

2章 団塊世代経営者の現状と能力特性の影響

1節 はじめに

前章では、団塊世代の「経営者」の仕事と生活について、同世代の「正社員」および「非正社員」と比較しながら分析した。そしてそれらの分析を通じて、経営者という働き方を高齢期の働き方の1つとして位置づけることを提言した。

しかし、経営者といっても多様である。そこでこの章では、前章で就業タイプの1つとしてとり上げた397件の「経営者」の現状をより細かく分析した後、経営者を能力特性からタイプ分けをし、タイプごとの特性や必要な対策に言及する。能力特性に着目するのは、それが経営成果に影響を及ぼすと共に、当人の満足度や就業意欲にも影響を及ぼす重要な役割を担っていると考えるからである。

2節 経営者になった時点の年齢と経験

(1) 経営者になった時点の年齢

本調査では、団塊世代の経営者に対して、経営者となった時の年齢を問うている。その結果が、図表2-1である。図表の左側にあるように、6つに区分した年齢層では「39歳以下」と「60歳以上」という両端が多くなっていて、幅広い年齢層に広がっている。

図表2-1 経営者となった年齢

当初の区分	%	%	新区分
39歳以下	25.9	} → 37.8	44歳以下
40～44歳	11.8		
45～49歳	11.1	} → 25.9	45～54歳
50～54歳	14.9		
55～59歳	14.9	} → 36.3	55歳以上
60歳以上	21.4		
計	100.0	→ 100.0	計

このような経営者になった年齢の違いは、経営者となる経緯やその後の事業展開の違いにつながるものが想定される。しかし、このままでは分析が複雑になるので、以下では単純化のために、この図表の右側にあるように、「44歳以下」、「45～54歳」、「55歳以上」の3区分で分析を進める。

(2) 事業の経験年数

経営者になった時点で、経営者たちにはその事業の経験年数がどのくらいあったのだろうか。このような経験の長さは「斯業経験（しぎょうけいけん）」と呼ばれ、事業の成功要因としてしばしば指摘されている（村上 2011）。

その経験年数の結果が、図表 2-2 である。ここでも、「20 年以上、経験していた」と「経験したことはなかった」という両端の割合が高い。やはり、このままでは分析しにくいので、この図表の右側にあるように、「10 年以上経験」、「10 年未満経験」、そして「経験なし」の 3 区分で分析を進める。

図表 2-2 事業の経験年数

当初の区分	%	%	新区分
20年以上、経験していた	30.7	} → 47.4	10年以上経験
10年～20年未満、経験していた	16.6		
5年～10年未満、経験していた	15.1	} → 27.2	10年未満経験
5年未満、経験していた	12.1		
経験したことはなかった	25.4	→ 25.4	経験なし

(3) 年齢と経験年数

上記の経営者になった年齢別に、その時点の事業の経験年数を見たものが、図表 2-3 である。経営者になった年齢の区分ごとで、経験年数の構成比が高くなる区分が異なっていて、直ちに法則性を見出すのは難しい。その中で、「経験なし」の構成比は、経営者になった年齢が高くなるにつれ、高くなっていて興味深い。年齢が高くなると、経験の無さを補う何かを獲得されるので、経験が無くとも経営者になれるのだろうか。他方、「44 歳以下」を除くと、「10 年以上経験」の割合が増え過半数となっている。この結果「55 歳以上」で経営者になった人のその事業の経験年数は、長い人が多い一方短い人も多く、二極化の様相を呈することになっている。

図表 2-3 経営者になった年齢と事業の経験年数

単位：%

	経営者になった年齢			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	
10年以上経験	38.0	54.4	52.1	47.4
10年未満経験	43.3	22.3	13.9	27.2
経験なし	18.7	23.3	34.0	25.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0

3節 経営者の「経営活動の現状」

ここでは、経営者の経営活動の現状を紹介しながら、同時に、前節で記した「経営者になった年齢」とその時点の「事業の経験年数」によって、経営活動がどのように異なるかを見て行く。

