

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
527
5/27

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年5月18日号

**QE速報：1-3月期の実質GDPは
前期比0.5%（年率2.2%）
～5四半期連続で潜在成長率を上回る高成長**

経済・金融フラッシュ 2017年5月17日号

**【4月米住宅着工、許可件数】
～着工件数、許可件数ともに前月から減少、
市場予想も下回る**

経営
TOPICS

統計調査資料
機械受注統計調査報告
（平成29年3月実績および平成29年4～6月見通し）

経営情報
レポート

ローパフォーマー社員の戦力化と対応

経営
データ
ベース

ジャンル：事業承継・相続 サブジャンル：事業承継
**事業承継を成功させている社長の行動パターン
後継者を育成するためのスケジュール**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

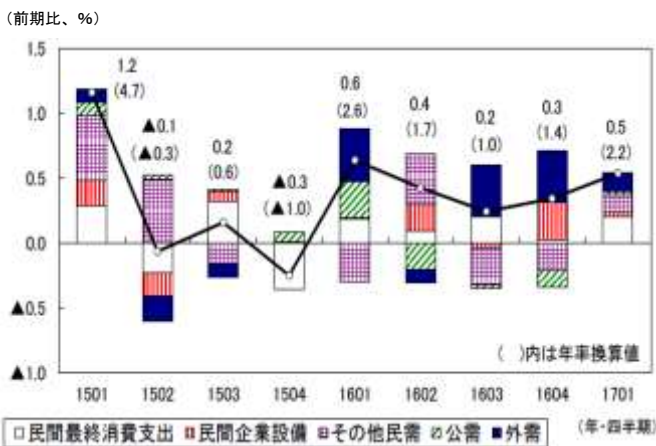


QE速報: 1-3月期の実質GDPは 前期比0.5%(年率2.2%)

~5四半期連続で潜在成長率を上回る高成長

1 2017年1-3月期の実質GDPは、前期比0.5%（年率2.2%）と5四半期連続のプラス成長となった（当研究所予測4月28日：前期比0.4%、年率1.4%）。

実質GDP成長率の推移



2 輸出が前期比2.1%の高い伸びとなり、外需寄与度が前期比0.1%（年率0.6%）と成長率を押し上げたことに加え、民間消費が前期比0.4%の高い伸びとなったことから、国内需要が増加に転じ、内外需揃った高成長となった。

3 日本経済は1年以上（5四半期連続）にわたってゼロ%台後半とされる潜在成長率を上回る成長を続けている。2016年度の実質GDP成長率は1.3%と2015年度の1.2%とあまり変わらなかったが、在庫変動を除く最終需要の伸びが0.9%から1.7%へと高まり、年度内成長率も

0.5%から1.6%へ加速するなど、2016年度の日本経済は見かけの成長率以上に大きく改善した。

4 先行きについても、海外経済の回復を背景に輸出の増加が続くことに加え、企業収益の改善に伴う設備投資の持ち直しが見込めることなどから、景気は堅調な推移が続くことが予想される。リスク要因は、世界的に保護主義的な動きが強まることやITサイクルのピークアウトなどによって輸出が失速すること、名目賃金が伸び悩むなかで物価上昇に伴う実質購買力の低下から、個人消費が腰折れすることなどだろう。

