

## 事業承継と世代間コミュニケーション

後藤 俊夫

(日本経済大学経営学部 特任教授)

### 要 旨

事業承継の危機に直面する現在、本論は従来の事業承継の中心であった親族内承継に焦点を合わせ、先行研究が重視して来なかった承継を決めていない次世代について、その現状と課題をファミリービジネス理論によって明らかにする。親族内承継はわが国企業の圧倒的多数を占めるファミリービジネスで承継の主流をなしていたが、近年大幅に減少している。その重要性並びに一般企業に比した優位性に鑑み、親族内承継の復権は事業承継の本質的問題であり、その実現は喫緊の課題である。

本論は、承継を決めていない次世代の活性化に成功した「後継者ゼミ」を研究対象として、その特徴並びに後継者が抱える諸課題を下記4点にわたって明らかにした。

- (1) 後継者ゼミの特徴である、公の場における第三者の介在、事業承継に関する制約の排除、同じ課題に直面する仲間意識の醸成の3点により、受講者は受動から能動へ著しい変化を示した。
- (2) 次世代の多くはファミリービジネスに関心はあるものの、知る機会がなく、重要な情報源である親世代とのコミュニケーションの機会が乏しい。
- (3) 親子間コミュニケーションは両者の独自性と結合性の組み合わせによって6類型に区分される。進路選定期が青年後期のアイデンティティ形成時期にあたり、本音で語り合えない状況が起こりがちである。
- (4) ファミリービジネスへの進路選定は親子間コミュニケーション問題を更に複雑にしている。ファミリービジネスに関する世代間コミュニケーションの復活には、両者間だけでなく、義務教育から始まる学校教育の役割が重要である。

事業承継の本質的問題解決には、ファミリービジネスの視点に立脚して、事業承継の原点である親族内承継の重要性を再認識し、その解決に向けた関連する中央諸官庁の横断的施策が喫緊の課題として望まれる。

論文の構成は、先行研究レビュー、調査方法と結果、議論、含意、結語である。

キーワード：親族内承継、親子間コミュニケーション、独自性、結合性、進路選択

### **Abstract**

With its focus on the intra-family succession, this empirical paper sheds light on the “Succession seminar” held at one of the universities in Japan, which is enrolled by the next generation students without a definite commitment to succeed the family’s business. The paper’s main findings are following:

- 1) The seminar has been successful to call the attention of the students to their family businesses, due to its public character, its design to eliminate the succession enforcement and the student network to share the idea among the next generation.
- 2) Most of the next generation students are interested in their family business, while lacking the opportunities to know the business and converse with their parents about it.
- 3) The family business context makes the parent-offspring dialogue more difficult, which can be improved with the involvement of the third party such as the educational institution, and the immediate action of the major governmental agencies’ attention is urgently urged to this end.

Keywords : intra-family succession, parents-child communication, individuality, connectedness, career decision making

## はじめに

事業承継の危機に直面する現在、本論は問題の本質的究明と解決策の提示に向け、従来の事業承継の中心であった親族内承継に焦点を合わせ、承継を決めていない次世代の現状と課題を明らかにする。

『中小企業白書 2004 年版』が事業承継における大きな変化を初めてで公式に明らかにしたのは、今から 14 年前である。そこで紹介された東京商工リサーチの調査「後継者教育に関する実態調査」(2003)によれば、「親族内承継の割合は、20 年以上前の 9 割強から、近年は 6 割強に減少している。特に、子供が承継するケースは、79.7% から 41.6% にまで大幅に減ってきているのが特徴的である」(中小企業庁, 2004: 177)。また、大阪商工会議所(2006)の調査によれば、75%の経営者が親族内承継を望んでいた。

状況は更に深刻化し、2017 年に日本経済新聞は、『大廃業時代の足跡 中小「後継未定」127 万社』の見出しで下記報道をした。

「2025 年(あと 8 年)までに、経営者の 6 割以上(245 万社)が 70 歳以上になり、その約半数(127 万社)に後継者がいない。さらに、その半数(64 万社)は黒字経営であるというのである。この結果、2025 年までに 65 万人の雇用と 22 兆円の売上が喪失する」(2017 年 10 月 6 日)

この記事は各種データ<sup>(1)</sup>に基づいており、重要な指摘を含んでいるが、些かセンセーショナルに過ぎ、しかも重要な本質を見過ごしていると本論の筆者は考える。ここで重要な本質とは、親族内承継が抱える問題に関わる、世代間すなわち現経営者と後継者の関係性である。

各種団体が事業承継を調査しているが、大半は現経営者の視点から経営問題として論じており、

重要な当事者である後継者の視点に立った議論は殆んど見当たらない。特に承継を決めていない次世代は後継候補として重要であり、彼らが抱える問題を把握できれば、従来の主流であった親族内承継の大幅復活も可能ではないだろうか。

本論の問題意識は、まさにここにある。また、世代間関係性の解明には、家族とビジネスとの視点を融合するの必要があり、ファミリービジネス理論が効果的である。そこで、本論は承継を決めていない次世代に焦点を当て、その活性化の成功事例である「後継者ゼミ」の成功要因と現状の問題点を、ファミリービジネス理論を用いて分析する。本論は、まず当該ゼミの特徴を明らかにし、親世代とのコミュニケーションを重要な問題として掘り下げて事業承継における根本的問題を明らかにし、最後に目下の「事業承継の危機」を抜本的に改善する施策を提示する。論文の構成は、先行研究レビュー、調査方法と結果、議論、含意、結語である。

## 先行研究

ファミリービジネス研究は米国で 1950 年代に始まった若い研究分野であるが、国内外とも近年注目が増加している。その要因として、第 1 にファミリービジネスは米国など先進国においても全企業数の過半数を占め(Astrachan et al, 2003)、第 2 に一般企業に比して業績優位性が指摘されている。わが国においても、全企業の 96.9%、全常用雇用数の 77.4% (後藤, 2006)、上場企業の 52.9% (後藤, 2018) を占め、収益性、安定性並びに成長性における業績優位性も明らかである(後藤, 2016, 2018)。

ファミリービジネス研究において事業承継は最も重要な位置を占め、1988 ~ 97 年には全体の 9 割以上を占めていた。この比重は 2000 年代初期

には20%強に低下したが、依然として他のテーマを凌駕して現在に至っている（後藤, 2012:15）。これは、とりもなおさず事業承継がファミリービジネスに占める重要性を意味すると同時に、その難しさを示している。