(1) 経営者になった経緯

団塊世代の経営者たちは、どのような経緯で経営者になったのだろうか。経営者になった年齢別とその時点の経験年数別に、その結果を示したものが図表2-4である。

図表2-4 経営者になった経緯

	経営者になった年齢			事業の経験年数			単位:%
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	合計
自分で今の会社を設立した	54.7	59.2	57.6	52.1	60.2	62.4	56.9
設立メンバーで、その後、経営者になった	6.0	4.9	6.3	5.9	6.5	5.0	5.8
設立メンバーではないが、内部昇進で経営者になった	—	—	4.9	2.7	1.9	—	1.8
親会社・関連会社から出向して経営者になった	—	—	—	—	—	—	—
資本関係のない他社から就任した	—	1.0	2.1	1.6	—	1.0	1.0
家業・親族が行っていた会社を継いだ	24.7	23.3	15.3	26.6	17.6	13.9	20.9
その他	14.7	11.7	13.9	11.2	13.9	17.8	13.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

「合計」では「自分で今の会社を設立した」という「創業型」が56.9%を占め最も多く、次いで「家業・親族が行っていた会社を継いだ」という「継承型」が20.9%となっている。この2項目が多いというパターンは、図表の全ての列で変わらない。その中では、経営者になった年齢が「55歳以上」は、「継承型」が比較的少なくなっている。事業を継承する場合は、高齢期になってそうするのではなく、より早い時期にそうするようである。また、経験年数別の結果では「10年以上」で「継承型」の構成比が高くなっている。これらのことから、「継承型」として経営者になるのは、比較的年齢は若い経験が豊かな人と考えられる。

(2) 経営者になった理由

これらの人たちが経営者になった理由の複数回答の結果が、図表2-5である。「合計」では、「これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから(48.6%)」と「自分のペースで仕事を進めたかったから(49.9%)」が、回答の多い項目である。前者は、高齢期に経営者になった人や、その事業の経験年数が長い人で、より多くの割合で指摘されている。経験が長い人がこの項目を指摘するのは、妥当な結果である。後者の「自分のペースで…」は、若い時に経営者になった人と、「10年未満」というある程度の経験のある人で、回答が多くなっている。

また、「より高い年齢層まで働きたかったから」は、「55歳以上」に経営者になった人の中で、多くの人回答している項目である。定年や継続雇用の終了により就業できなくなることを意識して、経営者になった人が少なからずいることがわかる。

図表 2 - 5 経営者になった理由

M.A.単位: %

	経営者になった年齢			事業の経験年数			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	
これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから	45.3	46.6	53.5	61.2	50.9	22.8	48.6
良い事業のアイデアを思いついたから	3.3	4.9	4.9	2.1	4.6	7.9	4.3
自分のペースで仕事を進めたかったから	57.3	52.4	40.3	45.7	57.4	49.5	49.9
収入を増やしたかったから	19.3	9.7	16.7	11.7	22.2	16.8	15.9
より高い年齢まで働きたかったから	22.7	28.2	37.5	31.9	30.6	23.8	29.5
自分の時間や資金を活用したかったから	10.0	9.7	22.9	14.9	12.0	16.8	14.6
取引先等から強く勧められたから	10.0	2.9	13.2	12.8	7.4	5.0	9.3
成長や利益が見込める事業だったから	8.7	2.9	4.9	4.3	13.9	0.0	5.8
社会的意義がある事業だったから	12.0	10.7	15.3	11.7	13.0	14.9	12.8
その他	12.7	12.6	9.7	9.6	10.2	16.8	11.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

なお、「経験なし」の人は「その他」が16.8%と多くなっている。この人たちが経営者となった理由は、複雑なのかもしれない。

(3) 業種と規模、経営状況

このような経営者が展開している事業の業種を見たものが、図表 2 - 6 である。「合計」では、「学術研究、専門・技術サービス業」と「卸売、小売業」が多い。前者は、税理士やコンサルタントなどが想定される業種である。

図表 2 - 6 経営する事業の業種

単位: %

	経営者になった年齢			事業の経験年数			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	
農林水産業、鉱業	2.0	1.9	8.3	5.3	4.6	2.0	4.3
建設業	7.3	7.8	6.3	8.5	7.4	4.0	7.1
製造業	7.3	8.7	5.6	8.0	10.2	2.0	7.1
電気・ガス・熱供給・水道業	0.7	1.0	2.8	1.1	—	4.0	1.5
情報通信業	2.7	5.8	13.2	9.6	1.9	8.9	7.3
運輸業・郵便業	2.0	1.9	0.7	1.6	0.9	2.0	1.5
卸売、小売業	15.3	16.5	9.7	13.8	13.0	13.9	13.6
金融業、保険業	2.0	4.9	3.5	2.7	2.8	5.0	3.3
不動産業、物品賃貸業	9.3	8.7	11.1	8.0	5.6	17.8	9.8
学術研究、専門・技術サービス業	18.7	11.7	17.4	17.0	16.7	14.9	16.4
宿泊業、飲食サービス業	7.3	2.9	1.4	1.6	6.5	5.9	4.0
生活関連サービス業、娯楽業	8.0	3.9	2.1	3.7	9.3	2.0	4.8
教育、学習支援業	4.0	3.9	1.4	1.1	1.9	7.9	3.0
医療、福祉業	5.3	6.8	6.9	6.9	5.6	5.9	6.3
その他のサービス業	8.0	12.6	6.9	9.6	13.0	3.0	8.8
公務	—	—	0.7	—	—	1.0	0.3
その他	—	1.0	2.1	1.6	0.9	—	1.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

