

愛知工業大学大学院経営情報科学研究科

博士論文

中小企業における経営課題に関する研究  
—人材育成と事業承継の問題を中心として—  
Issues in Business Management of Japan's Small-and  
Medium-sized Enterprises (SMEs)  
—Focusing on Human Resources Development and  
Business Successions—

2021年3月

B18801 アブリミテイ・マイラー

(ABULIMITI MAYILA)

指導教員 近藤 高司 教授

# 目次

第1章 序章.....	1
1.1 研究の背景と目的.....	1
1.2 本論文の構成.....	1
第2章 日中両国における従業員の接客サービスの比較研究.....	5
2.1 研究背景.....	5
2.2 研究目的.....	5
2.3 仮説.....	6
2.4 アンケート調査の概要.....	6
2.5 t検定分析結果.....	7
2.5.1 基本属性の分析.....	7
2.5.2 t検定の分析結果.....	10
2.6 考察.....	10
2.7 終わりに.....	11
引用・参考文献 (第2章).....	11
第3章 日本のサービス業における日中の従業員の問題意識に関する考察.....	12
3.1 日本のサービス業における日本人従業員の問題意識.....	12
3.1.1 研究背景.....	12
3.1.2 先行研究.....	13
3.1.3 研究目的.....	14
3.1.4 アンケート調査の概要.....	15
3.1.5 重回帰分析結果.....	20
3.1.6 考察.....	22
3.1.7 結言.....	22
3.2 日本のサービス業における中国人従業員の問題意識.....	23
3.2.1 アンケート調査の概要.....	23
3.2.2 分析結果.....	27
3.2.2.1 属性分析.....	27

3.2.3 重回帰の分析.....	29
3.2.4 考察.....	31
3.2.5 結言.....	31
引用・参考文献（第3章3.1）.....	32
引用・参考文献（第3章3.2）.....	32
<b>第4章 ファミリービジネスにおける事業承継に関する考察.....</b>	<b>34</b>
4.1 研究背景.....	34
4.2 ファミリービジネスを取り巻く現状.....	35
4.2.1 ファミリービジネス定義と理論.....	35
4.2.2 ファミリービジネスに関するモデル.....	36
4.2.3 後継者に関するモデル.....	40
4.2.4 ファミリービジネスモデルの総括.....	42
4.3 日本のファミリービジネスにおける事業承継に関するアンケート実態調査.....	42
4.4 アンケート実態調査の分析結果.....	43
4.5 考察.....	55
4.6 日本のファミリービジネスの承継モデルの提案.....	57
4.7 おわりに.....	59
引用・参考文献（第4章）.....	60
<b>第5章 事業承継における後継者のコンピテンシーの課題.....</b>	<b>62</b>
5.1 はじめに.....	62
5.2 コンピテンシー.....	62
5.2.1 後継者のコンピテンシー.....	67
5.3 アンケート調査の概要.....	67
5.4 分析結果.....	71
5.5 考察.....	71
5.6 おわりに.....	74
引用・参考文献（第5章）.....	75
<b>第6章 女性経営者による中小企業のビジネス問題に関する考察.....</b>	<b>76</b>

6.1 女性経営者の背景.....	76
6.2 日中の女性経営者の動向.....	76
6.3 女性経営者(名古屋市)のアンケート調査.....	82
6.4 分析結果.....	82
6.5 考察.....	91
6.6 女性経営者の課題.....	93
6.6.1 認知を高めるための営業活動が多く, まだ, それほど収益を得られていない.....	93
6.6.2 人材問題.....	94
6.7 おわりに.....	95
引用・参考文献 (第6章).....	95
第7章 終章.....	97

# 第1章 序章

## 1.1 研究の背景と目的

将来、AI や人工知能が多くなり、ロボット等の導入が進めば、製造業等に従事する人員が少なくなるなど、就業構造はよりサービス業へとシフトしていく。経済や地域社会の改革・変革を図るのは「人」であり、人を大切に育て企業戦力とすることが重要である。今後貴重な人材育成は重大な問題となろう。日本の独特な接客文化である「おもてなし」（最高のサービスを有する）といわれる日本の卓越したサービスは世界で認知されている。そこでサービス品質を創造し提供する際に顧客と連絡を接する従業員の意識が重要と考えられる。日本では、多くの外国人従業員が働いているが、グローバル人材の各個人の意識は異なる文化・文明から生じている。したがって、慢性的な人材不足時代の接客業務において、従業員がマニュアルどおりの単純なサービスを提供するだけでなく、そこに従業員の問題意識として、どのような影響を与えているのかを究明することは有意義と考えられる。

次に、日本では人口減少・少子高齢化の時代であり人口の急激な減少が起きている。つまり、人口構造変化により経済の安定的発展や社会の活力に不利な状況と考えられる。経済・社会構造の変化の一つとして、「人口減少・高齢化社会の到来」が取り上げられる。社会全体が高齢化している現状では、特に中小企業の経営者についても高齢化が急激に進展し、跡継ぎ難や引退・廃業を決断する件数が増加してきている。現在日本の中小企業の最大の経営課題は「跡継ぎ不足」・「事業承継問題」である。約360万社の中小企業によって日本経済は支えられているが、技術やビジネスのノウハウの承継が進まず事業を廃する決断を迫られるケースも多い。日本経済が今後も成長を続けるために、中小企業では円滑な事業承継が重要と考えられる。

本論文では、日本の中小企業の経営諸問題の中で、最も重要な「人材育成」と「事業承継」の経営課題に着目し、それらの実態及び取り組みを論究しビジネス円滑化のための課題を究明することを目的とする。その中で、①日中両国における接客サービスの実態を把握して両国の有意差を理解することは不可欠である。日本の接客サービス業における日本人と中国人の従業員の問題意識に影響を及ぼす要因を明らかにすることを目的とする。②事業承継における日本のファミリービジネスの実態、後継者のコンピテンシー、女性経営者の実態を究明することを目的として、日本の事業承継の特徴を検証する。

## 1.2 本論文の構成

本論文は、全7章で構成され、1つの問題点従業員の問題意識の視点から(第2章, 第3章)及び2つの問題点事業承継の視点から(第4章, 第5章及び第6章)に大別される(図1-1)。

第1章では、本論文の背景と目的及び構成を叙述する。

第2章では、サービスを提供するシステムにおいては、顧客側と提供者側が双方向で一体化している。より良いサービスを提供するために、サービス提供者側から見た良いサービス内容が不可欠である。特に日本のサービス業で働いていた事がある中国人が中国のサービス実態をも理解しているとともに、日本のサービス実態も分かっている。彼らが初めての来日した時の観光客より、日中両国におけるサービスの優位差を理解していると考えられる。そして、本発表においては、サービス提供者、特に日本のサービス業で働いているや働いた中国人の視点から日本の良いサービス内容を把握・追及することを目的とする。そのために、まず、日本のサービス業で働いているや働いた中国人(留学生など)を対象にアンケートを実施した。また、その結果に基づいて日中両国のサービス内容について比較・検定分析するとともに考察を行った。

第3章では会社の従業員の考え方を理解することは重要である。サービス業の従業員の問題意識の視点から、日中の従業員の問題意識の影響要因を明らかにするために、孔子的問題意識構造モデルに基づいて、日本のサービス業で働いているか、働いていた経験の有る日本人と中国人を対象にしてアンケートを実施した。アンケート結果の重回帰分析に基づいて、11項目から構成された孔子的問題意識構造モデルを基礎として、主因項目が従業員の問題意識に強く影響を及ぼしていることが分かった。

第4章日本の中小ファミリービジネスにおける最大の関心事は経営者の事業承継をめぐる問題である。なぜなら事業承継が意味するところは、経営トップの交代である。欧米のファミリービジネスの事業承継のプロセスモデルを概観すると、後継者が将来の経営者となるために、事業承継プロセスの中には、後継者決定及び育成、先代経営者と後継者の経営上の協力、世代交代、入社後の職務の経験を積むなどの段階が含まれる。経営学の対象として、日本では欧米のファミリービジネス研究を取り組む事業承継プロセスモデルに関する研究は少ない。本研究では、事業承継に関しては、欧米のファミリービジネス研究における定義、事業承継プロセスモデル、後継者モデルを検討した。次に、日本のファミリービジネスにおける二代目以降の後継者の視点から日本のファミリービジネスの事業承継のプロセスの実態を明らかにした。そのために、日本のファミリービジネスの二代目以降の経営者を対象にアンケート調査を実施した。調査に基づいて日本のファミリービジネスの実態を分析し考察した。

第5章では中小企業白書による[1]、後継者への事業承継の際に起こり得る問題を見ると、親族に事業を引き継ぐ際には、中規模企業の7割強、小規模事業者の6割強が、問題になりそうなことがあると考えている。具体的な問題としては、「経営者としての資質・能力の不足」を挙げる企業が約6割に上っている。後継者として必要な資質・能力の実態を把握することは不可欠である。事業をうまく承継して、会社経営を成功される後継者として、必要な経営能力の資質について検討が求められる。この問題意識に基づいて、会社を引継いだ経営者にアンケート調査を行い、後継者に必要なコンピテンシーの実態を探ることを目的とする。

第6章では中小企業における後継者不足として、新しい視点で新規事業や改革を実施する女性経営者がクローズアップされている。最近、少子高齢化で、配偶者や娘が事業承継ケースを増えている(2019年帝国データバンクによって、女性創業者は35.3%、女性

同族承継は 50.8%)。女性は男性と比べて、家事育児の役割をも担っている、それで、女性経営者の時間の使い方はどうでしょうか。Forbes JAPANによると、アジア及び欧米の国では、女性創業者の比率は高い。本研究では、先行文献から日本と中国の女性経営者の動向を把握して、日中女性経営者の特徴を明らかにすること。次いで、名古屋市の女性経営者の視点から女性経営者の実態を明らかにすることを目的とする。そのために、名古屋市の女性経営者を対象にアンケート実施した。アンケート調査に基づいて女性経営者の実態を分析及び考察した。その分析結果により、女性経営者の実態が明らかになった、女性経営者が就任時に何に最も困難を感じ、そしてその障害をどのように克服しているのかを考察した。

第 7 章では研究成果をまとめた。人材育成課題の視点から、日中両国におけるサービスの内容の実態を把握すると優位差を理解していることである。11 項目から構成された孔子的問題意識構造モデルを基礎として、主因項目が中日従業員の問題意識に強く影響を及ぼしていることが分かった。日本のサービス業における、中国人従業員を育成と対応の理解に資するものである。中国のサービス業を向上するおよび中国のサービスの質を向上に寄与することを希望する。事業承継の視点から、日本のファミリービジネスの事業承継のプロセスの実態を明らかにした、日本のファミリービジネスの承継モデルを提案した。中小企業の後継経営者に必要なコンピテンシーを明らかにした。先行研究から日本と中国の女性経営者のビジネス動向を把握して、日中女性経営者の特徴を捉えた。次に、アンケート調査結果から、名古屋市の女性経営者の実態を明らかにした。女性経営者が直面する困難が多く、人材、跡継ぎ問題などが分かった。

## 1.2.1 本論文の構成

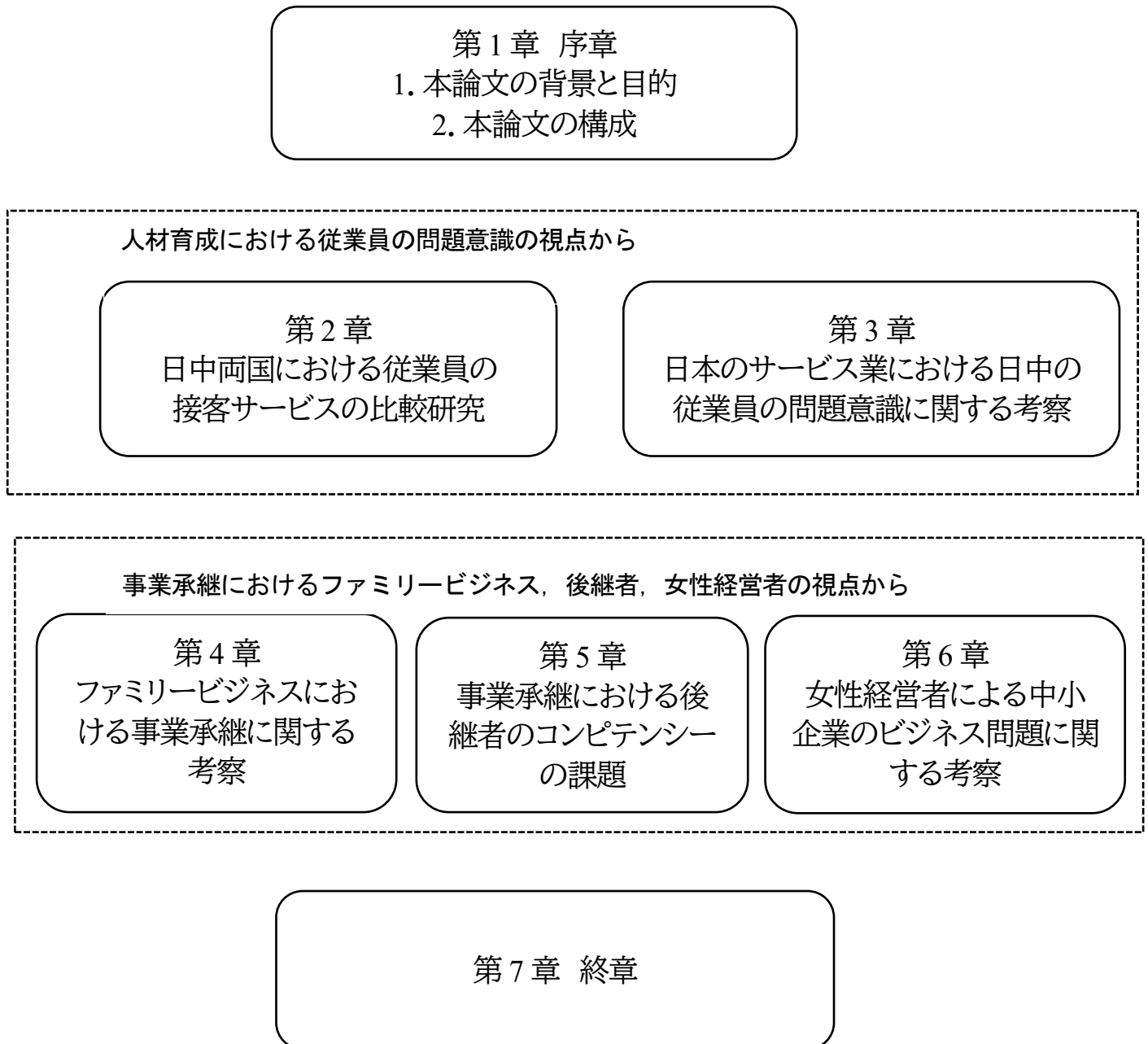


図 1-1 本論文の構成



## 第 2 章 日中両国における従業員の接客サービスの比較研究

### 2.1 研究背景

日本における観光市場の中で、近年、中国からの訪日旅行者数が急増している。日本を訪れる中国人旅行者の数は2015年に約499万人に達し、2014年より倍増してきた。[1] 訪日中国人旅行者が増加している理由は、まず日本政府が規定する中国人旅行者に対する観光ビザの発給要件が緩和された。また、円安の影響、航空の便利及び安さ(日本は中国から距離は近い)、商品の質及び安さなどが取り上げられる。とくに、訪日中国旅行者にとって、前述した理由以外、日本のおもてなしのサービスが注目されている。

訪日中国人の旅行者にとって魅力的なサービス内容は、観光地における観光施設の設備やサービスが良い、宿泊施設のサービスが良い、店員サービスが良い、おもてなしなどが多くの調査や研究で指摘された[2]。おもてなしは、「相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせて気配りして、それに基づいて行う直接的または間接的な行為」と定義している[3]。日本のサービスマネジメントにおいて、おもてなしは、「礼儀」「マナー」に基づいたものである。また、おもてなしは「完璧」を目指すものである。なお、おもてなしは主客の間で無意識な「共通認識」があることが前提である[4]。

しかしながら、それは、訪日中国旅行者の体験・評価であり、一方的な評価である。さらに、それらの調査対象は初めての来日の旅行者が多い。サービスを提供するシステムにおいては、顧客側と提供者側が双方向で一体化している。より良いサービスを提供するために、サービス提供者側から見た良いサービス内容が不可欠である。特に日本のサービス業で働いた事のあるサービス提供者(中国人)は、中国のサービスの顧客側の視点を持つとともに、日本のサービスの提供者側の視点を持つために、日中両国におけるサービスの実態をより明確に比較検討が可能である。

### 2.2 研究目的

日本のサービス業で働いていた事がある中国人が中国のサービス実態をも理解しているとともに、日本のサービス実態も分かっている。彼らが初めての来日した時の観光客より、日中両国におけるサービスの優位差を理解していると考えられる。

そして、本発表においては、サービス提供者、特に日本のサービス業で働いていた事がある中国人の視点から日本の良いサービス内容を把握・追及することを目的とする。そのために、まず、日本のサービス業で働いていたががある中国人(留学生など)を対象にアンケート調査を実施した。また、その結果に基づいて日中両国のサービス内容について比較分析するとともに考察を行う。

## 2.3 仮説

分析に先立ち、これまでの訪日観光者の意識調査結果などを参考にして以下の仮説を立てた[5~8]。仮説の理由も含めて以下に説明する。これらの仮説についても本論文中で検証を行う。

仮説1:日本のサービス環境の衛生が中国のサービスよりきれいであると評価している。

中国では、人口が多いので、サービスを提供する場所の多数は衛生が悪いと言われている。それに対して、日本の衛生はきれいという評価をしている。

仮説 2:日本のサービスにおいては、従業員の態度・礼儀・笑顔が中国のサービスより良いと評価している。

中国では勉強できない人間がサービス業で働いているという風評がある。スタッフがプライドを維持するために、サービスを提供するときに態度・礼儀を悪くすると指摘されている。それに対して、日本のサービス業でおもてなしの精神で接客しているため、スタッフの態度・礼儀が自然でいいと評価している。

仮説3:日本のサービスにおいては、従業員のやり方・対応などが中国のサービスより上手であると評価している。

中国では、多くのサービス業で接客のやり方などについてスタッフを訓練・教育していないために、スタッフのやり方が良くないと指摘されている。また、日本のサービスにおいては、突然の状況変化に対する従業員の対応が中国のサービスより柔軟であると評価している。各仮説に対して、各関連項目との関連について対応のあるt検定を行った。

## 2.4 アンケート調査の概要

本アンケート調査における調査対象者は日本のサービス業でアルバイトや仕事をしている、あるいはしていた中国留学生である。実施期間が2016年6月1日から6月30日までである。調査方法は、ネット及び Wechat という中国最大の SNS でアンケートを配布した。回収した有効回答数が 115 件であった。なお、本調査の実施にあたっては、本調査研究の趣旨を説明した依頼状において、匿名性とプライバシーを遵守すること、研究目的以外で本調査結果等を利用しないことを明記した。

なお、アンケートの内容は、収入、学歴、在日年数、サービス業での仕事の経験、日中両国サービスの評価など、56 個の項目から構成されている。

## 2.5 t 検定分析結果

### 2.5.1 基本属性の分析

調査対象者の基本属性を表 2-1 に示されるようになっている。調査対象者の性別においては、男性が 47 人(40.5%)で女性が 69 人(59.5%)であった。このことから、在日はサービス業で働いている中国の女性が 6 割強を占めている。調査対象者の年齢構成においては、25 歳以下が 1 人で 25%を占めている、25~45 歳の中国人が圧倒的に多い、69 人で 60%である。46 歳以上は 40%であった。このことから、在日サービス業で働いている 25 歳以上の中国人が 9 割強を占めている。在日年数においては、1~5 年の中国人が 45 人(39%)であった。5~10 年の中国人が 42 人(36%)であった。このことから、在日年数が 1 年以上の中国人が多い。学歴においては、最終学歴が短期大学及び大学をあわせて 6 割強であった。大学院以上の中国人が 15 人(13%)であった。

表 2-1 対象者の基本属性

内容	項目	回答人数	割合
性別	男性	47	40.5%
	女性	69	59.5%
年齢	25 歳以下	1	.9%
	25～35 歳	34	29.3%
	36～45 歳	35	30.2%
	46～55 歳	27	23.3%
	55 歳以上	19	16.4%
在日年数	1 年以下	13	11.2%
	1～5 年	45	38.8%
	5～10 年	42	36.2%
	10～15 年	6	5.2%
	15 年以上	10	8.6%
学歴	高校以下	6	5.2%
	専門学校	4	3.4%
	短期大学	32	27.6%
	大学	59	50.9%
	大学院以上	15	12.9%

表 2-2 日中両国のサービスに対するt検定の分析結果

項目	対応サンプルの差					t	df	有意 確率 (両側)
	平均値	標準偏 差	平均値 の標準 誤差	差の 95% 信頼 区間				
				下限	上限			
日中の衛 生問題	2.431	1.136	.105	2.222	2.640	23.045	115	.000
スタッフの 態度・礼儀	2.172	1.152	.107	1.961	2.384	20.315	115	.000
スタッフの 接客のやり 方	2.000	1.187	.110	1.782	2.218	18.149	115	.000
笑顔	1.845	1.296	.120	1.606	2.083	15.329	115	.000
雰囲気	1.871	1.183	.110	1.653	2.088	17.025	115	.000
対応	1.931	1.199	.111	1.710	2.152	17.340	115	.000
サービスレ ベル	2.138	1.103	.102	1.935	2.341	20.885	115	.000

## 2.5.2 t検定の分析結果

日中両国のサービス内容について比較分析するために、対応のあるt検定を実施した。分析の結果は表2-2に示されるようになった。日中両国における衛生問題についてt値が23.045, 平均の値が2.431,  $p < .001$ で、それは日本の衛生問題が中国より評価が高い。日中両国におけるスタッフの態度・礼儀についてt値が20.315, 平均値の差が2.172,  $p < .001$ で、日本の良いおもてなしが中国より評価が高い。日中両国におけるスタッフの接客のやり方についてt値が18.149, 平均値の差が2.000,  $p < .001$ で、それは、日本サービス業の従業員の接客意識は中国より良い評価が多い。日中両国におけるスタッフの笑顔についてt値が15.329, 平均値の差が1.845,  $p < .001$ で、日本従業員の歓待の精神が中国より評価が高い。日中両国における店の雰囲気について、t値が17.025, 平均値の差が1.871,  $p < .001$ で、日本店の雰囲気は中国より評価が高い。

日中のスタッフの対応についてt値が17.340, 平均値の差が1.931,  $p < .001$ で、日本のスタッフの対応は中国より評価が高い。日中両国におけるサービスレベルについてt値が20.885, 平均値の差が2.138,  $p < .001$ で、日本のサービスは中国より評価が高い。

## 2.6 考察

日中両国における衛生問題の評価の差については、平均値の差が2.431であるために、日本のサービス環境の衛生が中国より評価が高い。その結果が仮説1と合致していた。中国では、人口が多いために、公共施設衛生における資金投入が不足である。使用者、管理者、スタッフなど、衛生問題意識が不健全である。サービスを提供する場所の多数は衛生が悪いと言われている。それに対して日本のゴミ処理に中国人が感嘆して、日本の公共施設における高速道路休憩ステーション及び店のトイレ掃除を徹底することにより、衛生がきれいという評価している。

日中両国におけるスタッフの態度・礼儀、笑顔の評価の差については、スタッフの態度・礼儀の平均値の差が2.172, 笑顔の平均値の差が1.845のために、日本のサービスにおいては、スタッフの態度・礼儀・笑顔が中国より評価が高い。その結果が仮説2と合致していた。中国では、サービス業における差別的な態度である。高級店ではサービス態度が良いが、普通の小売業のサービスでは、従業員満足度の意識が不健全であるために、サービスが悪い。それに対して、日本のサービス業でおもてなしという接客道である。日本ではお客様は神様と言われ、たとえ感じの悪い客だったとしても丁寧に接客するという暗黙のルールである。

日中両国におけるスタッフのやり方・対応の評価の差については、スタッフのやり方の平均値の差が2.000, スタッフの対応の平均値の差が1.931のために、日本のサービスにおいては、従業員のやり方・対応などが中国より評価が高い。その結果仮説3と合致していた。中国では、多くのサービス業で接客のやり方などについてスタッフを訓練・教育していないために、スタッフのやり方が良くないと指摘されている。中国では、人材育成にはスタッフブック及びルールブックをスタッフに自分で勉強することになる、制度理論と実践を統合させていないために、人材育成が不十分である。日本のサービス企業においては、

スタッフに快適に働くように、単に教育、訓練といった狭義の活動ではなく、企業の業績向上と従業員の個人的能力の発揮との統合を目指す。

## 2.7 終わりに

本発表においては、サービス提供者の視点から日中両国のサービスについて比較分析をした。日本のサービス業で働いているか働いていた中国人(留学生など)を対象にしたアンケート調査を実施した。その結果により、日中の衛生問題、スタッフの態度・礼儀、スタッフの接客のやり方、笑顔、雰囲気、対応、サービスレベルが日本は中国より評価が高いことがわかった。

また、中国のサービス業でまだ足りないところが多いが、中国のサービス業を向上させるために、中国におけるサービス業の不足原因を検証することが重要である。今後の課題及び展望として、中国におけるサービス業で働いている従業員の問題意識の向上方法及び人材育成を検討することが必要である。

## 引用・参考文献 (第2章)

- [1]日本政府観光局(JNTO)『訪日外客統計の集計・発表』, 2016.
- [2]盧剛『訪日中国人観光者の再来訪を促す要因の研究』, 生活科学研究, pp.193, 2012.
- [3]長尾・梅室『おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発』, 日本経営工学会論文誌, pp.129, 2012.
- [4]寺阪今日子『ホスピタリティとおもてなしサービスの比較分析』, 社会科学ジャーナル pp.92-93, 2014.
- [5]平野文彦『ホスピタリティ・ビジネス』, 税務経理協会, pp.7, 2000.
- [6]村瀬洋一ら『SPSSによる多変量解析』株式会社オーム社, 2007.
- [7]平井明代『教育・心理系研究のためのデータ分析入門』, 東京図書, 2012.
- [8]服部勝人『ホスピタリティ学原論』, 内外出版, 2004.

## 第 3 章 日本のサービス業における日中の従業員の問題意識に関する考察

### 3.1 日本のサービス業における日本人従業員の問題意識

#### 3.1.1 研究背景

日本における観光市場の中で、近年、外国からの訪日旅行者数が急増している。日本を訪れる中国人旅行者の数は2015年に約499万人に達し、2014年より倍増してきた。訪日中国人旅行者が増加している理由は、まず日本政府が規定する中国人旅行者に対する観光ビザの発給要件が緩和された。また、円安の影響、航空の便利及び安さ(日本は中国から距離は近い)、商品の質及び安さなどが取り上げられる。とくに、訪日中国旅行者にとって、前述した理由以外、日本的なおもてなしのサービスが注目されている。

また、現代社会にサービス業(第3次産業)の重要性は拡大している。日本のサービス産業のGDP及び就業者数の割合はともに7割を占め、経済のサービス化が進展している。経済成長に最も効果的である[1]。サービス業の高度化(売り上げなど)を向上するために、サービスの品質はサービス業のコアコンピタンスである。サービスに関する研究は重要な課題である。

日本のサービス業には、日本の文化と伝統に根ざし「おもてなし」は、サービスを提供する事業者やこれに従事する者に潜在的に植え付けられた日本ならではの価値と言える[2]。「おもてなし」は、日本の風土、歴史、文化、慣習や日本人の価値観を反映した高品質サービスである。サービスそのものの(コンテンツ)だけでなく、サービスが提供される場や、顧客と提供者が共有する暗黙的な共有知識(コンテクスト)を背景として価値を創出する[3]。おもてなしは、「相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせて気配りし、それに基づいて行う直接的または間接的な行為」と定義している[3]。日本のサービスマネジメントにおいて、おもてなしは、「礼儀」「マナー」に基づいたものである。また、おもてなしは「完璧」を目指すものである。なお、おもてなしは主客の間で無意識な「共通認識」があることが前提である[4]。日本のおもてなしサービスは心をこめて歓待や接待やサービスをするを世界で認知されている。おもてなしサービスにとっての課題は、サービスを提供するシステムにおいては、顧客側と提供者側が双方向で一体化している。人的要素の活用が必要である。日本サービス業が長期的に成功するために、従業員の品質は最も影響が大きいことが多い[3]。おもてなしサービスにおいて、従業員がマニュアルどおりの単純的なサービスではなく、お客様との一期一会を大切にすることである。

おもてなしサービスを行うには、それなり感情、情熱、問題意識など人間性が必要である。おもてなしサービスにおける従業員の主体にとって、具体的なマニュアルがないこと及びおもてなしの人材育成方法はおもてなしを創出する原因がわかった[4]。従業員に対



して、おもてなしサービスを向上するために、問題意識を高めるような教育方法を取ることが重要である。

問題意識は、問題(物事・事態)に対する主観的なとらえ方・考え方・見方であり[5]、日常生活における物事の現状に対する主観的な見方である。人間の生き方・あり方と深くつながっている[6]。実際の業務においてはマニュアル通りに行動するだけでは解決できないこともあると考えられる。例えば、おもてなし接客サービスにおける従業員の問題意識においては責任、目標、満足度、信頼、人間関係、精神、理念など人間性に関するとらえ方・考え方・見方を含めている。

### 3.1.2 先行研究

良いサービスを提供するために、サービス提供者側から見た良いサービス内容が不可欠である。先行文献の研究では、良好なサービス品質を創造し、提供する際に顧客と接触する従業員の重要性を強調している[7]。Heskett et al(1994)は(図 3-1-1)、顧客満足を追求する上で、従業員の業績が重要な役割を強調したサービス・チェーン理論を提示した[8]。Yoo and Park(2007)は、サービス業の従業員(サービスプロバイダー)は、サービスプロセスの不可欠な部分として、知覚されるサービス品質を向上させる上で重要な役割を果たすことを見出した[9]。従業員の業績は、サービスの態度やサービスの行動に深く依存している。Taner(2001)は、従業員の勤務行動が彼らの態度に影響を受けるだけでなく、従業員の勤務態度が彼らの意識に影響を受けることを示した。さらに、彼は意識が高い従業員が質の向上努力に参加し、サービス品質に対するより多くの責任を負う意向であると述べた[10]。高い品質のサービスを提供するためには、従業員が強い意識を持っていることを体系化することが不可欠である。従業員の問題意識は、今日の人材管理とサービス産業における重要な経営課題である。しかし、問題意識の問題については、ほとんど議論されていない。いままでの研究では、日本の伝統的なおもてなしの内容について、茶道のおもてなし、花街のおもてなし、旅館のおもてなしなどの視点からおもてなしを研究した[11]。多くの文献は、おもてなしを日本のものと西洋のホスピタリティを比較説明している。また歴史や文化などの背景などの起源自体が異なる視点から研究している[12]。

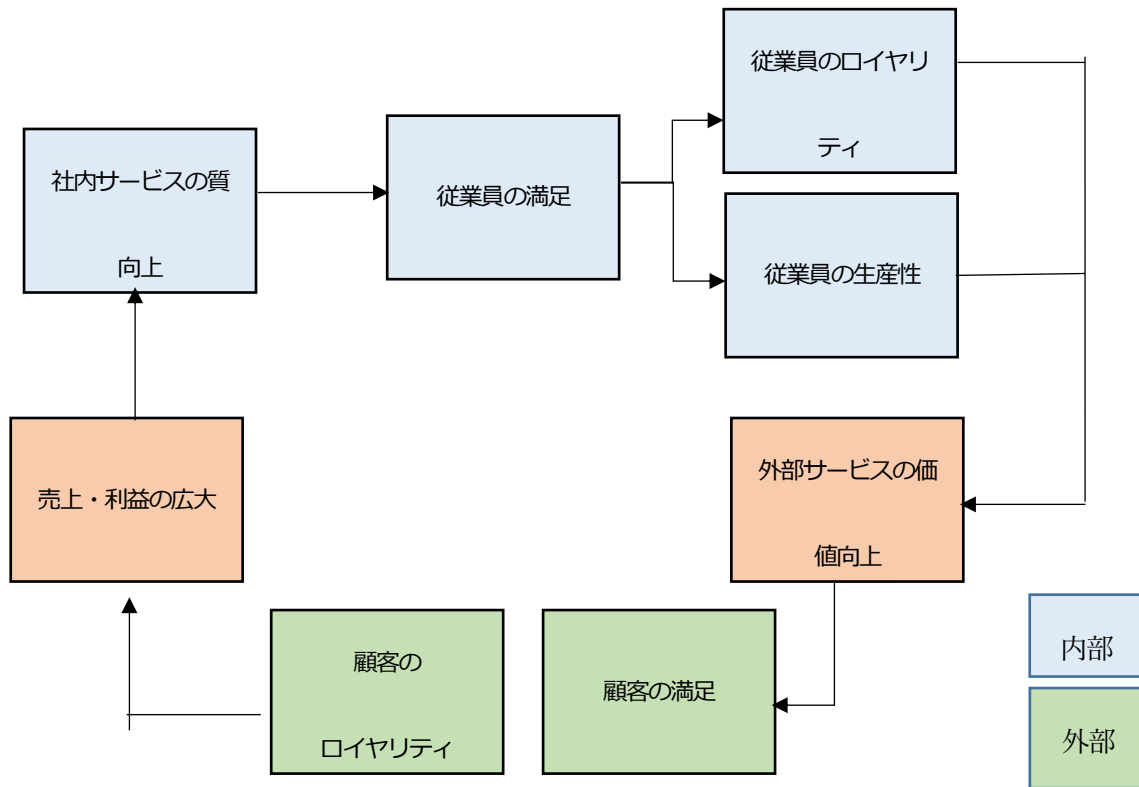


図 3-1-1 サービス・チェーン理論

出典: Heskett, J.L.[8] 引用筆者加筆修正

### 3.1.3 研究目的

おもてなしサービスにおいて従業員の問題意識の研究は少ない。サービス意識の欠如がサービス品質の低下原因及びサービスへの認識不足であるために、従業員の問題意識の視点からおもてなしを研究する事が必要となる。本研究では、従業員の問題意識の視点からおもてなしサービス業における従業員の意識を明らかにすることを目的にする。そのために、孔子的問題意識構造モデルに基づいて、日本のサービス業で働いているか、働いた経験の日本人を対象にアンケートを実施した。アンケート調査結果に基づいて従業員の問題意識の影響要因を分析及び考察する。その分析結果により、おもてなしサービスにおける従業員の問題意識が明らかになる。

