

第II部

各論

第1章 団塊世代の経営者・自営業主

1節 はじめに

団塊世代（1947～1949年生まれ）の人々が、いよいよ65歳以上の年齢層に位置するようになってきた。この年齢層になると、職業生活から引退する人が徐々に増加してくる。その中で、「経営者・自営業主」の多くは依然として働き続けるので、就業者に占めるその人たちの割合が高まることになる。当機構が2013年8月に実施した「団塊世代の仕事と生活に関する意識調査（以下、本調査と略記）」でも、「経営者・自営業主」は全回答者（1,108人）の39.7%（440人）に達している。

「経営者・自営業主」という働き方は、雇われて働く場合と比較すると自らの意思で多くのことが決定できるので、引退時期もある程度自由に決められる。それが、この年齢層で人数割合が高くなる理由の1つでもある。そのような特性を考慮すれば、この働き方は、就業意欲が高く、職業経験が豊かな高齢者に適した働き方と見ることもできる。

その「経営者・自営業主」は、実際にはどのような働き方をしている、どのような状態になっているのだろうか。その現状を明らかにすることにより、高齢期における「経営者・自営業主」という働き方の可能性を考察したい。これが本章の狙いである。なお、分析にあたっては上記の本調査データを用いる。なお、ここでの「経営者・自営業主」には、「会社役員」と答えた回答者は除外しているので、規模はともかくとして事業の最高責任者である。簡便化のために、以下ではそのような「経営者・自営業主」を、単に「経営者」と呼ぶ。

2節 経営者になった経緯

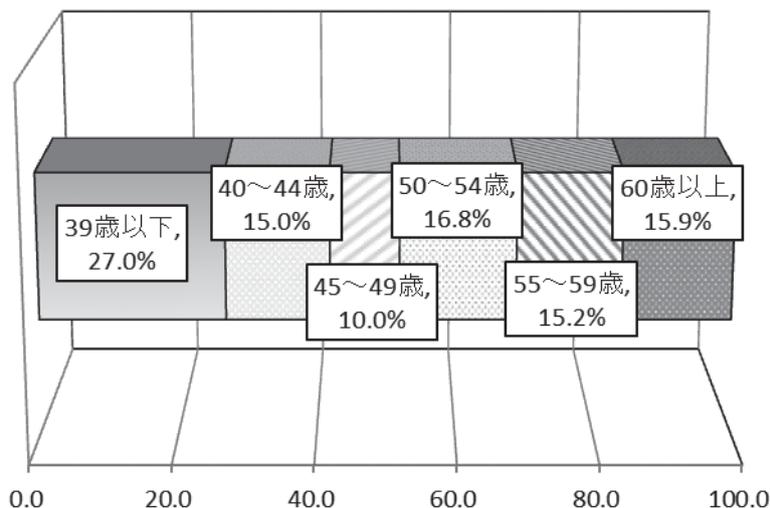
(1) 「経営者になった年齢」と「なろうと思った年齢」

調査回答の440人の経営者は、現在の会社（個人経営も含む）の経営者に何歳の時に就いたのだろうか。その回答結果が、図表1-1である。「39歳以下」という比較的若い年齢層という回答が27.0%と多い一方、「60歳以上」も15.9%を占めていて、幅広い年齢層にわたっている。創業や起業という、若手や働き盛りの年齢層がイメージされるが、60歳以降にそれに踏み切る人も決して少なくない。

ではこのような経営者は、何歳ぐらいの時に「経営者になろう」と思ったのだろうか。その回答を、経営者になった年齢層別に見たものが、図表1-2である。「39歳以下」で「経営者になった」人の半数は、「20歳代」に「なろうと思った」としている。一見、思ってから実行に移すまでの期間が長いように感ずるが、このグループの創業時の年齢は下限を設け

ていないので、意外とその期間が短いのかも。この年齢層を除外して他の年齢層を見ると、経営者になった年齢層に近い年齢層の時に、経営者になろうと思った人が多いことがわかる。長い期間その夢を追い求めて経営者になったという人はあまり多くなく、思ってから5年後ぐらいで経営者になったというのが、平均的な姿である。

図表 1 - 1 経営者になった年齢



図表 1 - 2 経営者になろうと思った年齢（経営者になった年齢別）

単位：%

経営者になった年齢→	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
学生時代	19.3	6.1	11.4	5.4	7.5	1.4	9.5
20歳代	50.4	13.6	11.4	9.5	7.5	4.3	20.2
30歳代	30.3	24.2	13.6	8.1	4.5	4.3	15.9
40歳代	—	56.1	63.6	16.2	6.0	4.3	19.1
50歳以降	—	—	—	60.8	74.6	85.7	35.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

なお、この表も含め以下のクロス集計表では、原則として、「合計」では回答の多かった項目に網掛けをしている。そして、各区分においては「合計」より5ポイント以上回答が多かった項目に網掛けをし、回答が相対的に多い項目であることを示している。

(2) 「前職離職の経緯」と「経営者になった経緯」

職業生活の途中から経営者になった人たちであるので、多くの人は前職を離職しているはずである。離職はどんな経緯だったのだろうか。その回答結果が図表 1 - 3 である。「自ら

