

誰も教えてくれなかった

家族との関係が元に戻らないと諦めている社長へ

経営のことになると、家族とうまく話せない社長へ

根っ子学研究所 藤井 薫（ロッキー藤井） 著

ファミリービジネス研究所・承継問題研究所 所長

もくじ

- [はじめに](#)
 - [この小冊子を書いた理由](#)
- [第一章 忘れてしまった大切なこと](#)
- [第二章 なぜ、家族とは経営の話ができなくなるのか](#)
- [第三章 50年経営した私が、家族と話せるようになるまで](#)
- [第四章 家族と話そうとする社長の、七つの間違い](#)
- [第五章 家族がひとつになる時間、五大ポイント](#)
- [付録1 わが家の現在地チェック](#)
- [付録2 お正月に、親父の話を40分聞こう](#)
- [付録3 家族の約束](#)

- [おわりに](#)
 - [諦めるのは、まだ早い](#)
- [著者紹介](#)

はじめに

この小冊子を書いた理由

家族間の話なら、普通にできる。

ほぼ毎月開催していた誕生日会も和やかだ。

ところが、話が経営のことになると、とたんに空気が固くなる。

あるいは、誰もその話を持ち出さない。

帝国データバンクの調査によれば、2025年の後継者不在率は50.1%と過去最低になった。

承継は確かに進んでいる。

しかし、承継が「済んだ」ことと、家族が経営の話をできることは、まったく別の話だ。

承継した後で、親子の会話が止まってしまった会社のお話を、私はいくつも伺ってきた。

承継の手続きや、株や税金の対策について書かれた本は、山ほどある。

しかし、家族がどうすれば経営の話をできるようになるのかを書いたものは、あまり見かけない。

このレポートで私が提案する方法は、一般の常識とは180度異なる。

家族と経営の話をしたければ、まず、経営の話をしない時間を持つ。

これである。

これは机上の空論ではない。

私自身が50年間経営し、20年余り、家族と経営の話をできずに諦めていた末に、70代になって、ようやく見つけた方法だ。

今までと同じことをしていれば、今までと同じ結果しか出ない。

騙されたと思って、この小冊子に書いたことを、今週の土曜日に一度だけ試していただきたい。

第一章 忘れてしまった大切なこと

私は長年、麺づくりに関わってきた。

麺の生地は、こねたり鍛えたりして力を加えると、内部にストレスが溜まる。

休ませずに力を加え続けると、生地の中のグルテンの組織が耐えきれずに、切れてしまう。

だから、美味しい麺を作るには「鍛えては休め、鍛えては休め」が原則になる。休ませる時間、

つまり熟成が、生地を柔らかく、粘り強くするのだ。

家族も、まったく同じである。

経営の話は、家族に力を加える話だ。意見がぶつかり、指摘し合い、何かを決めなければならない。

その話ばかりを続けて、心を休ませる時間がなければ、家族のつながりは、麺の生地と同じように、いつか切れてしまう。

ところが、多くの経営者は、このことを忘れている。

私もそうだった。

振り返ってみれば、私たちファミリービジネスの経営者の原点は、家族を幸せにすることだった。

ところが、会社が大きくなり、忙しくなるにつれて、
家族を幸せにするために始めたビジネスが、いつの間にか家族を苦しめている。

私は、50年間経営し、長男に承継した後で気づいた。

ファミリービジネスにとって、家庭が土台であり、大本であり、基礎であったことを。

最近、私が伺ったお話

（ご本人と分からないよう、少し変えてある）

1. 一緒に働く長男と、仕事の話になると必ず喧嘩になる。今では、お互いに相手と話そうとしない。
2. 喧嘩にはならない。けれど、会長である父の功績が大きすぎて、後継者がいつも父と自分を比べてしまい、自分の持ち味を生かした経営ができない。
3. 承継したはずの創業者の父が、経営に口を出す。それだけでなく、勝手に物を購入し、報告もない。
4. 親が子どもに遠慮して、言わなければならないことが言えない。
5. 承継は済んでいる。会長は、長男の仕事への姿勢が気に入らない。けれど、そのことについて、二人の間に会話は一切ない。
6. 長い歴史を持つ製造業。業績はとても良い。けれど、その業績を築いた先代の会

