

小説より奇なる後継者問題 解決の糸口は会社の方針にあり

全国各地のホール企業の人材採用支援を行う株式会社バック・エックス。その現場から見えてくる課題や解消法について具体的な事例を交えながらお伝えしていきます。

イギリスの女性推理作家、アガサ・クリステイをご存知でしょうか。

推理小説が好きになり、自分も書きたいと思うようになったものの、姉から「書けるわけがない」と言われて反発し、『スタイルズ荘の怪事件』を書き上げたそうです。その6年後に発表された『アクロイド殺し』がヒットしたことで、一躍有名に。

映画化されたものも多く、『オリエンタル急行殺人事件』や『ナイル殺人事件』などは日本でも大ヒットしました。こちらで知っている人も多いことでしょう。

さて、当業界では近頃、怪事件が発生しています。それが後継者問題。オーナーではなく、営業部長や人事の責任者といった会社の中軸をバトンタッチ出来る後継者が『そして誰もいなくなった』というのです。今回は、このあたりを考察してみたいと思います。

後継者がいないのは 経費削減が原因!?

舞台はホール企業のA社。この事件の典型例として挙げただけなので、架空の会社だと思ってください。小説も、実際に起きた殺人事件を書いているわけではありません。

「がない」となれば、内定が出てでも辞退してしまうでしょう。

経験を積み、これから脂が乗ってくるであろう、見どころがあつて会社に残ってほしいと思うような人材は、転職市場においても引く手数多なのです。

後継者不在とならないよう 有望な人材に見合う対応を

これまで会社を支えてきた功労者が引退を意識し始め、組織図とにらめっこ。「いずれ後継者に」と考えていた人材は離職によってすでにおらず、「彼らがいれば」と思うと同時に、次の後継者候補の目ぼしがついていないことに頭を抱えてしまう…。改めて社内の人選を検討しつつ、候補者の中途採用を行うものなにかうまくいかない…。今回のモデルであるA社のような後継者の悩みは、支援の現場においてままあります。

組織論における「2（高）…6（中）…2（低）の法則」からすれば、現幹部および幹部候補となるような人材は、“高の2割”に該当し、そのなかでもさらに際立った能力や実績があり、人間力も高い、という方々ではないでしょうか。幹部候補の中途採用においても、同等の人材を求めていくわけですか

A社は数店舗を展開している中小企業。昭和時代に創業し、堅実に運営してきました。会社の幹部は皆、定年を意識する年齢で、いよいよ本格的に業務を引き継いでいかなければなりません。しかし、この人なら安心して任せられるという後釜がないのです。

昨今は、遊技機の移り変わりや市場環境の変化により、多くのパチンコ企業が営業方針に苦悶しています。企業存続や社員の生活を守るためにも、未来よりも今をどうするかを考え、経費削減に舵を切る企業も少なくありません。

今回のA社も同様の理由から、一定の稼働を維持しながらもオペレーションに工夫を凝らし、人件費を削減し、利益を捻出してきました。売上をアップさせるための投資がほばなく、周辺競合との差は広がるばかりです。それでも“動きが見えてこない”状態が続けば、クレバーな従業員なら会社に将来性がなく、自分の未来が明るくないことを悟ってしまいます。

学習意欲が強く、業務スキルや人的スキルを磨いてきた有望な中堅人材が、次のステップへ進もうとせずに区切りをつけて退職してしまい、会社側が残ってほしいと思う人ほど離れていくのです。

ら、そう簡単ではなく、特に諸待遇の提示は人材に歩み寄り十分に配慮する必要があります。ですが、「できる企業」と「できない企業」での採用結果の差は明らかです。

市場規模が30兆円を超えた成長期やその後の安定期など、激動の時代に企業を支えてきた方々の豊富な経験は何物にも代えがたい財産です。不確実な時代を生きていくうえで、価値ある示唆を与えてくれるでしょう。予測困難な状況を生きて抜いていくために、組織の背骨となる人材の確保は必要不可欠なのです。

急成長後の市場の変化に適応し、今に至るまで持続可能な成長を実現した手腕は、次代を担う人材が学ぶべき重要なナレッジと言えるのではないのでしょうか。



馬田堅一（しまだ・けんいち）
キャリアコンサルティンググループ
マネージャー

大学卒業後、㈱バック・エックスに入社。人材紹介事業を10年以上経験、国家資格キャリアコンサルタントを取得。これまで2000人以上の支援を行っている経験・実績豊富なアドバイザー。



■今回のポイント

- ・目ぼしい後継者が見当たらない会社は要注意
- ・優秀な人材を手放しかねない方向性はNG
- ・会社のビジョンと待遇を見直し、転ばぬ先の杖に