

女性後継者のライフコースとリーダーシップ研鑽 —質的調査からの一考察—

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

高田 朝子

要 旨

娘が事業を経営者として後継することは、人口減少のなか、女性活躍推進の流れとあいまって、今後より一層増加していくことが予想できる。しかし、わが国においては女性後継者に関する研究の蓄積は極端に少ない。本稿では2014年から2017年までに実施した27人の女性後継者への聞き取り調査で得た定性データをもとに、わが国の女性後継者のライフコースのなかでリーダーシップがどのように醸成されたのかについて論ずる。

27人の女性後継者のライフコースの特徴は、以下の四つである。一つ目は、多くの女性後継者が入社から後継を言葉で父親から宣言されるまでの間、将来の見えない曖昧な期間を長く過ごしていることである。二つ目は、曖昧な状況のなかで組織改革に着手していることである。そのやり方はまちまちではあるが、全員が最終的には社長になる前から組織改革に携わる。しかし、この際将来の後継は約束されていない。三つ目は、彼女たちのリーダーシップは、男性の後継者と同様に自らの手で困難を乗り越え、何かを達成し売り上げにつなげる経験を積んでいくことによってより研鑽されていたことである。女性後継者であるから周囲の評価が甘かったということはなく、困難を乗り越える経験が彼女たちをより強くしていた。四つ目は、家業の長が一族の長を兼ねるというファミリー・ビジネスの構造そのものが、婚姻で実家を離れる女性後継者にとって、難しい地位に置かれることの原因となっていたことである。娘は他家に嫁ぐので家業経営の長を任せられないというのであれば、家業そのものの考え方を抜本的に変え、家業と一族の運営を切り離す覚悟が必要となる。今こそ対応がなされてこなかった娘に焦点を当て、彼女たちが経営を学び成長しやすい環境を作ることが、すべてのファミリー・ビジネスに求められる存続の鍵である。

1 はじめに

昨今「跡取り娘」が文字通りの機能を有し始めている。すなわち、娘が後継者となって経営に携わるケースが増加しつつある。帝国データバンク「全国『女性社長』分析調査」(2021)によると、2021年4月における女性社長の割合は前年比0.1ポイント増の8.1%であり、1990年の4.5%から約30年で1.8倍に増加した。就任経緯別では「同族承継」が50.8%で最も多い。日本政策金融公庫総合研究所「子どもの事業承継意欲に関する調査」(2021年)が親が事業をしている子どもを対象に行った調査では、承継決定者の29.1%が女性であった。

わが国のファミリー・ビジネスにおいては、娘が幼少期から後継者として育成され、成年してその地位に就くことは極めて珍しかった。「跡取り」という言葉は男性を指す場合がほとんどで、女性の場合は「跡取り娘」とわざわざ女性であることを付記する。その上、「跡取り娘」は娘本人が後継者として当主になるのではなく、優秀な婿を取り、その婿が当主として采配を振るうのが主流であった。跡取り娘はファミリーの血縁をつなぐ象徴であり、跡取りの機能そのものには常に男性が望まれてきた。創業家に男児が生まれることは、一族はもちろん取引先においても特別な慶事として扱われてきた。息子を重視する姿勢は現在の日本においても根深く残る。井上・長沼(2022)では、事業の後継者はだれが望ましいかとの問い(複数回答)に、「長男」が54.1%、「長男以外の男の実子」が13.9%を占め、いまだに息子を希望するケースが多いことがわかる。ただし、息子優位の風潮のなかでも「長女」9.5%、「長女以外の女の実子」が1.5%と全体の1割程度は娘への後継を希望する親がいることは特筆に値する。

わが国はいまだに男性優位性が高い社会である。世界経済フォーラム『Global Gender Gap Report

2022』が示した2022年のジェンダーギャップ指数は146カ国中116位、経済に絞ると121位(管理職の女性割合は130位)である。本件に関して国が無策だったわけではない。1986年の男女雇用機会均等法施行以降、2016年の女性活躍推進法、2019年の改正女性活躍推進法など緩やかながら女性活躍の手は打たれてきており、効果は徐々にではあるが表れている。内閣府(2022)によれば、常用労働者100人以上の民間企業における女性管理職比率は、部長級で1989年の1.3%から2021年には7.7%と増加しており、社会的なセンチメントとして女性が後継者になることに対する抵抗は一昔前よりも減少したと考えられる。

一方、人口減少や不景気、事業環境の悪化、企業業績の悪化等、わが国を取り巻く環境は暗い。特に、後継者不足は大きな社会問題となっている。帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2021年)」によれば、全国の企業の後継者不在率は2011年の65.9%から2021年の61.5%と、改善の傾向はみられるものの依然として高い水準が続く。事業を継続するならば後継者の性別に頓着できないというのが実情であろう。

国税庁「令和2年度分会社標本調査」によると、わが国で活動中の単体法人の96.3%は同族企業とされる。跡取り娘が経営者として事業を後継することは、女性活躍推進の流れとあいまって、今後より一層増加していくことが予想できる。

ところが、わが国において女性後継者に関する研究の蓄積は極端に少ない。そもそも日本は世界のなかでも有数のファミリー・ビジネス大国でありながら、奥村(2015)が示した通り、ファミリー・ビジネス研究は21世紀に入ってからスタートしたものがほとんどである。加えて、わが国のファミリー・ビジネス研究の多くはその源流を同族企業研究、なかでも老舗研究や長寿企業研究にもつ(中野、1978; 横澤、2000; 西川、2012)。ここでの主役は常に当主たる男性である。わが国は直系男子

が尊重される社会であり（三戸、1983）、極めて少数派であった女性後継者には研究のニーズがなかった。今まで女性後継者本人が書いた回顧録やインタビュー集、調査は複数あるものの、研究の蓄積とは言い難い。

本稿では、2014年から2017年までに実施した27人の女性後継者への聞き取り調査¹で得た定性データをもとに、わが国の女性後継者のライフコースのなかでリーダーシップがどのように醸成されたのかについて述べる。本稿の先行研究として、高田（2021）は同データより、わが国の女性後継者の承継プロセスが二段階構成をもつことを指摘した。本稿ではそれを踏まえ、女性後継者のライフコースとリーダーシップを包括的に論じる。特にわが国の女性後継者に関する中規模人数の定性調査は高田（2021）以外、管見の限り存在しない。その意味で価値のあるものとする。

具体的には以下の目的をもつ。わが国の女性後継者が男性優位のファミリー・ビジネスのなかでどのようなライフコースを経て、家業にかかわり最終的に社長の椅子に座ったのか。その際にどのようにして自らのリーダーシップを醸成していったのか。どのような経験が彼女たちのリーダーシップ能力の醸成に影響を及ぼしたのか、当事者たちの「語り」からの発見事実をまとめ、女性後継者がより多くなるための今後への示唆を示す。

2 既存研究からの示唆と

わが国の女性後継者

女性後継者についての研究は、欧米を中心に21世紀に入ってから関心が多く向かうようになった。その背景には女性活躍推進の動きが世界的に広がったこと、そしてファミリー・ビジネスの経

営に関与したいという希望をもつ女性たちが増加したことがある。女性後継者の絶対数が増え、研究対象として無視できない状態になり、必然的に研究が進んだと考えるのが現実的な解釈であろう。

欧米においても、依然として長男子相続（Primogeniture）が社会システムの基盤に存在する（Barnes, 1988; Keating and Little, 1997）。ファミリー・ビジネスは一族の長がビジネスの長を兼ねるという構造をもつために、圧倒的に男性後継者が多い。よって研究の中心が男性後継者に置かれてきたのは自明で、男性の後継者研究と比較すると女性後継者研究はいまだに体系化に乏しいことは常に指摘されている（Sharma and Irving, 2005; Lerner and Malach-Pines, 2011; 高田, 2021）。

(1) 後継者のライフコース

ライフコースを就学、就職、家業への参加、社長就任、社長就任後で考えてみると、男性後継者のライフコースとそこに至るまでの選択は常に家業とともにある（奥村, 2015）。彼らはライフコースにおいて常に自らのリーダーシップを研鑽することが求められる。

ファミリー・ビジネスでは息子が後継者であることが比較的早くに決定され、周知される。息子にとっては自分のキャリアパスが早い時期に決定されることになり、場合によっては進学先や就職先も家業との親和性で選択される。将来の当主となることがキャリアの先に置かれているために、それに近づくために進学先も含めて一族での伝統的なキャリアをたどるか、もしくはあえて若いときは本人の自由な進路を選ぶことも可とされる。そして、高等教育後に直接もしくは、数社を経験した後、家業に入社する。入社時期は息子が20歳代後半～30歳代、父親が50歳代～60歳代であり、

