

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 30 年 6 月 20 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03625

研究課題名(和文) 女性事業後継経営者の育成とマネジメント能力向上についての研究

研究課題名(英文) Managing the Father-Daughter Succession Process in Japanese Family Business

研究代表者

高田 朝子 (TAKADA, Asako)

法政大学・大学院イノベーション・マネジメント研究科・教授

研究者番号：10349194

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では東京と大阪の大都市部近辺、徳島県、福岡県、鹿児島県、沖縄県において35社35名に聴き取り調査を実施した。帝国データバンク(2017)による女性社長率が高い県を選んで聴き取り調査を行った。女性後継者は長くは勤めているものの、早い時期に次期社長という示唆を受けた者は少なく、何らかの理由で後継が正式に言語化され明示されてから短期間で社長の座につく者が大多数であることが明らかになった。これでは社長になるための準備期間が短く、就任後の順調な滑り出しが可能になるとは言いがたい。重要な点は、本人の努力もさることながら、父親が早い時期に娘が後継者となることを本人に内示することであるという示唆を得た。

研究成果の概要(英文)：This work focuses on the relationship between father and daughter in the succession process in family businesses. Why daughters may feel inhibited or encouraged to join those firms? Why they hesitate to be a CEO? The authors developed a qualitative research based on 35 in-depth interviews with incumbents and successors who were planning or had just completed the succession process. The main findings are that gender is not considered an obstacle to become successor. Problem is fathers cannot decide and choose daughter as a successor due to his gender bias.

研究分野：組織行動論

キーワード：リーダーシップ 女性後継者 承継プロセス 事業承継 選抜 ファミリービジネス

## 1. 研究開始当初の背景

少子高齢化の流れのなかで、圧倒的に男性指向が強かった後継者選択で女性の存在が徐々に大きくなりつつある。以前は後継者に娘しかない場合は、娘に婿をとり、婿が家業を継ぐというケースが殆どであった。しかし、昨今では娘自身が後継者となることを希望する、又は娘を後継者として選択するというケースが増加している。政策投資銀行が2012年に同行関連の中小企業の経営者に対して行った調査によると、現経営者での男女比は大凡2:1で、先代から事業承継を受けたと答えたのは、男性67%に対して女性71.8%であり、現経営者では女性の方が先代から企業承継を受ける率が高い。しかし経営者になる為の準備については男性の62.2%が着任前から準備をしていたと答えたのに対して、女性は31.1%である。後継者として長い期間をかけて育成される傾向が高い男性に対して、女性の後継者は準備システムそのものが手探り状態であることが浮かび上がる。

後継経営者についての研究は family business の分野並びに同族企業研究の分野で多くなされてきた。その流れは大きく分けて二つある。一つは承継のプロセスと企業の所有について着目した研究である。例えば、Kenyon-Rouvinez&Ward (2005)、や Davis,Gersick,Hampton&Lansberg (1997) などの優れた研究がある。もう一つは Miller&Breton-Miller(2005)、三品(2005)に代表されるような後継経営者そのものに焦点を当てた研究である。しかしながら、これらの研究は、後継者というカテゴリーで男女の区別なくなされている。女性後継者に焦点をあてた研究は欧米では Cole(1997)や Vera&Dean(2004)があるが、我が国では殆ど研究がされていないのが現状である。男性の後継者と比較して少数派である女性後継者特有の要素や、成長のプロセス、そして育成方法などについて明らかにされてこなかった。又少子高齢化が進み企業における女性活用が重点施策とされる中で、女性後継者の育成の為のマネジメントシステムを明らかにし、具体的な打ち手を提言する研究は緊急性が高いと考えている。

## 2. 研究の目的

女性の企業管理職を増やす為の施策について脚光が当たっているが、事業後継については殆ど注意が払われていない。現実問題として少子高齢化の環境下で「跡継ぎ」として女性が家業や事業を継ぐケースは増加の傾向にある。しかしながら女性後継者に焦点をあてた研究は非常に少ない。本研究は今後より多くなるだろう女性後継経営者(以下女性後継者)に焦点をあて、周囲からみた彼女達の効果的な育成のやり方と彼女達自身の成長を促進するものは何かについて明らかにす

