

# 中小同族企業における家族の発達からみた 諸課題とその対応

Key challenge for issues of family development

at small and medium enterprises management as family business

石橋貞人

Sadahito Ishibashi

## 要旨

日本の中小企業の多くは、家族または親族が会社を所有し、経営にも参画している同族経営を行っている。本論文では、家族システム論のアプローチを援用し、家族システムを明らかにしたうえで、中小同族企業における家族の発達段階での諸課題を明らかにするとともに、その対応について検討を行ったが、①中小同族企業経営の宿命というべき家族と経営の一体化による極端型家族システムの醸成の可能性、を示したほか、②経営環境や家族の発達の変化に対応するための家族の「きずな」、「かじとり」におけるバランス型家族システムへの再構築化、さらに③バランス型家族システム再構築化への促進要因としてのコミュニケーションの重要性、の3点について述べた。

キーワード：中小同族企業、家族システム論、家族の発達における諸課題

## 1 はじめに

日本の中小企業の多くは、家族または親族が会社を所有し、経営にも参画している同族経営を行っている。経営学においては、株主（所有者）に代わり、経営の専門家が経営のみに専念する「経営と所有の分離」がなされている非同族企業の経営を取り上げることが多い。しかし同族経営では、経営と所有が未分離であるだけでなく、情的なつながりを持つ家族関係をも加味し、トータルにマネジメントするという点で、従来の経営学では語ることでできないユニークさがある。特に同族経営においては、例えば企業への新世代の参加、事業承継、兄弟姉妹や叔父叔母などの人間関係、結婚・子育てなど、家族が時間の経過を通じて変化するという「家族の発達」における諸課題は、経営に大きな影響を与える。

そこで本論文では、「家族」というシステムについて、家族システム論のアプローチを援用し、家族システムを明らかにしたうえで、中小同族経営をおこなう家族における家族の発達段階における諸課題を明らかにするとともに、その対応について検討を行う（注1）。

## 2 システムとしての家族

広辞苑によると、家族とは「夫婦の配偶関係や親子・兄弟などの血縁関係によって結ばれた親族関係を基礎にして成立する小集団である」としているが、家族について Minuchin(1974)は、①家族の構造 (Family structure) は、変容する社会・文化的開放システムの構造である、②家族は発達しており再構築化 (Restructuring) を必要とするいくつかの段階を進んでいる、という特定の社会的状況のなかで作用する1つの「家族システム」であるとしている。つまり、家族という組織も、経営学でいうところの経営組織と同様に、外的環境に対してオープンなシステムであり、組織の内外の環境変化に対応するためにリストラクチャリングが必要であるということが言える。

この家族システムについて、Olson らによる一連の論文 (Olson, Sprenkle & Russel 1979, Olson, Russel & Sprenkle 1980, Olson, McCubbin et al. 1983) の円環モデル (Circumplex model) では、家族システムを、きずな (Cohesion) かじとり (Adaptability)、コミュニケーション (Communication) の3つの次元から家族機能の健康度を評価している (立木 1999)。つまり、3つの次元から家族のタイプを分類し、その健康度を評価するというものである。

「きずな」は、家族の成員がお互いに対して持つ情緒的結合と定義され、具体的には情緒的結合の程度 (家族への帰属意識の程度)、夫婦関係の程度、親子間の連合の程度、内的境界 (時間的、空間的、意思決定における家族それぞれの対人距離の程度)、外的境界 (家族共通の友人の程度、家族共有の趣味、余暇活動など家族外部と家族の境界の程度) である。この「きずな」は、家族の成員相互の情緒的結合の程度に応じて、「バラバラ (Disengagement)」、「サラリ (Separated)」、「ピッタリ (Connected)」、「ベッタリ (Enmeshment)」という各段階がある (立木 1999)。また、Minuchin(1974)は、家族の発達の各段階において、一時的に「ベッタリ」や「バラバラ」の状態になる傾向があり、また子供の成長とともに境界が明確化され、きずなはしだいに「バラバラ」になっていくべきであるとしている (図表1)。

図表1 家族のきずな

|                        | バラバラ                              |   | サラリ                                    |   | ピッタリ  |   | ベッタリ                             |   |
|------------------------|-----------------------------------|---|--|---|---|---|----------------------------------|---|
|                        | 1                                 | 2 | 3                                      | 4 | 5   | 6 | 7                                | 8 |
| 情緒的結合                  | バラバラ<br>帰属意識は皆無                   |   | サラリ<br>たまに帰属意識を示す                      |   | ピッタリ<br>適度な帰属意識   |   | ベッタリ<br>過度な帰属意識                  |   |
| 家族相互作用<br>への関与の<br>度合い | 極めて低い関与。<br>成員間の感情的交流は<br>ほとんど無し。 |   | 一歩距離を置いた関与<br>あり。<br>感情的交流は一応見ら<br>れる。 |   | 互いへの関与は強調さ<br>れるが、ある程度の対<br>人距離は認められる。<br>感情的交流は奨励さ<br>れ、好まれる |   | 高度に共棲的な関与。<br>感情の相互依存が顕著<br>になる。 |   |
| 夫婦関係                   | 情緒的にすっかり冷え<br>切っている。              |   | どちらかといえば情緒<br>的にドライな関係。                |   | 情緒的にピッタリとし<br>た関係。  |   | 情緒的に過度に反応す<br>る。                 |   |

