企業家・後継者の能力形成と事業承継

—「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究

三　井　逸　友
（嘉悦大学大学院
ビジネス創造研究科長
横浜国立大学名誉教授）

目　次

はじめに　—要約
1. 企業を「減らさない」ためには
　—問題の所在
2. 「企業家」（「起業家」）とは誰なのか
3. 世代交代と企業家の持つべき能力
4. 企業家の「教育」と「学習」
5. 後継者の能力形成と学び
まとめに代えて

はじめに　—要約

本稿は、企業をおこし、存続発展させるために求められる企業家の一般的な能力とその形成発揮の条件・課題を検討し、「中小企業衰退」に直面している我が国経済社会の今後の可能性を考えるものである。主な論点は、小規模企業·家族経営を含めた中小企業と企業家の実態に関する包括的な検討、そこから導き出される企業家の多様性と能力の再検討、その各側面、能力形成の条件と後継者の課題、企業家を育てる「教育」や環境の現状と問題点、望まれる方向の提示である。強調点は、「仕事のちから」とともに、企業家能力形成における「主体」と「実践」、それを通じた「学習」の発展、企業経営の存続のみならず発展と革新を担いうる力の構築にある[*1]。なお、本稿は一般財団法人商工総合研究所の平成26年度委託研究『中小企業の新陳代謝の促進策』（日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会実施）に係る、研究結果の一部を構成する。

*1 企業家の能力と事業承継を論じるには、世代交代とイノベーションの可能性、あるいは社会企業家の性格と課題も重要な論点と思われるが、紙幅の都合から言及しなかった。また、筆者としては三井（2015）で示したように、安定した雇用機会につけずに悩んでいる「フリーター、失業者」などの創業の機運こそ政策的に支援する必要があると考えるが、その方法や課題等は別途提起していきたい。

1. 企業を「減らさない」ためには
―問題の所在

開業率の低迷、廃業率との逆転が問題とされ、「起業家を育てる」「活発な新規開業を促す」ためのさまざまな支援政策が展開されて久しい。第二次安倍自公連立内閣の掲げた「成長戦略」でも創業支援の重要性が改めて強調された。金融緩和と「円安」誘導、大規模な公共投資と並ぶ「第三の矢」、日本再興戦略と「再興プラン」のうちでは、中小企業の新陳代謝の促進、廃業率を上回る10％台開業率の実現に目標が置かれた。GEM調査などから示される、世界でも屈指に低い開業率の現状打開は重要な政策課題である。

しかし、この「新陳代謝」という言葉で、「古いものが消え、新しいものが取って代わる」ことを推進するかのような印象を与えるのは問題がある。「退出=廃業の自由」が経営者らの個人保証で阻害され、「やめるにやめられない」進退窮まっているような状況があれば、制約を取り除き、事業者や家族、関係者らへの打撃を最小にとどめて廃業をすることができるのは望ましい*2。しかしそうだとしても、「廃業」を促進したからといって、それとは裏返しに開業が容易になり、促進されるという仮定はなんの裏付けもない。かつて英国で、失業者に手当を支給して開業を促す「EAS企業開設手当」実施などの開業促進政策が盛んに行われた1980年代に、その効果の評価をめぐり「死重効果」「置換効果」などが議論された（三井1989）経緯にならえば、廃業=退出と開業=参入が同時に起こっても、「新陳代謝」はゼロサムゲームになる。まして今日の我が国のように、開業率が絶対的に低迷し、企業数が顕著に減少しているなか、既存企業の存在が開業の妨げであるという議論は成り立たない。むしろ「いまある」企業が存続していくことも重要な意味を持つ。雇用就業機会の確保、地域経済を支える事業・所得機会の存続のうえからも、現存企業の存続を期することは重要かつ不可欠の課題であろう。

その意味で、「新しい事業を起こす企業家を生み、育てる」ための社会的な機運の醸成と支援的な政策の展開と並び、「いまある企業の経営を継承し、存続と発展を担っていく次世代企業家の育成」も今日的な課題であると言うべきだろう。もちろんこの二つは同一ではなく、経済的制度的な環境づくりと具体的な支援策の展開という点では、前者はより積極的で介入主義的ないし制度的なスタンスを持つことが避けられない*3。

しかしまた、既存企業の存続を図るのも決して容易なことではない。『中小企業白書』などのデータからは、現在ある中小企業の相当部分が今後廃業する可能性が示唆され、その重要

*2 金融機関と中小企業団体らの協議にもとづく「個人保証に関するガイドライン」（2013年12月）はそうした流れの一環でもあり、事業承継への配慮を含んでいる。ただ、承継のためなどで経営者の個人保証を外すという金融機関の決定例はまだ少ないようである。

*3 フランス政府は「経済近代化法」（2009年）で「L'auto-entrepreneur 個人事業主制度」を導入した。それ自体は18歳以上の個人を対象とした新たな企業形態・登録制（web上で可）で、被雇用者も登録できる（売上が給与を上回らないこと）、失業手当も受け取れる、年間売上額上限がある、地方税（地域拠出金）・VAT付加価値税の免除措置がある、所得税・社会保障費支払は売上比例率（13～23.5%）で負担との特徴を有している。開業数企業数を増やすとともに、「フリーターの個人事業主化」をはかるもののようにも受け取れる。中小企業庁（2014a: 2014b）、Ministère de L'économie et du finances（2012）などによる。

な理由は「後継者がいない」ことである[*4]。特にこの傾向は小規模になるほど顕著であり、廃業がますますすすむということは決して望ましくはない[*5]。もちろんこうした「後継者難」は経営状態との関連が強く、経営状態が良好で将来の展望があれば、黙っていても後を継ごうという人間は出てくるだろうし、その逆であれば「苦労は自分の代で終わりにしたい」といった考えも首肯される。それでもなお、承継と後継者問題に政策が関与しうる条件はないわけではない。一つは、前記の個人保証問題、さらに相続税問題をはじめとして、金融面や税制面などから事業の承継と企業存続を容易にする環境を築くものとして、諸方策が出されてきた[*6]。民法特例により株式の生前贈与等の対応を促進する中小企業経営承継円滑化法（2008年）はその一つであり、2011年の産業再生法の改正の際にも地域中小企業の事業引き継ぎ円滑化を課題とし、金融面の支援と並んで、事業引継ぎの際の許認可承継の手続きの簡素化がうたわれている。近年も事業承継税制の拡充（2015年1月から）、8.6億円の事業引き継ぎ支援事業や中小機構の「事業承継円滑化支援事業」をはじめとする支援体制の強化、財政投融資資金による株式取得や資金調達難打開のための「事業承継融資」等が新設ないし継続拡充されている（中小企業庁 2014b）。

ただ、税制面などで事業の承継存続の環境を整えても、肝心の「主役」を欠いてはどうにもならない。その点で、昨今は「子が継ぐ」かたちにこだわらず、他者への譲渡を含む「第三者の継承」の推進にも関心が向かっている。政策面でもMBOや第三者への譲渡継承を含む継承支援の動きが目立つ。事業の存在価値と将来性を認め、新たな担い手になろうというひとが現れるのであれば、それも望ましい方向性だろう。けれども、「所有」の継承問題と「事業」の後継とは本来意味が異なるし、しかも子や親族などが事業後継者となるかたちは依然マジョリティである。「世襲化、古い家業意識だ」とする批判はあろうが、「家業」であればこそ、困難をおしてあえて継ぐ心理もあり、またその必然性も正統性も妥当なものとステークホルダーから受け止められる側面もある。

しかし、子や親族が後継者になるということにはもうひとつの問題もある。そうした立場の人たちが「企業家」としてふさわしい能力や適性を備えているかどうかである。個々人はそれぞれ独立した人格存在で、職業の世襲制は本来なく、「選択の自由」が保障されている社会なのだから、当人がそもそも向いていない、無理だというのを誰も強制はできない。また逆に、客観的に見てどうにも無理な立場・責任を、当人が主観的判断で引き受けてしまうことも起こりうるわけで、その場合の悲劇性はいっそう大

*4『2013年版中小企業白書』での調査では、経営者の年齢が60歳以上の小規模事業では3割前後が「縮小・廃業」を将来の選択肢としている。中規模企業では,これは1割以下にとどまる。そして、廃業の理由として後継者難に関連する項目が小規模事業者では半分を占めている。中小企業庁（2013; pp.126、140）

*5 帝国データバンク（2015）によれば、2014年の一年間の休廃業･解散の件数は2.5万件で、倒産企業を含めて働いていた従業員の数は8万人以上であるとされる。業種では建設業が多い。それらの事業主の年齢は60歳以上で3/4を占め、年々高齢化しており、また「後継者不在」企業の割合も同じである。つまり事業承継がすすまないことと、廃業に至ることがほとんど同義に重なっている。しかしまた日本は「百年企業」といった長い歴史を数える企業が少なくないことも今ひとつの特徴である。久保田章（2010）、参照。

*6 こうした課題に関し、EU欧州連合や欧州諸国でも税制面や資金面などから「business transfer」問題解決をめざす政策が試みられてきた。三井（2011）、参照。

きい。

それだから、後継者の企業家としての主体性、意思、能力と人格、経営の手腕といったものは現実の企業経営にとってきわめて重要な課題であり、企業の存立と命運を左右するほどの問題である。ここで仮定的な設定の一つは、すぐれた創業企業家と「伴走」（渡辺 1991）し、幼時から経験を積み、創業者らとともに歩んできた、したがって起業文化（enterprise culture）の環境[*7]のもとで育ってきた子や親族にはそれだけの意思と能力が身についているとする「環境決定論」的、ないしは「ロールモデル重視」的な見方である。「仕事」能力の継承などに限ればこれは普遍的な意義を持つだろう。

今ひとつは、企業家の生き方暮らし方に不満を持ち、ああいう人生は送りたくない、苦労を重ねたくはないと反発する傾向もある、逆にある程度経済的に恵まれた環境のもとで育ち（それはしばしば、親が十分面倒を見てやる時間がないので代替的な「愛情」表現という形をとる）、将来の地位も約束され、挑戦心や自立心を持たず「甘やかされ」、「お坊ちゃん」化するというようなネガティブな側面をあげるパラドキシカルな見方である。あとで見るように、「独立」の志をマインドの中心に置く企業家性と「親のあとを継ぐ」、「親の願いに従う」という行動とには基本的な矛盾がないのか、と問われることにもなる。

いかなる見方をとるにしても、企業家主体として事業の継承発展を担っていける後継者をどのように見出し、どのようにその人格的能力的な成長を期するかという課題はきわめて今日的なものと言えよう。それを「そもそも」論的に問い、中小・小規模企業の「継承」の実態などと合わせて考察してみようというのが、本稿の問題意識である[*8]。

2.「企業家」（「起業家」）とは誰なのか

（1）「就業構造基本調査」からわかること
―自営業主と会社役員、業種・地位・仕事

安倍政権の「日本再興戦略」の2014年改訂版では、「ベンチャー創造の好循環」を掲げ、あらためて「ベンチャー企業家」に脚光を浴びせた。しかしここで必要な前提的作業は言葉の綾ではなく、「企（起）業家とは何か、誰か」ということの客観的確認であろう。開業率10%という目標値を掲げた以上、僅かな「成功起業家」のサクセスストーリーだけで、現実を動かすことはできない。そうした「イメージ」と思い入れが横行していることも事実であろうが、「現実の」企業家の圧倒的多数はそうではなく、「就業構造基本調査」のデータに照らしてみれば、イメージともやや違った実像が見えてくる。

