

序章

いかに辞めるか

—
三つの選択肢がある

1 二十年かけて後継者を育て上げる

一つも結果を出せなかった長男を社長に指名

建設会社X社は、昭和三十年代に現会長のYさんが創業して以来、公共土木工事を中心に業容を拡大してきた。昭和五十年代後半からは民間建設工事分野に進出し、これを積極的に展開し、それなりの収益部門にまで育てることに成功していた。

さらに、資材置き場として使っていた一万坪の土地を活用し、平成に入ってから建設廃材のリサイクル事業にも進出していた。Yさんはだれもが認める名士であり、X社は地域一番の建設会社であった。

いまから二十年前、Y社長は、中堅商社に勤務していた長男Z（当時三十五歳）を後継

者候補として引き入れた。Y社長は、三人いる子どもたちのうち、もっとも度胸のすわっていた長男が経営者としてのDNAを受け継いでいると思っていたからだ。

Y社長はZを入社させるなり、営業につかせた。そして、同じ営業でも、だれもがやるのをいやがる難しい仕事ばかりを担当させ、土曜も日曜もないような状態で働かせた。

たとえば、「崖崩れのため無数の流木でダム湖が覆われて困っている」という話を聞きつけるや否や、ただちにZを現地に急行させ、先頭に立ってその流木を片づけさせた。ついでに、その流木を引き取って売却し、儲けるといような芸当もやってのけさせた。もちろん、相手先の了解を取り付けたうえでのことであり、感謝されてもいる。

十年前、業績が急速に悪化していた公共工事部門を立て直すために、Y社長はZを再生チームのリーダーに任命した。Zを中心にさまざまな再生案を検討した結果、「余剰人員を吸収するために、新規にリフォーム事業をスタートさせてはどうか」というプランが最終案として残った。Zから報告を受けたY社長は、この新規事業の陣頭指揮もZに託るように命じた。

それから三年の月日がたったが、新規事業は三億円の累積赤字を出して撤退することになった。最初からだれにも評価されず、赤字のまままで終わるといふ散々の結果であつ

た。

ところがY社長は、この直後にZを後継社長に任命し、みずからは代表取締役会長に退いた。専務以下の番頭たちは、

「Y会長もいよいよ耄碌もうろくしたな。あのバカ息子を社長につけるとは……。これでこの会社もいよいよ潰れるぞ」

と噂した。

Zが、入社以来たいへんな苦勞をしてきたことは社内のだれもが認めるところだが、いまだに何一つ成功させていなかった。それなのに、会社の金を使って、仕事と称して部下を連れてヨーロッパへ遊びに行くことがあった。しかも直近では、新規事業に失敗して三億円もの損失を出している。

こんな有り様にもかかわらずZが社長になったことで、番頭たちが、

「Y会長が、わが子かわいさから、Zを後継社長にした」

と反発したわけだ。

さて、Zが社長に就任して、X社はどうなったか。

X社の決算数字は長らく、売上高三〇億円、経常利益一億円前後であったが、Zが就

任してから七年間、業績をどんどん拡大し、現在では売上高七〇億円、経常利益も四億
円強に伸びている。特に、リサイクル事業において設備投資を積極的に展開し、シェアを
拡大している。

Y会長は相談役に退くことにした。それにともない、Zに対して、

「あいつはたんに運がいいだけだ」

といまだに言い募る番頭たちも全員リタイアすることになった。Z社長もすでに五十代
半ば。ますます自信を深めており、堂々たる社長に成長した。

帝王学が生み出した六つの成果

この事例の場合、いったい何が後継者Zをこのようなりっぱな社長に成長させたのだろ
うか。Y会長がZに施した帝王学は、

「いちばん苦しいところ、いちばん赤字のところ、いちばん難しいところを担当させ、社
内のだれからも評価されない体験をさせる」
というものだった。

「獅子は子を産むと、これを千尋せんじんの谷に蹴落とし、生き残った子だけを育てる」

という言い伝えがあるが、まさにY会長のねらいはこれだった。

Y会長の帝王学は、結果的に次の六つの成果を生んだ。

一般に、二代目社長は、何がなんでも目標を達成しようとする執着心や忍耐心がどうしても欠けがちである。この、経営者にとって欠くべからざる資質を、ZはY会長の帝王学を通して自然と身につけていった。これが第一の成果であった。

第二の成果は、社内のだれからも期待されていない、赤字から回復できなくて当たり前と思われていた部門を担当させられたため、逆に肩の力が抜けて自然体で経営に取り組むことができたことである。

第三の成果は、仕事のうえでどん底の経験をしたことから、社員の気持ちがよくわかるようになったことである。一生懸命がんばっても評価されない苦労、たまたま難しい部署に配属されたがためになかなか浮かばれない苦労は、多くのサラリーマンが経験するところである。この体験が、経営者としてもっとも大切な人心掌握しんしょうにつながった。

第四の成果は、赤字からなかなか脱却できない、つらい仕事をした体験から、

「失敗を恐れて何ができるか」

「他人の評価を気にして何かが成し遂げられるか」

という気概をもって、新しいことにチャレンジする創業者精神が身についたことである。

創業者ならだれもが体験する数多くの失敗を、Zは経営者としての助走期間に体験したことで創業者精神を引き継ぐことができた。

第五の成果は、経営者としての判断基準を確立できたことだ。リサイクル事業で成功できたのは、思いきって六億円の投資を行ない、業界のシェアをとりに行った結果であった。そのさい、かりに失敗しても収支トントンで、大した赤字にならないことを事前に確認していた。

Y会長は、Zに経営者としての資質があることは見抜いていた。しかし、真にベストの後継者になれるかどうかの確信はもてなかった。この「獅子の子落とし」のプロセスを通して、Y会長はZの資質を見極め、後継社長に任命することができた。これが第六の成果であった。

番頭たちがZに対する悪口が一番にあげていた、部下を連れてヨーロッパへ遊びにいった件も、ほんとうに遊ぶ気なら部下を連れずに一人でいったはずである。これは番頭たち

の邪推にすぎなかった。当時、環境問題では最先端をいつていた北欧諸国への海外出張は、部下たちにとってリサイクル事業の先進事例にふれるまたとない機会だったのである。X社がリサイクル事業の高収益化に成功したのは、このときの見聞があったからだと見える。

さらに、この海外視察によって、Zと部下たちとの間のコミュニケーションを大いに深めることができた。そのときの部下たちが、新体制を支える経営幹部の中心を占めている。ZはY会長から経営者としてのDNAを受け継ぐとともに、社内でみずから育つためのきびしい「場」を与えられ、そのチャンスを見事にモノにしたのである。

Y会長はこの帝王学について、社外のコンサルタント以外には、社内のだれにも打ち明けなかった……。