

会社の事業承継については、随分前から考えていたことだった。幸い私は良きスタッフたちに恵まれていた。そして彼らに経営をバトンタッチするならば彼らが四十代早々のタイミングでしなければならぬと考えていた。それは私が六十五才になるときだと。

なぜ、彼らが四十代早々の時期に事業を譲らなければならないと考えたのか。その理由の第一は若くなければいけないということだった。私が友人のYと事務所を立ち上げたのはちょうど三十才のときであったが、特にどこかの事務所でノウハウを学び独立したということはなく、ほとんど学生から起業したようなものだった。正直、都市計画や建築設計の専門的知識や実務経験は無いに等しかった。ただ、学生時代の十年間近くを歴史的街並みの保存のための住民運動の支援に費やしてきた体験だけが総てであった。それでも、依頼を受けた仕事ひとつひとつを一から考え、自分たちなりの解にたどり着くまで、膨大な時間を調べ考えることに費やすことができたのは、若かったことにつきる。

また、経営的に苦しい時期にも、未経験の分野でありながらその分野では先進的な取り組みをチャレンジすることができたのも若かったからできたことだと思っている。

当時、六十五才になってもまだまだ現役でやれる自信はあったし、それまでの成果を評価していただきご指名いただくこともまだまだあったし、新しいチャレンジも怠らなかつた。しかし、そのまま七十とか七十五とかまで私が経営を続けたとすると、後継者たちは五十を優に過ぎてしまう。その年になると、それまでやってきたことには円熟味を増すであろうが、失敗を恐れず自分なりの新しいチャレンジをすることが難しくなってしまうのではないか。仮に失敗したとしても、それを糧に再び立ち直す体力、気力があるだろうか。また、社会状況が大きく変わるなど時代の転換期に遭遇した時に、それに柔軟に対応して乗り切ることが出来るだろうか。

そのように考え、事業承継のタイミングは私が六十五才になる時と決めている。そのためにはバトンを受けても良いと思ってもらえる経営状況と実績をつくる必要があったが、それに最後の十年を費やした。

幸いにして、優秀な三人のスタッフに共同代表というかたちでバトンタッチをすることができた。三人はそれぞれに个性的で、得意とする分野や持っているネットワークが異なる。それをひとつのかたちに束ねることができれば私にはできなかった新しい道を開いていけるのではないか。そんな思いでの事業承継だった。

正式なバトンタッチは私の誕生日に合わせて六月末とした。七月に入ると恒例の事務所旅行をかねてスタッフがそろって竹山に来てくれた。天気にも恵まれ敷地の中を案内したり、竹山での暮らしの様子を話したりして時間を忘れた。いい加減酔いが回った頃、事務所を引き継いで来れたN君がぼつりと「石塚さん引退するって本気なんですね。竹山に来てそう思いました。」と言った。



N君には申し訳ないが、代表を交代した後も私は顧問という肩書きで経営の相談にはのつていた。仕事も私が関わった方が良いと思われるものには現場や打ち合わせに積極的に出向いていた。私としては、私が元気なうちには現場だけ自分の進め方やノウハウを現場をつうじて伝えておきたいという気持ちがあったからだ。それが大きな間違いであることに気づくことになる。

基本的には彼らが中心になって進められるようにしていたつもりではあるが、クライアントとの打ち合わせで方向性が行き詰まった時などは、クライアントの視線が自然と私の方を向いてしまい、そこでの一言で方向性が決まってしまうことがおきる。また、論点の整理も私が図解するとスムーズに議論が開する。その時はこういう場合はこう考えると良いと後人に伝えているつもりでも、そういうことが続くと、彼らの試行錯誤の機会や私とは異なるアプローチの可能性を奪っているのではないのかと考えるようになった。

社会はどんどん変化しているし、それに伴って私の経験はどんどん過去のものになってきているはずだ。それを伝えたいって次の世代の可能性を閉ざしてはいけない。そんな思いが強くなり完全に現場から退くことを決めたのが八月で、いろいろお世話になったクライアントに共同代表と伺い、引退の挨拶をさせていただいた。

正確にいうと、どうしても私ご指名の仕事数本と、研修講師については続けることにしたが、それ以外は完全に手を引いたし、口も引いた。おかげで月のほとんどを竹山で過ごすことができるようになった。

