

女性後継者の後継プロセス — 27名の定性調査からの一考察 —

法政大学 高田朝子*

The daughter father succession of Japanese family business:
Qualitative research for 27 successors

Asako TAKADA
(Hosei University)

The daughter successors of family business have not been common in Japanese Business. The research focused the succession process of daughter-father relationship. Based on 27 in depth interviews with daughter successors this study identifies three themes that contribute to a high quality predecessor-successor relationship in father-daughter successions and its structuring two dimensions. Japanese culture strongly supports primogeniture. Hence the daughters used to be treated as a second choice. I examine contextual factors that influence the selection and self-selection of successors in family businesses. Japanese gender norms, which are automatically activated, blind daughters to possibilities of succession. We found the two-step model of daughter father succession model in Japan. The first step starts when she joins her family business. The second step starts as soon as her father declares her inheritance.

Keywords : female successor, leadership, family business

1. 問題

我が国のファミリービジネスでは伝統的に男性が家督と事業を後継してきた。息子がいない場合は、娘に優秀な婿をとって後継させる。娘が社長となり事業を後継することは珍しかった。ところが昨今、娘自身が事業を後継するというケースをしばしば目にするようになった。

帝国データバンクの調査（2021）では個人事業主を除いた上場・非上場企業の内、女性社長が占める割合は2021年に8.1%となり、1989年の5.1%から3ポイント上昇している。中でも事業承継により社長となったケースは半数を超えた¹。

労働人口の減少に悩む我が国において、娘による事業の後継は女性活躍推進の流れと共に増加していくことが予想される。後継者不足に悩む我が国のファミリービジネスにとって、女性後継者の育成が重要な打ち手の一つになることは想像に難くない。

しかしながら我が国では伝統的に男性優位のビジネス文化が根強く、女性は未だに男性と同等に働くことを積極的に選択しない傾向があるとされてきた（大本，2003；坂田，2014）。

ファミリービジネスは「創業家の一族がその企業の所有あるいは経営に携わる企業」（奥村，2015，7）とされる。ファミリービジネスの社長は、事業の長と墓を守る一族の長の二つを兼ねるために、男性が後継することが基本とされ、女性は裏方に徹することが求められてきた（三

*法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授。

戸, 1983)。一族の男性は生まれながらにして、そして創業家に息子がおらず娘に婿養子として迎え入れられた男性は自明の事実として、将来の当主候補としての強力な正当性を持つ。彼らが努力し家業に邁進し、周囲から信頼を得た結果、ビジネスと一族の長となる正当性をより確固たるものとするのである。

我が国では長い間、女性後継者の存在自体が一般的でなかったために、白河(2008)、石渡(2007)に代表されるように女性後継者個人にスポットをあてた調査や回顧録はあるものの、女性後継者に主眼を置いた研究は極めて少ない。女性後継者は女性社長についての研究の中の一部として扱われることが殆どで、女性後継者そのものに関心が持たれてこなかった(高田, 2019)。

他方、諸外国のファミリービジネス研究においても、後継者としての娘の役割について関心が持たれるようになったのは最近のことである(Vera & Dean, 2005)。女性の社会進出が進んだ1980年代後半に、Barnes(1988)やDumas(1989)らによる女性後継者についての優れた研究がなされ、その後ファミリービジネスにおける娘の役割についての研究(Stavrou, 1999)や彼女達のモチベーション、リーダーシップなどを中心に断片的に研究がなされてきた(Danes & Olson, 2003; Francis, 1999)。

ファミリービジネス研究では、譲り受けたファミリーの資産を守るために後継者がどのような鍛錬をし、正当性を獲得し社長になるのかという時系列の変化、即ち後継プロセスをどのように過ごすのかという点が研究の中心的な話題の一つであった。

後継プロセスとは、後継者が入社し、現社長と共に働き経営権を委譲されるまでの期間のことを指す(Salganicoff, 1990)。本研究ではこの定義を援用し、後継プロセスを息子や娘がファミリービジネスに入社し、父親と共に働き経営権を父親から公式に委譲されるまでの期間とする。本人が能動的に動くことによって、周囲か

ら受容され、自らの後継者としての正当性を獲得する重要な期間である(Barach, Gantisky, Carson & Doochin, 1988; Handler, 1994; 落合, 2014)。

女性後継者は男性と比較して後継プロセスが短いことが指摘されている(Vera & Dean, 2005)。我が国の調査においても、男性後継社長の6割強が「社長になる準備をしていた」と答えたのに対して、女性社長は3割弱しか「準備をしていた」と答えていない(日本政策金融公庫総合研究所, 2013)。男性の多くは長い時間を掛けてマネジメントスキルを磨き、自らの振る舞いによって正当性を獲得しながら社長就任をするのに対し、女性は短い期間で社長就任の準備をしていることが窺える。

そもそもジェンダーギャップ指数120位(WEF, 2021)という数字が示すように我が国は男女格差が大きい社会である。ファミリービジネスの現場では長男が特別扱いをされることは珍しいことではなく、幼少時から将来の当主として食事の際の席順や食事の内容も他の兄弟と区別されて育てられ、非公式に後継ぎとしての教育が始まったというストーリーは多く語られてきた(中根, 2014; 横沢, 2000)。

ここで我が国の女性後継者について二つの疑問が浮かび上がる。第一に、伝統的に男性が家督と事業を後継することが主流とされてきた我が国のファミリービジネスにおいて、なぜ彼女達が後継者になったのか。第二に彼女達はどのような後継プロセスを経て、自らの後継者としての正当性をどうやって獲得していくのだろうか。

2. 既存研究からの示唆

ファミリービジネスと女性後継者

女性後継者研究の歴史は浅い。その理由として、ファミリービジネスが持つ構造的特性がある。事業の繁栄は一族の繁栄と同義であり事業の長は一族の長を兼ねた。一族の長は伝統的に男性長子相続が主流であり、マネジメントに関

わる女性の絶対数は少なく研究対象になりにくかった (Jimenez, 2009)。その後、社会的に女性活躍を推進する流れと共に、徐々に女性達がファミリービジネスの経営に積極的に関わるようになり、欧米を中心に女性後継者研究に薄日が当たり始めた。現状では女性後継者についての研究は男性後継者を中心とした従来の研究と比較して蓄積が薄く体系化に乏しい (Danes & Olson, 2003; Lerner & Malach-Pines, 2011; Sharma & Irving, 2005; Vera & Dean, 2005)。

2.1 なぜ女性後継者が少ないのか—社会環境と文化に求める研究

女性後継者は後継者全体においては極めて少数派である。女性後継者を扱う研究の大部分が「なぜ女性後継者が少ないのか」に焦点をあてて行われてきた。多くはその理由を社会環境や文化に求める。

事業の長イコール一族の長という二重支配構造を持つファミリービジネスにおいて、他家に嫁ぐ可能性のある娘は後継者候補にはなりにくい。後継に際し男性長子が圧倒的に優先される理由として Dumas (1992) は Hofstede (1991) の文化次元論を引用し説明した。即ち、男性優位の文化は長男子相続 (primogeniture) を社会システムの基幹として形成しており、そこに女性が入り込む余地は極めて少なく、最初から候補者として除外されていたとしている。このような社会システムにおいては女性がファミリービジネスの統率者になると、一族の間で不協和音が生じると考えられ (Barnes, 1988; Brockhaus, 2004)、後継者を選択する際には性別が重要事項で、男性が第一順位で考えられるのが当然の流れであった (Keating & Little, 1997; Vera & Dean, 2005)。

Stavrou (1999) は、ファミリービジネスの当主に娘と息子がいた場合、たとえ姉と弟で年齢が離れた関係であったとしても、息子を後継者に選ぶと述べている。男性が長で女性はサポート役という、古典的なジェンダーにおけ

る社会的役割分担の図式がファミリービジネスの組織において強く求められてきた (Barnes, 1988)。性別の壁は女性後継者が少ない最も大きな理由とされた (Jimenez, 2009)。

父親が希望しない娘への後継

男性後継者を好む社会システムと文化の影響に加えて、先代である父親が娘を後継者として指名することを避けてきたという指摘もある。Dumas (1992) は 1988 年におこなった調査において、ファミリービジネスの長である父親全員が娘を現実的な後継者候補とは考えられないと答えた調査結果を示しながら、女性が後継者になる難しさと、たとえ後継者となったとしても周囲から正当な後継者として認められる難しさを論じている。

父親は息子には苦難の修行をさせるものの、娘に対しては守ろうとする意識が強いために、経営の矢面という厳しい場面に立たせたくない、もしくは父親が女性の能力に懐疑的であること、の双方もしくは片方の理由によって、娘は後継者として選ばれない (Hollander & Bukowitz, 1990)。娘は若い時期に家業に入社したとしても、後継者として育てられることは殆どなく、ファミリービジネスの中でも後継者とは別の存在として蚊帳の外に置かれてきた (Vera & Dean, 2005)。

2.2 なぜ女性後継者になったのか

Cesaroni & Sentuti (2014) はファミリービジネスにおける娘の役割を三つに分けている。第一に単なる男性の補助としての役割、第二にお飾りの存在としてファミリービジネスの公式な行事に関わる役割、第三に実際にマネジメント業務を行う役割である。

娘の求められる役割は第一、第二の役割が大部分であった。娘は会社機能のあまり重要でない部分の仕事を担い、父親や兄弟のサポート役としての役割を求められることが非常に多かった (Dumas, 1992)。Gills-Donovan &