「経営者になった年齢」別では、「55歳以上」に経営者になった人では、「情報通信業」が多くなっている。この業種を手掛けるのは高齢期より若年期で多くなりそうに思えるが、必ずしもそうではないようである。また、事業の「経験なし」の人の中では、「不動産業、物品賃貸業」が多い。

自らが保有する不動産を賃貸するケースであろうか。もう少し細かな情報が欲しいところである。

そのような事業の従業員規模が、図表 2-7 である。ここでの従業員規模は、回答者本人も 1 人としたものであるので、「1 人」とは回答者本人のみの事業ということである。「合計」では「1 人」が 43.8% と多いが、経営者になったのが「55 歳以上」の人や、その事業の「経験なし」の人は、さらにそれが多く、共に半数以上がこの規模である。小規模な経営が多いことが確認できる。ただし、図表に示すように「55 歳以上」の平均従業員規模は 28.2 人と、かなり大きくなっている。このことは、少数だが規模の大きな企業がこの区分には含まれていることを意味している。

図表 2-7 事業の従業員規模

単位：%

	経営者になった年齢			事業の経験年数			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	
1人	33.3	48.5	51.4	41.0	41.7	51.5	43.8
2人	31.3	16.5	12.5	18.6	23.1	21.8	20.7
3人以上	35.3	34.0	35.4	39.9	35.2	25.7	35.0
わからない	—	1.0	0.7	0.5	—	1.0	0.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
平均規模:人	5.2	6.7	28.2	19.4	13.6	4.1	13.9

注 1. 平均値の算出にあたっては、「わからない」を除外した後、範囲値の中央値を代入して算出している。

そして、そのような事業の経営状況が図表 2-8 である。「合計」では、「黒字基調」より「赤字基調」の方がやや多くなっている。「経営者になった年齢」別と「事業の経験年数」別の結果からは、明瞭な傾向を窺うことはできない。経営状況には、より多くの要因が作用するので、これらの要因だけでは、影響を見ることのできないように思える。

図表 2-8 事業の経営状況

単位：%

	経営者になった年齢			事業の経験年数			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	
黒字基調	20.0	23.3	21.5	22.3	18.5	22.8	21.4
ほぼ収支均衡	58.0	40.8	55.6	52.7	53.7	51.5	52.6
赤字基調	22.0	35.9	22.9	25.0	27.8	25.7	25.9
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(4) 労働時間、年収、そして満足度

経営者は、実際にはどの程度働き、どの程度の年収を得ているのだろうか。それを見たものが、図表 2-9 である。「合計」では、「週の労働時間」は 36 時間とやや短めで、「仕事からの年収」は 369 万円である。クロス表の結果では、「経営者になった年齢」が高い人、「事業の経験年数」

が短い人が、それぞれ労働時間が短く、年収も低くなっている。

図表 2 - 9 労働時間と年収

	経営者になった年齢			事業の経験年数			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	
週の労働時間:時間	39.1	36.3	32.5	36.8	38.3	32.0	36.0
仕事からの年収:万円	412.4	365.9	326.9	404.8	378.0	290.8	369.1

注 1. 算出にあたっては、範囲値の中央値を代入して算出している。
2. 「わからない」「その他」を除外している。

このような状態にある経営者の、仕事についての総合的な満足度はどうなっているだろうか。数値が大きいほど満足度が高まる 1～7 点で数値化して、その平均点を算出した結果が図表 2 - 10 である。「55 歳以上」に経営者になった人の満足度が高い。しかし、「事業の経験年数」による違いは明瞭ではない。

図表 2 - 10 仕事総合満足度

	経営者になった年齢			事業の経験年数			合計
	44歳以下	45～54歳	55歳以上	10年以上	10年未満	経験なし	
仕事総合満足度	4.73	4.76	5.02	4.82	4.83	4.89	4.84