る。具体的にどのような経験を積むと後継社長としてのマネジメントスキルが上昇するのかについて考察し、そして、最終的には女性後継者の育成と彼女達の成長のための様々なプロセスについて具体的な打ち手の提言をすることが目的である。

## 3. 研究の方法

本研究の最終的な目的は社会に向けて女性後継者の育成と処遇の為の施策と、彼女達自身のマネジメント能力の発展の諸策を具体的に発表することに有るため、個人に密着したインタビュー調査を行った。

具体的には東京都、大阪府、徳島県、福岡県、鹿児島県、沖縄県の女性後継者についての35社に調査を行った。地方の県については帝国データバンク(2017)による女性社長率が高い県を選んだ。該当者は2代目以降の女性後継者で社長とし、なるべく業種に幅を持たせるように配慮し、該当者を日経データベース、地元紙記事、日本政策金融公庫のレポートから抽出してインタビュー調査を依頼した。本調査では企業承継プロセスを考察したいために、従業員が家族のみの小規模企業は対象にしなかった。それ故、企業規模は資本金が1000万以上1.2億円以下、従業員が20名以上の企業に対して調査を行った。

インタビューは一人60分から90分の半構造化調査法を用いた。最初に、調査結果は匿名であること、氏名や会社名の公表はしないことなどプライバシー保護の説明をした後に、自分の育てられ方、後継者となることをどのように意識したのかを中心に現在までのライフヒストリーが語られた。その後、先代との関係、先々代や他の家族との関係、経営方針、マネジメントのあり方などについて質問し自由に回答してもらった。特に承継プロセスについては可能な限り当時の日誌を持参してそれを見ながら当時を振り返ることとした。インタビュー内容は全て録音し、文字化した。その後、各人の発言内容について分析を行った。尚、承継プロセスの分類の根拠として、文字化されたインタビューデータを複数人で評価し総合的に判断した。

## 4. 研究成果

当初、我が国における女性後継者は男性後継者がいない際の代打と考えられていたが、それは否定された。

「息子がいないから娘が後継者」ではなかった

インタビュー時、社長に兄弟がいる者は過半数をこえていた。姉妹、一人っ子と答えた者は半分弱であった。「兄弟が社長就任時に社内に在籍していたが自分が社長になった」と答えた者も半数いた。彼女達は兄弟を含めた他の候補者の中から選抜され社長に就任していた。入社の際として、学校教育を終えて直ぐに入社した者は少数派で、多数は他

の企業や団体で働いて親から依頼されて家業に係わった者が7割を超える。

「跡継ぎの自覚を促す発言」は幼少期から受けていた

親から後継について何か指示があったのかという質問に対して、姉妹のみもしくは一人っ子の13名の内、4名は子供の頃から「あなたが会社の後を継ぐのだ」と親と祖父母からいわれ繰り返し刷り込まれてきたと答えた。残りの9名は折に触れて、「あなたはお嬢さんをとって会社をつがないとね」と、何らかの形で会社と係わる人生を歩むことを、言葉の強弱はあれ子供の頃から言われて育ったという。

複数部署を経験している、社長になるまでの平均10.77年

新卒で入社した2名を除くと20代後半から30代後半にかけて入社した者が最も多かった。社長になるまでの平均勤続年数は10.77年であった。最も少ない者で入社後2年、最も多いもので入社後27年を経て社長に就任している。1つの部署しか経験したことがないと答えた者は1名で父親の急病により急遽入社した者である。後は皆「何でもやりました」という表現で、会社の多くの機能に携わっていたと答えた。中小企業であるために多くの部署がある大企業と違い、社員が何でもやらなくてはいけない環境であった。

承継プロセスにおいて最も多いのは暖簾忠実型

承継の経緯を親からの依頼と、親を退陣においやる、立候補の3つの視点から分類した。

結果として愛娘型は全体の1/3であった。愛娘型の6割強が兄弟のいない者であった。最も多かったのは暖簾忠実型2/3であった、そのうち兄弟がいる者が半分を超えていた。奪取型と判断される者はいなかった。親に社長交代を迫って就任したと述べた者も3名いた。彼女達は暖簾忠実型に数えた。その理由として父親の放漫経営には否定的であるものの、親を否定して新しい分野に進出しようとするのではなく、昔からの暖簾を守るようとする意識が非常に強く原点回帰型の行動を主としており、奪取型とは判断されなかった。