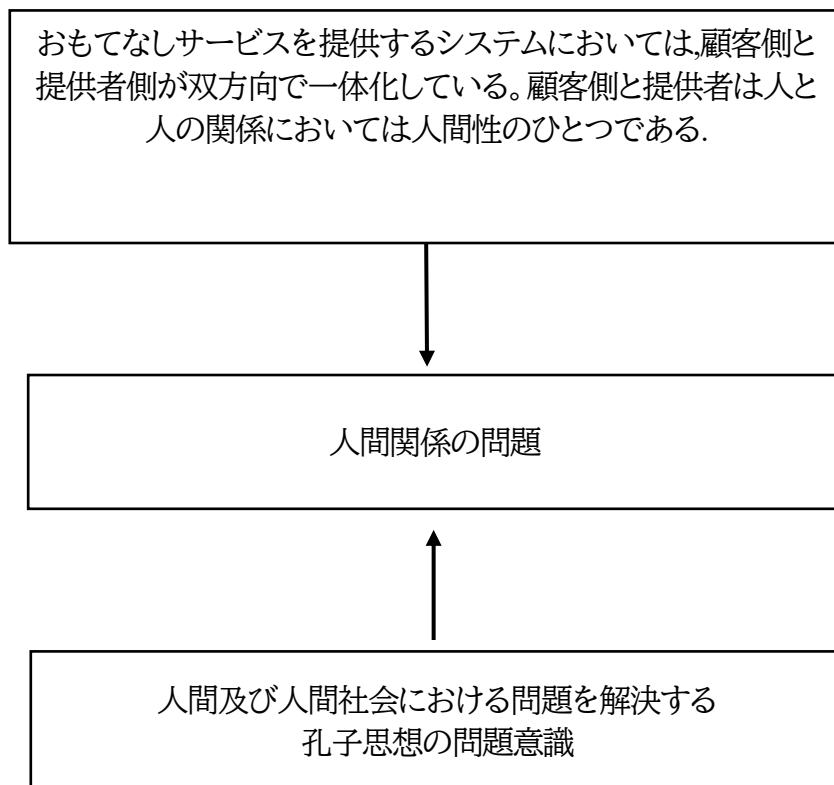


図 3-1-2 相互関係図

出典:筆者

### 3.1.4 アンケート調査の概要

本アンケート調査における調査対象者は日本のサービス業でアルバイトや仕事を働いているか、働いた経験の有る日本人である。実施期間が2017年5月1日から2017年6月1日までであった。調査方法は、アンケート用紙は仕表現場で配布及び回収した。回収した有効回答数が106件であった。なお、本調査の実施にあたっては、本調査研究の趣旨を説明した依頼状において、匿名性とプライバシーを遵守すること、研究目的以外で本調査結果等を利用しないことを明記した。

本問題意識調査においては、人間のとらえ方・考え方・見方・生き方を中心にしていた孔子的問題意識構造モデルに基づいて、調査内容を設計した[13]。孔子思想的問題意識は主観的なとらえ方・考え方・見方が人間によって異なるために、標準的なとらえ方・考え方・見方が必要である。2,500年余りにわたり、万世師表といわれている孔子の思想は中国だけではなく、日本、韓国、ベトナム、シンガポール等東南アジアの諸国にも深い影響

を及ぼしている。孔子思想は、人間及び社会の問題を解決するために、現実の日常生活に着目し、人間の理想形である君子を提唱する、孔子思想自身が一つの問題解決システムである。孔子思想の問題意識が一つの標準的な人間の問題意識モデルであると言える。そして、本研究においては、孔子思想の問題意識モデルに基づいておもてなしサービスにおける従業員の問題意識について検討していく(図 3-1-2)。

具体的な問題意識モデルの調査項目は、目標「志」、楽しみ「楽」、個人の社会的責任「仁」、礼儀・マナー「礼」、反省「過」、思いやり「恕」、信頼・信用「信」、知識・能力「知」、情報・知識共有「学」、未来「時」、判断・評価「権」という 11 個の項目から構成される。

具体的なモデルの内容(質問項目)は、仕事に関する自分の目標を持っていますか、会社の年度目標を知っているか、総合的に現在の仕事に満足しているか、仕事に責任をもっているか、同僚や上司の話し方や態度が気になるか、仕事において修得した知識などを仲間・同僚などにも教えているか、ミスがあるときに、自分を反省するか、上司や同僚の立場に立って考えるか、この会社の管理方面で問題があるか、仕事について改善を行っているか、上司や同僚に信頼されるか、仕事に関する研修・訓練育成に参加したいか、経験や専門知識を同僚と連携共有するか、この会社で仕事を継続するか、会社の未来を考えるか、仕事で提供したサービス質が十分であったか、仕事で緊急の場合に、判断することができるか、という 17 個の設問(全部 5 段階評価)から構成される(図 3-1-3)。

なお、分析方法においては(図 3-1-4)、「会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか」を目的変数に、また、17 個の項目を説明変数として、それぞれに重回帰分析を用いて分析及び考察を行う。なお、本分析においては、すべての説明変数を合わせて、目的変数を説明することができるための強制投入法を採用した。また、欠損値を除外して、全部の質問項目(説明変数)を一度に投入した。なお、今回の分析においては、分析ソフトとして SPSS 19.0 for Windows を用いた[14]。

従業員のおもてなし問題意識	日本人従業員の問題意識調査内容17 (5段階評価)	孔子的問題意識構造モデル
	① 仕事に関する自分の目標を持っていますか	「志」志 zhi
	② 会社の年度目標を知っているか	
	③ 総合的に現在の仕事に満足しているか	「楽」乐 le
	④ 仕事に責任をもっているか	「仁」仁 ren
	⑤ 同僚や上司の話し方や態度が気になるか	
	⑥ 仕事において修得した知識などを仲間・同僚などにも教えているか	「礼」礼 li
	⑦ ミスがあるときに、自分を反省するか	「過」过 guo
	⑧ 上司や同僚の立場に立って考えるか	
	⑨ この会社の管理方面で問題はあるか	「恕」恕 shu
	⑩ 仕事について改善を行っているか	
	⑪ 上司や同僚に信頼されるか	「信」信 xin
	⑫ 仕事に関する研修・訓練育成に参加したいか	「知」知 zhi
	⑬ 経験や専門知識を同僚と連携共有するか	「学」学 xue
	⑭ この会社で仕事を継続するか	「時」時 shi
	⑮ 会社の未来を考えるか	
	⑯ 仕事で提供したサービス質が十分であったか	
⑰ 仕事で緊急の場合に、判断することができるか	「権」权 quan	

図 3-1-3 孔子的問題意識構造モデルの全体概念図

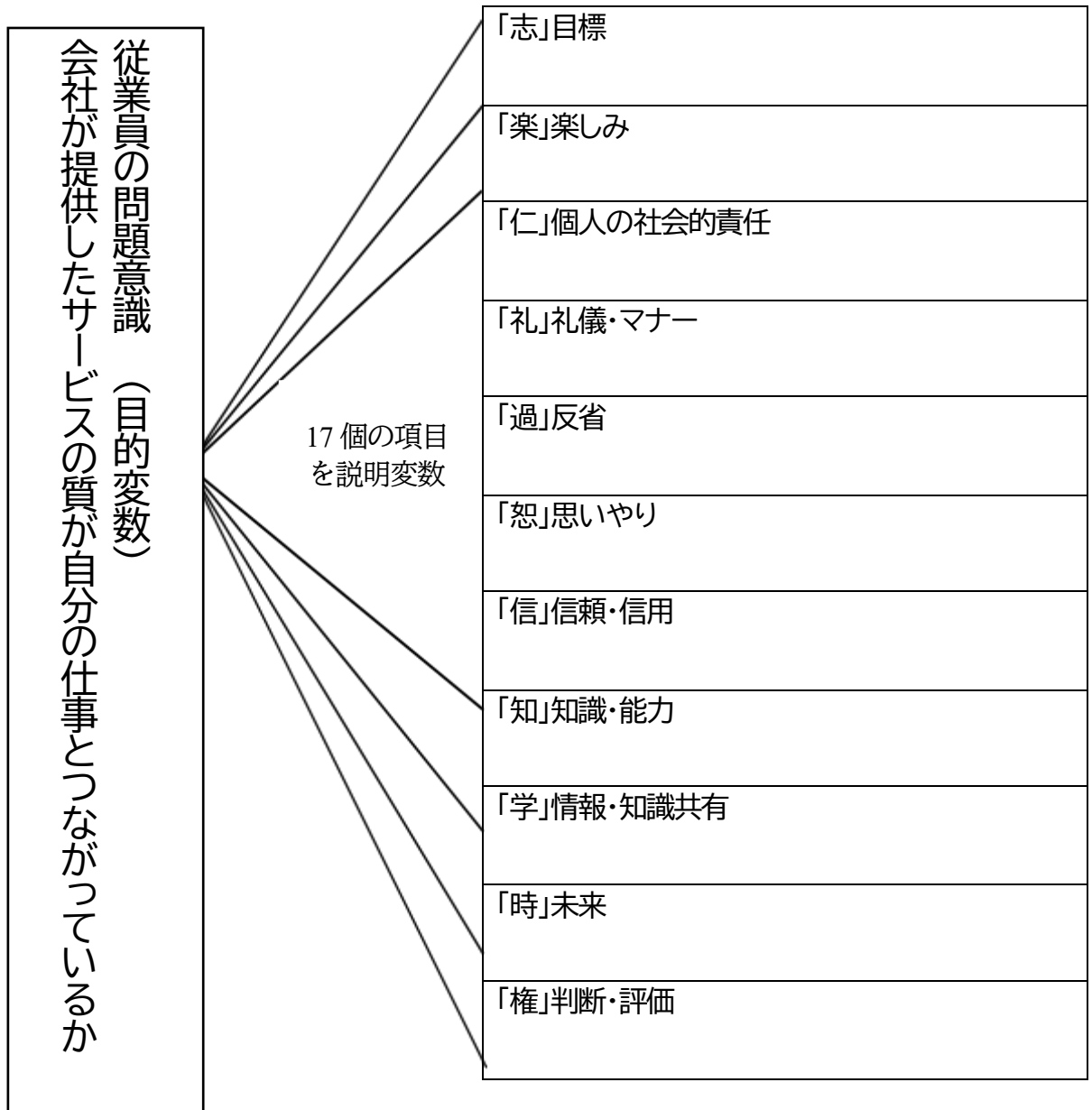


図 3-1-4 重回帰分析設計図

表 3-1-1 アンケート調査結果

項目	内容	度数(人)	パーセント(%)
性別	男	72	67.9
	女	34	32.1
	合計	106	100.0
年齢	25歳以下	79	74.5
	25～35歳	9	8.5
	35～45歳	6	5.7
	45～55歳	9	8.5
	55歳以上	3	2.8
	合計	106	100.0
勤務年数	1年以下	50	47.2
	1-5年	39	36.8
	6-10年	7	6.6
	11-15年	3	2.8
	16年以上	7	6.6
	合計	106	100.0
学歴	高校以下	24	22.6
	専門学校	8	7.5
	短期大学	4	3.8
	大学	67	63.2
	修士以上	3	2.8
	合計	106	100.0
就職業種	コンビニ・スーパーマーケット (lawson, seven11, apita, など)	31	23.1%
	飲食店 (居酒屋, レストラン, 喫茶店など)	49	36.6%
	ホテル	5	3.7%
	各種商品小売店	19	14.2%
	アパレル専門店	4	3.0%
	その他	26	19.4%
	合計	106	100.0

SPSS 19.0 for Windows を用いた[14].

### 3.1.5 重回帰分析結果

基本属性の調査結果(表 3-1-1)について、調査対象者の性別においては、男性が 72 人 (67.9%)で女性が 34 人(32.1%)であった。調査対象者の年齢構成においては、25 歳未満が 79 人で 7 割強であった。日本のサービス業で働いている従業員が若いことがわかった。また、勤務年数においては、「1年未満」が 50 人 47.2%であった。また「1~5 年」のが 36.8%であった。学歴においては、「大学」及び「修士以上」をあわせて 7 割以上となった。コンビニや飲食店で働いた割合が高い。

従業員の問題意識の影響要素については、「会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか」を目的変数に、17 個の項目を説明変数に、重回帰分析を行った。また、問題意識の影響要素を把握するために、強制投入法の重回帰分析を行った。重回帰分析の結果においては、表 3-1-2 に示されるように、決定係数(R<sup>2</sup> 乗)が 0.490 で、調整済み決定係数(R<sup>2</sup> 乗)は 0.398 であり、17 個の質問項目(説明変数)が「会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか」(目的変数)の 39.8%を説明している。それは、当該回帰式の有意性を提示したと考えられる。また、Durbin-Watson の値は、2.018 で、各説明変数における残差の独立性に問題がないと言える。

表 3-1-2 日本人従業員の問題意識の重回帰分析結果

R	R <sup>2</sup> 乗 (決定係数)	調整済 R <sup>2</sup> 乗	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
.700 <sup>a</sup>	.490	.398	.8165	2.018

説明変数に対する標準偏回帰係数ベータ及び有意確率の結果は、表 3-1-3 に示されるように、「仕事に関する自分の目標を持っていますか」0.383 (p<0.001), 「仕事に責任をもっているか」0.227 (p<0.05), 「ミスがあるときに、自分を反省するか」-0.252 (p<0.001), 「仕事で提供したサービス質が十分であったか」0.290 (p<0.01)が有意に目的変数を説明していた。



表 3-1-3 日本人従業員の問題意識の重回帰分析結果

モデル	標準化係数	t	有意確率
	ベータ		
仕事に関する自分の目標を持っていますか	.383	4.303	.000
総合的に現在の仕事に満足しているか	.147	1.565	.121
仕事に責任をもっているか	.227	2.274	.025
同僚や上司の話し方や態度が気になるか	.153	1.701	.092
ミスがあるときに、自己反省するか	-.252	- 2.433	.017
上司や同僚の立場に立って考えるか	-.079	-.781	.437
上司や同僚に信頼されるか	-.032	-.285	.776
仕事に関する研修・訓練育成に参加したいか	-.006	-.055	.956
経験や専門知識を同僚と連携共有するか	.119	1.081	.283
この会社で仕事を継続するか	-.063	-.619	.538
仕事で提供したサービスの質が十分であったか	.290	2.455	.016

### 3.1.6 考察

アンケートの重回帰分析結果に基づいて、11 個項目から構成された孔子的問題意識構造モデルに、「仕事に関する自分の目標を持っていますか」、「仕事に責任をもっているか」、「ミスがあるときに、自分を反省するか」及び「仕事で提供したサービス質が十分であったか」という 4 個の要因項目が従業員の問題意識に強く影響を及ぼしていることが分かった。また、孔子的問題意識構造モデルにおいては、4 個の要因項目が従業員の問題意識の 0.398 を説明できることが検証された。以下においては、4 個の要因項目についてそれぞれ考察を行う。

まず、上記の4個の項目においては、「仕事に関する自分の目標を持っていますか」のベータ値が.383 で、従業員の問題意識に非常に貢献していると考えられる。よって、孔子的問題意識構造モデルにおいては、目的・目標を持つ意識は日常生活だけではなく、現状と理想形の間においてギャップである[15]。おもてなしサービス業で働く日本人にとって重視されていると推測できる。なお、おもてなしサービス業における組織においては、従業員が目標の方向を確立する必要である。従業員は良いサービスを提供する目標にとって不可欠な条件であると推測される。

次に、「仕事に責任をもっているか」のベータ値が 0.227 である。よって、孔子的問題意識構造モデルにおいては、責任感を持つことは目標を迫及するために、重要な問題解決の意識である。おもてなしサービスにおいて、従業員が顧客に直接接してサービスを提供するために、従業員の責任の状態及び態度が顧客に直接伝わると考えられる。従業員の責任感がサービス品質により強く影響する[16]。

なお、「ミスがあるときに、自分を反省するか」のベータ値が 0.266 であるため、よって、サービスを提供のミスにおける自分の責任ややり方や問題点や原因などを反省することがそれからの仕事に問題意識をもっていくにつながっていると推測される。起こったミスを把握・分析して、問題発生の原因を探求することが問題解決に不可欠である。また、それは問題意識及びサービス品質を向上することにつながっている。

最後に、「仕事で提供したサービス質が十分であったか」のベータ値が 0.202 であるため、理想(サービス品質向上)を追求ために、おもてなしサービスを提供する従業員においては判断・評価するが必要である。評価・反省・改善していく問題意識は不可欠である。

### 3.1.7 結言

本研究においては、従業員の問題意識の視点からおもてなしサービスの従業員の意識を明らかにした。そのために、孔子的問題意識構造モデルに基づいて、日本のサービス業で働いているか、働いた経験の有る日本人を対象にアンケートを実施した。その分析結果により、孔子的問題意識構造モデルにおいては、「仕事に関する自分の目標を持っていますか」、「仕事に責任をもっているか」、「ミスがあるときに、自分を反省するか」、「仕事で提供したサービス質が十分であったか」という 4 個の項目が従業員の問題意識に影響を及ぼしていることを明確にした。例えば、おもてなしサービス業によって、従業員は、学習意識と学習知識が高まる、自己の能力を向上する、良いサービスを提供するた

めに、トレーニングやスキルとのマニュアルどおりだけではなく、それなり感情、情熱、問題意識など人間性が不可欠である。一方、従業員は、接客する際に、顧客満足度を高めるため、さまざまな問題を正確に対応していく、このような問題は、孔子的問題意識構造モデルに基づいて、解決するのは重要である。

今後の連携課題及び展望として、日本サービス業における日本人従業員及び中国人の問題意識とくらべて、中国のサービス業が適当の人材育成の具体方法を提案する。

## 3.2 日本のサービス業における中国人従業員の問題意識

外国人から見た日本のおもてなしサービスの品質は重要課題である。そのために、日本のサービス業で働いているか、働いた経験の有る中国人(留学生など)を対象にアンケートを実施した。孔子的問題意識構造モデルに基づいて、従業員の問題意識の影響要因を分析及び考察した。その分析結果から、おもてなしサービスにおける中国人従業員の問題意識が明らかになる。

### 3.2.1 アンケート調査の概要

本アンケート調査における調査対象者は、日本のサービス業でアルバイトや仕事で働いているか、働いた経験の有る中国人(留学生)である。実施期間が2016年6月1日から2017年1月21日までである。調査方法は、ネット及びWechatという中国最大のSNSを使ってアンケートを配布した。回収した有効回答数が181件であった。なお、本調査の実施にあたっては、本調査研究の趣旨を説明した依頼状において、匿名性とプライバシーを遵守すること、研究目的以外で本調査結果等を利用しないことを明記した。

本問題意識調査においては、人間のとらえ方・考え方・見方・生き方を中心にしてきた孔子的問題意識構造モデルに基づいて、調査内容を設計した[8]。具体的な問題意識モデルの調査項目は、目標「志」、楽しみ「楽」、個人の社会的責任「仁」、信頼・信用「信」、礼儀・マナー「礼」、反省「過」、情報・知識共有「学」、知識・能力「知」、未来「時」、思いやり「恕」、判断・評価「権」、という11個の項目から構成される。具体的なモデルの内容(質問項目)は、会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか、総合的に現在の仕事に満足しているか、仕事に責任をもっているか、同僚や上司の話し方や態度が気になるか、仕事に同僚や上司に信頼されるか、ミスがあるときに自分を反省するか、上司や同僚の立場に立って考えるか、未来の会社を考えるか、会社の年度目標、仕事に関する専門知識を勉強したいか、経験や専門知識を同僚と連携共有するか、仕事で緊急の場合には、緊急事態に対処した判断をすることができるかという16個の設問(全部5段階評価)から構成される(図3-2-1)。

なお、分析方法においては(図3-2-2)、「会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか」を目的変数に、また、15個の項目を説明変数として、それぞれに重回帰分析を用いて分析及び考察を行う。なお、本分析においては、すべての説明変数を合わせて、目的変数を説明することができるための強制投入法を採用する。また、欠損値を

除外して, 全部の質問項目(説明変数)を一度に投入する. なお, 今回の分析においては, 分析ソフトとして SPSS 19.0 for Windows を用いた[9].

	中国人従業員の問題意識調査内容 15 項目 (5 段階評価)	孔子的問題意識 構造モデル
従業員の問題意識(目的変数)	① 会社の未来を考えるか	「時」:未来
	② 仕事で緊急の場合に, 判断することができるか	「権」:判断・評価
	③ 会社の年度目標を知っているか	「志」:目標
	④ 仕事で自分の目標を持っているか	
	⑤ 総合的に仕事を満足しているか	「楽」:満足度
	⑥ 仕事に責任を持っているか	「仁」:個人の社会的責任
	⑦ 上司や同僚の態度を気になるか	「礼」:礼儀・マナー
	⑧ 上司や同僚に信頼されるか	「信」:信頼・信用
	⑨ ミスをしたときに自分が反省するか	「過」:反省
	⑩ 仕事後にイントロスペクションミーティングをしているか	
	⑪ 経験や専門知識を同僚連携共有するか	「学」:知識
	⑫ 会社に入る前に就職前の訓練を受けましたか	
	⑬ 仕事に関する専門知識を勉強したいか	「知」:能力・暗黙知
	⑭ 会社のトレーニングコースに参加するか	
	⑮ 上司や同僚の立場に立って考える	「恕」:思いやり

図 3-2-1 孔子的問題意識構造モデルの全体概念図

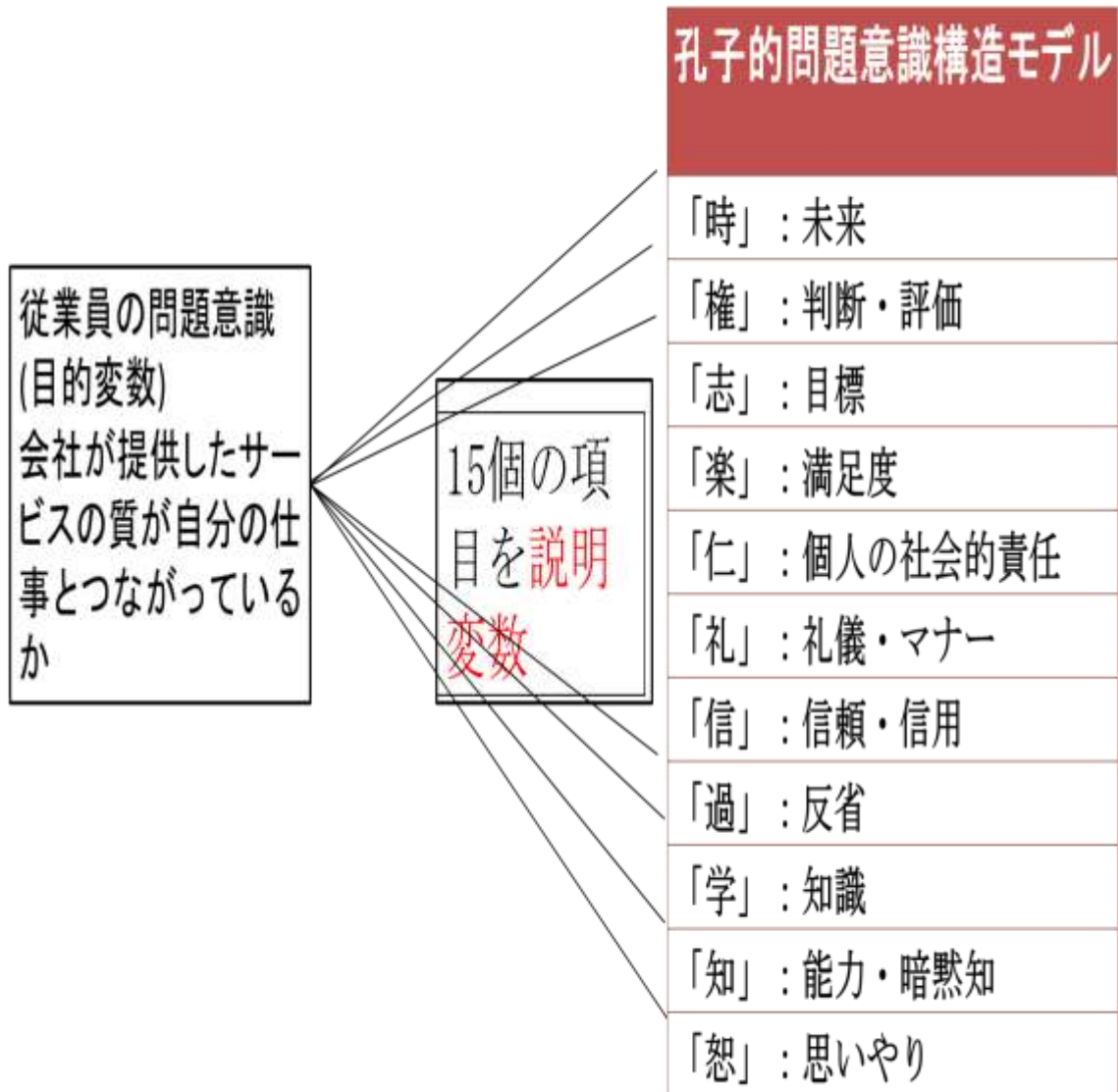


図 3-2-2 重回帰分析の設計図

## 3.2.2 分析結果

### 3.2.2.1 属性分析

基本属性の調査結果について、調査対象者の性別においては、男性が76人(42%)で女性が105人(58%)であった。このことから、日本のサービス業で働いている中国の女性が6割強を占めていることが分かる。調査対象者の年齢構成においては、30歳未満が115人で6割強であった。日本のサービス業で働いている従業員が若いことがわかった。また、勤務年数においては、「1年未満」が35人19.3%であった。また「1～5年」の社員が47%であった。5年以上の社員が約3割を占めている。学歴においては、「大学」及び「修士以上」をあわせて7割以上となった。

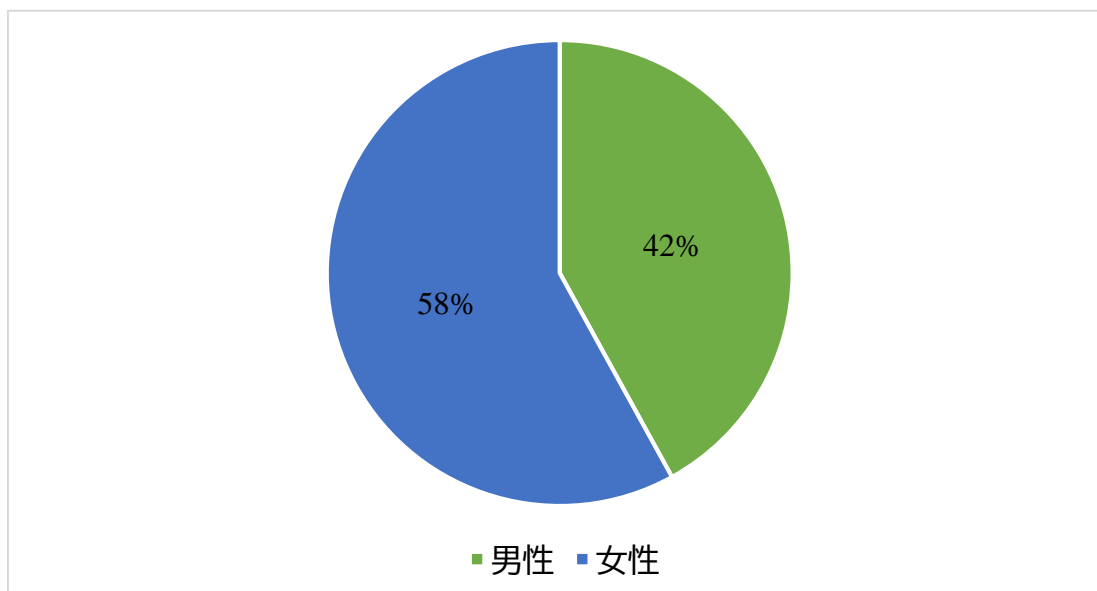


図 3-2-3 アンケート調査の分析結果

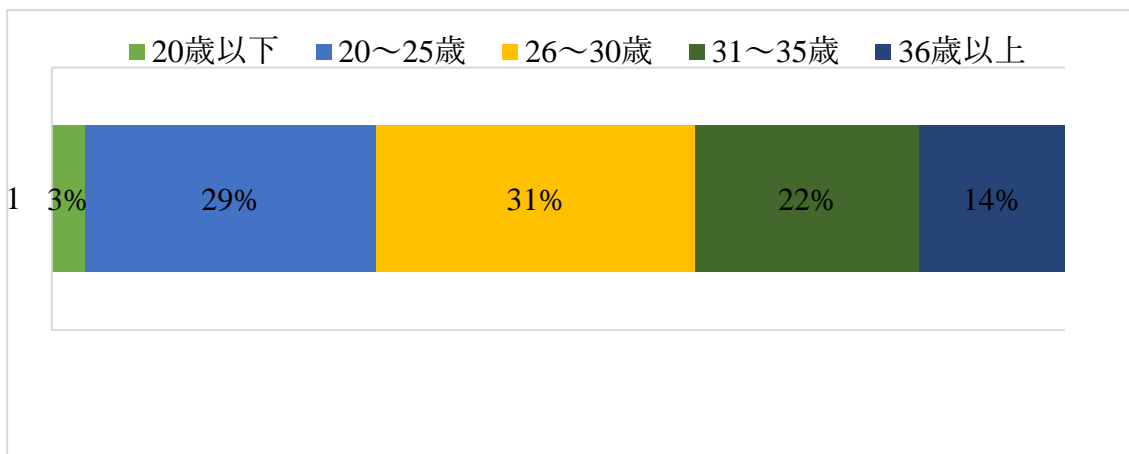


図 3-2-4 年齢の構成

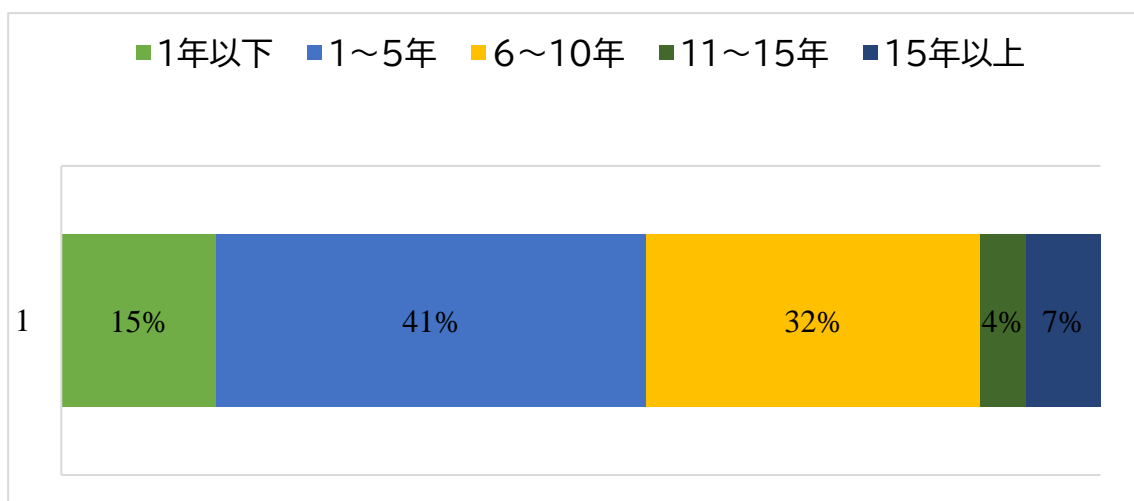


図 3-2-5 在日年数



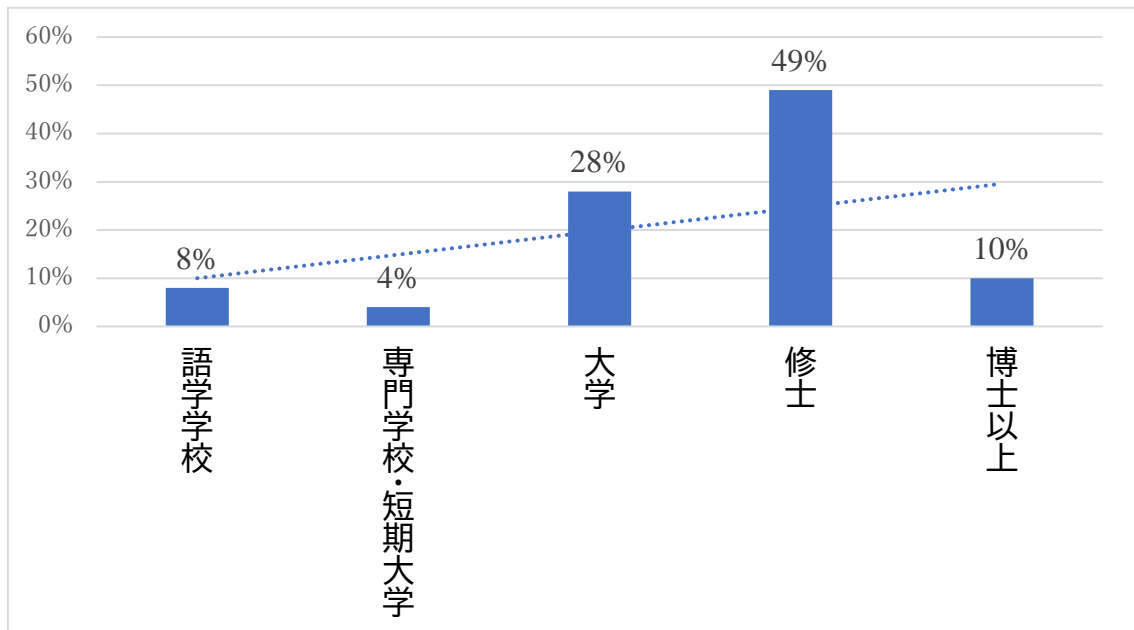


図 3-2-6 最終学歴

### 3.2.3 重回帰の分析

従業員の問題意識の影響要素については、「会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか」を目的変数に、11 個の項目を説明変数に、重回帰分析を行った。また、問題意識の影響要素を把握するために、強制投入法の重回帰分析を行った。重回帰分析の結果においては表(3-2-1)、決定係数(R<sup>2</sup> 乗)が 0.389 で、調整済み決定係数(R<sup>2</sup> 乗)は 0.333 であり、11 個の質問項目(説明変数)が「会社が提供したサービスの質が自分の仕事とつながっているか」(目的変数)の 33.3%を説明している。それは、当該回帰式の有意性を提示したと考えられる。また、Durbin-Watson の値は、2.063 で 2 に近いいため、各説明変数における残差の独立性に問題がないと言える。

