The title 3

Coach M International, Co., Ltd.
代表
松本 瑞代
URL https://coachmizuyo.com/ja/
E-mail mizuyo@coachmizuyo.com

夫婦間の違いを力に変える！〝理念共創の方程式〟

ファミリービジネスには、信頼関係、長期的視点、当事者意識とは別に、「言わなくてもわかる」関係性も存在しますが、ときに、経営判断の基準が言語化されないままに思いがすれ違うこともあります。本稿では、夫婦の異なる価値観を起点に、理念共創を経営の軸に整えて、組織と事業の成長につなげた印刷会社の成功事例を紹介します。

夫婦経営に潜む「公私の境界」問題

ファミリービジネスには、家族ならではの信頼関係や長期的な視点、当事者意識の高さという強みがあります。

一方で「言わなくてもわかる」という家族特有の文化から、経営の軸や判断基準が十分に言語化されないまま進んでいくことも少なくありません。では、実際の事例を通して見ていきましょう。

●夫婦経営のファミリービジネス事例

A社は、昭和49年9月創業、兵庫県で商業印刷業を営む会社です。地域に根差した事業を続けており、経営改善を始めた当時は、社長（夫）・副社長（妻）と社員3名という小規模な体制でした。地元企業のチラシや名刺、看板デザインなどを手がけ、近年ではホームページ制作にも取り組む、地域密着の「街の印刷屋さん」です。

現在の社長である夫（50代）は2代目にあたり「これまでこのやり方でやってきた」という思いを大切にしている経営者です。

一方、副社長である妻は、先代が病に倒れたことをきっかけに2018年から経営に本格的に関わるようになりました。妻は、ITの浸透により印刷需要を取り巻く環境が変化する状況を見て「従来型の印刷会社のままでは、この先やっていけない」という危機感から、外部の経営勉強会にも足を運ぶようになります。

ここで重要なのは「夫婦のどちらが正しく、どちらが間違っている」という話ではないことです。

- 夫（社長）は、これまでの経験と継続性を見ている
- 妻（副社長）は、これから起きる市場の変化を見ている

つまり、2人が見ている時間軸が違っていたのですが、問題は、その違いについて十分に話し合う機会がなかったことで、妻が改革を提案しても前に進まず、社員には自社がどこへ向かうのか、わかりにくい状態になっていきます。

両者の考えが異なれば、社員も「どちらを基準に判断すればよいのか」と迷い、その違いが言語化されないまま経営に持ち込まれることで、組織は日を追うごとに不安定になっていきました。

なぜ、最初に理念から始めたのか

●判断基準を定める

そこでA社は「経営改善」に取り組むことを決め、最初のテーマ

図１　経営の階層構造（理念が土台になる理由）



に選んだのが「理念構築」でした。

なぜ、売上改善でも新規事業でもなく理念構築なのか。その答えは「経営の最も重要な土台になる」からです。理念が曖昧では、

・会社は何のために存在するのか
・どこへ向かうのか
・何を大切にするのか
・何をやって、何をやらないのか

という判断基準が定まりません。

共通の土台がなければ「新しい話が来れば手を出し／誰かがよいと言えば別のサービスを始め／しばらくすると違う方向へ進む」これを繰り返しがちです。経営者なりの理由があったとしても、社員から見れば「また、方向が変わった」としか映りません。

軸のない経営で最も翻弄されるのは社員です。理念があれば、たとえ家族間で意見が割れても「私はこう思う」「あなたは違う」という個人同士の対立にはならずに「会社の理念に照らすと、どちらを選ぶべきか」という経営の議論に変えられます。

理念とは、戦略の前提となるものです。理念を起点に戦略を定め、それを計画に落とし込み、日々のオペレーションへとつなげていく。この階層構造が崩れると、戦略や計画がぶれるとともに、日々の実行もぶれていきます（図１）。

だからこそA社は、新しい施策を考える前に「そもそも、この会社は何のために存在するのか」を明確にするところから始めたのです。ただし、いきなり理念の文章を考えたわけではありません。

まず掘り下げたのは、妻（副社長）が抱いている価値観、会社を経営する理由、仕事で心が動く瞬間、顧客への思い、将来こうありたいという会社の姿です。

初回のセッションでは「人と人をつなげる」「地域に貢献する」という言葉が出てきました。印刷業務については、品質を高めるだけではなく、印刷以外の付加価値も提供できる会社にしたいという強い思いもありました。

すでに本人の中には、会社が進む方向を示す多くの「種」があったのです。外部のコーチが「正しい理念」を与えるのではなく、問いを重ねながら、本人の中にある思いを拾って「価値観／会社の存在意義／顧客への価値／将来の事業」を、一本の軸でつなげていく作業を進めました。

