

10章 収益意識タイプ別に見た団塊世代経営者¹

1節 はじめに

雇われて働く人は、その人が勤務する企業のルールに従って働くことになる。定年制は、そのようなルールの1つである。定年制は、一定の年齢に到達した時点で雇用を打切る制度であるが、近年はルールが修正され、継続雇用等によって定年以降も勤務する人が増えてきている。とは言え、その場合も65歳までがほとんどであるので、それ以上の年齢まで雇われて働く人は少ないのが実情である。

しかし人々の働き方は、雇われて働く働き方だけではない。自らが雇主となる自営業主や経営者という働き方もある。このような場合、働くことに関するルールはかなり本人が自由に設定できるので、雇われて働く場合より、より高い年齢層まで働き続けることも可能となる。実際、高齢期においては年齢の高まりと共に就業者は減少するが、その中で「自営業主」として働く人はあまり減らないので、就業者に占める自営業主の割合は、年齢計では10%に満たないが、65歳を過ぎると30～40%と高くなっている(総務省「労働力調査」)。つまり、自営業主や経営者(以下では、「経営者」と記述する)という働き方は、高齢期になるとより重要性が増す働き方と言える。

ところで「働く」という活動は、多くの人にとって、自らの能力を発揮し、それにより社会とつながりを保ちながら社会に貢献するための主要な手段でもある。同様の機能は、NPOやボランティア活動への参加によっても実現できるように思えるが、実際にはそれらへの参加はそれほど多くない。そのことを考慮すると、高齢期における経営者という働き方の重要性がより理解できる。

そこで本章では、当機構がここ10年間にわたって毎年実施してきた調査モニターを対象としたWeb調査「団塊世代の就業と社会活動実態調査(以下では本調査と呼ぶ)」の2015年データを用い、高齢期における経営者の働き方の現状を明らかにし、その成果を高めるためには何が必要かを議論する。

2節 この章の狙い

1. これまでの研究

ところで、経営者になる道筋には様々なものがあるが、自ら企業を創業する「起業」という道筋もある。実際に起業した高齢者(55歳以上)を調べた鈴木・野中(2013)は、そのような起業家は管理職の経験がある人が多く、年金受給により家計にある程度の余裕がある

¹ 本稿は、永野仁(2015)「収益意識タイプ別に見た団塊世代の自営業主」高齢・障害・求職者雇用支援機構編『団塊世代の就業・生活意識実態調査研究報告書(平成27年度)』第Ⅱ部1章を、一部加筆修正したものである。

人が、自らの経験を活かすために起業するケースが多いことを明らかにした。また起業した事業の起業経験（しぎょうけいけん：その事業の経験）が、長い人がいる一方で、経験がない人も少なくないことを指摘している。ここで彼らが起業経験を問題にしているのは、起業経験が起業の成功要因としばしば指摘されるからである（村上 2011）。

彼らの研究は、金融公庫の融資対象者を調査したもので一般性にやや欠けるものの、高齢起業家の特性の一端を捉えることに成功していると評価できる。しかし残念なことに、そのような特性が、起業の成否にどの程度影響しているのかという点は分析されていない。

団塊世代（1947～1949年生まれ）を対象に、起業家も含めた高齢層の経営者（小規模な個人経営の経営者や自営業主がほとんどを占めている）の事業活動の成否を分析したのは、本報告書の8章と9章である。ここでは、成否の指標を経営者の自己評価、具体的には「仕事満足度」に求め、それを高めるのは何かを分析している。その結果、起業経験は、そのこと自体で事業の成功（仕事満足度の上昇）をもたらしてはいないが、事業の成功に直接結びついているその人の経営力と技術力を高める作用があるので、事業の成否に間接的な影響があるというものであった。

なお、「事業活動の成功」と「満足度の高さ」は同一のものではないが、失敗して満足度が高いというケースや、その逆に成功したが満足度は低いというケースは想定しにくいので、事業成否の代理指標として満足度を用いるのは許される代替であろう。それより重要なのは、満足度にはそれを高めること自体が望ましいという側面があることである。言うまでもなく、不満足より満足の方が望ましいからである。また、アンケート調査において主観を問うことは一般的であるので、主観の1つである満足度を指標として用いることは良く行われる分析手法である。これらのことから、満足度を議論することはむしろ正当なことと思える。

2. 本章の狙い

このように8章・9章の分析は起業経験の影響を見ているが、事業の成功要因、あるいは満足度の決定要因はそれだけではない。そこで本章では、事業の収益に対する経営者の考え方に焦点をあてる。収益は事業活動を展開するのに不可欠なものであるが、それをどの程度追求するかは状況によって異なるだろうし、その考え方によって満足度が影響を受けることが想定される。本調査の調査年において、団塊世代の人たちは既に全員65歳を過ぎているので、年金を受給している人が多く、また住宅等の確保も終了した人が多い。それゆえ、それほど大きな収入を必要としないので、事業に関しては、「赤字を出さなければ良い」と考えるかもしれないし、あるいは「多少の赤字は構わない」と考えるかもしれない。「例え赤字であっても、仕事を通じて楽しみや面白みが増すならば、それで良い」と考えるケースである。