説明変数に対する標準偏回帰係数ベータ及び有意確率の結果は、表 3-2-2 に示されるように、「同僚や上司の話し方や態度が気になるか」0.266(p<0.001)、「仕事に関する専門知識を勉強したいか」0.160(p<0.05)、「経験や専門知識を同僚と連携共有するか」0.264(p<0.001)、「仕事で緊急の場合には、緊急事態に対処しを判断することができるか」0.202(p<0.01)が有意に目的変数を説明していた。

表 3-2-1 従業員の問題意識の重回帰分析の結果

R	R2 乗 (決定係数)	調整済 R2 乗	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
.623 <sup>a</sup>	.389	.333	.901	2.063

表 3-2-2 従業員の問題意識の重回帰分析の結果

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
総合的に現在の仕事に満足しているか	0.001	0.053	0.001	0.014	0.989
仕事に責任をもっているか	0.102	0.073	0.092	1.395	0.165
同僚や上司の話し方や態度が気になるか	0.331	0.085	0.266	3.902	0
仕事に同僚や上司に信頼されるか	0.084	0.089	0.065	0.951	0.343
ミスがあるときに、自分を反省するか	0.085	0.103	0.062	0.823	0.412
上司や同僚の立場に立って考えるか	0.064	0.083	0.056	0.773	0.44
未来の会社を考えるか	0.036	0.057	0.045	0.633	0.528
公司的年度目標	0.016	0.06	0.018	0.261	0.795
仕事に関する専門知識を勉強したいか	0.215	0.103	0.16	2.093	0.038
経験や専門知識を同僚と連携共有するか	0.323	0.082	0.264	3.955	0
仕事で緊急の場合は、緊急事態に対処しを判断することができるか	0.186	0.059	0.202	3.136	0.002

### 3.2.4 考察

まず、上記の4個の項目においては、「経験や専門知識を同僚と連携共有する」のベータ値が 0.264 で、従業員の問題意識に非常に貢献していると考えられる。よって、孔子的問題意識構造モデルにおいては、経験や専門知識、情報の共有・交換等が非常に重要なポイントとなる。「経験や専門知識を同僚と連携共有する」もおもてなしサービス業で働いているか、働いた経験の有る中国人(留学生など)にとって重視されていると推測できる。なお、日本のサービス業におけるスタッフ間においては、専門知識・日常仕事の連絡事項・仕事経験などの情報を共有・交換するとともに、連携・協働に提供していくことが推測される。従業員は経験や専門知識の共有にとって不可欠な条件であると推測される。

次に、「仕事に関する専門知識を勉強したいか」のベータ値が 0.160 であるため、仕事に関する専門知識を学習に影響を及ぼしていると考えられる。従業員がお客さまに良いサービスを提供するために、従業員の問題意識においては技能・能力が必要である。例ば:どんな小さなことでも気付きがあったら、即座に行動を起こす準備をすることが肝要である。孔子論的問題意識構造モデルにおいては、新しい知識を相互学習・交流するとともに、業務における技能・能力等を勉強・研修・向上していくことは、モチベーションには不可欠な条件・方策であると提案されている。

なお、「同僚や上司の話し方や態度が気になるか」のベータ値が 0.266 であるため、従業員の問題意識においては礼儀、モチベーションなど人間関係が必要である。おもてなしサービスにおいて”おもてなし”の精神はお客さまに向けてのみならず、人間関係を構築する上で必要である。孔子的問題意識構造モデルにおいては、同僚や上司の話し方や態度に気になるが重要視されている。

最後に、「仕事で緊急の場合には、緊急事態に対処しを判断することができるか」のベータ値が0.202であるため、従業員の問題意識においては責任、能力が必要である。おもてなしサービスにおいて対応が必要である。例えば、相手の立場や状況を察知し、受け答えや処置・行動をすることである。孔子的問題意識構造モデルにおいては、仕事で緊急の場合には、緊急事態に対処しを判断することができるか進んでいく姿が推測される。

### 3.2.5 結言

本研究においては、従業員の問題意識の視点からおもてなしサービスの従業員の意識を明らかにした。そのために、孔子的問題意識構造モデルに基づいて、日本のサービス業で働いているか、働いた経験の有る中国人(留学生など)を対象にアンケートを実施した。その分析結果により、孔子論的問題意識構造モデルにおいては、「同僚や上司の話し方や態度が気になるか」「仕事に関する専門知識を勉強したいか」「経験や専門知識を同僚連携共有するか」「仕事で緊急の場合には、緊急事態に対処しを判断することができるか」という4個の項目が従業員の問題意識に影響を及ぼしていることを明確にした。

### 引用・参考文献（第3章3.1）

- [1] 総務省統計局:「サービス産業動向調」, 2017
- [2] 報告書:「サービス産業の更なる発展に向けた、(おもてなし産業化)の推進に係る調査研究事業」日本生産性本部, 2013.02
- [3] 小林潔司:「おもてなしへの科学的接近」, 一般社団法人日本品質管理学会, 第45巻, 第3号, 2015.07, pp.212-217
- [4] 森下俊一郎:「おもてなしを活かした九州の地域活性化へ向けて—黒川温泉における観光産業としてのおもてなし経営の事例—」, 日本経営診断学会, 2016, pp.102-105
- [4] 寺阪今日子:「ホスピタリティとおもてなしサービスの比較分析」, 社会科学ジャーナル 2014, pp.92-93
- [5] 大枝一秀:「問題と問題意識とに関する哲学的評注」, 哲学 27, 日本哲学会, 1977, pp.185-196
- [6] 戸坂潤:戸坂潤全集, 第2巻, 頸草書房, 1966
- [7] Hartline, M.D., O.C. Ferrell.: “The management of customer-contact service employees: An empirical investigation”, *Journal of Marketing*, Vol.60. No.4, 1966, pp.52-70
- [8] Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser and L.A. Schlesinger.: “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, 1994, pp.164-174
- [9] Kyoon Yoo, Dong., Jeong Ah Park.: “Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol.24, No.9, 2007, pp.244-268
- [10] Taner, B.: “An Assessment of Quality Consciousness of Service Employees: An Application of Quality Consciousness Index”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.2, 2001, pp.91-100
- [11] 長尾梅室:「おもてなしを構成する要因の系化と評価ツールの開発」, 日本経営工学会論文誌, 第63巻, 第3号, 2012.10, pp.129
- [12] 寺阪今日子:「ホスピタリティとおもてなしサービスの比較分析」, 社会科学ジャーナル 78, 2014.09, pp.92-93
- [13] 史文珍:『温孔知心』日本僑報社, 2016
- [14] 村瀬洋一, 高田洋, 廣瀬毅士『SPSSによる多変量解析』株式会社オーム社, 2007
- [15] 史文珍:「システムづくりにおける孔子的問題意識に関する一考察」, 愛知工業大学経営情報科学, 第8巻, 第2号, 2013, pp.49-61
- [16] 野中朋美, 藤井信忠, 新村猛:「顧客満足度を考慮した従業員満足度モデル」. 日本経営工学会論文誌, 第67巻, 第1号, 2016, pp.59-69

### 引用・参考文献（第3章3.2）

- [1] 盧剛:「訪日中国人観光者の再来訪を促す要因の研究」, 生活科学研究 34, pp.193, (2012/03).
- [2] R.P.フィスク:『サービス・マーケティング入門』, 法政大学出版局, (2005/02).

- [3]小林潔司:「おもてなしへの科学的接近」, 一般社団法人日本品質管理学会, 第 45 卷, 第 3 号, pp.212-217 (2015/07).
- [3]森下俊一郎:「おもてなしを活かした九州の地域活性化へ向けて—黒川温泉における観光産業としてのおもてなし経営の事例—」, 日本経営診断学会, (2016/10).
- [4]大支一秀:「問題と問題意識とに関する哲学的評注」, 哲学 27, pp185-196, 日本哲学会, (1977).
- [5]戸坂潤:戸坂潤全集, 第2巻, 頸草書房, (1966).
- [6]長尾・梅室:「おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発」, 日本経営工学会論文誌, 第 63 卷, 第 3 号 pp.129, (2012/10).
- [7]寺阪今日子:「ホスピタリティとおもてなしサービスの比較分析」, 社会科学ジャーナル 78, pp.92-93, (2014/09).
- [8]史文珍:『温孔知心』日本僑報社, (2016).
- [9]村瀬洋一ら『SPSS による多変量解析』株式会社オーム社, (2007).

## 第4章 ファミリービジネスにおける事業承継に関する考察

### 4.1 研究背景

帝国データバンク[1]によると、事業承継を経営上の大問題として認識している企業が7割を超えることが明らかとなった。一方、事業承継の計画を進めている企業は2割程度にとどまっている。日本経済は多数の中小企業によって支えられているが、技術やビジネスノウハウの承継が進まず事業を廃する決断を迫られるケースも多い。さまざまな課題を抱える日本経済が今後も成長を続けるために、中小企業では円滑な事業承継が一段と高まっているといえる。事業承継とは、会社の経営を後継者に引き継ぐことである。中小企業にとって、オーナー社長の経営手腕が会社の強みや存立基盤そのものになっていることが多く、誰を後継者にして事業を引き継ぐのかは重要な経営課題である[2]。

事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要がある。後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3要素に大別される。事業承継の類型としては、3つが示されている。①親族内承継 ②役員・従業員承継 ③社外への引継ぎ(M&A等)である[3]。

中小企業の事業承継は単に社長を交代するだけではなく、所有権と経営権及び資産(中小企業独特の企業と個人の財産)の承継で、人脈の承継、技術の承継などを含めている。また、相続税、贈与税など法律制度、例えば、事業承継で経営者が後継者に資産を引き継ぐと、後継者が贈与税や相続税を負担することになる。後継者の有無及び経営能力、個人保証、古参従業員の支持・理解、取引先との関係維持、銀行・金融機関との関係維持などの問題に関わっている。中小企業は国の経済・社会において重要な役割を果たしている。将来にわたり、事業活動を活性化して維持発展していくためには、事業承継によって事業を円滑に次世代に引き継ぎ、レベルダウンしないための中小企業の事業承継の課題及び変化を的確に把握することは不可欠である。

ファミリービジネスにおいては、ファミリーの影響力、ファミリーの経営参画、複数のファミリーメンバーの関与と次世代承継の要素があるために、承継性の観点から[4]、事業承継がファミリービジネスの経営上重大な課題として捉えられてきた。ファミリービジネスにおける最大の問題は事業承継問題である。なぜなら事業承継が意味することは、経営トップの交代を意味するためである。これまでの日本における中小企業の事業承継に関する議論は、政策サイドと税や法律からの議論が多い。前者の問題意識は日本の経済社会の活力を支える中小企業の存続であり、後者は法制度の視点から事業承継を円滑に導いていくというもので、結果として、第三者への事業売却や親族外承継がその解決の方策として指摘されることが多い[5]。しかし、経営学の対象として、欧米のファミリービジネス研究が取り組んでいるような事業承継のプロセスモデルの考察や構築に関する研究

は少ない。事業承継に関しては、欧米のファミリービジネス研究のレビューを通して事業承継の基本的枠組みについて理解することが不可欠である。

本研究では、事業承継に関しては、欧米のファミリービジネス研究のレビューを通じて事業承継の概要についての理解を深める。そして、ファミリービジネスの定義、承継プロセスにおけるモデルの整理、欧米のファミリービジネスの事業承継のプロセスモデルの概観を通じて、事業承継プロセスの中に含まれる要素を明らかにする。次いで、日本のファミリービジネスにおける後継者(二代目以降)の視点から、日本のファミリービジネスの事業承継のプロセスの実態を明らかにする。そのために、日本のファミリービジネスの経営者(二代目以下)を対象にアンケート調査を実施した。アンケート調査に基づいて日本のファミリービジネスの実態を分析及び考察する。その分析結果により、日本のファミリービジネスの事業承継のプロセスの実態を明らかにした。

## 4.2 ファミリービジネスを取り巻く現状

ファミリービジネスは各国の経済で大きな比重を占めており、アメリカやヨーロッパ諸国でもファミリービジネスは国の生命線と呼ばれる。アメリカではファミリービジネスが納税企業数の 89%、GDP の 64%、雇用者数の 62%を占めている[6]。日本におけるファミリービジネスの比重は、倉科[7]による、全上場一部、二部企業を対象とした調査結果から、ファミリービジネスが上場企業に占める比率は 40%であり、地方に多いことがわかった。後藤[6]によると、静岡県を対象とした調査結果から、ファミリービジネスは同県に存在する全企業数の 96.9%、雇用者数の 77.4%を占めている。

日本では、同族経営という用語がある。これは、特定の親族などが支配・経営する組織のことを指し、家族企業およびファミリービジネスとも称する。日本の法人税法では、3 人以下の同族関係者の持ち株比率をあわせて 50%を超える会社を「同族会社」と定義している。この定義によれば、株式の需要が低い中小企業の多くや、買収防衛策として経営者が株式の大部分を確保している一部大企業も同族会社に該当することになる[8]。

### 4.2.1 ファミリービジネス定義と理論

Lansberg, Perrow and Rogolsky[9]は、ファミリービジネスをファミリーメンバーが企業所有と経営参画をすると定義している。倉科[7]は、①事業承継者としてファミリー一族の名前が取りざたされている、②必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有している、③ファミリーが重要な経営トップの地位に就任している、という 3 つの条件がファミリービジネスの定義として示している。後藤[10]は、Newbauer and Lank[11]の 16 種類の先行研究の定義をまとめている、それらの定義はファミリーの影響力、ファミリーの経営参画、ファミリーの複数構成員の関与、次世代へ承継する意思の 4 つに区分できると指摘している。後藤[6]はファミリービジネスを「ファミリーが同じ時期及び違う時点において役員また株主のうち 2 名以上を占める企業」と定義している。許、陳[12]は次のように「血縁に関連する家族が共同で設立と運営をし、共同で 50%の株を超える、または、たとえ 50%未満であっても、支配力があるか、会社の上級管

理職のうち少なくとも 2 人は、財務および人事の監督者を含む上記の家族に属している」と定義している。このように、ファミリービジネスに関する標準的な定義は、いまだ確立されていない。しかし、さまざまな定義の中で、ファミリー(family)、事業(business)、所有(ownership)が不可分であることがわかった。本論では後藤[6]の「ファミリーが同じ時期及び違う時点において役員また株主のうち 2 名以上を占める企業」をファミリービジネスの定義とした。

## 4.2.2 ファミリービジネスに関するモデル

### 4.2.2.1 父と子ライフサイクル承継モデル

Chruchill and Hatten[13]はファミリービジネスにおける父と子の間の承継プロセスを説明するライフサイクルアプローチを提案した。ファミリービジネスの承継プロセスを 4 つの段階に分けた。A 所有者管理段階, B 育成発展段階, C 父と子のパートナーシップ段階, D 権限移譲段階で、その後の承継プロセス研究の基礎を築いたといえる(図 4-1 参照)。

### 4.2.2.2 3 円モデルと三次元発展型モデル

Gersick ら[14]は有名な 3 円モデルを提案した(図 4-2 参照)。このモデルでは、ファミリー、ビジネス、オーナーシップの 3 つの独立した相互に関連するサブシステムで構成されている。図 2 に見ると、ファミリービジネスの関係者は 7 種類に分類される。3 円モデルは特定の時点及びファミリービジネスの外観を示したものでは交錯と複雑なシステムである。しかし、ファミリービジネスに直面する問題は所有権構造の動的な変化である。例えば、ビジネスの時間の経過、創業者の単一の支配権利から兄弟など複数での共同経営、さらに従兄弟姉妹連携による意思決定の特徴もある。この問題を考慮して、Gersick ら[14]は、ファミリー、企業のライフサイクル、およびオーナーシップ構造移転の関係でファミリービジネスの三次元発展型モデルを提案した。各軸は、オーナーシップ、ファミリー及びビジネスを指すが、それぞれが発展軸を持っており、それぞれが相互に影響しあいながらも独自に発展していく(図 4-3 参照)。

### 4.2.2.3 役割調整モデル

Handler[15]は、経営者・後継者間役割調整モデルを提唱し、承継プロセスにおける経営者と後継者の役割の移行プロセスをモデル化している(図 4-4 参照)。これは、4 段階役割調整モデルで四つの段階に分かれ、創業者と後継者の相互が担う役割を調整しながら事業承継が進んでいく。第一段階では、先代経営者は組織運営における全ての役割を担い、後継者は何の役割も担わない。第二段階に進むと、先代経営者を補助する役割を後継者は担う。第三段階において、先代経営者は監督もしくは代表者で、後継者は管理者である。そして、第四段階では、先代経営者はそれまでの役割を解かれるか、または引退して顧問となり、後継者はリーダーとなり最終的な意思決定者となる[16]。



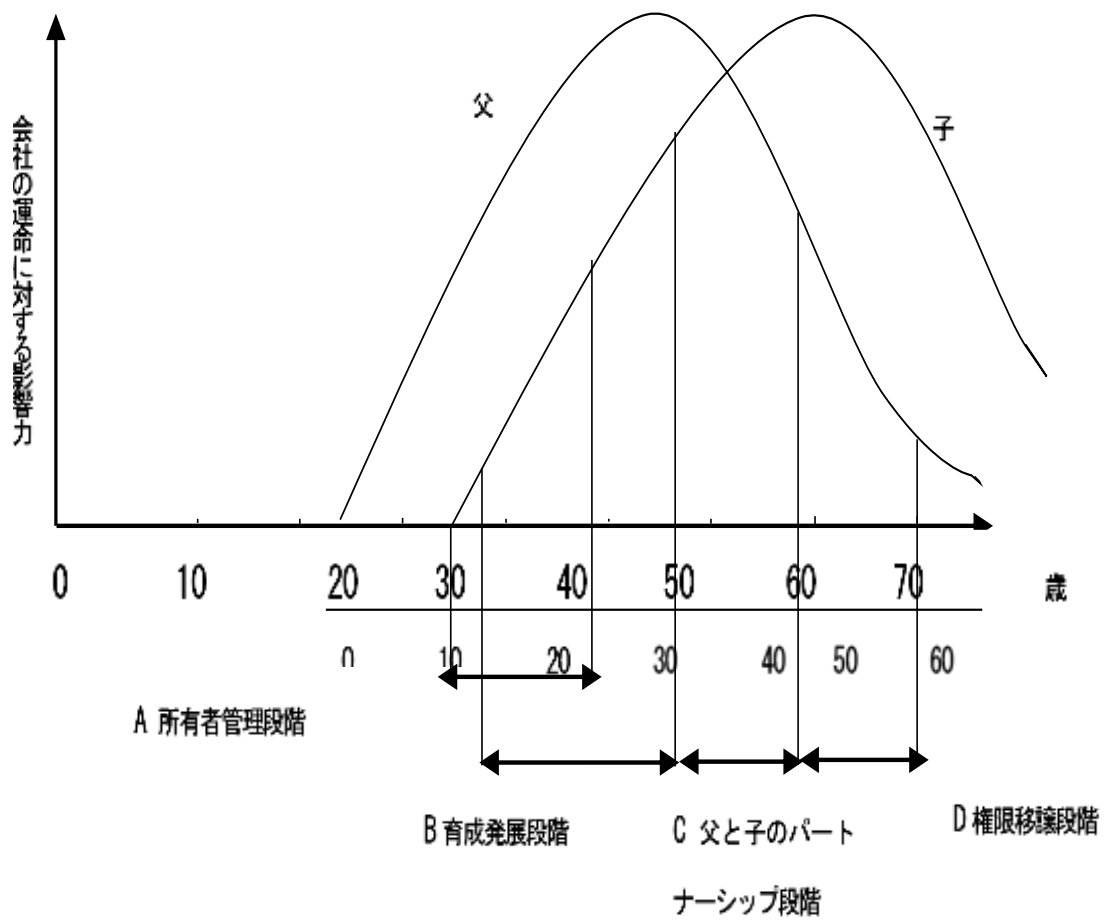
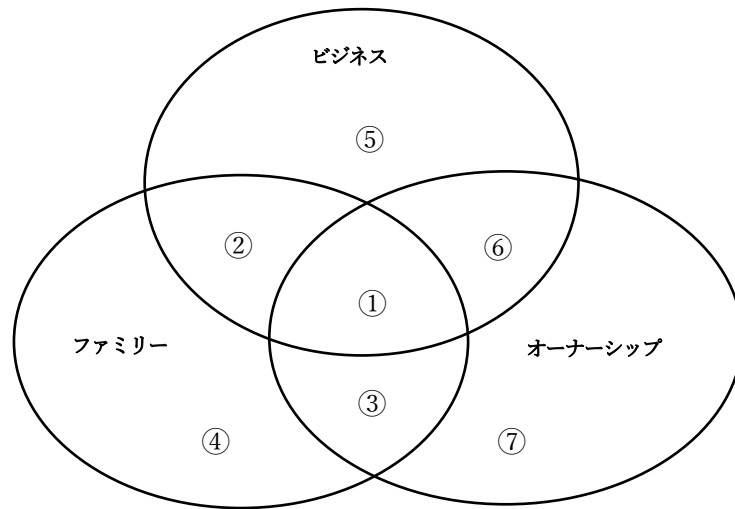


図 4-1 父と子ライフサイクル承継モデル

(出典: Churchill and Hatten [13]を筆者が訳し加筆修正)



	区分	経営	所有	事例	
①	株式所有しビジネスに加わるファミリーメンバー	○	○	株主社長, 役員	ファミリー メンバー
②	株式は所有せずビジネスに加わるファミリーメンバー	○	×	次世代経営者	
③	ビジネスに関与しないファミリーの株主	×	○	引退した先代, 配偶者	
④	株式・事業とも関与しないファミリーメンバー	×	×	配偶者, 未成年者	
⑤	株主でないファミリー以外の事業関係者	○	×	役員, 従業員	非ファミリー メンバー
⑥	ビジネスに関与するファミリー以外の株主	○	○	同上, 従業員持株会員	
⑦	ビジネスに関与しないファミリー以外の株主	×	×	取引先株主	

図 4-2 ファミリービジネスの 3 円モデル

(出典: Gersick K E, Davis J A, et al. [14], 後藤俊夫[6])

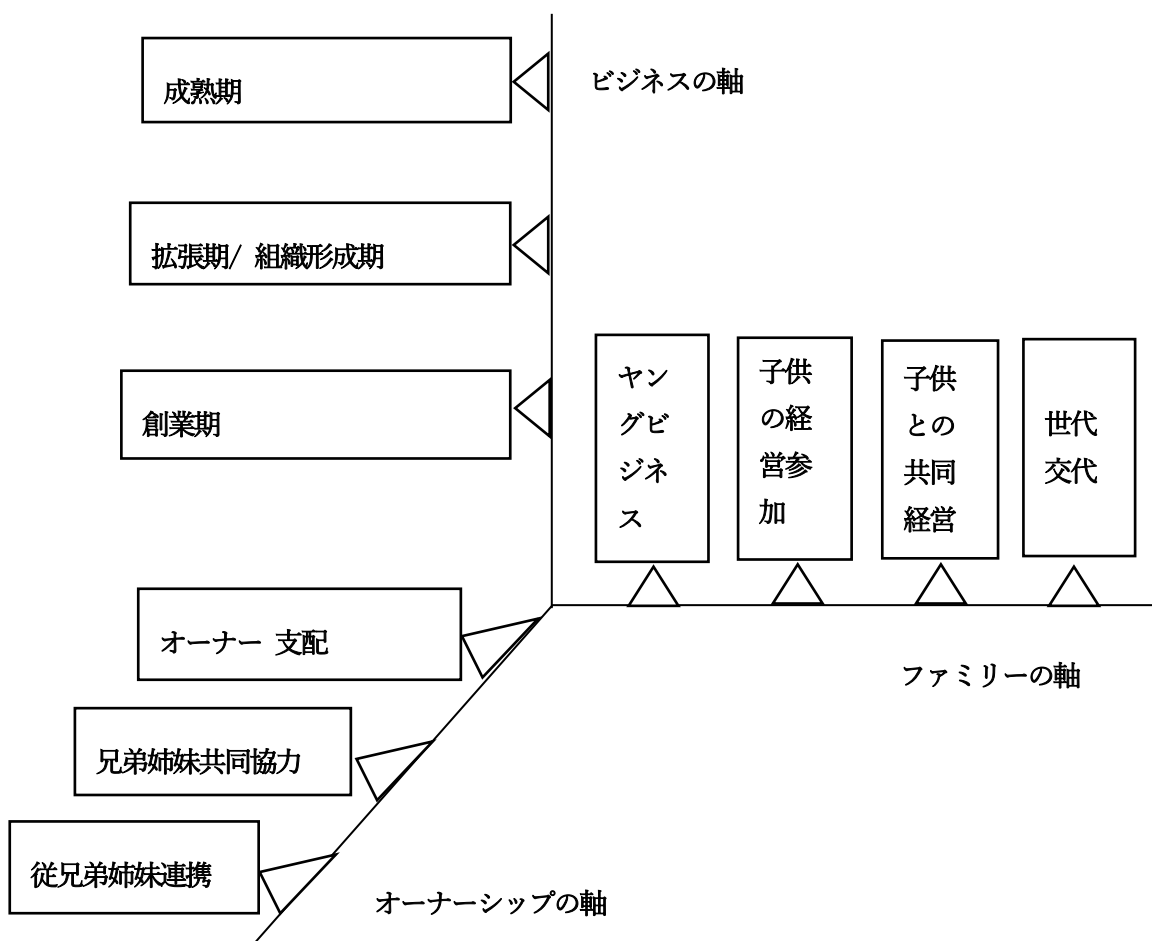


図 4-3 ファミリービジネスの三次元発展型モデル

(出典: Gersick K E, Davis J A, et al. [14]を筆者が訳し加筆修正)

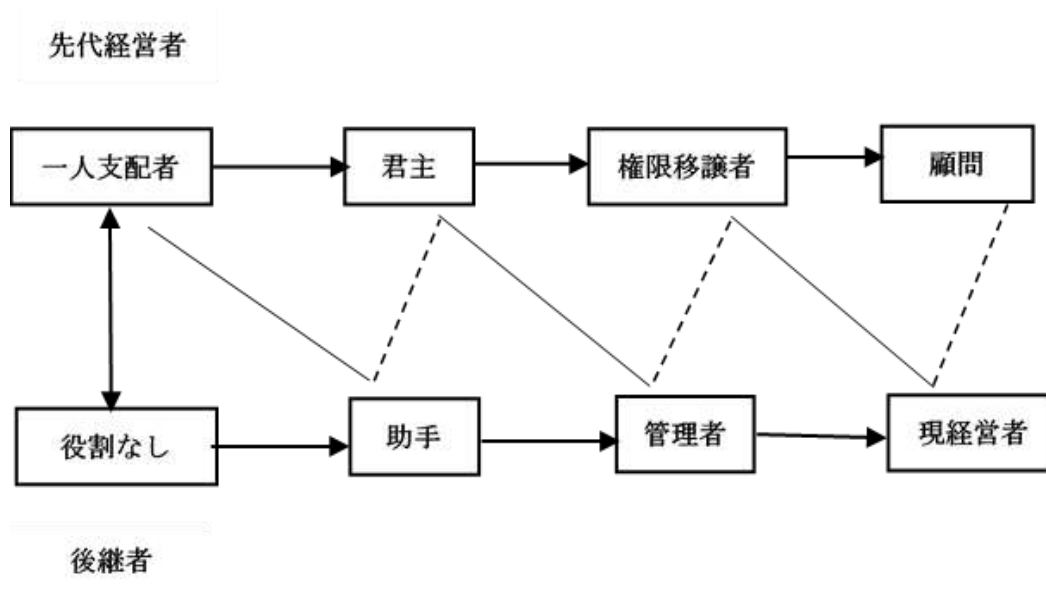


図 4-4 役割調整モデル

(出典:Handler[15]を筆者が訳し加筆修正)

### 4.2.3 後継者に関するモデル

#### 4.2.3.1 入社影響要因モデル

Stavrou[17]は, Handler[15], Ward [18], Birley[19]などが提唱した, ファミリービジネスの後継者が通常 18~28 歳で企業に入るという研究と, MassMutual Financial Group [20]による現代のファミリービジネスの後継者が, 企業に入る前に大学や企業で実地育成を受ける研究の 2 つに基づいて, 後継者が入社を決定する入社影響要因モデルを示した(図 4-5 参照). これは承継の決定段階において次世代がファミリービジネスに参加する理由をビジネス, ファミリー, 個人の事情, 市場の 4 要因から, 入社を選択する意思決定モデルである.

