

同族経営のハビトゥスを実感する 勤労者は、同族経営への就職を推奨する

— ブルデューの枠組みを参照した 3000 名への当事者研究を通じて —

株式会社博報堂 BID 局 ディレクター

森 泰規

要約

同族経営企業は、Chua et al. (1999) にいう「一組 / 複数の家族数世代にわたる安定様式に従い、同族メンバーによる支配的組織を追求し、構築していこうという統一された意図を持って、組織をマネジメントしていくビジネス」として、日本だけでなく世界中で活動しかつ研究の対象となっている。その様相は「個人レベルにとどまらず、集団全体を規定する規範システムとして機能するハビトゥス」(Bourdieu, 1979=1990) が最もわかりやすく出現したものともいえよう。筆者は国外の同族経営研究においてあげられるハビトゥスが日本でも当てはまるかどうかを、3000 名の当事者に対するアンケート調査をもとに検証し、これらハビトゥスが自社にもあると回答する当事者の方がより強く自組織のネットワーク形成とクリエイティブで自律的な行動を評価し、かつ同族経営企業で働くことを推奨する傾向にあることを確認した。

キーワード

同族経営, ハビトゥス, 組織開発

I. 問題関心

I. 本稿の狙いと既存学説の整理

まず同族経営について組織開発の視点で検討する本稿の狙いを示す。

組織開発の分野で里程標となる業績を残したオランダの経営学者・ホフステードが自身の体験と IBM 社員の価値観を題材として行った研究 (Hofstede, 1991=1995) はまさに当時の先端研究を行っていた社会学者・ブルデュー (Bourdieu, 1980=1988) を参照しており、「人の心を集合的にプログラミングする、という概念はブルデューのハビトゥス概念そのものだ」と述べていることは見過ごせない。「ハビトゥス」とは「ある個人が獲得し所有しているもろもろの特性・資質の総体」であり、ブルデューはこれが「個人レベルにとどまらず、集団全体を規定する規範システムとして機能する」ことを述べ (Bourdieu, 1979=1990) これを参照することこそが企業の実態を正確にとらえることに資するとホフステードは判断したのである。つまり、ある企業にこの種のハビトゥスと企業行動との関係が明らかに見られるとしたら、その企業は業種や規模、本社の国籍などと同様に同族

経営企業であるといえるのではないだろうか。

そもそも何を以て同族経営企業と呼ぶのか (あるいは論者によりファミリー・ビジネスという呼ばれ方もする) は考え始めると案外難しいものである。試みに筆者の渉猟した範囲で整理してみよう。そこでまず、それが何かという妥当な定義としては Chua et al. (1999) にいう「一組 / 複数の家族数世代にわたる安定様式に従い、同族メンバーによる支配的組織を追求し、構築していこうという統一された意図を持って、組織をマネジメントしていくビジネス」をとるものになりたい。

また先に述べたブルデュー的な「ハビトゥス」に該当するものをみていく。

たとえば財務的視点を据えたと「財務的目標以外にも家族間のリレーションシップに関する目標を持っておりこの2つのバランスをとることが重要」(Charupongsopon & Puriwat, 2017) と判断することや「企業の戦略的意思決定に家族メンバーの意向が影響する」(Davis & Tagiuri, 1989), 「家族メンバーに社内権力を維持しようという意図がある」(Litz, 1995), 「家族の関与と相互作用からの唯一性, 不可分性, 相乗効果を引き起こすような資源を持つ」

(Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003 など) と
いった分析視点は的確なものといえよう。

あわせて同族経営企業は「イノベーションが漸進的
でリスク回避的」(De Massis, Frattini, Pizzurno, &
Cassia, 2015), 「家族に関する非経済的な目標が存在
するので、より複雑で異質な企業行動をとる」(Chrisman
& Patel, 2012), とくに「企業の競争優位性を高める暗
黙知の共有がされやすく、伝承されやすく、維持しやすい」
(Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida,
2001) といった姿として研究されてきた。

「同族企業がオーナーシップの情緒的価値を追求する
ことにより意欲的」(Astrachan & Jaskiewicz, 2008;
Zellweger & Astrachan 2008), 「家族の社会情緒的
価値の創造と保存を追求」(Gómez-Mejía et al., 2007;
Kotlar & De Massis, 2013), 「家族に関する非経済的
な目標が存在するので、より複雑で異質な企業行動をとる」
(Chrisman & Patel, 2012) といった見解であったり、あ
るいは「非家族メンバーによる企業経営への介入によって
家族メンバーの利益が奪われてしまうのではないかと、企業
内での影響力が低下してしまうのではないかと不安や
兄弟同士のライバル意識の表面化が起こる」(Kenyon-
Rouvinez & Ward, 2005) などと指摘したりするのはさら
に踏み込んだ検討であろう。

