
後継者育成学校



第1回 後継者育成学校

【講座内容】第1講座

後を継ぐ者が“後継者”である。継ぐと言ったときに何が最も重要であるかという、石田梅岩の「心学」が重要となってくる。

1. 石田梅岩(儒家)・・・「心学」という庶民の常識をつくった人

心学の中で商人に対して伝えた言葉が、

(1) 富の主は天下の人々なり・・・天下の人々に、貯めた富は返すという意味

人間の資質は「富」に対する考え方が、どういう考え方を軸としているかが大切である。

それが品格を生むことにつながる。

「富」として継承するものは「金」「社員」「地盤」「顧客」である。

受け継いだ「富」をいかに恩送りしていくかが後継者の使命である。

① 恩送り・・・受け継いだものをより良くして次の時代(世代)に引き継ぐこと

上杉鷹山は藩主を受け継いだ時に下記の言葉を残している。

② 上杉鷹山・・・上杉米沢藩主

■ 「受継ぎて、国の司となる身には、忘るまじきは、民の父母」

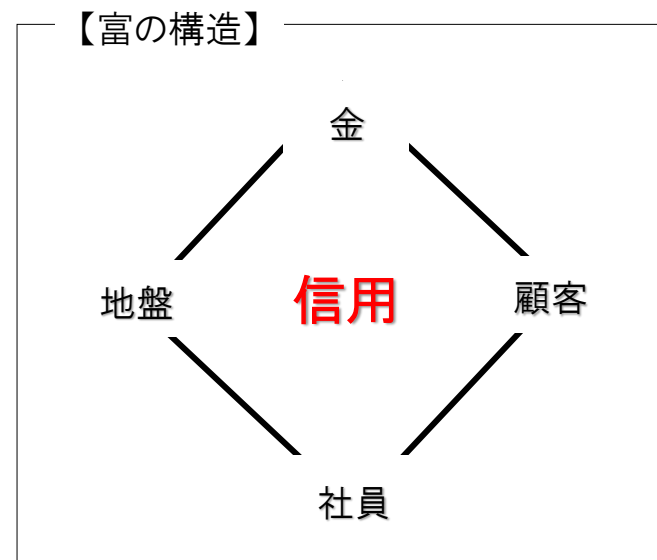
■ 伝国の辞(受け継いだものが何かを伝えてたもの)

一、国家は先祖より子孫へ伝え候国家にして我私すべき物にはこれなく候

一、人民は国家に属したる人民にして我私すべき物にはこれなく候

一、国家人民のために立たる君にし君のために立たる国家人民にはこれなく候

経営者論や経営論は、今後何度もお話していくが、伝国の辞の3番目に関しては個々人の解釈をしっかり持つことが経営者として重要と言える。



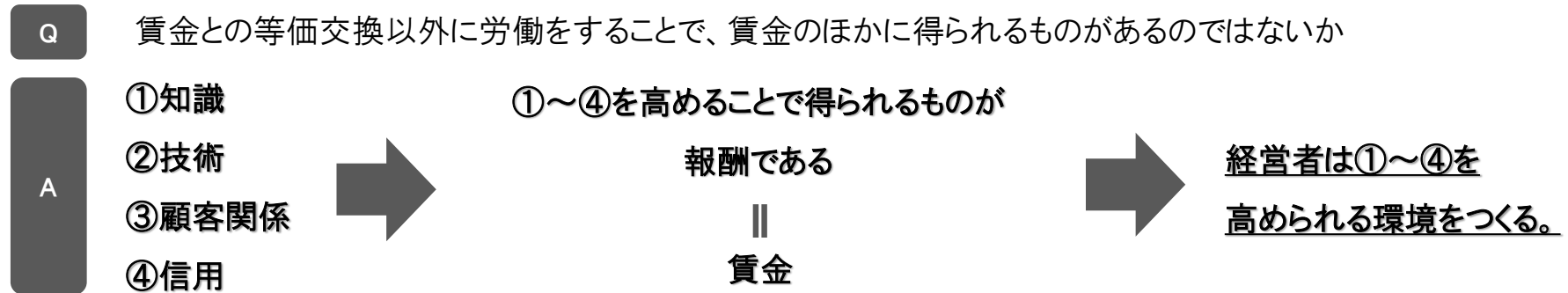
2. 命を使うということ

経営者というのは、社員の命を預かっている存在である。なぜなら、働くという事は命をつかうということであるからだ。その認識を明確に持たなければならない。8時間働いたら、8時間分の命を使わせたということ。