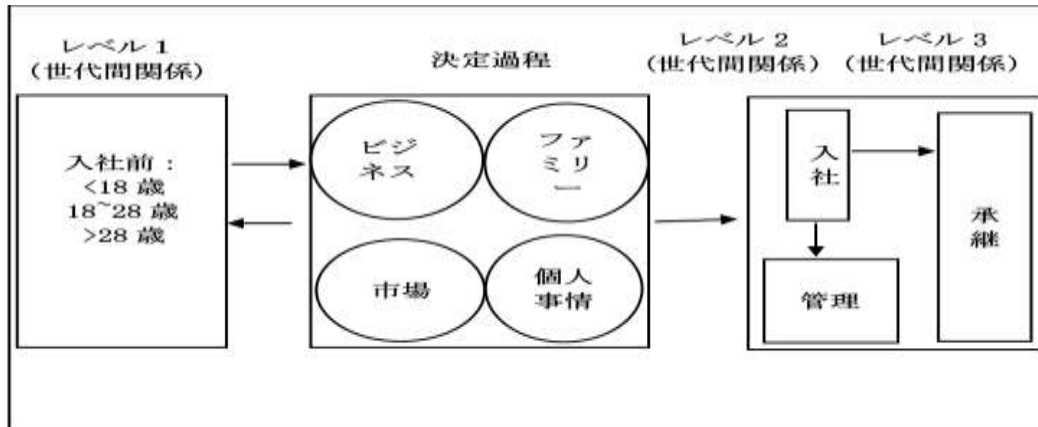


図 4-5 入社影響要因モデル

(出典:Stavrou[17]を筆者が訳し加筆修正)

#### 4.2.3.2 自己カテゴリーモデル

Matthews ら[21]は認知的分類を基礎として、リーダーシップ承継モデルを考え出した。彼らは Longenecker and Schoen[22]の7段階父子承継モデルの承継者入社後の段階と世代交代後の段階に認知心理学方法論を用いて、親(リーダー)と子(後継者)の両方は認知的分類プロセスを通じてお互いを評価した上で、親(リーダー)と子(後継者)の分類法を提案した(図 4-6 参照)。父親と後継者の異なる心理的認識が後継プロセスに与える具体的な影響を詳細に分析した。

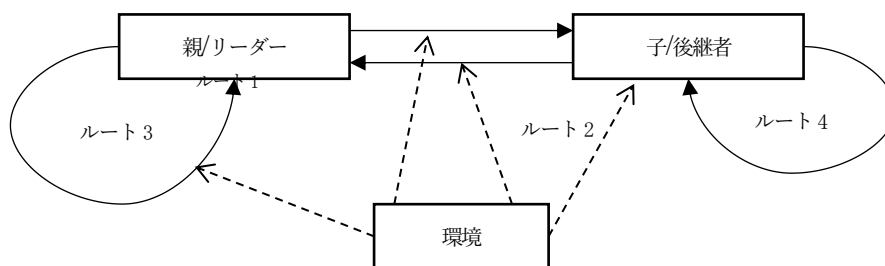


図 4-6 自己カテゴリーモデル

(出典:Matthews et al. [21]を筆者が訳し加筆修正)

#### 4.2.4 ファミリービジネスモデルの総括

欧米のファミリービジネス研究においてファミリービジネスの定義、事業承継のプロセスモデル、後継者モデルに基づいて議論を行った。そして、先行研究によって、Chruchill and Hatten[13]の父と子ライフサイクル承継モデルは経営者と承継者の間の時期的な重なるの視点から分析した承継モデルである。承継プロセスには、承継者の教育、現経営者と承継者の経営上の協力、世代交代などの段階が含まれる。そして、世代間の関係性が事業承継計画や承継者教育に影響を与える。Handler[16]の役割調整モデルにおいて、承継者は自分の能力を現経営者に示して次の段階の役割に移行し、現経営者は承継者から示された能力を評価して後継者に権力委譲を行なう、前任者と次期経営者の間の相互の役割の調整による、事業承継のプロセスモデルとしてシステム化した。

Gersick[14]の三次元発展型モデルは、ファミリービジネスの動態を示して、時の経過に伴って発展していくファミリービジネスの様子とそれぞれの発展段階で生じる事業、家族、所有相互関係に従来の静態的な3円モデルとは異なる分析の視点を提供した。欧米のファミリービジネスにおける事業承継の研究から、次世代の承継は相互作用と考え、ファミリービジネスは交錯と複雑さということが理解させられた。これによって事業承継を円滑に進行させるために承継者の事業承継に向けた段階が存在することが示された。

Stavrou[17]のモデルは、文献レビューと実証分析を組み合わせて、ファミリービジネスの後継者は会社へ参加するかどうかを決定するために、承継のための理論的および実用的な指導的意義の影響要因を分析した。Matthewsら[21]のモデルは、家族経営の承継における心理的要因の重要な役割を確認し、父親と承継者のさまざまな心理的認知が承継プロセスに及ぼす具体的な影響を詳細に分析した。これは家族経営のコンサルティングニーズを満たすことができるため、実用的意義が高い。

以上、前述の欧米の先行研究のレビューを通じて、欧米のファミリービジネスの事業承継プロセスのモデルを確認した。一方、日本において、事業承継プロセスの実態はどうか、その実態を把握することは不可欠であるため、次章以降のアンケート調査から実態を明らかにする。

### 4.3 日本のファミリービジネスにおける事業承継に関するアンケート実態調査

本アンケート調査における調査対象者は、日本の先代経営者から承継した二代目および三代目の経営者(社長)である。調査実施期間は2019年7月から2019年10月までである。調査方法は、アンケート用紙郵送方式で実施した。配布数は25件、有効回答数は21件であった。

本研究のアンケートの質問は22項目であり、具体的に1)基本属性 2)承継プロセスから構成されている。本調査の実施にあたっては、本調査研究の趣旨を説明した依頼状において、匿名性とプライバシーを遵守すること、研究目的以外で本調査結果等を利用し

ないことを明記した。今回の分析においては、統計分析ソフトとして SPSS 26 for Windows を用いた。

#### 4.4 アンケート実態調査の分析結果

基本属性の調査結果(表 4-1)について、21 人の社長の性別は、男性が 18 人で女性が 3 人であった。調査対象者の年齢構成においては 40 才代から 60 才代が 8 割強であった。社長は高齢者が多いことがわかった。学歴においては、「大学大学院卒」が 6 割以上となった。2 代目は 11 人で、3 代目は 8 人、4 代目は 2 人である。図 4-7 の業種については、製造業は 33.3%を占めており、小売業は 14.3%である。図 4-8 の会社の資本金を見ると、5000 万未満が多くを占めている。図 4-9 の企業形態については、株式会社が一番多い。調査企業の 52.4%は従業員数 19 人以下の小企業の経営者である(図 4-10)。資本金や従業員数などの規模によって、調査したファミリービジネスは、中小企業が多い。先代の経営者との関係(図 4-11)は、息子が 85.7%、娘は 9.5%であった。

図 4-12 の企業のライフサイクルは、61.9%が成熟期であると回答している。企業のライフサイクルの一般論で Miller and Friesen[23]は過去に提唱された概念モデルの共通項を抽出することで、「誕生期(birth)」、「成長期(growth)」、「成熟期(maturity)」、「再生期(revival)」、「衰退期(decline)」という 5 つのステージからなる OLC のモデルを提唱した。本論では成長、成熟、低下の 3 ステージとした。図 4-13 の会社の経営状況では、増加傾向をまとめると 38.1%、横ばいは 33.3%で、減少傾向は 28.6%である。図 4-14 は後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間を示したものである。0~3 年との回答が多い一方、3~6 年と回答も多い傾向がある。図 4-15 は事業承継された後、何年経過したかを示したものである。0~6 年と回答が 38.1%である。7 年以上の回答は 6 割を占めている。図 4-16 のように後継者の 76.2%が創業者の家族・親族かつ社員となっている。他の企業、団体に所属は 14.3%となっている。図 4-17 は承継プロセス準備段階において、準備したことは後任候補者が任命されたとの回答が 54.2%である。図 4-18 の後継者選択理由においては、家族関係との回答が 42.5%と多い。図 4-19 の後継者は承継理由、家業だからとの回答が 56.3%である。従業員や取引先への責任を果たすためとの回答が 18.8%である。図 4-20 のように権限委譲(28.9%)や取引先等への説明(15.6%)を行っている企業が多い。図 4-21 の承継時問題においては、大きな問題は発生しなかったとの回答が多く、53.1%である。次に多い回答は相続税・贈与税の負担が 9.4%である。図 4-22 の承継が成功した影響要因は後任候補者のプロフィールとの回答が多く 46%である(プロフィールとは人の経歴、コンピテンシー)。事業の譲渡に関事業の譲渡に関する具体的な行動計画と回答が 15.4%である。

表 4-1 アンケート調査の基本属性

項目	内容	度数(人)	パーセント (%)
性別	男	18	85.7
	女	3	14.3
	合計	21	100.0
年齢	30-40 歳未満	1	4.8
	40-50 歳未満	7	33.3
	50-60 歳未満	7	33.3
	60-70 歳未満	4	19.0
	70 以上	2	9.5
	合計	21	100.0
最終学歴	高校	4	18.2
	短期大学	1	4.5
	大学大学院	14	63.6
	海外留学	3	13.6
	合計	22	100.0
代目	2代目	11	52.4
	3代目	8	38.1
	4代目	2	9.5
	合計	21	100.0