2. 検証の射程

以上の先行研究渉猟においてあえて国外研究者の論文
を参照したのは、同族経営という経営形態がひとり日本に限
らず世界中に存在し、また世界中で研究の対象となってい
ることを示すためである。よいと思えるものも、それゆえの課
題(旧弊)と判断する方がよいものも上記には含まれてい
た。いずれにせよこの種の国外における研究の蓄積を参照
した際、日本国内の企業においても上記の特徴が発現する
のかどうかは明確になった方がよい。

そこで本稿では、日本国内で活動する同族経営の事業
体に勤務する勤労者3000名に対しインターネット経由でア
ンケートを行い、ここまで参照してきた国外研究における
ハビトゥスが自社にもあるのか、そして同族経営企業という
ものをどのように評価しているのかを調査した。調査は外部

調査会社に委託し2020年6月1-30日の間に実施した。

調査の際、同族経営企業については定義が必要となるの
でわかりやすい説明を検討し「創業者とその親族が関与
している企業」として「夫婦でレストランをやっている、近所
の夫婦でやっているパン屋にパートで勤めている、社長は親
族ではないが、役員に親族が残っている、経営陣に親族は
いないが、筆頭株主が親族であるものはいずれも含まれま
す」というように例示した。回答者の職種・業種・人員規
模は以下の通りであった。

II. 解析結果と考察

1. 得られた解析結果 説明変数の整理

既存学説で定説とされるハビトゥスが勤務先企業にある
と認識しているか当事者にきいた結果は次のとおりである。
「あてはまる」・「ややあてはまる」の合計として、肯定する
見解は以下のとおりであった。先述した研究体系を参照し
つつ文言は一般の勤労者にもわかりやすくなるよう編集し
た。

- ・ 目の前の利益ではなく長期的な視点で物事を考える性
格がある 47.5%
- ・ 新しいことには少しずつ取り組もうとし、むしろ大きな失敗
を避ける雰囲気がある 53.7%
- ・ 創業家の銅像があるなど、経営している家族の情緒的
価値が保存されている 22.5%
- ・ 利益を上げることよりもオーナー家族内で大事な目標
があり、傍目に見ると複雑で異質な行動をとりやすい
30.4%
- ・ 創業家一族には家族以外のメンバーが経営に介入する
ことで、家族メンバーの利益が奪われてしまうのではない
か、企業内での影響力が低下してしまうのではないかと
いう不安が垣間見える 30.8%
- ・ 企業の競争優位性を高める暗黙知の共有・伝承・維
持がしやすい 31.6%

こうしてみると一つの設問を除くと半数を超えておらず、回
答者において支配的な見解とは呼べない。

同族経営のハビトゥスを実感する勤労者は、同族経営への就職を推奨する — ブルデューの枠組みを参照した3000名への当事者研究を通じて —

表—I 回答者の属性分布（職種・業種・人員規模）

		回答数	%
全体		3000	100
1	会社経営・役員	247	8.2
2	管理職	262	8.7
3	正社員	1282	42.7
4	非正規社員	162	5.4
5	アルバイト・パート	573	19.1
6	自営業	361	12
7	公務員	0	0
8	自由業（弁護士・医師など）	61	2
9	商工・サービス業の自営業・ 家族従事者	52	1.7

		回答数	%
全体		3000	100
1	9人以下	1070	35.7
2	10～19人	301	10
3	20～29人	154	5.1
4	30～39人	111	3.7
5	40～49人	137	4.6
6	50～99人	290	9.7
7	100～299人	374	12.5
8	300～499人	142	4.7
9	500～999人	152	5.1
10	1,000～2,999人	107	3.6
11	3,000～4,999人	33	1.1
12	5,000～9,999人	59	2
13	10,000人以上	70	2.3

		回答数	%
全体		3000	100
1	土木・建設・不動産・住宅・ 建物サービス	437	14.6
2	飲料・食品・食品加工	117	3.9
3	化粧品・トイレタリー製品・ ヘアケア製品	18	0.6
4	繊維・衣料	44	1.5
5	紙・パルプ・木材	11	0.4

