

博 士 論 文

ファミリービジネス承継のプロセス・要素と コミュニケーションに関する研究

Research on Process, Components and Communication of Family Business Succession

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

博士後期課程 起業家コース

学位区分：博士（学術）

学 籍 番 号：1206010

氏 名：村尾 佳子(KEIKO MURAO)

学位論文審査委員：

主指導教員 那須 清吾 教授

副指導教員 永野 正展 特任教授

目 次

序章 研究の概要	1
第 1 章 研究の背景	2
第 2 章 研究課題と研究目的	5
2.1 リサーチクエスション	5
2.2 既存研究の成果と課題	5
2.2.1 既存研究の成果	5
2.2.2 既存研究の課題	12
2.3 研究概要	13
2.3.1 研究の範囲と対象	13
2.3.2 研究方法	15
第 3 章 事前調査と推論	18
3.1 事前調査の概要	18
3.1.1 103 名の事業承継者に対する課題についてのインタビュー	18
3.1.2 5 名に絞った再インタビュー	25
3.2 事前調査からの推論（承継される要素）	26
3.3 事前調査からの推論（コミュニケーションプロセス）	33
第 4 章 事例研究による事業承継メカニズムの記述的推論	39
4.1 事例研究（異形線メーカー）	39
4.1.1 事例企業の概要	39
4.1.2 先代から 2 代目への承継プロセス	40
4.1.3 先代から 2 代目への承継プロセスで現れる要素と考察	42
4.1.4 2 代目から 3 代目への承継プロセスで現れる要素と考察	46
4.1.5 先代と後継者間のコミュニケーションプロセスと考察	56
4.2 事例研究を踏まえた仮説の提示	62
4.2.1 事業承継プロセスに必要な要素とその関係性	62
4.2.2 先代と後継者間のコミュニケーションプロセス	65
4.2.3 先代と後継者間のコミュニケーションモデル（仮説）の提示	68
第 5 章 仮説の検証	70
5.1 事例研究（ゴムメーカー：先代と後継者）	71

5.1.1	事例企業の概要.....	71
5.1.2	事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）	71
5.1.3	事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（先代の立場から）	77
5.2	事例研究（電線メーカー：先代と後継者）	82
5.2.1	事例企業の概要.....	82
5.2.2	事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）	82
5.2.3	事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（先代の立場から）	87
5.3	事例研究（建設会社：後継者）	88
5.3.1	事例企業の概要.....	88
5.3.2	事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）	89
5.4	事例研究（小売業：後継者）	96
5.4.1	事例企業の概要.....	96
5.4.2	事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）	97
5.5	事例研究のまとめ.....	104
第6章 考察（検証結果に基づく仮説の修正）		107
6.1	事業承継プロセスにおける信頼獲得のための要素と関係性.....	107
6.2	先代と後継者間のコミュニケーションプロセス	110
6.3	先代と後継者間のコミュニケーションモデル	113
6.4	先代と後継者間の事業承継コミュニケーションマトリックス	115
第7章 結論		120
7.1	結論	120
7.2	実践的含意	122
謝辞		124
参考文献		125

序章 研究の概要

第 1 章では、ファミリービジネスの事業承継についての研究に取り組むことになった動機、並びに背景について記した。

第 2 章では、研究課題と研究目的について記した上で、既存研究の成果を確認し、明らかにされていない課題について確認した。その上で、研究の範囲と対象、並びに研究方法とプロセスについて記した。

第 3 章では、ファミリービジネスの事業承継の課題特定のための事前インタビュー、並びに事前インタビューからの先代と後継者間で承継される要素とコミュニケーションプロセスについての推論を行った。

第 4 章では、第 3 章で確認した事前インタビューからの推論をもとに、事例研究を行うことにより、ファミリービジネスにおける親族間である先代と後継者の間で、事業承継に関わるプロセスの中で現れる要素とその関係性の考察、並びに先代と後継者のコミュニケーションプロセスとそのメカニズムを記述的推論によって明らかにした。その上で先代と後継者の間の事業承継で継承されるべき要素とそれらの要素を先代と後継者間で円滑に承継するためのコミュニケーションモデルを提示した。

第 5 章では、第 4 章で確認した事業承継プロセスに必要な要素と関係性、並びにコミュニケーションプロセスについての仮説をもとに、4 社の異なる事例で検証した。また第 4 章で提示したコミュニケーションモデルの検証を行い、このモデルが有効であることを確認した。

第 6 章では、第 5 章までで確認してきたモデルを検証し、結果に基づく仮説の修正を行った。

第 7 章では、結論と研究結果の実践的含意について記した。

これらの研究の結果、以下の 4 点を明らかにした。

- ・先代と後継者間の事業承継プロセスにおける信頼獲得のための要素と関係性
- ・先代と後継者間のコミュニケーションプロセス
- ・先代と後継者間のコミュニケーションモデル
- ・先代と後継者間の事業承継コミュニケーションマトリックス

第1章 研究の背景

『2019 年度版中小企業白書』（中小企業庁、2019、P23 - 29）によると、日本の企業数の推移は、1999 年には 485 万者だったが、以降は年々減少傾向で、2012 年から 2016 年の変化は、図 - 1 のように 386 万者から 359 万者となっている。このうち 2012 年には、中小企業は 385 万者で、その内訳は小規模事業者 334 万者、中規模企業は 51 万者であり、2016 年には中小企業は 358 万者で、その内訳は小規模事業者 305 万者、中規模企業 53 万者となっている。（小規模事業者とは、中小企業基本法の定義である製造業その他は従業員が 20 人以下、商業・サービス業は従業員が 5 人以下を指し、中規模企業はそれ以外を指す。）

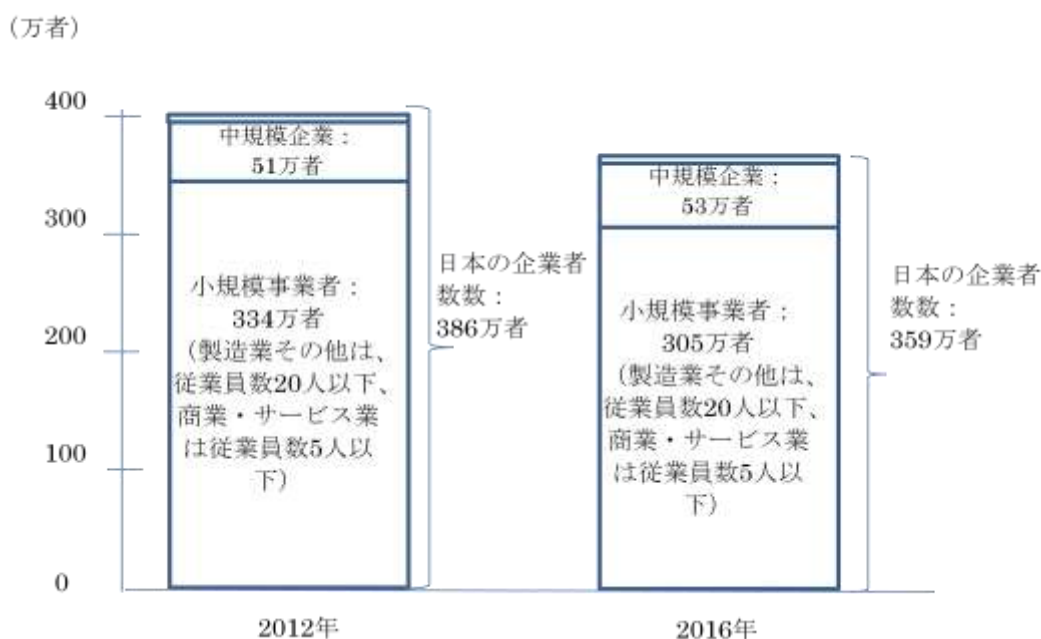


図 - 1 2012 年から 2016 年の日本の企業者数の変化（『2019 年度版 中小企業白書』から引用）

2014 年には日本の企業数は 382 万者で、2014 年から 2016 年の 2 年間で企業数は 23 万者（6.1%）の減少となり、内訳では特に小規模企業が 20 万者減少しており、減少数並びに、10 年前の 1999 年を基準としてみてもマイナス幅を拡大させており、減少傾向を強めている。また、開廃業企業について、開業、廃業いずれについてもそのほとんどが小規模企業で占められている点は共通しているが、廃業企業における小規模企業の数が開業企業における小規模企業の数を上回り、総じて見ると 37 万者が減少している。「事業承継に関する現状と課題について」（中小企業庁、2016）においても、最近の中小企業の倒産は赤字倒

産ではなく、承継難による廃業が急増しているとしている。

さらに『2019年度版中小企業白書』によると従業者数推移は、2012年から2016年にかけては図-2のように小規模企業では148万人減少しているが、中規模企業については152万人、大企業については62万人の従業者数が増加しており、大企業や中規模企業に従業者が集まってきていることが考えられるとしている。2016年時点でみると、日本の企業数の99.7%が中小企業で、その従業員数の合計は3220万人で、日本の全従業員数の68.9%を占めている。



図-2 2012年から2016年の企業規模別従業員者数の変化（『2019年度版 中小企業白書』から引用）

一方、ファミリービジネス企業に目を向けると、『ファミリービジネス白書 2015年版』（ファミリービジネス白書企画編集委員会編、後藤俊夫監修、2015、同友館、P2）によると、日本にある企業の約97%がファミリービジネスであり、先に見た日本の企業数の99.7%が中小企業であることと合わせ、中小企業のファミリービジネスの次世代への承継は、日本経済全体にとって極めて重要である。本研究では、『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』（後藤俊夫編著、2012、白桃書房、P3）の「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」をファミリービジネスの定義とするが、『ファミリービジネス白書 2018年度版』（ファミリービジネス白書企画編集委員会編、後藤俊夫監修、2018、白桃書房）によると、日本のファミリービジネスはファミリー内部における承継を選択する比率が近年著しく増加している一方で、後継者難と経営者の高齢化の問題を深刻な問題として指摘している。ファミリービジネス事業承継の

パターンは大きく分けると親族への承継、従業員への承継、第三者への承継の 3 つがあるが、ファミリービジネスと一般企業の違いは、ファミリー（親族）の存在であり、ファミリービジネスならではの優位性や特長を維持するためには、親族への承継であることが重要な意味を持つ。親族への事業承継を阻害する要因は、そもそも承継候補者がいないといったものから、業績を始めとする外部内部環境の要因まで様々ある。

上記から日本経済にとって特に小規模企業の廃業が大きな問題である一方、小規模企業の従業者数を中規模企業と大企業の従業者数が吸収していることから、中規模企業、大企業の維持発展は日本にとって重要であると言える。特に中小企業の多くはファミリービジネス企業であることから、ファミリービジネス企業の存続は重要なテーマであり、さらに地方にとっては雇用確保や地域のインフラの確保といった観点からも喫緊の課題となっている。

著者は社会人向けのビジネススクールにおいて、多くのファミリービジネス企業の経営者や承継候補者と接する中で、「経営を学ぶなどの準備を整えた上で、承継するつもりで会社に入ったが、現経営者である父親との関係がうまくいかず、結局別の道を歩むことになった」、といった話を聞くことが多々ある。後継者がおらず、会社を清算、廃業することになったといった話もある一方で、このように後継者がおり、やる気があるにも関わらず、うまくいかなかったというケースに触れる度、何が起きているのかを明らかにしたいとの思いを強くしてきた。そういった事例のインタビューをする中で、親族ならではのコミュニケーションの曖昧さや粗雑さ、そして勝手な期待から、多くのコミュニケーションエラーともいえるものが引き起こされ、それらをうまく乗り越えることができず感情的なやりとりで終始してしまっていることも確認してきた。同時に承継が円滑に進んだ企業では、どのようなプロセスで承継が進み、次代にバトンをつなぐことができたのかという点についてもインタビューをしてきた。改めてこれらの事例情報を整理し、そのメカニズムを解明し、ファミリービジネスの事業承継に関わる人たちが、事業の円滑な承継の確率を上げることに貢献したいという思いを持つに至った。本研究では、ファミリービジネスにおける成功する事業承継とは、どのようなプロセスで実行され、そこでやりとりされる信頼獲得のために必要となる、やりとりされる形式化された情報や暗黙的に伝達される内容（以下、要素という）は何か、またそのコミュニケーションのメカニズムを明らかにすることを目的とした。

第 2 章 研究課題と研究目的

2.1 リサーチクエスチョン

第 1 章で確認したようにファミリービジネスの親族への円滑な事業承継は、日本経済の将来にとっても重要な意味を持っている。そもそも親族がいないケースは別として、後継者候補となりうる親族がいるにも関わらず、また承継の意思があるにも関わらず、なぜ上手くいかないパターンがあるのか。

上手くいくかいかないかは、先代と後継者のコミュニケーションが鍵となるのではないかと。コミュニケーションの問題とは、主に先代と後継者の間で伝達される要素そのものの問題と、コミュニケーションの方法、そのプロセスや先代と後継者の関係性の問題の 2 つではないか。具体的にどのような点を意識すれば円滑な承継がなされるのか。これらの疑問を抱き、既存研究を確認したところ、ファミリービジネスの事業承継プロセスや円滑な承継の阻害要因、承継される内容というような大きな枠組みを示す研究は多くあるものの、先代と後継者のやりとりに着目し、具体的なプロセスや承継にとって重要な要素、コミュニケーションプロセスについて解明されたものはなかった。

本研究では、先代と後継者の間の承継プロセスに着目し、第一にどのようなプロセスで承継が進んでいくのか、第二にそのプロセスではどのような要素が必要で、現経営者と後継者の間で伝わり、理解されることで承継されるのか、そして第三にどのようなコミュニケーションが行なわれたら、円滑に後継者にバトンが継がれるのか、その全体像とコミュニケーションの構造について明らかにすることを試みた。

2.2 既存研究の成果と課題

2.2.1 既存研究の成果

本研究では既出のように、『ファミリービジネス知られざる実力と可能性』（後藤俊夫編、2012）の「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち 2 名以上を占める企業」をファミリービジネスの定義とする。また同書によると、Family Business Review 誌に過去 20 年間に掲載されたファミリービジネス研究の中心的テーマは、事業承継、業績、およびガバナンスの 3 つであり、事業承継に関する研究は、承継プロセス、創業者の役割、次世代後継者の視点、利害関係者の多様性、効果的承継、承継計画の 6

つに要約できる。

本研究では事業承継プロセスにおいて、主に現経営者と後継者の間でどのようなやりとりがされ、その効果的承継とはどのような形であるかを明らかにしたいため、承継プロセスと効果的承継に関連する既存研究を中心に確認した。

後藤は、『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』（白桃書房、2012、P33）においてファミリービジネスにおける承継は、ファミリーおよびビジネスの両方における多くの要素が介在する複雑なプロセスであり、承継は現経営者と後継者の間におけるリーダーシップ交代を中心として、周囲に多様な利害関係者が介在する一連のプロセスであるとしている。また「ファミリービジネスの経営を一般企業より複雑かつ難しくしているのもファミリー要素であれば、好業績および長寿性を実現する源泉もファミリー要素に他ならない」とし、さらに「ファミリー要素は人間関係そのものであり、感情を含む非合理的な判断が重要な役割を果たす。したがって、ファミリービジネスシステムは合理性（ビジネス要素）と非合理性（ファミリー要素）の両面をもち、対立しがちな両者を調整しなければならない」としている。また後藤によると Venter らは、ファミリーの和、現経営者と後継者の関係性、後継者の承継に向けた準備、後継者の承継に向けた意欲が承継プロセスに対する感度を高め、承継プロセスの成功度を高めるとしている。

Handler, W. C. は “Succession in Family Business: A Review of the Research.” (Family Business Review, 7(2), 1994) において承継をプロセスと捉え、現経営者と後継者の間で役割を調整しながら承継が進むことを指摘しており、経営者は後継者の能力を評価しながら権限移譲を行うことを示している。

Churchill, N. C. & Hatten, K. J は、 “Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power-A Research Framework for Family Businesses.” (American Journal Of Small Business, 11(3), 1987) において、事業承継を経営者と後継者間の関係性におけるプロセスであり、相互作用的な関係性であるとしている。

『事業承継のジレンマ』（落合康弘、白桃書房、2016、P16）によると、Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A, は、 “Entry of the New Generation: Strategic Challenge for Family Business.” (1988) において、図-3 に示されるように後継者が承継者として社内で認められるまでのプロセスについて、入社後、企業の行動思考様式を受け入れ、何らかの結果を出していくことにより、支持や信頼を獲得する中で後継者としての正統性を獲得していき、経営者としての戦略的業務でリーダーシップを発揮し、結果として事業承継の成功者となっていくことを示している。

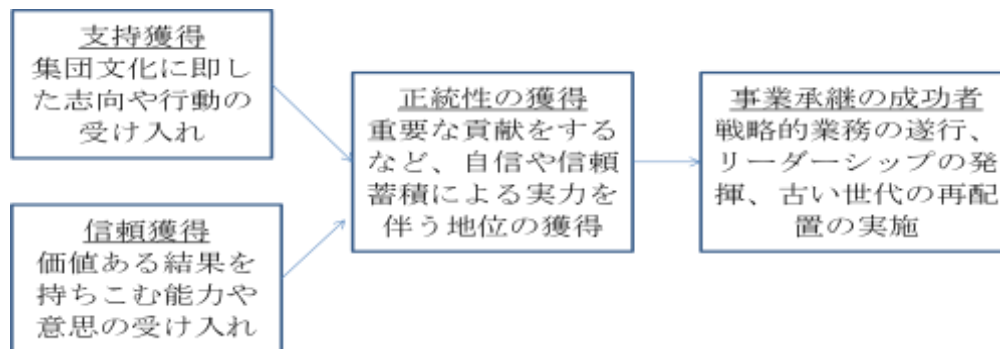


図-3 Barach et al. 後継者の入社後の適応プロセス（落合『事業承継のジレンマ』、P16より引用）

さらに落合は、従来の研究が現経営者と後継者の行動の関係性に向けられてこなかった点に注目し、先代世代との関係性のなかでの後継者の議論の必要性に言及した上で、世代間関係性における現経営者の行動と後継者の能動的行動との関係性について後見的承継モデルを定義している。また、「将来の承継が約束されたファミリービジネスの後継者は入社当初、生得的地位と獲得的地位のギャップのジレンマに遭遇する。」「承継プロセスにおいて、後継者は、現経営者からの後見下の自律性が確保されるなかで、外部の利害関係者との接触関係などを通じて能動性を発揮して実績を積み正統性を高めていく。他方、後見下の自律性には、現経営者世代の関与が強すぎる場合、後継者の能動的行動の芽を刈り取ってしまう可能性も示された。」（落合、2016、P228 - 229）としている。

これらの既存研究では承継プロセスは経営者と後継者の相互作用の関係性の中で段階的に進んでいくことが示されている。

承継の阻害要因としての観点からは Massis, A, Chua, J, Chrisman, J は、“Factors Preventing Intra-Family Succession” (2009)において、ファミリー内部における円滑な承継の阻害要因として、①個人要因、②関係性要因、③環境要因、④財務的要因、⑤承継プロセス要因の5点を挙げている。①個人要因とは経験や能力のように個人によって異なるものや家族同士の人間関係など、各ファミリーの固有事情である。②関係性要因は先代と後継者の親子間での人間関係や意思疎通などのコミュニケーションなどの事情である。③環境要因とは事業承継時点のビジネスの状況であり、④財務的要因というのは、税金や株式などに関わる資金の不足などである。⑤承継プロセス要因では主に経営者と後継候補者間の承継プロセスの不明確さである。

また対立という観点から、Karen, A. Jehn, Elizabeth, A. Mannix は、“The Dynamic Nature of Conflict” (2001)において言及しており、後藤 (2012、P190) の訳によると、「当事者による願望や欲望に関する不一致の認知」であり、ワーク（或いはグループ）の間の対立研究に基づいて、対立は次の3種類に区分されるとしている。

- ・業務（達成すべき業務に関する見解の相違）

- ・プロセス（業務達成のためのプロセスに関する見解の相違）
- ・関係性（価値観や態度に関する人間関係の非適合性）

その他に親子の関係性については、Davis は、” The Influence of Life Stage on Father-son Work Relationships in Family Companies” (1982)で、父が 50 歳代で息子が 23 歳から 32 歳という組み合わせが、両世代のライフステージ上の関係性から最も調和がとれる関係性になりやすく、相互尊敬、相互理解の重要性も指摘している。

また日本特有のものとして番頭制度がある。青野豊作は『番頭の研究 - 会社を強くする。日本型補佐役の条件』（ごま書房、1997）の中で、番頭を日本型補佐役とし、「トップの弱点を補い、その非を諫め、その意思決定と決断を補完し、その負担を軽減する役割と機能を果たす人たち」としている。そして後継社長を教育し、補佐していくことをその役割の一つに指摘している。

次に承継プロセスにおいてどのような要素が現経営者と後継者の間でやりとりされるのかについての既存研究について確認する。

承継される内容の研究として Steier.L は、“Next-Generation Entrepreneurs and Succession An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital” (Family Business Review, 14(3), 2001)で、取引先や業界団体などの社外ネットワークなどの社会関係資本の移転を指摘している。

さらに Habbershon, T.、Williams, M. は、“A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ” (1999)で 資源ベース理論を用いて、ファミリービジネスにおける familiness の重要性を指摘している。後藤の訳によると、ファミリー性 (familiness、「ファミリー、個人、および、ビジネス間のシステム相互作用から生じる、企業に固有な資源の束」) がファミリービジネスの固有の文化を構成しており、特に長寿を続ける過程で極めてユニークな文化を醸成することがその特徴であることを指摘している。ファミリー性の根源は創業者精神にあり、世代を経由する伝統を経て凝縮され固有の企業文化として定着する。ファミリー性は企業理念の基礎であり、ファミリービジネス関係者では共有する慣習、顧客に対してはブランドに象徴される存在で、その少なからぬ部分は暗黙知として、他者の追従を許さない競争優位を実現している、としている。

Cabrera-Suarez, K., De Saa -Perez, P, Garcia -Almeida, D は、“The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm” (2001)

で、事業承継における暗黙知の移転プロセスを明らかにしている。落合(2016、P30)の訳によると、図 - 4 に示すようにファミリービジネスの事業承継において、現経営者と後継者の関係の質や後継者の経験やビジネスを取り巻く外部環境など、様々な影響を受けることを示唆している。

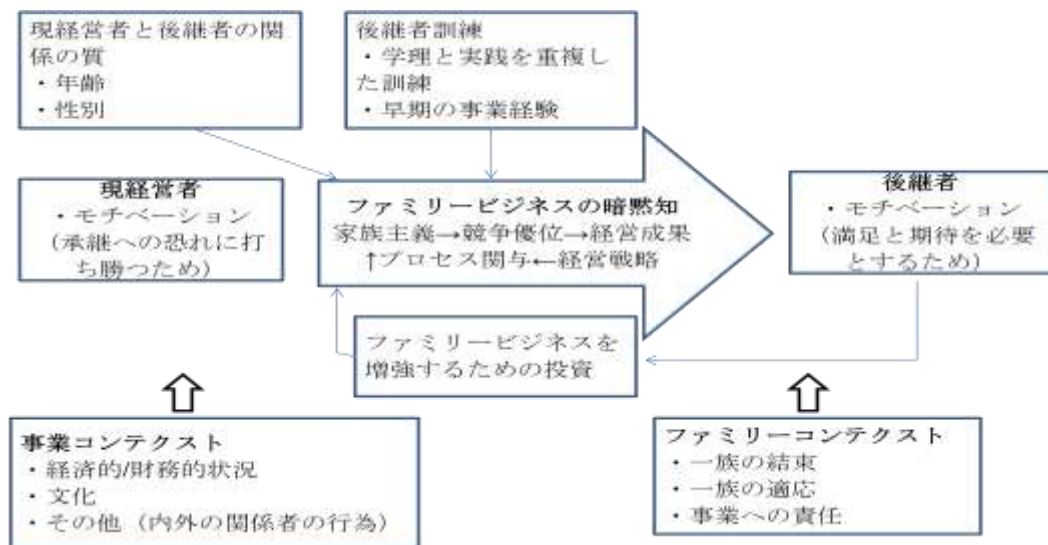


図 - 4 Cabrera-Suarez et al (2001) 知識移転と後継者育成 (落合、2016、P30 より引用)

組織文化の観点から捉えると、E. H. シャインは『組織文化とリーダーシップ』(1989、ダイヤモンド社、P12、19-24) で組織文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターンである」と定義し、さらに文化の 3 つのレベルを図 - 5 のように示し、次のように定義している。

- ① レベル1 人工物 (artifact) : 作りだされた物理的・社会的環境のこと。このレベルでは、物理的空間なり、そのグループの技術的な成果、書かされたり話されたりする言葉、装飾およびメンバーの明白な行動を観察することができる。文化の内部にいる人たちは、必ずしも自分自身の人工物に気付いていないので、それについて尋ねることができるとは限らないが、それを自分で観察することはいつも可能である。
- ② レベル2 価値 (value) : この区別での価値とは、議論されたり、疑問視されたり、反対されることもあるレベルのもの。ある意味ですべての文化の学習は究極的に、ある人の原初の価値、どうあるということからははっきり異なった「どうあるべきか」という感覚を反映している。普通は創立者が、現実の本質およびそれにどう対処するかについて確信をもっており、その確信にもとづいて解決策を提案する。その人自身は提案された解決策を事実にもとづいた信念や原理とみなすが、グループとしては、問題解決策の成功を集団的に共有するまでは、同じ程度の確信を感じることはできない。
- ③ レベル3 基本的仮定 (basic assumption) : 組織の成員が当然と思い、疑問視することがなくなっているもの。あまりにも当然のこととみなされるため、ある一つの文化的単位の中では、ほとんどバリエーションをもつことがない。基本的仮定があるグループ内で強く保持されればそのメンバーは、他の前提に立った行動など想像もできない。

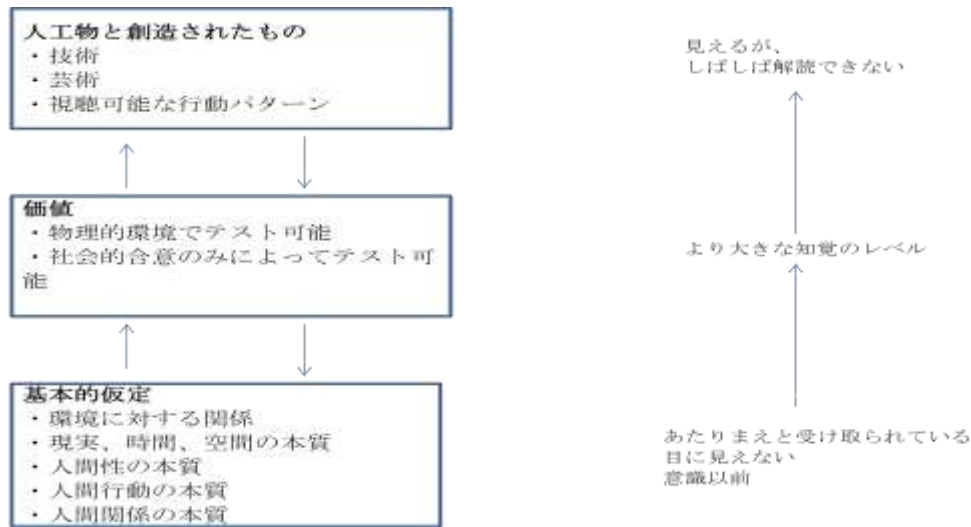


図 - 5 E. H. シャイン(『組織文化とリーダーシップ』(1989、P19)より引用

シャインは、『組織文化とリーダーシップ』(1989、ダイヤモンド社、P404)において、「文化はリーダーの行動によって創造され、強化される。リーダーシップの唯一の、そして本質的機能が文化を操作することであることを認めたならば問題を単純化できるとし、事業承継は文化の継承プロセスである」としている。

本研究においては、経営理念は、レベル1の人工物であり、経営理念に基づいて企業内で一人一人の従業員が語ることはレベル2の価値、そして、ファミリービジネスの事業承継においてファミリー性や暗黙知と言われるものはレベル3の基本的仮定と考えられる。つまり、「基本的仮定こそが文化であり、ファミリービジネスで承継すべきもの」と捉えることができる。

野中郁次郎は、『知識創造企業』(1996、東洋経済新報社、P93)の中で、暗黙知と形式知は完全に別々のものではなく、相互補完的なものであり、暗黙知と形式知の相互作用により知識創造がなされるとしている。知識創造のプロセスは図-6のとおりで、暗黙知を獲得する鍵は共体験であるとし、暗黙知は経験を共有することによって、獲得することができるとしている(共同化)。さらに情報は共体験に伴う様々な感情やその特定の文脈から切り離されてしまえば、ほとんど意味を失うと指摘している。



図 - 6 野中郁次郎(『知識創造企業』(1996、東洋経済新報社、P93) より引用

さらにコミュニケーションについての既存研究について確認する。そもそもコミュニケーション (communication) の語源は、「共通項」という意味を持つラテン語であり、当事者が共通項を作り上げるプロセスと言える。

『コミュニケーション学 その展望と視点 増補版』(末田清子、福田浩子、2011、松柏社、P14-16) によると、「ホールが 1950 年代後半に、文化はコミュニケーションであり、コミュニケーションは文化である」と定義したのを最初に様々な定義があり、1970 年代前半にダンス&ラーソンが調べたところによると 126 の定義をみつけたとしている。これらの定義の違いは、コミュニケーションを見る視点の違いを反映しているとしている。Fisher、B. A はコミュニケーションを捉える視点を機械論的視点、心理学的視点、相互作用論的視点、システム論的視点の 4 つの視点に分類している。本論文では、機械論的視点により、コミュニケーションを、先代が自身の前提で記号化し、後継者もまた自身の前提で解読する情報伝達と捉えている。

代表的な機械論的モデルとしてクロード・E. シャノンとワレン ウィーバーが、『通信の数学的理論』(2009、ちくま学芸文庫) で指摘しているモデルがある。このモデルでは、情報源がメッセージを作り、送り手がシグナルの形にメッセージを変える。そしてシグナルはチャンネルを通じて受け手に送られ、受け手はシグナルをメッセージに変え、目的地に届けることを示している。送り手から受け手に到達する間に、シグナルを妨害するノイズが発生するとしている。

J. B. ベンジャミンは、『コミュニケーション 話すことと聞くことを中心に』(1990、二瓶社) において、コミュニケーションを「意味が交換されるプロセス」と定義し、コミュニケーションの主要な 9 つの要素として以下の 9 点を挙げている。

- (1) 送り手：発信する人、話し手

- (2) 記号化能力：考えを言葉に翻訳する能力、語彙が必要
- (3) メッセージ：話し手による独自の考えの有意味な概念作用
- (4) チャネル：媒体、空気
- (5) 受け手：メッセージが届けられる人
- (6) 解読能力：
- (7) フィードバック：バーバル&ノンバーバル、肯定的、否定的、中立的
- (8) ノイズ：コミュニケーション相互作用を破壊する何か
- (9) 文脈：物理的、心理的、文化的環境

図 - 7 はベンジャミンが提示しているコミュニケーションモデルである。

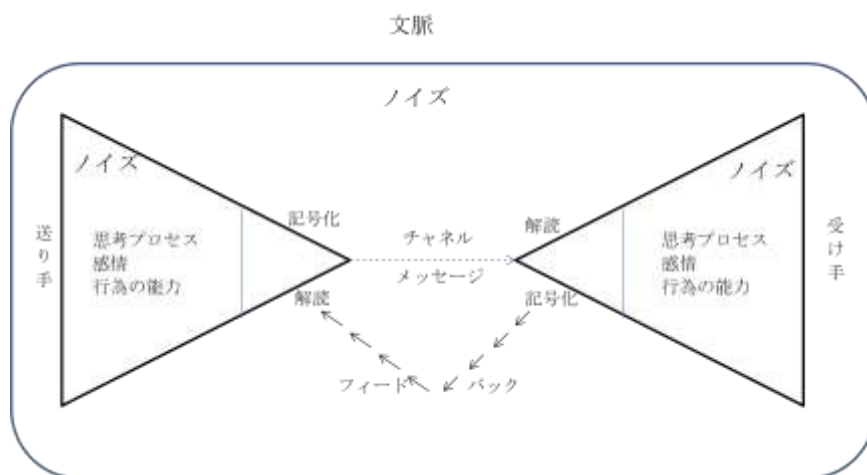


図 - 7 ベンジャミン (1990) コミュニケーションモデル

このモデルではシャノンとウィーバーのモデルから発展し、フィードバックの概念が組み込まれている。ベンジャミンは十分なコミュニケーションは双方向の通路であるとし、フィードバックはバーバル、ノンバーバルともにあるとしている。またコミュニケーションは文脈の中で起こり、物理的、心理的、そしてコミュニケーション事象に参加する者の文化的環境からなり、コミュニケーションに対する文脈のインパクトは極めて重要であるとしている。

この定義から事業承継プロセスを考えると、先代と後継者の間で会社を運営していくことの様々な意味を相互のやりとりの中で交換する（コミュニケーション）プロセスということができる。

2.2.2 既存研究の課題

前項で主に事業承継プロセス、承継される内容、コミュニケーションプロセスについて

の既存研究を確認した。

事業承継プロセスそのものについては、既存研究で何段階かのプロセスを踏んで進むこと、また承継プロセスが段階的に相互作用的關係の中で進んでいくことが示されていた。Barach et al は後継者の入社後の適応プロセスの枠組みの中で後継者の信頼獲得が必要で、承継プロセスを進めるために先代と後継者の間で信頼関係を築くことの重要性を示唆しているが、その際にどのようなプロセスになっているのかの詳細は示していない。また落合は、現経営者の一定の後見のもとに、後継者の承継プロセスが進んでいくことを提示しているが、その詳細については示していない。

Massis et al は円滑な承継のファミリー内部における阻害要因を挙げており、本研究で関連する阻害要因は、P7 で示した 5 つ (①個人要因、②関係性要因、③環境要因、④財務的要因、⑤承継プロセス要因) の要因のうち、②関係性要因、⑤承継プロセス要因であるが、どのようなメカニズムで阻害が引き起こされているのかは解明していない。Jehn&Mannix は対立について確認しているが、承継プロセスの中で現経営者と後継者の間の大きな対立がどの要因の関連で、どのような相互作用で生じ、どのように避けるかという点についての言及はない。

承継される内容については、Habbershon&Williams は、ファミリー性の重要性、シャインは文化の承継の重要性、野中郁次郎は暗黙知と形式知の相互作用の中で暗黙知を承継できることを指摘している。また Cabrera-Suarez et al は、先代から後継者への暗黙知の移転プロセスの大きな枠組みを明らかにしている。しかし、いずれもその過程において具体的にどのような要素が、どのような繋がり先代と後継者の間で承継されることが重要か、ファミリー事業承継において暗黙知と形式知がどのように作用しあっているのかという具体的な詳細までは明らかにしていない。

先代と後継者の間のコミュニケーションについては、コミュニケーションプロセスの観点から確認し、メカニズムを明らかにしたものはない。具体的には先代と後継者の間でどのようにコミュニケーションすると円滑な承継がなされるのかについては明らかにしていない。さらに円滑な承継のために先代と後継者の関係性が重要であることや対立を引き起こす要因については提示をしているが、関係性をよくするためのコミュニケーション課題の構造化と対応方法の提案、対立を避けるための当事者間のコミュニケーション履歴からくる意識の違い、介入者の存在の構造的効果については研究対象としてこなかった。

以上のように既存研究において、ファミリービジネス事業承継プロセスにおいて、先代と後継者間でやり取りされる具体的要素について、それらがプロセスの中でどのような仕組みで承継されているのかを統合し、具体的に示したモデルは存在しない。本研究では、親族間における承継プロセスを円滑に進めるための、先代と後継者間で承継される要素と関係性、さらにそのコミュニケーションのメカニズムを明らかにすることを目的とした。

2.3 研究概要

2.3.1 研究の範囲と対象

本論文の前提として、ファミリービジネスの承継を研究の対象としている。一般企業においても事業承継がなされており、大企業となったファミリービジネスも存在する。しかし、本研究においては研究対象を概ね社員数 300 人以下の企業に絞って行っている。

なお、一般企業の事業承継においては現社長が後継者に承継するものであり、企業の未来にとって最もふさわしい人材を選定していると考えられる。その際、ファミリービジネスとは異なり、自社らしさを承継することに対する意識は想定的に低いと推論される。むしろ、人材の能力や経営方針の承継など多種多様であると考えられるが、本論文においては扱わないこととする。

本研究の目的は、ファミリービジネスにおいて、承継の意思を持っている親族である後継者がいる状況において、承継プロセスを円滑に進めるために必要な先代と後継者間で承継される要素と関係性、さらにそのコミュニケーションのメカニズムを明らかにすることである。ファミリービジネスの定義は後藤編 (2012) の「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち 2 名以上を占める企業」とし、ファミリーの定義は、ファミリーならではの甘えの構造を含めた関係性に注目することから、一般的に比較的近い関係性にある 3 親等以内の親族とした。

事業承継の完了、成功の定義については後述するが、研究を進める中で、単なる社長交代という表面的なものではなく、先代から後継者に戦略や人事などの意思決定権といった権限の移転が完了している状態と定義した上で、その結果、①業績が大きく下がっていない、②先代、従業員、並びに取引先、メインバンク、他の親族（ファミリー）、地域コミュニティなどのステークホルダーとの関係において大きな問題を抱えていない、という 2 点を成功の定義とした。

なお、事業承継の成功の定義には株式の移転を含めていない。一方、事業承継において株式の移転は重要な要素である。そこには技術的要素と心理的要素が存在する。前者は、特に成功している企業においては株式の評価額が大幅に増大している場合が多い。本論文において経営が安定している場合にはそのような状況が多くみられる。このような場合、株式の承継が問題となる。多くの場合、資金を捻出するために多額の資産売却や借入金の確保が必要となる。後者の場合、それは先代が株式を後継者に引き継ぐか否かの判断に影響する要素である。本研究においては、先代からの信頼や社員からの信頼を後継者が獲得していることが重要であるとの先行研究を確認しており、さらに本研究におけるインタビューを通して同様に確認している。このような信頼獲得があつて初めて株式の移転が成立するのであり、そのために前者の様な努力がなされると言える。株式の移転は事業承継にとって重要な要素であるが、本論文においては上記のとおりに関連現象として捉えること

ができる。

ファミリービジネスの事業承継には様々なパターンがあるが、本研究の目的は、承継の意思を持っている親族の後継者がいる場合の先代からの円滑な事業承継プロセスについて明らかにすることのため、本研究の前提は、日本における承継する意思を持った 3 親等以内の後継者がおり、先代が後継者に一定期間（1 年以上）、伴走しながら承継する場合のファミリービジネスのケースとする。

また創業者から 2 代目への事業承継は先代（創業者）の事業へ執着の強さや先代自身が次世代へ承継した経験を持っていないなど他の代との比較の中で変数も多いことから、研究対象から省く。主な変数としては、①企業に関するもの（上場非上場、業種、業界、売上規模、従業員規模、創業からの年数、株主構成、社内の親族の数など）、②承継時（リーダーシップ移転の有無）の状況（外部環境、業績などの内部環境、計画的承継か突発的承継かなど）、③先代そのもの（何代目か、性別、年齢、社長継続年数、経営に関する体系的な理解の有無（能力）、経験、誰からの承継か、先代からの継がれ方、性格（リスク選好など）、倫理観など）、④後継者そのもの（何代目か、性別、年齢、経営に関する体系的な理解の有無（能力）、経験、モチベーション、性格、倫理観など）、⑤先代と後継者の組み合わせと関係性（先代からみて、後継者が息子、娘、甥、姪といった組み合わせや関係性そのもの）、⑥承継プロセスそのもの（承継する時期を事前に決めているかどうか、番頭の存在有無、など）の主に 6 つの要素であると定義した。

本研究では既存研究で Massis らがファミリー内部における円滑な承継の阻害要因として指摘している 5 つの要因（①個人要因、②関係性要因、③環境要因、④財務的要因、⑤承継プロセス要因）のうち、先代と後継者の事業承継プロセスそのものに焦点をあて、②関係性要因と⑤承継プロセス要因がどのようなメカニズムで起こりえるのか、ということについて解明したいため、それ以外の①個人要因、③環境要因、④財務的要因の影響のない事例により研究することを目的に、研究対象の条件を以下とし、表 - 1 にまとめた。