ファミリービジネスは親族の影響下にある企業と概括的に定義され、また3円モデルが示すようにファミリーが所有並びに経営に関与する複雑な経営組織である。ファミリービジネスにおける承継は「創業者/オーナー経営者から後継者（創業家メンバー及び専門的経営者の双方を含む）へのリーダーシップの引き継ぎ」（Beckhard and Burke, 1983）と定義され、一般的に「最高経営レベルにおけるリーダーシップの交代（Alcorn, 1982）を意味する。リーダーシップは所有並びに経営という2軸で区分され（Barry, 1975）、創業家メンバー及び専門的経営者における両者の組み合わせは多様である（Handler, 1994: 134）。まさに、事業承継は「有形無形のさまざまな部分要素が複雑に絡み合う」（事業承継学会 HP）複雑なプロセスである。

初期の事業承継研究は創業者に関心が集中し、その他関係者を「一族」と一括していたが、1980年代に入り、配偶者、息子及び娘へと関心が広がり、父-息子の関係、一族成員間の摩擦（Davis, 1982）へと後継者の研究が進んだ（後藤, 2012:129）。Handler（1992）は、後継者を個人レベルと関係性に区分して、承継に及ぼす影響を明らかにした。前者には個人のキャリア、アイデンティティ確立、後者には、世代間の尊重・理解、兄弟間の協力関係、一族としての継続に対するコミットメントなどが含まれる。こうした研究の進展につれて、両世代間の関係性に対する関心が深まってきたが、現経営者と次世代の性格によって両者間の関係性が影響されるのは言うまでもない。

しかし、これらの先行研究は、後継者と現経営者の自己主張を通じた役割調整を想定しているが、必ずしも各人が強く自己主張しているとは断言できない。事業承継を決断していない次世代は現経営者である親世代に自己主張しているのか、親世代は自らの経営に関する方針や思い、次世代への期待等を明確に伝えているのか、こうした課題に触れた先行研究は存在しない。

そこで本論では、「後継者ゼミ」（詳細後述）における受講者の現状と課題を抽出し、承継を決意していない次世代が親世代との間で抱えている問題の一つであるコミュニケーションの実態を分析する。その問題について、まず青年後期における進路選択時の親子間コミュニケーションという視点で分析し、更にファミリービジネスの文脈で問題を整理して、事業承継の本質的問題への挑戦を試みる。

なお、事業承継は承継内容として経営権と所有権、対象者として親族内承継と親族外承継に大別されるが、それぞれについて後藤（2015）が比較分析している。ファミリービジネスを長期継続する上で、経営の親族外承継は有効であるが、所有権は親族内承継が肝要であるという要点を確認するに止め、本論では詳しく触れない。

## 調査方法と主な結果

関西学院大学「ガチンコ後継者ゼミ」の初年度である2012年度から2017年度における受講者の提出レポートを情報源とし、受講者の発見及び変化を観察した。特に2017年度については毎回の提出レポートが入手できたので、受講者の受講を通じた変化に着目し、特に第6回の「ファミリービジネス研究発表<sup>(2)</sup>」の詳細分析を試みた。主任講師の山野千枝氏に対する本件関連の取材ヒヤリングは2015年から2018年にかけて行われた。本

文中で引用する発言は特記しない限り、2018年3月20日の取材<sup>(3)</sup>に基づく。

主な調査結果は次の通りである。レポート入手数による受講者数は、2012～2017年度合計112名である。なお、2017年度は毎回のレポート、2017年度以外は最終レポート、2014年度受講申請書がある。受講前後の受講者の変化は、レポート類による定量的把握が困難であった為、主任講師に尋ねたところ、「当初、ファミリービジネスに入る意思がある人は10%以下、ゼミの途中でファミリービジネスへの関心が著増するが、ゼミ終了時、ファミリービジネスに入る意思を固めた人は10～20パーセント程度<sup>(4)</sup>」との回答を得た。

図表1は受講前と受講後の比較（2014年度）、図表2はファミリービジネス研究発表後のレポート（2017年度）の集計結果を示す。

図表1は2014年度の受講申請書と受講後に提出した最終レポートを比較して、筆者が各受講者について、「受動」、「能動」、「行動」に区分して作成した（n=22）。ここで、「受動」はゼミ参加以上に特別な行動を必要としない受動的行動、すなわちファミリービジネスについて知りたい／知る、受講者仲間と話したい／話す、経営者の話を聞きたい／聞くを意味する。並列した表現は、例えば「知りたい／知る」の場合、前者は受講申請書、後者は受講後提出レポートから採集した。

「能動」は「受動」から更に積極化した場合を意味する。具体的には、ファミリービジネスについて常に考える、受講者仲間と常に話す、経営者に質問する、ファミリービジネスや承継について親と話す・質問するである。「能動」の内、前記以上の行動に進んだものを「行動」と区分した。具体的には、ファミリービジネスの計画・アイデアを練る、受講者仲間との絆を大切にする、経営者から得た知識や言葉を自らの人生の指針などと

図表1. 受講前と受講後の比較

進路			家業	親	会話	将来	仲間	経営者
11	1	1						
12	3	2						
13	1	1						
14	2	2						
15	1	1						
16	2	1						
17		2						
18		2						
19	2	2						
20		1						
21	2	3						
22		2						

区分 ■ 受動的 ■ 能動的 ■ 行動 (\*左下:受講前 右上:受講後)

受講前と受講後

進路			家業	親	会話	将来	仲間	経営者
1	3	2						
2		2						
3		2		反発心				
4		2						
5		2						
6	1	1						
7	2	1						
8		1						
9	1	1						
10	1	1						

区分 ■ 受動的 ■ 能動的 ■ 行動 (\*左下:受講前 右上:受講後)

出所：筆者作成

して重要視する、ファミリービジネスや承継について親と何回も話す・質問するなどである。この3区分作業は判別作業を3回繰り返し、同一結果が出たものを採用し、判別の可能な限り客観化を期した。不一致が生じた場合、原資料を再読し、判断した<sup>(5)</sup>。

図表2は2017年度のファミリービジネス研究発表後のレポートの概要を個人別に分類・要約した一覧である（n=13）。左欄は「話す機会、知る機会が得られて良かった」、右欄はゼミ参加以前のファミリービジネスに関する知識、親世代などの話す機会、ファミリービジネスについて知る機会の有無、中欄はその他内容関連である。詳細は別途説明を加える。

図表 2. ファミリービジネス研究発表後のレポート集計結果

番号	話す機会(1)・知る機会(2)	その他	ゼミ参加以前
1		祖父は凄い	知らなかった
2	(2)	祖父/母の考えの違い	あまり知らなかった
4	(1)祖父 (3)親の気持,考え直す	長い歴史と苦勞	
5	(1)親や家族(2)家業,仲間の家業		
6		父の苦勞,凄かった事	何も知らなかった
7	創業当時を知る人がいず残念		
8	(1)深い話 (2)教えてくれなかった	10年後について	普段から良く話すか…
9			父は何でも話してくれる
10	各自の家業と向き合った		
11	客観的に家業と向き合えた		今迄聞いた話とほぼ同じ
12	10年後、何か行動を起こしている		
13	(1)父	じっくり向き合いたい	私から父に聞いたことなし