Moynihan-Bradt (1990) は男性優位の文化を根強く持つファミリービジネスにおいて、女性は男性を陰からサポートする「見えない人間」であり、意思決定に加わることは少ないとしている。彼女達は一族内のコンフリクト時の調整役として、感情を押し殺し、目立たずに意志決定者をサポートする機能が求められてきた (Cappuyns, 2007)。

このような環境において、娘が後継者となる理由について主に二つの研究の流れがある。まず、ファミリーに姉妹しかいない場合や、兄弟がいても家業に全く興味を示さない、もしくは健康上の理由など何らかの原因によって兄弟が後継ることが出来ない、いわば一族にとっての緊急事態によるものである (Dumas, 1992; Vera & Dean, 2005)。圧倒的に男性優位であるファミリービジネスにおいて、第一優先である男性の後継が叶わないと「血縁関係者の事業承継は本能的なもの」(奥村, 2015, 11) であるために次点の存在である娘に白羽の矢が立つことになる。

次に本人が希望した場合である。娘達にとっては、他企業で働くよりもファミリービジネスで働く方が自分の考えや意思決定を実行しやすく、キャリア構築がしやすいと考え (Vera & Dean, 2005)、自らの能力を家業で活かそうとする女性達が出現した (Danes & Olson, 2003)。娘がサポート役としての機能ではなく、マネジメント上の意思決定に加わり後継者になるということは、本人が強い意志を持って父親や一族を説得し、明確な業績を積み周囲から認められる必要があり、男性後継者よりも困難が多いプロセスを歩むことになる (Wang, 2010)。

時代の流れとともに、娘が後継を目指して入社し積極的に責任ある立場に立候補し、重要なプロジェクトや意思決定に参画し、プロジェクトの成功を積み上げることで、後継者として一族から認められる事例も少しずつ見られるようになってきた (Aldamiz-Echevarria, Idígoras

& Vicente-Molina, 2017; Cesaroni & Sentuti, 2014; Xian, Jiang & McAdam, 2020)。

一方で、経営の場では父親をはじめとする一族の男性の意見が重視されるために (Wang, 2010)、多くの場合、女性後継者が中心となって意思決定することを求められない (Vera & Dean, 2005)。このような環境で、女性後継者は自分のマネジメント能力に自信を持っていないことが多く (Curimbaba, 2002)、後継者としての自己効力感を強く持ちにくく (Overbeke, Bilimoria & Perelli, 2013)、一族の娘としての役割とマネジメントを担う者としてのリーダーシップとの間で葛藤することが示されている (Dumas, 1990, 1992; Hamilton, 2006; Wang, 2010)。

2.3 女性後継者と後継プロセス—正当性の獲得—

緊急事態もしくは立候補によって将来の後継を見据えて多くの女性後継者がファミリービジネスに関わるのが押さえられた。では、彼女達はどのような後継プロセスを経て社長になるのだろうか。一般に後継プロセスはファミリービジネスにとってその繁栄と継続のための最も重要な期間とされてきた (Barnes & Hershon, 1976; Salganicoff, 1990)。Handler (1990) は後継プロセスを現経営者と後継者とのダンス期間と表現し、後継者がその一連の活動を通じて正当性を獲得していく期間とした。後継プロセスは現経営者と次世代が重なりあう期間であり、相互の思惑がぶつかり合い、今までのやり方を変化させながら次世代へ経営が引き継がれる重要な期間である (Churchill & Hatten, 1987)。

暖簾を引き継ぎ正当性を獲得する後継プロセス

後継者にとって後継プロセスは二つの役割を持つ。第一に家業の持つ理念や必要性を学び、その振る舞い方を学習する期間である。ファミリービジネスの当主として、暖簾の重さを学

び(前川・末包, 2011), 企業理念, 知識, 人的ネットワークを引き継ぐための準備期間である(Handler & Kram, 1988)。この時期に暖簾の重みを感じながら, 自分の代になったらどのように会社を運営するのかについて, 自分の目で観察しながら時間を掛けて考えスキルを磨く重要な期間と位置づけられてきた(Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004)。ファミリービジネスにおける後継プロセスの多くは, 父親が50代から60代で息子が20代後半から30代前半で始まり, 息子は時間をかけて父親をロールモデルとして後継者としての学習をするのが一般的とされた(Davis & Tagiuri, 1989)。

第二に, 次期社長としての正当性を周囲から獲得するために重要な期間である(Barach et al., 1988; Barnes, 1988)。他者との関わりの中で自らを修練することが求められる。落合(2014)は後継者が能動的に行動することによって, 自らの能力の蓄積と, 内外の関係者から信用を獲得する期間であると位置づけている。後継者はこの時期の行動について社内の幹部からフィードバックをうけ(Danco, 1980), 自らが社長になった際の今後のマネジメントのあり方を社内で模索し, 自分なりのマネジメントスタイルを試行錯誤して確立する(Levinson, 1971)。

女性後継者の後継プロセス

女性後継者の後継プロセスは男性後継者と比較してより困難が多い。その理由として, 第一に女性後継者の後継期間が一般的に短いことがあげられる(Vera & Dean, 2005)。男性が20代から30代に家業である企業に入社してキャリアを積むのに対して, 女性は結婚や出産, そして育児のライフイベントの発生で親と家業から一定の距離を置き, 40代から50代になった時に本格的に関わりを持つ場合が多い(Salganicoff, 1990)。

期間が短いために, 本来後継プロセスが持つ暖簾の重みとネットワークを継承し当主と

しての行動の仕方を学習する期間に乏しい。Dumas(1992)は, 後継プロセスが短いことから娘は若い時に後継者としての教育を父親から授けられることが少なく, その結果, 自らのマネジメントスキルを磨く機会が乏しい傾向にあるとした。

第二に, 女性後継者は男性長子相続の風習がある中で社会的に受容されにくい。女性後継者は男性後継者と比較してより多くの困難に直面する(Barnes, 1988)。兄弟や姉妹からの嫉妬や批判, 反抗の矢面に立つことになり, 多くの労力がその対応に割かれ, 後継後の自分なりの経営のあり方を考え, 学び, 将来の自分のブレンとなる人材を探し確保する時間がとりにくい(Aronoff & Ward, 2011; Xian, et al., 2020)。

第三に, 女性後継者への偏見と批判から正当性の確保に苦勞するとされる。社員からは父親の傀儡と考えられ, その意思決定に対しても懐疑的に思われがちである。自らの意思決定で仕事をしても, 正当に評価されることが少ない(Dumas, 1989)。加えて本人がプロジェクトなどを率いて家業に貢献しようと意気込んでいたとしても, 子供がいる場合には多くの女性達と同様にワークライフバランスの問題を抱えるために, 家庭の運営と後継者として正当性を獲得することとの両立に女性後継者が苦悩するケースが多く見られるとされた(Cole, 1997; Salganicoff, 1990)。

正当性の担保としての父親

自らの実力を内外にアピールする機会が少なく期間が短い女性後継者は, 父親の忠実な部下として振る舞うことで, 自らこそが父が選んだ正当な後継者であることを示す傾向が強い(Vera & Dean, 2005)。父親は後継者としての正当性の担保であり, メンターとして補助する存在である。しかし, 父親の傀儡と映り, 彼女達が周囲から彼女個人としての信頼を得るための障害にもなる(Dumas, 1990, 1992; Dyck,

Mauws, Strake & Mischke, 2002)。

Dumas (1990) は、後継プロセスにおける女性後継者の行動と父親の関係について三つに分類した。父の意向を第一に行動する愛娘としての役割を演じること (Caring for the father)、父を助け暖簾に忠実な跡取り娘の役割を演じること (Caretaker of the kings gold)、父から権力を篡奪し自らの道をいく (Taker of the gold)、の三つであり、父を助け暖簾に忠実な跡取り娘としての行動をすることが、後継者として必要な行動だと指摘した。

一方で、父親を自らの正当性の担保とすることは、先代達が行ってきた意思決定を否定しビジネス上の新しい意思決定がしにくい立場におくことになり、女性後継者に役割上のコンフリクトをもたらすことも指摘されている (Overbeke et al., 2013)。

2.4 既存研究の課題と本研究の目的

既存研究においては、本研究が焦点をあてているなぜ彼女達が後継者になったのかについての説明は部分的にしかされてこなかった。なぜ女性後継者になったのかという問いに対しては既存研究では主に二つの理由があげられた。ファミリーメンバーの構成上もしくはその時の状況によって、娘より他に継ぐ人がいない (Vera & Dean, 2005 他) という環境由来のもの、本人が強く希望する (Danes & Olson, 2003 他) という立候補によるものである。家族構成や家族の置かれている状態という自分ではコントロール出来ない事象が理由で後継者になる女性と、立候補して後継者になる女性の二種の女性達に光をあてて研究がなされてきた。そして、彼女達が後継者としてどのように振る舞い、対応し、社長の座につくのかについて研究がなされてきた (Cole, 1997; Lerner & Malach-Pines, 2011)。別の言い方をすれば、既存研究は後継プロセスの最初から将来の社長が視界に入っている女性達に光を当ててきたといえる。

翻って我が国のファミリービジネスの状況を

考えた場合に、我が国では女性が後継することは、第一選択肢とはされてこなかった (三戸, 1983)。創業家に娘しかない場合は婿をとって家と商売の後継者とするのが慣例であり、婿養子の方が実子よりも後継後の業績の方が高い (沈, 2014) という結果もあるように、男性への後継が歴史的に圧倒的に本流であった (中野, 1978)。さらに、我が国の女性達は、男性優位のビジネス文化の中で自ら進んで管理職や経営者になりたがる者が少ない傾向がある (Hofstede, 1991; 大内, 2012; 高田, 2016)。

