創業者が「言葉にしていないもの」の正体

株式会社東京経営ばんく　代表取締役　永見達也

この記事の結論

創業者が語らないのは、隠しているからではありません。本人にとって当たり前すぎて、語る対象になっていないからです。

その正体は、判断の「前に」働いている三つのもの ―― 選択肢を絞る枠、順位、そして引き返す線です。

これらは質問しても出てきません。過去の具体的な判断を掘ることでしか、表に出てこないものです。

ある相談の場面

前回、判断基準の承継についてお話ししました。今回は、その一歩手前の話です。

ある製造業の会長に、こう伺ったことがあります。

「社長に、何を伝えておきたいとお考えですか」

会長は、少し困った顔をされました。

「うーん、特にないんですよ。もうだいたい分かってるでしょうし。あとは本人がやりやすいようにやればいい」

私はその場で、質問を変えました。

「では、20 年前に工場を建て替えられたとき、なぜあの場所を選ばれたんですか」

会長は、そこから 40 分お話しになりました。

土地の値段の話ではありませんでした。当時いた職人の通勤圏の話でした。あの人たちを一人も失わずに移りたかった、と。そして最後に、こうおっしゃいました。

「まあ、そんなことは、わざわざ言うことでもないですけどね」

ここに、この問題のすべてが表れています。**語ることがないのではなく、語る対象として認識されていない**のです。

多くの会社が試して、うまくいかない方法

暗黙知を承継しようとするとき、たいてい次のいずれかが試されます。

- 経営理念を明文化する
- 社史をつくる
- 創業者にインタビューして、社内報に載せる
- 「大切にしてきたこと」を書き出してもらう

どれも意味のある取り組みです。ただ、後継者が実務で使えるものになるかというと、なりにくい。

理由は、これらがすべて**「何を大切にしてきたか」**を問うているからです。この問いに対して返ってくるのは、たいてい誠実さ、信用、人を大事にする、といった言葉です。

嘘ではありません。本心です。しかしこの言葉を持って現場に立っても、明日の判断はできません。誠実であることと、赤字の取引先との契約を継続するかどうかは、直接つながらないからです。

額に掛ける言葉は出てくるのに、**判断に使える言葉が出てこない**。これが、暗黙知の承継が空回りする典型的なかたちです。

では、言葉になっていないものの正体は何か

私が経営者との対話を重ねてきて、繰り返し見えてきたものが三つあります。いずれも、判断そのものではなく、判断の「前に」働いているものです。

一つ目　選択肢を絞る枠

経営者は、目の前の選択肢をすべて検討しているわけではありません。検討する前に、

ほとんどを外しています。

ある建設会社の社長は、公共工事の割合を 3 割以上にしないと決めていました。理由を伺うと、先代が公共依存で一度苦しんだ経験があるからだと。

この方にとって、公共工事 7 割の案件は「検討して却下した選択肢」ではありません。**最初から選択肢に入っていない**のです。会議の議題にすら上がらない。

ここが承継で一番抜け落ちます。会議録には残らないからです。後継者は、**検討されなかった選択肢の存在自体を知りません**。そして代替わり後に、悪気なく検討を始めます。

二つ目　優先順位

平時には、何を優先しているかは見えません。全部を満たせるからです。

見えるのは、二つが両立しないときだけです。

- 納期と品質が両立しないとき、どちらを取るか
- 古い取引先と新しい大口先が競合したとき、どちらを取るか
- 社員の雇用と当期の利益が両立しないとき、どちらを取るか

創業者は、こうした場面を何十回も通過してきています。そして**自分の中の順位が固まっている**。だから即断できる。周囲からは「勘が良い」と見えますが、実際には順位が決まっているだけです。