|        |  |  |   |                                 |
|--------|--|--|---|---------------------------------|
| 親子間の連合 | 親子間に親密さが<br>ない。<br>あるいは親子が連合し<br>てもう一方の配偶者と<br>対立する。 | 親子間に明確な境界線<br>が引けており、ある程<br>度の親密さも存在す<br>る。  | 親子間で明確な境界線<br>が引けており、しかも<br>親密さも兼ね備えてい<br>る。    | 両親と子どもの間の世<br>代間の境界が引けてい<br>ない。 |
| 内的境界   | 成員個々の距離がきわ<br>めて大きい。                                 | ある程度の距離感はず<br>しろ好まれる。                        | 時に距離を置くことは<br>必要だとはわかってい<br>るが、あまり重視され<br>ていない。 | 対人的距離は皆無。                       |
| (時間)   | ほとんど家族が一緒に<br>時間を過ごすことはな<br>い。                       | 一人である時間は大切<br>にされる。<br>たまには一緒にもな<br>る。       | 皆で一緒にいる時が大<br>切にされる。<br>たまには一人でもよ<br>い。         | 常に一緒。<br>一人であることは許さ<br>れない。     |
| (空間)   | それぞれ別の場所にい<br>ることが必要で好まれ<br>る。                       | それぞれ別の場所にい<br>ることが好まれるが、<br>一家団らんの場所もあ<br>る。 | 一家団らんの場所が大<br>切にされる。一人にな<br>る場所も認められてい<br>る。    | 一人になれる場所は存<br>在しない。             |
| (意思決定) | 個々独立した意思決<br>定。                                      | 一人で決定を下す。<br>しかし家族合同でもの<br>を決めることは可能。        | 合意での意思決定が好<br>まれるが、必ずという<br>わけではない。             | 決定は家族全員の意思<br>に基づかなければなら<br>ない。 |
| 外的境界   | 家族外部に全員の目が<br>向いている。                                 | 家族内よりは、家族外<br>との関係の方が重視さ<br>れる。              | 家族外よりは、家族内<br>の関係の方が重視され<br>る。                  | 家族内にしか全員関心<br>がない。              |
| (友人)   | 別々に一人で会う。  | 一人の友人が他の人の<br>友人になることはまず<br>ない。              | 一人の友人が他の者の<br>友人にもなる。                           | 家族同士で付き合う友<br>人しか持たない。          |
| (趣味)   | 全くかけ離れた趣味。   | 個々それぞれにあった<br>趣味をもつ。                         | 共同の趣味を持つ。                                       | 共同の趣味しか許され<br>ない。               |
| (余暇時間) | 個々別々。  | 一緒よりは一人で。                                    | 一人よりは一緒に。                                       | 全員一緒。                           |

立木 (1999) より

これに対して「かじとり」は、状況的・発達のストレスに応じて家族システムの権力構造や役割関係・関係規範を変化させる能力であり、具体的には家族の権力構造（自己主張や支配）や、交渉（話し合いや処理）のスタイル、役割関係・関係規範などがある。この「かじとり」においては、変化の能力の程度として、「融通なし(Rigid)」、「きっちり(Structured)」、「柔軟(Flexible)」「てんやわんや(Chaotic)」という各段階がある。「かじとり」とは、状況の

念の根底にあるのは、形態維持（Morphostasis）と形態変容（Morphogenesis）という対概念であり、これはシステムの正・負両方のフィードバックと密接に関連している。正のフィードバックは、権力構造や役割関係・関係規範などの家族システムからの逸脱や誤差を発見したとき、家族システムそのものを変化させるメカニズムを持ち、負のフィードバックは逸脱や誤差を発見すると、それを極力少なくし、逸脱に対抗して権力構造や役割関係・関係規範などの家族システムを保守するような制御をおこなう、というメカニズムである。家族システムが、環境の変化に柔軟に対応できるためには、つまり、権力構造や役割関係・関係規範などの、「かじとり」をうまく行うためには、正負両方のフィードバックが状況に応じて適切に切り替えられる必要がある（立木 1999）。また、Minuchin(1974)は、家族システム内に新しい成員が加わったり（出産など）、メンバーの欠如（独立、志望など）や、子供が思春期を迎えるといった家族成員の発達的变化によってストレスが起こり、それらが家族システムの再構築化の必要性を促すとしている（図表2）。

