

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 ——

1. はじめに

前章の分析では、シニア経営者に、収入確保の手段としての就業という考え方と、やりがい求めての就業という考え方が併存するようになり、就業に対する考え方が広がってきていること確認できた。このような動向は、「収益の確保」を前提とするはずの企業の経営に対する考え方にも現れるように思える。というのは、高齢期には年金受給などによって就業の位置づけが変化するので、収益以外の何かを求めて事業を推進するケースが出現することが考えられるからである。

そこでこの章ではシニア経営者を、収益性を重視するか否でタイプ分けし、それぞれのタイプにはどのような違いがあり、タイプの違いが経営成果や満足度にどのような影響を与えるかを分析する。それらを明らかにすることにより、高齢社会における新しい働き方としてのシニア経営者の意義を考察するのが本章の狙いである。

なお、分析に用いるのは前章と同じ、当機構が2016年2月に実施したインターネットによるモニター調査「経営者調査(以下では「本調査」と略記)」の回答者1,030件のデータである。

2. 経営に対する2つの考え方

(1) 2つのタイプの抽出

本調査では、「収益性」に対立するものとして「仕事の面白さ」を設定した。両者は必ずしも相反するものではないが、両立は容易ではなく、どちらかを優先せざるを得ないことは少なくない。対立するものとしての設定は妥当であろう。

図表3-1 2つのタイプの抽出

当初の区分	件数	%	%	新区分
収益性を重視する	145	14.1	} → 40.7	収益重視派
どちらかと言えば収益性	274	26.6		
どちらかと言えば仕事のおもしろさ	425	41.3	} → 59.3	面白さ重視派
仕事のおもしろさを重視する	186	18.1		
計	1,030	100.0	→ 100.0	計

設問では、「事業の経営にあたって、どちらをより重視するか」と問い、「収益性を重視する」から「仕事のおもしろさを重視する」までを、「どちらかと言えば」の2つを加えた4段階のいずれに該当するかの回答を求めている。その結果が図表3-1である。回答を図表に示したように「収益重視派」と「面白さ重視派」に区分した結果、前者が40.7%、後者が59.3%となった。面白さ重視派がやや多い構成である。

(2) タイプによる違い

この2つのタイプには、どのような違いがあるのだろうか。本調査では、事業の収益そのものに対する考え方を、「できるだけ収益を多くしたい」、「赤字にならないければよい」、「多少の赤字は構わない」から選ぶことを求めている。その結果が図表3-2である。収益重視派では65%が「できるだけ収益を多くしたい」と答えたのに対し、面白さ重視派では「赤字にならないければよい」が61%に達し、「多少の赤字は構わない」も11%を占めている。2つのタイプは、収益に対する考え方に違いがあることが確認できる。

図表3-2 収益に対する考え方の違い

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	合計 (n=1,030)
できるだけ収益を多くしたい	65.2	27.0	42.5
赤字にならないければよい	33.7	61.2	50.0
多少の赤字は構わない	1.0	11.1	7.0
その他	0.2	0.7	0.5
計	100.0	100.0	100.0

次に考え方や行動パターンの結果を見よう。本調査では、経営現象に限定せずにより広い範囲で、考え方や行動パターンに対するAとBの2つの対立的な文章を5組示し、それぞれについて4段階で、どちらに近いかを問うている。図表3-3がその結果である。回答は1~4点に点数化されていて、数値が大きくなるほどBの文章に近くなる。図表には、2つのタイプの「平均値の差」の検定結果も示してある。

図表は、計画段階(③)や実行段階(④)の行動では両者に違いはないが、考え方(①②⑤)では差があることを示している。そこからは、面白さ重視派の方が「新しいこと自体に魅力を感じ」たり、「人との交流の輪を広げたい」と考える度合いが高いことから、より開放的であることと、「高い目標に挑戦することに意義がある」と考える度合いが高いことから、より挑戦的であることが読みとれる。

図表 3-3 考え方や行動パターンの違い

(ポイント)

		収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	平均値の差の検定 t値
①	[A] 新しいこと自体に魅力を感じる [B] 変化がないことに魅力を感じる	2.14	2.03	2.51*
②	[A] 人との交流の輪を広げたい [B] 交流が広がることは避けたい	2.19	2.09	1.94†
③	[A] しっかりした計画を立てるのが得意 [B] 計画より現実への対応が得意	2.38	2.35	0.81
④	[A] 失敗を恐れずに大胆に行動する [B] 失敗しないように着実に行動する	2.52	2.44	1.62
⑤	[A] 高い目標に挑戦することに意義がある [B] 着実に目標を達成することに意義がある	2.58	2.48	2.09*

