

# 中小企業における親族内事業承継に関する事例的研究 - 近年に事業承継を行った2名の後継者のライフストーリーと キャリア選択プロセスの複線径路・等至性モデル (Trajectory Equifinality Model: TEM) による検討 -

石盛 真徳・朴 修賢・田淵 正信

## 研究の背景と目的

高度成長期に起業した中小企業経営者の高齢化の進展に伴って、2000年以降、事業承継問題が喫緊の課題として注目を集め、行政機関あるいは研究機関による報告書や研究者による論文が多く公刊されるようになってきている (e.g. 中小企業庁, 2001, 2014; 中小企業研究センター, 2007, 2008; 中小企業基盤整備機構, 2007, 2011; 佐藤, 2011; 安田・許, 2005)。とりわけ中小企業庁は、2017年度版の中小企業白書と小規模企業白書の各々において「事業の承継」問題の検討に一章を割り当て、中小企業における事業承継の準備状況や課題を包括的に論じている (中企業庁, 2017a, 2017b)。ひとくちに「事業の承継」問題といっても、そこで指摘・検討されているように事業承継の種類には、親族、従業員あるいは外部の人材登用が存在し、それぞれのタイプの承継に付随する問題が存在する。さらには、事業の譲渡・売却・統合を行う場合に関連する問題も存在するし、そもそも事業を承継せずに廃業するというのも一つの問題解決方法としては存在している (中企業庁, 2017a, 2017b)。

このように多岐にわたる中小企業の事業承継に関する諸問題のうち、われわれは特に親族による事業承継の事例に焦点を当てて検討を行う。なぜなら中小企業の事業承継においては、いまだ親族内での承継が主であり、これからもある程度の割合を占め続けることが予想されるからであ

る。2017年版中小企業白書 (中企業庁, 2017a) によると、具体的な後継者が決まっている場合には、小規模法人では90.3%が親族を、中規模法人でも66.6%が親族をそれぞれ後継者候補としている。この数値はあくまで後継の候補者として考えている段階のものであるが、中小企業の事業承継では親族間の事業承継が最も有力な選択肢と想定されていることがわかる。

また、事業承継から一定程度の年数が経過した事例についても検討するために、これまで最も多かった親族内承継を対象とすることは妥当であろう。中小企業における経営者の交代の実態について検討するために、2004年版と2017年版の中小企業白書に記載されていたデータから、図1「中小企業の事業承継において親族内承継の占める割合の年次推移」を作成した。1999~2003年以前のデータは2004年版から、2007年以降のデータは2017年版の中小企業白書のデータから抜き出し、親族内承継の割合を算出しグラフ化した。なお2004年版のデータでは、「子息・子女」と「その他の親族」に回答が分かれていたので、その合計を求め親族内承継の割合とした。その結果、1983年以前の事業承継では、親族内の事業承継が93.6%であったのが、1984~1993年は84.9%、1994~1998年は68.8%、1999~2003年には、62.0%と段階的に減少している。途中の2004~2006年のデータは存在しないが、2017年版に掲載されている2007年から2015年の年ごとのデータでは、親族内承継の占める割合は45%前後で推移している。こ

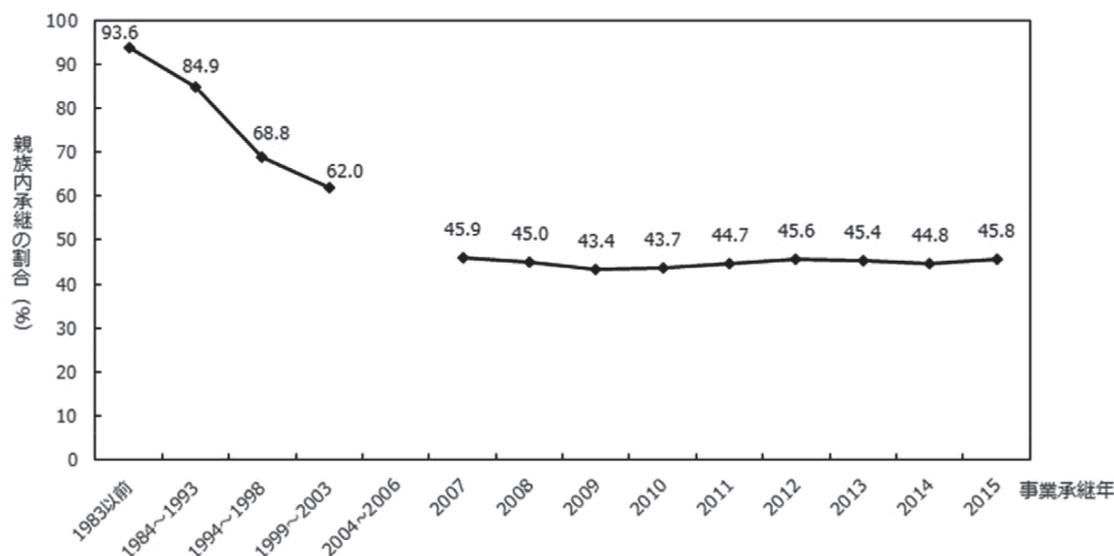


図1 中小企業の事業承継において親族内承継の占める割合の年次推移  
(中小企業白書2004年版および2017年版データから筆者作成)

のグラフの推移をみると2007年以降は、親族内承継の割合が半数未満となっているものの、それ以上の低下はみとめられず下げ止まっている。ただし2017年版中小企業白書の調査では、親族外承継の集計にあたって「名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したもの」という基準が用いられている。したがって、例えば娘婿のような名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されている。そのため2007年以降の数値については、数ポイントは低く集計されている可能性がある。が、それを補正したとしても、半数程度を親族内の承継が占めるという傾向には違いがないであろう。

研究テーマを中小企業の親族内承継に限っても、どの側面に主に焦点をあてるのかによって研究の方向性は大いに異なる。すなわち、事業の引き継ぎを行う現経営者側の視点から後継者育成について論じるのか、あるいは、事業承継が中小企業のパフォーマンスに与える影響を研究するのか等である。ただ、現経営者側からの研究や企業のパフォーマンスへの影響等に関する研究については、多くの研究が積み重ねられつつある (e.g. 中井, 2009; 野間口, 2013; 村上, 2017; 村上・

小泉, 2010; 小野瀬, 2014; 安田, 2005; 安田・許, 2005)。そこで本研究では、それらの視点からの研究と比較して、いまだ圧倒的に数の少ない、後継者の観点からの研究を行うこととする。

まだ数の少ない中小企業の後継者自身についての研究であるが、研究一般と同様に、大きくは量的な研究であるか、質的な研究であるかの2つに分類できる。前者の例としては、京都の老舗企業における事業承継と経営刷新について検討した松岡・村西・姜 (2011) や長寿企業を対象に事業承継後のイノベーションを検討した小野瀬 (2014) が挙げられる。松岡・村西・姜 (2011) では、創業100年以上の老舗企業224社の老舗企業の経営者を対象に調査を行っている。なお、彼らの調査では老舗企業をサンプリングしているため、中小企業基本法の定義上、中小企業ではないものも一部含まれている。すなわち、定義上明らかに中小企業ではない「従業員数301人以上」の企業が3.2%、また、製造業以外では中小企業ではないことになる「従業員数101から300人」の企業が6.8%も含まれている。ただし、これらのすべてが非製造業で中小企業でないという場合であっても調査サンプルの90%は中小企業となる。さて、

それら老舗企業の経営者は平均5.11代目で、自身が40歳、先代が64歳の時に承継しており、77%先代の男子の子どもが占めていた。後継候補者とは76.7%が一緒に働いており、また、17.1%が「後継者は子どもでなければならない」、61.5%が「できれば子どもがよい」と回答しており、家業として企業活動を捉える意識が強く表れていた。

事業承継に対する家業意識の影響については、柳（2007）が兵庫県神戸市の50代以上の商店経営者を対象にした調査から、家業意識が高くなるほど、家族従業者の存在が事業継承意志の効用に貢献することを示している。商店経営と製造等の企業では事業内容が異なるが、中小企業の事業承継を検討する際には、家業意識の強さが重要な検討ポイントといえるだろう。また、柳（2007）は、家族財産意識が高い場合は、商店経営者が子どもと別居していても事業継承意志の高揚につながることを示している。また、柳（2007）は、家族財産意識が高い場合は、商店の経営成果が事業継承意志の高揚によりつながりやすいことを明らかにしている。中小企業では所有と経営が明確には分離されていないことも多く、家族財産としての意識が、後継者を育成したいという意志に影響したものである。中小企業の親族内の事業承継を検討する場合には、家業意識の影響は第一に検討すべきといえるであろう。

小野瀬（2014）は、平均従業員数28.8名の323社の経営者サンプルについての分析を行い、経営状態がよいほど、企業の存続を重視しているほど、また、前経営者の欠点を理解しているほど、企業のイノベーションにつながっているということを示している。前経営者の影響の認知は企業のイノベーションに影響していなかった。当然ながら、経営状態がよいことは、新規投資などに必要な財務上の余力を有しているということであり、イノベーションにつながるものと考えられる。現経営者と前経営者との関係の影響については、具体的にどのように欠点を理解しているのかも含めて、より詳細な検討が必要であろう。落合（2014, 2016）は、長寿企業の後継者が伝統の継承を重んじ能動的行動を起こしづらいという制約性を持つ一方で、内部昇進者と異なり、経営

上の異論を表明しやすい自律性も持つという複雑な立場に置かれているとの視点から事業承継のプロセスをとらえ、実証的研究を行っている。そして検討の結果、後継者の生得的地位と獲得的地位とのギャップから生じる制約と自律のジレンマの存在が、後継者にとっての事業承継上の恒常的なチャレンジ課題となっている可能性を示唆している。そして、現経営者による、後継者の配置施策（周辺の部門から中心的部門への配置や単一事業部門の分担から複数事業部門の分担をさせる行為等）や失敗の許容などがスムーズな事業承継に対して有効に機能するという「後見的承継モデル」を提示している。この「後見的承継モデル」は長寿企業において特に有効であるかもしれないが、一般の中小企業においても適用可能であろう。

質的研究としては、特定の中小企業1社の事業承継についてインテンシブな考察を行っているケーススタディ、あるいは複数社の後継者の事例を比較検討している研究がある。前者の例としては、小野瀬（2008）が、福岡県久留米市の石けんを製造する「まるは油脂化学株式会社」のケーススタディをもとに事業承継における価値観の役割を分析している。その結果、事業承継において前経営者と後継者間で事業に対する共通の価値観を一定程度は有していることの重要性を指摘しつつ、一方で、個々の意思決定場面で多様性を発揮するため、全く同じではない利点を指摘している。また河口（2013）は、京都伏見の藤岡酒造の事例を通して、「蔵元杜氏」と呼ばれる蔵元あるいは後継者が自ら製造責任者の役割をも担うという形態の台頭について、酒造業界における製造体制の時代的な変遷と関連付けながら論じている。河口（2013）の研究は「蔵元杜氏」という存在に焦点化したものであるが、インフォーマントのライフストーリーについての聞き取りも含んだ、事業承継に関する優れた事例研究ともなっている。

いくつかの事例の比較を行う質的研究としては、近藤（2013）が茨城県中小企業4社の若手経営者の事例をもとに、父親と息子という親子間での事業承継を検討している。その研究には、事業承