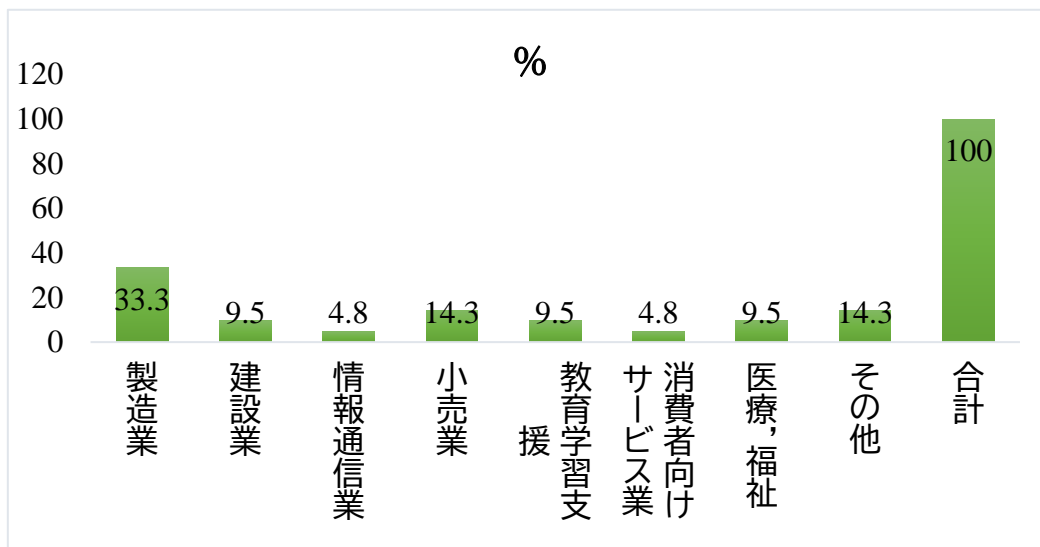


図 4-7 会社の業種別の属性

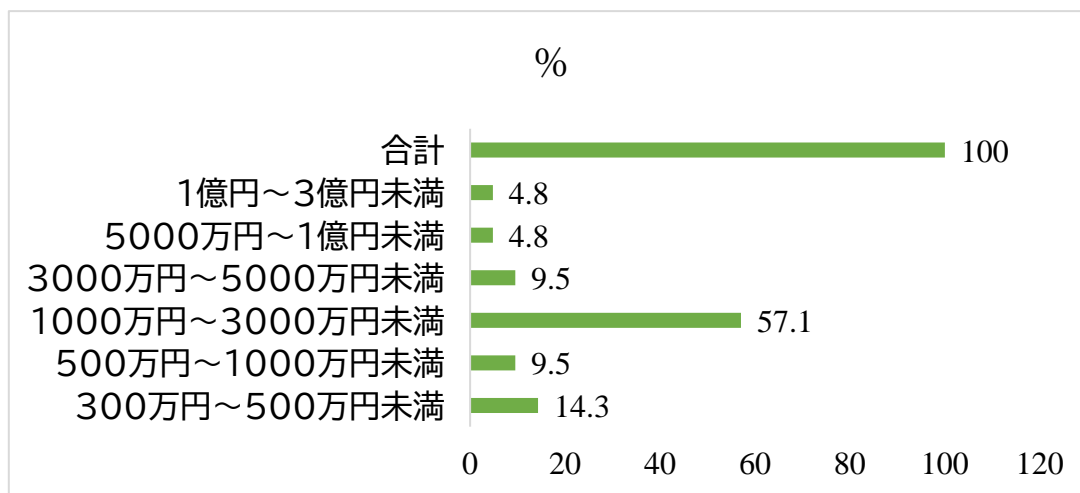


図 4-8 会社の資本金別の属性

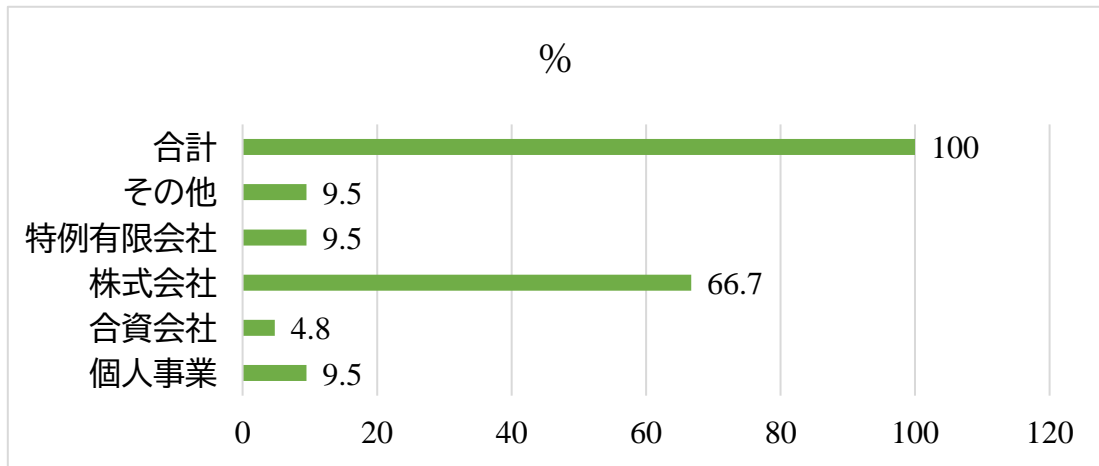


図 4-9 企業形態

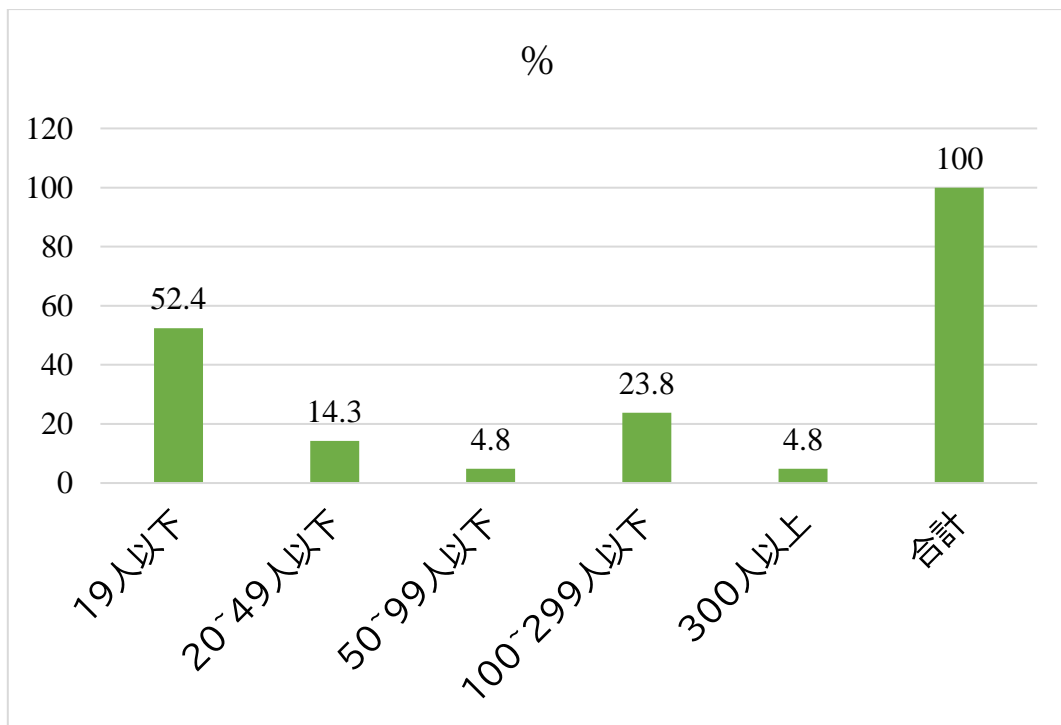


図 4-10 従業員の人数

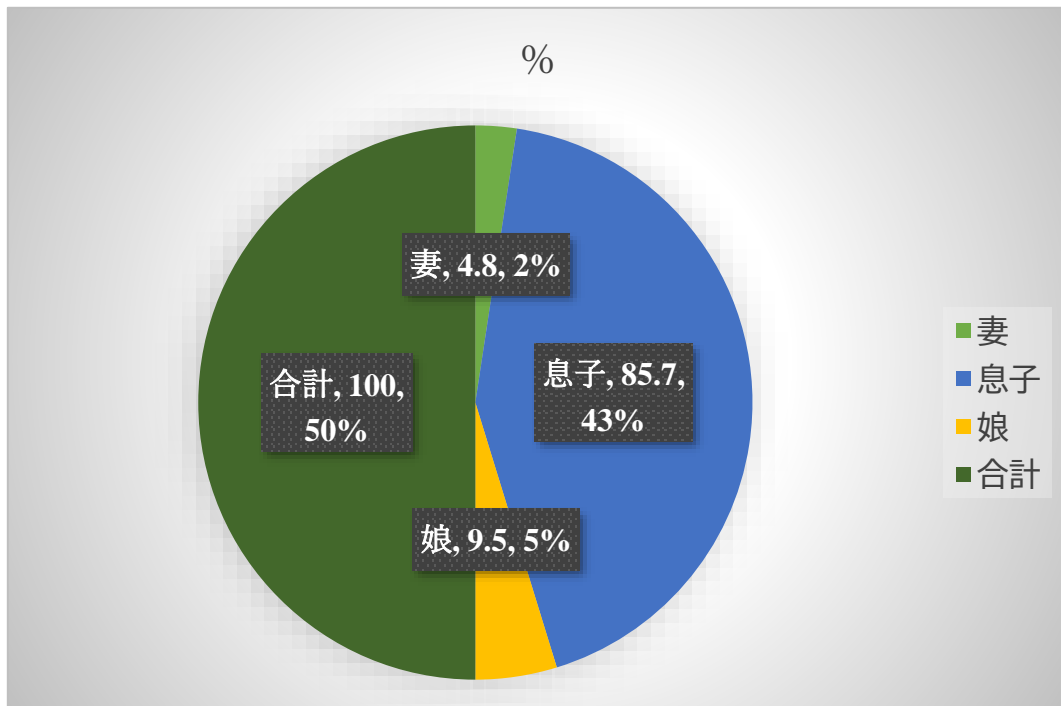


図 4-10 従業員の人数

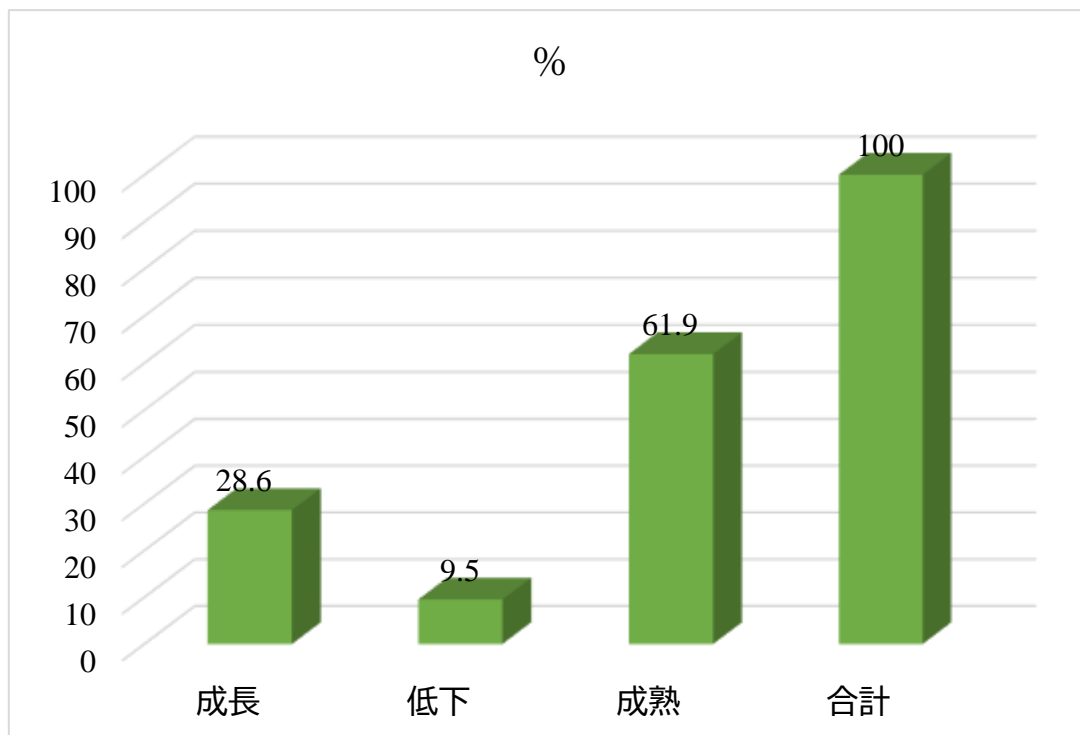


図 4-12 企業のライフサイクル

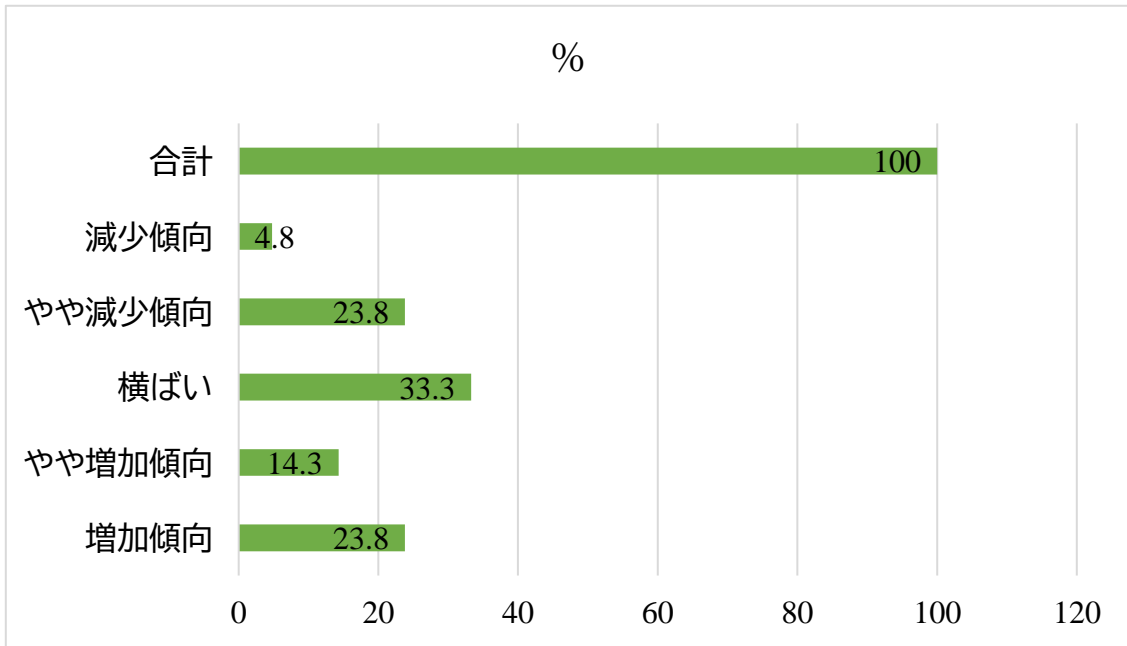


図 4-13 会社の経営状況

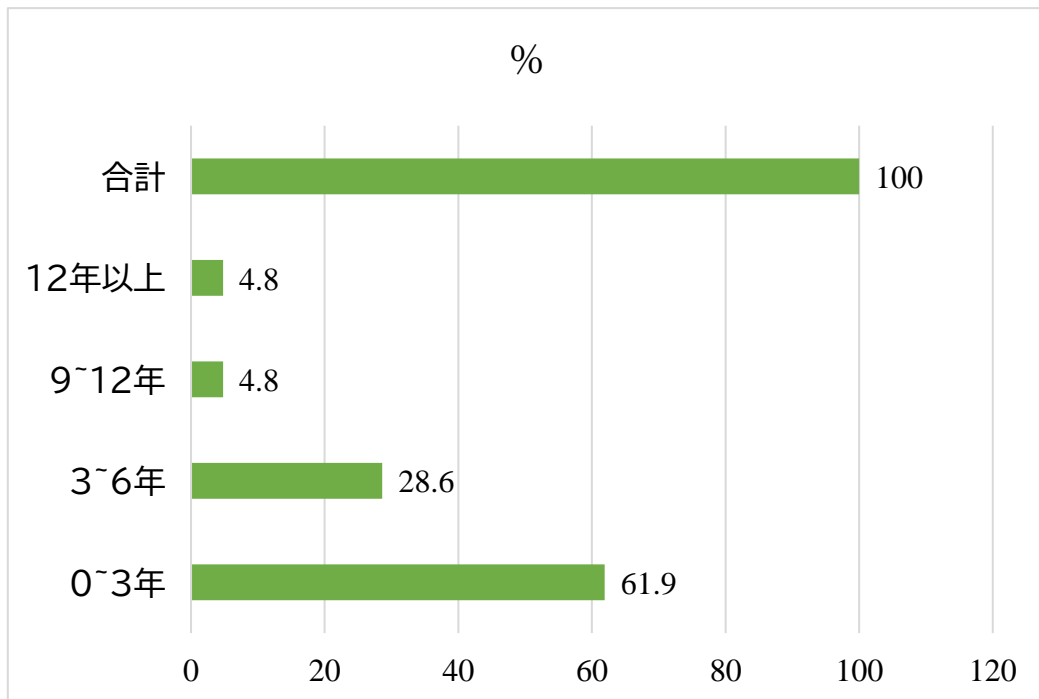


図 4-14 後継者決定後の期間

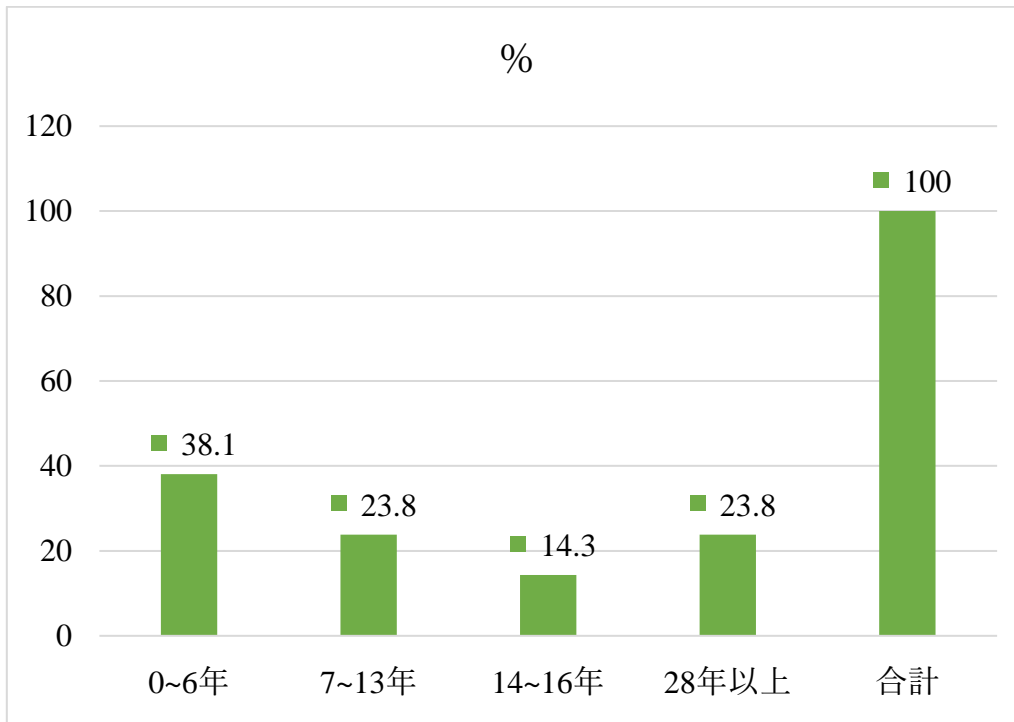


図 4-15 承継された後何年経過

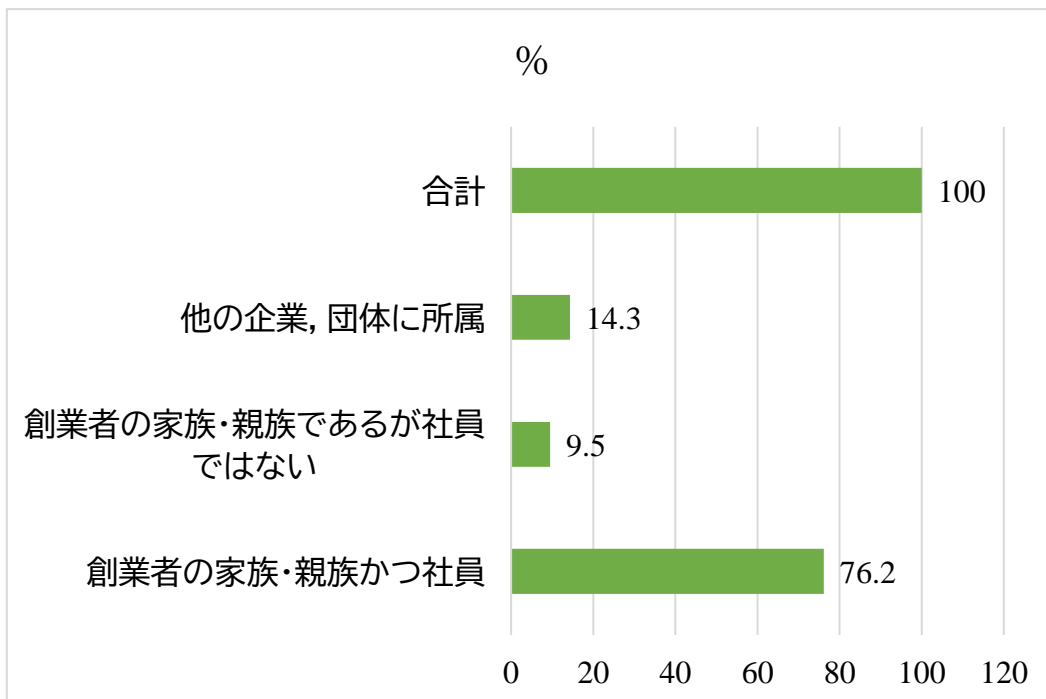


図 4-16 現職位に就任する前職

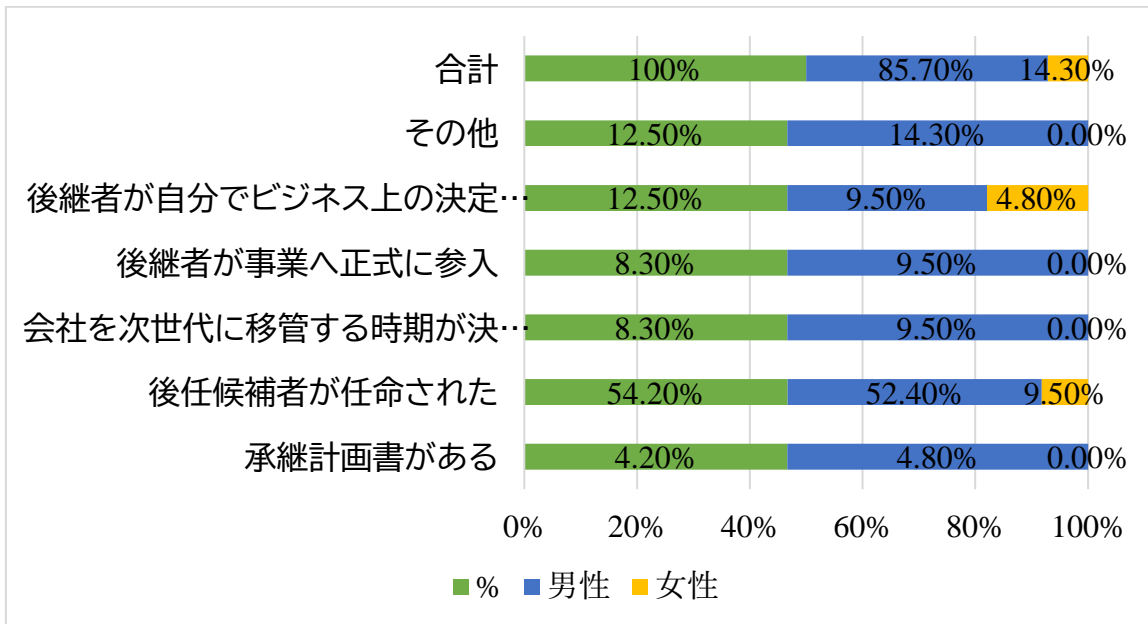


図 4-17 承継プロセス準備階段

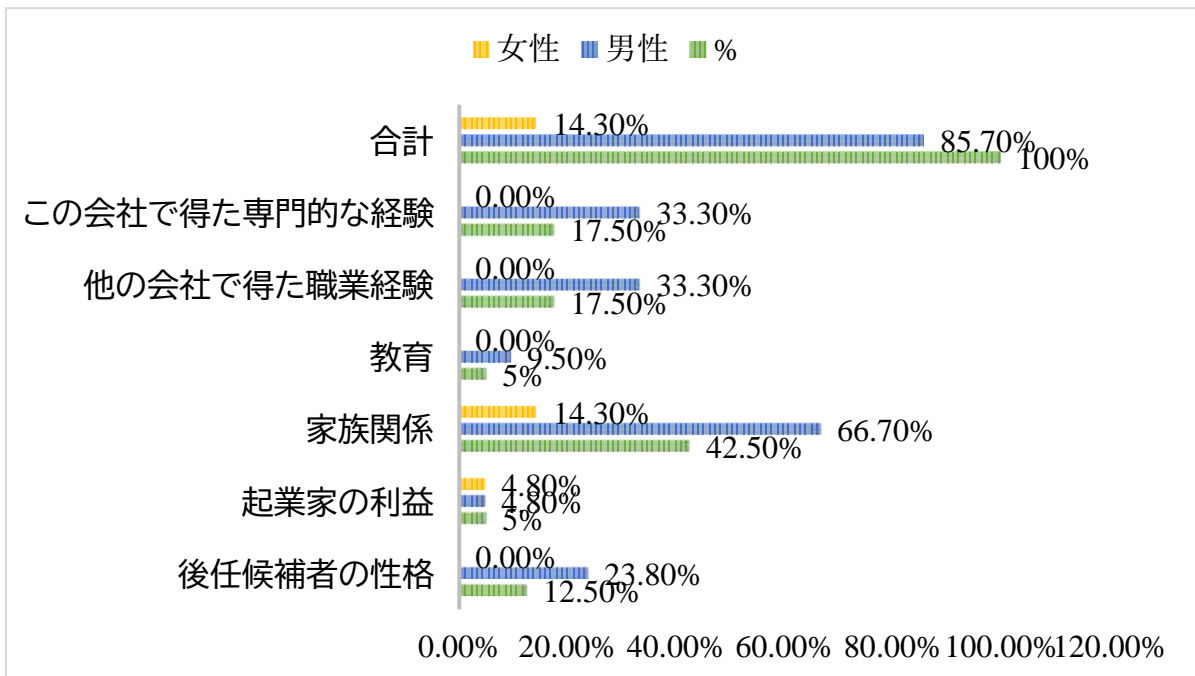


図 4-18 後継者の選別能力

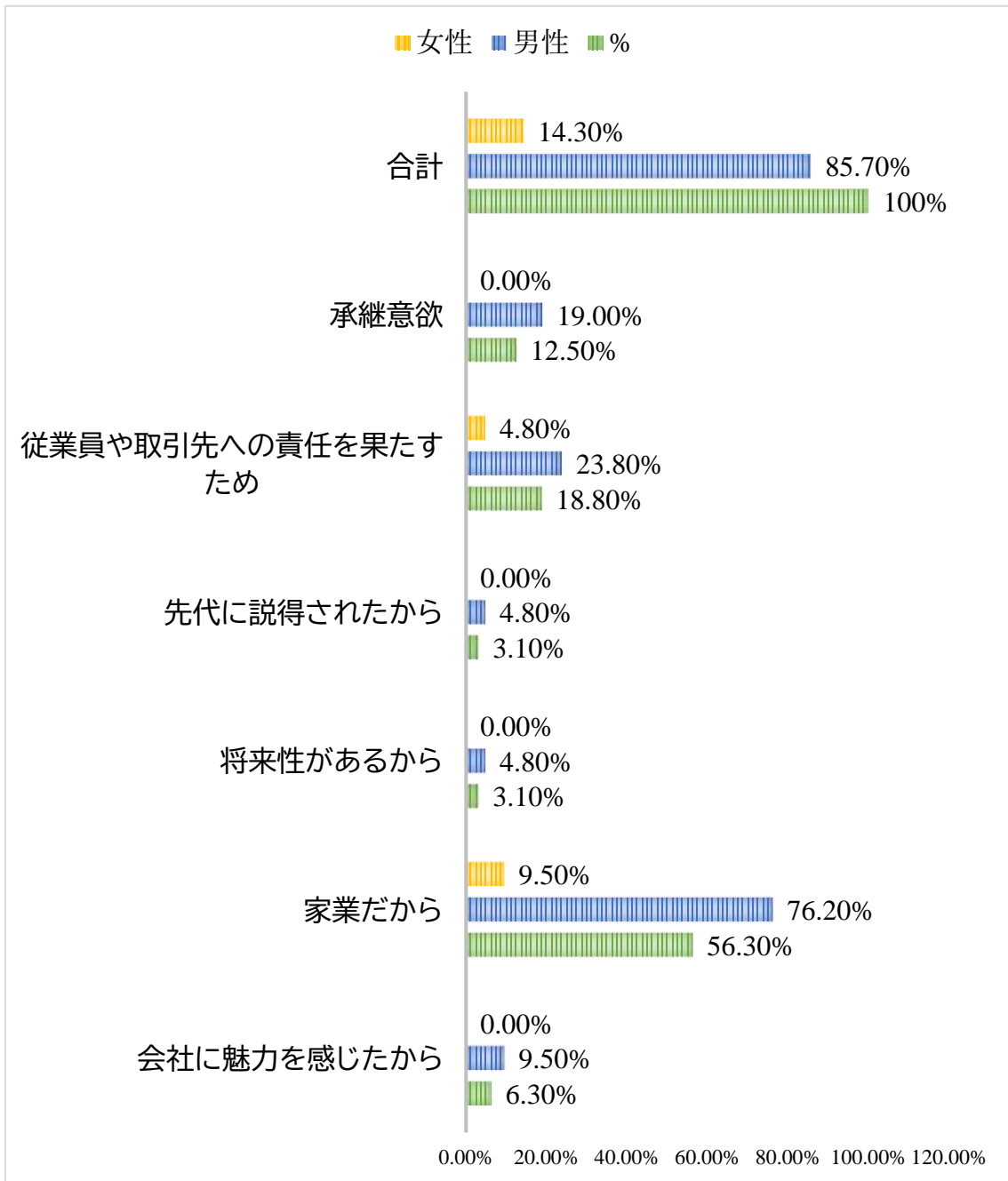


図 4-19 承継理由

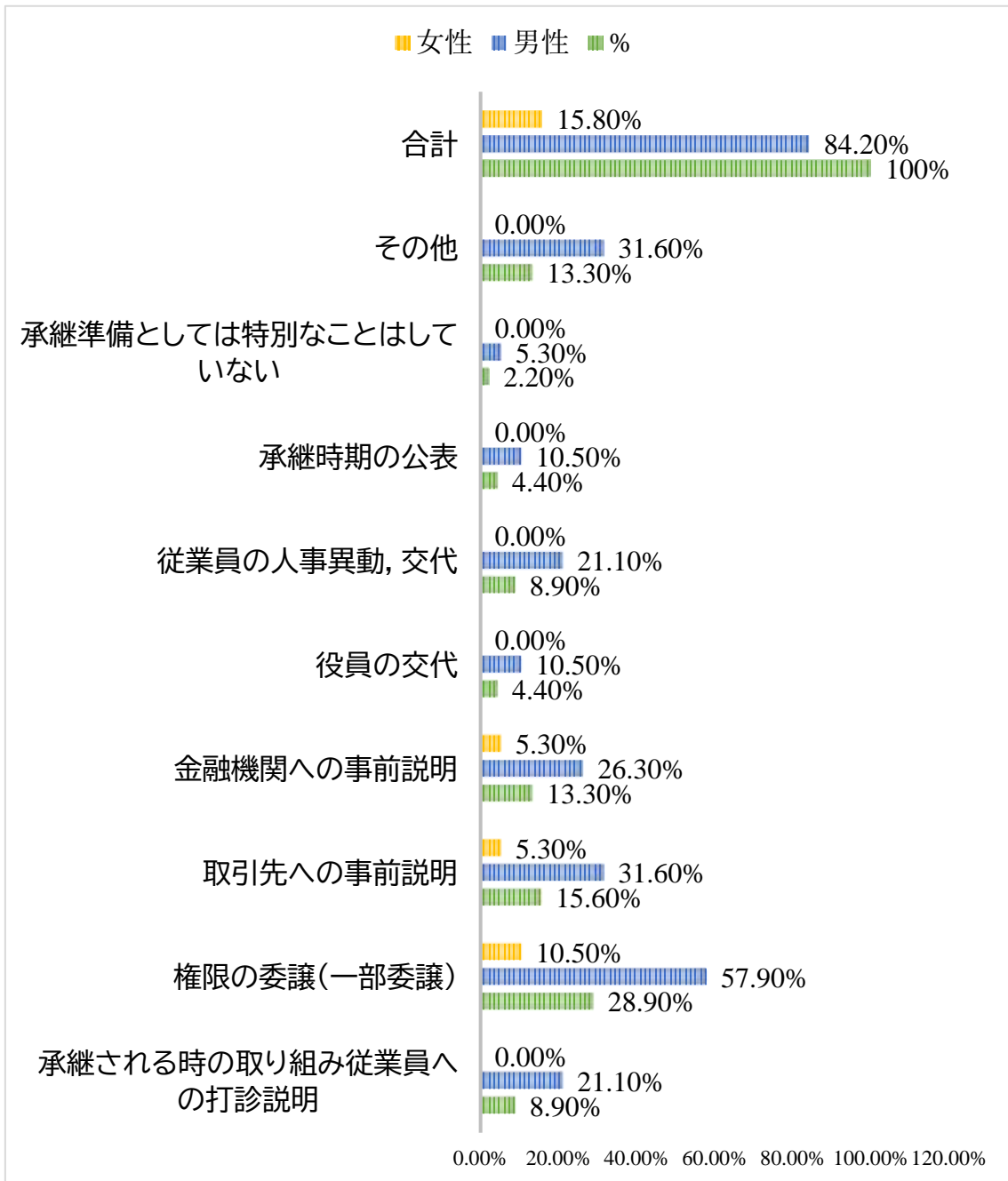


図4-20 承継時の取り組み



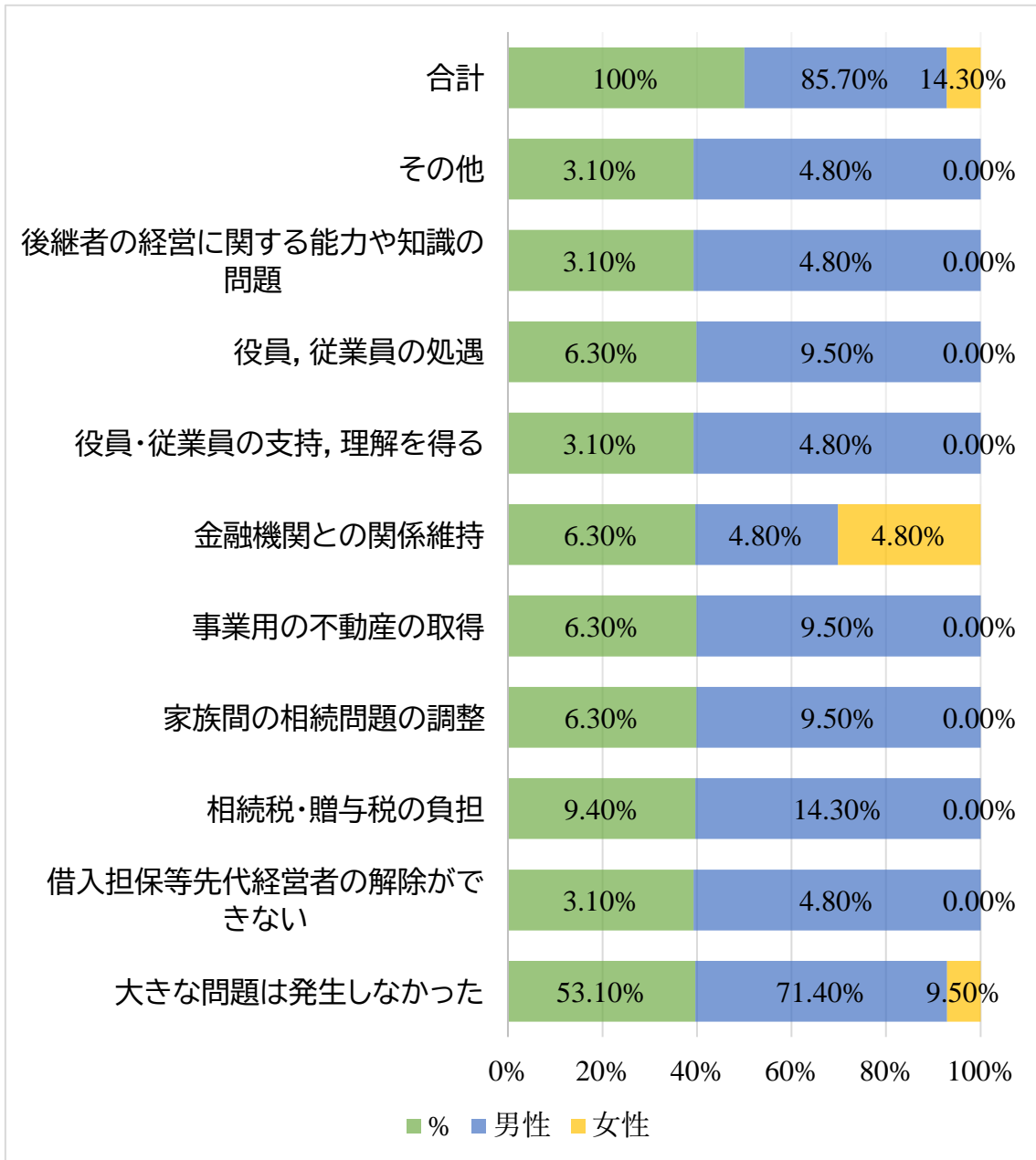


図4-21 承継時の問題

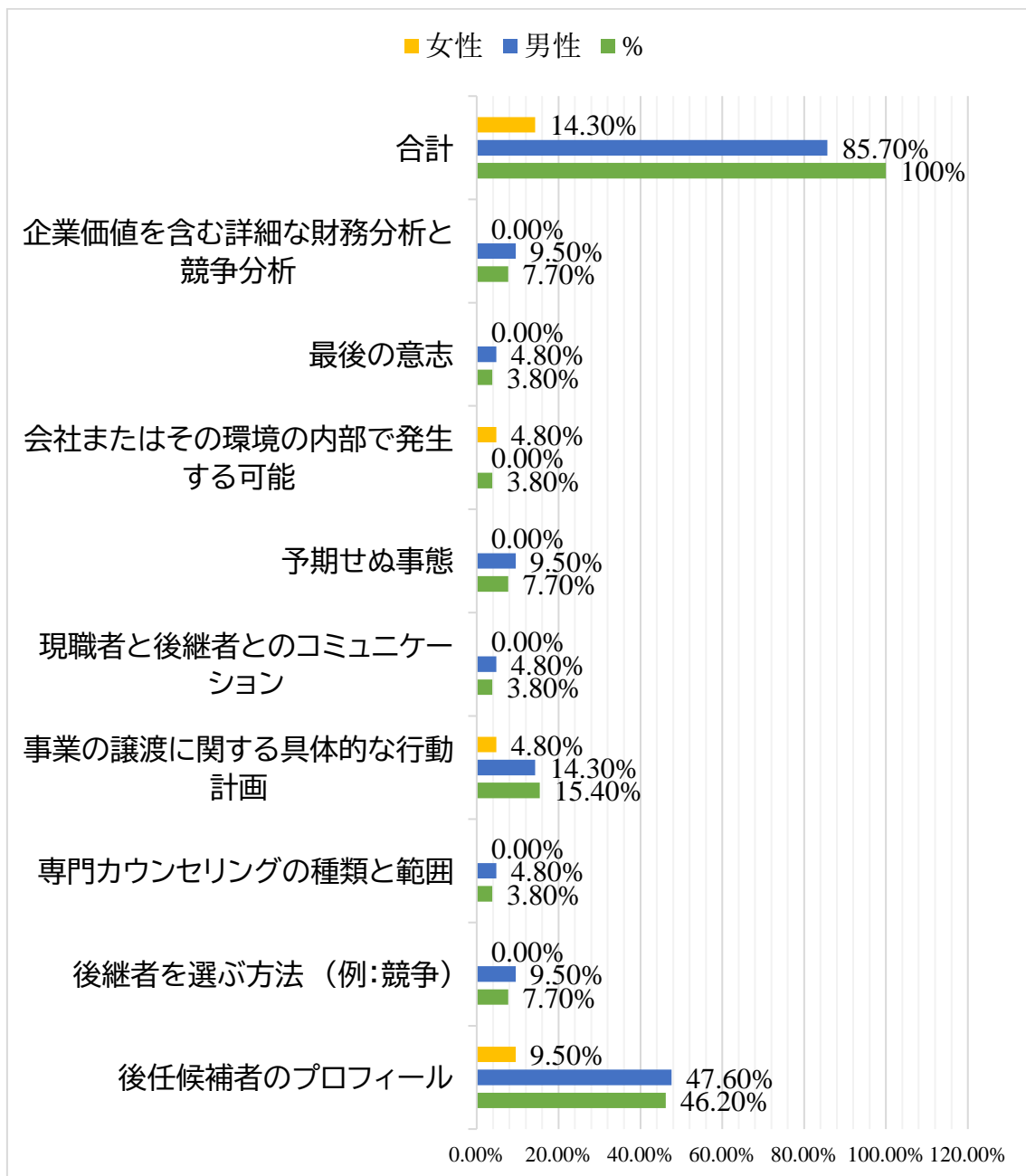


図 4-22 承継が成功した要因

## 4.5 考察

アンケート調査結果の基本属性から、承継がうまく行われたポイントをまとめた。後継者の多くは息子であった。後継者から社長になり、事業承継された期間を見ると、先代経営者は高齢で退任したことが提示された。Davis and Tagiuri[24]は、父親と息子の共同就業における年齢段階ごとの関係性について議論している。将来の事業承継を見据えた上で世代間の最も調和的な年齢の組み合わせとしては、父親が 51~60 歳のときに息子が 23~33 歳の場合が、比較的調和的であるという。また、父親が 41~50 歳のときに息子が 17~22 歳の場合、並びに父親が 61~70 歳のときに息子が 34~40 歳の場合は、比較的問題ありとしている。今回のアンケート結果においては比較的問題のある年齢の組み合わせになっている。日本の高齢化が原因と考えられ、承継時期は遅く、日本の父親と息子の共同就業における年齢段階は欧米と違う。次に、学歴においては、みんな高等教育を受けていることを示している。次に、世代交代に見ると、2 代目がもっとも多いが、3 代目も多いので、日本の中小企業会社は承継経験があることが大きいと考えられる。

Trow[25]は、Christensen[26]のデータを再分析し、事業承継の計画プロセスに関する多様な要素の関係について、クロス集計と有意性の検証を行った。その結果、企業の規模、企業成長の有無、および企業のオーナーシップ形態といった要素が、承継のタイミングに影響を与えることが示された。今回のアンケート結果から、図 4-10 の従業員の人数を見ると、19 人以下の会社は 52.4%を占めて、小企業が多い。小企業でファミリーが承継をする比率が高い。図 4-9 の企業形態を見ると、株式会社が 66.7%を占めており、一番多い。株式会社は、企業の永続性にすぐれ、現代の中心的な企業形態をなす。ファミリービジネスの株式会社では親族の保有する株式数が多いほど、小企業に対しての権限が強くなる。これによって、親族は会社を継続しようと考えられる。このように、日本のファミリービジネスの良好な事業承継に関する要素は、小企業と株式会社であることが分かった。

ファミリービジネスは交錯と複雑なシステムである。承継プロセスには、承継者の教育、現経営者と承継者の経営上の協力、世代交代などの段階が含まれた。前任者と次期経営者の間の相互が担う役割を調整しながら事業承継が進んでいく。後継者は入社前に承継準備すること、現経営者と承継者の間に心理的認識の重要な役割などが明らかとなっている。今回のアンケート結果からも、承継前の職位は自社で働いて、専門的な経験を集めている。これは Churchill and Hatten[13]の父と子ライフサイクル承継モデルの父と子のパートナーシップ段階や MassMutual Financial Group[20]の入社前の実地育成に対応している。また、調査した会社のライフサイクルは成熟期との回答数が多く調査者は二代目以降のために、Gersick ら[14]三次元発展型モデルのビジネス軸の成熟期とファミリー軸の世代交代に対応している。

次に、承継プロセス実態調査の結果から日本の中小企業におけるファミリービジネスにおいて、①「企業のライフサイクル」②「家業意識の影響」③「権限の委譲」④「承継計画書」⑤「後継者」の5つの特徴を詳細に考察する。

#### 4.5.1 企業のライフサイクル

図 4-12 から、成熟と回答する会社が一番多い。次いで成長である。調査者の年齢と企業のライフサイクル回答結果として、成熟期が事業承継を準備する時期であることを示している。中小企業白書[27]が指摘するように、中小企業のライフサイクルにおける中小企業のライフステージの分類は、起業・創業(幼年期)、新事業展開(成長期)、承継・M&A(成熟期)である。成熟期は次の世代交代が始まる時期と考えられる。

ファミリービジネスのライフサイクルは避けられないプロセスである。自身の引退後の事業継続や後継者の選定について考え、準備することはたくさんあるが、予期しない突然の承継の悪影響を減らすために承継計画が必要と考えられる。

#### 4.5.2 家業意識の影響

図 4-16 の現職位に就任する直前の立場と回答で一番多いのが「創業者の家族・親族かつ社員」である。円滑な事業承継のためには、意識的な後継者の教育が必要となる。社内教育においては、後継者に自社の各部門(営業・財務・労務など)をローテーションさせることにより、会社全般の経験と必要な知識を習得させることが有効手段となる。調査者の前の職位は創業者の家族の会社の社員であるために、後継者は企業へ入る前に実地育成を受けていると考えられる。

図 4-19 に見ると、承継理由において、「家業だから」および「承継意欲」との回答が多い。事業を承継して、社長になった後継者は家業意識、承継意欲が高いことを示している。また、柳[28]は事業承継に関する家業意識影響については、商店経営者の家業意識が高くなるほど、家族従業員の存在が事業承継意志の高揚に貢献することを示した。ファミリービジネスの利点といえば家業への使命感、一貫性、結束力、信頼感、地域社会との結びつきの強さであると考えられる。

#### 4.5.3 権限の委譲

図 4-20 の承継時の取り組みで回答が多いのは権限の委譲(一部委譲)である。権限委譲とは、業務の一部を分け与える行為である。権限委譲では、あくまでも仕事の根幹は先代経営者が握っている必要がある。権限委譲のメリットは後継者のモチベーションが上昇して、さらなる成長が期待できる。責任感の向上、信頼の幅を広げ、任せる範囲を広げることができる。承継時の取り組みの権限の委譲(一部委譲)は Handler[15]による役割調整モデルの先任者と次期経営者の間の相互が担う役割を調整する段階に対応している。

#### 4.5.4 承継計画書

図 4-17 のプロセス準備階段について承継計画書があるとの回答は 4.2%である。これは多くの経営者が承継計画書を作っていない結果である。図 4-22 の承継が成功した事業の譲渡に関する具体的な行動計画があると回答したのは 15.4%で少なかった。日本は、以前の後継者は長男が多く、承継計画書の必要性がなかった。しかし、現在は後継者の意欲が少なく、自分の好きな仕事に就くことを望む人が多い。会社を継ぎ事業承継を円滑に行うためには、事業承継計画書を作成することが重要である。計画書を作成することにより、経営者と後継者や親族などの認識のすり合わせができ、外部関係者の理解が得やすくなるとともに、事業承継税制も利用できるようになる。事業承継が成功した経営者に共通しているポイントは、早期に計画を立て時間をかけて実行していることである。事業承継計画書を見れば、事業承継のことや進捗状況を把握できる。事業承継計画には、後継者に関する事項や将来的な事業の展望も記載する。よって先代経営者と後継者が一緒に、事業承継計画を策定する必要があると考えられる。中小企業庁が作成した「事業承継ガイドライン」によって、事業承継計画は、早い段階から作成する必要があると考えられる。

#### 4.5.5 後継者

図 4-22 の承継が成功した要因については、成功した承継計画の後任候補者のプロフィールが 46.2%である。図 4-18 の後継者の選択能力について後任候補者の性格は 12.5%を占めている。他の会社で得た職業経験は 17.5%である。自社で得た専門的な経験は 17.5%である。後継者の候補となるのは、調査結果として、親族関係において経営者の息子・娘に事業承継がなされていることが分かった。ファミリービジネスにおいて、後継者の多くがリーダーシップの発揮に苦しみ、企業側は後継者の育成に苦勞し、育成の知識を欲している。優れた後継者を育成することは、事業承継を成功に導き、ファミリービジネスが存続、繁栄するために重要である。山口[4]もファミリービジネスの承継プロセスにおける後継者育成において家庭での教育から始まり、高等教育や見習い、他社での実務経験、自社内での実務経験等、幅広い養育と育成の方法について議論を展開している。

### 4.6 日本のファミリービジネスの承継モデルの提案

Gersick ら[14]の三次元発展型モデルを基礎として、今回のアンケート調査結果から日本のファミリービジネスの承継モデルの実態を図 4-23 に示す。日本のファミリービジネスの承継モデルでは、ビジネスの軸(縦軸)は、企業の創業期、拡張期・組織形成期及び成熟期という三つの段階を辿る企業の発展段階を示す。横軸のファミリー

の軸は壮年経営者, 高年経営者, 後継者決定, 世代交代から構成される. ファミリーの軸は, ある一つの世代の発展の軌跡を四つの段階に区分したものである.

具体的には, 第一段階が, ビジネス経験が深い創業者が営む時期である壮年経営者の段階である. 第二段階はビジネスが発展拡張する時期であり, 経営者は高齢化する(高齢経営者). 第三段階は先代経営者が高齢化するために, 事業承継の準備をはじめめる時で, 後継者決定して自社や他社の経験を深める. 最後に世代交代を行う. オーナーシップの軸は, 単独オーナー支配, 親子共同協力, 権限移譲から構成され, 世代を経るごとに発展していく. 具体的には, 株式を完全に所有している単独オーナーから, 子供は自社に参画し親子共同協力しながら経営力を磨く, 最後に権限移譲を行う.

日本のファミリービジネスと先行研究の欧米のモデルとの違いは, 日本の創業者は経験を深めて, 壮年時に経営者になって, ビジネスが発展拡張して, 経営者が高齢化した後に後継者に交代する. そのため, 先代経営者から交代するまでの期間(承継準備期間)は短い. 承継者の年齢も 30 代から 40 代と遅い.

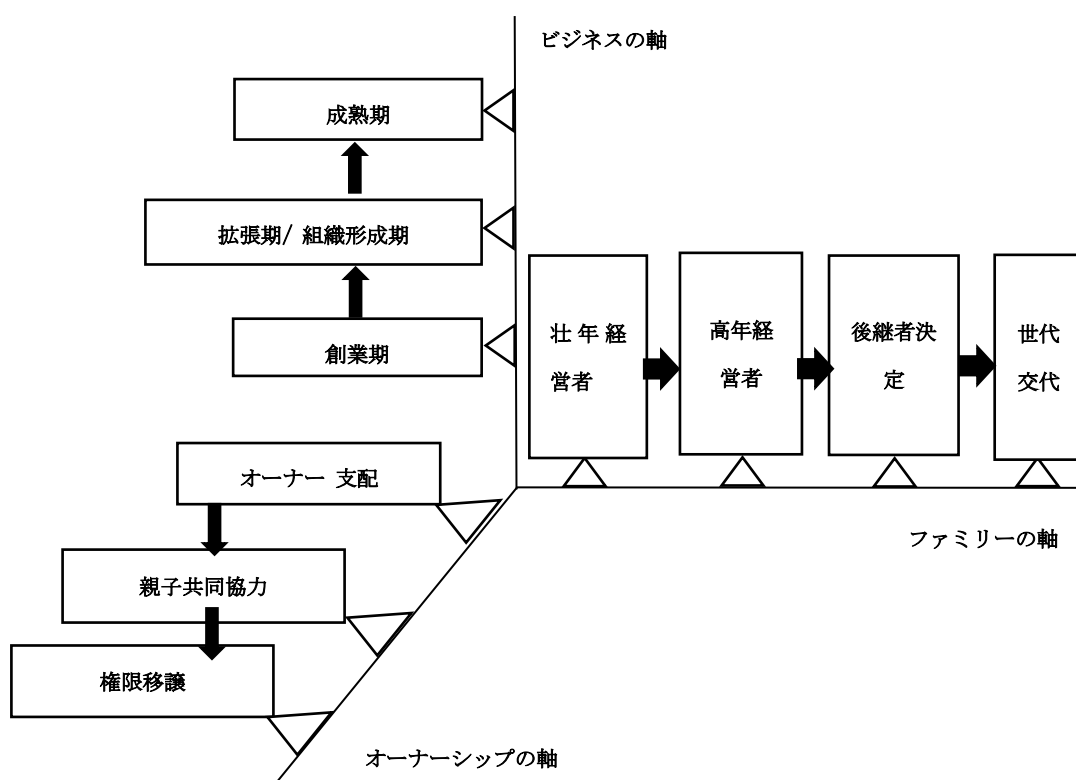


図 4-23 日本のファミリービジネスの承継モデルの提案

## 4.7 おわりに

日本の中小企業では、後継者不足や経営者の高齢化などの問題から、中小企業の事業承継が難しい現状にある。ファミリービジネスにおいて、ファミリーの影響力、ファミリーが経営参画、複数ファミリーメンバーの関与と次世代承継の要素があるために、承継性の観点から、事業承継がファミリービジネスの経営上重大な課題として検討は不可欠である。ファミリービジネスは世界的な最も普遍的な企業形態として、世界経済の中で全局面を左右する地位を持っており、経済発展と国民生活において大役を果たしている。したがって、ファミリービジネスを研究することは大きな意味を持っている。ファミリービジネスにおける大きな問題は事業承継をめぐる問題である。なぜなら事業承継が意味するところが、経営トップの交代であるためである。

本論文はファミリービジネスの先行研究を踏まえたうえで、ファミリービジネスの定義、承継プロセスにおいてモデルをレビューした。事業承継を円滑に進行させるために後継者の事業承継に向けた段階が存在することが示された。後継者は、入社を選択意思決定及び心理的影響が指摘された。

一方、日本のファミリービジネスにおける承継実態を把握するために、承継者の視点から、21社のファミリービジネスの経営者(二代目以下)に対するアンケート調査の結果を分析した。アンケートの結果に基づいて、企業のライフサイクル、家業意識の影響、権限の委譲、後任候補者の任命、後継者能力について考察した。後継者決定後、実際に引継ぎに3年掛かるとの回答者が多い。後継者の承継理由において、家業意識が重要な要素である。承継を成功させるために、権限の委譲、取引先への事前説明、金融機関への事前説明について準備が必要になると考えられる。

最後に、アンケート調査の結果から、日本のファミリービジネスモデルの実態を明示した。事業承継における時間的変化のプロセスの中で、承継者の帝王教育、現経営者と承継者の協働は行われているが、世代交代が遅く高齢経営者が居座るという問題が見受けられた。そのため、先代経営者から交代するまでの期間が短く、承継者の年齢も30~40代と壮年となる。よって、いつでも世代交代できるように、事業承継の事前準備と後継者の意識と態度の形成・維持、及び後継者への先代の経験の教育は必須と考えられる。

今後の課題及び展望として、アンケート調査結果において、21人の社長の中で女性が二人いるが、女性後継者に焦点を当てた研究や提言はとても数少ないように考える。中小企業における後継者難として、新しい視点で新規事業や改革を実施する女性社長がクローズアップされてきた、少子高齢化が加速する地方では、労働力を確保し地域の活力を維持するために、中小企業における女性承継者及び経営者に関する検討は不可欠である。承継を成功させて次世代の社長になるためには、後継者育成の観点から、能力や資質の検討は不可欠である。

## 引用・参考文献（第4章）

- [1] 帝国データバンク:「事業承継に関する企業の意識調査」, 2017.
- [2] 河合保弘ら:『中小企業の経営承継』日本加除出版, 2010.
- [3] 中小企業庁:『2014年版中小企業白書』, 2014.
- [4] 山口勝士:「ファミリー企業における効果的な後継者育成プロセス-リサーチ・クエスチョン, 命題の構築と今後の方向性」, 商学研究科紀要, 第7巻, 第8号, 2014, pp.39-65.
- [5] 堀越昌和:「事業承継の経営学的な研究の方法論に関する一考察 :事業承継の本質と課題に関する予備的考察」, 研究年報『経済学』75.3, 2017.
- [6] 後藤俊夫:『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.
- [7] 倉科敏材:『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社, 2003.
- [8] 法人税法第2条第10号.
- [9] Lansberg, I., Perrow, E.L., & Rogolsky, S.: "Family business as an emerging field", *Family Business Review* Vol.1, No.1, 1988, pp.1-8.
- [10] 後藤俊夫:「ファミリー・ビジネスの現状と課題:研究序説」, 静岡産業大学国際情報学部研究紀要= *Bulletin of Shizuoka Sangyo University*, 7, 2005, pp.205-339.
- [11] Neubauer, F., and A. Lank.: "The family business: Its governance for sustainability", London: Macnillan, 1998.
- [12] 許士軍, 陳光中.: "台灣家族企業發展與家族結構關係", 行政院國家科學會專題研究報, 1989(中国語).
- [13] Churchill, N. C. and Hatten, K. J.: "Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses", *American Journal of small business*, Vol.11, No.3, 1987, pp.51-64.
- [14] Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I.: "Generation to generation: Life cycles of the family business", Harvard Business Press, 1997, pp.6-17.
- [15] Handler, W. C.: "Managing the family firm succession process: The next generation family members' experience", Unpublished doctoral dissertation, Boston University, 1989.
- [16] Handler, Wendy C.: "Succession in family business: A review of the research", *Family business review*, Vol.7, No.2, 1994, pp.133-157.
- [17] Stavrou, E. T.: "A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm", *Family Business Review*, 11(2), 1998, pp.135-142.
- [18] Ward, J.: "Keeping the family business healthy", San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- [19] Birley, S.: "Succession in the family firm: The inheritor's view", In *Family Business*



- Sourcebook, Detroit: Omnigraphics, 1991, pp. 126–134.
- [20] MassMutual Financial Group: "Family Business", Springfield, MA: Mass Mutual Insurance, 1993.
- [21] Matthews, C. H., Moore, T. W., & Fialko, A. S.: " Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective", Family Business Review, Vol.712 No.2, 1999, pp.159-170.
- [22] Longenecker, Justin G., and John E. Schoen.: "Management succession in the family business", Journal of Small Business Management (pre-1986), 1978.
- [23] Miller D, Friesen P H. A.: "longitudinal study of the corporate life cycle", Management science, 30(10), 1984, pp.1161-1183.
- [24] Davis, John A. and Renato Tagiuri.: "The influence of life stage on father-son work relationships in family companies", Family Business Review 2.1, 1989, pp. 47-74.
- [25] Trow, Donald B.: "Executive Succession in Small Companies", Administrative Science Quarterly, Vol.6, No.2, 1961, pp.228-239.
- [26] Christensen, C. Roland.: "Management Succession in Small and Growing Enterprises", (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research 1953.
- [27] 中小企業庁:『中小規模企業白書 2017』, 2017, pp.210-221.
- [28] 柳到亨:「小売商業の事業継承における家族理念意識の影響に関する実証研究」, 流通研究, 第 10.1 巻, 第 2 号, 2007, pp.1-16.

