

稼げる診断士 はどのような キャリア戦略を 描いているか

2025年11月1日発行(毎月1日発行)／通巻第72巻第11号

UMANO!



木下 勝寿さん

北の達人コーポレーション
代表取締役社長

養成課程のホントの話 2025

令和7年度中小企業診断士第1次試験 解説(中編)

令和7年度中小企業診断士第1次試験 問題・正解と配点(中編)／「損保乃糸」に見る「温故知新」の経営戦略／業種別コンサルティングの手法 女性起業家によるエステティックサロンのコンサルティング／中小企業診断士試験 実戦問題集……etc.

女性後継者が選んだ承継の道

—— 伴走支援の意義とは

源田 繭子

事業承継センター株式会社 パートナーコンサルタント
事業承継士／中小企業診断士

連載 実録
事業承継

Scene of business
succession

の現場

今回紹介するのは、創業60年を迎える金属加工業である。従業員数約40名で、うち9割が男性。重量鋼材の加工・製造を行う昔ながらの職人気質が残る会社である。そうした職場環境の中、3代目社長として就任を予定している女性後継者A氏が、悩みながらも会社と自分自身に向き合い、経営者として成長していった。そこに3人の中小企業診断士が支援する話である。

1. 事業承継前——前社長と現社長と自分との違いに悩み苦しむ

父（現会長）は、いわゆるカリスマ経営者であった。創業時は母と二人三脚で事業を育て上げてきた。休日にも仕事に打ち込み、家族の時間を犠牲にしながらも会社を拡大させてきた。

今回の事例の主人公である女性後継者A氏は、創業者の長女である。もともとは介護士の資格を生かした仕事をしていたが、結婚を機に退職後、家業に入った。両親の姿を見て育ったA氏は、「会社は家庭より優先すべきもの」という価値観が自然と根づいていた。経理業務を一から習得し、実務を通じて数字に強くなり、次第に会社全体の

財務面を管理するようになった。両親が立ち上げた町工場は軌道に乗り、やがて年商10億円規模の企業へと成長していった。

父は、長女が入社してから模索し続けていた。「将来的には長女に大株主の地位を承継する。しかし、子育てで多忙な娘に製造現場の社長の激務は務まらない。経営者にさせるには、成長する時間も必要だ」と判断し、自分の右腕的存在の従業員幹部を2代目社長に据えた。製造現場たたき上げの2代目は会長の期待に応え、業績を飛躍的に伸ばした。従業員からの信頼も厚く、品質重視かつ納期厳守の当社の経営基盤を強固なものにした。

一方でA氏は、仕事に情熱を注ぎ、会社をより良くする道をいつも頭に巡らせていた。しかし経営経験はなく、製造現場のこともよくわからない状態だった。だからこそ、父親や2代目社長と自分を比較してしまい、どうすればよいかと頭を悩ませていた。

そして、自身が得意な業務効率化に強い関心を持ち、合理性を重視するあまり、周囲と温度差が生じ、従業員を戸惑わせる場面もあった。育児で残業が難しい中、限られた時間で最大限の成果を出そうとする姿勢が、かえって従業員との距離を

広げてしまったのかもしれない。

彼女は会社にいる時は、まるで見えない鎧を身にまとっているような感覚があり、社員との関係は希薄だった。自分の右腕となるような存在をどうすれば作れるのか不安でもあった。

本質的な悩みは、父親が心配した「家庭と仕事の両立」ではなく、「将来、経営者になる自分は、どう振る舞うべきかわからない」ということであった。女性社員が少ない職場環境の中で、自分のような女性後継者の前例もなく、ロールモデルとなる女性経営者も近くにいなかった。

父は、事業承継士である中小企業診断士を銀行から紹介され、A氏が経営者になるまでの支援を頼んだ。ベテラン診断士と、A氏のメンター役として、さらに女性診断士の2名体制での支援が始まった。

2. 後継者塾へ飛び込む——経営の根幹を学び、仲間をつくる

A氏は事業承継センターが開催する「後継者塾」への参加を決意した。これは、講師である事業承継士から、経営基礎を体系的に学びつつ、同じ立場の後継者同士が意見交換できる場である。

塾では、経営者にとって最も大切な仕事は、「断を下す」ことだと教わった。決断力を養うためには、「経営の原理原則」（セオリー）、「自社らしさ」の理解、そして「俯瞰する思考力」の3つを身につけることが重要だと学んだ。