継の特に経営面での課題に焦点をあてたもので、財務面や労務面での多面的な分析を行っていない、また、事業承継に係る実務的な相続や株式評価などの課題についても触れていないなどの限界がある。しかしながら、承継の経緯が多様でありながら、①スムーズな事業承継には先代とのコミュニケーションが不可欠であること、②人とのつながりを大切にすること、③グローバルな新しい時代を迎えて、新たな経営戦略をふまえて考えなくてはならないこと、そして、④従業員の教育、従業員の幸せの追求をすることという共通点を見出した点で、価値を有する研究となっている。

望月・山家・藤本(2007)では、東北地域において30年以上の歴史を持つ製造業の中小企業の承継後に何らかのイノベーションによって会社を発展させた「企業家型」後継者6名に焦点をあて分析している。彼らの対象とした企業は事業承継を機に、後継者が会社を発展させたケースであるが、日本では、新設企業よりも、既存の企業の方に相対的に多くの優れた経営資源が存在しているのが現実であるため、事業承継は第二の創業としては、経済活性化の観点からも期待されている(中小企業庁事業承継・第二創業研究会, 2001)。本研究でも、事業承継をきっかけとして、後継者が事業ドメインや新規事業への進出を行ったのかについては検討すべき課題である。

望月・山家・藤本(2007)による分析の結果、企業家型後継者という共通性を持つとはいえ、彼らのキャリアは実に多様なものであることが示された。その一方で、幼少時代は中流階層以上の家庭に育ち、実践的で多様なキャリアを通して一人前の経営者に成長してきたという、いくつかの共通した特徴もみられた。また、一人を除く全員が大学を卒業してからはいったん別の会社に勤めた経験を持ち、自社内だけでなく社外での経験的知識も経営者としてのキャリア形成上で重要な役割を果たしていることも明らかとなった(望月・山家・藤本, 2007)。

藤本(2010)は、事業承継を決意した後継者が武者修行的な意味合いで他社に就業する場合と、そうでないケースにより事情が異なると考え、他

者での勤務経験の有無とその内容が承継後の業務に関係がある仕事かどうかに着目し、関西地域の中小企業の後継者15名に対しインタビュー調査を実施し、検討を行った。その結果、他社での実績が認められて自身の経営哲学を浸透させた後継者は、ワンマンで浸透させた場合と同様に達成動機が強く、哲学の浸透後、自己実現欲求が強くなる傾向がみられること、それに対して、現職との関係が低い企業に勤めた場合や前職の経験がない場合、後継者は、承継する会社への入社後、周りの従業員との仕事でのかかわりが強く、彼らとの協調を重視するためインフォーマルなコミュニケーションが多くなることを示した。後継者の他社での勤務経験の有無とその内容については、本研究でも重要なポイントとなるであろう。

さらに、望月・山家・藤本(2007)は偶発的な人との出会いが彼らのキャリアに多大な影響を与えていることにも注目すべきと指摘している。すなわち、会社の中では孤独であるといわれている経営者であるが、まして先代のベテラン経営者から事業経営を引き継ぐとなれば、常に先代の経営者と比較されるだけに、非常に微妙な立場に立たされることは少なくないと考えられ、こうした後継者にアドバイスや示唆を与えてくれる他社の経営者などのレファレント・パーソンとの出会いが重要になるであろうとの指摘である。

近年のキャリア研究の文脈では経営者や後継者に限らず、人生が偶然によって支配され、将来は予測できないという現実を受け止めたうえで、不測の出来事をむしろ積極的に活用するようにしてキャリアを形成していく必要があるという概念的なフレームワーク「計画された偶発性理論(Mitchell, Levin, & Krumboltz, 1999; Krumboltz & Levin, 2005)」が影響力を持つようになっている。そして、Mitchell, Levin, & Krumboltz(1999)はこの偶発性理論の適応事態として就職の機会に注目し、偶然の機会をチャンスとして活用するために必要な5つのスキル(好奇心、持続性、楽観性、柔軟性、冒険心)を挙げている。だが浦上ほか(2017)が指摘するように、予期せぬ事態は日

常の生活の至る所で起き、そのような出来事への対応の積み重ねがキャリアを形成することにつながっている以上、人と人とのつながりである紐帯、特に弱い紐帯をできるだけ多くつなげ、維持するスキルである「紐帯スキル」も重要であろう。望月・山家・藤本（2007）が明らかにした、偶発的な人との出会いが後継者のキャリアに多大な影響を与えていることについては、計画された偶発性理論の枠組みの中でとらえるならば、その位置づけがより明確となる。

### 研究の目的

本研究では、これまでに検討した量的または質的な中小企業の後継者研究の知見を踏まえ、事業承継の流れの中で、後継者自身がどのような認識を持ち行動したのかを、事業環境に関わる客観的な状況とも照らし合わせながら、個別の事例ごとに検討を行う。そのことにより、中小企業の親族による事業承継の現状を明らかにすることができるであろう。そして本研究では、研究対象とする事業承継の意思決定スパンを後継者の人生全体へと拡大して検討する。先行研究では明確に焦点化されていなかったが、親族内の事業承継の場合多くのケースでは、後継者は経営者の家庭で発達段階を過ごすことになり、それは勤労者の家庭で育つこととは相違して、経営事象を直接体験する機会が多く、幼少期から従業員との直接的な接触をもつ者も多いし（佐藤，2011）、親が事業を行っている家庭に生まれ育ってきたとすれば、幼少の頃より、相当長い期間を潜在的起業家として過ごし、事業承継への意思決定に至ると考えられる（藤本，2010）ためである。

本研究で具体的に着目する点としては、①事業承継に対する認識（子ども時代から学生時代を経て、最終的な事業承継の時期までの変化、従業員とのかかわりも含めて）、②事業承継する会社に入社するまでの就業経験、③後継者の決定手続き、④事業承継する会社に入社後の経営能力の育成（後継者としての教育等）、⑤資産・負債の承継、⑥ステークホルダーとの調整、⑦事業承継後の事

業展開（事業ドメインの変更や拡大）などである。

なお、本研究では、個別の事例についてのデータを収集するために、中小企業の親族内の事業承継を行った後継者を対象に、半構造化面接法を用いて、ライフストーリーの聞き取りを行う。面接協力者から得られた面接内容については、個人の人生を時間と共に描くことに適した方法論である複線径路・等至性モデル（Trajectory Equifinality Model: TEM: TEM）を用いる（サトウ，2009, 安田・サトウ，2012, 2017）。TEMは、TEA（Trajectory Equifinality Approach：複線径路等至性アプローチ）を構成する3つの要素のうち最も主要なモデルであり、非可逆的時間での個人の人生についての分析モデルである（サトウ，2015）。その分析結果は、個人の径路を示したTEM図として表現される。残りの2つの要素の1つは、自分が研究したいテーマの人を呼んでお話を聞くという手続に関するHSI（Historically Structured Inviting：歴史的構造化ご招待）、もう1つは自己における記号の内化と外化について理解するためのモデルであるTLMG（Three Layers Model of Genesis: 発生の三層モデル）である。TLMGでは、人間の内的変容過程が個別活動レベル、記号レベル、信念・価値観レベルという3つの層から検討される（サトウ，2015）。TEMおよびTEAの詳細については、TEA研究会が運営しているサイト「複線径路・等至性アプローチ（<https://sites.google.com/site/kokorotem/>）」に文献情報等の充実した情報が記載されているのでそちらを参照いただきたい。なおTEMを用いた研究では経験則として、面接協力者の人数が1人の場合は個人の経験の深みをさぐることができ、4±1人の場合は、経験の多様性を描くことができ、そして9±2人の場合には、径路の類型を把握することができる（荒川・安田・サトウ，2012）とされる。そこで本研究でも、最終的には径路の類型の把握を目的とする。ただし多くの事例について詳細に検討した結果を行うことは1論文の分量を超えるので、本論文ではまず近年に事業承継した2名の比較を行い、経験の多様性の描写へとつなげるための資料の提供を目指す。

## 研究方法

### 面接協力者のデモグラフィック要因、調査時期、および面接時間

面接協力者のリクルーティングには、研究プロジェクトメンバーの個人的ネットワークを活用した。なお研究協力の依頼を行う際には、本研究の目的である、親族内の事業承継を行った後継者のキャリアの多様性を描くのに適当であると考えられる、創業から30年程度は経過し、10名以上の従業員を雇用する法人化されている関西地方に本社の所在する企業の後継者を対象とした。本研究で用いたサンプリング方法は、目的的サンプリング方法であった。また、基準に合致する後継者を、面接対象者から紹介してもらったスノーボールサンプリングも併用し、協力者を募集した。調査への協力依頼の際には、データの匿名化およびプライバシー保護の方針を文書で伝え、同意が得られた応募者を面接対象者とした。

2名に対する面接調査は、面接協力者Aに対しては2015年8月に、面接協力者Bに対しては2016年6月にそれぞれ実施した。各調査協力者の年齢、承継企業に関する基礎情報、調査時期と面接時間を表1にまとめた。面接協力者Aの面接時間が65分であったのに対し、面接協力者Bの面接時間が214分と長かったのは、一通りの面接調査を終了したのち、食事をとりながら聞き取りをした内容についてもデータ化したためである。

### TEM図の作成手順

TEM図の作成については、荒川（2012）、サトウ（2012）、および安田（2012）の手続きを参考にした。具体的には、面接調査の音声記録を逐語化し、調査協力者の語っている内容を意味のまとまりごとに切片化し、それぞれに内容を端的に示すラベルをつけた。そして、それらのラベル付きの切片を時間軸に沿って並べ、個別のTEM図を作成した。なお、事業承継へと至るプロセスを検討する本研究者の面接協力者2名は、当然ながらともに事業承継を共通に経験しているため、等至点は「社長就任」に設定した。各協力者のTEM図のaにおいては、事業承継に向けての大まかな時期区分を行い、ラベルを付した。さらにTEM図のbでは、面接協力者による思考や認知、行動などの要素に関連する語りを吹き出しとして記載した。

TEM図では、協力者自身の思考・認知や行動ではないが、キャリア選択に関する思考・認知や行動に直接的な影響を与える出来事も配置した。これらの出来事には、他者との偶発的な出会いや別れも含まれる。TEM図は個人のキャリア径路を描くには非常に適切な方法であるが、一方で、対人関係の記述という面では十分でないという方法論上の短所を持っている（石盛, 2015）。そこで他者との偶発的な出会いや別れをTEM図に要素として書き込み、その問題点を補うこととした。これにより、計画された偶発性理論の枠組みをTEM図の中で活用することも可能となる。

表1 面接協力者2名（ともに男性）の属性と承継した企業に関する基礎的情報および面接時期と面接時間

面接協力者	年齢 (調査時)	業種	法人 設立年	従業員 数	資本金 (万円)	前代表者 との関係	承継年	承継時 の年齢	承継して からの期間 (年)	継承会社へ 入社以前の 職歴	調査時期	面接時間 (分)
A	44	A1社：建築資材製造	1965	約80名	10,000	叔父	2011	40	4	ゼネコン	2015年8月	65
		A2社：建築資材販売	1988	約70名	4,000	叔父	2014	43	1			
B	53	建設業	1972	47名	6,000	叔父	2012	50	4	建設会社	2016年6月	214