¹ JSPS科研費JP15K03625並びにJP18K01855の助成を受け、調査を行った。

息子は非管理職を経験した後、経営全般にかかわる経験を社内で積み経営者となる (Davis and Tagiuri, 1989; 前川・末包, 2011)。

わが国の研究においては、倉科 (2003) が東証上場のファミリー・ビジネス企業における経営者の調査で、社員として入社し、時間をかけて各部門の責任者を幅広く経験した後50歳代で社長に就任するという流れが一般的であると指摘している。落合 (2014) は(株)山本海苔店のケースにおいて、現社長が銀行勤務を経て20歳代後半で入社し、周辺部門の経験を経て海外部門、そして本社の中核へというキャリアを歩みながら、本人の自律性と父親世代の制約性の二律背反の環境のなかで経営者としての能力を磨いたとしている。いずれも欧米でなされた研究結果とほぼ同様の結果が示されている。

他方、女性後継者のライフコースでは家業の影が薄い。そもそも女性が後継者として扱われることが少なかったために、ファミリーからのリーダーシップの研鑽についての要請もない。加えて20歳代～30歳代は、結婚・出産というライフイベントと重なり、ライフイベントの方を重視するため家業に積極的にかかわることがなかったと指摘されている (Dumas, 1992)。

Salganicoff (1990) は、娘はこれらのライフイベントが集中する時期には家業から距離を置いて生活と家庭の基盤を確立し、本人が40歳代～50歳代になった頃に、家業にかかわりをもつことが多いとしている。入社後は経営の中核から離れたあまり重要ではない仕事を担いながら、父親や兄弟のサポートをすることが求められた (Dumas, 1992)。娘はファミリー・ビジネスのなかでは「見えない人間」であり経営を担う役割にはつかないことが多いとされた (Gillis-Donovan and Moynihan-Bradt, 1990)。

しかし最近では、女性はライフイベントで仕事量を減らさなくてはいけない時期があるからこ

そ、家業の経営の中核で経験を積んだ方が、時間や環境の裁量権が大きくなり、自らのクオリティーオブライフが向上すると考える女性後継者が増加しつつある (Vera and Dean, 2005)。彼女たちは男性後継者と同様に、自分のゴールの重要な部分を家業経営で構築する (Danes and Olson, 2003; Aldamiz-Echevarría, Idígoras, and Vicente-Molina, 2017)。そんな彼女たちの思いとは裏腹に、依然として残る長男優位主義のなかでは息子よりも困難が多いプロセスを歩むことが多い (Wang, 2010)。しかしながら、女性が若い時期から家業に関わる傾向が生まれたことは特筆に値する。

様々な困難を経て社長に就任した後は、一般に女性後継者の方が男性後継者と比較して、父親を尊重する傾向が強いとされる (Dyck, *et al.*, 2002)。息子は社長になると父親の権力の縮小化を求めて社内改革を早急に行う傾向が強いが (Rosenblatt, *et al.*, 1985)、娘は父親との衝突を避け、父親が感情的に苦しまないようにゆっくりと権力の禪譲を行う傾向があると指摘されてきた (Dumas, 1990)。

(2) リーダーシップの研鑽と後継プロセス

家業に入社してから社長になるまでの期間を Handler (1990) は「ダンス期間」と呼び、後継者にとってもファミリー・ビジネスにとっても最も重要な期間と指摘した。ダンス期間、すなわち後継プロセスは自らのリーダーシップを研鑽する期間である。家業に入社し、多くの時間をかけて主要な部署を経験し、組織独特の思考形式や意思決定のやり方を学ぶ。その間に父親とぶつかり合いながら、経営者としての振る舞い方を学び次世代に引き継ぐ (Churchill and Hatten, 1987)。

一般に、リーダーシップの育成と研鑽は置かれた場所で接する人々との交流や、観察学習、達成経験を通じてなされるとされる (Bandura, 1997)。仕事をするなかで、様々な困難に直面し、結果を出すために試行錯誤する。そのプロセスを通じて

自らも成長し、達成経験を得ることによって自信をもつ。同時に様々な仕事を社員と協働することで自らの社内ネットワークを構築し、一連の振る舞いによって社員からも後継者としての評価を受ける。後継プロセスは交流、観察、達成といったリーダーシップ育成の三つの要素を常に磨く期間である。

息子は年齢の若い時期に一族の有力者もしくは父親から後継者であることを明言され、「自分の代になったらどのように振る舞うか」を考えながら父親を観察学習する。若いうちから将来の社長としての視座で考えることを余儀なくされている。そして、後継プロセスは修業期間と考えられているために、多くの困難を乗り越える経験をするのが重視された。意図的に難しい仕事、多くの困難を乗り越える経験をすることで自らのリーダーシップ能力に磨きかける (Sharma, Chrisman, and Chua, 1997; Zellweger, Nason, and Nordqvist, 2012)。加えて、商売のメインストリームである事業を経験し、家業を俯瞰し、また重要顧客とのネットワークを構築する (Vera and Dean, 2005)。

他方、娘はこの種の困難への挑戦の機会やネットワークの拡大につながるような事業へのかかわりが少ない (Vera and Dean, 2005)。彼女たちの重要な役割は経営上の意思決定にかかわることではなく、調整役として一族の連携を保つ機能を果たすことである (Gillis-Donovan and Moynihan-Bradt, 1990; Cappuyns, 2007)。父親の側に常に立つことは重要とされた。娘が後継者の地位を望んでいる場合は、父親の影に入り行動することで社内外に対して自らは父親が選んだ後継者であり、正当な者であることを示す意味ももつとされた (Vera and Dean, 2005)。

父親は息子には後継者としてあらゆる側面を見せ苦難の修業体験を与えるが、娘には保護者意識が強く厳しい側面を見せない傾向が強い (Hollander and Bukowitz, 1990)。つまり、経営者としての観察学習において娘は不利な立場に置か

れていることになる。後継者はこの時期に経営者としての矜持であるとか暖簾を守るための行動や、実際に意思決定がなされている場面を観察することによって、自らの経営者としての覚悟や、身の処し方を学習する。この種の機会を女性はもちにくい (高田, 2019)。

高田 (2021) は日本の女性後継者の後継プロセスの多くが二段階で認知されており、後継プロセスの開始が遅いことを指摘した。息子は後継者として入社し、入社的一瞬间から将来の後継に向けて覚悟を決め、周囲から帝王学を授けられる。ところが、娘は家業で働きながらも将来の後継については曖昧にされている場合が多かった。彼女たちが自らを後継者として認知し、後継プロセスが始まったと考え腹を括るのは、親から言葉で将来の後継を頼まれた瞬間からである。それまでは後継をしたいと思っけていても、実際には親がどのような意思決定をするのかわからない曖昧な状態に置かれ、親の宣言によって一挙に経営上の意思決定にかかわることになる。入社した瞬間から始まるべき後継プロセスが、長い曖昧な期間のために遅くにずれ込むのである。リーダーシップの観点から考えれば、本来リーダーシップ研鑽の時期であるはずの後継プロセスが機能していないことになる。

(3) 既存研究からの知見と調査方針

既存研究から、女性後継者は比較的高年齢になってから家業にかかわり、父親や兄弟のサポートといった経営の中核から外れた業務に就くことが多く、最初から娘が後継者として育てられることは少ないこと、後継を望む場合は自らの後継者としての正当性の担保として父親からの承認が不可欠なこと、一方で最近はその流れが変化していることを押さえることができた。

娘は家業の中核におらず、家業のメインストリームの仕事の経験をするのが少ない。これは家

業の重要顧客との個人的なネットワーク構築が難しい環境にあることを意味する。加えて父親は経営の厳しい場面や意思決定の場面に娘を参加させることを好まない傾向がある。つまり、息子と比較してリーダーシップ能力の研鑽という点では、娘は不利な立場に置かれていることになる。

他方、これらの指摘がわが国の女性後継者たちにも適用できるかについてはいまだ明確にされていない。

3 調査方法

本稿で用いる調査は、2014年6月～2015年5月、2016年4月～2017年2月の二つの期間において、27社27人の女性後継者に対して行ったものである。地域的な違いを見たいために、都市部と地方部の二つに分けて実施した。都市部として東京都と大阪府、地方部として沖縄県、徳島県を選択した。沖縄県、徳島県の2県は、帝国データバンク「第3回全国女性社長分析」(2015年)による女性社長率が上位の県のなかから選択した。

企業と該当者は以下の二つの基準で日経テレコン地元紙記事、日本政策金融公庫総合研究所(2013)から抽出した。その際、従業員が家族のみの小規模企業は対象から外した。第1に、企業規模は資本金が1,000万円以上で、従業員が20人以上とした。第2に、現在の社長が2代目以降の女性後継者である企業とした。なるべく業種に幅が出るように配慮し、都市部と地方部の企業数がほぼ同数になるようにした。

インタビューは1人60～90分の半構造化調査法を用いた。先代との関係を含めデリケートな話題を扱うために、秘書や広報担当者などを交えず、インタビュアーとインタビューイのみで、該当企業の会議室もしくは執務室で行った。調査に際し、インタビューガイドを作成し、27人に同じ質問を行った。正確な情報を得るために前もって当時の