注: 当日のレポートから筆者が要約して記録したもので、原文と表現は必ずしも同一ではない

## 議論

本論では、最初に後継者ゼミの特徴及び受講者の変化を明らかにした後、まず受講者の変化を青年後期における進路選択における親子のコミュニケーション問題の視点から分析し、更にファミリービジネスにおける世代間の関係性に絞って分析を進める。

### (1) 後継者ゼミの特徴と受講者の変化

本科目の正式名称は「商学部産学連携科目「ビジネス研究（次世代の後継者のための経営学）」であり、通称では「～ベンチャー型事業承継を学ぶ～」「ガチンコ後継者ゼミ」とも称されている（以下「後継者ゼミ」と略称）。商学部の講義科目であるが、受講対象者は「全学部、全学科」の2年生以上を対象とし、2単位が授与される正式科目である。例年、4月～7月の毎週金曜日4限に千里キャンパスで開催されている。ゼミの目的はファミリービジネスがもつ可能性と愛着を再認識してもらうことで、後継者の育成ではない。通常、初講は主任講師によるガイダンス及び各人の自己紹介、第2回以降は専門家（ベンチャー経営者）講義及び受講者による発表、グループ討議を

組み合わせて実施する。最終の3回はグループ討議、発表会及び主任講師による総括である。

このゼミの特徴は以下の3点である。第1に事業承継を大学のゼミという公の場で取り上げた点である。事業承継は、ファミリー又はファミリービジネスのテーマと認識されてきた。しかし、当該ゼミでは、正規の大学の講義プログラムの一環として、大学構内の教室で実施し、終了時には2単位が与えられる仕組みを設けている。

公の場という設定は、数々の利点をもたらしている。まず、中間地点で各人のファミリービジネスの調査・発表を組み込み、親世代などへのヒヤリング作業を必須課題と位置づけて、親世代とのコミュニケーションを半ば義務付けている。また、ヒヤリング作業、発表、レポート提出という一連の作業には一定の客観性が求められ、受講者は自らの感情や家族との関係性などの分析など客観化する機会が生じる。最後に、第三者の存在である。第三者は主任講師の他、主に専門家講師として招聘するベンチャー経営者、取材で関わるマスコミ関係者などである。

ゼミの前半では多くのベンチャー経営者が自らの起業体験、経営観をシャワーの如く受講者に浴びせると共に、第三者として事業承継に関する問題提起や意見交換を行う。それに加え、テレビディレクターや雑誌記者も関与する。

主任講師も「これまで同族経営は、会社でありながら家族の問題だったので、外部がアンタッチャブルでしたが、親世代が「苦勞させたくない」と子どもに遠慮し、子どももファミリービジネスのことを考えるきっかけがなくなっている現在、第三者がコミュニケーションのきっかけをつくっていくことは重要かと思います<sup>(6)</sup>。」と評価している。

テレビ局や雑誌社の取材では両世代に順次質問するので、親子が互いの本音に近い思いを聞く機

会が生じる。NHKの取材で、「私が聞いても素直に答えてくれそうにない話の本音を（父から）間近で聞けたのはすごく嬉しかった…この先進む道へのプラスにもなりました」[14⑩]<sup>(7)</sup>と感想が残されている。次の感想は、テレビ取材との真摯な対峙を通じた自分探しによる成長を示している。

「…何度も同じような質問を受け、その度に真剣に考え、相手と向き合っているうちに、…ようやく気付いたのです。こうして将来のことについてとことん苦悩し、答えを探し回るプロセス自体が、自分にとって大切なのだと」[12⑨]

青年期は自己意識や他者意識が高まり（永井、1994）、親の気持を尋ねることにも抵抗感があり、たとえば、この授業の取材が乗っている雑誌を父親に「さりげなく」見せるのが精一杯で、感想は聞けなかった」[12⑥] 受講者が、初めて「お父さんと二人で飲みに行き」、居合わせた第三者である店主夫婦と常連客を二人の仲介役として「…私と二人きりじゃ話せない、聞けない話をたくさんしました。…お父さんが何を考えているのか、どんな未来を描いているのか、たくさん聞けました」[12⑥]と親子対話が進んでいる。

コミュニケーションが軌道に乗り始めると、「家に帰り、講義の事を話すと親もファミリービジネスについて色々話してもらった機会が増えた」[12⑫]と親子対話の回数も増えるだけでなく、会話の内容も質的な深まりを見せる。

最初は、「父の会社の仕事内容や従業員数、年収から問題点まで詳しく知ったのも初めてで、本当にこの授業を履修してよかった」[14⑭]という知識の吸収段階から、「この授業を受けてから私はやっと、（今迄聞いた話に込められていた）父の気持ちが分かった」[14⑳]というように、親世代の心の奥に達し始める者が現れる。

大学のゼミという公の場で第三者の介在などを

経て生じた受講者の変化を、やや模式的ではあるが、最終レポートを引用して綴ってみよう。まず「ディレクターさんの「継がないで後悔はしないか」という言葉が心に残り」[12⑤]というように問題意識が生まれ、「（講義で経営の厳しさを）聞いてから、父に対する見方が変わり、以前より感謝するようになりました」[14㉑]と新たな気付き段階へと進む。また、「知らないところでしっかりと頑張ってくれていたのだなと知り、また素直に話すことで仲が深まったような気がします」[13⑥]と親との関係性も深まり、「祖父を尊敬…私学に通わせてもらっているのは祖父が若い時に頑張ったお陰で…」[13③]と感謝あるいは尊敬の念が明示されるようになる。

こうした発展を経て、20年後の自分像として「親父みたいにかっこよくて皆に愛されて、仕事もできる頼もしい人になっている」[13⑩]、すなわち親をロールモデルとする考えが芽生える。そして、「今、私にとって「向き合う」とは、父にまず自分の考えを話すことだと思います。」[13⑰]と、第三者を介さず親世代との直接対話を決意するに到る。もちろん、この発展プロセスを全ての受講者がたどるわけではなく、中途停止あるいは紆余曲折もあろうが、親世代との直接対話を始めた受講者もあり、「親との会話が受講前後で大きく変化した」（主任講師）。そして、「ゼミ終了時には「ファミリービジネスを継ぐことも人生の選択肢になった」という学生はほぼ全員」（同）であり、「受講を通じて「自らの立ち位置」に自信を持つようになった」（同）。

第2の特徴は、事業承継に関する制約を可能な限り外して議論できるようにしたゼミ設計である。まず、ゼミの目的から後継者育成を外したことで、受講者の心理的制約がなくなっている点が大い。次に、先代以前からの事業内容などの伝統を引き継ぐのが事業承継だとする制約を排除し

