

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 18 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01855

研究課題名（和文）ファミリービジネスにおける女性後継者への承継プロセスと先代との関係についての考察

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・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） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：我が国において女性後継者の後継プロセスそのものに焦点をあてた研究は管見の限り存在しないことが分かった。本研究は女性後継者27名への調査を行い実践的な知見を得た。女性後継者は後継の意志を持ち家業に従事していても、曖昧な状態に置かれていることが多い。公式に後継者として自らも認知するのは父親からの言語による表現以降である。父親の依頼によって初めて公式に自らを後継者として認知した。娘の後継プロセスは二重構造を持って認知されているのではないかと解釈が出来た。父親が正当性を担保しているのではなく、父親が後継の意思決定を表明した時から娘が自らを正当な後継者として認知する傾向があることが分かった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では今まで後継の主流ではなかった娘への後継に焦点を当てる。どのようにして彼女達は選ばれ、社内外で正当性を獲得し、社長に就任したのか。27名の女性後継社長への定性調査を行った。彼女達は男性優位の社会環境の中で二番手意識を持っていること、短い後継プロセスと認知していることがわかった。その理由として承継プロセスが二段階の構造をしていると指摘した。入社から承継への明示までの第一段階では曖昧な立場が長い。本人達が真の意味での承継プロセスと認知するのは、親が公的に後継を宣言した時第二段階からであった。

研究成果の概要（英文）：The daughter successors of family business have not been common in Japanese Business. The research focused the succession process of daughter-father relationship. Based on 27 in depth interviews with daughter successors this study identifies three themes that contribute to a high quality predecessor, successor relationship in father, daughter successions and its structuring two dimensions. Japanese culture strongly supports primogeniture. Hence the daughters used to be treated as a second choice. I examine contextual factors that influence the selection and self-selection of successors in family businesses. Japanese gender norms, which are automatically activated, blind daughters to possibilities of succession. We found the two-step model of daughter father succession model in Japan. The first step starts when she joins her family business. The second step starts as soon as her father declares her inheritance.

研究分野：経営学

キーワード：女性後継者 後継プロセス 正当性 リーダーシップ 父娘後継 ファミリービジネス 二重構造

## 1. 研究開始当初の背景

中小企業の深刻な後継者不足の有効な打ち手として、女性後継者を増やすことと育成することは急務である。ビジネスの現場で娘の後継経営者就任は増加傾向であるが、どのようにして彼女たちを育成し承継させるのかという方法論について確固たるものがない。今まで女性管理職の育成についての施策や研究は多くなされているが、我が国の女性後継経営者についての研究は欧米と比較して非常に少ない。研究チームは平成 27 年度-29 年度にて女性後継者の研究に着手し(課題番号 15K03625)年齢が若くなるほど男兄弟がいても自ら希望して後継者のキャリアを選ぶ者が増えるが、同時に会社を継ぐということと家を継ぐこととのギャップへの葛藤があることを明らかにした。自らの跡継ぎとしての正当性を会社内外に示すために、承継プロセスに時間を掛ける必要があることが指摘されたが、承継プロセスそのものについての知見に乏しいことが浮かび上がった。承継プロセスの実態と父親との関係性を明らかにする必要性を強く感じ本研究の計画に至った。

本研究は女性後継者の承継プロセスに焦点をあて、「親である先代社長」と「現社長である娘」という二つの視座から具体的な施策を導く。第一に女性後継者が承継前、中にどのような経験をし、どのような行動をし、先代とどのような関係を構築すると承継が円滑にいき尚且つその後の経営が上手くいくのか。第二に女性後継者は後継者としての正当性をどのように社内外において示し、信頼を獲得するのか。第三にファミリービジネスの社長はどのように後継者を教育し、複数候補者がいる場合はどの時点で選抜し、どのようにバトンタッチをするのか。これらを明らかにすることによって実行可能性の高い知見を示す。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は二つある。一つは女性後継者が承継プロセスにおいてどうやって自らの後継者としての正当性を担保していくのか、次に女性後継者と父親との関係は承継が進む中でどのように変化し、どのような関係を保つと権限委譲が円滑に行われ、結果的に経営が上手くいくのかを明らかにすることである。我が国において根深い後継者イコール男性という構図に、女性後継者という選択肢を示し、その実現にむけての論理的な根拠を示すことは、高い独自性と創造性を持つ。経営学の立場からの女性後継者の研究は極めて少なく、この点では他に無い切り口の女性のマネジメントについての研究である。

