

# 中小企業における世襲後継経営者の働く動機付け

## —事業承継の意思決定から承継後まで—

藤本賢治

### I はじめに—世襲と中小企業における後継者の問題

日本には約421万社の企業が存在する。その90%は中小企業であり、そのほとんどが、創業者、2代目、3代目あるいは創業者の一族の誰かが経営のトップの座にある同族経営で、その主流は親から子、子から孫へ世襲される（荒 2009）。

世襲では、事業の存続という目的の為に長期的な視野に立っての経営や引き継ぎが可能であり、また、後継者の選定を早くから行い、親から子、子から孫へと引き継がれるハート面のバトンタッチなど、その育成にも力を入れることができる。

しかし、こうした世襲の優位性がみられる一方で、中小企業の「後継者不在」が極めて顕著になってきており、同族内での後継者確保が難しく「世襲」そのものが困難視されてきている。2006年版の中小企業白書によれば、1年間に29万社が廃業する中で、後継者不在を第一の理由とする廃業が約7万社にのぼると推定され<sup>1</sup>、後継ぎのいないことが事業の消滅にそのままつながっている状況を示している。

### II 先行研究と研究課題

このように後継者不在が問題視される中、事業を受け継ぎ、会社の繁栄を支え続け、活躍している2代目、3代目経営者が多く存在するのも事実である。それでは、彼らは事業を継承し、何に動機付けられて経営を続けているのだろうか。

起業家に関しては、起業動機など、起業家個人の特性を主体にした観点から多くの研究

---

1 雇用面のロスは毎年20万人から30万人にのぼると推定されている。

が行われている（例えば、清水 1995b、安田 2004）。

また、事業の引き継ぎを行う側（現経営者）の視点からの調査なども多く行われている。例えば、現社長が後継者に期待、必要だと考える資質（判断力・統率力・先見性など）、求められる人間性（健康と体力・仕事への情熱・使命感など）や、必要とされる実務能力（経営戦略立案・人材育成・総務・経理など）に関して中小企業事業団による調査（1990年）がある。

その他にも、事業承継のプロセスに関するもの（小野瀬 2008）、事業承継のあり方などに言及した文献（企業再建・承継コンサルタント協同組合 2007）、大義に、経営者の機能やリーダーシップなどに関する研究（清水 1995a、b、2000a、b）や、モチベーション理論に関する文献（金井 2008、田尾 2008）も多く存在する。

このように見ると、起業家・創業者に関しては、起業家個人を主体にした研究が多く存在する。また、大意に、経営者の果たすべき機能やリーダーシップの取り方などに関する研究も存在するが、後継者の観点から事業承継に焦点をあてた研究は非常に少なく、とりわけ動機付けに焦点をあてた研究は筆者の知る限りみられない。

そこで、本研究では、世襲中小企業における2世、3世経営者が、事業を承継するという意思決定に至った過程と、その後、どのように動機付けられ、経営にあたっているかを体系化しようと試みる。

### Ⅲ 分析の枠組みの構築

これまでになされてきた様々な起業家・創業者の先行研究の中から、後継者についての本研究における分析の切り口を見出すことができる。そこで、次に、先行研究の成果を踏まえた分析の枠組みを構築したい。

#### 1. 分析区分

後継経営者がどのように動機づけられているのかを考えるにあたり、それが入社前から承継後まで一貫したのではなく、状況により変化すると考えるのが妥当である。

世襲企業の後継者が、親が事業を行っている家庭に生まれ育ってきたとすれば、幼少の頃より、相当長い期間を潜在的起業家として過ごし、事業承継への意思決定に至ると考え

られる。しかし、事業承継を決意した後継者が武者修行的な意味合いで他社に就業する場合と、そうでないケースにより事情が異なると考えられるので、事業承継時の他社での勤務経験の有無と、その内容が承継後の業務に関係がある仕事かどうかを本研究の分析の枠組みにしたい。

