

# 家族経営の後継者育成における優位性と存続可能性

金 恵 成

## I はじめに

本稿は長年家族経営の課題とされている後継者問題に焦点をあて、家族経営の優位性とその問題解決へつながることを示唆し、家族経営に新たな視点を与えることを目的としている。具体的には先行研究により、経営体としての家族経営の優位性を明らかにし、その優位性が後継者育成につながることや、家族経営の存続条件となることを述べる。家族経営のもつ特性は自己実現型後継者の職業としての選択に影響を与え、後継者として必要とされる経営能力修得への意欲を高める。また、家族経営の特性は家族従業者に近年の地域や社会から求められているホスピタリティをもたせる。

家族経営は農業における代表的な経営形態であるといえる。人々が安定的な食糧確保のため血縁関係を中心に村を作り定住をして農業や家畜の飼育等をはじめから、家族を中心とする生産活動は始まったといえる。このような家族労働力中心の自給自足のためのものであった農業は現代においては技術進歩により多様な影響を受けて変化してきている。技術進歩の展開過程において、大規模化や高い利益性を追求する自立経営として発展してきたものもあれば、小規模のままで低い利益性によって兼業化を伴いながら現状維持をしているものもある。一般に後者の小規模の家族経営のタイプが多い。このような小規模の家族経営において、近年、家族関係の変化による内部的要因や市場での競争力の求められる外部的要因により、後継者不足が問題となり、家族経営の生産性や効率性が家族経営の存立の課題となっている。

また最近では食品安全や環境の問題、グリーンツーリズム等の観光振興策により、農業が再び注目されるようになってから、家族経営の経営や経済性が課題となってい

る。特に新たな経済リード産業として注目されている観光産業において、農業は重要な観光資源の一つであるといえる。農産物を提供する直売所や朝市、農村の風景を提供する農園、そして祭りや農業体験等の体験交流など様々な形で観光客のニーズを満足させることができる。また、これらの農業関連の商品やサービスだけではなく、農村の人々の人情のふれあい（ホスピタリティ精神）が特に都市からの観光客に心のいやしとなり、農業は観光資源としての価値を増大させているといえる。しかしながら、現在の農村は農地が小規模であることや、観光客を受け入れる宿泊施設や環境整備、そして推進者の不足等多くの課題を抱えている。農業観光の推進においても家族経営の自立性や経営体としての生産性や効率性が求められている。

したがって、近年においては家族経営の共同経営や企業化などの展開がみられ、その経営形態も多様化している。雇用労働を前提とし、利益を追求する、また、その利潤の中から経営主の報酬が得られる企業的経営化である。しかしその中でも、農業や小売業、飲食業、宿泊業等の大規模化とともに家族経営も漸増し、存続しつつけている。このような家族経営の強さとは何か、どのような家族経営の機能性が期待できるか、その新しい理論的接近が必要であろう。

したがって本稿ではまず先行研究を行ない、これまでの議論されてきた家族経営の問題点を取り上げ、家族経営の効率性を考える。そこでは、家族経営の問題としてされてきた点が家族経営の存立条件であるとともに、家族経営の効率性の比較的に優位にすることを述べる。また、このことが家族経営の後継者育成につながることも論じる。最後に結果をまとめるとともに、残された課題を考える。

## II 各産業における家族経営の優位性と課題

### 1. 家族経営の確立と後継者問題

家族経営は一般に農業における家族による経営と言われているが、他の部門においては零細経営等の言葉で使われている。家族経営とは農業においては、一人の農業経営者とその家族によって経営が行われ、経営者はその家族を提供しつつ、経営決定のほとんどを自ら行い、それに伴うリスクの大部分を背負い、経営の結果として生ずる利益も損失も自分のものとする個別経済をさす（中原ら、1988）。また、零細小売業においては経営体（事業体）が個人であり、所得と経営が完全に分離されず、多少の家産をもち家族労働への依存度が高く、店舗（事業所）と住居が同一区域にあるかまたはきわめて近接しているという場合をいう（天野、1984）。この意味で、家族経営の経営主は所有、経営、労働の三つの機能を果たす三位一体的な存在であり、経営決定に伴うリスクも負っている（金沢、1982；坂口、2004）。さらに、坂口（2004）は資本の自己増殖運動とはほとんど無縁の生業性を持ち、生活単位であるとし、利潤最大化を追求するのではなく、家族生計の質を得る、企業性の欠如した非営利性である定義している。これらより、家族経営は家族が主な労働力であり、経営と所得が一体化する、経営主の経営力が重要視される、比較的に関利益追求の弱い経営体といえる。