経営者は社員が使った命を何に換えたかが問われる。

(1) 労働とは？

マルクスは「労働とは賃金との等価交換である」と定義している。

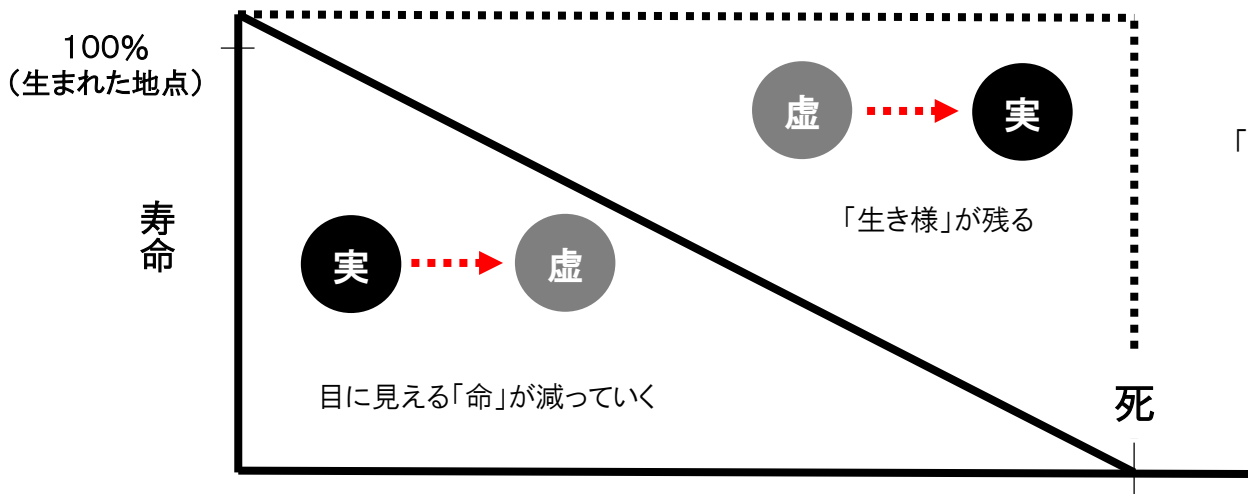


【佐藤芳直の労働観】

労働とは、知識、技術、顧客関係、信用を手にするためのすべであり、賃金というのは知識、技術、顧客関係、信用を高めたことに対する報酬である。

報酬の高い低いは、知識、技術、顧客関係、信用をどれだけ高められたかによる。

(2) 人間は生き様を残すべく生きる



「死」を迎えた時に生き様だけが残し、語り継がれる

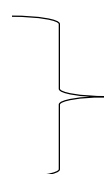


このことを考えると…

「実」が「虚」であり、「虚」が「実」である

- ① 社員の命をつかう
- ② 社員の命がどんな生き様に換わったのか？…伝えなければならない
- ||
- 良い記憶になる
- ③ 大切な原点(企業の強み)を守り成長させる → 原点の継承
- ||
- 経営者の役割…革新させる → 仕組みの革新
- ||
- 更新する

経時



社員のつかった命を良い記憶に換えることが経営者の使命である

そして、経営者というのは今まで残してきた生き様を誰かが継承してくれる幸せな仕事であり、生き様は雲散霧消することはない。後継者は先代の生き様を継承する責任がある。だから、原点は継承しなければならない。