1. 従業員規模が 20 名以上（パート社員含む）の企業で、承継者が 2 代目以降の承継であること（創業社長からの承継は除いた）
2. 後継者である社長に代表としてのほぼ全ての権限が移転していること
3. 計画的な承継であり、企業を取り巻く環境が大きなトラブルが発生しているような非常時や危機的状況のタイミングの承継ではないこと（理由については、P18～の事前調査の概要部分で後述する）
4. 承継開始時点で先代と後継者の間でファミリーとしての問題を抱えていないこと

表 - 1 研究対象企業の条件

従業員数	20 名以上
承継者の世代	3 代目以降

ファミリーの関係性	3親等以内
先代との関係性	問題を抱えていない
承継タイミング	平時（危機的状況下ではない）
先代との伴走期間	1年以上
先代と後継者の関係性	従来からファミリーとしての問題を抱えていない
権限移譲	承継者に権限移譲済みであり、1年以上が経っていること

2.3.2 研究方法

既存研究のレビューを進める中で、現経営者と後継者間における承継プロセスの過程で具体的にどのような要素が、どのような繋がりや承継されることが重要か、ファミリー事業承継において暗黙知と形式知がどのように作用しあっているのか、それらが承継プロセスの中でどのような仕組みで承継されているのかを統合し、提示したモデルは存在しないことを確認し、研究については図-8に示すプロセスを進めた。

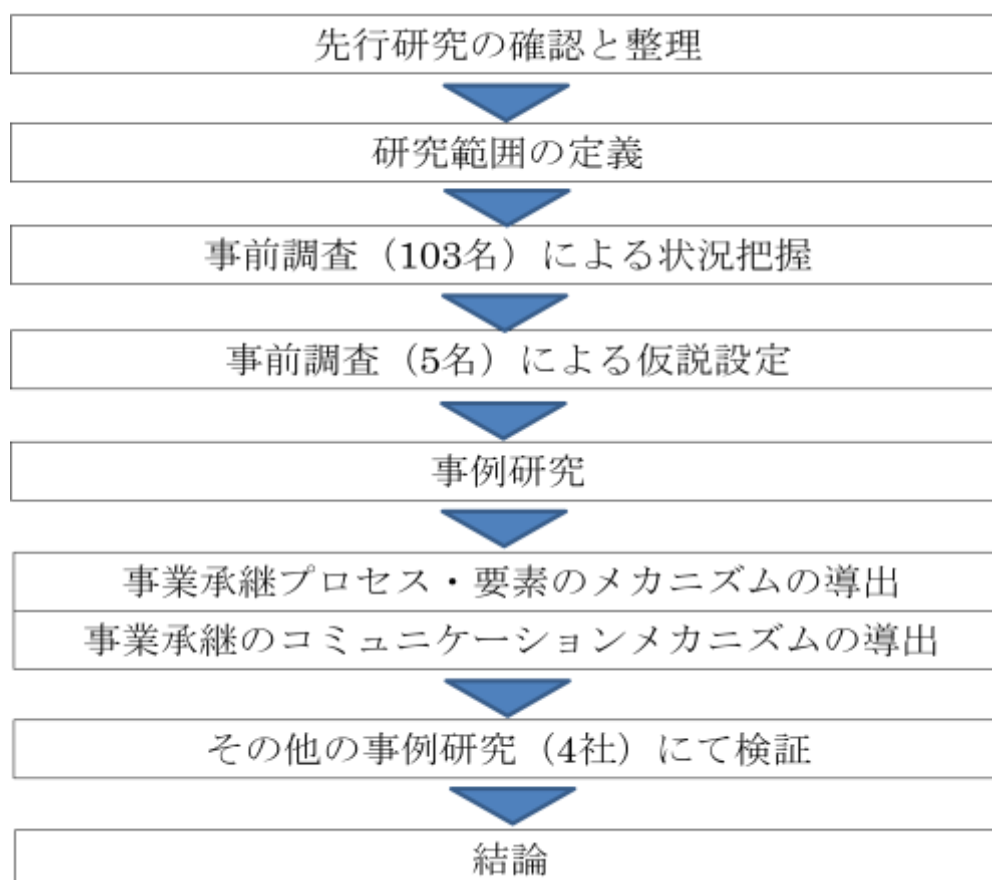


図-8 研究のプロセス

1. 既存研究の確認と整理：国内外のファミリービジネスの事業承継における既存研究を文献ベースで確認、整理を行った。既存研究については、国内外のファミリービジネス研究の主要分野、経営戦略論、組織論、コミュニケーション論についての主要理論について確認した。

2. 研究範囲の定義：ファミリービジネスの事業承継における成功、並びに事業承継完了について定義を行い、研究範囲を 3 親等以内の親族間における先代と後継者の事業承継に特定し、先代が後継者に一定期間、伴走しながら承継する場合のファミリービジネスのケースとした。

3. 事前調査 (103 名) による状況把握：日本国内の社会人経営大学院の在校生並びに修了生である 103 名の承継者と承補候補者に承継プロセスで困難と感じた点を確認し、既存研究および理論に基づき、事業承継プロセス、コミュニケーションプロセス、および継承される要素に関わる現象を特定した。

4. 事前調査 (5 名) による仮説設定：詳細な内容を確認するために、研究対象の定義に合致する 5 名の承継者と承継候補者にインタビュー調査を行い、ファミリービジネス事業承継のプロセスを進める要素とコミュニケーションプロセスにおける重要な要素を抽出した。

5. 事例研究：事前調査で得た仮説をもとに、1 社の事例について実際に先代と承継者にインタビューを行い、事業承継に関わるプロセスについて詳細に経緯を記述することで、事業承継に関わる含意、事業承継プロセスを進める要素と関係性、並びにコミュニケーションプロセスを記述的推論によって明らかにした。

6. 事業承継プロセス・要素のメカニズムの導出、事業承継のコミュニケーションメカニズムの導出：記述的推論で明らかになった仕組みや関連因子から、論理的にメカニズムをモデル化できると予測される学術分野を特定し、因果的推論により事業承継のメカニズムを導出の上、コミュニケーションモデルを提示した。

7. その他の事例研究 (4 社) にて検証：成果の不確実性を可能な限り小さくするために、導出した事業承継プロセスの要素とメカニズム、並びにコミュニケーションメカニズムを統合したコミュニケーションモデルを 4 社の事例で検証した。

8. 結論：ファミリービジネス事業承継のプロセスを進めるための要素と関係性、コミュニケーションプロセスを統合したコミュニケーションモデル、先代と後継者間の事業承継コミュニケーションのマトリックスを提示した。

第3章 事前調査と推論

3.1 事前調査の概要

3.1.1 103名の事業承継者に対する課題についてのインタビュー

事業承継プロセス、並びに先代と後継者間のコミュニケーションプロセスにおける課題を理解するために、2016年1月、4月、6月、7月、9月に分けて、事前インタビューを実施した。具体的には、大阪と名古屋において日本国内の社会人経営大学院の在校生並びに修了生である合計103名の承継者と承継候補者に、1名から最大32名のグループ単位で合計7回（1名につき平均5分）のインタビューを実施した。この段階では調査対象は、2代目以降で3親等以内である事業承継の当事者全般を対象とした。具体的な対象者の内訳は、下記の表-2の通り、対象者が既に社長という立場になっているか（承継者）、家業の会社に入社している承継候補者なのか、対象者が何代目にあたるのか（世代）、従業員数、業種、対象者から見て、先代がどのような関係にあるのかという関係性、並びに対象者の性別、承継時の経営状態が平時であるか、危機的状況下であるか、或いは先代の急逝による承継であるのかについて示している。

既に社長という立場になっている対象者（承継者）が29名、承継予定で具体的に承継時期（ここでは、社長就任を意味する）がイメージできている承継候補者が14名、それ以外は当該企業で業務にあたっているが、具体的な承継時期は決まっていない承継候補者が60名の合計103名である。すでに社長の立場になっている対象者のうち、16名が先代の急逝に伴う承継（13名）と危機的な状況下での承継（3名）であった。業種は製造業からサービス業まで多岐にわたる。2代目にあたる承継者、或いは承継候補者が47名、3代目にあたる承継者、或いは承継候補者が38名、4代目以降が18名であった。従業員数（パートなどを含む）は20名未満の企業が11名、20名から99名以下の企業が62名、100名以上の企業が30名であった。先代との関係性は、父と息子の組み合わせが90名、それ以外は母と息子、母と娘、叔父と甥、義父と息子の組み合わせであった。承継者並びに承継候補者の性別は103名の内、女性が6名であった。

表-2 インタビュー対象者のリスト

	対象者	世代	従業員数	業種	関係性	性別	承継時の状態
1	社長	3代目	160名	製造	父	男	平時
2	社長	3代目	24名	製造	叔父	男	平時

3	社長	3代目	30名	建設	父	女	平時
4	社長	2代目	35名	販売	義父	男	平時
5	社長	2代目	50名	製造	父	男	平時
6	社長	3代目	17名	会計	父	男	平時
7	社長	2代目	13名	建物管理	父	男	平時
8	社長	2代目	10名	製造	義父	男	平時
9	社長	4代目	120名	製造	父	男	平時
10	社長	3代目	38名	家具販売	父	男	平時
11	社長	3代目	70名	食品	父	男	平時
12	社長	3代目	15名	製造	父	男	平時
13	社長	3代目	49名	製造	義父	男	平時
14	社長	4代目	30名	販売	父	男	危機的状況
15	社長	8代目	50名	建設	父	男	危機的状況
16	社長	3代目	30名	食品	父	男	危機的状況
17	社長	3代目	126名	医療	父	男	先代の急逝
18	社長	2代目	250名	製造	父	男	先代の急逝
19	社長	2代目	20名	製造	父	男	先代の急逝
20	社長	3代目	40名	印刷	父	男	先代の急逝
21	社長	3代目	15名	製造販売	父	男	先代の急逝
22	社長	3代目	150名	製造	父	男	先代の急逝
23	社長	2代目	13名	製造	父	男	先代の急逝
24	社長	2代目	110名	IT	父	男	先代の急逝
25	社長	2代目	8名	製造	父	男	先代の急逝
26	社長	3代目	200名	小売	父	男	先代の急逝
27	社長	2代目	700名	製造	父	男	先代の急逝
28	社長	2代目	65名	医療	父	男	先代の急逝
29	社長	3代目	60名	美容	父	男	先代の急逝
30	承継候補者	2代目	170名	化粧品	父	男	
31	承継候補者	3代目	38名	製造	父	男	
32	承継候補者	2代目	60名	製造	父	男	
33	承継候補者	3代目	32名	印刷	父	男	
34	承継候補者	3代目	45名	販売	父	男	
35	承継候補者	5代目	45名	建設	父	男	
36	承継候補者	3代目	20名	製造	父	男	
37	承継候補者	3代目	130名	製造	父	男	
38	承継候補者	4代目	25名	印刷	父	男	
39	承継候補者	3代目	120名	食品卸	父	男	
40	承継候補者	3代目	165名	物流	父	男	
41	承継候補者	2代目	83名	金属加工	父	男	
42	承継候補者	2代目	15名	印刷	父	男	
43	承継候補者	3代目	35名	製造	父	男	
44	承継候補者	2代目	40名	製造	父	男	
45	承継候補者	3代目	10名	販売	父	男	
46	承継候補者	2代目	70名	製造	父	男	

47	承継候補者	2代目	127名	販売	父	男	
48	承継候補者	4代目	50名	製造	叔父	男	
49	承継候補者	3代目	320名	製造	義父	男	
50	承継候補者	3代目	140名	輸入	父	男	
51	承継候補者	3代目	30名	印刷	父	男	
52	承継候補者	3代目	150名	製造	父	女	
53	承継候補者	2代目	90名	建設	父	男	
54	承継候補者	2代目	85名	医療	父	男	
55	承継候補者	3代目	140名	製造	父	男	
56	承継候補者	7代目	35名	製造	父	男	
57	承継候補者	3代目	25名	製造	父	女	
58	承継候補者	3代目	13名	製造	父	男	
59	承継候補者	4代目	150名	建設	父	男	
60	承継候補者	4代目	30名	食品	父	男	
61	承継候補者	2代目	200名	介護	父	男	
62	承継候補者	2代目	45名	医療	父	男	
63	承継候補者	3代目	65名	製造	父	男	
64	承継候補者	4代目	1500名	製造	父	男	
65	承継候補者	4代目	500名	小売	叔父	男	
66	承継候補者	3代目	300名	学校	父	女	
67	承継候補者	2代目	80名	医療	父	男	
68	承継候補者	5代目	30名	食品	父	男	
69	承継候補者	3代目	45名	販売	義父	男	
70	承継候補者	3代目	100名	製造	父	男	
71	承継候補者	17代目	20名	製造販売	父	男	
72	承継候補者	2代目	25名	化粧品	母	女	
73	承継候補者	4代目	450名	販売	叔父	男	
74	承継候補者	2代目	90名	印刷	父	男	
75	承継候補者	2代目	22名	製造	父	男	
76	承継候補者	3代目	25名	製造	義父	男	
77	承継候補者	2代目	20名	加工	父	男	
78	承継候補者	2代目	120名	販売	父	男	
79	承継候補者	2代目	36名	IT	父	男	
80	承継候補者	5代目	42名	食品	父	男	
81	承継候補者	2代目	60名	娯楽	父	男	
82	承継候補者	2代目	30名	製造	父	男	
83	承継候補者	2代目	8名	製造	父	女	
84	承継候補者	4代目	20名	販売	母	男	
85	承継候補者	4代目	167名	製造	父	男	
86	承継候補者	2代目	115名	製造	父	男	
87	承継候補者	2代目	45名	製造	父	男	
88	承継候補者	3代目	250名	医療	父	男	
89	承継候補者	2代目	50名	販売	父	男	
90	承継候補者	2代目	30名	製造	義父	男	

91	承継候補者	3代目	23名	印刷	父	男	
92	承継候補者	2代目	50名	製造	父	男	
93	承継候補者	2代目	30名	食品	父	男	
94	承継候補者	2代目	35名	医療	父	男	
95	承継候補者	2代目	63名	医療	父	男	
96	承継候補者	2代目	30名	製造	父	男	
97	承継候補者	2代目	45名	製造	父	男	
98	承継候補者	2代目	90名	製造販売	父	男	
99	承継候補者	2代目	20名	IT	父	男	
100	承継候補者	2代目	120名	介護	父	男	
101	承継候補者	2代目	30名	販売	父	男	
102	承継候補者	2代目	24名	製造販売	父	男	
103	承継候補者	4代目	150名	製造	父	男	

インタビュー項目は、「先代との承継プロセスにおいて困難と感じている点」、「先代とコミュニケーション上の課題を抱えている（抱えていた）という認識はあるか」、「(回答が『はい』ならば)、具体的にどのような課題か」の3点である。「先代とコミュニケーション上の課題を抱えている（抱えていた）という認識はあるか」という問いについて。「課題を抱えている（抱えていた）」という回答は103名中61名であり、「課題を抱えていない（抱えていなかった）」という回答は42名であったが、「課題を抱えていない（抱えていなかった）」と回答したうちの13名は先代の病気や急逝による承継であった。

なお、事前インタビューの対象者の内、29名が既に社長という立場に就任していたが、13名が先代の急逝による承継で、残りの16名の内3名が、業績が危機的状況の中での承継であり、13名が平時の承継であった。業績が危機的状況の際の承継であった3名は全員が全ての権限移譲を終えており、先代は会社を離れていた。平時の承継であった13名の内4名は、本人の認識として、全ての権限移譲を終えていない、としており、先代が何らかの形でリーダーシップを発揮している状態にあることが確認された。危機的状況下での承継は、先代が経営者としての自信をなくしている部分もあり、承継者に速やかに権限移譲を行うことが推察される。

以下にコミュニケーション上の課題を抱えている（抱えていた）という認識の人々と、特にコミュニケーション上の課題を抱えていない（抱えていなかった）という認識の人々のそれぞれの代表的な回答を示す。

コミュニケーション上の課題を挙げた人々のコメントは以下の通りである。なお、()内に後述のP24、25で推論した事業承継プロセスの特徴との関連を示す。

・先代（父親）とのコミュニケーションや距離の取り方に苦勞している。父は多くを語らないため、また自分もそれほど積極的に話しかけることがないため、他の従業員の目も気になりタイミングを逸することが多い。また先代が勝手に決めていて、自分に相談して

くれないことから、まだ信頼が得られていないと思うと話しかけるのが億劫になる。(A社 承継候補者) (①、②、㉑、㉒)

・「俺は聞いていない」というような行き違いがたまに発生する。そのたびに番頭が間に入ってくれて助かってはいる。(B社 承継候補者) (㉑)

・父が事業を創造してきた時代とは、事業環境が変わっており、ビジネスモデルの転換やビジネスプロセスの転換なども行っていかなければならないが、それらをどう先代を否定せず、傷つけず、コミュニケーションをすればよいのか、とても難しいと感じている。(C社 承継候補者) (㉒)

・もともと父とはそれほど話す関係ではなく、会話も他の親子と比べて少ないと感じている。会社に入ってから同様に、必要最低限のことしか話さず、ほとんどのことは昔からいる番頭的な人に教えてもらっている。(D社 承継候補者) (②、㉒、㉑)

・会社で問題が発生したら、自ずとプライベートでも距離を置きたくなる。もっと会話をしなければならないという意識はあるのだが、難しいと感じる。もう5年以上働いているが、いつ承継してもらえるのかも分からないし、話せていない。(E社 承継候補者) (⑤、㉑、㉒)

・ことごとく意見が合わず、大げんかになり自分は会社を辞めてしまった。自分が正しいと思っている間は、聞く耳を持たないと思う。(F社 承継候補者) (④、㉒)

一方でコミュニケーション上の課題を抱えていない(抱えていなかった)という回答者のコメントは以下の通りである。

・いわゆる仲の良い親子だと言えらると思う。何でも気を遣わずにいつでも相談できる関係で、ぶつかることはほぼない。(G社 承継者) (㉑)

・父のことを本当に尊敬しており、まず自分の意見は横に置き、父の意見の裏側の意図をできるだけ読み取ろうとしている。理解できないと感じたことがあまりない。(H社 承継候補者) (㉒)

・先代の叔父とは毎朝コーヒータイムを設けており、その時に業界内の情報や近所で何が起こっているとか、そういったたわいのない話をする時間を設けている。ほぼ必要な情報は共有できていると感じているし、見ている風景も合致していると思う。(I社 承継者) (㉑)

・父の意図が理解できないときは、父と30年以上一緒にやっている番頭が、昔のエピソードなどを話してくれて、間をとりもってくれている。(J社 承継候補者) (④、㉑)

・入社してから3年ほど経つが、経営者としての父の姿を見たり、経営判断の根拠を理解する中で、幼少期から両親から言い聞かされてきた、人として大切にすべきことと繋がった感覚がある。(K社 承継候補者) (④、㉑)

・母と姉がさりげなく父に理解をする姿勢を持つことなどを適宜促してくれたりしていて、とても助けられている。(L社 承継候補者) (㉑)

・コミュニケーション上の課題はほぼなかった。休暇で実家に帰ったら、会社が危機的な状況ということが分かり、このままでは両親の老後などの心配も抱えることになることが分かり、自分がやるしかないというところから責任感のみで会社に入った。自分は財務にも強かったので、会社の課題点をまとめて指摘し、その後、少しずつ行った改善がほぼ全てすぐに結果が出て、実績が上がったので、それでもう自分の出る幕はないと思ったのではないかと思う。(M社 承継者) (⑤)

・父はすんなり経営から手を引いた。状況が厳しかったので精神的にも参っていたのかもしれない。すべて任してくれた。(N社、承継者) (⑤)

その他に、「コミュニケーション上の課題は抱えていない(抱えていなかった)」との回答者の中でも、「承継プロセスにあたって困難と感じている点」の回答の中で、本研究上は先代と後継者のコミュニケーション上の課題と定義できるものに含まれると推察できるものとして、以下のようなコメントがあった。

・先代(父親)との事業環境における認識合わせ。先代が直感で経営してきており、また競争環境がそれほど厳しくない時代だったため、今の状況との比較が難しく、共通認識を作るのが難しいと感じている。(O社 承継者) (④)

・先代(義父)が事業を創造してきた時代とは、事業環境が変わっており、ビジネスモデルの転換やビジネスプロセスの転換なども行っていかなければならないが、それらをどうコミュニケーションするのか、気を遣う部分も多く、とても難しいと感じている。(P社 承継者) (②、③)

・具体的な社長交代(承継)のタイミングを確認したいが、怖くてできない。自分にはこの道しかないため、当面考えていないと言われるのも怖い。(Q社 承継候補者) (①、②、③)

・(自分の)昇進や昇格に関する明確なルールがなく、他の従業員もどう扱えばよいのか困っている様子でその目も気になっている。またいつどのようなキャリアパスを歩むのかわからない上に、フィードバックをもらうような機会もない。(S社 承継候補者) (②、③、④、⑤)

・株式の相続の件なども気になっているが、面と向かって確認できない。(T社 承継候補者) (②、③、④)

「承継プロセスにあたって困難と感じている点」に対する回答で、コミュニケーション以外のものは以下の通りである。

・他の兄弟(ファミリー)を会社に入れるか入れないか、また株式をどうするかなどの確

認が難しい。兄弟から独り占めしようと思われないかなども気になる。将来もめることになるのも嫌だ。(U社 承継候補者) (②、③、㉔)

・古株の役員との関係。(V社 承継候補者)

・役員である叔父との関係。社内でのリーダーシップの発揮の仕方。(W社 承継候補者) (①、㉔)

・自分がリーダーシップを発揮したいがどこまで自由にやっていいのか、わからない。(X社 承継候補者) (①、②、㉔)

・立場上、社内で安易に相談できないこと(相談できる人がいないこと)。(Y社 承継候補者)

これらの回答からファミリービジネスの事業承継プロセスの特徴として、以下のことが推論された。

①ファミリービジネスでは、一般の企業とは異なり、特にファミリーの昇進昇格などのルールが明確ではなく、後継者は常に周囲の目も含め、不安な状況であることが多い。

②一般企業では上司と部下の間で日常業務の中で普通に確認できることが、親族関係であることから、遠慮も含め、逆にその関係性から確認せず(できず)、曖昧なまま承継プロセスが進むことが多い。

③それらのことから引き起こされる期待値のギャップが相互にあることが多い。

④互いの前提が揃っていないことから引き起こされる課題や形式知化されていないことも多く、暗黙知の承継をいかに円滑に行えるかが重要である。

⑤危機的状況下(財務悪化など)での承継は、先代は後継者に経営の主導権を渡しやすい。一方、平時においては、ある程度の期間を伴走しながら先代は後継者の状況を判断しながら承継プロセスを進めることが多い。

なお上記の⑤の理由から、危機的状況下での承継を今回の研究対象から外し、平時の事業承継に焦点を絞った。

またファミリービジネス事業承継プロセスのコミュニケーションの特徴としては以下のような推論が導出された。

㉔先代と後継者間のコミュニケーション量が多く、いつでも何でも聞ける関係性である場合は、コミュニケーション上の課題を抱えることは少ない。

⑥二人で対峙する機会がないファミリービジネス企業においては、先代と後継者間のコミュニケーション量が少ないことから引き起こされる課題にさらされる確率が高い。

㉔親族関係であることから遠慮している場合、或いは親子の関係性が心理的ハードルとなっている場合、一般企業では上司と部下の間で普通に確認できることができておらず、曖昧なまま進み、課題を抱えることが多い。

⑥先代と後継者がある一定の期間以上の伴走期間を取ると、幼少期から価値観を理解する

積み重ね、経営者としての「価値観」＝「ファミリーの哲学」の昇華が進むため、先代はその理解度を計りながら、後継者への信頼を深める。

㊸コミュニケーションが円滑にいく場合は、後継者が先代に一定の尊敬の念を抱いており、先代を理解しようとする素直な姿勢を持っている。

㊹先代の考え方を熟知している番頭や女系家族を含むファミリーメンバーが支援者として存在する場合、先代と後継者の間のコミュニケーションを繋ぐ役割を果たす。

3.1.2 5名に絞った再インタビュー

前節で確認できた事業承継に関わる特徴的な現象をもとに改めて、事業承継プロセスを円滑に進めるために必要となる、既存研究でも指摘されている信頼獲得のための要素やコミュニケーションプロセスを抽出することを目的に、さらに以下の5名の事前のインタビュー調査を行った。対象者は本研究の定義と対象に照らし合わせ、条件に合致し、事業承継に成功したと考えられる承継者と、承継プロセスは先代と後継者の相互作用であり、双方の立場からの見解を担保する必要があることから、1組の承継プロセスにある現経営者と承継候補者を選定した。

- ・和洋菓子製造販売業の16代目の承継者（現経営者）
- ・和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者
- ・鋼材メーカーの3代目の承継者
- ・ゴムメーカーの3代目の承継者
- ・鉄線メーカーの3代目の承継者

インタビュー調査を行った4社の概要は以下の通りである。

和洋菓子製造販売業は、1620年創業の従業員数70名の広島県の企業である。16代目の現経営者と、創業400年を期に17代目を承継予定の承継候補者にインタビューを行った。16代目と17代目の関係性は親子であり、17代目は16代目の長男である。16代目はファッション業界で仕事をしてきたが、先代の急病に伴い、急遽家業に入り、1991年に準備期間がないまま、承継することとなった。17代目は大学卒業後、不動産会社などで3年間仕事をした後、26歳の時に入社し、承継準備を進めている。

鋼材メーカーは1969年創業の従業員数30名の大阪府の企業である。3代目の承継者にインタビューを行った。祖父が創業した会社で先代の2代目は叔父であり、3代目は幼少期より祖父から会社を跡継ぎであると言われ続け、その前提で大学卒業後、鉄鋼会社に就職、約10年働いたのち、2013年に現場作業員として入社、2014年取締役、2015年常務を経て、2016年に代表取締役に就任した。インタビュー時点でほぼ全ての権限移譲がなされていた。

ゴムメーカーは1951年創業の従業員160名の愛知県の企業である。3代目の承継者にインタビューを行った。祖父を創業者に持ち、婿養子となった父親である先代から事業を継

承した。3代目は、幼少期より祖父からの影響もあり、承継することを前提に2002年、大学卒業後、顧客企業でもある取引先に就職する。生産管理などの業務に就き、2011年10月に常務として入社し、2013年4月に社長に就任後、インタビュー時点でほぼ全ての権限移譲が行なわれていた。

鉄線メーカーは、1948年創業の従業員数25名の大阪府の企業である。3代目の承継者にインタビューを行った。祖父が創業した会社で2代目の父から承継した。大学卒業後、鉄線とは関係のない企業に就職、別業界の経験を経て、2009年に平社員として入社、2014年に社長に就任後、インタビュー時点で全ての権限移譲が行なわれていた。

インタビューについては以下の質問に対して、自由に答えてもらう形で実施した。質問項目は以下の通りである。

- ①会社概要（社史、社訓、などの存在、いつできたものか）
- ②事業承継の現在の状態
- ③先々代との関わり
- ④先代との関わり（幼少期からの育てられ方について、を含む）
- ⑤後継者、或いは承継候補者として、事業承継はいつから意識し始めたか
- ⑥事業承継プロセス（準備について、も含む）について、先代との取り決めなどの有無
- ⑦⑥がある場合、どのようなプロセスがあったのか

（具体的に入社時のポジションから社長までのプロセス、コミュニケーション（対先代、従業員、取引先、銀行、など）、事業承継タイミングの決定はどのようにされたか、事業承継時の事業環境について、父との取り決めなどの有無、どのような話を普段するか、コミュニケーションの量は多いか、どのようなコミュニケーションスタイルか（先代はどのような人か）、社会的資本の引き継ぎについて（どれぐらいの期間をかけて行われてきたか）

- ⑧先代との関係について
- ⑨番頭さんの存在（先代と今）
- ⑩他のファミリー（株を持っている、経営に関わっている）との関係（関わるファミリーの範囲、何か行事があるか、普段はどれぐらいの頻度でコミュニケーションするか）

これらのインタビュー調査の回答をもとに、次項、並びに次々項にて改めて承継される要素について推論した。

3.2 事前調査からの推論（承継される要素）

5名のインタビュー調査から得た回答を、事業承継プロセスと承継される内容についての既存研究に照らし合わせると、後継者が先代の考えや自社の組織文化を理解する過程において理解している暗黙知になりうる要素と、その理解を支援する形式知は以下の通り推論できる。

⑦幼少期からのファミリーの価値観

・幼少期から新しいもの好きだった 14 代目の祖父からいろいろと話しを聞く機会は多く、高校時代はファッションとロックに明け暮れたが、それもおしゃれで新しいもの好きだった祖父に大きな影響を受けていた。これがのちに新しいお菓子に挑戦することに繋がったのだと思う。(和洋菓子製造販売業の 16 代目の承継者)

この事例からは、16 代目が 14 代目であった祖父から新しいもの好きという価値観を、幼少期から繰り返し話を聞くことで伝えられていることが確認できる。またファミリーと会社の関係性が一体のものであることを示しているのと同時に、「新しいもの好き」、「新しいことへの挑戦」というファミリーの価値観が会社の経営戦略にも影響を与えていることを確認した。

・中学生くらいのおときから、自分が 17 代目を継ぐようにと言われて育った。父 (16 代目) から曾祖父 (14 代目) の話しや経営学、経営哲学の話しをいつも聞かされた。そんな状況なので、父としての言葉なのか経営者としての言葉なのかがこの頃はよく分からなかった。今ではそれらはほとんどが経営者としての言葉だったと感じられる。(和洋菓子製造販売業の 17 代目の承継候補者)

この事例からは、ファミリービジネスの経営者は、自分自身の価値観が会社を運営していく上の価値観と同化することとなり、ファミリーと会社の関係性が一体であることを確認した。同時に承継候補者は幼少期より、会社経営をするファミリーという側面の肉親の考えにたびたび触れることにより、後に会社に入社し、共に仕事をするようになってから、幼少期から積み重ねてきた理解と企業経営というものへの考え方を統合していくものと考えられる。

・小さい頃からよく祖父に会社に連れていかれた。その際、社長席に座って、将来社長になると (子供の頃の自分が) 言っていたらしい。社員旅行にも行っていた。(鋼材メーカーの 3 代目の承継者)

この事例からも幼少期より将来の経営者としての意識づけをされ、また同時に社員旅行にも同行し、会社に多く触れることにより、その企業文化やファミリーとしての自覚を醸成していくことが確認された。

上記からファミリーの価値観、或いはファミリーと会社の関係性といった考え方が時間をかけて伝えられていることが重要な要素であることが確認できた。

⑧経営理念や社訓など

・子供の頃から、「商売にとって大切なものは何だと思うか」というような日常の祖父との

会話の中で、ごく自然に「損得より先に善悪を考えよ」、「常に顧客第一」という商道徳を叩き込まれた。それらは「商人道十訓」として代々伝わり、商訓とともに門外不出の秘伝とされてきた。現在はこれらを公開し、分かりやすい言葉に解釈しなおしたものを、経営理念として社員研修で伝え、自ら解説したりする時間を設けている。判断に迷ったらこれに照らし考えるように、と経営層には伝え、重要な場面での判断軸となっている。創業家の歴史を自分の言葉で語れることは重要で、それらを理念などに繋げていくことが、代を繋いで行く人の使命だと思っている。「商人道」は江戸元禄時代に、商人が一番下の身分に置かれたときの矜持だったのではないかと思う。(和洋菓子製造販売業の16代目の承継者)

この事例から代々伝わってきている商訓が現在では経営理念となり、その時代背景や自社の歴史の中で解釈することにより、その本質を承継者が捉えることができていることが確認できた。またそれらが組織に浸透することにより、重要な場面での自社らしさを反映した意思決定の判断軸となっていることが確認できた。

・先代が創った「たくましく躍進」という言葉を大事にしており、顧客、社内に対して常に使っている。祖父(創業者)は電通鬼10則が大好きで、それも社員みんなで共有している。これらが社内の文化のようなものに繋がっていると感じる。(ゴムメーカーの3代目の承継者)

この事例から経営理念や創業者が大切にしていた価値観を言語化したものは、その企業が大切にすべき企業文化と言えることが確認できた。

経営理念や社訓を言葉として伝えることは企業存続にとって重要であり、これらが継承されること、先代から学ぶ姿勢が継承されることも重要であると考えられる。これらは企業文化が形式知化されたものと言えるが、その背景にある次項目の社史などのエピソードと共に継承することが、その暗黙知部分である裏側の自社らしさを相互作用の中で承継者が掴みとることを支援し、真に重要なことを承継することに繋がる。

㊦社史などのエピソード

・「14代目が大空襲の際、小豆や砂糖などの材料を防空壕に投げ込んで守り、戦後、焼け野原から掘り返したそれらの材料で何とか商いを再開することができた。でも菓子はぜいたく品とみなされ、和菓子を楽しむ余裕などなかった社会の中で、『みんなが当たり前で菓子を食われるようにならないと、真に日本が豊かになったとは言えない』と和菓子屋としての使命を新たに心に刻んだ」というエピソードを聞いた時、それほどの覚悟と使命感を持って先祖が菓子を作っていたという思いに触れた気がした。いつの時代もどんなことをしても菓子を作り続けていくことが創業家の責任であるということを心に刻んだ。またその時に、「美味しい菓子を作れ」という祖父(15代目)が病床で最後に遺した言葉の裏側に

ある覚悟を初めて理解できた。(和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者)

この事例から具体的なエピソードが、言葉だけでは理解できなかった菓子作りということに込められた先代達の思いの本質を伝えることに役立っていることが確認できた。

・当初先代がずっと言っていた「仕入先を大切にしろ」の意味がよく理解できなかったが、商訓を現代の言葉に置き換えていく過程で、その基になった石田梅岩の『都鄙問答』の思想や、近江商人の「三方よし」の思想に触れて、先代が大切にしているものの本質が分かった。「仕入先に負担を強いるような不自然な値切りはいけない。一ところだけに負担を強いるような不自然な商売は必ず破たんする。自然の摂理に反することのない商売のありようを追求しなければならないということだ」と理解できた。(和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者)

この事例からは、言葉だけでは理解できなかったものが、自らの努力で自社の歴史やその時代背景と共に先代の言葉の本質的な意味を理解しようという姿勢を持ち、紐解いて解釈していくことにより、経営理念の言わんとすることの本質にたどり着くことが確認できた。また経営理念や社訓は、それが作られた時代背景と共に理解することが重要であることも確認できた。

・自宅に代々伝わる資料や、地元の図書館や郷土館の資料をもとに、自社の歴史を調べ、代々、ファミリーを襲った危機とその時に先祖がとった行動を自らまとめ、伝わっている商訓の成り立ちなどについても理解を深めた。これらの行動を通じて先祖代々の想いをより強く意識し、何を大事にしてきたのか、が理解できた気がした。(和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者)

この事例から自社の歴史とエピソードを経営理念や社訓と共に理解することは先代達の思いや重要視してきたことなどの暗黙知を理解することに繋がることを確認できた。

・会社を興したいきさつから様々な苦勞。例えばお客さんをどう獲得してきたか、危なかった時、助けてくれた銀行や取引先の人の話を繰り返し聞いている。(ゴムメーカーの3代目の承継者)

この事例から過去の苦勞話や危機的状況下の話とその時のステークホルダーの行動を聞くことにより、会社と顧客など取引先との距離感を理解することに繋がり、距離感という定量的に表せない暗黙知を感覚的に理解することに繋がっていることが推察される。

・会社の成り立ちなどの歴史に関するほとんどの話は父から聞いているし、自分からも聞いてきた。また番頭や取引先からもいろいろ聞き、多面的に理解できているように思う。(鉄線メーカーの3代目の承継者)

この事例から社史や多くのエピソードを聞くことにより、多方向から自社のことを理解

することに繋がっていることが確認できた。

・この20年ぐらいのことは背景も含めてかなり理解はしているが、それも含めてちゃんと言語化するために、社史を作った。祖母も含めて記憶があるうちに会社の成り立ちや顧客との関係性などについてまとめたが、そのプロセスにおいて自社の理解が格段に進んだ。
(鋼材メーカーの3代目の承継者)

この事例から、社史を作ったり過去のエピソードを承継者が見聞きすることにより、自社の理解が進むことが確認できた。

様々な歴史や出来事が伝わっていることは、先代の経営を理解する上で重要な教材となっていると考えられる。形式知化された経営理念や社訓は重要であるが、常々のコミュニケーションとともに、会社の成り立ちに関わる出来事が伝わることは、仮に新しい事業や経営を考える上でも重要な示唆を与えると同時に、先代の考え方の根拠を知る上では重要であると考えられる。つまり、社史などのエピソードは、形式知化されていない暗黙知をたとえ話で伝えることに貢献しており、形式知化されている経営理念や社訓の本質を時代を超えて伝える役割を果たしているものと考えられる。

④ 自社らしさの理解

・斬新なお菓子を新発売するときに、社内全体を巻き込んで、「こんなお菓子を作ることがよいのかどうか、やるべきかどうか。」という大議論に発展したことがあった。これまでの菓子とは全く異なるものに見えたため、古くからいる職人や従業員たちは、「のれんに傷がつく」と反対した。そのような事態の中でも最後は、「伝統と革新」という先代から引き継がれてきていることの本質はここにあると確信して踏み切ることができた。これは、先代の言葉や代々継がれてきていた商訓のおかげ。先代は店を大きくすることより、味にこだわった。その先代が病床で唯一遺した言葉が「美味しいお菓子を作れ」であった。また商訓に謳われる「和を大切に常に精進し、世の中が発展するためのチャレンジを忘れずに」という精神を今の時代に照らし合わせた時に、挑戦すべきという確信になった。結果、この戦略が功を奏して、各種メディアにも取り上げられ、今も自社を代表する商品の一つとなっている。(和洋菓子製造販売業の16代目の承継者)

この事例と先述の商訓を時代背景と共に読み解き解釈してきた事例から、自社らしさの本質は、時代背景やエピソードなどと共に読み解き感じて理解した暗黙知であると言える。商訓があることにより、解釈するツールがある。しかしその解釈は時代の変化に応じて、時代に合わせて行わなければその本質は掴めない。16代目はこれらを掴んでいたからこそ、確信の中で大きな意思決定をすることができ、また結果としてそれが従業員や顧客、取引先にも受け入れられたと考えられる。

・「家族と一緒に飯を食え。」というのが祖父の時代から大事にしていることで、ずっと昔からいくら仕事が忙しくても18時以降は残業しないということにしている。人事では透明性を大事にしているし、会社に来た社長宛てのお歳暮やお中元も全て従業員に配っている。ゴルフをしたら商品も会社に戻すぐらい。派遣社員は扱わないと決めていて、従業員を変動費扱いし、いざというときに切るというような雇い方は絶対にしない。従業員はファミリーだと思っている。小ロット対応ができるのが強みだが、多くの取引先と厚い信頼関係があり、予算というようなものは作っていない。それもファミリーである従業員を信頼し、取引先もある意味ファミリーという認識のものなのかもしれない。自社らしさというのは何かと問われてもよくわからないが、全体がファミリーということではないかと何となく思う。(鋼材メーカーの3代目の承継者)

この事例では承継者は明確に自社らしさについて言語化できていない。しかし「家族と一緒に飯を食え」という象徴的な言葉に代表されるように、家族を大事にという価値観と、同時に従業員を同じくファミリーのように捉えているということが表れている。承継者が従業員はファミリーであると言語化しているものの本質は、信頼関係に基づいて会社を経営するというのではないかと推察される。またそれらが派遣社員は扱わないといった人事の考え方や予算を作らないと言うような経営の仕方にも繋がっており、自社らしさをもとに自社の戦略が立案、実行されていることが確認できた。

⑦幼少期からのファミリーの価値観、⑧経営理念、社訓など、⑨社史などのエピソードは各企業固有の自社らしさの理解を支援する要素であり、本当に重要なことは自社らしさを理解することと推論できる。また⑩自社らしさは、⑪自社の戦略とも関連性が強いと言える。

⑫自社の戦略

・父とは毎日机が隣同士で何かあれば適宜話をした。何でも気を遣わずに話せる関係にあった。設備投資の相談をした際は、「昔、僕がやったとき製造投資はうまくいったけど、それ以外の投資は失敗したよ」などと具体的なエピソードを話してくれた。多くの経験を意識的に語り、その中でも見るべきポイントや、事業自体の見方、「従業員のこういうところをみないと」など、自分が見落としているポイントをさりげなく常に教えてくれるような感じがあった。(ゴムメーカーの3代目の承継者)