このような考えで事業に取り組んだ場合、事業の成功がおぼつかなくなるので「望ましくない」という意見もあるかもしれない。しかし、仮に事業が成功に至らなくても、団塊世代

の人が事業や仕事に取り組むこと自体に意味があると言える。と言うのは、それにより、第1に彼らが長い職業経験を通じて獲得した知識や能力の活用が可能になること、第2にそのような能力の発揮が彼ら自身の生きがいになり得ること、そして第3に彼らは働くことによって収入を得るので、社会から支援される側から社会を支援する側に回ることができ、それにより少子高齢化社会の弊害が減少する可能性があることなどが指摘できる。

これらのことから、団塊世代の経営者の収益に対する考え方を明らかにし、それが事業の成否や満足度にどのような作用を及ぼしているかを分析することは、意味があり必要なことと言えよう。

なお、本調査の経営者（399件）は男性がほとんどを占め、構成比が91.7%に達していた。女性の人数が少ないので、以下では性別の分析は行わない。

3節 収益意識から見た2つの経営者のタイプ

1. 2つの収益意識タイプ

本調査では経営者に対し、「収益」と「仕事の面白さ」について、「どちらかと言えば・・・」を含め各2項目、合計4項目を示し、どちらを重視するかを尋ねている。その結果が図表10-1である。これらを各2項目でまとめ、「収益重視型」と「面白さ重視型」に区分し、2つの「収益意識タイプ」を抽出した。図表に示したように、「収益重視型」が44.1%、「面白さ重視型」が55.9%で、後者がやや多いものの、きれいに二分された。

図表10-1 収益意識タイプの抽出

当初の区分	%	%	新区分
収益性を重視する	11.0	} → 44.1	収益重視
どちらかと言えば収益性	33.1		
どちらかと言えば仕事のおもしろさ	44.9	} → 55.9	面白さ重視
仕事のおもしろさを重視する	11.0		
計	100.0	→ 100.0	計

他方、本調査では収益に対する考えについて、「できるだけ収益を多くしたい」、「赤字にならなければ良い」、「多少の赤字は構わない」そして「その他」の4つを示し、どれにあてはまるかの回答を求めている。この回答が、上記の収益意識タイプでどう異なるかを示したものが、図表10-2である。

「収益重視型」では、当然ではあるが「できるだけ収益を多くしたい」が50.6%と多く、次いで「赤字にならなければ良い」が42.6%で、この2つで90%以上に達している。それに対し、「面白さ重視型」では「できるだけ収益を多くしたい」は16.1%と少なく、「赤字にならなければ良い」が71.3%と多くなり、「多少の赤字は構わない」も11.2%に達している。

2つの収益意識タイプへの振り分けは、別の設問の回答からもその正当性が窺える。

図表10-2 収益に対する考え方の違い

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
できるだけ収益を多くしたい	50.6	16.1	31.3
赤字にならなければよい	42.6	71.3	58.6
多少の赤字は構わない	5.1	11.2	8.5
その他	1.7	1.3	1.5
計	100.0	100.0	100.0

(%)

2. 経営者として働く理由

では、これらの人々は、なぜ65歳を過ぎた現在も経営者として働いているのだろうか。調査では、彼らの「働く理由」と「経営者となった理由」を別個に、共に複数回答での回答を求めている。

働く理由に関する結果が、図表10-3である。2つのタイプの「合計」で、最も多い回答は「現在の生活のため」だが、これは「収益重視型」でさらに多くなり67.6%となっている。このタイプでは、次いで「老後の生活に備えるため」という理由も多くなっていて、「働くのは生活の糧を得るため」という、当然といえば当然の理由だが、それが多くなっている。このタイプの人々は、収入を得る必要性が高いことが推測される。

図表10-3 働く理由

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
現在の生活のため	67.6	44.4	54.6
老後の生活に備えるため	36.4	27.8	31.6
小遣いがほしいため	10.2	12.6	11.5
健康のため	22.2	34.1	28.8
仕事を通じて、社会貢献したいから	18.2	29.6	24.6
社会とのつながりを維持したいから	25.6	41.7	34.6
今の仕事が好きだから	24.4	49.8	38.6
自分の経験や能力を発揮したいから	27.8	45.3	37.6
会社や職場の仲間から働いてほしいと頼まれているから	9.7	9.9	9.8
所属先や肩書きがなくなると寂しいから	1.7	3.1	2.5
家にいても仕方がないから	9.1	9.9	9.5
なんとなく、特に理由がない	1.1	2.2	1.8
ほかの仕事が見つからないから	2.3	3.1	2.8
その他	7.4	2.2	4.5
計	100.0	100.0	100.0

M.A.,(%)