図表2 家族のかじとり

|         | 融通無し                         |   | キッチリ                                   |   | 柔軟                                     |   | てんやわんや                              |   |
|---------|------------------------------|---|--|---|--|---|-------------------------------------|---|
|         | 1                            | 2 | 3                                      | 4 | 5                                      | 6 | 7                                   | 8 |
| リーダーシップ | 権威主義的。<br>高度の親支配。            |   | 基本的には権威主義。<br>たまに民主的にもなる。              |   | 変化に対して柔軟な民主的リーダーシップ。                   |   | 限定的で行き当たりばったりのリーダーシップ。              |   |
| しつけ     | 専制的、“法と秩序”第一、厳格、例外や寛大さ無し。    |   | ある程度民主的。<br>キッチリとした、しつけ。<br>あまり寛大ではない。 |   | たいてい民主的。<br>話し合いに基づいた、しつけ。<br>ある程度寛大。  |   | ほったらかしで不適切なしつけ。<br>主義一貫しない態度。とても寛大。 |   |
| 問題解決の相談 | つねに親が決定する。                   |   | キッチリとした話し合い。<br>たいてい親の意見で物事が決まる。       |   | 柔軟な話し合い。<br>皆で相談しあい、決定に同意する。           |   | 小田原評定。<br>行き当たりばったりで衝動的な意思決定。       |   |
| 役割関係    | 役割がかっちり決められており、レパートリーも少ない。   |   | 役割安定、しかし共有もされ得る。                       |   | 役割が共有され、新たな役割づくりがされる。<br>役割が臨機応変に変え得る。 |   | 明確な役割分担がない。<br>個人の役割がぐるぐる変わったり、交代する |   |
| きまり     | きまりは絶対に変わらない。<br>約束は厳格に守られる。 |   | ほとんどきまりは変わらない。<br>約束はかたく守られる。          |   | きまりといえども、ある程度の約束はあり得る。<br>約束も柔軟に運用される。 |   | 目まぐるしくきまりが変わる。<br>約束の実行が一環としていない。   |   |

立木（1999）より

「コミュニケーション」は、「きずな」と「かじとり」の各段階の変化を促進させるという次元であり、聞く・話す能力や自己開示、明快さ、相手に対する尊敬、さらに問題解決能力などがある。コミュニケーションは促進次元であるため、図示されずに、「きずな」と「かじとり」の次元に含まれている (Olsen & Gorall 2003)。

円環モデルは、「きずな」と「かじとり」の2つの独立する次元が作る空間上で、家族システムの機能度を診断・評価する。家族がこの空間の中央部に付置されれば、それだけ健康であると考えられる。反対に、「きずな」も「かじとり」も極端で、空間の各角に位置付けられれば、問題が生じやすいと考える。最も健康的な家族システムは、「きずな」と「かじとり」の各次元の真ん中の段階 (例えば「ピッタリ」と「サラリ」、「キッチリ」と「柔軟」) に位置する。そして、このような家族は、形態維持と形態変容の間のバランスが保たれている。そこでは、お互いにコミュニケーションを通じて言いたいことが言えて、リーダーシップが民主的であり、交渉がうまく進められることができる。また、正負のフィードバックが適度に入れ替わり、役割を共有したり、必要であれば新しい役割を作ることもできる。そして隠れた決まりはなく、決まりはすべて明快に示されている。反対に非機能的な家族システムは、これらの変数が、いずれかの形で極端である (図表3)。

図表3 円環モデル

|        |        | ←低 家族のきずな 高→ |     |     |     |      |     |      |     |
|--------|--------|--------------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|
|        |        | バラバラ         |     | サラリ |     | ピッタリ |     | ベッタリ |     |
|        |        | 1            | 2   | 3   | 4   | 5    | 6   | 7    | 8   |
| ↑<br>高 | てんやわんや | 8            | 極端型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 極端型 |
|        |        | 7            | 極端型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 極端型 |
|        | 柔軟     | 6            | 中間型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 中間型 |
|        |        | 5            | 中間型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 中間型 |
|        | キッチリ   | 4            | 中間型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 中間型 |
| ↓<br>低 | 融通無し   | 3            | 中間型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 中間型 |
|        |        | 2            | 極端型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 中間型  | 極端型 |
|        |        | 1            | 極端型 | 中間型 | 中間型 | 中間型  | 中間型 | 極端型  |     |

極端型
  中間型
  バランス型

Olsen et al. (1983)、立木 (1999)、Olsen & Gorall (2003) に基づいて筆者一部改訂

以上の3つの次元から家族のタイプを分類し、円環モデルにより家族の健康度を診断することができるが、Olsen & Gorall (2003)によれば、例えば結婚当初は、「べったり」で「柔軟」だった家族が、子供ができると「サラリ」で「柔軟」な家族のタイプに変化するなど、家族の置かれている状況や、家族の発達の各段階や、家族の社会的関わりの変化に応じて、家族のタイプは変化するとしている。

さらに立木 (1999) は、先行研究 (Tasuki 1985、佐藤 1987、大塚・立木 1991) より、以下の「7つの仮説」があるとしている。

- ① 家族の持つ規範が円環モデルの両次元、あるいはどちらかの次元の極端な段階での行動を支持していれば、家族成員それを受け入れる限り家族システムはうまくいく
- ② 家族システムは家族成員が報告する現実像と理想像が一致すればするほど機能的になる
- ③ 家族の発達の各発達段階で状況的ストレスや変化に対処する際、バランス型の家族は「きずな」・「かじとり」を変化させるが、極端型の家族は変化に抵抗し、現状を維持しようとする
- ④ 「きずな」と「かじとり」の両次元でバランスのとれた段階に位置する家族システム (バランス型) は、極端の段階に位置するシステム (極端型) よりも、家族の発達の各段階でよりうまく機能する
- ⑤ バランス型の家族は、極端型の家族よりも多様な行動様式を持ち、変化に対して柔軟に対応できる
- ⑥ バランス型の家族は、極端型の家族よりも、より好ましいコミュニケーションの技術を持つ傾向にある
- ⑦ 好ましいコミュニケーションの技術を用いる場合、バランス型の家族は、極端型よりも簡単にきずな・かじとりの段階を変化させることができる