ファミリービジネスにおける承継プロセスは、男性後継者については多く研究がなされてきたが、我が国においては女性後継者に焦点を絞った研究は極めて少ない。本研究は女性後継者という我が国のファミリービジネス研究において新しい分野を切り開く独創性と創造性に満ちたものである。どのように後継していけば良いのか分からない女性後継者並びにその候補、そして、後継者を育成する側の先代社長やその側近達にとっても有用な研究になると考えられる。女性後継者育成の道筋を具体的に本研究が示すことによって、後継者不足問題を抱える多くの中小企業に対しての有用な示唆となる。

## 3. 研究の方法

本研究の最終的な目的は女性後継者への承継プロセスについて具体的に示すことに有るため、女性後継者、並びに父親である先代社長に密着したインタビュー調査とそれを補完する意味でのアンケート調査を行う。インタビュー調査では過去を正確に思い出して語ってもらい信憑性を担保するために当時のメモや日報などを持参し横に置きながら調査を進める。プロセスそのものについては、男性の場合と実際に比較するために文献研究と並行して、男性後継社長に対しての調査を数件行いベンチマークとする。

質的調査対象とする企業と女性後継者(候補も含む)並びにその先代社長(もしくは現社長)の選定方法については、先行研究にて徳島県、沖縄県、福岡県、大阪府、東京都の女性後継者についての 30 社に調査を行った。今回はそれらからの選出に加え、女性後継者からの紹介及び商工会議所(沖縄県) 県庁の商工部(徳島県、福岡県、広島県、沖縄県)から追加の紹介等協力を得た。

## 4. 研究成果

(1) 研究チーム内で現状における女性後継者の実態について、海外の文献を中心に広範囲にレビューを行い、我が国で研究が遅れている点、なされていない課題についての分類を行った。その結果、我が国においては、ファミリービジネスの研究分野は歴史的に多くの研究がなされて

いるが、その殆どが男性後継者を主体してなされてること。ファミリービジネスの社長は、事業の長と墓を守る一族の長の二つを兼ねるために、男性が後継することが基本とされ、女性は裏方に徹することが求められてきた(三戸,1983)。一族の男性は生まれながらにして、そして創業家に息子がおらず娘に婿養子として迎え入れられた男性は自明の事実として、将来の当主候補としての強力な正当性を持つ。彼らが努力し家業に邁進し、周囲から信頼を得た結果、ビジネスと一族の長となる正当性をより確固たるものとする、即ち女性は後継者として最初からカウントされてこなかった実態があきらかになった。

ファミリービジネス研究では、譲り受けたファミリーの資産を守るために後継者がどのような鍛錬をし、正当性を獲得し社長になるのかという時系列の変化、即ち後継プロセスをどのように過ごすのかという点が研究の中心的な話題の一つであった。

後継プロセスとは、後継者が入社し、現社長と共に働き経営権を委譲されるまでの期間のことを指す(Salganicoff,1990)。女性後継者は男性と比較して後継プロセスが短いことが指摘されている(Vera & Dean,2005)。後継プロセスが後継者研究の中心的課題の一つでありながら、我が国においては研究がなされていないことが明らかになった。

(2)女性後継者27名に対する綿密な聞き取り調査の結果、女性後継者は男性後継者と違って、最初から後継者として特別扱いされてキャリアを積むのではなく、長い時間をかけて自分から後継者として自覚を持つことがわかった。具体的には自分が後継者になった経緯と認知されていたストーリーには大きく分けて父親からの言語による依頼、本人の立候補、父親からの非言語による依頼の3つのカテゴリーがあった。

(3)女性後継者が社長になるまでの平均勤続年数は10.78年であった。最も少ない者で入社後2年、最も多い者で入社後27年を経て社長に就任していた。Duma(1989)らの指摘とは違い、我が国の女性後継者は長期間会社に在籍しており、主要機能に係わっていた。

(4)後継プロセスは以下の5つに分類できた。

カテゴリー1 約束型の後継

入社時に親から将来の後継の約束があり、本人もそのつもりで入社しキャリアを積み、然るべき時に社長となった

カテゴリー2 初期立候補型の後継

入社時から会社を継ぎたいとっていて、立候補を表明しており、その後親に後継者として認められた

カテゴリー3 中期立候補型の後継

最初は単にファミリーメンバーとして家業を手伝うだけのつもりだったのが、次第に面白くなり、会社を継ぎたいと思い始め、親に主張したところ親が後継者として指名した

カテゴリー4 成り行き型の後継

家業を継続し発展することに力を注ぎ、将来の後継も考えていたが、後継の意志そのものは言葉にはださないでいた。すると時間の経過と共に親が「お前の代になったら」を言葉に出し始め、自然にその方向に物事が進み、ある日後継が正式に決まった。