この事例からは日々先代が後継者に伴走しながら、都度都度の後継者の課題や疑問について先代が会社を経営していく上での意思決定の考え方や判断軸などを具体的エピソードと共に話している。内容は事業戦略、人事戦略から個々の判断軸まで多岐にわたっていることが確認できた。

・承継期間中は「番頭の仕事覚えろ」とだけ言われた。経営大学院に通って学び出して

からは、決算書などを見て自分の理解したことを資料にまとめ、それをベースに父と話すようになった。特に何も言われないこともあったが、見てもらって認めてもらっている安心感があった。(鉄線メーカーの2代目の承継者)

この事例からは番頭の仕事を覚えろという先代からの指示に従い、財務会計について理解を進めていたことが確認できた。また後継者自身も自ら学び能動的に働きかけながら、先代と認識合わせをしながら、自社の状況の理解を進めていることが確認できた。

・毎朝8時から8時30分まで一緒にコーヒーを飲む時間があり、たわいもない話から、商売の話、具体的には「どこどこがこういうものを作るらしい」というような他の会社の話からグローバルの鉄鋼業界の流れまでほぼ毎日のように話している。(鋼材メーカーの3代目)

この事例から先代と後継者間で、競合の戦略や業界の状況把握など自社を取り巻く外部環境について認識合わせをしていることが確認できた。

日々の業務や対外的な対応について聞くことは、経営方針や事業内容、業務内容を詳細に覚えて継承する以上の意味がある。それは経営とは、日常の現場における苦勞で成立しているものであり、これを承継者が学ぶことは先代の苦勞や現場の苦勞を学ぶことである。同時にそれを乗り越えた先代の姿勢や考え方を学ぶことでもあり、否応なく、先代と現場の社員を尊敬せざるを得ない。同時に受容する姿勢も醸成されると考えられるのため、事業承継にとって重要な要素であると考えられる。

以上に示したとおり、事業承継プロセスの重要な要素となりうる⑦幼少期からのファミリーの価値観、④経営理念や社訓など、⑤エピソード、⑥自社らしさの理解、④自社の戦略の5点の要素が確認された。経営理念や社訓など、自社が過去から時代に応じて積み重ねてきた戦略、意思決定のプロセス、重要視してきた価値観や判断軸などが蓄積されたものを⑥自社らしさと呼ぶならば、究極的には自社らしさの深い理解が事業承継プロセスで最も重要な要素ということができ、何よりも重要であると言える。そして⑦幼少期からのファミリーの価値観、④経営理念や社訓など、⑤エピソード、④自社の戦略との関連性の中で、その本質的な理解が進むということである。ファミリービジネスにおける自社らしさとは、ファミリー固有の文化とその企業の事業領域や事業特性に応じた戦略が融合して構成されているものと考えられる。文化というのはシャインが指摘しているように、経営理念など言語化されている人工物から、言語化されていない組織の構成員が当然と思うような基本的仮定まで3つのレベルに分かれている。つまり先代が承継したいものもこの3つのレベルに分かれていると言え、全ての内容が形式知として言語化や仕組み化されているわけではなく、その多くは、さらに言えば本質になればなるほど、暗黙知として先代の経験の中に存在しており、多くの場合、先代自身も何が形式知で、何が暗黙知で、それらの関係性がどのようになっている、というように整理できているわけではない。そのため

それらを象徴するような過去からの経験やエピソード、社史などを伝えることにより、また経営理念や社訓などをそれらと共に紐解くことにより、最も伝えたい自社らしさの本質を形式知化されているものとの相互作用により、理解することを促進することができると考えられる。これは野中郁次郎が指摘している暗黙知と形式知は完全に別々のものではなく、相互補完的なものであり、暗黙知を獲得する鍵は共体験であり、経験を共有することによって獲得することができるとしていることとも合致する。

3.3 事前調査からの推論（コミュニケーションプロセス）

3.1.2で先述した5名のインタビュー調査で得た回答とコミュニケーションについての既存研究に照らし合わせると、コミュニケーションとは意味が交換されるプロセスであり、何がどのように交換されるのか、つまりコミュニケーションの内容とプロセスの2つに分けて考えることができる。

コミュニケーションに必要な内容については、3.2で確認している㊦幼少期からのファミリーの価値観、㊧経営理念や社訓など、㊨社史などのエピソード、㊩自社らしさの理解、㊪自社の戦略の5つの要素とすることができる。その上で、残されたコミュニケーション上の課題は、コミュニケーションのプロセスと考えられる。コミュニケーションのプロセスについて、円滑にコミュニケーションがなされている場合は、以下の特徴が推論される。

㊦先代と後継者の間のコミュニケーションの量

・毎朝8時から8時30分まで一緒にコーヒーを飲む時間があり、たわいもない話から、商売の話、具体的には「どこどこがこういうものを作るらしい」というような他の会社の話からグローバルの鉄鋼業界の流れまでほぼ毎日のように話しているので、叔父と意見が合わない、と思うことはほぼないし、叔父が話している内容もほぼ理解している。（鋼材メーカーの3代目の承継者）

この事例からほぼ毎日一定の時間を先代と後継者が共にしていることが確認できた。このことにより、多くの内容を先代と後継者が話すことにより、お互いの考えの理解が進み、見ている風景を合わせ、認識が揃うことに繋がっていると推察される。また時間があることから、必然性がない内容も含め、話すことにより、互いの価値観の理解が進んだり、その関係性を深めたり、細やかな部分まで先代から後継者に情報が引き継がれる効果もあると考えられる。

・父とは顧客先に行く時も1ヶ月に1、2回は1時間以上、一緒に車に乗っているので、その時にいろいろ会社のことについて話したり、お昼ご飯も一緒に食べることが多いので、何でも気を使わずに言えるし、相談できる。（ゴムメーカーの3代目の承継者）

この事例から多くの時間を先代と後継者が共に過ごし、同時に会話をしていることが確認できた。

・1週間に1回は本社や家、メールなどのやりとりで父とはやりとりをした。聞きたいことは何でも聞いた。(鉄線メーカーの3代目の承継者)

この事例から1週間に1回という頻度、そして会社だけではなく自宅でも会話していることが確認され、その関係性においてもコミュニケーションの量が確保しやすいものであることが確認できた。

先代と後継者が定期的にコミュニケーションをとる仕組みなどコミュニケーション量が確保できると、コミュニケーション上の課題は発生しにくいと考えられる。

⑦親族間の遠慮がない(心理的距離が近い関係性)

・父とは毎日机が隣同士で何かあれば適宜話をした。何でも気を遣わずに話せる関係にあった。設備投資の相談をした際は、「昔、僕がやったとき製造投資はうまくいったけど、それ以外の投資は失敗したよ」などと具体的なエピソードを話してくれた。多くの経験を意識的に語り、その中でも見るべきポイントや、事業自体の見方、「従業員のこういうところをみないと」など。自分が見落としているポイントをさりげなく常に教えてくれるような感じがあった。(ゴムメーカーの3代目の承継者)

この事例から先代に対して、後継者が「何でも話せる関係」、「気を遣わない関係」と認識しており、後継者からみて先代は心理的距離が近い関係性にあることが確認できた。

・1週間に1回は本社や家、メールなどのやりとりで父とはやりとりをした。聞きたいことは何でも聞いた。(鉄線メーカーの3代目の承継者)

この事例では、「聞きたいことは何でも聞いた」という言葉から、父との心理的距離が近いことが確認できた。

事業承継が円滑に進み、成功している事例では、先代と後継者間で親族間の遠慮がなく、特に後継者からみて先代に対し心理的距離が近い関係性にあることが共通している。またそれは、前述の⑦先代と後継者の間のコミュニケーションの量の担保にも繋がっていると考えられる。従って、先代と後継者間でいつでも何でも聞ける関係性を構築できていることが重要であると考えられる。

⑧後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

・当初、先代が意思決定するときに何か違う、と思う時がいくつかあったが、口出しはしなかったし、意見を聞かれても反対意見は述べなかった。自分に任せてもらうまでは、自

分がまだ理解できていない先代しか知らないことがあると思ったので。(鋼材メーカーの3代目の承継者)

この事例から事業承継プロセスの最初の段階では、後継者は意図的に先代に対して反対意見や異論を述べることはせず、まず理解しよう、という姿勢を持っていたことが確認できた。

- ・会社に入って間近に先代を見るようになって、精神的にも肉体的にもこんな大変な仕事をよくやってきたなと尊敬の念がことさら強くなった。(ゴムメーカーの3代目の承継者)
- ・経営者としての父と一緒に仕事をするようになって、やはりすごいなと感じることが多いし、自然とリスペクトの感情が強くなった。(和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者)

これらの事例から実際に入社し、経営者としての父の姿を間近でみることにより、経営者の仕事の本質とその大変さを感じ、尊敬の念をさらに強くすることが確認できた。

鋼材メーカーの3代目の承継者の事例、和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者の事例で、共通しているのは、後継者が先代について一定の尊敬の念を抱いている点であり、その結果、まずは先代を尊重し、素直に意見を聞く姿勢を持つことに繋がっていると考えられる。またその姿勢が、先代にも自然と伝わり、先代がやってきたことを何とか理解しようとする後継者の姿勢が、先代の信頼を得るための第一歩として重要であると考えられる。コミュニケーションは先代と後継者の信頼関係の構築のプロセスともいえ、後継者側の姿勢が特に重要であると考えられる。

④先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

- ・叔父と意見が合わない、と思うことはほぼないし、叔父が話している内容もほぼ理解している。(鋼材メーカーの3代目の承継者)

この事例から、後継者は先代が言っていることを理解し、納得していることが確認できた。

- ・先代は意識して自分に口出ししていないと思う。自分は叔父をすごく信頼しているが、入社してすぐは、叔父の信頼をまずは得ないという意識を強く持っていた。当初は必ず何かあったらすぐ相談していたが、徐々に相談しても「任せる」と言われることが増えてきて、それなりに大事なものを理解したと思ってもらっていると思う。(鋼材メーカーの3代目の承継者)

この事例から、後継者は先代が自分について、「会社を経営していく上で大事なものを理解している」と認識してもらっていると感じており、同時に自分のことを信頼してもらっていると認識していることが確認できた。

・悩ましいことは自分から父に確認するが、基本は、「俺はこう思うが、あとは任せる。次の時代のことは最後は自分で判断したらいい。」と言ってくれる。(鉄線メーカーの3代目の承継者)

この事例から後継者は先代から一定の信頼を得ていると感じていると考えられる。

先代と後継者間のコミュニケーションは互いの相互作用による信頼獲得のプロセスでもあり、先代と後継者がお互いに理解が進んでいっているということを認識し、信頼関係が確立していっていることが重要な要素であると推論される。

またコミュニケーションは先代と後継者間の情報伝達活動であり、隠れた前提などもあり、常にかみ合うとは限らない。また一つの会社全体の経営者としての業務は多岐にわたり、それらを引き継ぐことは簡単なことではない。適切なコミュニケーション(情報伝達)のためには、以下の2点が重要であることも推論される。

④コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在

・父の時代からの番頭はすごく頼れる存在で、自分のために父が育てておいてくれたと思っている。入社以来、常に傍にいて、いろいろ相談したり、トラブルがあったら一緒に乗り越えようとしてくれる。父は絶対的な信頼を番頭に置いており、父と意見が合わないことはない。(ゴムメーカーの3代目の承継者)

この事例から先代と長く働き、同じ目線で会社経営をサポートしてきた番頭は、後継者にとっても心強い支援者となっていることが確認できた。

・創業時から50年以上いる番頭がいて、基本すべては番頭から引き継いだ。僕と番頭の時間を父は見守ってくれていた。父は番頭を通じていろいろ自分の成長を聞いていたはずで、徐々に任せる範囲を広げていってくれた。(鉄線メーカーの3代目の承継者)

この事例から創業時の状況を知っている番頭が、実質的に会社経営の実務を担っており、実務については先代から直接引き継ぐ以外に、会社を熟知している番頭から引き継ぐことができることが確認できた。また先代はその番頭を通じて、後継者の成長を確認していることが確認できた。

・自分が大学に進学する際、会社は大変な時期だった。学費が何個のおまんじゅうに相当するのか、またどれだけの従業員が苦勞してくれているのか、ということをも母が父と祖母に感謝と共に伝えており、その光景が今でも忘れられない。それがあって自分は大学に行かせてもらえるんだ、ということで感謝の気持ちを強烈に意識したことを覚えている。(和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者)

この事例から母が幼少期より、会社とファミリーの関係や、従業員の重要性を承継候補者に伝えていることが確認できた。またそれが承継候補者にとっても大きな影響を与えていることが確認できた。

・入社後、いろいろ父や従業員などに働きかけてうまくいかなかったことがあり、その際に母から「信頼関係が出来上がっていない中でいろいろ言っても何にもならない」と厳しく指摘されて、それ以来、その点を強く意識するようになった。(和洋菓子製造販売業の17代目の承継候補者)

この事例からファミリーの一員である母が父と上手く行かない場合メンターの存在となり、承継候補者がその意見で行動を変えていることが確認できた。

以上のように、先代と同じ目線で価値観を理解した上で経営を担ってきた番頭や先代の考えやファミリーの価値観をよく理解しているファミリーメンバーが先代と後継者のそれぞれから信頼を得、先代の代わりの存在になり、場合によっては先代と後継者の間に入り、そのことによりその関係性が好転することが確認できた。これらのことから、先代と後継者を繋ぐ存在、或いはその関係性を補完する存在として番頭や他の女系家族を含むファミリーメンバーが貢献すると考えられる。

⑧先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間

事例企業は全て1年以上の伴走期間を経ている。この期間が意味することは、企業経営全体を引き継ぐということは、現場の実務レベルのみならず、重要な意思決定の判断軸の原点にある経営をしていくための重要な価値観を理解し、自らの哲学を確立していくことに他ならないということである。そして、それは数ヶ月で承継、確立できるものではなく、時代と共に移り変わってきた外部環境とその時々意思決定の判断軸や多くの意思決定を先代と共に行うことにより、徐々に認識が合致していくものであると論理的に説明できることから、一定の期間をかけて承継していくことが重要であると考えられる。

以上に示したとおり、⑦先代と後継者間のコミュニケーションの量、⑧親族間の遠慮がない(心理的距離が近い関係性)、⑨後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢、⑩先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、⑪コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、⑫先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、の6点の先代と後継者の事業承継時のコミュニケーションの特徴が確認された。なお、⑦先代と後継者間のコミュニケーション量は結果であり、⑧親族間の遠慮がない(心理的距離が近い関係性)、がコミュニケーション量を増やすことに繋がっていくと考えられる。また⑩先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、つまりそれにより信頼関係が構築されていくが、そのために⑨後継者の先代への尊敬の念と素直な姿

勢が、重要な役割を果たしていると考えられる。これらを踏まえてさらに詳細な事例研究による検証を実施した。

第 4 章 事例研究による事業承継メカニズムの記述的推論

本章では第 3 章で確認した事前調査からの推論をもとに、事例研究を行うことにより、事業承継に関わるプロセスで現れる要素とその関係性の考察、並びに先代と後継者のコミュニケーションプロセスとそのメカニズムについて記述的推論によって明らかにした。

事例研究においては、一定の期間、承継プロセスを観察し、先代と後継者両方のインタビューを継続的に実施できる環境、関係性にある大阪府東大阪市が本社の異形線メーカーを事例研究の対象とした。2016 年 11 月から 2018 年 10 月にかけて 1 回あたり 30 分から長い時は 2 時間にわたり計 18 回（先代と承継者 2 名一緒に 1 回、先代に 11 回、承継者に 6 回）、3 代目である承継者（現社長）、並びに 2 代目であった先代（現会長）にインタビューを行った。また適宜、メールでの確認を行った。

4.1 事例研究（異形線メーカー）

本節では 3.2 で確認した㊶から㊸の要素、並びに 3.3 で確認した㊶から㊸の要素を踏まえ、事業承継に関わるプロセスについて詳細に経緯を記述しながら、事業承継プロセス、成否のメカニズム、関連する要素（経営理念、社訓などを含む関連因子）を記述的推論によって明らかにする。

4.1.1 事例企業の概要

事例企業は大阪府東大阪市を本社とする 1945 年創業の異形線メーカーで、鉄線材製品や金属加工部品の製造および販売を主な事業内容としている。終戦直後の 1945 年 10 月に、戦後復興には釘がかかせないと考えた創業者が、個人経営の伸線工場を操業開始し、1947 年に丸釘の製造を専業とし株式会社に改組した。創業者は 2 代目の父、そして 3 代目の祖父にあたる。従業員数は 120 名で本社以外に全国に 5 か所の工場を持っている。創業以来、何度か危機はあったものの、時代の変化をチャンスと捉え、時代に合わせたモノづくりにこだわり、業種転換や新製品開発を繰り返しながら、現在に至っている。創業者には弟と 4 名の息子がおり、2 代目はその長男であるが、それ以外の 3 人の息子も当初、事例企業の株主や役員であった。インタビュー時点では、一番下の弟のみが製造部長として事例企業で働いており、2 代目の長男である 3 代目を支えている。

4.1.2 先代から2代目への承継プロセス

本研究では、創業者と2代目以降では事業への執着が異質であるとの仮定から、調査対象を2代目以降としているが、承継のプロセスやタイミングではその影響が大きいと思われるが、承継される要素そのものについてはその差を認めない可能性が高いことから、事例研究においては初代から2代目への承継要素の考察を行った。なお、これは2代目から3代目への承継要素の内容を確認する際にも、初代から受け継がれているものの普遍性の有無を確かめる目的のためでもある。

事例企業は先代（現会長）の立場にあたる2代目の父である初代が1945年に創業し、2代目は幼少期より「家業である」と言い聞かされ、「家業は大事」という価値観がごく自然に培われていたという。仕事を手伝いながら育ち、1965年に大学を卒業後、入社した。子供の頃から「次の社長はお前だ。自分の後はお前が継ぐんだ。」と言われ続けて育ったせいなのか、入社に際して一切の疑問は抱かなかったという。また承継者（現社長）の立場にあたる3代目は2代目の長男であり、大学卒業後、2年間、取引先企業にて勤務した後、事例企業に入社している。

事例企業は1945年に創業者（初代）が戦後復興にはクギが欠かせないと考え、「製釘」業を個人経営から開始、その後会社組織へ改組した。戦後復興の波に乗り、事業は順調に発展、初代社長の弟も経営に参画し、1953年には社員は約80名となった。しかし、朝鮮戦争停戦後、特需が終わり、倒産こそ免れたものの仕事が激減し、約半数の社員をリストラせざるを得ない状況に陥った。それ以来、「みんな自分を信じてついてきてくれたのに、本当に可哀そうなことをした。自分の目の黒いうちは二度とクビ切りはしない。」というのが初代の口癖となり、2代目の現会長にも「とにかく社員を大事に。簡単に人を切るような奴には経営者の資格はない」と遺言のように繰り返していたという。またその際、創業時の事業である製釘を止め、針金や亜鉛メッキ鉄線を中心とする製品分野に品種転換を図り、進出していった。さらにその10年後の1963年には針金や亜鉛メッキ鉄線の生産を中止し、普通鉄線や異形線を中心とする製品への品種転換を行った。その背景には、当時日本が国策として進めていた輸出拡大の波があったという。その後も時代に応じた製品への品種転換を繰り返した。

1974年、創業以来の赤字をきっかけとし、自主製品開発に挑んだ。自主製品開発への挑戦は、自社の技術力を磨くのに役立つだけでなく、「逆境にあっても決して諦めない」というその後、幾度もあった逆境を支えた自社の大切な価値観の一つに繋がったという。

これらについて2代目は、「先細りが必至の製釘業を続けるより品種転換のチャンスと父は捉えたのだと思うし、その次の品種転換や自社製品開発も時代の波にちゃんと乗った。自分もいろんな挑戦をしてきたが、大きな決断の時は、父が行ってきた意思決定を常に思い出し、過去に囚われることなく、先の時代の変化をつかみ、それに合わせてタイミングを逸せず、新たなことに果敢に挑戦するという意識してきた。」と語った。

その後、複数の工場を竣工するなど順調に成長を遂げていた 1983 年に突然、初代の余命二ヵ月の末期がんが判明し、2 代目は社長を継ぐことになった。その際、最初に頭に思い浮かんだのが、「中小企業は会社の信用イコール社長の信用」という初代の持論であり、お世話になっている取引先に初代が亡くなってから事後報告したのでは義理が立たないと思い、材料供給元、メイン商社、メインバンクへ「実は父は末期がんで来年早々には亡くなると思いますが、引き続きよろしく申し上げます」と挨拶回りを行ったという。

1984 年、初代の死去に伴い、2 代目が社長に就任した。当時 2 代目の 3 人の弟や従兄弟もそれぞれ専務、常務、製造部長、技術部長として 2 代目を支えた。この時期、鉄鋼業界を取り巻く環境は「鉄冷えの時代」と言われる時期であり、非常に厳しかった。そのような中、2 代目は「異形線に特化する」戦略を立てた。特殊な用途に用いられる異形線は、一般的な鉄製品と比べ市場自体は格段に小さく、事業規模縮小を余儀なくされるかもしれないが、いち早く製品開発し、トップシェアを取れば、優位な立場に立つことができると考えたためだ。この戦略が功を奏し、業界新聞掲載をきっかけに光海底ケーブルのプロジェクト案件が無い込み、材料開発や技術開発を材料供給元が全面的にバックアップしてくれ受注、新たな領域への拡大を成功させた。

1990 年代後半、光海底ケーブルの仕事が増加し、2001 年、約 8 億を投じ九州工場を竣工した矢先、IT バブル崩壊で今後 5 年間、ケーブルの仕事は一切なくなった。ケーブルは当時の売上げ約 25 億の半分を占めており、付き合いの浅い金融機関は、「契約通りに返してもらわないと困ります。」の一点張りだったという。このことについて 2 代目は次のように語った。

「もともと自分は、ものすごく慎重ではないが、かといって大胆というほどのものではない。先代から、『経営は泳ぎと同じ。自分の背の立つ場所にさえいれば、どんな荒波が来ても、どんな重い荷を背負うことになっても、顔だけは水の上に出せるから死にはしない。だけど背の立たないところまで行ってしまったら、荷物と一緒に沈んでいってしまう。』と言われていた。この言葉を借りれば、九州工場は背の立たないところだったのかもしれないが、それでも九州工場を手放す気はなかった。光通信がこの先重要になることは絶対に間違いなく、今の状況は一過性で、ここで持ちこたえることができれば、必ず次のチャンスがやってくると信じ、工場を維持していくことにした。その後の道のは想像以上に厳しく、土地を処分したりして必死に食いつないだが、ついにやむなく余剰人員のリストラに踏み切らざるを得なくなった。再就職の可能性が高そうな若手や身軽な独身者から順に辞めてもらったが、『俺の目の黒いうちは二度とクビ切りはしない。お前も簡単に人を切るような経営者にだけはなるな。』という先代の言葉を、この時同じ立場に立って初めて、本当の意味で理解できた。その後、とにかく新しい仕事を創らなければならない、と新製品開発に取り組み、2006 年時点で九州工場は停止したままであったが、黒字転換を成し遂げることができた。2007 年に IT バブル崩壊以来止まっていた光海底ケーブル敷設プロジェクトが世界各地で少しずつ動き始め、九州工場がようやく動いた。」

2代目に先代から承継したものについて、次のような答えが返ってきた。「『社長業なんて教えて分かるものではない』ということをお教わった。『背の立つところで泳げ』にしても、『中小企業は会社の信用イコール社長の信用』にしてもその言葉に合点がいったのは、実際に社長を継いでから何年も経ってからだった。いろんな苦勞をしたり、失敗したりしたあとで、初めて『あの時、父が言っていたのはこういうことだった』と実感できるものだと思う。人間というのは身をもって経験するまで本当に理解することができないものなのかもしれない。心底から『教えて分かるものではない』ということこそ、父が遺してくれた最大の教えだと思っている。だから息子にも『教えて分かるものではないから、お前には何も教えない。そのつもりでいろ』と宣言してきた。私の真意を理解して、少しでも多くの経験を積んでほしいと思っている。先代からの承継で最も苦勞したのは株式の考え方。叔父や兄弟などいろんなところに株があったが、そんな話をすることもなく、父が死んでしまったので、そもそもどうあるべきか、というのも考えてないうちだったし、会社の資産とファミリーの資産というのあいまいな時代でもあったことから、相続という観点からは大変苦勞した。次の代への承継はいろいろ計画的にしていかなければならない。」

4.1.3 先代から2代目への承継プロセスで現れる要素と考察

2代目のインタビューから、初代から2代目が承継した要素を以下で考察する。

それらは大きく幼少期から感じてきたものと、入社して仕事をするようになってから実際に経験の中で理解してきたものに分かれる。

2代目は幼少期から創業者であった初代と長く時間を過ごしてきた。生活の一部に仕事があったこの時代背景もあり、幼少期から家業を手伝うのは当たり前というような中で育ってきた。創業以来、好調な時も厳しい時も初代がしてきた様々な苦勞を身近に見て、感じ、時代をどのように読み、どのような判断基準で、何を大事に経営しているのか、また従業員や取引先をどのようなものと捉え、どのように扱ってきたのかを理解し、実際の言葉としても事あるごとに聞いてきていた。さらには初代の言葉になっていないことも肌で感じてきた。その内容は、経営の楽しさ、厳しさなど含めた企業を経営するとはどういうことか、ファミリービジネス（家業）とはどういうものか、株式はどのようにファミリーで配分すべきか、それはなぜか、ファミリーと会社と従業員との関係はどうあるべきか、などであり、後に自身が経営者となった際に重要な判断軸となったと考えられる。

実際に2代目が会社に入社した後、仕事をする中で先代から承継したと認識しているものとして、インタビューに出てきたもので次のような点が挙げられた。

- ・ファミリーと会社は切っても切れない関係である
- ・従業員はファミリーでもあり、従業員を大切にする
- ・過去の社史上の強烈なエピソード

- ・従業員の評価基準（どのような従業員が自社にとって、「よい」従業員か）
- ・身の丈を意識して経営する
- ・社長の信用が会社の信用である
- ・取引先や地域社会等を大切にする
- ・時代をよくみて、時には大胆に自社の強みを活かす形で戦略転換していく
- ・逆境になっても決して諦めない
- ・挑戦し続ける

ここで、これらの点を 3.2 で確認した承継される要素についての、㊦幼少期からのファミリーの価値観、㊧経営理念、㊨エピソード、㊩自社らしさの理解、㊪自社の戦略、の 5 つの枠組みで考察する。

㊦幼少期からのファミリーの価値観

- ・ファミリーと会社は切っても切れない関係である
- ・従業員はファミリーでもあり、従業員を大切にする
- ・社長の信用が会社の信用である

㊧経営理念や社訓など

- ・従業員はファミリーでもあり、従業員を大切にする
- ・取引先や地域社会等を大切にする
- ・逆境になっても決して諦めない
- ・挑戦し続ける

㊨社史などのエピソード

- ・過去の社史上の強烈なエピソード
- ・身の丈を意識して経営する
- ・時代をよくみて、時には大胆に自社の強みを活かす形で戦略転換していく
- ・逆境になっても決して諦めない
- ・挑戦し続ける

㊩自社らしさの理解

- ・ファミリーと会社は切っても切れない関係である
- ・従業員はファミリーでもあり、従業員を大切にする
- ・過去の社史上の強烈なエピソード
- ・従業員の評価基準（どのような従業員が自社にとって、「よい」従業員か）
- ・身の丈を意識して経営する
- ・社長の信用が会社の信用である

- ・取引先や地域社会等を大切にする
- ・時代をよくみて、時には大胆に自社の強みを活かす形で戦略転換していく
- ・逆境になっても決して諦めない
- ・挑戦し続ける

④自社の戦略

- ・従業員の評価基準（どのような従業員が自社にとって、「よい」従業員か）
- ・身の丈を意識して経営する
- ・時代をよくみて、時には大胆に自社の強みを活かす形で戦略転換していく

⑦から④の関係性については、相互に作用しあっていることが確認できる。これらの関係性の中で特徴的なのは、全ての項目が④自社らしさの理解に繋がっているということである。同時にそれは全ての内容が自社らしさ、ともいうことができ、⑦幼少期からのファミリーの価値観、①経営理念や社訓など、⑦社史などのエピソード、④自社の戦略を理解するための中心にあると推論できる。

同社の経営理念は、「常識にとらわれず、新技術や革新的工法へ常にチャレンジし、お客様と共に新しい価値を創造することによって、関係するもの皆を巻き込み成長し、社会への貢献と全社員の物心両面の幸福を実現する。」であり、インタビュー内容からも、①経営理念や社訓などは、⑦エピソードと共に語られ、伝承されることにより、④自社らしさの理解をより具体的に促す役割を果たしていると考えられる。

本事例から④自社らしさの理解のプロセスを考察すると、④自社の戦略の要素に、初代創業者から代々受け継いできた経営哲学、ファミリーの DNA ともいえる価値観、ファミリーのふるまいやファミリーと会社との関係といった「自社らしさ」が合わさってファミリービジネスと言われるゆえんとなるファミリーごとにユニークな経営スタイルに統合されていくと考えることができる。

つまり、「自社らしさ」は時代が変わっても変わらないもので、ファミリービジネスの競争優位性の根幹になっているものとも言え、それらをベースにした上で、その他の要素との相互作用の中で、時代に応じて最適なものに変化をさせていくと捉えることができる。この「自社らしさ」の要素は一般的に暗黙知とされており、2代目が、ファミリーが大切にしていることを自身の幼少期の体験や肌で感じてきたことを踏まえ、実際に事業を承継していく中で、自分なりに自社の歴史などを確認し、取引先含めた様々なエピソードを聞く中で、先代の意思決定の意味を解釈をし、理解してきたものと考えられる。

これらを完全に 2 代目が理解したのは、実際に自身が会社を承継し、社長となり全責任を自分がとる立場になってからの語りがあったように、これらの理解は経験を積むごとに、また時間が経過するごとに徐々に螺旋を描き弁証法的に深まっていくものといえる可

能性が高い。しかし、これらは先代から継承した元の教えがなければ、仮に経験的に学んだとしても全て学べるものではない。重要な内容は承継前から継承していたと考えられるが、概念として理解することと、真意を会得することは別である。そもそも何の真意を会得すべきかは先代から承継することが重要であり、それらは①経営理念や社訓、⑦エピソードの中に残されていると考えられる。

2代目は初代が急逝したこともあり、特別な後継者教育を受けた経験（＝何かを体系的に整理して引き継がれる）は持っていない。自身が初代の行動を身近で感じてきたことからのみ経営を引き継ぎ、特別な教育を受けずともその後、自分なりに経営をしてきた原体験から、後に「教えて分かるものではない。自分で掴め」という3代目へのスタンスに繋がっていったと考えられる。

本事例で事前調査の際の推論になかった点で、付け加えたい点は、⑦ファミリービジネスの経営、の要素である。2代目は実際に会社に入り、会社という器の中での初代と行動を共にする中で、「従業員はファミリーでもある」、「従業員を大切にする」、「取引先や地域社会等を大切にする」、「社長の信用が会社の信用である」、「株式の考え方（会社は誰のものか）」といったことの本質的意味合いを理解した。これらは④自社の戦略とは一線を画す。④自社の戦略は、自社のユニークネスを活かし、外部環境と整合する戦略を立案するという一般的な企業の戦略と同一の枠組みで考えることができる。しかし従業員との関係、取引先、地域社会等との関係、社長の位置づけ、株式の考え方、従業員の評価基準といったものは、⑤自社らしさと密接に関連しており、ファミリー毎に異なるためである。

以上、初代から2代目に承継された要素について確認した。一方で、順調に会社が成長していれば企業規模も大きくなり、見るべき範囲も広がる中、さらにはITの進化により、変化のスピードも速くなった昨今の環境下において、本当にその要素は変わらないのかという疑問が残るため、さらにインタビューを行った。

これまで事例企業で確認してきたことを元に、図-9に⑦幼少期からのファミリーの価値観、①経営理念や社訓など、⑦エピソード、⑤自社らしさの理解、④自社の戦略、⑦ファミリービジネスの経営、の関係性を示した。

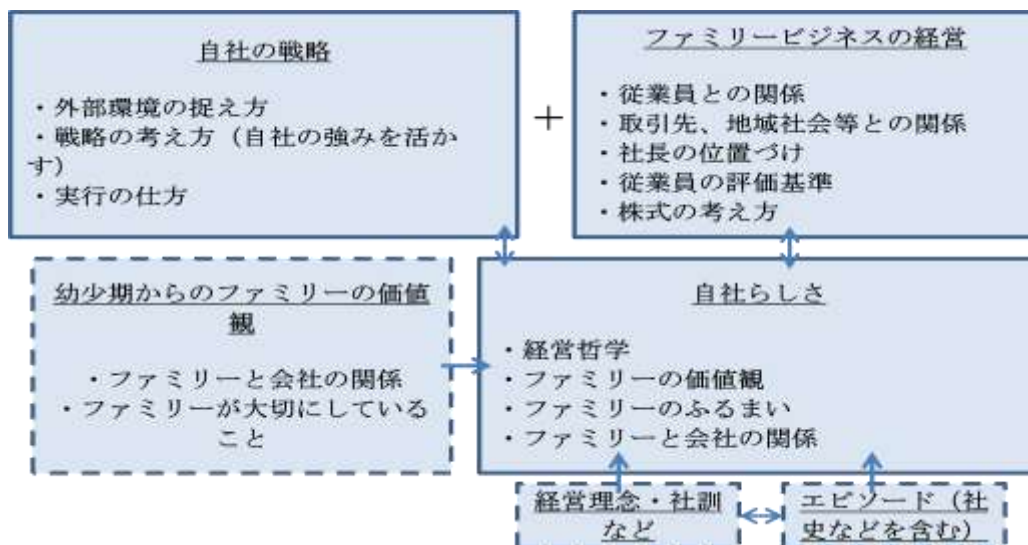


図-9 事例企業から推論される承継された要素と関係性

これらの要素の関係性を整理すると、④自社の戦略や⑦ファミリービジネスの経営については先代の言葉や実際にとられた戦略により一部、形式知化されているが、⑤自社らしさの部分については、2代目が自分の幼少期の体験や肌で感じてきたことを踏まえ、実際に事業を承継していく中で、自分なりに解釈をし、理解してきたものであり、暗黙知と言えるものである。

以上のとおり初代から2代目に承継される要素を確認してきた。一方で、順調に会社が成長していれば企業規模も大きくなり、見るべき範囲も広がる中、さらにはIT革命が起こり変化のスピードも速くなった昨今の環境下において、本当にその要素は変わらないのかという疑問が残るため、2代目から3代目への承継プロセスにおける要素について考察を行った。

4.1.4 2代目から3代目への承継プロセスで現れる要素と考察

2代目から3代目への承継プロセスの詳細を確認しながら、3.2で確認した⑦幼少期からのファミリーの価値観、①経営理念、社訓など、⑦エピソード、⑤自社らしさの理解、④自社の戦略、と4.1.3で加えた⑦ファミリービジネスの経営の6つの観点から考察した。

3代目となる2代目の長男は1975年に誕生、姉がいるが、この時代には長男が会社を継ぐのが当然のこととされており、初代は幼少期より銀行を始めとした取引先に赴く際はいつも、「うちの跡取りの孫だ」と紹介しながら連れ歩いていたという。また3代目は、「会社は自宅から徒歩3分程度の場所にあり、事あるごとに会社に連れていかれ、若手従業員にも幼少期よりかわいがられ、会社は遊び場の一つであった。会社で何か問題があるたび

に自宅で、2代目の兄弟たちが集まり、夜遅くまで議論を重ねており、それらの会話を身近で聞くことにより、会社の仕事のみならず、従業員のプライベートの問題まで、家族の一員のように会社が面倒をみていることを理解してきた。例えば、『Aさんがプライベートで問題を起こしたが、会社として金銭面でできるサポートをしてあげたい』とか、『Bさんの息子さんが就職に困っているので、うちで雇用できないか』といったような従業員のプライベートな内容やその家族の問題の会話も多く、その中で自然と、従業員はファミリー同様といった感覚も普通になっていた。そんなこともあって中小企業はみんなそう（従業員は家族のようなもの）と捉えていると思っていたが、今の立場になって、いろんな経営者と話す中で、どこの会社も同じように考えているものではないということもわかってきた。周囲の家族も、姉も含めてみんな自分が3代目であるという認識をしていたし、株式や相続の話も節目節目でしており、そんな中で自分は3代目を継ぐ人間だと自然に認識していたし、うちの家にとっての会社を経営するということの本質、会社と家族は一体で切り離せないものということを日常的に肌で感じていた。」と語った。

これらのことから、2代目同様、幼少期より跡取りとして育てられ、ファミリーと会社との関係や距離感、会社並びにファミリーが大切にしていること、「ファミリービジネスとはどのようなものか」ということの意味などを2代目とそれを支える兄弟の叔父たちとの会話の中で感じ取ってきたことが確認でき、ここからは⑦幼少期からのファミリーの価値観、⑧社史などのエピソードが、⑨自社らしさの理解に繋がり、⑩ファミリービジネスの経営とも切り離せない要素と関係であることが確認できる。

3代目は大学卒業後、原材料を仕入れている取引先に入社し、各工場、工程ごとの原価計算業務や就業カレンダー作成など原価低減への取り組みを中心とし主に生産管理についての経験を積んだ。当初3年という約束だったが、技術担当役員の死去に伴い、2年後の2000年4月に会社に平社員として入社する。係長につきいわゆるオン・ザ・ジョブトレーニング（OJT）の形で一般的な新入社員と同様、様々な仕事をしながら、技術についての勉強を重ねていった。「何かを教えてもらうということではなく、毎日を過ごす中で誰が何をやっているのか、誰がどのような仕事の進め方をしているのか、など感じながら学び取っていくしかなかった。開発については、何か体系的な仕組みがあるわけではなく、極めて属人的に開発がなされているということだった。ただこの時は、そういうものだと思っただけで、特にその点について課題視もしなかったし、できなかった。最初にメインで任された仕事は2000年の秋に竣工した新石切工場の新設の仕事で、とりあえず毎日走り回っていたことしか覚えていない。その翌年の2001年、バブル崩壊の影響を受け、当時、大型投資をした九州工場の稼働が止まるという非常事態に直面し、社長はもちろん会社全体的に余裕がなく、経営者教育といった特別な教育は一切受けていない。『人脈づくりを意識するように。』、『特に何かを教えることはしない。自分で掴み取るように。』という言葉をかけられた記憶しかない」と当時のことを3代目は語った。

その後、3代目は、2002年4月に製造部に配属。属人的なモノづくりの技術やプロセスといった製造のシステム化に取り組む。6月に取締役昇進、2005年4月には営業部に配属、2006年8月に常務取締役となる。2010年春に検診で2代目の胃がんが発覚する。かねてから2代目は「70歳になったら後進に道を譲る」との考えを持っており、これを機に周囲に公言し、具体的に3代目に社長を継ぐ準備を始めた。

2代目はこの際、直接親子のみで引き継ぐよりも外部の人に入ってもらほうがよいと考え、取引先の実業家を務めたOBのAに3代目の育成を委ねた。3代目は社内の体制、人事、能力評価、日々の経営の意思決定など多くのことを学ぶ必要があった。それから半年ほど経った頃、徐々に2代目に「3代目は何でもAに相談しないと結論を出せず、一人で意思決定できない。これではAが社長のようにになってしまう。」といった声が社内のあちらこちらから入り始めた。

また当時、2代目とAの意見が合致していたかというところでもなかったという。Aは大企業で取締役まで務めた人物で、大企業で培った基準をもとに社員を判断しようとした。2代目は「うちは大企業とは違うので、大企業と比べられても困るし、『この従業員は部長の器ではない』、と言われたところで代わりの人が豊富にいるわけでもなく、Aはモノづくり企業の経営という点では多くの経験を持っていたが、中小企業、ファミリー企業というものをわかっていなかった」と後に語っている。実際に、社内に必要な人材像や評価されるべき人材についても2代目とAの間でずれることがあり、結果として2代目と3代目の間でも認識がずれすぎてしまっていた。当時、2代目と3代目は直接コミュニケーションをとることが少なく、互いに認識のずれや言葉にできない苛立ちを感じたこともあり、社内、そしてプライベートでも必要最低限の会話になっていたという。