そして、次に、その意思決定を経て、入社した後、世襲後継者であるが故に直面する状況がある。社内には、創業者の個人的な哲学にひかれてきた役員、管理者が多く、しかも創業者の哲学・価値観にあった企業文化（＝組織文化）が出来上がっている。まわりの者は、はじめから将来の2代目社長に懐疑的であり、このような状況のもとで、後継者が自らの哲学を企業組織の中に浸透させていくのは相当難しい。企業で歴史的に築かれた組織文化は企業構成員が共有する価値観であり、後継者は自身の個性、哲学を、その企業文化に浸透、融合させなければ、自らのリーダーシップを発揮できない（清水 1992）。よって、入社後、自身の哲学を既存の組織文化に浸透、融合させていくまでが一つの大きな区切りとして考えられる。望月ら（2007）の研究<sup>2</sup>も、承継後の経過年数が長くなるほど承継後のパフォーマンスが改善するという点について、事業承継が既存の企業組織と新規経営者の調整過程として説明できるとしている。

これらの先行研究から、後継経営者の動機付けがどのように変化するかを時間軸で区分すると、①前職の経験と承継への意思決定、②自らの哲学を企業へ浸透させる過程、そして③哲学の浸透後、の3つに区分することができる。

## 2. 世襲企業特性と後継者のリーダーシップに係る先行研究からの分析の枠組み

安田・許（2005）によると、起業と事業承継について新しい経営者が誕生するという点では同じ共通点があるが、創業において、企業家は、ゼロから自分の思い描くとおりの企業を設立し、戦略を遂行するのに対して、事業承継においては、承継した経営者がまず始めるのは既存の企業組織の新たな信頼関係の構築であるという点で両者は大きく異なる。つまり、創業と事業承継の最大の違いは、企業パフォーマンスを決定する3つの要因の関係が、創業の場合、企業家→企業→経営戦略であるのに対して、事業承継では経営戦略・企業→企業家であるとしている。創業は起業家が企業をゼロから創り上げるものであるのに対して、事業承継は既に存在する企業に新しい経営者が入っていく。そのため、承継直

<sup>2</sup> 後継者の特性と企業パフォーマンスの関係を、株式会社東京商工リサーチのデータベースをもとに9,000社から無作為抽出した企業を対象とし、アンケート調査により分析。

後では企業家（承継者）と企業のスタッフの関係は必ずしも円滑なものでは無い可能性がある。

清水（1992）は、社長を創業者、生えぬき、天下り、2代目の4つのタイプで、そのリーダーシップのとり方を分類した。その中で、2代目社長の個性、哲学が、そのリーダーシップによって、どのように企業・組織文化に浸透し、どのように個性化、活性化を促進するのかを3つの方法に分類している。すなわち、①ワンマンになるケース、②同調者を増やしていくケース、③別会社での実績が認められるケースで、それぞれ以下の通りである。

まず、①ワンマンになるケースは、ワンマンになって相当強引な手段に訴えても自分の哲学を押しつけていき、浸透させるケースである。2代目社長がワンマンになって意識改革を行わなければならないのは、それまでの企業文化が社員の過去の栄光への固執によって、環境変化に適応できなくなったような状況である。

次に、②同調者を増やしていくケースは、後継者が一般の社員として入社し、下から上がってくる過程で同調者を増やし、社長就任後、その人たちを中心に自らの哲学を浸透させていくという方法である。下から上がっていった仲間や同調者を増やしていき、社長就任後は、その人たちとのインフォーマルなコミュニケーションを接点として、自らの哲学を古い組織の中に浸透させ、徐々に内側から改革しようとする。

最後に、③別会社での実績が認められるケースは、別会社で実績をあげ、創業者のつくった企業にいる人々に能力を認めさせ、その後、その企業へ役員ないし社長として入っていく方法である。他で業績をあげ、その実績を認められた場合、その哲学はまわりの古い従業員に受け入れられやすい。しかも自らの責任でリスクを冒してきた為、創業者的な洞察力や意思決定能力を備え、古い企業文化を新しい方向にリードしていくことも容易であると考えられる。

これらの先行研究から、後継者が自身の哲学を組織文化に浸透させていく方法として、①ワンマンになるケース、②同調者を増やしていくケース、③他での実績が認められるケースのいずれかという視点を本研究の分析の枠組みとしたい。

以上の先行研究から、本研究では、後継経営者の動機付けが変化する時間軸を、①前職の経験と承継への意思決定、②自らの哲学を企業へ浸透させる過程、そして③哲学の浸透後、の3つに区分し、その浸透方法として、①ワンマンになるケース、②同調者を増やしていくケース、③他での実績が認められるケースのいずれかという視点から、世襲中小企