このような環境の中で、現在後継者もしくは社長にある女性達の全てが家庭環境で後継者にならざるを得なかった、もしくは最初から後継への強い意志を持っていたとは考えにくい。むしろ、ファミリービジネスに関わる中で何らかの心境の変化が生じ、後継者になる意思決定をしたと考える方が理解しやすい。新たな三つ目の理由、即ち、何らかの心境の変化で後継者となった人々の存在は今まで注目されてこなかった。彼女達がどのタイミングで何が契機となって、どのような心理的变化が発生し後継者への道を歩き始めたのか、後継に至る経緯までを長い時間軸をとって明らかにすることは我が国の女性後継者研究にとって必要なことだと考える。

加えて、欧米を中心になされてきた既存研究では父親が正当性の獲得に大きく寄与することが女性後継者の特徴の一つとされてきたが、本人の努力も不可欠であるのはいうまでもない。働き続ける中で女性が何かを契機に後継者への道を歩き始めたのだとすると、具体的に彼女達はどのような行動をとり、どのように正当性を獲得していったのか。もしくは父親の後ろ盾を何らかの形で得ることが出来たのか。我が国において女性後継者がどのようにして正当性を獲得したのかについての研究はなされていない。

現在女性後継者についての研究そのものが発展の途中にあるために、後継プロセスを長い時間軸をもって眺望した研究は極めて少ない。娘

が後継の決意を時間の流れの中でどのように持つのか、そしてどのように正当性を獲得するのかについての知見は、後継者不足に苦慮する我が国のファミリービジネス全体にとって価値のあるものと考えられる。

本研究の目的は二つとする。第一は我が国の女性後継者が後継の決意をどのように持ち、家業に対してどのように思い、行動し後継プロセスをすすめるかを明らかにすることである。第二に、その際、自らの正当性をどのように確立していくのか。父親が正当性の担保になるのか。これらを実証研究によって検証することを目的とする。その際欧米の研究で指摘されてきたように正当性の確立に父親がどう影響するのかについても検討する。

3. 方法

3.1 調査期間と調査対象者

調査は2014年6月から2015年5月、2016年4月から2017年2月の2つの期間に行われた。東京と大阪の大都市部近辺と、沖縄県、徳島県において27社27名に実施した。我が国全体の傾向を知りたいが故に大都市と地方都市の二つの属性の場所を選択した。

沖縄県、徳島県の2県については、帝国データバンク（2017）による女性社長率が高い県から上位の2県を選んだ。該当者は2代目以降の女性後継者で現在社長とし、なるべく業種に幅を持たせるように配慮した。本調査では企業後継プロセスを考察したために、従業員が家族のみの小規模企業は対象にしなかった。具体的には企業規模は資本金が1,000万以上で尚且つ従業員が20名以上の企業を対象とした。

該当者を日経データベース、地元紙記事、日本政策金融公庫のレポートから抽出し、直接もしくは知人を通じてインタビュー調査を依頼した。2016年度からの調査においては、2014年度の調査対象者が仲介の労をとってくれたものもあった。調査件数としては、大都市と地方都市の企業の割合がほぼ同数となるようにした。

3.2 調査方法と内容

我が国における女性後継者研究の蓄積が少ないために、現場では実際にどのように後継が行われているのか、当事者達が置かれている背景や心理的な状況についての深層情報を得る必要があった。彼女達の育ち方から今までの出来事を本人に語ってもらうことで、より多くの女性後継者についての情報を得ると考え、できるだけ多くの女性後継者と会い、インタビュー調査をすることにした。そこで得たディテールの豊富な語りのデータを、女性後継者の視点から説得性を持って示すことが重要と考えた。多様な質的データが示されることが、序開段階にある我が国の女性後継者研究において有益と考える。

質的調査方法についてはFlick, von Kardorff & Steinke (2004)を参照した。調査が了承された後に、自己紹介のメールを送り調査の目的や背景について再度説明し、その後の返信で疑問等に答えた。

先代との関係というデリケートな話題を扱うために、秘書や広報担当者等の他者を交えず女性後継者個人から聞き取りをした。全ての調査は調査先の会議室もしくは執務室で行われた。インタビュー当日、1社を除き全ての企業において、調査対象者の案内で社内を見学した。その際に行われたやりとりと状況は筆記した。当該企業のビジネスの現場を見学することで、後継者達が置かれている環境への理解を深めることと、調査対象者との関係構築を目的とした。インタビューの最後に、今回は継続的調査の第一回という位置づけであることを説明し、再度のインタビュー調査への協力を要請し全員から了承された。

インタビューは一人60分から90分の半構造化調査法を用いた。最初に、調査結果は匿名であること氏名や会社名の公表はしないこと、女性後継者は全体の中では少数派であるために県名と業種名、会社規模が分かると特定が容易であることから、細心の注意を払うこと等のプライバシー保護の説明をした。

インタビュー時に当時の日誌、日記などの記録を持参するようお願いし、それらを振り返りながらできるだけ正確に過去を振り返り答えて貰った。インタビュー内容は筆記すると同時に、了承を得て IC レコーダーに録音し、その後全て文字化した。

調査に先立ちインタビューガイドを作成した(表 1)。長い時間軸をとっての変化を見たかったために、時系列で三つにわけそれぞれ質問を繰り返した。

3つの期間は幼少期の育ち方から受けた教育、家業との関わりのエピソードをふくめて入社前まで、次に入社から自分が後継者であると認識した時点まで、そして自分が後継者であると認識した時点から社長になるまでとした。本論文ではそれぞれ A ターム、B ターム、C タームと呼ぶこととする。B タームの開始がいつなのかについては、「あなたが後継者となったのはいつですか、それはどういう理由ですか」という質問の答えで後に判断することにした。A タームと B タームが重なる場合、即ち物心ついたときから後継者として育てられた者もいると予想されたが、その際でもインタビューガイ

ドに従った質問を行い答えて貰った。

インタビューガイドの質問を投げかけ、後は調査対象者に自由に話して貰った。インタビューガイドでの質問の順番はその場の状況に応じたが、全てに答えて貰うように質問を繰り返した。話題がそれた際に何度も聞き直し、インタビューガイドの質問に答えて貰った。

特に「周囲があなたをどう扱いましたか」の質問は、周囲が彼女達の正当性をどうみていたのかとの証左になるために、当時の役職者、出入りの業者、社員などからのエピソードを訊ねるようにした。

ABC タームでの聞き取りが終わった後に、再度、いつどのような理由で後継者になるという決意を固めたのか、周りに後継者と認められるためにどのような努力をしたのかという質問を投げかけた。

3.3 分析方法

質的データとして 27 名の女性後継者の個人について詳細なライフヒストリーのデータを集集し、内容分析を行った。分析は発言内容の解釈の妥当性を担保するために、組織行動を専門

表 1 インタビューガイド

	質問番号	
属性	S 1	家族の状況を教えてください
入社前 (Aターム)	A 1	どのような育ち方をしましたか、経歴を教えてください
	A 2	子供の頃の会社との関わりについて教えてください
	A 3	会社を継ぐことについて何か言われましたか
	A 4	父親とはどのような関係でしたか
入社から後継者になるまで Bターム	B 1	なぜ入社しようと思ったのですか
	B 2	入社時からの会社の仕事を教えてください (Cタームも含めて話して貰い後で分類した)
	B 3	周囲はあなたをどう扱いましたか
	B 4	父親とはどのような関係でしたか。影響をうけましたか
	B 5	社内における自分の役割は何ですか
	B 6	後継者となったのはいつですか。それはなぜそう思ったのですか
後継者になった時より 社長就任まで Cターム	C 1	後継者になったことはどのようにアナウンスされましたか
	C 2	周囲はどのように扱いましたか
	C 3	父親とはどのような関係でしたか、影響を受けましたか
	C 4	社内における自分の役割は何ですか
	C 5	後継者として何を一番感じていましたか

とする大学教員と、質的調査の経験を有する大学院生の合計5名で行った。

分析は以下の方法で行われた。まず全てのインタビューを漏らさず逐語録におこし、インタビューガイドに照らし合わせ、各質問に対する発言内容を分類し27名分の時系列の一覧表を作った。質問以外の発言についてもカテゴライズして別途表をつくった。

次に、同じ質問項目で語られた内容の相違、共通なところを抽出した。共通な語りは何なのか、何が違いをもたらす要素になっているのかを検討し、カテゴライズした。女性後継者達がどのような意図で話しているのか、又、象徴的に何度も使われている言葉やエピソードについてもその解釈について検討を重ねた。

彼女達の発言の妥当性を担保するために、会社のHPやインタビュー時に得た会社要覧を使用して、女性後継者が話した内容が会社全体の活動の中でどのような意味を持つのか、女性後継者の果たした役割についても精査した。加えて、インタビュー時の会社訪問の際に作成したフィールドノートとも照らし合わせた。これらの一連のプロセスを1ヶ月の間を空けて同じメンバーで2回繰り返すことによって分析が近視眼的になるのを防ぎ、妥当性を高める努力をした。

4. 調査結果

最初に回答者の属性を示した後、時系列に育ち方から入社まで（Aターム）、入社後から後継者となるまで（Bターム）、後継者となってから社長となるまで（Cターム）について、それぞれの時期でどのように思い、行動したのか、そして父親との関係はどうだったのか、自らの正当性の獲得はどのように行ったのかについて示す。