長が、承継した息子の意見を聞かない。

7. 老舗の商社を継いで数年の長男。経営の手腕は確かだが、仕事に打ち込むあまり、それを理解できない妻とのコミュニケーションが取れない。

形は違っても、根は同じだ。

家族のコミュニケーションが、うまく取れていない。

しかも、業績の良い会社でも起きている。

そのために、ファミリービジネスならではの良さが、帳消しになってしまっている。

第二章 なぜ、家族とは経営の話ができなくなるのか

他人となら冷静に話せる社長が、なぜ家族とだけは経営の話ができないのか。

私は、大きく三つの理由があると考えている。

第一に、関係が二重になっているからだ。

会社では社長と社員、家では親と子。

同じ二人の間に、二つの関係が重なっている。

仕事の指摘が、子どもには「親から否定された」と聞こえ、親には「子に逆らわれた」と聞こえてしまう。

第二に、「言わなくても分かるはずだ」と思い込んでいるからだ。

他人なら丁寧に説明することも、家族には省いてしまう。

親は「見ていれば分かるだろう」と思い、子は「どうせ聞いてもらえない」と思う。

こうして、肝心なことほど言葉にならなくなる。

第三に、お互いの「根っ子」が見えていないからだ。

人の言葉や行動の奥には、子どもの頃からの経験や、大切にしているもの、守ろうとしているものがある。

私はこれを「根っ子」と呼んでいる。

親の口出しの奥には「会社を守りたい」という根っ子が、子の沈黙の奥には「認めてほしい」という根っ子があることが多い。

気持ちは同じ方向を向いているのに、言葉だけがすれ違うのだ。

会話が止まると、良さが弱さに変わる

ファミリービジネスには、ほかの会社にはない良さがある。

ところが、家族の会話が止まると、その良さが、そのまま弱さに変わる。

■決断が速い → 親子の意見が合わず、決断が止まる。あるいは、一方が勝手に

決めてしまう

■長い目で見た経営ができる → 承継の話が先送りになり、次の世代の準備が進まない

■家族ならではの信頼がある → 言いにくい話が届かず、社員が板挟みになる

家族との関係が良くなればなるほど、仕事の成果は上がりやすくなる。

第三章 50年経営した私が、家族と話せるようになるまで

経営の話だけが、消えていった

私の子どもたちが会社に入ってきたのは、20年余り前のことだ。

最初は私の方から誘って、経営の話をしようと努力した。

ところが、子どもたちは一向に乗って来なかった。

やがて子どもたちが結婚すると、ほぼ毎月のように家族の誕生日会を開くようになった。

その席はとても和やかで、家族の会話もできていた。

子供たち、その頃健在だった、母と義理の母親もいたので、この席では経営の話は出来なかった。

これではいけないと思い、家内に、子どもたちと経営の話ができるよう、毎月1回ほどの食事会を開いてほしいと頼んだ。

ところが、毎月の誕生日会の開催で忙しい家内は、なかなか首を縦に振ってくれなかった。

それで私も、それ以上は頼むのを諦めてしまった。

いつしか、経営の話を直接することは、自然になくなっていった。

仕事の連絡は、社員を通していた。家

族の会話はできている。

けれど、経営の話はできない。

第一章でご紹介した方々と、まったく同じ状態だった。

50年間の癩癩玉

不思議なことに、仕事では、両親や義母など年長者とは、とてもうまくいった。

ところが、自分より若い弟、家内、子どもたちとは、うまくいかなかった。

私の中には、50年間の癩癩玉があったのだ。

癩癩玉で失ったものは、利益の機会、人と信頼、家族と分かり合う時間、

そして、取り戻すことのできない貴重な人生の時間だった。

謝る・書く・気づく

承継の前に、私は家族全員を集め、家内と子どもたちに、今までのことを謝った。

相手に変わってほしいと思う前に、まず自分の関わり方を見直したのだ。

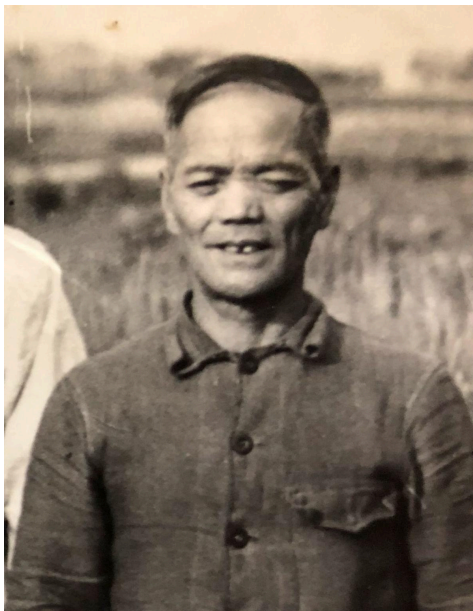
承継の後、自伝『犯人は私の中にいた』を書いた。

なぜ家族とうまく話せなかったのか、