### 3 家族の発達から見た諸課題

家族の発達の各段階で、家族に状況的ストレスや変化がおこるが、これらが同族経営に与える影響は大きい。この点について、Gersick ら(1997)は、「ヤングビジネスファミリー」、「子弟参加」「親子共同就業」「世代交代」の各段階での同族経営家族の課題を述べている。

そこで、本章では、日本の中小同族企業における、家族の発達の各段階における課題について、特に「子育て」「子供の結婚」「事業承継」の3点について、親世代の視点から取り上げ、その課題を述べる。親世代の視点としているのは、子供が成人するにしたがい、その役割は変わってくるが、基本的には親 (夫婦) が、家族の「きずな」、「かじとり」に重要な役割を果たすからである。

#### 3.1 子育て

Minuchin(1974)によれば、家族構造は、親は子供に対して権威をもっていることや、夫婦は力を合わせて家族を守っていくなど世間一般的に規定されているルールと、暗黙的・明示的



にかかわらず、ひょっとすると、いつ決めたかも忘れてしまっているような家族独特のルールという、2つの束縛システム（System of constraint）によって維持される

同族経営をおこなっている家族における子育てに関して最も多くみられるのは、父親がオーナー経営者として家族の経済を支え、妻が専業主婦または、同族経営に関わるとしても労働時間を短縮し、子育てを行う場合が多い。このような場合で、特にビジネスが成功している場合、その地域で経営者本人ばかりではなく、その家族全員が「〇〇会社の奥様」「〇〇会社のお坊ちゃん」というように、周囲から一目置かれる存在となることもある。また、大きな家に住んだり、子供の教育にお金を費やしたりというように、一般家庭以上に家族の経済的・精神的中心となる経営者である父親は、家族ですら「物申す機会」も与えられないくらいの影響を、家族に及ぼすこともある。そして家族構造は、父親（夫）を権威の頂として、父権を行使し、妻および子供たちはそれに従うというルールが出来上がる。

このような家族における子育ての課題として、2つ取り上げる。1つは夫婦による子供の教育、もう一つが兄弟姉妹間での競争である。

倉科（2008）によれば、江戸時代の女性の役割は社会的に限定されていたが、実際商家の妻は、社会・地域との接点、従業員との接点、家業の補助となるなど、家を維持発展させるための可替えの力が大きく、とりわけ承継者となりうる子供に対する早い段階から、全人格教育および従業員に対する教育の役割を徹底しており、父親が専門教育をし、母親が人間として必要な礼儀作法および道德教育を行っていたと述べている。また、Gersickら(1997)は、会社の企業哲学を後世に承継するのに、子育てが重要であると述べている。つまり、子どもは、会社に対する親の姿勢、会社もたらす生活の質、親の結婚生活や家族関係が及ぼす会社への影響などを、そのまま取り入れる。そしてこの段階で習得したものは、それが親の意図したものであるかどうかにかかわらず、親が後になっていろいろ教えたからといって、容易に変えられないと述べている。

このように、事業承継者候補である子供に対する教育は重要であるが、前述の家族の「きずな」の視点から見れば、例えばオーナー経営者である父親に対して、不満を持っている母親は、子供と連合して父親を軽視してしまうため、家族の「きずな」が「バラバラ」になってしまい、その結果、事業承継者候補であった子供は、父親の経営を承継しなかったり、承継したとしてもその後、父親と決定的な対立をするということも考えられる。また反対に、お家大事とばかりに、家族の帰属意識を高めすぎてしまったり、あるいは承継者育成に熱心のあまり、子供を過保護に育ててしまうことにより「ベッタリ」となってしまふことが考えられる。

また家族の「かじとり」の視点から見た場合、妻（母親）がオーナー経営者である夫（父親）を「立てすぎ」て、なんでも従ってしまい、「お父さんの言うことはすべて従いなさい」と子供にいうなど、父親を中心とした権威主義を作り上げてしまい「融通無し」の家族になってしまったり、反対に夫婦で同族経営の仕事に没頭してしまい、しつけなど子供の教育にタッチしないため、「てんやわんや」の家族になることも考えられる。

第2に兄弟姉妹間の競争について、「生まれた順番」と「兄弟姉妹の関係」について取り上 115

げる。

日本の多くの同族企業では、長子相続制度が取られている。この長子相続制度は Minuchin(1974)のいうところの2つの束縛システムにより、明示的・暗示的に家族のルールとして確立されたものであると考えられる。後継者となることを約束された長男は、親との親密さが増し、自分が特別な人間であるという感覚を当人に与えるが、事業を継ぐというプレッシャーや、人生の選択肢が決められてしまうことに戸惑いを感じ、自由な人生の選択肢を選べる他の兄弟姉妹を羨ましく思うかも知れない。一方親は後継者の決定により、会社の先行きの不確かさが薄まり、同族経営存続の可能性が高まるというメリットがあるが、長男が会社を経営できる能力がない場合もある。