「平成24年版 就業構造基本調査」では、有業者総数が6,442万人で、そのうち自営業主が591万人、雇用者が5,701万人、家族従業者が

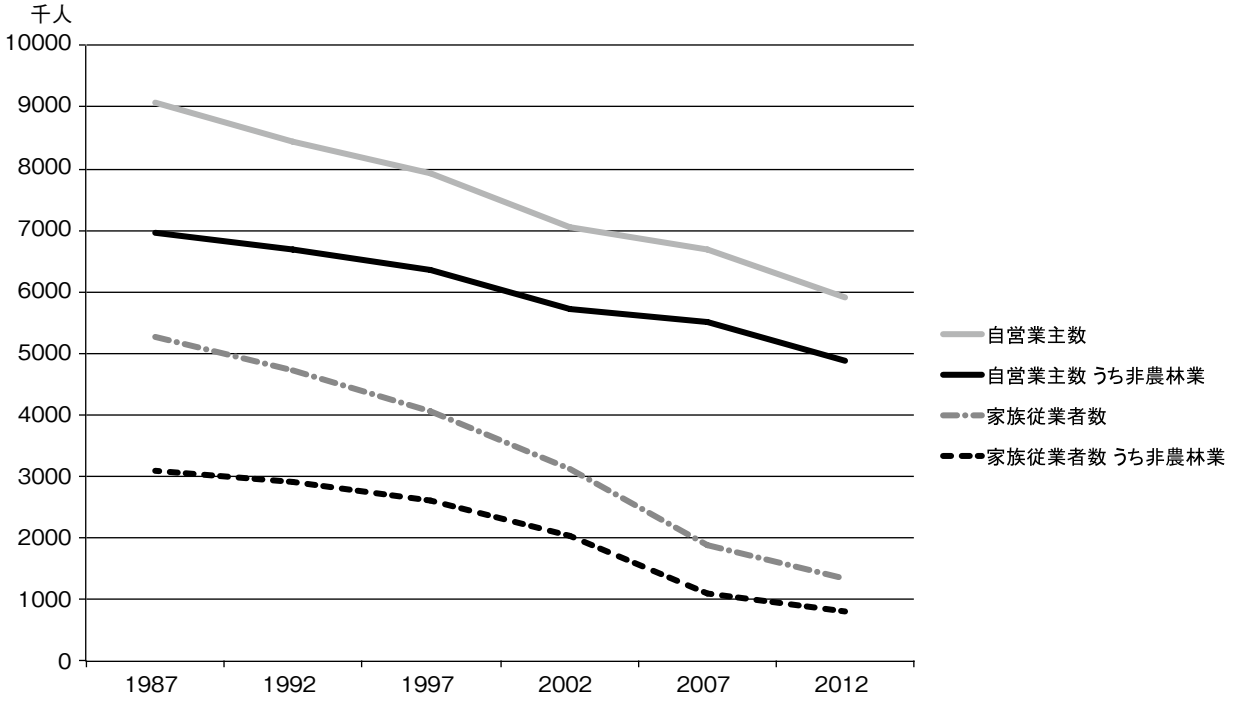
*7 これについては、三井（2001）、中小企業研究センター（1996）、参照。

*8 本稿では世情よく用いられる表現をある程度意識的に利用する。「（新規）開業」は文字通り、なにもないところから新たに事業をおこす、企業を築くという意味であり、英語でのstart-upにあたる。「創業」は曖昧な用いられ方をしているが、基本的には「（新規）開業」と同様に扱う。しかし「第二創業」の語も広く普及しているので、事業をたちあげる、既存企業をベースに新事業をはじめるという意味も含めている。ただ、初代の開業者は一般的な呼称に準じ「創業者」とも呼ぶ。「企業家」は広義に事業を営む主体の人々で、創業者に限らず、後継者らも含めた概念・entrepreneurである。「起業」「起業家」はなにもないところから新たに事業をおこす人々に限定した表現であり、また近年の造語でもある。それゆえ主には「企業家」と記し、特定の問題関心、施策や対象などに関連しては「起業」「起業家」の呼称も用いる。「経営者」「会社役員」などの語は制度面や職業面からの表現になる。

134万人[*9]となっている。雇用者のうちで347万人は「会社などの役員」である。就業構造基本調査での自営業主（個人で事業を営むもの）には「内職者」も含まれているが、これは18万人にとどまる。自営業主の中には農林漁業等の従事者110万人が入っているので、これらを除くと、463万人が第二次･第三次産業での自営業主数と推定できる。**図1**のように、相当な減少傾向にはあるものの、有業人口の1割近くを依然占めている。他方、「平成24年 経済センサス」での中小企業数が385万社、うち会社企業が168万社なので、こちらでの個人事業数は差し引き217万社であり、「就業構造基本調査」での自営業主数とはかなりの開きがある。また、会社役員数から見るに、大企業を含めても「社長」の数は169万人程度と想定されるが、「就業構造基本調査」での地位は「役員」であるから、当然同一企業に一定数の役員がいる可能性は大である。また、「役員」には近年増えている諸団体、公益法人などの役員も含まれ、「社会企業家」的なNPO法人なども入っていることには留意すべきだろう。

こうしたずれなども念頭に置いて、「就業構造基本調査」での自営業主および役員の特徴をそれぞれ見ていくと、業種としては建設業が各82.3万人、66.0万人と最も多い。卸小売業が各71.7万人、75.2万人で、製造業は各44.7万人、56.8万人にとどまる。飲食･宿泊業では各41.0万人、11.9万人である。その他のうちで目立つのは生活関連サービス･娯楽業で各45.6万人、

図1　自営業主･家族従業者数の動向



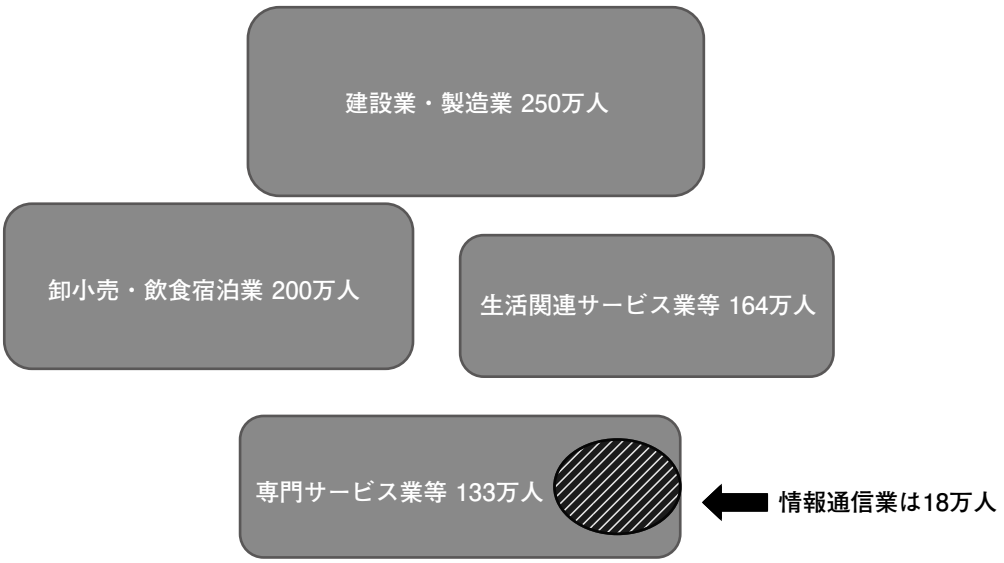
資料出所.「就業構造基本調査」による

*9 非農林漁業の家族従業者数は2002年調査で195万人、2007年調査で106万人。2012年調査で78万人と激減を続けている。そのこと自体が重大な検討課題だが、本稿の趣旨からすれば、この中にはその事業の後継者になりうる子が入っている可能性も大きく、まさに後継難を象徴する性格を持つ傾向かも知れない。

9.6万人であり、また他に分類されないサービス業および複合サービス業、不動産業賃貸業をあわせて、各59.1万人、49.7万人である。これに対し、学術研究･技術専門サービス業が各46.2万人、20.6万人、教育・学習支援業が各24.6万人、3.6万人、医療福祉業が各22.5万人、15.1万人となっている。この3つのサービス業種は今日性と専門性が比較的高い業種であると仮定すれば、各々あわせて93.3万人、39.3万人である。つまり、おおざっぱには代表的な従来型業種である建設業と製造業に自営業主・役員各127.0万人、122.8万人が従事し、また卸小売業および飲食･宿泊業に各112.7万人、87.1万人が従事している*10。そして従来型の生活関連サービス業や不動産業等に各104.7万人、59.3万人が従事している。つまり、自営業主だけで見ても、**図2**のように建設業製造業、卸小売飲食宿泊業、生活関連サービス業等、専門サービス業等の4つの業種群が、100万人前後の数的規模で存在しているのである。またこうした業種構成は中小企業庁（2014b）の指摘のように、起業者の年齢や性別構成とも関係している。

ソフト開発、情報処理、インターネット関連サービスなどは現行の「日本標準産業分類」では「情報通信業」に区分されている。ここでの自営業主数および役員数は7.3万人、10.9万人にとどまり、非常に少ない。「経済センサス」でも企業数は4.5万社程度である。従来の統計との接続性（特に、情報サービスや映像、放送などを「サービス業」から「情報通信業」に組み替えた2002年の改訂）、あるいはまたコールセンター業のように新たに「他に分類されないサービス業」に入ったものの存在などを考えねばならないが、ともかくICTの時代に合わせて企業と事業者が激増しているとも言えない。

図2　業種群としてみた自営業主･会社役員構成



資料「就業構造基本調査」にもとづく

*10「日本標準産業分類」で宿泊業が飲食業と同じ中分類業種に変更されたのは、経済的性格や従来統計との連続性などから見て疑問がある。

業種に続き、「従業上の地位･職業」からも見てみよう。こうした区分検討に関しては、中小企業庁（2014b）でも試みられ、雇用者の有無、また経理部門および営業部門の有無という基準で、「小規模事業者」が事業のうえで担っている役割・地位の差異を見ている。一方、2012年「就業構造基本調査」での自営業主590.9万人のうち「専門的･技術的職業従事者」は100.2万人と最も多い。ついで「生産工程従事者」が85.8万人、「サービス職業従事者」が81.6万人、「販売従事者」が72.0万人、「建設･採掘従事者」が67.8万人となり、これらの4職種で全体の52%を占める。これに対し「管理的職業従事者」は6.5万人にとどまる。なお、「農林漁業従事者」も11.0万人である。他方「会社などの役員」347.1万人のうち「管理的職業従事者」は113.2万人と多いが、「専門的･技術的職業従事者」は38.8万人で、あわせても半分以下である。「生産工程従事者」「サービス職業従事者」「販売従事者」「建設･採掘従事者」をあわせると127.4万人で、「会社などの役員」全体の36.7%に該当する。ここで自営業主より多いのが「事務従事者」51.6万人である。

「就業構造基本調査」での「従業上の地位」は、「日本標準職業分類」にもとづき各人の地位名称と従業状況で区分される。特に「職業」は「実際に従事していた仕事の種類」によるとされる。それゆえ「自営業主」は個人経営の商店主、工場主、農業主、開業医、弁護士などを指す、「会社役員」には社長、取締役などが該当するとされ、形式的要件で決まっていると思われるが、「職業」の方は実際にどんな仕事を主にしているのかから定められていると言える。だから「名目」社長や重役でも、「管理的職業」、すなわち「事業経営方針の決定･経営方針に基づく執行計画の樹立･作業の監督･統制など」内部組織の経営･管理に従事しているとは限らず、自営業主で経営･管理に専念しているひとは1%余である*11。

「専門的･技術的職業従事者」は「科学的知識を応用した技術的な仕事に従事する」、「医療･教育・法律･宗教･芸術その他の専門的性質の仕事に従事する」ものとされる。したがって、自営業主のうちでも開業医、弁護士、会計士、建築士・設計士、著述家、芸術家、プロスポーツ選手などはここに入り、その数が自営業の2割近い100万人余に及ぶことは見逃せない。「会社役員」ではこの割合は1割余にとどまる。これらに対し、「生産工程従事者」「サービス職業従事者」「販売従事者」「輸送･機械運転従事者」「建設･採掘従事者」という直接に生産や建設、販売、修理、サービス、運転などの作業に従事する人々が「自営業主」でも半分以上を占め、「会社役員」でも1/3以上になる。たとえば、「飲食店店主」や「店長」でも自ら調理を行う際には「サービス職業従事者」に区分される*12。