<需要項目別結果>

	2016年10-12月期			2017年1-3月期			2016年度
	前定値 (前/18)	2次速報値 (16)	差	1次速報値 (前/18)	当社予測 (4/18)	差	
実質GDP	0.3	0.3	0.0	0.5	0.4	0.2	1.3
(前期比・年率)	(1.4)	(1.2)	(0.2)	(2.2)	(1.4)	(0.7)	
内需	▲0.0	0.1	▲0.1	0.4	0.3	0.1	0.5
(寄与度)	(▲0.0)	(0.1)	(▲0.1)	(0.4)	(0.3)	(0.1)	(0.5)
民需	0.1	0.2	▲0.0	0.5	0.3	0.2	0.8
(寄与度)	(0.1)	(0.1)	(▲0.0)	(0.4)	(0.2)	(0.2)	(0.6)
民間消費	0.0	0.0	0.0	0.4	0.4	0.0	0.6
民間住宅	0.4	0.1	0.2	0.7	0.3	0.5	6.5
民間設備	1.9	2.0	▲0.2	0.2	▲0.4	0.7	2.3
(寄与度)	(▲0.2)	(▲0.2)	(▲0.0)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(▲0.3)
公需	▲0.5	▲0.3	▲0.2	0.1	0.2	▲0.1	▲0.1
(寄与度)	(▲0.1)	(▲0.1)	(▲0.1)	(0.0)	(0.0)	(▲0.0)	(▲0.0)
政府消費	0.1	0.3	▲0.2	0.1	0.1	0.0	0.6
公共投資	▲3.0	▲2.5	▲0.5	▲0.1	0.6	▲0.7	▲3.2
財貨・サービスの純輸出(寄与度)	(0.4)	(0.2)	(0.2)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.8)
財貨・サービスの輸出	3.4	2.6	0.7	2.1	1.6	0.5	3.1
財貨・サービスの輸入	1.3	1.3	▲0.0	1.4	1.0	0.4	▲1.4
名目GDP	0.4	0.4	0.0	▲0.0	0.0	▲0.0	1.2

(資料) とともに内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

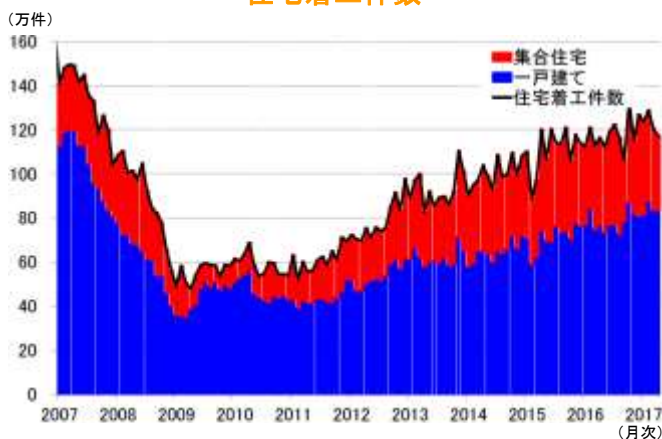
【4月米住宅着工、許可件数】 ～着工件数、許可件数ともに前月から減少、 市場予想も下回る

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要：住宅着工、許可件数ともに前月から減少、市場予想も下回る

5月16日、米国センサス局は4月の住宅着工、許可件数を発表した。住宅着工件数（季節調整済、年率）は117.2万件（前月改定値：120.3万件）と、121.5万件から下方修正された前月改定値からさらに減少、市場予想の126.0万件（Bloomberg集計の中央値、以下同様）も下回った。住宅着工に先行する住宅着工許可件数（季節調整済、年率）は、122.9万件（前月：126.0万件）と、こちらも前月を下回ったほか、市場予想の127.0万件も下回った。

住宅着工件数



2 結果の評価：住宅着工、許可件数の落ち込みは一時的と判断

住宅着工件数の伸びは、前月比▲2.6%（前月：▲6.6%）と前月からマイナス幅は縮小したものの、2ヵ月連続の減少となった。これは、2月の暖冬により大幅に増加した反動による影響が残っていると考えられる。一方、前年同月比では+0.7%（前

月：+6.6%）と5ヵ月連続のプラスとなるなど、回復基調が持続している。

住宅着工件数（伸び率）



（資料）ともにセンサス局よりニッセイ基礎研究所作成

住宅着工件数（前月比）を戸建てと集合住宅に分けてみると、戸建てが+0.4%（前月：▲5.1%）とプラスに転じた一方、集合住宅は▲9.2%（前月：▲9.7%）と4ヵ月連続のマイナスとなった。