注1：ポイントは、【B】に近くなると数値が大きくなるような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。

3. 事業の業種と経営者開業理由

(1) 業種の違い

経営に対する考え方による2つのタイプの、業種別構成はどうなっているだろうか。図表3-4がそれを示したものである。収益重視派は「不動産業、物品賃貸業」と「卸売業、小売業」が多く、面白さ重視派は「専門・技術サービス業」が多くなっている。「合計」の列からわかるように、元々本調査回答者に占めるこれらの産業は多くなっているが、この3つの業種はそれぞれのタイプに占める割合が、より多い。

図表 3-4 2つのタイプの業種構成

(%)

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	合計 (n=1,030)
建設業	6.4	4.4	5.2
製造業	3.6	5.6	4.8
情報通信業	6.0	8.7	7.6
卸売業、小売業	21.0	11.9	15.6
金融業、保険業	5.5	3.4	4.3
不動産業、物品賃貸業	21.0	4.1	11.0
専門・技術サービス業	19.3	36.5	29.5
生活関連サービス業	3.6	5.4	4.7
教育、学習支援業	2.9	4.7	4.0
(40件未満の業種計)	10.7	15.2	13.4
計	100.0	100.0	100.0

図表3-5は、逆にそれぞれの業種ごとの各タイプの構成比を見たものである。「不動産業、物品賃貸業」では収益重視派、「専門・技術サービス業」と「教育、学習支援業」では面白さ重視派が、いずれも70%以上を占め、それぞれのタイプの構成比が高い業種である。

図表 3 - 5 業種別のタイプ構成

(%)

	収益重視派	面白さ重視派	合計
建設業	50.0	50.0	100.0 (54)
製造業	30.6	69.4	100.0 (49)
情報通信業	32.1	67.9	100.0 (78)
卸売業、小売業	54.7	45.3	100.0 (161)
金融業、保険業	52.3	47.7	100.0 (44)
不動産業、物品賃貸業	77.9	22.1	100.0 (113)
専門・技術サービス業	26.6	73.4	100.0 (304)
生活関連サービス業	31.3	68.8	100.0 (48)
教育、学習支援業	29.3	70.7	100.0 (41)
計	40.7	59.3	100.0 (1,030)
平均年齢；歳	61.1	61.8	<i>t</i> 値 - 1.49

なお、シニア経営者の現在の平均年齢は、収益重視派が 61.1 歳、面白さ重視派が 61.8 歳で、両者の平均値の差は統計的には有意ではなかった。

(2) 開業までの経験

事業を開業した年齢や、その時点でのその事業の経験（斯業経験）を、第 1 章と同様の基準（50 歳代開業か 60 歳代開業か、斯業経験が 5 年未満かそれ以上か）で区分し、その構成比を示したものが、図表 3 - 6 である。収益重視派は、比較的若い年齢で、あまり経験がなく開業した人が相対的に多い。それに対し面白さ重視派は、高齢になってから長い経験の後、開業した人が相対的に多いという特徴がある。

図表 3 - 6 開業時期と経験

(%)

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	合計 (n=1,030)
50 歳代開業：経験短い	36.3	24.1	29.0
50 歳代開業：経験長い	46.3	49.1	48.0
60 歳代開業：経験短い	7.4	7.7	7.6
60 歳代開業：経験長い	10.0	19.1	15.4
計	100.0	100.0	100.0

注：経験が「短い」は 5 年未満、「長い」は 5 年以上

そこで、前職のある人（調査回答者の 97.8% である 1,007 件）に、その前職を問うた結果を見よう。図表 3 - 7 である。前職の業種が「類似もしていない業種」の割合は、収益重視派の方が多くなっている。逆に言えば、面白さ重視派の方が、同業種あるいは類似の業種であった人が多いことを示している。上述の、面白さ重視派は長い経験の後に開業した人が相対的に多いという結果と符合する。なお、前職の企業規模や最高職位には、図表に示すように明瞭な違いが見られない。

図表 3 - 7 前職の違い

(対象：前職がある人) (％)