言い換えれば、中小企業従事者たる「自営業主（者）」や「会社役員」（もちろんその中のかなりの人数は大企業の社長や役員であろうが、規模は中小だが大企業の子会社であるものなど含めて実質的な「大企業」が4～5万社あ

*11 当然ながら、経営・管理に専念できることと、企業の人的規模とのあいだにはつよい関係があるだろう。
*12 資格・免許職でもある個人タクシー事業者は全国で3.8万人である。全日本個人タクシー協会の情報による。

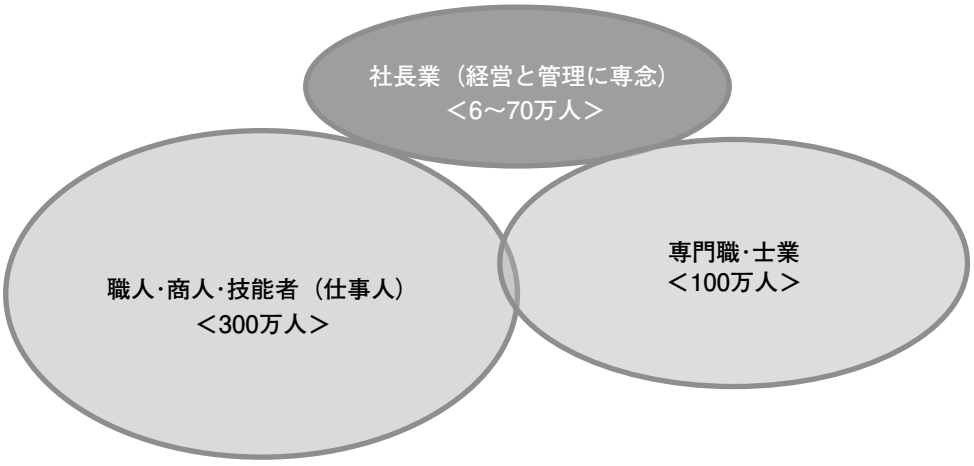
ったとしても、それらの「役員」の総数は50万人程度だろう*13）のうちで、「経営･管理者」として仕事をしている人々はおよそ6～70万人くらいとなるだろう。ただし、前記のようにこの枠組みの中で社会企業家の性格をもつ人々が増加していると考えられ、直接に作業に従事したり専門職である可能性もあるが、企業家としての特徴や能力形成、志向性などからは新たなジャンルを構成していると見るべきかも知れない。ともあれ**図3**のように、「経営･管理者」として仕事をしている人々を一つの職業グループとすれば、それをしのぐ規模なのが、生産や販売、建設やサービスなどの仕事を直接に担っている人々のグループで、300万人くらい存在している。さらに専門職で自ら業を営んでいる人々のグループも100万人以上の規模である。

この後者の二存在は相当の相違もあるが、分類では「サービス職業従事者」として第二の「職業グループ」に属するはずの理美容師などは、資格を有する「士業」の側面もないわけではない。この職業で自営業主ないし役員となっている人々は、業界組織の構成員数から見れば15万人程度は存在していると推定できる*14。

（2）「就業構造基本調査」からわかること
―近年の起業の動向

「平成24年就業構造基本調査」はいくつか独自の設問設定をしており、一つは「起業者数」である。調査結果の「留意点」では、「「会社などの役員」及び「自営業主」について、今の仕事（事業）が自ら起こしたものであるかどうかを調査し、自ら起業した場合に「起業者」としています」としており、要は創業者かどうかを見る項目になっている。自営業主総数591万人中で「起業者」は368万人、会社などの役員347万人中で146万人がこれに該当する。役員

図3 「職業」「従業上の地位」から区分される「企業家」たち



資料「就業構造基本調査」にもとづく

*13「事業所統計」「経済センサス」から会社法人の中小企業は176.5万社、大企業は1.2万社とされる（もちろん、規模は中小でも大企業の子会社等はさらに相当数あるだろう）。これらの総数から、単純計算で1社あたり平均2名の「会社役員」がいることになる。当然大企業の方が役員数は多いだろうし、そのうちでは「経営･管理」に実際にあたっている役員もかなりいると想像されるので、176万社余の中小企業の社長や役員のうち、「管理的職業」には区分されない人たちの割合は相当に高いと想定できる。

*14全日本美容業生活衛生同業組合連合会、全国理容生活衛生同業組合連合会はそれぞれ、組合員数公称7万人としている。

には従業員中から昇格したものも相当数いるだろうから、「起業者」が全体の半分以下であるのも頷けるが、農林漁業等を含めた自営業主では、全体の2/3近くは「起業者」、つまり自ら事業をおこした起業家なのである。ただ、平成14年調査に比べれば「起業者」の総数は77万人減っている。他方、自営業主や役員から「起業者」を引いた残りのすべてが後継者であるとは限らないだろうが、これに近いものと見ることができる。

「起業者」の占める割合は年齢に比例している。60才以上の年齢では258.2万人、つまり「起業者」全体の50.2％を占め、逆に39才以下では11.3%にしかならない。しかも同年齢層の有業者全体のうちで、60才以上層では20.4%が「起業者」であり、39才以下のうちでは2.4%にしかならない。もちろんそこには、かつて起業した人々が高年齢化している面と、高年齢になって雇用労働から引退し、起業した人々の両方が存在していると言える（「就業構造基本調査」ではいつ起業したのかは聞いていない）。

この調査では最近5年間での起業の有無も聞いている。「転職起業者」の総数は48.3万人、産業では「学術研究、専門･技術サービス業」が8.4万人と最も多く、次いで「卸小売業」6.8万人、「建設業」5.3万人となっている。これらは同一業種での転業起業の割合も高い。転職起業者の比率が高いのも「学術研究、専門･技術サービス業」である。

職種に関する起業動向のデータは示されていないが、こうした業種での特徴から見れば、弁護士会計士などの専門職関連からの起業が引き続いてかなりの割合を占め、さらに経験を経た技術者や管理職などから起業する人々も相当数いると想定できる。ただし、「就業構造基本調査」も依拠する「日本標準産業分類」での「学術研究、専門･技術サービス業」は、学術・開発研究機関、法律事務所会計事務所、コンサルタントなどの専門サービス業、広告業、獣医や建築設計、機械設計、計量などの技術サービス業を示すもので、幅が広く、また「新しい存在」とも言えない。このような独立自営の事務所等を開業するという道筋が従来から明確に存在している業種での起業が、数は増えなくともむしろ相対的に重みを増しているとも理解できる*15*16。商業や建設業での起業がこれに次いでいる*17。

（3）今日の「企業家」「起業家」の実像

以上の事実から見れば、日本の「企業家」は、1）大企業の社長を含めた「社長業」（経営と管理に従事している人々）が6～70万人、2）生産・販売・サービス等の「仕事」を主にしている「職人・あきんど・技能者」ら約300万人、3）専門職・士業等の約100万人、という3つの大くくりから構成され、2）には業種上、製造・建設・卸小売・飲食店・宿泊・生活関連サービスなどが主に含まれている。3）にはさまざまな専門サービス・教育・医療・福祉などの事業が含まれ、この層が近年相対的には増加してお

*15 弁護士や税理士など「士業」で開業してもなかなか食べられない「現実」は別問題としてある。

*16 80年代後半から90年代にかけて生じた、英国での自営業者の増加傾向にはさまざまな要因が指摘されているが、かなり有力な説明は「サービス経済化」とのかかわりであり、とりわけ大都市での金融サービスや情報サービス、専門サービス業などでの開業増加の作用である。Stanworth & Gray（1991）、Storey（1994）、三井（2004）

*17「就業構造基本調査」の個票データを用いれば、上記の「従業上の地位」や「職業」、「業種」などとの関係から、起業の動向を見ることができるはずである。岡室･池内（2012）はこれを用いて事業継続の要因を検討しているが、本稿での関心とは異なる。

り[*18]、それは開業動向の調査に現れている開業者の高齢化とも関連があり得る。中小企業庁（2014b）は年齢別の開業業種構成に注目し、また中小企業庁（2015b）は「フリーランス」事業形態に注目した[*19]。しかしまた、建設業や商業・飲食店業・生活関連サービス業（先に見たように、それを代表するのは理容美容業である）などでの開業傾向は引き続き存在している。もちろんそのほかにも、特定職種業種のニューサービス業やICT系などでの開業の動きも若い世代などで活発であるとは想像されるものの、非常に多いとも言えない[*20][*21]。

他方で、開業率が低迷し廃業率が高いままであることは事実である。中小企業庁（2014b：p.128）は小規模事業の減少率が近年相対的に高いことを指摘する。しかしなお、自営業小規模企業層を含め相当数の企業は後継者へのバトンタッチを果たし、存続を維持していることも実態から想像できる。そうでなければ2)や1)の数は激減してしまうだろう。実際に個人事業は217万件存在し、小規模企業全体として334万社になる。「就業構造基本調査」での非農林漁業自営業主が463万人であることもすでに指摘した。先にあげたように、志高く、成長分野をとらえ、ビジネスに秀でた「ベンチャー起業家」のイメージは、統計から見える実態とは遠い。

3. 世代交代と企業家の持つべき能力

（1）企業家精神論の陥穽

多くの議論はまず、企業家たる者は事業機会を発見し、事業を立ち上げ成功させようとする才覚とつよい意志、精神力、自立心、野心などを語る。それはもちろん間違いではないが、こうした議論は得てして一番大事なものを見失う。その「精神」論自体の脱構築も本稿の課題であるが、まずもって、「企業家」は創業「起業家」であっても、否そうであればこそなおさら、「仕事ができる」ひとであることを強調せねばならない。「私は社長をめざします」、「しごとは社長業です」という想定自体、先の統計的実態からもわかるように概して無理である。「お金を稼げる」、「お金になる」仕事を持たねばならない。専門職の業種･職業ではそれは当然のことだが、生産･建設･販売･サービスなどの分野でも、「仕事力」、言い換えれば「手に職がついている」から独立開業もできるのが，昔も今もそれほど変わらない実態とすべきなのである。

こうした面を含め、「企業家」の持てる、持つべき能力として、筆者らは従来から「（テクニカル）スキル」と位置づけてきた。もちろん、古典的職人的に「しごとは一流」、しかしカネ勘定や事業の将来など考えるのは好きではない

*18『2015年版　小規模企業白書』ははじめて、小規模ながら専門的な技術、技能、スキルをもとにして個人で活動する事業形態としての「フリーランス」を取り上げた。その位置づけはともあれ、本稿での「専門職・士業等」と相当に重なるものと言える。中小企業庁（2015b）

*19中小企業庁のとらえる「フリーランス」とは常時雇用する従業員がおらず、本人の技能提供を主事業とし、また自身が「フリーランス」と認識している事業者である。調査の結果、3割は「専門・技術サービス業」、1割は「情報通信サービス業」、2割は「その他のサービス業」、これに次ぎ「教育、学習支援業」が4.6%である。中小企業庁（2015b）

*20シュムペーターは起業家のタイプを分け、「工場主・商人」Fabrikherr、「産業キャプテン」Industriekapitan、「役員（専門職）」、「創業者」Gründerと区分した。彼の意図は、20世紀初めの「企業家」と「経営者」の乖離、その中での新たな創業者の可能性を強調するところにあったと思われるが、いずれにせよ今日の「企業家像」も単純ではなく、また古典的な「工場主、商人」たちも依然多数存在するのである。Schumpeter（1928）、参照。