		回答数	%
6	日用雑貨・文具・事務用品	7	0.2
7	医療品・健康食品・薬品・化学・ 石油化学	60	2
8	鉄鋼・非鉄金属・金属・硝子・ 窯業・土石	50	1.7
9	電器・機械・輸送用機器	70	2.3
10	半導体・精密機器・コンピューター・ 通信機器	21	0.7
11	家電製品	17	0.6
12	自動車	87	2.9
13	その他製造業	207	6.9
14	出版・印刷	44	1.5
15	新聞・放送・マスコミ・広告	16	0.5
16	市場調査	0	0
17	商社・卸売	145	4.8
18	百貨店・スーパー・ コンビニエンスストア	75	2.5
19	その他流通・小売業	198	6.6
20	運輸・倉庫・物流	119	4
21	電気・ガス・熱供給・水道	22	0.7
22	通信	13	0.4
23	ソフトウェア・情報処理	82	2.7
24	その他情報サービス業	15	0.5
25	銀行・信託・信金・信組	4	0.1
26	信販・消費者金融	5	0.2
27	証券・商品先物取引	2	0.1
28	生命保険・損害保険	18	0.6
29	その他金融業	1	0
30	外食・飲食サービス業	125	4.2
31	医療・福祉	288	9.6
32	理容・美容関連	35	1.2
33	その他サービス業	383	12.8
34	教育	69	2.3
35	行政サービス	11	0.4
36	農林・水産業	40	1.3
37	この中にはない	144	4.8

続いて、より巨視的な傾向を把握するため、回答結果の主成分解析を行う。1：あてはまる、2：ややあてはまる、3：あまりあてはまらない、4：あてはまらない、として回答された名義変数を数値とみて解析した結果は次の通り。

まず6つの設問の回答傾向に対し、主成分は2つの主要なものへ縮約された。成分行列にみられるとおり、全体の分散に対し42.5%の説明力を持っている成分1は、6つ共に正の方向で係数を示し、すべてに対し肯定的（または否定的）見解を表す合成値となるので以降はこの成分を「定説肯定」と呼ぶ。

一方成分2においては説明力18.8%を有し、「創業家の情緒的価値」「傍目に見ると複雑」「家族メンバーの利益逸失を懸念」といった性格が負の値を取るも残る3つは正の値となり、向きの異なる回答傾向が共存している。よって以降はこの成分2を「定説肯定、ただし一部項目は否定」と呼ぶ。そしてこれらの結果回答者ごとに割り当てられている主成分スコアを活用する。

ここで得られた主成分スコアは平均が0、標準偏差が1となるよう割り当てているものであり、解析時に用いた数値も1がもともと肯定的で、4がもともと否定的であるカテゴリ変数をもとに計算したものであるため、負の値であるほど肯定的な結果を示す。なお検定の結果（Kolmogorov-Smirnovの正規性の検定）は $p < .001$ となり、これら二つの主成分スコアは、正規分布していない。

これらの前提により、職種、業種、就業人員の規模に対しノンパラメトリック検定としてクラスカル・ウォリス検定を実施したところ、いずれも1%水準で帰無仮説が棄却され、これら主成分スコアは業種・職種・人員規模により影響を受けることを確認した。一方、連続変数である実年齢に対して相関分析を行った結果はピアソンの相関係数で0.022 ($p > .010$, N.S.)となり、相関が示されず年齢とは無関係であると判断できた。

以上の確認を経て、ハビトゥス定説を基にした二つの主成分スコアを以降説明変数として用いていく。

表一2 同族経営ハビトゥス定説に対する所属員の評価：主成分解析

設問はいずれも自組織に対する評価：		
成分行列		
	成分1	成分2
目の前の利益ではなく長期的な視点で物事を考える性格がある	0.603	0.597
新しいことには少しずつ取り組もうとし、むしろ大きな失敗を避ける雰囲気がある	0.616	0.176
創業家の銅像があるなど、経営している家族の情緒的価値が保存されている。	0.68	-0.194
利益を上げることよりもオーナー家族内で大事な目標があり、傍目に見ると複雑で異質な行動をとりやすい	0.714	-0.405
創業家一族には家族以外のメンバーが経営に介入することで、家族メンバーの利益が奪われてしまうのではないかと、企業内での影響力が低下してしまうのではないかと不安が垣間見える。	0.615	-0.578
企業の競争優位性を高める暗黙知の共有・伝承・維持がしやすい	0.678	0.454

