

苦手な古参幹部と向き合うことが 新社長としての成長につながった

私は梅乃宿酒造の4代目社長の娘として生まれ、自宅の向かいの酒蔵を遊び場に育ちました。幼い頃から家業に身近に接してきたので、中学生

の頃には、梅乃宿で働きたいという気持ちが芽生えました。ただ、「働きたい」とは思っていたものの、「社長になりたい」とは考えませんでした。

長男である7歳下の弟が継ぐものと思っていたというのが理由の1つ。もう1つは自分にやれるという確固たる自信や覚悟がなかったからです。ただ会社に入ってから2年、3年と仕事をするうち、梅乃宿に対する愛情が強くなり、もっ

と会社の役に立ちたいと思うようになりました。

決めないことは 一番の罪悪

弟はまだ大学生。今、私を後を継ぎたいと言えば、きっと聞き入れてもらえるだろう。そう思いながらも決断できない状態が続きました。でも、入社4年目頃でしょうか。ある勉強会で耳にした「企業幹部として、決めないことが一番の罪悪だ」という言葉に強烈なショックを受けました。

社長になるのかわからないのか、決断しなければ駄目なんだ――。私は父に「梅乃宿を

継ぎたい」と伝え、ようやく一歩を踏み出したのです。

実は、私が5代目社長になることを逡巡したのは、父の右腕である人物に、自分を認めてもらう自信がなかったからでもありました。

その幹部は、幼稚園に通っていた頃から私のことを知っています。「この子に社長が務まるのか」と不安だったようです。自分たちのほうが、梅乃宿に長くいて、父と共に山あり谷あり様々な経験を積んできたのですから、そう思うのは当たり前ですよね。

実際、社長になる以前から、会社の運営を巡って、考え方



よしだ・かよ
1979年奈良県生まれ。帝塚山大学卒業後、商社勤務を経て2004年、梅乃宿酒造に入社。08年から常務として営業、企画、人事などを担当。13年社長に就任

梅乃宿酒造の概要

本社 : 奈良県葛城市
創業 : 1893年(明治26年)
売上高 : 21億150万円
(2015年6月期)
従業員数 : 50人
事業内容 : 日本酒、リキュール、各種酒類の製造・販売、商品開発

の相違を感じる場面がありました。例えば私は「社員の力を伸ばすには教育の充実は必要」と考えていましたが、その幹部は「自主性に任せたほうが人は伸びる」という意見を持っていた。

こうしたことから、私が社長になったとき、会社をうまくまとめていけるだろうかという不安が、常に頭の中にあつたのです。

その幹部との意見の食い違いが経営に影響を及ぼすようになれば、最悪の場合、彼に梅乃宿を去ってもらうという判断が必要になるかもしれません。彼に反対されて経営判断が揺らいだり、こちらが気を使つて言葉を選んだりしているようでは、会社がうまく回るはずがないからです。

いざとなったら、たとえ子どもの頃から可愛がつてくれた人でも、会社のために決別しよう。事業承継を前に、その覚悟を固めるのが最も難しいことでした。

ただ、私が社長になるまでにまだ猶予がある。その間に

会社の中を一枚岩にするため最大限の努力をしようと考えました。

距離を置かずに がつぷり四つに組む

折しも2年後に創業120周年を控え、梅乃宿の将来を考えるプロジェクトが社内で開催しました。そこで私はメンバーの1人にその幹部を選び、共に課題に取り組むことにしたのです。

普通なら、苦手な人とは少し距離を置くと思うのですが、あえて互いに向き合わざるを得ない状況にした。私も彼も梅乃宿を思う気持ちは同じ。コミュニケーションを密に取れば、道は開けるかもしれないと考えたのです。

プロジェクトでは、それまで彼とは話してこなかったことをぶつけ合いました。会社の方向性やブランド戦略などを腹を割って話してみると、彼がこだわっている部分や、今まで知らなかった意外な一面が見えてきました。

関係に変化が表れ始めたの

はここからです。

互いを尊重しながら遠慮せずに言いたいことを言い、意見の食い違いを建設的に埋めていく。そんな関係になった。今では信頼できるパートナーの1人です。この一件が、社長になる過程で、私にとって一番プラスになった経験だと思っています。

幹部に限らず、多くの社員が反対意見を私にはつきり言うてくれます。会社のことを思つての意見なので、私もどうするのが一番いいのか、熟考を重ねます。それでも「これでいいこう」と決断したら、はっきり伝えます。すると、ここが本分にありがたいのですが、私の指示に従ってくれる。きつと私を社長として認めてくれているのです。

よく事業承継では、古参幹部との確執が1つのハードルになると言われますよね。私も以前はそう思っていました。でも今は、2代目、3代目経営者にとつては、会社の中に「ちよつと苦手で、自分より経験があつて、少し頑固な古参幹部」がいたほうが成長できると思うようになりました。

何でも「イエス」と言ってくれる人は「便利」だし、付き合やすいのは事実です。でも本当に頼りになるのは、私の顔色をうかがうことなく意見してくれるメンバーなんですよ。そうした人たちと最初はぶつかつてでも互いに理解し合い、同じ方向を目指していくことが、経営者としての器を広げることにつながると考えています。

教訓

古参幹部との人間関係は

後を継ぐ上で超えるべきハードル。

正面から向き合えば学びがある



梅乃宿酒造は創業から120年以上続く日本酒の醸造元。業界でいち早くリキュールや梅酒などの新分野へ進出した