

## 長寿企業の後継者の視点による先代経営者の 経営姿勢・生き方の承継プロセス

### Successor's Perspectives of Successions in Long-Established Companies — Focusing on Management Attitudes and Lifestyles of Former Managers —

早崎広司

(桜美林大学老年学総合研究所)

杉澤秀博

(桜美林大学老年学総合研究所)

#### 要旨

本研究は、中小規模の長寿企業（設立後約100年以上）の後継者を対象に、先代の高齢経営者の経営姿勢とその生き方を中心としながらも、家族や従業員など周囲の人々の関わりも含め、何を承継したか、先代経営者やその周囲の人々と後継者との相互の関連性のプロセスも含め明らかにすることを目的とした。分析対象は「10年以内に中小規模の長寿企業の事業承継をした経営者」とした。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)による分析の結果、事業承継したプロセスとして、18の概念と6個のカテゴリー(【 】で表示)が生成された。ストーリーラインは次の通りであった。承継前は【本人と周囲が自然な流れとして承継をみる】状態であった。承継後は【先代による距離を置いた承継方法に直面する】。このような指導の下、【自分を成長させる努力】【先代を乗り越え、新しいものを追求する】【先代からの無形・有形資産を承継し活かす】ことで経験を蓄積し、承継を周囲に認めさせた。このような過程で、【基本を大切にしたい経営を体得】したことが事業承継を成功させる重要な要因となっていた。

キーワード 世代継承性, 先代経営者, 事業承継, 文化資本

#### 1. 緒言

中小企業は全企業の99.7%を占め、全従業員の7割が働いている。ここでいう中小企業とは、中小企業基本法では、定義は業種によって異なるが、資本金の額又は出資の総額と常時使用する従業員数出資の総額でみると、製造業ではそれぞれ3億円以下並びに300人以下、サービス業では5,000万円以上並びに100人以下となっている。このような中小企業については、経営者の高齢化が著しい。その背景には、経営基盤が脆弱であることから、事業承継ができていないことが挙げられる。その結果として、廃業に至っている事例も少なくない。このような中小企業の事業承継の成否は、経営者や従業員、取引先等の企業に関わる人にとって社会的・経済的に大

きな影響を及ぼすとともに、日本全体に対しても中小企業が下支えしている技術的・人材的・経済的基盤を損ない、経済活動全体を弱体化させることになりかねない<sup>1)</sup>。他方では、中小企業の事業承継が厳しい環境の中にあっても、高齢経営者から後継者への事業承継がうまく行われ、創立以来100年以上も継続している企業、いわゆる長寿企業があり、その多くが中小企業の範疇に入る。なお、承継とは先の人の地位・事業・精神を受け継ぐことを意味する<sup>2)</sup>。

事業承継については、経営者に着目した研究とそれを承継する後継者に着目した研究がある。経営者に着目した研究としては、1) どのような人を後継者に選択したいか、2) 事業承継にはどのような準備が必要かという課題設定で研究が行われている。

1) どのような人を後継者に選択したいかについては、親族に承継させる傾向が強いことの理由を解明した研究が佐藤<sup>3)</sup>によって行われている。佐藤は、中小企業経営者に対する調査に基づき、①経営理念は経営者にとって精神的支柱であるとともに、従業員や取引先に対して経営者の姿勢を明示化することになり、従業員の行動を方向づける役割を果たしていること、②経営理念と合理的視点に基づいた経営計画は経営者と従業員のモチベーション醸成の契機となること、③同族的な所有・支配構造を基盤としているところが少なくないことを指摘している。これらを踏まえて、親族内承継か専門経営者を登用するかは決定はその後の企業の生き筋の分岐点となりうること、経営者から見て親族を後継者にしたい理由は、事業そのものだけでなく、経営理念を典型とする価値観を幼少期から身近な存在として体得してきていることにあると報告している。

2) 事業承継における準備については、成長戦略という大きな視点から、小澤<sup>4)</sup>が次のようなことを指摘している。すなわち、自社のイノベーションが競争の優位性を確保し、事業継続するために肝要であり、そのためには旧来の「垂直分業」の傘下から脱却し「水平分業」を基調とする独自の世界戦略を構築することが必要である。財務・税務・相続面など実務面については、平田<sup>5)</sup>が事業の承継・休廃業に関わる意思決定に影響する要因として、人的要因（経営者の高齢化や後継者の有無）と財務的要因（収益性）があり、実証データの分析の結果、人的要因よりも財務的要因の影響が大きいこと、浅妻<sup>6)</sup>は税法という見地から事業承継税制、相続税、資本所有の面での対応が必要な課題があることを明らかにしている。

後継する側に着目した研究については、3) 承継をうまく行うことのできる後継者の特徴とは何かという課題での研究が行われている。そこでは、先代経営者から無形の財産を引き継ぐことの重要性が示されている。野間口<sup>7)</sup>は事業承継には後継者が事業を経営するための能力を先代から承継することが重要であり、その能力は表面的には時代の変化に合致し変化するものの、時代を超えても変わらない、引き継ぐべき能力があることを明らかにしている。近藤<sup>8)</sup>は、事業承継をしたばかりの企業の後継者を対象に調査を行い、後継経営者の経営戦略のポイントを、①事業承継の契機と決断、②先代経営者からの言葉、③承継後に再認識した自社の魅力、④承継後の苦労とその克服、⑤承継の際に経営面で重視したこと、⑥先代経営者との経営環境の違い、の6点にまとめている。②③のポイントは無形の財産の承継である。引き継ぐ時期についての分析もある。安田<sup>9)</sup>が子供に事業承継される企業と第三者に承継される企業の違い、承継