それに対し、「面白さ重視型」で最も多いのは「今の仕事が好きだから」となっていて、タイプによる違いが大きく、さらにこのタイプでは「収益重視型」と比べると、「自分の経験や能力を発揮したいから」や「社会とのつながり維持したいから」、さらに「健康のため」などの回答がかなり多くなっている。「面白さ重視型」は、多様な理由から働いていると言える。

では彼らが、経営者という働き方を選んだのはなぜだろうか。その回答結果が、図表 10-4 である。どちらのタイプでも、回答の多い上位 3 項目は「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用したかったから」、そして「より高い年齢まで働きたかったから」である。ただし、いずれの項目も「収益重視型」より「面白さ重視型」の方が、かなり多く回答している。これらの理由はいずれも、裁量度の大きい経営者という働き方ならではのものである。「面白さ重視型」は、このような経営者の特性をより強く意識して、その働き方を選択していることがわかる。

図表10-4 自営業等を選んだ理由

	M.A.,(%)		
	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
これまでの仕事経験やスキルを活かしたかったから	38.1	48.0	43.6
良い事業のアイデアを思いついたから	4.5	7.2	6.0
自分のペースで仕事を進めたかったから	42.0	60.5	52.4
収入を増やしたかったから	17.6	13.9	15.5
より高い年齢まで働きたかったから	23.9	35.0	30.1
自分の時間や資金を活用したかったから	9.1	13.5	11.5
取引先等から強く勧められたから	6.8	12.6	10.0
成長や利益が見込める事業だったから	6.3	6.7	6.5
社会的意義がある事業だったから	7.4	16.1	12.3
その他	14.2	5.4	9.3
計	100.0	100.0	100.0

3. 経営者になった経緯

図表10-5 経営者になった経緯

	M.A.,(%)		
	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
自分で今の会社を設立した	41.5	64.6	54.4
今の会社の設立メンバーであり、その後に経営者・代表者になった	6.3	2.7	4.3
設立メンバーではないが、内部昇進で経営者・代表者になった	4.5	0.9	2.5
親会社・関連会社から出向して経営者・代表者になった	0.6	1.3	1.0
資本関係のない他社から就任した	1.1	0.9	1.0
家業・親族が行っていた会社を継いだ	30.1	14.3	21.3
その他	15.9	15.2	15.5
計	100.0	100.0	100.0

これらの人は、どのような経緯で経営者になったのだろうか。その結果が図表 10-5 である。どちらのタイプでも、「自分で今の会社を設立した」という創業型が最も多く、次いで「家族・親族が行っていた会社を継いだ」という事業継承型が多くなっている。しかし相対的には、「収益重視型」では事業継承型が多く、「面白さ重視型」では創業型が多いという違いがある。

事業継承型の方が本人以外からの事業に対する要請や要望が強いので、収益に敏感にならざるを得ないだろう。その結果、「収益重視型」の中で事業継承型が多くなっているように思われる。

そのような経緯で開業に至った彼らだが、開業に必要な資金をどのように調達したのだろうか。複数回答の結果が、図表 10－6 である。「自己資金」が最も多く、次はかなり減るが「金融機関からの借入」が続いている。このような状況は、どちらのタイプでも共通だが、収益重視派では「金融機関からの借入」がより多くなっている。借入に頼っている企業が多いことも、このタイプが収益に敏感にならざるを得ない理由の 1 つであろう。

図表10－6 開業資金の調達方法

	M.A.,(%)		
	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
自己資金	65.3	77.6	72.2
取引先や親会社が出資	2.8	3.6	3.3
金融機関から借入	26.1	17.9	21.6
家族・友人から借入	11.9	9.9	10.8
その他	13.6	10.3	11.8
計	100.0	100.0	100.0

4. 経営者になった頃の状況

経営者になった時点で彼らは、どの程度その事業の経験があったのだろうか。その事業の経験は「斯業経験（しぎょうけいけん）」と呼ばれ、既述したように、しばしばそれが長いことが事業の成功要因とされている（村上 2011）。

図表10－7 斯業経験（その事業の経験）

	(%)		
	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
20年以上、経験していた	33.5	33.2	33.3
10～20年未満、経験していた	19.3	16.6	17.8
5年以上～10年未満、経験していた	8.5	15.2	12.3
5年未満だが、経験していた	13.1	12.1	12.5
経験したことはなかった	25.6	22.9	24.1
計	100.0	100.0	100.0

その斯業経験の長さを問うた結果が、図表 10－7 である。「20年以上」が 1/3 を占め、「10年以上」まで加えると半数に達する。しかし他方で、「経験したことはない」も 1/4 と多い。斯業経験が長い人がいる一方、無経験の人も少なくないという、前年と同じ結果である。しかも、この両極が多いという特徴は、2つのタイプどちらにも共通している。