望んで退職」という自発的離職が約半数を進め、最も多くなっている。特に、「39歳以下」や40歳代という、この中では比較的若い年齢で経営者になった人は、半数以上がこう回答している。50歳代に経営者になった人でもこの回答が最も多いが、むしろこの年齢層で特徴的なのは、「早期退職制度に応募して退職」という回答が約20%と多くなっていることである。長い間続いたデフレ経済の影響によるリストラが、創業のきっかけになった中高年者が少なくないことがわかる。また「60歳以上」の特徴は、「定年で退職」が増加し64.3%になっていることである。定年まで従業員として勤め上げた人が、それ以前とは違う形で働くことになったというケースである。

図表1-3 前職離職の経緯（経営者になった年齢別）

単位：%

	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
自ら望んで退職	62.2	68.2	56.8	37.8	49.3	17.1	49.3
定年で退職	—	—	—	2.7	7.5	64.3	11.8
早期退職優遇制度に応募して退職	—	1.5	2.3	17.6	17.9	2.9	6.6
解雇によって退職	0.8	1.5	4.5	5.4	4.5	4.3	3.2
経営者になっても、 その仕事を辞めなかった	19.3	18.2	20.5	23.0	7.5	7.1	16.1
元々、働いていなかった	6.7	1.5	2.3	—	—	1.4	2.5
その他	10.9	9.1	13.6	13.5	13.4	2.9	10.5
計 (件数)	100.0 (119)	100.0 (66)	100.0 (44)	100.0 (74)	100.0 (67)	100.0 (70)	100.0 (440)

このように経営者になった年齢が異なると、前職から経営者への移行の経緯も異なると言えそうある。

では、今の会社の経営者になったのは、どのような経緯からだろうか。図表1-4に示したように、「合計」では「自分で今の会社を設立した」が64.5%と最も多く、これに「今の会社の設立メンバーであり、その後に経営者に（なった）」を加えると、今の会社から関わった「創業型」が70%を占める。他方、「家業・親族が行っていた会社を継いだ」という「継承型」も20%を超え、一定の規模となっている。この2つのタイプが多いというパターンは、「経営者になった年齢」がいずれでも見られている。

ただし、経営者になったのが「60歳以上」という人は、他の年齢層で経営者になった人と比べると、この2つ以外の項目が若干多くなっている。例えば、「親会社・関連会社から出向して経営者になった」という項目がやや多い。50歳代になると人材移動の理由として「出向」がかなり多くなることが知られているが（厚生労働省「雇用動向調査」参照）、そのような移動によって経営者となるケースが少なくないことが確認できる。

図表 1-4 今の会社の経営者になった経緯（経営者になった年齢別）

単位：%

	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
自分で今の会社を設立した	68.9	69.7	54.5	62.2	71.6	54.3	64.5
今の会社の設立メンバーであり、 その後に経営者に	4.2	4.5	11.4	4.1	4.5	8.6	5.7
設立メンバーではないが、 内部昇進で経営者になった	—	—	4.5	2.7	1.5	1.4	1.4
親会社・関連会社から出向して 経営者になった	1.7	—	—	—	3.0	7.1	2.0
資本関係のない他社から 就任した	0.8	—	—	5.4	3.0	5.7	2.5
家業・親族が行っていた会社を 継いだ	23.5	21.2	25.0	24.3	14.9	20.0	21.6
その他	0.8	4.5	4.5	1.4	1.5	2.9	2.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

(3) 「斯業（その事業の）経験」と「事業開始理由」

経営者になった時に、彼らにはその事業（斯業）の経験があったのだろうか。図表 1-5 に示したように、「合計」で見ると、「20年以上」という長い経験のある人と、「経験したことはなかった」という両極が多くなっている。しかもこの両極が多いという特徴は、経営者になった年齢が「55～59歳」や「60歳以上」という高齢層で、より顕著となっている。

図表 1-5 その事業の経験（経営者になった年齢別）

単位：%

	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
20年以上	4.2	10.6	40.9	47.3	38.8	37.1	26.6
10年～20年未満	17.6	31.8	13.6	9.5	7.5	8.6	15.0
5年～10年未満	29.4	16.7	4.5	4.1	7.5	7.1	13.9
5年未満	22.7	19.7	9.1	8.1	4.5	5.7	13.0
経験したことはなかった	26.1	21.2	31.8	31.1	41.8	41.4	31.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

斯業経験は、新規開業の成功要因と1つと見なされることが多いので（例えば、村上義明（2011）「開業者の斯業経験と開業直後の業績」『日本政策金融公庫論集』第12号、8月、参照）、「経験したことはなかった」がかなり多い高齢層創業が、事業としてうまくいっているかどうか、気になるところではある。

ともあれ、彼らが経営者として事業を始めた理由は何だろうか。多重回答で回答を求めた結果が、図表 1-6 である。「合計」では、「自分のペースで仕事を進めたかったから」が 47.3%と最も多く、「これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから（37.5%）」、「よ

り高い年齢まで働きたかったから（25.2%）」と続いている。このうち、「自分のペースで……」と「より高い年齢層まで……」は、ルールに従う従業員としてではなく、自らの意思で行動できる余地の大きい、経営者ならではの理由であろう。