このような家族経営の確立について、大泉（1984）は農業における機械化をあげている。すなわち、稲作を主な作目としていた農家は田植機が普及する前の1970年代以前には農繁期にはゆいや雇用者によって家族労働力を補完する形態を保っていた。それが、1960年代後半から1970年代に入り、田植機が普及すると、稲作の主要作業工程を機械がすることになり、それまでの労働力交換システムは不要となった。つまり、1970年以降家族労働力に純化した「自己完結型の協業」へと転化することになった。

それが、技術進歩の展開過程において、多くの小規模の家族経営は兼業化を伴いながら、生産、流通、経営管理の各過程において外部依存を強めることで、家族経営の自己完結性は失われてきた（稲本、1987）。そして、1992年に出された新農政ではこれまでの直系家族的農家家族モデルを大きく転換させる経営体の概念が登場することになる（杉岡、1997）。農家の経済的地位の向上を図った農業基本法にいう自立経営農家の条件を満たす

個人経営体として位置づけである。それは、企業経営に比べての規模の零細性や低い利益性による農業従事者や農業後継者の減少に対する農外からの労働力の確保や過重労働に象徴される農業側の労働条件の未整備、家族経営の大規模経営への育成等を目的とするものである（畠山ら、1998）。

しかし、これらの点は依然として家族経営の課題として残っている。その中でも家族経営の後継者問題は深刻である。それには産業構造の変化に対応できなかった上記の経営と所有の未分離や過重労働といった労働環境の未整備など家族経営の特性上の問題がある。遠藤（1984）によると、農業における後継者育成は戦後は食品安全増産と家族経営の確立をめざして、農村青少年の育成が普及事業の中で取り上げられた。それが1950年代に入ってから、農業所得の向上、経営改善のため、家族経営の二、三男対策が、また1960年代には農業の複合化、選択的拡大など農業構造改善のための親子契約や、高等学校卒業の新規就農者を主体として研修講座や集団育成が本格的に進められた。就農者の他産業就労化が進む状況の中で、将来の中核的農業経営の優れた後継者を育成確保する政策であったといえる。しかしながら、1970年ごろから、産業構造の変化に二、三男や長男の離農が続き、新規学卒就農青年の減少が加速化したことから、地域レベルにおいても家族経営の維持のための後継者確保が新たな問題となった。そして今日では単に家族経営の継承問題だけではなく、食品安全供給の問題という公的な視点をも含めた育成策が求められている。

また、後継者確保の問題には直系家族から夫婦中心の核家族化への家族関係の変化によるところがある。家族経営が夫婦中心になることにより、経営主の妻も経営に積極的に参加するようになる<sup>1)</sup>。これは、家族経営における経営主の妻の影響力が強くなることを意味する。これについて、畠山ら（1998）は酪農経営を対象とする調査から、一般の農業経営者のモデルは父親のみとされているが、酪農経営の例では、男性から男性への流れの経営者像のみではなく、女性（母親）が実質的な強いインセンティブを与え、トータルにマネジメントに関わって家族員としてのインセンティブと貢献を長期にわたり引き出し続けていると述べている。

しかし後継者問題に対して経営主の妻（母親）は消極的である。小売業における家族経営の継承問題に対して、経営主の妻（母親）は55.5%が「成り行き次第でどちらともいえない」と回答している（天野、1984）。