原点は何か。会社が継承できるまで継がれてきた理由は何かを思索することが後継者は必要である。

文章1 虎屋17代 代表取締役社長 黒川光博氏 挨拶文

赤坂本店、および虎屋菓寮 赤坂本店は、10月7日をもって休業いたします。

室町時代後期に京都で創業し、御所御用を勤めてきた虎屋は、明治2年、東京という全く新しい土地で仕事を始める決断をしました。

赤坂の地に初めて店を構えたのは明治12年。明治28年には現在東京工場がある地に移り、製造所と店舗を設けました。

昭和7年に青山通りで新築した店舗は城郭を思わせるデザインでしたが、昭和39年、東京オリンピック開催に伴う道路拡張工事のため、斜向かいにあたる現在地へ移転いたしました。「行灯 (あんどん)」をビルのモチーフとし、それを灯すように建物全体をライトアップしていた時期もありました。周囲にはまだ高いビルが少なかった時代で、当時大学生だった私は、赤坂の地にぽっと現れた大きな灯りに心はずませたことを思い出します。

この店でお客様をお迎えした51年のあいだ、多くの素晴らしい出逢いに恵まれました。3日と空けずにご来店くださり、きまってお汁粉を召し上がる男性のお客様。毎朝お母さまとご一緒に小形羊羹を1つお買い求めくださっていた、当時幼稚園生でいらしたお客様。

ある時おひとりでお見えになったので、心配になった店員が外へ出てみると、お母さまがこっそり隠れて見守っていらっしゃったということもありました。車椅子でご来店くださっていた、100歳になられる女性のお客様。入院生活に入られてからはご家族が生菓子や干菓子をお買い求めくださいました。お食事ができなくなられてからも、弊社の干菓子をくずしながらお召し上がりになったと伺っています。このようにお客様とともに過ごさせて頂いた時間をここに書き尽くすことは到底できませんが、おひとりおひとりのお姿は、強く私たちの心に焼き付いています。3年後にできる新しいビルは、ゆっくりお過ごしになる方、お急ぎの方、外国の方などあらゆるお客様にとって、さらにお使い頂きやすいものとなるよう考えています。

新たな店でもたくさんの方々との出逢いを楽しみにしつつ、

これまでのご愛顧に心より御礼申し上げます。

ありがとうございました。

虎屋17代

代表取締役社長 黒川光博

原点を継承し、仕組みを革新することが品質を真価させることにつながる。

3. 品質とは何か？

(1)【事例】卵家(笠田和代さん)

卵家さんは「お店はお客様と親しくなる場所」ということを実現していた。

- ①企業は主導権化しなければならない・・・主導権をとらなければ企業は100年続かない
- ②卵を偉くしたいという想い・・・基準が徹底している(卵を偉くしないものは店舗に置かない)
- ③人生のテーマ・・・生き様を良い記憶に変えること

※恩送りも含まれてくる

(2)真価・・・これだけは譲れないというもの

ex)シャトレーゼ「三割主義」・・・同じ価格なら3割おいしく、同じ味なら3割安く

①真価を磨き続ける

||

品質を高める

- ②品質とは何か？ → 品質の定義は時代によって変わったり、経営者によって変わったりするときもある。
それは自分たちの意志であり、品質の磨き方(磨き方が仕組み)も変わる。
真価にぶつかすることで磨き続けることができる。

※後継者の初めの仕事は“疑うこと”・・・本当に自分たちの企業は最高であるか？

社員が感覚的に思っている長所は第3者から見ても良いものか？ etc...