#### 第 4 章の謝辞

最後に、本論文のアンケート調査にご協力頂きました。医療法人東恵会星ヶ丘マタニティ病院の本村敦子氏, 創和マネジメントの梅村彰社長, 方円インターナショナル株式会社の羅愛理社長, 金城学院大学の中村正治先生, 関係各位に対して深く感謝の意を表します。

# 第 5 章 事業承継における後継者のコンピテンシーの課題

## 5.1 はじめに

日本の経済や社会を支える中小企業は経営者の高齢化が進んでいる。経営者が高齢になれば事業をいかに後進に承継するかが企業にとっての大きな課題となる。しかし、中小企業の後継者問題により、結果として廃業というオプションを選ぶ企業が増加している。廃業が増えるなら、地方では地域経済や雇用への影響が大きい。後継者問題に対する社会的・学術的関心が高まりを見せるようになってきた。中小企業白書[1]による、後継者への事業承継の際に起こり得る問題を見ると、親族に事業を引き継ぐ際に、中規模企業の 7 割強、小規模企業の 6 割強が、問題になりそうであると考えている(図 5-1)具体的な問題としては、「経営者としての資質・能力の不足」を挙げる企業が約 6 割に上っている。図 5-2 を見ると、事業承継の準備として、具体的などのようなことに取り組んでいるのか、「後継者の資質・能力の向上」を挙げる会社が最も多い[1]。後継者として必要な資質・能力の実態を把握することは不可欠である。図 5-3 は、過去に会社再建に関わった中小企業の代表者の割合を表したものである[2]。二代目と三代目社長を足すと 9 割を超えている。二代目または三代目経営者が会社を潰す理由としては「経営能力が低い」、「景気が悪い」、「経営革新しない」などが考えられる。

しかし、二代目から三代目までに事業をうまく承継して、会社を順調に成長させる後継者もいる、そこで、事業をうまく承継して、会社経営を成功される後継者として、どのような能力が後継者に必要であるか、必要な経営能力の資質について検討が求められる。この問題意識に基づいて、会社を引継いだ経営者にアンケート調査を行い、後継者に必要なコンピテンシーの実態を探り分析を試みた。

## 5.2 コンピテンシー

経営学にコンピテンシー概念を導入したのは、心理学者マクレランドだとされている。コンピテンシーとは、「ハイパフォーマー(高業績者)が高い成果を生み出すための特徴的な行動特性」のことである[3]。1970 年代に米国ハーバード大学の教授 D・C・マクレランドによって提唱され、1973 年 D・C・マクレランドの「Testing for Competence Rather Than for Intelligence」という論文が発端である。ハイパフォーマーの特性調査

比較し、採用や昇格、人材起用などの場面で活用していくというのが基本的考え方である。コンピテンシーを使った人事は能力主義と混同されやすいので、いわゆる優秀かどうかは関係がなく、その能力が成果につながるように行動化されているかどうかには焦点が当てられるものである。コンピテンシーは、採用・配属、能力開発、後継者育成、給与・報酬制度などに応用される[4]。

Spencer and Spencer(1993)のコンピテンシー研究は[5]、200以上の職務から発見されたコンピテンシーを基に、「一見してわかる差異(just noticeable difference)に基づくコンピテンシー測定尺度」より、行動インディケータが示されている[5]。

そのコンピテンシー・冰山モデル(図 5-4 参照)は、5つの行動要素に分かれる。それは、(1)動因(motive)、(2)特性(traits)、(3)自己イメージ(self-cognition)、(4)知識(knowledge)、(5)スキル(skills)である。5つの要素は、目に見える要素(スキル、知識)と個人の内面に隠された要素(自己イメージ、特性、動因)に分類され[5]。目に見える表面に位置する要素の知識やスキルは学習により開発がしやすく、隠された内面に位置する要素ほど開発が困難であるとされている[6]。

また、コンピテンシー・冰山モデルに含まれる要素を「コンピテンシー・ディクショナリー」と呼ばれる、①達成とアクション、②支援と人的サービス、③インパクトと影響力、④マネジメント、⑤知的領域、⑥個人の効果性などの6領域20項目を挙げ、その尺度を特定した。(表 5-1 参照)

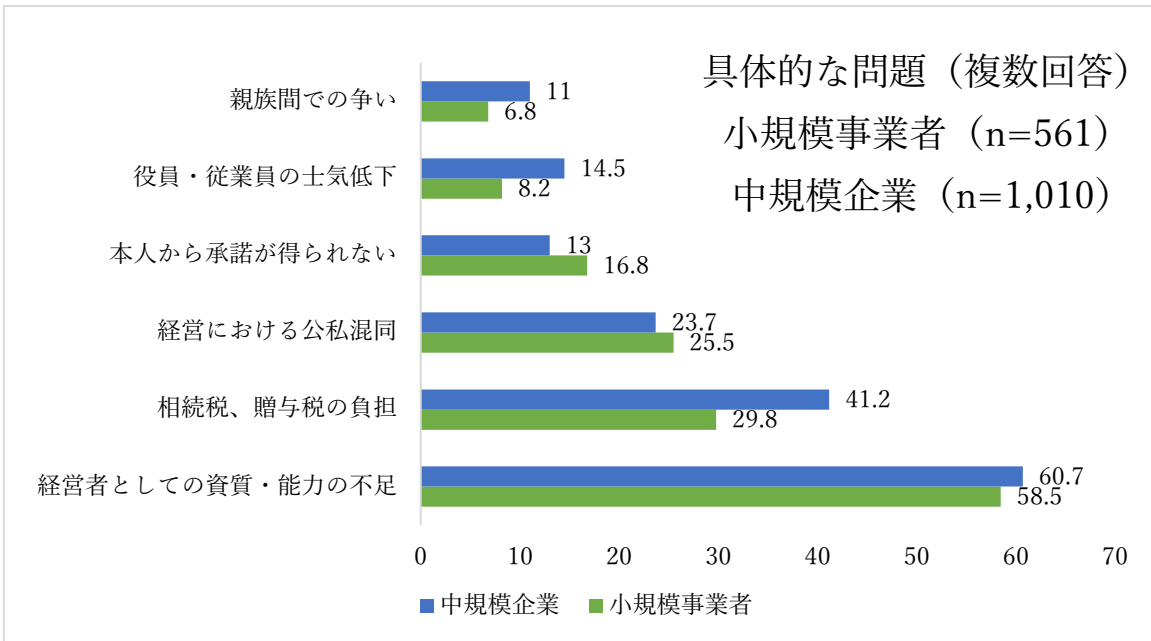
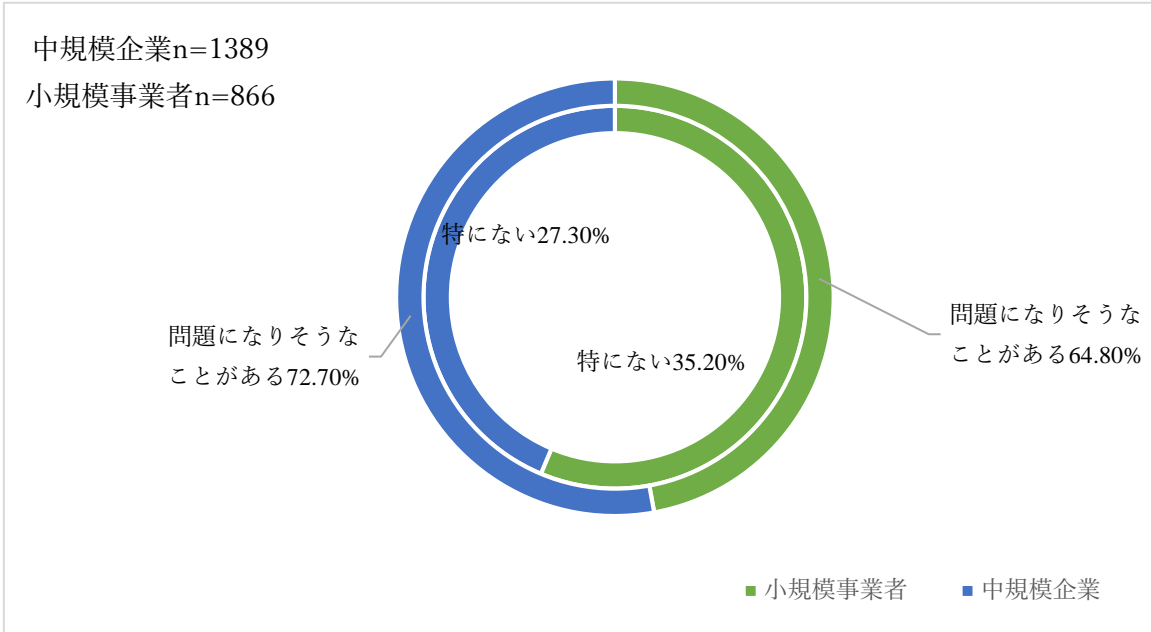


図 5-1 親族に事業を引き継ぐ際の問題

出典:中小企業白書[1]筆者が加筆修正

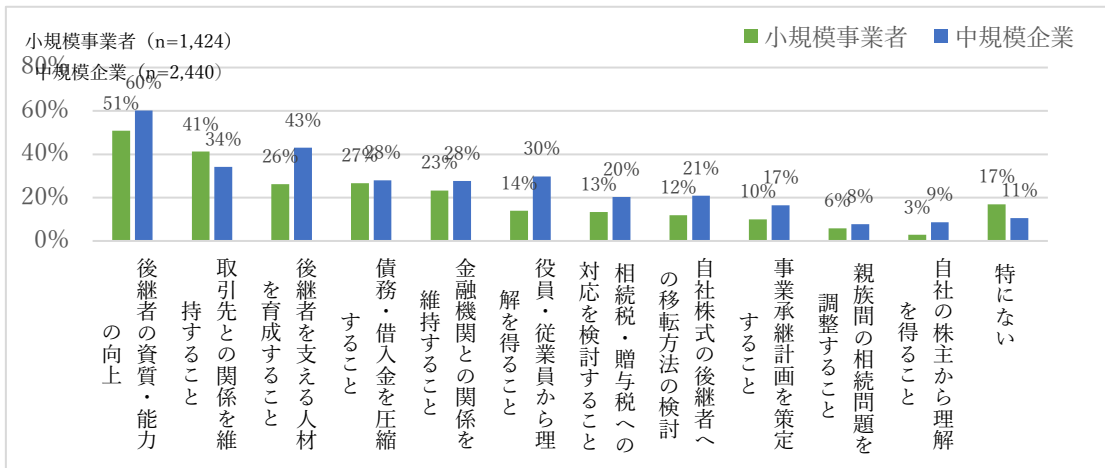


図 5-2 事業承継の準備として取り組んでいること

出典:中小企業白書[1]加筆修正

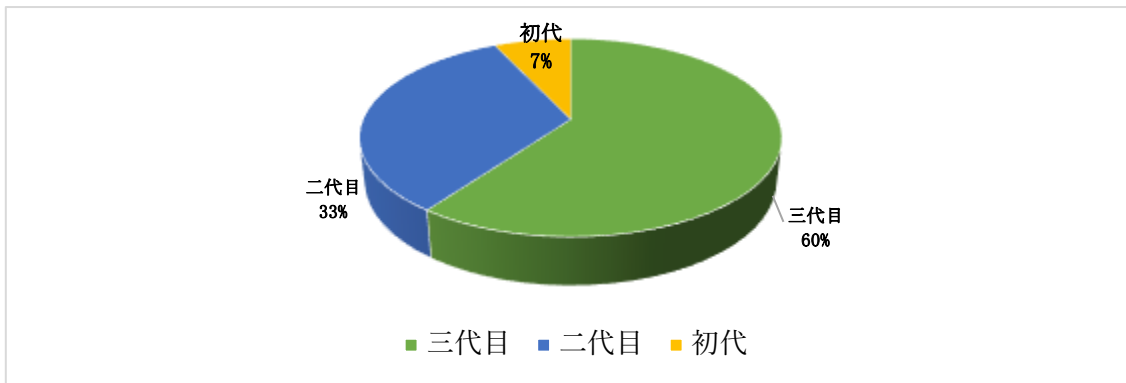


図 5-3 会社再建時の代表者

出典:三代目社長の宿命と中小企業の事業承継の課題[2]加筆修正

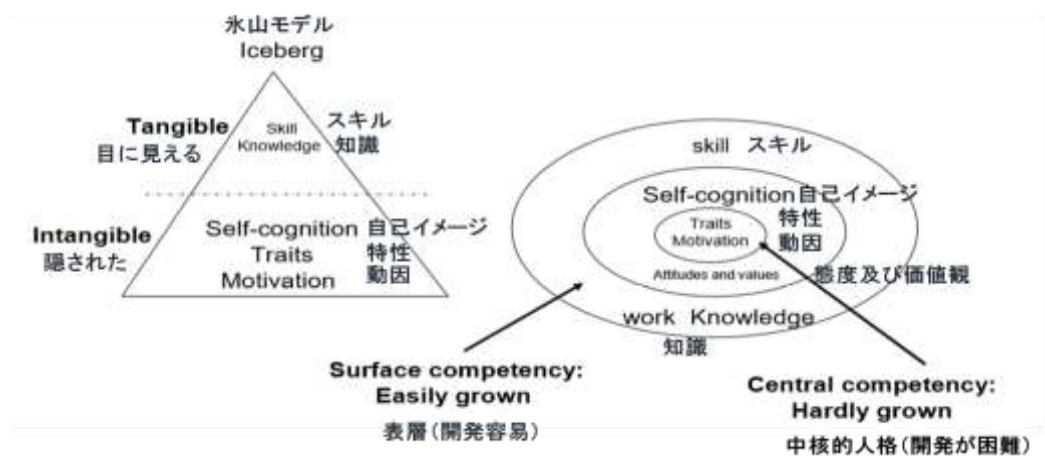


図 5-4 コンピテンシー構造

出典:Spencer and Spencer(1993: 11)[5]加筆修正

表 5-1 Spencer and Spencer のコンピテンシー要素

分類	コンピテンシー	定義
達成 とアクション	達成重視	優れた仕事を達成し卓越した基準に挑む
	秩序, 品質, 正確性への関心	環境における秩序を保持し, 増加させるためのアクションに伴う複雑性を備える
	イニシアティブ	行動を起すことに対する強い指向である
	情報探求	額面どおりでなく, 多くの情報を得ようとする意欲
支援 と人的サービス	対人関係理解	他の人たちを理解する
	顧客サービス重視	他の人たちの要求, 支援, サービスを提供する
インパクト と影響力	インパクトと影響力	他の人たちを説得させ信服させ印象付ける意思やインパクトを与える。
	組織の理解	所属する組織や他の組織の関係を理解し組織の位置づけを理解する能力を指す。
	関係の構築	職務の目標達成に貢献する人たちとネットワークを築く。
マネジメント	他の人たちの開発	他の人たちの開発他の人たちを教育し開発を促す。
	指揮命令	他の人たちに何をすべきかを告げる。
	チームワークと協調	他の人たちと協力して働き, チームの一員となって他のメンバーを助ける。
	リーダーシップ	チーム内外のリーダーとしての役割。
知的領域	分析的思考	分析的思考ある状況を細かく分解し理解する
	概念化思考	各部分をまとめ状況や問題を理解する。
	技術/専門的	関連知識を体系化し発展させモチベーションを高める
個人の効果性	セルフ・コントロール	感情をコントロールし, 破壊的行動に打ち勝つ能力。
	自己確信	職務達成への信念,
	柔軟性	状況に適応し効果的に仕事を進める。
	組織へのコミットメント	組織目標を追求し組織要求を最優先とする。

出典: Spencer and Spencer(1993: 11)[5] 新井,智(2013)[6]

## 5.2.1 後継者のコンピテンシー

事業承継とは、現経営者から後継者への事業の上手な世帯交代を行うことであるが、それには「人(経営)」、「資産」、「知的資産」といった 3 要素を承継する必要がある。「資産」、「知的資産」については、法務面、税務面での対策が整備されてきている。一方、「人(経営)」の承継については、後継者には経営者としての資質・能力に加え意欲が必要と考えられる[7]。後継者は、会社のトップリーダーとして、目に見える身につけた修得・習熟の能力以外、隠された個人の根源的特性能力が発揮されているかどうかの実力も必要である。後継者のコンピテンシーは高業績や成果を生じる、企業の発展に貢献して、組織全体の実力を向上させると考えられる。経営のトップにある者の経営者としての資質・能力が企業の活力を支える最も大切な力である。

先行研究によれば、コンピテンシーの概念は、第一に、個々の特性がコンピテンシー要素である可能性があり、第二に、コンピテンシー要素が仕事のパフォーマンスに関連している必要がある。言い換えれば、コンピテンシーは仕事のパフォーマンス志向を強調し、仕事のパフォーマンスに関連する個々の特性がコンピテンシー要素になることができる。ファミリービジネスの後継者のコンピテンシーについては、経営者交代と企業のパフォーマンス業績に関連し、経営資源の引継ぎの成功を促進し、家業を健全にし、後継者の知識とスキル、能力およびその他の人格特性を伸ばすと定義する。

## 5.3 アンケート調査の概要

本アンケート調査における調査対象者は日本のファミリー企業における先代経営者から承継した経営者(後継者)。調査実施期間は 2019 年 7 月から 2019 年 10 月まで。調査方法は、アンケート用紙配布し回収した。回収した有効回答数が 25 件であった。本研究のアンケート調査内容は基本属性(表 5-2)及び後継者における必要なコンピテンシー(表 5-3)である。

Spencer and Spencer(1993)のコンピテンシー研究が行ったコンピテンシー要素研究を基に(表 5-1 参照)、必要なコンピテンシーに関する 47 質問項目を作った。後継者における必要なコンピテンシーの 47 項目は 1「コミュニケーションスキル」、2「科学技術の知識」、3「管理能力・技法」、4「説得力・表現力」、5「知的能力」、6「達成意欲」、7「印象の良さ(容姿・声・話し方等)」、8「創造力」、9「仕事第一であること」、10「責任感」、11「洞察力」、12「精神的安定」、13「倫理観があること」、14「先見性」、15「率先性」、16「自信」、17「活動のあること」、18「攻撃性」、19「判断力」、20「学歴」、21「一般教養」、22「専門知識」、23「実務経験」、24「研究心」、25「健康」、26「円満な人柄」、27「勝気であること」、28「統率力」、29「忍耐力」、30「部下への仕事の援助」、31「思いやり・暖かさ」、32「決断力・胆力」、33「実行力」、34「野心」、35「誠実」、36「インテリジェンス」、37

「市場情報知識」, 38「革新性」, 39「正確度」, 40「起業家精神」, 41「独立コミットメント」, 42「ストレスへ対処」, 43「動機・モチベーション」, 44「勇気」, 45「勤勉さ」, 46「組織のスキル」, 47「専門職業訓練」. 必要な特性の質問は 5 段階評価の回答を得て分析を行っている. 回答は「非常に必要と思っている」を 1, 「少し必要と思っている」を 2, 「どちらとも言えない」を 3, 「あまり必要ではないと思っている」を 4, 「まったく必要ではないと思っている」を 5 とする 5 段階評定とした. 本調査の実施にあたっては, 本調査研究の趣旨を説明した依頼状において, 匿名性とプライバシーを遵守すること, 研究目的以外で本調査結果等を利用しないことを明記した. 今回の分析においては, 統計分析ソフトとして SPSS 26 for Windows を用いた.

表 5-2 アンケート調査の基本属性

項目	内容	度数(人)	パーセント(%)
性別	男	21	84.0
	女	4	16.0
	合計	25	100.0
年齢	30歳以下	1	4.0
	30-40 歳未満	1	4.0
	40-50 歳未満	8	32.0
	50-60 歳未満	8	32.0
	60-70 歳未満	5	20.0
	70 歳以上	2	8.0
	合計	25	100.0
最終学歴	高校	4	16
	専門学校	1	4
	短期大学	2	8
	大学大学院	16	64
	海外留学	3	12
	合計	25	100.0
世代	2代目	13	52.0
	3代目	9	36.0
	4代目	2	8.0
	5代目以上	1	4.0
	合計	25	100.0
業種	製造業	11	44.0
	建設業	2	8.0
	情報通信業	1	4.0
	小売業	3	12.0
	教育学習支援	2	8.0
	消費者向けサービス業	1	4.0
	医療, 福祉	2	8.0
	その他	3	12.0
	合計	25	100.0



表 5-3 アンケート調査の 47 質問項目

項目	5段階での回答				
	1	2	3	4	5
1. コミュニケーションスキル	100.0%	0%	0%	0%	0%
2. 科学技術の知識	60.0	20.0	16.0	4.0	0
3. 管理能力・技法	80.0	16.0	4.0	0	0
4. 説得力, 表現力	88.0	12.0	0	0	0
5. 知的能力	68.0	20.0	8.0	0	4.0
6. 達成意欲	84.0	8.0	4.0	0	4.0
7. 印象の良さ (容姿・声・話し方等)	80.0	12.0	8.0	0	0
8. 創造力	76.0	8.0	12.0	4.0	0
9. 仕事第一であること	20.0	12.0	68.0	0	0
10. 責任感	96.0	4.0	0	0	0
11. 洞察力	84.0	8.0	8.0	0	0
12. 精神的安定	76.0	16.0	4.0	4.0	0
13. 倫理観があること	72.0	24.0	4.0	0	0
14. 先見性	76.0	16.0	4.0	4.0	0
15. 率先性	72.0	16.0	12.0	0	0
16. 自信	48.0	36.0	8.0	8.0	0
17. 活動のあること	72.0	16.0	12.0	0	0
18. 攻撃性	0	8.0	76.0	12.0	4.0
19. 判断力	80.0	16.0	4.0	0	0
20. 学歴	8.0	28.0	36.0	28.0	0
21. 一般教養	64.0	20.0	12.0	4.0	0
22. 専門知識	60.0	28.0	8.0	4.0	0
23. 実務経験	64.0	20.0	12.0	0	4.0

表 5-3 アンケート調査の 47 質問項目 (続き)

24. 研究心	68.0	16.0	12.0	4.0	0
25. 健康	92.0	8.0	0	0	0
26. 円満な人柄	72.0	24.0	4.0	0	0
27. 勝気であること	8.0	24.0	52.0	12.0	4.0
28. 統率力	76.0	12.0	12.0	0	0
29. 忍耐力	40.0	36.0	20.0	4.0	0
30. 部下への仕事の援助	76.0	24.0	0	0	0
31. 思いやり. 暖かさ	80.0	16.0	4.0	0	0
32. 決断力. 胆力	80.0	12.0	4.0	4.0	0
33. 実行力	88.0	12.0	0	0	0
34. 野心	8.0	48.0	36.0	8.0	0
35. 誠実	80.0	20.0	0	0	0
36. インテリジェンス	4.0	32.0	60.0	4.0	0
37. 市場情報知識	32.0	20.0	40.0	0	8.0
38. 革新性	44.0	24.0	20.0	4.0	8.0
39. 正確度	24.0	24.0	52.0	0	0
40. 起業家精神	60.0	32.0	8.0	0	0
41. 独立コミットメント	40.0	32.0	24.0	4.0	0
42. ストレスへ対処	24.0	16.0	60.0	0	0
43. 動機 モチベーション	48.0	44.0	8.0	0	0
44. 勇気	64.0	24.0	8.0	4.0	0
45. 勤勉さ	20.0	68.0	12.0	0	0
46. 組織のスキル	60.0	36.0	4.0	0	0
47. 専門職業訓練	52.0	20.0	20.0	8.0	0

## 5.4 分析結果

### 5.4.1 基本属性の調査結果

基本属性の調査結果について(表 5-2), 調査対象者の性別においては, 男性が 21 人で女性 4 人であった。調査対象者の年齢構成においては 40 代から 60 代は 84% であった。社長は高齢者が多い。学歴においては, 「大学・大学院卒」は 16 人(64%)となった, 2 代目の調査者は 13 人で, 3 代目は 9 人, 4 代目は 2 人である。業種については, 製造業は 44%を占めている, 小売業は 12%である。

### 5.4.2 後継者のコンピテンシーの調査結果

アンケート調査結果から, 47 項目の中で 22 項目を抽出した。表 5-2 では, 「非常に必要と思う」を 70%を超えて選択した上位 22 位を示した。後継者となるに必要な 22 項目のコンピテンシーを詳細に以下三つ分類した。①「統率管理コンピテンシー」, ②「対人関係コンピテンシー」, ③「誠実倫理コンピテンシー」である。

## 5.5 考察

ファミリービジネスの引継ぎは家業の存続と発展との重要なリンクである。事業承継計画は円滑で成功継承が不可欠である。後継者の選定・選択とトレーニングは事業承継計画の重要な要素である。以上のアンケート調査結果及び先行文献からコンピテンシーの構造と内容を参考にして以下三つの分類した, ①「統率管理コンピテンシー」, ②「対人関係コンピテンシー」, ③「誠実倫理コンピテンシー」である。

### 5.5.1 統率管理コンピテンシー

「管理能力・技法」「創造力」「洞察力」「精神的安定」「先見性」「率先性」「判断力」「統率力」「決断力・胆力」「実行力」に統率管理コンピテンシーを分類した。経営者として指導力, 統率力などと表現されることが多く, 一般的には組織の中で目標を定め, 組織を維持しながら成果を出す能力を意味する。会社のトップたる経営者は, 会社の方向性や取組など常に意思決定を求められている, そのような時, 「判断力」「統率力」「決断力・胆力」「実行力」は非常に重要であると考えられる。

### 5.5.2 対人関係コンピテンシー

「コミュニケーションスキル」「説得力・表現力」「活動のあること」「円満な人柄」「部下への仕事の援助」に対人コンピテンシーを分類した。経営者として「コミュニケーションスキル」は単に“良い人間性を持つ”だけでなく, フォロワーがそれを認識して初め

て

表 5-4 後継者のコンピテンシーの調査結果

項目	5段階での回答*				
	1	2	3	4	5
コミュニケーションスキル	100.0%	0%	0%	0%	0%
管理能力・技法	80.0	16.0	4.0	0	0
説得力、表現力	88.0	12.0	0	0	0
達成意欲	84.0	8.0	4.0	0	4.0
印象の良さ	80.0	12.0	8.0	0	0
創造力	76.0	8.0	12.0	4.0	0
責任感	96.0	4.0	0	0	0
洞察力	84.0	8.0	8.0	0	0
精神的安定	76.0	16.0	4.0	4.0	0
倫理観があること	72.0	24.0	4.0	0	0
先見性	76.0	16.0	4.0	4.0	0
率先性	72.0	16.0	12.0	0	0
活動のあること	72.0	16.0	12.0	0	0
判断力	80.0	16.0	4.0	0	0
健康	92.0	8.0	0	0	0
円満な人柄	72.0	24.0	4.0	0	0
統率力	76.0	12.0	12.0	0	0
部下への仕事の援助	76.0	24.0	0	0	0
思いやり・暖かさ	80.0	16.0	4.0	0	0
断力・胆力	80.0	12.0	4.0	4.0	0
実行力	88.0	12.0	0	0	0
誠実	80.0	20.0	0	0	0

\*5段階での回答

1 非常に必要と思っている

2 少し必要と思っている

3 どちらとも言えない

4 あまり必要ではないと思っている

5 まったく必要ではないと思っている

表 5-5 後継者に必要な主なるコンピテンシー分類提案

後継者に必要なコンピテンシー	項目
統率管理コンピテンシー	管理能力・技法 創造力 洞察力 精神的安定 先見性 率先性 判断力 統率力 決断力・胆力 実行力
対人関係コンピテンシー	コミュニケーションスキル 説得力、表現力 活動のあること 円満な人柄 部下への仕事の援助
誠実倫理コンピテンシー	達成意欲 印象の良さ（容姿・声・話し方等） 責任感 倫理観があること 健康 思いやり・暖かさ 誠実

意味を成すわけである。そのためには、実際に適切なコミュニケーションによって意図や戦略を正しく伝えることが必要となるのである[8]。説得力は複雑な問題を説明して、上手に伝えられる、ストーリーをつけたり、話し方を工夫したり、有能な経営者には必要である。

### 5.5.3 誠実倫理コンピテンシー

「達成意欲」「印象の良さ(容姿・声・話し方等)」「責任感」「倫理観があること」「健康」「思いやり・暖かさ」「誠実」にコミットメントコンピテンシーを分類した。責任感があることはとても大事である。先代経営者から会社を引継ぎ、強烈的なミッションを持って取り組もうとしていることと考えられる。特に、経営者は高齢者であり、健康面でのリスクが年々増加する。頻繁な人間ドックが必要である。

## 5.6 おわりに

日本経済は多数の中小企業によって支えられているが、技術やノウハウの継承が進まず事業を廃する決断を迫られるケースは多い。さまざまな課題を抱える日本経済が今後も成長を続けるために、円滑な事業承継の重要性が一段と高まっている[9]。事業承継の類型としては、①親族内承継②役員・従業員承継③社外への引継ぎ(M & A等)3つが示されている[3]。後継者候補決定後も、後継者の育成が難しいといういろいろな問題がある。親族内承継の場合では、子供の時から経営者の教育は難しいと考えられる。多数の兄弟姉妹の場合および多数の候補者の場合、事業の承継は、必要な能力によって最終選択が行われなければなりません。従業員に引継ぎの場合では、優れた職場パフォーマンス以外に、経営者としての能力を発揮することは必要である。後継者を決める際には、経営者として資質のある人を後継者に選ぶことが重要である。

経営者としての資質・能力の不足を挙げる企業が約6割に上っているために、後継者として必要な資質・能力の実態を把握することは重要である。事業をうまく承継して、会社経営を成功される後継者として、必要な経営コンピテンシーの問題意識に基づいて、会社を引継いだ経営者にアンケート調査を行い、後継者に必要なコンピテンシーの実態を探ることを目的とした。先行文献からコンピテンシーの構造と内容を参考及びアンケート調査結果したうえで、中小企業の後継者経営者の実態、経営に必要なコンピテンシーを明らかにした。それにより、三つに分類した、①「統率管理・コンピテンシー」、②「対人関係・コンピテンシー」、③「誠実・資質・コンピテンシー」である。事業を継続・発展させていくために、次世代へ円滑に「事業承継」を進める方策を

検討した。今後の課題については、後継者におけるコンピテンシー・モデルを作り及び海外のファミリー企業の後継者のコンピテンシーとの比較は有益と考えられる。

## 引用・参考文献（第5章）

- [1] 中小企業庁:『2013年版中小企業白書』, 2013.
- [2] 中小企業の経営者を支える経営ノウハウ情報局:「三代目社長の宿命と中小企業の事業承継の課題」<https://bcj-co.jp/keiei6/knowhow49.html>(2020/10/14 閲覧).
- [3] McClelland, D.C. Testing for Competence Rather than for “Intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1-14. (1973).
- [4] 西村経営支援事務所:「コンピテンシー・マネジメントの導入支援」  
<http://www.nsweb.biz/compt/compt.htm#compt01>  
(2013/10/16 閲覧).
- [5] Spencer, L.M. and Spencer, S.M.: *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons. (1993.).
- [6] 新井,智:「製品開発技術者のコンピテンシーに関する研究:組込みソフトウェア技術者を対象として」, 広島大学博士論文, (2013).
- [7] 中小企業診断協会:「後継者に必要とされる能力」とその養成実態および改善点の調査研究」  
(2012/01),[https://www.jsmeqa.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h\\_kanagawa.pdf](https://www.jsmeqa.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h_kanagawa.pdf)  
(2020/10/26 閲覧).
- [8] 波頭 亮:「リーダー人材に求められる「対人能力」について」  
(2016/05),[http://www.xeed.org/img/book\\_zassi/OMUNI2016.5.pdf](http://www.xeed.org/img/book_zassi/OMUNI2016.5.pdf)(2020/10/26 閲覧).
- [9] 帝国データバンク:「事業承継に関する企業の意識調査」, (2017).