説明された分散の合計				
成分	初期の固有値		抽出後の負荷量平方和	
	合計	分散の%	合計	分散の%
1	2.554	42.566	2.554	42.566
2	1.129	18.808	1.129	18.808
3	0.75	12.503		
4	0.599	9.984		
5	0.489	8.153		
6	0.479	7.986		

2. 目的変数の設定と検討

目的変数の設定は、二方向に区分する。すなわち第一の方向は、組織運営の実態を把握するため所属員の勤務態度に着眼し、社内外へのネットワーク形成の質 (Coleman, 1988) (「ソーシャルキャピタル」として表現されることが多いので以降SC尺度と呼ぶ) と、クリエイティブで自律的な行動 (こちらはCC尺度と呼ぶ) をみていく。これらはいずれも複数設問があるため主成分解析を通じて合成値を作成し検討する。以下表に見る通りいずれの尺度も、一方向に縮約され回答傾向の向きも成分行列を見る通り同一方向となっている。

第二の方向として、組織開発や企業ブランディングの成否として用いられることも多い「就職推奨意向」すなわち「親しい友人や家族に同族経営の企業へ就職することを勧め

たいと思うか」を設定する。特に今回の調査対象者は自身が同族経営の企業に勤めているゆえ、同様の境遇をほかの誰かに推奨するかどうかをたずねているので有益な検討になるだろう。

さて実際に解析してみると、ハビトゥス定説主成分スコア二種とCC尺度・SC尺度との間には中程度からやや強い相関が認められる。

ついで、ハビトゥス定説と就職推奨意向との相関を読み解くためにクラスカル・ウォリス検定を行う。図示の通り、群間比較では就職推奨意向の高い群ほど、いずれの主成分スコアも有意に低い値が分布する。このことはハビトゥス定説支持と就職推奨意向との間の相関関係を示す (なお検定結果はいずれも $p < .001$)。

表—3 CC尺度・SC尺度の主成分分析

設問はいずれも自組織に対する評価：		
成分行列		
美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している	CC尺度	0.741
従業員は指示がなくても自律的に行動している		0.772
意思決定権限が現場に委譲されている		0.796

説明された分散の合計				
成分	初期の固有値		抽出後の負荷量平方和	
	合計	分散の%	合計	分散の%
1	1.778	59.259	1.778	59.259
2	0.659	21.974		
3	0.563	18.767		

あなたは職場内のメンバーがどんな仕事をしているのかよく知っている	SC尺度	0.758
自分のアイデアやリソース、ナレッジを職場内に進んで共有している		0.78
職場内のメンバーが困っていたら、積極的にサポートしている		0.801
部署内だけでなく、異なる部署、外部企業の人とも自由な話がしやすい		0.746

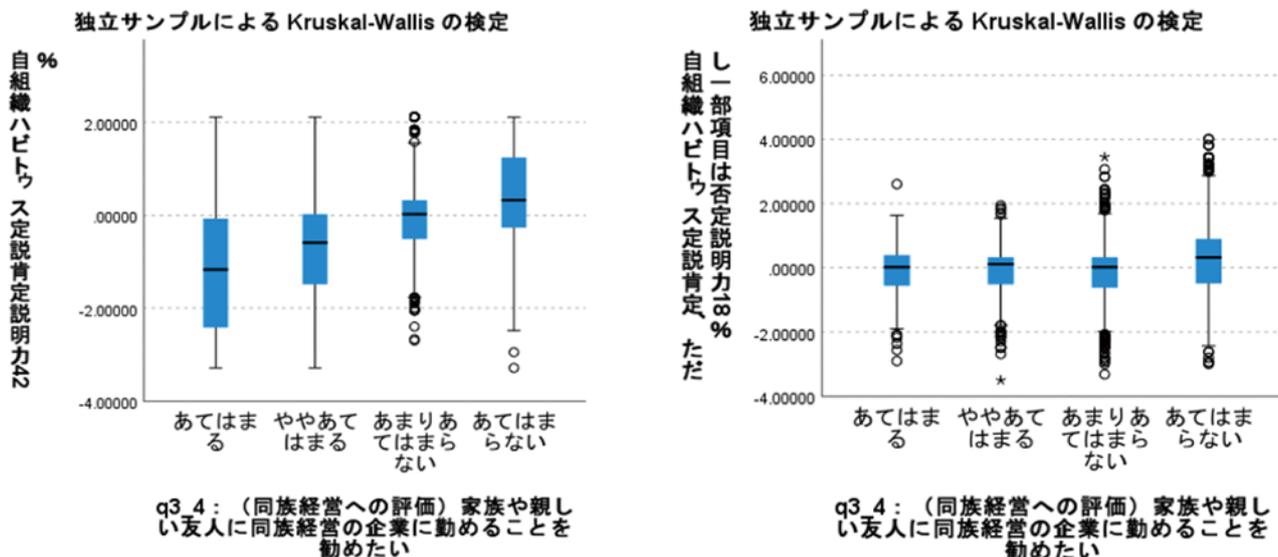
1	2.381	59.535	2.381	59.535
2	0.653	16.326		
3	0.507	12.675		
4	0.459	11.464		