一方、住宅着工件数（前月比）の地域別寄与度は、西部が+4.8%ポイント（前月：+1.2%ポイント）、中西部も+0.2%ポイント（前月：▲1.3%ポイント）とプラスを維持したものの、南部が▲0.8%ポイント（前月：+9.6%ポイント）、北東部が▲3.5%ポイント（前月：▲2.8%ポイント）とマイナスになった。

住宅着工の先行指標である住宅着工許可件数は、前月比が▲2.5%（前月：+3.4%）と、着工件数同様マイナスとなった。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

機械受注統計調査報告

(平成29年3月実績および平成29年4～6月見通し)

内閣府 2017年5月17日公表

調査結果の概要(季節調整値)

- ① 機械受注総額の動向をみると、2017（平成 29）年 2 月前月比 1.3%減の後、3 月は同 1.3%増の 2 兆 2,355 億円となった。
- ② 需要者別にみると、民需は前月比 12.4%減の 9,163 億円、官公需は同 15.0%増の 2,637 億円、外需は同 2.8%減の 8,462 億円、代理店は同 3.1%減の 1,244 億円となった。
- ③ 民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」の動向をみると、2017（平成 29）年 2 月前月比 1.5%増の後、3 月は同 1.4%増の 8,623 億円となった。このうち、製造業は同 0.6%増の 3,529 億円、非製造業（除く船舶・電力）は同 3.9%減の 4,964 億円となった。
- ④ 1～3 月をみると、受注総額は前期比 7.9%減の 6 兆 6,798 億円となった。需要者別にみると、民需は同 14.4%減の 2 兆 8,841 億円、官公需は同 1.9%減の 8,475 億円、外需は同 2.2%減の 2 兆 5,977 億円、代理店は同 2.2%増の 3,608 億円となった。また、「船舶・電力を除く民需」は同 1.4%減の 2 兆 5,507 億円、製造業は同 4.2%減の 1 兆 346 億円、非製造業（除く船舶・電力）は同 0.0%増の 1 兆 5,206 億円となった。
- ⑤ 2017（平成 29）年 4～6 月見通しをみると、受注総額は前期比 0.9%減の 6 兆 6,168 億円の見通しになっている。需要者別にみると、民需は同 0.1%増の 2 兆 8,862 億円、官公需は同 13.6%減の 7,323 億円、外需は同 1.1%増の 2 兆 6,273 億円、代理店は同 4.0%減の 3,463 億円の見通しになっている。また、「船舶・電力を除く民需」は同 5.9%減の 2 兆 4,007 億円、製造業は同 1.1%減の 1 兆 227 億円、非製造業（除く船舶・電力）は同 9.6%減の 1 兆 3,743 億円の見通しになっている。
- ⑥ 2016（平成 28）年度実績をみると、受注総額は前年度比 5.6%減の 26 兆 7,957 億円になっている。需要者別にみると、民需は同 3.4%減の 12 兆 1,603 億円、官公需は同 3.0%減の 3 兆 1,395 億円、外需は同 10.2%減の 10 兆 952 億円、代理店は同 5.9%増の 1 兆 4,007 億円になっている。また、「船舶・電力を除く民需」は同 0.5%増の 10 兆 2,314 億円、製造業は同 4.6%減の 4 兆 2,167 億円、非製造業（除く船舶・電力）は同 4.3%増の 6 兆 373 億円になっている。