*21中小企業庁（2014b; pp.184-185）は「平成24年就業構造基本調査」の開業動向集計を用いながら、高齢者の専門サービス業開業のトレンドを指摘しても、商業・建設・飲食サービス業・生活関連サービスなどの傾向は軽視している。

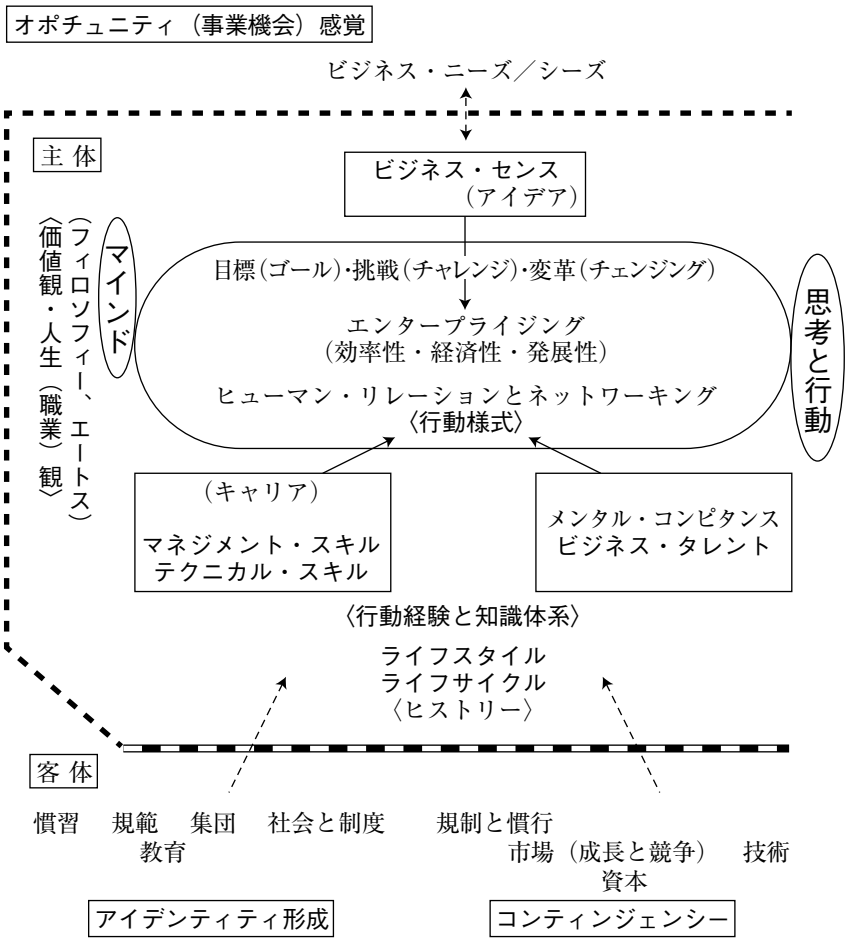
といった「カルチャー」では、自営業としても今日存続が容易ではなく、最低限の「マネジメントスキル」を身につけることは必要になっているとも言える。特に、「ひとを雇う、使う」うえでは、そのルールや考え方を知らずにではトラブるどころか法律問題にもなりかねない。このような「スキル」、ひいては企業家のマインドと能力全般に関して検討してみよう（**図4**、参照）。

（2）「仕事」のちから、テクニカル（プロフェッショナル）スキル

先に見たように、新たな事業といってもまず必要なのは「仕事をして、お金を稼ぎ出す」ちから、その能力である。ものづくりや建設等での「職人」たち、売買の商いやサービスで収益を得られる「商人」「技能者」たち、稼げる資格を得て、自分で仕事をとろうという「士業」などの専門家たち、こうした人々こそが多数を占める。

それゆえ、「仕事」の能力、そのための技能、知識、取引経験、これらを示す「資格」等といったものがまず必要かつ重要であり、総じて「テクニカルスキル」と呼ぶことができるだろう（欧

図4　企業家主体のマインド、能力と行動、その背景としての社会的文化的環境



出所　三井（2001）p20の図表1-2を修正

米では「プロフェッショナルスキル」とも表現される)。これらにもさまざまな形と獲得取得のありようがあり、一様なものではない。徒弟的な修業と学習を時間をかけて積み重ねるものもあれば、専門知識の「勉強」と応用問題の修練、試験などを経て「資格」取得できるものもある。もっともいわゆる「士業」でも、試験にパスしたから明日から仕事をして稼げるということはほとんどなく、「自営業」となりながらも、実習期間、「雇われ」勤務での経験蓄積等を経て「独立開業できる」ことが一般的である。芸術・芸能系等の場合にも似たようなかたちがあり、仕事の能力獲得蓄積と「修業」の時代をへて、「自分で仕事をとり、稼ぐ」ようになるのは簡単ではない。しかも芸能系では受注と運営が「事務所」「プロダクション」などといった元締めに握られ、「事実上の賃労働者」のような契約状況も恒常化しているようで、「企業家」と呼べるかどうか悩ましい。

これに対し企業としての存在を確保した一定規模の事業体の後継者の場合、主に「経営と管理」の専門職として経営の責任と実行を継承していくこともあり得る。けれども「仕事」のできることが前提となることも珍しくはない。「職人」や「商人」の「家業」継承だけではなく、かなりの規模の企業での経営の責を担う立場の人たちでさえ「仕事力」重視の実情が観察できる。ひとつには、後継者の「正当（統）性」の確保、社内の信頼構築の必要からである。「仕事のわからない経営者では」という社内経営幹部や従業員の不信を招くことなく、判断実行とリーダーシップの発揮ができる*22。それゆえ後継者の場合、事業に「入社」してからも生産、営業、開発など多くの「現場」を経ることが通常である。

（3）マネジメントスキル

企業家に必要なものは、企業を経営するに必要な諸般の知識とその応用であることは間違いない。「仕事一本槍」の職人や士業などであっても、まず記帳計算を励行し、現在の状態・成果などを把握し、諸費用や収入状況などの関係を計算把握する、事業の状況を客観的に見、問題点改善すべき点などを認識し、必要な策を講じる、そして先を見通した展望を考え、その実現のための方法を実践する等は重要である。そうした経営の視点と現状把握、将来への展望などは、事業の相手先などに対する説明責任の範囲にもあるものであり、とりわけ金融機関を相手にするには欠かせない。もちろん個人事業だろうが法人企業だろうが、事業の収益に対しては税務上の計算と申告、納税が義務であり、「ネットビジネス」で収益を上げ、納税をせずにいて脱税摘発されるなどは許されない。

ファイナンシャルな計算や把握は好きではないという、「仕事一筋」の人々が相当数いるのも見聞されるところであり、そのためお金の計算や税務の計算・書類作成は税理士任せの「実相」も珍しくはない。逆に、自営業主や社長がみな、お金の計算に強くなくてはいけないわけではないが、規模の大小や事業のなかみの違いはあれ、企業はファイナンシャルな存在実体な

*22事例として、行政官僚から後継経営者になったO硝子の社長は製造現場に入り、3年をかけてすべての仕事を経験、その上で経営革新を実行に移した。また産地企業の革新例である富山県のN社でも、カメラマンから婿養子のかたちで後継経営者になった現社長は、のべ10年かけてすべての仕事を経験し、伝統的工芸品の製造技術力にデザインを組み合わせれば新たな製品展開は可能になると確信、新事業を成功させた。

のであって、その計算的合理性はステークホルダーたる他者だけではなく、企業家の自己認識ととるべき方法を考えるうえでの、不可欠の手がかりでもある。ここに、財務管理・管理会計にもつながる、マネジメントスキルの最低限の要素がある。

今ひとつは、従業員･スタッフたるひとを動かし、「組織」を形成管理するための知識と方法である。自分ひとり、誰も使っていないのであればいざ知らず、従業員を雇うことになれば、法令にもとづいた使用者責任と諸般の義務が当然生じる[*23]。そしてなにより、「ひとを使う」困難は多くの企業家が痛感するところである。企業家はえてして「自分」を基準に他人の働きや貢献を期待するが、「なんで働かないんだ」「こんなことができないんだ」などと従業員の仕事ぶりに失望する、あるいは期待をしていたら急に辞められた、などの経験もよく耳にする（中小企業総合事業団（2004），参照）。だから、「どうしたら、期待するように仕事をしてもらえるか」の方法と工夫、まさに労務管理ないし人材管理の考え方と実践が必要になる。

個々人に「どう働いてもらうか」は、さらに人をどう集めるか[*24]、また企業の組織をどのように構成し、機能させるかという課題に広がる。従業員数数名、あるいはほとんど家族従業者だけであれば、「組織」も名ばかりで意味をなさないが、10名以上のオーダーにもなり、職責の分担もすすめれば、組織の存在意味、その有効性などは重要な経営課題になってくる。これと裏腹に、経営者の立場と責任、文字通りの「経営管理」のありようも重要なものとなる。企業家が概して個人主義的で、組織に縛られるのを避けんがため「独立」することが多いだけに矛盾もあるが、これも実践しなければならない「マネジメントスキル」の一環である。そのなかで、ひとりひとりの個性を尊重しながらも、一方では経営全体の現状や将来計画などの公開共有化、他方で「仕事」のすすめ方やそれにかかわる「情報」や手順等の客観化共有化など、経営の革新努力も生きてくる。

（4）事業の「全体把握」と「戦略性」発揮のちから

小規模自営業者、とりわけその若手後継者らの学習の機会等でも、SWOT分析、これにもとづく競争優位･戦略立案といった「学習」のスタイルが好評で、効果もあがるという。経営の個々の課題に対する知識と実践にとどまらず、事業全体の現状把握と今後の展望を市場と競争との関係で客観的につかみ、めざすべき方向を全般的に考え、自覚していくことは理にかなっている。特に「テクニカルスキル」依存できた職人や士業などの事業者には、「まじめにがんばっていれば、仕事と客はついてくる」といった主観的願望だけに陥りがちなところもある。今日の時代に事業を継承する次世代には、こうした見地での事業の客観評価と将来への戦略的な展望づくりこそが欠かせないものかも知れない。

そのような分析と戦略の延長上には、現状把握を踏まえた市場と顧客、マーケティングの課

*23そこに、自営業経営での「家族従業者」の存在が持つ意味もある。彼らは「雇用関係」のもとにはない。しかし前記のようにその数が近年急減していることも、後継者問題ともかかわって見落とせないところである。

*24プレスサービス（メンテ、高度化改造）という業態で成長するS社の二代目社長は、大学院修了後同社に入社、なにより重要なとりくみとして新卒者募集に全精力を傾け、成果をあげ続けて企業の体質も変えた。

題と対象・実践方法、取引関係、経営資源・人材戦略、研究開発戦略、ひいては財務戦略等の検討と実行も具体的な課題となる。小規模な職人的自営業や商店･サービス業などでは時代の変化が急で、世代交代を機に積極的な展開を図らねば生き残りが困難な事態もむしろ珍しくはない。そのためにSWOT分析などを踏まえ、自社の技術技能、商品･サービス、市場と顧客、立地条件、取引先との関係などを見直し、「組み替え」「組み合わせ」「組み立てる」意識的な努力が必要であり[*25]、IT活用の能力なども不可欠になっている。

（5）企業家の「センス」

しかしまた、新しい事業を始める、あるいは新たな事業や商品・サービス等を開発し、市場に出す等においては、程度の差こそあってもそれらの事業機会（ビジネスチャンス）や需要の存在、あるいはシーズとなる技術や商品アイディア･コンセプトを見いだし、事業のかたちを構想実践する能力は必要である。これを総称して「ビジネスセンス」（感覚・知覚・意識）と呼ぶことができよう。もちろん、多くの「起業学テキスト」のように事業機会を見いだすことばかりに力点を置き、それがあれば起業できる、成功するという印象を与えるのは別の意味で問題で、「センス」は必要条件であっても十分条件ではない。