3代目はAとの当時のやりとりを次のように語る。

「2代目が連れてきた人で『きれもの』と事前に聞いていたが、自分は共に仕事をするパートナーという理解をしており、自身の育成係という認識はあまりなかった。Aからは、銀行といかに戦略的に付き合うかなどいろいろ学ばせてもらった。Aは取締役だったので製造、営業、総務と全般を見てもらっていた。当初、製造現場の課題、例えば原価の仕組みやコスト意識を現場にどう醸成していくかといったことについて一緒に考えてもらっていたが、『こういう風に現場に言ってくれ』、『こういう風に言わないといけない』といった形でいろいろ言われていた。そのうち、2代目とAの意見対立が増えていった。特に中小企業のものづくりに対する考え方そのもの、具体的には現場を中心に『汗水たらしてやっていたらよく頑張っている』、という2代目の感覚と、工場の生産性を高めて、コストを下げることを優先すべきというAの考え方で、何を是とするのかという前提からぶつかっていた。最後のほうはAが言い出すことに対して2代目がことごとく、『やっても仕方ない』となり、ある時からAも『工場には関わらない』、というようになっていった。その後、製造から手を引き、経理、総務、営業しかみなくなった。定例ミーティングやAを交えて2代目との3

人でのミーティングもなかった。振り返るとそれが問題だったようにも思う。またそもそも A の位置づけについて 2 代目からは正式に聞いたことがなかった。社長を育てるといような認識が A にあったのかもわからない。経営者目線の物事の見方という意味ではいろいろ学んだことはあると思う。A が辞める際、『もうちょっと自分のサポートをしてくれたらいろんな改革ができたろうけど』と言われた。」

そのような状況の中、2 代目が公言していた期日が到来し、2012 年に 3 代目が代表取締役社長、そして 2 代目が会長に就任し、社長交代がなされた。

3 代目はこれら一連の出来事について、2018 年 10 月に次のように語った。

「振り返ると、自分の中で正しい判断軸がなく、どっちもありだ、というようになり、明確なスタンスをとりきれなかった。A が言っていたことは別に極論ではなかったし、大事なこともあったはず。最後は A が『自分が見れる範囲が絞られている中で、これ以上いても意味がないので辞めたい。』となった。中小企業と合わなかったのだろう。さらに言うところ 2 代目と合わないのは致命的だった。その間には自分はいれなかった。『それが問題だった』と A が辞める際に言っていたが、当時の自分は、正直よくわからなかった。もちろん今となってはやっておけばよかったとは思うが。」

事業承継プロセスを一つのプロジェクトと捉えると、表面的に見えている部分については、次のようなプロセスと捉えることができる。まず後継者（この場合 3 代目）が入社することからプロセスは始まり、様々な部署での経験を積みながら、管理職に昇進、その後、経営陣への昇格を経て、社長の交代となる。本事例の場合、社長交代は先代が 70 歳になったら、ということと先に時期が決められており、形式上の交代が先になされた。これは単に役職が変わったというだけであり、事業承継の完了とは、会社の戦略的業務の意思決定や遂行など、株主や取引先、社員などが納得する実質的なリーダーシップの発揮が伴う必要があると考えられる。Barach et al のモデルによると先代、並びに周囲からの一定の信頼を獲得した状態といえ、具体的にどのようなプロセスで進むのかということについて以下で確認する。

まず承継側にあたる先代（本事例では 2 代目）と承継される側となる後継者（本事例では 3 代目）の 2 人のやり取りを中心に、事業承継における具体的プロセスと課題発生メカニズムについて考察する。先代は社長交代時期を決め、それに合わせ後継者に引継ぎを行おうとした。この際、①先代自ら、直接引き継ぐ、②第三者を介して引き継ぐ、の 2 つの方法がある。本事例では②第三者を介し、引き継いでいこうとした。しかし委ねられた A は、大企業の経営経験は豊富で実務面での一般的な仕事の進め方や判断基準は明確であるものの、経営資源が潤沢にあるわけではない中小企業の経営の理解、さらにはファミリービジネスの優位性の源泉でもある自社らしさの理解が十分ではなかった。また 2 代目自身も長年の自身の経験の蓄積の中で自然に身につけてきているものであり、何が他社と比べてユニークなのか、そして自社が大事にしていることや引き継いで欲しいもの、大企業と

は経営の考え方が異なるものなど、それらを言語化し、体系的にまとめ、さらには伝えることができていなかったという課題もあったと考えられる。その結果、Aは3代目をサポート、育成し、先代から引き継いでいくという期待役割を担うというより、自らが自らの経験に基づいたリーダーシップをとらざるを得なくなり、先代からも十分に信頼を得ることができなかった。結果、先代と後継者の関係そのものも上手くいかず、互いの十分な信頼関係を構築することができず、A自身も辞めることになった。

この失敗事例を改めて、㉗から㉘の要素から確認すると、Aが理解していなかった㉘自社らしさ、㉗ファミリービジネスの経営、の2つの要素の理解がファミリービジネスの事業承継において、重要であることが浮かび上がってくる。先に示した図-9に円で囲んだファミリービジネスの経営、自社らしさ、の2点に円を加筆した図-10を示す。

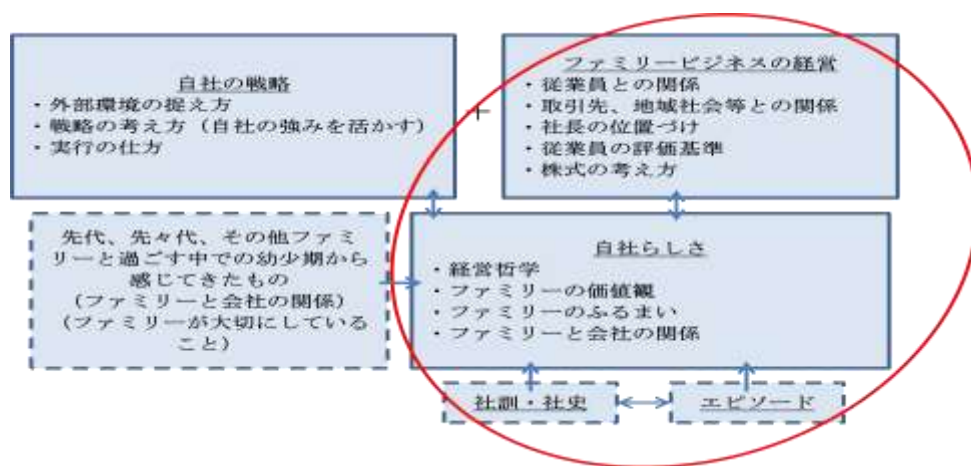


図-10 事業承継時の重要な要素と関係性

真に先代の経営哲学や考え方を理解する人間が介在しない限り、これらは承継されず、当事者間による直接的な承継が望ましいことは言うまでもない。承継後、自分自身が実際に経験を積んでからやっと真意を学ぶ内容であることから、第三者が介在し、先代の意図を理解しつつ継承することは極めて困難であったと推測する。

Aが辞めてから、3代目は意図的に叔父に間に入ってもらい、2代目とのコミュニケーションを増やすようにした。この叔父は2代目の一番下の弟で2代目とは14歳、年が離れており、叔父にとって2代目は、会社を創業して忙しくほとんど一緒に過ごす時間がなかった父に代わる存在でもあり、3人いた兄弟の中でも最も2代目を理解していた。加えて一度社外で働いたこともあり、自社らしさを2代目以上に理解していた側面もあった。叔父は事あるごとに3代目に、2代目が見てきた風景やその解釈、叔父自身が感じ、理解してきたファミリーにとっての会社の意味合いなどを社内外で話してくれたという。そのプロセスで3代目は自社についてもっと理解したいと考えるようになり、経営理念についての理解

を深めたり、社史を読んだり、取引先とも積極的に面会する機会を増やしたところ、2代目の苦労や、初代や2代目の自分への期待などを間接的に聞くことが多くなり、その過程の中で、結局は誰かに頼るのではなく自分でやっていかなければならないといった覚悟のようなものが徐々にでき、意識的な部分にも変化があったという。

さらに社長就任から5年経った2018年10月のインタビューで3代目に改めて、「2代目から継いだもので、経験しないと実際にわからなかったものは何か」という問いに対しての語りは以下の通りであった。

「やはり人の部分。後継者として、これがないと絶対にだめだ、というもの、つまり必要なものは、子供の頃から育てられる過程において、いろんな話を聞いていたり、見てきた中で伝わっていたのだと思う。テクニカルなこと、例えば資金繰りなど金回りはやっていかないと実際にはわからないが、だいたいイメージしていたことと同じ。取引先との付き合いや値段交渉、問題に対する対応などは現場とそれに対してどう判断するかというのは会社に入ってから、見聞きして理解してきた。

心構えとか、会社をやっていく、という覚悟というようなものは、子供の頃から祖父も含めて背中を見て、わかっていたのだと思う。また祖父が難しい顔をして帰ってきて家の中がしんどい空気になっていたり、祖母にあたっていたりしていたのも含めて、いろいろ感じていた。当然従業員やその家族の重さは社長になって初めてその重さが理解できた。」

また以下のようにも語る。

「経営者として、今、引き継いできたものを全部言葉にして、と言われてもとても難しいと感じている。言葉にできないものは、育ってきた環境とかおじいちゃんやお父さんが背中であらう語って感じてきたものだと思う。そういうものは育ちの中でしかその本質は理解できないのではないかと思うし、いつか言葉にできたらいいが、現時点の自分にはまだ難しい。経営理念である「創意と工夫」は、時代にに応じて言葉を合わせている。うちの会社らしさというのは、従業員が「うちの会社は・・・」とか、取引先から「おたくの会社は・・・」、とか、語ってくれている中で、感じるものがある。うまく言語化するのは難しいが、敢えてすると「社長や会長と従業員との距離感」「お客さんとの距離感」、「馴れ馴れしさ」、「人懐っこさ」そんなところではないかと思う。その本質にはお客さんへの感謝の気持ちがあったり、そういうことを感じられる人間力を大事にするとか、好奇心を持ち続けようとかそういうものがあり、これらを言葉にしたら理念や行動指針になる。会長がどこかで話していることとか、顧客と話していることとか従業員に語っていることとか、そういった中で見聞きし、自分の中で理解してきたものだと思う。今がすでに引き継いでいるのかさえよくわからない。銀行にしても取引先にしても会長の信頼があるのは間違いない。その意味では、社長になる前の常務と社長時代とも構図は変わってない。ただ、将来の方向性や社内の意思決定などについてはこの数年、たぶん2015年ぐらいからは、ほとんどのことを自分が意思決定している。これは社長に就任してから徐々に任せてもらってきて、気付い

たらほとんど任せてもらっているという状況で、今は自分が会社を引っ張っていかねばならない、そして従業員とその家族、取引先への言いようのない責任の重さを感じている。会長については、わかっていないとかいろいろ思うことがあったが、今はわかっていたのは自分だったと素直に思う。取引先から会長のすごさを聞くにつけ、それを継いでいくことの重さを感じている。尊敬の念と今までやってきてくれたことへの感謝の思いはとでもある。」

一連の語りから以下のことが推論できる。

■後継者は先代と行動を共にする中で、自社らしさを「感じながら」掴み取っていく。幼少期から祖父や父、その他のファミリーと過ごす中で、後継者本人も自覚していないがファミリーの経験の一端を見聞きしながら、その表情や醸し出す雰囲気から様々なものを感じとってきた。これらは体にしみこんでいたもので、一般の家庭と同様に育つ環境によって人は異なるように、個々の家庭から自身の価値観に影響を与えていくプロセスと全く同様と言える。ただ異なるのは、ファミリービジネスにおける経営者の家庭であったということだろう。それらの感じ取ってきた「経営者としての姿勢とマインド（心構え）」が基になり、実際に入社し、経営者としての親族とビジネス面で触れる中で、徐々にそれらが繋がって一つのセットとなり、「後継社長になって」いくことができる。

■先代と後継者の信頼関係が育まれていく裏には、後継者の先代への尊敬と感謝の思いが存在している。おそらくその中で先代への尊敬と感謝の思いが生まれ、それがまた先代に伝わり、信頼関係ができていく。

■事業承継の完了とは権限とリーダーシップの移転、並びにビジョンの完成時点である。社長交代のタイミングが一般的に事業承継をしたと表現されることが多いが、何をもって事業承継の完了とするのかは明確な定義がない。本事例を見る限り、社長交代は単なる表面的な交代ということができ、本質的意味合いにおいては、ほぼ全ての意思決定の権限が移行したタイミングを事業承継完了、並びに事業承継の成功と捉えるべきではないかと思われる。さらにその時点においては後継者に明確に将来の会社はこうありたいというビジョンが完成していると考えられる。

図 - 11 に本事例で明らかになった承継者の社内での立場の変遷について示す。



図 - 11 社内での立場の変遷と事業承継の成功

さらに社長就任から5年経った2018年10月に「今、改めて振り返り、承継に際し、2代目にこうしておいて欲しかった点は何か」について確認したところ、次のような答えが返ってきた。

「組織と人事制度。体制を整えておいて欲しかった。例えば営業においては、何を重要視するのかがとても曖昧で、全員で共通認識を持てる明確な数値目標などはなかった。何を目指しているのか、何をやったら評価されるのか、そういうのもなかった。人事考課は何となく決まっていた感じで、社員もよくわかっていなかった。頼れる番頭のような人もいなかった。昔は2人の叔父らがその役割を担ってやってくれていたのだろう。そのこともあって、2人の叔父が抜けた後は、管理職が育っていなかった。社長を支える体制がきれいにできていたわけではない中で自分が社長になることになり、やっと今、全体の状況把握ができて、組織化をしているところだと思っている。でもそんな余裕がなかったことも理解はしている。何より自分がこの立場になって初めて、経営者ということの精神的な、というかなんとも言えないしんどさや責任を感じていて、そんなことをずっとやってきた父は本当にすごいと思っている。」

一般的に組織体制や人事制度、目標数値（KPI）は、経営者の経営観や経営で重要視するものや頭の中にある戦略を実行するために、具体的にそれらを形式知にしたものと言える。アルフレッド・D・チャンドラーJr.（『組織は戦略に従う』（2004、ダイヤモンド社）は、「組織は戦略に従う」としているが、先代の時代には、先代が描いた戦略に沿って組織体制や諸々の制度が作られているため、それが的確に整備されていた場合は、それを前提に継ぐ、ということであるし、逆に整備されていない場合は、新たに自分の戦略を描き、それに従って体制を作る、ということであると考えられる。

先代と後継者は経験値が圧倒的に違い、後継者に社長を交代したタイミングでは、両者間において視座の高さや視野の広さ、意識すべき視点など、理解できることに、大きな乖離があったと考えられる。社長交代時点で組織体制や人事制度の考え方などが明示されていなかった理由は、先代が長年リーダーシップをとり、先代の兄弟に重要なポジションを任せながら経営してきた中で、ほぼ安心して任せることができ、大きな問題が起こらずうまくいってきたためであろう。組織体制や人事制度を策定する機会は、先代の兄弟たちが経営から離れていった際であったと考えられるが、その役割を豊富な経験を持つ先代が自

らカバーし、ほぼ全てのものを直接見て、必要に応じて細かい部分まで管理職に指示を出すという形で行ってきたものと考えられる。同時にこの時期には、大きな環境変化（急成長や営業体制を変えなければならないような競争環境の変化など）が起こらなかったということもそれらを整備しなかった要因の一つと考えられる。

先代から後継者に徐々に役割が引き継がれる中で、先代の能力を持っているわけではなく後継者が混乱したことは想像に難くない。同時に今までは社長からの指示で動いていたため、管理職が自ら考え、行動するような能力育成はなされておらず、次世代を支える体制は社長交代時点には整っていなかったと推察される。また先代は自身が自然にやってきたことであるため、こういったメカニズムを理解しておらず、それらが特別なこととは考えず、自分がやってきたからできるだろう、というぐらいの感覚だったと推察される。

2018年10月のインタビューで2代目に、「3代目への承継について、振り返ってどう考えているか」、を確認したところ次のような回答を得た。

「やっとな経営者としての自覚・覚悟が感じられるようになった。目つきが変わったというか、社長交代時には感じる事ができなかった真剣さが宿るようになった。自分が何が分かっている、何が分かっているのか、特に足りないものについて、取引先含め自分が最終責任者として話すようになり、自然と理解できたのではないかな。業界を取り巻く環境など、上場企業の部長クラスの人と対峙するようになると自分の意見が言えないなど気づく機会は多いはず。仕事ぶりは取引先、銀行の支店長などからいろいろ聞こえてくる。まあ、上手くやっていると思う。次の代はもう任せるしかないから、自分の応援団を自分で作って、自分の体制を作っていくといい。前の時代とはいろんなものが急激に変わっていく。会社も今までと同じことをやっていたらいけない。でもそれは時代時代に合わせて初代からやる事が変わってきたのと同じと言えば同じ。時代に合わせて変化する。これさえこの先もやっていければ、何とかつないでいけるのではないかなと思う。自分は社長を務めた約30年の間、将来ビジョンというような類のものを描いたことは一度もなかった。社員にもよく『うちの社長には将来計画がない』とぼやかされた。いくらぼやかれようと長期ビジョンとか中期経営計画とかは作成しようと思ったことすらない理由は世の中の動きが速くなると5年先10年先がどうなるかわからないし、自分の努力ではどうしようもないことも起こる。市場を操れる大企業ならいざ知らず、自分たちのような規模の会社がいくら計画を立てたところで、何か一つ予想外のことが起こればすべては水の泡だからだ。そんなことに労力を費やすより、歩きながら考えるほうがよい。特定の分野に固執するのではなく、海底ケーブルがだめなら自動車、自動車がだめならまた次の分野と、身軽に移っていけばいい。そもそも社名の「製釘」にさえ固執せず、品種転換を繰り返すことで生き延びてきた会社である。父は生前よく、『今の時代に必要とされるものづくりとは何か考える』と口にしてはいたが、それを考え続けてきたからこそ、今日の会社があるといっても過言ではない。今後も時代に合わせて、お客さんに喜んでいただけるようなモノづくりを続けていってほしい。あとは人づくりだ。」

2代目の語りから、先代は承継を進める中で、自分が直接、後継者とやり取りする中で聞き取るもの、そして感じているものに加えて、関係する取引先や金融機関など主要な関係者から後継者の評判を聞きながら、うまく振舞っているか、どれくらい取引先から信頼を得ていっているかなどを計っていることがうかがえる。具体的には後継者の人間性の成熟度、能力、進め方のプロセス、その結果などを多方面とのコミュニケーションを通じて継続的に確認している。その過程の中で、任せる範囲を広げながら、また少しずつ信頼を積み重ねながらその幅を広げ、最後はついに全ての権限を移譲することに至る。この時が先代自身も言語化できていなかった暗黙知部分を後継者が自分のものにし、その上で会社の自分なりの方向性を示し始める時であると考えられる。

また㉗幼少期からのファミリーの価値観、㉘経営理念、社訓など、㉙エピソード、㉚自社らしさの理解、㉛自社の戦略、㉜ファミリービジネスの経営、の各要素には、2代目自身が言語化できていなかった暗黙知が多く含まれることが確認できる。2代目が3代目を経営者として認め、経営者としての信頼を拡大していくためには、2代目自身が、3代目の覚悟といったものを感じる事が重要で、その裏側には、後継者側も承継しながら経営者というものの理解を進める中で、先代に対する尊敬の念がより強くなっていたことは想像できる。この一連のインタビューから、㉗から㉜の要素が相互に繋がり絡み合っていることに加え、最後に、先代が後継者への権限移譲を決めることに繋がる要素として、先代が後継者から㉘経営者としての覚悟、を感じる事が重要であることが明らかになった。図 - 12 はそれらをまとめたものである。

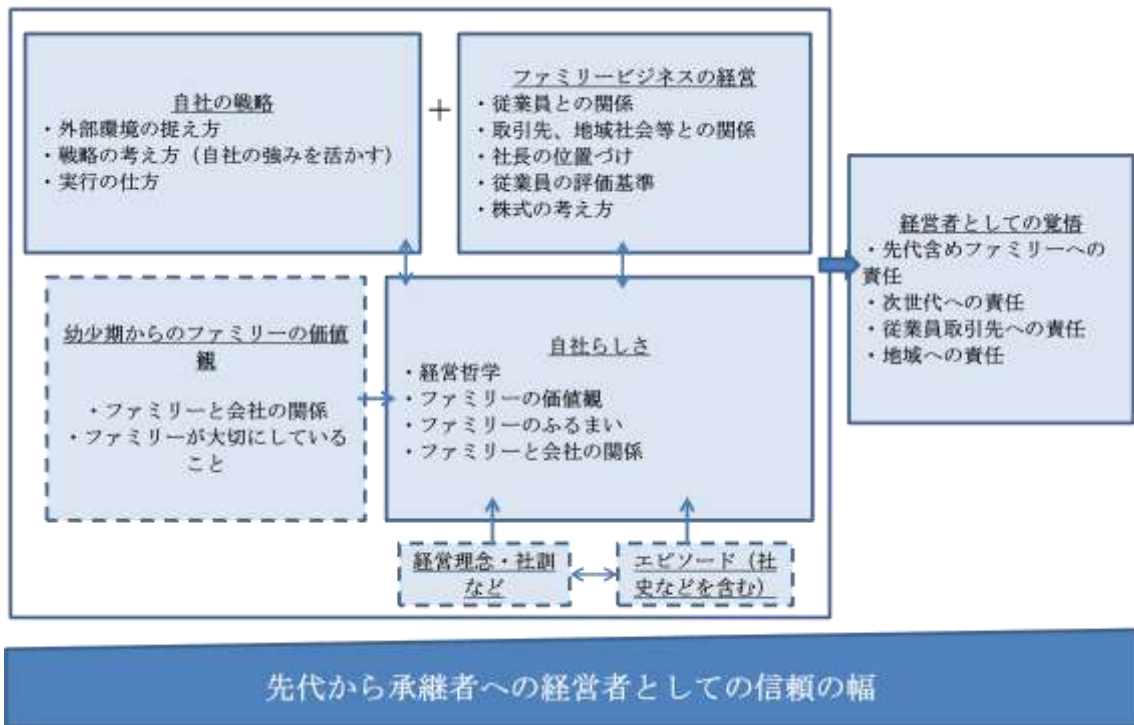


図 - 12 承継される要素と関係性

4.1.5 先代と後継者間のコミュニケーションプロセスと考察

前項で確認した2代目から3代目への承継プロセスの詳細とさらなるインタビュー内容をもとに、本項では先代と後継者間のコミュニケーションプロセスについて、3.3で確認した⑦先代と後継者間のコミュニケーションの量、⑧親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）、⑨後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢、⑩先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、⑪コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、⑫先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、の6つの観点から考察した。

3代目は大学卒業後に外部の取引先で2年間就業しているが、その意図について、またそもそもの親子の関係性についての認識、また承継についての考え方などについて2代目は以下のように語った。

「そもそもは3年の約束だったが、社内体制を変える必要が出てきたため急遽2年で戻ってもらった。社外に出した意図は、①取引をすることになる大企業というものを理解させること、②業界を理解してもらうこと、③社会人としての基本を学ばせること。④自社

を客観的に見れる能力をつけさせたい、ということだった。このあたりの話は特に 3 代目に話したことはないが、わかってくれていたはずだ。親子関係は特段悪くもなく、普通だと思うが、自分はそれほど改めて期待など話すことはなかったが、ずっと一緒に暮らしてきて祖父の時代から会社を経営するという、しんどい時代のことなどいろいろ間近で見ているはずなので、わざわざ改まって話さなくても見て感じて分かっているはず。自分も先代から『話して分かるものではない。自分で掴みとれ。』と言われてきたし、実際に自分が経営するようになってその通りだとも思っている。ただ、3 代目が入社してからは、人脈を引き継がなければという意識だけは明確にあった。人間関係や、ましてや信頼というのは一朝一夕にできるものではないので、ことあるごとに彼を同席させるということはしてきた。それ以外の部分は、自分で掴みとってくれることを期待してきた。」

また 3 代目に承継準備やそもそもの親子関係について確認したところ次のような回答を得た。

「2000 年に入社してから特にいつ承継するというような期限があるものではなく、具体的な焦りなどは何もなかった。ごく普通の日常の中でできることをやっている感じ。承継することが規定路線であったこともあり、社長は何をするなど、経営者目線で物事を見ると意識はまだなく、ほとんど考えておらず、今思えば呑気なものだった。2002 年に取締役になった時も特にそれについて特別に何かを父と話したりした記憶はない。自然な流れの中の一つの出来事だった。ただこの頃、会社は九州工場の件で危機的状況となり、銀行が返済を求めてきたりして父が余裕がないのはよくわかっていた。経営の怖さみたいなものは感じていたが、今思うとまだまだ自分ごとではなかったと思う。継承については意識はしていたものの、組織がしっかりしておらず、あれもこれもどっちもつかず的に動けたので、全般的に関わられた反面、無駄な面も多かった。しかしそれなりに貢献できていた実感もあり、従業員にはこの期間にそれなりに認められてきたように振り返ると感じる。相談できる人はいなかった。

親子関係としては、ごく普通で仲が悪いわけでもなく、格別に良いわけではなく、一定の距離感というか、お互い口数が多いほうではないので、自分からいろんなことを相談したり、何でも話したりというのはなかった。子供の頃から仕事で夜遅くまで帰ってこなかったり、接待やゴルフなどで休日も仕事をしていて、オンオフがない姿を見てきていたので、経営者というのは大変なのだろう、という感覚は持っていたし、それなりの尊敬の念も持っていた。あまり会社のことについてお互いに話す機会は多くはなかった。」

2 代目と 3 代目の語りから、親子関係はごく普通で悪いわけではなく、口数がお互い多いわけではなく、何でも話せる関係というわけではないと考えられる。また 2 代目には、自分も先代を見て自分なりに理解してきたこともあり、自分の先代からの引継ぎの原体験もあり、言わなくても分かってくれるだろう、いろいろ感じ取って勝手に学び取っていつ

てくれるだろう、という期待が前提としてあったことが確認できる。

2018年10月（社長就任から5年時点）に3代目に、「今、改めて振り返り、具体的な引継ぎのプロセスで、2代目にこうしておいて欲しかった点は何か」について確認したところ、次のような回答を得た。

「自分の育て方だと思う。会社に入ってから体系的に育成してもらえるステップがもっと明確だったら、もっと効率的に早く、引き継げたと思う。もう少し早くから経営的な意思決定にも携わっていたらよかったのではないかと思う。大事な判断軸が最初はよくわからなかった。あと結局常に自由だった。上司もいなければ、社長もこれをやれ、という指示もなく、やることなすことが中途半端な感じがしていた。各現場の仕事について、もっと没頭してできるようなやり方もあったのかもしれない。一つずつ、これをやり遂げた、というような経験を積んでいたら。当初、うわべだけで分かったような気になってしまっていた現場の課題や問題点、もしくは強み弱みというようなものを本当の意味で理解し、もう少し早くに自信が持てたり、課題を感じられたりしたのではないかと思う。誰もが社長の子供ということで強くは言える状況にはなかった。」

この語りから、後継者育成について体系的になされていなかったことが改めて確認できる。先代は「教えて分かるものではない」というスタンスだったが、2代目自身もそもそも何を教えるべきかという全体像とそのための具体的方策を持っておらず、より丁寧ないうと考えることもなかったのではないかと推察される。一般的に人間は自身の経験を振り返ることから学び、それらをもとに次の判断をしていくが、2代目は先代からの引継ぎにおいて、何かを体系的に教えてもらったという経験がないことから仕方がないことであろう。通常の企業では、最もふさわしいと思われる人間が、ある一定の競争環境下でふるいにかけて、選抜されていくのに対し、ファミリービジネスでは、すでに後継者が決まっていることから、それらのステップは可視化されていないケースが多いと思われる。

さらに後継者は「特別な存在」、つまり従業員は将来必ず評価される立場になるため、良くも悪くも、腫れ物に触るように扱われ、後継者に真正面から指導する従業員がいることは少ないと思われる。他の従業員と同じようにOJTでいろいろ学ばせようと先代は考えたようだが、後継者が言っているように基本的に何をやっても、また正しく理解していなくても、よほどのことがない限り、誰も指摘をしない。誰からも何も言われないとそれで良いと思ってしまうたり、或いは問題の本質に関わることも少なく、結果として表面的な経験に終わってしまうことも多いのではないだろうか。育成の段階においては、最終的意思決定者として何かの役割を明確に与え、徐々に範囲を広げていくというような育成方法をとっていかないと、自分が明確な最終責任を負っているという責任感や覚悟といったものが醸成されないとと思われる。

これらのことを、先代と後継者のコミュニケーション＝情報伝達という観点から捉えると、承継に際して、3.2.3で確認したような㉔から㉘までの要素以外に、そもそも何を伝達すればよいか明確になっていなかったと考えられるため、㉙先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、が加えられる。

その上で、以下で、前項に記した先代と後継者の語りなどから、改めて㉔から㉘の要素について考察する。

2代目と3代目のインタビューから、Aが育成係であるという認識を3代目は持っていなかったという事実が判明した。ここでは言わなくても分かってくれるという親族ならではの期待が2代目にはあったと考えられ、2代目と3代目の間のコミュニケーション上の課題が浮かび上がった。同様にAと2代目の間でも、大企業と中小企業の違いといった基本的な前提や事例企業が大切にしている価値観の共有などもなされていなかったと考えられる。これらの認識が異なると、介在するAの存在により2代目から3代目に引き継がれる判断軸は2代目ではなくAのものとなり、2代目が引き継ぎたい内容は引き継がれないこととなる。

さらに2代目と3代目の間でAが3代目の育成係としてうまく機能しないという問題が顕在化したときにどのようなコミュニケーションがなされたのかについて、2代目と3代目に確認した。

2代目は、「3代目に何を聞いても、『詳細については知らない』というような答えで、やる気があるのかなのか、いらいらした。とはいえ、自分は継ぐ立場だから、最後は3代目が自分で何とかしていかないとだめなので、過度な口出しをするのは控えようと思っていたし、それなりに我慢してきたつもりでもある。どうしていくのかを見てみたい気持ちもあった。結局は3代目が自分の能力が足りない、もっと現場のことも理解しないだめだ、というようなことを気付いてもらうのを待つしかないとも思っていた。」と語った。

3代目は、「上手くいっていないことは分かっていたけど、もうどうすればよいかわからないし、ある意味話しかけるのも億劫になっていた。たまに自宅で食事を一緒にした後、2代目から『どうなってるのか』と話しかけられ、一言二言話す何が話しても否定されたこともあり、話すこと自体を避けるようにもなった。今思うと自分の意見がなかったのも、聞かれることから逃げていたのだと思う。定例会議みたいなものもなかったし、一緒に取引先に出かけることはあったが、あまりじっくりと座って時間をとってとことん話すというようなことはなかったし、自分からする気もなかった。今思うと無責任だが、正直、めんどくさいという感覚もあった。」と語った。

これらの2代目と3代目の語りから確認できることは、2代目は自身が先代から継いできたように、「言わなくても分かるだろう」、「結局は自分で掴みとるしかない」という自らの経験をもとに、3代目との引き継ぎを行おうとしたことである。そのためにわざわざコミュニケーションを意図的に多くするような営みや仕組みを作ることもなく、もともとコミュ

コミュニケーションが多い関係性でもなかったこともあり、結果として絶対的なコミュニケーション量の不足に陥った。

一方で、3代目は経験不足により「どうしてよいのかわかならい」という状況に陥っており、後ろ向きな状態にあり、この二人の間に双方の認識のズレもあったと思われる。それを修正する術がない状況の中、最終的にAは退職し、2012年の社長交代の時期が到来した。先代が現役で経営者として活躍しており、リーダーシップを発揮している状態で、後継者の育成を行う場合は、いざとなったら先代が判断してくれるという甘えも存在すると考えられる。先代が病気などで引退時期を明確にしている場合などのほうが、絶対に引き継がなければならないという切迫感があることから、必要に応じてコミュニケーションを自ら取りに行くといった行動が後継者にも起こりやすいのではないかと考えられる。

本件について起こったことは、Aが2代目が大切にしてきた「自社らしさ」を理解しないまま、一般的な大企業の経営経験をもとにした意思決定の在り方を3代目に伝えようとし、同時に2代目自身も何を重要視してほしいかなど、自身が自然とやってきたことについて棚卸や言語化をしないまま、ある意味Aに丸投げをし、伝えるべき要素を明確にしていなかったことに起因すると考えた。しかし要因はそれだけではなく、先代と後継者の間のコミュニケーションにおいても、コミュニケーションの量の不足とお互いが思っていることを伝え合い、認識のズレをなくすというコミュニケーションの質の点で課題があったと考えられる。

つまりここからは、失敗した原因として、㉠先代と後継者の間のコミュニケーションの量、㉡親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）、㉢先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、㉣コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、㉤先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、の要素がなかったと考えることができる。

またその後、2代目の一番下の弟であり、3代目の叔父が2代目と3代目の間に入り、その後の承継プロセスが進んでいったのは前述のとおりであるが、この当時、叔父が果たした役割について2代目と3代目にそれぞれインタビューを行った。

2代目からは次のような回答を得た。

「弟は一度社外に出ていたこともあり、またいろんな苦勞をしてきた経験も手伝って、非常に会社のことを理解している。会社や自分、そして3代目を本当に心配してくれていて、純粋なその思いを感じることができ頼りにしている。自分があまり上手く話せないことも弟がうまくご飯に行ったりしながら、3代目に話してくれているようだし、定期的と一緒にミーティングをして、見る景色を合わす努力をしてくれた。いてくれてよかった。」

3代目からは次のような回答を得た。

「叔父は叔父が見てきた風景やいろんな転機となった出来事、その時々で誰が助けてくれたのか、そして2代目がいかに苦勞してきたか、といった話を事あるごとにしてくれた。」

今思うと意識的にそういう話をしてくれたのだと思う。そんななかでもっと会社のことを理解しなければならぬと思い、改めて取引先に昔のことを聞いたりしていった。取引先からは2代目だけでなく初代の話を聞くこともあり、多くの人に支えられて今の会社があることや、社外にもこんなにたくさんの応援団がいるということに気付かされた。そんな中で自分ももっと勉強したり、努力しないといけないと考えるようになった。叔父が提案してくれて定期的に2代目とも会議を持ち、1週間に1度会社で起こっていることを話をするようになり、それについての意見もその背景も含めて聞くことができるようになった。自然とこれだけのことをやってきた2代目への尊敬の念も強くなったし、今まではなぜ意見が異なるのか理解できなかつた部分についても、見ていた風景や背景、前提や影響範囲など、自分が狭かったことが認識できるようになった。このプロセスを通じて、自社についての理解も深まったし、自分がやっていかなければならぬ覚悟といったものも生まれたように思う。叔父もそうだが姉も2代目にはいろいろと言ってくれ、2代目がトーンダウンしたり、といったこともあった。その影響も大きかったと思う。5年経った今は、ほとんど自分に任せてもらい、意思決定している。今は、自分がこの会社をどうしていきたいかをさらに具体化しているところである。」

これらのやりとりから2代目と3代目のコミュニケーションを繋ぐ支援者としての2代目の弟であり3代目の叔父と姉の存在が浮かび上がる。ファミリーメンバーはファミリーの歴史、価値観を共有し、何が自社らしきなのかのコアの部分を経験的に理解している。先代と後継者の1対1の関係がうまくいかない場合に、このようなファミリーメンバーがいる場合、その間を取り持つ重要な役割を果たしていると言える。またこのファミリーの要件としては、双方から信頼を得ていることが前提となる。そのためお互いが一步素直になり、まずは聞いてみるというモードに入ることができると思われる。

ここから、改めて、㉑先代と後継者の間のコミュニケーションの量、㉒先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、㉓コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、㉔先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、の要素が確認できる。

この一連のインタビューから、㉑先代と後継者の間のコミュニケーションの量、㉒親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）、㉓後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢、㉔先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、㉓コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、㉔先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、㉕先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていることの7つの点が先代と後継者のコミュニケーションを円滑に進めるために重要であることが確認できた。

4.2 事例研究を踏まえた仮説の提示

4.2.1 事業承継プロセスに必要な要素とその関係性

4.1.3 で先代と後継者間の事業承継プロセスで継承される必要がある要素とその関係性を図-9（再掲）のように整理をした。具体的な要素としては、㉞幼少期からのファミリーの価値観、㉟経営理念や社訓など、㊱エピソード（社史などを含む）、㊲自社らしさ、㊳自社の戦略、㊴ファミリービジネスの経営、の6点である。

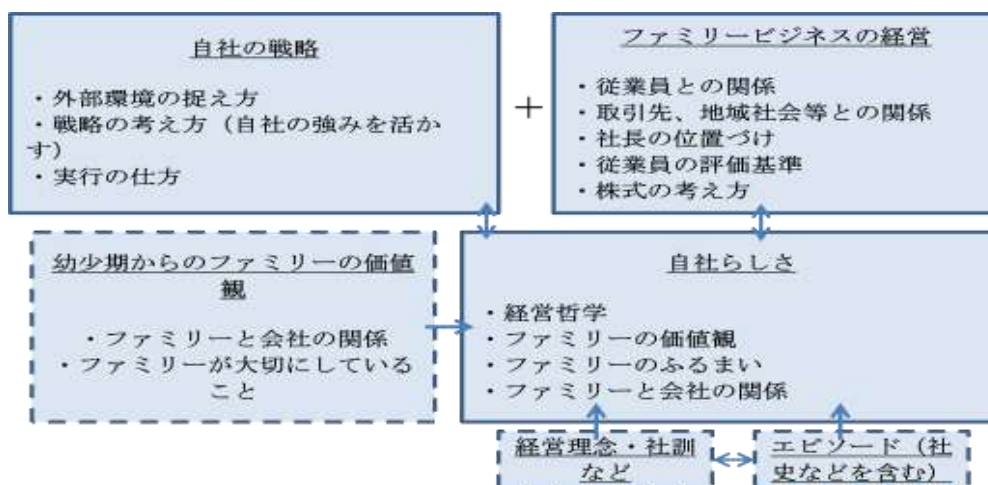


図-9 事例企業から推論される承継された要素と関係性（再掲）

これらの要素の中で、㉞幼少期からのファミリーの価値観、㊲自社らしさ、㊳自社の戦略、㊴ファミリービジネスの経営というのは、これらは先代自身も形式知化できていなかった暗黙知を多く含む部分であり、既存研究でも指摘されているその多くが暗黙知である「ファミリー性」が絡む具体的な要素であると考えられる。

2代目から3代目への承継は当初、第三者が入ったことにより上手くいかなかったように見えるが、その真因は2代目が3代目を十分信頼しきれなかったことにある。理由は3代目の個々の意思決定の判断軸が、㊲自社らしさに起因せず、一般的な戦略や経営の定石に基づいたものであったことにあると考えられる。その後3代目は自社らしさを理解し、そのことに対し2代目が確信をもち、信頼が形成されたと考えられる。この自社らしさはファミリー性の一部と考えられ、暗黙知である。外部環境は時代に応じて変化するため、戦略や経営も変更し続ける必要があるが、その際に、自社らしさを熟知していれば、変えるべきものと変えてはならないものの判断ができ、先代も納得、信頼すると考えられる。

㊳自社の戦略について、戦略策定は経営者にとって最も重要な役割である。中小のファミリー企業においては、戦略立案から目標設定までを長期間経営を担っていく社長自らが

自身の経験値をもとに考え、やるべきことの優先順位を考えるという構造になりがちである。社長は㊦自社らしさを暗黙知として持っており、ファミリー企業では社長の在任期間が長いため、体感的に、経験的に理解しているこの部分を敢えて言語化し形式知化する機会は多くはなく、隠れた前提としてこれらをベースに戦略ビジョンを描き、組織構築を行っていると考えられる。

㊧ファミリービジネスの経営について確認する。経営資源が豊富にある大企業と限られた経営資源しかない中小企業との違いという側面に加え、ファミリーによって所有と経営がなされているファミリー企業においては、ファミリーの価値観と経営は切り離せない。事例では従業員を大事にするという価値観を受け継いでおり、自社のために仕事をしてくれている従業員は、一生懸命働いてくれるだけで有難いという考えが基となっていた。これがファミリーの価値観に基づいた経営ということができる。さらにファミリービジネスでは、一人の社長の在任期間が一般的な企業と比較して長い。ファミリーと従業員、そして取引先との関係も長期にわたる部分が大きな特徴かつその関係性も代々継がれていく。これらの関係性にもファミリーの価値観、自社らしさが強く影響していると考えられる。またガバナンスや意思決定構造にも同様にその特徴が認められる。