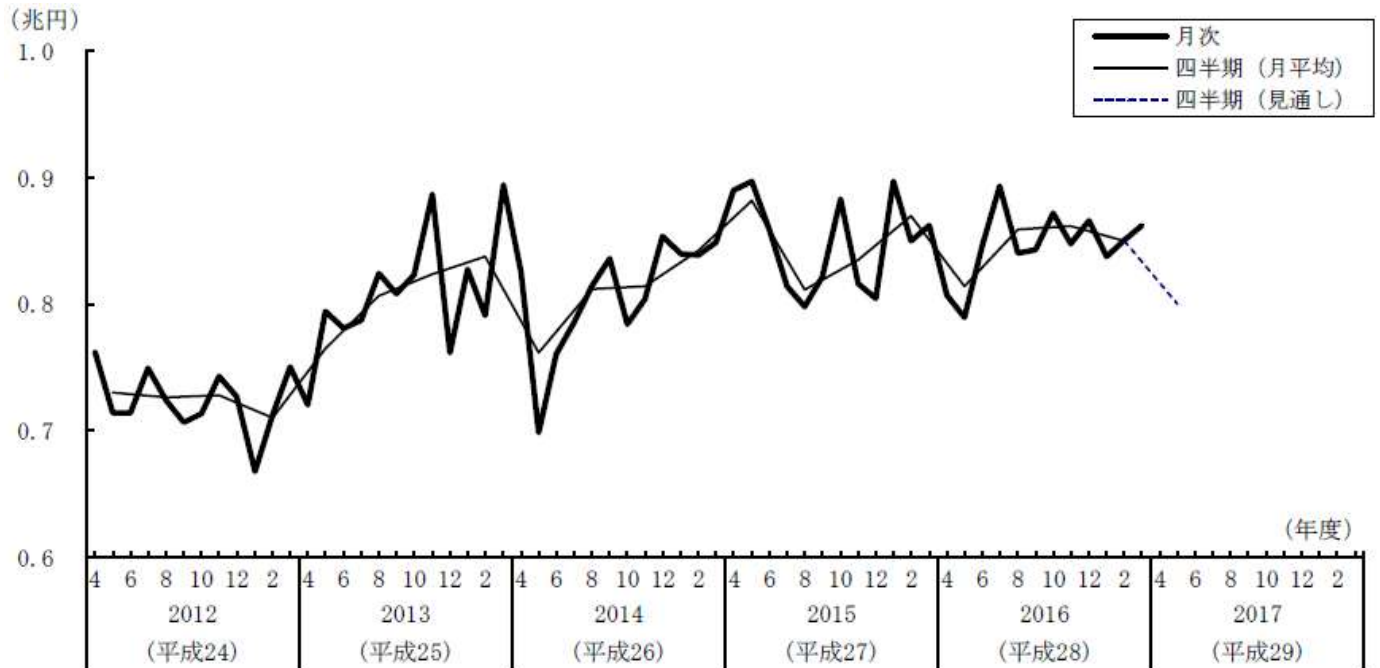
(備考) 1.季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。

2.本調査は、毎年 1 月調査の時点で季節調整値の改訂を行っており、過去に遡って改訂される。次の改訂までは予測指数による季節調整を行い、過去の値は変わらない。

平成 29 年3月の機械受注実績及び平成 29 年4～6月の受注見通し

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

民需（船舶・電力を除く）



(備考) 四半期（見通し）の2017年4～6月は「見通し調査（2017年3月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

対前月(期)比

(単位:%)

需要者	期・月	2016年度	2016年		2017年		2016年	2017年		
		(平成28年度)	(平成28年)	7-9月	10-12月	(平成29年)	1-3月	4-6月	(平成28年)	
		実績	実績	実績	実績	見通し	実績	実績	実績	実績
受注総額		△5.6	△1.1	13.4	△7.9	△0.9	△4.4	△10.0	△1.3	1.3
民需		△3.4	2.5	10.9	△14.4	0.1	6.6	△23.2	13.4	△12.4
〃（船舶・電力を除く）		0.5	5.5	0.3	△1.4	△5.9	2.1	△3.2	1.5	1.4
製造業		△4.6	1.9	2.7	△4.2	△1.1	0.8	△10.8	6.0	0.6
非製造業（除船・電）		4.3	6.2	△1.0	0.0	△9.6	2.1	0.7	1.8	△3.9
官公需		△3.0	8.3	13.5	△1.9	△13.6	△2.9	20.4	△35.4	15.0
外需		△10.2	△8.6	15.5	△2.2	1.1	△12.1	3.2	△1.1	△2.8
代理店		5.9	7.5	△0.1	2.2	△4.0	1.2	△10.4	18.9	△3.1

