

# 就業者としてのシニア経営者に関する 調査研究報告書

—団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究—

平成 28 年度

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

## はしがき

本報告書は平成 28 年度に実施した「団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会」の結果についてとりまとめたものである。

この調査研究は当機構雇用推進・研究部に永野仁氏（明治大学政治経済学部教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導、ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成 29 年 9 月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究担当理事 藤井伸章

### 平成 28 年度 団塊世代の就業・生活意識実態調査研究会

(敬称略)

委員長	永野 仁	明治大学政治経済学部 教授
委員	大木 栄一	玉川大学経営学部 教授
機構	内藤真紀子	雇用推進・研究部次長
事務局	鹿生 治行	雇用推進・研究部 研究開発課 専門役
事務局	朝香 奈美	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係

# 目次

## 第Ⅰ部

総論 .....	7
----------	---

## 第Ⅱ部 各論

第1章 高齢期開業の経営者・自営業者—— その事業分野と開業の背景 —— .....	15
第2章 シニア経営者の就業条件と満足度—— 満足度を高める要因は—— .....	30
第3章 経営に対する考え方とその影響—— 経営成果・満足度に現れる差異—— .....	41
第4章 シニア経営者の「人とのつながり」と経営パフォーマンス.....	53
第5章 シニア経営者の能力開発行動—— 「時間」と「資金」からみた特質—— .....	65
第6章 シニア経営者の就業希望と事業継承希望 .....	83

## 第Ⅲ部 資料編

調査票

単純集計表

# 第 I 部 総論

## 総論

### 1. 本研究の問題意識と方法

#### (1) 問題意識

高齢者の中には、働く意欲と能力がありながらそれらを発揮する機会を見出せずに、職業生活から引退してしまう人がいる。そうなる一因として、多くの場合、就業は企業から提示された雇用機会に応じるか否かで決定されるので、希望に合う雇用機会が見出せなくなり引退してしまうことがある。

しかし就業の方法には、雇用機会のもとで雇われて働くという方法以外に、自らが雇う側になり「自営業（あるいは経営者）」として働くという方法がある。その自営業の就業者に占める割合は、高齢層になるとかなり高くなっている。すなわち、年齢計では8.2%に過ぎないこの割合は、60～64歳では12.5%になり、65～69歳で20.2%、70～74歳27.4%、そして75～79歳では40.0%となる（総務省「労働力調査2016年」）。こうなるのは、高齢期において年齢の高まりと共に自営業の人数が増えるというよりも、雇用機会でも働く人も含めた就業者数が高齢期に減少する中で、自営業は就業を継続するので、結果として年齢が高くなると自営業の割合が高まると見て良い。

自営業や経営者（以下では「経営者」と呼ぶ）という働き方は、その就業パターンの決定や、そもそも就業するか否かという決定が当人に委ねられているので、働く意思と能力があれば就業を続けやすい働き方である。高齢化社会に適した柔軟性のある働き方の1つであろう。加えて、高齢期での就業継続には、就業を通じた社会との関係維持や、蓄積した職業能力の有効活用という利点もあるが、それら就業継続による就業者の増加は、少子高齢化の進展による労働力人口の長期的な減少や、それに伴う年金財政の悪化などの課題の回避にもつながる可能性がある。経営者という働き方を、高齢化社会における就業パターンの1つとして位置づけていくことが必要なように思える。

#### (2) 課題の設定

そのような高齢の経営者（以下では「シニア経営者」と呼ぶ）については、これまであまり分析が行われてこなかったが、皆無ではない。45歳以上の企業からの離職者のうち、その後開業した「経営者」と他社への「転職者」を比較した阿部・山田（1998）や、ある金融機関（日本政策金融公庫国民生活事業）の融資を受けた新規開業企業の経営者のうち、55歳以上の経営者とより若い経営者を比較した鈴木・野中（2013）がある。2つの研究で共通して分析しているものに仕事満足度があり、前者では、開業経営者の満足度は開業直後にはそれ以前より低下するが、その後上昇し転職者より高くなるとしている。他方、後者の研究では55歳以上のシニア経営者の満足度は、より若年の経営者より低いことを指摘して