注 1. 数値は、満足度が高まると大きくなるような 1～7 点で得点化して算出した平均値。

以上が、経営者の経営活動を見た結果である。「経営者になった年齢」別とその時点で「事業を経験した年数」別に、クロス表を作成し分析を試みたが、結果はあまり明瞭なものではなかった。これら以外の異なる要因も作用しているように思える。

4 節 保有していた職業能力の影響

経営者が事業を開始した時点で保有していた職業能力が、その後の経営活動に影響を与えることが想定される。そこでここでは、経営者を能力特性によってタイプ分けし、それによる経営活動の違いを見ていく。

(1) 自信のあった能力

本調査では、経営者に求められる能力や知識を 8 項目示し、それぞれの項目に関して、経営者になった時にどの程度自信があったかを、「自信があった」から「自信がなかった」までの 4 段階で問うている。この回答を、数値が大きくなると自信が高まることを示す 1～4 点に点数化して、その平均値を示したものが、図表 2 - 11 である。「技術力」や「製品・サービスに関する知識」などが、自信の程度が高かったことがわかる。逆に、最も自信がなかったのは「資金の調達力」である。

図表 2 - 11 自信があった能力

当初の区分	平均値	標準偏差
経営に必要な経理・法律などの知識	2.3804	.88130
人や組織を動かすマネジメント能力	2.3778	.87231
資金の調達力	2.2065	.78345
顧客を開拓する営業力	2.3703	.82964
製品・サービスに関する知識	2.9219	.82966
技術力	3.0202	.80691
業界に関する知識	2.7859	.81773
人脈	2.5088	.80594

注1. 数値は、自信の程度が高まると大きくなるような1～4点で得点化して算出した。

これらの項目に対する回答の背景にあるものはどのようなものかを見るために、上記の自信の程度を示す1～4点のスコアを用いて、397件の経営者を対象に因子分析を行った。最初、この8項目全てを投入したところ2つの因子が抽出されたが、2つの因子には「人脈」という項目が共に寄与していた。そこで、結果の解釈を容易にするために、「人脈」を除いた7項目で再度、因子分析を行った。その結果が、図表2-12である。

図表 2 - 12 能力特性の因子分析の結果

	第1因子	第2因子
	経営力	専門力
人や組織を動かすマネジメント能力	0.820	.221
経営に必要な経理・法律などの知識	0.751	.169
顧客を開拓する営業力	0.686	.286
資金の調達力	0.679	.145
技術力	0.080	.841
製品・サービスに関する知識	0.366	.722
業界に関する知識	0.253	.715
α	.846	.832
固有値	2.373	1.920
累積寄与率	33.9	61.3

注 1 主因子法によって因子抽出後、バリマックス回転をおこなった。

「人や組織を動かすマネジメント能力」、「経営に必要な経理・法律などの知識」、「顧客を開拓する営業力」、「資金の調達力」が寄与している「第1因子」と、「技術力」、「製品・サービスに関する知識」、そして「業界に関する知識」が寄与している「第2因子」という、2つの因子が抽出された。両者の関係は、この表の統計量に示してあるように、良好なものである。そこで、以下では因子のもとになった設問の内容を考慮して、第1因子を「経営力」、第2因子を「専門力」と呼ぶことにする。

(2) 4つのタイプ

各経営者のデータには、それぞれ上記2因子の因子得点が計算されている。その得点を平均値で二分すると、因子が2つあるので、4つの経営者タイプが形成される。その4タイプは、それぞれの因子得点が平均値より高い場合にH、低い場合にLと表記すると、図表2-13に示したように、専門H経営H（両方高いタイプ）、専門H経営L（専門力のみ高いタイプ）、専門L経営L（両方低いタイプ）、専門L経営H（経営力のみ高いタイプ）となる。

図表2-13 4つのタイプの構成

	件数	構成比:%
専門H経営H	95	23.9
専門H経営L	102	25.7
専門L経営L	98	24.7
専門L経営H	102	25.7
合計	397	100.0

この4タイプ別に、これまで見てきた「経営者になった年齢」とその時点の「事業の経験年数」の構成比を見たものが、図表2-14である。

経営力が低い2つのグループ「専門H経営L」と「専門L経営L」には、「経営者になった年齢」が「44歳以下」の構成比が高いという特徴がある。逆に経営力が高い2つのグループ「専門H経営H」と「専門L経営H」では、「経営者になった年齢」が「55歳以上」の構成比が高くなっている。このことから、「経営力」には年齢を積むことにより醸成されるという側面があることが推測される。