- (備考)
1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
 2. △印は減少を示す。
 3. 見通しは2017年3月末時点の調査。

2017(平成29)年3月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比で見ると、受注総額は、2月 1.3%減の後、3月は 1.3%増となった。

需要者別にみると、民需は、2月 13.4%増の後、3月は 12.4%減となった。このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、2月 1.5%増の後、3月は 1.4%増となった。内訳をみると製造業が 0.6%増、非製造業(船舶・電力を除く)が 3.9%減であった。

一方、官公需は、2月 35.4%減の後、3月は防衛省、地方公務で減少したものの、「その他官公需」、国家公務等で増加したことから、15.0%増となった。

また、外需は、2月 1.1%減の後、3月は原動機、航空機等で増加したものの、産業機械、電子・通信機械等で減少したことから、2.8%減となった。なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、2月 18.9%増の後、3月は電子・通信機械、鉄道車両等で増加したものの、産業機械、重電機等で減少したことから、3.1%減となった。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、受注総額は、2016(平成28)年 10~12月 13.4%増の後、2017年 1~3月は 7.9%減となった。

需要者別にみると、民需は、10~12月 10.9%増の後、1~3月は 14.4%減となった。このうち、「船舶・電力を除く民需」は、10~12月 0.3%増の後、1~3月には、非製造業(船舶・電力を除く)が増加したものの、製造業が減少したことから、1.4%減となった。

また、官公需は、10~12月 13.5%増の後、1~3月には国家公務、運輸業で増加したものの、防衛省、「その他官公需」等で減少したことから、1.9%減となった。

一方、外需は、10~12月 15.5%増の後、1~3月には航空機、原動機等で増加したものの、鉄道車両、電子・通信機械等で減少したことから、2.2%減となった。

なお、代理店経由の受注は、10~12月 0.1%減の後、1~3月には産業機械、重電機等で減少したものの、道路車両、電子・通信機械等で増加したことから、2.2%増となった。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、2月 6.0%増の後、3月は 0.6%増となった。

3月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 17 業種中、非鉄金属(862.5%増)、業務用機械(23.2%増)等の 7 業種で、パルプ・紙・紙加工品(77.4%減)、「その他輸送用機械」(30.3%減)等の 10 業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、2月 10.4%増の後、3月は 15.9%減となった。

3月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 12 業種中、建設業(66.3%増)、鉱業・採石業・砂利採取業(50.8%増)等の 7 業種で、運輸業・郵便業(23.5%減)、電力業(22.4%減)等の 5 業種は減少となった。

機械受注統計調査報告(平成29年3月実績および平成29年4~6月見通し)の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



ローパフォーマー社員の 戦力化と対応

- 1.ローパフォーマー社員とは
- 2.ローパフォーマー社員を戦力化する
- 3.戦力化できない場合の企業の対応



■参考文献

- ・『続「問題社員」対応の法律実務』（日本経団連出版）
- ・『これだけは知っておきたい 小さな会社の労働契約と解雇のルール』（日本実業出版社）
- ・『就業規則モデル条文 上手な作り方、運用の仕方』（日本経団連出版）
- ・『労働裁判における解雇事件判例集』（厚生労働省労働基準局監督課編集）

1

企業経営情報レポート

ローパーフォーマー社員とは

■ ローパーフォーマー社員とは

あなたの会社ではこのような従業員はいませんか。

- 高い営業能力があることを見越して採用したが、実際には営業能力が乏しかった。
- 高度な資格を有しており、その資格を生かした業務を担当させるつもりだったが、実際には業務に耐えうる実務能力がなかった。