これらの経営者が、経営者になったのは何歳ぐらいの時だろうか。その結果が図表 10－

8である。「39歳以下」という若い時期の回答も多いが、60歳以上という人も少なくない。特に、「面白さ重視型」では60歳以上が約30%に達し、多くなっている。

図表10-8 経営者になった年齢

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
39歳以下	25.0	30.5	28.1
40～44歳	15.3	8.5	11.5
45～49歳	10.2	9.9	10.0
50～54歳	13.1	10.8	11.8
55～59歳	15.9	11.7	13.5
60～64歳	9.7	19.7	15.3
65歳以上	10.8	9.0	9.8
計	100.0	100.0	100.0

年齢によって定年の影響が異なるので、経営者になった年齢によって、直前の仕事を辞めた経緯が異なることが想定される。その点を見たものが、図表10-9である。経営者になったのが若い時期であった人ほど、直前の仕事は「自ら進んで退職」した人が多くなっている。自発的退職によって創業したというケースである。他方、経営者になったのが60歳以上であった人は、前職は「定年で退職」したという回答が多く、約半数がそう答えている。定年を契機に、開業した高齢者が少なくないことがわかる。

図表10-9 自営業等になる直前の仕事を辞めた経緯

	44歳以下 (n=158)	45～59歳 (n=141)	60歳以上 (n=100)	合計 (n=399)
自ら望んで退職	65.2	43.3	29.0	48.4
定年で退職	—	2.1	48.0	12.8
早期退職優遇制度に応募して退職	—	14.2	4.0	6.0
解雇によって退職	3.2	6.4	4.0	4.5
経営者になっても、その仕事を辞めなかった	22.2	28.4	13.0	22.1
元々、働いていなかった	7.6	1.4	—	3.5
その他	1.9	4.3	2.0	2.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0

そのような60歳以上で開業した経営者の斯業経験はどうなっているだろうか。この点を見るために、既にみた斯業経験を経営者になった年齢別に見たものが、図表10-10である。

図表10-10 勸業年齢別の斯業経験

(%)

	44歳以下 (n=158)	45～59歳 (n=141)	60歳以上 (n=100)	合計 (n=399)
20年以上、経験していた	13.9	51.8	38.0	33.3
10～20年未満、経験していた	27.2	12.8	10.0	17.8
5年以上～10年未満、経験していた	19.6	6.4	9.0	12.3
5年未満だが、経験していた	19.6	6.4	10.0	12.5
経験したことはなかった	19.6	22.7	33.0	24.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0

その事業を「経験したことはなかった」という人は、経営者になった年齢が高くなる程多くなっていて、その年齢が「60歳以上」の人では、33%にまで達している。

定年を契機に新たに開業する経営者は決して少なくなく、その中には、それ以前にその事業を経験してない人（斯業経験のない人）がかなり含まれていることを示している。

4節 事業の人員規模や内容、そして年収

1. 人員規模

これらの経営者の経営する企業の人員規模は、どの程度だろうか。図表10-11がそれを見たものだが、「1人」や「2人」という小規模な企業が多く、どちらのタイプでもこの2つで70%近くに達している。ここでの人数には本人も含んでいるので、本人のみ、本人と配偶者等の家族のみという、自営業的な経営者がほとんどであることがわかる。なおこの図表の最終行には、区分データをその中央値で置き換えて算出した平均値も示してある。「収益重視型」の方が平均値はやや大きいですが、統計的には2つのタイプの間には有意な差はない。収益意識タイプによる事業の人員規模の違いはない。

本調査では、50歳代に勤務していた企業の規模や内容も問うている。しかし既に見たように、50歳代には経営者になっていた人がかなり含まれていたが、そのような人のこの設問への回答は、現在の企業についてのものになるので、わざわざそれを問う意味がない。そこで、60歳以降に経営者になった人だけに限定して、50歳代の企業の平均人員規模を算出した。その結果は、「収益重視型」が1,439.0人（件数=36, 標準偏差=2,797.3）、「面白さ重視型」が2,166.1人（件数=64, 標準偏差=3,348.3）であった。共に現在の規模と比べると違いは大きく、大企業に勤務していた人が中心であることがわかる。なお、2つのタイプの50歳代企業の平均従業員規模には、統計的に有意な差はみられなかった。

図表10-11 事業の人員規模

(%)

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
1人	42.6	48.0	45.6
2人	22.2	20.4	21.2
3~5人	15.9	18.1	17.1
6~10人	3.4	5.9	4.8
11~30人	7.4	3.6	5.3
31~50人	3.4	1.4	2.3
51~100人	1.1	1.4	1.3
101~300人	1.1	0.5	0.8
301~500人	0.6	—	0.3
501~1000人	1.7	0.9	1.3
1001人以上	—	—	—
わからない	0.6	—	0.3
計	100.0	100.0	100.0
平均：人	22.9	12.1	t = 1.18