子どもの頃からの経験を書き出して振り返るためだ。書いているうちに、

私の癪癢玉は祖父譲りだったのだと気づいた。

その途端、肩の荷が下り、心が一気に軽くなった



祖父

※これは、私が家族の歴史をどう捉え直したかという体験であり、遺伝や医学的な原因を示すものではない。

経営の話をしない時間を持った

そこで私は、常識とは逆のことをした。

毎週土曜日の昼食後に、あえて経営の話をしない、家族で話す時間を持つことにしたのだ。

すると、家族全員が会話を楽しむようになった。

子どもたちも、いろいろなことを話してくれる。

ある土曜日には、長男が学生時代に学んだ哲学の話を始め、家族みんなで盛り上がった。

長男が哲学に興味を持っていたことに驚いた。

1年半、癪癪玉は一度も破裂していない。

家内の支えや、息子たちの働きも、よく見えるようになった。

写真や記憶の中の過去にとらわれず、気がつくと、経営のことも子どもたちと直接話せるようになっていた。

経営の話をしない時間を続けたことで、かえって経営の話ができるようになったのである。

家族のコミュニケーションが、できない。

諦めるのは、まだ早い。

私は20年余り、諦めていた。

それでも、承継した後、70代になってから、家族と話せるようになった。

※これは私の家族に起きた変化であり、同じ結果をお約束するものではない。

第四章 家族と話そうとする社長の、七つの間違い

では、家族と経営の話をしたいと思ったとき、社長はどんな行動を取るだろうか。

おそらく、次のどれかだ。

- ① 思い切って、経営の話を切り出す
- ② 会議や仕事の場で、親として言う
- ③ 家内や社員に、間を取り持ってもらう
- ④ 言わなくても分かるはずだと、黙って待つ
- ⑤ 相手が変わるように、説得する
- ⑥ 親の威厳を保ったまま、話を聞こうとする
- ⑦ 一度うまくいかなかったので、諦める

実は、私はこのほとんどをやってきた。

そして、どれもうまくいかなかった。

第一の間違ひは、いきなり経営の話から始めることだ。

麵の生地と同じで、休ませずに力を加えれば、関係は切れる。

冷えた関係のまま経営の話をするれば、言葉はすべて「攻撃」か「防御」になる。

第二の間違ひは、仕事の場で、親として言うことだ。

皆の前で言われると、人は守りに入る。

二人きりでも、会社の中では、親の言葉は「社長の命令」に聞こえてしまう。

第三の間違ひは、人に間を取り持ってもらうことだ。

私は家内に食事会を頼んだ。家内はよくやってくれ、家族の会は和やかになった。

それでも、経営の話は、私自身の口から出さない限り、始まらなかった。

社員を通した連絡も同じである。

第四の間違ひは、「言わなくても分かるはずだ」と黙って待つことだ。

待っている間に、何年も過ぎてしまう。家族だからこそ、言葉にしなければ伝わらない。

第五の間違いは、相手を変えようとする事だ。

説得すればするほど、相手は心を閉ざす。

変えられるのは、自分の関わり方だけだ。だから私は、まず謝った。

第六の間違いは、親が本音を見せないことだ。

親が威厳を保ったままでは、子は本音を話さない。

親が先に、自分の失敗や弱さを話すと、子も少しずつ話し始める。

第七の間違いは、諦めることだ。

私は20年余り諦めていた。

それでも、70代になってから変わった。

何歳からでも、遅すぎることはない。

以上が、七つの間違いだ。

この常識から解放されると、家族との関係は、驚くほど変わり始める。

第五章 家族がひとつになる時間、五大ポイント

私が提案する「家族がひとつになる時間」は、とても単純だ。

私の家では、これを続けたことで、次のことが起きた。

1. 家族全員が、会話を楽しめるようになった
2. 子どもたちが、自分からいろいろなことを話してくれるようになった
3. 家内の支えや、息子たちの働きが、よく見えるようになった
4. 1年半、癪癪玉が一度も破裂していない
5. そして、経営のことも、子どもたちと直接話せるようになった