㊨自社らしさとは、ファミリーの価値観を反映したファミリーらしさとファミリーと会社の関係性、それらを体現するふるまいなどであり、既述のように㊦自社の戦略と㊧ファミリービジネスの経営の要素に強く影響を与える。既存研究ではファミリービジネスの暗黙知という表現をされることが多いが、ファミリービジネスの暗黙知の本質とは、先に定義した㊦自社らしさと言える。本事例では、経営をしていく上の重要な判断軸に創業者の思いや企業の成り立ち、歴史なども含めた経営理念やファミリーの価値観が組み込まれており、それらの本質を理解し、それに従うことの重要性が浮かび上がっていた。言語化された経営理念や社訓は表面的な言葉に過ぎず、その本質的意味合いを理解するためには、言語化されていない自社らしさの要素を補う必要がある。自社らしさは後継者が、先代、先々代、その他家族と過ごす中で感じてきたファミリー固有の㊩幼少期からのファミリーの価値観、が基となり、入社後、後継者が先代に一定のまとまった期間を伴走してもらいながら、日々の仕事を通じてそれらをビジネスの中で統合し、時間をかけながら理解していくと考えられる。自社らしさの理解を助けてくれるのは、㊣経営理念や社訓、そして表面的な言葉だけではなく、先代達がどのような場面でどのような苦勞をして、どのように乗り越えてきたのかといった具体的な㊩エピソード（社史などを含む）について、どれだけその真意と共に後継者が理解し、自分のものになっているかが重要となる。自社らしさを確実に後継者が自分のものになっているかどうか、事業承継の成功の分かれ目であると考えられる。

後継者はこれらの要素を徐々に経験しながら先代から承継し、その過程で先代への尊敬の念を強くしていく。先代は伴走しながら周囲から聞こえてくる話なども参考にしながら、時間の経過と共に信頼の幅を広げ、任せる範囲を広げ、自社らしさを理解したと認識した

時に最終的に全ての権限、リーダーシップを移転することを意思決定する。その中で後継者は承継経営者としての覚悟を決め、後継者自身がビジョンを完成したときに事業承継の完了となる。

これらの事業承継のプロセスは、Barach が事業承継プロセスを進める鍵は信頼関係の獲得であると指摘していることとも合致しており、後継者が先代の信頼を獲得していくプロセスと考えられ、先代は後継者の④経営者としての覚悟、を感じ取った時に、より積極的に権限を移譲していくようになると考えられ、一連の要素と関係性を図 - 13 に示した。

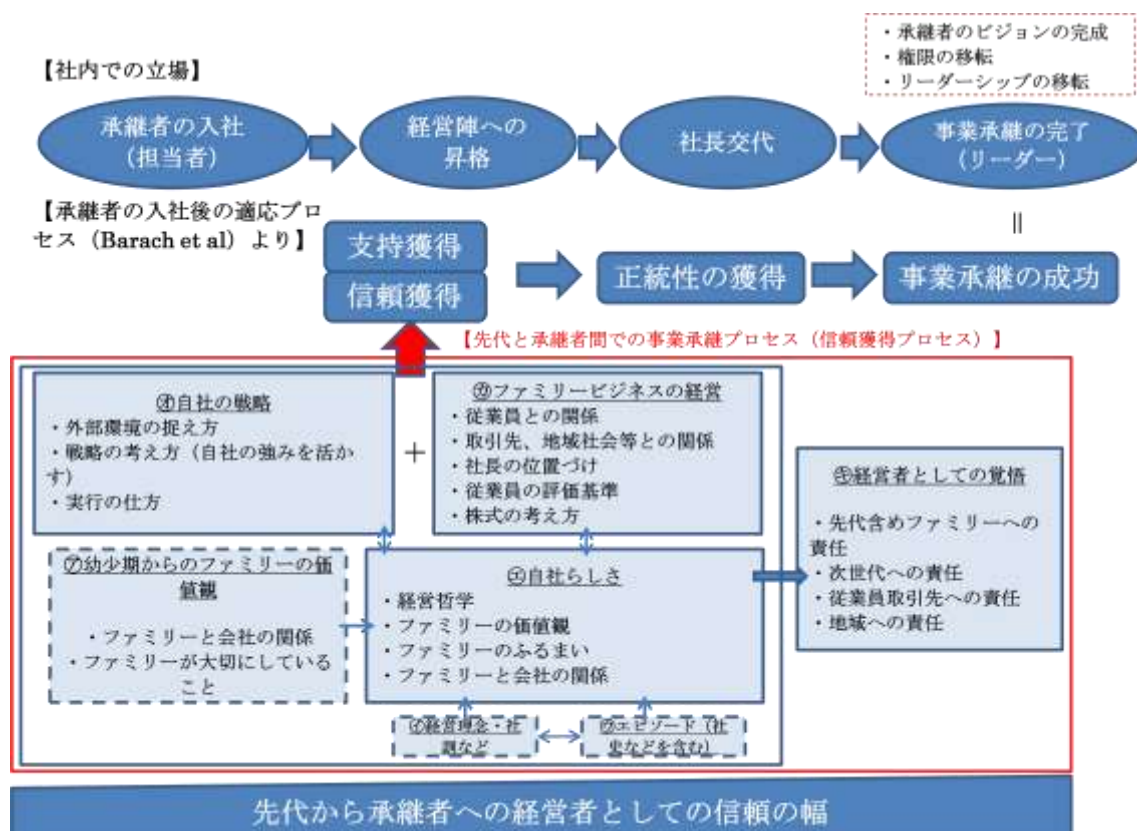


図 - 13 先代と承継者間での事業承継プロセス (信頼獲得プロセス)

改めてまとめると、先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素として、⑦幼少期からのファミリーの価値観、①経営理念や社訓など、⑤エピソード (社史などを含む)、④自社らしさ、④自社の戦略、⑦ファミリービジネスの経営、の 6 つの要素が挙げられ、その上で、先代が⑤経営者としての覚悟、を後継者から感じ取った時に、先代は後継者に権限移譲をより積極的に進めていくことを納得していくと考えられる。先代から承継者が受け継ぐべきものの核心にあるものは、④自社らしさ、であり、それさえ軸に持っていれば、究極的にはそれ以外のものは時代に応じて変えていくべきものと考えられる。

4.2.2 先代と後継者間のコミュニケーションプロセス

3.3 で先代と後継者のコミュニケーションを円滑に進めるために重要なコミュニケーションの要素として㉔先代と後継者間のコミュニケーションの量、㉕親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）、㉖後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢、㉗先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、㉘コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、㉙先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、㉚先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、の6つの点を確認した。

先代と後継者のコミュニケーションは先代から後継者への事業承継に必要な情報伝達と考えられることから、ベンジャミンのコミュニケーションモデルでこれらの関係性を考察する。

送り手である先代の言語化されていないものも含めた様々な経験や思いがあり、先代自身も「教えてわかるものではない」と言っていることから、それらを受け手である後継者が「経験しながら感じ、理解していく」というプロセスで掴み取ってくれることを期待している。しかしこのモデルにあるように、そのプロセスには多くのノイズや文脈によるコミュニケーションエラーが発生するポイントがある。具体的には図 - 14 に示したように5つのポイントが考えられる。

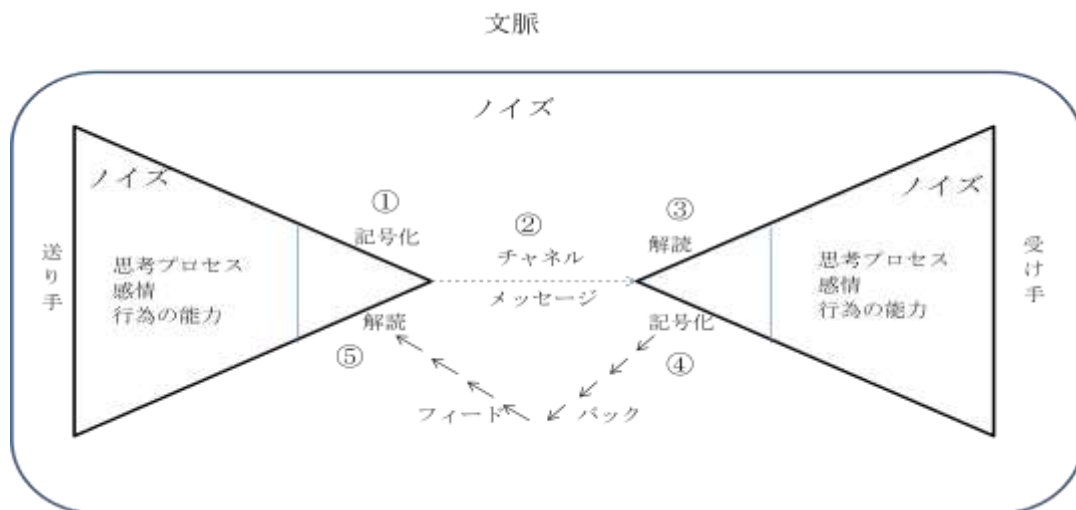
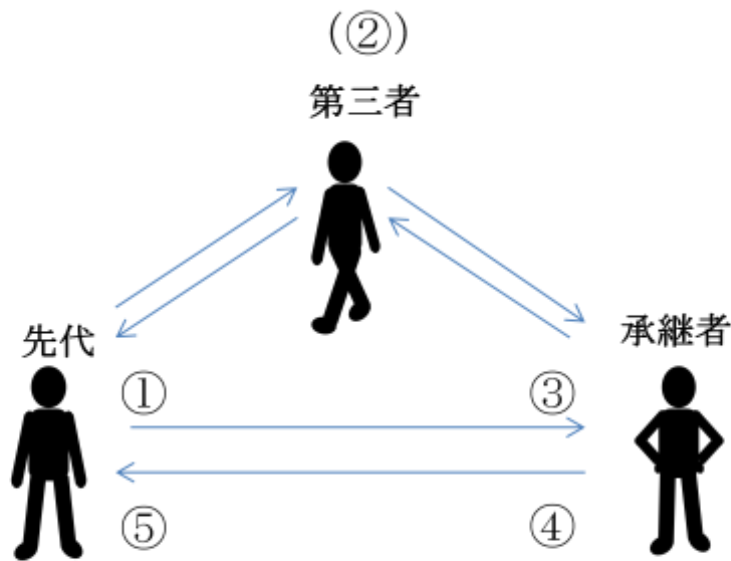


図 - 14 J.B. ベンジャミン (1990) コミュニケーションモデルを基に加筆

さらにこれらの5つのポイントを先代と後継者の関係性に置き換えた上で、前節で推論した図 - 13 先代と承継者間での事業承継プロセス（信頼獲得プロセス）の要素を組み込みモデル化したものを図 - 15 に示す。



5つのポイントでコミュニケーションエラーが発生
 (コミュニケーションの進め方の相互の期待値とのギャップの発生)

図 - 15 先代と後継者間のコミュニケーションエラーのポイント

図 - 15 の①から⑤についてそれぞれ確認する。

①のエラーは、先代自身が正しく認識していない隠れた前提や様々な感情、伝えるときに選択する語彙の表現力といった心理的ノイズなどがあり、先代自身がその思考を表現する段階で出現する。つまり先代が自身の暗黙知を形式知にできていないということが言える。

②のエラーは、チャンネル=媒介者の存在であり、先代のメッセージが受け手である後継者に届くまでに先代と後継者の間にその他の従業員などの第三者の存在が入る場合、その場合は第三者自身の解釈が入ることから、この段階においても新たなエラーが生じる可能性がある。

③のエラーは、受け手である後継者にメッセージが到達した際、受け手の経験や隠れた前提、その時々感情や文脈などによりその解読において生じるものである。

④のエラーは、後継者である受け手は自身の解釈に従って、そのメッセージに反応するが、この反応の際も同様に受け手の感情や語彙、隠れた前提、文脈などによってその記号化が必ずしも正しくなされるとは限らず、本人が言いたいこととは異なる間違った表現や対応をしてしまうというものである。

⑤のエラーは、受け手からのフィードバック（反応）を最後に送り手が解読する際に送り手のその時々状況や経験、知識、その他の前提によって意図通りに解読されないという状況に陥る場合がある。

これらの5つのポイントを完全に合わせることはできないかもしれないが、できるだけズレをなくす努力をし、合わせることを重要だと考えられる。

ここで3.3で推論したコミュニケーションを円滑に進めるために必要な点について、コミュニケーションエラーを引き起こす点との関連を、合わせて考察する。

まず上述の①③④⑤のエラーについては、⑦先代と後継者の間のコミュニケーションの量、⑧親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）、が当初、欠けていたためと考えられる。先代と後継者のコミュニケーションは二人の間での記号化、解読、フィードバックの繰り返しであり、これらを多く重ねることで徐々に認識が合致していくものと考えられる。その結果として、徐々に記号化と解読がうまくかみ合っていくと、⑨先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、が担保され、信頼が積み重なっていくと考えられる。また⑩後継者が先代への尊敬の念と素直な姿勢を持っていること、は③のエラーを最小限にする機能になりえると考えられる。まずは素直に聞くという姿勢により、先代が表現した形式知に対し、前提に暗黙知があるのではないか、と配慮でき、先代が真に伝えようとしていることの解読の精度を上げると考えられる。

異形線メーカーの事例においてはAの存在がチャンネルであり、②のエラーの原因となり、当初先代と後継者の信頼関係がうまく構築できなかった要因の一つと考えられる。一方でAがいなかったとしても先代と後継者との間では、前節でみたような様々なコミュニケーションエラーに繋がったと考えられる。

一方で、その他の事例で見られたようにいわゆる番頭が先代の分身のようなタイプ、つまり先代と自社についてほぼ同様の知識を持ち、また暗黙知部分について理解しているような番頭であれば、その存在は逆に支援者となり、先代の代わりに後継者への引き継ぎを円滑にする後押しする存在となると考えられる。また異形線メーカーの事例においても叔父の存在、そして3代目の姉の存在は、コミュニケーションエラーが生じる5つのポイントのうち記号化と解読段階において、自身の課題について本人に気付かせる役割を担っていた。

先代も後継者も経営者であり、最終意思決定者として不安を抱えながら、立場上、周囲の従業員に相談することもできず、意思決定をしていかなければならない。特に後継者は多くの社員からその言動について注目されているという状況下で、そのプレッシャーは相当のものであると考えられる。一般的にストレスを軽減するために、メンターを持つことの重要性が指摘されるが、外部のメンターには親子の関係までは理解してもらえないことは少ない。

また先代と後継者の間は親子といった親族関係ということもあり、親族だからこそその遠慮のなさ、あるいは逆に言わなくても分かってくれているだろう、という逆の甘えの構造もあるように考えられる。一般的な企業においては、上司と部下の間には、例えば報告、連絡、相談を適切に行うというのが常識であり、また定期ミーティングといったものもある。また人事考課の仕組みなどもあるが、先代と後継者の間にはそもそもそういう仕組みもな

く、叔父が提案して初めてコミュニケーションの場が持たれることとなった。

一般的なファミリー間の事業承継において先代と後継者の関係性は大きく、どのようなことも気軽に相談できる関係性と必要最低限の相談をする関係性があると考えられる。本事例の関係は後者だと思われ、先述した⑦先代と後継者の間のコミュニケーションの量の確保、⑧親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）が、当初欠けていた。コミュニケーションの量が少ないと得られる情報量が少なく、足りない部分を勝手に想像し、お互いに勝手に相手に期待し、お互いの解釈がずれていくといったことが起こったと考えられる。そのような際に事前インタビューの適切なコミュニケーションのために⑨コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、という推論とも重なるが、先代、後継者共に信頼している第三者としてのファミリー、あるいは先代の分身のような番頭が、コミュニケーションの量の確保と内容のズレを修正し、先代と、後継者の間のコミュニケーションを支援する存在となると考えられる。ファミリーは相互の信頼を得ていると同時に、ファミリーの価値観を共有しており、社内社外問わず、先代と後継者の信頼関係を取り戻すような役割を担っていると考えられる。

4.2.3 先代と後継者間のコミュニケーションモデル（仮説）の提示

4.2.1で確認した事業承継プロセスに必要な要素と4.2.2で確認したコミュニケーションのプロセス、並びに支援者の存在を改めて図-16に統合し、コミュニケーションモデルとして図示した。

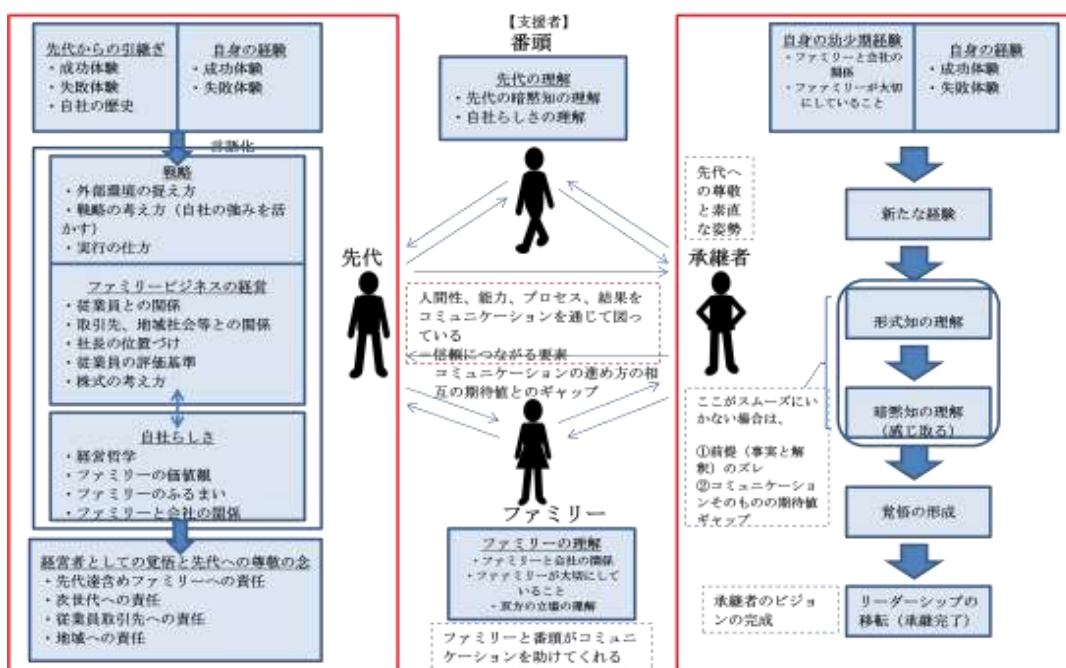


図-16 先代と後継者のコミュニケーションモデル

後継者は入社後、数年をかけて先代と行動を共にする中で、先代から直接、或いは先代と共に歩んできた番頭などの第三者を通して、会社を経営していく上で重要な判断基準となる⑦幼少期からのファミリーの価値観、⑧経営理念や社訓など、⑨エピソード（社史などを含む）、⑩自社らしさ、⑪自社の戦略、⑫ファミリービジネスの経営、の要素を承継していく。

そのプロセスの中で、後継者は自身の今までの経験と新たな経験を統合しながら、その上で、⑬後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢、で後継者は先代が今まで経営者として様々な苦勞をしながら経営してきたことへの尊敬の念と、さらにその経験や考えを素直に理解しようという姿勢を持ち、実務を経験しながら、自分なりの自社の経営のための判断軸を形成していく。その過程で先代は、後継者の人間性や能力、業務プロセス、結果といったものを後継者とのコミュニケーションや社内外のステークホルダーなどを通じて図り、後継者から、⑭経営者としての覚悟を感じ、信頼関係が構築されたときに、後継者に権限移譲をしていく。後継者はその過程で、当初は、形式知となっているビジョンや組織の体制、各種戦略などからその理解を始めるが、先代の暗黙知ともいえる全ての判断基準となる⑮自社らしさ、の本質を掴み取る必要がある。そのためには先代とのコミュニケーションが重要で、その過程においては、先代と後継者の間のコミュニケーションエラーを生じさせず、可能な限りその間の理解の誤差がないようにすることが重要と考えられる。

事前インタビューで⑯先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、が適切なコミュニケーションのために重要であるとしていたが、異形線メーカーの事例にもみられたように、先代と後継者がそれぞれに適切な記号化と解説を行い、暗黙知を承継し、多くのコミュニケーションエラーを乗り越えていくためには数ヶ月という単位ではなく、数年単位の一定の伴走期間が必要であると考えられる。

これらのことから、⑰コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、⑱先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、が重要であると推論できる。

第5章 仮説の検証

第4章4.2で推論した事業承継プロセスに必要な要素と関係性、並びにコミュニケーションプロセスについての仮説に基づいて、さらに4社の事例を確認することで検証した。検証した企業のうち2社は先代と後継者両方のインタビュー、2社は後継者のインタビューを実施した。

先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素としての⑦幼少期からのファミリーの価値観、⑧経営理念や社訓など、⑨エピソード(社史などを含む)、⑩自社らしさ、⑪自社の戦略、⑫ファミリービジネスの経営、と、先代が後継者への権限移譲を決めることに繋がる先代が後継者から、⑬経営者としての覚悟、を感じることを確認した。

また、先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素として、⑭先代と後継者間のコミュニケーションの量、⑮親族間の遠慮がない(心理的距離が近い関係性)、⑯後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢、⑰先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること、⑱コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、⑲先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間、⑳先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること7点が先代と後継者のコミュニケーションを円滑に進めるために重要であることを確認した。

その上で、以下の図-16(再掲)のコミュニケーションモデルの検証を行い、このモデルが有効であることを確認した

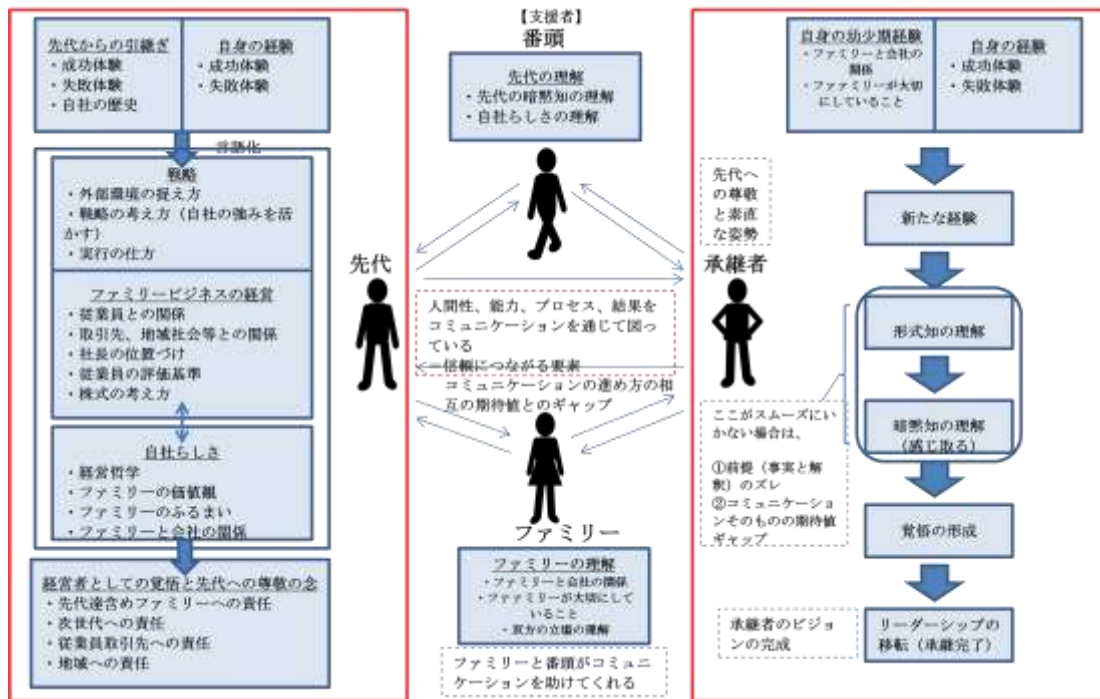


図 - 16 先代と後継者のコミュニケーションモデル (再掲)

5.1 事例研究 (ゴムメーカー：先代と後継者)

5.1.1 事例企業の概要

対象のゴムメーカーは1951年創業の愛知県名古屋市を本社とするゴム・樹脂製造業を本業とする従業員数約160名の企業である。祖父を創業者に持ち、婿養子となった父親である先代から事業を継承した3代目にインタビュー後、先代である2代目にもインタビューを行った。なお、事前に「ゴムメーカーの3代目の承継者」としてインタビューを行った承継者と同じで、改めて、合わせて先代である2代目にもインタビューを行った。

先代にあたる2代目(現副会長)は創業者でもある初代(3代目の祖父、現会長)の娘と結婚した後、1976年に入社、2003年に社長に就任した。3代目は、1977年生まれで、2002年、大学卒業後、顧客企業でもある取引先に就職、生産管理などの業務に就き、2011年10月に常務として入社し、2013年4月に社長に就任後、ほぼ全ての実務上の意思決定は3代目が行なっている。

5.1.2 事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証 (後継者の立場から)

3代目は、2002年、大学卒業後、顧客企業でもある取引先に就職、生産管理などの業務

に就き、2011年10月に常務として入社し、2013年4月に社長に就任した。ここに至る経緯について、特に創業者である祖父との関わりについて3代目は次のように語った。

「幼少期より、創業者である祖父から、『お前はこの会社に入っていくのは運命なんだから』と100回ぐらいは言われた。小学校入学まではしょっちゅう祖父母の家に行き、自宅で寝るより祖父母の家で寝るほうが多かったぐらい。実際に継ぐのかなあと思ったのは小学生ぐらいからで、大学に入るときは、7割ぐらい継ぐと思っていた。そのため将来、経営をすのかもしれないと思い経営学部を選び、工場の運営というような生産管理的なものを学んでいた。取引先に就職したのはたまたまだが、大学時代に学んだことを活かせるし、将来経営を継ぐのであれば、役に立つとぼんやり思っていたと思う。

祖父がこんこんと言いつづけていた影響は大きかった。記憶がある小学校ぐらいからは、『どういう気持ちで会社を興したか』、『祖父が貧乏で口減らしのために田舎から出されて、サラリーマンをやっている、事故で怪我をし、給料を下げられてやっていけないので苦勞して、そのままではいけないのでいちかばちか追い込まれて起業した。』というような創業に至った苦勞話や、『資金繰りに苦しい時に銀行が助けてくれた』というような創業後に起こった様々な苦勞話やエピソードは山ほど聞いてきた。」

この語りから事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素としての以下の2点が確認できる。

㊦幼少期からのファミリーの価値観、

- ・祖父から100回ぐらい承継は運命だと言われて育っている。
- ・本人もそのつもりになっていた。

㊧エピソード（社史などを含む）

- ・祖父から創業に至った経緯や苦勞など多くのエピソードを聞いている。

本ケースでは、先代ではなく創業者である先々代からであるが、㊦㊧の要素については、会社が存続する限り変わらないものであることから、必ずしも先代である必要がなく、会社のことやファミリーのことをよく理解しているその他のファミリーメンバー（例えば祖母などの女系家族）からの承継でもよいと考えられる。

また3代目は2代目である父との関係性と今までの経緯について次のように語った。

「高校生まで一緒に住んでいたのも、自宅でも会社の状況についてはことあるごとに日常的に話を聞いていた。大学生になると毎年、決算書を見せながら、会社の話をしてくれた。大学生の頃は、ダイレクトに会社に入る話はしなかった。父は自分に会社に入りたい気持ちは持っているが、大変だし本人に任せる、というような気持だったと思うし、後になって、そんな話を聞いたことがある。母は自分の父が創業した会社でもあるので継いでほしいと思っていたと思うが、敢えては言わなかったし、直接聞いたことはない。会社に戻るきっかけは父の体調不良。父から『入社してくれないか』と言われ、自分自身も

そろそろそういう時期かもと思っていたため、迷いなく入った。

最初は、人を覚えることからで、特に承継プランなどはなかったし、具体的な時期などについて話もしなかった。ただ今から思うと、体制をきれいに整えてくれていて、業務的に何でも聞いたら答えてくれる番頭もいるし、お金を見てくれる人もいるし、製造も回るようにいろいろ整えてくれていて、そこにきれいに入った。『伝票がまわってくるのでいろいろ決済をするんだよ』というような感じだった。あとは好きに相談しながらやって、と。

父とは机は隣同士でしょっちゅう昼も一緒に食べて、何でも話せる関係にあった。入社前からもずっといわゆる仲の良い親子だと言えると思う。何でも気を遣わずに言えるし、仕事の相談もいつでもできる。家族としてのコミュニケーションも多く、仕事もプライベートもほぼない。両方自然な感じで話ができる。悩みがあったら父にまず相談ができる関係であるが、仕事上でも、こんなにぶつからなくてよいのかと思うぐらい、ぶつかることは一切ない。会議などでも自分の意見に反対することはないし、メンバーがいる前で異なる意見を言うこともないので、かなり父は気を遣ってくれているのではないかと思う。大きい投資をしたい、といっても反対することはない。父の考え方を、『昔、僕がやったときはこうだったよ。こういう製造投資はうまくいったけど、それ以外の投資は失敗した。』というような感じで、過去の意思決定の背景なども具体的に理解できるように話してくれているのだと思う。経験を語ってくれる感じで、『こういう事業は気をつけないと』、『手伝ってくれる人のこういうところを見ないと』、というように見るべきポイントを話してくれながら、自分がやろうとしていることに見落とししているポイントをさりげなく教えてくれるような感じの部分がある。『あの業者の後ろにはこういう人がいる』とか、『昔、工場でこういう事件があって、こういう風に人が絡んで、こういう場合は、この部分をみておかないと、えらいめにあう』とか、そんな感じで話してくれた。父と意見が合わないことはあまりない。父とは、『従業員を大事にしよう』という話はよくした。祖父は、従業員について、『多少給料が安くてもスキルがつくからいいし、ずっとこの会社にいってもらわなくてもそのうち独立して一国一城の主になればいい』と言っており、父とは意見が合わない部分があったようだが、自分はそれについて、祖父の時代は独立＝成功というようなこともあり、実際に4、5人独立した人がいて、当時は必ずしも長く勤めてもらわなくてもよかったし、祖父なりの解釈ではそれが『従業員を大事にする』、ということだったのだと思っている。」

さらに、「2代目と会社の戦略や外部環境についての会話をどれぐらいするか」という質問に対し、3代目は以下のように語った。

「社長に就任した頃は外部環境の話をよくした。顧客の状況、押さえるべき人の状況、どういう仕事を今後やっていかなければならないか、という話もよくした。そんな会話をしながら、年度計画に織り込んだりしていた。また『取引先の売り上げシェアを大きくしすぎたらだめだ』、とか、『ゴム屋がゴム屋の下請けをしていたらだめ』、というような話があったが、最初わからなかったけど、徐々に会社についての理解が深くなるにつれて、実感

するようになってきた。

「番頭さんはどのような存在か」という質問に対しては、次のような回答だった。

「番頭は 40 代半ばで、すごく頼れる。父の時代からで、自分は本当に頼りにしていて、何かトラブルがあったら一番に相談できる存在でもあり、一緒にトラブルを乗り切ったりしてきた。実質の実務上の引継ぎは、この番頭から受けたともいえる。父もずっと頼りにしている人で、うちの歴史やほぼ全ての事件を知っているのだから、何を聞いても答えてくれる存在である。」

また、「自社らしさについて何だと思うか」という質問に対しては、次のように語った。

「お客さんの言うことにはなるべく対応し、挑戦する、という姿勢。自己資本率も高く、特に新しい仕事に取り組むときはお客さんの要望を聞き、導入し、新しい種に繋げていこうという感じで、会社全体では、2代目が創った『たくましく躍進』という言葉を大事にしており、顧客、社内に対して常に使っている。祖父（創業者）は電通鬼 10 則が大好きで、それも社員みんなでも共有している。これらは祖父が苦勞してお客さんに営業して仕事をとってきたという話や短期ではなく、中長期を見て、先行投資はよいが安売りに繋がる仕事ではなく、常に先をみて利益がでる仕事に挑戦しながら躍進していくのが自社らしさだと思う。」

これらの一連の語りから、先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素としての⑦幼少期からのファミリーの価値観、④経営理念や社訓など、⑤エピソード（社史などを含む）、②自社らしさ、③自社の戦略、⑥ファミリービジネスの経営、が次のように確認できた。

⑦幼少期からのファミリーの価値観

・祖父母の家にしょっちゅう泊りにいき、祖父からは祖父の人生について、その中で苦勞した話やなぜ会社を興したのかといった話を多くの会話から聞かされて育った。

・父と会社経営の話について高校時代まで一緒に暮らす中で、自宅で話を聞いていた。

・離れて住むようになった大学時代も毎年、決算書を見ながら定期的に話をしている。

これらから、幼少期から社会人になるまで継続的に祖父母、両親といったファミリーの中でその価値観に日常的に触れながら育ってきていることが確認できた。

④経営理念や社訓など

・従業員を大事にしようという話を繰り返ししている

・たくましく躍進、という言葉をも共有している。

・電通鬼 10 則を祖父が大好きである。

これらから経営理念や社訓といえるものを後継者が認識、理解していることが確認できた。

㊦エピソード（社史などを含む）

・幼少期に創業者である祖父から創業までの祖父の人生、苦勞などの多くのエピソードを聞いている。

・繰り返し、過去の意思決定についても経緯を含め、先代と話している。

・番頭からも先代の時代の歴史や事件について聞いている。

これから後継者が自社の主な出来事などを詳細に理解し、その背後の創業者や先代の思いを理解していることが確認できた。

㊧自社らしさ

・「従業員を大事にする」という自社らしさの本質を理解しており、祖父の時代と父の時代では、その方法は異なっており、今の時代の価値観で祖父が行なってきたことを理解すると、それは大事にしていることではないと解釈されそうなものだが、その本質を理解していることにより、祖父の時代では、それが祖父なりの従業員を大事にする方法であったということを理解している。

・顧客の要望にできるだけ挑戦し、そこから次の事業の種を作り、躍進していくということ、自社らしい経営とはどういうことかを理念との結びつきや他のエピソードと統合しながら、理解している。

これらから幼少期からの価値観や経営理念や社訓の理解、自社の過去のエピソード、などとの関連性の中で自社らしさの本質を後継者が理解していることが確認された。

㊨自社の戦略

・外部環境や具体的な顧客戦略、過去の意思決定の経緯、投資の考え方、戦略の方向性、年度計画などについて先代と話している。

何を重要視して経営をしていくべきか、戦略は時代に応じて変わっていく、自社らしさを活かした戦略を立案する重要性などを後継者が理解していることが確認された。

㊩ファミリービジネスの経営

・従業員をどう捉えているか、どのような距離感の存在なのかについて話している。

・銀行や取引先との距離感や距離の取り方などについても話している。

これらから重要なステイクホルダーとのそれぞれとの距離感を後継者が体感的に理解していくことが確認された。

また㊨自社の戦略、㊩ファミリービジネスの経営、の部分で創業者と先代の具体的な戦略は異なる（『（良い従業員を確保するために）給与を高くして長く勤めてもらう』と、『（良い従業員を確保するために）スキルをつけさせるので給与は安くてもよいが、独立を認める』）が、「従業員を大事にする」という本質的な意味が㊧自社らしさ、として出ており、自社らしさを理解した上での自社の戦略、ファミリービジネスの経営、という部分に繋が

っていることも確認できる。また同時に㊸エピソードが、㊹自社らしさと㊺ファミリービジネスの経営を理解することに役立っていることも確認できる。

同時に、時代背景が変わると『従業員を大事にする』の方法が変わり、同じ言葉を使っているとしても、その本質的に意味することは、時代背景や時代の文脈（外部環境）を前提に言葉が存在しているため異なる、ということを理解しておく重要性も示唆される。だからこそ、時代ごとの具体的なエピソードとともに経営理念や社訓を理解し、暗黙知でもある自社らしさを掴み取っていくことこそが重要であると言える。

さらに、先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素として、各要素につき、以下のように確認できた。

㊻先代と後継者間のコミュニケーションの量

- ・机が隣同士で、昼も一緒に食べ、十分コミュニケーションをとっている。
- ・家族としてのコミュニケーションも多い。

これらのことから、先代と後継者間での話す機会が多いことが確認できた。

㊼親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）

- ・何でも話せる関係にあるとしている。
- ・入社前も入社後も仲の良い親子であり、仕事もプライベートもないとしている。

これらのことから、家族としても非常に近い関係性であり、後継者から見て先代は、公私ともに何でも気軽に話し、相談することができる相手であることが確認できた。

㊽後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

- ・先代が自分のために全ての体制を整えてくれたと認識している。
- ・会議などでも自分の意見に父が皆の前で反対することはなく、さりげなく自分はこうだった、というような形でアドバイスをくれていると認識しており、父がかなり気を遣ってくれていると感じている。

これらのことから、後継者は先代の自身への気遣いやサポートを認識しており、同時にそのように接してくれる先代に対して素直な姿勢を持ち、尊敬の念を抱いていることが確認できた。

㊾先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

- ・父と意見が合わないことはあまりないとしている。

後継者は、先代と自分は意見が合致していると認識していることが確認できた。

㊿コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在

- ・先代からの頼れる番頭がおり、実質的な引継ぎを番頭から受けている。また何を聞いても答えてくれる存在であると語っている。

このことから後継者が番頭を頼っており、番頭が自身に伴走してくれ、支援してくれる存在であると認識していることが確認できた。

㊤先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間

・社長就任まで1年半の伴走期間があり、社長交代後も権限移譲の完了までさらに約1年半伴走している。

社長としての権限移譲完了まで合計約3年の伴走期間が確認された。

㊦先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること

・必要なものは全て揃っており、承継の体制を整えてくれていて、そこにきれいに入り、円滑に承継できたと後継者が認識している。

このことから先代は、事業承継に際し、どのような準備をしておくべきかということについて自身の考えがあり、様々な体制を整えていたと考えられる。

また基本的に、先代は後継者の意見に反対することはなく、見落とししているポイントをさりげなく指摘する形で伴走していることから、㊧先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること、という要素が新たに推論できた。

5.1.3 事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（先代の立場から）

先代は2代目にあたり、創業者の娘婿である。自身の長男に3代目として事業承継するプロセスについてインタビューを行った。

まず3代目が幼少期の頃から入社するまで、どのように接してきたかについて確認したところ、以下の回答を得た。

「本人の素質とやる気があるかどうかの問題だったのでしつこくは言わなかったが、生まれた時から継いでもらうと思っていた。創業者が3代目は跡取りということできろいろ話をしていたのは知っていたので、適宜会社の話は家でしてきたが、歴史的なところについては直接創業者から聞いていたと思う。

大学を出てから取引先でお世話になっていて、いわゆる大企業で10年もやってきたということで、それなりに人と上手くやっていける素質があると理解したし、逆に早く会社を渡したほうがやりやすいと思った。本人が会社を好きになるように側面でサポートすることが大事で、育て方が大事だと思ってやってきた。」

さらに「承継にあたって何か準備を意図的にしてきたか。」という質問に対しては次のように語った。

「彼がすぐに社長になってもいいように、そして彼がやりやすいようにいろいろ意図して体制を作ってきた。自分もそのほうがやりやすいし、会社というものをあるべき姿にして

きたつもり。会社は社長がいなくても、まわっていくというような感じで整えてきた。社長の仕事はお客さんへの信頼活動。実務は任し、時代はどんどん変わっていくので、時代の流れについていけるような舵取りが社長の仕事。社長がきっちりしていれば従業員も安心してついてくる。逆にいえば従業員が社長を盛りたてて育ててくれればいいと思っている。それが従業員の仕事だと思う。この会社をさらによくしようと思えば従業員も社長の背中を見ながら、『もっとこうしよう、ああしよう』と意見を言ってくれるようなのが理想で、イエスマンはいない。従業員にもずっとこういう風に言ってきたつもり。それなりに形は整えたので、あとは自分の時もそうだったが、彼自身が次の世代をいかにつくっていくかが大事で彼のチャレンジだ。自分で自分のブレーンとなるサポーターを作りながら、人を作りながらやっていけばいいと思っている。『こうしなさい』と上から目線になるようなことを言わないように、というのはかなり意識的に避けるようにしている。あと、変わってすぐの頃は、従業員が何か相談してきたら、『自分の代ではないので社長に言え』と言ってきた。今はもうみんな 3 代目を見て仕事をしている。自分は口下手だから。教えるってことは難しい。でも現実的に今ある事象に対して、「こうだ」ということは言えるので、できるだけ具体的な話をしてきたつもり。」