注1：平均は、区分値の中央値を代入し算出した。

また、同様に60歳以降に経営者になった人に限定して、その人たちの50歳代での最高職位を問うと、「収益重視型」の方が職位の低い人がやや多くなっていた。すわわち、「役職はない」と「係長・主任クラス」の合計は、「収益重視型」では33.3%を占めたが、「面白さ重視型」では12.5%に留まっていた。なお、それ以外（「収益重視型」では66.6%、「面白さ重視型」では87.5%）の人の最高職位は、課長クラス以上の管理職や経営層である。

なお、経営者の経営する組織の形態は、「個人経営」が70.7%と圧倒的に多く、「法人形態」が28.8%、「NPO法人」が0.5%であった。

2. 事業の内容

このような経営者が経営する自社（と言っても多くは自営業に近いが）の業種を示したものが、図表10-12である。「収益重視型」で最も多いのは「不動産業、物品賃貸業」である。調査では具体的な事業内容を15字以内で問うているが、それによるとここでの「不動産業」の内容は、不動産の開発や取引は少なく、不動産賃貸が多くなっていた。自らが保有する不動産を活用してアパート経営等を行うケースである。他方、「面白さ重視型」で多いのは「学術・専門サービス業」で、具体的内容は「コンサルタント」、「税理士」、「行政書士」、「設計事務所」などであった。

収益意識タイプによって事業内容に違いがあると言えよう。

図表10-12 事業の業種

(%)

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
農林水産業、鉱業	2.8	3.1	3.0
建設業	10.8	8.5	9.5
製造業	9.7	8.1	8.8
情報通信業	4.5	5.8	5.3
運輸業・郵便業	1.7	—	0.8
卸売、小売業	15.9	10.3	12.8
金融業、保険業	4.5	3.6	4.0
不動産業、物品賃貸業	22.7	4.0	12.3
学術・専門サービス業	8.0	20.6	15.0
宿泊業、飲食サービス業	2.3	3.1	2.8
生活関連サービス業、娯楽業	3.4	6.3	5.0
教育、学習支援業	1.1	7.2	4.5
医療、福祉業	4.0	6.7	5.5
その他、サービス業	8.5	11.2	10.0
公務	—	1.3	0.8
計	100.0	100.0	100.0

3. 自信のあったこと

経営者になった時点で、彼らに自信があったのはどのような能力だろうか。調査では12項目それぞれについて、4段階で尋ねている。これを点数が高くなるほど自信の程度が高くなるような1～4点に点数化し、その平均値を算出した結果が図表10-13である。「堅実さ」や「行動力」、「技術力」という項目の平均値が高く、これらが自信があった項目であることがわかる。また、全ての項目で「面白さ重視型」の点数が高く、特に「技術力」や「創造力」、「業界知識」や「製品・サービスの知識」などは、タイプによる平均値の差が統計的にも有意となっている。

図表10-13 自信のあった能力

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	平均値の差の検定 t 値
経営に必要な経理・法律などの知識	2.27	2.44	-1.930 †
人や組織を動かすマネジメント能力	2.35	2.44	-1.084
資金の調達力	2.21	2.26	-0.667
顧客に対する営業力	2.48	2.60	-1.368
製品・サービスに関する知識	2.73	3.00	-3.128 **
技術力	2.70	3.08	-4.689 **
業界に関する知識	2.59	2.86	-3.179 **
アイデアの着想力・創造力	2.63	2.92	-3.628 **
人脈の広さ	2.34	2.54	-2.481 *
行動力	2.80	2.98	-2.277 *
粘り強さ	2.92	3.05	-1.854 †
堅実さ	2.34	2.54	-0.479

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。

注2：**, *, † は、それぞれ1%,5%,10%水準で有意なことを示す。

このままでは12項目と項目数が多くわかりにくいので、これらの項目から共通の因子を抽出し、少数個の変数にする。そのために因子分析（主因子法で因子を抽出後、バリマックス法によって回転）を行った結果、図表10-14に示すような3つの因子が抽出された。因子負荷量の大きな項目の内容から、第1因子を「経営力」因子、第2因子を「技術・知識力」因子、そして第3因子を「精神力」因子と呼ぶことにする。

図表10-14 「自信のあった能力」の因子分析

	第1因子	第2因子	第3因子
	経営力	技術・知識力	精神力
経営に必要な経理・法律などの知識	.705	.144	.120
人や組織を動かすマネジメント能力	.788	.213	.211
資金の調達力	.658	.148	.164
顧客に対する営業力	.528	.338	.357
人脈の広さ	.508	.285	.374
技術力	.110	.831	.215
製品・サービスに関する知識	.262	.743	.262
業界に関する知識	.293	.645	.248
アイデアの着想力・創造力	.294	.510	.380
行動力	.347	.239	.703
粘り強さ	.181	.250	.808
堅実さ	.155	.258	.605
α	.838	.853	.820
固有値	2.519	2.389	2.187
累積寄与率	21.0	40.9	59.1

注：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。

この3つの能力に対する自信は、収益意識タイプによってどう異なっているのだろうか。

この点を見るために、サンプル別に各因子得点を算出し、それを収益意識タイプ別に集計したものが、図表 10－15 である。3つの因子のうち、収益意識タイプ別の平均値の差が統計的に有意なものは、「技術・知識力」因子である。「面白さ重視型」の自営業主等は、技術や知識に対する自信が大きいことがわかる。