後継者育成学校で目指してもらいたいのは**一流の経営者になってもらうこと**。

一流の定義は難しいが、一流だと思うことで一流に近づくことができる。

一流は姿、形が見えないから難しい。**自覚と覚悟を持つことで一流の経営者に近づく**。

4. 経営者は一流であるべき

(1) 自覚なき者を三流という

※続けてきたことに対して生まれるものが自尊心である

→自尊心のある父(先代)に対して、「愚痴るな」「嘆くな」「舌打ちするな」

①後継者は先代のスーパーフォロワーであれ

良いスーパーフォロワーが良いリーダーになる

先代が経営している間は良いスーパーフォロワーでなければならない

- 1) TOPからの指示を叶える・・・行動者でいること
- 2) 指示の具体化・・・支持者としての役割を担う
- 3) 指示への先回り・・・TOPの伴走者

||

後継者は1)～3)のことに対して「結果責任」を問われる

3)ができてくると、そろそろ後継者としての素養ができてきたと経営者は思う。

周りから
見た時の
正統性が
大事



その時々で1)～3)を演じることが
できる人がスーパーフォロワーである。

後継者育成学校

【講座内容】第2講座

TOPとNo. 2の関係性はその企業の指揮に影響する。企業の方向性はTOPが決め、雰囲気づくりはNo. 2がする。
 そして、No. 2はTOPのクセを理解しなければならない。

1. 経営者の3つのクセ

- (1) 突然・・・初めて言われたことだが「あれはどうなっている」と聞いてしまう。
- 突発・・・予定を組んでいなくても「今日、ここに行くぞ」と急に仕事を依頼する。
- 突如・・・後継者がそばにいると言葉を我慢するため、積もった拍子に怒り出す。

この3つのクセを理解しなければ
 ならない。いずれは後継者も
 経営者となれば、このクセが
 ついてしまう。

Q なぜ(1)の事が発生するのか

- ①些事に気づくため(小さいことが気になる)
- ②人に関心があるため(業績も気になるが、それ以上に社員が気になる)

- 1)リーダーの資質・・・その1つに弱いものへの態度
- 2)言葉に対する記憶力
- 3)口にする事柄は、それに対する思いの2割である

重要なポイントであるが、
 日本人的な感覚である。
 ex)欧米は階級社会であるため。

(2)朝礼朝改・・・朝に言ったことが朝のうちに変わる

|| → 優秀な経営者は朝令暮改のスピードが早く、躊躇なく行える人である。

「君子豹変す、小人は面を革む」

(君子は豹変して物事を変えようとする、小人は表では分かったような顔をして内心は納得していないこと)

(3) 結果主義

- | | | |
|-----------------------------|----|-----------------------|
| ① 自発(善いと思ったことをすぐ行動にする) | ←→ | 他発(誰かに言われて行動する) |
| | | |
| ② 自責(失敗した時に「こうすれば良かった」と考える) | ←→ | 他責(失敗した時に指示した人のせいにする) |



経営者の考え方。自発・自責の人は自力である。

失敗から学ばない。他発・他責の人は他力である。

- | | | |
|---------------------------|----|----------------------|
| ③ 自力(経営者は自ら意志決定しなければならない) | ←→ | 他力(あの人がやってくれないからとなる) |
|---------------------------|----|----------------------|



社員の30%以上にする
企業に必要な人財。

社員の70%以内に抑える

2. 覚悟をする・・・逃げ場がないという事

※リーダーというものは、「事を論ずるに、己が身、己が地よりことを論ずべし」

・・・自分の能力でできること、自分の立場でできること、そのことを前提にして物事を論じなさいということ

(1) 全てに対して当事者意識を持たなければならない(覚悟を持つ始まり)

① 信頼性

② ブランド・・・言行一致(企業であれば「言」は理念、「行」・・・経営)の積み重ねで生まれる

————→ 人も組織も同じことが言える

(2) 時間は未来から今へと流れる

① 未来からの要請・・・今、起きていることは「未来から今のうちに解決しておきなさい」と言われているのと同じ

未来からの要請に対して1)～3)のことを意識しなければならない

- | | | |
|----------------|---|--|
| ○解決する
×対処する | { | <p>1) 必然・必要・最善で出来事を考えることができるか</p> <p>2) 学びのためである(後回しにせず、今のうちか解決しなさいということ)</p> <p>3) 受容性(未来からの要請を受け入れること)＝人の器</p> |
|----------------|---|--|

※解決する・・・時間、手間、コストをかけること

※対処する・・・時間、手間、コストをかけずに、楽な道を選択する。対処をするといずれまた同じ状況が起こる。

時間、手間、コストを何にかけるかを覚悟することが戦略である。(今の時代は、「人」「企業の独自性」「AI化」)