図表 1－6 その事業を開始した理由（経営者になった年齢別）

M.A. 単位：%

	39 歳以下	40～44 歳	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60 歳以上	合計
これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから	28.6	36.4	40.9	41.9	40.3	44.3	37.5
事業のアイデアを実現したかったから	12.6	9.1	13.6	10.8	10.4	8.6	10.9
自分のペースで仕事を進めたかったから	51.3	43.9	52.3	45.9	50.7	38.6	47.3
収入を増やしたかったから	20.2	18.2	13.6	14.9	11.9	8.6	15.2
より高い年齢まで働きたかったから	21.0	24.2	11.4	31.1	34.3	27.1	25.2
成長が見込める事業だったから	12.6	7.6	2.3	6.8	1.5	2.9	6.6
社会的意義がある事業だったから	14.3	7.6	11.4	16.2	13.4	22.9	14.5
その他	12.6	16.7	20.5	18.9	13.4	17.1	15.9
計 (件数)	100.0 (119)	100.0 (66)	100.0 (44)	100.0 (74)	100.0 (67)	100.0 (70)	100.0 (440)

なお経営者になった年齢別に見ると、この2つの理由は、「60歳以上」ではあまり多くない。むしろこのグループで多いのは、「これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから」と「社会的意義がある事業だったから」という、事業内容そのものに関連する項目である。経営者という働き方に伴う特性より、展開する事業の内容に魅かれて開業するというのが高齢創業の特徴かもしれない。

(4) 企業規模と業種

このような経緯で回答者は経営者になったが、その企業は現時点でどの程度の規模となっているのだろうか。本調査では、回答者本人も含めた人数を問うている。その結果が図表 1－7 である。

「合計」では「1人」が45.4%で、「2人」が20.5%。この両者で65%に達している。1～2人という小規模な組織が一般的と見て良い。

このような傾向は、「経営者になった年齢」別にみても、あまり変わらない。ただし、その年齢が「60歳以上」では、「301人以上」などの規模が大きい企業も含まれている。この区分では、既述したように「出向して経営者になった」という人を始め様々な経緯で経営者になった人がやや多かったが、そのことが規模での多様性が他より大きくなったことと関連しているように思える。

図表 1 - 7 その事業の企業規模（経営者になった年齢別）

単位：%

	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
1人	35.3	51.5	38.6	51.4	47.8	52.9	45.4
2人	32.8	18.2	20.5	12.2	19.4	11.8	20.5
3～5人	18.5	13.6	25.0	17.6	20.9	5.9	16.7
6～10人	5.9	6.1	6.8	8.1	3.0	8.8	6.4
11～30人	4.2	7.6	2.3	4.1	4.5	5.9	4.8
31～300人	3.3	11.6	6.8	4.1	3.0	8.9	4.5
301人以上	—	—	—	2.8	—	5.9	1.4
わからない	—	—	—	—	1.5	—	0.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

他方、これらの企業の業種別構成が、図表1-8である。「合計」では、「卸売・小売業(16.6%)」が最も多く、以下、「学術研究、専門・サービス業(12.3%)」、「製造業(10.2%)」と続いている。

図表 1 - 8 その企業の業種（経営者になった年齢別）

単位：%

	39歳以下	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	合計
農林水産業、鉱業	—	—	2.3	4.1	1.5	15.7	3.6
建設業	8.4	10.6	6.8	6.8	6.0	10.0	8.2
製造業	10.9	15.2	15.9	8.1	7.5	5.7	10.2
電気・ガス・熱供給・水道業	—	3.0	—	2.7	—	1.4	1.1
情報通信業	4.2	9.1	9.1	5.4	9.0	12.9	7.7
運輸業・郵便業	1.7	—	4.5	1.4	1.5	1.4	1.6
卸売・小売業	18.5	13.6	25.0	12.2	19.4	12.9	16.6
金融業、保険業	2.5	3.0	6.8	8.1	1.5	4.3	4.1
不動産業、物品賃貸業	2.5	12.1	4.5	13.5	22.4	7.1	9.8
学術研究、専門・サービス業	16.0	6.1	11.4	9.5	13.4	14.3	12.3
宿泊業、飲食サービス業	7.6	3.0	2.3	4.1	1.5	2.9	4.1
生活関連サービス業、娯楽業	9.2	4.5	2.3	2.7	3.0	2.9	4.8
教育、学習支援業	3.4	1.5	—	5.4	—	—	2.0
医療、福祉業	5.0	3.0	2.3	2.7	7.5	5.7	4.5
その他のサービス業	10.1	12.1	6.8	12.2	6.0	1.4	8.4
公務	—	—	—	—	—	1.4	0.2
その他	—	3.0	—	1.4	—	—	0.7
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

これを、「経営者になった年齢」別に見ると、40歳代に「経営者になった」場合は「製造業」が相対的に多くなり、45～49歳になった場合は、それに加えて「卸売・小売業」が多くなっている。それ以外の特徴としては、「合計」ではそれほど多いわけではないが、55～59歳に経営者になった場合は、「不動産業、物品賃貸業」が多くなっている。例えば個人で不動

産業を営む場合には、自己の資産活用がその中心になるので、比較的高齢層での創業になるのだろう。また、60歳以上の場合に多いのは「農林水産業、鉱業」と「情報通信業」である。前者では、兼業農家のようにそれ以前は他の業種で雇われて働いていたが、定年を契機に専業農家に移行したというようなケースが考えられる。「経営者になった年齢」によって、どの業種で操業するかも影響を受けるようである。