## 第6章 女性経営者による中小企業のビジネス問題に関する考察

### 6.1 女性経営者の背景

2019年帝国データバンクの調査では、企業に占める女性経営者の比率は全国で7.9%に上り、30年前の1989年から3.6ポイント上昇した。女性の経済的自立と社会的地位の向上に伴い、ますます多くの女性が職場に進出している。これは重要な社会的文化的な現象である。中小企業における後継者不足として、新しい視点で新規事業や改革を実施する女性経営者がクローズアップされている。少子高齢化が加速する地方では、労働力を確保し地域の活力を維持するためには女性の活躍が喫緊の課題に挙げられるなど、今後企業における女性の役割はより重要性を増していくと考えられる[7]。事業承継するとき、男性(長男)が承継することが当然で、女性の承継は少ない。最近、少子高齢化で、配偶者や娘を承継ケースも増えている(2019年帝国データバンクによって、女性創業者は35.3%、女性同族承継は50.8%[7])。女性は男性と比べて、家事育児の役割をも担っている。そこで、女性経営者の時間の使い方はどうでしょう。Forbes JAPANによると[1]、アジアで、香港、シンガポール、中国の創業者のうち5人中2人、40%は女性であった。欧米では、女性創業者の比率は31%と高い。従って、外国と日本の女性経営者の実態調査が不可欠と考えられる。

本研究では、先行文献から日本と中国の女性経営者の動向を把握して、日中女性経営者の特徴を明らかにすること。次いで、女性経営者(名古屋市)の視点から女性経営者の実態を明らかにすることを目的とする。そのために、名古屋市の女性経営者を対象にアンケートを実施した。アンケート調査に基づいて女性経営者の実態を分析及び考察する。その分析結果により、女性経営者の実態が明らかになった。女性経営者が直面する成長法、困難および課題などは、彼女らの発展に影響を与える要因としてを理解している。

### 6.2 日中の女性経営者の動向

#### 6.2.1 中国の女性経営者の動向



現在、中国国内の女性経営者研究において最も大きな成果をあげているのは中国の女性経営者協会、中国経営者調査システム、卓越企業者成長研究財団研究グループである。この研究グループは2016年2,505人の女性経営者に対するアンケート調査して報告した[12]。報告書によると、中国の女性経営者は主に「製造業」、「卸売及び小売業」、「建設業」の順に多く従事している。上記の産業における会社数の割合は、21.5%、15.3%、4.6%である(図6-1参照)。女性経営者の平均年齢は45.9歳である(図6-2参照)。57歳以上の女性経営者は9.3%である、47～56歳は38.9%を占めている、37～46歳は37.1%を占めている。27～36歳は13.4%を占めている。27歳以下の女性経営者は1.3%を占めている。就任経緯をみると(図6-3参照)、創業者が最も多く67%、以下「女性CEOから任命」(14%)、「同族承継」(6%)である。企業規模を見ると(図6-4参照)、大企業、中企業、小企業がそれぞれ13.4%、37.7%、48.9%を占めている。

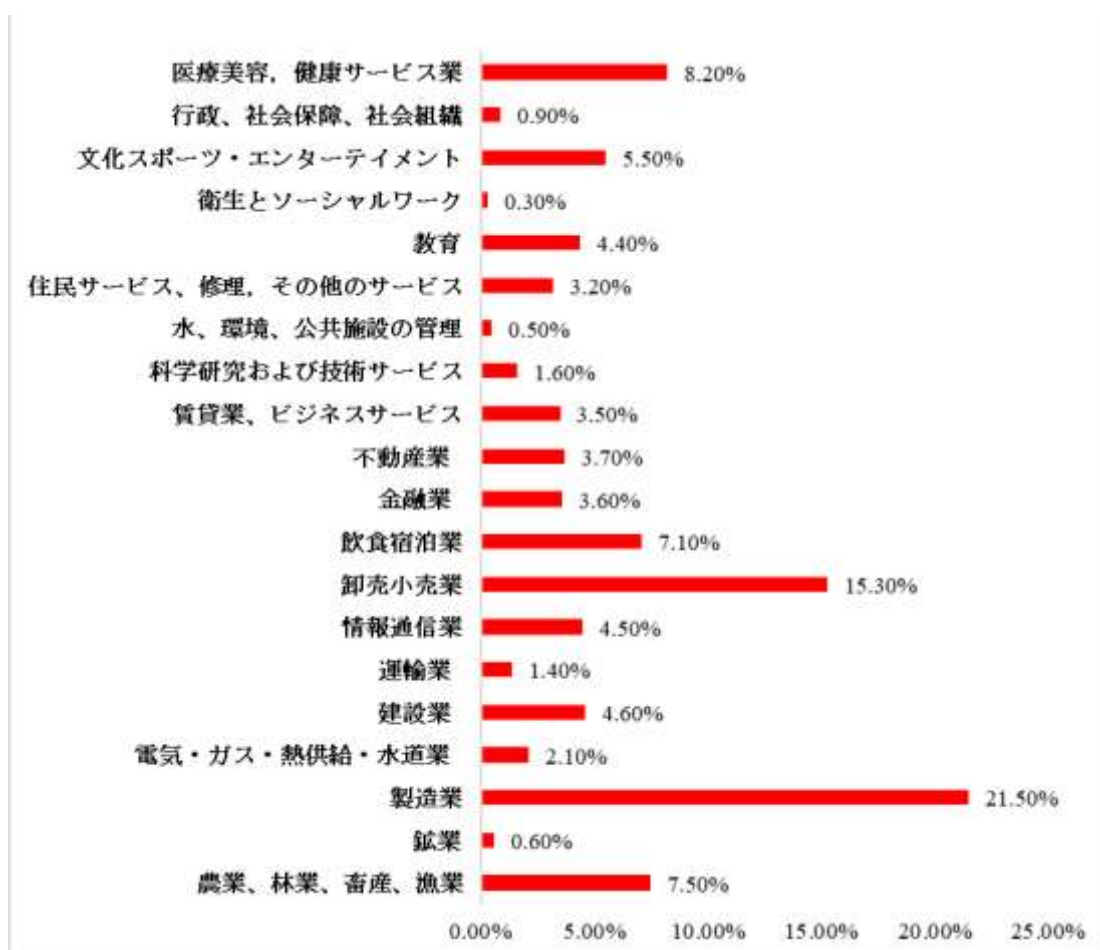


図 6-1 中国の女性経営者:業種別

出典:中国女性企業者発展:現状、問題と期待—2505女性企業者のアンケート調査報告(2017)引用加筆修

正

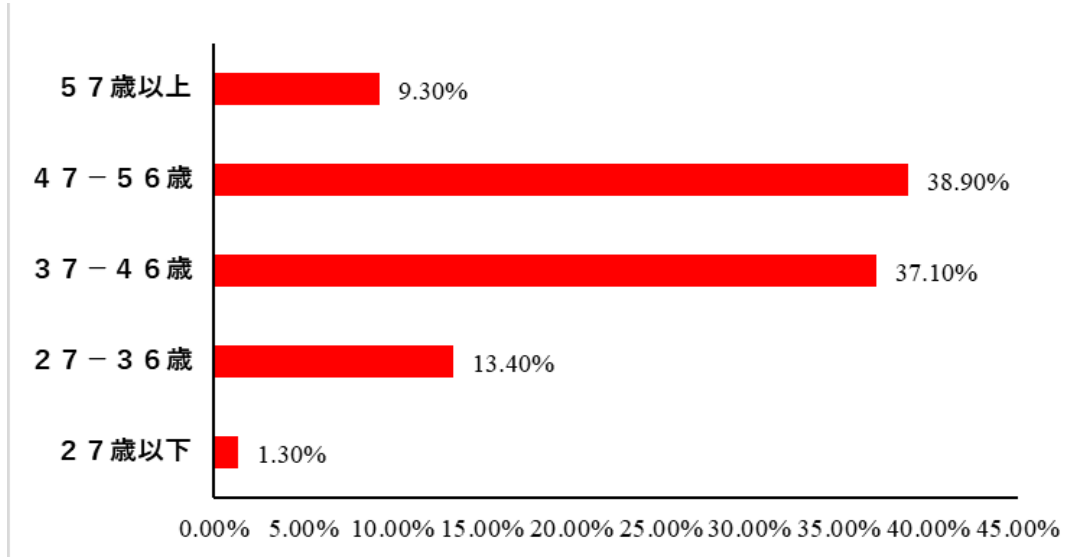


図 6-2 中国の女性経営者:年齢分布

出典::中国女性企業者発展:現状,問題と期待—2505女性企業者のアンケート調査報告(2017)加筆修正

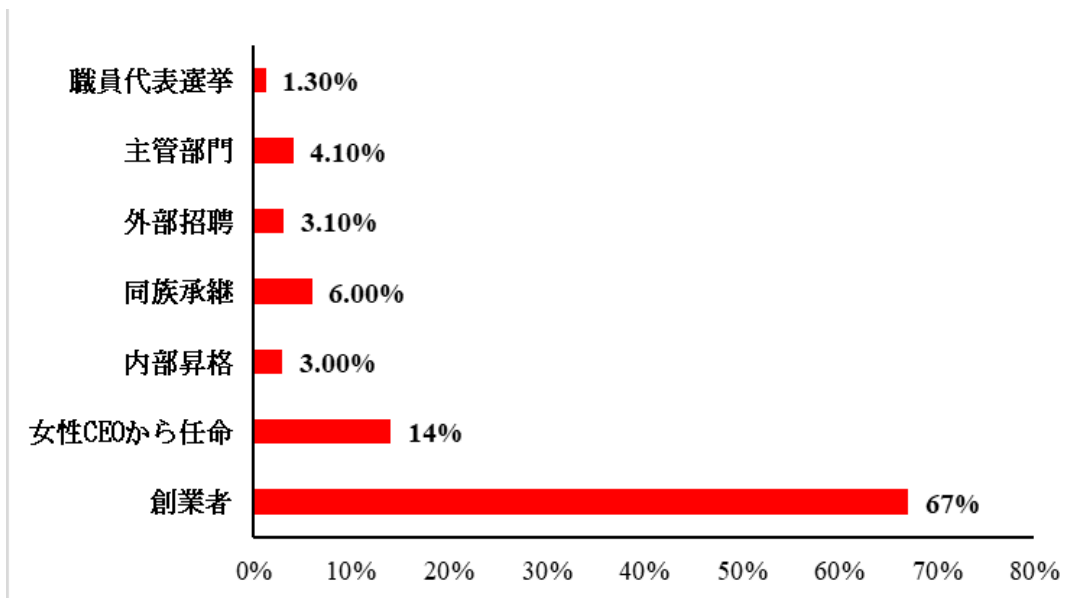


図 6-3 中国の女性経営者:就任経緯別分布

出典::中国女性企業者発展:現状,問題と期待—2505女性企業者のアンケート調査報告(2017)加筆修正

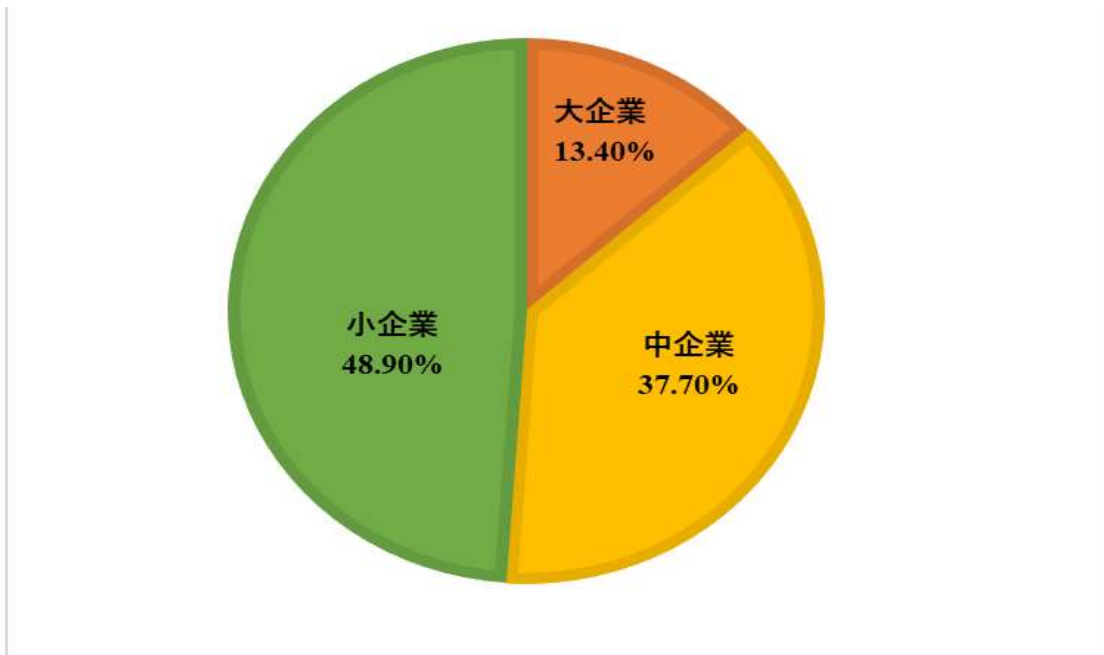


図 6-4 中国の女性経営者:企業規模別

出典::中国女性企業者発展:現状,問題と期待—2505女性企業者のアンケート調査報告(2017)加筆修正

## 6.2.2 日本の女性経営者の動向

帝国データバンクの「2019 全国・女性社長」の分析を見ると[7],業種別では,女性経営者比率は不動産業(16.7%)が最高である(図 6-5 参照).次は,小売業(10.5%),サービス業(10.4%)と続き,お客様に向いている業種で女性経営者の比率が高い.一方,建設業(4.7%)の女性経営者比率は最も低い.年代分布をみると(図 6-6 参照),最も割合が高いのは「60代」(27.6%)だった.以下,「70代」(24.4%),「50代」(22.9%)と続いている.女性経営者の平均年齢は 62.9 歳である.就任経緯をみると(図 6-7 参照),女性経営者は「同族承継」(50.8%)が最も高く,以下「創業者」(35.3%),「内部昇格」(8.3%),「出向・分社化」(2.6%)である.企業規模を見ると(図 6-8 参照),年商「5000 万円未満」が 11.0%で最高である.

業種別	(%)					
	1989 (平成元年) 30年前	1999 (平成11年) 20年前	2009 (平成21年) 10年前	2014 (平成26年) 5年前	2018 (平成30年) 1年前	2019 (令和元年) 現在
建設業	2.6	3.4	4.3	4.6	4.7	4.7
製造業	3.1	3.7	4.3	4.7	5.1	5.2
卸売業	3.5	4.7	5.7	6.4	6.7	6.8
小売業	6.9	8.2	9.2	10.1	10.4	10.5
運輸・通信業	3.7	5.0	5.9	6.6	6.8	6.9
サービス業	5.8	7.4	8.3	9.8	10.3	10.4
不動産業	9.2	13.1	15.0	16.1	16.6	16.7
その他	3.7	5.3	5.7	6.5	6.8	7.0

図 6-5 日本の女性経営者:業種別・女性社長比率推移

出典:(株)帝国データバンク:全国・女性社長分析(2019年)

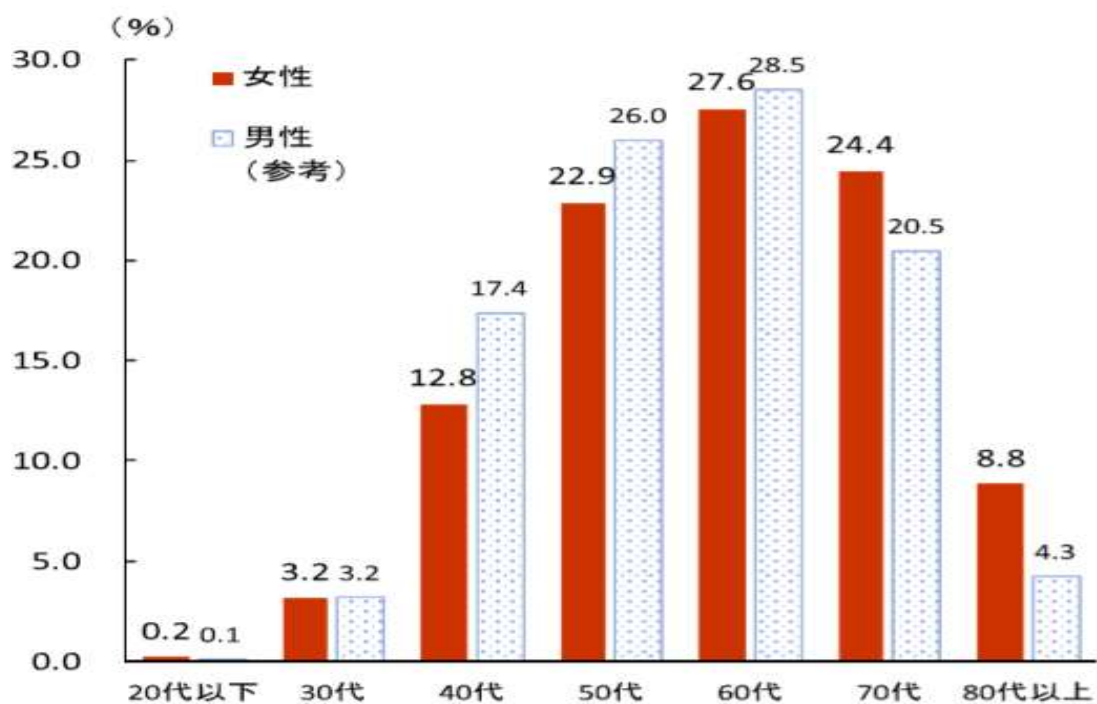


図 6-6 日本の女性経営者:年代別分布

出典:(株)帝国データバンク:全国・女性社長分析(2019年)

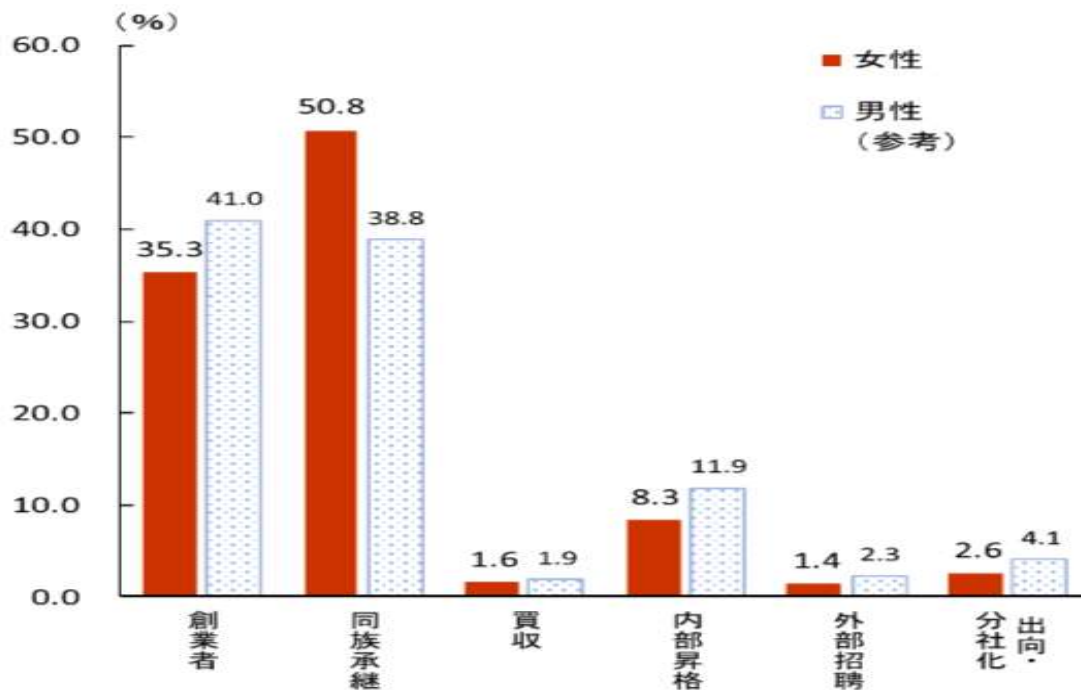


図 6-7 日本の女性経営者：就任経緯別分布

出典：(株)帝国データバンク：全国・女性社長分析(2019年)

年商規模別	女性社長比率 (%)					
	1989 (平成元年) 30年前	1999 (平成11年) 20年前	2009 (平成21年) 10年前	2014 (平成26年) 5年前	2018 (平成30年) 1年前	2019 (令和元年) 現在
5000万円未満	7.2	8.8	8.8	10.0	10.8	11.0
5000万～1億円未満	5.4	6.7	7.1	7.7	8.0	8.0
1～5億円未満	4.3	5.3	6.0	6.4	6.6	6.7
5～10億円未満	3.4	4.0	4.5	4.8	5.2	5.2
10～50億円未満	2.6	3.1	3.3	3.4	3.6	3.7
50～100億円未満	1.4	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2
100億円以上	0.9	1.2	1.3	1.2	1.3	1.4

図 6-8 日本の女性経営者：企業規模別・女性社長比率推移

出典：(株)帝国データバンク：全国・女性社長分析(2019年)

### 6.2.3 日中の女性経営者の特徴

日中の女性経営者の比率は、業種、年齢、就任経緯と企業規模により差があるも

の、以下の特徴が明らかになった。

日本の女性経営者の比率が高いのは「不動産業」である、「小売業」「サービス業」など B to C 業種にとどまり、また、「同族承継」などファミリービジネスでの事業承継が多く、「内部昇格」や「外部招聘」といった、社内人事に大きく左右される就任事例は少ない。帝国データバンクの調べでも、将来の経営幹部候補となる女性管理職の登用を進める企業の割合は緩やかに拡大しているが、その割合は全体の 1 割に満たない(2018 年「女性登用に対する企業の意識調査」)。そのため、女性経営者による就任事例の多くは、先代社長の高齢化や後継者難など、配偶者や親から事業を引き継ぐなど受動的なケースが少なくないものと推察される[7]。

中国の女性経営者の起業の比率は高い。1980 年代に生まれた若い世代の女性経営者は、経済的自立と自由な生活を重視している。それはより多くの女性、特に知的女性の雇用とキャリア開発を促進してきた。女性経営者は主にサービス産業に集中しており、彼女らが働くほとんどの企業規模は中小企業であるが、安定及び優れた業績会社であるために、「小さくて美しい」という特徴を反映している。中国の女性経営者はより多くの女性の仕事を引き付け、女性幹部を大量に採用したと推察される。日中の女性経営者の共通している特徴としては小規模企業が多く、サービス業などの業種に集中している傾向がある。

### 6.3 女性経営者(名古屋市)のアンケート調査

本アンケート調査における調査対象者は名古屋市の中小企業の女性経営者である。実施調査期間は 2019 年 11 月から 2020 年 1 月までである。調査方法は、アンケート用紙で配布及び回収した。回収した有効回答数は 10 件であった。本研究のアンケート内容は具体的に以下の領域から構成されている。1)会社概況 2)経営者属性 3)経営活動等。全ての質問は 19 項目である、本調査の実施にあたっては、本調査研究の趣旨を説明した依頼状において、匿名性とプライバシーを遵守すること、研究目的以外で本調査結果等を利用しないことを明記した。今回の分析においては、統計分析ソフトとして SPSS 26 for Windows を用いた。

### 6.4 分析結果

調査結果、図 6-9 所属する業種をみると、「医療、福祉」30%が最高となった。図 6-10 の従業員規模について、「19 人以下」は 50%を占めた。図 6-11 の年齢をみると、「50～60 歳未満」は 70%であった。図 6-12 の最終学歴をみると、「高校」(40%)が多い。図 6-13 の就任経緯を見ると、「創業者」は 70%を占めている、同族承継は 30%であった。図 6-14 の直前の勤務先は「他社」で働いていたと答えた女性経営者は 50%

を占めており、「専業主婦」は 20%であった。表 6-1 の家族構成については「結婚している」という回答は 70%である、「子どもがいるの」という回答が 60%である。

表 6-2 の経営活動で苦労したことは、①ノウハウ、専門知識、経営知識で「苦労した」との回答が多く、40%であった。「どちらかといえば苦労した」との回答も 40%であった。②取締役や従業員の協力を得ることで「どちらかといえば苦労した」との回答が 50%であった。③家事、育児で「苦労した」との回答が 20%であった。表 6-3 の経営参画について改善は①IT の活用・推進で「少し改善した」との回答が多く、50%であった。②借入金の返済などによる財務体質強化で「どちらとも言えない」との回答が多く、40%であった。③コスト減らすことで「改善した」との回答が多く、40%であった。④組織再編成で「改善したと少し改善した」との回答がともに 30%であった。⑤新経営理念の確立で「改善したと少し改善した」との回答がともに 40%であった。

表 6-4 自己能力資質に関する回答は 60%の女性経営者は①きめ細かな対応で「そう思う」との回答数が多い、90%の女性経営者は②女性従業員をうまく活用で「そう思う」との回答数が多い、50%の女性経営者は③自分自身のことを覚えてもらいやすいで「そう思う」との回答数が多い。表 6-6 では、経営者に就任してから現在まで、一番悩んだ事については「人材の問題」との回答が多い。アンケート結果を基に、女性経営者(名古屋市)の実態を分析して、その分析結果により女性経営者の実態を明らかにした。今回の調査では、①女性経営者は同族承継より創業者が多い。②結婚割合と子供を持つ割合は高い。③ノウハウ、専門知識、経営知識の能力不足を訴えている。④女性経営者は「女性従業員をうまく活用」との肯定的回答が多い。⑤女性経営者は経営参画の改善について「IT の活用・推進」「コスト削減」「新経営理念の確立」の取り組みに尽力している。