社会的助勢 (Social Guidance: SG) : 等至点への歩みを後押しする力  
 社会的方向づけ (Social Direction: SD) : 等至点への歩みを阻害する力  
 分岐点 (Bifurcation Point : BFP) : ある選択によって各々の行為が多様に分かれていく地点  
 必須通過点 (Obligatory Passage Point : OPP) : 論理的・制度的・慣習的にほとんどの人が  
 経験せざるをえない地点  
 等至点 (Equifinality Point : EFP) : 多様な経験の径路がいったん収束する地点  
 非可逆的時間 : 人間が時間と共にあることを表す概念

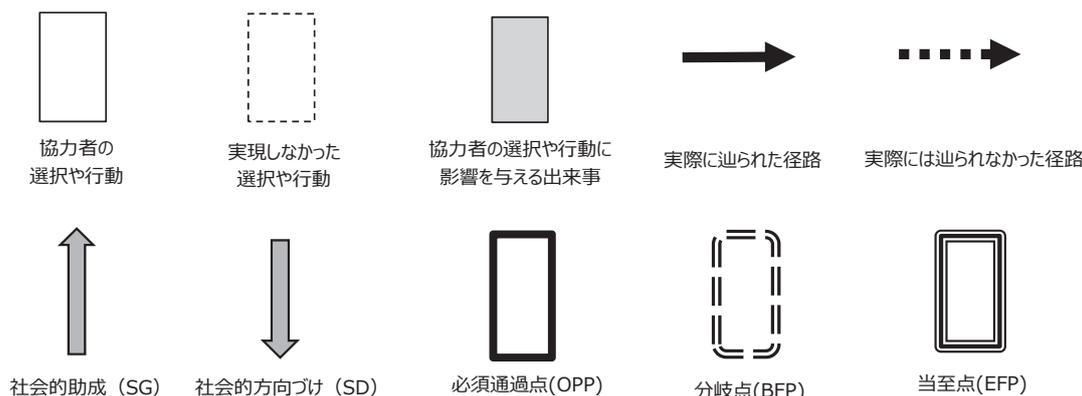


図2 TEM図中の記号が表す概念と要素

**TEMの基礎的概念**

本研究で用いたTEM図を構成する基礎的概念 (TEA研究会, 2017) と要素は下記の通りである。なお、TEM図中では、各概念と要素を表すために、図2の記号を用いた。

**結果と考察**

結果と考察では、まず個人ごとのTEM図に基づき検討を行う。『 』内には面接協力者の語りを引用した。なお『 』内の文章のうち、特に注釈のない ( ) 内の言葉は、指示代名詞や前後の文脈を読み取るために必要な語句を著者が挿入したものである。

**面接協力者Aのライフストーリーとキャリアプロセス**

面接協力者Aが事業承継したのは、祖父が1965年に資本金540万円で創業した建築資材製造業を営む従業員数約70名のA1社である (表1)。A1社

の資本金は1971年に3,000万円に、1975年に1億円に増資され、現在に至っている。A1社の経営は、創業者である祖父からAの父親に承継され、その後5年程度Aの叔父が経営し、その後Aが事業継承した。したがってAは4代目の経営者となる。なお、祖父の時代には建築資材製造にはまだ進出しておらず、鉄鋼関連の工場を操業していた。A2社はA1社で製造した建築資材の販売を行う子会社で、AはA2社も合わせて事業承継している。なお面接調査を行ったのは事業承継後1年経過した時点であった。AのTEM図 (図3aおよび図3b) の時期区分ごとに、ライフストーリーとキャリアプロセスの流れに従って検討する。

**第1期：家業として明確には意識せずに育つ**

Aは子ども時代にその工場に遊びにいった経験について、『そこ (工場) には、小さいときに、何回か連れていってもらった思い出があります。そこは、何ともいえない臭いが……、要は、スクラップを集めてきて、鉄を溶かして、「熱いな」という。

赤い炉でそれを成形して、ものすごく長いトラックにそれを積み込んで出荷していくのを、見ていました。』と語っている。すなわち、特に工場の経営を家業として明確に意識するわけではないが、祖父や父親が経営している工場に遊びに行ったという幼少期の体験は有していたとのことである。しかしながら、工場は自宅に隣接した場所にあるわけではなく、『「こういう商売をやっているから」というのは、全然知りませんでした。工場には、小さいときに何度か行ったことがあって覚えていましたが、中・高校生になると、父親の工場を見に行きませんでした。「行こう」と言われても、部活も忙しいですし』と話しているように、学校でのクラブ活動が忙しくなった中学高校時代には、工場経営を家業として意識することも、さらには、いずれは事業承継するかもしれないことを意識することはなかった、とのことである。

大学に進学してからも、『業界自体がものすごく衰退していて、新規の事業を立ち上げて、建築資材というものをやろうというところで、多分、父も大変忙しかったのだと思います。』ということで、工場でアルバイトするなどのかわりは全くなかった。一方で、中高時代とは違って『自分たちの、いわゆる家業なのです、きょうだいも居るので。』というように、家業としての意識は明確化されていた。ただし、『ですが、タッチする機会は全くなかったのが実態です。個人的にも、「継ぐ」、「継がない」というのは、「何か、商売をしているな」というのはありますが、「どういう規模なのか」ということも、全く分かりませんでした。』と語るように、事業内容についてはほとんど知らず、幼少期の体験に基づくイメージを持っているだけであった。

就職活動をする段階になっても『私、正直、継ぐかどうかは……、うちの父親自身も。私は、平成5年に就職活動をしています、その「継がせよう」というのが、どこから芽生えていたのか分かりません。そのときには「好きにしろ」と言われました。そのときには、鉄鋼関連の事業は恐らくやめて、建築資材の製造に乗り出していま

した。乗り出して、まだ間がなかったこともあったと思いますが、全く口出ししませんでした。』というように、本人の自由に任せられた。また、『就職活動に至って、「とにかく自分で決めてきなさい」と言われました。当然、建築資材という商売をやっていたので、大手の建設会社やゼネコンに、つてがあったでしょうし、いわゆる商社、鉄鋼商社にも、いろいろコネもあったと思いますが、どうするというのは、全くありませんでした。』というように、将来の事業承継を見据えて、取引先等で修業させるという働きかけもなかった。

就職活動については、父親からの介入は全くなく、『既に、世の中バブルが弾けていたので、（相談した大学教員に）「これから、（建設業界は）多分、悪くなるから、やめておきなさい」と言われました。もともと、「そういう業界に進みたい」と思いがあったので、余計にちょっと意固地になり、「僕は、先行して『ゼネコンで働きたい』という思いもあったので、そちらに行きます」ということになりました。（保険会社からも内定を得ていたが）そこ（ゼネコンのD社）で、一生、骨を埋める覚悟で入りました。』という経緯と意識でゼネコンのD社に入社した。