3 節 業種別の事業の特徴

次に、そのようにして創業された事業の、業種別の特徴がどのようなものかを見よう。ただし、集計結果の安定性をある程度確保するために、以下では、件数が20件以上ある業種に限定して分析する。

(1) 事業を開始した理由

既述したように「合計」で、事業を開始した理由が多かったのは、「自分のペースで仕事を進めたかったから」、「これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから」、および「より高い年齢層まで働きたかったから」であった。この回答結果を業種別に見たものが、図表1-9である。

図表1-9 その事業を開始した理由（業種別）

業種 ↓	M.A.								計（件数）
	これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから	事業のアイデアを実現したかったから	自分のペースで仕事を進めたかったから	収入を増やしたかったから	より高い年齢層まで働きたかったから	成長が見込める事業だったから	社会的意義がある事業だったから	その他	
建設業	47.2	5.6	55.6	19.4	33.3	0.0	8.3	16.7	100.0 (36)
製造業	35.6	22.2	42.2	17.8	26.7	8.9	8.9	22.2	100.0 (45)
情報通信業	58.8	29.4	41.2	5.9	26.5	14.7	8.8	5.9	100.0 (34)
卸売・小売業	30.1	12.3	42.5	11.0	19.2	5.5	8.2	19.2	100.0 (73)
不動産業、物品賃貸業	14.0	7.0	51.2	30.2	30.2	4.7	9.3	18.6	100.0 (43)
学術・専門サービス業	64.8	7.4	57.4	13.0	31.5	1.9	29.6	5.6	100.0 (54)
生活関連サービス業、娯楽業	33.3	14.3	47.6	14.3	28.6	14.3	9.5	23.8	100.0 (21)
医療・福祉業	35.0	0.0	35.0	5.0	25.0	20.0	50.0	0.0	100.0 (20)
その他のサービス業	43.2	2.7	37.8	13.5	21.6	0.0	18.9	18.9	100.0 (37)
それ以外の業種	24.7	7.8	51.9	16.9	19.5	7.8	11.7	19.5	100.0 (77)
合計	37.5	10.9	47.3	15.2	25.2	6.6	14.5	15.9	100.0 (440)

「合計」で多かった3つの項目がさらに多くなったのは、「建設業」と「学術・専門サービス業」である。ただし、後者ではそれらに加え、「社会的意義がある事業だったから」も多くなっている。後者の具体例としてはコンサルタントが想定できるが、自らが長い間に培った知識や技能を発揮し伝授することに、社会的使命を感じるようである。なお、この「社会的意義・・・」の回答がさらに多いのは「医療・福祉業」だが、この業種では「これまでの仕

事経験やスキル・・・」という回答はそれほど多くない。介護に代表されるように、決して最先端の経験やスキルではないかもしれないが、社会的意義が実感できる業種と言えよう。また、「これまでの仕事経験やスキル・・・」という回答が多い別の業種に、「情報通信業」がある。この業種では、「事業のアイデアを実現したかったから」も多くなっている。着想が重要な役割を果たす業種と見て良い。

(2) 開業時に自信のあったこと、開業後苦労したこと

そのような事業を経営者として開始した時点では、回答者はどのようなことに自信を持っていたのだろうか。多重回答を求めた結果が、図表1－10である。「合計」では、「特にない(28.4%)」が意外に多いものの、「技術力(34.5%)」という回答が最も多くなっている。

図表1－10 開業時に自信のあったこと(業種別)

	経理・財務・法律などの知識	業界に関する知識	人や組織を動かすマネジメント能力	顧客を開拓する営業力	製品・サービスに関する知識	技術力	人脈	その他	特にない	計(件数)
建設業	2.8	44.4	11.1	13.9	27.8	66.7	38.9	0.0	11.1	100.0 (36)
製造業	2.2	13.3	6.7	11.1	20.0	51.1	11.1	2.2	42.2	100.0 (45)
情報通信業	8.8	38.2	23.5	14.7	38.2	61.8	26.5	2.9	14.7	100.0 (34)
卸売・小売業	16.4	12.3	11.0	19.2	23.3	15.1	19.2	5.5	35.6	100.0 (73)
不動産業、物品賃貸業	27.9	16.3	14.0	9.3	7.0	11.6	23.3	7.0	27.9	100.0 (43)
学術・専門サービス業	22.2	33.3	13.0	5.6	14.8	46.3	35.2	11.1	9.3	100.0 (54)
生活関連サービス業、娯楽業	14.3	38.1	9.5	23.8	47.6	52.4	19.0	4.8	23.8	100.0 (21)
医療・福祉業	5.0	25.0	15.0	5.0	0.0	40.0	15.0	25.0	25.0	100.0 (20)
その他のサービス業	10.8	16.2	16.2	10.8	21.6	27.0	8.1	10.8	35.1	100.0 (37)
それ以外の業種	16.9	13.0	11.7	13.0	9.1	18.2	18.2	1.3	40.3	100.0 (77)
合計	14.1	22.3	12.7	12.7	19.3	34.5	21.6	5.9	28.4	100.0 (440)