図1 自覚と覚悟

	覚悟◎	覚悟×
自覚◎	経営者発想	全てを受容する
自覚×	正しいリーダー像	当事者意識

言行一致

「ブランドとは有言実行の事である」

立志

「志を立てて以て万物の源と為す」

立命

「働くとは“命”をつかう事である」

||

責任

「組織は99% TOPで決まる」

幸せの創造

「未来の創造とは幸せの創造から始まる」

継承

「千万世といえども得て尽くすべからず」

≡

当事者意識

「論ずるに、己が身 己が地より」

規範

「Boys, be ambitious like this old man」

慎独

「貴君、規則となり給え」

(3)ロマン＝夢(幻のこと)や冒険(先が見えないこと)への憧れ

これからの時代、益々避けられない経営者の身につけなければならない資質は不確実性への突破力である。

①不確実性への突破力を身につけるために必要なこと

1)社員とのロマンの共有

2)ロマンチストであること

3)言葉の共有(ビジョン)・・・何故その道へ進むのか、ミッション・・・虹のようなもの。頂上にたどり着いた時の風景)

②経営者はカッコ良くあれ・・・定義は自分自身で決めて良い

——→ 憧れの生き方

※ロマンは通底する

組織が同じ目的に向かって進める集団の条件

1) コミュニティ限界・・・30人(MAX70人)※100人の組織であれば、自分以外にもう1人まとめる人が必要となる

2) 衆知結集全員参画一体化

・・・1つのミッションやビジョンに向かって楽しみながら意見を出し合い、全員が当事者意識を持って、
1つになってミッションやビジョンに向かって進んでいくこと

3) 組織段階論・・・組織を段階的に広げていく

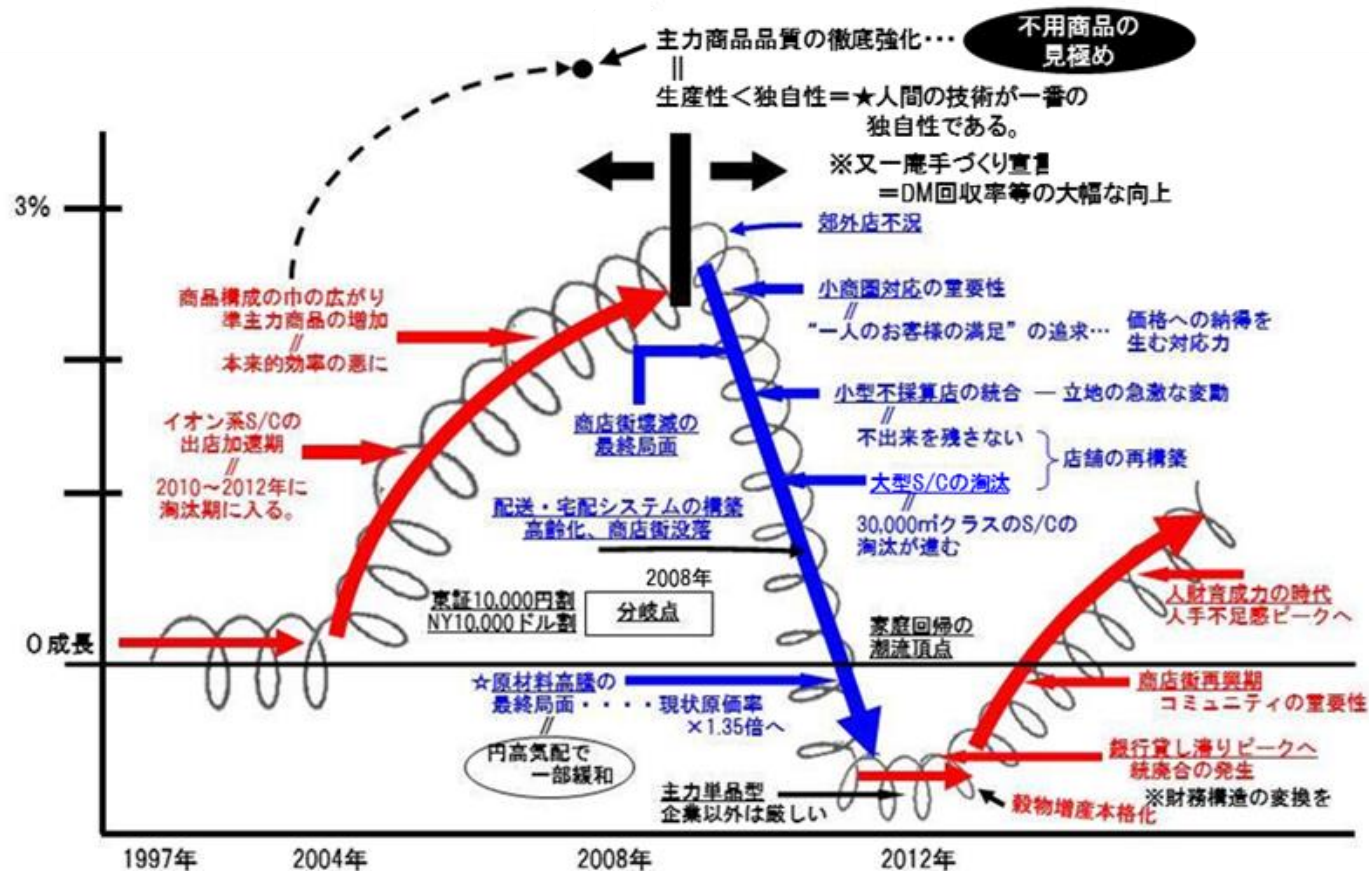
慎読

||

自分そのもの
を持つ

図2 N型成長曲線

企業はどんな企業でもN型に成長していく。下がっているところが偶発的な下降なのか、それとも意図的な下降なのかが重要となる。経営者が経営計画で意図的な下降局面を作り出せるか、ただ、偶発的な下降に対して慌ててしまうかでは態度(ここでの態度は説明できるか否か)が全く違う。