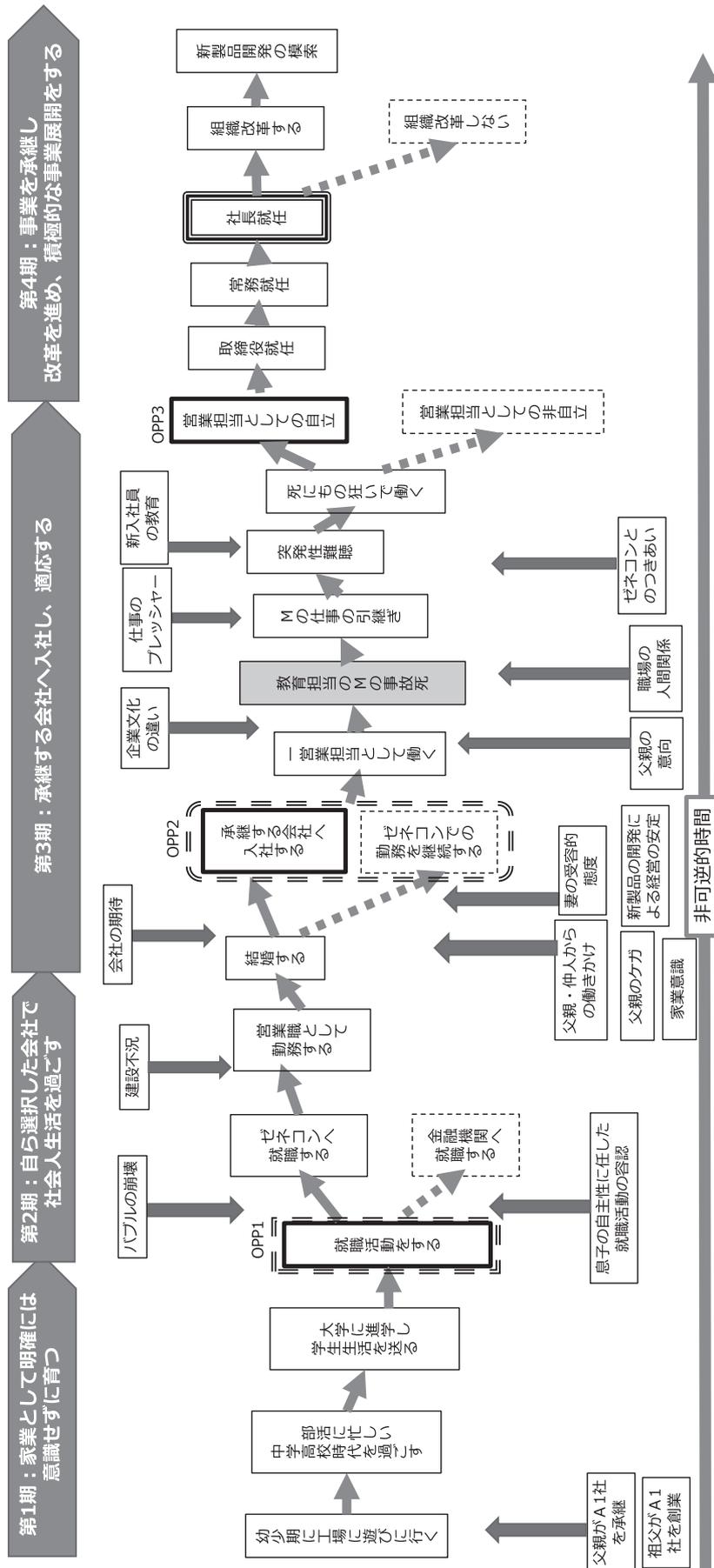


図3a 面接協力者Aのライフストーリーとキャリア選択プロセスのTEM図

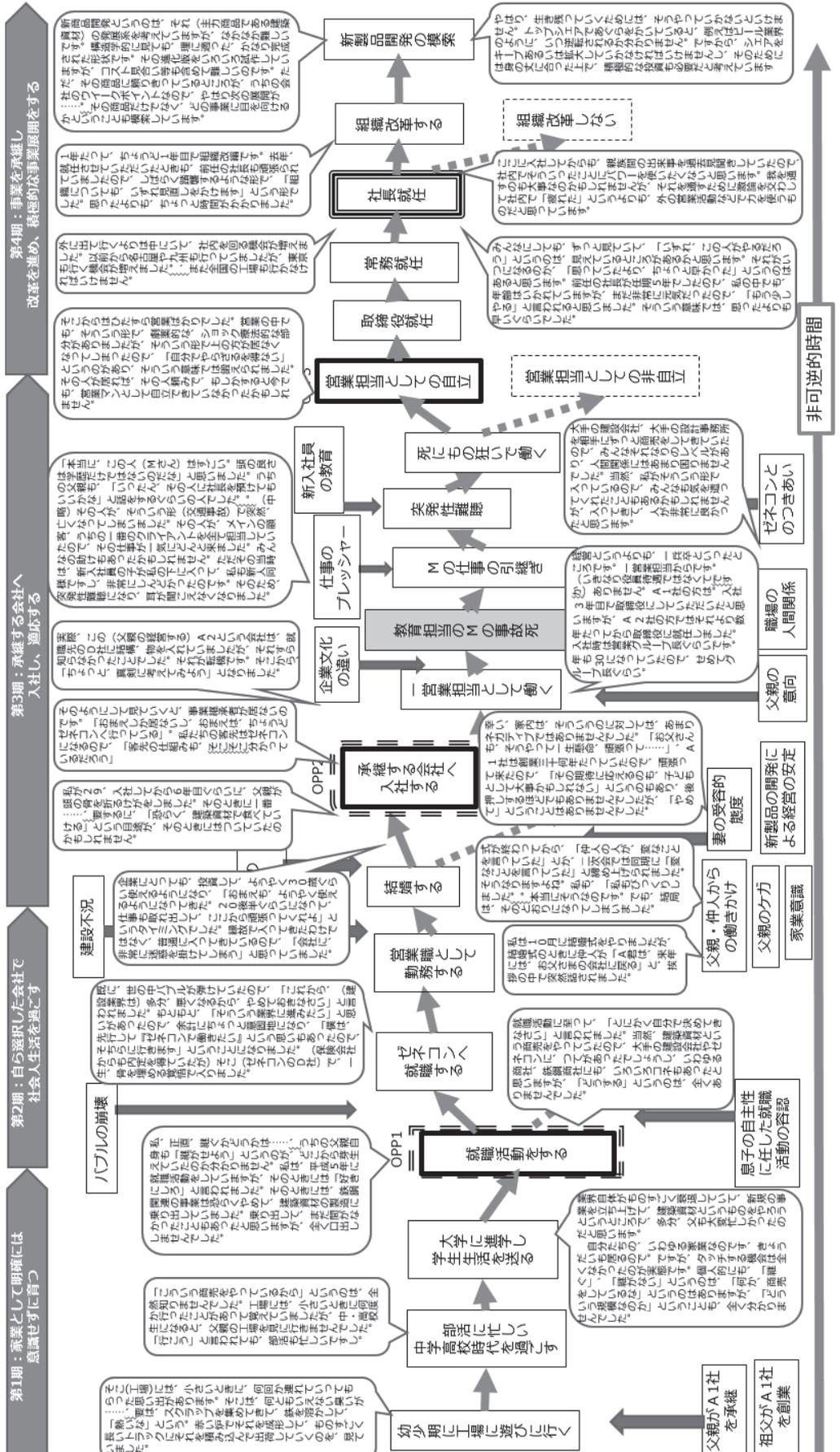


図3b 面接協力者Aのライフストーリーーとキャリア選択プロセスのTEM図 (吹き出し付き)

## 第2期：自ら選択した会社で社会人生活を過ごす

そして、入社したゼネコンDで営業職として働いていたAであったが、結婚式の仲人を頼んだ父親の友人が、『「A君は、来年には、お父さまの会社に戻る」と、挨拶の中で突然話されました。』という出来事をきっかけに、急遽、事業承継が本人の面前に問題として浮上した。父親の友人である仲人がそのような発言をしたということは、父親から「いずれは継がしたい」というような意向を話として聞いていたからだと思われるが、Aにとっては、まさに寝耳に水だったようである。当然、結婚式にはAの会社の上司や同僚も出席しており、『式が終わってから、「仲人の人が、変なことを言っていた」とか、二次会では同期に「変なことを言っていた」と締め上げられました。そうなりますよね。私もびっくりしました。本当にそうなのです。でも、結局は、そのとおりになっていました。』と当時の騒動を振り返っている。当時のAの心境としては、『企業にとっても、投資して、ようやく30歳ぐらいで使えるようになり、「おまえも、ようやく使えるようになってきた。20後半ぐらいになって、仕事も取れ出して、ここから頑張ってくれよ」というタイミングでした。縁故で入ってきたわけではなく、普通に入ってきているので、「会社に、非常に迷惑を掛けてしまう」と思っていました。』というように、急に降ってわいた事業承継問題をどうするかよりも、むしろ勤務している会社への迷惑がかかるということに気にしているという状況であった。

そのように急遽浮上した事業承継であるが、方向転換についてのきっかけについては、『一番大きかったのは、私の父親のけがです。平成何年なのか……、私が29、入社してから6年目ぐらいに、父親が頭の骨を折るけがをしました。そのときに一番……、要するに、「恐らく、建築資材製造で食べていける」という目途が、そのときにはついていたのかもしれませんが。最初、私が就職活動をしているときは、この商売自体がどうなるかというのは全く分かりませんでした。それから6年ぐらいたち、ある程度、軌道にも乗ってきたでしょう。』と自身の見解を示している。承継会社の

業績の安定してきたことが承継問題の浮上した背景にあり、それが父親のけがを直接のきっかけとして、顕現化したといえる。

その後、Aは『(現在の役員構成を説明しながら) そのようにして見ていくと、事業継承者がいないのです。』という認識を持つようになり、また、父親からは『「おまえしか居ないし、おまえは、ちょうどゼネコンへ行っている」。私たちの客先はゼネコンになるので、「客先の仕組みも、そこそこ分かっているだろう』と事業承継への働きかけを受けた。そして、自身としても、『実際、この(父親の経営する)A2という会社は、(勤務しているゼネコンの)D社に結構、物を入れていましたが、それすら知らなかったことでした。それが転機です。そこから、「ちょっと、真剣に考えてみよう」となりました。』と、置かれている状況を認識し、突発的に浮上した事業承継を現実的な問題としてとらえるようになった。

また結婚した妻の受け止め方については、『幸い、家内は、そういうのに対しては、あまりネガティブではありませんでした。「お父さんも、そうやって一生懸命、頑張る……」、A1社は創業三十何年たっていたので、頑張ってきたので、「その期待に応えるのも、子どもとして大事かもしれない」というのもあり、後押しするほどでもありませんでしたが、「やめて」ということはありませんでした。』と語っている。このように妻のAの事業承継に対する受容的な態度も多少の後押しとはなったようである。そして、最終的にAはゼネコンD社を辞め、将来の事業承継を見据えてA1社へ入社するという決断に至った。

## 第3期：承継する会社へ入社し、適応する

さて、ゼネコンDでの勤務を経て、事業承継予定の会社へ入社したAであったが、待遇については、『経営というよりも、一兵卒といったところですか。一営業担当からです。(いきなり役員待遇ではなくてですか：第一筆者の発言)ありません。A1社の方は入社3年目で取締役にしていただいたと思いますが、A2社の方ではそれより数年たってから取締役に就任しました。入社時は営業グ

ループ長ぐらいです。年も30になっていたのに、せめてグループ長ぐらい。』と話しているように、年齢に応じた一般的な処遇であった。実際に入社後1年間に与えられた仕事について『私が2001年に入社し、1年間は図面を描いたり、現場へ行ったりと作業員に近い世界でした。』と語っているように見習い期間として過ごしている。

新たな環境への適応については、『ゼネコンDから移って、企業文化の違いや、オフィスも何もかも設備からして違うという、とまどいはありました。』、『まず、客先が違うところと、何より事業規模が違います。私が入ったときは、ゼネコンDは6,000~7,000人いた会社でしたが、ここからは、今は70人ぐらいですが、それよりもっと少なく、多分、40人も居たのかというぐらいで、何もかもが小ぶりでした。』、『こちらは、そのときは、そこそこの業績だったのかもしれませんが、小舟でした。そういうことで、不安はありました。本当に、何もかもが違います。パソコンにしても、入ったときには、1人1台ないような感じだったのかもしれませんが。』と、大企業から中小企業に移ったことに伴う戸惑いを経験している。しかしながら、『(入社した会社は) 大手の建設会社、大手の設計事務所を相手にずっと商売をしてきていたので、みんなそれなりのレベルがあり、人間関係にはあまり困りませんでした。当然、私がそういう形に入っているのだから、みんなも気を遣ってくれたこともあるかもしれませんが、入ってきて、人が非常に良かったと思います。』と語っている。また、『部下、上司、あと、ほぼ年齢一緒の人間に非常に能力があったので、そこは私にとって一番助かったところです。「学歴だけではない」ということを、この会社に入って非常に強く感じました。』とよい意味での驚きも経験したようである。そのようにある程度のカルチャーショックはあったものの、Aは大きな適応上の問題を抱えることなく、事業承継予定者ということで周りから温かく迎えられ、スムーズに新たな環境に移行できたといえる。

そして、Aは入社2年目に入ってから営業職

に配属され、先輩社員のMの下で仕事について学ぶこととなった。Aはその先輩社員のMについて、『私が入ったときに、Mさんという営業が居ました。私の3つぐらい上でしたが、「こんな人に、今まで会ったことがない」というぐらい優秀な人でした。「こんなに頭のいい人が、居るんだな」というぐらいでした。お客さんとのトークも面白く、社内でも非常に明るいのです。変な話、歌がうまく、ゴルフもうまく人間味もあり、お客さんのところへ行っても、すぐに「Mさん、Mさん」と、設計事務所の偉い先生とかが言うのです。この人を見てみると、論理的思考を持ちつつ面白いし、頭がくるくる回るといっているのでしょうか。』、『本当に、この人(Mさん)はすごい。頭の良さは学歴だけではないのだな』と思いました。うちの父親も、「いったん、その人に社長を預けてもいいかな」と話をするぐらいの人でした。』と印象を述べている。

Mの下での研修期間は1年の予定であったが、その途中で、Mが交通事故によって亡くなるという予期しない出来事が起こり、Aの境遇に大きな変化が生じることとなった。そのことによる変化と影響について、Aは『その人が、そういう形(交通事故)で突然、亡くなってしまいました。その人が、メインの顧客、うちの一番のクライアントを全て担当していたので、その仕事が一気にどんと来ました。みんなの助けもあったかもしれませんが。ただその当時は、新入社員の子が私の下に入って、私も新人同様ですし、非常にしんどかったです。そのため、突発性難聴になり、耳が聞こえなくなりました。』と語っている。それまでAは比較的順調に仕事と会社の人間関係に慣れていっていたのであるが、Mの突然の死をきっかけに営業と新入社員育成の仕事が入社2年目のAに集中することとなり、ストレスのためか突発性難聴を発症するまでの事態となったとのことである。ただAは当時を振り返って、『そのときに3年ぐらい、死にもの狂いで働きました。引き継いだお客さんを絶対に逃すわけにはいきませんし、非常にいい刺激になりました。』、『そこからはひたすら営業ばかりでした。営業の中でも、そういう形

で、劇薬的な、ショック療法的な部分がありましたが、そういう形で上の方が居なくなってしまったので、「自分でやらざるを得ない」というのがあり、そういう意味では鍛えられました。その人が居れば、その人頼みで、もしかすると今でも、営業マンとして自立できていなかったかもしれません。』と語っており、現在ではその大変な状況を乗り越えたことが、結果的に自身の成長につながったと認識している。

#### 第4期：事業を承継し改革を進め、積極的な事業展開をする

事業承継に関しては、『みんなにしても、ずっと見ていて、「いずれ、この人がやるだろう」というのは、見えているところがあるかと思えます。それがいつになるのか、「思っていたより、ちょっと早かった」というのはあると思えます。前任の社長が任期5年でしたので、私の中でも、相応の年齢になられていますが、まだ非常に元気だったので、「もう少しやる」と言われると思えました。そういう意味では、思ったよりも早いぐらいでした。』と語っているように、Aへの承継がそれほど大きな問題もなくスムーズに行われた。