業における後継経営者が、事業承継の意思決定から現在に至るまで、どのように動機付けられ、経営にあたっているかを体系化していきたい。

## IV インタビュー調査

前述の分析の枠組みに基づき、関西地域の中小企業における世襲後継経営者15名<sup>3</sup>に対し、インタビュー調査を実施した。主な質問項目は下記の通りで、調査実施時期は2009年8月から12月までである。

- (1)他社での勤務経験の有無と、その経験が、どれくらい現職に役立っているか
- (2)社長就任のきっかけ、父親（前社長）から承継したこと、変えてきたこと
- (3)入社後から現在に至るまでの父親との関係
- (4)入社後から現在に至るまでの社員との関係
- (5)入社後から現在までの会社を取り巻く環境の変化
- (6)仕事に対する満足度、現在の目標や課題、働く動機付け

### 1. 調査対象者及び企業の属性

インタビュー対象者の年齢は、30代は5名、40代が6名、50代が4名となっている。企業の創業年数に関連して、2代目が5名、3代目が7名、4代目が3名であった。対象者全員が、大学卒業以上の学歴で、卒業後、他社勤務経験を有する者が15名中11名と多い。現職に入社してからの期間は、6年から35年と様々であり、他社勤務経験の年数の多少の違いはあるが、概ね、年齢に比例している。個々によって最も異なるのが、入社してから社長就任までの期間であり、最も短いもので入社2年目に社長へ就任、最も長いものでは入社してから社長就任まで22年を有する者もいる。その為、社長就任歴は、入社年数に関係なく、1年未満の者から25年と様々である。

対象企業は、2代以上に渡り創業を続ける企業を対象としている為、創業年数が長く、最も歴史のある企業で創業1888年、最も新しい企業でも創業1972年であり、少なくとも38年以上の長きに渡り存続している。業種は製造業が大半で11社、小売り・卸業が3社、開

3 15名の内、厳密には2名（B・O氏）は承継前であるが、実質的には社長と同等の立場にあったことから、インタビューの対象として適切であると判断した。

業歯科が1社である。従業員数は20名以下が4社、20名以上50名以下が6社、50名以上の企業は4社であった。14社の資本金は売上などの会社規模や従業員数と比例していないが、1,000万円から7,000万円であった。

## V 調査結果

### 1. 前職と現職の関連

他社勤務経験がある11名の内、7名は現職と関連性の高い企業に就職しているが、他4名は現職とは全く関係のない企業に就職している。ただし、いずれの場合も現職と前職の企業規模は異なるケースが多い。関連性の高い企業に就職した者は、その半数が大学や学部も現職を見据えての選択を行っている。一方で、現職との関連の低い企業に就職した者は、その理由として、父親の事業を承継するつもりが無かった為に自分の好きな職種を選び就職した者が3名、1名は当時就職難という状況もあり、サラリーマン経験が出来ればどこに就職してもよかったということであった。他社勤務経験のある者でも、20代で自社へ入社している。他社勤務経験の無い者（4名）は22歳で入社、内2名が父親の急逝により他社勤務経験をする機会がなかったとし、1名は一旦自社へ入社後に他社へ出向している。

### 2. 組織文化への自身の哲学の浸透方法

既存の組織文化への自身の哲学の浸透方法①ワンマンになるケース、②同調者を集めるケース、③他社での実績が認められるケースという分類を行った。

①のワンマンになって意識改革を行わなければならないのは、それまでの企業文化が社員の過去の栄光への固執によって、環境変化に適応できなくなったような状況である。このような状況があったかどうかにより、これに分類されたのは3名（C氏、D氏、E氏）、その他にL氏の場合は、途中から取り巻く経営環境が大幅に変化し、ワンマンになったケースである。

②の同調者を増やしていくケースであるが、後継者が一般の社員として入社し、従業員とインフォーマルなコミュニケーションを接点として、自らの哲学を古い組織の中に浸透

させ、徐々に内側から改革しようとする方法である。典型的なケースとしてM氏は以下のように語っている。「下積みから始め、一般社員と同じ様に扱われ、特別扱いはされなかった。取り付け工事への同行を半年、その後営業など各部署を経験した。上部管理者がフォローしてくれた。工場の若い人とはサッカーをしたり、映画を見に行ったりとコミュニケーションはよかった。社員の平均年齢も若く、最年長で52歳、幹部社員で40代前半。古参社員は専務の時に定年退職した。」M氏の他、この分類に該当したのはG氏であった。