図表10－15 3つの能力のタイプ別分析

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	平均値の差の検定 t 値
経営力	-0.033	0.026	-0.649
技術・知識力	-0.220	0.174	-4.474 **
精神力	-0.056	0.044	-1.127

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

既に見たように「面白さ重視型」で多い業種は、技術や知識がより求められる「学術・専門サービス業」であった。そのことが、このタイプで「技術・知識力」の因子得点が高くなっている原因と思える。

4. 苦勞したこと

逆に、開業時に苦勞したことを複数回答で求めた結果が、図表 10－16 である。「合計」では、「販売先（受注先）の確保」が最も多く、次いで「資金調達」となっている。売上と資金の確保という、極めて当然と思える 2 項目が多くなっている。

図表10－16 開業時に苦勞したこと

	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	M.A.,(%) 合計 (n=399)
販売先（受注先）の確保	34.1	40.8	37.8
仕入先（外注先）の確保	10.8	8.5	9.5
製品・サービスの企画・開発	8.0	5.4	6.5
従業員の確保	14.8	12.6	13.5
経営に関する知識の獲得	27.8	18.4	22.6
業界情報の獲得	18.8	14.3	16.3
資金調達	27.8	26.9	27.3
その他	1.1	0.0	0.5
特にない	22.2	27.8	25.3
計	100.0	100.0	100.0

この 2 つが多いことは共通しているが、タイプ別の違いもある。「面白さ重視型」では、「販売先（受注先）の確保」がかなり多くなっている。このタイプは技術や知識についての自信がある人が多かったが、それを提供する顧客の確保に苦勞することが多いようだ。他方、「収益重視型」では「経営に関する知識の獲得」に苦勞したという割合が高まり、「資金調達」

と同率となっている。このタイプでは 50 歳代の最高職位がそれ程高くない人もかなり含まれていたため、経営に関する知識を習得する機会が、開業前にはあまりなかったであろう。

5. 経営状況

これらの事業の経営状況はどうなっているだろうか。本調査では、収支状況を直接問うた設問と、同業他社と比べてどうかを問うた設問の 2 つを用意した。その結果が、図表 10-17 である。収支状況についての結果では、「収益重視型」は「赤字基調」より「黒字基調」が多く、「面白さ重視型」では僅かながらではあるが、逆に「赤字基調」の方が多くなっている。また、同業他社との比較の設問の回答結果は、あまり明瞭ではないが、「収益重視型」の方が業績がやや良いことを示している。

これらのことから、経営状況は「収益重視型」の方がやや良いと言える。

図表10-17 事業の経営状況

	(%)		
	収益重視 (n=176)	面白さ重視 (n=223)	合計 (n=399)
<収支状況>			
黒字基調	33.0	20.2	25.8
ほぼ収支均衡	50.6	55.2	53.1
赤字基調	16.5	24.7	21.1
計	100.0	100.0	100.0
<同業他社と比べて>			
かなり良い	4.5	0.9	2.5
やや良い	39.8	40.8	40.4
やや悪い	40.3	46.2	43.6
かなり悪い	15.3	12.1	13.5
計	100.0	100.0	100.0

6. 労働時間や年収

これらの自営業主等の実際の労働時間や、年収はどれくらいだろうか。調査ではいずれも区分データで尋ねているが、それを区分の中央値に置き換え、平均値を算出したものが、図表 10-18 である。

図表10-18 労働時間や年収

	収益重視 (最大n=176)	面白さ重視 (最大n=223)	平均値の差の検定 t値
1週間の労働時間：時間	36.46	36.41	0.030
仕事からの年収：万円	430.87	356.25	1.875 †
年金等も含めた総年収：万円	569.13	492.93	1.765 †

注1：平均は、区分値の中央値を代入し算出した

注2：**, *, † は、それぞれ 1%,5%,10% 水準で有意なことを示す。

通常の1週間に働いている時間（残業も含む）を問うた結果は、どちらの収益意識タイプでも36～37時間で、フルタイムで雇われている人より少し短い。仕事からの年収は、「集積重視型」の方が高く430万円、他方「面白さ重視型」は356万円である。年収はそれほど高くないと言えるだろう。なおタイプによる年収の違いには、経営状況が「収益重視型」の方がやや良かったことが影響しているのかもしれない。

調査では、年金収入等の「その他の収入」を含めた回答者の総年収も尋ねているので、その結果もこの図表には示してある。どちらのタイプでも、仕事からの年収より約140万円、金額が多くなっている。