ている。「ベンチャー型事業承継」という別名が示す通り、後継者ゼミでは伝統の継承を事業承継の前提としていない。「業界イメージだけで斜陽産業だと思い込んでいたり、親と同じことをやるのが継ぐことだと思い込んでいるので。その意識を取っ払うのがこの授業です…「事業承継」というと、受け身のイメージですよ。それを「ベンチャー型」と言うと自分が主体になります。」(主任講師<sup>8)</sup>)

企業は存続のため常に自己変革を続けており<sup>9)</sup>、経営環境の変化に対応するため、次世代は現経営者が実行できなかった自己変革を実現する位置にいる(ファミリービジネス学会, 2016: 91)。変革に関する誤解を正すため、制約を取り外して次世代の自由な発想を促すことは極めて有益である。

こうした制約排除による受講者の変化は、下記のように著しい。

「後継者による経営は、自分が思っていたよりもずっと自由なものだ…会社を継ぐという選択肢に対する関心は、起業することへの関心と同等、あるいはそれ以上の割合を占めるまでに至っている」[12④]、「自分の考え方がとても大きく変わった…一回一回の授業で、確実に自分自身成長することができた」[13②]。

第3の特徴は、同じ課題に直面する学生達が仲間意識をもてるようにした場の設計である。受講者は、親をはじめとする周囲から後継者候補と期待され、「聞き相手を必要としている…心を開いて相談できる相手がいるか」[12⑨]が示すように、ファミリービジネスの家に生まれた者として共通の多くの悩みや疑問を抱えている。しかし、相談相手がない孤独な存在であり、自らの悩みが多くの後継者候補と同じである事は知らない。

「同じ環境で育った学生たちと話す」ことに魅力を感じてゼミに入り、「同じ境遇の仲間と知り

合えた…感謝」[13②]し、仲間の輪を広げ孤独から脱出し、自らの悩みや疑問が仲間と共通である事を発見する。また、ファミリービジネスに関心を持ちながら、深く知る機会も親世代との深い意思疎通もないまま今に至り、「継いで欲しいと親から言われていない人が殆どだった [17⑬]。しかし、「ゼミ終了時には“ファミリービジネスを継ぐことも人生の選択肢になった”という学生はほぼ全員です」(主任講師)と大きな変化が生まれている。

受講者はファミリービジネスの家に生まれ、現経営者を親としており、自らとファミリービジネスの関係、そして現経営者である親との関係は重要な関心事の一つである。ただし、その関心度は、「親を尊敬している」から「軽蔑している」まで温度差が大きい。また、親子間コミュニケーションについても、普段から何でも話す関係から、それほどでもない関係まで多様である。

こうした多様な仲間との接触を通じて、自らを客観視する機会を得て、他の仲間をファミリービジネスの家に生まれた者としてのロールモデルとする受講者もいる。敢えて具体例は示さないが、2017年は他の受講者の発言や親世代との関係に触れている提出レポートが散見される。

以上、後継者ゼミの3つの特徴があいまって、受講前後における受講者の顕著な変化を生じている。図表1(上掲)は、ファミリービジネス、将来、経営(者)について、いずれも受動から能動へ大幅な前進を示している。それと並行して、親との会話についても「話すようになった」「真剣に向き合いたい」など能動的变化が多い。図表2では、ファミリービジネス調査を契機として親・祖父などと話す機会並びにファミリービジネスを知る機会を得たことへの感謝が列挙される(左欄)と共に、ファミリービジネスについて今迄知る機会がなかった、ここまで深い話をしたことが



なかった（右欄）事に気づき、親を再評価し、じっくり向き合いたい（中欄）などが並ぶ。

## (2) 進路選定に関する親子間コミュニケーションの構造

大学生にとって、卒業後の進路選定は、その後の人生全体に大きな影響を及ぼす重要な意思決定である。米国の精神分析学者 Erikson のライフサイクルでは、中学生から大学生の時期を思春期青年期としており、大学生の時期は青年後期に該当する。青年期には自我アイデンティティの感覚が形成され、青年期世代と年長世代との間の相互性の関係構築と同時に、個人と社会の間に相互性の関係構築を意味する (Erikson 1968: 257)。

Erikson は、この自我同一性の形成が、青年期の最も重要で困難な課題とした。その形成には個性的、主体的感覚と、他者との連帯、共通性という対極的な2つの統合が必要である。青年後期に自我アイデンティティが確立できなければ、それはアイデンティティの危機を意味する。アイデンティティ形成は、自分と自分を取り巻く文脈との間でも絶えず相互調節されるプロセス (Bosma & Kunnen, 2001) と考えられ、親を含む周囲と自分との間で絶えず相互調節が求められる。

進路決定は、自らの欲求と親をはじめ他者から自分に向けられる期待を調節する意思決定プロセスであり、時により又個人によって、この相互調節に困難を体験するだろう。相互調節における機会と問題は両世代に存在が想定できる。青年は他者の視点を知ること、あいまいだった自己の視点が明確になることがある (杉村, 2001)。

したがって、青年と親が積極的に話し合えば青年のアイデンティティ確立と職業選択が進む一方、こうした話し合いの回避又は自分の意見を示さないと、アイデンティティ確立と職業選択に負の影響が発生するかも知れない。すなわち、「ア

イデンティティ形成の文脈としての親子関係に注目すれば、青年が進路選択という課題に直面する時に親子間でどのようなやりとりがなされるかによって、その後の青年のアイデンティティ発達は異なると考えられる」(高橋, 2008:159)。

親子間の相互作用の特徴と青年のアイデンティティ追求に着目した Grotevant & Cooper (1986) による個性化モデルは、“独自性”と“結合性”の2つの側面を取り上げている。ここで、独自性は自分自身の視点をはっきり伝える、自分と他者との見解の違いを述べる能力、結合性は他者の信念と感情の尊重、他者の考えを発展させるため承認や励ましを与えることを意味する。

高橋 (2008) は、男子青年における進路選択時の親子間コミュニケーションを観察するため、個性化モデルを用いて親のコミュニケーションタイプを4つに分類した。両方低い“不明確”タイプ、独自性が高く結合性は低い“親主導”タイプ、独自性は低く結合性が高い“応援”タイプ、両方高い“相互交渉”タイプと命名した。

“独自性”と“結合性”は次世代にも想定できる。親子の4つのコミュニケーションタイプが組み合わさると、どのようになるであろうか。本論ではコミュニケーションタイプの4類型を子にも適用し、親子の双方における4タイプの組合せによって、コミュニケーションの状況と課題を考察してみよう<sup>(10)</sup>。

ここでは、16の組合せを6タイプに類型化する (図表3)。まず、親子とも“相互交渉”タイプの場合を「同志型」と命名 (①) する。両者が共に自分自身の視点をはっきり伝えつつ、相手の信念と感情を尊重している。相手と見解の違いがある場合にも、自分の見解を主張しつつ、相手の信念と感情を尊重し、相手の考えを発展させるため承認や励ましを与えている点が特徴である。次に、“相互交渉”タイプと“子 (又は親) 主導”

