成の業績管理

研修：基本講義・ゲスト講話、グループ討議、宿題、演習、個別指導の後継社長早期徹底育成講座

尤も、後継者育成に限らず人材教育においては、教える側（企業）に対し学ぶ社員側の感度が鈍いと効果は上がりません。現状に満足しない社員の『向上心』と『自己啓発目標』の設定が前提となります。社員の意欲と目標が教育効果を高める最大の要因であることは、筆者の経営コンサルティングにおける長年の体験から断言できます。自己啓発の進め方については、ページの制約から、今後の機会に譲ることにします。

第2ステップ（基礎確立期）における重要ポイント

若いうちに他社で修行させるのは、アカの他人の中で特別待遇を受けず他人のメシを食い、人に使われる下積みを経験する点にあります。

自社より一回り大きい会社（修業先）が一流企業であれば、一流ビジネスマンへの基礎づくりになる反面、大企業の一部門の歯車の一つになるに過ぎないため、修業は長い期間ではなく、3年程度の短期間で十分です。本当の下積みは入社後の現場修業期間です。したがって、入社してからの後継者の育成・処遇については、予め計画しておく必要があります。

なお、基礎確立期において必ず体験させなければならないのは、会社の業績を担う車の両輪である営業と製造（商社は購買）部門です。特に営業は若いうちに経験する方がいいでしょう。

基礎確立期のチェックリストをご参照下さい。（チェックリストについては以下同様です）

□基礎確立期（入社～中堅幹部）のチェックリスト

区 分	チ ェ ッ ク 項 目	チェック
下積み修行	①下積み修行させる意義を明確にしているか	
	②下積み期間は適切か	
現場経験	③製造や購買等の現場を経験させているか	
	④外部と接触する営業を経験させているか	
適切な処遇	⑤育成中の二代目を特別扱いしていないか	
	⑥昇格スピードは適切か、周囲の抵抗はないか	
公私のケジメ	⑦会社の金や仕事上で公私混同はないか	
	⑧会社の利益が個人の利益より優先することを体得させているか	
愛社心	⑨創業の精神、自社の歴史を理解させているか	
	⑩自分の会社、製品を愛するように教育しているか	
リーダー像	⑪リーダーのあるべき姿、役割使命を教えているか	
	⑫明確な目標を持たせているか	
	⑬経営者に相応しい配偶者像を語っているか	

後継者・後継スタッフ対象 FMIの計数管理力早期育成講座（研修会）のご案内

基本カリキュラム： ①決算書を読む力 ②経営分析力 ③計数計画力 集中強化講座
 研修コース： 1日コース2回、1泊2日コース1回（計3回4日コース）
 研修方法その他： 事前打ち合わせの上、企業特性等にマッチした研修内容とします。

後継者等の経営バランス感覚 体得に確かな最短コース — お問い合わせは FMI教育担当まで。

第3ステップ（育成後期～）における重要ポイント

部門長に就任し利益責任と人の統率責任を経験して組織の長に相応しいリーダーへの人間的成長を目指す。特に経営者としての戦略立案能力の体得が重要。具体的ポイントは以下の通り。

① 大局着眼・先見着眼

森の中の一本一本の木を見るだけでなく、森全体を見る目（大局観）と森が2～3年後どう変わっていくかの判断力とカン（先見力）を養う。そのためには、自ら多くの場面を経験し場数を踏むしか途はありません。一方、経営セミナー等で各種の疑似体験を積むのも有効な方法です。また、異業種の後継者との意見交換などもメリットがあるでしょう。

② 失敗をする自由を持たせる

一定の責任の範囲を決めて思い切って任せる。失敗する自由を与えないと、冒険し挑戦する意欲は生まれない。結果、失敗もするが、失敗が反面教師となり本人の成長の肥やしとなる。

③ 機会あるごとに社長業を実践教育する

社長の得意先訪問に同行したり他社と交渉の場に参加させるなどして、社長の身の処し方、交渉の仕方などを現場で実践教育する。

育成後期～（部門長～役員）のチェックリスト

区 分	チ ェ ッ ク 項 目	チェック
異質体験	①異動や新規プロジェクト参加など異質な体験を多くさせているか	
対人信用	②対人信用のつけ方を修行させているか	
人間関係	③人間関係のつくり方を教えているか	
	④人間性や人間的魅力を磨かせているか	
部門経営	⑤30代半ばで部門長を体験させているか	
	⑥部門長として利益や人の統率に対する責任を課しているか	
	⑦戦術だけでなく戦略を考える能力を養わせているか	
	⑧色々な場面に立ち会わせ、大局観や先見力を磨かせているか	
	⑨金の使いどころを心得させているか	
社長業	⑩外部と折衝時には同席させ、社長業の実践教育をしているか	
	⑪業界や取引先の会合に努めて代理出席させているか	
人脈拡大	⑫後継者同士や異業種とのネットワークをつくらせているか	
	⑬よいプレーンを社内外にもつ支援をしているか	
	⑭単なる取り巻きをつくらせないようにしているか	
ビジョン	⑮先代を乗り越えようという意思を妨げていないか	
	⑯次期経営者としてのビジョンをもたせているか	
	⑰経営計画策定の中心リーダー役をさせているか	

ご連絡はFAX等で下記へお願いします。

FMI 株式会社 財務経営調査研究所 代表取締役 上村 惇生 (ウエムラ・アツオ)

住所 〒450-0002 名古屋市中村区名駅五丁目33番21号 アクワタウン納屋簀 403

TEL 052-563-2033 FAX 052-563-2026 URL <http://www.fmi-c.jp>