後のパフォーマンスを良好に保つ企業の承継者の特徴を分析している。分析の結果、経営者の高齢化が進んでいる中で企業の事業承継について先手をとって策を講じることを明らかにしている。

以上は、一般的な事業承継に関する研究であるが、長寿企業の事業承継に特化させた研究も行われている。それは次の2つに区分できる。すなわち、4) 長寿企業の事業承継の成功要因に関する研究、5) 世代継承性の観点という独自の視点からの長寿企業の事業承継に関する研究、の2つである。4) については、横澤<sup>10)</sup>が長寿企業の企業存続の要因を経営理念、本業重視、知足のバランス感覚の面からまとめている。吉村ら<sup>11)</sup>は世界最古の会社、金剛組の家訓とみなされる32代当主の『遺言書』を材料に、長寿企業の家訓とその企業を存続ならしめてきた条件について分析している。『遺言書』では、「一番大切なことは、家名が安泰相続することである」として、長期存続を望むだけでなく、それを実現するために経営・生活上注意すべき事柄が示されていることを明らかにしている。本谷<sup>12)</sup>は、長寿企業の存続のための枠組みを企業規模と経営行動の志向性の軸に基づき分析し、経営行動の枠組みを長い年月の間に作り上げてきており、その中にある限りは存続可能であること、しかし規模を拡大する等成長のためには別の要因が必要であることを明らかにしている。

5) 世代継承性という独自の観点から見た長寿企業の事業承継については、現経営者の役割について発達心理学の概念を用いて議論されてきた。世代継承性について、落合<sup>13)</sup>は3つの点で事業承継研究に貢献できるとしている。第1は次世代経営者への事業承継の意志や行動について現経営者の内面にアプローチできること、第2は2世代間の営為を説明するだけでなく数世代にわたる営為を説明できること、第3は現経営者がどのように後継者に関心を抱き関与していくかを構造的に分析する枠組みを提供している。以上の世代継承性は、老年学領域における高齢者の発達課題でよく紹介されるErikson<sup>14)</sup>の世代継承性 (generativity)、すなわち次世代を確立させて導くことへの関心と共通する。すなわち、世代継承性については、Kotreはその概念を①子どもを産み育てる生物学的な世代継承性、②子どもが外の世界で生きるための準備をさせる親の役割としての世代継承性、③様々な技術を授ける技術的世代継承性、④魂、価値観、信念を伝えるという文化的世代継承性、の4つに類型化している<sup>13)</sup>。企業の事業承継については、③と④に該当する課題である。しかし、実証的に解明した研究は少ない。

以上のように、中小企業における事業承継については、多くが経営学・経済学分野からのアプローチがされているが、一人の人間が始めた事業を一人の人間が承継していくなかで、経営権や資本等だけではなく先代の人間的・文化的部分の承継が図られていると思われる。人間的とは、代々営まれてきた仕事であったとしても、何故自分がこの仕事を継がねばならないのかという問い、選択と決定、周りの人への影響という人生の問題があるということ、文化的とは、扱っている商品なりサービスが、現在の時間、空間、人間(じんかん)をどれ位豊かに出来るかという課題である。このような領域における承継も、成功的な承継にとって無視できない要素であると思われるが、人間的・文化的部分も含めた事業承継に関する研究は5) 世代継承性の観点から見た事業承継以外ではほとんどない。加えて、人間的・文化的な部分の承継は、老年学領

域においては高齢世代の知恵や生き方がどのように次世代に承継されていくかに関連し、重要な研究領域であるが、老年学領域においても発達心理学における世代継承性の研究以外ではほとんど取り上げられていない。

本研究は、中小規模の長寿企業の後継者を対象に、先代の高齢経営者の経営姿勢とその生き方を中心としながらも、家族や従業員など周囲の人々の関わりも含め、何を承継したか、先代経営者やその周囲の人々と後継者との相互の関連性のプロセスも含め明らかにすることを目的とした。筆者はこれまで相続・事業承継の専門家として中小企業の経営者の相談を受け、1社1社、それぞれの会社の事情を検討し、事業や資産の承継を中心に問題解決にあたってきた。本研究の課題設定は、筆者の実務経験と老年学における学びのシナジー効果の結果であり、中小企業の事業承継に加えて、高齢者に対する否定的な偏見・差別の克服という老年学の課題に貢献できると考えている。

## 2. 方法

### 1) 研究対象者

本研究は中小企業の事業承継について、以下の条件すべてに合う中小規模の長寿企業9社の経営者を対象とした。①現在より10年以内に事業承継が行われた長寿企業である。②後継者は先代経営者の親戚のもの、先代の下で修業した社員であり、社外のもの対象外とする。③先代経営者の事業承継時の年齢が高齢者(65歳以上)であり、現在の役職、生死は問わない。①の条件は、現在における中小企業の事業承継の問題解決に示唆を得るには、比較的最近に事業承継が実現できた事例を扱うことが必要であると考えたこと、②の条件については、先代経営者の経営姿勢とともにその生き方が事業の承継に与えた影響を明らかにするには、先代の経営者とそれを継いだ経営者との相互作用が比較的長期にわたる必要があると考えたこと、③については、高齢者のもつ生き方や智恵が次世代に与えた影響が本研究の着目する課題であることと関係している。