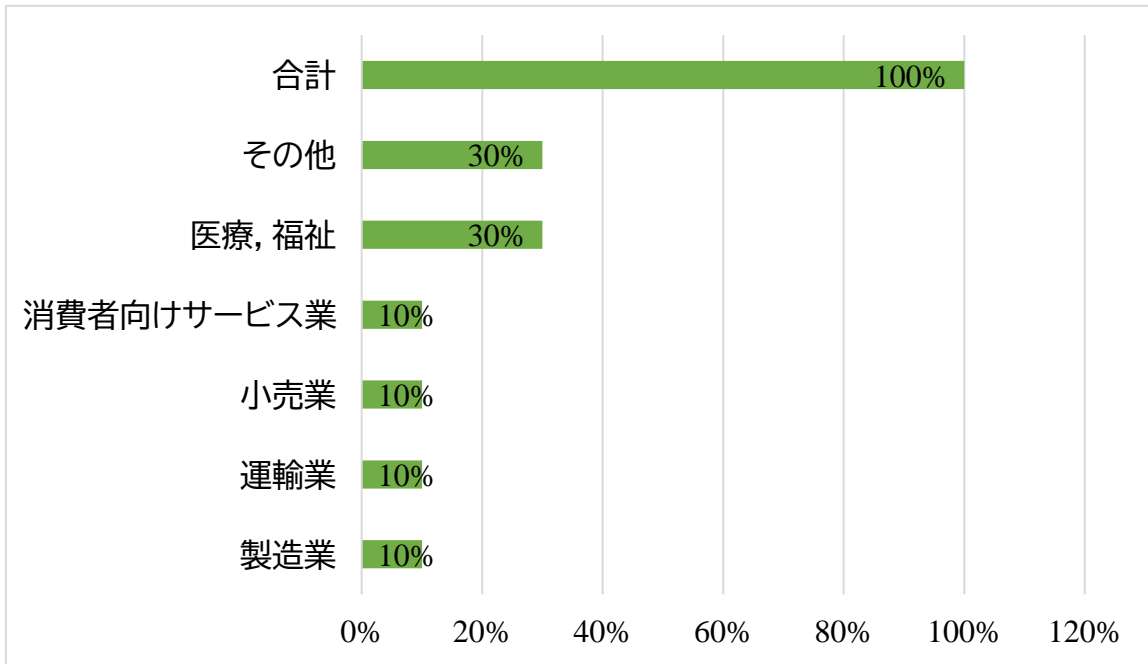


図 6-9 業種 パーセント

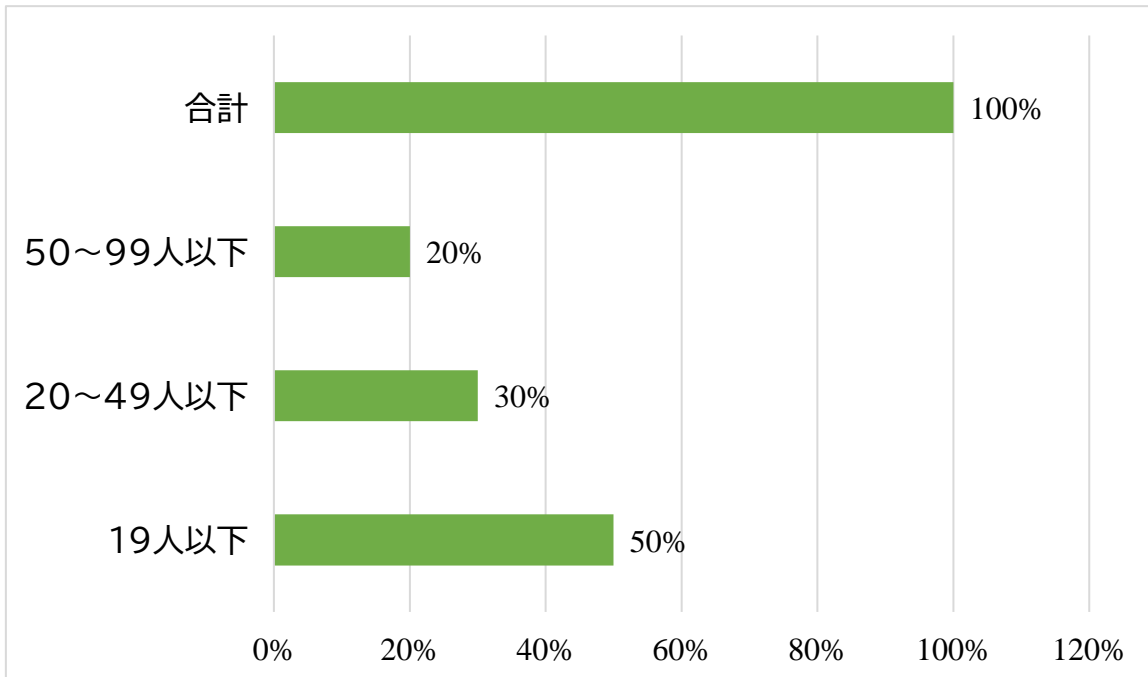


図 6-10 従業員規模



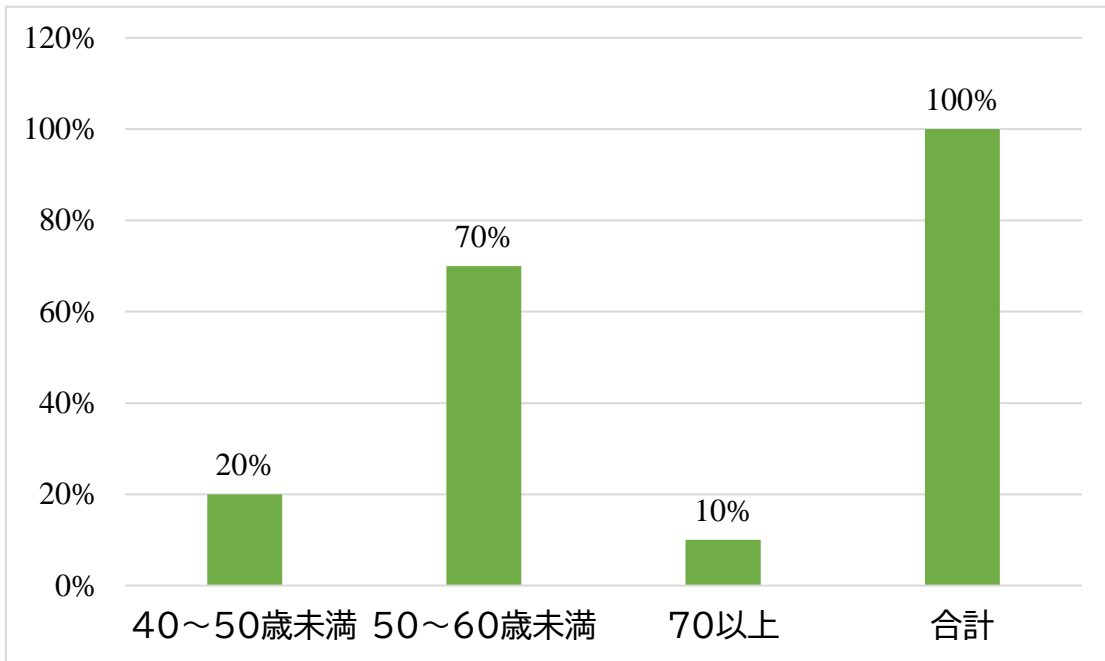


図 6-11 年齢

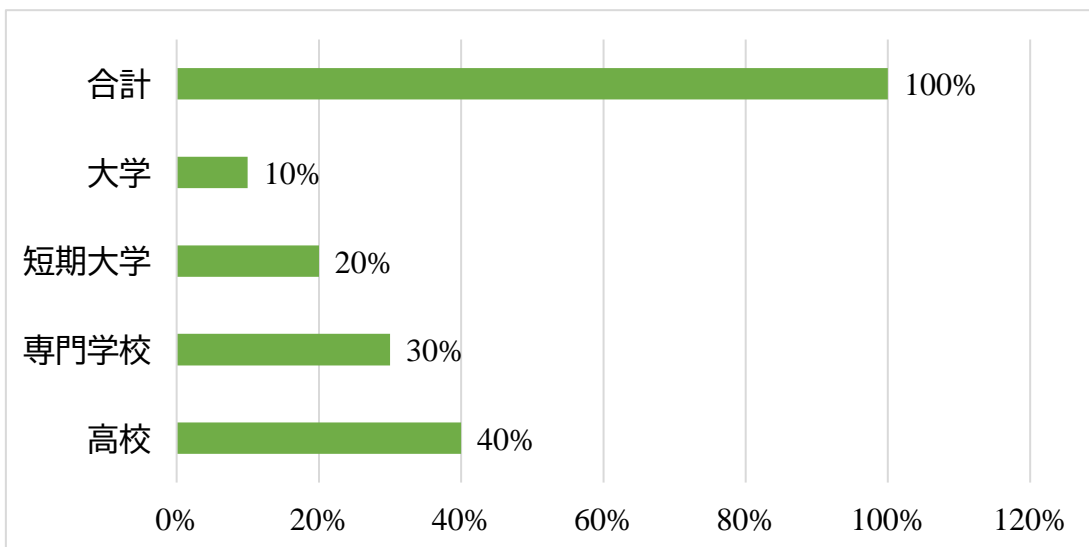


図 6-12 最終学歴

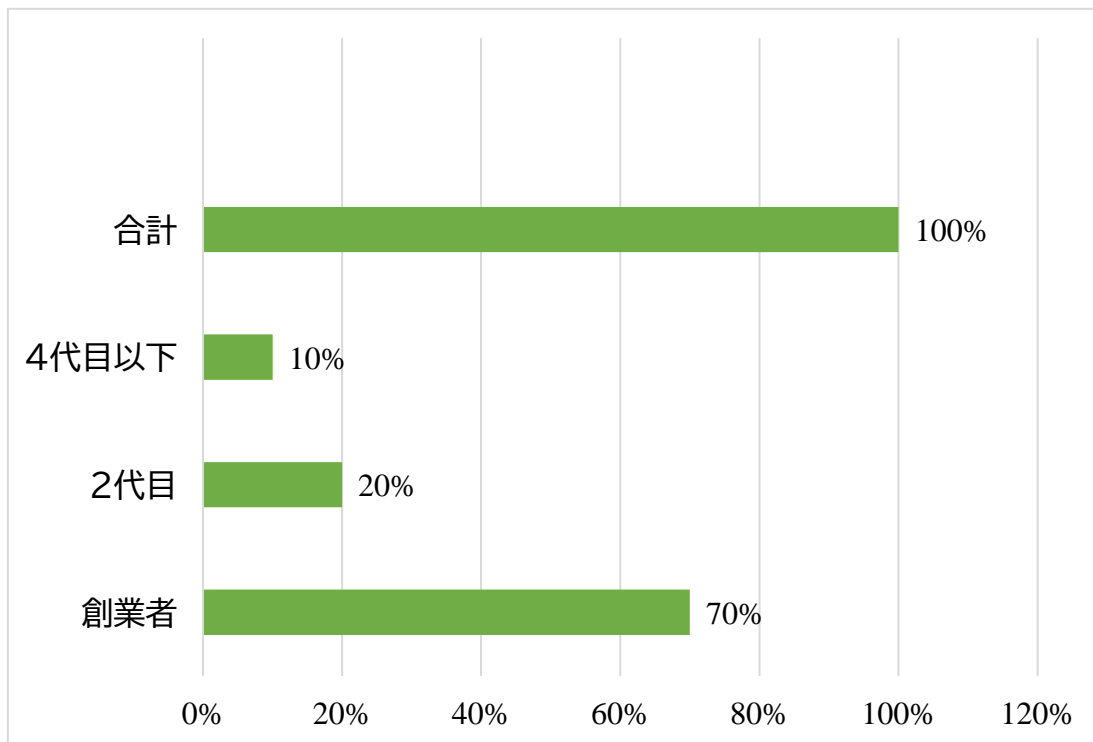


図 6-13 就任経緯

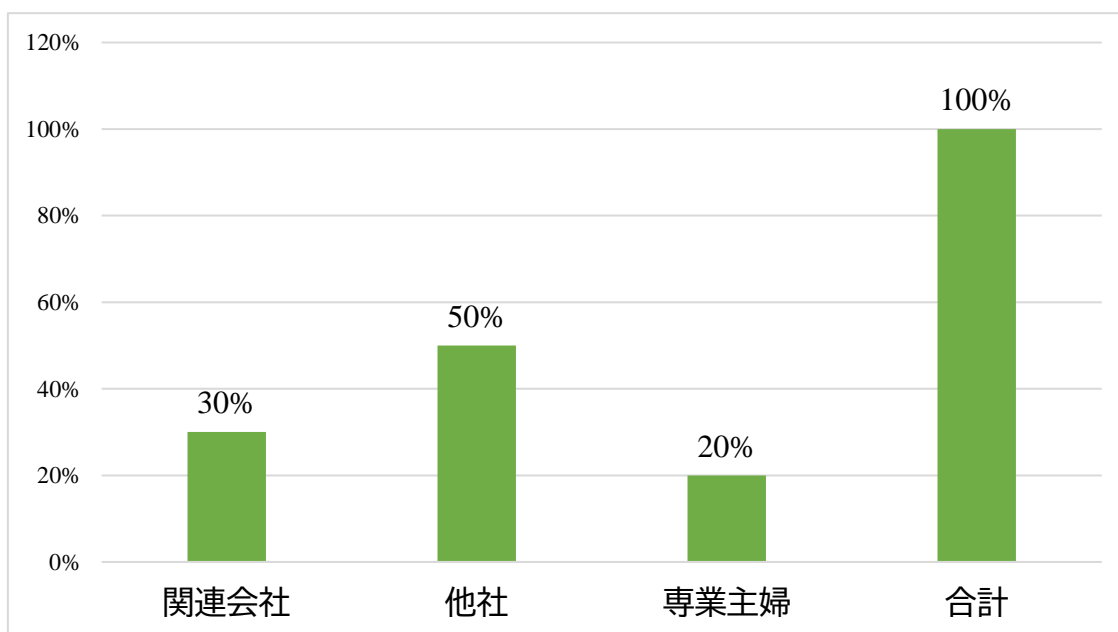


図 6-14 直前の勤務先

表6-1 家族構成

家族構成	はい	いいえ
結婚している	70%	30%
子どもがいる	60%	40%
家族のなかに介護が必要な方がいる	10%	90%
経営者ご本人が公職についている	10%	90%
経営者が業界活動地域活動に従事して	90%	10%

表 6-2 苦勞した経営活動

苦勞した経営活動	苦勞した	どちらか といえ ば 苦勞し た	どちらか といえ ば 苦勞し な か つ た	苦勞し ない
①ノウハウ, 専門知識, 経営知識	40%	40%	20%	0
②取締役, 従業員の協力を得ること	20%	50%	10%	20%
③家事, 育児こと	20%	0	30%	50%
④業界内での付き合い	10%	0	30%	60%

表 6-3 経営参画について改善

経営参画について改善	改善した	少し改善した	どちらとも言えない	あまり改善した	まったく改善していない
①ITの活用・推進	30%	50%	10%	10%	0%
②借入金の返済などによる 財務体質強化	30%	10%	40%	10%	10%
③コスト減らす	40%	10%	30%	20%	0%
④組織再編成	30%	30%	40%	0%	0%
⑤新経営理念の確立	40%	40%	10%	10%	0%

表 6-4 経営者の自己能力資質に関する

経営者の自己能力資質	そう思う	そう思わない	わからない
①きめ細かな対応	60%	20%	20%
②女性従業員をうまく活用	90%	10%	0%
③自分自身のことを覚えてもらいやすい	50%	30%	20%

表 6-5 CGI(2020)上位国及び主な国の順位

順位	国名	スコア
1	アイスランド	0.877
2	ノルウェー	0.842
3	フィンランド	0.832
4	スウェーデン	0.820
5	ニカラグア	0.804
6	ニュージーランド	0.799
7	アイルランド	0.798
8	スペイン	0.795
9	ルワンダ	0.791
10	ドイツ	0.787
15	フランス	0.781
19	カナダ	0.772
21	英国	0.767
53	米国	0.724
76	イタリア	0.707
81	ロシア	0.706
106	中国	0.676
108	韓国	0.672
121	日本	0.652

出典:内閣府男女共同参画局総務課:世界経済フォーラムが「ジェンダー・ギャップ指数 2020」

## 6.5 考察

### 6.5.1 調査結果の総評

世界経済フォーラム(World Economic Forum)が2019年12月に「Global Gender Gap Report 2020」を公表した[9]。その中で、各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数(Gender Gap Index:GGI)を発表した。この指数は、経済、政治、教

育, 健康の4つの分野のデータから作成され, 2020年の日本の総合スコアは 0.652, 順位は 153 カ国中 121 位(前は 149 カ国中 110 位)でした. 日本の社会全体として女性の進出が遅れていることはデータや国内外の研究者などから常に指摘を受けている点である. 男性中心の社会で, 日本のビジネスがより一層グローバル化するためには, 社会の仕組みとして, 女性経営者が働きやすいビジネス社会環境を実現しなければならない. 女性が今後ビジネスの分野でも活躍していくために今回のアンケート結果を合わせて考察した.

### 6.5.2 女性経営者は同族承継より創業者が多い

日本においては, 米国に比べるとまだまだ女性の創業は萌芽の段階にすぎない[3]. 働き続ける女性が少なかった時代にも, 女性が独立して事業を始めることが多くなってきた. 滝本佳子が指摘するように, 女性が創業して成功した要因は理念である, 例えばキャリア達成の問題意識である. トリガーとなる体験, 例えば, 留学中のホストマザーの姿, 香港と日本との育児環境の違い, 海外でがけ崩れに遭遇及び病気や事故など生命の危機に遭遇するなどの例が多い. ハッとする気づきに関しては, 仕事や子育て, 家庭など自身の身近なところで得る例が多いようである[5].

### 6.5.3 結婚割合と子供を持つ割合は高い

男性中心社会では, 古い日本の考え方で男性は外で仕事する, 女性は家で家事育児など生活の役割を分担している. 今の働いている女性も結婚後のライフイベントがあるからこそ, 退社して家事・育児に専念する, 「寿退社」という女性が多い. 「女性は, 家事・育児役割担当者というジェンダーの意識を変えた方がいいと考えられる. 家事・育児の負担の克服は容易ではない, 女性が今後ビジネス分野でも活躍していくために, 夫の理解と協力, 仕組みを変えて, 例えば, 夫は家事, 食事のことも協力すべきだと思う, 女性は仕事と子育てを両立するために, 保育園を利用するのいいと考えられる.

### 6.5.4 ノウハウ, 専門知識, 経営知識の能力不足, 従業員の協力を得ることが不足

アンケート調査の女性経営者の年齢を見ると, 多くは子育てがひと段落した後に創業に踏み切っているといえる. 最終学歴では, 「大学」との回答数は10%であった. キャリア実現が乏しいと遅い傾向にあるといえる. 専業主婦からの転身で経験不足で



ある。中小企業庁によると「女性起業家は、男性に比べて知識・ノウハウの習得の機会や、人的ネットワークを形成する機会が少ない」という点も指摘している[6]。従業員の協力を得ることでは、女性経営者だけではなく、男性経営者にも同じく共通している問題である。従業員の理解を得るために、会社の経営理念の意識教育、コミュニケーション、情報共有などが必要である。

### 6.5.5 女性従業員をうまく活用

女性経営者は「女性従業員をうまく活用」との肯定的回答が多い。自分も働きながら子育てと経営者の両立で苦労したことなどから理解している。社会環境と労働条件を考慮して、能力が高くて、就労や昇格において厳しいという認識が事実であるため、女性経営者は女性の立場から女性を雇用することが多いと考えられる。

### 6.5.6 女性経営者は経営参画の改善

女性経営者は経営参画の改善について「ITの活用・推進」「コスト削減」「新経営理念の確立」などの取り組みで力を入れたのは、企業にとって女性経営者は観察眼を活かしたコミュニケーション能力、社内でのロールモデル化、部下が相談しやすく、状況が把握できる、多様性を持った組織の構築という身についた能力があると考えられる。事業を起こすということは、容易にできるものではない。起業とは、組織として機能している事業であり、事業を起こす以上は絶対に利益を出し、そのための戦略が必要であると考えている。女性経営者は会社で部下と交渉や社内の対応から情報を聞いて、会社の経営の困難を克服して、力を入れて、成長志向の意欲が強いと考えられる。

## 6.6 女性経営者の課題

女性経営者が就任時に何に最も困難を感じ、そしてその障害をどのように克服しているのかを考察した。表6-6を見ると、「認知を高めるための営業活動が多く、まだ、それほど収益を得られていない。(教育期間が終わっていない)」、「人材不足」、「人材確保」、「男性社会なので難しい、後継者問題」、「人」、「という問題があった(表6-6参照)。

### 6.6.1 認知を高めるための営業活動が多く、まだ、それほど収益を得

## られていない

よい製品を作っているにもかかわらず市場での認知度が低いという中小企業は少なくない。認知度は「あなたの会社の得意分野が理解されること」。認知度を上げるために、①誰に対して、②どのようなベネフィットを気付かせ、③何を目的にするのか、の構築こそ、あなたが行うべき認知度向上ブランディングである[10]。

例えば、認知を高めるための営業活動と言えば、スクール・教室・学習塾・学校向けに生徒集客の事例を見ると、普通ではチラシ、パンフ、ポスター、HP とかで宣伝して、後に無料体験の活動を進んで、説明会や相談会を行い、最後は入会というパターンである。最近、こういう認知を高める営業活動の方法は不足している、それに、収益も得ることが難しくなった。なぜなら見込み生徒が情報を集められる媒体が増えて、方法が変わった。例えば、Instagram, Facebook, line, YouTube, メルマガなど。見込み生徒にアプローチすべき媒体が増えたので、総合的に判断しているということである。見込み生徒側が何を求めているのかを把握して、見込み生徒に合わせたマーケティングを行う事が必要である[11]。

### 6.6.2 人材問題

少子高齢化による、生産年齢人口の減少である。政府の掲げる働き方改革の推進も、生産年齢人口の減少による人材不足が大きな要因である。女性経営者だけでなく、男性経営者は「人材不足」や「人材確保」の悩みを多く抱えている。帝国データバンクの「人手不足倒産」の動向調査によると[8]、2019年の人手不足倒産は前年比20.9%増の185件となり、4年連続で過去最高を更新するなど、人手不足が企業活動に与える影響は鮮明になってきている。「人材不足」解決に向けて、例えば、自社の労働条件や職場環境を改善して、従業員を育成し、兼任化を進める、女性・シニア、外国人などの多様な人材を活用する、自社の業務プロセスを見直して改善する、外部アウトソーシング業者を活用する、IT化によって省力化を図る対応などをした方が良いと考えられる[4]。「人材確保」に向けた取り組みが必要と考えられる。人材確保の困難による中小企業へ会社の生産性向上や新事業展開、研究開発などに支障が生じるので、人材確保のノウハウや手段、労働条件、労働環境、賃金、福利厚生、教育制度などの改善に努めて、従業員の意見を聴き、改革を進める必要があると考えられる。[2]。

表 6-6 経営者に就任してから現在までの一番の悩み事

認知を高めるための営業活動が多く、まだ、それほど収益を得られていない。(教育期間が終わっていない)
人材不足
人材確保
男性社会なので難しい、後継者問題

## 6.7 おわりに

少子高齢化の進展により労働力人口が減少する中で、女性が果たす役割はこれまで以上大きなものになっていくと考えられる。少子高齢化が進む中で、社会の多様性と活力を高め、日本経済が力強く発展していくため、女性活躍推進法の施行を契機に女性活躍推進の取組をさらに推し進め、企業や地域が自律的に女性活躍に取り組む流れを確立させ、社会全体として女性の活躍が加速・拡大していくことが必要である。本研究では、先行文献から日本と中国の女性経営者の動向を把握して、日中女性経営者の特徴を明らかにした、日中の女性経営者の共通している特徴としては小規模企業が多く、サービス業などの業種に集中している傾向がある。

次いで、女性経営者の視点からアンケート調査結果を見ると、「女性経営者は同族承継より創業者が多い」「女性経営者は結婚割合と子供を持つ割合は高い」「ノウハウ、専門知識、経営知識の能力不足、締役、従業員の協力を得ることが不足」女性経営者は経営参画の改善について「IT の活用・推進」「コスト減らす」「新経営理念の確立」の取り組みで力を入れたという実態を明らかにした。女性経営者が直面する課題において困難が多く、最もな困難は「認知を高めるための営業活動が多く、まだ、それほど収益を得られていない。(教育期間が終わっていない)」、「人材不足」、「人材確保」、「男性社会なので難しい、後継者問題」、「人」という問題があった。影響を与える要因及び理解するために考察した。女性が今後ビジネスの分野でも活躍していくための原動力となる可能性があることを示唆している。

## 引用・参考文献（第 6 章）

- [1] Forbes JAPAN:「アジアで急増する女性起業家 香港では 48%が女性経営者」(2015/12/18) <https://forbesjapan.com/articles/detail/10622> (2020-10-02 閲覧).
- [2] ㈱ M&A 総合研究所:「人材確保の課題と対策」(2020/03/22) <https://mastory.jp>(2020-10-02 閲覧).
- [3] 大石友子:「21 世紀における女性起業家の役割」岐阜を考える, Vol.107(2000).

- [4] (株)THE OWNER 編集部:「中小企業が人材不足を解決する 7 つの対策成功事例も紹介(2019/11/19)<https://the-owner.jp/archives/850>(2020-10-02 閲覧).
- [5] 滝本佳子:「女性起業家が成功に至った要因は何か?女性起業家 7 事例からの分析」経営戦略研究= Studies in business and accounting, Vol.5, pp.123-138(2011).
- [6] 中小企業庁女性:「起業の現状と課題」, 中小企業庁, 経済産業省(2011).
- [7] (株)帝国データバンク:「特別企画:全国・女性社長分析」, 飯島 大介(2019).
- [8] 帝国データバンク:「人手不足倒産」, (2019).
- [9] 内閣府男女共同参画局総務課:「ジェンダー・ギャップ指数 2020」<http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku>, (2020/3-4) pp.11 (2020-10-02 閲覧).
- [10] (株)ベレネット:「企業ブランディングで認知度を上げ, 売上げにつなげる 10 のステップ」[https://corporatebranding.jp/service/btob\\_ninchi/](https://corporatebranding.jp/service/btob_ninchi/)(2020-10-02 閲覧).
- [11] (株)ヤグマネジメン:「最新完全版生徒募集方法における研究」(2020/05/10)  
<https://www.yag-m.co.jp/6>(2020-10-02 閲覧).
- [12] 李兰, 仲为国, 王云峰:「中国女企业家发展:现状, 问题与期望——2505 位女企业家问卷调查报告」, 管理世界, 第 11 卷, 第 7 号, pp.50-64 (2017).中国語

## 第 6 章の謝辞

最後に, 本論文のアンケート調査にご協力頂きました. 方円インターナショナル株式会社の羅愛理社長, 深谷定弘先生, 藤井春雄先生, 関係各位に対して深く感謝の意を表します.

## 第7章 終章

本章ではこれまでの研究成果のまとめた。

第2章ではサービス提供者の視点から日中両国のサービス内容について比較分析に基づいて、日本のサービス業で働いているや働いた中国人(留学生など)を対象にしたアンケート調査を実施した。その結果により、日中の衛生問題、スタッフの態度・礼儀、スタッフの接客のやり方、笑顔、雰囲気、対応、サービスレベルが日本は中国より評価が多いことがわかった。7個項目は中国人にとって、魅力的なサービスである。また、中国のサービス業でまだ足りないところが多いが、そして、中国のサービス業を向上させるために、中国におけるサービス業の不足原因を検証することが重要である。

第3章人材育成課題の視点から、日本のサービス業における日中従業員の問題意識を明らかにした。①孔子的問題意識構造モデルに基づいて、日本のサービス業で働いているか、働いた経験の有る日本人を対象にアンケートを実施した。その分析結果により、孔子的問題意識構造モデルにおいては、「仕事に関する自分の目標を持っていますか」、「仕事に責任をもっているか」、「ミスがあるときに、自分を反省するか」、「仕事で提供したサービス質が十分であったか」という4個の項目が従業員の問題意識に影響を及ぼしていることを明確にした。②孔子的問題意識構造モデルに基づいて、日本のサービス業で働いているか、働いていた経験の有る中国人(留学生など)を対象にアンケートを実施した。その分析結果により、孔子論的問題意識構造モデルにおいては、「同僚や上司の話し方や態度が気になるか」、「仕事に関する専門知識を勉強したいか」、「経験や専門知識を同僚連携共有するか」、「仕事で緊急の場合には、緊急事態に対処しを判断することができるか」という4個の項目が従業員の問題意識に影響を及ぼしていることを明確にした。

第4章日本のファミリービジネスの事業承継のプロセスの実態調査の結果から日本の中小企業におけるファミリービジネスにおいて、①「企業のライフサイクル」②「家業意識の影響」③「権限の委譲」④「承継計画書」⑤「後継者」の5つの特徴を捉え及び考察した。日本のファミリービジネスと先行研究の欧米のモデルとの比べは、日本の創業者は経験を深めて、壮年時に経営者になって、ビジネスが発展拡張して、経営者が高齢化した後に後継者に交代する。そのため、先代経営者から交代するまでの期間(承継準備期間)は短い。承継者の年齢も30代から40代と遅い。Gersickら[14]の三次元発展型モデルを基礎として、今回のアンケート調査結果から日本のファミリービジネスの承継モデルの実態を提案した。日本のファミリービジネスの承継モデルを提案した。

第5章先行研究からコンピテンシーの構造と内容を基にしてアンケート調査をした。中小企業の後継経営者に必要なコンピテンシーを明らかにした。アンケート調査結果

から、47 項目の中で 22 項目を抽出した。後継経営者に必要なコンピテンシーと回答した 22 項目のコンピテンシーを詳細に以下三つ分類した。(1)統率管理コンピテンシー:「管理能力・技法創造力」「洞察力」「精神的安定」「先見性」「率先性」「判断力」「統率力」「決断力・胆力」「実行力」。(2)対人関係コンピテンシー:「コミュニケーションスキル」「説得力・表現力」「活動のあること」「円満な人柄」「部下への仕事の援助」。(3)誠実倫理コンピテンシー:「達成意欲」「印象の良さ(容姿・声・話し方等)」「責任感」「倫理観があること」「健康」「思いやり・暖かさ」「誠実」。

第 6 章先行研究から日本と中国の女性経営者のビジネス動向を把握して、日中の女性経営者の年齢、就任経緯と企業規模、業種により差があるものの、以下の特徴が明らかになった。日本の女性経営者比率が高いのは「不動産業」である、「小売業」「サービス業」など B to C 業種にとどまり、また、「同族承継」などファミリービジネスでの事業承継が多く、「内部昇格」や「外部招聘」といった、社内人事に大きく左右される就任事例は少ない。女性経営者による就任事例の多くは、先代社長の高齢化や後継者難など、配偶者や親から事業を引き継ぐなど受動的なケースが少なくないものと推察される。中国の女性経営者は創業者の比率は高い。女性経営者は主にサービス産業に集中しており、中国の女性経営者はより多くの女性の仕事を引き付け、女性幹部を大量に採用したと推察される。日中の女性経営者の共通している特徴としては雇用者が少ない小規模企業が多く、サービス業などの業種に集中している傾向である。アンケート結果を基に、女性経営者(名古屋市)の実態を分析して、その分析結果により女性経営者の実態を明らかにした。今回の調査では、①女性経営者は同族承継より創業者が多い。②結婚割合と子供を持つ割合は高い。③ノウハウ、専門知識、経営知識の能力不足を答える。④女性経営者は「女性従業員をうまく活用」との肯定的回答が高い。⑤女性経営者は経営参画の改善について「IT の活用・推進」「コスト削減」「新経営理念の確立」の取り組みに尽力している。女性経営者が直面する経営課題において困難が多く、最も困難な事は「認知を高めるための営業活動が多く、収益を得られていない」、「人材不足・人材確保」、「男性社会などジェンダー・ギャップ」、「跡継ぎ問題」などが分かった。

私は日本的経営学を学ぶ留学生として、「跡継ぎ・事業承継問題」及び「人材育成・従業員の問題意識」の視点から、日本の中小企業の取組の実態及びその円滑化のための課題を明らかにして解明した。2020 年 5 月の中国「两会」の政治協商会議委員李惠森によると、中国のファミリービジネスは次第に「引き継ぎ」のピークの期間に突入した。新旧のハンドオーバー、秩序がある継承を促進するために、①ファミリービジネスの秩序ある承継プロセスの重要性は広く認識され、社会的コンセンサスになるはずである。②ファミリービジネスの秩序的承継を保証するために政府からの標準化実施政策を加速確立して実施する必要がある。③ファミリービジネスの引き継ぎと秩序

ある継承を促進する政府の指導, 学術機関, 社会組織などの方法を採用することである. という 3 つの問題を提案した. 中国には約 740 万社の私営企業が存在し(小規模な個人事業体を含まず), そのうちファミリービジネス(創業家メンバーが自社株の 51%以上を所有するオーナー企業)が 85%を占めている[3]. このように, 中国の私営企業の事業承継問題に対する社会的学術的関心が高まりを見せるようになってきた. こういう背景で, 日本はそのプロセスを経験しているので, 中国の事業承継有益であると考えられる.

2020 年オンライン中国国際スマート産業博覧会(2020 Smart China Expo Online)で, アリババグループの創業者ジャック・マー(馬雲)氏は, これからの産業について次のように語った. 「デジタル技術の台頭により, 今後製造業の多くの仕事は機械に奪われる. 将来的に雇用は製造業ではなく, 主にデジタル経済に基づくサービス業が創出していくことになるだろう」. 中国のサービス産業の発展には多くの有利な条件がある. 中国のサービス産業の発展を促進するためには, 既存の問題の解決は不可欠である. 日中のサービス業のギャップを究明しながら人材育成課題におけるサービス業の従業員の問題意識の視点から, 日中の従業員の問題意識の影響要因を明らかにした. 中国におけるサービス業の不足原因を検証した上で, 中国のサービス業において人材育成の方策が有益であると考えられる.

## 謝辞

私は、中国の新疆ウイグル自治区から来ました、中国の少数民族で、ウイグル族です。私は 15 歳から、故郷を遠く離れて、中国天津の高校で勉強していました。高校を卒業した後に、北京第二外語大学に入って、大学三年の時に、アイルランドで 1 年交換留学生として留学しました。大学の時、機会があって、日本を旅行したことがありました。日本で旅行した間に、美しい景色を感動した以外、日本のマナーに対して、心から尊敬しています、店員のサービス態度は良いことなどにより刺激を受けました。その時、私は大学を卒業して、日本の大学院で勉強したいとの夢を持ちました。それに、日本に留学しました。

2016 年 4 月に愛知工業大学大学院博士前期課程・経営情報科学研究科に入学することができました。修了後、そのまま博士後期課程に進学し、いま、博士課程の 3 年間が終わろうとしています。愛知工業大学の教育理念は、「創造と人間性」ですが、この理念は、深く私の心に染みわたり響きました。

愛知工業大学大学院の 5 年間、指導教授である近藤先生は日本語の修正、論文作成のコツなど研究の進め方や専門的な御指導はもとより、共同研究及び国内・国際学会発表などの機会を沢山与えていただきました。また、本論文執筆の最初から最後まで、懇切丁寧なる御指導をいただきました。深甚の謝意を申し上げます。5 年間にわたり、愛知工業大学で御指導及び御助言の山本先生、岡崎先生、石井先生、史文珍先生及び事務所の職員など対して感謝申し上げます。

本博士論文の審査では、愛知工業大学の藤井教授、加藤教授からご指導とご鞭撻をいただきました。心から感謝を申し上げます。また、貴重なご指導とご助言をいただきました山田先生にも深甚の謝意を申し上げます。

奨学金、愛知工業大学 TA 制度、ならびに愛知工業大学グローバル人材育成支援事業での研究助成をいただいたおかげで、経済面においては苦勞をせずに、学位論文作成に全力を注ぐことができました。この場を借りて深甚の謝意を申し上げます。最後に、私を理解し、精神と生活の両面にわたる支えとなってくれた家族に深く感謝の気持ちを表したいと思います。本当に有り難うございました。



## 本論文に関わる発表または投稿論文リスト

(2020年2月1日現在)

論文のテーマ	掲載誌名 (号・巻等含む)	著者	博士論文との対応章	公表年月日
A Comparative Study of the Service Industry in Japan and China (査読有)	International Journal of Business Management & Research journal Vol. 7, Issue 2, pp.95-102	<u>Abulimiti Mayila</u> , Wang Yang, Wenzhen Shi, Takashi Kondoh	第2章	2017年4月
Problem Consciousness in Japan's Omotenashi Service Industry (査読有)	International Journal of Japan Society for Production Management, Vol.6, No1, pp.13-21,	<u>Abulimiti Mayila</u> , Wenzhen Shi, Takashi Kondoh	第3章	2018年11月
A Study on Problem Consciousness of the Employees in Japan's Service Industry (査読有)	International Journal of Research in Business Management Vol. 5, Issue 10, pp.51-58	<u>Abulimiti Mayila</u> , Wenzhen Shi, Takashi Kondoh	第3章	2017年10月
ファミリービジネスにおける事業承継に関する考察 (査読有)	標準化研究学会論文誌 第19巻 通巻第22号	<u>アブリミテイ・マイラー</u> 、 近藤高司	第4章	2021年3月 出版予定
事業承継における後継者のコンピテンシーに関する考察(投稿中)	日本生産管理学会論文誌 Vol.28, No1	<u>アブリミテイ・マイラー</u> 、 近藤高司	第5章	
女性経営者による中小企業の事業承継の課題 (査読審査中)	日本生産管理学会論文誌 Vol.28, No1	<u>アブリミテイ・マイラー</u> 、 近藤高司	第6章	