4.1 回答者の属性

回答者の属性を述べる。27名全てが父親から後継をしていた。プライバシーを守るために所在地、企業規模についての詳細は曖昧にして

いる。27名の内、30代1名、40代9名、50代13名、60代4名である。学歴は高卒3名、短大卒6名、専門学校卒1名、大卒15名、院卒2名、であった。

兄弟がいる者は14名（その内姉妹も共にいると答えた者3名）で、姉妹だけと答えた者は12名、一人子が1名であった。興味深いことに本人が社長就任時に兄弟が社内に勤務していた者が6名、姉妹が社内に在籍していた者は4名いた²。家業に兄弟が在籍しているにも係わらず娘が後継していることから、娘が常に息子の劣後として扱われるわけではない実情が浮かび上がった。27名の調査結果について表2に示す。

4.2 入社前から入社まで—Aタームにおける女性達—

4.2.1 後継者として幼少から特別扱いで育った者は1名のみ

子供時代から親をはじめとする一族から後継者と認められ、特別扱いされて教育を受け、そのキャリアを歩んだと答えた者は1名だった。この1名は姉妹のみの家庭で育ち、子供の頃から「特別扱いの跡取り長女」であったという。彼女は子供の頃から「自分が後を継ぐ」という意志を持っていた。

残りの26名はたとえ一人子や姉妹しかいない家庭であったとしても、男性後継者のように一人だけ特別扱いをされ教育をうけて育つという経験をしていなかった。特に親から指名されて将来の後継に関連する進路を指示されたという経験をした者はいなかった。大学進学時の学部や卒業後の就職先まで本人の自由意志が反映されており、帝王学のようなものを施されたと答えた者はいなかった。加えて自分が後継者であるという意識も希薄であった。

4.2.2 育ち方と後継への意識

幼少期から後継ぎの自覚を促す発言をされていたか、という質問に対して、姉妹のみもしく

表2 インタビュー詳細

番号	会社名	大分類	設立	資本金 ※1	本社	社長 年代	何代 目	最終 学歴	入社 前の 仕事	配偶者	子供	兄弟 姉妹 ※2	子供の 頃より 後継者 教育 ※3	Aターム との 関係 ※4	Bターム との 関係 ※5	B・C ターム を自 認	Cターム からの 後の 指示 ※6	Cターム との 関係 ※7	B・Cターム 個人から 見た後継 プロセス の分類	入社 から 社長 になる までの 年数
1	A社	製造	1930	D	大都市部	40	5	大卒	メーカー	既婚	なし	○	△	父重視	父重視	◎	公式	父重視	成り行き型	9
2	B社	製造	1962	D	大都市部	60	3	大卒	メーカー	既婚	◎	△	△	自分重視	自分重視		立候補	自分重視	篡奪型	10
3	C社	製造	1960	B	大都市部	50	2	高卒	新卒入社	離婚	◎	○	×	自分重視	自分重視	◎	間接	自分重視	中期立候補型	27
4	D社	建設	1964	C	大都市部	50	2	院卒	コンサル テイング	なし	なし	△	△	自分重視	自分重視	◎	間接	自分重視	中期立候補型	11
5	E社	サービス	1952	A	大都市部	50	3	大卒	サービス	離婚	◎	△	△	自分重視	自分重視		間接	自分重視	初期立候補型	7
6	F社	製造	1993	A	大都市部	60	2	大卒	バイト	離婚	◎	○	×	自分重視	自分重視		立候補	自分重視	中期立候補型	5
7	G社	製造	1933	B	大都市部	60	3	高卒	バイト	既婚	◎	△	△	自分重視	自分重視	◎	立候補	自分重視	篡奪型	22
8	H社	製造	1972	B	大都市部	60	2	短大	メーカー	離婚	◎	△	△	自分重視	自分重視	◎	間接	自分重視	成り行き型	16
9	I社	製造	1969	B	大都市部	50	2	短大	メーカー	死別	◎	△	○	父重視	父重視	◎	公式	自分重視	約束型	25
10	J社	サービス	1955	A	大都市部	50	3	短大	旅行 サービス	なし	なし	△	○	自分重視	自分重視		立候補	自分重視	篡奪型	8
11	K社	サービス	1960	A	大都市部	40	3	院卒	マスコミ	離婚	◎	○	△	自分重視	自分重視	◎	立候補	自分重視	初期立候補型	8
12	L社	サービス	2005	B	大都市部	30	2	大卒	IT ベンチャー	既婚	なし	△	◎	父重視	父重視	◎	立候補	父重視	約束型	5
13	M社	サービス	1969	C	大都市部	40	2	高卒	サービス	離婚	◎	○	×	自分重視	自分重視	◎	立候補	自分重視	中期立候補型	7
14	a社	サービス	1949	A	地方都市	50	3	大卒	マスコミ	既婚	なし	△	△	父重視	父重視	◎	立候補	父重視	成り行き型	15
15	b社	製造	1804	A	地方都市	50	11	大卒	IT サービス	離婚	なし	○	×	自分重視	自分重視	◎	公式	自分重視	成り行き型	3
16	c社	サービス	1965	A	地方都市	40	3	短大	介護 サービス	離婚	◎	○	×	自分重視	父重視	◎	公式	父重視	成り行き型	16
17	d社	卸売小売	1959	A	地方都市	60	2	専門卒	メーカー	既婚	◎	○	×	自分重視	自分重視	◎	公式	自分重視	成り行き型	20
18	e社	卸売小売	1978	B	地方都市	50	2	大卒	教職	既婚	◎	○	×	父重視	父重視	◎	公式	父重視	成り行き型	2
19	f社	サービス	1975	A	地方都市	40	2	短大	サービス	離婚	なし	○	△	自分重視	父重視	◎	間接	父重視	初期立候補型	2
20	g社	卸売小売	1947	A	地方都市	40	3	大卒	医療 サービス	既婚	◎	△	△	自分重視	父重視	◎	公式	父重視	中期立候補型	6
21	h社	サービス	1926	A	地方都市	60	3	大卒	医療 サービス	既婚	◎	○	×	自分重視	父重視	◎	立候補	自分重視	成り行き型	21
22	i社	製造	1950	D	地方都市	50	3	大卒	メーカー	既婚	◎	△	△	自分重視	自分重視	◎	公式	自分重視	中期立候補型	2
23	j社	製造	1949	A	地方都市	40	3	短大	バイト	なし	なし	○	×	自分重視	自分重視	◎	公式	自分重視	成り行き型	4
24	k社	サービス	1985	A	地方都市	50	2	大卒	医療 サービス	なし	なし	×	○	自分重視	自分重視	◎	間接	自分重視	約束型	6
25	l社	サービス	1967	B	地方都市	40	2	大卒	金融	既婚	◎	○	○	自分重視	自分重視	◎	公式	自分重視	約束型	8
26	m社	サービス	1986	D	地方都市	50	3	短大	ホテル	既婚	◎	△	△	自分重視	自分重視	◎	公式	自分重視	成り行き型	16
27	n社	建設	1981	B	地方都市	50	2	大卒	コンサル テイング	既婚	◎	○	×	自分重視	自分重視		立候補	自分重視	中期立候補型	10

※1 A 1000万-3000万 B 3000万超-6000万 C 6000万超-9000万 D 9000万超-12000万円

入社後平均

10.78

※2 男兄弟がいる○ 姉妹だけ△ 一人っ子×

※3 子供の頃から強く後継をいわれた○ (その中で後継者として特別扱い◎) それほど強くはないが後継をいわれた△後継についていわれなかった×

※4 入社前までの父親との関係 父親の意向を重視した-父重視 自分の意向を重視した-自分重視

※5※6 仕事上父親との対立時どちらがおられるか 自分がおられる-父重視 自分を通す-自分重視

※7 父親から公式依頼-公式 立候補-立 間接的に依頼-間接

女性後継者の後継プロセス

は一人子の13名の内、4名は子供の頃から「あなたが会社の後を継ぐのだ」と親と祖父母から言われ繰り返し刷り込まれてきたと答えた。残りの9名は折に触れて、「あなたはお婿さんをとって会社を継がないとね」とか「勉強しないと会社を継がないわよ」と、会社と係わる人生を歩むことを折々で示されて成長していた。

兄弟がいる14名の内、兄弟に障害がある1名は後継者である事を親から繰り返し明示されていた。そして3名が「兄弟姉妹の中の誰かが後を継ぐように」と生まれた順位に拘わらず兄弟全員がいわれていたと答えた。残りの10名は全く親からは何もいわれなかったと答えた。

27名全員に共通していたのは、両親から直接言われなくても祖父母や近い親戚の叔父叔母から、「あなたは跡取りなんだから」もしくは「兄弟に何かあった時には跡を取らないといけないよ」という言葉で、創業家に生まれたことを印象づける言葉を繰り返し聞かされ育っていたことである。全員が親類や友人、社員や取引先などの関係者、近所の人から「後継ぎがいて安心だ」「跡は誰が継ぐの?」「将来はお父さんの会社（に就職）ね」等と将来の後継について意識せざるを得ない発言や問いを成長の過程で定期的に受けていた。「◎◎（家業の屋号）の子供」と友人も含めて周囲から言われて育った経験を全員がしており、家業を意識する環境で育っていた。加えて全員が子供の頃から家業

である会社に何らかの形で出入りをしており、従業員とも顔なじみで家業としての企業を強く意識し、「いつかは誰かが継がなくてはいけない」と意識する環境で成長していた。この状況を15名が「サブミナル効果」「刷り込み」という言葉で表現していた。

4.2.3 父親との関係

自分は「父親っ子」とであると話し、父親と心理的な距離が近く父親からの強い影響があったと語った者は5名いたが、残りは「仲が悪いわけではないが、特別父親っ子だったということはない」と答え、子供時代から社会人に至るまで父親と密接な関係であったという趣旨の発言をした者は少なかった。