いる。共に興味深い指摘だが、異なる視点からの分析のためか、これらの現象を統一的に理解するのは難しい。

そのような研究状況を考慮し、当機構の「団塊世代の就業と生活に関する調査」の2014年と2015年の報告書では、シニア経営者に関する分析を行ってきた。その中で、永野(2014a)は調査回答者のうち就業者を、企業で働いている「正社員」と「非正社員」、および「シニア経営者」に三分し満足度を比較している。そして永野(2014b)では、シニア経営者の仕事満足度の決定要因を分析している。また永野(2015)では、シニア経営者の中には事業の経営にあたり収益を重視しない人も少なくないことから、シニア経営者を「収益重視派」と「面白さ重視派」に区分し、その特徴を比較している。興味深い一連の研究ではあるが、調査データが、その調査名からわかるようにシニア経営者に特化したものではない。そのため、他の働き方との比較という点では強みがあるが、シニア経営者そのものの分析に関しては、対象件数の制約もあり、暫定的な結論に留まっているように思える。

高齢期における新たな働き方としての可能性を検証するためには、シニア経営者に焦点をあてたアンケート調査を新たに実施し、そのデータを分析することが必要と考えた。

### (3) 調査の方法と概要

上記の状況を考慮し、シニア経営者に対するアンケート調査を実施した。アンケート調査は「経営者調査」という名称で、大手インターネット調査会社が保有する登録モニターを対象とした。調査会社が設けたサイトに、回答者がアクセスして調査画面上で回答する形式である。アンケート調査は、第一次調査（調査会社が保有するモニターから配付対象者を抽出するため調査）を2016年1月下旬に実施し、第二次調査（シニア経営者の状況を捉えるための調査）を同年2月上旬に実施した。

なお、配付対象者の条件は、①現在の年齢：50歳以上、②開業年齢：50歳以上、③産業：農林水産業、公務、宗教を除いたすべての産業、④役職：経営者（自由業、自営業も含む）、⑤従業員数：回答者も含めて5人未満とした。調査回答の回収数は1,030件であった。

そのシニア経営者1,030件の個人属性は、性別では男性が93.7%を占め、現在の年齢は50歳から86歳までに分布し、平均は61.5歳であった。経営する企業の規模は、本人のみが71.2%を占め、本人を含め2人が17.5%を占めていた。また、その組織形態は「個人経営」が82.2%を占め、実態としては、自営業主と呼んで良い人が多くなっていた。

この調査のクロス集計結果は当機構報告書の『高齢経営者の就業実態に関する調査』として、公表されている。

## 2. 分析結果の概要

上記のアンケート調査のデータを用いた分析が、「第Ⅱ部 各論」の6つの章である。以下にその概要を示す。

## 第1章 高齢期開業の経営者・自営業者 —— その事業分野と開業の背景 ——

この章では、次章から行う高齢期開業の評価分析の基礎となる情報を得るために、シニア経営者は、どのような業種にどのような背景や経緯で進出したのかを分析している。その結果、業種は「専門・技術サービス業」が最も多かったが、「卸売・小売業」、「不動産業、物品賃貸業」、さらに「情報通信業」なども多くなっていて、多岐にわたっていた。開業の経緯や動機も多様で、「専門・技術サービス業」や「情報通信業」は長い経験を活かして開業した人が多くなっていた。他方、アパート経営などが多い「不動産業、物品賃貸業」は、ほとんど経験がないまま開業した人が多いが、同時に収益を目指して開業した人が多くなっていた。また、住宅リフォームなどが多い建設業は、同業種から開業に踏み切った人が多くなっていた。業種によって、シニア経営者のキャリアや開業の背景が異なることが明らかにされている。

## 第2章 シニア経営者の就業条件と満足度 —— 満足度を高める要因は ——

この章では、まずシニア経営者の就業条件を見ている。就業条件は、通常の正社員と比べると、働く時間（就業時間）はやや短く、仕事からの年取もやや少なくなっていた。次に経営者として働くことに対する「総合的満足度」が何によって決定するかを分析したところ、就業条件に対する満足度も作用していたが、それよりもやや強く「仕事のやりがい」に対する満足度が作用していることを見出している。この結果に対しこの章では、高齢期になると、年金受給が始まることもあり、収入確保の手段としての就業という側面が弱まり、やりがいを求めて働くという側面が強まるからと見ている。