	収益重視派 (n=406)	面白さ重視派 (n=601)	合計 (n=1,007)
前職の業種			
類似もしていない業種	47.8	41.9	44.3
前職の企業規模			
5人以下	39.9	35.6	37.3
5,000人以上	11.6	12.0	11.8
前職での最高職位			
役職はない	22.9	24.1	23.6
前職で経験した職種 (M.A.)			
管理的な仕事	42.6	39.1	40.5
専門的・技術的な仕事	38.9	54.4	48.2
事務的な仕事	24.4	21.5	22.6
営業・販売の仕事	35.5	28.3	31.2
計	100.0	100.0	100.0

他方、前職で経験した職種に関しては、収益重視派では「営業・販売の仕事」がやや多く、面白さ重視派では「専門的・技術的な仕事」が多くなっている。営業・販売の経験者が収益を重視し、専門職・技術職の人が収益より面白さを重視するという結果は、それぞれの仕事にイメージに適合していると言える。

(3) 開業理由と開業時に自信のあったこと

現在の事業を開業した理由に関しては、第 1 章で 2 つの因子、「意義活用志向」因子と「ビジネス志向」因子を抽出している。前者は、自らの経験の活用程度や、その事業にやりがいや意義を感じる程度を示す因子である。他方、後者は事業の成長や当人の年収増加への関心に関する因子である。

それぞれの因子得点を 2 つのタイプ別に示したのが、図表 3 - 8 の上段である。意義活用志向の得点は面白さ重視派で高く、ビジネス志向の得点は収益重視派で高くなっている。因子そのものが 2 つのタイプと重なる部分もあることから、この結果は、2 つのタイプの妥当性を示すものとも言える。

図表 3 - 8 開業理由と自信のあったこと

(ポイント)

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	平均値の差の検定 <i>t</i> 値
< 事業開始理由の 2 因子 >			
意義活用志向	- 0.269	0.185	- 8.50**
ビジネス志向	0.202	- 0.139	6.61**
< 開業時に自信のあったことの 3 因子 >			
経営力	0.072	- 0.050	2.24*
専門力	- 0.191	0.131	- 5.89**
精神力	- 0.036	0.025	- 1.07

注 1：ポイントは、因子得点である。因子の推計方法は第 1 章を参照のこと。

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

また、この図表の下段には、開業時に自信のあったことについて抽出された3つの因子の各得点を、2つのタイプ別に示してある。「専門力」は面白さ重視派で高く、経営力は収益重視派で高くなっている。面白さ重視派は「専門的・技術的な仕事」であった人が多かったなど、前職での職種経験から見ても、納得できる結果である。

(4) 経営者になった理由

経営者になった理由は、2つのタイプで違いが見られるだろうか。それぞれの項目のあてはまり度が高まると数値が大きくなる1～4点に得点化して、その平均値を比較したものが、図表3-9である。いずれのタイプでも「事業の方向性」や「仕事のペース」を自己の裁量で決定したかったからという理由の得点が高いが、特に面白さ重視派でそれが高くなっている。自己の裁量性を発揮して事業を推進したかったので経営者になったという意見は、特に面白さ重視派で強いことがわかる。

他方、収益重視派では「収入を増やしたかったから」と「別の働き方は選べなかったから」という理由が相対的に多い。なお第1章では、後者の理由の回答が多かったのは建設業で、そこでは「解雇」で前職を離職した人が他の業種より多かったことを指摘した。そこで前職離職理由のうち、会社都合の離職である「解雇によって退職」と「企業倒産によって退職」という2つの理由について、この2つのタイプの結果を見ると、収益重視派は前者6.0%後者6.9%で、面白さ重視派は前者2.6%後者4.7%であった。あまり大きな数値ではないが、共に収益重視派の方が大きくなっている。会社都合の離職を経験した人が収益を重視するのは、同じ経験を避けたいと考えるからだろうから納得しやすい結果である。

図表3-9 経営者になった理由

	(ポイント)		
	収益重視 (n=419)	面白さ重視 (n=611)	平均値の差の検定 <i>t</i> 値
自分の意思で事業の方向性を決めなかったから	3.17	3.33	- 2.98**
自分のペースで仕事を進めたかったから	3.30	3.44	- 3.16**
収入を増やしたかったから	2.92	2.46	8.49**
より高い年齢まで働きたかったから	3.06	2.98	1.53
従業員として働くことに限界を感じたから	2.62	2.54	1.35
仕事以外の活動に注力できるから	2.42	2.46	- 0.63
別の働き方は選べなかったから	2.58	2.40	2.92**