「技術力」の回答は、「建設業」・「製造業」・「情報通信業」を始め多くの業種で、「合計」よりさらに多くなっている。この項目に加え、「業界に関する知識」や「製品・サービスに関する知識」という項目、さらに「不動産業、物品賃貸業」や「学術・専門サービス業」における「経理・財務・法律などの知識」という項目は、共に、それぞれの業種自体で求められる知識や能力である。多くの業種で、これらを指摘する割合が多いことが、確認できる。

他方、開業後苦労したことについての多重回答の結果が、図表1－11である。これも「特にない(29.3%)」がかなり多いが、それよりわずかに多いのは「販売先(受注先)の確保(31.6%)」で、「資金調達(28.6%)」もこれらとほぼ同率である。売上や資金の確保という要因は、共に事業経営には不可欠な要因である。団塊世代の経営者も、他の世代の経営者と苦労する内容に違いがあるわけではない。

業種別には、「製造業」ではこの2つが多いものの、「製品・サービスの企画・開発」と「従業員の確保」という回答が、相対的に多くなっている。製品そのものに直接関連する項目である。また「不動産、物品賃貸業」と「卸売、小売業」では、「経営に関する知識の獲得」

という回答がかなり多く、特に前者では最も多い項目となっている。図表 1 - 10 で見たように、前者では「経理・財務・法律などの知識」を、開業時には自信があったとしていた。この業種では不動産取引に伴う法的な知識が必要になるので、「経理・財務・法律などの知識」という項目のうち、本当に自信があったのは「法律の知識」だったと考えられる。

図表 1 - 11 開業後、苦勞したこと（業種別）

M.A. 単位：%

	販売先 (受注先) の確保	仕入先(外 注先)の 確保	製品・サー ビスの企 画・開発	従業員の 確保	経営に関 する知識 の獲得	業界情報 の獲得	資金調達	その他	特にな い	計(件数)
建設業	44.4	16.7	5.6	16.7	16.7	11.1	30.6	5.6	25.0	100.0 (36)
製造業	26.7	6.7	17.8	15.6	15.6	6.7	33.3	8.9	31.1	100.0 (45)
情報通信業	44.1	5.9	5.9	5.9	8.8	8.8	23.5	2.9	35.3	100.0 (34)
卸売・小売業	39.7	21.9	11.0	0.0	28.8	12.3	32.9	5.5	19.2	100.0 (73)
不動産業、物品賃貸業	14.0	2.3	2.3	7.0	34.9	30.2	27.9	9.3	32.6	100.0 (43)
学術・専門サービス業	44.4	5.6	7.4	5.6	13.0	9.3	22.2	5.6	33.3	100.0 (54)
生活関連サービス業、娯楽業	9.5	9.5	14.3	14.3	9.5	9.5	47.6	23.8	23.8	100.0 (21)
医療・福祉業	25.0	10.0	0.0	15.0	10.0	10.0	25.0	15.0	20.0	100.0 (20)
その他のサービス業	40.5	5.4	8.1	10.8	21.6	8.1	32.4	0.0	27.0	100.0 (37)
それ以外の業種	19.5	2.6	5.2	10.4	7.8	10.4	22.1	6.5	37.7	100.0 (77)
合計	31.6	8.9	8.0	8.9	17.5	11.8	28.6	7.0	29.3	100.0 (440)

(3) 経営状況

このような事業の経営状況は、どうだろうか。その結果が、図表 1 - 12 である。「合計」では、「ほぼ収支均衡 (51.8%)」が約半数を占める一方、「黒字基調 (20.7%)」より「赤字基調 (27.5%)」の方が多くなっている。

図表 1 - 12 現在の経営状況（業種別）

単位：%

	黒字基調	ほぼ収支均衡	赤字基調	計(件数)
建設業	27.8	44.4	27.8	100.0 (36)
製造業	6.7	51.1	42.2	100.0 (45)
情報通信業	20.6	58.8	20.6	100.0 (34)
卸売・小売業	13.7	53.4	32.9	100.0 (73)
不動産業、物品賃貸業	32.6	51.2	16.3	100.0 (43)
学術・専門サービス業	25.9	46.3	27.8	100.0 (54)
生活関連サービス業、娯楽業	4.8	57.1	38.1	100.0 (21)
医療・福祉業	35.0	50.0	15.0	100.0 (20)
その他のサービス業	10.8	51.4	37.8	100.0 (37)
それ以外の業種	27.3	54.5	18.2	100.0 (77)
合計	20.7	51.8	27.5	100.0 (440)

これを業種別に見ると、「黒字基調」が多いのは「医療・福祉業」や「不動産、物品賃貸業」で、「赤字基調」が多いのは「製造業」である。製造業で赤字基調が多いのは、昨年まで続いた円高の影響があるのかもしれない。

4 節 経営者の現状

(1) 労働時間・年収、仕事の自由度

では、このような経営者の現状はどうなっているだろうか。図表 1 - 13 には、それを示すいくつかの変数の平均値を示してあるが、ここでの平均値はいずれも、範囲値で尋ねた結果を、各範囲の中央値などに置き換えて算出したものである。また図表の網掛けは、これまでの図表と異なり、変数の平均値が最も高くなった箇所である。