「センス」は多分に個人的・感覚的次元のものであり、ある程度は生来の気質や嗜好、幼時からの環境、経験蓄積などの影響が大きい。もちろん企業家を志さずとも、事業機会などの発見発掘のちからは、さまざまな職業に共通した重要な構成要素と見ることもできる。「仕事」はつくり出すものでもある。その意味で「センス」は、常に問題意識を持ち、諸事の「現実」に疑問を呈し、あるいはなにか「新しいこと」を見いだそうとする精神作用と知的好奇心、思考活動を必然的に伴っている。その向かう方向や実践の方法に、企業家的な思考方法としての「事業機会」化の作用が働いているとすべきなのである。

「職人」的な人々、あるいは「資格」を前提とする「士業」の人々の場合、職業能力に「仕事」の機会が直接に結びついている､だから「事業機会」探しや「センス」の発揮をはからずとも、「ともかく来る注文に応じる」ことが事業者としての独り立ちの条件だという状況も想定はできる。しかしなお最低限、言われたままの「仕事」しかしないできないのではなく､「注文」の中身を理解し、自分の仕事として咀嚼構想・実践完成できるような「センス」は当然欠かせない。それはどちらかと言えば仕事の「スキル」の方でもあるが、そこで爾後仕事を増やし、広げていける、まさに企業家的能力の発揮につながるかどうかの分かれ目も生まれてくる。

事業の後継者には「センス」の問題は重要である。創業者は「センス」あればこそ、事業機会をとらえ、事業のかたちを構想構築し、実践して成果を収め、礎を築いてきた。しかし、それが「伝承される」、あるいは「遺伝する」

*25静岡産地のN木工の四代目現社長は幼時から職人の技を学んでいたが、大学に進学、さらに同業での武者修行を経て、技術型の経営をめざし高度加工に注力し、法人化を含めて経営のステップアップを実践している。

保証はない。「二代目以降」が描く「チャンス」のすがたは思いつきの域を出ず、実行してもうまくいかないことも珍しくはない。しかしまた、先代からの事業を継承継続するだけでは、繰り返し強調するように、変化の激しい今日の時代には生き残れない恐れが大である。まさに「革新」を実行せねばならず、そのため「センス」を正しく発揮できることが後継者の不可欠の能力として求められている。後継者にこそ問題意識醸成と探求の能力の蓄積が欠かせないと言えよう。

（6）企業家の「コンピタンス」

センスとスキルがあれば、創業企業でも承継でもうまく行くものかと思うと、必ずしもそうではない。経験的に「ビジネスとは予想せざる困難や障害に必ずぶつかるものである」という「法則性」がある。「事業計画」通りにすすんだ企業は一つもないという以上に、「市場経済」には嵐も落とし穴も待っている。企業経営とはまさしく「コンティンジェンシー」（偶発性）の数々への対処と適応の積み重ねで、社内外でのトラブル、仕入や物流、代金回収などでの障害、人間関係問題、ライバルの登場と行動、法制の変化などをはじめ、「予期せざる」問題の数々に直面し、これを乗り切っていかなければ存続できない。

そうした諸問題に関し、企業家は個人の力を発揮して対応解決せねばならないところに決定的な意味がある。独立した自らの判断と責任において、的確に対処克服し、発展の過程を正しく導いていける一種の適応能力とも言えよう。それはまた、かなり先験的な判断力や意思決定能力とともに、多くの知識と経験にもとづく論理的洞察力・予測力、総合的に「目を配れる」認識力、目的意識的に自身と組織を動かしていける統御力･説得力、柔軟にして迅速な行動力、さらには困難は必ず克服できるという自信と指導者的演出力など、さまざまな性格や能力、知識などの複合物と位置づけることもできる*26。

そのような超人的な力を、創業企業家だろうが後継者だろうが個人として備えられるのか疑問にもなるが、現実にはむしろ「普通の人間のすごさ」として実感できるものである。多くの人々がそれぞれのライフヒストリーで、人間生活と社会集団のうちでのさまざまな行動と経験から涵養蓄積し、「解決できる」「乗り越えていける」という確信と知恵に転化してきたものとも考えられる。その意味、「打たれ強さ」「楽天性」のような性格面でもとらえられるが、多くの企業家たちに詳しく聞いていけば、生来の性格というよりも、こうした経験の中から培われたということが確認できる。スポーツやボランティア活動、「遊び」、交友関係などでのバーチャルな状況が自分を鍛え、問題を解決していける確信とその方法発見の道を教えてくれたとするこたえも多々ある。こうした能力をしてメンタルないしヒューマン「コンピタンス」と位置づけるのは、実際の企業家に問われる力と経験的事実を見るうえで、欠かせないところだろう*27。

*26中小企業研究センター（1996）、三井編（2001）。
*27それはまた、「ケイパビリティ」の議論と重なるところもあるが、それが主に組織の問題解決と資源活用、戦略推進力を問うのに対し、ここではどちらかと言えば、個人の発揮する主体的な「能力」に限ったものである。

（7）企業家の「マインド」ないしはフィロソフィー（価値観）

本来的には、「企業家精神」の根本には確固たる「マインド」があるもの、そこにすべての原点があるとされがちである。そうした構図を描くことが間違いではないにせよ、あまりにそこを強調することが、企業家を特別な人種視し、また「企業家教育」を「精神教育」に収斂させる危険性を伴っている現実を見過ごせない。「マインド」を持たないひとに起業することは期待できない、また社会全体として起業することを恐れる、そこに今日の日本の現実や欧米社会等との決定的な相違があるといった通説は否定しがたいにせよ、それでは「精神革命」を待つしかないのか、という寂しい結論に陥る恐れもある。

ここで留意すべきことは、第一には先に見たような「企業家」存在の現実の多様性があり、それは「特別な人々」ではない。客観的実体はどうあれ、自分は「企業家」というより「職人」、「専門職業人」、「フリーランス」と考えている人たちをも包含する「マインド」を考えていかねばならない。第二に、「企業家的価値観」や「マインド」が相対的に存在するとしても、それもまた個々人として、さまざまな契機や人生経験をへて形成されていくものであり、一様なものではない。また社会としては、むしろそうした価値観や行動様式を醸成していくさまざまな契機と装置・環境を問うべきもので、本来その意味で「起業文化」論の課題であり、単なる「精神」論とは次元を異にする（三井 2001）。

そうした前提を置いたうえで、世情言われる「企業家的マインド」には「独立心」「自立」の意思と、それにもとづく目標・挑戦・変革を重視するマインドセットがある。もちろんそれはどのような職業や就業形態を選ぼうが、程度の差こそあれ存在する価値観だろうが、企業家には他者への依存や服従、組織の歯車化に対する抵抗感がつよいのも間違いない。特に、「働き方」としての自由と自己決定へのこだわりが、雇用労働を経てきたのちに独立をする「中高年起業家」の近年の特徴でもある（中小企業研究センター 2000）。それはまた、「仕事力」の発揮のあり方とも裏腹の関係にあり、それゆえ「職人」や「専門職業人」の職業選択とも関係がつよいのかも知れない。今ひとつには、雇用労働が社会の多数派となっている今日、それに巻き込まれていくことへの抵抗感、「自己主張ある少数派」でいたいという自尊心と抵抗精神も関わっているだろう。

同時にまた見落とせないのは、企業家としての「志」、そしてこれと不可分にある「天命」「天職」（Beruf）の人生観価値観である。それは古来営々とつながれてきた一種の自己正当化の側面も持つが、今日的には、いわゆる「自己実現」や「能力発揮」*28としての開業、「必要とされているところのものを、誰あろう自分が実行実践する」というつよい自己意識の反映でもある。時として主観的な思い違いもないわけではないし、「自己愛」の変形かも知れないが。他方では、「いま社会にそれが欠けている」「社会がそれを（自分を）必要としている」、という社会的使命

*28 一般に企業家の起業目的意識を問えば、こうした「自己実現」や「能力発揮」のこたえが上位にくる。周知のように、「自己実現」（self-actualization）はマーズローの欲求五段階説から提起された概念だが、そうした段階論を外して、「自己実現」の言葉だけが主観的自己正当化のように一人歩きしている観もぬぐえない。

感でもあり、既存の経済システムや企業群では満たせないもの、それを自分が担うとする。特に後者は、今日拡大している「社会企業家」たちのモーティベーションとして顕著なものとなっている。ここでは、こうした個人主義的な職業観と社会的使命感という両項が、「天職」的な人生観のもとでともに括りうる。さらには古典的な「家業」の意識も、この枠組みの中で位置づけることもできる。それは幾分保守的ではあるが、「家業を守りたい」、あるいはまた家族や従業員らの生活を守らなくてはならないといった「責任感」にもひろがっている。上記の意識が「ありたい」願望的であれば、こちらは「ねばならない」役割認識と義務感的ともできよう。

こうした心理的過程は複雑であろうが、「志」と「天職」の意識という、自己認識とまた他者・社会との関係性意識というものがあってこそ、さまざまな困難にめげず、「不安との同居」に耐え、目的実現にむけ自身を奮い立たせる力となる（高橋徳 2007; pp.201-205）。

言うまでもなく、企業家のマインドと選択にはさらに多様な幅がある。「お金を稼ぎたい」「偉くなりたい」「有名になりたい」といった上昇願望もあり得るだろう。人生・職業選択での「再チャレンジ」の思い、あるいはビジネスをおこし、営むことへの興味もあるかも知れない。反対に、「雇って貰えるよい機会がない」「とりあえず自分の力で稼ぎ、現状を脱却したい」「ひと並みの稼ぎを得て、生活を安定させたい」といった「窮迫的自立」の思いもあるだろう。つまるところ、どこかに決定的支配的なマインド・意思形成のモデルがあるわけではなく、さまざまな背景のもとで、仕事を通じて企業をおこす行動が生まれ、その実践の過程の中で、自身の心境や価値観の変化、新たな志向性の高まり、仕事自体の意義や自己の再発見などがあり、志ある「持続的な」企業家が形成されていく。そうした意味でも、「スキル」や「センス」「コンピタンス」の習得形成や発揮と、「マインド」形成とは段階や順番の問題ではなく、相互の関係と作用があり、スパイラルの中で発展していくものとすべきだろう。同時に、企業の効率性発展性と有益性を核とした「エンタープライジング」理念を是とする文化的価値観は共通して欠かせない。そして、これらの価値観・センス・諸能力形成と、実際の起業行動につながる準備等を総称するものが、近年使われる「起業態度」（entrepreneurial attitude）という外観とも位置づけられる*29。

しかしなお、「教育」や「学習」の過程を理解整理、実行実践するには、諸能力とともに、個々人のフィロソフィーやマインドの構造をそれなりに意識峻別することも必要になる。とりわけ、新たになにかをおこそうとする創業企業家と、それを維持継承し、発展させようとする後継者企業家とには、担う役割や職務の違い以上にマインドに踏み込んだ理解と、それにふさわしい学習と成長の場を考慮すべきものと言えよう。実際に担うべき役割や責務のなかみは、個々人のメンタルな違いのみならず、事業体の規模や業種・「仕事」等によってもかなりの違

*29「起業態度」は「起業行動」と区別される概念として用いられてきているが、別の見方をすれば、GEM調査などで起業「行動」以前の「意思」、「事業機会」や「知識」「スキル習得」「人脈形成」「資金」など、経営資源の活用とビジネスシステムの構築を図れる前段階、言い換えれば行動の前提、企業家の意思と力の高まりを相対評価するうえで概念化される包括指標とも理解される。それによって、「起業行動」の低迷する日本の現状なども再評価できる面もあるだろう。高橋徳（2013）、加藤（2014）、参照。