これは農業においても小売業においても家族経営を生業して考える意識が強く、そのために利益の低い家族経営を子供に継承させたいというよりは、本人(後継者)の意思に任せたいという考えであると解釈できる。したがって、核家族化は一代限りの完結型人生を基礎としていることから、また、農業においては推進されている家族経営協定が相続ではなくパートナーシップを全面に出す夫婦中心の生活中心への転換を意味することから、経営主の妻の生活意識が後継者確保に大きな影響を与えると予想できる(杉岡, 1997)。職業は本人の選択にまかせるという主体性の尊重が強く働くと考えられる。この場合、企業経営に比べての家族経営の零細な規模やそれによる労働負担の過重さ、利益の低さは確かに潜在後継者を誘引するものとして問題がある。また、家族経営の家産・家業として概念も、潜在の後継者である若者の価値観の変化からみると、魅力的であると言い難い。将来の潜在後継者に職業として選択できるインセンティブが必要である。所得よりも自己実現を図れるかという点が若い人の新たな選択基準になっている(森ら, 2004)。したがって以下では、家族経営が後継者に与えるインセンティブと人材育成に焦点を当て、家族経営の優位性を述べ、最近の課題となっている食品安全問題や環境の問題、観光振興における家族経営の役割を考える。

## 2. 家族経営のインセンティブと後継者育成の優位性

### (1) 家族経営のインセンティブの優位性

家族経営の特性は前述のように家族労働力への依存、経営と所得の未分離、経営と生活との一体化があげられる。また、これらの特性はこれまでに経済性からみて家族経営の問題点として取られてきた。経営体でありながらも、利益をあまり追求しない点が今までに家族経営の課題の一つとして取り扱われてきた。しかし大量生産や大量消費から、商品においてもサービスにおいても質や信頼が問われる現在において、家族経営のこれらの特性は経営管理面において強さになるといえる。

企業経営に比べて家族経営の強さはその特性から何よりも、まず、協働意欲の高さが挙げられる。家族経営が農家や店舗等と一緒に働く従業員が家族とはいえ、企業経営同様にチームで働いている。個人ではなくチームで働くことの意義は協働にある。この場合、チームメンバーの協働意欲の程度が重要になるが、企業経営に比べて家族経営における協働意欲は高いといえる。それは家族経営の特性の一つである家族経営が生業としての意味を強くもっているからである。したがって、企業経営同様

にチームメンバーの欲求は異なるものの、家族従業員の個々人の利益が経営体としての家族経営の利益に直結するので、協働への意欲は高いといえる。

次に、家族経営の従事者の協働意欲が利益追求によりも地域や社会における経営体の存在価値の高さにあることがあげられる。鈴木(2007)のレストラン経営者のインタビュー記事によると、家族経営の従業員のモチベーションは賃金にあまり依存してなく、経営主は利益追求により、顧客に満足してもらう商品とサービスを提供することを考えている。ここでの経営主の考えは顧客から必要とされる・愛され続けるお店になることで、地域や社会におけるお店の存在価値をもたせ長年存続させたいという経営理念である。また、このようなホスピタリティに基づく経営理念は家族のゆえに共感するところが強く、それが家族従業員へのインセンティブとなっているといえる。さらに、家族従業員自分が働くお店の地域的・社会的高い評価を自分への評価として一体化させることで、それがインセンティブとなり、協働意欲につながっていると考えられる。

さらに、家族経営の優位性として家族従業員の自己実現の可能性があげられる。家族経営は小規模でチームメンバーも主に家族であるため、経営目標の設定や意思決定に参加できる。また、経営主も家族従業員も積極的にコミュニケーションを取り、合意のもとで自分の意見が通り現場において形となりそれに関する成果が出たとき、直接に達成感を味わうことができるし、自己実現の程度に対する評価も直接受けることができる<sup>2)</sup>。したがって、後継者は特に仕事の過程を通して経営能力を身につけ、仕事も自主的に経営目標を確認しながら創造していくと考えられる。

最後に、家族経営は比較的に分業と調整において柔軟性が高い(稲本, 1987)。日常のコミュニケーションを通じて意思決定と合意が比較的スムーズに行なわれ、目標設定のモチベーションも明瞭にできるとともに、複雑で細かな仕事における分業や調整において柔軟性をもつ。これは、家族間のパートナーシップの強さによるものである。同じ目的をもって合意のもとに働く仲間をパートナーとすると、家族のモチベーションも明瞭である。そこから、分業も自然に行なわれ、信頼がその支えとなる。

このように家族経営が与える家族従業員へのインセンティブは、家族従業員は正確な業務遂行はもちろんのこと、学習活動も積極的に行い、それらの情報を他の家族従業員にも積極的に伝達し、これらの情報(ノウハウ)