また「承継（社長就任と権限移譲）を決めたのは何かきっかけがあったのか」という質問に対して、次のような回答を得た。

「入社の中から、本人にやる気があり最初のうちはいろんなことの意識合わせも含め、『一緒に歩く』（一緒に情報を見聞きしながら、経営判断をしていくということ）ということを意識してきた。そのうち従業員含め、取引先などの外部からも彼の評判があちこちから聞こえてきた。人が良い評価してくれるのを確認して、早く譲った方が良かった。また彼の生き方や友達づきあいなどを見ていけば、性格もよくわかる。素直に学ぶ姿勢を持っており、彼自体は社会人になっても経営を学ぶ努力をしたり、新たな友だちができたり、同時に高校時代の友達も大事にしている。そういうことを見ながら、経営者としては二重丸だと言えた。本来は工場実習などもしたほうがよいかと思ったが、それ以上に彼は準備ができており、任せてみようと思った。特に不安はなかった。それなりに自由に新しい投資ができるようにお金を貯めるようにしてきた。従業員にはガラス張りといわれているが、20 年前から月次決算を従業員に見せている。どれだけ儲かったか、そうでないか。中小企業の場合は、働いているから儲かっているものだと思う。リーマンショックの時、一気に暇になったが、その時は、従業員を集めて、大きい会社はリストラをしているが、うちはお金が十分あるから心配しなくてもいい。そういう従業員との信頼関係もあるので、特に心配はないし、彼ならうまくやっていってくれると思う。」

一連の語りから、社長交代時点で先代は十分に 3 代目である後継者を信頼しており、5.1.2 の後継者の語りから確認できた要素に加えて、先代が後継者への権限移譲を決めることに繋がる、先代が後継者からⓄ経営者としての覚悟を感じることに確認できる。この

プロセスの中で先代は後継者の人間性や能力、プロセスなどを番頭や従業員、取引先からの評判を聞きながら、覚悟形成の度合いを先代が納得するレベルまで図りながら感じ、納得できたときに、完全な承継を決めると推察される。

先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素について、先代の言葉からは以下が確認できた。

㊦ 幼少期からのファミリーの価値観

- ・生まれた時から継いでもらおうと思っていた。創業者がいろいろ話していたのを知っていたので、意図的に会社の話の家ですてきた。

ここから先代が意図をもってファミリーの価値観を様々な方法でさりげなく幼少期から後継者に伝承しようとしてきたことが確認できた。

㊧ 経営理念や社訓など

- ・幼少期に直接創業者から大切なことは聞いていた。

ここから、創業の思いでもある経営理念について理解することは後継者にとって重要であることを先代は認識しており、同時に後継者が創業者から直接聞いていたことを認識していることが確認できた。

㊨ エピソード（社史などを含む）

- ・幼少期に直接創業者から歴史的なところについては聞いていた。
- ・適宜会社の話自宅ですていた。

これらから先代が意図的に様々な会社まつわるエピソードを後継者に伝えようとしてきたことが確認できた。

㊩ 自社らしさ

- ・「従業員が社長を盛り立てて育ててくれればよいと思っている。それが従業員の仕事だと思う。従業員もそのように育ててきたつもり」との語りがあった。

- ・現実的に今ある事象に対して、できるだけ具体的な話をしてきた。

後継者が語っていた自社らしさである「従業員を大事にする」という部分とも繋がっており、この企業独自の従業員との距離感や信頼関係が表れている。また先代は後継者に多くの具体的な話をし、早くに社長の立場とし、適宜後継者が意思決定する際に、「自分はこう考える」と話をしながら、多くの事例で自社らしさの本質を後継者に掴ませようとしたと考えられる。

㊪ 自社の戦略

- ・後継者がやりやすいように会社をあるべき姿にし、体制を作ってきた。
- ・現実的に今ある事象に対して、できるだけ具体的な話をしてきた。

「会社をあるべき姿にし、体制を作ってきた」という言葉の意味は、先代が後継者に承継した後の時代を意識し、あるべき姿を考え、それに合わせて組織を作ってきたということである。これは形式知化していると考えられる。また意思決定の都度、具体的な事例や背景を先代は後継者に話すことを意図的にしてきたことが確認できた。

㊦ファミリービジネスの経営

- ・実務は任せ、時代の流れについていけるようなかじ取りが社長の仕事である。
 - ・社長の仕事はお客さんへの信頼活動である。
 - ・従業員が社長を盛り立てて育ててくればよいと思っている。それが従業員の仕事だと思う。
 - ・従業員に月次決算を見せて、どれだけ儲かったか、そうでないかを公開している。
- これらから、社長の役割や位置づけと従業員との距離感や関係性についての考え方が確認できた。

また先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素として、確認できた要素は、以下のとおりである。

㊧親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）

- ・それなりに人と上手くやっていたりできる素質があると理解していた。
 - ・入社時から本人にやる気があり、「一緒に歩く」ことをしてきた。
- これらから、先代が後継者を十分信頼しており、先代からみても、後継者との心理的距離が近い関係性であることが確認できた。

㊨後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

- ・後継者は素直に学ぶ姿勢をもっていた。
- この語りから、先代は後継者の素直さを認めており、その背後に自身への尊敬や信頼があったことも認識していたと考えられる。

㊩先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

- ・従業員や取引先などの外部から良い評判が聞こえてきた。
 - ・彼は準備ができていたので任せようと思った。
- これらから先代は、後継者が経営者としての立場で様々な重要なことを理解している、とことを自身の主観のみならず、重要なステークホルダーである外部からの評判などからも判断していたことが確認できた。

㊪先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること

- ・後継者がすぐに社長になってもよいように、またやりやすいように意図して体制を作

ってきたことを語っている。

- ・先代自身もそのほうがやりやすいし、会社をあるべき姿にしてきたつもりであると語っている。

これらから先代は承継のための準備を後継者が入社する前から着実にやってきていることが確認できた。このことは先代がどのようなことを後継者に理解させるべきかという自身の考えを持っていたことを示唆している。

⑨先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

- ・早く会社を渡したほうがやりやすいと思った。本人が会社を好きになるように側面でサポートすることが大事で、育て方が大事だと思ってやってきた。

- ・変わってすぐの頃は、従業員が何か相談してきたら、「自分の代ではないので社長に言え」と言ってきた。

これらから前項の後継者のインタビューで確認した⑨の要素について、先代自身も意識し、後継者を尊重しようとしていたことが確認できた。

それらの関係性を図 - 17 に示し、4.2.3 のコミュニケーションモデル (図 - 16) を修正した。

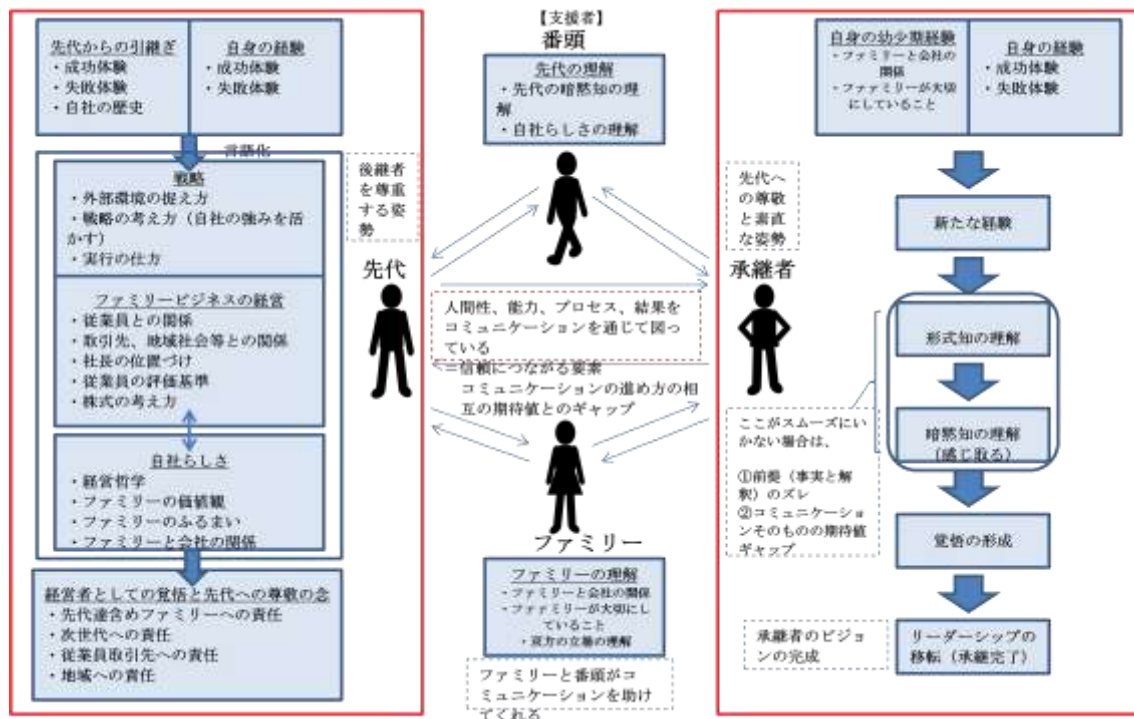


図 - 17 先代と後継者のコミュニケーションモデル (図 - 16 を修正)

本事例から先代は後継者の承継状況を人間性、能力、そのプロセスや結果を後継者との直接的なコミュニケーションのみならず、従業員や取引先など重要なステークホルダーの評判などを聞きながら、確認していることが確認できた。また先代は後継者を尊重する姿勢を、後継者は先代への尊敬と素直な姿勢を持っていることが、お互いのコミュニケーションを円滑にすることに寄与することが確認できた。

5.2 事例研究（電線メーカー：先代と後継者）

5.2.1 事例企業の概要

対象の電線メーカーは愛知県名古屋市を本社とする 1959 年創業の電線の製造販売業を本業とする従業員数約 20 名の企業である。祖父を創業者に持ち、その長男である 2 代目の父から事業を承継した 3 代目にインタビュー後、先代である 3 代目にもインタビューを行った。3 代目は現会長であり、3 代目は、1997 年大学卒業後、愛知県本社の商社に就職し、グローバルに活躍後、2006 年 5 月に入社し、2016 年 7 月に社長に就任した。

5.2.2 事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）

3 代目は 1997 年に大学卒業後、愛知県本社の商社に就職、この段階では事業を承継することは頭になかったという。創業者の祖父は 4 歳、祖母は 10 歳の時に亡くなったが、ファミリーの絆は強く、祖父母の家によくみんなで集まっていたようで、そういった機会に何となく祖母からは跡取り息子だというような印象を植え付けられていたという。大学は将来経営に携わることもあるかもしれないということが頭をよぎり、商学部に進学したという。

愛知県の商社に就職してから退職、家業への入社までの経緯について、3 代目は次のように語った。

「何となく会社のことは気にはなっていたが、大学まで敢えて自分が継ぐことを期待しているのかどうか、などは尋ねたことはなかった。会社の跡取りという意識よりも家の跡取りというような意識はあった気がする。就職のときに、父に『継いだほうが良いか』と確認したら、『お前はいい』というように言われたので、大学 3 年に 1 年間海外留学したこともあり、人と人とを繋ぐことが好きだったので商社だと思った。

愛知県が本社の商社に就職し、一生そこで頑張るつもりで働いていた。3 年半、ニューヨークに赴任していたのだが、その時の夏休みに父がニューヨークにやってくる、『やっぱり戻ってきてほしい』と言われた。戸惑ったが、家族や社員、両親のことを考えた時に、戻らないという選択肢はなく、1 週間程度で戻る決断をした。実際に戻ってみたら、給料も半

分になり、待遇もよくなり、大変だった。でも今から振り返ると父は最初からそのつもりで父の戦略だったのかもしれない。」

幼少期からの父との関係性や、入社してからの事業承継準備について確認したところ、次のような回答を得た。

「2006年5月に入社したが、特に承継計画的なものではなく、そのような話もしなかった。約半年は取引先で修業をした。11月に戻り、それから約6年間、工場に一般社員としていき、パートの人たちと作業したり、社員と一緒にリフトの運転をしたりといった毎日だった。6年は長かったが、(会社に入るまでの)10年間は外で自由にさせてもらった感謝もあったので、いろいろ父の意図もあると思ってそのままやっていた。実際は大変で、現場の人間も『我慢できなくなって嫌になったら、そのうち本社に行くのでは』というような感じで思っていたのだと思う。正直、自分の中でいじめられているような感じすらあった。周囲からはジュニアと言われるし、何も教えてもらえなかったので、自分でやるしかないと思い、2009年7月に経営大学院の門を叩いた。親子関係は普通に仲が良いといってもよいと思うが、父は子供の頃からもそうだったが、自宅では一切の仕事の話をしなかった。モードが違ったし、完全に家庭と会社を分けていた。他の承継者の話では家でも会社の話をするというようなことを聞くが、うちは完全に分かれていて、これも自社らしさなのかもしれない。

工場にいるときは、番頭とはかなり頻繁に話していた。父とは母がいるところだと話がしにくかったので、番頭と話す時間のほうが多かった。2011年に本社に戻ることになり、それからは経理などについて番頭から引継ぎを受けた。この段階で特に事業承継のタイミングが決められていたわけではないが、ある時からちよつとずつ任せてもらえる範囲が増えて、『それは自分で判断しろ』と言われることも増えていった。2014年から取締役になり、この頃から『あと2、3年後には』と父があちこち同業者の会などに連れまわし言い始めた。その後、43歳だった2016年7月に社長に就任した。

2代目との仕事上のコミュニケーションと番頭との関係性などについて確認したところ、次のような回答であった。

「具体的に取締役になってからは、まずは番頭がやっている仕事についての理解を深めた。基本的には実務的な部分についてはほぼ全て番頭から引き継いだ。番頭は創業者とも長く働いていて、父と番頭は考えや価値観等がほぼ合致していた。なので番頭から引き継ぐことには不安はなかった。大学院に通うようになってから、学んだことを自社に適用して、紙にまとめて父に確認するようにした。資料を作って見せて意見が異なるときは、反発がくるので、そのやりとりの中で、父の考えや判断軸について理解をしてきたつもりであるし、理解をする努力はかなりしてきたと自負をしている。仕事をとるべきかどうかという場合は、数字がメインになるが、父も必ず、メモで自分に意見をくれ、可視化されると相互の考えの相違点や父の判断軸への理解が深まった。父が進める案件については、背景を聞くこともあれば聞かない時もある。聞くと丁寧に答えてくれる。意思決定の判断軸

は、顧客のためになるかどうか、これはずっと父も番頭も大事にしてきたことで、おそらく祖父が大切にしてきたことだと思う。そのようなことを理解しながらお互いに尊重し、相手の意向を汲み取ろうとしながらやってきたと思う。

父は3階に机があり、当初自分は2階に机があった。何かあったら3階に相談に行っていたが、もっとコミュニケーションを気軽に取れるようにということで自分も3階に行き、父の隣に机を置くことにした。当初、父は嫌がったが、番頭が押し切ってくれた。父と意見が異なるときは、何でも素直に聞くようにしている。それでもうまくいかないときは番頭がいろいろと繋いでくれる。自分を役員にするとかしないとか、株の承継や給料の件とか、番頭が話してくれた。当初、父が『番頭に教えてもらえ』と言われて、番頭に聞いたが、教えてくれないというようなこともあった。今思えば、父以上に番頭が自分のレベルを把握していて、まだ早いという判断をしていたように思う。」

最後に、経営理念や会社の歴史などについてどれぐらい理解をしているかを確認したところ、先祖が江戸末期はしぼりなどを扱う商売をしていて、事業をしてきた家であるという意識が強く、祖父が電線に事業をシフトし、自社の名前は創業者の祖父の番頭さんにつけてもらった名前であることや、経営理念の成り立ち、今までに起こった大きな事件、設立からの苦労話やエピソードについては、ほとんどを父と番頭から聞いて把握しているということだった。

これらの一連の語りから、先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素として、次のとおり確認できた。

⑦幼少期からのファミリーの価値観

- ・祖母から跡取りだという印象を植え付けられていた。
- ・会社の跡取りという意識よりも家の跡取りというような意識がある。
- ・完全に会社と家族とを分けており、家では一切仕事の話はしなかった。

ここから先代が意図をもってファミリーの価値観を様々な方法できりげなく幼少期から後継者に伝承しようとしてきたことが確認できた。

⑧経営理念や社訓など

- ・創業者の番頭が会社の名前をつけたことや理念の成り立ちを聞いている。
- ・顧客のためになるかどうか重要な判断軸である。

後継者は創業時の状況、創業者の思いなどを理解していることが確認できた。

⑨エピソード（社史などを含む）

- ・ほとんどの事件や社史を知っている。

後継者は先祖の話や創業の経緯、過去に起こったエピソードを承継していたことを確認できた。

戦略については、インタビューの中では具体的に言及がなかったため、㊸自社らしさ、㊹自社の戦略、㊺ファミリービジネスの経営、並びにそれらの繋がりについては具体的な言葉では確認できなかったが、代々、家の跡取りが家業という規模で承継していくということを大切にするといった考え方が推察された。

また先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素としては以下が確認された

㊻先代と後継者間のコミュニケーションの量

・本社に戻ってきてからは、同じフロアに席を持ち、何か聞きたい時は聞いていた。

(もともとは異なるフロアであり、後継者が能動的に先代の席のあるフロアに机を置くように働きかけた。当初先代は嫌がった。)

このことから後継者は能動的に先代に話しかけにいていたが、先代が積極的に必要以上に後継者に自ら話しかけるというような状況ではなかったことが確認された。

㊼親族間の遠慮がない(心理的距離が近い関係性)

・何でも気軽に聞ける関係性である。

・約6年工場で仕事をしており、少し長かったがこの時には、その意図について自分から先代に確認することはなかった。

・役員への昇格の県や株の承継、給料の件などは番頭が話してくれた。

後継者は、先代のことを父としては何でも聞ける関係性であるとしているが、会社のことについて重要なことで、聞きにくいと後継者が感じることについては、敢えて自ら聞きに行くという行動をとりにくかったと考えられる。家族としての関係性が何でも聞ける関係であったとしても、特に会社と家を明確に分けていたという状況もあり、その関係性が会社でも同じというわけではなかったことが確認できた。

㊽後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

・父の考えや判断軸について理解をしてきたつもりである。

・何か意図があるのだろうと常に考えていた。

・相手の意向を汲み取ろうとしてやってきた。

これらのことから後継者は先代に対して常に何か意図があるだろうと考えており、素直に先代のことを聞く姿勢が確認できた。

㊾先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

・後継者の資料を作って先代に見せるというような行動と先代からもメモでフィードバックがあり、可視化される中で認識が合っていた。

・お互いに尊重し、相手の意向を汲み取ろうとしながらやってきた。

・ある時からちょっとずつ任せてもらえる範囲が増え、自身で判断しろと言われることも増えた。

これらのことから後継者の能動的な先代への働きかけにより、先代も考えをメモにし、形式知化するというところを行い、相互の考えの相違点が明らかになり、それらのプロセスの中で後継者が先代の判断軸を理解していくことにより、徐々にお互いの認識が揃っていったことが確認できた。

⑤コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在

- ・番頭は創業者とも長く働いていて、先代と番頭は考えや価値観がほぼ合致していた。
- ・父の隣に席を置くことについて、父は嫌がったが番頭が押し切ってくれた。
- ・後継者がいいにくいことは番頭が代わりに先代に進言してくれた。

(役員への昇格、株の承継、給料の昇給など)

これらのことから、この事例では番頭がほぼ先代の分身のように会社のことについて理解していることが確認できた。そして、後継者の代わりに先代に働きかけるといった行動からも、先代と後継者を繋ぐ存在であったことが確認できた。

⑥先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間

- ・取締役になってから社長就任まで3年間の伴走期間がある。
- 社長としての権限移譲完了まで3年の伴走期間が確認された。

この事例では、先代と後継者は家族としては何でも聞ける関係性であるが、当初、後継者は聞きたいことを遠慮して先代に確認しない、という行動が見受けられた。このこと自体は一般企業でも部下が何でも聞きたいことを上司に聞けるかということそうではないのと同様だが、ファミリービジネス企業では、企業内では上司と部下であるが、同時にその関係性は親族でもあり、万が一何か問題を抱えてしまうと、ファミリーとしての関係性にも影響を与えてしまうことに直結し、一般企業以上に、その関係性に敏感になることは想像に難くない。また、おおよそ聞きにくいことは経営者としての自身の評価に繋がることでもあり、このこと自体は一般企業でも何でも聞ける上司であったとしても、評価に直結するようなことは聞きにくいということと同様ともいえる。さらに経営者としての立場の引継ぎであり、後継者からみると先代が絶対的に自分を信頼してくれているという確信が持てない中で、自ら自身の評価に繋がることを確認するということ自体に躊躇することは理解ができる。そのような中で、この事例では先代と共に同じ時間を過ごし、その価値観を理解しつつしている番頭が、その間に入り、コミュニケーションを支援する存在となっていることが確認できた。ここから、⑦先代と後継者間のコミュニケーションの量、⑧親族間の遠慮がない(心理的距離が関係性)の要素がない場合でも、⑤コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在(今回の場合は番頭)があれば、コミュニケーションが円

滑に進むということが確認できた。

5.2.3 事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（先代の立場から）

先代は2代目にあたり、創業者の長男である。息子が3人いるが、自身の長男にあたる3代目に事業承継するプロセスについてインタビューを行った。

まず3代目が幼少期の頃から入社するまで、どのように接してきたかについて確認したところ、以下の回答を得た。

「男子ばかり3人子供がいたので誰かが継ぐと思っていた。でもやはり長男だから、何となく長男かなと思っていた。3人とも大学時代に海外留学させていたので、商社に就職すると聞いたときは、海外に行ってしまうかもしれないも思っていた。自分自身は特に言ったことはないが、母が『長男だからあとつぎだ』というようなことを彼にはよく言っていたので、きっとその自覚はしてきてくれたのだと思う。就職のときに『自由にしてい』と言ったが、本人には言っていないが、実は最初から継がせるつもりだった。『他人の飯』の経験は重要だと思っていたので。

18歳まで一緒に住んできたし、自分なりに子供との時間を意識的にとってきたので、彼のことはよくわかっているつもりだ。特に小学4年から6年は大事な時期だと思ったので、必ず家庭で一緒に夕食をとり、休日ほとんどゴルフにも行かなかった。勉強もみた。できるだけ何気ない会話を増やし、人として大切なことを伝える努力をしてきた。今はものすごく話すこともないが、伝わっていると思っている。」

承継を決めるに至った背景を確認したところ、次のように語った。

「番頭からいろいろ聞く中で、任せられるというように感じていたし、取引先からの評判も良いし、ちょうど番頭が辞めるタイミングでもあったので、引継ぎが間に合うように、と思った。現場にも6年間いて、よく理解していたと思うし、まあ全般的によくやっていると思う。顔つきも経営者の顔になっている。これからは銀行の信用を作っていくたり、いろいろやるべきことはあるが、特に彼に任せることに不安はなかった。できるだけ自分は引くようにした。謙虚さも持っているし、これからもそれなりにきつとかわいがってもらえると思っている。あとは次の代を自分で作っていくてほしい。うまく育てくれたと思う。」

以上の語りから、前項で確認できた要素に加え、先代が後継者への権限移譲を決めることに繋がる要素として、「顔つきが経営者の顔になっている」という語りから、先代が後継者から④経営者としての覚悟を感じる、ということが確認できた。

また先代は十分に3代目である後継者を信頼していることが語りからも確認でき、「今はものすごく話すこともないが、伝わっていると思っている」との語りから、⑤先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していることも先代の立場から確認できた。

先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素として、前項で確認できた点に加え、前節で追加した②先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること、という要素についても、「できるだけ自分は引くようにした」という語りから確認できた。

この事例でも先代は後継者への承継を自分自身の見る目に加えて、番頭や取引先といった社内外の第三者の評価から図っていることが確認できた。

5.3 事例研究（建設会社：後継者）

5.3.1 事例企業の概要

対象の建設会社は愛知県安城市にある従業員約 30 名の建設業である。初代は世界恐慌が始まった 1929 年に土木工事、曳き家業として創業し、工場や家屋の解体、曳き家工事、建造物の基礎工事などを引き受けていた。初代の長男である 2 代目は、第二次世界大戦開戦で徴兵され、復員後、初代と共に戦後復興の需要とその後続いた高度経済成長期の建築需要を受け、土木工事から建築工事に事業をシフトさせた。2 代目は仕事漬けの生活で夕食を家族そろって食べることはなかったようだが、「困っている人がいると放っておけない人だった」ということや様々な具体的な人を助けたエピソードが残っているという。

2 代目の長男である 3 代目は 1948 年生まれで、幼少期から「家業を継げ」と言われたことは一度もなく、父からは「将来、安定した暮らしができるように」と歯科医を勧められ、当初は歯学部を目指していたという。3 代目は、日本人のノーベル物理学賞受賞で話題となった素粒子というキーワードに触発され、歯科より物理のほうが面白そうということで、物理学部に進んだという。その後研究者を目指し、大学院へ進学したものの実験が肌に合わず中退し、実家に戻ったところ、「現場に行け」と父から言われ家業に入った。その直後、父の病気が判明、「後を頼むぞ」という言葉を当時の番頭に何度も残し、十分に引き継ぐ時間がないまま、1974 年に 3 代目は家業を継ぐことになったという。仕事をするのも初めてで、現場に行ったところで何も分からず、誰も指導してくれる人もいなかったが、働く人を観察しながら、材料運びなどを手伝っていった。子供の頃から祖父、父の働く姿を近くで見てきたこともあり、そのうち仕事の全体像を肌で体得し、必要な人を雇い、建築会社の体裁を整えていったという。「お客様との長いお付き合い。信頼される存在であること。」という代々継がれてきた社風を大事にしながら、科学が好きな 3 代目は、当時どんぶり勘定が当たり前だった建設業者だったが、予算管理の仕組みを入れたり、客観的に判断できる仕組みを整えたという。1986 年から 1991 年のバブル期は次々と仕事がやってきたこともあり、仕事も遊びも、つきあいも派手にならざるを得なかったが、「堅い」という周囲の評価もあり、つきあい程度以上の派手なことはしなかった。時代の風を読みながら、必要なものだけを自分の中にもうまく取り入れながら経営していたという。

3代目には3人の娘がおり、2009年に長女が入社し、2010年に専務に就任。

2013年に3代目の父と承継タイミングを相談の上、決め、その後計画的に承継準備を進めた。2015年に4代目が社長に就任すると同時に、3代目である父は代表権なしの会長となった。4代目にインタビューを行った。

5.3.2 事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）

4代目は、1978年三人姉妹の長女として誕生した。3代目である父は自宅ではほとんど会社の話をしなかったこともあり、自宅のすぐそばに会社があり、会社の存在はほぼ日常的に意識にはあったものの、特に自分が会社を継ぐというようなことは考えずに育ってきたという。2007年に会社の金庫番をしていた母が倒れたのをきっかけに、『もし父が倒れたら会社はどうなるのか』ということ初めて考えたという。3人姉妹の誰も会社のことを一切知らないのは無責任ではないか、創業家として顧客や社員に対してそれではだめなのではないか、と考え始め、その使命感から2009年に最初は手伝うぐらいの気持ちで入社したという。また当時、父が『いつか会社をたたむ』とも言っていたので、そうなったとしても少しでも従業員や周辺の方々に迷惑をかけないように、その手伝いをしようと思ったという。実際に会社に入ったら、従業員、家族、下請けさんがいるということが分かって、会社をたたむということもそんな簡単なことではなく、大きな責任を感じ、まずはやれることはやろうと思っていたという。

幼少期からの3代目（父）との関係性と事業承継のプロセスについて確認したところ次のような回答を得た。

「承継を決めた頃、当初は一言でいうと最悪だった。18歳まで一緒に住んでいたが、父は子育てに無関心だった。物心ついてからは家でほとんどといてもいいぐらい父と娘の会話もコミュニケーションはなかった。家を出てから、家に帰る時もほとんど会話はなかった。後々いろいろ父と話すようになってから「そうだ」と父も認めていたが、こう育ててあげようとか、関心もあまりもってもらっていなかった。そのため、会社に入った当初は、父とどう話したらいいのか、接し方が分からないという状況だった。必要最低限のことしか話さず、加えて、自分から見ると『父は、経営者として何もできていない』と映り、全て父が悪い、という感じになった。経営とは一体何なのか、何を考えることが経営について考えることになるのか、女性の自分が、男性社会の建設会社をどうやって引っ張っていけばいいのか、自分に従業員たちの生活に責任を負うだけの強さがあるのか、などいろいろな悩みを抱え、自分の考えを確立しようと思い、2010年から経営大学院に通った。そしてその学んだことを徹底的に生かして、コミュニケーションがないのはだめだから、毎週月曜の朝は役員ミーティングをしよう、というように自分から父に働きかけるようにした。時間になっても父が来ないというようなこともあり、当初は、だいたい自分がいろんな『べき論』を父に畳みかけ、話は終了、ぶつかることはしょっちゅうだったが、次の日になっ

たら父は普通に話してきたので、引きずらなかった。今思うと、多くぶつかったが、そのパターンは自分の視野が狭かったことにあった。全体が見ることができていなかった。父はそんな私に対して、『賛成しているわけではないが、お前は言ってもきかないから』というような感じだった。今、思えば間違っていたこともたくさんあるが、見守ってくれた。

父は、自分が社長になってから、『結局、自分でやってみないとわからないんだ』と語っていた。黙ってやらせてくれた父に今は感謝している。当初いろいろ苦労したが、コミュニケーションをとる努力はした。ここは父と娘の関係だからかどうかは分からないが、『ここに座って』というように自分から常に働きかけていた。男同士だとかはいかないのかもしれないけれど。あくまでも対話、を心がけようとした。振り返ると転機は、ちょうど大学院で長寿企業の研究をする機会に恵まれたことで、その時に長期目線で物事を判断することの重要性を気付くことができたように思う。それからだいぶ自ら父の視点を理解しようという意識をするように心がけた。

そんなことを繰り返しながら、父との関係性も大きく変わっていった。今思うと、もともと家族としての関係性が希薄だったのだと思う。いろんな問題が起こっていたが、自分が会社に入り、父と話すようになり、そこで半分触れることができなかった家族の話もするようになって、そんなところからだいぶ変わった。もちろん自分もだいぶ努力したと言える。同時に自分はここを乗り越えなければまともな経営者になれないとも思った。それが無い限り、社員が不幸になると思ったので、頑張れた。そのような中で私自身もだんだん私自身が父の話を理解しようとするようになり、話が聞けるようになったと思う。『なぜそういう意思決定なのか』『なぜその仕事を請けたのか』『なぜこのお客様は切ったのか』など、今までは確認もせず、苛立っているだけだったかもしれないが、いちいち決断の理由を聞くようになった。父の価値観をちゃんと理解しなければならなかったし、それを踏襲して、自分なりの時代に合わせた考え方をそこに加えて、やっていかないと社員も顧客も混乱すると思った。

うちはかなり慎重なので一元さんのような顧客とは一定の距離をとる、という考え方は、代々のものだし、その堅実な仕事は『堅い』という顧客の評判に繋がってきた。その根本には、ずっと継がれてきている『精一杯顧客に誠意を尽くせば、そのあとに利益はついてくる』『お客様との長いお付き合い。信頼される存在であること』という理念的なものが貫かれている。バブルの時も、派手すぎることは一切していない。これはうちらしさ、なのだと思うし、これを絶対に守っていかなければならないと思っている。承継を機会に社史を作った。社史を作る過程の中で、取引先や、古い従業員、家族にいろんなエピソードを聞くことになり、本当の大切な価値観はエピソードとか、その時どう考えたかとかストーリーの中でしか理解できない。小さなことでも何でも聞くようにしている。

社長になる前は、会社の拡大にこだわっていた自分がいたが、社長になってからは、会社が大きくなれば社員は幸せなのか、と思うようになった。社員みんなが元気で毎日幸せであることが一番大事で、家族で夕食を食べ、子供の運動会にも一緒に参加できる。安心

して子供を育て、安心して働ける、そんな社員の生活を支えたいと思うようになった。社長に就任したからといって、社長になれるわけではないんですね。自分でどういう社長になりたいか、ということ自分で考えてやっていかないと。」

ファミリーとしての価値観というようなものはあるか、という問いに対して、次のような回答を得た。

「振り返ってみると、なぜ会社の価値観（『堅い』）を違和感なく、すんなり受け入れられたかということ、そういう家で育ったからだと思う。保守的で慎重で、良くも悪くも冒険はしない。家では父で、会社では社長で、共に同じ人間が役割が違うだけ。なので同じ価値観に決まっている。母が全く違う価値観なら混乱するかもしれないが、母も同じような価値観だったし、もしかすると母が父に合わせた部分もあるかもしれないが、父が何も言わない人だったので、ファミリーの価値観は母から受け継いだと言えらると思う。母は、会社では父の秘書的な感じだった。少しでも派手な格好をすると、注意された。あと姉妹の存在がありがたい。株主は姉妹でもあり、精神的支えにもなっている。親のことも会社のことも理解してくれ、会社のことは外部では立場上言えないが、何でも話せるので非常にありがたい。2-3ヶ月に一度定期的に姉妹会をしており、会社の様子を報告している。会社に関しての重大な相談は家族会議を開く。できるだけ紙に落とし、言語化する努力をしている。妹は近所に住んでおり最低でも週に1回は会し、頻りにラインをする。姉は名古屋在住なので月に1度ぐらいは会う。」

この一連の語りから、まずは先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素としての7つの要素を確認する。先代は代表権を持っていないことから、完全に事業承継をした状態と言えるが、後継者の語りからは、以下が確認できた。

⑦幼少期からのファミリーの価値観

- ・自宅のすぐそばに家があり、会社の存在はほぼ日常的だった。
- ・父は自宅ではほとんど会社の話はしなかった。
- ・保守的で慎重で、良くも悪くも冒険はしない（堅い）。
- ・バブルの時も派手すぎることはしていない。
- ・父とはあまり接点がなかったが、ファミリーの価値観は母から受け継いだ。
- ・「会社の堅いという価値観を違和感なく受け入れられたのは、そういう家で育ったからだと思う。家では父で、会社では社長で共に同じ人間が役割が違うだけ。なので同じ価値観に決まっている。」という語りがあった。

これらから自宅と会社は同じ敷地内にあり、会社の存在はファミリーにとって日常であるが、一方で自宅内ではあまり会社の話はされなかったということで、このファミリーならではの会社とファミリーの距離感が見られる。後継者は父とはあまり接点がなかったが、母からファミリーの価値観を受け継いだと認識しており、もともと父と母は異なる人間で

異なる価値観を持っているはずであるが、自宅と会社が同じ敷地にあるというような密接したファミリービジネス企業のファミリーは、同じ空間の中で生活していく中で、ファミリーとしての価値観を共有してきたものと考えられる。また会社の堅い価値観を違和感なく受け入れられた理由について、後継者は、「家では父で会社では社長で共に同じ人間が役割が違うだけ」と語っているが、この語りにファミリービジネスの本質が表れている。つまり、ファミリーの価値観が企業の価値観と同じであることがその企業をファミリービジネスたるものにしており、そこに企業の自社らしさが表れているということである。さらに「家の価値観、つまり自身の育てられ方もそうだったから当たり前である」とも語っているが、ここに幼少期からの価値観を受け継いでファミリービジネスの経営者として自社らしい価値観といった暗黙知を自然に共に時間を過ごす中で承継していることが確認できた。

④経営理念や社訓など

・「精一杯顧客に誠意を尽くせば、そのあとに利益はついてくる」、「お客様との長い付き合い。信頼される存在であること」という創業時から貫かれている理念的なものがある。ここから、経営理念の存在が確認された。

⑦エピソード（社史などを含む）

・「社史を作る過程で取引先や、古い従業員、家族にいろんなエピソードを聞き、本当に大切な価値観はエピソードやその時どう考えたかというストーリーからしか理解できないので、小さなことでも何でも聞くようにしている」という語りがあった。

「本当に大切な価値観はエピソードやその時どう考えたかというストーリーからしか理解できない」という語りから、後継者はエピソードやストーリーの文脈からしか、多くが暗黙知である自社らしさを感じ取ったり、学び取ったりできないということを経験的に理解していたことが確認できた。

④自社らしさ

・一元さんの顧客とは距離をとる。
・堅実である
・「バブルの時も派手すぎることは一切していない。これは『うちらしさ』なのだと思うし、絶対に守っていかなければならないと思っている」という語りがあった。
・「精一杯顧客に誠意を尽くせば、そのあとに利益はついてくる」、「お客様との長い付き合い。信頼される存在であること」を大切に経営してきている。
・「社長になる前は、会社の拡大にこだわっていた自分がいたが、社長になってからは、会社が大きくなれば社員は幸せなのか、と思うようになった。社員みんなが元気で毎日幸せであることが一番大事で、安心して働けるという社員の生活を支えたいと思うようになった」

た」というような語りがあった。

これらのことからこの企業の自社らしさとは堅実であり、それが一元さんとは付き合わない、長い付き合いをするような信頼関係を大切に顧客とは付き合っていく、といった自社の戦略にも繋がっており、さらにそれはファミリーの価値観とも繋がっているということが確認できた。また一般企業では会社の拡大を目指すという考えは一般的かもしれないが、ファミリービジネス企業では、ファミリー毎の価値観があり、それが企業に反映されており、この企業の場合は、拡大よりも従業員が安心して働けるために堅実に経営するという価値観が経営に表れていることが確認できた。

④自社の戦略

- ・地元の顧客を大切に長く、信頼のもとに付き合う。
- ・一元さんとは距離をとり、まず顧客第一の姿勢を貫く

これらの地元の顧客を大切に長い付き合いを前提とするという自社の戦略は、堅実であるというファミリーの価値観や自社らしさと密に繋がっており、またその理解を、後継者は経営理念や各種のエピソードから進めてきたことが確認できた。

⑤ファミリービジネスの経営

- ・株主は姉妹である。
- ・会社に関しての重大な相談は家族会議を開く。

一元さんとは付き合わず、地元の顧客と長く、信頼関係の中で仕事をしていれば利益は後からついてくるというような価値観と戦略の中で堅実に経営されていることを上記で確認してきたが、加えて株主は姉妹でファミリーに閉じていることから、自社らしさとその考え方が密接に繋がっていることが確認できた。重大な相談は家族会議を開くということからは株主であるファミリーとの近さが確認できた。

また先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素としては以下が確認された。

⑥先代と後継者間のコミュニケーションの量

- ・18歳までは一緒に住んでいたが、ほとんど会話もコミュニケーションもなかった。
 - ・会社に入った当初は、どう話したらよいのか、接し方がわからない状況で、必要最低限のことしか話さなかった。
 - ・途中からコミュニケーションはないのはだめだと気づき、定例ミーティングを入れ、自分から話しかけるようにし、父に働きかけていった。
 - ・父と娘の関係だからかどうかは分からないが、「ここに座って」というように自分から常に働きかけていた。あくまでも対話を心がけた。
- これらのことから、後継者の入社当初はほとんどコミュニケーションがなかったことが確

認された。その後、後継者が自ら話しかけることでコミュニケーションの量を徐々に確保することができていったことが確認できた。父と娘の関係が、父と息子の関係よりはその関係性を修正しやすい可能性があるが、ここではその可能性の指摘のみとする。

㊦親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）

- ・18歳までは一緒に住んでいたが、ほとんど会話もコミュニケーションもなかった。
- ・もともと家族としての関係性が希薄だったのだと思う。
- ・会社に入った当初は必要最低限のことしか話さず、「父は経営者として何もできていない」と映り、全て父が悪いと考えていた。
- ・途中からコミュニケーションはないのはだめだと気づき、定例ミーティングを入れ、自分から話しかけるようにし、父に働きかけていったが、自身の「べき論」の意見を父に畳みかけ、話は終わり、ぶつかることはしょっちゅうだったが、翌日になると父は普通に話しかけてきた。

これらのことから、この事例の先代と後継者の家族としての関係性はもともと希薄であり、入社直後は、心理的距離も遠い状態であったが、後継者の能動的な行動によりファミリーとしてのその距離は近づいていったことが確認された。