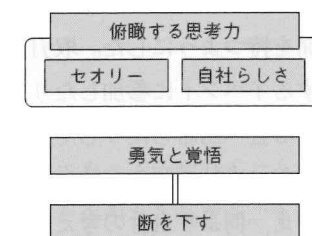
セオリーは正論であるが、自社の風土やこれまでの仕組みにそのまま当てはまるとは限らない。業務効率化を進めた際、社内で温度差が生じたのは、自社らしさを考慮しなかったからだ気づかされた。

また、後継者塾でのワークを通して、自分に足りないのは「俯瞰する思考力」だと痛感した。目

の前の問題だけを一つひとつ解決しても会社は良くならない。一見、遠回りに見えても、まずは会社の全体像や大枠を捉えることが不可欠であると理解した。

セオリーと自社らしさを踏まえ、俯瞰する思考力で全体を捉えることができれば、適切な決断を下せるようになる。しかし、それだけでは不十分である。最終的には「勇気と覚悟」が必要だと学んだ（図表1）。

図表1 俯瞰する思考力



経営に完璧な正解はなく、不完全な情報の中で決めるのが経営者の仕事である。たとえ、結果として間違いであったとしても、誰よりも会社を思って「断を下した」と胸を張れることが重要である。会長や2代目社長も、平然と物事を決めているように見えたが、実際は迷いながらも最後は勇気と覚悟で決断していたのだと知ることができた。また、「会社は家庭より優先すべきもの」と思ってきたが、改めてそれを自分に問い直してみた。

後継者塾で出会った仲間たちも心強い存在となった。A氏と同様に悩みを抱える者たちとの対話を通じて、「相談できる人がいる」という安心感と、「他者の視点を自社に取り入れる」姿勢が醸成された。

加えて、女性診断士とはWeb面談やメールでの対話支援も継続的に行われた。診断士はA氏の価値観や悩みに共感しながら、現状の整理とA氏が考える新時代について、思考の言語化を支援した。

さらに中小企業診断士の紹介により、扱う材料

は違えど同じ製造業界で活躍する複数の女性経営者を訪問する機会を得た。「何を判断基準としているのか」、「どんな壁を乗り越えたのか」といった具体的な問いを重ね、経営者像を描く大きなヒントをもらった。女性経営者たちも、孤独や葛藤を経験してきたことを知り、「自分だけではない」という共感と安心感も得ることができた。

会長や2代目のように現場を熟知した男性経営者と同じ道をなぞる必要はない。完全一致のロールモデルは要らないことを納得した。

こうして、今まで以上に、意識的に会社の外の世界との時間を持つようにした。取引メーカーや銀行が主催するイベントに参加したり、経営者や後継者が集まる会へ出席したりした。社外との接点が増える中で、自社の強みや独自性に改めて気づく機会も増え、何より自分の考えを客観視することができた。

3. 事業承継——すべてを背負う覚悟

支援開始から3年目、いよいよ代表交代の実行日が8ヵ月後に決定した。A氏の時代における組織、とりわけ幹部を固めていく必要があった。

創業者である会長は自分が退き、2代目社長に次期会長を担ってもらいたいと考えていた。しかし、2代目社長は、会長の考えに対して首を縦に振らなかった。理由は、50歳代半ばの働き盛り、まだまだ活躍できる年齢であったからだ。2代目社長の次のポジションが定まらないまま、数ヵ月が過ぎた。

A氏は、2人の狭間で決めかねていたが、「会社の継続」を第一優先に考えた。製造業の成長には、今後も機械等の大きな設備投資が重要で、資本配分や資金調達決定は、オーナー社長となる自分が最終責任を負っていく。製造を熟知する2代目社長には、これからも会社のために働いて

raitai、次の世代の教育も担ってほしいと考えた。当初は目の上のたんこぶと思っていた2代目社長は、今の自分にとって重要な右腕的な存在であることに気づいた。

そして、会長に伝えた。「2代目社長には、今まで通りの待遇で、自分の直下である副社長になってもらいたい。この責任は、すべて私が負います」。会社のために、勇気と覚悟をもって、A氏は断を下したのである。会長もそれを理解し、「新社長の意見を尊重する」と同意した。