図表2-14 経営者になった年齢と経験年数（能力タイプ別）

	単位:%				合計
	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	
[経営者になった年齢]					
44歳以下	33.7	43.1	51.0	23.5	37.8
45～54歳	21.1	30.4	20.4	31.4	25.9
55歳以上	45.3	26.5	28.6	45.1	36.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
[事業の経験年数]					
10年以上	67.4	53.9	28.6	40.2	47.4
10年未満	25.3	28.4	30.6	24.5	27.2
経験なし	7.4	17.6	40.8	35.3	25.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

他方、専門力が高い2つのグループ「専門H経営H」と「専門H経営L」には、「事業の経験年数」が「10年以上」の構成比が高いという特徴がある。逆に専門力が低い2つのグループ「専門L経営L」と「専門L経営H」では、事業の「経験なし」の構成比が高くなっている。このこと

から「専門力」は、その事業の経験を積むことによって形成されることが推測される。

(3) タイプ別の設立経緯

経営者になった理由を、タイプ別に見たものが図表 2 - 15 である。「専門力」の高い 2 つのグループ「専門 H 経営 H」と「専門 H 経営 L」は、共に「これまでの仕事経験やスキルを活用したかったから」という理由が多い。「経験に基づいた専門力を強みとして事業を展開したい」という表明である。

図表 2 - 15 経営者になった理由（能力タイプ別）

	M.A. 単位: %				
	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	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	65.3	65.7	27.6	36.3	48.6
良い事業のアイデアを思いついたから	3.2	4.9	1.0	7.8	4.3
自分のペースで仕事を進めたかったから	43.2	66.7	44.9	44.1	49.9
収入を増やしたかったから	15.8	17.6	14.3	15.7	15.9
より高い年齢まで働きたかったから	30.5	37.3	20.4	29.4	29.5
自分の時間や資金を活用したかったから	20.0	12.7	11.2	14.7	14.6
取引先等から強く勧められたから	14.7	10.8	6.1	5.9	9.3
成長や利益が見込める事業だったから	9.5	6.9	3.1	3.9	5.8
社会的意義がある事業だったから	20.0	10.8	9.2	11.8	12.8
その他	4.2	7.8	21.4	12.7	11.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

「専門 H 経営 H」では、この理由に加えて、「社会的意義がある事業だったから」と「取引先から強く勧められたから」という回答が、他のタイプより多い。後者の項目が多いことから、このタイプには、事業の推進を他から勧められるだけの力量のある人が少なくないことが窺える。また、「専門 H 経営 L」では、「自分のペースで仕事を進めたかったから」と「より高い年齢まで働きたかったから」が多くなっている。このタイプは、経営より自らの専門力に自信を持つ、いわゆる「職人タイプ」が想定されるが、あまり周囲に気遣いせずに自分のやり方で、ずっと仕事を続けたいという人が多いようだ。

なお、専門力の低い 2 つのタイプ「専門 L 経営 L」と「専門 L 経営 H」には、経営者になった理由の中で、「その他」を除いて、特に多い項目は見出せない。

このような理由で経営者になった人たちであるが、その実際の経緯を問うた結果が、図表 2 - 16 である。タイプ別の違いでは、上記で「職人タイプ」とした「専門 H 経営 L」では「自分で今の会社を設立した」という「創業型」が多い。他方、専門力の低い 2 つのタイプ「専門 L 経営 L」と「専門 L 経営 H」では、「家業・親族が行っていた会社を継いだ」という「継承型」がやや多くなっている。上述のように、これら 2 つのタイプでは経営者になった理由の特徴が見られなかったが、それは事業を引き継いだ人がやや多くなっていることと関係があるように思える。

図表 2 - 16 経営者になった経緯（能力タイプ別）

	単位：%				
	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	合計
自分で今の会社を設立した	52.6	67.6	52.0	54.9	56.9
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	7.4	2.9	7.1	5.9	5.8
設立メンバーではないが、内部昇進で経営者になった	3.2	1.0	1.0	2.0	1.8
資本関係のない他社から就任した	3.2	—	—	1.0	1.0
家業・親族が行っていた会社を継いだ	18.9	14.7	25.5	24.5	20.9
その他	14.7	13.7	14.3	11.8	13.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ところで、このような形で経営者になったが、その時、苦労したことはどんなことだろうか。7項目からの複数回答を求めた結果が、図表 2 - 17 である。両方高い「専門H経営H」では、「特にない」が多くなっている。事業開始時に能力に自信があったので、あまり困らなかったという結果は理解しやすい。