㊧後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

- ・当初は、「父は、経営者として何もできていない」と映っていた。
- ・今思うと、自分の視野が狭かったことがあったが、父は、見守ってくれていた。
- ・長期目線で物事を判断することの重要性を経営大学院の研究で気づき、それからだいたい自ら父の視点を理解をしようという意識をするように心がけた。
- ・後継者が父に働きかける中で、対話しながら、父の話を理解しようとするようになり、話が聞けるようになった。
- ・父の価値観をちゃんと理解しなければならなかった。

これらのことから当初はなかった先代への素直な姿勢が、先代の視点を理解しようという意識を後継者が持つことから徐々に育っていったことが確認された。

㊨先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

- ・当初、後継者は父のことを「経営者として何もできていない」と捉えていた。
- ・父は、後継者が社長になってから「結局、自分でやってみないとわからないんだ」と言う言葉を語っていた。
- ・後継者が父に働きかけるようになってから関係性が大きく変わっていった。
- ・かつては触れることができなかった家族の話もできるようになって、だいぶ変わった。
- ・後継者がそのプロセスの中で、父の価値観を理解しようとするようになり、話が聞けるようになった。

・今までは確認もせず苛立っているだけだったが、決断の理由を聞くようになった。
当初は、一方的に後継者が先代に自分の価値観やあるべき姿を押し付けようとする状態であったが、後継者が意識的に先代に話しかけるようにし、またその価値観を理解しようとする姿勢を持つようになってから、後継者は先代である父の話を理解できるようになってきたことが確認できた。また先代は後継者が決断の理由を聞くようになったことなどから、その変化を感じながら、自身の考えを話すプロセスを通じて、自分の価値観や考えを後継者が理解しようとしている姿勢を評価し、見守ってきたと考えられる。

㊦コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在

・姉妹は精神的支えにもなっている。親のことも会社のことも理解してくれ、会社のことは外部では立場上言えないが、何でも話せるので非常にありがたい。2ヵ月から3ヶ月に一度定期的に姉妹会をし、会社の様子を報告している。

姉妹は、直接的に会社とは関わりがなく、また先代と後継者の間に介入はしていないが、姉妹が後継者のメンターの存在となり、後継者自らが内省し、先代の理解をしようとする姿勢にを持つことに繋がったことが確認できた。ここから後継者の兄弟姉妹といったファミリーは、自分たちの父でもある先代のことをよく理解しており、また会社の中での先代との関係性についても、安易に外部では言えないような相談ができる姉妹の存在は、後継者にとって非常に大きな心強い後継者を支える存在になっていることが確認できた。

㊧先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間

・承継を決めてから2年間の伴走期間があった。

先代は社長交代と共に代表権のない顧問となっており、後継者は承継を決めたタイミングで専務となり、その後、約2年間の伴走期間を経て権限移譲を完了したことが確認された。

㊨先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること

・後継者がミーティングをしようと働きかけたが、時間になっても先代が来ないというようなこともあった。

この事例からは先代が特に承継のための準備を自ら行い、後継者に何かを伝える努力をしたという事実は確認されていない。その後、後継者の先代の理解についての能動的な行動により、先代の考えや価値観が引き出され、理解が進んでいったことが確認された。

㊩先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

・後になって後継者が間違っていたと自身で思うことも、当時は、先代は反対はせず、見守ってくれていた。

・後継者が社長になってから「結局、自分でやってみないとわからないんだ」と先代が語っていた。

このことから、後継者の準備状況を先代なりに図っていたのではないかと推察され、後継者を見守り、尊重していたことが確認できた。

上記で確認できた要素のうち、特徴的なのは、㊸後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢が当初は後継者に見られなかったが、自分で㊹先代と後継者の間のコミュニケーションの量、㊺親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）、状態を作り出す努力をしていく過程で、自分から理解しようという姿勢が生まれ始め㊻の要素が生まれ、徐々に㊼先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していることという状態に近づいていったと考えられることである。また㊽コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在、として、この事例では直接的に先代と後継者の間に入る存在は見られないが、後継者の姉妹がメンター的な存在として後継者に関わることにより、後継者が自ら先代とのコミュニケーションのズレを改善することに成功しており、後継者の受容性がメンターの存在により引き出されたと考えられる。この事例では、姉妹がコミュニケーションのズレを修正する支援者として浮かび上がり、先代と後継者のコミュニケーションのズレの修正は、直接間に入ってコミュニケーションそのもののズレを修正する役割と、いずれかのメンターとなり、その内省を促すことで間接的にいずれかに働きかけることによりコミュニケーションのズレを修正する役割の2つがあることが確認できた。

また㊾先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、については後継者の語りからは、読み取ることができないが、逆に後継者は経営大学院で学ぶことにより、何が重要かを理解していたため、自ら能動的な行動をとることができており、新たな可能性として、㊿先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、が満たされない場合は、㊽後継者が受け取るべき内容を体系的に理解できていること、という要素が代替する可能性が指摘できる。

5.4 事例研究（小売業：後継者）

5.4.1 事例企業の概要

対象の企業は愛知県名古屋市に本社がある1947年創業の従業員約500名の小売業である。2代目の長男として1972年に生まれ、3代目の叔父から事業承継し、2013年に社長に就任した4代目にインタビューを行った。

4代目は1996年に取引先でもあった小売業に入社、2年働いたのち1998年に家業である会社に一般社員として入社。その後フロア責任者などを経て、2003年に新たに新店舗の店長に就任後、2009年に取締役、2011年に常務取締役に就任、2年間の引継ぎ期間を経て、2013年に代表取締役に就任した。

5.4.2 事業承継プロセスとコミュニケーションモデルの検証（後継者の立場から）

4代目は創業者の孫で、1996年に取引先でもあった小売業に入社、もともとは3年間の予定であったが、父の病気が判明し、2年働いた後、1998年に一般社員として入社した。2代目であった父は闘病4カ月で亡くなり、11歳下の父の弟であった叔父（創業者の次男）が急遽3代目に就任した。3代目は年が離れていたこともあり、家業で忙しかった父母に代わって世話をしてくれていた兄を父のように慕っていたという。3代目は、重いものを運ぶのに男手が必要であり手伝うべく、入社、それ以来、副社長として2代目を支えていたという。2代目の急逝に伴い、社長に就任した。

4代目は幼少からの育てられ方や父との記憶につき、次のように語った。

「創業者の祖父の意向で兄弟は全員近所に住め、というのがあったので、店から自宅までは10分ぐらいで、小学校中学年ぐらいまではほぼ毎日、学校から帰ったら会社というか店に行っていた。当時の自分にとっては遊び場だったので、祖父や父が仕事をしている姿はずっと見ながら育った。商店街の中に店があったので、商店街の人たちからはよく3代目と呼ばれるような環境だったので、物心ついたときから、普通にいずれ継ぐと思っていた。ただ、全てが決まっていることや外を知らないのはよくない、というような感覚を自分自身持っていたし、父からも『一緒にいることだけが家族として幸せとは限らないので、大学は海外含めて一度名古屋から外に出たほうが良い。』というようなことを言われていた。父は毎朝、新聞を何紙も読み、テレビはNHKぐらいしか見ない人だった。忙しくほとんど家にはいなかった。休日は、取引先とゴルフに行き、家族と一緒に何かするというようなことはあまり記憶にない。ただ、『地域が発展しなければ会社の発展もない』、『好きなことをしていいが、人に迷惑をかけるようなことはするな』ということはよく覚えている。商店街の会長をしたり、地域の発展も常に頭にあり、今も地域の人たちからも『お父さんにはとてもお世話になった』と言われることも多い。

会社を継ぐという話については、あまり改まって話したことはないが、父とその弟である叔父とは年齢が11歳違うので、父と自分の間にリリーフとして叔父が入るかもというような話を大学生ぐらいの時に言われた記憶がある。病気で急逝してしまって、特にあとは話せていない。」

家業の会社への入社から事業承継をするまでの経緯について4代目は、以下のように語った。

「1998年に一般社員として入社したが、先代の長男ということで周囲からは後継者として見られていた。父の代の人たちは、子供の頃から一緒に遊んでもらっていたので『おお、元気か』という感じだったが、若手の部長たちはどこまで知らないふりをすればいいのか、わからない感じだった。一緒に入った新卒や中途の同期と同じように扱ってほしいと自分からはお願いし、年が近いメンバーはあまり気遣いもなく、みんながうまくやってくれた。

入社段階で特に承継計画とか、育成計画というのはほぼなかったが、一般的には最初に配属された部門で長年かけながら扱っている商品の専門性を磨いていくのだが、いろんな売り場のいろんなメンバーを理解したほうがよいと叔父が判断していたのだと思うが、最初は、自分が前職の時に専門知識を持っていた売り場に配属された後は、1年ごとに異なる商品の売り場に配属された。その後30名程度のメンバーを束ねるフロア責任者や次長などを経て、2003年に新たに出店する店舗の店長、2009年に、突然叔父から言われて、取締役役に就任した。この時にそろそろちゃんと経営について理解しなければならないと思い、経営大学院に通うことにした。2011年に常務取締役に就任、この際に叔父から、自分が40歳になったら社長を交代すると言われた。『社長の仕事って何をやるんですか』と聞いたら、『それは自分で考えろ』と言われた。そして2012年に代表取締役副社長を経て、1年後の2013年に代表取締役社長に就任した。叔父はその後代表取締役会長として仕事をしていたが、2017年に代表権のない顧問に就任した。」

3代目である叔父との関係性は、2人目のお父さんのようなもので、叔父にも3人の息子がいたこともあり、2代目がほとんど休みをとっていなかったため、休日はよく一緒に遊びに連れて行ってもらっていたという。入社してからの叔父とのコミュニケーションについて次のように語った。

「3代目である叔父は基本、自分で決めるトップダウンの人で言いたいことを言うし、自分にも何でも言うてくる。自分も叔父に言いたいことが遠慮なく言える。

入社時点で特に事業承継の話や計画などはなく、自分の配属に関しては、その指示に従ってきた。入社後、ある程度会社に慣れてきたら、週に2回程度は一緒に昼ご飯に行っていた。自分が役員になっていない時から、役員会で決まったことなども言える範囲で、意思決定の背景や起こっていることなどを説明してくれていた。東京にいる間は、月に2回ほどは会議などで会ったので、適宜夕食を共にした。そこでも常に会社の状況について教えてくれたし、その頃から自分の意見なども聞いてくれた。役員になってからは、最初の1時間ぐらいいは議事録をもとに、その議題の背景や課題についての意見交換をし、さらには未来の話などもした。

2012年に代表取締役副社長となった後は、役員会で、議長である叔父は、常にみんなの意見を聞いた後、最終的に、『副社長だったらどうするんだ』と聞いて、自分の意見を引き出してくれていた。その1年後の2013年に代表取締役副社長から代表取締役社長になり、叔父が代表取締役会長になった。この時に、明らかに叔父のスタイルが変わった。それまではトップダウンだったのが、会議の場にいるが、あまり発言はせず、進め方や他の役員と意見が異なった時に、『今のは、違うのでは』と言うように間に入ってくれるような感じになった。自分には言わなかったが叔父はその時から2年で代表取締役を降りることを決意していたようで、2017年に『もう口出ししてはいけないから』と、代表権のない顧問になった。社長になってから会長が顧問になるまでこの3、4年はご飯に行き続けた。」

叔父とぶつかることはないのか、また意見が異なるときはどうしてきたのか、という質

問に対しては、次のように答えた。

「営業に関することではぶつかることはほぼない。ただ M&A の話など新しいことをしようとする際は、感覚も違うので多少意見が異なり、ぶつかることもある。怒っているなあと感じる時は、『また後で来ます』、というようにしているが、基本お互い理解しようとしている。叔父は直感的に考え、あまりロジカルに説明してくれるタイプではない。意見が合っていないと感じる時は、意識的に自分が確認したいことを、『このあたりについて、もう少し深く教えてほしい』、『この点はどうですか』、というように聞きながら叔父の考えを引き出すようにしている。叔父は人が好きで、たぶん自分のことを慕ってくれて、信頼してくれている。自分がいないところで、『あいつは頑張っている』、『自分よりずっと考えている』、『俺はできなかったけど、あいつはすごい』というように、外部でも自分のことをアピールしてくれていたようだ。自分の子供のように扱ってくれていると感じている。」

自社らしさについて、どのように理解してきたかという質問に対しては次のような回答を得た。

「祖父が還暦の時に残した家訓があり、外に出していないファミリー（お嫁さん）向けのものもある。その中の一つ目に、『家族皆が仲良くしなさい。親戚と円満に、社員は自分の子供の様に可愛がりなさい。但し、いつも時代の変化に遅れぬ様、合理的でなければいけません』というのがある。この通り、うちの自社らしさは、なんといっても『会社全体がファミリーということ』だと思う。先日も中国人のスタッフが、『僕たちは家族なので、みんなを悲しませたくないで絶対に中国での事業を成功させる』というような話をしてきた。従業員含めて、みんなファミリーという意識が強い。会長は分け隔てなく、従業員を食事に誘う。自分も『近くで飲んでいるので』と従業員から誘われることも多く、そういう文化はうちらしいと思っている。またファミリーの仲もいい。今も新年会やお盆などは40人ぐらい親戚が集まっているが、会社にいるファミリーもいないファミリーも2ヵ月に1回は必ず一緒に食事をするようにしている。また今、社史を作っている。父や叔父の時代は社内報も残っており、自分も一通り確認して、だいたい知っているが、創業者の祖父の時代の話は知らないものもある。特に起ち上げた時にどんなことをして、どんな苦労があったかなどわからなかったのが、今90歳ぐらいになっている当時パートで働いていた人に聞きながら作っている。叔父の右腕だった元専務は祖父の代からバイトで働いていた人なので、お得意さんとか、『ここの業者さんだけはいくらパイプが細くなくても切ってはだめだ。昔助けてもらった人なので、何かあったら助けにいけ』という目立つ話はだいたい聞いている。その話を聞く中で、うちの会社のらしさというようなものも理解してきたと思う。叔父には3人の息子がおり、もともと祖父は自分以外を入社させるなど言っていたようだが、一番年の近い長男以外の二人と一緒に働いている。自分にとっては非常に心強い存在になっていて助かっている。

先代から社長を引き継いだ時に、従業員から言われてはつとしたことなのだが、『会長から社長に代わっても、社風や会社のムードが全く変わらなかったし、むしろ会長の要素に

社長の要素が加わってもっと良くなった気がする。』と。その言葉を聞いて、数字を単純に上げるだけではなく、業績が安定しながら、従業員が働きやすい環境を作れているのがとても嬉しいと思ったし、そういうのがファミリービジネスの良さではないかと思っている。」

この一連の語りから、まずは先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスにおける後継者が理解すべき重要な要素としての7つの要素を確認する。後継者が社長就任後の2年後に先代は代表権を持たない顧問になっていることから、完全に事業承継をした状態と言える。

後継者の語りからは、以下が確認できた。

⑦幼少期からのファミリーの価値観

・家族、親戚一同仲良くするという価値観のもと、親戚一同、近所に住むようにという創業者の祖父の考えが明確にあった。

・小学校中学年ぐらいまではほぼ毎日、学校から帰ったら店に行き、店が遊び場であった。そのため祖父や父が仕事をしている姿をずっと見ながら育った。

・物心ついたときから、普通にいずれ継ぐと思っていた。

・地域が発展しなければ会社も発展しないという父の言葉があった。

これらのことから、後継者は幼少期よりファミリーの結束が強い中で育っており、会社とファミリーが密接に関係している中で、ファミリーが仕事をしている姿をずっと見ながら育ってきており、また自身もその中で継いでいくということを自然と受け入れ、ファミリーの仕事や会社に対する価値観を幼少期から醸成され、承継してきたことが確認できた。

⑧経営理念や社訓など

・祖父が還暦の時に残した家訓があり、外に出していないファミリー（お嫁さん）向けのものもある。その中の一つ目に、『家族皆が仲良くしなさい。親戚と円満に、社員は自分の子供の様に可愛がりなさい。但し、いつも時代の変化に遅れぬ様、合理的でなければいけません』という言葉がある。

・家訓には、『但し、いつも時代の変化に遅れぬ様、合理的でなければなりません』という言葉がある。

このことから、ファミリーの結束を大切にする、社員は自分の子供の様に、また時代の変化に遅れないように、という創業者の思いが言語化され、代々承継されていることが確認できた。

⑨エピソード（社史などを含む）

・先代の右腕だった番頭さんから、大切な取引先や顧客との歴史、過去に助けられた話などについても様々な具体的なエピソードを聞いている。

・父や叔父の時代には社内報があったの、それらを一通り確認している。

・創業者の代のパートさんなど、今は90代だが、社史を作る過程で様々なことを聞いて理解している。

これらのことから後継者は、創業からの様々な具体的なエピソードをできる限り見聞きし、家訓の意味と共に、自身のものとして理解していることが確認できた。

④ 自社らしさ

・新年会やお盆など40人ぐらい親戚が集まっている。会社にいるファミリーも、いないファミリーも2カ月に1回ぐらいは必ず一緒に食事をするようにしている。

・会社全体がファミリーである。中国人のスタッフも「僕たちは家族なので」という言葉を自然と使っている。

・近くで飲んでいる従業員から会長や社長が普通に誘われる。

・みんな本当に仲が良い。

これらのことから、「家族皆が仲良くしなさい」、「社員は自分の子供の様に可愛がりなさい」という家訓にあることがそのまま会社に浸透、実現しており、ファミリーと会社の結束力がこの企業の自社らしさということが確認できた。この事例企業は、もともとは商店街の中にあった店舗がスタートで、その後全国に展開する小売業を営んでおり、創業者は対顧客への姿勢が何より重要であり、そのためにはファミリーが仲がよいこと、そしてその文化が従業員に伝わることを理解しており、そのことを代々伝えるために、家訓に言語化し、承継してきたのではないかと考えられる。事実、この企業の従業員の接客、顧客へのサービス姿勢は素晴らしく、それ自体が企業の優位性ともなっており、それは創業者が代々言語化し継いできた家訓の本質的な意味を後継者が理解し、承継してきたからこそ実現しているものであると考えられる。

④ 自社の戦略

・時代に応じて新しいことに挑戦していく。

・M&Aなども行っている。

事例企業では、IT投資や時代に合わせた新たなマーケティング戦略を積極的に実行しており、この業界のリーディングカンパニーとして多くの取材を受けている。家訓に『但し、いつも時代の変化に遅れぬ様、合理的でなければなりません』という言葉があるが、この言葉通り、時代に応じて必要なリソースを手に入れるため、そして経営資源を補完するためにM&Aにも取り組んでおり、時代に応じた新しい戦略を立案、実行していることが確認できた。

④ ファミリービジネスの経営

・ファミリー全体で経営していく。会社に関わっているファミリーもそうでないファミ

リーも定期的に集まっている。

- ・従業員もファミリーである。

- ・祖父は自分以外を入社させるなど言っていたが、後継者の従兄弟が2名入社しており、心強い存在である。

- ・後継者に年齢の近い従兄弟は入社していない。

家訓を元にした家族も従業員もファミリーとして一体となって経営していくという考えがあり、従業員と会社、ファミリーの距離感や関係性が確認できた。一方で、年齢は近すぎる従兄弟は入社していないことから、この会社独自の後継者以外のファミリーと会社の距離感が存在していることが確認された。

また、先代と後継者の円滑な承継のためのコミュニケーションの要素として、以下を確認した。

⑦先代と後継者の間のコミュニケーションの量

- ・先代の叔父は2人目のお父さんのようなもので、休日は一緒に幼少期は遊びに連れていってもらっていた。

- ・入社後からずっと週に2回程度は一緒に昼ご飯に行っていた。

- ・東京にいる間は、月に2回程度の会議の後は、適宜夕食を共にした。

- ・役員になってからは、議事録を元に課題の背景や課題についての意見交換や未来の話をした。

これらのことから先代の叔父とは幼少期より、コミュニケーション量が多く、入社後も継続的にかなりの頻度で、内容についても会社の経営上のことについて話をしていることが確認できた。

⑧親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）

- ・先代の叔父は2人目のお父さんのようなもので、休日は一緒に幼少期は遊びに連れていってもらっていた。

- ・叔父は基本、自分で決めるトップダウンの人で言いたいことを言うし、自分に何でも言うてくる。

- ・自分も先代に何でも言いたいことが遠慮なく言える。

これらのことから、幼少期より継続的に、先代と後継者の間の心理的距離が近く、お互いに遠慮なく、言いたいことを言える、また聞きたいことを聞ける関係であることが確認できた。

⑨後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

- ・「子供の頃からずっと慕っている」という語りがあった。

このことから、後継者の先代への尊敬の念が確認された。

㊦先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

・役員会で決まったことについても言える範囲で、意思決定の背景や起きていることを説明してくれた。

・常に会社の状況について教えてくれたし、自分の意見なども聞いてくれた。

・役員になってからは、議事録をもとに双方向に意見交換をしている。

これらのことから、先代と後継者が密接にコミュニケーションを取り合い、また具体的なものを元に認識合わせをしていたことが確認できた。

㊧先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間

・約5年間、伴走している。

一定の時間をかけて、丁寧に認識合わせをしながら、先代が後継者に伴走していたことが確認できた。

㊨先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること

・後継者の配属については叔父が決定しており、通常とは異なり、一つの専門性を磨くのではなく、いろんな売場のいろんなメンバーを理解したほうがよいということで1年ごとに異なる売場に配属された。

・その後フロア責任者、次長、店長、そして取締役、常務と昇格していった。

これらのことから、当初の後継者の配属や徐々に権限移譲していく体制などからも、先代には事業承継のプロセスがイメージできていたと考えられる。

㊩先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

・先代は常に会社の状況について教えてくれたし、自分の意見なども聞いてくれた。

・後継者が社長になり、先代が会長になった際に、明らかに先代のスタイルが変わった。会議の場などで、あまり発言はせず、意見が異なった時だけ、「今のは違うのでは」と間に入ってくれるような感じになった。

・「もう口出ししてはいけないから」と代表権のない顧問に自らなった。

これらのことから、先代が後継者を尊重する姿勢を十分に持っていたことが確認できた。

㊪後継者が受け取るべき内容を体系的に理解できていること

・後継者は2009年から経営大学院に通い経営を体系的に学んでいた。

・意見が合っていないと感じる時は、意識的に自分が確認したいことを叔父に問いながら、叔父の考えを引き出すようにしている。

このことから後継者自身も経営を体系的に学び、承継準備をし、受け取るべき内容を体系的に理解できていたことが確認できた。なお、この要素は、前節で㊦先代が伝えるべき

内容を体系的に理解できていること、という要素が見られない場合、有効であるとしていたが、先代も後継者も双方とも体系的に理解できている場合は、よりそのコミュニケーションを円滑にすると考えられる。

⑤コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在

この事例では見られないが、前節のケースと同様、ズレが理解ができない点があった場合、後継者が先代に問う形で、先代が気付くと言のような状況を作り出していたことが確認できた。

5.5 事例研究のまとめ

以上のように4社の事業承継についての事例を確認してきた。2社については先代と後継者の両者のインタビューを行った。第4章4.2で推論した事業承継プロセスを進めるために信頼を獲得するための要素と関係性、並びにコミュニケーションプロセスについての仮説の検証、コミュニケーションモデルの検証と考察については次章で確認するが、これらの4社の事例から確認された事業承継の状況を表-3にまとめた。

具体的な項目は、事例企業4社の従業員数、後継者の世代、先代との関係性、後継者の入社時期、後継者の入社時の立場（ポジション）、承継開始時期、社長交代時期、権限移譲時期、後継者の承継企業への入社から社長就任までの期間、承継開始と後継者が認識している時期から社長就任までの期間、先代側の承継準備状況、後継者の承継準備状況である。権限移譲時期というのは、インタビューの中から、経営的な意思決定権や裁決権限、人事評価権限など経営を行っていく上での実質的な最終の意思決定における重要な権限のほとんどが承継者に移り始めた時期を指す。先代の承継準備状況とは、承継開始時点での、具体的な後継者に承継していくことを前提とした組織作りや先代からの能動的な会社経営に関する定期的なコミュニケーションや社史の整備や何らかの言語化した文物などの整備状況を指す。後継者の承継準備状況とは、社長交代時点までに、社内でのOJTのみではなく、社外などでの会社経営に関する一定の期間をかけた体系的な学びを行っていたかどうかを指す。

表-3 事例研究のまとめ

	異形線メーカー	ゴムメーカー	電線メーカー	建設会社	小売業
従業員数	120名	160名	20名	30名	500名
後継者の世代	3代目	3代目	3代目	4代目	4代目
先代との関係性	父（息子）	父（息子）	父（息子）	父（娘）	叔父（甥）
後継者の入社	2000年4月	2011年10月	2006年5月	2009年	1998年

入社時の立場	平社員	常務	平社員	平社員	平社員
承継開始時期	2010年(常務)	2011年10月(常務)	2014年(取締役)	2013年(専務)	2011年(常務)
社長交代時期	2012年(36歳)	2013年(35歳)	2016年(43歳)	2015年(37歳)	2013年(41歳)
入社から社長就任迄の期間	12年	1年6か月	10年2ヵ月	6年	15年
承継開始から社長就任迄の期間	2年	1年6か月	2年7ヶ月	2年	2年
権限移譲時期	2012年から2015年	2013年から2015年	2016年7月	2015年4月	2013年から2015年
承継開始から権限移譲完了迄の期間	5年	3年	2年	2年	4年
入社から権限移譲完了迄の期間	15年	3年	10年	6年	17年
社長就任後の先代の伴走	あり(3年)	あり	なし	なし	あり(2年)
先代側の承継準備状況	準備なし	準備あり	準備なし	準備なし	準備あり
後継者の承継準備状況	各種セミナーなど	経営大学院通学	経営大学院修了	経営大学院修了	経営大学院通学

ここから社長就任、つまり社長交代を行ったことが必ずしもすべての権限移譲が行なわれたことを示すわけではなく、社長交代後も先代が伴走していることが確認された。

ゴムメーカーと小売業の事例では共に先代側も後継者も承継準備を行っていることが確認された。それぞれの事例を確認するとゴムメーカーの事例は従業員規模が160名と比較的大きな企業であるが、後継者の入社から社長就任までが1年6か月、権限移譲完了までの期間が約3年と非常に短期間で終わられている。小売業の事例では従業員規模が500名で、後継者の入社から社長就任までは15年、権限移譲完了まで17年かかっている。事例数が1つずつなので一概には言えないが、一つの可能性として、従業員規模や売り上げ規模、業種、事業の範囲などによって異なってくると考えられる。一方で、小売業の事例については承継開始から権限移譲完了までの期間は4年であり、この規模の企業で、4年間という期間で行われていること自体、円滑な承継であったと考えられる。ファミリービジネス企業においては、一般企業と異なり、権限移譲完了は、公私が一体となった形で長年企業を経営者としてリードしてきた経営者としての先代の引退を意味し、なかなか社長交代を行わなかったり、実態として社長交代後もリーダーシップをとり続けるといった事例が

多くある。そのことから、先代が後継者に対して、自社らしさの理解をもとにした経営を行っていってくれるという信頼をもち、その能力や人格、その他のスキルを評価し、次の時代のことを考え、自身が身を引く決意ができるという状況になったと考えられるためである。

電線メーカーと建設会社の事例では、先代側の承継準備はあまり見受けられなかったが、後継者側が共に経営大学院で経営を体系的に学んでおり、自ら先代に能動的に承継について必要そうな情報や知識について教を乞うような働きかけを行っていた。そのことにより先代から承継に必要な形式知を引き出すことに成功したと考えられる。その結果承継開始から権限移譲完了まで2年という相対的に短期間で終わっている。

異形線メーカーの事例では、社長交代後も先代の伴走は続いており、実際に後継者自身が経営者として自信を持ったのは社長交代後であるということであった。この事例では先代側の承継準備も見受けられず、また後継者側の準備も社内のOJTが中心のものに留まっていた。結果として権限移譲完了まで5年がかかっている。

これらのパターンについては次章で考察する。

第6章 考察（検証結果に基づく仮説の修正）

本章では第4章で推論した仮説に基づき、第5章で検証してきた仮説についての考察を行った。第5章の仮説検証で出現した新たな要素についても本章で考察した。

6.1 事業承継プロセスにおける信頼獲得のための要素と関係性

Barach et al は、図-3（再掲）に示されるように後継者が承継者として社内で認められるまでのプロセスについて、入社後、企業の行動思考様式を受け入れ、何らかの結果を出していくことにより、支持や信頼を獲得する中で後継者としての正統性を獲得していき、経営者としての戦略的業務でリーダーシップを発揮し、結果として事業承継の成功者となっていくことを示している。

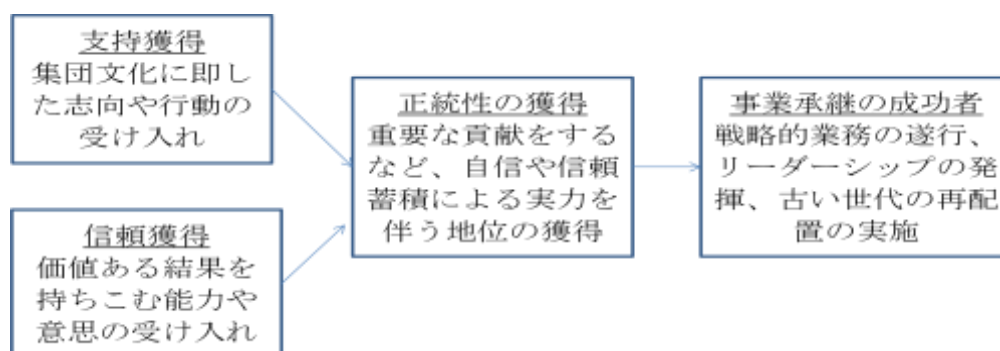


図-3 Barach et al. 後継者の入社後の適応プロセス（落合『事業承継のジレンマ』、P16より引用、再掲）

本研究では、先代と後継者の事業承継プロセスを先代と後継者間の信頼獲得プロセスであると捉え、そのためには先代と後継者間でどのような要素の承継がされる必要があるのか、という点を明らかにしてきた。

承継されるべき内容については、Habbershon&Williams(1999)は、ファミリービジネスにおいてその基盤であるファミリー性（familiness、「ファミリー、個人、および、ビジネス間のシステム相互作用から生じる、企業に固有な資源の束」）が固有の文化を構成しており、ファミリー性の根源は創業者精神にあり、企業理念の基礎であり、世代を経由する伝統を経て凝縮され固有の企業文化として定着するとしている。そしてこの少なからぬ部分が暗黙知であるとしていた。

またシャイン(1989)は、事業承継は文化の承継プロセスであり、ファミリービジネスで重要とされる暗黙知の移転について、基本的仮定と定義し、日々の行動様式で当たり前と受け入れられ、意識すらされない前提が移転された後、それがさらに進化して初めて次代への承継がなされたと言えるとしていた。

さらに、Cabrera-Suarez et al (2001) は、事業承継における暗黙知の移転プロセスを図-4(再掲)のように示し、ファミリービジネスの事業承継において、現経営者と後継者の関係の質や後継者の経験やビジネスを取り巻く外部環境など様々な影響を受けることを示唆し、全てがファミリービジネスの暗黙知に繋がることを指摘していた。

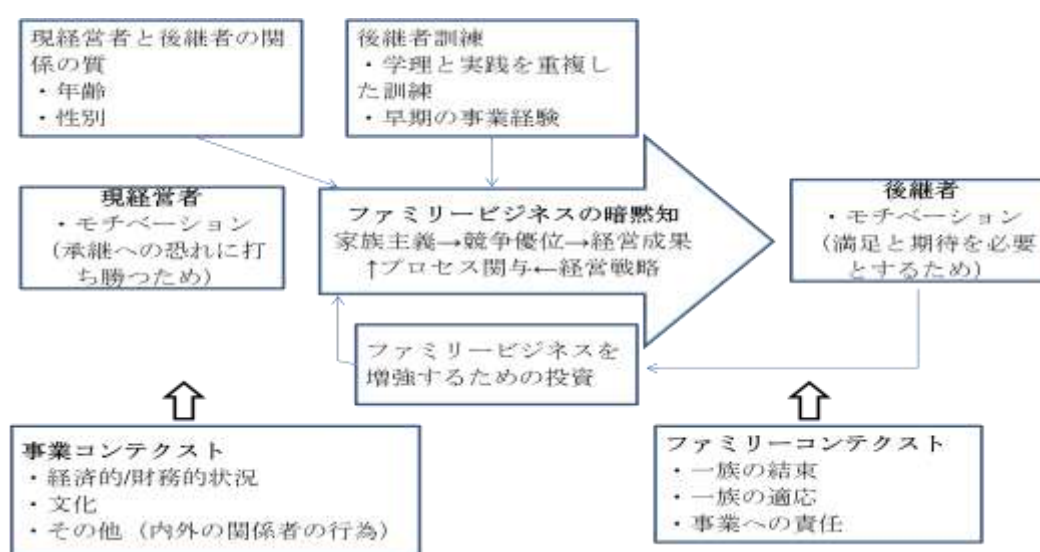


図-4 Cabrera-Suarez et al (2001) 知識移転と後継者育成 (落合、2012) (再掲)

今回の研究において、Habbershon&Williams が指摘する固有の文化、シャインが指摘する基本的仮定、ならびにCabrera-Suarez et al が指摘するファミリービジネスの暗黙知の中核にあるものが、㊤自社らしさ、ということが出来る。

第5章までの事例から、先代が後継者を信頼し、承継プロセスを進めていくためには、後継者が以下の要素を理解する必要があることを確認してきた。

- ㊦ 幼少期からのファミリーの価値観
- ㊧ 経営理念や社訓など
- ㊨ エピソード (社史などを含む)
- ㊩ 自社らしさ
- ㊪ 自社の戦略
- ㊫ ファミリービジネスの経営

これらの要素のうち、④自社らしさの理解こそが、後継者が先代から承継する際に最も重要な核となる要素であり、4.2.1で提示した図-13を再掲するが、その本質を理解するための構成には、⑦幼少期からのファミリーの価値観、①経営理念や社訓など、②エピソード（社史などを含む）、③自社の戦略、⑤ファミリービジネスの経営、の要素が重要であることを確認した。またその上で、その中核となる自社らしさを中心に、⑦①②③⑤のそれぞれの要素、そしてその関係性を後継者が理解したと先代が自ら、或いは取引先や従業員などからの評判によって感じ、さらに先代自身が後継者の⑥経営者としての覚悟、を感じた時に、後継者は先代の信頼を獲得し、先代は、権限移譲を進めていくこととなることが明らかになった。

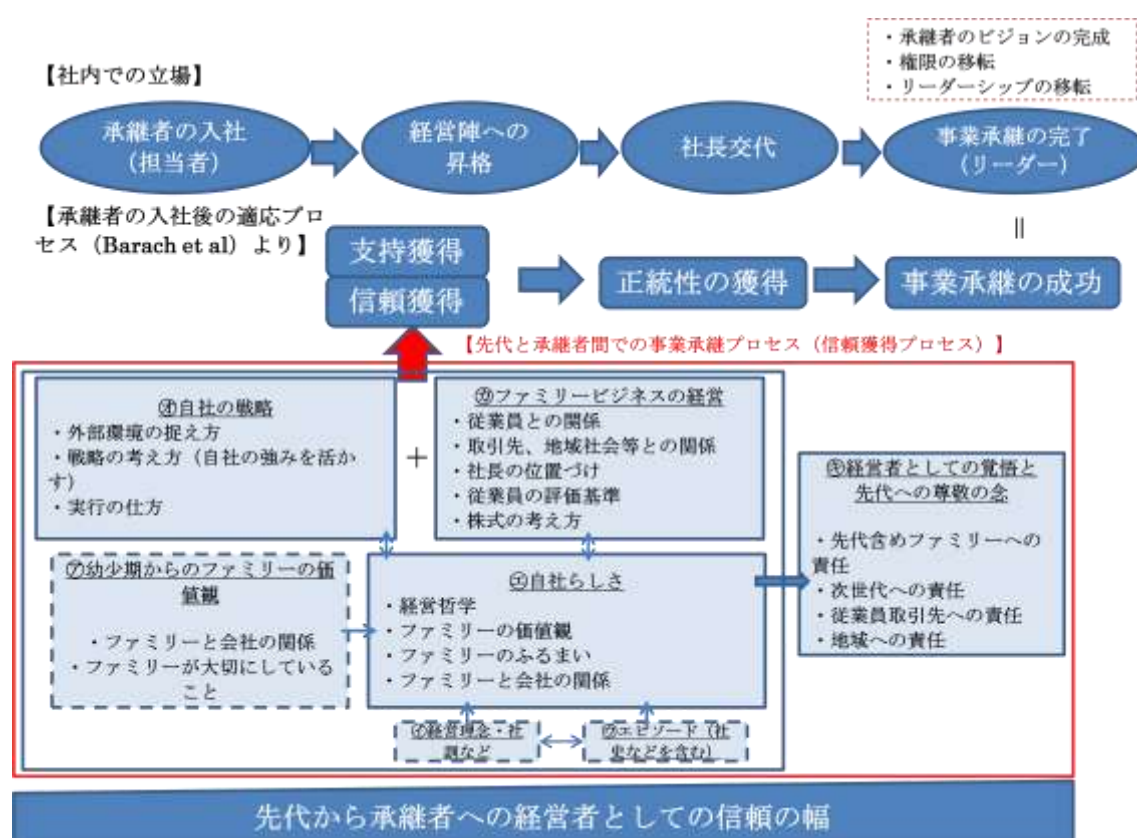


図 - 13 先代と承継者間での事業承継プロセス（信頼獲得プロセス）（再掲）

また、⑦幼少期からのファミリーの価値観、と、④自社らしさの多くの部分は暗黙知であり、一部形式知となっているものもある他の要素との関係性の中で、④自社らしさ、を正しく掴むことが重要で、形式知になっているもの、そして自社らしさとの関係性の相互作用によって、本質的な理解が進んでいくと言える。

これは野中が暗黙知と形式知は完全に別々のものではなく、相互補完的なものであり、暗黙知と形式知の相互作用により知識創造がなされるとし、共体験が暗黙知を獲得する鍵

であると指摘していた点とも合致する。つまり事業承継における共体験というのは、先代と後継者の伴走状態ということができる。

6.2 先代と後継者間のコミュニケーションプロセス

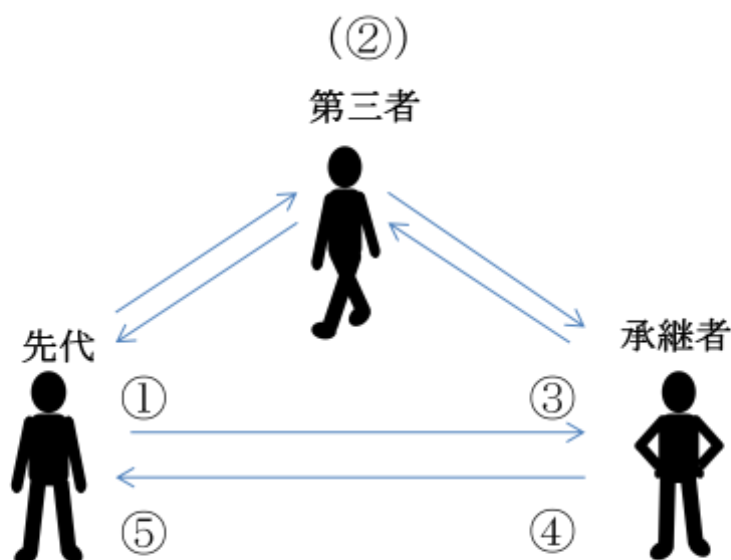
2.2.1で確認したように Massis et al は円滑な承継のファミリー内部における阻害要因として、先代と後継者の親子間での人間関係や意思疎通などのコミュニケーションの事情である関係性要因と承継プロセスの不明確さによる承継プロセス要因を挙げていた。また Jehn&Mannix は対立は

- ・ 業務（達成すべき業務に関する見解の相違）、
- ・ プロセス（業務達成に向けたプロセスに関する見解の相違）
- ・ 関係性（価値観や態度に関する人間関係の非適合性）

によって起こることを指摘していた。これら2つの研究ともに、どのようにコミュニケーションの齟齬が起こるのかは明らかにしていなかった。

本研究ではベンジャミンのコミュニケーションモデルを用いて、コミュニケーションを先代と後継者で情報伝達を通じ、正しい意味が交換されるプロセスと捉え、解明を試みた。

図 - 15 は 4.2.2 で用いた先代と後継者のコミュニケーションエラーのポイントである。



5つのポイントでコミュニケーションエラーが発生
(コミュニケーションの進め方の相互の期待値とのギャップの発生)