A氏は新副社長に、新時代の当社が目指す未来を語り、「現場統率と次世代育成」で具体的に担ってほしい役割、期待することを自らの言葉で話した。

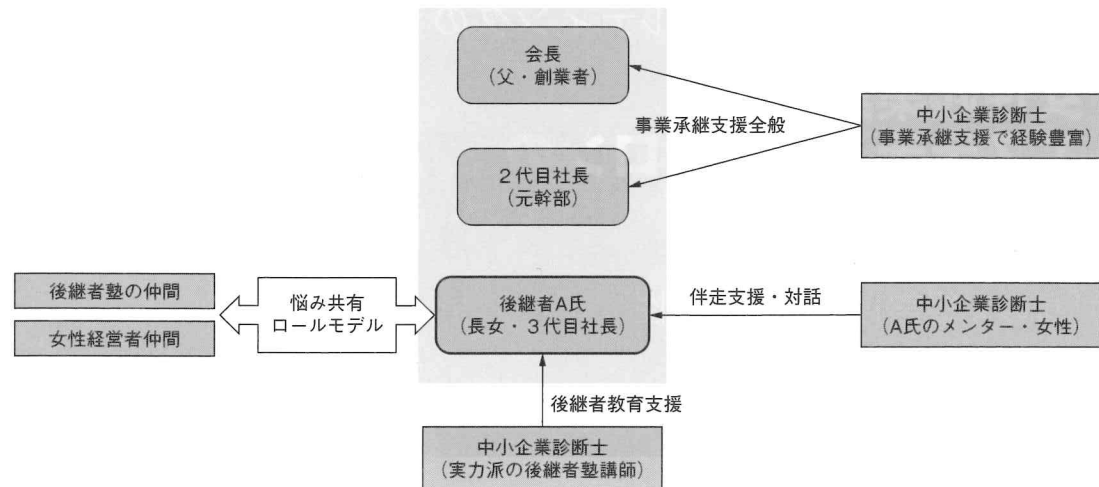
そして、代表交代当日。社内での発表とともに、従業員に向けて「自分らしい経営で、今後の成長を目指す」旨のメッセージを発信した。「品質重視・納期厳守」の当社の強みを、さらに磨くことを旗印とした。副社長も、新社長を支えていくと話した。創業60年で培った強みを次の成長へつなぐため、組織は同じ方向を向き、一丸となって歩み始めた。

事業承継にあたっては、代表権の変更、役員登記、株式の移転などの法的・実務的手続きを段階的に実施した。また、金融機関や主要取引先への説明と挨拶回りも同時に進めた。

4. 新社長の組織——成長するための体制づくり

事業承継後、A氏がまず取り組んだのは「共通目的と役割分担」の明確化である。「俯瞰力」を身につけたA氏が問題意識を一番強く持ったのが、当社は各部門が独立して動く「縦割り」の傾向が強く、部門間の連携や情報共有が不十分なことであった。

図表2 A氏の会社の支援体制



従業員間のセクショナリズムを解消するために、「会社全体のために動く」意識づけを目的とした管理職研修をしたいとA氏から申し出があった。そこで、後継者塾で塾頭を務める事業承継士が3人目の支援者として抜擢された(図表2)。

研修を始めるにあたって、塾頭からは、管理職に対して2つのことをA氏の言葉で伝えるようお願いした。1つは、会社が目指す姿、つまりは当社の品質重視・納期厳守の強みをさらに磨き、売上を伸ばすこと。そしてもう1つが、その目標を果たすためにA氏が各管理職に対して期待する役割である。この2つを前提にしなければ、管理職が役割を踏まえて部下を動かし、他部署と連携しながら会社の課題を解決する能力を磨くことはできないからである。

当社は創業60年で職人気質の強いベテラン社員も多い。専門領域に強いこだわりを持ち、品質や技術に誇りを持つ反面、他部門との連携が希薄になりがちである。今回の研修によって、セクショナリズムを解消し、部分最適ではなく、全体最適志向の組織を醸成することができる。

こうして管理職研修が始動してからというもの、A氏が目指す未来へ、組織全体は一步一步、前に

進んでいる。今回の事例では、A氏の悩みに女性診断士が静かに寄り添い続けたことで、心理的安全性が作られたのかもしれない。もちろん、ジェンダーを問わず、こうした支援は可能である。

会長や2代目社長に対しては、事業承継分野で経験豊富な中小企業診断士がしっかりと支援した。A氏の後継者教育においては、後継者塾講師、後継者仲間、ロールモデルとなった女性経営者たちとの出会いによって、A氏の切れかかった気持ちに何度か修復し、強く、しなやかに変化した。A氏をとりまく関係者たちによって、時間をかけて醸成されていった。

A氏は、不安定ながらもファイティングポーズをとり、会社の未来と従業員の雇用を守るために、嫌われることも恐れず決断する覚悟を手にしつつある。こうした変化は、問いを重ね、共感し、進む方向を一緒に探して進んでいく中小企業診断士の伴走支援の中で生まれていった。

事業承継の現場においても、診断士に必要とされるのは、正解を教えることではない。会社が継続していくために、後継者が「自分の答え」にたどり着くまで、その歩みを信じて支えるということではないだろうか。