ここでいう長寿企業とは、創立100年以上、あるいは100年にまもなく到達する企業とする。さらに、中小企業の定義は、既述のように中小企業庁の定義に依拠している。すなわち、中小企業の定義とは、資本金の額又は出資の総額と常時使用する従業員数出資の総額でみると、「製造業・その他の業種」では300人以下並びに3億円以下、「卸売業」では100人以下並びに1億円以下、「小売業」では50人以下並びに5,000万円以下、「サービス業」では100人以下並びに5,000万円以下の企業である。後継者については既に事業承継がされている代表取締役とした。対象者は知人の紹介を受けた1人を除き全員が執筆者の知り合いであった。対象者の選定に際しては、調査の利便性を考慮し、執筆者の居住地である関西にある企業の経営者とした。知人の紹介の1名については次のような理由から対象に加えた。筆者の知人とは異なる業種であり、結果の一般化に貢献できるとともに、1人でも多く対象者を確保するためであった。ただし、この対象者の企業は静岡県に位置していた。調査依頼については、まずは対象者に依頼文書を送付し

た。その後電話にて調査の概略説明し、調査協力への了解を得た。

## 2) データ収集方法・収集期間

半構造化面接を実施した。面接場所は各社の会議室であった。面接期間は2014年11月～12月であった。質問項目は、①先代の生き方、②先代の会社経営、③先代が先々代から学んだこと、④対象者の幼少の頃の意識、⑤対象者の学校時代の頃の意識、⑥対象者の修業時代の頃の意識、⑦対象者の事業承継の時の意識、⑧次の世代に承継したいこと、⑨先代経営者から承継したこと、であった。以上の他、基本属性として、年齢、家族構成、学歴、職歴、企業の創業からの概要について聞いた。1ケースあたりのインタビュー時間は平均2時間であった。対象者に対する面接内容をICレコーダー（OLYMPUS Voice-Trek V822）で記録した上で、当該内容を逐語録に起こし、分析に用いた。

## 3) 分析方法

分析方法は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を採用した。この方法<sup>15)</sup>は、分析対象者の経験の過程を析出することに適しているとされており、データを文脈で理解し、そこに反映されている人間の認識や行為、それに関連する要因や条件などを分析していく方法である。加えて、人間を対象に、その人間の“うごき”を説明する理論を生成することを意図した方法である。事業承継の過程には、多様な問題が重層的に関わっており、そこには後継者と先代経営者との相互作用が影響している。すなわち、後継者と先代経営者との関わりは複雑でプロセス的な性格を持っていることから、本研究では、上記のような特性をもつM-GTAが適していると判断した。

分析テーマは「長寿企業の後継者から観た事業承継のプロセス」とし、分析焦点者は「10年以内に中小規模の長寿企業の事業承継をした経営者」とした。分析の手順は以下の通りであった。(1) 分析テーマと分析焦点者に照らして、最も典型的と思われる事例に着目し、その発言の具体例に着目して、概念名、その定義、発言の具体例であるヴァリエーション、理論的メモで構成されるワークシートを作成した。理論的メモには、概念生成の過程で浮かんだ気付きや考えを書いた。1つの概念につき、一つのワークシートを作成した。生成された概念の類似例を別の発言から探して追加記入した。(2) 1例目が終わると2例目以降も同様に、類似発言を探し、ヴァリエーションをワークシートに追加記入した。生成された概念に対して、対極例がないかも検討した。ヴァリエーションが豊富に出てこない場合は、生成した概念を破棄、または他の概念と統合した。ヴァリエーションが多い場合は、他の概念が生成されないか検討した。(3) 生成された概念と概念の関係を検討し、複数の概念から成るカテゴリーを生成した。さらに、カテゴリー相互の関係からプロセスを明らかにした。この過程において、概念とカテゴリーの修正を図った。(4) 最後に、プロセスの概要の結果図を作成し、簡略に文章化（ストーリーライン）した。理論的飽和化は、9例目で図られた。分析過程では、M-GTAの経験を豊富に持ち、当該方法を用いた論文を査読付きの雑誌に掲載させた実績をもつ研究者のスーパービジョンを受け

ながら行った。

#### 4) 倫理的配慮

対象者に研究目的および内容について、書面と口頭で、調査への協力は任意であること、いつでも協力拒否ができること、調査によって知り得た情報は機密が保持されるように配慮し、研究成果を発表する際には個人が特定されないように記号化、匿名化することを説明した。以上のことを告知した上で、調査協力への承諾を書面で得た。逐語録等のデータについては個人が特定できる表現は記号化し、個人情報外部に漏洩しないように十分に配慮した。個人データは研究担当者の責任において厳重に保管・管理する。本研究は、桜美林大学研究倫理委員会に審査承認済み（承認番号14037）である。

### 3. 結果

#### 1) 分析対象者の概要

分析対象者の概要は表1に示した。9ケースのうち、創業から最も期間が短い企業は対象者Cであり、年数は80年であった。100年に満たない企業は他に2ケースあったが、残りの6ケースはすべて100年以上であった。事業承継が行われてからの年数は9ケースのうち、対象者A、C、Iの3ケースが13年であったが、残りの6ケースはすべて10年以内であった。業種は、製造業（製造販売業も含む）が3、販売業（卸、製造販売業も含む）が3、建設業が1、飲食店が1、建物管理業が1であった。

