



藤沢久美

シンクタンク・ソフィアバンク副代表

ふじさわ・くみ 大阪市立大学卒業。2003年「社会起業家フォーラム」を設立、副代表にも就任。2004年より現職。金融庁金融審議会委員、経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会委員等のほか、2005年からは法政大学ビジネススクールイノベーション・マネジメント研究科客員教授も務める。近著に「なぜ、御用聞きビジネスが伸びているのか」(ダイヤモンド社)ほか多数。

この六年間で、七〇〇人を超える経営者の方々のお話を伺ってきたが、最近、二代目経営者の方へのインタビューの機会が多い。

ほとんどの場合、先代の創業者はカリスマ経営者で、その人間的魅力と熱い思いが会社の求心力となって、数十年にわたって会社の成長を導いてきたという背景を持つ。

よくよくお話を伺えば、どの二代目経営者も「創業者のカリスマ性にはかなわない」と言い、「代替わりしても、従業員たちの求心力は創業者の方に向いたまま

二代目経営者の役割

で、リーダーシップをとることに苦労している」と言う。しかし、取材させていただいた方々は、そんな苦労をしつつも、見事に会社を一段、進化させている。

「二代目経営者の仕事は「自ら考える組織」への変革

その進化の共通点は「組織づくり」だ。カリスマ創業者時代は、組織はあってもあまり機能していないことが多い。社内制度も同様で、創業者の一言で、組織も制度も、あつと言う間に変化する。従業員は正に、トップだけを見ていれば良い

という組織になりがちだ。

ところが、二代目の経営者となると、そうはいかない。まず取り組むべきは、社内の意識改革だ。

トップだけを見る習慣を断ち切り、従業員たちが自ら考える組織に変えなくては行けない。何しろ、トップが変わっても、過去のトップを見つめ続ける従業員が多いのだから「今度は、創業者ではなく、俺を見ろ」と言ったところで、うまくいかない。思い切ったスタイルの変更が必要になる。

「創業者一人のカリスマから「組織としてのカリスマ」への進化

それが、自ら考えるボトムアップのスタイルへの変更だ。意思決定の仕組み、処遇や評価の仕組みを、従業員の意見を吸い上げて作り、社内プロセスの「見える化」を図るわけだ。

これが実現するには、少なくとも二、三年を要するが、その結果、会社は強くなる。一人のカリスマから、組織としてのカリスマへと進化するのだ。多くの知恵が、創業者を越える知恵を生み出す。

二代目経営者の役割は、再びカリスマを目指すのではなく、カリスマ不在でもカリスマのビジョンが実現され、新たなアイデアが生まれてくるような、持続可能性のある組織を作ることなのだ。