一方で父親については、全員が家業のために休日を返上して働いている姿や、一族の長として祭祀を取り仕切ったり地域に貢献したりする姿を子供の時から見ており、父親に対して口には出さなかったが尊敬の念を持っていたと語った。

4.3 入社から後継者になるまで一Bタームにおける女性達一

4.3.1 入社の経緯

入社に至った経緯として、学校教育を終えて直ぐに入社したものは1名で、残りの26名は他の企業や団体に働いた後入社している。入社

表3 入社の経緯

	兄弟がいる者14名★		姉妹のみの者12名★		一人子1名★	合計
	社内在籍	社外	社内在籍	社外		
<入社の経緯>						
新卒入社		1	0	0		1
親から「手伝え」と依頼されて入社	4	6 (1) ^{※1}	4 (3) ^{※1}	4	1	19
転職で自分から入社	2	1 (1) ^{※2}	0	3 (2) ^{※2}		6
計	6	8	4	8	1	27

※1 ()内は親から将来の後継についての明示があった者

※2 ()内は自ら後継を決意して入社していた者

★兄弟姉妹の状態は就任時を示す

時に後継者として将来の社長になる意志があったのは7名であった。この内、4名は入社時点で親から将来の後継についての依頼があった。他社から家業に戻った経緯は親からの「手伝ってくれ」が最多で19名で、残りは結婚や離婚などのライフイベントが発生した際に自分から希望して家業に戻っていた。新卒で入社した者を除くと20代後半から30代後半にかけて入社した者が最も多かった。

4.3.2 社内でのキャリア

最初の業務として経理を担当することが圧倒的に多く22人であった。母親である社長の妻が経理を担当しており、その補助もしくは交代要員として入社する、もしくは経理担当の責任者の下で最初に経理の勉強をして会社を帳簿から理解するというのが典型的なキャリアである。父親が技術面を統括している場合、一緒に技術部署で働くというキャリアを経たものはいなかった。会社全体を数字から把握し、次に営業や経営企画などの社内の主要部門を経験するというのが最も多く見られたキャリアパスであった。

4.3.3 社内の役割とプレゼンス

父親との関係で大多数が自分の役割であったと述べたのが、父親と従業員とのコミュニケーションのクッション役である。従業員に思いを伝えるのが不得手な父親を、自分が仲介役となって伝え、陰で助ける役回りを自分が担っていたと27名中22名が語った。クッション役についての典型的な発言は以下である。

「そこは親子ですから父が何について頭を抱えているのかは察することが出来ます。社員に対しても、父は怒りっぱなしのことが多くて、私が『社長はああ言っているけれど、現状はこれこれだから、その辺を考えて』などと、父の意図が伝わりやすくなるようなクッション役になっていました。そうすると色々

社内のことが見えてきます。時には『社員の気持ちを社長は全く分かっていない!』と父と口論になることもありました。」(サービス)

社長の意向を通訳し、雰囲気が悪くなった際の職場のクッション役として機能しながら組織における存在感を増す経験をしていた。「女性だから(男性に言うのと違って)言いやすいし、相談しやすい」と従業員から評価され、女性という立場を活かして会社の状況をリアルタイムで把握していたと語った。クッション役には、従業員の意向を代弁し、社長からの防波堤になるという側面があった。従業員が何を求めているのか、最前線では何が起きているのかを、社長に伝える役割を担っており、それが組織内の人心掌握に役立ったと評価していた。

4.3.4 父親との関係と周囲からの評価

—努力をした結果での正当性獲得—

全員が父親の意向と自分の考えが一致せず、父親と激しく口論し、退職を考えた経験を持っていた。衝突があった際に、最終的には自分の意向よりも父親の意志を優先した方が多かったとした者は9名だった³。残りの18名は、父親と対立した際に、どちらかという自分の意志を通し、父親が折れたほうが多かったと振り返った。父親と自分のどちらかを優先した場合も意見の相違があると、会社の行く末に焦点を当てて父親と議論をしたと経緯を語っている。

彼女達に共通していたのは、会社を継続させなくては行けないという強い意志と家業への勁烈なコミットメントである。自らの正当性の確保のために父親との良好な関係を重視すると答えた者や、仕事において父親の意向を何より優先したと振り返った者はいなかった。父親の意向が会社全体の利益と一致しないと彼女達が考えた場合には全力で反対をしていた。その理由として、「会社や従業員は自分の中では家族と同じ」であり、「家業は絶やしてはいけない」「◎◎家の者であることを忘れるな」という子

どもの頃から繰り返し親や祖父母から言われたことが、自分の考え方の基盤となっていることをあげた。

入社時に父に仕えてきた古参の社員や、番頭にあたる者からはどのように扱われたのかという質問に対して、入社時に「お嬢ちゃんの遊びやないで」等と否定的な発言をされ、無視をされたと答えた者が3名いたが、大半は肯定的に受け止められていた。「〇〇さんが戻ってきてくれたから会社は安心だ」といった種類の声を社内外から掛けられた経験は全員が持っていた。古参の従業員を自分が子供の時から知っているということはアドバンテージになっていた。

将来の後継を約束されて入社した者も含めて、周囲から跡取りとして特別扱いされたと答えた者は無く、むしろ一族であるが故に率先して従業員がいやがる仕事に取り組み、目前の仕事を丁寧にやり抜くことで周囲からの信用を得ていったという種類の話が全員から聞かれた。社員への思いを表現するときに最も多く使われた言葉は「感謝」であった。当時の事を振り返って自らの正当性の獲得に繋がったと解釈される発言の中で典型的なものをあげる。

「必死でやりました。社長の娘だから特別扱いしないよと（古参の社員から）いわれました。色々言われることもあったけれども、一つ一つ対応していくことで何も言われなくなりました。困ったことや、はらわたが煮えくりかえったことなんて数え切れないくらい一杯ありました。でも乗り越えたから。一つ一つ。必死というのが強いんだということを実感しました。」（卸売）

「父とはよく喧嘩をしました。何かを変えようとするとなんかおまえはわかっとなんと言われました。四面楚歌でした。でもあるとき気がついたんです。現場の人が現場で働いて現場で認めてもらって、数字が出来ている

んだから、もっとその人たちに感謝せないかんって。それから徐々に皆がついてきてくれました」(建設)

父親が娘の正当性を担保していたという趣旨の発言は全く聞かれなかった。Dumas (1990) や Dyck, et al., (2002) ら欧米の研究者が指摘してきたように、父親の意向を忠実に守り、自らの正当性の担保とすることは、特に重要な行動と考えられていなかった。父親が選んだ後継者であるということ自らの正当性のよりどころとしているよりも、家業に深く関わり、自分の力で業績を上げ、困難を克服して正当性を獲得しそれが効力を発揮し、皆から認められ現在に至っていたというストーリーを全員が語った。

4.3.5 後継者となった経緯—「直接依頼型」「立候補型」「間接依頼型」

B タームの終焉と考えられる時点、即ち、自分が後継者になった経緯と認知されていたストーリーには大きく分けて父親からの言語による依頼、本人の立候補、父親からの非言語による依頼の3つのカテゴリーがあった。

まず、仕事を続ける中で父親から「次の社長をやってくれ」という趣旨の言葉を突然かけられる直接依頼型で11名だった。この中には、入社前に後継を依頼されていた4名が含まれた。

次は、本人が立候補を表明し、父親を説得し父親が承認して後継者に就任する立候補型で10名であった。父親が「厳しい仕事を娘にやらせるのは忍びない」と躊躇している所を娘が説き伏せ最終的に「わかった」と父親が認めたり、父親が全く地位を譲る気配がなく内外の関係者が「そろそろ代替わりしたらどうか」と父親に諭したりといった出来事を経て父親が同意し後継者となる者が大半だった。この中には親から篡奪して社長に就任した者が3人いた。篡奪は今回の調査では姉妹のみの後継者にだけみ

られた事態で、父親に退陣を促し、自ら立候補し後継者となると同時に社長に就任していた。3人は異口同音に「親の過剰投資により収益が悪化し、これ以上父親が社長を続けると会社が潰れると思った」と当時の状況を語り、父親に直談判の末、篡奪の形で社長に就任している。

最後に、言語での直接的な依頼はなかったが、時間の経過とともに「お前の代になったら(娘の代になったら)」という言葉をも自分との会話や社員や関係者との会話の中で父親が多用するようになり、徐々に自分が後継者なのかと意識するようになった間接依頼型の6名である。言語で「お願い」されなかったのが特徴である。間接依頼型は親の加齢を実感し「自分が会社を後継しないとまずい」と感じるようになって暫くして突然父親から「来年に社長交代するから」と宣言される、又は会社の周年行事や役員会などの公的な場で何の前触れもなく交代を宣言される等、依頼ではなく宣言によって交代が確定していた。

「自分が後を継がないとどうするんだろうと思いつつも、『わしは100までするから、お前が心配せんでもええわ』って言うような父で。そんなのでしたので、突然役員会で『次は〇〇(本人)に任す』といった時には仰天しました。ようやく来たかという感じと、違う所に行くみたいない感じで。父が別のの人に会えました。」(建設)

父親からの同意の意思表示があつて初めて彼女達は自分を後継者と強く認識し始めた。本研究でいうところのBタームの終焉とCタームの始まりは父親からの後継者認定が不可欠な構成要素であった。

入社前に後継を依頼されていた4名については、BタームとCタームの境界が不透明であったが、途中で父親から具体的な交代の時期を告げられて「身が引き締まった」「とうとうきたか」と思い「スイッチが入った」と答えている。

