

承継後の社内のまとめ方について

Q. 後継者は、どのようにして社内をまとめていくのがよいか？

要旨 先代経営者のカリスマ性、強烈な個性、非凡な才能や技術力に魅せられて人が集まり会社ができたような場合、後継者に同様の個性や才能・技術力がなければ、社内の求心力は失われがちとなります。しかしながら、後継者が従業員とのコミュニケーションの深化を図って信頼関係を築く、あるいはさまざまな経営改善を実施して職場の魅力を増す、などの取組みによって、会社に新たな「まとまり」をもたらすことは可能です。

解説

1. 人間心理における帰属の欲求

心理学者マズローが言うように、人間にはもともと集団に帰属したいという欲求があります。強烈な個性や非凡な才能をもった個人に出会った時、その人と働きたいと考えることは自然です。しかしながら、「個人への憧れ」だけが帰属の動機ではありません。「基本理念の共有」など、精神面での深い共感も帰属の動機となります。先代が作り上げた会社において、従業員はそれに共感してきた仲間ですので、後継者は会社の「経営理念」を求心力の要とし、それを尊重・浸透させて「まとまり」を作り出すことは可能です。

2. 「経営理念」以外の帰属の動機

従業員は「理念の共有」といった精神的な理由のみで、会社への帰属意識を高めるわけではありません。従業員にとって、会社が快適な職場環境を提供してくれて、働く場として楽しく魅力的であれば、その会社への帰属意識は高まります。

3. 職場の魅力度を高める方法

従業員からの信頼を築き、職場の魅力度を高めるためには、後継者は従業員個々人

に対して、積極的なコミュニケーションをとる努力が求められます。日常の挨拶、職場での何げない会話等、直接仕事に関係ないやりとりを通じて、従業員は経営トップから大切に思ってもらっていることを実感できます。また仕事から離れた懇親会等も、後継者と従業員、また従業員同士の距離を縮めます。朝礼、全体会議開催、社内ニューズレターの発信など公式的なコミュニケーション活性化も有効であり、これらを通じて職場環境が実際に改善すれば、後継者の経営手腕やリーダーシップへの敬意が生じます。

先代の経営時代には不足していた新たな制度やルールを整備することも職場の魅力度を高めます。例えば、先代の主観と一存で決まっていた評価を、公正公平な人事制度として確立する、慣習化していた超長時間労働を改善する、などの取組みです。

後継者に対して信頼と敬意を持つことができ、職場が働きやすくなれば、会社への帰属意識は高まり、自ずと「まとまり」が生じます。

「会社」への帰属意識を高め、後継者への信頼感を育てる ～理念の共有と職場の魅力度UP～

＜ご提案のポイント＞

- ・従来の自社の求心力が先代経営者の人格、個性、能力、技術等の属人的な要素から生じていたのであれば、後継者は先代の作り上げた「会社」の魅力を磨き上げ、従業員の愛社精神や会社への帰属意識を高める工夫をします。
- ・後継者が従業員との間に新たな信頼関係を築きあげ、先代とは違う形のリーダーシップを確立すれば、新たな求心力も生まれます。

1. 経営理念を求心力の要に

事業承継で後継者が容易に引き継げないものが、先代経営者の個性、技術、経験等の属人的要素です。反対に、引き継ぐことが可能なもの、引き継ぐべきものが、先代経営者が築きあげてきた「経営理念」です。もとより、その会社で働いてきた従業員は、「会社」の基本精神を尊重し共有してきた仲間でもあります。「会社」の経営理念を今一度従業員に思い起こさせ、一体感を醸成します。

2. 従業員にとって魅力ある会社になるために

先代経営者とは違う形で、後継者が従業員との信頼関係を築くことは可能です。後継者が日頃から従業員一人ひとりとのコミュニケーションを心掛ければ、従業員は自分が大切にされていることが実感でき、そのようなトップがいる会社に対して、安心や信頼を感じることでしょう。また、後継者が先代の時代からの変革を実行した場合、例えば異なる部署間の利害を調整し風通しを良くする、社内の会議体を活性化し現場の声を通やすくする、公平・公正な人事制度を導入する、などの形で経営手腕を発揮できれば、後継者のリーダーシップが評価され、改善された職場（会社）はより快適となります。会社組織が従業員にとって魅力的となれば、帰属意識も高まり「まとまり」が生じます。

3. 実行のための方策

後継者が先代の属人的な「強み」を超えられない時、個人ではなく会社そのもので従業員を引きつける工夫が必要です。有効な手段は「経営理念」の尊重と共有です。

また後継者が積極的に従業員一人ひとりとの個別のコミュニケーションの深化を図れば、信頼感を増すことができます。コミュニケーションの活性化には朝礼や従業員全員が集まる全体会議の定期開催、社内報やニュースレターの発行、社内メルマガの配信も有効です。仕事に関する会議のみならず、仕事を離れた懇親会も経営トップと従業員、また従業員同士の理解と親近感を深めます。

さらに、後継者が先代の時代の会社で不足していた部分、例えば、公正な人事制度の整備等の経営改善ができれば、経営者としてのリーダーシップを発揮することになります。