「合計」では、「週の労働時間」は平均 37.2 時間で、労働基準法の労働時間の上限である 1 週 40 時間よりやや短くなっている。雇われて働く従業員とは異なると見て、良いだろう。他方「仕事からの年収」は 388 万円である。この 2 つを、これまで議論してきた経営者になった年齢層別に見ると、直線的に変化しているわけではないが、概ねその年齢が低い経営者ほど、労働時間が長く、年収も高いという傾向が見られる。

図表 1 - 13 経営者の現状（経営者になった年齢別）

	39 歳以下	40～44 歳	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60 歳以上	合計
週の労働時間（時間）	41.0	36.9	39.8	36.4	35.6	31.9	37.2
仕事からの年収（万円）	405.6	452.5	401.2	366.2	377.0	331.4	388.4
仕事手順自由度（1～4 点）	3.66	3.61	3.52	3.64	3.54	3.46	3.58
労働時間自由度（1～4 点）	3.53	3.42	3.34	3.46	3.40	3.59	3.47
仕事場所自由度（1～4 点）	3.10	2.95	2.91	3.16	3.04	3.13	3.07
（件数）	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

なお本調査では、「仕事の手順や方法」、「労働時間」、および「働く場所」の 3 つについて、それぞれの程度自由に決定できるかを 1～4 点の範囲で問うている。これを、数が大きいほど自由度が高くなるようにして算出した各平均値も、この図表には示してある。「合計」ではいずれも 3 点以上で、自由度が大きいことが確認できる。その中でも、仕事の手順や方法の自由度を示す「仕事手順自由度」の数値は、かなり大きい。仕事の進め方に関しては、経営者は、誰かに指示されるのではなく、自らが責任をもって決定しそれを推進していくことが求められるが、それを反映した結果であろう。

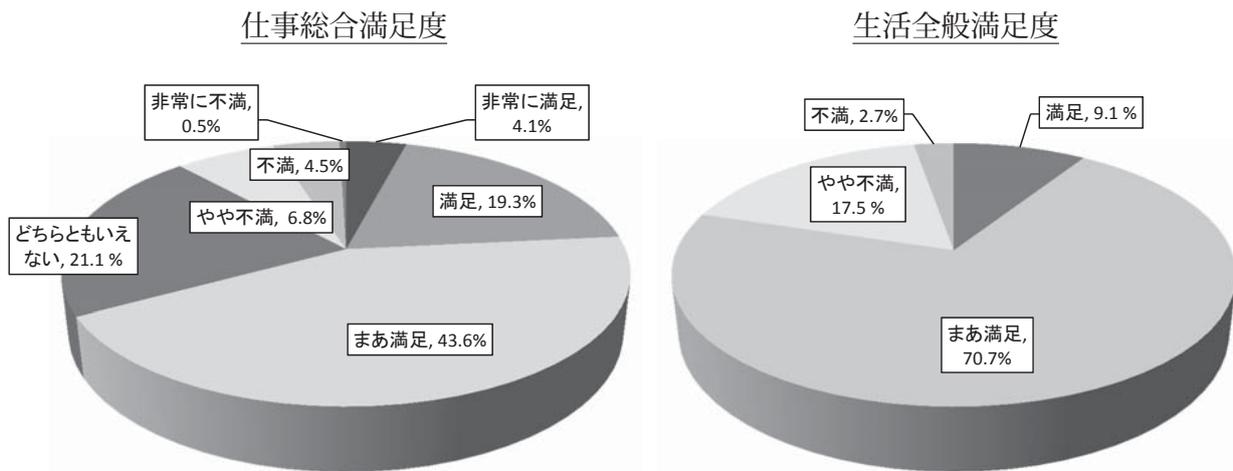
(2) 満足度

このような状態にある経営者は、その現状にどの程度、満足しているのだろうか。本調査では、「仕事総合満足度」を「非常に満足」から「非常に不満」までの 7 段階で、「生活全般満足度」を「満足」から「不満」までの 4 段階で、それぞれ問うている。

その集計結果が、図表 1 - 14 である。「まあ満足」までを満足派とすると、「仕事総合満

「仕事総合満足度」では 67%が満足派で、「生活全般満足度」では 80%が満足派である。一見、前者の方が満足派が少ないように見受けられるが、前者には、後者にない「どちらとも言えない(21.1%)」という選択肢がある。「どちらとも言えない」の半分以上が満足派になると考えると、2つの満足度の間にそれほど大きな違いはないことになる。ともあれ、どちらに関しても不満派より満足派が多いことはわかる。

図表 1 - 14 経営者の満足度



このような満足度は、当然ではあるがそれぞれの人によって異なる。そこで、それぞれの回答を比較して、どのような人の満足度が高いか（満足しているか）、どのような人のそれが低いか（満足していないか）を見ることにする。ただし、このままでは煩雑になるので、設問パターンに合わせて得点化し、それを比較する。具体的には、「仕事総合満足度」に関しては、点が高いほど満足度が高まる 1～7 点に得点化し、「生活全般満足度」に関しては、点が高いほど満足度が高まる 1～4 点に得点化する。

そのようにして得点化した満足度を、これまで議論してきた「経営者になった年齢別」に集計し平均値を算出した結果が図表 1 - 15 である。

図表 1 - 15 経営者の満足度（経営者になった年齢別）

	39 歳以下	40～44 歳	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60 歳以上	合計
仕事総合満足度(1～7 点)	4.88	4.76	4.66	4.73	4.61	4.87	4.77
生活全般満足度(1～4 点)	2.92	2.67	2.95	2.86	2.72	3.03	2.86
(件数)	(119)	(66)	(44)	(74)	(67)	(70)	(440)