表—4 ハビトゥス定説とCC尺度・SC尺度との相関

Pearson の相関係数	SC尺度_説明力59.5%	CC尺度_説明力59.2%
自組織ハビトゥス定説肯定 説明力42%	.597**	.563**
自組織ハビトゥス定説肯定、ただし一部項目は否定 説明力18%	.345**	.357**

** 相関係数は1%水準で有意 (両側)

図表—5 就職推奨意向に対するハビトゥス定説支持の相関



3. 結果に対する考察

同族経営のハビトゥス定説に対する評価は先述の結果を見る限り、回答者全体に支配的とは言えない。また回答傾向は大まかに二方向あり、あまり肯定的ではないものも含めて自社にあるという回答傾向と（主成分1）、肯定的ではないものについては自社にはないと留保を加えたうえでそのほかの定説はあてはまる（主成分2）という回答傾向となった。これらの傾向は二つとも回答者の属する企業の業種・職種・人員規模に影響を受けている一方年齢は無関係であるという前提で、ハビトゥス定説を肯定する対象者ほど、企業内外でのネットワーク形成を実感し、クリエイティブな行動が一般的である企業に在籍している可能性が高く、また同族経営企業への就職推奨意向が強いことが示された。

III. 総括

同族経営というものについては風説の類も含めて諸説・評価がある。そこでひとつの参照点として本稿ではアンケート調査を通じて当事者の意向がどういふものかを検討した。その結果は、同族経営のハビトゥスを肯定する当事者ほど、同族経営企業への就職推奨意向が強いことや、内外ネット

ワークを形成しクリエイティブな行動が認識できるなど活性度の高い組織に所属していることを示唆した。

ただし同族経営については、一応の定説と思われる研究を筆者なりに渉猟し参照はしたものの、実際には日本国内での先行研究が多く、網羅的な検討ができていない。筆者の報告も多くある体系の一つに過ぎないので批評を得ながら前進するものとした。

なお本稿の執筆は長らく筆者が同族経営企業の組織開発・ブランドマネジメントに従事していることからその経験を基底として着想した。研究自体を一人称で述べることは様々な支障を生むであろうからここで付記するにとどめる。

引用文献

Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction critique sociale du jugement*. Paris: Editions de minuit. (石井洋二郎 (訳) (1990). 『ディスタクシオン——社会判断力批判2』藤原書店)

- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de minuit. (今村仁司・港道隆 (訳) (1988) .『実践感覚』有斐閣)
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.
- Charupongsopon, Wittaya & Puriwat, W.(2017). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Family Business's Resources and Capabilities on Marketing Performances. *European Research Studies*. April 2017, Vol. 20 Issue 2A, p150, 14 p.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L.(2015). *Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis*. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>.
- DiMaggio, P. (1982). Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of US high school students. *American sociological review*, 189-201.
- DiMaggio, P., & Mohr, J. (1985). Cultural capital, educational attainment, and marital selection. *American journal of sociology*, 90(6), 1231-1261.
- De Graaf, P. M. (1986). The impact of financial and cultural resources on educational attainment in the Netherlands. *Sociology of education*, 237-246.
- De Graaf, P. M. (1988). Parents' financial and cultural resources, grades, and transition to secondary school in the Federal Republic of Germany. *European sociological review*, 4(3), 209-221.
- Ganzeboom, H. (1982). Explaining differential participation in high-cultural activities: a confrontation of information-processing and status-seeking theories. *Theoretical models and empirical analyses*, 186-205.
- Geert, Hofstede., & Jan, H. G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: McGrawHill. (岩井紀子・岩井八郎 (訳) (1995) .『多文化世界』(第二版) 有斐閣)
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Katsillis, J., & Rubinson, R. (1990). Cultural capital, student achievement, and educational reproduction: The case of Greece. *American sociological review*, 270-279.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate valuation. *The journal of finance*, 57(3), 1147-1170.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.