後継者が迷うのは、能力の問題ではありません。まだ順位が固まっていないからです。そして、その順位を教わっていないからです。

三つ目　引き返す線

これが最も語られず、しかし最も重要です。

経営者は、それぞれ「ここを越えたら撤退する」という線を持っています。

- この規模の赤字が 2 期続いたら、事業を畳む
- この取引先の売上比率が 3 割を超えたら、意識的に落とす
- この金額を超える投資は、借入ではやらない

この線は、たいてい**過去の失敗から引かれています**。だからこそ語られにくい。うまく

いった話は語られますが、線を引くに至った出来事は、その方にとって一番思い出したくない記憶であることが多いのです。

> **後継者に承継されないのは、成功体験ではありません。失敗から引かれた線のほうです。**

そして代替わり後に、後継者は同じところで同じ失敗をします。線が見えていないからです。

なぜ、聞いても出てこないのか

この三つは、率直に質問しても出てきません。理由が三つあります。

理由	内容
当たり前になっている	本人の中では 30 年前に決着した前提であり、意識に上らない。「なぜ」と聞かれても「そういうものだから」としか答えようがない。
言語化した経験がない	判断は毎回していても、判断の理由を人に説明した経験は驚くほど少ない。創業者は説明する必要がなかったから創業者なのです。
語りにくい経緯がある	線を引くに至った出来事は、たいてい失敗、対立、あるいは人との別れです。息子には特に話しにくい。

三つ目は、家族間だとさらに強く働きます。**親は子に、自分の弱さを見せにくい**。ここが、親子承継が難しい理由の一つです。第三者が入ると話が進むのは、この心理的な障壁が下がるからです。

では、どう引き出すか

結論から申し上げると、**抽象を聞かず、過去の具体的な判断を一件ずつ掘る**しかありません。三つの正体は、いずれも具体的な判断の裏側にしか存在しないからです。

「なぜ」ではなく「あのとき」から入る

「何を大切にされていますか」は、額に掛ける言葉を引き出します。

「20年前に工場を建て替えたとき、なぜあの場所を選ばれたんですか」は、判断を引き出します。

違いは、**答えが実在するかどうか**です。前者は今から考えて答えを作ることになりますが、後者は記憶を取り出すだけです。取り出された記憶の中に、枠も順位も線も入っています。

三つの正体に対応する、三つの問い

引き出したいもの	有効な問い
選択肢を絞る枠	「あのとき、他にどんな選択肢がありましたか」／「検討もしなかった案はありますか。それはなぜですか」
優先順位	「あのとき、何を諦めましたか」／「両方は取れない状況でしたか。どちらを先に置きましたか」
引き返す線	「これまでで、一番危なかったのはいつですか」／「あれ以来、やらないと決めたことはありますか」

特に**「何を諦めましたか」**は効きます。人は得たものは語りますが、諦めたものは語りません。しかし順位が現れるのは、諦めたものの側です。

沈黙を、待つ

この対話で最も大事な技術は、質問ではありません。沈黙を埋めないことです。

30年ぶりに思い出している方が、言葉を探しておられる。その10秒を待てるかどうかで、出てくるものの質が変わります。次の質問を用意していると、待てません。

その場で整理し、次回に確認していただく

対話の内容は、その場で構造化します。近年はAIを使えば、2時間の対話をA4数枚に整理するのは難しくありません。

重要なのは、整理したものを**次回、ご本人に確認していただく**ことです。「違う、そこはこういうことだ」という訂正が入ります。この訂正こそが、最も精度の高い言語化に

なります。

そして訂正が繰り返されるうちに、多くの創業者が同じことをおっしゃいます。

「自分でも、こういう考え方をしていたとは思っていませんでした」

これが出たら、**承継が始まっています**。本人が自分の判断を外から眺められるようになった、ということだからです。

後継者を、同席させるかどうか

ケースによります。同席していただくと、後継者がその場で理解できるという大きな利点があります。

ただし、失敗や後悔の話が出そうな回は、**あえて外していただくこともあります**。息子の前では語れないことがあるからです。その場合は、整理した文書を通じて後継者に届けます。人を介すると語れることが、確かにあります。

結論

創業者が語らないのは、伝える気がないからではありません。本人にとって当たり前すぎて、語る対象になっていないからです。

その正体は、選択肢を絞る枠、優先順位、そして失敗から引かれた線です。いずれも判断の前に働いているため、質問しても出てきません。

引き出せるのは、「何を大切にしてきたか」ではなく、「あのとき、何を諦めたか」を伺ったときです。

※ 本稿の事例は、複数の案件をもとに再構成したものであり、特定の企業を指すものではありません。

株式会社東京経営ばんく

社外 CFO・管理本部長代行 ／ 経営ナレッジ承継 ／ 金融機関取引アドバイザー

貸す側の論理を、借りる側の武器に。