採用する前に採用担当者は履歴書を確認したり面接を行ったり、資格の確認をして従業員が期待通りの働きをしてくれるかどうか確認してから、雇用契約を結んでいるはずですが、

しかし実際にはその期待通りの能力を有していない場合があります。そのような社員を「ローパーフォーマー社員」といいます。ローパーフォーマー社員は、いわゆる問題社員と違い直接会社に損害を与えることはありませんが、会社の利益に貢献することも少ないです。しっかり準備をせずに解雇した場合には解雇濫用理論により、企業としての責任を負わされることとなります。

■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

ローパーフォーマー社員の能力不足を理由として解雇することは非常に難しいのが現状です。判例では単に能力が低いというだけでは解雇は認められず、指導や配置転換などを行ってもなお改善がみられない場合に初めて解雇が認められます。

■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

解雇に不満がある従業員は以下の方法により、外部の機関に申し出を行う場合があります。その場合には企業は申し出に応じた対応を取らなければならない、その結果によって多額の支払いを要求される場合があります。

<労働局の紛争調整委員会によるあっせんの申し立て>

社員が労働基準監督署に申出を行ったとしても、労働基準監督署では解雇については管轄外であるため解決することができません。解雇そのものは労働基準法の範囲外であるため、解雇予告手当の不払いを除いては解決することができないのです。そのため、労働基準監督署では解雇の事案については労働相談や紛争調整委員会を紹介することになります。

紛争調整委員会のあっせんは紛争当事者の話し合いを促進することで、紛争の解決を促すことが目的です。公平・中立の第三者である労働問題の専門家が間に入り、双方の主張を確認したうえで、両者が取るべき具体的なあっせん案を提示します。しかし、このあっせんの制度は満足いく内容でなければ応じる義務がないことが大きな特徴です。紛争に要する費用の面を考えると、企業側は労働審判に及ぶ前のこの段階で解決金を払って紛争を解決するのが良いとも言えます。

2

ローパフォーマー社員を戦力化する

ローパフォーマー社員とは単に仕事の能力が低く、業務内容に耐えられない社員であるとは限りません。ローパフォーマー社員には以下のような特徴が挙げられます。

- ①業務に耐えうる能力がない。
- ②現在の業務内容と社員の特性があっていない。
- ③私生活に問題を抱えており、業務に集中できない。
- ④会社の経営方針にあっていない。
- ⑤現在のポジションに満足し、気楽でよいと思っている。

一言にローパフォーマー社員と言っても問題点は個々で違います。ローパフォーマー社員の特徴を見極めて適切に指導を行うことが大切です。

■ 業務の目標設定を行うこと

ローパフォーマー社員を戦力化するには、業務に対する目標の設定を行うことが大切です。ローパフォーマー社員の中には現状に満足し、目標を失っている可能性もあります。そのような社員については具体的な目標を設定し、その目標に対するヒアリングを行うことが重要です。

■ 目標の設定方法について注意すべき点

- ①具体的な目標を掲げること（数値化できることが望ましい）
- ②その目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと
- ③目標が実現可能であること

(1) 具体的な目標を掲げること

具体的に目標を設定することでローパフォーマー社員は何をすべきかははっきりと認識できます。さらに目標にはいつまでに何をすべきか日付や数値をはっきりと示すことが大切です。

(2) 目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと

目標を設定する際には上司はローパフォーマー社員と話し合い、意見を聞くことが大切です。意見を聞くことでパフォーマンスが上がらない原因がわかる事もあります。設定した目標が会社側の一方的なものではなく、ローパフォーマー社員の能力の向上や会社の利益につながる目標であることが大切です。

(3) 目標が実現可能であること

目標は実現可能なものであることが必要です。実現が不可能な目標を設定した場合には退職に誘導していると判断され、パワハラと認定されてしまう可能性があります。目標はあくまでも戦力化につながるものである必要があります。