※私の家族に起きたことであり、同じ結果をお約束するものではない。

では、五大ポイントを順に説明しよう。

第壱ポイント＝経営の話をしていない時間を、週に一度持つ

いつ：週に一度（私の家では、土曜日の昼食後）

どのくらい：1～2時間（平均1.5時間）

話すこと：最近うれしかったこと／分かってほしいこと／感謝していること

目的：家族の根っ子を温め合い、家族の一体感を確かめ合うこと

第貳ポイント＝三つの約束を、毎回声に出す

議論しない。

経営の話をしない。

相手を責めない。

始める前に、毎回声に出して読み上げる。

約束を口にするだけで、その場の空気が変わる。

第参ポイント＝親が、自分の口で始める

「これから、週に一度、家族で話す時間を持ちたい」。

これを、人に頼まず、顔を見て、自分の口で伝える。そして最初に、親が自分の失敗や本音を話す。

第四ポイント＝問いは一つ。最後まで聞く

最初の問いは「最近、うれしかったことは何？」だけでよい。

答えを評価せず、最後まで聞く。つい「それは違う」と口を挟みたくなったら、

黙って最後まで聞く。

話題が会社のことに移ったら、誰かが「今日は約束の時間だね」と一言添えれば十分だ。

第伍ポイント＝続ける仕組みを作る

- ・「ありがとう」で終える。一人ずつ、誰かに感謝を伝える
- ・次の日時を、その場で決める
- ・うまく話せない日があっても、やめない
- ・聞いた話を、家族の外に持ち出さない
- ・家族の約束（付録3）に、全員で署名する

完璧を目指す必要はない。大切なのは、続けることだ。

付録1 わが家の現在地チェック

当てはまるものに、チェックを入れていただきたい。

- ☐ 会議で、家族の提案につい口を挟んでしまう
- ☐ 仕事の連絡を、社員や誰かを通してしている
- ☐ 親子で、一対一でゆっくり話すことがない
- ☐ 承継の話を、誰も切り出さない
- ☐ 家に帰っても、会社の話で一日が終わる
- ☐ 家族の会話はあるが、経営の話は避けている
- ☐ 家族の働きや支えに、最近「ありがとう」を言っていない
- ☐ 相手が変わってくれば、うまくいくと思っている

一つでも当てはまれば、家族の根っこが少し冷えているのかもしれない。

それは、あなただけの悩みではない。

相手の心に寄り添い、今から温め直すことができる。

付録2 お正月に、親父の話を40分聞こう

お正月やお盆に家族が集まったとき、後継者の方から、先代の話を40分だけ聞いてみる。

向き合って話しにくければ、お墓参りの道すがらや、並んで車に乗っているときでも構わない。

人は、肩を並べていると話しやすくなるものだ。

1. 生まれた家は、どんな家だった？
2. 子どもの頃、一番うれしかったことは？
3. 仕事で、一番苦しかったのはいつ？
4. そのとき、何を守ろうとしていた？
5. 家族に、今だから言えることは？

評価も反論もせず、最後まで聞く。

親の人生の事実を知ると、親の言葉の奥にあった「守りたかったもの」が見えてくる。

付録3 家族の約束

家族の時間を始めるときに、ご家族で読み、署名してお使いいただきたい。

私たち家族は、家族の根っ子を温め合い、家族の一体感を確かめ合うために、次のことを約束します。

1. 家族全員で参加します
2. 週に一度、家族がひとつになる時間を持ちます
3. この時間には、議論をしません
4. この時間には、経営の話をしません
5. 相手を責めず、まず相手の話を最後まで聞きます
6. 相手を変えようとする前に、自分の関わり方を見直します
7. この時間で聞いたことを、家族の外に持ち出しません