## 第3章 経営に対する考え方とその影響 —— 経営成果・満足度に現れる差異 ——

前章でシニア経営者の経営に対する考え方が一様ではないことが示唆されたことを踏まえ、この章では、経営にあたって収益性を重視する「収益重視派」と、仕事の面白さを重視する「面白さ重視派」を抽出し比較している。業種別には、収益重視派は「不動産業、物品賃貸業」と「卸売業、小売業」で多く、面白さ重視派は「専門・技術サービス業」で多くなっていたが、収益重視型は事業拡大や年収増加に着目して開業していたのに対し、面白さ重視派は自らの経験の活用可能性や事業の意義を意識して開業した人が多くなっていた。そして、事業の収支状況は収益重視派の方が良好である一方、仕事や生活の満足度に関しては面白さ重視型の方が高くなっていた。このような結果を受け、この章では高齢社会における新しい働き方としてシニア経営者を考えた場合、必ずしも収益性にこだわって事業を展開する必要はないとしている。自らの経験を活かしつつ仕事にやりがいや意義を感じながら就業を続けるという形は、高齢期に適した1つの働き方であり、経営者・自営業者という働き方はそのような柔軟な働き方が実現できる方法だからである。

## 第4章 シニア経営者の人とのつながり—経営業績との関係

個人経営のような一人で事業を展開している場合であっても、経営活動の成否は当事者の能力や努力のみによって決定するわけではない。経営者の他の人とのつながり（ネットワーク）が、経営成果にも影響を与えるはずである。この章は、そのような想定のもとに、シニア経営者のネットワーク（「信頼関係」と「凝集性」）と経営成果の関係を検証している。両者は、経営者のネットワークが高まれば経営成果が高まるという、統計上、正の関係にあった。そうなる理由は、信頼関係を築いている経営者（他の経営者）は、他の経営者とのつながりを通して情報収集力が高まり、また必要な知識が習得できるからで、凝集性が高い経営者（家族との相談）は、団結力を通じて業績改善を図ることができるからである。ただし、ネットワークを構築する経営者は3割程度に過ぎない。事業経営を継続させるには、経営知識の獲得のために人的資本投資とネットワークの構築が必要である。なぜなら、ネットワークの構築により経験者の知恵や工夫、異なる視点からのヒントを獲得できるからである。

## 第5章 シニア経営者の能力開発行動 —「時間」と「資金」からみた特質—

4章ではネットワークの構築を通じた知識獲得に注目したが、人的資本投資を通じても知識の獲得は可能になる。シニアの場合、一般的に投資行動を控えることが指摘されるため、事業経営の持続性からいえば、投資行動の抑制が事業運営の制約条件となりえる。その問題意識から、5章はシニア経営者の投資行動を、時間と資金の2つの側面から把握している。平均すると78.5時間を投入しており、総労働時間の約4%を占めている。資金面からみると、年収の2.34%（約11万円）を予算と考えており、実際には年収の0.39%（約18000円）を投じている。投資対象は、全体的には製品・サービスに関する知識が主となっていて、教育訓練プロバイダーは自学自習が中心であるが、社外機関にも3割の時間が配分されている。信頼関係というネットワーク資源をもつ経営者は、外部の教育訓練プロバイダーを利用している。このように、シニア経営者にとって能力開発は知識習得に加えてネットワークを構築する効果ももつ。そのため、両者をつなげるコーディネーターの役割を担う人材が必要であることを、本章では提言している。

## 第6章 シニア経営者の就業希望と事業継承希望

このように様々な活動をしているのがシニア経営者だが、彼らは今後の就業や自らの事業の継承については、どのような考えを抱いているのだろうか。この章でこれらの課題をとりあげたのは、シニア経営者自身の就業機会のみならず、その事業が経営者以外に提供する新たな就業機会創出効果も視野に入れているからである。調査結果は、自らの就業継続希望は高いが、自身の経営者活動終了時に事業を終了させるといった意見が多くなった。そこで、より詳細に分析したところ第1に、今後の就業継続希望は、事業開始後の経営状況の変数よりも、開業前の状況が影響を与えていたので、開業前の支援拡充が意味のあることと指摘して