また、あとから生まれた兄弟姉妹は、自分にも長男と同じ能力はあることを見せようと張り合う場合もあるし、長男とは全く異なる役割を探そうとすることもある。一方親は、例えば「なぜお兄さんのようになれないんだ」というように、兄弟姉妹を比較するような発言をするなど、作為的・無作為的に兄弟姉妹間の競争をあおる場合がある。さらに、同族経営をしている親の中には、よりリーダーとしてふさわしい人材を兄弟姉妹から選びたいと思い、兄弟姉妹の前で「長男だからと言って経営を継がせることはできない」といったり、その翌日には「やはり長男が経営を継ぐ」といったりするという具合に、めまぐるしく約束事をかえてしまうことにより、より一層、兄弟姉妹間の競争をあおる親もいる。これを前述の家族の「かじとり」であてはめれば、高度な親支配のリーダーシップを発揮し、あるいは長子相続という厳格な秩序のもとで兄弟姉妹を縛る「融通無し」の家族のかじとりをしたり、あるいは、めまぐるしく約束をかえることによる「てんやわんや」の家族のかじとりをすることにより、家族システムに緊張感を醸成してしまう恐れがある。

この点について Gersick ら(1997)は、兄弟姉妹を打ち負かす、追い抜くという発想は、割に合わないことが多いとしている。そして、争いばかりしている兄弟姉妹は、親世代が亡くなり、会社が代替わりしたとき、兄弟姉妹の争いを仲裁する親もいないため、兄弟姉妹で会社の株式を共同で所有するというような、兄弟姉妹共同所有段階の形成を難しくする可能性があることを指摘している。

第2に兄弟姉妹の関係について、Gersick ら(1997)は、兄弟姉妹は一体でありたいという思いと、別々でありたいという思いとのバランスの上に成り立っているとしている。一体であろうとする力は、不安やトラブルの渦中にある一人のため、他の兄弟姉妹が力を結束したり、親の批判や攻撃を防ぎあったり、将来兄弟姉妹で経営を共同で行う際に、リーダーとなる者に対して、他の兄弟姉妹が同意することを促進するというような力である。一方、別々でありたいという力は、兄弟姉妹が同じ会社の別の部門で働いたり、他の人に同族経営の家族の一員であるとみられることを嫌がり、同族企業から離れて、別のキャリアを歩もうとするなどの力である。

上記は、前述の家族の「きずな」の視点から見れば、感情的な交流はみられるものの、一歩距離をおいた関係である「サラリ」とした兄弟姉妹関係や、兄弟姉妹間の感情的交流が積極的に行われるが、ある程度の距離を保っている「ピッタリ」した兄弟姉妹関係を示すもの



である。

### 3.2 子供の結婚

子供の結婚について、「子供の結婚相手」、「子供夫婦の親戚づきあい」の2点について述べる。

地方の都市で、同族経営を行っている家族の法事や結婚式へいくと、さながらその地域の商工会議所の会議へ来たように、その地域の経済人が「親戚」として集まっている、という光景が見られることがある。最近では少なくなってきたが、かつては地域でのビジネスの安定化を図るために、積極的に経営者の子女どうしが結婚をして、縁続きになるということが行われていたということであろう。このように親が、子供の結婚相手の選択に大きくかわる場合がある。また Kaye(1999)は、同族経営において、財務的な成功や維持といった財務的資本は、必ずしも企業の永続にはつながらず、むしろ家族の人数などの人的資本や、家族の知的レベルといった知的資本が、企業の永続につながることから、同族経営を維持するためには、親は積極的に子供の結婚について関与しなくてはならないとしている。以上のことから倉科(2008)は、一般の家庭のように好きな相手なら誰と結婚しても構わないというのではなく、結婚戦略についても考える必要があるとしている。

しかし実際は、承継者の結婚は大変なものがある。中小企業A社の承継者は、結婚を意識して付き合っている相手も、自分が将来事業を承継すると相手に知られると、やがて相手から別れを告げられること多く、なかなか結婚できないとのことであった。相手の話をよく聞くと、相手自身も相手の親も、将来事業を引きつくる承継者「家族」に嫁へいくとなると、嫁・姑問題などに代表されるように両親や親戚などの人間関係や、子供を産まなければならないというプレッシャー、さらに従業員やビジネスに関する様々な付き合いなどの気苦労を考えると、本人もその親も結婚に踏み切れないということを言われたということであった。このように、結婚に対する考え方の多様化など結婚観が大きく変わっている中、親が結婚戦略をたてて結婚相手を考える以前に、後継者の結婚は、一般の家庭の結婚以上に大変なものとなっている場合がある。

また、結婚後の親夫婦を含めた親戚づきあいも大変なものがある。一般の家庭でも、親夫婦や叔父叔母家族との付き合いは、大変な気苦労を伴うが、それに加え一般の家庭と異なり、ビジネスという経済的なつながりがありながら、その一方で家族という「情的資本」で経営を行っている同族経営にとっては、一般の職場の人間関係のように、ビジネスライクな付き合いもできない。中小企業B社の後継者は、平日は同じ職場で親と働いているが、休日にも「孫の顔が見たい」などといわれると、親の機嫌を損なわないように、休日の夕食を親夫婦と共にしなければならないという場合が多く、子供夫婦だけの休日が過ごせず困ってしまったケースもある。また、中小企業C社の後継者夫婦は、親夫婦より、跡取り息子なのだから同居するよう強く勧められ、親夫婦の意向を酌み同居をしたところ、四六時中親夫婦と一緒に過ごすことにつかれてしまった子供夫婦の妻が、精神疾患になってしまった。このようになって、親夫婦は結局、「嫁がこの家にはなじめないのであるから離婚をしろ」と後継者