女性後継者が父親の言語による依頼や表明によって自分を後継者として認知し、その時点から後継プロセスと認知し社長になるための後継プロセスとして行動しはじめたという点は、既存研究では指摘されてこなかった。

4.4 後継者となってから社長就任まで

—Cタームにおける女性達—

4.4.1 社長になるまでの経験部署と年数

入社からCタームの終焉、社長になるまでの平均勤続年数は10.78年であった(表4)。最も少ない者で入社後2年、最も多いもので入社後27年を経て社長に就任していた。Dumas(1989)らの指摘とは違い、我が国の女性後継者は長期間会社に在籍しており、主要機能に係わっていた。

業種別に見るとサービス業が平均9.92年で社長に就任するのに対して、製造業は12.3年とより時間を要した。社内でのキャリアについては、平均で2.89の部署を経験している。最も多い人で5部署であった。1つの部署しか経験したことがないと答えた者は1名だった。製造業が平均3.2部署を経験しており、その他の産業より多くの部署を経験する傾向が高かった。

4.4.2 Cタームにおける父親との関係と心境の変化

次期社長の座が見えてきた際であっても社員と現社長のクッション役の機能を持つことは変わらなかったが、機能する頻度は減っていた。Cタームになって仕事が変わったと答えたものはいなかった。この時期になると父親よりも自分の将来と会社の未来をどうするかということが頭の殆どをしめていた。「父親が小さく見えた」「(父親が)あまり会社に来なくなった」「父が社長室を出て別の部屋に移った」などと父親の勢力が徐々に衰退していく様子が多く語られた。一方で、父親が代表権をそのまま会長として社長と共同で持ち続けることになった3名に

女性後継者の後継プロセス

表4 業種別にみた社長就任までの年数並びに部署経験

	設立	何代目	年代	入社から 社長まで 年数	部署の 経験
サービス業平均	1966.17	2.58	45.00	9.92	2.92
E社	1952	3	50	7	3
J社	1955	3	50	8	3
K社	1960	3	40	8	3
L社	2005	2	30	5	4
M社	1969	2	40	7	4
a社	1949	3	50	15	3
c社	1965	3	40	16	3
f社	1975	2	40	2	3
h社	1926	3	60	21	2
k社	1985	2	50	6	1
l社	1967	2	40	8	4
m社	1986	3	50	16	2
製造業平均	1942.20	3.60	52.00	12.30	3.20
A社	1930	5	40	9	5
B社	1962	3	60	10	3
C社	1960	2	50	27	4
F社	1993	2	60	5	3
G社	1933	3	60	22	4
H社	1972	2	60	16	3
I社	1969	2	50	25	3
b社	1804	11	50	4	2
i社	1950	3	50	2	2
j社	1949	3	40	3	3
卸売・小売業平均	1961.33	2.33	50.00	9.33	2.00
d社	1959	2	60	20	3
e社	1978	2	50	2	2
g社	1947	3	40	6	1
建設業平均	1972.50	2.30	49.51	10.59	2.63
D社	1964	2	50	11	3
n社	1981	2	50	10	2
全体平均	1957.22	2.89	48.52	10.78	2.89

については、全く変化がないと答えた。

「お客さんの前で（世代交代を）宣言されてしまったためにいよいよ自分の代になるというので、ただただ忙しく、父のことを構っていられなかったというのと、父も丁寧に教えてくれるというよりは、勝手にやれという感じだったので、この時期のことはひたすら必死だったという記憶しかありません。父も私とは顔を合わせたくなかったような気がします」（卸売）

「周りからの扱いが変わるとかいうのは特にありませんでしたが、実際に自分が社長になると思うと、あれも知りたいこれも知りたいという焦りだけが先行していた気がします。父は来年の周年記念で交代すると言っているし時間がないということばかり考えていました」（その他サービス）

周囲との関係については、社長就任が決まったことを喜んでくれたと答えた者が殆ど多かったが、父親のいわば番頭格だった者が父の退任と同時の辞意を示したと答えた者も3名いた。

4.5 発見事実の整理と統合

A タームにおいて自分はファミリービジネスの家に生まれたこと、そして家業の存続と繁栄に何らかの形で関わらなくてはならないという強い意識を、祖父母をはじめとする親戚に植えつけられる経験を全員が持って成長していた。本人も無意識に家業の存続と繁栄が考え方の基盤となっていると語った。家業に関わることは彼女達にとっては自然の成り行きで、家業へのコミットメントは非常に強かった。

後継プロセスの5分類

一入社から社長になるまでの道のり一

入社後から社長になるまでの27名の女性後継者達の後継プロセスは、本人の視点から見て

大きく5つに分類できる。

カテゴリー1 約束型の後継

入社時に親から将来の後継の約束があり、本人もそのつもりで入社しキャリアを積み、然るべき時に社長となった。

カテゴリー2 初期立候補型の後継

入社時から会社を継ぎたいとっていて、立候補を表明しており、その後親に後継者として認められた。

カテゴリー3 中期立候補型の後継

最初は単にファミリーメンバーとして家業を手伝うだけつもりだったのが、次第に面白くなり、会社を継ぎたいと思い始め、親に主張したところ親が後継者として指名した。

カテゴリー4 成り行き型の後継

家業を継続し発展することに力を注ぎ、将来の後継も考えていたが、後継の意志そのものは言葉にはださないでいた。すると時間の経過と共に親が「お前の代になったら」を言葉に出し始め、自然にその方向に物事が進み、ある日後継が正式に決まった。

カテゴリー5 篡奪型の後継

入社時は家業を継ぐつもりは稀薄だったが、親の度重なる不採算事業への投資、に危機感を覚え、親を追い出す形で後継をした。

最も多かったのが成り行き型で10名、中期立候補型の7名、約束型4名、初期立候補型、篡奪型それぞれ3名に分類された。既存研究では、約束型に焦点を当てた研究、ならびに初期立候補型の立場にある女性後継者達に焦点をあてていた。ところが、本研究では家業に携わる途中で本人が後継を決意し、行動し、結果として後継者になるという、中期立候補型、成り行き型、篡奪型という新たな後継プロセスが存在し、我が国においては途中で心境の変化がおきて後継者となろうとする方が多いことが明らかになった。

長期スパンで家業に関わる決意を固める

後継の決意について約束型は入社前に親から後継を依頼された時期に最終的に腹を括ったと語った。それ以外の4つのカテゴリーにおいては、仕事をしている中で仕事の面白さ、家業が社会に役に立っていることの重要性を肌で感じて、改めて家業を私が守り次に繋いでいかなくてはならないという思いが強くなったという趣旨の発言を全員がしている。篡奪型の3名は、父親の放漫経営という事象が契機となって後継を決意したが、それ以外は何か特別な事象があってそれを契機に変化したというよりも、時間をかけて気持ちが醸成されていったほうが強かった。我が国の女性後継者は家業に関わる中で後継者となる決意を固めるという変化のプロセスを経験することが特徴といえる。

元々、全員がファミリービジネスの家で育つ過程で、家業を継続し繁栄させることの重要性が意識下に強く刷り込まれていたために、「家業を絶やしてはならない」という思いとコミットメントは極めて強く持たざるを得ない状況にあった。

後継したいという思いを持った際に、それを立候補という形で「初期立候補型」「中期立候補型」のように親に言葉で訴えかけるのか、もしくは「成り行き型」のように本人が内に秘めるのかは分かれたが、家業で働くことによって、家業を継続させなくては行けないという強い思いを持ち行動をしていたことは共通であった。

興味深いのは、「約束型」以外は自分を正式な後継者として認知した時期が、親が「次はお前に任す」などと直接本人に言葉で言う、もしくはメインバンク等ステークホルダーの前で「次は娘がやりますけん」等と娘への後継を他人の前で表現した瞬間だという点である。父親からの何らかの承認の態度は重要な影響を与えていた。

父親との関係と正当性の確立

父親が自らの正当性を担保していたという発言はどのカテゴリーからも全く聞かれなかった。親と意見が割れた時にどちらの意向を優先するかという問いに、Aタームでは自分を優先すると答えた者が22名、Bタームでは父の意見を重視すると変化した者が4名いて18名だった。そしてCタームになると再び自分重視が増えて20名だった。特にカテゴリーの偏りはなかった。自分の意見を重視するのが多数派であり、最終的に父の意向に従ったと答えた者も、結論に至るまでに周囲がハラハラするぐらい父親とやり合ったと振り返っている。

周囲から信頼を得ていった経緯はほぼ類似したストーリーが語られた。従業員が「そこまでやらなくても」という程、仕事を一生懸命にやり、多くの結果を地道に積み上げていったというストーリーである。つまり、正当性の獲得は、自らが自分の頭で考え、意志を持って積極的に会社の為に行動し、結果を出し、周囲に認められるというビジネスパーソンがビジネスの現場で認められる一般的な行動そのものであった。

5. 考察

5.1 コミットメントが正当性をもたらす

27名の調査を通じて女性後継者の後継プロセス時の行動は以下の特徴があることが分かった。

第一に入社前から一貫した家業への強いコミットメントがみられた。ファミリービジネスの後継者は家業への献身の意欲を強く持ち、会社が自身のアイデンティティと強く結びついていることは今まで多く指摘されてきた(Eddleston & Kellermanns, 2007; Gómez-Mejía, Cruz, Berrone et. al., 2011)。我が国の女性後継者達においても、非常に強く家業にコミットメントしており、家業の継続と繁栄のために遮二無二働くことは自らの行動の基盤となっていた。