#### 2) カテゴリー・概念

分析を行った結果、長寿企業の後継者が先代から事業承継し、事業内容および代表しての地位が安定した状態になるまでのプロセスとして、19の概念、さらにこれらの概念から6個のカ

表1 対象者の属性

対象者	創業から	従業員数	業種	年齢	学歴	継承後	所在地
A	92年3代目	200名	製造業	57歳	大卒	13年	大阪府
B	115年4代目	20名	建設業	45歳	大卒	7年	大阪府
C	80年3代目	20名	製造業	50歳	大学中退	13年	奈良県
D	116年4代目	30名	工芸品製造販売業	65歳	大卒	8年	京都府
E	250年9代目	30名	飲食店	53歳	大学中退	7年	京都府
F	102年5代目	150名	製造業	57歳	大卒	1年	大阪府
G	90年3代目	10名	酒類販売業	54歳	大卒	2年	大阪府
H	105年4代目	10名	食品卸売業	38歳	大卒	7年	静岡県
I	110年4代目	300名	建物管理業	42歳	大卒	13年	大阪府

テゴリーが生成された。6個の 카테고리とは、【本人と周囲が当たり前のこととして承継する】【先代の距離を置いた承継方法に直面する】【自分を成長させる努力】【承継のために先代を乗り越え新しいものを追求】【先代からの有形・無形資産を承継し、活かす】【基本を大切にしたい経営を体得する】であり、1番目のカテゴリーが4つの概念から生成されたことを除いては、それぞれ3つの概念から生成された。

### 3) 概念図とストーリーライン

配置して完成させた概念図が図1である。以下、そのストーリーラインを記述する。【 】はカテゴリー、〈 〉は概念を示している。

承継前においては、暮らしと仕事と働く人が隣接している職場に生活していた。承継については、【本人と周囲が自然な流れとして承継をみる】状態であった。このカテゴリーは、〈子供時代から親の仕事が生活の一部〉〈周囲からの期待と圧力を感じている〉〈事業が経済的な豊かさをもたらすことを体験する〉という3つの概念から生成された。承継に対しては自然な流れとして承継をみるといった意識が働いていたが、このような意識は〈子供時代から親の仕事が生活の一部〉〈周囲からの期待と圧力を感じている〉という生育過程によって形成されていた。さらに、長寿企業であり、安定した経営基盤を持つことで、〈事業が経済的な豊かさをもたらすことを体験する〉、つまり、経済的な誘因も存在していた。

しかし、現実に入社してみると、【先代による距離を置いた承継方法に直面する】ことになった。このカテゴリーは、〈自ら学ぶことを強制される〉〈自由さゆえに責任を自覚させられる〉〈他の社員との処遇に差を設けない〉という概念で構成されていた。承継に際しては、先代のこの

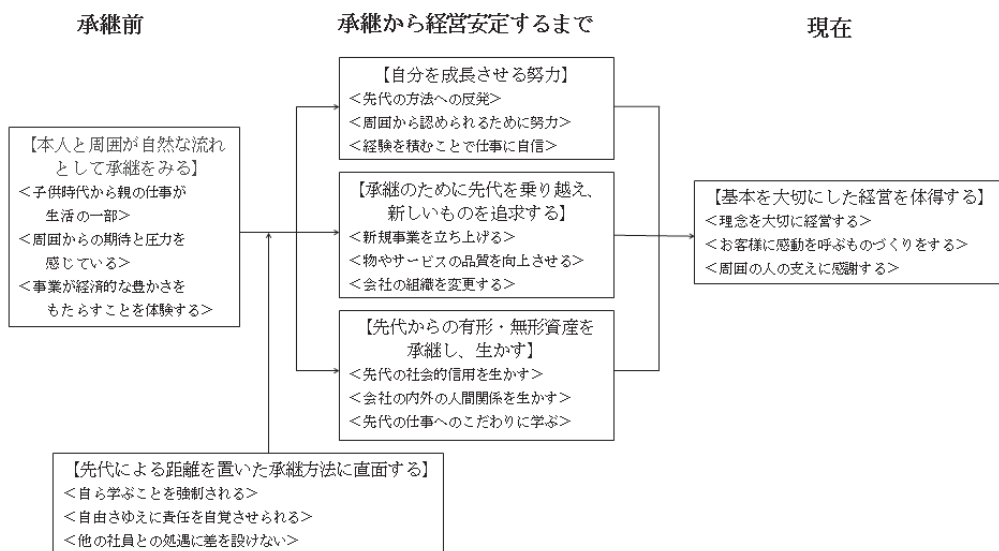


図1 長寿企業における事業承継の概念図

ような距離を置いた承継方法に適應することが必要であった。つまり先代は背中を示して、細かく指導することはなかった、まずはやらせてみせるという姿勢であった。

その適應方法として、【自分を成長させる努力】【承継のために先代を乗り越え、新しいものを追求する】【先代からの無形・有形資産を承継し、生かす】の3つがあった。【自分を成長させる努力】は、〈先代の方法への反発〉〈周囲から認められるために努力〉〈経験を積むことで仕事に自信〉の3つの概念から生成された。すなわち、方法の一つには、先代から自分の方法を否定された経験などを通じて、先代の七光りでなく、自分の経験を蓄積させ、周囲に認めさせる努力があった。自分のやり方を試しリスクに挑戦していた。【承継のために先代を乗り越え、新しいものを追求】は、〈新規事業を立ち上げる〉〈物やサービスの品質を向上させる〉〈会社の組織を変更する〉という概念から生成された。以上の努力や新しいものへのチャレンジは、一からの出発ではなく、〈先代の社会的信用を生かす〉〈会社の内外の人間関係を生かす〉〈先代の仕事へのこだわりを学ぶ〉という【先代からの無形・有形資産を承継し、生かす】ことの上で行われていた。