ただし、『(創業者である祖父の次男であるAの父が)一番上の兄とは、社業や親族間の件でいろいろとあったようです。亡くなった伯父とも、いろいろ激論を交わしているのを、小さいときから見えています。』というように、直接Aの事業承継には関わらないが、親族で経営する企業である特性上、まったく揉めごとがなかったわけではないようである。それについては『ここに入社してから、親族間の出来事を過去見聞きしていたので、社内でそういったことにパワーを使いたくないと思えます。我を通すのも大事なかもしれませんが、それを通すために激論を交わして社内で「疲れた」というよりも、外の営業活動などで力を使うものだと思っています。中のことに対しては、調整を図りながらやらなければいけないことをやっていくべきだと考えています。』と後継者としての方針について語っている。

面接を実施したのは、AのA2社の事業承継後1

年経過した時点であったが、仕事内容の変化については、『外に出て行くよりは中にいて、社内を回る機会が増えました。以前から名古屋や九州も行っていました。東京も行く機会が増えました。また全国の工場も行かなければいけません。』と、支店やグループ会社の状況把握ということが主な仕事となっている。そして、『体がいくつあってもと言うと、言い過ぎかもしれませんが、まだ、私よりもっと忙しい人も居ると思いますが、少ししんどいですね。』と多くの事業拠点を抱えた大変さについて言及している。

そして、自分なりの改革については、『1年たって、ちょうど1年目で組織改編です。去年、就任させていただいたときも、前任の社長も頑張られていましたので、しばらく踏襲するような形で、「組織についても、いずれ見直しをかけます」という形でした。思ったよりも、ちょっと時間がかかりました。』と今後は自分の動きやすい形での組織改編を実施予定であるという。

今後の事業展開については、『新商品開発というのは、それ(主力商品である建築資材)の発展系を考えていますが、なかなか難しいです。構造的に見ても、理に適った、かなり完成された形状です。その進化版をいろいろ試作していますが、コスト見合い等も含めて難しいのです。ただ、その商品に頼りきっているところが、うちの会社のウイークポイントなので、やはり次の展開が……。その商品だけでなく、どの事業に目を向けるかということも模索しています。』と具体化に向けての模索段階であるという。そして『やはり、生き残っていくためには、そうやっていかないといけません。トップシェアであぐらをかいていると、例えばビール業界のように、いつ逆転されるか分かりません。ですから、シェアをキープあるいは拡大していかなければいけませんし、そのためには身の丈に合った上で、積極的な投資も必要だと考えています。』と今後は積極的な投資も検討している。

## 面接協力者Bのライフストーリーとキャリアプロセス

面接協力者Bが事業承継したのは、表1の通り、父親が1972年に設立した建設業を営む従業員数47名のB社である。ただしB社は実質的にはその9年前に、祖父と父親の経営する住宅会社の技術部として創業されており、1972年にそこから独立する形で法人が設立された。B社の経営は1997年にBの父親からBの叔父に事業承継され、2012年にBが事業継承した。1972年の設立時の資本金は3,000万円で、1985年に資本金が6,000万円に増資され、現在に至っている。以下では、TEM図（図4aおよび図4b）の時期区分ごとに、ライフストーリーとキャリアプロセスの流れに従って検討する。

### 第1期：跡取りとして期待されて育つ

Bが事業承継したB社は複数の親族が役員となって経営されてきており、『(いとこ頭である)私が生まれたときには、「跡取りができたので、安泰だ」ということで、私が子どもとして物心がついたころには、周りから「跡取り、跡取り」と呼ばれてきました。』というように、Bは跡取りであることを意識せざるを得ない環境で育ってきた。もちろん、『小学校のときには、なりたい仕事は他にもありましたし、中学校でもそうでした。』というようにBは自身の将来について事業承継以外の希望を持つこともあった。が、それに対して『父も祖父も、私のことを「跡取り」と考えていました。祖父からいうと、私は孫ですし、父の息子なので、「跡取りだ」というので、何かを言うたびに「いや、跡取りだから」という言葉で終わっていました。中学のときも、父に「これをやりたい」、「あれをやりたい」と言いましたが、「そんなことは、無理だ」ということで、職業の選択は、ほとんど切られました。』という対応であったという。

また、さらに成長して将来についての具体的な目標を描くことがあっても、『中学、高校のころは、「パイロットになりたい」と思っていたので、父に「航空学校のようなところに、行きたい」とずっと言っていたのですが、「駄目だ」と言われま

した。その後、高校は理学系に進みました。父親が「経営には、理科系は必要ないので、文化系に進みなさい」ということで、ちょうど2年生に進級するときに理系か、文系を選択しなければならず、私は理系志望で出しましたが、父親が「駄目だ。文系に行きなさい。経営学部、商学部、法学部の、どれかしかない」と、その時点で却下されました。』と、事あるごとに父親からは跡取りだから認められないという取り付く島もない対応をされたという。そのような対応が続いた結果、『そこから、だんだんと自分の人生が、「やりたいことをやらせてもらえない」ということで、大学に行っても遊び続けていました。』というようにモラトリアム状態に陥ったという。

そもそも大学入学前も、『私は、大学入るときに浪人しましたが、浪人1年目は、全然、勉強もせずに、遊びまくっていました。』という。そして、『2浪目になると「これではいけない」ということで、父親に「知り合いがいるので、東京に行きなさい」と放り出され、東京のマンションに缶詰で、「朝から夜まで、勉強しかしてはいけない」と言われました。部屋にあったのは、ラジカセ一つ、炊飯器、机、ベッドだけで、テレビもありませんでした。荷物も何もなく、お金も持たせてもらえず、「お金が欲しければ、世話役の人にお金を全部、預けているので、その人に頼んでもらいなさい」という形でした。』と東京での浪人生活を余儀なくされた。

そのような経緯で、父親によって強制的に受験勉強をせざるを得ない環境におかれたBであったが、気持ちを切り替えて勉強に一生懸命取り組んだ。そして、浪人2年目の受験に際しては『どうせなら、全部、東京の大学を受けてやろう』と、多くの東京の大学を受験した。それに対し、父親からは『「1校だけ、どうしても滑り止め（の関西の大学）を受けなさい」』との要請があった。Bはその要請に従い、『1日だけこちら（関西）へ帰ってきた日が、K大学の法学部の受験日だったので、それを受けて、また東京へ戻りました。』というように、東京の大学進学を想定して、受験を続けようという意向であった。その後、関西で1校だ

け受験したK大学の合格発表の日に、まだ東京での受験があるのにもかかわらず、『父からいきなり「帰ってきなさい』』という電話があった。それに対しBが『「F大学の試験があるので、帰らない』』と言うと、父が世話役に「今すぐ、キップ一つを持たせて、一切、何も言わずに、息子を帰らせてくれ』』ということで、私はいきなり新幹線のチケットを渡されて、世話役の人に東京駅まで送られて、「私が、荷物も全て処置するので、帰ってください』』と言われて、否応なしに帰ってきた。そうして帰ると、『(父親から)「K大学に合格しているの、もうK大学に行きなさい。どこの大学も、行く必要はない』』と言われ、B本人の意向は無視され、一方的に通う大学が決められてしまったという。それに対してBは『東京の大学の発表を待つこともなく、K大学の合格だけで、いきなり「K大学に行かせる』』ということでした。その年は、受けた東京の大学は、全て合格していました。ですから、私からすると、親元から離れることができる一番のいいチャンスだったので、「東京に行きたかった』』と腹が立ちました。しかし、それを父は全部、先読みして、全部、つぶしていきました。父は、「この子は、東京へ行けば、きっと東京から帰ってこない』』と人に言われ、全部、先読みしてつぶされました。』』と語っている。Bは、せっかく頑張って受験勉強に取り組み、東京の大学に合格していたにもかかわらず、父親からの介入によって進路を決定されてしまい、怒りを感じていた。ただし決められたことにはどうしようもなく、それに対する反抗として『ですから、K大学に入学しても、全然、勉強をせずに遊んでばかりでした。』』と振り返っている。

## 第2期：縁故入社した会社で働く

Bは大学入学後も、『自分の行きたい大学とは全然違うので、遊んでばかりいて、大学も、別に卒業しなくてもいいと思って』』過ごしており、就職についても『自分で探す。何なら、大学を辞めても構わない。車の関係の仕事に就こうと思って』』いたとのことである。そのような態度で大学生活を過ごすBに対して父親からは『取りあえず、

大学だけは卒業しなさい』』と働きかけがあり、それにはBも同意して『最終年度だけ勉強して卒業』』した。ただ卒業後の進路については『全く就職活動をしていなかったの、就職は決めていませんでした。』』という状況であった。そして、『(卒業目前の)3月の中頃に、急に父親に「ここに行きなさい』』と言われて、N建設の紙を渡されました。「何のことか、分からないな』』と思いましたが、「行け』』と言うので、行かなければいけないのかと思うと、それが研修初日でした。』』という。結局、就職に関しても父に先回りされて決められてしまったのである。当時の状況について、Bは『何のことか分からず、「面接だ』』』と思って行くと、もう入社が決まっていた。父が先に全部、手を回して、入社を決めていたのです。研修初日で、何も持って行ってはいけませんでした。本当にカバン一つだけを持って行くと、そのまま研修にいけるような状態で、パジャマも何も要らず、向こうから支給される制服を着て、「1週間の、地獄の研修を受けてください』』』ということでした。あれよ、あれよという間に、そのまま流されました。そんな感じの、自分の人生でした。』』と振り返っている。

研修後、Bは営業職として配属されたのだが、当時はバブルの真っ最中であり、『毎日、毎日、夜7時ごろになると、お客さんと飲みに行きましたが、「おまえは飲めるから』』』ということ、朝2時ごろまで付き合わされ、毎日、タクシーで送ってもらいました。朝、出社して仕事をした後、夕方また飲みに行つてということが、ずっと続きました。』』』というような会社員生活を送っていたという。

そして、N建設への入社2年少したった時に、Bは知り合いの車の助手席に乗っていて『顔が、ぐちゃぐちゃにつぶれるぐらいの、大事故』』に遭ってしまった。当然仕事への影響も大きく、病院からの退院後も、顔がつぶれてはお客様の前には出ることにはできないという判断がなされ休職するに至った。『結局、半年ぐらい休みましたが、そうなる会社での居場所がありません。まだ若いのに、事故を起こして会社へ来ても、居場所が

ありません。特に、縁故で入っているの、よけいに居場所がなかったの、N建設を辞めることになりました。そのときに、祖父が「辞めるのであれば、会社へ戻ってこい」と言ったので、B社へ戻りました。』という経緯で、BはN建設の退社とB社への入社を決めた。つまり、事業承継するB社への入社も自発的なものでなく、突発的に遭遇した交通事故をきっかけとした受け身のものであった。