③の別会社での実績が認められるケースは、別会社で実績をあげ、創業者のつくった企業にいる人々に能力を認めさせ、役員ないし社長として入っていく方法である。これには2名（I氏、J氏）が該当した。I氏のケースでは、氏は、他社勤務経験から、入社時の知識レベルが既に他の従業員より高かったのでやり易かったとし、専務当時に日本でのモノづくりに限界を感じ、海外法人を立ち上げ、現地社長として赴任。海外事業の展開で多忙であったが、先代の健康状態によって帰国、社長に就任している。

その他、明確にこの3つのいずれかの分類にあてはめることが難しいケースも存在した。

## VI 後継経営者の働く動機付けの体系化

インタビュー調査の結果を基に、後継経営者の動機付けを、①従業員数が少ない企業の後継経営者の動機付け、②創業年数が長い企業における後継経営者の動機付け、③哲学を浸透させた後継経営者の動機付け（ワンマン・実績を認められて自身の哲学を浸透させたケースと同調者を作って浸透させたケースに分かれる）、④自身の哲学を浸透させる過程にある後継経営者の動機付けの4つにその分類を行った。

### 分類① 従業員数が少ない企業における後継経営者の動機付け

従業員数が15名程度の小企業における後継経営者において共通点を見出すことができる。従業員数が少ない場合、その後継者の働く動機付けは、企業の創業年数に関係なく、仕事自体が楽しい、自身の能力を試したい、新規事業を立ち上げたいなどの欲求を持つ傾向がある。これは、従業員数が少なく自己哲学を容易に浸透させ易い故に、自己哲学を浸透させる必要性が低く、もし自身のやり方に従業員が従わなければ、自己の哲学に同調す

る従業員へ入れ替えをすることも比較的容易に行えるからであると考えられる（C・E氏のケース）。また、これらの企業においては、社長自身が実務への関わりが大きく、自身で仕事を簡潔させることが多い（A・O氏のケース）。

表1 従業員数が15名程度のケース

	社員数	創業	哲学の浸透度	浸透方法	目標や動機付け
A	8名	1962年	必要性低	—	新規事業
C	6名	1972年	必要性低	ワンマン	仕事自体
E	15名	1930年	必要性低	ワンマン	有能感
O	17名	1964年	必要性低	—	新規事業

#### 分類② 創業年数が高い企業における後継経営者の動機付け

創業年数が80年以上と長い企業における後継経営者に見られる共通点は、会社の存続、永続への思いである。これらの企業では、創業年数が高い為、企業・組織文化が大きく根強い。したがって、自身の哲学を企業文化に融合させていくのは非常に難しく、企業文化へ自身の考えを合わせていかなければならない。

創業年数が高い企業における後継経営者に見られる共通点は、会社の存続への思いであると述べたが、これに順じない場合がある。E氏のケースに見られるような、従業員数が少ない場合である。E氏の場合、創業80年と創業年数が高いが、「周囲に自分の実力を認めさせたい」というような欲求が強い。これは、従業員数が少ないが故に自己哲学を容易に浸透させ易く、氏が社長就任後、自己の哲学に同調する従業員への入れ替えを行ってきたことから説明できる。こうしてみると、創業年数よりも、むしろ従業員数の方が、大きく影響するようである。

表2 創業年数が高いケース

	創業	哲学の浸透度	目標や動機付け
B	1888年	低	会社の永続
E	1930年	必要性低	有能感
F	1895年	低	会社の永続
H	1905年	低	会社の永続
K	1925年	低	会社の永続

#### 分類③ 哲学を浸透させた後継経営者の動機付け

ある程度自身の哲学が組織に浸透した後、承継パターンと哲学を浸透させる方法によっ



て、その後の動機付けが2つに分類される。第一に、ワンマンで浸透させたケース（D氏）と他社でその実績が認められて自身の哲学を浸透させたケース、（I・J氏）、第二に同調者を増やしながらか浸透させたケース（G・L氏）である。