図表3. 親子間コミュニケーション構造

		親					
		相互交渉	親主導	応援	不明		
子	相互交渉	同志型	包容型			独自性	結合性
	子主導	包容型	衝突型	一方通行型		相互交渉	◎
	応援			遠慮型		親主導	◎ x
	不明		一方通行型			応援	x ◎
						不明	x x

Grotevant & Cooper (1986), 高橋 (2008) を参考に筆者作成

又は“応援”タイプの組み合わせを「包容型」(②)と呼ぶ。互いに見解を主張し、いずれか一方が相手の信念と感情を尊重する。“相互交渉”タイプと“不明”タイプの場合、及び“子(又は親)主導”タイプと“応援”又は“不明”タイプの組合せの場合、「一方通行型」(③)と呼ぶ。相手の見解を聞けないという不満が残る。“親主導”タイプと“子主導”タイプの場合、両者とも独自性が高く結合性は低いので衝突が生じ、「衝突型」(④)と呼ぶ。反対に、共に“応援”タイプ、又は“応援”タイプと“不明”タイプと組合せの場合、「遠慮型」(⑤)と呼ぶ。衝突しない代わりに、本音をぶつけ合う機会は生まれえない。最後に、親子とも“不明確”タイプの場合、「無関心型」(⑥)と呼ぶ。両者とも自分自身の視点を明示せず、心を閉ざして我関せずの状況で、親子の意思疎通が図れない。

以上、6タイプの内、親子の意思疎通が十分に図られて衝突がないのは「同志型」、意思疎通なく衝突するのは「衝突型」である。残りの「包容型」、「一方通行型」、「遠慮型」及び「無関心型」は、いずれも衝突はないが相手の見解を聞けないという意思疎通上の問題を残している。

この6タイプで「後継者ゼミ」受講者を区分すると、受講初期には「衝突型」及び「無関心型」は見られず、全受講者の区分に必要な情報の不足は残念であるが、概して「遠慮型」が多いようである。それが受講を経て、個人差はあるものの、「包容型」ないし「同志型」の方向へと変化が認められる。例えば、親世代に「(ファミリービジネスに関して) 質問するのは勇気が必要」[13⑥]で、このゼミを受講し、「20歳になって初めて父と会社の話をした」[13⑭]。だからといって、ファミリービジネスに関心なかったわけでは決してない。知る機会がなく、また自分から聞くとする決心がつかなかっただけである。その結果、受講生の心中には「将来に対するモヤモヤ感」[12⑨]が鬱積している。これは、「学生がモヤモヤしているのは、最近の親はファミリービジネスのことを子どもに言わないので、子どもがファミリービジネスのことを知らないから」という主任講師の発言と符合している。

図表1及び2(上掲)が示すように、ゼミ受講前には親とファミリービジネスに関する会話の機会がなく、深い知識を持ち合わせていなかった。しかし無関心ではなかったためモヤモヤした状態に留まっていた。ゼミに参加し、第三者の介在を得て、仲間とも交流する中で、ファミリービジネス研究及び親世代との接触の機会を得て、多くの受講者が受動から能動へ大きく変化したのである。

(3) ファミリービジネスにおける現経営者と後継候補者の関係性

前項では青年後期における進路選択に関する親子間コミュニケーションとして問題を設定し、分析してきた。本項では、進路選択の対象先にファミリービジネスを加えた上で、次世代が抱える問題を総合的に考察する。

ファミリービジネス文脈における親子関係は複雑で、卒業後の進路としてのファミリービジネス選択は、親が現経営者である企業に入社し、親を上司とする上下関係を持ち、一定期間後に新経営者として事業承継する可能性の存在を意味する。

親である現経営者には、子を自ら育てた分身とみなして複雑な感情を抱き、承継に抵抗を示す傾向が一般的に見られる (Shein, 1985)。一方、次世代にはエディプスコンプレックス (Oedipus complex) の存在が指摘される。これはフロイトが提示した概念で、母親に対する性愛感情と対照的に、父親に嫉妬する無意識の葛藤感情を意味する。また、富裕な家庭での育成に伴うシルバースプーン症候群の存在あるいは、それに対する反発が指摘されることもある。

本事例の受講者では、これらは確認できなかったが、もう一つの問題である後継者としての精神的圧迫感がある。周囲の期待や抵抗に囲まれて、次世代の後継者としての期待と諦めが大きく影響される。下記のレポート事例は、次世代が周囲の思惑を気にし、プレッシャーを感じやすい環境にあることを示している。

「私は、ずっと自分の気持ちと向き合えないようにしていました。それはなぜか。自分の気持ちと向き合うのが怖かったからです。…父親は自分が継ぐと言ったら、どんな反応をするのだろうか。継ぐと言ってしまったら、もう方向転換はできないのではないかと周りのことをいつも気にして、勝手に「継ぐ」ということにプレッシャーを感じていたのです。」 [13 ⑱]

こうした環境がファミリービジネスとの向き合いを避けさせてきたことは、「この授業を通して初めて自分のファミリービジネスと向き合いました」 [13 ⑥]、「今まで逃げていたファミリービジネスと向き合い…家族と向き合おうとする機会を得ることができ…非常に感謝」 [12 ⑤] でも同

様に観察される。

そもそも、「父は私がこの授業を受けていると知り期待しているようですが、まだ決断するのは先にしたい」 [13 ⑥] が示すように、後継者ゼミを受ける事自体が事業承継に前向きであると解釈されがちである。ゼミ受講にあたって、受講者から「ゼミ登録を家族には内緒にして欲しい」という要請がしばしば来ると主任講師はいう。

さて、こうした微妙かつ複雑な関係性は以下の要因により親子間コミュニケーションを一層難しくすると考えられる。第1に、次世代側では親に対してファミリービジネスに関して質問し難くなる。なぜなら、質問するという行動がファミリービジネスに対する興味を示し、更には事業承継する意思と理解されかねないからである。第2に、親世代でも次世代に対してファミリービジネスに関する発言には抑制力が働く。それは、ファミリービジネスあるいは承継に関して質問すれば、ファミリービジネスの文脈では上司の発言と受け取られかねないからである。親世代としては、たとえ質問でも命令的ニュアンスをもった発言と受け止められる可能性を危惧するかも知れない。また、承継への期待を示唆する発言をすると、入社後に「あの時、承継してくれと頼まれたから、入社してあげたのだ」と次世代が言う事態も想定される。いずれも、ファミリービジネスあるいは承継に関する発言の抑制力が働く。