5節 満足度とその分析

1. 満足度

本調査では、前述のような年収や労働時間を含めた仕事に関する5項目と、仕事を総合しての1項目の合計6項目に関して、それぞれ「非常に不満」から「非常に満足」まで、7段階で問うている。これを満足側が大きくなるような1～7点で点数化し、タイプ別に平均値を求めたものが、図表10-19である。中央値の4点が「どちらとも言えない」であるが、「賃金（仕事からの収入）」以外の平均値はいずれも5点近くであり、満足度が高いと言える。その「賃金（仕事からの収入）」満足度も概ね4点であり、不満が強いわけではない。総じて仕事に関する満足度は高く、「収益重視型」より「面白さ重視型」の方が、満足度がより高い。ただし「賃金（仕事からの収入）」満足度は、両者に有意な差はない。

図表10-19 仕事に関する満足度

	収益重視 (最大n=176)	面白さ重視 (最大n=223)	平均値の差の検定 t 値
仕事の内容	5.05	5.38	-3.269 **
人間関係	4.94	5.24	-3.166 **
労働時間	4.90	5.19	-2.771 **
賃金(仕事からの収入)	3.97	4.13	-1.078
会社に対する社会の評価	4.49	4.74	-2.304 *
仕事を総合しての満足度	4.78	5.08	-2.726 **

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。

注2：**, *, † は、それぞれ 1%,5%,10% 水準で有意なことを示す。

ところで本調査では、仕事満足度とは別に、共に4段階で、「自分自身の職業人生」と「生活全般」についての満足度も尋ねている。この2つの満足度と上記の仕事総合満足度は類似した動きをしているだろうか。これを見るために、この2つの満足度について、満足度が高いと数値が大きくなる1～4点で点数化し、仕事総合満足と共に相関係数を算出した。その結果が、図表10-20である。

図表10-20 3つの満足度の相関係数

	仕事総合満足度	職業人生満足度	生活全般満足度
仕事総合満足度	1.000		
職業人生満足度	.567**	1.000	
生活全般満足度	.351**	.363**	1.000

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

それぞれの相関係数は1%水準で有意であり、正(+)の相関関係があることを示している。とりわけ、「仕事総合満足度」と「職業人生満足度」の相関係数は.567と高く、良く似た動向を示すことがわかる。

2. 仕事総合満足度の重回帰分析

次に、この仕事総合満足度が何によって決定するかを、重回帰分析によって分析してみよう。ここで、分析の従属変数は「仕事総合満足度」である。その従属変数の動向を説明するモデルであるが、コントロール変数として、「業種ダミー」、「従業員規模」、「経営者になった年齢ダミー」、「斯業経験年数ダミー」を投入した上で、「面白さ重視度」と「開業時に自信のあった3因子の得点」、すなわち「経営力」因子得点、「技術・知識力」因子得点、「精神力」因子得点を投入する。なお、「面白さ重視度」に関しては、タイプを示すダミー変数でなく、当初の設問回答をそのまま点数化した1～4点を投入する。回答への加工を少なくするためである。

このモデルによる分析結果が図表 10 - 21 である。コントロール変数のみを投入したモデル①からは、「卸売・小売業」と「その他のサービス業」で満足度が低くなっていること、経営者になった年齢が 50 ~ 54 歳だと満足度が低いこと、そして従業員規模や斯業経験はあまり関係ないことを示している。ただし、これらはコントロール変数なので、積極的な意味合いはない。

これらのコントロール変数に説明変数としての「面白さ重視度」を加えたものが、モデル②である。「面白さ重視度」は正で有意なので、収益より面白さを重視するようになると、満足度が高くなると言える。クロス表による分析結果（図表 10 - 19）が、より厳密な分析方法でも確認されたことになる。

モデル③は、「面白さ重視度」の代わりに「自信のあった 3 因子」を投入している。3 因子はいずれも正で有意で、これらの能力に関する自信があって開業した場合は、満足度が高くなるのがわかる。モデル④は、「面白さ重視度」と「自信のあった 3 因子」全てを投入した結果である。「自由度調整済み決定係数」は、モデル③より高くなって改善が見られる。しかし、「技術・知識力」因子は、有意水準が 10%水準に低下している。これは既に見たように、「面白さ重視型」では「技術・知識力」因子が高くなる関係があったが、その両方の変数が同時に投入された影響であろう。そこで、3 因子のうち「技術・知識力」因子を除いて計測した結果が、モデル⑤である。「自由度調整済み決定係数」は④より低下し、③とほぼ同様になったものの、投入された変数の有意水準は 5%水準を確保している。

これらのことから、仕事総合満足度を高めるためには、経営に必要な「経営力」や「精神力」を高めることと、「収益より面白さを重視する」ような心構えの形成に努めるか、「技術・知識力」を高めるようにするのが良いと言える。なおここで、「面白さを重視する」か「技術・知識力」を高めるという 2 つの方策のどちらかというのは、奇異に感ずるかもしれないが、ここでの分析からこの 2 つは仕事総合満足度に同じ作用があることを示しているので、このような提言となる。恐らく、技術・知識力を高めることにより、その仕事の面白さが理解できるようになり、面白さを追求しようとする技術・知識力を高めざるを得なくなるのであろう。