カテゴリー5 篡奪型の後継

入社時は家業を継ぐつもりは稀薄だったが、親の度重なる不採算事業への過剰投資に危機感を覚え、親を追い出す形で後継をした。

5)女性後継者は男性後継者と違い、後継プロセスを二段階で認知していた。入社から父親からの後継についての明示までが第一段階、その後の社長就任までが第二段階であった。女性後継者は第一段階に長く置かれたことにより、準備に時間をかけることが出来ずに社長に就任したと感じ、自信の無さを訴えていた。特に後継についての約束がなかった初期立候補型、中期立候補型、成り行き型、篡奪型の23名は仕事をしていく中で「おまえが社内において安心だ」とか「そのうち自分が引退したら」という言葉で将来の後継を暗示された経験は持っていたものの、それがいつなのか、本当に後継が発生するのかという点については曖昧な状態で長く勤務していた。将来の社長としての心構えを持つこともできず、人脈の伝授を父親からされるわけでもない。曖昧な状況では将来の参謀や仲間を見だしにくい。本研究で第一段階と名付けたこの期間について、近くにいた親子であるからこそ敏感に分かる父親の老化に不安を覚え、会社の行く末を真剣に考え自分はどうするべきなのか自問自答を繰り返した

(6)既存研究で光があてられてきた後継の意志を強くもって持って入社する者以外に、家業で働く中で心境の変化がおこり後継の決意を固める者が我が国では大多数であることが分かった。その背景にあるのは彼女達の家業への強いコミットメントであった。

彼女達が後継プロセスに入ったと認知するのは、父親が後継についての依頼をしたときからであり、後継プロセスが二重構造を持って認知されていることが考察出来た。父親が正当性を担保しているのではなく、父親が後継の意思決定を表明した時から娘が自らを正当な後継者として認知する傾向があることが分かった。

正当性の獲得に対して、我が国では父親を自らの正当性の担保と考えている女性後継者は殆どなく、家業の継続と繁栄のために無心で働き、実績を積むことで自らの後継者としての地位を獲得していた。つまり、既存研究で示された父親の存在を担保にするのではなく、自らの家業への強いコミットメントを長い時間を掛けて行動で示すことによって獲得していたことが本研究での正当性に関する結論といえる。

三戸公(1983)日本的経営と「家」組織科学, 17(1), 10-18.

Salganicoff, M. (1990) Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-138.

Vera, C.F., & Dean, M.A. (2005) An Examination of the challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 恩蔵三穂	4. 巻 531
2. 論文標題 「シンガポールNTUCインカムにみるデジタル・イノベーション」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 生活協同組合研究	6. 最初と最後の頁 40 - 46
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Okada, F., Onzo, M., & Kurimoto, A.	4. 巻 50
2. 論文標題 The development of the mutuality principle in the insurance business: An international comparison	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Mutual insurance and cooperative kyosai in Japan. In J. Brazda (Ed.)	6. 最初と最後の頁 827 - 865
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横田絵理・鬼塚雄大・本間陽介	4. 巻 62(1)
2. 論文標題 中小企業におけるMCSの利用に関する探索的研究：東京都における中小企業を対象としたサーベイ調査に基づく検討	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 三田商学研究	6. 最初と最後の頁 65-79
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 高田朝子	4. 巻 33
2. 論文標題 女性後継者の後継プロセス 27名の定性調査からの一考察	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営行動科学	6. 最初と最後の頁 39-61
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 高田朝子
2. 発表標題 女性後継者の承継プロセスとリーダーシップ能力の研鑽
3. 学会等名 経営行動科学学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 岩崎達也 高田朝子	4. 発行年 2021年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 136
3. 書名 本気で、地域を変える 地域づくり3.0の発想とマネジメント	

1. 著者名 高田朝子	4. 発行年 2019年
2. 出版社 生産性出版	5. 総ページ数 240
3. 書名 女性マネージャーの働き方改革2.0 - 「成長」と「育成」のための処方箋	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	横田 絵理  (Yokota Eri)  (20277700)	慶應義塾大学・商学部(三田)・教授   (32612)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	恩蔵 三穂  (Onzo Miho)  (10287956)	高千穂大学・商学部・教授    (32637)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関