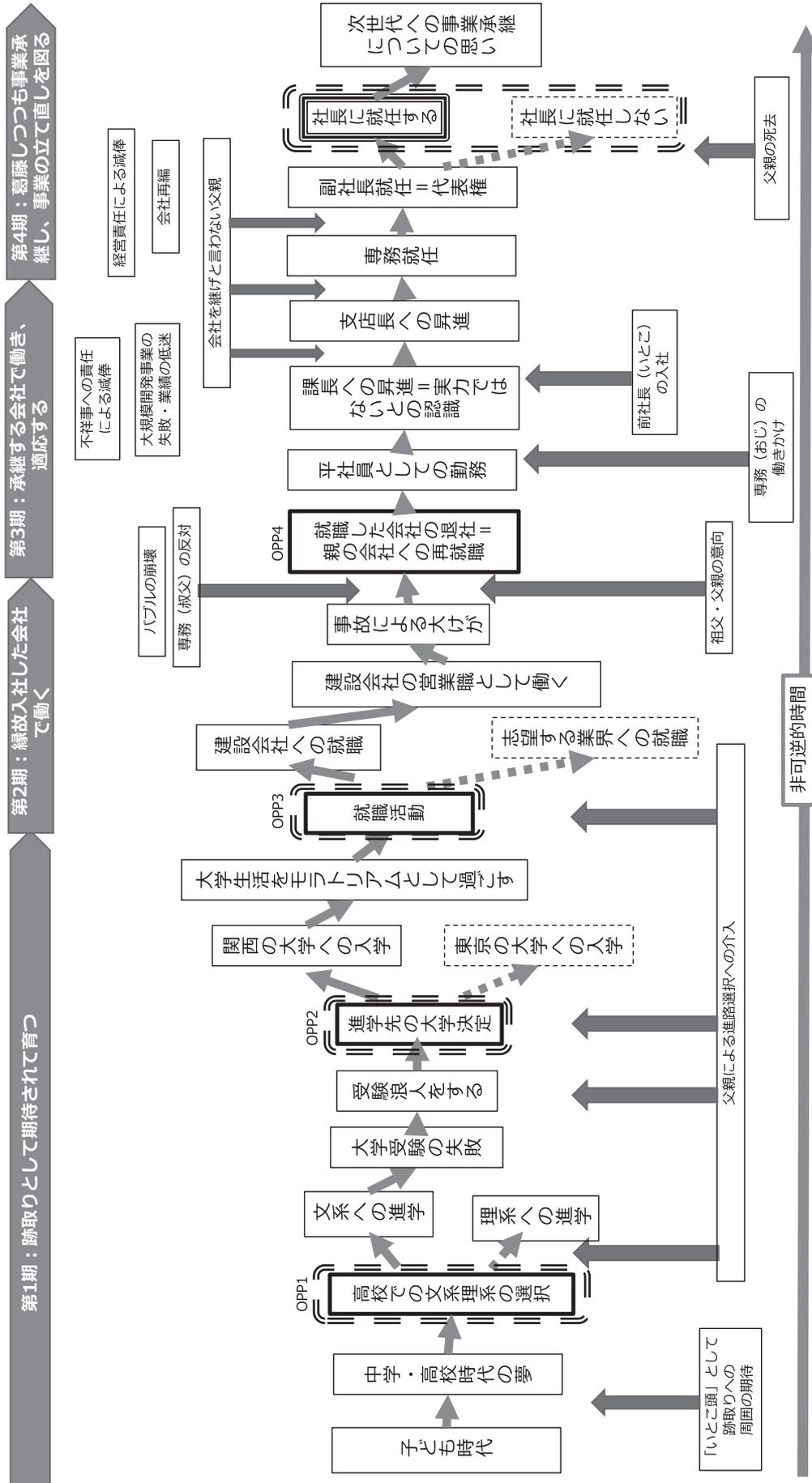


図4a 面接協力者Bのライフストーリーとキャリア選択プロセスのTEM図

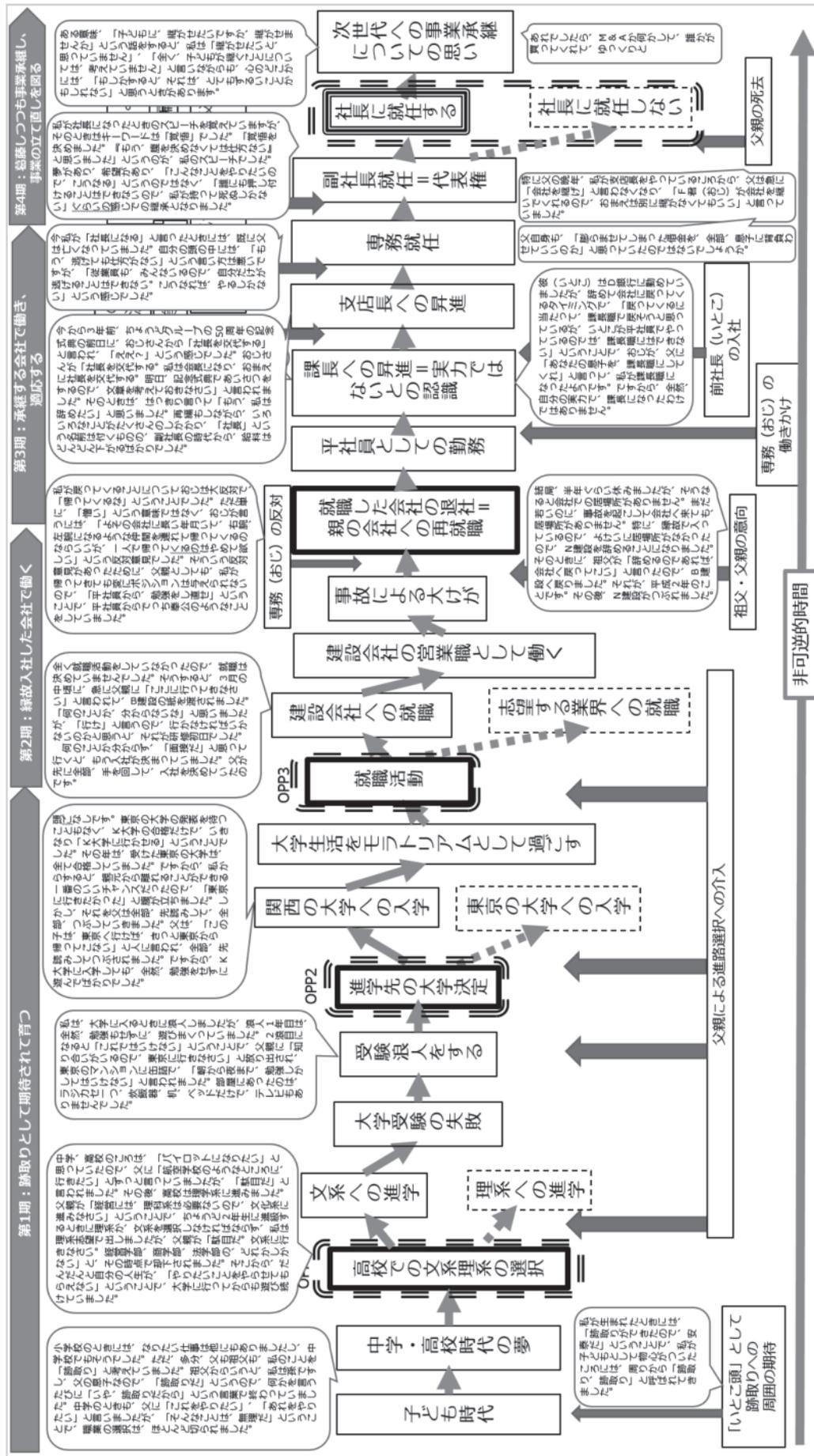


図4b 面接協力者Bのライフストーリーとキャリア選択プロセスのTEM図 (吹き出し付き)

### 第3期：承継する会社で働き、適応する

BのB社への入社に対しては、役員親族全員が歓迎だったわけではなかった。具体的には、『私が戻ってくることに（前社長の）叔父は大反対で、「帰ってくるな」ということでした。ただ単に、「憎い」という意味ではなく、叔父が言うには、「よその会社に長い年月いて、右腕、左腕になるような仲間を連れて帰ってくるのならいいが、一人で帰ってくるのはやめて欲しい」という反対意見でした。』というように将来の事業承継予定者であるだけに、厳しい意見がついたのである。そして、『そういう反対意見があったために、父親としても、私が帰ってきてても変にポジションは与えられないので、「平社員から、勉強をし直せ」ということで、平社員からでっち奉公のようなことをしていました。』とBは入社してからの待遇について述べている。

BのB社へ入社後の平社員としての待遇は、見習い期間として限定された2、3年だけのものではなかった。そのあたりの事情については、『(B社へ)就職はしましたが、「父親が決めたまま」という感じで、「入社して、平社員から始めなさい」ということで、総務部へ配属されました。そのとき、私の給料は、4年目ぐらいの平社員と同じで、「平社員の給料しか、やらない」ということでした。平社員から各部を転々とし、7～8年して、やっと課長になりました。課長になるまでは、ずっと平社員でした。』と語っている。

ただしこの平社員として会社の様々な部署での勤務を経験したことは、『一応、会社の中の全部署を回ったので、どんな仕事が、どういう経緯で流れていくのかということが分かりました。私自身には建築の専門知識は全然ありませんでしたが、N建設にいたときに、現場の知識はある程度、勉強できました。総務を経て、次に積算部門を経て、その後は支店に行き、技術部担当の専務になり、副社長、社長という順番できたので、それで、ほぼ流れが分かりました。』というように、建設会社の仕事に精通するためにはプラスとなったようである。

入社後7、8年経ってようやく課長に昇進した

際の事情についても、Bは『全然、自分の実力で、課長になったわけではありません。』と説明している。すなわち、D銀行に勤めていた従弟が銀行を辞めてB社に入社するという案件が持ち上がり、『戻ってくるに当たって、課長職で戻そうと思っているが、従兄(B)が平社員でやっているのでは、課長職にはできない』ということで、(前社長の)叔父が、父に「あなたの息子を、課長職にしてくれ」と言って、私が課長職になったようです。』というように、叔父からの従弟の処遇に関する要請に付随したものとBは認識している。

BのB社への入社後には、不動産向け融資の総量規制という政策の影響もあってバブルが崩壊し、建設業界の多くの会社が経営的に厳しい状況に陥った。実際、Bがそれまで務めていたN建設もBが退社して3年ほどして、会社更生法の申請を行っている。Bが入社した頃のB社の経営状況については、『バブルがはじけた後だったので、確かに大変だったと思います。ただ、そのころは、祖父の住宅会社とB社はグループ会社で、ある程度、地元のある県の中ではポジションがあったので、始めは、銀行側もそんなに厳しく言いませんでした。そのころにやりかけた大きな事業がありましたが、共同企業体での事業だったので、本体とは別に置いておいてもらって、やっていた事業でした。』とただちに経営が傾くほどの影響はなかったという。ただし、『そのときは少し大目に見てもらいましたが、それが結局、後で非常に苦しい思いをすることになりました。』と語るように、その後も継続した郊外住宅地の大規模開発プロジェクトにより生じた負債がB社の経営上の大きな重荷となることになった。そして、『毎年、毎年、「今年は、何とか生き延びることができるか、できないか」というぐらい、地面すれすれを飛んでいるような業績でした。それでも、従業員の給料は払わなくてはならず、「だましだまし」という言い方はよくありませんが、協力、理解してもらいました。従業員のボーナスも、「これだけしか出せないが、会社がつぶれるよりましだと思って欲しい」という感じで出し続けていました。』というように非常に厳しいB社の経営状態が続いたと