③戦略的縮小・・・減収増益体制をとっていかなければならなくなる

- 1)意志ある選択が必要
- 2)同根異才 \geq 異根同才
- 3)規律性と秩序性

☆文化を創るとは共有化されている習慣のこと

||

企業経営の目的:自発する人財を育てること(自発性・・・共有化されている習慣の中で、自分で良いと思ったことを自ら判断し行動してくれること)

自発する集団をつくり出すには手間とコストと時間がかかる。

自発する集団ができてくると意志的成長曲線を迎えることができる。

これから、益々組織の成長が人にゆだねられる時代になると、戦略的縮小とコミュニティ限界を超える片腕育成が

今後、5年後、10年後に経営者となって活躍する上での勝ち判断の基準となってくる。

後継者育成学校 【質疑応答】

Q なぜ世界が日本化すると考えたか

人類が質化の方向に進むと考えれば、日本は最も質化している民族と言えるからである。

A その理由は①長い歴史がある②弱いものを排除しない社会である③ものづくりをする人が尊敬される社会であるからです。これからエスニック化が進む中で、日本のような国柄が世界からの憧れとなる。

Q 後継者としてどのように先代と経営をしていくのが良いか

もし、先代の考え方がミッション(理念)に対して揺らいでしまったら、しっかりと戦って行くべきである。

A そして、先代が老けた(感情的になったり、物忘れが激しくなったりした時)と感じたら、そろそろ代替わりだと自覚しなければならない。

また、代替わりをする時は、先代の居場所をしっかりと作ってあげることが良い。

Q 片腕がリーダータイプではないときはどうしたらよいか。また、その場合にほかの人物を探した方が良いのか。

リーダーシップを発揮できるかは素養の問題である。素養がない人に無理にリーダーシップを取らせてしまうと不幸になってしまう。ですから、その人の別の居場所を組織図を含めて考えておく必要がある。

A 真の片腕は、先回りまでできる人である。指示を叶え、指示を具体化できる人は10人中3人程度。そして、先回りまでできる人は10人中1人しかいない。ラインでの片腕とゼネラルスタッフ的片腕を作ることも大切になる。