最も満足度が高いのは、「仕事総合満足度」に関しては最も若い年齢区分の「39 歳以下」で、「生活全般満足度」に関しては逆に最も高い「60 歳以上」である。ただし、これら両極の区分とは逆の両極にある区分でも同様に高くなっていて、この区分による違いは、明瞭ではない。

5 節 満足度の決定要因

(1) いくつかの変数と満足度

経営者の役割は、第一義的には、その事業を望むように展開し経営成果をあげることである。しかし、年金を受給すればある程度の生活を維持することも不可能ではない団塊世代の経営者にとっては、経営成果の追求がそれほど重要ではないかもしれない。事業そのものの成果より、成果を得ようと挑戦するプロセスそのものが重要かもしれないし、ある場合には挑戦と言うより現役時代を振り返るための手慣れた活動なのかもしれないからである。つまり、この年齢層になると経営者としての活動の意味が、広範囲に広がることが想定できる。

前述の満足度は、そのような活動に対する経営者の自己評価の変数として適切なものであろう。活動の内容を特定化せずに、活動を本人がどの程度評価しているかがわかるからである。既に満足度の現状については、ある程度紹介した。そこで、まず追加的に、事業や経営者の属性が異なると満足感がどう異なるかを整理しておこう。

図表 1 - 16 経営者の満足度（事業と経営者の属性別）

単位：ポイント

		仕事総合満足度 (1～7点)	生活全般満足度 (1～4点)
組 織 形 態	個人経営	4.73	2.85
	法人経営	4.88	2.88
ス 業 経 験	ス業経験あり	4.79	2.87
	ス業経験なし	4.74	2.83
開 業 タイプ	創業型	4.84	2.86
	創業型以外	4.60	2.86
経 営 状 況	黒字基調	5.40	3.11
	ほぼ収支均衡	4.87	2.88
	赤字基調	4.12	2.64
業 種	製造業	4.60	2.91
	卸売・小売業	4.55	2.78
	学術・専門サービス業	4.91	2.94
	上記以外の業種	4.84	2.86
開業時 年 齢	60歳以上	4.87	3.03
	60歳未満	4.75	2.83
合計		4.77	2.86

そのような意図で、2つの満足度（仕事総合満足度と生活全般満足度）の平均値が属性別にどう異なるかを示したものが、図表 1 - 16 である。ここでは煩雑さを避けるために、「ス業経験」に関してはその有無、「開業タイプ」に関しては人数の多かった「創業型」と「創業型以外」、「業種」に関しては対象者の多い3つの業種と「それ以外の業種」、そして「開業時年齢」に関しては満足の高かった両端の年齢層の1つである「60歳以降」と「それ以外」について集計している。

全般的に見て、「仕事総合満足度」の方が「生活全般満足度」より、属性の違いによる平均値の差が大きくなっている。仕事より生活の方が、より多くの要因の影響を受けるからであろう。

より細かく見ると、この表から類推されるのは、「仕事総合満足度」が高くなるのは、自らがその組織を設立した「創業型」開業タイプで、組織形態は「法人経営」、そして「黒字基調」の「学術・専門サービス業」であり、開業したのは「60歳以上」だった場合となる。他方、「生活全般満足度」が高くなるのは、「黒字基調」な「学術・専門サービス業」を「60歳以上」で開業した場合となる。

ただし、ここでの議論は、単一の属性別のクロス集計の結果を紹介しただけであり、統計的な信頼度を確保してはいない。

(2) 満足度の重回帰分析

そのような統計的な信頼度を確保するためには、多くの要因を一度に考慮する多変量解析を行う必要がある。そこで、満足度を従属変数として、それぞれの人の満足が異なるのはどのような要因によるものなのかを、いくつかの説明変数で説明する重回帰分析を行うことにする。

すでに紹介した「事業と経営者の属性」以外に、「労働時間」や「年収」という要因も満足度に影響を与えるだろう。このうち満足度に対して、労働時間は負（－）の作用を持ち、年収は正（＋）の作用を持つことが想定される。それら以外にも、「仕事自由度」と「事業開始理由」も満足度に影響を与えられよう。仕事自由度は、既述したように3つの自由度を設定したが、そのうち「仕事手順自由度」を用いる。それが3つの中では一番高い自由度を示したからということと、そのうちの1つである「労働時間自由度」に関しては、労働時間の長さそのものが他の変数として投入されるので、重複を避けた方が良く考えたからである。

このような想定で、重回帰分析を行った結果が、図表1－17である。表の左側には「仕事総合満足度」の結果が示してある。まず、それを見よう。

「組織形態」や「事業経験」は有意ではないが、「開業タイプ」が「創業型」の場合に「仕事総合満足度」が高まる。その事業についての経験の有無より、自らの意思で事業を始めたという気概が、仕事満足度を高めると言える。ただし、そのような気概だけでなく、実際に経営状況が良好であることが重要であることも示されている。事業である以上、黒字の確保（あるいは赤字の回避）は前提であると言って良いだろう。「業種」と「事業開始年齢」は、共に有意ではない。「労働時間」も有意ではないものの、年収は正で有意ある。黒字かどうか重要であったが、同時に、高い年収は仕事満足度に結びつくようである。また、「仕事手順自由度」も正で有意である。仕事の手順や方法を自らが決定できるというのは、仕事満足度を高める重要な要因である。「事業開始理由」に関しては「社会的意義がある事業だったから」が唯一、正で有意である。経営状況や年収と共に、事業内容に社会的意義を求める

