

年次大会報告①

学校教育における事業承継の位置づけについて

後藤 俊夫

(日本経済大学大学院経営学研究科教授)

本論は、事業承継を従来の産業政策的視点だけでなく、国家全体の問題として捉える立場に立ち、その重要性並びに現状と課題をファミリービジネス理論に基づいて明らかにする。事業承継問題の深刻化に鑑み、その根本的解決は産業政策だけでなく、国家的見地から主要中央官庁を横断した総合的施策が肝要と思われる。そこで本論では問題意識として、事業承継問題の根本的解決に向けて、学校教育で事業承継は如何に位置づけられているか？学校教育で事業承継を正式に位置づけるべきでは？並びに産業政策に加え、複数省庁を横断する総合的施策が不可欠ではないか？を掲げた。本研究は、まず文科省所管の学校教育における事業承継問題の位置づけに焦点を当て、ファミリービジネス研究の視点から現状と課題を明らかにする。特に、教育指導要領並びに小中高校における教科書並びに参考資料に焦点を当てる。具体的には、「道徳」科目を研究対象とし、教育指導要領における「道徳」科目の位置づけ変遷を確認したうえで、キャリア教育並びに家庭・社会との関わりという視点から、どのように「ファミリービジネス」並びに「事業承継」が位置づけられているかを検証する。構成は、先行研究、調査方法と主な結果、議論、含意並びに結語である。以下、それぞれの要旨を概略する。

先行研究

ファミリービジネス (FB) は親族の影響下にある企業と定義され、親族が所有 / 経営に関与す

る複雑な経営組織である。注目度が近年上昇している主な要因は、先進国・途上国とも企業数、雇用数、GDP などの過半を占める点並びに財務的業績優位性である。同研究分野では、事業承継の重要性が大きく、研究に占める比重は 1988 ~ 97 年には全体の 9 割以上を占めていた。2000 年代初期には 20% 強へ低下したが、現在でも他のテーマを凌駕している。その研究の視点は、初期には創業者に集中していたが、1980 年代に配偶者、息子及び娘へと広がる一方、父 - 息子の関係、一族成員間の摩擦が注目され、1980 年代後半には次世代に焦点が広がり、その後に関係性へと視野が拡大した。世代間の理解 / コミュニケーションの重要性が増したが、その具体的方法の研究は未だに白紙状態に近い。その中で、本論がテーマとする学校教育に関する研究も国内外とも存在しない。

研究の方法・主な結果

本論は、まず学校教育と「キャリア指導」変遷を確認した上で、教科書におけるファミリービジネス及び事業承継の位置づけを把握する。調査対象は「道徳」教科書として東京都各区・市が採用 (2020 年度) した全数調査である。

主な結果として、第 1 に学校教育法 (1947 年制定) に基づき、学習指導要領が初等 / 中等教育課程の基準を制定し、約 10 年毎に改定される。その過程を経て「キャリア教育」が道徳科目に組み込まれた。主な動向として、1961 年に道徳の

時間が新設され、2018年度に教科「特別の教科道徳」へ格上げされた。また、中教審（1999）に「キャリア教育」が初登場した。「キャリア教育推進・総合的調査研究協力者会議」では2004年6月に米国動向を踏まえ、進路指導／職業教育を深化させている。

教科書におけるファミリービジネス及び事業承継の位置づけについて、まず教科として中学校の諸科目の内、「道徳」が取り扱いに最も近い。当該科目の主な単元は、A：自分自身、B：人との関わり、C：集団や社会との関わり、D：自然や崇高なものとの関わりで構成されている。東京都で用いられている教科書は出版元別に見ると東京書籍（占有率57.4%）、帝国書院（16.7%）、教科書出版社（11.1%）が大半を占める。東京都で採用された全出版社のどの教科書にもファミリービジネス及び事業承継に関する記述はない。正確には、ファミリーとビジネスを教材として取り上げた事例はあるが、両者を統合した記述は存在せず、その事業承継に関する記述もない。

当該科目では教育現場における創意工夫が推奨され、その参考用に自治体などが資料を作成・提供している（例：「東京都道徳教育郷土資料集」）。当該教科書及び参考資料には「家業」・「承継」に関する言及は確認できなかった。