注1：ポイントは、あてはまる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。

4. 収支状況と仕事と生活の満足度の違い

2つのタイプには、事業活動の成果や就業条件、さらに仕事についての満足度や生活についての満足度に違いが見られるだろうか。

(1) 経営成果の状況と就業条件

まず経営成果の状況を見よう。本調査では、同業他社と比べた経営状況が「かなり良い」

から「かなり悪い」までの4段階で問うているので、その回答を経営状況が良くなる程数値が大きくなる1～4点に点数化し「経営状況」という変数とした。また収支状況を3段階で問うているので、「赤字基調」を1点、「ほぼ収支均衡」を2点、「黒字基調」を3点とし「収支状況」という変数とした。

この2つの変数の2つのタイプ別の平均値と、その平均値の差の検定結果が、図表3-10である。どちらに関しても収益重視派の方が、経営成果が高いことを示している。考え方に基づいた行動が結果をもたらすと考えれば、収益重視という考え方が経営成果を高めていると見ることができる。

他方、就業条件はどうだろうか。第1章で見たように、本調査ではシニア経営者の就業条件として「就業時間（週あたり）」、「休日日数（月あたり）」、そして「仕事からの年収」を問うている。それぞれのタイプ別の平均値を示したものが図表3-11である。「就業時間」と「休日日数」は両タイプの間で有意な差はないが、「仕事の年収」は収益重視派の方が有意に高くなっている。

収益重視派の方が経営成果が高かったので、年収が多いのは不自然ではない。

図表3-10 経営成果の結果

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	平均値の差の検定 t値
経営状況	2.42	2.27	3.17**
収支状況	2.12	1.95	3.77**

注1：ポイントは、「経営状況」は経営状況が良くなると数値が大きくなるような1～4点で得点化し、「収支状況」は「赤字基調」が1点、「ほぼ収支均衡」が2点、「黒字基調」が3点と得点化した。

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

図表3-11 就業条件の結果

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	平均値の差の検定 t値
就業時間（週あたり）	35.25	35.27	- 0.01
休日日数（月あたり）	8.76	8.90	- 0.38
仕事の年収（万円）	460.62	328.64	5.51**

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

(2) 就業条件満足度

このような就業条件についての満足度を比較したものが、図表3-12である。上記の3つの就業条件についての満足度は、いずれも有意な違いがない。

図表 3 - 12 就業条件の満足度

	(ポイント)		
	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	平均値の差の検定 t 値
満足度：就業時間の長さ	3.62	3.68	- 1.06
満足度：休日の頻度	3.63	3.64	- 0.09
満足度：仕事の年収	2.81	2.79	0.22
満足度：仕事のやりがい	3.45	3.93	- 8.26**
経営者として働くことの総合満足度	3.42	3.58	- 2.61**

注 1：ポイントは、満足度が高まると大きくなるような 1～5 点で得点化して算出した。

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

ここで年収は、金額では有意な差となったが、満足度では違いが見られない。第 2 章の分析では、年収金額と年収満足度の間には正の有意な相関関係が確認できたが、ここでのグループ分けによる平均値の比較ではそのような関係が見られない。他方、「仕事のやりがい」と「経営者として働くことの総合満足度」は、共に面白さ重視派の方が有意に高くなっている。第 2 章では「仕事のやりがい」満足度が、この総合満足度に強く影響していることがわかったが、その結果と整合的である。

(3) 働く理由の違い

ところで、シニア経営者が、現在働いている理由は何だろうか。本調査では 13 項目を示し、あてはまるもの全ての回答を求めている。そのタイプ別の結果が図表 3 - 13 である。「合計」の回答でわかるように全体としては、「現在の」か「老後の」かはともかくとして、「生活のため」という理由が多い。その回答は収益重視派ではより多くなっていて、この 2 項目に回答が集中している。それに対し面白さ重視派では、「今の仕事が好きだから」、「自分の経験や能力を発揮したいから」、「社会とのつながりを維持したいから」、「仕事を通じて社会貢献したいから」、そして「健康のため」という幅広い項目が、相対的に多くなっている。