メモや記録、日記などを持参してもらうことをお願いし、当日はそれらを見ながらのインタビューとなった。

すべての会話は相手の了承を得てICレコーダーに記録し、それをすべて後日逐語化した。その後、各人の発言内容について、当該データを大学教員と質的調査の経験をもつ大学院生5人で評価し、内容を総合的に判断した。

調査は以下の順番で行った。最初に、調査結果は匿名であること、インタビュー内容はすべて個人が特定できないかたちで取り扱うこと、女性後継者は少数派であるために業種規模などから推定が可能なために所在地、業種は特定できないかたちで配慮することなど、プライバシー保護の説明を行った。

その後はライフコースを子ども時代から就職、そして家業に就くまで、家業に入ってから社長になるまで、社長になってからの三つに分けて、それぞれについてインタビューガイドに基づき質問し、自由に答えてもらった。特にどのように後継者となることを意識したのか、自らのネットワーク、リーダーシップがどのように磨かれたと自分では思っているのかについては入念に聞き取った。当事者たちの経験や、置かれている背景、心理的な状況などの深層情報を得ることについては時間を要した。

4 調査結果

最初に女性後継者27人の経歴を概観する。表-1は経歴をまとめたものである。会社名の大文字英字は都心部に所在する企業を示し、小文字英字は地方部に所在する企業を示す。会社規模は資本金で示す。社長の年齢層はインタビュー当時のものである。

インタビュー当時、全員が社長で50歳代が最も多く12人、40歳代8人、60歳代6人である。既婚

表-1 女性後継者の経歴

	会社名	業種	設立年	資本金	本社	年齢層	何代目	最終学歴	入社前の仕事	婚姻状況	子ども	兄弟姉妹	後継者教育
1	A社	製造業	1930	D	都市部	40	5	大学	メーカー	既婚	なし	○	△
2	B社	製造業	1962	D	都市部	60	3	大学	メーカー	既婚	あり	△	△
3	C社	製造業	1960	B	都市部	50	2	高校	—	離婚	あり	○	×
4	D社	建設業	1964	C	都市部	50	2	大学院	コンサルティング	未婚	なし	△	△
5	E社	サービス業	1952	A	都市部	50	3	大学	サービス	離婚	あり	△	△
6	F社	製造業	1993	A	都市部	60	2	大学	アルバイト	離婚	あり	○	×
7	G社	製造業	1933	B	都市部	60	3	高校	アルバイト	既婚	あり	△	△
8	H社	製造業	1972	B	都市部	60	2	短期大学	メーカー	離婚*	あり	△	△
9	I社	製造業	1969	B	都市部	50	2	短期大学	メーカー	死別	あり	△	○
10	J社	サービス業	1955	A	都市部	50	3	短期大学	旅行サービス	未婚	なし	△	○
11	K社	サービス業	1960	A	都市部	40	3	大学院	マスコミ	離婚	あり	○	△
12	L社	サービス業	2005	B	都市部	30	2	大学	ITベンチャー	既婚	なし	△	◎
13	M社	サービス業	1969	C	都市部	40	2	高校	サービス	離婚	あり	○	×
14	a社	サービス業	1949	A	地方部	50	3	大学	マスコミ	既婚	なし	△	△
15	b社	製造業	1804	A	地方部	50	11	大学	ITサービス	離婚	なし	○	×
16	c社	サービス業	1965	A	地方部	40	3	短期大学	介護サービス	離婚	あり	○	×
17	d社	卸売・小売業	1959	A	地方部	60	2	専門学校	メーカー	既婚	あり	○	×
18	e社	卸売・小売業	1978	B	地方部	50	2	大学	教職	既婚	あり	○	×
19	f社	サービス業	1975	A	地方部	40	2	短期大学	サービス	離婚*	なし	○	△
20	g社	卸売・小売業	1947	A	地方部	40	3	大学	医薬サービス	既婚	あり	△	△
21	h社	サービス業	1926	A	地方部	60	3	大学	医薬サービス	既婚	あり	○	×
22	i社	製造業	1950	D	地方部	50	3	大学	メーカー	既婚	あり	△	△
23	j社	製造業	1949	A	地方部	40	3	短期大学	アルバイト	未婚	なし	○	×
24	k社	サービス業	1985	A	地方部	50	2	大学	医薬サービス	未婚	なし	×	○
25	l社	サービス業	1967	B	地方部	40	2	大学	金融	既婚	あり	○	○
26	m社	サービス業	1986	D	地方部	50	3	短期大学	ホテル	離婚*	あり	△	△
27	n社	建設業	1981	B	地方部	50	2	大学	コンサルティング	既婚	あり	○	×

資料：筆者作成（以下同じ）

(注) 1 「会社名」は、都市部に所在する場合に大文字英字、地方部に所在する場合に小文字英字とした（以下同じ）。

2 「資本金」は、1,000万～3,000万円をA、3,000万円超～6,000万円をB、6,000万円超～9,000万円をC、9,000万円超～1億2,000万円をDとした。

3 「年齢層」は、インタビュー当時のもの（以下同じ）。

4 「入社前の仕事」は、家業に新卒入社した場合を「—」とした。

5 「婚姻状況」は、婿を取った場合に*をつけている。

6 「兄弟姉妹」は、男兄弟がいる場合を○、姉妹だけの場合を△、一人っ子の場合を×とした。

7 「後継者教育」は、子どもの頃から強く後継について言われた場合を○、そのなかで後継者として特別扱いされた場合を◎、それほど強くはないが後継について言われた場合を△、後継について言われなかった場合を×とした。

者は12人、離婚経験者10人、死別1人、未婚は4人であった。子どもがいる者は既婚者12人のうち9人、離婚経験者10人のうち8人、死別経験者1人であった。

学校教育終了後、20歳代後半から30歳代後半までの間に家業に戻る女性後継者が多く、入社後平均10.8年を経て社長に就任している（図）。最も

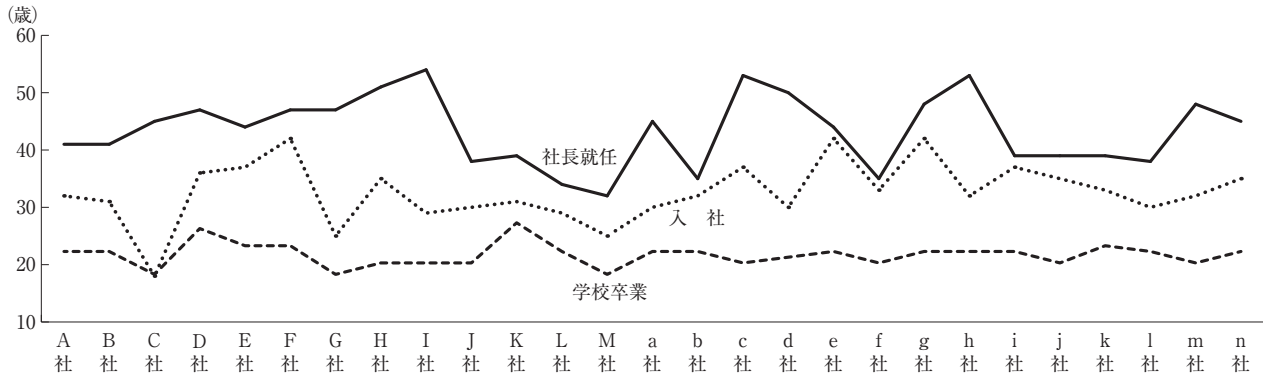
遅い人で入社後27年、早い人では2年で社長に就任していた。

(1) 幼少期から学生時代

① 教育への関心

表-2は27人を学歴別にまとめたものである。四年制大学卒業者が最も多く半数以上であり、こ

図 女性後継者のライフコース



表一 最終学歴 (年齢層別)

(単位:人)

	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	合計
高校	0	1	1	1	3
短大・専門	0	3	3	2	8
大学	1	3	7	3	14
大学院	0	1	1	0	2
合計	1	8	12	6	27

れに大学院卒を加えると全体の6割弱であり、短期大学・専門学校卒も加えると全体の9割弱が高等教育を受けていた。文部科学省「令和3年度学校基本調査」の大学・短期大学等への現役進学率によると、インタビュー当時、60歳代の女性はおおよそ2~3割、50歳代で3割台、40歳代で3~4割、30歳代では4割台であることを鑑みると、彼女たちが高学歴であることがわかる。教育に対しては強い関心がある家庭に全員が育っていた。

学校教育について、代表的な発言は以下である。

「子どもの頃から教育にはお金をかけてもらったと思います。他の友達と比べて習い事もたくさんさせてもらいました。塾にも行っていましたが、ピアノもバレエもやりたいと言うことは大体させてもらいました。」(地方部、サービス業)

「田舎での受験なので都会と比べれば大したことはありませんが、私の周りで家が商売をやっている子どもは、大体が受験して公立ではなくて国立の小学校に入るか私立の中学に行きました。倍

率も今ほど高くありませんでしたが、学校の友達は皆四年制大学に行きましたし、何となくそういう道筋ができていたような気がします。」(地方部、卸売・小売業)