文教＝産業政策間連携は確認されなかった一方、文教＝労働政策間連携は一定の蓄積がある。すなわち、2002年にキャリア・コンサルタントの養成推進が始まり、2004年6月には「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議」が文科省・初等中等教育局及び厚労省・職業安定局／職業能力開発局によって始まった。2012年には「キャリア教育専門人材養成事業：中学校・高校におけるキャリア教育実践テキスト」が厚労省・職業能力開発局で作成された。

議論

第1に、事業承継問題の本質を焦点は何かを分析した。その結果、事業承継問題はマスコミなどで報道されている次世代が承継を拒んでいるのではなく、次世代が家業を知る機会がないだけであると結論づけた。根本的問題は世代間コミュニケーションの減少であり、最近の親は家業のことを子どもに言わず、子は親からの働きかけを待っているという実態を先行研究に基づいて明らかにした。すなわち、両世代ともお互いに本音を聞きたいのだが、実態はそれとは程遠い。現世代側は「継ぐように頼んで断られるのが怖い」「家業が好きなのだろうか？」「一体親をどう思っているのだろうか？」などと考えている。一方、次世代側は「継いで欲しいなら頼めば良いのに」「子供の将来を真剣に考えているのだろうか？」などと考えている。世代間コミュニケーションが減少しているため、互いに本音で話し合えないでいる。

第2に、事業承継問題の解決に向けて世代間コミュニケーションを分析した。その結果、親子間コミュニケーションの構造における世代間の独自性及び結合性に着目し、まず欧米と異なり、両世代とも自己主張が少ない点を明らかにした。そこで、わが国独自の解決策が求められ、仲介役の役割が大きく、仲介役の存在による世代間コミュニケーションの改善の可能性を指摘した。また、仲介役として教育機関の有効性に期待できる点を明らかにした。

第3に、世代間の関係性を分析し、事業承継問題の位置づけを明らかにした。ファミリービジネスにおける事業承継の先行研究では、承継に影響を与える要因として個人レベルにおいて個人的ニーズの充足（キャリア、社会心理、ライフステージ）及び個人的影響力の発揮、関係性レベルにおいて世代間の相互の尊敬と理解の重要性が明らかになっている。したがって、世代間コミュニ

ケーションにおいても、まず現世代が次世代の関心事である個人的ニーズの充足及び個人的影響力の発揮を理解し、重要視していることを次世代に伝えることから始まる必要がある。そのうえで、世代間コミュニケーションにおいては、まず家業を知る機会を設けるのが効果的と判断される。これらの諸プロセスを通じて、承継プロセスの成功要因であるところのファミリーの和、現経営者と後継者の関係性、後継者の承継意欲、後継者の承継準備などにおける改善が期待される。

第4に、学校教育で事業承継は如何に位置づけられているかについて、ファミリービジネス及び事業承継を正式テーマとして「道徳」科目に位置づける必要性を明らかにした。これは、上述した上記の家庭内における世代間コミュニケーションの実態、仲介役の必要性並びに教育機関が仲介する有効性を勘案した結果である。

現状の「道徳」科目において、諸単元の内、B（人との関わり）とC（集団や社会との関わり）の接点にファミリービジネスが位置し、その根底にA（自分自身）が存在する。事業承継はA =

B = Cの接点であり、それら三者をD（自然や崇高なものとの関わり）が包含している。こうした位置づけのなかで、ファミリービジネス並びに事業承継を正式に位置付けて、学校教育として現状の是正を急がなければ、事業承継問題の根本的解決は期待できない。

第5に、産業政策に加え、複数省庁を横断する総合的施策について検討した結果、事業承継問題の根本的解決に向けて、その意義が極めて重要であると結論づけた。その前提として、経済産業政策として「ファミリービジネス」概念の認識及び「親族内承継」の正当性並びにその推進が確認される必要がある。そのうえで、文教施策との連動が可能となる。

第6に、我々研究者における事業承継問題の根本的解決に向けた支援策を検討した。その結果、教育現場における創意工夫への支援として、「創業者物語」等の各種資料提供、職業調べ、ファミリービジネスを知る諸活動及び世代間コミュニケーションの実現に向けた協力の必要性を指摘し、問題提起した。