図表10-21 仕事総合満足度の重回帰分析

重回帰分析 従属変数：仕事総合満足度

モデル	①		②		③		④		⑤	
	B	t値	B	t値	B	t値	B	t値	B	t値
[業種ダミー (定数) (Ref: 下記以外の業種)]	5.312 **	21.818	4.848 **	15.764	5.183 **	22.076	4.824 **	16.256	4.808 **	16.155
卸売、小売業	-293 †	-1.756	-226	-1.346	-312 †	-1.933	-261	-1.606	-286 †	-1.756
不動産業、物品賃貸業	.059	.350	.168	.964	.094	.567	.174	1.017	.123	.725
学術・専門サービス業	-066	-418	-098	-624	-157	-1.031	-177	-1.166	-160	-1.047
その他のサービス業	-537 **	-2.881	-535 **	-2.891	-424 *	-2.356	-425 *	-2.369	-441 *	-2.453
企業規模	.001	1.573	.001 †	1.858	.001	1.126	.001	1.386	.001	1.497
[経営者になった年齢ダミー (Ref: 45～49歳)]										
39歳以下	-.310	-1.535	-.317	-1.582	-.256	-1.324	-.266	-1.378	-.278	-1.433
40～44歳	-.268	-1.176	-.232	-1.023	-.255	-1.168	-.227	-1.044	-.229	-1.050
50～54歳	-4.173E-01	-1.853	-.403 †	-1.800	-.343	-1.589	-3.331E-01	-1.548	-.341	-1.578
55～59歳	-.085	-.395	-.083	-.385	-.084	-.405	-.083	-.402	-.086	-.415
60～64歳	.230	1.075	.187	.878	.236	1.147	.201	.977	.173	.843
65歳以上	-.068	-.286	-.061	-.260	-.066	-.291	-.057	-.251	-.043	-.189
20年以上	-.093	-.491	-.065	-.343	-.031	-.169	-.007	-.038	.007	.039
[事業経験年数ダミー (Ref: 5～9年)]										
10年～20年未満	-.224	-1.138	-.197	-1.006	-.149	-.786	-.126	-.667	-.106	-.557
5年未満	-.187	-.887	-.177	-.842	-.012	-.057	-.009	-.044	-.043	-.212
経験したことはなかった	-.181	-.953	-.149	-.790	.021	.114	.034	.183	-.038	-.206
面白さ重視度	—	—	.165 *	2.441	—	—	.129 *	1.965	.146 *	2.243
[自信があったこと]										
経営力	—	—	—	—	.146 *	2.494	.137 *	2.344	.143 *	2.441
技術・知識力	—	—	—	—	.136 *	2.172	.119 †	1.884	—	—
精神力	—	—	—	—	.274 **	4.670	.274 **	4.694	.281 **	4.815
F	2.268 **		2.527 **		4.167 **		4.181 **		4.188 **	
自由度調整済みR2	.046		.058		.126		.133		.127	
n	396		396		396		396		396	

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

6節 まとめ

自営業や経営者という働き方は、自らの裁量の余地が大きいので、高齢期の新たな働き方として注目する必要がある。そこでこの章では、団塊世代の経営者をその収益意識タイプに分け分析した。収益は事業を運営するにあたっては不可欠なものであるが、長い職業生活を経て高齢期を迎えた団塊世代の場合、これまでの蓄積もあり、収益にこだわる必要性は低下している人もいて、収益に対する意識が多様化していると考えたからである。

実際の分析では、経営者を「収益重視型」と「面白さ重視型」に分け分析した。その結果、「収益重視型」の方が事業業績は良い傾向を示しているものの、仕事総合満足度に代表される満足度は、「面白さ重視型」の方が高いことが明らかになった。また、「面白さ重視型」の方がより多様なニーズのもとに働いている人が多く、同時に、仕事に必要な技術や知識に自信がある人が多くなっていた。それらに対する自信があるので、収益にこだわらなくても事業は大丈夫という側面があることは否定しがたい。しかし、自信をもとに収益を追求することも可能であることを考慮すると、「面白さ重視型」の人はそのような状況のもとで、収益以外の多様なニーズの実現という方向を選択していると言えるだろう。そして、その選択が満足度を高めることにつながっていることを考えると、このような選択はむしろ推奨されるべき方向のように思える。収益以外の多様なニーズを実現でき、仕事に対する満足感を高める働き方として、自営業という働き方を今後積極的に位置づけていくことが求められているといえよう。

無論、面白さ重視と言うような「意識」のみが満足度の上昇をもたらすわけではない。本章の分析では、「経営力」や「(経営に必要な)精神力」を高めることも必要なことが示されている。自営業という働き方を推奨するためには、これらを高めるための支援政策も検討する必要があるように思える。

(永野 仁)

【参考文献】

鈴木正明・野中卓人(2013)「シニア起業家の開業」『日本政策金融公庫 調査月報』56号、5月。
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。