「大学に行くのは親戚中皆当たり前でしたので、大学に行かないという選択肢はありませんでした。私は近所の公立に高校まで通いました。それでも、〇〇屋(屋号)のところの娘は出来が悪いなどと言われなくなかったので、勉強は頑張った方だと思います。文化祭などは張り切ってやりました。父も母もいろいろ応援してくれて、会社のトラックで資材(文化祭の出し物の張りぼて)を運ぶのを手伝ってくれたり、母は親戚の店から差し入れを届けてくれたりしました。私も友達に少し誇らしかった記憶があります。」(地方部、建設業)

「母も私も妹も小学校から同じ学校(私立の名門校)に通い、エスカレーター式で高校まで上がりました。私の周りは家が商売をしている人が多かったのですが、まったく何も考えずに同じように、テニスを習ったりバレエをやったり、のんびりと育ちました。」(都市部、サービス業)

一方で、高等教育に進まなかった理由として、以下の発言があった。

「私はいわゆるお嬢様学校に通っていましたが、結局大学に入れませんでした。その当時、うちの会社は最大の危機的状況で、倒産寸前のようなところだったので、そのまま家業に入りました。同

級生で上の学校に行かなかったのは私だけです。」
(都市部、製造業)

女性後継者たちは、両親や祖父母から教育投資を多くかけてもらった経験を語っていた。その理由として、両親や叔父、祖父母などの誰かから「勉強は大事だから」とか「お父さんは今（自分が勉強しなかったことを）後悔しているから、お前は勉強だけはきちんとやっておけ」という趣旨の言葉をかけられたことを記憶していた。

② 家業とのかかわり

兄弟の有無にかかわらず、女性後継者たちは親もしくは祖父母から折に触れて、幼少期から創業家に生まれていることや、生涯において何らかのかかわりをもたなくてはいけないことを言われ、育っていた。多くの女性後継者が「刷り込み」という言葉を使って家業へのかかわりを求められたことを表現した。加えて18人が子どもの頃、家と会社が近いもしくは、会社の敷地内に子どもの頃に住んでいた経験をもつ。

「私の実家は今の会社の敷地のなかに元々あり、わたしはそこで生まれました。私が1、2歳のときに父が起業したので、本当に父も母もともに働くというなかで育ってきました。従業員も何人も寮のようなところに住んでおり、私はそこへ、ご飯を持って行かされたりしていました。『母さん、お腹空いた』と言うと、母は『(従業員は)皆(私の)子どもと同じだから、先に持って行ってあげなさい』と言いました。私を一番にしてくれていなかったのです。今自分が仕事をするようになって、とても(母の気持ち)がわかるようになりました。」(地方部、製造業)

同じ敷地に住んでいなくても、「子どものときに父が会社や営業先に行くのについて行った」という経験は全員がしている。そのなかで、父が顧

客に頭を下げている姿であったり、自社の商品の陳列を直している姿を観察したりして、父への尊敬の念をもったという。会社と家族と自分の三つの境界線が曖昧なかで育ったという趣旨の発言は多く聞かれた。

成長の過程で地域のコミュニティのなかで、「○○さんのところの娘」として特別扱いされたり、「ああいう商売の家の娘とはあまり遊ばないように」と家業によって差別されたりする経験も全員がもっており、自分と家業の存在が常にセットで扱われる環境で成長していた。

③ 後継についての刷り込み

幼少期から後継ぎの自覚を促す発言をされていたかという質問に対しては、姉妹のみもしくは一人っ子の13人のうち、4人は子どもの頃から「お父さんの後はあなたが会社をやるのよ」「お前の代になったら」などと、将来の後継について親と祖父母から繰り返し言われたとしている。特に姉妹のみの家庭の1人は、子どもの頃から常に跡取りとして特別扱いされていたと振り返った。

残りの9人は直接後継についての明言はなかったものの、「あなたはお婿さんを取って会社を継がないとね」「お父さんは子どもたちに期待しているの」「勉強しないと会社を継げないわよ」と、会社とかかわる人生が自分の人生であることを常に意識させられていた。

兄弟がいる14人のなかで、兄弟姉妹のなかの誰かが後を継ぐように言われて育ったのが3人、兄弟に持病があるために「お前が後を継ぐ」と幼少期から言われたのが1人であった。残り10人は、自分に対しても兄や弟に対しても将来の後継について何も明言されなかったと振り返る。

つまり、明確に後継者としての特別扱いを受けたのは姉妹だけの1人であり、4人²は特別扱いこそ

² 姉妹だけの出身者3人と、兄弟がいるが持病がある1人。

表-3 入社経緯(兄弟姉妹の在籍状況別)

(単位:人)

	男兄弟がいる		姉妹のみ		一人っ子	合計
	社内	社外	社内	社外		
新卒入社	0	1	0	0	0	1
親から依頼されて入社	4	6 (1)	4 (3)	4	1	19
転職で自分から入社	2	1 (1)	1	3 (2)	0	7
合計	6	8	5	7	1	27

(注) 1 「親から依頼されて入社」の()内の数値は、親から将来の後継についての明示があった人の数。

2 「転職で自分から入社」の()内の数値は、自分で将来の後継を決意していた人の数。

3 兄弟姉妹の在籍状況は社長就任時のもの。

なかったものの、「なんとなく自分が継ぐのかな」と思ったと述べているが、強制はまったく感じなかったという。残りの22人は後継については直接触れられない曖昧な状態に置かれていた。進学や就職の進路についても本人の自由意思が反映されている。

一方、27人全員が祖父母や近い親戚から、「あなたは跡取りなんだから」「兄弟に何かあったときには跡を取らないといけないよ」「会社は絶やしてはいけないよ」という言葉を定期的にかけられたという。それによって、創業家に生まれたこと、その継続に力を貸さなくてはいけないことが、「一種の刷り込みのようになっていた」と答えている。親が何も言わなかったかわりに、祖父母や親戚が外堀を埋めていたともいえる。

地方部において共通した特徴があったのは、必ず盆や正月に一族が集まる風習があり、その宴席で親戚からの刷り込みと解釈できる出来事があったことである。親戚が会社や家の歴史を語り、「後はお前たちの時代だから」などと将来の後継が当たり前のように話されるという経験を、子どもの頃は毎年していた。ご先祖様や創業者の先代、先々代の話は大事なファミリーヒストリーとして必ずこの種の会合の際に繰り返され、自分が一族の一員であることを確認する機会となっていた。

(2) 就職から家業入社まで

先に示したように、卒業後すぐに入社したのは1人だけであった。残り26人のうち、将来の後継を意識して就職先を選んだと答えたのは8人である。しかし彼女たちも親から示唆されたのではなく、「何となく家業と似ているのでとっつきやすかった」という理由で選択している。残り18人は自分の希望を最優先に考えたと答えている。就職先もしくは転職先で上級職に昇進するまで働きたいという希望を強くもっていたと語ったのは2人で、いずれも男女雇用機会均等法が施行された1986年以降に大学を卒業した女性後継者であった。他の人たちは「いつかは実家に帰るかもしれない」という確かではない思いがあったと語った。典型的な発言は以下である。

「女の人は結婚したら辞めるのが当たり前という世代でしたから、結婚したら(今の会社を辞めて)いずれは実家の仕事をアルバイトでも手伝えばいいと思っていました。子どもの頃からいつかは戻ってくるんだよと刷り込まれていたこともあったのだと思います。親からは何も言われませんでした(親が)困っていたら手伝わなければいけないかもしれない、というのは何となく思っていました。」(地方部、卸売・小売業)

家業に入社した経緯をまとめたものが表-3である。新卒入社の1人以外は20歳代後半から40歳代前半にかけて入社しており、その経緯は親からの依頼が19人、転職で自ら入社が7人に分類される。

経緯をさらに詳しくみると、表-4の通り分類された。グループ1は親から手伝ってほしいと依頼され入社した19人である。このなかでさらにA~Dの四つのパターンに分けられた。グループ2は自分から入社させてほしいと依頼したケースで、新卒入社も含めて8人である。A~Cの三つのパターンに分けられた。

最初から親と後継の約束があり入社したのは

4人であり、親からは何も言われませんが、自分で後継を決意して入社したのは3人である。親から手伝ってほしいと言われて入社したのは、後継の話は出てこず、純粋に人手が足りないので手伝ってほしいというのが親の意向であった。入社時に本人が後継者であると強く意識していた7人を除いて、残りの20人は後継について強く意識せずに家業に戻っていた。

「当時、兄弟が誰も会社に入っていなかったの
で、手伝えと言われたときにチラリと私が（将来）やるのかなとは思いましたが、（父親からは）何も言われなし、私も結婚したばかりで前の勤めよりも実家の方が楽だろうというアルバイト感覚で最初は入りました。それがどんどん深みにはまっていくのですが、後継については積極的に考えませんでした。私が決めることではないから考えても仕方ないです。」（都市部、製造業）