夫が対話に参加し始めたきっかけ

●妻のコーチングに耳を澄ます

ちなみに、妻のコーチングは自宅でオンラインにて実施されていましたが、夫（社長）は、当初その様子に関心を示していませんでした。しかし、隣の部屋から聞こえてくる妻の声は、経営について真剣に議論しています。日々、妻の言葉に耳を傾けるうちに、夫に少しずつ変化が生じてきます。

「何をそんなに熱心に話してい

るのだろう」という単純な興味から始まり、次第に夫も経営の学びそのものに関心を持つようになっていきました。

妻が一方的に変わっていくのをただ傍観するのではなく、その変化する過程を間近で見ていたからこそ、社長の心を動かすきっかけになったのです。

ファミリービジネスでは相手を変えようとすればするほど、対立が深くなることがあります。「今までのやり方では駄目だ」と指摘されると、これまで会社を支えてきた側の人間は、自分の経営（思考）そのものを否定されたように聞こえてしまうこともあります。

A社の場合、妻が夫を説得しようとするのではなく、まず自分自身の考えを明確にしようとしたことが、結果として新しい対話のきっかけになりました。

意見を一致させることよりも、まず先に「自分は何を大切にしているのか」を言葉にする。この順番こそが、家族間の経営対話における出発点だといえます。

夫婦共同で理念の再構築に取り組む

●存在意義から日々の行動まで

夫（社長）の関心が高まったところで、夫婦での対話が本格的に始まりました。コーチングそのものはあくまでも妻（副社長）が受けるものであり、社長自身が直接セッションに参加することはありません。

しかし妻は、コーチングの場で問いかけられた「価値観を深掘りする」プロセスを振り返るために、夫と向き合って共に考える時間をつくりました。

- なぜ自社を経営しているのか
- どのような思いで日々の仕事に向き合っているのか
- 自社をどのような姿にしていきたいのか

この夫婦共有の時間で、これまで暗黙のうちに存在していた「経験と継続性を大切にしたい」という夫の思いと「市場の変化に対応して会社を存続させたい」という妻の思いが、実は対立するものではなく両輪であることが見えてきました。

二人が持つ、守るべき部分と変えるべき部分を丁寧に切り分け、言葉にしていく作業を通じて、A社としての理念が徐々に形として浮かび上がってきました。

理念は一度のセッションで完成したわけではありません。コーチング開始時、妻が最初に紡いだのは「人と人をつなげる」「よい波動を広げる」「地域に貢献」という素朴な思いを並べた言葉です。

以降、十数回の対話を重ねることで、表現は何度も変化し「お客様にまだ知られていないサービス」と「それを必要としている人をつなぎたい」という考えが具体化してきました。それは、会社の役割が単なる印刷物の制作ではないことを示唆しており、最終盤のセッションで次のような理念体系へたどり着きます。

- **理念**：思いを形に、つながって、幸せの輪
- **ビジョン**：お客様の魅力を世に発信するNo1サポーター
- **経営方針**：信頼第一／顧客の満足優先／寄り添うアフターフォローサービス
- **行動指針**：顧客を良く知る／親身になってニーズにこたえる／期待以上のサービスで感動を創造する／正直でいる／素早い行動と対応

「地域に貢献する」「人と人をつなげる」という核（思い）は一貫して変わらないものの、それが具体的な立ち位置や日々の行動レベルにまで落とし込まれた指針へと結晶化しています。「なぜ存在するのか」から「日々どう行動するのか」までを、一貫させることが理念構築の目的なのです。

社員を巻き込んだ理念浸透の実務

●ミーティングを定例化する

理念が固まった後の課題は、社員への浸透でした。それまでA社

では、決まった定例ミーティングを設けず、必要に応じてその都度、口頭でコミュニケーションを取るスタイルが定着していました。

経営者が時間をかけて理念をつくっても「これが今日から会社の理念です」と伝えるだけでは、社員には「経営者が決めた言葉」にしか見えません。理念を組織の言葉にするには、社員自身がその意味を考える場が必要です。

そこで、週1回の全社ミーティングを新たに定例化し、次のような問いを社員と共有しながら話し合う機会を設けました。

・この理念は、自分の仕事では何を意味するのか
・顧客に対して、どのような行動をすれば理念を実践したことになるのか
・今の仕事で、理念と一致していること、一致していないことは何か

こうした対話によって、抽象的な理念と日々の仕事がつながっていきます。

会社の方向性を家族だけで決め、社員は実行するだけという状態では、組織としての自律性は育ちにくいものです。

社員を当事者にするとは、経営権を家族から手放すという意味ではなく「会社の目的と判断基準を共有し／その範囲で社員が考えて提案し／行動できる余地を増やす」ことです。これこそが、家族の思いを組織の判断基準へと移行させる第一歩となります。