ファミリービジネスが直面する承継をはじめとする諸課題を改善する上で、一族関係者のコミュニケーションは必須の条件である。成功する事業承継の要件として、次世代のファミリー成員が承継する先代との相互の尊敬及び理解を深めるにつれて、その次世代は承継に関する肯定感が高くなる一方、家族がビジネスに関与した為の分離された期間が長いほど、肯定感が低くなる (Handler, 1992) と指摘されている。家族間の意思疎通が希

薄化すれば、価値観の共有は覚束なくなり、ファミリービジネスではビジネスに与える影響が大きくなり、問題が深刻化する。

言葉による明示的なコミュニケーションなしでも日常生活やファミリービジネスの手伝いなどの行為を通じて、親世代の気持ちやファミリービジネスの意義を理解してもらえらるうと期待する親世代がいるかも知れない。しかし、こうした行動を通じて全ての次世代が以心伝心的に理解すると想定するのは非現実的である。「普段からファミリービジネスを手伝うことはよくありましたが、ただ仕事のお手伝いをしているとしか考えておらず…この講義を受けて初めて本当の意味でファミリービジネスに触れたと感じました [12 ⑫] は、講義に啓発されて「ファミリービジネスに触れた」わけである。少しでも親世代とコミュニケーションの機会があれば、早期にファミリービジネスを理解した可能性は高いだろう。

親子間のコミュニケーションが始まれば、両者間の関係は前進し、承継の決意に進む場合もある。たとえ異なる進路を選定する場合でも、次世代のファミリービジネスに対する側面支援や肯定的評価、あるいは親世代への感謝などへと発展する可能性がある。

「この授業を履修したことをLINEで言うと、“継いでくれるの？るんるん”と…返信が返ってきて驚きました」[14 ⑬] は、次世代による後継者ゼミ履修の報告を親が事業承継の意思表明と取り違え、喜んだ事実を示している。「父も私の変化に嬉しいようで、その話になると、いつも1時間2時間も語ってくれる」[14 ⑭] は、受講者の変化を親世代が察知し、ファミリービジネスに関する対話が量的に増え、恐らく質的にも進展した様子をうかがわせる。

ファミリービジネスの次世代における進路選択の選択肢<sup>(11)</sup> は、(1)ファミリービジネスに入社、

(2)ファミリービジネス以外に入社、(3)進路選択を延期する、(4)取り敢えずファミリービジネス以外に入社し、その後ファミリービジネス入社を考慮、に区分できる。それぞれに該当する受講者の変化を概観しよう。

まず、(1)の代表事例は「授業を受ける前は正直、継ぐということは漠然としか考えていませんでした。…しかしこの授業に参加することで、…正面から向き合い考えるように…受講期間中に「会社を継ぐ」ことを決意し、父と約束しました」[12 ①] である。(2)の代表事例は「お父さんの仕事（ファミリービジネス）に心から誇りをもっています。しかしそのうえで私は自分で一から世界を切り開いていく道を選びました…お父さん、仕事は楽しいと教えてくれてありがとうございます」[12 ⑬] である。進路先は異なるが、いずれも「後継者ゼミ」受講を通じてファミリービジネスと承継に真剣に向き合った経過を経ており、またファミリービジネス経営に取り組んで来た親世代並びにファミリービジネスに対する誇り或いは感謝が示されている。

(3)並びに(4)の分析にあたり、モラトリアムの概念を導入しよう。Erikson (1973) は現代の高度に複雑化した技術社会に青年が入っていくための準備期間として心理・社会的モラトリアム期というものを考え、その期間中に青年は自分の社会における適所を見いだすための自由で積極的な役割実験をするとした。

こうした積極的側面だけでなく、下山 (1986) はアパシーや留年などアイデンティティの発達が不十分なため、職業についての自己決定ができないという消極的、病理的な職業未決定の存在 (笠原, 1984) に着目し、わが国における進路選択に関するモラトリアムを5区分した。

すなわち、第1は職業意識が未熟なため、将来の見通しが無く、職業選択に取り組めないでいる

「未熟」、第2は職業決定に直面して不安になり、情緒的に混乱している「混乱」、第3は職業決定を猶予して当面のところは職業について考えたくない「猶予」、第4は職業決定に向かって積極的に模索している「模索」、第5は自らの関心や興味を職業選択に結びつけていこうとする努力をしない「安直」である。

後継者ゼミを受講したファミリービジネス次世代の(3)進路選択を延期する、並びに(4)取り敢えずファミリービジネス以外に入社<sup>(12)</sup>、という選択肢は、いずれも概括的にはモラトリアムの選択であるが、上記の区分を用いれば、その心理的状態の多様性が観察できる。

後継者ゼミ受講後も進路未定の受講者に焦点を当てると、「模索」型の増加が顕著である。それらの間にも微妙な差が存在する。例えば、「最近やっと、この問題は私の人生とは切り離せない大事なことだ、と受け入れることができたばかり[12⑥]、「今何か具体的に行動はできていませんが、ずっと悩んでいきたい」[12⑦]、「継ぐか継がないかの答えは出ていませんが、この授業を受けることでファミリービジネスに興味がわき、何らかの形で関わりたい、もっと事業拡大させたいと思ったのは事実です」[13⑥]は、漸く「模索」の入口にたどり着いた状態と位置付けられる。

真剣に「模索」を続けようとする意思是、「自分の人生を真剣に全うし、努力を忘れずに続けていこう」[12⑦]、「絶対に人生の選択肢を間違わずに、後悔せず毎日を全力で生きている人間になりたい」[12⑩]、「今後の生き方についてきちんと考えることができました」[12⑧]など多数に明示されている。

下記の受講者は、自らの変化を振り返り、承継の意思是以前から心の奥に潜在しており、それを後継者ゼミが掘り起こしたと分析している：「こ

の講義を受け始めた当初は、継ぎたいという思いはあまりない…しかし、講義を終えるとその気持ちは99%継ぎたいに変わっていました。自分の気持ちが変わったのだと思いましたが、よく気持ちを掘り下げて考えると、その気持ちはもともと心の奥深くにあったのだと気づいたのです。それは、この講義で”向き合う”ということをしたからだだと思います」[13⑰]

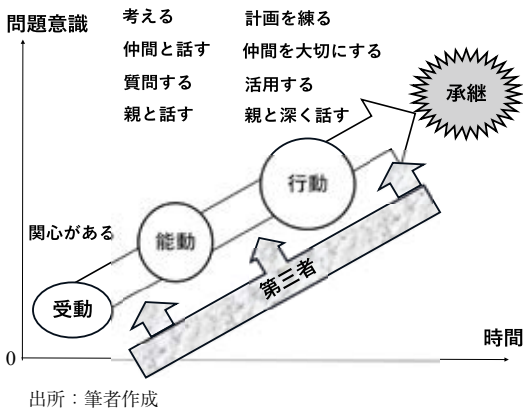
次世代の若者の多くは親と真剣に向き合う機会がないまま、進路選定の時期を迎える。親が腫れ物にさわるような態度で次世代に接し、事業にかける熱情を語る機会を避けてきた実態の打破こそ、親族内承継を復活する上で極めて重要である。