署名日： 年 月 日

1. _____（続柄 parent）

2. _____（続柄 ）

3. _____（続柄 ）

4. _____（続柄 ）

5. _____（続柄 ）

おわりに

諦めるのは、まだ早い

以上、私の長い拙い文章にお付き合いいただき、心から感謝する。

家族のことは、社員にも、取引先にも相談できない。

一人で抱えたまま、何年も過ぎてしまう。私自身、20年余りそうだった。

それでも、70代になってから変わることができた。

家族のコミュニケーションができない。

それでも、諦めるのはまだ早い。

私自身が遠回りをして見つけたこの方法で、同じように悩む経営者のご家族の力になりたい。

そう考えて、「家族がひとつになる1か月コース」を始めた。

家族がひとつになる1か月コース

目指すこと：家族の根っ子を温め合い、家族の一体感を確かめ合うこと

流れ：1週目：無料相談・家族の約束／2週目：ご本人の現在地分析／3週目：ご家

族の現在地分析／4週目：最初の家族の時間（藤井が現地で指導・オンラインも可）

条件：ご家族全員でのご参加

第1期：3家族限定の共同開発モニター

ご家族3人まで）モニター特別価格: 220,000円（税込）／正式価格330,000円。

4人目からお一人55,000円

まずは、名前を出さずにご相談を

- ・お名前も会社名も書かずに送れる
- ・30分の無料相談は、音声だけ・録音録画なし
- ・ご契約までは、費用は一切かからない。売り込みはしない

(以下のURLからお問い合わせ・ご登録ください)

[\[無料相談はこちら \(必ずホームページから質問をご記入ください\)\]](#)

[\[無料メールマガジンの登録はこちら\]](#)

無料相談URL: <https://consulting.100yearlifelab.com/>

メルマガURL: <https://kaorufujii.com/newsletter-3/>

※本プログラムは、医療的な診断や治療、法律・税務の相談を行うものではないではありません。和解や問題の解消をお約束するものでもありません。

著者紹介



藤井 薫（ロッキー藤井）

製造業を50年以上経営し、2025年に長男へ会社を承継。ファミリービジネス研究所・承継問題研究所 所長。根っ子学 創始者。旭日単光章 受章。著書『犯人は私の中にいた』。

家族を金銭的に豊かにする前に、家族の心を大切にする。

根っ子学研究所 藤井 薫 藤井薫は、27歳で独立し、2つの会社をゼロから立ち上げ、50年にわたり経営を続けてきた経営者です。

製麺機事業を軸に会社を成長させ、その製品は世界70カ国以上へと広がりました。

事業としては成功を収めながらも、その裏では病気、家族との葛藤、事業承継の苦しみなど、数字では語れない問題とも向き合い続けてきました。

これまでの歩み

独立と創業

川崎重工で技術を学んだ後、27歳で独立。わずかな資金から事業を立ち上げました。

会社の成長

製麺機事業を軸に会社を拡大し、世界70カ国以上へ製品を展開する企業へと成長させました。

経営の裏側

急性腎炎、食道破裂、前立腺がんといった大病、そして家族や組織の問題にも向き合い続けてきました。

事業承継

長男への承継をめぐる大きく悩み、経営者としてだけでなく父としての葛藤も経験しました。

転機となった気づき

人生を振り返る中で、問題の原因は外ではなく自分の中にあることに気づきました。

過去の経験や人間関係の積み重ねが、無意識のうちに判断や行動に影響していたのです。

同じ苦しみを、次の経営者に味わってほしくない。

現在の活動

執筆

これまでの経験を言葉にし、必要としている人に届けています。

講演

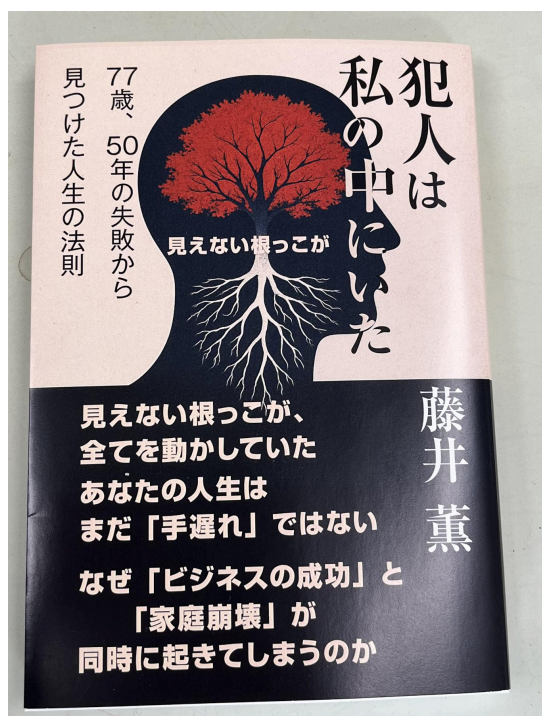
経営、事業承継、人生の転機について、実体験をもとに伝えています。

対話

個人や企業と向き合いながら、問題の整理と次の一歩を考える場をつくっています。

再出発

77歳から新たな挑戦を続けながら、人生はいつからでも変えられることを体現しています。



拙著 「犯人は私の中にいた」