へ言い、妻を実家へ帰してしまった。結局、子供夫婦は離婚することなく親夫婦と別居をしたが、この件が親夫婦と後継者との間に深い溝となり、その後のビジネスにも大きな影響が出たというケースがある。この他 Gersick ら(1997)は、家族が結婚に賛成していないか、結婚相手が気に入っていない場合、あるいは単に外から入ってきた婚姻関係の人すべてに用心深い場合、問題が起こるとしている。この点について、婿を迎えた中小企業 D 社は、婿が将来の後継者として婿入り先の同族経営に参加したが、婿入り先の名字に変えず、自分の名字をそのままにしたいという点で、婿入り先の親夫婦や親戚ともめ、それが元で、親夫婦が会社でも婿に対してつらく当たり、それに我慢できなくなった婿は、会社を辞めてしまったというケースもある。

以上、子供の結婚について様々な角度から述べてきたが、これを前述の円環モデルから考えてみる。家族の「きずな」の視点からみれば、家族と経営を同一視しがちな同族経営においては、家でも職場でも同一のメンバーであり、また経営を行う上で心一つにしなければならないとの思いから「ベッタリ」な家族のタイプになりやすいことが考えられる。また、家族の「かじとり」の視点からいえば、経営者でもある親が、高度な権威主義的なリーダーシップを発揮し、役割もきちっとしているというような「融通無し」なかじとりをするという風土をつくっている場合が多い。このような「べったり」「融通無し」のタイプという極端な家族は、嫁・婿という新たなメンバーが加わるという変化に抵抗し、現状を維持するため、上記のような様々な衝突が起こるといえることが考えられる。

### 3.3 事業承継

同族企業において、事業承継は大きな関心事である。事業承継については、特に相続などの財務的な視点から語られることが多いが、家族の視点から事業承継について、「事業承継の障害」、「引退する経営者と承継者との関係」、「引退後の前経営者」の3つを取り上げる。

経営者が事業承継を考えるきっかけとして、加齢や健康問題といった、人間として避けて通れない問題のほか、場合によっては業況がはかばかしくなく、またそれを立て直す気力が低下していることを本人が自覚している場合もある。このようなことから引退する意思があったとしても、経営者自身が実際引退しない理由として、①ビジネスを引退することにより会社での権力を手放すことへの不安、②第一線を退くことにより社会的地位を失うことへの不安、③父親としての威厳を失うのではないかという不安、④経済的に生活水準が低下するのではないかという不安、など様々な不安により、引退のタイミングを逸してしまうことが考えられる。

しかし経営者自身の問題ばかりではなく、引退をしようとする経営者の家族も、以下の恐れにより、経営者の引退を簡単に認めようとはしない (Lansberg 1988)。

- ・ 親の経営からの引退により兄弟姉妹による経営が行われた際に、次世代のリーダーになる者とそれに従う者というように、立場に差異が生じることへの兄弟姉妹の恐れ
- ・ 親が元気なうちに事業承継を考えていることが周囲から貪欲だと思われまいかという子供たちの恐れ

- ・ 夫の引退に伴い、自分の主体性と行動の自由がなくなるのではないかという配偶者の恐れ
- ・ リーダーの死に対する家族の恐れ

このように、経営者は引退・事業承継について頭では分かっているが気持ちが伴わない状態であると同時に、その家族も自分が置かれている現状が大きく変わることによる恐れから、経営者の家族は事業承継を遅らせることの共謀（Conspiracy）をする。このような状態を円環モデルで説明すれば、家族が共謀しあうというように家族間の距離が見られず、高度に共棲的な関与や、感情の相互依存が顕著にみられるなど「ベッタリ」な家族の「きずな」となり、またその場しのぎのリーダーシップや、事業承継という問題についても先送りの姿勢を見せる、あるいは事業承継について誰もリーダーシップを発揮しないなど、いわゆる小田原評定となってしまうというように、「てんやわんや」の家族の「かじとり」の状態になってしまふ恐れがある。このような極端な家族システムに陥ってしまうため、事業承継という重要な問題解決について対応できないばかりか、問題がより深刻さを増し、時間的にも差し迫ってくるにしたがって、より極端な家族システムを作り上げてしまうというように、負のスパイラルを起こすかもしれない。

第2に、引退する経営者と承継者との関係について、「経営者の引き際」と「事業承継者与其他兄弟姉妹の関係」について述べる。

倉科（2009）によれば、事業承継が成功するための最も重要な課題は、引退する経営者と事業承継者の関係にあり、理想的には引退経営者が事業承継者に、徐々にその権限を移行して、最終的に会社から消え去ることが理想であると述べている。

また、事業承継者与其他兄弟姉妹の関係についていえば、たとえ事業承継者が確定していたとしても、事業承継者以外の兄弟姉妹は、自分の家族がセカンドクラスのファミリーメンバーとして取り扱われることになるという無意識の憤りと怖れをもっている。このことが、事業承継後の兄弟姉妹の対立を生みだしたり、兄弟姉妹の中には、事業承継者の意見も聞かず分派思考に走る恐れもある。さらには、兄弟姉妹の配偶者は、兄弟姉妹間のようなコミュニケーションがないため、その夫・妻の会社に対する愚痴などの言葉をうのみにし、兄弟姉妹に対する間違った感情を持つ恐れもある（Gersickら1997）。