図表 2 - 17 苦労したこと（能力タイプ別）

	M.A. 単位：%				
	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	合計
販売先(受注先)の確保	38.9	48.0	24.5	38.2	37.5
仕入先(外注先)の確保	10.5	9.8	7.1	6.9	8.6
製品・サービスの企画・開発	3.2	7.8	8.2	13.7	8.3
従業員の確保	12.6	4.9	6.1	16.7	10.1
経営に関する知識の獲得	13.7	21.6	28.6	17.6	20.4
業界情報の獲得	13.7	6.9	14.3	21.6	14.1
資金調達	24.2	36.3	23.5	18.6	25.7
その他	1.1	2.0	3.1	1.0	1.8
特にない	34.7	18.6	32.7	26.5	28.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

しかし、このタイプとは対極に位置する、両方低い「専門L経営L」でも、ここでの設問に対する「特にない」という回答が同程度ある。このタイプでは「継承型」が比較的多かったので、事業開始当時は特に専門力や経営力が求められなかったのかもしれない。しかし、このタイプでは同時に、「経営に関する知識の獲得」に苦労したという回答が、かなり多くなっている。このタイプでは、苦労したことは「特にない」が多い一方、「経営に関する知識の獲得」に苦労した人が少なくないことがわかる。

「職人タイプ」とした「専門H経営L」では、「販売先（受注先）の確保」と「資金調達」の2つが多くなっている。また、「専門L経営H」では、「製品・サービスの企画・開発」と「従業員の確保」、さらに「業界情報の獲得」という項目が相対的に多くなっている。2つのタイプとも、その特性から見て、納得できる回答である。

(4) 経営成果と満足度

このようにしてスタートした事業の経営状況を示したものが、図表2-18である。専門力が高い2つのタイプに特徴が見られる。すなわち、「専門H経営H」では「黒字基調」が多いのに対し、「専門H経営L」では「赤字基調」が多くなっている。専門力に自信があっても経営力の違いが、経営成果の違いを生み出すように思える。

図表2-18 事業の経営状況（能力タイプ別）

	単位：%				
	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	合計
黒字基調	34.7	10.8	15.3	25.5	21.4
ほぼ収支均衡	47.4	46.1	57.1	59.8	52.6
赤字基調	17.9	43.1	27.6	14.7	25.9
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

では、実際にはどんな事業をこれらの経営者は展開しているのだろうか。業種の構成比を見たものが、図表2-19である。「専門H経営L」では、「学術研究、専門・技術サービス業」と「その他のサービス業」が多くなっている。前者は「専門H経営H」でも多くの回答がある項目である。これらのことから、専門力の多くは税理士やコンサルタントなどで求められる、他人に自らの判断で自律的にアドバイスできるレベルのように考えられる。

図表2-19 事業の業種（能力タイプ別）

	単位：%				
	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	合計
農林水産業、鉱業	3.2	2.9	4.1	6.9	4.3
建設業	8.4	9.8	6.1	3.9	7.1
製造業	6.3	8.8	8.2	4.9	7.1
電気・ガス・熱供給・水道業	—	2.0	3.1	1.0	1.5
情報通信業	7.4	5.9	2.0	13.7	7.3
運輸業・郵便業	1.1	2.0	3.1	—	1.5
卸売、小売業	13.7	10.8	14.3	15.7	13.6
金融業、保険業	7.4	1.0	2.0	2.9	3.3
不動産業、物品賃貸業	5.3	2.0	12.2	19.6	9.8
学術研究、専門・技術サービス業	21.1	24.5	9.2	10.8	16.4
宿泊業、飲食サービス業	1.1	2.9	8.2	3.9	4.0
生活関連サービス業、娯楽業	2.1	4.9	10.2	2.0	4.8
教育、学習支援業	3.2	1.0	3.1	4.9	3.0
医療、福祉業	8.4	4.9	8.2	3.9	6.3
その他のサービス業	9.5	15.7	5.1	4.9	8.8
公務	—	—	—	1.0	0.3
その他	2.1	1.0	1.0	—	1.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

また、「専門L経営L」で多いのは「生活関連サービス業、娯楽業」である。「専門L経営H」で多いのは「不動産業、物品賃貸業」と「情報通信業」である。「専門L経営H」が多いことから、