は家族経営に生かされることになるといえる。また、これらの経営目標の設定から目標達成まで直接経験できることが後継者の経営主としての意識を高め、職業選択につながるだろう。

## (2) 家族経営の後継者育成の優位性

以上では家族経営のインセンティブ効果に優位性により、家族経営の後継者はマズローのいう最もレベルの高い自己実現欲求が満たされ、職業としての将来の経営主を選択する可能性が高いと述べた。また、家族経営が家族従業員に与えるインセンティブ効果は学習へのモチベーションを高めることも述べた。後継者の将来の家族経営の経営主としての育成はこれらのインセンティブ効果以外にも主に OJT や自己啓発によって行われるといえる。

まず、家族経営における OJT は比較的後継者育成に対する初期に投資する時間を大幅に節約できる。後継者は経営主との日常の仕事を通して知識やスキル、ノウハウ、情報等経営能力を修得することができる。また、後継者は生まれてから経営主との人間関係をもつので、経営主である親の人生観や経営理念等を知る、学ぶ機会を比較的にもつといえる。このような家族経営における主とする教育訓練によって習得された人的資源をここではベッカーの人的資源論にならって経営体特殊の人的資源と呼ぶことにする。

したがって、経営体特殊の訓練の家族経営の生産性への貢献は高いといえる。後継者は経営主と家族関係にあることや、比較的転職する可能性が低いので、経営主と後継者の OJT をはじめとする教育訓練へのモチベーションは高く、したがって家族経営における生産性も期待できる。

さらに、家族経営における家族従業員の自己啓発へのモチベーションが比較的に高いと考えられる。これは、前述のように家族経営が経営と生活が一体化し、経営主の経営能力が重要であることから、また、家族従業員へのインセンティブ効果も高いといった要因があげられる。経営体と住居が近い場合、それは過重労働を生み出す源となっているとみなされているが、これに対して天野（1984）は営業時間の調整や需要の繁閑に対応すいため就業時間が弾力的であるとしている。また、坂口（2004）によると、小規模の家族経営の従事者は仕事と余暇が一体となっていて、仕事さえしていれば楽しく、仕事から解放されて余暇を楽しみたいと思わないという考え方をもっている。したがって、家族従業員の余暇には消費的であるよりは、自己啓発等生産的なものである

といえる。

また、家族経営の継承を宿命ではなく自主的に選択した後継者においては現代の経営に求められるインターネットを使いこなす知識や技能、アイデア、組織能力やプレゼンテーション能力、計画力、経営管理能力等修得への意欲とその役割が期待できる（杉岡，1997）。

以上のように、家族経営はその特性から、特に後継者育成において企業経営に比べて優位性をもっている。主な課題となっている後継者問題に焦点を当て、家族経営は協働意欲を高めるインセンティブ効果をもち、それは後継者の自己実現欲求を満たすとともに、自主的に家族経営を職業として選択する条件となる。

## 3 家族経営の存立条件と新たな意義

家族経営の経営における優位性は最近の食品安全・環境の問題解決や、観光産業振興においてもその働きが期待できる。家族経営の代表される農業の場合、直売所や朝市等での農産物の販売や農業体験等、消費者・顧客との直接対面によりホスピタリティを提供できるという点で優位性をもっているといえる。ホスピタリティは一般におもてなしと訳され、もてなす側ともてなされる側との相互の容認、理解、扶助、依存、発展を基盤とした共生関係を示すものである（平野，1990）。したがって、ホスピタリティはサービスの上位の概念で使われている。また、相手に喜んでもらうことによって満足し、代償とは無関係な一方的な行為であるのでマニュアル化できない点においてサービスとは区別される。この意味で、経営と生活を一体化している家族経営の特性を考慮すると、ホスピタリティは企業経営に比べて優位であると考えられる。

また、家族経営の存立条件に関する先行研究を用いると、家族経営のホスピタリティの優位性が伺える。家族経営の存立条件について、天野（1984）は小規模の小売業において需要の面から次の3つをあげている。第1に、需要の多様化や個性化に対して、細かなサービスで対応できる。第2に、売上の最終場（小売）では、価格訴求としては還元できない多面的な価値と判断が生じる。第3に、大型店の進出の際に、常に需要と供給の間にタイムラグがあり、その隙間に小回りがきく。また、経済学や経営学の立場以外からの他の条件として、家族経営の労働力をあげている（天野，1984）。すなわち、近隣の地域住民が主な顧客である家族経営の小売業において、店舗は地域社会の情報交換の場となり、地域住民とのコミュニケーションは重要である。そこで重要

