

代替わり時の情報収集にはこんな声かけが有効!

ここでは、新社長自身や、新体制下での会社の実態を把握するヒアリングのポイントを解説する。

- ①~⑦ 東川 仁 (株)ネクストフェイス
- ⑧~⑮ 黒木 正人 飛騨信用組合 常務理事

会社経営で一番重視していることを教えてください



①

ことをすべて話してもらい、その一つひとつについて「なぜ、それを重視しているのか」を尋ねると、話しているうちに頭の中が整理されていく。

社長の考えを深める 「サボート」を行う

重要視しているものと、その理由を聞き出せれば、どれが一番重要であるのか、新社長も比較対照して考えることができる。ここまでのプロセスを経てから「社長が会社経営で一番重視していることは何ですか?」と尋ねると、スムーズに答えてくれる。

担当者の役割として重要なものは、ただ聞くのではなく、新社長がより深く考えられるような質問をするのだ。新社長の考えをまとめるサボートを行うということである。新社長が経営についてより深く考えるサボートができれば、「この担当者と話すれば、経営について深く考えることができる」という認識を持ってもらえるため、その後の関係性構築にとっても有利に働く。

▼こんなトークを展開しよう
担当者「社長が会社経営をなさっているものがいくつかあると思うのですが、それを教えていただけませんか」
新社長「そうですね。私が大事にしているのは、〇〇と××と△△。それに、□□ですね」
担当者「なるほど。それらを重視されている理由は何でしょう」
新社長「〇〇については――、××については――、△△については――だからです」
担当者「その中で一番重視しているのは、どれですか」
新社長「そうですね、改めて考えてみると――」

ジョーンといった精神的支柱になるようなもの、経営陣や従業員といった人材、競合優位性を保つことのできるビジネスモデルなど、いろいろである。
いろいろある中で一番重視しているものを尋ねても、あらかじめよほど考えている人でない限り、スムーズに答えることはできない。だから、まず行うべきは、新社長が重視しているものをすべて話してもらうことである。
後継者が社長に就任する際は通常、自社のことについていろいろと勉強している。特に前向きな人ほど、自社の強みをたくさん把握している。その強みの源泉となるものを重視するのは当然なので、たくさん要素を重視することになる。それゆえに、一つに絞ることが難しい。
そこで、新社長が重視している

大手でのお勤めの経験も会社経営に活かせますね



②

社長に就任されて特に難しく感じたのはどんなことですか



③

▼こんなトークを展開しよう
担当者「社長は前の会社で、いろいろと経験なさったと思うのですが、中小企業との違いは何でしょうか」
新社長「前にいたところは〇〇だったけど、うちは××ですね」
担当者「なるほど、そういう点が違うんですね。しかし、いま役に立っているような経験もあるのではないですか」

新社長「そうですね。活かせる経験も結構ありますね」
担当者「具体的にどんな経験が活かされますか」

※ ※ ※
大手企業と中小企業は、外部環境も内部資源も、企業文化も違っているため、大手企業から転じてきて跡を継いだ人にとっては、当初は違和感を覚えることが少なくない。

大手企業では通用していたが、中小企業ではまったく通用しないこともよくある。だからといって、大手企業で経験したことが何も役に立たないわけではない。むしろ、大手企業を経験してきたからこそ、経営に活かせるような知識や経験もある。

資金需要の予測が容易に

担当者としては、「新社長が中小企業経営に活かせる、大手企業での経験は何か」を把握できれば、その会社の将来性や経営の方向性もつかめる。そうすれば、その会社の資金需要の予想も容易になり、いち早く融資の提案もできるようになる。

新社長が大手企業でどういった経験を積み、それをどのように活用していくつもりなのかを聞くことは、とても重要なのである。

▼こんなトークを展開しよう
担当者「社長に就任されて、難しいと感じられたのはどんなことですか」
新社長「そうですね。△△△については、最初は戸惑いましたね」
担当者「それは、どのように乗り越えられたのですか」
新社長「営業部長の□□と一緒に対処法を考え、一つひとつ解決していきましたよ」
担当者「問題点があっても、スタッフとともに素早く解決する体制ができていますね。これからは、そんな風にもいろいろな困難を乗り越えていくのでしょうか」

※ ※ ※
たに会社の舵取りをしていくというのは、とても不安なものだ。いくらうまく進んでいても、「これで大丈夫だろうか」という思いは絶えずつきまとう。

過程への評価が自信になる

実際、会社を引き継いで、ずっと順風満帆に進んでいくことなどほとんどない。経営者であれば、大なり小なり何らかの障害を越えてきている。

そこで、新社長に対しては、就任後に起きたトラブルと、それを乗り越えたストーリーを聞き、対処法を肯定的に評価してみよう。多くの中小企業を担当している金融機関から、肯定的な評価をもらうことで、不安は和らぎ、自信になる。経営者の自信を高めるのも担当者の一つの仕事である。

※ ※ ※
その際に大事なことは、結果を評価するのではなく、解決するにあたってプロセスを評価すること。こうすれば「ご機嫌とり」のように嫌らしく聞こえない評価を伝えることができる。