家族の思いが、会社の判断基準に変わるとき

●ホームページ制作の意味

これまでのA社の事業スタイルは、チラシや名刺、看板などの印刷物を請け負う「古いタイプの印刷会社」でした。しかし、理念の共有が進むにつれて具体的な事業展開の変化が現れ始めます。

興味深いのはホームページ制作です。アイデア自体は理念構築のセッションが始まる前からあり、妻（副社長）は、それを拡げたいという構想を持っていました。

この理念づくりで、新しいサービスのアイデアが突然生まれたわけではなく、変わったのは、そのサービスを「なぜやるのか」という意味が明確になったことです。

A社の仕事を「印刷物をつくること」と定義すれば、ホームページ制作は本業外に見えるかもしれません。しかし「まだ知られていない企業の思いを形にし、それを必要としている人につなげる」これも自社の役割だと定義すれば、印刷もホームページ制作も、その目的を実現するための手段になります。経営の問いが、

・「何を売る会社なのか」から
・「誰に、どのような価値を届ける会社なのか」

へと変わったのです。

この使命の背景には、妻の実体験がありました。子育てと仕事の両立に追われる中で、思うように自分の時間が持てないというもどかしさを、身をもって感じてきたからです。

だからこそ、同じように限られた時間の中で奮闘する経営者たちの負担を、印刷やホームページ制作を通じて肩代わりし、本業に集中できる環境をつくりたいと考えたのです。

市場環境が変われば、商品やサービスも変えていかなければなりません。しかし、理念という軸があれば「この事業は私たちの存在意義につながっているか」という基準で「やる／やらない」を判断できます。理念とは簡単には変えられない会社の根であり、戦略はその根から伸びる、環境に応じて変えていける枝なのです。

●変化した夫婦の役割分担

A社の理念は対話を重ねブラッシュアップされ、最新版は「輪×創造」というキーワードのもと「デザインでつなげる輪！ 喜びと幸せを創造！」というタグラインへと昇華され、日々の行動指針も、

・デザインで中小企業の悩みを解決する

・真摯な態度でお客様に、誠実に対応する
・互いに応援する環境を大切にし、共に成長する

という3つの言葉に整理されています。

理念は一度つくって終わりではなく、事業の成長とともに育て続けていくものだということが、同社の変遷からも見えてきます。

こうした経営改善の取り組みの成果は、数字にも表れています。

・社員数：3名→5名に増員
・売上高：3千800万円→6千万円に増加

夫婦の役割分担も変化し、妻（副社長）が経営を学び始めて以降、夫（社長）は、ほぼ経営の実権を副社長に委ね、実務に専念する形に変わっています。

かつての「守りの経営」を貫く夫と「変わらなければ生き残れない」妻という構図から、二人三脚で会社を前に進める関係へと、着実に移行しています。

他社にも実践できる理念共創の3ステップ

A社の事例から見えてくるのは、ファミリービジネスにおける理念共創が、特別なしくみや大きな投資を必要とせず、地道な対話の積み重ねによって実現できるということです。他の企業でも応用できる手順として、次の3ステップに整理できます（図2）。

図2　理念共創の3ステップ

ステップ1：一方の価値観を言語化する

経営に携わる一人が、外部の力（コーチングや勉強会など）を借りて、自分自身の経営に対する思いを言葉にすることから始めます。

ステップ2：対話の場をつくり、もう一方を巻き込む

言語化された思いを、意識的な対話の機会として相手と共有します。説得しようとするのではなく、変化していく姿そのものを見せることも有効な手段です。

ステップ3：理念を組織全体に広げるしくみをつくる

固まった理念を、定例のミーティングなど継続的な場を通じて社員に伝え続けます。社員自身がその意味を問い直せる場をつくることが、浸透の鍵となります。

図3　理念共創チェックシート

- ☐ 私たちは何のために存在する会社なのか
- ☐ 誰のどのような問題を解決する会社なのか
- ☐ お客様に選ばれる理由は何か
- ☐ 5年後、10年後にどこを目指すのか
- ☐ 何を大切にして経営判断するのか
- ☐ 何をやり、何をやらないのか
- ☐ 経営者がいなくても、社員が同じ基準で判断できるか

家族の価値観の違いを経営の力に変える

家族全員が同じ価値観を持つ必要はなく、重要なのは、違いがあっても戻ってこられる共通の軸を持つことです。そこで理念を経営に生かす「理念共創チェックシート」を紹介します（図3）。

明確に答えられない項目があれば、理念や経営の方向性について社内で検討してください。

家族経営ならではの「甘え」や「しがらみ」は、見方を変えれば価値観をすり合わせる機会と捉えることもできます。

家族の思いを理念という共通言語に変えて、それを「社員との対話／戦略／計画／日々の行動」へとつなげることが、家族の会社から組織として持続する会社へ進む道筋なのです。