自ら後継者としての正当性を勝ち取っていた

承継プロセス時に父親はメンターであったかとの問いに「はい」と答えた者は27名中14名であった。具体的には、困ったことがあると父の意見を聞くことや、業界や客先の付き合いを紹介してもらおう等、直属の上司という関係以上に個人的意見交換をしてい

た。愛娘型に分類された8名は全員父親をメンターとし、父親の意見と自分の意見が違ったときには最終的には父親の意見が優先されることが多かったと述べている。残り6名は意見は聞くが最終的には自分が判断したと答えていた。

二段階の承継プロセス - 入社からはじまる第一ステップ、言語明示されてからの第二ステップ

一般に承継プロセスの始まりは、Handler(1990)に代表されるように家業に入社した時期を示すことが多い。確かに家業に参画をして後継者への道のりを歩き始めるという点では妥当である。ところが本調査において女性後継者達が承継プロセスの始まりを認知したのは、承継が父親によって示された時期のことであった。親から何らかの形で指名され社長就任した14名の内9名、立候補した13名の内9名、合計18名が正式に後継者となった時期から社長就任までの期間が2年以内と答えている。そしてその期間を真の意味での承継プロセスの時期と認知し覚悟を決めていた。

いわば後継者達の認知の中では承継プロセスが二段階の構造を持ち、入社から承継への明示までが第一ステップだとすると、本人達が真の意味での承継プロセスと認知するのは第二ステップの親の宣言からであった。

女性後継者の二重の束縛 - 使い勝手のよい存在と家業を繋ぐ責任感

家業で共に働く娘は父親にとっては「使い勝手」の良い存在である。父親と従業員のクッション役であることが多く、どちらとも近い。娘は父親に文句を言える、父親の方も娘には気軽にものを言う(亀口1998菅1984)。これが、ひとたび次代の後継者に決定されると、気軽に使える相手でありクッション役から次期社長という心理的に遠い存在になる。娘を後継者として明確に認定せず、先送りしているのは父親にとっての使い勝手の良さがあるのではないだろうか。使い勝手が良いが故に現状維持を優先する傾向があるのではないか。

これに加えて今までファミリービジネスにおいて、女性は二番手の存在であった。男性が後継ることが主流とされるなかで、家業の後継者になることは娘にとって非常に強い覚悟が必要である。女性であるが故に正当な後継者ではないのではないかという時々湧き出る不安と、自分が潤滑油でいなくては家業のためにならないのではないかという不安の二つが二重の束縛となり女性後継者を必要以上に悩ませる要因になっていたのではないか。これは常に一番手である男性の後継者には存在しない躊躇である。

5. 主な発表論文等  
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 3 件)

高田朝子,横田絵理 「日本企業の女性上級管理職が持つ人的ネットワークと昇進についての一考察 定性調査を中心として」『イノベーション・マネジメント』 12 巻 3 - 15 P 2015 査読無

高田朝子「出来るマネージャーの構成要素 - どのように行動し指導力を発揮するか」『国際文化研修』夏号 p22 - 27 ,2016 査読無

恩藏三穂 「共済団体の取組と組合員の参画意識」『共済理論研究』p89 - 112 2017 査読無

[学会発表](計 2 件)

加藤貴子,高田朝子 「外国資本日本企業における日本人女性キャリアアップについての考察」経営行動科学学会 2016 年 11 月 5 日 一橋大学

高田朝子「女性後継者の育成フレームワークについての一試案-跡取り娘と父親の関係から-」経営行動科学学会 2017 年 11 月 4 日 同志社大学

[図書](計 2 件)

高田朝子 『女性マネージャー育成講座』生産性出版 2016

横田絵理 『アバンティ』慶応義塾大学ビジネススクール 2017

6. 研究組織

(1)研究代表者

高田 朝子 ( TAKADA, Asako )  
法政大学大学院・イノベーション・マネジメント研究科・教授  
研究者番号：10349194

(2)研究分担者

横田 絵理 (YOKOTA, Eri )  
慶応義塾大学・商学部・教授  
研究者番号：10287956

恩藏 三穂 (ONZO, Miho)  
高千穂大学・商学部・教授  
研究者番号：20277700