「一族に生まれた以上、この会社を次に繋が

なくては「子供の頃から〇〇屋の子として扱われ、家業と自分の行動はセットで考える環境にあった」等の発言は、表現の違いこそあれ全員が何度も口にしてきた。家業と自身のアイデンティティの結びつきは強く、「家業を守ることが全てにおいて優先する」という価値観は、彼女達の家業への強いコミットメントをもたらしていた。

相違が見られたのは後継への思いで、約束型や初期立候補型は、時々の父親の言動で気持ちの揺らぎはあったものの一貫して「自分が継がなくてはいけない」という意識を持っていた。それ以外の者は、自分の出世欲というよりも家業を守る使命として、時間を掛けて後継の意志がBタームで醸成されたという趣旨のことが語られた。コミットメントの理由を聞くと「血ですかね」「祖父の思いを忘れたくない」「自分の代で絶やしてはいけない」などといったファミリーへの思いが述べられた。

第二に後継者としての正当性の確立という点においては、父親が選んだ娘という事実で自らの正当性が担保されたと考える者は少なかった。家業へのコミットメントの強さや自らの実績といった可視化できる要素が重要と考えられていた。自らの後継者としての正当性の確立に父親が関係したという発言は全く聞かれなかった。会社の為に私心を捨て必死で働く姿を見て、周囲から徐々に認められていった経験は全員の口から語られた。彼女達は、父親を認めながらも「意識して父親とは違う視点から会社を客観的に見るようになっていた」と語った。父親の意向の忠実な支持者としての行動よりも、自分の視点から会社の将来を考えるようになっていったという。

その理由として、多くの女性後継者が経理の経験があり財務状況から会社を精査するようになっていたこと、クッション役としての役割が家族ではなく従業員の視点から父親を見ることが出来るようになっていたことが挙げられた。

5.2 自らを後継者として認知する

最も特徴的であったのは彼女達が自らを後継者として認知するのは、篡奪した3人以外は父親からの後継についての言語での依頼であったことである。Barach, et al. (1988) や Handler (1990) が主として男性後継者の調査の後に、後継プロセスを入社時から始まるとしていることを鑑みると、女性後継者との違いの一つと推察できる。

会社に入ったとき入社時に将来の後継を明示されていた4名は、入社時から後継プロセスが始まったと認知していた。そして「時間を掛けて社長としての考え方や暖簾の大事さを学んだ」という趣旨の発言をしている。ところが、入社時に親から後継の話がなかった23名の女性後継者達は、後継プロセスの始まりを家業に入社した時期ではなく、父親の口から直接的、間接的に後継の依頼や宣言をされた時期か、篡奪で社長の座が明確に見えてきた時期を後継プロセスの始まりとして考えていた。いつかは後継をしたいと密かに思っている、それを公に口にし、自らも後継者として振る舞うようになった時期は、何らかの形で親から後継の意思表示をされた時点以降であった。

二段階の後継プロセス

後継プロセスの始まりの時間の捉え方に差異があるのは、彼女達が後継プロセスを二段階構造で認知していたと考えるとわかりやすい。入社から父親からの後継についての明示までが第一段階、その後の社長就任までが第二段階である。Bタームの途中に父親からの何らかの意思表示があり、Bタームの終焉を迎え、Cタームである第二段階に進む。

約束型を除く4つのカテゴリーはファミリービジネスの後継者としてではなく、ファミリーメンバーとして入社し、将来の後継については曖昧な状態で働いていた。元々後継者と請われて入社したのではない彼女達が、自分のことを後継者だと認知し準備をはじめるのは入社時期

からではなく、第二段階の親からの公式な明示からだと考え、我が国の多くの女性社長が「社長になるまでの準備期間が短かった」と答えていること（日本政策金融公庫総合研究所、2013）も頷ける。

他方、約束型は後継者として入社し、経験を重ねる中で将来の社長就任に向けての心構えを持ち、多くの苦難に挑戦してマネジメントスキルを磨き、その過程で自分の将来の参謀役や仲間や片腕候補を見つけていく。約束型には曖昧な状態におかれる第一段階が存在せず、いきなり確定期の第二段階から後継プロセスを始める。

曖昧な第一段階の苦悩

後継についての約束がなかった初期立候補型、中期立候補型、成り行き型、篡奪型の23名は仕事をしていく中で「おまえが社内において安心だ」とか「そのうち自分が引退したら」という言葉で将来の後継を暗示された経験は持っていたものの、それがいつなのか、本当に後継が発生するのかという点については曖昧な状態で長く勤務していた。将来の社長としての心構えを持つこともできず、人脈の伝授を父親からされるわけでもない。曖昧な状況では将来の参謀や仲間を見だしにくい。本研究で第一段階と名付けたこの期間について、近くにいる親子であるからこそ敏感に分かる父親の老化に不安を覚え、会社の行く末を真剣に考え自分はどうすべきなのか自問自答を繰り返したと当時を振り返った。将来の社長というよりは、クッション役を求められることが続き、将来を考えて自分の役割について悩んだという。

さらに地方都市を中心に社会に未だ根強く残る「家業は男が継ぐもの」という価値観が、彼女達を心理的に追い込んでいた。多くが「一生懸命やった先に、親が外部から次期社長として誰か（男性）を連れてくるのではないか」「兄弟を呼び戻すのではないか」と考えて将来について暗澹たる気持ちになりつつも、「その時

では家業を守らなくてはいけない」という気持ちが強かった、と振り返っている。

「土地柄どうしても男の子が優先されますから。なんやかんやいっても、田舎は男性が強いです。地域に係わる仕事なので特に。物事を最終的に決めるのは男性だというのが根強くあります。一生懸命やっても、やはり私は女なので社長には適していないと思われているのではないかと思っていました。私も親が最後は弟に託すのかなと思っていました。」
(その他サービス)

家業へのコミットメントが強ければ強いほど、その先に何があるのかが分からず、自分の今後が見いだせず憂鬱した経験を全員が口にした。父親は長い時間をかけて家業で働く娘を観察し、社長を託して良い時期が来たと思い交代を告げるものの、娘からすると唐突に感じるタイミングで社長就任が目前に迫ってきたと感じることが殆どだった。覚悟はしていたものの、急に現実になった社長就任に自信を持たず、不安に苛まれながら就任の日までのCタームを過ごしたことが異口同音に語られた。

曖昧な期間がもたらすマネジメント能力の研鑽の欠如

なぜ、このような曖昧な期間が続くのか。二つの理由が考えられる。一つは父親にとって娘は「使い勝手が良く手放しがたい存在」だったと推察する。娘は父親と従業員のクッション役であることが多く、どちらとも近い。父親も娘には気軽に真情を吐露できる（亀口、1998；菅、1984）。娘は男性後継者と比較して親に寄り添う傾向が強い（Dyck et al., 2002）。ところが、娘を公式に後継者と決定すると、気軽に使えるクッション役から自分の現在の地位を奪取する存在に変化する。これは、「父親は私がいると楽」という趣旨の発言が多く聞かれたことも符合する。

二つ目は、社長交代から生じるストレスを父親が先延ばしをしたと考えられる。後継者を決定し業務を移管していくプロセスは、父親にとって自分の社長としての時代の終焉であり、心理的に大きなストレスを伴いコンフリクトが非常に多いとされる (Cole, 1997; Handler, 1994)。そして、人間はストレスの多い状態を先延ばしする行動をとる場合が多い (Lazarus & Folkman, 1984)。父親にとっての「娘の使い勝手の良さ」と社長の座を譲る「ストレスを先延ばしする」ことの二つの要因が、結果として曖昧な状態を続けることに繋がったと推察する。しかし、それは結果的に後継者がマネジメントスキルを鍛錬する時間や、社長から経営者としての視座や人的ネットワークを含む暖簾の重さを直接学ぶ機会などの準備期間が減じられたことになる。

女性後継者は第一段階に長く置かれたことにより、準備に時間をかけることが出来ずに社長に就任したと感じ、自信の無さを訴えていた。

「たしかに手を上げて私が継ぎますと大見得切ったものの、実際に交代となるとどうしようという気持ちで一杯でした。自信なんてありません。社長としての準備というか教育もうけてないし、私で良いだろうか、社員を守れるのだろうかとずっとそればかり考えていました。」(窯業)

「男の人は恐らく最初からそのつもりで育てられるので、腹が据わっていると思うのです。しかし、私は入社したときもいつまで勤めるかわからなかったし、社長にするから入社してくれと言うわけでもなかったし、覚悟を持って社長モードに切り替わるまでに時間がかかりました。自信は全くありませんでした。でも家業だからやらないと、とやるしかないという気持ちでした。もっと自分が納得する準備の時間が欲しかった。」(機械)

6. 貢献と課題

我が国において女性後継者の後継プロセスそのものに焦点をあてた研究は管見のかぎり存在しないことが分かった。本研究は女性後継者27名への調査を行い実践的な知見を得た。その意味で、本研究の意義は高いと考える。

既存研究で光があてられてきた後継の意志を強く持って入社する者以外に、家業で働く中で心境の変化がおこり後継の決意を固める者が我が国では大多数であることが分かった。その背景にあるのは彼女達の強い家業への強いコミットメントであった。

彼女達が後継プロセスに入ったと認知するのは、父親が何らかの形で後継についての依頼をしたときからであり、後継プロセスが二重構造を持って認知されていることが考察出来た。父親が正当性を担保しているのではなく、父親が後継の意思決定を表明した時から娘が自らを正当な後継者として認知する傾向があることが分かった。