（3）入社から社長になるまで

—社内におけるリーダーシップの醸成

入社後、最初の業務として経理は8割以上（22人）が担当していた。元々、経理業務は母親である社長の妻が担当していて母親の補助や交代要員として入社するケースと、経理担当の古参の責任者の下で修業をするというのが典型的な入社初期の彼女たちのキャリアだった。会社全体を数字から把握し、次に営業や経営企画といった重要な部署に移るといふ異動は多くみられた。製造業では、入社段階で製造の現場を経験することはあった。しかし技術部署が父の配下にあった場合、そこに娘が異動したケースはなかった。

① 家業内でのキャリア構築

経理を皮切りに、社内でのキャリアを積んでいく。それは欧米の既存研究で示されたような非主流な部署ではなく、会社のメインストリームというべき部署であった。一つの部署しか経験したことがないと答

表-4 入社の際の経緯の分類

グループ1 親から依頼されて入社	
A 親と後継する約束があり入社	4人
B 娘本人が家業の方が時間が自由になるだろうという意図で入社	8人
C 娘本人は嫌だったが親が強く希望して入社	4人
D 夫婦で入ることに決め入社	3人
グループ2 転職で自分から入社	
A 自分で後を継ごうと思って入社	3人
B 後継については考えず、会社のピンチを救いたい一心で入社	2人
C 離婚後、生活の糧を求めて入社	2人

（注）残りの1人は、卒業後すぐに入社。

えた者は2人で、うち1人は父親の急病により急遽入社した者である。中小企業であるため部署の数が少なく、部署の垣根を越えて何でもやらなくてはいけない環境ではあった。表-5は社長就任までに経験した部署数と社長になるまでの年数である。

経験した部署数は、製造業が平均3.2、サービス業が2.9、卸売・小売業が2.0、建設業が2.6であり、女性後継者は社内ではほぼ2～3部署の経験をして社長に就任している。経理を経験する者は多かったが、それ以外の営業や企画などの主要部署も経験していた。業種別にみて入社から社長になるまでの年数が最も長いのが製造業で12.3年、次に建設業の10.6年、サービス業の9.9年、卸売・小売業の9.3年と続く。

② 社員の反応と本人の思い

—会社を変えるために奮闘する

入社時に他の社員はどのような反応だったのか、という問いに対しては、大半が歓迎されたかネガティブなことは言われず無反応だったと答えている。歓迎されたと答えた者の多くは、小さいとき

表-5 社長就任までの年数および
経験部署数 (業種別)

	設立年	何代目	年齢層	入社から 社長就任 までの年数	経験 部署数
サービス業平均	1966	2.6	45.0	9.9	2.9
E社	1952	3	50	7	3
J社	1955	3	50	8	3
K社	1960	3	40	8	3
L社	2005	2	30	5	4
M社	1969	2	40	7	4
a社	1949	3	50	15	3
c社	1965	3	40	16	3
f社	1975	2	40	2	3
h社	1926	3	60	21	2
k社	1985	2	50	6	1
l社	1967	2	40	8	4
m社	1986	3	50	16	2
製造業平均	1942	3.6	52.0	12.3	3.2
A社	1930	5	40	9	5
B社	1962	3	60	10	3
C社	1960	2	50	27	4
F社	1993	2	60	5	3
G社	1933	3	60	22	4
H社	1972	2	60	16	3
I社	1969	2	50	25	3
b社	1804	11	50	4	2
i社	1950	3	50	2	2
j社	1949	3	40	3	3
卸売・小売業平均	1961	2.3	50.0	9.3	2.0
d社	1959	2	60	20	3
e社	1978	2	50	2	2
g社	1947	3	40	6	1
建設業平均	1973	2.3	49.5	10.6	2.6
D社	1964	2	50	11	3
n社	1981	2	50	10	2
全体平均	1957	2.9	48.5	10.8	2.9

(注)「設立年」「何代目」「年齢層」は、表-1のデータを再掲。

から会社の敷地に住んでいて社員と顔馴染みであったことが大きかったと述べている。また、父がワンマンでそれに対して何らかの牽制をする役割を娘に期待したという声や、後継ぎが帰ってきて安心だという趣旨の声も聞かれたという。特に何も言われなかったと答えた女性後継者は、注目

はされたが自然と受け入れてくれたと答えている。

「反応がどうだったかという点、『社長の娘が帰ってきたな』という感じで、皆さん注目はしてくれました。別にいじめられたわけでもなく、普通に接してくれましたが、注目はされていたと思います。それで、いろいろな人に同行訪問などをさせてもらい、コミュニケーションをとりました。」(地方部、卸売・小売業)

3人は冷ややかに迎えられ居心地が悪かったと語った。「何しに帰ってきた」「お嬢ちゃんの遊びじゃない」と冷たい態度をとられたり、無視されたりしたと答えた。これらの態度をとったのはすべて父の右腕の立場の人たちであった。

入社後のキャリアのなかで3人とも壁にぶつかった経験を述べている。大企業とはまったく違うやり方に戸惑う一方で、自分なりのやり方を確立しようと悪戦苦闘を始める。その過程で社内の反発も受けるようになる。彼女たち全員が目前の仕事に対して本気で取り組んだという趣旨の発言をしている。つまり、言われたことだけをやるか、単に家業の手伝いをしているという意識はなく、何とか業績を上げたい、会社を良くしたいという気持ちを強くもっていた。彼女たちのほとんどが他社を経験しており、そこと比較して家業の仕事のやり方の前近代性や、無駄が目につき、それを修正したいという目標を自分で立てて行動を始める。

「会社をきちんとしないと、と思いました。私はいろいろなことをきれいにしたいのです。誰が見てもできるような仕組みを作りたいのですけれど、例えば、きれいに財務諸表を整理すると、父は俺の経営能力が疑われるようなことを何でするんだなどと言うのです。」(地方部、サービス業)

「私は(勤めてきた)会社組織しか知らないのでも上司と部下の関係しか知りません。でもこの業界は、職人と親方という関係があって、親方にしか(本音を)言うてはいけないと思っているのじゃないか。私の言うことなど聞こうとしないのです。私

は親方と職人の関係ではなくて、その人たちを組織化して、彼らを鉄鋼を生業にするサラリーマンにしたかったのです。休みも取れますし、彼らにとっての人生設計もやりやすくなります。今のままの組織では絶対に立ちゆかなくなる。そう思いました。それはもう反発されました。」(都市部、建設業)

彼女たちは時間をかけて、誠意をもって仕事をするという基本的な姿勢を貫くことで、結果的に信頼を獲得していた。今までのやり方を変えていくなかで様々な困難に直面し、それを最初は一人だったが徐々に社内に賛同者が出てきて、皆で乗り越えていくというプロセスを、3人とも経験していた。その際に父親のやり方と自分のやり方の差異が生じ、父親と対立することや、新しいやり方に馴染めない社員が辞めていくという事象に直面し途方に暮れたという経験を、多くの女性後継者がしていた。特に子どもときから知っている古参の社員が辞めていくことは心情的につらかったと語っている。

「今までやってきてくれた人が自分のせいでいなくなるというのは、本当に心が折れそうになりました。揺らぎなんだと思っています。従業員が半分以上入れ替わりました。仕方ないとは思いましたが、自分が不甲斐なかった。そういう意味で(退職する人が少なかった)父はすごいと思いました。」(都市部、サービス業)

自分のやり方に従わない人、反発する人に対してはすぐに処分をするであるとか、辞職を促すという罰則的な行動に出た女性後継者はおらず、全員がやり方を修正しながら時間をかけて受け入れてもらうという姿勢で社員に臨んでいた。

③ 現場主義と組織作り、そして密なコミュニケーション

家業に戻ってからどのような行動をしてその結果社長になったのか、との問いに対して三つの共

通した振る舞いがあった。

一つ目は、自分の足で現場に行っ自分の目で確認することである。社員とともに作業をするケースもあった。なぜその行動をとったのか、との問いに家業の近くで育ったために現場に行くことが自然な行動であったと語った。情報が入ってこないという現実的な課題もあった。現場に行くことに躊躇した人はいなかった。

「自分の目で見ないと納得できないというか、現場から本当のことが上がってこないという気持ちはありました。父は、『俺の河岸³は俺の河岸』として隠しますね。私のことをライバルだと思っているから、『俺は俺でやるからお前は俺の河岸に手出しをするな』という感じです。ところがとんでもない案件を決めてくるのです。予算や見積もりを見て、『これどうやってやるつもり?』とびっくりします。もっと前から教えてくれればよいものを突然結果が来る。情報が前もって誰からも入らないのです。」(都市部、製造業)

「朝から晩まで現場にいました。夢中になりすぎていたので。男性の職場で、来たときはすぐに、私は四面楚歌だと思いました。女にできるはずがないと皆思っていたと思います。とにかくやらなくてはという気持ちが強くて、顔を出して一緒に仕事をする、こればかりやっていました。ほとんど家に帰らなかったし、どこの現場にも行きました。」(地方部、製造業)

最初は嫌われたり、訝しがられたりしていた女性後継者も、何度も顔を合わせ仕事に没頭する姿を見せるということを繰り返すことによって、徐々に社員や顧客からの信頼を獲得していた。