いがあるものと考えられようが、以下ではそれをある程度意識しながら、能力の形成と発揮をめぐる諸条件、課題を検討していってみよう。

4. 企業家の「教育」と「学習」

(1)「企業家教育」の問い直し

「新規開業促進」・「起業家よ出でよ」の政策展開とともに、その担い手を育てるものとして「企（起）業家教育」が求められ、さまざま試みられてきてかなりの年月が過ぎている。しかし、その「効果が大である」とするひとはまれだろう[*30]。もちろん、あらゆる教育は簡単かつ短期的に「費用対効果」を確認できるものではないという「反論」も可能だろう。それが明確かつ客観的に表現可能なのは「受験勉強」であり、それゆえ日本の教育制度は「受験」に向けて収斂するようになった（シューカツさえも）とすべきかも知れない。そこには企業家教育にも決定的な困難がある（土井・西田 2002）。

そもそも「企業家教育」の効果を云々するのが困難な理由もある。学校を出て、すぐに「起業する」というのは、少なくとも日本の現状ではきわめてありにくい事態で[*31]、それゆえ「起業者の有無」をもって成果評価するというのは無理がありすぎる。実際、三井研究室が実施した企業家教育実践者に対するアンケート調査で、「実際に起業したかどうか」を評価指標とすることに同意したこたえは1割しかなかった。他方、企業家教育実践を生かし、学生ビジネスプランコンテストなどで高い評価を受け、それを「勲章」に大手企業に就職したなどという話しに安堵もしていられない。そうすれば、短絡的な成果云々よりも、いったい「企業家教育」とはなんなのか[*32]、企業家は「教育で生まれ、育つ」のか[*33]、そもそも論的な発想は避けられないものである。

まず第一に、教育の基本的目的は特定の職業や人生選択ではなく、ある意味その基盤やイントロダクションにとどまるのであり、企業家教育だけに結果に直結すべきとする論を求めるのも無理なことである。第二に、「教育」の果たせる役割の限界、もしくは「教育だけに」結果を求めたがることのひずみがある。個々人の人格と能力形成、その上に立った人生と職業の選択に関わる諸要素はあまりに幅が広く、また複雑に絡み合い、偶然的要素も少なくない。第三には、「企（起）業家教育」そのものの中味や方法の曖昧さがある。これは少なからぬ先行研究の指摘でもあり、寺岡（2007）は「起業教育」と「起業家教育」とを区別すべきと主張している。前者は会社設立の方法、財務や会計の知識、生産や販売、労務などの管理技術などの知識移転であり、要するに起業する意思のある人たちにその方法を教えることである。しかし「起業家を育てる」というのは起業家精神を持ったひとを育てることであり、寺岡の言では学問と個性の両立であって、教育としては遥

*30 中小企業庁（2014b）での調査では、日本での「企業家教育が十分に行われている」とする回答は5.4%しかなかった。

*31 筆者も加わった、学生ら1000人余に対する1996年調査で、「大学出たらすぐに独立起業する」とのこたえは1.1%しかなかったが、「いずれ独立する」とのこたえは21.5%あった。中小企業研究センター（1997）。

*32 中小企業庁（2003）は起業家精神を培う教育の内容として、次の各側面があることを指摘している。①起業家精神の醸成をはかる側面、②経済的なものの見方・考え方を養う経済教育的側面、③起業に必要な知識・技術等のスキル習得育成を図る側面、である。②が企業家教育の範疇に入るものかどうか疑問もあるが、一般的な理解と言えよう。

*33「企業家教育」（entrepreneurship education）の権威である米国バブソン大学のバイグレイブ教授は、日本中小企業学会第30回大会（2010年）の招待講演の題名を「企業家は教育で育つのか?」との問いかけにした。高橋徳（2013）も参照。

かに広範で困難な作業であると見られよう。寺島（2013）も同様の見地に立っている。高橋徳（2014）も、米国流の「起業態度から起業行動に導く」教育と、「起業態度を促す教育」とは区別すべきであり、日本は後者の流れにあるとしている。議論の交通整理がいるのである。

（2）主体形成と学び

さらに第四に、「起業教育」の限定をしたとしても、なお企業家のなすべきこと、なし得ることは狭い知識「科目」や「方法」の枠組み、範囲を容易に超え、簡単にマニュアル化･形式知化はしがたいものである。企業家は「仕事」の能力をまず備え、「稼げる」力を持つ必要があるが、その範囲や責務を超え、自ら事業の機会を見つけ、構想実践し、そして生じうるさまざまな問題や障害を自分自身の判断と行動で解決していかねばならない。基本的に「分業」も「責任分担」もなく、四六時中の営為である。それを制度化された「教育」を通じて「教える」「身につけさす」などというのは至難の業である。必要なのは、なによりも「自主」「自立」の精神力と思考力であり、社会のうちでの自己認識と「志」「天職」観の形成であり､「主体性」と「関与」（コミットメント）であり、それにもとづく問題発見と問題解決の能力の発揮である。それだからといって企業家「精神」教育が必要だというのではない。「精神」と「思考力」「実行力」の形成には、各人のもつ先天的なものの影響も否定できない。また生まれ育った環境とその文化的諸要素、さらにはそれぞれ経る人生経験、「外部」からの影響と、「自身」のとった行動のあいだの複雑な相互関係の集合のなせる技であり、まさに個々人の「ライフヒストリー」（谷口、2015）のありようである。

そうした「ライフヒストリー」の中では、「教育」の場での経験や知識は一部を構成するに過ぎない。実際に、企業家たちにその価値観人生観や仕事と経営のうえに影響しているものを探っていくと､幼時からを含めたさまざまな「原体験」があげられる。もちろんその中には、学校生活、交友、団体活動、アルバイトなどのさまざまな経験が含まれるし、職業生活に入ってからの経験や見聞も多々関わってきている（中小企業研究センター 2002; pp.32-36）。それは別に企業家となった人々だけに限られるものではない。

それだから､「自立」と「主体性」を求められる企業家には､「実践」と経験を通じた「学び」が重要なのである*34。逆に言えば､主体的な「動機」と「関心」がなければ、どのように優れた書物も授業も、ひとときの（受験のための）「知識」にとどまり、あっという間に頭の中から消えていく。それゆえ、「起業教育」的な知識や応用方法も、主体的な動機にもとづく関心、そしておのれの思考と行動のツールにしようという「問題意識」があればこそ、「生きた」「つかえる」知識と知恵に咀嚼転化できるのであり、それは「教育」の枠組みを超えた、企業家とそれを志そうとする人々の「学習」の過程としてとらえるべきものである*35。当たり前に過ぎるが、主体の「自己認識」と「自生的」な意思、

*34 前出の中小企業庁（2003）も、「経済活動の当事者」として、「自分の選択」を「自分の決断」において「活動すること」を学ぶことであり、経済活動を教材としながら、「座学（教科）学習と体験学習を一体とした総合教育」たるものとしている。

*35「まず精神から」「主体的動機から」というような段階論をここで述べているのではない。前章で指摘したように、人間の思考の過程は多様で双方向的であり、経験の作用は輻湊的である。

さらにさまざまな機会、契機、時にはプレッシャーや試練も経ることで、真の「理解」と学ぶ意欲のあいだの好循環をつくるのだと考える「発達論」の課題でもある。そしてその契機は狭い「座学」や「学校」の枠を超えた、多様な「実践」と経験にこそある。

それゆえ、「企業家教育」にも真に必要なものは「実践」を通じた「学習」とすべきである。教育や職業能力形成をめぐっては、主体の関与と学習の環境を重視した、ポストモダンな流れにもとづくLave and Wenger（1991）の「実践共同体論」が有力な存在になっており、企業家教育の分析と解釈、改善方向の議論に応用したのが古澤（2012）である。古澤は「暗黙知」としての「起業マインド」の形成を重視し、これにかかわる学習モデルを、中原（2006）にしたがい「学習転移モデル」「経験学習モデル」「批判的学習モデル」「正統的周辺参加モデル」に区別し、「能力」形成論を媒介としてそれぞれの可能性と制約を検討する。起業マインドの形成とともに、起業の知識を経験を踏まえて習得するには、「正統的周辺参加」モデルが「非常によい」のだが、どのような人物（と企業家）になっていくことをめざすのか、ミスマッチ性があるとも指摘される。そして企業家教育には、経験と参加の仕組みとともに、「組織学習論」を応用していくことを唱えている。

「徒弟制」をモデルとする「実践共同体」と「正統的周辺参加」論に制約があるとしても、古澤の指摘のように「企業家教育論」が「教育」と「学習」の見地から論じられるようになったものと言えよう。同時にまた、まさしく「参加」と「経験」を可能にする「共同体」をいずこに求めるべきか[*36]、もちろん「学校」や「大学」をそこに含められるとしても、その枠組みを超え、「学ぶ場としての共同体」を論じることで、「企業家教育論」も「実践性」を確保できるようになるとすべきだろう。

（3）「実践的」知識と知恵のために

「主体性」と「経験性」を重視するからといって、従来からの「起業（家）教育」を否定する必要はない。「マインド」の確立している人々にはそれは有益であるし、「座学」の世界でさえ無意味では決してなく、むしろ「マインド」をいっそう強固なものにするかも知れない。特に、「事業を担うつもりである」「後継者」には「座学」も必要かつ有効であるようにも見える（必ずしもそうとは限らない現状があるのは、以下で述べる）。そこで、いわば「起業のマネジメント」の方法を枠組みとし、実践的知識の習得と応用をすすめ、さらにまた企業家としての事業機会発見の「センス」とその掘り下げ、ひいては問題意識の醸成錬磨と問題解決能力向上を図るような「学び」と「教育」の方法がある。こうした方法の体系化と実践経験蓄積では、Bygrave & Zacharakis（2004, 2008）など米国などの高等教育機関・ビジネススクールが先を行っていることは間違いない。またそうした方法を日本の条件に応用可能なものとし、起業にいたる課題を「事業機会」の発見、「経営資源」の活用、「ビジネス（供給）システム」の構築の3つに整理し、起業家自身と起業のダイナミ

*36川名（2015）は、高校を軸とした地域の「同窓コミュニティ」の企業家創出性を、学習と経済・文化・人的・社会関係各資本の見地から指摘している。

ズムの中で検討したものが、高橋徳行氏の著したテキストである（高橋 2000, 2007）。実際に事業を立ち上げ、またその存続や継承発展などを図る際には、前述のように「数字」の把握と分析は欠かせないが、それは「マネジメントスキル」全般の中で習得応用するべきものだろう*37。その意味では、当然ながら企業家の「学習」の課題と機会はさまざまに広がり、自学自習を含めた多様な場と手段に及ぶものとできよう。

同時にまた、多くの実践経験が示すものは、「習う」姿勢ではなく、自分でビジネスを構想し、「事業計画」などを組み立て、他者の前で発表し、批判や評価を受けるという「主体的参加」・アクティブラーニングのかたちの重要性である。それだから、自覚とそれにもとづく学びの意欲、問題意識の掘り下げ、自身の手による構想立案を欠くと、「学習」の効果は発揮できない。「教育」全般の特徴と制約に共通するが、逆に言えば、企業家に必要なのは必ずしもかたち自体ではなく、自ら学ぼうとする意欲ある人々が集まり、構成する「場」、ひいてはさまざまなコミュニティこそが重要なのかも知れない。多くの企業家たちはさまざまなきっかけからそうした場をつくり、よりどころを求め、「志」の相対化・確認、悩みの解決や知恵の伝授、新たなアイディアやチャンスを知る機会にしているのである（長山 2012、川名 2015）。

5. 後継者の能力形成と学び

（1）後継者のジレンマと課題

行論の中ですでに指摘したように、後継者は創業者とは置かれた条件及び求められるものを異にし、より「経営者・管理者」的な立場に立てる前提を有する。ゼロからのスタートではない以上、すべてを自分だけの力で築き上げるものではなく、ある程度の事業実績と事業形態の成立、資産蓄積や信用度などを所与とできるのであり、アドバンテージをもらっている、他面でシューカツの苦労に追われる同年代層に対して「恵まれた環境」にも見える。しかし、そこにはさまざまな悩みやためらいもある。また「企業家」であると同時に「経営者」「組織人」でなければならないというのは、必ずしも楽なことではない。「創業者」の個性で許されていたことも、「跡継ぎ」にはより厳しい目が内外から光っていて、「いまあるものを守らねばならない」という責任感がのしかかる。