ここでの「不動産業、物品賃貸業」は、不動産の開発や取引というよりも、自己保有資産を活用してアパート経営を行うなどの形が該当するように思える。

ともあれ、これらの経営者としての活動に対する「仕事総合満足度」を算出すると、図表2-20のようになる。「専門H経営H」の満足度が、他のタイプより高くなっている。このタイプは、事業開始時に苦労したことが少なく、また黒字基調が多かったことなどが、ここまでの分析で明らかになっているが、それと符合する結果である。

図表2-20 仕事総合満足度（能力タイプ別）

	専門H経営H	専門H経営L	専門L経営L	専門L経営H	合計
仕事総合満足度	5.19	4.59	4.69	4.91	4.84

注1. 数値は、満足度が高まると大きくなるような1~7点で得点化して算出した平均値。

5節 仕事満足度と専門力・経営力

(1) 仕事満足度の決定要因

では、上記の仕事総合満足度は、どのような要因によって決まるのだろうか。これまでは、クロス表によって「経営者になった年齢」、その時点での「事業の経験年数」、そして「経営力」と「専門力」という職業能力の影響を見てきた。クロス表による分析には理解が容易という優れた点がある一方、いくつかの要因が同時に作用している場合には、その作用をうまく観察できないという弱点がある。そこでここでは、多くの要因を一度に分析できる多変量解析の手法を用いる。具体的には、仕事総合満足度を連続数と見なして従属変数とし、それを用いた重回帰分析を行う。

その際、説明変数には、「経営者になった年齢」と「事業の経験年数」を、共に当初の設問の形でダミー変数として投入し、同時に「経営力」と「専門力」の因子得点も変数として投入する。これらに加えて、「業種」をダミー変数として、企業規模を連続変数として、それぞれ同時に投入する。業種と企業規模は、コントロール変数としての性格が強い。

このような形で行った重回帰分析の結果が図表2-21である。業種に関しては、「不動産、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「医療・福祉業」では、満足度が高くなることを示している。しかし企業規模は、影響を与えていない。これらはコントロール変数の性格が強いので、ここでは、こうなったという事実だけを指摘する。

ダミー変数で投入した「経営者になった年齢」と「事業経験年数」は、共に有意な関係を示していない。それに対し「経営力」と「専門力」は、共に正（+）で有意な結果となっている。経営力や専門力が高まると、仕事満足度が高まると見て良い。特に、有意水準やt値の大きさから見ると、「経営力」の作用は大きいと言える。

図表 2 - 21 重回帰分析の結果 (1)

従属変数	仕事総合満足度	
	B	t値
(定数)	4.399 **	15.722
[業種ダミー(Ref: 下記以外の業種)]		
建設業	.053	.195
製造業	.418	1.521
情報通信業	.500 †	1.852
卸売、小売業	.263	1.209
不動産業、物品賃貸業	.577 *	2.326
学術研究、専門・技術サービス業	.700 **	3.376
教育、学習支援業	.128	.333
医療、福祉業	.909 **	3.243
その他のサービス業	.323	1.281
企業規模	.001	1.525
経営力	.280 **	3.945
専門力	.177 *	2.218
[経営者になった年齢ダミー(Ref: 45~49歳)]		
39歳以下	.008	.034
40~44歳	-.063	-.245
50~54歳	-.193	-.785
55~59歳	-.009	-.035
60歳以上	.107	.464
20年以上	-.011	-.053
[事業経験年数ダミー(Ref: 5~9年)]		
10年~20年未満	-.170	-.760
5年未満	.242	.979
経験したことはなかった	.278	1.225
<i>F</i>	2.755 **	
自由度調整済み <i>R</i> ²	.086	
<i>n</i>	395	

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

(2) 経営力・専門力の決定要因

仕事満足度に影響を与えている「経営力」と「専門力」だが、それらは何によって決まるのだろうか。次に、この点を見るために、この2つを従属変数とする2つの重回帰分析を行う。説明変数は、仕事総合満足度の分析で用いた変数のうち、ここでの分析の従属変数となる「経営力」と「専門力」を除いたものである。その結果が、図表 2 - 22 である。

「経営力」の分析結果では、「経営者になった年齢」が「39歳以下」と、「事業経験年数」が「経験したことはなかった」で、共に負(-)で有意となっている。若い年齢で経営者になった人、またその事業を経験せずに経営者になった人は、「経営力」の不足が否めないことを示している。ここまでの分析で見たような経営力の重要性を考えれば、これらの人はそれを高めることが必要と言える。