二つ目は、組織変革に注力することである。特に製造業と建設業ではこの傾向が顕著であった。父親のワンマン経営で成功してきた組織を、皆が力を発揮するチーム型の経営に変化させることを

³ 采配を振るう分野という意味。

彼女たちは望んでいた。そのためにはある程度の権限委譲が必要になる。その理由として「自分には父親ほどのワンマンさも技術もない。皆でやる方が理にかなっているし強い。時代も一人のワンマン経営者のやりくりでどうにかなる時代ではなくなっている」という趣旨の説明が共通してなされた。

権限委譲を主とした組織改革という一連の取り組みによって父との対立を生むことや、古参の社員が辞めていく事態に直面する。しかし、父親にすべての権限が集中する現状を変えなくてはいけないという信念を彼女たちは変えなかった。彼女たちを支えていたのはこのままの組織のあり方は近い将来に立ちゆかなくなるという危機感であった。

「長い間、父のワンマン体制になれていましたから、完全な鍋蓋組織でしたね。見ているもこのままでは会社はだめになると思いました。父とは戦いました。社内は様子見という感じでしたが、結果が徐々に本当に少しずつですが出てきて、お客さんが味方になってくれました。それから社内が私の言うことも聞いてくれるようになりました。」(地方部、サービス業)

「古い体質の職人さんは、タバコを吸いながら仕事をしたり、その辺の整理整頓もできなかつたりして、安全の感覚も少し鈍いです。会社組織ではないのです。私と意見が合わなくて辞める方が多かったです。父は家族愛の人で、会社は父の家族でした。しかし、私は会社を家族ではなくて企業にしたい。ものすごく衝突しました。」(都市部、建設業)

混乱のなか、本人の葛藤や動揺はあったにせよ、自分の仕事をやり続け少しずつ業績を出していく。業績が上がったことで、今まで懐疑的であった社員や取引先も徐々に新しいやり方を受け入れるようになっていた。その変化のスピードは一概に速いとはいえず、苦難の時期を過ごすこ

とが多かった。

三つ目は、社員との密なコミュニケーションを強く意識していた点である。全員が社員と話す機会を自分から毎日もったと述べている。特に何かを議論するというのではなく、毎日の挨拶や声かけを日々続けていた。自分から社員に積極的に声をかけることで、社内の状態を把握し、人心を掌握することにつながっていた。

女性であることが話しかけやすいと社員から思われていた。その結果、自ずと父親である社長と社員との間のクッションの役割を果たすことになった。ワンマン社長の父親の多くが社員に対して高圧的な態度であるか、もしくは言葉で相手に伝えることを不得手としていた。父親が言葉足らずで重要事項を社員が理解していない場合や、強い口調で社員に父親が話すような場面では、娘が間に入り父親の趣旨や意図をかみ砕いて柔らかく伝えるという役目を担っていたと27人中19人が語っている。社員も社長に意見するよりは、娘の方が言いやすく、コミュニケーションの密度は必然的に上がっていた。

「いろいろな昔の職人さんがいるし、いろいろなパートさんもいます。人事もみながら社内の調整、人間関係がうまく回るようにいろいろ目配り、気配りするのが仕事です。そのためには、よく話しかけます。私は話しやすいと従業員も言ってくれるので、それは武器だと思っています。」(都市部、製造業)

「社員というか男性が働きやすい現場にしようと、例えば『早めに休憩しよう』と言って、差し入れでジュースを持っていったり、『つながりがもう古くなったね。早くきれいにしようよ』と声をかけたりして、音頭を取りました。現場に行き、そういう会話ができるようになったら信頼してくれるようになりました。」(地方部、製造業)

コミュニケーションを活発にとることは、先の現場主義と同様、情報収集の意味合いも強かった。

製造業10社においてはすべて父親自身が技術者で技術の最前線で腕を振るっていたが、後継者たちは皆、技術者ではなかった。それゆえ、積極的に現場に出向き、社員と話をすることで実態を把握していた。これは寡黙な人が多い製造現場の社員から情報を引き出す目的があった。他の業種においても、社内を歩き回るようにしている女性後継者が多かった。社員全員を知ることができる会社規模であったことも幸いしていたが、歩き回り何が起きているのか自分の目で見て、話しかけたり、様子がいつもと違う社員には声をかけて話を聞いたりという行動を積み重ねていた。

④ 困難を乗り越えること、社員がついてくること

社員が自分についてくるようになったのはいつで、そう思うのはなぜか、創業家の一員であることは社員の対応にどう関係したのかという問いに対して、創業家の直系であることよりも、困難に直面しながらも達成に向けて一生懸命努力する行動の積み重ねの結果、社員に受け入れられていったという趣旨のストーリーを全員が語った。彼女たちが大事にしていたのは、先に挙げた社員たちとの密接なコミュニケーションであり、思いを言葉にして語ること、接触回数を増やすことであった。

「赤字を立て直し、私の色というか社内がやりたい方向の一つになったときにようやく一段落したような気がしました。人の思いは違いますからね。それをしつこく、しつこく、こういう会社にしたい、こういう方針でやりたいと言うことが良かったと思います。赤字を立て直した経験で社内がぎゅっと一体化したと思います。」(都市部、建設業)

「私は社員との距離感をものすごく大切にしています。うちは40人くらいの規模で、かつものづくりの会社だから特にですが、『俺らのしんどさ、私たちの苦労をわかってないでしょう』と思われ

ることが、会社のなかで一番良くないことだと思っています。」(地方部、製造業)

一方で、父親が模倣の対象であったかという問いに対して、尊敬すべきところはあるが、父のようになりたいと答えたのは2人だけであり、それぞれが自分なりの方法論を探っていた。

(4) 社長就任以降

社長就任後について多くの女性後継者たちは、社長としてのトレーニングを受けずに社長に就任し、戸惑ったと語っている。

「『襲名』はあまり良くないといわれていますが、本当は必要だと思います。父親の跡を継ぐように育てられたということは、たぶん小さいときからどういった人が家に入出入りをしていて、どういったときに菓子折りなどを持ってきて、どういった立ち振る舞いをしているかというのを見ているわけです。時間をかけて覚悟を決める。これが大事だと思います。」(地方部、サービス業)

「男の人はおそらく最初からそのつもりで育てられるので、腹が据わっていると思います。しかし、私は入社したときもいつまで勤めるかわからなかったし、社長にするから入社してくれというわけでもなかったのでも、覚悟をもって社長モードに切り替わるまでに時間がかかりました。自信はまったくありませんでした。でも家業だからやるしかないという気持ちでした。もっと自分が納得する準備の時間が欲しかったです。」(都市部、製造業)

他方、後継を約束して入社し社長に就任した女性後継者も親のサポートがあったものの同様に不安を感じていた。社長という重責に対しての準備の時間が少なく、目前の課題に一生懸命取り組んでいたが社長になっていたが、実際になってみると自分の見識不足や勉強不足を実感したというストーリーは多くの人から語られた。経営の仕方や同業者との付き合い方などについてもっと学びたかったという声も同様に聞かれた。

ビジネスパーソンとしての自分にとって父親はメンターであったかとの問いに「はい」と答えたのは14人であった。具体的には、困ったことがあると父親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うなど、直属の上司という関係以上に個人的に意見交換をしていた。しかしながら、父親と意見が違ったときにどちらを選択するのか、という問いに対して、「場合によるが」という条件をつけていたが社長になってからも父の意見を重視すると答えたのは6人で、残り21人は父よりも強く自分の意見を重視していた。

5 調査からの含意と示唆

—女性後継者がより多く育つために—

27人の女性後継者は教育熱心な家庭環境で、教育費を他の家庭よりも多くかけられて成長していた。家業の業績の悪化により大学に進学しなかった1人を除いて、全員が親からの強制ではなく自分の望んだ進路を選び、就職していた。その後家業に戻り経営や営業などの主要部門を経験し、社長になるという、大卒では似通ったライフコースをたどっていた。

既存研究で示されたわが国の男性後継者のライフコース(倉科, 2003)とほとんど差異がない。そして主として欧米でなされた女性後継者の既存研究で指摘されたように、わが国では娘であるからメインストリームの職場を経験しないということはなかったし、周囲に認められず自らの正当性を父親が担保していたということもなかった。

加えて、彼女たちのリーダーシップは、男性の後継者と同様に自らの手で困難を乗り越え、何かを達成し売り上げにつなげる経験を積んでいくことによってより研鑽されていた。困難に直面し、それを乗り越え周囲からの信頼を獲得し、社長の地位まで上り詰めていくというリーダーシップ研鑽のための典型的なプロセスを歩んでいた。女性

後継者であるから、もしくは創業家につながる人であるからとあって、周囲の評価が甘かったということはまったくなく、多くの努力と困難を乗り越える経験を積んだことが彼女たちをより強くし、かつ周囲からの信頼を集めることに寄与していた。一方でいくつか女性後継者の特徴も見いだされた。