■ 目標設定に関する判例

日水コン事件では8年間目標設定を行い注意・指導を繰り返し、解雇し会社が勝ちました。この事例では数年にわたりかつ複数の注意を行っており、さらに業務報告書の提出を命じて社員の署名まで取っていました。社員に対する課題が明確であり、実現不可能なものではないことを他の社員に確認したうえで目標を設定していることも解雇が有効になる重要な要素となっています。

一方セガ・エンタープライゼズ事件では目標設定は行われず、人事評価が下位 10%に属しているという理由で解雇を行ってしまいました。人事評価は相対的な評価でしかなく、労働能力が低いとは認定されず解雇は否定されています。

■ 注意・指導を行うこと

ローパフォーマー社員は設定した目標の達成に向けて仕事に取り組むこととなりますが、結果が伴わなかったり取り組みに向けて行動していないことがあります。その場合には上司は注意や指導を効果的に行わなければなりません。

■ 注意・指導について注意すべき点

- ① 注意・指導は相当期間行うこと
- ② 注意・指導を行った証拠を残すこと
- ③ 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

(1) 注意・指導を相当期間行うこと

注意・指導は相当期間行うことが大切です。一度の注意や指導で解決すればよいですが、解決しない場合には複数回の指導や相当の期間を設定した指導が必要です。もし注意や指導が単発で継続していない場合には、のちに解雇に至ることになった場合でも注意・指導を行ったものと判断されない可能性があります。

(2) 注意・指導を行った証拠を残すこと

注意・指導を行った場合には証拠を残すことが大切です。どのような点について注意・指導を行ったのか、その注意・指導に対するローパフォーマー社員の意見など詳細に記録しておきましょう。書面で残すことで、のちに解雇に至ることになった際の証拠になります。

(3) 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

注意・指導を行うこと自体はパワハラにはなりません。しかしその注意・指導が他の社員のいる前で行われたり、大声で怒鳴ったり、誹謗中傷と取れる発言がある場合にはパワハラと認定される可能性があります。注意・指導を行う場合には、他の社員がいないところで行うなどの配慮をすることも大切です。

3

戦力化できない場合の企業の対応

■ 解雇を行う前には退職勧奨を行うこと

退職勧奨は、社員と話し合いにより退職を勧める方法です。一方的に雇用関係を終了する解雇よりも、退職勧奨の方が退職に関してもめることは少なくなります。これまで目標設定を行って注意・指導を繰り返しているのであれば、なお話し合いは行いやすくなります。目標設定の際に数値目標をたてていれば達成できていないことを理由に話を進めることができますし、署名を取っていただければその署名も話し合いの中で有効な資料になります。これまで行ってきた指導について織り交ぜながらローパフォーマー社員が納得できるように退職の話を行いましょう。

■ 解雇を行う場合

ローパフォーマー社員が退職勧奨に応じない場合には、解雇を行うことも考えなければなりません。ただし、解雇を行うには、以下に注意しなければならないことがあります。この解雇のルールを守らなければ解雇権の濫用と判断され、解雇が無効になります。

■ 解雇を行う際に注意しなければならないこと

- ① 解雇制限期間に該当しないこと
- ② 解雇予告を経ていること
- ③ 就業規則の解雇事由に該当すること

(1) 解雇制限期間に該当しないこと

労働基準法第 19 条では社員の解雇について制限を設けています。解雇制限期間に該当する場合については、たとえ就業規則に定める解雇事由に該当したとしても解雇を行うことはできません。もしローパフォーマー社員を解雇しようとする場合であっても、この解雇制限期間は避けて解雇を行わなければなりません。

(2) 解雇予告を経ていること

解雇する場合には解雇予告が必要です。少なくとも 30 日前に解雇予告を行うか、平均賃金の 30 日分以上の解雇予告手当を支払う必要があります。しかし、労働基準監督署から解雇予告除外認定を受ける事で解雇予告や解雇予告手当が除外されます。