#### (4) ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けて

以上、「後継者ゼミ」受講者の分析を通して、本論は次世代の若者が早期にファミリービジネスを知るとファミリービジネス並びに親世代の積極的評価が生まれ、親族内承継を復活する有効性を確認してきた。一方、ファミリービジネス並びに親世代を知る重要な手段である世代間コミュニケーションを実態分析し、両世代間でファミリービジネスの沿革、将来展望そして最も重要な事業承継に関する真摯な会話が少ないことを指摘した。

図表4は、これらをモデル化したものである。すなわち、次世代のファミリービジネスに対する問題意識が「受動」から「能動」そして「行動」レベルへと高まるにつれて、事業承継を自らのキャリア選択肢に加える方向へと進む（各レベルの説明は前項参照）。親とのコミュニケーションは、ファミリービジネスへの問題意識が一定レベルに達すると生まれ、それを契機としてファミリービジネスへの問題意識が大きく高まる。次世

図表4 ファミリービジネスへの関心と事業承継



代の問題意識を高め、親とのコミュニケーションを実現する全プロセスを通じて、第三者の果たす仲介機能は大きい。

本モデルは、学術的に下記3つの新知見を示している。第1に、先行研究は承継プロセスの成功と次世代の承継準備 (Venter et al., 2005)、更に親世代との相互の尊敬及び理解と承継に対する肯定的との関係 (Handler, 1992) を指摘しているが、次世代の承継準備を構成するファミリービジネスに対する問題意識の発展経路には触れていない。第2に、先行研究は親世代との相互の尊敬及び理解を進める上でオープンなコミュニケーションと感謝の重要性 (Venter et al., 2005) は指摘しているが、世代間コミュニケーションの開始並びに深化の経路は明らかにしていない。また、後継者の評価基準としてコミュニケーション能力を5項目指摘している (Carlock & Ward, 2001) が、これは現世代から見た評価にとどまっている。世代間コミュニケーションは双方のコミュニケーション能力を含む関係性に焦点を当てる必要があり、本研究の知見は国内外において一定の重要性がある<sup>(13)</sup>。第3に、次世代の問題意識高揚並びに世代間コミュニケーション推進に果たす第三者の役割についても、欧米の先行研究は触れて

いない。両世代が自己主張を通じて役割調整する欧米では、世代間コミュニケーションは「衝突型」ないし「一方通行型」であり、わが国で見られる「遠慮型」及び「包容型」タイプとは対照的なためである。わが国の自らの見解を主張しない傾向に着目した先行研究は、国内外とも存在せず、本研究の知見の重要性は少なくない。

アイデンティティ確立や個別化が進む中、親子間コミュニケーションで父親が担う役割が重要になってくると示唆される (小野島, 2016)。中学、高校へと高学年化するにつれ、親子間コミュニケーションが複雑化し親子間での葛藤が生じやすくなる一方、『子供・若者白書 (旧青少年白書) 平成27年版』によれば、父親との会話する時間は母親の場合の4割で、父親との接触不足が懸念される。

親子間コミュニケーションの改善は、一義的には家族間の課題ではあるが、既に述べたように家族だけでは改善に限度がある。義務教育から始まる学校教育に期待したいところであるが、学校教育ではファミリービジネスの尊さを教える授業の少なさが危惧される。

家庭科では家庭の役割、ファミリービジネスの重要性が本質的なテーマとして取り上げられない (村田他, 2018)。「社会科」、「道徳」も同様で、その根底には、戦後に公布された憲法と民法における家族制度の変質が潜んでいる。精神分析家の小之木 (1983) は、「今や先進諸国の社会では、健全な核家族が解体の道をたどっている」と述べている。家族解体は個人主義の結末であり、家庭内のコミュニケーション不成立も含めて先進諸国の成熟社会では避けられない共通課題かも知れない。日本の場合、憲法における家族の再位置付けが、その傾向に拍車をかけてきたとも理解できる。しかし、これらは筆者の専門外であり、本論で取り上げる意図はない。

本論が取り上げた後継者ゼミの成功は、公的な場を設定して第三者の介在を通じ、可能な限り制約を取り外せば、ファミリービジネスへの認識と関心を高める可能性が十分ある事実を示している。義務教育から始まる各種教育プログラムにおいて制約条件はあるものの、当該ゼミに学んで可能な限りの方法と機会を駆使した円滑な親族内事業承継への前進が求められる。並行して、家庭内においてもファミリービジネスへの関心を高めるためのあらゆる努力と試みが求められるのは言うまでもない。

経営者ゼミの主任講師は、「子どものほうを刺激するほうが、結果的に親世代に好影響を与えます」と述べている。家庭内コミュニケーションも、まず次世代のファミリービジネスへの関心を高め、親世代への接触を主導し、そうした次世代の変化と熱意が親世代側の変化を触発するというプロセスが現実的かも知れない。

後継者ゼミの目的はファミリービジネスがもつ可能性及びそれに対する次世代の愛着の再認識であった。親族内承継とファミリービジネス概念の復権こそ、直面する事業承継の危機を克服する根本に据えなければならない。今こそ、事業承継の原点に立ち戻り、親族内承継の重要性並びに親族外承継に対する優越性（後藤、2015）を踏まえた施策が吃緊に求められる。

## 含意

まず本研究の学術的含意として、第1にファミリービジネス研究において心理学、社会学の知見を活用する可能性を示唆している。ファミリービジネスの先行研究においても、こうした諸分野の知見は参照されてきたが、本論は事業承継に絞った研究における大きな可能性を示唆した。第2に、キャリア計画研究への示唆を指摘できる。

キャリア計画に関する先行研究において、ファミリービジネスを進路先として明示した事例は筆者の管見する限り存在しない。しかし、本論の冒頭で示したように、わが国に存在する法人企業の大半がファミリービジネスである点に鑑み、進路選定やキャリアプランにおいてファミリービジネスという視点の導入は重要であり、その研究におけるファミリービジネス並びに事業承継という視点の導入は極めて重要と考えられる。

次に政策的含意として、本論は事業承継問題に対する横断的施策の必要性を示唆している。本論が指摘したように、円滑な事業承継を進めるにあたり、家庭における世代間コミュニケーションは本質的テーマであり、それには義務教育から始まる学校教育の役割が欠かせない。また、産業政策として、従来の中小企業育成策に加えてファミリービジネス並びに事業承継という視点の導入が吃緊の課題である。こうした施策は複数の中央官庁が深く関与し、相互の連携調整が求められる。