以上の結果として経営が軌道に乗ることになった。安定した承継ができた要因として、後継者による評価には【基本を大切に経営を体得する】があった。それは、〈周囲の人の支えへの感謝〉〈理念を大切に経営する〉〈お客様に感動を呼ぶものづくりをする〉といった概念から生成された。すなわち、お客様や支えてくださる方に感謝して仕事をする姿勢を身に付けたのである。これらのことは、長寿企業だけでなく、一般的に企業が成功する要件と同じものであった。

#### 4) 概念の詳細

##### (1) 【本人と周囲が自然な流れとして承継をみる】

〈子供時代から親の仕事が生活の一部〉については、親の職場が遊び場であり、このような職住近接が勤め人の子供ではなかなか観られない父親や祖父、社員の働く姿、あるいは訪れる取引先、顧客など事業に関わるさまざまな大人の営みを見聞することができ、先代の仕事が原体験として心象に刷り込まれていたことを示している。〈周囲からの期待と圧力を感じる〉は、母親や祖母、後継者の位置にいない兄弟姉妹などの家族、さらには企業の従業員も後継者による事業承継を前提に後継者と接することで、承継を意識するようになったことを示している。〈事業が経済的な豊かさをもたらすことを体験する〉は、物心がついてから自分の家の生活レベルがずいぶん良いことに気づき、事業を承継することにポジティブな感情を持つことを示している。

##### (2) 【先代の距離を置いた承継方法に直面する】

〈自ら学ぶことを強制される〉は、先代の仕事を観たり、一緒に仕事をするすることで、自主的に仕事内容を吸収するようになったことを示している。どの先代も教え込んだり、理論を説明したりはしていなかった。〈自由さゆえに責任を自覚させられる〉は、手取り足取りの指導ではな



かったことは、反面、自己責任への自覚を促したこと、〈他の社員との処遇に差を設けない〉は、後継者を処遇において特別扱いしないということが示している。

### (3) 【自分の存在を認めさせる努力】

〈先代の方法への反発〉は、仕事の中に親子の間柄、情を持ちこむことで葛藤することを示している。自社に入社した時、後継者であることのプレッシャーと、大企業と比べて遅れている会社の体制に対する批判の気持ちが重なって、先代との間に葛藤や反発が起きることが多かった。それは、親子の情によって上司部下の間に中々なれないことに起因していた。やがて後継者が仕事で力を付けて自信を持つようになると、次のステージに入ることになった。〈周囲から認められるために努力〉は、後継者として認められるために、懸命に努力していることを示している。後継者は特別扱いされることはなかった。幼いころから親の仕事を見て育った後継者は自身が承継することは意識して育ってきたが、働く現場に入ると厳しい仕事の現実が待っていた。経営者として一通りのことを学ぶためには、一定期間、多くの努力と創意工夫、そして人間関係作りが必要であった。修業中に得た新しい知識と現場での実践の中で、「自分の居場所ってというのは自分で作らなあかん」と思い、経営者として自律することとなった。〈経験を積むことで仕事に自信〉は、後継者が実際に現場で動くことで、具体的な結果を出し、そこから達成感を得る、様々なことに気付かされることを示している。

### (4) 【先代からの有形・無形資産を承継し、生かす】

〈先代の社会的信用を生かす〉は、後継者は技術や技能のみではなく、先代の社会からの信用を引き継ぐことが事業の継続に大きく貢献していることを示している。長寿企業は地域に根差し、取引先や顧客と長い年月において関係を維持してきた。その結果として、先代が築いてきた社会的信用が当該企業の現在の業績を支える根っ子として機能していた。〈会社の内外の人間関係を生かす〉は、後継者は会社の内外の良好な人間関係も引き継いでいるため、気持ち良く仕事ができることを示している。家風とか社風と呼ばれるものがある。それは目には見えないが、その空間を占める空気、雰囲気、風儀（習わし）である。長寿企業の後継者は、会社の中に、そして長く付き合っている取引先や顧客との間柄に先代の時代から連綿と培われてきたものを感じていた。〈先代の仕事へのこだわり学ぶ〉は、後継者として先代の仕事への一途さ、こだわりに学んでいることを示している。後継者は自ら厳しい仕事を率先垂範する中で、先代が自分と同じように艱難辛苦して仕事へのやりがいや達成感、そして世の中への貢献観を持つに至っていた。

### (5) 【承継のために先代を乗り越え、新しいものを追求する】

〈新規事業を立ち上げる〉は、後継者が事業継続のために、企業の存在価値をかけて新規事業を立ち上げていることを示している。〈物やサービスの品質を向上させる〉は、新規事業を立ち上げないまでも後継者が事業継続のための一つ的手段として採用していたこと、〈会社の組織