図表 3 - 13 働く理由の結果

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	合計 (n=1,030)
現在の生活のため	75.9	58.1	65.3
老後の生活に備えるため	49.9	35.2	41.2
小遣いがほしいため	19.1	20.0	19.6
健康のため	22.9	33.2	29.0
仕事を通じて、社会貢献したいから	21.0	35.2	29.4
社会とのつながりを維持したいから	28.9	41.2	36.2
今の仕事が好きだから	27.7	50.1	41.0
自分の経験や能力を発揮したいから	28.6	47.0	39.5
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	2.4	7.7	5.5
所属先や肩書きがなくなると寂しいから	1.4	2.8	2.2
家にいても仕方がないから	9.3	10.0	9.7
なんとなく、特に理由がない	1.7	2.5	2.1
その他	1.4	0.3	0.8
計	100.0	100.0	100.0

収益重視派の人は「生活のために働く」という、当然と言えば当然の理由が多いが、面白さ重視派は多様な理由で働いていることがわかる。

(4) 生活満足度

そのようなシニア経営者の生活満足度はどうなっているだろうか。調査では、図表 3-14 に示すように「生活全般」を含め 7 項目について、それぞれにどの程度満足しているかを 5 段階で問うている。ここでは、それぞれの回答を満足度が高まると数値が大きくなる 1～5 点に得点化し、その平均値を示している。図表からわかるように、全ての項目について、面白さ重視派の方が満足度が高くなっている。

図表 3-14 生活満足度の結果

	収益重視派 (n=419)	面白さ重視派 (n=611)	平均値の差の検定 t 値
生活満足度：友人関係	3.58	3.79	- 4.04**
生活満足度：貯蓄・資産状況	2.53	2.74	- 3.02**
生活満足度：年間の総収入	2.45	2.59	- 1.99*
生活満足度：家族との関係	3.60	3.81	- 3.35**
生活満足度：住環境	3.55	3.74	- 3.14**
生活満足度：余暇の過ごし方	3.46	3.68	- 3.75**
生活満足度：生活全般	3.39	3.60	- 3.40**

注 1：ポイントは、満足度が高まると大きくなるような 1～5 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。

5. 収支状況と満足度の決定要因

上記のようにクロス表の分析では、収支状況は収益重視派の方が良好な反面、仕事からの総合満足度や生活全般に対する満足度は面白さ重視派の方が高くなっていた。そこで、多くの要因が同時に作用した場合にもこのような関係が見られるかどうかを、多くの要因の作用を同時に分析できる多変量解析の 1 つである重回帰分析を用いて見ていこう。

分析の従属変数は、「収支状況」、「経営者として働くことの総合満足度」、そして「生活全般に対する満足度」の 3 つである。これらを代替的に用いるが、その際の説明変数は、面白さ重視派ダミーと業種ダミーとするモデルと、それに開業時に自信のあった 3 つの能力（経営力、専門力、精神力）を加えたモデルである。ここで関心があるのは、面白さ重視派は 1、収益重視派は 0 となる面白さ重視ダミーである。これにより、「業種」や「開業時に自信のあったこと」をコントロールした上での、経営に対する考え方の違いの影響がわかるからである。

収支状況を従属変数とした分析結果が、図表 3-15 である。面白さ重視ダミーは負で有意である。収益重視派の方が収支状況が良いことを示している。収益に対するこだわりが、経営成果を高めていると言えるだろう。なお、「不動産業、物品賃貸業」の収益状況は良く、また開業時に自信のあった 3 つの能力は、いずれに関してもそれが高いほど収支状況が良くなることがわかる。

図表 3 - 15 収支状況の重回帰分析

従属変数：収支状況

	モデル①		モデル②	
	B	t 値	B	t 値
(定数)	2.056**	29.831	2.062**	30.022
面白さ重視派ダミー (Ref: 収益重視派) [業種ダミー (Ref: 下記以外の業種)]	-.105*	- 2.181	-.109*	- 2.285
建設業	.126	1.095	.148	1.302
製造業	-.208 †	- 1.750	-.230 †	- 1.954
情報通信業	-.100	-.991	-.113	- 1.112
卸売業、小売業	-.071	-.847	-.070	-.843
金融業、保険業	.130	1.050	.139	1.135
不動産業、物品賃貸業	.392**	4.202	.424**	4.567
専門・技術サービス業	.014	.193	-.006	-.083
生活関連サービス業	-.151	- 1.259	-.157	- 1.331
教育、学習支援業	.042	.334	.030	.236
[開業時に自信のあったことの3因子]				
経営力	—		.088**	3.398
専門力	—		.068*	2.463
精神力	—		.066**	2.665
<i>F</i>	5.817**		6.993**	
自由度調整済み R2	.045		.070	
<i>n</i>	1,030		1,030	