表3 自身の哲学を浸透させた後のケース

	前職との関連性	浸透方法	目標や動機付け
D	高	ワンマン	自己実現
G	—	同調者	従業員
I	高	実績	自己修業
J	高	実績	有能感
L	低	同調者→ワンマン	従業員

前者のワンマン及び前職での実績により浸透させたケースでは、哲学の浸透後、自己実現的欲求が強くなる傾向がみられる。また、現職との関連の高い企業で武者修行的に就職し、そこで高いスキルを習得する為、タスク指向になる。

一方で、下積みから同調者を作りながら自身の哲学を浸透させてきた後継経営者は、浸透させた後も、従業員の為に働くといった動機付けが強い。現職との関係が低い企業に勤めた場合や前職の経験が無い場合、入社後は周りの従業員との仕事での係わりが強く、また仕事に関しての知識が少ない為に、いかに彼らと協調していくかが重要であり、それにしたがって、インフォーマルなコミュニケーション、つまりは従業員個人レベルとの接点が多くなるからであると考えられる。

分類④ 自身の哲学を浸透させる過程にある後継経営者の動機付け

自身の哲学を浸透させる過程にあるケースでは、まず、自身の思う通りに機能する組織を作りたいという欲求が働く。これは、入社してからの勤務年数、社長就任後の年数にも関係すると思われるが、先代が社長を退任し、会長に就任した後もその影響力が大きい場合は同様の欲求が働く。

表4 自身の哲学の浸透過程にあるケース

	年齢	入社期間	社長歴	目標や動機付け
M	38歳	11年	3年	自身の目指す会社作り
N	49歳	22年	1年未満	自身のカラーを浸透

## VII モティベーション論からの考察

モチベーション論において著名なマクレランドの達成動機では、その特徴を「難しいことを成し遂げること。人間・思想に精通し、それら进行处理し、組織化すること。障害を克服し高い標準に達すること。自己を超克すること。他人と競争し他人をしのぐこと。才能を上手く開花させ自尊心を高めること」としている。また、親和動機では、「自分の味方になる人（自分に似ていたり、自分を好いてくれる人）に近寄り、よろこんで協力し、好意を交換すること」などがその特徴としてあげられている（金井 2008）。

この2つの動機を分析の視点として考えると、ワンマン、他社実績を認められ自身の哲学の浸透を経て、自己実現的な欲求に至ったのは、達成動機の非常に強い者であると考えることができる。

一方で、インフォーマルなコミュニケーションを通じて同調者を集め、現在に至っても働く動機付けに従業員が大きな要素を占める後継者は、親和動機が強いといえる。

## VIII まとめ

世襲企業における後継経営者は、親が事業を行っている家庭に生まれ育つ。そして、その環境や幼少期の刷り込まれ方、また、前職における経験は、個々により千差万別である。しかし、これらの過去の経験の積み重ねを経て現在に至っており、事業承継への意思決定、そして、その後の動機付けにも、影響を与えているのではなかろうか。

こうした過去の経験の積み重ねを経て、事業承継の意思決定を行い、入社した後において、これまでの分析・考察を以下にまとめる。

先代からの事業承継を経て、後継経営者がまず始めるのは、既存の組織文化へ自身の哲学を浸透させることである。その哲学を浸透させる方法によって、その後の動機付けが次の2つに分類される。

第一に、ワンマンで浸透させた場合、または、他社でその実績が認められて自身の哲学を浸透させた後継経営者は、達成動機が強く、哲学の浸透後、自己実現的欲求が強くなる傾向がみられる。

第二に、下積みから同調者を作りながら自身の哲学を浸透させてきた後継経営者は、親

和動機が強いといえる。現職との関係が低い企業に勤めた場合や前職の経験が無い場合、入社後は周りの従業員との仕事での係わりが強く、また仕事についての知識が少ない為に、いかに彼らと協調していくかが重要であり、それにしただがって、インフォーマルなコミュニケーションが多くなる。そのインフォーマルなコミュニケーションを通じて同調者を集め、現在に至っても働く動機付けに従業員が大きな要素を占める。