(3) 就業規則の解雇事由に該当すること

解雇を行うには合理的な理由が必要であり、合理的な理由を欠くことがあれば解雇権の濫用であるとされ解雇が無効になります。もし 10 人以上社員がいる企業であれば就業規則の作成は義務ですから、解雇事由を列挙することが必要です。解雇は就業規則がなくても行うことができますが、就業規則がなければ解雇の基準が明確にならないため労働者保護が優先されることが多くなります。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。



ジャンル:事業承継・相続 > 事業承継

事業承継を成功させている社長の行動パターン

これから事業承継をおこなおうと考えています。事業承継に成功した社長からそのコツを学びたいのですが、どのようなものがあるのでしょうか。

事業承継を成功させている社長には、次の共通点があります。

①謙虚に他者のアドバイスを聞く

事業承継とは、苦勞して自身が育て上げた会社を後継者に渡すことであり、そこには「本当は渡したくない」という感情論的問題が起こってしまうことが往々にしてあります。このような場合、外部の人間は的確なアドバイスをすべきであり、社長はその意見に対して真摯に耳を傾けるべきでしょう。他者からの冷静な意見を積極的に取り入れ実行した社長が、事業承継を成功させているのです。

②後継者を褒めて自信とやる気を引き出す

事業承継に成功している多くの社長は、その後継者をよく褒めています。褒められれば後継者もやる気を出しますし、その結果、事業承継後の企業の経営も、その新社長の士気によってうまくいきます。

③交代の事実を、自社の社員にしっかりと認識させている

外部に対しては、挨拶状等により社長交代が行われたことの周知徹底を図っていても、肝心の自社の社員に対してはそこまでの情報徹底が行われていないケースが多いようです。しかし、それでは社員が「どちらの指示を仰いで仕事をしたら良いのか分からない」という状況になってしまいます。そのような状況に陥らないためにも、「社長交代の儀式」を社員皆の前でしっかりと行うべきであるといえます。

④「社長の帝王学」を後継者にきちんと伝えている

後継者が知りたいことは、社長の経営ノウハウやその価値観です。これをしっかりと後継者に伝えている企業では、事業承継が成功しているケースが極めて多いといえます。

⑤後継者に事業を継いだ後は自分から決して出ていかない

社長は、後継者に経営を譲ると、必然的にやることが少なくなり、どうしても社長時代よりも多く口を出してしまいがちになるものです。

しかし、それでは新社長がやりづらいでしょう。「任せるならば徹底的に任せる」ことが重要であるといえます。後継者が教えを請うてきた場合には思う存分に的確なアドバイスをしてあげると良いでしょう。



ジャンル:事業承継・相続 > 事業承継

後継者を育成するためのスケジュール

後継者の育成計画を立てようと思うのですが、そのスケジュールについて教えてください。

①引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。しかし、中小企業の場合は、社長が引退時期を決めていない場合が極めて多く、これが事業承継の進まない原因の一つとしても挙げることができます。後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算しなければなりません。社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

②後継者育成は計画的に行う

後継者を育成するには、10年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。後継者を育成するスケジュールは以下の通りです。しかし、後継者教育に10年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、各段階にかける年数を半減させ、3年で全てを収めます。ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は10年であって、これは特例的措置であるということを認識しておかなければなりません。

■後継者を育成する10年計画

スタート段階	● 社長の引退時期を決める	0年目
第1段階	● 経理財務・財務知識の習得	1年目
	● 総務的な仕事として採用・人事を担当させる ● 社会保険関係の知識を習得させ、法務局や役所等の出入りにも同行させる	2年目
	● 契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	3年目
第2段階	● 各現場を体験させる ● 現場体験を裏づける経営の基礎知識を学ばせる ● 知識と現場の両立を目指させる	4年目 6年目
	● 仕入れ・購買等業務で「金を払う体験」をさせる ● 金融機関へ紹介をする ● 後継者独自の人脈づくりをさせる (青年会議所等に所属させる)	7年目 9年目
第4段階	● 意思決定能力を伝える	10年目