第3に引退後の前経営者について取り上げる。倉科（2009）によれば、引退後のパターンとして、以下の4つがあげられている

- ・ 脱力型：引退後社員との打ち合わせの機会や相談に乗る機会が激減し、虚脱感を覚えるタイプ
- ・ ひと旗型：引退後社内での役割が激減し、孤独感が高まるため自分で新たな事業を起こし注目を浴びようとするタイプ
- ・ 復権型：引退後予想以上に社員からの相談もなくさびしくなるため、社内での権力の復活を目指すタイプ。承継した経営トップを必要以上に罵倒し力を誇示する
- ・ 貢献型：これまでの立場を忘れ、ボランティアなど社会貢献活動に力を注ぐタイプ

#### 4 考察

前章では、日本の中小同族企業における、家族の発達の各段階における課題について、特に「子育て」「子供の結婚」「事業承継」の3点について取り上げ、その課題を述べた。本章では、前章で述べた家族の発達の各課題を踏まえたうえで、2章で述べた「7つの仮説」のフレームワークにより、中小同族企業における、家族の発達の諸課題への対応を考察する。

まず、「①家族の持つ規範が円環モデルの二次元、あるいはどちらかの次元の極端な段階での行動を支持していれば、家族成員それを受け入れる限り家族システムはうまくいく」について言えば、例えばサラリーマンなど一般の家族と違い、経営を家族ぐるみで行っている同族経営では、経営の規範と家族の規範が一致しやすい。そのため、家族の「きずな」という点では、経営組織で語られる一致団結の精神が家族の中にも浸透して、「ベッタリ」な家族のきずなを作りやすいと考えられる。また、家族の「かじとり」という点でも、「上司・部下関係」というように家族の中に、あたかも経営組織のような権限責任関係が刷り込まれ「融通無し」の家族になってしまったり、あるいは事業承継時における「事業承継を遅らせることの共謀」でみられるように、誰もリーダーシップを発揮しようとしなない（あるいはリーダーシップを発揮できない）「てんやわんや」の家族のかじとりとなってしまう恐れもある。そして、このような極端な家族システムであっても、「会社の繁栄は家族の繁栄」と思っている家族成員は、このような極端な家族システムを受け入れてしまい、変化を好まない家庭となるであろう。また、「②家族システムは家族成員が報告する現実像と理想像が一致すればするほど機能的になる」という点からいえば、極端型の家族であっても「会社の繁栄は家族の繁栄」と思っている家族成員は、極端型の家族システムを理想のシステムと思っている。そして、家族共通の最大の関心事は、経営そのものであり、同族企業の業況や事業承継というように、家族全員が経済的に、また目に見える形で現実がフィードバックされやすい。そのため、経営がうまくいっている時、あるいは家族内の変化がないときには、極端な家族システムでもうまくいくであろう。しかし、「③家族の発達の各発達段階で状況的ストレスや変化に対処する際、バランス型の家族はきずな・かじとりを変化させるが、極端型の家族は変化に抵抗し、現状を維持しようとする」ため、経営が思わしくない時に家族内でおこる経済的なストレスや、子供の結婚や事業承継など家族内での変化があるときに、変化に抵抗し、現状を維持しようとするため、問題解決ができず、家族システムが立ち行かなくなり、より極端な家族システムへとインフレーションしていく可能性がある。そしてこのことは、例えば、会社の業況が悪いにもかかわらず、一族に業況が良かったころと同様の報酬を払い続け、経営を悪化させたり、後継者も育っているにもかかわらず、いつまでも経営者を引退しないため、今日のめまぐるしい経営環境の変化についていけない経営を行ってしまうなど、経営にも影響を与えてしまうかもしれない。

特に同族経営を行っている我が国の中小企業は、「失われた20年」といわれる厳しい経営環境の中、経営者家族に降りかかる経済的なストレスや、経営者の高齢化に伴う事業承継など、家族内外の大きな変化にさらされている。このような時、「④きずなとかじとりの二次元



でバランスのとれた段階に位置する家族システム（バランス型）は、極端の段階に位置するシステム（極端型）よりも家族の発達の各段階でよりうまく機能する」、あるいは「⑤バランス型の家族は極端型の家族よりも多様な行動様式を持ち、変化に対して柔軟に対応できる」ように、経営システムばかりではなく、家族システムにおいても、家族の変化や社会状況の変化に応じて、柔軟な対応が取れるバランス型の家族システムへの再構築化が必要である。

そして、「⑥バランス型の家族は極端型の家族よりもより好ましいコミュニケーションの技術を持つ傾向にある」というように柔軟な対応が取れるバランス型の家族システムへの再構築化の促進要因としてのコミュニケーションの重要性を再認識する必要がある。さらには、同族経営においては、「⑦好ましいコミュニケーションの技術を用いる場合、バランス型の家族は極端型よりも簡単にきずな・かじとりの段階を変化させることができる」ように、家族内でのコミュニケーションばかりではなく、経営現場においても好ましいコミュニケーションが必要である。前述のように、聞く・話す能力や自己開示、明快さ、相手に対する尊敬、さらに問題解決能力などが、好ましいコミュニケーションとして重要であるが、それに加え、同族経営において、とかく対立しやすい世代間のコミュニケーションについて、以下の点について、はっきり示すことが必要である（Gersickら1997）。