正当性の獲得に対して、我が国では父親を自らの正当性の担保と考えている女性後継者は殆どなく、家業の継続と繁栄のために無心で働き、実績を積むことで自らの後継者としての地位を獲得していた。つまり、既存研究で示された父親の存在を担保にするのではなく、自らの家業への強いコミットメントを長い時間を掛けて行動で示すことによって獲得していたことが本研究での正当性に関する結論といえる。

今後のインプリケーションとして、父親が早く後継者を意思決定し娘に伝えることの重要性が挙げられる。父親が自らの後継についてのストレスや「使い勝手の良い娘」の存在を早く手放す決意をすることで、曖昧な期間をできるだけ短くすることが責務と考える。娘に言語にて告げることで彼女達は次期社長としてのマネジメントの修練をする時間と、経営者としての心の鍛錬の時間を得ることができる。マネジメントについての学習は McCall (1988) や金井

(2002) が示すように、現場での経験が鍵となる。次期社長に充実した後継プロセスを与えることは社長の義務であり、一族にとっても不可欠な行動であろう。

労働力不足が叫ばれる我が国において、企業の深刻な後継者不足の有効な打ち手として、女性後継者を増やすことと育成することは急務である。本研究はその為の端緒につくものであり、意義のあるものと考えている。

最後に本研究の限界ならびに今後の課題として以下の四点があげられる。第一に本研究は限られた人数を対象とした定性調査であり、得られたインタビューデータはレトロスペクティブなものが多いために、本研究で得られた知見の汎用性にはある程度の限界があろう。M-GTA等の手法を含めた検討に加え、新たに定量調査の実施も含めたより多くの女性後継者への調査が必要であることは言うまでもない。

第二に、後継プロセスの研究において、5つの後継のカテゴリーを見いだすことが出来たが、これらのカテゴリーの比較検討はなされていない。今後より、多くの事例を集めて検討を進める必要がある。その際に、後継させる側の父親についての調査も必要と考える。彼らの視点から見た女性後継者についての研究について現在着手しており、今後後継プロセスの各ステークホルダーの視点からも研究を進める予定である。

第三に、正当性の確立という点において、当時の役員や社員に加えて同業他社などの利害関係者の人々が彼女達をどう評価していたのかという広範囲な調査が必要であり、これも併せて今後調査を続ける予定である。

第四に、本研究ではファミリービジネスの関係者が持つ家意識についての踏み込んだ検討ができていない。そのためには我が国における男性後継者との比較研究を実施する必要がある。それにより、我が国特有の後継プロセスをモデル化出来るのではないかと考えている。

我が国の女性後継者についての研究はスター

トラインについたばかりである。今後さらに研究を進める予定である。

注

- ¹ 事業後継の中には夫婦間後継を含む。
- ² 兄弟姉妹が共にいると答えた者は、兄弟の方に参加している。姉妹は3名とも家業には係わっていないかった。
- ³ 表2の父重視がそれにあたる。

参考文献

- Aldamiz-Echevarria, C., Idigoras, I., & Vicente-Molina, M. 2017 Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, **7**, 54-64.
- Aronoff, C., & Ward, J. 2011 *Family business values : How to assure a legacy of continuity and success*. Palgrave Macmillan.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. 1988 Entry of the Next Generation-Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, **26** (2), 49-56.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. 1976 Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, **54** (4), 105-114.
- Barnes, L. B. 1988 Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, **1** (1), 9-21.
- Brockhaus, R. H. 2004 Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, **17** (2), 165-178.
- Cappuyns, K. 2007 Women behind the scenes in family businesses. *Electronic Journal of Family Business Studies*, **1** (1), 38-61.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. 2014 Women and family businesses. When women are left only minor roles. *The History of the Family*, **19** (3), 358-379.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. 1987 Non-market-based transfer of wealth and power. A research framework for family business. *American Journal of Small Business*, **11** (3), 51-64.
- Cole, P. 1997 Women in family Business. *Family Business Review*, **10** (4), 353-371.
- Curimbaba, F. 2002 The dynamics of women's role as family business managers. *Family Business Review*, **15** (3), 239-252.

- Danco, L. 1980 *Inside the Family Business*. Cleveland: The University Press.
- Danes, S. M., & Olson, P. D. 2003 Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, **16**, 53-68.
- 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.
- Dumas, C. A. 1989 Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, **2** (1), 31-46.
- Dumas, C. A. 1990 Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, **2** (2), 169-181.
- Dumas, C. A. 1992 Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **16** (4), 41-55.
- Dyck, B., Mauws, M., Strake, F., & Mischke, G. 2002 Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, **17**, 143-162.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. 2007 Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, **22** (4), 545-565.
- Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. 2004 *Companion to Qualitative Research*. SAGE Publications. (小田博志監訳, 小田博志・山本則子・春日 常・宮地尚子訳 新版 質的研究入門 春秋社 2011)
- Francis, A. E. 1999 *The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business*. San Francisco: Rudi.
- Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. 1990 The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, **3** (2), 153-167.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. 2011 The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, **5** (1), 653-707.
- Hamilton, E. 2006 Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses. *International Small Business Journal*, **24** (3), 253-271.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. 1988 Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, **1** (4), 361-381.
- Handler, W. C. 1990 Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, **15** (1), 37-51.
- Handler, W. C. 1994 Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, **7** (2), 133-157.
- Hofstede, G. 1991 *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill. (岩井紀子・岩井八郎訳 多文化世界: 違いを学び共存への道を探る 有斐閣 1995)
- Hollander, B., & Bukowitz, W. 1990 Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, **3** (2), 139-152.
- 石渡美奈 2007 社長が変われば会社は変わる! ホッピー 3代目跡取り娘の体当たり経営改革 CCCメディアハウス.
- Jimenez, R. M. 2009 Research on women in family firms current status and future directions. *Family Business Review*, **22** (1), 53-64.
- 亀口憲治 1998 家族における父や役割の変遷と機能 家族療法研究, **15** (2), 71-79.
- 金井壽宏 2002 仕事で一度むける 光文社.
- Keating, N. C., & Little, H. M. 1997 Choosing the successor in New Zealand family firms. *Family Business Review*, **10** (2), 151-171.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984 Stress, appraisal, and coping. New York: Springer. (本明 寛・春木 豊・織田正美監訳 ストレスの心理学—認知的評価と対処—実務教育出版 1991)
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. 2004 Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, **28** (4), 305-328.
- Lerner, M., & Malach-Pines, A. 2011 Gender and culture in family business: A ten-nation study. *International Journal of Cross Cultural Management*, **11** (2), 113-131.
- Levinson, H. 1971 Conflicts that plague the family Business. *Harvard Business Review*, **49**, 90-98.
- 前川洋一郎・末包厚喜(編) 2011 老舗学の教科書 同友館.
- McCall, M. W. 1988 *High Flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard

- Business Press.
- 三戸 公 1983 日本の経営と「家」組織科学, **17** (1), 10-18.
- 中根康彦著, 日経トップリーダー編 2014 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.
- 中野 卓 1978 商家同族集団の研究—暖簾をめぐる家研究 未来社.
- 日本政策金融公庫総合研究所 2013 中小企業の女性経営者に関する実態と課題: ジェンダーギャップの所在について 日本公庫総研レポート, **2013-3**.
- 落合康裕 2014 ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動 組織科学, **47** (3), 40-51.
- 奥村昭博 2015 ファミリービジネスの理論 昨日, 今日, そしてこれから 一橋ビジネスレビュー Autumn, 6-19.
- 大本喜美子 2003 女性労働とマネジメント 劉草書房.
- 大内章子 2012 大卒ホワイトカラーの中期キャリア: 均等法世代の総合職, 基幹職の追跡調査より ビジネス&アカウンティングレビュー, **9**, 85-105.
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Perelli, S. 2013 The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, **4**, 201-212.
- 坂田桐子 2014 選好や行動の男女差はどのように生じるか: 性別職域分離を説明する社会心理学の視点 日本労働研究雑誌, **648**, 94-104.
- Salganicoff, M. 1990 Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, **3** (2), 125-138.
- 沈 政郁 2014 血縁主義の弊害: 日本の同族企業の長期データを用いた実証分析 組織科学, **48** (1), 38-51.
- Sharma, P., & Irving, P. G. 2005. Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **29** (1), 13-33
- 白河桃子 2008 跡取り娘の経営学 NOnline Book.
- Stavrou, E. 1999 Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intention to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, **37** (3), 43-61.
- 菅佐和子 1984 心理療法場面からみた女子青年の self esteem の問題について 心理臨床学研究, **2** (1), 25-37.
- 高田朝子 2016 女性マネージャー育成講座 生産性出版.
- 高田朝子 2019 女性後継者の後継プロセスとリーダーシップ能力の研鑽 経営行動科学学会第22回年次大会予稿集, 425-432.
- 帝国データバンク “全国・女性社長分析 2017年” 株式会社帝国データバンク 2017-5-30 <<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p170503.pdf>> (参照 2020-5-15)
- 帝国データバンク “全国・女性社長分析 2021年” 株式会社帝国データバンク . 2021-7-9<<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210702.pdf>> (参照 2021-8-16)
- Vera, C. F., & Dean, M. A. 2005 An Examination of the challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, **18** (4), 321-345.
- World Economic Forum, 2021 Global Gender Gap Report 2021 <<https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023>> (参照 2021-8-17)
- Wang, C. 2010 Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. *Journal of Family Economic Issues*, **31** (4), 475-484.
- Xian, H., Jiang, N., & McAdam, M. 2020 Negotiating the female successor-leader role within family business succession in China. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. First Published October 8, 2020. <<https://doi.org/10.1177/0266242620960711>>
- 横沢利昌編著 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.
- (令和2年5月29日受稿, 令和3年9月17日受理)