を変更する)は、事業継続・発展のために人もお金も生かす仕組みに変えていることを示している。

#### (6)【基本を大切にしたい経営を体得する】

〈理念を大切に経営する〉は、後継者が事業継続のために先代が学んだ高い価値観に基づく経営を実践していることを示している。後継者は厳しい実業の社会の中で、それでも理想を失わずに学び、歩んできた先代の人生観や事業観、すなわち人間学を大切に経営していた。〈お客様に感動を呼ぶものづくりをする〉は、お客様に喜び感動してもらうことが後継者自身の喜びになり、同時に経営の安定に寄与することになることを示している。後継者は先代が仕事にこだわるこの意味を傍ら観ながらで少しずつ気付いていた。売り上げや利益はもちろん大切であるが、それはあくまでもお客様や取引先に、感動をしてもらい、喜んでもらった結果であり、その積み重ねが企業の継続、承継を可能にしていた。〈周囲の人の支えに感謝する〉は、事業継続も安定した承継も、出来たのは周囲の人のおかげであることに感謝していることを示していた。子供時代、修業時代、入社してから、そして経営者として独り立ちするまでに多くの人の配慮や計らいによって、承継がなされてきたという評価をもっていた。

## 4. 考察

### 1) 自然な流れとして承継されていくための要件

野間口<sup>7)</sup>は「事業承継における事業と経営能力の継承は主に家族内でおこなわれる」とし、「家族内の規範を文化的資本ととらえ」、「規範も継承すべき経営者能力だと」している。文化資本については、ブルデューの定義<sup>16)</sup>を紹介している。すなわち「広い意味での文化に関わる有形・無形の所有物の総体」であり、それは大きく3つに分類される。①身体化された文化資本、②客体化された文化資本、③制度化された文化資本である。①は知識、教養、技能、趣味、感性などであり、②は書物、絵画、道具、機械などであり、③は学歴や資格などである。そして「この文化資本は、家族の中で色濃く伝承されていくものである」としている。本研究の対象とした長寿企業においても、“文化資本”が、中でも①の身体化された文化資本が父親、その他の家族員、会社の従業員の関与を通じて承継され、そのことが事業承継の要件であることが示唆された。〈子供時代から親の仕事が生活の一部〉という概念にみられるように、親の職場が遊び場であり、父親や祖父、社員の働く姿、あるいは訪れる取引先、顧客など事業に関わるさまざまな大人の営みを見聞することが出来ていた。そのことが先代の仕事が原体験として心象に刷り込まれ、働く人としてのロールモデルとなり、自然な流れとして事業承継を捉えることに貢献していたと思われる。以上のロールモデルを内面化することに加えて、後継者が〈周囲からの期待と圧力を感じる〉ことも、自然な成り行きとして行うことを後押しした可能性が示唆されている。承継を自然なこととして意識することに貢献していたと思われる。すなわち、母親や祖母、後継者の位置にいない兄弟姉妹が後継者による事業承継を前提に後継者と接する、さらに、社員

やその家族と家族ぐるみで付き合いも、後継者の社業への親しみを大きくするだけでなく、その人たちの態度で自分がゆくゆく事業承継していくことを少しずつ意識し始めることにつながっていた。さらに、社員との関係は、雇うものと雇われるものという関係よりは日本的雇用関係（基本的には年功序列、終身雇用、企業内組合）を背景とする家族的経営の社風が、後継者の幼い頃には全盛期であったのではないかと推察される。このような経験が、後継者としてのポジションを得た時に、従業員との良好な関係形成に少なからず貢献したとみることができよう。

本研究では、文化的資本として“繁盛している心象風景”も自然な流れとしての承継に貢献していることも示唆された。すなわち、〈事業が経済的な豊かさをもたらすことを体験する〉ことで、後継者は子供の時に先代の商いが盛んであったことを観て、自分が承継する動機づけになり、さらに、次代の後継者にも良い状態で引き継ごうという動機づけとなっていた。本研究の結果から導き出された考察ではないが、この経済的な動機は家意識と密接に結びついたものと思われる。山西<sup>17)</sup>は、家族規範意識について柿崎<sup>18)</sup>の定義を紹介している。すなわち、家は家産に基づく“家経営体”であること。家産とは個人に分割されない家の財産であり、具体的には農地、宅地、墓地墓石、家屋、社会的信用である家名、商家の場合には暖簾も含まれること。家の経営はこれら家産の運営に基づく家業の運営、先祖祭祠を不可分に連関させ営んでいくことであり、“家経営体”の最大の目的は、この家経営体の系譜的承継を維持し発展させることであり、それを前提とした家の人々の生活福祉の拡充をはかること。このように、本研究によって明らかにされた承継前の【本人と周囲が自然な流れとして承継をみる】には“繁盛している心象風景”があり、より大きな視点でみるならばそこには家意識も影響していると考えられる。

## 2) リーダーを育てるための先代の智恵

野間口<sup>7)</sup>は「経営者能力は、人が自転車に乗る能力のように、“暗黙知”であり、形式知されない部分で成り立っている」と述べている。本研究の対象者は、先代の高齢経営者がどのような条件を与えることで経営能力を習得するようになったのであろうか。最近の企業研修においては、ベテランの技術や技能について、暗黙知となっているものを形式知とすることで、次世代にそれを承継しようとする試みや考え方が主流となっている。また、匠の技や営業や販売における属人的な技術をもつ社員が定年退職などで会社からなくなる。それは会社にとって大きな損失となることから、匠や達人といわれる人の一挙一動を分析することを通じて、多くの人が特別な才能を持たなくても、ある程度の技術水準を確保できるよう形式知として学ぶことができるプログラムの開発が行われている。本研究では、自社に入社した後継者は【先代の距離を置いた承継方法に直面する】ことになった。距離を置いた方法とは、まずは〈自ら学ぶことを強制される〉であった。先代の仕事を観たり、一緒に仕事をする中で、自主的に仕事内容を吸収するように作用していた。手取り足取りの指導ではなかったことは、〈自由さゆえに責任を自覚させられる〉ことに結びついていた。そしてその扱いは、〈他の社員との処遇に差を設けない〉ことが徹底されていた。後継者は、他の社員と区別なく、徹底した自学自習・自己鍛錬による暗

