

新任社長が着任して

結果を出すまでの道のり

第1回 会社・組織への入り方 目的を自問・就任の挨拶・ボスキャラ攻略

はじめに

今号より3回連載の記事執筆を担当する「ランナーズ株式会社・代表取締役・関根 壮至」と申します。現在、私は後継者育成を中心としたコンサルティング会社を営んでいます。

ちなみに、経歴はサラリーマンを9年間経験し、その後、父親が経営する地方の中小企業（製造業、年商60億、社員数350名）の後継者として取締役、代表取締役を16年半に渡り勤めました。事業承継の過程ではファミリービジネス特有の困難に見舞われ、幾度

となく修羅場も経験しました。

今回の連載では、新たに経営者あるいは部門責任者に就任するビジネスパーソンに対し、経験から学び得た「人心掌握の要点」「部下社員力を発揮させて業績を伸ばすための要点」について紹介します。本連載が、皆様の実務に少しでもお役立ていただければ幸いです。

入社・就任に際し 目的を自問する

多くの後継者が「家業を継ぐのは当然」と考えるかと思えます。そこで大事なことは「なぜ、自分



ランナーズ株式会社
代表取締役

関根 壮至

URL <http://www.runs.co.jp>
E-mail tsekine@runs.co.jp



著者プロフィール

マイクロソフト日本人を経て、実父が創業した年商60億の同族経営企業を事業承継し、社長就任から短期間で急成長させた実績を持つ。現在は後継者育成に強いコンサルタント会社を経営。

が会社を継ぐのか？」という問いに対する答えです。また、企業勤務の方も新たな部門の責任者となった際に「なぜ、自分はこの部門の責任者になるのか？」という問いを自分自身に向けてみてください。私が社長就任までに自分自身に問うた質問は以下の通りです。

- ①なぜ、勤めていた会社を辞めて家業を継ぐのか？
- ②なぜ、自分は経営者を目指すのか？（なぜ、自分は部門責任者を目指すのか？）
- ③責任者が自分でないといけない理由は何か？

まずは、この3問について自問

自答することで、自身がこれから社長や部門責任者として業務を行う目的が明確になってきます。初めにこの問いについて考えておかないと後でつまずきます。

特に後継者の方は、家業へ入る際に「前職での心残りはないか？」「挫折感を抱えたまま嫌になつて家業に入ることを選択してないか？」を、自問自答してください。仮に、前職で嫌な経験をした、思うような成果を残せず家業に入ることを選択したというケースであれば、ここで一旦立ち止まり、あらためて「自分は家業に入つて何を成し遂げたいのか？」をよく考えてください。

明確な答えが出ないまま家業に入ることは危険です。目的を自問せず家業に入ると、入社後、仕事に興味を持てず元の会社に戻りたいと思ったり、何をしたいのか分からなくなったりしていずれ壁に当たります。その中途半端な気持ちで社員に伝わってしまうと社員の心を掴むことはできません。会社勤務の管理職の方も、自分

の意志ではなく人事で着任しただけという感覚で臨むと、組織をまとめることが難しくなります。理由は後継者の方と同じく、その気持ちで部下に伝わってしまうからです。

会社や組織はトップの力量を超えて伸びることはできません。トップが明確な目的意識を持ち、仕事に打ち込んでいなければ部下は動いてくれないのです。まずは自身の目的を明確にすることから始めてください。これが、その後の成否を分ける大きな分岐点となります。

後継者の方であれば、3問の答えを事前に先代社長に伝えてみてください。そうすることで先代は後継者としての、あなたの価値観や目的意識を理解することができるようになり、仮に、先代と考え方が違っても「ここが違うよ」と意見を述べてくれるはずですよ。

親子であつても人格や性格は異なるので考え方が違ってくるのは当然です。どちらが正しいのかという議論ではなく、お互いの考え

を共有し、違いがあることを認識する過程が大切であり、最初にこのようなやり取りをすること自体に意味があるのです。

恐らく理解のある先代社長であれば、答えを聞いて「よく考えている」「しっかりとっている」と思ってくれるはずです。怯まずに自身の考えをしっかりと伝えてみてください。

入社・就任の挨拶で 気を付けること

さあ、いよいよ会社や新しい組織に着任します。

まず最初に、あなたは部下に対してどんなことを話しますか。多くの方が「過去の経歴、趣味の話、特技、人柄が伝わるエピソード」などを伝えると思います。ただし、これだけではインパクトに欠け、社員にエネルギーを伝播させるには弱い挨拶スピーチです。

では、何を話すべきなのか。それは前項に加え、前述した「なぜ、家業に入るのか」「なぜ、部門長

に就任するのか」について、思っていることを素直に部下に語りかけてみることで、格好を付けて大風呂敷を広げる必要は一切ありません。思っていることを誇張せず力まずに、自然体で素直に語ってください。そうすることで、あなたの考えや価値観、人柄がすべて部下に伝わります。

ボスキャラから 攻略する

次は、組織にうまく溶け込むために必要となる自分の援軍を探すフェーズに入ります。

組織では、実際の役職よりも、社内に実質的な影響力を持つている社員がいる状況をよく見かけます。どの会社や組織にも目立つ社員は存在しますが、必ずしもそういう社員が影響力を持っているとは限りません。部門長が密かに相談を持ち掛け、頼りにしている社員がいるはずですよ。

表立って目立たなくとも実力があつたり、上層部だけでなく組織のメ

ンバーが頼りにしている真のボスキャラを探し出してください。

私が経験した例では、ホテル経営の仕事をしていた際、役職者ではない清掃係の年配女性がボスとして存在していました。彼女は周囲からの人望が厚くて面倒見がよく、会社やビジネスのことをとてもよく理解している人物でした。

しかし、幹部ではないので会議に出てくるようなことはありません。最初にこのようなボスキャラと仲良くなることにより、現場で起きていることを正確に把握することができるようになります。

また、業務の変更や新しいことを行う場面でもボスキャラが味方になつてくれれば、自分に代わりメンバーをまとめて正しい方向に動くように働きかけてくれます。つまり、組織に入っていく際の最初のミッションは「真のボスキャラを探し出して味方につけること」になります。

次回は「社員と親しくなり組織に馴染んでいくための極意」について紹介します。