いる。そして第2に次世代への事業継承を促すためには、事業に手応えを感じられるような経営支援の展開が必要なこととしている。

### 3. まとめ

以上の結果を踏まえ、以下では4つのことを指摘し、まとめとする。

第1は、高齢期の新たな働き方として経営者・自営業という働き方を推進していくことが必要ということである。雇われて働く働き方とは別の働き方には、経営者以外に、NPOやボランティア活動への参加という選択肢もあるはずだが、現状ではそれを選択する高齢者はあまり多くない。長い間、民間企業でキャリアを展開してきた高齢者にとっては、NPO等は組織や事業運営に対する考え方が異なり、敷居が高いのかもしれない。そのような現状を前提とすると、雇用機会が少なくなる高齢者にとっては、シニア経営者になるという選択肢は、その経験や能力を活かしながら社会に貢献していくための現実的な方法の1つと思える。

第2は、シニア経営者になる分野は多様で、それぞれ特色があるので、自身の強みを活かせる分野で開業することが必要ということである。これは当然のことであるが、実際の強みは思わぬところにあり、事前にはわかりにくいことが多いことに留意する必要がある。とは言え、本調査からいくつかの開業パターンも指摘できるので、それを説明する。多くはそれまでの経験や知識を活かしての開業というケースだが、その1つは技能系の現業経験を活かす形である。「建設業」で多く、そして「製造業」でも見られたが、それ以前と同業種、あるいはその関連業種での開業というパターンである。それとは少し異なるのが技術系や事務系の、専門的な知識・経験を活用する形である。本調査では経営コンサルタントなどの「専門・技術サービス業」で見られたが、開業前後の業種は異なるが、むしろ仕事での経験内容の類似性が高く、それを活用するパターンである。他方、全く経験のない分野で開業というパターンもある。本調査の「不動産・物品賃貸業」がその典型である。アパート経営が代表例だが、この場合、不動産という資産の価値自体が開業時の強みであろう。しかし、それだけで事業が順調に展開されるわけではない。このパターンの人は、本調査では経営力（マネジメント能力）に強みのある人が多くなっていたが、そのような能力が作用することにより事業運営が可能になると見て良い。いずれにしても、それぞれが保有する多様な強みを活かすことが必要である。

第3は、シニア経営者は多様な方針で事業を運営していくことが望ましいということであろう。と言うのは事業である以上、収益は必要不可欠なものであるが、すでに住宅等の手当は終了し、家族の養育も一段落し、加えてある程度の年金も得ている高齢者にとっては、収益を追求する必要性はそれほど高くない。赤字、それも大幅な赤字は避けるのは当然であるが、収益より、仕事の面白さや自らの能力の発揮や社会への貢献ということを重視して事業を展開することも可能である。本調査では、「収益重視派」より「面白さ重視派」の方が仕事や生活の満足度は高くなっていた。高齢期だからこそ可能になる多様な考え方による事業運営

ということを、選択肢に加えることが必要であろう。

とはいえ、赤字を回避することは必要である。そのためには第4に、経営に対する知識を獲得する必要があることを指摘する。多くのシニア経営者には長い職業経験があるので、それぞれの分野の知識や経験は充分獲得していると思われる。しかし事業を経営していく以上、小規模組織あるいは個人経営とはいえ、経営に対する知識は不可欠である。その獲得のための投資を惜しむべきではない。また、知識の獲得だけでは実際の活動に応用できないのは、経営に関することからでも同様である。人的なネットワークを形成することにより、経験者の知恵や工夫、あるいは異なる視点からのヒントを得られるようにすることも有意義であろう。

これらの点に考慮しながら、シニア経営者という働き方が、高齢期の選択肢となることを期待したい。それが生き活きとした高齢社会の実現につながると思えるからである。

(永野 仁)

#### 【参考文献】

阿部正浩・山田篤裕（1998）「中高齢期における独立開業の実態」『日本労働研究雑誌』452号、1月。

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。

永野 仁（2014a）「経営者として働く団塊世代の仕事と生活」高齢・障害・求職者支援機構編『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書（2014年調査）』第Ⅱ部1章。

永野 仁（2014b）「団塊世代経営者の現状と能力特性の影響」高齢・障害・求職者支援機構編『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書（2014年調査）』第Ⅱ部2章。

永野 仁（2015）「収益意識タイプ別に見た団塊世代の自営業者」高齢・障害・求職者支援機構編『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書（2015年調査）』第Ⅱ部1章。