



社員への対応

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史(文責)

1. 今回の着眼点

ファミリー企業は家族と社員を合わせても少人数であり、日々同じ空間で業務をすることも多いでしょう。そのため、社内で十分なコミュニケーションが図られ、皆が分かりあえた状態であると捉えている社長がいる一方で、互いが言葉を交わす機会が多いが意思疎通の度合いは低いと感じている社長もいます。そうした違いはなぜ起こるのでしょうか。

一般に企業の規模が大きくなるに従って、コミュニケーションは鈍くなります。部門の壁ができ、お互いの顔がよく見えなくなり、信頼関係が薄らいでいくと考えられています。その対比として、小さな組織の方がコミュニケーションは取りやすく、一致団結しやすと考えられているのです。ましてやファミリー企業であれば、いつでも社長と対話する機会があり、その頻度も高いため、会社(社長)の夢も伝搬しやすいといった捉え方もされます。

しかし、小さな組織であったとしても、同じ空間で顔を合わせて会話するだけで分かりあえることはありません。ファミリー企業だからこそ必要な取り組みやコミュニケーションを通じて意思疎通を促進させる働きかけがあって、初めて一致団結できる状況が作られます。そのためには社長や家族が、社員に対してどのような姿を見せるのが重要となるのです。

そこで今回は、「社員への対応」というテーマで、「ファミリー企業」の社長が行うべき役割と取り組みについて考察します。

※本寄稿文においては、社員＝家族以外の社員を指します。

2.ファミリー企業の社長が陥る一般的な誤解

(1) [誤解 その1] ファミリー企業ほどコミュニケーションが取りやすい

コミュニケーションという言葉は様々な意味で使われています。情報の伝達、連絡、通信という意味だけでなく、意思の疎通、心の通い合いなどの意味でも使われています。辞書(大辞泉)によると、“社会生活を営む人間が互いに意思や感情、思考を伝達し合うこと。言語・文字・身振りなどを媒介として行われる”とあります。ビジネスの場面では、対話や会話が行われているだけではコミュニケーションが取れているとは言えません。意思や感情、思考といった自分の思いを相手に伝え、納得してもらい、行動した結果なんらかの成果(成功・失敗)が出て初めてコミュニケーションが取れていると考えなければならないのです。

①「ファミリー企業だから部門の壁はない」と安心してしまふ

会社の規模が大きくなり社員の数が多くなると、社長と社員、社員同士が対面して会話することは必然的に減ってしまいます。そして部門を介して情報をやり取りすることで、そこに壁がいくつもできていきます。ファミリー企業では、社長と社員や社員間が対面して会話できる状態であり、いわゆる部門の壁もほとんどありません。しかし、それで安心してはいけません。ファミリー企業は一人一人が担っている役割の専門性や重要性が高いことから、部門の壁よりもっと危険性の高い「個人の壁」ができる可能性に気をつけるべきなのです。

個人の壁は、その社員でないと分からないことやできないことが積み重なることでできはじめます。そして、社長や周りの社員がその社員に頼りすぎたり、そんな状態を放置してしまうと個人の壁はどんどんと高くなります。ついには、その社員がいないと業務が滞ってしまう、その社員の業務は聖域となって誰も意見を言うことができなくなる、他の業務への協力を頼めなくなるといったことが起きてしまうのです。

もちろん、経験や鍛錬によって身に付けた技術や技能はその担当者の努力の賜物であり、プライドを持って業務に力を発揮してもらうことは重要です。しかし、個人の壁が生まれないようにしておかなければなりません。