図 - 15 先代と後継者間のコミュニケーションエラーのポイント（再掲）

4.2.2 で確認したように、それぞれのコミュニケーションエラーが起こる原因は以下である。

①先代の記号化：先代自身はその思考を表現する段階で出現する先代自身が正しく認識していない隠れた前提や様々な感情、伝えるときに選択する語彙の表現力といった心理的ノイズ。つまり先代が自身の暗黙知を正しく形式知にできていないことによって起こる。

②チャンネル：媒介者の存在であり、先代のメッセージが受け手である後継者に届くまでに先代と後継者の間にその他の従業員などの第三者の存在が入る場合、第三者自身の解釈が誤っていることによって起こる。

③後継者の解読：受け手である後継者の経験や隠れた前提、その時々感情や文脈などにより、誤った解読によって生じる。

④後継者の記号化：受け手である後継者は自身の解釈に従って、そのメッセージに反応するが、この反応の際も同様に受け手の感情や語彙、隠れた前提、文脈などによってその記号化が必ずしも正しくなされるとは限らず、本人が言いたいこととは異なる間違った表現や対応をしてしまうことによって生じる。

⑤先代の解読：受け手である後継者の反応を最後に送り手である先代が解読する際に先代自身のその時々状況や経験、知識、その他の前提によって意図通りに解読されないことによって生じる。

これらの5つのポイントを完全に合致させる、つまり先代が伝えたかった内容と後継者が受け取った内容が完全に合致しているかどうかは誰にも分からないが、できるだけ言葉などの形式知にし、相互に確認しながら進める努力をし、コミュニケーションエラー＝先代と後継者の認識の差異、をなくし、認識を合わせていくことが重要だと考えられる。

ここで第5章までの事例から推論したコミュニケーションを円滑に進めるために必要な要素について、コミュニケーションエラーを引き起こす点との関連を、改めて考察する。

それぞれの要素がコミュニケーションエラーを引き起こす点にどのように作用するかという観点から考える。

⑦先代と後継者の間のコミュニケーションの量

先代と後継者のコミュニケーションは二人の間での①先代の記号化、③後継者の解読、④後継者の記号化＝先代へのフィードバック、⑤先代の解読、の繰り返しであり、これらを多く重ねることで徐々に認識が合致していくものと考えられる。その結果として、徐々に記号化と解読がうまくかみ合っていくと考えられる。コミュニケーションの量は、情報伝達の精度を上げることに貢献する。

⑧親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）

⑦の考察でも見たように、コミュニケーションとは記号化と解読の繰り返しである。ま

ずは遠慮なく何でも聞けるというのは、記号化をするということであり、この要素は、結果としてコミュニケーションの量にも繋がると同時に、遠慮があると聞きにくいということとなり、コミュニケーションの量はあっても、肝心なことは確認できないということはコミュニケーションエラーに繋がるため、これも独立した重要な要素であると言える。

㊸後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

もし仮に、①先代の記号化の段階で、語彙の不足や隠れた前提などによって間違っただけの記号化がされた場合、後継者がこの要素を持っていれば、先代の記号化が間違っているのではないか、本当に伝えようとしていることは別のことではないか、他に意図があるのではないか、というように先代への信頼を元に、前向きに解釈することができる。これはつまり、先代が表現した記号化＝形式知に対し、前提に暗黙知があるのではないかと配慮でき、先代が真に伝えようとしていることの解釈の精度を上げるとも言える。

㊹先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していること

先代と後継者のコミュニケーションは二人の間での①先代の記号化、③後継者の解釈、④後継者の記号化＝先代へのフィードバック、⑤先代の解釈、の繰り返しであるため、このサイクルが回ることで、さらなる深いコミュニケーションに繋がっていくことに繋がると考えられる。また記号化、解釈のサイクルが何度も回っていくことにより、コミュニケーションの深さ＝質ともいえる部分が深まっていき、このプロセスの中で、さらに㊹先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識することとなり、信頼が積み重なっていくと考えられる。つまり㊹の要素は、コミュニケーションがうまくいっている状態のことを指しており、㊹を実現するために、㊸㊹㊸の要素が重要であると言える。

以上から、先代と後継者のコミュニケーションは互いの情報伝達であり、そのプロセスにおいては、先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識することが重要であると言える。そのために、6.1で示した内容（要素）を意識することを前提に、コミュニケーションをする上で重要な要素は以下の通りであることが明らかとなった。

- ・先代と後継者の間のコミュニケーションの量
- ・親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）
- ・後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

『事業承継のジレンマ』（2016、P228 - 229）の中で、落合は「後見下の自律性には、現経営者世代の関与が強すぎる場合、後継者の能動的行動の芽を刈り取ってしまう可能性も示された。」としており、具体的には、まずは後継者自身が、先代が経営してきたことに一定の尊敬の念を持ち、まずは素直な姿勢で先代を認め、受け入れていくということが、結果として心理的距離を近くし、その後コミュニケーション量を増やすことに繋がるのでは

ないかと推察できる。

また前章まで確認してきたように、コミュニケーションのズレを修正するために以下の要素が考えられる。

②コミュニケーションのズレを修正する支援者の存在

図 - 15 で考えると②のチャンネルにあたるが、第4章の事例であったように先代と後継者の間に考察してきたような自社らしさを理解していない媒介者が入ると、むしろ混乱させることに繋がるが、第5章の5.1と5.2の事例のように自社らしさを理解している長年先代と寄り添ってきた番頭や第4章の叔父や姉、第5章の5.3の姉妹のようなファミリーの価値観を理解し、先代の一定の信頼を得ている他のファミリーはよき媒介者となり、先代と後継者を繋ぐ支援者となると考えられる。また先代と後継者のコミュニケーションのズレを修正する支援者の役割は、直接、間に入ってコミュニケーションそのもののズレを修正する役割と、いずれかのメンターとなり、その内省を促すことで間接的にいずれかに働きかけることによりコミュニケーションのズレを修正する役割の2つがあることが確認できた。

さらに適切なコミュニケーションのためには以下の要素が重要であると言える。

④先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間

ファミリービジネスの事業承継では、先代の信頼を獲得するためには、自社らしさを理解する必要があり、その理解のためには、6.1で確認したような多くの要素を本質的に理解する必要がある。またファミリービジネスの自社らしさは暗黙知の部分が多く、さらに形式知と暗黙知が複雑に絡み合っているため、その承継のためには、一定の時間をかけ、先代と多くの経験を共にし、そこから継承していくことが重要であることが第4章、第5章の全ての成功事例から確認された。これは野中が暗黙知の獲得する鍵は共体験であるとしていることと合致する。

⑤先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

先代のインタビューからは、具体的な事業承継フェーズ（社長交代以降）では、全ての事例で先代が後継者を尊重し、一歩引く姿勢を自ら語っていたとともに、後継者のインタビューからも、先代のその姿勢を感じ取っていたことが確認された。これがないと二人のトップというような状況に陥りがちで、従業員も混乱すると考えられる。

先代と後継者は一定の期間、同じ場で同じ景色を見ながら、その解釈を相互に確認しながら合わせていく時間を過ごすことにより、相互に理解を深め、信頼を積み重ねながら、徐々に先代は任す範囲を広げ、後継者は期待に応え続けながら、承継する自信と覚悟を決めていくと考えられる。この期間の中で、先代が伝えたいと思っている要素の本質をぶらすことなく、後継者に伝えきれるか、また後継者は先代が伝えようとしていることを受け取る努力をし、理解ができているか、がコミュニケーションの質と定義でき、相互の認識

の差異をできるだけなくすことが重要であると考えられる。

6.3 先代と後継者間のコミュニケーションモデル

2 代目以降の先代と後継者間の事業承継プロセスにおけるコミュニケーションモデルについて、6.1 と 6.2 で確認した内容を、改めて図 - 18 に整理をした。

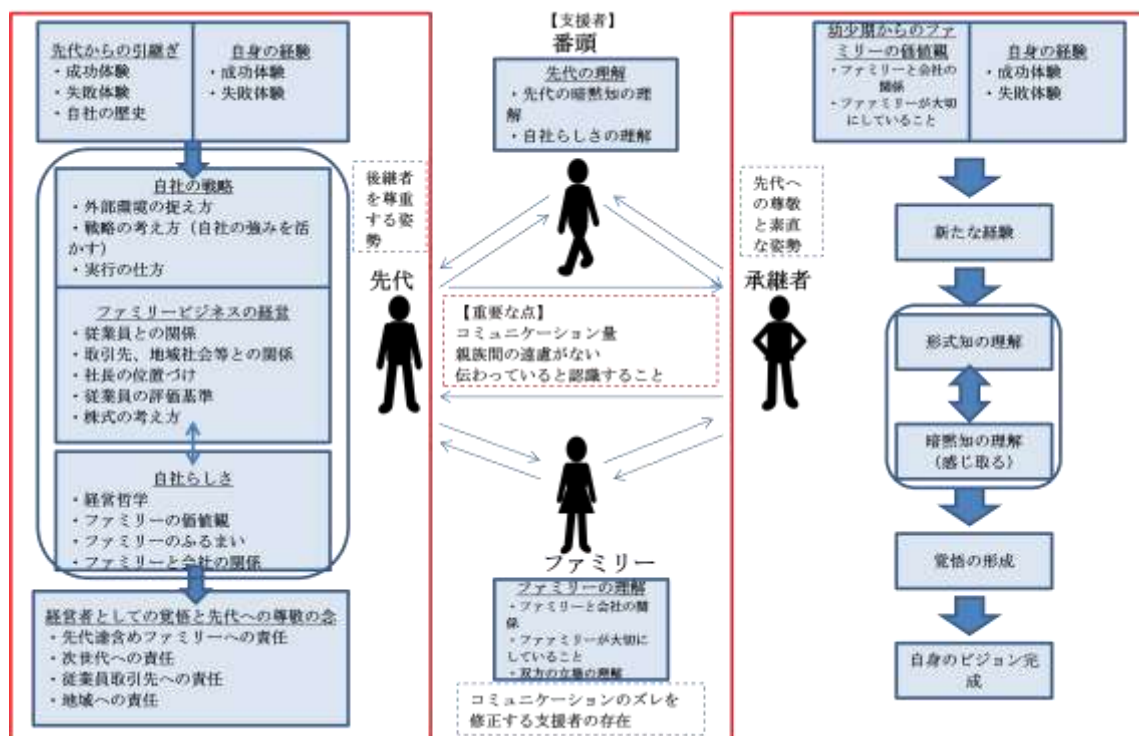


図 - 18 先代と後継者のコミュニケーションモデル

先代は、先々代から承継したものに、自分自身が経験してきたことを、後継者に承継しようとする。承継する際には非常に円滑に行く場合とそうではない場合があるが、その事業承継プロセスを進めていくことができるかどうかには大きな影響を与えるのは、Barach et al が指摘しているように、後継者が先代の信頼を獲得できるかどうかである。ファミリービジネスの事業承継には、多くの暗黙知を承継する必要があり、その暗黙知の承継は、野中が指摘しているように、形式知の承継と共に、相互作用によって承継されると考えられる。ファミリービジネスにおける暗黙知の本質は自社らしさであると考えられ、自社らしさを理解するためには、幼少期からのファミリーの価値観、経営理念や社訓など、エピソード（社史などを含む）、自社の戦略、ファミリービジネスの経営を総合的かつ複合的に理

解する必要がある。これらは相互に絡み合っており、統合的に理解されなければならない、先代は、後継者がそれらを受け取ったということを、後継者とのやり取りの中で自分自身が感じることや、或いは取引先や従業員から聞こえてくる評判などを通じて図り、そのプロセスの中で信頼の幅を積み重ねていく。そして、後継者が必要な要素を承継したと先代が感じ、同時に後継者自身の経営者としての覚悟を感じた時に、先代は完全に権限移譲をすることを意思決定する。そのプロセスの中で後継者は、後継者自身のビジョンや戦略を描いていくこととなる。

先代と後継者の間で円滑なコミュニケーションがされるために重要なことは、コミュニケーションエラーを防ぎ、前述の④の要素、つまり先代と後継者が双方ともお互いに伝わっている、と認識していることを実現することである。そのために以下の3点の要素が重要となる。

- ・先代と後継者の間のコミュニケーションの量
- ・親族間の遠慮がないこと（心理的距離が近い関係性）
- ・後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

また、適切な承継のためには、以下の2点が重要である。

- ・先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間
- ・先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

以上が明らかになったことにより、事業承継のプロセスを進めているファミリービジネスの先代と後継者に、どのように承継プロセスを進めていくべきかを提示できると考える。

6.4 先代と後継者間の事業承継コミュニケーションマトリックス

第5章までで確認してきた要素に、⑤先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、がある。先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていることは、承継プロセスを効率的に進めることに繋がると考えられる。体系的な、という言葉の定義は、「自分の経験を振り返り、自分なりの承継すべきことや承継プロセスの枠組みをイメージできている」とするが、これは先代が自分で経験を振り返っている場合と、自分自身が先代から承継した時のプロセスを、自分なりに振り返り、どのようなことを受け取ったか、という2パターンがあるように思われる。例えばその体系的な理解というのは、先代の承継準備に表れており、次世代のための組織体制を構築しているというのは、まさに体系的に理解した上で次世代の準備を行っているといえることができる。

加えて、本研究からのみでは言い切れないが、先代自身が先々代から時間をかけて伴走してもらいながら承継を受けているケースと、先代の急逝などで突然事業を引き継いだケースとで、この要素を先代が意識しているかどうかにより影響を受けていると推察される。

また第5章5.5表-4で、事例企業の承継状況の中で、先代の承継準備状況と後継者の承継準備状況についてまとめた。先代の承継準備状況とは、承継開始時点での、具体的な後継者に承継していくことを前提とした組織作りや先代からの能動的な会社経営に関する定期的なコミュニケーションや社史の整備や何らかの言語化した文物などの整備状況を指す。後継者の承継準備状況とは、社長交代時点までに、社内でのOJTのみではなく、社外などでの会社経営に関する一定の期間をかけた体系的な学びを行っていたかどうかを指す。

これらのことから、事例研究の中で、確認できたものとして、㊸後継者が受け取るべき内容を体系的に理解できていること、があつたが、㊹先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、がない場合、後継者が経営大学院などで経営を体系的に学んだ経験を持っている場合、自分が理解すべきことを自ら先代に問いながら、或いは、自ら自分の意見をまとめ、先代にフィードバックを求めるといような能動的行動をする場合、先代との記号化、解説といったコミュニケーションのプロセスをより円滑に進めることができると考えられる。また㊸後継者が受け取るべき内容を体系的に理解できていること、かつ、㊹先代が伝えるべき内容を体系的に理解できていること、の両方が成立した場合、先代と後継者のコミュニケーションが円滑に進みやすく、事業承継にかかる期間を短縮させる効果があると考えられる。

これらの確認してきた事例について、事業承継コミュニケーションマトリックスとして、先代と後継者間におけるコミュニケーションのしやすさについて考察した。先代と後継者間でやりとりされる各要素は、言語化できているもの（形式知）と言語化できていないもの（暗黙知）に分かれている。また事業承継のプロセスについて、先代もしくは後継者、或いはその両方が、体系的な理解をしている場合としていない場合、がある。それぞれの状況の組み合わせをマトリックスに表すと図-19のようになる。

	体系的な理解あり	体系的な理解なし
言語化できている (形式知)	①	②
言語化できていない (暗黙知)	③	④




図 - 19 先代と後継者間の事業承継コミュニケーションマトリックス

組み合わせは以下の4パターンとなる。

- ①言語化できている（形式知）×体系的な理解あり
- ②言語化できている（形式知）×体系的な理解なし
- ③言語化できていない（暗黙知）×体系的な理解あり
- ④言語化できていない（暗黙知）×体系的な理解なし

ファミリービジネス事業承継において、確認してきたように全ての要素を形式知化することは絶対にできない。従って、現実的には、①言語化できている（形式知）×体系的な理解あり、という象限が完全に成立することはないが、できるだけ多くのものを先代が言語化する努力をする、そして先代、或いは後継者、もしくはその両者が事業承継プロセスについて事前に理解し、そのステップを明確にすることで、相互の情報伝達という意味におけるコミュニケーションを、コミュニケーションエラーを最小限にする形で、行いやすくなることができ、相対的に短い期間での承継プロセスに繋がると考える。

本研究で扱った5社の事例を①から④のパターン別に確認する。

- ①言語化できている（形式知）×体系的な理解あり

このパターンが最も理想形であり、ゴムメーカーの事例と小売業の事例は、このパター

ンと言える。ゴムメーカーでは、先代は事業承継について綿密に準備しており、承継プランこそ後継者に示していなかったが、次代を見据えた体制づくりなどを行ってきた。またコミュニケーションが非常に円滑であったが、後継者の行動や意思決定を確認しながら、都度自身の意見をさりげなく、タイミングよく述べてきており、自分の考えを言語化し伝えてきていた。また後継者自身も経営を学んでいたことから先代の考えを理解しやすかったと考えられる。結果として、従業員数が160名という規模の会社でありながら、後継者は2011年10月に常務として入社後、2013年4月に社長に就任し、ほぼ全ての権限移譲をされたことから大変円滑に、また相対的に短期間で事業承継が行なわれたと言える。

小売業では、後継者のインタビューからも、先代は早くから後継者に承継する意図を持っており、計画的に承継を進めていったと考えられる。従業員数が約500名の規模の企業でもあり、経営会議の議事録を元にその背景を後継者に語るというような行動も見られ、また承継計画も具体的に叔父の中にあり、約2年間でこの規模の会社の承継を終えていることから、非常に円滑な承継であったと考えられる。

以上からこの象限に近づけることがファミリー事業承継の先代と後継者のコミュニケーションを円滑にし、また結果として承継期間を短縮することにも繋がると推察される。

②言語化できている（形式知）×体系的な理解なし

今回の事例ではこのパターンは見られなかったが、仮に承継すべき多くのことを先代が言語化できていたとして、先代もしくは後継者がその全体像を理解していなかった場合、第三者の誰かがそれを整理する役割をし、仮に全体像を提示した理論があれば、コミュニケーションはしやすくなると考えられる。

③言語化できていない（暗黙知）×体系的な理解あり

電線メーカーの事例がこのパターンである。先代と後継者のインタビューからは先代が後継者に承継する内容を入念に準備していたというような内容は確認できない。引継ぎも実務部分は番頭を介している。承継していくことの体系的な理解について、事業承継全体の体系的な理解は後継者にはないものの、経営大学院で学んだ経営的な要素については、都度自身で資料を作成し、先代に確認をするなどといった行動が見られ、このこと自体が先代とのコミュニケーションを円滑にする役割を果たしていたと考えられる。

また建設会社の事例も同様で、先代は特に自ら何かを引き継ぐという行動は見受けられず、見守っていただけのように感じる。承継者自身が経営の体系的な知識をもとにした能動的な行動により、承継プロセスが進み、結果としてコミュニケーションが成立していったと考えられる。

④言語化できていない（暗黙知）×体系的な理解なし

異形線メーカーの事例がこのパターンである。間に第三者が入ったことも相まって、少

し迷走しながらも、叔父が繋ぐことにより、徐々にコミュニケーションが成立していった事例と言える。このパターンでは先代が言語化できていない分、多くの暗黙知を承継するには、その分経験を共にする時間を作ることが重要であると考えられ、伴走期間を長くかけることになると考えられる。

ファミリービジネス企業においては経営スタッフがいる大企業は少なく、例えば戦略面などは大企業であれば、中長期戦略といった形で、言語化されている場合が多いと考えられるが、特に従業員数が少ないケースが比較的多いファミリービジネス企業においては、言語化できていない暗黙知の状態であるものが多いと考えられる。同時に事例企業でも見られたように、また、事業承継の経験は、多くの場合、先代も1度のみで、なおかつその際は余裕がない場合で承継している場合もあることから、中小企業のファミリー事業承継プロセスについて体系的な理解をしている場合は極めて少なく、マトリックスでいうと④の象限のパターンが多いと考えられる。ファミリービジネスの先代と後継者の事業承継プロセスにおいてコミュニケーションが円滑にいかない場合の大きな理由は、この点にあると考えられる。

事業承継におけるコミュニケーションをしやすいするために、図 - 19の①の象限の状態に近づけることが有効であり、先代は、できるだけ承継に必要な要素を言語化し、形式知化することと、またどのような要素を引き継ぐべきかを先代並びに後継者が体系的に理解し、ステップを踏んで事業承継を進めていくことが、着実に次世代にバトンを渡す確率を上げることに繋がっていくと考えられる。同時に伴走期間を長期化させないことにも繋がると考えられる。なお、先代、或いは後継者のいずれかが事業承継プロセスについて体系的に理解していることが有効であるとしたが、先代と後継者の両者が事業承継プロセスについて体系的に理解していると、その効果がより強く表れると推察されるが、本研究においてはその可能性を示唆することに留めることとする。

第7章 結論

7.1 結論

第3章での103名の承継者と後継候補者への事前調査、並びに5名の承継者と承継プロセスにある現経営者と承継候補者のインタビューをもとにした推論に基づき、承継プロセスを進める先代と後継者の間でやりとりされる要素、並びにコミュニケーションプロセスについて、第4章で異形線メーカーの事例を詳細に記述することにより、そのメカニズムを推論した。第4章4.2で既存研究と照らし合わせ確認した事業承継プロセスに必要な要素と関係性、並びに先代と後継者の間のコミュニケーションプロセスの仮説について、第5章で、4つの事例よりその内容を検証し、全ての事例において第4章で推論した要素が確認できた。加えて、新たな要素が出現したため、第6章で、確認できた事例からの全ての現象をもとに仮説の修正を行った。合わせて、先代と後継者間におけるファミリー事業承継のコミュニケーションについて、承継される内容が先代により言語化されているかいないかと、先代或いは後継者、或いは両者が事業承継や経営に対する体系的な理解の有無の2軸でコミュニケーション（＝情報伝達）のしやすさのパターンがあることを推論した。

主な成果は第6章に提示したとおりであるが、次の4点である。

1点目は、先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスで後継者が理解すべき重要な要素を明らかにした点である。その中で、本論文が対象としているファミリービジネスでは、「自社らしさ」としての先代の経営に対する考え方や、それが具体的エピソードや家訓等で表現されている内容及び本質が伝承され、理解されているか否かがポイントであると考えた。その内容は企業毎に様々であり、それが企業の個性であるが、それこそがその企業経営の成功要因であり、その企業の経営特性や経営戦略として体现されていると考えた。「自社らしさ」はファミリービジネスの暗黙知でもあり、その本質の理解のために、具体的には以下の5点の要素が重要であり、それらは相互に作用しあっていることが明らかとなった。

- ・ 幼少期からのファミリーの価値観
- ・ 経営理念や社訓など
- ・ 先代の日常的苦労や歴史などのエピソード（社史などを含む）
- ・ 自社の戦略
- ・ ファミリービジネスの経営

経営理念や社訓は、形式知として言語化されているものであるが、その本質的に意味することは、時代背景や時代の文脈（外部環境）を前提に言葉が存在しているため（形式知化されているため）、その前提の暗黙知である「自社らしさ」を時代ごとの具体的な先代らが経験してきたエピソードと共に、経営理念や社訓をその文脈の中で理解することの重要性が明らかとなった。

自社らしさを、後継者が理解したと先代が感じた上で、さらに先代が、経営者としての覚悟、を感じる事が、承継プロセスを進めることに繋がり、この間に先代と後継者の信頼関係は徐々に積み重なる。Barachらが指摘する信頼獲得に繋がる理解をしておくべき具体的要素を特定した。

2点目は、先代と後継者の事業承継のコミュニケーションプロセスについて、コミュニケーションエラーが発生する要因を明らかにし、コミュニケーションを円滑に進めるために必要な要素について、明らかにした点である。

先代と後継者のコミュニケーションで本質的に重要なことは、先代と後継者が双方ともに互いの考えが、互いに伝わっている、と認識することであり、そのためには、

- ・先代と後継者の間のコミュニケーションの量
- ・親族間の遠慮がないこと（心理的距離が近い関係性）
- ・後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

この3点が重要であることを明らかにした。

先代と後継者間に認識のズレが発生し、上記の要素が欠けるなどの理由で、コミュニケーションが円滑にいかない場合は、長年、先代と共に仕事をしてきている番頭や幼少期よりファミリーの価値観を理解している先代の兄弟たち（後継者から見たら叔父叔母）や、或いは先代の妻（後継者の母）や息子や娘（後継者の兄弟姉妹）といったファミリーの存在が支援者となり、その要素を補完し、助けてくれることを明らかにした。

また、適切な承継のためには、以下の2点が重要であることが明らかになった。

- ・先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間
- ・先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

ファミリービジネスの自社らしさは暗黙知の部分が多く、その承継のためには、先代と多くの経験を共にし、そこから継承していくことが重要であり、またその際に先代自身が後継者を次代を任せる者として、尊重する姿勢を持っていることが重要であるということが明らかになった。

3点目は、上述の2つを統合した先代と後継者のコミュニケーションモデルを提示したこ

とである。これにより先代と後継者間の事業承継プロセスが体系的に理解できることに繋がると考える。

4点目は、先代と後継者間の事業承継コミュニケーションのマトリックスを提示し、先代と後継者の中でやりとりされる言語化できているもの（形式知）と言語化できていないもの（暗黙知）の要素、先代や後継者が承継するものや経営全般について、体系的な理解をしている場合としていない場合の組み合わせで、先代と後継者のコミュニケーションを円滑なものにするためには、できるだけ先代は、形式知化する努力をし、また先代と後継者が共に承継する要素について体系的な理解をすることが有効であることを示唆した。

これらの4点については、今回確認した事例で全て説明することができ、仮説の妥当性に関わる不確実性は極めて低いと言える。

以上のとおり、事業承継のためのコミュニケーションが成功している企業において、何が伝承されているかを指摘したことが本論文の重要な新規性である。また、そのプロセスにおいて支援者の存在の機能を指摘していることも同様に新規性である。事例でいえば、先代と後継者が十分に時間を共有して自社らしさを伝え理解できている場合は、自社らしさが伝承された状態であると言える。しかし、そのような事業承継が成功する状態、つまり先代が伝承についてよく理解して有形無形の知として伝えることを知っている、あるいはそれを可能とする場がある場合は良い。しかし、そのような場がない場合、これを代替する存在が必要となる。本論文で指摘したポイントの中で、支援者の存在はその代替機能である。つまり、事業承継における問題が、場の問題であった場合、周辺の近いファミリーメンバーの存在がその場としてのコミュニケーションを補っている。また、いわゆる番頭さんのような支援者は、先代が言語化できていない自社らしさなどを理解して、代替して後継者に伝えることで支援者として存在していることを指摘している。

7.2 実践的含意

本研究に取り組んだ動機は、承継意思があるファミリーメンバーである後継者候補がいるにも関わらず、後継候補者が家業である企業に入社後、父親などである先代と意見が合わないなどコミュニケーションがうまく取れず、途中で退職することになったというような話を聞く機会が多かったことである。また入社後、それなりの期間が経ったが、自分の立ち位置が明確ではなく、一向に承継プロセスが進まないといった事例も多く、そのような話を聞くたびに、何か手掛かりになる研究がないか調べ始めたことがきっかけであった。

本研究の結果について、第6章6.1で考察した事業承継プロセスにおける信頼獲得のための要素と関係性は、先代にとっても後継者にとっても、そもそもどのような要素を承継する必要があるのか、特に先代側は、どのような要素を意識し、言語化、形式知化し、承継準備をしておけばいいのか、を提示することに繋がる。後継者にとっては先代とまずは信頼関係を作ることが重要であること、またその信頼関係を獲得するためにどのような要素を自身が理解していく必要があるのかを示唆することに繋がる。

第6章6.2で考察した先代と後継者間のコミュニケーションプロセスについては、特に先代とのコミュニケーション上の課題に直面する後継者にとって、先代との間で意見の食い違いが起こる原因を考察するために有効であると考え。先代をコントロールすることはできず、後継者がコントロールできるのは自分のみであるため、まずは先代の言動につき考察し、先代の言動の隠れた前提を解釈することを心がけたり、自ら先代に働きかけ理解を進めるといったことに繋げることができると考える。また先代との直接的な関係において、それが難しい場合は、ファミリーや番頭といった第三者の支援者を通じたコミュニケーションを検討するといったことが可能となる。

第6章6.3で提示した先代と後継者間のコミュニケーションモデルは、6.1の事業承継プロセスにおける信頼獲得のための要素と関係性、6.2の先代と後継者間のコミュニケーションプロセスを統合したものである。ファミリービジネス事業承継の先代と後継者間の事業承継プロセスと承継される要素、そしてそのコミュニケーションの統合モデルとなっている。先代と後継者、またファミリービジネスに携わる全ての関係者がこのモデルで全体像を確認することにより、当該企業の状況に照らし合わせ、事業承継が上手く進んでいないとすればどの要素の欠落の可能性があるのか、また6.2のコミュニケーションプロセスと合わせて確認することにより、コミュニケーション上の課題がどのプロセスで起こっているのかを検討し、その解決の方向性を検討するヒントになるはずである。このモデルを意識することにより、先代、後継者共に、どのような要素を引き継ぐべきかを体系的に理解し、ステップを踏んで事業承継を進めていくことができるようになり、コミュニケーションエラーが起こる確率を下げ、着実に次世代にバトンを渡す確率を上げることに繋がっていくと考えられる。

第6章6.4で提示している先代と後継者の事業承継コミュニケーションマトリックスは、先代と後継者のコミュニケーションにおいて、双方ともに、できるだけ言語化し、形式知化したコミュニケーションを心がけること、また、先代にとっては自らの先代からの承継プロセスや経験を振り返り、言語化しておくことの重要性、そして後継者にとっては承継準備として、経営を体系的に学ぶことが、円滑な承継に繋がることを示唆している。上記の点から本研究は、転換期にある日本全体のファミリービジネスにとっても社会的インパクトが非常に大きいと言える。承継の意思があるにもかかわらず、先代とのコミュニケーションの問題を抱えてきた企業に少しでも貢献できることを、そして少しでもなくなることを切に願う。

謝 辞

本研究を遂行するにあたり、まずは本テーマについて探求したいという想いを育ててくださったグロービス経営大学院でご縁をいただいた事業承継者のみなさま、そしてファミリービジネスに携わる私の先祖、そして家族に心から感謝いたします。またインタビューに快く応じていただいた皆様に深く感謝申し上げます。親子の関係、ファミリービジネスに関わる内容で、時には非常にセンシティブな内容にまで話は及び、そのおかげで、様々な視点を得ることができ、深く考察することが可能になりました。皆様からのご協力を得られなければ、この研究は成立しませんでした。

最初から最後まで温かく見守り、ご指導賜りました主査である高知工科大学 起業マネジメントコース長 那須清吾教授との御縁は大変有難いものでした。那須教授にはご多忙の中、研究と論文執筆の基礎から丁寧にご指導いただきました。多忙を極める仕事との両立で何度も心折れそうになりましたが、その励ましとご協力により、最後まで踏ん張ることができました。本当にお世話になり、どのような言葉で感謝を申し上げればよいかも分かりません。深謝申し上げます。

副査である高知工科大学 社会連携センター長の永野正展特任教授には、貴重なご指導をいただき、考察を深めることができました。

また同僚、かつ上司であるグロービス経営大学院 田久保善彦氏には、行き詰った多くの場面で励ましとアドバイスをいただきました。

最後に、自身の人生において、このような機会をいただくことになるとは想像したこともなく、今までの人生に関わってくださった全ての皆様に、深く感謝申し上げます。

参考文献

- 青島矢一、加藤俊彦、『競争戦略論』、東洋経済新報社、2003
- 青野豊作、『番頭の研究 会社を強くする日本型補佐役の条件』、ごま書房、1997
- アルフレッド・D. チャンドラー Jr、有賀裕子[訳]、『組織は戦略に従う』、ダイヤモンド社、2004
- 磯山友幸、『「理」と「情」の狭間 大塚家具から考えるコーポレートガバナンス』、日経 BP 社、2016
- 伊東昌子[編]、『コミュニケーションの認知心理学』、ナカニシヤ出版、2013
- 井上真理子[編]、『家族社会学を学ぶ人のために』、世界思想社、2010
- エドガー・H. シャイン、清水紀彦・浜田幸雄[訳]、『組織文化とリーダーシップ』、ダイヤモンド社、1989
- 岡堂哲雄[編]、『家族心理学入門』、培風館、1992
- 落合康裕、『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、2016
- カール・E・ワイク、遠田雄志[訳]、『組織化の社会心理学』、文真堂、1997
- 菊地浩之、『日本の 15 大同族企業』、平凡社新書、2010
- 小山亘、『コミュニケーション論のまなざし』、三元社、2012
- 岸川善光[編著]、朴慶心[著]、『経営組織 要論』、同文館出版、2015
- 後藤俊夫[編著]、『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』、白桃書房、2012
- 後藤俊夫[監修]、落合康裕[企画編集]、荒尾正和・西村公志[編著]、『2018 年度版 ファミリービジネス白書 100 年経営とガバナンス』、白桃書房、2018

後藤俊夫、『三代、100年つぶれない会社のルール 超長寿の秘訣はファミリービジネス』、プレジデント社、2009

加護野忠男、『新装版 組織認識論 企業における創造と革新の研究』、千倉書房、1988

木下謙治[監修]、園井ゆり[編]、浅利宙[編]、『第3版 家族社会学 基礎と応用』、九州大学出版会、2001

倉科敏材、『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社、2003

クロード・E. シャンロン、ワレン ウィーバー、植松友彦 [訳]、『通信の数学的理論』、ちくま学芸文庫、2009

グロービス経営大学院、田久保善彦[監修]、『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』、東洋経済新報社、2014

桑田耕太郎、田尾雅夫、『組織論 補訂版』、有斐閣アルマ、1998

琴坂将広、『経営戦略原論』、東洋経済新報社、2018

佐久間信夫[編著]、小原久美子[編著]、『現代経営組織要論』、創成社、2017

桜井博志、『逆境経営』、ダイヤモンド社、2014

ジェイ B・バーニー、『企業戦略論 (上)』、ダイヤモンド社、2003

ジェームズ・B. ベンジャミン、西川一廉[訳]、『コミュニケーション 話すことと聞くことを中心に』、二瓶社、1990

ジョン・P・コッター、梅津祐良[訳]、『企業変革力』、日経BP社、2002

末田清子、福田浩子、『コミュニケーション学 その展望と視点 増補版』、松柏社、2011

鈴木宏昭、『教養としての認知科学』、東京大学出版会、2016

スティーブン P. ロビンズ、高木晴夫[訳]、『新版 組織行動のマネジメント 入門から実践へ』、ダイヤモンド社、2009

瀧本泰行、企業再建・承継コンサルタント協同組合[監修]、『誰も語らないほんとうの事業承継』、幻冬舎、2008

ダグラス・コナン、メッテ・ノルガード、有賀裕子[訳]、『リーダーの本当の仕事とは何か』、2012

武井一喜、『同族経営はなぜ3代で潰れるのか』、クロスメディア・パブリッシング、2014

田中真澄、『百年以上続いている会社はどこが違うのか?』、致知出版社、2015

ダニー・ミラー、イザベル・ル・ブレトン=ミラー、斎藤裕一[訳]、『同族経営はなぜ強いのか』、ランダムハウス講談社、2005

中小企業庁 事業承継に関する現状と課題 (2016年11月28日)

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/2016/download/161128kihonmondai03.pdf>

中小企業庁 2017年度版中小企業白書 (2017年4月21日)

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuu.html

中小企業庁 2018年度版中小企業白書 (2018年4月20日)

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/h30_pdf_mokujityuu.htm

中小企業庁 2019年度版中小企業白書 (2019年4月26日)

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujityuu.htm

辻大介、是永論、関谷直也、『コミュニケーション論をつかむ』、有斐閣、2014

帝国データバンク史料館・産業調査部編、『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』、朝日新書、2009

デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード、秋葉洋子[訳]、富樫直記[監役]、『ファミリービジネス永続の戦略 同族経営だから成功する』、ダイヤモンド社、2007

- 西川一廉、小牧一裕、『コミュニケーションプロセス』、二瓶社、2002
- 西川盛朗、『長く反映する同族企業の条件』、日本経営合理化協会、2012
- 中沢康彦、日経トップリーダー[編]、『星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント』、日経 BP 社、2014
- 野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博[訳]、『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996
- 野中郁次郎、紺野登、『知識創造の方法論 ナレッジワーカーの作法』、東洋経済新報社、2003
- 長谷川裕雅、『あの企業のお家騒動』、リベラル社、2015
- 波頭 亮、『経営戦略概論 戦略理論の潮流と体系』、産業能率大学出版部、2016
- 波頭 亮、『戦略策定概論 企業戦略立案の理論と実際』、産業能率大学出版部、1995
- 服部雅史、小島治幸、北神慎司、『基礎から学ぶ認知心理学 人間の認識の不思議』、有斐閣、2015
- 一橋大学イノベーション研究センター[編]、『一橋ビジネスレビュー 2015AUG. ファミリービジネス その強さとリスク』、2015
- 平田雅彦、『ドラッカーに先駆けた江戸商人の思想』、日経 BP 社、2010
- ファミリービジネス学会[編]、奥村昭博、加護野忠男[編著]、『日本のファミリービジネス その永続性を探る』、中央経済社、2016
- ファミリービジネス白書企画編集委員会[編]、後藤俊夫[監修]、落合康裕[企画編集委員長]、『ファミリービジネス白書[2015年版]』、同友館、2016
- ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル、木村充[訳]、奥澤朋美[訳]、山口あけも[訳]、東洋経済新報社、1999

マイケル・E. ポーター、土岐坤[訳]、中辻萬治[訳]、服部照夫[訳]、『新訂 競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982

マイケル・ポランニー、高橋勇夫[訳]、『暗黙知の次元』、ちくま学芸文庫、2003

前川洋一郎、末包厚喜、『老舗学の教科書』、同友館、2011

村尾佳子、那須清吾、『ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究』、グローバルビジネスジャーナル5巻1号、p1-12、2019

https://www.jstage.jst.go.jp/article/gbj/5/1/5_1/_article/-char/ja

村尾佳子、那須清吾、『ファミリービジネス事業承継のコミュニケーションについての研究』、グローバルビジネスジャーナル5巻1号、p13-24、2019

https://www.jstage.jst.go.jp/article/gbj/5/1/5_13/_article/-char/ja

森岡清美、望月嵩、『新しい家族社会学 四訂版』、培風館、1983

横澤利昌[編著]、『老舗企業の研究 改訂新版 一〇〇年企業に学ぶ確信と創造の連続』、生産性出版、2012

ヨキアム・シュワス、長谷川博和・米田隆[訳]、『ファミリービジネス賢明なる成長への条件』、中央経済社、2015

ランデル・カーロック、ジョン・ワード[訳]、『ファミリービジネス最良の法則』、ファーストプレス、2015

ロバート・C・ソロモン、フェルナンド・フロレス、上野正安[訳]、『信頼の研究』、シュプレinger・フェアラー東京、2004

和田亮介、『乱世を生きる経営 よみがえる船場商法』、創元社、1996

Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., &Doochin, B. A, “Entry of the New Generation:Strategic Challenge for Family Business. ” 1988

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., &Garcia-Almeida, D., ” The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm. ” 2001

- Churchill, N. C. , &Hatten, K. J. , ” Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power—A Research Framework for Family Businesses. American Journal Of Small Business” .11(3) , 1987
- Davis, J., ” The Influence of Life Stage on Father-son Work Relationships in Family Companies,” 1982
- Fisher, B. A. ” Perspectives on human communication. New York, NY:Macmillan” 1978
- Habbershon, T. &Williams, M. ” A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. ” 1999
- Handler, W. C. , ” Succession in Family Business: A Review of the Tesearch, ” Family Business Review, 7(2) , 1994
- Karen, A. Jehn., &Elizabeth, A. Mannix., ” The Dynamic Na ture of Conflict” 2001
- Massis, A, Chua, J. , &Chrisman, J. ” Factors Preventing Intra-Family Succession” 2009
- Steier, L. ” Next-Generation Entrepreneurs and Succession—An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital, ” Family Business Review, 14(3), 2001

審査委員会メンバー

那須	清吾	教授
永野	正展	特任教授
生島	淳	准教授
上村	浩	准教授
中川	善典	准教授