のは、団塊世代の特徴かもしれない。

これらをまとめれば、社会的意義を感じず事業を自ら創業し、経営状況や年収という基本的事項を満たしつつ、自らのやり方で事業を推進していく場合に、仕事満足度が高まるとなる。

他方、表の右側の「生活全般満足度」はやや結果が異なっている。経営状況に関しては仕事満足度と同じだが、「創業型」か否かは有意でない。「自らの意思で」というような肩肘の張った気概は、生活満足には影響を及ぼさないようである。また、年収の重要さは変わらないが、労働時間は負で有意である。生活という観点からは、収入の多さのみでなく、労働時間の短さも重要な要因である。さらに注目すべきは、「60歳以上事業開始ダミー」が正で有意で、「社

図表 1 - 17 満足度の決定要因（重回帰分析）

従属変数	仕事総合満足度		生活全般満足度	
	B	t 値	B	t 値
(定数)	3.224 **	9.014	2.651 **	13.152
個人経営ダミー (Ref: 法人組織)	.000	-.003	.008	.117
斯業経験ダミー (Ref: 経験なし)	.039	.334	.102	1.528
創業型ダミー (Ref: 創業以外)	.248 *	2.101	-.008	-.118
[経営状況ダミー (Ref: 収支とんとん)]				
黒字	.443 **	3.304	.171 *	2.265
赤字	-.516 **	-4.022	-.235 **	-3.255
[業種ダミー (Ref: 下記以外の業種)]				
製造業	-.038	-.226	.106	1.116
卸売・小売業	-.137	-.945	-.022	-.266
学術・専門サービス業	-.022	-.138	.077	.858
60歳以上事業開始ダミー (Ref: それ以外)	.115	.824	.203 *	2.574
週労働時間 (時間)	.004	.933	-.006 *	-2.490
仕事からの年収 (万円)	.001 **	3.813	.000 **	2.616
仕事手順自由度 (1～4点)	.228 **	2.863	.032	.711
[事業開始理由: 項目別ダミー]				
経験やスキルを活かしたかったから	-.010	-.085	-.035	-.540
事業アイデアを実現したかったから	.268	1.558	.175 †	1.801
自分のペースで仕事を進めたかったから	.132	1.213	.128 *	2.082
収入を増やしたかったから	-.165	-1.131	.023	.284
より高い年齢まで働きたかったから	.173	1.437	.060	.888
成長が見込める事業だったから	-.169	-.764	.028	.224
社会的意義がある事業だったから	.352 *	2.314	.001	.017
F	7.750 **		3.649 **	
自由度調整済み R ²	.249		.115	
n	387		387	

注: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

会的意義がある事業だったから」という事業開始理由は有意でなくなり、代わりに「自分のペースで仕事を進めたかったから」、やや有意さは低下するが「事業アイデアを実現したかったから」という理由の影響力が強くなっている。

まとめると、生活満足度を高めるためには、経営状況や年収が良いことが必要だが、同時に労働時間が長くなく、自分のペースで仕事が進められることが重要であり、そのような傾向は60歳以上開業というシニア創業の場合により当てはまると言えよう。

6節 おわりに

この章では、本調査のデータを用いて、団塊世代の「経営者・自営業主」の特性を明らかにすることを試みた。それにより、高齢期における経営者という働き方の可能性を考察するためである。

分析にあたっては、クロス集計表により、事業を開始した経緯や、その事業の特性などを明らかにした後、重回帰分析により、経営者自身の仕事満足度と生活満足度がどのようにして決まるのかを検証した。満足度は、曖昧性はあるものの自己評価に関する包括的な指標であるので、その活動の意味が広範囲に広がる高齢期の経営者活動を分析するのに適していると考えたからである。

分析の結果、第1に仕事満足度が高まるのは、社会的意義を感じず事業を自ら創業し、経営状況や年収という基本的事項を満たしつつ、自らのやり方で事業を推進していく場合であること、そして第2に生活満足度が高まるのは、経営状況や年収が良いことが必要だが、同時に労働時間が長くなく、自分のペースで仕事が進められることが重要であり、そのような傾向は60歳以上開業というシニア創業の場合により当てはまることが明らかになった。

ここで、仕事満足度と生活満足度のどちらをより重視すべきかという問題が発生する。高齢期では徐々に職業生活からの引退が進むと考えれば、仕事満足度重視から生活満足度重視へ、徐々に移行することが望ましいように思える。そう考えると、生活満足度の分析は経営者という働き方が、高齢者の働き方としてもっと注目する必要があることを示唆する。ここでは、肩肘を張らずに、自分のペースで仕事を進めることが、生活満足度を高めるとしているからである。身の丈にあった働き方の奨励であり、それはまた、経営者という働き方だからできることのように思える。

仕事や働くことと言うと、雇われて働くことが思い浮かぶ。しかし自らが経営者・自営業主となる働き方に、もっと注目する必要があるだろう。

(永野 仁)