な役割をするのが消費者でもある経営主の妻であり、地域住民とのコミュニケーションによって顧客に対する多面的対応(経営行動)が可能になるとしている。天野(1984)の小売業の経営主の妻を対象とした調査結果によると、スーパーの開いていない日や開いていない時刻に店を開く、新製品の売り出し予定などの情報を与える、販売する商品に対して責任をもつ、家族の嗜好にあった料理法を教えるなど取り扱う商品に対して使用価値を高めていた<sup>3)</sup>。

家族経営の存続条件として坂口(2004)は規模を拡大しない、競争をしない、そして後継者を育成するという3点をあげている。規模を拡大しない、競争をしないという2つの条件は前述のように家族経営の経営主の利益を追求するより消費者・顧客の満足を与える商品やサービスを提供するという経営理念であり、それはホスピタリティとして具体化される。また、このような経営理念やホスピタリティ精神は家族経営の経営主との長年の人間関係や日常でのOJTによって自然に後継者に継承されると考えられる。

以上のように、家族経営のもつ経済性や経営面以外に生活面をも考慮すると、それは今日の地域や社会が求めるホスピタリティ性をもっている。これは今後家族経営が存続するための新たな条件となるだろう。

### III おわりに

本稿では近年の家族経営の課題となっている後継者確保に焦点をあて、まず、家族経営の問題とされてきている特性が後継者育成に優位性をもつことを述べた。すなわち、家族経営はその特性からインセンティブ効果を持ち、就業様態の弾力性や協働における柔軟性が自己実現欲求をもっている後継者に与える満足は大きい。これらは家族経営の継承を自主的に選択できる環境となっている。また、核家族化による家族経営における女性(母親)の影響力の増大や生活観や仕事観、家族従業員間のパートナーシップへの意識変化も後継者の家族経営の継承に対する選択に影響している。

このような家族経営の優位性は後継者にインセンティブとなり、家族経営の継承における自主的選択を促す。また、自主的に家族経営の継承を選択した後継者は現代の経営者に求められる経営能力の修得へのモチベーションも高いといえる。

さらに、家族経営の後継者の職業選択としての意味の強化は家族経営または家族構成員の独立性、自主性の強

化につながると期待できる。

若者の後継者が確保されると、今日急激に変化する環境に適応可能な経営体となり、家族経営は競争力もち存続し続けることになるだろう。また、家族経営の中での経営主の長年の人間関係や日常でのOJTは近年の食品安全や環境の問題、観光振興と関連して地域や社会が求めているホスピタリティ育成につながり、家族経営の新たな優位性として家族経営の存続条件となるといえる。

今後の研究課題としてはまず、家族経営の優位性をより意味のあるにするための経営体または家族従業員を対象とする調査が必要であろう。その際、新たな経済リード産業とされている農業をはじめとする観光関連産業における家族経営の現状についても調べて整理することも意味がある。また、観光関連産業において重要視されるホスピタリティが家族経営の存続のための条件となるものを示すための実証分析も意義がある。

#### 注

- 1) これは家族経営協定によるものである。家族経営協定は農林水産省が1995年「男女共同参画社会基本法」および「食料・農業・農村基本法(第26条)」の2法を踏まえて作成した「農村における男女共同参画社会の形成に向けた取り組み方針」の中で、パートナーシップによる農業経営確立の一環として位置づけている(岡部ら, 2004)。家族経営協定における女性配偶者の地位に関しては、経営方針の決定に際しての共同計画、女性に対する収益の配分を明確にすること、将来の経営委譲の夫婦間の合意としたことなどが盛り込まれている(杉岡, 1997)。
- 2) たとえば、農業における家族経営の場合(青柳, 1991)、経営者能力は当該年度の収穫量や品質、規格、収益等で明確に評価・査定される。収穫時に一年間の農作業の良し悪しがすべて現れる。そして、一年の成果に対する反省が、本人の技能形成へのモチベーションに結び付く。自分の土地にあって農作業方法やノウハウを蓄積することができ、これを次年度に試すことになる。一方、小売業や宿泊業等においては得意先や仕入れ先との関係、営業の秘訣などが考えられる。
- 3) 小規模の小売業における経営主の妻の経営意識について、天野(1984)は店舗や設備の近代化や集約化をはかり事業規模を拡大したときの追い込まれる危険性をこれまでの生活史の実感として知っている。経営の近代化や事業の拡張よりも、近所付き合い的な商売の中で地域住民へのより密度の高いサービス提供こそが、主婦の多くが目指しているという調査結果を得ている。つまり、経営者の妻は基本的には現状維持型が多く、それは働くのが好きだからといった内的な要因が強いからであって、家業の発展と利益の拡大よりも