反面で、後継者はメンタルに弱いのではないかという先入観も伴っている。そもそも、自身の選択と言うより、与えられた仕事と人生のレールを歩まねばならないことへの抵抗もある。「独立心」「自立」の精神と跡継ぎとは矛盾しているのかも知れない。それゆえ、「家業」の設定にむしろ反発し、「好きなこと」に打ち込もうとして、ある意味回り道をした「後継者」も少なくはない。皮肉なことに、敷かれた軌道を外れ、自分の意思でさまざまな人生と職業の体験をしたのちに、承継の道を選んだ後継者の方が、つよい意思と実行力を発揮することも多々見られる。メンタルなつよさ・主体性があるとともに、さまざまな「そとでの経験」、それを通じた知識や知恵の取得がプラスになることは珍しくない。

しかも今日では中堅規模の企業でも職人自営

*37『2014年版　中小企業白書』の調査では、起業しようとする人々の直面している課題や学ぶべきことの最多のものが「経営知識一般（財務・会計を含む）の習得」である。

業でも、ただこれまでの「仕事」を続けていれば持続できるというものではない。それだけ環境変化が激しく、競争のありようも変わっている。後継者であればこそ、また世代交代をよいきっかけとして、経営革新へのさまざまな取り組みをはからねばならず、時には創業者ら以上の意思と実行力の発揮、新しい視点や新たな知識・知恵の活用、それによる新技術新製品新市場などへの挑戦、諸方面との関係の構築、社内の文化と組織の変革に取り組む必要がある。

このような後継者の状況と課題を考えるに、創業者らの子が最適であるというこたえには必ずしもならないし、前述のように、今日にあっては個人の選択の自由の尊重と職業の「世襲化」への批判にこたえることも重要である。『中小企業白書』などが指摘するように、現実に身内に後継者がいないような企業も珍しくはないから、廃業は別としても、家族以外の親族、社内外の第三者に経営を委ねる、あるいは事業全体を売却譲渡するというような選択も否定できないし、現に増加している。しかし、本稿では事業を存続継承する、その中で次世代の経営を担う主体の立場と能力、課題を考えているから、依然マジョリティは子の承継である現実を前提にし、あわせてそれ以外の継承者も検討することになる。

（2）後継者の環境と学びの機会

創業者らの家族に育った次世代の後継者は、それなりの「文化的環境」にあり、それを通じて企業家的な価値観や考え方、行動のあり方などを半ば無意識的に身につけてきた可能性がある。実際、後継者の人々からはそうした「幼時の体験」や「家族のあり方」、「親の教え」などに自分の原点を見るという理解が少なくない（中小企業研究センター 2002：谷口 2015）。ロールモデル性は客観的に重視できるだろう。もちろん、「ああした家族の暮らし方はいやだ」という反発を招いていることもある。また、かなり若いときから「仕事」の手伝いをする、見よう見まねで覚えていくという「学習」経歴も少なからずあるかたちである。ものづくり、建設、サービス、古典芸能などの「熟練技能」仕事にあっては、それが欠かせないキャリア形成であることも通常だろう。「親から子へ」の技能伝承ではまさしく家族こそが「仕事」を身につける「実践共同体」のかたちである。そこまでいかずとも、親など近親者の仕事の影響で半ば自然に知識を得る、「仕事」と自分の接点を見いだし、将来の自分の仕事と定め、必要な学習や勉強の契機とするということも、珍しいことではない。

こうした「文化的環境」は、当人のその後のキャリア形成、学歴職歴に関わることも多い。特にものづくり系などの仕事においては、技術革新、IT化などに追いつくためにも、高度な科学と技術の勉強をさせ、事業を大きくステップアップさせることを期待するのがよくあるかたちであり、後継者の重要な役割でもある。進学の選択は理工系に限らず、「仕事」の専門分野のありように拠ることも多々あるし、狭い「勉強」だけではなく、多様な経験、研究への没頭、クラブサークル活動、交友関係とネットワークづくりなど、さまざま期待するものがある。また「経営の勉強」を重視し、経営大学院、ビジネススクールなども進学の選択肢に入ってきている。

ただ経営は悩ましいものであり、「大学院で勉強した知識」がそのまま自分の方法としてつかえるかは定かではない。逆に、多くの後継者たちは経営の基本的知識を独学、あるいは社外の講座等で学んだと語っている*38*39。

（3）「武者修行」の意義と限界

後継者の重要なキャリアパスは学校を終えたのちの「就職」であり、いわゆる「武者修行」の一環としての就職、他企業での経験蓄積というかたちがよく見られる。対個人サービス業や建設業などでは現場での経験を経なければ一人前のしごとはできないとされるし、「士業」の世界でもインターンや実習経験を経て、はじめて資格も仕事になる。さらに、とかくひ弱になりがちな後継者を異なる環境に置き、「他人の釜の飯」を食わせ、組織生活を経験させること自体に意味をおく考えもある。しかし安田・許（2005）では、他社勤務経験の有無は企業のその後のパフォーマンスに有意な影響を与えていないと指摘されている。中小企業研究センター（2002）調査でも、「他社武者修行型」と対照的な「未経験ぶっつけ本番型」の後継者が予想外に健闘している傾向も見られた。その意味で、受け入れ側のとらえ方と配属・処遇を含め「武者修行」の条件と中身が問われる必要がある。どのような仕事の環境を与えられても、そのなかで経験を積み、将来の自分の仕事と経営に生かせる知識と知恵を得られるかどうかは、当人の意欲と具体的な問題意識にも依る。

武者修行のかたちとしては、金融機関など別の業種での仕事を経験するものもある。財務管理等が概して弱いという企業の実情ゆえの意識的な「学び」要請もあり得るが、金融機関の側からはさまざまな企業の「実態」を異なる視点で詳しく見られる、それが将来の事業展開や経営のあり方に寄与するというとらえ方があり、有益だったという印象がつよいようである。金融機関に限らず、別の業種での異なる仕事の体験蓄積こそが、仕事の中身、知識と知恵の幅を広げ、視点を変えてくれるとすべきかも知れない*40。

（4）さまざまな場・機会と、期待される効果と

中小企業研究センター（2002）などによれば、後継者は「承継にいたるプロセス」の一環として教育と学習の機会を用いる可能性があり、さまざまな場を意識的に取り上げ活用している。「経営塾」や「研修機関」の講座参加などはかなり多く、同業者、地域の経済団体、仕事仲間などとの「研究会」や「交流会」も相当に利用されている。政策金融公庫総合研究所（2014）の10社の事例では、他社での武者修行（6例）、海外留学（1例）、中小企業大学校後継経営者コース（2例）*41、大学院MBAコース（1例）が確認できる（「武者修行」とも重複はあり）。や

*38 中小企業研究センター（2002）で取り上げた事例のうちには、大学や大学院レベルで経営を学んだという例はなかった。また、前記のS社の後継社長は経営大学院で学んでいるが、「理論の受け売り」とは正反対の姿勢を守ってきている。

*39 このほか、海外の大学等に留学させるという「後継者教育」の実践も少なからずあるが、期待したような効果があるとは必ずしも言えない。

*40 量産加工の「古典的な」孫請けローカル工場を変革し、高度加工技術を軸とする企業に脱皮したSP社の後継者は、実業高校卒後地元金融機関に3年勤務したのちに入社、1991年に社長を引き継いでいる。銀行勤務経験で数字を読むこと、経理管理をきちんとやることを身につけ、「金の借り方」も学んだという。その苦闘の日々では銀行での営業体験も生かされたし、のちには大口取引先の倒産の危機も乗り切った。中小企業金融公庫総合研究所（2008）調査、および中小企業基盤整備機構編JNET21「中小企業ニュース（2015年1月）」による。また、政策金融公庫総合研究所（2014）での事例企業の「娘婿」後継者は、後継になるという事情が決まってから前勤務先を退職し、「武者修行」で同業に勤務をしている。しかし当人の意見としては、「他社経験を積むのなら絶対に異業種がいい」と考えるという。

*41 中小企業大学校でのコース受講が2例もあるのはたまたまのことである。

はり近年は、より意識的に後継者の「学びの場」が利用されてきていると言えよう。

後継者であることは、組織的目的意識的な教育と学習、新たな知識と知恵の取得の機会を得て、「企業家」への準備に時間をかけられる可能性をもつ。しかし、後継者であることからくる「重荷」感、迷いや精神的な弱さを克服し、マインド面コンピタンス面で創業者ら以上の力を発揮できるようになる保証があるわけではない。人間は生身の主体であり、きれいに敷かれたレールは重荷になるかも知れない。それを克服する可能性は、ライフヒストリーの中での挑戦や挫折、達成実現の原体験、その中での人間的な思考と行動の蓄積自体にあり、学生生活、コース受講、海外経験、他社での武者修行などいずれであっても、計画・実践行動・教訓のサイクルを自ら経験することそのものが重要なのである。またつよい問題意識にもとづく思考と探求心、問題解決および創造的革新への道筋と方法をわがものとする意欲をもつのは創業者でも後継者でも企業家として必要なものであり、その機会を得ることが「学習」自体であるとも言えよう。そしてこうした実践的経験、さらに多様な学びの機会を通じて築かれる、立場をともにする同士の共同の場、あるいはよき相談相手の確保と関係づくりが重要である。後継者はむしろ創業者以上に孤独で悩み多い。それを解消し、支え合うような場と関係に対する期待は高い。

（5）家族経営の学びとメンタリティ

後継者が相当に「経営と管理」に専念できる中規模の企業の場合でも、「親と子」という関係のもとで後継者となる人間にはプレッシャーと困難がある。後継者の立場に加え、親と子の血縁関係従属関係から解放されない、「パターナリズム」の否定的側面である。親からすれば、いつまでも「わが子」であることは変わりはなく、幼い、危うい存在に見えてばかりで、「容易に任せられない」思いを捨てきれない。子からすれば、「偉大な親」を簡単に超えられないというコンプレックスとともに、なにかと煙たい存在にみえがちである。そうした親子関係の危うさを意識し、あえて「身を引く」立場に徹する先代社長もいる（中小企業研究センター2002）。しかしなお困難なのは、事業体自身が家族経営規模で職人や商いや技能、サービスの仕事を継承してきたような場合である。後継者である子には、親が「上司」、「仕事」のうえでの師匠親方でもあるという三重のプレッシャーのもとに置かれてしまう。「一人前の仕事もまだのくせに」という上から目線が、事業の後継者になる義務感と、親と子という関係に重なるのであり、当人にはたまったものではない。それがため「後継者難」が広がるという面も否定できないだろう。

既述のようにそうした血縁関係は「仕事を継承する」のに効果的な面もあるが、それはよほどの覚悟か、つよい仕事への意欲がある場合に限られるのであり、いつまでも「ダメだ、半人前だ」などと叱られ、ああしろこうしろと指図されてばかりでは、はじめの決意も揺らぐし、「学び」自体にもプラスとは言えない。「しごとはまだだが、経営は任せられる」というのはあまりないことで、結局いつまでも後継予定者は責任を委ねられないままでいることになる。家

族経営の場合、決定的な意味を持つのは「財布と判子を持つ」ことだと語られる。つまり仕事の第一線を担い、事業の全体判断や将来展望にもかなり物言えるようになっても、「カネの現状と出入り」、財務や取引の責任には関与しないまま、いつまでも「脇役」にとどまることになる（職人経営などでは、オヤジが仕事の中心・親方で、お袋が財布と判子を握っている、仕事を実際に担っている息子はいつまでもタッチできないという状態が多々ある）。当然ながら、それでは後継者に望まれる役割を果たし得ないままに年月が過ぎ、学びの条件は整わないままで「腐ってしまう」。

