

同族経営で、社員のやる気やモチベーションが低い

Q. 同族経営で、社員のやる気やモチベーションが低いと感じている。どうすればよいか？

要旨 同族経営は非同族会社にはない強みも備えていますが、社員から見た場合には同族経営の持つマイナス面によって、やる気やモチベーションが下がる場合が多いことも指摘されています。この場合、同族経営が社員に与えているマイナス面の改善、改革を考えていく必要があります。以下ではそのような課題についての対応を説明します。

解説

1. 同族経営のマイナス面の理解

同族経営において発生が危惧されるマイナス面の状況とは、ワンマン経営、同族間の対立・抗争の発生、公私混同した経営、能力ではなく同族を優先した人事等が考えられます。他人である社員側ではこれらの点にストレスや働きづらさを感じて、やる気やモチベーションを低下させている場合があります。最も問題となるのは、同族経営者側では同族経営のマイナス面が社員側に悪影響を与えていることを認知していても、何の対応も取らないことです。そのような状況が続けば、やる気やモチベーションの低下に留まらず退職が増加して、人材そのものが枯渇してしまうことも危惧されます。

2. 同族経営におけるやる気やモチベーションを上げていく対応

同族経営で、社員のやる気やモチベーションが低いと感じているときの主な対応策としては、以下のようなものが考えられます。これらの実行には同族間のしがらみなどを払拭していく経営者の強いリーダーシップが必要です。

①日常的に円滑なコミュニケーションの取

れる組織体質の確立

同族経営では往々にして、同族間のコミュニケーションは緊密にとるものの、社員とのコミュニケーションは不十分と社員側に受け止められることがあります。よって、日常的に社員と円滑なコミュニケーションのとれる、いわゆる“風通しの良い”組織体質にすることが望まれます。当然、これは同族間のコミュニケーションでも同様です。

②優遇ないし例外を作らない経営管理、人事制度等の運用

事実の有無にかかわらず、同族が優遇ないし例外とされる経営管理、人事制度等となっていると社員側が認識していることもあります。社員側のやる気の向上には改めて客観妥当性のある経営管理、人事制度等の運用を行うことが必要です。

③同族企業としての方向性の明確化

後継者の選定や育成、後継者の将来ビジョンなど同族企業として避けられない方向性を社員側に曖昧にしていることは社員側の将来への不安感を生む危険性があります。よって、可能な範囲で同族企業としての将来への方向性は明確化していくことも重要です。

同族経営のマイナス面の理解に立った変革 ～経営者の強いリーダーシップによる実行～

<ご提案のポイント>

- ・同族経営のマイナス面を理解したうえで、具体的な改善、改革を考えていくことが必要です。
- ・その際、同族間のしがらみなどを払拭していく経営者の強いリーダーシップが必要です。

1. 同族経営のマイナス面を理解する

同族経営において発生が危惧されるマイナス面の状況を理解する必要があります。具体的には、ワンマン経営、同族間の対立・抗争の発生、公私混同した経営、能力ではなく同族を優先した人事等が考えられます。これらの点が社員のやる気やモチベーションを下げる可能性があることから、こうしたマイナス面が出ていないか、自社の状況を確認して下さい。

2. 経営者の強いリーダーシップによる変革の実行

もし同族経営において発生が危惧されるマイナス面があるとすれば、それらの改善、改革を考えて下さい。それが、同族経営における社員のやる気やモチベーションの基本となります。留意すべきは、同族経営においては同族間のしがらみや甘えが出ないように、経営者は非同族経営以上に強いリーダーシップで臨む姿勢が必要な点です。

具体的対応策としては以下のようなものが考えられます。

①日常的に円滑なコミュニケーションの取れる組織体質の確立

日常的に社員との円滑なコミュニケーションのとれる、いわゆる“風通しの良い”組織体質にすることで、同族間に比べて不十分と感じがちな経営者と社員との関係を強化し、やる気やモチベーションの向上が期待できます。これは同族間のコミュニケーションでも同様です。

②優遇ないし例外を作らない経営管理、人事制度等の運用

同族経営においては、(事実か否かに関わらず)社員側から見て経営管理、人事制度等の運用が同族間では優遇ないし例外となっていると認識されていることもあります。よって、社員側のやる気の向上には改めて客観妥当性のある経営管理、人事制度等の運用を行うことが必要です。

③同族企業としての方向性の明確化

後継者の選定や育成、後継者の将来に向けたビジョンなど、同族企業特有の避けられない方向性があります。これらを曖昧にしていると、社員に将来への不安感を生む危険性があります。よって、可能な範囲で、同族企業としての将来への方向性について、社員に対して明確に伝えていくことも重要です。