生活の充実のほうを望むからである。

#### 引用・参考文献リスト

- 青柳齊 (1991)、「家族経営における後継者の人材育成」『農業と経済』57巻7号 pp. 48-53
- 天野正子 (1984)、「零細小売業主婦の労働と意識—零細小売業の存立条件についての第一次調査から」『金城学院大学論集社会科学編』26巻 pp. 71-108
- 石塚勉編、『日本旅館のマネジメント』(財)日本ホテル教育センター、1998年
- 伊丹敬之・加護野忠男、『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社、2003年
- 稲本志良、『農業の技術進歩と家族経営』大明堂、1987年
- 稲本志良 (1993)、「農業法人の経営的意義と成功条件—家族経営との比較を通して—」『農業と経済』59巻7号 pp. 26-33
- 岩本純明 (1992)、「家族経営の変容と新たな経営体の形成」『九州農業経済学会農業経済論集』43巻1号 pp. 28-45
- 遠藤文則 (1984)、「特殊 農業における家族経営の新しい動向—家族経営と後継者問題—」『農業と経済』50巻3号 pp. 38-47
- 大泉一貫 (1984)、「特殊 農業における家族経営の新しい動向—家族経営の規模と新たな対応—」『農業と経済』50巻3号 pp. 22-29
- 岡部光成・栗原伸一・大江靖雄 (2004)、「家族経営協定の評価に関する構成員間比較—埼玉県における締結農家を対象に—」『千葉大園学報』58号 pp. 29-40
- 金沢夏樹 (1984)、「特殊 農業における家族経営の新しい動向—家族経営の理想と政策—」『農業と経済』50巻3号 pp. 6-13
- 佐々木きし子 (2005)、「特集1 家族経営協定による経営安定化—経営体育成と家族経営協定—家族経営協定実践経営体の事例紹介—」『技術と普及』42巻8号 pp. 34-37
- 戸島信一 (1996)、「生活様式の変化と家族経営論」『九州農業経済学会農業経済論集』47巻2号 pp. 49-60
- 中原秀人・野見山敏雄・岡部正昭・平川一郎 (1988)、「家族経営の変貌と経営展開—糸島郡における酪農家及び果樹農家を中心に—」『福岡農総試研報』A-8 pp. 57-62
- 戸島信一 (1998)、「低成長、経済の国際化過程での家族経営と生活様式の変容」『九大農学芸誌』第52巻第3-4号 pp. 193-210
- 坂口桂子 (2004)、「非農林業における家族経営について」『大分県立芸術短期大学研究紀要』第42巻 pp. 47-58
- 坂口桂子 (2005)、「家族経営の源流」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』43巻 pp. 47-56
- 杉岡直人 (1997)、「家族経営協定にみる家族モデルの転換」『北星論文(社)』34号 pp. 1-18
- 鈴木裕美 (2007)、「特集 家族経営はやっぱり強い」『日経レストラン』3月 pp. 46-49
- 畠山尚史・志賀永 (1998)、「家族経営型法人における労働力調達と経営展開—酪農経営を対象にして—」『農経論叢』54巻 pp. 155-165
- 平野文彦編、『ホスピタリティ・ビジネス II』税務経理協会、1990年
- 森美春・長嶋俊介 (2004)、「主体形成動機を持つ後継者が育つ専業農家世代間関係—男性後継者をめぐる母・父役割と妻役割—」『日本家政学会誌』55巻6号 pp. 453-464