① 曖昧な期間の長さの家業への強い忠誠心

最も大きな特徴は、多くの女性後継者が入社後から後継を言葉で父親から宣言されるまでの間、将来の見えない曖昧な期間を長く過ごす点である。男性後継者が「跡取り」として育てられ、入社するのに対して、女性後継者たちのなかで後継が幼少時から約束され特別扱いで教育されたのは1人のみであり、大半は自分が後継者になるかどうかは不透明な状況にあった。そして、そのような状態にもかかわらず家業に強くコミットメントをし、家業の状態をより良くするために身を粉にして働いていた。

本稿の先行研究である高田(2021)において、女性後継者は自らの後継プロセスを父親から後継を宣言される、もしくは何らかの理由で親からその地位を篡奪^{さんだつ}するまでの期間と、その後のオフィシャルに後継者となった期間に分けて考えられていることを発見した。女性後継者の後継プロセスは二段階構造をもち、彼女たちは実際に社長になると公式に決定してからを、真の意味の後継プロセスであると考えていることを指摘した。従って、社長になるための準備期間が女性後継者は非常に短く、それが彼女たちの社長としての自信を構築することの障害となっていた。

これらの原因は、父親が将来の後継を明確にしないことによる。曖昧な期間が発生する理由として、娘は社員と自分とのコミュニケーションのクッション役として父親にとって使い勝手が良く手放したくない存在であること、社長交代のストレスを父親自身が先延ばししたいからだと指摘さ

れた。この曖昧な期間の存在が彼女たちにとっては障害となっていた。つまり、次期社長としての覚悟を決め、そのための勉強や自分のネットワークの構築などの時間が必然的に短くなる。加えて、わが国に根強い男性優位主義が「ここまで会社のためにやったとしても、将来兄弟が会社に戻ってきて、今までの自分の苦労はなかったことにされるのではないか。何もしなかった兄弟が社長になるのではないか。」という不安を増幅させていた。以下の発言がその心情を最も表している。

「土地柄どうしても男の子が優先されます。なんだかんだ言っても、田舎は男性が強いです。うちは地域にかかわる仕事なので特に、物事を最終的に決めるのは男性だという意識が根強くあります。一生懸命やっても、やはり私は女なので社長には適していないと思われているのではないかと感じていました。私も親が最後は（東京で働いている）弟に事業を託すのかなと思っていました。」（地方部、サービス業）

彼女たちは曖昧な期間が長く存在し、社長になるのか不透明ななかでも様々な改革に取り組み家業の運営に邁進していた。その原動力になったのが、家業への強いコミットメントであり、潰してはいけないという強い思いであった。それは他の社員からも「やはり社長の一族の会社への思いは違う」と評価されていた。

家業への強いコミットメントをなぜ保てるのか。その原因として二つ考えられる。一つは幼少期からの「われわれは家業とともにあるべきだ」という刷り込みと、それが自分の信念となっている点である。27人の女性後継者たちは家業の存続が最も重要な信念であった。それは家業と近い場所に住

み、家族と社員との境界線が薄い環境で育ったことも影響したと考えられる。製造業や小売業では自宅が工場のなかにあることが多く、常に他人の目を意識しながら育っていた。学校から帰ったら会社で遊ぶこと、家と会社が近くなっても、父親と一緒に納品先に行くであるとか、顧客との会合やパーティーなどに子どもの頃から参加する機会が多くあったために、自分も家業の一員であるという意識を子どもの頃から植え付けられていたと考えられる。

もう一つは、家業の長が一族の長を兼ね、家業の繁栄は一族の繁栄と同義であることからくる「家」と家の存続に対する忠誠心である。奥村(2015)がファミリー永続への強い執念と表現したように、家業への忠誠心は、幼い頃から親や祖父母によって刷り込まれていた。それが強化される機会となったのが、盆や正月など季節の折に触れて一族が定期的集まるときである。一族と家業のために一生懸命に働くこと、会社を守ることの重要性が、繰り返し語られ、自らの強い行動規則として取り込まれていった。「何かあったら自分が実家を守る」という意識は全員がもっており、その理由を「一族に生まれた以上は仕方がない」という趣旨の言葉で表現している⁴。

② 後継が確定しないなかでの組織変革

女性後継者の二つ目の大きな特徴は、曖昧な状況のなかで組織改革に着手することである。時間をかけて着手する場合や、入社後すぐに始める場合など状況によってまちまちではあるが全員が最終的には社長になる前から改革に携わる。

注意しなくてはいけないのは、Rosenblatt, *et al.* (1985) 等が指摘した息子の典型的な行動、すな

⁴ Gomez-Mejia, *et al.* (2011) はESW理論において、一族が事業を通じて得られる非財務的な価値（社会的情緒資産）を追求すると指摘し、入山・山野井 (2014) はその効用の一つとしてファミリー・ビジネスの成員は自らのアイデンティティを会社と一体化させることにあるとしている。しかしながら、これらの研究が主として焦点を当てていたのは、経営者とその周りの意思決定者達であり、当然のことながら男性が主である。

わち父親の権力の縮小化のために社長就任後急速に社内改革を行うことは一線を画している点である。自分が後継する会社のために、さらにいえば自社の価値を上げるために組織改革に奮闘するのではなく、純粋に現状への危機感から始まっていた。しかもこの改革は決して全員から歓迎されるものではなかった。

その危機感の根拠となったのは、卒業後働いてきた企業での経験もしくは、社員たちの覇気のなさを実感したことであった。彼女たちなりに家業とはこうあるべきだという具体的な考えをもって。典型的な発言は以下である。

「入ってみて会社がおかしいことがわかりました。全部がどんぶり勘定で、コスト計算など細かくやられていないのです。私が前の会社で教えられていたこととはまったく違う経営がそこにあり、暗くなりました。父は思い込むとお金をつぎ込みます。そしてそれに対して誰も何も言えない。将来自分の立場がどうなるかは考えず、しなくてはいけないことをやれるところまでやろうと、とりあえずやりました。」(都市部、製造業)

父親を観察学習して得た考え方ではなく、自分が家業以外の会社で経験したり、様々な機会で勉強したり、子どもの頃から教え込まれた家業はこうあるべきというものに照らし合わせた結果だった。社長の地位の獲得や、現在の地位の保全の目的ではなく、純粋に家業存続について強い忠誠心と信念をもち、それにコミットメントをした結果といえた。

このコミットメントの理由について、「子どもの頃から家業をより良くして次につなげることが大事と祖父母に呪文のように言われた」であるとか「地域と家業が強くかかわっていて、これは壊したらいけないと強く思っていた」「従業員とその家族を路頭に迷わせるわけにはいかない」など、一従業員の視点というよりは、家業の統治者の視点を自然にもち行動したという趣旨の発言をしてい

る。経理であれ営業であれ、会社のメインストリームの部署に携わることによって確信をもつに至った危機感であり、それを突き動かしていたのは家業を守らなくてはいけないという強い使命感であった。

加えて積極的に社内外とコミュニケーションをとり、また、自分の思いを他人に伝えることが下手な父親と社員との間のクッション役になることによって、社内の潤滑油の役割をこなしていたことも女性後継者の特徴といえる。

③ 家業を守ることと家を守ること

家業の長が一族の長を兼ねるというファミリー・ビジネスの構造そのものが、女性後継者が難しい地位に置かれることの原因となっている点が彼女たちの発言から明らかになった。本人の婚姻によって家業の長と一族の長が分離せざるを得ないからである。

「結局お墓をどうするか、というのが中小企業で女性が継ぐときの最も大きな問題です。家業は私が継ぎましたが、お墓は弟か、わかりません。まだ皆健康で父も元気なので誰も今後のことを言いませんし、何も決まっています。何か言ったらややこしくなるし、(兄弟との)関係も崩れるかもしれない。しかし、その点が一番ひっかかっています。親戚も(父親が亡くなったときには)いろいろ口を出してくるでしょう。私の子どもに会社の後を継がせると今は言えませんし、わかりません。向こう(兄弟)にも男の子がいますし。」(都市部、サービス業)

墓をどうするかという点については多くの女性後継者たちが頭を悩ませていた。姉妹しかいない場合は、家業と家の二つの長を自分が兼ねることで大まかな方向性が決まっていた。家長としての墓を守るのは婿であるという意思を示した事例はなかった。過去に婿に入ってもらったが今は離婚しているというケースもみられた。いずれにせよ姉妹だけの場合は特に男性の家長にこだわる様

子はなかった。

次に兄弟がいて自分が結婚している場合は、父親が死去した際に墓と一族は苗字を継いだ兄弟が継ぐと考えられていた。しかし、女性後継者が離婚により実家の苗字を名乗っている際は、将来をどうするかについては決定がなされていなかった。加えて父親の死去の後、父親がもつ会社の株式を兄弟が得たときにどのように経営に関与していくのか、将来の話し合いができていないと答えた人はおらず、口々に将来については不明で不安であると多くの女性後継者が述べた。

従来、墓を継ぐということは家業を継ぐことと同義であり、墓参りと同時に行われる一族の法要や折に触れて実施されてきた祭事などを主催することが常道であった。男兄弟がおらず、娘が両方を継ぐ場合は大きな問題は生じない。しかし、男兄弟がいる場合には家業を娘が後継するが、一族の長の扱いについては、なかなか答えが見つからないというのが現状であった。