いう。

#### 第4期：葛藤しつつも事業承継し、事業の立て直しを図る

『そういう(経営状態の厳しい)会社なので、ここ10年間は新規採用もできず、優秀な従業員は大きな会社に引き抜かれていきました。そんな中で、理解しながら「付いていこう」と言ってくれる社員だけが、とりあえず協力しながらやってきてくれました。』と、Bは課長から支店長、専務、そして副社長へと昇進しながらB社の経営に携わってきた。ただし、給与面での待遇については、『専務のときに不祥事が起こったので減俸され、それにプラス、副社長になって減俸されました。「専務になれば、支店長のときより給料は上がる」と言われましたが、その不祥事(負債の繰り延べ返済に関する経営上の責任)で「あなたにも責任がある」と減俸されたので、上がらないままで、下がるだけでした。今は、支店長のときよりも、もっと下がっています。結局、専務のときも、給料は上がってないのに「専務だ」と言われ、またそれが下がり、「副社長だ」と言われながら、専務のときよりも給料が下がっていたので、「責任ばかりが、次から次にのしかかるけれども、うま味も何もない。これであれば、私は社長になどなりたくない」というのが本音でした。』と不満を感じていた。重くなる一方の責任に対し、十分な給与による見返りが得られないことから、事業承継が近づいてきた段階でも積極的には社長には就任したくないと考えていた。また、『皆さんが思っている「承継」と、私の「承継」は違うと思います。いい会社では、承継をしたい人がたくさん出てくるかも分かりませんが、傷んでいたり、悪い会社では、誰一人、承継などしたくないのです。』と経営状態の厳しい企業の事業承継について、Bは説明している。

そのような厳しい経営状態を踏まえて、『特に父の晩年、私が支店長をやっているころから、父は急に「会社を継げ」と言わなくなり、「叔父(前社長)が会社を継いでくれるので、おまえは別に継がなくてもいい」と言っていました。』というよ

うに、父親もBに対して事業承継を要求することがなくなったという。父親の心情についてBは『父自身も、「膨らませてしまった借金を、全部、息子に背負わせていいのか」と思っていたのではないのでしょうか。』と推察している。一方で、『「今ごろ、なぜそんなことを言うのか。もっと早く言ってくれば、自分の人生があったのに」と思いました。そのころは38~39歳ぐらいで支店長になっていて、その世界だけで生きてきたのに、いきなり親から「別に、継がなくてもいい」と言われても、「私はこの世界でしかやってきていないのに、どうやって生きていくのか」と思いました。』とBは、子ども時代からの幾たびもの自身の進路選択への父親からの介入を振り返り、戸惑いも感じたという。

会社の経営については、『会社の再編やいろいろなことで、ごちゃごちゃしました。私の副社長時代は、それがずっと続き、私は「代表権を返上したい。返したい」と言い続けていました。』という日々だったという。そのような状況であったのが、社長就任に至った経緯については、『今から3年前、ちょうどグループの50周年の記念式典の前日に、(前社長の)叔父さんから「社長を交代する」と言われ、「ええ？」という感じでした。叔父さんが「社長を交代する。私は会長になり、おまえに社長を交代する。明日、記念式典であいさつをするので、文章を考えておきなさい」と言われました。そのときは、はっきり言って「もう、私は辞めたい」と思いました。再編もしながら、いろいろなことがたくさんのかかり、「社長」という名前は付くものの、副社長の時代から、給料はどんどん下がるばかりでした。』と突然の就任要請が行われたことがきっかけであった。しかしながら副社長としての代表権も返上したいと思っているような状態で、積極的には引き受けたいという気持ちはBにはなかった。それが最終的には、社長に就任することになった理由については、『私が「社長になる」と言ったときには、既に父は亡くなっていました。自分の頭の中には、「もう、逃げても仕方がない」という言い方は悪いですが、「従業員も、みんないるので、自分だ

けが逃げることはできない。こうなれば、やるしかない」という感じでした。』という心境での決断であったという。その時の心情について、Bは『私が社長になったときのスピーチを覚えています。そのときはキーワードは「覚悟」でした。「覚悟を決めました。もう、腹を決めなくては仕方ないと思いました」というのが、私のスピーチでした。夢があり、希望があり、「こんなことをやりたいので、こうなる」というのではなく、「誰にも押し付けることはできないので、私が持って死ぬしかない」ぐらいの感じでの継承となりました。』と話している。

そのように経営者として相当の覚悟をもって事業承継したBであったが、『ですから、(前社長の叔父が)会長になっても、今でも割と最前線でやっているのです。いまだに、「私は、社長なのか？ 会長秘書ではないか」と思うときがあります。』というように、実質的な立場はあまり変わらないと感じることもあったという。ただし、社長を継いで4年経った現時点では、『去年ぐらいから、少しずつ変わってきたように思います。』と変化を感じているという。『多分、社長を継いでからすぐは、「何を言っている」と言われ続けたので、そのたびごとに「私自身の、やり方が悪いのか。こうなのか、ああなのか」と気にしていましたが、その次の年ぐらいから「何をやっても言われるのか。何をやっても言われるのであれば、『言われてもいい』』とあって、自分の思うようにするしかない」と思いました。反抗はしませんが、聞き流しながら「ある程度、自分でやっていかなければならない」という気持ちになると、相手も聞いてくれるようになりました。』と自身の気持ちと対応も変わり、相手も変わってきたようである。

それには、『だんだん年を取ってきたので、体も疲れたりするのでしょうか。それと、会社の成績も若干よくなってきたので、会長自身にも余裕が出てきたのでしょうか。それまでは、「借金が多くて」と言っていましたが、借金はある程度、収まり、利益が上がってきた……、まだまだですが、何とかめどが見えてきました。』というように社長の加齢も影響しているのかもしれないが、やは

り、負債の整理にめどがつき、業績も上向いてきたことの影響が大きいようである。

事業承継一般については、Bは、『いい事業継承をされて、お金をいっぱい持たれて、「これからどういうふう投資して、新しいベンチャーなりを手広く広げて」という人も、多分、いらっしやると思うから、そういう話も必要だと思いますが、大半の事業継承の今の問題点というのは、多分、「傷んだやつを、どう処理するか」、「傷んだやつを、どう食べていくのか」ということが大きいのではないですか。』と自身の経験を踏まえて見解を語っている。

そして、またBは事業承継後4年経過した現在でも、『私なんかでも、「早く、M&Aで買ってくれたらいいのに」と思います。本当に、そう思います。あれでしたら、M&Aか何かして、誰かが買ってくれて、ゆっくりと……』、『安定した資金源と、安定した経営を社員に与えてやれるのだったら、私はいつでも引くと思います。』と語っており、自身の経営にはこだわらないとの考えを示している。

Bの息子はまだ小学生で事業承継を考える段階ではないが、『今、私が地元のおばあさんに会うと、「社長さんの、息子さんですか？ 跡継ぎできて、よかったですね」と、周りはみんな言うのですが、「私は継がせない」と思っているのです。非常に違和感を覚えます。本人が、「どうしても継ぎたい」と言うなら継がせますが、私は無理やりには継がせません。』と自身の子ども時代の経験を踏まえて、子どもに強制はしないとしている。ただといいながらも『ある意味、「子どもに、継がせたいですか、継がせませんか」という話をすると、私は「継がせたいと、思っていません」、「全く、子どもが継ぐことについては、考えていません」と言いながらも、心のどこかには、「もしかすると、それは、とてもずるいことかもしれない」と思うときがあります。』、『「継がせない」ということは、要するに、私の代で「私は、責任放棄をする」と言っているようなものです。それこそ、誰かが継いでくれるということであれば、子どもに継がせなくても済みますが、もし誰もが

「継がない。後始末をしない」ということになる、息子を犠牲にするしかないかもしれないと思います。』と語っているように、経営者としての責任と息子に対する責任との間で葛藤を感じているようである。そのような中から、先ほどのM & Aで事業を売却してゆっくりと過ごしたいという気持ちの表明が出てくるのかもしれない。

#### 面接協力者Aと面接協力者BのTEM図に基づく比較

本論文の目的は、中小企業における親族内の事業承継を行った後継者の経験する多様性の描写へとつなげるための資料を提供することであり、そのために面接協力者AとBのTEM図について比較検討する。まず共通点としては、AとBともに祖父の世代に創業された、親族で経営されてきた事業を継承するに至っているという点があげられる。そして、2人とも父親からの直接の事業承継でなく、叔父からの事業承継となっていることも共通している。これは親族で当該企業の役員を構成し、そこから事業承継を行っていくというパターンが共通しているということである。

AとBのTEM図における時期区分のラベルは異なっているが、「子ども時代から大学生活まで」、「就職した会社での勤務」、「事業承継する会社での勤務」、そして「事業承継以後の経営者としての活動」の4期に区分されている点は共通である。これは、子ども時代を経て大学で学び、それから事業承継する会社とは別の会社で一定期間勤務し、その後、事業承継する会社に入社し、最終的に事業承継へと至るという径路が、ある程度、一般的な事業承継のキャリアプロセスであることを示している。

以降では、AとBのキャリアプロセスについて、事業承継という等至点へのいくつかの分岐点と必須通過点での意思決定について、影響する社会的方向づけと社会的助勢に着目しつつ検討する。親族で事業を営んでいるという環境で育ったのであるという点では、AとBは共通しているが、家業意識の強さは大きく異なっている。Aは父親の経営する工場へ幼少期に遊びに行くという体験を持っているものの、それ以降は特に家業とい

うことも、事業承継についてもそれほど周囲から意識させられることなく、大学に進学し、就職活動も自分の志望通りに行っている。図3aのTEM図では、「就職活動をする」が必須通過点かつ分岐点として表現されており、父親の「息子の自主性に任した就職活動の容認」という社会的助勢が等至点である「社長就任＝事業承継」へとつながる力としてその分岐点で作用したことが表現されている。ただし、この時点でAはA1社の事業承継を明確に意識して「ゼネコンへ就職する」ことを選んだのではなく、進路を相談した大学教員の「建設業界はこれから悪くなるから、やめておきなさい」と言われたことに若干反発しつつ、元々の志望業界であったゼネコンへの就職を選んだということであった。したがって、もしAが「金融機関へ就職する」という選択肢を選んでいても、金融機関での勤務経験を積み、最終的にはA1社に入社し、事業承継をするという径路には至っていた可能性は高いであろう。

それに対して、Bは生まれた時から「いとこ頭」として、祖父や父親をはじめとする周囲の親族から跡取りとして事業承継を期待されており、「高校での文系理系のクラスの選択」に始まり、「進学先の大学決定」から「就職活動」まで、必須通過点かつ分岐点としてTEM図（図4a）で表現されている進路選択の度ごとに父親から介入を受け、B自身の希望は聞き入れられなかった。これほど自身の希望が聞き入れられない状況を繰り返し経験すると、Bが学習性無力感の状態に陥り、将来に対する自発的な展望を持てなくなるのもやむを得ないであろう。

このようなAとBに対するそれぞれの父親の子どもに対する対照的な関わり方には、父親のパーソナリティや家業意識も影響しているだろう。ただしそれだけでなく、それぞれが経営するA社とB社という企業の経営状態も大きくかかわっていた。Aが「就職活動をする」という必須通過点かつ分岐点に立っていたときには、A社は事業自体がどのようなになるのかわからないような経営状態であり、父親としても事業承継を具体的に検討できない状況であったのに対し、Bの父親が祖父