他方、「専門力」に関しては、「事業経験年数」がかなり大きな影響を与えている。経験年数が短い2つの区分で、負で有意となっているからである。これは、当然予想される結果であるが、それが再確認された意義は大きい。特に「経験したことはなかった」という変数は「経営力」に関しても負で有意であったことを考えると、これに該当する人に対しては、何らかの支援を行うことも考えて良いように思える。

図表 2 - 22 重回帰分析の結果 (II)

従属変数	経営力		専門力	
	B	t値	B	t値
(定数)	.194	.957	.189	1.041
[業種ダミー(Ref: 下記以外の業種)]				
建設業	.012	.062	.373 *	2.106
製造業	-.361 †	-1.819	.241	1.359
情報通信業	.102	.523	.298 †	1.706
卸売、小売業	.152	.962	-.138	-.980
不動産業、物品賃貸業	.398 *	2.231	-.314 *	-1.971
学術研究、専門・技術サービス業	.060	.407	.527 **	3.993
教育、学習支援業	.166	.598	.435 †	1.757
医療、福祉業	-.146	-.718	.016	.087
その他のサービス業	-.191	-1.050	.425 **	2.619
企業規模	.001 *	2.197	.000	.608
[経営者になった年齢ダミー(Ref: 45～49歳)]				
39歳以下	-.476 **	-2.840	-.135	-.904
40～44歳	-.260	-1.395	-.183	-1.098
50～54歳	-2.207E-03	-.012	-.109	-.686
55～59歳	.062	.340	.010	.065
60歳以上	-.026	-.156	-.039	-.259
[事業経験年数ダミー(Ref: 5～9年)]				
20年以上	-.034	-.225	-.052	-.384
10年～20年未満	.106	.653	.089	.613
5年未満	.034	.194	-.541 **	-3.417
経験したことはなかった	-.401 *	-2.541	-.788 **	-5.589
<i>F</i>	2.630 **		7.811 **	
自由度調整済み <i>R</i> ²	.073		.247	
<i>n</i>	395		395	

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

6節 おわりに

この章では、団塊世代経営者の経営活動が、「経営者になった年齢」とその時点の「事業の経験年数」、および経営者になった時点での能力特性によって、どのような違いをもたらすかを分析した。それを明らかにすることにより、経営者という働き方の成果を高めるための方策

を探索しなかったからである。成果が高くなければ、高齢期の新たな就業パターンとして定着することは不可能であろう。

分析においては、クロス表による分析で全体を概観してから、成果のうち仕事総合満足度に着目し、それを高める要因を重回帰分析によって検証した。分析の結果、第1に、団塊世代経営者が「経営者になった年齢」やその時点での「事業の経験年数」は、かなりバラツキがあり、広範囲に広がっていることが明らかになった。第2に、仕事総合満足度を高めるためには、「経営者になった年齢」や「事業の経験年数」はあまり関係ないが、経営力や専門力という能力特性を高めることが必要なことがわかった。そして第3に経営力を高めるためにはあまり若い時期に経営者になるのは望ましくなく、またある程度の事業経験も必要なことが明らかになった。そして第4に、専門力を高めるためにも、ある程度の事業経験が必要なことがわかった。

既に本文で述べたが、当該事業の経験のことを斯業経験と呼んでいるが、事業の成功要因として斯業経験の重要性がしばしば指摘されている（村上 2011）。本章の分析を、その観点からまとめると、斯業経験は事業の成果には直接影響を及ぼさないが、「経営力」や「専門力」という変数を媒介として間接的に影響を及ぼすと言うことができる。

ここで問題になるのは、団塊世代の経営者の中には、斯業経験の少ない人が少なくないということである。今後、経営者という働き方を高齢期の働き方の1つと位置づけるためには、斯業経験の少なさによる弊害を克服することが必要になる。ここで注目したいのは、斯業経験そのものは、直接、事業の成果に影響を及ぼしていないということである。斯業経験が重要なのはそれにより、経営力や専門力という能力特性が高まるからである。そうだとすると、斯業経験とは別の、経営力や専門力を高める方策を導入することが必要であるし、意味のあることになる。想起されるのは、高齢期に経営者になろうとする人に経営に関するセミナーを実施したり、相談のための窓口を設けるなどの対策を実施することである。

これらの対策を通じて、経営者という働き方を高齢期の働き方の1つとして位置づけることが望まれる。

（永野 仁）

【参考文献】

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。