6 おわりに—今後への示唆と課題—

人口減少社会のわが国において、女性後継者の増加は後継者問題の一つの打ち手となることは間違いない。しかしながら、長い間男性が一族の長と家業の長を兼ねてきたわが国のファミリー・ビジネスでは、女性がその地位に就くことについての経験が少なく抵抗もある。その意味でまさに今が過渡期にあるといえる。

本稿における女性後継者たちはほとんどが後継者としての特別な経験や教育を受けずに成長し、その後家業に入社し、強いコミットメントをもって課題を解決し、業績を上げ社長の地位に就いていた。リーダーシップ研鑽のプロセスの常道を歩み、トップに上り詰めたといえる。彼女たちの強いコミットメントを形成したのは、幼少期から家業の一員としての矜持と誇りを植え付けられてき

たことが大きい。その意味で、家業を子どもに継がせたいと親が望むのであれば、幼少時から家業に触れる経験を持ち、親が苦勞をしている場面を観察学習する機会を意識的にもつことは必要であろう。加えて、家業の社会的な意義や重要性についても言葉で言い聞かせ理解させることは有効と考える。

そして彼女たちの家業に戻る前の他社での勤務経験は、家業に戻った後のあるべき組織の姿を考え、作り上げることに大きな影響を与えていた。長く続く企業では、顧客の多くが古くから続く安定的な企業であり、両者においては伝統的な考え方や安定的なものを見方を好み、新しいものを積極的に取り入れない場合も多い。業績が良ければ良いほど現状維持に動きたがる傾向がある。よって、後継者にとってまったく違う業界や企業の経験は経営者として必要なイノベーティブな考え方の素地を得ることにつながり、極めて有益であろう。

彼女たちが過去を振り返って最も後悔したと語ったのは、社長になる覚悟と勉強をする時間が少なかったことであった。これは女性後継者が、父親から使い勝手の良い存在として将来の展望を明らかにされずに曖昧な期間を長く過ごすことに起因する。父親は早い段階で後継者を決定し、必要な視座を養い覚悟を決めさせるべきである。ファミリー・ビジネスにかかわる人たちすべてがそれを後押しすることが重要であろう。

社長としての視座や覚悟は訓練を要する。その意味でも父親は、自らが社長の地位を喪失するというストレスに打ち勝ち、早い段階で後継者を決定することが強く求められる。

長い間、わが国は家業と一族の長が同じ男性で、それを前提として祭祀や祭事が執り行われてきた。人口減少が加速度的に進むなか、この家業経営の長と一族の長を一致させることは今後ますます難しくなるだろう。家業を息子が後継しながらないという事象は現に多く発生し、後継者不足が

わが国の一大課題となっている。

娘は他家に嫁ぐので家業経営の長を任せられないというのであれば、家業そのものの考え方を抜本的に変え、家業と一族の運営を切り離す覚悟が必要となる。形式的に男性にこだわり娘に婿を取ることを解決策としても、本稿で婿を取った全員が離婚していた事実(前掲表-1)があるように、必ずしもうまくいくとは限らない。その場、そのときにあった状態に柔軟にファミリー・ビジネスを適応させることが今後ますます求められる。

この困難な経営環境のなかで、ファミリー・ビジネスが存続するためには、優秀で柔軟な考え方をする経営者が不可欠である。能力に性差は関係ない。娘を選択肢から排除することは非合理的である。ファミリー・ビジネスにおける息子の扱いについては、歴史的に多くの経験と教育方法の蓄

積がある。今こそ対応がなされてこなかった娘に焦点を当て、彼女たちが経営を学び成長しやすい環境を作ることが、すべてのファミリー・ビジネスに求められる存続の鍵である。

時代の変化のなかでファミリー・ビジネスは新たな局面を迎えている。一族が団結し事に当たることがファミリー・ビジネスの強みとされてきた。その自らのもつ機動力を十分に発揮し、時代に即したかたちでその形態を取捨選択し、環境に適応していくことが強く求められている。

わが国の女性後継者の研究は始まったばかりである。本稿は27人と事例研究の人数としては少ない。女性後継者をどのように育てていくのか、娘が後継した後の家と家業のかたちをどうするのかについてはより多くの研究の蓄積が必要である。今後、一層の研究の増加が望まれる。

<参考文献>

- 井上考二・長沼大海(2022)「中小企業経営者の子どもの事業承継意欲一意欲を左右する要因と意欲を高める方策」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第56号、pp.25-43
- 入山章栄・山野井順一(2014)「世界の同族企業研究の潮流」組織学会『組織科学』48巻1号、pp.25-37
- 奥村昭博(2015)「ファミリービジネスの理論 昨日、今日、そしてこれから」一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』Vol.63No.2、pp.6-19
- 落合康裕(2014)「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」組織学会『組織科学』47巻3号、pp.40-51
- 倉科敏材(2003)『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社
- 高田朝子(2019)「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」経営行動科学学会『経営行動科学学会第22回年次大会予稿集』、pp.425-432
- (2021)「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—」経営行動科学学会『経営行動科学』第33巻第1・2号、pp.39-61
- 内閣府(2022)『令和4年版男女共同参画白書』勝美印刷
- 中野卓(1978)『商家同族団の研究:暖簾をめぐる家と家連合の研究 第2版』未来社
- 西川盛朗(2012)『長く反映する同族企業の条件』日本経営合理化協会出版局
- 日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の女性経営者に関する実態と課題～ジェンダーギャップの所在について～」日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2013-3
- 前川洋一郎・末包厚喜編著(2011)『老舗学の教科書』同友館
- 三戸公(1983)「日本の経営と『家』」組織学会『組織科学』17巻1号、pp.10-18
- 横澤利昌(2000)『老舗企業の研究—100年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版
- Aldamiz-Echevarría, Covadonga, Idoia Idigoras, and María-Azucena Vicente-Molina (2017) “Gender Issues Related to Choosing the Successor in the Family Business.” *European Journal of Family Business*, Vol.7 Issues1-2, pp.54-64.
- Bandura, Albert (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman & Co.

- Barnes, Louis B. (1988) "Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs." *Family Business Review*, Vol.1(1), pp.9-21.
- Cappuyns, Kristin (2007) "Women behind the Scenes in Family Businesses." *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol.1(1), pp.38-61.
- Churchill, Neil C. and Kenneth J. Hatten (1987) "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.12(2), pp.53-66.
- Danes, Sharon M. and Patricia D. Olson (2003) "Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success." *Family Business Review*, Vol.16(1), pp.53-68.
- Davis, John A. and Renato Tagiuri (1989) "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review*, Vol.2(1), pp.47-74.
- Dumas, Colette A. (1990) "Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses." *Family Business Review*, Vol.3(2), pp.169-181.
- (1992) "Integrating the Daughter into Family Business Management." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16(4), pp.41-56.
- Dyck, Bruno, Michael Mauws, Frederick A. Starke, and Gary A. Mischke (2002) "Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession." *Journal of Business Venturing*, Vol.17(2), pp.143-162.
- Gillis-Donovan, Joanne and Carolyn Moynihan-Bradt (1990) "The Power of Invisible Women in the Family Business." *Family Business Review*, Vol.3 (2), pp.153-167.
- Gomez-Mejia, Luis R., Cristina Cruz, Pascual Berrone, and Julio De Castro (2011) "The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms." *Academy of Management Annals*, Vol.5(1), pp.653-707.
- Handler, Wendy C. (1990) "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.15(1), pp.37-51.
- Hollander, Barbara S. and Wendi R. Bukowitz (1990) "Women, Family Culture, and Family Business." *Family Business Review*, Vol.3(2), pp.139-151.
- Keating, Norah C., and Heather M. Little (1997) "Choosing the Successor in New Zealand Family Farms." *Family Business Review*, Vol.10(2), pp.151-171.
- Lerner, Miri and Ayala Malach-Pines (2011) "Gender and Culture in Family Business: A Ten-Nation Study." *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.11(2), pp.113-131.
- Rosenblatt, Paul C., Leni de Mik, Roxanne Marie Anderson, and Patricia A. Johnson (1985) *The Family in Business*, Jossey-Bass.
- Salganicoff, Matilde (1990) "Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities." *Family Business Review*, Vol.3(2), pp.125-137.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua (1997) "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges." *Family Business Review*, Vol.10(1), pp.1-35.
- Sharma, Pramodita and P. Gregory Irving (2005) "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29(1), pp.13-33.
- Vera, Carolina F. and Michelle A. Dean (2005) "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession." *Family Business Review*, Vol. 18(4), pp.321-345.
- Wang, Calvin (2010) "Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature." *Journal of Family Economic Issues*, Vol. 31(4), pp.475-484.
- Zellweger, Thomas Markus, Robert S. Nason, and Mattias Nordqvist (2012) "From Longevity of Firm to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation." *Family Business Review*, Vol.25(2), pp.136-155.