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

「経営者として働くことの総合満足度」を従属変数とした結果が図表 3 - 16 で、「生活全般に対する満足度」の結果が図表 3 - 17 である。いずれに関しても、収支状況の結果とは異なり、面白さ重視派ダミーは正で有意である。収益性でなく面白さを重視するという考え方は、経営者として働く満足度を高め、また生活全般に対する満足度も高めることが確認できた。

図表 3 - 16 仕事満足度の重回帰分析

従属変数：経営者として働くことの総合満足度

	モデル①		モデル②	
	B	t 値	B	t 値
(定数)	3.505 **	39.900	3.494 **	41.419
面白さ重視派ダミー (Ref: 収益重視派) [業種ダミー (Ref: 下記以外の業種)]	.175 **	2.848	.174 **	2.968
建設業	.018	.125	.089	.636
製造業	-.035	-.230	-.061	-.419
情報通信業	-.291 *	-2.255	-.274 *	-2.196
卸売業、小売業	-.361 **	-3.391	-.348 **	-3.428
金融業、保険業	.184	1.164	.217	1.438
不動産業、物品賃貸業	.129	1.082	.193 †	1.688
専門・技術サービス業	-.084	-.901	-.096	-1.056
生活関連サービス業	-.230	-1.506	-.232	-1.595
教育、学習支援業	.005	.032	.018	.119
[開業時に自信のあったことの3因子]				
経営力	—		.212 **	6.696
専門力	—		.096 **	2.854
精神力	—		.189 **	6.213
<i>F</i>	<i>3.948 **</i>		<i>11.940 **</i>	
自由度調整済み <i>R</i> ²	.028		.121	
<i>n</i>	1,030		1,030	

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

なお、開業時に自信のあった能力因子は、いずれに関しても満足度を高める作用があることを示している。「経営力」、「専門力」そして「精神力」という能力を開業時に高めることは、事業の成功のみならず満足度を高めるためにも、必要なことと言える。

図表 3 - 17 生活満足度の重回帰分析

従属変数：生活全般に対する満足度

	モデル①		モデル②	
	B	t 値	B	t 値
(定数)	3.320 **	37.981	3.308 **	38.727
面白さ重視派ダミー (Ref: 収益重視派) [業種ダミー (Ref: 下記以外の業種)]	.245 **	4.010	.243 **	4.090
建設業	-.091	-.624	-.032	-.224
製造業	.122	.809	.100	.683
情報通信業	-.115	-.897	-.097	-.766
卸売業、小売業	-.140	-1.317	-.123	-1.200
金融業、保険業	.085	.543	.120	.784
不動産業、物品賃貸業	.413 **	3.494	.472 **	4.089
専門・技術サービス業	.062	.670	.058	.630
生活関連サービス業	.178	1.171	.177	1.205
教育、学習支援業	.043	.266	.067	.424
[開業時に自信のあったことの3因子]				
経営力	—		.158 **	4.911
専門力	—		.075 *	2.211
精神力	—		.173 **	5.623
<i>F</i>	<i>4.269 **</i>		<i>9.142 **</i>	
自由度調整済み <i>R</i> ²	.031		.093	
<i>n</i>	1,030		1,030	

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

6. まとめ

この章では、シニア経営者の経営に対する考え方の多様性に着目し、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」に分け、その特質を分析した。

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。そして前職と現職の業種の類似性は、面白さ重視派の方が高くなっていた。また、収益重視型は事業の成長や年収増加の可能性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にやりがいや意義を感じて開業した人が多くなっていた。そのような2つのタイプであるが、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。

新規開業というとその収益性が問題にされることが多い。しかし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ように思える。多くの高齢者は、既に長い間の職業生活を通じて、社会に貢献しながら自らの生活を築いてきた人たちである。無論、巨額の赤字は避けなければいけないが、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ことが望ましいように思える。そのような柔軟な働き方が実現できる1つの方法が経営者・自営業者である。本章の分析では、収益より仕事の面白さを重視しているシニア経営者の満足度が高いことが確認された。新しい働き方として、シニア経営者を捉え、その促進・援助策を考えることが必要である。

(永野 仁)