の会社から独立して設立したB社の業績は好調であり、Bに対する事業承継の期待が否応なしに高まったということであろう。

AのTEM図においては「承継する会社にするか」または「ゼネコンでの勤務を継続する」ということが必須通過点かつ分岐点として表現されているが、その分岐点において「父親・仲人からの働きかけ」、「父親のケガ」、「家業意識」、「妻の受容的態度」、および「新製品の開発による経営の安定」という多くの社会的助勢による働きかけを受けつつ「承継する会社へ入社する」という選択をしている。その社会的助勢のうちでもっとも影響があったのは「新製品の開発による経営の安定」であり、父親の経営するA2社が勤務先のゼネコンにも製品を納入するなど業績を伸ばしていることを認識し、事業承継を現実的な問題としてとらえるようになった。そして、そこに「家業意識」などの他の社会的助勢も相乗的に作用しつつも、あくまでAは自発的な決断へと至ったのである。

それに対してBは、元々、縁故入社したN建設を「事故による大けが」という突発的な出来事によって仕方がなく退社し、「親の会社（B社）への再就職」という事業承継という等至点へと続く必須通過点へと至っている。B社への入社に関しては、まだ建設会社での勤務経験が十分でないという叔父の反対を、祖父や父親が押し切って行われたものでもあった。

30歳になっていたAは、事業承継する会社への入社後、A2社では営業グループ長と年齢に応じた処遇で勤務を開始した。1年間を現場での見習い期間として過ごした後、Aは一営業担当として、主な営業先をすべて担当していたCの下で教育を受けつつ、働くこととなった。しかしながら、Cの突然の交通事故による死去に伴い、まだ全く教育が不十分な段階で、多くの重要な仕事を引き受けなければならないという状況に至ってしまった。そして、ストレスのため突発性難聴などに苦勞しながらも、死にもの狂いで働き、必須通過点である「営業担当としての自立」へと至っている。Cの突然の交通事故による死去のAのキャリアプロセスへの影響については、計画された偶発性

理論の枠組みから整理することが役立つであろう。Aは本来であれば存在したはずのCの下で建築資材の営業についてしっかりと学ぶという機会を、Cの死去という偶発的な出来事で失ってしまった。計画された偶発性理論（Mitchell, Levin, & Krumboltz, 1999; Krumboltz & Levin, 2005）は、偶然の機会をチャンスとして活用するために必要な5つのスキルとして、好奇心、持続性、楽観性、柔軟性、冒険心が重要である、と指摘している。ただし、Aの場合は、まだキャリアの浅い段階で、重要な教育を受ける機会が失われてしまったという偶発的な出来事であり、余裕をもって5つのスキルを発揮して、機会をチャンスとして活用するという余裕は全くなかった。ただ結果的には、Aは機会が失われてしまうという偶発的な出来事に苦勞しながらも対処し、最終的には「営業担当としての自立」へと至っている。失われた機会という偶発的な出来事をどのようにチャンスに変えるのかという視点からの計画された偶発性理論による、他の事例の検討も今後は必要であろう。その後は、Aはスムーズに取締役に就任し、社長への就任という等至点へと至っている。

事業承継する会社への入社後、Bは総務部で平社員として勤務を開始し、その後各部署で経験し、7~8年後にやっと課長に昇進している。その昇進の事情についても、同年代の従弟を課長としてB社に入社させるという処遇に合わせて、自分が課長に昇進したのであって自分の実力ではなかったわけではない、とB自身は認識している。その後、Bは会社の業績が苦しい中、支店長、専務、副社長へと昇進していき責任は重くなる一方であるのに、給料は支店長の時が一番高く昇進に従って下がるという状況であったので、Bとしては「社長になどなりたくない」と考えていた。また、父親からも「叔父（前社長）が会社を継いでくれるので、おまえは別に継がなくてもいい」と言われ、「社長に就任する」または「社長に就任しない」という分岐点かつ必須通過点が、等至点への直前の段階でもBの径路に浮上してきた。しかしながら、「もう、逃げて仕方がない」という覚悟で、「社長に就任する」ことを選択し等至点へたどり

着いた。

B社は1972年に設立された企業であり、落合(2014, 2016)が「後見的承継モデル」が有効に機能することを指摘した長寿企業ではない。ただし、「後見的承継モデル」のうちの後継者の配置施策(周辺の部門から中心的部門への配置や単一事業部門の分担から複数事業部門の分担をさせる行為等)については、Bの事業承継に際して、「総務を経て、次に積算部門を経て、その後は支店に行き、技術部担当の専務になり、副社長、社長という順番できたので、それで、ほぼ流れが分かりました。」と語っているように、一定の役割を果たしたといえる。しかし、「後見的承継モデル」のもう一つの要素である「失敗の許容」については、Bについては専務の時に不祥事の責任で減給され、さらに副社長の時には債務返済の繰り延べの経営責任で減給となった、というように配慮されていない。もちろん、専務や副社長という経営陣の一翼を担う段階に事業承継が進んでいるのであるから、責任を取るのが当然といえは当然である。ただし、業績の不振の影響もあり、課長や支店長の時代にも積極的に事業を展開し、その失敗を許容されない環境であったことは、「後見的承継モデル」が総合的には機能しなかった要因であろう。

Aの面接調査の実施はまだ社長就任後1年しか経過していない時点であったため、事業承継後の経営の期間が短く、それほど多くの経営上の施策が実行されたわけではないが、自分の動きやすい形での組織改編を計画しており、事業展開については、新商品開発への積極的投資を検討している。

Bは社長に就任後、約4年間経過しているが、自身の立場を「社長ではなく、会長秘書なのではないか」と捉えているように会長が実権を掌握している状態であった。だが、この1年ほどで業績も少しは上向きになり、会長がBの意見に耳を傾けてくれるようにはなったという。ただし、社員に対する責任を果たすことができ、資金が得られるならM&Aによる売却をしてゆっくりと過ごしたい、と考えているように、経営上の責任の重さ

を重圧に感じている状態は継続している。

## おわりに

これまでのAとBの事例についての分析を通じて、先行研究で指摘されてきた事業承継に係る重要な要因(家業意識の形成、事業承継する会社に入社するまでの就業経験、事業承継する会社に入社後の経営能力の育成など)が、それぞれのライフストーリーの中で、キャリアプロセスにどのような影響を与えているのかについて、TEM図が有効な分析方法となることは示せたであろう。そして、中小企業における親族内の事業承継を行った後継者の経験する多様性の描写へとつなげるための資料を提供するという本研究の目的は達成できたと考えられる。しかし、より多くの事例の分析を蓄積し、実際に事業承継における経験の多様性を描くこと、さらにはそれらの径路の類型を把握することに関しては、今後の取り組むべき課題として残されている。

## 引用文献

- 荒川歩(2012)第4節 出来事をそろえる-4±1人程度のデータを扱ってみるTEM 安田裕子・サトウタツヤ(編著)TEMでわかる人生の径路 質的研究の新展開 21-32, 誠信書房.
- 荒川歩・安田裕子・サトウタツヤ(2012)複線径路・等至性モデルのTEM図の描き方の一例 立命館人間科学研究, 25, 95-107.
- 中小企業庁(2001)事業承継・第二創業研究会中間報告書.
- 中小企業庁(2014)事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会中間報告.
- 中小企業庁(2017a)中小企業白書.
- 中小企業庁(2017b)小規模企業白書.
- 中小企業研究センター(2008)中小企業の事業承継に関する調査研究: 永続的な成長企業であり続けるための事業承継 中小企業研究センター調査研究報告, 122.
- 中小企業基盤整備機構(2007)事業承継に関する研究: 親族内承継における後継者の事業承継の円滑化の条件 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター.

- 中小企業基盤整備機構 (2007) 事業承継に係る親族外承継に関する研究：親族外承継と事業承継に係るM&Aの実態 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター。
- 中小企業基盤整備機構 (2011) 事業承継実態調査報告書。
- 藤本賢治 (2010) 中小企業における世襲後継経営者の働く動機付け－事業承継の意思決定から承継後まで－経営戦略研究, **4**, 227-238.
- 石盛真徳 (2015) 生活空間における人間行動および人間関係を分析するためのシステム論的アプローチ：場理論, 相互依存性理論, ソシオン理論, TEMを中心として 関西学院大学社会学部紀要, **120**, 13-25.
- 河口充勇 (2013) 「蔵元杜氏」に関する一考察：「蒼空」醸造元・藤岡酒造の事例を通して 経済学論叢 **64**, 1201-1227.
- 近藤信一 (2013) 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, **15**, 65-79.
- Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2005) その幸運は偶然ではないんです！(花田光世・大木紀子・宮地夕紀子, 訳) 東京：ダイヤモンド社。(Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2004). *Luck is no accident*. CA: Impact Publishers.)
- 松岡憲司・村西一男・姜紅祥 (2011) 京都の老舗企業における事業承継と経営革新 社会科学研究年報, **42**, 39-52.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S., & Krumboltz, J. D. (1999) Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling and Development*, **77**, 115-124.
- 望月孝・山家一郎・藤本雅彦 (2007) 地域企業の企業家型後継者のキャリア開発 研究年報経済学, **68**, 653-668.
- 村上義昭 (2017) 中小企業の事業承継の実態と課題 日本政策金融公庫論集, **34**, 1-20.
- 村上義昭・古泉宏 (2010) 事業承継を契機とした小企業の経営革新, 日本政策金融公庫論集, **8**, 1-30.
- 中井透 (2009) 小規模企業における事業承継の決定要因 日本経営診断学会論集, **9**, 46-52.
- 野間口隆郎 (2013) 経営者とプロジェクトマネジャー *NUCB journal of economics and information science*, **57**, 99-108.
- 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 組織科学, **47**(3), 40-51.
- 落合康裕 (2016) 事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント 白桃書房。
- 小野瀬拓 (2008) 中小企業の事業承継における価値観の役割：まるは油脂化学のケーススタディ 九州産業大学経営学論集, **19**, 17-35.
- 小野瀬拓 (2014) 事業承継後のイノベーション：長寿企業を対象に日本経営学会誌, **33**, 50-60.
- 柳到亭 (2007) 小売商業の事業継承における家族理念意識の影響に関する実証研究流通研究, **10**, 1-16.
- 佐藤一義 (2011) 中小企業経営者の理念と行動に関する一考察：質的研究調査法とその活用 経営教育研究, **14**, 19-28.
- サトウタツヤ (編著) (2009). TEMではじめる質的研究－時間とプロセスを扱う研究をめざして 誠信書房。
- サトウタツヤ (2012) 第3節 一人の人の経験を描くライフストーリーとしてのTEM 安田裕子・サトウタツヤ (編著) TEMでわかる人生の径路 質的研究の新发展 12-20. 誠信書房。
- サトウタツヤ (2015) TEA (複線径路等至性アプローチ) コミュニティ心理学研究, **19**, 52-61.
- TEA研究会 (2017) 複線径路・等至性アプローチ。  
<https://sites.google.com/site/kokorotem/> (2018年5月18日閲覧)
- 浦上昌則・高綱睦美・杉本英晴・矢崎裕美子 (2017) Planned Happenstance 理論を背景とした境遇活用スキルの測定 南山大学紀要『アカデミア』人文・自然科学編, **14**, 49-64.
- 安田武彦 (2005) 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.
- 安田武彦・許伸江 (2005) 事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス RIETI Discussion Paper Series 05-J-018, 1-21.
- 安田裕子 (2012) 第5節 9±2人を対象とする研究による等至点の定め方と径路の類型化