だから、そうした立場の家族経営後継者こそ外に出てマネジメントの基礎をしっかり学ぶ、自身の事業経営の現状と課題、将来を見通す力を身につけ、きちんと舵取りをしていく立場に立てるような「学び」の機会が重要である。SWOT分析、顧客・市場と業界のみかた、競争力の源、財務指標と経営分析、法律や制度等々を知ること、実践的な応用力を持つことが大切である（服部 2011）。また、前記のN木工の事例にのように、伝統的な仕事の世界に閉じこもらず、他企業他業種等にも視野を広げ、新たな知識を持つこともいっそう重要だろう。こうした場に出ていくことは、日々仕事に追われ、家でも仕事場でも「親の背中しか見えない」毎日を過ごしている後継者たちにとって、客観的に自らを知る機会であるうえ、孤立を乗り越え、同年代や同じ立場の仲間たちと交流共感し合い、励まし合い、ともに学ぶ場を築く意味も大きい。家族経営の制約や困難を超え、21世紀に生きる普遍的な存在（三井 2014）としての真価を発揮していくためには、後継者・次世代の学びの機会づくり、それを通じた自立と主体性の確立が欠かせない。

まとめに代えて

本調査と論考としては、このような「企業家論」「企業家・後継者の学習論」の観点から大学等での「教育」の課題と可能性を考えているが、紙幅の関係もあってここでは省きたい。重要なことは、なにより「働くこと」「仕事を身につけること」を重視しながら、同時に事業を将来担っていくうえで、さまざまなジレンマとともに大きな可能性を持つ後継者たちに「マインド」・自覚の覚醒につながる契機を築くことである。その手がかりはまず企業家たる親らと「対話」し実情を「知る」ところ、企業と経済社会の現実との関わりを考えることからも始まる*42。そうした契機を生かせば後継者の自覚的な成長は実現できる。

事業を担い、継承発展させる責務と、必ずしも「自らの選択でもない」跡継ぎへのジレンマや反発ゆえ、やむなく「逆境」から開き直った後継者の方がたくましく、経営革新を率先実践できるといったパラドックスもないことはない。またソトで「学んだこと」がすぐに成果につながるわけではなく、「経験」と「知識」獲得をめざした「武者修行」などが期待されたほどの意味を持たない現実もある。それらが決して無意味なわけではなく、「独立心」と「主体性」「実践性」、そして「問題意識の醸成」による事業機会の発見と発展の経路の創造、困難を克服

*42高千穂大学起業・事業承継コースの10年余の経験から（鹿住倫世、川名和美氏らへのインタビューにもとづく）。

する確信と知恵、すなわち「実践知」(黒瀬2012)がカギなのである。「なにをか成し遂げた」ことから後継者の本領が発揮できる条件が確立されるとも言えよう。

「しごと」中心の小規模家族経営などにおいては、「仕事力」・職業能力の継承の条件はあっても、後継者は三重のプレッシャーにさらされる。その「学ぶ場」、実践的かつ創造的な学びの蓄積、「仲間」コミュニティ形成は、この家族経営後継者にこそ必要である。

このような現状認識と積極的で息長い取り組みを通じて、大学等での「企業家教育」を含め、「持続する」企業家企業の承継と発展を期することが我が国での重要な課題と言わねばならない。

【参照文献】

○APCE (2011) *Practical Guide for Entrepreneurs*
○Bygrave, W. & Zacharakis, A. (eds.) (2004) *The Portable MBA in Entrepreneurship,* John Wiley & Sons
○Bygrave & Zacharakis (2008) *Entrepreneurship,* John Wiley & Sons (高橋ほか訳『アントレプレナーシップ』日経BP社、2009年)
○文能照之 (2013)「事業承継企業のイノベーション創出活動」(『近畿大学商経学叢』169号)
○中小企業庁 (2003)『動き始めた教育現場～地域と一体となったたのしい起業教育』
○中小企業庁 (日本システム開発研究所実施) (2008)『創業支援に関する民間支援団体等の状況把握及び活動実態調査・研究』
○中小企業庁編 (2008)『中小企業事業承継ハンドブック　経営承継円滑化法対応版』
○中小企業庁編 (2013)『2013年版　中小企業白書』佐伯印刷
○中小企業庁 (2014a)『各国の中小企業・小規模事業者政策を巡る現状　(中政審小委員会配付資料)』
○中小企業庁編 (2014b)『2014年版　中小企業白書』日経印刷
○中小企業庁編 (2015a)『2015年版　中小企業白書』
○中小企業庁編 (2015b)『2015年版　小規模企業白書』
○中小企業総合事業団 (2004) (日本総合研究所実施)『ニュービジネス創業の動向と支援課題』
○中小企業研究センター (1996)『「創業」と「エンタープライズ・カルチャー」の研究』
○中小企業研究センター (2002)『中小企業における世代交代と次世代経営者の育成』
○中小企業研究センター (2005)『「コミュニティビジネス」のひらく可能性　－新しい起業とコミュニティによる問題解決』
○中小企業金融公庫総合研究所 (2008)『ものづくり基盤の強化と技能継承』
○大和総研 (2009)『平成20 年度 大学・大学院における起業家教育実態調査　報告書』
○土井教之・西田稔編 (2002)『ベンチャービジネスと起業家教育』御茶の水書房
○濱田康行 (1996)『日本のベンチャーキャピタル』日本経済新聞社
○服部守延 (2011)「ビジネススクールin AICHI」(『中小商工業研究』106号)
○樋口一清 (2013)「学生の起業に関する意識調査の結果と若干の考察」(『信州大学　イノベーションマネジメント研究』9号)
○関内イノベーションイニシアチブ編 (2014)『社会的企業ガイドブック』
○加藤敦 (2014)「ICT技術者の起業態度に関する実証研究」(学振第118委員会第279回会議発表　未公刊資料)
○川名和美 (2014a)「中小企業の創業とアントレプレナー・起業家教育」(『日本中小企業学会論集』33号)
○川名(2014b)「我が国の起業家教育の意義と課題 －「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」」(『日本政策公庫論集』25号)
○川名 (2015)「中小企業の創業とアントレプレナー・起業家学習」(嘉悦大学大学院　未公刊博士学位論文)
○清成忠男 (1970a)「零細企業激増は逆行現象か」(『経済評論』19巻3号)

○国民金融公庫総合研究所編（1991）『世代交代期を活かす』中小企業リサーチセンター
○小嶌正稔（2014）『スモールビジネス経営論』同友館
○古澤和行（2012）「起業家マインドの涵養に係る活動とその評価にまつわる諸問題に関する論攷」（『愛知学院大学経営管理研究所紀要』19号）
○久保田典男（2011）「事業承継に際しての組織改革 －中企業の事業承継におけるケーススタデイ.」（『日本政策金融公庫論集』11号）
○久保田章市（2010）『百年企業、生き残るヒント』角川書店
○黒瀬直宏（2012）『複眼的中小企業論』同友館
○熊野正樹（2012）「ベンチャー起業家教育の実践」（『同志社商学』64巻3･4号）
○Lave, J. & Wenger, E.（1991）*Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation,* CUP.（佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、1993年）
○Ministère de L'économie et du finances（2012）*Le guide de l'auto-entrepreneur*
○三井逸友（1989）「英国における『中小企業政策』と『新規開業促進政策』」（1）（2）（『駒沢大学経済学論集』20巻4号/ 21巻1号）
○三井･川名（1997）「創業支援策の現状と展望 －最近の創業実態の検討と『起業文化の土壌づくり』のすすめ」（『国民金融公庫調査季報』43号）
○三井（2000）「ベンチャービジネスと新しい社会経済システム」（『経済セミナー』548号）
○三井（2001）「いまだ回復しない開業率と、新しい創業の動向」（『信用保険月報』44巻7号）
○三井逸友編著（2001）『現代中小企業の創業と革新』、同友館
○三井（2002）「経営革新につながる『事業承継』とは」（『中小公庫マンスリー』49巻11号）
○三井（2004）「英国における中小企業政策と自営業、新規開業」（国民生活金融公庫総合研究所編『自営業再考』中小企業リサーチセンター）
○三井（2005）「第二創業と世代交代の課題」（『中小商工業研究』82号）
○三井（2005）「地域からの起業と地域イノベーションの課題」（『都市問題研究』57巻9号）
○三井逸友・堀潔（2008）「中小企業の社会的責任と社会的企業の課題 －企業の社会的責任と中小企業経営（3）」（『商工金融』58巻8号）
○三井（2006）「中小企業の労働問題の今日的様相 －中小企業の人材活用、人材育成を考えるために」『商工金融』56巻1号）
○三井（2009）「事業承継と家族経営」･「事業継承をどう進めるかの論点と次世代の課題」（『中小商工業研究』98号）
○三井（2011a）『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社
○三井（2011b）「困難な時代と再評価される小企業／家族経営」（『中小商工業研究』106号）
○三井（2011c）「全体総括」（日本政策金融公庫総合研究所シンポジウム報告書『中小企業の事業承継』、所収）
○三井（2014）「今日の経済社会と小企業･家族経営の意義」（黒瀬直宏･上原聡編『中小企業が市場社会を変える』同友館、所収）
○三井（2015）「失業者･フリーター、ビジネスを起こす」（『しんくみ』62巻2号）
○長山宗広（2012）『日本的スピンオフベンチャー創出論』同友館
○中原淳編著（2006）『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社
○日本政策金融公庫総合研究所（2010）『中小企業の事業承継』
○日本政策金融公庫総合研究所（2014）『新世代のイノベーション －若手経営者が取り組む経営革新』
○岡室博之（2014）「開業率の低下と政策措置の有効性」（『日本労働研究雑誌』649号）
○岡室博之・池内健太（2012）「新規開業者の事業継続意欲：『就業構造基本調査』匿名ミクロデータによる実証分析」（『一橋大学グローバルCOEディスカッションペーパー 261号』）
○Schumpeter, J.（1928）*Unternehmer*（清成忠男編・訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998）
○Stanworth, J. & Gray, C.（eds.）（1991）*Bolton 20 Years On,* SBRT（三井監訳『ボルトン委員会報告から20年』中小企業総合研究機構、2000）
○Storey, D. J.（1994）*Understanding the Small Business Sector,* Thompson Business Press（忽那ほか訳『アントレプレナーシップ入門』有斐閣、2004）
○総務省統計局（2013）『平成24年就業構造基本調査報告書』
○鈴木正明（2013）「日本の起業活動の特徴は何か－グローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析」（『日本政策金融公庫論集』19号）
○高橋美樹（2006）「イノベーションと中小企業の地域

学習」（十川廣国ほか『イノベーションと事業の再構築』慶應義塾大学出版会）
○高橋徳行（2000）『起業学入門』通商産業調査会
○高橋徳（2007）『新・起業学入門』通商産業調査会
○高橋徳（2013）「起業家教育のスペクトラム」（『立教大学ビジネスクリエーター研究』5号）
○高橋徳（2014）「起業態度と起業活動の国際比較　－日本の女性の起業活動はなぜ低迷しているのか」（『日本政策金融公庫論集』22号）
○谷口彰一（2015）「日本の大学における起業家教育の効果と課題」（嘉悦大学大学院　未公刊修士学位論文）
○帝国データバンク（2015）『第6回：全国「休廃業・解散」動向調査（2014年）』
○寺岡寛（2007）『起業教育論』信山社
○渡辺和幸（1991）『小さな会社　後継者の育て方』日刊工業新聞社
○山本恒安（2015）「事業体としての総合型地域スポーツクラブの存続･発展の可能性」（嘉悦大学大学院　未公刊修士学位論文）
○安田武彦・許伸江（2005）『事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス』（RIETI discussion paper 05-J-018）