

従業員との信頼関係を築きたい

Q. 後継者は、どのようにして従業員との信頼関係を築けばよいのか？

要旨 経営者が交代した後、後継者が従業員との信頼関係を築くことができるか否かは、事業承継の成否にかかわる重要なポイントです。しかしながら「信頼」とは人間の心の問題ですので、承継を機としてその直後から、機械的に、「信頼」が構築できるはずありません。承継準備の段階から、後継者教育や人員配置の工夫、従業員とのコミュニケーション強化、また承継後の運営体制の準備によって信頼関係を築く方法を説明します。

解説

1. 現場は将来の信頼を醸成する絶好の機会

後継者教育として、社内ローテーションやOJT研修は有効です。現場の仕事内容とそこで働く従業員を同時に知ることができるからです。後継者が現場を知っているか否かは、従業員からの信頼を得られているかどうか大きく影響しますし、「かつての現場仲間」「かつての直属の上司」と考えてもらえば、信頼関係に大きなプラスとなります。

2. 従業員とのコミュニケーション強化は最重要課題

後継者が現場からの信頼を得るためには、従業員一人ひとりとのコミュニケーションを強化することが重要です。新たな経営トップとしての自分を理解してもらい、また従業員個人々人を経営資源としてのみならず、人間として大切に考えていることを理解してもらうことが大切です。コミュニケーションの手段は、公式的な朝礼や会議の場に留まらず、挨拶や日常の会話、懇親の場を通じた交流など様々なケースが考えられます。

3. 補佐役の配置あるいは敵対勢力の排除

多くの従業員から人望の厚い人物を後継者の補佐役として配置することは、従業員の間での共感を増大する効果が期待できます。反対に、ある程度の影響力のある人物が常に後継者に敵対することが予想される場合、従業員は二派に分断されることになりますので、そのような人物・勢力の排除も覚悟する必要があります。

4. 「ボトムアップ型」経営体制の整備

承継直後の後継者が創業者と同じような「トップダウン型」経営で人心掌握を図ることは困難な場合が多いので、「ボトムアップ型」経営体制とし、現場を理解し現場の声を傾聴する態度が重要です。「提案シート」で紹介するように、従業員全員を対象とする「情報共有」や「経営参加」は、特に中小企業の場合、従業員の意識向上、モチベーションアップにつながるが多く、そうした経営体制をとる後継者に対しては、従業員らの信頼感が自然と高まることが期待されます。

従業員との信頼関係は現場から ～コミュニケーション強化と経営体制整備～

＜ご提案のポイント＞

- ・後継者と従業員との信頼関係を着実に構築することが重要です。
- ・OJT 現場研修の機会等も含め、後継者は、承継前後を通じて従業員とのコミュニケーション強化を図ることが重要です。
- ・後継者の右腕、補佐役に従業員との潤滑油になってもらう方法もあります。
- ・事業承継後の経営体制を整備します。後継者への信頼を築き従業員のやる気を高めるために、従業員参加型の「ボトムアップ型」の体制をとることも有効です。

1. 信頼関係の構築は現場から

後継者の育成方法として、社内の各部署のローテーションや OJT は有効です。後継者は、この段階から、現場との良好な人間関係を維持し、自らの情熱や誠意を理解してもらって、将来「かつての現場仲間」としてのサポートを引き出せるような関係の構築に努めます。

2. コミュニケーション強化の重要性

承継の前後から、後継者は従業員とのコミュニケーションの強化を意識する必要があります。日常の挨拶、職場仲間としての会話、仕事以外の健康や家族に関する話題などを通じて、後継者が従業員一人ひとりに関心を持ち大切に考えている、と思ってもらえることができれば、自然と信頼関係が構築されます。

3. 承継後の経営体制の整備

事業承継直後は、現場に権限を委譲し従業員の声を取り入れる「ボトムアップ型」の経営体制が適している場合があります。全員参加型の体制を通じて、現場からの提案を活性化し、モチベーションを高め、信頼関係を徐々に構築していくことが可能となります。

4. 実行のための方策

現経営者は、後継者教育として社内ローテーションや OJT を実施し、後継者と現場との距離を縮める工夫をします。また、後継者が未熟なまま承継をさせる場合は、従業員からの人望のある人物を補佐役として配置し、従業員からの共感を引き出します。反対に、後継者に決定的に対立する人物がいる場合は、その人物の更迭、排除をも覚悟する必要があります。

後継者は、承継の前後を通じて、従業員とのコミュニケーション強化を強く意識することが大切です。新しい体制の下で、従業員一人ひとりが後継者から大切に思われていることを実感できれば、後継者への親しみ、感謝、信頼の感情が育ちます。