黙知の習得をするよう仕向けられたことが示唆されている。

先代経営者から後継者への暗黙知の承継は、先代経営者にとっては、エリクソンらによる<sup>19)</sup>生涯発達の段階でみれば、“Generativity”（「世代性」）として捉えることができる。エリクソンらは“Generativity”の概念として、「親であること」を第一義的定義としたが、男女間の関係の帰結としての「生殖」という意味だけではなく、「生み出すこと」全般についても言及している。さらに「世代性」の発達は先行世代と次世代との相互関係・相互作用の中で達成されるとしている。柳沢<sup>20)</sup>は、「世代性」の定義が拡大し、その行為として次世代に対して「教えること」や、知識や技能を次世代に伝達することも含まれることを指摘している。先代から後継者へと引き継がれてきている社業に関わる技術や技能などを世代と世代を結ぶものとして検討した場合、創業から現在に至る、連綿とつながる経営者のライフサイクルの中に、老年学における生涯発達の“Generativity”の段階との接点を見ることができる。

### 3) 事業承継への独自の工夫とそれを支える経営姿勢

本研究によって、事業承継ができた要因として、単に先代から暗黙知を習得するだけでなく、【自分を成長させる努力】【承継のために先代を乗り越え、新しいものを追求する】【先代からの無形・有形資産を承継し、生かす】というそれぞれの後継者独自の努力・創意工夫、そして何より現場での実践を通して実力が磨かれていくこと、それを先代や周囲の者が認知・承認していくプロセスが明らかにされた。

同時に、後継者による評価では、理念、感謝、感動という【基本を大切に経営を体得する】ことも重要であることが明らかになった。企業の存在価値とは、社会に貢献できる付加価値ある商品やサービスを提供する事業、そしてその事業を継続する力である。それを支える基本とは、次のようなものであった。〈理念を大切に経営する〉〈周囲の人の支えに感謝する〉〈お客様に感動を呼ぶものづくりをする〉。先代経営者の経営姿勢、生き方や知恵を身近で観て育った後継者は、現実と理想の狭間で苦しみながらも、事業を継続し、承継していくために何が大切なのかを体得してきた。それは、関わる人全て、すなわち社員には会社は生きがいをつくる人生の場所として、家族には家長や仕事のロールモデルとして、取引先には一緒に仕事を創り出すパートナーとして、お客様には物心ともに豊かになって頂く。この経営姿勢が長期的な視点からの事業存続を支えるものとなっていた。

### 4) 高齢者に対する否定的な偏見・差別の克服という老年学の課題に貢献できるか

人が加齢によって老化衰弱し、価値なきものになっていくというような固定観念が、エイジズム（年齢差別）を惹起し、高齢者に影響を与えていることに対して、バトラーはプロダクティブ・エイジングという概念を提唱した。<sup>21)</sup>プロダクティブティ（生産性）には有償労働だけではなく無償労働も含めた社会に対する貢献も含むが、本研究においては、企業の事業承継において高齢経営者の果たしている役割について、〈先代の社会的信用を生かす〉〈会社の内外の人間関係を生かす〉〈先代の仕事へのこだわりを学ぶ〉というように【先代からの有形・無形資産

を承継し、生かす】という知見を得る事ができた。事業承継を通じて高齢経営者は、経済資本とともにブルデュー<sup>15)</sup>のいう文化資本・社会関係資本、すなわち技術や技能、仕事へのこだわり、社風のような文化資本と、社会的信用や社内外の人間関係のような社会関係資本を承継したのである。後継者は承継後に経営していく過程でその価値を実感し、有難味を深く感じる事になる。それは連綿と積み上げ、承継されてきた世間からの信頼＝暖簾(のれん)であり、先代に対する尊敬は時が経つほどに増していき、亡くなった後も続くのである。高齢経営者は代表権を承継した後も、業界団体の公職に就いたり、地域の奉仕団体に加入することで、社会に貢献を続けていた。高齢経営者の知識・経験・生き方を自社だけではなく、業界や、地域にも活かしていることを鑑みると、事業の世界である限界はあるが、加齢発達という見地において人間の可能性を示唆していると考えられる。

## 5. 課題と結論

本研究の限界・課題は次の4点である。第1は、概念図が一般的になりすぎた点である。本研究では機縁法によって調査対象者を選択したことから、様々な業種や事業規模の企業を対象とすることになったことに起因する。事業承継に悩む経営者にとって、より参考に資するためには業種や事業規模をあらかじめ決めた調査が求められる。そのためには商工会議所、経済団体、自治体の経済局などの協力を得る必要がある。

第2は、後継者の視点に限定されている点である。本研究では、研究デザインとして後継者から観た視点を調査したが、先代が生存している企業も多く存在している。先代からも同時に調査を行うことで、その企業で行われた承継のプロセスがより複眼的に明らかになると考えられる。