さらに、後継経営者の動機付けが、企業の属性によって左右され、次の2つのパターンを見出すことができた。

まず、創業年数が80年以上と長い企業における後継経営者に共通点を見出すことができる。それは、会社の存続、永続への思いである。これらの企業では、企業年数が長い為、企業・組織文化が大きく根強い。したがって、自身の哲学を企業文化に融合させていくのは非常に難しく、企業文化や組織文化へ自身の考えを合わせていかなければならない。

次に、従業員数が15名程度の小企業における後継経営者の働く動機付けは、企業の創業年数に関係なく、仕事自体が楽しい、自身の能力を試したい、新規事業を立ち上げたいなどの自己実現的欲求である。これは、従業員数が少なく自己哲学を容易に浸透させ易い故に、自己哲学を浸透させる必要性が低く、もし自身のやり方に従業員が従わなければ、自己の哲学に同調する従業員へ入れ替えをすることも比較的容易に行えるからであると考えられる。

また、社長就任期間や承継後の年数が短い場合、社長就任期間が長くても先代社長（現会長）の影響が強く残っている場合など、既存の組織文化に後継経営者自身の哲学を浸透させる過程では、自身の思う通りに機能する組織を作りたいという欲求が働く。

以上より、本研究において、世襲中小企業における2世、3世経営者が、どのように動機付けられ、経営にあたっているかをある程度体系化できたと考えている。当然ながら、各企業を取り巻く環境が異なり、また、経営者の個性は多種多様であり、単純に体系化するのには非常に難しい。よって、今後、より多くのケースを分析し、確かめることが課題である。しかし、中小企業経営にとって、経営者の能力が企業のパフォーマンスに大きく作用することは事実であり、後継経営者の経営に対する動機付けが重要な意味を持つ。その点で、本研究が、後継者経営者にとって意義あるものと期待し、本論を締めくくりたい。

### 〈謝辞〉

本研究を行うにあたりご指導頂いた大内教授、ならびに多くの助言を頂いた宮本教授、佐藤教授、ディスカッションで活発な意見交換をさせて頂いた課題研究クラスの方々、そして、インタビュー調査に快くご協力頂いた後継経営者としてご活躍されている方々に深くお礼申し上げます。また、今後、後継経営者として事業を承継し、会社経営をしていくにあたり、本研究から、自身をどのように動機づけていくべきかの示唆を多く得ることができました。そのような貴重な機会を与えて頂いたことに深く感謝致します。

### 参考文献

- 荒和夫 (2009) 『よい世襲、悪い世襲』 朝日新聞出版
- 小野瀬拓 (2008) 「存立の観点からみた中小企業・ベンチャー企業の事業承継」『経営学論集』第18巻, 第4号, pp.55-73
- 金井壽宏 (2008) 『働くみんなのモチベーション論』NTT出版
- 企業再建・承継コンサルタント協同組合 (2007) 『企業承継の考え方と実務—中小企業が成功する「承継」戦略』ダイヤモンド社
- 田尾雅夫 (2008) 『モチベーション入門』日本経済新聞社
- 清水龍瑩 (1992) 『日本の経営者のリーダーシップ』三田商学研究第35巻第5号, pp.1-21
- 清水龍瑩 (1995a) 「経営者の人事評価(Ⅰ)—経営者機能—」『三田商学研究』第38巻第3号 pp.1-30
- 清水龍瑩 (1995b) 「経営者の人事評価(Ⅱ)—経営者能力—」『三田商学研究』第38巻第4号 pp.1-18
- 清水龍瑩 (2000a) 「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』第42巻第6号, pp.31-57
- 清水龍瑩 (2000b) 「社長のリーダーシップ—他人に任せられない経営者機能—」『三田商学研究』第43巻第1号, pp.107-129
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書』(2006年版) ぎょうせい
- 中小企業事業団・中小企業大学校中小企業研究所 (1991) 『世代交代期における後継者育成に関する研究』
- 望月孝・山家一郎・藤本雅彦 (2007) 「地域企業の企業家型後継者のキャリア形成～東北地域における企業家型後継者の事例研究から～」『研究年報経済学』第68巻, 4・246号 pp653-668
- 安田武彦 (2004) 「起業後の成長率と起業家属性、起業タイプと起業動機—日本のケース—」『企業家研究』第1号
- 安田武彦・許伸江 (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」『RIETI Discussion Paper Series 05-J-018』