その判断が正しかったことはすぐにわかることになる。彼らは経営スタイルをオープンに変えて全てスタッフ全員の合議で進めることにした。それは、私の目からすると経営判断のスピードが低下し、決定の責任の所在が曖昧になってしまっているのではないかと思ったが、彼らはひとつの信念としてそれをやり通した。確かに最初はぎこちない話し合いだったが、そのうち気がつくことスタッフの自主判断、自主提案の機会が増えていっていると感じられるようになった。

また、働く時間も自由裁量制を取り入れ、スタッフに時間の自己管理を促すようにした。何かと打ち合わせや現場調整が多い業務の生産性を高めるために、大胆に週休三日制を宣言しそのうち一日をデスクワークに集中できるようにしたりした。そして一年足らずで若い有能なスタッフを何人も迎え入れ、その分、私の頃より売り上げも順調に伸ばしていったのだ。

そんな彼らのチャレンジは、売り上げ云々よりこの新型コロナウィルスによるパンデミックという事態に力を発揮している。私たちの方法論として、様々な対話をつうじて課題解決の方向性や、課題を解決する力そのものを生むというのが柱にあった。その機会が閉ざされようとした時に、チームワークでリモートによる対話システムを構築し、一方でコロナ禍における直接対話の方法もつくりあげてしまった。そしてリモートワークへのシフトに際しても、それまでに培われた自主判断、自主提案の力が大きな役割を果たしていると言える。



バトンタッチがうまく行ったと実感できるのは先のことになるのだが、八月にお世話になったクライアントの方々に完全に引退することをお伝えして回った時に、何人かの方からは、後継を信頼して全てを託して身を引いたことを評価していただいた。企業の大小の違いはあるが、引退したといっても引き続き経営に口を出し、それが企業の革新力を失わせている例は少なからずあるようだ。

対外的に引退を宣言したあと、その年度いっぱいには、新経営陣のチャレンジに目を細めたり、眉をしかめたりしながら、残った現場に関わっているうちに時間は過ぎていった。ただ、年度が改まると状況は一変した。

やることがパタリとなくなったのだ。

そして引退してわかったのは、ひとは他者をつうじて自己確認することができ、生きていることも実感できるのではないか、ということだ。誰かがそのひとを高く評価してくれている。誰かがそのひとを必要としてる。誰かがそのひとに感謝をしている。誰かがそのひとが居てくれることで心が安らぐと言ってくれる。誰かがそのひとに会うことで笑顔を浮かべる。どんな些細なことでも、他者という鏡に映ることで、自分の存在を確認することができる。そう感じたのだ。

もちろん他者を介さなくても自己確認できる力のある人はいるだろう。ただ、自分を振り返ってみると他者から評価されているという実感が、自分という存在がいることを確認できることに強く繋がっていると思われる。特に、長年にわたりまぢづくりの仕事に関わってきたからおさらなのかもしれない。もちろん、まぢづくりは私一人で何かができるわけではなく、そこには多くの人々がそれぞれの力を発揮することでまぢはより良いと思われる方向に変わっていくのであるが、不遜かもしれないが、そこに私に関わるることによってはじめて何かが生まれたと感じることが少なからずある。それが私を支え、私が生きてそこに存在することの証として認識できたのではないか。

その機会がパタリとなくなったのだ。そのことが私を非常に不安にした。息が苦しくなる感覚を覚えたり、気落ちも不安定になった。今まで、まぢづくりの仕事をつうじて得てきたものに私自身の存在確認があったら、それが無くなった今は何にそれを求めれば良いのか。

ボランティア活動に深く関わるという道もあるかもしれない。いわゆる趣味の世界に没頭するという選択もあるかもしれない。しかし理由は定かではなかったが、それらはどこかしっくりこなかった。

振り返ってみると今まででもそのような不安定な気持ちになったことは二度あった。そして、その都度、大きな決断をして強引に舵を切ることで乗り越えて来たのだった。そして今度で三度目になる。

一度目は、三十才になるあたりで、二度目は、それから二十年後の五十才になるあたり。そしてさらに十五年後の三度目。