第3は、承継を維持するための条件に関する言及が弱い点である。本研究では承継のプロセスにおいて先代が行ったこと、周囲の人が行ったこと、後継者が行ったことは何か、その行動モデルが明らかになったが、承継するための条件は解明していない。今後の課題としたい。

第4は、時代効果を考慮する必要性である。本研究の対象企業の後継者は幼少期を高度成長期に過ごしている。未だ戦前生まれの人が沢山いた時代で、義理や人情、家族の形態も現在とはかなり違っている。このような環境や意識の変化が、長寿企業の承継の要因に影響していく可能性があることから、継続的な研究を行う必要がある。

以上の課題は残しつつも、本研究では、長寿企業の後継者の視点による先代経営者の経営姿勢・生き方の承継プロセスに関して、従来の研究で明らかにされなかった知見が得られた。すなわち、承継前は【本人と周囲が自然なこととして承継をみる】状態であったこと。承継後は【先代による距離を置いた承継方法に直面する】こと。このような指導の下、【自分を成長させる努力】【先代を乗り越え、新しいものを追求する】【先代からの無形・有形資産を承継し活かす】ことで経験を蓄積し、承継を周囲に認めさせたこと。その過程で【基本を大切にしながら経営を体得】したことが事業承継を成功させる重要な要因となっていたことである。

## 文献

- 1) 中小企業庁：中小企業白書，(2013)。
- 2) 大辞林第3版，三省堂，(2006)。
- 3) 佐藤一義：中小企業経営者の理念と行動に関する一考察，経営教育研究，14(1)：19-28(2011)。
- 4) 小澤慶和：中小企業の事業承継に関する今日的課題，千葉経済大学研究紀要，(6)：39-50(2010)。
- 5) 平田博紀：個人企業の事業承継に与える財務要因の影響に関する計慮分析，年報財務管理研究，(19)：55-63(2007)。
- 6) 浅妻章如：CON (capital ownership neutrality：資本所有中立性) の応用—事業承継における信託等の活用に向けて—，立教法学，(86)：129-149(2012)。
- 7) 野間口隆郎：経営者能力と事業承継，NUCB Journal of Economics and Information Science, 57(1)：131-140(2012)。
- 8) 近藤信一：中小企業の親子間親族内事業承継における経営面の一考察—茨城県中小企業4社の事例から—，『総合政策』(岩手県立大学)，15(1)：65-79(2013)。
- 9) 安田武彦：中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因—中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意するべきか—，中小企業総合研究，(創刊号)：62-85(2005)。
- 10) 横澤利昌：老舗(長寿)企業の研究(序論)，アジア研究所紀要，(35)：273-292(2008)。
- 11) 吉村典久，曾根秀一：長期存続企業の家訓にかんする準備的な研究，和歌山大学経済学会研究年報，(9)：73-91(2005)。
- 12) 本谷るり：老舗企業の加齢と存続，関西国際大学地域研究所叢書，(2)：65-80(2005)。
- 13) 落合康裕：事業承継と世代継承性，事業承継 = Journal of business succession/事業承継学会 編，文眞堂，(2017)。
- 14) E. Hエリクソン(仁科弥生訳)：幼児期と社会 I. II. みすず書房，(1977)。
- 15) 木下康仁：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)の分析技法，富山大学看護学会誌，6(2)：1-10(2007)。
- 16) ピエール・ブルデュー(石井洋二郎訳)：ディスタンクシオン-社会的判断能力批判，藤原書店，東京(1990)。
- 17) 山西裕美：戦後日本の家族変動について：家族形態と家族規範意識の乖離の視点から，年報人間科学，(15)：1-17(1994)。
- 18) 柿崎京一：母子保健講座六家族社会学，医学書院，東京(1988)。
- 19) E. Hエリクソン，J. Mエリクソン(村瀬孝雄，近藤邦夫訳)：ライフサイクル，その完結，みすず書房，東京(2001)。
- 20) 柳沢昌一：E. H. エリクソンの心理社会的発達理論における「世代のサイクル」の視点，教育学研究，52(4)：396-406(1985)。
- 21) 柴田博，長田久雄，杉澤秀博：老年学要論—老いを理解する，建帛社，(2009)。

## Successor's Perspectives of Successions in Long-Established Companies — Focusing on Management Attitudes and Lifestyles of Former Managers —

Hiroshi Hayasaki

(Institute for Gerontology, J. F. Oberlin University)

Hidehiro Sugisawa

(Institute for Gerontology, J. F. Oberlin University)

**Key words:** generational succession, previous managers, business succession, cultural capital

The process of succession in long-established, small- and medium-sized companies was explored from the perspectives of the successors. Business successions include not only former managers' attitudes on management but also their lifestyle, as well as interrelationships between former managers and their successors, family members, and employees. A long-established company was defined as one that has been in business for over 100 years. Participants were nine business successors each with over ten years of management experience since their succession. The modified Grounded Theory Approach was used for the analysis. Results indicated that the process of succession generated 19 concepts and 6 categories (indicated by [ ]). The story lines were: Before successions, there was a situation in which [participants and close people around them considered the successions as a natural process]. They had experience of [instructions with some detachment by the predecessors] for some time after the succession. They accumulated business skills through such experiences as [an effort at self-growth], [the development of their management skills, which were different from the predecessors], and [the succession and utilization of visible and invisible resources of the predecessors], and as a result, they were accepted as the successors by surrounding people close to them. In summary, [mastery of management skills and sticking to the basics] were important factors in successful successions.