最後に実務的含意として、本論は3円モデルにおけるファミリーの重要性を改めて指摘している。特に親子関係性が持つ重要性を関係者が強く再認識する必要がある。

## 結語

本論は、多様な事業承継問題の内、先行研究が注目して来なかった次世代が承継を決意していない問題に焦点をあて、その本質的問題として親子間コミュニケーションの欠落を指摘した。ファミリービジネスに対する問題意識の変遷並びに第三者が果たす役割について明らかにした。特に、世代間で意見の相違がある場合でも、意見を明示する独自性と相手を尊重する結合性の双方が次世代にアイデンティティ確立、自立した意思決定並びに満足感を与える点を指摘した。

今後の研究課題として、まず後継者ゼミについて被観察者の属性に着目した詳細分析並びに経時変化の定量的分析がある。本論が用いた受講者レポート類は自由既述を意図しており、分析を目的とした設計となっていないという制約がある。しかし、本研究で得られた知見を普遍化し、実務的応用を展開する上でも、一定の定量的分析を加える事が喫緊に望まれる。同様の目的で、受講者の事例研究も効果的と思われる。特に受講前後の経時変化に着目した観察が重要である。また、並行して類似事例を含む定量分析並びに事例研究を進め、ファミリービジネスへの関心と事業承継に関するモデルの検証が期待される。

## 謝辞

本論の執筆にあたり、ファミリービジネス研究会および事業承継学会（2018年12月）で頂いた林会長をはじめ多数の貴重なコメントに謝意を表す。また、当該ゼミの主任講師に大変協力を頂いた事に深く感謝する。

## 参考文献

- Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned business* (p. 65). New York, NY: McGraw-Hill.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures. Kansas, MO: Kauffman Foundation.*
- Barry, B. (1975) The Development of Organizational Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3, 42-60.
- Beckhard, R., & Burke, W. (1983) Preface. *Organisational Dynamics*, 12 (1), 1-3.
- Bosma, H. A., & Kunnen, E. S. (2001) Determinants and mechanisms in ego identity development: A review and synthesis. *Developmental review*. 21 (1), 39-66.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001) *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business.* Springer.
- Davis, J. A. (1982) The influence of life stage on father - son work relationships in family companies. *Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.* (Cited in Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989) "The influence of life stage on father - son work relationships in family companies. *Family Business Review*. 2 (1), 47-74.)

- Erikson, E.H. (1968) *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton. (岩瀬庸理訳 (1982)『アイデンティティ』金沢文庫).
- Erikson, E. H. (1973). 自我同一性: アイデンティティとライフ・サイクル (小此木啓吾訳編). 東京: 誠信書房.(Erikson, EH (1959) *Identity and the life cycle. Selected papers. Psychological Issues, 1. New York: International Universities Press.*)
- Grotevant, H. D., & Cooper, C. R. (1986) Individuation in family relationships. *Human development*, 29 (2), 82-100.
- Handler, W. (1992) The Succession Experience of the Next-Generation. *Family Business Review*, 5 (3), 283-307.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*. 7 (2), 133-157.
- Herbermas, T., & Bluck, S.(2000). *Getting a life: The emergence of life story in adolescence. Psychological Bulletin*, 126, 748-769.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family business review*, 18 (4), 283-303.
- 小此木啓吾 (1983)『家庭のない家族の時代』ABC出版.
- 小野島萌 (2016)「青年期の親子間コミュニケーションのあり方: 青年の発達と Olson の円環モデルの視点から」『お茶の水女子大学心理臨床相談センター紀要』18, 37-45.
- 笠原嘉 (1984)『アバシー・シンドローム: 高学歴社会の青年心理』岩波書店.
- 後藤俊夫 (2006)「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」『実践経営』43, 35-42.
- 後藤俊夫編著 (2012)『ファミリービジネス: 知られざる実力と可能性』白桃書房.
- 後藤俊夫 (2015)「親族内承継と親族外承継: 所有権承継を中心に」『事業承継』4, 50-63.
- 後藤俊夫監修 (2016)『ファミリービジネス白書 2015: 100年経営を目指して』同友館.
- 後藤俊夫監修 (2018)『ファミリービジネス白書 2018: 100年経営とガバナンス』白桃書房.
- 事業承継学会 (2018) <http://www.jsbs.jp/>
- 下山晴彦 (1986)「大学生の職業未決定の研究」『教育心理学研究』34, 20-30
- 杉村和美 (2001)「関係性の観点から見た女子青年のアイデンティティ探求: 2年間の変化とその要因」『発達心理学研究』12 (2), 87-98.
- 高橋彩 (2008)「男子青年における進路選択時の親子間コミュニケーションとアイデンティティとの関連」『パーソナリティ研究』16 (2), 159-170.
- 内閣府『子供・若者白書 平成 27 年版』
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2011)「『中小企業の事業承継』～後継者の育成と第二創業の重要性～」日本政策金融公庫総合研究所シンポジウム報告書.
- 永井 徹 (1994). 対人恐怖の心理—対人関係の悩みの分析—サイエンス社.
- ファミリービジネス学会編, 奥村昭博・加護野忠男編著 (2016)『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.



村田晋太郎, 山本亜美, & 永田夏来 (2018) 「実践論文に見る  
中学校家庭分野「家族」教育の現状と課題」『日本家庭科教育  
学会誌』60 (1), 24-30.

横澤利昌 (2000) 『老舗企業の研究：100年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版.

#### 注

- (1) 例えば, 日本政策金融公庫総合研究所の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2015), 東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査(2017年)など。
- (2) 「家業」と記されているが, 本論では「ファミリービジネス」と表記する(以下同じ)。
- (3) 同日 10:00-13:00 に東京でオープンクエスチョン形式により実施した。
- (4) 2018年11月12日のメール回答。あくまでも主任講師の主観的把握に基づく。
- (5) あくまでもレポートの文章に基づく区分であり, 表現の強弱には個人差が予想され, またレポート記入時の記入者の興奮度などの影響が生じる余地がある。

(6) 2018年11月12日のメール回答。

(7) [ ] は受講者レポートの個票番号(最初の2桁は受講年  
<例: 12 = 2012>, 丸数字は個人別番号)を示す(以下同  
じ)。尚, 個人情報保護のため, 個人別番号は任意に付した。

(8) <https://www.houdoukyoku.jp/posts/18498>

(9) 100年以上続く企業の内, 現在の事業が創業時と同じ比率  
は19%に過ぎない(横澤, 2000:53)。

(10) 子の独自性が高く結合性は低いタイプは“子主導”と読  
み替える。

(11) 本論の目的に照らして, 起業, 大学院進学などは除いて  
いる。

(12) ファミリービジネス入社という選択を将来に延ばしてい  
るという意味でモラトリアムと区分する。

(13) これら諸点に関する先行研究の説明は後藤(2012: 131,  
136, 140)を参照。

注: 本論におけるインターネット閲覧は全て2018年12月23  
日現在である。