- ・ 同じ職場にいる親または子供が意見を求めてきたとき、ひよっとすると、その意見は相手にとって残念な結果といわなければならないかもしれないが、それでも正直に相手の意見についてのフィードバックをしてあげるという正直さ（Honesty）
- ・ 多くの同族企業におけるコミュニケーションへの欲求不満の要因である、家族であるが故に会社の経営についても自分が思ったことを率直にいえぬというがないようにするという率直さ（Openness）
- ・ ある日は、自宅で話すように会社で発言や振る舞いをしたかと思うと、別の日にはビジネスライクに上司と部下の関係のような発言や振る舞いをするなど、矛盾したコミュニケーションをすることによる信頼感や安定感の程度の低下を防ぐために、家族においても、相手に対する発言や態度をある程度一定にするという一貫性（Consistency）

また、例えば同族企業から離れ、違ったキャリアを歩んでいる兄弟姉妹や、配偶者など、同族経営に参加していない家族に、経営についてどの程度話をするのかも重要な問題である。経営にタッチしていない兄弟姉妹や配偶者は、実際の会社で起こっている事柄について、限定された情報しか持ち合わせていないため、同族企業における親子間、兄弟姉妹間の「職場での対立」についての「うっ憤話」を真に受けてしまい、親や兄弟姉妹の関係が悪いのではないかと心配したり、反対に親や兄弟姉妹に対する憎しみを持ったりする恐れもある。

最後に、本論文では、家族システム論のアプローチを援用し、家族システムを明らかにしたうえで、中小同族企業における家族の発達段階での諸課題を明らかにするとともに、その対応について検討を行ったが、①中小同族企業経営の宿命というべき家族と経営の一体化による極端型家族システムの醸成の可能性、を示したほか、②経営環境や家族の発達の変化に対応するための家族の「きずな」、「かじとり」におけるバランス型家族システムへの再構築化、さらに③バランス型家族システム再構築化への促進要因としてのコミュニケーションの



重要性、の3点について述べた。

以上のように、同族経営をおこなう家族は、「経営と家族の健全で永続的な発展」を実現するために、経営ばかりではなく家族もトータルにマネジメントしなければならない。そして家族の視点からいえば、経営の変化による経済的・状況的ストレスや、家族の発展段階に応じて起こる諸課題に対応するため、家族システムを状況に応じて再構築（リストラクチャリング）する必要がある。同族経営に関わる家族は、健全な家族関係があつて初めて同族経営が健全で永続的な発展をすることを、強く認識しなければならない。

注1：

本論文における企業の事例・描写については、筆者が過去に行った70社を超える中小企業へのコンサルティング活動等を通じて得た知見やに基づくものが多数ある。ただし、企業のプライバシーを尊重することを目的に、事例や描写の大半は、「事実」ではあるが、ほとんどリソースがわからないように、何社かのケースを組み合わせたり、業種や重要ではない特徴を変更するなど、部分的に修正が加えられている。この措置は、確かな例証を提示したいという希望と、専門家に求められている倫理をともに満たすためのものである。

参考文献

- ・ Minuchin, S. (1974) *Families and family therapy* Harvard university press Cambridge MA
  - ・ Olsen, D. H. & Gorall, D. M. (2003) Circumplex model of marital and family systems. In Walsh, F. (Ed) *Normal family processes (3<sup>rd</sup> Ed)* Guilford NY.
  - ・ Olson, D.H., Sprenkle, D.H., & Russell, C.S. (1979) . Circumplex model of marital and family systems: Cohesion and Adaptability dimensions, Family types, and clinical applications. *Family Process*, 18, 3-28.
  - ・ Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1980). Circumplex model of marital and family systems II: Empirical studies and clinical intervention. In J. Vincent (Ed.), *Advances in family intervention, assessment and theory*. Greenwich, CT: JAI, 128-176.
  - ・ Olson, D. H., McCubbin, H. I., Barnes, H. L., Larsen, A. S., Muxen, M. J., & Wilson, M. A. (1983). *Families: What makes them work*. Beverly Hills, CA: Sage.
  - ・ Tatsuki, S. (1985). Critical evaluation of family functioning models and their assessment measures from construct validation paradigm, Unpublished comprehensive paper, University of Toronto.
  - ・ Gersick, K. J., Davis, J. D., Hampton, M. M., Lansberg, I., (1997) *Generation to Generation -Life Cycles of the Family Business-*, Harvard Business Press (岡田康司監訳(1999)『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版)
  - ・ 佐藤美和子「家族評価に関する理論的・実証的研究」, 1986年度関西学院大学社会学研究科修士論文, 1987.
  - 122 ・ 大塚美和子・立木茂雄(1991). 「Clinical Rating Scaleによるオルソン円環モデルの実証的
-

検証」『家族心理学研究』, 5, 15-32.

- 立木茂雄 (1999) 『家族システムの理論的・実証的研究』 川島書店
- Lansberg, I. (1988) The succession conspiracy *Family business review* 6(1) 119-143
- Kaye, K. (1999) Mate selection and family business success *Family business review* 12(2) 107-115
- 倉科敏材 (2008) 「第4章 ファミリーとオーナー経営者との関係性の変化」 倉科敏材 編 『オーナー企業の経営－進化するファミリービジネス－』 中央経済社 47-65